

KASEM BUNDIT

JOURNAL ISSN : 1513-5567 (Print) 2672-9954 (Online)
วารสารมาตรฐาน กระทรวง อว. ACI และ TCI (กลุ่มที่ 1)

วารสารเกษมบัณฑิต ราย 6 เดือน ปีที่ 23 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2565)
Kasem Bundit Journal Volume 23 Number 2 (July - December 2022)

<https://so04.tci-thaijo.org/index.php/jkbu>

- การศึกษาความเป็นไปได้ของต้นแบบโรงไฟฟ้าพลังงานทดแทนผสมผสาน
แพร์ เตซาเบญจรัตน์ พนิดา ชินสุวพลา และณัฐพล ชันธไชย
- การบริหารเครือข่ายและการมีส่วนร่วมระหว่างภาคประชาชนกับสภานิติวิทย์ชุมชน
ในจังหวัดปราจีนบุรี
ปัญญา กองชุมพล บุญเอื้อ บุญฤทธิ์ และวรรณภา วามานนท์
- แนวทางการพัฒนาคุณภาพการให้บริการของสถานที่พักรีสอร์ท ในเขตกรุงเทพมหานคร
และปริมณฑล
บุญसान ระทีก
- The integrated strategic change process to improve business strategy, leadership style,
and employee job satisfaction
Julaporn Namchaisiri and LeeHsing Lu
- Research and development of children and youth television program monitoring system
Chanettee Tinnam, Tortrakool Ubolwattra, and Phichate Phimcharoen
- อิทธิพลขององค์การแห่งการเรียนรู้และทักษะการบริหารต่อประสิทธิผลขององค์การ
อารมย์ เพ็ชรรมณี
- ตักยภาพการผลิตและการตลาดของธุรกิจอาหารฮาลาลในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล
กาญจนา ธรรมาวาท และณัฐพล ชันธไชย
- การบูรณาการ การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามระเบียบ
และกฎเกณฑ์ เพื่อความยั่งยืนขององค์กรธุรกิจไทย
พรชัย ชุนทจินดา

บทวิจารณ์บทความ

- Pandey, S. & Elliott, W. (2010). Suppressor variables in social work research:
Ways to identify in multiple regression models. *Journal of the Society for
Social Work and Research* 1 (1), 28-40.
ณัฐพล ชันธไชย

OWNER AND PUBLISHER

Kasem Bundit University

ADVISORS

Dr. Vallop Suwandee	President
Dr. Senee Suwandee	Vice-President for Planning and Development

JOURNAL HISTORY

Kasem Bundit University was founded in 1993, upon the approval for its establishment, given by the Ministry of University Affairs. In 1999, the Kasem Bundit Journal was first published with relentless determination to provide a platform for the exchange of ideas, academic dialogue and argument, a body of knowledge, and new aspects of technology. Consequently, the Kasem Bundit Journal is devoted to publication, on a biannual basis, of academic and research articles as well as book and article reviews in both Thai and English, prepared by students, faculty members, scholars, and associated personnel of KBU and other universities as well as academic and non-academic organizations in Thailand and abroad.

AIMS AND SCOPE

1. To disseminate interdisciplinary academic and research articles as well as books and article reviews, particularly in the areas of social sciences, business administration, communication arts, economics, and public administration.
2. To be a focal point for the exchange of ideas, academic dialogue and argument, a body of knowledge, and new aspects of technology that would lead to skill and capacity development and an enhancement of qualitative aspects of academic works, professional studies, research, and academic services of faculty members of KBU as well as those of other domestic and international universities and various academic and non-academic organizations.
3. To promote cooperation among the staff and faculty members of KBU and other domestic and international universities and organizations through a platform for the presentation of academic articles in the areas of learning and teaching, research, social services, and cultural promotion.

KASEM BUNDIT JOURNAL

Kasem Bundit Journal Vol. 23 No. 2 (July - December 2022) ISSN 1513-5667 (print) ISSN 2672-9954 (online) | **ii**

EDITORIAL BOARD

Prof. Yuwat Wutthimethi	Faculty of Social Development and Administration, Kasetsart University, Thailand
Prof. Sutham Lertpongprasert	Kirk University, Thailand
Assoc. Prof. Kovit Charnvitayapong	Faculty of Economics, Thammasat University, Thailand
Assoc. Prof. Kanjana Tanmavad	Faculty of Economics, Ramkamhaeng University
Assoc. Prof. Tawin Nilbai	Faculty of Economics, Ramkamhaeng University
Assoc. Prof. Jrint Charoensriwatanakul	Faculty of Economics, Ramkamhaeng University
Assoc. Prof. Samuel M. Schreyer	Faculty of Economics, Fort Hays State University, USA
Assoc. Prof. Phanarat Panmani	Department of Commerce and Accountancy, Thammasat University, Thailand
Assoc. Prof. Nathabhol Khanthachai	Graduate School, Kasem Bundit University, Thailand
Assoc. Prof. Bordin Rassameethes	Faculty of Business Administration, Kasetsart University, Thailand
Asst. Prof. Chiratas Ratanamaneichat	Research Center, Kasem Bundit University, Thailand
Dr. William R. James	Independent scholar, Thailand
Dr. Krisda Chienwattanasook	Rajamangala University of Technology Thayaburi, Thailand

EDITORIAL STAFF

Assoc. Prof. Nathabhol Khanthachai	Editor-in-Chief
Dr. William R. James	Associate Editor
Dr. Salman Darachai	Associate Editor
Ms. Tippanad Chareerak	Staff

PUBLICATION ETHICS

Duties of Authors

The authors of articles must strictly follow international standards and practices in the preparation of their articles.

An accurate account of the work performed, containing sufficient data and references, must be presented. The authors must refer to the format, standards, and referencing style of the Kasem Bundit Journal, upon which further details could be referred to. Additionally, they should ensure that their works are original, and if any results of works or relevant statements of other researchers or authors are cited or referred to, they must be appropriately cited or quoted with the permission of the researchers or the authors, where necessary. Any copyright infringement or plagiarism is prohibited.

In principle, the authors should not submit any research work or article to be considered for publication in the Kasem Bundit Journal if that particular research work or article has been published previously, or being considered for publication, in any other journal.

Authorship should be limited to those who have made a significant contribution to the article. Moreover, the author and the co-author(s), if any, must review and approve the final version of the article and agree to its publication.

Duties of Reviewers

The reviewers must treat all manuscripts received for review as confidential documents. Should any peer reviewer feel unqualified to review a manuscript or realize that a prompt review cannot be rendered within an appropriate length of time, the peer reviewer must decline to participate in the review process and notify the editor as soon as possible. In the case that some ethical issue/issues emerging from the paper, e.g., substantial similarity or overlap between the manuscript under consideration and any other published paper, copyright infringement, etc., the reviewer should bring the issue /issues to the attention of the chief editor. The reviewers should observe that the review process must be fair, unbiased, timely, and confidential.

Duties of Editors

The editors are guided by the policies of the Kasem Bundit Journal, subject to relevant legal requirements, i.e., the rights upon registered and non-registered labels, copyright infringement, plagiarism, etc. They must affirm that the peer review process is fair, unbiased, timely, and confidential, and it must be conducted by at least three external and independent reviewers so as to be unequivocally termed as a triple-blinded review.

Duties of Publishers

The publishers must play supporting, investing, and nurturing roles in publishing and distributing the Kasem Bundit Journal and also be accountable for the observation of proper practices relating to authors, peer reviewers, and editors. The publisher is the owner of the Journal and, thus, owns the articles contained therein.

ARTICLE FORMAT

A research article must be prepared in the following format:

Objectives

Conceptual Framework

Research Methodology

Results

Conclusions and Discussions:

 Theoretical Contribution

 Policy Implications

Recommendations

References

JOURNAL STANDARD

An article should consist of approximately 12-15 pages, including references and research results which include tables of empirical data as well as statistical techniques employed for description, hypothesis testing, and statistical inference.

Kasem Bundit Journal applies quality criteria as established by Thai Journal Citation Index Centre (TCI) for an evaluation of the quality of the articles to be published and prescribed as follows:

- Clarity of an abstract
- Quality and conformity to the stated aims and scope of the Journal
- Readability
- Originality and substantive body of knowledge
- Theory/Policy implications

REFERENCES

Kasem Bundit Journal adopts referencing style of the American Psychological Association (APA) as exemplified on the Kasem Bundit Journal website.

Please visit our website for further details: <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/jkbu/index>

KASEM BUNDIT JOURNAL

Kasem Bundit Journal Vol. 23 No. 2 (July - December 2022) ISSN 1513-5667 (print) ISSN 2672-9954 (online) | v

DISTRIBUTION

Kasem Bundit Journal is published 2 issues per year.

1st Issue (January – June) in July

2nd Issue (July – December) in January

NUMBER OF PUBLICATIONS

400 copies per issue

AVAILABLE ONLINE

<https://www.google.co.th> and (keywords), Kasem Bundit Journal

MANUSCRIPT SUBMISSION

On-line: www.tci-thaijo.org/index.php/jkbu

E-mail: journal@kbu.ac.th

PUBLICATION COORDINATION

Research Centre, Kasem Bundit University

Design and Publication Centre, Kasem Bundit University

NOTICE

The ideas or opinions that are presented in the articles in the Kasem Bundit Journals are those of their respective authors. Kasem Bundit University is not necessary in an agreement with any of them.

PUBLISHER

KASEM BUNDIT UNIVERSITY 1761 Pattanakarn Road, Suan Luang, Bangkok 10250

TEL 02-320-2777 FAX 02-321-4444 ISSN 1513-5667 (Print) ISSN 2672-9954 (Online)

บทบรรณาธิการ

วารสารเกษมบัณฑิต ตีพิมพ์บทความทางวิชาการ บทความวิจัย บทความปริทัศน์บทความ และบทความปริทัศน์ เอกสารตำราในสาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ บริหารธุรกิจ รัฐประศาสนศาสตร์ นิเทศศาสตร์ และสังคมศาสตร์ทั่วไป วารสารเกษมบัณฑิตในปีที่ 23 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม, 2565) ตีพิมพ์บทความทั้งหมด 9 บทความ เป็นบทความสาขาเศรษฐศาสตร์ 2 บทความ ด้านบริหารธุรกิจ 4 บทความ ด้านนิเทศศาสตร์ 2 บทความ และบทความปริทัศน์บทความด้านสังคมศาสตร์ 1 บทความ บทความทั้งหมดได้ผ่านการพิจารณาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ (Peer review) ซึ่งเห็นสมควรให้ลงตีพิมพ์ให้โดยผ่านการแก้ไขปรับปรุงตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ และกองบรรณาธิการตามลำดับ บรรณาธิการหวังว่า บทความดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ต่อท่านผู้อ่าน

รองศาสตราจารย์ ดร. ญัฐพล ชันธไชย

บรรณาธิการ

การศึกษาความเป็นไปได้ของต้นแบบโรงไฟฟ้าพลังงานทดแทนผสมผสาน แพรว เดชาเบญจรัตน์ พนิดา ชินสุวพลา และ ณ์ัฐพล ชันธไชย	1-16
การบริหารเครือข่ายและการมีส่วนร่วมระหว่างภาคประชาชนกับสถานีวิจัยชุมชนใน จังหวัด ปราจีนบุรี ปัญญา กองชุมพล บุญเอื้อ บุญฤทธิ์ และวรรณภา วามานนท์.....	17-26
แนวทางการพัฒนาคุณภาพการให้บริการของสถานที่พักรีสอร์ท ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล บุญสถาน ธรรมทีก.....	27-37
The integrated strategic change process to improve business strategy, leadership style, and employee job satisfaction Julaporn Namchaisiri and LeeHsing Lu.....	38-54
Research and development of children and youth television program monitoring system Chanettee Tinnam, Tortrakool Ubolwatra, and Phichate Phimcharoen	55-70
อิทธิพลขององค์การแห่งการเรียนรู้และทักษะการบริหารต่อประสิทธิผลขององค์การ อารมย์ เพ็ชรมณี.....	71-80
ศักยภาพการผลิตและการตลาดของธุรกิจอาหารฮาลาลในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล กาญจนา ธรรมมาวาท และณ์ัฐพล ชันธไชย.....	81-98
การบูรณาการ การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามระเบียบและ กฎเกณฑ์ เพื่อความยั่งยืนขององค์กรธุรกิจไทย พรชัย ชุนหจินดา.....	99-114
บทวิจารณ์บทความ Pandey, S. & Elliott, W. (2010). Suppressor variables in social work research: Ways to identify in multiple regression models. <i>Journal of the Society for Social Work and Research</i> 1(1), 28-40. ณ์ัฐพล ชันธไชย.....	115-121

การศึกษาความเป็นไปได้ของต้นแบบโรงไฟฟ้าพลังงานทดแทนผสมผสาน

แพรว เดชาเบญจรัตน์

มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต ถนนพัฒนาการ เขตสวนหลวง กรุงเทพมหานคร 10250

พนิดา ชินสุวพลา

มหาวิทยาลัยรามคำแหง 282 ถนนรามคำแหง หัวหมาก บางกะปิ กรุงเทพมหานคร 10240

ณัฐพล ชันธไชย

มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต ถนนพัฒนาการ เขตสวนหลวง กรุงเทพมหานคร 10250

ติดต่อผู้เขียนบทความที่ **ณัฐพล ชันธไชย** 1761 มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต ถนนพัฒนาการ เขตสวนหลวง กรุงเทพมหานคร 10250

E-mail: nkhanthachai@gmail.com

วันที่รับบทความ: 29 พฤศจิกายน 2564 วันที่แก้ไขบทความ: 11 มกราคม 2565 วันที่ตอบรับบทความ: 8 มีนาคม 2565

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ ศึกษาความเป็นไปได้การพัฒนาโรงไฟฟ้าพลังงานทดแทน ผสมผสานต้นแบบ ขนาด 1 เมกะวัตต์ ในอำเภอยะหริ่ง จังหวัดปัตตานี โดยใช้พลังงานจากชีวมวลขนาด 500 กิโลวัตต์ พลังงานแสงอาทิตย์ขนาด 300 กิโลวัตต์ และพลังงานลมขนาด 200 กิโลวัตต์ **วิธีการวิจัย** การวิจัยจากเอกสาร การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการ และการคุ้มค่าการลงทุนโดย NPV, IRR และ PP **ผลการวิจัย** โรงไฟฟ้านี้มีความเป็นไปได้ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านเทคนิค ด้านกฎหมายและระเบียบข้อบังคับ ด้านการเงิน ด้านการตลาด และด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม การวิเคราะห์ด้านการเงินแสดงว่า NPV, IRR และ PP เท่ากับ 19.97 ล้านบาท 11.58 % และ 8 ปี ตามลำดับ **นัยทางด้านทฤษฎี/นโยบาย** โครงการมีความเป็นไปได้และคุ้มค่าการลงทุน

คำสำคัญ: การศึกษาความเป็นไปได้ โรงไฟฟ้าพลังงานทดแทนผสมผสาน ผู้ผลิตไฟฟ้ารายเล็กมาก



A feasibility study of an integrated alternative power plant model

Pear Dechabenjarat

Kasem Bundit University, Patanakarn Road, Suanluang, Bangkok, 10250

Panida Chinsuvapala

Ramkhamhaeng University, 282 Ramkhamhaeng Road, Huamark, Bangkok, 10240

Nathabhol Khanthachai

Kasem Bundit University, Patanakarn Road, Suanluang, Bangkok, 10250

Correspondence concerning this article should be addressed to **Nathabhol Khanthachai**, Kasem Bundit University, Patanakarn Road, Suanluang, Bangkok, 10250
E-mail: nkhanthachai@gmail.com

Received date: November 29, 2021 Revised date: January 11, 2022 Accepted date: March 8, 2022

Abstract

PURPOSES: To conduct a feasibility study of an integrated alternative power plant model at 1MW in Yaring District, Patani Province, Thailand. The alternative power plant model produced electricity at 500 kW. from biomass, 300 kW. from solarcells, and 200 kW. from wind energy respectively. **METHODS:** It was a documentary research coupled with an in-depth interview of 30 key informants for the feasibility study as well as returns from investment by means of NPV, IRR and PP. **RESULTS:** The power plant model was feasible in terms of technical and engineering, legal and regulations, financial, market and social and environment, particularly in the financial feasibility, NPV, IRR and PP were baht 19.99 million, 11.58% and 8 years respectively. **THEORETICAL/POLICY IMPLICATIONS:** The integrated alternative power plant model was feasible in all main aspects and thus the investment was worthwhile.

Keywords: Feasibility study, integrated alternative power plant, very small power producer (VSPP)

บทนำ

พลังงานมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำรงชีวิต การพัฒนาเศรษฐกิจและการบริหารประเทศโดยเฉพาะอย่างยิ่งพลังงานไฟฟ้า

พื้นที่ภาคใต้ของประเทศไทย กำลังประสบปัญหาการผลิตไฟฟ้าไม่เพียงพอต่อความต้องการใช้ไฟฟ้า แม้จะมีการนำพลังงานลมเป็นพลังงานทางเลือกใช้ช่วยในการผลิตไฟฟ้า แต่ด้วยปริมาณการผลิตที่ได้ยังคงไม่เพียงพอต่อความต้องการใช้พลังงานไฟฟ้าที่เพิ่มขึ้น ของประชาชน ซึ่ง กฟผ. คาดการณ์ความต้องการไฟฟ้าของภาคใต้ในปี พ.ศ.2563 จะเพิ่มขึ้นราว 3,200 เมกะวัตต์ และด้วยข้อจำกัดของพลังงานลม คือ มีปัญหาความไม่แน่นอนของลม ทำให้มีการผลิตไฟฟ้าไม่สม่ำเสมอ

เพื่อแก้ปัญหาความต้องการพลังงานไฟฟ้าที่เพิ่มขึ้น และข้อจำกัดของการใช้พลังงานลม การพัฒนาโรงไฟฟ้า โดยพลังงานที่ใช้เป็นพลังงานทดแทนแบบผสมผสานมาจากพลังงานชีวมวล พลังงานแสงแดดและพลังงานลม จึงเป็นสิ่งที่ควรพิจารณาอย่างจริงจัง

โรงไฟฟ้าขนาด 1 เมกะวัตต์ สอดคล้องกับระเบียบการรับซื้อไฟฟ้าประกาศโดยการไฟฟ้านครหลวง (กฟน.) ได้รับซื้อไฟฟ้าจากผู้ผลิตไฟฟ้าขนาดเล็กมาก (Very small power producer: VSPP) จากพลังงานทดแทนที่มีขนาดไม่เกิน 1 เมกะวัตต์ ในลักษณะ “1 ชุมชน 1 เมกะวัตต์” (การไฟฟ้านครหลวง, 2555)

จากการศึกษาแผนพัฒนาอำเภอยะหริ่ง พ.ศ. 2557 – 2560 การวิจัยนี้เสนอโรงไฟฟ้าพลังงานผสมผสานในแบบจำลองขนาด 1 เมกะวัตต์ ในอำเภอยะหริ่ง จังหวัดปัตตานี โดยชุมชนมีส่วนร่วมสามารถช่วยกัน

หาวัตถุดิบมาป้อนโรงไฟฟ้าและนำทรัพยากรที่มีอยู่ในชุมชนมาใช้อย่างคุ้มค่า และมีปัญหาผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมของโรงไฟฟ้านี้ โดยทำการศึกษาความเป็นไปได้ของโรงไฟฟ้าในแบบจำลองขนาด 1 เมกะวัตต์ ในอำเภอยะหริ่ง จังหวัดปัตตานี ซึ่งเป็นโรงไฟฟ้าประกอบด้วยพลังงานชีวมวลขนาด 500 กิโลวัตต์ พลังงานแสงอาทิตย์ขนาด 300 กิโลวัตต์ และพลังงานลมขนาด 200 กิโลวัตต์

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ของโรงไฟฟ้าพลังงานทดแทน แบบผสมผสานจากพลังงานแสงอาทิตย์ และพลังงานลมขนาด 1 เมกะวัตต์ ในอำเภอยะหริ่ง จังหวัดปัตตานี

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ทราบความเป็นไปได้ของโรงไฟฟ้าพลังงานทดแทนผสมผสานต้นแบบขนาด 1 เมกะวัตต์ ในอำเภอยะหริ่ง จังหวัดปัตตานี
2. ได้แนวทางการพัฒนาโรงไฟฟ้าพลังงานทดแทนผสมผสานต้นแบบขนาด 1 เมกะวัตต์ ในอำเภอยะหริ่ง จังหวัดปัตตานี

กรอบแนวความคิดของการวิจัย

ศึกษาวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการ (Project feasibility study) ใน 5 ด้าน ดังนี้

1. ความเป็นไปได้ด้านเทคนิค (Technical Feasibility)
2. ความเป็นไปได้ด้านกฎหมายและระเบียบข้อบังคับ (Legal Feasibility)
3. ความเป็นไปได้ด้านการเงิน (Financial Feasibility)



4. ความเป็นไปได้ด้านการตลาด (Market Feasibility)

5. ความเป็นไปได้ด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม (Social and Environmental Feasibility)

วิธีการวิจัย

ประชากรของการวิจัยประกอบด้วย ประชาชน ผู้นำชุมชน ผู้ลงทุน นักวิชาการ และเจ้าหน้าที่ของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับโรงไฟฟ้าพลังงานผสมผสาน อำเภอยะหริ่ง จังหวัดปัตตานี กลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง จำนวน 30 คน ได้แก่

1. เจ้าหน้าที่รัฐบาล	6 คน
2. นักวิชาการทางด้านพลังงาน ผู้เชี่ยวชาญด้านสิ่งแวดล้อมและสิทธิมนุษยชน	8 คน
3. ผู้ลงทุนภาคเอกชน	6 คน
4. ผู้นำชุมชนและประชาชน	10 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. เทคนิคการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการ
2. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องกับโครงการ โดยใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึก

ผลการวิจัย

โรงไฟฟ้าพลังงานทดแทนผสมผสานพลังงานชีวมวล พลังงานลม และพลังงานแสงอาทิตย์มีรายละเอียดสำคัญดังนี้

กำลังการผลิตรวม: 1 เมกะวัตต์

ประเภทของโรงไฟฟ้า: โรงไฟฟ้าพลังงานทดแทนขนาดเล็กมาก (Very Small Power Plant-VSPP)

สถานที่ตั้ง: อำเภอยะหริ่ง จังหวัดปัตตานี

ขนาดของพื้นที่: 15 ไร่

ประเภทพลังงานที่ใช้: พลังงานผสมผสาน ประกอบด้วย

1. พลังงานชีวมวลขนาด 500 กิโลวัตต์
 2. พลังงานแสงอาทิตย์ขนาด 300 กิโลวัตต์
 3. พลังงานลมขนาด 200 กิโลวัตต์
- อายุโครงการ: 20 ปี (นับจากวันที่เริ่มผลิต)

การเดินเครื่อง: 24 ชม./วัน 330 วัน/ปี
จำนวนวันผลิต: 330 วัน/ปี (พลังงานชีวมวล) 360 วัน/ปี (พลังงานแสงอาทิตย์และลม)

ความเป็นไปได้ด้านเทคนิคของการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานชีวมวล

ความเป็นไปได้ทางด้านเทคนิคของการผลิตพลังงานจากชีวมวล

ตารางที่ 1 ศักยภาพเชิงพลังงานจากชีวมวลจำแนกเป็นรายปีของจังหวัดปัตตานี

ชนิด		พินตันเทียบเท่าน้ำมันดิบ (ktoe)		
		2555	2556	2557
ข้าว	ฟางข้าว	4.72	4.36	3.35
	แกลบ	23.82	21.98	16.90
ปาล์มน้ำมัน	ทางใบและก้านปาล์ม	1.68	1.52	2.45
	ใบปาล์ม	1.81	1.64	2.64
	กะลาปาล์ม	1.94	1.76	2.83
	ทะลายปาล์ม	1.71	1.55	2.49
มะพร้าว	กะลามะพร้าว	5.47	5.28	5.28
	เปลือกและกาบมะพร้าว	11.24	0.86	10.89
	ก้าน ใบ จั่น ทะลายมะพร้าว	10.53	10.18	10.18
ถั่วลิสง	เปลือก	0.01	0.01	0.01
	ถ่านไม้	13.56	13.66	14.74
ยางพารา	ไม้พืน	6.27	6.31	6.81
	เศษไม้	2.02	2.04	2.20
	ขี้เลื่อย	0.58	0.59	0.64

ที่มา: กรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน (2555; 2557)

จากตารางที่ 1 ชนิดของวัตถุดิบที่มีศักยภาพเชิงพลังงานจากชีวมวลปริมาณมากที่สุดของแต่ละปี คือ แกลบ รองลงมา คือ ถ่าน ไม้ยางพารา และเปลือกและกาบมะพร้าว ซึ่งโรงไฟฟ้าต้นแบบได้เลือกใช้แกลบ ถ่าน ไม้ยางพารา เปลือกและกาบมะพร้าวที่มาจากภายในจังหวัดปัตตานี เป็นวัตถุดิบสำหรับผลิตพลังงานชีวมวล แสดงว่า โรงไฟฟ้าต้นแบบมีความเป็นไปได้ของทรัพยากรในการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานชีวมวลที่เหมาะสม

เทคโนโลยีที่ใช้ของพลังงานชีวมวล คือ การแปรสภาพเป็นแก๊ส (Gasification) แบบไหลลง (Downdraft gasifier) มีความเป็นไปได้เนื่องจากเป็นระบบที่ได้รับการรับรองจากกรม

พัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน กระทรวงพลังงาน และเป็นที่ยอมรับจากหน่วยงานที่พิจารณาใบอนุญาตประกอบธุรกิจไฟฟ้า

ความเป็นไปได้ด้านเทคนิคของการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานแสงอาทิตย์

เทคโนโลยีการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานแสงอาทิตย์ที่สำคัญ คือ แผงโซลาร์เซลล์

คุณสมบัติและตัวแปรที่สำคัญของเซลล์แสงอาทิตย์

1. ความเข้มของแสง
2. อุณหภูมิ

รายละเอียดของค่าความเข้มแสงและ
อุณหภูมิรายเดือนของอำเภอยะหริ่ง จังหวัด

ปัตตานี ปี พ.ศ. 2557 ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าความเข้มแสง และอุณหภูมิ รายเดือนของอำเภอยะหริ่ง จังหวัดปัตตานี พ.ศ. 2557

เดือน	ค่าความเข้มแสง (เมกะจูลต่อตารางเมตรปี)	อุณหภูมิ (องศาเซลเซียส)		
		สูงสุด	ต่ำสุด	เฉลี่ย
มกราคม	18.90	33.0	19.5	25.59
กุมภาพันธ์	20.29	34.6	17.4	26.12
มีนาคม	21.74	36.5	19.7	27.34
เมษายน	21.79	36.5	22.7	28.99
พฤษภาคม	20.68	37.5	23.3	28.85
มิถุนายน	19.34	36.5	24.0	28.76
กรกฎาคม	18.35	35.2	23.2	28.53
สิงหาคม	19.34	35.7	22.2	27.62
กันยายน	18.14	34.2	23.0	27.37
ตุลาคม	16.80	33.9	22.5	27.10
พฤศจิกายน	14.50	34.0	22.8	26.70
ธันวาคม	13.14	34.0	22.4	26.47
ค่าเฉลี่ย	18.45	35.13	21.89	27.45

ที่มา: กรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน (2557)

จากคุณสมบัติของแผงโซลาร์เซลล์ที่ใช้ใน
โรงไฟฟ้านี้ระบุไว้ว่า ให้กำลังไฟฟ้าสูงสุดได้ 300
วัตต์ ณ อุณหภูมิ 25 องศาเซลเซียส ดังนั้น
โรงไฟฟ้ามีความเป็นไปได้ในการผลิตไฟฟ้าโดยใช้
พลังงานแสงอาทิตย์จากแผงโซลาร์เซลล์ขนาด
300 กิโลวัตต์

**ความเป็นไปได้ด้านเทคนิคของการผลิตไฟฟ้า
จากพลังงานลม**

ระดับความเร็วลมรายเดือนของอำเภอ
ยะหริ่ง จังหวัดปัตตานี ปี พ.ศ. 2558 ดังตารางที่
3 และระดับของ *Power Class* ของความเร็วลม
และกำลังลมของประเทศไทยในแต่ละระดับ
ความสูง ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 3 ระดับความเร็วลมรายเดือนของอำเภอยะหริ่ง จังหวัดปัตตานี พ.ศ. 2558

เดือน	ระดับความเร็วลม Class
มกราคม	7
กุมภาพันธ์	7
มีนาคม	3
เมษายน	1.3
พฤษภาคม	1.1
มิถุนายน	1.1
กรกฎาคม	1.1
สิงหาคม	1.1
กันยายน	1.1
ตุลาคม	1.1
พฤศจิกายน	1.3
ธันวาคม	7
ค่าเฉลี่ย	2

ที่มา: การไฟฟ้านครหลวง (2559)

ตารางที่ 4 ระดับของ Power Class ของความเร็วลมและกำลังลมของประเทศไทยในแต่ละระดับความสูง

ระดับความสูง		ระดับของ Power Class									
		1.1	1.2	1.3	1.4	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0
10 เมตร	ความเร็วลม (m/s)	0	2.8	3.6	4.0	4.4	5.1	5.6	6.0	6.4	7.0
	กำลังลม (W/m ²)	2.8	3.6	4.0	4.4	5.1	5.6	6.0	6.4	7.0	9.4
	กำลังลม (W/m ²)	0	25	50	75	100	150	200	250	300	400
30 เมตร	ความเร็วลม (m/s)	0	3.3	4.1	4.7	5.2	5.9	6.5	7.0	7.4	8.2
	กำลังลม (W/m ²)	3.3	4.1	4.7	5.2	5.9	6.5	7.0	7.4	8.2	11.0
	กำลังลม (W/m ²)	0	40	80	120	160	240	320	400	480	640
50 เมตร	ความเร็วลม (m/s)	0	3.6	4.4	5.1	5.6	6.4	7.0	7.5	8.0	8.8
	กำลังลม (W/m ²)	3.6	4.4	5.1	5.6	6.4	7.0	7.5	8.0	8.8	11.9
	กำลังลม (W/m ²)	0	50	100	150	200	300	400	500	600	800
	กำลังลม (W/m ²)	50	100	150	200	300	400	500	600	800	2000

หมายเหตุ: m² เป็นหน่วยของพื้นที่รับลมของใบพัดกังหันลม

ที่มา: การไฟฟ้านครหลวง (2559)

โครงการโรงไฟฟ้านี้มีการใช้กังหันลมขนาด 10 กิโลวัตต์ และความเร็วลมที่ผลิตไฟฟ้าได้ คือ 2 เมตร/วินาที และที่ระดับความสูง 30 เมตร มีความเร็วลม 5.6 – 6.4 เมตร/วินาที ซึ่งเหมาะสมสำหรับการใช้กังหันลมขนาด 50 กิโลวัตต์ ที่ระบุไว้ในโครงการ และความเร็วลมที่เริ่มผลิตไฟฟ้าได้ คือ 2 เมตร/วินาที ดังนั้นโรงไฟฟ้านี้มีความเป็นไปได้ในการใช้พลังงานลมในการผลิตพลังงานไฟฟ้าที่อำเภอยะหริ่ง จังหวัดปัตตานี

การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ทางด้านเทคนิคที่นำเสนอมาตามลำดับแล้วนั้นแสดงให้เห็นว่าโรงไฟฟ้าต้นแบบนี้มีความเป็นไปได้ทางเทคนิค

ความเป็นไปได้ด้านกฎหมายและระเบียบข้อบังคับ (Legal feasibility)

1. ขอบข่ายอนุญาตประกอบกิจการไฟฟ้า

ผู้ยื่นขอรับใบอนุญาตประกอบกิจการไฟฟ้าต้องปฏิบัติตามระเบียบ กกพ. ว่าด้วยการขอรับใบอนุญาตและการอนุญาตการประกอบกิจการพลังงาน พ.ศ. 2551 และระเบียบ/ประกาศ กกพ. ที่เกี่ยวข้อง

2. ขอบข่ายอนุญาตอื่นที่เกี่ยวข้องกับการประกอบกิจการไฟฟ้า

โรงไฟฟ้าต้นแบบมีการใช้ชีวมวลแต่ขนาดกำลังการผลิตไม่ถึง 150 เมกะวัตต์ จึงไม่ต้องทำรายงาน EHIA (Environmental Health impact assessment) แต่ต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดที่เป็นเงื่อนไขประกอบการอนุญาต CoP (Code of practice)

ใบอนุญาตประกอบกิจการโรงงานผลิตไฟฟ้า (ร.ง.4 ประเภทโรงงานลำดับที่ 88)

ใบอนุญาตก่อสร้างอาคาร ดัดแปลงอาคาร หรือรื้อถอนอาคาร (อ.1)

ใบอนุญาตให้ผลิตพลังงานควบคุม (พค.2)

จากการพิจารณากฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการขออนุญาตเพื่อดำเนินการโรงไฟฟ้า พบว่า โรงไฟฟ้าได้ดำเนินการตามกฎหมายที่กำหนดครบถ้วน ดังนั้นโรงไฟฟ้าต้นแบบนี้มีความเป็นไปได้ของการขออนุญาตเพื่อสร้างโรงไฟฟ้าได้อย่างถูกต้องตามกฎหมาย

ความเป็นไปได้ด้านการเงิน (Financial feasibility)

1. การวิเคราะห์กระแสการเงินของโครงการ

ตารางที่ 5 รายได้ – รายจ่าย ของโรงไฟฟ้าต้นแบบ

รายได้-รายจ่ายจากการขายไฟฟ้า (พันบาท)												
ปี	รายได้จากการขายไฟฟ้า	รายได้จากผลผลิตพลอยได้	รายได้รวม	ต้นทุนการผลิต	กำไรขั้นต้น	ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	กำไรจากการดำเนินงาน (EBIT)	กำไรจากการดำเนินงานหักค่าเสื่อมราคา (EBITA)	ดอกเบี้ยจ่าย	ภาษีเงินได้	กำไรสุทธิ	หนี้สินรวม
0												
1				32	-32	2,428	-2460	-2460	2250	-4710	-4710	75,000
2	9,909	803	10,713	5,858	4,854	2,051	2,803	5,094	4,388	-1,584	-1,584	71,250
3	23,932	2,322	26,254	12,717	13,537	2,428	11,110	15,691	4,050	7,060	7,060	63,750
4	24,292	2,368	26,660	12,954	13,705	2,507	11,198	15,779	3,555	7,643	7,643	54,750
5	24,659	2,416	27,075	13,199	13,876	2,590	11,285	15,867	2,948	8,338	8,338	43,500
6	25,036	2,464	27,500	13,456	14,044	2,676	11,367	15,949	2,205	9,162	9,162	30,000
7	25,422	2,513	27,936	13,884	14,052	2,666	11,386	16,036	1,350	10,036	10,036	15,000
8	25,818	2,563	28,382	14,329	14,053	2,659	11,394	16,121	450	10,944	10,944	
9	25,382	2,615	27,997	14,787	13,209	2,755	10,455	15,364		10,455	10,455	
10	24,956	2,667	27,623	15,260	12,363	2,855	9,508	14,605		10,372	8,644	
11	25,382	2,720	28,102	15,750	12,352	2,959	9,393	14,683		10,959	7,828	
12	22,686	2,775	25,461	16,073	9,388	3,066	6,321	11,635		7,375	5,268	
13	20,001	2,830	22,831	16,405	6,426	3,178	3,248	8,584		3,789	2,707	
14	20,459	2,887	23,346	16,754	6,593	3,294	3,298	8,663		3,848	2,749	
15	20,929	2,945	23,874	17,113	6,761	3,415	3,346	8,741		3,904	2,788	
16	21,411	3,004	24,415	17,489	6,925	3,540	3,385	8,811		3,949	2,821	
17	21,905	3,064	24,968	17,869	7,099	3,670	3,429	8,886		4,001	2,858	
18	22,411	3,125	25,536	18,026	7,510	3,805	3,705	8,957		4,323	3,088	
19	22,930	3,187	26,118	18,188	7,930	3,945	3,985	9,026		4,649	3,321	
20	23,463	3,251	26,714	18,357	8,357	4,090	4,267	9,091		4,978	3,556	
21	24,009	3,316	27,325	18,531	8,794	4,241	4,552	9,152		5,311	3,793	
22	12,284	1,691	13,976	9,563	4,413	2,348	2,065	4,250		2,409	1,721	

ที่มา: จากการคำนวณโดยผู้วิจัย

จากตารางที่ 5 โรงไฟฟ้าจะเริ่มมีรายได้จากการผลิตและขายไฟฟ้าในปีที่ 2 ของการลงทุน ซึ่งประมาณการเท่ากับ 9.91 ล้านบาท และเพิ่มขึ้นเป็น 23.93 ล้านบาทในปีที่ 3 ของการลงทุนในกระบวนการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานชีวมวล โรงไฟฟ้าสามารถนำกากของวัตถุดิบดังกล่าวมาอัดเป็นเม็ดเพื่อจำหน่ายเป็นถ่านเชื้อเพลิงได้ประมาณ 5% ของวัตถุดิบที่ใช้ ซึ่งในปีที่มีการผลิตทั้งปี จะสามารถผลิตถ่านเชื้อเพลิงได้ประมาณ 219 ตันต่อปี โดยในปีที่ 3 ของการลงทุน (ปีที่เริ่มผลิตเต็มปี) รายได้จากผลผลิตพลอยได้ประมาณ 2.32 ล้านบาท (ราคาขายประมาณ 10 บาทต่อกิโลกรัม และมีอัตราการเติบโตเท่ากับ 2.0% ต่อปี) และเพิ่มขึ้นตามอัตราการเติบโตของราคาขาย

ทั้งนี้รายได้รวมของโรงไฟฟ้าฯ จะอยู่ที่ประมาณ 22.83-28.38 ล้านบาทต่อปี ในช่วงการดำเนินการผลิต 20 ปี โดยมีสัดส่วนรายได้จากการผลิตและจำหน่ายไฟฟ้าประมาณ 88-91% ของรายได้รวม และมีสัดส่วนรายได้จากผลผลิตพลอยได้คิดเป็นประมาณ 9-12% ของรายได้รวมการวิเคราะห์ความคุ้มค่าต่อการลงทุน การวิเคราะห์ความคุ้มค่าต่อการลงทุน

รายละเอียดข้อมูลค่าใช้จ่ายและรายได้ของแต่ละปี ซึ่งสามารถคำนวณมูลค่าอัตราผลตอบแทนภายในโครงการ ผลตอบแทนปัจจุบันสุทธิของโครงการ ระยะเวลาคืนทุน อัตราผลตอบแทนของผู้ถือหุ้นและต้นทุนเงินกู้ยืมถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 การวิเคราะห์ความคุ้มค่าต่อการลงทุนของโรงไฟฟ้าต้นแบบ

เกณฑ์การพิจารณา	อัตราหรือมูลค่า	หมายเหตุ
1.อัตราผลตอบแทนภายในโครงการ (Internal Rate of Return: IRR)	11.58%	ณ เงินลงทุนโครงการรวมประมาณ 88.51 ล้านบาท โดยอัตราต้นทุนเงินกู้ยืมถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก (WACC) เท่ากับ 8.25%
2.ผลตอบแทนปัจจุบันสุทธิของโครงการ (Net Present Value : NPV on Project)	19.97 ล้านบาท	ณ อัตราส่วนลด (Discount rate) ที่ WACC
3.ระยะเวลาคืนทุน (Payback period: PB)	ประมาณ 8 ปี	
4.อัตราผลตอบแทนของผู้ถือหุ้น (Internal Rate of Return : IRR on Equity)	16.97%	ณ ทุนชำระแล้ว จำนวน 25 ล้านบาท โดยอัตราผลตอบแทนที่ผู้ถือหุ้นต้องการขั้นต่ำ (Ke) เท่ากับ 15%
5.ต้นทุนเงินกู้ยืมถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก (Weighted Average Cost of Capital : WACC)	8.25%	Kd = 6% และ Ke = 15% ที่ D/E = 3.0 เท่า และได้รับสิทธิประโยชน์ทางภาษีจากการขอบัตรส่งเสริมการลงทุน (BOI)

จากตารางที่ 6 มูลค่าปัจจุบันสุทธิของโครงการได้เท่ากับ 19.97 ล้านบาท แสดงว่าหากทำการลงทุนโรงไฟฟ้านี้มีความคุ้มค่าเนื่องจากมีค่ามากกว่า 0 และไม่ติดลบ อัตราผลตอบแทนภายในจากการลงทุน (IRR) ได้ 11.58% ซึ่งมีความเหมาะสมต่อการตัดสินใจลงทุน และระยะเวลาการคืนทุน (Payback Period) เป็นระยะเวลาที่การลงทุนเพื่อให้ได้กระแสเงินสดรับสุทธิที่ได้จากการลงทุนคุ้มค่างบต้นทุน ซึ่งในโครงการนี้ใช้เวลาคืนทุนประมาณ 8 ปี อัตราผลตอบแทนของผู้ถือหุ้น 16.97 % ค่อนข้างสูง และต้นทุนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก 8.25 % อยู่ในระดับไม่สูง

การวิเคราะห์ความไวต่อการเปลี่ยนแปลงของโครงการ (Sensitivity Analysis)

จากการวิเคราะห์ความอ่อนไหวของโครงการเพื่อพิจารณาว่า เมื่อสถานการณ์ทางด้านค่าใช้จ่ายและรายรับเปลี่ยนแปลงไปในหลากหลายกรณี โครงการนี้จะยังคุ้มค่าที่จะลงทุนหรือไม่ ซึ่งจากผลการวิเคราะห์พบว่า ยังมี

ความคุ้มค่าในการลงทุน เนื่องจากในทุกกรณี ค่า IRR ของโครงการก็ยังคงมีค่ามากกว่าค่าอัตราเงินกู้ที่ 6% และค่า NPV ของโครงการก็ยังคงมีค่ามากกว่า 0

ความเป็นไปได้ด้านการตลาด (Market Feasibility)

1. การสนับสนุนของนโยบายรัฐ

รัฐบาลมีนโยบายสำหรับพลังงานทดแทนในการผลิตกระแสไฟฟ้า แต่ละปีมีการใช้พลังงานทดแทนเพิ่มขึ้น แต่สัดส่วนการใช้ทั้งพลังงานแสงอาทิตย์ พลังงานชีวมวล และพลังงานลมปี พ.ศ. 2558 ยังคงไม่ถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้

2. ข้อมูลราคาของไฟฟ้าเป็นไปตามที่ กฟภ.รับซื้อ แยกตามประเภทเทคโนโลยีและเชื้อเพลิง กฟภ.จึงใช้ในการกำหนดอัตราส่วนเพิ่มราคาซื้อไฟฟ้า (ส่วนเพิ่มฯ) หรือ Adder สำหรับผู้ผลิตไฟฟ้าขนาดเล็กมาก (VSPP) เฉพาะการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานหมุนเวียน ดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 อัตราส่วนเพิ่มราคาซื้อไฟฟ้า กฟภ. สำหรับผู้ผลิตไฟฟ้าขนาดเล็กมากจากพลังงานหมุนเวียน

เชื้อเพลิง	ส่วนเพิ่มฯ (บาท/กิโลวัตต์-ชั่วโมง)	ระยะเวลาสนับสนุนนับจากวัน COD (ปี)
พลังงานชีวมวล		
1. กำลังการผลิตติดตั้ง \leq 1 MW	0.50	7
2. กำลังการผลิตติดตั้ง $>$ 1 MW	0.30	7
พลังงานลม		
1. กำลังการผลิตติดตั้ง \leq 50 kW	4.50	10
2. กำลังการผลิตติดตั้ง $>$ 50 kW	3.50	10
พลังงานแสงอาทิตย์	8.00	10

ที่มา: สำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน (2559)



โรงไฟฟ้าต้นแบบนี้ได้กำหนดราคาขาย คือ ราคา 0.50 บาท/กิโลวัตต์-ชั่วโมง พลังงาน แสงอาทิตย์ ราคา 8.00 บาท/กิโลวัตต์-ชั่วโมง และพลังงานลม ราคา 3.50 บาท/กิโลวัตต์- ชั่วโมง ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลอัตราส่วนเพิ่มราคา รับซื้อไฟฟ้า และระยะเวลาการให้การสนับสนุน กฟผ. ดังนั้นจึงมีความเป็นไปได้ว่า กฟผ. จะรับซื้อ ไฟฟ้าที่ผลิตได้จากโรงไฟฟ้าต้นแบบ

ข้อมูลผู้ผลิตไฟฟ้าเอกชนรายเล็กมาก (Very Small Power Producer : VSPP)

จากแผน PDP2015 กำหนดให้ช่วงปี พ.ศ. 2558 –2579 มีการรับซื้อไฟฟ้าจาก VSPP (ตาม แผน AEDP) กำลังผลิตไฟฟ้ารวม 9,735.6 เมกะ วัตต์ ข้อมูล ณ สิ้นเดือน ธันวาคม พ.ศ. 2557 (ตารางที่ 8) มีการรับซื้อไฟฟ้าจาก VSPP เท่ากับ 2,029 เมกะวัตต์ซึ่งต่ำกว่าเป้าหมายมาก

ตารางที่ 8 กำลังผลิตไฟฟ้าแบ่งตามผู้ผลิตไฟฟ้า

ประเภทผู้ผลิต	กำลังการผลิตไฟฟ้า (เมกะวัตต์)	ร้อยละ
กฟผ.	15,482	41.2
เอกชนรายใหญ่ (IPP)	13,167	35.0
เอกชนรายเล็ก (SPP)	4,530	12.0
เอกชนรายเล็กมาก (VSPP)	2,029	5.4
ซื้อไฟฟ้าต่างประเทศ	2,404	6.4
รวม	37,612	100.0

ที่มา: สำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน (2557)

ความต้องการไฟฟ้า

ใน พ.ศ. 2557 ความต้องการพลังไฟฟ้า เพิ่มขึ้นจากความต้องการพลังไฟฟ้าสูงสุดปี พ.ศ. 2556 เท่ากับ 344.0 เมกะวัตต์ เพิ่มขึ้นคิดเป็น ร้อยละ 1.29 ดังนั้นจึงมีความจำเป็นในการผลิต กระแสไฟฟ้าเพิ่มขึ้นโดยใช้พลังงานทดแทนแบบ ผสมผสานเพื่อรองรับอัตราการใช้ไฟฟ้าที่เพิ่มขึ้น

จากความต้องการใช้ไฟฟ้าที่เพิ่มขึ้นใน แต่ละปี ดังนั้นโรงไฟฟ้าต้นแบบของโครงการนี้จึง ยังเป็นที่ต้องการของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

สรุปโครงการโรงไฟฟ้านี้มีความเป็นไปได้ทางด้านการตลาดที่เหมาะสม เนื่องจากมี กลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน คือ ผลิตกระแสไฟฟ้าเพื่อ จำหน่ายให้แก่การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในภาคใต้

และได้รับการสนับสนุนจากนโยบายรัฐบาล ข้อมูลราคาขายเป็นไปตามที่ กฟผ. รับซื้อ และเป็นไปตามความต้องการผู้ผลิตไฟฟ้าเอกชนราย เล็กมาก ตามแผน PDP2015 รวมทั้งโรงไฟฟ้านี้ ยังอยู่ในเป้าหมายการรับซื้อของคณะกรรมการ กำกับกิจการพลังงาน (กฟพ.) ประกาศรับซื้อรวม ไม่เกิน 46 เมกะวัตต์ จากพื้นที่ 3 จังหวัด ชายแดนภาคใต้ (จังหวัดปัตตานี ยะลา และ นราธิวาส) เมื่อวันที่ 13 สิงหาคม 2558 ซึ่ง โรงไฟฟ้านี้ผลิตไฟฟ้าเพียง 1 เมกะวัตต์ ทำให้ยัง เป็นที่ต้องการรับซื้อของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ด้วย และจากความต้องการใช้ไฟฟ้าที่เพิ่มขึ้นใน แต่ละปี ดังนั้นโรงไฟฟ้าต้นแบบนี้จึงยังเป็นที่ ต้องการของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

