

การวิเคราะห์ผลการประกวดรางวัลนวัตกรรม ด้านงานทรัพยากรมนุษย์ ปี พ.ศ. 2560

จิรประภา อัครบวร *

บทคัดย่อ

โครงการประกวดนวัตกรรมด้านงานทรัพยากรมนุษย์ โดยสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย ร่วมกับสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ จัดทำขึ้นเป็นปีแรก (พ.ศ. 2560) โดยมีเป้าหมายเพื่อให้องค์การไทยเป็นองค์การสมรรถนะสูงที่มีความยั่งยืน ซึ่งการพัฒนานวัตกรรมในงานด้านทรัพยากรมนุษย์สามารถเป็นส่วนสำคัญในการบริหารและพัฒนา “คน” ในองค์การให้มีส่วนในการขับเคลื่อนองค์การ ในบทความนี้ได้ทำการทบทวนกระบวนการจัดทำเกณฑ์การพิจารณารางวัล กระบวนการสมัคร คัดเลือก พิจารณาตัดสินรางวัล ทั้งนี้เพื่อสามารถปรับปรุงเกณฑ์และกระบวนการทำงานให้ทันกับการประกวดในรอบถัดไป (พ.ศ. 2561) ซึ่งผลการพิจารณาจากการทบทวนกระบวนการ และการทบทวนวรรณกรรมทำให้ได้ข้อสรุปว่า เกณฑ์ 5 Is (Initiative Level, Involvement Level, Implementation, Integration, และ Impact) มีความสอดคล้องกับแนวคิดเชิงวิชาการในการพัฒนานวัตกรรม และการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ กระบวนการสมัคร คัดเลือก และพิจารณารางวัลจำเป็นต้องใช้การสื่อสารสองทางเพิ่มมากขึ้น เพื่อเป็นการให้ความรู้และสื่อสารทำความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนานวัตกรรมในงานด้านทรัพยากรมนุษย์

คำสำคัญ: นวัตกรรม ทรัพยากรมนุษย์ สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย

* **หน่วยงานผู้แต่ง:** คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 118 หมู่ 3 ถนนเสรีไทย แขวงคลองจั่น เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร 10240 อีเมล: chira123@gmail.com

The Analysis of result from the 1st Thailand HR Innovation Award 2017

*Chirapraphra Akaraborown**

Abstract

Thailand HR Innovation Award 2017 was the first time event for Personal Management Association of Thailand collaborated with National Institute of Development Administration and Thailand Productivity Institute. The main objective of this event is to enhance the High Performance Organization with sustainability. Innovation is needed for human resource management since “People” is the key driver for organization development. This article has reviewed the critical processes of criteria development, application, selection and awarding with the intention to identify the opportunities for improvement in the next round of awarding process. From the process reviewing and related literature review, the 5 Is criteria (Initiative Level, Involvement Level, Implementation, Integration, and Impact) are adequate for reviewing the innovation in Strategic Human Resource Management. There are small revisions needed for improving the other process such as increasing two-way communication among the applicants in order to clarify the award criteria and also to educate the applicant how to develop the innovation HR in their organizations.

Keywords: Innovation, Human Resource, PMAT

*

Affiliation: School of Human Resource Development, National Institute of Development Administration
118 Moo 3, Sereethai Road, Klongchan, Bangkok, Bangkok 10240, Thailand. E-mail: chira123@gmail.com

1. ที่มาของการศึกษา

ในปีพ.ศ. 2558 สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT: Personal Management Association of Thailand) ครบรอบการก่อตั้ง 50 ปี ซึ่ง PMAT เป็นสมาคมวิชาชีพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแห่งเดียวของประเทศไทย ทำให้ตระหนักว่า เส้นทางการนำพาองค์กรไปสู่ความยั่งยืนและการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization) เป็นหน้าที่สำคัญของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยผ่านกลไกและเครื่องมืออันหลากหลาย และที่สำคัญก็คือการสร้างนวัตกรรมในงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRM & HRD) เพื่อประโยชน์ต่อองค์กร บุคลากรในองค์กรที่จะได้รับบริการจากงานการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดีขึ้น เกิดการยกระดับงานทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นที่น่าเชื่อถือไว้วางใจจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ดังนั้น สมาคมฯ จึงได้เล็งเห็นถึงความสำคัญในการสนับสนุนส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาวัตกรรมการดำเนินงานทรัพยากรมนุษย์ อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง จึงจัดให้มี**โครงการรางวัลนวัตกรรมการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Thailand HR Innovation Award)** (สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย, 2559) โดยมีเจตนารมณ์ของการมอบรางวัลเพื่อส่งเสริมรณรงค์ยกระดับการสร้างสรรค์นวัตกรรมด้านการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กระตุ้นให้หน่วยงานทั้งภาครัฐ และภาคเอกชนมีความตื่นตัวในการคิดค้นนวัตกรรมในการบริหารงานบุคคลอย่างต่อเนื่อง รวมถึงเป็นแนวทางให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กรทุกขนาดและทุกประเภททั้งนี้มุ่งให้การสนับสนุนการเกิดนวัตกรรมในธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก (SME: Small and Medium Enterprise) อีกด้วย

คณะกรรมการโครงการมอบรางวัลนวัตกรรมการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้จัดตั้งขึ้นตั้งแต่ต้นปีพ.ศ. 2558 โดยมีอนุกรรมการอีก 4 คณะทำงานร่วมกัน ได้แก่ (1) คณะอนุกรรมการส่งเสริมรางวัลและประชาสัมพันธ์ (2) คณะอนุกรรมการเทคนิคและวิชาการ (3) คณะอนุกรรมการกลั่นกรอง และ (4) คณะอนุกรรมการพิจารณารางวัลและตัดสินรางวัล ซึ่งคณะอนุกรรมการดังกล่าวได้ทำงานร่วมกันมากกว่า 2 ปี จนสามารถประกาศผลรางวัลการประกวดได้เป็นครั้งแรกในงาน HR Day เมื่อวันที่ 22-23 พฤศจิกายน พ.ศ. 2560 โดยมีรางวัล 4 ระดับ ได้แก่ Diamond Award, Golden Award, Silver Award และรางวัลชมเชย

ในปีแรกของการจัดโครงการมีผู้สมัครส่งประกวด 28 โครงการจาก 18 องค์กร และได้รับรางวัล 11 โครงการซึ่งมีองค์กรเดียวที่ได้รับรางวัล Golden Award ส่วน 8 โครงการได้รับรางวัล Silver Award และรางวัลชมเชย 2 โครงการ เนื่องจากการจัดประกวดรางวัลนวัตกรรมใน

งานทรัพยากรมนุษย์นี้จะมีการดำเนินการต่อเนื่องขึ้นทุกปี ดังนั้นการวิเคราะห์เกณฑ์การให้คะแนน กระบวนการให้คะแนน กระบวนการพิจารณารางวัลของโครงการที่สมัคร และผ่านการคัดเลือกน่าจะเป็นประโยชน์อย่างมากในการเผยแพร่องค์ความรู้ที่ได้จากโครงการนี้ในครั้งแรก เพื่อพัฒนาโครงการให้มีการปรับปรุงกระบวนการจัดประกวด และดำเนินการจัดประกวดในปีต่อมาได้ดียิ่งขึ้น

1.1. วัตถุประสงค์การศึกษา

- 1) เพื่อทบทวนกระบวนการสมัคร คัดเลือก และพิจารณารางวัลนวัตกรรมด้านงานทรัพยากรมนุษย์
- 2) เพื่อวิเคราะห์โครงการนวัตกรรมด้านงานทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งประกวดครั้งแรก
- 3) เพื่อทบทวนเกณฑ์การตัดสินรางวัลนวัตกรรมด้านงานทรัพยากรมนุษย์
- 4) เพื่อสรุปบทเรียนในเชิงวิชาการจากโครงการนวัตกรรมด้านงานทรัพยากรมนุษย์

1.2. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

- 1) นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การมีองค์ความรู้ในการพัฒนานวัตกรรมด้านงานทรัพยากรมนุษย์เพิ่มมากขึ้น
- 2) สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT) สามารถทำการเผยแพร่เกณฑ์รางวัล และมีกระบวนการในการจัดการประกวดรางวัลนวัตกรรมด้านงานทรัพยากรมนุษย์ได้ดียิ่งขึ้น
- 3) คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์สามารถใช้องค์ความรู้ด้านการพัฒนานวัตกรรมด้านงานทรัพยากรมนุษย์ในการเรียนการสอนของหลักสูตรในคณะได้

1.3. วิธีการศึกษา

การศึกษานี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีการทบทวนวรรณกรรมเรื่องการพัฒนาวัตกรรมการงานทรัพยากรมนุษย์ และใช้กระบวนการวิเคราะห์เอกสาร (document analysis procedure) ภายใต้บริบทของโครงการต่าง ๆ ทั้งนี้ Glenn A. Bowen (2009) ได้กล่าวถึงกระบวนการวิเคราะห์เอกสารสามารถทำร่วมไปกับการสังเกตการณ์ การเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งของเรื่องที่ศึกษา โดยข้อมูลที่น่ามาใช้ควรมีมากกว่า 1 แหล่งข้อมูล ดังนั้นผู้วิจัยจึงใช้ข้อมูลจาก 2 แหล่งที่สำคัญ (1) เอกสารการประชุมของสมาคมการจัดการงาน

บุคคลแห่งประเทศไทย (2) เอกสารจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการศึกษา ในการสรุปประเด็นที่ศึกษา ผู้วิจัยใช้ข้อมูลจากการทบทวนวรรณกรรมมากกว่า 2 เรื่องในการสรุป เพื่อแสดงความสอดคล้องของเนื้อหาจากการประชุม และข้อมูลจากการสังเกตการณ์ของผู้วิจัยในฐานะเป็นหนึ่งในคณะอนุกรรมการเทคนิคและวิชาการของโครงการ มีหน้าที่ตั้งแต่ร่วมพัฒนาเกณฑ์ เผยแพร่และสื่อสารเกณฑ์รางวัลให้สาธารณชนได้รับทราบ ร่วมเป็นคณะอนุกรรมการกลั่นกรองรางวัล และนำเสนอโครงการเพื่อให้คณะอนุกรรมการพิจารณา และตัดสินรางวัลได้อนุมัติรางวัล

2. ทบทวนกระบวนการการประกวดรางวัลนวัตกรรมด้านงานทรัพยากรมนุษย์

ในเบื้องต้นเพื่อให้เกิดความเข้าใจและสามารถทบทวนกระบวนการการประกวดรางวัลนวัตกรรมด้านงานทรัพยากรมนุษย์นี้ได้ ผู้เขียนขอแนะนำกระบวนการที่สำคัญ 4 กระบวนการภายใต้การจัดการโครงการฯ เริ่มจากกระบวนการเตรียมการซึ่งมีสองกระบวนการ 2.1. การจัดทำเกณฑ์พิจารณารางวัล และ 2.2. การประชาสัมพันธ์โครงการ ส่วนกระบวนการพิจารณารางวัลมีอีกสองกระบวนการ คือ 2.3. การกลั่นกรองรางวัล และ 2.4. การพิจารณาและตัดสินรางวัล

2.1. การจัดทำเกณฑ์พิจารณารางวัล

ในกระบวนการจัดทำเกณฑ์พิจารณารางวัลนี้ทางคณะกรรมการโครงการมอบรางวัลนวัตกรรมการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้มีคำสั่งแต่งตั้งคณะอนุกรรมการเทคนิคและวิชาการในวันที่ 9 กันยายน พ.ศ. 2558 ประกอบด้วยกรรมการ 6 คนประกอบด้วย ประธานโครงการฯซึ่งมาจากองค์การภาคธุรกิจขนาดใหญ่และมีการประกวดรางวัลนวัตกรรมภายในองค์กร นักวิชาการผู้ทำงานในงานทรัพยากรมนุษย์และพัฒนาคุณภาพจำนวน 2 ราย ผู้เชี่ยวชาญในงานด้านทรัพยากรมนุษย์ 2 ราย และที่ปรึกษางานด้านทรัพยากรมนุษย์ 1 ราย ทั้งนี้ให้มีอำนาจหน้าที่ (1) พิจารณาหลักเกณฑ์และแนวทางการพิจารณารางวัล (2) พิจารณาคู่มือสำหรับผู้สมัครและผู้ประเมิน (3) พิจารณาระบบและการให้คะแนน และ (4) พิจารณาเรื่องอื่น ๆ ที่ครอบคลุมเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และแนวทางการพิจารณารางวัล

