



วารสาร

การจัดการสมัยใหม่

MODERN MANAGEMENT FRONTIER JOURNAL

ปีที่ 23 ฉบับที่ 1
เดือนมกราคม - มิถุนายน 2568

ISSN 3088-165X
(ONLINE)



สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

วัตถุประสงค์และขอบเขต

วารสารการจัดการสมัยใหม่เป็นวารสารทางวิชาการมีวัตถุประสงค์ดังนี้คือ

- เพื่อส่งเสริมและเผยแพร่ผลงานวิชาการ ความรู้ ความคิดทางวิชาการ และวิชาชีพด้านการจัดการ ทั้งแนวทฤษฎีและการปฏิบัติ
- เพื่อดำเนินการเผยแพร่ผลงานวิชาการ ส่งเสริมและกระตุ้นให้เกิดการวิจัย และการพัฒนาองค์ความรู้ในสาขาวิชาวิทยาการจัดการแขนงต่าง ๆ อาทิ
 - ◇ การจัดการทั่วไปทางธุรกิจ
 - ◇ การจัดการงานก่อสร้าง
 - ◇ การจัดการด้านการเงินและการบัญชี
 - ◇ เทคโนโลยีสารสนเทศด้านการจัดการ
 - ◇ การจัดการด้านการตลาด
 - ◇ รัฐประศาสนศาสตร์และการบริหารจัดการภาครัฐ
 - ◇ การจัดการการท่องเที่ยวและบริการ
- เพื่อเป็นสื่อกลางในการประสาน แลกเปลี่ยนความรู้ ความเข้าใจ การปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับการศึกษาด้านการจัดการสมัยใหม่ รวมทั้งเรื่องที่จะเป็นประโยชน์แก่นักศึกษา คณาจารย์และผู้สนใจทั่วไป

คณะกรรมการจัดทำวารสาร ที่ปรึกษา	กองบรรณาธิการประจำภายนอก	สังกัด
รองศาสตราจารย์ ดร.นราธิป ศรีราม รักษาการแทนรองอธิการบดี ฝ่ายการศึกษา สนับสนุนการเรียนรู้ และวิจัย ศาสตราจารย์ กิตติคุณ ดร.อัฉรา จันทรฉาย ศาสตราจารย์ ดร.ดิเรก บัณฑิตวิวัฒน์ รองศาสตราจารย์ ดร. จิรวัดน์ เมธาสุทธิวัฒน์ (ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ)	รองศาสตราจารย์ ดร. ทศนีย์ ลิ้มสุวรรณ รองศาสตราจารย์ ดร. ปรียานุช อภิภูมโยภาส รองศาสตราจารย์ ดร. ลีลี อิงศรีสว่าง รองศาสตราจารย์เปรมใจ ตรีสรานุวัฒนา รองศาสตราจารย์สมบุรณ์ สุขพงษ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ทรงพร หาญสันติ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วรวิญญูพงศ์ บุญศิริธรรมชัย	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ บางเขน
บรรณาธิการ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นฤปดี วรรณาคม	รองศาสตราจารย์ ดร. ดำรงค์ วัฒนา รองศาสตราจารย์ ดร. ศิลพร ศรีจันเพชร รองศาสตราจารย์ ดร. อัศวิน แสงพิบูล รองศาสตราจารย์บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กฤษฏีพัทธ์ พิษณะเดชอนันต์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เกษมสันต์ พิพัฒน์ศิริศักดิ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปราโมทย์ ลีอนาม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สิงหะ ฉวีสุข ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อำพล นววงศ์เสถียร อาจารย์ ดร. จุมพฏ บริราช อาจารย์ ดร. ผุสดี พลสารมัย อาจารย์ ดร. พวงชมพู โจนส์ อาจารย์ ดร. สุภาวดี อิงศรีสว่าง	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ กลุ่มธุรกิจเกษตรอุตสาหกรรม บริษัทเครือเจริญโภคภัณฑ์ มหาวิทยาลัยบูรพา มหาวิทยาลัยกรุงเทพ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า เจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (วิทยาเขตศรีราชา) มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.)
ผู้ช่วยผู้จัดการ นางสาวไอลเรศ วรรณศิริพัฒน์		สำนักงาน สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เจ้าพนักงาน สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

สารบัญ

บทความวิจัย

- ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานประจำกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานในสำนักงานของบริษัทเอกชนในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก
จิรวรรณ กุลนะ และเทียนแก้ว เลี่ยมสุวรรณ 1-18
- ENTREPRENEURSHIP SUCCESS CASE STUDY WITH QUALITATIVE RESEARCH USING THE VALLEY OF DEATH FRAMEWORK
Kasipat Pokpong Jul Thanasrivanitchai and Murtaza Haider 19-42
- แนวทางการพัฒนาทักษะการรู้ดิจิทัลของบุคลากร ภารกิจด้านอำนาจการ สถาบันโรคผิวหนัง
ฤชามน พัวพงศกร และภาวิณ ชินะโชติ 43-61
- สมดุลชีวิตการทำงานและคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กรอิสระของรัฐ:
กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการแข่งขันทางการค้า
สุชาดา บั้นเกี้ยว และปริยาหุช อภิบุญโยภาส 62-83
- ปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่มีความคล่องตัวของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจประเภท
สาธารณูปโภค
สิทธิวิษญ์ ประไพธสัง และปริยาหุช อภิบุญโยภาส 84-107
- การขับเคลื่อนเทศบาลเมืองปัตตานีสู่เมืองแห่งการเรียนรู้ด้วยเครือข่ายสตรี
ราณี อีสัยกุล ชัชพล ทรงสุนทรวงศ์ ภาวิณ ชินะโชติ และยงยุทธ แก้วอุดม 108-136

TABLE OF CONTENTS

RESEARCH ARTICLE

- *Factors Affecting The Intention To Quit Among Generation Y Full- Time Office Employees In Private Companies Within Eastern Economic Corridor*
Jeerawan Kunna and Tienkaew Liemsuwan 1-18
- *Guidelines for Developing Digital Literacy For Department of Administrative Personnel at the Institute Dermatology*
Ruchamon Paopongsakorn and Pavin Chinachoti 19-42
- *Entrepreneurship Success Case Study With Qualitative Research Using The Valley Of Death Framework*
Kasipat Pokpong, Jul Thanasrivanitchai and Murtaza Haider 43-61
- *Work-Life Balance and Quality of Work Life of Operational-Level Employees in an Independent Administrative Organization: A Case Study of the Trade Competition Commission of Thailand*
Suchada Phankieo and Preeyanuch Apibunyopas 62-83
- *Factor Affecting the Acceptance of Organizational Agility transformation in State-Owned Public Utility Enterprises*
Sitthiwit Praphosang and Preeyanuch Apibunyopas 84-107
- *Building Pattani Municipality as a Learning City by Women Network*
Ranee Esichaikul, Chatchapon Songsoonthronwong, Pavin Chinachoti and Yongyut Kaewudom 108-136

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานประจำ
กลุ่มเจนเนอเรชันวายที่ปฏิบัติงานในสำนักงานของบริษัทเอกชนใน
เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก

จิรวรรณ กุลนะ¹ เทียนแก้ว เลี่ยมสุวรรณ^{2*}

¹หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา

²คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา

FACTORS AFFECTING THE INTENTION TO QUIT AMONG GENERATION Y
FULL-TIME OFFICE EMPLOYEES IN PRIVATE COMPANIES WITHIN
EASTERN ECONOMIC CORRIDOR

Jeerawan Kunna¹ Tienkaew Liemsuwan^{2*}

¹Master Degree of Business Administration, Burapha Business School, Burapha University

²Burapha Business School, Burapha University

บทคัดย่อ

Article : Research

Received: 14 March 2025

Accepted: 31 March 2025

Published: 26 June 2025

Citation: Kunna, J., & Liemsuwan, T. (2025). Factors Affecting the Intention to Quit Among Generation Y Full-Time Office Employees In Private Companies Within Eastern Economic Corridor. *Modern Management Frontier Journal*, 23(1), 1-18.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความตั้งใจลาออก ความพึงพอใจใน
งาน ความผูกพันต่อองค์กร และปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของ
พนักงานประจำกลุ่มเจนเนอเรชันวายที่ปฏิบัติงานในสำนักงานของบริษัทเอกชนในเขต
พัฒนาพิเศษภาคตะวันออก กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานประจำกลุ่มเจนเนอเรชันวายที่
ปฏิบัติงานในสำนักงานของบริษัทเอกชนในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก จำนวน 300
คน โดยใช้วิธีการกำหนดขนาดตัวอย่างด้วยการวิเคราะห์อำนาจของการทดสอบ (Power
Analysis) สุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มแบบสองขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ
แบบสอบถาม และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ถดถอยแบบพหุคูณ

ผลการวิจัยพบว่า พนักงานประจำกลุ่มเจนเนอเรชันวายที่ปฏิบัติงานในสำนักงาน
ของบริษัทเอกชนในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกมีความตั้งใจลาออกและความพึง
พอใจในงานในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับ
มาก ตัวแปรที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ได้แก่
ความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในงาน รายได้ และภาระทางครอบครัว

คำสำคัญ : ความตั้งใจลาออก, ความพึงพอใจในงาน, ความผูกพันต่อองค์กร, เจนเน-
อเรชันวาย, เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก

Abstract

The objectives of this research were to study the levels of intention to quit, job satisfaction, organizational commitment, and the factors affecting the intention to quit among Generation Y full-time office employees in private companies within the Eastern Economic Corridor (EEC). The sample group consisted of 300 Generation Y full-time office employees working in private companies in the EEC. The sample size was determined using power analysis and a two-stage sampling method. In terms of data, it was collected through a questionnaire. The statistical methods were used included frequency, percentage, mean, standard deviation, and multiple regression analysis.

The results revealed that Generation Y employees in private companies within the EEC exhibited a moderate level of intention to quit and overall job satisfaction, as well as a high level of organizational commitment. Furthermore, the study found that organizational commitment, job satisfaction, income, and family burden significantly affected the intention to quit among these employees.

Keywords: Intention to Quit, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Generation Y, Eastern Economic Corridor

* Corresponding author: Burapha Business School, Burapha University

E-mail address: tienkaew@go.buu.ac.th

บทนำ (Introduction)

ทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่มีบทบาทในการขับเคลื่อนกลไกทางสังคมและเศรษฐกิจ อันนำไปสู่การพัฒนาประเทศในทุกมิติอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ด้วยเหตุนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ และศักยภาพที่เหมาะสมจึงเป็นสิ่งจำเป็น อย่างไรก็ตาม ในสถานการณ์ปัจจุบันพบว่าหลายองค์กรกำลังเผชิญกับปัญหาการขาดแคลนทรัพยากรมนุษย์ โดยสาเหตุสำคัญมาจากอัตราการลาออกของพนักงาน โดยเฉพาะกลุ่มเจนเนอเรชันวาย ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีบทบาทสำคัญในตลาดแรงงานปัจจุบันและอนาคต แต่พนักงานเจนเนอเรชันวายมักถูกมองว่าเป็นกลุ่มที่มีความกระตือรือร้น แต่มีความอดทนต่ำ เลือกรับงานที่สอดคล้องกับความพึงพอใจส่วนบุคคล ให้ความสำคัญกับความสำเร็จผ่านวิธีการใหม่ ๆ มองหาโอกาสที่ท้าทาย และแสวงหาประสบการณ์ โดยมองว่าองค์กรเป็นเพียงจุดหมายหนึ่งในชีวิตเท่านั้น และพร้อมจะก้าว

ไปสู่โอกาสใหม่ ๆ อยู่เสมอ ดังนั้น การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Vitakul, 2019)

จากการศึกษาพบว่าประเด็นที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการลาออกจากงาน คือ "ความตั้งใจลาออกจากงาน" (Intention to Quit) Steers (1977) กล่าวว่า ความตั้งใจลาออกจากงานเป็นความพร้อมทางพฤติกรรมที่สะท้อนความต้องการลาออก และยังหมายถึงการตัดสินใจของพนักงานเกี่ยวกับการยุติการเป็นสมาชิกขององค์กรโดยสมัครใจ อาจมีวัตถุประสงค์เพื่อเริ่มงานในองค์กรใหม่หรือเปลี่ยนอาชีพไปยังสายงานอื่น (Nadiri & Tanova, 2010) หรือเพื่อประกอบกิจการส่วนตัว สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจลาออก Chompunuch (2020) พบว่า เพศมีผลต่อความตั้งใจลาออกแตกต่างกัน ขณะที่อายุ ระดับการศึกษา ภาระครอบครัว และสถานภาพสมรส แม้มไม่ใช่ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง แต่ล้วนมีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออก นอกจากนี้ รายได้ยังเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงาน (Chompunuch, 2020, Anviset & Rahothan, 2019; Lohitpura & Somsri, 2018; Wilkerson, 2016; Hornig, 2018) สำหรับความพึงพอใจในงานซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกเชิงบวกต่อการทำงานและความมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ มีผลโดยตรงต่อการลดความตั้งใจลาออก (Rujit, 2018; Abdul et al., 2021) เช่นเดียวกับความผูกพันต่อองค์กรก็เป็นอีกปัจจัยสำคัญที่ช่วยรักษาพนักงานไว้ในองค์กร Mowday et al. (1982) และ Steers (1977) ระบุว่า ความผูกพันต่อองค์กรสามารถทำนายการลาออกได้ดีกว่าความพึงพอใจในงาน เนื่องจากการลาออกมักสะท้อนถึงการปฏิเสธองค์กรมากกว่าการปฏิเสธงาน สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Wongsirirungruang (2022) ที่พบว่าปัจจัยด้านความผูกพันกับองค์กรเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนงานใหม่ของกลุ่มเจนเนอเรชันวาย

จากข้อมูลของมูลนิธิสถาบันวิจัยนโยบายเศรษฐกิจการคลัง (Fiscal Policy Research Institute Foundation, 2021) เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor: EEC) ที่ประกอบด้วยพื้นที่ชายฝั่งทะเลภาคตะวันออก 3 จังหวัด คือ ชลบุรี ฉะเชิงเทรา และระยอง เป็นพื้นที่ที่มีความต้องการแรงงานสูงที่สุด โดยพบว่าในปี พ.ศ. 2563 องค์กรในพื้นที่ที่มีความต้องการแรงงานมากถึงร้อยละ 88.8 แต่กลับเผชิญกับปัญหาการขาดแคลนแรงงานทั้งในด้านจำนวนและคุณภาพ โดยพบว่าร้อยละ 11.90 มีแรงงานไม่เพียงพอและไม่ตรงกับความต้องการ นอกจากนี้แรงงานในพื้นที่ยังมีปัญหาการขาดทักษะ ความสามารถเฉพาะทาง ความอดทนต่ำ และเปลี่ยนงานบ่อย ส่งผลให้อัตราการลาออกสูง

ดังนั้นจากปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาความตั้งใจลาออกและปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชันวายในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก ซึ่งเป็นพื้นที่ที่มีการพัฒนาด้านอุตสาหกรรมและการจ้างงานสูง ทั้งนี้เพื่อเป็นสารสนเทศที่นำไปสู่การนำเสนอแนวทางในการลดอัตราการลาออก การวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล และการรักษาพนักงานกลุ่มนี้ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพขององค์กรให้ทันต่อการเติบโตทางเศรษฐกิจในปัจจุบัน

วัตถุประสงค์การวิจัย (Research Purpose)

1. เพื่อศึกษาระดับความตั้งใจลาออก ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานประจำกลุ่มเจนเนอเรชันวายที่ปฏิบัติงานในสำนักงานของบริษัทเอกชนในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานประจำกลุ่มเจนเนอเรชันวายที่ปฏิบัติงานในสำนักงานของบริษัทเอกชนในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก

การทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานประจำกลุ่มเจนเนอเรชันวายที่ปฏิบัติงานในสำนักงานของบริษัทเอกชนในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก ผู้วิจัยได้ทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมากำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยมีรายละเอียดดังนี้

แนวคิดเกี่ยวกับเจนเนอเรชันวาย

เจนเนอเรชันวาย หรือที่รู้จักกันในชื่อมิลเลนเนียล (Millennials) เป็นกลุ่มประชากรที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2523 – 2543 และในปัจจุบัน (พ.ศ. 2567) มีอายุระหว่าง 24 – 44 ปี (Silamom, 2017; Comeropming, 2020) ประชากรกลุ่มนี้ถือได้ว่าเป็นทรัพยากรหลักขององค์กรในปัจจุบันและอนาคต คุณลักษณะของประชากรกลุ่มเจนเนอเรชันวายมีความโดดเด่นและแตกต่างจากเจนเนอเรชันอื่น ๆ คือ ความเป็นตัวของตัวเองสูง รักอิสระ และไม่ยึดถือกฎระเบียบแบบเดิม ๆ และสามารถนำความรู้และทักษะด้านเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการทำงานและชีวิตประจำวันได้อย่างสร้างสรรค์ ทำให้เป็นกลุ่มที่มีความกระตือรือร้น คิดเร็วทำเร็ว แต่ในขณะเดียวกันก็มีความอดทนต่ำ และมักเลือกทำในสิ่งที่ตนพึงพอใจเท่านั้น บางครั้งจึงถูกมองว่าก้าวร้าว ในด้านพฤติกรรมการทำงาน เจนเนอเรชันวายมักชอบทำงานเป็นทีม และให้ความสำคัญกับความสำเร็จด้วยวิธีการใหม่ ๆ ชอบความท้าทายและหาประสบการณ์ใหม่ ๆ ลักษณะเช่นนี้ทำให้เจนเนอเรชันวายมองว่าองค์กรเป็นเพียงเป้าหมายหนึ่งในชีวิต และพร้อมที่จะก้าวไปข้างหน้าอยู่เสมอ

แนวคิดเกี่ยวกับความตั้งใจลาออก

ความตั้งใจลาออกจากงาน (Intention to Quit) หมายถึง ความคิดหรือความตั้งใจของบุคคลที่ประสงค์จะยุติบทบาทในฐานะพนักงานขององค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่ โดยเป็นการตัดสินใจที่เกิดขึ้นด้วยความสมัครใจ และมักมีเป้าหมายเพื่อแสวงหาโอกาสในการทำงานในองค์กรใหม่หรือการเปลี่ยนอาชีพในอนาคตอันใกล้ (Nadiri & Tanova, 2010) และ Steers (1977) กล่าวว่า ความตั้งใจลาออกเป็นการแสดงถึงความพร้อมในเชิงพฤติกรรมที่สะท้อนความประสงค์ที่จะลาออกจากงานอย่างชัดเจน ในขณะที่ Arnold and Feldman (1982) กล่าวว่า ความตั้งใจลาออกคือกระบวนการตัดสินใจที่จะเปลี่ยนงานใหม่ หรือยุติความสัมพันธ์กับองค์กรเดิม

Mowday et al. (1982) เสนอว่า ความตั้งใจลาออกเกิดจากความรู้สึกไม่พึงพอใจต่อการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งกลายเป็นแรงผลักดันสำคัญที่นำไปสู่การตัดสินใจลาออก ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการลาออกไม่เพียงส่งผลต่อพนักงานที่เกี่ยวข้องโดยตรง แต่ยังส่งผลกระทบต่อองค์กรในหลายมิติ เช่น การสูญเสียทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ความสูญเสียด้านเวลาและงบประมาณในการสรรหาและพัฒนาพนักงานใหม่ และการลดลงของประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขัน (Tantibunthaweewat, 2013) นอกจากนี้ การ

ลาออกยังส่งผลกระทบต่อพนักงานที่ยังคงปฏิบัติงานในองค์กร โดยเฉพาะในกรณีที่ต้องรับภาระงานเพิ่มขึ้น แทนพนักงานที่ลาออก จนกว่าองค์กรจะหาบุคลากรมาทดแทนได้ (Sawangarom, 2006) หากภาระงานที่เพิ่มขึ้นนี้ก่อให้เกิดความเครียดหรือความไม่พึงพอใจในงาน ก็อาจกระตุ้นให้พนักงานที่เหลือพิจารณาลาออกเช่นกัน

สำหรับปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกและความตั้งใจลาออก Mobley et al. (1982) ได้พัฒนาแบบจำลองกระบวนการลาออกซึ่งชี้ให้เห็นว่าความไม่พึงพอใจในงานเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความคิดที่จะลาออก และอาจกลายเป็นการลาออกในที่สุด แบบจำลองนี้สอดคล้องกับข้อเสนอของ Spector (1996) ที่ระบุว่าความไม่พึงพอใจในงานมีอิทธิพลอย่างมากต่อความตั้งใจลาออก สำหรับ Mowday et al. (1982) สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกไว้ 2 กลุ่มหลัก ได้แก่ 1) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน เช่น ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และความผูกพันต่องาน 2) ปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน เช่น สถานภาพสมรส ภาวะครอบครัว และประสบการณ์การฝึกอบรม ซึ่งสอดคล้องกับ Eric et al. (2001) ซึ่งได้พัฒนาแบบจำลองที่ชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยส่วนบุคคล เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาที่ทำงานในองค์กร รวมถึงปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานและความตั้งใจลาออก จนถึงขั้นนำไปสู่พฤติกรรมการลาออกในท้ายที่สุด ดังนั้น การทำความเข้าใจปัจจัยเหล่านี้ยิ่งช่วยให้องค์กรพัฒนาแนวทางในการลดอัตราการลาออกของพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร

จากการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออก พบว่าปัจจัยทางพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานที่มีบทบาทสำคัญคือ ความพึงพอใจในงาน และ ความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งถือเป็นตัวแปรหลักในกรอบแนวคิดของการวิจัย ทั้งนี้ Jewell (1998 cited to Limyothin, 2012) ได้อธิบายว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความรู้สึกตอบสนองของพนักงานต่อบริบทของการทำงาน ซึ่งเป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงาน โดยพนักงานที่มีความพึงพอใจในงานจะมีทัศนคติที่ดีและชื่นชอบงานที่ทำ ในทางตรงกันข้ามหากเกิดความไม่พึงพอใจในงาน อาจนำไปสู่ความรู้สึกต้องการเปลี่ยนงานหรือองค์กร อย่างไรก็ตาม การตัดสินใจลาออกไม่ได้ขึ้นอยู่กับความพึงพอใจในงานเพียงอย่างเดียว หากแต่มีปัจจัยอื่นร่วมด้วย เช่น การเปรียบเทียบข้อดีและข้อเสียของสถานการณ์ ซึ่งอาจส่งผลให้พนักงานกลับมามีความพึงพอใจในงานเดิม หรือตัดสินใจเริ่มต้นกับองค์กรใหม่

ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) หมายถึง ความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างพนักงานและองค์กร ซึ่งสะท้อนถึงความเต็มใจของพนักงานที่จะปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยพนักงานจะทุ่มเทความรู้ ความสามารถ แรงกาย และแรงใจในการทำงาน Steers (1977) ได้นิยามลักษณะของความผูกพันต่อองค์กรไว้ 3 ประการ ได้แก่ 1) การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร โดยพนักงานมีความเชื่อมั่นในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร 2) การทุ่มเทความพยายามในการทำงาน ซึ่งพนักงานแสดงความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างสูงสุดเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ และ 3) ความต้องการคงสถานะสมาชิกในองค์กร โดยพนักงานมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาสถานะการเป็นสมาชิกขององค์กร ทั้งนี้ Mowday et al. (1982) ชี้ว่า ความผูกพันต่อองค์กร เป็นตัวแปรที่สามารถ

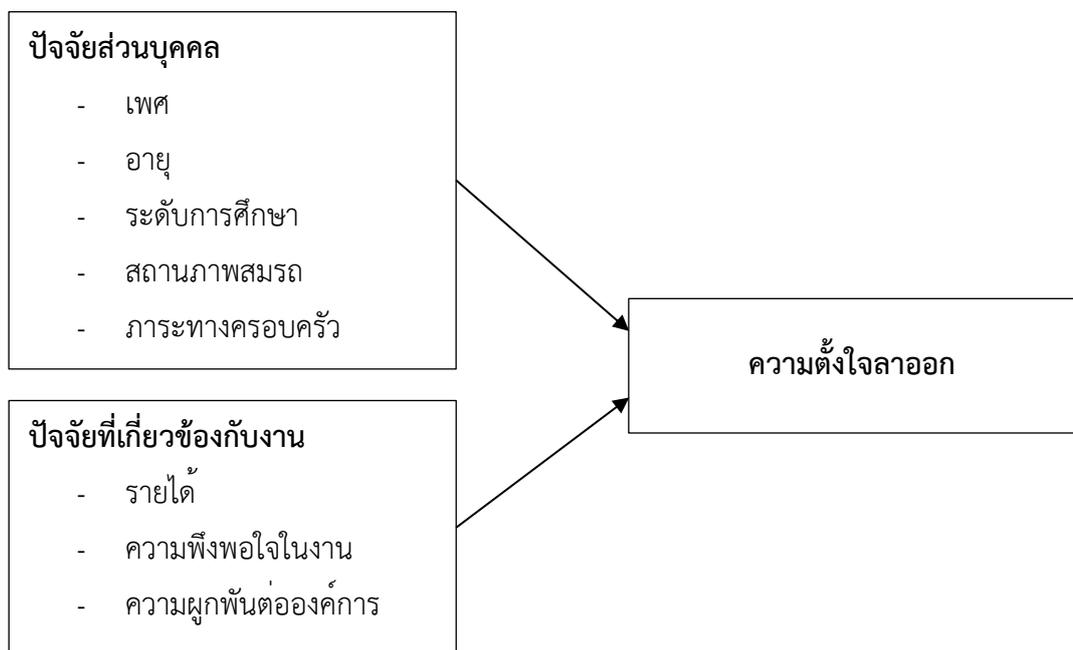
ทำนายความตั้งใจลาออกได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าความพึงพอใจในงาน ทั้งนี้ องค์กรที่สามารถสร้างความผูกพันในระดับสูงให้แก่พนักงาน ย่อมลดโอกาสการลาออก และช่วยเสริมสร้างความยั่งยืนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และความสำเร็จขององค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลและรายได้

การศึกษาของ Chompunuch (2020) พบว่า เพศส่งผลต่อความตั้งใจลาออกแตกต่างกัน ในขณะที่อายุ ระดับการศึกษา ภาระทางครอบครัวและสถานภาพสมรส ที่แม้ไม่เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานแต่มีผลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานเช่นกัน Khwanthong and Kritjaroen (2015) พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุและรายได้เฉลี่ยต่อเดือนมีผลต่อความตั้งใจออกจากงานของพนักงานเจนเนอเรชันวายต่างกัน เช่นเดียวกับ Simatongtrum (2015) ที่พบว่า เพศหญิงมีความตั้งใจที่จะลาออกจากงานสูงกว่าเพศชาย กลุ่มตัวอย่างที่มีช่วงอายุ 22-25 ปี มีความตั้งใจที่จะลาออกจากงานสูงกว่าช่วงอายุอื่น และระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรีมีความตั้งใจลาออกมากกว่าผู้ที่มีระดับการศึกษาอื่น ต่อมาการศึกษาของ Anviset and Rahothan (2019) พบว่า พนักงานเจนเนอเรชันวายมีความตั้งใจลาออกจากงานที่แตกต่างกันตามลักษณะส่วนบุคคล ด้านรายได้และสถานภาพสมรส และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานเจนเนอเรชันวาย

กรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework)

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยตามภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย (Research Methodology)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานประจำกลุ่มเจนเนอเรชันวาย (Generation Y) ซึ่งปฏิบัติงานในสำนักงานของบริษัทเอกชนที่ตั้งอยู่ในพื้นที่เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor: EEC) ครอบคลุมพื้นที่ 3 จังหวัด ได้แก่ ชลบุรี ฉะเชิงเทรา และระยอง ขนาดตัวอย่างถูกกำหนดโดยการวิเคราะห์อำนาจของการทดสอบ (*Power Analysis*) สำหรับสถิติการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (*Regression Analysis*) โดยใช้เกณฑ์ดังนี้ Effect Size = .10, ระดับนัยสำคัญ (α) = .05, อำนาจการทดสอบ (*Power*) = .95 และจำนวนปัจจัยทำนาย เท่ากับ 10 ตัวแปร การคำนวณด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป G*Power 3.1.9.7 ได้ผลลัพธ์ว่าต้องการขนาดตัวอย่างขั้นต่ำ 254 คน เพื่อเพิ่มความมั่นใจและป้องกันความผิดพลาดจากการตอบแบบสอบถามไม่ครบถ้วน ผู้วิจัยจึงเพิ่มจำนวนตัวอย่างอีกไม่น้อยกว่าร้อยละ 15 ส่งผลให้ขนาดตัวอย่างรวมเป็น 300 คน กระบวนการสุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มแบบสองขั้นตอน (*Two-Stage Sampling*) ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 สุ่มเลือกบริษัทเอกชน จากบริษัทเอกชนทั้งหมด 7,559 แห่งในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก แบ่งเป็น จังหวัดชลบุรี จำนวน 3,750 แห่ง จังหวัดฉะเชิงเทรา จำนวน 1,583 แห่ง และจังหวัดระยอง จำนวน 2,226 แห่ง ใช้การสุ่มอย่างง่าย (*Simple Random Sampling*) เลือกบริษัทเอกชนในแต่ละจังหวัดโดยกำหนดจำนวนตามสัดส่วนของจำนวนบริษัทเอกชนในแต่ละจังหวัดที่ไม่เท่ากัน ดังนี้ จังหวัดชลบุรี จำนวน 15 แห่ง จังหวัดระยอง จำนวน 10 แห่ง จังหวัดฉะเชิงเทรา จำนวน 5 แห่ง รวมบริษัทเอกชนทั้งสิ้น 30 แห่ง

ขั้นตอนที่ 2 สุ่มเลือกพนักงานในบริษัทเอกชน จากบริษัทเอกชนจำนวน 30 แห่ง ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิโดยสัดส่วนที่ไม่เท่ากัน (*Non-Proportional Stratified Sampling*) เพื่อกำหนดจำนวนพนักงานในแต่ละบริษัทที่มีจำนวนพนักงานที่แตกต่างกัน และเนื่องจากผู้วิจัยได้ให้ความสำคัญกับบริษัทเอกชนทั้งขนาดใหญ่ขนาดกลาง และขนาดเล็ก ดังนั้นเพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างจากบริษัทเอกชนแต่ละกลุ่มที่เพียงพอจึงกำหนดเก็บข้อมูลจากบริษัทละ 10 คน ภายใต้เงื่อนไขว่าเป็น พนักงานประจำกลุ่มเจนเนอเรชันวาย การสุ่มเลือกพนักงานใช้วิธี การสุ่มอย่างง่าย (*Simple Random Sampling*) ได้กลุ่มตัวอย่างรวมทั้งสิ้น 300 คน

2. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษานี้ ประกอบด้วย

1. ตัวแปรอิสระ 8 ตัวแปร ได้แก่ เพศ (*Gender*) อายุ (*Age*) ระดับการศึกษา (*Education Level*) สถานภาพสมรส (*Marital Status*) ภาระทางครอบครัว (*Family Burden*) รายได้ (*Income*) ความพึงพอใจในงาน (*Job Satisfaction*) และความผูกพันต่อองค์กร (*Organization Commitment*)

2. ตัวแปรตาม ได้แก่ ความตั้งใจลาออก (*Intention to Quit*)

สำหรับตัวแปรที่มีลักษณะมาตรวัดแบบนามบัญญัติ (*Nominal*) หรือ อันดับ (*Ordinal*) ผู้วิจัยได้ดำเนินการแปลงตัวแปรให้เป็นตัวแปรดัมมี่ (*Dummy*) ก่อนการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีรายละเอียดตัวแปรหุ่น ดังนี้

เพศ กำหนดให้ เพศหญิง = 1 เพศชาย = 0

ระดับการศึกษา กำหนดให้ ปริญญาตรี/เทียบเท่า = 1 สูงกว่าปริญญาตรี = 1 ต่ำกว่าปริญญาตรี = 0

ภาระทางครอบครัว กำหนดให้ ไม่มีภาระทางครอบครัว = 1 มีภาระทางครอบครัว = 0

สถานภาพสมรส กำหนดให้ สมรส = 1 หย่าร้าง/หม้าย/แยกกันอยู่ = 1 โสด = 0

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) โดยแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้
ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ภาระทางครอบครัว และ รายได้ จำนวน 6 ข้อ เป็นแบบสอบถามแบบปลายปิด (Closed-ended questions) และแบบสอบถาม ปลายเปิด (Opened-ended questions)

ตอนที่ 2 แบบวัดความพึงพอใจในงาน มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ประกอบด้วย ข้อคำถามเชิงบวกจำนวน 17 ข้อ และเชิงลบ 17 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบวัดความผูกพันต่อองค์กร มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ประกอบด้วย ข้อคำถามเชิงบวก 9 ข้อ และเชิงลบ 6 ข้อ

ตอนที่ 4 แบบวัดความตั้งใจลาออก มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ประกอบด้วยข้อคำถาม 3 ข้อ

ผู้วิจัยได้มีการทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทที่ศึกษา โดยการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ผู้วิจัย ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือ เพื่อตรวจสอบความครอบคลุมตามองค์ประกอบที่กำหนดและ พิจารณาประเมินความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์เฉพาะของการวิจัยโดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน พบว่า ข้อคำถามทั้งหมดมีค่าดัชนี IOC อยู่ระหว่าง 0.67 – 1.00 การตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผ่านการพิจารณาความตรงเชิงเนื้อหาและปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้กับพนักงานจำนวน 30 คน ที่มีลักษณะเหมือนกลุ่มตัวอย่าง คือ เป็นพนักงานประจำกลุ่มเงินเนอเรชันวายที่ปฏิบัติงานใน บริษัทเอกชนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง เพื่อตรวจสอบความเป็นปรนัยของข้อคำถามและความเหมาะสม ขององค์ประกอบของข้อคำถาม พบว่า ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามอยู่ระหว่าง 0.635-0.770 ซึ่งตาม หลักเกณฑ์ ของ Landis and Koch (1977 cited to Koehler et al., 2013) ที่มีค่าความเชื่อมั่น ≥ 0.60 ถือว่าความเชื่อมั่นมีความเหมาะสมเพียงพอสามารถนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลได้

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ก่อนดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจริงผู้วิจัยได้ขอรับการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย จากคณะกรรมการ พิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา โดยได้รับเอกสารจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์เลขที่ IRB4-048/2567 วันที่ให้การรับรอง 22 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2567 สำหรับการพิทักษ์สิทธิ์ของผู้ร่วมการวิจัย คือ การที่ผู้เข้าร่วมมีสิทธิ์ที่จะตอบรับหรือปฏิเสธในการเข้าร่วมการวิจัยและเมื่อเข้าร่วมการวิจัยแล้ว สามารถยุติการ

เข้าร่วมวิจัยในช่วงใดก็ได้โดยไม่ต้องแจ้งเหตุผลต่อผู้วิจัย ทั้งนี้จะไม่มีผลกระทบใด ๆ และข้อมูลที่ได้จะถูกเก็บไว้เป็นความลับและจะนำเสนอในภาพรวมเท่านั้น

สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยมีขั้นตอน ดังนี้

1. ติดต่อไปยังฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

2. ดำเนินการเสนอไปยังผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ให้ความร่วมมือ พร้อมทั้งส่งแบบสอบถามใส่ซองปิดผนึกโดยนำส่งแบบสอบถามด้วยตัวเองและส่งไปรษณีย์บางส่วนให้กับผู้ประสานงานของบริษัทที่เป็นกลุ่มตัวอย่างและขอความอนุเคราะห์พร้อมทั้งชี้แจงขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้ผู้ประสานงานดำเนินการแทน

3. กลุ่มตัวอย่างที่ส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ ผู้วิจัยจะโทรศัพท์ติดตามสถานะการได้รับเอกสารจากผู้ประสานงานภายหลังจากส่งไปรษณีย์ได้ 5 วัน และติดตามอีกครั้งใน 4 สัปดาห์ เพื่อติดตามสถานะการเก็บรวบรวมข้อมูลและเพื่อนัดแนะในการรับแบบสอบถามคืน

4. ดำเนินการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืน ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์จำนวนทั้งสิ้น 300 ฉบับ

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. การวิเคราะห์ ตัวแปร เพศ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ภาระทางครอบครัว ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) สำหรับอายุ และรายได้ ใช้ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

2. การวิเคราะห์ข้อมูลระดับความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และความตั้งใจออก ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าต่ำสุด (MIN) ค่าสูงสุด (MAX) ค่าความเบ้ (Skewness) ค่าความโด่ง (Kurtosis) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

3. การทดสอบสมมติฐานการวิจัย ใช้การวิเคราะห์ถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ด้วยวิธี Enter

กำหนดเกณฑ์การแปลผล

เกณฑ์การแปลความหมายของเครื่องมือ ผู้วิจัยใช้คะแนนเฉลี่ยของแต่ละตัวแปรมาใช้ในการแปลความหมาย โดยได้กำหนดความหมายของค่าเฉลี่ยเป็น 5 ระดับ ดังนี้ (Wongrattana, 2017)

ค่าเฉลี่ย	เกณฑ์การแปลผล
4.50 – 5.00	ความพึงพอใจในงาน/ความผูกพันต่อองค์กร/ความตั้งใจลาออกอยู่ในระดับมากที่สุด
3.50 – 4.49	ความพึงพอใจในงาน/ความผูกพันต่อองค์กร/ความตั้งใจลาออกอยู่ในระดับมาก
2.50 – 3.49	ความพึงพอใจในงาน/ความผูกพันต่อองค์กร/ความตั้งใจลาออกอยู่ในระดับปานกลาง
1.50 – 2.49	ความพึงพอใจในงาน/ความผูกพันต่อองค์กร/ความตั้งใจลาออกอยู่ในระดับน้อย
1.00 – 1.49	ความพึงพอใจในงาน/ความผูกพันต่อองค์กร/ความตั้งใจลาออกอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ผลการวิจัย (Research Result)

จากการศึกษากลุ่มตัวอย่างพนักงานประจำกลุ่มเงินเนอเรชันวายที่ปฏิบัติงานในสำนักงานของบริษัทเอกชนในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก จำนวน 30 แห่ง ซึ่งส่วนใหญ่เป็นบริษัทกลุ่มโลจิสติกส์ และขนส่ง (Logistics & Transportation) กลุ่มซัพพลายเชนและการค้าระหว่างประเทศ (Supply Chain & International Trade) รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่างจำนวน 300 คน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 60.33) มีอายุเฉลี่ย 31.13 ปี (SD 4.06 ปี) พบว่า มีอายุต่ำกว่า 30 ปี มากที่สุด (ร้อยละ 45.67) รองลงมาคือ อายุ 30-34 ปี (ร้อยละ 26.67) อายุ 35-39 ปี (ร้อยละ 26.00) และมีเพียงร้อยละ 1.66 ที่มีอายุมากกว่าหรือเท่ากับ 40 ปี ระดับการศึกษาพบว่าอยู่ในระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า (ร้อยละ 62.33) ต่ำกว่าปริญญาตรี (ร้อยละ 35.00) และมีเพียงร้อยละ 2.67 ที่มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี สถานภาพสมรส พบว่า ส่วนใหญ่สถานภาพโสด (ร้อยละ 61.00) รองลงมา คือ สถานภาพสมรส และ สถานภาพหย่าร้าง/หม้าย/แยกกันอยู่ (ร้อยละ 34.00 และร้อยละ 5) และพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีภาระทางครอบครัว (ร้อยละ 74.67)

สำหรับรายได้ต่อเดือนพบว่าค่าเฉลี่ยเท่ากับ 22,653.00 บาท (SD = 11,779.38 บาท) โดยพบว่ามีรายได้ช่วง 15,000 – 19,999 บาท มากที่สุด (ร้อยละ 29.67) รองลงมาคือ 20,000 – 24,999 บาท 25,000 – 29,999 บาท และ ต่ำกว่า 15,000 บาท (ร้อยละ 19.00 ร้อยละ 17.33 และร้อยละ 15.33 ตามลำดับ) โดยมีร้อยละ 18.67 ที่มีรายได้สูงกว่าหรือเท่ากับ 30,000 บาท สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และความตั้งใจลาออก พบว่า พนักงานบริษัทเอกชนมีความพึงพอใจในงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยพบว่ามี ความพึงพอใจด้านเพื่อนร่วมงาน ลักษณะงาน และผู้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมาก ส่วนความพึงพอใจด้านการจ่ายค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง สวัสดิการ รางวัลจากผลปฏิบัติการ ระเบียบข้อบังคับของการทำงาน และการสื่อสารอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับระดับความผูกพันต่อองค์กรโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยพบว่ามีพนักงานมีระดับความผูกพันด้านความเชื่อมั่นในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามในการทำงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร และความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะดำรงความเป็นสมาชิกในองค์กร อยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 3 ด้าน

ส่วนมีระดับความตั้งใจลาออกโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง พบว่า โดยมีความคิดบ่อยครั้งในการที่จะลาออกจากงานและมีโอกาสมากน้อยที่จะได้งานใหม่ใน 1 ปีข้างหน้าอยู่ในระดับปานกลาง แต่มีความตั้งใจจะลาออกจากงานภายใน 1 ปีข้างหน้าอยู่ในระดับน้อย รายละเอียดตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าความเบ้ ค่าความโด่ง ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และระดับความตั้งใจลาออก

(n=300)

ตัวแปร	SK	KU	\bar{X}	SD	ระดับ
ความพึงพอใจในงาน	0.41	-0.90	3.47	0.52	ปานกลาง
ความผูกพันต่อองค์กร	0.07	-0.64	3.56	0.55	มาก
ความตั้งใจลาออก	0.25	-0.54	2.57	0.96	ปานกลาง

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออก

ก่อนดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้ตรวจสอบเงื่อนไขการวิเคราะห์ด้วยสถิติผลการวิเคราะห์ถดถอยแบบพหุคูณ พบว่ามีรายละเอียดดังนี้

- ความผิดปกติของข้อมูล (Outlier) พบว่า Cook's Distance มีค่าอยู่ระหว่าง 0 - 0.010 จึงสรุปได้ว่าข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ ไม่มีค่าผิดปกติ

- ตัวแปรตามและค่าความคลาดเคลื่อนเป็นตัวแปรที่มีการแจกแจงปกติ (Normality) จากการตรวจสอบครั้งแรก พบว่า มีเพียงตัวแปรรายได้ที่มีค่าเกินเกณฑ์ที่กำหนด โดยมีค่า Kurtosis = 21.467 และค่า Skewness = 3.485 ซึ่งเกินจากเกณฑ์ (Mishra et al., 2019) ดังนั้นผู้วิจัยใช้วิธี Box-Cox Transformation ในการแก้ปัญหาดังกล่าว โดยหลังจากที่ผู้วิจัยได้ตรวจสอบอีกครั้ง พบว่า ไม่มีตัวแปรที่มีค่า Kurtosis และ Skewness เกินจากเกณฑ์ ทั้งนี้ตามทฤษฎีระบุว่าจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ทำให้การแจกแจงเป็นแบบปกติควรมีค่ามากกว่า 30 (Bland, 1996; Kwak & Kim, 2017) ดังนั้นถือว่าตัวแปรตามและค่าความคลาดเคลื่อนเป็นตัวแปรที่มีการแจกแจงแบบปกติ

- ค่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนที่เป็นค่าคงที่ (Homoscedasticity) พบว่า ค่าความคลาดเคลื่อนส่วนใหญ่กระจายอยู่เหนือและใต้ระดับ 0 ซึ่งการกระจายตัวอยู่ในช่วงแคบ ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าค่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนเป็นค่าคงที่

- ค่าความคลาดเคลื่อนแต่ละค่าเป็นอิสระกัน (Autocorrelation) พบว่า ค่า Durbin-Watson มีค่าเท่ากับ 1.867 จึงสรุปได้ว่าตัวแปรอิสระที่นำทดสอบไม่มีความสัมพันธ์ภายในตัวเอง (Vanichbuncha, 2005)

- ตัวแปรอิสระแต่ละตัวต้องไม่มีความสัมพันธ์กัน (Multicollinearity) พบว่า ค่า Tolerance ของตัวแปรอิสระทุกตัวอยู่ระหว่าง 0.436 - 0.904 และค่า Variance Inflation Factor (VIF) ของตัวแปรอิสระทุกตัวมีค่าอยู่ระหว่าง 1.069 - 2.294 ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กัน

- สำหรับตัวแปรเชิงคุณภาพ (Categorical Variables) ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส และภาระทางครอบครัว ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมพบว่ามีความสำคัญ แต่ระดับการวัดตัวแปรทั้ง 4 ตัวไม่สามารถนำเข้าสู่โมเดล Regression ได้โดยตรง เพราะค่าของมันไม่ได้มีความหมายเชิงปริมาณ ดังนั้นผู้วิจัยจึงกำหนดเป็น Dummy Variable ซึ่งกำหนดค่าเป็น 0 (Reference) และ 1 ช่วยให้สามารถนำตัวแปรเชิงคุณภาพ

มาใช้โมเดลได้ (Gujarati & Porter, 2009) และสามารถช่วยให้สามารถเปรียบเทียบกลุ่มต่าง ๆ ในข้อมูลได้ (Wooldridge, 2020)

ดังนั้น เมื่อทำการตรวจสอบให้เป็นไปตามเงื่อนไขของสถิติทั้งหมดแล้ว สรุปว่ามีตัวแปรอิสระที่เข้าสู่สมการพื้นฐานการทำนายทั้งหมด ผลการศึกษามีรายละเอียดตามตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ถดถอยแบบพหุคูณของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานและปัจจัยส่วนบุคคลของ พนักงานประจำกลุ่มเงินเนอเรชันวายที่ปฏิบัติงานในสำนักงานของบริษัทเอกชนในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก

(n = 300)

ตัวแปร	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>Sig</i>
เพศ					
หญิง	0.153	.105	.078	1.455	.147
ชาย (Reference)					
ระดับการศึกษา (Reference)					
ปริญญาตรี/เทียบเท่า	-0.039	.125	-.019	-0.310	.757
สูงกว่าปริญญาตรี	-0.683	.370	-.107	-1.849	.065
ต่ำกว่าปริญญาตรี (Reference)					
ภาระทางครอบครัว					
ไม่มีภาระทางครอบครัว	0.286	.124	.129	2.308	.022
มีภาระทางครอบครัว (Reference)					
สถานภาพสมรส					
สมรส	-0.184	.124	-.091	-1.488	.138
หย่าร้าง/หม้าย/แยกกันอยู่	-0.072	.239	-.016	-0.300	.764
โสด (Reference)					
รายได้	1.579E-05	5.543E-06	.189	2.848	.005
ความพึงพอใจในงาน	-0.383	.144	-.208	-2.660	.008
ความผูกพันต่อองค์กร	-0.401	.136	-.230	-2.945	.003
ค่าคงที่	5.747	.551		10.426	.000
$R^2 = .231$ $SEE = 0.860$ $F = 8.663$ $Sig = .000$					

ผลการวิเคราะห์ถดถอยแบบพหุคูณ พบว่า ตัวแปรทั้งหมดร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของความตั้งใจลาออกของพนักงานประจำกลุ่มเงินเนอเรชันวายที่ปฏิบัติงานในสำนักงานของบริษัทเอกชนในเขตพัฒนา

พิเศษภาคตะวันออกได้ร้อยละ 23.10 ($R^2 = .231$) ส่วนที่เหลือเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยอื่นนอกเหนือจากที่ได้ศึกษา ทั้งนี้พบว่ามีตัวแปรเพียง 4 ตัวแปร ได้แก่ ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร การไม่มีภาระทางครอบครัว และรายได้ ที่เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานประจำ กลุ่มเงินเนอเรชันวายอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .05 โดยพบว่าเมื่อควบคุมตัวแปรอื่นให้คงที่พนักงานที่มีความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้น 1 คะแนน จะทำให้ความตั้งใจลาออกของพนักงานลดลง 0.383 คะแนน พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้น 1 คะแนน จะทำให้ความตั้งใจลาออกของพนักงานลดลง 0.401 คะแนน พนักงานที่มีรายได้เพิ่มขึ้น 1 คะแนน จะทำให้ความตั้งใจลาออกของพนักงานเพิ่มขึ้น $1.579E-05$ คะแนน และพนักงานที่ไม่มีภาระทางครอบครัวจะมีความตั้งใจลาออกมากกว่าพนักงานที่มีภาระทางครอบครัว อยู่ที่ 0.286 คะแนน

เมื่อพิจารณาตัวแปรอิสระที่มีอำนาจในการทำนายความตั้งใจลาออกของพนักงานประจำกลุ่มเงินเนอเรชันวายที่ปฏิบัติงานในสำนักงานของบริษัทเอกชนในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกเรียงลำดับมากไปหาน้อย ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในงาน รายได้ และไม่มีภาระทางครอบครัว ตามลำดับ

โดยการศึกษาในครั้งนี้พบว่า พบว่า มี 4 ปัจจัยที่สามารถพยากรณ์ความตั้งใจลาออกของพนักงานประจำกลุ่มเงินเนอเรชันวาย (Y) คือ รายได้ (X_3) ไม่มีภาระทางครอบครัว (X_6) ความพึงพอใจในงาน (X_9) ความผูกพันต่อองค์กร (X_{10}) โดยพิจารณาจากค่า Sig. ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .05 จึงปฏิเสธ H_0 และยอมรับ H_1 ซึ่งสามารถเขียนสมการพยากรณ์ได้ดังนี้

$$\text{สมการพยากรณ์ } Y = 5.747 + 1.579E-05X_3 + 0.286X_6 - 0.383X_9 - 0.401X_{10}$$

