แนวทางการบริหารจัดการองค์กรในการขับเคลื่อนและเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานบุคลากรของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.)

EFFECTIVENESS OF LOCAL LEADERS' ADMINISTRATIVE PERFORMANCE BASED ON ROLES, AUTHORITY, AND MISSIONS IN SAMUT SAKHON CITY MUNICIPALITY, SAMUT SAKHON PROVINCE

เมธา ขำดี[1*], ธมนวรรณ เสมี[2] และ เอกธนัช สุขลอย[3]
METHA KHAMDEE[1*], THAMONWAN SEME[2] and EKTHANAT SUKLOY[3]

บทคัดย่อ

การวิจัยศึกษาในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการบริหารจัดการองค์กรในการขับเคลื่อนและเพิ่มศักยภาพของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) 2) ศึกษาปัญหาและสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงานบุคลากรในสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) และ 3) เสนอแนะแนวทางการบริหารจัดการองค์กรในการขับเคลื่อนและเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานบุคลากรของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) ระเบียบวิธีการวิจัย: เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) ระดับบริหารประกอบด้วยผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา 2) ระดับวิชาการ ประกอบด้วยเชี่ยวชาญพิเศษ เชี่ยวชาญ ชำนาญการ และ 3) ระดับปฏิบัติการ ได้แก่ พนักงานและพนักงานบริการ โดยใช้วิธีการพรรณนานำเสนอเป็นข้อมูลจริงที่ค้นพบเพื่อนำไปสู่การหาข้อสรุปการตีความและการตรวจสอบความถูกต้องแม่นยำของผลการวิจัยต่อไป

ผลการวิจัย: 1) การขับเคลื่อนและเพิ่มศักยภาพของสำนักงาน โดยมีเป้าประสงค์ให้มีสมรรถนะสูงและสามารถสนับสนุนการดำเนินงานและทิศทางขององค์กรที่สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาลในทุกภารกิจ 2) ปัญหาและสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานของบุคลากรมีผลมาจากภารกิจ หน้าที่และบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลยังไม่มีประสิทธิภาพ แนวทางปฏิบัติมีความซับซ้อน ไม่อาจผลักดันภารกิจได้ดังที่ถูกคาดหวังให้สามารถรองรับภารกิจใหม่ๆ สรุปผล: ผลการศึกษาสรุปได้ว่าการสนับสนุนส่งเสริม และขับเคลื่อนให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร ได้แก่ 1) นโยบายแนวปฏิบัติด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากร 2) โครงสร้างหน่วยงาน 3) ทักษะและระดับความสามารถของผู้ปฏิบัติงานในสายงาน และ 4) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมในการขับเคลื่อนและเพื่อศักยภาพสู่ความมั่งคั่งอย่างยั่งยืนต่อไป

คำสำคัญ : การพัฒนา ; การจัดการในภาวะวิกฤติ ; ผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมแผงวงจรรวมอิเล็กทรอนิกส์

[1-3] อาจารย์ คณะบริหารธุรกิจและรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น, Lecturer, Faculty of Business Administration and Public Administration, Westem University.
[*] Corresponding Author, Email: tamwongsawan@gmail.com
Received: Aug 18, 2025, Revised: Nov 7, 2025, Accepted: Nov 10, 2025

ABSTRACT

This research study aims to: 1) examine organizational management in driving and enhancing the potential of the OSMEP; 2) study problems and working environment of personnel in the OSMEP; and 3) propose organizational management guidelines for driving and enhancing the potential of personnel at the OSMEP. Methodology: Qualitative research uses interviews as a tool to collect data from three key informant groups: 1) management level, including executives and supervisors; 2) academic level, including specialists, experts, and skilled professionals; and 3) operational level, including staff and service personnel, then using a descriptive method to present factual findings as a basis for drawing conclusions, interpreting, and verifying the accuracy and validity of the research results.

The research results find that: 1) driving and enhancing the potential of the office with the goal of achieving high performance and the ability to support the organization's operations and direction in alignment with government policies across all missions; 2) problems and working environment challenges faced by personnel arise from changing missions, roles, and contexts. The human resource management system remains inefficient, and the complexity of operational guidelines prevents the successful implementation of missions as expected, making it difficult to accommodate new tasks. Conclusion: Supporting, promotion, and driving the achievement of the organization's vision and mission involve: 1) policies and practices in personnel management and development; 2) organizational structure; 3) skills and competency levels of personnel in their respective fields; and 4) appropriate information technology systems to drive progress and enhance sustainable prosperity.

Keywords: Organizational Management Guidelines ; Driving and Enhancing the Potential; Personnel of the Office of Small and Medium Enterprises Promotion (OSMEP)

บทนำ

ในปัจจุบันเป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว เนื่องมาจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิดจากภาวะวิกฤติทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นจากบริบทของสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างความเข้มแข็งจากภายในให้ประเทศสามารถเติบโตต่อไปได้อย่างมั่นคงท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในทุกด้านจากทั้งในและนอกประเทศ จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อพลิกโฉมประเทศไทยสู่ *"สังคมก้าวหน้า เศรษฐกิจสร้างมูลค่าอย่างยั่งยืน* เพื่อให้มีความต่อเนื่องและแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ.2566-2570) ในการขับเคลื่อนและวางแผนการพัฒนาประเทศ ให้เกิดประสิทธิผลในการขับเคลื่อนพลวัตการพัฒนาประเทศในมิติต่างๆ ไปสู่เป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติ ได้อย่างเป็นรูปธรรม (สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2561) เพื่อนำมาประมวลผลและกำหนดกรอบทิศทางการพัฒนาประเทศที่ควรมุ่งไปในอนาคตให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) ตลอดจนสามารถนำพาประเทศให้เติบโตต่อไปท่ามกลางความผันแปรที่เกิดขึ้นเพื่อให้ประเทศไทยสามารถสร้างสรรค์โอกาสจากความท้าทายภายนอกและสามารถเสริมสร้างความเข้มแข็งจากภายในประเทศให้สามารถเติบโตต่อไปได้อย่างมั่นคง สามารถบรรลุเป้าหมายในระยะ 20 ปี ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติตามกรอบระยะเวลาที่คาดหวังไว้ที่คำนึงถึงความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แนวนโยบายแห่งรัฐ รวมถึงสภาพการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศและโลกอย่างรอบด้าน เพื่อนำมากำหนดเป็นทิศทางการพัฒนาประเทศได้อย่างเหมาะสม (มณีรัตน์ ชัยยะ และเพ็ญศรี ฉิรัณยงค์, 2566) นอกจากจะต้องคำนึงถึงความสำคัญ