ในการประชุมครั้งแรกนั้นคณะอนุกรรมการเทคนิคและวิชาการได้ร่วมประชุมจนได้ข้อสรุปปณิธาน “นวัตกรรมการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” หมายถึง การคิดและทำสิ่งใหม่ขึ้นมาใช้ในการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยอาจเป็นแนวคิดการบริหาร

จัดการ กระบวนการที่สร้างความแตกต่างอย่างชัดเจนรวมถึงส่งผลลัพธ์และผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสียที่หลากหลาย (Multi-Stakeholders) ยังเป็นการสะท้อนคุณค่าของนวัตกรรมนั้น โดยคำนึงถึงระดับของการเป็นนวัตกรรมและความสามารถในการนำไปแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาให้เข้ากับทุกรูปแบบของกระบวนการทำงาน ในงานด้าน ทรัพยากรมนุษย์ (สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย, 2559ก)

เกณฑ์การพิจารณารางวัลครอบคลุมหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมด 9 งานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย (1) งานสรรหาและคัดเลือก (Recruit and Selection) (2) งานวางแผนกำลังคน (Workforce Planning) (3) งานรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) (4) งานบุคลากรสัมพันธ์ (Employee Relations) (5) งานค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Compensation and Benefit) (6) งานการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) (7) งานการฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) (8) งานพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) และ(9) งานพัฒนาองค์กร (Organization Development)

การพิจารณาเกณฑ์ในการให้รางวัลประกอบด้วย 5Is คือ (1) ระดับของนวัตกรรม (Innovative level) (2) ระดับการมีส่วนร่วม (Involvement level) (3)การนำไปปฏิบัติ (Implementation) (4) การบูรณาการ (Integration) (5) ผลลัพธ์ ผลกระทบ (Impact) โดยมีคำอธิบายเกณฑ์การประเมิน 5Is ดังนี้

- ระดับของนวัตกรรม (Innovative level) คือ การคำนึงถึงระดับของการเป็นนวัตกรรม เนื่องจากนวัตกรรมอาจเกิดขึ้นโดยการคิดค้นของนวัตกรรมในองค์กรหนึ่งแต่ถูกนำไปใช้ได้ผลในองค์กรหนึ่ง รวมทั้งนวัตกรรมขององค์กรหนึ่งอาจเป็นสิ่งเก่าที่ถูกใช้ไปแล้วในองค์กรหนึ่ง ดังนั้นหากองค์กรที่สมัครเข้ารับการพิจารณาเป็นองค์กรที่คิดนวัตกรรมขึ้นเอง และนำไปปฏิบัติจะถือว่ามียกระดับของนวัตกรรมสูงกว่าองค์กรที่ไปรับเอานวัตกรรมที่มีอยู่แล้วมาใช้ เพื่อให้เกิดประโยชน์และแก้ปัญหาขององค์กร (100 คะแนน)
- ระดับการมีส่วนร่วม (Involvement level) คือ การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียที่หลากหลาย (Multi-Stakeholders) (100 คะแนน)
- การนำไปปฏิบัติ (Implementation) คือ การนำนวัตกรรมมาใช้ภายใต้บริบทขององค์กรได้อย่างเหมาะสม (200 คะแนน)
- การบูรณาการ (Integration) คือ ความสามารถในการบูรณาการนวัตกรรมภายใต้หลายหน้าที่งานของทรัพยากรมนุษย์หรือกับฝ่ายงานอื่นขององค์กร (200 คะแนน)

- ผลลัพธ์ ผลกระทบ (Impact) คือ พิจารณาจากผลลัพธ์ของการนำนวัตกรรมไปใช้ โดยพิจารณาทั้งผลลัพธ์ภายในและภายนอก (400 คะแนน)

โครงการมีรางวัลใน 4 ระดับ ได้แก่ รางวัลระดับ Silver, Gold, Diamond และชมเชย ดังนั้นเมื่อพิจารณาภายใต้เกณฑ์การพิจารณารางวัล 5Is จึงเกิดกรอบในการตัดสินรางวัล และกรอบการให้คะแนนเพื่อการตัดสินรางวัล ทั้งนี้คณะกรรมการได้จัดทำรายละเอียดของเกณฑ์การให้คะแนนแบบเป็นขั้นบันได เพื่อสามารถทำให้กรรมการชุดกึ่งรับรองและกรรมการชุดตัดสินสามารถพิจารณารางวัลได้โดยง่าย (ดูภาพที่ 1)

เกณฑ์การตัดสินรางวัล



หมายเหตุ: การพิจารณาดังกล่าวอยู่ในดุลยพินิจของกรรมการ

ภาพที่ 1 ขั้นตอนการให้คะแนนรางวัลนวัตกรรมในงานทรัพยากรมนุษย์

ที่มา: สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (2559ช)

กระบวนการพิจารณาและการให้คะแนนเป็นดังภาพที่ 1 ทั้งนี้การให้คะแนนแต่ละโครงการจะต้องได้รับการพิจารณาคะแนนอยู่ในระดับต่ำสุดของแต่ละกรอบรางวัล เช่นโครงการที่ผ่านการพิจารณาเพื่อรับรางวัลระดับ Silver ต้องได้คะแนนขั้นต่ำใน 5Is คือ 30 คะแนนขึ้นไปในทุกเกณฑ์ (คะแนนรวม 300 คะแนน) ส่วนรางวัลระดับ Gold ต้องได้คะแนนขั้นต่ำใน 5Is คือ 50

คะแนนขึ้นไป (คะแนนรวม 500 คะแนน) และรางวัลระดับ **Diamond** ต้องได้คะแนนขั้นต่ำใน 5Is คือ 80 คะแนนขึ้นไป (คะแนนรวม 800 คะแนน)

ขั้นตอนการจัดทำเกณฑ์การพิจารณารางวัลนี้ใช้เวลาประมาณ 1 ปีเต็มเริ่มตั้งแต่การประชุมครั้งแรกในเดือนกันยายน พ.ศ. 2558 จนถึงการส่งมอบให้คณะกรรมการประชาสัมพันธ์และส่งเสริมรางวัลเพื่อนำเสนอในงาน HR Day ในเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2559 ทั้งนี้มีการประชุมร่วมกันของคณะกรรมการประมาณสองเดือนต่อหนึ่งครั้ง

2.2. การประชาสัมพันธ์โครงการ

คณะกรรมการส่งเสริมรางวัลและประชาสัมพันธ์ประกอบด้วยกรรมการบริหารสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทยจำนวน 4 ท่านทำงานร่วมกับคณะทำงานจากสมาคมตั้งแต่เดือนมิถุนายน พ.ศ. 2558 โดยมีบทบาทหน้าที่ (1) ประชาสัมพันธ์การประกวดโครงการรางวัลนวัตกรรมการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Thailand HR Innovation Award) ดำเนินการเผยแพร่ผ่านพับ การประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อออนไลน์ การออกบูชงานสัมมนาทั้งกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด (2) ออกแบบการนำเสนอโครงการด้วยวิดีโอ อินโฟกราฟฟิค (Infographic) (3) การเชิญกรรมการเทคนิคและวิชาการ, คณะกรรมการกลั่นกรอง, คณะกรรมการพิจารณาและตัดสินรางวัลเข้าร่วมเป็นกรรมการโครงการฯ (4) ออกแบบงานประกาศผลรางวัลฯ (5) การทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือกับ 2 สถาบันซึ่งเป็นภาคีร่วมกันในโครงการนี้คือ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ และสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

2.3. การกลั่นกรองรางวัล

ในขั้นตอนการพิจารณารางวัลประกอบด้วยสองกระบวนการที่สำคัญ คือ กระบวนการกลั่นกรอง และกระบวนการตัดสินรางวัล คณะกรรมการกลั่นกรองประกอบด้วยกรรมการครึ่งหนึ่งจากคณะกรรมการเทคนิคและวิชาการ ทั้งนี้เพื่อให้สามารถสื่อสารเกณฑ์การพิจารณารางวัลแก่คณะกรรมการกลั่นกรองได้อย่างมีประสิทธิภาพ คณะกรรมการกลั่นกรองชุดนี้มีกรรมการทั้งสิ้น 7 คน โดยกรรมการชุดนี้ได้รับการแต่งตั้งเมื่อเดือนเมษายน พ.ศ. 2560 โดยกรรมการประกอบด้วยประธานเป็นนักวิชาการ และกรรมการอีกสามท่านที่มาจากคณะกรรมการเทคนิคและวิชาการ ส่วนกรรมการใหม่อีกสามท่านมาจากสถาบันเพิ่มผลผลิต ที่ปรึกษาอิสระที่เป็นกรรมการบริหารสมาคม และผู้บริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์จากภาคเอกชนที่เป็นสมาชิกสมาคมการจัดการงาน

บุคคลแห่งประเทศไทย โดยมีบทบาทหน้าที่ (1) พิจารณาข้อมูลขององค์กรที่ส่งเข้าประกวด (2) การให้คะแนนโดยพิจารณาจากเอกสารการสมัคร (3) หากเจ้าหน้าที่วิชาการของสมาคมฯคัดกรองเพื่อพิจารณารอบที่ 1 หากมีข้อสงสัยให้คณะกรรมการกลั่นกรองรับรอง และถือมติเป็นเอกฉันท์ (4) ประกาศผลการผ่านการคัดเลือกรอบที่ 1 ทางเว็บไซต์และอีเมล ทั้งนี้กำหนดการประชุมทั้งสิ้น 5 ครั้งโดยกำหนดเดือนละครั้งเพื่อให้ทันกับการประกาศผลรางวัลในเดือนพฤศจิกายน 2560

กระบวนการประเมิน



ภาพที่ 2 กระบวนการประเมินรางวัลนวัตกรรมในงานทรัพยากรมนุษย์

ที่มา: สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (2559 ข)

2.4. การตัดสินรางวัล

ในขั้นตอนการพิจารณาและตัดสินรางวัลฯ เป็นการพิจารณาร่วมกันของคณะกรรมการที่ทางสมาคมเรียนเชิญผู้ทรงคุณวุฒิขององค์กรชั้นนำในระดับประเทศ จำนวน 10 ท่าน ได้แก่ สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (สรพ.) (องค์กรมหาชน) สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) สถาบันเสริมสร้างขีดความสามารถมนุษย์ สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย สำนักงาน

นวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน) (สนช.) สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย สภาหอการค้าแห่งประเทศไทย คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย (คปภ.) บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ที่ปรึกษากรรมการผู้จัดการใหญ่กลุ่มบริษัท เซ็นทรัล จำกัด (มหาชน) ร่วมกับนายกสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย และกรรมการจากสมาคมอีก 1 ท่าน

ทั้งนี้บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบคณะกรรมการฯ (1) พิจารณาเอกสารการพิจารณารางวัลที่ผ่านการกลั่นกรองจากคณะกรรมการในรอบที่ 2 และข้อมูลจากการตรวจเยี่ยมองค์การ (2) พิจารณา VTR ของโครงการที่ผ่านการคัดเลือกรอบที่ 2 (3) พิจารณาตัดสินรอบ 3 และประกาศรางวัลฯ โดยกระบวนการพิจารณาและตัดสินรางวัลนี้ได้จัดทำขึ้นในลักษณะการประชุมคณะกรรมการ โดยมีเงื่อนไขขอให้กรรมการพิจารณา VTR และผลสรุปคะแนนของ 11 โครงการ (จัดทำโดยอนุกรรมการกลั่นกรอง) ก่อนเข้าประชุมเป็นเวลา 1 สัปดาห์ ทั้งนี้เพื่อให้การประชุมสามารถหาข้อสรุปได้รวดเร็วขึ้น โดยการประชุมใช้เวลาเพียง 1 ครั้งเท่านั้น เป็นการประชุมตั้งแต่เวลา 18:00 – 22:00 น.

