

# วงจรกิจระบบที่เลี้ยงในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งหนึ่ง: กรณีศึกษาระยะยาวเชิงคุณภาพ

รับบทความ: 27 กันยายน 2563

แก้ไขบทความ: 22 มกราคม 2564

ตอบรับบทความ: 16 กุมภาพันธ์ 2564

เฟื่องฟ้า ปัญญา<sup>1</sup>

## บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาเชิงลึกการนำระบบที่เลี้ยงมาใช้ในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งหนึ่ง ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม และการวิเคราะห์เอกสาร เก็บข้อมูลแบบตัวต่อตัวกับเจ้าของธุรกิจ ผู้จัดการ พี่เลี้ยง น้องเลี้ยง และผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้อง เป็นการลงพื้นที่หลายช่วงเวลา วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการ Template Analysis นำเสนอผลการศึกษาโดยเปรียบเทียบกับวงจรกิจผลิตภัณท์ที่แบ่งออกเป็น 4 ระยะ เริ่มจากช่วงแนะนำที่องค์การตัดสินใจนำระบบที่เลี้ยงเข้ามาใช้ผ่านการเตรียมการและวางระบบที่ดี ช่วงเจริญเติบโตที่ระบบที่เลี้ยงประสบความสำเร็จ พนักงานเต็มใจให้ความร่วมมือ ช่วงอ้อมตัวที่ระบบที่เลี้ยงมีความมั่นคง และสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง หลังจากนั้นองค์การเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงหลายด้านทำให้ระบบที่เลี้ยงเข้าสู่ช่วงถดถอย การอธิบายเป็นวัฏจักรจะช่วยให้ธุรกิจที่สนใจได้มองเห็นภาพเข้าใจง่าย นำไปประยุกต์ใช้ได้จริงในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้เกิดความยั่งยืน และมีมุมมองต่อระบบที่เลี้ยงที่คล้ายกับหลายสิ่งบนโลกใบนี้ที่มีการเกิดขึ้น ตั้งอยู่ และดับไป

**คำสำคัญ:** การศึกษาเชิงลึก, ระบบที่เลี้ยง, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

<sup>1</sup> หน่วยงานผู้แต่ง: คณะบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร มหาวิทยาลัยนครสวรรค์ 99 หมู่ 9 ตำบลท่าโพธิ์ อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก 65000 อีเมล fuangfap@nu.ac.th

## Mentoring Life Cycle in an SME Business: A Qualitative Longitudinal Case Study

*Received: September 27, 2020*

*Revised: January 22, 2020*

*Accepted: February 16, 2021*

*Fuangfa Panya<sup>1</sup>*

### Abstract

This qualitative research was an in-depth study of mentoring practice in an SME business. The in-depth interview, non-participant observation and document analysis were utilized. Data were gathered from the longitudinal study from a business owner, managers, mentors, mentees and relevant key informants. The Template Analysis was used to analyze the data. The findings were compared with the four stages of product life cycle: introduction, growth, maturity, and decline. In the introduction stage, the company decided to use the mentoring through preparation and system implementation. In the growth stage, the mentoring was successful and their employees were collaborative. In the maturity stage, the mentoring was stable and implemented continuously. In the decline stage, the SME faced several changes and inevitable decline. Using this cycle to explain the mentoring practice in an SME business helps other SMEs perceive a clear perspective and understanding of this practice, and apply it to the real situation for sustainable human resource development in SMEs. Additionally, it helps SMEs view the mentoring as a reality: happening, existing and ending.

**Keywords:** In-depth study, Mentoring, Human resource development, Small and medium enterprises

---

<sup>1</sup> **Affiliation:** Faculty of Business, Economics and Communications, Naresuan University. 99 Moo 9, Tapho, Muang, Phitsanulok 65000, Thailand. Email: fuangfap@nu.ac.th

## บทนำ (Introduction)

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and medium enterprises: SMEs) หรือเรียกสั้น ๆ ว่า “ธุรกิจ SMEs” ได้รับการยอมรับว่ามีบทบาทสำคัญต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของหลายประเทศทั่วโลก เป็นกลไกสนับสนุนทำให้เกิดการพัฒนาาระบบเศรษฐกิจแบบยั่งยืน (Bocconcelli et al., 2018; De Sousa Jabbour, Ndubisi, & Seles, 2020) เช่นเดียวกับประเทศไทยที่ธุรกิจ SMEs เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคม ครอบคลุมภาคการผลิต ภาคการค้า ภาคบริการ และภาคการเกษตร จากข้อมูลรายงานสถานการณ์ MSME ปี 2563 ของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) พบว่า มีธุรกิจ SMEs จำนวน 3,105,096 ราย คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 99.53 ของจำนวนวิสาหกิจทั้งประเทศ มีจำนวนการจ้างงาน 12,060,369 คน คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 69.48 ของการจ้างงานรวมทั้งหมด และก่อให้เกิดมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) คิดเป็นร้อยละ 35.30 ของ GDP รวมทั้งประเทศ เป็นธุรกิจที่คล่องตัวสูงในการดำเนินงาน และยังสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ดี ดังนั้น การขยายตัวของธุรกิจ SMEs จึงเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจของประเทศไทย

อย่างไรก็ตาม ในภาวะที่โลกต้องเผชิญกับความท้าทายใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นมากมาย ไม่ว่าจะเป็นปัญหาสงครามการค้า การแข่งขันที่ทวีความรุนแรงมากขึ้น ภาวะวิกฤตเศรษฐกิจโลก ค่าเงินที่มีความผันผวนสูง และวิกฤตไวรัสโคโรนา-19 ที่ลุกลามไปทั่วโลก ทำให้หลายธุรกิจเกิดการสั่นคลอนอย่างหนัก รวมถึงธุรกิจ SMEs ของประเทศไทยที่ได้รับผลกระทบอย่างรุนแรงจากการแพร่ระบาดของดั่งกล่าวและจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการฟื้นฟูกิจการ (ศักดิ์ดา ศิริภัทรโสภณ, 2563) หลายหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนต่างจำเป็นต้องเข้ามาเยียวยาธุรกิจเพื่อลดผลกระทบทางเศรษฐกิจ จุดมุ่งเน้นสำคัญประการหนึ่งคือการให้ธุรกิจ SMEs สามารถอยู่รอดและเติบโตได้ เพราะเมื่อธุรกิจ SMEs มีความแข็งแกร่งสามารถแข่งขันได้จะทำให้เศรษฐกิจมีพื้นฐานที่ดี ส่งผลให้เศรษฐกิจในภาพรวมเติบโตตามไปด้วย ธุรกิจ SMEs จะสู้อย่างไรให้สามารถอยู่รอดและเติบโตได้ จึงเป็นประเด็นที่มีความท้าทาย และมีการเสนอแนะหลายทางออก หนึ่งในแนวทางคือการที่ผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs จะต้องปรับตัวให้ทันกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มีความรู้ความสามารถที่จะฝ่าฟันอุปสรรคต่าง ๆ ไปให้ได้ ซึ่งธุรกิจ SMEs มักเผชิญปัญหาหลากหลายด้าน เช่น ปัญหาด้านการผลิต การจัดซื้อ การขนส่ง สินค้าคงคลัง การตลาด บัญชี การเงิน การบริหารจัดการ และด้านทรัพยากรมนุษย์ (ลัดดาวัลย์ เลขมาศ และแพรวพรรณ อินทรเกษม, 2560; สมาคมผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทย, 2560) โดยหนึ่งในปัญหาของธุรกิจ SMEs คือ ปัญหาด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มักพบว่ามีการลงทุนกับบุคลากรน้อย ด้วยเหตุผลที่ว่าเมื่อพัฒนาคนเหล่านั้นไปแล้ว องค์กรมักประสบปัญหากับการที่พนักงานลาออกไปทำงานกับบริษัทขนาดใหญ่ที่มีความมั่นคงมากกว่า โดยเฉพาะกับพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Phoemphian, Sakulkoo, & Tubsree, 2015; Yan, 2018)



การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สนใจศึกษาเครื่องมือที่จะช่วยผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ใช้เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถแข่งขันกับธุรกิจอื่นได้ โดยเป็นที่ยอมรับอย่างสากลว่า “ทรัพยากรมนุษย์” คือหัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนองค์การธุรกิจในยุคปัจจุบัน โดยมีเครื่องมือจำนวนมากที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การและระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) คือหนึ่งในเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับการยอมรับ ช่วยพัฒนาพนักงานให้เกิดความรู้ความสามารถ ทักษะทัศนคติ การปรับตัว และยังส่งผลเชิงบวกต่อการพัฒนาธุรกิจ SMEs ที่จำเป็นต้องมีพนักงานที่มีศักยภาพที่จะช่วยขับเคลื่อนให้ธุรกิจเกิดการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน (Brien & Hamburg, 2014; Jeong & Park, 2020) ดังนั้น การวิจัยนี้จึงเกิดขึ้น โดยให้ความสำคัญอย่างมากกับการเลือกกรณีศึกษา โดยเป็นธุรกิจ SME แห่งหนึ่งที่มีการพัฒนาคนที่สามารถใช้เป็นต้นแบบ และมีการนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้จริงผ่านหลายช่วงเวลาสำคัญ เพื่อให้เห็นวัฏจักรระบบพี่เลี้ยงทั้งระบบในลักษณะของการ “เกิดขึ้น ตั้งอยู่ และดับไป” ซึ่งเป็นลักษณะธรรมชาติของสรรพสิ่งบนโลก โดยนำเสนอเปรียบเทียบกับวัฏจักรชีวิตผลิตภัณฑ์ (Product life cycle) เพื่อให้ธุรกิจ SMEs ที่สนใจนำไปประยุกต์ใช้ในการเตรียมความพร้อม และดำเนินการระบบพี่เลี้ยงได้จริง และประสบความสำเร็จต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย (Objectives)

1. เพื่อศึกษาเชิงลึกการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยใช้ระบบพี่เลี้ยงในธุรกิจ SME แห่งหนึ่ง
2. เพื่อศึกษาเชิงลึกปัจจัยที่ส่งผลให้ระบบพี่เลี้ยงหายไปจากธุรกิจ SME แห่งหนึ่ง
3. เพื่อค้นหารูปแบบระบบพี่เลี้ยงที่เหมาะสมสำหรับธุรกิจ SMEs รายอื่น ๆ

### การทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)

#### แนวคิดเกี่ยวกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย

มีการกำหนดคำนิยามของธุรกิจ SMEs ที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับแต่ละประเทศว่าได้มีการกำหนดนิยามของตนไว้อย่างไร ซึ่งอาจขึ้นอยู่กับหลายตัวชี้วัด เช่น สินทรัพย์ถาวร (Fixed assets) จำนวนพนักงาน (Number of employees) อัตราการหมุนเวียนประจำปี (Annual turnover) ความเป็นเจ้าของ (Ownership; Dao, Mai, & Kim, 2016; Jordan, Lowe, & Taylor, 1998) สำหรับประเทศไทยจากเดิมที่ให้นิยามธุรกิจ SMEs ตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2543 กำหนดจากจำนวนการจ้างงานไม่เกินกว่า 200 คน และมีมูลค่าสูงสุดของสินทรัพย์ถาวรไม่เกิน 200 ล้านบาท โดยสรุปนิยามเดิมของธุรกิจ SMEs ไว้ตามตารางที่ 1



### ตารางที่ 1 การแบ่งประเภทวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย (นิยามเดิม)

ประเภทกิจการ	วิสาหกิจขนาดเล็ก		วิสาหกิจขนาดกลาง	
	มูลค่าสินทรัพย์ถาวร (Fixed Assets: ล้านบาท)	จำนวนการจ้างงาน (Employees)	จำนวนการจ้างงาน (Employees)	มูลค่าสินทรัพย์ถาวร (Fixed Assets)
กิจการผลิตสินค้า	<= 50	<= 50	>50-200	> 50-200
กิจการค้า				
- กิจการค้าส่ง	<= 50	< =25	>25-50	> 50-100
- กิจการค้าปลีก	< =30	< =15	>15-30	> 30-60
กิจการบริการ	<= 50	<=50	>50-200	> 50-200

ที่มา. สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2563)

อย่างไรก็ตาม เมื่อประเทศไทยพัฒนาเข้าสู่เศรษฐกิจยุค 4.0 ที่ธุรกิจมีการปรับใช้เทคโนโลยีมากขึ้นแทนการจ้างงาน ทำให้ขนาดและโครงสร้างทางธุรกิจเปลี่ยนแปลงไป เช่น บางธุรกิจมีการจ้างงานเพียงไม่กี่คนแต่สามารถสร้างรายได้มหาศาล กลุ่มดังกล่าวจึงไม่ควรถูกนับเป็นธุรกิจ SMEs ทำให้การกำหนดนิยาม SMEs มีการปรับเปลี่ยน เนื่องจากการกำหนดนิยามดังกล่าวจะส่งผลให้ธุรกิจ SMEs ได้รับการส่งเสริม สนับสนุน และได้รับการช่วยเหลือจากหน่วยงานภาครัฐหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการจัดทำฐานข้อมูลต่าง ๆ เพื่อติดตามสถานการณ์อันสามารถใช้เป็นตัวชี้วัดทางเศรษฐกิจของประเทศ ดังนั้น จึงได้มีการกำหนดนิยามใหม่ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2561 ที่ให้นำ “จำนวนรายได้” มาใช้เป็นเกณฑ์กำหนดขนาดของวิสาหกิจร่วมกับ “จำนวนการจ้างงาน” ดังแสดงในตารางที่ 2 ทั้งนี้ หากในกรณีที่จำนวนการจ้างงานและรายได้เข้าลักษณะของวิสาหกิจต่างกันให้ยึดเกณฑ์รายได้เป็นหลักในการพิจารณา

### ตารางที่ 2 การแบ่งประเภทวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย (นิยามใหม่)

ภาคธุรกิจ	วิสาหกิจขนาดย่อม (Small)				วิสาหกิจขนาดกลาง (Medium)	
	วิสาหกิจขนาดย่อม (Micro)		วิสาหกิจขนาดย่อม (Small)			
	การจ้างงาน	รายได้	การจ้างงาน	รายได้	การจ้างงาน	รายได้
ภาคการผลิต	ไม่เกิน 5 คน	ไม่เกิน 1.8 ล้านบาท	ไม่เกิน 50 คน	ไม่เกิน 100 ล้านบาท	ไม่เกิน 200 คน	ไม่เกิน 500 ล้านบาท
ภาคการค้าและ บริการ	ไม่เกิน 5 คน	ไม่เกิน 1.8 ล้านบาท	ไม่เกิน 30 คน	ไม่เกิน 50 ล้านบาท	ไม่เกิน 100 คน	ไม่เกิน 300 ล้านบาท

