วารสารวิจัย มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น

มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

Western University Research Journal of Humanities and Social Science

ปีที่ 12 ฉบับที่ 2 พฤษภาคม-สิงหาคม 2569

ISSN 3057-1766 (Print) | ISSN 3057-1855 (Online)

วัตถุประสงค์ :

วารสารวิจัยมหาวิทยาลัยเวสเทิร์น มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ กำหนดเผยแพร่ปีละ 3 ฉบับ (ฉบับที่ 1 มกราคม–เมษายน, ฉบับที่ 2 พฤษภาคม–สิงหาคม และฉบับที่ 3 กันยายน–ธันวาคม) ทั้งนี้ มีวัตถุประสงค์

1. เพื่อเผยแพร่ผลงานวิจัยและผลงานวิชาการที่มีคุณภาพของนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา อาจารย์ และนักวิจัยที่ต้องการเผยแพร่ผลงานวิจัยและผลงานวิชาการทั้งภายในและภายนอก

2. เป็นสื่อกลางในการนำเสนอความก้าวหน้าทางการวิจัยของนิสิต อาจารย์ นักวิจัย ตลอดจนผู้ทรงคุณวุฒิ และนักวิชาการภายนอกได้สร้างสรรค์และเผยแพร่ผลงานวิชาการ

3. เพื่อเป็นการส่งเสริมและพัฒนางานวิชาการของคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยให้มีความก้าวหน้าและนำไปสู่การเพิ่มพูนตำแหน่งทางวิชาการ

ขอบเขตของวารสาร

1. วารสารวิจัยมหาวิทยาลัยเวสเทิร์น มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มุ่งเน้นเป็นสื่อกลางในการสร้างองค์ความรู้และเผยแพร่บทความวิชาการและผลงานวิจัยที่มีคุณภาพเป็นประโยชน์ต่อวงวิชาการในสาขาต่าง ๆ เช่น เศรษฐศาสตร์/บริหารธุรกิจและการจัดการ/รัฐศาสตร์/รัฐประศาสนศาสตร์/ นิติศาสตร์/ศึกษาศาสตร์/ศิลปศาสตร์ และสาขาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

2. บทความที่ส่งมาขอรับการตีพิมพ์ในวารสารวิจัยมหาวิทยาลัยเวสเทิร์น มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ จะต้องไม่เคยตีพิมพ์หรืออยู่ระหว่างการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตีพิมพ์ในวารสารอื่น ผู้เขียนบทความจะต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การเสนอบทความวิชาการหรือบทความวิจัยเพื่อตีพิมพ์ ในวารสารวิจัยมหาวิทยาลัยเวสเทิร์น มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ อย่างเคร่งครัด

3. บทความที่ตีพิมพ์เผยแพร่ได้ผ่านการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาที่เกี่ยวข้องอย่างน้อย 3 ท่าน จากหลากหลายสถาบัน โดยเปิดรับบทความทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ

4. การรับบทความของวารสารวิจัยมหาวิทยาลัยเวสเทิร์น มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์จะเป็นบทความที่มุ่งเน้นสร้างองค์ความรู้ แนวคิด ทฤษฎีใหม่ ๆ ช่วยขยายองค์ความรู้ในแง่มุมต่าง ๆ เพื่อให้ผู้อ่านสามารถเข้าใจ และนำไปประยุกต์ใช้ในวงการวิชาการที่กว้าง และมีประโยชน์ต่อสังคมโดยรวม

5. ทัศนะและความคิดเห็นที่ปรากฏในบทความวารสารวารสารวิจัยมหาวิทยาลัยเวสเทิร์น มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ถือเป็นความรับผิดชอบของผู้เขียนบทความนั้น ไม่ถือเป็นทัศนะและความรับผิดชอบของกองบรรณาธิการวารสารวิจัยมหาวิทยาลัยเวสเทิร์น มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

เจ้าของ มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น

ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.จิรศักดิ์ จิยะจันทน์ อธิการบดีมหาวิทยาลัยเวสเทิร์น

บรรณาธิการ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กฤษฎา ตันเปาว์ อธิการบดีมหาวิทยาลัยเนชั่น

กองบรรณาธิการ

ศาสตราจารย์ ดร.สุมาลี	วงษ์วิฑิต	มหาวิทยาลัยรามคำแหง
ศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์	สามัคคีธรรม	สถาบันบัณฑิตพัฒนศาสตร์
รองศาสตราจารย์ ดร.สุมาลี	รามนัฏ	มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์
รองศาสตราจารย์ ดร.คเณชา	ธนะวัฒนปริญญา	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือวิทยาเขตระยอง
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัษฎากร	วินิจกุล	มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
รองศาสตราจารย์ ดร.พภัสสรณ์	วรภัทร์ถิระกุล	มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ตรีเนตร	ตันตระกูล	มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัฐชฎา	ฤาแรง	มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น
ดร.ณฐวัฒน์	พระงาม	มหาวิทยาลัยพิษณุโลก
ดร.นิพิฐพนธ์	สนิทเหลือ	สถาบันเทคโนโลยีแห่งสุวรรณภูมิ

ฝ่ายประสานงานและจัดการ ส่วนงานวิจัยและบริการวิชาการ

กำหนดออกเผยแพร่

ฉบับที่ 1 มกราคม–เมษายน

ฉบับที่ 2 พฤษภาคม–สิงหาคม

ฉบับที่ 3 กันยายน–ธันวาคม

บทบรรณาธิการ

วารสารวิจัยมหาวิทยาลัยเวสเทิร์น มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ เป็นวารสารที่ได้รับการประเมินคุณภาพวารสารวิชาการที่อยู่ในฐานข้อมูลจัดอันดับจากศูนย์ดัชนีการอ้างอิงวารสารไทย (TCI) รอบที่ 5 พศ.2568–2572 กลุ่ม 2 (ISSN 2465–3578) ดำเนินการตีพิมพ์บทความตามสาขาวิชาต่าง ๆ ที่สัมพันธ์ทางด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสต์มาอย่างต่อเนื่อง โดยวารสารวิจัยมหาวิทยาลัยเวสเทิร์น มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ได้เดินทางมาถึงปีที่ 12 ฉบับที่ (พฤษภาคม–สิงหาคม 2569) โดยยังคงคุณภาพทางวิชาการอย่างเข้มข้นตามมาตรฐานพวารสารในฐานข้อมูล TCI เพื่อรองรับการประเมินจากศูนย์ดัชนีการอ้างอิงวารสารไทย (Thai Journal Citation Index – TCI) และเพื่อให้คุณภาพของบทความเป็นไปตามเงื่อนไข และกติกาสากล วารสารวิจัยมหาวิทยาลัยเวสเทิร์น มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ยังคงไว้ในวัตถุประสงค์สำคัญ คือการเป็นพื้นที่เปิดทางวิชาการให้กับนักวิชาการ ผู้ทรงคุณวุฒิ นิสิตนักศึกษา และผู้สนใจทั่วไป มีโอกาสเผยแพร่ความรู้ งานวิจัย และผลงานสร้างสรรค์อื่น ๆ อันเป็นประโยชน์ต่อการสร้างสรรค์สังคมและประเทศชาติร่วมกันการสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ ส่งเสริมความเข็มแข็งทางวิชาการและการพัฒนา

กองบรรณาธิการวารสารวิจัยมหาวิทยาลัยเวสเทิร์น มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ยังคงยึดมั่นในพันธกิจสำคัญในการคัดเลือกและเผยแพร่ผลงานทางวิชาการที่มีคุณภาพและเป็นประโยชน์ต่อสังคม โดยมุ่งหวังให้ผลงานวิจัยและบทความวิชาการของนักวิชาการ นักวิจัย และผู้ทรงคุณวุฒิ ได้รับการเผยแพร่สู่สาธารณะอย่างกว้างขวาง อันจะนำไปสู่การสร้างองค์ความรู้ใหม่ การพัฒนาทางวิชาการ และการประยุกต์ใช้เพื่อประโยชน์ในระดับสังคมและประเทศต่อไป วารสารฉบับนี้ได้นำเสนอผลงานที่ผ่านกระบวนการพิจารณาอย่างเข้มงวด โดยบทความทุกเรื่องได้รับการกลั่นกรองจากผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาที่เกี่ยวข้อง (Peer Review) จำนวน 3 ท่าน จากหลากหลายสถาบัน เพื่อให้มั่นใจในคุณภาพ ความถูกต้อง และความน่าเชื่อถือของเนื้อหาทางวิชาการ อันเป็นมาตรฐานสำคัญของวารสารวิจัยในระดับชาติ

ในส่วนของการเผยแพร่ วารสารได้ดำเนินการทั้งในรูปแบบสิ่งพิมพ์ (Printed Journal) และรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ (E–Journal) เพื่ออำนวยความสะดวกให้ผู้อ่านสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างรวดเร็วและทั่วถึง ผ่านระบบฐานข้อมูลออนไลน์ ซึ่งสามารถสืบค้น ดาวน์โหลด และอ่านบทความได้ทุกที่ทุกเวลา ทั้งบนอุปกรณ์คอมพิวเตอร์และอุปกรณ์เคลื่อนที่ อันเป็นการตอบสนองต่อบริบทของสังคมดิจิทัลในปัจจุบัน สำหรับวารสารวิจัยฉบับนี้ ประกอบด้วยบทความที่ได้รับการตีพิมพ์รวมทั้งสิ้นจำนวน 20 บทความ แบ่งเป็นบทความวิจัยจำนวน 19 เรื่อง และบทความวิชาการจำนวน 1 เรื่อง ซึ่งครอบคลุมประเด็นด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ในหลากหลายมิติ โดยผู้อ่านสามารถสืบค้นรายละเอียด

เพิ่มเติมได้ผ่านเว็บไซต์วารสารวิจัยมหาวิทยาลัยเวสเทิร์น มนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ https://so04.tci-thaijo.org/index.php/WTURJ

ในนามคณะกรรมการกองบรรณาธิการวารสารวิจัยมหาวิทยาลัยเวสเทิร์น มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ กราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงสำหรับผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ได้กรุณาสละเวลาอันมีค่าของท่านร่วมพิจารณาผลงานทางวิชาการ และขอบคุณนักวิชาการที่ให้ความเชื่อมั่นในคุณภาพของวารสาร โดยส่งบทความลงตีพิมพ์อย่างต่อเนื่อง กองบรรณาธิการขอให้ความเชื่อมั่นว่าจะดำเนินการพัฒนามาตรฐานของวารสารให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กฤษฎา ตันเปาว์
บรรณาธิการ

สารบัญ

บทความวิจัย	**หน้า**
Demographic, Economic, and Motivational Determinants of University Students' Fertility Intention in Sichuan, China BaoFang Miao,Issara Siramaneerat and Sanitdech Jintana	1–16
Strategic Orientation to Dual–professional Competence: The Serial Mediating Roles of Resource Input and Industry–Education Integration Cheng Chen and Li Xiaohong,	17–28
AI–Generated Child Sexual Abuse Material: Emerging Crime Patterns and Legal Challenges in Thailand Pinyo Meephiam and Siporn Kowit	29–44
The Influence of Online Consumer Behavior on Psychological Outcomes among Online Shoppers in Thailand (2026) Sarat Ngamlertlee and Pakhawat Sailasuta	45–60
Factors Influencing Home Buyers' Decision Making and The Consequent Impact on Housing Development by Property Entrepreneurs Yuwatidaporn Boonnawa and Sirion Chaipoopirutana	61–74

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
อิทธิพลของกลยุทธ์ดิจิทัลและขีดความสามารถเชิงพลวัตที่ส่งผลต่อศักยภาพทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างในภาคกลางของประเทศไทย The Influence of Digital Strategy and Dynamic Capabilities on Competitive Advantage and Business Performance of Construction Materials Retail Businesses in Central Thailand เทิดศักดิ์ จันทะเดช, อุทัยรัตน์ เมืองแสน และวุฒิคุณ วรคุปต์รัตนากุล	75–88
สมรรถนะด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินมูลค่าทรัพย์สิน ในจังหวัดนนทบุรีและปทุมธานี Knowledge, Skills, and Attitude Competencies Affecting Job Performance of Property Appraisers in Nonthaburi and Pathum Thani Provinces ไชยวัฒน์ พวงสมบัติ และปัญญวัฒน์ จุฑามาศ	89–102
ปัจจัยทางจิตและสังคมที่มีต่อพฤติกรรมการมีส่วนร่วมส่งเสริมท่องเที่ยวของชุมชนหลวงพรต–ท่านเลี่ยม เขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร Psycho–Social Factors Affecting Participation Promoting Community Tourism Behavior of Luang Prot–Than Liam Community Lat Kra Bang, Bangkok ชโลธร บุญธิมา, พิชญาณี พูนพลและ พิชชาดา ประสิทธิโชค	103–118
การศึกษาประสิทธิภาพขององค์กรในการจัดการยั่งยืนผ่านเครื่องมือนวัตกรรมทางปัญญา STAR STEMS A Study of Organizational Efficiency for Sustainable Management via STAR STEMS Intellectual Innovation Frame work Title ทิตาวีร์ เทศะปุรณะ และ พรพรรณ สีเทียน	119–134

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ผลกระทบของความเป็นผู้ประกอบการเพื่อสังคม ต่อการรับรู้ผลการดำเนินงานของวิสาหกิจเพื่อสังคมในประเทศไทย The Effects of Social Entrepreneurship on the Perceived Performance of Social Enterprises in Thailand ธันย์นิชา วิโรจน์รุจน์, ประยงค์ มีใจซื่อ และ นรพล จินันท์เดช	135–150
คุณภาพการให้บริการอาหารสำหรับผู้ป่วยและการสื่อสารระหว่าง วัฒนธรรมที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของโรงพยาบาลในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล Food Service Quality for Patients and Cross-Cultural Communication Influencing Hospital Satisfaction in Bangkok and Metropolitan Areas นาฏลดา พึ่งชื่น และ อภิญญา สุพิชญ์	151–162
ปัญหาและอุปสรรคการส่งมอบธุรกิจรับเหมาก่อสร้างสู่ Generation 2 ในบริษัทรับเหมาก่อสร้าง: การศึกษาเชิงคุณภาพ Problems and Obstacles in Business Succession to the Second Generation (Generation 2) in Construction Contracting Companies: A Qualitative Study บุญทอง เอื้อหิรัญยานนท์ และ สุนิทัศน์ กันเผือก	163–174
อิทธิพลความพึงพอใจในงานและความผูกพันองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ การทำงานของพนักงานบริบาลผู้สูงอายุในเขตกรุงเทพมหานคร The Influence of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Job Performance of Elderly Care Workers in Bangkok ปัณยสิตา วโรตมะกุล และ สุมาลี รามนัฏ	175–188

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ผลกระทบของการรับรู้ถึงการปกป้องข้อมูลส่วนบุคคลต่อความไว้วางใจ และการทำการตลาดแบบเจาะจงตัวบุคคลของผู้ใช้แพลตฟอร์มตลาดดิจิทัล ในเขตกรุงเทพมหานคร The effects of perceived privacy protection on trust and personalized marketing of digital marketplace platform in Bangkok metropolis ปุณณะ คงสว่าง	189–204
รูปแบบการเรียนรู้แบบผสมผสานเพื่อส่งเสริมความสามารถในการอ่าน และการเขียนภาษาอังกฤษสำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาที่ 1 ศึกษาเฉพาะกรณี โรงเรียนบ้านเบิกวิทยาคมBlended Learning Instructional Model to Enhance English Reading and Writing Competencies Among Grade 7 Students: a Case Study of Banberk Wittayakom School วสันต์ ปุ่นผล, ไตรมาศ พูลผล และ ฐปรัชชนก กำมันตะคุณ	205–218
แนวทางการจัดการวัตถุดิบเพื่อการลดขยะอาหารให้เป็นศูนย์ในภัตตาคารระดับหรู Strategies for Zero Waste Food Reduction in Fine Dining Restaurants วัชรพงษ์ สุริยพันธุ์ และ วัชรากร มยุรี	219–232
การพัฒนารูปแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อส่งเสริมสมรรถนะ การจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนวัดนวลนรดิศ Development of a Professional Learning Community Model to Enhance Teachers' Competencies in Active Learning Management for Improving Student Outcomes at Wat Nuannoradit School สุภาพร เทพสวัสดิ์	233–246

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ผลกระทบของการมุ่งเน้นให้ความสำคัญลูกค้าของพนักงานบริการและบุพปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะทางวิชาชีพของพนักงานธุรกิจร้านทำเล็บครบวงจรยุคใหม่ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล The Effect of Customer Orientation of Service Employee and Its Antecedents on Employee Professional Competency of Modern Full Services Nail Salon Business in Bangkok and Metropolitan Regions หทัยรัตน์ เรียบร้อย, ประยงค์ มีใจซื่อ และนรพล จินันท์เดช	247–262
ความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ ความพึงพอใจของลูกค้า และผลการดำเนินงานในธุรกิจขายตรงสมัยใหม่ The Relationship Between Strategic Management Practices, Customer Satisfaction, and Performance Outcomes in Modern Direct Selling Business อัยรินทร์ จุลล์จักรวงศา, อุทัยรัตน์ เมืองแสน และวุฒิคุณ วรคุปต์รัตนากุล	263–278
บทความวิชาการ	
Managing the Nursing Workforce in Emergency and Trauma Care: A Human Resource Perspective from Resource-Limited Settings Aung Ye Kyaw, Burton Plaster, Gao Haiping, and Kyaw Zeya	279–290

Demographic, Economic, and Motivational Determinants of University Students' Fertility Intention in Sichuan, China

[1]BaoFang Miao, [2]Issara Siramaneerat and [3]Sanitdech Jintana

[1]Master of Public Management Innovation Program , Faculty of Liberal Arts, Rajamangala University of Technology Thanyaburi (RMUTT), Phatumthani, Thailand

[2,3]Department of Social Sciences, Faculty of Liberal Arts Rajamangala University of Technology Thanyaburi (RMUTT),Phatumthani ,Thailand

[2]Corresponding author. E-mail: [2]issara_s@rmutt.ac.th ;[1]baofang_m@mail.rmutt.ac.th

Received May 20,2026; Revised August 17, 2026; Accepted August 20,2026

Abstract

Background: China faces major demographic shifts due to falling birth rates and an aging population. University students will soon enter marriage and parenthood, yet little is known about their childbearing plans. Objective: This research explores what drives university students' childbearing plans in Sichuan, China, focusing on three domains: demographic background, perceived economic conditions, and motivational attitudes. Methods: We conducted a cross-sectional survey of 420 students using stratified sampling. Data came from a structured questionnaire. Analytical methods included descriptive statistics, Pearson correlations, and hierarchical multiple regression. Results: The final regression model accounted for 58.9% of the variation in childbearing intentions. The strongest positive influence was fertility attitude ($\beta = 0.566$, $p < .001$). Among economic variables, expected childrearing cost exerted a consistent negative effect ($\beta = -0.343$, $p < .001$). Female students reported significantly lower intentions than males ($\beta = -1.187$, $p < .01$). Conclusion: University students' childbearing intentions arise from an interplay of demographic, economic, and attitudinal factors. Policies should combine psychological support with relief from financial burdens.

Keywords: Fertility intention; Demographic factors; Economic constraints; Motivational attitudes; University students

Introduction

In recent decades, many societies have experienced persistent fertility declines and accelerated population aging. Several East Asian and European countries have entered a phase known as lowest low fertility, where total fertility rates drop below 1.3, far under the replacement level of 2.1 (Kohler et al., 2002). The Second Demographic Transition framework suggests that a shift in values toward individual autonomy, later marriage, and postponed childbearing has further reinforced these demographic trends (Lesthaeghe, 2010). Such developments raise serious concerns about shrinking labor forces, fiscal sustainability, and long-term socioeconomic well-being.

China faces persistently low fertility alongside rapid population aging. Despite the introduction of the universal two-child policy in 2016, the three-child policy in 2021, and supportive measures such as tax reductions, childcare subsidies, and extended parental leave (Xinhua News Agency, 2021), fertility has remained low. China recorded only 9.02 million births in 2023, with the total fertility rate declining to approximately 1.0 (National Bureau of Statistics of China, 2024; World Bank, 2025). University students represent an important population because they are approaching marriage and childbearing ages, and their current fertility intentions may shape future fertility trends and policy effectiveness (Miller, 2011). Previous studies show that fertility intentions vary by age, gender, family background, and partnership status (Becker, 1991; Bongaarts, 2001; Testa, 2014). In China, only-child status and cultural values may further shape childbearing preferences (Cameron et al., 2013; Whyte et al., 2015). However, research has largely focused on married women of reproductive age or macro-level responses to fertility policies, with less attention to unmarried university students whose fertility intentions are still developing (Basten & Jiang, 2014; Zeng & Hesketh, 2016).

To address this research gap, we examine university students' childbearing intentions in Sichuan Province. Sichuan ranks among China's most populous provinces and shows considerable internal variation in economic growth, urbanization, and cultural practices. This setting provides a valuable opportunity to explore differences in fertility-related attitudes. We integrate Becker's cost-benefit theory of fertility with Miller's Traits Desires Intentions Behavior framework to create an analytical model that incorporates demographic background, economic perceptions, and motivational attitudes. By concentrating on unmarried university students who are still forming their reproductive

plans and by examining heterogeneity across different student subgroups, we aim to offer a fuller picture of childbearing intentions. The findings are likely to generate policy–relevant implications for designing tailored fertility support measures in low fertility settings.

Research Objectives

1. to examine the influence of demographic factors on university students' childbearing intentions

2. to assess the influence of perceived economic conditions on university students' childbearing intentions

3. to evaluate the relative contribution of motivational attitudes, compared with demographic and economic factors, in explaining university students' childbearing intentions.

Research Methodology

Population and Sample

We conducted this study in Sichuan Province, southwestern China. To capture diversity across institution types and regional development levels, we used a stratified multi–stage sampling approach. The target population consisted of all full–time undergraduates enrolled in Sichuan's higher education institutions during 2024, roughly 2.268 million students, the most recent official data available at the time of sampling. Sample size was calculated using Yamane's formula (1973) with 95% confidence (α= 0.05) and a 5% margin of error (e = 0.05), giving a minimum of about 400 respondents. Allowing for stratified sampling efficiency and possible incomplete questionnaires, we set the final target at 420 (Siramaneerat et al., 2022; Hair et al., 2019; Tabachnick & Fidell, 2019).

Sample selection

Stage 1: Selection of study areas, Three cities in Sichuan Province; Zigong, Yibin, and Deyang were purposively selected to capture variation in socioeconomic and regional contexts. Zigong represents a traditional industrial transformation area, Yibin an emerging regional economic center, and Deyang a major strategic industrial hub.

Stage 2: Selection of universities, One public undergraduate university was selected from each city to represent different institutional characteristics: Sichuan University of Science & Engineering in Zigong, Yibin University in Yibin, and the Civil Aviation Flight University of China in Deyang.

These institutions included a comprehensive university, an application-oriented university, and an industry-specific university, respectively.

Stage 3: Within each university, we used systematic sampling based on official student rosters. In total, 420 valid questionnaires were collected, proportionally allocated as 91, 179, and 150 across the three universities – meeting requirements for multivariate analysis (Cochran, 1977). All participants gave written informed consent. Those who were unavailable during the survey period or declined to take part were excluded.

Research instrument and variables

A structured, self-administered online questionnaire was used to collect data. The questionnaire comprised four sections. The first collected demographic characteristics, including gender, age, academic discipline, household income, regional location, relationship status, only-child status, and religious affiliation. Categorical variables were coded according to predefined response categories. The second section assessed four perceived economic factors related to childbearing decisions: financial capability, childrearing costs, work–family conflict, and housing pressure, using 20 items rated on a five-point Likert scale (1 = strongly disagree to 5 = strongly agree). The third section measured TPB-based motivational factors, including attitudes toward childbearing and subjective norms, using 10 items on the same scale. The final section assessed fertility intentions using six items addressing intended number of children and preferred timing of childbirth. Two items were reverse-coded before composite scores were calculated. Content validity was assessed by three experts in demography, public management, and sociology using the Item-Objective Congruence (IOC) method. Item-level IOC values ranged from 0.67 to 1.00, with an overall IOC of 0.975, exceeding the acceptable threshold of 0.50. Internal consistency was satisfactory, with an overall Cronbach's α of 0.895 and coefficients above 0.70 for all dimensions.

Data Collection

We collected the data from December 2025 to February 2026. Most questionnaires were distributed on-site with help from university coordinators; we also used online tools when needed.

Data Analysis

All statistical computations were performed with R version 4.3.2 running under RStudio 2023.12.1. We first ran descriptive analyses to profile participants' background traits. Next, we used Pearson correlations to examine bivariate relationships. Finally, we estimated hierarchical regression models with ordinary least squares to assess the unique contribution of demographic, economic, and motivational variables on childbearing intentions. Two-tailed tests with $\alpha = 0.05$ defined statistical significance.

Ethical Approval

The study followed institutional ethical guidelines for social science research. All participants provided informed consent and participated voluntarily. Responses were anonymous and confidential, with no personally identifiable information collected. Data were used solely for academic research purposes.

Research Results

The study included 420 university students (Table 1), of whom 65.5% were female. Most participants were aged 18–20 years (63.3%), and 58.8% were enrolled in other academic disciplines. Household incomes were predominantly below 100,000 yuan, with 36.2% reporting less than 50,000 yuan and 36.0% reporting 50,000–100,000 yuan. Approximately half (50.7%) lived in rural areas. Regarding relationship status, 46.2% had never been in a romantic relationship, while 23.6% were currently in one. Only children accounted for 29.0% of the sample, and 73.8% reported no religious affiliation. Gender was included as a covariate in the regression models to account for the unequal gender distribution.

Table 1 Demographic characteristics of participants (n=420)

Variable	**n (%)**
Gender	
Male	145(34.5)
Female	275(65.5)
Age	
Under 18	5(1.2)
18–20	266(63.3)
21–23	122(29)
24–25	14(3.3)
Over 25	13(3.2)
Discipline	
Humanities & Social Sciences	68(16.2)
Agriculture	28(6.7)
Arts	15(3.6)
Medical Sciences	5(1.2)
Other	247(58.8)
STEM	57(13.5)
Household income	
<= ¥50,000	152(36.2)
¥50,001–¥100,000	151(36)
¥100,001–¥200,000	74(17.6)
¥200,001–¥300,000	28(6.7)
> ¥300,000	15(3.5)
Regional	
Chengdu	48(11.5)
Other Cities	137(32.6)
Rural	213(50.7)
Ethnic minority area	22(5.2)

Variable	n (%)
Relationship status	
Never been in a romantic relationship	194(46.2)
Previously in a romantic relationship (currently single)	127(30.2)
Currently in a romantic relationship	99(23.6)
Only child	
Yes	122(29)
No	298(71)
Religion	
No religion	310(73.8)
Buddhism	40(9.5)
Christianity	9(2.1)
Taoism	7(1.7)
Other religion	54(12.9)
Total	**420(100.0)**

Descriptive Statistics, Reliability and Correlations Among Economic Perceptions, Motivational Factors, and Fertility Intention

Table 2 presents the descriptive statistics, reliability coefficients, and bivariate correlations among the key study variables. All constructs demonstrated acceptable internal consistency, with Cronbach's α ranging from .711 to .876. Expected childrearing cost had the highest mean ($M = 4.042$, $SD = 0.733$), followed by expected work–family conflict ($M = 3.948$, $SD = 0.738$) and housing pressure ($M = 3.806$, $SD = 0.753$). Fertility intention was positively correlated with perceived financial capability ($r = .284$, $p < .001$), attitude toward childbearing ($r = .637$, $p < .001$), and subjective norms ($r = .476$, $p < .001$). In contrast, expected childrearing cost ($r = -.275$, $p < .001$) and expected work–family conflict ($r = -.223$, $p < .001$) were negatively correlated with fertility intention. Housing pressure was not significantly associated with fertility intention ($r = -.054$, $p > .05$). Among the examined factors, attitude toward childbearing showed the strongest correlation with fertility intention.

Table 2. Descriptive Statistics, Reliability, and Correlations Among Key Study Variables

	Cronbach's α	Mean	SD	(PF)	(EC)	(WFC)	(HP)	(AC)	(SN)	(FI)
Perceived Financial Capability (PF)	0.745	3.280	0.700	1						
Expected Childrearing Cost (EC)	0.808	4.042	0.733	0.328***	1					
Expected Work–Family Conflict (WFC)	0.876	3.948	0.738	0.313***	0.74***	1				
Housing Pressure (HP)	0.806	3.806	0.753	0.423***	0.654***	0.708***	1			
Attitude toward Childbearing (AC)	0.835	3.160	0.835	0.429***	0.1*	0.104*	0.248**	1		
Subjective Norms (SN)	0.755	3.278	0.694	0.403***	0.173***	0.216***	0.286**	0.701***	1	
Fertility Intention (FI)	0.711	2.544	0.794	0.284***	−0.275***	−0.223***	−0.054	0.637***	0.476***	1
* p<0.05, ** p<0.01, *** p<0.001										

Hierarchical Multivariate Analysis of Factors Influencing Fertility Intention

Table 3 presents the results of the hierarchical regression analysis. Model 1, including demographic characteristics only, explained 26.4% of the variance in fertility intention ($R^2 = 0.264$). Female students reported significantly lower fertility intentions than males ($\beta = -3.663$, $p < .001$), while students in agriculture, arts, and STEM fields reported higher intentions than those in humanities and social sciences. Adding perceived economic factors in Model 2 increased the explained variance to 37.6% ($R^2 = 0.376$; $\Delta R^2 = 0.112$). Perceived financial capability was positively associated with fertility intention ($\beta = 0.446$, $p < .001$), whereas expected childrearing cost was negatively associated ($\beta = -0.354$, $p < .001$). Work–family conflict and housing pressure were not significant. Model 3 added motivational factors and explained 58.9% of the variance ($R^2 = 0.589$; adjusted $R^2 = 0.557$; $\Delta R^2 = 0.213$). Attitude toward childbearing was the strongest positive predictor ($\beta = 0.566$, $p < .001$), followed by subjective norms ($\beta = 0.152$, $p < .05$). Childrearing cost remained negatively associated ($\beta = -0.343$, $p < .001$), while financial capability remained positively associated ($\beta = 0.167$, $p < .01$). Female students continued to report lower fertility intentions than males ($\beta = -1.187$, $p < .01$). Overall, motivational factors contributed the largest incremental explanatory power to the final model.

Table 3. Hierarchical Multiple Regression Analysis Predicting Fertility Intention (n=420)

Variable	Univariate (95% CI)	Model 1	Model 2	Model 3
Demographic factors				
Age				
Under 18	**0 (ref.)**	**0 (ref.)**	**0 (ref.)**	**0 (ref.)**
18–20	−4.034 (−8.214 to 0.147)	−4.356 (−8.226 to −0.486)*	−2.625 (−6.252 to 1.001)	−1.393 (−4.349 to 1.563)
21–23	−3.836 (−8.062 to 0.390)	−5.284 (−9.219 to −1.349)**	−3.331 (−7.031 to 0.369)	−2.140 (−5.155 to 0.875)
24–25	−1.214 (−6.039 to 3.611)	−5.124 (−9.659 to −0.590)*	−3.274 (−7.538 to 0.989)	−1.922 (−5.397 to 1.552)
Over 25	−0.923 (−5.797 to 3.951)	−3.597 (−8.114 to 0.919)	−3.200 (−7.385 to 0.986)	−1.916 (−5.327 to 1.495)
Gender				
Male	**0 (ref.)**	**0 (ref.)**	**0 (ref.)**	**0 (ref.)**
Female	−3.782 (−4.672 to −2.891)***	−3.663 (−4.606 to −2.721)***	−2.580 (−3.509 to −1.651)***	−1.187 (−1.968 to −0.407)**
Discipline				
Humanities & Social Sciences	**0 (ref.)**	**0 (ref.)**	**0 (ref.)**	**0 (ref.)**
Agriculture	5.252 (3.241 to 7.263)***	3.406 (1.390 to 5.421)***	3.199 (1.325 to 5.074)***	1.119 (−0.438 to 2.676)
Arts	5.957 (3.402 to 8.512)***	3.024 (0.424 to 5.624)*	3.029 (0.616 to 5.441)*	2.133 (0.163 to 4.103)*
Medical Sciences	4.024 (−0.126 to 8.173)	2.025 (−2.002 to 6.053)	3.246 (−0.508 to 7.000)	0.352 (−2.730 to 3.434)
Other	1.783 (0.557 to 3.009)**	1.565 (0.401 to 2.728)**	1.043 (−0.045 to 2.131)	0.427 (−0.463 to 1.318)

STEM	3.139 (1.531 to 4.748)***	2.148 (0.605 to 3.692)**	1.948 (0.516 to 3.379)**	1.251 (0.083 to 2.420)*
Household Income				
< ¥50,000	0 (ref.)	0 (ref.)	0 (ref.)	0 (ref.)
¥50,000–¥100,000	1.049 (–0.014 to 2.113)	0.822 (–0.159 to 1.803)	0.403 (–0.514 to 1.320)	–0.239 (–0.990 to 0.513)
¥100,000–¥200,000	1.175 (–0.138 to 2.487)	0.950 (–0.276 to 2.175)	0.223 (–0.930 to 1.375)	–0.107 (–1.046 to 0.832)
¥200,000–¥300,000	3.254 (1.350 to 5.158)***	1.588 (–0.344 to 3.520)	0.169 (–1.663 to 2.001)	–0.083 (–1.574 to 1.409)
> ¥300,000	0.006 (–2.499 to 2.512)	–2.476 (–4.979 to 0.028)	–2.372 (–4.697 to –0.047)*	–2.388 (–4.283 to –0.493)*
Region				
Chengdu	0 (ref.)	0 (ref.)	0 (ref.)	0 (ref.)
Other Cities	–0.201 (–1.766 to 1.364)	–0.202 (–1.675 to 1.271)	–0.035 (–1.399 to 1.329)	–0.388 (–1.500 to 0.723)
Rural	–0.538 (–2.029 to 0.953)	0.459 (–1.096 to 2.014)	0.628 (–0.814 to 2.070)	–0.160 (–1.338 to 1.018)
Ethnic minority area	1.909 (–0.494 to 4.312)	1.495 (–0.779 to 3.769)	1.140 (–0.967 to 3.246)	–0.648 (–2.381 to 1.085)
Relationship Status				
Never been in a romantic relationship	0 (ref.)	0 (ref.)	0 (ref.)	0 (ref.)
Previously in a relationship (currently single)	0.379 (–0.683 to 1.442)	0.446 (–0.519 to 1.410)	0.134 (–0.762 to 1.031)	0.438 (–0.293 to 1.169)

Currently in a romantic relationship	1.499 (0.349 to 2.649)*	1.245 (0.171 to 2.320)*	0.808 (−0.196 to 1.811)	0.538 (−0.280 to 1.356)
Only Child				
Yes	0 (ref.)	0 (ref.)	0 (ref.)	0 (ref.)
No	−0.890 (−1.894 to 0.113)	−0.236 (−1.231 to 0.759)	−0.096 (−1.018 to 0.825)	−0.042 (−0.792 to 0.708)
Religion				
No religion	0 (ref.)	0 (ref.)	0 (ref.)	0 (ref.)
Buddhism	1.402 (−0.158 to 2.963)	1.445 (−0.004 to 2.895)	0.967 (−0.381 to 2.314)	0.941 (−0.156 to 2.038)
Christianity	2.777 (−0.363 to 5.918)	2.769 (−0.249 to 5.787)	2.067 (−0.757 to 4.891)	1.334 (−0.966 to 3.634)
Taoism	−2.651 (−6.201 to 0.898)	−2.206 (−5.425 to 1.013)	−2.141 (−5.123 to 0.841)	−2.727 (−5.162 to −0.293)*
Other religion	−0.852 (−2.222 to 0.517)	−0.454 (−1.708 to 0.800)	−0.589 (−1.752 to 0.573)	0.253 (−0.701 to 1.207)
Economic factors				
Perceived Financial Capability	0.386 (0.260 to 0.511)***		0.446 (0.319 to 0.574)***	0.167 (0.056 to 0.277)**
Expected Childrearing Cost	−0.357 (−0.477 to −0.237)***		−0.354 (−0.520 to −0.188)***	−0.343 (−0.478 to −0.208)***
Expected Work–Family Conflict	−0.288 (−0.409 to −0.167)***		−0.120 (−0.293 to 0.054)	−0.126 (−0.269 to 0.016)
Housing Pressure	−0.068 (−0.190 to 0.053)		0.067 (−0.091 to 0.224)	−0.022 (−0.151 to 0.106)

Motivational factors				
Attitude toward Childbearing	0.726 (0.641 to 0.810)***			0.566 (0.456 to 0.675)***
Subjective Norms	0.653 (0.537 to 0.769)***			0.152 (0.022 to 0.283)*
Model statistics				
R-square		0.264	0.376	0.589
Adjusted R-square		0.219	0.331	0.557

Note. CI = Confidence Interval. (Ref.) = Reference category.

p < .05, **p* < .01, ***p* < .001.

Discussion

This study integrated demographic, economic, and motivational factors to explain fertility intentions among university students. The hierarchical regression showed that economic perceptions increased the explanatory power beyond demographic characteristics, while motivational factors contributed the largest additional variance. These findings suggest that fertility intentions reflect both socioeconomic circumstances and individual motivations. Gender remained an important predictor, with female students reporting lower fertility intentions than males, consistent with previous evidence of gender differences in fertility ideals and intentions (Testa, 2014). In China, women often bear a greater share of childcare and household responsibilities, potentially increasing concerns about parenthood and work–family balance (Yang, 2017). Although the gender effect decreased after economic and motivational factors were included, it remained significant, suggesting that additional gender-specific concerns may influence fertility intentions. These may include expectations surrounding motherhood, pregnancy and childbirth, bodily autonomy, and unequal domestic responsibilities. Future research should examine these factors more explicitly. Age effects also weakened after adjustment, indicating that age-related differences may partly reflect other demographic and socioeconomic characteristics.

Economic perceptions were also important. Household income showed mixed associations, suggesting that objective financial resources alone may not adequately reflect perceived readiness for parenthood. In contrast, perceived financial capability was positively associated with fertility intention, while expected childrearing cost remained a consistent negative predictor. These findings are consistent with the economic theory of fertility, which emphasizes the balance between anticipated costs and available resources in reproductive decision–making (Becker, 1991). High perceived childrearing costs may encourage individuals to delay or reconsider parenthood (Miller, 2011). In contemporary China, rising education, housing, and healthcare expenses may further intensify such concerns. Housing pressure and expected work–family conflict were not independently significant after adjustment, possibly because their effects overlapped with financial capability and childrearing costs. Housing may also represent a future rather than immediate constraint for university students. Motivational factors made the strongest contribution to fertility intentions. Both attitudes toward childbearing and subjective norms were positively associated with fertility intention, with attitude showing the strongest relationship. This finding supports the Theory of Planned Behavior (TPB), which proposes that behavioral intentions are shaped by attitudes and perceived social expectations (Ajzen, 1991). It is also consistent with Miller's Traits–Desires–Intentions–Behavior framework, which views fertility intentions as arising from individual motivations embedded within broader social contexts. The significant role of subjective norms further suggests that expectations from family, peers, and the wider social environment may influence young adults' reproductive plans. Notably, the effects of gender and perceived financial capability decreased after motivational factors were introduced. This pattern suggests that structural and economic conditions may operate partly through attitudes and perceived social expectations. However, because mediation was not formally tested, these findings should not be interpreted as evidence of mediation. Future studies could directly examine these pathways using mediation analysis or structural equation modeling. Theoretically, this study integrates economic and social–psychological perspectives, demonstrating that fertility intentions are shaped by demographic and economic circumstances as well as motivational processes. From a policy perspective, the findings suggest that financial incentives alone may be insufficient to influence fertility

intentions. Broader measures addressing childcare affordability, work–family compatibility, gender equality in caregiving, and supportive social environments may therefore be needed alongside economic support.

Suggestions

1. Suggestions from Research

The findings suggest several policy implications. Given the strong association between attitudes toward childbearing and fertility intentions, initiatives should promote informed and balanced perceptions of parenthood while addressing concerns about childrearing. Since expected childrearing costs were consistently associated with lower fertility intentions, targeted measures such as childcare subsidies, tax relief, and affordable early childhood services may help reduce perceived financial burdens. The persistent gender gap also highlights the importance of family-friendly employment policies, flexible work arrangements, and greater gender equality in childcare and domestic responsibilities.

2. Suggestions for Future Research

Future studies should improve the measurement of fertility timing preferences, as this subscale showed relatively low internal consistency. Research should also include more diverse populations and provinces with different socioeconomic and cultural contexts to improve generalizability. Additional factors, such as extended family support, media influence, gender-role expectations, and institutional policies, should be examined to extend the current model. Cross-national comparisons with other low-fertility Asian societies, such as Japan, South Korea, and Singapore, may provide further insights. Longitudinal and qualitative studies are also recommended to better understand how fertility intentions develop and change over time.

References

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *50*(2), 179–211. https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T

Basten, S., & Jiang, Q. (2014). China's family planning policies: Recent reforms and future prospects. *Studies in Family Planning*, *45*(4), 493–509. https://doi.org/10.1111/j.1728-4465.2014.00003.x

Becker, G. S. (1991). *A treatise on the family*. (Rev. ed.). Harvard University Press.

Bongaarts, J. (2001). Household size and composition in the developing world in the 1990s. *Population Studies*, *55*(3), 263–279. https://doi.org/10.1080/00324720127697.

Cameron, L., Erkal, N., Gangadharan, L., & Meng, X. (2013). Little emperors: Behavioral impacts of China's one-child policy. Science, 339(6122), 953–957. https://doi.org/10.1126/science.1230221

Cochran, W. G. (1977). *Sampling techniques*. (3rd ed.). John Wiley & Sons.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis*. (8th ed.). Cengage Learning.

Kohler, H. P., Billari, F. C., & Ortega, J. A. (2002). The emergence of lowest-low fertility in Europe during the 1990s. *Population and Development Review*, *28*(4), 641–680. https://doi.org/10.1111/j.1728-4457.2002.00641.x

Lesthaeghe, R. (2010). The unfolding story of the second demographic transition. *Population and Development Review*, *36*(2), 211–251. https://doi.org/10.1111/j.1728-4457.2010.00332.x

Miller, W. B. (2011). Differences between fertility desires and intentions. *Vienna Yearbook of Population Research, 9*, 75–94. https://doi.org/10.1553/populationyearbook2011s75

National Bureau of Statistics of China. (2024). *China statistical yearbook 2024*. China Statistics Press. http://www.stats.gov.cn/sj/ndsj/2024/indexeh.htm https://tjj.sc.gov.cn/scstjj/c112126/2025/3/17/35d7e3f9f0c34555a09c002535c26842.shtml

Siramaneerat, I., Mungkhamanee, S., Chawajaroenpan, W., Choolert, P., Sirisabjanan, L., & Mangkalamanee, O. (2022). The application of the Health Belief Model (HBM) for assessing preventive behavior against COVID-19 among nursing students in Thailand. *Journal of the Medical Association of Thailand*, *105*(11), 1205–1211.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2019*). Using multivariate statistics*. (7th ed.). Pearson.

Testa, M. R. (2014). *Family sizes in Europe: Evidence from the 2011 Eurobarometer survey. Vienna Institute of Demography Working Paper No. 3/2014*. Austrian Academy of Sciences. https://www.oeaw.ac.at/fileadmin/subsites/Institute/VID/PDF/Publications/EDRP/edrp_2012_02.pdf

Whyte, M. K., Wang, F., & Cai, Y. (2015). Challenging myths about China's one-child policy. *The China Journal, 74*, 144–159. https://doi.org/10.1086/681664

World Bank. (2025). *World Development Indicators*. https://data.worldbank.org/indicator/SP.DYN.TFRT.IN?locations=CN

Xinhua News Agency. (2021, July 20). *Decision on optimizing fertility policy*. http://www.xinhuanet.com/2021-07/20/c_1127675462.htm.

Yamane, T. (1973). *Statistics: An introductory analysis*. New York: Harper and Row

Yang, J. (2017). Gendered division of domestic work and willingness to have more children in China. *Demographic Research*, *37*, 1949–1974. https://doi.org/10.4054/DemRes.2017.37.62

Zeng, Y., & Hesketh, T. (2016). The effects of China's universal two-child policy. *The Lancet, 388*(10054), 1930–1938. https://doi.org/10.1016/S0140-6736(16)31405-2

Strategic Orientation and Dual-Professional Competence: The Serial Mediating Effects of Resource Input and Industry-Education Integration

[1]Cheng Chen and [2]Li Xiaohong
[1,2]Interdisciplinary Studies College, Payap University, Thailand
[1]Corresponding Author. E-mail: silviacc111@126.com
Received May 26,2026; Revised August 17, 2026; Accepted August 24,2026

Abstract

This study examined the relationship between university–enterprise strategic orientation and teachers' dual-professional competence, assessed the influence of strategic orientation on resource input and industry–education integration, and investigated the indirect pathways through which strategic orientation contributes to dual-professional competence. Data were collected from 279 full-time faculty members at a Chinese private university, selected through stratified sampling by discipline, and analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The findings revealed that strategic orientation had no significant direct effect on teachers' dual-professional competence. However, it significantly influenced resource input, which in turn promoted industry–education integration. Industry–education integration, in turn, had a significant positive effect on dual-professional competence. Resource input and industry–education integration jointly mediated the relationship between strategic orientation and dual-professional competence. These findings provide a useful reference for application-oriented universities seeking to align strategic priorities, resource support, and industry collaboration to enhance teacher competence.

Keywords: dual-professional competence; industry-education integration; resource input; University-enterprise strategic orientation; PLS-SEM

Introduction

The development of dual-professional teachers has become a key concern in application-oriented higher education in China. Dual-professional competence refers to teachers' ability to integrate pedagogical expertise with industry-related knowledge and practical skills (Billett, 2011; Tynjälä, 2008; Guo & Lamb, 2019; Liu & Zhang, 2018). In application-oriented universities, teachers are expected to connect teaching with industrial practices and workplace demands. Although Chinese higher education policies have increasingly emphasized industry-education integration and university-enterprise collaboration, many universities still face challenges in

promoting teachers' dual-professional competence due to insufficient organizational support and limited mechanisms for collaboration (OECD, 2021).

Previous studies have identified university–enterprise strategic orientation, resource support, and industry–education integration as key determinants of teachers' professional growth (Bryson, 2018; Perkmann et al., 2013). However, most existing research examines these factors independently, with limited attention to how they interact within organizational processes. Few studies have investigated whether resource input and industry–education integration serve as sequential intermediary pathways linking strategic orientation to teachers' dual-professional competence.

This study selected a private undergraduate university in Shanghai as the research context. Private universities in China operate under greater resource constraints than public institutions and are therefore compelled to develop distinctive strategies to remain competitive (Mok & Han, 2016; Yan & Li, 2021), making them particularly well-suited to examining how strategic orientation drives resource allocation and teacher development. The selected university has implemented a series of university–enterprise collaboration initiatives over the past five years, providing a meaningful empirical context for this investigation.

While previous studies have examined strategic orientation, resource allocation, and industry collaboration as independent streams of inquiry (Bryson, 2018; Billett, 2011; Perkmann et al., 2013), these factors have rarely been integrated into a coherent analytical framework. Although the Resource-Based View provides a compelling rationale for understanding how strategies guide resource allocation and capability development (Barney, 1991; Grant, 1996), few studies have applied this logic to examine the sequential pathways linking strategic orientation to teachers' dual-professional competence. This study addresses this gap by proposing and testing a serial mediation model in which resource input and industry–education integration serve as sequential mechanisms bridging strategic orientation and competence development.

Research Objectives

1. To examine the relationship between university—enterprise strategic orientation and teachers' dual-professional competence.

2. To examine the effects of university-enterprise strategic orientation on resource input and industry—education integration.

3. To examine the mediating roles of resource input and industry-education integration in the relationship between university—enterprise strategic orientation and teachers' dual-professional competence.

Hypotheses

The CIPP framework (Stufflebeam & Shinkfield, 2007) provides the overarching logic, while the Resource–Based View (Barney, 1991) explains the causal mechanisms linking strategic orientation to resource allocation and competence outcomes.

Strategic Orientation and Dual–Professional Competence

Strategic choices shape resource allocation and capability development, with clear strategic orientation providing institutional legitimacy that influences teachers' professional development (Barney, 1991) However, as an organizational–level variable, its influence on individual competence may be inherently indirect. We therefore test the direct effect while anticipating that the primary influence will be mediated.

H1: University–enterprise strategic orientation is positively associated with teachers' dual–professional competence.

Strategic Orientation and Resource Input

Strategic orientation directs resource allocation toward prioritized domains, shaping investment in human, organizational, and relational capital (Grant, 1996; Becker, 1993; Nahapiet & Ghoshal, 1998).

H2: University–enterprise strategic orientation positively affects resource input.

The Mediating Role of Resource Input

Resources are the mechanism through which strategic priorities translate into capabilities (Barney, 1991; Darling–Hammond et al., 2017). However, resource input alone may be insufficient without being channeled into collaborative processes, suggesting that its mediating role may be limited to enabling subsequent integration.

H3: University–enterprise strategic orientation influences teachers' dual–professional competence indirectly through resource input.

Resource Input and Industry–Education Integration

Industry–education integration requires sustained organizational support—funding, coordination, and institutional platforms—which resource input provides (Perkmann et al., 2013).

H4: Resource input positively affects industry–education integration.

Industry–Education Integration and Dual–Professional Competence

Industry–education integration provides authentic industrial contexts where teachers connect industrial knowledge with teaching practice through enterprise projects and collaborative

activities (Billett, 2011; Arinaitwe, 2021).

H5: Industry–education integration positively affects teachers' dual–professional competence.

The Serial Mediating Roles of Resource Input and Industry–Education Integration

Integrating the CIPP logic with RBV, we propose a serial mediation model. Specifically, strategic orientation (Context) guides resource deployment (Input), which enables industry–education integration (Process), ultimately developing dual–professional competence (Product) (Barney, 1991; Billett, 2011).

H6: Resource input and industry–education integration jointly and sequentially mediate the relationship between university–enterprise strategic orientation and teachers' dual–professional competence.

Conceptual Framework

This study is grounded in the CIPP evaluation framework (Diao & Qu, 2024), which explains how organizational factors sequentially drive outcomes. The CIPP model posits a Context, Input, Process and Product logic, in which each stage shapes the next. In this study, university–enterprise strategic orientation serves as the Context, shaping institutional direction and priorities; resource input functions as the Input, providing human, organizational, and relational capital; industry–education integration operates as the Process, translating institutional support into practical collaborative engagement; and teachers' dual–professional competence constitutes the Product. This logic is further informed by the Resource–Based View (Barney, 1991), which explains how strategic orientation guides resource allocation to enable collaborative capabilities. Integrating these two frameworks, strategic orientation influences resource input, thereby promoting industry–education integration and ultimately enhancing teachers' dual–professional competence. Figure 1 illustrates the conceptual framework.

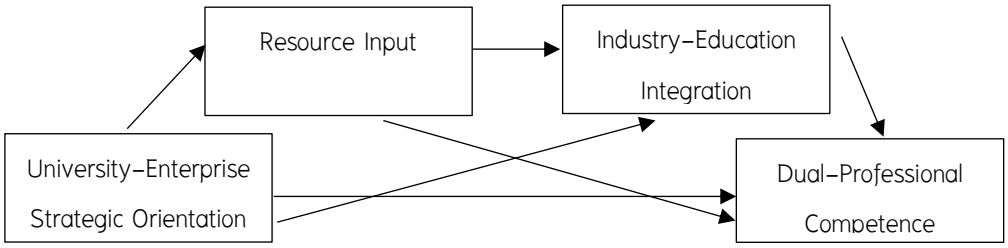


Figure 1 Conceptual Framework

Research Methodology

Research Design and Sample. A quantitative questionnaire survey was conducted to explore the interconnections among the study variables. The population comprised full-time faculty members at a private undergraduate university in Shanghai. According to official statistics (December 31, 2024), the university employed 1,010 full-time faculty members. Following the 10-times rule recommended by Hair et al. (2022), the minimum required sample size for this population is approximately 278. To enhance representativeness, stratified random sampling was employed based on four disciplinary categories: Engineering and Technology, Medical Sciences, Humanities and Social Sciences, and Business and Management. Sample allocation was proportional to each discipline's population size, ensuring adequate representation across academic units (Creswell & Creswell, 2018). After data cleaning, 279 valid responses were retained, meeting the minimum sample size requirement. Respondents represented diverse demographic backgrounds, including gender, age, academic qualifications, academic rank, teaching experience, and dual-professional status.

Instrument and Data Collection. The structured questionnaire comprised four main constructs measured on a five-point Likert scale (1 = strongly disagree, 5 = strongly agree). The university–enterprise strategic orientation scale was adapted from Bryson (2018) and Poister (2010); the resource input scale was developed based on Becker (1993) and Nahapiet and Ghoshal (1998); the industry–education integration scale drew on Perkmann et al. (2013); and the dual-professional competence scale was adapted from Billett (2011) and Tynjälä (2008). All scales were translated into Chinese and back-translated to ensure accuracy. Sample items include: "Our university has a clear strategic plan for university–enterprise cooperation" (strategic orientation) and "I can integrate the latest industry practices into my teaching" (dual-professional competence). Content validity was assessed by five experts using the Index of Item–Objective Congruence (IOC); retained items achieved IOC values from 0.67 to 1.00 (Turner & Carlson, 2009). A pilot study with 77 faculty members confirmed satisfactory internal consistency: university–enterprise strategic orientation (α = 0.954), resource input (α = 0.980), industry–education integration (α = 0.977), and dual-professional competence (α = 0.931). Data were gathered exclusively via the Wjx online platform (https://www.wjx.cn) between November and December 2025. Participation was voluntary and anonymous; 279 valid responses were retained after screening.

Data Analysis. PLS-SEM was employed to evaluate the proposed model and mediation pathways (Hair et al., 2022; Sarstedt et al., 2017). Analysis proceeded in three stages: descriptive statistics, measurement model evaluation (Cronbach's alpha, composite reliability, AVE, and HTMT ratios), and structural model evaluation with bootstrapping of 5,000 subsamples to assess direct and indirect effects (Preacher & Hayes, 2008).

Research Results

1. Respondents' Demographic Characteristics

Of the 279 respondents, the majority were female (69.5%), with 56.6% aged 40 or younger. Most held a master's degree (59.1%), while 30.1% held doctoral or postdoctoral qualifications. Dual-qualified teachers comprised 68.1% of respondents, and most held intermediate professional titles (56.3%). Teaching experience was evenly split between those with five years or less (50.5%) and more than five years (49.5%). In terms of disciplinary distribution, the sample comprised Engineering and Technology (28.3%), Medical Sciences (21.5%), Humanities and Social Sciences (26.9%), and Business and Management (23.3%), reflecting the proportional stratified sampling strategy.

2. Reliability and Validity Assessment

Consistent with pilot test results, Table 1 shows that all constructs demonstrated satisfactory internal consistency, with Cronbach's alpha and composite reliability exceeding the recommended threshold of 0.70. All AVE values surpassed the threshold of 0.50, supporting convergent validity. Table 2 shows that all HTMT coefficients were below the conservative threshold of 0.85, confirming discriminant validity (Hair et al., 2022).

Table 1 Reliability and Convergent Validity of Constructs

Construct	Cronbach's α	Composite Reliability (CR)	AVE
University–Enterprise Strategic Orientation(C)	0.954	0.961	0.758
Resource Input(I)	0.980	0.982	0.771
Industry–Education Integration(P)	0.977	0.979	0.796
Dual-Professional Competence(O)	0.931	0.944	0.678

Note: AVE = average variance extracted.

Table 2 Discriminant Validity (HTMT ratios)

Construct	C	I	P	O
University–Enterprise Strategic Orientation (C)	—			
Resource Input (I)	0.826	—		
Industry–Education Integration (P)	0.744	0.671	—	
Dual-Professional Competence (O)	0.627	0.661	0.741	—

Note: HTMT = heterotrait–monotrait ratio.

3. Results Based on Research Objectives

Objective 1: Strategic orientation did not have a significant direct effect on dual-professional competence (β = 0.154, p = .140). Thus, H1 was not supported. However, industry—education integration had a significant positive effect (β = 0.698, p < .001), supporting H5.

Objective 2: Strategic orientation positively predicted resource input (β = 0.887, p < .001), supporting H2. Resource input contributed positively to industry–education integration (β = 0.754, p < .001), supporting H4. The model explained 78.7% of the variance in resource input, 63.1% in industry–education integration, and 55.0% in dual-professional competence, indicating substantial explanatory power. Model fit was acceptable (SRMR = 0.055 < 0.08).

Table 3 Structural Model Results

Hypothesis	Path	β	t	p	f^2	Result
H2	C ⟶ I	.887	72.471	< .001	3.697	Supported
H4	I ⟶ P	.754	10.352	< .001	.381	Supported
H5	P ⟶ O	.698	8.943	< .001	**.273**	Supported
H1	C ⟶ O	.154	1.478	.140	.009	Not supported
Additional path	C ⟶ P	.080	1.056	.291	.004	Not supported
Additional path	I ⟶ O	–.195	1.564	.118	.010	Not supported

Note: Results are based on PLS-SEM with bootstrapping (5,000 resamples).

β represents standardized path coefficients. f^2 indicates effect size following Hair et al. (2022).

Objective 3: The indirect effect of strategic orientation on dual-professional competence through resource input alone (β = –0.173, p = .118) and through industry–education integration

alone (β = 0.056, p = .302) was not significant. The total indirect effect of strategic orientation on dual-professional competence was significant (β = 0.350, p < .05). However, the serial mediation effect through resource input and industry–education integration was significant (β = 0.467, p < .001), supporting H6. These results indicate that resource input and industry–education integration fully and sequentially mediate the relationship between strategic orientation and dual-professional competence.

Table 4 Bootstrapped Indirect and Serial Mediation Effects (BCa 95% Confidence Intervals)

Hypothesis	Indirect Path	β	t-value	p-value	95% CI(BCa)	Result
H3	C ⟶ I ⟶ O	.173	1.562	.118	[-.386, .044]	Not supported
Additional path	C ⟶ P ⟶ O	.056	1.033	.302	[-.051, .166]	Not supported
Additional path	I ⟶ P ⟶ O	.526	6.653	< .001	[.383, .693]	Supported
H6	C ⟶ I ⟶ P ⟶ O	.467	6.577	< .001	[.340, .617]	Supported

Discussion

1. Relationship between Strategic Orientation and Dual-Professional Competence

Strategic orientation did not directly influence dual-professional competence (β = 0.154, p = .140). This non-significant direct effect, coupled with the significant serial indirect effect, suggests full mediation. This stands in partial contrast to studies reporting positive direct effects which predominantly examined strategic orientation within well-established organizational contexts with robust resource support. The non-significant direct effect is more consistent with research emphasizing the indirect nature of strategic influence—strategies require practical implementation processes such as resource allocation and sustained institutional support to affect teacher outcomes (Darling-Hammond et al., 2017). In the context of Chinese private universities, limited financial resources and hierarchical governance can create a gap between strategic aspirations and frontline implementation (Mok & Han, 2016). As an organizational-level variable, strategic orientation typically influences individual outcomes through mediating mechanisms rather than direct effects. These findings thus challenge a simplistic "strategy-to-outcome" model, demonstrating that strategic orientation primarily serves to guide institutional priorities. In contrast, competence enhancement depends on whether these priorities are translated into meaningful practice opportunities.

2. Resource Input and Industry–Education Integration

Resource input alone was insufficient to improve dual-professional competence unless transformed into substantive collaborative activities. Strategic orientation had a significant positive effect on resource input, which in turn significantly promoted industry–education integration. Notably, resource input did not directly improve dual-professional competence (β =-0.195, p = .118), consistent with research showing that the relationship between investment and outcomes is contingent upon how resources are organized and utilized. This finding challenges a simplistic "input–output" model of teacher development, implying that merely increasing funding or staffing is insufficient. From the RBV, resources are necessary but not sufficient conditions for capability development (Barney, 1991). Specifically, "hard" resources require "soft" institutional processes–such as time guarantees, performance recognition, and procedural support–to be effective. This finding further validates the central role of industry–education integration as an indispensable mechanism for conversion. In Chinese private universities, resource instability and less mature institutional support mechanisms may prevent effective resource utilization (Mok & Han, 2016; Yan & Li, 2021).

3. Importance of Industry–Education Integration

Industry–education integration had a significant positive effect on dual-professional competence and served as the key mediating mechanism in the research model. Teachers' participation in enterprise projects, curriculum co-development, and collaborative activities connects industrial knowledge with teaching practice (Arinaitwe, 2021; Diao et al., 2023; Li et al., 2020). This supports previous research highlighting the role of workplace learning and practice-based engagement in the development of professional competence (Billett, 2011; Wenger, 1998; Zhao & Li, 2021). Through continuous interaction with industry partners, teachers update their professional knowledge, improve practical skills, and enhance the relevance of their teaching (Brown & Duguid, 1991; Nahapiet & Ghoshal, 1998). As the pivotal link in the CIPP chain, industry–education integration transforms institutional inputs into tangible competence outcomes, underscoring its irreplaceable role in the teacher development process.

Suggestions

1. Suggestions from Research

1) Universities should strengthen the alignment between strategic orientations and practical support systems–including funding, institutional coordination, and professional development platforms–

to ensure that strategic priorities are effectively translated into resource allocation decisions.

2) Institutions should actively promote this integration through enterprise projects, curriculum co-development, and workplace learning opportunities.

3) Administrators should establish long-term collaboration mechanisms that integrate resource provision with structured industry engagement, rather than treating them as separate initiatives.

2. Suggestions for Future Research

1) The cross-sectional design precludes definitive causal inference (Preacher & Hayes, 2008; Hair et al., 2022); future research should employ longitudinal or quasi-experimental designs to establish causality.

2) The single-institution sample in Shanghai limits generalizability; future studies should extend to multiple institutions across different regions and institutional types.

3) Self-reported data may be subject to social desirability bias; future research could incorporate objective indicators such as teaching evaluations or industry project outcomes to triangulate the findings. Finally, the study did not examine potential moderating variables such as disciplinary differences or institutional culture.

References

Arinaitwe, D. (2021). Practices and strategies to enhance learning through collaboration between vocational teacher-training institutions and workplaces. *Empirical Research in Vocational Education and Training, 13*(1),1-22. https://doi.org/10.1186/s40461-021-00117-z

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108.

Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education.* (3rd ed.). University of Chicago Press.

Billett, S. (2011). *Vocational education: Purposes, traditions and prospects*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-007-1954-5

Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities of practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization Science, 2*(1), 40–57. https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.40.

Bryson, J. M. (2018). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. John Wiley & Sons.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches.* (5th ed.). Sage, Los Angeles.

Darling–Hammond, L., Hyler, M. E., & Gardner, M. (2017). *Effective teacher professional development*. Research Brief. Learning Policy Institute. https://doi.org/10.54300/122.311

Diao, X., et al. (2023). Competence evaluation frameworks for vocational teachers. *Teaching and Teacher Education, 121*, 103856.

Diao, X., & Qu, X. (2024). The CIPP model in vocational education evaluation. *International Journal of Educational Research, 123*, 102242.

Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge–based theory of the firm. *Strategic Management Journal, 17*, 109–122. https://doi.org/10.1002/smj.4250171110

Guo, S., & Lamb, S. (2019). Industry engagement and vocational teacher development. *International Journal of Training Research, 17*(1), 20–34.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS–SEM).* (3rd ed.). SAGE Publications. https://doi.org/10.1007/978–3–030–80519-7

Li, M., Yang, Q., & Chen, X. (2020). University–industry collaboration in China. *Studies in Higher Education, 45*(6), 1175–1189.

Liu, Y., & Zhang, L. (2018). Dual–professional teacher development in China. *Asia–Pacific Journal of Teacher Education, 46*(3), 245–262.

Mok, K. H., & Han, X. (2016). From 'brain drain' to 'brain bridging': Transnational higher education development and graduate employment in China. *Journal of Higher Education Policy and Management, 38*(3),369–389. https://doi.org/10.1080/1360080X.2016.1174409

Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review, 23*(2), 242–266. https://doi.org/10.2307/259373

OECD. (2021). *Teachers and leaders in vocational education and training*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/59d4fbb1–en

Perkmann, M., Tartari, V., McKelvey, M., Autio, E., Broström, A., D'Este, P., & Sobrero, M. (2013). Academic engagement and commercialization: A review of the literature on university–industry relations. *Research Policy, 42*(2), 423–442.

Poister, T. H. (2010). The future of strategic planning in the public sector. *Public Administration Review, 70*, 246–254.

Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods, 40*(3), 879–891. http://dx.doi.org/10.3758/BRM.40.3.879

Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2017). *Partial least squares structural equation modeling.* andbook of market research. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8_15-1

Turner, R. C., & Carlson, L. (2009). Index of item–objective congruence for multidimensional items. *International Journal of Testing, 3*(2), 163–171. https://doi.org/10.1207/S15327574IJT0302_5.

Tynjälä, P. (2008). Perspectives into learning at the workplace. *Educational Research Review, 3*(2), 130–154. https://doi.org/10.1016/j.edurev.2007.12.001

Wenger, E. (1998). *Communities of practice*. Cambridge University Press.

Yan, F., & Li, J. (2021). The strategic development of private higher education in China: A comparative perspective. *International Journal of Educational Development, 80,* 102305.

Zhao, J., & Li, X. (2021). Industry–education integration in Chinese vocational education. *Journal of Vocational Education and Training, 73*(3), 412–432.

AI-Generated Child Sexual Abuse Material: Emerging Crime Patterns and Legal Challenges in Thailand

[1] Pinyo Meephiam and [2] Siporn Kowit

[1] Faculty of Forensic Science, Royal Police Cadet Academy

[2] Faculty of Law, Royal Police Cadet Academy

[1]Corresponding Author. E-mail: pinyo@rpca.ac.th

Received July 24, 2026; Revised August 18, 2026; Accepted August 24, 2026

Abstract

The rapid growth of generative artificial intelligence and deepfake technologies has enabled the production of highly realistic child sexual abuse material (AI-CSAM), creating new challenges for victim identification, investigation, and criminalisation. This article aims to: 1) examine emerging AI-CSAM crime patterns; and 2) analyse legal frameworks relevant to Thailand. Using documentary research and content analysis, and legal dogmatics, this study reviews legislation, official reports, academic literature, and selected cases from Thailand and comparative jurisdictions. The findings identify three principal patterns, including manipulation of real images, generation of fully synthetic content, and the use of AI to facilitate grooming and sextortion. AI-CSAM can divert investigative resources, re-victimise identifiable children, and normalise abusive conduct. Existing Penal Code and computer-crime provisions may address conduct involving real or identifiable children, but uncertainty remains regarding wholly synthetic depictions, apparent age, specialised tools or manuals, and provider duties. The study recommends proportional criminalisation based on the design of the technology, evidence of exploitative intent, and the severity of the content, together with safety-by-design obligations for AI developers and platforms. Through proposed legislative amendments, this approach would protect children without imposing liability for accidental outputs or general-purpose technology in the absence of knowledge or intent.

Keywords: Artificial Intelligence; Child Sexual Abuse Material; Law Enforcement

Introduction

Generative artificial intelligence (Gen AI) has fundamentally reshaped the landscape of content creation. This technology, leveraging sophisticated models such as Large Language Models (LLMs), Diffusion Models, and Generative Adversarial Networks (GANs), enables the production of highly realistic text, images, audio, and video from simple prompts. While offering immense potential for societal benefit across various sectors, Gen AI has also been misused to facilitate child

abuse by simulating sexual contact with children, nudifying them, or synthesising wholly child-like figures (Lazaridou, 2025) The accessibility, low cost, and increasing realism of these tools has led to a significant and alarming surge in AI-generated Child Sexual Abuse Material (AI-CSAM) (Internet Watch Foundation, 2026)

AI-CSAM complicates criminal justice systems due to the ease of creation, hyper-realistic nature, and capacity for rapid and widespread dissemination. It can also be created without direct contact with a child. The absence of an identifiable victim in some images does not eliminate harm as the technology may re-use images of known victims, facilitate grooming or sextortion, normalise sexual abuse, and overwhelm victim identification systems with realistic synthetic material (Steel, 2024). These characteristics raise difficult questions regarding criminal liability, proof of age, investigative priorities, and the obligation of AI developers and service providers.

Research Objectives

1. To examine emerging crime patterns related to AI-generated child sexual abuse material
2. To explore the legal frameworks related to the criminalisation of AI-CSAM and identify potential challenges for law enforcement in Thailand

Conceptual Framework

Criminological Perspective

Rational Choice Theory has been utilised as the primary criminological framework to examine AI-CSAM issues in this paper. The theory posits that offenders usually seek out opportunities to commit crime and perform the cost-benefit analysis before doing so (Cornish & Clarke, 1987). In this model, offenders weigh the perceived risk against potential rewards. They often decide to offend when in a 'low-cost, low-risk' environment. GenAI acts as a low-cost tool for CSAM creation, which is accessible to anyone and requires only minimal technical skills to use it. Meanwhile, law enforcement fails to detect all illicit activities in the digital environment due to anonymity and rapidity, reducing the perceived risk of being caught.

Safety by Design

This research employs cyber-regulatory theory as a conceptual framework to explore how digital spaces are regulated through a multi-layered approach, including law and technical architecture known as 'safety-by-design'. It requires technology developers and digital platforms

to proactively ensure safety by anticipating and eliminating potential harms at the design stage, replacing reactive legal liability with proactive risk prevention (Leiser & Murray, 2025). Within the AI lifecycle, safety–by–design should integrate child protections into the infrastructure by embedding safety standards within their AI architectures.

Research Methodology

This documentary research undertakes a comprehensive analysis of official reports, legislative documents, academic literature, news articles, and relevant case studies. Documents were selected based on specific inclusion criterion focused on the most contemporary technological and regulatory shifts in Generative AI. Materials published between 2021 and 2026 were prioritised, as this period encapsulates the emergence of high–resolution diffusion models and subsequent legislative responses, while earlier foundational theoretical and legal sources were included where necessary. The primary sources comprise materials from key international bodies and legal frameworks from the United Nations, the European Union, the United Kingdom, the United States, Japan, and Thailand, given their leading regulatory responses to AI–related threats and digital safety standards. To ensure methodological rigour, the study combines qualitative content analysis with doctrinal legal research. The analysis applies textual and purposive interpretation to relevant statutes and compares the scope, elements, and legal consequences of the selected jurisdictions in order to identify gaps in Thai law. This study forms part of a broader research project on law–enforcement responses to AI–generated child sexual abuse material in Thailand, supported by a research grant from the Royal Police Cadet Academy.

Research Results

1. Current Situation and Crime Patterns

The proliferation of AI–CSAM represents a global crisis. The Internet Watch Foundation (IWF) identified over 8,029 AI–generated images and videos as realistic CSAM in 2025, including 3,443 videos that are often difficult for human reviewers and conventional detection systems to distinguish from genuine material (IWF, 2026). Disturbingly, 65% of these videos were classified as Category A, representing the most severe forms of abuse: material depicting penetrative sexual activity (IWF, 2026). The US Cyber Tip line highlights a massive escalation, with nearly 400,000 actionable reports linked to Generative AI. This staggering volume includes over 145,000 instances of AI–manipulated CSAM,

30,000 attempts to generate synthetic material, and 7,000 cases of generating or possessing AI-CSAM (National Center for Missing and Exploited Children, 2026). The UK's National Crime Agency (2024) has likewise described generative AI as a technological tipping point for child-protection investigations.

Thailand has no published national statistics that isolate AI-CSAM, but publicly reported incidents show that young people's images can be manipulated and circulated at scale. A 2025 survey of nearly 2,000 children in Thailand revealed that 6% of respondents knew peers who had used AI to create or share nude deepfake images or videos (Schatz et al., 2025). In June 2025,over 20 female students under the age of 18, accompanied by their parents filed a complaint with the Cyber Crime Investigation Bureau after their facial images were placed in sexual images using AI.The suspect, also a minor, reportedly stated his motive was for fun and a form of cyberbullying (Matichon, 2025). This underscores the growing prevalence and normalisation of this behaviour among young people.

AI-CSAM can be created through a variety of sophisticated methods, each exploiting the capabilities of generative AI as follows:

1) Image Alteration, Nudification, and Deepfakes: This pattern involves transforming innocuous images of children, or even adults who are then de-aged, into explicit content for sexual gratification, blackmail, or humiliation (Bracket Foundation et al., 2024). Furthermore, tools such as 'Undress AI' are capable of reducing the apparent age of individuals in images and digitally removing their clothing to create sexually explicit depictions (Steel, 2024). AI can also alter pornographic videos by superimposing the faces of children, including known victims and juvenile public figures, onto adult performers (Steel, 2024). The IWF has identified highly realistic AI-generated videos depicting severe child sexual abuse (IWF, 2026).

A notable case in 2023 illustrated the commercialisation of this technology. Two Thai men were arrested for selling fabricated nude images of more than 30 Thai celebrities. Their account on a Russia-based social media platform attracted over 120,000 followers and generated income through a private, subscription-based group. They also offered AI photo-editing services and tutorials on creating synthetic nude images (Petpailin, 2023). A similar case in 2024 involved the conviction of a man for providing AI tools and training on how to generate pornographic images of artists and celebrities. He created and stored over a thousand AI-generated sexual images in a cloud system, which he shared with members of a private online group. Branding himself the master of AI nudification, he also offered AI image manipulation services and tutorials on using AI tools to

create pornographic content (Central Investigation Bureau, 2024). Although these two incidents did not directly involve minors, they demonstrated the significant potential for these AI tools to be misused for creating CSAM.

2) Fully Synthetic Content Generation: Perpetrators can generate entirely new, hyper-realistic AI-CSAM from scratch. This process often relies on AI models trained on vast datasets, which may include existing CSAM, allowing the AI tools to learn patterns and structures to create novel abusive material (Steel, 2024). This capability extends to creating complex and hardcore abuse scenarios (IWF, 2024).

3) Grooming and Sextortion: AI is increasingly being used to facilitate online grooming and sextortion. This includes generating text for explicit chats, creating instruction manuals for exploiting children, simulating child sexual abuse scenarios for role-play, or assisting in the large-scale distribution of CSAM (Lazaridou, 2025). NCMEC reported a significant 156% increase in online enticement reports between 2024 and 2025, a statistic that may be associated with the misuse of AI to provide guidelines for child grooming and abuse (NCMEC, 2026).

Although AI-CSAM may not involve a physically present victim, it is increasingly linked to real-world harm by normalising abusive behaviour and increasing demand for actual CSAM. Among self-identified offenders, 52% feared that viewing abusive material could lead to contact offending, while 44% had considered seeking out a minor (Protect Children, 2023). Similarly, a link between online CSAM consumption and attempts to contact children has been identified (National Crime Agency, 2024). AI-CSAM may also re-victimise known victims and target famous children or those known to perpetrators (IWF, 2024).

2. Legal Framework and Enforcement Gaps

1) International Legal Frameworks

International efforts to combat child sexual abuse material have long grappled with the evolving nature of digital content. The Council of Europe Convention on Cybercrime criminalises the production, offering, distribution, procurement, and possession of CSAM. Article 9 covers material depicting a minor, a person appearing to be a minor, or realistic images representing a minor, allowing its application to AI-CSAM. In June 2026, the relevant Council of Europe committees reaffirmed that these provisions are technology-neutral and urged States Parties to review reservations that may restrict the prosecution of AI-CSAM (Council of Europe, 2026).

A recent development is the United Nations Convention against Cybercrime. Thailand signed the Convention on 25 October 2025 but, as in June 2026, had not ratified it;

the Convention had three Parties and had not reached the 40 ratifications required for entry into force. Once in force, it will require States Parties to criminalise specified forms of online child sexual abuse and exploitation. Article 14 criminalises the production, offering, distribution, procurement, access, and possession of CSAM depicting real or simulated sexual activity, thereby potentially covering AI-CSAM. However, Article 14(3) permits States Parties to limit its application to material involving an existing person or visual depictions, meaning that purely synthetic AI-CSAM may not be uniformly criminalised. Article 15 addresses technology-facilitated grooming, solicitation, and arrangements to commit sexual offences against children. It also provides guidance on best practices for international collaboration and includes provisions compelling that service providers furnish electronic data to law enforcement agencies when required (Marotta & Madnick, 2025)

1.1) European Union (EU): The EU has positioned itself at the forefront of AI regulation, through the EU AI Act in 2024. Although not specifically targeting CSAM, the Act is relevant to child protection because it seeks to address harms including cyberbullying, online grooming, and child sexual exploitation and abuse (European Parliament, 2025). From August 2026, generative AI providers must ensure that outputs are marked in a machine-readable format and detectable as AI-generated, while deployers must visibly disclose deepfakes and certain public-interest text (European Commission, 2026). Furthermore, a provisional agreement reached in June 2026 on revising Directive 2011/93/EU would criminalise the design, adaptation, or distribution of AI systems intended to produce CSAM. It would also criminalise the possession or distribution of instructions for producing CSAM, including online guides and prompts (European Parliament, 2025). These measures aim to close legal gaps concerning AI-generated material and the tools used to create it. However, the agreement remains provisional and must be endorsed and formally adopted by both institutions before becoming EU law.

1.2) United Kingdom (UK): Existing laws including the Protection of Children Act 1978, Sexual Offences Act 2003, and Coroners and Justice Act 2009 already criminalise the production, distribution, and possession of CSAM regardless of the technology used, including 'pseudo-photographs'. This framework has enabled prosecutions for AI-CSAM, but it remains legally ambiguous whether existing protections encompass pseudo-photographs of purely fictitious minors who are not identifiable as real individuals (Gaitis et al., 2025). The Online Safety Act 2023 mandates online platforms to remove illegal harmful content, which includes non-consensual

intimate images and deepfake. Notably, the UK enacted the Crime and Policing Act 2026, which criminalises adapting, possessing, supplying, or offering to supply AI models optimised to create CSAM and extends the existing offence concerning 'paedophile manuals' to AI-generated CSAM (Home Office, 2026). The offence targets tools specifically optimised to generate CSAM rather than general-purpose AI models or developers whose systems are misused. These measures address loopholes concerning AI tools and guidance used to generate CSAM. However, the UK has not adopted a comprehensive AI regulatory framework comparable to the EU AI Act.

1.3) United States (US): Federal laws in the US broadly criminalise CSAM. Legislation such as the Child Pornography Protection Act (CPPA) 1996, PROTECT Act 2003, Adam Walsh Child Protection and Safety Act 2006, and SAVE Act 2014 cover various aspects of CSAM. The CPPA's definition of CSAM is expansive, including material produced 'electronically, mechanically, or by any other means,' which encompasses virtual and AI-CSAM. However, in the Ashcroft v. Free Speech Coalition case in 2002, the Supreme Court found the CPPA to be in violation of the First Amendment, holding that its provisions were overly broad. The PROTECT Act then revises the provision to include obscene virtual CSAM indistinguishable from actual minors under the Miller obscenity standard, which does not apply to media that are clearly not real photographs like drawings or anime (Trivison, 2024). The US Code also mandates Electronic Service Providers to report CSAM to NCMEC's CyberTipline (Trivison, 2024)

State-level legislation in the US has expanded to specifically address AI-CSAM. This legislative surge is a direct response to the increasing prevalence of such content, evidenced by over 7,000 reports involving GenAI filed with the NCMEC in the last two years. By August 2025, 45 states had enacted specific laws criminalising AI-CSAM, with more than half of these statutes passed in 2024 alone (Enough Abuse, 2025). Most of these state laws such as those in Florida, Hawaii, and Iowa define AI-CSAM as a digitally altered or artificially generated depiction of what appears to be an identifiable minor engaged in sexual activity. Texas, however, represents a significant departure from this model. Its legislation, Senate Bill 20, enacted on 1 September 2025, criminalises obscene material depicting characters who appear to be minors regardless of whether they are real or identifiable, explicitly including cartoons and animations. While the Texas law was intended to close loopholes related to AI-CSAM, its broad and vague language faced significant criticism surrounding its enactment. Analysts

highlighted the potential for unintended consequences, expressing concern that this legislative ambiguity could empower prosecutors to target any animated content they deem subjectively objectionable (Nazru, 2025).

1.4) Japan: Japan's Act on Punishment of Activities Relating to Child Prostitution and Child Pornography (1999, amended 2014) criminalises the production, distribution, and possession of CSAM depicting real children. However, virtual depictions in cartoons and anime, known as Lolicon and Shotacon, generally fall outside the statutory definition because they do not depict an identifiable real child. This reflects the limited scope of the law rather than an explicit exemption for such genres and is often discussed in relation to freedom of artistic expression. Some scholars suggested that fictional material may reduce sexual offending against children. It was observed that reported sexual abuse was more prevalent in the 1960s and 1970s and subsequently declined as fictional lolicon content became more widely available in Japan .However, this correlation does not establish causation, and there is insufficient evidence to conclude that consuming fictional material reduces real-world child sexual abuse. Existing Japanese law also does not explicitly cover wholly synthetic AI-generated CSAM, although deepfake imagery involving a real, identifiable child may fall within its scope. The gap has prompted concern among child protection advocates as generative AI can create highly realistic CSAM, sometimes using real children's photos as training data. Reflecting this growing public anxiety, a survey found that 87% of Japanese respondents favour stricter legislation against AI-CSAM. While national legislation remains absent, some local governments are taking action; for instance, Tottori Prefecture introduced an ordinance in 2025 prohibiting the creation and distribution of sexual images generated by processing the facial data of real minors (Speed, 2025).

2) The Thai Legal Landscape and Challenges

Thailand's legal framework addressing CSAM is primarily established by the Penal Code and the Computer-Related Crime Act (CCA). Article 1(17) of the Penal Code provides a definition of CSAM, encompassing 'any object or thing that shows or depicts sexual acts of or with a child under eighteen years of age ... regardless of the form or method of production'. This wording could be interpreted to include virtual or AI-generated CSAM within its scope, despite potential enforcement challenges (Meephiam, 2023). Articles 287/1 and 287/2 of the Penal Code criminalise the possession, production, trade, and dissemination of CSAM.

The CCA Article 14(4) criminalises the importation of publicly accessible obscene computer data and Article 14(5) extends this to the dissemination. Article 15 addresses the liability of service providers who knowingly permit such offences on their platforms. Article 16 criminalises the alteration of another person's image by electronic means for obscene purposes or in a manner likely to cause defamation or contempt. This provision is highly relevant to 'deepfakes' that depict real individuals. However, the law provides no clear guidance on the legal status of CSAM that does not depict an identifiable, real child; how to determine the age of a synthetic person; and whether pornographic material created by de-aging an adult should be considered CSAM.

Beyond the existing criminal and computer-related laws, Thailand is also developing a broader risk-based AI-governance framework and guidelines, draft AI-law principles, impact assessment, safety testing, and red-teaming initiatives (Electronic Transactions Development Agency, 2026). However, these measures remain non-binding and impose no AI-CSAM-specific duties on generative AI providers.

3) Identified Legal Gaps

3.1) The 'No Real Victim' Debate: Traditional law enforcement models, which prioritise the rescue of victims, are difficult to apply to synthetic CSAM (Steel, 2024). This complicates prosecution as investigating purely synthetic AI-CSAM may divert resources from identifiable victims who require safeguarding. The absence of a direct victim not only complicates enforcement but also gives rise to formidable legal objections. Applying child-related offences to AI-CSAM could be legally problematic, as a defence may argue that no direct harm was inflicted upon an actual child and contend that such prosecutions infringe upon individual rights by criminalising private thoughts or fantasies, rather than a tangible act of harm.

3.2) Age Determination: Digital de-aging that transforms depictions of adults into child-like representations challenges CSAM laws that traditionally require a real, underage victim (Bracket Foundation et al., 2024). A key difficulty is ascertaining whether a synthetic individual meets the legal definition of being 'under eighteen years of age,' as defined by the CSAM provision in Article 1(17) of the Penal Code. This ambiguity creates a loophole and legal hurdles concerning statutory interpretation, the definition of harm, and the victim's dual status.

3.3) Criminalisation of AI Tools and Manuals: Article 13 of the CCA only criminalises the distribution of tools for cybersecurity offences, not those for creating obscene content or CSAM.

The dissemination of techniques or manuals for AI-CSAM generation is not explicitly illegal. It was reported that perpetrators support each other to improve prompts and AI-tools for CSAM generation (Bracket Foundation et al., 2024). Cases emerged in Thailand of offenders offering tutorials for CSAM-related offences (Central Investigation Bureau, 2024).

3.4) Liability of AI Service Providers: Currently, there is no specific law in Thailand that clearly defines the duties or liabilities of AI service providers regarding the creation or facilitation of CSAM. While the CCA Article 15 addresses general service provider liability, specific obligations tailored to AI platforms and their unique capabilities are lacking.

Discussion

1. Interpretation of Emerging Crime Patterns

These findings show that AI-CSAM should not be treated as victimless merely because a child is not physically present in the final image. It may serve as a 'gateway' or 'accelerant' to real-world abuse. AI is also increasingly used in grooming and sextortion, with enticement reports almost doubling (NCMEC, 2026). It enables offenders to automate and personalise messages, images and videos for multiple victims, while deepfake or nudified images may be used to coerce children into providing genuine sexual content under threats of disclosure. Generative AI lowers the cost and technical barriers to creation, while anonymity and rapid distribution reduce perceived detection risks. In Rational Choice Theory terms, this low-cost, low-risk environment may encourage offending and facilitate escalation from synthetic content to grooming, sextortion, or contact abuse (Cornish & Clarke, 1987) The reuse of victim imagery and the coercive use of deepfakes also create direct harms to identifiable children.

2.Interpretation of Legal Gaps and Regulatory Options

In case of image alteration, nudification, and deepfakes, law enforcement charged the offenders primarily with defamation and violations under the Computer-Related Crime Act, such as the importation of false or pornographic computer data. This suggests a potential reluctance to apply such charges, possibly due to legal ambiguities in addressing AI-CSAM. Even where no child is identifiable in a wholly synthetic depiction, some AI-CSAM models may be trained or fine-tuned using existing abusive material. This re-victimises the children depicted and creates a direct link to real-world harm. Penalties for purely synthetic AI-CSAM could nevertheless be less severe than those for material involving identifiable victims.

The age-determination gap also supports preventive duties for AI developers, including measures to exclude adult sexual content from training data (Thorn & All Tech Is Human, 2024) Furthermore, the findings concerning AI tools and manuals support amending Article 13 to cover the distribution of AI tools designed or marketed for generating CSAM. They also support reconsidering the 'publicly accessible' requirement in Article 14(4), because AI models can be modified and used offline (IWF, 2024; Steel, 2024). Together, these gaps lower the perceived risks of apprehension and conviction, thereby weakening deterrence under Rational Choice Theory. As a result, Thailand could potentially be a favourable destination for AI-CSAM generation among child sex offenders, which undermines prevention and enforcement efforts against child sexual exploitation and abuse.

To enhance the effectiveness of the Thai legal response to AI-CSAM, this study proposes a framework for proportional criminalisation. Under this approach, criminal liability should be assessed based on three core factors as follows:

1) The design of the technology: The legislation should follow precedent set by regulations like the EU AI Act, to foster AI-developer liability and a 'Safety by Design' approach. As noted by Thorn & All Tech Is Human (2024), this framework obligates technology firms to proactively mitigate risks throughout a product's entire lifecycle. For generative AI, this principle must be extended to the complete machine learning process from development and deployment to ongoing maintenance. At every stage, embedding child protection measures is a critical opportunity that should be universally applied and required by law, regardless of the data used or whether the model is released as open or closed source.

2) The evidence of exploitative intent: Proportional criminalisation requires a clear evidentiary distinction between accidental exposure and the deliberate generation of AI-CSAM. The criminalisation must be balanced with an individual's right to privacy and due process. In many instances, accidental exposure results from systemic design errors, training data toxicity, or data poisoning, where a user might innocently interact with a generative AI only to receive an unsolicited or autonomously toxic output. On the contrary, exploitative intent is evidenced by active and intentional behaviours, such as prompt engineering to bypass safety filters of AI platforms or the use of nudifying applications that demonstrate a clear purpose of producing CSAM. The exploitative intent of platforms used for AI-CSAM generation could be proved by their core functional features.

For instance, general photo-editing or media GenAI platforms may not be specifically designed to generate CSAM or obscene content, but nudification applications are explicitly and intentionally built to facilitate sexual abuse. These malicious AI platforms are designed to bypass ethical safeguards, showing a clear objective to sexually exploit individuals, including children, which should be subject to criminal prosecution.

3. The severity of the content: This study suggests the implementation of a sentencing framework in Thailand that reflects the specific severity of the CSAM produced by AI. A tiered structure should be introduced to align legal penalties with the degree of harm inflicted upon children. This would be consistent with the UK framework that establishes a sentencing guideline by distinguishing indecent images of children to three categories: Category A involves penetrative sexual activity or sadistic violence, Category B covers non-penetrative sexual activity or masturbation, and Category C comprises erotic posing or indecent nudity (IWF, 2024). This study recommends categorising AI-CSAM offences based on the degree of depicted abuse and the presence of identifiable victims. Penalties should be more severe when the material contains a real child rather than a fully synthetic one. Furthermore, offences involving physical sexual contact should carry more severe penalties than those where no physical harm occurred but deepfake or AI technology is used to alter a victim's likeness into CSAM.

This sentencing framework would ensure that legal interventions remain proportionate. By avoiding a one-size-fits-all approach, the law would effectively distinguish between different levels of culpability and specific harms involved. As a consequence, criminal justice professionals can apply standard penalties that are commensurate with the gravity of the offence. This approach not only prevents overcriminalisation but also transforms a blunt legal instrument into a precise mechanism for child protection in the digital and AI era.

These factors support two targeted legislative amendments. First, to materialise the 'Safety by Design' principle and address exploitative intent, Article 13 of the Computer-Related Crime Act should be expanded to encompass malicious generative AI platforms, such as nudification applications. This drafting shifts the legal focus from mere user accountability to the developers of applications that possess a clear exploitative objective.

Second, to implement a proportionate sentencing framework reflecting the severity of the content, the introduction of a new Article 287/3 to the Penal Code is appropriate. Rather

than amending the existing Articles 287/1 and 287/2, which are fundamentally predicated on traditional CSAM involving real, identifiable victims, a standalone provision would establish precise jurisprudential boundaries for synthetic media. The law should explicitly categorise CSAM and differentiate culpability based on the nature of the harm inflicted.

By introducing a distinct provision within the Penal Code, the Thai legal framework can establish a clear baseline penalty for CSAM. Together, these dual legislative amendments would transform the law into a precise mechanism for child protection in the digital era, preventing the overcriminalisation of accidental exposure while ensuring that intentional exploitation is penalised commensurate with the gravity of the offence.

Suggestions

Suggestions from Research

The study therefore proposes the following targeted legislative amendments:

1. Proposed amendment to Article 13 of the Computer-Related Crime Act

"Any person who provides, distributes, or makes available an artificial intelligence system, algorithmic model, or software programme explicitly designed or primarily intended to generate illicit computer data under Article 14(4), including synthetic child sexual abuse material (AI-CSAM), shall be subject to criminal prosecution."

2. Proposed new Article 287/3 of the Penal Code

"For the purposes of Articles 287/1 and 287/2, "child pornography" shall include any realistic visual, virtual, animated, AI-generated or otherwise synthetic representation that depicts, or realistically appears to depict, a person under eighteen years of age engaged in sexually explicit conduct. Where such material:

1) uses the likeness, identity or identifiable characteristics of a real child; or

2) depicts penetrative sexual activity, coercion, sadistic conduct or serious violence,

the offender shall be liable to a penalty increased by one-half of that prescribed for the relevant offence.

Where a real child was abused, exploited or directly used to create the material or its source imagery, the maximum penalty prescribed under Article 287/1 or Article 287/2 shall apply, without prejudice to liability for any other offence."

References

Bracket Foundation, UNICRI, & Value for Good. (2024). *Generative AI: A new threat for online child sexual exploitation and abuse*. https://unicri.org/generative-ai-new-threat-online-child-sexual-exploitation-and-abuse-september-2024.

Central Investigation Bureau. (2024). *The CIB cracks down on the head of an AI group offering training in editing pornographic images of PiXXiE girl group members and several other actresses*. https://cib.go.th/news/4730.

Cornish, D. B., & Clarke, R. V. (1987). Understanding crime displacement: An application of rational choice theory. *Criminology, 25*(4), 933-947.

Council of Europe. (2026). *Joint statement on AI-generated or altered child sexual exploitation or sexual abuse material*. by the Cybercrime Convention Committee (T-CY) and the Committee of the Parties to the Convention on the protection of children against sexual exploitation and sexual abuse (Lanzarote Committee).

Electronic Transactions Development Agency. (2026). *ETDA reveals "AI 2026" direction, highlighting the "Driving Trust AI Governance" concept to propel Thailand as a regional hub through the AI Governance Week 2026 forum.* https://www.etda.or.th/th/pr-news/aigc_Driving-Trust_AI_Governance.aspx.

Enough Abuse. (2025). *State Laws Criminalizing AI-generated or Computer-Edited Child Sexual Abuse Material (CSAM).* https://enoughabuse.org/wp-content/uploads/2025/08/State-Laws-Criminalizing-AI-or-Computer-Generated-CSAM-latest-8.15.25.pdf.

European Commission. (2026). *Code of Practice on Transparency of AI-Generated Content*. https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/code-practice-ai-generated-content

European Parliament. (2025). *Children and Generative AI*. https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2025/769494/EPRS_ATA (2025)769494_EN.pdf

European Parliament. (2025). *Report on the proposal for a directive of the European Parliament and of the Council on combating the sexual abuse and sexual exploitation of children and child sexual abuse material and replacing Council Framework Decision 2004/68/JHA.* https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=ep:P10_A%282025%290097.

Gaitis, K. K., Fakonti, C., Lonard, Z., Lu, M., Schidlow, J., Stevenson, J., & Fry, D. (2025). *Legal challenges in tackling AI-generated CSAM across the UK, USA, Canada, Australia and New Zealand: Who is accountable according to the law*. Childlight Global Child Safety Institute.

Home Office. (2026). *Crime and Policing Act 2026: child sexual abuse material factsheet.* https://www.gov.uk/government/publications/crime-and-policing-act-2026-factsheets/crime-and-policing-act-2026-child-sexual-abuse-material-factsheet

Internet Watch Foundation. (2026). *Harm without limits: AI child sexual abuse material through the eyes of our Analysts.* https://www.iwf.org.uk/media/hl1nvdti/iwf-ai-csam-report-2026.pdf

Lazaridou, M. (2025). *Schrödinger's Crime: AI-generated Child Sexual Abuse Material as a Victimless Offense.* Master's thesis, Utrecht University. https://studenttheses.uu.nl/handle/20.500.12932/48359.

Leiser, M. R., & Murray, A. D. (2025). Rethinking safety-by-design and techno-solutionism for the regulation of child sexual abuse material. *Technology and Regulation, 2025*, 137–171. https://doi.org/10.71265/nga7v921

Marotta, A., & Madnick, S. (2025). The UN cybercrime treaty and AI: Navigating the intersection of technology and global policy. *Issues in Information Systems, 26*(4), 1–16.

Matichon (2025). *Over 20 Female Students Report to Cyber Police After Male Classmates Use AI to Create Pornographic Images and Threaten Sexual Abuse if They Report It*. https://www.matichon.co.th/local/crime/news_5216735.