ความเป็นไปได้ด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม (Social and Environmental Feasibility)

การสร้างโรงไฟฟ้าต้นแบบนี้มีผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ดังนี้

ด้านสังคม

สร้างรายได้ให้กับคนท้องถิ่นหรือคนในชุมชน โดยมีการรับซื้อวัสดุเหลือใช้ทางการเกษตรจากคนในชุมชน เพื่อนำใช้เป็นวัตถุดิบในการผลิตพลังงานชีวมวล

การเพิ่มโอกาสการทำงาน เนื่องจากการตั้งโรงไฟฟ้าต้องมีการจ้างพนักงานในการดูแลโรงไฟฟ้า ซึ่งส่วนหนึ่งเป็นคนในพื้นที่

การปรับปรุงคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้น โดยกระทบต่อการดำเนินชีวิตของคนในชุมชนน้อยที่สุด

จัดเป็นสถานที่ศึกษาดูงาน โดยให้คณะ/หน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนในประเทศ

ด้านสิ่งแวดล้อม

การผลิตพลังงานชีวมวล มีข้อดีต่อสิ่งแวดล้อม ดังนี้

1. ชีวแก๊สจากกระบวนการแปรสภาพเป็นแก๊สจะมีปริมาณคาร์บอนจำนวนมาก ช่วยเพิ่มความสมบูรณ์ให้ดิน

2. เป็นการใช้ประโยชน์จากเศษวัสดุเหลือใช้ทางการเกษตรอย่างคุ้มค่า ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อสิ่งแวดล้อม

3. ช่วยลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก และลดปัญหาหมอกควันจากการเผาวัสดุเหลือใช้ทางการเกษตรในที่โล่ง

4. ใช้ประโยชน์จากผลผลิตเหลือจากกระบวนการผลิตพลังงานชีวมวล เช่น ถ่าน น้ำส้ม ควันไม้สำหรับใช้ไล่แมลงต่าง ๆ

การผลิตพลังงานชีวมวล มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ดังนี้

1. ของแข็ง ของเสียในรูปของแข็ง ได้แก่ เถ้า (Ash) และถ่านชาร์ (Char) จากกระบวนการเผาไหม้สารอินทรีย์ ของเสียเหล่านี้สามารถนำไปประโยชน์ได้ เช่น การนำไปใช้เป็นวัตถุดิบในอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ หรือการนำไปผสมเป็นวัสดุในการปรับปรุงดิน (Soil conditioner)

2. ของเหลว น้ำเสีย เกิดได้จากไอน้ำกลั่นตัว หรือ ของเหลวผลควบแน่น (Condensate) ที่ปนเปื้อนไปด้วยกรดอะซิติก ฟีนอล และสารอินทรีย์ที่อยู่ในเนื้อไม้ ควรมีการติดตั้งระบบบำบัดก่อนปล่อยน้ำทิ้งลงสู่สิ่งแวดล้อม

3. ก๊าซ มลพิษทางอากาศจากการแปรสภาพเป็นแก๊สที่ปล่อยออกสู่บรรยากาศ หากเปรียบเทียบกับการใช้เชื้อเพลิงจากฟอสซิลแล้ว การเผาไหม้เชื้อเพลิงชีวมวลจะมีปริมาณก๊าซ เช่น ซัลเฟอร์ออกไซด์ ไนโตรเจนออกไซด์ เป็นต้น ที่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและอันตรายต่อสุขภาพของมนุษย์น้อยกว่า

4. ฝุ่นละออง ทางโรงไฟฟ้ามีการป้องกันติดตั้งระบบดักฝุ่นเพื่อลดการเกิดฝุ่นละออง และการปิดพื้นที่เพื่อป้องกันการฟุ้งกระจายของฝุ่นละอองแล้ว

5. ไรดิวิซ์ก๊าซต่าง ๆ (Reduced Gases) ไรดิวิซ์ก๊าซ เช่น คาร์บอนมอนอกไซด์ กรดไฮโดรคลอริก ไฮโดรเจนซัลไฟด์ และแอมโมเนีย อย่างไรก็ตาม การดักจับไรดิวิซ์ก๊าซสามารถทำได้ง่าย และมีประสิทธิภาพสูงกว่าการดักจับก๊าซออกไซด์ที่พบในระบบเผาไหม้ทั่วไป

6. กลิ่น กลิ่นเหม็นอาจเกิดจากกลิ่นและควันที่เกิดจากกระบวนการเผาไหม้

7. เสียงและแรงสั่นสะเทือน ด้านผลกระทบทางเสียงและแรงสั่นสะเทือนเกิดจากการทำงานของเครื่องจักร
มาตรการทางด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม

มาตรการเกี่ยวกับผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม โดยจำแนกตามประเภทของโรงไฟฟ้าและขนาดกำลังการผลิตติดตั้งได้ ดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9 มาตรการเกี่ยวกับผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมโดยจำแนกตามประเภทของโรงไฟฟ้าและขนาดกำลังการผลิตติดตั้ง

กำลังการผลิต	ประเภทโรงไฟฟ้า	
	พลังงานความร้อน	ไม่มีการเผาไหม้เชื้อเพลิง
10 เมกะวัตต์ขึ้นไป	EIA/ EHIA	CoP
5 -10 เมกะวัตต์	CoP + ESA	CoP + ESA
1,000 กิโลวัตต์แอมแปร์ขึ้นไป	CoP	CoP

หมายเหตุ: 1,000 กิโลวัตต์แอมแปร์ เท่ากับ 800 กิโลวัตต์ (1000 kVA = 800 kW)

ที่มา : สำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน (2558)

โรงไฟฟ้าต้นแบบโครงการนี้มีการผลิตรวมขนาด 1 เมกะวัตต์ ดังนั้นจึงต้องปฏิบัติตามหลักการของ CoP (Code of Practice) โรงไฟฟ้ามีการวางแผนปฏิบัติตามการประมวลหลักการปฏิบัติ หรือ Code of Practice (CoP) ของพลังงานชีวมวล พลังงานแสงอาทิตย์ ส่วนพลังงานลมยังไม่มีข้อกำหนดใด ๆ ซึ่งรายการตรวจสอบตามประมวลหลักการปฏิบัติ (Code of Practice) เพื่อป้องกันผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมที่วิเคราะห์ไปแล้ว

คาร์บอนเครดิต

จากข้อมูลคาร์บอนเครดิตของโรงไฟฟ้าต้นแบบกำหนด ดังนี้

ปริมาณการลดก๊าซเรือนกระจก: 5,561 ตันคาร์บอนไดออกไซด์เทียบเท่า
หน่วยงานรับซื้อ: องค์การบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจก (องค์การมหาชน)
สัญญาประเภท: Crediting period 7 ปี (แบบต่ออายุได้ 2 ครั้ง)
มูลค่าการขายคาร์บอนเครดิต: 1,101,009.80 บาทต่อปี
อัตราค่าธรรมเนียมของโครงการ: 75,000 บาท
การลดก๊าซเรือนกระจก
การปล่อยคาร์บอนไดออกไซด์ของโรงไฟฟ้าชนิดต่าง ๆ

ตารางที่ 10 หน่วยการปล่อยคาร์บอนไดออกไซด์ของโรงไฟฟ้าชนิดต่าง ๆ

ชนิดโรงไฟฟ้า	หน่วยการปล่อยคาร์บอนไดออกไซด์ (kg-CO ₂ /kWh)
ถ่านหิน	0.916
น้ำมัน	0.756
ก๊าซธรรมชาติ	0.563
พลังงานแสงอาทิตย์	0.148
พลังงานชีวมวล	0.119
พลังงานลม	0.067
พลังงานน้ำ	0.017

ที่มา: สำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน (2558)

โรงไฟฟ้าพลังงานแสงอาทิตย์ พลังงานชีวมวล และพลังงานน้ำมีการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ต่ำกว่าโรงงานประเภทอื่น ๆ ยกเว้นโรงไฟฟ้าพลังงานน้ำ

โรงไฟฟ้าต้นแบบของโครงการนี้สามารถลดการปล่อยก๊าซ 5,561 ตันคาร์บอนไดออกไซด์เทียบเท่า (tCO₂e) ต่อปี ทำให้สามารถขายคาร์บอนเครดิตโดย EU Emissions Trading Scheme (EU ETS) = 5.04 ยูโร ต่อตันคาร์บอนไดออกไซด์เทียบเท่าต่อปี

สรุปโรงไฟฟ้านี้มีความเป็นไปได้ทางด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม เพราะมีแผนปฏิบัติต่าง ๆ ปฏิบัติเป็นไปตาม CoP และยังสามารถขายคาร์บอนเครดิตเพื่อเพิ่มรายได้อีกทางด้วย แสดงว่าโรงไฟฟ้านี้เป็นโรงไฟฟ้าที่ออกแบบมาเพื่อชุมชนและสิ่งแวดล้อมโดยแท้จริง

สรุปผลการวิจัย

โรงไฟฟ้าต้นแบบใช้พลังงานผสมของพลังงานชีวมวล พลังงานลมและพลังงานแสงอาทิตย์ ที่อำเภอยะหริ่ง จังหวัดปัตตานี มีความเป็นไปได้ด้านเทคนิค ด้านกฎหมายและระเบียบ ข้อบังคับ ด้านการเงิน ด้านการตลาด และด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม

อนึ่งการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ด้านการเงินมีค่า NPV, IRR และ PP เท่ากับ 19.97 ล้านบาท 11.58% และ 8 ปี ตามลำดับ เมื่อการวิเคราะห์ผลตอบแทนการลงทุนทางการเงินมีค่าสูง และผลการขยายทางการสังคมและสิ่งแวดล้อมมีเพียงเล็กน้อยและสามารถป้องกันแก้ไขได้ จึงไม่มีความจำเป็นต้องวิเคราะห์ผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ

References

- Department of Alternative Energy Development and Efficiency. (2555). *Report on alternative energy in Thailand 2555*. Ministry of Energy.
- Department of Alternative Energy Development and Efficiency. (2557). *Report on alternative energy in Thailand 2557*. Ministry of Energy.
- Energy Policy and Planning Office. (2557). *Energy and fuel alternative of Thailand*.
<http://www.eppo.go.th/doc/doc-AlterFuel.html>.
- Energy Policy and Planning Office. (2558). *Electricity generating plan of Thailand*. Ministry of Energy
<http://www.eppo.go.th/power/PDP2015/PDP2015.pdf>
- Energy Policy and Planning Office. (2559). *Status VSPP*
<http://www.eppo.go.th/index.php/th/electricity/private/vspp>.
- Metropolitan Electricity Authority. (2555). *Electricity buying from very small produces regulations*.
<http://www.mea.or.th>.
- Metropolitan Electricity Authority. (2559). *Solar cell*.
<http://www3.egat.co.th/re/solarcell/solarcell.htm>.

การบริหารเครือข่ายและการมีส่วนร่วมระหว่างภาคประชาชนกับสถานีวิทยุชุมชน ในจังหวัดปราจีนบุรี

ปัญญา กองชุมพล

มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต ถนนพัฒนาการ เขตสวนหลวง กรุงเทพมหานคร 10250

บุญเอื้อ บุญฤทธิ์

มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต ถนนพัฒนาการ เขตสวนหลวง กรุงเทพมหานคร 10250

วรรณณา วามานนท์

มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต ถนนพัฒนาการ เขตสวนหลวง กรุงเทพมหานคร 10250

ติดต่อผู้เขียนบทความที่ **ปัญญา กองชุมพล** มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต 1761 ถนนพัฒนาการ เขตสวนหลวง กรุงเทพมหานคร 10250

E-mail: sureya99@gmail.com

วันที่รับบทความ: 29 พฤศจิกายน 2564 วันที่แก้ไขบทความ: 11 มกราคม 2565 วันที่ตอบรับบทความ: 8 มีนาคม 2565

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ ศึกษาการบริหารเครือข่ายและการมีส่วนร่วมของภาคประชาชน รวมทั้งปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาของสถานีวิทยุชุมชนในจังหวัดปราจีนบุรี **วิธีการวิจัย** เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้เครื่องมือด้วยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้วิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง **ผลการวิจัย** บุคลากรบางรายยังขาดประสบการณ์ในการแก้ปัญหา เช่น การใช้ภาษาสื่อสารตามหลักไวยากรณ์ การใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ตลอดจนปัญหาด้านงบประมาณไม่เพียงพอในบางกิจกรรม **นัยทางด้านทฤษฎี/นโยบาย** การบริหารจัดการสถานีวิทยุชุมชนในจังหวัดปราจีนบุรี ควรเน้นการแก้ไขปัญหาด้านความรู้ โดยการจัดอบรมด้านความรู้ เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ให้กับบุคลากร ตลอดจนควรส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ควรมีการหาแหล่งเงินทุนสนับสนุนการจัดรายการสถานีวิทยุชุมชนเพิ่มเติม

คำสำคัญ: การบริหารเครือข่าย การมีส่วนร่วมของชุมชน สถานีวิทยุชุมชน



Network administration and participation between people sector and community radio stations in Prachinburi province

Panya Kongchumpol

Kasem Bundit University, Patanakarn Road, Suanluang, Bangkok, 10250

Col. Boonaue Boonrith

Kasem Bundit University, Patanakarn Road, Suanluang, Bangkok, 10250

Wannapa Wamanon

Kasem Bundit University, Patanakarn Road, Suanluang, Bangkok, 10250

Correspondence concerning this article should be addressed to **Panya Kongchumpol**, Kasem Bundit University, 1761 Patanakarn Road, Suanluang, Bangkok, 10250
E-mail: sureya99@gmail.com

Received date: November 29, 2021 Revised date: January 11, 2022 Accepted date: March 8, 2022

Abstract

PURPOSES: Study network management and public sector participation. As well as problems and solutions for community radio stations in Prachinburi Province. **METHODS:** It was qualitative research with in-depth interviews with a sample using a specific selection method. **RESULTS:** It was found that some personnel lacked experience in solving problems, particularly communication language, application of new technologies, and insufficient budget for some activities. **THEORETICAL/POLICY IMPLICATIONS:** Management of Prachinburi community radio stations should focus on solving knowledge problems by organizing knowledge training about the use of new technologies to personnel as well as teamwork promotion. There should be more funding sources to support community radio broadcasting.

Keywords: Network administration, community participation, radio stations

บทนำ

ในประเทศไทย สื่อกระจายเสียงหรือที่นิยมเรียกกันทั่วไปว่า “วิทยุชุมชน” นับเป็นการสื่อสารเพื่อสาธารณะที่ถือกำเนิดขึ้นอย่างชัดเจนที่สุด เนื่องจากเป็นสื่อที่ลงทุนไม่มาก และมีคลื่นความถี่หลายร้อยสถานี ซึ่งสามารถใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาชุมชนตามท้องถิ่นทั่วประเทศ “วิทยุชุมชน” ที่เกิดขึ้นนี้มีปรัชญาและแนวคิดในการดำเนินการเลียนแบบคำขวัญของหลักการประชาธิปไตยที่ว่า “วิทยุโดยชุมชน ของชุมชน เพื่อชุมชน กล่าวคือ ประชาชนเป็นผู้ดำเนินการ ประชาชนเป็นเจ้าของ และเนื้อหาของรายการเป็นไปเพื่อผลประโยชน์ของชุมชนภายใต้เงื่อนไขและข้อจำกัดด้านจรรยาบรรณ ความรับผิดชอบ และกติการ่วมกันของชุมชน แนวคิดของวิทยุชุมชนจึงถือเป็นส่วนหนึ่งของการสื่อสารแบบมีส่วนร่วม ทำให้เกิดความเป็นประชาสังคมขึ้นในสังคมไทยหลังจากที่รัฐธรรมนูญมีผลบังคับใช้จนกระทั่งปัจจุบัน ในเชิงปฏิบัติและกระบวนการที่จะนำไปสู่การนำคลื่นเหล่านี้ให้ประชาชนสามารถนำไปใช้ได้จริงตามที่ระบุไว้ในพระราชบัญญัติองค์การจัดสรรคลื่นความถี่และกำกับกิจการวิทยุกระจายเสียงวิทยุโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคม พ.ศ. 2543 (กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, 2554) ยังเป็นเรื่องที่ยากทำให้วิทยุชุมชนมีปัญหาการดำเนินงานต่าง ๆ อยู่มาก ทั้ง ๆ ที่การใช้สื่อวิทยุชุมชนโดยกระแสภาคประชาชนเริ่มต้นตัวมากขึ้น

สถานีวิทยุชุมชนที่มีอยู่ในปัจจุบันยังคงเป็นเพียงสถานีเรียนรู้วิทยุชุมชนที่จัดตั้งขึ้นโดยหน่วยงานของรัฐ เพื่อเป็นการเตรียมความ

พร้อมให้กับประชาชนในชุมชนต่าง ๆ โดยมีรูปแบบในการดำเนินการอยู่ 2 ลักษณะ (รามสูต, 2556) คือ

แบบที่หนึ่ง ให้ชุมชนนำเสนอเนื้อหาหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในรายการ ส่วนอำนาจการตัดสินใจเลือกเรื่อง และเลือกคนร่วมรายการอยู่ที่ผู้ผลิตรายการ

แบบที่สอง ให้ประชาชนได้เข้าไปจัดและผลิตรายการ หรือเป็นเจ้าของรายการวิทยุเพียงช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง โดยสถานีให้หยุดหรือเลิกผลิตรายการเมื่อไรก็ได้ ตามแต่ความพอใจหรือตามการพิจารณาความเหมาะสมของสถานี

ทั้ง 2 รูปแบบนี้เป็นเพียงส่วนหนึ่งในปรัชญาของสถานีวิทยุชุมชนในส่วนของ “โดยและเพื่อชุมชน” เท่านั้น อย่างไรก็ตาม สถานีวิทยุชุมชนที่อาจกล่าวได้ว่า สามารถดำเนินการตามปรัชญาและแนวคิดหลักของวิทยุชุมชนได้ค่อนข้างครบถ้วน เนื่องจากสถานีวิทยุชุมชน ก่อตั้งขึ้นจากการรวมตัวของคนในพื้นที่จังหวัดปราจีนบุรี หลายสาขาอาชีพ และจากเครือข่ายงานพัฒนาที่อยู่ในจังหวัดปราจีนบุรี มีสถานีวิทยุชุมชนรวมกัน 103 แห่ง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการฝึกฝน แลกเปลี่ยน การเรียนรู้ภายในชุมชน และระหว่างชุมชน เป็นการเชื่อมต่อระหว่างภาคประชาชนไปสู่ภาคอื่น ๆ อันจะนำมาซึ่งความเข้มแข็งของชุมชน ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองจากการดำเนินงานของสถานีวิทยุชุมชนในจังหวัดปราจีนบุรีดังกล่าว ส่งผลให้ผู้วิจัยเกิดความสนใจที่จะศึกษาว่า ลักษณะการบริหารจัดการสถานีวิทยุชุมชนในจังหวัดปราจีนบุรีว่ามีปัญหาในการบริหารจัดการการดำเนินงานวิทยุชุมชนอย่างไร มีความแตกต่าง

จากวิทยุชุมชนอื่น ๆ หรือไม่ ทั้งนี้จะได้นำผลการวิจัยที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางหรือประกอบการศึกษาเรื่องการบริหารจัดการวิทยุชุมชนที่อื่น ๆ ต่อไป

วัตถุประสงค์

- 1. เพื่อศึกษาสภาพและลักษณะการบริหารจัดการสถานีวิทยุชุมชนในจังหวัดปราจีนบุรี
- 2. เพื่อศึกษาถึงปัญหาในการบริหารจัดการสถานีวิทยุชุมชนจังหวัดปราจีนบุรี

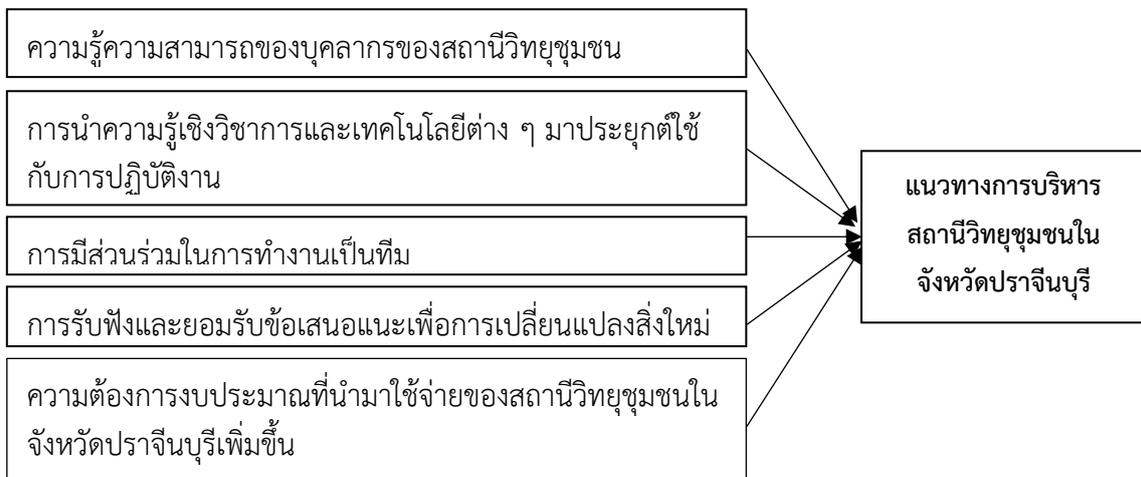
3. เพื่อนำเสนอแนวทางการแก้ปัญหาในการบริหารจัดการสถานีวิทยุชุมชนในจังหวัดปราจีนบุรี

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

สามารถนำผลงานวิจัยที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางการบริหารเครือข่ายและส่งเสริมความร่วมมือระหว่างชุมชนกับสถานีวิทยุชุมชนและเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิทยุชุมชนอื่น ๆ ต่อไป

กรอบแนวความคิดในการวิจัย

สภาพ/ลักษณะการบริหารสถานีวิทยุชุมชน ปัญหา/อุปสรรค และแนวทางแก้ไข



ภาพที่ 1 กรอบแนวความคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้ใช้กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งเป็นบุคลากรภายใน ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องที่มีความสำคัญในกระบวนการรูปแบบ

การบริหารจัดการสถานีวิทยุชุมชน ทั้งนี้ เพื่อให้ทราบถึงนัยของแนวความคิดในทางปรัชญา ตลอดจนแนวความคิดและทฤษฎีทางด้านกระบวนการหรือกลไกเกี่ยวกับกระบวนการรูปแบบการบริหารจัดการสถานีวิทยุชุมชน

ภายใต้หลักการการบริหาร รวมทั้งทรงสนะทางด้านต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการแบบการบริหารจัดการสถานีวิทยชุมชน โดยดำเนินกระบวนการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง ด้วยวิธีการคัดเลือกตัวอย่างที่เจาะจงเลือกจากกลุ่มเป้าหมายที่แบ่งเป็นช่วงชั้น (Stratified Purposeful) (จันทวานิช, 2554)

กลุ่มตัวอย่างครั้งนี้ ได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างเพื่อการสัมภาษณ์เจาะลึก จำนวน 50 คน โดยผู้วิจัยแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ดังต่อไปนี้

กลุ่ม ก กลุ่มตัวแทนผู้บริหารสถานีวิทยชุมชน จำนวน 10 คน

กลุ่ม ข กลุ่มตัวแทนเจ้าหน้าที่รัฐที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมสถานีวิทยชุมชน จำนวน 10 คน

กลุ่ม ค กลุ่มตัวแทนผู้รับฟังสถานีวิทยชุมชนในจังหวัดปราจีนบุรี ทั้งในอดีตและปัจจุบัน จำนวน 20 คน

กลุ่ม ง กลุ่มตัวแทนผู้เชี่ยวชาญนักวิชาการเกี่ยวกับกิจกรรมสถานีวิทยชุมชน ทั้งในอดีตและปัจจุบัน จำนวน 10 คน โดยผู้วิจัยได้กำหนดหลักเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างสำหรับนำมาใช้ในกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เจาะลึก

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสัมภาษณ์เจาะลึกแบบกึ่งโครงสร้างเป็นเครื่องมือ ซึ่งได้มาจากการทบทวนวรรณกรรมตามวัตถุประสงค์การวิจัย โดยเฉพาะประกาศคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ แบบสอบถามประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะการบริหารงานของสถานีวิทยชุมชนและปัญหาของการบริหารงาน

ของสถานีวิทยชุมชนในจังหวัดปราจีนบุรี ตลอดจนแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารจัดการสถานีวิทยชุมชนจังหวัดปราจีนบุรี ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นอื่น ๆ และข้อเสนอแนะ

วิธีการรวบรวมข้อมูล

รวบรวมข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก โดยใช้แบบสอบถามแบบเจาะลึกและกึ่งโครงสร้างกับกลุ่มตัวอย่างทั้ง 4 กลุ่ม ดังกล่าวแล้ว

ผลการวิจัย

บุคลากรได้รับการอบรมเกี่ยวกับการหาข้อมูลข่าวสาร เพื่อประโยชน์อย่างสูงสุดต่อผู้ฟัง มีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงานของสถานีวิทยชุมชน มีการส่งเสริมให้บุคลากรในสถานียังมีส่วนร่วมร่วมกันในการปฏิบัติงาน การระดมความคิด การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และยอมรับฟังความเห็น ข้อเสนอแนะซึ่งกัน และกัน มีความพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ เพื่อประโยชน์ของสถานีและส่วนรวม มีการจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอและเหมาะสมกับกิจกรรมรายการต่าง ๆ ของทางสถานี รวมถึงการจัดหาผู้สนับสนุนรายการด้วยเมื่องบประมาณนั้นไม่เพียงพอ

บุคลากรบางส่วนในสถานีวิทยชุมชนมีความสามารถปานกลางไม่สามารถแก้ปัญหาบางอย่างได้ ขาดประสบการณ์ในการดำเนินรายการใช้ภาษาเพื่อสื่อสารได้ไม่ถูกต้องตามหลักไวยากรณ์ บุคลากรบางส่วนต่อต้านไม่ยอมรับเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพราะขาดความรู้ความชำนาญในการใช้เทคโนโลยี และขาดอุปกรณ์ที่ทันสมัย บุคลากรมีการแข่งขันในการทำงานมากเกินไปทำให้ไม่ต้องการร่วมงานกับคนอื่น อาจมีการ

ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ จากความรู้สึกของตนเอง กลัวในสิ่งที่ไม่เคยรู้ไม่เคยมีประสบการณ์มาก่อน และสถานีวิทยุชุมชนมีปัญหาด้านงบประมาณในระดับปานกลาง

ในการบริหารจัดการนั้นผู้นำจะต้องมีความสามารถที่ต้องตระหนักถึงปัญหาและโอกาสที่จะเกิด ซึ่งต้องมีการตัดสินใจที่ดีและทำในสิ่งที่เหมาะสม บุคลากรทุกคนในสถานีและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในสถานีวิทยุชุมชนนั้นจะต้องมีส่วนช่วยกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยให้ทุกคนมุ่งเน้นไปที่การวิเคราะห์ปัญหา การออกแบบการแก้ไขปัญหา การตัดสินใจเลือกวิธีที่จะแก้ปัญหา การนำไปปฏิบัติ การตรวจสอบและเครื่องมือในการวิเคราะห์ปัญหาและการตัดสินใจ เช่น การเก็บข้อมูล เครื่องมือการสร้างความคิด ระดมความคิด การถาม และรวบรวมสิ่งที่ได้มาวิเคราะห์และใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา จากผลการวิจัยแนวทางการแก้ไขปัญหา มีดังต่อไปนี้

การจัดตั้งสถานีวิทยุชุมชนในจังหวัดปราจีนบุรี โดยใช้เงินทุนที่ได้รับมาจากกองทุนเพื่อการลงทุนทางสังคม หรือ SIF เมื่อวันที่ 9 มกราคม พ.ศ. 2545 ออกอากาศด้วยคลื่นความถี่ระบบ F.M.106.75 MHZ. ตั้งแต่เวลา 06.00 - 24.00 น. ใช้กำลังส่ง 500 วัตต์ ซึ่งในปัจจุบันมีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งเพื่อเป็นศูนย์สาธิตและเรียนรู้ รวมทั้งฝึกหัดการจัดรายการวิทยุชุมชน เพื่อให้ประชาชนได้ร่วมอบรมในพื้นที่ด้วยการทดลองปฏิบัติจริง สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับสถานีวิทยุชุมชนว่าไม่ใช่เรื่องไกลตัว และสามารถกระทำได้ด้วยตัวเอง โดยสถานีจะเปิดให้กลุ่มผู้สนใจเข้ามาจัดรายการได้ตลอด และมีกรรมการสถานีวิทยุชุมชนคอยจัดสรรเวลาให้กับบุคลากรที่เข้ามาจัดรายการว่าอยู่ในช่วงเวลาใด

มีการจัดประชุมในเรื่องของการจัดรายการหรือการบริหารจัดการสถานีวิทยุชุมชนให้เป็นในทิศทางเดียวกัน มีการปรับเปลี่ยนผังรายการไปทุกเดือนให้เหมาะสมกับผู้รับฟัง ลักษณะการบริหารจัดการสถานีวิทยุชุมชนจากผลวิจัยประกอบด้วย

ความรู้ความสามารถของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารจัดการสถานีวิทยุชุมชน จัดให้มีการอบรมในเรื่องของการจัดรายการให้กับบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในระดับปานกลาง บุคลากรที่ไม่เคยมีประสบการณ์ในการจัดรายการ ขาดการแนะนำการหาข้อมูลหรือหัวข้อข่าวสาร สาระ และความบันเทิงที่หลากหลายให้กับผู้ฟังเพื่อให้ได้รับประโยชน์อย่างสูงสุด และเสริมสร้างให้บุคลากรรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของสถานีและเกิดความรักความหวงแหนสถานีวิทยุของตน ยอมเสียสละเวลาส่วนตัวเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของสถานี

การนำความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน ในปัจจุบันทางสถานีได้มีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานของสถานีวิทยุชุมชน จัดให้มีการอบรมให้ความรู้ในเรื่องของการนำเทคโนโลยีต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงาน ให้บุคลากรศึกษาหาความรู้อย่างสม่ำเสมอ และส่งเสริมให้เป็นแหล่งเรียนรู้ใหม่ของบุคลากรในสถานีที่ใช้ในการค้นคว้าหาข้อมูลต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์มานำเสนอให้กับคนในชุมชน

การมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมของบุคลากร ซึ่งทางสถานีวิทยุชุมชนส่งเสริมให้บุคลากรในสถานีมีความร่วมมือร่วมใจกันในการปฏิบัติงาน ช่วยกันระดมความคิด แลกเปลี่ยนความรู้ และยอมรับฟังความเห็น และข้อเสนอแนะซึ่งกันและกัน โดยจัดให้มีการปรับ

พฤติกรรมพบปะสังสรรค์พูดคุยแลกเปลี่ยนทัศนคติแบบประชาธิปไตย และที่สำคัญบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาด้วยกัน ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีสิทธิ์ที่จะแสดงความคิดเห็นและนำเสนอข้อคิดที่ได้มาปรับปรุงและพัฒนาสถานี่ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

การรับฟังและยอมรับข้อเสนอแนะเพื่อการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ บุคลากรทุกคนของสถานี่พร้อมที่จะรับฟังการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ที่จะเข้ามาในสถานี่ โดยมุ่งประโยชน์ของสถานี่และส่วนรวมเป็นที่ตั้ง ถึงแม้ว่าจะมีบุคลากรบางส่วนที่ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากยึดติดการปฏิบัติงานแบบเดิม แต่เมื่อบุคลากรได้ทราบถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการเปลี่ยนแปลงและนำความรู้ใหม่ ๆ ที่ได้ไปเผยแพร่ให้ชุมชนทราบแล้ว ทุกคนก็ยอมรับฟังโดยดีและให้ความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงใหม่สิ่งให้ดียิ่งขึ้นไป

งบประมาณในการบริหารจัดการสถานี่วิทยุชุมชน สถานี่ได้มีการจัดสรรงบประมาณในส่วนต่าง ๆ ให้เพียงพอและเหมาะสมกับกิจกรรมของรายการต่าง ๆ ของทางสถานี่ ซึ่งในบางครั้งงบประมาณนั้นก็เพียงพอกับทุกรายการ นักจัดรายการบางรายจึงต้องมีการหาผู้สนับสนุนรายการเองเพื่อให้รายการยังสามารถดำเนินการต่อไปได้

ในปัจจุบันนี้สถานี่วิทยุชุมชนได้ประสบปัญหาหลายด้าน ซึ่งเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นตามรูปแบบของการปฏิบัติงานหรือการจัดการรายการ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ปัญหาดังกล่าวโดยอาศัยทรัพยากรบุคคลของทางสถานี่หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการศึกษาปัญหา ไม่ว่าจะเป็นปัญหาทางการบริหารจัดการสถานี่วิทยุชุมชน ปัญหาด้านงบประมาณ ปัญหาด้านบุคคล ปัญหา

ด้านเทคโนโลยี รวมไปถึงปัญหาของการทำงานเป็นทีม จากผลการวิจัยผู้วิจัยได้วิเคราะห์ปัญหาของทางสถานี่วิทยุชุมชน ประกอบด้วย

ปัญหาความรู้ความสามารถของบุคลากรในสถานี่วิทยุชุมชน ทางสถานี่วิทยุชุมชนได้มีการเปิดรับบุคลากรเข้ามาร่วมงานเพิ่มขึ้นทำให้บุคลากรบางส่วนนั้นยังมีความรู้ความสามารถในระดับปานกลางยังไม่สามารถแก้ปัญหาได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ และเข้ามาร่วมงานโดยที่ยังไม่มีประสบการณ์ในการจัดรายการ แม้กระทั่งการใช้ภาษาหรือการออกเสียงควบกล้ำในการจัดรายการนั้นก็ยังมีผลต่อการสื่อความหมายของผู้ฟัง ทั้งปัญหาการไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น ยึดติดการปฏิบัติงานแบบเดิม ไม่มีการแลกเปลี่ยนความรู้กับบุคลากรคนอื่น ๆ จึงทำให้มีการแสดงออกมารูปแบบต่าง ๆ ที่ขัดแย้งและไม่ช่วยกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ต่างคนต่างอยู่เชื่อมโยงไปถึงการไม่เคารพผู้อาวุโสกว่า มีความมั่นใจในตัวเองสูงเกินไป จนไม่ยอมรับฟังความเห็นและคำแนะนำของคนอื่นจนเกิดข้อผิดพลาดขึ้น

ปัญหาด้านความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีที่นำมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานในสถานี่วิทยุชุมชนนั้น บุคลากรบางส่วนต่อต้านและไม่ยอมรับการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ทันสมัยเข้ามาใช้กับการปฏิบัติงานของตนเพราะขาดความรู้ความชำนาญทักษะในการใช้เทคโนโลยี จึงทำให้คิดว่าการเรียนรู้สิ่งเหล่านี้ยุ่งยากและต้องเสียเวลามาก คิดว่าสิ่งที่ตนทำอยู่นั้นถูกต้องและดีที่สุดแล้ว ปัญหานี้รวมไปถึงทางสถานี่ยังขาดอุปกรณ์ที่ทันสมัยหรือสิ่งอำนวยความสะดวกรวดเร็ว แม่นยำ ให้กับบุคลากรในการจัดรายการได้รับทราบถึงประโยชน์ของเทคโนโลยี

ปัญหาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในสถานีวิทยุชุมชน ในปัจจุบันบุคลากรในสถานีวิทยุชุมชนนั้นมีการแข่งขันในการทำงานมากเกินไปจนทำให้ไม่ต้องการร่วมงานกับคนอื่น คิดว่าตนเองทำงานได้ดีกว่าคนอื่นในทีม ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากการปฏิบัติงานของตนจึงทำให้มีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นจนทำให้เป็นสาเหตุของการขัดแย้งในการทำงานต่างคนต่างดูหมิ่นดูแคลนความสามารถของกันและกัน นึกถึงประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าประโยชน์ส่วนรวมของทางสถานีวิทยุชุมชน บุคลากรไม่ชอบพอกันเป็นส่วนตัว เพราะมีประสบการณ์ที่ไม่ดีต่อกันมาก่อน มีทัศนคติที่แตกต่างกันด้วยสาเหตุของวัย อายุ เพศ และความเชื่อที่ต่างกัน

ปัญหาในเรื่องของการรับฟังและยอมรับข้อเสนอแนะเพื่อการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ ของสถานีวิทยุชุมชน บุคลากรในสถานีสอดรับการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ จากความรู้สึกของตนเองกลัวหรือวิตกกังวลถึงสถานะของตนที่เกิดจากการนำระบบใหม่มาใช้ในสถานีวิทยุชุมชน บุคลากรไม่เข้าใจถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง ขาดความเชื่อมั่นในตัวเองรวมถึงความเชื่อมั่นในการทำงานจะทำให้เกิดข้อผิดพลาดในระหว่างการทำงานจึงไม่ยอมที่จะรับการเปลี่ยนแปลง

ปัญหาด้านงบประมาณในการบริหารจัดการสถานีวิทยุชุมชนที่เพิ่มขึ้น ซึ่งปัญหาด้านงบประมาณนี้ยังอยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารสถานีสอดรับการพิจารณาต่องบประมาณในการดำเนินการล่าช้า และยังขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดเตรียมงบประมาณที่ไม่สอดคล้องกับนโยบายของทางสถานี นำงบประมาณที่มีอยู่ไปใช้ผิดประเภทและไม่คำนึงถึงความจำเป็นของ

การใช้งบประมาณ จัดลำดับความสำคัญของการใช้งบประมาณรวมถึงการจัดสรรเงินให้ตรงกับภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ทำให้งบประมาณไม่เพียงพอ ทั้งในด้านของการซ่อมบำรุงเครื่องมือต่าง ๆ ของสถานีและการดำเนินรายการที่กำลังจะเกิดขึ้น

สรุปผลการวิจัย

การบริหารสถานีวิทยุชุมชนในจังหวัดปราจีนบุรียังไม่มีประสิทธิภาพสูงสุดจากผลการวิจัยในเชิงคุณภาพต้องมีการดำเนินงานในทั้ง 5 องค์ประกอบที่มีความเข้มข้นสมบูรณ์ควบคู่กันไปทั้งหมด ไม่อาจจะละเลยองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งไปได้ นั่นคือการจัดการการเพิ่มความรู้ความสามารถของบุคลากร การใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้การให้มีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม การยอมรับฟังข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงจากหลาย ๆ ภาคส่วน และการบริหารงบประมาณให้มีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อสถานีวิทยุชุมชนในจังหวัดปราจีนบุรีจะสามารถเป็นสื่อของชุมชน โดยชุมชน และเพื่อชุมชนอย่างแท้จริง

ข้อเสนอแนะ

สถานีวิทยุชุมชนควรมีการเปิดรับบุคลากรเข้ามาเพิ่มเพื่อให้เพียงพอกับการปฏิบัติงานในสถานีและควรจัดให้มีการอบรมศึกษาดูงาน และฝึกปฏิบัติงานจริงให้กับบุคลากรที่เข้ามาใหม่ เพื่อให้เข้าใจและปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน

สถานีวิทยุชุมชนควรจัดประชุมชี้แจงเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการสถานีให้กับผู้ปฏิบัติเพื่อยึดหลักตามวัตถุประสงค์

ที่กำหนดอย่างเคร่งครัด เพื่อให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจนโยบายหรือข้อกำหนดของสถานศึกษา

สถานีวิทยุชุมชนควรมีนโยบายจัดสรรงบประมาณและชี้แจงให้กับบุคลากรได้รับทราบถึงที่มาที่ไปของเงินทุนสนับสนุนหรือรายรับรายจ่ายของทางสถานศึกษา เพื่อให้บุคลากรจะได้ทราบว่างบประมาณนั้นจะเพียงพอต่อการจัดรายการของตนหรือไม่

คณะกรรมการจัดตั้งสถานีวิทยุชุมชนควรมีหลักการและหาวิธีที่ถูกต้องในการระดมงบประมาณบางส่วนในชุมชนเพื่อให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดตั้งสถานีวิทยุชุมชนนั้น ๆ

ควรนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ทันสมัยมาส่งเสริมและพัฒนาให้สถานีวิทยุชุมชนเป็นแหล่งเรียนรู้ต่อชุมชน ซึ่งจะทำให้คนในชุมชนหรือบุคคลทั่วไปเห็นถึงประโยชน์และความสำคัญของสถานีวิทยุชุมชนต่อไป

ในการจัดตั้งสถานีวิทยุชุมชนนั้นผู้บริหารควรนำเสนอข้อมูลข่าวสารและรูปแบบที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน เพื่อชุมชนโดยประชาชนอย่างแท้จริง เมื่อชุมชนเข้าใจและเข้าถึงข้อมูลพร้อมที่จะให้ความร่วมมือกับสถานีวิทยุชุมชนในด้านต่าง ๆ รวมไปถึงการให้การสนับสนุนกับทางสถานศึกษาด้วย

ทุกฝ่ายต้องร่วมมือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ต้องยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และร่วมกันปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จ โดยไม่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก ไม่แบ่งว่าใครทำงานก่อนทำงานหลัง ไม่แบ่งอายุมากกว่าหรือน้อยกว่า ไม่มีการกล่าวโทษกันในกรณีใด ๆ ทั้งสิ้น เพราะทุกคนมีส่วนช่วยกันแก้ปัญหาทั้งหมด

การประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับงานต่าง ๆ ของสถานีวิทยุชุมชนนั้น ควรมีการเพิ่มช่องทางการประชาสัมพันธ์เพิ่มมากขึ้น เช่น การทำ

แผ่นนำเสนอ จัดทำโปสเตอร์ จัดนิทรรศการ ให้ชุมชนอื่นช่วยประชาสัมพันธ์

สถานีวิทยุชุมชนควรสำรวจข้อมูลหรือเนื้อหาอย่างต่อเนื่องเป็นประจำเพื่อนำเสนอข้อมูลข่าวสารที่หลากหลาย ทันสมัย และมีประโยชน์ โดยการออกไปสำรวจความพึงพอใจของผู้ฟังว่ารู้สึกอย่างไรกับสถานีวิทยุชุมชน และเนื้อหาสาระที่มีการนำเสนอ หลังจากนั้นก็เรียกประชุมบุคลากรทุกเดือนเพื่อสรุปผลงานให้ทราบว่าควรปรับปรุงแก้ไขส่วนใดบ้าง

การเรื่องงบประมาณในบางครั้งสถานีวิทยุชุมชนก็มีการจัดรายการและกิจกรรมมากมายจึงทำให้งบประมาณไม่เพียงพอ จึงขอให้รัฐบาลได้มีส่วนในการสนับสนุนงบประมาณวิद्यุชุมชนแบบยั่งยืน เพื่อลดปัญหาทางงบประมาณที่ไม่เพียงพอ

รัฐควรมีส่วนเข้ามาช่วยให้การสนับสนุนสถานีวิद्यุเพื่อทำประโยชน์ให้แก่ชุมชนอย่างสูงสุดตรงตามนโยบายของสถานีวิद्यุชุมชนที่ตั้งไว้

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ศึกษาประเด็นการบริหารจัดการวิद्यุชุมชนในเขตพื้นที่อื่นเนื่องจากสถานีวิद्यุชุมชนในแต่ละแห่งอาจมีบริบทที่แตกต่างกัน

ควรมีการศึกษาเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ซึ่งจะให้ผลที่ลึกซึ้งกว่า และจะได้ผลที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้จริง เช่น รู้ว่าควรจัดรายการแบบไหน รูปแบบอย่างไร เพื่อให้เหมาะสมกับคนในจังหวัดปราจีนบุรี

ศึกษาประเด็นความต้องการและความพึงพอใจของผู้รับฟังที่มีต่อสถานีวิद्यุชุมชนของจังหวัด



References

Chatavanich, S. (2554). *Qualitative research methods*. Chulalongkorn University.

Ministry of Information and Communication Technology. (2554). *Four years government action plan (2012-2015)*. Bureau of Plans and Policies.

Rammasoota, P. (2556). *Community radio in Thailand : From media reform to sustainable governance*. Chulalongkorn University.

แนวทางการพัฒนาคุณภาพการให้บริการของสถานที่พักรีสอร์ท ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

บุญसान ฤทธิ์ทิพย์

มหาวิทยาลัยเกริก เลขที่ 3 ซอยรามอินทรา 1 แขวงอนุสาวรีย์ เขตบางเขน กรุงเทพมหานคร 10220

ติดต่อผู้เขียนบทความที่ บุญसान ฤทธิ์ทิพย์ มหาวิทยาลัยเกริก เลขที่ 3 ซอยรามอินทรา 1 แขวงอนุสาวรีย์ เขตบางเขน
กรุงเทพมหานคร 10220

E-mail: boonsan_09@hotmail.com

วันที่รับบทความ: 29 พฤศจิกายน 2564 วันที่แก้ไขบทความ: 11 มกราคม 2565 วันที่ตอบรับบทความ: 8 มีนาคม 2565

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล การรับรู้คุณภาพการให้บริการและเปรียบเทียบคุณภาพการให้บริการของสถานที่พักรีสอร์ท ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล **วิธีวิจัย** เป็นการวิจัยเชิงสำรวจโดยมีกลุ่มตัวอย่าง คือ ลูกค้าที่มาใช้บริการสถานที่พักรีสอร์ท ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล จำนวน 400 ตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือแบบสอบถาม **ผลการวิจัย** ลูกค้าที่มาใช้บริการสถานที่พักรีสอร์ท ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุระหว่าง 31-40 ปี สถานภาพสมรส ระดับการศึกษาปริญญาตรี ประกอบอาชีพรับราชการ/รัฐวิสาหกิจ รายได้ต่อเดือน 20,001-30,000 บาท และคุณภาพการให้บริการของสถานที่พักรีสอร์ท ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล ภาพรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ด้านสิ่งที่สามารถจับต้องได้ ด้านความใส่ใจ ด้านความมั่นใจ ด้านความไว้วางใจหรือความน่าเชื่อถือ และด้านการตอบสนองลูกค้า ตามลำดับ **นัยทางด้านทฤษฎี/นโยบาย** ผลการวิจัยสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางพัฒนาคุณภาพการให้บริการสถานที่พักรีสอร์ท ให้มีคุณภาพตามความคาดหวังของลูกค้า โดยเฉพาะ ด้านความไว้วางใจหรือความน่าเชื่อถือ ด้านความมั่นใจ ด้านสิ่งที่สามารถจับต้องได้ ด้านความใส่ใจ และด้านการตอบสนองลูกค้า ตามลำดับ

คำสำคัญ: แนวทางการพัฒนา คุณภาพการให้บริการ สถานที่พักรีสอร์ท



Guidelines for developing service quality of resort accommodations in Bangkok and vicinity area

Boonsan Tharathuek

Krirk University, 3 Ram Inthra Rd, Khwaeng Anusawari, Khet Bang Khen, Bangkok 10220

Correspondence concerning this article should be addressed to **Boonsan Tharathuek**, Krirk University, 3 Ram Inthra Rd, Khwaeng Anusawari, Khet Bang Khen, Bangkok 10220

E-mail: boonsan_09@hotmail.com

Received date: November 29, 2021 Revised date: January 11, 2022 Accepted date: March 8, 2022

Abstract

PURPOSES: To study personal factors, service quality awareness, and compare the service quality of the resort accommodations between Bangkok and its vicinity.

METHODS: It was a survey research of the sample group of 400 customers who came to use the resort accommodations in Bangkok and its vicinity. The instrument used in this

research was a questionnaire. **RESULTS:** Most customers who came to use the resort accommodations were the people in Bangkok and its suburbs, the majority of which

being males, between the ages of 31-40 years, married, bachelor degree level, civil servants / state enterprise employees, and monthly income between 20,001-30,000 baht.