ที่มา. สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2563)

จากข้อมูลของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) ในรายงานสถานการณ์ MSME ปี 2563 พบว่า จำนวน MSME ตามนิยามใหม่ทั่วประเทศ มีจำนวนทั้งสิ้น

3,105,096 ราย แยกเป็นวิสาหกิจขนาดกลาง 44,290 ราย คิดเป็นร้อยละ 1.42 เป็นวิสาหกิจขนาดย่อม 415,722 ราย คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 13.33 และวิสาหกิจขนาดย่อย 2,645,084 ราย ซึ่งนับเป็นวิสาหกิจส่วนใหญ่ของประเทศ คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 84.79 ของจำนวนวิสาหกิจทั้งประเทศ จะเห็นได้ว่าด้วยจำนวนสัดส่วนธุรกิจ SMEs ที่มีจำนวนมากกว่าร้อยละ 90 ของจำนวนผู้ประกอบการทั้งประเทศ ช่วยให้เกิดการกระจายรายได้จากกลุ่มผู้ประกอบการไปสู่กลุ่มคนอื่น ๆ ในสังคม ก่อให้เกิดการจ้างงานจำนวน 12,060,369 คน หรือคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 69.48 ของการจ้างงานรวมทั้งประเทศ ช่วยสร้างงานสร้างรายได้ให้กับประชาชนในประเทศ ซึ่งนับว่ามีส่วนสำคัญที่ช่วยให้ระบบเศรษฐกิจและสังคมดีขึ้น และด้วยลักษณะเด่นสำคัญของธุรกิจ SMEs คือ การเกิดธุรกิจได้ง่ายโดยอาศัยเงินลงทุนไม่มาก ทำให้ผู้ประกอบการหลายคนสนใจเข้ามาดำเนินธุรกิจ แต่สิ่งที่น่าเป็นห่วง คือ ธุรกิจ SMEs มักประสบปัญหาหลายด้าน เช่น การที่ผู้ประกอบการมักถูกปิดกั้นโอกาสการเข้าถึงแหล่งเงินทุนเนื่องจากธุรกิจมีความเสี่ยงสูงกว่า และมีผลการดำเนินงานที่ไม่ค่อยแน่นอน (Antti & Andrea, 2014; Zubair, Kabir, & Huang, 2020) โดยเฉพาะในยุคอุตสาหกรรม 4.0 ที่จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบต่าง ๆ หากผู้ประกอบการ SMEs ยังคงประกอบธุรกิจในรูปแบบเดิม อาจต้องเผชิญกับความเสี่ยง (Moeuf et al., 2018) และยังเป็นเรื่องยากสำหรับธุรกิจ SMEs หลายแห่งกับการปรับใช้เทคโนโลยี เนื่องจากการขาดแคลนทรัพยากรด้านต่าง ๆ (Syazali et al., 2019) และท้ายที่สุดธุรกิจก็ไม่สามารถอยู่รอดประสบปัญหาภาวะขาดทุนด้วยหลายสาเหตุ และพบว่าธุรกิจ SMEs ส่วนใหญ่มักมีปัญหาในการดำเนินธุรกิจช่วงห้าปีแรก จนสุดท้ายผู้ประกอบการหลายรายต้องออกจากธุรกิจไป (อาชวัน อัครวนิก และ ปาณิสรา เบี้ยมุกดา, 2563; Schoenherr, Griffith, & Chandra, 2014) ดังนั้น การส่งเสริม สนับสนุนธุรกิจ SMEs จึงเป็นวาระแห่งชาติของประเทศไทยผ่านมาตรการและนโยบายสนับสนุนด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ธุรกิจ SMEs สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างราบรื่น มีความเข้มแข็ง และเติบโตอย่างยั่งยืน โดยทรัพยากรมนุษย์คือหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความพร้อมในการเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อรองรับกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจึงเป็นประเด็นสำคัญที่ธุรกิจควรให้ความสนใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของธุรกิจ SMEs ที่มีข้อจำกัดบางประการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

### แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยใช้ระบบที่เลี้ยงในธุรกิจ SMEs

จุดมุ่งเน้นของการพัฒนาธุรกิจ SMEs ส่วนใหญ่ มักให้ความสำคัญไปที่ผู้ประกอบการด้วยการสนับสนุนแหล่งเงินทุน การอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถในด้านต่าง ๆ เช่น การผลิต การบริหารจัดการ การทำบัญชี การตลาด เป็นต้น รวมถึงสนับสนุนการรวมกลุ่มเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ช่วยเหลือระหว่างกัน และสิ่งที่ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญอีกประการคือเรื่องของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เนื่องจาก “พนักงาน” คือ ฟันเฟืองสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนธุรกิจ SMEs ให้ดำเนินการได้อย่างมีศักยภาพ และก้าวไปข้างหน้าอย่างมั่นคง (Alagaraja, 2013; Noe, Hollenbeck,



Gerhart, & Wright, 2017) และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจ SMEs นับเป็นกลยุทธ์อย่างหนึ่ง ที่ผู้ประกอบการให้ความสนใจ โดยถือเป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบต่อสังคมและนำไปสู่องค์การ แห่งความเป็นเลิศ (Cantele, 2018) หากธุรกิจ SMEs สามารถบริหารจัดการและพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ความสามารถและศักยภาพ คนกลุ่มนี้คือพลังขับเคลื่อนสำคัญที่จะทำให้ธุรกิจ SMEs เจริญก้าวหน้าได้อย่างมั่นคง และยังมีนักศึกษาวิจัยที่ยืนยันถึงความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ใน ธุรกิจ SMEs ของไทย เช่น จากการศึกษาวิจัยของ ชุตติมา หวังเบ็ญหมัด และธนัชชา บินดุเหล็ม (2557) พบว่า ปัจจัยภายในด้านระบบบุคลากรมีความสำคัญมากต่อความสำเร็จของการประกอบการธุรกิจ SMEs และจากการศึกษาของนันทพร ดำรงพงศ์ (2561) พบว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลมีอิทธิพล ทางอ้อมต่อความสามารถในการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs

อย่างไรก็ตาม ผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs มักมองข้ามความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ และมองว่าเป็นการลงทุนที่สูญเสียเปล่า เนื่องจากผู้ประกอบการมักประสบปัญหาหลังจากที่ดูแล และพัฒนาพนักงานจนเป็นที่น่าพอใจ กลับพบว่าพนักงานที่มีรู้ความสามารถสูง หรือพนักงานรุ่น ใหม่ ๆ มักใช้ธุรกิจ SMEs เป็นบันไดเพื่อก้าวข้ามไปสู่องค์กรขนาดใหญ่ที่มีสวัสดิการหรือค่าตอบแทน ที่มากกว่า อีกทั้งการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เป็นสิ่งที่วัดมูลค่าของผลตอบแทนออกมา ได้ยาก ไม่เหมือนกับการลงทุนด้านอื่นที่สามารถวัดมูลค่าผลตอบแทนได้อย่างชัดเจน เช่น เมื่อองค์กร เพิ่มช่องทางการตลาดมากขึ้น หลังจากนั้นพบว่ายอดขายมีมากขึ้นกว่าเดิมสองเท่า เป็นต้น ซึ่งในความเป็นจริงแล้วหากพนักงานได้รับการพัฒนาจนมีความรู้ความสามารถอย่างเพียงพอ พวกเขาสามารถ สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้อย่างมากมาย และพวกเขาสามารถสร้างให้ธุรกิจมีศักยภาพ (Firm capability) ที่ดี มีประสิทธิภาพ มีเอกลักษณ์และความโดดเด่น (รุ่งอรุณ กระแสร์สินธุ์, ระพีพรรณ พิริยะกุล และนภาพร ชันธนาภา, 2559) และการสนับสนุนพนักงานให้มีความรู้ความสามารถจน สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยขับเคลื่อนให้องค์การเจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืน (Brien & Hamburg, 2014; Hill & Stewart, 2000)

ดังนั้น จึงมีการศึกษาที่เสนอแนะให้ผู้ประกอบการให้ความสนใจในการพัฒนาคนหลากหลาย ด้าน โดยระบบที่เลี้ยงเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยสนับสนุนให้พนักงานเกิดการพัฒนาคความรู้ ความสามารถ ทักษะคนดี ช่วยทำให้เกิดการช่วยเหลือระหว่างกันของพนักงาน ช่วยพัฒนาพนักงานใหม่ให้สร้าง นวัตกรรมในองค์กร ช่วยสร้างปฏิสัมพันธ์ และการติดต่อสื่อสารระหว่างกันมากขึ้น (Uen, Chang, McConville, & Tsai, 2018) เป็นวิธีการถ่ายทอดความรู้จากพนักงานอาวุโสผู้มีความรู้ และ ประสบการณ์ที่มากกว่าไปยังพนักงานใหม่ที่ยังต้องการการพัฒนาอีกหลายด้าน ก่อให้เกิดคุณภาพชีวิต ที่ดีในองค์กร (Jones, 2017) ที่เลี้ยงหรือบดี้จะมีส่วนช่วยดูแล เอาใจใส่พนักงานใหม่ให้ปรับตัวให้ เข้ากับเพื่อนร่วมงาน วัฒนธรรม สังคมและสิ่งแวดล้อมใหม่ และยังถือเป็นโปรแกรมหนึ่งในขั้นตอนการ สร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับพนักงาน (Employee experience; ธนาสิทธิ์ เพิ่มเพียร, 2562) ทั้งนี้



การศึกษาระบบพี่เลี้ยงที่นำมาใช้ในธุรกิจ SMEs นอกจากจะช่วยพัฒนาศาสตร์ด้านวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human resource development) ให้มีความก้าวหน้าทางวิชาการมากขึ้น ยังช่วยให้ธุรกิจ SMEs สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาคนได้อีกด้วย อย่างไรก็ตาม งานด้านพัฒนาคนในธุรกิจ SMEs ยังมีน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับงานด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยทั่วไป (Heilmann, Forsten-Astikainen, & Kultalahti, 2020; Nolan & Garavan, 2016) สำหรับประเทศไทยระบบพี่เลี้ยงในธุรกิจ SMEs พบรูปแบบของการได้รับคำแนะนำจากบริษัทขนาดใหญ่ที่จะคอยให้คำแนะนำเป็นพี่เลี้ยงและที่ปรึกษาเพื่อช่วยเหลือแก้ปัญหา และพัฒนาผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ให้มีศักยภาพมากขึ้น (ลัดดาวัลย์ เลขมาศ และแพรวพรรณ อินทรเกษม, 2562) โดยการนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจ SMEs ยังไม่ได้นำมาใช้อย่างเป็นระบบมากนัก (Panya, 2019) โดยได้มีการระบุประโยชน์ของการนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ในองค์การที่สามารถเพิ่มทักษะ ความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน รวมถึงการปรับตัวให้เข้ากับงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น ซึ่งจะช่วยสร้างพื้นฐานความมั่นคงให้กับองค์การและนำไปสู่การลดจำนวนการลาออกของพนักงานได้ (กิตติศักดิ์ แก้วบุตรดี และอังฉรา กิจเดช, 2561; Ghosh & Reio Jr, 2013) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาเชิงลึกจากองค์การต้นแบบที่ได้นำระบบพี่เลี้ยงมาใช้จริง เพื่อให้เข้าใจบริบทของธุรกิจ และสามารถวิเคราะห์ระบบพี่เลี้ยงได้ทั้งระบบ เพื่อให้ธุรกิจ SMEs รายอื่นที่สนใจสามารถศึกษาและเรียนรู้การนำระบบพี่เลี้ยงไปใช้พัฒนาศักยภาพพนักงานให้มีขีดความสามารถเพิ่มขึ้น ก่อให้เกิดประโยชน์และความยั่งยืนในการพัฒนาศักยภาพของพนักงานในธุรกิจ SMEs ต่อไป

### ระเบียบวิธีวิจัย (Research Methodology)

ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ผ่านกรณีศึกษาเดี่ยว (Single-case study) เนื่องจากต้องการศึกษาในเชิงลึกเพื่อให้สามารถอธิบายบริบทได้อย่างครอบคลุม โดยคุณภาพของงานวิจัยเชิงกรณีศึกษาขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ในการเลือกกรณีศึกษาเพื่อเชื่อมโยงกับองค์ความรู้ (Flyvbjerg, 2011) ให้มีความสำคัญอย่างมากกับการเลือกกรณีศึกษาที่สามารถเป็นต้นแบบในเรื่องของระบบพี่เลี้ยงซึ่งธุรกิจ SMEs ที่เลือกศึกษาในครั้งนี้ได้นำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ในการพัฒนาศักยภาพของพนักงานอย่างเป็นระบบ และได้รับการยอมรับว่าสามารถเป็นต้นแบบในการบริหารจัดการจากการได้รับรางวัลสุดยอด SMEs แห่งชาติ (SMEs National Awards) ที่ได้มอบรางวัลให้กับกลุ่มธุรกิจ SMEs ที่มีประสิทธิภาพ และความสามารถในการบริหารจัดการอย่างมีมาตรฐานซึ่งการบริหารทรัพยากรบุคคลคือ 1 ใน 7 เกณฑ์สำคัญของการพิจารณารางวัล ดังนั้น “บริษัท Good SME” (นามสมมติ) จึงถูกเลือกเพื่อศึกษาเชิงลึกผ่านการเก็บข้อมูลจาก 3 วิธีการ ได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ด้วยการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) ที่มีคำถามหลักเพื่อเป็นแนวทางสำหรับการสัมภาษณ์ และมีการซักถามเพิ่มเติมตามประเด็นที่เกี่ยวข้อง ระยะเวลาในการสัมภาษณ์