Meephiam, P. (2023). *Preventive and Corrective Measures Against the Exploitation of Online Child Sexual Abuse Material*. Doctoral Dissertation in Criminology and Justice Administration, Rangsit University

National Center for Missing and Exploited Children. (2026). *The Work Never Stops: A First Look at NCMEC's 2025 Data*. https://www.missingkids.org/blog/2026/the-work-never-stops-first-look-at-ncmecs-2025-data.

National Crime Agency. (2024). *Technological tipping point reached in fight against child sexual abuse*. https://www.nationalcrimeagency.gov.uk/technological-tipping-point-reached-in-fight-against-child-sexual-abuse

Nazru, A. (2025). Content Is Too Provocative: Texas Says Yes to Anime Censorship with New 'Anti-Anime' Law. *CBR*. https://www.cbr.com/anime-censorship-texas-law/

Petpailin, P. (2023). 2 Thai men create and sell AI generated nude images of Thai celebrities. *TheThaiger.* https://thethaiger.com/hot-news/crime/2-thai-men-create-and-sell-ai-generated-nude-images-of-thai-celebrities

Protect Children. (2023). *Not "just" viewers: CSAM users contacting children online*. https://www.suojellaanlapsia.fi/en/post/redirection-blog04-not-just-viewers

Schatz, J., Deesawade, R., Mosby, W. & Kavenagh, M. (2025). *Leaked: Understanding and Addressing Self-Generated Sexual Content Involving Young People in Thailand*. https://www.itsevident.org/_files/ugd/0bd10b_86d0e7f3921645f7bebc0fa399371860

Speed, J. (2025). Japan struggles with gray zone of AI deepfakes exploiting children. *The Japan Times*. https://www.japantimes.co.jp/news/2025/04/27/japan/crime-legal/deepfake-ai-child-pornography

Steel, C. M. S. (2024). Artificial intelligence and CSEM – A research agenda. *Child Protection and Practice*, *1*(2), 100043. https://doi.org/10.1016/j.chipro.2024.100043

Thorn & All Tech Is Human. (2024). *Safety by design for generative AI: Preventing child sexual abuse*. Thorn Repository. https://info.thorn.org/hubfs/thorn-safety-by-design-for-generative-AI.pdf

Trivison, A. (2024). Understanding the Line Between Art and Abuse: How Generative AI Changes the Landscape of Child Sexual Abuse Materials. *Catholic University Journal of Law and Technology, 33*(1), 87-114.

The Influence of Online Consumer Behavior on Psychological Outcomes among Online Shoppers in Thailand (2026)

[1]Sarat Ngamlertlee and [2]Pakhawat Sailasuta
[1,2] Lecturer of International Business Management, International College, Payap University, Thailand
[1]Corresponding Author's. E-mail: [1]S.Ngamlertlee@gmail.com; [2]Sailasuta.pak@gmail.com
Received July 6,2026; Revised August 17, 2026; Accepted August 21,2026

Abstract

The rapid growth of e-commerce and social media has reshaped consumer behavior in Thailand, influencing how consumers shop and respond psychologically to online shopping environments. This study aims to examine the influence of online consumer behavior on psychological outcomes among online shoppers in Thailand. A quantitative research approach was employed, with data collected from 400 online shoppers across Thailand through an online questionnaire. The research instrument was a structured questionnaire designed to measure dimensions of online consumer behavior and psychological outcomes, including online shopping activity, product availability, social media usage, discount sensitivity, tech-savviness, environmental awareness, and impulse buying behavior. The data were analyzed using descriptive statistics and multiple regression analysis to examine the relationships between online consumer behavior and psychological outcomes. The findings indicate that different dimensions of online consumer behavior have varying effects on psychological outcomes. First, online shopping activity, measured by the number of monthly online orders, was found to have a statistically significant positive effect on discount sensitivity, suggesting that frequent online shoppers are more responsive to promotional offers and discounts. Second, product availability online was found to have statistically significant effects on both tech-savviness and environmental awareness, indicating that greater exposure to a wide range of products and information through online shopping may enhance consumers' technological competence and awareness of sustainability-related issues. Overall, the findings suggest that online consumer behavior does not uniformly influence all psychological outcomes, with specific behavioral factors demonstrating significant relationships with particular psychological responses.

Keywords: online consumer; psychological outcomes; online shoppers

Introduction

The rapid development of digital technology has changed how consumers search for, evaluate, and purchase products and services. Online shopping is now closely connected with social media, mobile devices, digital payments, and personalized marketing. In Thailand, for example, social media has been recognized as an important channel for both browsing and

purchasing products. According to PwC's 2024 Voice of the Consumer Survey, 73% of Thai consumers reported purchasing products through social media, compared with 56% in Asia–Pacific and 34% globally. Thailand's e–commerce market was also estimated at around 720 billion baht in 2024, with mobile devices accounting for more than 80% of online sales. These figures show the growing importance of digital platforms amongst Thai consumer behavior.

Moreover, online shopping has changed how consumers make purchasing decisions. Consumers are often exposed to personalized recommendations, reviews, social interactions, discounts, and limited–time promotions. These factors can influence both rational and emotional decisions. Han (2023) found that social interaction and brand familiarity were related to consumer trust and impulse–buying intentions in social commerce. Similarly, Longon and Prajaknate (2024) found that online visual merchandising, celebrity endorsements, and direct email marketing influenced impulse purchasing among Thai online shoppers.

Online shopping behavior is influenced by several factors. Social media usage allows consumers to see products and promotions even when they are not actively looking to buy. Product availability is also important because online platforms provide access to a wider range of products than traditional stores. In addition, consumers with better technological skills may find it easier to search for information, compare products, and complete online transactions. Yang and Kim (2024) found that technology readiness and acceptance were relevant to Thai, Vietnamese, and Indonesian consumers' attitudes and purchase intentions toward 3D virtual fitting technology.

Price and promotional activities are another important factor in online shopping. Consumers are frequently exposed to discounts, coupons, price comparisons, and limited–time offers. These promotions may increase discount sensitivity and encourage unplanned purchases. At the same time, environmental awareness has become more relevant as consumers receive more information about sustainability. Ujjawal et al. (2024) found that environmental consciousness was related to consumers' intentions to purchase sustainable apparel. In Thailand, PwC also reported that more than half of consumers were willing to pay more for an eco–friendly products.

Although many studies have examined online consumer behavior, previous research often focuses on only one or a few factors, such as social media, promotions, technology readiness, or environmental awareness. In addition, many studies have been conducted outside Thailand, while studies on Thai consumers often focus on specific platforms or consumer groups. Therefore,

there is still a need to examine several dimensions of online consumer behavior together within the Thai context.

Therefore, this study aims to examine online consumer behavior and its influence on psychological outcomes among online shoppers in Thailand. The study focuses on social media usage, product availability, shopping frequency, discount sensitivity, technological proficiency, environmental awareness, and impulse buying. By examining these factors together, the study aims to provide a better understanding of online consumer behavior among Thai consumers and provide useful information for businesses operating in the growing digital market.

Research Objectives

1. To examine the levels of online consumer behavioral factors and psychological outcomes among online shoppers in Thailand.

2. To examine the predictive relationships between online consumer behavioral factors and psychological outcomes among online shoppers in Thailand.

Research Hypotheses

Hypothesis 1: Online consumer behavioral factors significantly influence discount sensitivity.

Hypothesis 2: Online consumer behavioral factors significantly influence tech-savviness.

Hypothesis 3: Online consumer behavioral factors significantly influence environmental awareness.

Hypothesis 4: Online consumer behavioral factors significantly influence impulse buying behavior.

Literature review

Online consumer behavior refers to how individuals use digital platforms to search, evaluate, and purchase products and services. Compared with offline shopping, online shopping provides greater convenience, wider product choices, and easier access to information. These factors can influence how consumers make purchasing decisions and interact with brands.

Nisar and Prabhakar (2017) found that digital platforms allow consumers to compare products, read reviews, and receive personalized recommendations, which can increase consumer engagement. Kaplan and Haenlein (2010) also highlighted the important role of social media in creating consumer awareness through both company-generated and user-generated content. More recent research shows that social media and e-commerce are becoming more connected

and can influence consumer behavior. Banjongprasert (2024), for example, found that e-commerce and social media factors were related to online impulse buying.

Social media usage is an important part of online consumer behavior. Advertisements, influencers, user-generated content, and opinions from other users can affect consumers' attitudes and purchase decisions. These effects may also work through factors such as trust, perceived value, and emotional engagement (Banjongprasert, 2024; Xue et al., 2024).

Perceived product availability is another important factor. Online platforms allow consumers to access products from many sellers and categories without being limited by location or physical store space. Greater product availability may encourage consumers to browse more products and increase their opportunities to make purchases.

Online shopping activity may also influence consumer behavior. Consumers who shop online more frequently may become more familiar with digital platforms, prices, product information, and promotional strategies. Levrini and Jeffman dos Santos (2021) suggested that repeated purchasing experiences can help consumers learn and make better decisions over time. Therefore, shopping frequency can also reflect consumers' experience with digital commerce.

Online consumer behavior may lead to different psychological outcomes. This study focuses on discount sensitivity, technological proficiency, environmental awareness, and impulse buying. Discount sensitivity refers to how strongly consumers respond to discounts, promotions, and price-related incentives. Online shoppers are frequently exposed to coupons, limited-time offers, and price comparisons, which can increase their attention to discounts. Longon and Prajaknate (2024) found that sales promotions were related to impulse purchasing among Thai online shoppers.

Technological proficiency refers to consumers' confidence and ability to use digital platforms and technologies. Online shopping requires consumers to use search functions, mobile applications, payment systems, and other digital features. Frequent interaction with these technologies may help consumers become more comfortable and confident when using online platforms.

Environmental awareness is also becoming more important in online consumption. Consumers may have concerns about environmental issues, although these concerns do not always lead to actual purchasing behavior. Wiederhold and Martinez (2018) discussed this attitude-

behavior gap in sustainable consumption. Ujjawal et al. (2024) also found that environmental consciousness was related to consumers' intention to purchase sustainable products.

Finally, impulse buying is an important outcome of online shopping. Convenient checkout, promotions, personalized recommendations, and limited-time offers can encourage consumers to make unplanned purchases. Verhagen and van Dolen (2011) suggested that online environments can make impulse buying easier by reducing the effort needed to complete a purchase. Recent studies also found relationships between social media, e-commerce, marketing activities, and impulse buying (Banjongprasert, 2024; Longon & Prajaknate, 2024; Xue et al., 2024).

Although previous studies provide useful information about online consumer behavior, some gaps still remain. Many studies focus on individual variables rather than examining several behavioral factors together. There are also limited studies that combine behavioral and psychological factors in one framework. In addition, research focusing on multiple dimensions of online consumer behavior among Thai consumers is still limited. Therefore, this study aims to examine these relationships within the Thai online shopping context.

Conceptual Framework

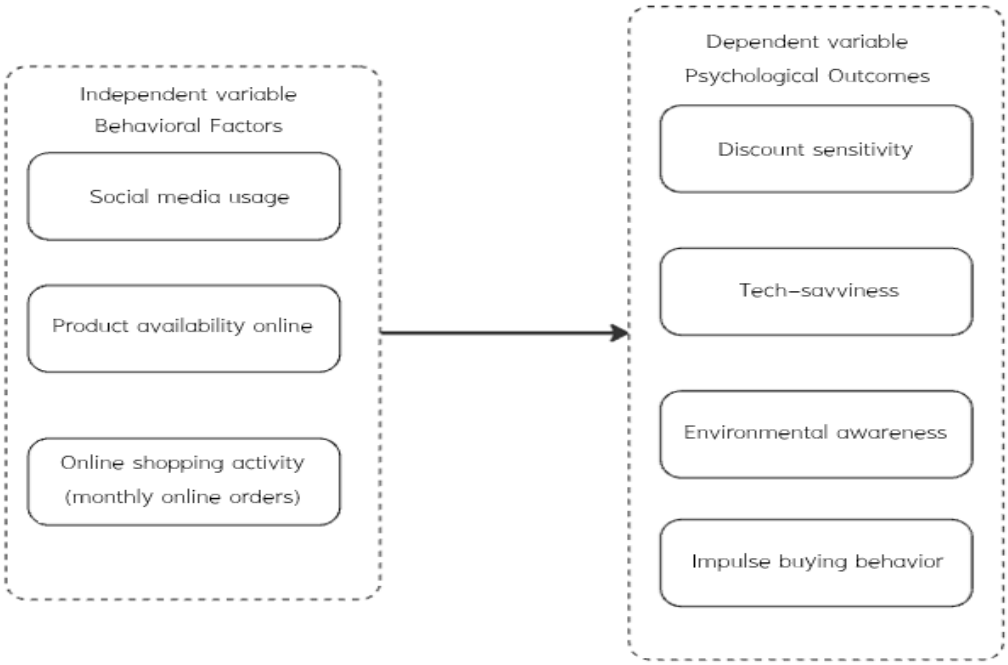


Figure 1 Research conceptual framework

Research Methodology

The methodology of this research is to examine the relationships between consumer characteristics, behavioral factors, and shopping-related attitudes of consumer shopping trends. Independent Variables include Social media usage, Product availability online and online shopping activity (monthly online orders).

Dependent Variables include Discount sensitivity, Tech-savviness, Environmental awareness and Impulse buying behavior.

The sample size has been collected 400 respondents which it matches with the minimum requirement of using Cochran Formula as 385 respondents for an unknown population in Thailand. Cochran's formula was adopted to determine the sample size because of the large and unidentified population of consumers. Cochran's formula is widely accepted in survey research for reliability when 95% confidence level by allowing 5% error. Moreover, this research also adopted a non-probability convenience sampling method which respondents can access to be a part based on convenience and accessibility in social media platform. The data were collected from respondents in Thailand through online platforms such as Facebook, Instagram, and X. This encourages the researcher to reach respondents based on their IP location, which helps to ensure the participants are primarily based in Thailand.

This research has surveys by spreading online questionnaire by Google Form to many platforms such as Facebook, Instagram and X until it eventually gets all requirement respondent 400 participants by Convenience sampling N = 400.

The research instrument was used as online questionnaire. It has multiple sections with the most of variables were measured by Likert scale ranging from 1 to 10, which higher values indicate stronger agreement or higher intensity of behavior and lower values indicate weak intensity of behavior. The collected data were analyzed by using SPSS software including data below.

Descriptive statistics (mean, frequency, standard deviation) to summarize respondent characteristics

Multiple regression analysis to identify key factors influencing consumer shopping behavior affects psychological factors

Psychological outcome = $\beta 0$ + $\beta 1$ Social media usage + $\beta 2$ Product availability online + $\beta 3$ monthly online orders + ε

Psychological outcome

$\beta 0$: representing the expected value when all other features are zero.

$\beta 1$, $\beta 2$, $\beta 3$: Regression coefficients representing the impact of each respective feature

ε: The error term, accounting for unobserved factors affecting psychological outcome Statistical significance was adopted at the 0.05 level ($p < 0.05$) with a confidence level of 95%.

The reliability of the measurement was evaluated using Cronbach's Alpha coefficient based on a pilot study of 30 respondents before the main data collection. A Cronbach's Alpha value of 0.70 or higher was used as the acceptable criterion for internal consistency. The results indicated that all constructs exceeded this threshold, with Cronbach's Alpha values ranging from 0.712 to 0.911. Therefore, all measurement items were considered to have satisfactory reliability and were suitable for the main study.

Research Results

Table 1 Demographic of Age (n= 400)

Age				
	n	Percent	Mean	Standard Deviation
18–24	112	28.0		
25–34	128	32.0		
35–44	81	20.2		
45–54	48	12.0		
55+	31	7.8		
Total	**400**	**100**	**34.0 year**	**12.5**

Table 2 Demographic of Monthly income (THB) (n= 400)

Monthly income (THB)				
	n	Percent	Mean	Standard Deviation
Less than 20,000	101	25.2		
20,000–39,999	149	37.2		
40,000–59,999	83	20.8		
60,000–99,999	50	12.5		
100,000 and above	17	4.2		
Total	**400**	**100**	**40,088 THB**	**28,054**

The sample skewed toward younger, digitally active respondents, with 60.0% aged 18–34. The average respondent was 34.0 years old with an average monthly income of approximately 40,088 THB.

Table 3 Multiple Regression Analysis of Discount sensitivity

Dependent variable: Discount sensitivity					
Independent variable	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficient Beta	t	Sig
	(B)	Std. Error			
Social media hours	0.008	0.062	0.006	0.123	0.902
Product availability online	0.035	0.047	0.037	0.746	0.456
Monthly online orders	0.034	0.009	0.183	3.696	0.001

Table 3 shows the result of multiple regression analysis of independent variable social media hours, Product availability online and Monthly online orders which are influenced by discount sensitivity. H1: Online consumer behavioral factors significantly influence discount sensitivity is supported because monthly online orders have a positive and statistically significant effect on discount sensitivity. The finding of relationship of multiple factors that monthly online orders have a statistically significant positive effect on discount sensitivity ($\beta = 0.183$, $p < 0.001$). This has revealed that consumers who mostly have online shopping tend to be more sensitive to discounts. Moreover, it can also imply that more units of products, more discount sensitivity they are. In addition. The result implies that the large number of betas it shows relationships while not extremely strong but there is still meaningful relationship with these two factors. This also imply as “cognitive with emotional triggers”. shoppers are often influenced by "Fear of Missing Out" (FOMO) and perceived time pressure of discount sensitivity (Majeed et al., 2024).

Table 4 Multiple Regression Analysis of Tech savvy score

Dependent variable: Tech savvy score					
Independent variable	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficient Beta	t	Sig
	(B)	Std. Error			
Social media hours	0.111	0.066	0.084	1.702	0.090
Product availability online	0.160	0.051	0.156	3.158	0.002
Monthly online orders	0.015	0.010	0.078	1.579	0.115

The result shows the main dependent variable as Tech savvy score it is analyzed by multiple regression analysis of the independent variables, including social media hours, product availability online, and monthly online orders, which influence the tech–savvy score. The findings illustrate the table of product availability online, H2: Online consumer behavioral factors significantly

influence tech-savviness is supported as a statistically significant positive effect on tech-savviness (β = 0.156, p = 0.002). This suggests that consumers who perceive higher availability of products online tend to develop higher levels of technological familiarity and competence. This might be because shoppers get more experience via online products exploring digital platforms more actively, eventually they improve their digital skills and confidence.

In contrast, social media hours (p = 0.090) and monthly online orders (p = 0.115) were not found to have statistically significant effects on tech-savviness. Although social media usage shows a positive relationship, the result is the only one significant, it is indicating that time spent on social platforms will enhance capability to find products that available via online platforms. Furthermore, the beta value of product availability online indicates a moderate but meaningful relationship that environmental exposure to digital marketplaces plays a more important role in shaping tech-savviness.

This finding aligns with the idea that technology adoption is driven by interaction rather than passive usage. Consumers who frequently encounter a wide range of products online are more likely to engage with different features, platforms, and interfaces, which enhances their overall technological capability. This also align with the idea of Nisara and Prabhakar (2017), who found that the digital environments affect a higher level of digital literacy. This also reinforces the user's technological competence through choosing variety of online products.

Table 5 Multiple Regression Analysis of Environmental awareness

Dependent variable: Environmental awareness					
Independent variable	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficient Beta	t	Sig
	(B)	Std. Error			
Social media hours	0.006	0.067	0.004	0.058	0.932
Product availability online	0.109	0.052	0.106	2.106	0.036
Monthly online orders	– 0.004	0.010	– 0.022	– 0.444	0.657

This table shows the results of multiple regression analysis of the independent variables, including social media hours, product availability online, and monthly online orders, which influence environmental awareness.

The result shows that H3: Online consumer behavioral factors significantly influence environmental awareness is significant (β = 0.106, p = 0.036). It suggests that consumers who perceive higher availability of products online tend to have greater awareness of environmental issues and global warming. A possible explanation is that online platforms often provide more information regarding product sustainability, eco–friendly to environment. They are also concerned about impact on environment, which including products that support sustainable trend in this world such as energy saving, organic products and chemical– zero used etc.

However, social media hours (p = 0.932) and monthly online orders (p = 0.657) were not found to have statistically significant effects on environmental awareness. This implies that the frequency of online purchases is not influenced by environmental concerns. It may be because environmental awareness is more related to personal values and knowledge rather than general online behavior.

Table 6 Multiple Regression Analysis of Impulse buying behavior

Dependent variable: Impulse buying behavior					
Independent variable	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficient	t	Sig
	(B)	Std. Error	Beta		
Social media hours	0.014	0.408	0.004	0.217	0.828
Product availability online	-0.045	0.062	0.106	-0.930	0.353
Monthly online orders	-0.038	0.009	- 0.022	-4.035	0.001

Table 6 represents the results of multiple regression analysis of the independent variables, including social media hours, product availability online, and monthly online orders, which influence impulse buying behavior. The findings indicate that H4: Online consumer behavioral factors significantly influence impulse buying behavior is supported as having a statistically significant negative effect on impulse buying behavior (β = –0.022, $p < 0.001$). This suggests that consumers who purchase more online orders tend to have more degree of impulse buying behavior. One reason that can be explained is about experienced online shoppers who have many online purchases in a month, they are quite be triggered by advertisement and discount promotion. This confirms that higher online purchasing frequency is associated with lower impulse buying tendencies. Social media hours ($p = 0.828$) and product availability online ($p = 0.353$) were not significant predictors.

These also allow them to have less planned and rational decisions making. It may be because impulse buying is more related to psychological and emotional factors rather than general logical decision making.

Discussion

The hypothesis testing results indicate that all hypotheses were supported among the behavioral factors, monthly online orders showed a significant positive effect on discount sensitivity, while product availability online significantly influenced both tech-savviness and environmental awareness.

Discount Sensitivity, the positive predictive relationship between monthly online order frequency and discount sensitivity supports experiential learning theory. Frequent online shoppers continuously monitor price promotions and voucher campaigns across platforms, sharpening their price responsiveness and promotional awareness over time. (Levrini & Jeffman dos Santos, 2021).

Tech-Savviness and Environmental Awareness, the significant positive influence of perceived product availability online on both tech-savviness and eco-awareness highlights the role of digital marketplaces as informational stimuli. Navigating expansive product choices exposes consumers to advanced search filters and green product lines, thereby building digital competence and environmental consciousness (Ujjawal et al., 2024).

Impulse Buying Behavior, Notably, monthly shopping frequency exerted a significant negative effect on impulse buying behavior. This finding aligns with consumer habituation and cognitive self-control theories. As consumers transition from novice to experienced online shoppers, initial novelty wears off, replaced by planned purchasing routines, price comparisons, and resistance to spontaneous promotional triggers. Frequent buyers develop self-regulatory mechanisms that reduce impulsive spending (Verhagen & van Dolen, 2011).

The analysis demonstrated that monthly online orders are a powerful predictor of discount sensitivity. This is experienced shopper effect Levrini and Jeffman dos Santos, (2021) suggests that consumers increase their transaction frequency, they tend to learn process and ger more ability to identify price fluctuations and value. Interestingly, this is also called as "Fear of Missing Out" (FOMO) and perceived time pressure (Majeed et al., 2024 it shows that frequent shopping is a blend of cognitive calculation and emotional response.

This suggests that online shoppers have learned from digital marketplace which makes them become more aware of global warming and sustainability issues. This also relates to the research that has been written by Wiederhold and Martinez (2018), which found that environmental awareness of online shopper's purchasing habits. It also shows consumers are more aware of environmental issues which creates a gap between what consumers believe and how they act and awareness that led to consistent eco-friendly consumption.

Finally, this study examines the relationship between impulse buying and the number of online product orders. The research by Verhagen and van Dolen (2011) suggests that as consumers become more in the online shopping ecosystem, their behavior becomes easier to be triggered by impulsive advertisement and promotion, this leads to reduced rational decision-making.

Overall, the results of this study provide insights into how different aspects of online consumer behavior contribute to distinct psychological responses in the context of Thailand's digital marketplace. The study offers practical implications for marketers in designing targeted strategies that align with consumer behavior patterns, while also contributing to the growing body of literature on digital consumer psychology in emerging economies.

Suggestions

Suggestions for Future Research

Future studies may apply more advanced analytical techniques such as structural equation modeling (SEM) or longitudinal analysis to better understand causal relationships and changes in consumer behavior over time. In addition, future studies should not be limited to only Likert 1–10 scale questions, as this may reduce the variety in the data range and limit the ability to create more effective graphs for explanation.

References

Banjongprasert, J. (2024). Online social enterprise customer behaviour: Influences of e-commerce, social media, and altruism on online impulsive buying. *Cogent Business & Management, 11*(1), 2370423. https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2370423

Han, M. C. (2023). Checkout button and online consumer impulse-buying behavior in social commerce: A trust transfer perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services, 74*, 103431. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103431

Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! *Business Horizons*, *53*(1), 59–68. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003

Majeed, M. U., Aftab, H., Arslan, A., & Shakeel, Z. (2024). Determining online consumer's luxury purchase intention: The influence of antecedent factors and the moderating role of brand awareness, perceived risk, and web atmospherics. *PLOS ONE*, *19*(2), e0295514. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0295514

Nisar, T. M., & Prabhakar, G. (2017). What factors determine e-satisfaction and consumer spending in ecommerce retailing? *Journal of Retailing and Consumer Services*, *39*, 262–271. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.07.010

Levrini, G. R. D., & Jeffman dos Santos, M. (2021). The influence of price on purchase intentions: Comparative study between cognitive, sensory, and neurophysiological experiments. *Behavioral Sciences*, *11*(2), 16. https://doi.org/10.3390/bs11020016

Longon, K., & Prajaknate, P. (2024). Factors predicting impulse purchasing behavior on e-commerce platform in Thailand. *Journal of Public Relations and Advertising, 17*(2), 76–94.

Ujjawal, N., Gupta, M., Gupta, N., & Sharma, S. (2024). Sustainable apparel purchase intention: Moderating influence of environmental consciousness. *JIMS8M: The Journal of Indian Management & Strategy, 29*(2), 45–53. https://doi.org/10.5958/0973-9343.2024.00012.X

Verhagen, T., & van Dolen, W. (2011). The influence of online store beliefs on consumer online impulse buying: A model and empirical application. *Information & Management, 48(*8), 320–327. https://doi.org/10.1016/j.im.2011.08.001

Wiederhold, M., & Martinez, L. F. (2018). Ethical consumer behaviour: Facing the green-gap. *International Journal of Consumer Studies*, *42*(4), 411–422. https://doi.org/10.1111/ijcs.12429.

Yang, H., & Kim, Y. (2024). Southeast Asian consumer acceptance of 3D virtual fitting technologies in cross-border online shopping. *Fashion and Textiles, 11*(1), 1–21. https://doi.org/10.1186/s40691-024-00372-0.

Xue, Y., Feng, T., & Wu, C. (2024). How technical and situational cues affect impulse buying behavior in social commerce? Evidence from bored consumers. *Frontiers in Psychology, 15*, 1–16. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1405189

Factors Influencing Home Buyers' Decision Making and The Consequent Impact on Housing Development by Property Entrepreneurs

[1]Yuwatidaporn Boonnawa and [2]Sirion Chaipoopirutana
[1]Graduate Study in Department of Entrepreneurship, Faculty of Business Administration
Institute of Entrepreneurial Science Ayothaya (IESA), Thailand.
[2]Advisor, Department of Entrepreneurship, Faculty of Business Administration
Institute of Entrepreneurial Science Ayothaya (IESA), Thailand.
[1]Corresponding Author. E-mail: [1]6701020002@iesa.ac.th; [2]sirion.c@iesa.ac.th
Received May 26,2026; Revised August 20, 2026; Accepted August 24,2026

Abstract

This study aimed to examine factors influencing word-of-mouth communication (WOM) and housing purchase decisions among prospective buyers of single-detached houses in Northern Thailand, with WOM positioned as a mediating variable in the conceptual framework. A quantitative research design was employed. The minimum required sample size was determined using Cochran's formula (1977) for an unknown population at a 95% confidence level and a 5% margin of error, yielding 385 respondents. Using convenience sampling, data were collected from 416 eligible prospective homebuyers in Chiang Mai, Chiang Rai, and Phayao Provinces through a structured online questionnaire measured on a five-point Likert scale. Data were analyzed using descriptive statistics and multiple linear regression. The findings showed that price significantly influenced WOM (β = 0.435, $p < .001$), whereas product quality did not (β = 0.091, $p = .162$). The model explained 25.7% of the variance in WOM ($R^2 = 0.257$, Adjusted $R^2 = 0.253$), while the remaining 74.3% could be attributable to other factors that were not included in the model. For housing purchase decisions, financial accessibility was the strongest significant predictor (β = 0.441, $p < .001$), followed by price (β = 0.165, $p = .015$) and location (β = 0.150, $p = .001$). Product quality (β = 0.070, $p = .198$) and WOM (β = 0.020, $p = .614$) were not significant. The model explained 54.9% of the variance in housing purchase decisions ($R^2 = 0.549$, Adjusted $R^2 = 0.544$), while the remaining 45.1% could be attributable to other factors that were not included in the model. These findings indicate that homebuyers in Northern Thailand primarily base purchase decisions on financial feasibility, affordability, and location, providing practical guidance for developers in pricing, financing support, and residential project planning.

Keywords: Housing Purchase Decision; Financial Accessibility; Single-Detached Housing; Word of Mouth; Northern Thailand

Introduction

Housing purchase decisions represent one of the most financially and psychologically significant decisions for consumers, particularly in emerging regional property markets. Beyond serving as a basic human necessity, residential property reflects stability, lifestyle preferences, investment value, and long-term financial security for individuals and families (Abdullah et al., 2012; Khan et al., 2017). Given the substantial financial commitment and long-term implications associated with homeownership, understanding the factors that influence residential purchasing behavior has become increasingly important for property developers, policymakers, and other stakeholders involved in regional housing development.

In Thailand, residential demand has increasingly expanded beyond the Bangkok Metropolitan Region, particularly in Northern Thailand, where provinces such as Chiang Mai, Chiang Rai, and Phayao have attracted local residents, retirees, and households seeking improved quality of life, lower living costs, and long-term investment opportunities. According to the SCB Economic Intelligence Center (2024), which analyzed housing preferences among 2,185 respondents nationwide, Chiang Mai accounted for 26.0% of consumers interested in purchasing residential property outside Bangkok, followed by Chiang Rai at 7.7%. These findings demonstrate the growing attractiveness of Northern Thailand as an emerging regional housing market with considerable residential and investment potential. They also suggest that changing demographic patterns and lifestyle preferences warrant further investigation into the factors influencing homebuyers' residential purchasing decisions in this region.

Previous studies have identified several important determinants influencing housing purchase decisions, including location, product quality, price, financial accessibility, and word of mouth (WOM). Location remains a critical factor because it affects accessibility, neighborhood quality, convenience, and long-term property values (Daly et al., 2003; Kurniawan et al., 2020; Zhang & Nuangjamnong, 2022). Product quality, reflected in housing durability, functional design, and other physical housing attributes, contributes to consumers' perceptions of residential value and housing purchase decisions (Rahadi et al., 2013; Mustapa & Razib, 2023; Jacky & Saputra, 2024).In addition, price and financial accessibility play essential roles because home purchases require substantial financial resources and long-term repayment capability (Adair et al., 1996; Zhang & Nuangjamnong, 2022). Furthermore, WOM has become increasingly influential in the digital era, where consumers rely

on recommendations, online reviews, and peer experiences to reduce uncertainty and perceived risk in high-involvement purchases such as housing (Rachmawati et al., 2019; Jacky & Saputra, 2024).

Although previous studies have examined individual determinants of housing purchase decisions, most empirical evidence has focused on metropolitan areas such as Bangkok and Jakarta, with relatively limited attention given to regional housing markets in Northern Thailand. Moreover, existing studies have rarely integrated location, product quality, price, financial accessibility, and WOM within a single analytical framework to explain residential purchasing behavior. The distinctive socio-economic characteristics of Chiang Mai, Chiang Rai, and Phayao-including retirement migration, lifestyle preferences, and affordability considerations-suggest that homebuyers in these provinces may exhibit decision-making patterns that differ from those reported in large metropolitan regions. Accordingly, this study develops an integrated framework to examine how these determinants shape purchase decisions among prospective buyers of single-detached houses in Northern Thailand.

Therefore, this study aims to investigate the effects of product quality and price on WOM, to examine the influence of location, product quality, price, financial accessibility, and WOM on purchase decisions for single-detached houses, and to identify the determinant that exerts the strongest influence on residential purchasing behavior in Northern Thailand. Academically, this study contributes to the housing and consumer behavior literature by integrating multiple determinants within a single framework and extending existing evidence to regional housing markets beyond major metropolitan areas. Practically, the findings provide strategic implications for property developers and policymakers in designing pricing strategies, financing support mechanisms, and residential development plans that better align with consumers' financial priorities and regional market preferences.

Research objectives

1. To study the effects of product quality and price on word-of-mouth communication (WOM) among prospective homebuyers.

2. To examine the effects of location, product quality, price, financial accessibility, and word-of-mouth communication (WOM) on housing purchase decisions.

3. To examine the mediating effect of word–of–mouth communication (WOM) on the relationships between product quality and price and housing purchase decisions.

4. To analyze the determinant that exerts the strongest influence on housing purchase decisions among prospective homebuyers in Northern Thailand.

Conceptual Framework

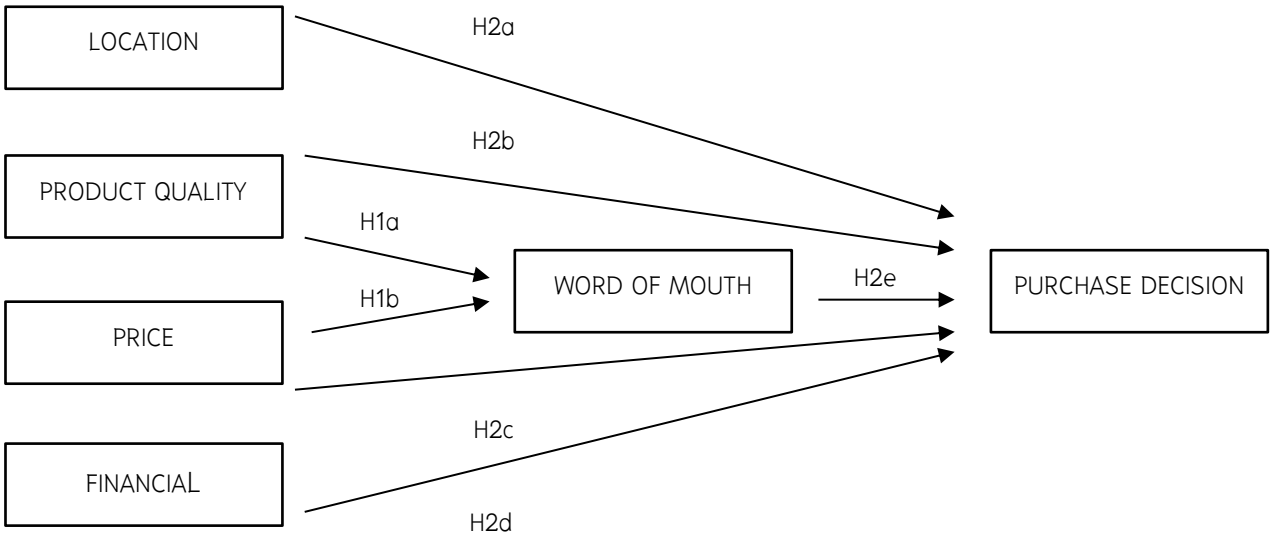


Figure 1 Proposed Conceptual Framework

Research Methodology

This study employed a quantitative survey design to examine the factors influencing housing purchase decisions for single–detached houses in Chiang Mai, Chiang Rai, and Phayao Provinces in Northern Thailand. Guided by the proposed conceptual framework, the study examined the relationships among location, product quality, price, financial accessibility, word of mouth (WOM), and housing purchase decisions using a structured questionnaire. The target population comprised Thai residents aged 25–60 years who were planning or considering the purchase of a single–detached house in Chiang Mai, Chiang Rai, or Phayao Provinces within the next five years. Because the exact number of prospective homebuyers in the target population could not be determined and no comprehensive sampling frame was available, convenience sampling was employed as the sampling technique, consistent with the principles of non–probability sampling discussed by Yamane (1967). The minimum required sample size for an unknown population was determined using Cochran's formula (1977) at a 95% confidence level and a 5% margin of error,

resulting in a minimum requirement of 385 respondents. Data were collected from 416 eligible respondents using a structured online questionnaire, exceeding the required sample size and providing sufficient observations for multiple regression analysis. Respondents were recruited through LINE and Facebook community groups, as well as professional and educational activities, including training sessions, seminars, meetings, and classes, where they were invited to complete the questionnaire online. These recruitment channels enabled access to eligible prospective homebuyers across the three provinces while acknowledging the practical limitations associated with non-probability sampling.

The research instrument consisted of a structured self-administered questionnaire developed from the proposed conceptual framework and adapted from previously validated measurement items reported in the literature. The questionnaire items were carefully selected and modified to reflect the context of single-detached housing purchase decisions in Northern Thailand while maintaining conceptual consistency with the original constructs. The questionnaire comprised four parts: (1) screening questions assessing respondents' eligibility, including purchase intention, intended purchase location (Chiang Mai, Chiang Rai, or Phayao), and planned housing purchase within the next five years; (2) measurement items for the study variables; (3) measurement items for housing purchase decision; and (4) demographic information. All constructs were measured using a five-point Likert scale ranging from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree).

Content validity was established through expert review to ensure the relevance, clarity, and conceptual consistency of all questionnaire items with the study constructs. Prior to the main survey, the questionnaire was pretested with a pilot group to assess the clarity and reliability of the measurement items. Minor wording refinements were subsequently made to improve comprehensibility before the final data collection. The study examined six variables: location, product quality, price, financial accessibility, Word of Mouth (WOM), and housing purchase decision. In Model 1, product quality and price were specified as predictors of WOM. In Model 2, location, product quality, price, financial accessibility, and WOM were specified as predictors of housing purchase decision.

Instrument reliability was evaluated using Cronbach's alpha coefficient. As shown in Table 1, all constructs demonstrated acceptable to high internal consistency, with alpha coefficients

ranging from 0.809 to 0.889, exceeding the recommended threshold suggested by Hair et al. (2010). These results confirm the reliability and suitability of the measurement instrument for statistical analysis.

Descriptive statistics, including frequencies, percentages, means, and standard deviations, were used to summarize respondents' demographic characteristics and response distributions. Multiple Linear Regression (MLR) analysis was employed to examine the relationships among the study variables and to test the proposed hypotheses.

Table 1. Summary of Reliability Analysis Using Cronbach's Alpha

Variables	Reliability Value (α-test)
Location	0.809
Product Quality	0.838
Price	0.835
Financial Accessibility	0.860
Word of Mouth (WOM)	0.885
Purchase Decision	0.889

Research Results

The results of the hypothesis testing are summarized in Table 2. Multiple Linear Regression (MLR) analysis was conducted to examine the proposed relationships in two regression models corresponding to the research objectives. Model 1 evaluated the effects of product quality and price on Word of Mouth (WOM), whereas Model 2 examined the effects of location, product quality, price, financial accessibility, and word-of-mouth (WOM) on housing purchase decisions.

The first regression model examined the effects of product quality and price on word-of-mouth communication.

The results indicated that price significantly influenced WOM communication (β = 0.435, $p < .001$), whereas product quality did not demonstrate a statistically significant effect (β = 0.091, $p = .162$). The regression model explained 25.7% of the variance in WOM communication (R^2 = 0.257, Adjusted R^2 = 0.253).

The second regression model examined the effects of location, product quality, price, financial accessibility, and word-of-mouth (WOM) on housing purchase decisions.The model explained 54.9% of the variance in housing purchase decisions (R^2 = 0.549, Adjusted R^2 = 0.544). Among the five predictors, financial accessibility emerged as the strongest determinant (β = 0.441, p < .001), followed by price (β = 0.165, p = .015) and location (β = 0.150, p = .001). In contrast, product quality (β = 0.070, p = .198) and WOM (β = 0.020, p = .614) did not significantly influence housing purchase decisions.

Table 2 Summary of Multiple Linear Regression Analysis Results

Hypothesis	p-value	Standardized β	Result
$H1_0$: Product quality and price have no statistically significant influence on Word-of-Mouth (WOM)			
Product Quality ($H1_0$a)	0.162	0.091	Fail to Reject $H1_0$a
Price ($H1_0$b)	<0.001	0.435	Rejected $H1_0$b
Model Fit Statistics: R^2 = 0.257, Adjusted R^2 = 0.253			
$H2_0$: Location, product quality, price, financial accessibility, and word-of-mouth (WOM) have no statistically significant influence on housing purchase decisions.			
Location ($H2_0$a)	0.001	0.150	Rejected $H2_0$a
Product Quality ($H2_0$b)	0.198	0.070	Fail to Reject $H2_0$b
Price ($H2_0$c)	0.015	0.165	Rejected $H2_0$c
Financial Accessibility ($H2_0$d)	<0.001	0.441	Rejected $H2_0$d
Word-of-Mouth (WOM) ($H2_0$e)	0.614	0.020	Fail to Reject $H2_0$e
Model Fit Statistics: R^2 = 0.549, Adjusted R^2 = 0.544			

Discussion

Purchasing a single-detached house requires a substantial long-term financial commitment. Regardless of a property's location, quality, or price, prospective buyers are unlikely to proceed unless they are confident that mortgage financing, monthly repayments, and long-term financial obligations remain within their financial capability. Consistent with the consumer decision-making process, financial feasibility is therefore assessed before other housing attributes because consumers must first determine whether homeownership is economically attainable.

Previous housing research supports this interpretation. Adair et al. (1996) conceptualized financial accessibility as extending beyond housing prices to include mortgage availability, repayment capacity, and long-term financial commitments, while Kurniawan et al. (2020) and Zhang and Nuangjamnong (2022) likewise identified financial factors as important determinants of residential purchasing decisions. The present findings extend this evidence by demonstrating that financial accessibility assumes an even more dominant role among prospective buyers of single-detached houses in Northern Thailand, where homeownership is commonly regarded as a long-term family investment requiring sustained financial capability.

Consequently, financial accessibility performs the functional role of a Decision Prerequisite, determining whether consumers proceed to evaluate alternative housing options. This finding suggests that financial accessibility should be considered an integral component of developers' overall value proposition, an implication discussed further in the Suggestions section. Rather than evaluating price independently, consumers compare it with location, product quality, and expected residential benefits to determine whether a property represents good value. This interpretation is consistent with the perceived value perspective (Grewal et al., 1998; Monroe, 1990) and supported by previous housing studies reporting that price fairness significantly influences residential purchasing decisions (Jacky & Saputra, 2024; Zhang & Nuangjamnong, 2022). The present study further suggests that these value evaluations frequently become topics of interpersonal communication during the homebuying process.

Within the Northern Thailand housing market, price appears to be evaluated primarily in terms of long-term value rather than affordability alone, reflecting consumers' assessment of whether the overall benefits justify the required investment. Consequently, price performs two complementary functional roles within residential decision-making: a Value Evaluation Criterion that guides consumers' economic assessment and a Communication Trigger that stimulates interpersonal information exchange. These findings provide the basis for understanding how consumers proceed from financial feasibility to broader residential evaluation.

Purchasing a house involves selecting not only a dwelling but also the surrounding environment in which individuals and families expect to live. Accordingly, consumers consider accessibility, neighborhood safety, environmental quality, and proximity to essential public services when comparing residential alternatives. Previous housing studies similarly identified location as a significant determinant of residential purchase decisions because it contributes to convenience, neighborhood quality, and long-term residential satisfaction (Daly et al., 2003; Kurniawan et al., 2020; Zhang & Nuangjamnong, 2022). The present findings extend this evidence by suggesting that, within the Northern Thailand housing market, location is evaluated primarily according to its ability to support everyday living rather than urban accessibility alone.

In this context, location performs the functional role of a Residential Suitability Criterion, enabling consumers to evaluate whether a residential environment aligns with their expected lifestyle and long-term living requirements.

Although product quality has traditionally been regarded as an important determinant of consumer purchasing behavior, previous housing studies indicate that its influence depends on the extent to which quality distinguishes competing alternatives (Garvin, 1987; Rahadi et al., 2013; Mustapa & Razib, 2023). Within the Northern Thailand housing market, prospective buyers appear to perceive that competing single-detached housing projects generally satisfy acceptable standards of structural quality, durability, warranty, energy efficiency, and after-sales service. Under these circumstances, consumers naturally shift their attention toward attributes that provide greater differentiation, particularly financial accessibility, price, and location.

Therefore, product quality performs the functional role of an Expected Quality Threshold rather than a direct purchase driver. Once this threshold has been satisfied, consumers rely on other decision criteria to distinguish among competing residential alternatives, providing the conceptual foundation for understanding the supporting role of word–of–mouth communication discussed in the following section.

Residential purchasing requires consumers to integrate information from multiple sources before making a substantial long–term financial commitment. The present findings suggest that prospective homebuyers use word–of–mouth primarily to verify information before relying on more objective decision criteria, particularly financial accessibility, price, and location. Under these circumstances, interpersonal communication complements rather than replaces consumers' independent evaluations.

Accordingly, word–of–mouth performs the functional role of an Information Assurance Mechanism, supporting information verification and strengthening purchasing confidence throughout residential decision–making.

Collectively, these findings indicate that residential purchase decisions are shaped by a sequence of complementary decision functions rather than by independent determinants. Financial accessibility establishes purchase feasibility (Decision Prerequisite), price evaluates perceived value (Value Evaluation Criterion), location determines residential suitability (Residential Suitability Criterion), product quality defines the minimum acceptable standard (Expected Quality Threshold), and word–of–mouth reinforces confidence through information verification (Information Assurance Mechanism). Together, these functional roles constitute a Functional Decision Framework for Residential Purchase Decision–Making that explains both why and how prospective homebuyers evaluate residential alternatives.

This integrated perspective provides the conceptual foundation for the practical implications presented in the following Suggestions section.

Suggestions

1. Suggestions from Research

Consistent with the Functional Decision Framework proposed in this study, the following suggestions are offered for property developers and financial institutions. Property developers may align their housing development strategies with the sequence in which prospective homebuyers evaluate residential alternatives. Since financial accessibility functions as the Decision Prerequisite, developers are encouraged to strengthen collaboration with financial institutions to provide flexible mortgage programs, transparent financing information, and repayment arrangements that correspond to consumers' long-term financial capability. Once financial feasibility has been established, marketing strategies should emphasize value communication by demonstrating how housing prices are justified through location advantages, functional benefits, and long-term residential value rather than competing primarily through price reductions.

Developers can further enhance project competitiveness by locating residential developments in environments that support consumers' long-term lifestyle expectations while maintaining product quality at a consistently acceptable standard. In addition, fostering positive customer experiences and responsive after-sales services may strengthen credible Word of Mouth (WOM), thereby reinforcing consumer confidence throughout the homebuying process.

The findings may also assist financial institutions in improving financing support that better reflects prospective homebuyers' long-term repayment capability. Simplified mortgage procedures, flexible financing options, and transparent lending information may improve prospective homebuyers' access to suitable financing while reducing financial uncertainty during the purchase process.

Although this study did not directly examine housing policies, the findings may provide useful reference information for property developers, financial institutions, and other relevant organizations when considering approaches to improve housing accessibility through financing support that aligns with prospective homebuyers' long–term repayment capability. These broader practical implications should be interpreted within the scope of this study and the characteristics of the research setting in Northern Thailand.

2. Suggestions for Future Research

Future research may further validate, refine, and extend the proposed Functional Decision Framework by examining additional determinants of residential purchase decisions and evaluating whether the functional roles identified in this study remain consistent across different residential contexts. Additional factors, such as developer reputation, perceived investment value, sustainability, and housing policies, may be incorporated into the framework to further strengthen its explanatory capability. Comparative studies across different residential property types, regional housing markets, and consumer segments, together with mixed–method designs incorporating in–depth qualitative interviews, may further enhance understanding of how prospective homebuyers evaluate residential alternatives under different economic and social conditions.

References

Abdullah, L., Mohd Nor, I. B., Jumadi, N., & Arshad, H. (2012). *First–time home buyers: Factors influencing decision making.* International Conference on Innovation and Technology for Sustainable Built Environment (ICITSBE 2012). Perak, Malaysia.

Adair, A., Berry, J., & McGreal, S. (1996). Hedonic modelling, housing submarkets and residential valuation. *Journal of Property Research*, *13*(1), 67–83. https://doi.org/10.1080/09599919608724128

Cochran, W. G. (1977). *Sampling techniques.* (3rd ed.). John Wiley & Sons.

Daly, J., Gronow, S., Jenkins, D., & Plimmer, F. (2003). Consumer behaviour in the valuation of residential property: A comparative study in the UK, Ireland and Australia. *Property Management*, *21*(5), 295–314. https://doi.org/10.1108/02637470310508653

Garvin, D. A. (1987). Competing on the eight dimensions of quality. *Harvard Business Review*, *65*(6), 101–109.

Grewal, D., Monroe, K. B., & Krishnan, R. (1998). The effects of price–comparison advertising on buyers' perceptions of acquisition value, transaction value, and behavioral intentions. *Journal of Marketing*, *62*(2), 46–59. https://doi.org/10.1177/002224299806200204

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis.* (7th ed.). Pearson.

Jacky, & Saputra, S. (2024). Determining factors for house purchasing decisions in Batam City. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE)*, *7*(1), 190–220. https://doi.org/10.31538/iijse.v7i1.4423

Khan, P. A. M., Azmi, A., Juhari, N. H., Khair, N., & Daud, S. Z. (2017). Housing preference for first–time home buyers in Malaysia. *International Journal of Real Estate Studies*, *11*(2), 1–16.

Kurniawan, C., Dewi, L. C., Maulatsih, W., & Gunadi, W. (2020). Factors influencing housing purchase decisions of millennial generation in Indonesia. *International Journal of Management*, *11*(4), 350–365. https://doi.org/10.34218/IJM.11.4.2020.035

Monroe, K. B. (1990). *Pricing: Making profitable decisions.* (2nd ed.). McGraw–Hill.

Mustapa, N. A., & Razib, M. R. (2023). Housing attributes that influence house buying decisions making by young working generations in Kuala Lumpur. *International Journal of Business and Technopreneurship*, *13*(3), 223–230. https://doi.org/10.58915/ijbt.v13i3.267

Rachmawati, D., Shukri, S., Azam, S. M. F., & Khatibi, A. (2019). Factors influencing customers' purchase decision of residential property in Selangor, Malaysia. *Management Science Letters*, *9*(9), 1341–1348. https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.5.016

Rahadi, R. A., Wiryono, S. K., Koesrindartoto, D. P., & Syamwil, I. B. (2013). Attributes influencing housing product value and price in Jakarta metropolitan region. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, *101*, 368–378. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.07.212

SCB Economic Intelligence Center. (2024, March). *Residential real estate survey 2024.* https://www.scbeic.com/th/detail/product/real–estate–survey–2024

Yamane, T. (1967). *Statistics: An introductory analysis.* (2nd ed.). Harper & Row.

Zhang, P., & Nuangjamnong, C. (2022). Factors influencing the purchase decision of Bangkok building property in the context of new normal life situation. *International Research E-Journal on Business and Economics*, *7*(1), 44–60.

อิทธิพลของกลยุทธ์ดิจิทัลและขีดความสามารถเชิงพลวัตที่ส่งผลต่อศักยภาพทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างในภาคกลางของประเทศไทย

The Influence of Digital Strategy and Dynamic Capabilities on Competitive Potential and Business Performance of Construction Material Retail Businesses in Central Thailand

[1]เทิดศักดิ์ จันทะเดช, [2]อุทัยรัตน์ เมืองแสน และ[3]วุฒิคุณ วรคุปต์รัตนากุล

[1]Therdsak Janthadech, [2]Uthairat Muangsaen and [3]Wuttikhun Worakuptrattanakul

[1,2,3]คณะบริหารธุรกิจและการบัญชี มหาวิทยาลัยปทุมธานี

[1,2,3]Faculty of Business Administration and Accountancy Pathumthani University

[1]Corresponding Author. E-mail: Therdsak_jan@hotmail.com

Received July 1,2026; Revised August 19, 2026; Accepted August 25,2026

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับกลยุทธ์ดิจิทัล ขีดความสามารถเชิงพลวัต ศักยภาพทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของธุรกิจ วิเคราะห์อิทธิพลและบทบาทของศักยภาพทางการแข่งขันในฐานะตัวแปรส่งผ่าน และเสนอแนวทางเชิงกลยุทธ์เพื่อยกระดับผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างในภาคกลางของประเทศไทย ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสานวิธี โดยเก็บข้อมูลเชิงปริมาณจากผู้ประกอบการหรือผู้บริหาร จำนวน 258 คน วิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนาและ PLS-SEM และเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 10 คน ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกและการวิเคราะห์แก่นสาระ ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์ดิจิทัล ขีดความสามารถเชิงพลวัต ศักยภาพทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของธุรกิจอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.32, 4.37, 4.40 และ 4.34 ตามลำดับ ผลการวิเคราะห์ PLS-SEM พบว่า ขีดความสามารถเชิงพลวัตมีอิทธิพลทางบวกต่อศักยภาพทางการแข่งขัน (β = 0.842, $p < 0.001$) และศักยภาพทางการแข่งขันมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงาน (β = 0.709, $p < 0.001$) ขณะที่กลยุทธ์ดิจิทัลมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงาน (β = 0.248, $p = 0.021$) แต่ไม่มีอิทธิพลต่อศักยภาพทางการแข่งขัน ทั้งนี้ ศักยภาพทางการแข่งขันทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านแบบสมบูรณ์ระหว่างขีดความสามารถเชิงพลวัตกับผลการดำเนินงาน (IE = 0.597, $p < 0.001$) สำหรับแนวทางเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 5 ประการ ได้แก่ การพัฒนาระบบการตลาดดิจิทัลแบบบูรณาการ การใช้ข้อมูลดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ การพัฒนาบุคลากรและการเรียนรู้ขององค์กร การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความคล่องตัวและนวัตกรรม และการบริหารทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ โดยการบูรณาการทั้งสามปัจจัยอย่างเป็นระบบจะช่วยยกระดับผลการดำเนินงานและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: กลยุทธ์ดิจิทัล; ขีดความสามารถเชิงพลวัต; ศักยภาพทางการแข่งขัน; ผลการดำเนินงานของธุรกิจ; ธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง

Abstract

This research aimed to examine the levels of digital strategy, dynamic capabilities, competitive potential, and business performance; analyze the influence and mediating role of competitive potential; and propose strategic guidelines for improving the performance of construction material retail businesses in Central Thailand. A mixed-methods research design was employed. Quantitative data were collected from 258 entrepreneurs or business executives and analyzed using descriptive statistics and Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Qualitative data were collected through in-depth interviews with 10 key informants and analyzed using thematic analysis. The findings revealed that digital strategy, dynamic capabilities, competitive potential, and business performance were all at high levels, with mean scores of 4.32, 4.37, 4.40, and 4.34, respectively. The PLS-SEM results indicated that dynamic capabilities had a significant positive effect on competitive potential (β = 0.842, $p < 0.001$), while competitive potential had a significant positive effect on business performance (β = 0.709, $p < 0.001$). Digital strategy had a significant direct effect on business performance (β = 0.248, $p = 0.021$), but had no significant effect on competitive potential. Competitive potential fully mediated the relationship between dynamic capabilities and business performance (IE = 0.597, $p < 0.001$). The strategic guidelines comprised five key areas: integrated digital marketing, data-driven business decision-making, employee capability development and organizational learning, an agile and innovation-oriented organizational culture, and strategic resource management. Integrating digital strategy, dynamic capabilities, and competitive potential systematically can enhance business performance and create sustainable competitive advantage.

Keywords: Digital Strategy; Dynamic Capabilities; Competitive Advantage; Business Performance; Building Materials Retail Business.

บทนำ

ธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างมีบทบาทสำคัญต่อเศรษฐกิจไทย เนื่องจากเชื่อมโยงกับภาคการก่อสร้าง อสังหาริมทรัพย์ และการซ่อมแซมที่อยู่อาศัย โดยมีมูลค่าตลาดสูงและมีผู้ประกอบการจำนวนมาก ส่งผลให้การแข่งขันด้านราคา คุณภาพ และช่องทางการจัดจำหน่ายอยู่ในระดับสูง (ธนาคารกรุงศรีอยุธยา, 2567; ธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮ้าส์, 2568) โดยเฉพาะภาคกลางซึ่งเป็นพื้นที่เศรษฐกิจสำคัญและมีการขยายตัวของโครงการก่อสร้างอย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกัน ผู้ประกอบการยังเผชิญความผันผวนทางเศรษฐกิจ ต้นทุนวัตถุดิบ และกำลังซื้อของผู้บริโภค จึงจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขัน

การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีทำให้กลยุทธ์ดิจิทัลมีบทบาทสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน การเข้าถึงลูกค้า และการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ผ่านการใช้สื่อสังคมออนไลน์ แพลตฟอร์มการจำหน่ายสินค้าออนไลน์ การบริหารข้อมูลลูกค้า และการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจทางธุรกิจ ซึ่งการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเป็นระบบสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น

อย่างไรก็ตาม การใช้เทคโนโลยีเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน องค์กรจำเป็นต้องมีขีดความสามารถเชิงพลวัตในการรับรู้และคว้าโอกาส รวมถึงปรับเปลี่ยนทรัพยากรและกระบวนการให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งจะช่วยเพิ่มความคล่องตัวและส่งเสริมผลการดำเนินงานของธุรกิจ (สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล, 2569) ทั้งนี้ ศักยภาพทางการแข่งขันสะท้อนความสามารถขององค์กรในการสร้างความได้เปรียบด้านต้นทุน คุณภาพ ความแตกต่าง และการเข้าถึงตลาด และเป็นกลไกสำคัญที่เชื่อมโยงกลยุทธ์และทรัพยากรขององค์กรกับผลการดำเนินงาน (ธนวัฒน์ วงศ์ไพฑูรย์, 2561;อมรชัย จรรยาสกุล, 2562)

แม้งานวิจัยที่ผ่านมาให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ดิจิทัล ขีดความสามารถเชิงพลวัต ศักยภาพทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงาน แต่ส่วนใหญ่ศึกษาแยกเป็นรายปัจจัยหรือศึกษาในภาคการผลิต เทคโนโลยี และบริการ (Warner & Wäger, 2019; Vial, 2019) ขณะที่การศึกษาแบบบูรณาการในบริบทธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง โดยเฉพาะพื้นที่ภาคกลางของประเทศไทย ยังมีอยู่อย่างจำกัด และงานวิจัยส่วนใหญ่ใช้วิธีเชิงปริมาณเพียงอย่างเดียว จึงยังขาดคำอธิบายเชิงลึกเกี่ยวกับกลไกและบริบทของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (Creswell & Plano Clark, 2018)

ดังนั้น การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ดิจิทัล ขีดความสามารถเชิงพลวัต ศักยภาพทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างในภาคกลางของประเทศไทย จึงมีความสำคัญทั้งในเชิงวิชาการและเชิงปฏิบัติ เพื่อเติมเต็มช่องว่างขององค์ความรู้ และเป็นแนวทางให้ผู้ประกอบการสามารถพัฒนากลยุทธ์ ยกระดับศักยภาพทางการแข่งขัน และเพิ่มผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืนในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล (ประจวบ รุ่งเรือง, 2564; สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2566)

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับกลยุทธ์ดิจิทัล ขีดความสามารถเชิงพลวัต ศักยภาพทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างในภาคกลางของประเทศไทย
2. เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของกลยุทธ์ดิจิทัลและขีดความสามารถเชิงพลวัตที่ส่งผลต่อศักยภาพทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างในภาคกลางของประเทศไทย
3. เพื่อเสนอแนวทางเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนากลยุทธ์ดิจิทัลและขีดความสามารถเชิงพลวัตเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันและยกระดับผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างในภาคกลางของประเทศไทย

สมมติฐานของการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 กลยุทธ์ดิจิทัลมีอิทธิพลเชิงบวกต่อศักยภาพทางการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างในภาคกลางของประเทศไทย

สมมติฐานที่ 2 กลยุทธ์ดิจิทัลมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างในภาคกลางของประเทศไทย

สมมติฐานที่ 3 ขีดความสามารถเชิงพลวัตมีอิทธิพลเชิงบวกต่อศักยภาพทางการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างในภาคกลางของประเทศไทย

สมมติฐานที่ 4 ขีดความสามารถเชิงพลวัตมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างในภาคกลางของประเทศไทย

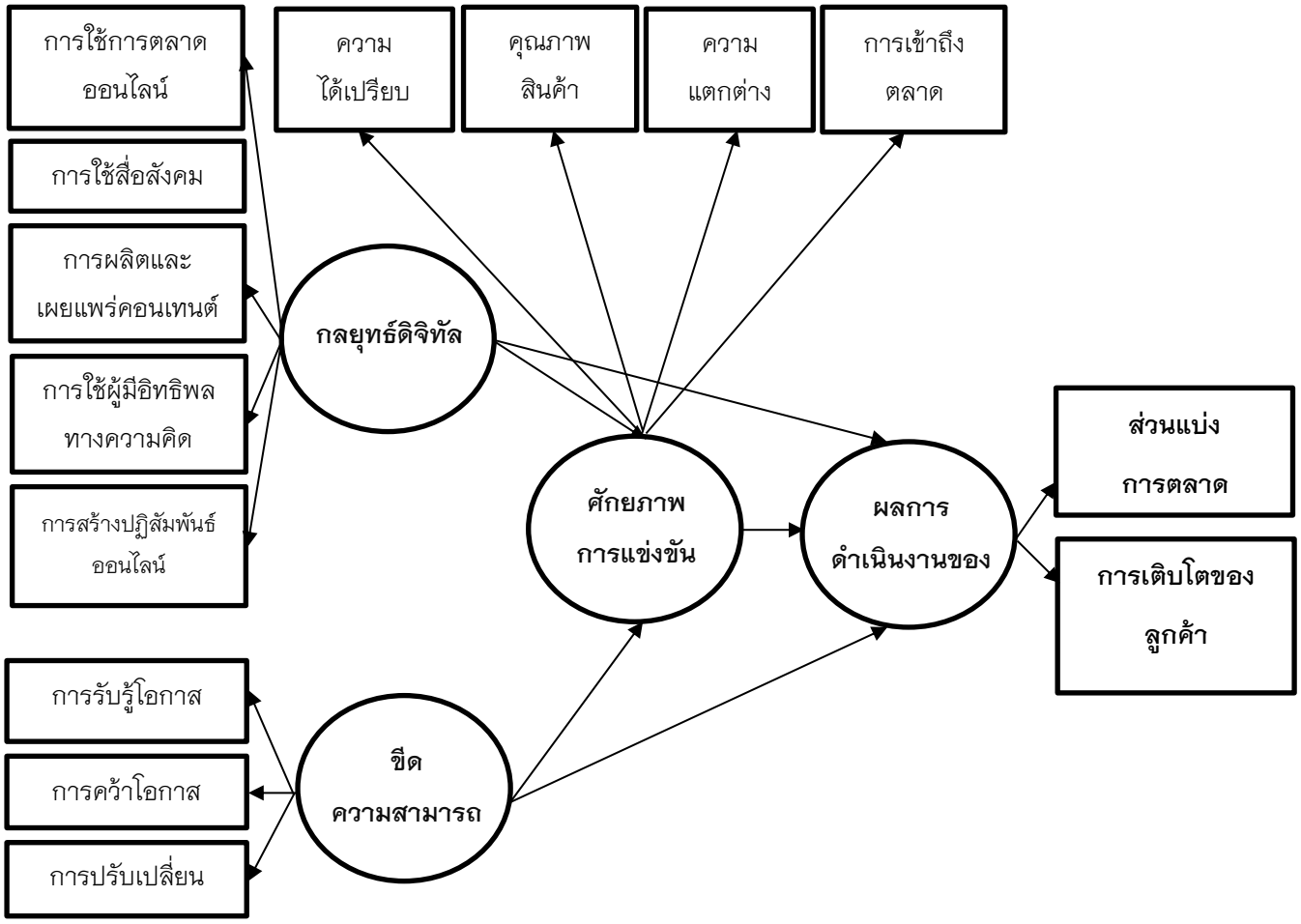
สมมติฐานที่ 5 ศักยภาพทางการแข่งขันมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างในภาคกลางของประเทศไทย

สมมติฐานที่ 6 ศักยภาพทางการแข่งขันทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ดิจิทัลกับผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างในภาคกลางของประเทศไทย

สมมติฐานที่ 7 ศักยภาพทางการแข่งขันทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านความสัมพันธ์ระหว่างขีดความสามารถเชิงพลวัตกับผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างในภาคกลางของประเทศไทย

กรอบแนวคิดการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) โดยผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิดกลยุทธ์การตลาดดิจิทัลของ Bharadwaj et al. (2013) และ Holotiuk and Beimborn (2017) ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ การตลาดออนไลน์ (Online Marketing) การใช้สื่อสังคมดิจิทัล (Digital Social Media) การผลิตและเผยแพร่เนื้อหา (Content Creation) การใช้ผู้มีอิทธิพลทางความคิด (Influencer) และการสร้างปฏิสัมพันธ์ออนไลน์ (Online Interaction) แนวคิดขีดความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capabilities) ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ การรับรู้โอกาส (Sensing) การคว้าโอกาส (Seizing) และการปรับเปลี่ยนองค์กร (Reconfiguring) แนวคิดศักยภาพทางการแข่งขัน (Competitive Potential) ตามแนวคิดของ Porter (1985) ประกอบด้วย ความได้เปรียบด้านต้นทุน (Cost Advantage) คุณภาพสินค้าและบริการ (Product and Service Quality) ความแตกต่าง (Differentiation) และการเข้าถึงตลาด (Market Access) และแนวคิดผลการดำเนินงานของธุรกิจ (Business Performance) ตามแนวคิดของ Kaplan and Norton (1996) ประกอบด้วย ส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share) การเติบโตของลูกค้า (Customer Growth) กระบวนการภายใน (Internal Process) และการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth) โดยมีรายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงผสมผสาน (Mixed Methods Research) ที่ดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีรายละเอียดของวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

ประชากร ได้แก่ ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างในภาคกลางของประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างเชิงปริมาณ จำนวน 258 คน กำหนดขนาดตามเกณฑ์สำหรับการวิเคราะห์ PLS-SEM โดยใช้ 10–20 เท่าของจำนวนตัวแปรสังเกต ซึ่งมี 25 ตัวบ่งชี้ ตามข้อเสนอของ Henseler et al. (2014) และ Hair et al. (2011) และเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ส่วนกลุ่มตัวอย่างเชิงคุณภาพ ได้แก่ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 10 คน เลือกแบบเจาะจง เพื่อการสัมภาษณ์เชิงลึก

เครื่องมือวิจัยเชิงปริมาณเป็นแบบสอบถาม 5 ส่วน มีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.67–1.00 และค่าความเชื่อมั่น 0.987 ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview)

การเก็บข้อมูลเชิงปริมาณดำเนินการทั้งแบบออฟไลน์และออนไลน์ ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพเก็บด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 10 คน

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยแปลผลค่าเฉลี่ยตามหลักจุดกึ่งกลาง (Midpoint) ตามเกณฑ์ของบุญชม ศรีสะอาด (2556) ดังนี้ ค่าเฉลี่ย 4.51–5.00 หมายถึง ระดับความคิดเห็นมากที่สุด, 3.51–4.50 หมายถึง ระดับความคิดเห็นมาก, 2.51–3.50 หมายถึง ระดับความคิดเห็นปานกลาง, 1.51–2.50 หมายถึง ระดับความคิดเห็นน้อย และ 1.00–1.50 หมายถึง ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด จากนั้นวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างด้วย PLS-SEM ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพวิเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic Analysis) และนำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบตารางประกอบความเรียง

ผลการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับกลยุทธ์ดิจิทัล ขีดความสามารถเชิงพลวัต ศักยภาพทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างในภาคกลางของประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์ความแปรผันระดับความคิดเห็นต่อกลยุทธ์ดิจิทัล (Digital Strategy)

กลยุทธ์ดิจิทัล	$\bar{x}$	SD	CV	แปลผล	อันดับ
การใช้การตลาดออนไลน์	4.42	0.62	0.14	มาก	3
การใช้สื่อสังคมดิจิทัล	4.63	0.54	0.12	มากที่สุด	1
การผลิตและเผยแพร่คอนเทนต์	4.17	0.70	0.17	มาก	4
การใช้ผู้มีอิทธิพลทางความคิด	3.79	0.89	0.23	มาก	5
การสร้างปฏิสัมพันธ์ออนไลน์	4.61	0.55	0.12	มากที่สุด	2
รวม	4.32	0.55	0.13	มาก	

จากตารางที่ 1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อกลยุทธ์ดิจิทัลโดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.32, S.D. = 0.55) โดยด้านการใช้สื่อสังคมดิจิทัลมีค่าเฉลี่ยสูงสุด (4.63) รองลงมา คือ การสร้างปฏิสัมพันธ์ออนไลน์ (4.61) ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนการใช้การตลาดออนไลน์ (4.42) การผลิตและเผยแพร่คอนเทนต์ (4.17) และการใช้ผู้มีอิทธิพลทางความคิด (3.79) อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ ค่าสัมประสิทธิ์ความแปรผันอยู่ระหว่าง 0.12–0.23 สะท้อนว่าความคิดเห็นของผู้ตอบมีการกระจายตัวต่ำถึงปานกลางและค่อนข้างสอดคล้องกัน

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์ความแปรผันระดับความคิดเห็นต่อขีดความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capabilities)

ขีดความสามารถเชิงพลวัต	$\bar{x}$	SD	CV	แปลผล	อันดับ
การรับรู้โอกาส	4.35	0.56	0.13	มาก	3
การคว้าโอกาส	4.38	0.55	0.13	มาก	1
การปรับเปลี่ยนองค์กร	4.38	0.55	0.13	มาก	1
รวม	4.37	0.53	0.12	มาก	

จากตารางที่ 2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อขีดความสามารถเชิงพลวัตโดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.37, S.D. = 0.53) โดยการคว้าโอกาสและการปรับเปลี่ยนองค์กรมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากัน (4.38) รองลงมา คือ การรับรู้โอกาส (4.35) ซึ่งทุกด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ ค่าสัมประสิทธิ์ความแปรผันอยู่ระหว่าง 0.12–0.13 สะท้อนว่าข้อมูลมีการกระจายตัวต่ำและความคิดเห็นของผู้ตอบมีความสม่ำเสมอในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์ความแปรผันระดับความคิดเห็นต่อศักยภาพทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)

ศักยภาพทางการแข่งขัน	$\bar{x}$	SD	CV	แปลผล	อันดับ
ความได้เปรียบด้านต้นทุน	4.34	0.52	0.12	มาก	4
คุณภาพสินค้าและบริการ	4.44	0.50	0.11	มาก	1
ความแตกต่าง	4.40	0.53	0.12	มาก	3
การเข้าถึงตลาด	4.41	0.51	0.12	มาก	2
รวม	4.40	0.48	0.11	มาก	

จากตารางที่ 3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อศักยภาพทางการแข่งขันโดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.40, S.D. = 0.48) โดยคุณภาพสินค้าและบริการมีค่าเฉลี่ยสูงสุด (4.44) รองลงมา คือ การเข้าถึงตลาด (4.41) ความแตกต่าง (4.40) และความได้เปรียบด้านต้นทุน (4.34) ซึ่งทุกด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ ค่าสัมประสิทธิ์ความแปรผันอยู่ระหว่าง 0.11–0.12 สะท้อนว่าข้อมูลมีการกระจายตัวต่ำและความคิดเห็นของผู้ตอบมีความสม่ำเสมอในระดับสูง

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์ความแปรผันระดับความคิดเห็นต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ (Business Performance)

ผลการดำเนินงานของธุรกิจ	$\bar{x}$	SD	CV	แปลผล	อันดับ
ส่วนแบ่งทางการตลาด	4.34	0.54	0.12	มาก	1
การเติบโตของลูกค้า	4.34	0.58	0.13	มาก	1
รวม	4.34	0.55	0.13	มาก	

จากตารางที่ 4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.34, S.D. = 0.55) โดยส่วนแบ่งทางการตลาดและการเติบโตของลูกค้ามีค่าเฉลี่ยเท่ากัน (4.34) และอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ ค่าสัมประสิทธิ์ความแปรผันอยู่ระหว่าง 0.12–0.13 สะท้อนว่าข้อมูลมีการกระจายตัวต่ำและความคิดเห็นของผู้ตอบมีความสม่ำเสมอในทิศทางเดียวกัน

2. วิเคราะห์อิทธิพลของกลยุทธ์ดิจิทัลและขีดความสามารถเชิงพลวัตที่ส่งผลต่อศักยภาพทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างในภาคกลางของประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลรวมระหว่างตัวแปรในโมเดล

เส้นทางอิทธิพล	Original sample (O)	CI		SD	T statistics (IO/STDEVI)	P values
		2.5%	97.5%			
กลยุทธ์ดิจิทัล -> ผลการดำเนินงานของธุรกิจ	0.251	0.039	0.463	0.108	2.316*	0.021
กลยุทธ์ดิจิทัล -> ศักยภาพทางการแข่งขัน	0.004	-0.193	0.202	0.101	0.044	0.965
ขีดความสามารถเชิงพลวัต -> ผลการดำเนินงานของธุรกิจ	0.561	0.405	0.717	0.080	7.040**	0.000
ขีดความสามารถเชิงพลวัต -> ศักยภาพทางการแข่งขัน	0.842	0.715	0.969	0.065	13.008**	0.000
ศักยภาพทางการแข่งขัน -> ผลการดำเนินงานของธุรกิจ	0.709	0.430	0.987	0.142	4.992**	0.000

จากตารางที่ 5 พบว่า ผลการวิเคราะห์อิทธิพลรวม (Total Effects) ของตัวแปรในโมเดลมีรายละเอียดดังนี้ กลยุทธ์ดิจิทัลมีอิทธิพลรวมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (β = 0.251, t = 2.316, p = 0.021) โดยช่วงความเชื่อมั่นร้อยละ 95 มีค่าไม่คร่อมศูนย์ (0.039, 0.463) แต่กลยุทธ์ดิจิทัลไม่มีอิทธิพลรวมต่อศักยภาพทางการแข่งขัน (β = 0.004, t = 0.044, p = 0.965) ซึ่งช่วงความเชื่อมั่นร้อยละ 95 มีค่าคร่อมศูนย์ (–0.193, 0.202) ในส่วนของขีดความสามารถเชิงพลวัตพบว่ามีอิทธิพลรวมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติสูง (β = 0.561, t = 7.040, p = 0.000) โดยช่วงความเชื่อมั่นร้อยละ 95 มีค่าไม่คร่อมศูนย์ (0.405, 0.717) และมีอิทธิพลรวมเชิงบวกต่อศักยภาพทางการแข่งขันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติสูงสุด (β = 0.842, t = 13.008, p = 0.000) โดยช่วงความเชื่อมั่นร้อยละ 95 มีค่าไม่คร่อมศูนย์ (0.715, 0.969)

นอกจากนี้ศักยภาพทางการแข่งขันยังมีอิทธิพลรวมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติสูง (β = 0.709, t = 4.992, p = 0.000) โดยช่วงความเชื่อมั่นร้อยละ 95มีค่าไม่คร่อมศูนย์ (0.430, 0.987) สอดคล้องกับเกณฑ์การพิจารณาผลการทดสอบอิทธิพลในโมเดลสมการโครงสร้างด้วยวิธี Bootstrapping (Hair et al., 2022) จึงสรุปได้ว่า ขีดความสามารถเชิงพลวัตเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลรวมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสูงที่สุด รองลงมาคือศักยภาพทางการแข่งขัน และกลยุทธ์ดิจิทัล ตามลำดับ

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมระหว่างตัวแปรในโมเดล

เส้นทางอิทธิพล	DE	IE	TE
กลยุทธ์ดิจิทัล -> ผลการดำเนินงานของธุรกิจ	0.248*	0.003	0.251*
กลยุทธ์ดิจิทัล -> ศักยภาพทางการแข่งขัน	0.004	-	0.004
ขีดความสามารถเชิงพลวัต -> ผลการดำเนินงานของธุรกิจ	-0.036	0.597**	0.561**
ขีดความสามารถเชิงพลวัต -> ศักยภาพทางการแข่งขัน	0.842*	-	0.842*
ศักยภาพทางการแข่งขัน -> ผลการดำเนินงานของธุรกิจ	0.709*	-	0.709*

หมายเหตุ: * หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05, ** หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 6 พบว่า กลยุทธ์ดิจิทัลมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจในทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (DE = 0.248, p = 0.021) และมีอิทธิพลรวมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (TE = 0.251, p = 0.021) ขณะที่อิทธิพลทางอ้อมผ่านศักยภาพทางการแข่งขันมีค่าเพียง 0.003 และไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (IE = 0.003, p > 0.05) แสดงให้เห็นว่า ศักยภาพทางการแข่งขันไม่ได้ทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ดิจิทัลกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ นอกจากนี้ ศักยภาพความสามารถเชิงพลวัตไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ (DE = -0.036, p > 0.05) แต่มีอิทธิพลทางอ้อมผ่านศักยภาพทางการแข่งขันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (IE = 0.597, p < 0.001) ส่งผลให้อิทธิพลรวมมีค่าเป็นบวกและมีนัยสำคัญทางสถิติ (TE = 0.561, p < 0.001) สะท้อนว่าศักยภาพทางการแข่งขันทำหน้าที่เป็น ตัวแปรส่งผ่านแบบสมบูรณ์ (Full Mediation) ในความสัมพันธ์ระหว่างศักยภาพความสามารถเชิงพลวัตกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างศักยภาพความสามารถเชิงพลวัตกับศักยภาพทางการแข่งขัน พบว่ามีอิทธิพลทางตรงในทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (DE = 0.842, p < 0.001) และศักยภาพทางการแข่งขันมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (DE = 0.709, p < 0.001) แสดงให้เห็นว่าศักยภาพทางการแข่งขันเป็นกลไกสำคัญที่เชื่อมโยงศักยภาพความสามารถเชิงพลวัตไปสู่การยกระดับผลการดำเนินงานของธุรกิจ

3. เสนอแนวทางเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนากลยุทธ์ดิจิทัลและขีดความสามารถเชิงพลวัต เพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันและยกระดับผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างในภาคกลางของประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า

แนวทางสำคัญในการยกระดับศักยภาพทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง ประกอบด้วย 5 แนวทางหลัก ได้แก่ (1) การพัฒนาระบบการตลาดดิจิทัลแบบบูรณาการ (2) การใช้ข้อมูลดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจทางธุรกิจ (3) การพัฒนาศักยภาพบุคลากรและการเรียนรู้ขององค์กร (4) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความคล่องตัวและนวัตกรรม และ (5) การบริหารทรัพยากรเชิงกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผลการวิเคราะห์เชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูง (Key Informants) ช่วยอธิบายและขยายความผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณที่ได้จากแบบจำลอง PLS-SEM ให้มีความชัดเจนและสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ในด้านการพัฒนาระบบการตลาดดิจิทัลแบบบูรณาการ ผู้บริหารส่วนใหญ่ให้ความเห็นสอดคล้องกันว่า การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันจำเป็นต้องเชื่อมโยงทุกช่องทางการขาย ทั้งหน้าร้าน เว็บไซต์ และสื่อสังคมออนไลน์เข้าด้วยกัน เพื่อให้ลูกค้าได้รับประสบการณ์ที่ต่อเนื่องและสามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างรวดเร็ว ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญว่า "ลูกค้าไม่ได้แยกว่าซื้อออนไลน์หรือหน้าร้าน แต่คาดหวังให้ทุกช่องทางเชื่อมโยงเป็นระบบเดียวกัน หากข้อมูลสินค้า ราคา และบริการไม่สอดคล้องกัน จะส่งผลต่อความเชื่อมั่นของลูกค้าทันที" ข้อค้นพบดังกล่าวสนับสนุนผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณที่แสดงให้เห็นว่า กลยุทธ์การตลาดดิจิทัลมีอิทธิพลทางบวกต่อการสร้างศักยภาพทางการแข่งขันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สำหรับการใช้ข้อมูลดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจทางธุรกิจ ผู้บริหารสะท้อนว่า การตัดสินใจในปัจจุบันต้องอาศัยข้อมูลแบบ Real-time ทั้งข้อมูลยอดขาย พฤติกรรมลูกค้า และระดับสินค้าคงคลัง เพื่อให้สามารถวางแผนการตลาดและการบริหารสินค้าได้อย่างแม่นยำ โดยผู้ให้ข้อมูลรายหนึ่งกล่าวว่า "ข้อมูลที่ถูกต้องและทันเวลา ทำให้เราตัดสินใจได้เร็ว ลดต้นทุน และตอบสนองตลาดได้ดีกว่าคู่แข่ง" ซึ่งเป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ที่ช่วยอธิบายผลเชิงปริมาณเกี่ยวกับบทบาทของขีดความสามารถเชิงพลวัตในการเสริมสร้างศักยภาพการแข่งขันขององค์กร

ในประเด็นการพัฒนาศักยภาพบุคลากรและการเรียนรู้ขององค์กร ผู้บริหารเห็นตรงกันว่า แม้องค์กรจะลงทุนด้านเทคโนโลยีมากเพียงใด แต่หากบุคลากรขาดทักษะดิจิทัลและไม่สามารถปรับตัวได้ ก็ไม่สามารถสร้างคุณค่าให้กับองค์กรได้อย่างเต็มที่ ดังคำกล่าวว่า "เทคโนโลยีเป็นเพียงเครื่องมือ แต่คนคือผู้สร้างความสำเร็จ หากพนักงานเรียนรู้และปรับตัวได้เร็ว องค์กรก็แข่งขันได้เร็ว" ข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณที่ชี้ให้เห็นว่า ขีดความสามารถเชิงพลวัตเป็นกลไกสำคัญที่เชื่อมโยงกลยุทธ์ดิจิทัลไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กร

ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความคล่องตัวและนวัตกรรม ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการเปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอแนวคิดใหม่ การทดลองวิธีการทำงาน และการตัดสินใจที่รวดเร็ว โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวว่า "องค์กรที่อยู่รอดไม่ใช่องค์กรที่ใหญ่ที่สุด แต่เป็นองค์กรที่ปรับตัวได้เร็วที่สุด" ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาขีดความสามารถเชิงพลวัต และเป็นพื้นฐานของการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน

ผู้บริหารเห็นว่าการบริหารทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ควรจัดสรรบุคลากร งบประมาณ เทคโนโลยี และพันธมิตรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ โดยมุ่งลงทุนในทรัพยากรที่สร้างคุณค่าและความสามารถในการแข่งขันระยะยาว สอดคล้องกับผลเชิงปริมาณที่พบว่าศักยภาพทางการแข่งขันส่งผลต่อผลการดำเนินงาน ทั้งนี้ ผลการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพมีความสอดคล้องกัน และนำไปสู่แนวทางเชิงกลยุทธ์ 5 ประการ โดยชี้ว่าการบูรณาการกลยุทธ์ดิจิทัล ขีดความสามารถเชิงพลวัต และศักยภาพทางการแข่งขันอย่างเป็นระบบ ช่วยยกระดับผลการดำเนินงานและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยสามารถนำมาอภิปรายตามสมมติฐานการวิจัยได้ดังนี้

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า กลยุทธ์ดิจิทัลไม่มีอิทธิพลต่อศักยภาพทางการแข่งขัน จึงไม่สนับสนุน H1 โดยอาจเนื่องจากธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างยังให้ความสำคัญกับคุณภาพ ราคา ความน่าเชื่อถือ และการบริการมากกว่าช่องทางดิจิทัล ขณะที่กลยุทธ์ดิจิทัลมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน จึงสนับสนุน H2 สอดคล้องกับ Khankaew (2019); Bharadwaj et al. (2013); Holotiuk and Beimborn (2017) และชาญชัย เมธาวิรุฬห์ และสุดารัตน์ เกลี้ยงสะอาด (2567) ที่ชี้ว่าดิจิทัลช่วยเพิ่มการเข้าถึงลูกค้าและประสิทธิภาพการดำเนินงาน

ขีดความสามารถเชิงพลวัตมีอิทธิพลเชิงบวกต่อศักยภาพทางการแข่งขัน จึงสนับสนุน H3 สอดคล้องกับ Teece, Pisano and Shuen (1997); Wang and Ahmed (2007) และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยสะท้อนว่าความสามารถในการรับรู้โอกาส คว้าโอกาส และปรับตัวช่วยเสริมศักยภาพทางการแข่งขัน อย่างไรก็ตาม ขีดความสามารถเชิงพลวัตไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงาน จึงไม่สนับสนุน H4 ซึ่งสะท้อนว่าความสามารถดังกล่าวต้องพัฒนาเป็นศักยภาพทางการแข่งขันก่อนจึงจะนำไปสู่ผลลัพธ์ทางธุรกิจ

ศักยภาพทางการแข่งขันมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน จึงสนับสนุน H5 สอดคล้องกับ Porter (1985); Ferreira et al. (2021); Sachitra and Chong (2018); พรศิริ วิรุณพันธ์ (2567) และประจวบ รุ่งเรือง (2564) โดยคุณภาพ ราคา ความน่าเชื่อถือ และการส่งมอบที่มีประสิทธิภาพช่วยสร้างความพึงพอใจ การซื้อซ้ำ และการเติบโตของธุรกิจ

สำหรับ H6 ไม่สนับสนุน เนื่องจากศักยภาพทางการแข่งขันไม่เป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างกลยุทธ์ดิจิทัลกับผลการดำเนินงาน ซึ่งสอดคล้องกับการที่กลยุทธ์ดิจิทัลไม่มีอิทธิพลต่อศักยภาพทางการแข่งขันโดยตรง ขณะที่ H7 ได้รับการสนับสนุน โดยศักยภาพทางการแข่งขันทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างขีดความสามารถเชิงพลวัตกับผลการดำเนินงาน สอดคล้องกับ Teece, Pisano and Shuen (1997) และ Wang and Ahmed (2007) ทั้งนี้ ธุรกิจสามารถสร้างผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นได้เมื่อสามารถนำทรัพยากรและความสามารถในการปรับตัวมาพัฒนาเป็นความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1) ผู้ประกอบการควรบูรณาการกลยุทธ์ดิจิทัลเข้ากับกระบวนการดำเนินธุรกิจ เช่น CRM การบริหารสินค้าคงคลัง และการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืน

2) ผู้บริหารควรพัฒนาขีดความสามารถเชิงพลวัต โดยส่งเสริมการเรียนรู้ การปรับตัว และนวัตกรรม เพื่อยกระดับศักยภาพทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจ

3) หน่วยงานภาครัฐควรสนับสนุนการพัฒนาทักษะดิจิทัลและการบริหารเชิงกลยุทธ์ พร้อมส่งเสริมการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างในระยะยาว

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรขยายการศึกษาไปยังภูมิภาคและธุรกิจค้าปลีกประเภทอื่น เพื่อเปรียบเทียบความสัมพันธ์ของตัวแปรและเพิ่มความสามารถในการอ้างอิงผลการวิจัย

2) ควรเพิ่มตัวแปรที่เกี่ยวข้อง เช่น ความสามารถด้านนวัตกรรม ความคล่องตัว และความสามารถด้านดิจิทัล รวมถึงใช้การวิจัยแบบติดตาม เพื่อให้เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

ชาญชัย เมธาวิรุฬห์ และ สุดารัตน์ เกลี้ยงสะอาด. (2567). ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของกลยุทธ์ธุรกิจดิจิทัล ความสามารถทางดิจิทัล ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการเอสเอ็มอีภัตตาคาร/ร้านอาหาร. *วารสารเกษตรศาสตร์ธุรกิจประยุกต์, 18*(28), 72–90. https://doi.org/10.14456/kab.2024.4

ธนวัฒน์ วงศ์ไพฑูรย์. (2561). ศักยภาพทางการแข่งขันกับผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจในประเทศไทย. *วารสารเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ, 10*(1), 45–63.

ธนาคารกรุงศรีอยุธยา. (2567). *แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรม ปี 2567–2569: ธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง*. https://www.krungsri.com/th/research/industry/industry-outlook/construction-construction-materials/construction-contractors/io/construction-contractor-2024-2026

ธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮ้าส์. (2568). *Industry outlook: ธุรกิจวัสดุก่อสร้างและค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง*. ฝ่ายวิจัยธุรกิจ ธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮ้าส์.

บุญชม ศรีสะอาด. (2556). *วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย เล่ม 1.*(พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

ประจวบ รุ่งเรือง. (2564). ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์องค์กร ศักยภาพการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีก. *วารสารวิชาการการจัดการ, 18*(2), 101–120.

พรศิริ วิรุณพันธ์. (2567). การพัฒนากลยุทธ์การตลาดดิจิทัลเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน. *มนุษยสังคมสาร (มสส.) คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์, 22*(1), 161–180. https://doi.org/10.14456/jhusoc.2024.9

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2566). *รายงานภาวะเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทย*. กรุงเทพฯ:สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.

อมรชัย จรรยาสกุล. (2562). *กลยุทธ์การแข่งขันและการสร้างความได้เปรียบทางธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

Bharadwaj, A., El Sawy, O.A., Pavlou, P.A., & Venkatraman, N. (2013). *Digital business strategy: Toward a next generation of insights*. *MIS Quarterly, 37*(2), 471–482. https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research.* (3rd ed.). SAGE Publications.

Ferreira, J.J., Fernandes, C.I., & Ferreira, F.A.F. (2021). *Dynamic capabilities and performance: A systematic literature review and future research agenda*. *European Management Journal, 39*(5), 635–646. https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.12.001

Hair, J.F., Ringle, C.M., & Sarstedt, M. (2011). *PLS-SEM: Indeed a silver bullet*. *Journal of Marketing Theory and Practice, 19*(2), 139–152. https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202

Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM).* (3rd ed.). SAGE Publications.

Henseler, J., Dijkstra, T.K., Sarstedt, M., Ringle, C.M., Diamantopoulos, A., Straub, D.W., Ketchen, D.J., Hair, J.F., Hult, G.T.M., & Calantone, R.J. (2014). *Common beliefs and reality about partial least squares: Comments on Rönkkö and Evermann (2013). Organizational Research Methods, 17*(2), 182–209. https://doi.org/10.1177/1094428114526928

Holotiuk, F., & Beimborn, D. (2017). *Critical success factors of digital business strategy*. Proceedings of the 13th International Conference on Wirtschaftsinformatik.

Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.

Khankaew, C. (2019). Digital marketing strategy and marketing performance evidence from service businesses in Thailand. *Chulalongkorn Business Review,41*(159), 1–32. https://so01.tci–thaijo.org/index.php/CBSReview/article/view/179640

Porter, M.E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.

Sachitra, V., & Chong, S.C. (2018). *Resources, capabilities and competitive advantage of minor export crop farms in Sri Lanka: An empirical investigation. Competitiveness Review: An International Business Journal, 28*(5), 478–502. https://doi.org/10.1108/CR–01–2017–0004

Teece, D.J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). *Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, 18*(7), 509–533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097–0266(199708)18:7<509:AID–SMJ882>3.0.CO;2–Z

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. Journal of Strategic Information Systems, 28(2), 118–144. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003

Wang, C.L., & Ahmed, P.K. (2007). *Dynamic capabilities: A review and research agenda. International Journal of Management Reviews, 9*(1), 31–51. https://doi.org/10.1111/j.1468–2370.2007.00201.x

Warner, K.S.R., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning, 52*(3), 326–349. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001

สมรรถนะด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินมูลค่าทรัพย์สิน ในจังหวัดนนทบุรีและปทุมธานี

Knowledge, Skills, and Attitude Competencies Affecting Job Performance of Property Appraisers in Nonthaburi and Pathum Thani Provinces

[1]ไชยวัฒน์ พวงสมบัติ และ[2]ปัญญวัฒน์ จุฑามาศ
[1]Chaiwat Phuangsombat and[2] Panyawat Chutamas
[1]บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ, มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ
[2]อาจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ
[1] Master of Business Administration (Management), North Bangkok University
[2] Lecturer, Faculty of Business Administration, North Bangkok University
[1]Corresponding Author. E-mail: 681401887@northbkk.ac.th
Received April 30,2026; Revised August 23, 2026; Accepted August 25,2026

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินมูลค่าทรัพย์สิน 2) ศึกษาผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินมูลค่าทรัพย์สิน จำแนกตามคุณลักษณะทางประชากรศาสตร์ 3) วิเคราะห์สมรรถนะที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินมูลค่าทรัพย์สิน รูปแบบการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างคือผู้ประเมินมูลค่าทรัพย์สิน ที่ปฏิบัติงานในสังกัดของบริษัทประเมินมูลค่าทรัพย์สิน หรือสถาบันการเงิน ครอบคลุมทั้งพนักงานประจำ และพนักงานสัญญาจ้าง ในพื้นที่จังหวัดนนทบุรีและจังหวัดปทุมธานี จำนวน 384 คน โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพด้านความเชื่อมั่น และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์โดยใช้สถิติ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้ประเมินมูลค่าทรัพย์สินมีสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยสมรรถนะด้านทัศนคติมีระดับความสำคัญสูงสุด รองลงมาคือสมรรถนะด้านทักษะและความรู้ ตามลำดับ 2) การเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลพบว่า ผู้ประเมินที่มีอายุ ระดับการศึกษา ระดับวุฒิบัตรวิชาชีพ และประเภทการจ้างงานที่แตกต่างกัน มีผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณพบว่า สมรรถนะด้านความรู้ (β = 0.393) และสมรรถนะด้านทักษะ (β = 0.260) เป็นปัจจัยหลักที่พยากรณ์ผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยสามารถร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของผลการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 49.7 (Adjusted R^2 = 0.497) ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพของงานและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

คำสำคัญ: สมรรถนะ; ผลการปฏิบัติงาน; ผู้ประเมินมูลค่าทรัพย์สิน

Abstract

The objectives of this research were: 1)to investigate the levels of job competency and performance among property appraisers; 2)to compare job performance based on demographic characteristics; and 3)to analyze the influence of competencies on job performance. This quantitative study utilized a survey research design. The sample consisted of 384 property appraisers, including full-time employees and contractors, working for valuation firms or financial institutions within Nonthaburi and Pathum Thani provinces. Data were collected using a validated questionnaire with high reliability and analyzed using mean, standard deviation, One-Way ANOVA, and Multiple Regression Analysis.The research findings revealed that: 1) Property appraisers demonstrated overall competency and job performance at a very high level. The attitude dimension was ranked as the most significant, followed by technical skills and knowledge, respectively. 2) Comparative analysis of demographic factors indicated that appraisers with differences in age, educational attainment, professional certifications, and employment types exhibited significantly different levels of job performance. 3) The multiple regression analysis concluded that technical knowledge (β = 0.393) and skills (β = 0.260) are the primary predictors of job performance at .01 significant level, explaining 49.7% of the variance (Adjusted R^2 = 0.497). These two dimensions directly enhance both the quality and timeliness of valuation reports.

