

การพัฒนาารูปแบบนวัตกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล
สำหรับเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก*

Development of Innovative Human Resource Management Model
in the Digital Era for Eastern Economic Corridor

ณัฐพล บัวเปลี่ยนสี

Nuttapol Buapliansee

ปรีดาพร อารักษ์สมบูรณ์

Preedaporn Arruksomboon

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์

Rajabhat Rajanagarindra University, Thailand.

E-mail: grspong@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนารูปแบบนวัตกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลสำหรับเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก คณะผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสานคือ ใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณ กำหนดตัวอย่างแบบโควต้า ในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มจังหวัดเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก 3 จังหวัด ประกอบด้วย ฉะเชิงเทรา ชลบุรี และระยอง รวม 450 ตัวอย่าง ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา และสถิติเชิงอนุมาน ในส่วนของการวิจัยเชิงคุณภาพ มีกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักคือ นักวิชาการสถาบันการศึกษา นักวิชาการแรงงาน และผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในภาคธุรกิจ รวมทั้งสิ้น 10 คน และใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง ผลการวิจัยพบว่า ธุรกิจในพื้นที่เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกมีปัญหาเกี่ยวกับนวัตกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยขาดความชัดเจนในวิสัยทัศน์ ขาดการสร้างเครือข่ายการแลกเปลี่ยนข้อมูลและทรัพยากรต่าง ๆ กับเครือข่ายส่วนงานทรัพยากรมนุษย์จากธุรกิจภายนอก ประกอบกับสถานการณ์โรคระบาดโควิด 19 ทำให้ต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการโดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน ซึ่งรูปแบบนวัตกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องให้ความสำคัญกับนวัตกรรมการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากที่สุด รองลงมาคือ นวัตกรรมด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ และนวัตกรรมค่าตอบแทนและพนักงานสัมพันธ์ ตามลำดับ ส่วนทักษะของทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล พนักงานควรมีทักษะในการเรียนรู้เทคโนโลยีสมัยใหม่มากที่สุด รองลงมาคือ มีความรู้เรื่อง

* Received 5 July 2021; Revised 10 September 2021; Accepted 10 November 2021

โซเซียลมีเดีย และมีการวิเคราะห์และตัดสินใจแก้ไขปัญหา ตามลำดับ ดังนั้นองค์การธุรกิจควรส่งเสริมให้ทรัพยากรมนุษย์ได้พัฒนารูปแบบนวัตกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยการเสริมทักษะใหม่ให้ตอบสนองในยุคดิจิทัล ตลอดจนพัฒนาระบบการบริหารจัดการภายในองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อช่วยให้องค์กรมีความแข็งแกร่ง และสามารถยืนหยัดท่ามกลางกระแสความเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลได้

คำสำคัญ: รูปแบบ, นวัตกรรมจัดการทรัพยากรมนุษย์, ดิจิทัล

Abstract

This research aims to present guidelines for developing innovative human resource management models in the digital era for Eastern Economic Corridor. The research team used amixed methods research, namely using quantitative research methods set a quota example to collect data with human resource practitioners in the 3 provinces of the Eastern Special Development Zone, comprising Chachoengsao, Chonburi and Rayong, a total of 450 samples were used by random sampling. Use questionnaires as a tool to collect information. Data were analyzed with descriptive statistics. and inferential statistics in terms of qualitative research there is a group of key informants. Academic institution labor academics and human resource managers in the business sector, a total of 10 peoples, and using a specific sampling method. The results showed that businesses in the Eastern Special Development Zone have problems with human resource management innovations with a lack of clarity in vision. Lack of networking to exchange information and resources with the human resource network from outside businesses coupled with the situation of the COVID-19 epidemic, it is necessary to change the management style by applying digital technology in its operations. The innovation model of human resource management must focus on the innovation of training and development of human resources the most, followed by innovation in human resource recruitment and selection. and innovation, compensation and employee relations, respectively. As for the skills of human resources in the digital age employees should have the skills to learn modern technology as much as possible, followed by social media knowledge. And there is an analysis and decision to solve problems, respectively. Therefore, business organizations should encourage human resources to develop innovative forms of human



resource management. By enhancing new skills to respond in the digital era as well as developing a management system within the organization with digital technology to help the organization be strong and able to stand in the midst of changes in the digital era.