ประมาณ 1 ชั่วโมงต่อท่าน ผู้ให้ข้อมูลคือ เจ้าของธุรกิจ ผู้จัดการ พี่เลี้ยง น้องเลี้ยง และผู้ทำงานเกี่ยวข้องกับระบบพี่เลี้ยง โดยติดตามเก็บข้อมูล 4 ช่วงเวลา เพื่อให้เห็นการเปลี่ยนแปลงในวงจรชีวิตระบบพี่เลี้ยง โดยศึกษาช่วงแรกในปี 2559 เพื่อศึกษาคนเก่ง (Talent) ในบริบทของธุรกิจ SMEs จำนวน 3 ธุรกิจ (Lawless, Panya, O'Brien, & Kok, 2019) และพบว่า 1 ใน 3 ของกรณีศึกษาที่เก็บข้อมูลได้นำระบบพี่เลี้ยงมาใช้พัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ จึงมีการศึกษาเชิงลึกกับเจ้าของธุรกิจ พี่เลี้ยง และน้องเลี้ยงในช่วงที่สองในปี 2561 เพื่อเก็บข้อมูลในช่วงที่ระบบพี่เลี้ยงประสบความสำเร็จอย่างมากในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา (Panya, 2019) หลังจากนั้นได้ติดตามการคงอยู่ของระบบพี่เลี้ยงจากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ทรัพยากรมนุษย์ในช่วงที่สามในปี 2562 พบการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นหลายประการ ทำให้ระบบพี่เลี้ยงที่เคยรุ่งเรืองอย่างมากได้หายไปจากระบบ จึงเกิดการศึกษารื้อฟื้นในช่วงที่สี่ในปี 2563 เพื่อศึกษาเชิงลึกถึงช่วงถดถอยที่เกิดขึ้นจากการสัมภาษณ์พี่เลี้ยงและน้องเลี้ยง โดยเป็นการติดตามสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลรายเดิมจากช่วงที่สองที่สามารถติดตามสัมภาษณ์ได้เกือบทั้งหมด มีเพียง 1 ท่านได้เกษียณอายุการทำงานไปแล้ว ใช้การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling selection) ที่ให้ความสำคัญกับการเลือกตัวอย่างให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการวิจัย และสามารถให้ข้อมูลเชิงลึกที่เพียงพอที่จะให้ข้อสรุปที่ชัดเจน (Miles & Huberman, 1994) และเพื่อให้ได้ข้อมูลงานวิจัยเชิงคุณภาพที่หลากหลาย และมีความน่าเชื่อถือ (Trustworthiness) จึงเก็บข้อมูลด้วยตนเอง และใช้วิธีการตรวจสอบแบบสามเส้า (Creswell, 2013) โดยใช้ข้อมูลที่เก็บรวบรวมจากวิธีการที่แตกต่างกัน (Methodological triangulation) ซึ่งเป็นการศึกษาจากหลายแหล่งที่มาของข้อมูล โดยมีการเก็บข้อมูลเพิ่มเติมด้วยวิธีการอื่นเพื่อช่วยเสริมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกซึ่งใช้เป็นวิธีการหลัก สำหรับวิธีการเก็บข้อมูลเสริมอีกสองวิธี ได้แก่ การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-participant observation) เป็นการสังเกตจากสำนักงานจริงของผู้ให้ข้อมูล โดยไม่ได้เข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของทางบริษัท โดยขออนุญาตเข้าไปสังเกตบรรยากาศในการทำงาน สภาพแวดล้อม (Setting) กิจกรรมการทำงาน (Acting) และกิจกรรมต่าง ๆ ในสถานที่ทำงานที่มีส่วนสนับสนุนระบบพี่เลี้ยงในบริษัท และใช้การวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง (Document analysis) เช่น โครงการพี่เลี้ยงพนักงานใหม่ ประกาศแต่งตั้งพี่เลี้ยง เอกสาร Job profile เป็นต้น หลังจากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากแหล่งต่าง ๆ มาประกอบและตรวจสอบยืนยันเพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความละเอียดลึกซึ้ง และข้อค้นพบมีความน่าเชื่อถือตามหลักการในการวิจัยเชิงคุณภาพ

### การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจกดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) เรียบร้อยแล้ว ดำเนินการถอดคำให้สัมภาษณ์แบบคำต่อคำ (Transcribe verbatim) และดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ทั้งสี่ช่วงเวลาเพื่อให้เห็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นวัฏจักร และนำข้อมูลจากการลงพื้นที่เก็บข้อมูล ทั้งสามวิธีมาใช้เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกันด้วยวิธีการ Template analysis (Brooks & King, 2017) ที่



ถูกออกแบบมาสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่มีขั้นตอนนำเชื่อถือ โดยสร้างแม่แบบ หรือ “Template” ขึ้นมาตามข้อคำถามในการวิจัย และจัดโครงสร้างข้อมูล (Coding structure) โดยเน้นการจัดรูปแบบและหมวดหมู่ของข้อมูลอย่างเป็นระบบ มีความยืดหยุ่นทำให้สามารถบริหารจัดการอธิบายข้อมูลได้อย่างละเอียดตามแม่แบบ (Template) ที่สร้างขึ้น และยังช่วยให้สะดวกในการวิเคราะห์ข้อมูลมากขึ้น

## ผลการศึกษา (Results)

นำเสนอผลการศึกษาโดยจะไม่เปิดเผยชื่อจริงแต่จะใช้นามแฝง (Anonymity) แทนชื่อกิจการและผู้ให้ข้อมูลทั้งหมดเพื่อปกป้องความเป็นส่วนตัว และเป็นการป้องกันผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น โดย “บริษัท Good SME” ก่อตั้งมาแล้วมากกว่า 30 ปี จัดอยู่ในประเภทธุรกิจบริการ (Service sector) ให้บริการซ่อมบำรุงรักษาคอมพิวเตอร์ทั้งระบบแก่หน่วยงานภาครัฐและเอกชนทั่วประเทศ มีผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มตามช่วงเวลาในการเก็บข้อมูล ดังแสดงในตารางที่ 3 และตารางที่ 4 โดยมีรายละเอียด ดังนี้

**ช่วงที่ 1** เป็นการศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งระบบ โดยเริ่มจากการสัมภาษณ์เจ้าของธุรกิจ ซึ่งขณะนั้นดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการบริษัท (Managing director: MD) สัมภาษณ์ผู้จัดการ จำนวน 4 ท่าน ในฐานะพนักงานผู้มีศักยภาพสูงในมุมมองของเจ้าของธุรกิจ และสัมภาษณ์พนักงานผู้มีศักยภาพสูงอีกจำนวน 4 ท่าน ในมุมมองของผู้จัดการแต่ละคน รวมผู้ให้ข้อมูลสำคัญในช่วงที่ 1 จำนวน 9 ท่าน รายละเอียดดังปรากฏในตารางที่ 3 และผลจากการศึกษา พบว่า หนึ่งในวิธีการพัฒนาคนที่สำคัญของธุรกิจคือการใช้ระบบที่เลี้ยง

ตารางที่ 3 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) ในปี พ.ศ. 2559 จำนวน 9 ท่าน

นามสมมติ	จำนวน	บทบาทในบริษัท
เจ้าของธุรกิจ	1 ท่าน	บริหารจัดการทั้งระบบของธุรกิจในฐานะ MD
ผู้จัดการ 1,2,3,4	4 ท่าน	ดูแลจัดการฝ่ายตามที่ได้รับมอบหมายจาก MD
พนักงานศักยภาพสูง 1,2,3,4	4 ท่าน	ทำงานตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้จัดการ

**ช่วงที่ 2** เป็นการศึกษาเชิงลึกระบบที่เลี้ยงของธุรกิจ โดยสัมภาษณ์เจ้าของธุรกิจ (คนเดิมจากปี พ.ศ. 2559) เกี่ยวกับระบบที่เลี้ยงที่ประสบความสำเร็จอย่างมากในระยะเวลาที่ผ่านมา (ปี พ.ศ. 2554-2561) มีจำนวนที่เลี้ยงทั้งหมดที่มีการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ จำนวน 14 ท่าน โดยหลักเกณฑ์การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูล คือ ต้องเป็นที่เลี้ยงที่ได้รับการแต่งตั้งจากบริษัท และมีประสบการณ์ในการดูแลน้องเลี้ยงมาแล้ว โดยผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ที่เลี้ยง จำนวน 4 ท่าน และพบว่าไม่พบข้อมูลใหม่จึงไม่จำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพิ่มเติมในส่วนของที่เลี้ยง และหลังจากนั้นได้สัมภาษณ์น้องเลี้ยงในความดูแลของที่



เลี้ยงแต่ละท่านอีกจำนวน 4 ท่าน ทั้งนี้ได้ขอสัมภาษณ์ผู้จัดการด้านคุณภาพ 1 ท่าน และผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 1 ท่าน รวมผู้ให้ข้อมูลสำคัญในช่วงที่สอง จำนวน 11 ท่าน ดังปรากฏในตารางที่ 4

**ตารางที่ 4** ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) ในปี พ.ศ. 2561 จำนวน 11 ท่าน

นามสมมติ	จำนวน	บทบาทตามระบบพี่เลี้ยง
เจ้าของธุรกิจ*	1 ท่าน	สนับสนุนเป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำระบบพี่เลี้ยง
พี่เลี้ยง 1,2,3,4	4 ท่าน	ให้คำปรึกษา ดูแล เอาใจใส่น้องเลี้ยงตามแนวทางบริษัท
น้องเลี้ยง 1,2,3,4	4 ท่าน	พนักงานใหม่ภายใต้การดูแลจากพี่เลี้ยงแต่ละท่าน
ผู้สนับสนุนข้อมูล 1,2	2 ท่าน	ดูแลและสนับสนุนระบบพี่เลี้ยงตามนโยบายบริษัท

หมายเหตุ. \* เป็นการสัมภาษณ์เจ้าของธุรกิจคนเดิมในปี พ.ศ. 2559

**ช่วงที่ 3** ในปี พ.ศ. 2562 เป็นการติดตามศึกษาระบบพี่เลี้ยงของธุรกิจ โดยได้ติดต่อไปยังบริษัท และพบว่าผู้จัดการ 1, 2, 3, 4 (นามสมมติ) ซึ่งเคยให้สัมภาษณ์ในปี พ.ศ. 2559 ที่ถูกมองว่าเป็นพนักงานศักยภาพสูง (Talent) ได้ลาออกไปทั้งหมด ซึ่งรวมถึงผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่ได้ลาออกไปแล้ว ดังนั้น จึงได้สัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์คนใหม่ถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงสาเหตุที่ไม่ดำเนินงานระบบพี่เลี้ยงต่อ

**ช่วงที่ 4** ในปี พ.ศ. 2563 เป็นการศึกษาเชิงลึกถึงการถดถอยของระบบพี่เลี้ยงของธุรกิจ โดยได้ติดต่อไปยังเจ้าของธุรกิจ พี่เลี้ยง และน้องเลี้ยง จำนวน 9 ท่าน ซึ่งเป็นผู้ให้สัมภาษณ์รายเดิมที่เคยให้สัมภาษณ์ในปี พ.ศ. 2561 (ตารางที่ 4) เพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับสาเหตุที่ทำให้ระบบพี่เลี้ยงหายไปจากธุรกิจ อย่างไรก็ตาม มีพี่เลี้ยงจำนวน 1 ท่าน ได้เกษียณอายุการทำงานออกไปแล้ว (อายุ 60 ปี) ดังนั้นจึงสามารถสัมภาษณ์พี่เลี้ยงท่านเดิมได้ จำนวน 3 ท่าน น้องเลี้ยง จำนวน 4 ท่าน เจ้าของธุรกิจ 1 ท่าน และเก็บข้อมูลอีกครั้งจากเจ้าหน้าที่ทรัพยากรมนุษย์ที่เคยให้ข้อมูลในปี พ.ศ. 2562 (ช่วงที่ 3) จำนวน 1 ท่าน รวมผู้ให้ข้อมูลสำคัญในช่วงที่ 4 ทั้งหมดจำนวน 9 ท่าน

หลังจากเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งสี่ช่วงเวลา รวมถึงข้อมูลจากการสังเกต และเอกสารสำคัญที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการ Template Analysis และนำเสนอผลการศึกษาดตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัยโดยสรุปได้เป็น 3 ประเด็นหลัก (3 Main-themes) ดังนี้

### ประเด็นหลักที่ 1 (Theme 1) วงจรชีวิตระบบพี่เลี้ยงของ “บริษัท Good SME”

นำเสนอผลการศึกษาโดยอธิบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้ระบบพี่เลี้ยง อธิบายตามวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ (Product life cycle) เพื่อให้เห็นเป็นวัฏจักรซึ่งเป็นลักษณะตามธรรมชาติ คือ มีการเกิดขึ้น ตั้งอยู่ และดับไป โดยขอเรียกว่า “วงจรชีวิตระบบพี่เลี้ยง” (Mentoring life cycle) ประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน คือ ขั้นแนะนำ (Introduction) ขั้นเติบโต (Growth) ขั้นอิ่มตัว (Maturity) และขั้นถดถอย (Decline) ดังภาพที่ 1 โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ภาพที่ 1 วงจรชีวิตระบบพี่เลี้ยง (Mentoring life cycle) ของ “บริษัท Good SME”

พ.ศ. 2554	พ.ศ. 2555-2558	พ.ศ. 2559-2561	พ.ศ. 2562-2563
ช่วงแนะนำ	ช่วงเติบโต	ช่วงอิมตัว	ช่วงถดถอย
Introduction	Growth	Maturity	Decline
ฝ่าย HR ศึกษาและวางระบบเพื่อแนะนำให้พนักงานรู้จัก เข้าใจระบบพี่เลี้ยงที่คอยช่วยเหลือ ดูแล พัฒนาพนักงานใหม่ให้ปรับตัวและปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ โดยมีกรรมการผู้จัดการ (MD) สนับสนุน	ระบบพี่เลี้ยงเป็นที่ยอมรับ มีพนักงานที่สมัครใจเป็นพี่เลี้ยงจำนวนเพิ่มขึ้น พนักงานใหม่เห็นประโยชน์ของระบบ พี่เลี้ยงที่ช่วยในการปรับตัวและรู้สึกอบอุ่นที่มีพี่เลี้ยงคอยดูแลเอาใจใส่	ระบบพี่เลี้ยงดำเนินการได้ต่อเนื่อง แต่จำนวนพี่เลี้ยงเริ่มคงที่และอิมตัวโดยไม่มีประกาศแต่งตั้งพี่เลี้ยงเพิ่มเติม และเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ในบริษัท ทำให้ระบบพี่เลี้ยงเริ่มมีการเติบโตอย่างช้า ๆ	เปลี่ยนแปลงตำแหน่ง MD และบุคลากรฝ่าย HR มีจำนวนลดลงเรื่อยๆ (จากสี่เหลือศูนย์) องค์กรต้องสรรหาเจ้าหน้าที่ HR คนใหม่แต่เป็นการรับทดแทนเพียง 1 อัตรา เน้นทำภารกิจเร่งด่วน และไม่มีสานต่อ ทำให้ระบบพี่เลี้ยงเข้าสู่ช่วงถดถอย