3. วิเคราะห์โครงการนวัตกรรมด้านงานทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งเข้าประกวดครั้งที่ 1 ปี พ.ศ. 2560

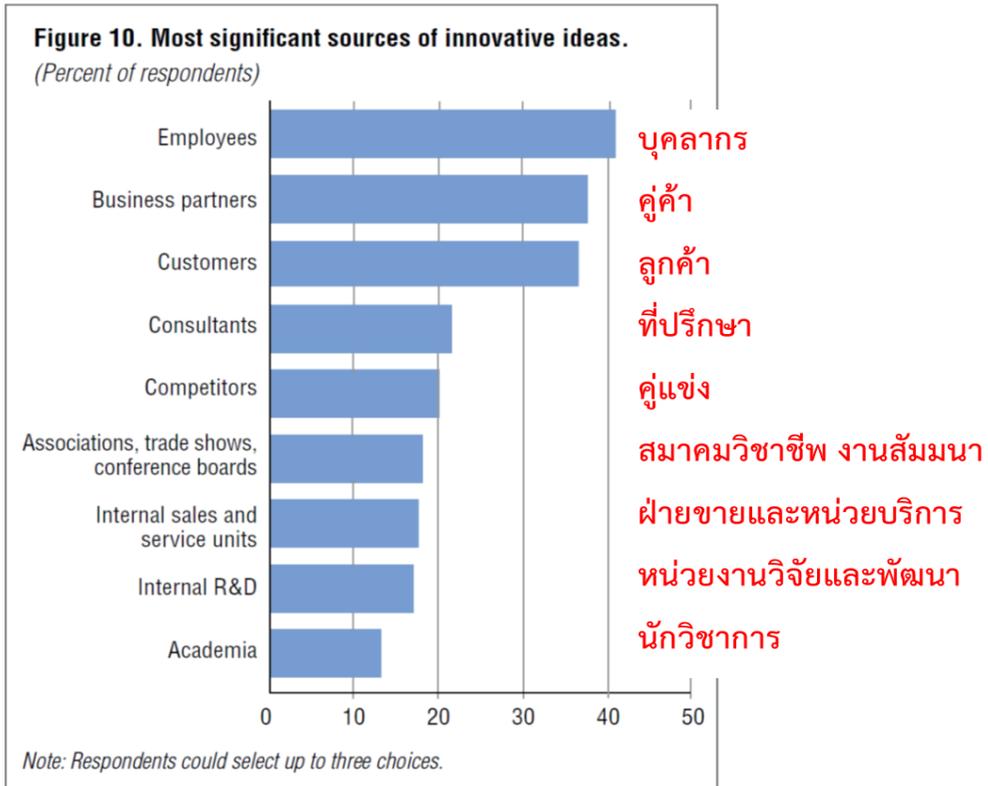
ในเดือนธันวาคม พ.ศ. 2559 ทางสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทยได้จัดงาน HR Day โดยในงานมีการลงนามความร่วมมือระหว่าง 3 องค์กรเพื่อจัดทำโครงการนวัตกรรมฯ และเผยแพร่เกณฑ์รางวัลคุณภาพแก่สาธารณชน คณะอนุกรรมการส่งเสริมรางวัลและประชาสัมพันธ์ทำเอกสาร แผ่นพับ วิดีโอ อินโฟกราฟฟิค (Infographic) นำเสนอโครงการทั้งในเวทีประชุมและบูธในงานสัมมนา หลังจากนั้นในเดือนเมษายน พ.ศ. 2560 ทางสมาคมได้รับใบสมัครโครงการจำนวน 28 โครงการ จาก 18 องค์กร (ดูตารางที่ 3) โดยโครงการส่วนใหญ่เป็นเรื่องการฝึกอบรมและพัฒนา (9 โครงการ) รองลงมาเป็นงานรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) (5 โครงการ) การบูรณาการงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ (4 โครงการ) งานบุคลากรสัมพันธ์ และงานสารสนเทศเพื่อการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ (HRIS) มีจำนวนเท่ากัน (เรื่องละ 3 โครงการ) ที่เหลือมีเพียงโครงการละ 1 เรื่อง ได้แก่ งานวางแผนอัตรากำลังงานสรรหาและคัดเลือกบุคลากร งานค่าตอบแทนและสวัสดิการ งานบริหารผลการปฏิบัติงาน

และงานพัฒนาองค์กร งานที่ไม่มีโครงการนำเสนอเลยคืองานด้านการพัฒนาสายอาชีพ ส่วนประเภทขององค์กรที่เข้าร่วมโครงการเป็นภาคเอกชน 20 โครงการ ภาครัฐและรัฐวิสาหกิจ ประเภทละ 4 โครงการ ซึ่งองค์กรส่วนใหญ่เป็นองค์กรขนาดใหญ่มีบุคลากรมากกว่า 1,000 คน 23 โครงการ และในจำนวนนี้มีบุคลากรมากกว่า 10,000 คนถึง 9 โครงการ ทั้งนี้โครงการส่วนใหญ่ที่ส่งเข้าประกวดมาจากองค์กรสัญชาติไทย (23 โครงการ)

จากการนำเสนอรางวัลของคณะกรรมการกัลป์กรองมีโครงการที่ได้รับรางวัลทั้งสิ้น 11 รางวัล ซึ่งส่วนใหญ่ได้รับรางวัลระดับ Silver (7 รางวัล) ได้แก่ งานด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา 3 รางวัล งานภาพรวมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2 รางวัล งานด้านกระบวนการรับผิดชอบต่อสังคมและงานด้านการพัฒนาองค์กรอย่างละ 1 รางวัล ส่วนรางวัลสูงสุด Golden Award มีเพียง 1 องค์กรเท่านั้นที่ได้รับ ได้แก่ บริษัท สมบูรณ์แอด-วานซ์เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน) นำเสนอการใช้กระบวนการรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ในงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ส่วนอีก 3 รางวัลเป็นรางวัลชมเชยในงานค่าตอบแทนและสวัสดิการ งานสารสนเทศในงานทรัพยากรมนุษย์ และงานด้านบุคลากรสัมพันธ์

4. ทบทวนเกณฑ์ในการตัดสินรางวัลนวัตกรรมด้านงานทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนานวัตกรรมได้รับความสนใจอย่างมากในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมา และในปี พ.ศ. 2559 รัฐบาลไทยประกาศตัวแบบเศรษฐกิจเพื่อการพัฒนาประเทศสู่การเป็น Thailand 4.0 โดยมีเป้าประสงค์จะให้ประชาชนชาวไทยหลุดพ้นจากรายได้ระดับปานกลาง ซึ่งการจะทำให้เกิดเป็นผลสำเร็จได้ประเทศต้องเพิ่มความสามารถในการแข่งขันด้วยงานสร้างสรรค์และนวัตกรรม ทำให้การขายสินค้าและบริการอยู่บนฐานของเศรษฐกิจแบบมูลค่าเพิ่ม (Value-based economy) หากแต่การสนับสนุนของรัฐบาลที่ผ่านมาเน้นให้องค์กรภาคเอกชน และการศึกษามุ่งทำงานวิจัยและพัฒนา (R&D: Research and Development) ซึ่งจากการศึกษาวิจัยพบว่าการพัฒนานวัตกรรมสามารถทำได้จากบุคลากรในองค์กร ดังเช่น IBM (2006) ได้ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง 765 คนจากภาครัฐและเอกชนทั่วโลก โดยพิจารณาเลือก 3 หัวเรื่องที่มีผลอย่างมากในการพัฒนาความคิดเชิงนวัตกรรม ซึ่งผลการศึกษาพบว่าอันดับ 1 ของความคิดนวัตกรรมมาจากบุคลากรในองค์กร (ร้อยละ 41) มากกว่าความคิดที่ได้มาจากหน่วยงานวิจัยและพัฒนาที่เท่าตัว (ร้อยละ 16) (ดูภาพที่ 3)



ภาพที่ 3 แหล่งที่มาของความคิดด้านนวัตกรรม

ที่มา: IBM Global Business Services (2006, p. 22)

ด้วยเหตุนี้งานทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญอย่างมากในการดึงศักยภาพของบุคลากรในองค์กรให้สร้างสรรค์นวัตกรรมทั้งในระดับองค์กรและประเทศชาติ หากแต่การพัฒนาวัตกรรมการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องเริ่มขึ้นก่อน ดังนั้นการจัดประกวดงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นเรื่องที่สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทยสมควรทำอย่างยิ่ง

4.1. ความหมายของนวัตกรรมในงานด้านทรัพยากรมนุษย์

จากการประชุมครั้งที่ 1 คณะอนุกรรมการเทคนิคและวิชาการ ของสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทยได้สรุปนิยาม “นวัตกรรมการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” หมายถึง การคิดและทำสิ่งใหม่ขึ้นมาใช้ในงานการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยอาจเป็นแนวคิด การบริหารจัดการ กระบวนการที่สร้างความแตกต่างอย่างชัดเจน

รวมถึงส่งผลลัพธ์และผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสียที่หลากหลาย (Multi-Stakeholders) อันเป็นการสะท้อนคุณค่าของนวัตกรรมนั้น โดยคำนึงถึงระดับของการเป็นนวัตกรรม และความสามารถในการนำไปแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาให้ได้กับทุกรูปแบบของกระบวนการทำงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย, 2559 ค)

นิยามข้างต้นสามารถสนับสนุนได้จาก Fernando Trias de Bes และ Philip Kotler, P. (2011) ผู้นำเสนอแนวทางการจัดทำนวัตกรรมในหนังสือ *Winning at Innovation* ว่า การทำนวัตกรรมแบบที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน หรือที่เรียกว่า “**Radical Innovation**” นั้นต้องใช้ทุนทรัพย์มหาศาลและยังใช้เวลาในการพัฒนานวัตกรรมแบบนี้ การคืนทุนก็ไม่แน่นอน หากแต่การจัดทำนวัตกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป หรือ “**Gradual, step-by-step innovation**” นั้นเป็นการพัฒนานวัตกรรมที่จำเป็นและน่าทำมากกว่าอันจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนอีกด้วย (Trias de Bes & Kotler, 2011: 17) ดังนั้นสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทยจึงมิได้มุ่งมองหานวัตกรรมแบบที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน หากแต่มุ่งหานวัตกรรมที่ทำให้เกิดคุณค่าแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะสองกลุ่มหลักคือองค์กรและบุคลากรเป็นสำคัญ

4.2. เกณฑ์การพิจารณาวัตกรรมการในงานด้านทรัพยากรมนุษย์

การพิจารณาเกณฑ์ในการให้รางวัลประกอบด้วย 5s คือ การเกิดนวัตกรรม (Innovative) การมีส่วนร่วม (Involvement) การนำไปปฏิบัติ (Implementation) การเกิดผลกระทบ (Impact Level) และ การบูรณาการ (Integration) ทั้งนี้แต่ละเกณฑ์ได้จัดทำขึ้นจากการระดมสมองของนักวิชาการและผู้บริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสบการณ์ ดังนั้นการทบทวนงานวิจัย และบทความวิชาการด้านงานทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนานวัตกรรมที่เกี่ยวข้องจะเป็นการทำให้เห็นจุดที่ควรพัฒนาในการใช้เกณฑ์ต่อไป

แนวคิดแรกคือแนวคิดจาก Trias de Bes และ Philip Kotler (2011) ได้นำเสนอโมเดลการจัดทำนวัตกรรมด้วย 6s ได้แก่ การคิดริเริ่ม (Initiation) การได้รับข้อมูล (Information) การสร้างสรรค์นวัตกรรม (Ideation) การประดิษฐ์หรือพัฒนา (Invention) การนำไปปฏิบัติ (Implementation) และการจัดหาเครื่องมือ (Instrumentation) (ดูภาพที่ 4)