Service quality of the resort accommodations was in a high level, specifically the tangible aspect, reliability, trust worthiness and responsibility to customers respectively.

THEORETICAL/POLICY IMPLICATIONS: The research results could be applied as guidelines for improving quality of services of resorts, especially reliability, trust worthiness and responsibility to customers respectively.

Keywords: Development guidelines, service quality, resort accommodations

บทนำ

สถานที่พักรีสอร์ทเป็นธุรกิจที่มีผลมาจาก การขยายตัวด้านคมนาคมและการท่องเที่ยว และการขยายเศรษฐกิจ ส่งผลให้นักลงทุนทำ ธุรกิจสถานที่พักรีสอร์ทกันมากขึ้น ในปัจจุบัน ธุรกิจสถานที่พักรีสอร์ท ได้มีการพัฒนารูปแบบ การให้บริการที่สมบูรณ์แบบมากขึ้น ประเทศไทยมีแหล่งท่องเที่ยวมากมาย มีลักษณะ วัฒนธรรมที่โดดเด่นสวยงามและน่าสนใจ ซึ่งมี ผลต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศอย่าง มาก อุตสาหกรรม การท่องเที่ยว นั้น ประกอบด้วยธุรกิจหลายประเภททั้งธุรกิจที่ เกี่ยวข้องโดยตรง และธุรกิจที่เกี่ยวข้องทางอ้อม หรือธุรกิจสนับสนุนต่าง ๆ ที่ช่วยให้เกิดอาชีพ การงาน หลายแขนงและการหมุนเวียนทาง เศรษฐกิจ ธุรกิจสถานที่พักรีสอร์ทมีบทบาทและ มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อระบบเศรษฐกิจของโลก เพราะมีส่วนสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและ สังคมของประเทศ (Cheawang, 2560)

ความสำเร็จของธุรกิจสถานที่พักรีสอร์ท ขึ้นอยู่กับคุณภาพของพนักงานที่ให้บริการ การ ดำเนินงานของสถานที่พักรีสอร์ทที่ต้องจัดให้มี การบริการและสิ่งอำนวยความสะดวกมากที่สุด พร้อมให้บริการได้อย่างรวดเร็ว การบริการที่ ตรงกับความต้องการคือสิ่งที่ผู้ใช้บริการคาดหวัง สถานที่พักรีสอร์ทหลายแห่งจึงมีสิ่งอำนวยความสะดวกและบริการมากมายเพื่อคอยให้บริการ กับผู้ที่เข้าใช้บริการ นอกเหนือจากห้องพักจะ สร้างความแตกต่างจากที่พักทั่วไปแล้ว ยังมีขึ้น เพื่อรองรับความต้องการของลูกค้าที่แตกต่างกัน ไปตามความพึงพอใจของลูกค้าแต่ละกลุ่มด้วย การให้บริการเสริมต่าง ๆ ไม่สามารถสร้างความ แตกต่างอย่างยั่งยืนได้ เนื่องจากสถานที่พักรีสอร์ท แต่ละแห่งสามารถจัดหาบริการต่าง ๆ ได้อย่างครบถ้วนไม่แตกต่างกัน ดังนั้น ผู้บริหาร สถานที่พักรีสอร์ท จึงต่างพยายามที่จะคิดค้น กลยุทธ์เพื่อดึงดูดให้ผู้ใช้บริการเข้ามาใช้บริการ ให้มากที่สุด โดยเฉพาะกลยุทธ์เพื่อการสร้าง ความแตกต่างด้านการตกแต่ง สไตล์ของสถานที่

พักรีสอร์ท ด้านการให้บริการ เช่น บริการ อาหารและเครื่องดื่ม บริการอินเทอร์เน็ต ความเร็วสูง การจองห้องพักรีสอร์ทผ่านเว็บไซต์ การ ลงทะเบียนเข้าพัก สิทธิพิเศษต่าง ๆ แก่ลูกค้า สมาชิก หรือโปรโมชั่น เป็นการเพิ่มรายได้ให้กับ สถานที่พักรีสอร์ท (Engel et al., 1993) พร้อมทั้งเป็นการปรับปรุงการให้บริการของ สถานที่พักรีสอร์ทที่ให้ได้มาตรฐานระดับสากลการทำธุรกิจ เพื่อให้ผู้ใช้บริการตัดสินใจกลับมาใช้บริการซ้ำและ บอกต่อเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการที่ธุรกิจจะ ประสบความสำเร็จและมีความมั่นคง ดังนั้นธุรกิจ สถานที่พักรีสอร์ทจะต้องใช้ความสามารถและ คุณภาพการให้บริการที่ดีของคนในองค์กร ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการได้อย่างมี ประสิทธิภาพ การสร้างคุณภาพการบริการที่ดีของ องค์กร ถือว่า สถานที่พักรีสอร์ทนั้นมีประสิทธิภาพ ทางด้านบริการที่มีเหนือกว่าคู่แข่ง การบริการที่ดี และมีการทำงานที่รวดเร็วให้ผู้ใช้บริการประทับใจ ต้องใช้ความสามารถของบุคลากรทุกคนในองค์กร ดังนั้นคุณภาพการบริการจึงเป็นสิ่งสำคัญของ ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ ในการสร้างความ ได้เปรียบการแข่งขัน สร้างภาพลักษณ์ที่ดีทำให้ ลูกค้ายินดีที่จะจ่ายแลกกับการบริการที่ดี เมื่อเกิด ความจงรักภักดีก็จะก่อให้เกิดการซื้อซ้ำเพิ่มมากขึ้น และยังเป็นเครื่องมือสำคัญในการโฆษณาให้ลูกค้า ใหม่ ๆ เข้ามาใช้บริการด้วยการบอกต่ออีกด้วย (Kotler, 1997)

การบริการของสถานที่พักรีสอร์ทให้ตรง ตามความคาดหวังของผู้ใช้บริการเป็นสิ่งที่ดีควรทำ อย่างยิ่ง เพื่อให้ได้คุณภาพการบริการที่ดีและเกิด ภาพลักษณ์ที่ดีของสถานที่พักรีสอร์ท แต่ในหลาย ปัจจัยของลูกค้า ในแต่ละบุคคลนั้นแตกต่างกัน จำเป็นที่จะต้องศึกษาพฤติกรรมลูกค้าในการใช้ บริการว่าลูกค้ามีการกระทำต่อการใช้บริการ สถานที่พักรีสอร์ท อย่างไร ตัดสินใจอย่างไร และ ศึกษาความต้องการของลูกค้าในการใช้บริการ สถานที่พักรีสอร์ท ระดับคุณภาพการบริการที่ ลูกค้ามีความพึงพอใจมากที่สุด เนื่องจากสถานที่ พักรีสอร์ตแต่ละแห่งมีความแตกต่างกัน ทั้งในด้าน

ที่ตั้ง ด้านรูปแบบ และกลยุทธ์ จึงต้องทำความเข้าใจกับสถานที่พักรีสอร์ทว่าลูกค้าที่ใช้บริการมีพฤติกรรมและความต้องการอย่างไร เพื่อให้ได้เป้าหมายและรูปแบบในการพัฒนาคุณภาพตามความเหมาะสมของสถานที่พักรีสอร์ท (Na Ayuthaya, 2015)

ผู้วิจัยมีความสนใจศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเข้าใช้บริการสถานที่พักรีสอร์ท ของลูกค้าในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลโดยศึกษาพฤติกรรมการใช้บริการ คุณภาพการบริการ เพื่อนำมาวิเคราะห์พัฒนาปรับปรุง และเชื่อมั่นว่ามีประโยชน์อย่างยิ่งต่อสถานที่พักรีสอร์ท ในการพัฒนาคุณภาพการให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการ และเป็นการพัฒนาศักยภาพ การให้บริการของพนักงานบุคลากรเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการแข่งขันในธุรกิจสถานที่พักรีสอร์ทสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ใช้บริการเพื่อให้ผู้ใช้บริการตัดสินใจใช้บริการและเกิดความจงรักภักดีต่อสถานที่พักรีสอร์ท

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลของผู้มาใช้บริการสถานที่พักรีสอร์ทในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล
2. เพื่อศึกษาคุณภาพการให้บริการของสถานที่พักรีสอร์ท ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล
3. เปรียบเทียบคุณภาพการให้บริการของสถานที่พักรีสอร์ท ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑลจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

สมมติฐานการวิจัย

ปัจจัยส่วนบุคคลต่างก็มีอิทธิพลต่อการรับรู้คุณภาพการให้บริการของสถานที่พักรีสอร์ทแตกต่างกัน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ตัวแปรอิสระ

- ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย**
1. เพศ
 2. อายุ
 3. สถานภาพสมรส
 4. ระดับการศึกษา
 5. อาชีพ
 6. รายได้ต่อเดือน



ตัวแปรตาม

- คุณภาพการให้บริการ**
1. ด้านความไว้วางใจหรือความน่าเชื่อถือ
 2. ด้านความมั่นใจ
 3. ด้านสิ่งที่สามารถจับต้องได้
 4. ด้านความใส่ใจ
 5. ด้านการตอบสนองลูกค้า

ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีการวิจัย

ประชากรของการวิจัย คือ ลูกค้าที่มาใช้บริการสถานที่พักรีสอร์ท ประกอบด้วย กรุงเทพมหานคร นครปฐม นนทบุรี ปทุมธานี สมุทรปราการ และสมุทรสาคร

ตัวอย่างของการวิจัย จำนวน 400 ราย เลือกโดยวิธีการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างเพื่อเป็นตัวแทนของผู้ให้ข้อมูลที่ตีการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง (Sampling size) โดยใช้สูตรคำนวณ ดังนี้

$$n = \frac{P(1-P)Z^2}{e^2}$$

กำหนดค่า $P = 0.5$ ความเชื่อมั่น 95% และยอมรับความคลาดเคลื่อนจากสุ่มตัวอย่าง 0.05 ของขนาดกลุ่มตัวอย่าง คือ 384.16 หรือ 384 ตัวอย่าง ผู้วิจัยจึงเพิ่มจำนวนตัวอย่างในการเก็บเป็นจำนวน 400 ตัวอย่าง

การรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสอบถาม ซึ่งจัดทำและทดสอบความแม่นยำ (Validity)

และความเชื่อมั่นได้ (Reliability) ด้วยวิธีการพิจารณาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ (Experts' judgement of content) และทดสอบ-ทดสอบซ้ำ (Test-Retest) ตามลำดับ

ผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการสถานที่พักรีสอร์ท ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุระหว่าง 31-40 ปี สถานภาพสมรส ระดับการศึกษาปริญญาตรี ประกอบอาชีพรับราชการ/รัฐวิสาหกิจ รายได้ต่อเดือน 20,001-30,000 บาท

2. ผลการวิเคราะห์ระดับคุณภาพการให้บริการสถานที่พักรีสอร์ท ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับคุณภาพการให้บริการสถานที่พักรีสอร์ท ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

คุณภาพการให้บริการ	\bar{X}	S.D.	ระดับความสำคัญ
1 ด้านความไว้วางใจหรือความน่าเชื่อถือ	4.13	.429	สูง
2 ด้านความมั่นใจ	4.33	.320	สูง
3 ด้านสิ่งที่สามารถจับต้องได้	4.51	.533	สูงที่สุด
4 ด้านความใส่ใจ	4.37	.574	สูง
5 ด้านการตอบสนองลูกค้า	3.97	.522	สูง
รวม	4.26	.262	สูง

จากตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ พบว่าคุณภาพการให้บริการสถานที่พักรีสอร์ท ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{x} = 4.26$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ด้านสิ่งที่สามารถ

จับต้องได้อยู่ในระดับสูงที่สุด ($\bar{x} = 4.51$) รองลงมา ด้านความใส่ใจ อยู่ในระดับสูง ($\bar{x} = 4.37$) ด้านความมั่นใจอยู่ในระดับสูง ($\bar{x} = 4.33$) ด้านความไว้วางใจหรือความน่าเชื่อถืออยู่ใน

ระดับสูง ($\bar{x} = 4.13$) ด้านการตอบสนองลูกค้า
อยู่ในระดับสูง ($\bar{x} = 3.97$) ตามลำดับ

3. ผลการวิเคราะห์ทดสอบสมมติฐาน

การเปรียบเทียบคุณภาพการให้บริการ
สถานที่พักรีสอร์ท ในเขตกรุงเทพมหานครและ
ปริมณฑล ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบการรับรู้คุณภาพการให้บริการสถานที่พักรีสอร์ท ในเขตกรุงเทพมหานครและ
ปริมณฑล จำแนกตามเพศ

คุณภาพการให้บริการ	ชาย		หญิง		t	df	Sig.
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.			
1. ด้านความไว้วางใจหรือความน่าเชื่อถือ	4.10	.439	4.17	.406	-1.578	304.538	.116
2. ด้านความมั่นใจ	4.31	.338	4.36	.281	-1.539	331.779	.125
3. ด้านสิ่งที่สามารถจับต้องได้	4.47	.549	4.58	.495	-2.036	311.173	.043
4. ด้านความใส่ใจ	4.31	.605	4.46	.499	-2.663	333.797	.008
5. ด้านการตอบสนองลูกค้า	3.99	.511	3.94	.540	.926	271.612	.355
รวม	4.24	.288	4.30	.200	-2.654	373.031	.008

จากตารางที่ 2 การรับรู้คุณภาพการ
ให้บริการสถานที่พักรีสอร์ท ในเขต
กรุงเทพมหานครและปริมณฑลต่างกันระหว่าง

เพศชายกับเพศหญิงโดยเฉพาะอย่างยิ่งลูกค้าเพศ
หญิงเห็นว่า ด้านสิ่งที่สามารถจับต้องได้ และ
ภาพรวมแตกต่างกัน

ตารางที่ 3 ความแตกต่างของการรับรู้คุณภาพด้านความไว้วางใจหรือความน่าเชื่อถือระหว่างสถานภาพ
สมรส

สถานภาพสมรส	\bar{X}	F	P
โสด	4.176	3.966	.020
สมรส	4.115		
หย่า / หม้าย / แยกกันอยู่	3.953		

ผลการวิเคราะห์ พบว่า การรับรู้
คุณภาพแตกต่างกัน มีนัยสำคัญ ($P < 0.05$)

ระหว่างสถานภาพสมรสของผู้รับบริการด้าน
ความไว้วางใจหรือความน่าเชื่อถือ

ผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 3 ผู้ที่เป็น โสตมีการรับรู้คุณภาพสูงกว่าสถานภาพหย่า / หม้าย / แยกกันอยู่ โดยเฉพาะด้านความไว้วางใจหรือความน่าเชื่อถือ และผู้ที่เป็น

สถานภาพสมรสมีการรับรู้คุณภาพสูงกว่าสถานภาพหย่า / หม้าย / แยกกันอยู่ โดยเฉพาะด้านความไว้วางใจหรือความน่าเชื่อถือของการให้บริการ

ตารางที่ 4 ความแตกต่างของการรับรู้คุณภาพด้านความใส่ใจระหว่างสถานภาพสมรส

สถานภาพสมรส	\bar{X}	F	P
โสด	4.524	3.057	.048
สมรส	4.501		
หย่า / หม้าย / แยกกันอยู่	4.507		

ผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 4 การรับรู้คุณภาพแตกต่างกัน มีนัยสำคัญ ($P < 0.05$) ระหว่างสถานภาพสมรสของผู้ให้บริการด้านความใส่ใจ

ผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 4 โดยมีผู้ที่สถานภาพสมรสเป็นโสดมีการรับรู้คุณภาพสูงกว่าสถานภาพอื่น ๆ

ตารางที่ 5 ความแตกต่างของการรับรู้คุณภาพด้านการตอบสนองลูกค้าระหว่างระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	\bar{X}	F	P
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.996	3.381	.018
ปริญญาตรี	3.979		
ปริญญาโท	4.040		
สูงกว่าปริญญาโท	3.444		

ผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 5 การรับรู้คุณภาพแตกต่างกัน มีนัยสำคัญ ($P < 0.05$) ระหว่างระดับการศึกษาของผู้รับบริการด้านการตอบสนองลูกค้า

ผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 5 มีผู้ที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีมีการรับรู้คุณภาพสูงกว่าระดับการศึกษาระดับอื่น ๆ ในด้านให้บริการด้านการตอบสนองต่อลูกค้า

**ตารางที่ 6** ความแตกต่างของการรับรู้คุณภาพด้านความมั่นใจระหว่างอาชีพ

อาชีพ	\bar{X}	F	P
นักเรียน/นักศึกษา	4.430	2.431	.047
รับราชการ/รัฐวิสาหกิจ	4.349		
พนักงานบริษัทเอกชน	4.343		
ธุรกิจส่วนตัว	4.272		
รับจ้างทั่วไป	4.352		

ผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 6 การรับรู้คุณภาพแตกต่างกัน มีนัยสำคัญ ($P < 0.05$) ระหว่างอาชีพของผู้รับบริการด้านความมั่นใจ

ผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 6 ผู้เป็นนักเรียน/นักศึกษามีการรับรู้คุณภาพสูงกว่าอาชีพอื่น ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านความมั่นใจในการให้บริการ

ตารางที่ 7 ความแตกต่างของการรับรู้คุณภาพด้านความใส่ใจระหว่างอาชีพ

อาชีพ	\bar{X}	F	P
นักเรียน/นักศึกษา	4.154	3.833	.005
รับราชการ/รัฐวิสาหกิจ	4.436		
พนักงานบริษัทเอกชน	4.246		
ธุรกิจส่วนตัว	4.456		
รับจ้างทั่วไป	4.411		

ผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 7 การรับรู้คุณภาพแตกต่างกัน มีนัยสำคัญ ($P < 0.05$) ระหว่างอาชีพของผู้รับบริการด้านความใส่ใจ

ผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 7 ผู้ที่มีอาชีพธุรกิจส่วนตัวมีการรับรู้คุณภาพสูงกว่ากลุ่มอาชีพอื่น ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความใส่ใจในการให้บริการ

ตารางที่ 8 ความแตกต่างของการรับรู้คุณภาพด้านการตอบสนองลูกค้าระหว่างรายได้เฉลี่ยต่อเดือน

รายได้เฉลี่ยต่อเดือน	\bar{X}	F	P
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท	4.013	2.944	.013
10,001-20,000 บาท	4.100		
20,001-30,000 บาท	3.837		
30,001-40,000 บาท	4.074		
40,001-50,000 บาท	3.926		
มากกว่า 50,001 บาท	3.954		

ผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 8 การรับรู้คุณภาพแตกต่างกัน มีนัยสำคัญ ($P < 0.05$)

ระหว่างรายได้เฉลี่ยต่อเดือนของผู้รับบริการด้านการตอบสนองลูกค้า

ผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 8 ผู้ที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 10,001-20,000 บาท มีการรับรู้

คุณภาพสูงกว่า กลุ่มอื่น ๆ ในด้านความใส่ใจในการให้บริการต่อลูกค้า

ตารางที่ 9 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการรับรู้คุณภาพการให้บริการสถานที่พักรีสอร์ท ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

คุณภาพการให้บริการ	เพศ	สถานภาพ	ระดับการศึกษา	อาชีพ	รายได้เฉลี่ยต่อเดือน
1. ด้านความไว้วางใจหรือความน่าเชื่อถือ		✓			
2. ด้านความมั่นใจ				✓	
3. ด้านสิ่งที่สามารถจับต้องได้	✓	✓			
4. ด้านความใส่ใจ				✓	
5. ด้านการตอบสนองลูกค้า			✓		✓

ข้อมูลในตารางที่ 9 กลุ่มตัวอย่างผู้ที่เข้ามาใช้บริการสถานที่พักรีสอร์ทมีการรับรู้คุณภาพแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญ ($P < 0.05$) โดยเฉพาะ ด้านความไว้วางใจหรือความน่าเชื่อถือ ด้านความมั่นใจ ด้านสิ่งที่สามารถจับต้องได้ ด้านความใส่ใจ และด้านการตอบสนองลูกค้า

สรุปผลการวิจัย

1. ด้านความไว้วางใจหรือความน่าเชื่อถือ ในการให้บริการของสถานที่พักรีสอร์ท ภาพรวมอยู่ในระดับสูง กล่าวคือ ระบบการจองห้องพักและการชำระเงินมีความถูกต้องและน่าเชื่อถือ สถานที่พักรีสอร์ทมีการบริหารจัดการที่ดี สามารถให้บริการได้ตรงตามความต้องการ การบริการมีความถูกต้องและน่าเชื่อถือ ไว้วางใจ พนักงานในการบริการและการช่วยเหลือ สอดคล้องกับงานวิจัยของ นกยูงทอง (2560)

2. ด้านความมั่นใจ ต่อการให้บริการของสถานที่พักรีสอร์ท อยู่ในระดับสูง กล่าวคือ พนักงานสื่อสารได้อย่างถูกต้องและชัดเจน ทาง

สถานที่พักรีสอร์ท ให้ความสำคัญกับข้อติชมและปัญหาของลูกค้าและสามารถแก้ไขได้อย่างรวดเร็ว สถานที่พักรีสอร์ท มีความมั่นคงและความปลอดภัย พนักงานมีทักษะ ความรู้ และความเชี่ยวชาญต่อการให้บริการ

3. ด้านสิ่งที่สามารถจับต้องได้ของบริการของสถานที่พักรีสอร์ท ภาพรวมอยู่ในระดับสูงที่สุด คือ พนักงานเพียงพอในการให้บริการและมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ รองลงมา สถานที่พักรีสอร์ท มีบริการทำความสะอาดห้องทุกวัน ที่นั่งรอมีความเป็นสัดส่วนเพียงพอต่อจำนวนลูกค้าที่มาใช้บริการ สอดคล้องกับงานวิจัยของ นกยูงทอง (2560)

4. ด้านความใส่ใจ ในการให้บริการของสถานที่พักรีสอร์ท คือ พนักงานให้บริการด้วยความสุภาพ เป็นมิตรอัธยาศัยไมตรีต่อลูกค้า รองลงมา พนักงานสามารถจดจำลูกค้าและความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจของลูกค้าได้ แสดงให้ลูกค้าเห็นถึงการดูแลและห่วงใยลูกค้าเป็นอย่างดี พนักงานใส่ใจในความต้องการของลูกค้า สอดคล้องกับงานวิจัยของ นกยูงทอง (2560)



5. ด้านการตอบสนองลูกค้าต่อความต้องการของลูกค้าของสถานที่พักรีสอร์ท คือ ลูกค้าได้รับการบริการที่รวดเร็วอยู่เสมอ ร้องลงมา ลูกค้าได้รับการบริการตรงตามความต้องการอยู่เสมอ พนักงานมีความพร้อมที่จะให้บริการลูกค้าตลอดเวลา เมื่อลูกค้ามีปัญหา ระหว่างการใช้บริการ พนักงานสามารถช่วยเหลือลูกค้าได้เสมอ สอดคล้องกับงานวิจัยของ แซ่ว่าง (2560)

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1. ด้านความไว้วางใจหรือความน่าเชื่อถือ แนวทางการพัฒนาคุณภาพการให้บริการสถานที่พักรีสอร์ท เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ควรพัฒนาเพิ่มเติมเกี่ยวกับความน่าไว้วางใจพนักงานในการบริการและการช่วยเหลือ
2. ด้านความมั่นใจ แนวทางการพัฒนาคุณภาพการให้บริการสถานที่พักรีสอร์ท ควร

ปรับปรุงและพัฒนาเกี่ยวกับทักษะ ความรู้ และเชี่ยวชาญต่อการให้บริการ

3. ด้านสิ่งที่สามารถจับต้องได้ การพัฒนาคุณภาพ ควรมีการปรับปรุงพัฒนาเพิ่มเติมเกี่ยวกับสิ่งอำนวยความสะดวกภายในห้องให้ครบครัน

4. ด้านความใส่ใจ ควรมีการปรับปรุงเกี่ยวกับการใส่ใจของพนักงานในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ

5. ด้านการตอบสนองลูกค้า ควรมีการปรับปรุงพัฒนาให้พนักงานสามารถช่วยเหลือผู้รับบริการได้เสมอ

ข้อเสนอสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

ควรมีการศึกษาคุณภาพการให้บริการของผู้ให้บริการแต่ละสถานที่พักรีสอร์ท เพื่อให้สามารถนำผลการศึกษาไปใช้ในการพัฒนาปรับปรุงการให้บริการได้ตรงตามความต้องการของลูกค้าและสามารถสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าได้อย่างแท้จริง

References

- Cheawang, P. (2560). *Service quality factors influencing hotel selection from 3 stars hotels in Vietiane capital lao People's Democratic Republic*. [Unpublished research report]. Nakhon Sawan Rajabhat University.
- Engel, J. F., Blackwell, R. D., & Miniard, P. W. (1993). *Consumer behavior* (7th ed.) The Dryden Press.
- Kotler, P. (1997). *Marketing management: Analysis, planning, implementation, and control* (9th ed.). Prentice-Hall.
- Na Ayuthaya, T. N. (2015). *Marketing service: Concept and strategy*. Chulalongkorn University Press.
- Nookyoongthong, P. (2560). *Factors affecting the decision to use primetime hotel service in Chonburi province*. [Unpublished master of business administration thesis]. Burapha University.



The integrated strategic change process to improve business strategy, leadership style, and employee job satisfaction

Julaporn Namchaisiri

Grant Thornton Services Limited, Pathum Wan, Bangkok 10330

E-mail: n.julaporn@gmail.com

LeeHsing Lu

Assumption University, 592/3 Soi Ramkhamhaeng 24, Ramkhamhaeng Road, Hua Mak, Bangkok, 10240

Correspondence concerning this article should be addressed to **Julaporn Namchaisiri**, Thornton Services Limited
Pathum Wan, Bangkok 10330
E-mail: n.julaporn@gmail.com

Received date: November 29, 2021 Revised date: January 11, 2022 Accepted date: March 8, 2022

Abstract

PURPOSES: To assess the current situation of ABC Management Company (Pre-Organization Development Intervention (Pre - ODI), to conduct Organization Development Intervention (ODI) based on Integrated Strategic Change (ISC), Strengths, Opportunities, Aspirations, and Results (SOARX, and Business Model Canvas frameworks, and to develop a business strategy that would serve the company's long-term vision and corporate goals. **METHODS:** The researcher applied Likert organization characteristic survey questionnaires, job satisfaction survey, the Vroom-Yetton-Jago Normative Decision Model, leadership coaching, SOAR workshop, strategic planning workshops, and semi-structured interviews to collect the data. ODIs were applied to assess the top executives' leadership style and employee job satisfaction. The study also included the assessment of the leadership style of the top executives at the Pre-ODI and Post-ODI stages. The participants were 2 top executives and 35 employees of the company. **RESULTS:** A statistically significant improvement from Pre-ODI to Post-ODI in top executives' leadership styles and employee job satisfaction. ISC-ODI resulted in a new business strategy with the corresponding organizational structure and action plans co-created by all participating employees. **THEORETICAL/POLICY IMPLICATION:** Proposed new business strategy, organization structure and action plan could serve long - term company vision and goals of the company.

Keywords: Integrated strategic change, Likert's management systems, Vroom-Yetton-Jago normative decision model, leadership style, job satisfaction

กระบวนการเปลี่ยนแปลงเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการเพื่อพัฒนายุทธศาสตร์ทางธุรกิจ ภาวะผู้นำ และความพึงพอใจของพนักงาน

จุฬารัตน์ นำชัยศิริ

Grant Thornton Services Limited ปทุมวัน กรุงเทพมหานคร 10330

E-mail: n.julaporn@gmail.com

LeeHsing Lu

มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ, 592/3 รัชดาภิเษก ซอย 24 ถนนรามคำแหง หัวหมาก กรุงเทพมหานคร, 10240

ติดต่อผู้เขียนบทความที่ จุฬารัตน์ นำชัยศิริ, Grant Thornton Services Limited ปทุมวัน, กรุงเทพมหานคร 10330

E-mail: n.julaporn@gmail.com

วันที่รับบทความ: 29 พฤศจิกายน 2564 วันที่แก้ไขบทความ: 11 มกราคม 2565 วันที่ตอบรับบทความ: 8 มีนาคม 2565

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์: เพื่อประเมินสภาพปัจจุบันของบริษัท ABC Management จำกัด เพื่อดำเนินการแทรกแซงการพัฒนาองค์กร (ODI) ด้วยการเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์บูรณาการ (ISC) กลยุทธ์ โอกาส ความตั้งใจและผล (SOAR) และกรอบแนวความคิด Business Model Canvas และ เพื่อพัฒนายุทธศาสตร์ทางธุรกิจซึ่งตอบสนองต่อวิสัยทัศน์และเป้าหมายระยะยาวของบริษัท **วิธีการวิจัย:** การวิจัยได้ประยุกต์การสำรวจทักษะองค์กรของ Likert ความพึงพอใจในงาน ตัวแบบการตัดสินใจของ Vroom Yetton Jago การฝึกผู้นำ ปฏิบัติการ SOAR ในการวางแผนยุทธศาสตร์และแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างในการสัมภาษณ์ประยุกต์ ODIs ในการประเมินลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงและความพึงพอใจของพนักงาน รวมทั้งการประเมินค่าภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง 2 คน กับพนักงาน 35 คน ของบริษัท **ผลการวิจัย:** พัฒนาการที่ดีขึ้นระหว่างก่อน ODI และหลัง ODI ต่อลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง และความพึงพอใจในงานของพนักงาน ISC-ODI เป็นเหตุให้เกิดยุทธศาสตร์ธุรกิจ พร้อมด้วยโครงสร้างองค์กร และแผนดำเนินงานซึ่งสร้างโดยการมีส่วนร่วมของพนักงาน **นัยทางทฤษฎี/นโยบาย:** ยุทธศาสตร์ทางธุรกิจ โครงสร้างองค์กร และแผนดำเนินงานใหม่ที่น่าเสนอ อาจช่วยให้การบริหารเกิดประสิทธิผลตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายของบริษัท

คำสำคัญ: การเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์แบบบูรณาการ ระบบการจัดการของ Likert แบบจำลองการตัดสินใจของ Vroom Yetton Jago สไตล์ความเป็นผู้นำ ความพึงพอใจในงาน



Introduction

This present study was a case study of ABC Management Co., Ltd. (ABC), a financial consulting firm in Thailand that was established over 30 years ago. It was one of the leaders in raising funds via Initial Public Offering (IPO) and listing companies on the Stock Exchange of Thailand (SET) and the Market for Alternative Investment (MAI). Concentrating on only one product, the company was affected by the country's sluggish growth and the Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity (VUCA) effect, which caused disruptive changes across the industries.

ABC Management company experienced stagnant growth over the past 4 years with a decline in revenue in 2019 and 2020. It had an ambitious plan to list on the SET, which required revenue to grow at least 200% over the next 5 years and at least a 10% net profit margin. In 2021, the company lost 20% of its staff including the top 3 executives.

ABC's strengths lied in its strong brand image and countrywide distribution network but concentration on a single product made it vulnerable to intense competition in the IPO market and economic conditions. The lack of a business strategy and implementation plan prevented the

company from realizing its long-term goal. Interviews of lower-level executives and initial staff surveys pointed toward the desire to switch jobs, inadequate leadership style, the need for product diversification, supporting organizational structure, a standardized performance evaluation system, human resource development as well as a succession plan.

Research objectives

1. To assess the current situation of ABC Management Company (Pre-Organization Development Intervention, Pre-ODI) in terms of strategies, leadership style, and job satisfaction.
2. To design and implement ODIs for new strategies to meet the listing requirements and growth ambition.
3. To determine the differences between Pre-ODI and Post-ODI on leadership style and job satisfaction.
4. To assess the relationship between Integrated Strategic Change, leadership style, and job satisfaction.

Review of related literature

Strategic management

Strategic management is the formulation and implementation of an organization's strategies based on the environmental factors to which the organization belongs in order to meet

the organization's vision, mission, and objectives (Alkhafaji, 2003). The strategic management process involves analysis of internal and external factors facing the organization, strategy formulation, and goal setting. The implementation phase focuses on the organizational structure, control, and feedback. Since 1960, many strategic frameworks and tools have been established to assist organizations in analyzing, formulating, and implementing their business strategies.

Strengths, Opportunities Aspirations, and Results (SOAR) Model

The Strengths, Opportunities, Aspirations, and Results (SOAR) Model is a strategic planning technique that helps business organizations create a vision of future aspirations and desired results by focusing on positive factors such as strengths and opportunities. If implemented effectively, SOAR helps to identify measurable actions needed to achieve the organization's vision. The SOAR model was developed by Jacqueline Stavros (Stavros & Cole, 2014) based on the appreciative inquiry concept of Peter Cooperrider. The output of a SOAR analysis is a set of actions based on the strengths and opportunities perceived by the organizations and their shared aspirations with measurable results.

Business Model Canvas (BMC)

BMC is a strategic planning framework introduced by Alexander Osterwalder, a Swiss business theorist based on his Ph.D. dissertation in 2004 (Osterwalder, 2004) and was developed into its current form in 2008 (Osterwalder & Pigneur, 2010). BMC template consists of 9 building blocks, organized into 4 groups as follows:

- Infrastructure (3 blocks)
 - Key activities: The activities or process required to deliver the product/service effectively.
 - Key resources required include qualified staff, equipment, permits, and licenses.
 - Key partnerships: suppliers, business alliances, strategic partners, etc.
- Offering (1 block)
 - Value proposition: The unique value that we create for the customers including the customer profile, pain points, pain relievers, or gains to be achieved from our product/service (Ching & Fauvel, 2013).
- Customers (3 blocks)
 - Segments: Which customer segment that we plan to serve mass market, niche market, specialized segment, etc.
 - Channels: The channels used to communicate and deliver our products/services such as online, own stores, distributors, omnichannel, etc.

- Relationships: How to maintain a relationship with old, existing, as well as to gain new customers.
- Finances (2 blocks)
 - Revenue streams
 - Cost structure

Integrated Strategic Change (ISC) is the change model that combines the strategic planning and the implementation process considering the organizational design and structure to correspond with the new strategy, social, and business environment (Cummings & Worley, 2008) as shown in Figure 1.

Integrated Strategic Change (ISC)

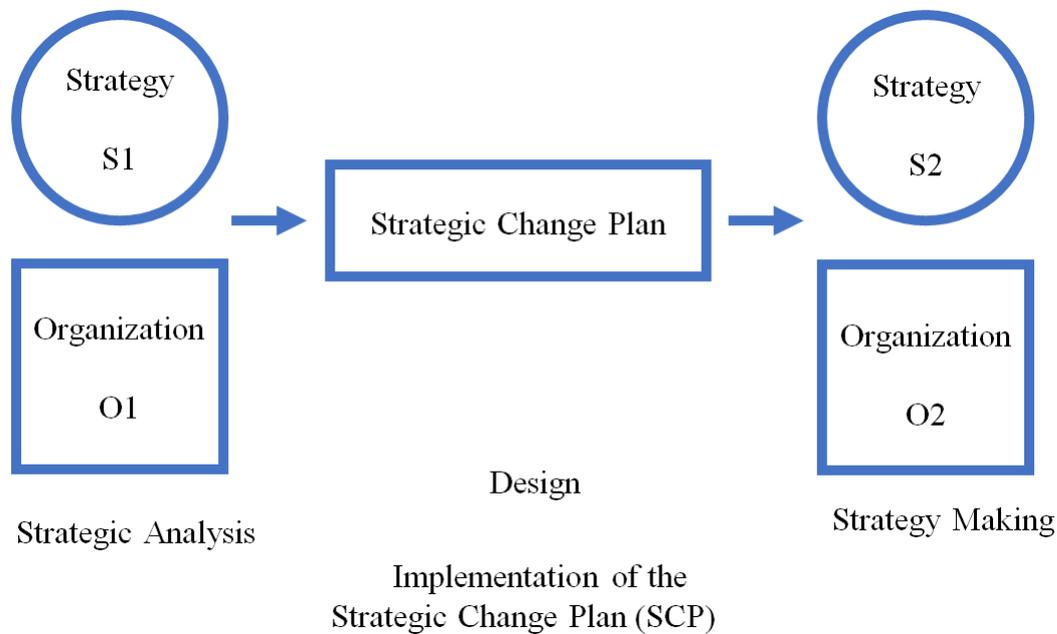


Figure 1 The Integrated Strategic Change (ISC) Model

The ISC process could be divided into four different stages, namely:

1. Strategy Analysis (Pre OD-Intervention), performance review, determines the effectiveness of the past strategy and identifies misfits

between strategy and organization design.

2. Strategy Making (OD-Intervention).
3. Design (OD-Intervention): Articulate a comprehensive change plan covering types of change, magnitude,

and timeline of the change activities and budget required.

4. Implementation (OD Intervention guideline only (not covered in this study).

Situational Leadership

First known as the Life Cycle Theory of Leadership, the theory was developed by Hersey and Blanchard in 1969 based on the assumption that there was no best leadership style for all situations. Good leaders would have to adapt their leadership style to suit both the development level of each individual and the situations. Therefore, effective leadership depends largely on the situation and the task required to do to best handle the situation.

Likert's Management Systems

Likert's management systems classified leadership styles into 4 categories (Likert, 1967 cited by Cummings & Worley, 2008), namely:

1. Exploitive authoritative systems (System 1) – The leader makes the decision alone.

2. Benevolent authoritative systems (System 2) – Master-servant relationship, little teamwork, motivation is based on a system of rewards.

3. Consultative systems (System 3) – There is a fair amount of teamwork, and communication occurs vertically and horizontally. The motivation is

based on rewards and involvement in the job—some discussion about job-related works.

4. Participative group systems (System 4) – High level of confidence in the team members and high level of teamwork, communication, and participation.

Vroom-Yetton-Jago Normative Decision Model

The model is based on a situational leadership theory first developed by Victor Vroom and Phillip Yetton in 1973 and later by Victor Vroom, and A.G. Jago in 1988. The Vroom-Yetton-Jago Model classified leadership into 5 different styles as follows:

1. Autocratic Type 1 (A1)

The leader uses the information he already has and makes the decision.

2. Autocratic Type 2 (A2)

The leader asks the team members for specific information, then makes the decision alone.

3. Consultative Type 1 (C1)

The leader shares the problem with individual team members, asking for opinions and then decides alone. However, the team members do not meet as a team, and the leader's decision may or may not reflect the team member's suggestions.

4. Consultative Type 2 (C2)



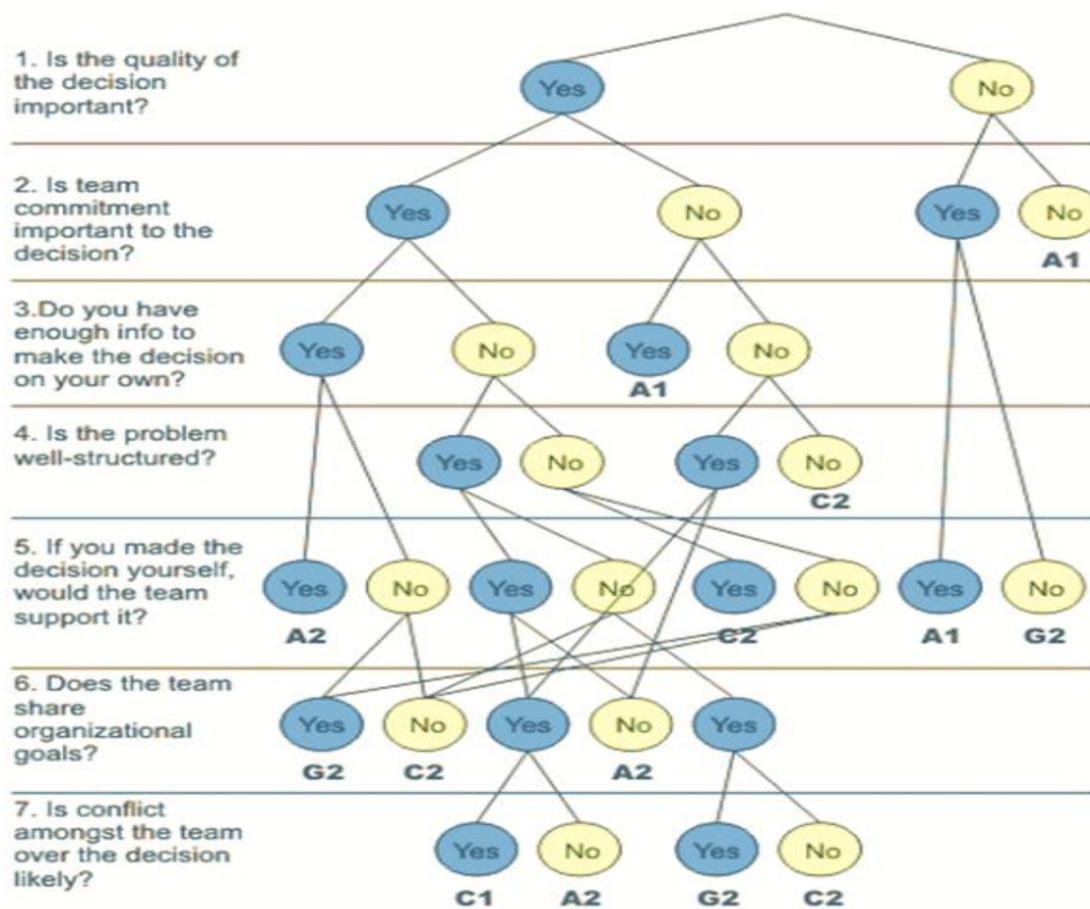
The leader shares the problem with some team members and asks for ideas and suggestions, then makes the decision.

5. Group-based Type 2 (G2)

The team makes a decision together. The leader accepts any decision and does not try to force his or her opinion. Instead, the leader plays a

facilitative role to help the team decide what everyone agrees on.

In this model, the leader will be asked to answer 7 questions. The classification of leadership style would depend on the positive or negative response to each answer as detailed in Figure 2.



Source: Samosudova (2017).

Figure 2 The Vroom-Yetton-Jago Decision Model

Job Satisfaction

Job satisfaction is the degree to which people feel positively and

negatively about their jobs Satisfied employees increase the organization's productivity and create a positive

attitude in serving the customers, thus increasing customer satisfaction. Job satisfaction is defined as a combination of five aspects namely, colleagues, general working conditions, attitudes towards the education system, financial benefits, and supervision.

Conceptual framework

The conceptual framework shown in Figure 3 was based on the theoretical framework, which contends that the strategic management process consists of the creation of vision, mission, strategic objectives, strategic intent, and policies on the one hand; and the organizational structure, processes and systems and culture, on the other hand. Together they form

the components of the Strategic Orientation in the ISC framework.

The conceptual framework was hence designed to apply the ISC intervention, which is a form of transformational change, as the independent variable with the objective of formulating business that help the organizations to meet their vision, mission, and corporate objectives. The expected outcome of this ISC-ODI consists of an effective strategic change plan and a new leadership style of the top executives that would encourage employee participation in the decision-making process and enhance Employee Job Satisfaction as a result of the co-creation of strategies and organizational structure.

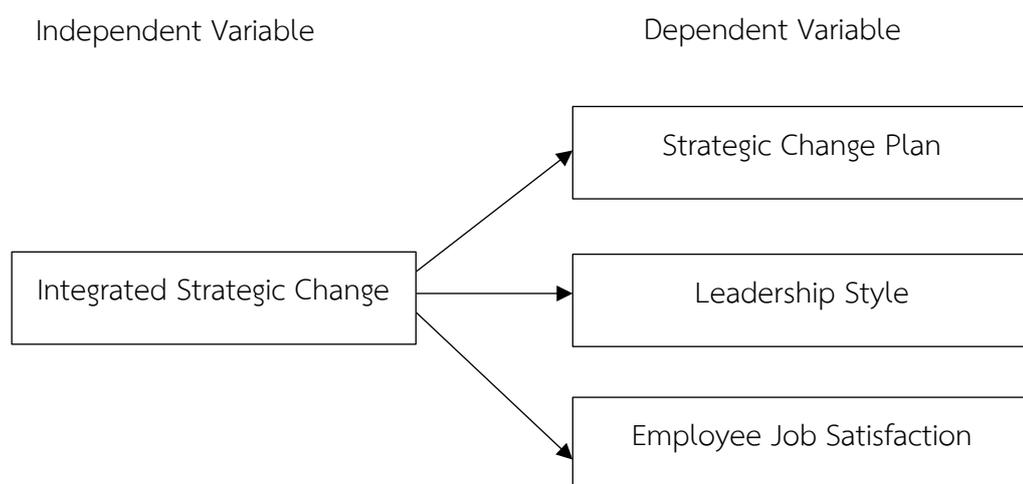


Figure 3 Conceptual framework



Figure 4 The research framework applied in the present study.

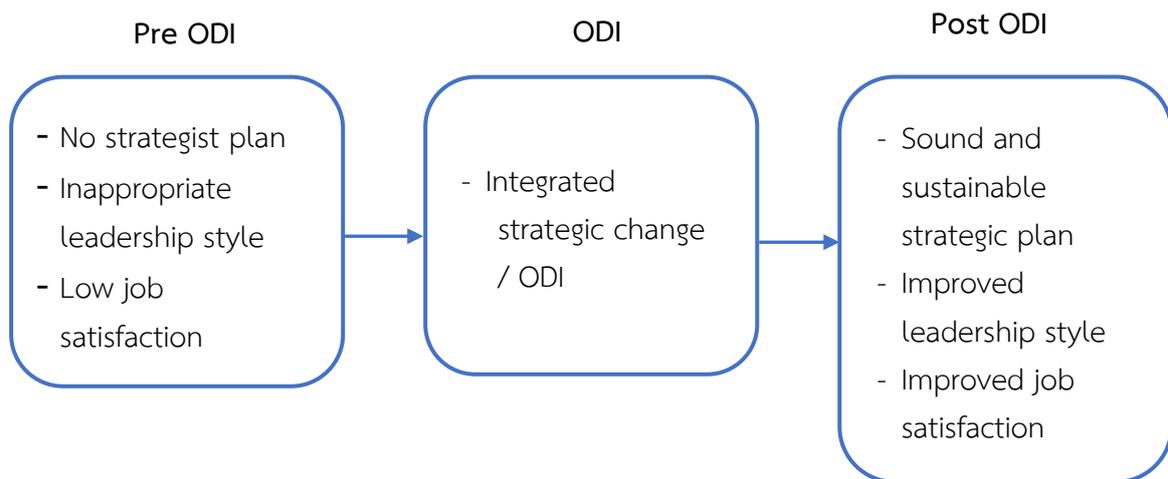


Figure 4 Action Research Framework

Research methods

Quantitative and qualitative approaches (mixed method) were applied. Structured interviews with key management personnel and strategic planning workshops were conducted together with relevant questionnaires to all employees both before and after OD interventions. The researcher created a modified ISC

framework by applying the SOAR and Business Model Canvas workshops in the Strategic Making Process and the development of Strategic Change Plan (SCP). 10 out of 13 steps of the Modified ISC framework illustrated in Figure 5 were completed during the period of study. The research instruments applied are listed in Table 1.