Keywords: Competency; Job Performance; Property Appraiser

บทนำ

ในระบบเศรษฐกิจปัจจุบัน การประเมินมูลค่าทรัพย์สิน (Property Valuation) ถือเป็นกลไกสำคัญที่มีบทบาทต่อความเชื่อมั่นในระบบสถาบันการเงิน การลงทุนในอสังหาริมทรัพย์ และการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของประเทศ ข้อมูลมูลค่าทรัพย์สินที่เที่ยงตรงและเป็นธรรม ไม่เพียงแต่ช่วยในการพิจารณาสินเชื่อของธนาคาร แต่ยังส่งผลต่อการตัดสินใจลงทุนของผู้ประกอบการและการจัดเก็บภาษีของภาครัฐ ดังนั้น ผู้ประเมินมูลค่าทรัพย์สินจึงเปรียบเสมือน "คนกลาง" ที่ต้องใช้ความรู้ ความเชี่ยวชาญ และจรรยาบรรณวิชาชีพเพื่อให้ได้มาซึ่งมูลค่าที่สะท้อนความเป็นจริงของตลาดมากที่สุด

ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี (PropTech) และความผันผวนของสภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบัน งานประเมินมูลค่าทรัพย์สินมีความซับซ้อนมากขึ้นกว่าเดิม ปัญหาที่มักพบ ได้แก่ ความคลาดเคลื่อนของผลการประเมิน หรือมาตรฐานการทำงานที่ไม่สอดคล้องกัน ซึ่งส่วนใหญ่มักมีสาเหตุมาจากสมรรถนะ (Competency) ของตัวบุคคล ไม่ว่าจะเป็นด้านความรู้ทางเทคนิค (Hard Skills) เช่น กฎหมายผังเมืองที่ปรับปรุงใหม่ หรือทักษะด้านพฤติกรรม (Soft Skills) เช่น การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก และความซื่อสัตย์สุจริต หากผู้ประเมินขาดสมรรถนะที่เพียงพอ ย่อมส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพและผลการปฏิบัติงาน (Boyatzis, 2008)

การขยายตัวอย่างรวดเร็วของตลาดอสังหาริมทรัพย์ในเขตปริมณฑล โดยเฉพาะจังหวัดนนทบุรีและปทุมธานี สร้างแรงกดดันให้แก่ผู้ประเมินมูลค่าทรัพย์สินในการทำงานภายใต้สภาวะที่ข้อมูลตลาดมีความหลากหลายและต้องการการวิเคราะห์ที่ซับซ้อนมากขึ้น แม้ผู้ประกอบวิชาชีพจะมีคุณวุฒิตามเกณฑ์มาตรฐานของหน่วยงานกำกับดูแล เช่น สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) แต่ในทางปฏิบัติยังคงพบช่องว่างของสมรรถนะ (Competency Gap) ในการรับมือกับความซับซ้อนใหม่ของทรัพย์สินหลากหลายประเภท (วงษ์หิรัญ หิรัญพงษ์, 2566; นิคม เหลืองรังษี, 2561)

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมา งานวิจัยด้านสมรรถนะของผู้ประเมินมูลค่าทรัพย์สินส่วนใหญ่มุ่งเน้นการศึกษาเชิงคุณภาพ หรือศึกษาสมรรถนะเพียงด้านใดด้านหนึ่ง เช่น ณัฏฐ์ มิตรเปรียญ (2562) ที่ศึกษาสมรรถนะในหน่วยงานภาครัฐ และปภากร สุวรรณธาดา (2563) ที่วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะกับคุณภาพรายงานโดยใช้โมเดลสมการโครงสร้าง รวมถึงงานวิจัยต่างประเทศ เช่น Munshifwa et al. (2016) ที่ระบุว่าทักษะและดุลยพินิจของผู้ประเมินเป็นสาเหตุหลักของความแปรปรวนของมูลค่า และ Ajibola (2025) ที่เน้นว่าจริยธรรมเป็นกลไกควบคุมคุณภาพที่สำคัญที่สุด อย่างไรก็ตามยังไม่มีการศึกษาเชิงปริมาณที่วิเคราะห์อิทธิพลของสมรรถนะทั้งสามด้านพร้อมกัน ได้แก่ ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ต่อผลการปฏิบัติงานในมิติคุณภาพ ระยะเวลา และปริมาณงาน ในกลุ่มผู้ประเมินมูลค่าทรัพย์สินที่ปฏิบัติงานในบริษัทเอกชนและสถาบันการเงินในบริบทของประเทศไทยอย่างครอบคลุม

ด้วยเหตุนี้ การวิจัยครั้งนี้จึงมุ่งศึกษาอย่างเป็นระบบว่าสมรรถนะด้านใดบ้างที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินมูลค่าทรัพย์สินในเขตพื้นที่นนทบุรีและปทุมธานี โดยมุ่งเน้นการวัดผลในมิติของคุณภาพงาน ระยะเวลา และปริมาณงาน เพื่อนำผลการศึกษามาเป็นแนวทางในการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม (Training Roadmap) และยกระดับมาตรฐานวิชาชีพผู้ประเมินให้มีความเป็นสากล สามารถรองรับภาระงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นหลักประกันความเชื่อมั่นทางเศรษฐกิจที่ยั่งยืนต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินมูลค่าทรัพย์สิน
2. เพื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินมูลค่าทรัพย์สิน จำแนกตามคุณลักษณะทางประชากรศาสตร์
3. เพื่อวิเคราะห์สมรรถนะที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินมูลค่าทรัพย์สิน

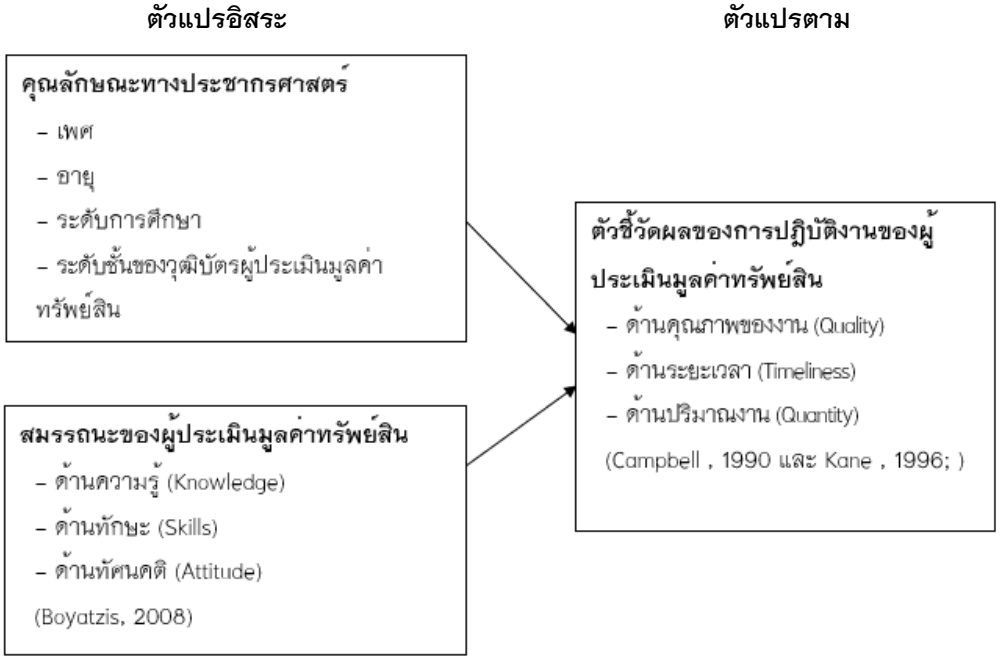
สมมติฐานของการวิจัย

สมมติฐานที่ 1: ผู้ประเมินมูลค่าทรัพย์สินที่มีปัจจัยลักษณะประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกันจะมีผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2: สมรรถนะของผู้ประเมินมูลค่าทรัพย์สิน มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินมูลค่าทรัพย์สิน

กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินมูลค่าทรัพย์สิน จึงได้กำหนดขอบเขตปัจจัยที่จะนำมาใช้ในการวิจัยฉบับนี้ โดยนำเอาปัจจัยลักษณะประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และระดับชั้นวุฒิของผู้ประเมินมูลค่าทรัพย์สิน ปัจจัยด้านสมรรถนะของผู้ประเมินมูลค่าทรัพย์สินได้แก่ ด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านทัศนคติ ปัจจัยผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินมูลค่าทรัพย์สิน คุณภาพของงาน ระยะเวลา และปริมาณงาน มาใช้เป็นกรอบแนวคิด ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดและมาตรฐานวิชาชีพผู้ประเมินมูลค่าทรัพย์สิน วิชาชีพประเมินมูลค่าทรัพย์สินดำเนินงานภายใต้กรอบแนวคิดเกี่ยวกับมูลค่า (Concept of Value) และการใช้ประโยชน์สูงสุดและดีที่สุด (Highest and Best Use) โดยต้องยึดมั่นในมาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพอย่างเคร่งครัด โดยเฉพาะความซื่อสัตย์ ความเป็นกลาง และความเป็นอิสระ ซึ่งเป็นกลไกควบคุมคุณภาพที่สำคัญในการลดความเสี่ยงจากการถูกแทรกแซง (ปาณิสรา จันทร์สวัสดิ์, 2562; Ajibola, 2025)

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ มีรากฐานเริ่มต้นมาจาก McClelland (1973) ที่เสนอให้ใช้วุฒิภาวะและคุณลักษณะของบุคคลในการพยากรณ์ความสำเร็จแทนการวัดระดับ

สติปัญญา ต่อมา Boyatzis (2008) ได้นิยามว่าสมรรถนะคือคุณลักษณะภายในตัวบุคคลที่ส่งผลให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และถูกอธิบายโครงสร้างอย่างเป็นรูปธรรมผ่านทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ของ Spencer and Spencer (1993) ซึ่งแบ่งออกเป็นส่วนเหนือน้ำอันได้แก่ ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skills) กับส่วนซ่อนเร้นใต้น้ำอันได้แก่ ทัศนคติและหลักจรรยาบรรณ (Attitude/Ethics) ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญในการควบคุมและขับเคลื่อนพฤติกรรมภายในให้เกิดผลสำเร็จในการทำงานอย่างยั่งยืน (Sanghi, 2016) สำหรับวิชาชีพประเมินมูลค่าทรัพย์สิน การบูรณาการสมรรถนะทั้ง 3 ด้านนี้อย่างสมดุล ถือเป็นกลไกสำคัญที่ผลักดันให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่นและสอดคล้องตามมาตรฐานวิชาชีพสากล (Xiao, 2015)

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ผลการปฏิบัติงาน เป็น ผลลัพธ์หรือความสำเร็จในการทำงานที่บุคคลได้รับมอบหมายตามภาระหน้าที่ ซึ่งสะท้อนถึงประสิทธิภาพในการใช้สมรรถนะเพื่อบรรลุเป้าหมาย ซึ่งถือเป็นดัชนีชี้วัดความน่าเชื่อถือของรายงานการประเมินที่มีผลต่อระบบเศรษฐกิจมหภาค การวิจัยครั้งนี้ประยุกต์ใช้กรอบการวัดผล 3 มิติ ตามแนวคิดของ Campbell (1990) และ Kane (1996) ได้แก่ 1) มิติคุณภาพของงาน (Quality) คือระดับความถูกต้องแม่นยำและสมบูรณ์ของรายงานตามมาตรฐานวิชาชีพ 2) มิติระยะเวลา (Timeliness) คือความสามารถในการบริหารจัดการเวลาเพื่อส่งมอบรายงานได้ตามกำหนดนัดหมาย (SLA) และ 3) มิติปริมาณงาน (Quantity) คือจำนวนรายงานการประเมินที่สามารถดำเนินการให้สำเร็จลุล่วงได้ตามเป้าหมายในรอบระยะเวลาที่กำหนด

แนวคิดและทฤษฎีความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะและผลการปฏิบัติงาน งานวิจัยนี้ประยุกต์ใช้ทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ของ Spencer and Spencer (1993) และแนวคิดของ Boyatzis (2008) ที่แบ่งสมรรถนะออกเป็นความรู้ ทักษะ (ส่วนที่มองเห็นได้) และทัศนคติ (ส่วนที่ซ่อนเร้น) ซึ่งเป็นกลไกขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงาน โดยประยุกต์กรอบการวัดผลการปฏิบัติงาน 3 มิติ ตามแนวคิดของ Campbell (1990) ได้แก่ คุณภาพของงาน ระยะเวลา และปริมาณงาน ซึ่งเมื่อผู้ประเมินมีระดับสมรรถนะที่สูงขึ้น ทั้งด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ย่อมส่งผลเชิงบวกโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงานทั้ง 3 มิติอย่างมีนัยสำคัญ (Boyatzis, 2008; Spencer & Spencer, 1993; Sanghi, 2016)

จากการทบทวนแนวคิดที่เกี่ยวข้อง พบว่า การประเมินมูลค่าทรัพย์สินเป็นงานที่มีความซับซ้อนและต้องอาศัยบุคลากรที่มีสมรรถนะเหมาะสมทั้งด้านความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ขณะเดียวกันลักษณะทางประชากรศาสตร์เป็นปัจจัยที่อาจอธิบายความแตกต่างของผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินมูลค่าทรัพย์สิน ทั้งในมิติคุณภาพ ปริมาณ เวลา และปริมาณงาน ซึ่งเป็นพื้นฐานของกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะที่มีผลต่อ ผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินมูลค่าทรัพย์สิน โดยประชากร คือ ผู้ประเมินมูลค่าทรัพย์สินที่ปฏิบัติงานในบริษัทประเมินมูลค่าทรัพย์สิน หรือสถาบันการเงิน ในเขตจังหวัดนนทบุรี และจังหวัดปทุมธานี และเนื่องจากไม่สามารถระบุจำนวนประชากรที่เข้าถึงได้อย่างชัดเจน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามแนวคิดของ Cochran (1977) สำหรับประชากรไม่ทราจำนวน ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ได้จำนวน 384 คน โดยใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็นด้วยวิธีบังเอิญ(Convenience Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถามที่พัฒนาจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง แบ่งเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ข้อมูลทั่วไป สมรรถนะของผู้ประเมินมูลค่าทรัพย์สินด้าน (ความรู้ ทักษะ ทัศนคติ) และผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินมูลค่าทรัพย์สิน 3 ด้าน (คุณภาพงาน ระยะเวลา ปริมาณงาน) โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่าแบบลิเคิร์ท 5 ระดับ แบบสอบถามผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ และทดสอบความเชื่อมั่นกับกลุ่มตัวอย่างทดลองจำนวน 30 คน ได้ค่าความเชื่อมั่น (Cronbach's Alpha) เท่ากับ 0.903 ซึ่งอยู่ในระดับดี การเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินการผ่านแบบสอบถามออนไลน์ (Google Form) ภายหลังได้รับการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ และเก็บข้อมูลในช่วงเดือนมกราคม 2569 จนครบจำนวนกลุ่มตัวอย่าง การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ t-test, One-way ANOVA และการเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธี Least Significant Difference (LSD) ซึ่งเลือกใช้เนื่องจากมีความสามารถในการตรวจสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มตัวอย่าง และการวิเคราะห์ถดถอยเชิงเส้นพหุ (Multiple Regression Analysis: MRA) ด้วยวิธี Enter ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 เพื่อทดสอบความแตกต่างและอิทธิพลของตัวแปรในการวิจัยนี้

ผลการวิจัย

จากการนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาวิเคราะห์ นำเสนอตามวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินมูลค่าทรัพย์สิน

ตาราง 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสมรรถนะของผู้ประเมินมูลค่าทรัพย์สิน

สมรรถนะของผู้ประเมินมูลค่าทรัพย์สิน	$\overline{x}$	S.D.	ระดับ
1. ด้านความรู้ (Knowledge)	4.51	0.44	มากที่สุด
2. ด้านทักษะ (Skills)	4.55	0.40	มากที่สุด
3. ด้านทัศนคติ (Attitude)	4.61	0.41	มากที่สุด
รวม	4.56	0.38	มากที่สุด

จากตาราง 1 พบว่า จากผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 384 คน มีระดับความเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้ประเมินมูลค่าทรัพย์สิน โดยภาพรวม อยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.56, S.D. = 0.38) เมื่อพิจารณารายด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ สมรรถนะด้านทัศนคติ (Attitude) อยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.61, S.D. = 0.41) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยรองลงมา คือ สมรรถนะด้านทักษะ (Skills) อยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.55, S.D. = 0.40) และด้านสมรรถนะด้านความรู้ (Knowledge) อยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.51, S.D. = 0.44) ตามลำดับ

วิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินมูลค่าทรัพย์สิน ได้แก่ ด้านคุณภาพของงาน (Quality of Work) ด้านระยะเวลา (Timeliness) ด้านปริมาณงาน (Quantity of Work) โดยการพรรณนาจากค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และวิเคราะห์ความคิดเห็นแล้วแปลความหมายค่าเฉลี่ย สรุปดังตารางที่ 2

ตาราง 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินมูลค่าทรัพย์สิน

ผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินมูลค่าทรัพย์สิน	$\bar{x}$	**S.D.**	**ระดับ**
1. คุณภาพของงาน (Quality)	4.50	0.43	มาก
2. ระยะเวลา (Timeliness	4.52	0.46	มากที่สุด
3. ปริมาณงาน (Quantity)	4.10	0.62	มาก
รวม	4.37	0.43	มาก

จากตาราง 2 พบว่า จากผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 384 คน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินมูลค่าทรัพย์สิน โดยภาพรวม อยู่ในระดับ มาก ($\bar{X}$ = 4.37, S.D. = 0.46) เมื่อพิจารณารายด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ระยะเวลา (Timeliness) อยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.52, S.D. = 0.46) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยรองลงมา คือ คุณภาพของงาน (Quality) อยู่ในระดับ มาก ($\bar{X}$ = 4.50, S.D. = 0.43) และปริมาณงาน (Quantity) อยู่ในระดับ มาก ($\bar{X}$ = 4.10, S.D. = 0.62) ตามลำดับ

2. เพื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินมูลค่าทรัพย์สิน จำแนกตามคุณลักษณะทางประชากรศาสตร์

ตาราง 3 การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินมูลค่าทรัพย์สิน จำแนกตามคุณลักษณะทางประชากรศาสตร์

ผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินมูลค่าทรัพย์สิน	$\bar{x}$	S.D.	t/F	p-value
1. เพศ				
- ชาย	4.32	0.42	-2.943*	.003
- หญิง	4.45	0.43		
2. อายุ			30.247**	.001
- ต่ำกว่า 30 ปี	4.16	0.38		
- 31-40 ปี	4.26	0.44		
- 41-50 ปี	4.41	0.40		
- มากกว่า 50 ปี	4.54	0.35		
3. ระดับการศึกษา			34.392**	.001
- ต่ำกว่าปริญญาตรี	4.25	0.41		
- ปริญญาตรี	4.33	0.42		
- ปริญญาโท	4.69	0.31		
4. วุฒิบัตรผู้ประเมินมูลค่าทรัพย์สิน			50.858**	.001
- ระดับต้น	4.22	0.41		
- ระดับกลาง	4.56	0.33		
- ระดับอาวุโส	4.60	0.28		
- ยังไม่มีวุฒิบัตร	4.02	0.42		
5. ประเภทการทำงาน			5.025**	.001
- พนักงานประจำ	4.46	0.37		
-สัญญาจ้าง(outsource)	4.24	0.47		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05,** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 3 พบว่าปัจจัยด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา วุฒิบัตรวิชาชีพ และประเภทการทำงาน ล้วนส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยในการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสำหรับปัจจัยที่มี 2 กลุ่ม (t-test) พบว่า เพศหญิงมีค่าเฉลี่ยผลการปฏิบัติงานโดยรวมสูงกว่าเพศชายอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และพนักงานประจำมีค่าเฉลี่ยผลการปฏิบัติงานโดยรวมสูงกว่าพนักงานสัญญาจ้าง (Outsource) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สำหรับปัจจัยจำแนกที่มีตั้งแต่ 3 กลุ่มขึ้นไป ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา และวุฒิบัตรวิชาชีพ ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ชี้ให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะประชากรศาสตร์ดังกล่าวแตกต่างกัน จะมีผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้งนี้ เมื่อพิจารณารายละเอียดจากสถิติเชิงพรรณนาเบื้องต้นพบว่า กลุ่มผู้ประเมินที่มีอายุมากกว่า 50 ปี กลุ่มที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท และกลุ่มที่มีวุฒิบัตรวิชาชีพระดับอาวุโส เป็นกลุ่มที่มีแนวโน้มของคะแนนเฉลี่ยผลการปฏิบัติงานโดยรวมสูงที่สุดในแต่ละปัจจัยตามลำดับ

3 เพื่อวิเคราะห์สมรรถนะที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินมูลค่าทรัพย์สิน ทั้งนี้ ก่อนการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้น (Assumptions) ของสถิติ พบว่าไม่เกิดปัญหาความสัมพันธ์กันเองระดับสูงระหว่างตัวแปรอิสระ (Multicollinearity) เนื่องจากค่า Tolerance มีค่ามากกว่า 0.10 และค่า VIF (Variance Inflation Factor) มีค่าน้อยกว่า 10 ในทุกตัวแปร รวมถึงได้ตรวจสอบความเป็นอิสระของค่าคลาดเคลื่อน (Independence of Errors) เรียบร้อยแล้ว ข้อมูลจึงมีความน่าเชื่อถือและเหมาะสมต่อการนำไปวิเคราะห์ด้วยสถิติสมการถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ดังแสดงผลในตารางที่ 4

ตาราง 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินมูลค่าทรัพย์สิน

ผลของการปฏิบัติงานของผู้ประเมินมูลค่าทรัพย์สิน	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Constant	0.841	0.191		4.409**	.001
สมรรถนะ					
1.ด้านความรู้ (Knowledge)	0.385	0.065	0.393	5.925**	.001
2.ด้านทักษะ (Skills)	0.282	0.072	0.260	3.909**	.001
3.ด้านทัศนคติ (Attitude)	0.110	0.063	0.104	1.735	.084
Adjusted R2 = 0.497, F = 127.078, SEE = 0.30721, Sig. = .001**, α = .05					

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

จากตาราง 4 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ พบว่า สมรรถนะของผู้ประเมินมูลค่าทรัพย์สินทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ (Knowledge) ด้านทักษะ (Skills) และด้านทัศนคติ (Attitude) สามารถร่วมกันพยากรณ์ ผลการปฏิบัติงาน ของผู้ประเมินมูลค่าทรัพย์สินในภาพรวมได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยตัวแปรพยากรณ์ทั้ง 3 ด้าน สามารถร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของผลการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 49.7 (Adjusted R^2 = 0.497) เมื่อพิจารณาอิทธิพลของ

สมรรถนะรายด้านที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 พบว่ามีจำนวน 2 ด้าน โดยเรียงลำดับตามค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน (Beta) จากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านความรู้ (Knowledge) มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานสูงที่สุด (β = 0.393) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (t = 5.925, p < .001)และด้านทักษะ (Skills) มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานรองลงมา (β = 0.260) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (t = 3.909, p < .001) ตามลำดับ สำหรับสมรรถนะ ด้านทัศนคติ (Attitude) พบว่าไม่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินมูลค่าทรัพย์สินอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (t = 1.735, p = .084)

อภิปรายผลการวิจัย

ผลจากการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่าผู้ประเมินมูลค่าทรัพย์สินมีสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยในด้านสมรรถนะพบว่า "ด้านทัศนคติ" มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ประเด็นนี้สะท้อนให้เห็นว่าผู้ปฏิบัติงานให้ความสำคัญสูงสุดกับจรรยาบรรณวิชาชีพ ความเป็นกลาง และความเป็นอิสระทางวิชาชีพ สอดคล้องกับมาตรฐานของสมาคมผู้ประเมินค่าทรัพย์สินแห่งประเทศไทย และสอดคล้องกับทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ของ Spencer & Spencer (1993) ที่ระบุว่าทัศนคติเป็นคุณลักษณะที่อยู่ใต้น้ำซึ่งเป็นรากฐานสำคัญในการขับเคลื่อนพฤติกรรมการทำงาน ในขณะเดียวกัน ด้านผลการปฏิบัติงานพบว่า "ด้านระยะเวลา" มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการบริหารจัดการเวลาเพื่อส่งมอบรายงานได้ตามกำหนดนัดหมายของสถาบันการเงินได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผลจากการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่าผู้ประเมินมูลค่าทรัพย์สินที่มีอายุ ระดับการศึกษา และวุฒิบัตรวิชาชีพ ที่แตกต่างกัน ส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ประเด็นนี้อธิบายได้ว่า งานประเมินมูลค่าทรัพย์สินเป็นวิชาชีพที่ต้องอาศัย "ทักษะประสบการณ์" และการวิเคราะห์เชิงลึก การมีอายุและวุฒิที่สูงขึ้นสะท้อนถึงการสะสมความรู้ทางเทคนิคและชั่วโมงบินในการทำงานที่มากกว่า ทำให้สามารถจัดการกับทรัพย์สินที่มีความซับซ้อนได้ดีกว่า ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีผลการปฏิบัติงานของ Campbell (1990) ที่เน้นย้ำว่าความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Job-specific Proficiency) เป็นปัจจัยหลักที่อธิบายความแตกต่างของคุณภาพงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Munshifwa et al. (2016) ที่พบว่าประสบการณ์ การใช้ดุลยพินิจ และความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกันของผู้ประเมิน เป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลต่อความแปรปรวนและความน่าเชื่อถือของผลการประเมิน

ผลจากการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 3 พบว่า ปัจจัยที่เป็นตัวพยากรณ์หลัก (Predictors) ต่อผลการปฏิบัติงานคือสมรรถนะ "ด้านความรู้" และ "ด้านทักษะ" ในขณะที่ด้านทัศนคติไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ประเด็นนี้อภิปรายเชิงทฤษฎีได้ว่า ในวิชาชีพประเมินมูลค่าทรัพย์สิน ทัศนคติและ

จรรยาบรรณเปรียบเสมือนสมรรถนะพื้นฐาน (Threshold Competencies) ที่ทุกคนต้องมีในระดับสูงอยู่แล้วตามมาตรฐานวิชาชีพ จึงไม่เกิดความแปรปรวนเพียงพอที่จะส่งผลต่อความแตกต่างของผลงาน แต่สิ่งที่เป็นสมรรถนะในการสร้างความแตกต่าง (Differentiating Competencies) เพื่อให้เกิดผลงานที่โดดเด่น (Superior Performance) คือความแม่นยำทางความรู้ด้านกฎหมายและทักษะเชิงเทคนิค ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปภากร สุวรรณธาดา (2563) ที่พบว่าสมรรถนะเชิงวิชาชีพของผู้ประเมินมีอิทธิพลเชิงบวกต่อคุณภาพของรายงานการประเมิน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Cucuzza et al. (2024) ที่ระบุว่าความแม่นยำในการประมาณการมูลค่าทรัพย์สินเฉพาะทางขึ้นอยู่กับระดับความรู้เชิงเทคนิคและการประยุกต์ใช้มาตรฐานการทำงานที่เข้มงวด

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1) การยกระดับสมรรถนะด้านองค์ความรู้ทางวิชาชีพ (Knowledge Management) จากผลการวิเคราะห์สมการถดถอยพบว่า "สมรรถนะด้านความรู้" เป็นปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานสูงที่สุด (β = 0.393)) องค์กรจึงควรให้ความสำคัญกับการจัดอบรมทบทวนความรู้ (Refresher Course) และการแบ่งปันความรู้ภายใน (Knowledge Sharing) อย่างเป็นระบบ เพื่ออัปเดตความรู้ด้านกฎหมาย ข้อบังคับ และมาตรฐานการคำนวณใหม่ๆ ให้แก่ผู้ประเมินอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งจะช่วยรักษาระดับคุณภาพงานให้มีความถูกต้องแม่นยำ

2) การเพิ่มพูนทักษะเชิงเทคนิคและการปฏิบัติงาน (Technical Skill Enhancement) เนื่องจาก สมรรถนะด้านทักษะ เป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่ร่วมพยากรณ์ผลการปฏิบัติงาน (β = 0.260) องค์กรจึงควรเน้นการฝึกปฏิบัติงานจริง (On-the-job Training) ควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยี เพื่อสร้างความชำนาญในการประยุกต์ใช้เครื่องมือตรวจสอบข้อมูลและการวิเคราะห์ตลาด ซึ่งจะช่วยลดความเสี่ยงในการคลาดเคลื่อนของผลประเมิน

3)การบริหารจัดการและส่งเสริมประสิทธิภาพด้านปริมาณงาน (Workload & Efficiency Management) เมื่อพิจารณาผลการปฏิบัติงานรายด้าน พบว่า ด้านปริมาณงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดเมื่อเทียบกับด้านคุณภาพและระยะเวลา องค์กรควรวิเคราะห์สาเหตุเชิงลึกและนำเทคโนโลยีหรือระบบฐานข้อมูลพื้นที่(Spatial Data) เข้ามาสนับสนุนการทำงาน เพื่อลดภาระงานซ้ำซ้อนและเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับปริมาณงานประเมินที่หลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4) การส่งเสริมศักยภาพกลุ่มผู้ประเมินรุ่นใหม่และยกระดับมาตรฐานพนักงานสัญญาจ้าง (Empowering Next-Gen Valuers & Outsource Standard) จากผลการเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลพบว่า กลุ่มผู้ประเมินที่มีอายุน้อยมีแนวโน้มของผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ากลุ่มระดับอาวุโส องค์กรจึงควรสร้างระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) เพื่อถ่ายทอดประสบการณ์การทำงาน นอกจากนี้ ในส่วน

ของพนักงานสัญญาจ้าง (Outsource) ซึ่งมีผลการปฏิบัติงานเฉลี่ยต่ำกว่าพนักงานประจำ องค์กรควรพิจารณากำหนดมาตรการควบคุมคุณภาพที่เป็นเอกภาพ (Standard Operating Procedures: SOP) พร้อมทั้งสนับสนุนทรัพยากรข้อมูลให้แก่กลุ่มสัญญาจ้างอย่างเท่าเทียม เพื่อให้รายงานการประเมินมีมาตรฐานที่เชื่อถือได้ในทุกระดับการจ้างงาน

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1) การเปลี่ยนผ่านสู่การวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อวิเคราะห์เชิงลึก (Qualitative Depth) จากการวิจัยเชิงปริมาณครั้งนี้ ผู้วิจัยเสนอแนะให้มีการต่อยอดโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) หรือการสนทนากลุ่ม (Focus Group) กับผู้เชี่ยวชาญระดับอาวุโส เพื่อดึงข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับอุปสรรคในการปฏิบัติงานและแนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ซึ่งข้อมูลตัวเลขเชิงปริมาณไม่สามารถสะท้อนได้ทั้งหมด

2) การขยายขอบเขตเชิงพื้นที่เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่าง(Spatial Comparative Study) งานวิจัยฉบับนี้มุ่งเน้นศึกษาในพื้นที่จังหวัดนนทบุรีและปทุมธานีเป็นหลัก การศึกษาครั้งต่อไปควรขยายขอบเขตไปยังพื้นที่กรุงเทพมหานครที่มีความซับซ้อนสูง หรือเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษในภูมิภาคอื่น เพื่อเปรียบเทียบว่าปัจจัยเชิงพื้นที่ (Locational Factors) และข้อกำหนดทางผังเมืองที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อการประยุกต์ใช้สมรรถนะและระดับผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินอย่างไร

3) การบูรณาการตัวแปรด้านเทคโนโลยีเปลี่ยนโลก (Emerging Technology Integration) นอกจากปัจจัยสมรรถนะหลัก (KSA) แล้ว ควรมีการศึกษาตัวแปรใหม่ ๆ ที่มีอิทธิพลต่อโลกปัจจุบัน เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI), ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) และ แบบจำลองการประเมินราคาอัตโนมัติ (AVM) ซึ่งกำลังเข้ามามีบทบาทสำคัญในวิชาชีพ เพื่อให้ได้โมเดลการพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับยุคดิจิทัล (Digital Transformation) รวมถึงศึกษาปัจจัยสนับสนุนด้านสิ่งแวดล้อมในการทำงานและระบบค่าตอบแทนที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการสร้างผลงานคุณภาพ

4) การศึกษาเปรียบเทียบมาตรฐานระหว่างหน่วยงาน (Cross-Organizational Analysis) ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบสมรรถนะและมาตรฐานการปฏิบัติงานระหว่างกลุ่มผู้ประเมินในสังกัดที่ต่างกัน อาทิ หน่วยงานภาครัฐ สถาบันการเงิน และบริษัทประเมินอิสระ เพื่อวิเคราะห์ความแตกต่างของเกณฑ์มาตรฐานและนำไปสู่การสร้างมาตรฐานกลางที่เป็นยอมรับในระดับสากล

เอกสารอ้างอิง

ณัฏฐ์ มิตรเปรียญ. (2562). สมรรถนะที่จำเป็นของเจ้าหน้าที่ประเมินราคาทรัพย์สินในหน่วยงานภาครัฐ. *วารสารวิชาการประเมินมูลค่าทรัพย์สินไทย, 1*(2), 45–60.

นิคม เหลืองรังษี. (2561). ปัญหาและข้อจำกัดในการประเมินมูลค่าอสังหาริมทรัพย์ในเขตปริมณฑล. *วารสารวิชาการอสังหาริมทรัพย์ไทย, 5*(2), 112–128.

ปาณิสรา จันทร์สวัสดิ์. (2562). *ทฤษฎีและหลักการประเมินมูลค่าอสังหาริมทรัพย์.* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ปภากร สุวรรณธาดา. (2563). อิทธิพลของสมรรถนะต่อคุณภาพรายงานการประเมินมูลค่าทรัพย์สิน. *วารสารวิจัยธุรกิจและการจัดการ, 12*(3), 78–95.

วงษ์หิรัญ หิรัญพงษ์. (2566). ช่องว่างทางสมรรถนะของผู้ประเมินมูลค่าทรัพย์สินในยุคความผันผวนทางเศรษฐกิจ. *วารสารเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ, 15*(1), 22–39.

วสันต์ พึ่งษา. (2562). ความคลาดเคลื่อนในการประเมินมูลค่าที่ดินด้วยวิธีคำนวณมูลค่าคงเหลือ

Ajibola, M. O. (2025). The role of professional ethics in mitigating client influence on property valuation. *Journal of Property Research, 42*(1), 15–32.

Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development, 27*(1), 5–12.

Campbell, J. P. (1990). *Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology*. Consulting Psychologists Press.

Cochran, W. G. (1977). *Sampling techniques* (3rd ed.). John Wiley & Sons.

Cucuzza, G., Serro, M., & Giuffrida, L. (2024). *Valuation standards and accuracy in estimating value for vertical farming buildings*. University of Catania.

Kane, J. S. (1996). The conceptualization and representation of total performance. *Human Resource Management Review, 6*(2), 123–145.

Munshifwa, E. K., Mooya, J. G., & Mofya-Mukuka, R. (2016). Valuation variance and the appraiser's skills: A study of commercial property valuation. *Journal of Property Investment & Finance, 34*(3), 220–238.

Sanghi, S. (2016). *The handbook of competency mapping: Understanding, designing and implementing competency models in organizations.* (3rd ed.). SAGE Publications India.

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.

Xiao, H. (2015). Integrating theory and practice in real estate education. *Journal of Real Estate Practice and Education, 18*(1), 45–62.

ปัจจัยทางจิตและสังคมที่มีต่อพฤติกรรมการมีส่วนร่วมส่งเสริมท่องเที่ยวของชุมชนหลวงพรต–ท่านเลี่ยม เขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร

Psycho–Social Factors Affecting Participation Promoting Community Tourism Behavior of Luang Prot–Than Liam Community Lat Kra Bang, Bangkok

[1]ชโลธร บุญธิมา, [2]พิชญาณี พูนพล และ [3]พิชชาดา ประสิทธิโชค
[1] Chalothorn Boonthima, [2] Pitchayanee Poonpol and [3]Pitchada Prasitchoke
[1]นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์
สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
[2,3]อาจารย์ประจำสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
[1] Master's Degree Student, Program in Applied Behavioral Science Research,
Behavioral Science Research Institute, Srinakharinwirot University
[2,3]Lecturer, Behavioral Science Research Institute, Srinakharinwirot University
[1]Corresponding Author. E–mail: chalothorn.btm@g.swu.ac.th
Received July 2,2026; Revised August 18, 2026; Accepted August 25,2026

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมการมีส่วนร่วมส่งเสริมท่องเที่ยวชุมชนระหว่างสมาชิกในชุมชนที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาอาศัยในชุมชนที่แตกต่างกัน 2) เพื่อศึกษาปฏิสัมพันธ์ร่วมระหว่างตัวแปรในกลุ่มปัจจัยทางจิตและปัจจัยทางสังคมที่มีต่อพฤติกรรมการมีส่วนร่วมส่งเสริมท่องเที่ยวชุมชน และ 3) เพื่อค้นหาปัจจัยที่สำคัญในการทำนายพฤติกรรมการมีส่วนร่วมส่งเสริมท่องเที่ยวชุมชนของสมาชิกในชุมชน กลุ่มตัวอย่าง คือ สมาชิกชุมชนหลวงพรต – ท่านเลี่ยม เขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานครที่มีอายุ 15 ปีขึ้นไป จำนวน 273 คน ได้มาด้วยการเลือกตัวอย่างแบบบังเอิญ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ แบบสอบถามมาตรประมาณค่า 6 ระดับ จำนวน 58 ข้อ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบสองทาง และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า สมาชิกที่อาศัยอยู่ในชุมชนด้วยระยะเวลาที่แตกต่างกันมีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมส่งเสริมท่องเที่ยวชุมชนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พฤติกรรมการมีส่วนร่วมแปรปรวนไปตามปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในกลุ่มปัจจัยทางจิต คือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และเจตคติต่อการส่งเสริมท่องเที่ยวชุมชน และตัวแปรในกลุ่มปัจจัยทางสังคม คือ แบบอย่างที่ดีจากสังคมและการสนับสนุนทางสังคมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตัวแปรที่สามารถทำนายพฤติกรรมการมีส่วนร่วมส่งเสริมท่องเที่ยวชุมชนได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และการสนับสนุนทางสังคม โดยร่วมกันทำนายความแปรปรวนได้ร้อยละ 69.6

คำสำคัญ: พฤติกรรมการมีส่วนร่วม; ปัจจัยทางจิต; ปัจจัยทางสังคม; การท่องเที่ยวชุมชน

Abstract

This research aimed to: 1) compare community members' participation behaviors in tourism promotion across different genders, ages, educational levels, and lengths of residency; 2) examine the interaction effects between psychological and social factor variables on these participation behaviors; and 3) identify significant predictors of community members' participation behaviors in promoting community tourism. The sample consisted of 273 community members aged 15 and above from the Luang Phrot – Than Liam Community, Lat Krabang District, Bangkok, selected through accidental sampling. Data were collected using a 58-item, 6-point rating scale questionnaire. Data analysis was performed using One-Way ANOVA, Two-Way ANOVA, and Stepwise Multiple Regression Analysis.The research findings revealed that community members with different lengths of residency exhibited significantly different participation behaviors in community tourism promotion at the .05 level. Furthermore, participation behaviors varied significantly based on the interaction between psychological factors (achievement motivation and attitude toward community tourism promotion) and social factors (social role models and social support) at the .05 level. Finally, achievement motivation and social support were significant predictors of participation behaviors in promoting community tourism at the .05 level, jointly accounting for 69.6% of the variance.

Keywords: Participation Behaviors; Psychological Factors; Social Factors; Community-Based Tourism

บทนำ

การท่องเที่ยวเป็นอุตสาหกรรมสำคัญที่กระตุ้นเศรษฐกิจประเทศไทยมาอย่างยาวนาน จากข้อมูลสถิติของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา เดือนมิถุนายน 2569 พบว่า สถิตินักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทางเข้าไทยสะสมกว่า 15.4 ล้านคน และสร้างรายได้จากการท่องเที่ยวของประเทศไทยมากกว่า 7.45 แสนล้านบาท (กรมประชาสัมพันธ์, 2569) ซึ่งภูมิภาคที่มีการท่องเที่ยวมากที่สุดและทำรายได้มากที่สุดในปี 2568 คือ กรุงเทพฯ มีผู้เยี่ยมเยือน จำนวน 56,915,243 คน และรายได้จำนวน 899,368.68 ล้านบาท ซึ่งลดลงมากจากปี 2567 ถึง -4.55% (TerraBKK, 2569) จึงทำให้รัฐบาลได้เล็งเห็นปัญหาและความสำคัญต่อการท่องเที่ยวเหล่านี้มากขึ้น ทางกระทรวงส่งเสริมการท่องเที่ยวและกีฬาจึงจัดทำแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2566 – 2570) ขึ้น

แผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2566 – 2570) เป็นแผนการดำเนินงานที่ขับเคลื่อนการท่องเที่ยวอุตสาหกรรมยุควิถีใหม่ ปรับปรุงจากการเน้นการท่องเที่ยวเชิงปริมาณเป็นการเน้นไปที่คุณค่าและความยั่งยืน โครงสร้างหลักของแผนจะประกอบด้วยยุทธศาสตร์สำคัญ 4 ด้าน ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 1: การยกระดับห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ยุทธศาสตร์ที่ 2: การพัฒนาตลาดและการสร้างความเชื่อมั่น (Marketing & Trust) ยุทธศาสตร์ที่ 3: การยกระดับการบริหารจัดการการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน (Sustainability) ยุทธศาสตร์ที่ 4: การเสริมสร้างขีดความสามารถในการบริหารจัดการการท่องเที่ยว (Management) โดยมีเป้าหมายฟื้นตัวจากความท้าทายจากวิกฤตเติบโตอย่างมั่นคง

สร้างรายได้หมุนเวียน สร้างรายได้หมุนเวียนอย่างคุ้มค่า และเป็นฟันเฟืองหลักในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศอย่างแท้จริง (กรมการท่องเที่ยว, 2565)

การท่องเที่ยวชุมชนในปัจจุบันจะมีความแตกต่างกับการท่องเที่ยวแบบดั้งเดิม เนื่องจากจะเน้นให้สมาชิกในชุมชนได้สร้างประสบการณ์และการเรียนรู้ให้แก่นักท่องเที่ยวผ่านกิจกรรมที่เป็นอัตลักษณ์ของชุมชน เช่น งานศิลปะที่เป็นเอกลักษณ์ของชุมชน อาหารท้องถิ่น การสืบทอดภูมิปัญญา ฯลฯ เป็นการถ่ายทอดอัตลักษณ์ชุมชนและสามารถกระจายรายได้ในชุมชนได้ (ธัญนันท์ ดาวดึงษ์, 2568) ซึ่งผู้วิจัยศึกษาที่ชุมชนหลวงพรต–ท่านเลี่ยม เขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร เนื่องจาก เป็นพื้นที่ที่อยู่ในกรุงเทพมหาคร มีการท่องเที่ยวชุมชนที่แสดงอัตลักษณ์ชุมชนออกมาได้อย่างชัดเจน มีกิจกรรมหลากหลายที่ดึงดูดนักท่องเที่ยวได้ดีแต่ยังคงเป็นเอกลักษณ์ของชุมชนอยู่ เช่น การปั่นจักรยานการประดิษฐ์ว่าว การวาดรูประบายสี รวมไปถึงแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ในชุมชน

จากการที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมการมีส่วนร่วมส่งเสริมการท่องเที่ยวชุมชน พบว่าด้านความรู้ในเชิงปฏิบัติการยังพบข้อจำกัดการมีส่วนร่วมของสมาชิกชุมชน จึงควรมีการพัฒนาศักยภาพของสมาชิกในชุมชนเกี่ยวกับการส่งเสริมท่องเที่ยวชุมชนโดยส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสมาชิกในชุมชนมากขึ้น (ฐิตาภา บำรุงศิลป์, 2561) ด้านระเบียบวิธีวิจัย ส่วนใหญ่มักจะพบเป็นการศึกษาในเชิงคุณภาพ เนื่องจากเป็นการศึกษาเฉพาะพื้นที่ ในส่วนวิจัยเชิงปริมาณมีการศึกษาเกี่ยวกับระดับและรูปแบบการมีส่วน หรือปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วม แต่มักจะเป็นการศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลกับพฤติกรรมการมีส่วนร่วมส่งเสริมท่องเที่ยวชุมชนเป็นส่วนใหญ่ ทำให้ไม่สามารถอธิบายถึงปัจจัยทางจิตและสังคมที่ทำให้เกิดพฤติกรรมการมีส่วนร่วมส่งเสริมท่องเที่ยวชุมชนได้ ซึ่งข้อเสนอแนะในงานวิจัยของ ณัฏฐพงษ์ ฉายแสงประทีป และจรินทร์ ฟักประไพ (2564) พบว่าควรมีการศึกษาปัจจัยทางด้านจิตและสังคมเพื่อเพิ่มข้อมูลในเชิงลึก นอกจากนี้ ด้านประชากรในการศึกษา ถ้าหากมีการศึกษาขยายพื้นที่การศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาการท่องเที่ยวไปยังพื้นที่อื่น ๆ ที่มีลักษณะคล้ายกัน จะเป็นข้อมูลพื้นฐานในการศึกษาการมีส่วนร่วมนำไปสู่แนวทางการจัดการการท่องเที่ยวชุมชน และสามารถจะนำผลการศึกษาที่ได้มาประยุกต์เทียบเคียงว่าปัญหาดังกล่าวเกิดจากอะไรและมีมาตรการแนวทางสำหรับการแก้ไขปัญหาที่ยั่งยืนได้ (ประจวบ ทองศรี และ มีสกิน ปุนยัง, 2564)

ด้วยความเป็นมาของสภาพปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาปัจจัยทางจิตและสังคมที่มีต่อพฤติกรรมการมีส่วนร่วมส่งเสริมท่องเที่ยวของชุมชนหลวงพรต–ท่านเลี่ยม เขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร ด้วยการอาศัยแนวคิดทฤษฎีปัญญาทางสังคม (Social Cognitive Theory) ของ Bandura (1986) เป็นฐานของการศึกษา ทั้งนี้ ผลของการศึกษาจะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานการพัฒนาการท่องเที่ยวชุมชนตลอดจน ผู้นำชุมชนที่จะนำไปใช้ในการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ และแนวทางการ

ส่งเสริมการท่องเที่ยวชุมชนหลวงพรต–ท่านเลี่ยม เขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร ให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

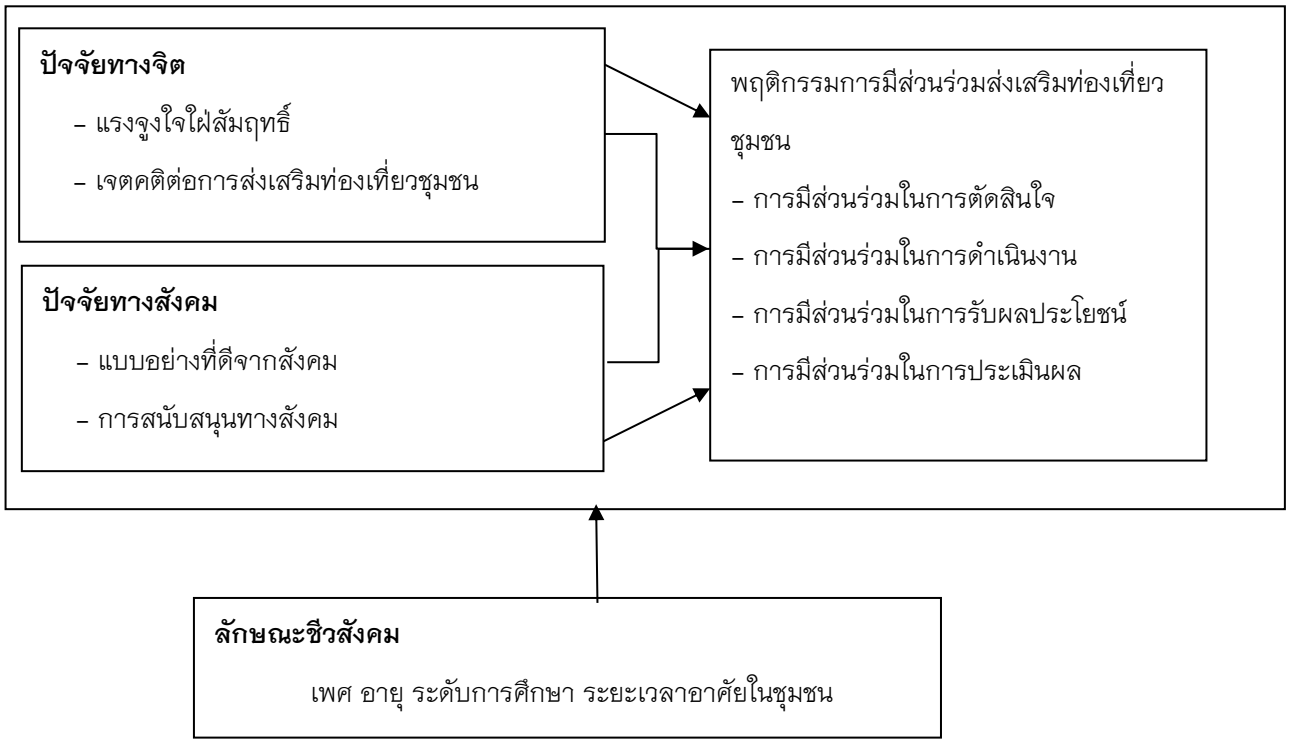
1.เพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมการมีส่วนร่วมส่งเสริมท่องเที่ยวของชุมชนหลวงพรต – ท่านเลี่ยม เขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร ระหว่างสมาชิกในชุมชนที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาอาศัยในชุมชนที่แตกต่างกัน

2.เพื่อศึกษาปฏิสัมพันธ์ร่วมระหว่างตัวแปรในกลุ่มปัจจัยทางจิตและปัจจัยทางสังคมที่มีต่อพฤติกรรมการมีส่วนร่วมส่งเสริมท่องเที่ยวของชุมชนหลวงพรต – ท่านเลี่ยม เขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร

3.เพื่อค้นหาปัจจัยที่สำคัญในการทำนายพฤติกรรมการมีส่วนร่วมส่งเสริมท่องเที่ยวของชุมชนหลวงพรต – ท่านเลี่ยม เขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร ของสมาชิกในชุมชน

กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยตามทฤษฎีปัญญาสังคม (Social Cognitive Theory) ของBandura (1986) ที่มีความเชื่อพื้นฐานว่า การเรียนรู้หรือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Behavior : B) ของบุคคลเกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล (Personal Factors : P) ได้แก่ ความคาดหวัง แรงจูงใจ และเจตคติเป็นต้น กับปัจจัยสภาพแวดล้อม (Environment Factors : E) ได้แก่ แบบอย่างที่ดีจากสังคม และการได้รับการสนับสนุนทางสังคมเป็นต้น โดยการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดปัจจัยทางจิตซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยส่วนบุคคล 2 ตัวแปรคือแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และเจตคติต่อการส่งเสริมการท่องเที่ยว ปัจจัยทางสังคมซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยสภาพแวดล้อม 2 ตัวแปรคือแบบอย่างที่ดีจากสังคมและการสนับสนุนทางสังคม และปัจจัยลักษณะชีวสังคมที่มีต่อพฤติกรรมการมีส่วนร่วมส่งเสริมท่องเที่ยวของชุมชน โดยสามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มุ่งศึกษาปัจจัยทางจิตและสังคมที่มีต่อพฤติกรรมการมีส่วนร่วมส่งเสริมท่องเที่ยวชุมชนหลวงพรต –ท่านเลี่ยม เขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยดำเนินการวิจัย ดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรในการวิจัย คือ สมาชิกชุมชนหลวงพรต – ท่านเลี่ยม เขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร ที่มีอายุ15 ปีขึ้นไป จำนวน 859 คน กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยมีจำนวน 273 คน ได้มาด้วยการคำนวณตามสูตรของยามาเน่ (Yamane. 1967) ด้วยระดับความเชื่อมั่น 95% (e = .05) และเลือกตัวอย่างแบบบังเอิญ (Accidental Sampling) โดยมีสมาชิกชุมชนเป็นหน่วยการสุ่ม (Sampling Unit)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามปัจจัยทางจิต แบบสอบถามปัจจัยทางสังคม และแบบสอบถามพฤติกรรมการมีส่วนร่วมส่งเสริมท่องเที่ยวชุมชน จำนวน 58 ข้อ แต่ละมีลักษณะแบบมาตราส่วนประเมินค่า 6 ระดับ จากจริงที่สุดถึงไม่จริงเลย ทั้งนี้ แบบสอบถามปัจจัยทางจิต จำนวน 15 ข้อ มีค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา 1.00 มีค่าการจำแนก .363 – .912 และมีค่าความเชื่อมั่น .955 แบบสอบถามปัจจัยทางสังคม จำนวน 14 ข้อ มีค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา 1.00

มีค่าการจำแนก .633 – .899 และมีค่าความเชื่อมั่น .967 และแบบสอบถามพฤติกรรมการมีส่วนร่วมส่งเสริมท่องเที่ยวชุมชน จำนวน 29 ข้อ มีค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา 1.00 มีค่าการจำแนก .300 – .923 และมีค่าความเชื่อมั่น .981

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยการจัดทำหนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง 273 คน จากมหาวิทยาลัยถึงผู้นำชุมชนหลวงพรต – ท่านเลี่ยม จากนั้นนำแบบสอบถามดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง ในส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่ำกว่า 18 ปี ผู้วิจัยได้ทำการขออนุญาตความยินยอมจากผู้ปกครองก่อนทำการเก็บข้อมูล จากนั้นจึงได้ข้อมูลที่มีความสมบูรณ์ จำนวน 273 คน คิดเป็นร้อยละ 100 เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการทางสถิติ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One–Way Analysis of Variance) การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบสองทาง (Two–Way Analysis of Variance) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคุณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

ผลการวิจัย

1. ผลการวิจัยเปรียบเทียบพฤติกรรมการมีส่วนร่วมส่งเสริมท่องเที่ยวของชุมชนหลวงพรต – ท่านเลี่ยม เขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร ระหว่างสมาชิกในชุมชนที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาอาศัยในชุมชนที่แตกต่างกัน ปรากฏดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียวของพฤติกรรมการมีส่วนร่วมส่งเสริมท่องเที่ยวชุมชนโดยรวมและรายด้านของสมาชิกในชุมชนที่มีลักษณะทางชีวสังคมที่แตกต่างกัน

ลักษณะชีวสังคม	พฤติกรรมการมีส่วนร่วมส่งเสริมท่องเที่ยวชุมชน				
	โดยรวม	การตัดสินใจ	การดำเนินงาน	การรับผลประโยชน์	การประเมินผล
1. เพศ	.37	.24	.14	.57	1.03
2. อายุ	2.56	3.81*	2.02	1.68	1.36

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียวของพฤติกรรมการมีส่วนร่วมส่งเสริมท่องเที่ยวชุมชนโดยรวมและรายด้านของสมาชิกในชุมชนที่มีลักษณะทางชีวสังคมที่แตกต่างกัน (ต่อ)

ลักษณะชีวสังคม	พฤติกรรมการมีส่วนร่วมส่งเสริมท่องเที่ยวชุมชน				
	โดยรวม	การตัดสินใจ	การดำเนินงาน	การรับผลประโยชน์	การประเมินผล
3. ระดับการศึกษา	1.81	2.91*	1.11	.50	2.08
4. ระยะเวลาที่อาศัยในชุมชน	4.13*	7.83*	2.23	1.43	2.81

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 1 พบว่า สมาชิกในชุมชนหลวงพรตท่านเลี่ยม เพศชายและเพศหญิงมีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมส่งเสริมท่องเที่ยวชุมชนโดยรวมและรายด้าน ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ และการมีส่วนร่วมในการประเมินผลแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติหรือไม่แตกต่างกัน สมาชิกในชุมชนที่มีกลุ่มอายุต่างกัน ได้แก่ อายุ 15 – 39 ปี อายุ 40 – 59 ปี และอายุ 60 ปีขึ้นไป มีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมส่งเสริมท่องเที่ยวชุมชนไม่แตกต่างกัน ยกเว้นเรื่องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สมาชิกในชุมชนที่มีระดับการศึกษาต่างกัน ได้แก่ ไม่ได้รับการศึกษา จบประถมศึกษา จบมัธยมศึกษาตอนต้น จบมัธยมศึกษาตอนปลาย และจบปริญญาตรี มีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมส่งเสริมท่องเที่ยวชุมชนไม่แตกต่างกัน ยกเว้นเรื่องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกจากนี้สมาชิกที่อาศัยอยู่ในชุมชน 1 – 19 ปี 20 – 39 ปี และ 40 ปีขึ้นไป มีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมส่งเสริมท่องเที่ยวชุมชนโดยรวมและด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสมาชิกที่อาศัยอยู่ในชุมชน 40 ปีขึ้นไป มีส่วนร่วมมากกว่าสมาชิกที่อาศัยอยู่ในชุมชน 1 – 19 ปี

2. ผลการวิจัยปฏิสัมพันธ์ร่วมระหว่างตัวแปรในกลุ่มปัจจัยทางจิตและปัจจัยทางสังคมที่มีต่อพฤติกรรมการมีส่วนร่วมส่งเสริมท่องเที่ยวชุมชนหลวงพรต – ท่านเลี่ยม เขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร ปรากฏดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบสองทางระหว่างตัวแปรในกลุ่มปัจจัยทางจิตและปัจจัยทางสังคมที่มีต่อพฤติกรรมการมีส่วนร่วมส่งเสริมท่องเที่ยวชุมชน

ปฏิสัมพันธ์ของปัจจัย	พฤติกรรมการส่วนร่วมส่งเสริมท่องเที่ยวชุมชน				
	การตัดสินใจ	การดำเนินงาน	การรับผลประโยชน์	การประเมินผล	โดยรวม
ปัจจัยทางจิต (แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์) กับปัจจัยทางสังคม (แบบอย่างที่ดีจากสังคม)	.01	8.33*	.25	.01	.62
ปัจจัยทางจิต (แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์) กับปัจจัยทางสังคม (การสนับสนุนทางสังคม)	7.20*	18.69*	5.56*	6.97*	12.58*
ปัจจัยทางจิต (เจตคติต่อการท่องเที่ยวชุมชน) กับปัจจัยทางสังคม (แบบอย่างที่ดีจากสังคม)	.02	5.40*	16.38*	.93	3.14
ปัจจัยทางจิต (เจตคติต่อการท่องเที่ยวชุมชน) กับปัจจัยทางสังคม (การสนับสนุนทางสังคม)	.02	6.34*	1.09	.01	.28

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 2 พบว่า พฤติกรรมการมีส่วนร่วมส่งเสริมท่องเที่ยวชุมชนโดยรวมแปรปรวนไปตามปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางจิต (แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์) กับปัจจัยทางสังคม (การสนับสนุนทางสังคม) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พฤติกรรมการมีส่วนร่วมส่งเสริมท่องเที่ยวชุมชนด้านการตัดสินใจแปรปรวนไปตามปัจจัยทางจิต (แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์) กับปัจจัยทางสังคม (การสนับสนุนทางสังคม) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พฤติกรรมการมีส่วน

ร่วมส่งเสริมท่องเที่ยวชุมชนด้านการดำเนินการแปรปรวนไปตามปัจจัยทางจิต (แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์) กับปัจจัยทางสังคม (แบบอย่างที่ดีจากสังคม) ปัจจัยทางจิต (แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์) กับปัจจัยทางสังคม (การสนับสนุนทางสังคม) ปัจจัยทางจิต (เจตคติต่อการท่องเที่ยวชุมชน) กับปัจจัยทางสังคม (แบบอย่างที่ดีจากสังคม) และปัจจัยทางจิต (เจตคติต่อการท่องเที่ยวชุมชน) กับปัจจัยทางสังคม (การสนับสนุนทางสังคม) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พฤติกรรมการมีส่วนร่วมส่งเสริมท่องเที่ยวชุมชนด้านการรับผลประโยชน์แปรปรวนไปตามปัจจัยทางจิต (แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์) กับปัจจัยทางสังคม (การสนับสนุนทางสังคม) และปัจจัยทางจิต (เจตคติต่อการท่องเที่ยวชุมชน) กับปัจจัยทางสังคม (แบบอย่างที่ดีจากสังคม) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และพฤติกรรมการมีส่วนร่วมส่งเสริมท่องเที่ยวชุมชนด้านการประเมินผลแปรปรวนไปตามปัจจัยทางจิต (แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์) กับปัจจัยทางสังคม (การสนับสนุนทางสังคม) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ผลการวิจัยปัจจัยที่สำคัญในการทำนายพฤติกรรมการมีส่วนร่วมส่งเสริมท่องเที่ยวชุมชนของสมาชิกในชุมชนหลวงพรต – ท่านเลี่ยม เขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นสำคัญของการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ว่าตัวแปรอิสระด้วยกันเกิดภาวะมีค่าความสัมพันธ์กันมากเกินไปหรือไม่ที่เรียกว่า Multicollinearity ด้วยการทดสอบค่า Tolerance และค่า Variance Inflation Factor (VIF) ผลการทดสอบพบว่าค่า Tolerance และค่า VIF ของตัวแปรอิสระทุกตัวเป็นไปตามเกณฑ์ของการไม่เกิดภาวะ Multicollinearity คือ ค่า Tolerance มากกว่า 1.00 (Menard, 1995) และ ค่า VIF ไม่เกิน 10 (Myers, 1990) กล่าวคือ ปัจจัยทางจิต ได้แก่ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และเจตคติต่อการท่องเที่ยวชุมชน กับปัจจัยทางสังคม ได้แก่ แบบอย่างที่ดีในสังคมจากชุมชนและการสนับสนุนทางสังคม มีค่า Tolerance เท่ากับ .396 , .600 , .407 และ .309 ตามลำดับ และมีค่า VIF เท่ากับ 2.522 , 1.668 , 2.456 และ 3.233 ตามลำดับ ซึ่งถือว่าเป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นสำคัญของการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ จากการวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญในการทำนายพฤติกรรมการมีส่วนร่วมส่งเสริมท่องเที่ยวชุมชนโดยรวม ผลปรากฏดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของปัจจัยที่สำคัญในการทำนายพฤติกรรมการมีส่วนร่วม

พฤติกรรมการมีส่วนร่วม	ปัจจัยทำนาย (ตัวแปร)	ร้อยละการทำนาย	F	b	Beta	t
การตัดสินใจ	ก	56.3	115.55*	.96	.62	9.74*
	ง			.29	.23	3.89*
	ข			.20	.11	2.32*
	ค่าคงที่			1.01		9.04*
การดำเนินงาน	ก	67.8	141.27*	.51	.39	9.74*
	ง			.27	.25	3.89*
	ค			.16	.17	2.32*
	ข			.17	.12	2.14*
	ค่าคงที่			.97		8.79*
การรับผลประโยชน์	ง	58.8	192.29*	.39	.56	9.74*
	ก			.21	.24	3.89*
	ค่าคงที่			1.59		11.91*
การประเมินผล	ก	59.2	129.94*	.76	.54	8.79*
	ง			.40	.35	5.96*
	ข			.21	.12	2.60
	ค่าคงที่			1.07		9.25*
โดยรวม	ก	69.6	309.43*	.60	.51	10.16*
	ง			.36	.38	7.65*
	ค่าคงที่			1.16		10.07*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05, ก คือ ปัจจัยทางจิต (แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์), ข คือ ปัจจัยทางจิต (เจตคติต่อการท่องเที่ยวชุมชน), ค คือ ปัจจัยทางสังคม (แบบอย่างที่ดีจากสังคม) และ ง คือ ปัจจัยทางสังคม (การสนับสนุนทางสังคม)

อภิปรายผลการวิจัย

ผลจากการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า สมาชิกในชุมชนที่มีอายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาที่อาศัยอยู่ในชุมชนต่างกันมีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมส่งเสริมท่องเที่ยวชุมชนของสมาชิกในชุมชนหลวงพรต – ท่านเลี่ยมแตกต่างกัน ซึ่งสาเหตุที่เป็นเช่นนี้อันเนื่องมาจาก กลุ่มคนที่มีอายุ 60 ปีขึ้นไปส่วนใหญ่เป็นกลุ่มคนที่ร่วมริเริ่มฟื้นฟูชุมชนหลวงพรต–ท่านเลี่ยมให้มีการพัฒนาทางด้านการท่องเที่ยวชุมชนมาเป็นเวลานาน ซึ่งทางกลุ่มคนที่มีอายุ 60 ปีขึ้นไปส่วนใหญ่เป็นกลุ่มคนที่เข้าไปมีส่วนร่วมในกลุ่มที่ทำกิจกรรมอาสาของชุมชนจึงทำให้มีการตัดสินใจได้มากกว่ากลุ่มคนที่มีอายุ 15 – 39 ปี ซึ่งในปัจจุบันกลุ่มคนที่มีอายุ 60 ปีขึ้นไปกำลังสร้างกลุ่มคนรุ่นใหม่ให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมส่งเสริมท่องเที่ยวชุมชนมากขึ้น ทำให้กลุ่มคนที่มีอายุ 15 – 39 ปีได้เริ่มมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากขึ้น (Gen) ในกลุ่มที่จบการศึกษาในระดับชั้นประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น มัธยมศึกษาตอนปลาย และปริญญาตรี ส่วนใหญ่ก็เป็นกลุ่มคนที่มีส่วนร่วมส่งเสริมการท่องเที่ยวในการตัดสินใจ อีกทั้งระยะเวลาอาศัยในชุมชนยิ่งมีระยะเวลาอาศัยในชุมชนนานจะทำให้เกิดความเข้าใจในชุมชนซึ่งเป็นกลุ่มคนที่มีระยะเวลาอาศัยในชุมชน 40 ปีขึ้นไปจะมีความเข้าใจในชุมชนสามารถมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากกว่าคนที่มีระยะเวลาอาศัยในชุมชน 1 – 19 ปี ซึ่งสอดคล้องกับบทความวิจัยของอภิเดช ช่างชัย และคนอื่น ๆ (2568) ที่ได้ศึกษาเรื่องกระบวนการพัฒนาทักษะอาชีพเยาวชนโดยการมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยและชุมชน: ชุมชนเมืองเก่ากำแพงแสน ได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ว่าให้ความสำคัญผู้สูงอายุหรือกลุ่มคนที่มีอายุ 60 ปีขึ้นไปในการมีส่วนร่วมกิจกรรมการท่องเที่ยวชุมชน เนื่องจากบุคคลกลุ่มนี้จะมีศักยภาพในการส่งเสริมการท่องเที่ยวในชุมชนมีหน้าที่ ธุรกิจ และอยู่อาศัยในชุมชนมานานไม่น้อยกว่า 20 ปี ทำให้มีความรู้ความชำนาญในเรื่องของชุมชน นอกจากนี้ งานวิจัยของปิยาภรณ์ พงศ์ศาสตร์. (2560) ได้ศึกษาพฤติกรรมและบทบาทการสื่อสารของผู้สูงอายุในชุมชนหมู่บ้านอีสานตอนกลาง พบว่า ผู้ใหญ่ในชุมชนเป็นที่พึ่งหรือให้คำปรึกษาแก่ชาวบ้านทำให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ภายในชุมชน และมีบทบาทในการถ่ายทอดภูมิปัญญาหรือการส่งต่อสิ่งใหม่ๆ ให้แก่คนรุ่นใหม่

ผลจากการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า ปฏิสัมพันธ์ร่วมระหว่างปัจจัยทางจิต (แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และเจตคติต่อการท่องเที่ยวชุมชน) และปัจจัยทางสังคม (แบบอย่างที่ดีจากสังคมและการสนับสนุนทางสังคม) จากข้อสรุปและเหตุผลดังกล่าวที่แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยทางจิต (แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์) กับปัจจัยทางสังคม (แบบอย่างที่ดีจากสังคม) ปัจจัยทางจิต (แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์) กับปัจจัยทางสังคม (การสนับสนุนทางสังคม) ปัจจัยทางจิต (เจตคติต่อการส่งเสริมท่องเที่ยวชุมชน) กับปัจจัยทางสังคม (แบบอย่างที่ดีจากสังคม) และปัจจัยทางจิต (เจตคติต่อการส่งเสริมท่องเที่ยวชุมชน) กับปัจจัยทางสังคม (การสนับสนุนทางสังคม) เป็นปฏิสัมพันธ์ร่วมที่เกื้อหนุนต่อพฤติกรรมการมีส่วนร่วม

ส่งเสริมท่องเที่ยวชุมชนหลวงพรต–ท่านเลี่ยม ดังนั้น จึงถือว่า ปฏิสัมพันธ์ร่วมระหว่างตัวแปรในกลุ่มปัจจัยทางจิตและปัจจัยทางสังคมมีต่อพฤติกรรมการมีส่วนร่วมส่งเสริมท่องเที่ยวของชุมชนหลวงพรต–ท่านเลี่ยม เขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร มีความสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้ ดังทฤษฎีปัญญาสังคม (Social Cognitive Theory) ของ Bandura (1986) เป็นพื้นฐานทฤษฎีที่มีความเชื่อพื้นฐานว่า การเรียนรู้หรือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลเกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์กับปัจจัยส่วนบุคคล (Personal Factor) ซึ่งได้แก่ ความคิด ความเชื่อ ความคาดหวัง ฯลฯ กับปัจจัยสภาพแวดล้อม (Environment Factors) ซึ่งพฤติกรรม ปัจจัยส่วนบุคคล และปัจจัยสภาพแวดล้อมจะส่งผลซึ่งกันและกัน (ประทีป จินงี่, 2558) ตลอดจนสอดคล้องกับ ทฤษฎีของ Ajzen and Fishbein (1975) ได้กล่าวว่า เจตคติเป็นพื้นฐานอันหนึ่งที่เกื้อหนุนต่อพฤติกรรมของคน (Attitude Toward the Behavior) นอกจากนี้ พนิตพักตร์ ประสารพันธ์ (2557) ได้กล่าวว่า แบบอย่างที่ดีจากสังคมเป็นการลักษณะการถ่ายทอดทางสังคมในงานอย่างหนึ่งซึ่งผู้ถ่ายทอดที่เป็นตัวแบบจะมีอิทธิพลต่อการทำพฤติกรรม อีกทั้งตามทฤษฎีแรงสนับสนุนของ House Umberson and Landis (1988) ได้กล่าวไว้ว่า แรงสนับสนุนทางสังคม 4 ด้าน ได้แก่ การสนับสนุนทางด้านอารมณ์ การสนับสนุนด้านข้อมูลข่าวสาร การสนับสนุนด้านการประเมินผล และการสนับสนุนด้านทรัพยากร ส่งผลให้เกิดบุคคลมีพฤติกรรมความไว้เนื้อเชื่อใจในการมีส่วนร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ผลจากการค้นพบในการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของพรรณราย อักษรถึง และนำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล (2560) ที่ได้ศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุพหุระดับและผลของพฤติกรรมการทำงานเชิงรุกที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญที่ปฏิบัติงานด้านนโยบายและแผน โดยมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นตัวแปรหนึ่งในการศึกษา พบว่าค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์กับผลการปฏิบัติงาน เท่ากับ .651 และจิตรานันท์ กุลทนันท์ โสเพ็ญ ชูนวล สรณ สุวรรณเรืองศรี และธารินันท์ ลีลาทิวานนท์ (2565) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมในการส่งเสริมงานอนามัยแม่และเด็กของอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน: เขตจังหวัดภาคใต้ตอนล่าง พบว่า พบว่า แรงจูงใจในการส่งเสริมงานอนามัยแม่และเด็ก ($\beta = .405$, $p < .001$) และ แรงสนับสนุนทางสังคม ($\beta = .368$, $p < .001$) สามารถทำนายความแปรปรวนของการมีส่วนร่วมในการส่งเสริมงานอนามัยแม่และเด็กได้ร้อยละ 46.30 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ผลจากการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 3 พบว่า ปัจจัยทางจิต (แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์) และปัจจัยทางสังคม (การสนับสนุนทางสังคม) เป็นปัจจัยสำคัญในการทำนายพฤติกรรมการมีส่วนร่วมส่งเสริมท่องเที่ยวชุมชนโดยรวมในชุมชนหลวงพรต – ท่านเลี่ยม ซึ่งสาเหตุที่เป็นเช่นนี้อันเนื่องมาจาก กลุ่มคนที่มีระยะเวลาอาศัยในชุมชนในระยะเวลาที่ยาวนานจะมีความเข้าใจในชุมชนทำให้เกิดการซึมซับวิถีชุมชนและมีปฏิสัมพันธ์กับคนในชุมชนได้ดี อีกทั้งยังมีความต้องการให้ชุมชนพัฒนาดีขึ้นด้วย ความที่สมาชิกในชุมชนจะมีความผูกพันกับชุมชนเป็นพื้นฐาน จึงมีความประสงค์ให้ชุมชนเกิดการพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิกในชุมชนทุกคนดีขึ้น รวมไปถึงการที่เล็งเห็นความสำคัญในการส่งเสริมท่องเที่ยวชุมชนที่นำไปสู่การเปิดโอกาสดี ๆ ให้กับชุมชน สอดคล้องกับคำกล่าวของโมลี สุทฺธิโมลิโพธิ (2563) ที่กล่าวว่า ความต้องการหรือความปรารถนาของ บุคคลที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่ตระหนักและตั้งใจกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ประสบความสำเร็จได้ดี ซึ่งคนในชุมชนที่มีระยะอาศัยมานานจะมีความปรารถนาที่ดีสูงต่อชุมชน จึงเกิดการมีส่วนร่วมในการส่งเสริมการท่องเที่ยวที่ดีและสามารถถ่ายทอดคนรุ่นต่อไปได้ดี นอกจากนี้ คนในชุมชนมีความไว้เนื้อเชื่อใจกันจึงมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันคอยสนับสนุนในหลายด้าน เช่น การสนับสนุนทางด้านอารมณ์ การสนับสนุนด้านข้อมูลข่าวสาร การสนับสนุนด้านทรัพยากร ฯลฯ ทำให้คนในชุมชนได้พร้อมใจที่เข้าร่วมกิจกรรมที่ส่งเสริมการท่องเที่ยวชุมชน สอดคล้องกับผลงานวิจัยของจรัญ มาลาศรี (2565) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานป้องกันและควบคุมโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ของผู้นำชุมชน อำเภอพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี ซึ่งตัวแปรการได้รับการสนับสนุนทางสังคม มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานป้องกันและควบคุมโรคอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยการได้รับการสนับสนุนทางสังคม เป็นปัจจัยส่งต่อการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานป้องกันและควบคุมโรค COVID-19

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1) สมาชิกในชุมชนกลุ่มอายุ 15 – 39 ปี และสมาชิกที่อาศัยอยู่ในชุมชน 1 – 19 ปี มีส่วนร่วมส่งเสริมท่องเที่ยวน้อยกว่าสมาชิกในกลุ่มอื่น ดังนั้นเพื่อให้สมาชิกในชุมชนมีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมส่งเสริมท่องเที่ยวชุมชนที่มากขึ้น นักพัฒนาชุมชน ผู้นำชุมชน ตลอดจนหน่วยงานพัฒนาการท่องเที่ยวชุมชนควรสนับสนุน ส่งเสริม หรือกระตุ้นให้สมาชิกในชุมชนในกลุ่มอายุ 15 – 39 ปี สมาชิกที่ไม่ได้ศึกษาและสมาชิกที่มีระยะเวลาอาศัยในชุมชน 1 – 19 ปี ได้มีส่วนร่วมส่งเสริมท่องเที่ยวชุมชนหลวงพรต–ท่านเลี่ยม เขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

2) ปัจจัยทางจิต (แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์) และ ปัจจัยทางสังคม (การสนับสนุนทางสังคม) เป็นปัจจัยสำคัญที่ร่วมกันเกื้อหนุนให้สมาชิกในชุมชนมีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมส่งเสริมท่องเที่ยวชุมชน ดังนั้นนักพัฒนาชุมชน ผู้นำชุมชน ตลอดจนหน่วยงานพัฒนาการท่องเที่ยวชุมชนควรเสริมสร้าง

ให้สมาชิกในชุมชนหลวงพรต – ท่านเลี่ยม เขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการมีส่วนร่วมส่งเสริมท่องเที่ยวชุมชนให้มากขึ้น ตลอดจนให้การสนับสนุนทางสังคมแก่สมาชิกในชุมชนให้มากขึ้นเพื่อก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมส่งเสริมท่องเที่ยวหลวงพรต – ท่านเลี่ยมอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ควรจัดวางตัวแปรต้นให้มีความเป็นเหตุ–ผลต่อกันแล้วโยงไปถึงตัวแปรตามคือพฤติกรรมการมีส่วนร่วมส่งเสริมท่องเที่ยวชุมชน ซึ่งอาจอยู่ในลักษณะของ Path Diagram แล้ววิเคราะห์ความเกี่ยวโยงของตัวแปรทั้งหลายเหล่านั้น อาจจะด้วยการวิเคราะห์เชิงสาเหตุ (Path Analysis) เป็นต้น ซึ่งผลที่ได้จากการศึกษาวิจัยในลักษณะอย่างนี้จะทำให้ได้ผลงานวิจัยที่มีความซับซ้อนละเอียดลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น ประกอบกับผลการวิจัยที่ได้มีคุณภาพและมีประโยชน์ ทั้งในเชิงปฏิบัติการแก้ไขปัญหาตลอดจนในเชิงวิชาการที่ดียิ่งขึ้นต่อไป

เอกสารอ้างอิง

กรมการท่องเที่ยว. (1 มกราคม 2565). *แผนพัฒนาบริการท่องเที่ยว พ.ศ. 2566 – 2570. กองพัฒนา บริการท่องเที่ยวกรมการท่องเที่ยว.* สืบค้นเมื่อ 26 มิถุนายน 2569, จาก https://www.dot.go.th/storage/%E0%B8%.

กรมประชาสัมพันธ์. (11 มิถุนายน 2569). *รัฐบาลปลื้ม ยอดต่างชาติเที่ยวไทยยังแกร่ง สร้างรายได้กว่า 7 แสนล้านบาท เผยช่วงพฤษภาคม 69 นนท.ต่างชาติขยายตัว ร้อยละ 3.54 สร้างรายได้กว่าแสนล้านบาท.* สืบค้นเมื่อ 26 มิถุนายน 2569, จาก https://www.prd.go.th/th/content/category/detail/id/33/iid/511311

จรัญ มาลาศรี. (2565). ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมในการจัดการภาวะฉุกเฉินทางสาธารณสุขของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เขตสุขภาพที่ 9. *วารสารสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 7 ขอนแก่น, 30*(1), 165–178. https://he01.tci-thaijo.org/index.php/jdpc7kk/article/view/258066

ฐิตาภา บำรุงศิลป์. (2561). รูปแบบการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์เพื่อการอนุรักษ์วัฒนธรรมกลุ่มชาติพันธุ์ในจังหวัดศรีสะเกษ. *วารสารสังคมศาสตร์วิชาการ, 11*(1), 30–42.

ณัฏฐพงษ์ ฉายแสงประทีป และ จรินทร์ ฟักประไพ (2564). การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจแรงจูงใจของนักท่องเที่ยวที่มาเยี่ยม ชม วัดพระธาตุพนมวรมหาวิหารจังหวัดนครพนม. *วารสารวิจัยราชภัฏเชียงใหม่, 22*(3), 190–204.

ธัญนันท์ ดาวดึงษ์. (30 กรกฎาคม 2568). *SDG Updates | 'ท่องเที่ยวโดยชุมชน' ความยั่งยืนที่ขับเคลื่อนด้วยพลังท้องถิ่น: สำรวจผลกระทบและกรณีศึกษา 'แม่กำปอง'*. สืบค้นเมื่อ 26 มิถุนายน 2569, จาก https://www.sdgmove.com/2025/07/30/sustainable-tourism-local/

ประจวบ ทองศรี และ มีสกิน ปุนยัง. (2564). การมีส่วนร่วมเพื่อการพัฒนาการท่องเที่ยวชุมชน: กรณีศึกษาตำบลปูยู อำเภอเมือง จังหวัดสตูล. *วารสารสงขลานครินทร์ ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์*, 27(12), 107–140.

ประทีป จินงี่. (2558). การพัฒนาจิตสาธารณะของเยาวชนตามแนวพระพุทธศาสนา. *วารสารพฤติกรรมศาสตร์, 21*(1), 111–133. https://so06.tci-thaijo.org/index.php/BSRI/article/view/29895

ปิยาภรณ์ พงศ์ศาสตร์ (2560). พฤติกรรมและบทบาทการสื่อสารของผู้สูงอายุในชุมชนหมู่บ้านอีสานตอนกลาง. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม*, *12*(2), 125–134. https://so05.tci-thaijo.org/index.php/rmuj/article/view/247806

พรรณราย อักษรถึง และนำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล. (2560). การพัฒนาและตรวจสอบเครื่องมือวัดพฤติกรรมการทำงานเชิงรุก. *วารสาร มจร. สังคมศาสตร์ปริทรรศน์*, *6*(2-05), 115–128. https://so03.tci-thaijo.org/index.php/jssr/article/view/239793

พนิตพักตร์ ประสารพันธ์. (2557). *ปัจจัยทางจิตและสังคมที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการปฏิบัติงานด้วยความปลอดภัยของพนักงานก่อสร้างในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล.* ปริญญานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

โมลี สุทฺธิโมลิโพธิ. (2563). ลักษณะของบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์. *วารสารพุทธจิตวิทยา*, *5*(2), 12–17. https://so03.tci-thaijo.org/index.php/jbp/article/view/246154

อภิเดช ช่างชัย, โชคชัย ดวงแก้ว, ไพทูล คำคอนสาร, และทศพล บุญธรรม. (2568). กระบวนการพัฒนาทักษะอาชีพเยาวชนโดยการมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยและชุมชน: ชุมชนเมืองเก่ากำแพงแสน. *วารสารนวัตกรรมการบริหารและการจัดการศึกษา*, *3*(1), 31–47. https://so11.tci-thaijo.org/index.php/IAEM/article/view/1192

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory.* Prentice-Hall.

House, J. S., Umberson, D. And Landis, K. R. (1988). Structures and processes of social support. *Annual Review of Sociology*, *14*(1), 293–318. https://doi.org/10.1146/annurev.so.14.080188.001453

Menard, S. (1995). *Applied logistic regression analysis*. Sage university paper series on quantitative application in the social sciences, series no. 106. (2nd ed.). ThousandOaks, CA: Sage.

Yamane, Taro. (1967). *Statistics An Introductory Analysis*. New York: Harper and Row.

การศึกษาประสิทธิภาพขององค์กรในการจัดการยั่งยืน ผ่านเครื่องมือนวัตกรรมทางปัญญา STAR STEMS

A Study of Organizational Efficiency for Sustainable Management via STAR STEMS Intellectual Innovation Frame work Title

[1]ทิตาวีร์ เทศะปุรณะ และ [2]พรพรรณ สีเทียน

[1]Thitawee Tesapurana and [2]Pornpan Seethian

[1,2]คณะบริหารธุรกิจ วิทยาลัยนอร์ทเทิร์น

[1,2]Faculty of Business Administration Northern College

[1]Corresponding Author's E-mail: [1]Noumsafety1927@gmail.com; [2]pornpanseethian@northern.ac.th

Received March 8,2026; Revised August 24, 2026; Accepted August 26,2026

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์ **1)** เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ระดับประสิทธิภาพขององค์กรในการจัดการความยั่งยืนผ่านนวัตกรรมทางปัญญา STAR STEMS 2) เพื่อประเมินผลการประยุกต์ใช้ STAR STEMS ในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรและการบริหารจัดการองค์กร และ **3)** เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืนให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากลและบริบทภูมิสังคมไทย การวิจัยเป็นแบบผสานวิธี กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และฝ่ายความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อมของโรงงานอุตสาหกรรม จำนวน 44 แห่ง ซึ่งคัดเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือวิจัยประกอบด้วยแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพวิเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพขององค์กรในการจัดการความยั่งยืนโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{\mathbf{X}}$) = 4.21, S.D. = 0.58) โดยด้านนวัตกรรมและการปรับตัวมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และด้านการบริหารจัดการ ตามลำดับ นอกจากนี้ STAR STEMS สามารถร่วมพยากรณ์ประสิทธิภาพองค์กรในการจัดการความยั่งยืนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .**01** โดยอธิบายความแปรผันของประสิทธิภาพองค์กรได้ร้อยละ 68.40 (SR2 = 0.684, p < .01) โดยองค์ประกอบด้านการคิดเชิงวิทยาศาสตร์และความรับผิดชอบมีอิทธิพลสูงสุด แนวทางการพัฒนาควรมุ่งยกระดับทุนมนุษย์ผ่าน STAR STEMS ควบคู่กับการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรด้าน **ESG** และนวัตกรรมการเรียนรู้ผ่านกระบวนการ Situation Based Learning (SBL)

คำสำคัญ: ประสิทธิภาพองค์กร; การจัดการความยั่งยืน; นวัตกรรมทางปัญญา STAR STEMS

Abstract

This article aims to: 1) study and analyze the level of organizational efficiency in sustainability management through the STAR STEMS intellectual innovation tool; 2) evaluate the outcomes of applying STAR STEMS to develop

personnel potential and organizational management; and 3) propose guidelines for developing organizations toward sustainability in alignment with international standards and the Thai socio-geographical context. This study employed a mixed-methods research approach. The sample consisted of personnel from the Human Resources Department and the Safety, Occupational Health, and Environment Department of 44 industrial factories, selected through purposive sampling. The research instruments comprised questionnaires and interviews. Quantitative data were analyzed using descriptive statistics, including frequency, percentage, mean, and standard deviation, as well as inferential statistics, including correlation analysis and multiple regression analysis. Qualitative data were analyzed using content analysis. The findings revealed that the overall level of organizational efficiency in sustainability management was high ($\bar{X}$) = 4.21, S.D. = 0.58). The dimension with the highest mean score was innovation and adaptability, followed by social and environmental responsibility and management, respectively. Furthermore, STAR STEMS significantly predicted organizational efficiency in sustainability management at the .01 significance level, explaining 68.40% of the variance in organizational efficiency (**S**R2 = 0.684, p < .01). The components of scientific thinking and responsibility had the greatest influence on organizational efficiency. The development guidelines should focus on enhancing human capital through STAR STEMS, together with promoting an ESG-oriented organizational culture and learning innovation through the Situation-Based Learning (SBL) process.