ของมิติการพัฒนาด้านต่างๆ ที่ส่งผลต่อภาพรวมของประเทศ ทั้งที่เกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจ สังคม ทรัพยากรมนุษย์ สิ่งแวดล้อม การพัฒนาที่ยั่งยืน วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม ตลอดจนการพัฒนาเมืองและภูมิภาค และความสามารถในการแข่งขันของประเทศแล้ว การประมวลกระบวนทัศน์หลักเพื่อสังเคราะห์ประเด็นการพัฒนาที่ประเทศไทยควรให้ความสำคัญในระยะของแผนพัฒนาฯ ยังมีนัยสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาประเทศในระยะยาวที่กำหนดไว้ โดยแผนที่มีกระบวนทัศน์หลักซึ่งมีจุดเน้นที่ชัดเจนจะช่วยสนับสนุนให้การดำเนินงานเพื่อพัฒนาประเทศในแต่ละมิติที่ต้องการเน้นความสำคัญ ได้รับการส่งเสริมสนับสนุนจากทุกภาคส่วนบนเป้าหมายร่วมที่ชัดเจน ในขณะเดียวกันยังเอื้อประโยชน์ต่อการติดตามตรวจสอบและประเมินผลสำเร็จเพื่อปรับปรุงกระบวนการ วิธีการดำเนินงานได้อย่างแม่นยำยิ่งขึ้น (วรพจน์ ปิยะพรศิริ, 2563)

การบริหารจัดการองค์กรในการขับเคลื่อนและเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานบุคลากรโดยองค์กรทุกองค์กรมีองค์ประกอบที่สำคัญสองส่วน คือ **“งาน”** และ **“คน”** หมายความว่าองค์กร ทุกประเภทต้องมีองค์ประกอบด้านงานซึ่งได้แก่ภารกิจที่ต้องทำตามวัตถุประสงค์และการจัดระบบงานเพื่อให้สามารถทำภารกิจได้ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (จิระพงศ์ เรืองกุน, 2563) การที่จะประกอบภารกิจได้ตามเป้าหมายแต่จะเป็นหลักการใดก็ตาม ก็จะเห็นว่าหลักการทั้งหลายล้วนมีจุดมุ่งหมายที่จะรักษา **“ความสมดุล”** ซึ่งจากปัญหาการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำมีผลกระทบโดยตรงกับทุกองค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยเฉพาะหน่วยงานภาครัฐยังคงยึดหลักการบริหารแบบ **“ระบบราชการ”** มีการปลูกฝังความเป็นลำดับขั้น มีกระบวนการที่ซับซ้อน มีขั้นตอนซ้ำซ้อนเกินความจำเป็นซึ่งไม่มีความคล่องตัวและไม่เหมาะสมในสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการบริหารจัดการองค์กรในยุคดิจิทัล (ชุติบัณฑิ แสงหวัง, 2564) **โดยเฉพาะสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม** (ซึ่งต่อไปนี้เรียกว่า“สสว.”) จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2543 และพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2561 แก้ไขเพิ่มเติมโดยมีสถานะเป็น**หน่วยงานของรัฐ** ซึ่งมีภารกิจหลักในฐานะผู้เสนอแนะนโยบายและแผนการส่งเสริม SME ของประเทศ และยังเป็นหน่วยงานประสานและเชื่อมโยงการทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน รวมทั้งสร้างระบบกลไกผลักดันและสนับสนุนการทางานในการส่งเสริม SME ของประเทศให้สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน สสว. จึงโดยได้กำหนดวิสัยทัศน์ที่จะ *“เป็นผู้ชี้นำในการขับเคลื่อนและเพิ่มศักยภาพ MSME สู่ความมั่งคั่งอย่างยั่งยืน”* และมีพันธกิจคือการ *“บูรณาการและผลักดันการส่งเสริม MSME ของหน่วยงานภาครัฐ และเอกชน เพื่อให้ MSME สามารถเติบโตและแข่งขันได้ในระดับสากล”* โดยการดำเนินการเพื่อขับเคลื่อนวิสัยทัศน์และพันธกิจดังกล่าวในการส่งเสริม SME ของประเทศให้เติบโตและแข่งขันในระดับสากลได้อย่างต่อเนื่องภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติและความท้าทายจากปัจจัยและสถานการณ์ต่างๆ จากสภาวะสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนไปอยู่ตลอดเวลาจึงต้องเปลี่ยนกระบวนการคิดในการทบทวนยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์ที่ต้องตระหนักถึงการปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพและหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้สามารถขับเคลื่อนภารกิจองค์กรให้บรรลุสำเร็จได้ตามเป้าหมาย นั่นก็คือ **“ทรัพยากรบุคคลขององค์กร”** จากสภาพปัญหาภายในองค์กรที่เกิดจากสถานการณ์ปัจจุบันทั้งโดยกฎหมายและโครงสร้างการบริหารองค์กร ความไม่เพียงพอของอัตรากำลัง คุณภาพของบุคลากร งบประมาณ และเครื่องมืออุปกรณ์ ส่งผลให้เกิดวิกฤตการณ์ด้านความเชื่อมั่น ความซื่อสัตย์สุจริต และความเที่ยงธรรมที่ขาดหายไป กลายเป็นสถานการณ์ที่น่าเป็นห่วงอีกประการหนึ่ง และมีความสำคัญอย่างยิ่งเนื่องจากเป็นเรื่องที่ส่งผลต่อความแข็งแกร่งและการส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรในช่วงที่ผ่านมานับเป็นความท้าทายในการสร้างภาพลักษณ์ ดังนั้นจากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าวผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการศึกษาวิจัยเรื่อง **“แนวทางการบริหารจัดการองค์กรในการขับเคลื่อนและเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานบุคลากรของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม(สสว.)”** เพื่อเป็นการศึกษาให้มีความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการมีกระบวนการในการจัดทำภายใต้หลักการและแนวคิดซึ่งเชื่อมโยงแผนงานในระดับต่างๆ และเกิดความรู้สึกผูกพันของแนวทางในการพัฒนาขีดความสามารถ ตลอดจนบริหารจัดการปัจจัยต่างๆ ที่เตรียมเปลี่ยนผ่านการเข้าสู่การเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนและเพื่อศักยภาพสู่ความมั่งคั่งอย่างยั่งยืนต่อไป

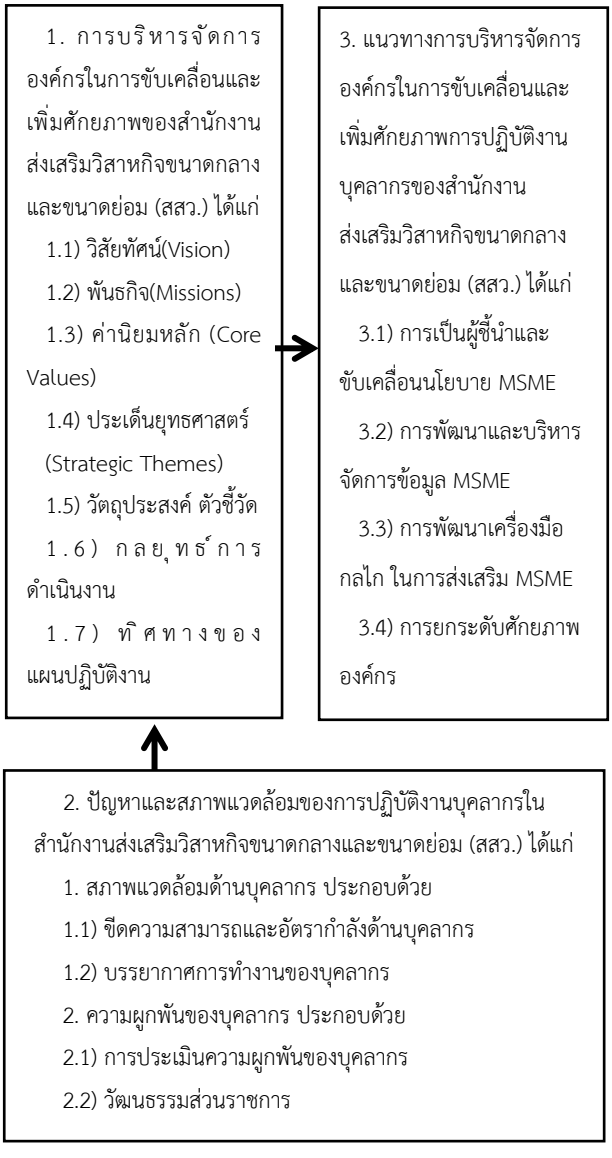
วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหารจัดการองค์กรในการขับเคลื่อนและเพิ่มศักยภาพของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.)

2. เพื่อศึกษาปัญหาและสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงานบุคลากรในสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.)

3. เพื่อเสนอแนะแนวทางการบริหารจัดการองค์กรในการขับเคลื่อนและเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานบุคลากรของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.)

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

การทบทวนวรรณกรรม

1. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กร

จิรประภา อัครบวร (2566) กล่าวว่า กล่าวว่า การจัดการ คือ การบริหารองค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพด้วยการใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ธิติวุฒิ หมั่นหมี (2565) กล่าวว่า การที่ทำให้งานกิจกรรมต่างๆ สำเร็จลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลด้วยคนและทรัพยากรขององค์การ โดยการใช้คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ขององค์การและนอกองค์การ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีระบบ

ภิมภ์วิมล ปรมัตถ์วรโชติ (2565) กล่าวว่า การกำหนดทิศทางของการกระทำแนวทางการจัดสรรทรัพยากรที่จะทำให้เกิดผลสอดคล้องกับภารกิจและเป้าหมายขององค์กร มีการใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด

สรุป การบริหารจัดการองค์การ หมายถึง การประสานงานและการบริหารหน้าที่ต่างๆ ได้แก่ คน เงิน วัตถุดิบ อุปกรณ์ เครื่องจักร และทุนทรัพยากร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

2. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการสร้างคุณค่าขององค์กร

พภัสสรณ์ วรภัทร์ถิระกุล (2566) กล่าวว่า “ค่านิยม” (Values) หมายถึง หลักการและพฤติกรรมที่คาดหวังให้องค์กรและบุคลากรประพฤติปฏิบัติ โดยค่านิยมสะท้อนและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ขององค์กร รวมถึงสนับสนุนและชี้นำการตัดสินใจของบุคลากร และทำให้องค์กรบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ด้วยวิธีการที่เหมาะสม

สิริภาพรรณ ลี้ภัยเจริญ (2565) กล่าวว่า ความคุ้มค่าของผลผลิตบริการ กระบวนการ สินทรัพย์หรือการใช้งาน เพื่อประเมินประโยชน์ของทางเลือกต่างๆ ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มคืออะไร จากนั้นส่งมอบคุณค่าให้แต่ละกลุ่มนั้น ทั้งนี้องค์กรต้องทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่าที่มีต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในด้านอื่นๆ

สรุป. การสร้างคุณค่าขององค์กรให้กับผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งจะเห็นว่า “ปัจจัยแห่งการเปลี่ยนแปลง” ในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม และกฎหมาย ให้ตอบสนองต่อความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลต่อไป

วิธีดำเนินการวิจัย

โดยดำเนินตามขั้นตอนระเบียบวิธีการวิจัย ดังต่อไปนี้

รูปแบบการวิจัย

ผู้วิจัยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อที่สามารถเข้าถึงข้อมูลเชิงลึกได้ดีและเป็นการศึกษาโลกแห่งความเป็นจริง ด้วยแนวการวิเคราะห์แบบอุปนัย โดยที่ผู้วิจัยมีการติดต่อแบบมีส่วนร่วมโดยตรงกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) เพื่อมุ่งทำความเข้าใจพลวัตของปรากฏการณ์ที่ทำการศึกษาวิจัย เนื่องจากมีการออกแบบวิเคราะห์ที่มี ความยืดหยุ่นได้ ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ของการศึกษาวิจัยครั้งนี้

การคัดเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) โดยรวมจำนวนทั้งสิ้น 20 คน ซึ่งผู้วิจัยมีวิธีการคัดเลือกจากบุคลากรของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) ประกอบด้วยบุคลากรในระดับบังคับบัญชา ระดับวิชาการ และระดับปฏิบัติการที่มีบทบาทสำคัญในการนำไปปฏิบัติมีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวข้อง โดยสามารถให้ข้อมูลเชิงลึกตามแนวคำถามที่วางไว้ได้ ในเบื้องต้น โดยนำเสนอรายละเอียดดังตารางดังนี้

ตารางที่ 1 ระดับตำแหน่งงานผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ระดับตำแหน่ง	จำนวน (คน)
1. ระดับบริหาร ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา	2
2. ระดับวิชาการ ได้แก่ เชี่ยวชาญพิเศษ เชี่ยวชาญ ชำนาญการ	3
3. ระดับปฏิบัติการ ได้แก่ พนักงานและพนักงานบริการ	15
ผลรวม	**20**

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ใช้แบบสัมภาษณ์ ซึ่งประเด็นข้อคำถามที่ใช้เป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ โดยยึดตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยเป็นการสัมภาษณ์แบบเปิดกว้างไม่จำกัดคำตอบ ซึ่งการสัมภาษณ์ในลักษณะนี้จะมีความยืดหยุ่นสูง เนื่องจากมีความประสงค์ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนตามจุดมุ่งหมายสำคัญของการศึกษาวิจัยใช้กระบวนการวิเคราะห์และสังเคราะห์นำมาใช้สร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวม ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ 1) ศึกษาเอกสารเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก 2) นำมาปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามจากผู้เชี่ยวชาญ และ 3) ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาตามลำดับ(สุภางค์ จันทวานิช, 2565)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลให้สอดคล้องกับความเป็นจริงบนพื้นฐานของความเป็นธรรมชาติให้มากที่สุด โดยผู้วิจัยไม่ได้มีการเสริมแต่งแต่อย่างใดทั้งสิ้น ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Data) ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าวารสาร สิ่งตีพิมพ์ บทความต่าง ๆ บนอินเตอร์เน็ตที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการบริหารจัดการองค์กรในการขับเคลื่อนและเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานบุคลากรของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) นอกจากนี้ยังได้รวบรวมเอกสารจากทางราชการ เช่น กฎระเบียบข้อบังคับและคำสั่งต่างๆ บันทึก รายงานประชุม ผลการสัมมนา เป็นต้น

2. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ผู้วิจัยเลือกที่จะทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยมีการกำหนดประเด็นที่ชัดเจน และเสริมในเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผู้วิจัยมีความต้องการ ที่จะยืดหยุ่นในด้านประเด็นและข้อคำถาม โดยสามารถปรับได้ตามความเหมาะสมในการสัมภาษณ์นำเสนอได้ดังนี้ 2.1) เตรียมประเด็นและความพร้อมในการสัมภาษณ์ (โดยใช้แบบสัมภาษณ์) พร้อมทั้งนัด วัน เวลา สถานที่ ในการสัมภาษณ์ โดยการโทรศัพท์ หรือทำหนังสือแจ้งไปยังผู้ถูกสัมภาษณ์ 2.2) สัมภาษณ์และบันทึกข้อมูลพร้อมด้วยการบันทึกเสียง ถ่ายรูปด้วยกล้องวีดีโอก่อนที่จะบันทึกผู้วิจัยได้ขออนุญาตผู้ถูกสัมภาษณ์ก่อน ตรวจสอบคุณภาพของข้อมูลและ2.3) ทำการแปรผลการสัมภาษณ์ หากมีข้อมูลไม่ครบหรือไม่สมบูรณ์ให้ทาการสัมภาษณ์เพิ่มเติมอีกครั้ง ที่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่ศึกษา

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้วิธีการพรรณนาหาความสัมพันธ์ของปรากฏการณ์ต่าง ๆ ทำการจัดระเบียบของ

ข้อมูลเพื่อให้เกิดความสะดวกในการนำมาวิเคราะห์จำนวนนั้น นำข้อมูลมานำเสนอเป็นข้อมูลจริงที่ค้นพบเพื่อนำไปสู่การหาข้อสรุปการตีความและการตรวจสอบความถูกต้องแม่นยำของผลการวิจัยต่อไป(บุญชม ศรีสะอาด, 2561) ดังนี้

1. ข้อมูลที่ได้จากเอกสาร (Documentary Data) ผู้วิจัยนำมาจัดหมวดหมู่ตามประเด็นวัตถุประสงค์ในการวิจัย โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

2. ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ผู้วิจัยได้ทำการจัดกลุ่มข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งหมด นำมาเปรียบเทียบกันในด้านความคิดเห็นของแต่ละคน แล้วนำมาจัดเรียบเรียงข้อมูลใหม่เพื่อให้สามารถเข้าใจได้ง่ายและมีความชัดเจนยิ่งขึ้น

สรุปผลการวิจัย

สรุปผลการวิจัย มีรายละเอียดในแต่ละประเด็นนำเสนอได้ดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาการบริหารจัดการองค์กรในการขับเคลื่อนและเพิ่มศักยภาพของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม(สสว.) โดยสรุปว่าหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้สามารถขับเคลื่อนภารกิจองค์กรให้บรรลุสำเร็จได้ตามเป้าหมาย นั่นก็คือ ทรัพยากรบุคคลขององค์กร ดังนั้นการทำแผนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของให้มีความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) โดยได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายไว้ดังนี้ วิสัยทัศน์ : “ไทยมี SME ที่เข้มแข็ง มีศักยภาพและสามารถแข่งขันได้” มีพันธกิจ : ส่งเสริม SME ทุกกลุ่มอย่างครอบคลุมให้เข้มแข็งและเติบโต สร้างโอกาสทางการตลาดเพื่อยกระดับศักยภาพธุรกิจให้มีความสามารถในการแข่งขัน พัฒนาระบบนิเวศให้เอื้อต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจ โดยมีเป้าหมายของแผน : SME มีบทบาททางเศรษฐกิจที่เข้มเข็งมากขึ้นในทุกระดับ สามารถสร้างการเติบโตทางเศรษฐกิจ และมีส่วนช่วยลดการเหลื่อมล้ำได้ พร้อมทั้งมีการกำหนดยุทธศาสตร์ที่สำคัญไว้ 4 ยุทธศาสตร์เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานมีทิศทางหรือแนวทางปฏิบัติตามพันธกิจและภารกิจ (Mission) ให้สัมฤทธิ์ผลตามวิสัยทัศน์ (Vision) และเป้าประสงค์ของหน่วยงาน (Corporate Goal) ร่วมกัน ดังนั้นเพื่อตอบสนองวิสัยทัศน์ พันธกิจ ภารกิจและยุทธศาสตร์ของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) โดยมีการทบทวนแผนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) และการจัดทำแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลประจำปี 2566 จึงจะต้องคำนึงถึงประเด็นเพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ดังกล่าวในเรื่องต่อไปนี้ ยุทธศาสตร์ที่ 1. : เป็นผู้ชี้นำและขับเคลื่อนนโยบายด้าน MSME (Thought Leader) ยุทธศาสตร์ที่ 2. : พัฒนาและบริหารจัดการข้อมูล MSME (Data Intelligence) ยุทธศาสตร์ที่ 3. : พัฒนาเครื่องมือ กลไกในการส่งเสริมMSME(Ecosystem Integrator) และยุทธศาสตร์ที่ 4. : ยกระดับศักยภาพองค์กร (Digital Organization) เพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่เพื่อสนับสนุนพันธกิจ ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ ในประเด็นนี้เพื่อให้ตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนงาน โดยสอดคล้องกับการสัมภาษณ์ส่วนบุคคลซึ่งสามารถแยกพิจารณาได้ดังนี้

(การสัมภาษณ์ส่วนบุคคลผู้แทนผู้บริหารสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม(สสว.), กันยายน 2567) ได้แสดงความคิดเห็นว่า *“ผมมองว่าประสิทธิภาพของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาบุคลากรเป็นตัวแปรที่สำคัญ ซึ่งองค์กรควรประเมินประสิทธิภาพและความพร้อมทั้งสี่ด้าน ได้แก่ (1) นโยบาย แนวปฏิบัติด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากร (2) โครงสร้างหน่วยงาน (3) ทักษะและระดับความสามารถของผู้ปฏิบัติงานในสายงาน และ (4) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและเครื่องมือทางดิจิทัลที่เหมาะสม ควบคู่ไปกับการทำแผนยุทธศาสตร์”*

(การสัมภาษณ์ส่วนบุคคลผู้แทนข้าราชการระดับวิชาการสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม(สสว.), กันยายน 2567) ได้แสดงความคิดเห็นว่า*“ในความคิดเห็นของผมหน่วยงานของเรามีการทบทวนแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) และมีการจัดทำแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลประจำปีทุกปี 2566 เพื่อเป็นการศึกษานโยบาย มาตรการ และยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อทำความเข้าใจสิ่งแวดล้อมภายนอกที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน และแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคตของยุทธศาสตร์ต่างๆ มาปรับปรุงพัฒนาเพิ่มเติมในส่วนที่เกี่ยวข้อง”*

(การสัมภาษณ์ส่วนบุคคลผู้แทนข้าราชระดับปฏิบัติการสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม(สสว.), กันยายน 2567) ได้แสดงความคิดเห็นว่า *“ประเด็นนี้ผมมีความคิดเห็นว่าหน่วยงานมีวิธีการในการประเมินความต้องการ*

ด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังด้านบุคลากร และในการสร้างสภาพแวดล้อมด้านบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี รวมทั้งตรวจประเมินถึงวิธีการสร้างความผูกพัน การบริหารจัดการ และพัฒนาบุคลากร เพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่เพื่อสนับสนุนพันธกิจ ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของส่วนราชการที่ครบถ้วนในลักษณะรูปแบบ และแหล่งที่มาต่างๆ อย่างรอบด้าน”

2. เพื่อศึกษาปัญหาและสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงานบุคลากรในสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม(สสว.) โดยสรุปว่า

1. สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร

1.1) ขีดความสามารถและอัตรากำลังด้านบุคลากร โดยสรุปพบว่ามีอัตรากำลังในปัจจุบัน มีจำนวน 229 คน อ้างอิงจากฐานข้อมูลพนักงานของ สสว. ณ วันที่ 11 พ.ค. 2565 ประกอบด้วยเพศ อายุ อายุงาน ระดับการศึกษา ระดับงาน และฝ่ายงาน โดยสรุปพบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็น ร้อยละ 65 (148 คน) และพนักงานเพศชายร้อยละ 35(81คน) มีช่วงอายุระหว่าง 54 ปีขึ้นไป จำนวน 44 คน คิดเป็น ร้อยละ 19 พนักงานในช่วงอายุ 38 -53 ปี จำนวน 140 คน คิดเป็นร้อยละ 61 ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไปรวมทั้งสิ้น 136 คน หรือเท่ากับร้อยละ 59 ซึ่งเป็นพื้นฐานการทำงานของกลุ่มมีระดับบังคับบัญชาซึ่งคิดเป็นร้อยละ 24 ของจำนวนพนักงานทั้งหมด รองลงมามีระดับวิชาการชำนาญการมีจำนวนเป็นอัตราส่วนร้อยละ 18 ซึ่งสะท้อนภาพการทำงานที่ต้องอาศัยทักษะในการคิดวิเคราะห์ เพื่อแก้ไขปัญหาและสรรสร้างสิ่งใหม่

1.2) บรรยากาศการทำงานของบุคลากร โดยสรุปพบว่าอัตราการกระจายของสัดส่วนระหว่างพนักงานเพศหญิงและเพศชายมีการเปลี่ยนแปลงเล็กน้อย กล่าวคือ จำนวนพนักงานเพศชายมีอัตราเพิ่มขึ้นร้อยละ 1 ต่อปี อย่างไรก็ตาม พนักงานส่วนใหญ่ยังเป็นมากที่สุด โดยในช่วงอายุ อายุ 21 –37 ปี จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 20 ดังนั้นแสดงให้เห็นว่ากว่าร้อยละ 50 ของพนักงานมีอายุงานเกินกว่า 9 ปี ซึ่งถือได้ว่าเป็นผู้ที่มีองค์ความรู้และความเข้าใจบริบทการทำงานของหน่วยงานเป็นอย่างดี

2. ความผูกพันของบุคลากร

2.1) การประเมินความผูกพันของบุคลากร โดยสรุปพบว่าทั้งนี้เป็นที่น่าสังเกตว่าพนักงานซึ่งเข้ามาร่วมงานใหม่และมีอายุงานในช่วง 1-3 ปี มีจำนวนรวมกันราว 1 ใน 4 ของพนักงานที่มีอยู่ในจำนวนทั้งหมดซึ่งเป็นช่วงอายุที่มีพนักงานจำนวนมากที่สุด และพนักงานในช่วงอายุ อายุ 21 –37 ปี จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 20 ดังนั้นแสดงให้เห็นว่ากว่าร้อยละ 50 ของพนักงานมีอายุงานเกินกว่า 9 ปี ซึ่งถือได้ว่าเป็นผู้ที่มีองค์ความรู้และความเข้าใจบริบทการทำงานของหน่วยงานเป็นอย่างดีทั้งนี้เป็นที่น่าสังเกตว่าพนักงานซึ่งเข้ามาร่วมงานใหม่และมีอายุงานในช่วง 1-3 ปี มีจำนวนรวมกันราว 1 ใน 4 ของพนักงานที่มีอยู่ในจำนวนทั้งหมด

2.2) วัฒนธรรมส่วนราชการ โดยสรุปพบว่าในประเด็นพบว่า ปัญหาดังกล่าวอาจส่งผลต่อโอกาสในการก้าวหน้าเนื่องจากมีผู้ที่อยู่ในระดับบังคับบัญชาเป็นจำนวนมาก เป็นอีกสาเหตุในการโยกย้ายไปส่วนราชการอื่นๆ หรือการลาออก ดังนั้นการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในลักษณะแนวราบหรือแบบคู่ขนานด้วยเพื่อรักษาพนักงานที่มีศักยภาพให้มีโอกาสได้สับเปลี่ยนหมุนเวียนงานเพิ่มความรู้ความสามารถในแนวกว้างและสามารถเลือกเส้นทางของตนได้ทั้งสายงานด้านบริหารหรือสายงานเชี่ยวชาญเฉพาะด้านโดยนำเสนอได้ดังต่อไป

2.2.1) บุคลากรไม่เข้าใจวิสัยทัศน์ ไม่ได้รับการปลูกฝังและส่งเสริมค่านิยม

2.2.2) ขาดทักษะ ความรู้ ในการทำงานไม่ทันสมัย ไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

2.2.3) ขาดการพัฒนาทักษะทางด้านการบริหารภาวะผู้นำ พร้อมทั้งขาดการประสานงานบูรณาการร่วมกัน ซึ่งส่งผลต่อแนวคิด ความเชื่อ ที่มีผลมาจากช่องว่างระหว่างวัย

2.2.4) ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลยังไม่มีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งระเบียบวินัย แนวทางปฏิบัติมีความซับซ้อน ไม่อาจผลักดันภารกิจได้ดังที่ถูกคาดหวัง

2.2.5) การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารภายใน/ภายนอกมีข้อจำกัดทำให้เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน ทำให้บุคลากรบางส่วนไม่มีความไว้วางใจ พร้อมทั้งมีคณะกรรมการหรืออนุกรรมการเกินความจำเป็น

2.2.6) ความเคร่งครัดของระเบียบการกำกับดูแลก่อให้เกิดความวิตกกังวลหากจะต้องดำเนินการใด ๆ ที่เปลี่ยนแปลงหรือก่อให้เกิดความเสี่ยง

ทั้งนี้จากปัญหาและสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงานบุคลากรในสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.)เพื่อให้ทราบถึงความจำเป็นและสิ่งที่จะต้องดำเนินการ

โดยเทียบเคียงสถานการณ์ ณ ปัจจุบันโดยสอดคล้องกับการสัมภาษณ์ส่วนบุคคลซึ่งสามารถแยกพิจารณาได้ดังนี้

(การสัมภาษณ์ส่วนบุคคลผู้บริหารสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม(สสว.), กันยายน 2567) ได้แสดงความคิดเห็นว่า *“ในประเด็นนี้ผมมองว่าทัศนคติ มุมมองและพฤติกรรมในการทำงานของผู้บริหารและพนักงานเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วอันเป็นผลมาจากการที่สังคมเข้าสู่ยุคดิจิทัลซึ่งเป็นตัวเร่งทำให้องค์กรจำนวนมากปรับตัวไม่ทันจนนำไปสู่ปัญหาความไม่ลงรอยทางความคิด และการที่องค์กรไม่สามารถตอบสนองต่อความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงไปได้”*