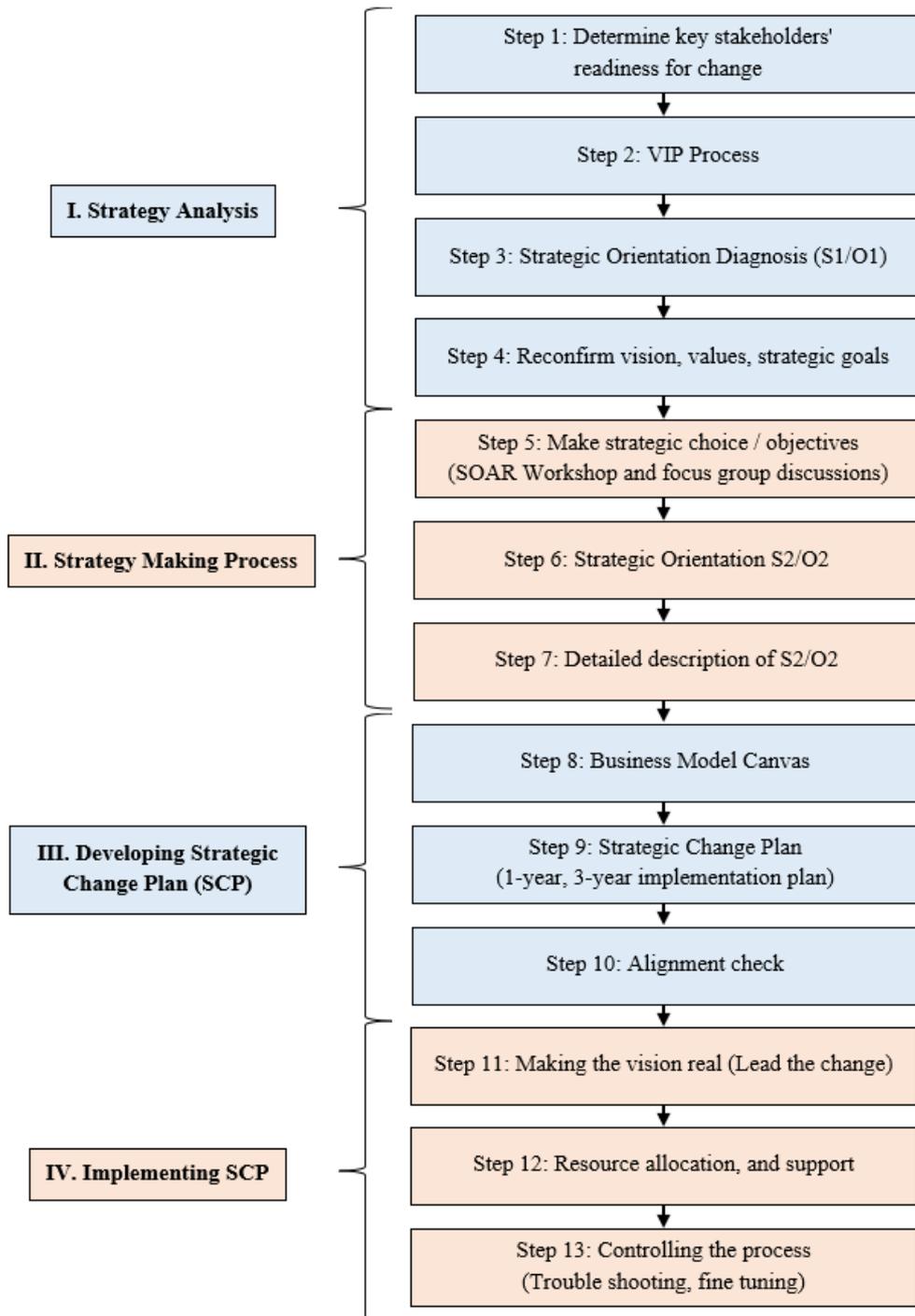


Figure 5 Modified Integrated Strategic Change framework

Table 1 Research instruments

Research Instrument	Construct Measured	Nature of Data	Respondents	Sample Size
Likert System Survey	Leadership style	Quantitative	All staff except Chairman & CEO	35
Decision-Making Tree Questionnaire	Leadership style	Quantitative	Chairman & CEO	2
Job Satisfaction Survey	Job Satisfaction	Quantitative	All staff except Chairman & CEO	35
SOAR Workshop/ Focus-Group Discussions	Strategic Planning Process	Qualitative	Top 15 executives (project champions)	15
SOAR Workshop/Team Building/BMC Training Session	Strategic Planning Process	Qualitative	All	35

Pilot testing for reliability and validity

Cronbach's alpha was used to test the reliability of the Likert System Survey and the Job Satisfaction Survey with the resulting scores of 0.6-0.9.

For the validity test, the researcher applied the Item-Objective Congruence (IOC) method to test the content validity by asking 3 expert validators to evaluate each question of the questionnaires. The results showed the IOC scores of 0.7-1.0.

Analysis of findings and discussion

Quantitative findings

A. Leadership Style of Chairman, and CEO (Pre-ODI/Ideal Situation)

Based on the questionnaire version modified by Dr. LeeHsing Lu

and Dr. NanThin Zar No, the results of the Likert System Survey on the leadership style of the Chairman and CEO Pre-ODI and the Ideal State are shown in Table 2. The Chairman's Pre-ODI leadership style was classified as a Benevolent authoritative system (2.51) in which there was little teamwork, and motivation was based on a system of rewards. However, the ideal leadership style preferred by the employees was a Consultative system (3.02).

As for the CEO, the Likert System Survey results indicated that he was a mild Consultative leader (2.77). The ideal situation was the same as that of the Chairman, which was a strong Consultative-style leader (3.07).

Table 2 A summary of findings between Pre ODIs and the Ideal Situation

Dimensions and variables	Pre ODI Mean	Ideal Mean	Pre ODI S.D.	Ideal S.D.	Mean Differences
Leadership style of Chairman	2.51	3.02	.460	.706	0.51
Leadership style of CEO	2.77	3.07	.410	0.640	0.30

B. Leadership Style Survey (Pre-ODI and Post-ODI)

The summary of findings between

Pre- and Post-ODI with paired sample statistics for leadership styles and job satisfaction are shown in Table 3.

Table 3 A summary of findings between Pre ODIs and Post ODI with Paired Samples Statistics

Dimensions and variables	Pre ODI Mean	Post- ODI Mean	Pre ODI S.D.	Post- ODI S.D.	t	Significant level
Leadership style of Chairman	2.51	3.07	.460	.197	-6.182	.000
Leadership style of CEO	2.77	3.19	.411	.137	-5.750	.000
Job Satisfaction	3.45	3.87	.731	.549	-5.264	.000

Hypothesis Testing**A. Research hypothesis 1**

H₁₀: There is no significant difference between Pre-ODI and Post-ODI leadership style (Chairman).

Paired t-test was used to test the improvement in the leadership style of the Chairman from the employees' perspective during the Pre- and Post-ODI periods. The result in Table 3 shows that there is a statistically significant improvement in the

scores between Pre-ODI (Mean = 2.51) and Post-ODI (Mean = 3.07) for the leadership style of the Chairman (t = -6.182, with p-value less than 5%). As such, the null hypothesis is rejected. It is also noted that the Post-ODI score was in line with the ideal situation preferred by the employees at 3.02 (Consultative systems 3/C2).

B. Research hypothesis 2

H₂₀: There is no significant difference between Pre-ODI and Post-ODI leadership style (CEO).

The result of the paired t-test in Table 3 shows that there is a statistically significant improvement in the scores between Pre-ODI (Mean = 2.77) and Post-ODI (Mean = 3.19) for the leadership style of the CEO ($t = -5.75$, with p-value less than 5%). As such, the null hypothesis is rejected. It is also noted that the Post-ODI score was in line with the ideal situation preferred by the employees at 3.07 (Consultative systems 3 /C2).

The rejection of the null hypothesis could be inferred that there is a causal relationship between ISC-ODI and the leadership style of the Chairman and CEO and proved the Action Research Framework to be valid.

C. Research hypothesis 3

H₃₀: There is no significant difference between Pre-ODI and Post-ODI job satisfaction.

The paired t-test result of the Job Satisfaction Survey in Table 3 shows that there is a statistically significant improvement in the scores between Pre-ODI (Mean = 3.45) and Post-ODI (Mean = 3.87) for employee job satisfaction ($t = -5.264$, with p-value less than 5%). As such, the null hypothesis is rejected and H_{3a} is accepted. The rejection of the null hypothesis hence could be inferred the causal relationship between the ISC-ODI and employee job satisfaction.

Qualitative findings on ISC-ODI, Leadership Coaching, and Feedback on Job Satisfaction

A. Integrated Strategic Change Process, activities, and outcome

Having gone through the 10 steps of the modified strategic change framework, the results could be summarized by the diagram shown in Figure 6.

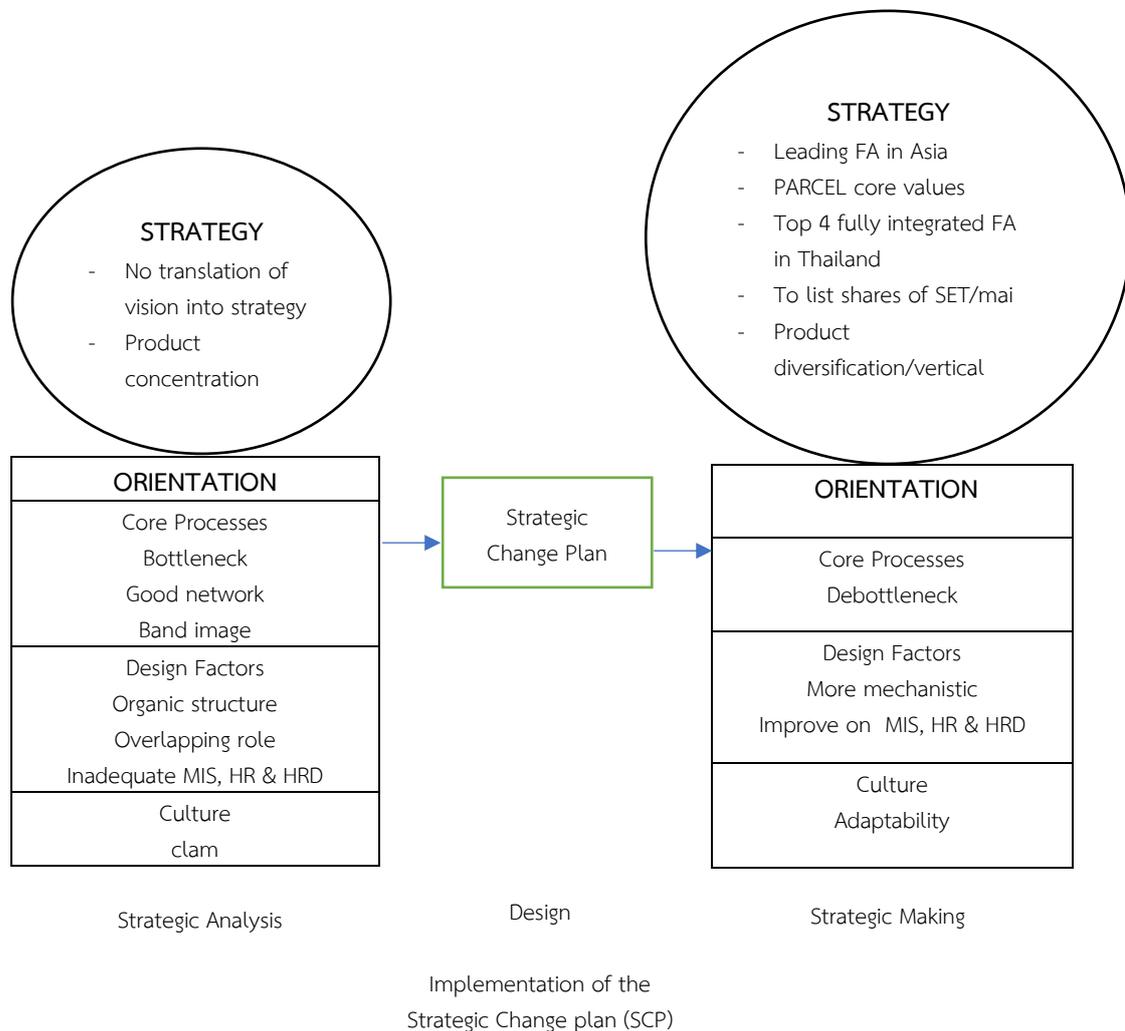


Figure 6 The ISC model with strategic orientation analysis

B. Developing Strategic Change Plan (SCP)

Following the strategic planning and the Business Model Canvas (BMC) workshops, the 7 working teams (3 senior-level officers, 4 AVPs, and below) were asked to present their respective BMC for both existing and new business lines. The

teams combined the plans into the company's 3-Year Activities Change Plan.

The proposed new business lines would add THB 124.77 million or 34% to the total ABC revenues by 2024 and would hence reduce the risk of product concentration by about one-third. The projected revenues are to grow up to THB 392 million in 3 years with an approximate



rate of 39% gross profit margin. At this rate, ABC should be financially qualified for listing on the stock exchange by year 4.

C. Leadership intervention

The Decision-Making Tree interview results in Table 5 confirmed the leadership style of the Chairman as Benevolent Authoritative which is comparable to Autocratic 2.

However, for the CEO, the Pre-ODI score indicated a mild Consultative leadership style as opposed to Autocratic from Decision Making Tree. A detailed response to questions number 4, 6, and 7 then showed an inclination toward his classification as an A2 leader.

The observed outcome of the ISC-OD Intervention is summarized in Table 4.

Table 4 The observed outcome of the ISC-ODI

Research objectives	ODI	Outcome
Co-creation of new strategies by all employees	ISC-ODI workshops	Active participation by all employees, resulting in job satisfaction
Growth strategy development	ISC-ODI workshops	Strategic Orientation, 3-Year Activities Change Plan with projected 160% growth in revenue within 3 years and diversified service lines.
Qualified for listing on SET/mai in 5 years	ISC-ODI workshops	Close to THB400 million revenue projection by year 3 with 39% gross profit margin.
Improvement in leadership style, and job satisfaction	ISC-ODI workshops/Coaching sessions	Statistically significant improvement on Post-ODI Leadership and Job Satisfaction Survey Results and Content Analysis on Decision Tree Interviews.

Table 5 Comparison of results from Likert System Survey and Decision-Making Tree Interview Assessment

	Likert System Survey (Pre-ODI)	Decision-Making Tree (Pre-ODI)	Ideal (Pre-ODI)
Chairman	Benevolent Authoritative (System 2)	Autocratic 2 (A2)	Consultative (System 3)
CEO	Mild Consultative (System 3)	Autocratic 2 (A2)	Consultative (System 3)

Conclusion

The quantitative and qualitative results revealed significant improvement in the top executives' leadership style and employee job satisfaction because of ISC-ODI. The process involved the co-creation of the first-time ever Strategic Change Plan by the employees to serve the mutually agreed corporate vision and goals.

Unlike the strategic planning process of many corporations in which strategic planning is just an annual activity set by the executives to establish the future revenue and expense budget, the ISC process requires the participation and collaboration of all team members of the organization. With a combination of the Business Model Canvas, junior employees could come up with innovative ideas on unconventional business models and the supporting infrastructure. It is this active participation that creates good communication and a better understanding of the needs of all stakeholders as well as the willingness to implement the co-created strategy in achieving the shared vision and corporate goals.

This present research has met the objectives of assessing the relationship between the ISC-ODI, leadership style, and employee job satisfaction. The

company has been successful in the development of its first Strategic Change Plan with full participation from the employees and the process resulted in the improvement of leadership style, and employee job satisfaction at the Post-ODI stage.

Despite the positive outcome of the intervention, organization development is a continuous process, and the company must continue to improve by implementing the strategies and organizational plans to convert the company's vision into reality.

The implication of the study for the current theory

This was the first time that the Integrated Strategic Change (ISC) in combination with the Business Model Canvas framework was applied to prove the causal relationship between the leadership style and job satisfaction theories for a medium-sized consulting firm with limited resources as compared to major corporations. The research demonstrated that job satisfaction and participative leadership were made possible with employees' full participation in the strategic planning process. This practice could be replicated to help consulting firms develop strategies and organizational structures which are suitable to the



prevailing situation and resources while keeping employees happy with their careers and providing them the ability to co-create new business opportunities for their organizations

Limitations and recommendations for future research

This is a case study of only one consulting firm out of many. To generalize results for the financial consulting industry,

more case studies would be needed to reconfirm the positive impact of ISC-ODI with the full implementation of the Strategic Change Plan (which was not covered in this study). Cross-sectional studies in this area are also encouraged with the resulting classification of companies according to their group size (large, medium, small-sized consulting firms).

References

- Alkhafaji, A. F. (2003). *Strategic management: Formulation, implementation, and control in a dynamic environment*. The Haworth Press, Inc.
- Ching, H. Y., & Fauvel, C. (2013). Criticisms, variations, and experiences with business model canvas. *European Journal of Agriculture and Forestry Research*, 1(2), 26–37. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=7A76F43B9AC2A88563176A1DFB21E986?doi=10.1.1.452.1207&rep=rep1&type=pdf>
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2008). *Organization development & change, 9th edition*. South-Western Cengage Learning.
- Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology is a proposition in a design science approach*. http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder_PhD_BM_Ontology.pdf
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers (The Strategyzer series)*. John Wiley & Sons, Inc.
- Samosudova, N. V. (2017). Modern leadership and management methods for development organizations. *MATEC Web of Conferences*, 106, 08062. <https://doi.org/10.1051/matecconf/201710608062>
- Stavros, J. M., & Cole, M. L. (2014). SOARing towards positive transformation and change. *The ABAC ODI Journal*, 1(2), 10–34.

Research and development of children and youth television program monitoring system

Chanettee Tinnam

Faculty of Communication Arts, Chulalongkorn University 254 Phayathai Rd., Pathumwan, Bangkok 10330

E-mail: chanettee_tinnam@yahoo.com

Tortrakool Ubolwatra

Faculty of Communication Arts, Kasem Bundit University 1761 Pattanakarn Rd., Suanluang, Bangkok 10250

E-mail: tortrakool.ubo@kbu.ac.th

Phichate Phimcharoen

Faculty of Communication Arts, Kasem Bundit University 1761 Pattanakarn Rd., Suanluang, Bangkok 10250

E-mail: phichate.phi@kbu.ac.th

Correspondence concerning this article should be addressed to **Chanettee Tinnam**, Communication Arts, Chulalongkorn University, 254 Phayathai Rd., Pathumwan, Bangkok 10330

E-mail: chanettee_tinnam@yahoo.com

Received date: November 29, 2021 Revised date: January 11, 2022 Accepted date: March 8, 2022

Abstract

PURPOSES: To develop and implement an online monitoring system for children's and youth TV programs. **METHODS:** Research and development were used as approaches for developing the online monitoring system. The sample groups were children's programs from five TV channels, namely, popular channels (Work Point Channel, Channel 3HD, and Channel 7), a public media channel (ThaiPBS Channel), and a family channel (MCOT Family Channel). Program evaluators were groups of children, youth, parents, the general public, media producers, and working groups on children and youth. **RESULTS:** The criteria in the online monitoring system for children's and youth television program content evaluation were: 1) Unsafe and uncreative program content, 2) Safe and creative program content, and 3) Types of program quality. The reliability coefficient of criteria was 0.812. **THEORY/POLICY IMPLICATIONS:** The children's and youth television program monitoring system is able to evaluate children's and youth television programs without limitation on time or place. The summary and results will be displayed automatically after evaluation.

Keywords: Television programs, media monitoring, children and youth



การวิจัยและพัฒนาระบบการเฝ้าระวังเนื้อหารายการโทรทัศน์สำหรับเด็กและเยาวชน

ชเนตตี ทินนาม

คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 254 ถนนพญาไท แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร 10330

E-mail: chanettee_tinnam@yahoo.com

ต่อตระกูล อุบลวัตร

คณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต 1761 ถนนพัฒนาการ แขวงสวนหลวง เขตสวนหลวง กรุงเทพมหานคร 10250

E-mail: tortrakool.ubo@kbu.ac.th

พิเชษฐ พิมพ์เจริญ

คณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต 1761 ถนนพัฒนาการ แขวงสวนหลวง เขตสวนหลวง กรุงเทพมหานคร 10250

E-mail: phichate.phi@kbu.ac.th

ติดต่อผู้เขียนบทความที่ **ชเนตตี ทินนาม** คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 254 ถนนพญาไท แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร 10330

E-mail: chanettee_tinnam@yahoo.com

วันที่รับบทความ: 29 พฤศจิกายน 2564 วันที่แก้ไขบทความ: 11 มกราคม 2565 วันที่ตอบรับบทความ: 8 มีนาคม 2565

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาและทดลองใช้ระบบการเฝ้าระวังเนื้อหารายการโทรทัศน์สำหรับเด็กและเยาวชน **วิธีวิจัย** การวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างระบบการประเมินรายการโทรทัศน์สำหรับเด็กและเยาวชนแบบออนไลน์ กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย รายการโทรทัศน์สำหรับเด็กและเยาวชนจาก 5 ช่อง ได้แก่ ช่องยอดนิยมน (ช่อง Work Point ช่อง 3HD และ ช่อง 7) ช่องสื่อสารสาธารณะ (ThaiPBS) และช่องที่มีเนื้อหาสำหรับเด็กและเยาวชน (ช่อง MCOT family) ผู้ทำหน้าที่เป็นผู้ประเมินรายการประกอบด้วย กลุ่มเด็ก กลุ่มเยาวชน กลุ่มพ่อแม่ผู้ปกครอง กลุ่มประชาชนทั่วไป กลุ่มผู้ผลิตสื่อ และ กลุ่มคนทำงานด้านเด็กและเยาวชน **ผลการวิจัย** เกณฑ์ที่อยู่ในระบบเพื่อการประเมินคุณภาพรายการ มี 3 ด้าน คือ 1) คุณภาพเนื้อหารายการที่ไม่ปลอดภัยไม่สร้างสรรค์ 2) คุณภาพเนื้อหารายการที่ปลอดภัยและสร้างสรรค์ และ 3) คุณภาพด้านรูปแบบรายการ โดยค่าความเชื่อมั่นของการเกณฑ์การประเมินเท่ากับ 0.812 **นัยทางทฤษฎี/นโยบาย** ระบบการเฝ้าระวังเนื้อหารายการโทรทัศน์ เป็นระบบการประเมินคุณภาพรายการโทรทัศน์สำหรับเด็กและเยาวชนแบบออนไลน์ โดยไม่มีข้อจำกัดด้านเวลาและสถานที่ ที่ยังสามารถสรุปและประมวลผลการประเมินพร้อมแสดงผลแบบอัตโนมัติได้ทันทีภายหลังทำการประเมิน

คำสำคัญ: รายการโทรทัศน์ การเฝ้าระวังสื่อ เด็กและเยาวชน

Introduction

A survey of content quality in broadcast radio and television, conducted by the National Broadcasting and Telecommunications Commission (2014), revealed that children's and youth programs in Thailand were of moderate quality. To elevate the content quality, the broadcasting sector must overcome several challenges: a limited amount of content that encourages children's creative learning and development, a low application of technology and innovation in content production, and a lack of consistency in examining and monitoring violent and pornographic content.

Systems generally used for evaluating TV program quality are quantitative popularity ratings. Popularity ratings of Thai TV programs, operated by Nielson Co. Ltd., are also quantitative ratings, rather than qualitative ones. A quantitative rating method merely asks two questions: 1) whether viewers turn on the TV and 2) viewers choose to watch which programs (Chantalert, 2005).

Measuring popularity by counting the numbers of viewers is an indicator of survival among TV programs. Programs that feature entertainment and chase sensational issues always receive high viewership. TV programs, then, shun quality content. It is skeptical that quantity ratings would include all groups of a target audience in the samples. Furthermore, quantity ratings cannot distinguish children and youth from other

groups of a target audience, neither can they fully reflect the nature of a fragmented audience in the age of media convergence.

Therefore, it is important to develop quality ratings to counterbalance the influence of quantity ratings that gear media direction. By having the online community evaluate the programs shortly after being broadcast, an alternative tool for measuring the quality of children's and youth programs has been developed. This is another way to promote media watching and media literacy in a civil society. The people sector can directly evaluate the programs and voice their opinions. Concurrently, program producers can receive feedback, knowing how viewers think about their programs. This online tool is in real time and interactive. It offers fast and effective responses. More importantly, it can serve as a media lab, filled with sets of knowledge on program evaluation that allow a civil society to volunteer to test the actual evaluation system. By developing tools for measuring program quality, children and youth can be immune from negative impact of the media. In doing so, they must be able to access, analyze, evaluate, and communicate media information in a variety of ways in society.

This research article explains how a monitoring system for children's and youth TV programs or www.mongtvdek.com has been

developed and implemented. Thai society would have a tool for evaluating the quality of children's and youth TV programs and the online community, such as children, youth, parents, media producers, working groups on children and youth, and the general public would be able to participate in the evaluation of children's and youth programs.

Objectives

To develop and implement an online monitoring system for children's and youth TV programs.

Literature review

The present researchers used the concept of media monitoring as a model to develop a monitoring system for children's and youth TV programs in Thailand. Monitoring is a key mechanism of counter-democracy. After WWII, in the late 1940s, the Hutchins Commission's affirmation of the roles of mass media in a democratic society, later called theory of responsibility, reminds us that it is imperative to have a mechanism for regulating the media and for maintaining their obligation to social responsibility and duty to citizens, without any pressure from either the state or the private sector. (Cedillo & Carretero, 2016)

Media monitoring strongly involves civic roles. Through activism and social movements, citizens can exercise their rights to communicate and to withdraw power from the media institutions. It is crucial to promote media literacy in order

to build critical awareness in civil groups and the media. Monitoring is an intermediary between citizens and the media. Monitoring is a catalyst for an audience's critical feedback to the media. Monitoring is a medium between a civil society and a communication system that is connected to consumers. (Cedillo & Carretero, 2016)

The development of a monitoring system for children's and youth TV programs in Thailand used the concept of media monitoring. www.mongtvdek.com was a system that served as a tool for citizens to exercise their right to provide feedback on the quality of children's and youth programs as they wish. The determination of content quality must be independent from the state and the private sector. It must support media literacy to build up critical awareness in civic groups and the media. It must also develop the potential of the citizens to make use of quality TV content for children and youth.

Research methods

The present researchers applied research and development (R&D) as methodological approaches. Firstly, to construct a set of evaluation criteria that was applicable to the Thai context, the research team gathered and synthesized criteria for evaluating the quality of children's and youth TV programs used in Thailand and in other countries. The focus group discussion was applied for the

criteria's validity testing and the reliability coefficient of criteria was 0.812. An online evaluation system, www.mongtvdek.com, was developed and tested. The system was used for evaluating children's and youth programs broadcast on the WorkPoint channel, Channel 3HD, Channel 7, Thai PBS (Thai Public Broadcasting Service), and MCOT Family channel, on Saturday and Sunday, from July to September of 2018. The evaluation results would be reported on the website, www.mongtvdek.com. Six groups of evaluators from the online community were volunteers, who were children, youth, parents, media producers, working groups on children and youth, and the general public. The assessment system was designed to possess those question sets under the same criteria but use different languages for diverse target groups.

Results

1. The Development of a Monitoring System for Children's and Youth TV Programs

The monitoring system for children's and youth TV programs was developed by using digital technology that integrated texts, graphics, videos, and webpages. The system was web-based and online. By signing into the system www.mongtvdek.com (Figure 1), evaluators would be able to evaluate the programs anytime and anywhere, as long as they were connected to the internet. The system comprised messages, program analysis, video clips of re-run programs, summaries, and evaluation results. Once an evaluator completed an evaluation session and clicked "Send," the results would be processed, analyzed, and reported simultaneously. Evaluation results would be displayed in color-coded scores (Figure 2). It can be said that www.mongtvdek.com creates interactivity with users. Data from users would be processed and used for immediate interaction. This makes the evaluation interesting and responsive.

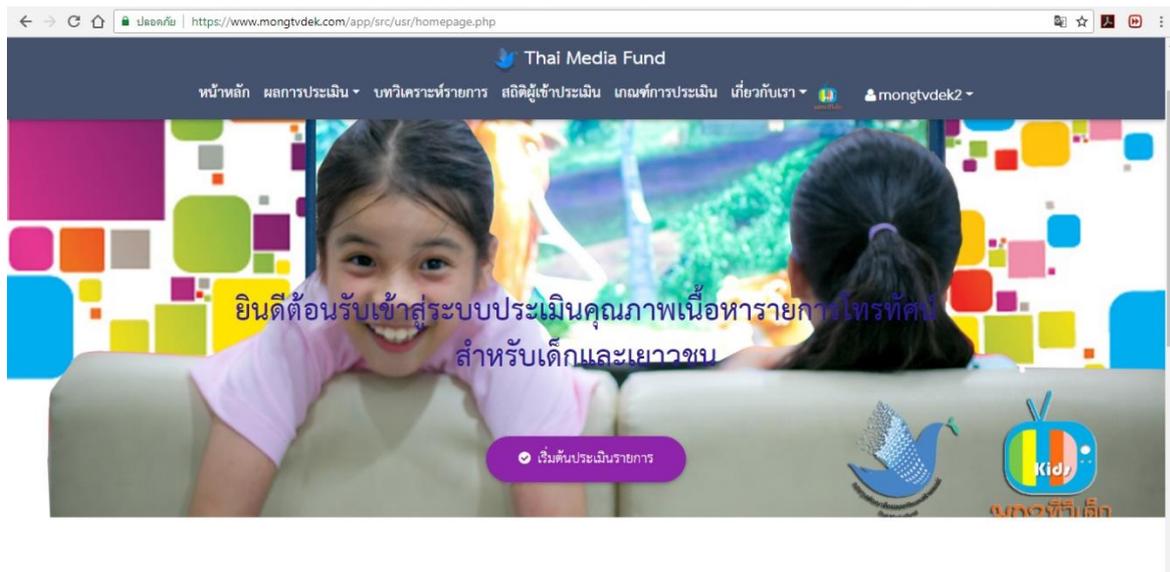


Figure 1. Homepage of www.mongtvdek.com

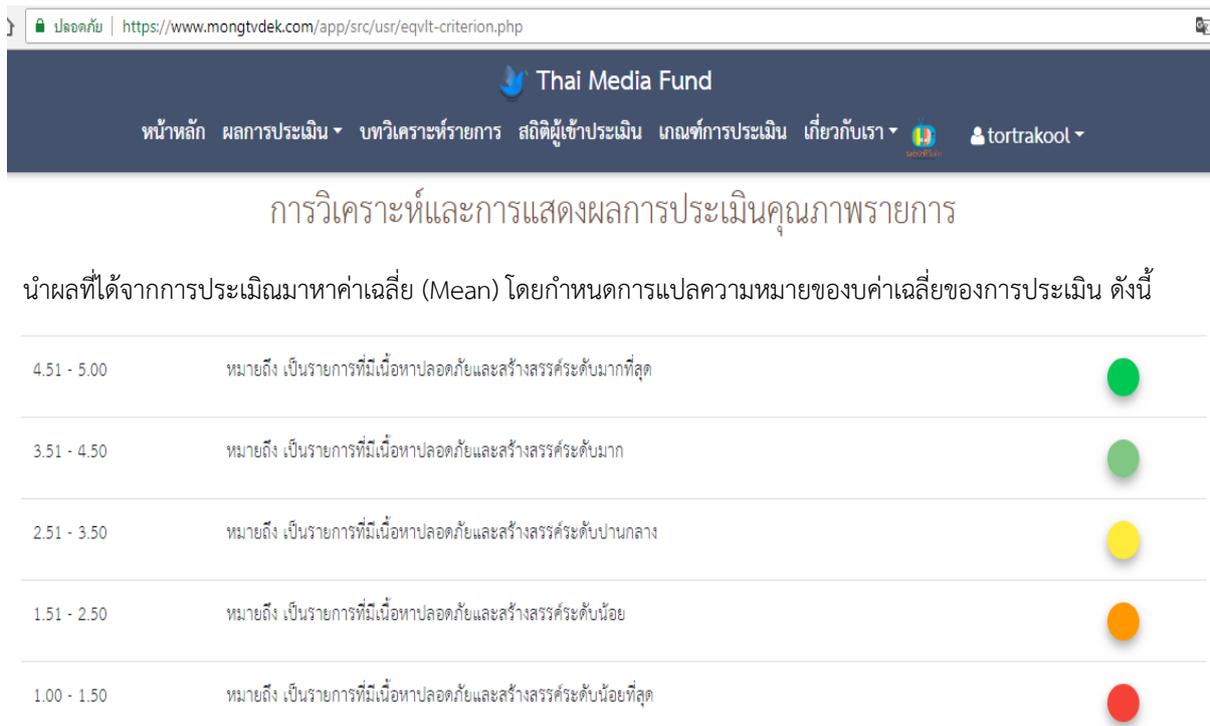


Figure 2. Evaluation results displayed in color-coded scores

The main menu includes:

Home: This menu is used for returning to the homepage.

Results: This menu shows weekly reports of the program evaluation results.

Program Review: This menu shows weekly analysis results of each individual program.

Statistics of Evaluator: This menu shows the numbers of visitors who engaged in the program evaluation presented, according to the groups of evaluators.

Evaluation Criteria: This menu shows evaluation criteria, rating criteria, data interpretation, and forms of evaluation reports.

About Us: This menu shows visions, missions, working committee, data protection, and FAQs. Apart from the list of menus, there was a human icon at the bottom of the list. Users could click on this icon to register and sign in. Also, on the front page of the system, there is a button "Enter Evaluation System." Users could click on this button to access program evaluation pages.

Evaluators chose the programs they want to evaluate by clicking on the name of the program. Evaluation items are listed on the right-hand side of the page. There are three main aspects of evaluation criteria. These criteria are developed from a study on standards of children's and youth TV programs, case studies of program monitoring criteria used in Thailand and other countries, and ethical concerns for children's and youth programs. The research team integrated common characteristics of all these criteria and adopted them as criteria for evaluating the quality of children's programs as follows:

1) Unsafe and uncreative program content

Violence refers to acts of violence against oneself, other human beings, places, objects, and animals, as well as the justification of violence and support of aggressive attitudes.

Sex refers to a portrayal of nudity and sexualized dress, showing off the body to reveal sexual parts, a portrayal of sexual intercourse, both real and imagery, showing off sexual parts while having sex, sexual abuse, and sexual stereotypes that lead to misperceptions about gender and sexuality.

Crime refers to a normalization of crime, an appraisal of criminals, and displaying a process of crime without referring to its negative consequences.

Bias/Discrimination refers to an expression of bias or discrimination that dehumanizes or minimizes human dignity, a violation of human rights, discrimination on the basis of race, ethnicity, skin complexion, body condition, gender, sexuality, education, living condition, locality, economic status, religion, belief, value, political belief, custom, and language.

Language refers to incorrect grammatical use, rudeness, inappropriate body language, sarcasm, negative meaning, hate speech, aggressive language, and demeaning language that dehumanizes characters, guests, and viewers.

Drugs refers to a portrayal of drug abuse, smoking, drinking, mentioning about drugs without referring to its negative consequences and legal prohibition. A program must point out that distribution and use of narcotic drugs is illegal.

Fear/Anxiety refers to a presentation of graphic content inconsiderate of viewers' feelings, story of credulity, and absurdity that causes children fear and anxiety without explaining causes and consequences.

Distorted Facts refers to distorting a program's content to cause misunderstanding in children.

2) Safe and creative program content

Imparting knowledge means that program content offers well-rounded integrative knowledge that is fun, easy to understand, suitable for child development, and a development of academic knowledge, such as mathematics, sciences, technology, language, music, sports, and history.

Skill development means that a program's content promotes thinking, analytical and questioning skills, a development of life skills, social skills, and occupational skills to be useful in the future, and a development of media and technology literacy skills.

Creative thinking refers to promotion of imagination and creativity.

Entertainment means that a program offers fun and entertaining content that is suitable for age groups.

Well-being refers to a promotion of well-being for children in mind, body, emotion, and intellect.

Relationship refers to promotion of a good relationship with family members, community, and society.

Social responsibility refers to cultivation of a volunteering spirit, social responsibility, democratic consciousness, environmental awareness, and good social norms and values.

3) Types of program quality

Program hosts must understand the nature of children, be able to reinforce positive energy toward children, be role models for children, be compassionate, get along well with children, be competent facilitators who can handle immediate situations, and use language correctly.

Creating children's participation means that the program must offer children an opportunity to participate in the program as a host, competitor, guest, or storyteller, as well as to co-design the program and provide feedback through various channels.

Advertisements suitable for children means that the program chooses to advertise products that are not dangerous for children and that avoid product tie-in.

Suitable length and airtime mean that the program is broadcast within a period of time that is suitable for children; for example, in the evening from 4:00 - 6:00 PM., after school, and in the morning from 7:00 - 9:00 AM., on Saturday and Sunday. The length of the program should not be too long. Children should spend time doing other activities, too.

Songs, music, and sounds appropriate for children means that the use of songs, music, and sounds should encourage learning, be interesting, and be easy to remember. The songs, sounds, and music should help build imagination and creativity, and be entertaining.

2. Evaluation results and a content-monitoring system for children's and youth TV programs

The research team developed a web-based program evaluation system, www.mongtvdek.com, and opened the system to the online community for three months. During the three-month period, between July and September of 2018, 950 evaluation sessions were conducted. A majority of the evaluation sessions was conducted by the youth group (685 sessions), followed by the general public (88 sessions). The children's group was the least likely to engage in the evaluation (26 sessions).

The July evaluation results revealed that Tung-Sang-Tawan Show received the highest evaluation score (4.49), with a high level of safe and creative content. The second show was Mho-Khao-Mho-Gang Show (4.43), also with a high level of safe

and creative content. The program that received the lowest score was Sung-Thong Drama Series (3.28), with a moderate level of safe and creative content.

In August, Tung-Sang-Tawan Show still received the highest score (4.77), with a very high level of safe and creative content. The second show was Mho-Khao-Mho-Gang Show (4.68), also with a very high level of safe and creative content. The program that received the lowest score was Sung-Thong Drama Series (3.54), with a high level of safe and creative content.

In September, Kha-Buan-Karn-FUN-Num-Nom Show received the highest score (4.84), with a very high level of safe and creative content, followed by Tung-Sang-Tawan Show (4.83), also with a very high level of safe and creative content. Sung-Thong Drama Series (3.66) received the lowest score with a high level of safe and creative content.

When considering the evaluation results according to the six groups of evaluators; children, youth, parents, the general public, media producers, and working groups on children and youth (Figure 3), the findings were as follows

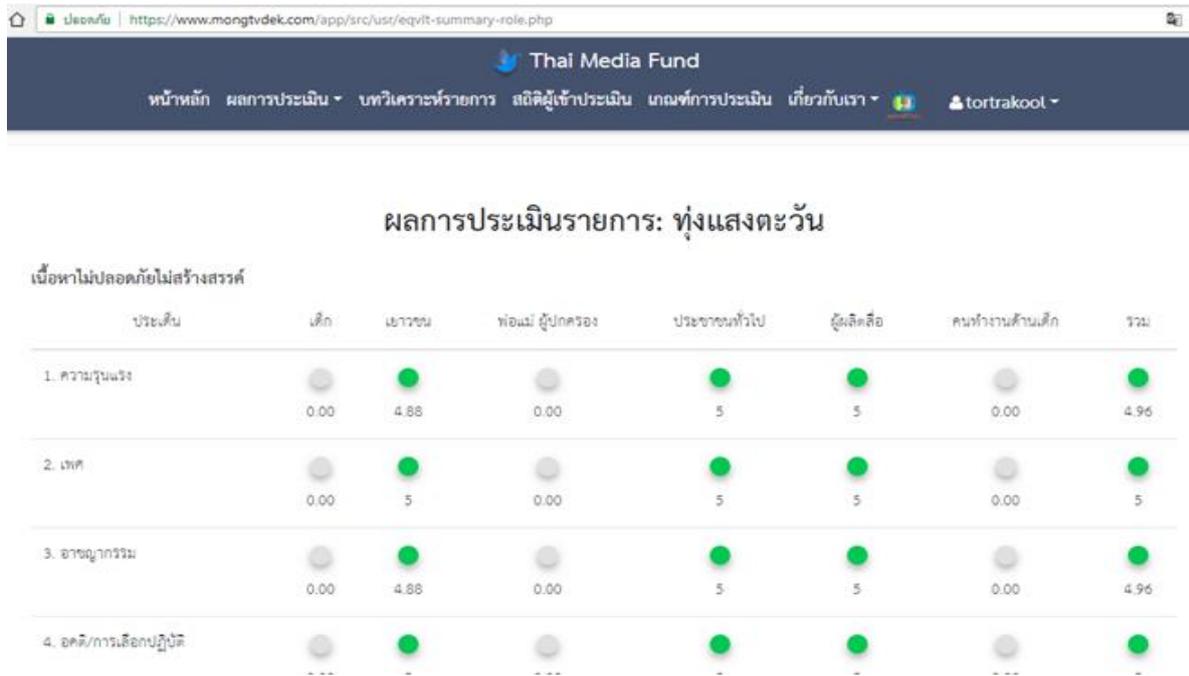


Figure 3. Evaluation results according to the six groups of evaluators; children, youth, parents, the general public, media, and working groups on children and youth.

1) Evaluators in the Children’s Group
 Evaluators in the children’s group voiced that in some weeks a level of safety and creativity of the three programs; Fah-Lab-Dek, Davinci Code Dek, and Sung-Thong, was lower than high in the aspects of knowledge, skill development, creativity, well-being, relationships, social responsibility, children participation, advertisement, airtime, sound, and other technical issues.

2) Evaluators in the Youth Group
 It was found that in some weeks, all the nine programs had a level of safe and creative content lower than high in the aspects of well-being, relationships, social responsibility, length of the program, sound, and other technical issues.

3) Evaluators in the Parents’ Group

The three programs; Fah-Lab-Dek, Davinci Code Dek, and Sung-Thong, according to evaluators in the parents’ group, in some weeks, had a level of safe and creative content lower than high in the aspects of distorted facts, knowledge, skill development, creative thinking, well-being, relationships, social responsibility, advertisement, airtime, length of program, sounds, and other technical issues.

4) Evaluators in the General Public Group

There were five programs; Fah-Lab-Dek, Davinci Code Dek, Disney Club, Sung-Thong, and Little Cook, that evaluators in the general public group rated at a level of safe and creative content lower than high in the aspect of knowledge.

5) Evaluators in the Media Group

There were four programs; Fah-Lab-Dek, Tung-Sang-Tawan, Davinci Dek, and Disney Club, that evaluators in the media group rated at a level of safe and creative content lower than high in some weeks. However, common aspects of these four programs were not found.

6) Evaluators in the working groups on children and youth

The two programs; Fah-Lab-Dek and Davinci Code Dek, according to evaluators in the working groups on children and youth, in some weeks, had a level of safe and creative content lower than high in the aspects of violence, fear/anxiety, distorted facts, knowledge, skill development, well-being, relationships, social responsibility, program hosts, sounds, and other technical issues.

3. Outstanding features of the children's and youth TV monitoring system

1) Evaluation criteria, inclusive of both positive and negative aspects

The online community can use these criteria as a benchmark to differentiate safe and creative media from low quality media. Having a variety of aspects can point to ethical issues surrounding children's and youth TV programs. At the same time, having criteria on positive aspects helps empower media producers who create high quality work.

2) User friendly and no limitation of place or time

With an internet connection, evaluators can access this web-based

evaluation system any time after the programs have been broadcast. Furthermore, weekly summaries of program analysis and re-run programs are available within the system. These data help support evaluators in considering and making decisions.

3) Automatic and real time results Summary and evaluation scores that are coded in colors will be displayed spontaneously after an evaluator clicks to send her/his evaluation to the system. This real time data processing and reporting enables www.mongtvdek.com to have an interactivity with users. Data from users will be processed and fed back to users. This makes the evaluation interesting and responsive.

4) Adding variation to the program evaluation system

Most program evaluation systems in Thailand are quantitative that are led by Nielsen Media. While qualitative ratings have been mentioned in academia; nevertheless, actual implementation is rare. In evaluating children's and youth TV programs, popularity ratings, alone, cannot measure the success of the programs.

5) Participatory culture

By opening up an opportunity for children, youth, parents, working groups on children and youth, media producers, and the general public to be involved in the evaluation, a participatory culture has been created. According to the concept of an inclusive society, all stakeholders of the children's and youth programs are

counted. The more participation from various stakeholders that is created, the more society will learn from diversity, leading to the integration of a new body of knowledge and innovation that is more responsive to the needs of society.

6) Evaluation results determined by the public; the public determines content quality

To counterbalance the influence of quantity ratings that treat viewers as mere numbers in exchange for sponsorships, this evaluation system allowed the people sector to participate in quality rating, and the evaluation results can determine the content quality.

This can reverse a paradigm of media impact theory whereby the media has the power in determining content quality. According to the media's political economy, infrastructure (economy, media ownership, and capital) determines superstructure (thought and social consciousness). This can lead to the change that a people sector or online citizens can determine the quality of media content. Quality determined by the power of people could become a new consciousness of society.

7) Encouraging a culture of continuous monitoring of children's and youth programs

Monitoring of children's and youth programs in Thailand has been conducted, case by case, depending on a social issue emerging at the time. However, such monitoring is not consistent and is passive. Having a monitoring system that is

consistent and that everyone can assess will enable a new culture to monitor children's and youth programs. This is an active approach to media monitoring. Such a monitoring system can empower and mobilize a society if communicated to a wider public for a longer period of time. It can move forward a change in policy formation and implementation in the government sector, media regulation organizations, and professional media organizations.

8) Giving voice to children and youth in society

Children and youth take part in the evaluation of TV programs. According to the principles of a democratic society and human rights, every voice in society is valued, regardless of age.

9) Non-bias evaluation results, independent from the state and capital

The evaluation results derived from this monitoring system www.mongtvdek.com can determine the media quality through the eyes of the people, independent of the influence of state, capital power, pressure in the economic system, society, politics, and foreign countries.

10) Being a media lab from the actual implementation

This monitoring system serves as a media lab for children's and youth program quality ratings. It gathers and stores sets of knowledge about the quality of children's television. Evaluation results, video clips, and program analysis will become a knowledge store. It is a media

operational lab; media producers can make use of the data in improving their programs, immediately after the broadcasts. Furthermore, academia, civil society, and the general public can benefit from the information system, free of charge.

Conclusions and discussion

This study makes use of the key features of digital media in researching and building participation from the online community. Being digital makes the world connected more easily and faster through the internet. A large amount of dispersed information can be transferred instantaneously. Digital media, thus, play an important role in various aspects of communication, education, and research, as well as in presenting information, entertainment, and in being search engine tools. Relying upon digital media, www.mongtvdek.com, is a system for monitoring children's and youth TV programs that integrates texts, graphics, video clips, and webpages. The monitoring system uses computer technology to create web-based messages and content that can be distributed to target groups via the internet. Evaluation sessions can be conducted online through the web-based system that is equipped with texts, re-run video clips, and instant evaluation reports. Once an evaluator completes the evaluation session and clicks the "Send" button, evaluation results will be instantly processed,

summarized, and displayed in color-coded scores. It can be said that with this real time evaluation process, www.mongtvdek.com is a system that can create interactivity with users, making TV program evaluation more interesting and responsive.

Regarding media exposure behavior, not only can audiences in the digital age access various information channels, but they are also selective in using the media that accommodate their lifestyles. For example, they prefer to watch TV programs any time: they want ("my time") rather than following scheduled primetime programs. Having an online quality evaluation system that overcomes a limitation of time and space is, then, responsive to the audience's lifestyles. Measuring audience behavior no longer needs to be done while watching primetime TV. Children and youth born after the year 2000 are digital natives. They became familiar with digital technology shortly after they were born. This research uses digital technology in the form of an online evaluation system. Those who access www.mongtvdek.com can evaluate programs for children and youth without any limitation of time or space.

Furthermore, www.mongtvdek.com promotes a transformation of the audience into online citizens who can influence program quality. In Thailand, monitoring of the media, especially children's and youth programs, operated

by the people sector, is issue-based or situation-based. People-sector organizations working on children's and youth protection will monitor and investigate TV programs only when their content is likely to violate children's rights, is violent, or is unsuitable for children. This is a passive approach to media monitoring. However, in the age of a changing media landscape and the convergence of technology, the audience in the digital age is no longer a passive audience of mere readers, viewers, and listeners, but rather an active audience. In this case, the active audience, as online citizens, takes on a great role in determining content quality by engaging in the online evaluation system www.mongtvdek.com. By doing so, it has challenged the capital system and the government, that have long been regulating standards of children's programs in Thailand.

www.mongtvdek.com is a system in which the audience can investigate the media. It demonstrates how "civil citizens" can get involved in the media-monitoring mechanism in a participatory, democratic society. Media monitoring should not be regulated by the state, neither should it rely upon self-regulation among media professional organizations. The more advanced media technology is, the more the media are empowered to become an industry for manufacturing information and entertainment. It is necessary for an audience to be active. Taking on the role of an active audience is

a key to prevent the public, especially children and youth, from easily falling victim to the negative impact of media. When the media structures have become more and more complicated, and the conflicts between business interests, political power, and media social responsibility have become higher and higher, the emergence of social groups to monitor the work of the media is crucial.