Keywords: Model, Innovative Human Resource Management, Digital Era

บทนำ

ปัจจุบันประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกนั้นอาศัยนวัตกรรมเป็นตัวขับเคลื่อนเศรษฐกิจ ธุรกิจ และอุตสาหกรรมซึ่งเป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยเฉพาะในด้านมุมมองของ นวัตกรรมการบริหารจัดการในองค์กรยุคใหม่ ในขณะที่การสร้างนวัตกรรมในองค์กรต้องใช้ ทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญในการดำเนินงานหลัก ด้วยเหตุนี้ทุกองค์กรจึงมีความจำเป็นที่จะต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด เนื่องจากสภาพแวดล้อมในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว จึงทำให้ประสิทธิภาพขององค์กรขึ้นอยู่กับความสามารถของ องค์กรในการเรียนรู้ถึงสถานการณ์ แนวคิด กลยุทธ์ เทคนิคการดำเนินงาน เทคโนโลยี ตลอดจนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนา แนวคิดสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดนวัตกรรมต่อไป (เศรษฐชัย ชัยสนิท, 2553) ทั้งนี้ประเด็น เรื่อง นวัตกรรมจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นการให้ความสำคัญในด้านการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ให้มีความรู้ และทักษะที่เหมาะสมเพื่อเอื้อต่อการปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทต่าง ๆ ภายใต้ กระบวนการนวัตกรรม โดยปัญหาด้านนวัตกรรมจัดการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันและ แนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในสังคมอนาคตเมื่อโลกก้าวเข้าสู่ยุคดิจิทัลมากขึ้น ฝ่ายงานที่จะต้องปรับตัว มากที่สุดก็คือ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จากการศึกษาค้นพบว่า องค์กรธุรกิจส่วนใหญ่จะประสบ ปัญหาเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านนวัตกรรมภายในองค์กร โดยการขาดความต่อเนื่องในการ ดำเนินนโยบายส่งเสริมด้านนวัตกรรมของบุคลากรในองค์กร บุคลากรบางส่วนยังขาดความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรม และการวางแผนด้านงบประมาณยังไม่ชัดเจนในการส่งเสริมนวัตกรรมจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประกอบกับการปฏิบัติงานในยุค สมัยใหม่ต้องอาศัยเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีส่วนสำคัญในการดำเนินงาน ดังนั้นการพัฒนา รูปแบบนวัตกรรมจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลนับเป็นเรื่องสำคัญและเป็นเรื่องที่ต้องเร่งพัฒนาเป็นอันดับแรก เพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์กรในด้านอื่น ๆ ต่อไป จากที่กล่าวมา ข้างต้นจึงทำให้การพัฒนาแบบนวัตกรรมจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นหนึ่งในกลยุทธ์ สำคัญที่จะขับเคลื่อนองค์กรและทำให้ประเทศไทยก้าวไปสู่ยุคดิจิทัลได้ (รวีภา ธรรมโชติ, 2558)

ในขณะที่การจะพัฒนาองค์การให้มีความสามารถในการสร้างนวัตกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลได้นั้น องค์การธุรกิจต้องมีการบูรณาการสร้างสรรค์ คิดค้น และพัฒนานวัตกรรมให้สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ซึ่งเกิดจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ที่มีประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม เพื่อสร้างให้เกิดเป็นธุรกิจนวัตกรรมหรือธุรกิจใหม่ ทำให้มีมูลค่านำไปใช้ในเชิงพาณิชย์ได้ (กิริติ ยศยิ่งยง, 2552; วันทนา ธงฉิมพลี, 2563) โดยในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้จะมุ่งเน้นที่การศึกษารูปแบบนวัตกรรมที่ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์สามารถแบ่งออกได้ 3 กลุ่ม โดยอ้างอิงแนวคิดมาจากแนวคิดของ ญัฎฐพันธ์ เขจรนันท์ (2549) ซึ่งจะประกอบด้วย กลุ่มที่ 1 นวัตกรรมด้านการสรรหาและคัดเลือก กลุ่มที่ 2 นวัตกรรมการฝึกอบรมและพัฒนา และกลุ่มที่ 3 นวัตกรรมด้านค่าตอบแทนและพนักงานสัมพันธ์ ทั้งนี้นวัตกรรมในการจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นนวัตกรรมที่มีความสำคัญในการนำมาใช้เพื่อพัฒนาบุคลากรในองค์การ เพื่อให้้องค์การดำเนินงานภายใต้ความเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลได้ (นงนุช วงษ์สุวรรณ, 2546) ประกอบกับในปัจจุบันประเทศไทยก้าวเข้าสู่ยุคไทยแลนด์ 4.0 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นหนึ่งในกลยุทธ์สำคัญที่จะขับเคลื่อนประเทศสู่จุดหมาย ความท้าทายในการทำงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัลขององค์การ ทรัพยากรมนุษย์ต้องพัฒนาทักษะต่าง ๆ ทั้งในเชิงการเพิ่มทักษะใหม่ที่เป็น (Reskill) และการเสริมทักษะใหม่ (Upskill) เพื่อให้สามารถตอบสนองกับโลกที่เปลี่ยนเป็นยุคดิจิทัล สิ่งเหล่านี้คือกุญแจสำคัญที่จะช่วยสร้างระบบทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ และเมื่อประเทศไทยเดินมาถึงจุดบังคับที่ประเทศไม่อาจจะหยุดอยู่นิ่งได้ เนื่องจากการพัฒนาประเทศได้หยุดอยู่กับที่บนพื้นฐานอุตสาหกรรมเดิม ขณะที่ประเทศอื่นก้าวเข้าสู่ยุคอุตสาหกรรมใหม่จากการคิดค้นนวัตกรรม รัฐบาลจึงมีนโยบายที่จะพลิกประเทศไทยใหม่ โดยการพัฒนา “โครงการระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor: EEC)” บนพื้นที่ 3 จังหวัดคือ ฉะเชิงเทรา ชลบุรี และระยอง ซึ่งเป็นพื้นที่เดิมของโครงการพัฒนาชายฝั่งทะเลภาคตะวันออก (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560) โดยต่อมาได้มีพระราชบัญญัติ “เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก” ขึ้น ซึ่งประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 14 พฤษภาคม 2561 เป็นต้นไป (พระราชบัญญัติเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก, 2561) เพื่อให้เป็นเขตเศรษฐกิจชั้นนำของอาเซียน ดังนั้นประเทศจึงต้องมีการลงทุนด้านนวัตกรรมและทุนมนุษย์ที่สูงขึ้น ตลอดจนรองรับความต้องการทั้งในระดับประเทศและต่างประเทศได้เสมือนเป็นส่วนหนึ่งของห่วงโซ่มูลค่าของโลก (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559)