Keywords: Organizational Efficiency; Sustainable Management; STAR STEMS Intellectual Innovation

บทนำ

ในปัจจุบัน องค์กรทั่วโลกกำลังเผชิญกับความท้าทายภายใต้สภาวะความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความคลุมเครือ หรือสภาวะ VUCA World (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) ซึ่งส่งผลกระทบโดยตรงต่อขีดความสามารถในการแข่งขันและการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจ (Barney, 1991) องค์กรในยุคนี้ไม่เพียงแต่ต้องมุ่งเน้นที่ผลกำไรเพียงอย่างเดียว แต่ยังต้องเผชิญกับแรงกดดันจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกภาคส่วน (Freeman, 1984) ให้นำแนวคิดการจัดการที่ยั่งยืน (Sustainability Management) มาเป็นแกนหลักในการดำเนินงาน โดยมีกรอบแนวคิดด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (Environment, Social, and Governance: ESG) เป็นเครื่องมือสำคัญในการวัดประสิทธิภาพและประเมินคุณค่าขององค์กรในระยะยาว (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2564; Carroll, 1999)

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าองค์กรธุรกิจไทยส่วนใหญ่จะตระหนักถึงความสำคัญของความยั่งยืน แต่ผลการสำรวจในปี 2568 พบว่ายังมีอุปสรรคสำคัญในการนำแนวคิด ESG ไปสู่การปฏิบัติจริง โดยเฉพาะประเด็นเรื่องการขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะและความเข้าใจในการบริหารจัดการความยั่งยืนอย่างเป็นระบบ (ESG Data Readiness) และความท้าทายในการบูรณาการเทคโนโลยีเข้ากับวัฒนธรรมองค์กร นอกจากนี้ ปัญหาสำคัญที่พบคือการที่องค์กรส่วนใหญ่มักมุ่งเน้นการปฏิบัติตาม

มาตรฐานสากลโดยขาดการเชื่อมโยงกับบริบทและภูมิสังคมของท้องถิ่น ส่งผลให้การดำเนินงานด้านความยั่งยืนขาดความต่อเนื่องและไม่สามารถสร้างผลกระทบเชิงบวกที่แท้จริงต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมได้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565)

เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว การพัฒนา “นวัตกรรมทางปัญญา” (Intellectual Innovation) จึงกลายเป็นกุญแจสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรสามารถเปลี่ยนผ่านสู่ความยั่งยืนได้อย่างมีประสิทธิภาพ นวัตกรรมทางปัญญา STAR STEMS จึงถูกนำเสนอขึ้นในฐานะเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่ออกแบบมาเพื่อปฏิรูปกระบวนการคิด (Mindset) และพฤติกรรมของบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรสมัยใหม่ โดยมุ่งเน้นการสร้างความสมดุลระหว่าง “ทุนมนุษย์” ผ่านองค์ประกอบ STAR (Sustain, Timeliness, Accountability,Response to needs) และ “กระบวนการคิดเชิงระบบ” ผ่านองค์ประกอบ STEMS (Scientific Thinking, Thai-inter Technology, English-engineering, Moral-mathematics, Socio-geology) (พหล สง่าเนตร และคณะ, 2567)

นวัตกรรมทางปัญญา STAR STEMS ไม่ได้เป็นเพียงกรอบแนวคิดทางทฤษฎี แต่เป็นเครื่องมือที่มุ่งเน้นการเรียนรู้จากสถานการณ์จริง (Situation Based Learning: SBL) เพื่อให้บุคลากรสามารถวิเคราะห์ปัญหาที่ซับซ้อนได้อย่างมีเหตุผลและมีคุณธรรมกำกับ (พลเอก พหล สง่าเนตร และคณะ, 2567) การวิจัยครั้งนี้จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการศึกษาและวิเคราะห์ระดับประสิทธิภาพขององค์กรในการจัดการยั่งยืนผ่านเครื่องมือดังกล่าว เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมและเสนอแนะแนวทางในการยกระดับสมรรถนะขององค์กรไทยให้สามารถเติบโตได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนภายใต้มาตรฐานสากลที่บูรณาการเข้ากับวิถีไทยได้อย่างลงตัว (World Commission on Environment and Development, 1987)

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับประสิทธิภาพขององค์กรในการจัดการยั่งยืนผ่านเครื่องมือนวัตกรรมทางปัญญา STAR STEMS
2. เพื่อศึกษาประเมินผลลัพธ์ของการนำนวัตกรรมทางปัญญา STAR STEMS มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรและการบริหารจัดการองค์กร
3. เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืนให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากลและบริบทภูมิสังคมไทยด้วยเครื่องมือ STAR STEMS

สมมติฐานของการวิจัย

สมมติฐานหลัก: การนำเครื่องมือนวัตกรรมทางปัญญา STAR STEMS มาประยุกต์ใช้ในองค์กร ส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการจัดการความยั่งยืน ในมิติด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (ESG)

สมมติฐานย่อย 1: การพัฒนาบุคลากรผ่านองค์ประกอบ STAR (Sustain, Timeliness, Accountability, Response to needs) ช่วยยกระดับความรับผิดชอบและทัศนคติเชิงบวกในการทำงาน ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของประสิทธิภาพองค์กร

สมมติฐานย่อย 2: การพัฒนากระบวนการคิดเชิงระบบผ่านองค์ประกอบ STEMS (Scientific, Thai Technology, English–Engineering, Moral–Mathematics, Socio–geology) ช่วยให้องค์กรสามารถสร้างนวัตกรรมที่ตอบโจทย์ภูมิสังคมและเพิ่มขีดความสามารถในการปรับตัวภายใต้สภาวะ VUCA World ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทบทวนวรรณกรรม

ในการศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาประสิทธิภาพขององค์กรในการจัดการยั่งยืนผ่านเครื่องมือนวัตกรรมทางปัญญา STAR STEMS ผู้วิจัยได้ทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความยั่งยืน (Sustainability Management) และกรอบ ESG องค์กรในปัจจุบันต้องเผชิญกับสภาวะความผันผวนและซับซ้อน (VUCA World) ทำให้ต้องนำแนวคิดการจัดการที่ยั่งยืนมาเป็นแกนหลักในการดำเนินงาน กรอบแนวคิดด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (Environment, Social, and Governance: ESG) ถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการวัดประสิทธิภาพและประเมินคุณค่าองค์กรระยะยาว ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ United Nations ที่กำหนดเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรและสังคม นอกจากนี้ แนวคิด Triple Bottom Line ของ Elkington John (1997) ได้เน้นย้ำถึงความสมดุลระหว่าง 3 มิติ ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม (People, Planet, Profit) ขณะที่แนวคิดการสร้างคุณค่าร่วม (Creating Shared Value) ของ Michael E. Porter & Mark R. Kramer (2011) ชี้ให้เห็นว่าการดำเนินธุรกิจควบคู่กับความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนได้ในระยะยาว สอดคล้องกับงานวิจัยของ Eccles Robert G., Ioannou & Serafeim (2014) ที่พบว่าองค์กรที่ดำเนินงานด้านความยั่งยืนอย่างจริงจังจะมีผลการดำเนินงานทางการเงินและความมั่นคงในระยะยาวที่ดีกว่า

2. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กร (Organizational Efficiency) และองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ประสิทธิภาพขององค์กรเกิดจากการบูรณาการระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และระบบการบริหารจัดการ องค์กรที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรและการมีส่วนร่วม จะมีผลการดำเนินงานที่สูงกว่าอย่างมีนัยสำคัญ (Jeffrey Pfeffer, 1998) นอกจากนี้ การสร้างประสิทธิภาพระยะยาวต้องอาศัยการปรับตัวและการพัฒนานวัตกรรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ของ Peter M. Senge (1990) ที่ระบุว่าองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจะสามารถสร้างนวัตกรรมได้อย่างยั่งยืน และทฤษฎีการจัดการ

ความรู้ (Knowledge Creation) ของ Nonaka Ikujiro & Hirotaka Takeuchi (1995) ที่เสนอว่ากระบวนการสร้างความรู้เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างนวัตกรรมและขีดความสามารถที่เหนือกว่าองค์กรทั่วไป (Gary Hamel, 2000)

3. แนวคิดนวัตกรรมทางปัญญา STAR STEMS (STAR STEMS Intellectual Innovation) นวัตกรรมทางปัญญา STAR STEMS เป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งปฏิรูปกระบวนการคิดและพฤติกรรมของบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรสมัยใหม่ (พหล สง่าเนตร และคณะ, 2567) ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบหลัก ได้แก่

STAR (การพัฒนาทุนมนุษย์): ประกอบด้วย Sustain (ความยั่งยืน), Timeliness (ถูกต้องตามกาลเวลา), Accountability (ความรับผิดชอบ) และ Response to needs (รับผิดชอบต่อความต้องการ) ซึ่งช่วยยกระดับทัศนคติเชิงบวกและความรับผิดชอบในการทำงาน

STEMS (การพัฒนากระบวนการคิดเชิงระบบ): ประกอบด้วย Scientific Thinking (การคิดเชิงวิทยาศาสตร์), Thai-Technology (เทคโนโลยีไทย-สากล), English-engineering (วิศวกรรมภาษาอังกฤษ), Moral-mathematics (คณิตศาสตร์เชิงคุณธรรม) และ Socio-geology (สังคม-ภูมิศาสตร์) เครื่องมือนี้ทำงานผ่านกระบวนการเรียนรู้จากสถานการณ์จริง (Situation Based Learning: SBL) ช่วยให้บุคลากรสามารถวิเคราะห์ปัญหาที่ซับซ้อนภายใต้สภาวะ VUCA ได้อย่างมีเหตุผล มีคุณธรรม และสร้างแนวทางการแก้ปัญหาที่สอดคล้องกับภูมิสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

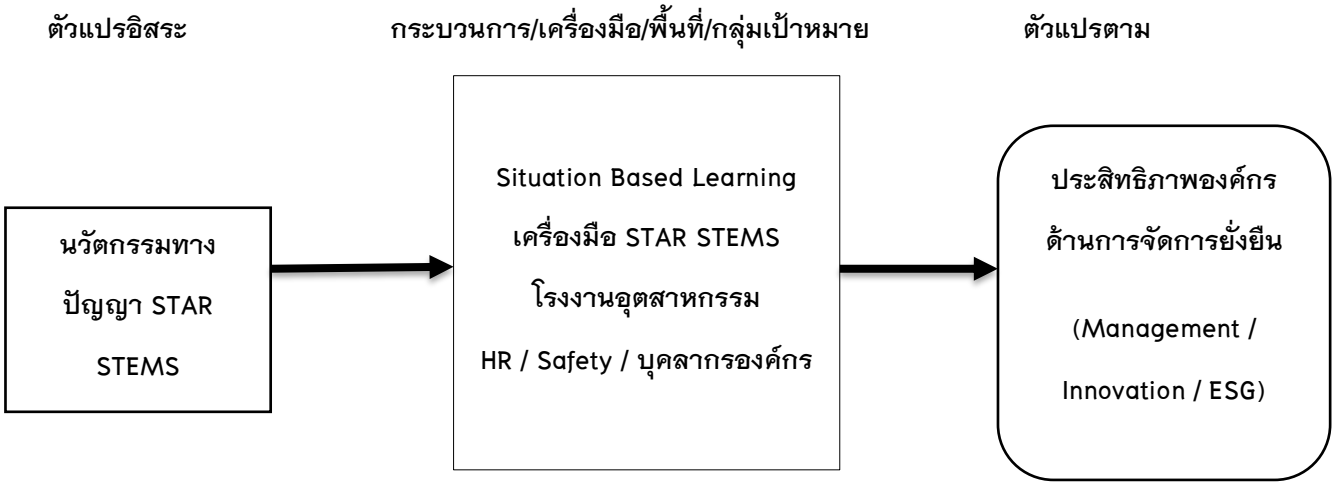
กรอบแนวคิดการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสานวิธี (Mixed Methods Research) โดยผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยที่มุ่งเน้นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมทางปัญญา STAR STEMS กับประสิทธิภาพขององค์กรในการจัดการยั่งยืน ดังนี้:

ตัวแปรอิสระ (Independent Variables): คือ นวัตกรรมทางปัญญา STAR STEMS ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบหลัก: 1. STAR (Human Capital Development): ได้แก่ Sustain (ความยั่งยืน), Timeliness (ถูกต้องตามกาลเวลา), Accountability (ความรับผิดชอบ) และ Response to needs (รับผิดชอบต่อความต้องการ) 2. STEMS (Systematic Thinking Process): ได้แก่ Scientific Thinking (การคิดเชิงวิทยาศาสตร์), Thai-inter Technology (เทคโนโลยีไทย-สากล), English-engineering (วิศวกรรมภาษาอังกฤษ), Moral-mathematics (คณิตศาสตร์เชิงคุณธรรม), และ Socio-geology (สังคม-ภูมิศาสตร์)

ตัวแปรตาม (Dependent Variable): คือ ประสิทธิภาพขององค์กรในการจัดการยั่งยืน (Organizational Efficiency in Sustainable Management) ใน 3 มิติหลัก ได้แก่ 1. มิติด้านการบริหารจัดการ (Management Efficiency): การสร้างระบบธรรมาภิบาล วัฒนธรรมองค์กร และการบริหารทรัพยากรมนุษย์

2. มิติด้านนวัตกรรมและการปรับตัว (Innovation & Adaptability): ความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและการปรับตัวในสภาวะ VUCA World 3. มิติด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Social & Environmental Responsibility): การดำเนินงานตามแนวทาง ESG และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยแบบผสานวิธี (Mixed Methods Research) โดยผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อศึกษาประสิทธิภาพขององค์กรในการจัดการยั่งยืนผ่านเครื่องมือนวัตกรรมทางปัญญา STAR STEMS พื้นที่วิจัย คือ ประชากรในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม จำนวน 44 คน จากของโรงงานอุตสาหกรรมที่เข้าร่วมการศึกษา จำนวน 44 แห่ง กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และฝ่ายความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม จำนวน 44 คน ของโรงงานอุตสาหกรรม จำนวน 44 แห่ง ดังนี้:

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยนี้เป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และฝ่ายความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อมของโรงงานอุตสาหกรรมในหลากหลายกลุ่มอุตสาหกรรมและพื้นที่ทั่วประเทศไทย จำนวน 44 คน ของโรงงานอุตสาหกรรม จำนวน 44 แห่ง ใช้วิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยกำหนดคุณสมบัติของผู้ให้ข้อมูลดังนี้

1.เป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรที่มีการนำแนวคิด STAR STEMS ไปใช้

2.มีประสบการณ์การทำงานในองค์กรไม่น้อยกว่า 1 ปี

3.มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้าน การจัดการความยั่งยืน (Sustainability Management) หรือการดำเนินงานตามแนวคิด ESG

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มี 3 ชนิด ได้แก่

1)แบบสอบถาม (Questionnaire) แบบสอบถามสร้างขึ้นตามแนวคิด การจัดการยั่งยืน (Sustainability Management) และกรอบแนวคิด ESG (Environment, Social, Governance) ร่วมกับแนวคิด นวัตกรรมทางปัญญา STAR STEMS

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์การทำงาน

ตอนที่ 2 การประเมินระดับการประยุกต์ใช้ STAR STEMS ภายในองค์กร

ตอนที่ 3 การประเมิน ประสิทธิภาพขององค์กรในการจัดการยั่งยืน ใน 3 มิติ ได้แก่

ด้านการบริหารจัดการ (Management Efficiency)

ด้านนวัตกรรมและการปรับตัว (Innovation & Adaptability)

ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (ESG Responsibility)

ลักษณะของแบบสอบถามเป็น มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Likert Scale)

เครื่องมือวิจัยผ่านการตรวจสอบ ความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จากผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน โดยมีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC: Index of Item–Objective Congruence) อยู่ระหว่าง 0.80–1.00 ซึ่งแสดงว่าเครื่องมือมีความตรงเชิงเนื้อหาสูง และทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.89

2)แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In–depth Interview)

แบบสัมภาษณ์สร้างขึ้นตามกรอบแนวคิด STAR STEMS และการจัดการองค์กรเพื่อความยั่งยืน โดยใช้รูปแบบ คำถามกึ่งโครงสร้าง (Semi–structured Interview)ใช้ศึกษาเกี่ยวกับ

แนวทางการประยุกต์ใช้ STAR STEMS ในองค์กร

ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร

แนวทางการพัฒนาการจัดการองค์กรสู่ความยั่งยืน

แบบสัมภาษณ์ผ่านการตรวจสอบความเหมาะสมของเนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิ

3)แนวทางการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

การสนทนากลุ่มจัดขึ้นเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและวิเคราะห์เชิงลึกเกี่ยวกับ

การประยุกต์ใช้ STAR STEMS ในองค์กร

ผลลัพธ์ของการพัฒนาองค์กรตามแนวคิด ESG

แนวทางการพัฒนาองค์กรให้มีความยั่งยืนในอนาคต

ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มประกอบด้วย ผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการองค์กร

รวบรวมข้อมูลโดย 1)แจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่าง 2)ดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 3)จัดการสนทนากลุ่มเพื่อรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพเพิ่มเติม โดยดำเนินการเก็บข้อมูลระหว่างเดือน พฤศจิกายน 2568 ถึง กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2569 นำข้อมูลเชิงปริมาณมาวิเคราะห์ด้วยสถิติ.ข้อมูลเชิงปริมาณ วิเคราะห์โดยใช้สถิติ ได้แก่

สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เช่น ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) เช่น การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ (Correlation) และการวิเคราะห์ถดถอย (Regression Analysis) ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพ ใช้วิธี การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยการรวบรวม วิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร การสัมภาษณ์ และการสนทนากลุ่ม แล้วนำเสนอผลการวิจัยในลักษณะ การบรรยายเชิงพรรณนา

ผลการวิจัย

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง (บริษัทที่วิเคราะห์) กลุ่มบริษัททั้ง 44 แห่งครอบคลุมอุตสาหกรรมหลักของประเทศไทย ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การจำแนกอุตสาหกรรมของบริษัทที่เข้าร่วมการศึกษา

อุตสาหกรรมหลัก	ตัวอย่างบริษัท	ลักษณะเด่นด้านความยั่งยืนที่เกี่ยวข้อง
อุตสาหกรรมหนักและพลังงาน	IRPC, มิลล์คอน สตีล, กฟผ. โรงไฟฟ้าแม่เมาะ, มิตรผล ไบโอ พาวเวอร์	เน้นการลดการปล่อยมลพิษ, การใช้พลังงานหมุนเวียน, การจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ
อุตสาหกรรมยานยนต์และอิเล็กทรอนิกส์	ไซเพรส เซมิคอนดักเตอร์, เดลต้า อีเลคโทรนิคส์, ไทยซัมมิท ฮาร์เนส, ไอเอชไอ เทอร์โบ	เน้นนวัตกรรมประหยัดพลังงาน, การลดของเสียในกระบวนการผลิต, การพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
อุตสาหกรรมเกษตรและอาหาร	เฮอริเทจ สแน็ค แอนด์ ฟู้ด, เทพผดุงพรมะพร้าว, ศรีตรัง แอโกรอินดัสทรี, พาเนล พลัส	เน้นการจัดหาวัตถุดิบอย่างยั่งยืน, มาตรฐานความปลอดภัยอาหาร, การจัดการของเสียจากกระบวนการผลิต
อุตสาหกรรมบริการและโลจิสติกส์	ยูเซ็น โลจิสติกส์, ซิลลิค ฟาร์มา, รักษาความปลอดภัย กรุงไทยธุรกิจบริการ	เน้นการลดคาร์บอนฟุตพริ้นท์ในการขนส่ง, การเข้าถึงบริการสุขภาพ, ธรรมาภิบาลและจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ

การวิเคราะห์ตามองค์ประกอบ STAR

จากการศึกษาพบว่าแต่ละกลุ่มอุตสาหกรรมมีการประยุกต์ใช้แนวคิด STAR เพื่อสร้างประสิทธิภาพดังนี้:

Sustain (ความยั่งยืน): กลุ่มเทคโนโลยีและอิเล็กทรอนิกส์โดดเด่นด้านการนำเทคโนโลยี AI และการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) มาเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน รวมถึงการใช้มาตรฐานสากล (ISO) เพื่อบริหารจัดการคุณภาพและอาชีวอนามัย

Timeliness (ถูกต้องตามกาลเวลา): กลุ่มอุตสาหกรรมเกษตรแปรรูปมีการบูรณาการภูมิปัญญาท้องถิ่นเข้ากับมาตรฐานสากล เพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและชุมชน

Accountability (ความรับผิดชอบ): กลุ่มโลจิสติกส์แสดงความกระตือรือร้นในการปรับตัวสู่พลังงานสะอาด เช่น การใช้รถยนต์ไฟฟ้า (EV) ขณะที่กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กปรับตัวสู่เศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) และกระบวนการผลิตสีเขียว

Response to needs (รับผิดชอบต่อความต้องการ): องค์กรส่วนใหญ่มีการจัดทำรายงานความยั่งยืน (ESG Report) ที่ชัดเจน และดำเนินงานตามมาตรฐานสากลเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ (Net Zero)

การวิเคราะห์ตามกรอบ STEMS

การนำกระบวนการคิดเชิงระบบมาใช้ในแต่ละกลุ่มอุตสาหกรรม มีรายละเอียดดังนี้:

Scientific Thinking **:** กลุ่มอุตสาหกรรมพลังงานและอิเล็กทรอนิกส์มีการใช้กระบวนการทางวิทยาศาสตร์แก้ปัญหาการผลิต

Thai Technology: การนำเทคโนโลยีขั้นสูง และภูมิปัญญาไทยมาใช้ เช่น ระบบอัตโนมัติและนวัตกรรมประหยัดพลังงานมาใช้เพื่อลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

English Engineering: กลุ่มอุตสาหกรรมหนักมีการออกแบบโครงสร้างและกระบวนการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เช่น การพัฒนากระจกประหยัดพลังงานและการผลิตวัสดุก่อสร้างสีเขียว

Moral–Mathematics: ทุกกลุ่มอุตสาหกรรม โดยเฉพาะอุตสาหกรรมหนัก ใช้สถิติและข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ประสิทธิภาพพลังงานและลดความสูญเสียในการใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณธรรม

Socio–geology: อุตสาหกรรมที่ตั้งอยู่ใกล้ชิดกับทรัพยากรธรรมชาติให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการชุมชนรอบพื้นที่ และการฟื้นฟูสภาพแวดล้อมผ่านกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR)

ผลการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1. ผลการวิจัยพบว่า ระดับประสิทธิภาพขององค์กรในการจัดการยั่งยืน โดยรวมอยู่ในระดับ มาก (ค่าเฉลี่ย = 4.21, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.58) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

1. ด้านการบริหารจัดการ (Management Efficiency) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.18) โดยองค์กรมีระบบการบริหารจัดการที่ชัดเจน โปร่งใส และมีการกำหนดนโยบายด้านความยั่งยืนอย่างเป็นระบบ องค์กรส่วนใหญ่แสดงให้เห็นถึงความโปร่งใสและธรรมาภิบาลที่ดีผ่านการดำเนินงานตามมาตรฐานสากล เช่น ISO และการจัดทำรายงานความยั่งยืน ซึ่งสะท้อนถึงการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

2. ด้านนวัตกรรมและการปรับตัว (Innovation & Adaptability) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.25) แสดงให้เห็นว่าองค์กรมีการนำเทคโนโลยีและกระบวนการคิดเชิงวิทยาศาสตร์มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนานวัตกรรม นวัตกรรมและการปรับตัวเป็นจุดเด่นในกลุ่มบริษัทอิเล็กทรอนิกส์และพลังงานหมุนเวียน เช่น เดลต้า อีเลคโทรนิคส์ และ มิตรผล ไบโอ พาวเวอร์ ที่มีการพัฒนาเทคโนโลยีและกระบวนการใหม่ๆ เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดและความต้องการด้านความยั่งยืน

3. ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (ESG Responsibility) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.20) โดยองค์กรมีการดำเนินกิจกรรมที่ส่งเสริมความรับผิดชอบต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง การมุ่งสู่ Carbon Neutrality และ Net Zero Emission เป็นเป้าหมายสำคัญของบริษัทขนาดใหญ่หลายแห่ง เช่น IRPC และ ยูเซ็น โลจิสติกส์ นอกจากนี้ บริษัทในกลุ่มเกษตรและอาหารยังให้ความสำคัญกับการจัดหาวัตถุดิบอย่างยั่งยืนและการจัดการของเสียอย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับประสิทธิภาพขององค์กรในการจัดการยั่งยืน

มิติด้านประสิทธิภาพขององค์กร	**ค่าเฉลี่ย $\bar{x}$**	**ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)**	**ระดับประสิทธิภาพ**
1. ด้านการบริหารจัดการ (Management Efficiency)	4.18	0.58	มาก
2. ด้านนวัตกรรมและการปรับตัว (Innovation & Adaptability)	4.25	0.58	มาก
3. ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (ESG Responsibility)	4.20	0.58	มาก
รวมเฉลี่ย	4.21	0.58	มาก

จากตารางที่ 2 ผลการศึกษาระดับประสิทธิภาพขององค์กรในการจัดการความยั่งยืนโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.21, S.D. = 0.58) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านนวัตกรรมและการปรับตัว ($\bar{X}$= 4.25) รองลงมาคือ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ($\bar{X}$= 4.20) และด้านการบริหารจัดการ ($\bar{X}$= 4.18) ตามลำดับ ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่า องค์กรให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีและกระบวนการคิดเชิงวิทยาศาสตร์มาประยุกต์ใช้ในการสร้างนวัตกรรมเป็นลำดับแรก ควบคู่ไปกับการดำเนินกิจกรรมที่ส่งเสริมความรับผิดชอบต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งยังมีการรักษาระบบการบริหารจัดการที่โปร่งใสและชัดเจนตามนโยบายด้านความยั่งยืนที่กำหนดไว้

ผลการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2. ผลการวิจัยพบว่า ผลการวิจัยพบว่า การนำแนวคิด STAR STEMS มาประยุกต์ใช้ในองค์กรส่งผลเชิงบวกต่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากรและการบริหารจัดการองค์กร โดยเฉพาะในด้านการพัฒนากระบวนการคิดเชิงระบบ การทำงานร่วมกัน และการสร้างนวัตกรรมในองค์กร

ในส่วนขององค์ประกอบ STAR พบว่า การพัฒนาคุณลักษณะของบุคลากรในด้าน Sustain (ความยั่งยืน), Timeliness (ถูกต้องตามกาลเวลา), Accountability (ความรับผิดชอบ) และ Response to needs (รับผิดชอบต่อความต้องการ) ช่วยส่งเสริมทัศนคติในการทำงาน ความรับผิดชอบ และความสามารถในการแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ที่มีความซับซ้อน

ส่วนองค์ประกอบ STEMS พบว่า การส่งเสริม Scientific Thinking, Thai Technology, Engineering, Mathematics และ Socio-geology ทำให้องค์กรสามารถพัฒนานวัตกรรมและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในยุค VUCA World ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผลการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 3. ผลการวิจัยพบว่า ผลการวิจัยพบว่า แนวทางในการพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืนควรให้ความสำคัญกับ 3 ประเด็นหลัก ได้แก่

1. การพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital Development) โดยใช้กรอบแนวคิด STAR STEMS เป็นเครื่องมือในการพัฒนาทักษะและทัศนคติของบุคลากรในองค์กร

2. การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรด้านความยั่งยืน โดยบูรณาการแนวคิด ESG (Environment, Social, Governance) เข้ากับนโยบายและการดำเนินงานขององค์กร

3. การพัฒนานวัตกรรมและการเรียนรู้ขององค์กร ผ่านกระบวนการ Situation Based Learning เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปรับตัวและการแข่งขันในระยะยาว

โดยสรุป การนำแนวคิด STAR STEMS มาประยุกต์ใช้ในองค์กรสามารถช่วยเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากร เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ และสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืนในระดับสากล

อภิปรายผลการวิจัย

ผลจากการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า ผลจากการวิจัยพบว่า ระดับประสิทธิภาพขององค์กรในการดำเนินงานด้านการจัดการที่ยั่งยืนโดยใช้กรอบแนวคิด STAR STEMS อยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะในมิติด้านการบริหารจัดการ ด้านนวัตกรรมและการปรับตัว และด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าองค์กรที่มีการพัฒนาศักยภาพบุคลากรและกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ จะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านความยั่งยืนได้อย่างมีประสิทธิผล ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ แนวคิด STAR STEMS เป็นกรอบการพัฒนาที่มุ่งเน้นทั้งการพัฒนาศักยภาพบุคลากรและการพัฒนากระบวนการคิดเชิงระบบ ทำให้บุคลากรสามารถเชื่อมโยงการทำงานกับเป้าหมายองค์กรและเป้าหมายความยั่งยืนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ John R. Schermerhorn Jr., James G. Hunt and Richard N. Osborn (2000) ที่ชี้ให้เห็นว่าประสิทธิภาพขององค์กรเกิดจากการบูรณาการระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และระบบการบริหารจัดการ

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Jeffrey Pfeffer (1998) ที่พบว่า องค์กรที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรและการมีส่วนร่วม จะมีผลการดำเนินงานที่สูงกว่าอย่างมีนัยสำคัญ รวมถึงแนวคิดของ Michael E. Porter &Mark R. Kramer (2011) เรื่อง Creating Shared Value ที่ชี้ว่า การดำเนินธุรกิจควบคู่กับความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (ESG) สามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า การนำนวัตกรรมทางปัญญา STAR STEMS มาประยุกต์ใช้ ส่งผลเชิงบวกต่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากรและการสร้างนวัตกรรม โดยเฉพาะด้านการคิดวิเคราะห์ การทำงานเป็นทีม และการปรับตัว ทั้งนี้อาจเป็นเพราะองค์ประกอบของ STAR STEMS มุ่งเน้นทักษะในศตวรรษที่ 21 เช่น การคิดเชิงวิทยาศาสตร์ การใช้เทคโนโลยี และการบูรณาการองค์ความรู้

ผลดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Peter M. Senge (1990) ที่ระบุว่าองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจะสามารถสร้างนวัตกรรมได้อย่างยั่งยืน

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Nonaka Ikujiro & Hirotaka Takeuchi (1995) ที่เสนอว่า การจัดการความรู้ (Knowledge Creation) เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างนวัตกรรมในองค์กร รวมถึงแนวคิดของ Gary Hamel (2000) ที่ชี้ว่า องค์กรที่สามารถพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่องจะมีความสามารถในการแข่งขันเหนือกว่าองค์กรทั่วไป

ผลจากการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 3 พบว่า แนวทางการพัฒนาองค์กรให้สอดคล้องกับมาตรฐานความยั่งยืนควรเน้นการพัฒนาทุนมนุษย์ วัฒนธรรมองค์กร และการส่งเสริมการเรียนรู้และนวัตกรรม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืนต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกระดับ และต้องบูรณาการ ESG เข้ากับการบริหารจัดการ

ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนของ United Nations ที่กำหนดกรอบ Sustainable Development Goals (SDGs) เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรและสังคม

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานของ Elkington John (1997) ที่เสนอแนวคิด Triple Bottom Line (People, Planet, Profit) ซึ่งเน้นความสมดุลระหว่างเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

รวมถึงงานวิจัยของ Eccles Robert G., Ioannou & Serafeim (2014) ที่พบว่า องค์กรที่ดำเนินงานด้านความยั่งยืนอย่างจริงจังจะมีผลการดำเนินงานทางการเงินและความมั่นคงในระยะยาวที่ดีกว่า

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1.ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1) การใช้เครื่องมือนวัตกรรมทางปัญญา STAR STEMS สามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรในการบริหารจัดการด้านความยั่งยืน โดยช่วยให้ผู้บริหารและบุคลากรสามารถมองเห็นความเชื่อมโยงของมิติด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมได้อย่างเป็นระบบ ส่งผลให้เกิดกระบวนการตัดสินใจที่มีเหตุผลและคำนึงถึงผลกระทบในระยะยาว
ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรดำเนินการ ดังนี้

1.1. ส่งเสริมการนำเครื่องมือ STAR STEMS ไปใช้ในการวางแผนกลยุทธ์องค์กร

1.2 พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความรู้ด้านการจัดการเพื่อความยั่งยืน

1.3) สนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

2) กระบวนการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมของบุคลากรผ่านกิจกรรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ที่ใช้เครื่องมือ STAR STEMS สามารถเสริมสร้างความเข้าใจและทัศนคติที่ดีต่อการพัฒนา

ที่ยั่งยืน ทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรและสามารถประยุกต์ใช้แนวคิดดังกล่าวในงานประจำได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรดำเนินการ ดังนี้

2.1จัดอบรมหรือกิจกรรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการจัดการความยั่งยืนอย่างต่อเนื่อง

2.2 สร้างระบบการเรียนรู้ภายในองค์กรเพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ด้านความยั่งยืน

2.3 สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาโครงการด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมขององค์กร

3) พื้นที่การเรียนรู้และความร่วมมือระหว่างองค์กร ชุมชน และภาคีเครือข่าย มีบทบาทสำคัญต่อการขับเคลื่อนการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยการใช้เครื่องมือ STAR STEMS เป็นกลไกในการเชื่อมโยงความรู้และประสบการณ์ของแต่ละภาคส่วน ทำให้เกิดการพัฒนาแนวทางใหม่ ๆ ที่ตอบสนองต่อปัญหาสังคมและสิ่งแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม

ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรดำเนินการ ดังนี้..

3.1 ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างองค์กร ภาคการศึกษา และชุมชน

3.2 พัฒนาพื้นที่การเรียนรู้ร่วมกันเพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ด้านความยั่งยืน

3.3 สนับสนุนการวิจัยและนวัตกรรมที่มุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาสังคมและสิ่งแวดล้อม

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

งานวิจัยนี้ได้ข้อค้นพบ (องค์ความรู้) เกี่ยวกับการประยุกต์ใช้เครื่องมือนวัตกรรมทางปัญญา STAR STEMS เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการจัดการองค์กรอย่างยั่งยืน ที่สำคัญ คือ กระบวนการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมของบุคลากรผ่านเครื่องมือ STAR STEMS สามารถช่วยให้เกิดการบูรณาการองค์ความรู้ด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ส่งผลให้องค์กรสามารถพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับหลักการพัฒนาที่ยั่งยืนได้อย่างเป็นระบบ สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับ องค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน สถาบันการศึกษา และองค์กรชุมชนที่ต้องการพัฒนาศักยภาพด้านการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน โดยควรให้ความสำคัญกับ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การสร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการประยุกต์ใช้เครื่องมือทางปัญญาในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ขององค์กร สำหรับประเด็นในการวิจัยครั้งต่อไปควรทำวิจัยในประเด็นเกี่ยวกับ การพัฒนาโมเดลการจัดการองค์กรอย่างยั่งยืนโดยใช้เครื่องมือ STAR STEMS การวัดผลกระทบของการใช้เครื่องมือดังกล่าวต่อประสิทธิภาพองค์กรในระยะยาว และการประยุกต์ใช้ในบริบทขององค์กรหรือชุมชนที่มีลักษณะแตกต่างกัน

เอกสารอ้างอิง

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2564). *แนวทางการดำเนินงานด้านความยั่งยืนสำหรับบริษัทจดทะเบียน (ESG guidelines)*. ตลาดหลักทรัพย์ แห่ งประเทศไทย.

พหล สง่าเนตร และคณะ. (2567). *รายงานผลการดำเนินงานหลักการและแนวทางการปฏิบัตินวัตกรรมทางปัญญา STAR STEMS สำหรับการสร้างสังคมรู้ รัก สามัคคี มีสันติสุขยั่งยืน*. คณะกรรมาธิการการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม วุฒิสภา.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society, 38*(3), 268–295. https://doi.org/10.1177/000765039903800303

Eccles Robert G., Ioannou & Serafeim. (2014). The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. *Management Science*, *60*(11), 2835–2857 https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984

Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone, Oxford.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.

Gary Hamel. (2000). Leading the revolution. *Journal of Product Innovation Management, 18*(3),212–21310. https://doi.org/1016/S0737–6782(01)00097–2

John R. Schermerhorn Jr., James G. Hunt and Richard N. Osborn. (2000). *Basic Organizational Behavior.* Publisher: John Whiley and Sons

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge–creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.

Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Harvard Business School Press.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review, 89*(1–2), 62–77.

Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday/Currency.

World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future*. Oxford University Press.

ผลกระทบของความเป็นผู้ประกอบการเพื่อสังคม ต่อการรับรู้ผลการดำเนินงานของวิสาหกิจเพื่อสังคมในประเทศไทย

The Effects of Social Entrepreneurship on the Perceived Performance of Social Enterprises in Thailand

[1]ธันย์นิชา วิโรจน์รุจน์, [2]ประยงค์ มีใจซื่อ และ [3]นรพล จินันท์เดช

[1] Tannicha Virojrut, [2] Prayong Meechaisue and [3] Norapol Chinuntdej

[1,2,3]หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง

[1,2,3] Doctor of Business Administration Program,Ramkhamhaeng University

[1]Corresponding Author. E-mail: tannicha@vru.ac.th

Received June 2,2026; Revised August 10, 2026; Accepted August 24,2026

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ผลกระทบของความเป็นผู้ประกอบการเพื่อสังคมต่อทีมที่ทรงพลัง นวัตกรรม และความสามารถทางการแข่งขันของวิสาหกิจเพื่อสังคมในประเทศไทย (2) ผลกระทบของทีมที่ทรงพลังต่อนวัตกรรมและความสามารถทางการแข่งขันของวิสาหกิจเพื่อสังคมในประเทศไทย (3) ผลกระทบของนวัตกรรมต่อความสามารถทางการแข่งขันและการรับรู้ผลการดำเนินงานของวิสาหกิจเพื่อสังคมในประเทศไทย และ (4) ผลกระทบของความสามารถทางการแข่งขันต่อการรับรู้ผลการดำเนินงานของวิสาหกิจเพื่อสังคมในประเทศไทย การวิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน โดยเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 9 ราย และข้อมูลเชิงปริมาณจากผู้บริหารและบุคลากรในวิสาหกิจเพื่อสังคม จำนวน 440 ราย วิเคราะห์ข้อมูลด้วยแบบจำลองสมการโครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่า (1) ความเป็นผู้ประกอบการเพื่อสังคมมีผลกระทบทางบวกต่อทีมที่ทรงพลัง แต่ไม่ส่งผลต่อนวัตกรรมและความสามารถทางการแข่งขัน (2) ทีมที่ทรงพลังไม่ส่งผลต่อนวัตกรรม แต่มีผลกระทบทางบวกต่อความสามารถทางการแข่งขัน (3) นวัตกรรมมีผลกระทบทางบวกต่อความสามารถทางการแข่งขันและการรับรู้ผลการดำเนินงาน และ (4) ความสามารถทางการแข่งขันมีผลกระทบทางบวกต่อการรับรู้ผลการดำเนินงานของวิสาหกิจเพื่อสังคมในประเทศไทย ข้อค้นพบสะท้อนให้เห็นว่าความเป็นผู้ประกอบการเพื่อสังคมเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาทีมที่ทรงพลัง ซึ่งเป็นพื้นฐานในการเสริมสร้างความสามารถทางการแข่งขัน และเมื่อนวัตกรรมได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจะช่วยยกระดับความสามารถทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้น วิสาหกิจเพื่อสังคมควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้ประกอบการเพื่อสังคม การสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ และการส่งเสริมนวัตกรรม เพื่อเสริมสร้างความสามารถทางการแข่งขันและการเติบโตอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: ความเป็นผู้ประกอบการเพื่อสังคม; ทีมที่ทรงพลัง; นวัตกรรม; ความสามารถทางการแข่งขัน; การรับรู้ผลการดำเนินงาน

Abstract

The objectives of this research were to examine: (1) the effects of social entrepreneurship on effective teams, innovation, and competitiveness of social enterprises in Thailand; (2) the effects of effective teams on innovation and competitiveness; (3) the effects of innovation on competitiveness and perceived performance; and (4) the effects of competitiveness on perceived performance of social enterprises in Thailand. This study employed a mixed-methods research design. Qualitative data were collected through in-depth interviews with 9 key informants, while quantitative data were gathered from 440 executives and personnel in social enterprises. The data were analyzed using Structural Equation Modeling (SEM). The results revealed that: (1) social entrepreneurship had a positive effect on effective teams but did not affect innovation and competitiveness; (2) effective teams did not affect innovation but had a positive effect on competitiveness; (3) innovation had a positive effect on competitiveness and perceived performance; and (4) competitiveness had a positive effect on perceived performance of social enterprises in Thailand. The findings reflect that social entrepreneurship is a crucial factor in developing effective teams, which serve as a foundation for strengthening competitiveness. Furthermore, when innovation is continuously developed, it helps enhance both the competitiveness and organizational performance. Therefore, social enterprises should prioritize fostering social entrepreneurship, building effective teams, and promoting innovation to enhance competitiveness and achieve sustainable growth.

Keywords: Social Entrepreneurship; Effective Teams; Innovation; Competitiveness; Perceived Performance

บทนำ

การเติบโตทางเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบันได้สร้างแรงกดดันให้ภาคธุรกิจต้องปรับเปลี่ยนแนวทางเดิมที่มุ่งเพียง “กำไรสูงสุด” สู่การคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ในระดับโลกแนวคิด วิสาหกิจเพื่อสังคม (Social Enterprise) จึงเป็นที่สนใจอย่างมาก พบว่าในปัจจุบันมีวิสาหกิจเพื่อสังคมประมาณ 11 ล้านแห่งทั่วโลก สร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจราว 2 ล้านล้านดอลลาร์สหรัฐต่อปี และองค์กรเหล่านี้มักอยู่แนวหน้าในการแก้ไขปัญหาสังคมสำคัญ เช่น ความยากจนและสิ่งแวดล้อม องค์กรเหล่านี้มีลักษณะพิเศษคือต้องผสมผสานกิจกรรมเชิงธุรกิจกับพันธกิจเพื่อสังคม กล่าวคือ มุ่งเน้น ผลกระทบทางสังคม มากกว่าการเพิ่มผลกำไรสูงสุด (Schwab Foundation for Social Entrepreneurship & World Economic Forum, 2024)

ในบริบทของประเทศไทย วิสาหกิจเพื่อสังคมสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580) ที่มุ่งสร้างความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน โดยเน้นการพัฒนานวัตกรรมควบคู่กับการสร้างคุณค่าเชิงสังคมอย่างทั่วถึง (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2561) ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ประเทศไทยได้จัดตั้งกลไกสนับสนุนวิสาหกิจเพื่อสังคมอย่าง

เป็นรูปธรรม โดยในปี พ.ศ. 2562 มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม ซึ่งก่อตั้งสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม (สวส.) ขึ้นเป็นหน่วยงานหลักในการส่งเสริมและลงทะเบียนวิสาหกิจเพื่อสังคม ปัจจุบันมีวิสาหกิจเพื่อสังคมที่จดทะเบียนแล้วกว่า 327 แห่งในประเทศ ซึ่งสะท้อนว่าภาครัฐให้ความสำคัญกับการพัฒนานวัตกรรมและโมเดลธุรกิจเพื่อสังคมควบคู่ไปกับการเติบโตทางเศรษฐกิจ (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2566) บริบทนานาชาติชี้ให้เห็นว่าภาควิสาหกิจเพื่อสังคมมีขนาดใหญ่และเติบโตอย่างรวดเร็ว ในสหราชอาณาจักรมีวิสาหกิจเพื่อสังคมมากกว่า 100,000 แห่ง สร้างรายได้รวมประมาณ 78 พันล้านปอนด์ต่อปี และจ้างงานกว่า 2.3 ล้านคน (Spanuth & Urbano, 2024) ส่วนในสหภาพยุโรป มีองค์กรภาคเศรษฐกิจเพื่อสังคมราว 2.8 ล้านแห่ง จ้างงานรวมกว่า 13.6 ล้านคน ในภูมิภาคอาเซียนงานวิจัยสำคัญระบุว่าอาจมีวิสาหกิจเพื่อสังคมรวมกันสูงถึงราวหนึ่งล้านแห่ง (Quaye et al., 2026) อย่างไรก็ตาม วิสาหกิจเหล่านี้ยังเผชิญอุปสรรคหลายประการ เช่น การขาดความเข้าใจและการสนับสนุนด้านนโยบายที่ชัดเจน รวมถึงปัญหาการเข้าถึงเงินทุนและระบบนิเวศน์ที่ยังไม่สมบูรณ์ ซึ่งจำกัดโอกาสในการเติบโตและความยั่งยืนขององค์กรมากที่สุด สำหรับประเทศไทย แม้ว่าจะมีกฎหมายและหน่วยงานสนับสนุนแล้ว แต่ก็ยังพบช่องว่างสำคัญหลายด้าน การศึกษาของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการเผยว่าวิสาหกิจเพื่อสังคมไทยส่วนใหญ่ยังขาดมาตรการจูงใจทางภาษีเฉพาะ เข้าถึงแหล่งเงินทุนได้ยาก มีทรัพยากรบุคคลและองค์ความรู้ที่จำกัด รวมถึงขาดการรับรู้จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อผลการดำเนินงานทางสังคมขององค์กร ทั้งนี้ รองนายกรัฐมนตรีและรัฐมนตรีว่าการกระทรวงพาณิชย์ได้เน้นย้ำว่าแม้ว่าวิสาหกิจเพื่อสังคมจะเป็นกลไกสำคัญที่จะขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสร้างการรวมกลุ่มทางสังคม แต่องค์กรต่างๆ ยังต้องเผชิญความท้าทาย เช่น ความสามารถในการแข่งขันและการเข้าถึงตลาด (กอบชัย เมฆดี และคณะ, 2567)

งานวิจัยในอดีตชี้ว่า ปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้วิสาหกิจเพื่อสังคมประสบความสำเร็จ ได้แก่ ความเป็นผู้ประกอบการเพื่อสังคม (Social Entrepreneurial Orientation: SEO) ซึ่งหมายถึงทัศนคติและพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมและริเริ่มที่มุ่งแก้ปัญหาสังคม (Loukopoulos et al., 2024) ทีมที่มีศักยภาพสูง (สมาชิกทีมที่มีทักษะหลากหลาย ทำงานร่วมกันได้ดี และเชื่อมโยงพันธกิจร่วมกัน) นวัตกรรมทางสังคม (กระบวนการหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่ช่วยแก้ปัญหาสังคมหรือสร้างคุณค่าสังคม) และความสามารถทางการแข่งขัน (การปรับตัวเพื่อแข่งขันได้ในตลาดและการสร้างความได้เปรียบแก่ธุรกิจ) ทั้งหมดนี้สัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ ตัวอย่างเช่น การศึกษาวรรณกรรมพบว่าความเป็นผู้ประกอบการเพื่อสังคมมักส่งผลบวกต่อผลการดำเนินงานและความยั่งยืนขององค์กร (Kamaludin et a., M. F., 2024) รวมทั้งเป็นปัจจัยส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมเพื่อสังคม นอกจากนี้ ทีมงานที่แข็งแกร่งและหลากหลายในทักษะจะช่วยเสริมสร้างการประยุกต์ใช้นวัตกรรมและเพิ่มศักยภาพการแข่งขันให้แก่องค์กรได้ดียิ่งขึ้น

ในทำนองเดียวกัน นวัตกรรมทางสังคมช่วยยกระดับคุณภาพการแก้ไขปัญหา สร้างความแตกต่างในตลาด และส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจ จากปัญหาและแนวโน้มดังกล่าว (Pansuwong et al, 2023)

งานวิจัยนี้จึงมุ่งศึกษาผลกระทบของความเป็นผู้ประกอบการเพื่อสังคมต่อทีมที่ทรงพลัง นวัตกรรม และขีดความสามารถทางการแข่งขัน รวมทั้งผลของตัวแปรเหล่านี้ที่มีต่อการรับรู้ผลการดำเนินงานของวิสาหกิจเพื่อสังคมในประเทศไทย โดยตั้งสมมติฐานว่า ความเป็นผู้ประกอบการเพื่อสังคมจะมีอิทธิพลเชิงบวกต่อทีม นวัตกรรม และการแข่งขันขององค์กร ขณะที่ทีมที่แข็งแกร่งจะเสริมสร้างนวัตกรรมและการแข่งขันในองค์กรต่อไป และนวัตกรรมรวมถึงความสามารถทางการแข่งขันจะส่งผลเชิงบวกต่อการรับรู้ผลการดำเนินงานของวิสาหกิจเพื่อสังคมนั้นๆ ผลการศึกษาจะช่วยชี้ให้เห็นปัจจัยสำคัญและกลไกการทำงานภายในที่ส่งเสริมให้วิสาหกิจเพื่อสังคมไทยเติบโตและมีการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน ทั้งนี้การขับเคลื่อนวิสาหกิจเพื่อสังคมอย่างถูกต้องและเป็นระบบจะช่วยขับเคลื่อนการเติบโตทางเศรษฐกิจและสร้างสังคมที่ครอบคลุมยิ่งขึ้น บทเรียนจากการศึกษานี้จะเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดนโยบายของรัฐและแนวทางสนับสนุนจากภาคเอกชนและประชาสังคม เพื่อให้วิสาหกิจเพื่อสังคมในประเทศไทยมีศักยภาพในการสร้างผลลัพธ์ทางสังคมได้อย่างเต็มที่และต่อเนื่องในระยะยาว

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาผลกระทบของความเป็นผู้ประกอบการเพื่อสังคม ต่อทีมที่ทรงพลัง ต่อนวัตกรรม และต่อความสามารถทางการแข่งขันของวิสาหกิจเพื่อสังคมในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาผลกระทบของทีมที่ทรงพลัง ต่อนวัตกรรม และต่อความสามารถทางการแข่งขันของวิสาหกิจเพื่อสังคมในประเทศไทย
3. เพื่อศึกษาผลกระทบของนวัตกรรม ต่อความสามารถทางการแข่งขัน และต่อการรับรู้ผลการดำเนินงานของวิสาหกิจเพื่อสังคมในประเทศไทย
4. เพื่อศึกษาผลกระทบของความสามารถทางการแข่งขัน ต่อการรับรู้ผลการดำเนินงานของวิสาหกิจเพื่อสังคมในประเทศไทย

สมมติฐานของการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 ความเป็นผู้ประกอบการเพื่อสังคมมีผลกระทบทางบวกต่อทีมที่ทรงพลัง

สมมติฐานที่ 2 ความเป็นผู้ประกอบการเพื่อสังคมมีผลกระทบทางบวกต่อนวัตกรรม

สมมติฐานที่ 3 ความเป็นผู้ประกอบการเพื่อสังคมมีผลกระทบทางบวกต่อความสามารถทางการแข่งขัน

สมมติฐานที่ 4 ทีมที่ทรงพลังมีผลกระทบทางบวกต่อนวัตกรรม

สมมติฐานที่ 5 ทีมที่ทรงพลังมีผลกระทบทางบวกต่อความสามารถทางการแข่งขัน

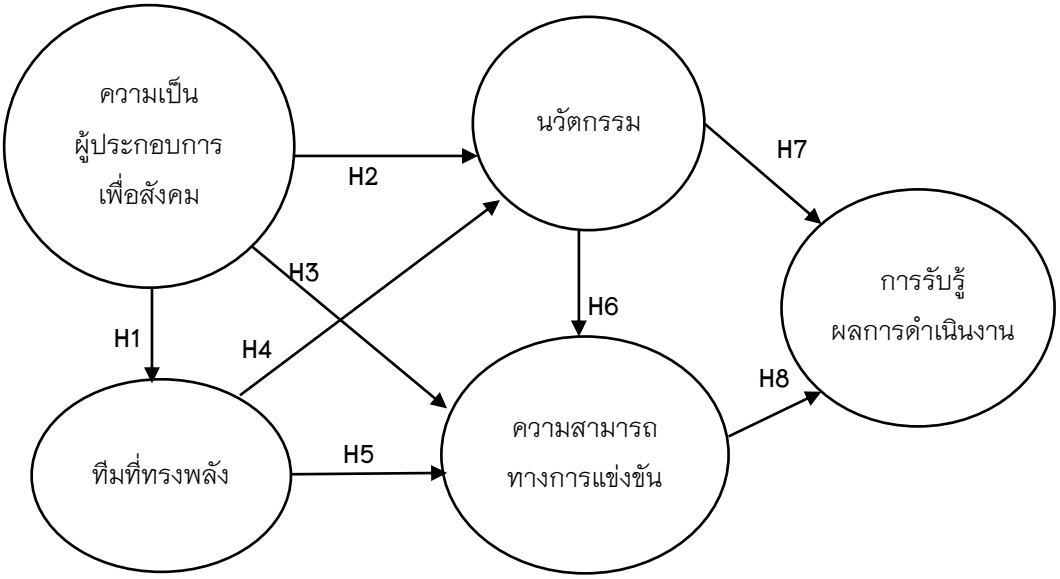
สมมติฐานที่ 6 นวัตกรรม มีผลกระทบทางบวกต่อความสามารถทางการแข่งขัน

สมมติฐานที่ 7 นวัตกรรม มีผลกระทบทางบวกการรับรู้ผลการดำเนินงาน

สมมติฐานที่ 8 ความสามารถทางการแข่งขันมีผลกระทบทางบวกต่อการรับรู้ผลการดำเนินงาน

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของตัวแปรหลักที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกแล้วนำมาทบทวนวรรณกรรมเพื่อจัดลำดับความสัมพันธ์อิทธิพลเชิงสาเหตุของตัวแปรหลักตามรายละเอียดที่ได้นำเสนอไปแล้วนั้น การวิจัยครั้งนี้จึงได้ตัวแบบจำลองกรอบแนวความคิดการวิจัย ดังแสดงในภาพ



ภาพที่ 1 ตัวแบบจำลองกรอบแนวความคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) ในรูปแบบ exploratory sequential design โดยผสมผสานการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ 1) ผู้ประกอบการ ผู้บริหารและพนักงานของวิสาหกิจเพื่อสังคมในประเทศไทยที่ได้รับการจดทะเบียนรับรองกับสำนักส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคมในประเทศไทย (สวส.) จำนวน 415 แห่ง ครอบคลุมทุกภูมิภาคทั่วประเทศ (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม, 2569) และ 2) ตัวแทนจากวิสาหกิจเพื่อสังคมในประเทศไทย ได้แก่ ผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง หัวหน้างานหรือผู้จัดการแผนก และพนักงานระดับปฏิบัติการ

กลุ่มตัวอย่าง 1) กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงปริมาณ คือ ผู้ประกอบการ ผู้บริหารและพนักงานของวิสาหกิจเพื่อสังคมในประเทศไทยที่ได้รับการจดทะเบียนรับรองกับสำนักส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคมในประเทศไทย ผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรการคำนวณกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน (กัลยา วาณิชย์บัญชา, 2554) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ยอมให้คลาดเคลื่อน 5% ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำเท่ากับ 400 คน ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ 440 คน เพื่อให้มีความเพียงพอสำหรับการวิเคราะห์ตัวแบบจำลองสมการโครงสร้าง (SEM) ตามเกณฑ์ของ Hair et al. (2010) ที่แนะนำให้มีกลุ่มตัวอย่างไม่น้อยกว่า 200 รายขึ้นไป และ 2) กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ ตัวแทนจากวิสาหกิจเพื่อสังคมในประเทศไทย ได้แก่ ผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง หัวหน้างานหรือผู้จัดการแผนก และพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ตามเกณฑ์การคัดเลือก ดังนี้ (1) เป็นผู้ที่ดำเนินงานจริงในวิสาหกิจเพื่อสังคมที่จดทะเบียนกับ สวส. (2) มีความรู้ความเข้าใจและมีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานหรือการตัดสินใจภายในองค์กร และ (3) มีประสบการณ์การทำงานในวิสาหกิจเพื่อสังคมไม่น้อยกว่า 3 ปี จำนวน 12 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย 1) แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ข้อมูลทั่วไป และข้อคำถามตามกรอบแนวคิดวิจัย ครอบคลุมตัวแปรภายนอก ได้แก่ ความเป็นผู้ประกอบการเพื่อสังคม และตัวแปรภายใน ได้แก่ ทีมที่ทรงพลัง, นวัตกรรม, ความสามารถทางการแข่งขัน และการรับรู้ผลการดำเนินงาน 2) แบบสัมภาษณ์ เพื่อยืนยันผลการทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร ด้านการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ได้ผ่านการตรวจความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จากผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน โดยคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดรรชนีความสอดคล้อง (IOC) ≥ 0.50 จากนั้นนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try-out) กับกลุ่มตัวอย่าง 40 คน เพื่อหาความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha) ได้ค่าความสอดคล้องภายในเท่ากับ 0.97 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (≥ 0.70)

การวิเคราะห์ข้อมูล การวิจัยครั้งนี้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 2 ส่วน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณใช้สถิติ 2 ประเภท ได้แก่ (1) สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ประกอบด้วย ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ (2) สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ด้วยตัวแบบสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling – SEM) โดยผ่าน 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง และขั้นตอนที่ 2 การทดสอบตัวแบบตามกรอบแนวคิด โดยพิจารณาจากค่าดัชนีความสอดคล้อง Chi-Square/df, RMSEA, CFI, GFI และ AGFI และ 2) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ทำการวิเคราะห์โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงข้อความอย่างเป็นระบบ เพื่อค้นหา

รูปแบบ (Pattern) ประเด็นสำคัญ (Themes) และความสัมพันธ์ของข้อมูลที่สอดคล้องกับกรอบแนวคิดและสมมติฐานการวิจัย

ผลการวิจัย

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีจำนวน 276 คน คิดเป็นร้อยละ 37.0 มีช่วงอายุระหว่าง 41 – 50 ปี จำนวน 157 คน คิดเป็นร้อยละ 35.7 มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 217 คน คิดเป็นร้อยละ 49.3 มีประสบการณ์ในการทำงาน 16 ปี ขึ้นไป จำนวน 160 คน คิดเป็นร้อยละ 36.4 มีตำแหน่งเป็นผู้บริหาร จำนวน 178 คน คิดเป็นร้อยละ 40.5 และองค์การตั้งในอยู่ในพื้นที่ ภาคกลาง จำนวน 131 คน คิดเป็นร้อยละ 29.8

ส่วนที่ 2: ระดับความคิดเห็นของตัวแปรแต่ละปัจจัย

ตารางที่ 2 ระดับความคิดเห็นของตัวแปรในกรอบแนวคิดการวิจัย

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ยรวม	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปรผล
ความเป็นผู้ประกอบการเพื่อสังคม	4.44	0.656	มาก
ทีมที่ทรงพลัง	4.34	0.713	มาก
นวัตกรรม	4.38	0.752	มาก
ความสามารถทางการแข่งขัน	4.26	0.751	มาก
การรับรู้ผลการดำเนินงาน	4.33	0.720	มาก

จากตารางที่ 2 พบว่า ระดับความคิดเห็นของตัวแปรมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าในช่วง 4.26 – 4.44 โดยปัจจัยตัวแปรความเป็นผู้ประกอบการวิสาหกิจเพื่อสังคมมีค่าเฉลี่ยรวมสูงสุด รองลงไปคือ นวัตกรรม

ส่วนที่ 3: การวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้าง (CFA)

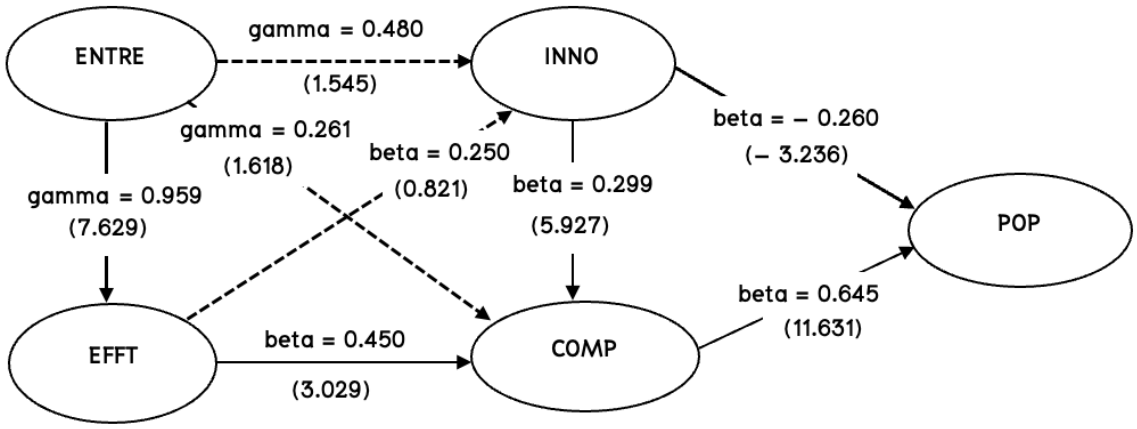
ตารางที่ 3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (CFA)

ตัวแปร	AVE (≥ 0.50)	CR (≥ 0.60)
ความเป็นผู้ประกอบการเพื่อสังคม	0.574	0.887
ทีมที่ทรงพลัง	0.483	0.881
นวัตกรรม	0.566	0.884
ความสามารถทางการแข่งขัน	0.563	0.883
การรับรู้ผลการดำเนินงาน	0.601	0.923

จากตารางที่ 3 พบว่า ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted : AVE) จะต้องมีค่า ≥ 0.50 และค่าความเที่ยงเชิงโครงสร้าง (Composite Reliability : CR) จะต้องมีค่า ≥ 0.60

เมื่อพิจารณาค่า AVE และค่า CR พบว่า ตัวแปรทุกตัวในกรอบแนวคิดการวิจัยผ่านตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ ดังนั้น สรุปได้ว่าทุกรายการข้อคำถามมีความตรงเชิงโครงสร้าง

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง (SEM)



Chi–Square/df = 1.744, P–value = 0.061, RMSEA = 0.021, CFI = 0.998, GFI = 0.942, AGFI = 0.901

ภาพที่ 2 สัมประสิทธิ์เส้นทางอิทธิพลเชิงสาเหตุตัวแบบจำลองสมการโครงสร้าง

จากภาพที่ 2 แสดงว่า ทีมที่ทรงพลัง (EFFT) ได้รับผลกระทบทางตรงทางบวกจากความเป็นผู้ประกอบการเพื่อสังคม (ENTRE) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับที่สูงมาก โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.959 และมีค่า t–test statistics เท่ากับ 7.629

ตารางที่ 4 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐาน	ความสัมพันธ์	ค่าสัมประสิทธิ์	t–statistics	ผลการทดสอบ
H1	ความเป็นผู้ประกอบการเพื่อสังคม ⟶ ทีมที่ทรงพลัง	γ = 0.9590	7.629***	สนับสนุน
H2	ความเป็นผู้ประกอบการเพื่อสังคม ⟶ นวัตกรรม	γ = 0.480	1.545	ไม่สนับสนุน
H3	ความเป็นผู้ประกอบการเพื่อสังคม ⟶ ความสามารถแข่งขัน	γ = 0.261	1.618	ไม่สนับสนุน
H4	ทีมที่ทรงพลัง ⟶ นวัตกรรม	β = 0.250	0.821	ไม่สนับสนุน
H5	ทีมที่ทรงพลัง ⟶ ความสามารถแข่งขัน	β = 0.450	3.029***	สนับสนุน

สมมติฐาน	ความสัมพันธ์	ค่าสัมประสิทธิ์	t-statistics	ผลการทดสอบ
H6	นวัตกรรม ⟶ ความสามารถแข่งขัน	β = 0.299	5.927***	สนับสนุน
H7	นวัตกรรม ⟶ การรับรู้ผลการดำเนินงาน	β = -0.260	-3.236***	สนับสนุน
H8	ความสามารถแข่งขัน ⟶ การรับรู้ผลการดำเนินงาน	β = 0.645	11.631***	สนับสนุน

หมายเหตุ: *** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ p < 0.001

ส่วนที่ 5 ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารวิสาหกิจเพื่อสังคม จำนวน 9 ราย พบว่า ตัวแปรด้านความเป็นผู้ประกอบการเพื่อสังคมมีผลกระทบทางบวกสูงที่สุดต่อทีมที่ทรงพลัง เนื่องจากสมรรถนะและวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของผู้นำเป็นแกนหลักในการสร้างบรรยากาศความร่วมมือที่ดีและตัวแปรทีมที่ทรงพลังส่งผลทางบวกโดยตรงต่อความสามารถทางการแข่งขัน แต่ไม่มีผลกระทบต่อนวัตกรรม เนื่องจากข้อจำกัดด้านงบประมาณและทรัพยากร ส่งผลให้พลังของทีมงานถูกนำไปใช้เพื่อแก้ปัญหาหน้างานและเพิ่มประสิทธิภาพระบบการดำเนินงานเพื่อความอยู่รอดเป็นสำคัญ

อภิปรายผลการวิจัย

ผลจากการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า ความเป็นผู้ประกอบการเพื่อสังคมมีผลกระทบทางบวกอย่างมีนัยสำคัญสูงมากต่อทีมที่ทรงพลัง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สูงที่สุดในงานวิจัยนี้ สะท้อนว่าคุณลักษณะของผู้ประกอบการ ได้แก่ จิตสำนึกสาธารณะ สมรรถนะด้านการจัดการ และสมรรถนะทางเทคนิค ล้วนมีบทบาทสำคัญในการสร้างและขับเคลื่อนทีมที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Tan et al. (2021), Haneberg & Aaboen (2021) และ Nambisan et al. (2024) ระบุว่า ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ทางสังคมและให้ความสำคัญกับพันธกิจเพื่อสังคม จะสามารถสร้างความผูกพันของสมาชิก ส่งเสริมความร่วมมือ และกระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากสมาชิกมีเป้าหมายร่วมกันที่ชัดเจนและเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของพันธกิจขององค์กร นอกจากนี้ผู้ประกอบการในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลและเศรษฐกิจเพื่อสังคมจำเป็นต้องทำหน้าที่เป็น "ผู้ประสานทรัพยากรและเครือข่าย" (Resource Orchestrator) มากกว่าการเป็นผู้บริหารเพียงลำพัง โดยการส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน การบูรณาการองค์ความรู้จากสมาชิกที่มีความหลากหลาย และการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมร่วมกัน ซึ่งส่งผลให้ทีมสามารถปรับตัว แก้ไขปัญหา และสร้างคุณค่าทางสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับผลกระทบต่อนวัตกรรมและความสามารถทางการแข่งขัน พบว่าความเป็นผู้ประกอบการเพื่อสังคมไม่มีผลกระทบทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ต่อทั้งสองตัวแปร แต่เมื่อพิจารณาผลกระทบรวมพบว่ามีค่าสูงถึง 0.719 และ 0.906 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าสูงสุดในตัวแบบ ชี้ให้เห็นว่าความเป็นผู้ประกอบการเพื่อสังคมส่งผลผ่านทีมที่ทรงพลังและนวัตกรรมในฐานะตัวแปรส่งผ่านมากกว่าจะส่งผลโดยตรง ผลดังกล่าวสอดคล้องกับ Duygu & Serkan (2020), Pansuwong et al. (2023), Kamuri & Anabuni (2025), Munandar et al. (2025) และ Doherty & Kittipanya-Ngam (2021) ที่พบว่า ในบริบทวิสาหกิจเพื่อสังคมไทย ความสามารถทางการแข่งขันเป็นผลรวมของระบบนิเวศทางธุรกิจและการสนับสนุนเชิงนโยบาย มากกว่าจะขึ้นอยู่กับสมรรถนะส่วนบุคคลของผู้ประกอบการเพียงอย่างเดียว

ผลจากการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า ทีมที่ทรงพลังไม่มีผลกระทบทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อนวัตกรรม แต่มีผลกระทบทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความสามารถทางการแข่งขันในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในบริบทวิสาหกิจเพื่อสังคมไทย พลังของทีมมุ่งไปที่ความร่วมมือและการสร้างผลงานร่วมกันมากกว่าการสร้างนวัตกรรมเชิงเทคนิค ทีมส่วนใหญ่ใช้ศักยภาพในการรักษาสมดุลระหว่างเป้าหมายทางสังคมและความอยู่รอดทางธุรกิจมากกว่าการมุ่งสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ปัจจัยนี้รวมกับข้อจำกัดด้านทรัพยากรและการขาดระบบนิเวศนวัตกรรมที่สนับสนุน ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างทีมที่ทรงพลังกับนวัตกรรมไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องกับ (Cheung et al., 2016; Van Zijl et al, 2023; Hundschell et al., 2021; Grossman et al., 2022) ระบุว่า ความหลากหลายของทักษะในทีมช่วยให้สามารถยกระดับคุณภาพสินค้าและบริการผ่านการแบ่งปันความรู้และการประสานงานที่ดี เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานภายใต้ข้อจำกัดด้านทรัพยากร และสร้างภาพลักษณ์องค์กรที่น่าเชื่อถือผ่านการทำงานร่วมกันที่มีวิสัยทัศน์เดียวกัน ซึ่งทั้งสามด้านนี้ล้วนเป็นองค์ประกอบหลักของความสามารถทางการแข่งขันที่ส่งผลได้อย่างมีนัยสำคัญ

ผลจากการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 3 พบว่า นวัตกรรมมีผลกระทบทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความสามารถทางการแข่งขัน และมีผลกระทบสะท้อนกลับในทิศทางตรงกันข้ามต่อการรับรู้ผลการดำเนินงานในระยะสั้น ซึ่งแม้สัมประสิทธิ์จะมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่มีทิศทางตรงข้ามกับที่คาดการณ์ไว้ อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาผลกระทบรวม (Total Effect) พบว่ามีค่าต่ำมาก ชี้ให้เห็นว่าผลเชิงลบของนวัตกรรมต่อการรับรู้ผลการดำเนินงานถูกหักล้างได้เกือบทั้งหมดโดยผลกระทบทางอ้อมเชิงบวกผ่านความสามารถทางการแข่งขัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในบริบทวิสาหกิจเพื่อสังคมไทย นวัตกรรมใน 3 มิติหลักมีบทบาทที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน กล่าวคือ นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) ช่วยลดต้นทุนการดำเนินงานและยกระดับคุณภาพผลิตภัณฑ์หรือบริการให้ได้มาตรฐานสูงขึ้น นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) ช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มและสร้างความแตกต่างที่ชัดเจนในตลาดที่มีการแข่งขันสูง สอดคล้องกับ Hadi (2023) ที่ยืนยันความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมและความสามารถในการแข่งขันใน SMEs ของตลาดเกิดใหม่ และนวัตกรรมการตลาด (Marketing Innovation) ช่วยสร้างคุณค่าแบรนด์ผ่านการสื่อสารอุดมการณ์ทางสังคมที่ดึงดูดกลุ่มผู้บริโภคที่ให้ความสำคัญกับผลกระทบทางสังคมและ

สิ่งแวดล้อม สอดคล้องกับ Andreassen (2024) ที่พบว่านวัตกรรมส่งผลต่อผลการดำเนินงานในตลาดผ่านการรับรู้ของลูกค้า และสอดคล้องกับ Wang & Zhou (2021) ที่พบหลักฐานจากองค์กรว่านวัตกรรมช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันภายใต้แรงกดดันจากการแข่งขันในตลาด ซึ่งทั้งสามมิตินี้ล้วนส่งเสริมความสามารถทางการแข่งขันได้อย่างมีนัยสำคัญ สำหรับผลกระทบเชิงลบต่อการรับรู้ผลการดำเนินงานในระยะสั้นนั้น สะท้อนให้เห็นถึงต้นทุนการเปลี่ยนผ่าน (Transition Costs) ที่เกิดขึ้นเมื่อองค์กรนำนวัตกรรมมาใช้ ทั้งในแง่ของต้นทุนการลงทุนเริ่มต้นที่สูง ช่วงเวลาการเรียนรู้และปรับตัวของบุคลากรซึ่งอาจลดประสิทธิภาพการทำงานชั่วคราว สอดคล้องกับ Ali et al. (2020) ที่พบว่านวัตกรรมในระยะสั้นอาจลดประสิทธิภาพการทำงานก่อนที่ผลบวกระยะยาวจะปรากฏ และการปรับเปลี่ยนกระบวนการดำเนินงานภายในองค์กรที่ต้องใช้ระยะเวลา ทำให้ผู้บริหารและบุคลากรรับรู้ผลการดำเนินงานในระยะสั้นว่าลดลง ก่อนที่ผลบวกในระยะยาวจะปรากฏชัดเจน สอดคล้องกับ Wang & Zhou (2021) ที่พบว่าผลกระทบของนวัตกรรมต่อผลการดำเนินงานขึ้นอยู่กับมิติเวลาที่พิจารณาเป็นสำคัญ นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ย (Mean) ของตัวแปรนวัตกรรม พบว่ารายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือด้านนวัตกรรมการตลาด โดยเฉพาะการพัฒนาแพลตฟอร์มออนไลน์เพื่อสื่อสารคุณค่าทางสังคม ซึ่งสะท้อนว่าวิสาหกิจเพื่อสังคมไทยมุ่งเน้นนวัตกรรมด้านการสื่อสารมากกว่านวัตกรรมเชิงเทคนิค อันเป็นลักษณะเฉพาะของนวัตกรรมในบริบทองค์กรที่มีทรัพยากรจำกัดและต้องรักษาสมดุลระหว่างพันธกิจทางสังคมและความอยู่รอดทางธุรกิจไปพร้อมกัน

ผลจากการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 4 พบว่า ความสามารถทางการแข่งขันมีผลกระทบทางบวกที่แข็งแกร่งที่สุดในเชิงผลกระทบทางตรงต่อการรับรู้ผลการดำเนินงานของวิสาหกิจเพื่อสังคมในประเทศไทย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในบริบทวิสาหกิจเพื่อสังคมไทย ความสามารถทางการแข่งขันทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านหลัก (Key Mediating Variable) ที่เชื่อมโยงระหว่างทีมที่ทรงพลังและนวัตกรรมไปสู่การรับรู้ผลการดำเนินงานที่ดี โดยความได้เปรียบที่องค์กรสร้างขึ้นเหนือคู่แข่งในด้านคุณภาพผลิตภัณฑ์ ประสิทธิภาพการดำเนินงาน และภาพลักษณ์องค์กร ล้วนส่งผลโดยตรงต่อการรับรู้ผลการดำเนินงานในทุกมิติของ Balanced Scorecard ทั้งด้านการเรียนรู้และเติบโต กระบวนการภายใน ลูกค้า และการเงิน สอดคล้องกับ Nicoletti et al. (2022) และ Le & Ikram (2022) ระบุว่าความสามารถทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) เป็นกลไกสำคัญที่เชื่อมโยงทรัพยากรและศักยภาพภายในองค์กรไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กร โดยองค์กรที่สามารถสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งขันผ่านการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการ การสร้างนวัตกรรม การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว จะสามารถสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและยกระดับผลการดำเนินงานทั้งด้านการเงินและด้านที่ไม่ใช่การเงินได้อย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ ความสามารถทางการแข่งขันยังทำหน้าที่เป็นกลไกเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยให้องค์กรสามารถ

ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ส่งผลให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้นในระยะยาว และยังสอดคล้องกับ Hatani (2023) ที่พบว่า บทบาทของความสามารถทางการแข่งขันในฐานะตัวส่งผ่านผลของสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนต่อผลการดำเนินงาน และสอดคล้องกับ Sharabati et al. (2023) ที่ยืนยันความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถทางการแข่งขันกับผลการดำเนินงานในมิติต่าง ๆ ข้อค้นพบนี้มีนัยสำคัญอย่างยิ่งสำหรับวิสาหกิจเพื่อสังคมในประเทศไทย เนื่องจากชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาความสามารถทางการแข่งขันอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ ไม่ว่าจะผ่านการยกระดับคุณภาพสินค้าและบริการ การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน หรือการสร้างภาพลักษณ์องค์กรที่น่าเชื่อถือ ล้วนเป็นกลไกสำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนให้วิสาหกิจเพื่อสังคมมีผลการดำเนินงานที่ดีและเติบโตได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1) ผู้บริหารควรมุ่งสร้าง ทีมที่ทรงพลัง เป็นลำดับแรกผ่านวิสัยทัศน์ร่วมและระบบการทำงาน เพื่อขับเคลื่อนความสามารถทางการแข่งขันและผลการดำเนินงาน ตลอดจนผู้ประกอบการควรเร่งพัฒนานวัตกรรมกระบวนการเพื่อยกระดับคุณภาพและลดต้นทุน และ พัฒนา 3 เสาหลักแข่งขัน (คุณภาพ ประสิทธิภาพ และภาพลักษณ์องค์กร)

2) สำนักส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม ควรจัดโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้ประกอบการอย่างครบถ้วนทั้ง 3 ด้าน (สมรรถนะหลัก การจัดการ และเทคนิค) รวมถึงภาครัฐควรจัดตั้งกองทุนสนับสนุนนวัตกรรมเฉพาะสำหรับวิสาหกิจเพื่อสังคม และสนับสนุนนโยบายจัดซื้อจัดจ้าง ตราสัญลักษณ์รับรองสินค้า และทบทวน พ.ร.บ. ส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม พ.ศ. 2562 เพื่อเปิดโอกาสให้มีเงินทุนสะสมในการแข่งขันระยะยาว

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1) ศึกษาตัวแปรกำกับ (Moderating Variables) เช่น ระบบนิเวศนวัตกรรม นโยบายสนับสนุนของภาครัฐ ขนาดองค์กร หรือระยะเวลาดำเนินงานของวิสาหกิจ ที่อาจช่วยเสริมให้ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะผู้ประกอบการกับนวัตกรรม และความสามารถทางการแข่งขันมีนัยสำคัญมากขึ้นในบริบทไทย

2) ศึกษาผลกระทบของนวัตกรรมในระยะยาว ออกแบบการวิจัยเชิงตามยาว (Longitudinal Study) เพื่อตรวจสอบว่าผลกระทบเชิงลบของนวัตกรรมในระยะสั้น จะพลิกกลับเป็นบวกในระยะยาวหรือไม่ รวมถึงศึกษาว่าประเภทนวัตกรรมใด (กระบวนการ ผลิตภัณฑ์ การตลาด) ส่งผลต่อการรับรู้ผลการดำเนินงานแตกต่างกันอย่างไร

3) การขยายกลุ่มเป้าหมาย ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มที่จดทะเบียนและไม่จดทะเบียนกับ สำนักส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม รวมถึงการเปรียบเทียบเชิงบริบทกับกลุ่มประเทศอาเซียน

เอกสารอ้างอิง

กอบชัย เมฆดี คณัสนันท์ สงวนสัตย์ ศิขรินทร์ เที่ยงทัต และวิทยา นามเสาร์. (2567). ธุรกิจเพื่อสังคมในประเทศไทย: ความท้าทายและโอกาสสำหรับการพัฒนาอย่างยั่งยืน. *วารสารวิทยาการจัดการปริทัศน์, 26*(3), 233–241.

กัลยา วานิชย์บัญชา. (2554). *การวิเคราะห์สถิติขั้นสูงด้วย SPSS for Windows*. (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2561). *ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 – 2580*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขานุการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2566). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566–2570)*. https://www.nesdc.go.th/the-national-economic-and-social-development-plan/the-thirteenth-plan-2023-2027/

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม. (2569). *รายชื่อวิสาหกิจเพื่อสังคม*. สืบค้นเมื่อวันที่ 1 มิถุนายน 2569, จาก http://data.osep.or.th/org1

Ali, M., Raza, B., Ali, W., & Imtaiz, N. (2020). Linking Managerial Coaching with Employees' Innovative Work Behaviors through Affective Supervisory Commitment: Evidence from Pakistan. *International Review of Management and Marketing, 10*(4), 11–16. https://doi.org/10.32479/irmm.9715

Andreassen, T. W. (2024). Perceiving Innovation : Unveiling the Impact on Market Performance. *Journal of Service Research, 27*(4), 497–500.https://doi.org/ 10.1177/10946705241253993

Cheung, S. Y., Gong, Y., Wang, M., Zhou, L., & Shi, J. (2016). When and how does functional diversity influence team innovation? The mediating role of knowledge sharing and the moderation role of affect-based trust in a team. *Human Relations, 69*(7), 1507–1531. https://doi.org/ 10.1177/0018726715615684

Doherty, B. & Kittipanya-Ngam, P. (2021). The Role of Social Enterprise Hybrid Business Models in Inclusive Value Chain Development. *Sustainability, 13*(2), 499. https://doi.org/ 10.3390/su13020499

Duygu, T. & Serkan, Y. (2020). Understanding how social responsibility drives social innovation: characteristics of radically innovative projects. *European Journal of Innovation Management, 25*(3), 680–702.

Grossman, R., Nolan, K., Rosch, Z., Mazer, D., & Salas, E. (2022). The team cohesion–performance relationship: A meta–analysis exploring measurement approaches and the changing team landscape. *Organizational Psychology Review, 12*(2), 181–238. https://doi.org/ 10.1177/20413866211041157

Hadi, P. (2023). Effect of product innovation on SME's performance. *International Journal of Business Ecosystem & Strategy, 5*(2), 47–54. https://doi.org/ 10.36096/ijbes.v5i2.405

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis.* (7th ed.). *Upper Saddle River*, NJ: Pearson.

Haneberg, D. H., & Aaboen, L. (2021). "Entrepreneurial learning behaviour of community insiders". *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research, 28*(2), 306–324. https://doi.org/ 10.1108/IJEBR–04–2020–0255

Hatani, L. (2023). The role of competitiveness as mediating effect of environmental uncertainty on performance of fisheries companies. *Journal Ekonomi dan Bisnis, 26*(1), 91–122. https://doi.org/ 10.24914/jeb.v26i1.3470

Hundschell, A., Razinskas, S., Backmann, J., & Hoegl, M. (2021). The effects of diversity on creativity: A literature review and synthesis. *Applied Psychology, 71*(4), 1598–1634. https://doi.org/ 10.1111/apps.12365

Kamaludin, M. F., Xavier, J. A., & Amin, M. (2024). Social entrepreneurship and sustainability: A conceptual framework. *Journal of Social Entrepreneurship, 15*(1), 26–49. https://doi.org/10.1080/19420676.2021.1900339

Kamuri, K. J., & Anabuni, A. U. T. (2025). The Influence of entrepreneurship education, self–efficacy, and digital literacy on the competitiveness of Bajawa coffee sector msmes in the international market. *Journal of Management Small and Medium Enterprises (SME's), 18*(1), 383–397.

Le, T. T., & Ikram, M. (2022). Do Sustainability innovation and firm competitiveness help improve firm performance Evidence from SME Sector in Vietnam. *Sustainable Production and Consumption, 29*, 588–599. https://doi.org/10.1016/j.spc.2021.11.008

Loukopoulos, A., Papadimitriou, D., & Glaveli, N. (2024). Unleashing the power of organizational social capital: exploring the mediating role of social entrepreneurship orientation in social enterprises' performances. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 30*(5), 1290–1313. https://doi.org/10.1108/IJEBR-04-2023-0423

Munandar, J. M., Cahyadi, E. R., & Andrianto, M. S. (2025). The Impacts of Business Sustainability Factors on Competitiveness and Marketing Performance: An Exploratory Approach to the Case of Indonesian Micro-, Small, and Medium Enterprises. *Sustainability, 17*(10), 4593. https://doi.org/10.3390/su17104593

Nambisan, S., & George, G. (2024). Digital approaches to societal grand challenges: Toward a broader research agenda on managing global–local design tensions. *Information Systems Research, 35*(4), 2059–2076. https://doi.org/10.1287/isre.2023.0152

Nicoletti, L., Sirenko, M., & Verma, T. (2022). Disadvantaged communities have lower access to urban infrastructure. *Environment and Planning B Urban Analytics and City Science, 50*(3), 831–849. https://doi.org/10.1177/23998083221131044

Pansuwong, W., Photchanachan, S., & Thechatakerng, P. (2023). Social innovation: relationships with social and human capitals, entrepreneurial competencies and growth of social enterprises in a developing country context. *Social Enterprise Journal, 19*(1), 51–79. https://doi.org/10.1108/SEJ-02-2022-0014

Quaye, J. N. A., Halsall, J. P., Winful, E. C., Snowden, M., Opuni, F. F., Hyams-Ssekasi, D., ... & Fairhurst, B. (2026). Social enterprises and the Sustainable Development Goals (SDGs): a means to an end. *Environment, Development and Sustainability, 28*(4), 9879–9908. https://doi.org/10.1007/s10668-024-05359-x

Schwab Foundation for Social Entrepreneurship & World Economic Forum. (2024). *The State of Social Enterprise. Retrieved May 18, 2026*, from https://www.schwabfound.org/state-of-social-enterprise?utm_source=chatgpt.com

Sharabati, A. A. A., Allahham, M., AbuSaimeh, H., Ahmad, A. Y. B., Sabra, S., & Daoud, M. K. (2023). Effects of artificial integration and big data analysis on economic viability of solar microgrids: Mediating role of cost benefit analysis. Operational Research in Engineering Sciences: Theory and Applications, 6(3), 44–64.

Spanuth, A., & Urbano, D. (2024). Exploring social enterprise legitimacy within ecosystems from an institutional approach: A systematic literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews, 26*(2), 211–231. https://doi.org/10.1111/ijmr.12349

Tan, H., Li, J., He, M., Li, J., Zhi, D., Qin, F., & Zhang, C. (2021). Global evolution of research on green energy and environmental technologies: A bibliometric study. *Journal of Environmental Management, 297*(2), 113382. https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2021.113382

Van Zijl, A. L., Vermeeren, B., Koster, F., & Steijn, B. (2023). Functional diversity and team innovation: A study on the mediating role of social cohesion in primary care teams. *Health Care Management Review, 48*(3), 229–236. https://doi.org/10.1097/HMR.0000000000000369

Wang Z, Zhou Y (2021), Business model innovation, legitimacy and performance: social enterprises in China. *Management Decision, 59*(1), 2693–2712. https://doi.org/10.1108/MD-05-2019-0678

คุณภาพการให้บริการอาหารสำหรับผู้ป่วยและการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของโรงพยาบาลในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

Food Service Quality for Patients and Cross-Cultural Communication Influencing Hospital Satisfaction in Bangkok and Metropolitan Areas

[1]นาฏลดา พึ่งชื่น และ [2]อภิญญา สุพิชญ์
[1]Nartlada Phungchuen and [2]Apinya Supich
[1,2]คณะอุตสาหกรรมบริการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน
[1,2]Faculty of Hospitality Industry Kasetsart University Kamphaeng Sean Campus
[1]Corresponding Author. E-mail: Nartlada.p@ku.th
Received May 24,2026; Revised August 18, 2026; Accepted August 25,2026

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับคุณภาพการให้บริการอาหารผู้ป่วย การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม และ ความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาล 2) เพื่อศึกษาอิทธิพลของคุณภาพการให้บริการที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของโรงพยาบาลในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล 3) เพื่อศึกษาอิทธิพลของการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของโรงพยาบาลในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากบุคลากรโรงพยาบาล 190 คน วิเคราะห์ด้วยสถิติพรรณนาและการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า 1) คุณภาพการบริการ การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม และความพึงพอใจของโรงพยาบาลภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ปัจจัยคุณภาพการบริการทั้ง 5 ด้าน ร่วมกันพยากรณ์ความพึงพอใจได้ร้อยละ 37.0 (R^2 = 0.370) และ3) ปัจจัยการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมทั้ง 3 ด้าน ร่วมกันพยากรณ์ความพึงพอใจได้ร้อยละ 30.3 (R^2 = 0.303) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

คำสำคัญ: คุณภาพการให้บริการอาหารสำหรับผู้ป่วย; ความพึงพอใจของโรงพยาบาล
การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม; โรงพยาบาลในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

Abstract

This research aimed to: 1) examine the levels of food service quality for patients, intercultural communication, and the satisfaction of hospital staff; 2) examine the influence of service quality on hospital satisfaction in the Bangkok Metropolitan Region; and 3) examine the influence of intercultural communication on hospital satisfaction in the Bangkok Metropolitan Region. Data were collected via questionnaires from 190 hospital personnel and analyzed using descriptive statistics and multiple regression analysis. The results revealed that: 1) overall service quality, intercultural communication, and hospital satisfaction were all at high levels; 2) the five dimensions of service quality jointly predicted satisfaction at 37.0% (R^2 = 0.370); and 3) the three

dimensions of intercultural communication jointly predicted satisfaction at 30.3% (R^2 = 0.303), with statistical significance.

Keywords: Patient Food Service Quality; Hospital Satisfaction; Intercultural Communication
Hospitals in Bangkok and Vicinity

บทนำ

การให้บริการด้านสุขภาพในปัจจุบันได้พัฒนาอย่างต่อเนื่องจากแนวทางที่มุ่งเน้นการรักษาโรคเป็นศูนย์กลาง (Disease-centered Care) ไปสู่การดูแลผู้ป่วยแบบองค์รวม (Holistic Care) ซึ่งให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตของผู้ป่วยในทุกมิติ ได้แก่ ด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม และโภชนาการ องค์ประกอบเหล่านี้ล้วนมีบทบาทสำคัญต่อผลลัพธ์ทางการรักษาและกระบวนการฟื้นฟูของผู้ป่วยในระหว่างการเข้ารับบริการในสถานพยาบาล ระบบบริการอาหารสำหรับผู้ป่วย (Hospital Food Service) จึงเป็นองค์ประกอบสำคัญของระบบบริการสุขภาพ เนื่องจากโภชนาการที่เหมาะสมสามารถช่วยลดภาวะแทรกซ้อน เพิ่มประสิทธิภาพการรักษา และป้องกันภาวะทุพโภชนาการ ซึ่งส่งผลต่อระยะเวลาการนอนโรงพยาบาลและอัตราการฟื้นตัวของผู้ป่วย (World Health Organization, 2018) อีกทั้งอาหารที่มีคุณภาพ ถูกต้องตามหลักโภชนาการ และเหมาะสมกับโรคยังช่วยสนับสนุนการรักษาทางการแพทย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Wright & Vance, 2020) นอกจากผลลัพธ์ทางคลินิกแล้ว บริการอาหารยังส่งผลต่อประสบการณ์และสุขภาวะทางจิตใจของผู้ป่วย โดยอาหารที่มีคุณภาพ การบริการที่เหมาะสม และความใส่ใจในรายละเอียด สามารถเพิ่มความพึงพอใจและความเชื่อมั่นต่อระบบบริการสุขภาพได้ ในขณะที่ความบกพร่องของบริการอาจส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของโรงพยาบาล ซึ่งทำให้บริการอาหารผู้ป่วยเป็น “จุดสัมผัสบริการ” ที่สำคัญต่อการประเมินคุณภาพบริการโดยรวม (Parasuraman et al., 1988)

ในบริบทของประเทศไทย โดยเฉพาะเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ซึ่งเป็นศูนย์กลางด้านสุขภาพที่มีความหนาแน่นของประชากรสูง การบริหารจัดการระบบอาหารผู้ป่วยมีความซับซ้อนเพิ่มขึ้นจากข้อจำกัดด้านปริมาณผู้ป่วย ความหลากหลายทางวัฒนธรรม และมาตรฐานด้านคุณภาพที่ต้องปฏิบัติตามทั้งในระดับประเทศและระดับสากล เช่น GMP HACCP HA และ JCI ส่งผลให้กระบวนการดำเนินงานต้องอาศัยความแม่นยำ การประสานงานระหว่างหน่วยงาน และระบบควบคุมคุณภาพที่มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองต่อความซับซ้อนดังกล่าว โรงพยาบาลจำนวนมากจึงได้นำแนวทางการจ้างผู้ให้บริการภายนอก (Outsourcing) ด้านบริการอาหารผู้ป่วยมาใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและมุ่งเน้นทรัพยากรไปยังภารกิจหลักขององค์กร แม้แนวทางดังกล่าวจะช่วยยกระดับศักยภาพด้านการผลิตอาหารและมาตรฐานความปลอดภัย แต่ในทางปฏิบัติกลับพบปัญหาที่ส่งผลต่อคุณภาพบริการและความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ เช่น ความคลาดเคลื่อนของเมนูเฉพาะโรค

ความล่าช้าในการจัดส่ง และข้อจำกัดในกระบวนการประสานงานระหว่างโรงพยาบาลและผู้ให้บริการ (Al-Busaidi & Al-Muharrami, 2021) ทั้งนี้ ปัญหาสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของระบบบริการอาหารผู้ป่วยคือ การสื่อสารระหว่างหน่วยงานและระหว่างองค์กร ซึ่งมักมีความแตกต่างด้านวัฒนธรรมองค์กร และรูปแบบการทำงาน ความไม่สอดคล้องดังกล่าวเพิ่มความเสี่ยงต่อข้อผิดพลาดในกระบวนการให้บริการ โดยเฉพาะในงานที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลเฉพาะทางด้านโภชนาการและข้อจำกัดทางการแพทย์ของผู้ป่วย ซึ่งอาจนำไปสู่ความคลาดเคลื่อนในการจัดอาหารและส่งผลกระทบต่อความปลอดภัยและคุณภาพการรักษา (World Health Organization, 2018)

งานวิจัยส่วนใหญ่ยังคงมุ่งเน้นการศึกษาคุณภาพอาหารและผลลัพธ์ทางคลินิก หรือความพึงพอใจของผู้ป่วยเป็นสำคัญ ขณะที่การศึกษาในมิติของ โรงพยาบาลในฐานะผู้รับบริการจากบริษัทภายนอกยังมีอย่างจำกัด นอกจากนี้ ยังขาดการบูรณาการตัวแปรด้านการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมเข้ากับการวิเคราะห์คุณภาพบริการอาหารผู้ป่วยในบริบทของการทำงานร่วมกันระหว่างองค์กร รวมถึงยังไม่พบกรอบการวิเคราะห์ที่อธิบายความสัมพันธ์เชิงระบบระหว่างคุณภาพบริการ กระบวนการดำเนินงาน การสื่อสาร และความพึงพอใจขององค์กรอย่างชัดเจน อีกทั้ง งานวิจัยเชิงประจักษ์ในบริบทพื้นที่เขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ซึ่งมีความซับซ้อนสูงด้านโครงสร้างบริการสุขภาพยังมีจำนวนจำกัด การศึกษาครั้งนี้จึงมุ่งเน้นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพบริการอาหารผู้ป่วย ความพึงพอใจของโรงพยาบาล และรูปแบบการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมในการทำงานร่วมกันระหว่างโรงพยาบาลและผู้ให้บริการภายนอก เพื่อเติมเต็มช่องว่างทางวิชาการดังกล่าว และนำไปสู่การพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการระบบบริการอาหารผู้ป่วยที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับมาตรฐาน และยั่งยืนในระยะยาว

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับคุณภาพการให้บริการอาหารผู้ป่วย การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม และความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาล

2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของคุณภาพการให้บริการที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของโรงพยาบาลในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล

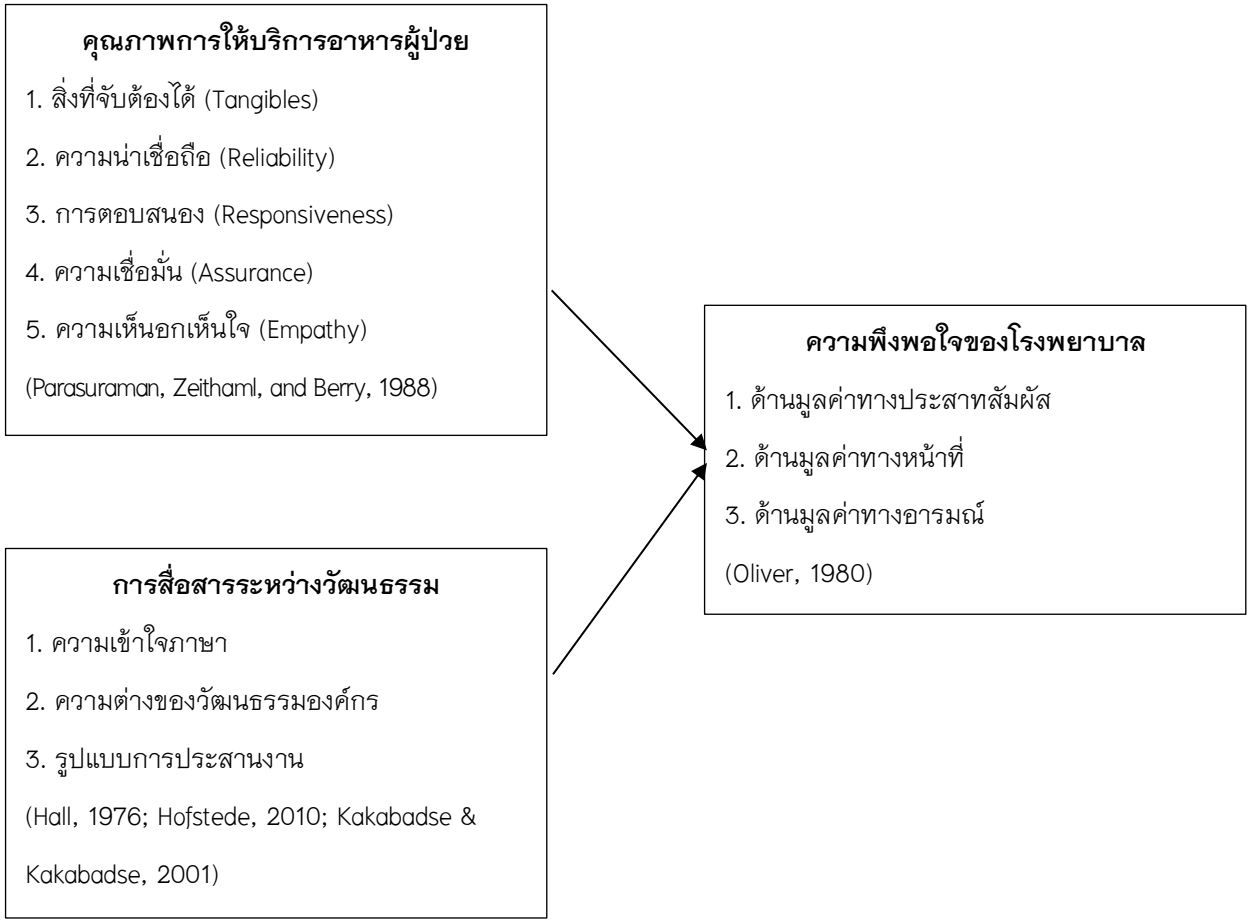
3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของโรงพยาบาลในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล

สมมติฐานของการวิจัย

1. ปัจจัยคุณภาพการให้บริการอาหารสำหรับผู้ป่วย ส่งผลต่อความพึงพอใจของโรงพยาบาลในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล

2. ปัจจัยการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม ส่งผลต่อความพึงพอใจของโรงพยาบาลในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มีรายละเอียดดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ บุคลากรที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการให้บริการอาหารสำหรับผู้ป่วยในโรงพยาบาลที่ว่าจ้างบริษัทภายนอก ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 380 คน โดยใช้สูตรการ

คำนวณจากตารางสำเร็จรูปของเครซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ 5% ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 190 คน และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณในครั้งนี้คือแบบสอบถาม (Questionnaire) โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบสอบถามปลายปิด ลักษณะเลือกตอบด้านข้อมูลทางประชากรศาสตร์และบริบททั่วไปประกอบด้วยตัวแปรเชิงคุณลักษณะ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือน

ส่วนที่ 2 คุณภาพการให้บริการอาหารสำหรับผู้ป่วย แบบสอบถามสร้างขึ้นตามกรอบแนวคิดคุณภาพบริการ SERVQUAL ของ Parasuraman, Zeithaml, and Berry (1988) เพื่อวัดระดับความเห็นต่อ ตัวแปรอิสระกลุ่มที่ 1 แบ่งออกเป็น 5 มิติย่อย ได้แก่ 1) ตัวแปรย่อยด้านสิ่งที่จับต้องได้ 2) ตัวแปรย่อยด้านความน่าเชื่อถือ 3) ตัวแปรย่อยด้านการตอบสนอง 4) ตัวแปรย่อยด้านความเชื่อมั่น 5) ตัวแปรย่อยด้านความเห็นอกเห็นใจ

ส่วนที่ 3 การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม แบบสอบถามสร้างขึ้นเพื่อวัดระดับการรับรู้เกี่ยวกับการสื่อสารและการประสานงานข้ามองค์กรที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรม เพื่อวัดระดับความเห็นต่อตัวแปรอิสระกลุ่มที่ 2 แบ่งออกเป็น 3 มิติย่อย ได้แก่ 1) ตัวแปรย่อยด้านความเข้าใจภาษา Hall (1976) 2) ตัวแปรย่อยด้านความต่างของวัฒนธรรมองค์กร Hofstede et al. (2010) 3) ตัวแปรย่อยด้านรูปแบบการประสานงาน Kakabadse & Kakabadse (2001)

ส่วนที่ 4 ความพึงพอใจของโรงพยาบาล แบบสอบถามสร้างขึ้นตามแนวคิดคุณค่าที่ลูกค้ารับรู้และแบบจำลองความพึงพอใจของ Oliver (1980) เพื่อวัดระดับ ตัวแปรตาม (y) แบ่งออกเป็น 3 มิติย่อย ได้แก่ 1) ตัวแปรย่อยด้านมูลค่าทางประสาทสัมผัส 2) ตัวแปรย่อยด้านมูลค่าทางหน้าที่ 3) ตัวแปรย่อยด้านมูลค่าทางอารมณ์

การทดสอบเครื่องมือวิจัย

1. ทดสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน ผลการประเมินค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item–Objective Congruence: IOC) พบว่า มีค่า IOC เท่ากับ 1.00

2. ทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ซึ่งผลการทดสอบพบว่าแบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.960

3. การวิจัยได้รับการพิจารณารับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เลขที่ COE69/044

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามจำนวน 190 ชุด ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยมีสถิติที่ใช้ดังนี้ 1) สถิติเชิงพรรณนา ใช้ค่าความถี่และค่าร้อยละ สำหรับข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล และใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ร่วมกับส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) สำหรับระดับความคิดเห็นต่อตัวแปรที่ศึกษา โดยแปลผลค่าเฉลี่ยแบ่งเป็น 5 ระดับตามเกณฑ์ช่วงชั้นเท่ากันของ Gleim & Gleim (2003) (4.21–5.00 = มากที่สุด, 3.41–4.20 = มาก, 2.61–3.40 = ปานกลาง, 1.81–2.60 = น้อย, 1.00–1.80 = น้อยที่สุด) 2) สถิติเชิงอนุมาน ใช้การวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อทดสอบอิทธิพลของตัวแปรอิสระที่มีต่อตัวแปรตาม โดยได้ทำการตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นทางสถิติก่อนการวิเคราะห์ (ได้แก่ Normality, Homoscedasticity, No Autocorrelation และ Multicollinearity) เพื่อประสิทธิภาพของแบบจำลองสถิติ

ผลการวิจัย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

กลุ่มตัวอย่างจำนวน 190 คน (ร้อยละ 100.00) ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (ร้อยละ 36.84) รองลงมาคือเพศหญิง (ร้อยละ 35.26) และไม่ระบุเพศ (ร้อยละ 27.89) โดยอยู่ในช่วงอายุ 40–49 ปี มากที่สุด (ร้อยละ 24.74) ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไป (ร้อยละ 92.11) และมีรายได้เฉลี่ยมากกว่า 30,000 บาทต่อเดือนเป็นส่วนใหญ่ (ร้อยละ 61.05)

ส่วนที่ 2 คุณภาพการให้บริการอาหารสำหรับผู้ป่วยของโรงพยาบาลในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับคุณภาพการให้บริการ อาหารสำหรับผู้ป่วยของโรงพยาบาล ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล

คุณภาพการให้บริการ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความสำคัญ	ลำดับ
1. ด้านสิ่งที่จับต้องได้	4.08	0.40	มาก	3
2. ด้านความน่าเชื่อถือ	4.07	0.41	มาก	5
3. ด้านการตอบสนอง	4.09	0.41	มาก	2
4. ด้านความเชื่อมั่น	4.08	0.42	มาก	4
5. ด้านความเห็นอกเห็นใจ	4.10	0.40	มาก	1
รวม	**4.08**	**0.40**	**มาก**	

ส่วนที่ 3 ความพึงพอใจของโรงพยาบาลต่อการให้บริการอาหารสำหรับผู้ป่วยของโรงพยาบาลในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับความพึงพอใจของโรงพยาบาลต่อการให้บริการอาหารสำหรับผู้ป่วยของโรงพยาบาลในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล

ความพึงพอใจของโรงพยาบาล	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความสำคัญ	ลำดับ
1. ด้านมูลค่าทางประสาทสัมผัส	4.05	0.43	มาก	3
2. ด้านมูลค่าทางหน้าที่	4.10	0.41	มาก	1
3. ด้านมูลค่าทางอารมณ์	4.09	0.40	มาก	2
รวม	**4.08**	**0.41**	**มาก**	

ส่วนที่ 4 การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลและเจ้าหน้าที่บริษัทผู้เชี่ยวชาญด้านการให้บริการอาหารสำหรับผู้ป่วยต่อการให้บริการอาหารสำหรับผู้ป่วยของโรงพยาบาลในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม ของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลและเจ้าหน้าที่บริษัทผู้เชี่ยวชาญด้านการให้บริการอาหารสำหรับผู้ป่วยต่อการให้บริการอาหารสำหรับผู้ป่วยของโรงพยาบาล ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล

การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความสำคัญ	ลำดับ
1. ด้านความเข้าใจภาษา	4.00	0.40	มาก	2
2. ด้านความต่างของวัฒนธรรมองค์กร	4.00	0.43	มาก	3
3. ด้านรูปแบบการประสานงาน	4.03	0.41	มาก	1
รวม	**4.01**	**0.41**	**มาก**	

ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ความพึงพอใจของโรงพยาบาล พบว่า ปัจจัยด้านสิ่งที่จับต้องได้ (X1) ปัจจัยด้านความน่าเชื่อถือ (X2) ปัจจัยด้านการตอบสนอง (X3) ปัจจัยด้านความเชื่อมั่น (X4) และปัจจัยด้านความเห็นอกเห็นใจ (X5) มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของโรงพยาบาล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 ซึ่งสามารถร่วมกันพยากรณ์ความพึงพอใจของโรงพยาบาล ได้ร้อยละ 37.0 (R^2 = 0.370) อีกร้อยละ 63.0 เป็นผลมาจากตัวแปรอื่นที่ผู้วิจัยไม่ได้ศึกษา ซึ่งสามารถวิเคราะห์ผลการวิจัยดังนี้

ปัจจัยด้านสิ่งที่จับต้องได้ มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของโรงพยาบาล โดยมีค่า Beta เท่ากับ 0.234 และค่า p-value เท่ากับ 0.000 หมายความว่า เมื่อปัจจัยด้านสิ่งที่จับต้องได้ เพิ่มขึ้น 1 คะแนน จะส่งผลให้ความพึงพอใจของโรงพยาบาล เพิ่มขึ้น 0.234 คะแนน

ปัจจัยด้านความน่าเชื่อถือ มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของโรงพยาบาล โดยมีค่า Beta เท่ากับ 0.133 และค่า p-value เท่ากับ 0.043 หมายความว่า เมื่อปัจจัยด้านความน่าเชื่อถือ เพิ่มขึ้น 1 คะแนน จะส่งผลให้ความพึงพอใจของโรงพยาบาล เพิ่มขึ้น 0.133 คะแนน

ปัจจัยด้านการตอบสนอง มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของโรงพยาบาล โดยมีค่า Beta เท่ากับ 0.163 และค่า p-value เท่ากับ 0.013 หมายความว่า เมื่อปัจจัยด้านการตอบสนอง เพิ่มขึ้น 1 คะแนน จะส่งผลให้ความพึงพอใจของโรงพยาบาล เพิ่มขึ้น 0.163 คะแนน

ปัจจัยด้านความเชื่อมั่น มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของโรงพยาบาล โดยมีค่า Beta เท่ากับ 0.214 และค่า p-value เท่ากับ 0.002 หมายความว่า เมื่อปัจจัยด้านความเชื่อมั่น เพิ่มขึ้น 1 คะแนน จะส่งผลให้ความพึงพอใจของโรงพยาบาล เพิ่มขึ้น 0.214 คะแนน

ปัจจัยด้านความเห็นอกเห็นใจ มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของโรงพยาบาล โดยมีค่า Beta เท่ากับ 0.158 และค่า p-value เท่ากับ 0.019 หมายความว่า เมื่อปัจจัยด้านความเห็นอกเห็นใจ เพิ่มขึ้น 1 คะแนน จะส่งผลให้ความพึงพอใจของโรงพยาบาล เพิ่มขึ้น 0.158 คะแนน ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ความพึงพอใจของโรงพยาบาล

ตัวแปร	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.348	0.265		5.089	0.000**
X_1	0.177	0.050	0.234	3.584	0.000**
X_2	0.098	0.048	0.133	2.037	0.043*
X_3	0.120	0.048	0.163	2.504	0.013*
X_4	0.154	0.048	0.214	3.218	0.002*
X_5	0.119	0.051	0.158	2.364	0.019*
$R = 0.609$, $R^2 = 0.370$, Adjusted $R^2 = 0.353$, Durbin-Watson = 1.961					

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ความพึงพอใจของโรงพยาบาล พบว่า ปัจจัยด้านความเข้าใจภาษา (X6) ปัจจัยด้านความต่างของวัฒนธรรมองค์กร (X7) และปัจจัยด้านรูปแบบการประสานงาน (X8) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 ซึ่งสามารถร่วมกันพยากรณ์ความพึงพอใจของโรงพยาบาล ได้ร้อยละ 30.3 (R^2 = 0.303) อีกร้อยละ 69.7 เป็นผลมาจากตัวแปรอื่นที่ผู้วิจัยไม่ได้ศึกษา ซึ่งสามารถวิเคราะห์ผลการวิจัยดังนี้

ปัจจัยด้านความเข้าใจภาษา มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของโรงพยาบาล โดยมีค่า Beta เท่ากับ 0.171 และค่า p-value เท่ากับ 0.010 หมายความว่า เมื่อปัจจัยด้านความเข้าใจภาษา เพิ่มขึ้น 1 คะแนน จะส่งผลให้ความพึงพอใจของโรงพยาบาล เพิ่มขึ้น 0.171 คะแนน

ปัจจัยด้านความต่างของวัฒนธรรมองค์กร มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของโรงพยาบาล โดยมีค่า Beta เท่ากับ 0.345 และค่า p-value เท่ากับ 0.000 หมายความว่า เมื่อปัจจัยด้านความต่างของวัฒนธรรมองค์กร เพิ่มขึ้น 1 คะแนน จะส่งผลให้ความพึงพอใจของโรงพยาบาล เพิ่มขึ้น 0.345 คะแนน

ปัจจัยด้านรูปแบบการประสานงาน มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของโรงพยาบาล โดยมีค่า Beta เท่ากับ 0.259 และค่า p-value เท่ากับ 0.000 หมายความว่า เมื่อปัจจัยด้านรูปแบบการประสานงาน เพิ่มขึ้น 1 คะแนน จะส่งผลให้ความพึงพอใจของโรงพยาบาล เพิ่มขึ้น 0.259 คะแนน ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ความพึงพอใจของโรงพยาบาล

ตัวแปร	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.807	0.258		7.008	0.000**
X_6	0.130	0.050	0.171	2.600	0.010*
X_7	0.243	0.044	0.345	5.490	0.000**
X_8	0.194	0.049	0.259	3.934	0.000**
R = 0.551, R^2 = 0.303, Adjusted R^2 = 0.292, Durbin-Watson = 1.949					

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

อภิปรายผลการวิจัย

ผลจากการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า คุณภาพการให้บริการอาหารสำหรับผู้ป่วยของบริษัทผู้เชี่ยวชาญภายนอกในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 4.08, S.D. = 0.40) และมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจของโรงพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (R^2 = 0.370) โดยด้านความเห็นอกเห็นใจมี

ค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{x}$ = 4.10, S.D. = 0.40) สะท้อนให้เห็นว่าการที่ผู้รับจ้างภายนอกแสดงความเข้าใจในข้อจำกัดด้านสุขภาพของผู้ป่วยแต่ละรายและการใส่ใจประสานงานกับทางโรงพยาบาลเป็นสิ่งสำคัญที่สุด รองลงมาคือด้านการตอบสนอง ($\bar{x}$ = 4.09, S.D. = 0.41) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดคุณภาพการให้บริการ SERVQUAL ของ Parasuraman, Zeithaml, and Berry (1988) และงานวิจัยของ Johns et al. (2020) ที่ชี้ว่า กระบวนการส่งมอบบริการที่ยืดหยุ่นและการตอบสนองต่อข้อร้องเรียนขององค์กรผู้ว่าจ้างอย่างทันท่วงที เป็นปัจจัยขับเคลื่อนการรับรู้คุณภาพบริการในสถานพยาบาล

ผลจากการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า ความพึงพอใจของโรงพยาบาลโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 4.08, S.D. = 0.41) โดยด้านมูลค่าทางหน้าที่ (Functional Value) มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{x}$ = 4.10, S.D. = 0.41) รองลงมาคือด้านมูลค่าทางอารมณ์ ($\bar{x}$ = 4.09, S.D. = 0.40) ซึ่งอภิปรายได้ว่า โรงพยาบาลในฐานะผู้ว่าจ้างจะประเมินผลลัพธ์จากประโยชน์ใช้สอยเชิงหน้าที่เป็นหลัก คือ ความตรงต่อเวลาในการจัดส่งอาหารและความถูกต้องของอาหารเฉพาะโรคตามคำสั่งแพทย์ เพื่อลดภาระงานของเจ้าหน้าที่ ผลลัพธ์นี้สอดคล้องกับทฤษฎีความพึงพอใจของ Oliver (1980) และแนวคิดคุณค่าที่ลูกค้ารับรู้ของ Kotler and Keller (2016) ที่ระบุว่าความพึงพอใจในบริบทระหว่างองค์กรเกิดจากการส่งมอบผลประโยชน์ที่ตอบโจทย์ความคาดหวังเชิงหน้าที่และความอุ่นใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน

ผลจากการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 3 พบว่า การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานร่วมกันในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 4.01, S.D. = 0.41) และส่งผลเชิงบวกต่อความพึงพอใจของโรงพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญ (R^2 = 0.303) โดยด้านรูปแบบการประสานงานมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{x}$ = 4.03, S.D. = 0.41) สอดคล้องกับแนวคิดการทำ Outsourcing ในบริการสาธารณะของ Kakabadse and Kakabadse (2001) ที่ชี้ว่าความสอดคล้องของกระบวนการทำงานและการแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพช่วยลดความคลาดเคลื่อนในการส่งต่อคำสั่งแพทย์ นอกจากนี้ผลการศึกษายังชี้ให้เห็นว่า การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหอผู้ป่วยกับบริษัทผู้เชี่ยวชาญภายนอก สามารถลดช่องว่างความต่างของวัฒนธรรมองค์กรและสร้างความยืดหยุ่นในการทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1) การพัฒนาระบบบริหารจัดการคุณภาพบริการอาหารเชิงบูรณาการ ควรร่วมกันกำหนดระบบบริหารคุณภาพระหว่างโรงพยาบาลและผู้ให้บริการ โดยใช้ตัวชี้วัดตามมิติ SERVQUAL และมีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปปรับปรุงคุณภาพบริการ ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อความพึงพอใจของโรงพยาบาล

2) การพัฒนาระบบการสื่อสารและการประสานงานข้ามวัฒนธรรม ควรกำหนดระบบการสื่อสารที่ชัดเจน พร้อมเสริมสร้างความเข้าใจด้านวัฒนธรรมองค์กรผ่านการอบรมและการประชุมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานร่วมกัน และยกระดับความพึงพอใจโดยรวม

3) การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรด้านบริการอาหาร ควรพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างเป็นระบบ ครอบคลุมด้านโภชนาการ สุขอนามัย และการบริการที่ยึดผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง ควบคู่กับการประเมินผลและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

4) การขยายขอบเขตการวิจัยในอนาคตควรศึกษาปัจจัยเพิ่มเติม เช่น เทคโนโลยี ต้นทุน และความปลอดภัยอาหาร รวมทั้งขยายกลุ่มตัวอย่างและพื้นที่ศึกษา เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ให้ครอบคลุมและสามารถประยุกต์ใช้ในระดับประเทศ

2.ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1) งานวิจัยนี้ได้ข้อค้นพบองค์ความรู้ที่สำคัญคือโมเดลเชิงบูรณาการระหว่างคุณภาพการให้บริการอาหาร (SERVQUAL 5 มิติ) และการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม (3 มิติ) ที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ความพึงพอใจได้ถึงร้อยละ 37.0 และ 30.3 ตามลำดับ การวิจัยครั้งต่อไปควรนำโมเดลนี้ไปทดสอบเพื่อยืนยันผล โดยขยายขอบเขตการจัดเก็บข้อมูลให้ครอบคลุมมากกว่ากลุ่มตัวอย่างโรงพยาบาล 30 แห่ง นอกจากนี้ อาจพิจารณานำตัวแปรร่วม (Co-variables) อื่น ๆ เข้ามาวิเคราะห์เพิ่มเติมนอกเหนือจากการศึกษาที่มุ่งเน้นเฉพาะตัวแปรต้นและตัวแปรตาม เพื่อค้นหาปัจจัยแวดล้อมที่อาจส่งผลกระทบต่อระบบ Outsourcing บริการอาหารในโรงพยาบาล

2) งานวิจัยนี้ได้ข้อค้นพบเรื่องการศึกษาเชิงปฏิบัติการเพื่อลดช่องว่างด้านวัฒนธรรมองค์กร เนื่องจากผลการวิจัยชี้ชัดว่าความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจสูงที่สุด ซึ่งสำคัญกว่าปัญหาความเข้าใจทางภาษาหรือรูปแบบการประสานงาน การวิจัยในอนาคตจึงควรต่อยอดจากการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods) โดยมุ่งเน้นไปที่การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) เพื่อค้นหาและพัฒนากระบวนการหรือแนวทางที่เป็นรูปธรรมในการสร้างความสอดคล้องด้านค่านิยม บรรทัดฐาน และวิธีคิดระหว่างบุคลากรของโรงพยาบาลและบริษัทผู้ให้บริการให้สอดคล้องกัน

เอกสารอ้างอิง

Al-Busaidi, Z., & Al-Muharrami, S. (2021). Outsourcing hospital support services: Benefits, challenges, and performance outcomes. *Journal of Health Organization and Management*, *35*(5), 621–638.

Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*. Anchor Books.

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind.* (3rd ed.). McGraw–Hill.

Johns, N., Hartwell, H., & Morgan, M. (2020). Improving the patient healthcare experience: The role of food service and environmental factors. *Health Services Management Research*, *33*(3), 142–151.

Kakabadse, A., & Kakabadse, N. (2001). Outsourcing in the public services: A comparative analysis of practice, capability and impact. *Public Administration and Development, 21*(5), 401–413.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management*. (15th ed.). Pearson.

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement, 30*(3), 607–610.

Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research, 17*(4), 460–469.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple–item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing, 64*(1), 12–40.

World Health Organization. (2018). *Essential nutrition actions: Mainstreaming nutrition through the life course*. World Health Organization.

Wright, L., & Vance, R. (2020). Academy of Nutrition and Dietetics: Revised 2020 standards of practice in nutrition care. *Journal of the Academy of Nutrition and Dietetics*, *120*(10), 1735–1744.

ปัญหาและอุปสรรคการส่งมอบธุรกิจรับเหมาก่อสร้างสู่ Generation 2 ในบริษัทรับเหมาก่อสร้าง: การศึกษาเชิงคุณภาพ

Problems and Obstacles in Business Succession to the Second Generation (Generation 2) in Construction Contracting Companies: A Qualitative Study

[1]บุญทอง เอื้อหิรัญยานนท์ และ [2]สุนิทัศน์ กันเผือก

[1]Boonthong Uahiranyanon and [2]Sunitath Kanphuck

[1]อาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

วิทยาลัยศิลปวิทยาและวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น

[2]นักวิชาการอิสระ

[1]Faculty in charge of the program and faculty member, Master of Business Administration Program

School of Arts, Sciences and Technology, St. John's University

[2]Independent Scholar

[1]Corresponding Author. E-mail: westernboonthong@gmail.com

Received June 9,2026; Revised August 17, 2026; Accepted August 26,2026

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัญหาด้านวัฒนธรรมองค์กรและความขัดแย้งระหว่างรุ่นในการส่งมอบธุรกิจรับเหมาก่อสร้างสู่ Generation 2 2) วิเคราะห์ปัญหาการถ่ายโอนความรู้และทักษะเฉพาะทางจากรุ่นแรกสู่รุ่นที่สอง และ 3) ทำความเข้าใจลักษณะเฉพาะของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างที่มีผลต่อการส่งมอบธุรกิจ งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคัดเลือกแบบเจาะจง จำนวน 20 ราย แบ่งเป็นผู้บริหารรุ่นแรก 10 ราย และทายาทรุ่นที่สอง 10 ราย จากบริษัทรับเหมาก่อสร้างในประเทศไทย เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) ด้านวัฒนธรรมองค์กรและความขัดแย้งระหว่างรุ่น พบความแตกต่างในแนวคิดการบริหารในทุกกรณี (ร้อยละ 100) ความซ้ำซ้อนของอำนาจในช่วงเปลี่ยนผ่าน (ร้อยละ 90) และการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจากพนักงานเก่า (ร้อยละ 85) 2) ด้านการถ่ายโอนความรู้และทักษะ พบปัญหาการถ่ายโอนความรู้ฝังลึกในทุกกรณี (ร้อยละ 100) การถ่ายโอนเครือข่ายธุรกิจ (ร้อยละ 90) และการขาดระบบจัดการความรู้ (ร้อยละ 80) 3) ด้านความเข้าใจลักษณะเฉพาะของธุรกิจก่อสร้าง พบวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะแห่งในทุกกรณี (ร้อยละ 100) ความไม่แน่นอนของกระแสเงินสด (ร้อยละ 95) และความซับซ้อนของระบบผู้รับเหมาช่วง (ร้อยละ 90) ข้อค้นพบจากงานวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่าการวางแผนส่งมอบธุรกิจล่วงหน้า การพัฒนาระบบจัดการความรู้ และการสร้างการยอมรับในองค์กรก่อนรับตำแหน่งเป็นแนวทางสำคัญที่ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างครอบครัวสามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อลดความเสี่ยงในการส่งมอบธุรกิจสู่รุ่นถัดไป

คำสำคัญ: การส่งมอบธุรกิจ; ทายาทรุ่นที่สอง; ธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง; วัฒนธรรมองค์กร; การถ่ายโอนความรู้

Abstract

This qualitative research aimed to: 1) study problems related to organizational culture and intergenerational conflict in construction business succession to the second generation (Generation 2), 2) analyze problems in knowledge and skill transfer from the first to the second generation, and 3) understand the unique characteristics of construction businesses affecting succession. Key informants were 20 purposively selected participants: 10 first-generation owners and 10 second-generation heirs from Thai construction contracting companies. Data were collected through semi-structured in-depth interviews and analyzed using content analysis. Results showed that: 1) regarding organizational culture and conflict, all informants (100%) reported differing management philosophies, 90% reported overlapping authority during transition, and 85% reported resistance from long-serving employees; 2) regarding knowledge transfer, all informants (100%) reported difficulty transferring tacit knowledge, 90% reported business network transfer difficulties, and 80% reported the lack of a knowledge management system; 3) regarding understanding of construction business characteristics, all informants (100%) reported unique organizational cultures, 95% reported cash flow uncertainty, and 90% reported subcontractor system complexity. The findings suggest that advance succession planning, knowledge management system development, and building organizational acceptance before formal leadership transition are key strategies that family construction businesses can apply to reduce succession risk.

Keywords: Business succession; second-generation heir; construction contracting; organizational culture; knowledge transfer

บทนำ

ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างเป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจไทย โดยมีมูลค่าการลงทุนคิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 8.5 ของ GDP ต่อปี ศูนย์วิจัยธนาคารกรุงศรีอยุธยา (2566) รายงานว่ามูลค่าตลาดก่อสร้างของไทยในปี 2566 มีมูลค่ากว่า 1.2 ล้านล้านบาท และมีแนวโน้มเติบโตต่อเนื่องในช่วงปี 2566-2568 ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในไทยส่วนใหญ่มีลักษณะเป็นธุรกิจครอบครัว กรมพัฒนาธุรกิจการค้า (2566) รายงานว่าธุรกิจรับเหมาก่อสร้างที่จดทะเบียนในไทยมีกว่า 80,000 ราย โดยร้อยละ 75 เป็น SMEs ที่มีลักษณะเป็นธุรกิจครอบครัวซึ่งกำลังเข้าสู่ช่วงเปลี่ยนผ่านสู่รุ่นที่สอง สอดคล้องกับพัชรินทร์ ลาภานันต์ (2565) ที่พบว่าธุรกิจครอบครัวไทยจำนวนมากกำลังเผชิญกับความท้าทายด้านการส่งต่อกิจการอย่างเป็นระบบ

การส่งมอบธุรกิจจาก Generation 1 สู่ Generation 2 เป็นกระบวนการที่ซับซ้อนและมีอัตราความล้มเหลวสูง งานวิจัยในระดับสากลชี้ว่าธุรกิจครอบครัวเพียงประมาณร้อยละ 30 เท่านั้นที่ส่งต่อสู่รุ่นที่สองได้สำเร็จ และมีเพียงร้อยละ 10 ที่อยู่รอดถึงรุ่นที่สาม (De Massis et al., 2021) ในบริบท

ธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง ปัญหาการส่งมอบมีความซับซ้อนกว่าธุรกิจทั่วไป เนื่องจากความไม่แน่นอนสูงของแต่ละโครงการ การพึ่งพาแรงงานทักษะและผู้รับเหมาช่วงอย่างมาก ความสำคัญของความสัมพันธ์ส่วนตัวกับลูกค้า และองค์ความรู้สำคัญส่วนใหญ่เป็นความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ที่ถ่ายทอดยาก (Chua & Mahidin, 2021)

จากประสบการณ์ตรงของผู้วิจัยในการทำงานร่วมกับผู้ประกอบการธุรกิจรับเหมาก่อสร้างครอบครัวในหลายพื้นที่ของประเทศไทย พบว่าปัญหาการส่งมอบธุรกิจมิได้เกิดจากปัจจัยด้านการเงินหรือกฎหมายเพียงอย่างเดียว แต่ยังเกี่ยวข้องกับมิติเชิงพฤติกรรมและวัฒนธรรมองค์กรที่ลึกซึ้งกว่านั้น ทั้งนี้แม้จะมีงานวิจัยเกี่ยวกับการส่งมอบธุรกิจครอบครัวอยู่จำนวนหนึ่งทั้งในและต่างประเทศ แต่งานวิจัยเชิงคุณภาพที่เจาะจงในบริบทธุรกิจรับเหมาก่อสร้างไทย ซึ่งเข้าถึงมุมมองของผู้บริหารรุ่นแรกและทายาทรุ่นที่สองพร้อมกันในการศึกษาเดียวกันยังมีอยู่อย่างจำกัด จึงยังเป็นช่องว่างทางวิชาการที่สำคัญ

งานวิจัยนี้จึงมุ่งเก็บข้อมูลเชิงประจักษ์จากผู้บริหารรุ่นแรกและทายาทรุ่นที่สองโดยตรงผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อศึกษาปัญหาด้านวัฒนธรรมองค์กร การถ่ายโอนความรู้ และลักษณะเฉพาะของธุรกิจก่อสร้างที่ส่งผลต่อกระบวนการส่งมอบธุรกิจ บทความนี้นำเสนอผลการวิจัยตามลำดับวัตถุประสงค์ทั้งสามข้อ ตามด้วยการอภิปรายผลเชื่อมโยงกับแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติสำหรับผู้ประกอบการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งคาดว่าจะเป็นประโยชน์ทั้งต่อวงวิชาการด้านธุรกิจครอบครัวและผู้ประกอบการธุรกิจรับเหมาก่อสร้างที่กำลังวางแผนส่งมอบกิจการสู่รุ่นถัดไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคด้านวัฒนธรรมองค์กรและความขัดแย้งระหว่างรุ่นในการส่งมอบธุรกิจรับเหมาก่อสร้างสู่ Generation 2
2. เพื่อวิเคราะห์ปัญหาในกระบวนการถ่ายโอนความรู้และทักษะเฉพาะทางจากรุ่นแรกสู่รุ่นที่สอง
3. เพื่อทำความเข้าใจลักษณะเฉพาะของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างที่มีผลต่อกระบวนการส่งมอบธุรกิจ

ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดการส่งมอบธุรกิจครอบครัว

การส่งมอบธุรกิจครอบครัวเป็นกระบวนการที่ซับซ้อน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการโอนถ่ายอำนาจการบริหาร ความเป็นเจ้าของ และค่านิยมองค์กรจากรุ่นหนึ่งไปยังอีกรุ่นหนึ่ง De Massis et al. (2021) เสนอว่ากระบวนการส่งมอบที่ประสบความสำเร็จต้องอาศัยการวางแผนระยะยาว การสื่อสารที่ชัดเจน และการเตรียมความพร้อมของทายาทอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับพัชรินทร์ ลาภานันต์ (2565) ที่พบว่า

ธุรกิจครอบครัวไทยที่ประสบความสำเร็จในการส่งมอบกิจการมักมีการกำหนดบทบาทและอำนาจหน้าที่ระหว่างรุ่นอย่างชัดเจน และมีการพัฒนาทายาทผ่านการทำงานจริงในองค์กรไม่ต่ำกว่า 5 ปี ก่อนรับตำแหน่งผู้บริหาร แนวคิดนี้ถูกนำมาใช้เป็นกรอบในการทำความเข้าใจกระบวนการส่งมอบธุรกิจครอบครัวก่อสร้างในงานวิจัยนี้ โดยเฉพาะประเด็นการวางแผนล่วงหน้าและการเตรียมความพร้อมของทายาท

แนวคิดความขัดแย้งระหว่างรุ่น

ความแตกต่างระหว่างรุ่นในองค์กรธุรกิจครอบครัวเป็นแหล่งที่มาของความขัดแย้งที่พบบ่อย Hiebl et al. (2019) พบว่าความขัดแย้งระหว่างรุ่นในธุรกิจครอบครัวมีรากฐานมาจากความแตกต่างในด้านค่านิยม วิธีคิด และแนวทางการบริหาร ซึ่งทวีความรุนแรงขึ้นในช่วงเปลี่ยนผ่านความเป็นผู้นำ ในบริบทของธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง ผู้บริหารรุ่นแรกมักบริหารงานโดยอาศัยเครือข่ายความสัมพันธ์ส่วนตัวและการตัดสินใจแบบรวมศูนย์ ในขณะที่รุ่นที่สองซึ่งผ่านการศึกษาระดับสูงต้องการนำระบบการบริหารสมัยใหม่มาใช้ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจึงเป็นความขัดแย้งระหว่างสองกระบวนทัศน์การบริหาร (Mokhber et al., 2017) แนวคิดนี้ถูกนำมาใช้เป็นกรอบในการวิเคราะห์ปัญหาด้านวัฒนธรรมองค์กรและความขัดแย้งระหว่างรุ่นตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ของงานวิจัยนี้

แนวคิดการถ่ายโอนความรู้

การถ่ายโอนความรู้ในองค์กรต้องอาศัยทั้งกระบวนการที่เป็นทางการ (Formal Process) และไม่เป็นทางการ (Informal Process) ในธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง ความรู้ส่วนใหญ่เป็นความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ได้แก่ ทักษะการเจรจาต่อรอง ความเข้าใจกระบวนการก่อสร้าง และการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้รับเหมาช่วง ซึ่งถ่ายทอดได้ยากหากขาดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันในสถานการณ์จริง (Chua & Mahidin, 2021) บุญทอง เอื้อหิรัญญานนท์ (2563) ยังชี้ให้เห็นว่าในธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง การถ่ายโอนความรู้ด้านการบริหารต้นทุนและการควบคุมคุณภาพต้องการประสบการณ์ภาคสนามระยะยาว ซึ่งไม่สามารถทดแทนได้ด้วยการศึกษาในห้องเรียนเพียงอย่างเดียว แนวคิดนี้ถูกนำมาใช้เป็นกรอบในการวิเคราะห์ปัญหาการถ่ายโอนความรู้และทักษะเฉพาะทางตาม

แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะเฉพาะของธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง

ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากธุรกิจทั่วไปอย่างมีนัยสำคัญ เนื่องจากแต่ละโครงการมีเงื่อนไขเฉพาะ รายได้ไม่สม่ำเสมอและผูกกับความคืบหน้าของโครงการ ต้องพึ่งพาระบบผู้รับเหมาช่วงและแรงงานทักษะอย่างมาก ทำให้วัฒนธรรมและระบบการทำงานในแต่ละบริษัทมีความแตกต่างกัน แม้จะอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน (สมชาย หิรัญกิตติ, 2564) ลักษณะเฉพาะดังกล่าวส่งผลให้แนวปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จในองค์กรหนึ่งอาจไม่สามารถนำไปใช้ในอีกองค์กรหนึ่งได้โดยตรง แนวคิดนี้ถูกนำมาใช้เป็นกรอบในการทำความเข้าใจลักษณะเฉพาะของ

ธุรกิจก่อสร้างที่มีผลต่อการส่งมอบธุรกิจ

จากการสังเคราะห์แนวคิดทั้ง 4 กลุ่มข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การส่งมอบธุรกิจรับเหมาก่อสร้างสู่ Generation 2 เป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยการบูรณาการระหว่างการวางแผนส่งมอบธุรกิจอย่างเป็นระบบ การจัดการความขัดแย้งระหว่างรุ่นอย่างสร้างสรรค์ กลไกการถ่ายโอนความรู้ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และความเข้าใจในลักษณะเฉพาะของธุรกิจก่อสร้างแต่ละแห่ง

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured) เป็นวิธีหลัก เนื่องจากปรากฏการณ์การส่งมอบธุรกิจมีความซับซ้อนหลายมิติ ต้องการความเข้าใจบริบทเฉพาะขององค์กร และข้อมูลส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและวัฒนธรรมองค์กรซึ่งเหมาะสมกับการศึกษาเชิงลึกมากกว่าการวัดเชิงปริมาณ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) พื้นที่และกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้บริหารรุ่นแรกและทายาทรุ่นที่สองของบริษัทรับเหมาก่อสร้างครอบครัวในประเทศไทย จำนวน 20 ราย คัดเลือกโดยวิธีเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) แบ่งเป็น Generation 1 จำนวน 10 ราย (เจ้าของ/ผู้ก่อตั้งที่มีประสบการณ์ไม่ต่ำกว่า 20 ปี และมีทายาทเข้ามามีบทบาทบริหารแล้ว) และ Generation 2 จำนวน 10 ราย (ทายาทอายุ 25–45 ปี ที่เข้ามามีบทบาทบริหารแล้วหรืออยู่ระหว่างรับมอบ) หยุดเก็บข้อมูลเมื่อถึงจุดอิ่มตัวของข้อมูล (Data Saturation) รายละเอียดแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (n=20)

กลุ่ม	จำนวน	ช่วงอายุ	ประสบการณ์/สถานะ
Generation 1 (ผู้ก่อตั้ง/เจ้าของ)	10 ราย	52–7ปี	ประสบการณ์22–45ปี อยู่ระหว่างส่งมอบ/ส่งมอบแล้ว/เตรียมส่งมอบ
Generation 2 (ทายาท)	10 ราย	27–40 ปี	ประสบการณ์ 2–14 ปี; กำลังเรียนรู้/รับมอบบางส่วน/รับมอบแล้ว

2) เครื่องมือและการเก็บข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้ใช้เครื่องมือในการเก็บข้อมูลด้วยแนวคำถามสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้างที่สร้างขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมและกรอบแนวคิดทั้ง 4 กลุ่มข้างต้น ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิก่อนนำไปเก็บข้อมูลจริง ผู้วิจัยเก็บข้อมูลระหว่าง พ.ศ. 2567–2568 โดยสัมภาษณ์รายบุคคลครั้งละ 60–90 นาที บันทึกเสียงด้วยความยินยอมและถอดความภายใน

48 ชั่วโมง ดำเนินการภายใต้จริยธรรมการวิจัย โดยผู้ให้ข้อมูลทุกรายลงนามยินยอม ใช้รหัสแทนชื่อจริง และมีสิทธิ์ถอนตัวได้ตลอดเวลา

3) การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ตามขั้นตอนของ Creswell (2014) โดยจัดกลุ่มข้อมูลตามกรอบแนวคิดทั้ง 4 ด้าน สร้างความเชื่อมั่นของข้อมูลด้วยวิธีการสามเส้า (Triangulation) และการตรวจสอบข้อมูลย้อนกลับกับผู้ให้ข้อมูล (Member Checking) ตามเกณฑ์ของ Lincoln &Guba (2017) ก่อนนำมาสรุปเป็นประเด็นหลัก (Themes) และเขียนบรรยายเชิงพรรณนา

ผลการวิจัย

1. ปัญหาด้านวัฒนธรรมองค์กรและความขัดแย้งระหว่างรุ่น ผลการวิจัยพบว่า ความแตกต่างในแนวคิดการบริหารเป็นปัญหาที่ผู้ให้ข้อมูลทุกรายกล่าวถึง (ร้อยละ 100) โดย Generation 1 ยึดถือประสบการณ์และสัญชาตญาณในการตัดสินใจ ขณะที่ Generation 2 ต้องการนำระบบบริหารสมัยใหม่มาใช้

ผู้ให้ข้อมูล G1–03 กล่าวว่า "ผมสร้างธุรกิจนี้มาสี่สิบปี รู้ว่าอะไรได้ผลอะไรไม่ได้ผล แต่ลูกชายอยากเปลี่ยนทุกอย่างพร้อมกัน ทำให้ลูกน้องงง ไม่รู้จะฟังใคร"

ผู้ให้ข้อมูล G2–03 กล่าวว่า "พ่อบริหารงานแบบดั้งเดิมมาก ทุกอย่างอยู่ในหัวพ่อคนเดียว ถ้าพ่อไม่อยู่ก็ไม่มีใครตัดสินใจได้ ผมอยากทำให้เป็นระบบมากขึ้น"

นอกจากนี้ยังพบความซ้ำซ้อนของอำนาจในช่วงเปลี่ยนผ่าน (ร้อยละ 90) และการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจากพนักงานเก่า (ร้อยละ 85)

ผู้ให้ข้อมูล G2–08 กล่าวว่า "มีบางครั้งที่ผมตัดสินใจไปแล้ว แต่พ่อไปพูดอีกอย่างกับลูกน้อง ทำให้สับสนว่าจะทำตามคนไหน นานๆ เข้าก็กลายเป็นว่าเขาเลือกทำตามพ่อซึ่งมีอาวุโสมากกว่า"

ในด้านปัญหาการสื่อสารระหว่างรุ่น (ร้อยละ 80) ผู้ให้ข้อมูลหลายรายสะท้อนว่าครอบครัวมักหลีกเลี่ยงการพูดคุยเรื่องอ่อนไหว เช่น กำหนดเวลาการเกษียณของผู้บริหารรุ่นแรก หรือขอบเขตอำนาจของทายาท ทำให้ปัญหาสะสมและปะทุขึ้นในภายหลัง

ผู้ให้ข้อมูล G1–10 กล่าวว่า "เราไม่ค่อยได้คุยกันตรงๆ ว่าเมื่อไหร่ผมจะวางมือจริงๆ ลูกก็ไม่กล้าถาม กลัวเสียมารยาท สุดท้ายก็เก็บอึดอัดกันทั้งคู่"

ตารางที่ 2 สรุปปัญหาด้านวัฒนธรรมองค์กรและความขัดแย้งระหว่างรุ่น

ประเด็นปัญหา	ความถี่ (n=20)	ระดับ
ความแตกต่างในแนวคิดการบริหาร	20/20 (100%)	สูงมาก
ความซ้ำซ้อนของอำนาจในช่วงเปลี่ยนผ่าน	18/20 (90%)	สูงมาก
การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจากพนักงานเก่า	17/20 (85%)	สูง
ปัญหาการสื่อสารระหว่างรุ่น	16/20 (80%)	สูง
ความขัดแย้งด้านค่านิยมและวิธีการทำงาน	15/20 (75%)	ปานกลาง

จากตารางที่ 2 ปัญหาด้านวัฒนธรรมองค์กรและความขัดแย้งระหว่างรุ่นเกิดจากความแตกต่างพื้นฐานในแนวคิดการบริหารระหว่าง Generation 1 ที่ยึดประสบการณ์ และ Generation 2 ที่ต้องการระบบบริหารสมัยใหม่ ซึ่งทวีความรุนแรงขึ้นเมื่อขาดการกำหนดขอบเขตอำนาจที่ชัดเจนในช่วงเปลี่ยนผ่าน

2. ปัญหาด้านการถ่ายโอนความรู้และทักษะเฉพาะทาง

ผู้ให้ข้อมูลทุกรายยืนยันว่าความรู้สำคัญที่สุดในธุรกิจก่อสร้างเป็น Tacit Knowledge ที่ถ่ายทอดยาก (ร้อยละ 100)

ผู้ให้ข้อมูล G1-05 กล่าวว่า "ผมรู้แค่มองดูไซต์งานก็รู้แล้วว่ามีปัญหาอะไร แต่จะสอนลูกยังไงให้รู้แบบนั้นได้ล่ะ มันต้องใช้เวลา ต้องไปอยู่ในนั้น ไปเห็นด้วยตัวเอง"

ผู้ให้ข้อมูล G2-07 กล่าวว่า "พ่อทำอะไรก็ทำได้รวดเร็วและถูกต้อง แต่ถามว่าทำไม พ่อก็ตอบไม่ได้ บอกแค่ว่าลองดูก็รู้เอง ผมต้องอยู่กับพ่อและสังเกตทุกอย่าง ซึ่งก็ได้ผลแต่ช้ามาก"

การถ่ายโอนเครือข่ายความสัมพันธ์ทางธุรกิจ (ร้อยละ 90) และการขาดระบบจัดการความรู้ (ร้อยละ 80) เป็นปัญหาสำคัญรองลงมา

ผู้ให้ข้อมูล G1-08 กล่าวว่า "ลูกค้าหลักๆ รู้จักกันมาสามสิบปี เขาเชื่อใจผม โทรหาผมตรงๆ แต่ก็ยากที่จะให้เขาเปลี่ยนมาเชื่อลูกผมในชั่วข้ามคืน ต้องค่อยๆ พาลูกไปพบและให้เขาแสดงฝีมือ"

นอกจากนี้ยังพบว่าการขาดระบบจัดการความรู้ (ร้อยละ 80) ทำให้ความรู้สำคัญกระจัดกระจายอยู่กับตัวบุคคล เมื่อพนักงานอาวุโสหรือผู้บริหารรุ่นแรกลาออกหรือเกษียณ ความรู้นั้นมักสูญหายไปพร้อมกับตัวบุคคล

ผู้ให้ข้อมูล G2-06 กล่าวว่า "ช่างฝีมือดีๆ ที่ทำงานกับพ่อมาสิบกว่าปีเพิ่งลาออกไป ตอนนี้เราไม่มีใครรู้เทคนิคบางอย่างที่เขาเคยทำเลย เสียดายมาก น่าจะมีการจดบันทึกไว้ตั้งแต่แรก"

ตารางที่ 3 สรุปปัญหาด้านการถ่ายโอนความรู้และทักษะ

ประเด็นปัญหา	ความถี่ (n=20)	ระดับ
การถ่ายโอน Tacit Knowledge	20/20 (100%)	สูงมาก
การถ่ายโอนเครือข่ายธุรกิจ	18/20 (90%)	สูงมาก
การขาดระบบ Knowledge Management	16/20 (80%)	สูง
การขาดเวลาในการถ่ายทอด	14/20 (70%)	ปานกลาง
ความแตกต่างในภาษาและกรอบคิด	12/20 (60%)	ปานกลาง

จากตารางที่ 3 ความรู้สำคัญที่สุดในธุรกิจก่อสร้างเป็นความรู้ฝังลึกที่สั่งสมจากประสบการณ์ตรง การถ่ายโอนความรู้ประเภทนี้ต้องอาศัยเวลาและการเรียนรู้ร่วมกันในสถานการณ์จริง มากกว่าการถ่ายทอดผ่านเอกสารหรือการอบรมเพียงอย่างเดียว

3. ความเข้าใจในลักษณะเฉพาะของธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง

วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะแห่งพบในทุกกรณี (ร้อยละ 100) รองลงมาคือความไม่แน่นอนของกระแสเงินสด (ร้อยละ 95) และความซับซ้อนของระบบผู้รับเหมาช่วง (ร้อยละ 90)

ผู้ให้ข้อมูล G2-01 กล่าวว่า "ตอนเรียน MBA ก็เรียนเรื่อง cash flow แต่ไม่ได้เตรียมใจไว้ว่ามันจะผันผวนขนาดนี้ บางเดือนรายรับเป็นศูนย์เลย แต่ค่าใช้จ่ายมีตลอด ต้องบริหารให้ดีมากๆ"

ผู้ให้ข้อมูล G2-09 กล่าวว่า "ผมไม่รู้เลยว่าพ่อมีผู้รับเหมาช่วงกี่ราย ความสัมพันธ์เป็นยังไง ใครดีใครไม่ดี พ่อรู้ทุกอย่างในหัว แต่ไม่ได้บอกผม ตอนที่รับงานมาบางรายก็มีปัญหาเพราะผมไม่รู้ประวัติ"

ผู้ให้ข้อมูลหลายรายยังระบุถึงความเสี่ยงเฉพาะของโครงการก่อสร้าง (ร้อยละ 85) เช่น สภาพอากาศ ราคาวัสดุที่ผันผวน และความล่าช้าของงานที่ส่งผลต่อกระแสเงินสดโดยตรง ซึ่งทายาทที่ไม่มีประสบการณ์ภาคสนามมักประเมินความเสี่ยงเหล่านี้ต่ำเกินไป

ผู้ให้ข้อมูล G1-02 กล่าวว่า "งานก่อสร้างมีตัวแปรเยอะมาก ฝนตกก็หยุด ราคาเหล็กขึ้นก็กระทบ

ตารางที่ 4 สรุปปัญหาด้านความเข้าใจในลักษณะเฉพาะของธุรกิจก่อสร้าง

ประเด็นปัญหา	ความถี่ (n=20)	ระดับ
วัฒนธรรมองค์กรเฉพาะแตกต่างกัน	20/20 (100%)	สูงมาก
ความไม่แน่นอนของกระแสเงินสด	19/20 (95%)	สูงมาก
ความซับซ้อนของระบบผู้รับเหมาช่วง	18/20 (90%)	สูง
ความเสี่ยงของโครงการก่อสร้าง	17/20 (85%)	สูง
การบริหารแรงงานก่อสร้าง	15/20 (75%)	ปานกลาง

จากตารางที่ 4 ผู้ให้ข้อมูลทุกรายเห็นตรงกันว่าวัฒนธรรมองค์กรของธุรกิจก่อสร้างแต่ละแห่งมีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะสูง การนำความรู้หรือแนวปฏิบัติจากองค์กรอื่นมาใช้โดยตรงจึงมักไม่ประสบผลสำเร็จ ทายาทจำเป็นต้องใช้เวลาเรียนรู้และปรับตัวให้เข้ากับบริบทเฉพาะของธุรกิจครอบครัวตนเอง

ตารางที่ 5 เปรียบเทียบปัจจัยสำเร็จในการส่งมอบธุรกิจครอบครัวก่อสร้าง

ปัจจัย	กรณีประสบความสำเร็จ	กรณีที่มีปัญหา
การวางแผนล่วงหน้า	วางแผน 5–10 ปีก่อน	ไม่มีแผนหรือวางแผนระยะสั้น
การพัฒนาทายาท	ทำงานตั้งแต่ระดับล่าง	รับตำแหน่งบริหารโดยตรง
การสื่อสารในครอบครัว	พูดคุยอย่างเปิดเผย	หลีกเลี่ยงเรื่องอ่อนไหว
ระบบจัดการความรู้	มีคู่มือและฐานข้อมูล	ความรู้กระจัดกระจายในบุคคล
การโอนถ่ายเครือข่าย	ค่อยๆ แนะนำทายาทต่อลูกค้า	เปลี่ยนผู้ติดต่อทันที

อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาพบข้อค้นพบที่สามารถนำมาอภิปรายผลได้โดยแบ่งออกเป็น 3 ประเด็น ดังนี้

1. ความแตกต่างระหว่างรุ่นกับความสำเร็จในการส่งมอบธุรกิจ พบว่า ความแตกต่างในแนวคิดการบริหารและความซ้ำซ้อนของอำนาจในช่วงเปลี่ยนผ่านเป็นปัญหาหลักด้านวัฒนธรรมองค์กร สอดคล้องกับ Hiebl et al. (2019) ที่พบว่าความขัดแย้งระหว่างรุ่นมีรากฐานจากความแตกต่างในค่านิยมและวิธีบริหาร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะแต่ละบริษัทก่อสร้างไทยมีวัฒนธรรมองค์กรเป็นเอกลักษณ์เฉพาะแห่ง การที่ทายาทนำแนวทาง "One size fits all" มาใช้จึงเป็นสาเหตุหลักของความล้มเหลว สอดคล้องกับ พัชรินทร์ ลาภานันต์ (2565) ที่ระบุว่าความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรเดิมเป็นปัจจัยสำเร็จลำดับต้น

ของการรับช่วงต่อธุรกิจครอบครัวไทย อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยพบว่าปัญหาความซ้ำซ้อนของอำนาจในการศึกษานี้มีความรุนแรงกว่าที่ระบุในวรรณกรรมทั่วไป เนื่องจากธุรกิจก่อสร้างไทยพึ่งพาความสัมพันธ์ส่วนตัวสูง ความไม่ชัดเจนของอำนาจจึงส่งผลกระทบทั้งภายในองค์กรและต่อความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้รับเหมาช่วง

2. บทบาทของความรู้ฝังลึกในธุรกิจก่อสร้างครอบครัว พบว่า การถ่ายโอน Tacit Knowledge เป็นปัญหาที่ผู้ให้ข้อมูลทุกรายกล่าวถึง สนับสนุนแนวคิดของ Chua & Mahidin (2021) ที่ว่าความรู้ประเภทนี้สำคัญที่สุดและยากที่สุดในการถ่ายทอด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะปัญหาการถ่ายโอนความรู้ส่วนใหญ่เกิดจากการขาดกลไกที่เป็นทางการ มิใช่เพราะ Generation 1 ไม่ต้องการถ่ายทอดความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับบุญทอง เอื้อหิรัญญานนท์ (2563) ที่ชี้ว่าความรู้ด้านการบริหารต้นทุนและควบคุมคุณภาพในธุรกิจก่อสร้างต้องอาศัยประสบการณ์ภาคสนามระยะยาวที่ไม่สามารถทดแทนได้ด้วยเอกสารหรือคู่มือเพียงอย่างเดียว ข้อค้นพบนี้ชี้ให้เห็นว่าการเรียนรู้แบบ Learning by Doing ควบคู่กับผู้บริหารรุ่นแรกมีความสำคัญมากกว่าการอบรมเชิงทฤษฎีในบริบทธุรกิจก่อสร้าง

3. วัฒนธรรมองค์กรเฉพาะกับความสำเร็จในการส่งมอบธุรกิจ พบว่า วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นเอกลักษณ์สูงในแต่ละบริษัทก่อสร้างเป็นข้อค้นพบสำคัญที่แตกต่างจากธุรกิจประเภทอื่นซึ่งมักมีมาตรฐานการทำงานใกล้เคียงกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะธุรกิจก่อสร้างแต่ละแห่งพัฒนาวิธีทำงานเฉพาะของตนเองผ่านประสบการณ์เฉพาะโครงการ การนำแนวปฏิบัติจากองค์กรอื่นมาใช้โดยตรงจึงมักประสบปัญหา สอดคล้องกับสมชาย หิรัญกิตติ (2564) ที่เสนอให้มีการจัดทำคู่มือวัฒนธรรมองค์กรเพื่อรองรับการส่งมอบธุรกิจ นอกจากนี้ความไม่แน่นอนของกระแสเงินสดและความซับซ้อนของระบบผู้รับเหมาช่วงยังเป็นปัจจัยเฉพาะของอุตสาหกรรมก่อสร้างที่ทายาทซึ่งผ่านการศึกษาด้านบริหารธุรกิจทั่วไปมักไม่ได้เตรียมความพร้อมมาก่อน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1) ควรกำหนดบทบาท อำนาจ และความรับผิดชอบระหว่าง Generation 1 และ 2 เป็นลายลักษณ์อักษรตั้งแต่เริ่มกระบวนการส่งมอบ และใช้ที่ปรึกษาภายนอกเป็นคนกลางลดความขัดแย้งระหว่างรุ่น

2) ควรพัฒนาระบบจัดการความรู้และฐานข้อมูลผู้รับเหมาช่วง/ลูกค้าหลัก พร้อมวางแผนให้ทายาทเริ่มทำงานตั้งแต่ระดับปฏิบัติการเพื่อสะสมประสบการณ์

3) ควรจัดให้ทายาทเรียนรู้วัฒนธรรมเฉพาะขององค์กรและความเสี่ยงเฉพาะของธุรกิจก่อสร้างอย่างเป็นระบบ ก่อนรับตำแหน่งบริหารเต็มรูปแบบ

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรทำวิจัยเชิงปริมาณเพื่อทดสอบโมเดลการส่งมอบธุรกิจที่ได้จากการศึกษานี้กับกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ทั่วประเทศ

2) ควรศึกษาเปรียบเทียบกระบวนการส่งมอบธุรกิจก่อสร้างครอบครัวกับประเทศในกลุ่มอาเซียน เพื่อระบุปัจจัยที่เป็นสากลและปัจจัยเฉพาะบริบทไทย

3) ควรศึกษาบทบาทของเทคโนโลยีดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ในการสนับสนุนการถ่ายโอนความรู้ฝังลึกของธุรกิจก่อสร้างในยุคดิจิทัล

เอกสารอ้างอิง

กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2566). *สถิติธุรกิจก่อสร้างไทย ปี 2565–2566*. สืบค้นเมื่อ 1 สิงหาคม 2569, จาก https://www.dbd.go.th

บุญทอง เอื้อหิรัญญานนท์. (2563). แนวทางการจัดการต้นทุนก่อสร้างในธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง. *วารสารวิจัยมหาวิทยาลัยเวสเทิร์น มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 6*(1), 227–237.

พัชรินทร์ ลาภานันต์. (2565). ปัจจัยสำเร็จของการส่งมอบธุรกิจครอบครัวในประเทศไทย. *วารสารบริหารธุรกิจนิด้า, 30(*1), 88–110.

สมชาย หิรัญกิตติ. (2564). วัฒนธรรมองค์กรและความพร้อมในการรับช่วงต่อธุรกิจก่อสร้าง. *วารสารวิชาการการบริหารและการจัดการ, 17*(2), 55–72.

ศูนย์วิจัยธนาคารกรุงศรีอยุธยา. (2566). แนวโน้มธุรกิจก่อสร้างและรับเหมา ปี 2566–2568. สืบค้นเมื่อ 1 สิงหาคม 2569, จาก https://www.krungsri.com/bank/research

Chua, S. J. L., & Mahidin, N. (2021). Knowledge transfer in construction projects: A systematic review. *Journal of Construction in Developing Countries, 26*(1), 1–24.

Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches.* (4th ed.). Sage Publications.

De Massis, A., Chirico, F., Kotlar, J., & Naldi, L. (2021). The temporal evolution of proactiveness in family firms: The horizontal S-curve hypothesis. *Family Business Review, 27*(1), 35–50. https://doi.org/10.1177/0894486513506114

Hiebl, M. R. W., Duller, C., & Neubauer, H. (2019). Enterprise risk management in family firms: Evidence from Austria and Germany. *Journal of Risk Finance, 20*(1), 39–58. https://doi.org/10.1108/JRF-01-2018-0003

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (2017). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.

Mokhber, M., Gi, T. G., Abdul Rasid, S. Z., Vakilbashi, A., Zamil, N. M., & Seng, Y. W. (2017). Succession planning and family business performance in SMEs. *Journal of Management Development, 36*(3*),* 330–347. https://doi.org/10.1108/JMD-12-2015-0171

อิทธิพลความพึงพอใจในงานและความผูกพันองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริบาลผู้สูงอายุในเขตกรุงเทพมหานคร

The Influence of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Job Performance of Elderly Care Workers in Bangkok

[1]ปัณยสิตา วโรตมะกุล, และ [2]สุมาลี รามนัฏ

[1] Panyasitar Warotamakul, and [2]Sumalee Rammanut

[1]นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์

[2]อาจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์

[1]Doctoral students in Business Administration, Graduate School, South-East Asia University

[2]Lecturer, Graduate School, South-East Asia University

[1]Corresponding Author's E-mail: [1]W.Panyasitar@gmail.com, [2]sumalee@sau.ac.th

Received February 17,2026; Revised July 19, 2026; Accepted August 19,2026

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา(1) ศึกษาระดับความพึงพอใจในงาน ความผูกพันองค์กร และประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริบาลผู้สูงอายุ และ (2) วิเคราะห์อิทธิพลของความพึงพอใจในงานและความผูกพันองค์กรต่อประสิทธิภาพการทำงาน การวิจัยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณแบบสำรวจ กลุ่มตัวอย่างคือพนักงานบริบาลผู้สูงอายุที่ปฏิบัติงานในสถานบริบาลผู้สูงอายุในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 500 คน ได้มาจากการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมติฐานโดยการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันองค์กร และประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริบาลผู้สูงอายุอยู่ในระดับมากที่สุดทุกตัวแปร โดยประสิทธิภาพการทำงานมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมาคือความพึงพอใจในงาน และความผูกพันองค์กรตามลำดับผลการวิเคราะห์เส้นทาง พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่า χ^2/df = 1.21 CFI = 0.99 GFI = 0.98 AGFI = 0.96 RMSEA = 0.02 ความพึงพอใจในงานและความผูกพันองค์กรสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิภาพการทำงานได้ร้อยละ 36.0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยความพึงพอใจในงานส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน (β = 0.472) ส่วนความผูกพันองค์กรไม่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่า ความพึงพอใจในงานมีบทบาทสำคัญต่อประสิทธิภาพการทำงานในบริบทธุรกิจบริบาลผู้สูงอายุ องค์กรควรให้ความสำคัญกับความพึงพอใจในงานควบคู่ไปกับการบริหารจัดการเชิงโครงสร้าง เพื่อส่งเสริมคุณภาพการดูแลผู้สูงอายุและความยั่งยืนของกำลังแรงงานในระยะยาว

คำสำคัญ: ความพึงพอใจในงาน; ความผูกพันองค์กร; ประสิทธิภาพการทำงาน; พนักงานบริบาลผู้สูงอายุ

Abstract

This article aims to study (1) examine the degrees of job satisfaction, organizational commitment, and job performance among elderly care workers, and (2) analyze the influence of job satisfaction and organizational commitment on job performance. The study employed a quantitative survey design. The sample consisted of 500 elderly care workers employed in elderly care facilities in Bangkok, selected through multi-stage sampling. A structured questionnaire was employed as the research instrument. The collected data were analyzed using statistical methods, including frequency, percentage, mean, standard deviation, and structural equation modeling (SEM). The findings indicated that job satisfaction, organizational commitment, and job performance among elderly care workers were all at the highest level. Job performance had the highest mean score, followed by job satisfaction and organizational commitment. The path analysis results showed that the model was consistent with the empirical data, with values of χ^2/df = 1.21, CFI = 0.99, GFI = 0.98, AGFI = 0.96, and RMSEA = 0.02. Job satisfaction and organizational commitment together explained 36.0% of the variance in job performance, with statistical significance. Job satisfaction had a significant positive effect on job performance (β = 0.472), whereas organizational commitment did not have a significant direct effect on job performance. The findings suggest that job satisfaction plays a crucial role in enhancing job performance in the elderly care service sector. Organizations should therefore prioritize improving employees' job satisfaction alongside structural management practices in order to promote the quality of elderly care and ensure the long-term sustainability of the workforce.

Keywords: job satisfaction; organizational commitment; job performance; elderly care workers

บทนำ

การทำงานในธุรกิจบริบาลผู้สูงอายุเป็นงานบริการที่ต้องอาศัยแรงงานเชิงมนุษย์อย่างเข้มข้น พนักงานบริบาลต้องปฏิบัติงานกับผู้รับบริการที่มีข้อจำกัดทั้งด้านร่างกายและสภาพจิตใจ ซึ่งก่อให้เกิดภาระทางอารมณ์ ความเหนื่อยล้าสะสม และความกดดันจากความคาดหวังของครอบครัวผู้ป่วยอย่างต่อเนื่อง ลักษณะงานดังกล่าวทำให้งานบริบาลผู้สูงอายุถูกจัดอยู่ในกลุ่มอาชีพที่มีความเสี่ยงสูงต่อภาวะเหนื่อยหน่ายจากการทำงาน (burnout) และความเครียดเรื้อรัง ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพการปฏิบัติงานและความยั่งยืนของกำลังแรงงานในระยะยาว (Maslach & Leiter, 2016; WHO, 2019)

ในสถานการณ์ปัจจุบัน สถานบริบาลผู้สูงอายุจำนวนมากกำลังเผชิญกับปัญหาการลาออกของบุคลากรในอัตราที่สูง ส่งผลให้เกิดปัญหาการขาดแคลนกำลังคน การสูญเสียบุคลากรที่มีประสบการณ์ และกระทบต่อคุณภาพการดูแลผู้สูงอายุ (Donoghue, 2010; Shen et al., 2023) งานวิจัยของ Shen et al. (2023) รายงานว่า อัตราการลาออกเฉลี่ยของบุคลากรใน Nursing Home สูงถึงประมาณ 128% ต่อปี ปัญหาดังกล่าวมิได้สะท้อนเพียงความไม่มั่นคงของแรงงานในระดับองค์กร แต่ยังสะท้อนถึงความเปราะบางของระบบการดูแลผู้สูงอายุในภาพรวม หากไม่สามารถรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไว้ได้อย่างต่อเนื่อง

จะส่งผลต่อคุณภาพการดูแลและความเชื่อมั่นของผู้รับบริการในระยะยาว (OECD, 2020) ดังนั้น ประเด็นการรักษากำลังคนในสถานบริบาล จึงมิใช่เพียงปัญหาด้านการบริหารบุคลากรของสถานประกอบการเท่านั้น แต่เป็นประเด็นเชิงนโยบายขององค์กรที่จะทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจและคงอยู่กับสถานบริบาลผู้สูงอายุแห่งนั้นต่อไป

งานวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ชี้ว่า ปัจจัยที่มีบทบาทสำคัญต่อการตัดสินใจคงอยู่ในงานและพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร มิได้ขึ้นอยู่กับโครงสร้างองค์กรหรือระบบควบคุมเพียงอย่างเดียว หากแต่ขึ้นอยู่กับสภาวะภายในของบุคลากร เช่น ความพึงพอใจในงานและความผูกพันองค์กร เป็นความรู้สึกที่พนักงานมีต่อบทบาทงานและสถานที่ทำงานของตน เมื่อพนักงานรับรู้ว่างานที่ทำมีคุณค่า ได้รับการยอมรับจากที่ทำงาน ย่อมส่งผลต่อแรงจูงใจและความตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ (Judge et al., 2017; Robbins & Judge, 2022) ดังนั้น ในระดับสถานประกอบการ ความพึงพอใจในงานช่วยลดความไม่พอใจ ความเหนื่อยล้า และความตั้งใจลาออกได้ ในขณะที่ความผูกพันองค์กรยังคงช่วยเสริมความเต็มใจในการทุ่มเทและรักษามาตรฐานการทำงาน ตัวแปรทั้งสองจึงเป็นกลไกสำคัญที่เชื่อมโยงระหว่างนโยบายการบริหารกำลังคนขององค์กรกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริบาลผู้สูงอายุ

ในบริบทของงานบริบาลผู้สูงอายุ ความพึงพอใจในงานจึงมิได้หมายถึงเพียงความพึงพอใจด้านค่าตอบแทนหรือสวัสดิการ แต่ครอบคลุมถึงความรู้สึกปลอดภัยทางอารมณ์ ความสมดุลระหว่างภาระงานกับกำลังแรงงาน และความรู้สึกว่าตนเองไม่ได้เผชิญปัญหาในการทำงานเพียงลำพัง ขณะเดียวกัน ความผูกพันองค์กรสะท้อนถึงระดับความรู้สึกเป็นเจ้าของและความเต็มใจที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจให้กับองค์กรในระยะยาว ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อการรักษามาตรฐานการให้บริการในงานที่ต้องอาศัยความสม่ำเสมอและความอดทนสูงเช่นงานบริบาลผู้สูงอายุ (Meyer & Allen, 1997; Cohen, 2014)

งานวิจัยของ นงลักษณ์ พะไกยะ ศิริพันธ์ สาสัตย์ และวาสินี วิเศษฤทธิ์ (2564) ที่ศึกษาเรื่องความต้องการกำลังคนด้านสุขภาพเพื่อรองรับผู้สูงอายุที่มีภาวะพึ่งพิงในอนาคต ผลการวิจัยพบว่ามีความต้องการกำลังคนทั้งในวิชาชีพและไม่เป็นวิชาชีพ ได้แก่ นักบริบาลและผู้ช่วยพยาบาล ซึ่งผู้ใช้บริการสถานบริการผู้สูงอายุเพิ่มขึ้นร้อยละ 10–20 ต่อปี ใน พ.ศ.2573 มีความต้องการ 126,542 – 134,312 คน ความต้องการกำลังคนที่สูงนี้ การดูแลนักบริบาลให้คงอยู่ในอาชีพมีความจำเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในประเด็นความพึงพอใจในงาน ความผูกพันองค์กร และประสิทธิภาพในการทำงาน โดยในเขตกรุงเทพมหานครซึ่งเป็นพื้นที่ที่มีการกระจุกตัวของสถานบริบาลผู้สูงอายุมากที่สุดของประเทศ มีโครงการที่อยู่อาศัย และสถานบริบาลสำหรับผู้สูงอายุรวม 516 โครงการ จากทั้งหมด 916 โครงการทั่วประเทศ (ร้อยละ 56.3) นอกจากนี้ งานวิจัยส่วนใหญ่ยังคงเน้นผลลัพธ์

เชิงนโยบายหรือมาตรฐานสถานประกอบการ มากกว่าการทำความเข้าใจสภาวะภายในของผู้ปฏิบัติงานในฐานะกลไกสำคัญที่ขับเคลื่อนประสิทธิภาพการทำงานในชีวิตจริง (OECD, 2020; WHO, 2019) และงานวิจัยของ Selander et al. (2022) พบว่า พนักงานดูแลผู้สูงอายุเผชิญกับความเครียดจากการทำงานและแรงกดดันด้านจริยธรรมในระดับสูง ซึ่งส่งผลต่อความสามารถในการทำงานและประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

งานวิจัยที่ผ่านมา แม้ว่ายังมีการศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลของความพึงพอใจในงานและความผูกพันองค์กรต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริบาลผู้สูงอายุ แต่ยังไม่มีงานวิจัยที่ศึกษาโดยวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง ดังนั้น งานวิจัยนี้จึงมุ่งศึกษาปัจจัยความพึงพอใจในงานและความผูกพันองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริบาลผู้สูงอายุ โดยเน้นบทบาทของความพึงพอใจในงานและความผูกพันองค์กรในฐานะตัวแปรอธิบายเชิงพฤติกรรมและเชิงทัศนคติ ผลการวิจัยคาดว่าจะช่วยสะท้อนภาพความเป็นจริงของสภาพการทำงานในธุรกิจบริบาลผู้สูงอายุ และเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ที่สามารถนำไปใช้ในการออกแบบระบบการดูแลแรงงาน การป้องกันภาวะเหนื่อยหน่าย และการรักษาบุคลากรคุณภาพในระยะยาวได้อย่างเป็นรูปธรรม

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจในงาน ความผูกพันองค์กร และประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริบาลผู้สูงอายุ

2.เพื่อศึกษาอิทธิพลของความพึงพอใจในงานและความผูกพันองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริบาลผู้สูงอายุ

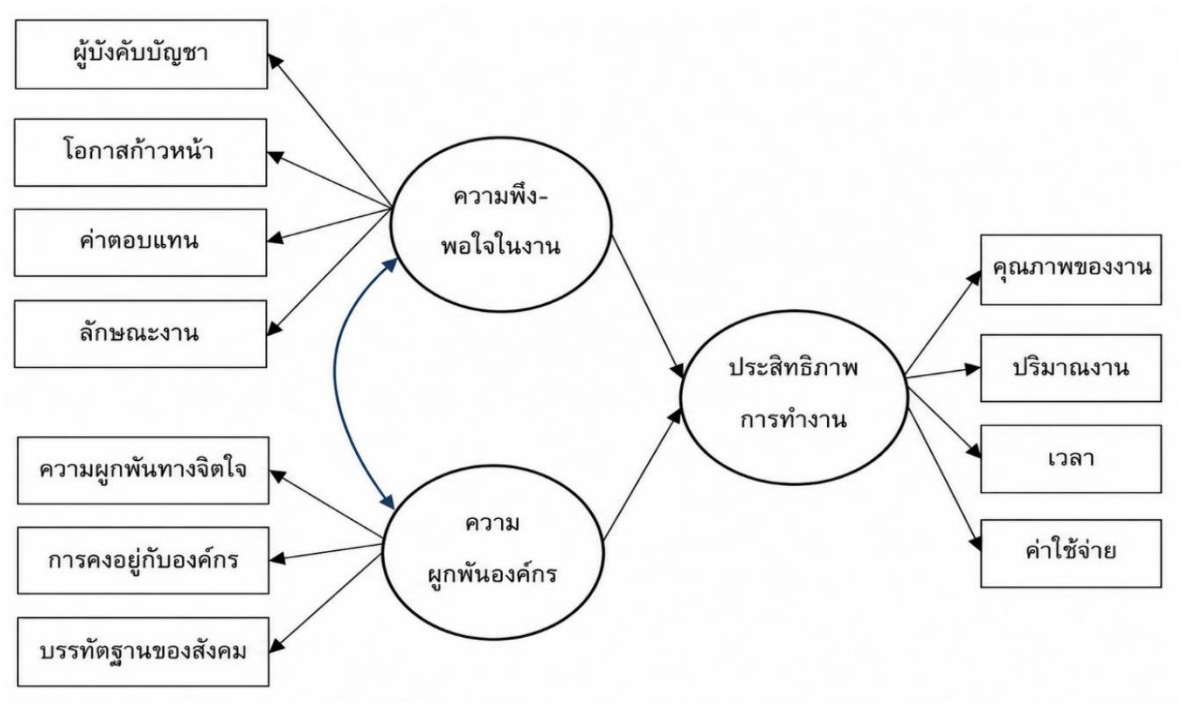
สมมติฐานของการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริบาลผู้สูงอายุ

สมมติฐานที่ 2 ความผูกพันองค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริบาลผู้สูงอายุ

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยสามารถสร้างเป็นกรอบแนวคิดได้ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณแบบสำรวจ (Quantitative Survey Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยความพึงพอใจในงานและความผูกพันองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริบาลผู้สูงอายุ โดยมุ่งวิเคราะห์บทบาทของความพึงพอใจในงานและความผูกพันองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานในบริบทธุรกิจบริการ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ พนักงานบริบาลผู้สูงอายุที่ปฏิบัติงานในสถานบริบาลผู้สูงอายุในภาคเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร เนื่องจากเป็นพื้นที่ที่มีจำนวนประชากรผู้สูงอายุสูงที่สุดของประเทศ ประมาณ 1.24 ล้านคน (กรมการปกครอง, 2566) ส่งผลให้พื้นที่ดังกล่าวมีความต้องการแรงงานดูแลผู้สูงอายุและบริการบริบาลในระดับสูงอย่างต่อเนื่อง

กลุ่มตัวอย่างได้มาจากการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multistage Sampling) โดยเริ่มจากการคัดเลือกสถานบริบาลที่ได้รับอนุญาตตามกฎหมายในแต่ละเขต จำนวน 50 เขตในกรุงเทพมหานคร จากนั้นสุ่มแบบชั้นภูมิตามสัดส่วนสถานบริบาลในเขตกรุงเทพมหานคร หลังจากนั้น คัดเลือกเฉพาะพนักงานบริบาลที่มีประสบการณ์การทำงานอย่างน้อย 1 ปี เพื่อให้มั่นใจว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความเข้าใจบริบทการทำงานและสภาพแวดล้อมภายในองค์กรอย่างแท้จริง แล้วสุ่มอย่างง่ายให้ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 500 คน ซึ่งถือเป็นขนาดตัวอย่างที่เพียงพอสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล

เชิงสถิติ (Comrey and Lee, 2013) และไม่เลือกพนักงานบริบาลที่ไม่มาปฏิบัติงานในวันที่นักวิจัยติดต่อขอเก็บข้อมูลในสถานบริบาลนั้น ๆ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ตอน ได้แก่ 1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีข้อคำถาม 5 ข้อแบบเลือกตอบ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับรายได้ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน แบบสอบถามตอนที่ 2–4 ได้แก่ 2) ความพึงพอใจในงาน 3) ความผูกพันองค์กร และ 4) ประสิทธิภาพการทำงาน มีการพัฒนาข้อคำถามดังนี้

ด้านความพึงพอใจในงานพัฒนาจากแนวคิดของ Smith et al. (1969) ในแบบวัด Job Descriptive Index (JDI) โดยเลือกมิติที่สอดคล้องกับบริบทสถานบริบาล ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา โอกาสก้าวหน้า ค่าตอบแทน และลักษณะงาน

ความผูกพันองค์กรพัฒนาจากแบบวัด Organizational Commitment ของ Meyer & Allen (1991) ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความผูกพันทางจิตใจ การคงอยู่กับองค์กร และบรรทัดฐานของสังคม

ด้านประสิทธิภาพการทำงานพัฒนาขึ้นจากแนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงานของ Hersey and Goldsmith (1980) ซึ่งอธิบายว่าประสิทธิภาพการทำงานเป็นผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานที่สะท้อนความสามารถของบุคลากรในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านคุณภาพของงาน ปริมาณงาน ระยะเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน และการใช้ทรัพยากรหรือค่าใช้จ่ายอย่างคุ้มค่า ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้จึงกำหนดองค์ประกอบของประสิทธิภาพการทำงานไว้ 4 ด้าน ได้แก่ (1) คุณภาพของงาน (Quality) (2) ปริมาณงาน (Quantity) (3) เวลาในการปฏิบัติงาน (Timeliness) และ (4) การใช้ทรัพยากรหรือค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงาน (Cost Effectiveness)

แบบสอบถามตอนที่ 2–4 มีข้อคำถาม 5 ข้อเป็นมาตรประมาณค่าแบบลิเคิร์ต 5 ระดับ ตั้งแต่ระดับเห็นด้วยมากที่สุดจนถึงเห็นด้วยน้อยที่สุด เพื่อสะท้อนระดับการรับรู้และทัศนคติของผู้ตอบแบบสอบถาม

การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และจิตวิทยาองค์การ จำนวน 3 ท่าน โดยใช้ดัชนีความสอดคล้องของเนื้อหา (Index of Item–Objective Congruence: IOC) คัดเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป (Wang, Normile & Lawshe, 2006) โดยค่า IOC ของข้อคำถามมีค่าอยู่ระหว่าง 0.67–1.00 และทดสอบความเที่ยงของเครื่องมือด้วยสัมประสิทธิ์แอลฟ่าของครอนบัค (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยความพึงพอใจในงาน ความผูกพันองค์กร และประสิทธิภาพการทำงานมีค่าแอลฟ่าของครอนบัคเท่ากับ 0.905 0.916 และ 0.907 ตามลำดับ ซึ่งทุกตัวแปรมีค่ามากกว่า 0.70 แสดงถึงความเชื่อมั่นของเครื่องมือในระดับดี และผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของทุกตัวแปรมีค่าดัชนีความสอดคล้องผ่านเกณฑ์ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ดัชนีความสอดคล้องของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

	เกณฑ์	ความพึงพอใจในงาน	ความผูกพันองค์กร	ประสิทธิภาพการทำงาน
χ^2/df	น้อยกว่า 2.00	1.545	0.234	1.516
P-value	มากกว่า 0.05	0.078	0.628	0.081
CFI	มากกว่า 0.95	0.994	0.998	0.995
RMR	น้อยกว่า 0.05	0.003	0.001	0.003
RMSEA	น้อยกว่า 0.05	0.045	0.000	0.049

นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้ตรวจสอบคุณภาพของโมเดลการวัด (Measurement Model) ก่อนการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง โดยพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Factor Loading) ซึ่งมีค่าระหว่าง 0.638–0.915 สูงกว่าเกณฑ์ 0.50 ทุกตัวบ่งชี้ นอกจากนี้ ผลการตรวจสอบความเชื่อมั่นเชิงประกอบ (Composite Reliability: CR) พบว่ามีค่าอยู่ระหว่าง 0.830–0.843 สูงกว่าเกณฑ์ 0.70 และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted: AVE) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.552–0.644 สูงกว่าเกณฑ์ 0.50 แสดงให้เห็นว่าโมเดลการวัดมีความตรงเชิงลู่เข้า (Convergent Validity)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินการโดยการแจกแบบสอบถามให้แก่พนักงานบริบาลผู้สูงอายุในสถานบริบาลที่เข้าร่วมการวิจัย ผู้วิจัยได้ชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัยและยืนยันการรักษาความลับของข้อมูล รวมทั้งแจ้งให้ผู้ตอบแบบสอบถามทราบถึงสิทธิในการปฏิเสธหรือยุติการตอบแบบสอบถามได้ตลอดเวลา เพื่อให้การเก็บข้อมูลเป็นไปตามหลักจริยธรรมการวิจัย แบบสอบถามที่ได้รับคืนถูกตรวจสอบความสมบูรณ์ก่อนนำไปวิเคราะห์ข้อมูล โดยคัดเลือกเฉพาะแบบสอบถามที่มีการตอบครบถ้วนสมบูรณ์เท่านั้น

การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้ถูกนำมาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่ออธิบายลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างและระดับของตัวแปร และสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) โดยใช้โปรแกรม AMOS เวอร์ชั่น 20 และกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยโดยสรุปนำเสนอได้ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามพนักงานบริบาลผู้สูงอายุจำนวน 500 คน ส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยพยาบาล (NA) ร้อยละ 37.40 รองลงมาคือผู้ผ่านการอบรม (CG) ร้อยละ 25.60 และผู้ช่วยพยาบาลวิชาชีพ (PN) ร้อยละ 22.20 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 86.20 และอยู่ในช่วงอายุ 41–50 ปี มากที่สุด ร้อยละ 49.60 ด้านรายได้เฉลี่ยต่อเดือนพบว่าส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 25,001–30,000 บาท ร้อยละ 40.00 และรองลงมาคือ 20,001–25,000 บาท ร้อยละ 24.40 ในด้านการศึกษากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 78.80 รองลงมาคือระดับปริญญาตรี ร้อยละ 17.60

2.ผลการศึกษาระดับความพึงพอใจในงาน ความผูกพันองค์กร และประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริบาลผู้สูงอายุ

ผลการศึกษาระดับความพึงพอใจในงาน ความผูกพันองค์กร และประสิทธิภาพการทำงาน แสดงรายละเอียดค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับ ดังตารางที่ 2

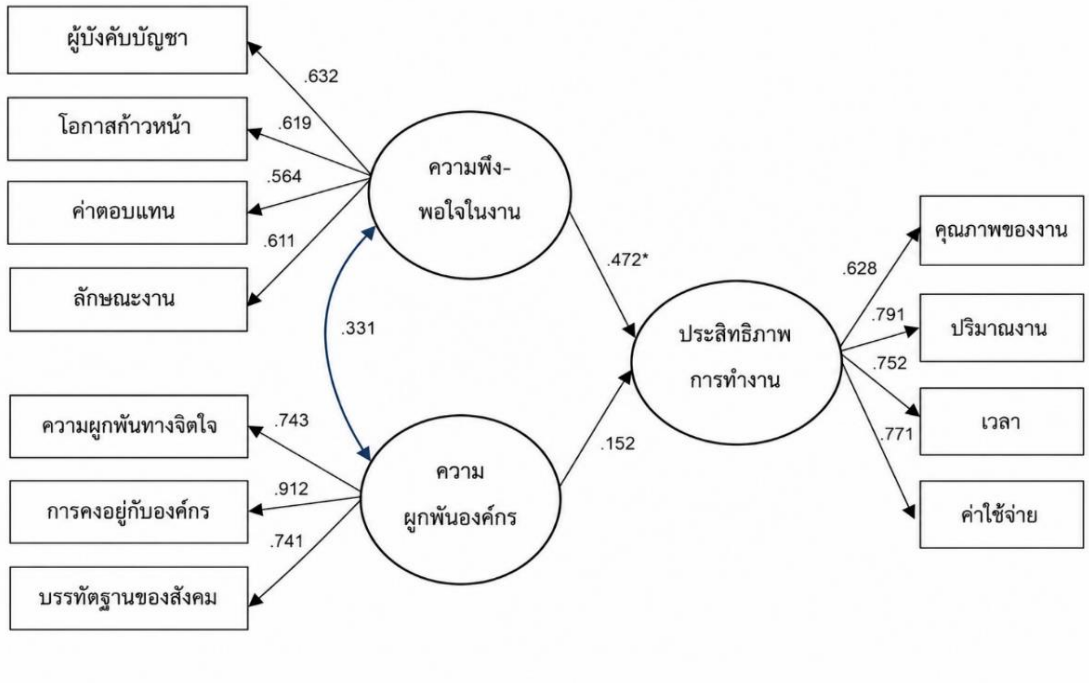
ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปร

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
ความพึงพอใจในงาน	**4.639**	**0.322**	**มากที่สุด**
1. ผู้บังคับบัญชา	4.643	0.423	มากที่สุด
2. โอกาสก้าวหน้า	4.621	0.418	มากที่สุด
3. ค่าตอบแทน	4.698	0.376	มากที่สุด
4. ลักษณะงาน	4.592	0.452	มากที่สุด
ความผูกพันองค์กร	**4.620**	**0.369**	**มากที่สุด**
1. ความผูกพันด้านจิตใจ	4.603	0.429	มากที่สุด
2. ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร	4.628	0.430	มากที่สุด
3. บรรทัดฐานทางสังคม	4.629	0.415	มากที่สุด
ประสิทธิภาพการทำงาน	**4.694**	**0.301**	**มากที่สุด**
1. คุณภาพของงาน	4.665	0.373	มากที่สุด
2. ปริมาณงาน	4.723	0.377	มากที่สุด
3. เวลา	4.717	0.367	มากที่สุด
4. ค่าใช้จ่าย	4.671	0.404	มากที่สุด

จากตารางพบว่า ตัวแปรทั้งสามมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงทั้งหมด ตัวแปรประสิทธิภาพการทำงานมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด (Mean = 4.694, S.D. = 0.301) มี 4 องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบด้านปริมาณงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ตัวแปรความพึงพอใจในงาน (Mean = 4.639, S.D. = 0.322) มี 4 องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบด้านค่าตอบแทนมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และตัวแปรความผูกพันองค์กรมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (Mean = 4.620, S.D. = 0.369) มี 3 องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบด้านบรรทัดฐานทางสังคมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด สะท้อนให้เห็นว่าพนักงานบริบาลผู้สูงอายุรับรู้ต่อสภาพการทำงานและทัศนคติด้านองค์กรในระดับดีมากโดยภาพรวม

3. ผลการศึกษาอิทธิพลของความพึงพอใจในงานและความผูกพันองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริบาลผู้สูงอายุ

โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิภาพการทำงานที่พัฒนาขึ้น ผู้วิจัยปรับโมเดลโดยใช้ modification indices เป็นเกณฑ์ในการปรับ โดยปรับเฉพาะการผ่อนคลายข้อตกลงเบื้องต้น เช่น เมทริกซ์ความคลาดเคลื่อนสามารถมีความสัมพันธ์กันเองได้ เป็นต้น ภายหลังปรับโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่า χ^2/df = 1.21 CFI = 0.99 GFI = 0.98 AGFI = 0.96 RMSEA = 0.02 ซึ่งเมื่อเทียบกับเกณฑ์ พบว่า χ^2/df น้อยกว่า 2.000 CFI มากกว่า 0.95 และ RMSEA น้อยกว่า 0.05 (Hair et al, 2009) สรุปว่าโมเดลมีดัชนีความสอดคล้องผ่านเกณฑ์ทุกค่า (ดังภาพที่ 2 และตารางที่ 3)



ภาพที่ 2 โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model)

ตารางที่ 3 ดัชนีความกลมกลืนก่อนและหลังปรับโมเดล

ดัชนีความกลมกลืน	เกณฑ์	ค่าดัชนีที่วัดได้ก่อนปรับโมเดล	ค่าดัชนีที่วัดได้หลังปรับโมเดล	ผลการพิจารณา
χ^2/df	< 2.00	3.22	1.21	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	0.97	0.99	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.95	0.93	0.98	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.95	0.90	0.96	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.07	0.02	ผ่านเกณฑ์

อิทธิพลของความพึงพอใจในงานและความผูกพันองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริบาลผู้สูงอายุ แสดงรายละเอียดค่าอิทธิพล ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 *ผลการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพลของความพึงพอใจในงานและความผูกพันองค์กรต่อประสิทธิภาพการทำงาน*

เส้นทางอิทธิพล	β	S.E.	C.R.	p-value	อิทธิพลรวม	สรุปผล
ความพึงพอใจในงาน (JS) ⟶ ประสิทธิภาพการทำงาน (JP)	0.472	0.123	3.371	.000	0.472	ส่งผล
ความผูกพันองค์กร (OC) ⟶ ประสิทธิภาพการทำงาน (JP)	0.152	0.065	1.795	.073	0.152	ไม่ส่งผล

ผลการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพลจากตารางที่ 4 แสดงให้เห็นว่า ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สะท้อนให้เห็นว่าการที่พนักงานบริบาลผู้สูงอายุรับรู้ถึงความพึงพอใจในด้านต่าง ๆ ของงาน เช่น ค่าตอบแทน ความมั่นคงในอาชีพ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และการรับรู้คุณค่าในบทบาทหน้าที่ มีส่วนสำคัญในการส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ในทางตรงกันข้าม ความผูกพันองค์กรไม่ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่งอาจอธิบายได้ว่าลักษณะงานบริบาลผู้สูงอายุเป็นงานที่ต้องอาศัยความทุ่มเทเชิงปฏิบัติและแรงจูงใจเฉพาะหน้า มากกว่าความรู้สึกผูกพันเชิงอารมณ์ต่อองค์กรโดยรวม ผลการวิจัยดังกล่าวจึงชี้ให้เห็นว่าการยกระดับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริบาลผู้สูงอายุควรให้ความสำคัญกับการสร้างความพึงพอใจในงานเป็นลำดับแรก มากกว่าการมุ่งเน้นเสริมสร้างความผูกพันองค์กรเพียงอย่างเดียว

อภิปรายผลการวิจัย

อิทธิพลของความพึงพอใจในงานต่อประสิทธิภาพการทำงาน

สมมติฐานการวิจัยที่ 1 ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริบาลผู้สูงอายุ ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ 1 โดยความพึงพอใจในงานด้านค่าตอบแทนเป็นองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด สะท้อนให้เห็นว่าพนักงานรับรู้ว่าผลตอบแทนที่ได้รับมีความเหมาะสมและเป็นธรรม ซึ่งช่วยเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ขณะเดียวกัน ความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชา โอกาสก้าวหน้า และลักษณะงาน ยังสะท้อนถึงการได้รับการสนับสนุนจากองค์กรและการรับรู้ว่างานที่ปฏิบัติมีคุณค่า ส่งผลให้พนักงานเกิดความเต็มใจที่จะทุ่มเทความสามารถในการดูแลผู้สูงอายุอย่างมีคุณภาพ

ผลการวิจัยดังกล่าวสามารถอธิบายได้จากแนวคิดความพึงพอใจในงานที่เสนอว่า เมื่อบุคลากรรับรู้ว่างานสามารถตอบสนองความต้องการของตนเอง ทั้งด้านค่าตอบแทน ความก้าวหน้า การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา และลักษณะงานที่เหมาะสม จะก่อให้เกิดแรงจูงใจภายใน ความผูกพันต่อบทบาทหน้าที่ และความตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ (Judge et al., 2017; Robbins & Judge, 2022) สำหรับพนักงานบริบาลผู้สูงอายุซึ่งต้องเผชิญกับภาระงานทั้งด้านร่างกายและอารมณ์อย่างต่อเนื่อง การรับรู้ว่างานได้รับการยอมรับ มีคุณค่า และได้รับการสนับสนุนจากองค์กรจะช่วยลดความเหนื่อยล้าทางอารมณ์และเสริมสร้างพลังในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้สามารถดูแลผู้สูงอายุได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านคุณภาพของงาน ความรวดเร็ว และความต่อเนื่องของการให้บริการ

ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิวพร ชุ่มเย็น (2562) ที่พบว่า ความพึงพอใจในงานและปัจจัยจูงใจด้านต่าง ๆ ส่งผลต่อการปฏิบัติตามบทบาทการทำงานของผู้ดูแลผู้สูงอายุอย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Maslach & Leiter (2016) และ WHO (2019) ที่อธิบายว่างานบริบาลผู้สูงอายุเป็นงานที่มีความเสี่ยงต่อภาวะเหนื่อยหน่ายจากการทำงานและความเครียดเรื้อรัง ดังนั้น ความพึงพอใจในงานจึงทำหน้าที่เป็นปัจจัยปกป้อง (Protective Factor) ที่ช่วยลดผลกระทบจากความเครียดและภาวะหมดไฟในการทำงาน ขณะเดียวกัน Selander et al. (2022) ยังพบว่า ความเครียดจากการทำงานและแรงกดดันด้านจริยธรรมส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริบาลผู้สูงอายุ ดังนั้น เมื่อพนักงานมีความพึงพอใจในงานสูง ย่อมมีแนวโน้มรักษาสมดุลทางอารมณ์ มีแรงจูงใจในการทำงาน และสามารถปฏิบัติงานภายใต้แรงกดดันได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

อิทธิพลของความผูกพันองค์กรต่อประสิทธิภาพการทำงาน

สมมติฐานการวิจัยที่ 2 ความผูกพันองค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริบาลผู้สูงอายุ ผลการวิจัยพบว่า ความผูกพันองค์กรไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพการทำงาน ไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ 2 โดยความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กรและความผูกพันเชิงบรรทัดฐานทางสังคมเป็นองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ผลการวิจัยดังกล่าวสะท้อนว่าแม้พนักงานจะมีความรู้สึกผูกพันและต้องการคงอยู่กับองค์กรในระดับสูง แต่ความรู้สึกดังกล่าวเพียงอย่างเดียวอาจยังไม่เพียงพอที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพโดยตรง เนื่องจากประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริบาลผู้สูงอายุอาจได้รับอิทธิพลจากปัจจัยอื่นร่วมด้วย เช่น ความพึงพอใจในงาน แรงจูงใจในการทำงาน ภาระงาน ทรัพยากรในการปฏิบัติงาน และการสนับสนุนจากองค์กร

ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ Yeh & Huang (2025) ซึ่งศึกษาผู้ดูแลในสถานดูแลระยะยาวจำนวน 501 คน โดยใช้แบบจำลองสมการโครงสร้าง พบว่า ความผูกพันองค์กรไม่มีอิทธิพลโดยตรงต่อความตั้งใจคงอยู่ในงาน แต่มีอิทธิพลทางอ้อมผ่านปัจจัยอื่น ได้แก่ คุณค่าของงานและแรงจูงใจในการทำงาน ผลการศึกษาดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า ความผูกพันองค์กรอาจทำหน้าที่เป็นปัจจัยพื้นฐานที่ช่วยเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กร แต่การแสดงออกเป็นผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพยังต้องอาศัยปัจจัยด้านแรงจูงใจและสภาพแวดล้อมในการทำงานร่วมด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Meyer & Allen (1997) ที่อธิบายว่า ความผูกพันองค์กรสะท้อนความรู้สึกทางจิตใจของบุคลากรต่อองค์กร แต่ไม่ได้หมายความว่าจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นโดยตรงในทุกบริบท

ในเชิงนโยบาย ผลการวิจัยครั้งนี้สะท้อนว่า การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริบาลผู้สูงอายุไม่ควรมุ่งเน้นเพียงการสร้างความผูกพันต่อองค์กรเท่านั้น แต่ควรดำเนินควบคู่กับการส่งเสริมความพึงพอใจในงาน การพัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงาน และการสนับสนุนทรัพยากรที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน เนื่องจากปัจจัยเหล่านี้อาจมีบทบาทสำคัญต่อการยกระดับประสิทธิภาพการทำงานมากกว่าความผูกพันองค์กรเพียงอย่างเดียว ทั้งนี้ ผลการศึกษายังสอดคล้องกับข้อเสนอของ OECD (2020) และงานวิจัยของ นงลักษณ์ พะไกยะ ศิริพันธ์ สาสัตย์ และวาสินี วิเศษฤทธิ์ (2564) ที่เสนอว่าการรองรับความต้องการกำลังคนด้านการดูแลผู้สูงอายุในอนาคตไม่เพียงต้องรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กร แต่ยังต้องพัฒนาปัจจัยที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1) ควรพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งสร้างสภาวะทางจิตใจเชิงบวก โดยให้ความสำคัญกับการสร้างความสุข ความพึงพอใจ และแรงจูงใจในการทำงาน ควบคู่กับการออกแบบระบบงานที่เหมาะสมกับภาระงานจริง

2) เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชา ควรส่งเสริมรูปแบบการบริหาร ที่เน้นการสนับสนุนทางอารมณ์ การรับฟังปัญหา และการเป็นที่พึ่งทางจิตใจ ซึ่งจะช่วยลดภาวะเหนื่อยหน่ายจากการทำงานและเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

3) ควรสร้างบรรยากาศการทำงานที่ปลอดภัยและเอื้อต่อการทำงาน ควรส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยทั้งทางกายภาพและทางอารมณ์ เพื่อให้พนักงานเกิดความมั่นใจและลดความเสี่ยงจากความเครียดในการทำงาน

4) ควรส่งเสริมระบบดูแลสุขภาวะจิตใจของบุคลากรในสถานประกอบการ ควรสนับสนุนโปรแกรมเสริมสร้างสุขภาวะจิตใจ (การให้คำปรึกษาทางจิตวิทยาในสถานประกอบการ และ ระบบดูแลพนักงานหลังเหตุการณ์วิกฤต เพื่อช่วยลดความเครียดและภาวะหมดไฟในการทำงาน

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรขยายพื้นที่ศึกษาไปยังจังหวัดอื่นหรือภูมิภาคที่มีบริบทการดูแลผู้สูงอายุแตกต่างกัน รวมถึงเปรียบเทียบสถานบริบาลประเภทต่าง ๆ เพื่อเพิ่มการนำไปใช้ในระดับประเทศได้กว้างขวางยิ่งขึ้น

2) ควรพิจารณาศึกษาตัวแปรเพิ่มเติม เช่น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะเหนื่อยหน่ายจากการทำงาน ความเครียดในการทำงาน ภาวะความยืดหยุ่นทางจิตใจ และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร เพื่อพัฒนาแบบจำลองเชิงสาเหตุที่สามารถอธิบายพฤติกรรมการทำงานของพนักงานบริบาลผู้สูงอายุได้อย่างครอบคลุมและลึกซึ้งยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

กรมการปกครอง. (2566). *สถิติประชากรผู้สูงอายุของประเทศไทย*. กรุงเทพฯ: กระทรวงมหาดไทย.

กรมกิจการผู้สูงอายุ. (2568). *สถานประกอบการการดูแลผู้สูงอายุ กรมสนับสนุนการบริการสุขภาพ*. สืบค้นเมื่อ 20 มกราคม 2569 จาก https://www.dop.go.th/download/news/th1743570338-5622_0.pdf.

นงลักษณ์ พะไกยะ ศิริพันธ์ สาสัตย์ และวาสินี วิเศษฤทธิ์. (2564). ความต้องการกำลังคนด้านสุขภาพเพื่อรองรับผู้สูงอายุที่มีภาวะพึ่งพิงในอนาคต. *วารสารวิจัยระบบสาธารณสุข, 15*(2), 200–217.

ศิวพร ชุ่มเย็น. (2562). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติตามบทบาทการทำงานของผู้ดูแลผู้สูงอายุที่มีภาวะพึ่งพิง จังหวัดอุตรดิตถ์.* วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยนเรศวร.

Cohen, A. (2014). Organizational commitment research: Past, present and future. *Leadership & Organization Development Journal, 35*(7), 600–619. https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2012-0058

Comrey, A. L., & Lee, H. B. (2013). *A first course in factor analysis*. Psychology press.

Donoghue, C. (2010). Nursing home staff turnover and retention: An analysis of national level data. *Journal of Applied Gerontology, 29*(1), 89–106. https://doi.org/10.1177/0733464809334899

Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Hulin, C. L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and change. *Journal of Applied Psychology, 102* (3), 356–374. https://doi.org/10.1037/apl0000181

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry, 15*(2), 103–111. https://doi.org/10.1002/wps.20311

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*(1),61–89.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application.* Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

OECD. (2020). *Who cares? Attracting and retaining care workers for the elderly*. Paris: OECD Publishing.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior.* (19th ed.). Harlow: Pearson Education.

Selander, K., Nikunlaakso, R., & Laitinen, J. (2022). Association between work ability and work stressors: Cross-sectional survey of elderly services and health and social care service employees. *Archives of Public Health*, *80*(83), 1–9. https://doi.org/10.1186/s13690-022-00841-2.

Shen, K., McGarry, B. E., & Gandhi, A. D. (2023). Health care staff turnover and quality of care at nursing homes. *JAMA Internal Medicine, 183*(11), 1247–1254. https://doi.org/10.1001/jamainternmed.2023.5225

WHO. (2019). *Burn-out an "occupational phenomenon": International classification of diseases*. Geneva: WHO.

Yeh, S.-H., & Huang, K.-C. (2025). The impact of organizational commitment and work motivation on retention intention: Evidence from long-term care institution caregivers based on expectancy theory. *Healthcare, 13*(22), 2832. https://doi.org/10.3390/healthcare13222832.