### 1. ช่วงแนะนำ (Introduction) แนะนำระบบพี่เลี้ยงเข้าสู่องค์กร

“บริษัท Good SME” แม้เป็นเพียงธุรกิจ SME ที่ขณะนั้นมีจำนวนพนักงาน 130 คน แต่บริษัทกลับให้ความสำคัญอย่างมากกับการพัฒนาคนในองค์กร พิจารณาได้จากการมีฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (HR) ที่จัดตั้งขึ้นมาแล้วมากกว่า 10 ปี โดยมีการตั้งชื่อส่วนงานต่าง ๆ เน้นไปที่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human resource development: HRD) และจากการศึกษาเอกสารขององค์กรพบว่า มีบุคลากรที่ดูแลด้านทรัพยากรมนุษย์มากถึง 4 คน โดยชื่อตำแหน่งได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการเป็นภาษาอังกฤษ และมีการเผยแพร่เป็นนามบัตรบริษัทเพื่อมอบให้แก่พนักงานในการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานภายนอก ประกอบด้วยชื่อตำแหน่ง ดังนี้

- 1) “HRD manager” ผู้จัดการฝ่ายที่รับผิดชอบดูแลภาพรวมงาน HR ทั้งระบบ
- 2) “Assistant HRD manager” ผู้ช่วยผู้จัดการที่คอยสนับสนุนภารกิจด้านต่าง ๆ
- 3) “Senior HRD executive” ดูแลภารกิจด้านการสรรหาคัดเลือก และภารกิจตามที่ได้รับมอบหมาย
- 4) “Training and HRD officer” ดูแลการจัดโครงการฝึกอบรม และพัฒนาคนในองค์กร



บุคลากรทั้งที่ทำงานกับกิจกรรมต่าง ๆ ด้าน HRD ที่เกิดขึ้นได้รับการสนับสนุนจากเจ้าของธุรกิจที่ขณะนั้นดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการตามมติของหุ้นส่วนและกรรมการบริหารบริษัท หรือที่คนในบริษัทเรียกกันว่า “MD” (Managing director) โดยถือเป็นผู้มีบทบาทสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ “บริษัท Good SME” ด้วยมุมมองที่ว่าองค์กรจะพัฒนาต้องขับเคลื่อนด้วยคนในองค์กร ดังปรากฏในบทสัมภาษณ์

“เราต้องมองว่าการพัฒนาคน มันคือการลงทุน นั่นหมายความว่าวันหนึ่งมันจะออกเงยได้” (เจ้าของธุรกิจ, ผู้ให้สัมภาษณ์)

จากมุมมองด้านบวกของเจ้าของธุรกิจที่มีต่องานด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทำให้ “บริษัท Good SME” เกิดโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ด้านการพัฒนาคนตามมาจำนวนมาก เช่น โครงการพัฒนาศักยภาพผู้นำ มีการสร้างหลักสูตรฝึกอบรมภายในองค์กร โครงการ Knowledge Sharing โครงการ Happy Workplace มีการตั้งชมรมต่าง ๆ ซึ่งเกิดจากการรวมตัวของพนักงานในองค์กร เป็นต้น และระบบพี่เลี้ยงเป็นหนึ่งในโครงการที่ทางฝ่าย HR นำมาใช้เพื่อพัฒนาพนักงานใหม่ขององค์กร และด้วยพื้นฐานมุมมองที่ดีของเจ้าของธุรกิจที่มีต่องานด้าน HR ว่าคือผู้มีบทบาทสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ และงานสำคัญร่วมกับฝ่ายอื่น ๆ ในองค์กร เน้นงานเชิงรุกมากกว่างานเชิงรับ โดยเจ้าของธุรกิจเชื่อมั่นว่าหากมีการจัดการและพัฒนาคนที่ดี ความสำเร็จก็จะตามมา

“HR ผมคิดว่าสำคัญมากเลยสำหรับองค์กร ผมบอก HR ของผมเสมอว่าคุณต้องทำเรื่องกลยุทธ์ร่วมกับผม ต้องหาคนที่ใช่ อบรมเขาให้มีทัศนคติที่ใช่สำหรับองค์กร ผมไม่ได้สนใจเรื่อง HR ต้องมาจับใครขาดลามาสาย HR ต้องทำอะไรให้คนรู้เป้าหมาย ทำให้เค้ามีกำลังใจ โจทย์ของคุณต้องโมติเวทคนให้ได้ ถ้าเค้ารู้เป้าหมายและมีกำลังใจ ทุกอย่างจะตามมาเอง” (เจ้าของธุรกิจ, ผู้ให้สัมภาษณ์)

ด้วยเหตุผลที่ว่าองค์กรเริ่มขยายใหญ่ขึ้น จากเดิมที่มีพนักงานไม่กี่สิบคนจนมีพนักงานเพิ่มขึ้นเป็นหลักร้อยคน อีกทั้งทางบริษัทไม่ได้มีศูนย์ฝึกอบรมเหมือนกับองค์กรขนาดใหญ่ ดังนั้น ทางบริษัทจึงเล็งเห็นว่าระบบพี่เลี้ยง จะเป็นวิธีการที่สามารถช่วยพัฒนาศักยภาพของพนักงานใหม่ได้ดีและรวดเร็ว โดยหลังจากที่ฝ่าย HR ได้ศึกษาข้อมูลการดำเนินการระบบพี่เลี้ยง และได้เชิญวิทยากรผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกซึ่งมีประสบการณ์ด้านระบบพี่เลี้ยงในองค์กรขนาดใหญ่ของประเทศไทยมาบรรยายให้ความรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และช่วยแนะนำการดำเนินการระบบพี่เลี้ยงให้แก่ฝ่าย HR และพนักงานอาวุโสจำนวนหนึ่งที่สนใจรับฟัง ซึ่งทาง HR ได้ดำเนินการตามขั้นตอนและข้อแนะนำต่าง ๆ สรุปได้ 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดบทบาทพี่เลี้ยง 2) การคัดเลือกพี่เลี้ยง 3) การมอบหมายหน้าที่ให้พี่เลี้ยง 4) การฝึกอบรมและพัฒนาพี่เลี้ยง 5) การจูงใจพี่เลี้ยง 6) การติดตามและประเมินผล (Panya, 2019) โดยคำนึงถึงการประยุกต์ให้เข้ากับบริบทและวัฒนธรรมของคนในองค์กร เช่น จาก การที่บริษัทมีวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement culture) โดยประเมินผลงานผ่าน KPIs



ดังนั้นระบบพี่เลี้ยงจึงถูกนำไปเป็นส่วนหนึ่งของการวัดผลงาน โดยพี่เลี้ยงจะได้รับคะแนนพิเศษ (Bonus track) เพิ่มอีก 5% ในการคิดคะแนนเพื่อประเมินผลงานประจำปี มีการประกวดและให้รางวัลพี่เลี้ยงดีเด่น เป็นต้น

ในปี พ.ศ. 2554 ระบบพี่เลี้ยงได้เกิดขึ้นอย่างเป็นทางการพร้อมกับการแต่งตั้งพี่เลี้ยงรุ่นแรก จำนวน 4 ท่าน โดยพี่เลี้ยงทั้ง 4 ท่านได้ผ่านการอบรมและผ่านการคัดเลือกจากคณะกรรมการบริษัท เนื่องจากพี่เลี้ยงจะมีบทบาทสำคัญในการถ่ายทอดความรู้ รวมถึงทัศนคติที่ดีไปสู่พนักงานใหม่ เพื่อช่วยให้สามารถปรับตัวในการทำงานได้เร็วขึ้น และหลังจากที่พี่เลี้ยงรุ่นแรกมีความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์ดูแลน้องเลี้ยง พวกเขาจะมีหน้าที่ในการถ่ายทอดบทบาทของพี่เลี้ยงให้กับพี่เลี้ยงใหม่ในรุ่นต่อ ๆ ไป ดังนั้นจะพบว่า การถ่ายทอดความเป็นพี่เลี้ยงจากรุ่นสู่รุ่นจึงเหมาะกับบริบทของธุรกิจ SMEs เนื่องจากช่วยทำให้องค์กรประหยัดค่าใช้จ่าย พนักงานใหม่ไม่ต้องใช้เวลามากในการเรียนรู้ด้วยตนเองแบบลองผิดลองถูก หรือรู้สึกเค็งคว้างในช่วงแรกของการเข้าสู่องค์กร แต่จะมีพี่เลี้ยงคอยแนะนำช่วยเหลือทำให้น้องเลี้ยงสามารถเรียนรู้ปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้ไวขึ้นนั่นเอง

“เรามีในเรื่องของระบบพี่เลี้ยง ตั้งแต่วันแรกเลย นอกเหนือจากหัวหน้างานแล้วนะคะ เราจะมีพี่เลี้ยงที่ข้ามสายงาน ก็จะเป็นเจ้าหน้าที่จากในองค์กรเรานี่แหละ ที่ผ่านการคัดเลือกจากคณะกรรมการบริษัทแล้วว่าเหมาะสม ผ่านทดสอบผ่านการประเมินจากบริษัทเรียบร้อยแล้วว่าเหมาะสมในการที่จะถ่ายทอดเรื่องของวัฒนธรรมองค์กร การปรับตัวเข้ากับองค์กรต่าง ๆ ให้กับพนักงานใหม่” (ผู้จัดการ 1 ฝ่าย HR, ผู้ให้สัมภาษณ์)

ดังนั้น ช่วงแนะนำ (Introduction) สิ่งสำคัญคือการวางรากฐานระบบพี่เลี้ยงที่ดี โดยฝ่าย HR ได้ศึกษา มีการวางแผนที่จะนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้โดยเน้นการอย่างมีขั้นตอน สิ่งสำคัญประการต่อมาคือการให้การสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร และการตอบรับที่ดีจากพนักงานที่สมัครเข้าร่วมเป็นพี่เลี้ยง ทำให้ระบบพี่เลี้ยงของบริษัทก้าวเข้าสู่ช่วงเติบโตในเวลาต่อมา

## 2. ช่วงเติบโต (Growth) ระบบพี่เลี้ยงเติบโตอย่างต่อเนื่อง

“บริษัท Good SME” มีประกาศอย่างเป็นทางการโดยประกาศแต่งตั้งพี่เลี้ยงรุ่นที่ 1 วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2554 จำนวน 4 ท่าน รุ่นที่ 2 วันที่ 1 มีนาคม พ.ศ. 2556 จำนวน 7 ท่าน และรุ่นที่ 3 วันที่ 1 กรกฎาคม 2557 จำนวน 3 ท่าน รวมจำนวนพี่เลี้ยงอย่างเป็นทางการ 14 ท่าน ซึ่งในช่วงระยะเวลาดังกล่าวถือเป็นช่วงที่ระบบพี่เลี้ยงอยู่ในยุคเฟื่องฟู มีการแต่งตั้งพี่เลี้ยงอย่างต่อเนื่อง พนักงานหลายคนสนใจสมัครเข้าร่วมเป็นพี่เลี้ยง โดยฝ่าย HR มีการตั้งเกณฑ์อย่างชัดเจนถึงคุณสมบัติต่าง ๆ ของบุคคลที่จะสมัครเป็นพี่เลี้ยง เช่น ต้องเป็นพนักงานระดับอาวุโส มีอายุงานมากกว่า 3 ปี มีผลการทำงานในเกณฑ์ที่ดีอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า มีเกณฑ์การคัดเลือกพี่เลี้ยงบางอย่างที่ไม่ได้ถูกกำหนดไว้ในเอกสาร แต่มีส่วนสำคัญในการพิจารณาคัด

ลือกพี่เลี้ยง เช่น พี่เลี้ยงไม่ควรเป็นหัวหน้างานโดยตรง แต่ควรมาจากฝ่ายอื่นแบบข้ามสายงาน ซึ่งจะช่วยให้พนักงานใหม่มีทั้งหัวหน้างานที่คอยสอนงานและจะมีพี่เลี้ยงช่วยในการปรับตัว และพี่เลี้ยงควรเป็นเพศเดียวกันซึ่งจะช่วยให้ปรับตัวเข้าหากันได้ง่ายขึ้น ดังนั้น จะเห็นว่าบริษัทพิจารณาความเหมาะสมในหลายด้านทั้งที่ปรากฏตามเอกสาร และถือเป็นธรรมเนียมปฏิบัติแม้ไม่ได้เขียนเป็นลายลักษณ์อักษรก็ตาม รวมถึงมีกระบวนการคัดกรองพี่เลี้ยงที่เป็นลักษณะการตรวจสอบสองครั้ง (Double-check) โดยฝ่าย HR จะพิจารณาคุณสมบัติเบื้องต้นในรอบแรก หลังจากนั้นจะต้องผ่านการพิจารณาคัดเลือกจากคณะกรรมการบริษัทอีกครั้งก่อนจะมีประกาศแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ โดยระบบพี่เลี้ยงได้ดำเนินการอย่างมีระบบ มีการจูงใจในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งการให้คะแนนพิเศษที่จะมีผลต่อการพิจารณาขึ้นเงินเดือน มีเงินอุดหนุนสำหรับการดูแลน้องเลี้ยง มีการประกวดเพื่อให้รางวัลแก่พี่เลี้ยง และใช้ระบบการถ่ายทอดความสำเร็จจากรุ่นสู่รุ่น โดยพี่เลี้ยง 1 (นามสมมติ) ทำงานเป็นรองผู้จัดการฝ่ายบริการ อายุงานเกือบ 20 ปี ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นพี่เลี้ยงในรุ่นแรก และมีประสบการณ์ดูแลน้องเลี้ยงมาแล้วประมาณ 10 คน ให้ความเห็นเกี่ยวกับช่วงเติบโตของระบบพี่เลี้ยงไว้ว่า

“เริ่มโครงการบู๊ปมันยังไม่มีคนมา มาคนแรก พอปีต่อ ๆ ไปนี้ คนก็จะเริ่มเยอะใช้ไหมครับ และพี่เลี้ยงก็จะเริ่มการแข่งขัน มีการแข่งขันมากขึ้น น่าจะปีที่สามน่าจะบูมสุดหลังจากเริ่มโครงการ.. น้อง ๆ ในบรรดา 10 คน ทั้งหมดนี้ 90 เปอร์เซ็นต์ เขาจะเรียนรู้งานได้ไวขึ้น” (พี่เลี้ยง 1, ผู้ให้สัมภาษณ์)