Movements have emerged in many countries all over the world, especially where the rights and freedom of people are supported. In the age of media convergence, an audience is challenged and turns into a niche audience. Segment after segment of an audience emerges. At the same time, these dispersed segments of audience must exist under diversity to create safe media for children and youth. www.mongtvdek.com is, therefore, a system that focuses on the existence of segments. This evaluation system is designed to categorize evaluators according to age group and role status, in relation to children and youth. Evaluators are groups of children, youth, parents, media producers, the general public, and working groups on children and youth. The aim is to minimize inequality in determining quality content. It is a creation of participatory culture through a democratic, people sector. It will lead to an opening of the public sphere that is beyond the direct control of the state and does not belong to any economic capital. It is a sphere of the people in exercising the power of negotiation to determine

content quality for children's and youth TV programs. It enables the networks of media monitoring via the internet system so that in the future, these networks will be connected, and exchange and support one another in working for children and youth. Media monitoring will be made powerful through this diversity of channels.

www.mongtvdek.com is a public sphere that prioritizes the rights and roles of a civil audience which gathers to voice their opinions concerning children's and youth TV programs. A culture of media watching will be expanded and become a mainstream of the Thai society. Mainstreaming will create a thinking culture that is more outstanding than others and make it a mainstream. People will absorb the thinking and feel persuaded to accept this social reality. To this point, a resistance to the quantity ratings prevails, and the distribution of unsafe and uncreative children's and youth media content will cease.

The development of quality ratings is crucial to Thai society in order to counterbalance the influence of quantity ratings on media content. www.mongtvdek.com is a system in which the online citizen, rather than the state, the capital, or even academics can determine the content quality of children's and TV youth programs. Criteria for evaluating children's and youth TV programs must be a mechanism to build a balance of power that is responsive to the

needs of children and accessible to diverse groups of children. Criteria for measuring the quality of children's and youth programs must not be standardized or monopolized by any single person. Lemish (2010) said, "The meaning of quality program is entangled with issues of power hierarchies: who defines what quality is and on whose behalf? How is quality judged differently for different audiences?"

Recommendations

1. The government should continually advocate for this system as a tool for quality reflection on children's television programs and readily support the facet of public relations to increasingly promote it as the current trend in society. In addition, strong networking should be accomplished, especially the child and youth network within the networking collaboration with numerous related organizations.

2. Establishing insightful understanding and a culture of assessment is considered the primary process of acquiring significant and solid data for gearing up for the creative development process. As Thai society is unaware and unconcerned about participation in the assessment process and the role of the evaluator, it might be viewed that the assessment process is unrelated with oneself, but instead, with other people. Consequently, an avoidance of being the evaluator critically occurs.

3. With regard to the approach in developing the system, www.mongtvdek.com, the researchers perceived that if a webpage is developed and improved, that has considerable varieties and relates to six groups of evaluators, it will probably attract a lot of attention. With this concern, the researchers have already designed the central standard format; therefore, if the Safe and Creative Media Development Fund wishes to continue the project, the webpage should be improved upon to have a high level of variety, in accordance with the evaluators.

4. It is advisable to increase the number and genres of the programs and the commercial breaks which were evaluated. In addition, this research is a systematic experiment. With the ongoing project, the researchers considered that children and youth in daily life have watched not only the children's and youth programs, but also other programs with their parents. This is considered an interesting issue whether other programs will affect and meet the quality, or not, because one cannot avoid watching other programs

References

- Cedillo, G. R., & Carretero, A. B. (2016). Analysis of media observatories in Spain: A tool for civil society in media reform processes. *Revista Latina de Comunicación Social*. 71, 443-469. <http://www.revistalatinacs.org/071/paper/1104/24en.html>.
- Chantalert, M. (2005). *Criteria for quality assessment in children television program*. Chulalongkorn University.
- Lemish, D. (2010). *Screening gender on children's television*. Routledge.
- National Broadcasting and Telecommunications Commission. (2014). *The evaluation on content quality of television programs project*. [Unpublished research report]. National Broadcasting and Telecommunications Commission.

อิทธิพลขององค์การแห่งการเรียนรู้และทักษะการบริหารต่อประสิทธิผลขององค์การ

อารมย์ เพ็ชรมณี

มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น 600 ตำบลสระลงเรือ อำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี 71170

E-mail: arom.petchmanee@gmail.com

ติดต่อผู้เขียนบทความที่ อารมย์ เพ็ชรมณี มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น 600 ตำบลสระลงเรือ อำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี 71170

E-mail: arom.petchmanee@gmail.com

วันที่รับบทความ: 8 เมษายน 2563 วันที่แก้ไขบทความ: 30 ตุลาคม 2563 วันที่ตอบรับบทความ: 8 มีนาคม 2565

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการรับรู้เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การ ทักษะการบริหารขององค์การ ประสิทธิภาพขององค์การ และอิทธิพลขององค์การแห่งการเรียนรู้และทักษะการบริหารต่อประสิทธิผลขององค์การ **วิธีการวิจัย** เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ พร้อมกับการสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 10 คน กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานระดับบริหารในองค์การในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ จังหวัดระยอง จำนวน 400 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เชิงลึก ทดสอบสมมติฐานโดยการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน **ผลการวิจัย** องค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ กล่าวคือ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการมีรูปแบบความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม สามารถร่วมกันทำนายประสิทธิผลได้ร้อยละ 60.9 ทักษะการบริหารมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ กล่าวคือ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านเทคนิค และทักษะด้านความคิด สามารถร่วมกันทำนายประสิทธิผลขององค์การได้ร้อยละ 55.9 **นัยทางด้านทฤษฎี/นโยบาย** ควรส่งเสริมองค์การแห่งการเรียนรู้และทักษะการบริหารเพื่อปรับปรุงประสิทธิผลขององค์การ

คำสำคัญ: องค์การแห่งการเรียนรู้ ทักษะการบริหาร ประสิทธิภาพขององค์การ



Influence of learning organization and management skills on organizational effectiveness

Arom Petchmanee

Western University, 600 Salongrue, Heuykrachao Kanchanaburi Province 71170

E-mail: arom.petchmanee@gmail.com

Correspondence concerning this article should be addressed to **Arom Petchmanee**, Western University, 600 Salongrue, Heuykrachao, Kanchanaburi Province 71170

E-mail: arom.petchmanee@gmail.com

Received date: April 8, 2020 Revised date: October 30, 2020 Accepted date: March 8, 2022

Abstract

PURPOSES: This research aimed to study staff's perception of learning organization, management skills, organizational effectiveness, and influence of learning organization and management skills on organizational effectiveness. **METHODS:** This research was a quantitative research with in-depth interviews. The sample consisted of 400 management staffs in the organizations in Amata City Industrial Estate, Rayong province. The research instrument was a questionnaire and in-depth interview for 10 staffs. Pearson correlation analysis and multiple regression analysis using stepwise multiple regression analysis were employed for an analysis of hypotheses. **RESULTS:** The study found that learning organization affected organizational effectiveness. It was reveal that system thinking, mental models, shared vision and team learning accounted for 60.9 percent of organizational effectiveness. In addition, management skills in particular affected organizational effectiveness in that human skills, and technical and conceptual skills accounted for 55.9 percent of organizational effectiveness. **THEORETICAL/POLICY IMPLICATIONS:** A promotion of learning organization and management skills could enhance organizational effectiveness.

Keywords: Learning organization, management skills, organizational effectiveness

บทนำ

ภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ ในระยะแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติที่ผ่านมา แสดงให้เห็นว่า วิกฤติเศรษฐกิจโลกที่เกิดขึ้นในช่วงที่ผ่านมา ทำให้ทั่วโลกปรับเปลี่ยนกฎกติกาในการทำธุรกิจให้เข้มงวดมากขึ้น ทั้งด้านการค้า การลงทุน การเงิน การป้องกันการละเมิดลิขสิทธิ์ ความตื่นตัวในเรื่องโลกร้อน และการส่งเสริมให้เกิดความเคารพและรักษาคำสัตย์ความเป็นมนุษย์ของทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ทำให้เกิดข้อตกลงและเงื่อนไขทางการค้ามากขึ้น อาทิ การไม่ซื้อสินค้าที่มีวิธีการผลิตที่ทำให้เกิดปัญหาโลกร้อนหรือใช้แรงงานเด็ก ประชากรสูงอายุในโลกจะเพิ่มขึ้น ทุกประเทศจะก้าวสู่สังคมผู้สูงอายุ ทำให้ต้องจ้างแรงงานจากต่างประเทศ เกิดการนำวัฒนธรรมของกลุ่มเข้ามาใช้ในประเทศนั้น ๆ และวิธีการผลิตสินค้าจะเปลี่ยนจากการใช้แรงงานเป็นการใช้ความรู้และเทคโนโลยีมากขึ้น เพื่อทดแทนกำลังแรงงานที่ขาดแคลน ขณะเดียวกันประเทศที่เข้าสู่สังคมผู้สูงอายุจะมีค่าใช้จ่ายด้านสุขภาพเพิ่มขึ้นทำให้เล็งงบประมาณสำหรับการลงทุนพัฒนาด้านอื่น ๆ น้อยลง

การรวมกลุ่มกันทางเศรษฐกิจมีมากขึ้น เพื่อส่งเสริมการค้า ให้สิทธิพิเศษระหว่างประเทศภายในกลุ่ม และสามารถต่อรองกับประเทศนอกกลุ่มได้มากขึ้น การรวมกลุ่มที่สำคัญ ได้แก่ อาเซียนกับจีน ญี่ปุ่น และอินเดีย ซึ่งมีเศรษฐกิจที่เติบโตอย่างรวดเร็ว และการเป็นประชาคมทำให้ประเทศในกลุ่มอาเซียนเชื่อมโยงกันได้อย่างเสรี ทั้งในด้านการเดินทางของประชาชน การค้า การลงทุน และแรงงาน หลักการของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 ยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจ

พอเพียง การพัฒนาที่ยั่งยืน และคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา ที่ต่อเนื่องจากแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ผ่านมา และยึดหลักการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่ลดความเหลื่อมล้ำ และขับเคลื่อนการเจริญเติบโตจากการเพิ่มผลผลิตการผลิตบนพื้นฐานของการใช้ภูมิปัญญาและนวัตกรรม (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560) สภาพแวดล้อมมหภาคภายนอกธุรกิจเช่น เศรษฐกิจ (Economic) การแข่งขัน (Competition) สังคมและวัฒนธรรม (Social and cultural) การเมืองและกฎหมาย (Political and legal) เทคโนโลยี (Technology) (เสรีรัตน์, 2545) จึงมีอิทธิพลอย่างมากในการดำเนินธุรกิจขององค์กร ดังนั้น การบริหารจัดการสมัยใหม่ ทั้งการบริหาร การเปลี่ยนแปลง (Change Management) การจัดการคุณภาพ (Quality Management) การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) และ การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ทำให้องค์กรทั้งหลายต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด และสร้างภูมิคุ้มกันอย่างมั่นคง เพราะองค์กรเป็นสิ่งมีชีวิต (Organic) ไม่ใช่เครื่องจักร (Mechanic) โดยใช้คนเป็นพลังขับเคลื่อนที่สำคัญ ซึ่งคนก็ไม่ใช่ต้นทุน แต่เป็นทุนมนุษย์ (Human Capital) เพราะในตัวคนมีทักษะ (Skills) และประสบการณ์ที่ก่อให้เกิดความรู้ ความชำนาญซึ่งเป็น “ทุนความรู้” (Knowledge Capital) จึงมีความจำเป็นที่จะต้องสร้างค่านิยมขององค์กร (Corporate Value) และวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ให้มีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ โดยกระบวนการเรียนรู้ และให้ความรู้ทั้งหลายนั้นกลายเป็นความรู้ที่เกิดประโยชน์สำหรับคนทั้งองค์กร เพื่อการก้าวเข้าสู่



การได้เปรียบเชิงแข่งขัน (Competitive Advantage) และบรรลุประสิทธิภาพขององค์กร (Organizational Effectiveness) เพื่อสามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย และสามารถดำเนินกิจการอยู่ได้ในระยะยาว

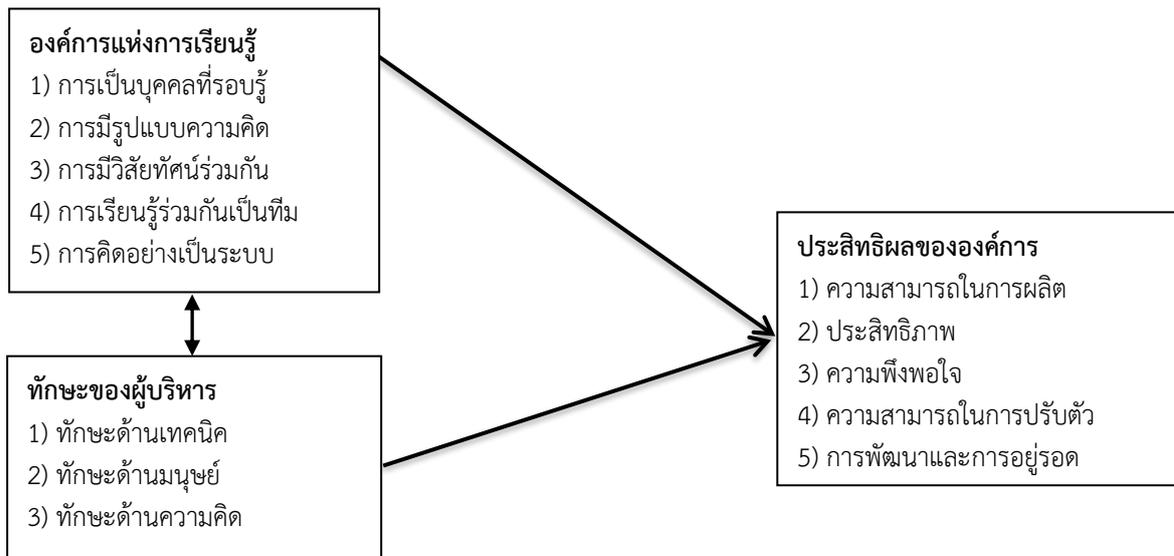
ดังนั้นการศึกษาอิทธิพลขององค์การแห่งการเรียนรู้และทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ จังหวัดระยอง จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้มาใช้ในการปรับปรุงหรือพัฒนาองค์กรต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ทักษะทางการบริหาร

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาจากแนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Gibson et al., 1979; Senge et al., 1994; Katz, 1995) และสังเคราะห์เสนอกรอบแนวคิดในการวิจัยดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวความคิดในการวิจัย

และประสิทธิผลขององค์การของพนักงานระดับบริหารขององค์การในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ จังหวัดระยอง

2. เพื่อศึกษาอิทธิพลขององค์การแห่งการเรียนรู้และทักษะการบริหารต่อประสิทธิภาพขององค์การในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ จังหวัดระยอง

สมมติฐานในการวิจัย

1. องค์การแห่งการเรียนรู้มีสัมพันธกับทักษะการบริหาร
2. องค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์การ
3. ทักษะการบริหารมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์การ

วิธีการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานระดับผู้บริหารของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ จังหวัดระยอง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ พนักงานระดับผู้บริหาร ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาโดยใช้สูตรคำนวณขนาดตัวอย่าง กรณีไม่ทราบจำนวนประชากร และกำหนดค่าความคลาดเคลื่อนร้อยละ 5 ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 385 คน (พงษ์วิชัย, 2544) ผู้วิจัยใช้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 400 คน เพื่อความสะดวกในการคำนวณ โดยใช้วิธีเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) และผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) พนักงานระดับบริหารจำนวน 10 คน เกี่ยวกับเรื่องอิทธิพลขององค์การแห่งการเรียนรู้และทักษะการบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ จังหวัดระยอง

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามซึ่งมีทั้งหมด 5 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการมีรูปแบบความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับทักษะการบริหาร ได้แก่ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษย์ และทักษะด้านความคิด ส่วนที่ 4 เป็นคำถามเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การ ได้แก่ ด้านความสามารถในการผลิต ด้านประสิทธิภาพ ด้านความพึงพอใจ ด้านความสามารถในการปรับตัว

และด้านการพัฒนาและการอยู่รอดและส่วนที่ 5 เป็นข้อเสนอแนะอื่น ๆ เป็นคำถามปลายเปิดให้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์อัลฟา (Coefficient Alpha) จากวิธีการของ Cronbach ได้ค่าความเชื่อมั่นครั้งนี้ องค์การแห่งการเรียนรู้เท่ากับ 0.93 ทักษะการบริหารเท่ากับ 0.96 และประสิทธิผลขององค์การเท่ากับ 0.95

แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เรื่องอิทธิพลขององค์การแห่งการเรียนรู้และทักษะการบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ จังหวัดระยอง โดยแบบสัมภาษณ์เชิงลึกประกอบด้วยคำถามปลายเปิด การสัมภาษณ์เชิงลึก ข้อมูลที่ได้นำมาเพื่อสนับสนุนกับข้อมูลที่ได้จากการวิจัยเชิงปริมาณ โดยผู้ให้ข้อมูล คือ พนักงานระดับบริหารจำนวน 10 คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์ตามเนื้อหาของข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้และใช้การบรรยายความในการอธิบายผลการศึกษาและอภิปรายผลการศึกษา

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation) และวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

ผลการวิจัย

ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 52.3 เพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 47.8 อายุช่วง 31-40 ปีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 50.8 รองลงมาคืออายุ 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ

ละ 34.3 อายุงานช่วง 7-10 ปีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 35.5 รองลงมาคืออายุงาน 3-6 ปี คิดเป็นร้อยละ 31.3 การศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 74.5 รองลงมาคือระดับอนุปริญญา/ปวส.คิดเป็นร้อยละ 12.8 ตำแหน่งหัวหน้าแผนกและหัวหน้าฝ่ายมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 53.8 รองลงมาคือตำแหน่งผู้จัดการแผนก คิดเป็นร้อยละ 33.3

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ จังหวัดระยอง พบว่า โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.53 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เท่ากับ 0.54 อยู่ในระดับมาก

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารขององค์การในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ จังหวัดระยอง พบว่า โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.59 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เท่ากับ 0.57 อยู่ในระดับมาก

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การขององค์การในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ จังหวัดระยอง พบว่า โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.71 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เท่ากับ 0.43 อยู่ในระดับมาก

สหสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้กับทักษะการบริหาร

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันในภาพรวมมีความสัมพันธ์ในระดับสูงและมีนัยสำคัญ ($p < 0.05$) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.745 องค์การแห่งการเรียนรู้มีสหสัมพันธ์เชิงบวกกับทักษะการบริหารภาพรวมในทุก ๆ ด้าน อันดับแรกคือ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง อันดับที่สองคือ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง อันดับที่สามคือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง อันดับที่สุดคือ ด้านการมีรูปแบบความคิด มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง และอันดับสุดท้ายคือ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

อิทธิพลขององค์การแห่งการเรียนรู้ต่อประสิทธิผลขององค์การ

ตารางที่ 1 เสนอผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลขององค์การ

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ขององค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลขององค์การ

ตัวแปร	b	SE	Beta	t	p	Tolerance	VIF
(Constant)	1.469	.092		16.016	.000		
ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (X ₅)	.365	.037	.482	9.744	.000	.401	2.495
ด้านการมีรูปแบบความคิด (X ₂)	.090	.038	.124	2.363	.019	.358	2.790
ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (X ₃)	.099	.038	.145	2.629	.009	.323	3.092
ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (X ₄)	.078	.039	.113	2.019	.044	.310	3.222
R ² = .612, R ² _{adj} = .609 F = 156.050 P-value = .000							

ข้อมูลจากตารางที่ 1 จากผลการทดสอบสหสัมพันธ์เชิงเส้นพหุ (*Multicollinearity*) ระหว่างตัวแปรอิสระพบว่าไม่เกิดปัญหา *Multicollinearity* เนื่องจากค่า *Tolerance* มีค่ามากกว่า 0.1 และค่า *VIF* (*Variance Inflation Factor*) มีค่าน้อยกว่า 10 แสดงว่าตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กัน ค่า *P-value* ของสถิติทดสอบ $F = 156.050$ และ $P = 0.000$ แสดงว่าตัวแปรองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การภาพรวม โดยพบว่า ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

ด้านการมีรูปแบบความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมสามารถร่วมกันทำนายประสิทธิผลได้ร้อยละ 60.9

อิทธิพลของทักษะการบริหารต่อประสิทธิผลขององค์การ

ตารางที่ 2 เสนอผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุระหว่างทักษะการบริหารกับประสิทธิผลการบริหารองค์การ

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ของทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การภาพรวม

ตัวแปร	b	SE	Beta	t	p	Tolerance	VIF
(Constant)	1.711	.093		18.308	.000		
ด้านมนุษย (X ₂)	.251	.044	.357	5.688	.000	.254	3.938
ด้านเทคนิค (X ₁)	.147	.040	.198	3.654	.000	.377	2.654
ด้านความคิด (X ₃)	.161	.046	.232	3.504	.001	.253	3.956
R ² = .562, R ² _{adj} = .559 F = 169.707 P-value = .000							

จากตารางที่ 2 จากผลการทดสอบสหสัมพันธ์เชิงเส้นพหุ (Multicollinearity) พบว่าไม่เกิดปัญหา Multicollinearity เนื่องจากค่า Tolerance มีค่ามากกว่า 0.10 และค่า VIF (Variance Inflation Factor) มีค่าน้อยกว่า 10 แสดงว่าตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กัน ค่า P-value ของสถิติทดสอบ $F = 169.707$ และค่า $P = .000$ จึงสรุปว่า ทักษะการบริหารในแต่ละด้านมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การภาพรวม โดยพบว่า ด้านมนุษย ด้านเทคนิค และด้านความคิด สามารถร่วมกันทำนายประสิทธิผลขององค์การได้ร้อยละ 55.9

สรุป

องค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ $p < 0.05$ โดยพบว่า ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการมีรูปแบบความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมสามารถร่วมกันทำนายได้ร้อยละ 60.9 และทักษะการบริหารมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ $p < 0.05$ โดยพบว่า ด้านมนุษย ด้านเทคนิค และด้านความคิด สามารถร่วมกันทำนายได้ร้อยละ 55.9 ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้และทักษะการบริหารมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ

อภิปรายผล

องค์การแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับทักษะการบริหาร พบว่าในภาพรวม มีความสัมพันธ์ในระดับสูง องค์การแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงทางบวกกับทักษะการ

บริหารในทุก ๆ ด้าน คือ ด้านเทคนิค ด้านมนุษย และด้านความคิด

องค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การในทุก ๆ ด้าน คือ ด้านความสามารถในการผลิต ด้านประสิทธิภาพ ด้านความพึงพอใจ ด้านความสามารถในการปรับตัว และด้านการพัฒนาและการอยู่รอด สอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญสนอง (2554) พบว่าองค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่ทำหน้าที่เป็นตัวแปรอิสระ ได้แก่ ปัจจัยขององค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลขององค์การมีความสัมพันธ์กัน สอดคล้องกับ บุญประไพ (2559) พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ด้านโอกาสในการเรียนรู้กับประสิทธิผลขององค์การด้านความสามารถในการบูรณาการ มีความสัมพันธ์กันสูงสุด และที่มีความสัมพันธ์รองลงมา คือ องค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการมองภายในองค์การกับประสิทธิผลขององค์การด้านความสามารถในการบูรณาการ และที่มีความสัมพันธ์กันต่ำสุด คือ องค์การแห่งการเรียนรู้ด้านโครงสร้างกับด้านความสามารถในการรักษาแบบแผนทางวัฒนธรรม

ทักษะการบริหารส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การในทุก ๆ ด้านเช่นกัน ได้แก่ ด้านความสามารถในการผลิต ด้านประสิทธิภาพ ด้านความพึงพอใจ ด้านความสามารถในการปรับตัว และด้านการพัฒนาและการอยู่รอด ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ แสงแดงชาติ (2555) พบว่า ทักษะการบริหารมีความสัมพันธ์ในทางบวกในระดับปานกลางกับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน และพบว่าทักษะการบริหารและปัจจัยอื่น ๆ สามารถร่วมกันอธิบายการผันแปรของประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ได้ร้อยละ 36.5

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการบริหารจัดการองค์การ

1. องค์การควรมีแผนหรือดำเนินการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการมีรูปแบบความคิดด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบซึ่งจะทำให้้องค์การนั้นบรรลุประสิทธิผลขององค์การ คือ ด้านความสามารถในการผลิต ด้านประสิทธิภาพ ด้านความพึงพอใจ ด้านความสามารถในการปรับตัว และด้านการพัฒนาและการอยู่รอด ซึ่งจะทำให้้องค์การนั้นบรรลุเป้าหมายและสามารถอยู่รอดในระยะยาว

2. องค์การควรส่งเสริมให้มีการพัฒนาทักษะด้านต่าง ๆ เหล่านี้ เช่น การฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกองค์การ ส่งเสริมให้มีการ

แลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์การซึ่งทักษะดังกล่าวนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งในการปฏิบัติงานของบุคลากรขององค์การ ทำให้บรรลุประสิทธิผลขององค์การ

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ศึกษาอิทธิพลขององค์การแห่งการเรียนรู้และทักษะการบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ ในพื้นที่อื่น ๆ ของประเทศไทย เช่น ภาคเหนือ ภาคกลาง ภาคใต้ หรือในพื้นที่นิคมอุตสาหกรรมอื่น ๆ

2. ศึกษาอิทธิพลขององค์การแห่งการเรียนรู้ และทักษะการบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ ในธุรกิจอื่น ๆ เช่น ธุรกิจบริการ ได้แก่ โรงแรม โรงพยาบาล และสถาบันการเงิน เป็นต้น

References

- Boonpraphai, N. (2559). *The relationship between learning organization and school effectiveness under the Office of Secondary Educational Service Areas, Area 4, Pathum Thani Province* [Unpublished master's thesis]. Rajamangala University of Technology Thanyaburi.
- Boonsanong, A. (2 5 5 4). *An influence of learning organization and human resource development on organizational effectiveness* [Unpublished master's thesis]. Krirk University.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1979). *Organization: Behavior, structure, and process (3rd ed.)*. Dallas Business Publications, Inc.
- Katz, R. L. (1995). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*. (33), 33-42.
- Office of the National Economic and Social Development Board. (2560). *Summary of the 12th National Economic and Social Development Plan*.
- Pongwichai, S. (2 5 4 4). *Statistical data analysis by computer*. Chulalongkorn Publishing House University.



- Sangdangchat, S. (2555). *Managerial skills and organizational climate in performance effectiveness of health promotion hospital directors, Ministry of Public Health, Region3* [Unpublished master's thesis]. Mahidol University.
- Senge, P. M., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., & Smith, B. (1994). *The fifth discipline fieldbook: strategies and tools for building a learning organization*. Doubleday.
- Serirat, S. (2545). *Organization and management*. Thammasarn.

ศักยภาพการผลิตและการตลาดของธุรกิจอาหารฮาลาล ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

กาญจนา ธรรมาวาท

มหาวิทยาลัยรามคำแหง ถนนรามคำแหง เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร 10240

ณัฐพล ชันธไชย

มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต ถนนพัฒนาการ เขตสวนหลวง กรุงเทพมหานคร 10250

ติดต่อผู้เขียนบทความที่ **ณัฐพล ชันธไชย** มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต 1761 ถนนพัฒนาการ เขตสวนหลวง กรุงเทพมหานคร 10250

E-mail: nkhanthachai@gmail.com

วันที่รับบทความ: 29 พฤศจิกายน 2564 วันที่แก้ไขบทความ: 11 มกราคม 2565 วันที่ตอบรับบทความ: 8 มีนาคม 2565

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์: เพื่อศึกษาศักยภาพการผลิตและการตลาด ผลผลิตภาพปัจจัยการผลิต และปัญหาของการขอรับรองมาตรฐานอาหารฮาลาลของธุรกิจอาหารฮาลาล **วิธีการวิจัย:** การวิจัยเชิงสำรวจ โดยแบบสอบถามจากผู้ประกอบการอุตสาหกรรมอาหารฮาลาลในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลจำนวน 47 แห่ง ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานฮาลาลแล้วจากสำนักงานคณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทย **ผลการวิจัย:** สถานประกอบการส่วนใหญ่ผลิตสินค้าฮาลาลในกลุ่มอาหารและเครื่องดื่มเพื่อการขายส่งและขายปลีกในประเทศ และได้รับการรับรองมาตรฐานฮาลาลมาแล้วไม่น้อยกว่า 6 ปี มูลเหตุจูงใจสำคัญในการขอรับรองมาตรฐานคือ เพื่อสร้างความมั่นใจแก่ผู้บริโภคกลุ่มมุสลิม สินค้าฮาลาลที่จำหน่ายมีส่วนแบ่งการตลาดในกลุ่มสินค้าประเภทเดียวกันเฉลี่ย ร้อยละ 36.93 การผลิตสินค้าฮาลาลในกรุงเทพมหานครใช้ทุนต่อแรงงานสูงกว่าในเขตปริมณฑล แต่ผลผลิตภาพการผลิตต่ำกว่าสถานประกอบการในเขตปริมณฑล ผลการประกอบการส่วนใหญ่มีกำไร ปัญหาที่พบจากการขอรับรองมาตรฐานฮาลาล ได้แก่ ค่าใช้จ่ายที่สูง ใช้เวลาในการพิจารณานาน และการรับรองมาตรฐานวัตถุดิบที่ใช้ที่ซื้อจากผู้ขายวัตถุดิบ **นัยทางด้านทฤษฎี/นโยบาย** ควรส่งเสริมศักยภาพการผลิตและการตลาดของธุรกิจอาหารฮาลาลของไทยให้อยู่ในระดับมาตรฐานและการแข่งขันในตลาดโลก

คำสำคัญ : การผลิตอาหารฮาลาล การตลาดอาหารฮาลาล การรับรองมาตรฐานฮาลาล



Production and marketing potentials of Halal food business in Bangkok and vicinity

Kanjana Tanmavad

Ramkhamhaeng University, Ramkhamhaeng Road, Bangkok, Bangkok 10240

Nathabhol Khanthachai

Kasem Bundit University, Patanakarn Road, Suanluang, Bangkok, 10250

Correspondence concerning this article should be addressed to **Nathabhol Khanthachai**, Kasem Bundit University,
Patanakarn Road, Suanluang, Bangkok, 10250
E-mail: nkhanthachai@gmail.com

Received date: November 29, 2021 Revised date: January 11, 2022 Accepted date: March 8, 2022

Abstract

PURPOSES: To study halal food business in terms of production and marketing potentials, factor productivity, and problems of acquiring halal food standard certificate. **METHODS:** By means of a field survey research. Data was collected from 47 halal food entrepreneurs in Bangkok and vicinity who received food standard certificates from the Central Islamic Council of Thailand for at least 6 years. **RESULTS:** It was revealed that the halal products were mainly in the group of food and beverages for wholesales and retails in domestic markets. Halal food standard certificate was very important for confidence among Muslim consumers. The halal food sale captured about 36.93 per cent of market share of the same product. The production was relatively more capital intensive in Bangkok than in vicinity, while the return to labor was apparently above that of capital. The problems of getting halal food standard and qualified raw material certificates were due to large amount of expense required and time consuming. **THEORETICAL/POLICY IMPLICATIONS:** Halal food and business potentials in Thailand should be enhanced to meet the world standards and competition on the world market.

Keywords: Halal food production, halal food market, halal standard certification

บทนำ

ปัจจุบันประชากรมุสลิมทั่วโลกมีกว่า 1,700 ล้านคน และคาดว่าจะเพิ่มขึ้นเป็น 2,800 ล้านคน ในปี พ.ศ. 2593 จากการที่ตลาดโลกมุสลิมมีอัตราการขยายตัวที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว จึงทำให้ผลิตภัณฑ์และบริการฮาลาลสำหรับตลาดโลกได้รับความสนใจเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง แม้ว่าประเทศไทยเป็นผู้ส่งออกอาหารฮาลาลสู่ตลาดโลกมากที่สุด ในอาเซียน และติดอันดับที่ 5 ของโลก (ศรีเมือง, 2547) แต่มีอาหารฮาลาลในประเทศค่อนข้างน้อย เมื่อมีการก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี พ.ศ. 2558 การออกกฎระเบียบการค้า และมีโอกาสการค้าอาหารและบริการฮาลาลมากขึ้น ดังนั้นอุตสาหกรรมอาหารและบริการฮาลาลในไทยยังถือว่ามีโอกาสในการลงทุนการผลิตและการตลาดอยู่มาก นอกจากอาหารและเครื่องดื่มฮาลาล การผลิตสินค้าและบริการฮาลาลอื่น ๆ ได้แก่ สิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม เครื่องสำอาง เวชภัณฑ์ สมุนไพร ร้านอาหาร ธุรกิจท่องเที่ยว โรงแรม สถานพยาบาล และสปา เป็นต้น ก็เป็นธุรกิจที่มีศักยภาพในการเติบโตสูงเช่นกัน เพราะนักท่องเที่ยวมุสลิมจากประเทศอาเซียนและอาหรับที่นิยมเดินทางมาท่องเที่ยวในประเทศไทย (แจ่มอุลิตรัตน์, 2555)

รัฐบาล (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2556) ได้เล็งเห็นความสำคัญของการพัฒนาอุตสาหกรรมฮาลาล ซึ่งจะมีส่วนช่วยในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศให้เข้มแข็งยิ่งขึ้น จึงได้แต่งตั้งคณะกรรมการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพธุรกิจ และสินค้าฮาลาลแห่งชาติขึ้น พร้อมเห็นชอบยุทธศาสตร์การส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพธุรกิจสินค้าและบริการฮาลาล พ.ศ. 2559 - 2563 ระยะ 5 ปี

และแผนปฏิบัติการภายใต้ยุทธศาสตร์ฯ ซึ่งครอบคลุมทั้งภาคการผลิตและภาคบริการ ภายใต้วิสัยทัศน์ที่ว่า “สรรค์สร้างและพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการฮาลาลไทย ให้มีมาตรฐานชั้นนำในตลาดฮาลาลโลก ภายใต้หลักการศาสนารับรอง วิทยาศาสตร์รองรับ” ด้วยยุทธศาสตร์สำคัญเพื่อการเสริมสร้างศักยภาพการพัฒนามาตรฐานและการตรวจรับรองฮาลาลเพื่อยกระดับมาตรฐานและการตรวจรับรองฮาลาลไทยให้ได้มาตรฐานโลก เป็นที่ยอมรับของผู้บริโภคทั้งในและต่างประเทศ ดังนี้

1. การเสริมสร้างศักยภาพการผลิตสินค้าและบริการฮาลาลเพื่อสนับสนุนกระบวนการผลิตอาหารและสินค้าอื่น ๆ รวมทั้งการบริการให้มีคุณภาพและมาตรฐานตามหลักศาสนา

2. การพัฒนาศักยภาพการตลาดฮาลาลสู่สากล โดยชูภาพลักษณ์ คุณภาพมาตรฐานไทยแลนด์ ไดมอนด์ ฮาลาล (Thailand Diamond Halal) ในการส่งเสริมการส่งออกสินค้าฮาลาลไทย ไปยังภูมิภาคต่าง ๆ ทั่วโลก

3. การพัฒนาศักยภาพการวิจัยพัฒนาวิทยาศาสตร์ฮาลาล เพื่อสร้างความเข้มแข็งของอุตสาหกรรมฮาลาลของประเทศ

ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ดังกล่าว จะเป็นการร่วมมือกันจากหลายหน่วยงาน ได้แก่ กระทรวงอุตสาหกรรม กระทรวงการต่างประเทศ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงสาธารณสุข และศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ รวมทั้งองค์กรศาสนาและภาคเอกชน อาทิ สำนักงานคณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทย สำนัก

จุฬาราชมนตรีและสถาบันมาตรฐานฮาลาลแห่งประเทศไทย เป็นต้น

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 รัฐบาลจัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานต่าง ๆ ดำเนินการตามยุทธศาสตร์ จำนวน 403.8 ล้านบาท กระจายอยู่ในกระทรวงพาณิชย์ กระทรวงการต่างประเทศ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงอุตสาหกรรม กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ และงบกลุ่ม 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ในส่วนของกระทรวงอุตสาหกรรมได้รับงบประมาณจำนวน 190.5 ล้านบาท แยกเป็น สถาบันอาหาร 129.0 ล้านบาท และสำหรับกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรมได้รับการจัดสรรงบประมาณจำนวน 61.5 ล้านบาท เพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ในการส่งเสริมและสนับสนุนผู้ประกอบการอุตสาหกรรมฮาลาล ได้แก่ กิจกรรมเงินอุดหนุน การดำเนินงานของคณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทย ในการตรวจรับรองมาตรฐานฮาลาล การพัฒนาศักยภาพด้านการรับรองฮาลาลในภูมิภาค การเตรียมความพร้อมผู้ประกอบการและวิสาหกิจชุมชนเพื่อเข้าสู่ระบบมาตรฐานอุตสาหกรรมฮาลาล ตลอดจนการส่งเสริมพัฒนาอุตสาหกรรมฮาลาล SMEs ที่มีใช้อาหาร ทั้งนี้ อธิบดีกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมได้กล่าวไว้ว่า ในการพัฒนาอุตสาหกรรมและธุรกิจฮาลาลจำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพในการผลิตและการตลาด โดยมุ่งพัฒนาวัตถุดิบให้มีคุณภาพและมีปริมาณเพียงพอต่อการใช้ในอุตสาหกรรม รวมถึงการพัฒนาผู้ประกอบการให้มีความเข้มแข็งทั้งด้านความรู้ความสามารถ ตลอดจนให้ความสำคัญในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผลิตภัณฑ์เพื่อการ

ส่งออก นอกจากนี้ยังจำเป็นต้องให้ความสำคัญในการสร้างความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้าน เพื่อช่วยสร้างความเข้มแข็งให้แก่อุตสาหกรรมฮาลาลในภูมิภาค ซึ่งตามยุทธศาสตร์ได้กำหนดสาขาเป้าหมายหลัก ได้แก่ อาหารและเครื่องดื่ม สิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม เครื่องสำอางเวชภัณฑ์ สมุนไพร ร้านอาหาร ธุรกิจท่องเที่ยว โรงแรม สถานพยาบาล และสปา เป็นต้น (สิบุญเรือง, 2558)

การผลิตอุตสาหกรรมฮาลาลนั้นสถานประกอบการจะต้องดำเนินการผลิตตามกระบวนการมาตรฐานผลิตภัณฑ์ฮาลาลที่ไม่ขัดต่อบทบัญญัติแห่งศาสนาอิสลาม และต้องผ่านการตรวจสอบการรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์ฮาลาล และการใช้เครื่องหมายรับรองฮาลาล ของคณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทย เป็นที่ทราบว่าสถานประกอบการที่ผลิตอาหารฮาลาลเหล่านี้ไม่ได้ดำเนินการโดยผู้ประกอบการหรือแรงงานที่เป็นชาวมุสลิมทั้งหมด ดังนั้นในกระบวนการผลิตและการจัดหาวัตถุดิบการผลิตจึงอาจเป็นปัญหาในการผลิตเพื่อให้ได้ตามมาตรฐานผลิตภัณฑ์ฮาลาล อนึ่ง ในปีพ.ศ. 2559 มีบริษัทที่ได้รับรองมาตรฐานอาหารฮาลาลทั่วประเทศกว่า 5,000 บริษัท (ฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการพัฒนาฮาลาลไทย, 2559) และประมาณร้อยละ 10 ของจำนวนนี้เป็นสถานประกอบการที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลซึ่งไม่ใช่พื้นที่ที่มีชาวมุสลิมอาศัยอยู่อย่างหนาแน่น ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาถึงศักยภาพการผลิต การตลาด และปัญหาจากการขอรับรองมาตรฐานฮาลาลของผู้ประกอบการในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ในการประเมินศักยภาพการผลิตและการพัฒนาอุตสาหกรรมอาหารฮาลาลต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาศักยภาพการผลิตและการตลาดของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมอาหารฮาลาลในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล
2. เพื่อศึกษาผลิตภาพการผลิตของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมอาหารฮาลาลในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล
3. เพื่อศึกษามูลเหตุในการขอรับรองมาตรฐานฮาลาล ปัญหาและอุปสรรคในการขอรับรองมาตรฐานฮาลาลของประเทศไทย

นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ

1. อุตสาหกรรมอาหารฮาลาล หมายถึง อุตสาหกรรมอาหารที่ได้รับการรับรองมาตรฐานฮาลาล จากสำนักงานคณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทย ที่มีสถานที่ตั้งในเขตกรุงเทพมหานคร นนทบุรี ปทุมธานี สมุทรปราการ และสมุทรสาคร
2. ยอดขาย หมายถึง มูลค่ายอดขายผลิตภัณฑ์ในส่วนของสินค้าฮาลาล ในปี พ.ศ. 2558
3. ทุน หมายถึง มูลค่าของปัจจัยทุนสำหรับกิจการฮาลาลของสถานประกอบการ ซึ่งประกอบด้วย อาคาร เครื่องจักร ยานพาหนะ เครื่องมือ และอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้อยู่ในปี พ.ศ. 2558
4. แรงงาน หมายถึง มูลค่าการใช้แรงงาน คิดจากค่าใช้จ่ายด้านแรงงานที่ใช้ในการผลิตสินค้าฮาลาลในปี พ.ศ. 2558
5. วัตถุดิบ หมายถึง มูลค่าวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตสินค้าฮาลาลในปี พ.ศ. 2558

วิธีการวิจัย

ประชากรในการวิจัย คือ ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมอาหารฮาลาล ที่ได้รับรองมาตรฐานฮาลาล จากสำนักงานคณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทย ที่มีสถานที่ตั้งในเขต

กรุงเทพมหานคร นนทบุรี ปทุมธานี สมุทรปราการ และสมุทรสาคร จากข้อมูลของฝ่ายกิจการฮาลาล สำนักงานคณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทย ณ. เดือน เมษายน พ.ศ. 2559 มีสถานประกอบการที่ยังมีสถานะได้รับการรับรองมาตรฐานฮาลาลในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลจำนวน 403 แห่ง ผู้วิจัยสุ่มตัวอย่างจำนวนรวม 200 ตัวอย่าง โดยกำหนดสัดส่วนตามจำนวนสถานประกอบการอาหารฮาลาลที่มีอยู่ในแต่ละจังหวัด และส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ไปตามที่อยู่ ที่สถานประกอบการลงทะเบียนกับฝ่ายกิจการฮาลาล ระหว่างเดือนมิถุนายน-กรกฎาคม พ.ศ. 2559 ได้รับแบบสอบถามตอบกลับมาจำนวน 47 ตัวอย่าง เนื่องจากที่ตั้งที่สถานประกอบการแจ้งกับฝ่ายกิจการฮาลาล ไม่สอดคล้องกับที่ตั้งจริงและเป็นปัจจุบัน ประกอบกับมีสถานประกอบการที่ได้ขอเลิกการรับรองระหว่างปี

แบบสอบถามเป็นคำถามปลายเปิดและปลายปิด ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับข้อมูลลักษณะการประกอบการ การผลิต การใช้ปัจจัยการผลิตต่าง ๆ การตลาด วัตถุประสงค์ในการขอรับรองมาตรฐานฮาลาล และปัญหาจากการขอรับรองมาตรฐานฮาลาล และคำถามบางข้อสามารถตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ ใช้การวิเคราะห์เชิงพรรณนา โดยใช้วิธีการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าสูงสุดต่ำสุด ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยคำนวณจากตัวอย่างที่ให้ข้อมูล และคำนวณสัดส่วนการใช้ปัจจัยทุนกับแรงงาน สัดส่วนมูลค่ายอดขายผลิตภัณฑ์ในส่วนของสินค้าฮาลาลกับค่าใช้จ่ายการใช้ปัจจัยการผลิตประเภทต่าง ๆ เพื่อเปรียบเทียบผลิตภาพของปัจจัยการผลิตที่ใช้และเปรียบเทียบเป็นรายจังหวัด และเนื่องจากคำถามบางข้อผู้ตอบแบบสอบถามไม่ให้คำตอบทำให้การวิเคราะห์ผลในบางคำถามมีจำนวนตัวอย่างไม่เท่ากัน



ผลการวิจัย

ผู้ประกอบการที่ตอบแบบสอบถาม กลับมาจำนวน 47 ชุด ประกอบด้วยผู้ประกอบการเพศชาย ร้อยละ 55.32 มีตำแหน่งเป็นพนักงานในกิจการ ร้อยละ 76.60 เป็นเจ้าของกิจการและกรรมการผู้จัดการร้อยละ 23.40 ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี

ร้อยละ 61.70 และระดับปริญญาโทขึ้นไปร้อยละ 36.17 ดำเนินกิจการในประเภทบริษัทจำกัดเป็นส่วนใหญ่ร้อยละ 82.98 สถานประกอบการส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในจังหวัดสมุทรปราการ ร้อยละ 31.91 รองลงมาได้แก่ กรุงเทพมหานคร ร้อยละ 29.79 ปทุมธานี สมุทรสาคร และนนทบุรี ตามลำดับ (ตารางที่ 1)

ตารางที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานประกอบการอาหารฮาลาล

	จำนวน (n=47)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	26	55.32
หญิง	21	44.68
ตำแหน่ง		
เจ้าของกิจการ	8	17.02
กรรมการผู้จัดการ	3	6.38
พนักงานในกิจการ	36	76.60
ระดับการศึกษา		
มัธยมศึกษาตอนปลาย /ปวช.	1	2.13
ปริญญาตรี	29	61.70
ปริญญาโทขึ้นไป	17	36.17
ประเภทกิจการ		
ห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล	1	2.13
ห้างหุ้นส่วนจำกัด	7	14.89
บริษัทจำกัด	39	82.98
จังหวัดที่ตั้ง		
กรุงเทพมหานคร	14	29.79
สมุทรปราการ	15	31.91
ปทุมธานี	9	19.15
นนทบุรี	3	6.38
สมุทรสาคร	6	12.77

ลักษณะการประกอบกิจการของแต่ละสถานประกอบการ มีการผลิตหลายลักษณะร่วม

กัน โดยส่วนใหญ่ ร้อยละ 76.60 ของสถานประกอบการเป็นการผลิตเพื่อขายปลีกและขาย

ส่ง รongลงมา เป็นผู้รับจ้างผลิตหรือเป็นตัวแทนการผลิตร้อยละ 46.81 และเป็นการผลิตเพื่อการส่งออก ร้อยละ 42.55 ส่วนประเภทของกลุ่มอุตสาหกรรม เป็นการผลิตอาหารและเครื่องดื่มมากที่สุด ร้อยละ 55.32 รongลงมา ได้แก่

ผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปร้อยละ 25.53 ขณะที่ขนมขบเคี้ยวและวัตถุดิบส่วนผสมอาหาร ร้อยละ 19.15 การแปรรูป ร้อยละ 14.89 ร้านอาหารมีสัดส่วนเพียงร้อยละ 4.26 และน้อยที่สุด คือ การบรรจุภัณฑ์ ร้อยละ 2.13 (ตารางที่ 2)

ตารางที่ 2 ลักษณะการประกอบการของสถานประกอบการ

	จำนวน (n=47)	ร้อยละ
ลักษณะการผลิต ¹		
ผลิตเพื่อการส่งออก	20	42.55
ผลิตเพื่อขายปลีกขายส่ง	36	76.60
รับจ้างผลิตหรือตัวแทนการผลิต	22	46.81
ประเภทของกลุ่มอุตสาหกรรม ¹		
อาหารเครื่องดื่ม	26	55.32
การแปรรูป	7	14.89
ร้านอาหาร	2	4.26
วัตถุดิบส่วนผสมอาหาร	9	19.15
ขนมขบเคี้ยว	9	19.15
ผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป	12	25.53
การบรรจุภัณฑ์	1	2.13