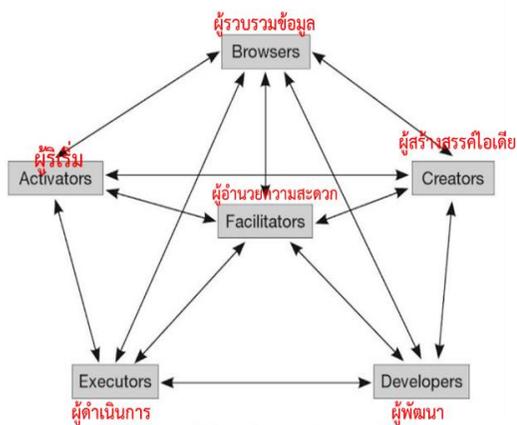


Figure 2.2 A-to-F model

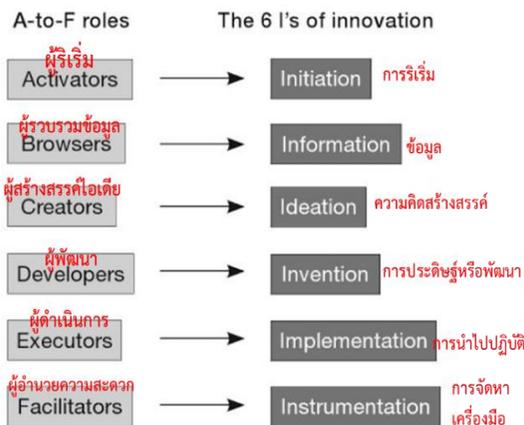
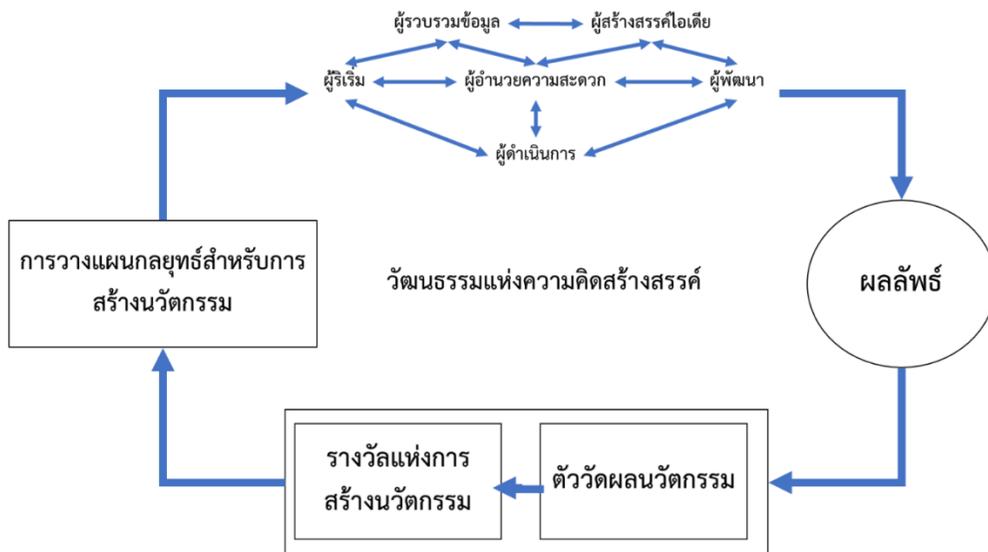


Figure 2.3 The 6 I's of innovation

ภาพที่ 4 นวัตกรรม 6Is

ที่มา: Trias de Bes & Kotler (2011, p. 18)

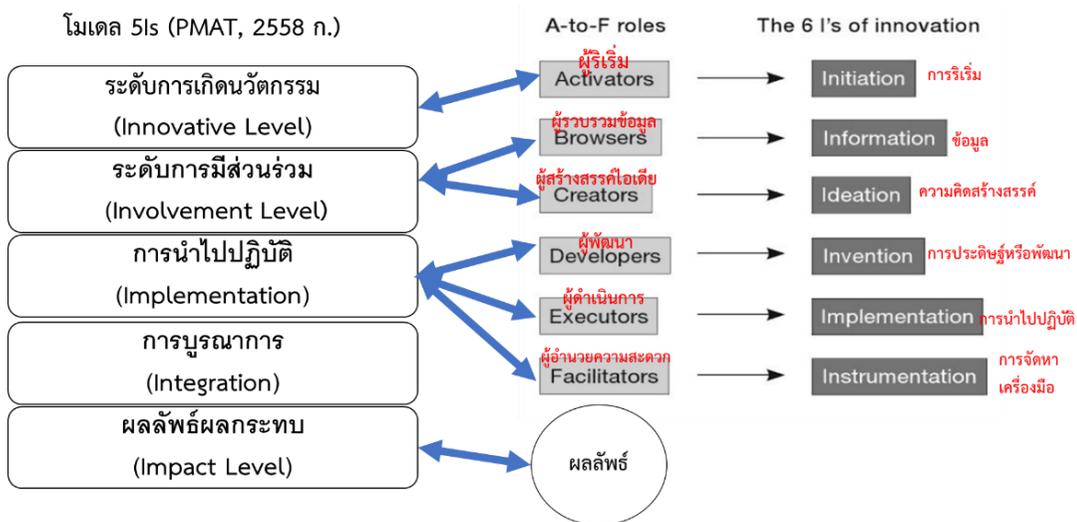
การพัฒนาวัตกรรมการในแต่ละขั้นตอนนี้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ Trias de Bes และ Kotler (2011) เรียกว่าเป็นตัวแบบ A ถึง F โดยแทนบุคลากร 6 กลุ่มในการพัฒนาวัตกรรมการ ได้แก่ ผู้ริเริ่ม (Activators) ผู้รวบรวมข้อมูล (Browsers) ผู้สร้างสรรค์ไอเดีย (Creators) ผู้พัฒนา (Developers) ผู้ดำเนินการ (Executors) และผู้อำนวยความสะดวก (Facilitators) จากภาพที่ 4 เห็นได้ว่าในแต่ละขั้นตอนการทำงานวัตกรรมการอาศัยบุคลากรที่มีบทบาทแตกต่างกันตามตัวแบบ A ถึง F อย่างไรก็ตามกระบวนการและกลุ่มคนทั้ง 6 แบบนี้เป็นเพียงส่วนหนึ่งของระบบการสร้างนวัตกรรมแบบองค์รวม “Total Innovation System” ซึ่งเป็นกระบวนการพัฒนาวัตกรรมการที่มุ่งผลลัพธ์ โดยอยู่บนฐานของวัฒนธรรมแห่งความคิดสร้างสรรค์ (Creative Culture) อีกทั้งองค์การควรมีการกำหนดตัววัดผลนวัตกรรมและการเสริมแรงด้วยรางวัล (ดูภาพที่ 5)



ภาพที่ 5 ระบบการสร้างนวัตกรรมแบบองค์รวม

ที่มา: Trias de Bes & Kotler (2011, p.19)

จากวรรณกรรมข้างต้นทำให้เห็นความสอดคล้องกันกับแนวคิดที่คณะอนุกรรมการวิชาการและเทคนิค สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทยนำเสนอโมเดล 5Is ซึ่งครอบคลุมกระบวนการภายใต้ระบบการสร้างนวัตกรรมแบบองค์รวม (Total Innovation System) (ดูภาพที่ 6) ทั้งนี้จะมีการนำเสนอวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์แต่ละตัวต่อไป

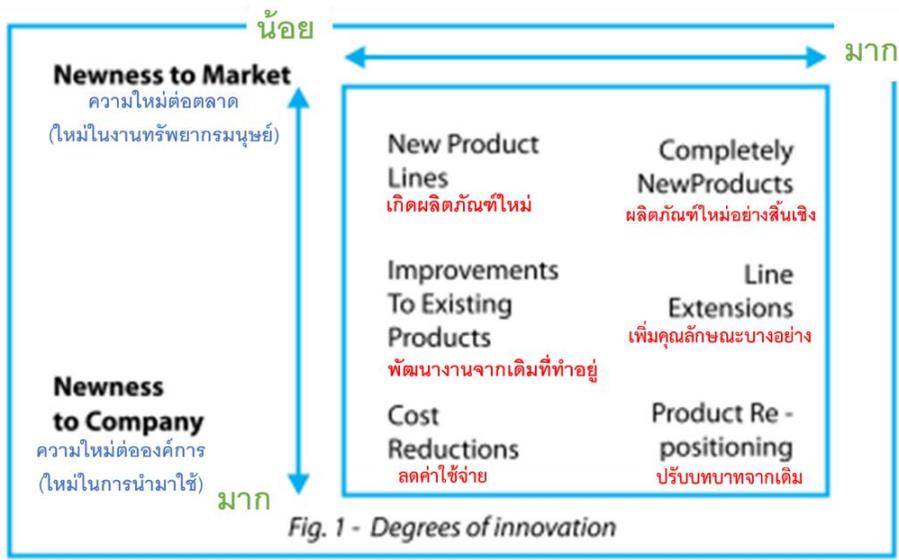


ภาพที่ 6 สรุปรูปเกณฑ์การพัฒนานวัตกรรมในงานทรัพยากรมนุษย์แบบองค์รวมด้วย 5Is

11: ระดับการเกิดของนวัตกรรม (Innovative level) (100 คะแนน)

สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (2558 ก) ได้นิยาม “ระดับการเกิดนวัตกรรม” (Innovative Level) หมายถึง การคำนึงถึงระดับของการเป็นนวัตกรรม เนื่องจากนวัตกรรมอาจเกิดขึ้นโดยการคิดค้นของ นวัตกรรมในองค์การหนึ่งแต่ถูกนำไปใช้ได้ผลในองค์การหนึ่ง รวมทั้งนวัตกรรมขององค์การหนึ่งอาจเป็นสิ่งเก่าที่ถูกใช้ไปแล้วในองค์การหนึ่ง ดังนั้นหากองค์การที่สมัครเข้ารับการพิจารณาเป็นองค์การที่คิดนวัตกรรมขึ้นเอง และนำไปปฏิบัติจะถือว่า มีระดับของนวัตกรรมสูงกว่าองค์การที่ไปรับเอานวัตกรรมที่มีอยู่แล้วมาใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์ และแก้ปัญหาองค์การ (หน้า 4)

จากแนวคิดของ Trias de Bes และ Kotler (2011) ในขั้นตอนแรก “การริเริ่ม” (Initiation) จะมีบทบาทของ “ผู้ริเริ่ม” (Activator) เสมอ ทั้งนี้ทางสมาคมฯ เรียกคนนี้ว่า “นวัตกรรม” ซึ่งบุคลากรคนนี้อาจจุดประกายความคิดจากประสบการณ์ หรือจากการคิดค้นเอง ทั้งนี้การพิจารณาการริเริ่มความคิดในการเสนองานนวัตกรรมด้านงานทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นลำดับแรกที่ต้องพิจารณาว่า เรื่องที่นำเสนอเข้าข่ายการเป็นนวัตกรรมหรือไม่ หากใช่ เรื่องนั้นเป็นนวัตกรรมระดับใด ซึ่งการประยุกต์ใช้แนวทางการจัดระดับนวัตกรรมของ Robert Cooper (2001) สามารถนำมาอธิบายให้เกิดความชัดเจนได้โดยใช้ 6 ระดับของนวัตกรรม ที่ตั้งอยู่บนแกนของความใหม่ในการนำมาใช้ในองค์การ(newness to company) และแกนความใหม่ต่อตลาด(newness to market) (ดูภาพที่7)



ภาพที่ 7 ระดับของนวัตกรรม (Degrees of Innovation)

ที่มา: Cooper (2001)