“พี่เลี้ยงเขาจะแนะนำผม เนื่องจากว่าทางฝ่ายอื่น เขาจะแบ่งเป็นทีมย่อยเยอะมากเลย เข้ามาใหม่ ๆ ผมก็งง ปกติก็คือโอทีก็คือโอทีไปเลย แต่ก็มีตั้ง 4 - 5 ทีม ผมก็คุย ๆ กับพี่เลี้ยงว่าเฮ้ยเราจะคุยกับทีมนี้ เราจะคอนแทคอย่างไรดี เขาก็ช่วยแนะนำ รวมถึงปัญหาบางอย่างเขาเป็นกระบอกเสียงให้เราหมายถึงคนที่เราติดต่อด้วย เพราะว่าบางครั้งเราไม่รู้พื้นฐานคนว่าคนที่เราติดต่อด้วยเขาอุปนิสัยอย่างไร” (น้องเลี้ยง 1, ผู้ให้สัมภาษณ์)

ดังนั้น **ช่วงเติบโต (Growth)** สิ่งสำคัญคือการทำให้ผู้เกี่ยวข้องเห็นประโยชน์ของการมีระบบพี่เลี้ยง ซึ่งจะทำให้มีผู้สนใจสมัครเข้าร่วมโครงการโดยบริษัทไม่ต้องบังคับ และบริษัทต้องมีระบบที่ดีรองรับ เช่น ระบบการสรรหาพี่เลี้ยง การจูงใจ การสนับสนุนด้านต่าง ๆ เพื่อให้ระบบพี่เลี้ยงเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง

### 3. ช่วงอิมมัตว (Maturity) ระบบพี่เลี้ยงเริ่มคงที่

“บริษัท Good SME” ดำเนินการระบบพี่เลี้ยงอย่างต่อเนื่อง พนักงานที่มีศักยภาพหลายท่านให้ความสนใจสมัครเป็นพี่เลี้ยง พนักงานใหม่รู้สึกตื่นต้นกับการมีระบบพี่เลี้ยง และรู้สึกได้ถึงความปลอดภัยที่ได้รับการต้อนรับจากพี่เลี้ยง และหลายท่านเห็นว่าระบบพี่เลี้ยงมีประโยชน์ต่อพนักงานและองค์กร



“ก็คือความเข้าใจ และความสามารถในการเรียนรู้ และก็การที่ปรับตัว และก็ปรับสมดุลให้เข้ากับการทำงานในบริษัท ถ้ามีพี่เลี้ยงเขาจะสามารถที่จะปรับตัวได้ไว และก็สามารถที่จะทำงานมีคนคอยแนะนำ และประสิทธิผลของเขาก็จะไวขึ้น” (เจ้าของธุรกิจ, ผู้ให้สัมภาษณ์)

“หลัก ๆ เราก็จะให้ คือ เริ่มให้เขาปรับ สามารถปรับตัวให้เข้ากับองค์กรได้ วัฒนธรรมองค์กรเป็นอย่างไร และสิ่งแวดล้อมของเรามันเป็นแบบนี้ สไตล์การทำงานที่นี้อย่างนี้ สอนให้เค้าปรับตัว เพื่อมาแล้วมันไม่ได้โดดเดี่ยว อยู่ดี ๆ เข้ามาแล้วไม่มีใครช่วยเหลืออะไรอย่างนี้ เพราะว่าถ้าเรื่องในงานเขาก็จะมีหัวหน้างานที่สอนอยู่แล้ว” (พี่เลี้ยง 4, ผู้ให้สัมภาษณ์)

“มีก็ดี อย่างสมมติว่าน้องเลี้ยงมีปัญหา พี่เลี้ยงสามารถเข้ามาช่วย อาจจะแค่ออกความคิดเห็นหรืออะไรอย่างนี้ มันก็เหมือนมีเพื่อนคู่คิดเหมือนกัน คือ บางคนอาจจะไม่กล้าคุยกับหัวหน้าโดยตรง ก็อาจจะอย่างน้อยมีพี่เลี้ยงคุย พูดถึงก็เหมือนแบบมีเพื่อนช่วยคิด ให้คำแนะนำ” (น้องเลี้ยง 3, ผู้ให้สัมภาษณ์)

โดยระยะเวลาที่ถือเป็นช่วงอิมมัตูวี่ระบบที่เลี้ยงอยู่ในระดับสูงที่สุด มีการเจริญเติบโตอย่างเต็มที่ มีการประกวดและมอบรางวัลให้แก่พี่เลี้ยงดีเด่น มีการถ่ายทอดความรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์จากพี่เลี้ยงรุ่นพี่สู่พี่เลี้ยงรุ่นน้อง ประโยชน์ของระบบที่เลี้ยงเห็นได้ชัดจากการที่พนักงานใหม่ปรับตัวได้เร็วขึ้น และส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่ดี แต่สิ่งทำลายสำหรับ “บริษัท Good SME” คือการพยายามรักษาให้ระบบที่เลี้ยงดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง เนื่องจากในระยะเวลาต่อมาบริษัทเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในองค์กร ทีมผู้บริหารตัดสินใจย้ายสำนักงานจากพื้นที่เช่ามาอยู่ ณ สำนักงานแห่งใหม่ในช่วงต้นปี พ.ศ. 2558 ซึ่งเป็นการลงทุนสร้างอาคารขนาดใหญ่ของตนเองขึ้นมารองรับการเติบโตและการขยายงานที่เกิดขึ้น นับเป็นการเติบโตก้าวสำคัญขององค์กร รวมถึงมีการเปลี่ยนแปลงด้านอื่น ๆ ตามมา ทำให้ระบบที่เลี้ยงเริ่มจางหายไป เนื่องจากมีการกิจด้านอื่น ๆ ที่ต้องเร่งดำเนินการก่อน

ดังนั้น **ช่วงอิมมัตูวี่ (Maturity)** จึงเป็นช่วงเวลาสำคัญที่ระบบที่เลี้ยงยังสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง แต่ก็ค่อย ๆ ลดลงตามลำดับ เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่กระทบระบบที่เลี้ยง ดังนั้น บริษัทต้องพยายามหากกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่จะรักษาระบบที่เลี้ยงให้คงอยู่ อย่างไรก็ตาม สำหรับระบบที่เลี้ยงของ “บริษัท Good SME” ท้ายที่สุด ด้วยปัจจัยหลายประการ และการเปลี่ยนแปลงหลายอย่างที่เกิดขึ้น ส่งผลให้ระบบที่เลี้ยงเริ่มเข้าสู่ช่วงตกต่ำอย่างเลี่ยงไม่ได้

#### 4. ช่วงถดถอย (Decline) ระบบที่เลี้ยงเริ่มไม่เป็นที่ต้องการ

จากช่วงอิมมัตูวี่ที่องค์กรเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงภายในหลายด้าน เช่น การย้ายสำนักงาน การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสูงสุดขององค์กร การลาออกของบุคลากรด้าน HR ผนวกกับการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของบริษัทที่ต้องเร่งปรับตัวหลายด้าน ทำให้ระบบที่เลี้ยงถูกมองข้าม และท้ายที่สุดแล้วระบบที่เลี้ยงได้เข้าสู่ช่วงถดถอยจากการที่บริษัทไม่ได้



ดำเนินการต่อ และบริษัทมีภารกิจเร่งด่วนอย่างอื่นที่ต้องดำเนินการ โดยมูลเหตุสำคัญที่สะท้อนมาจากการลงเก็บข้อมูล เกิดจากการที่ฝ่าย HR ซึ่งเป็นผู้นำเสนอและดำเนินการระบบพีเลียงได้ลาออกไป ทำให้ระบบพีเลียงหายไปด้วยนั่นเอง

“ความสม่ำเสมอของโครงการ ต้องยอมรับว่าเป็นเรื่องที่ยากมาก บางทีกลุ่มที่สร้างขึ้นมามีความสำคัญมากเข้าใจมาก พอมีการเปลี่ยนแปลงคนใหม่มาเริ่มอะไรไม่เข้าใจ ก็เริ่มไม่อยากทำ มันก็จะเริ่มสั้นคลอนเปลี่ยนแปลง คือ ทำอย่างไรจะทำให้ทุกสิ่งทุกอย่างเกิดขึ้นได้ตลอด พอมันเกิดขึ้นมาถึงจุดหนึ่งมันจะเริ่มค่อย ๆ ถอย ๆ เสื่อมลง มีเรื่องอื่นเข้ามาทดแทนบ้าง ทำให้ความสำเร็จในระยะยาวเริ่มเกิดขึ้นยาก ทำสำเร็จได้แต่จะทำให้สำเร็จต่อเนื่องไปรุ่นสู่รุ่นต้องถ่ายทอดกัน ไม่อย่างนั้นมันจะหายไป” (เจ้าของธุรกิจ, ผู้ให้สัมภาษณ์)

“น่าจะเป็นแค่ปัจจัยเดียวครับ เมื่อก่อน HR มีทั้งหมด 4 ท่าน เขาจะมีหน้าที่แต่ละคนแตกต่างกันเลย คนนี้ดูเงินเดือน คนนี้ดูสวัสดิการ คนนี้ดูเรื่องการเทรนนิ่งต่าง ๆ นานา คือจะแบ่งหน้าที่ให้ชัดเจน จะมีแบบดูเรื่องความสัมพันธ์คนในองค์กรนู่นนี่นั่น แต่คือตอนนี้คือแบบ HR เหลืออยู่คนเดียวครับ ที่ต้องโฟกัสคอรัหลัก ๆ ก่อน..เช่น การจ่ายเงินเดือนหลัก ๆ ให้มันดำเนินต่อไปได้ก่อน” (น้องเลี้ยง1, ผู้ให้สัมภาษณ์)

ดังนั้น **ช่วงถดถอย (Decline)** จึงเป็นระยะที่มีหลายปัจจัยทำให้ระบบพีเลียงของ “บริษัท Good SME” ก้าวเข้าสู่ช่วงตกต่ำที่ถูกมองข้ามความสำคัญและมองเป็นภารกิจท้าย ๆ ที่จะต้องดำเนินการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงของฝ่าย HR เพราะเมื่อไม่มีคนดูแลรักษาระบบให้คงอยู่ระบบก็หายไปด้วยนั่นเอง และเพื่อให้เข้าใจมากขึ้นถึงสาเหตุที่ระบบพีเลียงหายไปจากระบบ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และนำเสนอเชิงลึกในประเด็นหลักที่สอง

## ประเด็นหลักที่ 2 (Theme 2) ปัจจัยที่ส่งผลให้ระบบพีเลียงหายไปจาก “บริษัท Good SME”

**ปัจจัยภายใน** เป็นปัจจัยหลักสำคัญที่ส่งผลให้ระบบพีเลียงเข้าสู่ช่วงถดถอย และท้ายที่สุดระบบพีเลียงได้หายไปจากองค์กร เริ่มตั้งแต่การย้ายสำนักงานจากการเช่าพื้นที่มาสร้างอาคารจักรเป็นของตนเองที่ต้องใช้เงินลงทุนจำนวนมาก ต่อมามีการเปลี่ยนแปลงผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ (MD) ซึ่งเป็นหนึ่งในเจ้าของธุรกิจที่เห็นความสำคัญอย่างมากต่องานด้าน HR ซึ่งท่านดำรงตำแหน่ง MD ต่อเนื่องยาวนาน 15 ปี ดังนั้น เพื่อเปิดโอกาสคนรุ่นใหม่เข้ามาบริหารงาน จึงมีการเปลี่ยนแปลง MD คนใหม่ในช่วงปี พ.ศ. 2561 โดย MD ท่านเดิมยังคงทำหน้าที่กรรมการบริหารในฐานะหุ้นส่วนคนหนึ่ง และจากการวิเคราะห์ร่วมกันระหว่างการเก็บข้อมูลครั้งแรกที่ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์เชิงลึกกับพนักงานผู้มีศักยภาพสูง (Talented employees) จำนวน 8 คน และพบว่าในปัจจุบันพนักงานกลุ่มดังกล่าวจำนวน 6 คน ได้ลาออกไปแล้วด้วยเหตุผลต่าง ๆ กัน เช่น ต้องการงานที่ทำหายมากขึ้น บางส่วนเมื่อบริษัทย้ายก็ไม่สะดวกในการเดินทาง เป็นต้น และจากการลาออกของบุคลากรที่เกิดขึ้นทั้ง

จากฝ่ายอื่น ๆ และฝ่าย HR เอง ทำให้งานด้าน HR เริ่มอยู่ในภาวะสั่นคลอนและเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้ระบบพี่เลี้ยงเข้าสู่ช่วงถดถอย เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงในฝ่าย HR อย่างรวดเร็ว จากเดิมที่ทางบริษัทมีบุคลากรด้าน HR ที่มีการแบ่งงานกันอย่างชัดเจน จำนวน 4 ท่าน ในช่วงแรกของการเข้าไปสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูล หลังจากนั้นพบว่าผู้จัดการฝ่าย HR ได้ตัดสินใจลาออกไป และเจ้าหน้าที่งานด้านพัฒนาและฝึกอบรมได้เสียชีวิตลงด้วยโรคประจำตัว หลังจากนั้นอีกสองท่านได้ตัดสินใจทยอยลาออกในเวลาต่อมา การเปลี่ยนแปลงในฝ่าย HR จึงเป็นมูลเหตุสำคัญที่ทำให้ระบบพี่เลี้ยงเข้าสู่ช่วงถดถอย โดยพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงต่างให้ข้อมูลตรงกันว่าเกิดจากฝ่าย HR เดิมซึ่งเป็นผู้ดำเนินการหลักลาออกไป

“HR เปลี่ยนทั้งแผนก จุดเชื่อมคือไม่ได้มีการประสานงานกันกับคนใหม่ ต่างคนต่างมา การพัฒนาของแต่ละคนแตกต่างกัน เปลี่ยนทั้งชุด คนใหม่เค้าก็ไปในแนวทางอื่นมากกว่า” (น้องเลี้ยง 2, ผู้ให้สัมภาษณ์)

“HR ก็เปลี่ยนหลายรุ่น ซึ่งเป็นคนซบเคลื่อน เปลี่ยนคนมาทำในเรื่อง Admin มากกว่า ไม่ได้เข้าถึงการพัฒนาศูนย์ ไม่มี manager” (พี่เลี้ยง 2, ผู้ให้สัมภาษณ์)

“อาจจะด้วยเพราะว่าบุคลากร Gen ใหม่เข้ามา HR เปลี่ยนการดูแลใหม่ HR ทีมใหม่ความคิดเดิมออกไป รุ่นนี้ต้องทำแบบนี้” (น้องเลี้ยง 3, ผู้ให้สัมภาษณ์)