อภิปรายผล (Discuss the results)

จากผลการวิจัย พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานประกอบด้วยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในงาน และ รายได้ สำหรับปัจจัยส่วนบุคคลมีเพียงตัวแปรเดียวที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออก คือ การมีภาระทางครอบครัว โดยพบว่าพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรและความพึงพอใจในงานสูงมีแนวโน้มลาออกต่ำ และพนักงานรู้สึกว่ารายได้สูงจะมีแนวโน้มลาออกสูงขึ้น รวมถึงพนักงานที่ไม่มีภาระในการดูแลครอบครัวจะมีความตั้งใจลาออกสูงกว่าพนักงานที่ไม่มีภาระทางครอบครัว ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับข้อสรุปของ Mowday et al. (1982) ที่จำแนกปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจลาออกเป็น 2 กลุ่มหลัก ได้แก่ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน เช่น ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร รายได้ และปัจจัยส่วนบุคคล เช่น ภาระครอบครัว และเมื่อพิจารณารายตัวแปรพบว่า ผลการวิจัยระบุว่า *ความผูกพันต่อองค์กร* เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการทำนายความตั้งใจลาออกของพนักงานกลุ่มเงินเนอเรชันวายที่ทำงานในบริษัทเอกชน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาโดย Wongsirirungruang (2017) ที่ชี้ว่าความผูกพันต่อองค์กรมีผลสำคัญต่อการเปลี่ยนงานในกลุ่มเงินเนอเรชันวาย นอกจากนี้ยังสนับสนุนข้อสรุปของ Mowday et al. (1982), Steers (1977) ที่เสนอว่าความผูกพันต่อ

องค์การเป็นตัวแปรที่สามารถทำนายการลาออกได้ดีกว่าความพึงพอใจในงาน เนื่องจากการลาออกมักแสดงถึงการปฏิเสธองค์การมากกว่าการปฏิเสธเนื้องาน

ความพึงพอใจในงานยังคงเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการลดความตั้งใจลาออกของพนักงาน ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Rujit (2018), Abdul et al. (2021) ซึ่งชี้ว่าความพึงพอใจในงานช่วยสร้างความรู้สึกเชิงบวกต่อการทำงาน และเพิ่มความมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ เช่นเดียวกับโมเดลของ Mobley et al. (1982), Spector (1996) ที่ระบุว่าความไม่พึงพอใจในงานมีอิทธิพลโดยตรงต่อความตั้งใจลาออก

ปัจจัยด้านรายได้ยังคงมีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจลาออกของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบของ Chompunuch (2020), Anviset and Rahothan (2019), Lohitpura and Somsri (2018) รวมถึงงานวิจัยในต่างประเทศ เช่น Wilkerson (2016), Horng (2018) ที่แสดงให้เห็นว่ารายได้ยังคงเป็นปัจจัยกระตุ้นที่สำคัญในการเปลี่ยนงาน

สำหรับตัวแปรการมีภาระทางครอบครัว แม้ว่าจะไม่ได้เกี่ยวข้องโดยตรงกับการทำงาน แต่ก็ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกอย่างชัดเจน ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับงานของ Chompunuch (2020), ที่ระบุว่าภาระครอบครัวมีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออก เช่นเดียวกับแนวคิดของ Mowday et al. (1982) ที่ชี้ว่าปัจจัยนอกเหนือจากงาน เช่น ภาระครอบครัว สามารถมีผลต่อการตัดสินใจลาออกได้

ตารางที่ 3 สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงาน

ตัวแปร	ผลการวิจัย
1. เพศ	ไม่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออก
2. อายุ	ไม่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออก
3. ภาระทางครอบครัว	ส่งผลต่อความตั้งใจลาออก
4. ระดับการศึกษา	ไม่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออก
5. สถานภาพสมรส	ไม่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออก
6. รายได้	ส่งผลต่อความตั้งใจลาออก
7. ความพึงพอใจในงาน	ส่งผลต่อความตั้งใจลาออก
8. ความผูกพันต่อองค์การ	ส่งผลต่อความตั้งใจลาออก

สรุปผลและข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษานี้ยังยืนยันชัดเจนว่าความผูกพันต่อองค์การเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญสูงสุดต่อความตั้งใจลาออก ขณะที่ความพึงพอใจในงาน รายได้ และภาระครอบครัว ต่างมีบทบาทที่ส่งเสริมการตัดสินใจลาออกในระดับที่แตกต่างกัน ผลการวิจัยยังสนับสนุนแนวคิดที่ว่าความตั้งใจลาออกของพนักงานเป็นผลจากทั้งปัจจัยที่

เกี่ยวข้องกับงานและปัจจัยส่วนบุคคลโดยเฉพาะปัจจัยด้านครอบครัว ซึ่งควรนำไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อรักษาพนักงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ด้านความผูกพันต่อองค์กร เนื่องจากเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลสูงสุดในการพยากรณ์ความตั้งใจลาออก ($\beta = -0.230$) ดังนั้น องค์กรควรสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงานในการกำหนดนโยบาย เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น และสร้างบรรยากาศการทำงานที่ทำให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

2. ด้านความพึงพอใจในงาน ซึ่งมีอิทธิพลรองลงมา ($\beta = -0.208$) องค์กรควรปรับปรุงระบบการบริหารงาน โดยเฉพาะการประเมินผลงาน การให้รางวัล และความก้าวหน้าในอาชีพให้มีความชัดเจนและเป็นธรรม รวมถึงการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

3. ด้านรายได้ ซึ่งมีความสัมพันธ์เชิงบวก ($\beta = 0.189$) องค์กรควรพิจารณาทบทวนโครงสร้างเงินเดือน และสวัสดิการให้สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจและการแข่งขันในตลาดแรงงาน

4. ด้านภาระทางครอบครัว ผลการวิจัยพบว่าผู้ที่ไม่มภาระทางครอบครัวมีแนวโน้มลาออกสูงกว่า ($\beta = 0.129$) องค์กรควรสร้างแรงจูงใจและโอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ชัดเจนสำหรับพนักงานกลุ่มนี้

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. เนื่องจากผลการวิจัยพบว่าตัวแปรที่ศึกษาสามารถอธิบายความแปรปรวนของความตั้งใจลาออกได้เพียงร้อยละ 23.1 การวิจัยครั้งต่อไปจึงควรศึกษาตัวแปรอื่นเพิ่มเติม โดยเฉพาะตัวแปรที่สอดคล้องกับสถานการณ์การทำงานในปัจจุบัน เช่น ความเครียดในงาน คุณภาพชีวิตในการทำงาน ภาวะผู้นำ ความสมดุลระหว่างงานกับครอบครัว และรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่น เพื่อให้เข้าใจปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกได้ครอบคลุมมากขึ้น

2. เนื่องจากการศึกษานี้จำกัดเฉพาะในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก การวิจัยครั้งต่อไปควรขยายพื้นที่การศึกษาไปยังพื้นที่อื่นที่มีบริบทการทำงานแตกต่างกัน เพื่อเปรียบเทียบและพัฒนาแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสมกับแต่ละพื้นที่ เช่น พื้นที่เศรษฐกิจแต่ละภาค หรืออุตสาหกรรมแต่ละประเภท เป็นต้น

3. ด้านประชากรที่ศึกษา เนื่องจากงานวิจัยนี้มุ่งเน้นเฉพาะกลุ่มเจนเนอเรชันวาย การวิจัยในอนาคตควรศึกษาเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มเจนเนอเรชันต่างๆ เช่น เจนเนอเรชันซี เจนเนอเรชันเอ็กซ์ รวมถึงกลุ่มผู้บริหาร เพื่อให้เข้าใจความแตกต่างของปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกในแต่ละกลุ่ม

4. การวิจัยครั้งต่อไปควรใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพร่วมเพื่อให้เข้าใจปรากฏการณ์การลาออกอย่างลึกซึ้ง เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึก การสนทนากลุ่ม เพื่อค้นหาปัจจัยแฝงและเหตุผลเชิงลึกที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน ซึ่งอาจไม่สามารถค้นพบได้จากการวิจัยเชิงปริมาณเพียงอย่างเดียว

Reference

- Abdul, M., Dawlat, K. A., & Mohammad, L. (2021). Factors influencing employees' intention to leave jobs. *International Journal of Innovation in Engineering Research and Technology*, 8(2), 43–53.
- Anviset, J., & Rahothan, J. (2019). Factors affecting intention to quit of Generation Y staff in autopart manufacturers in Laemchabang Industrial Estate. *Rajamangala Suvarnabhumi Business Administration Journal*, 10(1), 205–217. [In Thai].
- Arnold, H. J., & Feldman, D. C. (1982). A multivariate analysis of the determinants of job turnover. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 350–360.
- Bland, J. M. (1996). Statistics notes: Transforming data. *BMJ (Clinical research ed.)*, 312(7038), 770–771. <https://doi.org/10.1136/bmj.312.7038.770>
- Chompunuch, S. (2020). Motivation affecting intention to leave of employees in the head office of a commercial bank. Master's thesis. Bangkok: Silpakorn University. [In Thai].
- Comeropming, W. (2020). The Influence of human resource management and organization culture toward turnover intention of Generation-Y employees in Private companies, Lampang province. Master's thesis. Lampang: Lampang Rajabhat University. [In Thai].
- Eric, G. L., Lawrence, K., & Goodman, S. (2001). The Impact of job satisfaction on turnover intent: A test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal*, 38(2), 233–250.
- Fiscal Policy Research Institute Foundation. (2021). Final report: Enterprise Labor Demand and Workforce Shortage Survey Project in 2023. Fiscal Policy Research Institute Foundation. [In Thai]. Retrieved from https://nlrc.mol.go.th/research/1TXp2gw/202151317_Finally%20Report%20Labour%20April%202021%20D%24S.pdf.
- Gujarati, D. N., & Porter, D. C. (2009). *Basic Econometrics* (5th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Hong, K. Y. (2018). Factors affecting the retention of Generation Y workers in the food industry. Master's thesis. Selangor: University Tunku Abdul Rahman.
- Khwanthong, S., & Kritjaroen, T. (2015). A study on factors affecting turnover intention of Generation Y employees. *Journal of social sciences Srinakharinwirot University*, 18(1), 263-282. [In Thai].
- Koehler, R., Sinha, A., Leal, J., & Holmer, M. (2013). The Arthroscopic Surgical Skill Evaluation Tool (ASSET). *Journal of Surgical Education*, 70(1), 112–117. <https://doi.org/10.1016/j.jsurg.2012.04.005>

- Kwak, S. G., & Kim, J. H. (2017). Central limit theorem: The cornerstone of modern statistics. *Korean Journal of Anesthesiology*, 70(2), 144–156.
<https://doi.org/10.4097/kjae.2017.70.2.144>
- Limyothin, P. (2012). Structural equation model of factors influencing the hotel staff in Thailand's intention to quit. Doctoral dissertation. Songkhla: Prince of Songkla University. [In Thai].
- Lohitpura, D., & Somsri, C. (2018). Factors affecting the resignation of private employee companies in Lampang. *Payap University Journal*, 28(1), 167–178. [in Thai].
- Mishra, P., Pandey, R. K., Singh, U., & Gupta, A. (2019). Descriptive statistics and normality tests for statistical data. *Annals of Cardiac. Anaesthesia*, 22(1), 67–72. https://doi.org/10.4103/aca.ACA_157_18
- Mobley, W. H. (1982). *Employee turnover: Causes, consequences, and control*. New York: Addison-Wesley.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkage: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.
- Nadiri, H., & Tanova, C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 33–41.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.05.001>
- Rujit, W. (2018). Causal factors influencing to organizational commitment of employee in the automotive and auto parts industries: A case study of Amata City Industrial Estate Thailand. Master's thesis. Chonburi: Burapha University. [In Thai].
- Sawangarom, A. (2006). Individual Factors, work environments and job satisfaction with turnover intention of production employees: A case study of a bread producing factory. Master's thesis. Bangkok: King Mongkut's University of Technology North Bangkok. [In Thai].
- Silamom, B. (2017). Factors influencing retention of Generation Y nurses at hospital. Master's thesis. Chonburi: Burapha University. [In Thai].
- Simatongtrum, W. (2015). Factors influencing turnover intention of Thai commercial banks' generation Y staff. Master's thesis. Phitsanulok: Naresuan University [In Thai].
- Spector, E. P. (1996). *Industrial and organizational psychology: Research and practice*. John New Jersey: Wiley & Sons.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46–56. <https://doi.org/10.2307/2391745>

- Tantibunthaweewat, S. (2013). Effects of job embeddedness, job satisfaction, and organizational commitment on intention to leave. Master's thesis. Bangkok: Chulalongkorn University. [In Thai].
- Vanichbuncha, K. (2005). *Statistics for Research*. Bangkok: Chulalongkorn University Press. [In Thai].
- Vitakul, K. (2019). Employee turnover intention: A case study of a food company in Thailand. Independent Study. Bangkok: Mahidol University. [In Thai].
- Wilkerson, K. (2016). Reasons Generation Y leave their place of employment: A qualitative exploratory study using Herzberg's two-factor theory. Doctoral dissertation. Minnesota: Capella University.
- Wongrattana, C. (2017). *Statistical techniques for research*. (13th ed.), Bangkok: Taineramitkij Inter Progressive Co.,Ltd.
- Wongsirirungruang, S. (2022). Factors affecting Generation Y in job changing. Retrieved from <https://mmm.ru.ac.th/mmm/is/sat18/6314060017.pdf>. [In Thai].
- Wooldridge, J. M. (2020). *Introductory Econometrics: A Modern Approach* (7th ed.). Boston, MA: Cengage Learning.

ENTREPRENEURSHIP SUCCESS CASE STUDY WITH QUALITATIVE RESEARCH USING THE VALLEY OF DEATH FRAMEWORK

Kasipat Pokpong¹, Jul Thanasrivanitchai^{2*} Murtaza Haider³

¹Faculty of Business Administration, Kasetsart University

²Faculty of Business Administration, Kasetsart University

³College of Management, Mahidol University

Article Research

Received: 13 March 2025

Accepted: 8 April 2025

Published: 26 June 2025

Citation: Pokpong, K.,
Thanasrivanitchai, J., & Haider, M.
(2025). Entrepreneurship Success
Case Study with Qualitative
Research Using the Valley of
Death Framework. *Modern
Management Frontier Journal*,
23(1), 19-42.

Abstract

Entrepreneurship success is a crucial factor in driving economic growth, particularly in emerging economies like Thailand. However, many new businesses face significant challenges, especially during the early stages of development, often referred to as the "Valley of Death." This study aims to examine the business conditions of entrepreneurs in Thailand, identify the success factors that enable entrepreneurs to overcome the Valley of Death, and explore effective approaches for developing entrepreneurial success. Using a qualitative research approach, data were collected through in-depth interviews with entrepreneurs from various industries who have successfully navigated through business hardships. Findings reveal that the most critical factor in entrepreneurial success is Organizational Planning. Additionally, the study identifies seven other essential factors under the Strategic and Personal Growth Approach: Supplier Strategy, Technology, Risk-Taking, Financial Planning, Time in Industry, Self-Education, and Dynamic. The results suggest that entrepreneurs who effectively integrate these factors are more likely to overcome early-stage business obstacles and achieve sustainable growth. This research provides practical insights for aspiring entrepreneurs and policymakers to develop support mechanisms that enhance business resilience and long-term success.

Keywords: Entrepreneurship Success, Valley of Death, Small and Medium Enterprises (SMEs), Startup

* Corresponding author: Faculty of Business Administration, Kasetsart University

E-mail address: Jul.t@ku.th

Introduction

Economic growth is a fundamental goal of national development, with Thailand's 13th National Economic and Social Development Plan (2023–2027) emphasizing a shift towards an innovation-driven economy. The plan aims to enhance the competitiveness of Thai industries by

promoting sustainable business development, restructuring the production sector, and fostering high-value industries (National Economic and Social Development Council, 2023). A key mechanism in achieving this goal is entrepreneurship, particularly startups, which are recognized under Thailand 4.0 as drivers of economic transformation through technology and innovation (National Innovation Agency, 2019). In this context, it is important to distinguish between startups and SMEs. Startups are businesses that aim for rapid growth, often driven by innovation and scalability, while SMEs are typically characterized by stable, incremental growth and operate primarily within defined local or regional markets. Both types play important roles in the Thai economy, but face different challenges and success criteria.

Despite supportive government policies, starting and sustaining a business in Thailand remains a significant challenge. According to Hill et al. (2024), approximately 50% of new businesses in emerging markets fail within the first five years, and in Thailand, only about 10% of new ventures are estimated to survive beyond the five-year mark (Kraivichien & Pruetipibultham, 2023). These figures highlight the importance of understanding not only the causes of failure but also the success factors that allow some entrepreneurs to thrive while others fall behind.

The Valley of Death is a concept used to identify and understand critical challenges in business operations, particularly for startups. It was first applied in the entrepreneurial context to explain business failures resulting from financial gaps, insufficient funding, infrastructure deficiencies, low internal and external cooperation, and unsupportive bureaucratic environments. Additionally, the concept highlights a lack of personal capabilities, such as marketing, technological skills, human resources, and commercial expertise, which further contribute to business failures (Natsheh et al., 2021). The Valley of Death serves as a tool for entrepreneurs to analyze key elements needed for a smooth transition into the market. In the Thai entrepreneurial landscape, the Valley of Death provides a diagnostic lens to assess the vulnerabilities that many businesses encounter during their formative years.

The framework also helps explain the business lifecycle, particularly for new ventures, where success or failure depends on multiple factors. According to Dr. Tanai Charinsarn's analysis (Techsauce, 2022), common causes of business failure include overpromising on technology beyond the company's capabilities, using an unsuitable business model, poor financial planning, and ineffective management. Entrepreneurs who fail to navigate these challenges often struggle to sustain their businesses, reinforcing the importance of strategic planning and adaptability in overcoming the Valley of Death.

This research adopts the Valley of Death framework not only as a conceptual lens but also as a practical tool to guide data collection and analysis. Specifically, it was used to identify participants (i.e., entrepreneurs who have passed through this critical phase), to design the semi-structured interview protocol focusing on survival strategies, and to frame the analysis of success factors. Through this approach, the study aims to contribute to a deeper understanding of what enables Thai entrepreneurs to overcome early-stage challenges and achieve long-term sustainability.

Literature review

Definition of Entrepreneur

Entrepreneurship involves starting and managing businesses, identifying opportunities, and assuming risks to create value and drive economic growth (Pratitas, 2019). Entrepreneurs play a crucial role in innovation, adapting to market demands, and ensuring business sustainability (Sudkeaw, 2020). Scholars highlight various entrepreneurial traits, including risk-taking, strategic resource management, and perseverance (Prapojanasomboon, 2019; Sroysing, 2022). Some emphasize entrepreneurship as a means of personal and business success (Boonyasiwapong, 2023), while others focus on its broader economic and social impact (Somboon, 2020). Ultimately, entrepreneurs leverage knowledge, skills, and market insights to navigate challenges, generate profits, and contribute to long-term business viability (Tungsongcharoen, 2015; Jeerapattanatorn, 2021).

Theories Related to the Valley of Death

The Valley of Death represents a critical phase where startups struggle with financial constraints, inadequate infrastructure, and skill shortages before achieving sustainability (Natsheh et al., 2021). Budi and Aldianto (2020) emphasize funding gaps as major barriers to growth, while Arciénaga (2018) highlights commercialization challenges due to limited expertise. Gbadegeshin (2022) focuses on early-stage technology firms facing high risks. This research applies the Valley of Death framework to explore entrepreneurial success through qualitative case studies, identifying key challenges and strategies. The concept also serves as a tool to understand operational gaps and the entrepreneurial lifecycle, which follows distinct growth stages (Udomthanatheera, 2019).

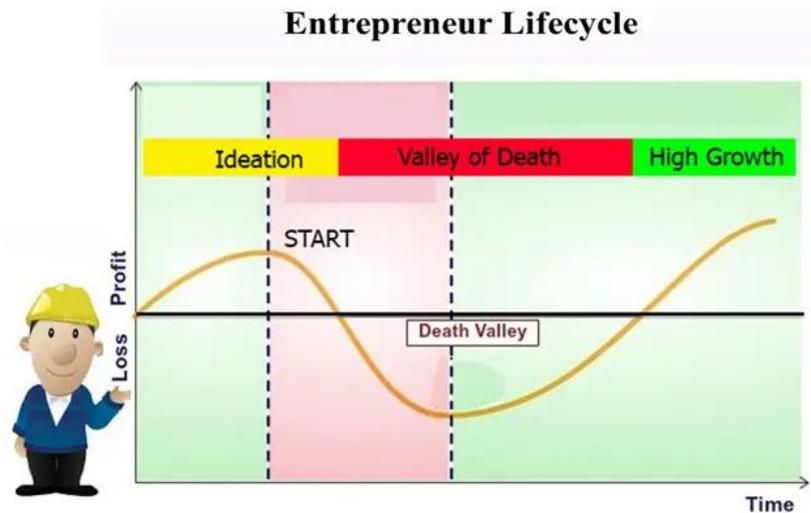


Figure 1 Entrepreneur Lifecycle (Udomthanatheera, 2019)

To illustrate the entrepreneur’s journey through this lifecycle, Figure 1 presents the Valley of Death Cycle which divides the business development path into three phases. Each stage is marked by its own set of risks, resource needs, and strategic imperatives. Understanding these phases is essential for identifying when and how entrepreneurs are most vulnerable and what factors contribute to survival and growth.

1. Ideation Phase (Startup Stage): Focuses on product or service development, with most expenses in R&D. Limited revenue may come from pitching or licensing, but the business remains in the research stage.

2. Startup Phase (Valley of Death): Costs rise as production and market entry begin, creating financial strain. Effective resource management is key to reducing time in this phase and transitioning into an SME.

3. SME Stage (High Growth): Profits stabilize, enabling market expansion and product improvement. However, lack of innovation can lead to declining sales and instability.

Success Factors of Entrepreneurs

Entrepreneurial success is closely linked to a diverse set of skills that enable business owners to navigate challenges, seize opportunities, and sustain growth. Key skills include marketing, communication, and technology proficiency, which enhance business strategy and operational efficiency (Sudkaew, 2020). Entrepreneurs must also possess analytical thinking,

management capabilities, and interpersonal skills to drive business success (Ueaasangkhomset Ueasangkhomset & Sulaksanakarn, 2017). Creativity, risk management, and resource allocation are critical for fostering innovation and ensuring long-term sustainability (Chuasuwana, 2017). Additionally, strategic planning, problem-solving, and adaptability are essential in responding to dynamic market conditions and enhancing competitiveness (of the Vocational Education Commission, 2010). These entrepreneurial competencies collectively contribute to building resilient and high-performing businesses.

Methodology

Research Design

This study adopts a qualitative approach, utilizing pilot interviews to refine research tools and establish a foundation for the main study. The pilot phase helps identify key themes influencing entrepreneurial success, such as marketing, financial planning, organizational management, technology adoption, and self-learning. It also ensures interview questions are clear and effective in eliciting in-depth insights. The findings from this phase shape the research structure and inform the development of an in-depth interview guide, which will be used to explore strategies entrepreneurs employ to overcome the Valley of Death and achieve long-term success.

Population and Sample

This study focuses on self-established entrepreneurs, including founders, co-founders, and senior executives who play a key role in shaping their organizations' strategies. Entrepreneurial success is defined as operating a business for at least three years, which reflects early-stage survival through the "Valley of Death," as supported by Makhbul and Hasun (2011), who identified the three-year benchmark as a reasonable threshold for determining business viability and resilience. The sample includes 8 to 15 key informants from startups and SMEs in Thailand, specifically businesses located in Bangkok and Nonthaburi. A purposive sampling method is used to ensure that participants have relevant experience and can provide in-depth insights into the challenges and factors influencing business survival and long-term growth.

Data Collection Instruments

The study utilized carefully developed instruments to ensure comprehensive data collection:

- Interview guide with semi-structured questions focusing on entrepreneurial thinking and business management factors (Galletta, 2013).
- Key Themes Playbook developed from pilot interviews to guide the main study data collection process (Braun & Clarke, 2013).
- Audio recordings (with consent) to capture interview data with precision (King & Horrocks, 2010).
- Field notes documenting observations and contextual information during interviews (Emerson et al., 2011).
- Document review protocols for analyzing secondary data sources (Rapley, 2018).

Data Collection Procedure

The research followed a systematic, multi-stage process:

- Preparation: Conducting comprehensive literature review to identify relevant theories and concepts, developing the initial interview guide, and obtaining expert validation from advisors and two subject matter experts (Flick, 2018).
- Pilot Study: Conducting interviews with entrepreneurs from three selected companies to test and refine the interview guide and develop the Key Themes Playbook (Barbour, 2014).
- Main Data Collection: Implementing in-depth interviews with key informants using the finalized interview guide, recording sessions with participant consent, and maintaining field notes (Rubin & Rubin, 2012).
- Data Validation: Employing member checking techniques to verify interpretations with participants and triangulation to enhance credibility (Cypress, 2017).

Data Analysis

This study employed thematic analysis following Braun and Clarke's (2012) six-phase framework, which offers a structured yet flexible approach for identifying, analyzing, and interpreting patterns within qualitative data. The process began with deep familiarization with the data, followed by the generation of initial codes across the dataset. These codes were then

organized into candidate themes, which were refined and reviewed for coherence. Each theme was clearly defined, named, and ultimately used to produce a compelling analytic narrative that aligned with the research objectives.

In line with grounded theory-inspired coding practices, the data were further analyzed through three progressive stages:

- Open Coding – Identifying key concepts and patterns related to entrepreneurial success factors and business strategies in the Thai context.
- Axial Coding – Organizing concepts into broader categories and establishing relationships between entrepreneurial practices and business outcomes.
- Selective Coding – Integrating core themes into a comprehensive framework explaining critical success factors for navigating business challenges.

To ensure analytical rigor, data triangulation was employed across in-depth interviews. Thematic saturation was achieved when no new codes or themes emerged, indicating that sufficient depth and coverage had been reached (Fusch & Ness, 2015). This rigorous process enhanced the credibility and trustworthiness of the study's findings (Creswell & Poth, 2018).

Results

Data Collection and Analysis

Before data collection, participants were briefed on the study's objectives, and informed consent was obtained. Semi-structured in-depth interviews were conducted with founders, co-founders, and senior executives from successful startups and SMEs in Bangkok and its metropolitan areas. The interviews explored business conditions, success factors, and strategic approaches, with open-ended questions to encourage detailed responses.

Interviews were conducted both in person and online, averaging one hour per session. Data were analyzed using thematic analysis to identify key themes and insights related to entrepreneurial success and overcoming the "Valley of Death."

Participant Demographics

Data were collected through semi-structured, in-depth interviews, guided by a predefined question set developed by the researcher. The study examined a total of nine business cases, with 12 entrepreneurs participating in the interviews. All businesses were located in Bangkok or Nonthaburi and had been operating continuously for more than three years at the

time of data collection. These businesses span various industries, allowing for diverse insights into success factors under the Valley of Death framework. A summary of participant and business characteristics is presented in Table 1.

Table 1 Summary of Interview Participants

Business type	Business Description	Male	Female
Bangkok Province			
Interior Flooring Business	Sales and installation of interior flooring materials	-	2
Pharmacy	Sales of pharmaceutical products and medical supplies	1	-
Food Processing Factory	Production and distribution of crispy salmon skin	1	1
Accounting and Tax Services Business	Accounting, auditing, and tax planning services	-	1
Cat Café	Coffee shop with a designated cat play area	1	-
Hostel Business	Accommodation services for travelers	1	-
Nonthaburi Province			
Restaurant and Beverage Business	Restaurant and bar services	2	-
Imported Car Repair Garage	Maintenance and sales of imported car parts	1	-
Office Equipment Rental and Sales Business	Rental, sales, and repair of photocopiers and printers	-	1
Total Key Informants		7	5

Through thematic analysis, this study identified eight key success factors that contribute to entrepreneurial success in overcoming the Valley of Death. Table 2 ranks these factors based

on their frequency of mentions during the interviews, reflecting their relative significance in the entrepreneurial journey.

Table 2 Ranked Success Factors Based on Interview Mentions

No	Success Factor	Count of Mentions
1	Organizational Planning	20
2	Technology	18
3	Risk-Taking	15
4	Financial Planning	14
5	Time in Industry	14
6	Self-Education	11
7	Dynamic	10
8	Supplier Strategy	9
Total Mentions		111

These findings emphasize that Organizational planning, Technology, Risk-taking, and Financial Planning are the most critical factors influencing entrepreneurial success, as they were the most frequently mentioned by interviewees. These elements play a key role in helping businesses navigate challenges and achieve long-term sustainability.



Figure 2 Distribution of Entrepreneurship Success Factors Based on Interview Mentions

Analysis of Success Factors

To visualize the distribution of success factors, Figure 2 presents a Treemap Visualization, while Table 2 ranks the factors based on their frequency of mentions in the interviews.

- **Box Size:** Represents the relative importance of each success factor based on the number of mentions. Larger boxes indicate factors that were mentioned more frequently.
- **Color Variation:** Differentiates each success factor for clarity and readability.
- **Factor Placement:** Arranges success factors proportionally, allowing for an intuitive comparison of their significance.

The Treemap Visualization effectively highlights the prominence of each success factor. Organizational Planning and Technology have the highest mentions, underscoring their critical role in helping businesses navigate the Valley of Death and achieve sustainable growth.

Table 3 Summary of Strategic and Personal Growth Approach

Factor	Details	Quotes from Interviews	Related Research
Strategic Focus			
Organizational Planning	The design and structuring of an organization by defining roles, departments, and responsibilities of team members to improve efficiency and agility in teamwork.	"We started with just two founders, but as the business grew to 10–12 employees and multiple technician teams, we had to carefully plan roles and responsibilities for efficiency."	Formal and informal planning (Allred et al., 2007) contribute to the adaptability and growth of successful entrepreneurs.
Supplier Strategy	Planning and developing products to meet customer needs, differentiate in the market, and ensure high quality.	"We maintain product quality despite rising costs and introduce new flavors, like wasabi, to attract younger customers."	Strategic supplier management (Lindström & Silver, 2017) enhances market alignment and long-term success.

Factor	Details	Quotes from Interviews	Related Research
Technology	The application of tools and technological processes for systematically storing, processing, and analyzing data with accuracy, efficiency, and ease of use.	"Our bar uses the Ocha app as a POS system, which records statistical data."	Digital technology adoption (Barbu et al., 2024) boosts efficiency and fosters innovation in business models.
Risk-Taking	The willingness to face and manage uncertainties in business, which includes seeking new opportunities and proactive risk management.	"We opened a new branch with fresh staff, but without close supervision, it didn't grow as expected and closed in two years."	Risk-taking (Hagenauer & Zipko, 2024) balances opportunity and structured management.
Operational Focus			
Financial Planning	Strategic financial management, including revenue structuring and long-term contracts, to ensure stability.	"Most clients have at least a one-year contract, while international firms commit to three, five, or even ten years, ensuring a stable income stream."	Strategic financial planning (Idris, 2024) strengthens adaptability and sustainability.
Time in Industry	Years of industry experience contribute to expertise, market understanding, and business readiness.	After 10 years as a mechanic, changing jobs for better opportunities, I eventually decided to start my own business."	Industry experience (Lindström & Silver, 2017) strengthens market alignment and decision-making.

Factor	Details	Quotes from Interviews	Related Research
Personal Growth			
Self-education	The continuous search for knowledge and skill development through self-study to enhance the potential for business operations and adaptability to market changes.	"I've studied other businesses, like watching Opportunity Day events of various companies in the stock market. It gives me more skills from listening to successful executives speak."	Self-education (Keith et al., 2016) enhances entrepreneurial adaptability through continuous learning.
Dynamic	Adaptability is the ability of a business or entrepreneur to adjust and respond quickly to changes, challenges, or obstacles.	"During COVID, we cut unnecessary expenses to survive. I also started a car wrapping business since it was in high demand and unaffected by COVID."	Entrepreneurial flexibility (Lindström & Silver, 2017) improves survival rates in volatile markets.

Conceptual Framework

Building on the key themes identified in the study, Figure 3 presents a conceptual framework illustrating the Strategic and Personal Growth Approach as a pathway to Entrepreneurial Success. The framework highlights three primary dimensions: Strategic Focus, Operational Focus, and Personal Growth, each comprising critical factors that contribute to business sustainability and long-term success.

1. Strategic Focus

- Organizational Planning: The structuring of roles, responsibilities, and processes to enhance efficiency and agility.
- Supplier Strategy: Selecting and managing suppliers to maintain quality, reduce costs, and create differentiation in the market.

- Technology: Implementing digital tools and innovations to optimize operations and competitiveness.
- Risk-Taking: The willingness to embrace uncertainty, seize opportunities, and manage business risks effectively.

2. Operational Focus

- Financial Planning: Strategic budgeting, cash flow management, and investment decisions to ensure business stability.
- Time in Industry: Leveraging industry experience to develop insights, improve decision-making, and build resilience.

3. Personal Growth

- Self-Education: Continuous learning and skill development to enhance adaptability and entrepreneurial capabilities.
- Dynamic: The ability to adjust strategies, business models, and operations in response to market and environmental changes.

Each dimension plays a crucial role in shaping entrepreneurial success, reinforcing the interconnected nature of strategy, operations, and personal growth. This framework provides a structured perspective on the essential elements that enable entrepreneurs to navigate challenges, particularly during critical phases such as the Valley of Death and sustain long-term business growth.

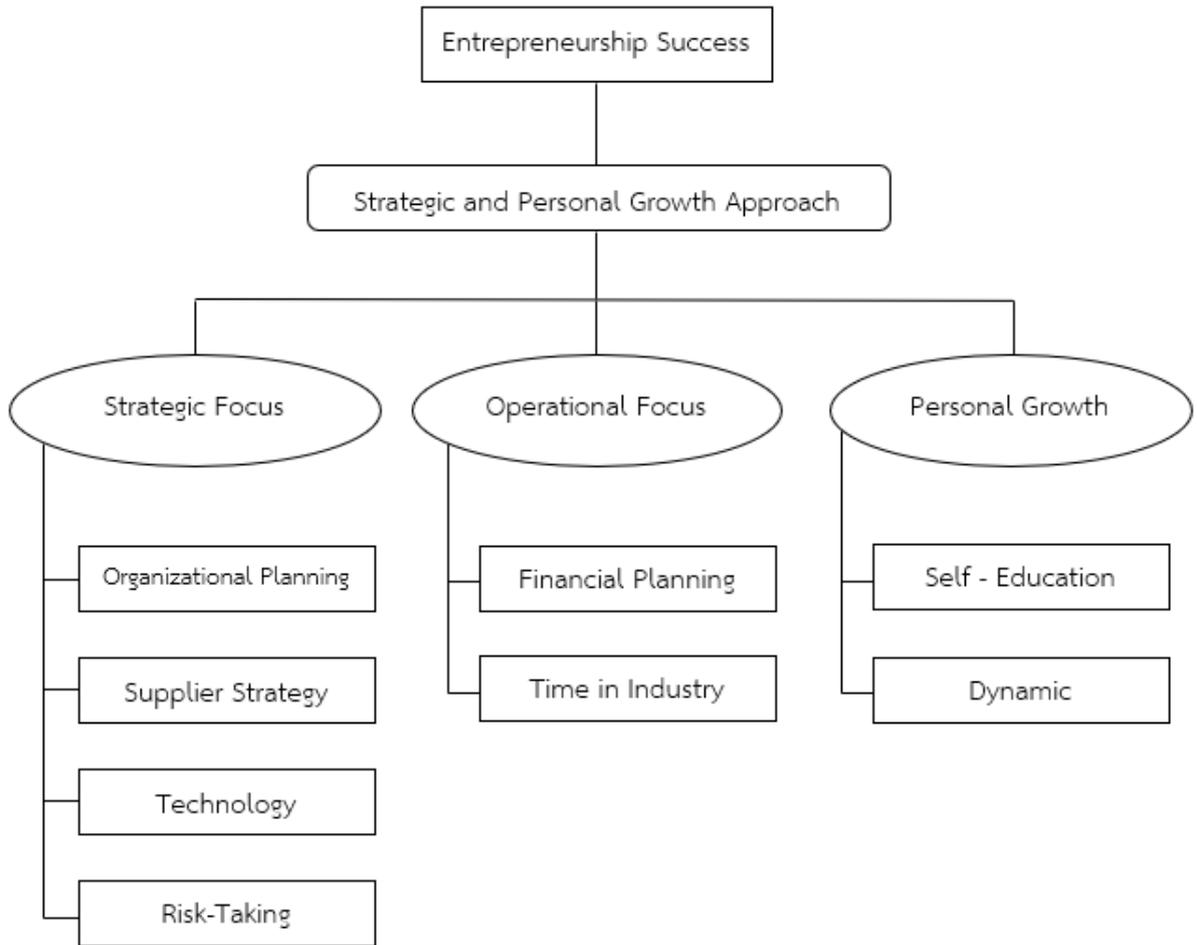


Figure 3 Conceptual Framework of Factors Influencing Entrepreneurship Success

Discussion

This research examines key success factors for entrepreneurs navigating the challenging "Valley of Death" phase in Thailand. The study reveals several critical factors that contribute to entrepreneurial success, extending beyond previous research and offering new insights into effective business practices. Key contributions of this study:

1. Strategic Focus as a Multidimensional Construct

Unlike previous studies that often treat strategic planning as a singular concept (Allred et al., 2007), this research demonstrates that strategic focus encompasses multiple interconnected dimensions including organizational planning, supplier strategy, technology adoption, and risk-taking. Successful entrepreneurs balance these elements while maintaining adaptability to changing business environments.

2. Organizational Planning Requires Contextual Alignment

Contrary to prescriptive models suggesting universal planning approaches, this study reveals that effective organizational planning must be tailored to specific business contexts including size, industry type, and entrepreneurial vision. This finding supports Suraj (2023), who emphasized adaptability in business operations but extends this concept by highlighting that planning effectiveness stems from alignment with business objectives rather than structural complexity.

3. Supplier Relationships Transcend Cost Considerations

While previous research often prioritizes cost reduction in supplier management (Nainggolan, 2019), this study demonstrates that successful entrepreneurs balance quality, cost, and service in their supplier strategies. The findings align with Zaremba et al. (2016) on the importance of relationship quality but emphasize that there is no universal approach to supplier management that fits all businesses.

4. Technology Adoption Requires Strategic Integration

Unlike technology adoption models that focus primarily on implementation processes, this research reveals that successful entrepreneurs select technologies based on their suitability for specific business models, return on investment potential, and adaptability. This extends findings by Barbu et al. (2024) by emphasizing that technology adoption should be carefully planned to meet organizational needs rather than pursuing technological complexity for its own sake.

5. Risk-Taking as a Managed Process

This study reveals that entrepreneurial success does not stem from avoiding risks but from managing them effectively through various approaches depending on experience and business context. This nuanced view expands on Villanueva and Martins (2022), who identified overconfidence as positively correlated with entrepreneurial intentions, by demonstrating that effective risk management encompasses assessment, planning, and decision-making that enables business growth.

6. Financial Planning Beyond Capital Adequacy

Unlike traditional perspectives that emphasize initial capital requirements, this study demonstrates that effective financial management encompasses multiple dimensions including maintaining reserves, managing cash flow, stabilizing revenue streams, and implementing cost control measures. This supports Przychocka et al. (2024) on liquidity monitoring but extends their findings by showing that financial planning effectiveness depends on tailoring approaches to specific business circumstances.

7. Industry Experience as Knowledge Integration

This research challenges conventional views that equate entrepreneurial experience with time spent in a specific industry. Instead, the findings reveal that success depends on the ability to integrate insights from diverse professional backgrounds and apply lessons effectively. This supports Fern et al. (2012) regarding the benefits of diverse experience but emphasizes that adaptability to changing circumstances is a key factor in business success.

8. Self-Education as Strategic Development

Unlike formal education models, this study highlights that entrepreneurial learning occurs through diverse channels aligned with business context and needs. The findings support Keith et al. (2016) regarding systematic self-learning but emphasize that entrepreneurs must select learning topics relevant to their business situation and objectives to maintain competitive advantage.

9. Dynamic Adaptation as Competitive Advantage

This research demonstrates that adaptation is not merely reactive but involves anticipating and preparing for potential changes. The findings align with Audretsch et al. (2023) regarding digital adaptation but extend their concept by identifying three key dimensions: technological adaptation, operational flexibility, and survival-driven transformation strategies that together enhance business resilience in rapidly changing markets.

Addressing Research Gaps

This study expands the Valley of Death framework beyond financial constraints, offering a localized, multidimensional perspective on entrepreneurial success in Thailand. Five critical themes emerge:

- Strategic-Operational Integration – Shifting from a purely financial focus (Auerswald & Branscomb, 2003) to a holistic view of how interconnected business strategies collectively reduce early-stage risks.
- Contextual Adaptation – Highlighting Thailand-specific survival strategies, such as supplier relationship management, in contrast to Western-centric reliance on venture capital (Markham et al., 2010).
- Entrepreneurial Self-Development – Emphasizing the overlooked role of continuous learning and self-education as vital success factors alongside external financial support.
- Dynamic Resilience – Demonstrating that adaptability and strategic pivoting are key determinants of long-term survival (Lindström & Silver, 2017).
- Methodological Enhancement – Providing deep, context-driven insights through a qualitative multiple-case study approach, addressing gaps left by predominantly quantitative studies.

Conclusion

This study provides comprehensive insights into the key factors influencing entrepreneurial success through the "Valley of Death" framework. The findings emphasize that business survival and growth are shaped by multiple interconnected dimensions that contribute to sustainable entrepreneurial ventures.

Key Factors Influencing Entrepreneurship Success

- Strategic Focus – Organizational planning, supplier strategy, technology adoption, and risk-taking behavior create the foundation for business competitiveness and growth.
- Operational Focus – Effective financial planning and industry experience enable entrepreneurs to navigate challenges and establish sustainable business models.
- Personal Growth – Self-education and dynamic adaptability allow entrepreneurs to continuously evolve in response to market changes and crises.

The framework demonstrates that entrepreneurial success requires balancing strategic vision, operational excellence, and personal development to successfully navigate the "Valley of Death" and establish sustainable business ventures.

Implications for Entrepreneurs

Entrepreneurs who embrace the Strategic and Personal Growth Approach can strengthen their ability to navigate the Valley of Death and achieve long-term success. This approach emphasizes a holistic integration of strategic planning, operational efficiency, and personal development, allowing entrepreneurs to build resilient businesses that can adapt to market shifts and challenges. By fostering a well-structured business foundation, proactive decision-making, and continuous learning, entrepreneurs can enhance their sustainability and competitiveness. Support from government agencies in areas such as funding access, skill development, and networking opportunities further reinforces this framework, ensuring a dynamic and growth-oriented entrepreneurial ecosystem.

Suggestions for Future Research

- Expand the study beyond Bangkok and Nonthaburi to analyze regional differences in entrepreneurial success factors.
- Conduct industry-specific research to identify unique success strategies in sectors like manufacturing, services, digital business, and agriculture.
- Compare successful and unsuccessful entrepreneurs to understand key differentiators in overcoming the Valley of Death.
- Utilize a mixed-methods approach to assess the relative importance of success factors more comprehensively.
- Explore the role of networks, co-founders, and support systems, as well as opportunity readiness, which emerged as an additional factor during this study. Findings suggest that strong support structures and the ability to seize emerging opportunities may significantly impact business resilience. However, these factors were not counted in the main analysis due to their absence in some interview cases.

Reference

- Allred, A. T., Addams, H. L., & Chakraborty, G. (2007). Is Informal Planning the Key to the Success of the Inc. 500. *Journal of Small Business Strategy* 18(1), 95–104. Retrieved from <https://libjournals.mtsu.edu/index.php/jsbs/article/view/82>.
- Arciénaga, M, A. A., Nielsen, J., Bacarini, H. A., Martinelli, S. I., Kofuji, S. T., & García Díaz, J. F. (2018). Technology and Innovation Management in Higher Education Cases from Latin America and Europe. *Administrative Sciences* 8(2), 11. <https://doi.org/10.3390/admsci8020011>
- Audretsch, D. B., Belitski, M., Caiazza, R., Drapeau, M. D., Menter, M., & Wales, W. J. (2023). Resilience and Digitally-Advanced Entrepreneurship. *Entrepreneurship & Regional Development*, 36(1–2), 1–9. <https://doi.org/10.1080/08985626.2023.2275193>
- Auerswald, P. E., & Branscomb, L. M. (2003). Valleys of Death and Darwinian Seas: Financing the Invention to Innovation Transition in the United States. *The Journal of Technology Transfer*, 28(3), 227-239. <https://doi.org/10.1023/A:1024980525678>
- Barbour, R. (2014). *Introducing Qualitative Research: A student's guide* (2nd ed.). Sage Publications.
- Barbu, C. A., Popa, A., & Zaharia, R. (2024). The Use of Digital Technologies in Tourism Management. *Ovidius University Annals: Economic Sciences Series*. <https://doi.org/10.61801/ouaess.2023.2.48>
- Boonyasiwapong, P. (2023). *Activities to enhance entrepreneurial skills by using community business establishments for high school students in Thung Saliam District, Sukhothai Province*. Master's thesis. Phitsanuloki: Naresuan University. [In Thai].
- Braun, V., & Clarke, V. (2012). Thematic Analysis. In H. Cooper, P. M. Camic, D. L. Long, A. Panter, D. Rindskopf, & K. J. Sher (Eds.), *APA handbook of research methods in psychology, Vol. 2: Research designs: Quantitative, qualitative, neuropsychological, and biological* (pp. 57-71). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/13620-004>
- Braun, V., & Clarke, V. (2013). *Successful Qualitative Research: A practical guide for beginners*. Sage Publications.
- Budi & Aldianto. (2020). Research and Development – Commercialization Bridge: A Refined Model. *The Asian Journal of Technology Management* 1(13), 47-62. <https://doi.org/10.12695/ajtm.2020.13.1.4>

- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Cypress, B. S. (2017). Rigor or Reliability and Validity in Qualitative Research: Perspectives, Strategies, Reconceptualization, and Recommendations. *Dimensions of Critical Care Nursing*, 36(4), 253-263. <https://doi.org/10.1097/DCC.0000000000000253>
- Emerson, R. M., Fretz, R. I., & Shaw, L. L. (2011). *Writing ethnographic fieldnotes* (2nd ed.). University of Chicago Press.
- Fern, M. J., Cardinal, L. B., & O'Neill, H. M. (2012). The Genesis of Strategy in New Ventures: Escaping the Constraints of Founder and Team Knowledge. *Strategic Management Journal* 33(4), 427–447. <https://doi.org/10.1002/SMJ.1944>
- Flick, U. (2018). *An Introduction to Qualitative Research* (6th ed.). Sage Publications.
- Fusch, P. I., & Ness, L. R. (2015). Are We There Yet? Data Saturation in Qualitative Research. *The Qualitative Report*, 20(9), 1408-1416. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2015.2281>
- Galletta, A. (2013). *Mastering the Semi-Structured Interview and Beyond: From Research Design to Analysis and Publication*. New York University Press.
- Gbadegeshin, S. A. (2022). Overcoming the Valley of Death: A New Model for High Technology Startups. *Sustainable Futures*, (4), 145–153. <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2022.100077>
- Hagenauer, W., & Zipko, H. T. (2024). The relationship between entrepreneurial personality patterns linked to risk, innovation and gender across industrial sectors. *Dental Science Reports* 14(1). <https://doi.org/10.1038/s41598-024-71794-5>
- Hil, S., Ionescu-Somers, A., Coduras, A., Guerrero, M., Menipaz, E., Boutaleb, F., Zbierowski, P., Sahasranamam, S., & Shay, J. (2024). *GEM 2023/2024 GLOBAL REPORT - 25 YEARS AND GROWING*. London: Global Entrepreneurship Research Association, London Business School.
- Idris, M. (2024). Strategic financial management in entrepreneurial ventures: a comprehensive qualitative review of financial practices and their impact on startup growth and stability. *Atestasi* 7(2), 742–761. <https://doi.org/10.57178/atestasi.v7i2.878>

- Jeerapattanatorn, P. (2021). *Entrepreneurship Education*. Kasetsart University Press. [In Thai].
- Keith, N., Unger, J., Rauch, A., & Frese, M. (2016). Informal learning and entrepreneurial success: a longitudinal study of deliberate practice among small business owners. *Applied Psychology* 65(3), 515–540. <https://doi.org/10.1111/APPS.12054>
- King, N., & Horrocks, C. (2010). *Interviews in Qualitative Research*. Sage Publications.
- Kraivichien, N., & Pruetipibultham, O. (2024). Determinants of new venture survival: A case study of startups in Thailand. *ABAC Journal*, 44(3), 162-178. <https://doi.org/10.59865/abacj.2024.33>
- Lindström, T., & Silver, S. (2017). Avoiding the Innovation Valley of Death: Private Sector Commercialization of Publicly Funded Research.
- Makhbul, Z. M., & Hasun, F. M. (2011). Entrepreneurial success: An exploratory study among entrepreneurs. *International Journal of Business And Management*, 6(1), 116. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n1p116>
- Markham, S. K., Ward, S. J., Aiman-Smith, L., & Kingon, A. I. (2010). The valley of death as context for role theory in product innovation. *Journal of Product Innovation Management* 27(3), 402–417. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2010.00724.x>
- Nainggolan, R. (2019). Supply chain management model on start-up business. *Jurnal Entrepreneur dan Entrepreneurship*, 8(2), 30–37. <https://doi.org/10.37715/JEE.V8I2.1122>
- Natsheh, A., Gbadegeshin, S. A., Ghafel, K., Mohammed, O., Koskela, A., Rimpiläinen, A., Tikkanen, J. & Kuoppala, A. (2021). The causes of valley of death: a literature review. *INTED2021 Proceedings*, 9289-9298. <https://doi.org/10.21125/inted.2021.1943>
- National Economic and Social Development Council. (2023). *National progress report*. Retrieved from https://www.nesdc.go.th/article_attach/article_file_20230307173518.pdf.
- National Innovation Agency. (2019). *4 strategies to push 'Thailand' to be a country of innovation*. Retrieved from <https://www.nia.or.th/nia4>.
- Prapojanasomboon, J. (2019). *Influencing Factor That Develops The Entrepreneurial Mindset In Science And Technology Undergraduate Students Of Mahidol University*. Master's thesis. Bangkok: Mahidol University. [In Thai].