ดังนั้นปัจจัยสำคัญในการดำเนินการสร้างสรรค์ให้เกิดนวัตกรรมในองค์การก็คือ นวัตกรรมทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจำเป็นต้องใช้ทั้ง “ศาสตร์” และ “ศิลป์” มาประยุกต์ใช้เพื่อให้ได้แนวทางในการพัฒนาบุคลากรให้สามารถคิดวิเคราะห์ และวางแผนเพื่อเตรียมความพร้อมให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตในการสร้างสรรค์



นวัตกรรมให้กับองค์กร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลให้ได้รับผลสำเร็จ จะต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีทั้งทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ ก้าวทันความทันสมัยของเทคโนโลยี จึงทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องได้รับความสำคัญปรับตัวตามไปด้วย เพื่อให้สอดคล้องกับกระแสโลกและทิศทางการดำเนินงานขององค์กรให้เติบโตได้อย่างเหมาะสมเพื่อรองรับยุคดิจิทัล ประกอบกับรัฐบาลมีภารกิจหลักในการขับเคลื่อนประเทศไทยแลนด์ 4.0 เพื่อยกระดับประเทศไทยสู่ประเทศที่มีรายได้สูง (High Income Country) ด้วยการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่การขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม รวมถึงการเร่งพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมในด้านทักษะดิจิทัล ซึ่งเป็นการพัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล (ปรีดาพร อารักษ์สมบูรณ์, 2564)

ด้วยเหตุนี้ คณะผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาการพัฒนาารูปแบบนวัตกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลสำหรับเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก เพื่อเตรียมความพร้อมรองรับนโยบายทางเศรษฐกิจในพื้นที่ จากผลงานวิจัยนี้จะทำให้เกิดแนวทางการพัฒนารูปแบบนวัตกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล สามารถใช้เป็นแนวทางให้กับองค์กรธุรกิจในพื้นที่เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกให้สามารถบรรลุเป้าหมายในการยกระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลในทางปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม นำไปสู่การสร้างพลังการแข่งขันของธุรกิจให้มีศักยภาพเติบโตเพื่อให้เกิดความสมดุล รวมทั้งการสร้างมูลค่าเพิ่มของธุรกิจและยกระดับการแข่งขันในทางธุรกิจอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัญหาเกี่ยวกับนวัตกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลสำหรับเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกในปัจจุบัน
2. เพื่อศึกษารูปแบบนวัตกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก
3. เพื่อศึกษาทักษะของทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลสำหรับเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก
4. เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนารูปแบบนวัตกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลสำหรับเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้กระบวนการวิจัยแบบผสมผสานกล่าวคือ เป็นการศึกษาทั้งเชิงปริมาณ และสนับสนุนข้อค้นพบเชิงปริมาณด้วยการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยมีวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

โดยประชากรที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ ผู้ที่ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มจังหวัดเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (EEC) เนื่องจากไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน ดังนั้นขนาดตัวอย่างสามารถคำนวณได้จากสูตรไม่ทราบขนาดตัวอย่างของ Cochran (1953) โดยกำหนดระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และระดับค่าความคลาดเคลื่อนร้อยละ 5 คณะผู้วิจัยจึงใช้ขนาดตัวอย่าง อย่างน้อย 385 คน แต่เนื่องจากประชากรที่ศึกษามีการกระจายของประชากรมาก ดังนั้นคณะผู้วิจัยจึงต้องมีการขยายกลุ่มตัวอย่างในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพิ่มขึ้นเป็น 450 ตัวอย่าง เพื่อให้ข้อมูลมีความถูกต้องและแม่นยำมากขึ้น ซึ่งจะทำให้การประมาณการจากกลุ่มตัวอย่างมีความถูกต้องและเชื่อถือได้ และใช้วิธีการกำหนดตัวอย่างแบบโควตาในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของภาคอุตสาหกรรมในกลุ่มจังหวัดเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (EEC) ประกอบด้วย จังหวัดฉะเชิงเทรา ชลบุรี และระยอง จังหวัดละ 150 ตัวอย่าง และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ ในส่วนของการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักคือ นักวิชาการสถาบันการศึกษา จำนวน 6 คน นักวิชาการแรงงาน จำนวน 1 คน และผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในภาคธุรกิจในกลุ่มจังหวัดพื้นที่ 3 จังหวัด เป้าหมาย จำนวน 3 คน โดยมีผู้ให้ข้อมูลหลักทั้งสิ้น 10 คน และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง

เครื่องมือที่ใช้และการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ในการวิจัยเชิงปริมาณ คณะผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยนำแบบสอบถามไปให้นักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญทางด้านบริหารธุรกิจ จำนวน 3 ท่าน พิจารณาด้วยเทคนิคการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC โดยใช้เกณฑ์ของ ลัดดาวัลย์ เพชรวิโรจน์ และอัจฉรา ชานีประศาสน์ (2547) โดยเกณฑ์ค่า $IOC \geq .50$ หมายถึง คำถามนั้นตรงวัตถุประสงค์ของการวิจัย ซึ่งผลการวิเคราะห์หาค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม มีค่าเฉลี่ยของดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ได้เท่ากับ 0.82 และนำแบบสอบถามที่ได้ไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ชุด โดยทำการทดสอบกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในภาคธุรกิจในจังหวัดปราจีนบุรี เพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือ โดยหาค่าความเที่ยงตรงหรือความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม (Reliability) ของ Cronbach's Alpha ได้ผลการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.902 สรุปได้ว่าแบบสอบถามนี้มีความน่าเชื่อถือหรือมีความเชื่อมั่นได้สูง และใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อนำไปสนับสนุนข้อค้นพบเชิงปริมาณ