หมายเหตุ ¹ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

การขอรับรองมาตรฐานฮาลาล จากสำนักงานคณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทย สถานประกอบการขอรับรองทั้งกิจการ ร้อยละ 48.94 และขอรับรองเป็นส่วนใหญ่เกินครึ่งของกิจการ ร้อยละ 42.55 ที่ขอรับรองเป็นส่วนน้อย (<50%) มีเพียงร้อยละ 8.51 ระยะเวลาการขอรับรองมาตรฐานกิจการมีการ

ขอรับรองมาตรฐานมาแล้วระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งสถานประกอบการที่มีการรับรองต่อเนื่องมากกว่า 10 ปี ขึ้นไป มีมากถึงร้อยละ 40.43 และร้อยละ 25.53 ได้รับการรับรองมาระยะ 7-10 ปี และเป็นสถานประกอบการที่ผลิตเป็นสินค้าอาหารกลุ่มฮาลาลเป็นสินค้าหลักถึงร้อยละ 68.09 (ตารางที่ 3)

**ตารางที่ 3** การขอรับรองมาตรฐานฮาลาล

	จำนวน (n=47)	ร้อยละ
ลักษณะการขอรับรองมาตรฐานฮาลาล		
ทั้งกิจการ 100%	23	48.94
รับรองเป็นส่วนใหญ่ >50%	20	42.55
รับรองบางส่วน <50%	4	8.51
ระยะเวลาที่ได้รับการรับรองมาตรฐานฮาลาล		
ต่ำกว่า 2 ปี	2	4.26
2-6 ปี	14	29.79
7-10 ปี	12	25.53
10 ปีขึ้นไป	19	40.43
สินค้าหลักที่ผลิต		
สินค้าฮาลาล	32	68.09
สินค้าทั่วไป	15	31.91
ประเภทของการขอรับรอง ¹		
ผลิตภัณฑ์อุปโภค	3	6.38
ผลิตภัณฑ์บริโภค	37	78.72
การเชือดสัตว์ การชำแหละ การแปรรูป	2	4.26
การบริการอาหารฮาลาล ผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป	5	10.64
การขนส่งและหรือ โลจิสติกส์	1	2.13
วัตถุดิบ ส่วนผสม และหรือเนื้อสัตว์ฮาลาล นำเข้าจากต่างประเทศ	19	40.43
เอกสารเพื่อการส่งออก	6	12.77

หมายเหตุ ¹ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

ส่วนแบ่งทางการตลาดของสินค้าฮาลาลที่สถานประกอบการได้รับเมื่อเทียบกับสินค้าและบริการในประเภทเดียวกัน มีสถานประกอบการที่ตอบแบบสอบถาม 14 ราย มีค่าส่วนแบ่งการตลาดเฉลี่ยเท่ากับร้อยละ 36.93 โดยมีสถานประกอบการเพียงร้อยละ 8.51 ที่มีส่วนแบ่ง

การตลาดมากกว่าร้อยละ 60 ของสินค้าบริการประเภทเดียวกัน (ตารางที่ 4 และ 5)

พิจารณาจากสินค้าที่ผลิตในสถานประกอบการ มีทั้งที่ผลิตจำหน่ายสินค้าฮาลาลอย่างเดียว และผลิตสินค้าทั้งฮาลาลและสินค้าทั่วไป โดยมีสถานประกอบการ ร้อยละ 46.81 ของสถานประกอบการทั้งหมดที่ผลิตและ

จำหน่ายสินค้าฮาลาล 100% และผลิตและจำหน่ายสินค้าฮาลาลเป็นส่วนใหญ่ (61-90%) ร้อยละ 17.03 ผลิตและจำหน่ายสินค้าฮาลาลน้อยกว่าร้อยละ 30 ร้อยละ 29.42 โดยค่าเฉลี่ยของร้อยละการผลิตสินค้าและจำหน่ายที่เป็นฮาลาลเท่ากับ 71.65 (ตารางที่ 4 และ 5) การ

กำหนดราคาขายสินค้าและบริการสถานประกอบการส่วนใหญ่ ร้อยละ 82.98 กำหนดราคาขายสินค้าจากต้นทุนการผลิตบวกกำไรที่ต้องการ และกำหนดจากราคาของคู่แข่งชั้นมีเพียง ร้อยละ 14.89 (ตารางที่ 5)

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย การขายและค่าใช้จ่ายในการส่งเสริมการขายสินค้าฮาลาล

	n	ต่ำสุด	สูงสุด	ค่าเฉลี่ย	S.D.
ส่วนแบ่งการตลาด (%)	14	5.00	92.00	36.93	31.86
ร้อยละสินค้าจำหน่ายที่เป็นฮาลาล	45	2.00	100.00	71.65	37.59
ค่าพัฒนาผลิตภัณฑ์ (พันบาท)	15	100.00	4,484.00	1,056.93	1,237.75
ค่าประชาสัมพันธ์ (พันบาท)	14	60.00	450,000.00	61,143.57	138,208.68

ตารางที่ 5 ส่วนแบ่งการตลาดและการกำหนดราคาขาย

	จำนวน (n=47)	ร้อยละ
ส่วนแบ่งการตลาดที่ได้เทียบกับสินค้าบริการประเภทเดียวกัน		
0-30%	8	17.02
31-60%	2	4.26
มากกว่า 60%	4	8.51
ไม่ตอบ	33	70.21
ร้อยละของสินค้าจำหน่ายที่เป็นสินค้าฮาลาล		
0-30%	11	29.42
31-60%	4	8.51
61-90%	8	17.03
100%	22	46.81
ไม่ตอบ	2	4.26
การกำหนดราคาขายสินค้าและบริการ		
ต้นทุนการผลิตบวกกำไรที่ต้องการ	39	82.98
ราคาคู่แข่งชั้นในตลาด	7	14.89
อื่น ๆ	1	2.13

การพัฒนาผลิตภัณฑ์ฮาลาลของผู้ประกอบการ (ตารางที่ 6) เป็นการพัฒนาตามความต้องการของลูกค้า ร้อยละ 74.47 เกิดจากการวิจัยและพัฒนาของกิจการเอง ร้อยละ 55.32 และเปลี่ยนแปลงไปตามรูปแบบของการบริโภค ร้อยละ 44.68 มีเพียงร้อยละ 4.26 ที่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก โดยมีค่าใช้จ่ายเฉลี่ยในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ฮาลาลในปี พ.ศ. 2558 เท่ากับ 1.056 ล้านบาท มีค่าใช้จ่ายสูงสุดเท่ากับ 4.484 ล้านบาท (ตารางที่ 4) ในส่วนของช่องทางการส่งเสริมการขาย ร้อยละ 51.06 ของสถานประกอบการเลือกช่องทางการจัดรายการส่งเสริมการขายต่าง ๆ ร้อยละ 46.81 เข้าร่วมงานแสดงสินค้าต่าง ๆ และใช้สื่อ

โทรทัศน์เพียง ร้อยละ 21.28 โดยมีค่าใช้จ่ายในการประชาสัมพันธ์ในปี พ.ศ. 2558 แตกต่างกันอย่างมาก ค่าใช้จ่ายประชาสัมพันธ์ เฉลี่ย 61.143 ล้านบาท ค่าสูงสุดถึง 450 ล้านบาท (ตารางที่ 4 และ 6)

จากกลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ฮาลาลของผู้ประกอบการที่มุ่งให้สินค้าสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค ประกอบกับการใช้ช่องทางการส่งเสริมการขายที่เข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคโดยตรงแสดงให้เห็นว่าสถานประกอบการแต่ละรายมีความเป็นอิสระจากคู่แข่งและมีความได้เปรียบในการแข่งขันทำให้สถานประกอบการส่วนใหญ่สามารถกำหนดราคาขายจากต้นทุนการผลิตบวกกำไรได้

ตารางที่ 6 การส่งเสริมการตลาด

	จำนวน (n=47)	ร้อยละ
การพัฒนาผลิตภัณฑ์เกิดขึ้นจาก ¹		
การวิจัยและพัฒนาของกิจการ	26	55.32
การเปลี่ยนแปลงตามรูปแบบการบริโภคที่เปลี่ยนไป	21	44.68
ความต้องการของลูกค้า	35	74.47
ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก	2	4.26
ช่องทางการส่งเสริมการขาย ¹		
การโฆษณาผ่านสื่อโทรทัศน์	10	21.28
การโฆษณาผ่านอินเทอร์เน็ต	20	42.55
ร่วมงานแสดงสินค้าต่าง ๆ	22	46.81
จัดรายการส่งเสริมการขายต่าง ๆ	24	51.06
อื่น ๆ	2	4.26

หมายเหตุ ¹ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

ขนาดของสถานประกอบการอุตสาหกรรมอาหารฮาลาลที่ตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑลมีขนาดแตกต่างกัน

กันมาก โดยมียอดขายรวมของกิจการส่วนฮาลาลในปี พ.ศ. 2558 ตั้งแต่ 1.725 ล้านบาทถึง 6,000 ล้านบาท ยอดขายรวมส่วนฮาลาลเฉลี่ย

เท่ากับ 650.768 ล้านบาท (ตารางที่ 7) การใช้ปัจจัยการผลิตต่าง ๆ พิจารณาจากมูลค่าการใช้ปัจจัยแต่ละประเภทสำหรับกิจการฮาลาล ในปีที่ผ่านมา (ปี พ.ศ. 2558) ได้แก่การใช้ปัจจัยทุนในการศึกษานี้ใช้มูลค่าของปัจจัยทุนซึ่งประกอบด้วย อาคาร เครื่องจักร ยานพาหนะ เครื่องมือ และอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่มีอยู่ในปี พ.ศ. 2558 การใช้แรงงานคิดจากค่าใช้จ่ายด้านแรงงานที่ใช้ในการผลิตสินค้าฮาลาลในปี พ.ศ. 2558 มูลค่าวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตสินค้าฮาลาลในปี พ.ศ. 2558 ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ฮาลาล และงบประมาณการโฆษณาประชาสัมพันธ์ในปี พ.ศ. 2558

โดยมูลค่าทุนในปี พ.ศ. 2558 มีมูลค่าการใช้ทุนเฉลี่ย เท่ากับ 223.096 ล้านบาท สถานประกอบการขนาดใหญ่มีมูลค่าทุนสูงสุดถึง 2,600 ล้านบาท ขนาดเล็กสุดมีมูลค่าเพียง 1 ล้านบาท มูลค่าเฉลี่ยของวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตสินค้าฮาลาลและมูลค่าเฉลี่ยของค่าใช้จ่ายด้านแรงงาน ที่ใช้ในปี พ.ศ. 2558 เท่ากับ 224.120 และ 37.920 ล้านบาท ตามลำดับ จำนวนการจ้างแรงงานเฉลี่ย 186.30 คน สถานประกอบการขนาดเล็กมีการจ้างงานต่ำสุดที่ 3 คน และขนาดใหญ่มีการจ้างงานสูงสุดที่ 2,000 คน (ตารางที่ 7)

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย ยอดขายและมูลค่าต้นทุนประเภทต่าง ๆ ปี พ.ศ. 2558 (หน่วย : ล้านบาท)

	n	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด	ค่าเฉลี่ย	S.D.
ยอดขายรวมส่วนฮาลาล (O)	28	1.725	6,000.000	650.768	1,552.974
มูลค่าทุน (K)	27	1.000	2,600.000	223.096	609.848
มูลค่าวัตถุดิบ (M)	24	1.486	2,200.000	224.120	505.397
ค่าแรงงาน (L)	27	0.350	400.000	37.920	80.499
จำนวนแรงงาน (คน)	40	3.00	2,000.00	186.30	363.41
ค่าพัฒนา	15	0.100	4.484	1.056	1.237
ค่าประชาสัมพันธ์	14	0.060	450.000	61.143	138.208

ลักษณะการผลิต (Raa, 2013; Waldman & Jansen, 1998) ของสถานประกอบการผลิตอาหารฮาลาลในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ในปี พ.ศ. 2558 (ตารางที่ 8) พบว่า สัดส่วนการใช้ทุนต่อค่าใช้จ่ายแรงงาน (K/L) มีค่าเฉลี่ยรวม เท่ากับ 6.28 แสดงว่าสถานประกอบการผลิตอาหารฮาลาลมีการใช้ปัจจัยทุน 6.28 เท่าของค่าใช้จ่ายด้านแรงงาน จังหวัดที่มี

สัดส่วนการใช้ทุนต่อค่าใช้จ่ายแรงงานสูงกว่าค่าเฉลี่ยคือ กรุงเทพมหานคร ปทุมธานีและนนทบุรี เท่ากับ 9.38, 7.30 และ 6.37 ตามลำดับ แสดงถึงการผลิตที่เน้นการใช้ทุนในสัดส่วนที่สูง ทั้งนี้อาจเกิดจากราคาเฉลี่ยของอสังหาริมทรัพย์ในทั้ง 3 จังหวัดมีค่าสูงกว่าจังหวัดรอบนอก จังหวัดที่มีค่าเฉลี่ยอัตราทุนต่อแรงงานต่ำสุดคือ สมุทรปราการ (ร้อยละ 3.14)

**ตารางที่ 8** ค่าเฉลี่ย สัดส่วนการใช้ทุนต่อแรงงานและผลผลิตการผลิตของสถานประกอบการ

จังหวัด	K/L	O/K	O/L	O/M
กรุงเทพมหานคร	9.38	2.68	5.40	2.58
สมุทรปราการ	3.14	8.67	10.42	3.40
ปทุมธานี	7.30	2.99	26.37	3.42
นนทบุรี	6.37	2.60	19.64	3.50
สมุทรสาคร	5.05	6.88	9.99	1.57
รวม	6.28	4.85	13.04	2.77

ผลผลิตของปัจจัยการผลิตต่อหน่วยของปัจจัยทุน (O/K) เฉลี่ยใน 5 จังหวัดที่ศึกษาเท่ากับ 4.85 หมายความว่า การใช้ปัจจัยทุน 1 หน่วยทำให้เกิดยอดขายรวม 4.85 หน่วย จังหวัดสมุทรปราการมีผลผลิตของปัจจัยทุนเท่ากับ 8.67 สมุทรสาครมีผลผลิตของปัจจัยทุนเท่ากับ 6.88 กรุงเทพมหานครและนนทบุรี มีค่าผลผลิตของปัจจัยทุนต่ำ เท่ากับ 2.68 และ 2.60 ตามลำดับ ซึ่งจะเห็นได้ว่าสถานประกอบการในจังหวัดสมุทรปราการมีผลผลิตของทุนสูงที่สุด รองลงมาได้แก่สมุทรสาคร (ตารางที่ 8)

ผลผลิตปัจจัยแรงงานต่อหน่วย (O/L) เท่ากับ 13.04 หมายความว่า ค่าใช้ด้านแรงงาน 1 หน่วยทำให้เกิดยอดขาย 13.04 หน่วย จังหวัดปทุมธานีมีผลผลิตปัจจัยแรงงานสูงที่สุด เท่ากับ 26.37 รองลงมาได้แก่ นนทบุรี มีค่า 19.64 กรุงเทพมหานครมีค่าผลผลิตปัจจัยแรงงานต่ำสุดเพียง 5.40

ผลผลิตปัจจัยวัตถุดิบมีค่าต่อหน่วย (O/M) เท่ากับ 2.77 การใช้ปัจจัยวัตถุดิบ 1 หน่วยทำให้เกิดยอดขายรวม 2.77 หน่วย จังหวัดที่มีผลผลิตปัจจัยวัตถุดิบสูงได้แก่ จังหวัดนนทบุรี 3.50 จังหวัดปทุมธานี 3.42 และจังหวัดสมุทรสาครมีค่าเพียง 1.57 จะเห็นว่าผลผลิต

ของปัจจัยวัตถุดิบในจังหวัดทั้ง 5 มีค่าไม่แตกต่างกันมาก

ในภาพรวมของสถานประกอบการผลิตอาหารฮาลาล พบว่า ผลผลิตต่อหน่วยของปัจจัยแรงงานโดยรวมมีค่ามากที่สุดเมื่อเทียบกับปัจจัยทุนและวัตถุดิบ แสดงว่าค่าใช้จ่ายต่อหน่วยที่ใช้เพื่อปัจจัยแรงงานให้ผลผลิตที่มากกว่าปัจจัยทุนและปัจจัยวัตถุดิบ การเพิ่มศักยภาพการผลิตควรเพิ่มการใช้แรงงานให้มากขึ้น และให้ความสำคัญกับการพัฒนาปัจจัยด้านแรงงาน เช่น การพัฒนาความรู้ และเทคนิคการผลิต ขณะที่ผลผลิตของปัจจัยวัตถุดิบมีค่าต่ำที่สุด แสดงให้เห็นว่าในการผลิตอาหารฮาลาลยังมีปริมาณการสูญเสียของวัตถุดิบมาก สถานประกอบการควรมีระบบในการบริหารการใช้วัตถุดิบในกระบวนการผลิตลดปริมาณการสูญเสียของวัตถุดิบ หรือพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าเพิ่มจากวัตถุดิบในอัตราที่สูง โดยเฉพาะจังหวัดสมุทรสาครที่มีผลผลิตปัจจัยวัตถุดิบเพียง 1.57

เมื่อเปรียบเทียบรายจังหวัดปทุมธานี นนทบุรี เป็นจังหวัดที่มีศักยภาพการผลิตสูงในการผลิตอาหารฮาลาลเนื่องจากมีผลผลิตของปัจจัยแรงงานและวัตถุดิบสูงกว่าค่าเฉลี่ยมาก สมุทรปราการและสมุทรสาคร มีความได้เปรียบในผลผลิตของปัจจัยทุน

ผลการประกอบการในปี พ.ศ. 2558 สถานประกอบการได้รับกำไรจากการดำเนินงานมีมากถึงร้อยละ 70.21 ของสถานประกอบการทั้งหมด และมีสถานประกอบการที่ไม่ต่อกว่ากำไรหรือขาดทุนร้อยละ 23.40 ซึ่งในกลุ่มนี้อาจเป็นสถานประกอบการที่ได้รับกำไรหรือขาดทุน

รวมกันอยู่ มีสถานประกอบการเพียงร้อยละ 6.38 ที่ขาดทุน โดยมีค่ากำไรเฉลี่ยเท่ากับ 4.950 ล้านบาท ค่ากำไรสูงสุดที่สถานประกอบการได้รับในปี พ.ศ. 2558 เท่ากับ 24.400 ล้านบาท และต่ำสุด (ขาดทุน) เท่ากับ -2.000 ล้านบาท (ตารางที่ 9 และ 10)

ตารางที่ 9 ผลประกอบการ

	จำนวน (n=47)	ร้อยละ
กิจการที่ได้กำไร	33	70.21
กิจการที่ขาดทุน	3	6.38
ไม่ตอบ	11	23.40

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ยกำไรที่หน่วยผลิตได้รับในปี พ.ศ. 2558

	n	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด	ค่าเฉลี่ย	S.D.
มูลค่ากำไรที่ได้รับ (ล้านบาท)	13	-2.000	24.400	4.950	8.124

มูลเหตุจูงใจสำคัญที่สถานประกอบการขอรับรองมาตรฐานฮาลาล โดยเกือบทั้งหมดขอรับรองเพื่อสร้างความมั่นใจแก่ผู้บริโภคกลุ่มมุสลิมในประเทศ (ร้อยละ 95.74) เพื่อเพิ่มคุณค่าแก่ผลิตภัณฑ์ร้อยละ 46.81 และเพื่อการส่งออกร้อยละ 57.45 โดยแยกเป็นเพื่อการส่งออกไปประเทศมุสลิม 40.43 และเพื่อเพิ่มปริมาณการส่งออกร้อยละ 17.02 (ตารางที่ 11) นอกจากนี้เพื่อกลุ่มผู้บริโภคชาวมุสลิมแล้วผู้ประกอบการเห็นว่าการได้เครื่องหมายรับรองมาตรฐานฮาลาลทำให้ผลิตภัณฑ์ของตนมีความ

แตกต่างจากคู่แข่ง (ร้อยละ 19.15) จากข้อมูลที่ได้แสดงว่าตลาดของผู้ประกอบการส่วนใหญ่ยังผลิตเพื่อตลาดผู้บริโภคมุสลิมในประเทศและการได้รับเครื่องหมายรับรองจะทำให้ผลิตภัณฑ์มีความแตกต่างจากผลิตภัณฑ์อื่นอย่างชัดเจน

การรับรองมาตรฐานฮาลาลต่อการตลาด พบว่าร้อยละ 68.08 ของสถานประกอบการสามารถขายสินค้าได้มากขึ้น สถานประกอบการที่เห็นว่าไม่มีผลต่อการตลาดมีเพียงร้อยละ 17.02

**ตารางที่ 11** มุมเหตุจูงใจสำคัญในการขอรับรองมาตรฐานฮาลาล และผลการรับรองต่อการตลาด

	จำนวน (n=47)	ร้อยละ
มุมเหตุจูงใจสำคัญในการขอรับรองมาตรฐานฮาลาล ¹		
เพื่อส่งออกไปประเทศมุสลิม	19	40.43
เพื่อเพิ่มปริมาณการส่งออก	8	17.02
เพื่อสร้างความมั่นใจแก่ผู้บริโภคกลุ่มมุสลิมในประเทศ	45	95.74
เพื่อเพิ่มคุณค่าแก่ผลิตภัณฑ์	22	46.81
เพื่อสร้างความแตกต่างจากผลิตภัณฑ์ของคู่แข่ง	9	19.15
อื่น ๆ	1	2.13
การรับรองมีผลต่อการตลาด		
การรับรองฮาลาลทำให้ขายสินค้าได้มากขึ้น	32	68.08
การรับรองไม่มีผลต่อการตลาด	8	17.02
อื่น ๆ	5	10.64
ไม่ตอบ	2	4.26

หมายเหตุ¹ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

ปัญหาอุปสรรคการดำเนินการขอรับรองมาตรฐานฮาลาลในประเทศไทยและการส่งเสริมจากภาครัฐ พบว่าร้อยละ 48.94 ของสถานประกอบการมีปัญหาค่าใช้จ่ายสูงในการขอรับรองมาตรฐานและร้อยละ 21.28 มีปัญหาระยะเวลาการตรวจสอบล่าช้า (ตารางที่ 12) และปัญหาอื่น ๆ ได้แก่ การทำงานต้องใช้เอกสารซ้ำซ้อนและจำนวนมาก ปัญหาการขอการรับรองตัววัตถุดิบส่วนผสมกับบริษัทคู่ค้า เป็นต้น

ปัญหาการจัดหาวัตถุดิบที่ได้มาตรฐานฮาลาล ร้อยละ 59.57 ของสถานประกอบการไม่มีปัญหาการจัดหาวัตถุดิบ ส่วนสถานประกอบการที่ประสบปัญหาวัตถุดิบไม่ได้มาตรฐานแยกเป็นวัตถุดิบส่วนใหญ่ไม่ได้มาตรฐานฮาลาลร้อยละ 8.51 และที่ประสบปัญหาวัตถุดิบบางอย่างยังไม่ได้มาตรฐาน ร้อยละ 23.40 ของสถานประกอบการ

ปัญหาด้านวัตถุดิบที่พบเช่นวัตถุดิบทางการเกษตรส่วนใหญ่ยังไม่ได้รับรองมาตรฐานฮาลาล ผู้ผลิตวัตถุดิบรายย่อยไม่เข้าใจข้อบังคับตามหลักศาสนา และมีต้นทุนในการขอรับรองมาตรฐาน

จากปัญหาที่สถานประกอบการประสบในการขอรับรองมาตรฐานและการรับรองในกิจการบางประเภทไม่มีผลต่อการตลาดทำให้มีสถานประกอบการขนาดเล็กจำนวนหนึ่งไม่ต่ออายุการรับรองและเลิกการใช้เครื่องหมายมาตรฐานฮาลาล

มาตรการส่งเสริมจากรัฐที่สถานประกอบการต้องการ ร้อยละ 38.30 ต้องการให้รัฐช่วยจัดหาแหล่งเงินทุน การประชาสัมพันธ์ความรู้เรื่องอาหารฮาลาลแก่ผู้บริโภคร้อยละ 27.66 การส่งเสริมการลงทุนร้อยละ 25.53 และเพิ่มช่องทางการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ฮาลาล และการจัดศูนย์กระจายสินค้าฮาลาลในต่างประเทศ

ตารางที่ 12 ปัญหาและอุปสรรคการขอรับรองมาตรฐานฮาลาลและการส่งเสริมจากภาครัฐ

	จำนวน(n=47)	ร้อยละ
ปัญหาการขอรับรองมาตรฐานสากล ¹		
ระยะเวลาการตรวจสอบล่าช้า	10	21.28
ค่าใช้จ่ายสูง	23	48.94
อื่น ๆ	9	19.15
ปัญหาการหาวัตถุดิบที่ได้มาตรฐานฮาลาล ¹		
ไม่มีปัญหาการจัดหาวัตถุดิบที่ได้มาตรฐานฮาลาล	28	59.57
วัตถุดิบบางอย่างไม่ได้มาตรฐานฮาลาล	11	23.40
วัตถุดิบส่วนใหญ่ไม่ได้มาตรฐานฮาลาล	4	8.51
อื่น ๆ	4	8.51
มาตรการส่งเสริมที่ต้องการจากรัฐ ¹		
การส่งเสริมการลงทุน	12	25.53
แหล่งเงินทุน	18	38.30
การประชาสัมพันธ์ความรู้เรื่องอาหารฮาลาลแก่ผู้บริโภค	13	27.66
อื่น ๆ	4	8.51

หมายเหตุ ¹ ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

สรุปและอภิปรายผล

การศึกษาศักยภาพการผลิตของธุรกิจที่ผลิตอาหารฮาลาลในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาศักยภาพการผลิต การตลาด และผลิตภาพการผลิตของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารฮาลาล ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล มูลเหตุจูงใจสำคัญในการขอรับรองมาตรฐานฮาลาล ปัญหาและอุปสรรคในการขอรับรองมาตรฐานฯ โดยใช้ข้อมูลจากแบบสอบถาม สถานประกอบการที่ผลิตอาหารฮาลาลที่ได้รับมาตรฐานฮาลาลจากสำนักงานคณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทย ที่ตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผู้วิจัยสุ่มตัวอย่างจำนวนรวม 200 ตัวอย่าง โดยกำหนดสัดส่วนตามจำนวนสถานประกอบการอาหารฮาลาลที่มีอยู่ในแต่ละจังหวัด และส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ไปตามที่อยู่ ที่สถานประกอบการลงทะเบียนกับฝ่ายกิจการฮา

ลาล ระหว่างเดือนมิถุนายน-กรกฎาคม พ.ศ. 2559 ได้รับแบบสอบถามตอบกลับมาจำนวน 47 ตัวอย่าง

สถานประกอบการที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในจังหวัดสมุทรปราการและกรุงเทพมหานคร สถานประกอบการที่ได้รับการรับรองมาตรฐานฮาลาลส่วนใหญ่เป็นการผลิตเพื่อขายปลีกและขายส่ง และเกือบครึ่งหนึ่งเป็นผู้รับจ้างผลิต/ตัวแทนการผลิตและผลิตเพื่อการส่งออก ผลิตสินค้าประเภทอาหารและเครื่องดื่ม ผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป มีการขอรับรองมาตรฐานฮาลาลในกิจการมากกว่าร้อยละ 50 รวมทั้งกิจการส่วนใหญ่มีระยะเวลาที่ได้รับการรับรอง 10 ปีขึ้นไป ประเภทการขอรับรองส่วนใหญ่ คือ ผลิตภัณฑ์บริโภค และวัตถุดิบส่วนผสมและหรือเนื้อสัตว์ฮาลาลนำเข้าจากต่างประเทศ ทั้งนี้เนื่องจากหลักศาสนาอิสลามได้กำหนดผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ศาสนานูมัตให้ใช้หรือบริโภคได้

ต้องได้รับการอนุญาตตามบทบัญญัติอิสลาม ดังนั้นเพื่อแสดงให้เห็นให้ผู้บริโภคซึ่งเป็นมุสลิมสามารถบริโภคสินค้าได้อย่างถูกต้องตามหลักศาสนา การขอรับรองมาตรฐานและการใช้เครื่องหมายฮาลาลบนสินค้าจึงเป็นสิ่งจำเป็น จากการศึกษาพบว่ามูลเหตุจูงใจสำคัญในการขอรับรองมาตรฐานฮาลาลคือเพื่อสร้างความมั่นใจแก่ผู้บริโภคกลุ่มมุสลิม เป็นการเพิ่มคุณค่าแก่ผลิตภัณฑ์และเพื่อการส่งออกไปยังประเทศมุสลิม สินค้าที่ได้รับรองมาตรฐานฮาลาลมีส่วนแบ่งการตลาดในกลุ่มสินค้าประเภทเดียวกันเฉลี่ยร้อยละ 36.93 ซึ่งยังเป็นสัดส่วนที่ต่ำเมื่อเทียบกับจำนวนผู้บริโภคมุสลิมที่เพิ่มขึ้น มาตรฐานฮาลาลนอกจากสร้างความเชื่อมั่นแก่กลุ่มผู้บริโภคมุสลิมแล้วยังจัดเป็นมาตรฐานการผลิตที่ได้รับการยอมรับจากผู้บริโภคทั่วไป ดังนั้นผู้ผลิตที่ได้รับการรับรองแล้วควรจะขยายการผลิตสินค้าที่เป็นฮาลาลให้มากขึ้น

ในด้านการตลาดสถานประกอบการส่วนใหญ่มีการกำหนดราคาขายโดยกำหนดจากต้นทุนการผลิตและบวกกำไรที่ต้องการซึ่งแสดงว่าการแข่งขันในตลาดสินค้ากลุ่มฮาลาลยังไม่รุนแรงมาก สถานประกอบการมีค่าใช้จ่ายในการพัฒนาผลิตภัณฑ์เฉลี่ยเท่ากับ 1.056 ล้านบาท เป็นการพัฒนาเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและรูปแบบการบริโภคที่เปลี่ยนไป ขณะที่ค่าใช้จ่ายในการส่งเสริมการขายมีค่าเฉลี่ยสูงถึง 61 ล้านบาท โดยใช้ช่องทางการส่งเสริมการขายต่าง ๆ การร่วมแสดงสินค้าและโฆษณาผ่านสื่ออินเทอร์เน็ตซึ่งจะเข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมายได้โดยตรง

สถานประกอบการมีขนาดการผลิตที่แตกต่างกันอย่างมากพิจารณาจากมูลค่ายอดขายรวมส่วนสินค้าฮาลาลและมูลค่าการใช้ปัจจัยการผลิตต่าง ๆ มีค่าสูงสุด ค่าต่ำสุดที่แตกต่างกันมาก ค่าเฉลี่ยยอดขายรวมส่วนฮาลาลเท่ากับ 650.768

ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2558 มูลค่าทุนที่คิดจากมูลค่าทรัพย์สินถาวรที่มีอยู่ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 223.096 ล้านบาท มูลค่าวัตถุดิบที่ใช้เฉลี่ยเท่ากับ 224.120 ล้านบาท ค่าใช้จ่ายด้านแรงงานเฉลี่ยเท่ากับ 37.920 ล้านบาท จำนวนการจ้างแรงงานเฉลี่ย 186.30 คน

สถานประกอบการส่วนใหญ่ใช้ปัจจัยทุนในสัดส่วนที่สูงเมื่อเทียบกับปัจจัยแรงงาน (K/L=6.28) กรุงเทพมหานครมีค่า K/L สูงที่สุด เท่ากับ 9.38 เนื่องจากราคาต่อหน่วยของที่ดินสิ่งก่อสร้าง เช่น โรงงาน ที่สูงกว่าจังหวัดรอบนอก ตลอดจนอัตราค่าจ้างแรงงานที่สูง ทำให้ผลิตภาพต่อหน่วยของปัจจัยทุน (O/K) และผลิตภาพของปัจจัยแรงงาน (O/L) ของสถานประกอบการในกรุงเทพมหานครมีค่าต่ำที่สุดเมื่อเทียบกับจังหวัดอื่น ๆ

หากพิจารณาในภาพรวมทั้ง 5 จังหวัด ที่ศึกษาพบว่า แรงงานเป็นปัจจัยการผลิตที่มีผลิตภาพสูงสุดเมื่อเทียบกับทุนและวัตถุดิบ ดังนั้นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต สถานประกอบการควรเพิ่มการใช้ปัจจัยแรงงานให้มากขึ้น โดยการเพิ่มค่าใช้จ่ายด้านแรงงานให้สูงขึ้นทั้งในด้านเพิ่มจำนวนแรงงานและค่าใช้จ่ายในการพัฒนาแรงงานให้มีทักษะและความเข้าใจในการปฏิบัติ ตามข้อบังคับของมาตรฐานฮาลาลให้มากขึ้น ผลิตภาพของปัจจัยวัตถุดิบมีค่าต่ำเมื่อเทียบกับปัจจัยการผลิตประเภทอื่น แสดงให้เห็นว่ามีความสูญเสียมากจากการใช้วัตถุดิบในกระบวนการผลิต เพื่อเพิ่มศักยภาพของธุรกิจอาหารฮาลาล ผู้ประกอบการควรพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้น ลดความสูญเสียจากการใช้วัตถุดิบให้น้อยลง และการกระจายแหล่งผลิตออกไปอยู่จังหวัดรอบนอกที่มีผลิตภาพปัจจัยการผลิตที่สูงซึ่งจะทำให้สถานประกอบการมีความได้เปรียบในการแข่งขันมากขึ้น

ปัญหาและอุปสรรคการดำเนินการขอรับรองมาตรฐานฮาลาล เกิดจากมีค่าใช้จ่ายสูงในการดำเนินการขอรับรองและการรักษามาตรฐานฮาลาล ความยุ่งยากในการเตรียมเอกสารจำนวนมาก ระยะเวลาการตรวจสอบที่ล่าช้า ขาดการประสานงานที่ดี การรับรองวัตถุดิบส่วนผสมกับบริษัทคู่ค้า ปัญหาการจัดหาวัตถุดิบที่ได้มาตรฐานฮาลาล ทำให้สถานประกอบการส่วนหนึ่งยกเลิกการต่ออายุการรับรอง เนื่องจากไม่สามารถปฏิบัติตามเงื่อนไขข้อบังคับต่าง ๆ ได้ และไม่ได้รับประโยชน์ที่ชัดเจน จากการรับรองมาตรฐานฮาลาล ซึ่งสอดคล้องกับ เจริญโรจน์ (2557) พบว่าธุรกิจด้านฮาลาลใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ผู้ประกอบการยังไม่สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนมากนักและสิทธิพิเศษด้านการค้าการลงทุนเพื่อการดำเนินกิจกรรมด้านฮาลาลมีไม่มาก วัชรพันธุ์ดุลาพร และเจตริงสี (2551) พบว่า ปัญหาอุปสรรคสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจฮาลาล คือ การบูรณาการระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ด้านการส่งออกอาหารฮาลาลของไทยภาพพจน์ของไทยด้านฮาลาลไม่น่าเชื่อถือต่อผู้บริโภคมุสลิม โดยเฉพาะด้านการผลิตและการตลาด ในระดับธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็กและระดับวิสาหกิจชุมชนของไทยยังมีปัญหาด้านมาตรฐานอาหารอยู่บ้าง มีการตรวจพบว่ามีสารปลอมปน

ข้อเสนอแนะ

ธุรกิจอาหารฮาลาลเป็นธุรกิจที่มีโอกาสเติบโตด้านการตลาดอยู่มากจากการเพิ่มขึ้นของประชากรมุสลิม และการผลิตที่ได้การรับรองให้ใช้เครื่องหมายมาตรฐานฮาลาลที่เป็นที่ยอมรับ

ของผู้บริโภคในระดับสากล แต่ในประเทศไทยส่วนแบ่งการตลาดของสินค้าฮาลาลในกลุ่มสินค้าประเภทเดียวกันยังน้อย การผลิตสินค้าอาหารฮาลาลจึงเป็นสินค้าที่มีโอกาสขยายตัวและเพิ่มมูลค่าการส่งออกของไทยได้ ดังนั้นจึงควรส่งเสริมธุรกิจอาหารฮาลาล โดยมาตรการทางด้านนโยบายที่สำคัญดังนี้

รัฐควรส่งเสริมให้มีสถานประกอบการอาหารฮาลาลให้มากขึ้น โดยให้ความรู้ความเข้าใจในข้อบังคับการผลิตตามมาตรฐานฮาลาลลดขั้นตอนและระยะเวลาในการขอรับรองมาตรฐาน ลดค่าใช้จ่ายในการขอรับรองสำหรับสถานประกอบการรายย่อย

ในด้านการผลิตรัฐควรสนับสนุนให้มีการผลิตสินค้าที่มีมูลค่าเพิ่มสูง การพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับรูปแบบการบริโภคของตลาดที่เปลี่ยนไป เพื่อเพิ่มมูลค่าแก่ผลิตภัณฑ์

ส่งเสริมให้มีการผลิตห่วงโซ่อุปทานที่มีมาตรฐานฮาลาลให้มากขึ้น และทำให้เป็นมาตรฐานฮาลาลสากล โดยการวิจัยพัฒนาเพื่อเพิ่มมูลค่าเพิ่มแก่ผลิตภัณฑ์อาหารฮาลาล ตั้งแต่การเตรียมวัตถุดิบ การผลิต การจัดแหล่งกระจายสินค้าฮาลาล การตรวจสอบการใช้เครื่องหมายรับรองฮาลาลบนผลิตภัณฑ์ที่ถูกต้อง และการกระจายสินค้าไปถึงผู้บริโภค

ส่งเสริมอุตสาหกรรมอาหารฮาลาลส่งออก โดยเร่งสร้างความรู้ความเข้าใจแก่สถานประกอบการ แรงงาน และผู้บริโภคให้มีความเข้าใจในมาตรฐานฮาลาลว่าไม่ใช่เพื่อกลุ่มผู้บริโภคมุสลิมเท่านั้น แต่เป็นมาตรฐานที่รับรองในเรื่องของสุขอนามัยในการผลิต ซึ่งเป็นประโยชน์และเป็นที่ยอมรับของผู้บริโภคทั่วไป

References



- Database for Development Promotion of Thai Halal, Ministry of Industry. (2559). *Conditions of Thai Halal Industry*.
<http://www.thailandhalalfoods.com>
- Department of Industrial Promotion, Ministry of Industry. (2556). *Strategies for promotion and capability enhancement of Halal foods and business (2559-2563)*.
<http://www.dip.go.th/Portals/0/2558/Busarin>
- Jameulitratr, W. (2555). *Thai Halal opportunities on the world market*.
<http://www.dft.go.th/Portals/0/Content Management/Document Mod684>
- Raa, T. T. (2013). *Microeconomics: Equilibrium and efficiency*. Palgrave Macmillan.
- Sriboonreung, A. (2558). *Public-private joint strategies for Thai Halal exports for 1 in 5 of world market share by 2563*.
<http://www.thaigov.go.th/index.php/th/news-ministry/2012-08-15-09-4502/item/94765>
- Srimuang, S. (2547). *Thai Halal food exports on the world market* [Unpublished master's thesis]. Thammasart University.
- Tiankaroch, T. (2557). *An analysis of Halal business in 3 southern provinces of Thailand* [Unpublished master's thesis]. Chiangmai University.
- Wachrapan, P., Dulyaporn, W. & Jerdrangsri, K. (2551). *A research report on guidelines for marketing development of Halal food of Thailand for export* [Unpublished research report]. Prince of Songkla University.
- Waldman, D. E. & Elizabeth, J. J. (1998). *Industrial organization: Theory and practice*. Addison-Wesley.

การบูรณาการ การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามระเบียบและกฎเกณฑ์ เพื่อความยั่งยืนขององค์กรธุรกิจไทย

พรชัย ชุนจินดา

ภาควิชาการเงิน คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

2 ถนนพระจันทร์ เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร 10200

E-mail: pchinda@tu.ac.th

ติดต่อผู้เขียนบทความที่ **พรชัย ชุนจินดา** ภาควิชาการเงิน คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

2 ถนนพระจันทร์ เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร 10200

E-mail: pchinda@tu.ac.th

วันที่รับบทความ: 2 กรกฎาคม 2565 วันที่แก้ไขบทความ: 11 สิงหาคม 2565 วันที่ตอบรับบทความ: 7 กันยายน 2565

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ เพื่ออธิบายภารกิจที่สำคัญสามด้าน ที่องค์กรธุรกิจจำเป็นต้องทำเพื่อความมั่นคงขององค์กร คือ การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามระเบียบและกฎเกณฑ์ เพื่อเสนอแนวความคิดในการบูรณาการภารกิจทั้งสามด้าน เพื่อลดความซ้ำซ้อนของงาน และเกิดการเชื่อมโยงรวมทั้งสอดประสานกัน ทำให้สามารถยกระดับประสิทธิภาพขององค์กร รวมทั้งนำเสนอยกตัวอย่างของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ที่มีความก้าวหน้าในการนำหลักการบูรณาการ ภารกิจขององค์กรธุรกิจดังกล่าวไปประยุกต์ **วิธีวิจัย** ใช้การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ประสพการณ์จากภาคธุรกิจ นำมาวิเคราะห์เรียบเรียงเพื่อให้ได้หลักและวิธีการที่อาจใช้เป็นแนวทางที่จะนำไปประยุกต์ในภาคธุรกิจ **ผลการวิจัย** นำเสนอตัวแบบกระบวนการบูรณาการ การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามระเบียบและกฎเกณฑ์สำหรับขององค์กรธุรกิจ 7 ขั้นตอน สำหรับองค์กรธุรกิจไปประยุกต์ให้ประสบความสำเร็จ **นัยทางทฤษฎี/นโยบาย** เป็นตัวแบบการบูรณาการภารกิจที่สำคัญขององค์กรธุรกิจที่ทำให้องค์กรที่มีความยืดหยุ่น ปรับตัวได้ดีต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดนิ่ง และองค์กรมีกลไกสำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนการเจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืนต่อไป

คำสำคัญ: การบูรณาการ การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง การปฏิบัติตามระเบียบและกฎเกณฑ์



Integration of governance, risk, and compliance (GRC) for Thai business sustainability

Pornchai Chunhachinda

Department of Finance, Faculty of Commerce and Accountancy, Thammasat University,
2 Prachan Road, Pra Nakhon, Bangkok 10200
E-mail: pchinda@tu.ac.th

Correspondence concerning this article should be addressed to **Pornchai Chunhachinda**,
Department of Finance, Faculty of Commerce and Accountancy, Thammasat University,
2 Prachan Road, Pra Nakhon, Bangkok 10200
E-mail: pchinda@tu.ac.th

Received date: July 2, 2022 Revised date: August 11, 2022 Accepted date: September 7, 2022

Abstract

PURPOSES: To explain three important functions that an organization must have to ensure its security which are Governance (G), Risk Management (R), and Compliance to Rules and Regulations (C), and to explain the framework to integrate the three functions in order to reduce redundancy, enhance interconnectivity, and finally raise efficiency of the organization. In addition, this paper also exemplifies the implementation of the Integrated GRC in a listed company in the MAI stock exchange with a certain degree of progress. **METHODS:** Review of literature and relevant articles as well as reliable experience from business sector for an analysis and compilation of the GRE model that could be used by business sector. **RESULTS:** A proposal of an integrated GRE with seven important steps for a successful implementation that organizations can practically adopt. **THEORY/ POLICY IMPLICATIONS:** The proposed model of integrate GRC could be applied for any business organization that could lead to a flexible and better response to the continual changes of the business environment. The organization will gain an important mechanism that can drive it to a sustainable growth.