- Pratitas, P. (2019). *Systematic and Creative Thinking*. Bangkok: Chulalongkorn University Press. [In Thai].
- Przychocka, I., Sikorski, M., & Milewski, L. (2024). Cash flow management in small and medium enterprises in times of economic uncertainty. *European Research Studies Journal*. <https://doi.org/10.35808/ersj/3376>
- Rapley, T. (2018). *Doing conversation, discourse and document analysis*. London: Sage Publications.
- Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (2012). *Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data* (3rd ed.). California: Sage Publications.
- Chuasuwat S. (2017). *Creating career advancement through entrepreneurial thinking*. Master's degree thesis. Chiang Mai: Chiang Mai Rajabhat University. [In Thai].
- Somboon, K. (2020). *SSE 101: Economics in Daily Life and Entrepreneurship: Concepts of Entrepreneurship* (5th ed.). Bangkok: Thammasat University. [In Thai].
- Sroysing K. (2022). Factors affecting the learning skills and innovation in the 21st century of students at Dusit Thani College. *Dusit Thani College Journal* 14(2), 486–501. [In Thai].
- Sudkeaw, S. (2020). *A study of the entrepreneurial professional skill learning of the Office of Non-formal Education and Informal Education in the non-formal context of Thailand*. Master's thesis. Bangkok: Mahidol University. [In Thai].
- Suraj, K. (2023). A study on the key factors influencing entrepreneurial success. *Indian Scientific Journal of Research in Engineering and Management* 7(9), 1-6. Retrieved from <https://doi.org/10.55041/ijrsrem25562>
- Techsauce. (2022.). *Factors behind business success and failure with Dr. Tanai Charinsarn*. Retrieved from <https://techsauce.co/video/5-factor-business-success-fail>.
- Tungsongcharoen, S. (2015). *Entrepreneurial orientation of MBA students in Bangkok*. Master's thesis. Bangkok: Thammasat University. [In Thai].
- Udomthanatheera, K. (2019). *Entrepreneur lifecycle and the valley of death*. Retrieved from <https://www.iok2u.com/article/business-administrator/entrepreneur-lifecycle-valley-of-death>. [In Thai].
- Ueasangkhomsate P. & Sulaksanakarn P. (2017). Entrepreneurial skills and competitive advantages of medium-sized enterprises. *Journal of the Researcher Association* 22(3), 180. [In Thai].

Villanueva, E., & Martins, I. (2022). Overconfidence, fear of failure, risk-taking and entrepreneurial intention: The behavior of undergraduate students. *TEC Empresarial*. <https://doi.org/10.18845/te.v16i3.6355>

Zaremba, B. W., Bode, C., & Wagner, S. M. (2016). Strategic and operational determinants of relationship outcomes with new venture suppliers. *Journal of Business Logistics*, 37(2), 152–167. <https://doi.org/10.1111/JBL.12124>

แนวทางการพัฒนาทักษะการรู้ดิจิทัลของบุคลากร ภารกิจด้านอำนวยการ สถาบันโรคผิวหนัง

ฤชามณ พัวพงศกร^{1*} ภาวิน ชินะโชติ²

1 นักศึกษา สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมศาสตร์.

2 สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมศาสตร์.

Guidelines for Developing Digital Literacy for

Department of Administrative Personnel at the Institute Dermatology

Ruchamon Paopongsakorn^{1*} Pavin Chinachoti²

1 Student Master of Business Administration, School of Management Science, Sukhothai Thammathirat Open University

² School of Management Science, Sukhothai Thammathirat Open University

Article : Research

Received: 6 February 2025

Accepted: 17 March 2025

Published: 26 June 2025

Citation: Paopongsakorn, R., & Chinachoti, P. (2025). Guidelines for Developing Digital Literacy For Department of Administrative Personnel at the Institute Dermatology. *Modern Management Frontier Journal*, 23(1), 43-61.

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ระดับการประเมินตนเองด้านทักษะการรู้ดิจิทัล 9 ด้าน (2) ความต้องการในการพัฒนาด้านทักษะที่จำเป็นของบุคลากร และ(3) ออกแบบและกำหนดกรอบแนวทางในการพัฒนาทักษะที่เหมาะสม

การศึกษานี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ (1) กลุ่มที่ใช้ศึกษาเชิงคุณภาพ ได้แก่ ผู้บริหารและหัวหน้ากลุ่มงานจำนวน 5 คน โดยใช้แบบสอบถามถึงโครงสร้าง และ (2) กลุ่มที่ใช้ศึกษาเชิงปริมาณ ได้แก่ ข้าราชการและพนักงานราชการในกลุ่มภารกิจด้านอำนวยการ สถาบันโรคผิวหนัง จำนวน 30 คน โดยใช้วิธีการคำนวณจากสูตรของเครซีและมอร์แกน และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก ด้วยการเก็บรวบรวมข้อมูลผ่านแบบสอบถามออนไลน์ และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว

ผลการศึกษาพบว่า (1) ระดับการประเมินตนเองของทักษะการรู้ดิจิทัลของบุคลากรทั้ง 9 ด้าน อยู่ในระดับมาก ในการเปรียบเทียบระดับการประเมินทักษะการรู้ดิจิทัลของกลุ่มตัวอย่างปรากฏว่า อายุ ตำแหน่งงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ และบทบาทที่แตกต่างกัน มีทักษะการรู้ดิจิทัลไม่แตกต่างกัน ส่วนระดับการศึกษา และระยะเวลาในการทำงานที่แตกต่างกัน มีทักษะการรู้ดิจิทัลที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (2) ผลการศึกษาด้านความต้องการพัฒนาทักษะด้วยการเพิ่มทักษะ การยกระดับทักษะ และการปรับเปลี่ยนทักษะ (3) จากการศึกษาได้กรอบแนวทางการพัฒนาทักษะการรู้ดิจิทัลของบุคลากรตามแนวคิดการพัฒนาบุคลากร 70:20:10 และแบบผสมผสาน

คำสำคัญ : ทักษะการรู้ดิจิทัล ทักษะดิจิทัล สถาบันโรคผิวหนัง

Abstract

The purposes of this study were to (1) the level of self-assessment on nine aspects of digital literacy skills; (2) the needs for developing essential skills of personnel; and (3) utilizing the findings to design and establish appropriate skill development guidelines.

This study was a mixed-methods approach. The study participants were divided into two groups: (1) for the qualitative study, key informants were selected using purposive sampling based on their roles as policymakers and supervisors of digital skill development indicators, including five executives and department heads using semi-structured questionnaires; and (2) for the quantitative study, the sample consisted of 30 civil servants and government employees working in administrative tasks at the Institute of Dermatology, selected using Krejcie and Morgan's formula and convenience sampling. Quantitative data was collected via online questionnaires and analyzed using statistical methods such as percentage, mean, standard deviation, T-test, and one-way ANOVA.

The study revealed that (1) the overall self-assessment levels of digital literacy skills across the nine areas were high. In comparing the self-assessment levels, there were no significant differences in digital literacy skills across age, job positions, and job characteristics. However, significant differences were found based on educational level and work experience at the 0.05 significance level ; (2) Most participants expressed a high level of need for upskilling, reskilling, and skill transformation.; (3) The proposed framework is based on the 70:20:10 learning model and hybrid development strategies.

Keywords: Digital Literacy Skills, Digital Skills, Institute of Dermatology

* corresponding author: School of Management Science, Sukhothai Thammathirat Open University

E-mail address: ruchamon@gmail.com

บทนำ (Introduction)

โลกได้ก้าวเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล ทำให้การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลกลายเป็นส่วนสำคัญในชีวิตประจำวัน เช่น การทำงานระยะไกล การศึกษาออนไลน์ และการสื่อสารผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ การปรับตัวเพื่อใช้เทคโนโลยีในชีวิตประจำวันจึงกลายเป็นสิ่งสำคัญมากขึ้น โดยเฉพาะทักษะด้านการจัดการข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการสื่อสารผ่านช่องทางดิจิทัล แนวคิดการพัฒนาในศตวรรษที่ 21 เน้นให้เกิดการเรียนรู้ต่อเนื่องผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์และการฝึกอบรมที่เกี่ยวกับเทคโนโลยี ซึ่งเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี หรือที่เรียกว่า Digital Disruption ทำให้เกิดมาตรฐานความคาดหวังใหม่ เช่น “I want

what I want when I want it” ซึ่งครอบคลุมถึงการคาดหวังในการรับบริการจากภาครัฐเช่นกัน เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความคาดหวังดังกล่าว ภาครัฐต้องเร่งปรับตัวไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะดิจิทัลที่ผสมผสานทักษะด้านการทำงาน การใช้ชีวิต และการสร้างนวัตกรรม รวมถึงทักษะการเรียนรู้และการจัดการข้อมูล สื่อ และเทคโนโลยีดิจิทัล

กรมการแพทย์ในฐานะหน่วยงานในกระทรวงสาธารณสุข มีเป้าหมายในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ที่ทันสมัยและมีทักษะดิจิทัลเพื่อสามารถตอบสนองต่อยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนองค์กร หน่วยงานภายใต้กรมการแพทย์ โดยมีเป้าหมายในการเป็นองค์กรชั้นนำระดับนานาชาติด้านโรคผิวหนัง กรมการแพทย์จึงได้กำหนดประเด็นการพัฒนากำลังคนคุณภาพให้สอดคล้องกับภารกิจของกรมการแพทย์รองรับการเปลี่ยนแปลงในการขับเคลื่อน Digital Hospital โดยมีเป้าประสงค์ให้ประชาชนได้เข้าถึงและรับบริการทางการแพทย์ที่เป็นเลิศและสมคุณค่า (Value Based Medical Service) โดยการพัฒนา Hospital Based ไปสู่ Personal Based คือให้ประชาชนได้รับการดูแลสุขภาพแบบครบวงจรอย่างไร้รอยต่อ (Seamless Comprehensive Health Care) (OECD, 2016) โดยมีความคาดหวังในการพัฒนาบุคลากรของกรมการแพทย์ให้มีความสามารถในการพัฒนาองค์กรเป็น Center of Excellence (COE) มีทักษะด้านบริหาร และทักษะดิจิทัล เพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว โดยกำหนดกลยุทธ์ในการส่งเสริมทักษะด้านดิจิทัลให้กับบุคลากรทุกระดับเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน ให้มีประสิทธิภาพ (แผนยุทธศาสตร์การพัฒนากุศลกรกรมการแพทย์ ประจำปีงบประมาณ 2567-2570) กรมการแพทย์จึงได้ดำเนินการพัฒนากุศลกรให้มีความรู้ด้านดิจิทัลและการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล รวมถึงการพัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีมาตรฐานสากล โดยเฉพาะภารกิจด้านอำนวยการนั้นมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมายโดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะดิจิทัล ผลการวิจัยจะได้แนวทางการพัฒนาทักษะการรู้ดิจิทัลของบุคลากรในภารกิจด้านอำนวยการ เพื่อให้บุคลากรมีความสามารถในการพัฒนาทักษะใหม่ (New skill) ยกระดับทักษะ (Up skill) และปรับเปลี่ยนทักษะ (Re-skill) ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล (Department of Medical Services, 2024)

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจเรื่อง แนวทางการพัฒนาทักษะการรู้ดิจิทัลของบุคลากร ภารกิจด้านอำนวยการ สถาบันโรคผิวหนัง เพื่อให้บุคลากรในภารกิจด้านอำนวยการ สถาบันโรคผิวหนัง ซึ่งอยู่ในส่วนของระบบ Back Office มีการพัฒนาให้มีทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ ก้าวทันต่อความทันสมัยของเทคโนโลยี มีสมรรถนะตามลักษณะงานและมาตรฐานวิชาชีพ มีรากฐานที่มั่นคง เพื่อสนับสนุนให้องค์กรเกิดความเป็นเลิศ และเพื่อนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่สามารถรองรับได้กับทุกสถานการณ์กับการเปลี่ยนแปลงในยุค Digital Disruption ที่ผ่านมา งาน HR ของสถาบันโรคผิวหนัง ได้ดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้บุคลากรของสถาบันโรคผิวหนังได้ก้าวทันโลก และยังสามารถพัฒนาทักษะอื่น ๆ เพื่อต่อยอดการทำงานอื่น ๆ ได้ด้วย

วัตถุประสงค์การวิจัย (Research Purpose)

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. ศึกษาระดับการประเมินตนเองด้านทักษะการรู้ดิจิทัล 9 ด้าน
2. ศึกษาระดับความต้องการในการพัฒนาด้านทักษะที่จำเป็นของบุคลากร
3. ออกแบบและกำหนดกรอบแนวทางในการพัฒนาทักษะที่เหมาะสม

กรอบแนวคิดการวิจัย

การทบทวนวรรณกรรม

แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ในการสร้างและพัฒนากำลังคนด้านดิจิทัลภาครัฐ เพื่อสนับสนุนการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐมีทักษะที่ควรให้การส่งเสริมและพัฒนา เป็นความร่วมมือระหว่าง 3 หน่วยงาน ได้แก่ สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) (สคช.) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) และสำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน) (สรอ.) ทั้งหมด 5 มิติการเรียนรู้ 7 กลุ่มทักษะ (Office of the Civil Service Commission, 2018) ตามตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ

มิติการเรียนรู้	กลุ่มทักษะ
มิติที่ 1 รู้เท่าทันและใช้เทคโนโลยี	กลุ่มที่ 1 กลุ่มทักษะการอ่านและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital literacy Skill Set)
มิติที่ 2 เข้าใจนโยบาย กฎหมายและมาตรฐาน	กลุ่มที่ 2 กลุ่มทักษะด้านกฎหมาย นโยบาย และมาตรฐานการจ้ ด ค า ร ดิ จิ ทั ล (Digital Governance, Standard and Compliance Skill Set)
มิติที่ 3 ใช้ดิจิทัลเพื่อการประยุกต์และพัฒนา	กลุ่มที่ 3 กลุ่มทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับศักยภาพองค์กร (Digital Technology Skill Set) กลุ่มที่ 4 กลุ่มทักษะด้านการออกแบบกระบวนการและการให้บริการดิจิทัลเพื่อการพัฒนา คุณภาพ (Digital Process and Service Design and Assurance Skill Set)
มิติที่ 4 ใช้ดิจิทัลเพื่อการวางแผน บริหารจัดการ และนำองค์กร	กลุ่มที่ 5 กลุ่มทักษะด้านการบริหารโครงการและกลยุทธ์ (Project and Strategic Management Skill Set) กลุ่มที่ 6 กลุ่มทักษะด้านผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership Skill Set)
มิติที่ 5 ใช้ดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและสร้างสรรค์	กลุ่มที่ 7 กลุ่มทักษะด้านการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง (Digital Transformation Skill Set)

ที่มา: Office of the Civil Service Commission (2017)

แนวทางการพัฒนาทักษะการรู้ดิจิทัลของบุคลากร ภารกิจด้านอำนาจการ สถาบันโรคผิวหนัง ผู้วิจัยได้นำกรอบแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) มาใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เนื่องจากสถาบันโรคผิวหนังเป็นหน่วยงานของรัฐ และบุคลากรเป็นบุคลากรภาครัฐ ซึ่งต้องปฏิบัติตามระเบียบ กฎเกณฑ์ที่รัฐกำหนด ประกอบด้วย 9 ด้าน ได้แก่

1. ด้านการใช้งานคอมพิวเตอร์ หมายถึง ความสามารถในการใช้งานคอมพิวเตอร์อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการเปิด-ปิดเครื่อง การจัดการไฟล์และโฟลเดอร์ การติดตั้งและถอนการติดตั้งโปรแกรม การตั้งค่าและการบำรุงรักษาเบื้องต้น

2. ด้านการใช้งานอินเทอร์เน็ต หมายถึง ความสามารถในการใช้บริการและเครื่องมือต่าง ๆ บนอินเทอร์เน็ต เช่น การค้นหาข้อมูล การใช้เครื่องมือค้นหา การส่งและรับอีเมล การใช้งานสื่อสังคมออนไลน์ และการประเมินความน่าเชื่อถือของแหล่งข้อมูลออนไลน์

3. ด้านการใช้โปรแกรมประมวลคำ หมายถึง ความสามารถในการใช้โปรแกรมประมวลคำ (เช่น Microsoft Word, Google Docs) ในการสร้าง แก้ไข และจัดรูปแบบเอกสาร รวมถึงการใช้เครื่องมือและฟังก์ชันต่าง ๆ ในโปรแกรม เช่น การตรวจสอบการสะกดคำ การตั้งค่าหน้ากระดาษ และการสร้างสารบัญ

4. ด้านการใช้โปรแกรมตารางคำนวณ หมายถึง ความสามารถในการใช้โปรแกรมตารางคำนวณ (เช่น Microsoft Excel, Google Sheets) ในการสร้างและแก้ไขตาราง การใช้ฟังก์ชันและสูตรคำนวณ การวิเคราะห์ข้อมูล และการสร้างกราฟเพื่อการนำเสนอข้อมูล

5. ด้านการใช้โปรแกรมนำเสนอองาน หมายถึง ความสามารถในการใช้โปรแกรมนำเสนอองาน (เช่น Microsoft PowerPoint, Google Slides) ในการสร้างและแก้ไขสไลด์ การออกแบบและจัดรูปแบบสไลด์ การเพิ่มเอฟเฟกต์และการเปลี่ยนสไลด์ และการนำเสนอข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ

6. ด้านการทำงานร่วมกันแบบออนไลน์ หมายถึง ความสามารถในการใช้เครื่องมือและแพลตฟอร์มออนไลน์ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น เช่น การแชร์และแก้ไขเอกสารร่วมกัน (Google Drive, Microsoft OneDrive) การประชุมออนไลน์ (Zoom, Microsoft Teams) และการใช้เครื่องมือการจัดการโปรเจกต์ (Trello, Asana)

7. ด้านการใช้โปรแกรมสร้างสื่อดิจิทัล หมายถึง ความสามารถในการใช้โปรแกรมและเครื่องมือในการสร้างและปรับแต่งสื่อดิจิทัล เช่น การตัดต่อวิดีโอ (Adobe Premiere, Final Cut Pro) การแก้ไขภาพ (Adobe Photoshop, GIMP) และการสร้างภาพกราฟิกหรืออนิเมชัน (Adobe Illustrator, Blender)

8. ด้านการใช้งานเพื่อความมั่นคงปลอดภัย หมายถึง ความสามารถในการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลส่วนบุคคลและข้อมูลองค์กรในโลกดิจิทัล รวมถึงการใช้รหัสผ่านที่ปลอดภัย การป้องกันและระบุภัยคุกคามทางไซเบอร์ เช่น ฟิชซิง มัลแวร์ และการโจมตีทางอินเทอร์เน็ต

9. ด้านการใช้ดิจิทัลเพื่อความมั่นคงปลอดภัย หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติตามนโยบายและมาตรการความปลอดภัยดิจิทัลในองค์กร การใช้งานเครื่องมือและซอฟต์แวร์ที่ช่วยในการป้องกันมัลแวร์และ

ไวรัส การติดตามและประเมินความเสี่ยงทางไซเบอร์ และการให้ความรู้และสร้างความตระหนักรู้เกี่ยวกับความปลอดภัยทางไซเบอร์ในที่ทำงาน

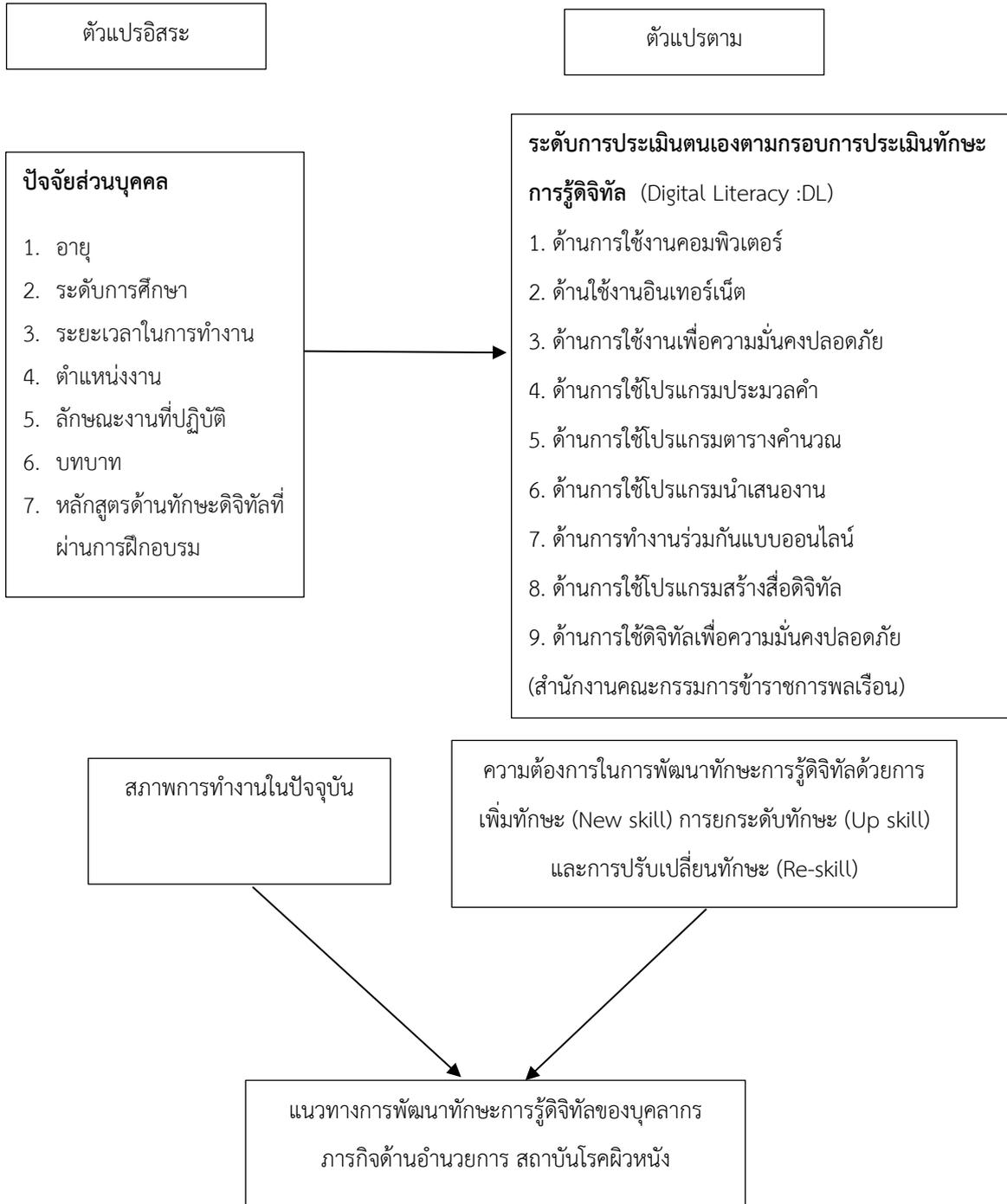
แนวคิดการพัฒนาบุคลากรด้วยการเรียนรู้แบบ 70:20:10 เป็นแนวคิดที่พัฒนาขึ้นโดย Charles Jennings ในปี ค.ศ. 2009 โดยมีพื้นฐานมาจากการวิจัยของ Morgan McCall, Robert W. Eichinger และ Michael M. Lombardo ในหนังสือ "The Career Architect Development Planner" ที่เผยแพร่ครั้งแรกในปี ค.ศ. 1996 แนวคิดนี้ได้รับการเสนอเป็นรูปแบบของการเรียนรู้และพัฒนาที่หลากหลายและมีประสิทธิภาพ โดยที่พัฒนาบุคลากรไม่จำเป็นต้องขึ้นอยู่กับกรอบแบบเป็นกลุ่มหรือการเรียนรู้จากห้องเรียนเท่านั้น แต่ยังเน้นการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ในการทำงานและการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคคลภายในองค์กรด้วย ในปัจจุบันยังคงเป็นเครื่องมือที่นิยมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตาม Wattanakom et al. (2022) ได้ศึกษาเรื่อง การเรียนรู้แบบเสมือนจริงบนพื้นฐานเครื่องมือการพัฒนาแบบ 70:20:10 เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรองค์การตลาดข้ามชาติ การพัฒนาการเรียนรู้แบบ 70:20:10 นี้องค์การการตลาดข้ามชาติ ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ในรูปแบบผสมผสานทั้งการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านออนไลน์และการมาเข้าเรียนเป็นกลุ่มเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ตัวเลขในแนวคิด 70:20:10 แทนสัดส่วนของแหล่งการเรียนรู้แต่ละประเภท โดยแบ่งเป็น

70 % หมายถึง การเรียนรู้จากประสบการณ์ ซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่ได้จากการทำงานจริง การเผชิญหน้ากับสถานการณ์และท้าทาย และการได้รับประสบการณ์จริงในการทำงาน

20 % หมายถึง การเรียนรู้จากผู้อื่น ซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นผ่านการสื่อสาร การทำงานร่วมกับผู้อื่น การแบ่งปันความรู้และประสบการณ์กับผู้อื่น

10 % หมายถึง การเรียนรู้ผ่านการศึกษ ซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากหลักสูตรการอบรม การเรียนออนไลน์ หรือการเข้าร่วมอบรมและสัมมนาที่มีการสร้างโครงสร้างการเรียนรู้อย่างชัดเจนการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

ก. กรอบเชิงปริมาณ



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย (Research Methodology)

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบเป็นการวิจัยแบบผสมผสาน

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ข้าราชการและพนักงานราชการในภารกิจด้านอำนวยการ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มที่ใช้ศึกษาเชิงปริมาณ ได้แก่ ข้าราชการและพนักงานราชการ จำนวน 33 คน ขนาดตัวอย่างได้จากการคำนวณตามสูตรของเครซีและมอร์แกน จำนวน 30 ตัวอย่าง ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก และ 2) กลุ่มที่ใช้ศึกษาเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญใช้วิธีเลือกแบบเฉพาะเจาะจง โดยใช้เกณฑ์จากผู้ที่มีฐานะเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป็นผู้กำกับตัวชี้วัดด้านการพัฒนาทักษะดิจิทัล ได้แก่ ผู้บริหารและหัวหน้ากลุ่มงานจำนวน 5 คน เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก การเขียนตอบ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือการวิจัย เชิงปริมาณ เป็นแบบสอบถามออนไลน์ โดยเก็บข้อมูลในเดือนกรกฎาคม 2567 และเชิงคุณภาพ คือแบบสอบถามกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Questionnaire) เป็นเครื่องมือที่ผสมผสานระหว่าง “คำถามปลายปิด” และ “คำถามปลายเปิด” ซึ่งใช้ในงานวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูล (Key Informants) โดยเฉพาะกลุ่มผู้บริหาร หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรง

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ 1) ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว 2) ใช้การจำแนก หรือการจัดกลุ่มข้อมูล และเขียนบรรยายแบบพรรณนา

ผลการวิจัย (Research Result)

ผลการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาทักษะการรู้ดิจิทัลของบุคลากรภารกิจด้านอำนวยการ สถาบันโรคผิวหนัง สรุปได้ดังนี้

1.1 ผลการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีอายุ 31-40 ปี ร้อยละ 53 มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 80 มีระยะเวลาในการทำงานช่วง 1-10 ปี ร้อยละ 53 เป็นข้าราชการ ร้อยละ 57 ทำงานด้านการเงิน/บัญชี ร้อยละ 37 และเป็นผู้ปฏิบัติงาน ร้อยละ 70

1.2 ผลการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับประวัติการฝึกอบรมในหลักสูตรด้านทักษะดิจิทัล ในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ ได้รับการฝึกอบรมแบบ On line ร้อยละ 87 แบบ In-house Training จำนวน 1-2 หลักสูตร ที่ได้เข้าร่วมร้อยละ 63 และจากการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ไม่เคยเข้ารับการฝึกอบรมแบบภายนอก (External Training) คิดเป็นร้อยละ 57 ในขณะที่การฝึกอบรมแบบออนไลน์ได้รับความนิยมมากขึ้น โดยมีจำนวนผู้ที่เคยเข้าเรียนผ่านระบบ e-learning รวม 26 คน

สำหรับหลักสูตรจาก สำนักงาน ก.พ. รายวิชาที่ได้รับความนิยมมากที่สุดในลำดับแรก คือ Digital Literacy โดยมีผู้เข้าเรียนจำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 53.8 เช่นเดียวกับหลักสูตรจาก สถาบันพัฒนาบุคลากรภาครัฐด้านดิจิทัล (TDGA) ซึ่งรายวิชาที่กลุ่มตัวอย่างเลือกเรียนมากที่สุดในลำดับแรกก็ยังคงเป็น Digital

Literacy เช่นกัน โดยมีจำนวนผู้เข้าเรียน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 76.9 นอกจากนี้ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ระบุว่า เคยเข้ารับการฝึกอบรมแบบออนไลน์ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมาในจำนวน 6-10 รายวิชา คิดเป็นร้อยละ 46 และเมื่อพิจารณาโดยรวม พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เคยเข้ารับการฝึกอบรมแบบออนไลน์ไม่น้อยกว่า 6 รายวิชาในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา มีสัดส่วนสูงถึงร้อยละ 73 ส่วนแบบ External Training ไม่เคยเข้ารับการอบรม ร้อยละ 57 และในการเข้ารับการฝึกอบรมแบบออนไลน์ จำนวน 26 คนนั้น ในการเข้าเรียนผ่านแพลตฟอร์ม e-learning รายวิชาที่กลุ่มตัวอย่างเข้าเรียนมากที่สุดในลำดับแรก ของสำนักงาน ก.พ. คือ Digital Literacy จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 53.8 เช่นเดียวกับของสถาบันพัฒนาบุคลากรภาครัฐด้านดิจิทัล (TDGA) รายวิชาที่กลุ่มตัวอย่างเข้าเรียนมากที่สุดในลำดับแรก คือ Digital Literacy จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 76.9 และจากการศึกษาผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ ได้เข้ารับการฝึกอบรมแบบออนไลน์ ในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา จำนวน 6-10 รายวิชา ร้อยละ 46 และจากข้อมูลสรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่างที่เข้ารับการฝึกอบรมแบบออนไลน์ ในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา จำนวนไม่ต่ำกว่า 6-10 รายวิชาคิดเป็นร้อยละ 73

1.3 ระดับการประเมินตนเองเกี่ยวกับทักษะการรู้ดิจิทัล (Digital Literacy) ของบุคลากรภาครัฐด้านอำนวยการ สถาบันโรคผิวหนัง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการใช้งานคอมพิวเตอร์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 ด้านการใช้งานอินเทอร์เน็ต มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 ด้านการใช้โปรแกรมประมวลคำ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 ด้านการใช้โปรแกรมตารางคำนวณ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 ด้านการใช้โปรแกรมนำเสนองาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 ด้านการใช้โปรแกรมสร้างสื่อดิจิทัล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.73 ด้านการทำงานร่วมกันแบบออนไลน์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 ด้านการใช้งานเพื่อความมั่นคงปลอดภัย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 ด้านการใช้ดิจิทัลเพื่อความมั่นคงปลอดภัย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63

ตารางที่ 2 ผลการประเมินตนเองทักษะการรู้ดิจิทัลจำแนกตามรายด้าน

ทักษะการรู้ดิจิทัล	\bar{x}	S.D.	แปลผล
1. ด้านการใช้งานคอมพิวเตอร์			
1.1 ท่านสามารถเปิดและปิดคอมพิวเตอร์ได้อย่างถูกต้อง	4.57	0.86	มากที่สุด
1.2 ท่านสามารถติดตั้งและถอนการติดตั้งโปรแกรมต่าง ๆ บนคอมพิวเตอร์ได้	3.07	1.39	ปานกลาง
1.3 ท่านสามารถจัดการไฟล์และโฟลเดอร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.97	1.22	มาก
รวมด้านการใช้งานคอมพิวเตอร์	3.87	1.32	มาก
2. ด้านการใช้งานอินเทอร์เน็ต			
2.1 ท่านสามารถใช้งานเว็บเบราว์เซอร์เพื่อค้นหาข้อมูลบนอินเทอร์เน็ตได้	4.20	1.19	มาก
2.2 ท่านสามารถส่งและรับอีเมลได้	4.20	1.24	มาก
2.3 ท่านสามารถใช้สื่อสังคมออนไลน์เพื่อการสื่อสารและการแบ่งปันข้อมูลได้	3.97	1.22	มาก
รวมด้านการใช้งานอินเทอร์เน็ต	4.12	1.21	มาก

ทักษะการรู้ดิจิทัล	\bar{x}	S.D.	แปลผล
3. ด้านการใช้โปรแกรมประมวลคำ			
3.1 ท่านสามารถสร้างและแก้ไขเอกสารในโปรแกรมประมวลคำได้	3.93	0.98	มาก
3.2 ท่านสามารถจัดรูปแบบเอกสาร เช่น การตั้งค่าหน้ากระดาษและการใช้สไตล์ต่าง ๆ ได้	4.30	0.84	มาก
3.3 ท่านสามารถใช้เครื่องมือต่าง ๆ เช่น การตรวจสอบการสะกดคำและการสร้างสารบัญในโปรแกรมประมวลคำได้	3.67	1.06	มาก
รวมด้านการใช้โปรแกรมประมวลคำ	3.97	0.99	มาก
4. ด้านการใช้โปรแกรมตารางคำนวณ			
4.1 ท่านสามารถสร้างและแก้ไขตารางในโปรแกรมตารางคำนวณได้	3.83	1.12	มาก
4.2 ท่านสามารถใช้ฟังก์ชันและสูตรคำนวณในโปรแกรมตารางคำนวณได้	3.73	1.05	มาก
4.3 ท่านสามารถสร้างกราฟและการนำเสนอข้อมูลในรูปแบบกราฟได้	3.83	1.09	มาก
รวมด้านการใช้โปรแกรมตารางคำนวณ	3.80	1.07	มาก
5. ด้านการใช้โปรแกรมนำเสนองาน			
5.1 ท่านสามารถสร้างและแก้ไขสไลด์ในโปรแกรมนำเสนองานได้	3.80	1.00	มาก
5.2 ท่านสามารถใช้เครื่องมือการออกแบบและการจัดรูปแบบสไลด์ได้	3.77	1.07	มาก
5.3 ท่านสามารถใช้เอฟเฟกต์และการเปลี่ยนสไลด์ในการนำเสนองานได้	3.63	1.16	มาก
รวมด้านการใช้โปรแกรมนำเสนองาน	3.73	1.07	มาก
6. ด้านการใช้โปรแกรมสร้างสื่อดิจิทัล			
6.1 ท่านสามารถใช้โปรแกรมตัดต่อวิดีโอในการสร้างสื่อวิดีโอได้	2.80	1.16	ปานกลาง
6.2 ท่านสามารถใช้โปรแกรมแก้ไขภาพในการสร้างและปรับแต่งภาพได้	2.93	1.23	ปานกลาง
6.3 ท่านสามารถใช้โปรแกรมสร้างภาพกราฟิกหรืออนิเมชันได้	2.47	1.28	น้อย
รวมด้านการใช้โปรแกรมสร้างสื่อดิจิทัล	2.73	1.23	ปานกลาง
7. ด้านการทำงานร่วมกันแบบออนไลน์			
7.1 ท่านสามารถใช้โปรแกรมหรือแพลตฟอร์มออนไลน์ในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้	3.57	1.19	มาก
7.2 ท่านสามารถแชร์และแก้ไขเอกสารร่วมกับทีมงานแบบออนไลน์ได้	2.57	1.22	ปานกลาง
7.3 ท่านสามารถใช้เครื่องมือการประชุมออนไลน์ในการสื่อสารกับทีมงานได้	3.70	1.12	มาก
รวมด้านการทำงานร่วมกันแบบออนไลน์	3.61	1.17	มาก
8. ด้านการใช้งานเพื่อความมั่นคงปลอดภัย			
8.1 ท่านสามารถตั้งค่าและใช้รหัสผ่านที่ปลอดภัยได้	3.97	0.96	มาก
8.2 ท่านสามารถระบุและหลีกเลี่ยงภัยคุกคามทางไซเบอร์ เช่น ฟิชซิง ได้	3.67	1.12	มาก
8.3 ท่านสามารถป้องกันข้อมูลส่วนบุคคลของตนเองในโลกออนไลน์ได้	3.70	1.15	มาก
รวมด้านการใช้งานเพื่อความมั่นคงปลอดภัย	3.78	1.08	มาก

ทักษะการรู้ดิจิทัล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
9. ด้านการใช้ดิจิทัลเพื่อความมั่นคงปลอดภัย			
9.1 ท่านเข้าใจและปฏิบัติตามนโยบายความปลอดภัยทางไซเบอร์ในองค์กรของท่านได้	3.90	0.92	มาก
9.2 ท่านสามารถใช้โปรแกรมหรือเครื่องมือที่ช่วยในการป้องกันมัลแวร์และไวรัสได้	3.50	1.28	มาก
9.3 ท่านสามารถติดตามและประเมินความเสี่ยงทางไซเบอร์ในงานของท่านได้	3.50	1.20	มาก
รวมด้านการใช้ดิจิทัลเพื่อความมั่นคงปลอดภัย	3.63	1.15	มาก
ภาพรวมด้านทักษะการรู้ดิจิทัล	3.69	1.20	มาก

1.4 ผลการประเมินตนเองในทักษะการรู้ดิจิทัลในภาพรวม ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ ให้ระดับทักษะการรู้ดิจิทัลในภาพรวม ในระดับ “มาก” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.5 ยกเว้นทักษะการสร้างสื่อดิจิทัล ในระดับ “ปานกลาง” และเมื่อสอบถามความต้องการในการพัฒนาทักษะด้วยการ Up Skill, Re-Skill และ New Skill ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีความต้องการในระดับ “มาก” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 โดยผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นในการพัฒนาทักษะที่ต้องการเรียนรู้ได้แก่ ทักษะการออกแบบกราฟิกและการสร้างสรรค์เนื้อหา ในโปรแกรม Adobe Photoshop, Adobe Illustrator และ Canva, ทักษะในการวิเคราะห์ข้อมูล และการแสดงผลข้อมูลแบบ Interactive ในโปรแกรม Power BI และ Tableau, ทักษะในโปรแกรมงานของตัวเอง ในระดับ Professional Skills

1.5 ระดับการประเมินตนเองของทักษะการรู้ดิจิทัลของบุคลากร ภารกิจด้านอำนวยการ สถาบันโรคผิวหนัง ในภาพรวมจากการทำแบบทดสอบ 9 ด้าน อยู่ในระดับมาก (\bar{X} =3.69) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการใช้งานอินเทอร์เน็ต (\bar{X} =4.12) ด้านการใช้โปรแกรมประมวลคำ (\bar{X} =3.97) ด้านการใช้งานคอมพิวเตอร์ (\bar{X} =3.87) ด้านการใช้โปรแกรมตารางคำนวณ (\bar{X} =3.80) ด้านการใช้งานเพื่อความมั่นคงปลอดภัย (\bar{X} =3.78) ด้านการใช้โปรแกรมนำเสนองาน (\bar{X} =3.73) ด้านการใช้ดิจิทัลเพื่อความมั่นคงปลอดภัย (\bar{X} =3.63) ด้านการทำงานร่วมกันแบบออนไลน์ (\bar{X} =3.61) และด้านการใช้โปรแกรมสร้างสื่อดิจิทัล (\bar{X} =2.73) ตามลำดับ โดยหัวข้อที่มีทักษะในระดับ “มากที่สุด” มีเพียงหัวข้อเดียว คือ ด้านการใช้งานคอมพิวเตอร์ ในหัวข้อ ท่านสามารถเปิดและปิดคอมพิวเตอร์ได้อย่างถูกต้อง (\bar{X} =4.57) และหัวข้อที่มีทักษะในระดับ “น้อย” มีเพียงหัวข้อเดียว ในหัวข้อ ท่านสามารถใช้โปรแกรมสร้างภาพกราฟิกหรือ อนิเมชันได้ (\bar{X} =2.47) ซึ่งภาพรวมจากการทำแบบทดสอบ 9 ด้าน ที่อยู่ในระดับมาก (\bar{X} =3.69) นั้นสอดคล้องกับการประเมินตนเองในภาพรวมทั้งหมดที่อยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 3.50) แต่เมื่อเปรียบเทียบกับในมุมมองของผู้บริหาร และหัวหน้ากลุ่มงานที่ประเมินในภาพรวม ในระดับช่วงคะแนน 0-10 นั้น อยู่ในระดับกลาง มีค่าเฉลี่ย =5.80 (หากคิดค่าเฉลี่ยในช่วง 0-5 คะแนน จะได้ค่าเฉลี่ย = 2.90 อนึ่ง ค่าเฉลี่ย 2.50-3.49 คะแนน หมายถึง ระดับการประเมินอยู่ในระดับปานกลาง) แสดงว่า ในมุมมองของผู้บริหารและหัวหน้ากลุ่มงานที่ประเมินในภาพรวม

ได้ประเมินต่ำกว่าที่ผู้ตอบแบบสอบถามได้ประเมินตนเอง โดยมีความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า บุคลากรสามารถใช้งานโน้ตโปรแกรมพื้นฐานและโปรแกรมเฉพาะระบบงานต่างๆที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานได้ดี แต่ต้องพัฒนาทักษะเพิ่มเติมในการใช้โปรแกรมดังกล่าวที่ซับซ้อนมากยิ่งขึ้น เช่น การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำรายงานเฉพาะเรื่อง เป็นต้น

1.6 ผลการศึกษาเรื่องการประเมินตนเองโดยการทำแบบทดสอบในระบบประเมินทักษะด้านดิจิทัลสำหรับข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ของสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) สำนักงาน ก.พ. และสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เข้าร่วม ร้อยละ 56.67 หนึ่งกรรมการแพทย์ได้มีหนังสือขอความร่วมมือให้บุคลากรเข้าร่วมในการประเมินตนเองดังกล่าวก่อนผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามประมาณ 3 วัน

1.7 ผลการศึกษาด้านความต้องการพัฒนาทักษะด้วยการเพิ่มทักษะ (New skill) การยกระดับทักษะ (Up skill) และการปรับเปลี่ยนทักษะ (Re-skill) ของบุคลากรในภารกิจด้านอำนวยการ สถาบันโรคผิวหนัง ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความต้องการในระดับมาก ทั้ง 3 วิธีการ และได้คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ = 3.67 ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นในมุมมองของผู้บริหารสถาบันและหัวหน้ากลุ่มงานต่างๆ ดังนี้

- **Up Skill** ทักษะด้านภาษาอังกฤษ ทักษะความเข้าใจในกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน การยกระดับทักษะการใช้งานโปรแกรมพื้นฐาน ทั้งโปรแกรมประมวลคำ โปรแกรมตารางคำนวณ และโปรแกรมนำเสนองานให้เป็นระดับมืออาชีพมากขึ้น ทักษะด้านการใช้โปรแกรมเฉพาะของแต่ละระบบงาน เช่น ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์, GFMS, DPIS ให้เป็นระดับ Professional Skills และทักษะด้านการใช้โปรแกรมใหม่ๆที่ช่วยงานประจำได้ดียิ่งขึ้น เช่น Canva สำหรับงานประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

- **Re-Skill** ทักษะในการใช้เครื่องมือและแพลตฟอร์มการทำงานร่วมกันแบบออนไลน์ ทักษะและเรียนรู้การใช้ AI และ Machine Learning ทักษะการคิดเชิงสร้างสรรค์ในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน ทักษะการจัดการและวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่

- **New Skill** ทักษะด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ทักษะการจัดการความเปลี่ยนแปลง และทักษะการเขียนสคริปต์ต่างๆ (simple scripting) เพื่อทำงานเฉพาะอย่าง

1.8 ปัญหา/อุปสรรค ในการพัฒนาทักษะการรู้ดิจิทัล (Digital Literacy) ได้แก่ การขาดทักษะพื้นฐาน, ขาดงบประมาณ และไม่มีเวลาในการฝึกอบรม ส่วนข้อเสนอแนะ คือ ควรจัดอบรมอย่างต่อเนื่อง, ควรสร้างความเข้าใจในความสำคัญของทักษะดิจิทัลและสร้างการสนับสนุนจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน รวมถึงควรปรับปรุงระบบการทำงานให้ทันสมัย

อภิปรายผล

1) **ระดับการมีทักษะการรู้ดิจิทัล** พบว่า บุคลากรที่มีอายุที่แตกต่างกัน มีตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีลักษณะงานที่ปฏิบัติที่แตกต่างกัน และบทบาทของผู้ตอบแบบสอบถามที่แตกต่างกัน มีทักษะการรู้ดิจิทัลไม่แตกต่างกัน เนื่องจากอายุของกลุ่มตัวอย่างไม่เกิน 40 ปี (Generation Y (Gen Y) หรือ Millennials และ

Generation Z (Gen Z) ซึ่งเติบโตในยุคเทคโนโลยีดิจิทัลที่พัฒนาอย่างรวดเร็ว) คิดเป็นร้อยละ 70 ประกอบกับในการทำงานของภารกิจด้านอำนาจการมีผลกระทบยุคที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นปัจจัยหลัก และมีการอบรมด้านดิจิทัลอย่างต่อเนื่องพิจารณาได้จากข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างที่เข้ารับการฝึกอบรมแบบออนไลน์ ในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา จำนวนไม่ต่ำกว่า 6- 10 รายวิชาคิดเป็นร้อยละ 73 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Chantarachoen (2020) เรื่อง การพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรในการปฏิบัติงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัล พบว่าปัจจัยต่างๆ เช่น ตำแหน่งงาน ลักษณะงาน และการฝึกอบรม ไม่ส่งผลต่อความแตกต่างในทักษะการรู้ดิจิทัลของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญ สำหรับบทบาทของการทำงานในฐานะหัวหน้างาน หรือผู้ปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีทักษะการรู้ดิจิทัลไม่แตกต่างกัน ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ Jantrawareelakha (2020) ซึ่งได้ศึกษา แนวทางในการสนับสนุนการพัฒนาทักษะบุคลากรในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Savvy) ตามแผนงาน Digital Competency: กรณีสึกษา การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) โดยพบว่าบทบาทของบุคลากรในที่ทำงานมีผลต่อระดับทักษะดิจิทัล ทั้งในด้านการใช้งานเทคโนโลยีเพื่อการปฏิบัติงาน และการพัฒนาความรู้ที่จำเป็นในการทำงาน และ Shahrokh Nikou, Mark De Reuver, และ Matin Mahboob Kanafi (2021) เรื่อง Workplace literacy skills-how information and digital literacy affect adoption of digital technology พบว่า สำหรับผู้ที่เป็นหัวหน้างาน ทักษะดิจิทัลมักจะมีบทบาทสำคัญในการประเมินและนำเทคโนโลยีไปใช้ในกระบวนการทำงาน ขณะที่ผู้ปฏิบัติงานอาจมุ่งเน้นการใช้งานเทคโนโลยีเฉพาะด้าน การศึกษาเหล่านี้เสนอว่า องค์กรควรมีการประเมินระดับทักษะการรู้ดิจิทัลของพนักงานในแต่ละบทบาทงานอย่างละเอียดและให้การฝึกอบรมที่เหมาะสมเพื่อปรับปรุงความสามารถในด้านนี้