ผลกระทบของการรับรู้ถึงการปกป้องข้อมูลส่วนบุคคลต่อความไว้วางใจและการทำการตลาดแบบเจาะจงตัวบุคคลของผู้ใช้แพลตฟอร์มตลาดดิจิทัลในเขตกรุงเทพมหานคร

The effects of perceived privacy protection on trust and personalized marketing of digital marketplace platform in Bangkok metropolis

ปุณณะ คงสว่าง
Punna Kongsawang
อาจารย์ประจำภาควิชาการโฆษณาและการประชาสัมพันธ์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
Lecturer of Advertising and Public Relation Faculty of Business Administration Ramkhamhaeng University
Corresponding Author. E-mail: punna.kong@rumail.ru.ac.th
Received July 17,2026; Revised August 21, 2026; Accepted August 25,2026

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาผลกระทบของการรับรู้ถึงการปกป้องข้อมูลส่วนบุคคลของลูกค้าต่อความไว้วางใจ และการรับรู้ถึงการตลาดแบบเจาะจงตัวบุคคล และ2) เพื่อศึกษาผลกระทบของความไว้วางใจต่อการรับรู้ถึงการตลาดแบบเจาะจงตัวบุคคล รูปแบบการวิจัยเป็นการวิจัยแบบผสมผสาน กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีประสบการณ์เกี่ยวกับธุรกิจแพลตฟอร์มตลาดดิจิทัล จำนวน 10 ท่าน และผู้ใช้บริการแพลตฟอร์มตลาดดิจิทัลที่อาศัยอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 400 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมี 2 ชนิด คือ 1) การสัมภาษณ์เชิงลึก 2) แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ การหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ตัวแบบจำลองสมการโครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้ถึงการปกป้องข้อมูลส่วนบุคคลของลูกค้าส่งผลกระทบทางบวกต่อความไว้วางใจ และการรับรู้ถึงการตลาดแบบเจาะจงตัวบุคคล และความไว้วางใจส่งผลกระทบทางบวกต่อการรับรู้ถึงการตลาดแบบเจาะจงตัวบุคคล ข้อค้นพบจากงานวิจัยจะช่วยอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ถึงการปกป้องข้อมูลส่วนบุคคล ความไว้วางใจ และการตลาดแบบเจาะจงตัวบุคคล ซึ่งสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ในการพัฒนากลยุทธ์การตลาดดิจิทัลที่คำนึงถึงการสร้างความเชื่อมั่นของผู้บริโภคควบคู่กับการใช้ข้อมูลส่วนบุคคลอย่างเหมาะสม

คำสำคัญ: การรับรู้ถึงการปกป้องข้อมูลส่วนบุคคล; ความไว้วางใจ; ตัวการรับรู้ถึงการตลาดแบบเจาะจงตัวบุคคล

Abstract

This research aimed to: (1) examine the effects of customers' perceived privacy protection on trust and perceived personalized marketing; and (2) examine the effect of trust on perceived personalized marketing. A mixed-methods research design was employed. The participants comprised 10 experts and experienced professionals in the digital marketplace platform business and 400 digital marketplace platform users residing in

Bangkok, Thailand. Two research instruments were used: in-depth interviews and a questionnaire. Quantitative data were analyzed using percentage, mean, standard deviation, and structural equation modeling (SEM). The findings revealed that customers' perceived privacy protection had positive effects on both trust and perceived personalized marketing. Trust also had a positive effect on perceived personalized marketing. These findings contribute to explaining the relationships among perceived privacy protection, trust, and personalized marketing and provide empirical evidence that can inform the development of digital marketing strategies that foster consumer trust while ensuring the appropriate use of personal data.

Keywords: Perceived Privacy Protection; Trust; Perceived Personalized Marketing

บทนำ

การพัฒนาอย่างรวดเร็วของปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) เทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก ได้เปลี่ยนรูปแบบการตลาดดิจิทัลจากการสื่อสารแบบมวลชนไปสู่การตลาดแบบเจาะจงตัวบุคคล (Personalized Marketing) ซึ่งสามารถนำเสนอสินค้า บริการ และข้อมูลที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคแต่ละรายได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Cloarec et al., 2024; Saura et al., 2024; Teepapal, 2025) อย่างไรก็ตาม การดำเนินกลยุทธ์ดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยการรวบรวมและประมวลผลข้อมูลส่วนบุคคลจำนวนมาก ส่งผลให้ประเด็นด้านความเป็นส่วนตัวและการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลกลายเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการยอมรับการตลาดดิจิทัลของผู้บริโภค งานวิจัยล่าสุดชี้ให้เห็นว่า แม้ผู้บริโภคต้องการประสบการณ์ที่ได้รับการปรับแต่งให้ตรงกับความต้องการของตน แต่ในขณะเดียวกันก็มีความกังวลเกี่ยวกับการเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล (Hasan & Mayr, 2026) ก่อให้เกิดปรากฏการณ์ที่เรียกว่า Personalization–Privacy Paradox ซึ่งความไว้วางใจเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยลดการรับรู้ความเสี่ยงและเพิ่มการยอมรับการใช้ข้อมูลส่วนบุคคลเพื่อการตลาด (Cloarec et al., 2024) นอกจากนี้ Martin & Murphy (2017) อธิบายว่าการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลเป็นพื้นฐานสำคัญของการสร้างความไว้วางใจระหว่างผู้บริโภคกับองค์กร ขณะที่ Bleier & Eisenbeiss (2015) รวมถึง Aguirre et al. (2015) พบว่าความไว้วางใจส่งผลให้ผู้บริโภคมีทัศนคติเชิงบวกต่อการตลาดแบบเจาะจงตัวบุคคลและการเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลมากขึ้น อย่างไรก็ตาม งานวิจัยส่วนใหญ่ยังศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรดังกล่าวเป็นรายคู่หรือมุ่งเน้นบริบทของการโฆษณาออนไลน์และสื่อสังคมออนไลน์ จึงยังขาดการอธิบายกลไกความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ถึงการปกป้องข้อมูลส่วนบุคคล ความไว้วางใจ และการรับรู้การตลาดแบบเจาะจงตัวบุคคลในบริบทของแพลตฟอร์มตลาดดิจิทัล

ประเทศไทยเป็นหนึ่งในประเทศที่มีการเติบโตของธุรกิจพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์และแพลตฟอร์มตลาดดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง ข้อมูลล่าสุดสะท้อนให้เห็นถึงการขยายตัวดังกล่าวอย่างชัดเจน

โดยรายงาน e-Conomy SEA ค.ศ. 2025 ระบุว่า เศรษฐกิจดิจิทัลของประเทศไทยมีมูลค่าสินค้ารวม (Gross Merchandise Value: GMV) ประมาณ 56 พันล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2568 เพิ่มขึ้นร้อยละ 16 จากปีก่อนหน้า ขณะที่ภาคอีคอมเมิร์ซซึ่งเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญมีมูลค่าประมาณ 33 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ และเติบโตถึงร้อยละ 22 (Google, Temasek, & Bain & Company, 2025) นอกจากนี้ ข้อมูลของสำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ยังพบว่า e-Marketplace เป็นช่องทางการขายออนไลน์ที่ได้รับความนิยมสูงสุดของผู้ประกอบการไทย โดยมีสัดส่วนร้อยละ 24.58 (Electronic Transactions Development Agency, 2024)โดยผู้ประกอบการได้นำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์และการวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้ามาใช้ในการพัฒนาการตลาดแบบเจาะจงตัวบุคคลเพื่อยกระดับประสบการณ์ของผู้บริโภค ขณะเดียวกัน การบังคับใช้พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 (PDPA) ทำให้การเก็บรวบรวม การใช้ และการเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลต้องดำเนินการภายใต้หลักความโปร่งใสและความรับผิดชอบมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้ผู้บริโภคให้ความสำคัญกับการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลควบคู่กับคุณค่าที่ได้รับจากการตลาดแบบเจาะจงตัวบุคคล อย่างไรก็ตาม แม้งานวิจัยในต่างประเทศจะยืนยันบทบาทของความไว้วางใจในฐานะปัจจัยสำคัญของการยอมรับเทคโนโลยีและการตลาดดิจิทัล แต่การศึกษาที่อธิบายกลไกความสัมพันธ์ระหว่าง การรับรู้ถึงการปกป้องข้อมูลส่วนบุคคล ความไว้วางใจ และ การรับรู้การตลาดแบบเจาะจงตัวบุคคล ในบริบทของผู้ใช้แพลตฟอร์มตลาดดิจิทัลในประเทศไทยยังมีจำนวนจำกัด จึงยังไม่สามารถอธิบายได้อย่างชัดเจนว่าการรับรู้ด้านการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลจะส่งผลต่อการยอมรับการตลาดแบบเจาะจงตัวบุคคลผ่านการสร้างความไว้วางใจได้อย่างไร

บทความวิจัยนี้นำเสนอผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ถึงการปกป้องข้อมูลส่วนบุคคล ความไว้วางใจ และการรับรู้ถึงการตลาดแบบเจาะจงตัวบุคคลของผู้ใช้แพลตฟอร์มตลาดดิจิทัลในประเทศไทย ข้อค้นพบจะช่วยเติมเต็มองค์ความรู้ด้านการตลาดดิจิทัล โดยอธิบายบทบาทของการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลในฐานะปัจจัยพื้นฐานของการสร้างความไว้วางใจและการยอมรับการตลาดแบบเจาะจงตัวบุคคล อีกทั้งยังเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์สำหรับผู้ประกอบการในการกำหนดนโยบายด้านการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลและพัฒนากลยุทธ์การตลาดดิจิทัลที่สามารถสร้างความเชื่อมั่นควบคู่กับการใช้ข้อมูลส่วนบุคคลอย่างเหมาะสม

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาผลกระทบของการรับรู้ถึงการปกป้องข้อมูลส่วนบุคคลต่อความไว้วางใจและการรับรู้การตลาดแบบเจาะจงตัวบุคคล

2. เพื่อศึกษาผลกระทบของความไว้วางใจต่อการรับรู้ถึงการตลาดแบบเจาะจงตัวบุคคล

สมมติฐานของการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 การรับรู้ถึงการปกป้องข้อมูลส่วนบุคคลของลูกค้าส่งผลกระทบทางบวกต่อความไว้วางใจ

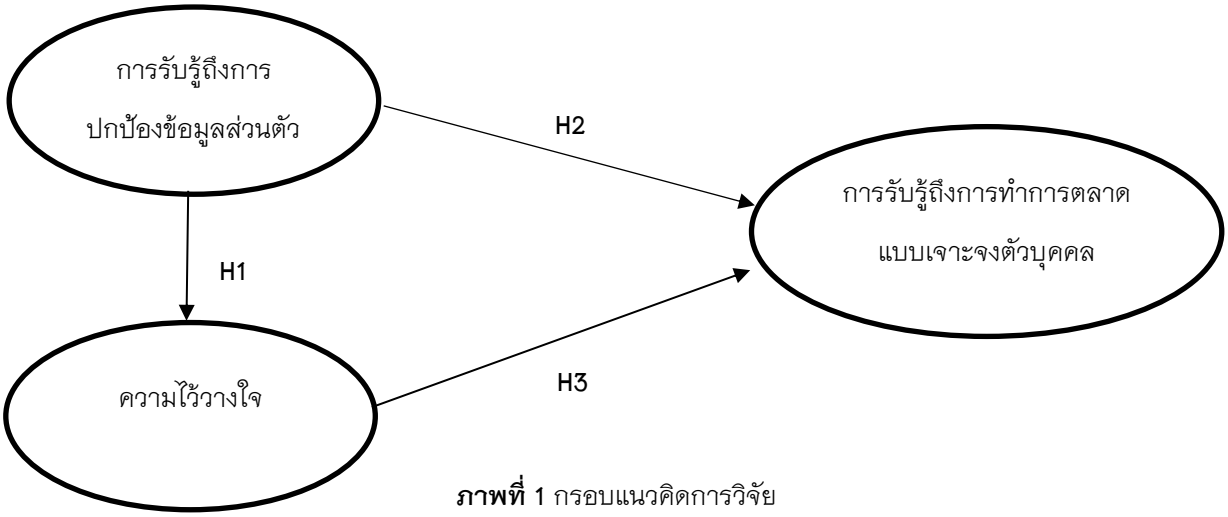
สมมติฐานที่ 2 การรับรู้ถึงการปกป้องข้อมูลส่วนบุคคลของลูกค้าส่งผลกระทบทางบวกต่อการรับรู้ถึงการทำการตลาดแบบเจาะจงตัวบุคคล

สมมติฐานที่ 3 ความไว้วางใจของลูกค้าส่งผลกระทบทางบวกต่อการรับรู้ถึงการทำการตลาดแบบเจาะจงตัวบุคคล

กรอบแนวคิดการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยจากการบูรณาการข้อมูลที่ได้จาก การทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ร่วมกับ ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีประสบการณ์ด้านแพลตฟอร์มตลาดดิจิทัล เพื่อให้กรอบแนวคิดสะท้อนทั้งองค์ความรู้ทางวิชาการและบริบทการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน ก่อนนำมาพัฒนาเป็นตัวแบบการวิจัยและสมมติฐานการวิจัย

จากการสังเคราะห์ข้อมูลดังกล่าว ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดที่ประกอบด้วยตัวแปรแฝง 3 ตัว ได้แก่ การรับรู้ถึงการปกป้องข้อมูลส่วนบุคคล (Perceived Privacy Protection) ความไว้วางใจ (Trust) และ การรับรู้การตลาดแบบเจาะจงตัวบุคคล (Perceived Personalized Marketing) ทั้งนี้ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรได้รับการพัฒนาจากการสังเคราะห์แนวคิดและข้อค้นพบจากงานวิจัยเชิงประจักษ์ รวมถึงข้อคิดเห็นที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อให้กรอบแนวคิดมีความครอบคลุมและสอดคล้องกับบริบทของผู้ใช้แพลตฟอร์มตลาดดิจิทัลในประเทศไทย ดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) รูปแบบขั้นตอนเชิงสำรวจ (Exploratory Sequential Design) โดยเริ่มจากการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อพัฒนากรอบแนวคิด ตามด้วยการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร และใช้การวิจัยเชิงคุณภาพอีกครั้งเพื่อยืนยันผลการวิจัยเชิงปริมาณ

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง การวิจัยเชิงคุณภาพระยะแรกใช้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 10 คน คัดเลือกแบบเจาะจงจากผู้มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับธุรกิจและการตลาดผ่านแพลตฟอร์มตลาดดิจิทัล ครอบคลุมผู้บริหาร นักวิชาการ ผู้จัดการ และผู้ใช้บริการ

สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรคือผู้ใช้แพลตฟอร์มตลาดดิจิทัลบนโทรศัพท์มือถือที่อาศัยอยู่ในกรุงเทพมหานคร เนื่องจากไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน จึงกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามแนวทางของ Cochran (1977) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และความคลาดเคลื่อนร้อยละ 5 ได้ขนาดขั้นต่ำประมาณ 384 คน และใช้กลุ่มตัวอย่างจริงจำนวน 400 คน หลังการวิเคราะห์เชิงปริมาณผู้วิจัยสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มใหม่เพื่อยืนยันผลการวิจัย

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือประกอบด้วย 2 ชนิด ได้แก่ 1) แบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบคำถามปลายเปิด สำหรับรวบรวมข้อมูลเพื่อพัฒนากรอบแนวคิดและยืนยันผลการวิจัย และ 2) แบบสอบถามจำนวน 28 ข้อ ประกอบด้วยคำถามคัดกรอง 3 ข้อ ข้อมูลส่วนบุคคล 5 ข้อ และข้อคำถามมาตราส่วน Likert 5 ระดับ จำนวน 20 ข้อ ครอบคลุมการรับรู้ถึงการปกป้องข้อมูลส่วนบุคคล 6 ข้อ ความไว้วางใจ 6 ข้อ และการรับรู้การตลาดแบบเจาะจงตัวบุคคล 8 ข้อ

3. การสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือ แบบสอบถามพัฒนาจากแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และผลการวิจัยเชิงคุณภาพ จากนั้นตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน ด้วยค่า IOC โดยข้อคำถามทุกข้อมีค่ามากกว่า 0.50 และนำไปทดลองใช้กับผู้ใช้บริการจำนวน 40 คน ผลการทดสอบความเชื่อมั่นพบว่า ค่า Cronbach's alpha ของการรับรู้ถึงการปกป้องข้อมูลส่วนบุคคล เท่ากับ 0.947 ความไว้วางใจ เท่ากับ 0.917 และการรับรู้การตลาดแบบเจาะจงตัวบุคคล เท่ากับ 0.917 ซึ่งผ่านเกณฑ์ 0.70 ทั้งหมด สำหรับข้อมูลเชิงคุณภาพ ตรวจสอบความน่าเชื่อถือด้วยวิธีสามเส้า (Triangulation) โดยพิจารณาความสอดคล้องของข้อมูลด้านเวลา สถานที่ และบุคคล

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยเริ่มจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 10 คน เพื่อนำข้อมูลมาสังเคราะห์ร่วมกับวรรณกรรมและพัฒนากรอบแนวคิด จากนั้นเก็บข้อมูลเชิงปริมาณด้วยแบบสอบถามออนไลน์ผ่าน Google Forms จากผู้ใช้แพลตฟอร์มตลาดดิจิทัลจำนวน 400 คน และ

ภายหลังการวิเคราะห์เชิงปริมาณได้สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มใหม่อีกครั้งเพื่อยืนยันและประกอบการอธิบายผลการวิจัย

5. การวิเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลเชิงคุณภาพวิเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยให้รหัสข้อมูล จัดหมวดหมู่ ตัดทอนข้อมูล สังเคราะห์ประเด็น และตรวจสอบข้อสรุปด้วยวิธีสามเส้า ส่วนข้อมูลเชิงปริมาณวิเคราะห์ด้วยค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ด้วยโปรแกรม LISREL 8.8 โดยใช้วิธีประมาณค่าภาวะน่าจะเป็นสูงสุด (Maximum Likelihood Estimation)

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญในระยะแรก พบประเด็นสำคัญที่สอดคล้องกันว่า การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลเป็นพื้นฐานสำคัญของการสร้างความไว้วางใจต่อแพลตฟอร์มตลาดดิจิทัล โดยเฉพาะการเก็บและใช้ข้อมูลอย่างเหมาะสม ความโปร่งใส และความปลอดภัยของข้อมูล ขณะเดียวกัน ผู้ให้ข้อมูลเห็นว่าความไว้วางใจเป็นเงื่อนไขสำคัญต่อการยอมรับการนำข้อมูลส่วนบุคคลไปใช้เพื่อเสนอสินค้า บริการ และข้อเสนอที่ตรงกับความต้องการของผู้บริโภค ผลการสัมภาษณ์ดังกล่าวจึงสนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ถึงการปกป้องข้อมูลส่วนบุคคล ความไว้วางใจ และการรับรู้การตลาดแบบเจาะจงตัวบุคคล และถูกนำมาใช้ประกอบการพัฒนากรอบแนวคิดสำหรับการทดสอบเชิงปริมาณในขั้นต่อไป

ผลการวิจัยจากการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ใช้แพลตฟอร์มตลาดดิจิทัลในเขตกรุงเทพมหานครที่ได้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 400 คน สามารถสรุปได้ดังนี้

ผู้ตอบแบบส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 54.75 มีช่วงอายุระหว่าง 21–37 ปี ร้อยละ 54.25 มีรายได้ 10,001–30,000 บาท ร้อยละ 37.00 มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 47.50 ประกอบอาชีพพนักงานบริษัทเอกชน ร้อยละ 36.75 ใช้แพลตฟอร์ม Shopee ร้อยละ 44.75 ความถี่ในการใช้แพลตฟอร์ม จำนวน 1 ครั้งต่อสัปดาห์ ร้อยละ 29.00

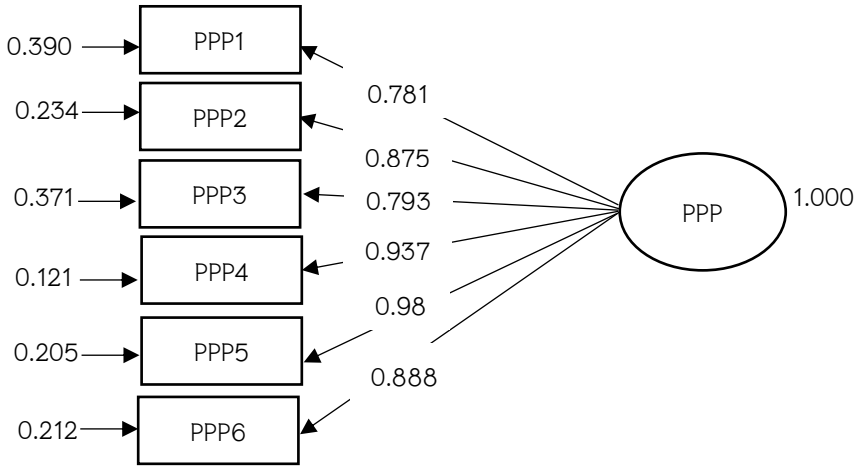
การวิเคราะห์ผลสถิติของระดับค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแต่ละตัวแปร โดยการคำนวณค่าเฉลี่ย (M) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และสัมประสิทธิ์ของการแปรผัน (CV) โดยดูการกระจายตัวจากค่า CV พบว่า ด้านการรับรู้ถึงการปกป้องข้อมูลส่วนบุคคล (PPP) มีค่าเฉลี่ยรวมเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก (M = 4.079) มีค่า CV ระหว่าง 0.230–0.265 ด้านความไว้วางใจ (TUS) มีค่าเฉลี่ยรวมความไว้วางใจอยู่ในระดับมากที่สุด (M = 4.337) มีค่า CV ระหว่าง 0.151–0.198 ด้านการรับรู้ถึงการตลาดแบบเจาะจงตัวบุคคล (PPM) มีค่าเฉลี่ยรวมเห็นด้วยอยู่ในระดับมากที่สุด (M = 4.404) มีค่า CV ระหว่าง 0.137–0.175 โดยสรุป ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับการรับรู้ถึงการปกป้องข้อมูลส่วนบุคคล ความไว้วางใจ และการรับรู้ถึงการตลาดแบบเจาะจงตัวบุคคลอยู่ในระดับมากและมากที่สุด

โดยแต่ละตัวแปรมีค่าสัมประสิทธิ์การแปรผันอยู่ในระดับต่ำ สะท้อนว่าข้อมูลมีการกระจายตัวน้อย และผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในทิศทางที่สอดคล้องกัน จึงมีความเหมาะสมสำหรับการนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและทดสอบสมมติฐานด้วยแบบจำลองสมการโครงสร้างในลำดับต่อไป

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง

จากการพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (standardized factor loading) โดยค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของแต่ละตัวแปรสังเกตได้ ต้องมีค่าตั้งแต่ 0.5 ค่า AVE ตั้งแต่ 0.5 และค่าความเที่ยงรวมของแต่ละตัวแปรแฝง (CR) ตั้งแต่ 0.6 (Hair et al., 2018)

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันความตรงเชิงโครงสร้างตัวแปรหลักการรับรู้ถึงการปกป้องข้อมูลส่วนบุคคล



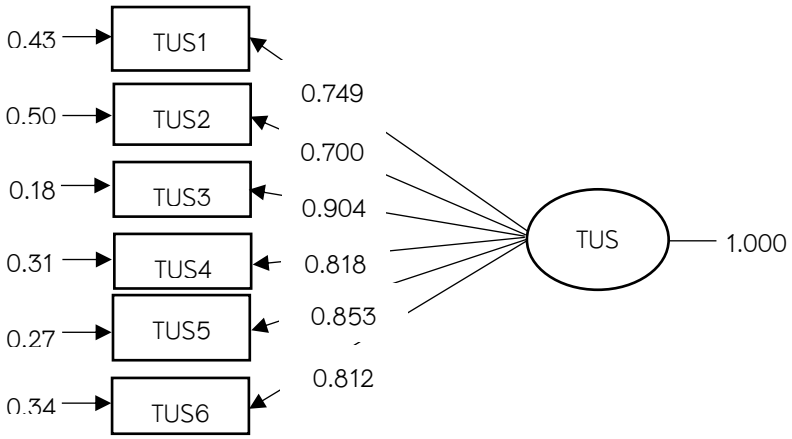
chi-square = 10.361, df = 8, chi-square/df = 1.295, p value = 0.241, GFI = .992, CFI = .999, NFI = .995, IFI = .999, AGFI = .978, RMR = .009RMSEA = 0.027

ภาพที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันความตรงเชิงโครงสร้างตัวแปรหลักการรับรู้ถึงการปกป้องข้อมูลส่วนบุคคล (Perceived Privacy Protection--PPP)

ความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปรหลักรูปแบบการรับรู้ถึงการปกป้องข้อมูลส่วนบุคคล (PPP) การวิจัยครั้งนี้ได้ปรับตัวแปรหลักตัวนี้เป็นตัวแปรแฝงอันดับที่หนึ่ง (First Order Factor) แม้ว่าจะมีองค์ประกอบ จำนวน 3 ด้าน คือ ด้านการรับข้อมูลลูกค้าและการจัดเก็บ (Collection) ด้านการรับรู้และการดำเนินการเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล (Awareness) และด้านการควบคุมและระบบป้องกันข้อมูล (Control) โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้จากข้อคำถาม 6 ข้อ การรับรู้ถึงการปกป้องข้อมูลส่วนบุคคล (PPP) ที่ปรับปรุงสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์

ที่กำหนด พบว่า รายการข้อคำถามที่มีค่า t statistics สูงที่สุดของรายการข้อคำถาม จากจำนวน 6 ข้อ คือ ข้าพเจ้ามั่นใจว่าแพลตฟอร์มฯ มีวิธีการเก็บและใช้ข้อมูลส่วนบุคคลอย่างปลอดภัย

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันความตรงเชิงโครงสร้างตัวแปรหลักความไว้วางใจ

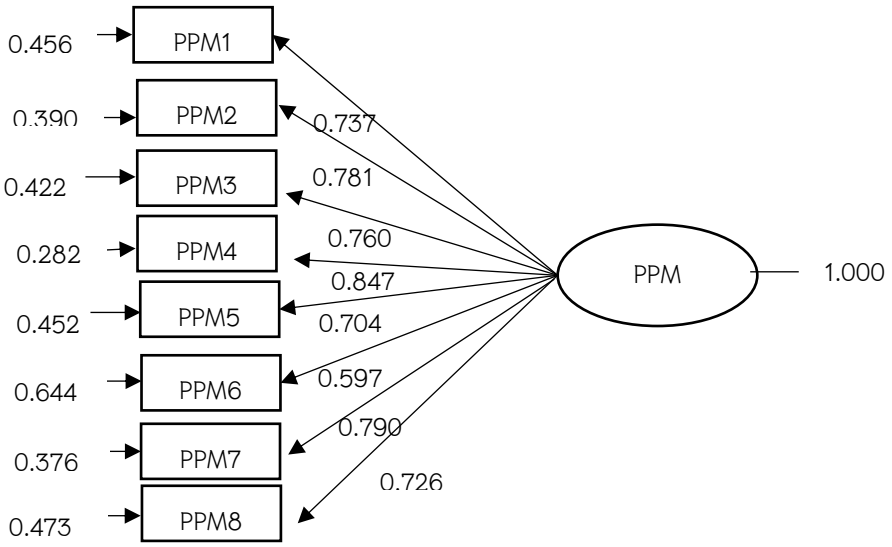


chi-square=3.30, df = 5, chi-square/df = 0.660 p value = 0.654, CFI = 1.000, GFI = 0.997, AGFI = 0.988, RMSEA = 0.000

ภาพที่ 3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันความตรงเชิงโครงสร้างตัวแปรหลักความไว้วางใจ (Trust --TUS)

ความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปรหลักรูปแบบความไว้วางใจ(TUS) การวิจัยครั้งนี้ ได้ปรับตัวแปรหลักตัวนี้เป็นตัวแปรแฝงอันดับที่หนึ่ง (First Order Factor) แม้ว่าจะมีองค์ประกอบ จำนวน 3 ด้าน คือ ด้านความไว้วางใจด้านศักยภาพ (Competence) ด้านความไว้วางใจด้านความซื่อสัตย์ (Integrity) และด้านความไว้ใจด้านความหวังดี (Benevolence) โดยผู้วิจัยได้ปรับองค์ประกอบทั้ง 3 ด้าน ให้แต่ละด้านมีตัวชี้วัด 2 รายการข้อคำถาม ความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปรหลักรูปแบบความไว้วางใจ (TUS) พบว่า รายการข้อคำถามที่มีค่า t statistics สูงที่สุดจากจำนวน 6 ข้อ คือ ข้าพเจ้าเชื่อว่าแพลตฟอร์มฯ มีความเชี่ยวชาญในเรื่องของการจัดการ การสั่งซื้อ การชำระเงิน และการจัดส่งสินค้าเป็นอย่างดี

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันความตรงเชิงโครงสร้างตัวแปรหลักการ การรับรู้ถึงการตลาดแบบเจาะจงตัวบุคคล



chi-square= 1.52, df = 8, chi-square/df = 0.19, p value = 0.992, CFI = 1.000,
GFI = 0.999, AGFI = 0.996, RMSEA = 0.000

ภาพที่ 4 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันความตรงเชิงโครงสร้างตัวแปรหลักการการรับรู้ถึงการตลาดแบบเจาะจงตัวบุคคล (Perceived Personalized Marketing--PPM)

ความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปรหลักรูปแบบด้าน การรับรู้ถึงการตลาดแบบเจาะจงตัวบุคคล (PPM) การวิจัยครั้งนี้ได้ปรับตัวแปรหลักตัวนี้เป็นตัวแปรแฝงอันดับที่หนึ่ง (First Order Factor) แม้ว่าจะมีองค์ประกอบ จำนวน 2 ด้าน คือ ด้านการปรับแต่งบริการ (Service Customization) และด้านประสบการณ์ของลูกค้า (Customer Experience) โดยผู้วิจัยได้ปรับองค์ประกอบทั้ง 2 ด้าน ให้แต่ละด้านมีตัวชี้วัด 4 รายการข้อคำถาม ความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปรหลักรูปแบบ การรับรู้ถึงการตลาดแบบเจาะจงตัวบุคคล (PPM) พบว่า รายการข้อคำถามที่มีค่า t statistics สูงที่สุดของรายการข้อคำถามจากจำนวน 8 ข้อ คือ แพลตฟอร์มฯ สามารถนำเสนอสินค้าและบริการได้ตรงใจข้าพเจ้า

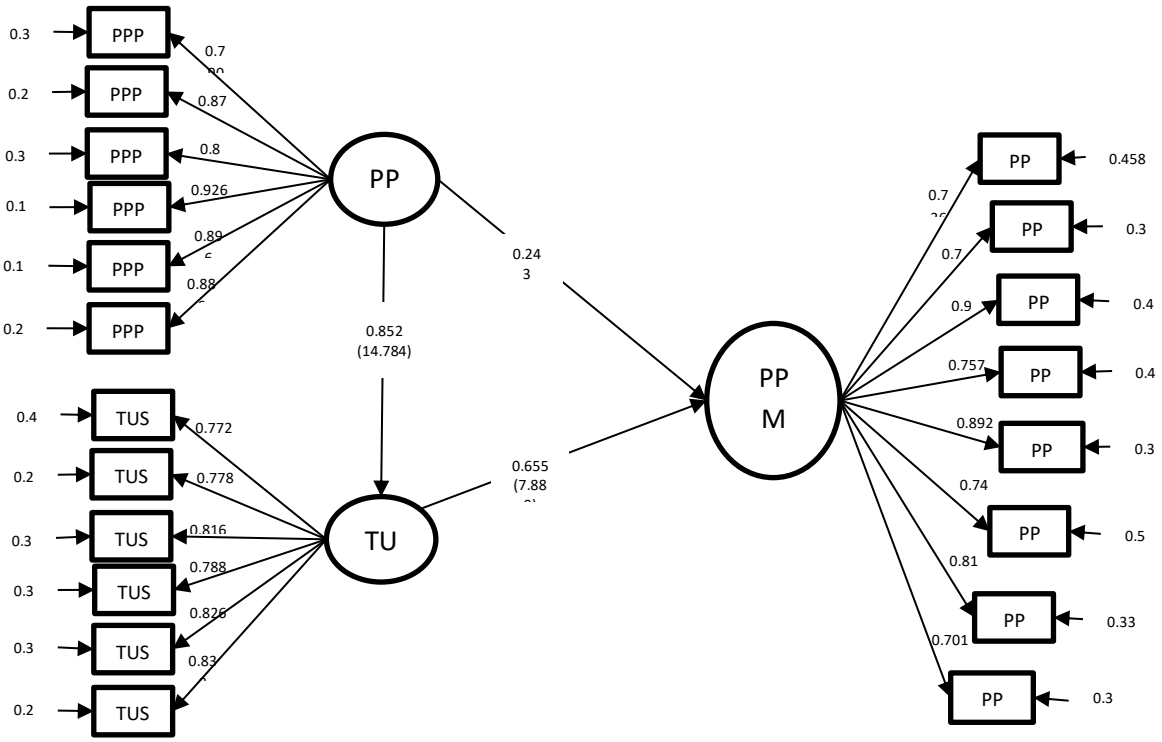
จากภาพที่ 2-4 ผู้วิจัยตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปรแฝงทั้ง 3 ตัว ได้แก่ การรับรู้ถึงการปกป้องข้อมูลส่วนบุคคล (PPP) ความไว้วางใจ (TUS) และการรับรู้การตลาดแบบเจาะจงตัวบุคคล (PPM) ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) โดยพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (AVE) ค่าความเชื่อมั่นเชิงองค์ประกอบ (CR) และดัชนีความสอดคล้องของโมเดล ผลการวิเคราะห์สรุปดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ตารางสรุปผลความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปรแฝง

Construct	Item	Loading	AVE	CR	χ^2/df	RMSEA	ผล
PPP	6	> .50	.772	.953	1.295	.027	ผ่าน
TUS	6	> .50	.654	.918	.660	.000	ผ่าน
PPM	8	> .50	.563	.911	.911	.000	ผ่าน

จากตารางที่ 1 พบว่า ตัวแปรแฝงทั้ง 3 ตัวมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากกว่า 0.50 ค่า AVE และ CR อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ และดัชนีความสอดคล้องของแต่ละโมเดลมีค่าตามเกณฑ์ที่กำหนด จึงสนับสนุนความตรงเชิงโครงสร้างของเครื่องมือวัดและความเหมาะสมในการนำไปวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างในขั้นต่อไป (สุภมาส อังศุโชติ และคนอื่น ๆ, 2554)

การวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์และการทดสอบสมมติฐานโดยวิเคราะห์ตัวแบบจำลองเชิงสาเหตุ



chi-square = 417.23, df = 383, chi-square/df = 1.089, p value = 0.110, CFI = 0.999, GFI = 0.939, AGFI = 0.915, RMSEA = 0.015

ภาพที่ 5 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรจำลองสมการโครงสร้างตัวแบบภายใน (inner model) ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภายนอกและตัวแปรภายใน

จากภาพที่ 5 ผลการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างพบว่า ตัวแบบความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ถึงการปกป้องข้อมูลส่วนบุคคล ความไว้วางใจ และการรับรู้การตลาดแบบเจาะจงตัว

บุคคลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่า χ^2 = 417.23, df = 383, χ^2/df = 1.089, p = 0.110, CFI = 0.999, GFI = 0.939, AGFI = 0.915 และ RMSEA = 0.015 ซึ่งค่าดัชนีโดยรวมผ่านเกณฑ์การพิจารณาความสอดคล้องของตัวแบบ จึงสามารถนำตัวแบบดังกล่าวมาใช้ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรและทดสอบสมมติฐานการวิจัยได้

เมื่อพิจารณาเส้นทางความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในแบบจำลอง พบว่าความสัมพันธ์ทั้ง 3 เส้นทางมีทิศทางเป็นบวกและมีนัยสำคัญทางสถิติ กล่าวคือ การรับรู้ถึงการปกป้องข้อมูลส่วนบุคคลส่งผลทางบวกต่อความไว้วางใจและการรับรู้การตลาดแบบเจาะจงตัวบุคคล ขณะที่ความไว้วางใจส่งผลทางบวกต่อการรับรู้การตลาดแบบเจาะจงตัวบุคคล ผลการวิเคราะห์ดังกล่าวจึงสนับสนุนสมมติฐานการวิจัยทั้ง 3 ข้อ โดยรายละเอียดค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางและค่าสถิติแสดงดังตารางที่ 1

ตารางที่ 2 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานของการวิจัย

สมมติฐานของการวิจัย	Path Coefficients	*t* statistics	**ผลการทดสอบสมมติฐาน**
สมมติฐานที่ 1			
การรับรู้ถึงการปกป้องข้อมูลส่วนบุคคลของลูกค้าส่งผลกระทบทางบวกต่อความไว้วางใจ	0.852	14.784***	**สนับสนุน**
สมมติฐานที่ 2			
การรับรู้ถึงการปกป้องข้อมูลส่วนบุคคลของลูกค้าส่งผลกระทบทางบวกต่อการรับรู้ถึงการทำการตลาดแบบเจาะจงตัวบุคคล	0.243	3.355***	**สนับสนุน**
สมมติฐานที่ 3			
ความไว้วางใจส่งผลกระทบทางบวกต่อการรับรู้ถึงการทำการตลาดแบบเจาะจงตัวบุคคล	0.655	7.889***	**สนับสนุน**

ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกภายหลังการวิเคราะห์เชิงปริมาณ จากผู้ให้ข้อมูลกลุ่มใหม่มีความสอดคล้องกับผลการทดสอบสมมติฐาน โดยผู้ให้ข้อมูลเห็นว่า การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลที่มีความเหมาะสมและน่าเชื่อถือช่วยสร้างความไว้วางใจต่อแพลตฟอร์ม และเมื่อผู้บริโภคเกิดความไว้วางใจจะมีแนวโน้มยอมรับการนำข้อมูลมาใช้เพื่อการตลาดแบบเจาะจงตัวบุคคลมากขึ้น จึงเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพที่ช่วยยืนยันและอธิบายผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณของการศึกษาครั้งนี้

1. เพื่อศึกษาผลกระทบของการรับรู้ถึงการปกป้องข้อมูลส่วนบุคคลต่อความไว้วางใจและการรับรู้การตลาดแบบเจาะจงตัวบุคคล ผลการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างพบว่า การรับรู้ถึงการปกป้องข้อมูลส่วนบุคคลส่งผลกระทบเชิงบวกต่อความไว้วางใจ อย่างมีนัยสำคัญ มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (γi)เท่ากับ 0.852 นอกจากนี้ ยังพบว่า การรับรู้ถึงการปกป้องข้อมูลส่วนบุคคลส่งผลกระทบเชิงบวกต่อการรับรู้ถึงการตลาดแบบเจาะจงตัวบุคคล อย่างมีนัยสำคัญ มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (γi)เท่ากับ 0.243 แสดงให้เห็นว่า เมื่อผู้บริโภครับรู้ว่าแพลตฟอร์มตลาดดิจิทัลมีมาตรการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลที่เหมาะสม จะส่งผลให้เกิดความไว้วางใจต่อแพลตฟอร์ม และส่งเสริมการรับรู้เชิงบวกต่อการตลาดแบบเจาะจงตัวบุคคล ทั้งนี้ สมมติฐานการวิจัยทั้งสองข้อได้รับการสนับสนุนจากข้อมูลเชิงประจักษ์

2. เพื่อศึกษาผลกระทบของความไว้วางใจต่อการรับรู้การตลาดแบบเจาะจงตัวบุคคล ผลการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างพบว่า ความไว้วางใจส่งผลกระทบเชิงบวกต่อการรับรู้การตลาดแบบเจาะจงตัวบุคคล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (β) เท่ากับ 0.655 แสดงให้เห็นว่าผู้บริโภคที่มีความไว้วางใจต่อแพลตฟอร์มตลาดดิจิทัลในระดับสูง จะมีแนวโน้มยอมรับการนำข้อมูลส่วนบุคคลมาใช้ในการนำเสนอสินค้า บริการ หรือข้อเสนอที่ตรงกับความต้องการของตนมากขึ้น ดังนั้น สมมติฐานการวิจัยจึงได้รับการสนับสนุนจากผลการวิเคราะห์เชิงประจักษ์

อภิปรายผลการวิจัย

ผลจากการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า การรับรู้ถึงการปกป้องข้อมูลส่วนบุคคลส่งผลกระทบเชิงบวกต่อความไว้วางใจ และการรับรู้การตลาดแบบเจาะจงตัวบุคคลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาในบริบทของประเทศไทย ผลการศึกษาดังกล่าวอาจอธิบายได้จากการที่ผู้บริโภคไทยมีความคุ้นเคยกับการซื้อสินค้าและการใช้บริการผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัลเพิ่มขึ้น ขณะเดียวกันการใช้ข้อมูลส่วนบุคคลเพื่อสร้างประสบการณ์ที่ตรงกับความต้องการก็ทำให้ประเด็นด้านความเป็นส่วนตัวมีความสำคัญมากขึ้น โดยงานวิจัยล่าสุดในกลุ่มผู้บริโภคไทยพบว่า ผู้บริโภคมีความแตกต่างกันด้านทัศนคติต่อความเป็นส่วนตัว แต่โดยรวมมีความเต็มใจเปิดเผยข้อมูลบางประเภทเมื่อเห็นว่าข้อมูลดังกล่าวสามารถนำไปสร้างประสบการณ์ที่ดีขึ้นได้ (Songja & Cheyjunya, 2025) สอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้ แสดงให้เห็นว่า เมื่อผู้ใช้แพลตฟอร์มตลาดดิจิทัลรับรู้ว่าผู้ให้บริการมีมาตรการในการเก็บรวบรวม ใช้ และปกป้องข้อมูลส่วนบุคคลอย่างเหมาะสม โปร่งใส และมีระบบรักษาความปลอดภัยที่น่าเชื่อถือ จะส่งผลให้เกิดความไว้วางใจต่อผู้ให้บริการเพิ่มขึ้น พร้อมทั้งส่งเสริมการยอมรับการนำข้อมูลส่วนบุคคลไปใช้ในการนำเสนอสินค้าและบริการที่ตรงกับความต้องการของผู้บริโภค ข้อค้นพบดังกล่าวได้รับการสนับสนุนจากผลการวิจัยเชิงคุณภาพของการศึกษาครั้งนี้ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญเห็นสอดคล้องกันว่า การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลเป็นปัจจัยพื้นฐานของการสร้างความเชื่อมั่นต่อแพลตฟอร์มตลาดดิจิทัล และเป็นเงื่อนไขสำคัญที่ทำให้ผู้บริโภคยอมรับการนำข้อมูลส่วน

บุคคลมาใช้ในการพัฒนาการตลาดแบบเจาะจงตัวบุคคล โดยข้อค้นพบเชิงคุณภาพดังกล่าวถูกนำมาใช้ประกอบการพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัยก่อนการทดสอบเชิงปริมาณผลการศึกษาครั้งนี้ยังสอดคล้องกับ Martin & Murphy (2017) ที่เสนอว่าการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลเป็นพื้นฐานของการสร้างความไว้วางใจระหว่างผู้บริโภคกับองค์กร และสอดคล้องกับ Bleier & Eisenbeiss (2015) ที่พบว่าความไว้วางใจช่วยให้ผู้บริโภครับรู้คุณค่าของการตลาดแบบเจาะจงตัวบุคคลมากขึ้น นอกจากนี้ Cloarec, Meyer-Waarden & Munzel (2024) ยังอธิบายว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างประสบการณ์เฉพาะบุคคลกับความกังวลด้านความเป็นส่วนตัว (Personalization–Privacy Paradox) สามารถลดความขัดแย้งลงได้ หากผู้บริโภครับรู้ว่าองค์กรมีมาตรการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลที่เหมาะสมและน่าเชื่อถือ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของผู้วิจัยที่พบว่า การรับรู้ถึงการปกป้องข้อมูลส่วนบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญทั้งต่อการสร้างความไว้วางใจและการยอมรับการตลาดแบบเจาะจงตัวบุคคล

ดังนั้น ผลการศึกษาครั้งนี้จึงช่วยยืนยันว่า ในบริบทของแพลตฟอร์มตลาดดิจิทัลในประเทศไทย การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลไม่ได้เป็นเพียงข้อกำหนดด้านกฎหมายหรือการกำกับดูแลเท่านั้น แต่ยังเป็นกลไกสำคัญในการสร้างความไว้วางใจและเพิ่มการยอมรับการใช้ข้อมูลส่วนบุคคลเพื่อการตลาดดิจิทัลอีกด้วย

ผลจากการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า ความไว้วางใจส่งผลกระทบเชิงบวกต่อการรับรู้ถึงการตลาดแบบเจาะจงตัวบุคคลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สำหรับบริบทประเทศไทย ความไว้วางใจมีความสำคัญต่อการยอมรับการตลาดแบบเจาะจงตัวบุคคล เนื่องจากการทำธุรกรรมบนแพลตฟอร์มดิจิทัลเกิดขึ้นภายใต้สภาพแวดล้อมที่ผู้บริโภคไม่สามารถควบคุมหรือรับรู้กระบวนการใช้ข้อมูลของแพลตฟอร์มได้ทั้งหมด ผู้บริโภคจึงต้องอาศัยความเชื่อมั่นต่อผู้ให้บริการประกอบการประเมินการใช้ข้อมูลของตน งานศึกษาผู้บริโภคออนไลน์ในประเทศไทยพบว่าความไว้วางใจของผู้บริโภคออนไลน์อยู่ในระดับสูงและประกอบด้วยหลายองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับความเชื่อมั่นต่อการดำเนินงานของผู้ให้บริการ (Tanyong & Pongsittikanchana, 2023) สอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัย แสดงให้เห็นว่า เมื่อผู้ใช้แพลตฟอร์มตลาดดิจิทัลมีความไว้วางใจต่อผู้ให้บริการในด้านความสามารถ ความซื่อสัตย์ และความหวังดี จะมีแนวโน้มยอมรับการนำข้อมูลส่วนบุคคลไปใช้ในการวิเคราะห์ความต้องการและนำเสนอสินค้า บริการ หรือข้อเสนอทางการตลาดที่ตรงกับความสนใจของตนเองมากขึ้น ผลการวิจัยเชิงคุณภาพยังสนับสนุนข้อค้นพบดังกล่าว โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้ความเห็นตรงกันว่า แม้ผู้ประกอบการจะมีข้อมูลของผู้บริโภคจำนวนมาก แต่หากผู้บริโภคยังไม่เกิดความไว้วางใจ ก็จะไม่ยอมรับการนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้เพื่อการตลาด ดังนั้น ความไว้วางใจจึงทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญที่เชื่อมโยงการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลกับการยอมรับการตลาดแบบ

เจาะจงตัวบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบเชิงปริมาณของการศึกษาครั้งนี้ ผลการศึกษาครั้งนี้ยังสอดคล้องกับ Aguirre et al. (2015) ที่พบว่า กลยุทธ์การสร้างความไว้วางใจช่วยลดความกังวลเกี่ยวกับการเก็บรวบรวมข้อมูลส่วนบุคคล และเพิ่มประสิทธิผลของการโฆษณาแบบเฉพาะบุคคล นอกจากนี้ Bleier & Eisenbeiss (2015) ยังอธิบายว่าความไว้วางใจเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้บริโภครับรู้ว่าการสื่อสารการตลาดแบบเฉพาะบุคคลก่อให้เกิดประโยชน์มากกว่าความเสี่ยง ส่งผลให้ผู้บริโภคเต็มใจเปิดเผยข้อมูลและยอมรับการใช้ข้อมูลเพื่อสร้างประสบการณ์ที่ตอบสนองความต้องการของตนเองมากขึ้น

ข้อค้นพบของการศึกษาครั้งนี้จึงช่วยยืนยันว่า ความไว้วางใจไม่ได้เป็นเพียงผลลัพธ์ของการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลเท่านั้น แต่ยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยส่งเสริมการยอมรับการตลาดแบบเจาะจงตัวบุคคลในบริบทของแพลตฟอร์มตลาดดิจิทัลของประเทศไทย และเป็นกลไกสำคัญที่เชื่อมโยงระหว่างการบริหารจัดการข้อมูลส่วนบุคคลกับการสร้างประสบการณ์ที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคอย่างเหมาะสม

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1) การรับรู้ถึงการปกป้องข้อมูลส่วนบุคคลส่งผลเชิงบวกต่อความไว้วางใจและการรับรู้การตลาดแบบเจาะจงตัวบุคคล ดังนั้น ผู้ประกอบการแพลตฟอร์มตลาดดิจิทัลควรให้ความสำคัญกับการสร้างการรับรู้แก่ผู้บริโภคว่าข้อมูลส่วนบุคคลของตนได้รับการปกป้องและนำไปใช้อย่างเหมาะสม โดยกำหนดแนวทางการเก็บรวบรวมและใช้ข้อมูลที่ชัดเจน สื่อสารให้ผู้บริโภครับรู้ถึงการคุ้มครองข้อมูล และเปิดโอกาสให้ผู้บริโภคสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการใช้ข้อมูลของตนได้ ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจและส่งเสริมการรับรู้เชิงบวกต่อการตลาดแบบเจาะจงตัวบุคคล

นอกจากนี้ การนำข้อมูลส่วนบุคคลมาใช้ในการตลาดแบบเจาะจงตัวบุคคลควรคำนึงถึงความเหมาะสมในการใช้ข้อมูลควบคู่กับประโยชน์ที่ผู้บริโภคได้รับ โดยนำเสนอสินค้า บริการ หรือข้อมูลที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภค เพื่อให้ผู้บริโภครับรู้ถึงคุณค่าของการตลาดแบบเจาะจงตัวบุคคลโดยไม่ลดทอนความเชื่อมั่นต่อการปกป้องข้อมูลส่วนบุคคล

2) ความไว้วางใจส่งผลเชิงบวกต่อการรับรู้การตลาดแบบเจาะจงตัวบุคคล ดังนั้น ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญกับการสร้างและรักษาความไว้วางใจของผู้บริโภค โดยเฉพาะความเชื่อมั่นว่าข้อมูลส่วนบุคคลจะได้รับการดูแลและนำไปใช้ตามวัตถุประสงค์ที่เหมาะสม เมื่อผู้บริโภคมีความไว้วางใจต่อแพลตฟอร์ม ย่อมช่วยส่งเสริมให้เกิดการรับรู้เชิงบวกต่อการนำข้อมูลมาใช้ในการนำเสนอสินค้า บริการ หรือข้อเสนอที่สอดคล้องกับความต้องการเฉพาะบุคคล

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรขยายพื้นที่ศึกษาไปยังภูมิภาคอื่นของประเทศไทย เพื่อศึกษาความแตกต่างของการรับรู้ด้านการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ความไว้วางใจ และการรับรู้การตลาดแบบเจาะจงตัวบุคคลในบริบทที่แตกต่างกัน

2) ควรศึกษาปัจจัยเพิ่มเติมที่อาจมีบทบาทในการอธิบายการยอมรับการตลาดแบบเจาะจงตัวบุคคล เพื่อพัฒนาแบบจำลองที่สามารถอธิบายพฤติกรรมของผู้บริโภคในสภาพแวดล้อมการตลาดดิจิทัลได้ครอบคลุมยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในบริบทของการใช้ปัญญาประดิษฐ์เชิงสร้างสรรค์ (Generative AI) ระบบแนะนำสินค้าอัจฉริยะ และการตลาดเฉพาะบุคคลแบบเรียลไทม์ ซึ่งกำลังมีบทบาทเพิ่มขึ้นในแพลตฟอร์มตลาดดิจิทัลทั่วโลก

เอกสารอ้างอิง

สุภมาส อังศุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณา, และรัตนะ บัวสนธ์. (2554). *สถิติสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์: เทคนิคการใช้โปรแกรม LISREL*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: เจริญดีมั่นคงการพิมพ์.

Aguirre, E., Mahr, D., Grewal, D., de Ruyter, K., & Wetzels, M. (2015). Unraveling the personalization paradox: The effect of information collection and trust–building strategies on online advertisement effectiveness. *Journal of Retailing, 91*(1), 34–49. https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.09.005

Bleier, A., & Eisenbeiss, M. (2015). Personalized online advertising effectiveness: The interplay of what, when, and where. *Marketing Science, 34*(5), 669–688. https://doi.org/10.1287/mksc.2015.0930

Cloarec, J., Meyer–Waarden, L., & Munzel, A. (2024). The personalization–privacy paradox revisited: Consumer responses to personalized marketing in the AI era. *Psychology & Marketing, 41*(11), 2582–2602.

Cloarec, J., Meyer–Waarden, L., & Munzel, A. (2024). Transformative privacy calculus: Conceptualizing the personalization–privacy paradox on social media. Psychology & Marketing. *Advance online publication,41*(7),1574–1596. https://doi.org/10.1002/mar.21998

Cochran, W. G. (1977). *Sampling techniques.* (3rd ed.). John Wiley & Sons.

Electronic Transactions Development Agency. (2024). *Value of e–commerce survey in Thailand 2023.* Ministry of Digital Economy and Society.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2018). *Multivariate data analysis*. (8th ed.). Cengage Learning.

Hasan, S., & Mayr, A. (2026). Consumer trust in digital marketing: A systematic literature review and conceptual framework. *Global Insights in Management and Economic Research, 2*(01), 23–34. https://doi.org/10.53905/Gimer.v2i01.04.

Martin, K. D., & Murphy, P. E. (2017). The role of data privacy in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science, 45*(2), 135–155. https://doi.org/10.1007/s11747-016-0495-4

Saura, J. R., Škare, V., & Ozreti**ć** Došen, **Đ**. (2024). Is AI-based digital marketing ethical? Assessing a new data privacy paradox. *Journal of Innovation & Knowledge, 9*(4), 100597. https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100597

Songja, R., & Cheyjunya, P. (2025). Willingness to disclose personal data for enhanced customer experience through marketing technology and online data privacy personality. *Communication and Media in Asia Pacific, 8*(2), 97–114.

Tanyong, P., & Pongsittikanchana, C. (2023). Components of trust of online consumers in Thailand. *Journal of Multidisciplinary in Humanities and Social Sciences, 6*(3), 1635–1652.

Teepapal, T. (2025). AI-driven personalization: Unraveling consumer perceptions in social media engagement. *Computers in Human Behavior*, *165*(4), 108549. https://doi.org/10.1016/j.chb.2024.108549

รูปแบบการเรียนรู้แบบผสมผสานเพื่อส่งเสริมความสามารถในการอ่านและการเขียนภาษาอังกฤษสำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาที่ 1 ศึกษาเฉพาะกรณี โรงเรียนบ้านเบิกวิทยาคม

Blended Learning Instructional Model to Enhance English Reading and Writing Competencies Among Grade 7 Students: a Case Study of Banberk Wittayakom School

[1]วสันต์ ปุ่นผล, [2]ไตรมาศ พูลผล และ [3]ฐปรัชชนก กำมันตะคุณ

[1]Wason Punphol, [2]Trimas Phunphon and [3]Thapraratchanok Khummantakhun

[1]ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเบิกวิทยาคม และ[2,3]คณะแพทย์ศาสตร์วชิรพยาบาล

[1]Director of Banberk Wittayakom School and [2,3]Faculty of Medicine Vajira Hospital

[1]Corresponding Author. E-mail: dr.wason2021@gmail.com

Received May 25,2026; Revised August 20, 2026; Accepted August 24,2026

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้ มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อพัฒนารูปแบบการเรียนรู้แบบผสมผสานเพื่อส่งเสริมความสามารถในการอ่านและการเขียนภาษาอังกฤษของนักเรียนชั้นมัธยมปีที่ 1มีการดำเนินการวิจัย 2 ขั้นตอนคือ 1) สร้างและหาประสิทธิภาพรูปแบบการเรียนรู้แบบผสมผสานเพื่อส่งเสริมความสามารถในการอ่านและการเขียนภาษาอังกฤษของนักเรียนชั้นมัธยมปีที่ 1และ 2) ทดลองใช้รูปแบบการเรียนรู้แบบผสมผสาน กลุ่มตัวอย่าง คือ นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาที่ 1 โรงเรียนบ้านเบิกวิทยาคม ภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2568 จำนวน 24 คน ใช้วิธีการสุ่มอย่างง่ายโดยใช้ห้องเรียนเป็นหน่วยในการสุ่ม เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย 1) แบบทดสอบวัดความสามารถในการอ่านภาษาอังกฤษ 2) แบบทดสอบวัดความสามารถในการเขียนภาษาอังกฤษ และ 3) แบบประเมินความพึงพอใจของนักเรียนที่มีต่อการจัดการเรียนการสอนตามรูปแบบ วิเคราะห์ข้อมูล โดยหาค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เปรียบเทียบร้อยละของคะแนนเฉลี่ยด้านความสามารถในอ่านและการเขียนภาษาอังกฤษก่อนและหลังเรียน โดยใช้สถิต t-test แบบ dependentผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการเรียนรู้แบบผสมผสานเพื่อส่งเสริมความสามารถในการอ่านและการเขียนภาษาอังกฤษของนักเรียนชั้นมัธยมปีที่ 1 ประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการเรียนการสอน และการวัดและประเมินผล ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าคุณภาพของรูปแบบการเรียนการสอนแบบผสมผสานในภาพรวมมีความเหมาะสมในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.50, S.D. 0.50) มีประสิทธิภาพเท่ากับ 85.58/82.82 ความสามารถในการอ่านและการเขียนภาษาอังกฤษของนักเรียนหลังเรียนสูงกว่าก่อนเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และนักเรียนที่เรียนโดยรูปแบบการเรียนการสอนแบบผสมผสานมีความพึงพอใจในระดับมาก ($\overline{X}$ =4.27, S.D. =0.17)

คำสำคัญ: รูปแบบการเรียนรู้แบบผสมผสาน; ความสามารถในการอ่านและการเขียนภาษาอังกฤษ; การพัฒนารูปแบบ

Abstract

The principal objective of this research was to develop a blended learning instructional model aimed at enhancing English reading and writing competencies among Grade 7 students. The research was conducted in two phases: 1) To develop and determine the efficiency of the blended learning instructional model to enhance English reading and writing competencies among Grade 7 students and 2) To implement the blended learning instructional model. The sample group comprised of 24 Grade 7 students from Banberk Wittayakom School during the second semester of the academic year 2025. Participants were selected through simple random sampling, with classrooms serving as the sampling units. The research instruments consisted of: 1) An English reading competency assessment, 2) An English writing competency and 3) A student satisfaction questionnaire regarding the instructional management based on the developed model. Analyzing data by finding the average ($\overline{X}$) and standard deviation (S.D.). Differences between the pre-test and post-test mean scores of students English reading and writing competencies were examined using the dependent samples t-test.The research demonstrated that the blended learning instructional model to enhance English reading and writing competencies among Grade 7 students consisted of principles, objectives, content, instructional process, and assessment and evaluation methods. Experts agreed that the overall quality of the blended learning instructional model was highly appropriate ($\overline{X}$ = 4.50, S.D. 0.50), with an efficiency of 85.58/82.82, Students' English reading and writing competencies after the instruction were significantly higher than those before the instruction at the .01 level of statistical significance. In addition, students who participated in the blended learning instructional model demonstrated a high level of satisfaction. ($\overline{X}$ =4.27, S.D. =0.17)

Keywords: Blended Learning Instructional Model; English Reading and Writing Competencies; Instructional Model Development

บทนำ

การเรียนภาษาอังกฤษในปัจจุบัน จึงนับว่าเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งต่อผู้เรียน เพราะภาษาอังกฤษเป็นภาษาสำคัญในฐานะภาษากลางของโลก (Global English) อีกทั้งภาษาอังกฤษเป็นเครื่องมือที่จะเข้าถึงแหล่งวิทยาการต่างๆ และค้นคว้าหาความรู้ใหม่ๆ ปัจจุบันคนทั่วโลกใช้ภาษาอังกฤษเป็นหลักในการสื่อสารจำนวนถึง 2,000 ล้านคน หรือ 1 ใน 3 ของประชากรโลก (อรุณี วิริยะจิตรา, 2565) ดังนั้นจึงเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะส่งเสริมประชากรไทยได้เรียนรู้ภาษาอังกฤษในระดับที่จะสื่อสารได้เพื่อเป็นเครื่องมือในการแสวงหาความรู้และการประกอบอาชีพ ตลอดจนการเจรจาต่อรองสำหรับการแข่งขันในเวทีสากล การเรียนภาษาอังกฤษสำหรับประเทศที่ไม่ใช่เจ้าของภาษา ทักษะที่มีความจำเป็นและ

เป็นประโยชน์มากที่สุด คือ ทักษะการอ่านและการเขียน ซึ่งเป็นทักษะพื้นฐานที่มีความสำคัญอย่างมาก เพราะต้องใช้ทักษะนี้ในการแสวงหาความรู้ ช่วยเสริมสร้างความคิดและประสบการณ์ เนื่องจากกว่าร้อยละ 80 ของข้อมูลในอินเทอร์เน็ตเป็นภาษาอังกฤษ การมีความสามารถในการอ่านภาษาอังกฤษจะช่วยให้ผู้เรียนมีวิสัยทัศน์กว้างไกลสามารถพัฒนาการคิดและโลกได้กว้างขึ้น นอกจากนั้นต้องมีความสามารถในการเขียนภาษาอังกฤษเพื่อสื่อความเข้าในในระดับที่เป็นสากล อีกทั้งนำไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพชีวิตและสังคมของตนเอง ทำให้การเรียนรู้และการดำรงชีวิตประสบความสำเร็จ ดังนั้นการอ่านและการเขียนภาษาอังกฤษจึงเปรียบเสมือนหัวใจและรากฐานของการศึกษาที่จะช่วยส่งเสริมความรู้ความคิดของคนให้เพิ่มพูนสูงขึ้น

แต่ในสภาพการจัดการเรียนการสอนปัจจุบัน พบว่า ปัญหาเรื่องนักเรียนไทยส่วนใหญ่มีความรู้และความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษอยู่ในระดับต่ำดูจะเป็นเรื่องที่อยู่คู่กับระบบการศึกษาไทยมาโดยตลอด จากรายงานผลการทดสอบระดับชาติ (ONET) ปีการศึกษา 2567 พบว่าคะแนนวิชาภาษาอังกฤษในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 มีคะแนนเฉลี่ย 30.93 (สำนักทดสอบทางการศึกษา, 2568) ซึ่งเป็นคะแนนที่ไม่น่าพึงพอใจ จากการวิเคราะห์การตอบและคะแนนสอบแล้วพบว่า ผู้เรียนส่วนใหญ่ไม่เข้าใจความหมายของคำศัพท์ในเรื่องที่อ่าน และทำข้อสอบในลักษณะที่มีข้อความหรือเนื้อเรื่องให้อ่านแล้วตอบคำถามไม่ได้ เมื่ออ่านเนื้อเรื่องแล้วไม่สามารถบอกจุดมุ่งหมายของผู้เขียนได้ ไม่สามารถขยายความตั้งคำถามและตอบคำถามด้วยตนเองหลังจากอ่านเนื้อเรื่องที่กำหนดให้ได้ และสาเหตุสำคัญที่ทำให้ผู้เรียนมีผลการเรียนที่ไม่น่าพึงพอใจคือ ความสามารถในการเขียน พบว่าผู้เรียนมีปัญหาด้านโครงสร้างประโยค ไวยากรณ์ การใช้คำและการสื่อความหมายโดยรวมของประโยค จึงทำให้ไม่สามารถเขียนเพื่อจะสื่อความหมายได้ เมื่อศึกษาถึงสาเหตุอาจอนุมานได้ว่าการจัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษที่ได้ผลไม่เป็นที่น่าพอใจ ส่วนหนึ่งอาจเกิดจากวิธีการสอนแบบบรรยายตามหนังสือเรียนเพียงอย่างเดียว ไม่มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เร้าความสนใจหรือกระตุ้นให้เด็กเกิดการเรียนรู้ ครูไม่ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้อ่านและเขียนในสิ่งที่ตนสนใจและเหมาะกับความสามารถของผู้เรียน อีกทั้งความเปลี่ยนแปลงของในเทคโนโลยียุคปัจจุบันมีความก้าวหน้ามาก ผู้เรียนยุคใหม่คุ้นชินกับวิถีชิตในยุคดิจิทัล แต่การเรียนการสอนใช้วิธีการเรียนแบบเดิม ยังไม่ได้นำเอาเทคโนโลยีของคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการเรียนการสอน ดังนั้นในการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นจึงควรมีการนำสื่อเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาบูรณาการกับการจัดการเรียนการสอนในห้องเรียนอย่างลงตัว

Valiathan (2022) ให้ความหมายการเรียนรู้แบบผสมผสานว่าเป็นข้อแนะนำ ในการปรับปรุงการเรียนรู้ที่ท้าทายและพัฒนาความต้องการส่วนบุคคล การเรียนรู้แบบผสมผสานนี้เป็นการรวมนวัตกรรมและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเข้าด้วยกัน ด้วยการมีปฏิสัมพันธ์บนการเรียนแบบออนไลน์ และ

การมีส่วนร่วมในการเรียนแบบดั้งเดิม การเรียนรู้แบบผสมผสานนี้มีส่วนสนับสนุนและช่วยให้การเรียนรู้ดีขึ้น โดยการติดต่อแบบส่วนตัวกับผู้สอน (Bonk and Graham, 2006) ได้กล่าวว่าการเรียนแบบผสมผสาน คือ การผสมผสานการเรียนการสอนในชั้นเรียน (Traditional Classroom) และการเรียนการสอนผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) ซึ่งเพิ่มช่องทางการสื่อสาร และรูปแบบปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนกับผู้สอน ผู้เรียนกับผู้เรียน ผู้เรียนกับเนื้อหา เพื่อตอบสนองต่อความแตกต่างระหว่างกลุ่มเป้าหมาย และ Driscoll (2020) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การเรียนรู้แบบผสมผสาน หมายถึง การผสมเทคโนโลยีการเรียนการสอนบนเว็บเพื่อทำให้บรรลุตามเป้าหมายการศึกษา การรวมวิธีการสอนเพื่อสร้างผลลัพธ์ทางการเรียนที่ดีที่สุด โดยใช้หรือไม่ใช้เทคโนโลยีการเรียนการสอนก็ได้ การรวมเทคโนโลยีการเรียนการสอนทุกรูปแบบกับการเรียนการสอนที่เผชิญหน้ากับผู้สอน และการรวมเทคโนโลยีการเรียนการสอนกับการทำงานจริง

การเรียนรู้ภาษาอังกฤษไม่ควรหยุดนิ่งอยู่ที่จุดเดิม แต่ควรมีการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะกับบริบทและความสนใจของผู้เรียน ดังนั้นการจัดการเรียนการสอนแบบผสมผสานจึงเป็นวิธีการแสวงหาความพอดีที่สมดุลสมเหตุสมผลในการจัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ โดยการเลือกจุดเด่นของแต่ละวิธีมารวมเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบด้วยสัดส่วนที่เหมาะสมกับเนื้อหา และกิจกรรมของแต่ละวิชา นอกจากนี้การรวมเอาวิธีการ ต่าง ๆ มาใช้กับการเรียนการสอนจะสามารถตอบสนองความแตกต่างของบุคคล และศักยภาพการเรียนรู้ ทำให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาในการอ่านและการเขียนภาษาอังกฤษของตนเองได้ดีขึ้น (Driscoll, 2020) จากการเรียนรู้แบบผสมผสานช่วยให้ผู้เรียนได้แสดงบทบาทในการเรียนมากขึ้น และ Owston and others (2006) กล่าวว่าผู้เรียนชอบการเรียนรู้แบบผสมผสานเนื่องมาจากมีการจัดตารางการเรียนที่มีความยืดหยุ่น และมีความหลากหลายของโอกาสทางการเรียน นอกจากนี้การเรียนรู้แบบผสมผสานยังส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนด้วยกัน และผู้เรียนกับผู้สอนโดยการติดต่อแบบส่วนตัว เพื่อพัฒนาความสามารถในการอ่านและการเขียนภาษาอังกฤษให้ดีขึ้น การเรียนแบบผสมผสานจึงเป็นยุทธศาสตร์ที่ใช้ในการเรียนรู้ และช่วยเสริมสร้างทักษะการเรียนให้ดียิ่งขึ้นได้

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ภายใต้กระบวนทัศน์แนวทางจัดการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไปตามสังคมโลก ซึ่งให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะพัฒนารูปแบบการเรียนรู้แบบผสมผสาน (Blended Learning) เพื่อส่งเสริมความสามารถในการอ่านและการเขียนภาษาอังกฤษของนักเรียนชั้นมัธยมปีที่ 1 และใช้เป็นแนวทางที่นำไปสู่การพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนแบบผสมผสานเพื่อส่งเสริมความสามารถในการอ่านและการเขียนภาษาอังกฤษของนักเรียนชั้นมัธยมปีที่ 1 ตามเกณฑ์ที่ 80/80

2. เพื่อทดลองใช้รูปแบบการเรียนรู้แบบผสมผสานเพื่อส่งเสริมความสามารถในการอ่านและการเขียนภาษาอังกฤษของนักเรียนชั้นมัธยมปีที่ 1โดย

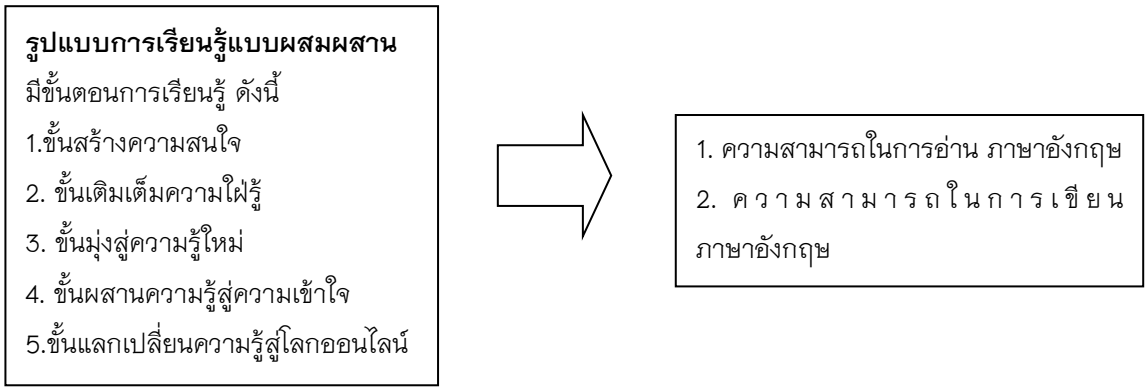
2.1 เพื่อเปรียบเทียบความสามารถในการอ่านภาษาอังกฤษของนักเรียนก่อนเรียนและหลังเรียนโดยรูปแบบการเรียนรู้แบบผสมผสาน

2.2 เพื่อเปรียบเทียบความสามารถในการเขียนภาษาอังกฤษของนักเรียนก่อนเรียนและหลังเรียนโดยรูปแบบการเรียนรู้แบบผสมผสาน

2.3 เพื่อประเมินความพึงพอใจของนักเรียนที่มีต่อการจัดการเรียนการสอนตามรูปแบบการเรียนรู้แบบผสมผสานเพื่อส่งเสริมความสามารถในการอ่านและการเขียนภาษาอังกฤษ สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1

กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการสังเคราะห์จากเอกสารเนื้อหา และแนวทางในการดำเนินการสอนแบบผสมผสานเพื่อพัฒนาความสามารถในกับนักเรียนด้านภาษาอังกฤษ โดยมีรายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

แบบแผนการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แผนการวิจัย แบบกลุ่มเดียวแล้วมาดำเนินการทดสอบก่อน และหลัง (One group Pretest – Posttest Design)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาที่ 1 โรงเรียนบ้านเบิกวิทยาคม ภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2568 จำนวน 3 ห้องเรียน ห้องเรียนละ 24 คน รวมทั้งหมด 72 คน

กลุ่มตัวอย่าง คือนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาที่ 1 โรงเรียนบ้านเบิกวิทยาคม ภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2568 1 ห้องเรียน จำนวน 24 คนโดยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่ายโดยใช้ห้องเรียนเป็นหน่วยในการสุ่ม

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. แบบทดสอบวัดความสามารถในการอ่านภาษาอังกฤษ มีขั้นตอนการสร้างและหาคุณภาพ คือ กำหนดจุดมุ่งหมายของแบบทดสอบ เพื่อวัดความสามารถในการอ่านภาษาอังกฤษก่อนและหลังการเรียน ออกแบบรูปแบบข้อสอบเป็นแบบปรนัย 4 ตัวเลือก จำนวน 30 ข้อ พร้อมจัดทำตารางวิเคราะห์ข้อสอบที่ครอบคลุม การวัดความเข้าใจคำศัพท์ บอกรายละเอียด บอกใจความสำคัญและสรุปสาระสำคัญของเนื้อหาที่อ่าน นำแบบทดสอบเสนอผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของข้อสอบกับจุดมุ่งหมายการวัด และคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) โดยคัดเลือกเฉพาะข้อที่มีค่าดัชนี ≥ 0.50 ปรับปรุงข้อสอบตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำไปทดลองกับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 จำนวน 48 คน เพื่อวิเคราะห์ค่าความยาก (P) และค่าอำนาจจำแนก (D) โดยใช้สูตรของ Whitney และ Sabers กำหนดเกณฑ์ค่าความยากที่ยอมรับได้ระหว่าง 0.20–0.80 และค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ 0.20 ขึ้นไป ตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบทดสอบทั้งฉบับด้วยสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.89 จัดพิมพ์แบบทดสอบที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพแล้วเพื่อใช้เก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย

2. แบบทดสอบความสามารถในการเขียนภาษาอังกฤษ มีขั้นตอนการสร้างและหาคุณภาพ คือ ออกแบบแบบทดสอบเป็นข้อสอบอัตนัย 3 ข้อ ครอบคลุมรูปแบบงานเขียน 3 ประเภท ได้แก่ (1) การเขียนแบบบรรยาย (2) การเขียนตามลำดับขั้นตอน และ (3) การเขียนเล่าประสบการณ์ โดยในแต่ละประเภทมีหัวข้อให้เลือก 3 หัวข้อ ให้นักเรียนเลือกทำเพียง 1 หัวข้อ แบ่งองค์ประกอบการประเมินออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ รูปแบบงานเขียน เนื้อหา การเรียบเรียงความคิด การใช้คำศัพท์และไวยากรณ์ และ กลไกการเขียน แต่ละด้านให้คะแนนเต็ม 4 คะแนน รวมคะแนนเต็ม 20 คะแนน นำแบบประเมินเสนอผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน ตรวจสอบความสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายการวัด และวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) คัดเลือกเฉพาะเกณฑ์ที่มีค่าดัชนี ≥ 0.50 ดำเนินการทดลองประเมินกับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 จำนวน 5 คน โดยมีผู้ประเมิน 2 คน เพื่อหาค่าความเที่ยงระหว่างผู้ประเมิน (Inter-rater Reliability) ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's r) พบว่าค่า r = .801 แสดงถึงความเที่ยงในระดับดี จัดพิมพ์แบบทดสอบที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพเพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลในการวิจัย

3. แบบประเมินความพึงพอใจของนักเรียนที่มีต่อการจัดการเรียนรู้ตามรูปแบบ มีขั้นตอนการสร้างและหาคุณภาพ คือ ศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการเรียนรู้ สร้างแบบประเมินตามมาตราส่วน 5 ระดับ ออกแบบแบบประเมินตามแนวคิดระบบแบ่งองค์ประกอบเป็น 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านปัจจัยนำเข้า (Input): ความพึงพอใจต่อผู้สอน จุดมุ่งหมาย เนื้อหา และสิ่งแวดล้อม 2) ด้านกระบวนการ (Process): ความพึงพอใจต่อการจัดการเรียนรู้และการประเมิน 3) ด้านผลผลิต (Output): ความพึงพอใจต่อผลที่ได้รับด้านการอ่านและเขียน เสนอแบบประเมินให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) และคัดเลือกข้อที่มีค่าดัชนี ≥ 0.50 ปรับปรุงแบบประเมินตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำไปทดลองใช้กับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาที่ 1 จำนวน 48 คน วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับด้วยสูตรแอลฟาครอนบาค (Cronbach's Alpha) พบว่าค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .90 จัดพิมพ์แบบประเมินความพึงพอใจเพื่อใช้เก็บข้อมูลในการวิจัย

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างรูปแบบการจัดการเรียนรู้แบบผสมผสานเพื่อส่งเสริมความสามารถในการอ่านและการเขียนภาษาอังกฤษของนักเรียนชั้นมัธยมปีที่ 1นำรูปแบบการจัดการเรียนรู้และคู่มือการใช้รูปแบบการจัดการเรียนรู้แบบผสมผสาน ให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ตรวจสอบความเหมาะสม โดยใช้เกณฑ์ตัดสินความเหมาะสม คือ ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.51 ขึ้นไป และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานไม่เกิน 1.00

2. การหาประสิทธิภาพของรูปแบบการจัดการเรียนรู้แบบผสมผสานเพื่อส่งเสริมความสามารถในการอ่านและการเขียนภาษาอังกฤษของนักเรียนชั้นมัธยมปีที่ 1 โดยดำเนินการทดลองใช้กับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาที่ 1 โรงเรียนบ้านเบิกวิทยาคม ภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2568 1 ห้องเรียน จำนวน 24 คน เพื่อหาประสิทธิภาพตามเกณฑ์ 80/80 ปรับปรุงพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนแบบผสมผสาน ให้มีความเหมาะสมก่อนนำไปทดลองใช้จริง

3. ดำเนินการนำรูปแบบการจัดการเรียนรู้ที่พัฒนาขึ้น ไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง โดยมีการดำเนินการดังนี้ ก่อนการทดลองทำการวัดความสามารถในการอ่านและเขียนภาษาอังกฤษด้วยแบบทดสอบวัดความสามารถที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น ดำเนินการสอนตามแผนการสอนที่สร้างขึ้นตามรูปแบบการเรียนการสอนแบบผสมผสานทั้งการอ่านและการเรียน จำนวน 4 แผน 12 ชั่วโมง โดยจัดการเรียนการสอนตามตารางเรียนปกติของรายวิชา อ.21101 ดำเนินการทดสอบหลังเรียนโดยใช้แบบวัดความสามารถในการอ่านและเขียนภาษาอังกฤษ และประเมินความพึงพอใจของนักเรียนที่มีต่อการจัดการเรียนการสอนตามรูปแบบ

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. แบบประเมินความเหมาะสมจากผู้เชี่ยวชาญประเมินรูปแบบการเรียน การสอน การวิเคราะห์ข้อมูล โดยค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)

2. เปรียบเทียบร้อยละของคะแนนค่าเฉลี่ยด้านความสามารถในอ่านและการเขียนภาษาอังกฤษของนักเรียนชั้นมัธยมปีที่ 1โดยใช้สถิต t–test แบบ dependent และนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย

3. แบบประเมินความพึงพอใจของนักเรียนที่มีต่อการจัดการเรียนการสอนตามรูปแบบนำมาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)

ผลการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้แบบผสมผสานเพื่อส่งเสริมความสามารถในการอ่านและการเขียนภาษาอังกฤษของนักเรียนชั้นมัธยมปีที่ 1ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัยออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการการสร้างและหาคุณภาพรูปแบบการจัดการเรียนรู้แบบผสมผสานเพื่อส่งเสริมความสามารถในการอ่านและการเขียนภาษาอังกฤษของนักเรียนชั้นมัธยมปีที่ 1

รูปแบบการจัดการเรียนรู้ที่พัฒนาขึ้น คือ “รูปแบบการจัดการเรียนรู้แบบผสมผสานเพื่อส่งเสริมความสามารถในการอ่านและการเขียนภาษาอังกฤษของนักเรียนชั้นมัธยมปีที่ 1” มีองค์ประกอบสำคัญได้แก่ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการเรียนการสอน และการวัดและประเมินผล โดยดำเนินการตามกระบวนการของรูปแบบการเรียนการสอน 5 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 ขั้นสร้างความสนใจ ขั้นที่ 2 ขั้นเติมเต็มความใฝ่รู้ ขั้นที่ 3 ขั้นมุ่งสู่ความรู้ใหม่ ขั้นที่ 4 ขั้นผสานความรู้สู่ความเข้าใจ และขั้นที่ 5 ขั้นแลกเปลี่ยนความรู้สู่โลกออนไลน์ ในหน่วยการเรียนรู้ My home is my castle ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่ารูปแบบการเรียนการสอนที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมในระดับมาก และคู่มือการใช้รูปแบบการเรียนการสอนมีความเหมาะสมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผลการประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบการเรียนการสอนแบบผสมผสานมีประสิทธิภาพเท่ากับ 85.58/82.82

ตอนที่ 2 ผลการทดลองใช้รูปแบบการจัดการเรียนรู้แบบผสมผสานเพื่อส่งเสริมความสามารถในการอ่านและการเขียนภาษาอังกฤษของนักเรียนชั้นมัธยมปีที่ 1

2.1 ผลการเปรียบเทียบความสามารถในการอ่านภาษาอังกฤษระหว่างก่อนเรียนและหลังเรียน

ตาราง 1 แสดงผลการเปรียบเทียบความสามารถในการอ่านภาษาอังกฤษก่อนเรียนและหลังเรียน

การทดสอบ	n	คะแนนเต็ม	$\overline{X}$	S.D.	t	p
ก่อนเรียน	24	30	19.97	5.05	19.88**	0.000
หลังเรียน	24	30	24.63	7.00		

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 1 พบว่านักเรียนที่เรียนด้วยรูปแบบการจัดการเรียนรู้แบบผสมผสานมีความสามารถในการอ่านภาษาอังกฤษ หลังเรียนสูงกว่าก่อนเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัยครั้งนี้

2.2 ผลการเปรียบเทียบความสามารถในเขียนอ่านภาษาอังกฤษระหว่างก่อนเรียนและหลังเรียน

ตาราง 2 แสดงผลการเปรียบเทียบความสามารถในการเขียนภาษาอังกฤษก่อนเรียนและหลังเรียน

การทดสอบ	n	คะแนนเต็ม	$\overline{X}$	S.D.	t	p
ก่อนเรียน	24	72	39.97	5.05	19.88**	0.000
หลังเรียน	24	72	60.63	7.00		

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 2 พบว่านักเรียนที่เรียนด้วยรูปแบบการจัดการเรียนรู้แบบผสมผสานมีความสามารถในการเขียนภาษาอังกฤษ หลังเรียนสูงกว่าก่อนเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัยครั้งนี้

2.3 ผลการประเมินความพึงพอใจของของนักเรียนที่มีต่อการจัดการเรียนการสอนตามรูปแบบ พบว่า นักเรียนมีความพึงต่อการจัดการเรียนรู้ตามรูปแบบในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีความพึงพอใจในด้านของปัจจัยนำเข้าในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านกระบวนการ และด้านผลผลิตามลำดับ โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.3.1 นักเรียนรู้สึกได้ว่ากิจกรรมในชั้นเรียนที่จัดขึ้นมีความหลากหลาย มีความน่าสนใจ ไม่ก่อให้เกิดความเบื่อหน่าย

2.2.3 รูปแบบการเรียนแบบผสมผสานช่วยให้นักเรียนได้เรียนรู้ทั้งในกิจกรรมในห้องเรียน และนอกห้องเรียเพื่อสั่งสมประสบการณ์มากยิ่งขึ้น

2.3.4 การจัดการเรียนแบบผสมผสานช่วยให้ผู้เรียนได้มีโอกาสในการฝึกทักษะด้านการอ่าน และการเขียนอย่างต่อเนื่อง

2.3.5 การเรียนแบบผสมผสานช่วยให้ผู้เรียนได้มีโอกาสในการจัดกิจกรรมกลุ่มเพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์ และทำให้นักเรียนเกิดความมั่นใจในการเรียนมากยิ่งขึ้น

อภิปรายผลการวิจัย

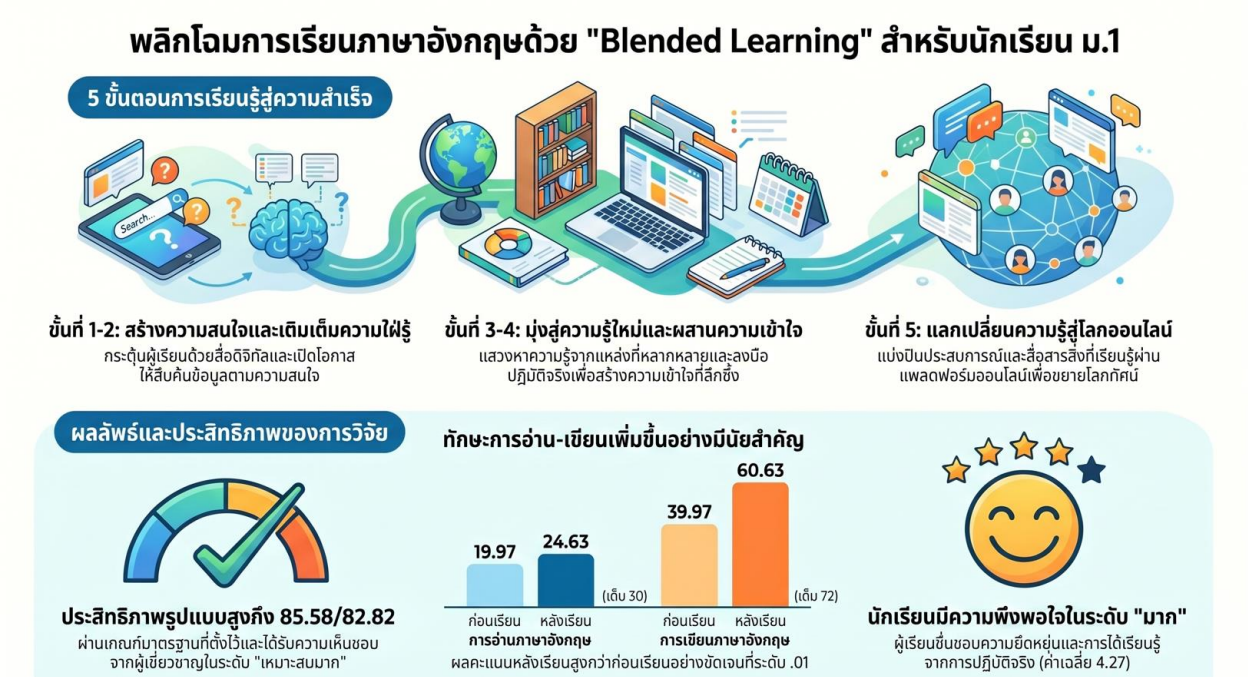
จากการพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนแบบผสมผสานเพื่อส่งเสริมความสามารถในการอ่านและการเขียนภาษาอังกฤษ ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาที่ 1 ผู้วิจัยนำมาอภิปรายแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. ด้านคุณภาพและประสิทธิภาพของรูปแบบการเรียนรู้แบบผสมผสานผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการจัดการเรียนรู้แบบผสมผสานมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.50, S.D. = 0.50) และมีประสิทธิภาพเท่ากับ 85.58/82.82 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ 80/80 ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้เนื่องจากผู้วิจัยได้ออกแบบกระบวนการเรียนรู้ 5 ขั้นอย่างเป็นระบบ โดยวิเคราะห์สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางฯ และหน่วยการเรียนรู้ "My home is my castle" มุ่งเน้นให้ผู้เรียนได้ลงมือปฏิบัติจริง ทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม และสืบค้นข้อมูลออนไลน์ตามความสนใจ ผลดังกล่าวสอดคล้องกับมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ (2563) ที่ระบุว่าการจัดการเรียนรู้ที่ดีต้องเน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง การทำงานกลุ่มอย่างมีส่วนร่วม และการยืดหยุ่นเปิดโอกาสให้ผู้เรียนสืบค้นด้วยตนเองอีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของ นวลพรรณ ไชยมา (2564) และ อาภรณ์ ใจเที่ยง (2563) ที่ยืนยันว่าการจัดการเรียนรู้ที่ให้ผู้เรียนเป็นผู้ปฏิบัติ วางแผน และลงมือสืบค้นแก้ปัญหาด้วยตนเองผ่านเทคโนโลยี จะช่วยกระตุ้นการสะท้อนคิด นำไปสู่การสร้างองค์ความรู้และบรรลุวัตถุประสงค์การเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ด้านความสามารถในการอ่านและการเขียนภาษาอังกฤษของผู้เรียน พบว่า ความสามารถในการอ่านและการเขียนภาษาอังกฤษของนักเรียนหลังเรียนสูงกว่าก่อนเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เนื่องจากรูปแบบการเรียนรู้นี้ประยุกต์ใช้นวัตกรรมตามแนวคิดของ Valiathan (2022) ที่เน้นการพัฒนาทักษะ (Skill-driven learning) ผสมผสานระหว่างการเรียนแบบเผชิญหน้าในชั้นเรียน (Face-to-face) กับการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบออนไลน์ (Self-paced learning) กระบวนการนี้ส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการปฏิสัมพันธ์ทำกิจกรรมปฏิบัติจริง และสร้างความรู้ด้วยตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับ ทิศนา แขมมณี (2547) ที่อธิบายว่าการเรียนรู้ที่ผู้เรียนสร้างองค์ความรู้ผ่านกระบวนการกลุ่มและปฏิสัมพันธ์จะนำไปสู่ความเข้าใจที่ลึกซึ้งและมีความหมาย นอกจากนี้ มนต์ชัย เทียนทอง (2559) ได้ระบุว่าการบูรณาการชั้นเรียนปกติเข้ากับเทคโนโลยีออนไลน์ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้ภายใต้สภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ สอดรับกับ

แนวคิดของ ถนอมพร เลาหจรัสแสง (2567) ที่กล่าวว่า การสืบค้นผ่านอินเทอร์เน็ตเปรียบเสมือนการเข้าถึง "ห้องสมุดโลก" (Library of the World) ที่ทลายข้อจำกัดด้านเวลาและสถานที่ ช่วยให้ผู้เรียนเข้าถึงแหล่งความรู้ที่หลากหลายและพัฒนาทักษะภาษาอย่างต่อเนื่อง

3. ด้านความพึงพอใจของผู้เรียนต่อการจัดการเรียนรู้ พบว่านักเรียนมีความพึงพอใจต่อรูปแบบการเรียนรู้แบบผสมผสานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.27, S.D. = 0.17) เนื่องจากการพัฒนารูปแบบอิงอยู่บนฐานทฤษฎีการเรียนรู้ที่เหมาะสมและการใช้วิธีวัดประเมินผลที่หลากหลายตรงตามศักยภาพ โดยประเด็นที่นักเรียนพึงพอใจสูงสุด ได้แก่ การได้ลงมือปฏิบัติจริง เพราะเปิดโอกาสให้ศึกษาค้นคว้าออนไลน์นอกห้องเรียนตามความสนใจ ได้พบคำศัพท์และโครงสร้างประโยคในสถานการณ์จริงที่นำมาประยุกต์ใช้กับการเขียนได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Jonassen & Reeves (1996) ที่ว่าการเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติช่วยให้ผู้เรียนแก้ปัญหาที่ซับซ้อนตามประสบการณ์และเข้าใจกระบวนการทำงานด้วยตนเอง นอกจากนี้ นักเรียนยังพึงพอใจสูงในด้าน การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในวิชาอื่น เนื่องจากการผสานการเรียนรู้ออนไลน์และเผชิญหน้าอย่างเป็นระบบ ได้ฝึกฝนทักษะการแสวงหาความรู้ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับการเรียนรู้ตลอดชีวิตในรายวิชาอื่นต่อไป



ภาพที่ 2 สรุปภาพรวมจากการวิจัย

ที่มา: วสันต์ ปุ่นผล และคณะ (2569)

จากการวิจัยจะเห็นได้ว่าการเรียนรู้แบบผสมผสาน (Blended Learning) เป็นการพัฒนาทักษะด้านภาษาอังกฤษ และกระบวนการเรียนรู้ที่ตอบรับกับการศึกษาในยุคปัจจุบันที่ช่วยแก้ไขปัญหาการเรียนและก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น ดังนั้นเพื่อให้เกิดการพัฒนา ซึ่งจากข้อค้นพบดังกล่าวผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะแนวทางการจัดการศึกษาในอนาคต ดังนี้

1.การยกระดับความเข้าใจการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy) อย่างลึกซึ้ง คือ การศึกษาไม่ควรหยุดอยู่ที่การแนะนำเทคนิค “วิธีค้นหาข้อมูล” เท่านั้น แต่ควรเพิ่มกระบวนการในการประเมินความน่าเชื่อถือของข้อมูล “Information Evaluation” เพื่อให้ผู้เรียนสามารถใช้พื้นที่การเรียนรู้ที่หลากหลาย

2.การพัฒนาบทบาทของผู้สอนสู่การเป็นผู้จัดการข้อมูลและประสบการณ์ คือ รูปแบบการเรียน การสอนแบบผสมผสานเป็นกระบวนการหนึ่งที่ช่วยปรับเปลี่ยนบทบาทจากผู้บรรยายหน้าชั้นเรียน เป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) ช่วยเหลือสนับสนุนผู้เรียนในการสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง เช่น การใช้ระบบจัดการเรียนรู้ (LMS) เพื่อเก็บพฤติกรรมของนักเรียนมาวิเคราะห์ และปรับปรุงการเรียนการสอน

3.การวางนโยบายเพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางโครงสร้างพื้นฐาน คือ การออกแบบโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี (Infrastructure) โดยภาครัฐต้องมีนโยบายในการสนับสนุน และกระจายทรัพยากรต่างๆที่สนับสนุนด้านการศึกษาอย่างทั่วถึง เพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1) ในการปฏิบัติกิจกรรมตามกิจกรรมการเรียนรู้แบบผสมผสาน ครูควรมีการปฐมนิเทศเกี่ยวกับการเรียนแบบผสมผสาน เพื่อให้นักเรียนเข้าใจก่อนการดำเนินการ

2)ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้แบบผสมผสาน ต้องควบคุมเวลาให้เหมาะสมเพื่อให้นักเรียนได้ปฏิบัติกิจกรรมได้อย่างครบถ้วนตามขั้นตอนและเสร็จทันเวลา

3) ความสามารถในการสืบค้นข้อมูลทางอินเทอร์เน็ตของนักเรียน ด้านค้นคว้าจากแหล่งการเรียนรู้ที่หลากหลาย ในกิจกรรมที่ 1 และกิจกรรมที่ 2 นักเรียนยังมีคะแนนเฉลี่ยในด้านนี้น้อยกว่าขั้นตอนอื่นๆ ดังนั้นในการจัดกิจกรรมครูควรให้คำแนะนำรูปแบบและเทคนิคในการสืบค้นข้อมูลทางอินเทอร์เน็ตเพื่อเป็นแนวทางให้นักเรียนได้ปฏิบัติ โดยครูคอยแนะนำเพิ่มเติมในส่วนที่ไม่ถูกต้อง

2.ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1) ในการพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้แบบผสมผสาน ควรมีการเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระหว่างการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนแบบปกติกับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้แบบผสมผสาน

2) ควรมีการศึกษาความเปลี่ยนแปลงของความสามารถในการอ่านและการเขียนภาษาอังกฤษในระหว่างการจัดการเรียนรู้โดยวิธีการเชิงคุณภาพ

3) ควรพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้แบบผสมผสาน ในระดับชั้นและเนื้อหาอื่นเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ภาษาอังกฤษที่สอดรับกับบริบทของสังคมยุคไทยแลนด์ 4.0

เอกสารอ้างอิง

ถนอมพร เลาหจรัสแสง. (2567). *การเรียนการสอนในยุค e-learning*. สืบค้นจาก https://www.thaicyberu.go.th

ทิศนา แขมมณี. (2547). *ศาสตร์การสอน.* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นวลพรรณ ไชยมา. (2564). *แนวทางการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ.* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

มนต์ชัย เทียนทอง.(2559).*การจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในยุคดิจิทัล.* นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร.