จากแนวคิดนี้สอดคล้องกับที่คณะอนุกรรมการวิชาการและเทคนิค สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (2558 ข) ได้สรุป “ระดับของนวัตกรรม” (Innovation Level) โดยประยุกต์แกน “ความใหม่ต่อตลาด” มาเป็น “ความใหม่ในงานด้านบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” หากเรื่องที่น่าเสนอเป็นเรื่องใหม่แบบไม่เคยมีใครทำมาก่อนในองค์กรและในงานทรัพยากรมนุษย์ ระดับความใหม่นี้จะถึงคะแนนระดับ Diamond หากเรื่องที่น่าเสนอเป็นเรื่องต่อยอดจากองค์กรอื่นแต่ใหม่ในองค์กรของผู้สมัครจะได้คะแนนระดับ Gold และหากเรื่องที่น่าเสนอเป็นการปรับปรุงงานภายในองค์กรผู้สมัครจะได้คะแนนระดับ Silver เรื่องใดก็ตามที่เป็นเรื่องทั่วไป องค์กรเคยทำมาและองค์กรอื่นก็ทำเช่นกันโดยไม่มีมูลค่าเพิ่มใด ๆ กรรมการจะใช้สิทธิไม่พิจารณาผลงานทันที (ดูภาพที่ 8)



ภาพที่ 8 ระดับของการเกิดนวัตกรรม (I1: Innovative Level)

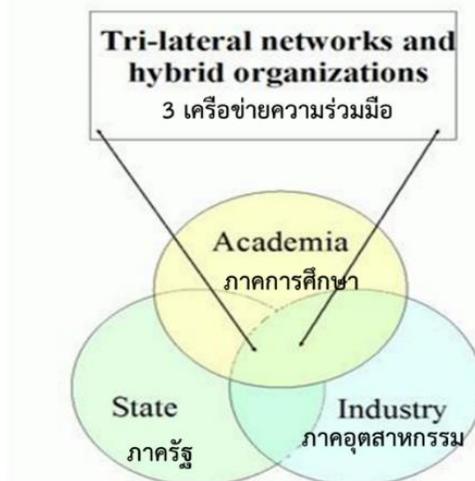
I2: ระดับการมีส่วนร่วม (Involvement level) (100 คะแนน)

“ระดับการมีส่วนร่วม” ในการพัฒนานวัตกรรมมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จ Bondaronuk, Looise และ Lempsink (2009) ได้ทำวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อศึกษาการจัดทำนวัตกรรมด้านงานทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจก่อสร้าง โดยทำการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์และผู้บริหารงานด้านอื่น ๆ (line manager) 21 ราย และทำการศึกษาเอกสาร พบว่ารูปแบบการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์เชิงนวัตกรรมนั้นมีความแตกต่าง มีความ

ยาก และมีความขัดแย้งกับรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบเดิม หากผู้ปฏิบัติงาน ทรัพยากรมนุษย์สื่อสารถึงคุณค่า และเหตุผลความจำเป็นในการทำงานนวัตกรรมในงานทรัพยากร มนุษย์ให้ทางผู้บริหารงานด้านอื่น ๆ ได้เข้าใจและเห็นถึงผลลัพธ์ (outcomes) ร่วมกันของงาน ด้านนี้จะส่งเสริมความสำเร็จในงานทรัพยากรมนุษย์อย่างมาก ดังนั้นการให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการจัดทำนวัตกรรมเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่แรกเป็นเรื่องที่สมควรอย่างยิ่ง

นอกจากนี้ในปีค.ศ. 1998 Leydesdorf และ Etzkowitz ได้นำเสนอตัวแบบ Triple helix model as a model for innovation studies (ดูภาพที่ 9) เพื่อสร้างความ เข้าใจร่วมกันของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholders) ต่อการสร้างสรรคนวัตกรรม โดยมี ปัจจัยสำคัญ 3 ส่วนของระบบ Triple Helix ได้แก่ (1) ภาคธุรกิจ (โดยเฉพาะธุรกิจขนาดกลาง และขนาดเล็ก หรือ SMEs) (2) ภาคการศึกษา (โดยเฉพาะการพัฒนาผลงานวิจัยที่มีนวัตกรรม สูง) และ(3) ภาครัฐบาล (กำหนดนโยบายด้านนวัตกรรมที่ชัดเจนและต่อเนื่อง) ทั้งนี้เพื่อสร้าง ความร่วมมือในการพัฒนาตั้งแต่การสร้างความสำเร็จร่วมกันของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการ สร้างสรรคนวัตกรรม เน้นถึงการพัฒนานวัตกรรมทุกปัจจัยได้แก่การพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการรวมถึงการกำหนดกฎเกณฑ์ที่เอื้อให้สามารถทำงานร่วมกันได้

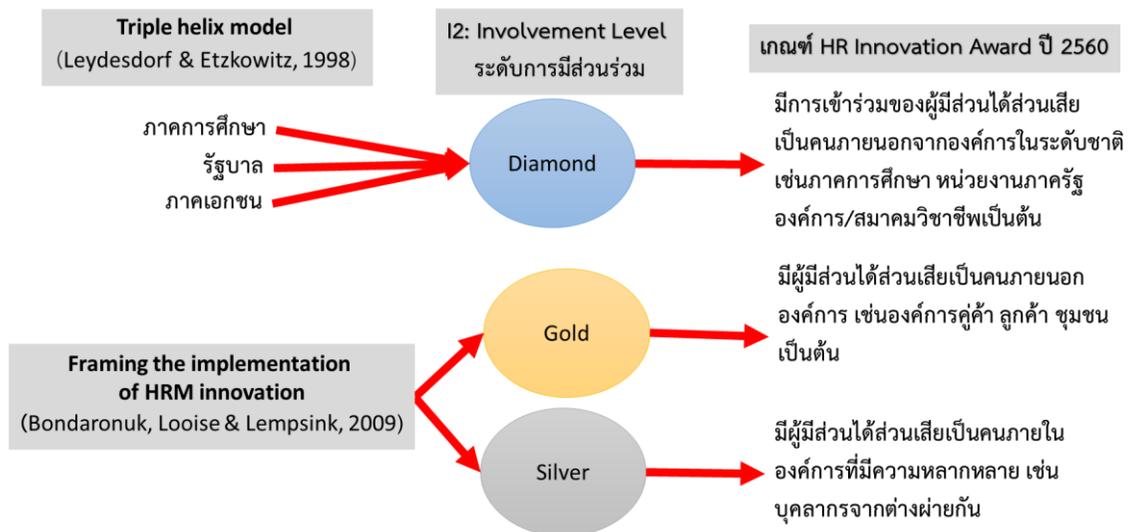
Figure 3
The Triple Helix Model of University-Industry-Government relations



ภาพที่ 9 โมเดลเกลียวสามสัมพันธ์ (The Triple Helix Model) มหาวิทยาลัย ภาคอุตสาหกรรม และรัฐบาล

ที่มา: Leydesdorf & Etzkowitz (1998)

จากแนวคิดข้างต้นสอดคล้องอย่างมากกับทางสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (2558 ก) ที่ได้สรุป “ระดับการมีส่วนร่วม” (Involvement Level) หมายถึง การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียที่หลากหลาย (Multi-Stakeholders) โดยระดับการมีส่วนร่วมจะถึงคะแนนระดับ Diamond หากเรื่องที่น่าเสนอเป็นสิ่งที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของหน่วยงานภายนอกประเทศ เช่น ภาคการศึกษา หน่วยงานภาครัฐ องค์กรวิชาชีพ เป็นต้น คะแนนระดับ Gold จะเป็นการมีส่วนร่วมจากองค์กรภายนอก ซึ่งอาจเป็นองค์กรคู่ค้า ลูกค้า ชุมชน เป็นต้น ส่วนคะแนนระดับ Silver เป็นการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในซึ่งอาจมาจากหน่วยงานต่าง ๆ กัน (ดูภาพที่ 10)

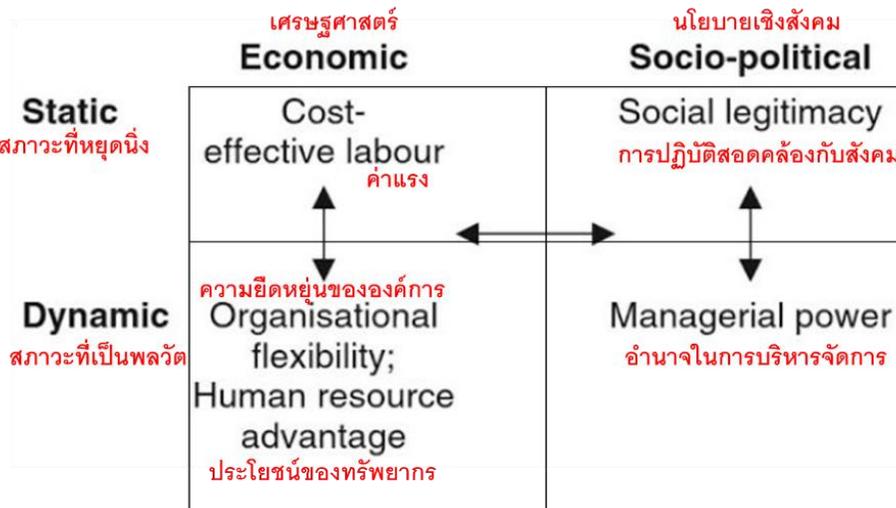


ภาพที่ 10 ระดับของการมีส่วนร่วม (I2: Involvement Level)

I3: การนำไปปฏิบัติ (Implementation) (200 คะแนน)

ในประเด็น “การนำนวัตกรรมไปปฏิบัติ” สามารถพิจารณาได้จากเป้าหมายการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งได้นิยามและกำหนดเป้าหมายงานด้านนี้เกิดขึ้นตั้งแต่ปี ค.ศ. 1980s (Boxall & Purcell, 2016) ในหนังสือ Strategy and human resource management (4th Ed.) โดยสรุปเป้าหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (SHRM: Strategic Human Resource Management) ว่า เป็นกิจกรรมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีเป้าหมายเพื่อผลทางเศรษฐกิจ (Economic motive) และผลประโยชน์เชิงสังคม (socio-political motives) (Boxall & Purcell, 2016: 17) (ดูภาพที่ 11) เนื่องจาก

ทุกองค์การอยู่ภายใต้บริบทของสังคม ซึ่งแต่ละองค์การแม้ว่าจะพยายามสร้างประสิทธิผลทางการเงิน (cost effectiveness) เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อย่างไรก็ตามองค์การจำเป็นต้องปฏิบัติสอดคล้องกับสังคม (social legitimacy) องค์การใดที่ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายสองด้านนี้ได้ จะเป็นการยากที่จะอยู่รอด ในช่วงเวลาที่ผ่านมา องค์การจำเป็นต้องให้ความยืดหยุ่น (organization flexibility) ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มากยิ่งขึ้นและต้องมั่นใจในการรักษาอำนาจภายใน (managing power) ทั้งนี้เพื่อความสามารถในการแข่งขันขององค์การ

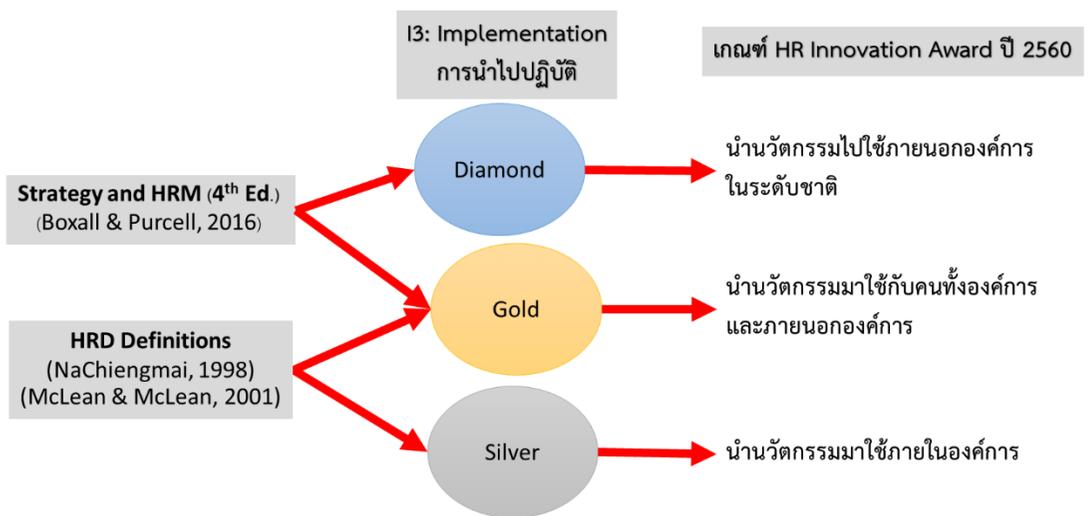


ภาพที่ 11 เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Strategic Goals of HRM)
ที่มา: Boxall & Purcell (2016)