หลังจากขาดผู้รับผิดชอบงานด้าน HR ทั้ง 4 ท่าน บริษัทจึงตัดสินใจรับพนักงานใหม่เข้ามาทดแทนและทำงานอยู่ประมาณ 8 เดือนก็ได้ขอลาออกไป ทำให้มีช่องว่างรอยต่อที่ไม่ได้มอบหมายหรือสานต่องานเดิม เพราะหลังจากนั้นบริษัทได้รับพนักงานที่เคยมีประสบการณ์ด้าน HR จากบริษัทอื่นมาเป็นลิสปีเพื่อให้เข้ามารับช่วงงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์แทน โดยดำรงตำแหน่ง “Senior HR Executive” ทำให้มีตำแหน่งงานด้าน HR เพียง 1 ท่าน โดย ณ วันสัมภาษณ์ในปี พ.ศ. 2562 เพิ่งเข้ามาทำหน้าที่ได้เพียงเจ็ดเดือน และมีการกิจอีกหลายอย่างให้เรียนรู้และรับผิดชอบ อีกทั้งข้อจำกัดของจำนวนงานที่มากและจำนวนคนที่มีอยู่คนเดียวทำให้ต้องบริหารจัดการงานด้าน HR ที่มีลักษณะเร่งด่วนต้องทำก่อน เช่น งานเงินเดือน งานประกันสังคม การยื่นเอกสารต่าง ๆ ซึ่งเป็นลักษณะงานประจำที่จำเป็นเนื่องจากกระทบกับการดำเนินชีวิตของพนักงานและข้อกำหนดต่าง ๆ และในปี พ.ศ. 2563 ทางบริษัทได้อนุมัติให้รับพนักงานด้าน HR เพิ่มอีก 1 ตำแหน่ง อย่างไรก็ตาม เมื่อสัมภาษณ์กับเจ้าหน้าที่ฝ่าย HR คนใหม่ถึงระบบพี่เลี้ยง ก็ได้รับคำตอบว่าไม่ทราบมาก่อนว่าบริษัทมีระบบพี่เลี้ยง จนกระทั่งเจ้าของธุรกิจ (MD) แจ้งว่าจะมีนักวิจัยเข้ามาเก็บข้อมูลระบบพี่เลี้ยง และเมื่อสอบถามถึงความเป็นไปได้ที่จะนำระบบพี่เลี้ยงกลับมาใช้อีกครั้งหนึ่ง ก็ได้รับคำตอบเชิงบวกที่ว่าหากภารกิจต่าง ๆ ลงตัวเรียบร้อยแล้ว ก็น่าจะมีการศึกษาทำความเข้าใจเพื่อจะดึงระบบพี่เลี้ยงกลับมาอีกครั้ง แต่ก็ยังไม่มีความชัดเจนว่าจะเกิดขึ้นเมื่อไหร่แน่นอน



“ถ้าทุกอย่างลงตัว คิดว่ามันโอเคนะคะ อย่างน้อยนอกจากหัวหน้างานแล้ว พนักงานยังมีคน ๆ หนึ่งที่เขาสามารถอาจจะคุยเรื่องอื่นได้นอกเหนือจากเรื่องงานกับหัวหน้างานเขา คิดว่ามันเป็นสิ่งที่ดี มันเหมือนการเป็นบัดดี้ คิดว่าดีนะ” (เจ้าหน้าที่ HR คนใหม่, ผู้ให้ข้อมูล)

**ปัจจัยภายนอก** เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ และมีผลกระทบต่อดำเนินงานระบบพีเลียงของบริษัทอย่างเลี่ยงไม่ได้ นั่นคือการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงตามไปด้วย จากเดิมที่เครื่องคอมพิวเตอร์มีราคาแพง ผู้บริโภคให้ความสำคัญกับการดูแลและบริการหลังการขายอย่างมาก ทำให้ธุรกิจของ “บริษัท Good SME” ที่ให้บริการด้านการบำรุงรักษาระบบคอมพิวเตอร์รุ่งเรืองตามไปด้วย แต่เมื่อเทคโนโลยีมีความก้าวหน้าและมีการแข่งขันที่สูงขึ้น ทำให้เครื่องคอมพิวเตอร์มีราคาถูกลงและผู้บริโภคมีพฤติกรรมการใช้งานที่เปลี่ยนแปลงไป จากการบำรุงรักษาหรือซ่อมเมื่อเครื่องมีปัญหาเป็นการเปลี่ยนซื้อเครื่องใหม่แทน ดังนั้น จึงกระทบโดยตรงกับยอดขายได้ของธุรกิจ ประเด็นเรื่องการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด โดยเฉพาะประเด็นเรื่องการหารายได้จึงเป็นภารกิจเร่งด่วนที่ทางบริษัทให้ความสำคัญอันดับแรก และการดูแลควบคุมค่าใช้จ่ายเป็นสิ่งจำเป็นต้องทำควบคู่กันไป ดังนั้น ข้อมูลจากการสัมภาษณ์จึงให้ผลที่สอดคล้องที่ว่าโอกาสในการรับบุคลากรด้าน HR ให้มีจำนวน 4 ท่านเท่าเดิมก็น่าจะมีความเป็นไปได้ยาก เนื่องจากภาระค่าใช้จ่าย และมองว่าด้วยจำนวนพนักงาน 120 คน (ณ ปี พ.ศ. 2563) กับเจ้าหน้าที่ HR จำนวน 2 ท่านก็น่าจะเพียงพอ และเมื่อสัมภาษณ์ถึงโอกาสการนำระบบพีเลียงกลับมา พบว่าเนื่องจากทางบริษัทยังไม่มีนโยบายรับพนักงานใหม่ ในขณะที่ ณ ปัจจุบัน อัตราการลาออกน้อย ประกอบกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะสถานการณ์ COVID-19 ที่บริษัทได้รับผลกระทบอย่างมาก บริษัทจึงไม่มีนโยบายรับพนักงานใหม่เพิ่ม อย่างไรก็ตาม ทางบริษัทก็ไม่มีนโยบายปลดพนักงานออกและพยายามรักษาคนที่มียูไว้โดยให้ได้รับผลกระทบน้อยที่สุด ดังนั้น ทาง HR จึงให้ความเห็นว่ายังไม่มีความจำเป็นในการนำระบบพีเลียงกลับมาใช้ในขณะนี้ อย่างไรก็ตาม หากสถานการณ์เข้าสู่ภาวะปกติ บริษัทมีโอกาสทำกำไรจากการขยายตัวในอนาคต ซึ่งอาจส่งผลให้รับพนักงานเพิ่มขึ้นในอนาคต ทาง HR ก็คิดว่าจะนำระบบพีเลียงที่เคยรุ่งเรืองกลับมาใช้อีกครั้งหนึ่ง

“ที่นี้ Turnover Rate ค่อนข้างน้อย ประมาณ 1% จึงมองระบบพีเลียงยังไม่จำเป็นมาก พักหลัง ๆ เด็กฝึกงานก็ไม่มี ถ้าจะทำอีกต้องเสนอไป” (เจ้าหน้าที่ HR คนใหม่, ผู้ให้ข้อมูล)

จากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่เกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อดำเนินงานระบบพีเลียงทั้งทางตรงและทางอ้อม และจากการเก็บข้อมูลเพื่อติดตามในช่วงที่สี่ พบว่า MD ท่านใหม่ที่เพิ่งมารับตำแหน่งได้ไม่นานได้ลาออกไปแล้ว และยังไม่มีการแต่งตั้ง MD คนใหม่ โดยได้มีมติร่วมกันให้หุ้นส่วนของบริษัทเข้ามาบริหารและแบ่งหน้าที่ดูแลรับผิดชอบแต่ละด้านไปก่อน โดยมีหุ้นส่วนคนใหม่เข้ามาดูแลงานด้าน HR และมีการเพิ่มกำลังคนด้าน HR รวมเป็น 2 ตำแหน่งโดยแบ่งภารกิจให้ “Senior HR Executive” ดูแลงานด้านค่าจ้างเงินเดือน การติดต่อประสานงาน และดูแลงานด้าน HR ในภาพรวม

และน้องใหม่ด้าน HR ทำงานด้านธุรการเอกสารต่าง ๆ เป็นหลัก เช่น งานประกันสังคม การเบิกจ่ายสวัสดิการต่าง ๆ ของพนักงานในองค์กร เป็นต้น โดยจะพบว่า MD ท่านแรกที่เห็นความสำคัญของงานด้าน HR ยังไม่ได้กลับเข้ามาดูแลในส่วนงานนี้ โดยได้รับผิดชอบดูแลส่วนงานอื่น งานด้าน HR จึงเน้นงานด้านธุรการที่เร่งดำเนินงานในหน้าที่ประจำดังที่กล่าวไว้ ส่วนงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รวมถึงระบบพี่เลี้ยงถูกมองว่ายังไม่มีความจำเป็นเร่งด่วนที่ต้องทำในสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงจากภายนอกที่เกิดขึ้น แต่สิ่งที่ต้องทำก่อนคือการหากกลยุทธ์ที่จะทำให้บริษัทอยู่รอดและดูแลพนักงานที่มีอยู่ให้ดีที่สุด นอกจากนี้ ยังมีข้อมูลจากพนักงานที่ทำงานกับทางบริษัทมานานหลายปีได้ยืนยันถึงความสุขจากการทำงานกับองค์กรแห่งนี้ แม้ว่าจะเผชิญกับอุปสรรคปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น พวกเขา ก็พร้อมอยู่เคียงข้างกับองค์กรต่อไป ซึ่งน่าจะเป็นจุดแข็งที่จะทำให้ระบบพี่เลี้ยงที่หายไปมีโอกาสกลับมารุ่งเรืองอีกครั้งหนึ่ง

“ที่นี่สวัสดิการดี อยู่กันแบบ Family เพื่อนร่วมงานดี ผู้บริหารใจดี รับฟังทุกข์สุข ช่วง COVID ทางบริษัทมีประกันให้กับพนักงานทุกคน ไม่มีการเลิกจ้างหรือลดคน ไม่มีการลดสวัสดิการหรือผลตอบแทน ผู้บริหารเป็น Engineer มาก่อน เข้าใจน้อง ๆ รักน้อง ๆ ดูแลดี” (พี่เลี้ยง 2, ผู้ให้สัมภาษณ์)

“อยู่แล้วมีความสุข เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน ทุกอย่างลงตัว ไกลบ้าน ไม่คิดหางานใหม่ ตอนนี้ออกน้อยมาก แล้วก็มารับเข้า” (น้องเลี้ยง 4, ผู้ให้สัมภาษณ์)

“เรื่องเศรษฐกิจ เรื่อง COVID หลายที่ปลดพนักงาน เราอยู่ที่นี่ Safe Zone” (น้องเลี้ยง 1, ผู้ให้สัมภาษณ์)

### ประเด็นหลักที่ 3 (Theme 3) รูปแบบระบบพี่เลี้ยงที่เหมาะสมสำหรับธุรกิจ SMEs

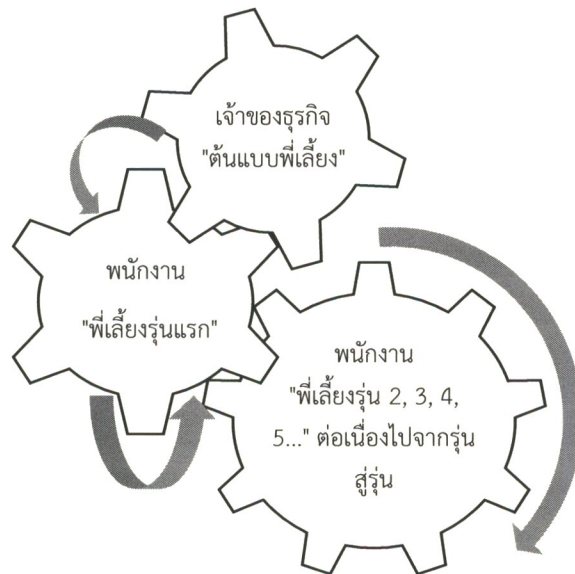
จากการศึกษาเชิงลึกวงจรชีวิตระบบพี่เลี้ยง (Mentoring life cycle) ของ “บริษัท Good SME” จะพบว่า ระบบพี่เลี้ยงเป็นวิธีการหนึ่งที่ช่วยให้ธุรกิจ SMEs มีรูปแบบการพัฒนาคนที่ไม่ต้องใช้เงินลงทุนจำนวนมากหากเปรียบเทียบกับการลงทุนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านอื่น ๆ ดังนั้น ระบบพี่เลี้ยงจึงเหมาะกับบริบทของธุรกิจ SMEs ที่มีข้อจำกัดในเรื่องของงบประมาณ แต่สิ่งที่ทำให้ระบบพี่เลี้ยงหายไปจากระบบ คือ การที่ไม่มีบุคลากรรับผิดชอบสานต่อ เนื่องจากระบบได้หายไปพร้อมกับตัวคนที่วางระบบไว้ ดังนั้น หาก SMEs ใดสนใจนำระบบพี่เลี้ยงไปใช้ในองค์กร ควรมอบหมายให้มีบุคลากรที่รับผิดชอบเพื่อศึกษาและทำความเข้าใจในการนำระบบพี่เลี้ยงไปใช้จริง และควรมีการวางระบบโดยเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร มีการประชาสัมพันธ์ทำความเข้าใจผ่านช่องทางเทคโนโลยีต่าง ๆ ขององค์กร เมื่อมีพนักงานใหม่เข้ามาก็มีการมอบหมายอย่างเป็นทางการ มีการเชื่อมโยงภาระงานของพี่เลี้ยงเข้ากับระบบประเมินผลงานของบริษัทเพื่อเป็นการจูงใจให้ระบบพี่เลี้ยงคงอยู่

อย่างไรก็ตาม ในภาวะการณ์ของธุรกิจ SMEs โดยเฉพาะธุรกิจขนาดเล็ก การมีตำแหน่ง HR ขึ้นมาเพื่อดูแลพนักงานโดยเฉพาะให้มาดูแลเรื่องการพัฒนาคนโดยตรงคงเป็นเรื่องยาก เนื่องจากภาวะ



ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นตามมา รูปแบบระบบที่เลี้ยงในธุรกิจ SMEs จึงอาจไม่เหมือนกับองค์การใหญ่ที่มีผู้รับผิดชอบงานด้าน HR โดยตรงคอยดูแลระบบที่เลี้ยง ดังนั้น บทบาทของเจ้าของธุรกิจหรือผู้ประกอบการ คือ บทบาทสำคัญในการทำให้ระบบที่เลี้ยงเกิดขึ้นและคงอยู่ โดยในช่วงเริ่มต้น เจ้าของธุรกิจควรศึกษาและวางระบบที่เลี้ยงด้วยตนเอง จากการเป็นผู้สอนงานและเป็นพี่เลี้ยงที่จะถ่ายทอดเรื่องราวต่าง ๆ ด้วยตนเองเพื่อเป็น “ต้นแบบที่เลี้ยง” ให้แก่พนักงาน เมื่อพวกเขาได้รับการฝึกฝนบ่มเพาะจากต้นแบบที่ดีจนมีความพร้อมที่จะทำหน้าที่เป็น “พี่เลี้ยงรุ่นแรก” ในการดูแลพนักงานใหม่ที่จะเข้ามา เมื่อจำนวนพนักงานเพิ่มขึ้นจากการขยายตัวของธุรกิจ จึงมอบหมายพนักงานที่เป็นน้องเลี้ยงของตนให้รับบทบาทเป็นพี่เลี้ยงในรุ่น 2, 3, 4, 5...ต่อไปเรื่อย ๆ ดังนั้น จะเห็นว่าเจ้าของธุรกิจเพียงสละเวลาที่จะสร้างพี่เลี้ยงรุ่นแรกให้มีความพร้อม หลังจากนั้นระบบจะสามารถดำเนินต่อไปได้เรื่อย ๆ อย่างต่อเนื่อง “จากรุ่นสู่รุ่น” เปรียบเสมือนฟันเฟืองที่จะขับเคลื่อนองค์การต่อไป ดังภาพที่ 2

ภาพที่ 2 รูปแบบระบบที่เลี้ยงที่เหมาะสมสำหรับธุรกิจ SMEs



เนื่องจากงานด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อาจเป็นงานที่ไม่ได้ก่อให้เกิดรายได้โดยตรง แต่สามารถส่งผลให้กิจการเจริญเติบโต มีรายได้เพิ่มขึ้นจากการที่พนักงานมีศักยภาพเพิ่มขึ้น โดยการมีระบบที่เลี้ยงที่คอยถ่ายทอดความรู้ การปรับตัวต่าง ๆ เปรียบเสมือนพนักงานใหม่ได้มีบัดดี้เพิ่มขึ้นในองค์การ เป็นวิธีการที่สามารถใช้เป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาคน และเมื่อธุรกิจมีผลกำไรมากขึ้น วิธีการพัฒนาคนในรูปแบบอื่น ๆ ก็ควรจะถูกเพิ่มเข้ามาเพื่อเพิ่มศักยภาพของพนักงานในหลายรูปแบบนั่นเอง ดังนั้น จุดเริ่มต้นคือการที่ผู้ประกอบการควรมีมุมมองต่องานด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นงานที่มีบทบาทสำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนองค์การในอนาคต และเริ่มจากการพัฒนาคนจากจุดเล็ก ๆ จากการมีระบบที่เลี้ยง ก่อนที่จะขยายรูปแบบการพัฒนาในรูปแบบอื่น ๆ ต่อไป

## สรุปและอภิปรายผล (Conclusion and Discussion)

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเชิงลึกในระบบที่เลี้ยงในธุรกิจ SME แห่งหนึ่งด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ผ่านวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม การวิเคราะห์เอกสาร ผู้วิจัยลงพื้นที่เก็บข้อมูล 4 ช่วงเวลากับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อให้เห็นวัฏจักรระบบที่เลี้ยงผ่าน 4 ช่วงเวลาสำคัญ ตามแนวคิดวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ (Product life cycle) โดยธุรกิจแห่งนี้ใช้เวลาเกือบสิบปี นับเริ่มตั้งแต่ช่วงเริ่มต้นในปี พ.ศ. 2554 ที่ได้นำระบบที่เลี้ยงเข้ามาใช้โดยฝ่าย HR ได้วางระบบ และมุ่งใจพนักงานให้เข้าร่วมกิจกรรมโดยผ่านการสนับสนุนที่ดีจากเจ้าของธุรกิจ จนกระทั่งระบบที่เลี้ยงเข้าสู่ช่วงเจริญเติบโตที่ได้รับการตอบรับที่ดีทั้งจากพนักงานที่เป็นที่เลี้ยง และพนักงานใหม่ที่เป็นน้องเลี้ยง ระบบที่เลี้ยงดำเนินมาอย่างต่อเนื่อง หลายฝ่ายต่างลงความเห็นว่า เป็นระบบที่มีประโยชน์ ช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างคนในองค์กร ทำให้พนักงานใหม่ปรับตัวได้เร็วขึ้น รู้สึกอบอุ่นจากการมีพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำปรึกษา ซึ่งถือเป็นจุดที่ได้รับความนิยมสูงสุดหรือในช่วงอิมตัว หลังจากนั้นองค์กรเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงหลายอย่าง โดยปัจจัยหลัก ๆ คือการเปลี่ยนผู้บริหารสูงสุดขององค์กร การลดจำนวนและการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรฝ่าย HR ทำให้ภารกิจเร่งด่วนถูกนำมาพิจารณา ก่อน โดยไม่มีการสานต่อระบบที่เลี้ยงทำให้ระบบดังกล่าวเข้าสู่ช่วงถดถอยในปี พ.ศ. 2562 ซึ่งเป็นการนำเสนอให้เห็นถึงวัฏจักรคล้ายกับหลายสิ่งบนโลกใบนี้ที่ไม่มีอะไรยั่งยืนเปรียบเสมือนชีวิตที่มีการเกิดขึ้น ตั้งอยู่ และดับไป

จากผลการศึกษาเชิงลึกในธุรกิจ SMEs แห่งนี้ที่บริษัทเลือกนำระบบที่เลี้ยงมาใช้เพื่อพัฒนาพนักงานใหม่ให้เกิดการปรับตัว เรียนรู้ และสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายขององค์กร โดยเมื่อพิจารณาถึงการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ จะพบว่าธุรกิจแห่งนี้ให้ความสำคัญอย่างมากกับการพัฒนาบุคลากรผ่านวิธีการที่หลากหลาย แม้จะเป็นเพียงธุรกิจ SME แต่ธุรกิจกลับมีฝ่าย HR ที่คอยดูแลและพัฒนาพนักงานโดยตรง มีเจ้าของธุรกิจที่เห็นความสำคัญและสนับสนุนกิจกรรมด้านต่าง ๆ ในการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาทั้งจากในและต่างประเทศที่ระบุว่าทรัพยากรมนุษย์คือ ปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจ สร้างศักยภาพ และเป็นกลยุทธ์สำคัญสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ให้ดำเนินการไปข้างหน้าอย่างมั่นคง (ชุดิมา หวังเบญจหมัด และธนัชชา บินดุเหล็ม, 2557; นันทพร ดำรงพงศ์, 2561; Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2017; Cantele, 2018) และยืนยันความสัมพันธ์ของงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลเชิงบวกต่อการดำเนินงานและประสิทธิผลขององค์กร (Nolan & Garavan, 2016; Petrovic, Saridakis, & Johnstone, 2018) โดยผลการศึกษาเชิงลึกพบว่าบุคลากรคือหัวใจสำคัญที่ทำให้ธุรกิจ SME แห่งนี้ประสบความสำเร็จจากการให้ความสำคัญในการพัฒนา และการดูแลเอาใจใส่คนของเจ้าของธุรกิจ ถึงแม้ว่าบางช่วงเวลาธุรกิจต้องเผชิญปัญหาแต่พนักงานหลายคนก็ยังคงยืนหยัดที่จะอยู่กับองค์กรแห่งนี้

อย่างไรก็ตาม สิ่งที่เป็นปัญหาสำคัญสำหรับการพัฒนาคนในธุรกิจ SMEs ส่วนใหญ่ก็คือการมีข้อจำกัดหลายประการ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาที่พบว่าธุรกิจ SMEs มีข้อจำกัดและการขาดแคลนทรัพยากรด้านต่าง ๆ เช่น เงินทุน บุคลากร และเวลา (Hoque & Bacon, 2006; Syazali et al.,



2019; Williams, 2014) เช่นเดียวกับผลการศึกษาในบริบทของธุรกิจ SMEs ไทยที่ระบุว่า การดำเนินการด้านธุรกิจ SMEs มีข้อจำกัดในการขาดแคลนด้านทรัพยากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเปรียบเทียบกับธุรกิจขนาดใหญ่ เช่น ปัญหาด้านเงินทุน ความพร้อมด้านบุคลากร การขาดบุคลากรด้าน HR ดังนั้น การศึกษาค้นคว้าได้นำเสนอระบบพี่เลี้ยงเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเหมาะสมกับบริบทและข้อจำกัดของธุรกิจ SMEs เนื่องจากเครื่องมือดังกล่าวไม่จำเป็นต้องใช้เงินลงทุนจำนวนมาก อาศัยการวางระบบที่ดีและความร่วมมือของสมาชิกในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาที่พบว่า ธุรกิจ SMEs มักใช้การพัฒนาคนในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ (Nolan & Garavan, 2016; Short & Gray, 2018) มีลักษณะเป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นโดยบังเอิญ (Marsick & Watkins, 2015; Tam & Gray, 2016) และระบบพี่เลี้ยงเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่ช่วยให้พนักงานปรับตัวเข้ากับองค์กรได้ไวขึ้น (Uen, Chang, McConville, & Tsai, 2018) มีลักษณะการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการที่นำมาใช้เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร (Saunders, Gray, & Goregaokar, 2014) ปัจจัยหนึ่งอาจเนื่องมาจากธุรกิจสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายได้มากกว่า ซึ่งต้นทุนค่าใช้จ่ายมักเป็นข้อจำกัดของธุรกิจ SMEs โดยพบว่าหากผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs สามารถใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับธุรกิจของตนเอง ก็จะสามารถสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน ช่วยให้ธุรกิจสามารถดำรงอยู่ได้ในระยะยาว (สุชน ทิพย์ทิพากร, จิรารวรรณ คงคล้าย และเฉลิมชัย กิตติศักดิ์นิวานิน, 2560; Short & Gray, 2018 )

ผลจากการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ยังพบว่า เจ้าของธุรกิจคือผู้มีบทบาทสำคัญในธุรกิจ SMEs ที่จะทำให้อาณาจักรธุรกิจด้านการพัฒนาคนในองค์กรเกิดขึ้น ซึ่งรวมถึงระบบพี่เลี้ยงที่ระบุว่าเจ้าของธุรกิจคือผู้มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนระบบพี่เลี้ยงให้เกิดขึ้นและคงอยู่ ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ (Systematic review) ที่ได้ระบุถึงบทบาทของเจ้าของธุรกิจที่เป็นศูนย์กลางอำนาจการตัดสินใจโดยรวมถึงแนวปฏิบัติต่าง ๆ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจ SMEs (Ahmad, Siddiqui, & AboAlsamh, 2020; Nolan & Garavan, 2016) ดังนั้น สิ่งที่ธุรกิจ SMEs จะได้รับประโยชน์จากการดำเนินการระบบพี่เลี้ยงในการพัฒนาคนในธุรกิจ SMEs คือการที่เจ้าของธุรกิจต้องกล้าที่จะนำระบบพี่เลี้ยงเข้ามาใช้ แม้ว่าจะเป็นการลองผิดลองถูก (Trial and error learning) ในช่วงแรก แต่เมื่อระบบสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องจะพบว่าระบบพี่เลี้ยงสามารถสร้างประโยชน์อย่างมากต่อการเรียนรู้ของพนักงานในองค์กรและเป็นส่วนสนับสนุนสำคัญต่อศักยภาพขององค์กรนั่นเอง

## ข้อเสนอแนะ (Recommendation)

การนำไปประยุกต์ใช้ในธุรกิจ SMEs ผู้ประกอบการ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือผู้สนใจ ควรให้ความสำคัญต่อปัจจัยแวดล้อมหรือบริบทที่แตกต่างกันในแต่ละองค์กร หากเป็นการเริ่มต้นธุรกิจเล็ก ๆ เจ้าของธุรกิจหรือผู้ประกอบการควรวางบทบาทตนเองที่จะเป็นพี่เลี้ยง และศึกษาทำความเข้าใจเพื่อวางระบบพี่เลี้ยงจากรุ่นสู่รุ่นตามที่ได้นำเสนอ และเมื่อองค์กรมีขนาดใหญ่ขึ้น การเตรียม

ความพร้อมด้านบุคลากรเป็นเรื่องสำคัญ โดยควรมอบหมายให้มีผู้ทำหน้าที่ด้านการพัฒนาคนในองค์กร โดยหากเป็นองค์กรขนาดเล็กอาจมอบหมายให้เป็นหนึ่งในภารกิจหลักที่ต้องทำควบคู่กับงานด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง แต่หากมีจำนวนพนักงานมากควรแต่งตั้งให้มีผู้ทำหน้าที่ด้านการพัฒนาบุคลากรโดยตรงที่จะสามารถทำงานได้อย่างเต็มที่ หลังจากนั้นเมื่อองค์กรตัดสินใจนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ ควรศึกษาให้เกิดความรู้ความเข้าใจเพื่อวางระบบพี่เลี้ยงที่เหมาะสมกับองค์กร การสร้างแรงจูงใจให้พนักงานเกิดความร่วมมือ การเรียนรู้จากองค์กรแห่งนี้ที่ได้นำระบบพี่เลี้ยงไปใช้จริงจะช่วยให้ธุรกิจ SMEs ได้เห็นต้นแบบที่ดีในช่วงเริ่มต้นและช่วงเจริญเติบโต และเรียนรู้ในช่วงถดถอยที่เห็นได้ชัดเจนว่า ปัญหาคือระบบพี่เลี้ยงถูกผูกติดไว้กับบุคลากรด้าน HR ซึ่งองค์กรควรสร้างระบบที่ดี เช่น มีคู่มือที่ละเอียดชัดเจน จัดทำโปรแกรมระบบพี่เลี้ยงบนเครือข่ายคอมพิวเตอร์ของบริษัทที่จะช่วยให้ง่ายต่อการดำเนินงานระบบพี่เลี้ยง ง่ายต่อการเรียนรู้ของพนักงานในรุ่นหลัง และเพื่อให้ระบบสามารถคงอยู่ได้โดยไม่ผูกติดกับตัวบุคคลมากเกินไป

นอกจากนี้ หากมีหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาธุรกิจ SMEs หรือหน่วยงานเอกชนที่สนใจนำไปใช้ นอกจากจะเน้นการพัฒนาธุรกิจหลากหลายด้าน เช่น การเงิน การลงทุน บัญชี ตลาด การผลิต เป็นต้น ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยชี้ให้ผู้ประกอบการเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาคน และระบบพี่เลี้ยง คือ รูปแบบหนึ่งที่เหมาะสมกับบริบทการพัฒนาคนในธุรกิจ SMEs และควรชี้แนะผู้ประกอบการให้เข้าใจแนวคิด หลักการ และขั้นตอนต่าง ๆ ก่อนนำไปประยุกต์ใช้จริง

### ข้อจำกัดและงานวิจัยในอนาคต (Limitation and Future Research)

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพจากกรณีศึกษาเดียว (Single case study) ซึ่งในทางทฤษฎีถือเป็นจำนวนที่เพียงพอหากเป็นการศึกษาเชิงลึกที่มุ่งศึกษาเฉพาะกรณีเดียว (One phenomenon) ที่ต้องการบูรณาการความรู้ที่ได้จากการศึกษาและอธิบายการเกิดปรากฏการณ์นั้น ๆ (Yin, 2014) อย่างไรก็ตาม หากมีการศึกษาหลายกรณี (Multiple case study) จะช่วยให้สามารถเปรียบเทียบเพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความหลากหลาย ครอบคลุม และสมบูรณ์ รวมถึงหากมีการศึกษาเชิงปริมาณร่วมด้วยจะทำให้งานวิจัยมีความหนักแน่นและมีความน่าเชื่อถือมากขึ้น

### เอกสารอ้างอิง (References)

- กิตติศักดิ์ แก้วบุตรดี และอัจฉรา กิจเดช. (2561). พัฒนาการด้วยระบบพี่เลี้ยงมืออาชีพ. *วารสาร Mahidol R2R e-Journal*, 5(1), 1-8.
- ชุดิมา หวังเบ็ญหมัด และธนัชชา บินดูเหล็ม. (2557). ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา. *วารสารวิทยาการ จัดการ*, 1(1).109-123.



