

รูปแบบการพัฒนาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ชนัดดา พัดทอง^{1,*}, วันชัย ปานจันทร์², ศจีมาจ ณ วิเชียร³,

นวลละออ แสงสุข⁴ และ ชุมพล รอดแจ่ม⁵

^{1,2,4} คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

³ วิทยาลัยเทคโนโลยีอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

⁵ วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

Received: 15 June 2020

Revised: 25 June 2020

Accepted: 9 July 2020

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 3 ข้อ คือ (1) เพื่อศึกษาสภาพและความต้องการการพัฒนาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2) พัฒนารูปแบบการพัฒนาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับวิสาหกิจฯ และ (3) ประเมินความรู้ความเข้าใจในการนำรูปแบบฯ ไปใช้ การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนาด้วยกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ เลือกตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง: ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 19 ท่าน เป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 ท่าน ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ของรูปแบบฯ และผู้ปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์ในวิสาหกิจฯ จำนวน 19 ท่าน เข้าร่วมฝึกอบรมการใช้รูปแบบฯ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์ชนิดมีโครงสร้าง แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ฯ คู่มือการใช้รูปแบบฯ และแบบประเมินความรู้ความเข้าใจในรูปแบบฯ ผลการวิจัยพบว่า (1) สภาพและความต้องการการพัฒนาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิสาหกิจฯ ผู้บริหารองค์กรคาดหวังต่อการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต โดยคาดหวังในบทบาท: ผู้เชี่ยวชาญในงาน, คู่คิดเชิงกลยุทธ์ คู่คิดเชิงปรึกษาให้แก่พนักงาน ผู้พัฒนาบุคลากรและองค์กร และผลักดันองค์กรให้บรรลุเป้าหมายในมุมมองของบุคลากรภายใน ลูกค้า และสังคม เพื่อสร้างความยั่งยืนให้แก่องค์กรต่อไป (2) ผลการพัฒนาในรูปแบบฯ พบว่า รูปแบบฯ มีองค์ประกอบสำคัญ คือ การปรับเปลี่ยนการจัดการขั้นพื้นฐานสู่กลยุทธ์ การเชื่อมโยง เริ่มจากวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และเป้าหมายหลักขององค์กร พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในงานทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ บทบาทและความสามารถของนักทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการทำงานและเทคโนโลยีของงานทรัพยากรมนุษย์ การบริหาร 5 งานหลัก: การสรรหาและว่าจ้าง การทบทวนผลตอบแทน การสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากร และการพัฒนาองค์กร การประเมินผลงาน การสร้างความผูกพันในองค์กร ควบคุมการบริหารการเปลี่ยนแปลง (3) การประเมินความรู้ความเข้าใจ พบว่า คะแนนทดสอบหลังการฝึกอบรมของทั้ง 19 ท่านมีค่ามากกว่าคะแนนทดสอบก่อนการอบรมในทุกหัวข้อ

คำสำคัญ: รูปแบบ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

* ผู้ประสานงานหลัก; อีเมล: chanadda.pad@gmail.com

Development Model of Human Resources Management for The Small and Medium Enterprises (SME)

Chanadda Padthong^{1,*}, Wanchai Panjan², Sageemas Na Wichian³

Nounla-or Saengsook⁴ and Chompon Rodjam⁵

^{1,2,4} Faculty of Human Resource Development, Ramkhamhaeng University

³ College of Industrial Technology, King Mongkut's University of Technology North Bangkok

⁵ College of Innovation and Management, Suan Sunandha Rajabhat University

Received: 15 June 2020

Revised: 25 June 2020

Accepted: 9 July 2020

ABSTRACT

The purpose of this research was (1) to study the conditions and the development needs of human resources management of the small and medium enterprises (2) to develop the development model of human resources management for the small and medium enterprises (3) to assess knowledge and understanding in the implementing of the development model of human resources management for the small and medium enterprises. This is a research and development by qualitative method with the purposive sampling: 19 key informants, 7 experts for evaluating the model, 19 attendees in the classroom training. The results indicated as follows: (1) the conditions and the development needs of human resources management of the small and medium enterprises, that the management has the expectation of the future of human resources management by the roles; being human resources expert, being strategic partner for management, being consultant partner for employees, being people and organization developer. As well as pushing the organization to achieve goals from the perspective of the internal persons, customers, and social. This is to drive the sustainable organization. (2) The development model of human resources management for the small and medium enterprises, that it is important to transform the human resources management foundation to HR linkage strategy, start with the vision, strategy or goals of the organization to creating the human resources infrastructure: HR roles and capabilities, HR work processes, HR technologies and operating by linkage the context of 5 functions of human resources management: (1) Recruiting and hiring (2) Review remuneration management (3) Support people learning and organization development (4) Measure the performances by performance challenging system, (5) Engage employee by employee experiences. The changes management must be run all the time. 3) The assessment of knowledge and understanding in the implementation of the model, found that the test scores of all 19 people were higher than the scores before the training on all topics.