การเก็บรวบรวมข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

คณะผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยในครั้งนี้ โดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้



ขั้นตอนที่ 1 ประสานงานกับฝ่ายงานผู้รับผิดชอบงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจภาคอุตสาหกรรมที่อยู่ในกลุ่มจังหวัดเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (EEC) ได้แก่ ฉะเชิงเทรา ชลบุรี และระยอง ในการเข้าเก็บข้อมูล

ขั้นตอนที่ 2 คณะผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ โดยได้รับแบบสอบถามกลับมาและทำการตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม ได้จำนวน 450 ฉบับ โดยนำแบบสอบถามมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ด้วยค่าทางสถิติคือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน ด้วยการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรรูปแบบนวัตกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับทักษะของทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล

ขั้นตอนที่ 3 คณะผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยได้วางกรอบประเด็นสำคัญในแต่ละหัวข้อของการสัมภาษณ์เชิงลึกตามแนวทางที่ใช้ในการศึกษา เพื่อนำข้อมูลมายืนยันสนับสนุนข้อค้นพบจากการวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งจะนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก มาเรียบเรียง ทำการตรวจสอบข้อมูล และนำข้อมูลดังกล่าวมาทำการวิเคราะห์ ได้แก่ การจำแนกข้อมูล การเปรียบเทียบข้อมูล การเชื่อมโยงแนวคิดที่สัมพันธ์กัน และการสรุปตีความด้วยการบรรยายผล และนำเสนอผลการวิจัยว่าได้ค้นพบความจริงเพื่อยืนยันความรู้ที่มีมาแต่เดิมหรือได้ความรู้ใหม่ประการใด เพื่อสรุปรายละเอียดเนื้อหาตามประเด็นสภาพปัญหาเกี่ยวกับเกี่ยวกับนวัตกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลขององค์การภาคธุรกิจในปัจจุบัน

ขั้นตอนที่ 4 ทำการสรุปผลการวิจัย และนำเสนอแนวทางการพัฒนารูปแบบนวัตกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลขององค์การภาคธุรกิจ

ผลการวิจัย

คณะผู้วิจัยทำการศึกษาทั้งข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ และสามารถสรุปผลการศึกษิตามวัตถุประสงค์การวิจัยจำนวน 4 ข้อ มีดังนี้

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 สภาพปัญหาเกี่ยวกับนวัตกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลสำหรับเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกในปัจจุบัน ผู้ให้ข้อมูลหลักได้แสดงความคิดเห็นว่า ธุรกิจในพื้นที่เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกมีปัญหาเกี่ยวกับนวัตกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ ผู้บริหารยังขาดวิสัยทัศน์ร่วมในการมุ่งไปสู่นวัตกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยขาดความชัดเจนในการรับรู้วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ใหม่แก่พนักงานในองค์กร ทั้งนี้นโยบายการบริหารงานส่วนใหญ่จะมาจากบริษัทแม่หรือสำนักงานใหญ่เป็นผู้กำหนด โดยพนักงานในระดับปฏิบัติการไม่มีโอกาสในการเข้าร่วมเพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมในองค์กร นอกจากนี้ยังขาดการสร้างเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร

และทรัพยากรต่าง ๆ กับเครือข่ายส่วนงานทรัพยากรมนุษย์จากธุรกิจภายนอกองค์การในการทำงานหรือโครงการที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม ในส่วนของกิจกรรมการสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ธุรกิจส่วนใหญ่ได้มีการปรับตัวตามสถานการณ์โรคระบาดโควิด 19 โดยมีการปรับเปลี่ยนการสรรหาและทำการคัดเลือกในรูปแบบออนไลน์มากขึ้นเพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของโควิด 19 แต่ยังคงมีบางธุรกิจที่ยังคงใช้รูปแบบการสรรหาและคัดเลือกในแบบเดิมที่เคยทำกันมา นอกจากนี้ในกิจกรรมการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังขาดการส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และการทดลองทำในสิ่งใหม่ ๆ ในการมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรม ธุรกิจส่วนใหญ่ไม่มีการจัดบรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างนวัตกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ ในส่วนของ การจ่ายค่าตอบแทนยังคงใช้รูปแบบการประเมินค่างาน และการกำหนดค่าตอบแทนในรูปแบบเดิมยังไม่มีหรือนำนวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามาประยุกต์ใช้ และทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติงานในส่วนงานทรัพยากรมนุษย์ยังขาดทักษะด้านการเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ เนื่องจากขาดการสนับสนุนเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ในขณะที่ทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่มีการปรับตัวในเรื่องของทักษะการใช้โซเชียลมีเดีย เนื่องจากวิถีชีวิตมีการเปลี่ยนแปลงไปจึงทำให้สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ได้เป็นอย่างดีและมีประสิทธิภาพ สามารถช่วยดึงดูดผู้สมัครงานให้รู้จักและสนใจร่วมงานกับองค์กรมากขึ้น

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 รูปแบบนวัตกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลวิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังนี้

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยภาพรวมของรูปแบบนวัตกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์

รูปแบบนวัตกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ	อันดับ
1. นวัตกรรมด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์	4.14	.74	มาก	2
2. นวัตกรรมการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	4.25	.80	มากที่สุด	1
3. นวัตกรรมด้านค่าตอบแทนและพนักงานสัมพันธ์	3.95	.61	มาก	3
รวม	4.11	.72	มาก	

จากตารางที่ 1 พบว่า รูปแบบนวัตกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลของธุรกิจในกลุ่มจังหวัดเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (EEC) ส่วนใหญ่มีรูปแบบนวัตกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า รูปแบบนวัตกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจในกลุ่มจังหวัดเขตพัฒนาพิเศษ



ภาคตะวันออก (EEC) ควรให้ความสำคัญกับรูปแบบนวัตกรรมการฝึกอบรมและพัฒนา มากเป็นอันดับที่ 1 รองลงมา คือ นวัตกรรมด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ และนวัตกรรมด้านค่าตอบแทนและพนักงานสัมพันธ์ ตามลำดับ

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ทักษะของนักทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล วิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังนี้

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยของภาพรวมของทักษะของทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล

ทักษะของทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ	อันดับ
1. วิเคราะห์และตัดสินใจแก้ไขปัญหา	4.39	.64	มากที่สุด	3
2. มีการเรียนรู้เทคโนโลยีสมัยใหม่	4.52	.72	มากที่สุด	1
3. มีความรู้เรื่องโซเชียลมีเดีย	4.43	.81	มากที่สุด	2
4. ทักษะด้านการตลาด	3.85	.61	มาก	5
5. ก้าวล้ำตามเทรนด์อยู่เสมอ	3.96	.74	มาก	4
รวม	4.23	.70	มากที่สุด	

จากตารางที่ 2 พบว่า ทักษะของทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลของธุรกิจในกลุ่มจังหวัดเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (EEC) ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทักษะของทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลควรมีทักษะด้านการเรียนรู้เทคโนโลยีสมัยใหม่ มากเป็นอันดับที่ 1 รองลงมา คือ มีความรู้เรื่องโซเชียลมีเดีย วิเคราะห์และตัดสินใจแก้ไขปัญหา ก้าวล้ำตามเทรนด์อยู่เสมอ และมีทักษะด้านการตลาด ตามลำดับ

การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรรูปแบบนวัตกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับทักษะของทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล วิเคราะห์โดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบนวัตกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับทักษะของทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล

รูปแบบนวัตกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์	ทักษะของทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล	
	r	p
1. นวัตกรรมด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์	0.732*	.000
2. นวัตกรรมการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	0.685*	.000
3. นวัตกรรมด้านค่าตอบแทนและพนักงานสัมพันธ์	0.674*	.000
รวม	0.697*	.000

* $p < .05$

จากตารางที่ 3 พบว่า รูปแบบนวัตกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับทักษะของทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.697 ซึ่งมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า รูปแบบนวัตกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับทักษะของทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลสูงสุด ($r = 0.732$) รองลงมาได้แก่ นวัตกรรมด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ($r = 0.685$) และนวัตกรรมด้านค่าตอบแทนและพนักงานสัมพันธ์ ($r = 0.674$) ตามลำดับ

วัตถุประสงค์ข้อที่ 4 นำเสนอแนวทางการพัฒนารูปแบบนวัตกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ปฏิบัติงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐกิจในกลุ่มจังหวัดเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (EEC) ควรมีการพัฒนารูปแบบนวัตกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลของธุรกิจ ดังนี้

1. **นวัตกรรมการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์** ในยุคดิจิทัลนี้ธุรกิจควรมีการนำเอารูปแบบนวัตกรรมการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบ “New Normal” ซึ่งเป็นการอบรมที่นำแนวคิดของ “Flipped Classroom” หรือห้องเรียนกลับด้านมาใช้ โดยต้องเน้นการวิเคราะห์ความจำเป็นในการอบรม และการส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมตามความจำเป็นจึงเกิดขึ้นอย่างจริงจัง เน้นการฝึกอบรมในรูปแบบออนไลน์เพิ่มมากขึ้น และใช้รูปแบบการฝึกอบรมแบบ “Coach-training” ซึ่งเป็นแนวทางการฝึกอบรมที่มีรูปแบบการฝึกอบรมระยะยาว เช่น 6 เดือนหรือ 1 ปี ในกลุ่มเฉพาะจำนวนไม่มากนัก เช่น 10-15 คน ทำการเรียนไปทีละหัวข้อและให้เวลานำไปปฏิบัติ มีการติดตามประเมินผลเป็นระยะ ๆ เปลี่ยนจากวิทยากรมาเป็น “โค้ช” ซึ่งจะทำหน้าที่ทั้งเป็นวิทยากร ที่ปรึกษา พี่เลี้ยง ฝ่ายบุคคลและเพื่อนของผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีการดูแลผู้เข้ารับการฝึกอบรมอย่างใกล้ชิดโดยมีการพบปะกันทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ นอกจากนี้ยังควรส่งเสริมการฝึกอบรมรูปแบบ E-learning ซึ่งการอบรมดังกล่าวนอกจากจะเพิ่มศักยภาพของพนักงานแล้วยังสร้างความสะดวกให้แก่พนักงานในการเลือกช่วงเวลาการฝึกอบรม และยังวัดผลการฝึกอบรมได้อย่างเป็นรูปธรรม อีกทั้งทำให้การทำงานและลดต้นทุนของการดำเนินงานของฝ่ายฝึกอบรมได้ มีการประเมินผลการพัฒนาตนเองเป็นระยะ โดยให้ผู้เข้าอบรมประเมินตัวเอง ประเมินโดยผู้บังคับบัญชาและคนที่ทำหน้าที่เป็นโค้ช มีการนำมาตรการในการเสริมแรงบวกมาใช้กับคนที่นำความรู้ไปใช้งานได้ดีและเกิดประโยชน์ต่อองค์กร เช่น การยกย่องชมเชย และการให้รางวัล เป็นต้น