- ธนาสิทธิ์ เพิ่มเพียร. (2562). การสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับพนักงาน: เครื่องมือการบริหารคนที้องค์กรต้องรู้. *วารสารปัญญาวิวัฒน์*, 11(3), 306-315.
- นันทพร ดำรงพงศ์. (2561). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเพื่อรองรับเศรษฐกิจยุคดิจิทัลในประเทศไทย. *วารสารวิทยาการจัดการสมัยใหม่*, 11(1), 239-255.
- รุ่งอรุณ กระแสร์สินธุ์, ระพีพรรณ พิริยะกุล และนภาพร ชันธนาภ. (2559). ผลการดำเนินงานและสมรรถนะของผู้ประกอบการกับข้อบ่งชี้และศักยภาพองค์กร. *วารสารเกษมบัณฑิต*, 17(1), 1-21.
- ลัดดาวัลย์ เลขมาศ และแพรวพรรณ อินทรเกษม. (2560). แนวทางการพัฒนาตลาดนัดผู้ให้บริการที่ปรึกษาธุรกิจอุตสาหกรรม. *วารสารมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 37(4), 169-181.
- ลัดดาวัลย์ เลขมาศ และแพรวพรรณ อินทรเกษม. (2562). แนวทางพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการ SMEs. *วารสารมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 39(2), 104-122.
- ศักดิ์ดา ศิริภัทรโสภณ. (2563). โรคระบาดไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ (COVID-19): ผลกระทบต่อวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยและกลยุทธ์ในการฟื้นฟูกิจการ. *วารสารสมาคมนักวิจัย*, 25(2), 10-30.
- สมาคมผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทย. (2560). *SMEs หัวใจที่แท้จริงของเศรษฐกิจไทย*. สืบค้นเมื่อ 21 มกราคม 2564, จาก <https://www.tasme.or.th/article/822/>
- สุชน ทิพย์ทิพากร, จิรวรรณ คงคล้าย และเฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาริน. (2560). การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs). *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์*, 11(2), 251-260.
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว). (2563). *รายงานสถานการณ์ SME*. สืบค้นเมื่อ 29 มกราคม 2564, จาก [https://sme.go.th/upload/mod\\_download/download-20200824164414.pdf](https://sme.go.th/upload/mod_download/download-20200824164414.pdf)
- อาชวัน อัครวนิก และปานนิสรา เบี้ยมุกดา (2563). แนวทางแก้ปัญหาในองค์กร SME ในสังคมไทยตามแนวทฤษฎี 4. *วารสาร มจร พุทธศาสตร์ปริทรรศน์*, 4(2), 106-123.
- Ahmad, S., Siddiqui, K. A., & AboAlsamh, H. M. (2020). Family SMEs' survival: The role of owner family and corporate social responsibility. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 27(2), 281-297.
- Alagaraja, M. (2013). HRD and HRM perspectives on organizational performance: A review of literature. *Human Resource Development Review*, 12(2), 117-143.
- Antti, F., & Andrea, M. (2014). Bank-SMEs relationships and banks' risk-adjusted profitability. *Journal of Banking and Finance*, 41, 67-77.

- Bocconcelli, R., Cioppi, M., Fortezza, F., Francioni, B., Pagano, A., Savelli, E., & Splendiani, S. (2018). SMEs and marketing: A systematic literature review. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 227-254.
- Brien, E. O., & Hamburg, I. (2014). Supporting sustainable strategies for SMEs through training, cooperation and mentoring. *Higher education studies*, 4(2), 61-69.
- Brooks, J., & King, N. (2017). *Template analysis for business and management students*. London: Sage.
- Cantele, S. (2018). Human resources management in responsible small businesses: Why, how and for what? *International Journal of Human Resources Development and Management*, 18(1/2), 112-126.
- Creswell, J.W. (2013). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. London: Sage.
- Dao, H. T. T., Mai, N. T., & Kim, N. T. (2016). Accessibility to credit of small medium enterprises in Vietnam. *Afro-Asian Journal of Finance and Accounting*, 6(3), 241-257.
- De Sousa Jabbour, A. B. L., Ndubisi, N. O., & Seles, B. M. R. P. (2020). Sustainable development in Asian manufacturing SMEs: Progress and directions. *International Journal of Production Economics*, 225, 1-14.
- Flyvbjerg, B. (2011). Case study. In N. K., Denzin, Y. S., Lincoln. (Ed.). *The Sage handbook of qualitative research* (5<sup>th</sup> ed.) (pp. 301-316). CA: Sage.
- Ghosh, R., & Reio Jr, T. G. (2013). Career benefits associated with mentoring for mentors: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 83(1), 106-116.
- Heilmann, P., Forsten-Astikainen, R., & Kultalahti, S. (2020). Agile HRM practices of SMEs. *Journal of Small Business Management*, 58(6), 1291-1306.
- Hill, R., & Stewart, J. (2000). Human resource development in small organizations. *Journal of european industrial training*, 24(2/3/4), 105-117.
- Hoque, K., & Bacon, N. (2006). The antecedents of training activity in British small and medium-sized enterprises. *Work, employment and society*, 20(3), 531-552.
- Jeong, S., & Park, S. (2020). Mentoring in the human resource development context. *The Wiley international handbook of mentoring: Paradigms, practices, programs, and possibilities*, 45-63.
- Jones, J. (2017). How can mentoring support women in a male-dominated workplace? A case study of the UK police force. *Palgrave Communications*, 3(1), 1-11.



- Jordan, J., Lowe, J., & Taylor, P. (1998). Strategy and financial policy in UK small firms. *Journal of Business Finance & Accounting*, 25(1-2), 1-27.
- Lawless, A., Panya, F., O'Brien, S., & Kok, S. (2019). Talk-about talent: Underlying philosophies on talent in Thai SMEs. *Human Resource Development International*, 22(5), 553-572.
- Marsick, V. J. & Watkins, K. (2015). *Informal and incidental learning in the workplace (Routledge Revivals)*. London: Routledge.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2<sup>nd</sup> ed). London: Sage.
- Moeuf, A., Pellerin, R., Lamouri, S., Tamaya-Giraldo, S., & Barbaray, R. (2018). The industrial management of SMEs in the era of Industry 4.0. *International Journal of Production Research*, 56(3), 1-19.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. NY.: McGraw-Hill.
- Nolan, C. T., & Garavan, T. N. (2016). Human resource development in SMEs: A systematic review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, 18(1), 85-107.
- Panya, F. (2019). Mentoring practices in a Top-performing Company: Implications for SMEs. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 7(8), 134-152.
- Petrovic, J., Saridakis, G., & Johnstone, S. (2018). An integrative approach to HRM-firm performance relationship: A missing link to corporate governance. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*. 18 (2), 331-352
- Phoemphan, T., Sakulkoo, S., & Tubsree, C. (2015). Cross case analysis of talent management in Thai SMEs: Multiple case studies approach. *HRD Journal*, 6(1), 79-94.
- Saunders, M. N., Gray, D. E. & Goregaokar, H. (2014). SME innovation and learning: The role of networks and crisis events. *European Journal of Training and Development*, 38(1/2), 136-149.
- Schoenherr, T., Griffith, D. A., & Chandra, A. (2014). Intangible capital, knowledge and new product development competence in supply chains: Process, interaction and contingency effects among SMEs. *International journal of production research*, 52(16), 4916-4929.
- Short, H. J., & Gray, D. E. (2018). HRD in SMEs: A research agenda whose time has come. *Human Resource Development Quarterly*, 29(1), 7-13.

- Syazali, M., Putra, F., Rinaldi, A., Utami, L., Widayanti, Umam, R., & Jermsittiparsert, K. (2019). Partial correlation analysis using multiple linear regression: Impact on business environment of digital marketing interest in the era of industrial revolution 4.0. *Management Science Letters*, 9(11), 1875-1886.
- Tam, S., & Gray, D. E. (2016). Organisational learning and the organisational life cycle: The differential aspects of an integrated relationship in SMEs. *European Journal of Training and Development*, 40(1), 2-20.
- Uen, J. F., Chang, H.-C., Mcconville, D., & Tsai, S.-C. (2018). Supervisory mentoring and newcomer innovation performance in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 73, 93-101.
- Williams, D. A. (2014). Resources and failure of SMEs: Another look. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 19(01), 1-15.
- Yan, X. (2018). Research on the human resource management in small and medium enterprises. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 70, 280-283.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: design and methods* (5<sup>th</sup> ed.). Los Angeles: Sage.
- Zubair, S., Kabir, R., & Huang, X. (2020). Does the financial crisis change the effect of financing on investment? Evidence from private SMEs. *Journal of Business Research*, 110, 456-463.

### แปลงเอกสารอ้างอิงภาษาไทยเป็นภาษาอังกฤษ (Translated Thai References)

- Kaewbooddee, K., & Kitdesh, A. (2018). *Phatthana ongkon duai rabop philiang (mur'achip)* [Organization development by mentoring system (Professional mentor)]. *Mahidol R2R e-Journal*, 5(1), 1-8.
- Wangbenmad, C., & Bindulem, T. (2014). *Patchai haeng khwam khong kanprakop kan thurakit khanat klang lae khanat yom (SMEs) nai hatyai changwat song khla* [The key success factors for small and medium enterprises in Muang Hadyai, Songkha province]. *Journal of Management Sciences*, 1(1).109-123.
- Phoemphian, T. (2019). *Kansang prasopkan thi di hai kap phanakngan: Khruangmur kanbojihan khonthi ongkon tong ru* [Employee experience: People management tool]. *Panyapiwat Journal*, 11(3), 306-315.
- Dhamrongphong, N. (2018). *Patchai thi song phon to khwamsamat nai kandamnoen thurakit khong phuprakopkan wisahakit khanat klang lae khanat yom phua rong rap setthakit yuk dichithan nai prathet Thai* [Factors affecting business



- capacity of the SMEs entrepreneur for digital economy in Thailand]. *Journal of Modern Management Science*, 11(1), 239-255.
- Khasasin, R., Piriyaikul, R., & Khantanapha, N. (2016). *Phonlaka rada naen ngan lae samatthana khong phuprakopkan kap khopkhai lae sakkayaphap 'ongkan* [Firm performance and entrepreneurial competency, competitive scope and firm capability]. *Kasem Bundit Journal*, 17(1), 1-21.
- Lekmat, L., & Intaragasam, P. (2017). *Næothang kanphatthana konkai talat phu hai boṛikan thipruksa thurakit utsahakam* [The Market Mechanisms Development for Consultancy Service Provider]. *University of the Thai Chamber of Commerce Journal Humanities and Social Sciences*, 37(4), 169-181.
- Lekmat, L., & Intaragasam, P. (2019). *Næothang phatthana sakkayaphap phuprakopkan SMEs* [Potential development guidelines of SMEs]. *University of the Thai Chamber of Commerce Journal Humanities and Social Sciences*, 39(2), 104-122.
- Siriphatrasophon, S. (2020). *Rok rabat wairat khorona sai phan mai (COVID - sipkao): phonkrathop toṛ wisahakitkhanat klang lae khanat yoṛm khong Thai lae konlayut nai kan funfu kitchakan* [The COVID-19 Pandemic: Impacts on Thai Small and Mediums Enterprises and Strategies for Revival]. *Journal of the Association of Researchers*, 25(2), 10-30.
- TA SME. (2018). *SMEs huachai thithæ ching khong setthakit Thai* [The real heart of Thai economy]. Retrieved 21 January 2021, from <https://www.tasme.or.th/article/822/>
- Tiptipakorn, S., Kongklay, J., & Kittisakwin, C. (2017). *Kanboṛihan sapphayakoṇ manut phua sang khwamsamat nai kan khængkhan khong wisahakit khanat klang lae khanat yoṛm (SMEs)* [Human resource management to create competitiveness of small and medium enterprises (SMEs)]. *Journal of Graduate Studies Valaya Alongkorn Rajabhat University*, 11(2), 251-260.
- The Office of Small and Medium Enterprises Promotion (OSMEP). (2020). *Raingan sathanakan SME* [SMEs annual report]. Retrieved 29 January 2021, from [http://www.sme.go.th/upload/mod\\_download/download-20190909103733.pdf](http://www.sme.go.th/upload/mod_download/download-20190909103733.pdf)
- Assavanig, A., and Beamukda, P. (2020). *Næothang kæ panha nai ongkoṇ SME nai sangkhom Thai tam næo ariyasat si* [The Problem-Solving Way of Thai SME by Four Noble Truths]. *Journal of MCU Buddhist Review*, 4(2), 106-123.