Keywords: Model, Human Resources Management, The Small and Medium Enterprises (SME)

* Corresponding author; Email: chanadda.pad@gmail.com

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรได้ถูกชี้ชัดว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถทำให้บริษัทเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ท่ามกลางสภาพการณ์ที่มีการแข่งขันสูงในปัจจุบันของโลกธุรกิจ องค์กรที่สามารถโน้มน้าวพฤติกรรมและสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานโดยผ่านระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเป็นองค์กรที่สามารถเพิ่มผล การปฏิบัติงานให้แก่องค์กร และนำสู่ความอยู่รอดขององค์กรได้ (Boxall, 2012) ในหลายองค์กรได้มีการนำระบบ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ ซึ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรมักจะมีคำถามต่างๆ เกี่ยวกับการสร้างคุณค่า (Value Creation) ของบุคลากรต่อองค์กร เช่น บุคลากรเหล่านั้นมีส่วนช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ขององค์กรได้จริงหรือไม่ การวัดผลจะใช้วิธีใด รวมถึงมีวิธีการบริหารบุคลากรอย่างไรที่จะทำให้บุคคลเหล่านั้นแสดง พฤติกรรมที่สอดคล้องกับการสร้างคุณค่าต่อองค์กรได้ หน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์คือหน่วยธุรกิจขององค์กรที่ สร้างมูลค่าทางธุรกิจให้องค์กรด้วยการสร้างคน เปรียบเสมือนเดียวกับที่ ฝ่ายงานขายสร้างมูลค่าทางธุรกิจให้องค์กรด้วย การสร้างยอดขายให้บรรลุเป้าหมาย หรือฝ่ายการตลาดที่สร้างมูลค่าทางธุรกิจให้องค์กรด้วยการสร้างส่วนแบ่ง การตลาด เป็นต้น สำหรับหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ นอกจากจะสร้างมูลค่าทางธุรกิจให้องค์กรด้วยการสร้าง คนแล้ว ยังสนับสนุนให้บุคลากรในทุกหน่วยงานขององค์กรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีขีดความสามารถที่ จะส่งมอบผลงานที่ดีให้แก่หน่วยงานของตน และองค์กรได้ต่อไป ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทใน การผลักดันให้ฝ่ายงานอื่น ๆ สามารถสร้างมูลค่าธุรกิจให้องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนได้

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME) ซึ่งเป็นกลุ่มธุรกิจที่มีอิทธิพลต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศไทย อย่างมาก ทั้งในแง่ของการสร้างงาน การสร้างมูลค่าเพิ่ม การสร้างเงินตราต่างประเทศ การช่วยประหยัดเงินตรา ต่างประเทศโดยการผลิตเพื่อทดแทนการนำเข้าจากต่างประเทศ การเป็นจุดเริ่มต้นของการลงทุน ตลอดจนการเป็น แหล่งพัฒนาทักษะฝีมือ ซึ่งจะก่อให้เกิดการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจทั้งในส่วนภูมิภาคและของประเทศอย่างยั่งยืน ต่อไป GDP ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME) ปี 2560 มีมูลค่า 6,551,718 ล้านบาท ขยายตัวร้อยละ 5.1 เติบโตขึ้นจากปีก่อนที่ขยายตัวร้อยละ 4.9 และมีสัดส่วนต่อ GDP รวมทั้งประเทศคิดเป็นร้อยละ 42.4 โดยปัจจัย สำคัญที่ทำให้ GDP ของ SME ยังคงขยายตัวได้สูง มาจากการขยายตัวของภาคการค้าและภาคการบริการเป็นหลัก ในด้านการจ้างงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ปี 2560 มีการจ้างงานจำนวน 14,785,172 คน คิดเป็น สัดส่วนร้อยละ 82.22 ของการจ้างงานรวม วิสัยทัศน์ของแผนการส่งเสริมฯ ฉบับที่ 4 ก็ได้กำหนดให้ SME ไทยเติบโต แข่งขันได้ในระดับสากล เพื่อเป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจแบบก้าวกระโดด (Competitive Growth) และเป็นเครื่องมือการกระจายรายได้และลดความเหลื่อมล้ำ (Inclusive Growth) (Office of Small and Medium Enterprises Promotion, 2019) ขณะเดียวกันนี้ SME ยังคงมีข้อจำกัดและปัญหาในหลายๆ ด้าน และหนึ่งในปัญหา สำคัญของ SME ก็คือ เรื่องคน อันเป็นตัวแปรสำคัญต่อความก้าวหน้าของธุรกิจ โดยปกติแล้วเจ้าของ SME มักเก่ง เรื่องของการตลาด เก่งเรื่องการผลิต เก่งเรื่องการบริหาร จึงได้ก่อร่างสร้างตัวได้ แต่ขาดอยู่ที่ ทักษะการบริหารจัดการ รวมถึงการจัดการเรื่องคน อีกทั้งด้วยความเป็น SME ก็ยากที่จะดึงคนที่มีความสามารถเข้ามาทำงาน และแม้มีคนเก่งๆ เข้ามาร่วมงานแล้ว ก็ยากที่จะรักษาไว้ได้นานๆ

จึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจและสำคัญยิ่ง สำหรับการส่งเสริมพัฒนาและยกระดับมาตรฐานงานบริหารทรัพยากร มนุษย์สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษา ค้นคว้าวิจัยและพัฒนาแบบ การพัฒนาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ด้วยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะช่วย

พัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ตลอดจนสร้างเสริมศักยภาพทางเศรษฐกิจของประเทศไทยให้ก้าวหน้า เติบโตได้อย่างยั่งยืนต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพและความต้องการการพัฒนาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
2. เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
3. เพื่อประเมินความรู้ความเข้าใจในการนำรูปแบบการพัฒนาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไปใช้

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ

Daft (1992) ได้กล่าวถึงความหมายของรูปแบบไว้ โดยสรุปได้ว่า รูปแบบ คือ ตัวแทนอย่างง่ายที่ใช้อธิบายมิติที่สำคัญบางมิติขององค์กร ส่วน Husen and Postlethwaite (1994) กล่าวไว้โดยสรุปได้ว่า รูปแบบมีความหมายที่แตกต่างจากทฤษฎี เพราะรูปแบบยังไม่ใช่ข้อเท็จจริงที่ได้พิสูจน์แล้ว รูปแบบยังเป็นส่วนหนึ่งที่ผู้วิจัยพยายามวิเคราะห์ความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกัน เพื่อที่จะนำเสนอรูปแบบมาใช้ประโยชน์ จากการศึกษาความหมายของ “รูปแบบ” ดังกล่าวข้างต้น จึงสรุปได้ว่า “รูปแบบ (Model)” หมายถึง แบบจำลองอย่างง่าย หรือโครงสร้างทางความคิดที่แสดงถึงความสัมพันธ์ของมิติ หรือปรากฏการณ์ต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์ต่อเนื่อง เป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกัน โดยรูปแบบยังไม่ใช่ข้อเท็จจริงที่ได้พิสูจน์แล้ว แต่รูปแบบเป็นส่วนหนึ่งที่ผู้วิจัยพยายามวิเคราะห์ความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกัน เพื่อที่จะนำเสนอรูปแบบมาใช้ประโยชน์

Day and Eisner (2004) ได้เสนอแนวคิดการประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งต่างจากการดำเนินการทางวิทยาศาสตร์เชิงปริมาณ โดยเฉพาะในบางเรื่องต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าตัวเลขที่นำมาพิจารณาดังนี้ (1) การประเมินโดยแนวทางนี้ จะเน้นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งในเฉพาะประเด็นที่ถูกนำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะผสมผสานปัจจัยต่างๆ ในการพิจารณาเข้าด้วยกันตามวิจารณ์ของของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ และความเหมาะสมของสิ่งที่จะทำการประเมิน (2) รูปแบบการประเมินที่เป็นความเฉพาะทางในเรื่องที่จะประเมิน (3) ใช้ตัวบุคคล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมิน โดยให้ความเชื่อมั่นว่า ผู้ทรงคุณวุฒินั้นเที่ยงธรรม และมีดุลยพินิจที่ดี มาตรฐานและเกณฑ์มาจากประสบการณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิผู้นั้นๆ และ (4) รูปแบบที่ยอมให้มีความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิตามอัธยาศัย และความถนัดของแต่ละคน

สำหรับการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมนี้ ผู้วิจัยเลือกวิธีการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของการนำรูปแบบไปใช้โดยอาศัยผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งเป็นผู้มีความเที่ยงธรรม มีดุลยพินิจที่ดี มีมาตรฐาน และมีประสบการณ์ในการบริหารและพัฒนาบุคลากรฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เป็นผู้ตรวจสอบและให้ความคิดเห็นในรูปแบบการพัฒนาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่สร้างขึ้น

2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

Glenn Stahl (2006) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า การให้คนในองค์กรสามารถปรับตัวและเอาชนะปัญหาต่างๆ ซึ่งเกิดจากองค์กรที่กำลังเปลี่ยนแปลง โดยใช้ทักษะ แรงจูงใจ และการเปิดให้มีส่วนร่วม โดยมีวัตถุประสงค์ให้คนยอมรับองค์กร กล่าวโดยสรุป การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) คือการใช้กลยุทธ์เชิงรุกที่มีความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่องในการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดขององค์กร นั่นคือบุคคลที่ทำงานทั้งกรณีทำงานรวมกันและกรณีทำงานคนเดียวเพื่อบรรลุเป้าหมายในการประกอบธุรกิจใดๆ กลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นจะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไปตามเวลาและสถานการณ์ จึงต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงตลอดเวลา

สำหรับงานวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริบทที่ครอบคลุมทั้ง งานบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management) งานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Development) และงานพัฒนาองค์กร (Organization Development)

3. วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

“วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม” หรือ SME ย่อมาจากภาษาอังกฤษ Small and Medium Enterprises หมายถึง องค์กรธุรกิจที่เป็นอิสระ มีเอกชนเป็นเจ้าของ ดำเนินกิจการผลิตสินค้า กิจการให้บริการ และกิจการค้าส่งและค้าปลีก ทั้งนี้ SME เป็นธุรกิจที่มีจำนวนมากในประเทศไทย โดยผู้ประกอบการส่วนใหญ่จะประกอบการในรูปของบุคคลธรรมดา คณะบุคคลหรือห้างหุ้นส่วนสามัญที่มีโชินติบุคคล ห้างหุ้นส่วนจำกัด บริษัทจำกัด หรือกิจการร่วมค้า ซึ่งจะประกอบธุรกิจขายสินค้า ผลิตสินค้า หรือให้บริการ นอกจากนี้ลักษณะตามกฎหมายกระทรวงอุตสาหกรรมกำหนดจำนวนการจ้างงานและมูลค่าสินทรัพย์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ดังนี้