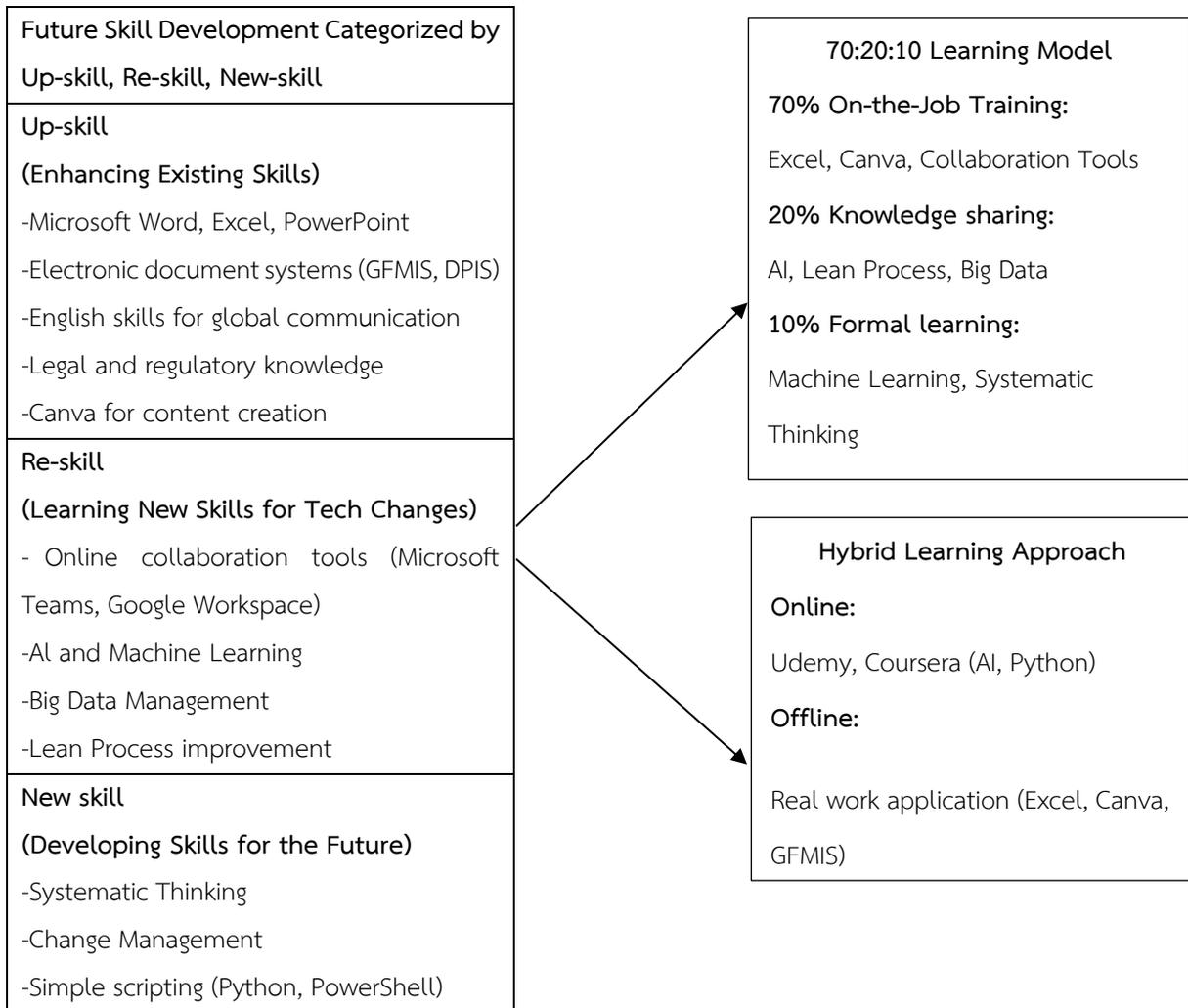
2) ระดับการประเมินตนเองของทักษะการรู้ดิจิทัลของบุคลากร เปรียบเทียบกับในมุมมองของผู้บริหาร พบว่า ระดับการประเมินตนเองของทักษะการรู้ดิจิทัลของบุคลากร ภารกิจด้านอำนาจการ สถาบันโรคผิวหนัง ในภาพรวมจากการทำแบบทดสอบ 9 ด้าน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.69$) ซึ่งสอดคล้องกับการประเมินตนเองในภาพรวมทั้งหมด ที่อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.50$) แต่สูงกว่ามุมมองของผู้บริหารและหัวหน้ากลุ่มงานที่ประเมินในภาพรวมที่อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.90$) เรียกได้ว่าเกิดสถานการณ์ “Over-estimate” คือการประเมินตนเองด้านความสามารถการใช้ดิจิทัลสูงกว่าความเป็นจริง หรืออีกนัยหนึ่งบุคลากรมีความสามารถทางดิจิทัลต่ำกว่าที่รับรู้หรือเข้าใจไปเอง สอดคล้องกับงานวิจัย ของ Naumann (2012) ที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการประเมินตนเองของทักษะดิจิทัลและพบว่า ผู้ใช้มักจะประเมินความสามารถของตนเองสูงกว่าความเป็นจริง ซึ่งอาจส่งผลต่อการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ และ งานวิจัย ของ Hargittai (2005) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับทักษะดิจิทัลและการประเมินตนเองของผู้ใช้งาน พบว่า ผู้คนมักจะประเมินความสามารถในการใช้งานอินเทอร์เน็ตและเทคโนโลยีดิจิทัลของตนเองสูงกว่าความเป็นจริง จากการประเมินยากที่จะบอกว่าพนักงานประเมินตนเองคลาดเคลื่อนหรือผู้บริหารประเมินคลาดเคลื่อน ทำให้ทราบว่าช่องว่างระหว่างการประเมิน 2 ฝ่ายจึงต้องมีการพัฒนาแบบทดสอบทักษะ ทางดิจิทัล เพื่อให้เห็นภาพได้ชัดว่าทักษะด้านไหนที่ควรได้รับการปรับปรุง

3) ความต้องการในการเพิ่มทักษะ (New skill) การยกระดับทักษะ (Up skill) และการปรับเปลี่ยนทักษะ (Re-skill) ของบุคลากร ในมุมมองของผู้บริหาร พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความต้องการพัฒนาทักษะในระดับมาก และเมื่อพิจารณาถึงทักษะที่ต้องการเรียนรู้ ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นในทิศทางเดียวกันว่า บุคลากรในภารกิจด้านอำนวยการส่วนใหญ่มีทักษะดิจิทัลพื้นฐานรวมถึงสามารถใช้โปรแกรมพื้นฐานต่างๆ เช่น Microsoft Office ได้เป็นอย่างดี แต่ทักษะในระดับพื้นฐานอาจจะไม่เพียงพอกับการทำงาน จึงจำเป็นต้องอาศัยทักษะดิจิทัลที่สูงขึ้น เช่น ยกระดับทักษะการใช้งานโปรแกรมพื้นฐาน, การใช้โปรแกรมเฉพาะของแต่ละระบบงาน เช่น ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์, GFMS, DPIS ให้เป็นระดับ Professional Skills, ทักษะการจัดการและวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่, ทักษะและเรียนรู้การใช้ AI และ Machine Learning, ทักษะในการใช้เครื่องมือและแพลตฟอร์มการทำงานร่วมกันแบบออนไลน์ เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับรายงานวิจัยของ OECD (Organization for Economic Co-operation and Development) (2016) เรื่อง Skills for a Digital World ที่นำเสนอในการประชุมรัฐมนตรีว่าด้วยเศรษฐกิจดิจิทัล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ข้อมูลและหลักฐานใหม่เกี่ยวกับผลกระทบของเทคโนโลยีดิจิทัลต่อความต้องการทักษะ และนำเสนอแนวทางการพัฒนาทักษะที่เหมาะสมกับเศรษฐกิจดิจิทัล โดยแนะนำให้มีการฝึกอบรมที่เน้นไปที่ทักษะเฉพาะที่จำเป็นสำหรับการทำงานในแต่ละสาขา เช่น การเขียนโปรแกรม การวิเคราะห์ข้อมูล และการจัดการเครือข่าย ฯลฯ นอกจากนี้ ผู้บริหารของสถาบันและหัวหน้ากลุ่มงานต่างๆ มีความเห็นเพิ่มเติมว่า เพื่อการทำงานในอนาคตที่มุ่งให้สถาบันโรคผิวหนังเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ตามแผนปฏิบัติการ เรื่อง DMS High Performance Organization นอกเหนือจากทักษะด้านดิจิทัลแล้ว บุคลากรในภารกิจด้านอำนวยการ ควรเพิ่มเติมใน ทักษะด้านภาษาอังกฤษ ทักษะความเข้าใจในกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ทักษะการคิดเชิงสร้างสรรค์ในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน ทักษะด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ทักษะการจัดการความเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

นโยบายการกำหนดให้การอบรมด้านทักษะการรู้ดิจิทัล (Digital Literacy) เป็นหนึ่งในตัวชี้วัดรายบุคคล ที่กรมการแพทย์ดำเนินการมาอย่างต่อเนื่อง เป็นแนวทางที่ดีที่หน่วยงานภาครัฐหรือองค์กรอื่น ๆ สามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และผลที่ได้จากกรอบแนวทางการพัฒนาทักษะบุคลากรในด้าน การเพิ่มทักษะใหม่ (New skill) การยกระดับทักษะ (Up-skill) และการปรับเปลี่ยนทักษะ (Re-skill) ในกลุ่มบุคลากรภารกิจด้านอำนวยการ สถาบันโรคผิวหนัง ทั้งในระยะสั้นที่เน้นทักษะที่สามารถนำไปใช้ได้ทันทีและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และระยะยาวที่เน้นการพัฒนาทักษะที่ต้องใช้เวลาและการฝึกฝนต่อเนื่อง ตามแนวคิดการพัฒนาบุคลากร 70:20:10 และแบบ Hybrid ในระดับ ผู้บริหารสถาบัน ระดับหัวหน้ากลุ่มงาน และระดับผู้ปฏิบัติงาน สามารถนำมาปรับใช้ ต่อยอดในการพัฒนาทักษะในลักษณะ Focus Small Group ได้ เพื่อให้การวางแผนพัฒนาทั้งระยะสั้นและระยะยาวนี้จะช่วยให้การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล และทักษะอื่นๆ ในทุกระดับขององค์กรดำเนินไปอย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับความต้องการทั้งในปัจจุบัน

และอนาคตขององค์กร จากการศึกษาสามารถนำไปสู่การออกแบบและกำหนดแนวทางในการพัฒนาทักษะที่เหมาะสมของบุคลากรในภารกิจด้านอำนาจการ สถาบันโรคผิวหนังให้สูงขึ้นได้ ตามแผนภาพ ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2 กรอบแนวทางการพัฒนาทักษะการรู้ดิจิทัลของบุคลากรภารกิจด้านอำนาจการ สถาบันโรคผิวหนัง ตามแนวคิดการพัฒนาบุคลากร 70:20:10 และแบบ Hybrid

ตารางที่ 3 แผนการฝึกอบรมระยะสั้นของบุคลากรภารกิจด้านอำนาจการ สถาบันโรคผิวหนัง

การฝึกอบรมระยะสั้น: เน้นการพัฒนาทักษะที่สามารถนำไปใช้ได้ทันทีในงานและการปรับตัว			
หัวข้อ	ระยะเวลา	รูปแบบ	เป้าหมาย
Up-skill			
Microsoft Word, Excel, PowerPoint	1-2 สัปดาห์	การอบรมเชิงปฏิบัติการ พร้อมกรณีศึกษา	เชี่ยวชาญระดับกลางถึงสูงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน
โปรแกรมสำเร็จรูปเฉพาะของแต่ละกลุ่มงาน เช่น GFMS, DPIS, e-claim, FDH, D pension, ระบบเอกสารอิเล็กทรอนิกส์, HROPS, ประเมินผลการทดลองงาน, ประเมินผลงาน, กองทุนสนับสนุนวิชาการ, การบริหารงบประมาณ ฯลฯ	2-4 สัปดาห์	การสาธิตระบบและฝึกปฏิบัติจริง	ใช้ระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพในงานประจำวัน
ทักษะภาษาอังกฤษสำหรับการสื่อสารระดับสากล	ต่อเนื่อง (สัปดาห์ละครั้ง)	ฝึกพูด ฟัง และเขียนผ่านออนไลน์หรือการอบรม	พัฒนาความคล่องตัวในการทำงานร่วมกับต่างชาติ
Re-skill			
เครื่องมือการทำงานร่วมกันออนไลน์ Microsoft Teams, Google Workspace	1-2 สัปดาห์	ฝึกปฏิบัติผ่านการทำงานร่วมกับทีม	ทำงานร่วมกันบนแพลตฟอร์มเหล่านี้ได้อย่างคล่องแคล่ว
New Skill			
Systematic Thinking	1 สัปดาห์	กรณีศึกษาและการแก้ปัญหา	พัฒนาทักษะการคิดเชิงโครงสร้างเพื่อแก้ปัญหาซับซ้อน
การเขียนสคริปต์ง่าย ๆ Python, PowerShell	2 สัปดาห์	การฝึกอบรมเขียนโค้ดเบื้องต้น	เรียนรู้เพื่อใช้ในงานประจำ
การฝึกอบรมระยะยาว: เน้นการพัฒนาทักษะต่อเนื่องเพื่อเตรียมความพร้อมในอนาคต			
หัวข้อ	ระยะเวลา	รูปแบบ	เป้าหมาย
Up-skill			
ความรู้ด้านกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มงานนั้น ๆ เช่น พรบ.การบริหารงบประมาณ, พรบ.พัสดุ, พรบ.การบริหารงานบุคคล, พรบ.ข้อมูลข่าวสาร ฯลฯ	6-12 เดือน (ต่อเนื่อง)	Hybrid Model: Online, Course การอบรม, พี่เลี้ยง, ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ ฯลฯ	เชี่ยวชาญในกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการทำงานประจำวัน
Canva สำหรับการสร้างคอนเทนต์	1-3 เดือน	การทำโปรเจกต์และฝึกปฏิบัติจริง	เชี่ยวชาญการในการออกแบบเบื้องต้นและขั้นสูงเพื่อสร้างสรรค์คอนเทนต์

หัวข้อ	ระยะเวลา	รูปแบบ	เป้าหมาย
Re-skill			
AI และ Machine Learning	6-12 เดือน		สามารถเข้าใจพื้นฐานและการนำไปประยุกต์ใช้ในกระบวนการทำงาน
การจัดการ Big Data	6 เดือน	การฝึกอบรมและฝึกปฏิบัติ	จัดการและวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่เพื่อการตัดสินใจ
Lean Process Improvement	3-6 เดือน	การอบรมเชิงปฏิบัติและการทำโปรเจกต์เพื่อปรับปรุงกระบวนการ	เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการในองค์กร
New Skill			
การบริหารการเปลี่ยนแปลง	6 เดือน	การฝึกอบรม และการเรียนรู้ผ่านการจำลองสถานการณ์	เตรียมตัวในการนำการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

ข้อจำกัดในงานวิจัย

1) ข้อจำกัดด้านอคติจากการประเมินตนเอง (Self-assessment Bias) เนื่องจากใช้เครื่องมือแบบประเมินตนเองเป็นหลัก อาจส่งผลให้เกิดอคติทางสังคม (Social Desirability Bias) กล่าวคือ ผู้ตอบอาจมีแนวโน้มที่จะให้คำตอบในเชิงบวกหรือเป็นที่ยอมรับในสังคม มากกว่าการสะท้อนระดับทักษะที่แท้จริง ซึ่งอาจกระทบต่อความแม่นยำของผลการประเมิน

2) ข้อจำกัดด้านการทั่วไปผลการศึกษา (Generalizability) ผลการศึกษานี้อ้างอิงจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรภารกิจด้านอำนวยการในสถาบันโรคผิวหนังแห่งเดียว ซึ่งมีลักษณะเฉพาะด้านภารกิจ โครงสร้าง และบริบทการทำงาน จึงอาจไม่สามารถนำผลการศึกษาไปสรุปหรือประยุกต์ใช้กับหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ได้โดยตรง

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ควรมีการวิจัยเพิ่มเติมเพื่อหาทักษะที่จำเป็นในอนาคต (Future Skills) และควรมีการศึกษาต่อเนื่องด้วยการนำผลการประเมินตนเองผ่านการทดสอบทักษะดิจิทัลในระบบประเมินทักษะสำหรับข้าราชการและบุคลากรภาครัฐของสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) สำนักงาน ก.พ. และสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) ซึ่งครอบคลุมทั้ง 5 องค์กรประกอบ และครบทั้ง 5 มิติการเรียนรู้ใน 7 กลุ่มทักษะ มาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยเพิ่มเติม และขยายกลุ่มเป้าหมายไปยังบุคลากรทุกภาคส่วนของสถาบันจะช่วยให้สามารถสร้างภาพรวมในการพัฒนาทักษะได้ครอบคลุมและลึกซึ้งยิ่งขึ้น

Reference

- Chantarachoen, J. (2020). Developing digital skills of personnel to support the transition into the digital era. *Journal of Local Research and Innovation*, 14(1), 61–78.
- Department of Medical Services. (2024). Strategic plan for human resource development, fiscal year 2024–2027. <https://hrm.dms.go.th/index.php?page=Published%20Documents.pdf>.
- Hargittai, E. (2005). Survey measures of web-oriented digital literacy. *Social Science Computer Review*, 23(3), 371–379. <https://doi.org/10.1177/0894439305275911>
- Jantrawareelakha, W. (2020). *Guidelines for supporting the development of personnel skills in applying digital technology (Digital Savvy) according to the digital competency program: A case study of the Electricity Generating Authority of Thailand (EGAT)*. Master's thesis. Bangkok: Chulalongkorn University. Retrieved from <https://digital.car.chula.ac.th/cgi/viewcontent.cgi?article=8556&context=chulaetd>. [In Thai].
- Naumann, J. (2012). Self-assessments of digital literacy: Discrepancies between actual performance and perceived skills. *Studies in Higher Education*, 38(1), 1–19. <https://doi.org/10.1080/03075079.2011.565472>
- Nikou, S., De Reuver, M., & Kanafi, M. M. (2021). Workplace literacy skills—How information and digital literacy affect adoption of digital technology. *Journal of Documentation*, 78(7), 371–391. <https://doi.org/10.1108/JD-08-2021-0151>
- OECD. (2016). Skills for a digital world. (OECD Digital Economy Papers, No. 250). <https://doi.org/10.1787/5j1wz83z3wnw-en>
- Office of the Civil Service Commission. (2017). Guidelines for developing digital skills of civil servants and government personnel for transformation into digital government. Retrieved from https://www2.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/page/process_devskill_digital.pdf. [In Thai].
- Office of the Civil Service Commission. (2018). Digital skills of civil servants and government personnel for transformation into digital government (Circular No. 6/2018). Retrieved from https://www.ocsc.go.th/?post_type=laws&p=42304. [In Thai].

Techathaveewan, W., & Prasertsin, A. (2016). Assessment of digital literacy of undergraduate students in Bangkok and its vicinity. *Journal of Information Science Research and Practice*, 34(4), 61–68.

Wattanakom, N., Saranrom, A., & Juicharoen, N. (2022). The virtual learning based on the 70:20:10 development model to enhance learning of personnel in a multinational marketing organization. *Journal of Graduate Studies Valaya Alongkorn Rajabhat University*, 16(3), 258-269.

สมดุลชีวิตการทำงานและคุณภาพชีวิตการทำงาน
ของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กรอิสระของรัฐ:
กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการแข่งขันทางการค้า
สุชาดา ปันเกี้ยว^{1*} ปรียานุช อภิบุญโยปาส²

¹หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ ภาควิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

²คณะบริหารธุรกิจ ภาควิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Work-Life Balance and Quality of Work Life of Operational-Level Employees in
an Independent Administrative Organization:
A Case Study of the Trade Competition Commission of Thailand

Suchada Phankieo^{1*} Preeyanuch Apibunyopas²

¹Master of Business Administration, Kasetsart University

²Faculty of Business Administration Kasetsart University

บทคัดย่อ

Article : Research

Received: 5 April 2025

Accepted: 23 April 2025

Published: 26 June 2025

Citation: Phankieo, S., & Apibunyopas, P. (2025). Work-Life Balance and Quality of Work Life of Operational-Level Employees in an Independent Administrative Organization: A Case Study of the Trade Competition Commission of Thailand. *Modern Management Frontier Journal*, 23(1), 62-83.

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความสมดุลชีวิตและการทำงาน (Work-Life Balance: WLB) และคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life: QWL) ของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กรอิสระของรัฐ: กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการแข่งขันทางการค้า ตลอดจนศึกษาผลของ WLB ที่มีต่อ QWL และเปรียบเทียบ WLB และ QWL ระหว่างพนักงานสายงานหลักและสายงานสนับสนุน ประชากรคือพนักงานระดับปฏิบัติการทั้งหมด 94 คน เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ Pearson's Correlation Coefficient การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ และ Independent Samples t-test ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีระดับ WLB และ QWL โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดย WLB ด้านสติปัญญา ($\mu = 3.77$) และ QWL ด้านโอกาสในการพัฒนาศักยภาพ ($\mu = 3.75$) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ทั้งนี้ WLB โดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับ QWL ($r = 0.847$) โดยเฉพาะด้านสติปัญญา การเงิน และด้านครอบครัว มีความสัมพันธ์กับหลายมิติของ QWL อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.05$) ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณยังชี้ให้เห็นว่า WLB 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการทำงาน ครอบครัว การเงิน และสติปัญญา ส่งผลเชิงบวกต่อ QWL อย่างมีนัยสำคัญ ($p < 0.05$) โดยเฉพาะ WLB ด้านสติปัญญามีอิทธิพลมากที่สุด ($\beta = 0.288$) ในขณะที่ WLB ด้านเวลาไม่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p = 0.200$) ทั้งนี้พบว่า WLB และ QWL ของพนักงานสายงานหลักและสายงานสนับสนุนไม่มีความแตกต่างอย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติ ผลการศึกษาชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการส่งเสริม WLB เพื่อยกระดับ QWL ของพนักงานอย่างยั่งยืนในกรณีศึกษา

คำสำคัญ : สมดุลชีวิตและการทำงาน คุณภาพชีวิตการทำงาน องค์การอิสระของรัฐ การบริหารทรัพยากรมนุษย์

Abstract

This research aimed to study the levels of Work-Life Balance (WLB) and Quality of Work Life (QWL) among operational-level employees in an independent state organization, specifically the Trade Competition Commission of Thailand. The objectives also included examining the effects of WLB on QWL and comparing WLB and QWL between core and support staff. The population consisted of all 94 operational-level employees. Data were collected using a questionnaire and analyzed using both descriptive statistics (mean and standard deviation) and inferential statistics, including Pearson's correlation coefficient, multiple linear regression, and independent samples t-test. The results revealed that both WLB and QWL were at a high level overall. The highest average WLB score was in the intellectual aspect ($\mu = 3.77$), while the highest QWL score was in opportunities for potential development ($\mu = 3.75$). Overall WLB was strongly and positively correlated with QWL ($r = 0.847$), particularly in the aspects of intellectual, financial, and family dimensions, which were significantly associated with several QWL dimensions ($p < 0.05$). The multiple regression analysis indicated that four WLB aspects—work, family, financial, and intellectual—had a statistically significant positive effect on QWL ($p < 0.05$), with the intellectual aspect having the greatest influence ($\beta = 0.288$). In contrast, the time aspect of WLB showed no statistically significant effect ($p = 0.200$). Additionally, no statistically significant differences in WLB or QWL were found between core and support staff. These findings highlight the importance of promoting WLB to sustainably enhance employees' QWL in this context.

Keywords: Work-Life Balance, Quality of Work Life, Independent Administrative Organization, Human Resource Management

* Corresponding author: Master of Business Administration, Kasetsart University

E-mail address: Suchada.phan@ku.th

บทนำ (Introduction)

การสร้างสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work-Life Balance: WLB) เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน (Sirgy and Lee, 2018) โดยเฉพาะ

อย่างยิ่งในบริบทขององค์กรภาครัฐที่มีภารกิจสำคัญและมุ่งผลสัมฤทธิ์เพื่อประโยชน์สาธารณะ อันนำไปสู่ความเครียด การทำงานล่วงเวลา และความไม่สมดุลในชีวิตส่วนตัว (De Cieri et al., 2002) โดยได้มีผู้ให้คำจำกัดความเกี่ยวกับแนวคิดการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานในหลายรูปแบบ แม้อายละเอียดจะต่างกันไป แต่หลักสำคัญที่มีร่วมกันคือ การสร้างความสมดุลระหว่างเวลาในการทำงานและชีวิตส่วนตัวหรือครอบครัว ซึ่งสะท้อนถึงการสิ้นสุดแนวคิดแบบ Zero-sum ที่ว่า หากด้านใดด้านหนึ่ง เช่น งานหรือครอบครัว ได้รับประโยชน์ อีกด้านหนึ่งคืองานหรือครอบครัวจะต้องสูญเสียประโยชน์ (Thipso, 2007) ทั้งนี้ การส่งเสริมให้พนักงานมีความสมดุลชีวิตและการทำงานยังมีความเชื่อมโยงกับการลดภาวะเครียด ความเหนื่อยล้าทางอารมณ์ และภาวะซึมเศร้า (Sirgy and Lee, 2018) อีกทั้งเป็นปัจจัยที่เสริมสร้างคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life: QWL) อย่างมีนัยสำคัญ (Bhende et al., 2020) จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ปัจจุบันยังมีงานวิจัยที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง WLB และ QWL ในบริบทของ “องค์กรอิสระของรัฐ” ค่อนข้างน้อย ซึ่งองค์กรกลุ่มนี้มีลักษณะเฉพาะในการได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติภารกิจของรัฐตามรัฐธรรมนูญหรือกฎหมายที่มีสถานะเทียบเท่าพระราชบัญญัติ โดยมีโครงสร้างการบริหารและการกำกับดูแลที่เป็นอิสระปราศจากการแทรกแซงจากหน่วยงานรัฐอื่นหรือกลไกทางการเมือง (King Prajadhipok’s Institute, 2020)

สำนักงานคณะกรรมการการแข่งขันทางการค้า (Trade Competition Commission of Thailand: TCCT) หรือสำนักงาน กขค. เป็นหนึ่งในองค์กรอิสระของรัฐ ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 5 ตุลาคม 2560 มีภารกิจในการกำกับดูแลการประกอบธุรกิจให้มีการแข่งขันอย่างเสรีและเป็นธรรม (Trade Competition Commission of Thailand, 2018) โดยผลงานเชิงประจักษ์ที่ผ่านมาของสำนักงาน กขค. ในด้านการแข่งขันทางการค้า เช่น การพิจารณาการควบรวมธุรกิจ CP และ Lotus การควบรวมธุรกิจของ บริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และบริษัท เอสโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) การออกประกาศ Credit Term เพื่อช่วยเหลือ SMEs เป็นต้น อย่างไรก็ตาม จากปัญหาที่ สำนักงาน กขค. ยังเป็นองค์กรใหม่ที่ยังไม่เป็นที่รู้จักในวงกว้างการดำเนินงานตามภารกิจขององค์กรจึงค่อนข้างเข้มข้น อีกทั้งการมีจำนวนอัตรากำลังที่ค่อนข้างน้อยจึงต้องอุทิศทั้งพลังงานและเวลาของบุคลากรในองค์กรค่อนข้างมาก แม้จะมีนโยบายส่งเสริมคุณภาพชีวิตของพนักงาน เช่น การออกระเบียบคณะกรรมการการแข่งขันทางการค้าว่าด้วยการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการแข่งขันทางการค้า พ.ศ. 2561 ข้อ 70 (2) ให้พนักงานเลิกงานตรงเวลาในวันศุกร์ อย่างไรก็ตาม ข้อมูลจากฝ่ายทรัพยากรบุคคลและองค์กรยังพบว่ามีอัตราการหมุนเวียนของพนักงานสูง (High Turnover Rate) กล่าวคือ พนักงานลาออกและมีการรับพนักงานใหม่เข้ามาทดแทนบ่อยครั้ง ซึ่งอาจสะท้อนถึงปัญหาความสมดุลชีวิตและการทำงานที่อาจส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรในองค์กร สอดคล้องกับการศึกษาของ Hasan et al. (2021) ที่พบว่าความสมดุลชีวิตและการทำงานที่ดีช่วยเพิ่มความพึงพอใจในงาน ซึ่งส่งผลให้พนักงานมีแนวโน้มที่จะอยู่กับองค์กรนานขึ้น

ด้วยเหตุนี้ การวิจัยครั้งนี้จึงมุ่งศึกษาระดับความสมดุลชีวิตและการทำงาน (WLB) และคุณภาพชีวิตการทำงาน (QWL) ของพนักงานระดับปฏิบัติการในสำนักงาน กขค. รวมทั้งศึกษาความสัมพันธ์และอิทธิพลของ WLB ที่มีต่อ QWL ตลอดจนเปรียบเทียบระดับ WLB และ QWL ระหว่างพนักงานสายงานหลักและสาย

งานสนับสนุน เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ลดอัตราการหมุนเวียนของพนักงาน โดยสนับสนุนการมีสมดุลชีวิตและการทำงานของพนักงาน นำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์การวิจัย (Research Purpose)

1. เพื่อศึกษาระดับความสมดุลชีวิตและการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กรอิสระของรัฐ: กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการแข่งขันทางการค้า
2. เพื่อศึกษาระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กรอิสระของรัฐ: กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการแข่งขันทางการค้า
3. เพื่อศึกษาผลความสมดุลชีวิตและการทำงานโดยรวมและรายด้านที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กรอิสระของรัฐ: กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการแข่งขันทางการค้า
4. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความสมดุลชีวิตการทำงานและคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการสายงานหลักและสายงานสนับสนุนในองค์กรอิสระของรัฐ: กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการแข่งขันทางการค้า

กรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework)

การทบทวนวรรณกรรม

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

1.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) มีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร โดยเป็นกระบวนการที่ครอบคลุมการวางแผนกำลังคน การสรรหา คัดเลือก พัฒนา ประเมินผล และรักษาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Hongsaeng, 2012; Bowin and Harvey, 2001; Mondy, Noe, and Premeaux, 1999; Dessler, 2003) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพไม่เพียงแต่ส่งเสริมให้บุคลากรมีทักษะและความสามารถที่เหมาะสม แต่ยังสนับสนุนคุณภาพชีวิตในการทำงานทั้งในด้านสุขภาพกายและจิตใจ รวมถึงการเติบโตในสายอาชีพ (Singhareuk, 2021) โดยเป้าหมายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่มุ่งจัดการบุคลากรในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ครอบคลุมทั้งการสรรหา การพัฒนา การรักษาไว้ และการใช้ประโยชน์ โดยเน้นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การฝึกอบรม การประเมินผล รวมถึงการดูแลค่าตอบแทน สวัสดิการ ความปลอดภัย และสุขภาพ (Mondy, Noe and Premeaux, 1999; Ivancevich, 1998; Byars and Rue, 1997) ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการผลักดันองค์กรสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน โดยพฤติกรรมของมนุษย์ส่วนใหญ่ขับเคลื่อนด้วยแรงจูงใจ ซึ่งเกิดจากความต้องการที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมเพื่อตอบสนองต่อความจำเป็นเฉพาะตัว (Kotler and Armstrong, 2002) แนวคิดแรงจูงใจที่ได้รับความนิยมคือ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (1970) ซึ่งแบ่งความต้องการออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ ความต้องการทางกายภาพ ความปลอดภัย ความรักและการเป็นส่วนหนึ่ง การยกย่อง

และการบรรลุศักยภาพสูงสุดในชีวิต โดยเชื่อว่าการตอบสนองความต้องการแต่ละระดับจะนำไปสู่แรงจูงใจที่สูงขึ้น องค์กรจึงสามารถใช้แนวคิดนี้ออกแบบสวัสดิการและโอกาสการเติบโตของบุคลากรแต่ละระดับให้เป็นไปอย่างเหมาะสม

1.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมดุลชีวิตและการทำงาน (Work-Life Balance)

สมดุลชีวิตและการทำงาน (Work-Life Balance: WLB) เป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นการสนับสนุนให้บุคลากรสามารถบริหารจัดการหน้าที่การงานและชีวิตส่วนตัวได้อย่างสมดุล ซึ่งจะช่วยลดความเครียด เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และส่งเสริมคุณภาพชีวิต (Phongatchat, 2006; Carlson, Grzywacz, and Kacmar, 2010; Kumari and Sharma, 2019) นอกจากนี้ Czerwińska-Lubszczyk and Byrtek (2024) ได้อธิบายว่า WLB คือความสามารถในการผสมผสานระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวให้กลมกลืน ในขณะที่ Putra (2023) ให้ความเห็นว่า WLB นั้นเป็นการบริหารบทบาทในชีวิตให้เหมาะสมทั้งในและนอกเวลา สอดคล้องกับ Department of Labour of New Zealand (2006) ซึ่งให้ความหมายว่า WLB คือการจัดการเวลาระหว่างการทำงานกับกิจกรรมอื่น ๆ เช่น ครอบครัว การพักผ่อน และการพัฒนาตนเอง สอดคล้องกับ Walton (1975) ที่ให้ความเห็นว่า WLB คือการออกแบบโอกาสให้บุคลากรสามารถใช้ชีวิตได้อย่างสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว งานวิจัยที่ผ่านมาได้เสนอแนวคิดด้านสมดุลชีวิตและการทำงานในหลายมิติ เช่น แนวคิดของ Greenhaus et al. (2002) ที่เน้นมิติด้านเวลา การมีส่วนร่วมและความพึงพอใจ อย่างไรก็ตาม ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้แนวคิดของ Merrill and Merrill (2003) ซึ่งครอบคลุมมิติสำคัญ อันเหมาะสมกับบริบทของพนักงานในองค์กรภาครัฐ และใช้เป็นแนวทางในการออกแบบเครื่องมือวิจัยเพื่อศึกษาความสมดุลชีวิตและการทำงาน และคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กรอิสระของรัฐ โดยแนวคิดของ Merrill and Merrill (2003) ได้นำเสนอองค์ประกอบของสมดุลชีวิตและการทำงานไว้ 5 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านการทำงานที่สะท้อนถึงความสอดคล้องระหว่างหน้าที่กับศักยภาพของบุคคล (2) ด้านครอบครัว ที่เน้นบทบาทสนับสนุนและความเข้าใจซึ่งกันและกัน (3) ด้านเวลาในการจัดสรรอย่างเหมาะสมระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว (4) ด้านการเงิน ที่ให้ความสำคัญกับรายได้ที่เพียงพอและความมั่นคงทางเศรษฐกิจ และ (5) ด้านสติปัญญา ซึ่งมุ่งเน้นการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง แนวคิดนี้จึงมีความครอบคลุมและเหมาะสมสำหรับใช้เป็นกรอบการวิจัยในการศึกษานี้

1.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life)

คุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life: QWL) เป็นแนวคิดที่สะท้อนถึงสภาพแวดล้อมทางกายภาพและจิตใจในที่ทำงานที่เอื้อต่อความพึงพอใจ ความสุข และแรงจูงใจของพนักงานในการปฏิบัติงาน โดย Walton (1975) มีแนวคิดที่ว่า QWL คือการทำงานที่ตอบสนองความต้องการของบุคคลในบริบทขององค์กร ขณะที่ Huse and Cummings (1985) และ Davis and John (1989) ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจของพนักงานกับประสิทธิภาพขององค์กร รวมถึงสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนคุณค่าความเป็นมนุษย์ ในบริบทของประเทศไทย Immak (2015) และ Wailom (2020) มีแนวคิดที่สอดคล้องว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีช่วยลดความเครียด เพิ่มประสิทธิภาพ และส่งเสริมความมั่นคงขององค์กร ทั้งนี้

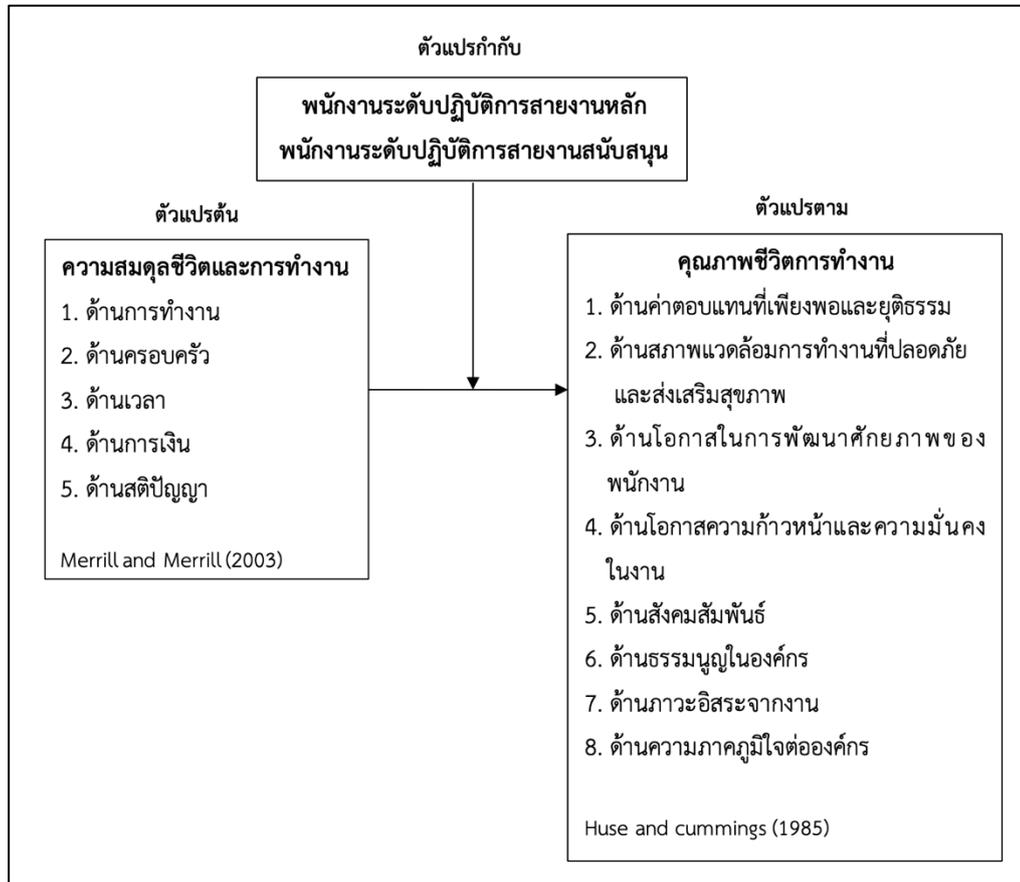
Sangsavang (2016) และ Sangdara (2561) มีแนวคิดว่าการมี QWL ที่ดีไม่เพียงแต่ส่งผลต่อการทำงาน แต่ยังส่งผลต่อคุณภาพชีวิตโดยรวมของบุคคลด้วย แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงานมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดย Walton (1975) ได้เสนอเกณฑ์ชี้วัดคุณภาพชีวิตการทำงานจากมิติที่เกี่ยวข้องกับลักษณะงาน และโครงสร้างในองค์กร เช่น ค่าตอบแทน ความมั่นคงในการทำงาน สิทธิในการตัดสินใจ และความยุติธรรมในองค์กร โดยเน้นปัจจัยที่สามารถควบคุมและจัดการได้ในระดับองค์กร อย่างไรก็ตาม แนวคิดดังกล่าวยังคงเน้นเฉพาะมิติเชิงโครงสร้างและการจัดการภายในเป็นหลัก ในขณะที่ Huse and Cummings (1985) ได้นำเสนอแนวคิดที่มีความครอบคลุมมากขึ้น โดยผสมทั้งมิติทางกายภาพ จิตใจ และสังคมของผู้ปฏิบัติงานไว้ใน 8 องค์ประกอบ ได้แก่ ผลตอบแทนที่ยุติธรรมและเพียงพอ สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย โอกาสในการพัฒนา ความมั่นคงในงาน สังคมสัมพันธ์ ธรรมเนียมในองค์กร ภาวะอิสระจากงาน และความภาคภูมิใจต่อองค์กร ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจของบุคคลกับประสิทธิภาพขององค์กรได้อย่างรอบด้าน

1.4 องค์กรอิสระของรัฐ (Independent Administrative Organization)

องค์กรอิสระของรัฐ เป็นรูปแบบหนึ่งของหน่วยงานของรัฐที่มีสถานะพิเศษและปฏิบัติการกิจโดยความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหารและการเมือง เพื่อคุ้มครองหลักนิติธรรมและความเป็นกลางในการใช้อำนาจ (King Prajadhipok's Institute, 2020) ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 องค์กรอิสระถูกจัดประเภทไว้ภายใต้หมวดที่ 12 และมีบทบัญญัติรองรับความเป็นอิสระในการดำเนินงานอย่างชัดเจน (Office of the Public Sector Development Commission, 2015) ลักษณะสำคัญขององค์กรอิสระของรัฐสามารถสรุปได้เป็นสองประการ ได้แก่ (1) การมีสถานะเป็น “องค์กร” ที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติ หรือกฎหมายระดับเดียวกัน ซึ่งรวมถึงองค์กรตามรัฐธรรมนูญและองค์กรที่จัดตั้งตามกฎหมายทั่วไป และ (2) การดำเนินงานอย่าง “อิสระ” ซึ่งหมายถึงความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่โดยปราศจากการควบคุมหรือแทรกแซงจากหน่วยงานอื่น โดยมีระบบการสรรหาและแต่งตั้งผู้ดำรงตำแหน่งผ่านคณะกรรมการสรรหาตามที่บัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญ (Office of the Civil Service Commission, 2018) ความเป็นอิสระทั้งในเชิงโครงสร้างและการกิจขององค์กรอิสระของรัฐ ส่งผลโดยตรงต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะในด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน ซึ่งจำเป็นต้องมีแนวทางที่สามารถสนับสนุนทั้งประสิทธิภาพ และความยืดหยุ่นในการทำงาน ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรอิสระของรัฐจึงต้องคำนึงถึงความเป็นมืออาชีพ ความเป็นกลาง และความผาสุกของบุคลากรในระยะยาว โดยเฉพาะในกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรให้สัมฤทธิ์ผล เพื่อเสริมสร้างขวัญกำลังใจ ลดอัตราการลาออก และยกระดับประสิทธิภาพการทำงานให้สอดคล้องกับภารกิจที่ต้องดำเนินการภายใต้ความกดดันสูง ความโปร่งใส และความคาดหวังจากสาธารณะ

จากการศึกษางานวิจัย หลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ภายใต้วัตถุประสงค์และขอบเขตการหลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ภายใต้วัตถุประสงค์และขอบเขตการวิจัย ผู้วิจัยจึงเลือกใช้ทฤษฎี Merrill and Merrill (2003) ซึ่งประกอบด้วย 5 ตัวแปร ในการกำหนดกรอบการวิจัยในส่วนของตัวแปรต้น และใช้ทฤษฎีคุณภาพชีวิตการทำงานตามแนวคิด Huse and Cummings (1985) ซึ่งประกอบด้วย 8 ตัวแปรในส่วนของตัว

แปรตาม เนื่องจากมีความครอบคลุมกับบริบทในการศึกษาครั้งนี้ โดยให้พนักงานระดับปฏิบัติการสายงานหลัก และสายงานสนับสนุนเป็นตัวแปรกำกับ สามารถสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดการวิจัยโดยประยุกต์จากทฤษฎี Merrill and Merrill (2003) และ Huse and Cummings (1985) ได้ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ที่มา: ประยุกต์จากทฤษฎี Merrill and Merrill (2003) และ Huse and Cummings (1985)

นอกจากนี้ จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องดังกล่าว นำไปสู่การกำหนดสมมุติฐานการวิจัย เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 4. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความสมดุลชีวิตการทำงานและคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการสายงานหลักและสายงานสนับสนุนในองค์กรอิสระของรัฐ: กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการแข่งขันทางการค้า ได้ดังนี้

สมมุติฐานที่ 1 (H1): พนักงานระดับปฏิบัติการสายงานหลักและพนักงานสายงานสนับสนุนมีระดับสมดุลชีวิตและการทำงานไม่แตกต่างกัน

สมมุติฐานที่ 2 (H2): พนักงานระดับปฏิบัติการสายงานหลักและพนักงานสายงานสนับสนุนมีระดับสมดุลชีวิตและการทำงานแตกต่างกัน

สมมุติฐานที่ 3 (H3): พนักงานระดับปฏิบัติการสายงานหลักและสายงานสนับสนุนมีระดับคุณภาพชีวิตการทำงานไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 4 (H4): พนักงานระดับปฏิบัติการสายงานหลักและสายงานสนับสนุนมีระดับคุณภาพชีวิตการทำงานแตกต่างกัน

วิธีดำเนินการวิจัย (Research Methodology)

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์และสรุปผล ผู้วิจัยได้กำหนดลักษณะของเครื่องมือ และการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยจากทฤษฎี การทบทวนวรรณกรรม โดยนำข้อมูลที่ได้อามาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) เพื่อประมวลผลข้อมูลและสรุปผลทางสถิติตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ พนักงานระดับปฏิบัติการของสำนักงานคณะกรรมการการแข่งขันทางการค้าทั้งหมดจำนวน 94 คน แบ่งออกเป็นพนักงานสายงานหลัก จำนวน 48 คน และพนักงานสายงานสนับสนุน จำนวน 46 คน (ตามข้อมูลจากฝ่ายทรัพยากรบุคคล สำนักงานคณะกรรมการการแข่งขันทางการค้า ณ วันที่ 30 กรกฎาคม 2567)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยสร้างขึ้นจากการศึกษาทฤษฎี การทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 4 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ และสังกัดฝ่ายงาน โดยเป็นแบบเลือกตอบ (Check-list) ส่วนที่ 2 แบบสอบถามความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน พัฒนาจากแนวคิดของ Merrill and Merrill (2003) ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการทำงาน ครอบครัว เวลา การเงิน และสติปัญญา รวม 22 ข้อ ใช้มาตรวัดแบบประเมินค่า 5 ระดับ (Likert'scales) และส่วนที่ 3 แบบสอบถามคุณภาพชีวิตในการทำงาน พัฒนาตามแนวคิดของ Huse and Cummings (1985) ครอบคลุม 8 ด้าน ได้แก่ ค่าตอบแทน สภาพแวดล้อม โอกาสในการพัฒนา ความมั่นคงในงาน สังคมสัมพันธ์ ธรรมเนียมในองค์กร ภาวะอิสระจากงาน และความภูมิใจในองค์กร รวม 56 ข้อ โดยใช้มาตรวัดแบบประเมินค่า 5 ระดับ (Likert'scales)

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

1. การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามฉบับร่างไปตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยขอความเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน พิจารณาตรวจสอบความเหมาะสม ความชัดเจนของถ้อยคำ และความครอบคลุมของเนื้อหาตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย จากนั้นนำข้อมูลที่ได้อามาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ของการวัด (Index of Item-Objective Congruence: IOC) โดยยอมรับค่าที่มากกว่าหรือเท่ากับ 0.50 ผลการวิเคราะห์พบว่าข้อคำถามทุกข้อมีค่า IOC เกิน 0.5 ซึ่งแสดงถึงความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยจึงสามารถนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลต่อไปได้

2. การทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญ และมีการแก้ไขเรียบร้อยแล้วไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน และคำนวณค่าความเชื่อมั่นด้วยสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha) ผลการวิเคราะห์พบว่า แบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นมีค่าสัมประสิทธิ์โดยรวมเท่ากับ 0.969 โดยแบบสอบถามความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (5 ด้าน) มีค่า Cronbach's alpha แยกรายด้านตั้งแต่ 0.871 ถึง 0.919 และแบบสอบถามคุณภาพชีวิตในการทำงาน (8 ด้าน) มีค่า Cronbach's alpha รายด้านอยู่ในช่วง 0.757 ถึง 0.928 ซึ่งอยู่ในระดับที่น่าเชื่อถือ โดยทุกตัวแปรมีค่ามากกว่า 0.7 (Cronbach, 1970) สะท้อนว่าแบบสอบถามทั้งสองส่วนมีความเชื่อมั่นในระดับสูง และมีความเหมาะสมในการนำไปใช้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลปฐมภูมิด้วยแบบสอบถามฉบับดิจิทัลผ่าน Google Form จากประชากรแบบเต็มจำนวน 94 คน ซึ่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการในสำนักงานคณะกรรมการการแข่งขันทางการค้าตามวัตถุประสงค์การวิจัย ซึ่งประกอบด้วย พนักงานสายงานหลัก จำนวน 48 คน และพนักงานสายงานสนับสนุน จำนวน 46 คน โดยจำแนกประเภทสายงานจากแบบสอบถามที่มีการสอบถามฝ่ายงานซึ่งแบ่งตามโครงสร้างองค์กร โดยใช้แบบสอบถามที่มีข้อความในลักษณะเดียวกันทั้ง 2 กลุ่ม ซึ่งผู้วิจัยสามารถเก็บข้อมูลได้ครบถ้วนโดยใช้ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล 2 เดือน ตั้งแต่เดือนกันยายน - ตุลาคม 2567 หลังจากรวบรวมแบบสอบถามเสร็จสิ้น ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบคะแนนคำตอบจากแบบสอบถามตามเกณฑ์การให้คะแนนที่กำหนดภายในแบบสอบถาม โดยได้ดำเนินการตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล เช่น ความถูกต้องของการตอบคำถามและการวิเคราะห์ข้อมูลที่อาจขาดหายไป เพื่อเตรียมความพร้อมของข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์ทางสถิติในขั้นตอนต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) เพื่อประมวลผลข้อมูลและสรุปผลทางสถิติตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยเครื่องมือทางสถิติที่ใช้เพื่อวิเคราะห์ตามจุดประสงค์การวิจัย ได้แก่

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานในการศึกษา ระดับความสมดุลชีวิตการทำงานและคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในสำนักงานคณะกรรมการการแข่งขันทางการค้า
2. สถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistics) ได้แก่ (1) สถิติสหสัมพันธ์ (Pearson Correlation) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสมดุลชีวิตการทำงานและคุณภาพชีวิตการทำงาน (2) การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Linear Regression Analysis) เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรต้นต่อตัวแปรตาม (3) Independent Samples t-test เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของความสมดุลชีวิตการทำงานและคุณภาพชีวิตการทำงาน ของพนักงานระดับปฏิบัติการสายงานหลักและสายงานสนับสนุนในสำนักงานคณะกรรมการการแข่งขันทางการค้า

ผลการวิจัย (Research Result)