ส่วนงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD: Human Resource Development) ศ.ดร.ชาติชาย ณ.เชียงใหม่ (NaChiangmai, 1998, cited in McLean & McLean, 2001, p. 318) ผู้ก่อตั้งคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า) ได้ให้นิยามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง “กระบวนการปฏิสัมพันธ์ในการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาความสามารถและศักยภาพของปัจเจกบุคคล องค์การ และชุมชน ผ่านการพัฒนาองค์การ พัฒนาชุมชน เพื่อประสิทธิผล ประสิทธิภาพ สามารถประสานเป้าหมายของบุคลากร องค์การ และสาธารณชน” ซึ่งทำให้เห็นว่างานทรัพยากรมนุษย์มิได้จำกัดกรอบการปฏิบัติอยู่ภายในองค์การเท่านั้น เฉกเช่น Prof.Dr.Gary N. McLean แห่ง University of Minnesota

(2001: 322) ได้ทำวิจัยเพื่อนิยามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นสากล (Global Human Resource Development) โดยสรุปว่า “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการหรือกิจกรรมทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่มีแนวโน้มในการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ผลการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจของผู้ใหญ่ที่ปฏิบัติงาน เพื่อประโยชน์ของบุคคล กลุ่ม ทีม องค์กร ชุมชน ประเทศชาติ และมวลมนุษยชาติ”

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น เห็นได้ว่าทางสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (2558 ก) ได้สรุป “การนำนวัตกรรมมาใช้” (Implementation) ได้เหมาะสมแล้ว โดยหมายถึง การนำนวัตกรรมมาใช้ภายใต้บริบทขององค์กรได้อย่างเหมาะสม โดยหากนวัตกรรมที่จัดทำนั้นมีการนำไปขยายผลหรือใช้ในระดับประเทศ โครงการนั้นมีโอกาสได้คะแนนระดับ Diamond หากเรื่องที่น่าเสนอเป็นเรื่องที่น่านำมาใช้ภายในและภายนอกองค์กรกลุ่มเดียวกัน หรือกับองค์กรภายนอกบางกลุ่มคะแนนจะอยู่ในระดับ Gold ส่วนคะแนนระดับ Silver เป็นการนำนวัตกรรมมาใช้ภายในองค์กรเท่านั้น (ดูภาพที่ 12)



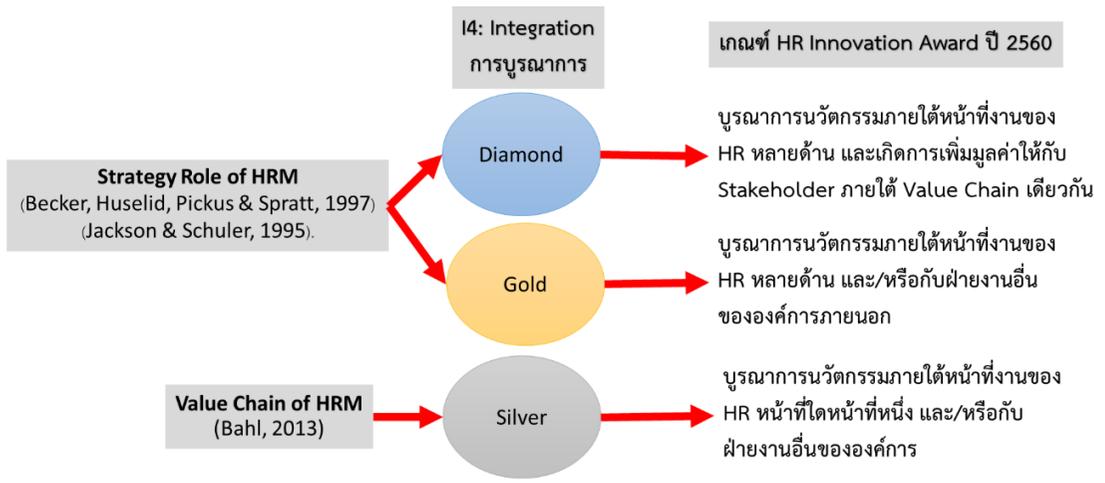
ภาพที่ 12 การนำไปปฏิบัติ (I3: Implementation)

14: การบูรณาการ (Integration) (200 คะแนน)

หากพิจารณาการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์แล้วนั้น Becker, Huselid, Pickus และ Spratt, (1997) แนะนำให้ดำเนินระบบงานในบทบาทของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic role for HRM systems) ทั้งนี้เพื่อเพิ่มคุณค่าและสร้างความสามารถใน

การแข่งขัน ซึ่งการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้อง (1) เชื่อมโยงงานระหว่างกัน (linked to each other) (2) เชื่อมโยงกับกลยุทธ์งานทรัพยากรมนุษย์ และ (3) เชื่อมโยงกับกลยุทธ์องค์กร (Jackson & Schuler, 1995) ในขณะที่ Bahl (2013 p. 49) ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นหน่วยงานสนับสนุนที่สำคัญที่สุดในองค์กร ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) เป็นชุดกิจกรรมที่องค์กรจัดทำขึ้นเพื่อสร้างบรรยากาศในการแข่งขัน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยงานหลายๆด้าน ได้แก่ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ระบบการประเมินศักยภาพ ระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับและให้คำปรึกษา ระบบการพัฒนาอาชีพ นโยบายการเลื่อนตำแหน่ง ระบบการฝึกอบรมและการพัฒนา

ทั้งนี้สอดคล้องกับที่ทางสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (2558 ก) ได้สรุป “การบูรณาการ” (Integration) หมายถึง ความสามารถในการบูรณาการนวัตกรรมภายใต้หลายหน้าที่งานของทรัพยากรมนุษย์หรือกับฝ่ายงานอื่นขององค์กร โดยหากนวัตกรรมที่จัดทำนั้นมีการบูรณาการภายใต้หน้าที่งานทรัพยากรมนุษย์หลายด้าน และเกิดการเพิ่มมูลค่าให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใต้ห่วงโซ่คุณค่าเดียวกัน โครงการนั้นจะมีโอกาสได้คะแนนระดับ Diamond หากเรื่องที่น่าเสนอเป็นเรื่องที่บูรณาการภายใต้หน้าที่งานทรัพยากรมนุษย์หลายด้าน และ/หรือกับฝ่ายงานอื่นขององค์กรภายนอกโครงการนั้นมีโอกาสได้คะแนนระดับ Gold ส่วนคะแนนระดับ Silver เป็นการบูรณาการนวัตกรรมภายใต้หน้าที่งานทรัพยากรมนุษย์หน้าที่ใดหน้าที่หนึ่ง และ/หรือกับฝ่ายงานอื่นขององค์กร (ดูภาพที่ 13)



ภาพที่ 13 การบูรณาการ (I4: Integration)

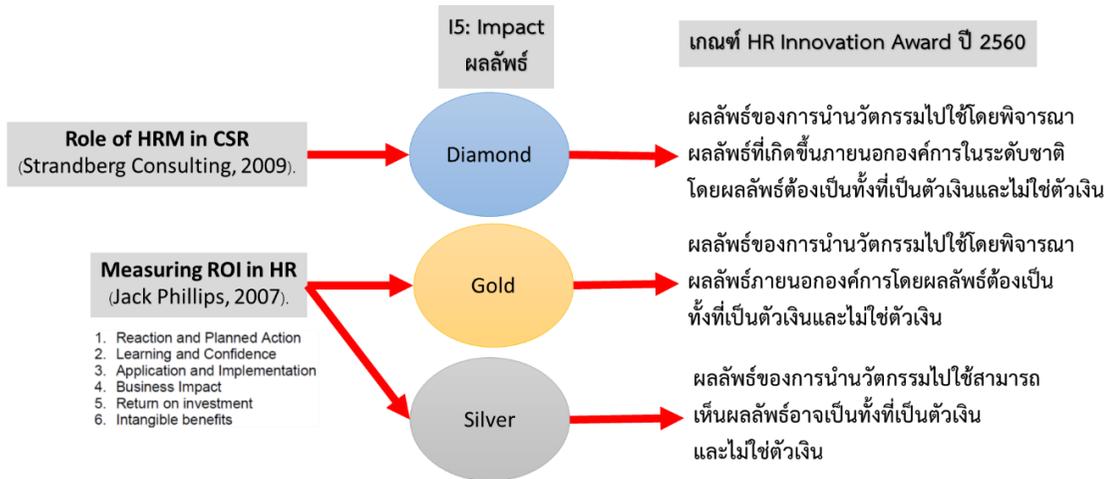
15: ผลลัพธ์/ผลกระทบ (Impact) (400 คะแนน)

องค์ประกอบที่สำคัญของนวัตกรรม คือประโยชน์หรือคุณค่าที่เกิดขึ้นในเชิงประจักษ์ Trias de Bes และ Kotler (2011) ได้ให้เรื่องของ ผลลัพธ์ (Results) เป็นหนึ่งในกระบวนการสร้างนวัตกรรมแบบองค์รวม (ดูภาพที่ 5) ซึ่งก่อนหน้านี้นักวิชาการด้านนวัตกรรมได้กล่าวถึงเรื่องนี้เช่นกัน David Smith (2010) ผู้เขียนเรื่อง Exploring innovation กล่าวถึงนวัตกรรมคือสิ่งประดิษฐ์ใหม่เป็นการนำความรู้ทางวิทยาศาสตร์มาทำให้เกิดเทคโนโลยีแล้วนำเสนอออกสู่ตลาดมีประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ และ/หรือเกิดคุณค่าได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายในสังคม ดังนั้นการพิจารณาผลลัพธ์ของการนำนวัตกรรมจึงเป็นเรื่องที่สำคัญ มิฉะนั้นการสร้างสรรค่นวัตกรรมจะเป็นเพียงแค่วิถีคิด หากแต่ไม่สามารถนำเสนอคุณค่าของนวัตกรรมได้ งานด้านทรัพยากรมนุษย์ก็เช่นกันจำเป็นต้องนำเสนอผลลัพธ์จากการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

Jack Phillips (2007) ได้กล่าวถึงการวิเคราะห์ความคุ้มค่าจากการลงทุนในงานทรัพยากรมนุษย์ว่า ผู้บริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันอยู่ภายใต้ความกดดันในการแสดงคุณค่าทางธุรกิจของงานด้านทรัพยากรมนุษย์เฉกเช่นผู้บริหารระดับสูง (เช่น CEO, CFO, COO) ทั้งนี้การวิเคราะห์ความคุ้มค่าในงานทรัพยากรมนุษย์สามารถทำได้ถึง 6 วิธี (1) ความพึงพอใจจากกิจกรรม (Reaction and planned action) (2) การเรียนรู้ (Learning) (3) การประยุกต์ใช้งาน (Application and implementation) (4) ผลกระทบทางธุรกิจ (Business Impact) (5) ผลตอบแทนจากการลงทุน(Return on investment) และ (6) ผลประโยชน์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Benefits) ดังนั้นเห็นได้ว่าการพิจารณาผลลัพธ์ในงานทรัพยากรมนุษย์อาจพิจารณาได้ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน นอกจากนี้ Strandberg Consulting (2009: 2) ได้นำเสนอบทบาทของการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในบทบาทของผู้รับผิดชอบต่อสังคมซึ่งนอกจากจะสร้างผลงานเชิงธุรกิจแล้ว เพื่อการพัฒนาองค์กรที่ยั่งยืนองค์กรจำเป็นต้องแสดงผลในการร่วมพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อมทั้งในท้องถิ่นและในระดับโลก