ประเภทกิจการ	วิสาหกิจขนาดย่อม		วิสาหกิจขนาดกลาง	
	จำนวนการจ้างงาน	มูลค่าสินทรัพย์ถาวร	จำนวนการจ้างงาน	มูลค่าสินทรัพย์ถาวร
กิจการผลิตสินค้า	ไม่เกิน 50 คน	ไม่เกิน 50 ล้านบาท	เกินกว่า 50 คน แต่ไม่เกิน 200 คน	เกินกว่า 50 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 200 ล้านบาท
กิจการให้บริการ	ไม่เกิน 50 คน	ไม่เกิน 50 ล้านบาท	เกินกว่า 50 คน แต่ไม่เกิน 200 คน	เกินกว่า 50 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 200 ล้านบาท
กิจการค้าส่ง	ไม่เกิน 25 คน	ไม่เกิน 50 ล้านบาท	เกินกว่า 25 คน แต่ไม่เกิน 50 คน	เกินกว่า 50 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 100 ล้านบาท
กิจการค้าปลีก	ไม่เกิน 15 คน	ไม่เกิน 30 ล้านบาท	เกินกว่า 15 คน แต่ไม่เกิน 30 คน	เกินกว่า 30 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 60 ล้านบาท

ภาพที่ 1 ประเภทวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

(Office of Small and Medium Enterprises Promotion, 2019)

วิธีดำเนินการวิจัย

แบบแผนของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development)

ตัวอย่างในการวิจัย

ตัวอย่างในการวิจัยได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive selection) โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มดังต่อไปนี้

1. กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) เกี่ยวกับสภาพและความต้องการการพัฒนาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม คือ ผู้บริหารงาน ผู้กำหนดกลยุทธ์องค์กร หรือผู้รับผิดชอบและปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์ในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมโดยตรง ซึ่งยินดีเข้าร่วมงานวิจัยครั้งนี้ จำนวน 19 ท่าน

2. กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นผู้ประเมินความเหมาะสมของรูปแบบฯ และเป็นไปได้ในการนำรูปแบบฯ ไปใช้ คือ ผู้ที่มีความรู้ และประสบการณ์ในงานทรัพยากรมนุษย์ทั้งภาควิชาการและภาคธุรกิจ ซึ่งยินดีเข้าร่วมงานวิจัยครั้งนี้จำนวน 7 ท่าน

3. กลุ่มผู้เข้าร่วมการฝึกอบรม เพื่อทดลองเรียนรู้รูปแบบฯ ที่ได้พัฒนาขึ้น โดยได้ปรับปรุงแก้ไขให้มีความสมบูรณ์มากที่สุดแล้วตามคำแนะนำของกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ และรับการประเมินความรู้ความเข้าใจในรูปแบบฯ จำนวน 19 ท่าน

เครื่องมือวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มี 3 ฉบับ ได้แก่ (1) แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (2) แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม และ (3) แบบประเมินความรู้ความเข้าใจในการนำรูปแบบไปใช้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. แบบสัมภาษณ์เชิงลึก แนวทางการสัมภาษณ์เชิงลึกใช้แบบสัมภาษณ์ชนิดมีโครงสร้าง ประกอบด้วย 6 ข้อคำถาม ได้แก่ (1) บริษัทของท่านมีการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจหรือไม่ ถ้ามี วิสัยทัศน์และพันธกิจของบริษัทคืออะไร (2) โครงสร้างองค์กร และขอบเขตความรับผิดชอบแต่ละส่วนงานเป็นอย่างไร (3) บริษัทของท่านมีการกำหนดนโยบาย และ/หรือกลยุทธ์ของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือไม่ ถ้ามี นโยบายและ/หรือกลยุทธ์ในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทเป็นอย่างไร (4) วิธีการดำเนินงานในปัจจุบันด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอะไรบ้าง (5) การดำเนินงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรต้องการหรือคาดหวังให้เป็น เป็นอย่างไร และ (6) ลำดับแรกในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ท่านคาดหวังให้พัฒนาปรับปรุง เพื่อสนับสนุนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายตอบสนองต่อสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กรและ/หรืออนาคตอันใกล้

2. แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม แนวทางการสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group Guideline) แบ่งเป็น 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบประเมินความเหมาะสมของรูปแบบฯ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

ส่วนที่ 2 แบบประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ของรูปแบบฯ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

ส่วนที่ 3 คำถามปลายเปิดสำหรับข้อเสนอแนะอื่นๆ เพิ่มเติมในการปรับปรุงแก้ไขรูปแบบฯ ให้มีความสมบูรณ์ที่สุด

3. แบบประเมินความรู้ความเข้าใจในการนำรูปแบบฯ ไปใช้ ด้วย Pre-test และ Post-test ในการจัดฝึกอบรม

การตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ใช้วิธีการวิเคราะห์ดัชนีของความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item-Objective Congruence: IOC) จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ได้ค่าเท่ากับ 0.5 และตรวจสอบความเที่ยง (Reliability) ด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) โดยผลการวิเคราะห์พบว่า มีค่าความเที่ยงอยู่ในช่วงตั้งแต่ 0.71-1.00 แสดงว่ามีความเชื่อมั่นสูง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยและผู้ช่วยนักวิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร เป็นข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จากเอกสารงานวิจัยหรือที่มีการศึกษาที่มีประเด็นคำถามเกี่ยวกับรูปแบบที่เหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยค้นคว้าเอกสารทั้งที่เป็นเอกสารปฐมภูมิหรือทุติยภูมิจากหน่วยราชการ สถาบันการศึกษา เอกชน ประเพณีหนังสือ ตำรา รายงานการประชุม งานวิจัยปริยฐานิพนธ์ ภาคนิพนธ์ การศึกษาค้นคว้าอิสระ อินเทอร์เน็ต และวิทยุทัศน์ โดยรวบรวมแยกประเด็นไว้ตามเนื้อหา

2. การเก็บข้อมูลจากภาคสนาม เป็นข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จากพื้นที่ที่ทำการศึกษาวิจัย โดยวิธีการสำรวจเบื้องต้น (Basic Survey) สัมภาษณ์ที่ไม่เป็นทางการ (Informal Interview) และการสัมภาษณ์ที่เป็นทางการ (Formal Interview) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participant Observation) การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) การสนทนากลุ่ม (Focused Group) และการจัดฝึกอบรม (Classroom Training) โดยผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

(1) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ผู้วิจัยขอหนังสือจากคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง เพื่อขอเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก เมื่อได้รับอนุญาตให้สัมภาษณ์ ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักทั้ง 19 ท่าน ตามวัน เวลา สถานที่ที่กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักกำหนด

(2) การสนทนากลุ่ม (Focus Group) ผู้วิจัยขอหนังสือจากคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง เพื่อเรียนเชิญผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมการสนทนากลุ่มย่อย เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ของรูปแบบการพัฒนาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 7 ท่าน โดยใช้สถานที่ห้องประชุมโรงแรมเอสซีปาร์ค กรุงเทพฯ ในวันที่ 23 พฤศจิกายน พ.ศ. 2562 เวลา 09.00-12.00 น.

(3) การจัดฝึกอบรม (Classroom Training) ภายหลังการปรับปรุงแก้ไขรูปแบบฯจากการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยได้พัฒนาคู่มือการใช้รูปแบบฯตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ และนำไปจัดฝึกอบรมให้แก่กลุ่มผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 19 ท่าน โดยใช้สถานที่ห้องประชุมโรงแรมเวียงลคอร ในวันที่ 10 มกราคม พ.ศ.2563 เวลา 09:00-16:00 น.

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามความมุ่งหมายของการวิจัยดังนี้

1. ถอดเทปการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักแต่ละราย นำเนื้อหาการสัมภาษณ์ มาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จัดแกน และจัดหมวดหมู่เนื้อหา (Categorized) โดยการเรียบเรียงเนื้อหาที่ได้เป็นกลุ่ม และพิจารณาว่าสาระหลักเป็นประเด็นหรือรายด้าน ของแต่ละองค์ประกอบ
2. ตรวจสอบรายละเอียดกลุ่มเนื้อหาในแต่ละประเด็นหรือรายด้าน วิเคราะห์และเรียบเรียงเป็นรายชื่อให้สอดคล้องกับรายด้านและเพื่อให้เกิดความชัดเจนของเนื้อหา ในบางกรณีผู้วิจัยได้เปลี่ยนแปลงภาษาที่ใช้เพื่อให้เกิดความชัดเจน โดยที่ไม่ได้เปลี่ยนแปลงสาระของข้อความ
3. ตรวจสอบความชัดเจนของแต่ละรายชื่อ และสรุปเป็นเนื้อหารายชื่อคำถาม
4. จัดทำข้อมูลสรุปเนื้อหาเป็นรายบุคคล และสรุปความถี่ของคำตอบในแต่ละหัวข้อคำถาม เพื่อให้เห็นภาพรวมที่ชัดเจนขึ้น
5. ตรวจสอบความสอดคล้องในความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลักทั้ง 19 คน โดยอ่านคำสัมภาษณ์ที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดซ้ำด้วยความระมัดระวัง เพื่อตรวจสอบ ความคิดเห็นและความถี่ในความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลักในแต่ละรายชื่อคำถาม
6. วิเคราะห์ผลการประเมินร่างรูปแบบการพัฒนาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจากผู้ทรงคุณวุฒิ โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพและความต้องการการพัฒนาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สรุปได้ดังตารางที่ 1