2. **นวัตกรรมด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์** ในยุคดิจิทัลนี้ธุรกิจควรมีการใช้รูปแบบ นวัตกรรมมาใช้ในการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในหลายรูปแบบ เช่น การใช้โซเชียลมีเดีย (Social Media) ในการสรรหาผู้สมัครที่มีคุณภาพ และลงประกาศโฆษณา



และการสรรหาในสื่อออนไลน์ การลงประกาศโฆษณาองค์การ และการสรรหาคัดเลือก ทรัพยากรมนุษย์ผ่านทางเว็บไซต์จัดหางานต่าง ๆ รวมทั้งการใช้สื่อสังคมออนไลน์ในการหา ผู้สมัครคัดเลือกเข้าทำงานที่มีคุณภาพ ซึ่งนอกจากจะประหยัดค่าใช้จ่ายแล้วยังกระจาย ช่องทางได้ไม่มีขีดจำกัดอีกด้วย แต่สำหรับโซเชียลมีเดียที่มีประสิทธิภาพสำหรับแวดวง ทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างมากคือ ลิงค์อิน (LinkedIn) ซึ่งถือว่าการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ ระดับคุณภาพที่เชื่อมต่อเครือข่ายทั่วโลก และคนที่เข้ามาใช้ส่วนใหญ่ล้วนแล้วแต่เป็น กลุ่มเป้าหมายที่มีศักยภาพ

3. นวัตกรรมด้านค่าตอบแทนและพนักงานสัมพันธ์ ในยุคดิจิทัลนี้ธุรกิจควรมีการนำ นวัตกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของต่างประเทศมาใช้ในการประเมินตามภาระงานเพื่อ การปรับฐานเงินเดือน เลื่อนตำแหน่งงาน และภาระงานที่ชัดเจน โดยนวัตกรรมการประเมินนั้น จะมีความชัดเจนไม่คลาดเคลื่อน รวมทั้งจะลดความขัดแย้งในองค์การส่งผลต่อการสร้างมูลค่า ภายในองค์การ เนื่องจากระบบการประเมินการให้ค่าตอบแทนเป็นระบบที่เกิดขึ้นจากการใช้ โปรแกรมทำให้ลดดุลพินิจ การประเมินและทำให้พนักงานพึงพอใจในผลตอบแทนที่ได้รับ นอกจากนี้ยังควรนำนวัตกรรมรูปแบบ “Contingent Workforce” มาใช้ในกรณีที่มีการขาด แคลนแรงงานหรือในกรณีที่เกิดปัญหาข้อพิพาทแรงงานระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง ซึ่งจะเป็น วิธีการที่มีความยืดหยุ่น สามารถมีแรงงานที่พร้อมใช้งานได้ทันที

นอกจากนี้ในด้านการพัฒนาทักษะของทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล ผลการวิจัยพบว่า ทรัพยากรมนุษย์ควรมีทักษะด้านการเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ มากที่สุด เนื่องจากเทคโนโลยีใน ยุคดิจิทัลยุคนี้ ทำให้สามารถสื่อสารกันได้ตลอดเวลา ทรัพยากรมนุษย์จะต้องได้รับการ สนับสนุนเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพเพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานมีความสะดวก รวดเร็วขึ้น รองลงมาคือ นักทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความรู้เรื่องโซเชียลมีเดีย และสามารถใช้ให้เกิด ประโยชน์เพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กรกับผู้สมัครงาน สร้างความเชื่อมั่น และสามารถโต้ตอบกับผู้สมัครงานได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว ซึ่งจะสามารถช่วยดึงดูดผู้สมัคร งานให้รู้จักและสนใจร่วมงานกับองค์กรมากขึ้น และทรัพยากรมนุษย์ต้องมีทักษะการวิเคราะห์ และตัดสินใจแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์การ เพื่อทำให้องค์การธุรกิจมีการใช้นวัตกรรมใน รูปแบบนี้มากขึ้น อันจะส่งผลต่อกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแง่ของการ พัฒนาบุคคลให้สามารถปรับตัวหรือปรับสภาพไปตามการเปลี่ยนแปลงของบริบทโลกเพื่อสร้าง ศักยภาพในการแข่งขันให้กับองค์การธุรกิจต่อไป

อภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบนวัตกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล สำหรับเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก คณะผู้วิจัยสามารถสรุปและอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