Keywords: Integration, good corporate governance, risk management, compliance, sustainability

บทนำ

ปัจจุบันภาคธุรกิจไทยกำลังเผชิญกับพายุที่รุนแรง และถาโถมเข้ามาจากหลากหลายทิศทาง จนอาจเรียกได้ว่าเป็นพายุแห่งศตวรรษ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของความพลิกผันทางเทคโนโลยี (Technology disruption) ที่ทำให้ธุรกิจบางประเภทต้องหมดสิ้นโอกาสในการทำธุรกิจ เรื่องของโรคระบาดโควิด-19 ที่ส่งผลเสียหายต่อเศรษฐกิจไทยต่อเนื่องมาตั้งแต่ปี 2563 จนถึงปัจจุบัน เรื่องของผลกระทบจากสงครามรัสเซีย-ยูเครนที่ยังคงยืดเยื้อต่อเนื่อง และยังมีเรื่องของการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศอย่างรุนแรง (Climate change) ที่อาจส่งผลกระทบเป็นวงกว้าง โดยเฉพาะกับประเทศไทย ที่มีประชากรส่วนใหญ่ดำรงชีพอยู่ในภาคเกษตรกรรม ตลอดจนเรื่องประเทศไทยได้เข้าสู่สังคมสูงวัย (Aged society) ก่อนเวลาอันควร โดยที่ยังไม่สามารถหลุดพ้นจากกับดักของการเป็นประเทศที่มีรายได้ปานกลาง (Middle income trap)

ที่กล่าวมาข้างต้นเป็นเพียงปัจจัยบางส่วนที่ส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรงต่อสภาพแวดล้อมของการประกอบธุรกิจ ซึ่งนับได้ว่ามีทั้งความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความซับซ้อน (Complexity) และความคลุมเครือ (Ambiguity) หรือที่มีการเรียกกันว่า “VUCA World” (HR Note Asia, 2022) โดยสภาวการณ์เช่นนี้อาจจะดำรงอยู่ต่อไปจนกลายเป็นความปกติใหม่ (New normal) ดังนั้น องค์กรธุรกิจที่จะอยู่รอดภายใต้ความรุนแรงของพายุแห่งศตวรรษครั้งนี้ จะต้องสามารถตอบสนองได้ดีกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างไม่หยุดนิ่ง โดยองค์กรธุรกิจจะมีคุณลักษณะที่ดีดังกล่าวได้ เบื้องต้นจำเป็นต้องมีภารกิจที่สำคัญสามด้าน คือ การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Governance: G) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management: R) โดยฝ่ายบริหาร ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ที่ได้รับการแต่งตั้งโดยคณะกรรมการบริษัท และการปฏิบัติตามระเบียบและกฎเกณฑ์ (Compliance: C) ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการกำกับ

ดูแลกิจการที่ดี หรือคณะ กรรมการตรวจสอบ ที่ได้รับการแต่งตั้งโดยคณะกรรมการบริษัท ทั้งนี้ ภารกิจสำคัญทั้งสามด้านนี้รวมเรียกแบบย่อ ๆ ว่า GRC

เพื่อให้การปฏิบัติการ GRC ไม่เกิดความซ้ำซ้อน และมีการสอดประสานกันอย่างมีประสิทธิภาพ จึงเกิดแนวคิดของการบูรณาการ GRC ขึ้น โดยผู้ที่เสนอแนวคิดนี้ครั้งแรกในปี 2002 คือ The Open Compliance and Ethics Group (OCEG) (2016) จากนั้นภาคธุรกิจในประเทศต่าง ๆ ได้นำแนวคิดดังกล่าวไปปรับใช้ พร้อมทั้งได้มีการปรับปรุงครั้งใหญ่ในปี 2016 อย่างไรก็ตาม ในประเทศไทยเพิ่งมีการนำเสนอแนวคิดการบูรณาการ GRC เมื่อปี 2564 โดยสถาบันกรรมการบริษัทไทย (The Institute of Directors Association, 2564) ซึ่งได้ออกแนวปฏิบัติที่ดีสำหรับคณะกรรมการบริษัทเกี่ยวกับการบูรณาการ GRC ที่พัฒนามาจากกรอบแนวคิดหลักของ OCEG โดยมีการปรับปรุงให้เหมาะสมกับบริบทของประเทศไทย

วัตถุประสงค์

1. อธิบายภารกิจที่สำคัญสามด้านขององค์กรธุรกิจ อันประกอบด้วย การกำกับดูแลกิจการที่ดี (G) การบริหารความเสี่ยง (R) และการปฏิบัติตามระเบียบและกฎเกณฑ์ (C) ซึ่งองค์กรธุรกิจจำเป็นต้องทำเพื่อความมั่นคงภายในขององค์กร

2. อธิบายหลักการของการบูรณาการ GRC และเสนอขั้นตอนในการบูรณาการให้ประสบผลสำเร็จในทางปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงกันอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ยกตัวอย่างบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ (MAI) ที่ได้นำหลักการบูรณาการ GRC ไปประยุกต์ใช้ได้ก้าวหน้าในระดับหนึ่ง เมื่อองค์กรธุรกิจสามารถบูรณาการ GRC จนประสบผลสำเร็จแล้ว จะเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่น (Flexible) สามารถปรับตัวได้ดี (Respond to changes) ภายใต้สภาพแวดล้อม

ทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และมีกลไกสำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนการเจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืน (Sustainability) ต่อไป

ความหมายของการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามระเบียบและกฎเกณฑ์

ในส่วนนี้จะได้อธิบายความหมายของภารกิจที่สำคัญทั้งสามด้าน คือ การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Governance: G) การบริหารความเสี่ยง (Risk management: R) และการปฏิบัติตามระเบียบและกฎเกณฑ์ (Compliance: C) ทั้งนี้ ภารกิจที่หนึ่ง คือ การกำกับดูแลกิจการที่ดี (G) มีการกำหนดขึ้นเพื่อให้บริษัทดำเนินธุรกิจอย่างมีคุณธรรมและจริยธรรม มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ทุกภาคส่วน โดยสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) ได้กำหนดแนวปฏิบัติในการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับคณะกรรมการบริษัท เมื่อปี พ.ศ. 2560 (เรียกแบบย่อว่า CG Code 2560) (สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.), 2560) เพื่อให้คณะกรรมการของบริษัทจดทะเบียน นำไปปรับใช้กับกิจการที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแล โดยใช้กับปฏิบัตินี้ประกอบด้วย 8 หน้าที่หลัก คือ 1) คณะกรรมการบริษัทต้องตระหนักถึงบทบาทและความรับผิดชอบต่อ ในฐานะผู้นำองค์กรที่สร้างคุณค่าให้แก่กิจการอย่างยั่งยืน 2) คณะกรรมการบริษัทต้องรับผิดชอบต่อในการกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายหลักของกิจการที่เป็นไปเพื่อความยั่งยืน 3) การเสริมสร้างคณะกรรมการบริษัทให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4) การสรรหาและพัฒนาผู้บริหารระดับสูง และการบริหารบุคลากรในองค์กร 5) การส่งเสริมนวัตกรรมและการประกอบธุรกิจของบริษัทอย่างมีความรับผิดชอบต่อ 6) การดูแลให้บริษัทมีระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอ และมีการบริหารความเสี่ยงอย่างเหมาะสม 7) การรักษาความน่าเชื่อถือทางการเงิน

ของบริษัท และการเปิดเผยข้อมูลที่เพียงพอต่อสาธารณะ และ 8) การสนับสนุนการมีส่วนร่วมและการสื่อสารกับผู้ถือหุ้นของบริษัทอย่างเพียงพอและเหมาะสม

ภารกิจที่สอง คือ การบริหารความเสี่ยงขององค์กร (R) หรือเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise-wide Risk Management: ERM) โดยความเสี่ยงหมายถึงผลกระทบของความไม่แน่นอนที่มีต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ซึ่งเกิดขึ้นได้จากการดำเนินธุรกิจประจำวัน ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงจึงเป็นหน้าที่โดยตรงของฝ่ายบริหาร ซึ่งถือเป็นเจ้าของความเสี่ยง (Risk owner) แต่หน้าที่การกำกับดูแลจะอยู่ภายใต้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ที่ได้รับการแต่งตั้งจากคณะกรรมการบริษัท ทั้งนี้ ความเสี่ยงหลักขององค์กรจะประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ 1) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial risk) 2) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic risk) 3) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational risk) และ 4) ความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามระเบียบและกฎเกณฑ์ (Compliance risk) โดยการบริหารความเสี่ยงในปัจจุบันจะยึดตามแนวทางของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (2017) ที่มีการระบุถึงการควบคุมภายในทั้ง 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control environment) โดยมุ่งเน้นให้องค์กรยึดหลักความซื่อตรงและจริยธรรม และผลักดันให้ทุกตำแหน่งงานในองค์กรต้องรับผิดชอบต่อการควบคุมภายใน

2. การประเมินความเสี่ยง (Risk assessment) ขององค์กร โดยการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน มีการระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงอย่างครอบคลุม

3. กิจกรรมการควบคุม (Control activities) โดยจะต้องควบคุมความเสี่ยงต่าง ๆ ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

4. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and communication) โดยองค์กรมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพ มีการสื่อสารทั้งภายในและภายนอก ในประเด็นที่อาจส่งผลกระทบต่อการควบคุมภายใน

5. กิจกรรมการติดตามผล (Monitoring activities) โดยมีการสื่อสารข้อบกพร่องของการควบคุมภายในให้ทันเวลาและเหมาะสม

อย่างไรก็ตาม ใน COSO 2017 มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ คือ การเพิ่มเติมมุมมองในเรื่องความสำคัญของการเชื่อมโยงความเสี่ยงกับกลยุทธ์ (Strategy) และผลการดำเนินงาน (Performance) ขององค์กร กล่าวคือ มีการให้ความสำคัญกับความเสี่ยง ที่จะทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เนื่องจากกลยุทธ์ธุรกิจที่วางไว้ไม่สอดคล้องหรือเอื้อต่อการบรรลุเป้าหมายนั้น

ภารกิจที่สาม คือ ด้านการปฏิบัติตามระเบียบและกฎเกณฑ์ (C) หมายถึง การที่บริษัทต้องมีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ทุกภาคส่วน ป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร ทั้งในด้านชื่อเสียงและทรัพยากร ต้องมีมาตรฐานทางจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ และมีการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบกฎเกณฑ์ของหน่วยงานกำกับดูแลภายนอก เช่น ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย (คปภ.) รวมถึงหน่วยงานที่เป็นผู้ให้การรับรองมาตรฐานต่าง ๆ เช่น มาตรฐาน ISO (International Organization for Standardization) ทั้งนี้สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) มีความคาดหวังที่จะให้คณะกรรมการบริษัททำหน้าที่กำกับดูแลบริษัท ให้ปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ อย่างเคร่งครัด อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติ คณะกรรมการบริษัทสามารถแต่งตั้งคณะกรรมการชุดย่อยเพื่อช่วยแบ่ง

เบาภารกิจ คือ คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือ อาจมอบหมายให้คณะกรรมการตรวจสอบช่วยกำกับดูแลในเบื้องต้น

กรอบแนวความคิดการบูรณาการการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามระเบียบและกฎเกณฑ์ (Integrated GRC)

OCEG เกิดจากการรวมตัวของกลุ่มบุคคลหลากหลายอาชีพ ในรูปขององค์กรที่ไม่ได้แสวงหากำไร ตั้งแต่ปี ค.ศ. 2002 โดยมีแรงจูงใจจากการได้เห็นการล้มละลายของกิจการขนาดใหญ่หลายแห่งในขณะนั้น ที่มีสาเหตุมาจากการทุจริตของผู้บริหารและพนักงานในองค์กรเอง ต่อมา OCEG จึงได้เสนอแนวทางการบูรณาการ GRC ขึ้นเป็นครั้งแรก โดยได้อธิบายความหมายของการบูรณาการ GRC ว่าเป็นระบบที่เกี่ยวข้องกับคนในองค์กร (People) กระบวนการ (Processes) และเทคโนโลยี (Technology) ที่ช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้มีประสิทธิภาพ โดย OCEG เชื่อมั่นว่าการที่จะต่อสู้กับการทุจริตภายในองค์กรให้ประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องส่งเสริมกลไกภายในขององค์กร ให้สามารถทำงานได้อย่างเข้มแข็ง ลดการซ้ำซ้อนและสอดคล้องกัน นั่นคือ การบูรณาการ GRC ที่เน้นความเชื่อมโยง (Interconnection) และการสื่อสารที่ดี (Communication) ระหว่างกลไกทั้งสาม (GRC) ตลอดทั่วทั้งองค์กร

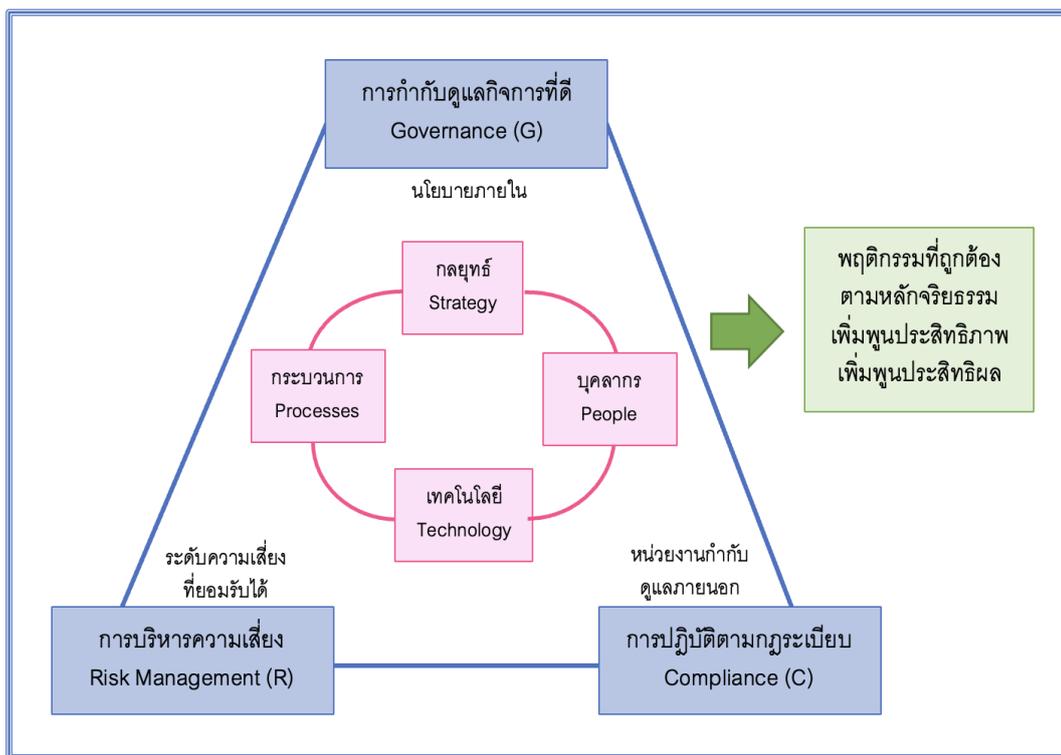
ต่อมา Vicente and da Silva (2011) ซึ่งสนับสนุนแนวความคิดของ OCEG ได้ขยายแนวความคิดการบูรณาการ GRC โดยต่อยอดเป็นกรอบแนวความคิดเพื่อการประเมินองค์กรในเชิงคุณภาพ โดยแนวความคิดเรื่องการบูรณาการ GRC ยังได้มีการพัฒนาเรื่อยมาจนมีการปรับปรุงครั้งใหญ่ในปี ค.ศ. 2016 ต่อมา Siahaan et al. (2022) ได้ทำการทบทวนวรรณกรรมในเรื่องการบูรณาการ GRC ย้อนไปตั้งแต่ปี ค.ศ. 2017 - 2021 แต่ไม่พบว่ามีการวิจัยเชิงประจักษ์ในด้านนี้ ซึ่งอาจเป็นเพราะการบูรณาการ GRC เป็นเรื่องภายในองค์กร ที่ไม่ได้มีการเปิดเผยต่อสาธารณะ แต่จากการทบทวนวรรณกรรมเท่าที่พบ Siahaan et al.



(2022) สรุปว่า การบูรณาการ GRC ภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ จะสามารถช่วยป้องกันการเกิดคอร์รัปชันในองค์กรได้ ซึ่งเป็นทิศทางที่สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของ OCEG ที่เป็นผู้เสนอแนวความคิดการบูรณาการ GRC ขึ้นเป็นครั้งแรก

Racz et al. (2014) ได้พัฒนาและเสนอกรอบแนวความคิดของการบูรณาการ GRC ซึ่งเป็นรูปแบบที่เป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวาง ตามที่แสดงในภาพที่ 1 โดยจะเห็นการเชื่อมโยงกันเป็นรูปสามเหลี่ยม ซึ่งแต่ละมุมของสามเหลี่ยมหมายถึงการกำกับดูแลกิจการที่ดี (G) การบริหารความเสี่ยง (R) และการปฏิบัติตามระเบียบและกฎเกณฑ์ (C) โดยด้านในของกรอบสามเหลี่ยมยังประกอบด้วยแกนหลัก 4 แกนที่เชื่อมโยงกันเป็นวง คือ การมีกลยุทธ์ (Strategy) ขององค์กร ที่สามารถเชื่อมโยง

กับกระบวนการ (Processes) บุคลากร (People) และเทคโนโลยี (Technology) ขององค์กรได้อย่างกลมกลืนและสอดคล้องประสานกัน โดยทั้งสี่แกนหลักเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การบูรณาการ GRC แบบทั่วทั้งองค์กร (Holistic) ประสบความสำเร็จ ประกอบกับการปฏิบัติตามนโยบายภายในขององค์กร ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และมีการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบต่าง ๆ ที่กำหนดโดยหน่วยงานกำกับดูแลภายนอก ซึ่งในที่สุด จะส่งผลให้องค์กรมีพฤติกรรมที่ถูกต้องตามหลักจริยธรรม จนสามารถเพิ่มพูนทั้งระดับประสิทธิภาพและประสิทธิผล อันจะนำไปสู่การเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน (Sustainability) ขององค์กรได้



ภาพที่ 1 กรอบแนวความคิดการบูรณาการ การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามระเบียบและกฎเกณฑ์ เพื่อความยั่งยืนขององค์กร

ที่มา: Racz et al. (2014)

สำหรับรูปแบบของการบูรณาการ GRC ที่แต่ละองค์กรจะนำไปใช้นั้น อาจไม่จำเป็นต้องทำเหมือนกันทั้งหมด แต่ขึ้นอยู่กับศักยภาพและทรัพยากรภายในของแต่ละแห่ง ตัวอย่างเช่น บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (2565a) นำแนวคิดเรื่องการบูรณาการ GRC ไปใช้ในปี 2565 แต่ปรับใช้เฉพาะกับระบบการจัดซื้อจัดจ้าง โดยที่ยังไม่ได้นำไปใช้ทั่วทั้งองค์กร

OCEG ได้จัดแบ่งองค์กรตามระดับความก้าวหน้าในเรื่องการบูรณาการ GRC ได้เป็น 5 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1: ซิโล (Siloed) ระยะนี้ องค์กรยังเน้นกิจกรรมหลักที่จำเป็นสำหรับการบริหารความเสี่ยง ซึ่งแม้จะมีการทำภารกิจหลักได้ครบถ้วน แต่ยังคงแยกเป็นส่วน ๆ (Fragmented) และขาดความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ

ระยะที่ 2 : ปรับตัว (Transition) ระยะนี้ องค์กรอยู่ในช่วงของการปรับตัว โดยกิจกรรมต่าง ๆ จะเน้นเรื่องการปรับปรุงประสิทธิภาพ เพื่อให้กระบวนการต่าง ๆ มีความเสถียรและสามารถขยายขอบเขตให้ครอบคลุมได้มากขึ้น เพื่อเตรียมการที่จะก้าวขึ้นสู่ระยะต่อไป

ระยะที่ 3 : จัดการได้ (Managed) ระยะนี้ขั้นตอนการดำเนินงานภายในองค์กรมีความเสถียรจนเกิดประสิทธิผล เกิดความร่วมมือ และสามารถดำเนินการซ้ำ ๆ ได้จนเกิดความยั่งยืน แต่ยังคงขาดความเชื่อมโยงกับธุรกิจและการสร้างคุณค่าในเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

ระยะที่ 4 : แปลงสภาพ (Transform) ระยะนี้องค์กรจะมีการริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อสร้างความเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับการประกอบธุรกิจขององค์กรได้เป็นอย่างดี และพร้อมที่จะก้าวขึ้นสู่ระยะที่สามารถใช้ประโยชน์จากการบูรณาการ GRC ได้อย่างเต็มที่

ระยะที่ 5 : ความได้เปรียบ (Advantaged) ระยะนี้องค์กรมีการพัฒนาถึงขั้นสูงสุด โดยการบริหารความเสี่ยง (R) และการปฏิบัติตามระเบียบและกฎเกณฑ์ (C) ได้รับ

การบูรณาการเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินธุรกิจปกติ โดยองค์กรจะมีความได้เปรียบและได้รับประโยชน์จากการบูรณาการ GRC อย่างเป็นรูปธรรม

การบูรณาการ GRC ในประเทศไทย

สำหรับในประเทศไทย สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (Thai Institute of Directors Association, 2022) ได้ออกแนวปฏิบัติที่ดีสำหรับคณะกรรมการบริษัทเกี่ยวกับการบูรณาการ GRC ปี 2564 เพื่อให้บริษัทจดทะเบียนนำไปปรับใช้ตามความเหมาะสมและระดับทรัพยากรของแต่ละบริษัทนี้ ทั้งนี้ ที่ผ่านมานโยบายแนวคิดเรื่องการบูรณาการ GRC ยังไม่ได้รับการกล่าวถึงอย่างจริงจังในประเทศไทย โดยบริษัทหลายบริษัทอาจยังมีการดำเนินงานภารกิจที่สำคัญทั้งสามด้านเป็นแบบซิโล (Siloed) โดยแยกกันทำแต่ละแผนก ขาดความเชื่อมโยงและการสื่อสารกันอย่างเป็นรูปธรรม และอาจเกิดความซ้ำซ้อน ดังนั้น การที่จะบูรณาการ GRC ให้สัมฤทธิ์ผล IOD จึงเสนอให้คณะกรรมการบริษัทพึงใช้แนวปฏิบัติที่สำคัญ 4 ประการ คือ การเรียนรู้ (Learn: L) ความสอดคล้อง (Align: A) การดำเนินการ (Perform: P) และการติดตามผล (Monitor: M)

1. การเรียนรู้ (L) คือ การที่คณะกรรมการบริษัทจะต้องเรียนรู้และเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงธุรกิจที่ตนเองกำกับดูแล รู้จักว่าอะไรคือความเสี่ยงหลักของบริษัท รู้จักคู่แข่งทางธุรกิจ เข้าใจวัฒนธรรมขององค์กร และรู้ถึงความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภาคส่วนต่าง ๆ ที่มีต่อบริษัท

2. ความสอดคล้อง (A) คือ การที่คณะกรรมการบริษัทนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ทั้งหมด มากำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของบริษัทได้อย่างสอดคล้องเหมาะสม โดยให้คำนึงถึงความเสี่ยงที่อาจจะทำให้บริษัท ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์นั้นด้วย

3. การดำเนินการ (P) คือ การที่คณะกรรมการบริษัทจะต้องขับเคลื่อนให้บริษัทบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ผ่านกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพของฝ่ายบริหาร ภายใต้ระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอเหมาะสม และมีการปฏิบัติตามระเบียบและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ อย่างถูกต้องครบถ้วน

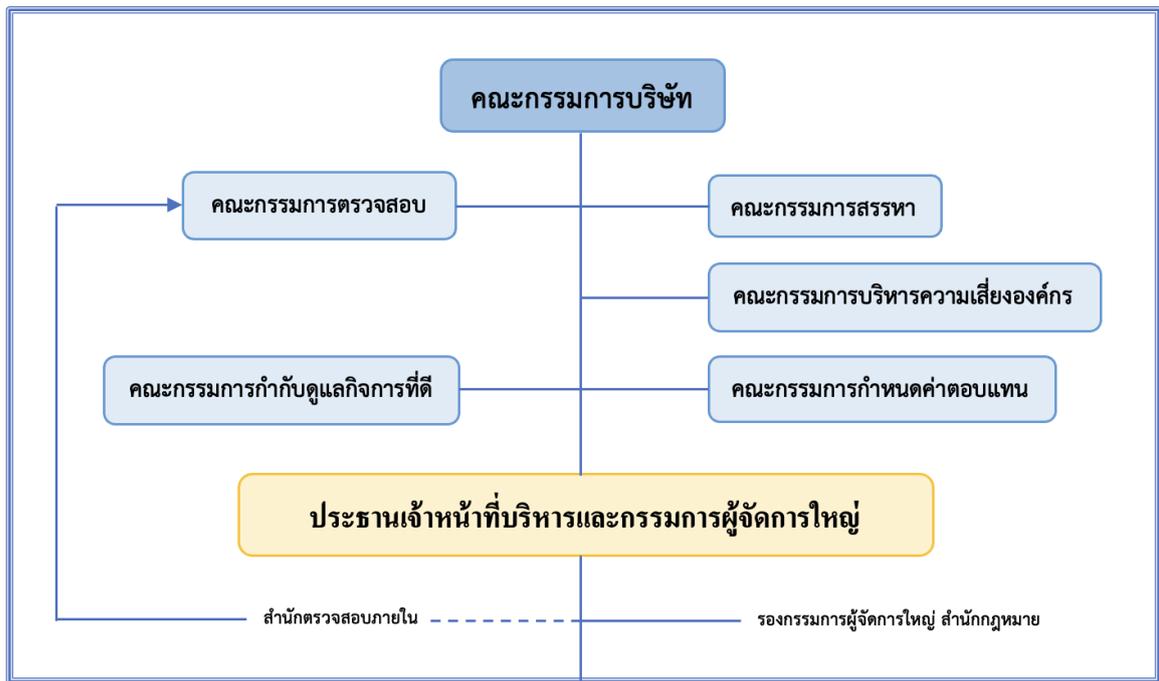
4. การติดตามผล (M) คือ การที่คณะกรรมการบริษัทจะต้องติดตาม กำกับดูแลการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหารอย่างสม่ำเสมอและเพียงพอ เพื่อให้บริษัทสามารถบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ในทัศนะของผู้เขียน จุดเริ่มต้นสำคัญที่จะทำให้การบูรณาการ GRC ประสบผลสำเร็จ คือการที่บริษัทมีองค์ประกอบของคณะกรรมการ (Board Composition) ที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญหลากหลายด้านอย่างครบถ้วน เนื่องจากคณะกรรมการจะมีบทบาทสำคัญในการผลักดันการทำงานบูรณาการ GRC ให้สำเร็จได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นประธานกรรมการ จะมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนให้กรรมการบริษัท ทำความเข้าใจถึงประโยชน์และความสำคัญของการบูรณาการ GRC จากนั้นคณะกรรมการบริษัทจะใช้ความเป็นผู้นำ (Leadership) ในการกำหนดทิศทาง ผลักดัน และติดตามผลจากฝ่ายบริหารจนการบูรณาการ GRC ประสบความสำเร็จได้ในที่สุด

ดังนั้นจึงได้กล่าวได้ว่า บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ไม่ว่าจะขนาดเล็กหรือใหญ่ มีการดำเนินการเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามระเบียบและกฎเกณฑ์ครบทั้งสามมิติ เพียงแต่อาจดำเนินการในรูปแบบหรือระดับความเข้มข้นที่แตกต่างกัน ตามศักยภาพและทรัพยากรที่แต่ละบริษัทมี โดยบริษัทขนาดใหญ่ที่

มีจำนวนกรรมการบริษัทมาก เช่น 13-15 คน ก็อาจจะจัดให้มีคณะกรรมการชุดย่อยหลายชุดเพื่อแบ่งกันดูแลภารกิจทั้งสามด้านอย่างครบถ้วน เช่น มีคณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee) คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Governance Committee) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Committee) คณะกรรมการกำกับการปฏิบัติตามระเบียบและกฎเกณฑ์ (Compliance Committee) และคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน (Nomination and Remuneration Committee) โดยแต่งตั้งให้กรรมการบริษัทเป็นคณะกรรมการชุดย่อยตามความเชี่ยวชาญของแต่ละคน ชุดละประมาณ 3-4 คน

ภาพที่ 2 แสดงแผนผังโครงสร้างองค์กร (แบบย่อ) ของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (บมจ. PTT) ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564 ซึ่งจัดเป็นบริษัทขนาดใหญ่ ที่มีจำนวนกรรมการบริษัทถึง 15 คน โดยนอกจากคณะกรรมการบริษัทแล้ว ยังมีคณะกรรมการชุดย่อยอีก 5 ชุด คือ คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี (บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน), 2565a) คณะกรรมการสรรหา คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าภารกิจทั้งสามด้านของบริษัทคือ GRC ได้อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการชุดย่อยต่าง ๆ อย่างครบถ้วน เพียงแต่ยังไม่ได้นำเรื่องการบูรณาการ GRC ไปปรับใช้ทั่วทั้งองค์กร โดยล่าสุดในปี พ.ศ. 2565 บมจ. PTT ได้ประกาศใช้การบูรณาการ GRC เฉพาะกับด้านการจัดซื้อจัดจ้างของบริษัทก่อน (บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน), 2565b)

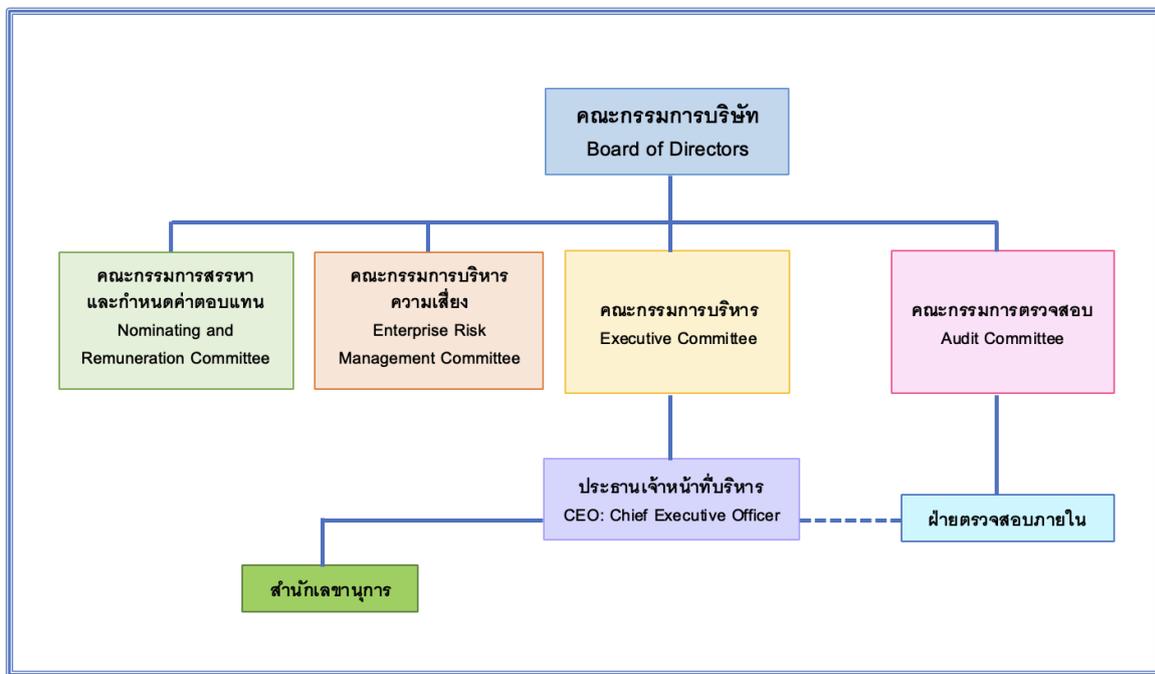


ภาพที่ 2 แผนผังโครงสร้างองค์กรของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

ที่มา: บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน). (2565b)

ในกรณีบริษัทขนาดกลางและขนาดเล็ก อาจจะมีจำนวนกรรมการบริษัทเพียง 7-8 คน จึงมีข้อจำกัดที่ไม่สามารถตั้งคณะกรรมการชุดย่อย ได้มากชุดเท่ากับบริษัทขนาดใหญ่ แต่ภารกิจ เรื่อง GRC ก็ยังมีอยู่อย่างครบถ้วน โดยที่งานบาง เรื่องของการกำกับดูแลกิจการที่ดี จะดำเนินการ โดยคณะกรรมการบริษัทเอง ขณะทำงานบางส่วน อาจฝากไว้กับคณะกรรมการตรวจสอบ ซึ่งเป็น คณะกรรมการชุดย่อยที่ต้องรับหน้าที่ทำงาน หลายด้านมากขึ้น เช่น ช่วยกำกับดูแลเรื่อง การ ปฏิบัติ ตาม ระเบีย บ และ ก ฎ เ ก ณ ฑ์ (Compliance) รวมถึงเรื่องการกำกับดูแลการ บริหารความเสี่ยง (Risk management) ของ บริษัทไปด้วย

ภาพที่ 3 แสดงแผนผังโครงสร้างองค์กร (แบบย่อ) ของบริษัท พรีเมียร์ แทงค์ คอร์ ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) (บมจ. PTC) ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564 ซึ่งเป็นบริษัทขนาดเล็ก ที่มี จำนวนกรรมการบริษัทเพียง 8 คน โดยนอกจาก คณะกรรมการบริษัทแล้ว จะมีคณะกรรมการชุด ย่อยอีกเพียง 3 ชุด (ไม่รวมคณะกรรมการบริหาร ที่เป็นผู้บริหารทั้งหมด) คือ คณะกรรมการ ตรวจสอบ คณะกรรมการสรรหาและกำหนด ค่าตอบแทน และคณะกรรมการบริหารความ เสี่ยง แต่ บมจ. PTC ก็สามารถปฏิบัติการกิจด้าน GRC ได้ครบถ้วนเช่นเดียวกับบริษัทขนาดใหญ่



ภาพที่ 3 แผนผังโครงสร้างองค์กรของ บริษัท พรีเมียร์ แทงค์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)
ที่มา: บริษัท พรีเมียร์ แทงค์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) (2565)

โดยทั่วไปบริษัทจดทะเบียนไม่ว่าขนาดเล็กหรือใหญ่ มักจะแต่งตั้งกรรมการคนใดคนหนึ่งให้เป็นคณะกรรมการชุดย่อยมากกว่าหนึ่งชุด เนื่องด้วยจำนวนของกรรมการบริษัทที่มีจำกัด กล่าวคือ กรรมการคนหนึ่งอาจเป็นทั้งกรรมการตรวจสอบและกรรมการบริหารความเสี่ยง อีกคนหนึ่งอาจเป็นทั้งกรรมการตรวจสอบและกรรมการกำกับ การปฏิบัติตามระเบียบและกฎเกณฑ์ และอีกคนหนึ่งอาจเป็นทั้งกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและกรรมการกำกับ การปฏิบัติตามระเบียบและกฎเกณฑ์ การที่กรรมการบริษัทคนหนึ่งปฏิบัติหน้าที่ในคณะกรรมการชุดย่อยมากกว่าหนึ่งชุดจะทำให้กรรมการคนนั้น มีโอกาสเกี่ยวข้องกับการวางแผนการทำงานของ คณะกรรมการแต่ละชุดย่อยที่ร่วมเป็นกรรมการอยู่ จึงสามารถให้ข้อมูลที่ เป็นประโยชน์เพื่อลดความซ้ำซ้อนของงาน และทำให้การทำงานของ

แต่ละฝ่ายใน GRC มีการสอดประสานกันได้ดียิ่งขึ้น

คณะกรรมการบริษัทยังมีอำนาจอนุมัติกฎบัตร (Charter) ของคณะกรรมการชุดย่อย ซึ่งในกฎบัตรนั้น จะมีการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการชุดย่อยไว้ โดยคณะกรรมการบริษัทยังต้องอนุมัติการ ทบทวนกฎบัตรของคณะกรรมการชุดย่อยเป็น ประจำทุกปี เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ปัจจุบัน ขั้นตอนดังกล่าวนี้ ทำให้คณะกรรมการ บริษัทมีโอกาสทบทวนว่า หน้าที่และความ รับผิดชอบของคณะกรรมการชุดย่อยที่กำหนดไว้ในกฎบัตรนั้น มีความเหมาะสม ไม่ซ้ำซ้อน และ สอดประสานกันแบบบูรณาการ นอกจากนี้ คณะกรรมการบริษัทยังต้องมีการติดตามผล (Monitor) ความก้าวหน้าของ งานบูรณาการ GRC อย่างสม่ำเสมอ โดยการกำหนดเป็นวาระ

ประจำไว้ในการประชุมของคณะกรรมการบริษัท ให้คณะกรรมการชุดย่อยรายงานผลงานและความก้าวหน้าอย่างน้อย ไตรมาสละครั้ง และให้ฝ่ายบริหารรายงานความคืบหน้าของการบูรณาการ GRC ให้ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัททราบเป็นระยะ ๆ ตามทิศทางหรือเป้าหมายที่คณะกรรมการบริษัทได้กำหนดไว้ บทบาทของคณะกรรมการบริษัทจึงมีส่วนช่วยอย่างมากในการสลายไซโล เพื่อให้งาน GRC มีการสอดประสานกันได้อย่างดี

ดังนั้น หัวใจของการทำให้การบูรณาการ GRC ให้ประสบความสำเร็จ จะต้องมาจากการปฏิบัติให้เห็นเป็นแบบอย่างโดยผู้นำองค์กร โดยคณะกรรมการบริษัทต้องมีความเข้าใจและเห็นความสำคัญ แล้วจึงขับเคลื่อนผ่านกลไกต่าง ๆ ที่บริษัทมี จนทำให้การบูรณาการ GRC เข้าไปแทรกซึมอยู่ในทุกขั้นตอนของการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในภารกิจด้านการบริหารความเสี่ยง (Risk management) ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารต้องทำการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบว่าองค์กรของตนเองมีจุดอ่อนหรือจุดแข็งอย่างไร มีศักยภาพมากน้อยเพียงใดเมื่อเทียบกับคู่แข่ง ยังมีโอกาสทางธุรกิจ ที่ควรขยายให้ครอบคลุมมากขึ้นได้อีกหรือไม่ การจัดสมดุลระหว่างการเจริญเติบโต ผลตอบแทน และความเสี่ยงควรเป็นอย่างไร กลยุทธ์ขององค์กรที่กำหนดไว้มีความเสี่ยงที่จะไม่บรรลุผลหรือไม่ จนในท้ายที่สุดอาจนำไปสู่การต้องทบทวน (Revisit) และปรับเปลี่ยนเป้าหมาย (Objective) ตลอดจนวิสัยทัศน์ (Vision) และกลยุทธ์ (Strategy) ขององค์กร เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป และสามารถตอบสนองกับโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ ได้ดียิ่งขึ้น การบูรณาการ GRC จึงเป็นกลไกสำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตได้อย่างยั่งยืน

ตัวชี้วัดเพื่อขับเคลื่อนการบูรณาการ GRC

การใช้ตัวชี้วัด (Key Performance Index: KPI) เพื่อขับเคลื่อนการบูรณาการ GRC ให้ประสบผลสำเร็จ โดยตัวอย่างการใช้ Balanced Score Card (BSC) เป็นตัวชี้วัดผลงาน (KPI) ของฝ่ายบริหาร ทั้งนี้ใน BSC ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) การเงิน (Finance) 2) ลูกค้า (Customer) 3) กระบวนการภายใน (Internal process) และ 4) การเรียนรู้ (Learning/Growth) โดยบริษัทต่าง ๆ สามารถนำแนวทางการกำหนดตัวชี้วัด BSC นี้ ไปปรับ ใช้กับการวัดผลสัมฤทธิ์ของการบูรณาการ GRC ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าบริษัทมีการใช้ BSC ในการประเมินผลงานของฝ่ายบริหารอยู่แล้ว โดยโครงสร้างการให้น้ำหนักในองค์ประกอบต่าง ๆ ของ BSC มีความยืดหยุ่นที่สามารถปรับเปลี่ยนน้ำหนักใหม่ได้ในแต่ละปี เพื่อให้ตอบสนองต่อ ทิศทางการพัฒนาหรือเป้าหมายขององค์กรที่ต้องการจะให้บรรลุ เมื่อเป้าหมายใดมีการบรรลุแล้ว ก็สามารถปรับเปลี่ยนเป้าหมายใหม่บรรลุเข้าไปในองค์ประกอบย่อยของ BSC ได้ หรือจะใช้การปรับน้ำหนักการประเมินให้เพิ่มขึ้นหรือลดลงในมิตินั้น ๆ ในปีถัด ๆ ไป เพื่อให้ตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

นอกจากนี้ ในปัจจุบันยังมีอีกหลายองค์กรนิยมใช้เครื่องมือ OKRs (Objective Key Results) ที่เน้นการกำหนดเป้าหมายและผลรับของเป้าหมายนั้น ๆ เป็นตัววัดผลสัมฤทธิ์ของงานของฝ่ายบริหารแทน BSC ซึ่งก็สามารถนำเรื่องการบูรณาการ GRC บรรลุไว้เป็นเป้าหมายส่วนหนึ่งของการวัดผลงานของฝ่ายบริหารได้เช่นเดียวกัน ดังนั้น ไม่ว่าจะ เป็น BSC หรือ OKRs สามารถนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของการบูรณาการ GRC ได้ทั้งสิ้น การกำหนดตัวชี้วัดผลงาน (KPI) ที่ชัดเจนไว้ล่วงหน้าของฝ่ายบริหาร จะทำให้การประเมินเกิดความยุติธรรม และจะเป็นกลไกที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการขับเคลื่อนองค์กร

ตัวอย่างบริษัทจดทะเบียนที่นำเรื่องการบูรณาการ GRC ไปประยุกต์ใช้

ตัวอย่างบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ (MAI) คือ บริษัท พรีเมียร์ แท็งค์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) (บมจ. PTC) ที่ได้เริ่มนำแนวทางการบูรณาการ GRC ไปประยุกต์ใช้ แม้ว่า บมจ. PTC จะเป็นบริษัทที่มีขนาดไม่ใหญ่มาก โดยมีจำนวนกรรมการบริษัทเพียง 8 คน ซึ่งนอกจากคณะกรรมการบริษัทแล้ว จะมีคณะกรรมการชุดย่อยอีกเพียง 3 ชุด คือ คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน ซึ่งไม่ได้มีมากชุดเท่ากับบริษัทขนาดใหญ่ เช่น บมจ. ปตท. ที่ได้เคยยกตัวอย่างไปก่อนหน้านี้แล้ว แต่ บมจ. PTC ก็สามารถทดลองเริ่มใช้ การบูรณาการ GRC ได้

ทั้งนี้ บมจ. PTC ทำธุรกิจรับจ่ายน้ำมันเข้าออกจากคลังให้แก่บริษัทค้าปลีกน้ำมันขนาดใหญ่ของประเทศ คือ บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) (บมจ. โออาร์) โดยมีคลังน้ำมันที่ทันสมัยที่สุดสองแห่งครอบคลุมการให้บริการในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดย บมจ. PTC จะได้รับค่าบริการสูบน้ำมันจากรถบรรทุกน้ำมันของ บมจ. โออาร์ เพื่อเก็บเข้าคลัง และสูบออกจากคลังใส่รถบรรทุกน้ำมันของลูกค้า (สถานีบริการน้ำมัน) ซึ่งเป็นผู้ซื้อน้ำมันโดยตรงจาก บมจ. โออาร์ อีกทีหนึ่ง ดังนั้น ธุรกิจของ บมจ. PTC จึงมีความเสี่ยงสูงมากในทุกขั้นตอนของการทำงาน นอกจากนี้ บริษัทยังมีการปฏิบัติตามมาตรฐาน ISO ในหลาย ๆ ด้าน เช่น มาตรฐานด้านความปลอดภัยและชีวอนามัย มาตรฐานด้านผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และด้วยเหตุที่ธุรกิจของ บมจ. PTC เป็นข้อต่อสำคัญในห่วงโซ่อุปทาน (Supply chain) ของธุรกิจน้ำมันปิโตรเลียม การดำเนินการในเรื่องของการบริหารความเสี่ยง (Risk management: R) และการปฏิบัติตามระเบียบและกฎเกณฑ์ (Compliance: C) จึงมีมาตรฐานที่ไม่ได้น้อยไปกว่าบริษัทปิโตรเลียมขนาดใหญ่ โดยทั้งหมด จะ

อยู่ภายใต้การกำกับดูแล (Governance: G) ของคณะกรรมการบริษัทอย่างเข้มงวด ผ่านการประกาศใช้นโยบายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องตามมาตรฐานการกำกับดูแลกิจการที่ดีของสำนักงาน ก.ล.ต. โดยจะมีการทบทวนนโยบายที่ประกาศใช้ เช่น นโยบายบริหารความเสี่ยง ให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมออย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง (บริษัท พรีเมียร์ แท็งค์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน), 2565)

บมจ. PTC อบรมให้พนักงานของบริษัททุกแผนก (First line of defense) ซึมซับเรื่องความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง (R) และการปฏิบัติตามระเบียบและกฎเกณฑ์ (C) ในการปฏิบัติงานประจำวัน โดยมีการเขียนคู่มือการปฏิบัติงานที่มีการกำหนดขั้นตอนอย่างละเอียด เริ่มตั้งแต่การตรวจสอบสภาพของรถบรรทุกน้ำมันภายนอกที่เข้ามารับน้ำมันตั้งแต่ประตูทางเข้า การปฏิบัติงานระหว่างที่รถบรรทุกอยู่ในบริเวณคลังน้ำมัน จนถึงการตรวจสอบสภาพความเรียบร้อยก่อนที่รถบรรทุกน้ำมันจะออกจากคลัง

นอกจากนี้ ในส่วนของการทำงานภายในคลังน้ำมันของบริษัทเอง พนักงานจะต้องตรวจสอบสภาพความเรียบร้อยของคลังน้ำมันตลอดเวลาในช่วงเวลาทำงาน ถ้ามีการไม่ปฏิบัติตามขั้นตอนในคู่มือเกิดขึ้น ต้องมีการรายงานให้ผู้บริหารทราบทันที และจะรวบรวมไปรายงานในที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงต่อไป จึงอาจกล่าวได้ว่าพนักงานของ บมจ. PTC ได้มีการปฏิบัติทั้งเรื่องของการบริหารความเสี่ยง (R) และการปฏิบัติตามระเบียบและกฎเกณฑ์ (C) อย่างเคร่งครัด ประกอบกับคณะกรรมการบริษัทมีความเข้าใจในเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดี (G) บมจ. PTC จึงได้เริ่มนำกระบวนการบูรณาการ GRC ไปปรับใช้ตามลักษณะของธุรกิจ

เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการบูรณาการ GRC จะประสบผลสำเร็จ คณะกรรมการบริษัทสามารถติดตามความคืบหน้าของการบูรณาการ GRC ด้วยการบรรจุเป็นวาระประจำในการ

ประชุมคณะกรรมการบริษัท โดยกำหนดให้ฝ่ายบริหารมีหน้าที่รายงานความคืบหน้าอย่างสม่ำเสมอ และยังสามารถติดตามความคืบหน้าได้อีกทางหนึ่ง โดยการมอบหมายให้ฝ่ายตรวจสอบภายใน (Third line of defense) ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีความอิสระ ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการตรวจสอบ เข้าตรวจสอบการทำงานของฝ่ายบริหารความเสี่ยง (Second line of defense) รวมถึงการตรวจสอบความคืบหน้าและผลสัมฤทธิ์ของการบูรณาการ GRC แล้วรายงานผลให้คณะกรรมการบริษัททราบได้อีกด้วย

นอกจากนี้ บมจ. PTC ยังใช้กลไกของการบริหารความเสี่ยง ในการทบทวนเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของบริษัท จนนำไปสู่การปรับวิสัยทัศน์และพันธกิจของบริษัทในช่วงต้นปี พ.ศ. 2565 เพื่อให้สอดคล้องกับกระแสความต้องการลดสถานะโลกร้อน และการกีดกันภาคธุรกิจให้ลดการใช้พลังงานจากฟอสซิล เช่น ถ่านหิน ก๊าซธรรมชาติและน้ำมันปิโตรเลียม โดยให้หันไปใช้พลังงานสะอาดรวมถึงการใช้รถยนต์พลังงานไฟฟ้าแทน กระแสดังกล่าวมีความตื่นตัวมากขึ้นภายหลังการประชุมรัฐภาคีกรอบอนุสัญญาสหประชาชาติว่าด้วยการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ สมัยที่ 26 (Conference of the Parties: COP26) ที่เสรีจ ลีน ลง ในเดือนพฤศจิกายน ค.ศ. 2021 โดยที่ประชุมมีการแสดงเจตจำนงร่วมกันที่จะบรรลุเป้าหมายการปล่อยคาร์บอนสุทธิเป็นศูนย์ (Net zero carbon emission) ภายใน ค.ศ. 2050 ในส่วนของประเทศไทยก็มีการกำหนดเป้าหมายการปล่อยคาร์บอนสุทธิเป็นศูนย์ภายใน ค.ศ. 2065 เพื่อสนับสนุนเศรษฐกิจแบบยั่งยืนที่ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อมและระบบนิเวศ ทั้งนี้ แรงกดดันให้ลดการใช้พลังงานจากฟอสซิล จะทำให้ธุรกิจของ บมจ. PTC ไม่สามารถขยายตัว หรืออาจถึงขั้นหดตัว เนื่องจากปริมาณการใช้ น้ำมันปิโตรเลียมที่จะลดลงอย่างมากในอนาคต

บมจ. PTC ได้ใช้กลไกการบริหารความเสี่ยงที่เข้มแข็งของบริษัท ทำการทบทวนเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของบริษัทในช่วงต้นปี พ.ศ. 2565 จนนำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ ดังนี้

วิสัยทัศน์

“เป็นห่วงโซ่คุณค่าที่มั่นคงแข็งแกร่งในระบบพลังงานของประเทศ บนหลักการบริหารแบบยั่งยืนและใส่ใจ เพื่อเป็นพันธมิตรทางธุรกิจที่เป็นหนึ่งในใจลูกค้า”

พันธกิจ

“เชื่อมโยงการส่งมอบพลังงานสู่ภูมิภาคด้วยบริการที่ตอบโจทย์ของลูกค้าอย่างปลอดภัย มีประสิทธิภาพและมีคุณภาพสูง”

โดยมีการเพิ่มเป้าหมายในการเข้าสู่ธุรกิจใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับพลังงานหมุนเวียน (Renewable Energy) ที่มีความเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เช่น โรงไฟฟ้าพลังงานแสงอาทิตย์ โรงไฟฟ้าชีวมวล และโรงไฟฟ้าจากขยะ ขณะที่บริษัทยังคงดำเนินธุรกิจพลังงานแบบเดิมต่อไป ภายใต้ข้อสมมุติฐานที่ว่า ธุรกิจจะไม่มี การขยายตัว แม้ว่า บมจ. PTC จะเป็นบริษัทจดทะเบียนขนาดเล็ก แต่ได้พยายามใช้ประโยชน์จากกระบวนการบูรณาการ GRC ซึ่งแม้จะยังเป็นช่วงของการปรับตัว (Transition) เพื่อให้บริษัทมีความยืดหยุ่น และสามารถปรับตัวตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป (Response to changes) โดยบริษัทคาดหวังที่จะอยู่รอดและสามารถเจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืนต่อไป

บทวิเคราะห์/วิจารณ์การบูรณาการ GRC

แนวความคิดเรื่องการบูรณาการ GRC ภายในองค์กร มีการนำไปปรับใช้ในต่างประเทศมาเป็นเวลาเกือบสองทศวรรษแล้ว และยังคงมีการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจากผู้นำไปประยุกต์ใช้ แต่ในประเทศไทยยังเป็นเรื่องค่อนข้างใหม่สำหรับภาคธุรกิจ โดยสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) เพิ่งมีการนำเสนอ