จากแนวคิดข้างต้นสอดคล้องกับทางสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (2558 ก) ได้สรุป “ผลลัพธ์” (Result) พิจารณาจากผลลัพธ์ของการนำนวัตกรรมไปใช้ โดยพิจารณาทั้งผลลัพธ์ภายในและภายนอก โดยหากผลลัพธ์ของนวัตกรรมเกิดขึ้นภายนอก

องค์การในระดับชาติ โดยสามารถแสดงผลทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน โครงการนั้นจะมีโอกาสได้คะแนนระดับ Diamond หากผลลัพธ์ของนวัตกรรมเกิดขึ้นภายนอกองค์การ โดยสามารถแสดงผลทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน โครงการนั้นมีโอกาสได้คะแนนระดับ Gold ส่วนคะแนนระดับ Silver เป็นผลลัพธ์ของนวัตกรรมเกิดขึ้นภายในองค์การ โดยสามารถแสดงผลทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน (ดูภาพที่ 14)



ภาพที่ 14 ผลลัพธ์ (I5: Impact)

จากการทบทวนวรรณกรรมเพื่อสนับสนุนเกณฑ์ในการให้รางวัลด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ประกอบด้วย 5Is ทำให้เห็นได้ชัดเจนว่าเกณฑ์ทั้ง 5 มีความสอดคล้องเชิงวิชาการในการพิจารณารางวัลนวัตกรรมในงานด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างยิ่ง นอกจากนี้ระดับของการจัดรางวัลทั้งสาม Silver – Gold – Diamond ต่างมีเหตุผลสนับสนุนเชิงวิชาการ จึงสามารถยืนยันความเหมาะสมของเกณฑ์รางวัลนวัตกรรมด้านงานทรัพยากรมนุษย์ โดยสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทยได้เป็นอย่างดี

5. สรุปบทเรียนในเชิงวิชาการจากโครงการนวัตกรรมด้านงานทรัพยากรมนุษย์

ในบทสรุปนี้ประกอบด้วยสามส่วนคือ (1) บทเรียนจากการทบทวนกระบวนการสมัครคัดเลือก และพิจารณารางวัลนวัตกรรมด้านงานทรัพยากรมนุษย์ (2) สรุปบทเรียนจากโครงการนวัตกรรมด้านงานทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งเข้าประกวด (3) สรุปบทเรียนจากเกณฑ์การตัดสินรางวัลนวัตกรรมด้านงานทรัพยากรมนุษย์

5.1. สรุปบทเรียนจากการทบทวนกระบวนการสมัคร คัดเลือก และพิจารณารางวัลนวัตกรรมด้านงานทรัพยากรมนุษย์

เนื่องจากในปีพ.ศ. 2560 เป็นปีแรกของการจัดประกวดรางวัลนวัตกรรมด้านงานทรัพยากรมนุษย์ โดยสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย ทั้งนี้การประกวดนวัตกรรมด้านนี้ยังไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อนจึงทำให้คณะกรรมการเทคนิคและวิชาการใช้เวลาในการจัดทำเกณฑ์เกือบ 1 ปีเต็ม ซึ่งในปีที่สองคณะกรรมการชุดนี้ควรทำการทบทวนเกณฑ์การพิจารณารางวัล และร่วมกับคณะกรรมการส่งเสริมรางวัลและประชาสัมพันธ์ เพื่อสื่อสารทำความเข้าใจเกณฑ์แก่สาธารณชน โดยกระบวนการสื่อสารที่ผ่านมาเป็นเน้นกระบวนการสื่อสารแบบทางเดียว เช่น การเผยแพร่แผ่นพับ สื่อออนไลน์ วิดีโอ อินโฟกราฟฟิค (Infographic) เป็นต้น อันส่งผลให้หลายองค์กรไม่ต้องการส่งผลงานเข้าประกวดในปีแรก และโครงการที่ส่งมาไม่ตรงตามเกณฑ์จำนวนมาก (จำนวนโครงการที่ส่ง 28 โครงการ ผ่านการประเมิน 15 โครงการ ได้รับรางวัล 11 โครงการ) ดังนั้นการสื่อสารกระบวนการสมัคร คัดเลือก และเกณฑ์การตัดสินรางวัลควรได้รับการสื่อสารแบบสองทาง โดยทางสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย สามารถทำได้ เช่น (1) ใช้การประชาสัมพันธ์ในเชิงการให้ความรู้สอดแทรกในการจัดประชุมสัมมนา (2) จัดฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้ในการพัฒนานวัตกรรม โดยจัดเป็นหลักสูตรระยะสั้น (3) จัดทำช่องทางให้คำปรึกษาในลักษณะกลุ่มปิดในสื่อสังคมออนไลน์ (4) จัดชุมชนนักปฏิบัติ (COP: Community Of Practice) เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างองค์กรที่ได้รับรางวัลกับองค์กรที่สนใจสมัครรับรางวัล เป็นต้น

กระบวนการประเมินรางวัลนวัตกรรม (ภาพที่ 2) ในรอบที่ 1 เสนอโครงร่างโครงการในรูปแบบ 3 หน้ากระดาษ A4 เพื่อให้คณะกรรมการกลั่นกรองพิจารณารางวัล หากองค์กรผ่านเข้ารอบจึงสามารถนำเสนอในรอบที่ 2 เป็นการเสนอด้วย VTR ภายในเวลา 15 นาที เพื่อให้คณะกรรมการกลั่นกรองพิจารณาระดับรางวัล ในขั้นตอนนี้เห็นได้ชัดว่าการสื่อสารผ่านเอกสารโครงการอาจทำให้คณะกรรมการไม่สามารถเข้าใจโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากนัก อีกทั้งการนำเสนอในรอบ 2 ในรูปแบบ VTR นั้นใช้เวลาและมีค่าใช้จ่ายเกิดขึ้น ซึ่งหลายโครงการไม่สามารถสื่อสารเพื่อให้กรรมการพิจารณารางวัล และกรรมการตัดสินรางวัลเข้าใจได้ ดังนั้นในกระบวนการประเมินรอบที่ 1 สามารถทำในรูปของ Template ในการนำเสนอ เพื่อมั่นใจว่าแต่ละโครงการมีข้อมูลในการนำเสนอครบถ้วนเพื่อประกอบการพิจารณา เมื่อผ่านการพิจารณาแล้วในรอบที่ 2 จึง

ให้ห้องค่านำเสนอ Story Board ทั้งนี้เป็นไปตามลำดับของเกณฑ์เพื่อให้กรรมการสามารถพิจารณาได้ก่อนลงมือทำ VTR

ในขั้นตอนการตัดสินรางวัลโดยคณะกรรมการพิจารณาและตัดสินรางวัลฯ เนื่องจากคณะกรรมการเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ และมีได้อยู่ในกระบวนการจัดทำเกณฑ์การตัดสินรางวัลตั้งแต่ต้น ดังนั้นการพิจารณาตัดสินรางวัลจากการดู VTR และการนำเสนอจากตัวแทนคณะกรรมการกลับกรองในระยะเวลาที่จำกัดอาจไม่เพียงพอต่อการสรุปเพื่อให้เกิดความเข้าใจประเด็นสำคัญเพื่อการพิจารณา จึงเห็นควรให้มีการแต่งตั้งกรรมการที่มาจากองค์กรที่ได้รับรางวัลในปีแรกเข้าร่วมเป็นกรรมการด้วย เพื่อเกิดมุมมองของผู้มีประสบการณ์การพัฒนารางวัลนวัตกรรมในงานด้านนี้

5.2. สรุปบทเรียนจากโครงการนวัตกรรมด้านงานทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งเข้าประกวด

จากจำนวนโครงการที่ส่งเข้าประกวดในปีแรกนี้ 28 โครงการ จาก 18 องค์กรซึ่งเป็นองค์กรขนาดใหญ่กว่า 1,000 คนถึง 23 โครงการ และระดับ 10,000 คนถึง 9 โครงการ ยิ่งไปกว่านั้น 11 โครงการที่ได้รับรางวัลเป็นองค์กรขนาดใหญ่ทั้งสิ้น ทำให้เห็นได้ชัดว่าองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก (SMEs) ยังไม่เข้าสมัครในปีนี้นักนัก ดังนั้นการเชิญชวนเพื่อให้องค์กรเหล่านี้เข้าสมัครรับรางวัลคงจำเป็นต้องอาศัยการแนะนำจากสมาชิกสมาคมฯ เสมือนเป็นแมวมองในการค้นหาองค์กร SMEs ที่มีนวัตกรรมในงานด้านทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้การพิจารณารางวัลควรพิจารณาแยกกลุ่ม SMEs ออกจากกลุ่มองค์กรขนาดใหญ่

โครงการที่ส่งเข้าประกวดส่วนใหญ่เป็นงานด้านการฝึกอบรมและพัฒนา (9 โครงการ) รองลงมาเป็นงานรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) (5 โครงการ) และการบูรณาการงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ (4 โครงการ) ซึ่ง 6 โครงการที่ได้รับรางวัลมาจากโครงการเหล่านี้เช่นกัน ดังนั้นการจัดทำกรณีศึกษาเพื่อเป็นตัวอย่างนวัตกรรมด้านงานทรัพยากรมนุษย์แต่ละงานจากโครงการที่ได้รับรางวัลในแต่ละปี จะทำให้เกิดการเผยแพร่ตัวอย่างนวัตกรรมในงานทรัพยากรมนุษย์ได้ครบทุกด้านในเวลาต่อมา

โครงการที่ไม่ได้รับการพิจารณารางวัลเนื่องจากกรรมการพิจารณาว่ามีชิ้นงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ โครงการนวัตกรรมด้านงานทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ซึ่งมีสมัคร 5 โครงการ หากแต่ได้รับการพิจารณารางวัล 2 โครงการเท่านั้น ทำให้เห็นว่าในปัจจุบันหลายองค์กรมีหน้าที่รับผิดชอบต่องาน CSR หากแต่เนื่องงานไม่ได้เป็นการทำในลักษณะ

CSR ในงาน HR เนื่องจากโครงการมุ่งผลลัพธ์ต่อชุมชน สังคม โดยไม่สามารถแสดงผลลัพธ์ในงาน ทรัพยากรมนุษย์และผลลัพธ์ต่อองค์การได้ ดังนั้นการให้ความรู้เรื่อง “ความรับผิดชอบต่อสังคมในงานทรัพยากรมนุษย์” เป็นเรื่องจำเป็น

โครงการในลักษณะบูรณาการงานทรัพยากรมนุษย์มีการนำเสนอเข้ามาจำนวนมาก เช่นกัน (HRM 4 โครงการ HRIS 3 โครงการ) หากแต่โครงการเหล่านี้ไม่ชัดเจนในการนำเสนอ ระดับการเกิดนวัตกรรม (Innovation Level) พิจารณาแล้วเป็นการยากที่จะตัดสินระดับการเกิด นวัตกรรม ดังนั้นองค์การที่นำเสนอโครงการเหล่านี้ควรสื่อสารกระบวนการได้มาซึ่งความคิดแรก ในการจัดทำโครงการ นอกจากนี้เกณฑ์บูรณาการ (I4: Integration) อาจเป็นเกณฑ์ที่ทำให้หลาย โครงการเลือกที่จะส่งผลงานในลักษณะนี้ก็เป็นได้