ผู้ตอบแบบสอบถามคือพนักงานระดับปฏิบัติการในสำนักงานคณะกรรมการการแข่งขันทางการค้า โดยส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 57 ราย คิดเป็นร้อยละ 60.6 มีอายุ 29 - 34 ปี จำนวน 45 ราย คิดเป็นร้อยละ 47.9 มีสถานภาพโสดจำนวน 64 ราย คิดเป็นร้อยละ 68.1 ประเภทสายงานส่วนใหญ่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการสายงานหลัก จำนวน 48 ราย คิดเป็นร้อยละ 51.1 โดยผลการวิจัยแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

1. ระดับสมดุลชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กรอิสระของรัฐ: กรณีศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการแข่งขันทางการค้า

ผลการศึกษาพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการของสำนักงานคณะกรรมการการแข่งขันทางการค้ามีระดับสมดุลชีวิตและการทำงาน (Work-Life Balance: WLB) โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.60$) โดยพิจารณาทางด้านพบว่า ด้านสติปัญญามีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\mu = 3.77$) รองลงมาคือด้านครอบครัว ($\mu = 3.76$) ด้านการทำงาน ($\mu = 3.66$) และด้านเวลา ($\mu = 3.47$) ตามลำดับ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือด้านการเงิน ($\mu = 3.33$)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถามพบว่า WLB ด้านสติปัญญา ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าการอบรมช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ($\mu = 4.05$) ขณะที่การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นในงานได้อย่างเต็มที่ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.22$) สำหรับด้านครอบครัว พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามได้รับการสนับสนุนจากครอบครัวในการทำงาน ($\mu = 4.26$) ขณะที่ความพึงพอใจต่อสวัสดิการเกี่ยวกับการดูแลครอบครัวอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.18$) ด้านการทำงาน ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าได้รับโอกาสในการใช้ทักษะในการปฏิบัติงาน ($\mu = 3.85$) แต่การแบ่งหน้าที่ตามตำแหน่งยังมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดในกลุ่มนี้ ($\mu = 3.48$) ในด้านเวลา พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามพึงพอใจกับชั่วโมงการทำงานที่องค์กรกำหนด ($\mu = 3.59$) แต่มีแนวโน้มที่จะนำงานกลับไปทำที่บ้าน ($\mu = 3.29$) และด้านการเงินพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายรับเพียงพอต่อรายจ่าย ($\mu = 3.48$) แต่ยังไม่สามารถเก็บออมได้มากนัก ($\mu = 3.22$)

2. ระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กรอิสระของรัฐ: กรณีศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการแข่งขันทางการค้า

ผลการศึกษาพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการในสำนักงานคณะกรรมการการแข่งขันทางการค้ามี QWL โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.57$) โดยเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านโอกาสในการพัฒนาศักยภาพของพนักงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\mu = 3.75$) รองลงมาคือด้านสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ ($\mu = 3.71$) ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน ($\mu = 3.71$) ตามลำดับ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือด้านภาวะอิสระจากงาน ($\mu = 3.30$) ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณารายข้อคำถามพบว่า (1) ด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าองค์กรมีระบบการประเมินผลที่เป็นธรรม ($\mu = 3.69$) แต่รายได้ที่สามารถเก็บออมได้ยังอยู่ในระดับปาน

กลาง ($\mu = 3.15$) (2) ด้านสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ พบว่า มีการตรวจสุขภาพประจำปี อย่างสม่ำเสมอ ($\mu = 3.72$) ขณะที่การอบรมความปลอดภัยควรส่งเสริมเพิ่มเติม ($\mu = 3.40$) (3) ด้านโอกาสในการพัฒนาศักยภาพพนักงาน ผู้ตอบแบบสอบถามรู้สึกว่ามีโอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่ง ($\mu = 4.08$) แต่โอกาสใช้ความคิดสร้างสรรค์ยังอยู่ในระดับพอใช้ ($\mu = 3.43$) (4) ด้านความก้าวหน้าและมั่นคงในงาน ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเส้นทางอาชีพมีความชัดเจน ($\mu = 3.80$) (5) ด้านสังคมสัมพันธ์ ผู้ตอบแบบสอบถามมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ($\mu = 4.05$) แต่ระบบการสื่อสารภายในยังสามารถพัฒนาได้ ($\mu = 3.25$) (6) ด้านธรรมาภิบาลในองค์กร หัวหน้างานให้ความเสมอภาคและรับฟังความคิดเห็น ($\mu = 3.65$) อย่างไรก็ตาม ความรู้สึกที่ทุกคนได้รับสิทธิเท่าเทียมกันยังอยู่ในระดับพอใช้ ($\mu = 3.44$) (7) ด้านภาวะอิสระจากงาน พบว่ามีความยืดหยุ่นในการงาน ($\mu = 3.57$) แต่ยังมีข้อจำกัดในเวลาพักผ่อนและการดูแลสุขภาพ ($\mu = 3.18$) และ (8) ด้านความภาคภูมิใจในองค์กร ผู้ตอบแบบสอบถามรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ($\mu = 3.77$) แต่มีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคมค่อนข้างน้อย ($\mu = 3.11$)

3. ผลการวิเคราะห์สถิติสหสัมพันธ์ (Pearson Correlation) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสมดุลชีวิตและการทำงานโดยรวมและรายด้านและคุณภาพชีวิตการทำงาน

โดยค่าความสัมพันธ์ (r) จะอยู่ในช่วง -1 ถึง 1 หากค่า r มากกว่า 0 จะเป็นความสัมพันธ์เชิงบวก และหากน้อยกว่า 0 จะเป็นความสัมพันธ์เชิงลบ โดยมีเกณฑ์การวัดค่า r แบ่งออกเป็นระดับต่าง ๆ ดังนี้ ค่า r ระดับ 0.80 ขึ้นไป มีความสัมพันธ์สูง ค่า r ระดับ $0.60 - 0.79$ มีความสัมพันธ์ค่อนข้างสูง ค่า r ระดับ $0.40 - 0.59$ ระดับความสัมพันธ์ปานกลาง ค่า r ระดับ $0.20 - 0.39$ ระดับความสัมพันธ์ค่อนข้างต่ำ ค่า r ระดับต่ำกว่า 0.20 ความสัมพันธ์ต่ำ และค่า r ระดับ 0.0 ไม่มีความสัมพันธ์ (Dutsadeewiwat, 2012) โดยกำหนดเกณฑ์ที่ระดับนัยสำคัญ $p < 0.05$ ทั้งนี้ หากค่า r เป็นบวก (+) หมายถึงความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน และหากค่า r เป็นลบ (-) หมายถึงความสัมพันธ์ไปในทิศทางตรงกันข้าม

ตารางที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่าง WLB กับ QWL โดยรวมของพนักงานระดับปฏิบัติการ

ความสมดุลชีวิตการทำงานโดยรวม	คุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม
Pearson Correlation	0.847**
Sig. (2-tailed)	0.000
N	94

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความสมดุลชีวิตและการทำงาน (Work-Life Balance: WLB) กับคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life: QWL) ของพนักงานระดับปฏิบัติการในสำนักงานคณะกรรมการการแข่งขันทางการค้า พบว่าทั้งสองตัวแปรมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = 0.847, p < 0.01$) แสดงให้เห็นว่า WLB โดยรวมส่งผลต่อ QWL โดยรวมของพนักงานในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่าง WLB กับ QWL รายด้านของพนักงานระดับปฏิบัติการ

ตัวแปร	QWL ₁	QWL ₂	QWL ₃	QWL ₄	QWL ₅	QWL ₆	QWL ₇	QWL ₈
	ค่า r							
WLB ₁	0.517**	0.413**	0.324**	0.669**	0.560**	0.576**	0.573**	0.438**
Sig.	0.000	0.000	0.001	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
WLB ₂	0.323**	0.368**	0.284**	0.516**	0.476**	0.517**	0.639**	0.440**
Sig.	0.002	0.000	0.006	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
WLB ₃	0.289**	0.367**	0.250**	0.401**	0.296**	0.264**	0.708**	0.366**
Sig.	0.005	0.000	0.040	0.000	0.004	0.010	0.000	0.000
WLB ₄	0.707**	0.451**	0.137	0.440**	0.339**	0.463**	0.402**	0.296**
Sig.	0.000	0.000	0.188	0.000	0.001	0.000	0.000	0.004
WLB ₅	0.443**	0.341**	0.433**	0.558**	0.458**	0.566**	0.352**	0.390**
Sig.	0.000	0.001	0.000	0.000	0.000	0.000	0.001	0.000

หมายเหตุ: p < 0.05; ** (two-tailed test)

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า WLB ด้านการทำงานมีความสัมพันธ์ค่อนข้างสูงกับ QWL ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน ($r = 0.669$) ขณะที่มีความสัมพันธ์ค่อนข้างต่ำกับด้านโอกาสในการพัฒนาศักยภาพ ($r = 0.324$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ WLB ด้านครอบครัวมีความสัมพันธ์ค่อนข้างสูงกับ QWL ด้านภาวะอิสระจากงาน ($r = 0.639$) และมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำกับด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม ($r = 0.323$) WLB ด้านเวลา มีความสัมพันธ์ค่อนข้างสูงกับ QWL ด้านภาวะอิสระจากงาน ($r = 0.708$) และระดับต่ำกับด้านโอกาสในการพัฒนาศักยภาพ ($r = 0.250$) WLB ด้านการเงิน มีความสัมพันธ์ค่อนข้างสูงกับ QWL ด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม ($r = 0.707$) แต่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติกับด้านโอกาสในการพัฒนาศักยภาพ ($r = 0.137$, $p > 0.05$) WLB ด้านสติปัญญา มีความสัมพันธ์ระดับปานกลางกับ QWL ด้านธรรมณูญในองค์กร ($r = 0.566$) และมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำกับด้านสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ ($r = 0.341$) ผลการศึกษาดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า WLB แต่ละด้านมีความสัมพันธ์กับ QWL ในหลากหลายมิติ โดยเฉพาะด้านการทำงาน ครอบครัว การเงิน และสติปัญญา เป็นปัจจัยที่ควรส่งเสริมเพื่อพัฒนา QWL ของพนักงานในองค์กรอิสระของรัฐ

4. ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อศึกษาผลความสัมพันธ์ของการทำงานโดยรวมและรายด้านที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กรอิสระของรัฐ: กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการแข่งขันทางการค้า

ผู้วิจัยกำหนดให้ WLB 1 - 5 แทนสมมูลชีวิตการทำงานแต่ละด้าน ดังนี้ WLB₁ = ด้านการทำงาน WLB₂ = ด้านครอบครัว WLB₃ = ด้านเวลา WLB₄ = ด้านการเงิน WLB₅ = ด้านสติปัญญา และกำหนดให้

QWL 1 - 8 แทนคุณภาพชีวิตการทำงาน ดังนี้ QWL₁ = ด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม QWL₂ = ด้านสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ QWL₃ = ด้านโอกาสในการพัฒนา ศักยภาพของพนักงาน QWL₄ = ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน QWL₅ = ด้านสังคมสัมพันธ์ QWL₆ = ด้านธรรมเนียมในองค์กร QWL₇ = ด้านภาวะอิสระจากงาน QWL₈ = ด้านความภาคภูมิใจต่อองค์กร

โดยกำหนดเกณฑ์การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณที่ระดับ $p < 0.05$ ในการบ่งชี้ว่า ตัวแปรอิสระมีอิทธิพลต่อตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และไม่มีปัญหาความสัมพันธ์กันสูงระหว่างตัวแปรอิสระ (Multicollinearity) โดยพิจารณาจากค่า Tolerance > 0.10 และค่า VIF ไม่เกิน 10 (Hair et al., 2010; Gujarati and Porter, 2009) และค่าสัมประสิทธิ์ β (Beta Coefficient) ของตัวแปรที่มีค่าสูงสุดเพื่อพิจารณาทิศทางและความแรง และบ่งบอกว่าตัวแปรใดมีอิทธิพลสูงสุด

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณของ WLB ที่มีต่อ QWL โดยรวม

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	β			Tolerance	VIF
(Constant)	0.783	0.182		4.292	0.000**		
WLB ₁	0.169	0.050	0.258	3.367	0.001**	0.506	1.978
WLB ₂	0.186	0.049	0.280	3.794	0.000**	0.546	1.830
WLB ₃	0.053	0.041	0.088	1.292	0.200	0.634	1.578
WLB ₄	0.184	0.043	0.267	4.297	0.000**	0.772	1.295
WLB ₅	0.179	0.040	0.288	4.455	0.000**	0.711	1.407
R = 0.859 R ² = 0.738 Adj.R ² = 0.723 SEE = 0.27401 Durbin-Watson = 1.583 F = 49.637**							

ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแสดงให้เห็นว่า WLB 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการทำงาน (B = 0.169, $p = 0.001$) ด้านครอบครัว (B = 0.186, $p = 0.000$) ด้านการเงิน (B = 0.184, $p = 0.000$) และด้านสติปัญญา (B = 0.179, $p = 0.000$) ส่งผลเชิงบวกต่อ QWL อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.05$) โดยเฉพาะด้านสติปัญญามีอิทธิพลมากที่สุด ($\beta = 0.288$) ขณะที่ด้านเวลาไม่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (B = 0.053, $p = 0.200$) นอกจากนี้ ผลการตรวจสอบปัญหา Multicollinearity ของตัวแปรอิสระพบว่าทุกตัวแปร มีค่า Tolerance > 0.10 และ VIF < 10 แสดงว่าไม่มีปัญหา Multicollinearity ที่ส่งผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือของสมการถดถอยจึงสามารถเขียนสมการถดถอยพหุคูณได้ ดังนี้

$$QWL = 0.783 + 0.169 (WLB_1) + 0.186 (WLB_2) + 0.184 (WLB_4) + 0.179 (WLB_5)$$

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณของ WLB ที่มีต่อ QWL รายด้าน

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	β			Tolerance	VIF
QWL 1 (Constant)	0.427	0.318		1.343	0.183		
WLB ₁	0.155	0.088	0.174	1.776	0.079	0.506	1.978
WLB ₂	0.049	0.086	0.054	0.569	0.571	0.546	1.830
WLB ₃	-0.023	0.072	-0.028	-0.325	0.746	0.634	1.578
WLB ₄	0.542	0.074	0.578	7.287	0.000**	0.772	1.295
WLB ₅	0.124	0.070	0.147	1.773	0.080	0.711	1.407
R = 0.757 R ² = 0.572 Adj.R ² = 0.548 SEE = 0.47729 Durbin-Watson = 1.571 F = 23.563**							
QWL 2 (Constant)	1.459	0.373		3.908	0.000**		
WLB ₁	0.075	0.103	0.091	0.730	0.467	0.506	1.978
WLB ₂	0.106	0.100	0.127	1.057	0.293	0.546	1.830
WLB ₃	0.104	0.084	0.137	1.233	0.221	0.634	1.578
WLB ₄	0.257	0.087	0.296	2.938	0.004**	0.772	1.295
WLB ₅	0.098	0.082	0.125	1.188	0.238	0.711	1.407
R = 0.557 R ² = 0.310 Adj.R ² = 0.271 SEE = 0.56059 Durbin-Watson = 1.533 F = 7.924**							
QWL 3 (Constant)	2.267	0.379		5.979	0.000**		
WLB ₁	0.070	0.104	0.089	0.674	0.502	0.506	1.978
WLB ₂	0.131	0.102	0.164	1.287	0.201	0.546	1.830
WLB ₃	-0.045	0.085	-0.062	-0.525	0.601	0.634	1.578
WLB ₄	-0.037	0.089	-0.044	-0.411	0.682	0.772	1.295
WLB ₅	0.270	0.083	0.362	3.236	0.002**	0.711	1.407
R = 0.467 R ² = 0.218 Adj.R ² = 0.173 SEE = 0.56918 Durbin-Watson = 2.034 F = 4.900**							
QWL 4 (Constant)	0.523	0.334		1.565	0.121		
WLB ₁	0.337	0.092	0.369	3.663	0.000**	0.506	1.978
WLB ₂	0.122	0.090	0.132	1.359	0.178	0.546	1.830
WLB ₃	0.056	0.075	0.067	0.746	0.457	0.634	1.578
WLB ₄	0.133	0.078	0.139	1.703	0.092	0.772	1.295
WLB ₅	0.227	0.073	0.263	3.092	0.003**	0.711	1.407
R = 0.740 R ² = 0.547 Adj.R ² = 0.522 SEE = 0.50133 Durbin-Watson = 1.817 F = 21.288**							

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	β			Tolerance	VIF
QWL 5 (Constant)	1.174	0.355		3.310	0.001**		
WLB ₁	0.235	0.098	0.278	2.401	0.018**	0.506	1.978
WLB ₂	0.246	0.095	0.286	2.576	0.012**	0.546	1.830
WLB ₃	-0.048	0.080	-0.062	-0.599	0.551	0.634	1.578
WLB ₄	0.090	0.083	0.101	1.084	0.281	0.772	1.295
WLB ₅	0.161	0.078	0.201	2.059	0.042**	0.711	1.407
R = 0.637 R ² = 0.405 Adj.R ² = 0.372 SEE = 0.53260 Durbin-Watson = 1.490 F = 11.997**							
QWL 6 (Constant)	-0.142	0.402		-0.353	0.725		
WLB ₁	0.197	0.111	0.183	1.783	0.078	0.506	1.978
WLB ₂	0.374	0.108	0.341	3.456	0.001**	0.546	1.830
WLB ₃	-0.150	0.091	-0.152	-1.655	0.101	0.634	1.578
WLB ₄	0.276	0.094	0.243	2.929	0.004**	0.772	1.295
WLB ₅	0.319	0.088	0.312	3.607	0.001**	0.711	1.407
R = 0.729 R ² = 0.531 Adj.R ² = 0.505 SEE = 0.60360 Durbin-Watson = 2.026 F = 19.944**							
QWL 7 (Constant)	-0.405	0.343		-1.181	0.241		
WLB ₁	0.170	0.095	0.164	1.803	0.075	0.506	1.978
WLB ₂	0.258	0.092	0.244	2.796	0.006**	0.546	1.830
WLB ₃	0.429	0.077	0.450	5.555	0.000**	0.634	1.578
WLB ₄	0.125	0.080	0.114	1.550	0.125	0.772	1.295
WLB ₅	0.054	0.075	0.055	0.716	0.476	0.711	1.407
R = 0.796 R ² = 0.633 Adj.R ² = 0.613 SEE = 0.51526 Durbin-Watson = 1.891 F = 30.416**							
QWL 8 (Constant)	0.964	0.423		2.278	0.025		
WLB ₁	0.114	0.117	0.123	0.976	0.332	0.506	1.978
WLB ₂	0.204	0.114	0.217	1.793	0.076	0.546	1.830
WLB ₃	0.101	0.095	0.119	1.062	0.291	0.634	1.578
WLB ₄	0.083	0.099	0.085	0.835	0.406	0.772	1.295
WLB ₅	0.178	0.093	0.203	1.916	0.059	0.711	1.407
R = 0.545 R ² = 0.297 Adj.R ² = 0.257 SEE = 0.63542 Durbin-Watson = 1.833 F = 7.438**							

เมื่อพิจารณารายด้าน จากตารางผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณชี้ให้เห็นว่า ตัวแปรสมดุลชีวิตและการทำงาน (Work-Life Balance: WLB) ในหลายด้านมีอิทธิพลต่อมิติย่อยของคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life: QWL) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยสามารถสรุปผลรายด้านได้ ดังนี้

1. ด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม ได้รับอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญจาก WLB ด้านการเงินเพียงปัจจัยเดียว ($B = 0.542, p < 0.001$) ซึ่งสะท้อนถึงบทบาทของรายได้และความมั่นคงทางการเงินในการส่งเสริมความพึงพอใจด้านค่าตอบแทน สามารถเขียนสมการถดถอยพหุคูณได้ว่า

$$QWL_1 = 0.427 + 0.542 (WLB_4)$$

2. ด้านสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ ได้รับอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญจาก WLB ด้านการเงินเพียงปัจจัยเดียว ($B = 0.257, p = 0.004$) แสดงให้เห็นว่าพนักงานที่มีความมั่นคงทางการเงินย่อมรับรู้บรรยากาศการทำงานในทางบวกมากยิ่งขึ้น สามารถเขียนสมการถดถอยพหุคูณได้ว่า

$$QWL_2 = 1.459 + 0.257 (WLB_4)$$

3. ด้านโอกาสในการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน ได้รับอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญจาก WLB ด้านสติปัญญาเพียงปัจจัยเดียว ($B = 0.270, p = 0.002$) บ่งชี้ว่าความรู้สึกรู้สึกต่อการเติบโตทางปัญญาและโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องส่งผลโดยตรงต่อการรับรู้ถึงโอกาสในการพัฒนาในงาน สามารถเขียนสมการถดถอยพหุคูณได้ว่า

$$QWL_3 = 2.267 + 0.270 (WLB_5)$$

4. ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน ได้รับอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญจาก WLB ด้านการทำงาน ($B = 0.337, p < 0.001$) และด้านสติปัญญา ($B = 0.227, p = 0.003$) โดย WLB ด้านการทำงานเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลมากที่สุด ($\beta = 0.369$) สะท้อนถึงการที่พนักงานมีงานที่สอดคล้อง ทำทนาย ความสามารถของพนักงานอย่างเหมาะสม สามารถเขียนสมการถดถอยพหุคูณได้ว่า

$$QWL_4 = 0.523 + 0.070 (WLB_1) + 0.270 (WLB_5)$$

5. ด้านสังคมสัมพันธ์ ได้รับอิทธิพลจาก WLB ด้านครอบครัว ($B = 0.374, p = 0.001$) ด้านการเงิน ($B = 0.276, p = 0.004$) และด้านสติปัญญา ($B = 0.319, p = 0.001$) โดยเฉพาะด้านครอบครัวเป็นปัจจัยสำคัญที่สุด ($\beta = 0.341$) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าแรงสนับสนุนจากครอบครัวมีส่วนส่งเสริมการสร้างปฏิสัมพันธ์เชิงบวกในที่ทำงาน สามารถเขียนสมการถดถอยพหุคูณได้ว่า

$$QWL_5 = 1.174 + 0.235 (WLB_1) + 0.246 (WLB_2) + 0.161 (WLB_5)$$

6. ด้านธรรมเนียมในองค์กร ได้รับอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญจาก WLB ด้านครอบครัว ($B = 0.374, p = 0.001$) ด้านการเงิน ($B = 0.276, p = 0.004$) และด้านสติปัญญา ($B = 0.319, p = 0.001$) โดยด้านครอบครัวมีอิทธิพลสูงสุด ($\beta = 0.341$) สะท้อนว่าการมีชีวิตครอบครัวที่มั่นคงเอื้อต่อความรู้สึกว่าตนเองได้รับความเป็นธรรมและเสมอภาคในองค์กร โดยเขียนสมการถดถอยพหุคูณได้ว่า

$$QWL_6 = -0.142 + 0.374 (WLB_2) + 0.276 (WLB_4) + 0.319 (WLB_5)$$

7. ด้านภาวะอิสระจากงาน ได้รับอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญจาก WLB ด้านครอบครัว ($B = 0.258,$

$p = 0.006$) และด้านเวลา ($B = 0.429, p < 0.001$) โดยด้านเวลาเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลสูงที่สุด ($\beta = 0.344$) แสดงให้เห็นถึงบทบาทของการจัดสรรเวลาและความยืดหยุ่นในการทำงานต่อความรู้สึกของพนักงานในการควบคุมชีวิตและงานได้ด้วยตนเอง สามารถเขียนสมการถดถอยพหุคูณได้ว่า

$$QWL_7 = -0.405 + 0.258 (WLB_2) + 0.429 (WLB_3)$$

(8) ด้านความภาคภูมิใจต่อองค์กร ไม่พบตัวแปร WLB ที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p > 0.05$) อย่างไรก็ตาม WLB ด้านสติปัญญา มีค่าใกล้เคียงระดับนัยสำคัญ 0.05 ($p = 0.059, \beta = 0.203$) อาจหมายความว่าพนักงานที่รู้สึกว่าองค์กรส่งเสริมให้พวกเขาได้ใช้สติปัญญาและพัฒนาตนเองอย่างสมดุล มีแนวโน้มที่จะเกิดความภาคภูมิใจต่อองค์กรในระดับที่สูงขึ้น

5. วิเคราะห์เปรียบเทียบความสมดุลชีวิตการทำงานและคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานสายงานหลักและสายงานสนับสนุน

ผู้วิจัยใช้การทดสอบทีแบบสองกลุ่มอิสระ (Independent Samples t-test) เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการสายงานหลักและสายงานสนับสนุน เกี่ยวกับสมดุลชีวิตการทำงานและคุณภาพชีวิตการทำงาน เพื่อวิเคราะห์ว่าความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างทั้งสองกลุ่มนั้นมีนัยสำคัญทางสถิติหรือไม่

5.1 ทดสอบสมมุติฐานเพื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบความสมดุลชีวิตและการทำงาน

สมมุติฐานที่ 1 (H1): พนักงานระดับปฏิบัติการสายงานหลักและพนักงานสายงานสนับสนุนมีระดับสมดุลชีวิตและการทำงานไม่แตกต่างกัน

สมมุติฐานที่ 2 (H2): พนักงานระดับปฏิบัติการสายงานหลักและพนักงานสายงานสนับสนุนมีระดับสมดุลชีวิตและการทำงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 5 ผลการทดสอบสมมุติฐานเพื่อเปรียบเทียบ WLB ของพนักงานระดับปฏิบัติการ

สายงาน	จำนวน	μ	S.D.	t-test	P - value
สายงานหลัก	48	3.601	0.492	0.022	0.982
สายงานสนับสนุน	46	3.603	0.665		

จากการทดสอบสมมุติฐานพบว่า ค่าเฉลี่ยของสมดุลชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการสายงานหลักและสายงานสนับสนุนไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($t = 0.022, p = 0.982$) ที่ระดับ $p > 0.05$ หมายความว่ายอมรับสมมุติฐานที่ 1 ที่ว่า พนักงานระดับปฏิบัติการสายงานหลักและสายงานสนับสนุนมีระดับสมดุลชีวิตและการทำงานไม่แตกต่างกัน

5.2 ทดสอบสมมุติฐานเพื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบคุณภาพชีวิตการทำงาน

สมมุติฐานที่ 3 (H3): พนักงานระดับปฏิบัติการสายงานหลักและสายงานสนับสนุนมีระดับคุณภาพชีวิตการทำงานไม่แตกต่างกัน

สมมุติฐานที่ 4 (H4): พนักงานระดับปฏิบัติการสายงานหลักและสายงานสนับสนุนมีระดับคุณภาพชีวิตการทำงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 6 ผลการทดสอบสมมุติฐานเพื่อเปรียบเทียบ QWL ของพนักงานระดับปฏิบัติการ

สายงาน	จำนวน	μ	S.D.	t-test	P - value
สายงานหลัก	48	3.601	0.492	0.022	0.982
สายงานสนับสนุน	46	3.603	0.665		

จากการทดสอบสมมุติฐานพบว่า พนักงานสายงานหลักและพนักงานสายงานสนับสนุนมีค่าเฉลี่ยของสมดุขชีวิตและการทำงานใกล้เคียงกัน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.601 และ 3.603 ตามลำดับ ค่า t-test = 0.022 และค่า p-value = 0.982 ($p > 0.05$) หมายความว่าไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างสองกลุ่ม โดยยอมรับสมมุติฐานที่ 3 (H3) ที่ว่า พนักงานระดับปฏิบัติการสายงานหลักและสายงานสนับสนุนมีระดับสมดุขชีวิตและการทำงานไม่แตกต่างกัน

อภิปรายผล (Discuss the results)

ผลการวิจัยครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่า พนักงานระดับปฏิบัติการในสำนักงานคณะกรรมการการแข่งขันทางการค้ามีระดับสมดุขชีวิตและการทำงาน (Work-Life Balance: WLB) และคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life: QWL) อยู่ในระดับมาก สะท้อนให้เห็นถึงสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการดำเนินชีวิตทั้งในมิติส่วนตัวและมิติของการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะด้านสติปัญญาซึ่งเป็นองค์ประกอบของ WLB ที่ได้รับคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ($\mu = 3.77$) และ QWL ด้านโอกาสในการพัฒนาศักยภาพ ได้รับคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ($\mu = 3.75$) แสดงให้เห็นว่า พนักงานให้ความสำคัญต่อการพัฒนาตนเองและความก้าวหน้าในสายอาชีพ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Van der Heijden et al. (2020) ที่พบว่าการพัฒนาอย่างต่อเนื่องส่งผลต่อคุณภาพชีวิตและความสามารถในการแข่งขันของบุคลากร

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์พบว่า WLB โดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับ QWL ($r = 0.847, p < 0.01$) โดยเฉพาะในด้านสติปัญญา การเงิน และด้านครอบครัว ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Aryee, Srinivas and Tan (2005) ที่ชี้ว่าการรักษาสมดุขระหว่างชีวิตส่วนตัวและงานมีความสัมพันธ์โดยตรงกับความพึงพอใจและคุณภาพชีวิตในที่ทำงาน เมื่อวิเคราะห์ผลเชิงสาเหตุด้วยการวิเคราะห์ถดถอย พบว่าคุณพบว่า WLB ด้านการทำงาน ครอบครัว การเงิน และสติปัญญา มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อ QWL โดยรวม โดยเฉพาะด้านสติปัญญาซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐานสูงที่สุด ($\beta = .288$) บ่งชี้ว่าการส่งเสริมโอกาสในการเรียนรู้ แสดงความเห็น และใช้ศักยภาพในงานส่งผลอย่างยิ่งต่อคุณภาพชีวิตของพนักงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ Walton (1975) ที่ให้ความสำคัญกับการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ความสามารถและมีบทบาทในการกำหนดทิศทางของงาน ขณะเดียวกัน WLB ด้านเวลาไม่ได้ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญต่อ QWL โดยรวม อาจเนื่องจากพนักงานมีความยืดหยุ่นด้านเวลาอยู่แล้วในระดับหนึ่ง ซึ่งอาจสะท้อนลักษณะเฉพาะขององค์กรอิสระที่มีระบบงานรองรับการบริหารเวลาส่วนบุคคลได้ดี อย่างไรก็ตาม WLB ด้านเวลายังมีอิทธิพลต่อ QWL ราย

ด้าน โดยเฉพาะภาวะอิสระจากงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Greenhaus, Collins and Shaw (2002) ที่เห็นว่า ความยืดหยุ่นในการจัดการเวลาช่วยลดความเครียดและเพิ่มความเป็นอิสระให้แก่พนักงาน ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน

สำหรับการวิเคราะห์ในรายด้านพบว่า QWL ด้านค่าตอบแทนและสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยได้รับอิทธิพลจาก WLB ด้านการเงิน ในขณะที่ QWL ด้านโอกาสในการพัฒนาและความมั่นคงในงาน ได้รับอิทธิพลจาก WLB ด้านสติปัญญาและการทำงาน เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ Choi and Kim (2012) ที่ชี้ว่า ปัจจัยด้านการเงินและโอกาสในการพัฒนาเป็นองค์ประกอบสำคัญของคุณภาพชีวิตในการทำงาน อีกทั้งยังพบว่าพนักงานสายงานหลักและสายงานสนับสนุนไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับ WLB และ QWL ซึ่งสะท้อนการบริหารจัดการภายในองค์กรที่มีความเสมอภาคและทั่วถึงตามหลักธรรมาภิบาล สอดคล้องกับข้อเสนอของ State Services Commission (2005) ที่ระบุว่า ความเท่าเทียมในการปฏิบัติงานช่วยให้พนักงานทุกกลุ่มมีประสบการณ์การทำงานที่มีคุณภาพไม่แตกต่างกัน ผลการวิจัยครั้งนี้จึงยืนยันว่า การส่งเสริมสมดุลชีวิตและการทำงาน โดยเฉพาะในมิติของการพัฒนาและใช้ศักยภาพของบุคลากร ยังคงเป็นปัจจัยสำคัญต่อการยกระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานในองค์กรอิสระของรัฐ เพื่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและการปฏิบัติ

จากผลการวิจัยพบว่า ความสมดุลชีวิตและการทำงาน (Work-Life Balance: WLB) ด้านสติปัญญา การเงิน ครอบครัว และการทำงาน มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life: QWL) ของพนักงานระดับปฏิบัติการในสำนักงานคณะกรรมการแข่งขันทางการค้า ดังนั้น องค์กรควรดำเนินมาตรการเพื่อส่งเสริม WLB ในมิติดังกล่าวอย่างเป็นรูปธรรม ได้แก่ การจัดโครงการอบรมเสริมทักษะเฉพาะทางที่พนักงานสามารถเลือกได้ตามความสนใจ เช่น การจัดทำ knowledge sharing การส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านออนไลน์ เพื่อส่งเสริม WLB ด้านสติปัญญา การวางนโยบายสวัสดิการด้านการเงิน เช่น การจัดตั้งกองทุนออมทรัพย์ภายในองค์กร การให้คำปรึกษาทางการเงินโดยผู้เชี่ยวชาญ และการเปิดโอกาสให้กู้ยืมฉุกเฉินในอัตราดอกเบี้ยต่ำ เพื่อส่งเสริม WLB ด้านการเงิน การจัดกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ในครอบครัว เช่น วันครอบครัว (Family Day) และการพิจารณาเพิ่มวันลาเพื่อดูแลครอบครัวในสถานการณ์จำเป็น เพื่อส่งเสริม WLB ด้านครอบครัว นอกจากนี้ ควรมีการทบทวนการจัดสรรภาระงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เหมาะสมกับขีดความสามารถของพนักงานแต่ละราย เพื่อลดปัญหางานล้นเกินของพนักงาน โดยอาจเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการประเมินภาระงานประจำปีอย่างเป็นระบบ เพื่อส่งเสริม WLB ด้านการทำงาน ก่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานอย่างต่อเนื่องและลดอัตราการลาออกของพนักงานในระยะยาว

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

แม้ว่างานวิจัยนี้จะนำเสนอข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างสมดุลชีวิตและการทำงาน (Work-Life Balance: WLB) และคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life: QWL) ในบริบทขององค์กรอิสระ

ของรัฐ อย่างไรก็ตาม ยังมีข้อจำกัดบางประการโดยเฉพาะการศึกษาที่จำกัดเฉพาะพนักงานระดับปฏิบัติการในสำนักงานคณะกรรมการการแข่งขันทางการค้า ดังนั้น งานวิจัยในอนาคตอาจขยายขอบเขตการศึกษาไปยังองค์กรอิสระประเภทอื่น เพื่อเปรียบเทียบลักษณะเฉพาะของ WLB และ QWL ในแต่ละบริบทองค์กร นอกจากนี้ อาจนำแนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพ หรือการผสมผสานระหว่างวิธีวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับมุมมองของพนักงาน เพื่อประโยชน์ต่อการกำหนดนโยบายและพัฒนามาตรการส่งเสริมสมดุลชีวิตและคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานได้อย่างเหมาะสม

องค์ความรู้การวิจัย

จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมดุลชีวิตและการทำงาน (Work-Life Balance: WLB) กับคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life: QWL) ของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กรอิสระของรัฐ: กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการแข่งขันทางการค้า ผลการศึกษานี้ไม่เพียงสะท้อนให้เห็นระดับความสมดุลชีวิตและการทำงาน และคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานในองค์กรอิสระแห่งหนึ่งของรัฐเท่านั้น หากยังสามารถสังเคราะห์เป็นองค์ความรู้ใหม่ที่มีคุณค่าในเชิงวิชาการและการประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันได้ โดยองค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ สามารถสรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

1. การยืนยันความเชื่อมโยงเชิงบวกระหว่าง WLB และ QWL ในบริบทขององค์กรอิสระของรัฐ งานวิจัยพบว่า WLB โดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับ QWL โดยเฉพาะด้านสติปัญญา การเงิน และด้านครอบครัว ซึ่งเป็นประเด็นที่ยังไม่เคยได้รับการศึกษาในเชิงลึกมากนักในบริบทของหน่วยงานรัฐลักษณะพิเศษเช่นนี้ ผลการวิจัยนี้จึงช่วยเติมเต็มช่องว่างองค์ความรู้ด้าน HRM ของภาครัฐ โดยเฉพาะในองค์กรที่มีโครงสร้างอิสระและภารกิจเฉพาะทาง

2. การจำแนกมิติของ WLB ที่ส่งผลต่อ QWL อย่างชัดเจน งานวิจัยนี้พบว่า WLB ในด้านสติปัญญาเป็นตัวทำนายที่มีอิทธิพลมากที่สุดต่อ QWL โดยรวม รองลงมาคือด้านครอบครัว การเงิน และการทำงาน ขณะที่ด้านเวลาไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งชี้ให้เห็นว่าความสามารถในการพัฒนาตนเอง การได้รับการสนับสนุนการเรียนรู้ ในการพัฒนาสติปัญญา เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริม QWL ของพนักงานระดับปฏิบัติการมากกว่าการจัดการเวลาเพียงอย่างเดียว โดยเฉพาะในบริบทของพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ภายใต้ข้อจำกัดด้านทรัพยากรและภาระงานสูงในองค์กรอิสระของรัฐ

3. ข้อค้นพบว่า WLB และ QWL ระหว่างสายงานหลักและสายงานสนับสนุนไม่แตกต่างกัน ผลการวิจัยพบว่าไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างระดับของ WLB และ QWL ของพนักงานสายงานหลักและสายงานสนับสนุน ซึ่งเป็นข้อมูลที่ขัดแย้งกับสมมติฐานทั่วไป และชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นในการบริหารจัดการภายในองค์กรอิสระของรัฐในกรณีศึกษานี้ ซึ่งอาจสะท้อนถึงการมีโครงสร้างการบริหารที่ให้ความเสมอภาคระหว่างสายงานมากกว่าหน่วยงานอื่น

Reference

- Aryee, S., Srinivas, E. S., & Tan, H. H. (2005). Rhythms of life: Antecedents and outcomes of work–family balance in employed parents. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 132–146.
- Bhende, P., Parab, M., & Kulkarni, R. (2020). Work-life balance and quality of work life: A study of employees in service sector. *Studies in Indian Place Names*, 40(1), 121–130.
- Bhende, P., Patil, P. S., & Shaikh, A. (2020). Work-life balance and quality of work life among employees. *International Journal of Research and Analytical Reviews*, 7(4), 499–505.
- Bowin, R. B., & Harvey, D. (2001). *Human Resource Management: An Experiential Approach*. New Jersey: Prentice Hall.
- Byars, L. L., & Rue, L. W. (1997). *Human Resource Management* (5th ed.). Boston, MA: Irwin/McGraw-Hill.
- Carlson, D. S., Grzywacz, J. G., & Kacmar, K. M. (2010). The relationship of schedule flexibility and outcomes via the work–family interface. *Journal of Managerial Psychology*, 25(4), 330–355.
- Choi, S. B., & Kim, K. (2012). Work environment and employees' well-being: The role of perceived safety and health promotion. *Journal of Safety Research*, 43(5–6), 329–340.
- Czerwińska-Lubszczyk, A., & Byrtek, N. (2024). Work-life balance in SME sector and large enterprises. *Management Systems in Production Engineering*, 32(1), 24–32.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (1989). *Human Behavior at Work: Organizational Behavior* (8th ed.). Boston, MA: McGraw-Hill.
- De Cieri, H., Holmes, B., Abbott, J., & Pettit, T. (2002). Achievements and challenges for work–life balance strategies in Australian organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 13(2), 273–294.
- Department of Labour of New Zealand. (2006). *Work-life balance in New Zealand: A Snapshot of Employee and Employer Attitudes and Experiences*. Wellington, New Zealand: Department of Labour.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2002). The relation between work–family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510–531.

- Gujarati, D. N., & Porter, D. C. (2009). *Basic Econometrics* (5th ed.). Boston, MA: McGraw-Hill.
- Hasan, N., Jawaad, M., & Butt, M. (2021). The influence of person–job fit, work–life balance, and work conditions on organizational commitment: Investigating the mediation of job satisfaction in the private sector of the emerging market. *Sustainability*, 13(12), 6622. <https://doi.org/10.3390/su13126622>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). London: Pearson Education.
- Hongsaeng, P. (2012). *Human Resource Management*. Bangkok: Chulalongkorn University Press. [In Thai].
- Huse, E. F., & Cummings, T. G. (1985). *Organizational Development and Change*. St. Paul, MN: West Publishing.
- Immak, B. (2015). *Quality of work life and organizational commitment of employees in an electronic parts manufacturing company in the eastern region*. Master's thesis. Chonburi: Burapha University. [In Thai].
- Ivancevich, J. M. (1998). *Human Resource Management* (7th ed.). Boston, MA: Irwin/McGraw-Hill.
- King Prajadhipok's Institute. (2020). *Roles and powers of independent organizations under the Constitution*. Bangkok: King Prajadhipok's Institute. [In Thai].
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2002). *Principles of Marketing* (11th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Kumari, N., & Sharma, A. K. (2019). Work-life balance and job satisfaction: A review of literature. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE)*, 8(9S3), 765–768.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and Personality* (2nd ed.). New York: Harper & Row.
- Merrill, D., & Merrill, R. (2003). *Life Matters: Creating a Dynamic Balance Of Work, Family, Time, and Money*. Boston, MA: McGraw-Hill.
- Mondy, R. W., Noe, R. M., & Premeaux, S. R. (1999). *Human Resource Management* (7th ed.,). New Jersey: Prentice Hall.
- Phongatchat, P. (2006). *Modern Human Resource Management*. Bangkok: Chulalongkorn University Press. [In Thai].
- Putra, K. A. (2023). Work-life balance and psychological well-being in early adult single women. *Jurnal Sosio Humaniora*, 14(1), 1–10.

- Sangdara, S. (2018). *The relationship between quality of work life and organizational commitment of personnel at the Bangkok Juvenile Observation and Protection Center*. Master's thesis. Bangkok: Silpakorn University. [In Thai].
- Sangsavang, S. (2016). *Factors affecting the quality of work life of private company employees in Nakhon Ratchasima Province*. Master's thesis. Nakhon Ratchasima : Nakhon Ratchasima Rajabhat University. [In Thai].
- Singhareuk, W. (2021). *Creative human resource management of savings cooperatives in Thailand*. Doctoral dissertation. Bangkok: Silpakorn University. [In Thai].
- Sirgy, M. J., & Lee, D. J. (2018). Work-life balance: A quality-of-life model. *Applied Research in Quality of Life*, 13(1), 1–17.
- Sirgy, M. J., & Lee, D. J. (2018). Work-life balance: An integrative review. *Applied Research in Quality of Life*, 13(1), 229–254.
- State Services Commission. (2005). *Work-life Balance: A Resource for the State Services*. Wellington, New Zealand: State Services Commission.
- Thipso, C. (2007). *Work-life balance creation of employees in business organizations*. Master's thesis. Bangkok: Thammasat University. [In Thai].
- Trade Competition Commission of Thailand. (2018). *Regulation on Human Resource Management of the Trade Competition Commission Office B.E. 2561 (2018)*. Retrieved from <http://www.tcct.go.th>
- Wailom, W. (2020). *Quality of work life management of employees in local administrative organizations*. Master's thesis. Mahasarakham: Mahasarakham University. [In Thai].
- Walton, R. E. (1975). Criteria for quality of working life. In L. E. Davis & A. B. Chermis (Eds.), *The quality of working life* (Vol. 1, pp. 91–104). New York: Free Press.



ปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่มีความคล่องตัวของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ

ประเภทสาธารถนุปก

สิทธิวิษณุ ประไพศรีสัง^{1*} ปรียานุช อภิบุญโยภาส²

¹หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ ภาควิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

²คณะบริหารธุรกิจ ภาควิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Factor Affecting the Acceptance of Organizational Agility transformation

in State-Owned Public Utility Enterprises

Sitthiwit Praphosang^{1*} Preeyanuch Apibunyopas²

¹Master of Business Administration, Kasetsart University

²Faculty of Business Administration Kasetsart University

บทคัดย่อ

Article : Research

Received: 25 March 2025

Accepted: 21 April 2025

Published: 26 June 2025

Citation: Praphosang, S., & Apibunyopas, P. (2025). Factor Affecting the Acceptance of Organizational Agility transformation in State-Owned Public Utility Enterprises. *Modern Management Frontier Journal*, 23(1), 84-107.

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาระดับของปัจจัยตามรูปแบบของพฤติกรรมตามแผน (Theory of Planned Behavior: TPB) (2) เพื่อศึกษาระดับของความตั้งใจที่จะกระทำพฤติกรรม (3) เพื่อศึกษาระดับของการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่มีความคล่องตัว (4) เพื่อศึกษาอิทธิพลที่วัฒนธรรมองค์กรแบบคล่องตัวมีต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงผ่านความตั้งใจที่จะแสดงพฤติกรรม โดยประยุกต์กรอบแนวคิดทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน ร่วมกับปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรแบบคล่องตัว กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยพนักงานระดับปฏิบัติการถึงผู้จัดการจากหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ 3 แห่ง จำนวน 260 คน เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามและวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนาและโมเดลสมการโครงสร้างแบบกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน (PLS-SEM) ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยตามรูปแบบพฤติกรรมตามแผน โดยปัจจัยด้านทัศนคติต่อพฤติกรรม การรับรู้ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมอยู่ในระดับมาก ขณะที่การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงอยู่ในระดับปานกลาง มีระดับความคิดเห็นต่อความตั้งใจที่จะกระทำพฤติกรรมและการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่มีความคล่องตัวอยู่ในระดับมาก ผลการวิเคราะห์สมการโครงสร้างพบว่า ปัจจัยด้านทัศนคติต่อพฤติกรรม การรับรู้ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรม และวัฒนธรรมองค์กรแบบคล่องตัวมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความตั้งใจที่จะกระทำพฤติกรรมอย่างมีนัยสำคัญ ในขณะที่การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงมีอิทธิพลเชิงลบ นอกจากนี้ ความตั้งใจในการกระทำพฤติกรรมทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านที่มีนัยสำคัญต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรตามได้ 54.2% ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความยืดหยุ่น การทำงานเป็นทีม การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการใช้เทคโนโลยีในงานร่วมกับการพัฒนาทัศนคติเชิงบวกและความเชื่อมั่นในศักยภาพของพนักงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่จะเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรในการปรับตัวสู่ความคล่องตัวได้อย่างยั่งยืน

คำสำคัญ : ความคล่องตัวขององค์กร ทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน วัฒนธรรมองค์กรแบบคล่องตัว การยอมรับการเปลี่ยนแปลง

Abstract

This research aims to: (1) investigate the level of factors within the Theory of Planned Behavior (TPB) framework, (2) examine the level of behavioral intention, (3) examine the level of acceptance of agile organizational change, and (4) study the influence of agile organizational culture on the acceptance of change through behavioral intention, by applying the Theory of Planned Behavior (TPB) framework in conjunction with agile organizational culture factors. The sample group consisted of 260 operational to managerial level employees from three state enterprises. Data were collected using questionnaires and analyzed with descriptive statistics and Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The research results revealed that the sample group had a high level of agreement regarding the factors based on the Theory of Planned Behavior (TPB), specifically in the areas of attitude toward behavior and perceived behavioral control. In contrast, subjective norms were rated at a moderate level. The participants also reported a high level of Behavioral Intention and Acceptance of Change to Agile Organization. The results of the structural equation modeling analysis revealed that attitude toward behavior, perceived behavioral control, and Agility Organization Culture had a significant positive influence on behavioral intention. Conversely, subjective norms had a negative influence. Furthermore, behavioral intention served as a significant mediating variable for the acceptance of organizational change, explaining 54.2% of the variance in the dependent variable. The findings highlight that promoting an organizational culture that emphasizes flexibility, teamwork, continuous learning, and the integration of technology into work, along with developing positive attitudes and employee confidence, are crucial factors for enhancing an organization's ability to adapt to agility sustainably.