(การสัมภาษณ์ส่วนบุคคลผู้แทนข้าราชการระดับวิชาการสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม(สสว.), กันยายน 2567) ได้แสดงความคิดเห็นว่า *“ผมมีข้อเสนอว่าการดึงดูดผู้สมัครที่มีความสามารถตรงกับความต้องการขององค์กรและหน่วยงานประสบปัญหาความยากลำบากเพิ่มมากขึ้น อันเกิดจากหลายสาเหตุ เช่น ทัศนคติของผู้สมัครที่เปลี่ยนแปลงไปนโยบายค่าตอบแทนและสวัสดิการขององค์กรภาคที่ไม่แสวงหากำไรไม่สามารถดึงดูดผู้สมัครได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น”*

(การสัมภาษณ์ส่วนบุคคลผู้แทนข้าราชระดับปฏิบัติการสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม(สสว.), กันยายน 2567) ได้แสดงความคิดเห็นว่า *“ผมมองว่าการเปลี่ยนผ่านด้านประชากรศาสตร์มีผลทำให้พนักงานในกลุ่ม เจนวาย (Generation Y) เพิ่มจำนวนสูงขึ้น ในขณะที่ผู้มีอำนาจในการกำหนดนโยบายส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารในกลุ่ม เจนเอกซ์ (Generation X)จึงส่งผลให้เกิดความรู้สึกว่ามีช่องว่างของการทำความเข้าใจความต้องการ และการตอบสนองความต้องการที่ไม่สอดคล้องกัน”*

3. เพื่อเสนอแนะแนวทางการบริหารจัดการองค์กรในการขับเคลื่อนและเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานบุคลากรของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม(สสว.) โดยสรุปว่าการจะสร้างให้เกิดคุณลักษณะและรากฐานดังกล่าวนั้นจำเป็นต้องอาศัยกระบวนการในการบริหารการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงย่อมมีบุคลากรส่วนหนึ่งที่ไม่เห็นด้วยและสร้างแรงต้าน ดังนั้นผู้บริหารจึงเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารการเปลี่ยนแปลงนี้ โดยเริ่มจากการสื่อสารเพื่อสร้างการรับรู้และความเข้าใจ ให้การสนับสนุนในด้านต่าง ๆ เพื่อสร้างแรงจูงใจและการยอมรับ อันจะนำไปสู่การมีส่วนร่วมของพนักงาน เพื่อให้สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงได้อย่างยั่งยืน มีรายละเอียดดังนี้

1. การเป็นผู้ชี้นำและขับเคลื่อนนโยบาย MSME ได้แก่ 1.1) คำจำกัดความของ “Policy Maker” เป็นที่เข้าใจกันโดยทั่วไปในองค์กร 1.2) มีกรอบทักษะที่สะท้อนภารกิจองค์กรและเป็นกรอบในการพัฒนาทักษะพนักงาน 1.3) โครงสร้างองค์กร และการตัดสินใจรวดเร็ว ยืดหยุ่น และออกแบบเป็น Human Centric Design Principal ซึ่งมี “กลุ่มเป้าหมาย” เป็นศูนย์กลางของความคิด 1.4) พนักงานในองค์กรมีโอกาสหมุนเวียนตำแหน่งหน้าที่เพื่อเพิ่มทักษะในมุมกว้าง (Breadth of Skill) และ1.5) การบริหารผลงาน การให้รางวัลเชื่อมโยงและมีส่วนในการสนับสนุนพฤติกรรมที่คาดหวังในการเป็นผู้ชี้นำ

2. การพัฒนาและบริหารจัดการข้อมูล MSME ได้แก่ 2.1) บุคลากรมีทักษะที่จำเป็นในการใช้ประโยชน์จากข้อมูลเพื่อให้เกิดเป็นคุณค่า (Data Insight & Value creation) 2.2) บุคลากรเข้าถึงข้อมูลนอกสายงาน และข้อมูลภายนอกที่จำเป็นในการทำงานมีแพลทฟอร์มในการจัดเก็บข้อมูลองค์ความรู้ที่ทันสมัย เข้าถึงง่าย พร้อมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วม สร้างองค์ความรู้และข้อมูลที่เป็นประโยชน์ 2.3) ข้อมูลทางด้านบุคลากรมีความทันสมัย ถูกต้อง ซึ่งมีการวิเคราะห์ และนำเสนอในรูปแบบที่เข้าใจง่าย เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร และ 2.4) มีระบบการไหลเวียนของข้อมูลทั้งจากบนลงล่างและล่างขึ้นบน

3. การพัฒนาเครื่องมือ กลไก ในการส่งเสริม MSME ได้แก่ 3.1) บุคลากรมีภาพลักษณ์ที่สะท้อนอัตลักษณ์ที่ชัดเจนและได้รับการยอมรับจากประชาคม และภาคีในระบบนิเวศ องค์กรมีแผนในการแลกเปลี่ยน และใช้ประโยชน์จากความชำนาญของบุคลากรจากองค์กรต่างๆ ในระบบนิเวศ โดยถือเป็นแหล่งแรงงาน (Workforce)ที่สำคัญแหล่งหนึ่งในการทำงาน 3.2) บุคคลภายนอกยอมรับในฐานะการเป็นองค์กรที่คนต้องการทำงานด้วยเพื่อดึงดูดกลุ่มผู้มีความสามารถจากหลากหลายแหล่งและหลากหลายแขนง และ3.3)สร้างทักษะ และทัศนคติที่เอื้อต่อการสร้างความประทับใจและการส่งมอบคุณค่าการให้บริการที่เป็นเลิศ

4. การยกระดับศักยภาพองค์กร ได้แก่ 4.1) บุคลากรและหัวหน้างานสามารถเข้าถึง และบริหารจัดการข้อมูลที่จำเป็นได้ด้วยตนเอง และสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ด้านดิจิทัลมากขึ้น 4.2) บุคลากรมีทักษะในการทำงานได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ 4.3) ผู้บริหารและพนักงานมีจิตสำนึก รับผิดชอบและใส่ใจต่อธรรมาภิบาลและการกำกับดูแล 4.4) มีกรอบความคิด และแนวทางในการสร้างทักษะพื้นฐานด้านดิจิทัลซึ่งเหมาะสม และ 4.5) องค์กรมีอุปกรณ์ เครื่องมือ และแพลทฟอร์มในการสร้างความร่วมมือ

ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมให้เกิดคุณลักษณะที่สนับสนุนแผนปฏิบัติการดังกล่าวนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างรากฐานสำคัญให้กับองค์กรโดยสอดคล้องกับการสัมภาษณ์ส่วนบุคคลซึ่งสามารถแยกพิจารณาได้ดังนี้

(การสัมภาษณ์ส่วนบุคคลผู้บริหารสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม(สสว.), กันยายน 2567) ได้แสดงความคิดเห็นว่า *“ผมมองว่าการมีค่านิยม เจตจำนง และวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับภารกิจองค์กร รวมถึงแนวคิด พฤติกรรมของคนและสังคมที่เปลี่ยนแปลงตามภาวการณ์เข้าสู่ยุคดิจิทัล พร้อมทั้งมีผู้นำมีสมรรถนะในการสร้างผลลัพธ์ และสร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงานในสภาวะแวดล้อมการทำงานแบบใหม่ในลักษณะผสมผสาน”*