แนวปฏิบัติในเรื่องดังกล่าวไปเมื่อปลายปี พ.ศ. 2564 จึงอาจยังมี จำนวนบริษัทไม่มาก ที่ได้เริ่มนำแนวความคิดเรื่องการบูรณาการ GRC ไปประยุกต์ใช้ เนื่องจากเรื่องการบูรณาการ GRC เป็นเพียงข้อเสนอแนะแต่ไม่ใช่ภาคบังคับจากหน่วยงานกำกับดูแลภายนอก ดังนั้น การรวบรวมหลักฐานในเชิงประจักษ์ เพื่อยืนยันถึงประโยชน์และความสำเร็จของการบูรณาการ GRC ยังจำเป็นต้องรอเวลา เพื่อให้มีตัวอย่างการใช้งาน (Use cases) ที่มากพอในประเทศไทย เพื่อที่จะได้ทำการศึกษาวิจัยเชิงลึกต่อไป

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

การบูรณาการ GRC ให้ประสบผลสำเร็จภายใต้บริบทของไทย ต้องประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้ถือหุ้นแต่งตั้งคณะกรรมการบริษัทที่มีองค์ประกอบ (Board Composition) ที่เหมาะสมกับลักษณะของธุรกิจซึ่งควรประกอบด้วยผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นอย่างครบถ้วน
2. คณะกรรมการบริษัทกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริษัท และคณะกรรมการชุดย่อยต่าง ๆ อย่างเหมาะสมไว้ในกฎบัตร (Charter) อย่างสอดคล้องประสานกัน เพื่อลดความซ้ำซ้อนของการทำงานในด้านต่าง ๆ
3. คณะกรรมการบริษัทต้องกำหนดนโยบายเรื่องการบูรณาการ GRC อย่างชัดเจนและจริงจังและประกาศนโยบายดังกล่าวให้รับทราบทั่วทั้งองค์กร รวมถึงให้การสนับสนุนด้านทรัพยากรอย่างเพียงพอ
4. สนับสนุนให้กระบวนการทำงานด้านบริหารความเสี่ยงขององค์กรมีความเข้มแข็งและมีการซึมซับเข้าเป็นส่วนหนึ่งของกิจวัตรประจำวัน
5. กำหนดตัวชี้วัด (KPI) ความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ของการบูรณาการ GRC ที่ชัดเจน

และเหมาะสมไว้วงหน้า เพื่อชีวิตผู้บริหารขององค์กรอย่างยุติธรรม

6. การติดตามผล (Monitor) ความคืบหน้าของการบูรณาการ GRC อย่างสม่ำเสมอด้วยการบรรจุไว้เป็นวาระประจำในการประชุมคณะกรรมการบริษัท โดยให้ฝ่ายบริหารรายงานความคืบหน้าตามรูปแบบรายงานที่ได้กำหนดไว้

7. ตรวจสอบผลสัมฤทธิ์ของการบูรณาการ GRC โดยฝ่ายตรวจสอบภายในซึ่งมีความเป็นอิสระ แล้วรายงานผลให้คณะกรรมการบริษัททราบ

บทสรุป

บทความวิชาการนี้ อธิบายภารกิจสำคัญสามด้านที่องค์กรธุรกิจจำเป็นต้องมี เพื่อความมั่นคงภายในขององค์กร คือ หนึ่ง การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Governance: G) ที่เป็นหน้าที่โดยตรงของคณะกรรมการบริษัท ซึ่งได้รับการแต่งตั้งจากที่ประชุมผู้ถือหุ้น สอง การบริหารความเสี่ยง (Risk Management: R) ที่เป็นหน้าที่โดยตรงของฝ่ายบริหาร ซึ่งเป็นเจ้าของความเสี่ยง (Risk owner) ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ที่ได้รับการแต่งตั้งโดยคณะกรรมการบริษัท และ สาม การปฏิบัติตามระเบียบและกฎเกณฑ์ (Compliance: C) ซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือคณะกรรมการตรวจสอบที่ได้รับการแต่งตั้งโดยคณะกรรมการบริษัท บทความนี้ ยังได้อธิบายแนวความคิดของการบูรณาการภารกิจสำคัญทั้งสามด้านเข้าด้วยกัน ที่เรียกว่าการบูรณาการ GRC ซึ่งองค์กรธุรกิจสามารถนำไปปรับใช้ได้ตามศักยภาพและกำลังทรัพยากรที่มี เพื่อให้ภารกิจทั้งสามด้านเกิดความเชื่อมโยงและสอดคล้องประสานกันอย่างมีประสิทธิภาพ และยังได้ยกตัวอย่างของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ (MAI) ที่ได้นำหลักการบูรณาการ GRC ไปประยุกต์ใช้ โดยมีความก้าวหน้าในระดับหนึ่ง แม้จะยังอยู่ในขั้นของการทดลอง

ดำเนินการ หรือขั้นของการปรับตัว (Transitional Period)

จากการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เพื่อหาแนวทางในการนำการบูรณาการ GRC ไปปรับใช้ให้ประสบความสำเร็จภายใต้บริบทของไทย บทความนี้ จึงได้ข้อสรุปที่เป็นข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ที่ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 7 ขั้นตอน ที่ภาคธุรกิจสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ ทั้งในองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่และขนาดเล็ก ตามศักยภาพ และกำลังทรัพยากรที่มี

โดยคาดหวังว่า เมื่อองค์กรธุรกิจสามารถบูรณาการ GRC จนประสบผลสำเร็จแล้ว จะเป็นองค์กรที่มีคุณลักษณะที่ดี คือ มีความยืดหยุ่นและสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ที่มีการเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ การบูรณาการ GRC ที่มีประสิทธิภาพ จะเป็นกลไกที่ช่วยขับเคลื่อนให้องค์กรธุรกิจสามารถเจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืนต่อไป

References

- HR Note Asia. (2022). *VUCA In the modern working world: 4 techniques for modern leader to handle the uncertainty.*
<https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/vuca-for-leader-in-future-work-03032021>
- Office of the Securities and Exchange Commission (SEC). (2560). *Corporate governance code for listed company 2017.*
https://www.sec.or.th/TH/Documents/CompanyHandbooksandGuidelines/CGcode2560_th.pdf
- Premier Tank Corporation (PCL). (2565). *Risk management policy of PTC Public Company Limited.*
<https://www.set.or.th/th/market/product/stock/quote/ptc/company-information>.
- PTT Public Company Limited. (2565a). *Guidelines for the implementation of compliance policy of PTT Public Company Limited.*
<https://www.pttplc.com/th/Media/Publications/Report.aspx>.
- PTT Public Company Limited. (2565b). *Measures to the integration of governance, risk and compliance (Integrated GRC) for procurement of PTT.*
[https://procurement.pttplc.com/webfiles/web/PDF/LawsAndRegulations/Integration_measuresGovernance_Risk_and_Compliance_\(GRC\)_Procurement_of_PTT.pdf](https://procurement.pttplc.com/webfiles/web/PDF/LawsAndRegulations/Integration_measuresGovernance_Risk_and_Compliance_(GRC)_Procurement_of_PTT.pdf)
- Racz, N., Weippl, E. & Seufert, A. (2014). *A frame of reference for research of integrated governance, risk and compliance (GRC).*
https://www.researchgate.net/publication/221521336_A_Frame_of_Reference_for_Research_of_Integrated_Governance_Risk_and_Compliance_GRC



- Siahaan, M., Suharman, H., Fitrijanti, T. & Umar, H. (2022). Will the integrated GRC implementation be effective against corruption? *Journal of Financial Crime*.
https://www.researchgate.net/publication/358830950_Will_the_integrated_GRC_implementation_be_effective_against_corruption
- The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2017). *Enterprise risk management-integrating with strategy and performance*.
<https://www.coso.org/SitePages/Enterprise-Risk-Management-Integrating-with-Strategy-and-Performance-2017.aspx?web=1>
- Thai Institute of Directors Association. (25 6 4). *Guideline on board's role in governance, risk, and compliance (GRC)*.
<http://www.thai-iod.com/imgUpload/IOD>
- The Open Compliance and Ethics Group (OCEG). (2016). *A maturity model for integrated GRC*.
<https://www.scribd.com/document/427664432/A-Maturity-Model-Integrated-GRC>
- Vicente, P. & da Silva, M. M. (2011). *A conceptual model for integrated governance, risk and compliance*.
https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-642-21640-4_16.pdf.

บทวิจารณ์บทความ

Pandey, S. & Elliott, W. (2010). Suppressor variables in social work research: Ways to identify in multiple regression models. *Journal of the Society for Social Work and Research* 1(1), 28-40.

ณัฐพล ชันธไชย

มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต ถนนพัฒนาการ เขตสวนหลวง กรุงเทพมหานคร 10250

E-mail: nkhanthachai@gmail.com

ติดต่อผู้เขียนบทความที่ **ณัฐพล ชันธไชย** มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต ถนนพัฒนาการ เขตสวนหลวง กรุงเทพมหานคร 10250

E-mail: nkhanthachai@gmail.com

วันที่รับบทความ: 29 พฤศจิกายน 2564 วันที่แก้ไขบทความ: 11 มกราคม 2565 วันที่ตอบรับบทความ: 8 เมษายน 2565

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ เพื่อนำเสนอ ให้คำจำกัดความ จำแนกประเภทและวิเคราะห์ตัวแปรกดในการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ **วิธีการ** การวิจัยจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง **ผลการวิจัย** ตัวแปรกด เป็นตัวแปรซึ่งมักถูกมองข้ามความสำคัญในการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ เป็นตัวแปรซึ่งมีสหสัมพันธ์กับตัวแปรพยากรณ์แต่ไม่มีสหสัมพันธ์กับตัวแปรผลลัพธ์ จำแนกเป็น 4 ประเภท คือ ตัวแปรกดคลาสสิก ตัวแปรกดนิเสธ ตัวแปรกดซึ่งมีสหสัมพันธ์ทางลบกับตัวพยากรณ์ และตัวแปรกดสมบูรณ์และเชิงสัมพันธ์ **วิธีการวิเคราะห์** ตัวแปรกดสามารถทำได้โดยวิธีการวิเคราะห์สหสัมพันธ์อย่างง่ายและการวิเคราะห์การถดถอย **นัยทางทฤษฎี/นโยบาย** นักวิจัยทางสังคมศาสตร์ควรทำการวิเคราะห์ตัวแปรกดในการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ เพราะทำให้เข้าใจและแปลความหมายผลการวิเคราะห์การถดถอยได้ถูกต้องยิ่งขึ้น

คำสำคัญ: ตัวแปรกด การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ ตัวแปรกดคลาสสิก



Article review

Pandey, S. & Elliott, W. (2010). Suppressor variables in social work research: Ways to identify in multiple regression models. *Journal of the Society for Social Work and Research* 1(1), 28-40.

Nathabhol Khanthachai

Kasem Bundit University, Pattanakarn Road, Suan Luang, Bangkok 10250

E-mail: nkhanthachai@gmail.com

Correspondence concerning this article should be addressed to **Nathabhol Khanthachai**,

Kasem Bundit University, Pattanakarn Road, Suan Luang, Bangkok 10250

E-mail: nkhanthachai@gmail.com

Received date: November 29, 2021 Revised date: January 11, 2022 Accepted date: April 8, 2022

Abstract

PURPOSES: To illustrate, define, classify and analyse suppressor variables in multiple regression analysis. **METHODS:** Documentary research was employed. **RESULTS:** Suppressor variables are often ignored by researchers in social sciences in multiple regression analysis. A suppressor variable is correlated with predictor variable, but is not correlated with outcome variable. Suppressor variables could be classified into 4 types, i.e. classic suppression, negative suppression, reciprocal suppression, and absolute and relative suppression. Suppression analysis could be performed by means of the simple correlation analysis and regression analysis. **THEORY/POLICY IMPLICATIONS:** Researchers in social sciences are advised to include suppression analysis in multiple regression analysis for better understanding of the relationship among variables in multiple regression analysis.

Keywords: Suppressor variable, multiple regression analysis, classic suppressor variable

I

องค์ความรู้ทางระเบียบวิธีการวิจัย (Research methodology) ให้ความหมายของ ตัวแปร (Variable) ว่า คือ นามธรรม (Abstraction) ซึ่งมีค่า (Value) ที่แปรผันได้ (Vary) และได้จำแนกตัวแปรเป็นหลายประเภท เช่น ตัวแปรอิสระ (independent variable) ตัวแปรแทรกซ้อน (intervening variable) ตัวแปรตาม (dependent variable) (Buripakdi & Khanthachai, 1977) ตัวแปรระหว่างกลาง (Mediator variable) ตัวแปรกำกับ (Moderator variable) (Hayes, 2018) ตัวแปรสังเกตได้ (Observable variable) ตัวแปรแฝง (latent variable) ตัวแปรภายนอก

(Exogeneous variable) ตัวแปรภายใน (Endogenous variable) (Hoyle, 1995) และ ตัวแปรกด (Suppressor variable) เป็นต้น

ในการดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย ตัวแปรกดมักเป็นตัวแปรที่ถูกกลืนหรือถูกมองข้ามความสำคัญและบทบาทในการอธิบายผลการวิจัย เพราะมักจะถูกตัดออกจากการวิเคราะห์ขั้นสูง เนื่องจากไม่มีสหสัมพันธ์กับตัวแปรในประเด็นปัญหาหลัก (Problematic variable) หรือตัวแปรตามในการวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัว (Multivariate analysis) เช่น การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple regression analysis) เป็นต้น

II

ผู้เขียนบทความเรื่อง Suppressor variables in social work research : Ways to identify in multiple regression models ได้แก่ Shanta Pandey เป็น Associate Professor ที่ George Warren Brown School of Social Work แห่ง Washington University ใน St. Louis และ William Elliott เป็น Associate Professor ที่ School of Social Work ที่ University of Pittsburgh ใน

การนำเสนอบทความนี้ ผู้เขียนทั้งสองมีความประสงค์สำคัญเพื่อชี้ให้เห็นลักษณะและความสำคัญของตัวแปรกด รวมทั้งแสดงวิธีการวิเคราะห์ตัวแปรกดและการแปลความหมายผลการวิเคราะห์ในการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ โดยการพิจารณาค่าสถิติสำคัญ 4 ประเภท คือ R^2 , sum of squares, regression weight และการเปรียบเทียบ Zero-order correlation กับ semi partial correlation

III

ในทัศนะของผู้เขียนบทความ ตัวแปรกดเป็นตัวแปรอิสระที่มีสหสัมพันธ์กับตัวแปรอิสระตัวอื่น (หนึ่งตัวหรือมากกว่า) ซึ่งเป็นตัวแปรพยากรณ์ (Predictor) แต่ไม่มีสหสัมพันธ์กับตัว

แปรผลลัพธ์ (Outcome) หรือตัวแปรตาม (Dependent variable) แต่มีบทบาทในการลดความคลาดเคลื่อนของตัวพยากรณ์อื่น ๆ และทำ

ให้อำนาจการพยากรณ์ของตัวแบบ (R^2) เพิ่มขึ้น

กล่าวอีกนัยหนึ่ง ตัวแปรทด อาจทำให้นัยสำคัญ (Significance) ระดับ (Level) ทิศทาง (Direction) และธรรมชาติ (Nature) ของความสัมพันธ์ระหว่างตัวพยากรณ์หรือตัวแปรอิสระกับตัวแปรผลลัพธ์หรือตัวแปรตาม รวมทั้งอำนาจการพยากรณ์ (R^2) ของตัวแบบการพยากรณ์ หรือผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ เปลี่ยนแปลงไป

เมื่อกำหนดให้ X_1 และ X_2 เป็นตัวแปรอิสระ และ Y เป็นตัวแปรตาม

ตัวแปรทดอาจจำแนกได้เป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. Classic suppression

ตัวแปรทด (X_2) หรือตัวแปรอิสระตัวที่ 2 ไม่มีสหสัมพันธ์กับตัวแปร Outcome หรือ ตัวแปรตาม (Y) ค่าการพยากรณ์ตัวแปรตามเพิ่มขึ้น (R^2) เมื่อตัวแปรทดเข้าไปร่วมในสมการถดถอยเชิงพหุ เพราะตัวแปรทดมีสหสัมพันธ์กับตัวพยากรณ์ (ตัวหนึ่ง หรือหลายตัว) ซึ่งมีสหสัมพันธ์กับตัวแปรตาม

2. Negative suppression

ตัวแปรทดแบบนี้มีลักษณะคล้ายกับตัวแปร Classic suppression คือ เพิ่มค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ (ตัวพยากรณ์ตัวที่ 1 หรือ X_1) และเพิ่มอำนาจการพยากรณ์ของสมการการถดถอย (R^2) ความ

แตกต่างจาก Classic suppression ได้แก่ Negative suppression (X_2) มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยกับตัวแปรตาม (Y) เป็นลบ

3. Reciprocal suppression

ตัวแปรทด (X_2) และตัวแปรพยากรณ์ (X_1) มีสหสัมพันธ์ทางบวกกับตัวแปรตาม (Y) แต่มีสหสัมพันธ์ทางลบระหว่างตัวแปรทด (X_2) และตัวแปรพยากรณ์ (X_1) ในสมการการถดถอยเชิงพหุค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยระหว่างตัวพยากรณ์ (X_1) กับตัวแปรตาม (Y) และค่า R^2 เพิ่มขึ้น

4. Absolute and relative suppression

ตัวแปรทดสมบูรณ์ (Absolute suppression) หมายความว่าเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ของตัวแปรพยากรณ์ (X_1) ในสมการการถดถอยอย่างง่าย (Bivariate regression equation) และสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ในสมการการถดถอยเชิงพหุ (Multiple regression equation) เมื่อเพิ่มตัวพยากรณ์ (X_2) ทำให้ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ (X_1) เพิ่มขึ้น แต่ถ้าค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ (X_1) ในสมการการถดถอยเชิงพหุเพิ่มขึ้นไม่เกินค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในสมการการถดถอยอย่างง่าย ตัวแปรทด เรียกว่าตัวแปรทดสัมพัทธ์ (Relative suppression)

IV

**ตัวแปรกด (Suppressor) กับตัวแปร
ระหว่างกลาง (Mediator)**

ตัวแปรระหว่างกลาง หมายความว่า ตัวแปรตัวกลาง (X_2) ระหว่างตัวแปรอิสระ (X_1) และตัวแปรตาม (Y) ในสมการ การวิเคราะห์การถดถอย จากสมการ

$$y = a + b_1x_1 + e \quad \text{--- (1)}$$

$$y = a + b_2x_1 + b_3x_2 \quad \text{--- (2)}$$

X_2 เป็นตัวแปรระหว่างกลาง เมื่อตัวแปร X_1 มีอิทธิพลโดยตรง หรือโดยทางอ้อมผ่านตัวแปร X_2 ต่อตัวแปร y ทั้งนี้เมื่อมีการเพิ่มตัวแปรระหว่างกลาง (X_2) ในสมการการถดถอยเชิงพหุ (2) ค่า b_2 มีค่าต่ำกว่า b_1 แต่ถ้า b_1 มีค่าสูงกว่า b_2 หรือมีเครื่องหมายตรงกันข้าม X_2 เป็นตัวแปรกด

V

ตัวอย่างการวิเคราะห์ตัวแปรกด

ดำเนินการ 2 ขั้นตอนหลัก คือ การวิเคราะห์สหสัมพันธ์อย่างง่ายและการวิเคราะห์การถดถอย ดังนี้

1. การวิเคราะห์ สัมพันธ์ สหสัมพันธ์อย่างง่าย (Bivariate Pearson-Product-Moment Correlation)

	อัตราการตายของประเทศ, 1978	อัตราแพทย์ต่อ ประชากร, 1980	% หนี้สาธารณะต่อ GDP, 1980
อัตราการตายของประเทศ, 1980 (X_1)	1.000	0.703***	0.259**
อัตราแพทย์ต่อประชากร, 1980 (X_2)		1.000	0.008
% หนี้สาธารณะต่อ GDP, 1980 (Y)			1.000

หมายเหตุ : ** $p \leq 0.01$; *** $p \leq 0.001$

จากข้อมูลแสดงว่าอัตราการตายของประเทศใน 1978 ซึ่งเป็นตัวแปรอิสระ (X_1) มีสหสัมพันธ์กับร้อยละของหนี้สาธารณะต่อ GDP ใน 1980 ซึ่งเป็นตัวแปรตาม (Y) และกับอัตราแพทย์ต่อประชากรใน 1980 ซึ่งเป็นตัวแปรอิสระ (X_2) อย่างมีนัยสำคัญ และอัตราแพทย์ต่อ

ประชากร (X_2) ไม่มีสหสัมพันธ์กับร้อยละของหนี้สาธารณะต่อ GDP (Y) แต่มีสหสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญต่ออัตราการตายของประเทศ (X_1)

2. การวิเคราะห์การถดถอย (Regression Analysis)



ตัวแบบที่ 1 $y = a + b_1x_1 + e$ --- (1)
 $= 15.508^{**} + 0.992^{**} X_1$
 $y = 0.259 x_1$
 $F = 6.310^{**}, R^2 = 0.67, \text{ Adj } R^2 = 0.056$

ตัวแบบที่ 2 $y = a_1 + b_2 x_2 + e$ --- (2)
 $= 29.577^{**} - 0.014 x_2$
 $y = -0.008 x_1$
 $F = 0.010, R^2 = 0.000, \text{ Adj } R^2 = -0.01$

ตัวแบบที่ 3 $y = a_2 + b_3 x_1 + b_4 x_2 + e$ --- (3)
 $= 9.166 + 1.914^{***} x_1 - 0.597^{**} x_2$
 $y = 0.499 x_1 - 0.350 x_2$
 $F = 6.610^{**}, R^2 = 0.132, \text{ Adj } R^2 = 0.112$

หมายเหตุ : x_1, x_2 และ y วัตค่าที่เป็นจริง (Actual data)
 x_1, x_2 และ y เป็นค่าปรับมาตรฐาน (Standardized data)
 $*** p \leq 0.001, ** p \leq 0.01$

ตัวแบบที่ 1 แสดงว่า x_1 มีอิทธิพลต่อ y อย่างมีนัยสำคัญ ($p \leq 0.01$) ตัวแบบที่ 2 แสดงว่า x_2 ไม่มีอิทธิพลต่อ y ส่วนตัวแบบที่ 3 แสดงว่า อิทธิพลของ x_1 ต่อ y เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ($b=1.914$) ส่วน x_2 มีอิทธิพลต่อ y ในทางลบ

อย่างมีนัยสำคัญ ($b = -0.057$) ค่า R^2 เพิ่มจากร้อยละ 5.6 เป็นร้อยละ 11.2 ซึ่งแสดงว่า x_2 เป็นตัวแปรกดแบบคลาสสิก (Classic suppression) ตามคำจำกัดความที่กล่าวแล้ว

VI

บทความเรื่อง Suppressor variables in social work research : Ways to identify in multiple regression models เป็นบทความที่แสดงให้เห็นถึงความหมาย ความสำคัญ และวิธีการวิเคราะห์ตัวแปรกดที่นักวิจัยทางสังคมศาสตร์ควรศึกษา และนำไป

ประยุกต์ในการวิจัย นอกจากจะทำให้เกิดความเข้าใจบทบาทของตัวแปรกดในการวิจัยแล้ว ยังช่วยขจัดความเข้าใจผิดในการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ ซึ่งนิยมวิเคราะห์สหสัมพันธ์เบื้องต้นในแมทริกซ์สหสัมพันธ์สหสัมพันธ์ (Correlation matrix) ระหว่างตัวแปรอิสระ

ด้วยกันเองและกับตัวแปรตาม เพื่อคัดเลือก
เฉพาะตัวแปรอิสระที่มีสหสัมพันธ์อย่างมี

นัยสำคัญ กับตัวแปรตามเท่านั้นในการวิเคราะห์
การถดถอยเชิงพหุต่อไป

References

- Buripakdi, C. & Khanthachai, N. (1977). *The value of children: Thailand*. East-west Population Institute, East-west Center, Honolulu and the Institute of Population Studies, Chulalongkorn University, Bangkok.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation and conditional process analysis: A regression-based approach*. The Guilford Press.
- Hoyle, R. H. (Ed.). (1995). *Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications*. Sage Publications.
- Pandey, S. & Elliott, W. (2010). Suppressor variables in social work research: Ways to identify in multiple regression models. *Journal of the Society for Social Work and Research* 1(1), 28-40.



แบบฟอร์มนำส่งบทความ/บทวิจารณ์หนังสือเพื่อพิมพ์เผยแพร่ใน
วารสารเกษมบัณฑิต
(ส่งพร้อมกับบทความ/บทวิจารณ์หนังสือ)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

เรียน บรรณาธิการวารสารเกษมบัณฑิต

ข้าพเจ้า (นาย/นาง/นางสาว).....
(Mr./Mrs./Ms.).....

คุณวุฒิสูงสุด และสถานศึกษา.....
ตำแหน่ง/ตำแหน่งทางวิชาการ (ถ้ามี)
ชื่อหน่วยงาน/สถาบันที่ทำงาน.....

ขอส่ง บทความจากงานวิจัย บทความวิชาการ
 บทความปริทัศน์ (review article) บทวิจารณ์หนังสือ (book review)

ชื่อเรื่อง (ภาษาไทย)
.....
ชื่อเรื่อง (ภาษาอังกฤษ)
.....

คำสำคัญ (ภาษาไทย)

Keyword (ภาษาอังกฤษ).....

ที่อยู่ที่สามารถติดต่อได้สะดวก..... หมู่ที่..... ซอย..... ถนน.....

ตำบล/แขวง..... อำเภอ/เขต..... จังหวัด..... รหัสไปรษณีย์.....

โทรศัพท์..... โทรศัพท์มือถือ..... โทรสาร.....

E-mail.....

ข้าพเจ้าขอรับรองว่าบทความนี้

- เป็นผลงานของข้าพเจ้าเพียงผู้เดียว (ไม่ต้องกรอกแบบ JKBU-2)
 เป็นผลงานของข้าพเจ้าและผู้ที่เกี่ยวข้องในบทความ (กรอกแบบ JKBU-2 ด้วย)

บทความนี้ไม่เคยลงตีพิมพ์ในวารสารใดมาก่อน และจะไม่นำไปเพื่อพิจารณาตีพิมพ์ในวารสารอื่นๆ อีก นับจากวันที่ข้าพเจ้าได้ส่งบทความฉบับนี้มายังกองบรรณาธิการวารสารเกษมบัณฑิต

ลงนาม.....
(.....)



ข้อมูลผู้ร่วมเขียนบทความ
(ส่งแนบพร้อมกับบทความ/บทวิจารณ์หนังสือ)

ผู้ร่วมเขียนบทความคนที่ 1

ข้าพเจ้า (นาย/นาง/นางสาว).....

(Mr./Mrs./Ms.).....

คุณวุฒิสูงสุด และสถานศึกษา.....

ตำแหน่ง/ตำแหน่งทางวิชาการ (ถ้ามี)

ที่อยู่ที่สามารถติดต่อได้สะดวก..... หมู่ที่..... ซอย..... ถนน

ตำบล/แขวง.....อำเภอ/เขต.....จังหวัด.....รหัสไปรษณีย์.....

โทรศัพท์.....โทรศัพท์มือถือ.....โทรสาร.....E-mail.....

ข้าพเจ้าขอรับรองว่าบทความนี้

- เป็นผลงานของข้าพเจ้าในฐานะผู้ร่วมวิจัยและร่วมเขียนบทความ
จากงานวิจัย (กรณีที่เป็นบทความจากงานวิจัย)
- เป็นผลงานของข้าพเจ้าในฐานะผู้ร่วมเขียนบทความ

ผู้ร่วมเขียนบทความคนที่ 2

ข้าพเจ้า (นาย/นาง/นางสาว).....

(Mr./Mrs./Ms.).....

คุณวุฒิสูงสุด และสถานศึกษา.....

ตำแหน่ง/ตำแหน่งทางวิชาการ (ถ้ามี)

ที่อยู่ที่สามารถติดต่อได้สะดวก..... หมู่ที่..... ซอย..... ถนน

ตำบล/แขวง.....อำเภอ/เขต.....จังหวัด.....รหัสไปรษณีย์.....

โทรศัพท์.....โทรศัพท์มือถือ.....โทรสาร.....

E-mail.....

ข้าพเจ้าขอรับรองว่าบทความนี้

- เป็นผลงานของข้าพเจ้าในฐานะผู้ร่วมวิจัยและร่วมเขียนบทความ
จากงานวิจัย (กรณีที่เป็นบทความจากงานวิจัย)
- เป็นผลงานของข้าพเจ้าในฐานะผู้ร่วมเขียนบทความ

หมายเหตุ : ถ้ามีผู้เขียนบทความมากกว่า 2 ท่าน กรุณากรอกรายละเอียดของผู้เขียนบทความร่วม
ท่าน อื่น ๆ ด้วย

รูปแบบการพิมพ์และการนำเสนอบทความ/บทวิจารณ์หนังสือ

1. การพิมพ์

พิมพ์ต้นฉบับบทความ/บทวิจารณ์หนังสือด้วย ThsarabanPSK พิมพ์บนกระดาษขนาด A4 ขนาดของตัวอักษรเท่ากับ 16 ทั้งภาษาไทย และภาษาอังกฤษ และใส่เลขหน้าตั้งแต่ต้นฉบับจนจบบทความ ยกเว้นหน้าแรกโดยจัดพิมพ์เป็น 2 คอลัมน์ สำหรับสาระของบทความ ยกเว้นบทคัดย่อทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษเป็นแบบคอลัมน์

2. การนำเสนอบทความ

2.1 บทความทุกประเภททั้งที่เป็นบทความจากงานวิจัย บทความวิชาการ และบทความปริทัศน์ (Article review) มีความยาวประมาณ 12 – 15 หน้า A4 (รวมบทคัดย่อ)

2.2 ชื่อบทความให้ระบุทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ

2.3 ให้ระบุชื่อของผู้เขียนบทความ ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ได้ชื่อบทความ และระบุตำแหน่งทางวิชาการ (ถ้ามี) ตำแหน่งงาน สถานที่ทำงานและที่อยู่เบอร์โทรศัพท์ และe-mail ของผู้เขียนตามรูปแบบ

2.4 การนำเสนอบทความให้นำเสนอ โดยมีองค์ประกอบดังนี้

- **บทคัดย่อ** ต้องมีบทคัดย่อภาษาไทยและบทคัดย่อภาษาอังกฤษ โดยแต่ละบทคัดย่อมีความยาวไม่เกิน 1/3 ของกระดาษ A4 (ประมาณ 18 บรรทัด หรือไม่เกิน 250 คำ) และให้ระบุคำสำคัญ (Keywords) ในบรรทัดสุดท้ายของบทคัดย่อทั้งที่เป็นภาษาไทยและภาษาอังกฤษ
- **1 : บทนำ** ระบุปัญหา/ความเป็นมา ความสำคัญของปัญหา/ประเด็นที่จะนำเสนอในบทความ และวัตถุประสงค์ในการวิจัย/การเสนอบทความ
- **2 : เนื้อหาสาระ** นำเสนอประเด็นเนื้อหาต่าง ๆ ซึ่งอาจประกอบด้วยหลายย่อหน้า และในกรณีของบทความจากงานวิจัย การนำเสนอในส่วนนี้ควรมีส่วนประกอบ ดังนี้ วัตถุประสงค์ของการวิจัย สมมติฐานการวิจัย (ถ้ามี) ขอบเขตของการวิจัย แนวคิดทฤษฎี และกรอบความคิดในการวิจัย การทบทวนเอกสาร วิธีการดำเนินการวิจัยและผลการวิจัย
- **3 : สรุป** สรุปผลการวิจัย/บทความและข้อเสนอแนะ (ถ้ามี)
- **4 : เอกสารอ้างอิง** นำเสนอเป็นภาษาอังกฤษ (**เรียงลำดับอักษร**) โดยนำเสนอตามตัวอย่าง 3
- **ภาคผนวก** (ถ้ามี)

(ตัวอย่าง 1)

การนำเสนอบทความจากงานวิจัย (Research Article)

ชื่อเรื่อง.....

ชื่อผู้เขียน

ที่อยู่.....

Email: aaaaaa@aaaaa.aaa

ชื่อผู้เขียน

ที่อยู่.....

Email: aaaaaa@aaaaa.aaa

ติดต่อผู้เขียนบทความที่ ชื่อผู้เขียน ที่อยู่.....

Email: aaaaaa@aaaaa.aaa

วันที่รับบทความ: aaaaaaaaaaaaaa วันที่แก้ไขบทความ: aaaaaaaaaaaaaa วันที่ตอบรับบทความ: aaaaaaaaaaaaaa

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์

วิธีการ.....

ผลการวิจัย

นัยทาง

ทฤษฎี/นโยบาย.....

คำสำคัญ :

Title:.....

Name.....

Address.....

E-mail: aaaaaaa@aaaaa.aaa

Name.....

Address.....

E-mail: aaaaaaa@aaaaa.aaa

Correspondence concerning this article should be addressed to **Name**, Address.....

E-mail: aaaaaaa@aaaaa.aaa

Received date: aaaaaaaaaa Revised date: aaaaaaaaaa Accepted date: aaaaaaaaaa

Abstract

PURPOSES:

.....

METHODS:

.....

RESULTS:

.....**THEORY/POLICY**

IMPLICATIONS:

.....

Keywords:

บทนำ (ส่วนที่1ของบทความ) ระบุประเด็นปัญหาของการวิจัยให้ชัดเจนและปรากฏการณ์โดยสังเขป
ในส่วนท้ายของบทนำให้ระบุวัตถุประสงค์ของการวิจัย(เฉพาะการนำเสนอเป็นบทความวิจัยมิใช่ใน
วิทยานิพนธ์/ดุษฎีนิพนธ์)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

เนื้อหา (ส่วนที่ 2 ของบทความ)

- การทบทวนเอกสาร/งานวิจัย (โดยสังเขป)
- แนวคิดทฤษฎี/งานวิจัย กรอบความคิดในการวิจัย และสมมติฐาน (ถ้ามี)
- คำจำกัดความของศัพท์/ตัวแปร
- ระเบียบวิธีวิจัย (ประชากร/กลุ่มตัวอย่าง/วิธีการสร้างเครื่องมือ/วิธีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล)
- ผลการวิจัย
 - ข้อมูลเชิงประจักษ์ การวิเคราะห์ และผลการวิเคราะห์ในรูปแบบตารางที่นำเสนออย่างกะทัดรัด (Concise)
- ผู้เขียนอาจปรับชื่อหัวข้อในเนื้อหาสาระของการนำเสนอได้ตามความเหมาะสม เมื่อขึ้นย่อหน้าใหม่ ไม่ควรเขียนเป็นข้อ ๆ

สรุปและเสนอแนะ (ส่วนที่ 3 ของบทความ)

References (เอกสารอ้างอิง) (ส่วนที่ 4 ของบทความ)

(เขียนเป็นภาษาอังกฤษทั้งหมด).....

.....

.....

ภาคผนวก (ถ้ามี)

.....

.....

(ตัวอย่าง 2)

การนำเสนอบทความทางวิชาการ (Academic Article) /บทความปริทรรศน์ (Article Review)

บทนำ (ระบุประเด็นสำคัญ ความเป็นมา และวัตถุประสงค์ของการนำเสนอ)

.....
.....
.....
.....
.....
.....

เนื้อหา (สรุปสาระสำคัญแต่ละบท/ตอน โดยนำเสนอเป็นย่อหน้าได้มากกว่า 1 ย่อหน้า)

.....
.....
.....
.....
.....
.....

สรุปและเสนอแนะ (ถ้ามี)

.....
.....
.....
.....
.....

References (เอกสารอ้างอิง) (กรณีเป็นบทความปริทรรศน์ ควรมีเอกสารอ้างอิงตามสมควร)

(เขียนเป็นภาษาอังกฤษทั้งหมด).....

.....
.....

ภาคผนวก (ถ้ามี)

.....

(ตัวอย่าง 3)

การอ้างอิง (References) ตามระบบ American Psychological Association.

1. ตัวอย่างการอ้างอิงในตัวบทความ (In-Text Citation)

ภาษาไทย

Mullanc (2006) รายงานว่า.....

ประสิทธิผล หมายความว่า ความสามารถดำเนินการให้บรรลุ (Mullane).

ผลการวิจัยได้พบว่า..... (Smith, 2000, 2004)

Khanthachai (2000) รายงานว่า.....

ผลการวิจัยสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชันธไชย (2000) และธรรมมาวาส (2001) ซึ่งสรุปว่า

....

ภาษาอังกฤษ

Mullane (2006) conducted research into the effect of ...

The research conclusively proved a correlation between the results (Mullane & Goldberg, 2006).

Mullance (2006) referred to this condition as statistical anomaly.

Jones (as cited in Smith, 2009) agreed that...

Copstead and Banasik (2005) stated that...

It is stated that...(Copstead&Banasik, 2005).

2. การอ้างอิงท้ายบทความ (References)

- รายการเอกสารอ้างอิง (Reference list) ควรแยกตีพิมพ์ บนหน้าต่างหากท้ายบทความ
- รายการอ้างอิงในตัวบทความต้องอยู่ในรายการอ้างอิงท้ายเล่มเสมอ รายการอ้างอิงเรียงตามลำดับตัวอักษร โดยใช้ ชื่อสกุล (Surname) นำหน้าชื่อรองซึ่งควรเป็นอักษรย่อ
- จัดทำรายการเอกสารอ้างอิง (References) เป็นภาษาอังกฤษทั้งหมด ตามระเบียบของ Asian Citation Index (ACI)
- ใช้ References ไม่ใช่ บรรณานุกรม (Bibliography) เพราะระบุเฉพาะรายการเอกสารที่มีการอ้างอิงในตัวบทความ (In-Text Citation) เท่านั้น
- รายการเอกสารอ้างอิงแต่ละรายการ ควรตีพิมพ์ Double spaced และย่อหน้า ประมาณ 1.3 ซม. หรือ 5 spaces ถ้าต้องขึ้นบรรทัดใหม่
- ใช้อักษรตัวเอียง (Italics) สำหรับชื่อหนังสือ วารสาร และวิดีโอ เลขลำดับ (Volume numbers) ของวารสารใช้ตัวเอน แต่ไม่ใช่สำหรับฉบับของวารสาร (Issue number)

3. การใช้อักษรตัวใหญ่ (Capitalization)

- อักษรตัวแรกของชื่อหนังสือ (Book title) และอักษรตัวแรกหลังเครื่องหมาย colon (:)
เช่น
 - Ageing and aged care in Australia
 - Brave new brain : Conquering mental illness in the era of the genome

- อักษรตัวแรกของชื่อ บทความ (Article) บท (Chapter) หรือตอน (Section) และ อักษรตัวแรกหลังเครื่องหมาย colon (:)
- สรรพนาม (Pronouns) นามแฝง (Acronyms) และอักษรย่อ (Abbreviations) ควร นำหน้าด้วยตัวใหญ่ (Capital letter)

ตัวอย่างการจัดทำรายการเอกสารอ้างอิง

References

1 book

Andreasen, N. C. (2001). *Brave new brain: Conquering mental illness in the era of the genome*. Oxford, England: Oxford University Press.

Copstead, L., & Banasik, J. (2005). *Pathophysiology* (3rd ed.). PA: Saunders.

De vaus, D.A. (2014). *Surveys in social research*. Sydney, Allen & Unwin.

2 Article in Journal

Potente, S., Anderson, C., & Karim, M. (2011). Environmental sun protection and supportive policies and practices: An audit of outdoor recreational settings in NSE coastal towns. *Health Promotion Journal of Australia*, 22, 97-101.

Woolley, T., & Raasch, B. (2005). Predictors of sunburn in North Queensland recreational boat users. *Health Promotion Journal of Australia*, 16(1), 26-31.

3 Article in Journal from website

Wheeler, D.P., & Bragin, M. (2007). Bringing it all back home: Social work and the challenge of returning veterans. *Health and Social Work*, 32, 297-300. <http://www.naswpressonline.org>.

4 Article in e-journal doi

Cheung, J.M.Y., Bartlett, D.J., Armour, C.L., Laba, T. L., & Saini, B. (2018). To drung or not to drung: A Qualitative study of patients' decision-making processes for managing insomnia. *Behavioral Sleep Medicine*, 16(1), 1-26. doi: 10.1080/15402002.2016.1163702

Gilbert, D.G., McClernon, J.F., Rabinovich, N.E., Sugai, C., Plath, L.C., Asgaard, G., ...Botros, N. (2004). Effects of Quitting smoking on EEG activation and attention last for more than 31 days and are more severe with stress,

dependence, DRD2 A1 allele, and depressive traits. *Nicotine and Tobacco Research*, 6, 249-267. doi:10.1080/14622200410001676305

Jackson, D., Firtko, A., & Edenborough, M. (2007). Personal resilience as a strategy for surviving and thriving in the face of workplace adversity: A literature review. *Journal of Advanced Nursing*, 60(1), 1-9. doi:10.1111/j.1365-2648.2007.04412.x

van Heugten, K. (2013). Resilience as an underexplored outcome of workplace bullying. *Qualitative Health Research*, 23(3), 291-301. doi: 10.1177/1049732312468251

5 Newspaper from internet

Atkin, M. (Reporter). (2008, November 13). Bermagui forest disputed turf. *The Hack Half Hour*.
<http://www.abc.net.au/triplej/hack/notes/>

6 TV. Programme

Hall, B. (Writer), & Bender, J.(director). (1991). The rules of the game [Television series episode]. In J. Sander (producer), *I'll fly away*. New York Broadcasting Company.

7 Thesis

Fayahd, K.H. (2015). The legal regulation of assisted productive technology in Iraq: Lenoms form the Australian approach. [Unpublished master thesis]
<http://www.edu.au:801/1957.7/uws:32383>

3. การเขียนบทวิจารณ์หนังสือ (Book Review)

3.1 ต้องระบุข้อมูลเกี่ยวกับหนังสือที่วิจารณ์ ดังนี้

- ชื่อหนังสือ
- ชื่อผู้เขียน/ผู้แต่ง
- ปีที่พิมพ์
- สำนักพิมพ์/โรงพิมพ์
- จำนวนหน้า

3.2 การนำเสนอบทวิจารณ์หนังสือควรมีส่วนนำ ส่วนเนื้อหา และส่วนสรุป ในทำนองเดียวกับการนำเสนอบทความ (โปรดพิจารณาตัวอย่างที่ 2)

3.3 การนำเสนอสาระสำคัญในแต่ละบทโดยสรุปและวิจารณ์แยกแต่ละบทหรือแต่ละบทความ (กรณีเป็นหนังสือที่รวบรวมบทความ)

3.4 ความเห็นโดยสรุป (Concluding remarks)

4. การนำเสนอตารางและภาพประกอบ

ในกรณีที่มีตารางและภาพประกอบในบทความ ให้นำเสนอดังนี้

1. การนำเสนอตาราง

(ตัวอย่าง)

ตารางที่..... :(ชื่อตาราง).....

ที่มา : (แหล่งที่มา และปี).....

2. การนำเสนอภาพประกอบ

ภาพกราฟ หรือแผนภูมิต่าง ๆ ที่ไม่ใช่ตาราง ให้เรียกว่า ภาพประกอบ โดยเขียนกำกับได้ ภาพประกอบและเป็นภาษาอังกฤษ ดังนี้

(ตัวอย่าง)

รูปภาพ

Figure..... :(Title).....

Source :(Reference)

**การพิจารณาคัดเลือกบทความ/บทวิจารณ์หนังสือเพื่อพิมพ์เผยแพร่
ในวารสารเกษมบัณฑิต**

1. บรรณาธิการจะมีหนังสือแจ้งให้ทราบว่าได้รับบทความเพื่อพิจารณาลงตีพิมพ์
2. บรรณาธิการจะพิจารณากลับกรองบทความ/บทวิจารณ์หนังสือว่ามีรูปแบบการนำเสนอเป็นไปตามรูปแบบ แบบ JKBU-3 หรือไม่ และสงวนสิทธิ์ที่จะไม่พิจารณาบทความ/บทวิจารณ์หนังสือ ที่การนำเสนอไม่เป็นไปตามรูปแบบ JKBU-3 (โดยไม่ส่งคืนต้นฉบับให้แก่ผู้เขียน)
3. บรรณาธิการจะนำบทความ/บทวิจารณ์หนังสือที่ผู้เขียนส่งมาเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของบทความ/บทวิจารณ์หนังสือ โดยใช้เวลาประมาณ 20-30 วัน โดยมีเงินสมนาคุณผู้ทรงคุณวุฒิ บทความละ 8,000.- บาท (สำหรับผู้เขียนที่มีได้เป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต)
4. บทความ/บทวิจารณ์หนังสือที่จะได้พิมพ์เผยแพร่ในวารสารเกษมบัณฑิต จะต้องได้รับการประเมินให้พิมพ์เผยแพร่ได้จากกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนไม่น้อยกว่า 2 ใน 3 ของกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในแต่ละสาขาวิชา
5. ในกรณีที่ผลการประเมินระบุให้ต้องปรับปรุงหรือแก้ไขก่อนพิมพ์เผยแพร่ ผู้เขียนจะต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จ และส่งบทความ/บทวิจารณ์หนังสือที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปยังบรรณาธิการวารสารฯ ภายใน 15 วัน (หรือตามที่บรรณาธิการกำหนด) นับจากวันที่ได้รับทราบผลการประเมิน ในกรณีท่านส่งบทความ/บทวิจารณ์หนังสือฉบับแก้ไขช้ากว่ากำหนด บรรณาธิการจะนำไปพิมพ์เผยแพร่ในวารสารฉบับต่อไป (โดยผู้เขียนจะต้องแจ้งให้บรรณาธิการทราบว่าประสงค์จะส่งซ้ำ)
6. บทความภาษาอังกฤษ จะมีค่าตรวจสอบความถูกต้องทางด้านไวยากรณ์อังกฤษ จากผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านภาษาอังกฤษ เรื่องละ 3,000.- (บทความไม่เกิน 10 หน้า).

การส่งบทความ/บทวิจารณ์หนังสือเพื่อพิมพ์เผยแพร่ในวารสารเกษมบัณฑิต

1. กรอกข้อมูลในแบบฟอร์มนำส่งบทความ/บทวิจารณ์หนังสือฯ (แบบ JKBU-1)
2. กรณีมีผู้เขียนมากกว่า 1 คน ให้ระบุข้อมูลของผู้ร่วมเขียนทุกคนเพิ่มเติมในแบบ JKBU-2
3. การส่งบทความ/บทวิจารณ์หนังสือ กระทำได้ 2 วิธีดังนี้
 - วิธีที่ 1 : ส่งผ่านระบบ online : www.tci-thaijo.org/index.php/jkbu
 - วิธีที่ 2 : ส่งผ่าน E-mail journal@kbu.ac.th
 - วิธีที่ 3 : ส่งทางไปรษณีย์ไปยังอยู่ข้างล่างนี้

บรรณาธิการวารสารเกษมบัณฑิต
สำนักวิจัย มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต
เลขที่ 1761 ถนนพัฒนาการ แขวง/เขตสวนหลวง กรุงเทพมหานคร
10250

กรณีส่งทางไปรษณีย์ให้ส่งบทความ/บทวิจารณ์หนังสือ จำนวน 1 ฉบับ พร้อมบันทึกข้อมูลลงแผ่น CD จำนวน 1 แผ่น โดยนำส่งพร้อมแบบ JKBU-1 และแบบ JKBU-2 (ถ้ามี)

4. เมื่อส่งบทความ/บทวิจารณ์หนังสือด้วยวิธีที่ 3 กรุณาโทรศัพท์แจ้งให้บรรณาธิการทราบด้วยวาจา โดยโทรศัพท์ไปที่ 02-3202777 ต่อ 1129