Keywords: Agility Organization, Theory of Planned Behavior, Agile Organizational Culture, Acceptance of Change

* Corresponding author: Master of Business Administration, Kasetsart University

E-mail address: Sitthiwit.p@ku.th

บทนำ (Introduction)

สถานการณ์เศรษฐกิจของประเทศไทยในปัจจุบันกำลังเผชิญกับการฟื้นตัวที่ช้า โดยมีปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อทั้งภายในและภายนอกประเทศ ซึ่งเกิดจากการฟื้นตัวของภาคธุรกิจในประเทศและการท่องเที่ยวที่เริ่มกลับมาดีขึ้นหลังจากการระบาดของโรคโควิด-19 (Bank of Thailand, 2024; Deloitte

Thailand, 2024) อย่างไรก็ตาม ยังมีความไม่แน่นอนจากปัจจัยภายนอก เช่น ความตึงเครียดทางภูมิรัฐศาสตร์ และอัตราเงินเฟ้อที่สูง (Bank of Thailand, 2024) แน่ใจว่าปัจจัยเหล่านี้ย่อมส่งผลกระทบต่อภาคธุรกิจในประเทศโดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรธุรกิจที่ต้องเผชิญกับภัยคุกคามในหลาย ๆ ด้าน

ความคล่องตัวขององค์กรจะส่งเสริมให้บริษัทและธุรกิจต่าง ๆ สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้อย่างรวดเร็ว (Yusuf et al., 2022) แนวคิดเรื่องความคล่องตัวขององค์กรมีรากฐานมาจากสองแนวคิดหลักคือ การปรับตัว (reactive) และความยืดหยุ่นขององค์กร (proactive) งานวิจัยที่ผ่านมาได้พัฒนาแนวคิดความคล่องตัวขององค์กรต่อยอดจากแนวคิดพื้นฐานดังกล่าว โดยเน้นย้ำถึงความสามารถในการรับรู้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและตอบสนองอย่างรวดเร็วผ่านการปรับเปลี่ยนทรัพยากร กระบวนการ และกลยุทธ์ (Zitkiene & Deksnys, 2018)

ความคล่องตัว (Agility) เป็นคุณสมบัติที่มีความสำคัญต่อการปรับตัวขององค์กรธุรกิจเพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขัน โดยเฉพาะในยุคปัจจุบันโลกธุรกิจกำลังเผชิญกับความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว หรือที่เรียกว่า VUCA (Pangarso et al., 2020) ไม่ว่าจะเป็นเทคโนโลยีที่พัฒนาอย่างก้าวกระโดด การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค หรือปัจจัยภายนอกอื่นๆ เช่น สงคราม การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง หรือภัยธรรมชาติ สิ่งเหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ในสภาวะเช่นนี้ความคล่องตัวขององค์กรจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถอยู่รอดและเติบโตได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Kanten et al., 2017) เจ้าของธุรกิจมีบทบาทสำคัญในการกำหนดความสำเร็จเนื่องจากความสามารถเฉพาะตัว (Individual Capabilities) ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินธุรกิจ (Zahari et al., 2023) อย่างไรก็ตาม ปัญหาที่องค์กรธุรกิจกำลังเผชิญคือความสามารถในการเพิ่มความคล่องตัวทางธุรกิจเพื่อปรับตัวให้เข้ากับสภาวะตลาดที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและใช้ประโยชน์จากโอกาสใหม่ ๆ โดยองค์กรธุรกิจมักประสบปัญหาในการปรับตัว และมีประสิทธิภาพต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาด ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและความต้องการของลูกค้าเนื่องจากข้อจำกัดภายในด้านทรัพยากร กระบวนการ และโครงสร้างองค์กร การขาดความคล่องตัวเหล่านี้เป็นอุปสรรคต่อความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งรายใหญ่ที่มั่นคงกว่า ดังนั้น จึงมีความจำเป็นเร่งด่วนในการระบุและแก้ไขอุปสรรคที่ขัดขวางความคล่องตัวทางธุรกิจภายในองค์กรธุรกิจเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและสร้างความสำเร็จในระยะยาว

ทั้งนี้ แนวคิดความคล่องตัวขององค์กรถูกนำเสนอว่าเป็นการตอบสนองเชิงกลยุทธ์ขององค์กรต่อความไม่แน่นอนในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ การออกแบบองค์กรที่คล่องตัวบ่งบอกถึงขีดความสามารถในการดำเนินงานขององค์กรซึ่งมีความยืดหยุ่นและปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงแบบไดนามิกในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และสนับสนุนความสามารถในการปรับตัวขององค์กร (Sansone et al., 2017) อย่างไรก็ตามการ

ปรับเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติงานขององค์กรธุรกิจของประเทศไทยไปสู่การทำงานที่มีความคล่องตัวนั้นยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควรอันเป็นผลมาจากปัจจัยหลาย ๆ ด้าน โดยเฉพาะผู้ปฏิบัติงานยังคุ้นชินกับรูปแบบการทำงานแบบดั้งเดิม รวมทั้งทัศนคติของพนักงานที่ยังไม่เปิดใจยอมรับการเปลี่ยนแปลงไปสู่รูปแบบการทำงานที่มีความยืดหยุ่นสูง ดังนั้น การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่มีความคล่องตัวของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากหน่วยงานกลุ่มนี้มีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากภาคเอกชนทั้งในด้านโครงสร้างการบริหาร กระบวนการปฏิบัติงานที่อิงกับระเบียบราชการ และวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นลำดับชั้น ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการสร้างความคล่องตัวขององค์กรในระยะยาว ประกอบกับการที่หน่วยงานรัฐวิสาหกิจประเภทนี้มักมีภารกิจในการให้บริการที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างพื้นฐานของประเทศ จึงต้องเผชิญกับแรงกดดันในการปรับตัวให้ทันต่อความคาดหวังของประชาชน และการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว แม้แนวคิดเกี่ยวกับความคล่องตัวขององค์กรจะได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพและความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน แต่ในทางปฏิบัติกลับพบว่า พนักงานและบุคลากรในหน่วยงานรัฐวิสาหกิจยังคงแสดงพฤติกรรมที่ไม่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงขาดความเข้าใจและทัศนคติเชิงบวกต่อรูปแบบการทำงานใหม่ ๆ และยังมีความลังเลที่จะปรับตัวให้สอดคล้องกับแนวคิดความคล่องตัวขององค์กร ส่งผลให้การเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรที่มีความคล่องตัวยังไม่บรรลุผลเท่าที่ควรด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงมุ่งศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในหน่วยงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค เพื่อกำหนดแนวทางที่ส่งเสริมการปรับตัวและยอมรับการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรที่มีความคล่องตัว

วัตถุประสงค์การวิจัย (Research Purpose)

1. เพื่อศึกษาระดับของปัจจัยตามรูปแบบของพฤติกรรมตามแผน (Theory of Planned Behavior: TPB)
2. เพื่อศึกษาระดับของความตั้งใจที่จะกระทำพฤติกรรม
3. เพื่อศึกษาระดับของการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่มีความคล่องตัว
4. เพื่อศึกษาอิทธิพลที่วัฒนธรรมองค์กรแบบคล่องตัวมีต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงผ่านความตั้งใจที่จะแสดงพฤติกรรม

กรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework)

การทบทวนวรรณกรรม

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

1.1 โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure)

เป็นระบบที่กำหนดความสัมพันธ์ของงาน ความรับผิดชอบ และอำนาจภายในองค์กรเพื่อให้การสั่งการและประสานงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายองค์กร (Thompson, 2003) โครงสร้างองค์กรประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก เช่น สายการบังคับบัญชา แผนกและหน่วยงาน บทบาท และหน้าที่ การรวมหรือกระจายอำนาจ ช่วงการควบคุม และความเป็นทางการ (Ideascale, n.d.) ประเภทของโครงสร้างองค์กร ได้แก่ แบบฟังก์ชัน แบบหน่วยงาน แบบเมทริกซ์ แบบแนวนอน แบบลำดับชั้น และแบบเครือข่าย ซึ่งแต่ละแบบมีข้อดีและข้อจำกัดแตกต่างกันตามความเหมาะสมขององค์กรและอุตสาหกรรม

1.2 แนวคิดที่เกี่ยวกับความคล่องตัวขององค์กร (Agility Organization)

เป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นการปรับตัวและความคล่องตัวในองค์กร โดยเฉพาะในยุคที่การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและไม่แน่นอน แนวคิดนี้สามารถนำไปใช้ได้หลายบริบทไม่เพียงแต่ในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ แต่ยังรวมถึงการบริหารจัดการในทุกภาคส่วนขององค์กร McKinsey and Company (2018) ให้ความหมายของ Agility หมายถึงความสามารถขององค์กรในการปรับตัว เปลี่ยนแปลง และประสบความสำเร็จในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและไม่แน่นอน โดยต้องมีทั้งความเร็วในการดำเนินการและความมั่นคงในโครงสร้างพื้นฐานที่องค์กรสร้างขึ้น หลักการสำคัญขององค์กรแบบคล่องตัว มี 5 องค์ประกอบดังนี้ (1) ความยืดหยุ่นและปรับตัวได้เร็ว (2) คนเป็นศูนย์กลาง (3) การทำงานเป็นทีม (4) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และ (5) การใช้เทคโนโลยี โดยในงานวิจัยฉบับนี้จะเรียกว่า **วัฒนธรรมองค์กรแบบคล่องตัว (Agile Organizational Culture)** หมายถึง วิธีการทำงานแบบใหม่ที่เน้นความคล่องตัวและความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว โดยให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกันเป็นทีม เน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกระดับ การทำงานแบบยืดหยุ่น เรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง พร้อมนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

1.3 ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational Change Theory)

แบบจำลอง McKinsey 7S เป็นกรอบการบริหารจัดการที่พัฒนาขึ้นโดย Tom Peters และ Robert Waterman จากบริษัท McKinsey & Company ในช่วงปลายทศวรรษ 1970 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบสำคัญ 7 ประการขององค์กรซึ่งแบ่งออกเป็นสองกลุ่มหลักได้แก่ **Hard S's** เป็นองค์ประกอบที่สามารถจับต้องได้ประกอบด้วย กลยุทธ์ (Strategy), โครงสร้าง (Structure), และระบบ (Systems) และ **Soft S's** เป็นองค์ประกอบที่จับต้องไม่ได้เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรประกอบด้วย ค่านิยมร่วม (Shared Values), รูปแบบ (Style), พนักงาน (Staff), และทักษะ (Skills) ซึ่งความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับความสอดคล้องและการทำงานร่วมกันของทั้ง 7 องค์ประกอบเพื่อขับเคลื่อนเป้าหมายทางธุรกิจให้เกิดผลลัพธ์ที่ยั่งยืน ในขณะเดียวกัน SAFe 6.0 (Scaled Agile Framework) ซึ่งพัฒนาโดย Leffingwell (2023) เป็นกรอบแนวทางที่ช่วยให้องค์กรขนาดใหญ่นำแนวคิด Agile และ Lean มาประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมี 7 สมรรถนะหลัก ได้แก่ (1) ความคล่องตัวในทีมและเทคนิค (2) การส่งมอบผลิตภัณฑ์

(3) การส่งมอบโซลูชัน (4) การจัดการพอร์ตโฟลิโอ (5) ความคล่องตัวขององค์กร (6) วัฒนธรรมการเรียนรู้ และ (7) ความเป็นผู้นำแบบ โดยจากการศึกษาของ Dikert et al. (2016) และ Paasivaara et al. (2018) พบว่า ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรที่มีความคล่องตัวผ่านกรอบการทำงาน SAFe ได้แก่ ภาวะผู้นำที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้าง ทักษะและทัศนคติของบุคลากร รวมถึง กระบวนการที่ชัดเจนและเป็นระบบ เมื่อนำแนวคิดจากทั้ง McKinsey 7S และ SAFe 6.0 มาประยุกต์ใช้ร่วมกัน จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ อีกทั้งยัง เสริมสร้างความยืดหยุ่น (Agility) และนวัตกรรม (Innovation) ในการดำเนินงานอย่างยั่งยืน ซึ่งทั้งสองโมเดล มุ่งเน้นแนวทางการพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบเพื่อรับมือกับความท้าทายในยุคดิจิทัลและสร้างรายได้เปรียบ ทางการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง

1.4 ทฤษฎีการยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Acceptance of Change)

ทฤษฎีการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของคูบล์เลอร์-รอสส์ (Kubler-Ross, 1969) ถือเป็นกรอบ แนวคิดหลักที่ใช้อธิบายกระบวนการปรับตัวทางจิตใจของพนักงานต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยเปรียบเทียบ กระบวนการนี้กับกระบวนการตอบสนองต่อความทุกข์แบ่งออกเป็น 5 ระยะ ได้แก่ระยะแรก Denial (การ ปฏิเสธ) พนักงานมักไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง แสดงออกถึงความตกใจและสับสน แม้องค์กรจะมีการเตรียม ความพร้อมล่วงหน้าแล้วก็ตาม ระยะที่สอง Anger (ความโกรธ) พนักงานอาจไม่พอใจหรือกังวลเนื่องจากความไม่ คำนึงและความกลัวต่อผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ระยะที่สาม Bargaining (การเจรจาต่อรอง) พนักงานเริ่มแสดง ความคิดเห็นและต่อรองเกี่ยวกับแนวทางการเปลี่ยนแปลง องค์กรควรรับฟังและชี้แจงแนวทางดำเนินการอย่าง ชัดเจน ระยะที่สี่ Depression (ความผิดหวัง) พนักงานอาจหมดกำลังใจหากความคิดเห็นไม่ได้รับการพิจารณา องค์กรควรให้การสนับสนุนและสื่อสารแนวทางปรับตัวอย่างเหมาะสม และระยะสุดท้าย Acceptance (การ ยอมรับ) พนักงานปรับตัวและเห็นผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลงส่งผลให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มากขึ้น ดังนั้น การยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Acceptance of Change) หมายถึง กระบวนการที่ พนักงานในองค์กรตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในเชิงบวก โดยการยอมรับนี้ครอบคลุมการสนับสนุน การเปลี่ยนแปลง การเปิดใจมองหาโอกาสจากการเปลี่ยนแปลง และการปรับตัวที่ยืดหยุ่นต่อสภาพแวดล้อม ใหม่ ๆ ซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง (Di Fabio & Gori, 2016)

1.5 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมตามแผน (Theory of Planned Behavior)

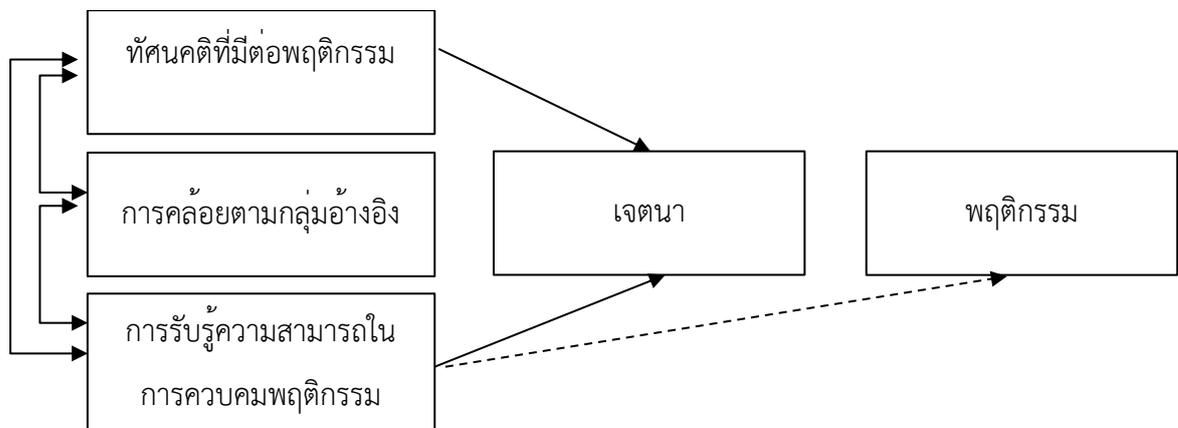
ทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน (Theory of Planned Behavior) อธิบายถึง การแสดงพฤติกรรมของ มนุษย์จะเกิดจากการชี้แนะโดยความเชื่อ 3 ประการ ได้แก่ ทัศนคติต่อพฤติกรรม (Attitude toward behavior) การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง (Subjective Norm) และการรับรู้ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรม (Perceived Behavioral Control) (Ajzen, 1991) โดยมีเจตนา (Intention) ทำหน้าที่เป็นตัวกลางในทำนายพฤติกรรม (Duangchan, 2007) ดังนี้

1. ทักษะคติต่อพฤติกรรม (Attitude toward behavior) หมายถึง มุมมองและความเชื่อที่บุคคลมีต่อการกระทำบางอย่าง เช่น การนำ Agile มาใช้ โดยทัศนคติที่เป็นบวกจะสะท้อนถึงการรับรู้ที่ Agile ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ ความยืดหยุ่น และการพัฒนาตนเอง ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการสร้างแรงจูงใจให้บุคคลลงมือปฏิบัติตาม

2. การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง (Subjective Norm) หมายถึง การรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับความคาดหวังของกลุ่มคนสำคัญ ซึ่งส่งผลต่อการตัดสินใจและพฤติกรรมของบุคคลนั้น เช่น ผู้บริหารหรือเพื่อนร่วมงานสนับสนุนหรือคาดหวังให้พวกเขานำแนวทาง Agile มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

3. การรับรู้ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรม (Perceived Behavioral Control) หมายถึง ความเชื่อมั่นของบุคคลที่มีต่อตนเองในการนำหลักการและแนวปฏิบัติของ Agile ไปประยุกต์ใช้ในการทำงานจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยพิจารณาจากปัจจัยต่างๆ เช่น ทักษะ ความรู้ ประสบการณ์ และทรัพยากรที่พร้อมสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

4. ความตั้งใจในการกระทำพฤติกรรม (Behavioral Intention) หมายถึง ความตั้งใจในการนำแนวทาง Agile มาใช้ในการทำงาน กล่าวคือ ระดับความมุ่งมั่นและความพร้อมของบุคคลที่จะแสดงออกถึงการกระทำหรือพฤติกรรมใดๆ ในอนาคต โดยเป็นผลมาจากทัศนคติส่วนบุคคล อิทธิพลจากบุคคลรอบข้าง และความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองที่จะควบคุมพฤติกรรมนั้นๆ ให้เกิดขึ้นได้อย่างสำเร็จ



ภาพที่ 1 แบบจำลองทฤษฎีพฤติกรรมตามแบบแผน ที่มา: Ajzen (1991)

2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้จัดกลุ่มวรรณกรรมตามวัตถุประสงค์การวิจัยแบ่งเป็นสองประเด็นหลัก ดังนี้

2.1 การศึกษาวรรณกรรมเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนและพัฒนาการทำงานในองค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรประกอบด้วย โครงสร้าง วัฒนธรรมองค์กร ทัศนคติของพนักงาน ผู้นำองค์กร และระบบหรือเทคโนโลยี อุปสรรคสำคัญคือการขาดความรู้และทักษะทางเทคโนโลยีของบุคลากร รวมถึงความพร้อมของงบประมาณและโครงสร้างพื้นฐาน

การเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรที่มีความคล่องตัวต้องได้รับการสนับสนุนจากทุกฝ่ายในองค์กรและการพัฒนาทักษะ และทัศนคติของบุคลากร ดังปรากฏในงานวิจัยของ Suwatthanavanich (2019) พบว่าอุปสรรคหลักในการนำแนวคิด Agile มาใช้ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรที่ขาดเอกภาพ ข้อจำกัดด้านเวลา และความยึดติดกับกระบวนการทำงานแบบเดิม สอดคล้องกับ Roonnapak (2020) ที่พบว่าการเปลี่ยนผ่านต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงควบคู่กับการพัฒนาทักษะบุคลากร อีกทั้งผลการศึกษาของ Yodthong (2019) ยังระบุว่าการสื่อสารนโยบายที่ชัดเจนและครอบคลุมปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กรเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพนอกจากนี้ Kaewchote (2022) พบว่าปัจจัยความสำเร็จหลักของการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลทรานส์ฟอร์มเมชันประกอบด้วยภาวะผู้นำที่ส่งเสริมนวัตกรรม ทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากร ตลอดจนความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี อย่างไรก็ตามข้อจำกัดด้านงบประมาณและการขาดการฝึกอบรมยังคงเป็นอุปสรรคสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Suwannik and Uon (2023) ที่พบว่าการเปลี่ยนผ่านสู่ความเป็นดิจิทัลสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจำเป็นต้องพัฒนาทักษะของบุคลากรและได้รับการจัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอ และ Prakash and Attri (2017) ที่ได้จำแนกอุปสรรคเชิงโครงสร้างออกเป็น 4 มิติ ได้แก่ การจัดการ เทคโนโลยี ความร่วมมือระหว่างพันธมิตร และการพัฒนาบุคลากร รวมไปถึงงานวิจัยของ Umbara et al. (2021) ที่พบว่าเทคโนโลยีและนวัตกรรมเป็นประเด็นวิจัยที่มีการอ้างอิงสูงสุดในบริบทของการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน

2.2 การศึกษาวรรณกรรมเกี่ยวกับทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน

ทฤษฎีพฤติกรรมตามแผนเป็นกรอบทฤษฎีที่ใช้วิเคราะห์กระบวนการตัดสินใจของบุคคลในบริบทต่างๆ Auttanung (2016) พบว่าการรับรู้ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมมีอิทธิพลทางตรงต่อความตั้งใจใช้งานระบบจัดการความรู้ในองค์กร ขณะที่ปัจจัยอื่น เช่น เจตคติต่อการแบ่งปันความรู้ไม่แสดงนัยสำคัญทางสถิติ สะท้อนถึงความซับซ้อนของการยอมรับเทคโนโลยีในองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Kiatvich (2019) ที่ระบุว่าความพร้อมของเทคโนโลยีและวัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวแปรกำหนดหลักต่อทัศนคติของพนักงานต่อระบบ e-HRM ในโรงแรมระดับ 5 ดาว สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Benic (2021) ที่พบว่าแม้พนักงานจะรับรู้ถึงความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมการฝึกอบรมออนไลน์ แต่พวกเขาก็ยังคงเลือกการฝึกอบรมแบบพบหน้าหากมีทางเลือก ซึ่งชี้ให้เห็นถึงความท้าทายอันสำคัญในการเปลี่ยนผ่านไปสู่ระบบดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ เมื่อพิจารณาประเด็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร Chiangaree (2022) ระบุว่าความสามารถในการอดทนต่อความไม่แน่นอนและการมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงล้วนเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลโดยตรงต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน ในขณะเดียวกัน Mohr and Kuhl (2021) ก็ได้สนับสนุนแนวคิดนี้ผ่านการศึกษาที่พบว่า การรับรู้ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมและทัศนคติเชิงบวกต่อเทคโนโลยีมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการตัดสินใจยอมรับปัญญาประดิษฐ์ในภาคเกษตรกรรมเยอรมนีซึ่ง

สะท้อนให้เห็นถึงบทบาทสำคัญของปัจจัยทางจิตวิทยาที่มีต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลง จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าว จึงนำไปสู่การกำหนดสมมุติฐานการวิจัย ดังนี้

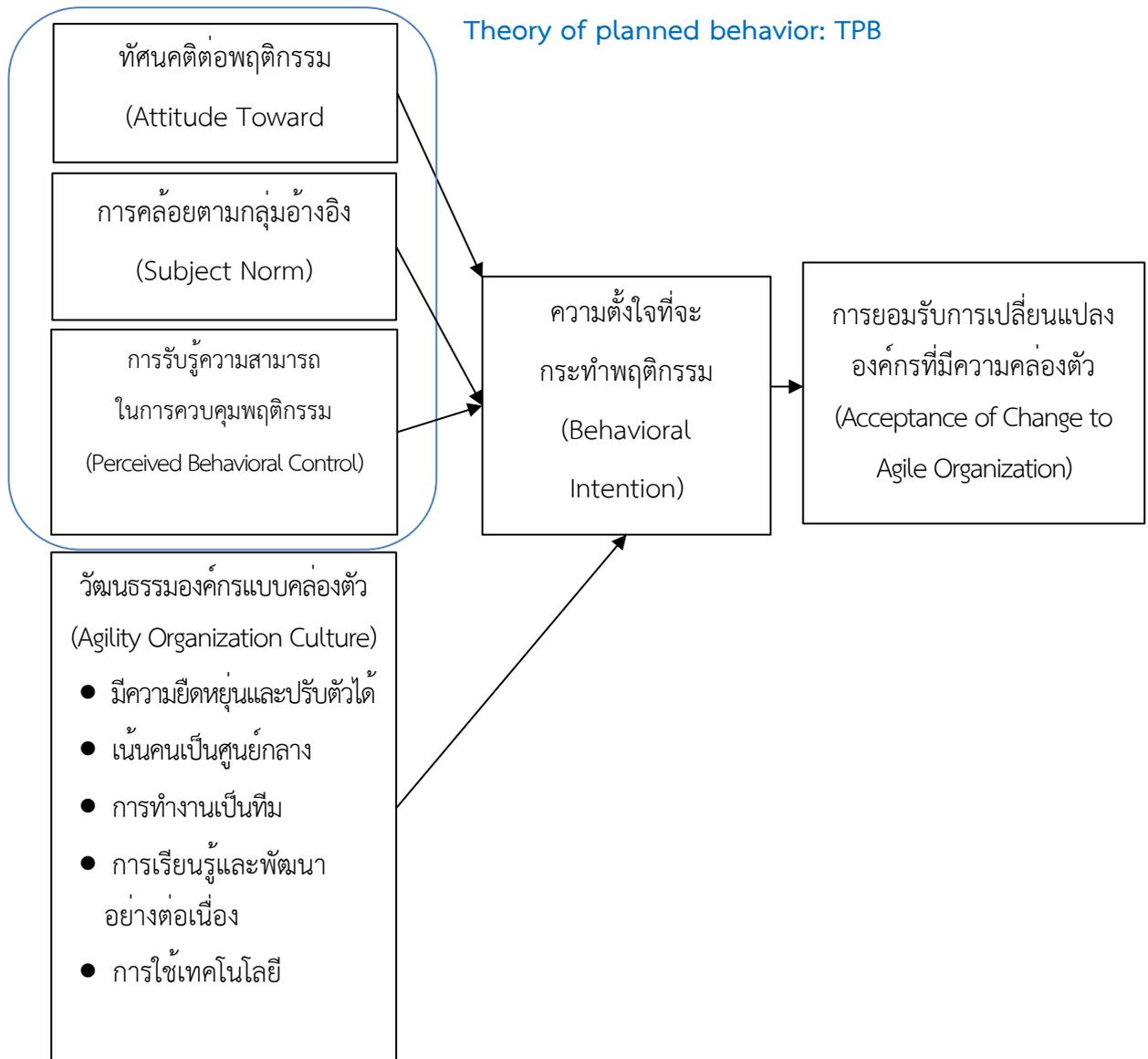
สมมุติฐานที่ 1 (H1): ทักษะคติต่อพฤติกรรมมีผลต่อความตั้งใจในการกระทำพฤติกรรม

สมมุติฐานที่ 2 (H2): การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงมีผลต่อความตั้งใจในการกระทำพฤติกรรม

สมมุติฐานที่ 3 (H3): การรับรู้ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมมีผลต่อความตั้งใจในการกระทำ พฤติกรรม

สมมุติฐานที่ 4 (H4): วัฒนธรรมองค์กรแบบคล่องตัวมีผลต่อความตั้งใจในการกระทำพฤติกรรม

สมมุติฐานที่ 5 (H5): ความตั้งใจในการกระทำพฤติกรรมมีผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่มีความ คล่องตัว



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย (Research Methodology)

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาแบบ ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง (Cross – sectional Study) ใช้วิธีวิจัยแบบ การสำรวจ (Survey Research) ผ่านการรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามคำถามปลายปิด (Closed-end Questions) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และนำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ระเบียบวิจัยเชิง พรรณนา (Descriptive Method) ประกอบกับการวิเคราะห์สถิติเชิงอนุมานในการสรุปผลการศึกษา

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ “พนักงาน” จากหน่วยงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค จำนวนสามแห่ง ประกอบด้วยการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค การไฟฟ้านครหลวง และการประปาส่วนภูมิภาค รวม จำนวน 260 คน โดยกลุ่มตัวเองและ การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือก คือ 1) เป็นผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานรัฐวิสาหกิจประเภท สาธารณูปโภค 2) มีสัญชาติไทย สามารถอ่าน ฟัง และเขียนภาษาไทยได้ และ 3) มีประสบการณ์ทำงานใน องค์กรไม่น้อยกว่า 6 เดือน ไม่จำกัดเพศ และแสดงความยินยอมในการเข้าร่วมการวิจัย กำหนดขนาดกลุ่ม ตัวอย่างตามหลักเกณฑ์ของ Hair et al. (2010) ที่เสนอให้ใช้ขนาดตัวอย่างเป็น 10 เท่าของจำนวนพารามิเตอร์ ในโมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) เนื่องจากโมเดลวิจัยมีพารามิเตอร์ 26 พารามิเตอร์ ขนาดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำ จึงเท่ากับ 260 ตัวอย่าง ซึ่งอยู่ในช่วงที่เหมาะสม (200-400 ตัวอย่าง) เพื่อให้ผลการวิเคราะห์มีความน่าเชื่อถือ และมีอำนาจการทดสอบทางสถิติเพียงพอ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งผู้วิจัยทำการพัฒนาขึ้นจากแนวคิด ทฤษฎีที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมภายใต้กรอบแนวคิดของการวิจัย ประกอบด้วย 4 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐาน เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และอายุการทำงาน เป็นข้อคำถามปลายปิดให้ เลือกตอบเพียงข้อเดียว ส่วนที่ 2 ถึง 4 เป็นคำถามแบบประเมินค่า 5 ระดับ (Linkert 'scales) โดยส่วนที่ 2 วัดปัจจัยตามพฤติกรรมตามแผนและโครงสร้างองค์กร จำนวน 17 ข้อ ครอบคลุม 4 ปัจจัย ได้แก่ ทัศนคติต่อ พฤติกรรม การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง การรับรู้ความสามารถในการกระทำพฤติกรรม และวัฒนธรรมองค์กร แบบคลองตัว ส่วนที่ 3 วัดความตั้งใจในการกระทำพฤติกรรม จำนวน 4 ข้อ และส่วนที่ 4 วัดการยอมรับการ เปลี่ยนแปลงองค์กรที่มีความคลองตัว จำนวน 5 ข้อ ผู้วิจัยพัฒนาข้อคำถามขึ้นจากแนวคิดทฤษฎีที่ได้จากการ ทบทวนวรรณกรรมโดยมีการตรวจสอบคุณภาพของข้อคำถามที่พัฒนาขึ้นดังนี้

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

1. การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ของแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ดำเนินการอย่าง เป็นระบบโดยส่งแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่านพิจารณาความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับ

วัตถุประสงค์การวิจัย ใช้ดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) เป็นเครื่องมือวัด โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน 1 เมื่อข้อคำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ให้คะแนน 0 เมื่อไม่แน่ใจ และให้คะแนน -1 เมื่อข้อคำถามไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยนำคะแนนมาคำนวณค่า IOC โดยข้อคำถามที่มีค่าตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไปถือว่าใช้ได้ ผลการวิเคราะห์พบว่าข้อคำถามทุกข้อมีค่า IOC เกิน 0.5 ซึ่งแสดงถึงความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยจึงสามารถนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลต่อไปได้ (Suriyawong et al., 2010)

2. การทดสอบความเที่ยงของชุดคำถามที่ใช้วัดตัวแปร ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญ และมีการแก้ไขเรียบร้อยแล้วไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์ความเชื่อมั่นด้วยค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha ซึ่งผลการวิเคราะห์พบว่าแบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นมีค่าสัมประสิทธิ์โดยรวมเท่ากับ 0.901 โดยทุกตัวแปรมีความมากกว่า 0.7 อันเป็นเกณฑ์ที่ยอมรับได้ สะท้อนถึงความเชื่อมั่นของแบบสอบถามที่เพียงพอ (Cronbach, 1970)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลปฐมภูมิผ่านแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 260 คน โดยก่อนเริ่มกระบวนการเก็บข้อมูล ได้จัดทำหนังสือขออนุญาตอย่างเป็นทางการถึงผู้บริหารหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย แบบสอบถามถูกแจกจ่ายให้แก่บุคลากรตั้งแต่ระดับปฏิบัติการจนถึงระดับผู้จัดการที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในงานวิจัย หลังจากรวบรวมแบบสอบถามเสร็จสิ้น ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล เช่น ความถูกต้องของการตอบคำถามและการวิเคราะห์ข้อมูลที่อาจขาดหายไป เพื่อเตรียมความพร้อมของข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์ทางสถิติในขั้นตอนต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งเป็น 2 ส่วนหลัก ดังนี้

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานด้วยค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2. สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) โดยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และทดสอบสมมติฐานด้วยโมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) แบบ PLS-SEM ผ่านโปรแกรม SmartPLS 4.0 กระบวนการวิเคราะห์แบ่งเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่

2.1 ทดสอบคุณภาพเครื่องมือด้วยการประเมินความเที่ยง (Composite Reliability) ความตรงเชิงคู่เข้า (Convergent Validity) และความตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity) ตามแนวทางของ Fornell and Larcker (1981)

2.2 ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงในโมเดลด้วยการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) และกระบวนการ Bootstrapping เพื่อยืนยันสมมติฐานที่ตั้งไว้ (Hair et al., 2013; Fornell & Larcker, 1981)

ผลการวิจัย (Research Result)

การวิจัยครั้งนี้เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 260 คน โดยพบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีสัดส่วนเพศชายมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 51.2 มีอายุอยู่ในช่วงระหว่าง 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 34.6 มีการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 60.8 เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ คิดเป็นร้อยละ 59.6 และมีอายุงานมากกว่า 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 38.5 โดยผลการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

1. ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ศึกษาซึ่งส่งผลกระทบต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่มีความคล่องตัว ประกอบด้วยทัศนคติต่อพฤติกรรม การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง การรับรู้ความสามารถในการกระทำพฤติกรรม วัฒนธรรมองค์กรแบบคล่องตัว และความตั้งใจในการกระทำพฤติกรรม

กลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อทัศนคติต่อพฤติกรรมในระดับมาก โดยคิดเป็นค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าประเด็นคำถามการทำงานแบบ Agile จะช่วยให้พัฒนาตนเอง มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91

กลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงอยู่ในระดับปานกลาง โดยคิดเป็นค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าประเด็นคำถามผู้บริหารในองค์กรเชื่อว่าการทำงานแบบ Agile จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเท่ากับ 3.45

กลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อการรับรู้ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมอยู่ในระดับมาก โดยคิดเป็นค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าประเด็นคำถามมั่นใจว่าประสบการณ์ในการทำงานจะช่วยให้นำหลักการ Agile ไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเท่ากับ 3.57

กลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กรที่มีความคล่องตัวอยู่ในระดับมาก โดยคิดเป็นค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าประเด็นคำถามองค์กรมีการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67

กลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อความตั้งใจในการกระทำพฤติกรรมอยู่ในระดับมาก โดยคิดเป็นค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าประเด็นคำถามมีความพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับแนวทาง Agile มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยคิดเป็นค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67

2. ระดับความคิดเห็นต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่มีความคล่องตัว

กลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่มีความคล่องตัวอยู่ในระดับมาก โดยคิดเป็นค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าประเด็นคำถามเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยคิดเป็นค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92

3. ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐาน

ผลการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของแบบจำลองสมการโครงสร้าง พบว่าแบบจำลองสมการโครงสร้างมีความเหมาะสมผ่านเกณฑ์ที่กำหนดดังนี้

1. ความเที่ยงของตัวบ่งชี้ โดยพิจารณาจากค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) ซึ่งทุกตัวบ่งชี้มีค่าสูงกว่า 0.50 สอดคล้องกับข้อเสนอของ Peterson (2000) และ Bagozzi & Yi (2012) สะท้อนถึงประสิทธิภาพในการวัดตัวแปรแฝง

2. ความเที่ยงของตัวแปรแฝง ตรวจสอบด้วยค่า Cronbach's Alpha (CA) และ Composite Reliability (CR) พบว่าทุกตัวแปรแฝงมีค่าสูงกว่า 0.80 ตามเกณฑ์ของ Nunnally and Bernstein (1994) แสดงถึงความสอดคล้องภายในของโมเดล

3. ความตรงเชิงลู่เข้า พิจารณาจากค่า AVE ซึ่งทุกตัวแปรแฝงมีค่ามากกว่า 0.50 (Fornell & Larcker, 1981) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าตัวแปรแฝงสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวบ่งชี้ได้เกินกว่าร้อยละ 50

4. ความตรงเชิงจำแนก โดยการเปรียบเทียบค่ารากที่สองของ AVE กับค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง ผลปรากฏว่าค่ารากที่สองของ AVE แต่ละตัวแปรสูงกว่าค่าความสัมพันธ์ข้ามตัวแปร (Fornell & Larcker, 1981) สะท้อนความชัดเจนในการแยกแยะคุณลักษณะระหว่างตัวแปร

ตารางที่ 1 ผลการทดสอบสมมติฐาน

ตัวแปรอิสระ	ประเภทของอิทธิพล	ตัวแปรตาม		ผลการทดสอบ
		Behavioral Intention (BI)	Acceptance of Change to Agile Organization (ACAO)	
Attitude Toward Behavior (ATB)	ทางตรง	0.396 (t-value= 5.093***)		สนับสนุน
	ทางอ้อม		0.292 (t-value= 4.963***)	
	โดยรวม	0.396 (t-value= 5.093***)	0.292 (t-value= 4.963***)	
Subjective Norm (SN)	ทางตรง	-0.121 (t-value= 2.203*)		ไม่สนับสนุน
	ทางอ้อม		-0.089 (t-value= 2.151*)	
	โดยรวม	-0.121 (t-value= 2.203*)	-0.089 (t-value= 2.151*)	
	ทางตรง	0.509		สนับสนุน

ตัวแปรอิสระ	ประเภทของอิทธิพล	ตัวแปรตาม		ผลการทดสอบ
		Behavioral Intention (BI)	Acceptance of Change to Agile Organization (CAAO)	
Perceived Behavioral Control (PBC)		(t-value= 8.828***)		
	ทางอ้อม		0.375 (t-value= 8.828***)	
	โดยรวม	0.509 (t-value= 8.828***)	0.375 (t-value= 8.828***)	
Agility Organization Culture (AOC)	ทางตรง	0.146 (t-value= 3.072*)		สนับสนุน
	ทางอ้อม		0.108 (t-value= 2.927*)	
	โดยรวม	0.146 (t-value= 3.072*)	0.108 (t-value= 2.927*)	
Behavioral Intention (BI)	ทางตรง	0.736 (t-value= 21.719***)		สนับสนุน
	ทางอ้อม			
	โดยรวม	0.736 (t-value= 21.719***)		
	R²	0.684	0.542	

หมายเหตุ: * p < 0.05; ** p < 0.01; *** p < 0.001 (two-tailed test)

จากตารางที่ 1 ผลการตรวจสอบการประมาณค่าพารามิเตอร์สัมประสิทธิ์อิทธิพลของตัวแปรแฝงที่ทำการศึกษาในแบบจำลองสมการโครงสร้าง (structural model) ทำให้สามารถตอบสนองสมมติฐานของการวิจัยได้ ดังนี้

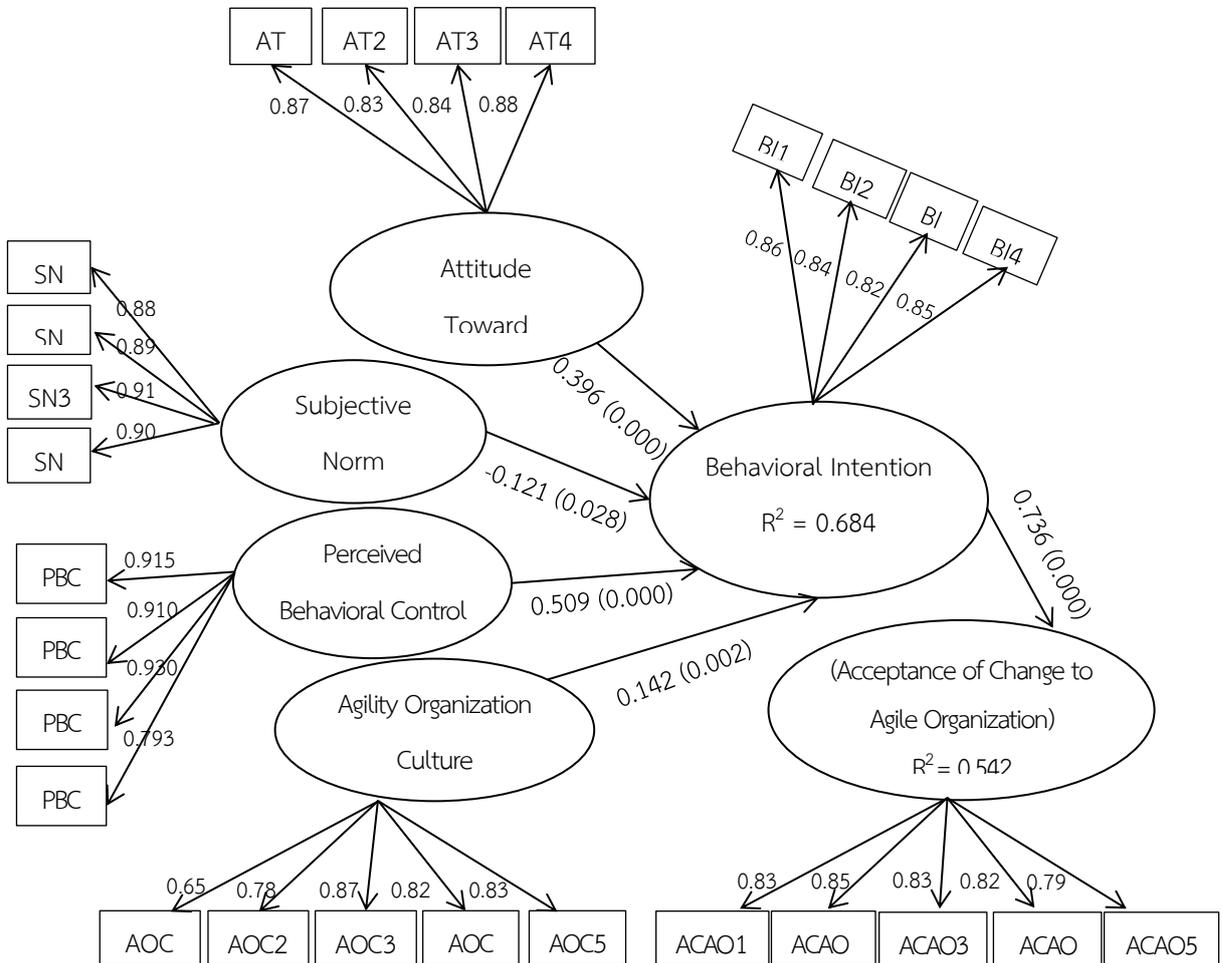
สมมติฐานที่ 1: ปัจจัยด้านทัศนคติต่อพฤติกรรม (ATB) ส่งผลทางตรงต่อความตั้งใจในการกระทำพฤติกรรม (BI) ในทิศทางบวกมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.396 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

สมมติฐานที่ 2: ปัจจัยด้านการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง (SN) ส่งผลทางตรงต่อความตั้งใจในการกระทำพฤติกรรม (BI) ในทิศทางลบมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ -0.121 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 3: ปัจจัยด้านการรับรู้ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรม (PBC) ส่งผลทางตรงต่อความตั้งใจในการกระทำพฤติกรรม (BI) ในทิศทางบวกมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.509 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

สมมติฐานที่ 4: ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรแบบคล่องตัว (AOC) ส่งผลทางตรงต่อความตั้งใจในการกระทำพฤติกรรม (BI) ในทิศทางบวกมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.146 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 5: ความตั้งใจในการกระทำพฤติกรรม (BI) ส่งผลทางตรงต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่มีความคล่องตัว (ACAO) ในทิศทางบวกมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.736 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001



ภาพที่ 2 แสดงผลการทดสอบแบบจำลองสมการโครงสร้าง

หมายเหตุ: ค่าบนเส้นบนเส้นทางคือค่าสัมประสิทธิ์ β และค่า P-values

อภิปรายผล (Discuss the results)

จากผลการศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่มีความคล่องตัวพบว่า สมมติฐานการวิจัยที่ 1, 3, 4 และ 5 ได้รับการสนับสนุนจากข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ทศนคติต่อพฤติกรรมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความตั้งใจในการกระทำพฤติกรรม ซึ่งพนักงานที่มีทัศนคติเชิงบวกต่อการทำงานแบบ Agile มีแนวโน้มที่จะยอมรับและนำแนวทางนี้มาใช้ในการทำงานมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Martono et al. (2020) ที่ศึกษาการยอมรับระบบสารสนเทศในมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศอินโดนีเซีย โดยพบว่าทัศนคติต่อพฤติกรรมเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความตั้งใจในการใช้ระบบ

สารสนเทศ นอกจากนี้ งานวิจัยของ Ajzen (1991) ซึ่งเป็นผู้พัฒนาทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน (TPB) ยังระบุว่าทัศนคติต่อพฤติกรรมเป็นหนึ่งในปัจจัยหลักที่ทำนายพฤติกรรมของบุคคล

สมมุติฐานที่ 2 การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงมีอิทธิพลเชิงลบต่อความตั้งใจในการกระทำพฤติกรรม ซึ่งขัดแย้งกับสมมุติฐานหลักของทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน (Theory of Planned Behavior) ที่เสนอโดย Ajzen (1991) เนื่องจากทฤษฎีดังกล่าวระบุว่ากลุ่มอ้างอิงมักส่งผลเชิงบวกผ่านบรรทัดฐานเชิงสังคม (normative beliefs) อย่างไรก็ตาม ข้อค้นพบนี้สามารถอธิบายได้ผ่านบริบทเฉพาะของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจไทยซึ่งมีโครงสร้างองค์กรแบบลำดับขั้นและวัฒนธรรมองค์กรแบบดั้งเดิมที่ยึดติดกับวิธีการทำงานรูปแบบเดิม ส่งผลให้พนักงานไม่กล้าที่จะนำแนวทางใหม่ เช่น Agile มาประยุกต์ใช้ในกระบวนการทำงาน แม้จะได้รับแรงกดดันจากกลุ่มอ้างอิงก็ตาม การศึกษานี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Suwatthanavanich (2019) ที่ระบุว่า การเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรรูปแบบ Agile อาจก่อให้เกิดแรงต้านจากบุคลากรภายในองค์กร เนื่องจากขัดต่อบรรทัดฐานและวิถีคิดที่สืบทอดมาอย่างยาวนาน ทำให้แรงกดดันจากกลุ่มอ้างอิงไม่ส่งผลเชิงบวก นอกจากนี้ งานวิจัยของ Mishra et al. (2021) ยังพบว่าการขาดการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารเป็นอุปสรรคสำคัญที่ทำให้พนักงานไม่กล้าที่จะปรับตัวตามแนวทางใหม่ ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถาม ซึ่งพบว่าค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.38, S.D. = 0.90) สะท้อนให้เห็นถึงความไม่ชัดเจนของอิทธิพลทางสังคมภายในองค์กร โดยเฉพาะเมื่อขาดการสนับสนุนที่ชัดเจนจากผู้บริหารระดับสูง ซึ่งสะท้อนผ่านค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อการสนับสนุนของผู้บริหารที่อยู่ในระดับต่ำที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.34, S.D. = 0.91)

สมมุติฐานที่ 3 การรับรู้ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความตั้งใจในการกระทำพฤติกรรม โดยพนักงานที่เชื่อมั่นในความสามารถของตนเองในการควบคุมและจัดการกับการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะแสดงความตั้งใจในการปรับตัวตามแนวทาง Agile มากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Talebi et al. (2020) ที่ศึกษาตัวชี้วัดของทฤษฎีพฤติกรรมตามแผนในผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) โดยพบว่าการรับรู้ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการ

สมมุติฐานที่ 4 วัฒนธรรมองค์กรแบบคล่องตัวมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความตั้งใจในการกระทำพฤติกรรม แสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความยืดหยุ่น การทำงานเป็นทีม การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการใช้เทคโนโลยีในงาน สามารถส่งเสริมให้พนักงานมีความตั้งใจที่จะปรับตัวและยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่มีความคล่องตัวมากขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ McKinsey and Company (2018) ที่ระบุว่าองค์กรที่มีความคล่องตัวสูงมักมีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน การมีส่วนร่วมของพนักงานทุกระดับ และการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ โดยวัฒนธรรมองค์กรแบบคล่องตัวช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปรับตัว โดยพนักงานรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและสามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง (Ahmad et al., 2020)

สมมุติฐานที่ 5 ความตั้งใจที่จะกระทำพฤติกรรมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่มีความคล่องตัว ผลการศึกษาพบว่าพนักงานที่มีความตั้งใจสูงในการปรับตัวตามแนวทาง Agile จะมีแนวโน้มที่จะ

ยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน (Theory of Planned Behavior: TPB) ของ Ajzen (1991) ที่ระบุว่าเจตนา (Intention) เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำนายพฤติกรรม โดยพนักงานที่มีความตั้งใจสูงจะแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับเจตนา นั้น เช่น การปรับตัวตามแนวทางใหม่และยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Ogbodoakum & Abiddin, 2017)

อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรแบบคล่องตัวต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงผ่านความตั้งใจที่จะแสดงพฤติกรรม ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบคล่องตัวมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่มีความคล่องตัว โดยผ่านความตั้งใจในการกระทำพฤติกรรม ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์กรแบบคล่องตัวมีอิทธิพลเชิงบวกทางตรงต่อความตั้งใจในการกระทำพฤติกรรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ McKinsey and Company (2018) ที่ระบุว่าวัฒนธรรมองค์กรแบบคล่องตัวประกอบด้วย 5 ลักษณะสำคัญ ได้แก่ (1) ความยืดหยุ่นและปรับตัวได้ (2) การเน้นคนเป็นศูนย์กลาง (3) การทำงานเป็นทีม (4) การเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และ (5) การใช้เทคโนโลยี ลักษณะเหล่านี้ช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปรับตัวและส่งเสริมให้พนักงานมีความตั้งใจในการนำแนวทาง Agile มาใช้ในการทำงาน กล่าวคือ เมื่อองค์กรมีการส่งเสริมวัฒนธรรมที่เปิดกว้างและสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง พนักงานจะรู้สึกมีส่วนร่วมและพร้อมที่จะปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลง (Ahmad et al., 2020) ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาที่พบว่าวัฒนธรรมองค์กรแบบคล่องตัวมีบทบาทสำคัญในการสร้างความตั้งใจในการกระทำพฤติกรรม