(การสัมภาษณ์ส่วนบุคคลผู้แทนข้าราชการระดับวิชาการสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม(สสว.), กันยายน 2567) ได้แสดงความคิดเห็นว่า *“ในประเด็นนี้ผมคิดว่าการที่บุคลากรมีโอกาสออกแบบการเรียนรู้ เติบโต ตามแนวทางความถนัด ความสะดวก และความสนใจซึ่งมีความสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร พร้อมทั้งควรยกระดับคุณภาพชีวิตของบุคลากร ให้ดีขึ้นในแบบองค์รวมซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน และขีดความสามารถขององค์กร”*

(การสัมภาษณ์ส่วนบุคคลผู้แทนข้าราชระดับปฏิบัติการสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม(สสว.), กันยายน 2567) ได้แสดงความคิดเห็นว่า *“ผมคิดว่าระบบระเบียบ แนวปฏิบัติ นโยบาย และ สิ่งแวดล้อมในการทำงานที่สอดคล้อง และสนับสนุนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมองค์กร ทั้งยังส่งเสริมให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีการตัดสินใจที่รวดเร็ว และได้รับการพัฒนาทักษะอย่างเหมาะสมทั้งทางด้านสมรรถนะผู้นำ สมรรถนะตามสายงาน และสมรรถนะทางด้านดิจิทัล”*

อภิปรายผลการวิจัย

ประเด็นที่ 1 การบริหารจัดการองค์กรในการขับเคลื่อนและเพิ่มศักยภาพของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม(สสว.) จากนโยบาย แผนงานและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีความสอดคล้องและสนับสนุนให้บรรลุพันธกิจเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังนั้นการทำแผนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของให้มีความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) ครอบคลุมให้เข้มแข็งและเติบโต สร้างโอกาสทางการตลาดเพื่อยกระดับศักยภาพธุรกิจให้มีความสามารถในการแข่งขัน พัฒนาระบบนิเวศให้เอื้อต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจ โดยมีเป้าหมายของแผน : SME มีบทบาททางเศรษฐกิจที่เข้มแข็งมากขึ้นในทุกระดับ สามารถสร้างการเติบโตทางเศรษฐกิจและมีส่วนช่วยลดการเหลื่อมล้ำได้ โดยสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของสุวัฒน์ งามแสง (2568) พบว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลในยุคดิจิทัล เป็นบทสะท้อนความรู้ความสามารถรวมถึงการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพจากระบบเทคโนโลยีดิจิทัลด้านการพัฒนาบุคลากรให้เป็นคนเก่ง คนดี มีคุณภาพ มีความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลง โดยยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต และมีรับผิดชอบต่อหน้าที่ พร้อมทั้งการศึกษาวิจัยของเกรียงศักดิ์ แสงสว่าง (2566) พบว่าการขับเคลื่อนและเพิ่มศักยภาพของบุคลากร คือ การสร้างสภาพแวดล้อมด้านบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี รวมทั้งการสร้างความผูกพัน การบริหารจัดการ และพัฒนาบุคลากร เพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่ เพื่อสนับสนุนพันธกิจ ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของส่วนราชการทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพที่เหมาะสมสอดคล้องความจำเป็นในปัจจุบันและในอนาคต

ประเด็นที่ 2 ปัญหาและสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงานบุคลากรในสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม(สสว.) โดยปัจจุบันองค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและการแข่งขันที่รุนแรงจึงผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนระบบและสร้างกลไกการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับสภาพปัญหาและอุปสรรคในเรื่องของขาดการพัฒนาทักษะทางด้านการบริหาร ภาวะผู้นำ พร้อมทั้งขาดการประสานงานบูรณาการร่วมกัน ซึ่งส่งผลต่อแนวคิด ความเชื่อ พร้อมทั้งการบริหาร

ทรัพยากรบุคคลยังไม่มีประสิทธิภาพ ระเบียบวินัย แนวทางปฏิบัติมีความซับซ้อน ไม่อาจผลักดันภารกิจได้ดังที่ถูกคาดหวังจากภายใน/ภายนอกมีข้อจำกัดทำให้เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน ก่อให้เกิดความวิตกกังวลหากจะต้องดำเนินการใดๆ ที่เปลี่ยนแปลงหรือก่อให้เกิดความเสี่ยงที่เกิดขึ้นโดยสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของธนะพัฒน์ วิริต (2565) พบว่าสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เผชิญเป็นปัญหาที่ท้าทาย และต้องอาศัยองค์ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันจากการเมือง เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม กฎระเบียบและข้อบังคับต่างๆ ในการสร้างสภาพแวดล้อมด้านบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการจัดการกับปัญหาที่เหมาะสมสอดคล้องในปัจจุบัน พร้อมทั้งการศึกษาวิจัยของพีระพงษ์ วรภัทร์ถิระกุล (2565) พบว่าการบริหารราชการมีส่วนช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย พันธกิจการปรับเปลี่ยนระบบและสร้างกลไกการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลตลอดจนความคุ้มค่าและความพร้อมรับผิดชอบในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลคือปัจจัยสำคัญที่จะทำให้พนักงาน สามารถสร้างสรรค์และส่งมอบ “ประสบการณ์ที่ดี” มีความสามารถในการนำแผนไปปฏิบัติให้เกิดผลรวมถึงการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานต่อไป

ประเด็นที่ 3 แนวทางการบริหารจัดการองค์กรในการขับเคลื่อนและเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานบุคลากรของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม(สสว.) เพื่อพัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูงไว้ มีแผนการสร้างและพัฒนาผู้บริหารทุกระดับทั้ง จุดแข็ง จุดอ่อน รวมทั้งความคาดหวัง/ความต้องการของบุคลากรภายใน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งมีระบบการบริหารผลงานที่เน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยคำนึงถือความสามารถและผลงาน หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักสิทธิมนุษยชน พร้อมทั้งมีความโปร่งใสในทุกกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อไป โดยสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของศิราณี เมฆลอย (2566) พบว่าแนวทางประสิทธิภาพของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาบุคลากร เป็นตัวแปรสำคัญ ได้แก่ (1) นโยบายแนวปฏิบัติด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากร (2) โครงสร้างหน่วยงาน (3) ทักษะและระดับความสามารถของผู้ปฏิบัติงานในสายงาน และ (4) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ พร้อมทั้งผลการศึกษาวิจัยของพภัสสรณ์ วรภัทร์ถิระกุล (2566) พบว่า “การบริหารจัดการคน” ให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร สามารถพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กรทุกด้านให้ได้มาตรฐานตามเป้าหมายที่เป็นผลลัพธ์ตลอดจนหน่วยงานผู้รับผิดชอบหลักและหน่วยงานรองที่ต้องทำงานร่วมกันในภารกิจแต่ละด้านอย่างชัดเจนได้อย่างมีประสิทธิภาพตามลำดับ