5.3. สรุปบทเรียนจากเกณฑ์การตัดสินรางวัลนวัตกรรมด้านงานทรัพยากรมนุษย์

การได้มาซึ่งเกณฑ์การตัดสินรางวัลนวัตกรรมด้านงานทรัพยากรมนุษย์ในปีแรกนี้ มาจาก การประชุมระดมสมองของคณะอนุกรรมการวิชาการและเทคนิค ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในงานด้านนี้ จำนวน 6 คนประกอบด้วยนักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญ ที่ปรึกษา และผู้บริหารงานด้านทรัพยากร มนุษย์ ทั้งนี้การจัดทำเกณฑ์ใช้เวลากว่า 1 ปี อย่างไรก็ตามโครงสร้างของเกณฑ์รางวัล 5Is มีความ สอดคล้องกับหลักวิชาการอย่างมาก หลังจากได้ทบทวนวรรณกรรมทั้งงานวิจัย บทความเกี่ยวกับ งานด้านทรัพยากรมนุษย์และงานด้านการพัฒนานวัตกรรม จนทำให้มั่นใจได้ว่าเกณฑ์ 5Is สามารถ ใช้ได้ดีในการพิจารณารางวัลนวัตกรรมด้านงานทรัพยากรมนุษย์ของสมาคมการจัดการงานบุคคล แห่งประเทศไทยได้ต่อไปในอนาคต ยิ่งไปกว่านั้นการกำหนดค่าคะแนนของแต่ละ Is จะเหมาะสม กับความสำคัญของแต่ละเกณฑ์ เช่น I5: Impact หรือผลลัพธ์ ซึ่งจากนิยามงานนวัตกรรมมีความ ชัดเจนในเรื่องความใหม่ของระดับความคิดแล้ว หากแต่ต้องส่งผลเชิงคุณค่า (value added) ต่อผู้ มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการ ซึ่งกลุ่มแรกที่โครงการต้องแสดงผลลัพธ์เชิงคุณค่าคือ คุณค่าต่อ องค์การและบุคลากรในองค์การ (รางวัลระดับ Silver) ส่วนค่าคะแนนที่สูงขึ้นไปในเชิงผลลัพธ์คือ คุณค่าต่อ ชุมชน องค์การอื่น ๆ (รางวัลระดับ Gold) ค่าคะแนนสูงสุดเมื่อโครงการสามารถแสดง คุณค่าในระดับประเทศ (รางวัลระดับ Diamond) ซึ่งในกระบวนการนี้จะทำให้เห็นการทำงานของ ภาคองค์การเอกชน รัฐ และรัฐวิสาหกิจต่างร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนานวัตกรรมระดับประเทศ สอดคล้องกับนโยบาย Thailand 4.0

กระบวนการพิจารณารางวัลในลักษณะให้คะแนนเป็นขั้นบันได (ดูภาพที่ 1) โดยพิจารณา ระดับนวัตกรรม (I1: Initiative Level) เป็นอันดับแรก ทั้งนี้ทำให้สามารถกรองได้ว่าโครงการใด เข้าข่ายการเป็นนวัตกรรมหรือไม่ ก่อนการพิจารณาเกณฑ์อื่น ๆ ต่อไป หลังจากนั้นกรรมการ พิจารณาเกณฑ์รางวัลในระดับ Gold ว่าโครงการผ่านข้อกำหนดในเกณฑ์ระดับนี้ โดยพิจารณาไป ในแต่ละเกณฑ์จนครบ 5 Is ท้ายสุดกรรมการจึงมาพิจารณาในภาพรวมของเกณฑ์หากโครงการใด ผ่านทุกเกณฑ์ขั้นต้นของแต่ละรางวัลนั้น การตัดสินรางวัลถือเป็นตามกรอบของเกณฑ์ที่ต้องผ่าน ทั้ง 5 Is ในระดับต่ำสุด ทั้งนี้จากผลการพิจารณารางวัลทำให้เกิดความสอดคล้องกับค่าคะแนนที่ตั้งไว้ คือรางวัลระดับ Silver คะแนนรวมคือ 300 คะแนนขึ้นไป รางวัลระดับ Gold คะแนนรวมคือ 500 คะแนนขึ้นไป และรางวัลระดับ Diamond คะแนนรวมคือ 800 คะแนนขึ้นไป ทั้งนี้จึงมั่นใจ ว่าเกณฑ์การให้คะแนนและกระบวนการพิจารณาคะแนนรางวัลนี้ยังคงสามารถนำมาใช้ได้ในปี ต่อไป

จากการทบทวนกระบวนการจัดทำเกณฑ์รางวัล การสมัคร การคัดเลือก และการ พิจารณาตัดสินรางวัลโครงการนวัตกรรมด้านงานทรัพยากรมนุษย์ โดยสมาคมการจัดการงาน บุคคลแห่งประเทศไทย ร่วมกับสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ และสถาบันเพิ่มผลผลิต ทำให้ เห็นว่าเกณฑ์ 5 Is สามารถนำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการตัดสินรางวัลนวัตกรรมได้ ทั้งนี้มีความ สอดคล้องกับหลักวิชาการ กระบวนการการสมัครอาจจำเป็นต้องทำการสื่อสารประชาสัมพันธ์ใน ลักษณะสื่อสองทางร่วมกับการสื่อสารในรูปแบบเดิม เพื่อเป็นการให้ความรู้แก่องค์กรผู้สนใจ พัฒนานวัตกรรมด้านงานทรัพยากรมนุษย์อีกด้วย ส่วนกระบวนการการคัดเลือกโครงการนั้น การ ใช้หลักการพิจารณาแบบขั้นบันไดสามารถใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากมีความสอดคล้อง กับคะแนนที่ตั้ง และภาพรวมของผลการตัดสินรางวัล สุดท้ายคือกระบวนการพิจารณาตัดสิน รางวัลซึ่งจำเป็นต้องอาศัยกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีประสบการณ์ในการทำนวัตกรรมมาร่วม ตัดสิน

บรรณานุกรม

สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย. (2558ก). *เอกสารรายงานการประชุม*

คณะกรรมการโครงการมอบรางวัลนวัตกรรมการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ครั้งที่ 3. วันพุธที่ 9 กันยายน 2558 เวลา 17.30 – 19.30 น. ณ ห้อง Executive 3 ชั้น B โรงแรมปทุมวัน ปริ้นเซส กรุงเทพฯ

สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย. (2558ข). *เอกสารรายงานการประชุม คณะกรรมการโครงการรางวัลนวัตกรรมการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ครั้งที่ 5*. วันพุธที่ 7 ตุลาคม 2558 เวลา 17.30 – 19.30 น. ณ ห้อง Executive 3 ชั้น B โรงแรมปทุมวัน ปริ๊นเซส กรุงเทพฯ

สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย. (2559ก). *เอกสารการประชุม คณะอนุกรรมการโครงการรางวัลนวัตกรรมการบริหารและพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ (Thailand HR Innovation Award)*. ประชุมวันที่ 23 พฤษภาคม 2559 ณ เวลา 18:00 – 21:00 ห้อง VIP 1 ชั้น Lobby โรงแรมดิเอ็มเมอรัล รัชดา กรุงเทพฯ

สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย. (2559ข). *เอกสารเผยแพร่โครงการรางวัล นวัตกรรมการบริหารและพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ (Thailand HR Innovation Award)*

สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย. (2559ค). *คู่มือรางวัลนวัตกรรมการบริหารและพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ (Thailand HR Innovation Award)*

สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย. (2560ก). *รายงานการประชุมคณะกรรมการ กลั่นกรอง โครงการรางวัลนวัตกรรมการบริหารและพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ (HR Innovation Award)*. ประชุมวันอังคารที่ 18 เมษายน 2560 เวลา 18.00 – 21.00 น. ณ ห้อง VIP1 โรงแรมดิเอ็มเมอรัล รัชดา กรุงเทพฯ

Bahl, J. (2013). Human resource management: A rationale behind organisations' value chain. *The SIJ Transactions on Industrial, Financial & Business Management (IFBM)*, 1(2), 49-51.

Becker, B., Huselid, M., Pickus, P., & Spratt, M. (1997). HR as a source of shareholder value: Research and Recommendations. *Human Resource Management* 36, p. 39-46

Bondaronuk, T., Looise, J. K. & Lempsink, B. (2009). Framing the implementation of HRM innovation: HR professionals VS line managers in a construction company, *Personal Review*, 38(5), 472-491.

Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40. Retrieved on January 30, 2018 from <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>

- Boxall, P. & Purcell, P. J. (2016). *Strategy and human resource management* (4th Ed.). New York: Palgrave Macmillan
- Cooper, R. G. (2001). *Winning at new products: Accelerating the process from idea to launch* (3rd Ed.). New York: Perseus Books; www.stage-gate.com
- IBM Global Business Services. (2006). *Expanding the Innovation Horizon: The Global CEO Study 2006*. Retrieved on January 20, 2018 from file:///D:/Article/Articles%202018/HR%20Innovation%20-%20NIDA%2052nd%20Anniversary%202018%2003%2030/References-%20HR%20Innovation%20Award%20(PMAT)/2006%20%20IBM%20Interview%20CEO%20for%20Innovation.pdf
- Jackson, S.E. & Schuler, R.S. (1995). Understanding human resource management in th context of organizations and their environments. In M.R. Rosenzweig & L.W. Porter (Eds.) *Annual Review of Psychology*, 46, p.237-64. Palo Alto CA: Annual Reviews.
- Leydesdorf, L., & Etzkowitz, H. (1998). Triple helix model as a model for innovation studies. *Science and public policy*, 25(3), 195-203
- McLean, G. N., & McLean L. (2001). If we can't define HRD in one country, how can we define it in an international context? *Human Resource Development International Journal*, 4(3), 313-326.
- NaChiangmai, C. (1998, October 1). *Current outlook and trends of HRD in Thailand*. Handout distributed at international HRD course, University of Minnesota, St. Paul, MN.
- Phillips, J. J. (2007). *Measuring ROI in human resources: Calculating the impact of ROI on HR programs*. Retrieved on February 14, 2017 from file:///D:/Article/Articles%202018/HR%20Innovation%20-%20NIDA%2052nd%20Anniversary%202018%2003%2030/References-%20HR%20Innovation%20Award%20(PMAT)/2007%20Measuring%20ROI%20in%20Human%20Resources%20(Jack%20Phillips).pdf
- Phillips, P. P., Phillips, J. J., Stone, R. D. & Burkett, H. (2008). The ROI field book: Strategies for implementing ROI in HR and training, *Human*

- Resource Management International Digest*, 16(1), Retrieved on February 14, 2017 from <https://doi.org/10.1108/hrmid.2008.04416aae.001>
- Rothwell, R. (1994). Towards the fifth-generation innovation process. *International Marketing Review*, 11(1), 7-3
- Smith, D., 2010. Exploring innovation. McGraw-Hill Higher Education.
- Strandberg Consulting. (2009). *The role of human resource management in corporate social responsibility: Issue brief and roadmap*. Retrieved on February 14, 2018 from <https://corostrandberg.com/wp-content/uploads/2009/12/csr-hr-management.pdf>
- Trias de Bes, F. & Kotler, P. (2011). *Winning at innovation: The A-to-F Model*. New York: Palgrave MacMillan

Translated Thai Bibliography

- Personal Management Association of Thailand (PMAT). (2015 a.). *The 3rd report of HR innovation award committee meeting*. September 9, 2015, at Executive Room 3, Pratumwan Princess Hotel, Bangkok.
- Personal Management Association of Thailand (PMAT). (2015 b.). *The 5th report of HR innovation award committee meeting*. October 7, 2015, at Executive Room 3, Pratumwan Princess Hotel, Bangkok.
- Personal Management Association of Thailand (PMAT). (2016 a.). *The report of Thailand HR innovation award subcommittee meeting*. May 23, 2016, at VIP Room 1, The Emerald Ratchada Hotel, Bangkok.
- Personal Management Association of Thailand (PMAT). (2016 b.). *Brochure of Thailand HR innovation award*.
- Personal Management Association of Thailand (PMAT). (2016 c.). *Manual of Thailand HR innovation award*.
- Personal Management Association of Thailand (PMAT). (2017 a.). *The report of Thailand HR innovation award screening committee meeting*. April, 18, 2017, at VIP Room 1, The Emerald Ratchada Hotel, Bangkok