2. วัฒนธรรมองค์กรแบบคล่องตัวมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรผ่านความตั้งใจในการกระทำพฤติกรรม ซึ่งสะท้อนถึงบทบาทของความตั้งใจในการกระทำพฤติกรรมในฐานะตัวแปรส่งผ่าน (Mediating Variable) โดยความตั้งใจนี้เกิดจากปัจจัยต่างๆ เช่น การมีส่วนร่วมของพนักงาน การสนับสนุนจากผู้บริหาร และการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง (McKinsey & Company, 2018) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Di Fabio and Gori (2016) ที่ระบุว่ากรยอมรับการเปลี่ยนแปลงมักต้องผ่านกระบวนการปรับตัวหลายขั้นตอน โดยความตั้งใจในการกระทำพฤติกรรมเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้พนักงานสามารถปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาที่พบว่าวัฒนธรรมองค์กรแบบคล่องตัวมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงผ่านความตั้งใจในการกระทำพฤติกรรม

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยนำมาสู่ข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. องค์กรควรออกแบบสภาพแวดล้อมการทำงานที่ยืดหยุ่นและสนับสนุนการใช้แพลตฟอร์มดิจิทัล เพื่อส่งเสริมการทำงานรูปแบบ Agile ตามผลการศึกษาที่พบว่าแนวทางดังกล่าวช่วยเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความคาดหวังของพนักงาน ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญต่อการยอมรับและการนำไปปฏิบัติ

2. องค์กรควรจัดประชุมแบบเปิด (Open Dialogue) เพื่อรับฟังความคิดเห็นของพนักงานและสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างพนักงานและผู้บริหารเกี่ยวกับรูปแบบการทำงานที่มีความคล่องตัวเพื่อลดอิทธิพลเชิงลบจากการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง

3. องค์กรควรจัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ และกิจกรรมพัฒนาทักษะ เช่น ทักษะด้านการสื่อสาร การแก้ปัญหาแบบ Agile และการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการทำงานเป็นต้นเพื่อสนับสนุนผลการศึกษาที่ระบุว่าพนักงานที่รับรู้ถึงประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่มีความคล่องตัวจะมีความตั้งใจที่จะปรับตัวมากขึ้น

4. องค์กรควรพัฒนาระบบวัดผลและประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความชัดเจน โปร่งใส และสามารถสะท้อนประสิทธิภาพของการดำเนินงานได้อย่างเป็นรูปธรรม ระบบดังกล่าวจะช่วยให้พนักงานได้รับข้อมูลย้อนกลับ (feedback) เกี่ยวกับผลการทำงานของตนเองซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่มีความคล่องตัว

5. องค์กรควรสร้างวัฒนธรรมที่เน้นความยืดหยุ่น การทำงานเป็นทีม และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยผู้นำต้องเป็นแบบอย่างในการปรับตัวและสื่อสารวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจนเพื่อให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการออกแบบกระบวนการทำงานแบบ Agile ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาที่พบว่าวัฒนธรรมองค์กรแบบคล่องตัวส่งผลทางตรงต่อความตั้งใจในการเปลี่ยนแปลง

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงระหว่างองค์กรรัฐวิสาหกิจและองค์กรเอกชน เพื่อวิเคราะห์ความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์กรและโครงสร้างการบริหารที่มีผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลง

2. ควรศึกษาบทบาทของภาวะผู้นำในองค์กรที่มีความคล่องตัว และวิเคราะห์ว่าแนวทางการบริหารของผู้นำส่งผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของพนักงานอย่างไร

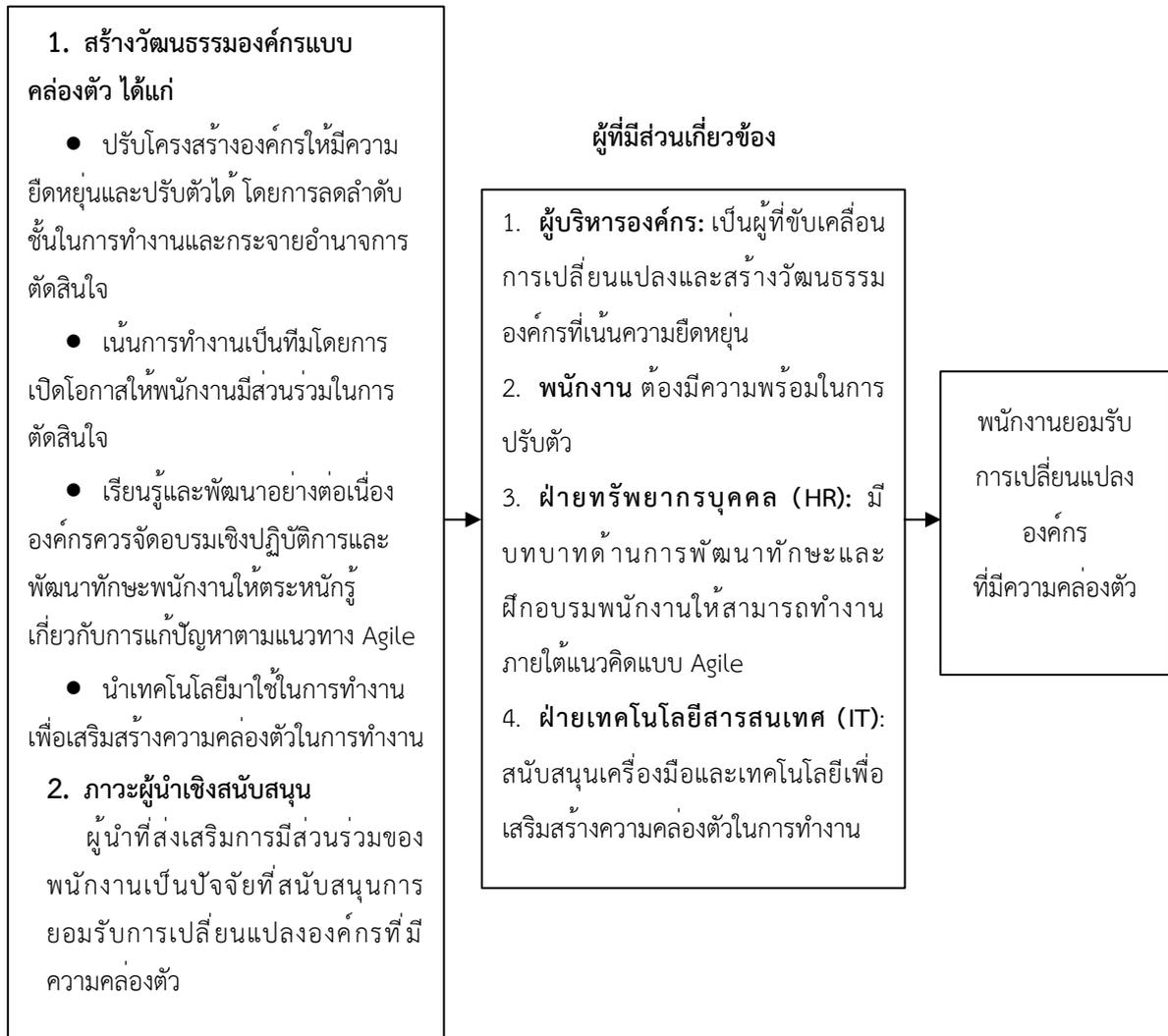
3. ควรมีการศึกษาผลกระทบระยะยาวของการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่มีความคล่องตัว โดยพิจารณาถึงประสิทธิภาพการดำเนินงานและความพึงพอใจของพนักงานในช่วงเวลาหลังการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่ความคล่องตัว

4. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีดิจิทัลและระบบอัตโนมัติมาใช้ในการสนับสนุนองค์กรที่มีความคล่องตัว และวิเคราะห์ว่าปัจจัยเหล่านี้มีผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของพนักงานหรือไม่

5. พิจารณาการใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) หรือการศึกษาแบบกรณีศึกษา (Case Study) เพื่อให้เข้าใจถึงมุมมองของพนักงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่มีความคล่องตัวในเชิงลึกมากขึ้น

องค์ความรู้การวิจัย (Body of knowledge)

องค์ความรู้ที่ได้รับจากงานวิจัย



ภาพที่ 3 องค์ความรู้การวิจัย

Reference

- Ahmad, A. B., Butt, A. S., Chen, D., & Liu, B. (2020). A mediated model of the effect of organizational culture on the intentions to engage in change-supportive behaviors: Insights from the theory of planned behavior. *Journal of Management & Organization*, 29(2), 345–365. <https://doi.org/10.1017/jmo.2020.41>
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision Processes*, 50(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Auttanung, E. (2016). *Factors affecting the intention to use knowledge management systems in the organizations*. Mater's independent Study. Bangkok: Thammasat University. [In Thai]
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (2012). Specification, evaluation, and interpretation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 8–34. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0278-x>
- Bank of Thailand. (2024). Economic outlook. Retrieved from <https://www.bot.or.th/english/Pages/default.aspx>
- Benić, J. (2021). Theory of planned behavior (TPB) and technology acceptance in employee development during COVID-19 crisis. Master's thesis. Dubrovnik: Rochester Institute of Technology, Croatia.
- Chiang-aree, A. (2022). Factors affecting acceptance of organizational change of airlines employees in Thailand during COVID-19 pandemic. Master's independent study. Bangkok: Mahidol University. [In Thai].
- Cronbach, L. J. (1970). *Essentials of psychological testing* (3rd ed.). New York: Harper & Row.
- Deloitte Thailand. (2024). Thailand economic outlook. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/th/en.html>
- Dikert, K., Paasivaara, M., & Lassenius, C. (2016). Challenges and success factors for large-scale agile transformations: A systematic literature review. *Journal of Systems and Software*, 119, 87–108. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2016.06.013>
- Duangchan, P. (2010). *The Effectiveness of Behavioral Intervention Programs Utilizing Self-Control, Self-Efficacy, and Implementation Intention for Modifying Psychological Variables, Eating Behavior and Physical Activity, and BMI in Elementary Schoolchildren*, Bangkok. Doctoral dissertation. Bangkok: Srinakharinwirot University. [In Thai].

- Di Fabio, A., & Gori, A. (2016). Developing a new instrument for assessing acceptance of change. *Frontiers in Psychology, 7*, 802. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00802>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research, 18*(3), 382–388. <https://doi.org/10.2307/3150980>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- IdeaScale. (n.d.). What is organizational structure? Definition, types, hierarchy, and examples. Retrieved March 17, 2025, from <https://ideascale.com/blog/what-is-organizational-structure/>
- Kaewchote, K. (2022). Factors affecting a transformation to a digital organization of the Department of Public Prosecutor Commission. Master's independent study. Bangkok: Chulalongkorn University. [In Thai].
- Kanten, P., Kanten, S., Keceli, M., & Zaimoglu, Z. (2017). Predecessors of organizational agility: Organizational structure, dynamic capabilities and customer orientation. *Press Academia Procedia, 3*(1), 697–706. <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2017.646>
- Kiartivich, S. (2019). Acceptance toward electronic human resource management system of the five stars hotels' staffs in Thailand. *Veridian E-Journal, Silpakorn University, 12*(4), 19–34.
- Kübler-Ross, E. (1969). *On death and dying*. New York: Macmillan.
- Leffingwell, D. (2011). *Agile Software Requirements: Lean Requirements Practices For Teams, Programs, And The Enterprise*. Hoboken, NJ: Addison-Wesley Professional.
- Martono, S., Mukhibad, H., Anisykurlillah, I., & Nurkhina, A. (2020). Evaluation of acceptance of information systems in state university with theory of planned behavior and technology acceptance model approaches. *Management Science Letters, 10*(14), 3225–3234. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.6.016>
- McKinsey & Company. (2018). *The five trademarks of agile organizations*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations>

- Mishra, A., Abdalhamid, S., Mishra, D., & Ostrovska, S. (2021). Organizational issues in embracing agile methods: An empirical assessment. *International Journal of Systems Assurance Engineering and Management*, 12(6), 1420–1433. <https://doi.org/10.1007/s13198-021-01350-1>
- Mohr, S., & Kühl, R. (2021). Acceptance of artificial intelligence in German agriculture: An application of the technology acceptance model and the theory of planned behavior. *Precision Agriculture*, 22(6), 1816–1844. <https://doi.org/10.1007/s11119-021-09814-x>
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Ogbodoakum, N., & Zainal Abiddin, N. (2017). Theory of planned behaviour and readiness for changes: Implication for organisations. *Mimbar Pendidikan: Jurnal Indonesia untuk Kajian Pendidikan*, 2(1), 1–18.
- Paasivaara, M., Behm, B., Lassenius, C., & Hallikainen, M. (2018). Large-scale agile transformation at Ericsson: A case study. *Empirical Software Engineering*, 23(5), 2550–2596. <https://doi.org/10.1007/s10664-017-9554-9>
- Pangarso, A., Astuti, E. S., Raharjo, K., & Afrianty, T. W. (2020). The impact of absorptive capacity and innovation ambidexterity on sustainable competitive advantage: The case of Indonesian higher education. *Journal of Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 7(3), 2436–2455. [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.3\(65\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.3(65))
- Peterson, R. A. (2000). A meta-analysis of variance accounted for and factor loadings in exploratory factor analysis. *Marketing Letters*, 11(3), 261–275. <https://doi.org/10.1023/A:1008191211004>
- Prakash, J., & Attri, R. (2017). Analysis of the barriers of organizational agility. *International Review of Business and Finance*, 9(1), 7–10.
- Roonnapak, P. (2020). The reform of the public sector to be an agile organization The case study of the Revenue Department. Master's independent study. Bangkok: Chulalongkorn University. [In Thai].
- Sansone, C., Hilletoft, P., & Eriksson, D. (2017). Critical operations capabilities for competitive manufacturing: A systematic review. *Industrial Management & Data Systems*, 117(5), 801–837. <https://doi.org/10.1108/IMDS-02-2016-0066>
- Suriyawong, A., Raungsri, S., & Setwong, S. (2010). *Research Methods in Education*. Bangkok: Academic Promotion Center Publishing House. [In Thai].
- Suwannik, R., & Uon, W. (2023). The study of factors affecting on digital transformation for small and medium enterprises in Thailand. *Panyapiwat Journal*, 15(1), 32–47

- Suwatthanavanich, N. (2019). Guidelines for using agile in a successful organization of a bank. Master's independent study. Bangkok: Mahidol University. [In Thai].
- Talebi, K., Tanbakouchian, A., & Bozorgi Amiri, A. (2020). Identifying the indicators of the theory of planned behavior in successful entrepreneurs of small and medium-sized enterprises. *Interdisciplinary Journal of Management Studies*, 13(3), 441–465. <https://doi.org/10.22059/ijms.2020.281461.673637>
- Thompson, J. D. (2003). Organizations in action: Social science bases of administrative theory. London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315125930>
- Umbara, T., Silalahi, M. V., Ma'arif, M., & Anggoro, Y. (2021). The proposed research framework of organizational agility. *Journal of Economics, Business, and Accountancy Ventura*, 26(1), 50–68. <https://doi.org/10.14414/jebav.v26i1.3539>
- Yodthong, T. (2019). The study of perception and attitude of employee for agile methodology. Master's thesis. Bangkok: Mahidol University. [In Thai].
- Yusuf, M., Surya, B., Menne, F., Ruslan, M., Suriani, S., & Iskandar, I. (2022). Business agility and competitive advantage of SMEs in Makassar City, Indonesia. *Sustainability*, 15(1), 627. <https://doi.org/10.3390/su15010627>
- Zahari, A. I., Yusuf, S. N. S., Razali, F. M., Manan, D. I. A., & Ashar, S. M. (2023). Unleashing SME business agility: A paradigm shift for success. *European Proceedings of Social and Behavioural Sciences*, 131, 755–766. <https://doi.org/10.15405/epsbs.2023.11.63>
- Zitkiene, R., & Deksnys, M. (2018). Organizational agility conceptual model. *Montenegrin Journal of Economics*, 14(2), 115–129. <https://doi.org/10.14254/1800-5845/2018.14-2.7>



การขับเคลื่อนเทศบาลเมืองปัตตานีสู่เมืองแห่งการเรียนรู้ด้วยเครือข่ายสตรี

รานี อธิชัยกุล¹ ชัชพล ทรงสุนทรวงศ์^{2*} ภาวิน ชินะโชติ³ ยงยุทธ แก้วอุดม⁴

^{1,2,3} สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

⁴ คณะการท่องเที่ยวและอุตสาหกรรมบริการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

Building Pattani Municipality as a Learning city by Women Network

Ranee Esichaikul¹, Chatchapon Songsoonthronwong^{2*}, Pavin Chinachoti³ Yongyut Kaewudom⁴

^{1, 2, 3} School of Management Science, Sukhothai Thammathirat Open University

⁴ School of Tourism and Services, University of the Thai Chamber of Commerce

บทคัดย่อ

Article : Research

Received: 1 April 2025

Accepted: 1 May 2025

Published: 26 June 2025

Citation: Esichaikul, R., Songsoonthronwong, C., Chinachoti, P., & Kaewudom, Y. (2025). Building Pattani Municipality as a Learning city by Women Network. *Modern Management Frontier Journal*, 23(1), 108-136.

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ขับเคลื่อนเทศบาลเมืองปัตตานีให้เป็นเมืองแห่งการเรียนรู้ (2) สร้างนิเวศการเรียนรู้ของเมืองที่นำไปสู่การเรียนรู้ตลอดชีวิตและสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจสำหรับสตรี การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการโดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ ในพื้นที่เทศบาลเมืองปัตตานี จังหวัดปัตตานี จำนวน 4 กลุ่ม รวมทั้งสิ้น 36 คน เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกและการประชุมขนาดเล็ก วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า (1) การขับเคลื่อนเทศบาลเมืองปัตตานีให้เป็นเมืองแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ (1.1) การส่งเสริมการเรียนรู้ตั้งแต่พื้นฐานจนถึงอุดมศึกษา (1.2) การส่งเสริมการเรียนรู้ในครอบครัวและชุมชน (1.3) การอำนวยความสะดวกให้มีการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานที่ทำงานให้แก่พนักงานทุกคน (1.4) การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเกี่ยวกับการเรียนรู้ที่ทันสมัย โดยเทศบาลเมืองปัตตานีมีการพัฒนาทักษะฝีมือแรงงานแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ แรงงานในระบบ และแรงงานนอกระบบ โดยมีกลไกความร่วมมือเพื่อขับเคลื่อนเทศบาลเมืองปัตตานีสู่เมืองแห่งการเรียนรู้พบว่า เทศบาลเมืองปัตตานีได้จัดตั้งคณะทำงานเมืองแห่งการเรียนรู้ ตามประกาศเทศบาลเมืองปัตตานี และจัดพิธีลงนามบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (Memorandum of Agreement: MOA) ระหว่างเทศบาลเมืองปัตตานีกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อร่วมกันขับเคลื่อนให้พื้นที่เทศบาลเมืองปัตตานี เข้าสู่การเป็นเมืองแห่งการเรียนรู้ (Learning City) (2) การสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ของเทศบาลเมืองปัตตานี ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ นักจัดการการเรียนรู้ กิจกรรมการเรียนรู้ พื้นที่สำหรับการเรียนรู้ และเทคโนโลยี ซึ่งเป็นไปตามระบบความสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนและสิ่งแวดล้อมในการเรียนรู้รอบตัวผู้เรียนที่เน้นพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยอาศัยกระบวนการเรียนรู้ แหล่งเรียนรู้ ความร่วมมือจากภาคส่วนต่างๆ และการนำเทคโนโลยีมาใช้สนับสนุนการเรียนรู้ที่เอื้อให้ผู้เรียนมีโอกาสในการเรียนรู้ตลอดชีวิต

คำสำคัญ : เมืองแห่งการเรียนรู้ นิเวศการเรียนรู้ของเมือง เครือข่ายสตรี ปัตตานี

Abstract:

The purposes of this research were (1) to build Pattani as a learning city; and (2) to create Pattani city learning ecology of live-long learning for all women. This participatory action research was conducted by participation of four related stakeholder groups as a total of 36 key informants in Pattani Municipality. Structured in-depth interviews and small group meetings were research instruments for qualitative data collection and analysis. The results showed that (1) building Pattani as a learning city consisted of major blocks including (1.1) inclusive learning in education system, (1.2) revitalized learning in families and communities, (1.3) effective learning for and in the workplace, and (1.4) extended use of modern technologies. Pattani City developed skills for labor within the system and outside system. The cooperation mechanism for building Pattani as a learning city showed that Pattani City has set up Pattani Learning City Task force and organized MOA between Pattani City and related public, private, educational agencies, together with organized Pattani Lady Learning Event. (2) Pattani city learning ecology consisted of learning administrator, learning activities, learning spaces, and technology. These followed relationship system between learners and learning environment around learners so that they will learn and achieve learning goals through learning process, learning sources, stakeholder participation and supportive technology in order for lifelong learning opportunities.

Keywords: Learning City, City Learning Ecology, Women Network, Pattani

* Corresponding author: School of Management Science, Sukhothai Thammathirat Open University

E-mail address: chatchapon.son@stou.ac.th

บทนำ (Introduction)

องค์การสหประชาชาติได้กำหนดเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goal: SDGs) ที่มุ่งหวังให้ทุกประเทศร่วมกันบรรลุความยั่งยืน โดยมีเป้าหมาย 17 ประการ ครอบคลุม 5 มิติ ได้แก่ มิติด้านสังคม (People) มิติด้านเศรษฐกิจ (Prosperity) มิติด้านสิ่งแวดล้อม (Planet) มิติด้านสันติภาพและสถาบัน (Peace) และมิติด้านหุ้นส่วนการพัฒนา (Partnership) (Center for Sustainable Development Goals Research and Support, 2022; Sinthuwongsanont et al., 2023) ทั้งนี้ การดำเนินกลยุทธ์ด้านการเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการพัฒนาเมืองให้เกิดความสมดุลในทุกมิติและบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาที่ยั่งยืน เนื่องจากความเสมอภาคทางการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีความเชื่อมโยงและเป็นปัจจัยที่จำเป็นต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และความเสมอภาคทางสังคมในทุกด้าน อีกทั้งจากกระแสการปรับเปลี่ยนทางสังคมที่เกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21 ที่ให้ความสำคัญด้านการศึกษาที่มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะในการใช้ชีวิตและทำงาน โดยทักษะการเรียนรู้ (Learning Skill) ที่จะต้องส่งเสริมให้คนในเมืองทุกเพศทุกวัยเกิดการเรียนรู้ โดยการพัฒนาผ่านแนวคิด “การพัฒนาเมืองแห่งการเรียนรู้ (Learning

City)” (Auttarat & Suwanarat, 2024) อันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาเมืองอย่างยั่งยืน
ปัตตานี เป็นจังหวัดชายแดนภาคใต้ที่มุ่งเน้นการเสริมสร้างการเติบโตทางเศรษฐกิจและการพัฒนาสังคมควบคู่
กันไป โดยกำหนดเป้าหมายการพัฒนาจังหวัดในมิติทางเศรษฐกิจที่ตั้งอยู่บนฐานภาคเกษตร ได้แก่ การประมง
ผลผลิตทางการเกษตร ปศุสัตว์ และการผลักดันเข้าสู่เกษตรแปรรูป โดยเฉพาะเกษตรมูลค่าสูง อุตสาหกรรม
เกี่ยวเนื่องกับการประมง อุตสาหกรรมฮาลาลที่ส่งเสริมพัฒนามาตรฐานผลิตภัณฑ์ด้วยวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี
และนวัตกรรมตลอดห่วงโซ่อุปทาน ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการท่องเที่ยว โดยเฉพาะการท่องเที่ยวโดย
ชุมชน การท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน เมืองเก่า ศาสนสถาน และอาหารท้องถิ่น รวมทั้งการสร้างเสริมชุมชนให้เกิดความ
เข้มแข็งอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ จังหวัดปัตตานีได้กำหนดแผนพัฒนาจังหวัด พ.ศ. 2566 - 2570 ภายใต้วิสัยทัศน์
“เกษตรกรรมยั่งยืน ผลิตภัณฑ์ฮาลาลคุณภาพ ทunesทางสังคมเข้มแข็ง ภายใต้สังคมพหุวัฒนธรรมเข้มแข็งและ
สันติสุข” โดยมีประเด็นการพัฒนาที่ 2 จังหวัดปัตตานีให้ความสำคัญมากกับความเป็นอยู่และสุขภาวะที่ดีของ
ประชาชน การได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพทั้งในและนอกระบบ มีความเชื่อมโยงทางสังคม มีความไว้วางใจ
ความรู้สึกความเป็นเจ้าของ ค่านิยมร่วม ความเป็นปึกแผ่น ลดความขัดแย้ง ทศนคติต่อกลุ่มประชาชนและ
ความรู้สึกโดดเดี่ยว การสร้างความเสมอภาค และการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนของสังคม โดยมี “คน” เป็น
หัวใจการพัฒนา (Pattani Provincial Office, 2024) ซึ่งจะช่วยให้เมืองบรรลุถึงเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนใน
เป้าหมายที่ 4 (SDG 4) การให้การศึกษามีคุณภาพและการส่งเสริมโอกาสการศึกษาตลอดชีวิตให้แก่ทุกคน
และเป้าหมายที่ 5 (SDG 5) การบรรลุความเท่าเทียมระหว่างเพศ และเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่สตรีและ
เด็กหญิง (UNESCO Institute for Lifelong Learning, 2016) ที่สอดคล้องกับแนวคิดขององค์การ
สหประชาชาติ (UNESCO) ที่เน้นเรื่องการเรียนรู้หนังสือ และการให้การศึกษากับกลุ่มสตรีจะช่วยเพิ่มสิทธิอำนาจแก่
สตรี (Women Empowerment)

อย่างไรก็ตาม การพัฒนาคนของจังหวัดปัตตานีในภาพรวม พบว่า ยังอยู่ในระดับต่ำอย่างต่อเนื่อง จึง
เป็นความท้าทายที่สำคัญอย่างยิ่งยวดของปัตตานี จากข้อมูลสถิติดัชนีความก้าวหน้าของคน (Human
Achievement Index) ตั้งแต่ปี 2558 – 2564 ชี้ให้เห็นว่าคนปัตตานีทุกช่วงวัยควรได้รับการพัฒนาศักยภาพ
ประชากรวัยเด็กมีผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาค่อนข้างต่ำ ทักษะด้านการอ่านและการแสวงหาความรู้ลดลง กลุ่ม
เยาวชนและกลุ่มคนวัยแรงงานอยู่ในภาวะการณไม่มีงานทำ และขาดการยกระดับทักษะและการปรับเปลี่ยน
ทักษะให้ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงานในปัจจุบันและอนาคต (National Economic and Social
Development Council, 2023) คุณภาพการศึกษาและระบบการเรียนรู้จึงเป็นโจทย์ใหญ่ที่สำคัญ อีกทั้งการ
พัฒนากลุ่มคนเปราะบางยังมีข้อจำกัด การพัฒนาสตรียังมีปัญหาและอุปสรรค โดยเฉพาะด้านชีวิตการทำงาน
และการประกอบอาชีพ จากข้อมูลในปี 2554 – 2560 การพัฒนาคน สตรี และกลุ่มเปราะบางของจังหวัด
ปัตตานีมี ความเหลื่อมล้ำด้านรายได้ ย่อมส่งผลกระทบต่อมิติอื่นๆ เป็นอย่างมาก เพราะรายได้เป็น
ปัจจัยพื้นฐานของชีวิตและสังคม ส่งผลให้คุณภาพชีวิต สุขภาพ การศึกษาและสิ่งต่างๆ เข้าถึงได้ยากกว่าผู้ที่มี
รายได้สูง การสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม และการส่งเสริมศักยภาพกลุ่มเยาวชน ผู้สูงอายุและ

สตรีทั้งทางด้านเศรษฐกิจ ด้านชีวิตการงาน และด้านการศึกษา จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง (Pattani Provincial Office, 2023)

การเสริมพลังและพัฒนาศักยภาพของสตรี เพื่อเป็นกลไกประสานและขับเคลื่อนการแก้ไขปัญหาความยากจน และพัฒนาความเข้มแข็งของครอบครัวและชุมชน เป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งในการพัฒนาจังหวัด เนื่องจากในอดีตที่ผ่านมาผู้หญิงในพื้นที่ต้องเผชิญกับการถูกกลั่นแกล้ง การถูกจำกัดสิทธิต่าง ๆ เช่น การเข้าไปมีส่วนร่วมระดับกลไกของรัฐ หรือระดับการเมืองท้องถิ่นในการช่วยตัดสินใจ ช่วยแก้ไขปัญหา ซึ่งส่วนใหญ่ถูกมองว่าควรเป็นเรื่องของผู้ชาย การไม่ยอมรับให้ผู้หญิงเป็นผู้นำ ทั้งที่ในพื้นที่ผู้ชายมีจำนวนน้อยลงจากการเสียชีวิตในเหตุการณ์ความไม่สงบ หลบหนีกระบวนการยุติธรรม หรือเจอคดียาเสพติด ทำให้สัดส่วนจำนวนผู้หญิงมีมากกว่าผู้ชาย แต่ในระดับการตัดสินใจหรือกลไกต่าง ๆ กลับให้ผู้หญิงมีส่วนร่วมเพียงร้อยละ 0.05 สะท้อนการให้โอกาสที่น้อยมาก อีกทั้งปัญหาความรุนแรงในครอบครัว ผู้หญิงต้องเป็นฝ่ายอดทน และยอมรับความรุนแรงที่เกิดขึ้น (Bangkokbiznews, 2022) เพื่อแก้ไขปัญหาที่ดังกล่าว ควรมีการส่งเสริมการศึกษาให้แก่สตรีให้มีความรู้ ทักษะในการประกอบอาชีพ และส่งเสริมให้สตรีมีบทบาทในสังคมมากขึ้น โดยการสร้างปัตตานีให้เป็นเมืองแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) ที่เป็นการส่งเสริมการศึกษาให้ประชาชนทุกช่วงวัย โดยเฉพาะสตรีให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ส่งผลให้สตรีเกิดการตื่นตัวและเกิดการรวมกลุ่มทางสังคม (Social Collaboration) ที่พัฒนาไปสู่การสร้างเครือข่ายสตรีและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สตรีจะมีพลังหรืออำนาจในการตัดสินใจสำหรับการพัฒนาต่าง ๆ เพื่อสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในพื้นที่ นำไปสู่สร้างโอกาส การสร้างงาน สร้างอาชีพ และพัฒนาเศรษฐกิจให้กับสตรีในจังหวัดปัตตานี ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายของการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศไทย เป้าหมายที่ 5 (SDG 5) คือ มุ่งดำเนินการเพื่อให้เกิดความเสมอภาคระหว่างเพศ และเพิ่มบทบาทของผู้หญิงและเด็กหญิงทุกคน โดยกำหนดให้ยุติการกระทำที่ก่อให้เกิดการเลือกปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมต่อผู้หญิง ผู้หญิงมีสิทธิที่จะพัฒนาศักยภาพตนเองและเข้าถึงองค์ความรู้ต่าง ๆ รวมทั้งให้ความสำคัญกับการมีบทบาททางการเมืองและการทำงานของเพศหญิงอย่างเท่าเทียม (United Nations Thailand, 2022) ดังนั้น การพัฒนาการเรียนรู้ตลอดชีวิตในเทศบาลเมืองปัตตานีควรให้ได้รับการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้สำหรับประชาชนทุกคน ทุกระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มสตรี โดยการใช้วัฒนธรรมและเทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ มีการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ และส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดช่วงชีวิตอย่างเข้มแข็ง อันจะนำไปสู่การเป็นเมืองแห่งการเรียนรู้ในอนาคตของจังหวัดปัตตานี

โครงการวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อขับเคลื่อนเทศบาลเมืองปัตตานีให้เป็นเมืองแห่งการเรียนรู้ของประเทศไทย (Thailand Learning City) ตามบริบทของพื้นที่ที่นำไปสู่เมืองที่น่าอยู่ และสอดคล้องกับแนวคิดเมืองแห่งการเรียนรู้ของยูเนสโก โดยการสร้างกลไกความร่วมมือระหว่างภาคีเครือข่ายต่าง ๆ ประกอบด้วย ภาครัฐ ภาคท้องถิ่น ภาคชุมชน ภาคเอกชน และภาคการศึกษา

2. เพื่อสร้างนิเวศการเรียนรู้ของเมือง (City Learning Ecology) ที่นำไปสู่การเรียนรู้ตลอดชีวิตและสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจสำหรับสตรีทุกช่วงวัยและผู้ประกอบการสตรีในพื้นที่ที่ประกอบด้วย องค์ความรู้

กิจกรรมการเรียนรู้ พื้นที่การเรียนรู้ และนักจัดการการเรียนรู้ในเมือง เพื่อสร้างงาน สร้างอาชีพ และพัฒนา เศรษฐกิจเมือง

การทบทวนวรรณกรรมและกรอบแนวคิดการวิจัย (Literature Review and Conceptual Framework)

1. องค์ประกอบสำคัญที่จะนำไปสู่การเป็นเมืองแห่งการเรียนรู้ คือองค์ประกอบสำคัญที่นำไปสู่เมืองแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดขององค์การ UNESCO ได้แก่ (UNESCO Institute for Lifelong Learning, 2015)

1) การส่งเสริมการเรียนรู้ตั้งแต่พื้นฐานจนถึงอุดมศึกษา มุ่งเน้นการขยายโอกาสเข้าถึง การศึกษาและศูนย์ดูแลของเด็กก่อนปฐมวัย ประถมศึกษาถึงระดับอุดมศึกษา ขยายโอกาสเข้าถึงและมีส่วนร่วม สำหรับการศึกษผู้ใหญ่ และการอบรมสายอาชีพ รวมทั้งสนับสนุนกลุ่มคนชายขอบและครอบครัวผู้อพยพให้ เข้าถึงการศึกษาได้

2) การส่งเสริมการเรียนรู้ในครอบครัวและชุมชน เน้นการสร้างแหล่งเรียนรู้โดยใช้ชุมชน เป็นฐาน และการเตรียมทรัพยากรสำหรับการเรียนรู้ในครอบครัวหรือชุมชนการกระตุ้นให้ประชาชนมีจัดการ เรียนรู้ในครอบครัวหรือชุมชน และการเรียนรู้ประวัติศาสตร์และวัฒนธรรมของชุมชน

3) การอำนวยความสะดวกให้มีการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานที่ทำงาน เป็นการ ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพในที่ทำงาน พนักงานทุกคน รวมทั้งแรงงานต่างด้าว สามารถเข้าถึง โอกาสการเรียนรู้ มีการสนับสนุนให้หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สนับสนุนให้ นายจ้างสร้างที่ทำงานแห่งการเรียนรู้ และเตรียมโอกาสการเรียนรู้ที่เหมาะสมสำหรับผู้ว่างงาน

4) การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเกี่ยวกับการเรียนรู้ที่ทันสมัย เป็นการส่งเสริมการใช้ เทคโนโลยีที่ทันสมัย มีการฝึกอบรมผู้บริหาร ครู นักวิชาการศึกษา (Educator) เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีเพื่อ เพิ่มโอกาสการเรียนรู้ การเพิ่มโอกาสในการเข้าถึงเครื่องมือด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

5) การส่งเสริมคุณภาพและความเป็นเลิศในการเรียนรู้ มีการผลักดันให้เปลี่ยนกระบวน ทิศน์ด้านการศึกษาและการเรียนรู้ เพิ่มความตระหนักในเรื่องคุณธรรม จริยธรรมและคุณค่าทางวัฒนธรรม รวมทั้งสนับสนุนให้มีความอดทนต่อความแตกต่างหลากหลาย พัฒนาศักยภาพของครูในทุกด้านและสร้าง สิ่งแวดล้อมที่เป็นมิตรต่อผู้เรียน

6) การสนับสนุนวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างเข้มแข็ง การจัดงาน (Event) เพื่อ แสดงความยินดี และมอบรางวัลแก่ผู้ที่มีผลการเรียนรู้ดีเด่นรวมทั้งเตรียมข้อมูลและการสนับสนุนแก่พลเมือง อย่างเพียงพอ รวมทั้งพัฒนาระบบการเชิดชูเกียรติและการให้รางวัลแก่การเรียนรู้ทุกรูปแบบ

2. กลไกการสร้างเมืองแห่งการเรียนรู้ ได้รับการพัฒนามาจากการปรึกษาผู้เชี่ยวชาญของยูเนสโกจาก ทั้ง 5 ภูมิภาคทั่วโลก ร่วมกับการรวบรวมข้อมูลเชิงลึกจากกรณีศึกษา Unlocking the Potential of Urban Communities: Case Studies of Twelve Learning Cities โดยมีจุดมุ่งหมายให้เมืองต่าง ๆ สามารถสร้าง กลยุทธ์ในการสร้างพลวัตเพื่อพัฒนาสู่การเป็นเมืองแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน (Serisakul & Ovatvoravarun you,

2022) กลไกการสร้างเมืองแห่งการเรียนรู้ของยูเนสโก สามารถนำไปปรับใช้ให้เข้ากับบริบทที่แตกต่างกันไปของแต่ละพื้นที่ แบ่งออกเป็น 6 ด้าน ดังนี้ (UNESCO Institute for Lifelong Learning, 2015 cited in Thummaphan et al., 2022)

1) การวางแผน (Planning) หรือการพัฒนาแผนเพื่อการเป็นเมืองแห่งการเรียนรู้ โดยการจัดทำแผนการพัฒนาเมืองแห่งการเรียนรู้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยผู้นำท้องถิ่น/เมือง และตัวแทน

2) การส่งเสริมกิจกรรมการมีส่วนร่วม (Involvement) หรือการสร้างโครงสร้างของการทำงานที่เชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สร้างโครงสร้างที่เชื่อมโยง มีเวทีให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้

3) การสนับสนุนงานมหกรรมและการจัดกิจกรรม (Celebration) หรือการใช้งานเฉลิมฉลองมาเป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินการ ริเริ่มและดำเนินการกิจกรรมอย่างต่อเนื่องให้พลเมืองได้เข้าร่วม

4) การเข้าถึงพื้นที่เรียนรู้ร่วมกัน (Accessibility) หรือการเข้าถึงการเรียนรู้อย่างเท่าเทียมของประชาชน ตรวจสอบให้แน่ใจว่าประชาชนทุกคนเข้าถึงการเรียนรู้ โดยให้ข้อมูลและให้การสนับสนุน พลเมือง จัดตั้ง ประชาสัมพันธ์ และดูแลพื้นที่ชุมชนแห่งการเรียนรู้ และจัดหาทรัพยากรสำหรับการเรียนรู้

5) การประเมินและการติดตามผลการดำเนินงาน (Monitoring and Evaluation) หรือการสร้างระบบติดตามและการประเมินผล โดยระบุการวัดประเมินผลการดำเนินการและความก้าวหน้า จัดตั้งกลไกที่เกี่ยวกับการประเมินความสนใจและความต้องการของพลเมืองและวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

6) การระดมทุนจากเครือข่ายเพื่อการพัฒนา (Funding) หรือการมีเงินทุนอย่างสม่ำเสมอ โดยการสนับสนุนงบประมาณอย่างเพียงพอและมั่นคง พัฒนากลไกการแบ่งปันต้นทุนที่ยั่งยืน

3. ระบบนิเวศการเรียนรู้ตลอดชีวิต

3.1 ระบบนิเวศการเรียนรู้ (Learning Ecosystems) หมายถึง ระบบความสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนและสิ่งแวดล้อมในการเรียนรู้รอบตัวผู้เรียน ที่เน้นพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยอาศัยกระบวนการเรียนรู้ แหล่งเรียนรู้ ความร่วมมือจากภาคส่วนต่าง ๆ การนำเทคโนโลยีมาใช้สนับสนุนการเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษาที่เอื้อให้ผู้เรียนมีโอกาสในการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Office of the Education Council, 2021; Neittaanmaki et al., 2016) ได้กล่าวถึงลักษณะสำคัญของระบบนิเวศการเรียนรู้ไว้ 8 ประการ ดังนี้ 1) การสร้างความรู้สึกร่วมกันแห่งการเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ โดยที่ครูไม่ใช่ผู้ชี้นำผู้เรียนอีกต่อไป แต่เป็นผู้สร้างให้ผู้เรียนเป็นนักค้นคว้า 2) การออกแบบหน่วยการเรียนรู้ที่สามารถพัฒนาผู้เรียนให้เป็นนักค้นคว้าและสืบค้นหาคำตอบเพื่อแก้ปัญหาได้ด้วยตนเอง 3) สารการเรียนรู้แบบดิจิทัลที่มีความน่าสนใจ โดยการพัฒนาเนื้อหาหรือเตรียมการให้เพียงพอสำหรับการค้นคว้าและเรียนรู้ของผู้เรียน 4) การประเมินเพื่อการเรียนรู้ที่ไม่ใช่เพื่อเกรดหรือการแข่งขัน การประเมินพัฒนาการของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง 5) เครื่องมือเทคโนโลยีสำหรับการเรียนรู้ที่หลากหลาย 6) การออกแบบการเรียนรู้ที่ให้ความสำคัญต่อผู้เรียนแต่ละบุคคล และทุกคนสามารถเข้าถึงการเรียนรู้ได้อย่างเท่าเทียมกัน 7) การสนับสนุนบรรยากาศหรือสิ่งแวดล้อมของห้องเรียนที่เหมาะสมกับยุคเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 8) การใช้กลยุทธ์การสอนที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้เรียน

นอกจากนี้ Dalton, J. (2019 Cited in Office of the Education Council, 2022) กล่าวว่า ระบบนิเวศการเรียนรู้มี 5 องค์ประกอบ คือ 1) วัฒนธรรมองค์กร 2) บุคคลในองค์กร 3) เนื้อหาหลักสูตร 4) เทคโนโลยี 5) ยุทธศาสตร์การเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับ Eudy (2018) ซึ่งกล่าวว่า ระบบนิเวศการเรียนรู้ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) บุคคล 2) เนื้อหา 3) เทคโนโลยี 4) วัฒนธรรม 5) ยุทธศาสตร์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

3.2 การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) สถาบันส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ (2556 cited in Dammee, 2014) ให้ความหมายของ **การศึกษาตลอดชีวิต** ว่าหมายถึง การจัดการกระบวนการทางการศึกษาเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต เป็นการจัดการศึกษาในรูปแบบของการศึกษาในระบบโรงเรียน (Formal Education) การศึกษานอกระบบโรงเรียน (Non-formal Education) และการศึกษาตามอัธยาศัย (Informal Education) โดยมุ่งให้ผู้เรียนเกิดแรงจูงใจที่จะเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-directed Learning) มุ่งพัฒนาบุคคลให้สามารถพัฒนาตนเอง และปรับตนเองให้ก้าวทันความเปลี่ยนแปลงของสังคม การเมือง และเศรษฐกิจของโลก

การเรียนรู้ตลอดชีวิตด้วยวิธีการศึกษาทางไกล (Distance Education) เป็นวิธีการจัดการศึกษาที่ผู้เรียนและผู้สอนไม่ได้พบกันโดยตรง แต่ผู้สอนจะถ่ายทอดเนื้อหาวิชาความรู้ ประสบการณ์ต่าง ๆ ผ่านสื่อ ซึ่งอาจจะเป็นสื่อสิ่งพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ การประชุมทางไกลด้วยภาพและเสียง อินเทอร์เน็ต และการสอนเสริม เป็นต้น (Aimsam-ang, 2002) การศึกษาทางไกลยังเป็นวิธีการที่มีศักยภาพในการเพิ่มอำนาจให้กับสตรีมุสลิมในประเทศอาหรับ เช่น ประเทศซาอุดีอาระเบีย กาตาร์ โอมาน สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ ประเทศเหล่านี้มีข้อจำกัดหลายอย่าง ทำให้ผู้หญิงขาดโอกาสทางการศึกษาและการทำงาน ดังนั้น การศึกษาทางไกลสามารถเข้าถึงได้ง่าย มีต้นทุนต่ำ ทำให้ผู้หญิงสามารถเข้าถึงทรัพยากรการศึกษาได้มากขึ้น ก่อให้เกิดการพัฒนาตนเอง และมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคมและเศรษฐกิจเพิ่มมากขึ้น (Abdelaal, 2020) ในประเทศไทย ระบบการศึกษาทางไกลเป็นทางเลือกให้ประชาชนได้เรียนรู้ด้วยตนเองจากสื่อต่าง ๆ ทุกคนมีสิทธิ์ในการเข้าถึงการเรียนการสอนและสื่อการเรียนรู้ที่มีคุณภาพและเท่าเทียมกัน รวมทั้งการฝึกอบรมที่พัฒนาศักยภาพสตรีกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในพื้นที่เพื่อสร้างรายได้ให้ครอบครัว

4. การจัดการการเรียนรู้

4.1 ความหมายของการจัดการเรียนรู้ การจัดการการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอน ตั้งแต่การวางแผน การออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ การจัดสภาพแวดล้อมและสื่อการเรียนรู้ การดำเนินการจัดการเรียนการสอนโดยมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนและผู้เรียน จนถึงการประเมินผลการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เรียนบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ทั้งในด้านความรู้ ทักษะ คุณธรรม จริยธรรม และสามารถนำประสบการณ์การเรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ได้ (Chitchanawanit, 2019; Petchraporn, 2020)

4.2 นักจัดการการเรียนรู้ (Learning Manager) นักจัดการการเรียนรู้ หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการออกแบบ วางแผน จัดการ และประเมินกระบวนการเรียนรู้ในองค์กรหรือ

สถาบันการศึกษา โดยนักจัดการการเรียนรู้มีหน้าที่ดังนี้ 1) ออกแบบและพัฒนาหลักสูตรการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และความต้องการขององค์กร 2) เลือกใช้วิธีการสอนและสื่อการเรียนรู้ที่เหมาะสม เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ 3) จัดการและประสานงานทรัพยากรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ เช่น วิทยากร สถานที่ งบประมาณ และอุปกรณ์ 4) ติดตามและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน เพื่อปรับปรุงและพัฒนากระบวนการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น 5) ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร

5. การพัฒนาและเสริมสร้างบทบาทสตรี

ประเทศไทยในภาพรวมมีแผนพัฒนาสตรี ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยแผนดังกล่าวมีเป้าประสงค์ในการดัดศักยภาพของสตรีมาช่วยในการสร้างสรรค์สังคม ซึ่งในส่วนของจังหวัดชายแดนภาคใต้ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อันได้แก่ ศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ หรือ ศอ.บต. ได้จัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนบทบาทสตรีจังหวัดชายแดนภาคใต้ขึ้นเพื่อส่งเสริมบทบาทสตรี เป็นการเปิดโอกาสให้กลุ่มสตรีมุสลิมในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาความรุนแรง รวมไปถึงการเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้

พื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้เป็นพื้นที่ที่มีบริบทด้านความเชื่อ วิถีชีวิต วัฒนธรรม ชนิตพันธุ์แตกต่างจากพื้นที่อื่น ๆ ของประเทศไทย เนื่องจากประชากรส่วนใหญ่นับถือศาสนาอิสลาม แนวทางการปฏิบัติตามหลักความเชื่อของผู้คนจึงมีอัตลักษณ์เป็นของตนเอง แต่ภายหลังการเกิดปัญหาความรุนแรงและความไม่สงบในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ในปี พ.ศ. 2547 เป็นต้นมา ส่งผลให้สตรีมุสลิมต้องปรับเปลี่ยนบทบาทของตนเองไปตามความจำเป็นสืบเนื่องจากสถานการณ์ความรุนแรงที่เกิดขึ้น สตรีมุสลิมแสดงบทบาทในพื้นที่สาธารณะมากขึ้น ทั้งในฐานะผู้ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์และบทบาทในการทำงานเพื่อสังคมตัวอย่าง เช่น การช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างพี่น้องมุสลิมจากสถานการณ์เฉพาะหน้าที่เกิดขึ้น และค่อย ๆ พัฒนาเป็นกระบวนการส่งเสริมที่มุ่งเน้นให้ผู้ประสบปัญหาสามารถช่วยเหลือตัวเองได้ และเข้าไปช่วยเหลือผู้อื่นได้อีกต่อหนึ่ง นอกจากนี้ ผลการศึกษาพบว่า ผู้หญิงมุสลิมที่ทำงานอยู่ในภาคประชาสังคมนั้นมีลักษณะร่วมที่สำคัญหลายประการ อันส่งผลให้ได้รับการยอมรับในชุมชนพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ เช่น มีเป้าหมาย วิสัยทัศน์ในการทำงานที่ชัดเจน มีจิตสาธารณะ ความอดทน ความสามารถรับแรงกดดันต่าง ๆ การเป็นนักประสานงานที่ดี และการยึดมั่นในหลักการศาสนาอิสลาม (Daoh et al., 2023)

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีพื้นฐาน และการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจึงได้เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาการขับเคลื่อนเทศบาลเมืองปัตตานีสู่เมืองแห่งการเรียนรู้ด้วยเครือข่ายสตรี ประกอบด้วย องค์ประกอบที่เป็นเมืองแห่งการเรียนรู้ของยูเนสโก และกลไกการสร้างเมืองแห่งการเรียนรู้ของยูเนสโก สู่การสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ของเทศบาลเมืองปัตตานี ได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย (Research Methodology)

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR) โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ ในพื้นที่เทศบาลเมืองปัตตานี จังหวัดปัตตานี เป็นการวิเคราะห์เชิงคุณภาพโดยวิธีการสัมภาษณ์และการประชุมขนาดเล็ก กำหนดการวิจัยเชิงคุณภาพตามแนวคิดของ Nastasi and Schensul (2005) กำหนดสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวนระหว่าง 5-30 คน ผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อขับเคลื่อนปัตตานีให้เป็นเมืองแห่งการเรียนรู้ของประเทศไทย ตามบริบทของพื้นที่ที่นำไปสู่เมืองที่น่าอยู่ และสอดคล้องกับแนวคิดเมืองแห่งการเรียนรู้ของยูเนสโก โดยการสร้างกลไกความร่วมมือระหว่างภาคีเครือข่ายต่าง ๆ