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์. (2563). *คู่มือการจัดกิจกรรมการเรียนรู้.* ปทุมธานี: สำนักวิชาการ.

สำนักทดสอบทางการศึกษา. (2568). *รายงานผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา 2567*. กรุงเทพฯ: สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ องค์การมหาชน.

อรุณี วิริยะจิตรา. (2565). *ภาษาอังกฤษกับการเป็นพลเมืองโลก.* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งมหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์.

อาภรณ์ ใจเที่ยง. (2563). *การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยใช้วิธีการสอนแบบต่างๆ.* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

Bonk, C. J., & Graham, C. R. (Eds.). (2006). *The handbook of blended learning: Global perspectives*. San Francisco: Pfeiffer.

Driscoll, M. (2020). *Web-based training: Creating e-learning experiences*. New York: Jossey-Bass.

Jonassen, D. H., & Reeves, T. C. (1996). *Learning with technology: Using computers as cognitive tools*. Handbook of research for educational communications and technology. New York: Simon & Schuster Macmillan.

Owston, R., York, D. N., & Murtha, S. (2006). Student perceptions and achievement in a university blended learning strategic initiative. *Internet and Higher Education, 9*(1), 38–51.

Valiathan, P. (2022). *Blended learning models. Learning Circuits*. Retrieved from https://learningcircuits.org/2002/aug2002/valiathan.html

แนวทางการจัดการวัตถุดิบเพื่อการลดขยะอาหารให้เป็นศูนย์ในภัตตาคารระดับหรู

Strategies for Zero Waste Food Reduction in Fine Dining Restaurants

[1]วัชรพงษ์ สุริยพันธุ์ และ[2]วัชรากร มยุรี
[1]Watcharapong Suriyaphan and [2]Wacharakorn Mayuree
[1]นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยดุสิตธานี
[2] อาจารย์ประจำหลักสูตรมหาธุรกิจบัณฑิต วิทยาลัยดุสิตธานี
[1]Student, Master of Business Administration Program, Dusit Thani College
[2]Lecturer, Master of Business Administration Program, Dusit Thani College
Corresponding Author. E-mail: 2201208511001@dtc.ac.th
Received June 6,2026; Revised August 25, 2026; Accepted August 27,2026

บทคัดย่อ

บทความวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษารูปแบบการจัดการขยะอาหารที่เกิดขึ้นในภัตตาคารระดับหรูในกรุงเทพมหานคร 2) วิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการวัตถุดิบเพื่อลดขยะอาหารให้เป็นศูนย์ และ 3) เสนอแนวทางการจัดการวัตถุดิบที่เหมาะสมตามแนวคิดการจัดการขยะอาหารให้เป็นศูนย์ (Zero Waste) เป็นวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารและพนักงานภัตตาคารระดับหรู รวมถึงผู้บริโภคและผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการขยะอาหาร ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Data Triangulation) ผลการวิจัย พบว่า ขยะอาหารในภัตตาคารระดับหรูเกิดขึ้นในทุกขั้นตอนของกระบวนการดำเนินงาน ตั้งแต่การคาดการณ์จำนวนลูกค้าและการจัดซื้อวัตถุดิบ การเตรียมและปรุงอาหาร ไปจนถึงการให้บริการลูกค้า โดยอุปสรรคหลักในการลดขยะอาหาร ได้แก่ ความไม่แน่นอนของอุปสงค์ มาตรฐานคุณภาพอาหารระดับสูง ข้อจำกัดของห่วงโซ่อุปทาน และแรงกดดันด้านเวลาในการปฏิบัติงานในครัว แนวทางการจัดการที่มีประสิทธิภาพควรเป็นการบริหารจัดการแบบองค์รวม (Integrated Management Approach) โดยเน้นการป้องกันขยะตั้งแต่ต้นทาง การวางแผนเมนูและวัตถุดิบจากข้อมูลจริง การควบคุมปริมาณอาหาร การใช้วัตถุดิบให้เกิดประโยชน์สูงสุด และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ตระหนักถึงคุณค่าของทรัพยากร ซึ่งจะช่วยลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และส่งเสริมความยั่งยืนของธุรกิจภัตตาคารระดับหรูในระยะยาว

คำสำคัญ: ภัตตาคารระดับหรู; การลดขยะอาหารให้เป็นศูนย์; การจัดการวัตถุดิบ

Abstract

This study aimed to: (1) examine food waste management practices in Fine Dining Restaurants in Bangkok; (2) analyze the problems and challenges in ingredient management toward achieving zero food waste; and (3) propose appropriate ingredient management approaches based on the Zero Waste concept. This research employed a qualitative methodology. Data were collected through in-depth interviews with executives and staff of Fine Dining Restaurants, as well as consumers and experts in food waste management. The data were analyzed using content analysis and data triangulation. The findings revealed that food waste occurs at every stage of restaurant operations, including demand forecasting and procurement, food preparation and cooking, and customer service. The major challenges in reducing food waste include demand uncertainty, high standards of food quality, supply chain constraints, and time pressure in kitchen operations. Effective management approaches should adopt an integrated management perspective, emphasizing waste prevention at the source, data-driven menu and ingredient planning, portion control, maximizing the utilization of ingredients, and fostering an organizational culture that values resource efficiency. These approaches can help reduce operational costs, improve efficiency, and enhance the long-term sustainability of Fine Dining Restaurants.

Keywords: Fine Dining Restaurants; Zero Waste Food; Ingredient management

บทนำ

ในปัจจุบัน ปัญหาการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate Change) ได้กลายเป็นวิกฤตสำคัญของโลกที่มีสาเหตุหลักมาจากกิจกรรมของมนุษย์ โดยเฉพาะระบบอาหาร (Food System) ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่การผลิต การแปรรูป การขนส่ง ไปจนถึงการบริโภคอาหาร ซึ่งมีส่วนในการปล่อยก๊าซเรือนกระจกในสัดส่วนสูงของโลก (Intergovernmental Panel on Climate Change, 2022) นอกจากนี้ พฤติกรรมการบริโภคของมนุษย์ที่เกินความจำเป็นยังนำไปสู่การเกิดขยะอาหารในปริมาณมาก โดยเฉพาะในระดับครัวเรือน ซึ่งถือเป็นแหล่งกำเนิดขยะอาหารหลักในหลายประเทศทั่วโลก (United Nations Environment Programme, 2021) โดยรายงาน Food Waste Index Report ระบุว่า ขยะอาหาร คิดเป็นประมาณร้อยละ 8–10 ของการปล่อยก๊าซเรือนกระจกทั่วโลก (United Nations Environment Programme. 2021) ด้วยเหตุนี้ หลายประเทศจึงให้ความสำคัญกับการจัดการขยะอาหารอย่างจริงจัง ผ่านนโยบายและมาตรการที่มุ่งลดปริมาณขยะตั้งแต่ต้นทาง ควบคู่กับการส่งเสริมพฤติกรรมการบริโภคอย่างยั่งยืน ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาแนวคิด การจัดการขยะเป็นศูนย์ (Zero Waste) ที่เน้นการลดของเสียให้เหลือน้อยที่สุด และการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าในระบบเศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) เพื่อสนับสนุนเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Food and Agriculture Organization, 2019) ประเทศไทยในฐานะประเทศสมาชิกของความร่วมมือด้านสิ่งแวดล้อมระหว่างประเทศ ได้ดำเนินนโยบาย และ

มาตรการเพื่อลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกอย่างต่อเนื่อง เช่น แผนการดำเนินงานลดก๊าซเรือนกระจกที่เหมาะสมของประเทศ (NAMAs) ควบคู่กับการส่งเสริมให้ประชาชน โดยเฉพาะกลุ่มวัยทำงาน มีส่วนร่วมในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเพื่อรักษาสิ่งแวดล้อม โดยหนึ่งในประเด็นสำคัญคือ การลดขยะอาหาร (Food Waste) ซึ่งเป็นแหล่งกำเนิดก๊าซเรือนกระจกที่มีนัยสำคัญ อย่างไรก็ตาม แม้ว่าประเทศไทยจะมีนโยบายและแนวทางที่ชัดเจน แต่ในทางปฏิบัติยังคงพบว่าปริมาณขยะอาหารอยู่ในระดับสูง โดยข้อมูลจากกรมควบคุมมลพิษ (กรมควบคุมมลพิษ, 2564) ระบุว่า ขยะอาหารมีสัดส่วนมากกว่าร้อยละ 38 ของขยะมูลฝอยทั้งหมดในประเทศ และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นตามการขยายตัวของเมืองและพฤติกรรมการบริโภคของประชาชน ขณะเดียวกัน รายงานของ United Nations Environment Programme (2021) ยังชี้ให้เห็นว่าประเทศไทยมีปริมาณขยะอาหารเฉลี่ยประมาณ 86 กิโลกรัมต่อคนต่อปี ซึ่งสะท้อนถึงความไม่มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการอาหารตั้งแต่ระดับครัวเรือนไปจนถึงภาคธุรกิจ สถานการณ์ดังกล่าวทำให้การจัดการขยะอาหารในประเทศไทยไม่เพียงเป็นประเด็นด้านสิ่งแวดล้อมเท่านั้น แต่ยังเชื่อมโยงกับมิติทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งในด้านต้นทุนการกำจัดขยะ การสูญเสียทรัพยากร และผลกระทบต่อระบบนิเวศ ดังนั้น แนวคิด การจัดการขยะเป็นศูนย์ (Zero Waste) จึงถูกนำมาใช้เป็นกรอบสำคัญในการแก้ไขปัญหา โดยมุ่งเน้นการลดการเกิดขยะตั้งแต่ต้นทาง การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และการนำวัสดุกลับมาใช้ประโยชน์ใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางเศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) ที่ประเทศไทยกำลังผลักดันในระดับนโยบาย Office of Natural Resources and Environmental Policy and Planning (2022) อย่างไรก็ตาม การนำแนวคิดดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติ โดยเฉพาะในภาคธุรกิจอาหาร ยังมีข้อจำกัดหลายประการ จึงจำเป็นต้องมีการศึกษาเชิงลึกเพื่อพัฒนาแนวทางที่เหมาะสมกับบริบทของประเทศไทยต่อไป

ในบริบทของภาคธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม ซึ่งมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่องจากการฟื้นตัวของเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ผู้ประกอบการต้องเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรงและต้นทุนวัตถุดิบที่เพิ่มสูงขึ้น ส่งผลให้มีการวางแผนจัดซื้อและกักเก็บวัตถุดิบในปริมาณมากเพื่อรองรับความต้องการของลูกค้า ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดขยะอาหารในระบบ (วิจัยกรุงศรี, 2567) เมื่อพิจารณาในระดับเฉพาะ พบว่า ภัตตาคารระดับหรู (Fine Dining Restaurants) เป็นธุรกิจที่มีลักษณะเฉพาะ โดยมุ่งเน้นคุณภาพวัตถุดิบ ความประณีตในการปรุง และการสร้างประสบการณ์เชิงสุนทรียะให้แก่ผู้บริโภค ส่งผลให้มีการคัดสรรวัตถุดิบคุณภาพสูงและใช้ทรัพยากรจำนวนมากในกระบวนการผลิต อย่างไรก็ตาม ลักษณะดังกล่าวกลับนำไปสู่การเกิดขยะเศษอาหารในปริมาณสูง เนื่องจากมีการตัดแต่งวัตถุดิบเพื่อให้ได้เฉพาะส่วนที่สมบูรณ์ที่สุด การใช้วัตถุดิบบางส่วนเพียงบางส่วน ขณะที่ส่วนที่เหลือไม่ถูกนำไปใช้ประโยชน์ รวมถึงการตกแต่งจานอาหารด้วยองค์ประกอบที่ไม่สามารถบริโภคได้ทั้งหมด อีกทั้ง ปัญหาหลักของการจัดการขยะอาหารในภัตตาคารระดับหรู

สามารถสรุปได้เป็นหลายมิติ ได้แก่ 1) ความไม่แน่นอนของอุปสงค์ ซึ่งทำให้ผู้ประกอบการจำเป็นต้องสั่งซื้อวัตถุดิบเกินความต้องการเพื่อรักษามาตรฐานการให้บริการ 2) มาตรฐานคุณภาพอาหารที่สูง ส่งผลให้มีการคัดทิ้งวัตถุดิบที่ไม่ผ่านเกณฑ์ แม้ยังสามารถบริโภคได้ 3) รูปแบบการนำเสนออาหารที่เน้นความสวยงามมากกว่าการบริโภคจริง ทำให้เกิดเศษอาหารเหลือทิ้งจำนวนมาก และ 4) ข้อจำกัดด้านเวลาและกระบวนการทำงานในครัว ที่เร่งรีบและซับซ้อน ส่งผลให้ไม่สามารถบริหารจัดการวัตถุดิบได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยเหล่านี้สะท้อนให้เห็นว่า แม้ภัตตาคารระดับหรูจะให้ความสำคัญกับคุณภาพและประสบการณ์ของลูกค้า แต่กลับเผชิญกับความท้าทายในการลดขยะอาหาร ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยแนวทางการจัดการที่เหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะเฉพาะของธุรกิจ

จากการทบทวนวรรณกรรมทั้งในและต่างประเทศ พบว่า ประเด็นการจัดการขยะอาหารและแนวคิดการจัดการขยะเป็นศูนย์ (Zero Waste) ในภาคธุรกิจร้านอาหารได้รับความสนใจเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยการศึกษาของ Sylvain Charlebois, Creedy, A., & von Massow, M. (2015) ได้วิเคราะห์แหล่งกำเนิดขยะอาหารในครัวของภัตตาคารระดับหรู พบว่าปัจจัยสำคัญมาจากกระบวนการจัดซื้อ การเตรียมวัตถุดิบ และการออกแบบเมนู ซึ่งล้วนส่งผลต่อการเกิดขยะในระดับปฏิบัติการ ขณะเดียวกัน งานวิจัยของ Viktorija Filimonau, Chiang, C.–C., Wang, L.–E., Muhialdin, B. J., & Ermolaev, V. A. (2023) ชี้ให้เห็นว่า แม้ว่าร้านอาหารในหลายประเทศจะเริ่มนำแนวทางลดขยะ เช่น การพยากรณ์อุปสงค์ การควบคุมปริมาณอาหาร และการนำวัตถุดิบกลับมาใช้ใหม่ แต่การดำเนินการยังคงมีข้อจำกัด เนื่องจากปัจจัยด้านต้นทุน โครงสร้างองค์กร และพฤติกรรมผู้บริโภค นอกจากนี้ ยังมีงานศึกษาที่พบว่า ในครัวของร้านอาหารระดับหรู ขยะอาหารส่วนใหญ่เกิดขึ้นในขั้นตอนการเตรียมและปรุงอาหารมากถึงร้อยละ 70 ของกระบวนการทั้งหมด ซึ่งสะท้อนถึงบทบาทสำคัญของเชฟและการออกแบบกระบวนการผลิตอาหาร ในขณะเดียวกัน แนวคิด Zero Waste ได้ถูกนำมาประยุกต์ใช้ในภัตตาคารระดับหรูบางแห่งในต่างประเทศ เช่น ร้าน Silo ในประเทศอังกฤษ ซึ่งพัฒนาโมเดลการดำเนินงานแบบไร้ขยะโดยใช้วัตถุดิบอย่างครบวงจร นำของเหลือกลับมาใช้ใหม่ และจัดการของเสียให้เข้าสู่ระบบหมุนเวียน แสดงให้เห็นถึงศักยภาพของการประยุกต์ใช้แนวคิด Zero Waste ในธุรกิจอาหารระดับสูงได้จริง สำหรับประเทศไทย แม้ว่าจะมีงานวิจัยที่ศึกษาการจัดการขยะอาหารในธุรกิจร้านอาหาร เช่น การศึกษาการลดขยะอาหารในร้านบุฟเฟต์ที่เน้นการปรับพฤติกรรมผู้บริโภคและการจัดการวัตถุดิบอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ยังพบว่างานวิจัยที่มุ่งเน้นการจัดการขยะเป็นศูนย์ในบริบทของ ภัตตาคารระดับหรู (Fine Dining Restaurants) โดยเฉพาะ ยังมีอยู่อย่างจำกัด ทั้งในแง่ของการวิเคราะห์เชิงลึกด้านกระบวนการจัดการวัตถุดิบ และการออกแบบระบบที่สอดคล้องกับมาตรฐานคุณภาพระดับสูงของธุรกิจ

ดังนั้น แม้ว่างานวิจัยที่ผ่านมาได้สะท้อนให้เห็นถึงแนวทางและความพยายามในการลดขยะอาหารในภาคธุรกิจร้านอาหาร แต่ยังขาดองค์ความรู้เชิงบูรณาการที่เชื่อมโยงระหว่างแนวคิด Zero Waste กับบริบทเฉพาะของภัตตาคารระดับหรู ซึ่งมีข้อจำกัดและลักษณะเฉพาะแตกต่างจากร้านอาหารทั่วไป จึงเป็นช่องว่างสำคัญที่การศึกษาครั้งนี้มุ่งเติมเต็ม ด้วยเหตุนี้ การศึกษาครั้งนี้จึงมีความจำเป็นในการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการ ปัญหา อุปสรรค และแนวทางในการบริหารจัดการวัตถุดิบตามแนวคิด Zero Food Waste ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาแนวทางการจัดการที่เหมาะสม สามารถลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพ และสร้างความยั่งยืนให้แก่ธุรกิจภัตตาคารระดับหรูในระยะยาว

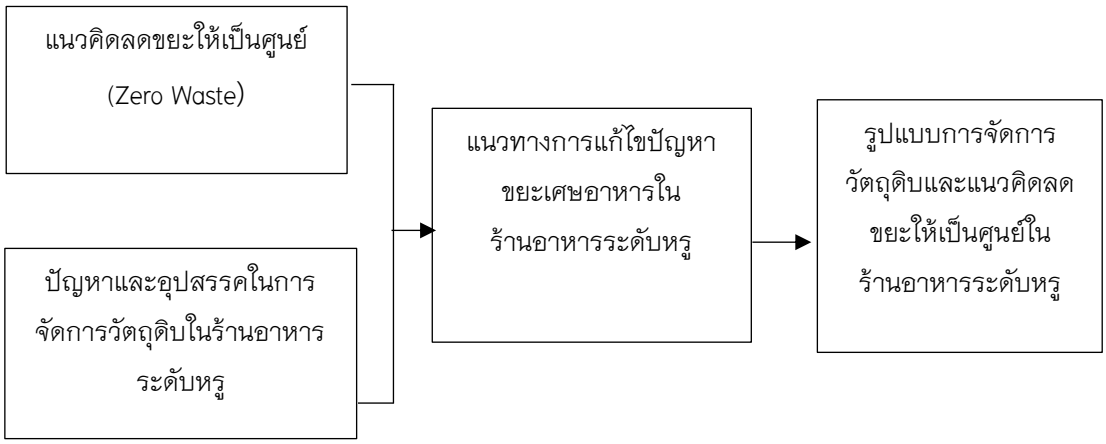
วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษารูปแบบการจัดการขยะอาหารที่เกิดขึ้นจากกระบวนการบริการของภัตตาคารระดับหรู (Fine dining restaurants) ในกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการวัตถุดิบเพื่อการลดขยะอาหารให้เป็นศูนย์ของภัตตาคารระดับหรู (Fine dining restaurants) ในกรุงเทพมหานคร
3. เพื่อเสนอแนวทางการจัดการวัตถุดิบในกระบวนการประกอบอาหารเพื่อลดขยะอาหารให้เป็นศูนย์ของภัตตาคารระดับหรู (Fine dining restaurants) ในกรุงเทพมหานคร

กรอบแนวความคิดการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ประกอบด้วยการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการวัตถุดิบและการจัดการขยะ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจ การวิเคราะห์การทำงาน การประเมินต้นทุน การวิเคราะห์ความได้เปรียบทางธุรกิจ และแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการภัตตาคารระดับหรู (Fine dining restaurants) นำมาใช้สร้างกรอบแนวคิดการวิจัยและทำแบบสัมภาษณ์เพื่อนำเอาความคิดเห็นและประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดการวัตถุดิบและแนวคิดลดขยะให้เป็นศูนย์ (Zero Waste) มาสังเคราะห์เป็นแนวทางการแก้ไขปัญหาขยะเศษอาหารในภัตตาคารระดับหรู โดยมีกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินงานวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยวิธีการปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenological Research) โดยมุ่งเน้นการนำเสนอความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลักด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผ่านการรับฟังความคิดเห็น ทัศนคติและแนวทางปฏิบัติงานที่ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ปฏิบัติจริงในการบริหารจัดการภัตตาคารระดับหรู (Fine dining restaurants) เป็นการซักถามพูดคุยกันระหว่างผู้สัมภาษณ์และผู้ให้สัมภาษณ์เป็นการถามเจาะลึกเพื่อต้องการได้ข้อมูล ที่อยู่ในตัวผู้ให้สัมภาษณ์อย่างละเอียดถี่ถ้วน การถามนอกจากจะขอให้อธิบายความแล้วจะต้องถามถึงเหตุผลด้วย เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อค้นพบที่ตอบสนองวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ ประกอบกับการศึกษาข้อมูลทุติยภูมิแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการขยะเป็นศูนย์ การบริหารเชิงสถานการณ์ กระบวนการศึกษาปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไข การวัดประสิทธิผลในธุรกิจอาหาร และการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพื่อประกอบการกลั่นกรองแนวคิด ทฤษฎี และองค์ความรู้จนได้ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการจัดการวัตถุดิบเพื่อการลดขยะอาหารให้เป็นศูนย์ในภัตตาคารระดับหรู (Fine dining restaurants) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 2 ระดับ ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ผู้บริหารภัตตาคารระดับหรู (Fine dining restaurants) และเชฟหรือพ่อครัวในภัตตาคารระดับหรูระดับปฏิบัติการ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการวางแผนระบบบริหารจัดการขยะของร้านอาหาร จำนวน 10 คน โดยคัดเลือกตัวแทนจากภัตตาคารระดับหรู (Fine dining restaurants) ในกรุงเทพมหานครที่ผ่านการจัดอันดับร้าน 20 ร้านภัตตาคารระดับหรู ปี 2024 ของเว็บไซต์ Wongnai

ผู้ให้ข้อมูลรอง คือ ผู้บริโภคอาหารในภัตตาคารระดับหรู (Fine dining restaurants) และผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการขยะเศษอาหาร คัดเลือกกลุ่มเป้าหมายโดยใช้การสุ่มแบบบังเอิญ (Accidental sampling) สำหรับผู้บริโภคอาหารในภัตตาคารระดับหรู (Fine dining restaurants) ในร้านอาหาร 20 ร้านภัตตาคารระดับหรู ปี 2024 ของเว็บไซต์ Wongnai

ตารางที่ 1 ข้อมูลผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ลำดับ	ประเภท	ตำแหน่ง	ประสบการณ์ (ปี)	หน้าที่หลัก
1	ผู้บริหาร	ผู้จัดการภัตตาคาร	10	บริหารภาพรวม ควบคุมต้นทุน
2	ผู้บริหาร	เจ้าของร้าน (Owner)	12	กำหนดนโยบาย ควบคุมคุณภาพ
3	ผู้บริหาร	F&B Manager	9	วางแผนเมนู ควบคุมจัดซื้อ
4	ผู้บริหาร	Restaurant Manager	8	บริหารงานบริการ
5	ผู้บริหาร	Executive Chef	15	ควบคุมคุณภาพอาหาร
6	ผู้บริหาร	Sous Chef	7	ควบคุมการผลิตอาหาร
7	ผู้บริหาร	Operations Manager	11	ควบคุมระบบการดำเนินงาน
8	ผู้บริหาร	Head Chef	10	วางแผนเมนูและครัว
9	พนักงาน	Chef de Partie	5	เตรียมและปรุงอาหาร
10	พนักงาน	พนักงานบริการ	4	ให้บริการลูกค้า

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi–Structured Interview) ซึ่งผู้วิจัยนำไปใช้ในการสัมภาษณ์ผู้บริหารภัตตาคารระดับหรู (Fine dining restaurants) และเชฟหรือพ่อครัวในภัตตาคารระดับหรูระดับปฏิบัติการ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการวางแผนระบบบริหารจัดการขยะของร้านอาหาร ผู้บริโภคอาหารในภัตตาคารระดับหรู (Fine dining restaurants) และผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการขยะเศษอาหาร โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 3 ชุด ดังนี้

ชุดที่ 1 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกสำหรับผู้บริหารภัตตาคารระดับหรู (Fine dining restaurants) ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ 1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ 2) การจัดการขยะเศษอาหารในปัจจุบัน และ 3) การประเมินผลลัพธ์ในการจัดการขยะเศษอาหารของร้าน

ชุดที่ 2 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกสำหรับและเชฟหรือพ่อครัวในภัตตาคารระดับหรูระดับปฏิบัติการ ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ 1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ 2) การปฏิบัติหน้าที่ในการจัดการขยะเศษอาหาร และ 3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการขยะเศษอาหารของร้าน

ชุดที่ 3 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกสำหรับผู้บริโภคอาหารในภัตตาคารระดับหรู (Fine dining restaurants) ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ 1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ 2) ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดตกแต่งจานอาหารกับการรับประทานอาหาร และ 3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการจัดการขยะเศษอาหาร

ชุดที่ 4 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกสำหรับผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการขยะเศษอาหาร ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ 1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ 2) หลักการจัดการขยะเศษอาหาร และ 3) แนวทางการจัดการขยะเศษอาหาร

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “แนวทางการจัดการวัตถุดิบเพื่อการลดขยะอาหารให้เป็นศูนย์ในภัตตาคารระดับหรู” มีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) เพื่อศึกษารูปแบบการจัดการขยะอาหารที่เกิดขึ้นจากกระบวนการบริการของภัตตาคารระดับหรูในกรุงเทพมหานคร 2) เพื่อวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการวัตถุดิบเพื่อการลดขยะอาหารให้เป็นศูนย์ และ 3) เพื่อเสนอแนวทางการจัดการวัตถุดิบในกระบวนการประกอบอาหารเพื่อลดขยะอาหารให้เป็นศูนย์ โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลจากผู้บริหาร พนักงาน ผู้บริโภค และผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการขยะอาหาร วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาและการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า

1. เพื่อศึกษารูปแบบการจัดการขยะอาหารที่เกิดขึ้นจากกระบวนการบริการของภัตตาคารระดับหรูในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ขยะอาหารเกิดขึ้นในทุกขั้นตอนของการดำเนินงาน ตั้งแต่การจัดซื้อวัตถุดิบ การจัดเก็บ การเตรียมอาหาร การประกอบอาหาร จนถึงการบริโภคของลูกค้า สะท้อนให้เห็นว่าปัญหาขยะอาหารในภัตตาคารระดับหรูไม่ได้เกิดจากจุดใดจุดหนึ่ง แต่เกิดจากกระบวนการดำเนินงานทั้งระบบ

ผลการศึกษาสอดคล้องกับแนวคิดของ FAO และ Filimonau ที่อธิบายว่าขยะอาหารในธุรกิจร้านอาหารมักเกิดจากความไม่มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการตลอดห่วงโซ่อุปทาน รวมถึงการคาดการณ์อุปสงค์ที่คลาดเคลื่อน การจัดเตรียมวัตถุดิบเกินความจำเป็น และเศษอาหารเหลือบริโภคจากลูกค้า นอกจากนี้ ภัตตาคารระดับหรูมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากร้านอาหารทั่วไป เนื่องจากต้องรักษามาตรฐานคุณภาพและความสวยงามของอาหารในระดับสูง ทำให้มีการคัดเลือกวัตถุดิบอย่างเข้มงวดและมีการตัดแต่งวัตถุดิบจำนวนมาก ส่งผลให้เกิดขยะอาหารประเภท Preparation Waste ในสัดส่วนสูง ผลการวิจัยจึงสนับสนุนข้อค้นพบของ Charlebois et al. (2015) ที่ระบุว่าขยะอาหารส่วนใหญ่ในร้านอาหารระดับหรูเกิดขึ้นในขั้นตอนการเตรียมวัตถุดิบและการออกแบบเมนู

อีกทั้งยังพบว่าภัตตาคารระดับหรูที่ประสบความสำเร็จในการลดขยะอาหารมักใช้แนวทางการบริหารจัดการแบบองค์รวม (Integrated Management Approach) โดยเชื่อมโยงการจัดซื้อ การผลิต การบริการ และการติดตามผลเข้าด้วยกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการจัดการขยะเป็นศูนย์ (Zero Waste) ที่เน้นการป้องกันการเกิดขยะตั้งแต่ต้นทางมากกว่าการจัดการเมื่อเกิดของเสียแล้ว

2. เพื่อวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการวัตถุดิบเพื่อการลดขยะอาหารให้เป็นศูนย์ของภัตตาคารระดับหรูในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า อุปสรรคสำคัญที่สุดคือความไม่แน่นอนของอุปสงค์ (Demand Uncertainty) เนื่องจากภัตตาคารระดับหรูต้องเตรียมวัตถุดิบสำรองเพื่อรองรับความต้องการของลูกค้าและรักษามาตรฐานการบริการ ทำให้เกิดการสั่งซื้อเกินความจำเป็นและนำไปสู่การสูญเสียวัตถุดิบในที่สุด

ผลดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) ที่ระบุว่าความคลาดเคลื่อนของการพยากรณ์อุปสงค์เป็นสาเหตุสำคัญของการสูญเสียทรัพยากรและการเกิดขยะอาหารในธุรกิจบริการอาหาร โดยเฉพาะสินค้าที่มีอายุการเก็บรักษาสั้นและเสื่อมคุณภาพได้ง่าย

นอกจากนี้ยังพบปัญหาด้านมาตรฐานคุณภาพอาหารระดับสูง ซึ่งเป็นข้อจำกัดสำคัญของภัตตาคารระดับหรู เนื่องจากต้องคัดทิ้งวัตถุดิบที่มีตำหนิหรือไม่ได้มาตรฐาน แม้ว่ายังคงสามารถบริโภคได้ ส่งผลให้เกิดขยะอาหารในปริมาณมาก การค้นพบนี้สะท้อนให้เห็นความขัดแย้งระหว่างเป้าหมายด้านคุณภาพและเป้าหมายด้านความยั่งยืน ซึ่งเป็นความท้าทายสำคัญของธุรกิจ Fine Dining อีกประเด็นหนึ่งคือ ข้อจำกัดของห่วงโซ่อุปทานและแรงกดดันจากการทำงานในครัว โดยเฉพาะวัตถุดิบนำเข้าที่มีรอบการสั่งซื้อตายตัว การส่งมอบไม่ยืดหยุ่น และการทำงานภายใต้ข้อจำกัดด้านเวลา ทำให้พนักงานไม่สามารถใช้ประโยชน์จากวัตถุดิบได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ ระดับความตระหนักรู้และความร่วมมือของบุคลากรยังเป็นอีกปัจจัยสำคัญ หากพนักงานขาดความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิด Zero Waste มาตรการต่าง ๆ จะไม่สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิผล สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารเชิงสถานการณ์ที่ชี้ให้เห็นว่าความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับการบริหารบุคลากรให้เหมาะสมกับบริบทและเป้าหมายขององค์กร

3. เพื่อเสนอแนวทางการจัดการวัตถุดิบในกระบวนการประกอบอาหารเพื่อลดขยะอาหารให้เป็นศูนย์ของภัตตาคารระดับหรูในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยเสนอว่า การลดขยะอาหารให้เป็นศูนย์ควรดำเนินการผ่าน แนวทางการจัดการวัตถุดิบเชิงบูรณาการ (Integrated Ingredient Management) โดยครอบคลุมทุกขั้นตอนของกระบวนการดำเนินงาน ตั้งแต่การวางแผน การปฏิบัติ การตรวจสอบ และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (PDCA) ในด้านการวางแผน ควรใช้ข้อมูลยอดขายย้อนหลัง ข้อมูลการจอง และพฤติกรรมลูกค้าในการพยากรณ์ความต้องการ เพื่อเพิ่มความแม่นยำในการจัดซื้อวัตถุดิบ รวมทั้งออกแบบเมนูที่สามารถใช้วัตถุดิบร่วมกันหลายรายการ (Cross-utilisation)

เพื่อลดของเหลือคงคลังในด้านการปฏิบัติ ควรนำหลัก Whole Ingredient Utilisation หรือการใช้วัตถุดิบอย่างครบทุกส่วนมาประยุกต์ใช้ เช่น การนำเศษผักไปผลิตน้ำสต็อก การแปรรูปส่วนเหลือของวัตถุดิบเป็นเมนูใหม่ และการใช้ระบบ FIFO หรือ FEFO ในการบริหารคลังวัตถุดิบ เพื่อป้องกันการหมดอายุในด้านการตรวจสอบ ควรมีการบันทึกและวิเคราะห์ปริมาณขยะอาหารที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน เพื่อค้นหาสาเหตุที่แท้จริงของการสูญเสีย และนำข้อมูลมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการวิเคราะห์ปัญหาแบบ Fishbone Diagram และการปรับปรุงงานอย่างเป็นระบบ

ท้ายที่สุด การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับทรัพยากรและความยั่งยืนถือเป็นปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญที่สุด เพราะจะช่วยให้ผู้บริหาร เชฟ และพนักงานทุกระดับมีเป้าหมายร่วมกันในการลดขยะอาหาร ส่งผลให้เกิดความยั่งยืนทั้งด้านสิ่งแวดล้อมและผลประกอบการของธุรกิจในระยะยาว

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า ขยะอาหารในภัตตาคารระดับหรูเกิดขึ้นตลอดกระบวนการดำเนินงาน ตั้งแต่การวางแผนจัดซื้อวัตถุดิบ การจัดเก็บ การเตรียมวัตถุดิบ การประกอบอาหาร ตลอดจนการให้บริการและการบริโภคของลูกค้า แสดงให้เห็นว่าปัญหาขยะอาหารเป็นผลมาจากกระบวนการดำเนินงานทั้งระบบ ไม่ได้เกิดขึ้นเฉพาะในขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่ง โดยเฉพาะขั้นตอนการเตรียมและตัดแต่งวัตถุดิบที่ก่อให้เกิดเศษอาหารจำนวนมาก เนื่องจากภัตตาคารระดับหรูต้องรักษามาตรฐานคุณภาพและความสวยงามของอาหารในระดับสูง ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดการจัดการขยะอาหาร (Food Waste Management) ที่อธิบายว่าขยะอาหารสามารถเกิดขึ้นได้ในทุกขั้นตอนของห่วงโซ่อาหาร ตั้งแต่การเตรียมและปรุงอาหาร การให้บริการ จนถึงการบริโภคของลูกค้า นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาของ Charlebois et al. (2015) ที่พบว่าภัตตาคารระดับหรูมีการสูญเสียวัตถุดิบจำนวนมากจากกระบวนการเตรียมอาหารและการออกแบบเมนูที่เน้นคุณภาพและการนำเสนอเป็นสำคัญ ทั้งนี้ ผลการวิจัยยังพบว่าภัตตาคารระดับหรูที่สามารถลดปริมาณขยะอาหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ มักใช้รูปแบบการบริหารจัดการแบบองค์รวม (Integrated Management Approach) โดยเชื่อมโยงการวางแผนวัตถุดิบ การควบคุมการผลิต และการติดตามผลเข้าด้วยกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการจัดการขยะเป็นศูนย์ (Zero Waste) ที่เน้นการป้องกันการเกิดขยะตั้งแต่ต้นทางมากกว่าการจัดการที่ปลายทาง

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า ปัญหาและอุปสรรคสำคัญในการลดขยะอาหารให้เป็นศูนย์ของภัตตาคารระดับหรู ได้แก่ ความไม่แน่นอนของอุปสงค์ มาตรฐานคุณภาพอาหารระดับสูง ข้อจำกัดของห่วงโซ่อุปทาน และแรงกดดันด้านเวลาในการปฏิบัติงานของพนักงานครัว

ประเด็นความไม่แน่นอนของอุปสงค์ส่งผลให้ภัตตาคารจำเป็นต้องสั่งซื้อและสำรองวัตถุดิบเกินกว่าความต้องการจริง เพื่อรักษาความพร้อมในการให้บริการลูกค้า ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) ที่ระบุว่าความคลาดเคลื่อนในการพยากรณ์อุปสงค์เป็นสาเหตุสำคัญของการเกิดการสูญเสียทรัพยากรและวัตถุดิบคงเหลือ ด้านมาตรฐานคุณภาพอาหาร พบว่าภัตตาคารระดับหรูมีการคัดเลือกและตัดแต่งวัตถุดิบอย่างเข้มงวด เพื่อรักษาภาพลักษณ์และประสบการณ์ของลูกค้า ส่งผลให้เกิดเศษอาหารจำนวนมาก แม้ว่าวัตถุดิบบางส่วนยังสามารถนำมาบริโภคได้ สะท้อนให้เห็นถึงความท้าทายในการสร้างสมดุลระหว่างมาตรฐานคุณภาพและการดำเนินงานตามแนวคิด Zero Waste

นอกจากนี้ ข้อจำกัดด้านบุคลากรและระยะเวลาการทำงานในครัว ยังส่งผลต่อความสามารถในการใช้ประโยชน์จากวัตถุดิบได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการศึกษาการทำงาน (Work Study) ที่ระบุว่ากระบวนการทำงานที่มีข้อจำกัดด้านเวลาและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ซับซ้อนอาจเป็นปัจจัยที่นำไปสู่ความสูญเสียในกระบวนการผลิตได้

ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่าอุปสรรคในการลดขยะอาหารของภัตตาคารระดับหรูไม่ได้เกิดจากปัจจัยด้านใดด้านหนึ่ง แต่เป็นผลจากข้อจำกัดเชิงโครงสร้างของธุรกิจที่ต้องรักษาคุณภาพอาหารและประสบการณ์ลูกค้าไปพร้อมกับการลดความสูญเสียของทรัพยากร

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 3 พบว่า แนวทางที่เหมาะสมในการลดขยะอาหารให้เป็นศูนย์ควรเป็นการจัดการวัตถุดิบเชิงบูรณาการตลอดกระบวนการดำเนินงาน โดยให้ความสำคัญกับการป้องกันการเกิดขยะตั้งแต่ต้นทาง การวางแผนเมนูจากข้อมูลจริง การควบคุมปริมาณอาหาร การใช้วัตถุดิบให้เกิดประโยชน์สูงสุด และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ตระหนักถึงคุณค่าของทรัพยากร

ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับแนวคิด Zero Waste และ Circular Economy ที่มุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า การลดการสูญเสียตั้งแต่แหล่งกำเนิด และการนำทรัพยากรกลับมาใช้ประโยชน์ให้มากที่สุด นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดการวางแผนเมนูและการควบคุมปริมาณ (Menu Planning and Portion Control) ที่ช่วยลดการใช้วัตถุดิบเกินความจำเป็นและลดเศษอาหารที่เกิดจากการบริโภคไม่หมด

อีกทั้ง ผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นว่าความสำเร็จของการลดขยะอาหารไม่ได้ขึ้นอยู่กับเทคนิคการบริหารวัตถุดิบเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับความร่วมมือของบุคลากรทุกระดับในองค์กร ตั้งแต่ผู้บริหาร

เชฟ และพนักงานปฏิบัติการ จึงสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารเชิงสถานการณ์ที่ให้ความสำคัญกับบทบาทของผู้นำและการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการขับเคลื่อนเป้าหมายขององค์กร

ดังนั้น การจัดการขยะอาหารให้เป็นศูนย์ในภัตตาคารระดับหรูจำเป็นต้องดำเนินการในลักษณะองค์รวม ทั้งด้านระบบงาน กระบวนการผลิต และวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้สามารถลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และสร้างความยั่งยืนให้แก่ธุรกิจในระยะยาว

ข้อเสนอแนะ

1.ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1) ภัตตาคารระดับหรูควรพัฒนาระบบบันทึกข้อมูลขยะอาหารอย่างเป็นระบบ โดยจำแนกข้อมูลตามประเภทวัตถุดิบ ขั้นตอนการเกิดขยะ และสาเหตุของการสูญเสีย เพื่อให้สามารถวิเคราะห์แหล่งกำเนิดของขยะอาหารได้อย่างแม่นยำ และนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้ประกอบการวางแผนเมนู การจัดซื้อวัตถุดิบ และการควบคุมการผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อันจะช่วยลดความสูญเสียตั้งแต่ต้นทางและสนับสนุนการดำเนินงานตามแนวคิดการจัดการขยะอาหารให้เป็นศูนย์

2) ภัตตาคารระดับหรูควรกำหนดตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับการลดขยะอาหารอย่างชัดเจน เช่น อัตราการสูญเสียวัตถุดิบ ปริมาณขยะอาหารต่อจำนวนลูกค้า มูลค่าความสูญเสียจากวัตถุดิบ หรือสัดส่วนการนำวัตถุดิบกลับมาใช้ประโยชน์ เพื่อให้สามารถติดตามผล ประเมินความก้าวหน้า และใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งสร้างความตระหนักรู้ให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

3) ภัตตาคารระดับหรูควรจัดให้มีการฝึกอบรมเฉพาะทางเกี่ยวกับการจัดการวัตถุดิบ การควบคุมต้นทุนอาหาร และแนวคิด Zero Waste อย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการปฏิบัติงานของพนักงานทุกระดับ โดยเฉพาะพนักงานครัว ซึ่งเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการใช้วัตถุดิบและการเกิดขยะอาหาร การพัฒนาศักยภาพบุคลากรจะช่วยลดความคลาดเคลื่อนในการปฏิบัติงาน และเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรขององค์กร

4) ภัตตาคารระดับหรูควรพัฒนากลไกการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร เช่น ระบบเสนอแนวคิดเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงาน การจัดประชุมทบทวนผลการใช้วัตถุดิบและปริมาณขยะอาหารเป็นประจำ หรือการกำหนดรางวัลสำหรับหน่วยงานที่สามารถลดปริมาณขยะอาหารได้ตามเป้าหมาย เพื่อสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีส่วนร่วมในการพัฒนามาตรการลดขยะอาหาร และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ตระหนักถึงคุณค่าของทรัพยากรและความยั่งยืนในระยะยาว

5) ภัตตาคารระดับหรูควรขยายขอบเขตการจัดการจากการลดขยะในกระบวนการครัวไปสู่การจัดการเศษอาหารหลังการให้บริการอย่างเป็นรูปธรรม โดยจัดให้มีระบบคัดแยกเศษอาหารและการนำกลับมาใช้ประโยชน์ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การผลิตปุ๋ยอินทรีย์ การผลิตพลังงานชีวภาพ หรือการส่งต่อให้หน่วยงานที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ เพื่อลดปริมาณของเสียที่ต้องกำจัด และสนับสนุนแนวคิดเศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) ให้เกิดขึ้นในภาคธุรกิจอาหารอย่างเป็นรูปธรรม

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรขยายขอบเขตการศึกษาไปยัง ภัตตาคารระดับหรูในพื้นที่อื่นนอกเหนือจากกรุงเทพมหานคร หรือเปรียบเทียบระหว่างเมืองท่องเที่ยวสำคัญ เช่น ภูเก็ต เชียงใหม่ เพื่อศึกษาความแตกต่างด้านบริบททางเศรษฐกิจ การท่องเที่ยว และห่วงโซ่อุปทาน

2) ควรมีการศึกษาในเชิง ปริมาณหรือแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) ควบคู่กับการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อวัดระดับปริมาณขยะอาหารที่เกิดขึ้นจริง ต้นทุนที่สูญเสีย และผลลัพธ์จากการนำแนวทางการจัดการวัตถุดิบไปใช้

3) ควรศึกษาบทบาทของเทคโนโลยีดิจิทัลและระบบข้อมูล ในการจัดการวัตถุดิบและการลดขยะอาหาร เช่น ระบบพยากรณ์ความต้องการ ระบบจัดการสินค้าคงคลังอัจฉริยะ หรือการใช้ข้อมูลขนาดใหญ่เพื่อเพิ่มความแม่นยำในการวางแผนและลดความคลาดเคลื่อนในการคาดการณ์

4) ควรมีการศึกษาประเด็น พฤติกรรมและทัศนคติของผู้บริโภคภัตตาคารระดับหรูที่มีผลต่อการเกิดขยะอาหาร เช่น รูปแบบการสั่งอาหาร การเหลืออาหารบนจาน และการรับรู้เกี่ยวกับแนวคิดความยั่งยืนของร้านอาหาร เพื่อพัฒนาแนวทางการสื่อสารหรือมาตรการที่สามารถลดขยะอาหารจากฝั่งผู้บริโภคได้อย่างเหมาะสม

5) ควรศึกษารูปแบบความร่วมมือระหว่างภัตตาคารระดับหรูกับหน่วยงานภายนอก เช่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้ให้บริการจัดการขยะหรือภาคธุรกิจรีไซเคิล เพื่อพัฒนา แนวทางการจัดการเศษอาหารหลังการให้บริการในลักษณะครบวงจร และประเมินความเป็นไปได้เชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติในบริบทเมือง

เอกสารอ้างอิง

กรมควบคุมมลพิษ. (2564). *รายงานประจำปี 2563 กองจัดการกากของเสียและสารอันตราย.* กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม. https://www.pcd.go.th/wp-content/uploads/2021/08/pcdnew-2021-08-25_01-56-19_727486.pdf

วิจัยกรุงศรี. (2567). *ธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่ม.* https://www.krungsri.com/th/research/industry/industry-outlook/services/food-beverages/io/io-food-beverage-restaurant-2024-2026

Charlebois, S., Creedy, A., & von Massow, M. (2015). Back-of-house food waste: The case of fine dining restaurants. *Journal of Culinary Science & Technology, 13*(4), 1-16.

Food and Agriculture Organization. (2019). *The state of food and agriculture 2019: Moving forward on food loss and waste reduction*. FAO. https://www.fao.org/3/ca6030en/ca6030en.pdf

Intergovernmental Panel on Climate Change. (2022). *Climate change 2022: Mitigation of climate change*. Cambridge University Press.

Office of Natural Resources and Environmental Policy and Planning. (2022). *Thailand State of the Environment Report 2022*. Ministry of Natural Resources and Environment. https://www.onep.go.th/book/soe2565/

United Nations Environment Programme. (2021). *Food waste index report 2021*. United Nations. https://www.unep.org/resources/report/unep-food-waste-index-report-2021

United Nations Environment Programme. (2024). *Food waste index report 2024*. United Nations.

Viktorija Filimonau, Chiang, C.-C., Wang, L.-E., Muhialdin, B. J., & Ermolaev, V. A. (2023). Food waste management in hospitality operations: A systematic review. *Journal of Cleaner Production, 382*, 135235. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.135235.

การพัฒนารูปแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนวัดนวลนรดิศ

Development of a Professional Learning Community Model to Enhance Teachers' Competencies in Active Learning Management for Improving Student Outcomes at Wat Nuannoradit School

สุภาพร เทพสวัสดิ์
Supaporn Thepsawad
โรงเรียนวัดนวลนรดิศ
Director of Wat Nuannoradit School
Corresponding Author. E-mail: supaporn.p05@gmail.com
Received June 8,2026; Revised August 24, 2026; Accepted August 26,2026

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์ 1) ศึกษาองค์ประกอบและแนวทางการส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกผ่านชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) 2) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และความต้องการชุมชนแห่งการเรียนรู้ 3) เพื่อสร้างรูปแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้ (PLC) เพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู 4) เพื่อศึกษาผลการใช้รูปแบบ (PLC) เพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู 5) ประเมินผลการใช้รูปแบบ PLC เพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู รูปแบบการวิจัยเป็นการวิจัยแบบผสานวิธี ประชากร ได้แก่ ครูผู้สอนโรงเรียนวัดนวลนรดิศ ปีการศึกษา 2568 จำนวน 153 คน นักเรียน และผู้ปกครอง กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูผู้สอน จำนวน 153 คน นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-6 ระดับชั้นละ 10 คน จำนวน 60 คน ผู้ปกครองนักเรียนชั้นมัธยมศึกษา ปีที่ 1-6 ซึ่งได้มาโดยการคัดเลือกแบบเจาะจง จำนวน 60 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบบันทึกการสังเคราะห์เอกสารองค์ประกอบ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่าความถี่ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัย พบว่า 1) องค์ประกอบของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ประกอบด้วย การออกแบบการเรียนรู้ การพัฒนาสื่อและเทคโนโลยี การจัดกิจกรรมเน้นคิดและปฏิบัติ การจัดการเรียนรู้เชิงรุก และการวัดผลตามสภาพจริง 2) ระดับความคิดเห็นความต้องการใช้รูปแบบ PLC ภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) ผลการทดสอบความรู้ความเข้าใจก่อนและหลังใช้รูปแบบ เท่ากับ 13.03 และ 19.32 ตามลำดับ (แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ) 4) ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนภาพรวมในระดับมาก 5) ความพึงพอใจของผู้ปกครอง นักเรียน และครู อยู่ในระดับมากที่สุดตามลำดับ

คำสำคัญ: ชุมชนแห่งการเรียนรู้; โรงเรียนวัดนวลนรดิศ; องค์ประกอบชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ; การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

Abstract

The purpose of this article was 1) To study the components and approaches to promoting active learning competence through professional learning communities (PLCs). 2) To study the current situation and needs of a learning community. 3) To create a model of a professional learning community to promote teachers' competencies in active learning management. 4) To investigate the impact of implementing a professional learning community framework on enhancing teachers' active learning competencies. 5) Evaluate the effectiveness of using the PLC model to promote teachers' active learning competencies. The research design was a mixed-methods approach. The population includes 153 teachers from Wat Nuannoradit School in the 2025 academic year, as well as students and parents. The sample group consisted of 153 teachers, 60 students (10 students per grade level) from grades 1-6, and 60 parents of students in grades 1-6, selected through purposive sampling. The research tools used included document synthesis recording forms, questionnaires, and interviews. The data analyses involved descriptive statistics such as frequency, percentage, mean, and standard deviation. The research findings revealed that 1) the components of a professional learning community include learning design, media and technology development, activities emphasizing critical thinking and practice, active learning, and authentic assessment. 2) The overall level of opinion regarding the current situation and the need for professional learning communities was high. 3) The results of the knowledge and understanding test before and after using the model were 13.03 and 19.32, respectively (statistically significant difference). 4) The level of opinion regarding the overall improvement of student quality was high. 5) The satisfaction levels of parents, students, and teachers were at the highest level, respectively.

Keywords: Professional Learning Community; Wat Nuannoradit School;
Components of Professional Learning Community; learner development

บทนำ

การจัดการศึกษาปฏิรูปการจัดการเรียนรู้เชิงรุกสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสามารถพัฒนาผู้เรียนตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาหรือคนไทยยุคใหม่ จะต้องมีการจัดการเรียนรู้เชิงรุก ครูเพื่อศิษย์ที่เรียกว่า Professional Learning Community (PLC) เป็นกลไกสำคัญที่ช่วยเอื้ออำนวยให้ผู้บริหารครูบุคลากรทางการศึกษา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้และผสานพลังร่วมกันในการพัฒนาการปฏิบัติงานเพื่อสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการและวิชาชีพซึ่งการที่ครูมีความรู้มีทักษะที่เหมาะสม และมีสมรรถนะที่ดี ย่อมส่งผลโดยตรงต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน (Darling-Hammond, 1999) สิ่งแวดล้อม รอบตัว และเป็นยุคที่ระบบการจัดการศึกษาสามารถพัฒนาผู้เรียนให้ดำรงชีวิตอย่างมีความสุขในสภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ (พิมพันธ์ เดชะคุปต์ และพเยาว์ ยินดีสุข, 2559) ภายใต้วิสัยทัศน์ที่ว่า “คนไทยทุกคนได้รับการศึกษาและเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ ดำรงชีวิตอย่างเป็นสุข สอดคล้องกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และการเปลี่ยนแปลง

ของโลกศตวรรษที่ 21” รวมทั้งนโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พุทธศักราช 2566 ที่มุ่งเน้นยกระดับคุณภาพการศึกษาด้านคุณภาพผู้เรียนโดยจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้ค้นพบพรสวรรค์ ความสนใจ ความถนัด ด้วยการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติจริง (Active Learning) จัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีความสามารถและ มีศักยภาพสูง มีการบริหารจัดการชั้นเรียน มีนวัตกรรมการเรียนการสอนเพื่อให้ผู้เรียนบรรลุผลทางการเรียนรู้ที่ต้องการมีการบูรณาการชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพให้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารขับเคลื่อนโรงเรียนเป็นแนวทางที่มีประสิทธิภาพและส่งผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา (มินตรา ลายสนิทเสรีกุล และปิยพงษ์ สุเมตติกุล, 2557; ทิศนา แขมมณี, 2559)

โรงเรียนวัดนวลนรดิศ เป็นโรงเรียนสังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ที่จัดการเรียนรู้ตั้งแต่ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 จนถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จากรายงานผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา 2567 ของโรงเรียนวัดนวลนรดิศ สะท้อนให้เห็นถึงประเด็นที่ต้องเร่งพัฒนาด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน สภาพการณ์ดังกล่าวสอดคล้องกับรายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา (SAR) ประจำปีการศึกษา 2567 ที่ระบุถึงจุดที่ควรพัฒนาด้านคุณภาพผู้เรียนยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและการทดสอบ O-NET และส่งเสริมศักยภาพของผู้เรียนตามความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยมุ่งเน้นให้ครูผู้สอนจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) ผ่านการปฏิบัติจริงเพื่อพัฒนาทักษะและสมรรถนะของผู้เรียนสอดคล้องกับความต้องการของสังคมและความก้าวหน้าในศตวรรษที่ 21 อย่างยั่งยืน (โรงเรียนวัดนวลนรดิศ, 2566) จากหลักการและสภาพปัญหาข้างต้น ผู้วิจัยในฐานะผู้บริหารสถานศึกษา จึงคาดหวังว่า รูปแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพนั้น จะช่วยพัฒนาทักษะการทำงานของครูในโรงเรียนวัดนวลนรดิศ นำไปสู่การยกระดับคุณภาพผู้เรียน และสามารถใช้เป็นนวัตกรรมต้นแบบในการพัฒนาสถานศึกษาอื่นต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ องค์ประกอบสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู และแนวทางการส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนวัดนวลนรดิศ

2. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันความต้องการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนวัดนวลนรดิศ

3. เพื่อสร้างรูปแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนวัดนวลนรดิศ

4. เพื่อศึกษาผลการใช้รูปแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนวัดนวลนรดิศ

5. เพื่อประเมินผลการใช้รูปแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนวัดนวลนรดิศ

กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษากรอบแนวคิดการพัฒนาเป็น 5 ขั้นตอน ตามกระบวนการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ด้วยกระบวนการ PLC จากการศึกษาแนวคิดองค์ประกอบ PLC นักวิชาการหลายท่าน เช่น Senge (1990); Sergiovanni (1998) และของคุรุสภา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2551) โดยจำแนกตัวแปรที่เกี่ยวข้องออกเป็น ตัวแปรเชิงคุณภาพ และ ตัวแปรเชิงปริมาณ ดังนี้

ตัวแปรเชิงคุณภาพ (Qualitative Variables) ได้แก่ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาณ์ หรือแบบสอบถามที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาองค์ประกอบต่างๆ องค์ประกอบชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) และองค์ประกอบสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกรูปแบบ PLC จากการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) เก็บข้อมูลการแสดงความคิดเห็นของครูและผู้บริหารเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรค และแนวทางที่ต้องการให้สนับสนุน โดยวัดจากความคิดเห็นหรือความพึงพอใจเชิงคุณภาพ

ตัวแปรเชิงปริมาณ (Quantitative Variables)ได้แก่ การวัดระดับคะแนน และค่าเฉลี่ย เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และความต้องการชุมชนแห่งการเรียนรู้ การศึกษาผลการใช้รูปแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้ และการประเมินผลเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนวัดนวลนรดิศ

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยแบบผสานวิธี (Mixed Methods Research) พื้นที่วิจัย คือ โรงเรียนวัดนวลนรดิศ ประชากร ได้แก่ ครูผู้สอนโรงเรียนวัดนวลนรดิศ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ปีการศึกษา 2568 จำนวน 153 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอน จำนวน 153 คน นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-6 ระดับชั้นละ 10 คน จำนวน 60 คน ผู้ปกครองนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-6 จำนวน 60 คน ซึ่งได้มาโดยการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่าความถี่ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

การดำเนินงาน 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาองค์ประกอบชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ องค์ประกอบสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู และแนวทางการส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนวัดนวลนรดิศ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบบันทึกการสังเคราะห์เอกสารองค์ประกอบชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู

แหล่งข้อมูล

1) ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

2) ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ

3) ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู

2. ศึกษาสภาพปัจจุบัน และความต้องการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ PLC) เพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนวัดนวลนรดิศ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์แนวทางชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนวัดนวลนรดิศ

ผู้ให้ข้อมูล การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

3. สร้างรูปแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนวัดนวลนรดิศ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย แบบสัมภาษณ์แนวทางชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนวัดนวลนรดิศ

1) ศึกษาหลักการสร้างเครื่องมือในการวิจัยเกี่ยวกับการสร้างแบบสัมภาษณ์ โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured interviews) ซึ่งวิธีการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-depth Interview) ผู้วิจัยได้กำหนดประเด็นข้อคำถามแบบปลายเปิด (Open-Ended) โดยเปิดช่องว่างให้ผู้ให้ข้อมูลตอบได้อย่างอิสระ ตามแนวคิดของ สมคิด พรมจุ้ย (2563) เพื่อนำมาเป็นแนวทางการสร้างแบบสัมภาษณ์แนวทางการส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนวัดนวลนรดิศ

2) นำผลจากการศึกษาขั้นที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และองค์ประกอบสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู มากำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสัมภาษณ์แนวทางชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนวัดนวลนรดิศ

3) ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม 2) การเรียนรู้ร่วมกัน 3) การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน และ 4) การทำงานแบบร่วมมือร่วมใจ

4) ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ ประกอบด้วย 1) ความรู้ 2) ทักษะ และ 3) ทัศนคติ

5) ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู ประกอบด้วย 1) การออกแบบการเรียนรู้ 2) การใช้และพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนรู้ 3) จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นทักษะการคิดและปฏิบัติ 4) การจัดกิจกรรมการจัดการเรียนรู้เชิงรุก และ 5) การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ตามสภาพจริง

4. ศึกษาผลการใช้รูปแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนวัดนวลนรดิศ

กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ครูผู้สอนโรงเรียนวัดนวลนรดิศ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ปีการศึกษา 2568 จำนวน 153 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบทดสอบวัดความรู้ความเข้าใจของครูเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูโรงเรียนวัดนวลนรดิศ จำนวน 25 ข้อ สมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน 5 ด้าน ดังนี้ 1) การออกแบบการเรียนรู้ 2) การใช้และพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนรู้ 3) การจัดกิจกรรมการจัดการเรียนรู้เชิงรุก 4) การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ตามสภาพจริง ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยหาค่า IOC จากนั้นวิเคราะห์หาค่าความยากง่าย (p) อยู่ระหว่าง .20 – .80 ค่าอำนาจจำแนก (r) ตั้งแต่ .20 ขึ้นไป และหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยสูตร KR-20 ได้เท่ากับ .937 การตรวจสอบคุณภาพของแบบทดสอบวัดความรู้ความเข้าใจของครูเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูโรงเรียนวัดนวลนรดิศ อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.51 ขึ้นไป) (บุญชม ศรีสะอาด, 2560)

การเก็บรวบรวมข้อมูล จากแบบทดสอบวัดความรู้ความเข้าใจของครูเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ เชิงรุกของครูโรงเรียนวัดนวลนรดิศ ก่อนดำเนินการ (Pre-test) และหลังดำเนินการ (Post-test)

สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ สถิติหาคุณภาพเครื่องมือ ค่า IOC และค่าความเชื่อมั่น (KR-20) สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) รวมถึงสถิติทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ ค่า t-test

5. ประเมินผลการใช้รูปแบบ (PLC) เพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนวัดนวลนรดิศ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ประชากร ครูผู้สอนโรงเรียนวัดนวลนรดิศ ปีการศึกษา 2568 จำนวน 153 คน นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-6 จำนวน 2,363 คน และผู้ปกครองนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-6 จำนวน 2,363 คน รวมทั้งสิ้น 4,879 คน

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูผู้สอนโรงเรียนวัดนวลนรดิศ ปีการศึกษา 2568 จำนวน 153 คน

นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1–6 ซึ่งได้มาโดยการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) ระดับชั้นละ 10 คน จำนวน 60 คน

ผู้ปกครองนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1–6 ซึ่งได้มาโดยการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) ระดับชั้นละ 10 คน จำนวน 60 คน

การดำเนินการ

1) ประชุมครูผู้สอนโรงเรียนวัดนวลนรดิศ ในระหว่างวันที่ 1–15 มีนาคม พ.ศ. 2569 เพื่อสรุปผลการใช้ของรูปแบบ (PLC) เพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู

2) ครูผู้สอน ตอบแบบสอบถามความพึงพอใจของครูที่เพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู

3) ประชุมนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1–6 ระดับชั้นละ 10 คน จำนวน 60 คน เพื่อชี้แจงและสรุปผลการใช้รูปแบบ(PLC) เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนวัดนวลนรดิศ และตอบแบบสอบถามความพึงพอใจของนักเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู

4) ผู้วิจัยประชุมผู้ปกครองนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1–6 ระดับชั้นละ 10 คน จำนวน 60 คน และตอบแบบสอบถามความพึงพอใจของนักเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบสอบถามความพึงพอใจของครู นักเรียน และผู้ปกครองที่มีต่อการใช้รูปแบบ (PLC) เพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู

2. แบบสอบถามความพึงพอใจของครูเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนวัดนวลนรดิศ พิจารณาเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไปพบว่า ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60–1.00 การตรวจสอบคุณภาพอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.51 ขึ้นไป)

การเก็บรวบรวมข้อมูล จากแบบทดสอบวัดความรู้ความเข้าใจของครูเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูโรงเรียนวัดนวลนรดิศ ก่อนดำเนินการ (Pre–test) และหลังดำเนินการ (Post–test)

สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ค่าความสอดคล้อง (IOC) ของข้อคำถามของแบบสอบถาม ค่าความเชื่อมั่น โดยใช้สูตร KR–20 สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency), ร้อยละ (Percentage), ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบ (PLC) เพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนวัดนวลนรดิศ ผู้วิจัยสรุปผลวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ องค์ประกอบสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู และแนวทางการส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนวัดนวลนรดิศ ผลการวิจัย พบว่า

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และองค์ประกอบสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู พบว่า

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาแนวทางชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนวัดนวลนรดิศ โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ตารางที่ 1 ผลการศึกษาแนวทางชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ลำดับ	องค์ประกอบชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	บทบาทของผู้บริหาร (กลไกการขับเคลื่อน)
1	ภาวะผู้นำและการมีส่วนร่วม	ผู้บริหารกระจายอำนาจให้ครูกลายเป็นผู้นำร่วมสร้างนวัตกรรมให้แก่องค์กร
2	การเรียนรู้ร่วมกัน	ผู้บริหารและครูร่วมมือกันเรียนรู้เป็นทีมแบบกัลยาณมิตร โดยเอาความสำเร็จและการแก้ปัญหาของผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง"
3	การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน	ผู้บริหารและครูร่วมใจกำหนดทิศทางและสร้างค่านิยมร่วมกัน เพื่อเป้าหมายเดียวคือการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน
4	การทำงานแบบร่วมมือร่วมใจ	ผู้บริหารและครูร่วมมือกันคิดหาทางออกเพื่อนำไปปฏิบัติจริงอย่างเหมาะสม เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

จากตารางที่ 1 สรุปผลการศึกษาแนวทางชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนวัดนวลนรดิศ โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน เพื่อนำผลไปการศึกษาสภาพปัจจุบัน และความต้องการชุมชนแห่งการเรียนรู้

2. การศึกษาสภาพปัจจุบันความต้องการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนวัดนวลนรดิศ ผลการวิจัย พบว่า สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามรูปแบบสัมภาษณ์จำนวน 167 คน เพศชาย ร้อยละ 43.71 เพศหญิง ร้อยละ 56.29

ตารางที่ 2 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และความต้องการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพโรงเรียนวัดนวลนรดิศ ในภาพรวม

ข้อ	ข้อคำถาม	ระดับสภาพปัจจุบัน			ระดับความต้องการ		
		μ	σ	ค่าระดับ	μ	σ	ค่าระดับ
1	ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม	3.36	0.27	ปานกลาง	4.49	0.43	มาก
2	การเรียนรู้ร่วมกัน	3.32	0.31	ปานกลาง	4.43	0.38	มาก
3	การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.49	0.32	ปานกลาง	4.33	0.42	มาก
4	การทำงานแบบร่วมมือร่วมใจ	3.31	0.29	ปานกลาง	4.31	0.42	มาก
	เฉลี่ยรวม	3.37	0.15	ปานกลาง	4.39	0.29	มาก

จากตารางที่ 2 ผลการศึกษา พบว่าสภาพปัจจุบันชุมชนแห่งการเรียนรู้โรงเรียนวัดนวลนรดิศ ในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง เท่ากับ 3.37 จำแนกเป็นรายด้าน ลำดับมากที่สุดได้แก่ การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน เท่ากับ 3.49 ความต้องการชุมชนแห่งการเรียนรู้ในระดับมากในภาพรวม 4.39

3. แบบสัมภาษณ์แนวทางชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนวัดนวลนรดิศ ผลการวิจัย พบว่า

การตรวจสอบคุณภาพของคู่มือการใช้รูปแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้ PLC พบว่า คะแนนเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับ 'มาก' ทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านความเหมาะสม 4.48 รองลงมาคือ ด้านความถูกต้อง 4.46 ด้านความเป็นประโยชน์ 4.42 และด้านความเป็นไปได้ 4.25 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ขั้นตอนการดำเนินงาน ผลการประเมินระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นว่าคู่มือฉบับนี้มีโครงสร้างเนื้อหาที่ถูกต้องสมบูรณ์เหมาะสมต่อการนำไปใช้พัฒนาสมรรถนะของครูและคุณภาพของผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. ผลการใช้รูปแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้ PLC ผลการวิจัย พบว่า สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ครูผู้สอนโรงเรียนวัดนวลนรดิศ เพศชาย ร้อยละ 35.94 เพศหญิง ร้อยละ 64.06 ก่อนการอบรม ร้อยละ 65.13 ค่าเฉลี่ย 13.03 หลังการอบรม ร้อยละ 91.57 ค่าเฉลี่ย 18.31 ตามลำดับ (ตารางที่ 3)

ตารางที่ 3 ผลการเปรียบเทียบ ก่อน-หลัง การทดสอบความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูโรงเรียนวัดนวลนรดิศ

ผลการทดสอบ	คะแนนเต็ม 20 คะแนน	ร้อยละ	$(\bar{X})$	S.D.
ก่อนใช้รูปแบบฯ	16.25	65.13	13.03	1.20
หลังใช้รูปแบบฯ	19.32	91.57	18.31	1.00

ตารางที่ 4 ตารางประเมินประสิทธิภาพการใช้รูปแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนวัดนวลนรดิศ

ข้อ	ข้อคำถาม	ระดับการเสริมสร้างคุณภาพชีวิต		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียน	4.50	0.42	มาก
2	คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน	4.40	0.29	มาก
	เฉลี่ยรวม	4.45	0.27	มาก

จากตารางที่ 4 ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนวัดนวลนรดิศ ในภาพรวม พบว่า ค่าเฉลี่ยรวมระดับมาก 4.45 จำแนกรายด้าน พบว่า การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ด้านผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียนข้อคำถาม 10 ข้อ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$= 4.50, S.D.= 0.42) รองลงมา ได้แก่ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนข้อคำถาม 7 ข้อ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$= 4.40, S.D.= 0.29) ตามลำดับ

5. ประเมินผลการใช้รูปแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการประเมินผลการใช้รูปแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน โดยสอบถามความพึงพอใจของครู นักเรียน และผู้ปกครองนักเรียน ผลการวิจัย พบว่า ความพึงพอใจของ ผู้ปกครองนักเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด เท่ากับ 4.56 รองลงมาคือความพึงพอใจของนักเรียน และความพึงพอใจของของครู อยู่ในระดับมากเท่ากับ 4.46 และ 4.36 ตามลำดับ (ตารางที่ 5)

ตารางที่ 5 ตารางแสดงความพึงพอใจของครู นักเรียน และผู้ปกครอง ที่มีต่อการใช้รูปแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนวัดนวลนรดิศ

ข้อ	ความพึงพอใจ	ระดับความพึงพอใจ		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ครู	4.36	0.80	มาก
2	นักเรียน	4.46	0.13	มาก
3	ผู้ปกครองนักเรียน	4.56	0.21	มากที่สุด

จากตารางที่ 5 ตารางแสดงความพึงพอใจของครู นักเรียน และผู้ปกครอง ที่มีต่อการใช้รูปแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนวัดนวลนรดิศ

อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนวัดนวลนรดิศ ดำเนินการ 4 ขั้นตอน สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยและอภิปรายผล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ องค์ประกอบสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู และแนวทางการส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนวัดนวลนรดิศ พบว่า

1) ผลการศึกษาองค์ประกอบชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม 2) การเรียนรู้ร่วมกัน 3) การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน และ 4) การทำงานแบบร่วมมือร่วมใจ ผลการศึกษาสมรรถนะ ประกอบด้วย 1) ความรู้ 2) ทักษะ และ 3) ทัศนคติและ ผลการศึกษาองค์ประกอบการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู ประกอบด้วย 1) การออกแบบการเรียนรู้ 2) การใช้และพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนรู้ 3) จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นทักษะการคิดและปฏิบัติ 4) การจัดกิจกรรมการจัดการเรียนรู้เชิงรุก และ 5) การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ตามสภาพจริง ทั้งนี้อาจเพราะชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษาถือเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากร ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการจัดการเรียนรู้

2) ผลการศึกษาแนวทางชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจเพิ่มพลังอำนาจซึ่งกันและกันให้สมาชิก ครูผู้สอนมีภาวะผู้นำเพิ่มขึ้นจนเกิดเป็น “ผู้นำร่วมของครู” และสอดคล้องกับงานวิจัยของอรไท แสงลุน (2564) พบว่า แนวทางการส่งเสริมความสามารถในการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู คือ การเรียนรู้ร่วมกันผ่านชุมชนแห่งการเรียนรู้เชิงวิชาชีพในการพัฒนาครูให้ทำงานร่วมกัน

2. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน และความต้องการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนวัดนวลนรดิศ พบว่า ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพโรงเรียนวัดนวลนรดิศในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง และความต้องการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะ การนำชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพไปใช้ในองค์กรจะทำให้เกิดกระบวนการพัฒนาวิชาชีพครูและพัฒนาคุณภาพผู้เรียน สอดคล้องกับ วัทนวิภา บุดดีสี (2565) ศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์ของการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูอยู่ในระดับมากที่สุด

3. สร้างรูปแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนวัดนวลนรดิศ พบว่า

1) ผลการสร้างสร้างรูปแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) เนื้อหาของรูปแบบ 4) กระบวนการของรูปแบบ และ5) การวัดและประเมินผล และผลการจัดทำคู่มือการใช้รูปแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ประกอบด้วย 1) บทนำ วัตถุประสงค์ ความสำคัญ และประโยชน์ของคู่มือ 2) คำชี้แจงการใช้ 3) เนื้อหา 4) ขั้นตอนการดำเนินงาน 5) การวัดและประเมินผล ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างรูปแบบและวิเคราะห์ลำดับขั้นตอนให้มีความเหมาะสม พร้อมทั้งปรึกษาผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ด้านการสร้างและพัฒนารูปแบบเพื่ออธิบายความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ตามบริบทของโรงเรียน สอดคล้องกับงานวิจัย อรไท แสงลุน (2564) พบว่าผลการสร้างรูปแบบการส่งเสริมความสามารถในการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู ได้แก่ หลักการของรูปแบบ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ เนื้อหาของรูปแบบกระบวนการจัดการเรียนรู้ตามรูปแบบ และการวัดและประเมินผล

4. ศึกษาผลการใช้รูปแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนวัดนวลนรดิศ พบว่า

1) ผลการนำรูปแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู โดยการเปรียบเทียบการทดสอบความรู้ ความเข้าใจการจัดการเรียนรู้เชิงรุก สรุปได้ว่าหลังการใช้รูปแบบการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน สูงกว่าก่อนการใช้รูปแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะคู่มือการใช้รูปแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพอธิบายถึงรายละเอียดเน้นให้ครูผู้สอนจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนผ่านกระบวนการการคิดและปฏิบัติจริง ผสมผสานกับการจัดกิจกรรมต่าง ๆ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ เชษฐชาย วรรณประพันธ์ (2564) พบว่า ผลการทดลองใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) และสมรรถนะในการจัดการเรียนรู้ของครูหลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนาด้วยรูปแบบการบริหารสถานศึกษา

2) ผลการประเมินประสิทธิภาพการใช้รูปแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้ คุณภาพผู้เรียนด้านการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน อยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียนสูงสุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะครูผู้สอนมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาศักยภาพนักเรียนให้เป็นไปตามเป้าหมายของโรงเรียน และนักเรียนให้ความร่วมมือในการเรียนรู้ส่งผลต่อการดำเนินงานตามรูปแบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของนฤมล คล้ายริน (2565) ผลการวิจัยพบว่า

ผลการเปรียบเทียบคะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนหลังการจัดการเรียนรู้เชิงรุกสูงกว่าก่อนการจัดการเรียนรู้เชิงรุก

5. ผลการประเมินผลการใช้รูปแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนวัดนวลนรดิศ พบว่า อยู่ในระดับมาก และเมื่อจำแนกเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับสูงสุด ได้แก่ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพช่วยให้ครูวางแผนการจัดกิจกรมการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมาก ความพึงพอใจของนักเรียนที่มีต่อการใช้รูปแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้ พบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่ารูปแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนวัดนวลนรดิศ ทำให้ครูมีความรู้ความสามารถและทักษะในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของโกลเวอร์ (Gilme, 1966) กล่าวว่า ความพึงพอใจ หมายถึงความรู้สึกหรือทัศนคติในทางบวกของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1) องค์ประกอบชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และ องค์ประกอบสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู เป็นองค์ประกอบที่ผ่านเกณฑ์การวิเคราะห์ที่สามารถนำไปใช้ในการสร้างรูปแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนวัดนวลนรดิศให้มีประสิทธิภาพได้

2) การนำรูปแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนวัดนวลนรดิศไปใช้ ควรศึกษาให้เกิดความเข้าใจก่อนนำไปใช้และมีการประยุกต์ให้เข้ากับบริบทของโรงเรียน เพื่อให้ได้ประสิทธิภาพและคุณภาพที่สูงยิ่งขึ้น

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

งานวิจัยนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับรูปแบบการจัดการเรียนรู้บูรณาการเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูในรูปแบบอื่น ๆ ที่เหมาะสมกับการพัฒนาตามบริบทของโรงเรียนได้

เอกสารอ้างอิง

กระทรวงศึกษาธิการ. (2551). *หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.

เชษฐชาย วรรณประพันธ์. (2564). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการจัดประสบการณ์การเรียนรู้เชิงรุกของครูปฐมวัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 1*. วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

ทิศนา แขมมณี. (2559). *ศาสตร์การสอน:องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ.* (พิมพ์ ครั้งที่ 20). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นฤมล คล้ายริน. (2565).*การพัฒนารูปแบบเพื่อพัฒนาสมรรถนะครูด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุก สำหรับครูโรงเรียนเทศบาลอินทปัญญา วัดใหญ่อินทาราม สังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี. วารสารวิจัยและวิชาการ สถาบันรัชภาคย์, 16*(3), 313–328.

บุญชม ศรีสะอาด. (2560). *การวิจัยเบื้องต้น ฉบับปรับปรุงใหม่.* พิมพ์ครั้งที่10. กรุงเทพฯ : บริษัทสุวีริยาสาส์น จำกัด.

พิมพันธ์ เดชะคุปต์ และพเยาว์ ยินดีสุข. (2559). *การจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21. (*พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

มินตรา ลายสนิทเสรีกุล และ ปิยพงษ์ สุเมตติกุล. (2557). แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของครูผู้สอนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนสาธิตสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการอุดมศึกษา. *วารสารวิธีวิทยาการวิจัย, 27*(1), 1–18.

โรงเรียนวัดนวลนรดิศ. (2566). *แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566.* โรงเรียนวัดนวลนรดิศ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1.

วัทนวิภา บุดดีสี. (2565). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2.* วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

สมคิด พรมจุ้ย.(2563). *เทคนิคการประเมินโครงการ.* กรุงเทพฯ: จตุพร ดีไซน์.

อรไท แสงลุน. (2564). *การพัฒนารูปแบบการส่งเสริมความสามารถในการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครู โดยใช้การศึกษาชั้นเรียนผ่านชุมชนแห่งการเรียนรู้เชิงวิชาชีพ*. วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน มหาวิทยาลัยนเรศวร.

Darling–Hammond, L. (1999). *Teacher quality and student achievement: A review of state policy evidence.* Center for the Study of Teaching and Policy. University of Washington.

Gilmer, B.V.H. (1966). *Applied Psychology: Adjustment in Living and Work.* (2nd ed). New York: McGraw–Hill.

Seng,P. M. (1990).*The fifth discipline: The art and practice of the learning community*. New York: Doubleday.

Sergiovanni, T. J. (1998). Ledership as pedagogy, capital development and school effectiveness. *International Journal of Leadership in Education, 1*(1), 37–46.

ผลกระทบของการมุ่งเน้นให้ความสำคัญลูกค้าของพนักงานบริการและบุพปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะทางวิชาชีพของพนักงานธุรกิจร้านทำเล็บครบวงจรยุคใหม่ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

The Effect of Customer Orientation of Service Employee and Its Antecedents on Employee Professional Competency of Modern Full Services Nail Salon Business in Bangkok and Metropolitan Regions

[1]หทัยรัตน์ เรียบร้อย, [2]ประยงค์ มีใจซื่อ และ [3]นรพล จินันท์เดช

[1]Hatairat Riabroy, [2]Prayong Meechaisue and [3]Norapol Chinuntdej

[1, 2, 3] หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

[1, 2, 3] Doctor of Business Administration Program, Faculty of Business Administration, Ramkhamhaeng University

[1]Corresponding author E-mail: hatairatriabroy@gmail.com

Received June 7,2026; Revised August 10, 2026; Accepted August 19,2026

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ผลกระทบของการตลาดภายในที่มีต่อการรับรู้ความสามารถของตนเอง แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานและการมุ่งเน้นให้ความสำคัญลูกค้าของพนักงานบริการ (2) ผลกระทบของการรับรู้ความสามารถของตนเองที่มีต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานและการมุ่งเน้นให้ความสำคัญลูกค้าของพนักงานบริการ (3) ผลกระทบของแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานที่มีต่อการมุ่งเน้นให้ความสำคัญลูกค้าของพนักงานบริการและสมรรถนะทางวิชาชีพของพนักงาน และ (4) ผลกระทบของการมุ่งเน้นให้ความสำคัญของพนักงานบริการที่มีต่อสมรรถนะทางวิชาชีพของพนักงาน ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสมผสานโดยข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ประกอบการ 6 ราย และพนักงาน 9 ราย ส่วนข้อมูลเชิงปริมาณทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามกับพนักงานในธุรกิจร้านทำเล็บ ครบวงจรยุคใหม่ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 400 ตัวอย่าง เทคนิคในการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์ตัวแบบจำลองสมการโครงสร้างด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์ ผลการวิจัยพบว่า (1) การตลาดภายในมีผลกระทบทางบวกต่อการรับรู้ความสามารถของตนเองและการมุ่งเน้นให้ความสำคัญลูกค้าของพนักงานบริการ แต่ไม่มีผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน (2) การรับรู้ความสามารถของตนเองมีผลกระทบทางบวกต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานและการมุ่งเน้นให้ความสำคัญลูกค้าของพนักงานบริการ (3) แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานมีผลกระทบทางบวกต่อการมุ่งเน้นให้ความสำคัญลูกค้าของพนักงานและสมรรถนะทางวิชาชีพของพนักงาน และ (4) การมุ่งเน้นให้ความสำคัญลูกค้าของพนักงานบริการมีผลกระทบทางบวกต่อสมรรถนะทางวิชาชีพของพนักงาน

คำสำคัญ: การตลาดภายใน; การรับรู้ความสามารถของตนเอง; แรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน; การมุ่งเน้นให้ความสำคัญลูกค้าของพนักงานบริการ; สมรรถนะทางวิชาชีพของพนักงาน

Abstract

This article aims to study (1) the effects of internal marketing on perceived self–efficacy, work motivation of employees, and customer orientation of service employee; (2) the effects of perceived self–efficacy on work motivation of employees and customer orientation of service employee; (3) the effects of work motivation of employees on customer orientation of service employee and employee professional competency; and (4) the effects of customer orientation of service employee on employee professional competency in modern full–service nail salon businesses in Bangkok and its metropolitan area. A mixed–methods research design was employed. In the qualitative phase, data were collected through in–depth interviews with six nail salon entrepreneurs and nine experienced employees. In the quantitative phase, data were gathered from 400 employees working in modern full–service nail salons using structured questionnaires. Structural Equation Modeling (SEM) was applied to analyze the data using statistical software. The results revealed that: (1) internal marketing had a positive effect on perceived self–efficacy and customer orientation of service employees, but had no statistically significant effect on work motivation of employees; (2) perceived self–efficacy had a positive effect on both work motivation of employees and customer orientation of service employee; (3) work motivation of employee had a positive effect on customer orientation of service employee and employee professional competency; and (4) customer orientation of service employee had a positive effect on employee professional competency.