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่องแนวทางการบริหารจัดการองค์กรในการขับเคลื่อนและเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานบุคลากรของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม(สสว.) ให้สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน สสว. จึงโดยได้กำหนดวิสัยทัศน์ที่จะ *“เป็นผู้ชี้นำในการขับเคลื่อนและเพิ่มศักยภาพ MSME สู่ความมั่งคั่งอย่างยั่งยืน”* และมีพันธกิจคือการ *“บูรณาการและผลักดันการส่งเสริม MSME ของหน่วยงานภาครัฐ และเอกชน เพื่อให้ MSME สามารถเติบโตและแข่งขันได้ในระดับสากล”* โดยการดำเนินการเพื่อขับเคลื่อนวิสัยทัศน์และพันธกิจดังกล่าวในการส่งเสริม SME ของประเทศให้เติบโตและแข่งขันจากศักยภาพองค์กร โดยมีเป้าประสงค์ในการพัฒนาองค์กรให้มีสมรรถนะสูงและสามารถสนับสนุนการดำเนินงานและทิศทางขององค์กรด้วย Digital ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล และแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่สนับสนุน ส่งเสริม และขับเคลื่อนให้บรรลุวิสัยทัศน์พันธกิจขององค์กร มุ่งหวังที่จะทำให้บุคลากร มีขีดความสามารถและเกิดความรู้สึกผูกพันของแนวทางในการพัฒนาขีดความสามารถ ตลอดจนบริหารจัดการปัจจัยต่างๆ ที่เตรียมเปลี่ยนผ่านการเข้าสู่การเป็นผู้นำในการขับเคลื่อน และเพื่อศักยภาพสู่ความมั่งคั่งอย่างยั่งยืนต่อไป

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

ข้อเสนอแนะเชิงการบริหาร

1. บุคลากรมีภาพลักษณ์ที่สะท้อนอัตลักษณ์ สสว.ชัดเจนและได้รับการยอมรับจากประชาคม และภาคีในระบบนิเวศองค์กรมีแผนในการแลกเปลี่ยน และใช้ประโยชน์จากความชำนาญของบุคลากรจากองค์กรต่างๆ ต่อไป

2. พนักงานและหัวหน้างานสามารถเข้าถึง และบริหารจัดการข้อมูลที่จาเป็นได้ด้วยตนเอง และสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ด้านดิจิทัลมากขึ้น

3. บุคลากรมีทักษะในการทำงานในรูปแบบ “ทีมเน็ตเวิร์ก” (Network of Team)ได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้ง ผู้บริหารและพนักงานมีจิตสำนึก และการส่งมอบคุณค่าการให้บริการที่เป็นเลิศตามลำดับ

ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

1. โครงสร้างหน่วยงาน และโมเดลปฏิบัติการ (Operating Model) ของฝ่ายทรัพยากรบุคคล มีความยืดหยุ่นคล่องตัว ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงได้ตรงจุด

2. ยกระดับประสิทธิภาพและคุณภาพการทำงานด้วยการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี ที่มีราคาและฟังก์ชันงานซึ่งเหมาะสมกับ สสว.

3. กระบวนการทำงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคล มีความทันสมัย ชัดเจน เข้าถึงง่ายโดยคำนึงถึงความจำเป็นทางธุรกิจ และการสร้างประสบการณ์ที่ดี (Employee Experiences) ในการเป็นคู่คิดทางธุรกิจ และคู่คิดของพนักงานได้ต่อไป

ข้อเสนอแนะสำหรับทำวิจัยครั้งต่อไป

จากการวิจัยครั้งนี้ เพื่อขยายผล และพัฒนาองค์ความรู้ให้กว้างขวางและชัดเจนมากขึ้น พร้อมทั้งการร่วมกันทำความเข้าใจปัญหา นำมาเชื่อมโยงกับความสามารถและกำหนดทางเลือกใหม่ๆ เพื่อหาสิ่งที่ควรพัฒนาปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นตามผลวิจัยที่ได้เพื่อเสนอแนะวิธีการในการสร้างระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ พัฒนาทรัพยากรบุคคลส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมให้สอดคล้องกับเป้าหมายและวิสัยทัศน์องค์กรสู่ความยั่งยืนได้ต่อไป

เอกสารอ้างอิง

[1] เกรียงศักดิ์ แสงสว่าง. (2566). วัฒนธรรมองค์การและสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร. *วารสารวิชาการวิทยาลัยสันตพล, 9*(2), 34-42.

[2] จิรประภา อัครบวร. (2566*). การบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ :เครื่องมือพัฒนาองค์การ.* (พิมพ์ครั้งที่ 3.) กรุงเทพฯ: คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

[3] ชุติบัณฑิ์ แสงหวัง. (2564). การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร. *วารสารการวิจัยการบริหารการพัฒนา, 11*(4), *800-813.*

[4] ธนะพัฒน์ วิริต. (2566). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จการดำเนินธุรกิจ(SMEs) จากสภาวะการแพร่ระบาดโรคโควิด-19 ของผู้ประกอบการในจังหวัดปทุมธานี. *วารสารนวัตกรรมการศึกษาและการวิจัย, 6*(2), 458-473.

[5] ธิติวุฒิ หมั่นหมี. (2565). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่.* พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย.

[6] บุญชม ศรีสะอาด. (2561). *การวิจัยเบื้องต้น.* (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

[7] พภัสสรณ์ วรภัทร์ถิระกุล. (2566). ประสิทธิผลการบริหารทรัพยากรบุคคลในสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์, 7*(2), 218-231.

[8] พีระพงษ์ วรภัทร์ถิระกุล. (2565).การบริหารองค์การที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียงกิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (กสทช.). *วารสารนวัตกรรมการศึกษาและการวิจัย, 6*(3), 809-822.

[9] ภิมภ์วิมล ปรมัตถ์วรโชติ. (2565). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: สู่องค์การแห่งการเรียนรู้. *วารสารการบริหารนิติบุคคลและนวัตกรรมท้องถิ่น, 7*(5), 337-351.

[10] มณีรัตน์ ชัยยะ และ เพ็ญศรี ฉิรัณยงค์. (2566). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายใต้การเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัล (Digital HR). *วารสารนวัตกรรมการบริหารและการจัดการ, 11*(1), 104-115.

[11] วรพจน์ ปิยะพรศิริ. (2563). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล.* กรุงเทพมหานคร:สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

[12] ศิราณี เมฆลอย. (2565). วัฒนธรรมองค์การและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรภายใต้การแพร่ระบาดโรคโควิด-19 ในกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์. *วารสารนวัตกรรมการศึกษาและการวิจัย, 6*(2), 398-412.

[13] สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2561). *นโยบายและแผน ระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ.2561-2580).* กรุงเทพฯ: กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม.

[14] สิริภาพรรณ ลี้ภัยเจริญ.(2565). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์.* (พิมพ์ครั้งที่ 2). อุบลราชธานี: หจก.วิทยาการพิมพ์ 1973.

[15] สุภางค์ จันทวานิช. (2565). *วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ.* (พิมพ์ครั้งที่ 26). (ฉบับปรับปรุงใหม่). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

[16] สุวัฒน์ งามแสง. (2568). ประสิทธิผลการบริหารทรัพยากรบุคคลในยุคดิจิทัลของสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล. *วารสารวิชาการวิทยาลัยสันตพล, 11*(1), 11-21.