จากผลการศึกษาเชิงปริมาณและการสนับสนุนข้อค้นพบเชิงปริมาณด้วยวิธีการเชิงคุณภาพ พบว่ามีความสอดคล้องกัน โดยสามารถสรุปได้ว่า ธุรกิจในกลุ่มจังหวัดเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (EEC) มีสภาพปัญหาเกี่ยวกับนวัตกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์คือ การดำเนินงานด้านนวัตกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ยังขาดความชัดเจนในวิสัยทัศน์ ขาดการสร้างเครือข่ายการแลกเปลี่ยนข้อมูลและทรัพยากรต่าง ๆ กับเครือข่ายส่วนงานทรัพยากรมนุษย์จากธุรกิจภายนอก ประกอบกับสถานการณ์โรคระบาดโควิด 19 ทำให้ต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการโดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน ตลอดจนพนักงานในองค์กรขาดความรู้ ความเข้าใจในระบบการสร้างนวัตกรรมในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เทพรัตน์ พิมลเสถียร (2562) ที่ได้ค้นพบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการนำนวัตกรรมมาใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ ไม่สามารถนำนวัตกรรมที่มีหรือได้เรียนรู้มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในที่ทำงาน ไม่เข้าใจระบบและกระบวนการการทำงานในรูปแบบใหม่ เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งรูปแบบนวัตกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องให้ความสำคัญกับนวัตกรรมการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากที่สุด รองลงมาคือนวัตกรรมด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ และนวัตกรรมค่าตอบแทนและพนักงานสัมพันธ์ ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ รวิภา ธรรมโชติ (2558) ที่ได้ค้นพบว่า นวัตกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้น ผู้นำองค์กรต้องมีวิสัยทัศน์ร่วมเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม และต้องมีการสื่อสารและสร้างความชัดเจนในการรับรู้วิสัยทัศน์ขององค์กรให้กับพนักงานในองค์กร เน้นให้ความสำคัญในการสร้างนวัตกรรมด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ นวัตกรรมการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และการทดลองทำในสิ่งใหม่ ๆ รวมทั้งให้มีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรมภายในองค์กร โดยการส่งเสริมให้พนักงานได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการออกแบบงาน ตลอดจนมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยในการสร้างนวัตกรรม

ในส่วนทักษะของทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล พนักงานควรมีทักษะในการเรียนรู้เทคโนโลยีสมัยใหม่มากที่สุด รองลงมาคือ มีความรู้เรื่องโซเซียลมีเดีย และมีการวิเคราะห์และตัดสินใจแก้ไขปัญหา ตามลำดับ ดังนั้นองค์กรธุรกิจควรส่งเสริมให้ทรัพยากรมนุษย์ได้พัฒนารูปแบบนวัตกรรมจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยการเสริมทักษะใหม่ให้ตอบสนองในยุคดิจิทัล ตลอดจนพัฒนาระบบการบริหารจัดการภายในองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อช่วยให้องค์กรมีความแข็งแกร่ง และสามารถยืนหยัดท่ามกลางกระแสความเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วโรดม แก้วโกมินทวงษ์ (2557) ที่ได้ศึกษาสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จำเป็นต่อยุคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ผลการวิจัยพบว่า ทักษะของทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล ควรมีทักษะด้านการเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ มากที่สุด รองลงมา คือ มีความรู้เรื่องโซเซียลมีเดีย และมีทักษะด้านการตลาด ตามลำดับ และยังสอดคล้องกับผลงานทางวิชาการของ รัชฎาทิพย์ อุปถัมภ์ประชา (2559) ที่ได้ศึกษาสมรรถนะ



ของนักทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ ผลการวิจัยพบว่า นักทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพต้องมีสมรรถนะประกอบด้วย ความเชี่ยวชาญทางธุรกิจ เข้าใจโลกาภิวัตน์ มีความเชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล การมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ มีความน่าเชื่อถือส่วนบุคคล มีทักษะการติดต่อสื่อสาร มีการใช้เทคโนโลยีในทางธุรกิจ และมีจริยธรรม เป็นต้น

องค์ความรู้ใหม่

ธุรกิจในกลุ่มจังหวัดเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (EEC) มีสภาพปัญหาเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ ไม่สามารถนำนวัตกรรมที่มีหรือได้เรียนรู้มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในที่ทำงาน ไม่เข้าใจระบบและกระบวนการการทำงานในรูปแบบใหม่ และเกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจากพนักงานในองค์กร ทั้งนี้เนื่องมาจากธุรกิจส่วนใหญ่มีการบริหารจัดการงานในรูปแบบเดิม การพัฒนานวัตกรรมขององค์กรในรูปแบบใหม่ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าได้รับผลกระทบกับการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดความยุ่งยากและมีภาระการทำงานเพิ่มมากขึ้น ในส่วนนี้องค์กรธุรกิจมีความจำเป็นต้องสร้างความเข้าใจกับพนักงานให้เข้าใจถึงประโยชน์ในการพัฒนารูปแบบนวัตกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และยอมรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ประกอบกับในระยะหลังสภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงไปจนทำให้ธุรกิจต่าง ๆ ไม่อาจหยุดนิ่งอยู่กับที่ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงล้วนแล้วแต่ต้องใช้ทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่ความสำเร็จ ด้วยเหตุนี้ธุรกิจต่าง ๆ จึงมีความจำเป็นที่ต้องมีการปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว โดยการสนับสนุนและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรเพื่อพัฒนาศักยภาพขององค์กรในการบริหารจัดการ

จากผลการวิจัยสามารถนำมาสรุปข้อค้นพบใหม่จากการศึกษาวิจัยที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนารูปแบบนวัตกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลได้ในองค์กรทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐ และธุรกิจภาคเอกชน โดยองค์ความรู้ใหม่ที่ค้นพบในครั้งนี้แสดงให้เห็นว่า รูปแบบนวัตกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีการเปลี่ยนแปลงไปจากรูปแบบเดิมสู่รูปแบบใหม่ที่สอดคล้องกับยุคดิจิทัล ดังแสดงในตารางที่ 4 ดังนี้

ตารางที่ 4 การเปรียบเทียบการพัฒนารูปแบบนวัตกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์จากข้อค้นพบการวิจัย

นวัตกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์	รูปแบบเดิม	รูปแบบใหม่
นวัตกรรมการฝึกอบรมและ	- การฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน	- ใช้รูปแบบ “Flipped Classroom”

พัฒนาทรัพยากรมนุษย์	- การปฐมนิเทศ - การฝึกอบรมให้ห้องทดลองงาน - การฝึกอบรมศึกษาดูงานภายนอก	- ใช้รูปแบบ “Coach-training” - ใช้รูปแบบ “E-learning” - ใช้รูปแบบ “Online”
นวัตกรรมการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์	- การตีตประกาศรับสมัครหน้าบริษัท - การลงประกาศในสื่อสิ่งพิมพ์ - การสอบข้อเขียน / สอบสัมภาษณ์	- ใช้รูปแบบ “Digital Recruiting” - ใช้รูปแบบ “Social Media” - ใช้รูปแบบ “Website/Webpage” - ใช้รูปแบบ “Online”
นวัตกรรมค่าตอบแทนและพนักงานสัมพันธ์	- ระบบบัญชีเงินเดือน - ระบบแรงงานสัมพันธ์แบบดั้งเดิม	- ใช้โปรแกรมการประเมินผลมาทำการปรับค่าตอบแทน - ใช้รูปแบบ “Contingent Workforce”



รูปภาพที่ 1 ข้อค้นพบรูปแบบนวัตกรรมจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลสำหรับเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกที่พัฒนาขึ้นมาใหม่



ข้อเสนอแนะ

1. ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับนวัตกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้ครอบคลุมกิจกรรมในงานทรัพยากรมนุษย์ที่จะมีผลกระทบต่อการความสำเร็จในงานทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้มีความครอบคลุมในทุกมิติและจะทำให้ได้ข้อมูลที่มีความเที่ยงตรง และแม่นยำมากยิ่งขึ้น

2. ควรขยายขอบเขตการศึกษาในกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ องค์การภาคราชการ องค์การรัฐวิสาหกิจ เป็นต้น เพื่อเพิ่มความหลากหลายของกลุ่มตัวอย่าง สามารถนำไปใช้ในการพัฒนารูปแบบนวัตกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบนวัตกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ องค์การภาคราชการ หรือองค์การรัฐวิสาหกิจ กับองค์การภาคธุรกิจเอกชน เพื่อให้ทราบว่ามีรูปแบบนวัตกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในแต่ละรูปแบบมีความแตกต่างกันอย่างไร และรูปแบบนวัตกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์รูปแบบใดจะสามารถส่งผลต่อความสำเร็จให้กับองค์การได้

กิตติกรรมประกาศ

คณะผู้วิจัยขอขอบพระคุณ สถาบันวิจัยและพัฒนา และคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครินทร์ ในการสนับสนุนการดำเนินการวิจัย และผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ได้ให้คำแนะนำ และข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งนี้จนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

เอกสารอ้างอิง

กิริติ ยศยิ่งยง. (2552). องค์การนวัตกรรม. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เทพรัตน์ พิมลเสถียร. (2562). นวัตกรรมกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์: กรณีศึกษาผู้ประกอบการแพชั่น ระดับลักเซอรี่ ในประเทศไทย. วารสารการเมือง การบริหาร และกฎหมาย, 9(3), 199-233.

นงนุช วงษ์สุวรรณ. (2552). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพมหานคร: จามจุรี โพรดักท์.

ปรีดาพร อารักษ์สมบูรณ์. (2564). สมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพที่นำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานยุคดิจิทัล ในกลุ่มจังหวัดเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก. การประชุมวิชาการระดับชาติ (น. 256-266). มหาวิทยาลัยรังสิต. ไทย. สืบค้นจาก <https://rsucon.rsu.ac.th1>

- พระราชบัญญัติเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก, (2561, 14 พฤษภาคม). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 135 ตอนที่ 34 ก., หน้า 1-33.
- รวิภา ธรรมโชติ. (2558). นวัตกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์. วารสารนวัตกรรมการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน. 3(1), 70-84.
- รัชฎาธิปไตย อุปลัมภ์ประชา. (2559). สมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ. WMS Journal of Management Walailak University, 8(2), 122-135.
- ลัดดาวัลย์ เพชรวิโรจน์ และอัจฉรา ชำนิประศาสน์. (2547). ระเบียบวิธีวิจัย (Research Methodology). กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดีการพิมพ์.
- วโรตม แก้วโกมินทองษ์. (2557, กรกฎาคม-ธันวาคม). สมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จำเป็นต่อยุคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน. HROD Journal, 6(2), 103-116.
- วันทนา ธงฉิมพลี. (2560). นวัตกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์. เรียกใช้เมื่อ 20 สิงหาคม 2563 จาก <https://www.gotoknow.org/posts/643342>
- เศรษฐชัย ชัยสนธิ. (2553). นวัตกรรมและเทคโนโลยีในโลกปัจจุบัน. เรียกใช้เมื่อ 16 ตุลาคม 2557 <http://it.east.spu.ac.th/informatics/admin/knowledge/A307Innovation%20and%20Technology.pdf>
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2559, พฤศจิกายน, น. 4). แผนงานพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก. รายงานหลัก. สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ. (2560). รายงานการศึกษาความเหมาะสม (Feasibility Study) การจัดตั้งเขตส่งเสริมเศรษฐกิจพิเศษเขตนวัตกรรมระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก. กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.
- Cochran, W.G. (1953). Sampling Techniques. New York: John Wiley & Sons. Inc.