Keywords: Internal Marketing; Perceived Self–Efficacy; Work Motivation of Employee; Customer Orientation of Service Employee; Employee Professional Competency

บทนำ

ในยุคที่โลกและสังคมเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรง องค์การต่าง ๆ จำเป็นต้องเผชิญกับความท้าทายจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก และเร่งปรับตัวเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ (Travnickova & Marsikova, 2023) โดยเฉพาะอุตสาหกรรมการบริการซึ่งถือเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ แต่ขณะเดียวกันก็เป็นภาคธุรกิจที่มีความอ่อนไหวต่อการเปลี่ยนแปลงสูง ทั้งในด้านภาวะเศรษฐกิจโลก พฤติกรรมผู้บริโภค และการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงภายใต้บริบทของความไม่แน่นอนจากวิกฤตเศรษฐกิจ การแพร่ระบาดของโรค และความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์ องค์การจึงจำเป็นต้องพัฒนากลยุทธ์และรูปแบบการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (Hamouche, Koritos & Papastathopoulos, 2023) สำหรับประเทศไทย ข้อมูลจากศูนย์วิจัยกสิกรไทยสะท้อนให้เห็นว่า อัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจมีแนวโน้มชะลอตัวอย่างต่อเนื่อง ซึ่งส่งผลกระทบโดยตรงต่อภาคธุรกิจบริการ โดยเฉพาะธุรกิจที่พึ่งพาการบริโภคและการท่องเที่ยว ทำให้องค์การต้องเร่งปรับตัวเพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันและความอยู่รอดในระยะยาว (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2567) ขณะเดียวกันธุรกิจบริการด้านความงาม

โดยเฉพาะธุรกิจร้านทำเล็บครบวงจรยุคใหม่ กลับมีแนวโน้มการเติบโตอย่างต่อเนื่อง อันเป็นผลจากพฤติกรรมผู้บริโภคที่ให้ความสำคัญกับการดูแลตนเอง (Self-Care) การแสดงออกถึงอัตลักษณ์ผ่านแฟชั่นและความงาม รวมถึงอิทธิพลของสื่อสังคมออนไลน์ที่กระตุ้นความต้องการบริการที่มีความเฉพาะตัวและสร้างสรรค์มากยิ่งขึ้น (Helmi et al., 2022) ส่งผลให้การแข่งขันในธุรกิจดังกล่าวเพิ่มสูงขึ้น ทั้งในด้านคุณภาพการบริการ ราคา และประสบการณ์ของลูกค้า ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจและความภักดีของลูกค้า (Jalkhaf & Alshaikhmubarak, 2022)

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าธุรกิจร้านทำเล็บครบวงจรยุคใหม่จะมีแนวโน้มการเติบโตที่ดี แต่ยังคงเผชิญกับปัญหาเชิงโครงสร้าง โดยเฉพาะด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของธุรกิจบริการ ได้แก่ การขาดแคลนพนักงานที่มีทักษะเฉพาะทาง อัตราการลาออกที่สูง และความยากในการรักษาพนักงานที่มีประสบการณ์ เนื่องจากลักษณะงานต้องอาศัยทั้งทักษะเชิงเทคนิคและทักษะด้านมนุษย์สัมพันธ์ควบคู่กัน (Baum & Hai, 2020) ส่งผลให้คุณภาพการบริการไม่สม่ำเสมอ และกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้าในระยะยาว (Helmi et al., 2022) ภายใต้บริบทของการแข่งขันที่ทวีความรุนแรง องค์การไม่สามารถพึ่งพาเพียงปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์หรือราคาในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อีกต่อไป จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับ “คุณภาพของพนักงาน” ซึ่งเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อประสบการณ์ของลูกค้าและความสำเร็จขององค์การในระยะยาว (Barney, 1991) ทั้งนี้ สมรรถนะทางวิชาชีพของพนักงานมิได้ขึ้นอยู่กับทักษะเชิงเทคนิคเพียงอย่างเดียว แต่ยังรวมถึงคุณลักษณะด้านจิตวิทยา เช่น ความเชื่อมั่นในตนเอง แรงจูงใจ และทัศนคติในการให้บริการ ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดพฤติกรรมการปฏิบัติงาน

ในบริบทดังกล่าวแนวคิดการตลาดภายในได้รับการยอมรับว่า เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าให้แก่พนักงานในฐานะลูกค้าภายใน ผ่านการฝึกอบรม การสื่อสาร และการสร้างแรงจูงใจ ซึ่งช่วยเสริมสร้างการรับรู้ความสามารถของตนเอง ที่เป็นความสามารถของตนในการจัดการหรือการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยจะเกี่ยวข้องกับความเชื่อหรือการตัดสินใจของบุคคลว่าตนเองจะสามารถประสบความสำเร็จหรือบรรลุภารกิจที่ระบุได้ (โชษิตา ไพโรจน์ และธนกร สิริสุคันธา, 2564) และส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน (Ryan & Deci, 2020) เมื่อพนักงานมีความเชื่อมั่นและแรงจูงใจในระดับที่เหมาะสมจะส่งผลให้เกิดพฤติกรรมการให้บริการที่มุ่งเน้นลูกค้าที่เป็นลักษณะของพนักงานบริการที่มีความสามารถในการระบุ เข้าใจ ตอบสนองความต้องการของลูกค้า และดำเนินการเพื่อจุดประสงค์นั้น โดยกระทำกระทั่งจบกระบวนการด้วยการสังเกต และเข้าใจความต้องการของลูกค้า คาดการณ์แล้วมุ่งเน้นที่จะช่วยเหลือลูกค้าให้บรรลุความต้องการ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่ลูกค้า (Lindawati & Wulani, 2021)

ท้ายที่สุดพฤติกรรมดังกล่าวจะสะท้อนออกมาในรูปของสมรรถนะทางวิชาชีพของพนักงาน (Employee Professional Competency–EPC) ซึ่งเป็นตัวชี้วัดสำคัญของความสามารถในการแข่งขันขององค์การในระยะยาว ดังนั้นการศึกษาความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างการตลาดภายใน การรับรู้ความสามารถของตนเอง และจูงใจในการทำงานของพนักงาน การมุ่งเน้นให้ความสำคัญลูกค้าของพนักงานบริการ และสมรรถนะทางวิชาชีพของพนักงาน จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำความเข้าใจกลไกการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจร้านทำเล็บครบวงจรยุคใหม่ และสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการยกระดับคุณภาพการบริการและสร้างความยั่งยืนให้แก่องค์การในอนาคต ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาผลกระทบของการมุ่งเน้นให้ความสำคัญลูกค้าของพนักงานบริการและปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่อสมรรถนะทางวิชาชีพของพนักงานธุรกิจร้านทำเล็บครบวงจรยุคใหม่ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล เพื่อให้ได้ข้อค้นพบเชิงประจักษ์ที่สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์และยกระดับคุณภาพการบริการในธุรกิจบริการด้านความงามให้มีประสิทธิภาพและยั่งยืนต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาผลกระทบของการตลาดภายในที่มีต่อการรับรู้ความสามารถของตนเอง แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานและการมุ่งเน้นให้ความสำคัญลูกค้าของพนักงานบริการ
2. เพื่อศึกษาผลกระทบของการรับรู้ความสามารถของตนเองที่มีต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานและการมุ่งเน้นให้ความสำคัญลูกค้าของพนักงานบริการ
3. เพื่อศึกษาผลกระทบของแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานที่มีต่อการมุ่งเน้นให้ความสำคัญลูกค้าของพนักงานบริการและสมรรถนะทางวิชาชีพของพนักงาน
4. เพื่อศึกษาผลกระทบของการมุ่งเน้นให้ความสำคัญของพนักงานบริการที่มีต่อสมรรถนะทางวิชาชีพของพนักงาน

สมมติฐานของการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 (H1) การตลาดภายในมีอิทธิพลในทางบวกต่อการรับรู้ความสามารถของตนเอง

สมมติฐานที่ 2 (H2) การตลาดภายในมีอิทธิพลในทางบวกต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน

สมมติฐานที่ 3 (H3) การตลาดภายในมีอิทธิพลในทางบวกต่อการมุ่งเน้นให้ความสำคัญลูกค้าของพนักงานบริการ

สมมติฐานที่ 4 (H4) การรับรู้ความสามารถของตนเองมีอิทธิพลในทางบวกต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน

สมมติฐานที่ 5 (H5) การรับรู้ความสามารถของตนเองมีอิทธิพลในทางบวกต่อการมุ่งเน้นให้ความสำคัญลูกค้าของพนักงานบริการ

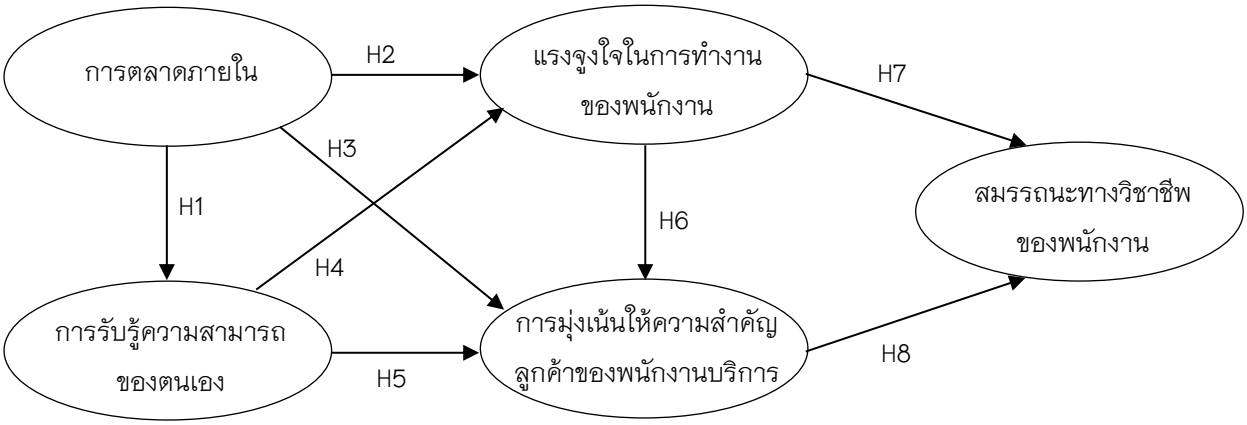
สมมติฐานที่ 6 (H6) แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานมีอิทธิพลในทางบวกต่อการมุ่งเน้นให้ความสำคัญลูกค้าของพนักงานบริการ

สมมติฐานที่ 7 (H7) แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานมีอิทธิพลในทางบวกต่อสมรรถนะทางวิชาชีพของพนักงาน

สมมติฐานที่ 8 (H8) การมุ่งเน้นให้ความสำคัญลูกค้าของพนักงานบริการมีอิทธิพลในทางบวกต่อสมรรถนะทางวิชาชีพของพนักงาน

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมเพื่อจัดลำดับความสัมพันธ์อิทธิพลของตัวแปรตามรายละเอียดที่ได้นำเสนอถึงผลกระทบของการมุ่งเน้นให้ความสำคัญลูกค้าของพนักงานบริการและบุพปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะทางวิชาชีพของพนักงานธุรกิจร้านทำเล็บครบวงจรยุคใหม่ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลนั้นสามารถแสดงกรอบแนวคิดการวิจัยได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษารูปแบบการวิจัยแบบอธิบายเชิงลำดับ (Explanatory Sequential Design) ซึ่งเป็นการดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณก่อนแล้วตามด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่ออธิบายและยืนยันผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณ โดยสามารถนำเสนอได้ดังนี้

1. ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และการสุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้แบ่งการวิจัยออกเป็น 2 ส่วน คือ (1) การวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรที่ใช้การวิจัยนั้น ผู้วิจัยได้ศึกษากับพนักงานในธุรกิจร้านทำเล็บครบวงจรยุคใหม่ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวนทั้งสิ้น 9,368 ราย (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์, 2568) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นพนักงานในธุรกิจร้านทำเล็บครบวงจรยุคใหม่ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 400 ตัวอย่าง ตามแนวคิดของ Comrey & Lee (1992)

ที่ได้เสนอเกณฑ์ประเมินขนาดตัวอย่างว่า จำนวน 300 ตัวอย่างอยู่ในระดับดี (Good) และจำนวน 500 ตัวอย่างอยู่ในระดับดีมาก (Very Good) ดังนั้นผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 ตัวอย่าง ซึ่งอยู่ในช่วงที่เหมาะสมตามหลักเกณฑ์ของการวิเคราะห์ตัวแบบจำลองสมการโครงสร้างและเป็นระดับที่ดีที่สามารถทำให้ผลการวิเคราะห์มีเสถียรภาพและเชื่อถือได้ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ได้ดำเนินการสุ่มตัวอย่างออกเป็น 2 ขั้นตอน ขั้นที่ 1 สุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ด้วยการแบ่งประชากรออกเป็นกลุ่มย่อยในแต่ละเขตในกรุงเทพมหานคร จำนวน 50 เขต และในเขตปริมณฑลแบ่งเป็นกลุ่มย่อยตามจังหวัด จำนวน 5 จังหวัด ขั้นที่ 2 สุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเลือกเฉพาะธุรกิจร้านทำเล็บที่มีจำนวนพนักงานมากกว่า 5 คนขึ้นไป และ (2) การวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 15 ราย ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 1–6 เป็นผู้มีความรู้ด้านสมรรถนะวิชาชีพช่างทำเล็บไทยและเป็นผู้ประกอบการผู้บริหารธุรกิจร้านทำเล็บครบวงจรยุคใหม่ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล และกลุ่มที่ 2 ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 7–15 เป็นพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานในธุรกิจร้านทำเล็บมากกว่า 10 ปี และปัจจุบันยังคงปฏิบัติงานในธุรกิจร้านทำเล็บครบวงจรยุคใหม่ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้แบ่งเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยออกเป็น 2 ส่วน คือ (1) การวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้พัฒนาและออกแบบแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยให้ครอบคลุมตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งแบ่งออกเป็น 6 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2–6 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการตลาดภายใน การรับรู้ความสามารถของตนเอง แรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน การมุ่งเน้นให้ความสำคัญลูกค้าของพนักงานบริการ และสมรรถนะทางวิชาชีพของพนักงาน ซึ่งส่วนที่ 2–6 เป็นแบบสอบถามแบบการตรวจสอบรายการ (Checklist) ที่มีแบบการประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับให้เลือกตอบเพียงคำตอบเดียว และ (2) การวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้ออกแบบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยที่เป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลัก ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับผลกระทบของการมุ่งเน้นให้ความสำคัญลูกค้าของพนักงานบริการต่อสมรรถนะทางวิชาชีพของพนักงาน และส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่มีผลกระทบของการตลาดภายใน การรับรู้ความสามารถของตนเอง แรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน และการมุ่งเน้นให้ความสำคัญลูกค้าของพนักงานบริการต่อสมรรถนะทางวิชาชีพของพนักงาน

3. การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ (1) การวิจัยเชิงปริมาณ ขั้นที่ 1 ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาด้านเนื้อหา ความหมาย และการใช้ภาษา จำนวน 5 ท่าน ผลการคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ที่ทำการศึกษา (IOC) ได้อยู่ระหว่าง 0.80–1.00

เมื่อข้อคำถามที่ได้ผ่านตามเกณฑ์แล้ว ขั้นที่ 2 ผู้วิจัยจึงทำการทดสอบหาค่าความเชื่อมั่น โดยนำแบบสอบถามที่ได้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้กับกลุ่มประชากรที่มีลักษณะใกล้เคียงกับผู้ประกอบการให้บริการธุรกิจร้านทำเล็บจำนวน 40 ชุด ผลการวัดความสอดคล้องภายในได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคทั้งฉบับได้เท่ากับ 0.977 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่สามารถเชื่อถือได้ และ (2) การวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลด้านเวลา สถานที่ และบุคคลที่ทำการสัมภาษณ์ด้วยวิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation)

4. การเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย ผู้วิจัยได้ออกแบบกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยไว้เป็น 2 ส่วน คือ (1) การวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้ขอหนังสือจากทางมหาวิทยาลัยขอความอนุเคราะห์ไปยังผู้บริหารองค์การธุรกิจร้านทำเล็บครบวงจรยุคใหม่ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล เพื่อเข้าแจกแบบสอบถาม โดยจัดส่งแบบสอบถามทั้งในรูปแบบเอกสารและออนไลน์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการเข้าถึงกลุ่มตัวอย่างและเพิ่มอัตราการตอบกลับของแบบสอบถาม และทำการรวบรวมเพื่อนำแบบสอบถามที่ได้มาประมวลผลการวิเคราะห์ พร้อมสรุปผลข้อมูลต่อไป และ (2) การวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้ติดต่อผู้ให้สัมภาษณ์ เพื่อขอเข้าสัมภาษณ์พร้อมทั้งแนบประเด็นที่ต้องการสัมภาษณ์และตารางเวลาที่ได้ทำการนัดหมาย โดยการสัมภาษณ์นั้นได้ทำการขออนุญาตและบันทึกเสียง แต่หากผู้ให้สัมภาษณ์ไม่อนุญาตให้บันทึกเสียงจะเปลี่ยนมาใช้วิธีการจดบันทึกและนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลด้านเวลา สถานที่ และบุคคลที่ทำการสัมภาษณ์ พร้อมกับสร้างบทสรุปก่อนสรุปเป็นข้อค้นพบ

5. การวิเคราะห์ข้อมูลวิจัย ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ (1) การวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้นำการวิเคราะห์สถิติ 2 สถิติมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) มาใช้เป็นสถิติเพื่อการบรรยายคุณลักษณะและคุณสมบัติของประชากร เพื่อให้ได้ค่าร้อยละมาใช้ในการอธิบายข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล ส่วนค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมาใช้สำหรับแปลความหมายของข้อมูลเพื่อสรุปและอธิบายลักษณะของตัวแปร และสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistic) มาใช้ทดสอบสมมติฐาน (Hypothesis Testing) เพื่อหาค่าความสัมพันธ์และหาระดับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อตัวแปรทั้งทางตรงและทางอ้อมด้วยตัวแบบสมการโครงสร้าง และ (2) การวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามแนวทางการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ด้วยการกลั่นกรองข้อมูล การแสดงข้อมูล และการสรุปผลพร้อมตรวจสอบข้อสรุป โดยผลการวิเคราะห์เชิงคุณภาพจะนำมาบูรณาการกับผลการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่ออธิบาย ขยายความ และยืนยันผลการวิเคราะห์เชิงสถิติต่อไป

ผลการวิจัย

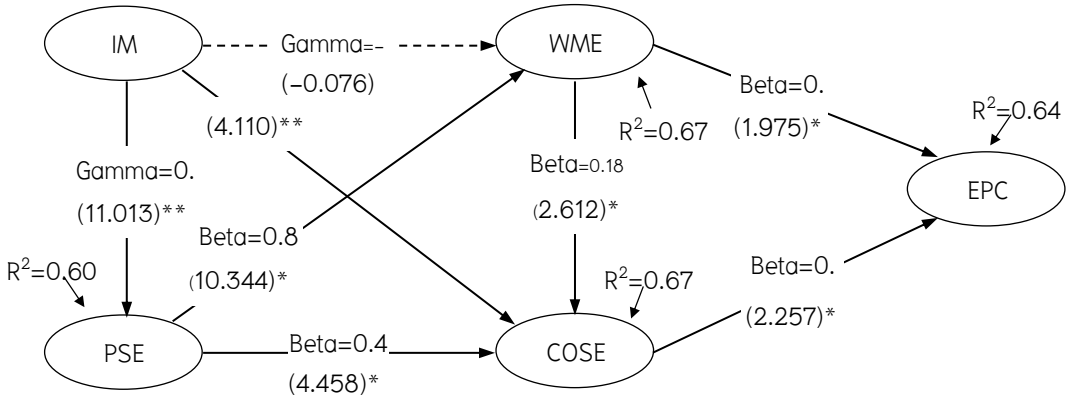
การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยในรูปแบบการวิจัยแบบอธิบายเชิงลำดับ (Explanatory Sequential Design) ซึ่งเป็นการดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณก่อนแล้วตามด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยผลการวิจัยที่ได้สามารถแบ่งออกเป็นส่วนต่าง ๆ ได้ดังต่อไปนี้

1. การวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามจำนวน 400 ชุดกับพนักงานธุรกิจร้านทำเล็บครบวงจรยุคใหม่ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ได้ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งส่วนใหญ่ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิงถึงร้อยละ 93.94 มีอายุ 20–30 ปี ร้อยละ 52.81 มีระดับการศึกษาอยู่ในช่วงมัธยมศึกษาร้อยละ 61.47 มีประสบการณ์ในการทำงาน 5–10 ปี ร้อยละ 40.69 และมีตำแหน่งงานในปัจจุบันเป็นพนักงานผู้ให้บริการทำเล็บร้อยละ 89.40

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับของตัวแปรการตลาดภายใน การรับรู้ความสามารถของตนเอง แรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน การมุ่งเน้นให้ความสำคัญลูกค้าของพนักงานบริการ และสมรรถนะทางวิชาชีพของพนักงาน พบว่า ตัวแปรหลักการตลาดภายในมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.48 ซึ่งอยู่ในระดับมาก ตัวแปรหลักการรับรู้ความสามารถของตนเองมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.48 ซึ่งอยู่ในระดับมาก ตัวแปรแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.46 ซึ่งอยู่ในระดับมาก ตัวแปรการมุ่งเน้นให้ความสำคัญลูกค้าของพนักงานบริการมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.48 และตัวแปรสมรรถนะทางวิชาชีพของพนักงานมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.59 ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ตัวแบบจำลองสมการโครงสร้างเพื่อการทดสอบสมมติฐานของการวิจัยของผลกระทบของการมุ่งเน้นให้ความสำคัญลูกค้าของพนักงานบริการและบุพปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะทางวิชาชีพของพนักงานธุรกิจร้านทำเล็บครบวงจรยุคใหม่ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลสามารถแสดงได้ดังภาพที่ 2



Chi-Square = 619.34, df = 358, Chi-square/df = 1.730, P value = 0.00000, CFI = 0.992, GFI = 0.920, AGFI = 0.889, RMSEA = 0.040

ภาพที่ 2 ผลการวิเคราะห์ตัวแบบจำลองสมการโครงสร้างของผลกระทบทั้งตัวแปรภายนอกและตัวแปรภายใน

จากภาพที่ 2 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานของการวิจัย เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง พบว่า (1) การตลาดภายใน (IM) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการรับรู้ความสามารถของตนเอง (PSE) และการมุ่งเน้นให้ความสำคัญลูกค้าของพนักงานบริการ (COSE) แต่ไม่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน (WME) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางของอิทธิพลเชิงสาเหตุทางตรงเท่ากับ 0.777, 0.276, –0.005 และมีค่า t–test statistics เท่ากับ 11.013, 4.110 และ 0.076 และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน (WME) การมุ่งเน้นให้ความสำคัญลูกค้าของพนักงานบริการ (COSE) และสมรรถนะทางวิชาชีพของพนักงาน (EPC) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางของอิทธิพลเชิงสาเหตุทางตรงเท่ากับ 0.639, 0.332, 0.550 (2) การรับรู้ความสามารถของตนเอง (PSE) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน (WME) และการมุ่งเน้นให้ความสำคัญลูกค้าของพนักงานบริการ (COSE) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางของอิทธิพลเชิงสาเหตุทางตรงเท่ากับ 0.823, 0.429 และมีค่า t–test statistics เท่ากับ 10.344 และ 4.458 และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการมุ่งเน้นให้ความสำคัญลูกค้าของพนักงานบริการ (COSE) และสมรรถนะทางวิชาชีพของพนักงาน (EPC) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางของอิทธิพลเชิงสาเหตุทางตรงเท่ากับ 0.151, 0.357 (3) แรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน (WME) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการมุ่งเน้นให้ความสำคัญลูกค้าของพนักงานบริการ (COSE) และสมรรถนะทางวิชาชีพของพนักงาน (EPC) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางของอิทธิพลเชิงสาเหตุทางตรงเท่ากับ 0.183, 0.258 และมีค่า t–test statistics เท่ากับ 2.612 และ 1.975 และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อสมรรถนะทางวิชาชีพของพนักงาน (EPC) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางของอิทธิพลเชิงสาเหตุทางตรงเท่ากับ 0.109 และ (4) การมุ่งเน้นให้ความสำคัญลูกค้าของพนักงานบริการ (COSE) มีอิทธิพลในทางบวกต่อสมรรถนะทางวิชาชีพของพนักงาน (EPC) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางของอิทธิพลเชิงสาเหตุทางตรงเท่ากับ 0.597 และมีค่า t–test statistics เท่ากับ 2.259

2. การวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูล 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ 1 ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 1–6 เป็นผู้มีความรู้ด้านสมรรถนะวิชาชีพช่างทำเล็บไทยและเป็นผู้ประกอบการผู้บริหารธุรกิจร้านทำเล็บครบวงจรยุคใหม่ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล และกลุ่มที่ 2 ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 7–15 เป็นพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานในธุรกิจร้านทำเล็บมากกว่า 10 ปี และปัจจุบันยังคงปฏิบัติงานในธุรกิจร้านทำเล็บครบวงจรยุคใหม่ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยสามารถสรุปผลการสัมภาษณ์ได้เป็นประเด็นดังนี้

ประเด็นที่ 1 การตลาดภายใน (Internal Marketing) จากการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้ให้ข้อมูลหลักทั้ง 2 กลุ่ม ให้ความเห็นในทิศทางเดียวกันว่า การจะมุ่งเน้นให้ความสำคัญลูกค้าของพนักงานบริการที่นำไปสู่การสร้างสมรรถนะทางวิชาชีพให้เกิดแก่พนักงานได้นั้นต้องอาศัยปัจจัยการตลาด

ภายในที่เกิดขึ้นจากการที่องค์การให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพพนักงานทั้งด้านทักษะเฉพาะทาง ทักษะการสื่อสารและมนุษย์สัมพันธ์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและคุณภาพการให้บริการที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น อีกทั้งสร้างการสื่อสารภายในองค์การให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสาร เป้าหมาย และทิศทางการดำเนินงานให้เกิดการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นไปสู่การตัดสินใจร่วมกันและพัฒนาคุณภาพการให้บริการอย่างต่อเนื่อง

ประเด็นที่ 2 การรับรู้ความสามารถของตนเอง (Perceived Self-Efficacy) จากการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้ให้ข้อมูลหลักทั้ง 2 กลุ่ม ให้ความเห็นในทิศทางเดียวกันว่า การจะมุ่งเน้นให้ความสำคัญลูกค้าของพนักงานบริการที่นำไปสู่การสร้างสมรรถนะทางวิชาชีพให้เกิดแก่พนักงานได้นั้นต้องอาศัยปัจจัยการรับรู้ความสามารถของตนเองที่เกิดขึ้นจากการผสมผสานระหว่างการส่งเสริมและการได้รับความรู้ ข้อมูล และประสบการณ์จากการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งทำให้พนักงานเกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงของผู้อื่น และสามารถนำความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานส่งผลให้เกิดความมั่นใจในศักยภาพและความสามารถของตนเองมากยิ่งขึ้น อีกทั้งการสนับสนุนและการยอมรับจากบุคคลรอบข้าง ตลอดจนความสามารถในการจัดการอารมณ์และพฤติกรรมของตนเอง ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่เสริมสร้างความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานและความสำเร็จในการทำงานตามเป้าหมายขององค์การ

ประเด็นที่ 3 แรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน (Work Motivation of Employees) จากการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้ให้ข้อมูลหลักทั้ง 2 กลุ่ม ให้ความเห็นในทิศทางเดียวกันว่า การจะมุ่งเน้นให้ความสำคัญลูกค้าของพนักงานบริการที่นำไปสู่การสร้างสมรรถนะทางวิชาชีพให้เกิดแก่พนักงานได้นั้นต้องอาศัยปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานที่เกิดจากทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่องค์การจัดสรรให้เกิดเป็นการรับรู้โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพและโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง ผลตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสม สภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ความมั่นคงในการทำงาน ความยุติธรรมจากผู้บังคับบัญชา และการได้รับมอบหมายงานที่ท้าทาย ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีส่วนสำคัญในการส่งเสริมความมุ่งมั่น ความทุ่มเท และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน

ประเด็นที่ 4 การมุ่งเน้นให้ความสำคัญลูกค้าของพนักงานบริการ (Customer Orientation of Service Employee) จากการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้ให้ข้อมูลหลักทั้ง 2 กลุ่ม ให้ความเห็นในทิศทางเดียวกันว่า การจะมุ่งเน้นให้ความสำคัญลูกค้าของพนักงานบริการที่นำไปสู่การสร้างสมรรถนะทางวิชาชีพให้เกิดแก่พนักงานได้นั้นต้องอาศัยปัจจัยการมุ่งเน้นให้ความสำคัญลูกค้าของพนักงานบริการที่เกิดจากการให้อำนาจในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าในระหว่างการให้บริการภายใต้ขอบเขตความรับผิดชอบที่กำหนด ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและ

ยืดหยุ่น การส่งเสริมการทำงานร่วมกัน การปลูกฝังความเห็นอกเห็นใจและความเข้าใจลูกค้า ตลอดจนการสร้างวัฒนธรรมการยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถพัฒนาสมรรถนะทางวิชาชีพของพนักงานบริการ ทั้งด้านการตัดสินใจ การแก้ไขปัญหา การสื่อสาร การทำงานร่วมกับผู้อื่น และการส่งมอบบริการที่มีคุณภาพสูง

ประเด็นที่ 5 สมรรถนะทางวิชาชีพของพนักงาน (Employee Professional Competency) จากการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้ให้ข้อมูลหลักทั้ง 2 กลุ่ม ให้ความเห็นในทิศทางเดียวกันว่า การจะมุ่งเน้นให้ความสำคัญลูกค้าของพนักงานบริการที่นำไปสู่การสร้างสมรรถนะทางวิชาชีพให้เกิดแก่พนักงานได้นั้นต้องอาศัยปัจจัยการตลาดภายใน การรับรู้ความสามารถของตนเอง แรงจูงใจในการทำงานและการมุ่งเน้นให้ความสำคัญลูกค้าของพนักงานที่สามารถนำไปสู่สมรรถนะทางวิชาชีพของพนักงานที่ประกอบด้วย ความสามารถในการให้บริการอย่างเท่าเทียม การยึดมั่นในความซื่อสัตย์และความรับผิดชอบ การใช้เทคโนโลยีและเครื่องมือในการปฏิบัติงาน การวิเคราะห์และแก้ไขปัญหา การวางแผนและบริหารเวลา ตลอดจนทักษะการสื่อสารที่มุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งเป็นผลมาจากการปลูกฝังแนวคิดการมุ่งเน้นลูกค้าและการพัฒนาศักยภาพของพนักงานอย่างต่อเนื่อง ให้สามารถสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่ลูกค้าได้อย่างต่อเนื่อง

อภิปรายผลการวิจัย

1. ผลจากการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า การตลาดภายในต่อการรับรู้ความสามารถของตนเอง ต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ต่อการมุ่งเน้นให้ความสำคัญลูกค้าของพนักงานบริการทั้งนี้เนื่องจากการตลาดภายในมีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อการรับรู้ความสามารถของตนเองและการมุ่งเน้นให้ความสำคัญลูกค้าของพนักงานบริการ ขณะเดียวกันพบว่า อิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานมีทิศทางเป็นลบเล็กน้อยและไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการดำเนินการด้านการตลาดภายในสามารถเสริมสร้างความเชื่อมั่นในตนเองและพฤติกรรมการมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับลูกค้าได้อย่างชัดเจน แต่ในขณะเดียวกันอาจยังไม่สามารถกระตุ้นแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานได้โดยตรงหรืออาจมีปัจจัยแทรกซ้อนจากรูปแบบการบริหารและการพัฒนาบุคลากรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจแตกต่างกันออกไป ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Graafland & Bakker (2021) พบว่า การตลาดภายในมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานให้เกิดการรับรู้ความสามารถของตนเองสูงจะเปิดรับการเรียนรู้ใหม่ ๆ และพัฒนาทักษะเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการทำงาน (Mikolajczyk, 2022) อีกทั้งการกำกับตนเองและสติปัญญาทางอารมณ์ที่สูงมีอิทธิพลโดยตรงต่อการรับรู้ความสามารถของตนเอง ส่วนการศึกษาของ Hampel et al. (2024) พบว่า การตลาดภายในที่เป็นกระบวนการจัดการภายในที่บูรณาการทุกภาคส่วน มุ่งสร้างความร่วมมือและสัมพันธภาพที่ดีภายในองค์การควบคู่กับมาตรการการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ โดยออกแบบในลักษณะ

ที่ควบคุมมากกว่าการส่งเสริมอิสระจะลดทอนแรงจูงใจภายในของพนักงานได้เช่นกัน ส่วนการศึกษาของ Fuciu & Serbian (2022) พบว่า การตลาดภายในที่เป็นรากฐานของวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้นลูกค้าจะเป็นแนวปฏิบัติสำคัญของการตลาดภายในระดับบุคคล ซึ่งสะท้อนถึงความเข้าใจเชิงลึกของพนักงานต่อความต้องการของลูกค้า รวมถึงทักษะในการรักษาความสัมพันธ์ในระยะยาวได้เช่นกัน (Mustapha, 2023)

2.ผลจากการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า การรับรู้ความสามารถของตนเองต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ต่อการมุ่งเน้นให้ความสำคัญลูกค้าของพนักงานบริการ ทั้งนี้เนื่องจากการรับรู้ความสามารถของตนเองเป็นปัจจัยเชิงจิตวิทยาที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ซึ่งไม่เพียงช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานแต่ยังเป็นรากฐานสำคัญของการมุ่งเน้นให้ความสำคัญลูกค้าของพนักงานบริการสำหรับธุรกิจร้านทำเล็บครบวงจรยุคใหม่ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ทั้งนี้การพัฒนาและส่งเสริมการรับรู้ความสามารถของตนเองจึงควรถูกนำมาใช้เป็นกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างแรงจูงใจภายในและขับเคลื่อนศักยภาพของพนักงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การอย่างยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Castaneda & Ramirez (2022) พบว่า การรับรู้ความสามารถของตนเองเกี่ยวข้องกับความเชื่อมั่นของบุคคลว่าตนสามารถใช้พลังทางปัญญา แรงจูงใจในการทำงานและการกระทำ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในภารกิจที่กำหนดไว้ บุคคลที่มีการรับรู้ความสามารถของตนเองสูงมักเลือกกระทำสิ่งที่กระตุ้นให้เกิดเป็นแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานจนกว่าจะบรรลุเป้าหมาย (Hampel et al., 2024) นอกจากนี้การศึกษาของ Jalkhaf & Alshaikhmubarak (2022) ได้พบว่า พนักงานที่มีการรับรู้ความสามารถของตนเองในระดับสูงมักมีพฤติกรรมการบริการที่มุ่งเน้นตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพเช่นกัน (Jufrizen & Sitompul, 2023)

3. ผลจากการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 3 พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานต่อการมุ่งเน้นให้ความสำคัญลูกค้าของพนักงานบริการ และสมรรถนะทางวิชาชีพของพนักงาน ทั้งนี้เนื่องจากแรงจูงใจในการทำงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อทั้งการมุ่งเน้นให้ความสำคัญลูกค้าของพนักงานบริการและสมรรถนะทางวิชาชีพของพนักงาน ดังนั้นแรงจูงใจจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนพฤติกรรมการทำงานให้มุ่งเน้นลูกค้าอย่างมีคุณภาพ พร้อมทั้งพัฒนาให้พนักงานมีศักยภาพทางวิชาชีพสูงขึ้น ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการยกระดับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจร้านทำเล็บครบวงจรใหม่ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลอย่างยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Hajiali et al. (2022) พบว่า แรงจูงใจในการทำงานเป็นรากฐานสำคัญที่ผลักดันให้บุคคลเกิดพฤติกรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพรวมถึงการมุ่งเน้นให้ความสำคัญลูกค้า โดยพนักงานที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูงจะสามารถสร้างความมุ่งมั่นและประสิทธิผลในการทำงานได้มากกว่า

(Jalkhaf & Alshaikhmubarak, 2022) ส่วนการศึกษาของ Tumi (2022) พบว่า แรงจูงใจในการทำงานมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาศักยภาพส่วนบุคคลและส่งเสริมสมรรถนะทางวิชาชีพของพนักงาน รวมทั้งช่วยให้พนักงานกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายตนเองและมีความรับผิดชอบในการทำงานอย่างเต็มที่ (Kuzior et al., 2023)

4. ผลจากการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 4 พบว่า การมุ่งเน้นให้ความสำคัญของพนักงานบริการต่อสมรรถนะทางวิชาชีพของพนักงาน ทั้งนี้เนื่องจากการมุ่งเน้นให้ความสำคัญลูกค้าของพนักงานบริการมีอิทธิพลในระดับปานกลางต่อสมรรถนะทางวิชาชีพของพนักงาน จึงควรนำนโยบายสู่การพัฒนาทักษะทางเทคนิค ทักษะทางสังคม และการปลูกฝังวัฒนธรรมความเห็นอกเห็นใจมาขับเคลื่อนกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ เพื่อยกระดับมาตรฐานการบริการ และความยั่งยืนของธุรกิจร้านทำเล็บครบวงจรยุคใหม่ในระยะยาว ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Tumi (2022) พบว่า การมุ่งเน้นให้ความสำคัญลูกค้าของพนักงานบริการเป็นขอบเขตพฤติกรรมที่พนักงานใช้ในการปฏิสัมพันธ์ส่วนบุคคลกับลูกค้า เพื่อตอบสนองความต้องการในบริบทการทำงาน โดยอาศัยทักษะทางเทคนิค ทักษะทางสังคม แรงจูงใจในการให้บริการ และอำนาจในการตัดสินใจในขอบเขตงานที่ก่อให้เกิดการส่งเสริมสมรรถนะทางวิชาชีพของพนักงาน (Lindawati & Wulani, 2021) อีกทั้งการศึกษาของ Helmi et al. (2022) พบว่า การมุ่งเน้นให้ความสำคัญลูกค้าของพนักงานบริการเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับผู้รับบริการจะสามารถยกระดับที่สำคัญสำหรับความสำเร็จขององค์การและสามารถเสริมอำนาจเพิ่มความสามารถในการควบคุมตนเอง การตระหนักรู้ และความมั่นใจในการเผชิญสถานการณ์ท้าทายที่เกื้อหนุนกลายเป็นสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานตามวิชาชีพต่อไป

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1) ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาการตลาดภายในอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะของพนักงาน การส่งเสริมการสื่อสารภายในที่มีประสิทธิภาพ และเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อเสริมสร้างความเชื่อมั่นในตนเองและส่งเสริมพฤติกรรมการมุ่งเน้นให้ความสำคัญลูกค้าของพนักงานบริการ

2) ควรส่งเสริม ให้พนักงานมีการรับรู้ความสามารถของตนเองอย่างเหมาะสม โดยการดำเนินงานจัดฝึกอบรมที่เน้นประสบการณ์จริง และการเรียนรู้จากกรณีศึกษาในงานบริการ เพื่อเสริมสร้างความเชื่อมั่นในตนเองให้กับพนักงาน สนับสนุนให้พนักงานแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ภายในทีมเพื่อสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน และพัฒนาทักษะการควบคุมอารมณ์และพฤติกรรมเพื่อรักษาคุณภาพการบริการ แม้ในสถานการณ์ที่กดดันและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้อย่างต่อเนื่อง

3) ควรสร้างระบบแรงจูงใจแบบบูรณาการที่ตอบสนองทั้งปัจจัยภายในและภายนอกของพนักงาน ทั้งการออกแบบงานให้มีความท้าทายและมีเป้าหมายที่ชัดเจน การจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสมและเอื้อต่อความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้พนักงานเกิดความมุ่งมั่นในการทำงานมากขึ้น พร้อมกับเพิ่มระดับพฤติกรรมที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญลูกค้าและพัฒนาสมรรถนะทางวิชาชีพได้อย่างยั่งยืน

4) ควรพัฒนาวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้นลูกค้าด้วยการสนับสนุนการทำงานแบบประสานงานร่วมกันระหว่างฝ่าย เพื่อให้การบริการเป็นไปในทิศทางเดียวกัน มอบอำนาจการตัดสินใจให้แก่พนักงานในระดับปฏิบัติ เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาหรือสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างทันท่วงที ตลอดจนปลูกฝังค่านิยมความเห็นอกเห็นใจให้พนักงานเข้าใจและใส่ใจในอารมณ์ของลูกค้า รับฟังความคิดเห็นอย่างตั้งใจ และเข้าใจมุมมองของลูกค้าเพื่อสำรวจและตอบสนองความต้องการที่แท้จริง

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1) การวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานธุรกิจร้านทำเล็บครบวงจรยุคใหม่ในเขตกรุงเทพมหานคร ดังนั้นการศึกษาวิจัยครั้งต่อไปควรขยายขอบเขตของกลุ่มตัวอย่างควรเก็บข้อมูลจากร้านทำเล็บทุกขนาด ทั้งขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ เพื่อเปรียบเทียบรูปแบบการบริหารภายใน การดูแลพนักงานและการมุ่งเน้นให้ความสำคัญลูกค้าในแต่ละขนาดของธุรกิจร้านทำเล็บ

2) การวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครเท่านั้น ดังนั้นการศึกษาวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาเปรียบเทียบระหว่างพื้นที่ทางภูมิศาสตร์นอกจากในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลแล้ว ควรขยายการศึกษาสู่ภูมิภาคต่าง ๆ เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างด้านวัฒนธรรม การบริการ และรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละพื้นที่

3) การวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมองค์กรที่เป็นการรับรู้ความสามารถของตนเองและแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ดังนั้นการศึกษาวิจัยครั้งต่อไปควรเพิ่มตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมองค์การ เช่น ภาวะผู้นำของหัวหน้า ความผูกพันต่อองค์การ หรือบรรยากาศการทำงาน เพื่อให้เห็นความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนมากขึ้นระหว่างการตลาดภายในและการมุ่งเน้นให้ความสำคัญลูกค้าของพนักงานบริการ

เอกสารอ้างอิง

กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์. (2568). *การจัดอันดับจำนวนนิติบุคคลที่ดำเนินกิจการอยู่ตามประเภทนิติบุคคล.* สืบค้นเมื่อ 10 มกราคม 2569, จาก https://datawarehouse.dbd.go.th/juristic.

โชษิตา ไพโรจน์ และธนกร สิริสุคันธา. (2564). การรับรู้ความสามารถของตนเองและแรงจูงใจที่มีผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของผู้รับการฝึกอบรมในสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานลำปาง. *วารสารบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยแม่โจ้, 3*(1), 17–40.

ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2567). *เศรษฐกิจไทยไตรมาส 1/2567 ขยายตัว 1.5% YoY สะท้อนภาพเศรษฐกิจที่ชะลอลง.* สืบค้นเมื่อ 10 มกราคม 2569, จาก https://www.kasikornresearch.com/th/analysis/k-social-media/Pages/Thai-GDP-EBR4058-FB-20-05-2024.aspx?utm_source=chatgpt.com.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99-120.

Baum, T., & Hai, N. T. T. (2020). Hospitality, tourism, human rights and the impact of covid-19. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 32*(7), 2397-2407.

Castaneda, D. I., & Ramirez, C. (2022). Innovational leadership and knowledge sharing: The mediator role of self-efficacy. *European Conference on Knowledge Management, 1*(1), 191–198.

Comrey, A., L., & Lee, H. B. (1992). *A first course in factor analysis.* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Fuciu, M., & Serban, A. (2022). Internal marketing and human resources management: A simple relationship or an in-depth synergic effect. *Journal of Economic Financial Theory and Practice, 74*(4), 18–23.

Graafland, J., & Bakker, F. G. A. D. (2021). Crowding in or crowding out: How non-governmental organizations and media influence intrinsic motivations toward corporate social and environmental responsibility. *Journal of Environmental Planning and Management, 64*(13), 2386–2409.

Hajiali, I., Kessi, A. M., Budiandriani, B., Prihatin, E., Sufri, M. M., & Sudirman, A. (2022). Determination of work motivation, leadership style, employee competence on job satisfaction and employee performance. *Golden Ratio of Human Resource Management, 2*(1), 57–69.

Hamouche, S., Koritos, C., & Papastathopoulos, A. (2023). Quiet quitting: Relationship with other concepts and implications for tourism and hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 35*(12), 4297–4312.

Hampel, N., Sassenberg, K., Scholl, A., & Ditrich, L. (2024). Enactive mastery experience improves attitudes towards digital technology via self-efficacy-a pre-registered quasi-experiment. *Behavior & Information Technology, 43*(2), 298–311.

Helmi, S., Suyanto, M., Effendi, M. I., Hidayat, A., & Mustafa, Z. (2022). The influence of internal marketing on internal service quality mediated by job satisfaction and employee loyalty. *Journal of Economics and Sustainable Development, 13*(6), 63–69.

Jalkhaf, T. A. A., & Alshaikhmubarak, A. (2022). The impact of corporate incentives on job satisfaction: A moderation effect of age and tenure in real estate development. *Journal of Positive School Psychology, 6*(2), 3186–3199.

Jufrizen, J., & Sitompul, S. M. R. (2023). Knowledge sharing as mediating influence transformational leadership and self–efficacy on innovative work behavior. *International Journal of Economics, Social Science, Entrepreneurship and Technology, 2*(1), 12–26.

Kuzior, A., Sobotka, B., Postrzednik–Lotko, K. A., Smolka–Franke, B. (2023). Managing competences of generation Y and Z in the opinion of the management staff in the modern business services sector. *Sustainability, 15*(7), 1–20.

Lindawati, T., & Wulani, F. (2021). The commitment of the employee to the supervisor and the organization: The role of employee competency and downward influence tactics. *Asian Journal of Business Research, 11*(1), 2–19.

Mikolajczyk, K. (2022). Changes in the approach to employee development in organizations as a result of the covid–19 pandemic. *European Journal of Training and Development, 46*(6), 544–562.

Mustapha, R. (2023). Customer relationship management and organizational performance of selected banks in Ogun State, Nigeria. *Africa Journal of Management and Business Research, 11*(1), 213–228.

Ryan, E., & Deci, E. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self–determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology, 61*(1), 1–11.

Travnickova, H., & Marsikova, K. (2023). On–the–job and off–the–job training in European companies context. *Journal of Hradec Economic Days, 3*(2), 747–758.

Tumi, N. S. (2022). Impact of compensation, job enrichment and enlargement, and training on employee motivation. *Business Perspectives and Research, 10*(1), 121–139.

ความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ ความพึงพอใจของลูกค้า และผลการดำเนินงานในธุรกิจขายตรงสมัยใหม่

The Relationship Between Strategic Management Practices, Customer Satisfaction, and Performance Outcomes in Modern Direct Selling Business

[1]อัยรินทร์ จุลล์จักรวงศา, [2]อุทัยรัตน์ เมืองแสน และ[3]วุฒิคุณ วรคุปต์รัตนากุล

[1]Airin Jullajakwongsa, Uthairat Muangsaen and Wuttikhun Worakuptrattanakul

[1,2,3]คณะบริหารธุรกิจและการบัญชี มหาวิทยาลัยปทุมธานี

[1,2,3]Faculty of Business Administration and Accountancy Pathumthani University

[1]Corresponding Author. E-mail: leko_zhulian@hotmail.com

Received May 4,2026; Revised August 19, 2026; Accepted August 24,2026

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ ความพึงพอใจของลูกค้า และผลการดำเนินงานในธุรกิจขายตรงสมัยใหม่ รวมถึงวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรและเสนอแนวทางพัฒนา การวิจัยใช้วิธีแบบผสมผสาน โดยเก็บข้อมูลเชิงปริมาณจากกลุ่มตัวอย่างลูกค้าและสมาชิก 400 คน ด้วยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ใช้แบบสอบถามที่มีค่าความเชื่อมั่น 0.952–0.992 วิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนาและ PLS-SEM และเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพจากผู้บริหาร 10 คนด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก วิเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงธีม ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยค่าเฉลี่ยของการบริหารเชิงกลยุทธ์ เท่ากับ 4.06 ความพึงพอใจของลูกค้า 4.21 และผลการดำเนินงาน 4.12 การบริหารเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจของลูกค้าอย่างมีนัยสำคัญ (β = 0.838, $p < 0.01$) ขณะที่ความพึงพอใจของลูกค้ามีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน (β = 0.619, $p < 0.01$) และทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านบางส่วน โดยมีอิทธิพลทางอ้อม (β = 0.519) สูงกว่าอิทธิพลทางตรง (β = 0.346) ส่งผลให้อิทธิพลรวมเท่ากับ 0.865 ทั้งนี้ โมเดลสามารถอธิบายความพึงพอใจของลูกค้าได้ร้อยละ 70.2 และผลการดำเนินงานได้ร้อยละ 86.3 แนวทางการพัฒนาประกอบด้วย 3 มิติ ได้แก่ การใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารเชิงกลยุทธ์ การสร้างความพึงพอใจด้วยแนวคิดยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง และการยกระดับผลการดำเนินงานผ่านการพัฒนาทีมขายและวัฒนธรรมการเรียนรู้ โดยสรุป การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าและความสำเร็จของธุรกิจขายตรงยุคใหม่

คำสำคัญ: แนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์; ความพึงพอใจของลูกค้า; ผลการดำเนินงาน

Abstract

This study examined strategic management practices, customer satisfaction, and performance outcomes in modern direct selling businesses, as well as their relationships, and proposed development guidelines to enhance customer satisfaction and performance. A mixed methods approach was used. Quantitative

data were collected from 400 customers and members using purposive sampling. The questionnaire showed high reliability (Cronbach's Alpha = 0.952–0.992). Data were analyzed using descriptive statistics and PLS-SEM. Qualitative data were obtained from 10 senior executives through in-depth interviews and analyzed thematically. Findings showed all variables were rated at a high level: strategic management practices (M = 4.06), customer satisfaction (M = 4.21), and performance outcomes (M = 4.12). Structural analysis indicated that strategic management practices significantly influenced customer satisfaction (β = 0.838, p < 0.01), and customer satisfaction significantly affected performance outcomes (β = 0.619, p < 0.01). Customer satisfaction partially mediated the relationship between strategic management and performance, with an indirect effect (β = 0.519) greater than the direct effect (β = 0.346), yielding a total effect of 0.865. The model explained 70.2% of customer satisfaction and 86.3% of performance outcomes. Qualitative results identified 3 key pillars: data-driven decision-making, ethics, customer focus, and human resource development. The proposed framework includes three dimensions: data-driven digital strategic management, customer-centric marketing practices, and sales team and learning culture development. Overall, the study confirms that effective strategic management is a key driver of customer satisfaction and organizational performance in modern direct selling businesses.

Keywords: Strategic Management Practices; Customer Satisfaction; Performance Outcomes

บทนำ

ในบริบทของเศรษฐกิจดิจิทัลที่เทคโนโลยีและนวัตกรรมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รูปแบบการดำเนินธุรกิจและพฤติกรรมผู้บริโภคได้ปรับเปลี่ยนไปอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะการเติบโตของแพลตฟอร์มอีคอมเมิร์ซและสื่อสังคมออนไลน์ที่เข้ามามีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจซื้อสินค้า (Kotler et al., 2021) ส่งผลให้ธุรกิจขายตรง (Direct Selling) ซึ่งเคยมีจุดแข็งด้านการเข้าถึงลูกค้าโดยตรงและการสร้างเครือข่ายผู้จำหน่ายอิสระ ต้องเผชิญกับการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงมากขึ้นทั้งในระดับประเทศและระดับโลก (World Federation of Direct Selling Associations, 2023) ดังนั้น การปรับตัวขององค์กรผ่านการบริหารเชิงกลยุทธ์จึงกลายเป็นปัจจัยสำคัญในการรักษาความสามารถในการแข่งขันและสร้างความยั่งยืนในระยะยาว (Porter, 1985)

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ครอบคลุมการกำหนดทิศทางระยะยาว การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ และการนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ (David & David, 2017) สำหรับธุรกิจขายตรงในยุคปัจจุบัน การดำเนินกลยุทธ์จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนานวัตกรรมสินค้าและบริการ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและประสบการณ์ลูกค้า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และวัฒนธรรมองค์กร การสร้างแบรนด์ที่มีความน่าเชื่อถือ ตลอดจนการบริหารห่วงโซ่อุปทานและการใช้กลยุทธ์การตลาดแบบผสมผสาน (Omni-channel) เพื่อเชื่อมโยงช่องทางการขายอย่างไร้รอยต่อ (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019)

นอกจากนี้ ปัจจัยสนับสนุนความสำเร็จของธุรกิจขายตรงยังรวมถึงการออกแบบระบบแรงจูงใจที่เหมาะสมและเป็นธรรม การดำเนินธุรกิจบนพื้นฐานของจริยธรรม การบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ และการขยายตลาดสู่ระดับนานาชาติ (Coughlan & Grayson, 1998) อย่างไรก็ตาม ความท้าทายสำคัญไม่ได้อยู่เพียงการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม แต่ยังรวมถึงความสามารถในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เกิดผลลัพธ์อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งต้องอาศัยการบูรณาการทรัพยากรและความร่วมมือจากทุกระดับขององค์กร (Kaplan & Norton, 2008)

ในด้านการประเมินผลการดำเนินงาน ธุรกิจขายตรงสามารถพิจารณาได้ในหลายมิติ ได้แก่ มิติด้านการเงิน มิติด้านลูกค้า มิติกระบวนการภายใน และมิติด้านการเรียนรู้และการเติบโต ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด Balanced Scorecard ที่มุ่งเน้นการวัดผลอย่างสมดุล (Kaplan & Norton, 1996) โดยเฉพาะมิติด้านลูกค้า เช่น ความพึงพอใจและความภักดี ถือเป็นตัวแปรสำคัญที่สะท้อนความสำเร็จขององค์กรและมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานโดยรวม (Oliver, 1999)

สำหรับบริบทของประเทศไทย ธุรกิจขายตรงยังคงมีแนวโน้มการเติบโตอย่างต่อเนื่อง แม้จะต้องเผชิญกับข้อจำกัดด้านกฎระเบียบ การแข่งขันที่สูงขึ้น และพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป (สำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค, 2566) ดังนั้น การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์ ความพึงพอใจของลูกค้า และผลการดำเนินงาน จึงมีความสำคัญทั้งในเชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติ เพื่อสนับสนุนให้ผู้ประกอบการสามารถกำหนดและปรับใช้กลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม อันจะนำไปสู่การยกระดับศักยภาพการแข่งขันและความยั่งยืนของธุรกิจขายตรงในระยะยาว

ด้วยเหตุนี้ งานวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ ความพึงพอใจของลูกค้า และผลการดำเนินงานในธุรกิจขายตรงสมัยใหม่” จึงมีความสำคัญในการสนับสนุนการพัฒนาธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืน สร้างประโยชน์ต่อผู้ประกอบการ ภาครัฐ และการพัฒนาองค์ความรู้ในอนาคตต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์และระดับความพึงพอใจของลูกค้า
2. เพื่อศึกษาระดับผลการดำเนินงานขององค์กรตามมุมมองด้านการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และพัฒนา
3. เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อความพึงพอใจของลูกค้าและผลการดำเนินงานขององค์กร
4. เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลทางอ้อมของแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีความพึงพอใจของลูกค้าเป็นตัวแปรสื่อกลาง

5. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสม เพื่อยกระดับความพึงพอใจของลูกค้าและผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างยั่งยืน

สมมติฐานของการวิจัย

สมมุติฐานที่ 1 แนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจของลูกค้า

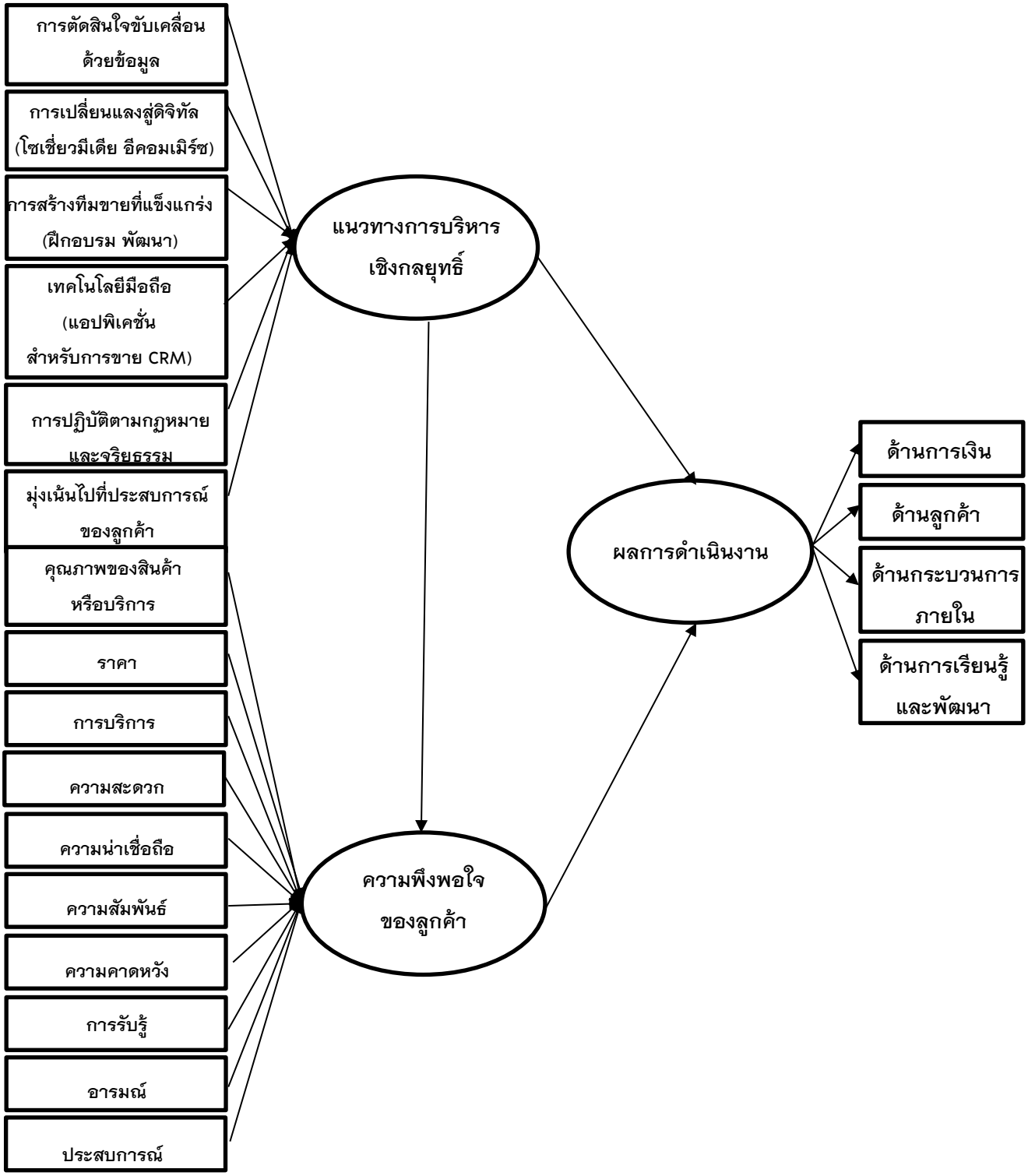
สมมุติฐานที่ 2 แนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

สมมุติฐานที่ 3 ความพึงพอใจของลูกค้ามีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

สมมุติฐานที่ 4 ความพึงพอใจของลูกค้ามีบทบาทเป็นตัวแปรสื่อกลางในความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กร

กรอบแนวคิดการวิจัย

งานวิจัยนี้ เป็นการวิจัยเชิงผสมผสาน (Mixed Methods Research) ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยตามแนวคิดทฤษฎีของ Drucker (1954); Porter (1980); Kotler & Keller (2017), Christensen (1997); Kotter (1996) ประกอบด้วย 6 ด้าน คือ การตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล การเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล (รวมถึงโซเชียลมีเดีย อีคอมเมิร์ซ) การสร้างทีมขายที่แข็งแกร่ง (การฝึกอบรมการพัฒนา) เทคโนโลยีมือถือ (แอปพลิเคชันสำหรับการขาย, CRM) การปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรม และการมุ่งเน้นที่ประสบการณ์ของลูกค้า แนวคิดทฤษฎีความพึงพอใจของลูกค้าของ Oliver (1980) ประกอบด้วย 10 ด้าน คือ คุณภาพของสินค้าหรือบริการ ราคา การบริการ ความสะดวก ความน่าเชื่อถือ ความสัมพันธ์ ความคาดหวัง การรับรู้ อารมณ์ และประสบการณ์ แนวคิดทฤษฎีผลการดำเนินงานของ Kaplan & Norton (1992); Kaplan & Norton (1996) ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา โดยมีรายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงผสมผสาน (Mixed Methods Research)

ประชากร คือ สมาชิกของบริษัท ซูเลียน (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 213,306 คน ตามข้อมูลจากเว็บไซต์บริษัท ซูเลียน (ประเทศไทย) จำกัด ณ ปี 2567 (ออนไลน์) กลุ่มตัวอย่างเชิงปริมาณ (Quantitative Sample) กลุ่มตัวอย่างคือสมาชิกของ บริษัท ซูเลียน (ประเทศไทย) จำกัด ที่ตอบแบบสอบถาม เพื่อนำข้อมูลไปวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุด้วยเทคนิค SEM โดยใช้ PLS-SEM ผู้วิจัยกำหนดขนาดตัวอย่างตามเกณฑ์ของ Henseler et al. (2015) และ Hair et al. (2021) คือ 10–20 เท่าของตัวแปรสังเกต ซึ่งมี 20 ตัวบ่งชี้ จึงกำหนดกลุ่มตัวอย่างไม่น้อยกว่า 400 ตัวอย่าง โดยใช้การสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากสมาชิกที่ยังดำเนินกิจกรรมอยู่ กลุ่มตัวอย่างเชิงคุณภาพ (Qualitative Sample) กลุ่มตัวอย่างคือผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ได้แก่ ผู้บริหารหรือผู้เชี่ยวชาญธุรกิจขายตรง เพื่อการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) สำหรับสร้างข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ ผู้วิจัยกำหนดจำนวน 10 คน และใช้การเลือกแบบเจาะจง (Purposive/Key Informant Sampling) เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกที่ครอบคลุมวัตถุประสงค์การวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.67–1.00 และสำหรับข้อที่ได้ค่าต่ำกว่า 0.67 ผู้วิจัยดำเนินการปรับแก้ไขข้อคำถามข้อนั้น ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) 0.960 ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพ เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา เป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview Protocol)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Data Collection) เป็นการรวบรวมข้อมูลจากการสำรวจ (Survey) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องและความเชื่อมั่นแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยสองช่องทางหลัก เพื่อเพิ่มอัตราการตอบกลับและเข้าถึงกลุ่มตัวอย่างได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้ ช่องทางออฟไลน์ ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปให้กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นสมาชิกของบริษัท ซูเลียน (ประเทศไทย) จำกัด เพื่อตอบแบบสอบถามด้วยตนเอง และ ช่องทางออนไลน์ ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์โดยใช้ Google Form และทำการเผยแพร่ไปยังกลุ่มตัวอย่างผ่านช่องทางการสื่อสารออนไลน์ต่าง ๆ เช่น Line และ Facebook ซึ่งช่วยให้สามารถเข้าถึงกลุ่มตัวอย่างในวงกว้างได้อย่างรวดเร็ว

การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Data Collection) เป็นการรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interviews) โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview Protocol) ผู้วิจัยทำการนัดหมายและสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ซึ่งเป็นผู้บริหารหรือผู้เชี่ยวชาญในธุรกิจขายตรงจำนวน 10 ท่าน การสัมภาษณ์มุ่งเน้น

การสอบถามข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์และการพัฒนาองค์กร โดยมีการบันทึกเสียง (เมื่อได้รับอนุญาต) และบันทึกข้อมูลภาคสนาม เพื่อนำมาถอดความและวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) ต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Data Analysis) วิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แปลความหมายของค่าเฉลี่ยตามหลักจุดกึ่งกลาง (Midpoint) ของช่วงระดับคะแนนโดยกำหนดเกณฑ์ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

จากนั้นทำการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน (Partial Least Squares Structural Equation Modeling: PLS-SEM) ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Data Analysis) ทำการวิเคราะห์ด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ผู้วิจัยจะทำการถอดเทปบันทึกเสียงการสัมภาษณ์เป็นข้อความอย่างละเอียดและครบถ้วน จากนั้นจึงนำข้อความที่ถอดความมาทำการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Thematic Analysis) เพื่อจำแนก จัดหมวดหมู่ และสรุปสาระสำคัญของคำตอบที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ การพัฒนาองค์กร และข้อเสนอแนะ เพื่อให้ได้ข้อค้นพบเชิงลึกที่สามารถนำไปสนับสนุนและขยายผลจากผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ การนำเสนอผลการศึกษาวิจัย นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบความเรียง

ผลการวิจัย

1. ศึกษาระดับแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์และระดับความพึงพอใจของลูกค้า

ผลการวิจัยพบว่า

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์ความแปรผันระดับความคิดเห็นต่อแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์

แนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์	$\bar{x}$	SD	แปลผล	อันดับ
การตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล	4.09	0.80	มาก	3
การเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล	4.14	0.79	มาก	2
การสร้างทีมขายที่แข็งแกร่ง	3.91	0.88	มาก	6
เทคโนโลยีมือถือ	3.94	0.89	มาก	5
การปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรม	4.29	0.74	มาก	1
มุ่งเน้นไปที่ประสบการณ์ของลูกค้า	4.03	0.84	มาก	4
รวม	**4.06**	**0.73**	**มาก**	

จากตารางที่ 1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับ “มาก” ($\bar{X}$= 4.06, SD = 0.73) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย พบว่า การปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรม ($\bar{X}$= 4.29, SD = 0.74) รองลงมา คือ การเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล ($\bar{X}$= 4.14, SD = 0.79) และ การตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล ($\bar{X}$= 4.09, SD = 0.80) สะท้อนให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญต่อการนำเทคโนโลยีและข้อมูลมาใช้ในการบริหารจัดการในยุคปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวโน้มของการบริหารจัดการยุคดิจิทัลที่องค์กรจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดและการแข่งขันในระยะยาว

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธ์ความแปรผันระดับความคิดเห็นต่อความพึงพอใจของลูกค้า

ความพึงพอใจของลูกค้า	$\bar{X}$	SD	แปลผล	อันดับ
คุณภาพของสินค้าหรือบริการ	4.38	0.68	มาก	2
ราคา	4.11	0.75	มาก	10
การบริการ	4.14	0.74	มาก	8
ความสะดวก	4.20	0.80	มาก	4
ความน่าเชื่อถือ	4.40	0.66	มาก	1
ความสัมพันธ์	4.14	0.79	มาก	8
ความคาดหวัง	4.20	0.74	มาก	4
การรับรู้	4.21	0.73	มาก	3
อารมณ์ความรู้สึก	4.15	0.75	มาก	7
ประสบการณ์	4.20	0.73	มาก	4
รวม	**4.21**	**0.65**	**มาก**	

จากตารางที่ 2 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับ "มาก" ($\bar{X}$= 4.21, SD = 0.65) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับจากมาไปหาน้อย พบว่า ความน่าเชื่อถือ ($\bar{X}$= 4.40, SD = 0.66) คุณภาพของสินค้าหรือบริการ ($\bar{X}$= 4.38, SD = 0.68) และ การรับรู้ ($\bar{X}$= 4.21, SD = 0.73) ซึ่งสะท้อนถึงการรับรู้ในด้านบวกต่อองค์กรในมุมมองของลูกค้า

2. ศึกษาระดับผลการดำเนินงานขององค์กรตามมุมมองด้านการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และพัฒนา ผลการวิจัยพบว่า

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์ความแปรผันระดับความคิดเห็นต่อผลการดำเนินงาน

ผลการดำเนินงาน	$\overline{x}$	SD	แปลผล	อันดับ
มุมมองด้านการเงิน	3.99	0.81	มาก	4
มุมมองด้านลูกค้า	4.11	0.73	มาก	3
มุมมองด้านกระบวนการภายใน	4.18	0.70	มาก	1
มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา	4.18	0.73	มาก	1
รวม	**4.12**	**0.69**	**มาก**	

จากตารางที่ 3 แสดงระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อผลการดำเนินงานโดยภาพรวม พบว่าผลการดำเนินงานขององค์กรได้รับการประเมินอยู่ในระดับ "มาก" โดยมีค่าเฉลี่ยรวม เท่ากับ 4.12 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.69 และค่าสัมประสิทธิ์ความแปรผัน เท่ากับ 16.69 ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับต่ำ แสดงให้เห็นว่าความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างมีความสอดคล้องกันในระดับหนึ่ง

3. เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อความพึงพอใจของลูกค้าและผลการดำเนินงานขององค์กร ผลการวิจัยพบว่า

ตารางที่ 4 แสดงผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางอ้อม (Specific Indirect Effects) ของแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อความพึงพอใจของลูกค้าและผลการดำเนินงานขององค์กร

ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรแฝง	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (IO/STDEVI)	P values
SM -> CS -> PO	0.519	0.519	0.054	9.561	0.000

จากตารางที่ 4 ซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางอ้อม (Specific Indirect Effects) พบว่า แนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ผ่านความพึงพอใจของลูกค้าในระดับที่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่า Original sample (O) เท่ากับ 0.519 และค่า T-statistics เท่ากับ 9.561 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่นิยมใช้อ้างอิงที่ระดับ 1.96 สำหรับระดับนัยสำคัญที่ 0.05 แสดงให้เห็นว่าผลการวิเคราะห์มีความเชื่อมั่นสูงมาก โดยมีค่า P-value เท่ากับ 0.000 ซึ่งอยู่ในระดับที่มีนัยสำคัญทางสถิติอย่างยิ่ง ($p < 0.001$) สะท้อนให้เห็นว่าแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ไม่ได้ส่งผลต่อผลการดำเนินงานโดยตรงเท่านั้น แต่ยังส่งผลผ่านความพึงพอใจของลูกค้าซึ่งเป็นตัวแปรสื่อกลางที่สำคัญอีกด้วย อิทธิพลทางอ้อม 0.519 อยู่ในระดับสูง สะท้อนว่าแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์

ที่ชัดเจนช่วยเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า และส่งผลต่อการยกระดับผลการดำเนินงานโดยรวม สอดคล้องกับแนวคิด Customer–Centric ที่มองว่าความพึงพอใจไม่ใช่เพียงผลลัพธ์ แต่เป็นกลไกสำคัญสู่ความสำเร็จทางธุรกิจ

4. เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลทางอ้อมของแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีความพึงพอใจของลูกค้าเป็นตัวแปรสื่อกลาง ผลการวิจัยพบว่า **ตารางที่ 5** แสดงค่าอิทธิพลทางตรงของแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีความพึงพอใจของลูกค้าเป็นตัวแปรสื่อกลาง

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (IO/STDEVI)	P values
PS -> PO	0.619	0.619	0.061	10.233	0.000
SM -> PS	0.838	0.838	0.020	41.047	0.000
SM -> PO	0.865	0.865	0.018	47.906	0.000

จากตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ค่าอิทธิพลรวมพบว่าทุกความสัมพันธ์มีนัยสำคัญทางสถิติ (p = 0.000) โดยแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานในระดับสูงมาก (0.865; T = 47.906) ซึ่งรวมทั้งอิทธิพลทางตรง (0.346) และทางอ้อมผ่านความพึงพอใจของลูกค้า (0.519) สะท้อนความเชื่อมโยงเชิงกลยุทธ์ที่แข็งแกร่งต่อผลลัพธ์องค์กร แนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของลูกค้าในระดับสูง (O = 0.838) สะท้อนบทบาทในการสร้างประสบการณ์ที่ดีและความจงรักภักดีผ่านคุณภาพสินค้า บริการ และการสื่อสาร ขณะเดียวกัน ความพึงพอใจของลูกค้ามีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานโดยตรงในระดับสูง (0.619) แสดงว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กร เช่น การซื้อซ้ำและการบอกต่อ

5. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อยกระดับความพึงพอใจของลูกค้าและผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างยั่งยืน ผลการวิจัยพบว่า ผลวิเคราะห์เชิงคุณภาพและเชิงปริมาณชี้ว่าแนวทางพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสม ได้แก่ การใช้ข้อมูลเป็นฐาน การปรับสู่ดิจิทัล การยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง และการพัฒนาศักยภาพทีมขายควบคู่วัฒนธรรมการเรียนรู้ แนวทางดังกล่าวช่วยยกระดับความพึงพอใจของลูกค้าและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ส่งผลให้เกิดผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืนในระยะยาว

1. การพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์

องค์กรควรใช้ข้อมูลบริหารจัดการเพื่อเข้าใจลูกค้าและพัฒนาสินค้า/บริการให้ตรงความต้องการปรับสู่ยุคดิจิทัล พัฒนาช่องทางออนไลน์ แพลตฟอร์มการขาย และระบบ CRM ยึดจริยธรรม โปร่งใสตามกฎหมาย พร้อมควบคุมคุณภาพตามมาตรฐานสากล

2. การสร้างความพึงพอใจของลูกค้า

พัฒนานโยบายการตลาดที่เน้นประสบการณ์ลูกค้า เข้าใจความต้องการและสร้างคุณค่าในทุกจุดสัมผัส ยกระดับคุณภาพบริการอย่างเป็นระบบ ด้วยมาตรฐานชัดเจน การฝึกอบรม และรับฟังเสียงลูกค้าบริหารอารมณ์และความคาดหวังลูกค้าอย่างมืออาชีพ ด้วยทักษะสื่อสาร ความเห็นอกเห็นใจ และจัดการความขัดแย้ง

3. การขับเคลื่อนผลการดำเนินงาน

พัฒนาทีมขายและบุคลากรด้วยการฝึกอบรมครบด้าน พร้อมเส้นทางอาชีพที่ชัดเจนn สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ สนับสนุนการพัฒนา แบ่งปันความรู้ และปรับปรุงงานต่อเนื่อง เสริมความโปร่งใสและความน่าเชื่อถือ ด้วยการสื่อสารชัดเจน ซื่อสัตย์ และรับผิดชอบต่อสังคม

อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ ความพึงพอใจของลูกค้า และผลการดำเนินงานในธุรกิจขายตรงสมัยใหม่ โดยผลการวิจัยสามารถนำมาอภิปรายตามสมมติฐานการวิจัยได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 (H1): แนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจของลูกค้า ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจของลูกค้าในระดับสูงมาก โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.838 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งถือเป็นค่าที่สูงมากในการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง สอดคล้องกับทฤษฎีการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Theory) ของ Porter (1985) ที่เน้นว่าองค์กรที่มีกลยุทธ์ที่ชัดเจนและสามารถสร้างความแตกต่างได้ ย่อมสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่าคู่แข่ง สอดคล้องกับ แนวคิดการบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) ของ Deming (1986) ที่เน้นว่าคุณภาพเป็นผลมาจากการบริหารจัดการที่เป็นระบบและมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่าองค์กรที่มีระบบควบคุมคุณภาพที่เข้มงวด ตั้งแต่การคัดเลือกวัตถุดิบ การผลิตที่ได้มาตรฐานสากล (GMP, HACCP) ไปจนถึงการจัดเก็บและขนส่งสินค้า สามารถสร้างความเชื่อมั่นและความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ การควบคุมคุณภาพอย่างเป็นระบบจึงเป็นส่วนสำคัญของกลยุทธ์ที่ส่งผลโดยตรงต่อความพึงพอใจของลูกค้า สอดคล้องกับทฤษฎีการยอมรับเทคโนโลยี (Technology Acceptance Model) ของ Davis (1989) และแนวคิดการเปลี่ยนแปลง

สู่ดิจิทัล (Digital Transformation) ของ Westerman et al. (2014) ที่ชี้ให้เห็นว่าการนำเทคโนโลยีมาใช้อย่างเหมาะสมช่วยเพิ่มความสะดวกและประสิทธิภาพในการให้บริการ ผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่าองค์กรที่ปรับใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในทุกกระบวนการ มีการใช้แอปพลิเคชัน CRM บนมือถือ และมีระบบการสื่อสารแบบเรียลไทม์ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและสร้างประสบการณ์ที่ดีในทุกช่องทาง ซึ่งส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในระดับสูง

สมมติฐานที่ 2 (H2): แนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานขององค์กร ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานในระดับปานกลาง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.346 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 นอกจากนี้ยังพบว่าแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางอ้อมผ่านความพึงพอใจของลูกค้าเท่ากับ 0.519 ส่งผลให้มีอิทธิพลรวมสูงถึง 0.865 ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อผลการดำเนินงานทั้งทางตรงและทางอ้อม สอดคล้องกับแนวคิดบัตรคะแนนสมดุล (Balanced Scorecard) ของ Kaplan & Norton (1996) การวัดผลการดำเนินงานควรครอบคลุม 4 มิติ โดยผลวิจัยชี้ว่าด้านกระบวนการภายในและการเรียนรู้มีค่าสูงสุด (4.18) สะท้อนความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรเป็นฐานความสำเร็จระยะยาว องค์กรที่มี e-Learning ระบบพี่เลี้ยง และการฝึกอบรมต่อเนื่อง จะช่วยยกระดับศักยภาพและผลการดำเนินงาน อีกทั้งการยึดหลักจริยธรรมและกฎหมายยังเสริมความน่าเชื่อถือและชื่อเสียง ซึ่งส่งผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานด้วย และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Orlitzky et al. (2003) ที่พบว่าองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมมักมีผลการดำเนินงานทางการเงินที่ดีกว่าในระยะยาว

สมมติฐานที่ 3 (H3): ความพึงพอใจของลูกค้ามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานขององค์กร ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจของลูกค้ามีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานในระดับสูง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.619 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องหลายประการ สอดคล้องกับ ทฤษฎีความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Theory) และแนวคิดคุณค่าตลอดอายุของลูกค้า (Customer Lifetime Value) ของ Reichheld and Sasser (1990) ที่พบว่าการเพิ่มอัตราการรักษาลูกค้าเพียงร้อยละ 5 สามารถเพิ่มผลกำไรได้ร้อยละ 25 ถึง 95 ขึ้นอยู่กับประเภทอุตสาหกรรม ความพึงพอใจของลูกค้ามีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.21 โดยด้านความน่าเชื่อถือมีค่าเฉลี่ยสูงสุด (4.40) ซึ่งสะท้อนถึงความสามารถขององค์กรในการสร้างความเชื่อมั่นและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาว สอดคล้องกับแนวคิดการตลาดเชิงสัมพันธ์ (Relationship Marketing) ของ Berry (1983) Morgan & Hunt (1994) ที่เน้นว่าการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้าเป็นกุญแจสู่ความสำเร็จ โดยองค์กรที่ยึด

ลูกค้าเป็นศูนย์กลาง สร้างประสบการณ์ที่ดีตั้งแต่การเลือกซื้อ บริการหลังการขาย จนถึงการสื่อสารที่เปิดกว้าง จะก่อให้เกิดความพึงพอใจและความผูกพัน นำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีในทุกมิติ

สมมติฐานที่ 4 (H4): ความพึงพอใจของลูกค้ามีบทบาทเป็นตัวแปรส่งผ่าน (Mediating Variable) ในความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์และผลการดำเนินงานขององค์กร ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจของลูกค้ามีบทบาทเป็นตัวแปรส่งผ่านบางส่วน (Partial Mediation) ในความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์และผลการดำเนินงาน โดยพบว่าแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางอ้อมผ่านความพึงพอใจของลูกค้าเท่ากับ 0.519 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีค่าสูงกว่าอิทธิพลทางตรง (0.346) แสดงให้เห็นว่าความพึงพอใจของลูกค้าเป็นกลไกสำคัญในการถ่ายทอดผลของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไปสู่ผลการดำเนินงาน ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องหลายประการ สอดคล้องกับ แนวคิดห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ของ Porter (1985) และ แนวคิดห่วงโซ่การสร้างคุณค่าอธิบายว่ากิจกรรมขององค์กรเชื่อมโยงกันเพื่อสร้างคุณค่าให้ลูกค้า และคุณค่าที่รับรู้จะส่งผลต่อผลการดำเนินงาน โดยการบริหารเชิงกลยุทธ์ เช่น การใช้ข้อมูล การปรับสู่ดิจิทัล และการควบคุมคุณภาพ เป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างคุณค่า เมื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจ จะนำไปสู่การซื้อซ้ำ การบอกต่อ และความภักดี ซึ่งสะท้อนบทบาทของความพึงพอใจในฐานะตัวแปรส่งผ่านสู่ผลลัพธ์องค์กร สอดคล้องกับ ทฤษฎีการตลาดเชิงสัมพันธ์ (Relationship Marketing Theory) และ แนวคิดการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management) ของ Payne & Frow (2005) ความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าเป็นสินทรัพย์สำคัญและเป็นตัวกลางในการแปลงกลยุทธ์สู่ผลลัพธ์ทางธุรกิจ โดยการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพช่วยสร้างความพึงพอใจและความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่ง ซึ่งเป็นทุนเชิงสัมพันธ์ที่นำไปสู่ผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ องค์กรที่มีระบบ CRM ที่ดี ติดตามความพึงพอใจ และใช้ Feedback ปรับปรุงบริการอย่างต่อเนื่อง จะสามารถรักษาความสัมพันธ์ระยะยาวและยกระดับผลการดำเนินงานได้

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1) องค์กรควรให้ความสำคัญกับการกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจน ครอบคลุมทั้งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก รวมถึงการสื่อสารกลยุทธ์ไปยังทุกระดับขององค์กรอย่างทั่วถึง เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างตรงจุด ซึ่งจะช่วยยกระดับความพึงพอใจของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) องค์กรควรพัฒนาระบบการประเมินผลการดำเนินงานให้ครอบคลุมทั้ง 4 มิติ ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยควรกำหนด

ตัวชี้วัด (KPIs) ที่ชัดเจน และมีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถปรับปรุงและพัฒนาองค์กรได้อย่างสมดุลและยั่งยืน

3) ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) อย่างจริงจัง และสร้างความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์กับการดำเนินงานในทุกหน่วยงาน เพื่อให้เกิดผลลัพธ์อย่างเป็นรูปธรรม

4) องค์กรควรตระหนักว่าความพึงพอใจของลูกค้าเป็นกลไกสำคัญในการเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์และผลการดำเนินงาน ดังนั้น ควรมีการพัฒนาระบบรับฟังเสียงของลูกค้า (Customer Feedback) และนำข้อมูลมาปรับปรุงสินค้า/ บริการอย่างต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า และส่งผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

5) องค์กรควรพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ยืดหยุ่นและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ โดยเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร การใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการตัดสินใจ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer–centric) เพื่อยกระดับทั้งความพึงพอใจของลูกค้าและผลการดำเนินงานในระยะยาว

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1) การวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษากลุ่มตัวอย่างในพื้นที่หรืออุตสาหกรรมที่หลากหลายมากขึ้น เพื่อเพิ่มความครอบคลุมและทำให้ผลการวิจัยสามารถอธิบายและอ้างอิงได้ในวงกว้างมากยิ่งขึ้น

2) ควรพิจารณานำตัวแปรอื่นเข้ามาศึกษาร่วม เช่น ความภักดีของลูกค้า คุณภาพการให้บริการ หรือความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพื่อให้เข้าใจความสัมพันธ์เชิงลึกและปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรมากยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

บุญชม ศรีสะอาด. (2556). *วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย เล่ม 1.* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

สำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค. (2566). *รายงานสถานการณ์ธุรกิจขายตรงในประเทศไทย.* กองคุ้มครองผู้บริโภคด้านธุรกิจขายตรงและตลาดแบบตรง. สำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค

Berry, L.L. (1983). *Emerging perspectives on services marketing.* American Marketing Association.

Chaffey, D., & Ellis–Chadwick, F. (2019). *Digital marketing: Strategy, implementation and practice.* (7th ed.). Pearson.

Christensen, C.M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business School Press.

Coughlan, A.T., & Grayson, K. (1998). Network marketing organizations: Compensation plans, retail network growth, and profitability. *International Journal of Research in Marketing, 15*(5), 401–426.

Davis, F.D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly, 13*(3), 319–340. https://doi.org/10.2307/249008

Deming, W.E. (1986). *Out of the crisis*. Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.

Drucker, P.F. (1954). *The practice of management*. Harper & Row.

Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M., & Sarstedt, M. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS–SEM) using R: A workbook*. Springer Nature. https://doi.org/10.1007/978–3–030–80519–7

Henseler, J., Ringle, C.M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance–based structural equation modeling. Journal of the Academy of Marketing Science, 43(1), 115–135. https://doi.org/10.1007/s11747–014–0403–8

Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1992). The balanced scorecard—Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.

Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.

Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2008). *The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*. Harvard Business School Press.

Kotler, P., & Keller, K.L. (2017). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.

Kotter, J.P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.

Oliver, R.L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460–469.

Oliver, R.L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing, 63*(Special Issue), 33–44.

Orlitzky, M., Schmidt, F.L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta–analysis. *Organization Studies, 24*(3), 403–441.

Payne, A., & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing, 69*(4), 167–176. https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.167

Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.

Porter, M.E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.

Reichheld, F.F., & Sasser, W.E., Jr. (1990). Zero defections: Quality comes to services. *Harvard Business Review, 68*(5), 105–111.

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.

World Federation of Direct Selling Associations. (2023). *Global direct selling statistics*. https://www.wfdsa.org.

Managing the Nursing Workforce in Emergency and Trauma Care: A Human Resource Perspective from Resource–Limited Settings

[1]Aung Ye Kyaw, [2]Burton Plaster, [3]Gao Haiping, and [4]Kyaw Zeya

[1–4]Interdisciplinary Studies College, Payap University, Thailand

[3] Corresponding Author. E–mail: haiping_g@payap.ac.th

Received May 14,2026; Revised August 11, 2026; Accepted August 18,2026

Abstract

This article provides an overview of human resource management (HRM) in emergency and pandemic care in resource–limited settings, using nurses as the primary example. Drawing on published literature, it discusses staffing, training, leadership, coordination, and staff well–being. Major pressures include workforce shortages, surges in demand, resource disruptions, psychological strain, and communication failures. Nurses often respond to these challenges by assuming expanded clinical and leadership roles. Key HRM strategies include flexible deployment, task–sharing, rapid training, adaptive leadership, and stronger logistical support. The discussion is also informed by the author's practical leadership experience in COVID–19 emergency–care operations in Myanmar. The article highlights the central role of effective HRM in strengthening the resilience of emergency healthcare services.

Keywords: Human Resource Perspective; Nursing Workforce; Pandemic; Resource–Limited Settings

Introduction

Emergency and trauma care depends on rapid assessment, stabilization, and referral (Reynolds et al., 2017; World Health Organization, 2019). In low– and middle–income countries, limited staffing, infrastructure, and resources can restrict timely care (Mock et al., 2004; Kobusingye et al., 2005). During disasters and outbreaks, patient surges, supply disruption, and reduced workforce availability can overwhelm already constrained services (Baker et al., 2013; Ranney et al., 2020; World Health Organization, 2020). Nurses contribute to triage, stabilization, monitoring, infection control, communication, and psychosocial support. In resource–limited settings, they may also assume broader coordination and leadership responsibilities (Fry & Burr, 2001; Veenema et al., 2016; International Council of Nurses, 2021).

Understanding nursing roles as an integrated workforce issue can inform training, workforce planning, and emergency preparedness (Reynolds et al., 2017). Accordingly, this article discusses nursing roles, resource constraints, and adaptive practices in resource–limited emergency settings, drawing on relevant literature and lessons reported during the COVID–19 pandemic (Ranney et al., 2020; Labrague & Hammad, 2024)

It focuses on workforce planning, staffing, training, leadership, coordination, and staff well–being as determinants of organizational resilience.

The specific objectives of this article are:

1. To discuss nurses' roles in resource–limited emergency and trauma care.
2. To highlight major workforce, infrastructure, and preparedness challenges.
3. To examine adaptive strategies used during crises and severe resource constraints.
4. To consider the implications for education, workforce policy, and emergency preparedness.

Conceptual Guidance

This article is guided by a conceptual organized around three interrelated domains that determine whether emergency and trauma care systems function effectively under resource constraints: workforce capacity, system readiness, and coordination (Calvello et al., 2015; Reynolds et al., 2017). Workforce capacity refers to the availability, skill mix, and sustained performance of frontline staff, of whom nurses form the largest share (World Health Organization, 2020; International Council of Nurses, 2021). System readiness encompasses the infrastructure, supplies, protocols, and training that allow emergency services to respond promptly to acute illness and injury (Kobusingye et al., 2005; World Health Organization, 2019). Coordination refers to the communication, teamwork, and leadership processes that link individual actions into a functioning system of care, particularly during surges in demand (Veenema et al., 2016; Calvello et al., 2015). Because nurses are positioned at the intersection of all three domains—delivering direct care, sustaining system functions, and coordinating across teams—this framework was used to organize the review: literature on nursing roles was mapped against workforce capacity and coordination, literature on challenges was mapped against gaps across all three domains, and literature on adaptive strategies was examined for how it strengthens each domain under constraint. This framework provides the structure for the sections that follow.

Strategic Human Resource Management emphasizes recruitment, deployment, training, and retention, while Healthcare Operations Management emphasizes patient flow, capacity, and resource allocation (Wright & McMahan, 1992; Vissers & Beech, 2005). Together, they frame emergency nursing as both a clinical and management function.

Roles of Nurses in Emergency Healthcare Delivery: An HRM Perspective

From a human resource management perspective, nurses' roles in emergency healthcare reflect several interrelated functions, including staffing, workforce deployment, performance management, communication, risk control, and employee support. Triage represents one of the most important frontline responsibilities, as nurses must rapidly assess patients, determine the urgency of their conditions, and prioritize access to treatment. The use of standardized triage procedures supports the safe allocation of limited clinical capacity and reduces delays for patients requiring immediate care (Gilboy et al., 2012; Molyneux et al., 2006). Beyond triage, nurses contribute to clinical operations by supporting patient stabilization, monitoring changes in patients' conditions, administering treatment, and identifying early signs of deterioration. They also facilitate patient flow by coordinating admissions, transfers, and discharges, thereby helping healthcare organizations use their available workforce and clinical capacity efficiently (World Health Organization, 2019; Reynolds et al., 2017).

Nurses also serve as essential coordinators within multidisciplinary healthcare teams. They communicate patient information, manage clinical handovers, coordinate procedures, and connect physicians, support personnel, patients, and family members. These responsibilities become especially important during emergencies, when rapidly changing conditions and limited resources increase the risk of communication failures (Calvello et al., 2015). From an HRM perspective, effective performance in these roles requires clearly defined responsibilities, standardized communication systems, teamwork competencies, and appropriate supervisory support. Nurses also contribute to quality control and risk management by implementing infection–prevention measures, monitoring compliance with clinical protocols, promoting appropriate hygiene practices, and ensuring the correct use of personal protective equipment. The importance of these responsibilities was particularly evident during the COVID–19

pandemic, when infection control became central to the protection of both patients and healthcare workers (Ranney et al., 2020; World Health Organization, 2020).

In addition to their clinical and operational responsibilities, nurses provide psychosocial support and advocate for patients' needs and rights. By offering clear information, reassurance, and emotional support, nurses can reduce patient uncertainty and help preserve dignity during stressful emergency situations (Veenema et al., 2016). In resource–limited settings, however, shortages of qualified personnel frequently require nurses to assume expanded responsibilities in staff supervision, workplace training, interdepartmental coordination, and frontline leadership. Although these expanded roles can strengthen organizational flexibility and resilience, they may also increase workloads, role ambiguity, occupational stress, and retention difficulties (International Council of Nurses, 2021). Healthcare organizations must therefore ensure that expanded nursing responsibilities are supported through appropriate staffing, role clarification, competency development, performance feedback, and employee well–being initiatives. Viewed collectively, nurses' emergency–care roles demonstrate that effective HRM is necessary not only for deploying personnel but also for enabling safe performance, supporting interdisciplinary coordination, protecting employee well–being, and sustaining the healthcare workforce during crises.

Human Resource Management Challenges in Emergency Healthcare Delivery

Emergency nursing is shaped by interconnected workforce, infrastructural, organizational, and psychological challenges that can adversely affect the quality and safety of healthcare delivery (Reynolds et al., 2017). Among these challenges, shortages of skilled nurses remain particularly critical, especially in low– and middle–income countries (World Health Organization, 2020; International Council of Nurses, 2021). Insufficient staffing contributes to high patient–to–nurse ratios, extended working hours, and excessive workloads, all of which can undermine nurses' ability to provide timely and effective care. Previous research has associated nurse understaffing with increased mortality and poorer patient outcomes (Aiken et al., 2014), whereas adequate staffing can reduce clinical errors and strengthen patient safety (Dall'Ora et al., 2022). In emergency settings, where rapid responses and accurate decisions are essential, workforce shortages may result in treatment delays, reduced care quality, and increased burnout among nursing personnel (Reynolds et al., 2017).

These workforce pressures are often intensified by limited resources and inadequate healthcare infrastructure. Shortages of medical equipment, medicines, diagnostic services, and appropriate facilities can restrict nurses' ability to deliver safe and effective emergency care. Moreover, disruptions to supply chains during public health emergencies or disasters may further reduce the availability of essential resources (Baker et al., 2013; Ranney et al., 2020). Emergency nurses also experience substantial psychological pressure arising from heavy workloads, exposure to critically ill patients, frequent encounters with death, and risks of occupational infection. Prolonged exposure to these conditions can contribute to psychological distress and burnout, which may negatively affect job performance, organizational commitment, and staff retention (Lai et al., 2020; Shanafelt et al., 2020).

Communication, coordination, and professional preparedness represent additional human resource management concerns. Overcrowded emergency departments and rapidly changing clinical conditions can disrupt information exchange and coordination among healthcare professionals. Clear handover procedures, effective teamwork, well-defined responsibilities, and reliable communication channels are therefore essential for maintaining continuity and safety of care (Calvello et al., 2015; Reynolds et al., 2017). At the same time, limited access to continuing education, simulation-based learning, and disaster-response training may leave nurses insufficiently prepared for complex emergencies. Regular professional development and targeted emergency-preparedness training can strengthen clinical competence, confidence, and organizational readiness (Cant & Cooper, 2017; Labrague & Hammad, 2024). Collectively, these challenges demonstrate the need for an integrated human resource management approach that addresses staffing adequacy, employee well-being, resource availability, interdisciplinary coordination, and continuous professional development.

Human Resource Management Strategies for Emergency and Pandemic Response

Continuity of emergency care depends on adaptive leadership, flexible workforce management, communication, and coordinated use of limited resources (Reynolds et al., 2017; Veenema et al., 2016).

COVID-19 showed how staff shortages, supply constraints, and patient surges can rapidly disrupt hospital operations (Ranney et al., 2020; World Health Organization, 2020).

1. Reorganization of Hospital Operations

One common approach in emergency care is the need to quickly reorganize hospital workflows and daily operations when staff are limited and patient numbers increase. In situations where disruptions occur—such as staff illness, internal restructuring, or sudden surges in demand—existing systems are often no longer sufficient to manage the workload (Reynolds et al., 2017). Research on crisis response suggests that more flexible leadership and simpler decision-making processes can help improve how services run during emergencies (Calvello et al., 2015). In many cases, nursing leaders take on a central role in coordinating frontline activities, adjusting staff responsibilities, and keeping essential services running despite limited resources. By adapting workflows and focusing on the most urgent tasks, healthcare teams are often able to continue providing care even when workforce capacity is significantly reduced.

2. Adaptive Management of Clinical Capacity

Clinical capacity should reflect the staff actually available rather than bed numbers alone, reducing unsafe overload during surges (World Health Organization, 2019).

Nurses help manage capacity through monitoring, admissions, transfers, and real-time prioritization of limited resources (Molyneux et al., 2006).

3. Rapid Training and Task Sharing

During public health emergencies, staff shortages often force healthcare systems to adjust how the workforce is organized. This may involve bringing in volunteers or temporarily moving personnel from other departments. In these situations, brief and focused training on essential tasks can help increase the capacity of healthcare teams (World Health Organization, 2020). Research on emergency response also shows that task-sharing—where certain responsibilities are handled by trained support staff under supervision—can improve efficiency and allow experienced professionals to focus on more complex care. In many crisis settings, nurses are directly involved in training and supervising these additional staff members. This reflects the important role of nursing leadership in helping teams adapt while still maintaining safe clinical practice.

4. Strengthening Logistics and Resource Management

Inventory monitoring and coordination between clinical and management teams can identify shortages early and protect access to critical supplies (Ranney et al., 2020; Reynolds et al., 2017).

5. Strengthening Interagency Coordination

Clear referral and communication systems across hospitals, emergency services, communities, and public health authorities help distribute patient load during crises (Calvello et al., 2015).

6. Supporting Workforce Resilience and Well-being

Workforce resilience requires workload management, peer support, and access to psychological services to protect staff well-being and retention (Shanafelt et al., 2020; Lai et al., 2020). Resilient emergency care therefore combines flexible staffing, training, leadership, coordination, logistics, and workforce support.

Implications for Human Resource Management Practice and Policy

The evidence reviewed in this article has important implications for hospital administrators, human resource directors, and operations managers, as staffing, employee retention, emergency preparedness, and continuity of care are central organizational responsibilities. Nursing capacity should be strengthened through professional education, workforce support, leadership development, and organizational preparedness (Reynolds et al., 2017; World Health Organization, 2020). In particular, emergency education should incorporate simulation-based learning, rapid patient assessment, crisis decision-making, and interdisciplinary training to prepare nurses for complex and rapidly changing situations (Cant & Cooper, 2017; Labrague & Hammad, 2024). Leadership and coordination capabilities should also be developed because nurses frequently assume responsibility for managing patient flow and facilitating communication among multidisciplinary teams (Veenema et al., 2016).

Another important implication concerns the need to strengthen the nursing workforce. Staff shortages continue to challenge emergency healthcare delivery across many healthcare systems (International Council of Nurses, 2021; World Health Organization, 2020). Addressing this problem requires not only increasing the number of appropriately trained nurses but also improving employee retention, job satisfaction, and organizational support. Research consistently indicates that adequate nurse staffing is associated with better patient outcomes and lower patient mortality (Aiken et al., 2014;

Dall'Ora et al., 2022). Human resource policies should therefore focus on improving working conditions, managing excessive workloads, providing psychological support, and creating opportunities for professional development. These measures may enhance employee well-being and retention while strengthening the long-term capacity of emergency healthcare services.

Emergency preparedness should also integrate workforce planning with supply management and logistical coordination. Healthcare organizations need mechanisms that enable clinical and management teams to jointly anticipate staffing needs, monitor essential resources, and respond promptly to operational disruptions (Ranney et al., 2020). Furthermore, nurses' perspectives should be incorporated into emergency policies and workforce-planning decisions because their frontline experience can provide valuable information about staffing requirements, patient needs, resource constraints, and operational risks. A coordinated approach that combines workforce development, employee support, leadership preparation, resource management, and nursing participation in decision-making can strengthen both organizational resilience and continuity of emergency care.

Findings obtained from the study

At the national policy level, governments and relevant health authorities should establish evidence-based emergency staffing benchmarks and allocate sufficient funding for essential disaster supplies. These measures can help healthcare systems maintain adequate workforce capacity and resource availability during emergencies and public health crises (World Health Organization, 2020; International Council of Nurses, 2021).

At the organizational level, hospitals should maintain standardized triage protocols, surge staffing plans, employee-support programs, and systems for monitoring essential supplies (Ranney et al., 2020; Shanafelt et al., 2020). Hospital administrators should integrate appropriate staffing ratios, surge capacity requirements, and workforce contingency plans into organizational emergency-preparedness frameworks (Reynolds et al., 2017; World Health Organization, 2020). Human resource directors should develop flexible staffing pools and retention policies to reduce turnover risk and ensure that qualified personnel can be rapidly deployed when demand increases. Such measures are particularly important given the established association between adequate nurse staffing and improved patient outcomes (Aiken et al., 2014; Dall'Ora et al., 2022). Operations managers should also monitor

workload, staffing, and patient-flow indicators continuously so that corrective measures can be implemented before operational strain threatens employee well-being or patient safety (Shanafelt et al., 2020).

At the educational and professional levels, nursing education institutions should strengthen simulation-based learning and emergency and disaster-preparedness training (Cant & Cooper, 2017; Labrague & Hammad, 2024). Nursing professional bodies should advocate for nurses' participation in emergency policymaking and disaster planning while supporting the development of clinical and organizational leadership competencies (Veenema et al., 2016). Together, these recommendations demonstrate that effective emergency preparedness requires coordinated action across national policy, healthcare organizations, educational institutions, and the nursing profession.

Limitation and Future Research Directions

This article draws primarily on published English-language literature and the author's practical observations of COVID-19 operations in Myanmar. It therefore does not provide comprehensive coverage of all available evidence, and the practical observations reflect only one specific context. The arguments and conclusions should consequently be interpreted with appropriate caution.

Future empirical research should examine the relationships among nurse staffing, expanded nursing roles, and patient outcomes in resource-limited emergency care. Further studies should also assess whether crisis-driven adaptations, such as task-sharing and rapid training, are sustainable and transferable across different healthcare systems and emergency settings.

Conclusion

Emergency and trauma care in resource-limited settings brings a range of challenges for healthcare systems that already face constraints in staffing, infrastructure, and medical resources. In these contexts, nurses are central to maintaining emergency care, taking on a mix of clinical, organizational, and supportive roles across the course of patient care. This review shows that nursing roles in emergency settings go well beyond traditional bedside care. Nurses are involved in triage, early assessment, stabilization, and ongoing monitoring, as well as coordinating with multidisciplinary teams, supporting infection control, and providing psychosocial care. In many cases, especially where

resources are limited, their responsibilities also extend into leadership and day–to–day operational decision–making to keep services running during emergencies. Taken together, these findings highlight how important nursing capacity is for maintaining continuity and supporting the resilience of emergency care systems. Strengthening education, workforce support, and institutional preparedness can help improve patient outcomes and better prepare healthcare systems for future crises.

References

Aiken, L. H., Sloane, D. M., Bruyneel, L., Van den Heede, K., Griffiths, P., Busse, R., Diomidous, M., Kinnunen, J., Kózka, M., Lesaffre, E., McHugh, M. D., Moreno–Casbas, M. T., Rafferty, A. M., Schwendimann, R., Scott, A., Tishelman, C., Van Achterberg, T., & Sermeus, W. (2014). Nurse staffing and education and hospital mortality in nine European countries: A retrospective observational study. *The Lancet*, *383*(9931), 1824–1830. https://doi.org/10.1016/S0140–6736(13)62631–8

Baker, T., Lugazia, E., Eriksen, J., Mwafongo, V., Irestedt, L., & Konrad, D. (2013). Emergency and critical care services in Tanzania: A survey of ten hospitals. *BMC Health Services Research*, *13*(1), 140. https://doi.org/10.1186/1472–6963–13–140

Calvello, E. J. B., Skog, A. P., Tenner, A. G., & Wallis, L. A. (2015). Applying the lessons of maternal mortality reduction to global emergency health. *Bulletin of the World Health Organization*, *93*(6), 417–423. https://doi.org/10.2471/BLT.14.146571

Cant, R. P., & Cooper, S. J. (2017). The value of simulation–based learning in pre–licensure nurse education: A state–of–the–art review and meta–analysis. *Nurse Education in Practice*, *27*, 45–62. https://doi.org/10.1016/j.nepr.2017.08.012

Dall'Ora, C., Griffiths, P., Ball, J., Simon, M., & Aiken, L. H. (2022). Association of nurse staffing and patient outcomes: A systematic review of longitudinal studies. *International Journal of Nursing Studies*, *134*(5), 104311. https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2022.104311.

Fry, M., & Burr, G. (2001). Current triage practice and influences affecting clinical decision–making in emergency departments in Australia. *Accident and Emergency Nursing*, *9*(4), 227–234. https://doi.org/10.1054/aaen.2001.0268

Gilboy, N., Tanabe, P., Travers, D., & Rosenau, A. M. (2012). *Emergency severity index (ESI): A triage tool for emergency department care* (Version 4). Agency for Healthcare Research and Quality. https://www.govinfo.gov/content/pkg/GOVPUB-HE20_6500-PURL-gpo23161/pdf/GOVPUB-HE20_6500-PURL-gpo23161.pdf

International Council of Nurses. (2021). *The global nursing shortage and nurse retention*. https://www.icn.ch/sites/default/files/inline-files/ICN%20Policy%20Brief_Nurse%20Shortage%20and%20Retention_0.pdf

Kobusingye, O. C., Hyder, A. A., Bishai, D., Hicks, E. R., Mock, C., & Joshipura, M. (2005). Emergency medical systems in low- and middle-income countries: Recommendations for action. *Bulletin of the World Health Organization*, *83*(8), 626–631. https://doi.org/10.1590/S0042-96862005000800017

Labrague, L. J., & Hammad, K. (2024). Disaster preparedness among nurses in disaster-prone countries: A systematic review. *Australasian Emergency Care*, *27*(2), 88–96. https://doi.org/10.1016/j.auec.2023.09.002

Lai, J., Ma, S., Wang, Y., Cai, Z., Hu, J., Wei, N., Wu, J., Du, H., Chen, T., Li, R., Tan, H., Kang, L., Yao, L., Huang, M., Wang, H., Wang, G., Liu, Z., & Hu, S. (2020). Factors associated with mental health outcomes among healthcare workers exposed to COVID-19. *JAMA Network Open*, *3*(3), e203976. https://doi.org/10.1001/jamanetworkopen.2020.3976

Mock, C., Lormand, J.-D., Goosen, J., Joshipura, M., & Peden, M. (Eds.). (2004). *Guidelines for essential trauma care*. World Health Organization.

Molyneux, E., Ahmad, S., & Robertson, A. (2006). Improved triage and emergency care for children reduces inpatient mortality in a resource-constrained setting. *Bulletin of the World Health Organization*, *84*(4), 314–319. https://doi.org/10.2471/BLT.04.019505.

Ranney, M. L., Griffeth, V., & Jha, A. K. (2020). Critical supply shortages—The need for ventilators and personal protective equipment during the COVID-19 pandemic. *The New England Journal of Medicine*, *382*(18), e41. https://doi.org/10.1056/NEJMp2006141.

Reynolds, T. A., Sawe, H., Rubiano, A. M., Shin, S. D., Wallis, L., Mock, C. N., & Jamison, D. T. (2017). Strengthening health systems to provide emergency care. *Disease control priorities:*

Improving health and reducing poverty, *3*(9). 247–265.https://doi.org/10.1596/978–1–4648–0527–1_ch13

Shanafelt, T., Ripp, J., & Trockel, M. (2020). Understanding and addressing sources of anxiety among healthcare professionals during the COVID–19 pandemic. *JAMA*, *323*(21), 2133–2134. https://doi.org/10.1001/jama.2020.5893

Veenema, T. G., Griffin, A., Gable, A. R., MacIntyre, L., Simons, R. N., Couig, M. P., Walsh, J. J., & Lavin, R. P. (2016). Nurses as leaders in disaster preparedness and response: A call to action. *Journal of Nursing Scholarship*, *48*(2), 187–200. https://doi.org/10.1111/jnu.12198

Vissers, J., & Beech, R. (Eds.). (2005). *Health operations management: Patient flow logistics in health care*. Routledge.

World Health Organization. (2019). *Emergency care systems for universal health coverage*. https://www.who.int/publications/i/item/WHA72.16

World Health Organization. (2020). *State of the world's nursing 2020: Investing in education, jobs and leadership*. https://www.who.int/publications/i/item/9789240003279

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, *18*(2), 295–320. https://doi.org/10.1177/014920639201800205