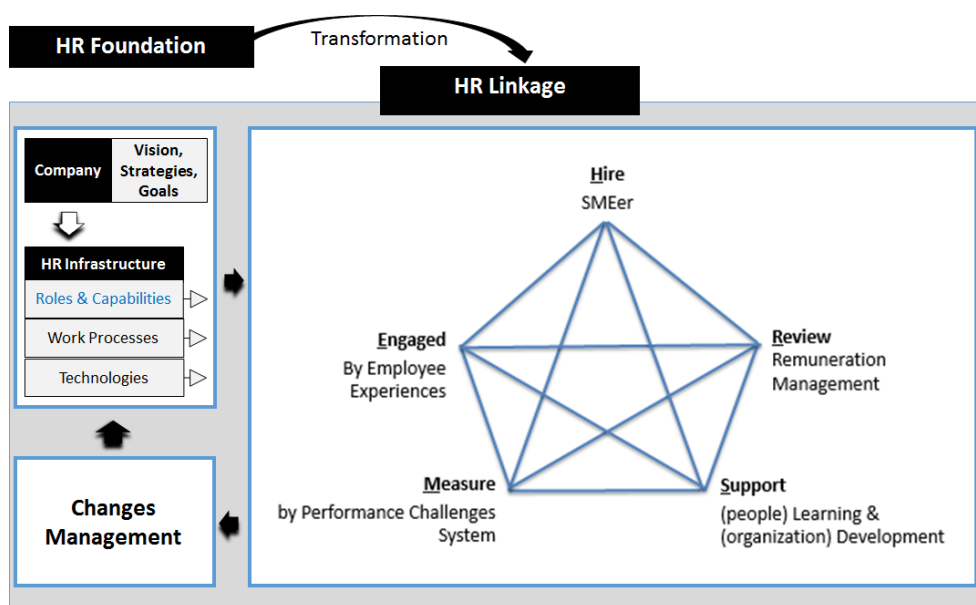
ตารางที่ 1 ผลการศึกษาสภาพและความต้องการการพัฒนาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ประเด็นหลัก	รายละเอียด
ภาพรวมของการบริหารจัดการองค์กรของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมโดยส่วนใหญ่ยังไม่มีกำหนดวิสัยทัศน์หรือกลยุทธ์องค์กร ตลอดจนกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ชัดเจน โครงสร้างองค์กรเป็นแนวนอนแบบไม่ซับซ้อน ซึ่งส่วนใหญ่จะมีหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์โดยตรง และบางองค์กรแม้ยังไม่มีหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์โดยตรง แต่ก็มีคามคาดหวังต่อการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต
กิจกรรมการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน	(1) การบริหารค่าตอบแทน (2) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (3) การวางแผนกำลังคน (4) การสรรหาและคัดเลือก (5) พนักงานสัมพันธ์ (6) สุขภาพและอนามัย (7) กฎระเบียบและนโยบายบริษัท (8) การฝึกอบรมและพัฒนา
ความคาดหวังต่อการพัฒนาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	1. การแสดงบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ ใน 4 บทบาท ได้แก่ (1) เป็นผู้เชี่ยวชาญในงาน (2) เป็นคู่คิดเชิงกลยุทธ์ให้แก่ผู้บริหาร (3) เป็นคู่คิดเชิงปรึกษาให้แก่พนักงาน (4) เป็นผู้พัฒนาศักยภาพและองค์กร 2. การผลักดันองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย ใน 3 มุมมอง ได้แก่ (1) มุมมองของบุคลากรภายใน (2) มุมมองของลูกค้า (3) มุมมองทางสังคม 3. การมุ่งหวังให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ช่วยสร้างความยั่งยืนให้แก่องค์กร
กิจกรรมการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการให้พัฒนาปรับปรุงเพื่อสนับสนุนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายตอบสนองต่อสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กรและ/หรืออนาคตอันใกล้	(1) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (2) ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (3) การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร (4) การสรรหาและคัดเลือก (5) ระบบการให้รางวัลและผลตอบแทน

ส่วนที่ 2 ผลการพัฒนารูปแบบการพัฒนาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สรุปได้ว่า รูปแบบการพัฒนาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ การปรับเปลี่ยนจากรูปแบบเดิมที่ใช้ในระดับพื้นฐานสู่กลยุทธ์การเชื่อมโยงงานทรัพยากรมนุษย์ จากวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และเป้าหมายหลักขององค์กร พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของงานทรัพยากรมนุษย์ อันได้แก่ บทบาทและความสามารถของนักทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการทำงานของงานทรัพยากรมนุษย์ เทคโนโลยีของงานทรัพยากรมนุษย์ และดำเนินกิจกรรมหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริบทที่เชื่อมโยงกัน ได้แก่ (1) การสรรหาและว่าจ้าง (2) การทบทวนผลตอบแทน (3) การสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากรและการพัฒนาองค์กร (4) การประเมินผลงาน (5) การสร้างความผูกพันในองค์กร โดยมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สำหรับรูปแบบการพัฒนาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นนี้ ผลการประเมินความเหมาะสม โดยภาพรวมอยู่ในระดับเหมาะสมมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.56, S.D. = 0.71)

และผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับประเมินความเป็นไปได้มาก ($\bar{X}$ = 4.35, S.D. = 0.83)

ทั้งนี้รูปแบบการพัฒนาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขแล้วจากการบูรณาการตามคำแนะนำ ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะอื่นๆ เพิ่มเติมที่ได้จากผู้ทรงคุณวุฒิ แสดงได้ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 รูปแบบการพัฒนาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ส่วนที่ 3 ผลการประเมินความรู้ความเข้าใจในการนำรูปแบบการพัฒนาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไปใช้ สรุปผลได้ดังนี้ การประเมินความรู้ความเข้าใจตามวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ 6 หัวข้อหลัก อันประกอบด้วย (1) รูปแบบหลัก: การพัฒนาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2) การสรรหาและว่าจ้างบุคลากรสำหรับ SME (Hire SMEer) (3) การทบทวนผลตอบแทนการทำงาน (Review Remuneration Management) (4) การสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากรและการพัฒนาองค์กร (Support People Learning and Organization Development) (5) การประเมินผลงานด้วยระบบการท้าทายผลการปฏิบัติงาน (Measure by Performance Challenges System) (6) การสร้างความผูกพันในองค์กรด้วยการสร้างสรรค์ประสบการณ์ให้แก่บุคลากร (Engaged by Employee Experience) พบว่าคะแนนทดสอบหลังการฝึกอบรมของผู้เข้าฝึกอบรมทั้ง 19 ท่านมีค่ามากกว่าคะแนนทดสอบก่อนการอบรมทั้ง 6 หัวข้อหลักดังที่กล่าวมาข้างต้น

อภิปรายผล

ผลการศึกษาสภาพและความต้องการการพัฒนาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พบว่า องค์กรวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมส่วนใหญ่ยังไม่มีกำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจของ

บริษัท ตลอดจนนโยบาย และ/หรือกลยุทธ์ของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างชัดเจน แต่แม้ยังไม่มียุทธศาสตร์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทุกองค์กรล้วนมีความคาดหวังต่อการพัฒนาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ 1. ความคาดหวังต่อการแสดงบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ ใน 4 บทบาท ได้แก่ (1) เป็นผู้เชี่ยวชาญในงาน (2) เป็นคู่คิดเชิงกลยุทธ์ให้แก่ผู้บริหาร (3) เป็นคู่คิดเชิงปรึกษาให้แก่พนักงาน (4) เป็นผู้พัฒนาบุคลากรและองค์กร 2. ความคาดหวังให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ช่วยผลักดันองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย ใน 3 มุมมอง ได้แก่ (1) มุมมองของบุคลากรภายใน (2) มุมมองของลูกค้า (3) มุมมองทางสังคม 3. ความคาดหวังให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ช่วยสร้างความยั่งยืนให้แก่องค์กร ทั้งนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ Phrom Branch Na Sakon Nakhon (2010) เรื่อง การพัฒนาองค์กรของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ซึ่งส่วนหนึ่งของผลการศึกษาพบว่า แนวทางการพัฒนาการดำเนินงานของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มี 2 แนวทางคือ (1) การพัฒนาด้านสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร คือ นโยบายภาครัฐและการสนับสนุน และการพัฒนาด้านนโยบายการปล่อยสินเชื่อบริษัท (2) ด้านสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ผู้ประกอบการต้องดำเนินการดังนี้ การพัฒนาด้านระบบบัญชีและการเงินของผู้ประกอบการ การพัฒนาองค์ความรู้ของผู้ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ การจัดการทางการเงิน การใช้กลยุทธ์การรับช่วงการผลิตเพื่อการพัฒนาองค์กร และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนาองค์กร อันแสดงให้เห็นว่า สภาพและความต้องการการพัฒนาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ยังคงต้องการการตอบสนอง โดยเฉพาะสิ่งแวดล้อมภายในองค์กรนั้นคือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั่นเอง ซึ่งเป็นกุญแจสำคัญที่จะนำไปสู่การพัฒนาในด้านอื่นๆ ต่อไป อีกทั้งยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Sanprasert (2009) เรื่อง สมรรถนะสำหรับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรภาคธุรกิจในประเทศไทย ซึ่งผลการศึกษาพบว่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรธุรกิจในประเทศไทย มีบทบาท 4 บทบาท คือ (1) บทบาทการวางระบบงานและนำการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (2) บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (3) บทบาทการให้คำปรึกษาแนะนำการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (4) บทบาทการอำนวยความสะดวกและให้บริการด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสอดคล้องกับความคาดหวังต่อการแสดงบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ในการวิจัยครั้งนี้ อันแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารองค์กรมองเห็นถึงความสำคัญและเล็งเห็นถึงขีดความสามารถของนักทรัพยากรมนุษย์ที่จะได้รับการพัฒนาให้แสดงบทบาทที่สำคัญยิ่งดังกล่าวได้

ผลการพัฒนารูปแบบการพัฒนาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมพบว่า มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ การปรับเปลี่ยนจากรูปแบบเดิมที่ใช้ในระดับพื้นฐานสู่กลยุทธ์การเชื่อมโยงงานทรัพยากรมนุษย์ จากวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และเป้าหมายหลักขององค์กร พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของงานทรัพยากรมนุษย์ อันได้แก่ บทบาทและความสามารถของนักทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการทำงานของงานทรัพยากรมนุษย์ เทคโนโลยีของงานทรัพยากรมนุษย์ และดำเนินกิจกรรมหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริบทที่เชื่อมโยงกัน ได้แก่ (1) การสรรหาและว่าจ้าง (2) การทบทวนผลตอบแทน (3) การสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากรและการพัฒนาองค์กร (4) การประเมินผลงาน (5) การสร้างความผูกพันในองค์กร โดยมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ Erasmus, Leadoff and Hamman (2010), Tantikul and Sitthiwarongchai (2017) ที่เน้นหลักในความสามารถของผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยมุ่งส่งเสริมความรู้ ทักษะ สมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งหากผู้รับผิดชอบงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความรู้ ทักษะและสมรรถนะเพียงพอ ก็จะสามารถ

สามารถนำวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กรมาเป็นแนวทางในการสร้างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรของตนเพื่อให้ตอบโจทย์และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร หรือมีสมรรถนะที่จะสามารถสนับสนุน เป็นคู่คิดทางธุรกิจกับผู้บริหารสูงสุดในองค์กร รวมทั้งผู้บริหารหน่วยงานอื่นๆ เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ ตลอดจนเป้าหมายขององค์กรให้ทุกคนในองค์กรมีภาพเป้าหมายร่วมกัน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1.1 การนำรูปแบบการพัฒนาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไปใช้ เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมต่อไปนั้น องค์กรควรจัดลำดับความสำคัญของการนำไปใช้ โดยประเมินความต้องการและความจำเป็นขององค์กร ซึ่งอาจมีบริบทที่แตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร

1.2 ควรพิจารณาผลการศึกษาศักยภาพและความต้องการในการพัฒนาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ไปใช้เป็นแนวทางสำหรับหน่วยงานภาครัฐในการกำหนดนโยบายส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมต่อไป โดยมุ่งเน้นการส่งเสริมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เฉกเช่นเดียวกับการบริหารด้านการตลาด การบริหารด้านการผลิต หรือด้านอื่นๆ ในองค์กร

1.3 ควรพิจารณารูปแบบการพัฒนาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ได้พัฒนาขึ้นนี้ ไปพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมให้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมต่อไป เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ และเป็นการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์อีกทางหนึ่ง

1.4 ควรพิจารณาผลการศึกษาศักยภาพและความต้องการในการพัฒนาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ตลอดจนรูปแบบการพัฒนาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ได้พัฒนาขึ้นนี้ ไปประยุกต์ต่อยอดเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรการเรียนการสอนในระดับอุดมศึกษา เพื่อให้การจัดหลักสูตรตอบโจทย์ตรงตามความต้องการของภาคธุรกิจ

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมต่อไป

2.2 ควรศึกษาอิทธิพลของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมต่อไป

2.3 ควรนำรูปแบบการพัฒนาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ไปศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมในแต่ละองค์กรประกอบย่อยของรูปแบบๆ เพื่อเกิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้แก่ผู้ปฏิบัติ ให้สามารถนำรูปแบบไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2.4 ควรศึกษารูปแบบการพัฒนาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มธุรกิจอื่นๆ ที่มีลักษณะเฉพาะ เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการที่เฉพาะเจาะจงสำหรับกลุ่มธุรกิจนั้นๆ โดยตรง

2.5 ควรศึกษาวิจัยและพัฒนาหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้บุคลากรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ตลอดจนสามารถพัฒนาต่อยอดได้ภายหลังการเรียนรู้รูปแบบการพัฒนาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ฯ

2.6 ควรศึกษาวิจัยและพัฒนาด้านนวัตกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อรองรับนโยบาย และกลยุทธ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มุ่งต่อนวัตกรรมผลิตภัณฑ์มากยิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง

เอกสารอ้างอิง

- Boxall, P. (2012). High-performance work systems: What, why, how and for whom?. *Asia Pacific Journal of Human Resource*, 50, 169-186.
- Eisner, E. W. and Day, M. D. (Eds.). (2004). *Handbook of Research and Policy in Art Education: A Project of the National Art Education Association*. Mahwah, N. J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Erasmus, B.J., Loedolff, P.v.Z, and Hammann, F. (2010). *Competencies for Human Resource Development Practitioners*. South Africa: Institutional Repository, University of South Africa.
- Glenn Stahl, O. (2006). *Public Personnel Administration Fourth Edition*. Harper and Bothers Publishers.
- Husen, T. and Postlethwaite. N.T. (1994). *The international encyclopedia of education*. 2nd ed. New York: Pergawon press Inc.
- Office of Small and Medium Enterprises Promotion (OSMEP). (2019). *Type SMEs*. [Online]. Retrieved June 12, 2020, from: <https://www.sme.go.th/th/cms-detail.php?modulekey=332&id=1334>. (in Thai)
- Phrom Branch Na Sakon Nakhon, T. (2010). *Organization development of small and medium enterprise entrepreneurs in the northeastern region of Thailand*. Songkla: Prince of Songkla University.
- Richard, L. D. (1992). *Organization Theory and Design*. West Publishing Company.
- Sanprasert, S. (2009). *The Human Resource Development Strategy of the Tourist Police Division, Royal Thai Police*. Bangkok: Ramkhamhaeng University. (in Thai)
- Tantikul, J. and Sitthiwarongchai, C. (2017). Factors affecting employee engagement with the organization of Garment Co., Ltd. *Innovation and Management Journal*, 2, 54-66. (in Thai)