1.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้ให้ข้อมูลหลักประกอบด้วยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในจังหวัดปัตตานี และทำการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 4 กลุ่ม ได้กลุ่มตัวอย่างรวมทั้งสิ้น 36 คน ดังนี้

1.1.1 การประชุมขนาดเล็ก (Small Group Meetings) มีผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 21 คน โดยเก็บข้อมูลเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มภาครัฐ จำนวน 14 คน กลุ่มภาคท้องถิ่น จำนวน 6 คน และภาคการศึกษา จำนวน 1 คน

1) **ภาครัฐ** ได้แก่ ผู้แทนจากสำนักงานจังหวัดปัตตานี สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดปัตตานี สำนักงานพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัดปัตตานี สำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดปัตตานี สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดปัตตานี องค์การบริหารส่วนจังหวัดปัตตานี สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดปัตตานี สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดปัตตานี สำนักงานแรงงานจังหวัดปัตตานี ศูนย์ประสานงานด้านเด็กและสตรีในจังหวัดชายแดนภาคใต้ คณะกรรมการพัฒนาสตรีจังหวัดปัตตานี คณะทำงานขับเคลื่อนกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีจังหวัดปัตตานี จำนวน 14 คน

2) **ภาคท้องถิ่น** ได้แก่ นายกเทศบาลเมืองปัตตานี ผู้บริหารอุทยานการเรียนรู้ TK Park Pattani (องค์กรมหาชนภายใต้สำนักนายกรัฐมนตรี) ศึกษาพิเศษ เทศบาลเมืองปัตตานี จำนวน 6 คน

3) **ภาคการศึกษา** ได้แก่ ผู้แทนจากมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

1.1.2 การสัมภาษณ์ ใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ผู้ให้ข้อมูลหลักคือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในจังหวัดปัตตานี จำนวน 15 คน โดยเก็บข้อมูลเป็น 4 กลุ่ม คือกลุ่มภาครัฐ จำนวน 7 คน ภาคท้องถิ่น จำนวน 4 คน ภาคชุมชน/ภาคประชาสังคม จำนวน 1 คน และภาคการศึกษา จำนวน 3 คน

1) **ภาครัฐ** ได้แก่ ผู้ว่าราชการจังหวัด ผู้แทนจากงานศึกษาธิการจังหวัดปัตตานี สำนักงานแรงงานจังหวัดปัตตานี ศูนย์ประสานงานด้านเด็กและสตรีในจังหวัดชายแดนภาคใต้ คณะทำงานขับเคลื่อนกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีจังหวัดปัตตานี องค์การบริหารส่วนจังหวัดปัตตานี ที่ปรึกษารัฐมนตรี กระทรวงการอุดมศึกษาวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม จำนวน 7 คน

2) **ภาคท้องถิ่น** ได้แก่ นายกเทศบาลเมืองปัตตานี ผู้บริหารอุทยานการเรียนรู้ TK Park Pattani (องค์กรมหาชนภายใต้สำนักนายกรัฐมนตรี) หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล หัวหน้าฝ่ายพัฒนาชุมชน จำนวน 4 คน

3) **ภาคชุมชน** ได้แก่ ประธานกลุ่มวิสาหกิจชุมชนสิริจรรยา จำนวน 1 คน

4) **ภาคการศึกษา** ได้แก่ ผู้แทนจากมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวิจัยและพันธกิจสังคม รองคณบดีฝ่ายวิจัยและผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิตวิทยาการอิสลาม และประธานหลักสูตรศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการสอนอิสลามศึกษา จำนวน 3 คน

1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

1.2.1 แบบการประชุมขนาดเล็ก (Small Group Meetings) ผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อศึกษาศักยภาพและแนวทางในการศึกษากลไกความร่วมมือระหว่างภาคีต่าง ๆ ในการขับเคลื่อนปัตตานีให้เป็นเมืองแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้างเศรษฐกิจท้องถิ่น โดยจัดกลุ่มปัจจัยในการศึกษาเป็น 6 กลุ่มหลักตามองค์ประกอบการเรียนรู้ของ UNESCO ได้แก่ (1) ด้านการวางแผน (Planning) (2) ด้านการส่งเสริมกิจกรรมมีส่วนร่วม (Involvement) (3) ด้านการสนับสนุนงานมหกรรมและการจัดกิจกรรม (Celebration) (4) ด้านการเข้าถึง

พื้นที่เรียนรู้ร่วมกัน (Accessibility) (5) ด้านการประเมินและการติดตามผลการดำเนินงาน (Monitoring and Evaluation) (6) ด้านการระดมทุนจากเครือข่ายเพื่อการพัฒนา (Funding)

1.2.2 แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) แบบมีโครงสร้าง เพื่อเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลักเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคที่ทำให้สตรีขาดโอกาสในการเรียนรู้ที่นำไปสู่สร้างโอกาส สร้างงาน สร้างอาชีพ และรายได้ในปัตตานี บทบาทสตรีทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและการบริหาร และองค์ประกอบสำคัญในการสร้างเมืองแห่งการเรียนรู้ของ UNESCO

เครื่องมือวิจัยผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรม โดยนำแบบสัมภาษณ์และแบบการประชุมขนาดเล็กที่เรียบเรียงแล้วไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 คน เป็นผู้ตรวจสอบความเที่ยงตรง และความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ เพื่อขอคำแนะนำสำหรับปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้องเหมาะสมในการนำไปเก็บข้อมูลจริง

1.3 ขั้นตอนการดำเนินโครงการวิจัย

1.3.1 จัดประชุมขนาดเล็ก (Small Group Meetings) ผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อสร้างกลไกความร่วมมือระหว่างภาคีต่าง ๆ ในการขับเคลื่อนปัตตานีให้เป็นเมืองแห่งการเรียนรู้ ในเดือนมิถุนายน 2567

1.3.2 ทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้ให้ข้อมูลหลักเพื่อศึกษาข้อมูลเชิงลึกในการวางแผนพัฒนาเมืองแห่งการเรียนรู้จังหวัดปัตตานี ในเดือนกรกฎาคม-สิงหาคม 2567

1.3.3 จัดประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมในรูปแบบการอภิปรายกลุ่มย่อย (Small Group Discussions) ที่นักวิจัยจะนำเสนอผลการศึกษาภาพรวมของผลงานวิจัยในวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อนำสู่กระบวนการรับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับแผนพัฒนาจังหวัดปัตตานีสู่การเป็นเมืองแห่งการเรียนรู้ พ.ศ. 2568-2572 และการจัดตั้งคณะทำงานเมืองแห่งการเรียนรู้เทศบาลเมืองปัตตานีที่นักวิจัยนำเสนอ ในวันที่ 17 กันยายน 2567

1.3.4 จัดทำแบบบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (Memorandum of Agreement: MOA) ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการในการพัฒนาจังหวัดปัตตานีให้เป็นเมืองแห่งการเรียนรู้ ในวันที่ 24 มกราคม 2568

1.3.5 จัดกิจกรรม Pattani Lady Learning Event ในวันสตรีสากล เพื่อสื่อสารความเข้าใจ และส่งเสริมการมีส่วนร่วมกับภาคีเครือข่ายและกลุ่มเป้าหมาย ในวันที่ 8 มีนาคม 2568

1.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การสัมภาษณ์เป็นการศึกษาด้วยวิธีปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenology) ใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ผู้ให้ข้อมูลหลักคือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในจังหวัดปัตตานีจากภาครัฐ ภาคท้องถิ่น ภาคชุมชน และภาคประชาสังคม เพื่อศึกษาข้อมูลเชิงลึกในการศึกษาสภาพปัญหา บทบาทสตรี องค์ประกอบสำคัญในการสร้างเมืองแห่งการเรียนรู้ขององค์การ UNESCO และวางแผนพัฒนาการเรียนรู้เทศบาลเมืองปัตตานี ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ และบันทึกเสียงการสัมภาษณ์ ระหว่างเดือนมิถุนายน-สิงหาคม 2567 การสัมภาษณ์ใช้เวลาโดยเฉลี่ยประมาณ 60 นาทีต่อคน สรุปลำดับจำนวนตัวอย่างที่ทำการสัมภาษณ์ทั้งหมด 15 คน

การประชุมขนาดเล็กเป็นการประชุมกลุ่มเล็กเพื่อสร้างกลไกความร่วมมือในการสร้างเมืองแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการเรียนรู้ตลอดชีวิตของยูเนสโก เก็บข้อมูลจากการจัดการประชุมขนาดเล็ก (Small Group Meetings) จากผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 21 คน โดยเก็บข้อมูลเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มภาครัฐ จำนวน 14 คน กลุ่มภาคท้องถิ่น จำนวน 6 คน และภาคการศึกษา 1 คน เพื่อให้การประชุมเป็นไปตามกรอบและเสร็จสิ้นตามเวลาที่กำหนด ทีมวิจัยได้ดำเนินการประชุมตามประเด็นที่กำหนดไว้ในแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ตามกรอบกลไกในการสร้างเมืองแห่งการเรียนรู้ 6 ด้านขององค์การ UNESCO ได้แก่ ด้านการวางแผน การมีส่วนร่วม การจัดกิจกรรมหรืองานมหกรรม การเข้าถึงพื้นที่เรียนรู้ร่วมกัน การประเมินและการติดตามผลการดำเนินงาน และการระดมทุนจากเครือข่ายเพื่อการพัฒนา ที่สามารถปรับใช้ให้เข้ากับบริบทของพื้นที่จังหวัดปัตตานี

1.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจะดำเนินการโดยวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์และแบบการประชุมขนาดเล็ก โดยนำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์แบบเนื้อหา (Content Analysis)

วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อสร้างนิเวศการเรียนรู้ของเมืองที่นำไปสู่การเรียนรู้ตลอดชีวิตและสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจสำหรับสตรีทุกช่วงวัยและผู้ประกอบการสตรีในพื้นที่

2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูลหลักประกอบด้วยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในจังหวัดปัตตานี และยะลา และทำการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารเมืองปัตตานี กลุ่มผู้บริหาร TK Park ยะลา คณะผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ TK Park ปัตตานี กลุ่มผู้ประกอบการสตรี กลุ่มสิริจรรยา และคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

2.2 เครื่องมือที่ใช้ศึกษา

หลักสูตรภาวะผู้นำสตรีและการเป็นนักจัดการเรียนรู้ ใช้เครื่องมือในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) แบบกึ่งโครงสร้าง เพื่อเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลักเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทั่วไปของจังหวัดปัตตานี แนวโน้มที่กำลังเกิดขึ้นของผู้นำสตรีมุสลิมในจังหวัดปัตตานี และโอกาสของผู้นำสตรีมุสลิมในจังหวัดปัตตานี ผู้วิจัยใช้เทคนิคการตรวจสอบข้อมูลแบบ Triangulation ได้แก่ การใช้ข้อมูลจากหลายแหล่ง (Data Triangulation) เช่น ภาครัฐ ภาคชุมชน และภาคประชาสังคม โดยนำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์แบบเนื้อหา (Content Analysis)

2.3 ขั้นตอนการดำเนินโครงการวิจัย

2.3.1 สสำรวจความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Need Analysis) ของกลุ่มเป้าหมายคือกลุ่มชุมชนที่มีสภาพปัญหาปัญหาความต้องการที่แตกต่างหลากหลาย สถานการณ์ชีวิต และครอบครัวที่สลับซับซ้อน เช่น กลุ่มแม่เลี้ยงเดี่ยว หัวหน้าคณะทำงานขับเคลื่อนกองทุนบทบาทสตรี กลุ่มผู้ประกอบการสตรี ประธานชุมชนสิริจรรยา อาเนาะซุงา ตลาดเทศวิวัฒน์ เป็นต้น และมีการนำความต้องการมาปรับเป็นเรื่องในหลักสูตร

2.3.2 ออกแบบหลักสูตรการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย

2.3.3 จัดกิจกรรมอบรมหลักสูตรภาวะผู้นำสตรีและหลักสูตรการสร้างนักจัดการเรียนรู้ รูปแบบของกิจกรรมในการอบรมมีทั้งบรรยายและทำกิจกรรมร่วมกัน โดยกำหนดพื้นที่การเรียนรู้ในเมืองคือ TK Park รวมถึง ชุมชนจะมีห้องสำหรับการเรียนรู้ โดยเลือกพื้นที่บางชุมชน มาเป็น Learning Zone ย่อย

2.3.4 พัฒนารูปแบบการเรียนรู้ออนไลน์ของสตรีผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ เพื่อสำรวจความต้องการของกลุ่มชุมชน เช่น กลุ่มแม่เลี้ยงเดี่ยว หัวหน้าคณะทำงานขับเคลื่อนกองทุนบทบาทสตรี กลุ่มผู้ประกอบการสตรี ประธานและกรรมการชุมชน เป็นต้น และมีการนำความต้องการมาปรับเป็นเรื่องในหลักสูตร มุ่งเน้นเกิดกลุ่มนักจัดการการเรียนรู้ ที่สามารถทำหน้าที่เป็น "Change Agent" ถ่ายทอดความรู้ พัฒนาอาชีพ และสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจแก่ชุมชน ทำให้เกิด ต้นแบบกิจกรรมการเรียนรู้ในชุมชน เช่น เวทีชาวบ้าน ศูนย์อาชีพสตรี ที่สะท้อนการพัฒนาแบบมีส่วนร่วม รวมถึงมีทีมในการลงไปถ่ายทำเนื้อหาเป็นคลิปวิดีโอ เพื่อนำมาใช้ในการเผยแพร่ด้วยสื่อการสอน โดยสัมภาษณ์ผู้ที่มีบทบาทสำคัญต่อการสร้างสื่อการเรียนรู้ หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำสตรีและการเป็นนักจัดการการเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ โดยมีกิจกรรมที่ให้ผู้ร่วมนำไปเผยแพร่ความรู้ต่อในชุมชนต่อไป

2.3.5 ติดตามและแสดงผลป้อนกลับของการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยจะมีรูปแบบการประเมินคุณภาพและปริมาณในช่วงเวลาการจัดกิจกรรม และมีกิจกรรมในการถอดบทเรียน หลังจากการจัดกิจกรรมแล้ว

ผลการวิจัย (Research Results)

วัตถุประสงค์ที่ 1 ผลการขับเคลื่อนเมืองปัตตานีให้เป็นเมืองแห่งการเรียนรู้ของประเทศไทย

ผลการขับเคลื่อนเทศบาลปัตตานีให้เป็นเมืองแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญในการสร้างเมืองแห่งการเรียนรู้ขององค์การ UNESCO และกลไกความร่วมมือเพื่อขับเคลื่อนเทศบาลเมืองปัตตานีสู่เมืองแห่งการเรียนรู้ คณะวิจัยเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นผู้มีส่วนได้เสียภาคีต่าง ๆ จำนวน 15 คน และการประชุมขนาดเล็ก (Small Group Meetings) มีผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 21 คน เพื่อศึกษาข้อมูลเชิงลึกในการศึกษาสภาพปัญหาสตรีที่ทำให้ขาดโอกาสการเรียนรู้เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานและวิเคราะห์ห้วงองค์ประกอบสำคัญในการสร้างเมืองแห่งการเรียนรู้และกลไกความร่วมมือ สรุปได้ดังนี้

1.1 ผลการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคที่ทำให้สตรีขาดโอกาสในการเรียนรู้ที่นำไปสู่สร้างโอกาสสร้างงาน สร้างอาชีพ และรายได้

จากข้อมูลด้านเอกสารร่วมกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์สรุปได้ว่า ปัญหาที่เป็นอุปสรรคที่ทำให้สตรีขาดโอกาสในการเรียนรู้ที่นำไปสู่สร้างโอกาส สร้างงาน สร้างอาชีพ และรายได้ มีดังนี้ (Governor of Pattani Province, Personal Communication, July 10, 2024; Director of Pattani Provincial Labor Office, Personal Communication, July 10, 2024; Director of Pattani Community Development Office, Personal Communication, July 10, 2024; Mayor of Pattani Municipality, Personal Communication, July 11, 2024; Educational Specialist, Personal Communication, July 11, 2024;

Assistant President of Prince of Songkhla University, Personal Communication, July 12, 2024;
President of Sirichariya Community Enterprise Group, Personal Communication, July 12, 2024)

1. ปัญหาความไม่สงบใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ที่มีความรุนแรง ทำให้คนปัตตานีประสบ
ปัญหาความยากจน มีรายได้ต่ำ มีภาวะหนี้สินส่งผลให้ค่าใช้จ่ายไม่พอเพียงกับการดำรงชีวิต ส่งผลให้คุณภาพ
ชีวิตโดยรวมของครอบครัวยังไม่ดีเท่าที่ควร

2. ปัตตานีมีประชากรรวมมากเป็นอันดับ 2 ของจังหวัดชายแดนในภาคใต้ รองจากนราธิวาส
และในจำนวนนั้นเป็นผู้หญิงมากกว่าครึ่งของประชากรทั้งหมดในปี พ.ศ. 2565

3. การมีส่วนร่วม แม้ว่าจังหวัด/เทศบาลจะมีนโยบายชัดเจนในการเน้นกลไกการสร้างการ
เรียนรู้แบบมีส่วนร่วม แต่มีข้อสังเกตว่าการมีส่วนร่วมของคนในเมืองยังมีอยู่จำกัด จึงต้องให้ความสำคัญกับการ
มีส่วนร่วมของประชาชนให้มากขึ้น

4. แนวทางการทำงาน แม้จะมีหลายกลุ่มหลายองค์กรที่ทำงานในพื้นที่ในการพัฒนาคน แต่
บริบทการทำงานมีลักษณะแต่หน่วยงานทำตามขอบเขตความรับผิดชอบของตนเอง ขาดการทำงานเชิงบูรณา
การกัน ทำให้โอกาสที่จะขับเคลื่อนเป็นไปได้อย่าง ขาดตัวกลางที่ทำหน้าที่ประสานงาน

5. สังคมมุสลิมที่สตรีมีภาระหน้าที่ในการเลี้ยงดูบุตรหลายคน และเป็นภรรยา จึงมีรายจ่ายใน
ครอบครัวสูง และไม่สามารถทำงานเต็มเวลาได้ ส่งผลให้ครอบครัวมีรายได้ไม่เพียงพอกับรายจ่าย

6. สังคมมุสลิมที่สตรีมีโอกาส บทบาท และความเป็นผู้นำจำกัด มีอำนาจในการตัดสินใจน้อย
สตรีจึงต้องยกระดับตนเอง ยกกระตือรือร้นการทำงาน เพื่อพัฒนาสังคม ด้วยการสร้างเครือข่ายต่อการพัฒนาสังคม
จังหวัดชายแดนภาคใต้

7. สตรีในปัตตานีมีการรวมตัวเป็นเครือข่ายผู้หญิงภาคประชาสังคม เพื่อดำเนินกิจกรรมทาง
เศรษฐกิจที่ไม่แสวงหาประโยชน์ตนเองหลายกลุ่มที่เข้มแข็งและหลากหลาย สามารถเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญใน
การพัฒนาและสนับสนุนซึ่งกันและกัน แต่กระจายกระจายตามความสนใจ เช่น กลุ่มยุติความรุนแรง กลุ่มพัฒนา
คุณภาพชีวิต กลุ่มสร้างงานด้วยผ้า กลุ่มครอบครัว เป็นต้น

1.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบสำคัญในการสร้างเมืองแห่งการเรียนรู้ปัตตานี

1) การส่งเสริมการเรียนรู้ตั้งแต่พื้นฐานจนถึงอุดมศึกษา จังหวัดปัตตานีมุ่งเน้นการขยาย
โอกาสเข้าถึงการศึกษาและศูนย์ดูแลของเด็กก่อนปฐมวัย ประถมศึกษาถึงระดับอุดมศึกษา ขยายโอกาสเข้าถึง
และมีส่วนร่วมสำหรับการศึกษาผู้ใหญ่ และการอบรมสายอาชีพ การจัดการศึกษาในจังหวัดปัตตานีมี 3 รูปแบบ
คือ การศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ในพ.ศ. 2564 ปัตตานีมีสถานศึกษา
ในระบบการศึกษา จำนวน 501 แห่ง ผู้เรียนจำนวน 190,769 คน ผู้สอนจำนวน 10,865 คน สถานศึกษาใน
เทศบาลมีหลายแห่ง เช่น โรงเรียนเทศบาล 5 แห่ง ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก 4 แห่ง โรงเรียนเอกชน 3 แห่ง
วิทยาลัยเทคนิค 1 แห่ง วิทยาลัยชุมชน 1 แห่ง วิทยาลัยอาชีวศึกษา 1 แห่ง และสถาบันอุดมศึกษา 2 แห่ง
ผลการวิจัยในภาพรวมพบว่า ผู้หญิงในปัตตานีไม่ค่อยมีโอกาสทางการศึกษา ดูได้จากจำนวนนักเรียนและ
นักศึกษาในปัตตานีปัจจุบันเป็นผู้หญิงมากกว่าผู้ชาย จำนวนนักเรียนแยกตามเพศในปีพ.ศ. 2564 ประกอบด้วย

เพศชาย จำนวน 83,060 คน ร้อยละ 48.78 และเพศหญิง จำนวน 87,240 คน คิดเป็นร้อยละ 51.22 รวม 170,300 คน จำนวนนักศึกษาในระดับมัธยมปลายเป็นผู้หญิงมากกว่าผู้ชาย คือเป็นเพศหญิง 15,030 คน หรือร้อยละ 61.77 แต่เป็นเพศชาย 9,303 คน หรือร้อยละ 38.23 นอกจากนี้จำนวนนักศึกษาเพศชาย จำนวน 6,909 คน คิดเป็นร้อยละ 39.85 และนักศึกษาเพศหญิงจำนวน 10,426 คน คิดเป็นร้อยละ 60.15 รวม 17,335 คน แสดงให้เห็นถึงโอกาสและความต้องการการศึกษาของสตรีที่เพิ่มมากขึ้นในปัจจุบัน

2) การส่งเสริมการเรียนรู้ในครอบครัวและชุมชน บัตตานีมีการสร้างแหล่งเรียนรู้โดยใช้ชุมชนเป็นฐาน มีการกระตุ้นให้ประชาชนจัดการเรียนรู้ในครอบครัวหรือชุมชน และการเรียนรู้ประวัติศาสตร์และวัฒนธรรมของชุมชน เช่น ลานศิลปวัฒนธรรม สะพานเดซานุชิต (ริมน้ำ) มัสยิดกลางจังหวัดบัตตานี วัดตานีนรสิมสร ศาลเจ้าแม่ลิ้มกอเหนี่ยว ชุมชนจีน ชุมชนมลายู ชุมชนพุทธ ชุมชนผสมผสาน ถนนบัตตานีภิรมย์ ถนนยะรัง ถนนอาเนาะรู ถนนญาติ เป็นต้น (Assistant President of Prince of Songkhla University, Personal Communication, July 12, 2024)

สำนักงานพัฒนาชุมชนบัตตานีได้จัดทำกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี โดยมีคณะกรรมการบริหารกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีจังหวัดบัตตานีบริหารกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี โดยมีวัตถุประสงค์ของกองทุนเพื่อเป็นแหล่งเงินทุนหมุนเวียนดอกเบี้ยต่ำในการสร้างโอกาสให้สตรีเข้าถึงแหล่งเงินทุนสำหรับการลงทุนเพื่อพัฒนาอาชีพ สร้างงาน สร้างรายได้ หรือเสริมสร้างความเข้มแข็งทางด้านเศรษฐกิจให้แก่สตรีและองค์กรของสตรี ในปี พ.ศ. 2567 บัตตานีมีโครงการที่ได้รับทุนหมุนเวียนจำนวน 61 โครงการ คิดเป็นมูลค่า 8,228,076 บาท และโครงการที่ได้รับทุนอุดหนุนจากกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีจำนวน 25 โครงการ คิดเป็นมูลค่า 800,000 บาท (Director of Pattani Community Development Office, Personal Communication, July 10, 2024)

เทศบาลเมืองบัตตานีได้แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของประชาชนทุกกลุ่ม โดยเฉพาะกลุ่มสตรี ผ่านการจัดกิจกรรมที่หลากหลายและสม่ำเสมอ ทั้งที่จัดโดยเทศบาลเอง และร่วมกับเครือข่ายหน่วยงานภาครัฐและเอกชน กิจกรรมเหล่านี้ไม่มีการแบ่งแยกเพศ แต่เน้นการสร้างโอกาสการเรียนรู้ที่เท่าเทียมสำหรับทุกคน กิจกรรมครอบคลุมหลากหลายด้าน ได้แก่ การให้ความรู้ด้านการศึกษา การสร้างผลิตภัณฑ์ การพัฒนาฝีมือแรงงาน ความรู้ด้านการตลาด และการส่งเสริมการทำประโยชน์ต่อสังคม ประเด็นที่น่าสนใจคือกลุ่มสตรีมักจะเข้าร่วมกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอ สะท้อนให้เห็นถึงความกระตือรือร้นและความสนใจในการพัฒนาตนเองของสตรีในพื้นที่ (Mayor of Pattani Municipality, Personal Communication, July 11, 2024)

นอกจากนี้ กลุ่มผู้ผลิตสินค้า OTOP ชุมชนที่เป็นสตรีได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ เช่น ผู้ผลิตผลิตภัณฑ์จากผ้า เสื้อผ้า กระเป๋า อาหาร น้ำพริก โรตีสกรอบ และขนมต่าง ๆ และกลุ่มวิสาหกิจชุมชนสตรี โดยมีสำนักงานพัฒนาชุมชนบัตตานีและอุตสาหกรรมจังหวัดบัตตานีผลักดันให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ตามโครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ หรือ OTOP (One Tambon One Product) เพื่อยกระดับและพัฒนาผลิตภัณฑ์ OTOP เพื่อให้ได้รับมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน และเพื่อเป็นสินค้าส่งออกไปขายยังต่างประเทศและนำรายได้กลับเข้าสู่ชุมชน (Governor of Pattani Province, Personal Communication, July 10, 2024)

วิทยาลัยชุมชนบาติกโมเดลได้เปิดเป็นศูนย์เรียนรู้บาติกโมเดล จ.ปัตตานี ตามพระดำริสมเด็จพระเจ้าลูกเธอ เจ้าฟ้าสิริวัณณวรี นารีรัตนราชกัญญา เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ในการแนะนำ ให้คำปรึกษา ตลอดจนเป็นศูนย์ฝึกอบรมให้ความรู้สำหรับผู้ผลิต ผู้ประกอบการ OTOP ประเภทผ้าและเครื่องแต่งกาย นักเรียน นักศึกษาเยาวชนรุ่นใหม่ และประชาชนทั่วไปที่สนใจเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการยกระดับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ภูมิปัญญาผ้าไทยและงานหัตถกรรมชุมชน โดยเฉพาะศิลปหัตถกรรมทอผ้า รวมไปถึงผ้าบาติกของจังหวัดปัตตานีและภาคใต้ ผสมผสานมุมมองด้านแฟชั่นที่ร่วมสมัย และคงไว้ซึ่งการสืบสานอัตลักษณ์ท้องถิ่น การเลือกใช้วัสดุจากธรรมชาติเพื่อความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม และการบอกเล่าเรื่องราวประจำภูมิภาค ให้เป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ รวมถึงการต่อยอด สร้างสรรค์ชิ้นงานเพื่อเพิ่มมูลค่า สร้างรายได้ สร้างวิถีชีวิตที่ดีให้กับตนเอง ครอบครัวและชุมชน เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชนในพื้นที่อย่างยั่งยืน (Governor of Pattani Province, Personal Communication, July 10, 2024)

กลุ่มประชาสังคมได้จัดพื้นที่การเรียนรู้อาชีพ เช่น กลุ่มสิริจรรยาและศูนย์การเรียนรู้ตानीนรสมีสรมิ ายภาพสูงในการพัฒนาเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้และการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมของปัตตานี การผสมผสานระหว่างภูมิปัญญาท้องถิ่น การท่องเที่ยว และการพัฒนาธุรกิจชุมชน ช่วยสร้างความยั่งยืนและส่งเสริมเศรษฐกิจในพื้นที่ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ (President of Sirichariya Community Enterprise Group, Personal Communication, July 12, 2024)

3) การอำนวยความสะดวกให้มีการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานที่ทำงาน เป็นการส่งเสริมการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพในที่ทำงานให้แก่พนักงานทุกคน ให้สามารถเข้าถึงโอกาสการเรียนรู้ มีการสนับสนุนให้หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สนับสนุนให้นายจ้างสร้างที่ทำงานแห่งการเรียนรู้ และเตรียมโอกาสการเรียนรู้ที่เหมาะสมสำหรับผู้ว่างงาน

ปัจจัยขับเคลื่อนเศรษฐกิจที่สำคัญพิจารณาจากโครงสร้างทางเศรษฐกิจและโครงสร้างแรงงานในของจังหวัดปัตตานีพบเครื่องชี้เศรษฐกิจที่สำคัญของปัตตานี ได้แก่ รายได้จากการทำประมงทะเล รายได้จากผลผลิตยางพารา รายได้จากธุรกิจภาคบริการ การค้าส่งค้าปลีกและการใช้จ่ายภาครัฐ (Assistant President of Prince of Songkhla University, Personal Communication, July 12, 2024) จึงเห็นได้ว่าปัตตานีเป็นเมืองเกษตรกรรม ไม่ใช่เมืองอุตสาหกรรม จึงควรพัฒนาภาคเกษตรกรรมให้เติบโตมากขึ้นด้วยการแปรรูปผลผลิตทางการเกษตร เนื่องจากทรัพยากรการเกษตรยังมีความอุดมสมบูรณ์และผลิตภัณฑ์ฮาลาลที่ผลิตยังไม่ได้รับการพัฒนาให้มีมาตรฐานเท่าที่ควร

จากการสำรวจข้อมูลของสำนักงานสถิติจังหวัดปัตตานี ในปี 2564 พบว่าประชากรผู้มีอายุ 15 ปีขึ้นไป มีจำนวน 474,780 คน เป็นผู้ที่อยู่ในกำลังแรงงานจำนวน 321,615 คน เป็นชายจำนวน 175,401 คน คิดเป็นร้อยละ 36.94 เป็นหญิงจำนวน 146,214 คน คิดเป็นร้อยละ 30.8 ของประชากรที่อายุ 15 ปีขึ้นไป ส่วนกำลังแรงงานเป็นผู้มีงานทำจำนวน 309,483 คน เป็นชายจำนวน 168,895 คน คิดเป็นร้อยละ 74.19 และเป็นหญิงจำนวน 140,588 คน คิดเป็นร้อยละ 56.89 ผู้ว่างงานจำนวน 12,132 คน เป็นหญิง 5,626 คน และชาย 6,506 คน นอกจากนี้ แรงงานบางส่วนเดินทางไปทำงานที่ประเทศมาเลเซีย เนื่องจากเหตุผลคือสถานะทาง

เศรษฐกิจยากจน มีความจำเป็นต้องดูแลสมาชิกในครอบครัว บางรายประสบปัญหาไม่สามารถหางานในประเทศไทยได้ โดยส่วนใหญ่ร้อยละ 77.63 ของผู้ตอบแบบสอบถามไปเป็นลูกจ้างในร้านอาหารที่เจ้าของเป็นคนไทย รองลงมาเป็นกลุ่มรับจ้างในภาคประมง/เกษตร รับจ้างค้าขาย เป็นต้น ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าเป็นกลุ่มใช้ทักษะแรงงานขั้นต่ำ (Assistant President of Prince of Songkhla University, Personal Communication, July 12, 2024)

ในการพัฒนาทักษะฝีมือแรงงาน จังหวัดปัตตานีมีแรงงานแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ (Director of Pattani Provincial Labor Office, Personal Communication, July 10, 2024)

(1) แรงงานในระบบ หมายถึง แรงงานที่ทำงานอยู่หน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนซึ่งมีการอบรมเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะให้แก่บุคลากรในแต่ละตำแหน่งงาน คิดเป็นร้อยละ 37 ของแรงงานทั้งหมด เป็นการจัดอบรม Reskill และ Upskill และมีการจัดทำระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพื่อเป็นฐานความรู้ในการทำงานแก่บุคลากรในแต่ละฝ่าย/สายงาน พระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน พ.ศ.2545 กำหนดให้ผู้ประกอบกิจการที่มีลูกจ้างตั้งแต่ 1 คนขึ้นไป ที่ดำเนินการจัดฝึกอบรมฝีมือแรงงานให้แก่ลูกจ้างของตน มีสิทธิได้รับยกเว้นภาษีเงินได้เป็นจำนวนร้อยละ 100 ของค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม อีกทั้งยังกำหนดให้ผู้ประกอบกิจการที่มีลูกจ้างตั้งแต่ 100 คนขึ้นไป ต้องจัดให้มีการฝึกอบรมฝีมือแรงงานในสัดส่วนไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ของจำนวนลูกจ้างเฉลี่ยในรอบปี หากไม่จัดฝึกอบรมหรือฝึกอบรมไม่ครบตามสัดส่วน ต้องส่งเงินสมทบเข้ากองทุนพัฒนาฝีมือแรงงาน เพื่อต้องการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาฝีมือแรงงานในภาคอุตสาหกรรม และภาคการบริการของประเทศ

(2) แรงงานนอกระบบ คิดเป็นร้อยละ 63 ของแรงงานทั้งหมด จังหวัดปัตตานีมีสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน 23 ปัตตานี ที่มีหน้าที่จัดอบรมทักษะวิชาชีพต่าง ๆ ให้แก่แรงงานนอกระบบโดยมีการสำรวจความต้องการของแรงงานก่อน ซึ่งส่วนใหญ่มีอาชีพหลักเป็นเกษตรกร เช่น ทำสวนยาง ชาวประมง ทำให้มีเวลาว่างตอนกลางวันหลังจากกรีดยางในตอนเช้า สามารถไปหารายได้จากการทำงานอาชีพเสริมได้ และสตรีที่ว่างจากการดูแลครอบครัว ที่สามารถเข้าอบรมวิชาชีพเพื่อให้มีทักษะในอาชีพและสามารถสร้างรายได้เสริม เช่น ฝึกอบรมการทำเบเกอรี่ การทำขนมอบ การทำขนมไทยและเบเกอรี่ การนวดตอกเส้น เทคนิคการนวดไทย เป็นต้น แรงงานส่วนใหญ่ในสามจังหวัดภาคใต้ไม่นิยมไปทำงานนอกพื้นที่อยู่อาศัย มีความต้องการทำงานด้านการเกษตรเป็นหลัก และประกอบอาชีพเสริมในเวลาว่าง แรงงานมีวัฒนธรรมที่เป็นวิถีชีวิตความเป็นอยู่ที่ปรับตัวยากเมื่อไปทำงานร่วมกับแรงงานอื่น ๆ และกฎระเบียบต่าง ๆ ของการทำงานของพนักงานในโรงงาน สำหรับแรงงานสตรีมีความตั้งใจ สนใจ ชยัน อดทน รับผิดชอบในการทำงานดี (Director of Pattani Provincial Labor Office, Personal Communication, July 10, 2024)

4) การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเกี่ยวกับการเรียนรู้ที่ทันสมัย เป็นการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย มีการฝึกอบรมผู้บริหาร ครู นักวิชาการศึกษาเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มโอกาสการเรียนรู้ การเพิ่มโอกาสในการเข้าถึงเครื่องมือด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำหรับเทคโนโลยีการศึกษา จังหวัดปัตตานีไม่แตกต่างจากหลายเมืองคือมีความล่าช้าในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในระบบ

การศึกษา ในห้องเรียนยังขาดอินเทอร์เน็ต บางพื้นที่ยังมีความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยี องค์ประกอบสำคัญของระบบคอมพิวเตอร์สถานศึกษาส่วนใหญ่ยังเข้าไม่ถึง เช่น ระบบฮาร์ดแวร์ (Hardware) ซอฟต์แวร์ (Software) พีเพิลแวร์ (Peopleware) และเครือข่าย (Network) เป็นต้น อย่างไรก็ตาม เทศบาลปัตตานีมีนโยบายการพัฒนา TK Park ให้เป็นศูนย์เรียนรู้ให้แก่คนทุกเพศทุกวัย โดยการพัฒนาผู้เรียนเน้นการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์มากกว่าการเรียนรู้จากโทรศัพท์มือถือ (Smart Phone) เน้นการกระตุ้นให้ทุกคนรักการอ่านหนังสือ การให้ความรู้เรื่องอาชีพ การใช้ภาษามลายูซึ่งเป็นจุดขายและอัตลักษณ์สำคัญของ 3 จังหวัดภาคใต้ แต่ผู้มาใช้บริการ TK Park ส่วนใหญ่เป็นนักเรียน นักศึกษา และเยาวชน สำหรับผู้ใหญ่และผู้สูงอายุที่มาใช้บริการยังมีจำนวนน้อย (Mayor of Pattani Municipality, Personal Communication, July 11, 2024; Educational Specialist, Personal Communication, July 11, 2024)

1.3 ผลการสร้างกลไกความร่วมมือระหว่างภาคีเครือข่ายต่าง ๆ

กลไกความร่วมมือเพื่อขับเคลื่อนเทศบาลเมืองปัตตานีสู่เมืองแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย การจัดตั้งคณะทำงานเมืองแห่งการเรียนรู้เทศบาลเมืองปัตตานี การทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (Memorandum of Agreement: MOA) ระหว่างเทศบาลเมืองปัตตานีกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน และการจัดงานมหกรรม Pattani Lady Learning Event สรุปผลได้ดังนี้

1) การจัดตั้งคณะทำงานเมืองแห่งการเรียนรู้เทศบาลเมืองปัตตานี คณะวิจัยเก็บข้อมูลจากการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมในรูปแบบการอภิปรายกลุ่มย่อย (Small Group Discussions) เพื่อรับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับแผนพัฒนาจังหวัดปัตตานีสู่การเป็นเมืองแห่งการเรียนรู้ พ.ศ. 2568-2572 และการจัดตั้งคณะทำงานเมืองแห่งการเรียนรู้เทศบาลเมืองปัตตานี ในวันที่ 17 กันยายน 2567 ได้ข้อสรุปของแผนพัฒนาการเรียนรู้ตลอดชีวิตเทศบาลเมืองปัตตานี พ.ศ. 2568-2572 และการจัดตั้งคณะทำงานเมืองแห่งการเรียนรู้เทศบาลเมืองปัตตานี ตามประกาศเทศบาลเมืองปัตตานี เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานเมืองแห่งการเรียนรู้เทศบาลเมืองปัตตานี ลงวันที่ 29 ตุลาคม 2567

2) การจัดทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือการขับเคลื่อนและพัฒนาเมืองแห่งการเรียนรู้เทศบาลเมืองปัตตานี คณะผู้วิจัยได้จัดพิธีลงนามบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (Memorandum of Agreement: MOA) ระหว่างเทศบาลเมืองปัตตานี จังหวัดปัตตานี กับ หน่วยงานราชการส่วนภูมิภาคภายใต้การกำกับดูแลของผู้ว่าราชการจังหวัดปัตตานี ศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอเมืองปัตตานี ศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ หอการค้าจังหวัดปัตตานี สภาอุตสาหกรรมจังหวัดปัตตานี เครือข่ายชุมชนเทศบาลเมืองปัตตานี กลุ่มวิสาหกิจชุมชนเทศบาลเมืองปัตตานี มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี มหาวิทยาลัยฟาฏอนี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สภาเด็กและเยาวชนเทศบาลเมืองปัตตานี สมาคมธุรกิจการท่องเที่ยวจังหวัดปัตตานี มูลนิธิ อัลฟาฏอนี กลุ่ม Melayu Living Nikachi Art Gallery บาติก เดอ นารา มิตรไมตรี มิตรไมตรี Dining Café (บริษัท มิตรฟิล กรุ๊ป จำกัด) และร้านสภากาแฟ36 จำนวน 19 องค์กร เพื่อร่วมกันขับเคลื่อนให้พื้นที่เทศบาลเมืองปัตตานี จังหวัดปัตตานี เข้าสู่การเป็นเมืองแห่งการเรียนรู้ (Learning City) ตามหลักเกณฑ์ขององค์การการศึกษา วิทยาศาสตร์ และวัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติ (UNESCO)

โดยทุกฝ่ายตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาพื้นที่เทศบาลเมืองปัตตานี จังหวัดปัตตานี ให้มีการใช้ทรัพยากรในทุกภาคส่วนอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้สำหรับประชาชนทุกคนและทุกระดับ โดยมีการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ มีการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ และส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดช่วงชีวิต ในวันที่ 24 มกราคม 2568 ณ โรงแรมปาร์ควินทาวน์ปัตตานี

3) การจัดงานมหกรรม Pattani Lady Learning Event คณะผู้วิจัยได้จัดงานมหกรรม Pattani Lady Learning Event “เสริมสร้างพลังสตรี สู่มหาการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างสร้างสรรค์” ระหว่างวันที่ 21-22 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2568 ณ อุทยานการเรียนรู้ปัตตานี (TK Park Pattani) โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ของสตรี เพื่อเป็นพลังในการขับเคลื่อนเทศบาลเมืองปัตตานีให้เป็นเมืองแห่งการเรียนรู้ของประเทศไทย ตามบริบทของพื้นที่อันจะนำไปสู่การเป็นเมืองน่าอยู่ และสอดคล้องกับแนวคิดเมืองแห่งการเรียนรู้ขององค์การยูเนสโก รวมถึงเป็นการสร้างนิเวศการเรียนรู้ของเมือง อันจะนำไปสู่การเรียนรู้ตลอดชีวิต และสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจให้แก่สตรีในพื้นที่เทศบาลเมืองปัตตานี สรุปผลการประเมินความพึงพอใจการจัดกิจกรรมวัน Pattani Lady Learning Event พบว่าผลการประเมินผลความพึงพอใจในการจัดกิจกรรมในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.57$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ความพึงพอใจในการจัดกิจกรรมอยู่ในระดับ “มากที่สุด” ทุกข้อ ได้แก่ ประโยชน์ที่ได้รับจากกิจกรรมโดยภาพรวม ($\bar{X} = 4.65$) สถานที่จัดงานห้องประชุม และสิ่งอำนวยความสะดวก ($\bar{X} = 4.64$) การลงทะเบียนเข้าร่วมงาน ($\bar{X} = 4.62$) การบรรยายพิเศษหัวข้อ “การเลี้ยงบุตรด้วยกายและใจที่เป็นสุข” ($\bar{X} = 4.59$) การแสดงศิลปวัฒนธรรมของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลฯ ($\bar{X} = 4.58$) การบรรยายพิเศษหัวข้อ “การตลาดและการขายออนไลน์ผลิตภัณฑ์ชุมชน” ($\bar{X} = 4.58$) การประกวดนำเสนอเมนูอาหารพื้นถิ่นปัตตานีจากกล้วยหิน ($\bar{X} = 4.55$) การแสดงวัฒนธรรมท้องถิ่น “รำวงสลับคู่” ($\bar{X} = 4.55$) กิจกรรมเสวนาหัวข้อ “สตรีกับการขับเคลื่อนเมืองแห่งการเรียนรู้” ($\bar{X} = 4.53$) ระยะเวลาการจัดกิจกรรม ($\bar{X} = 4.53$) นิทรรศการแสดงผลงานโครงการวิจัย ($\bar{X} = 4.48$) และการจับรางวัลผู้ร่วมงาน ($\bar{X} = 4.39$) ตามลำดับ

วัตถุประสงค์ที่ 2 ผลการสร้างนิเวศการเรียนรู้ของเมืองปัตตานี

ผลการสำรวจภาวะผู้นำเมืองแห่งการเรียนรู้และนักจัดการการเรียนรู้ จากการศึกษาเอกสารและการลงพื้นที่เมืองแห่งการเรียนรู้ที่เป็น Best Practices เช่น เชียงราย เชียงใหม่ หาดใหญ่ และยะลา และทำการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก เช่น นายกเทศมนตรีเมืองปัตตานี กล่าวว่า “สตรีมุสลิมในปัตตานีไม่เพียงแต่รับผิดชอบงานบ้านเท่านั้น แต่ยังมีบทบาทสำคัญในการออกสังคมและการทำงานนอกบ้าน กลุ่มสตรีแสดงความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยได้รับการสนับสนุนจากผู้ชายในครอบครัวและชุมชน สัดส่วนของนักเรียนหญิงในระบบการศึกษาของเมืองปัตตานีสูงกว่านักเรียนชาย กิจกรรมต่าง ๆ ของเมืองก็พบว่ามีสตรีเข้าร่วมเป็นจำนวนมาก การเปลี่ยนแปลงนี้ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงในระดับครอบครัวหรือชุมชนเท่านั้น แต่ยังขยายไปสู่ระดับการบริหารและการเมืองด้วย เราเห็นสตรีมุสลิมดำรงตำแหน่งสำคัญในหลายภาคส่วน ไม่ว่าจะเป็นการบริหารชุมชน หน่วยงานราชการ องค์กรต่าง ๆ รวมไปถึงตำแหน่งผู้ว่าราชการจังหวัดปัตตานี ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการยอมรับในภาวะผู้นำของสตรีที่เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ” ผู้นำสตรีพญ. เพชรดาว โต๊ะมีนา

กล่าวว่า “สตรีกลุ่มฐานรากในพื้นที่จังหวัดปัตตานีและจังหวัดใกล้เคียงในภาคใต้ มีลักษณะการทำงานและการดำเนินชีวิตที่เรียกว่า "พอมีพอกิน ไปเรื่อย ๆ สบาย ๆ" ซึ่งสะท้อนถึงวิถีชีวิตและทัศนคติที่มีต่อการทำงานและการดำรงชีพ จากความเชื่อว่าการทำงานหนักเกินไปหรือการแสวงหาความร่ำรวยไม่ใช่สิ่งที่จำเป็นหรือพึงปรารถนา แต่บริบทของโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การส่งเสริมให้สตรีกลุ่มฐานรากมีวิสัยทัศน์ที่กว้างขึ้น และมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองและธุรกิจ อาจเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจให้กับชุมชน อย่างไรก็ตาม สตรีกลุ่มฐานราก ยังขาดทักษะความเป็นผู้นำหลายเรื่อง ทั้ง ขาดความอดทนกล้าตัดสินใจ ขาดความรู้สึกรักพัฒนา ความรับผิดชอบ ความเป็นผู้ประกอบการ ขาดความรู้ด้านการตลาด” หัวหน้าคณะทำงานขับเคลื่อนกองทุนบทบาทสตรี กล่าวว่า “ภาวะผู้นำที่เป็นสตรีควรพัฒนา ได้แก่ มีวิสัยทัศน์ ทักษะการสื่อสาร จิตวิทยาในการสร้างความสัมพันธ์ บุคลิกภาพและการวางตัวที่เหมาะสม การบริหารทีม ทักษะอาชีพ ความรู้และความเข้าใจสังคม ทักษะภาษา ความกล้าตัดสินใจและสื่อสาร และทักษะการทำอาชีพในบ้านและการตลาด” และผู้บริหารอุทยานการเรียนรู้ TK Park ยะลา กล่าวว่า “อุทยานการเรียนรู้ยะลา ก่อตั้งขึ้นมาในรูปแบบของ “ห้องสมุดมีชีวิต” ที่มีหนังสือและสื่อครบครัน กิจกรรมส่งเสริมการอ่านและการเรียนรู้ที่ “ต่อเนื่อง” “หลากหลาย” และ “โดนใจ” ส่งผลให้อุทยานการเรียนรู้ยะลาเป็นส่วนสำคัญของประสบการณ์การเรียนรู้ที่มีค่าของเด็กและเยาวชนคนรุ่นใหม่ ที่จะมาร่วมขับเคลื่อนประเทศไทยให้ก้าวไปสู่สังคมแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง โดยมีนายกเทศมนตรียะลา สนับสนุนแนวคิด “ยะลา Learning City” และจัดสรรงบประมาณพิเศษสร้างศูนย์การเรียนรู้ TK Park ใหม่”

ผลการออกแบบหลักสูตรการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มสตรีในเมืองปัตตานี

หลักสูตรที่ 1: ภาวะผู้นำสตรีเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม

หลักสูตรนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เข้าอบรมสามารถเสริมสร้างทักษะความเป็นผู้นำในกลุ่มสตรีสร้างโอกาสให้สตรีมีบทบาทในธุรกิจและชุมชน ส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างสตรีในชุมชน พัฒนาทักษะทางธุรกิจและการตลาดให้กับสตรี และการสร้างเครือข่ายระหว่างสตรีในชุมชน

หัวข้อการเรียนรู้ ได้แก่ 1. การพัฒนาภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 1.1 การเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ 1.2 การตัดสินใจและการแก้ปัญหาในฐานะผู้นำชุมชน 1.3 การสร้างแรงจูงใจและการสนับสนุนคนในชุมชน 2. ทักษะการตลาดและการพัฒนาธุรกิจ ประกอบด้วย 2.1 ความรู้ทางธุรกิจสำหรับกลุ่มสตรี 2.2 การพัฒนาผลิตภัณฑ์ท้องถิ่นและการส่งเสริมการขาย 2.3 การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจและการตลาดดิจิทัล 3. การสร้างเครือข่ายและการทำงานร่วมกัน ประกอบด้วย 3.1 การประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ 3.2 การพัฒนาความสัมพันธ์และการทำงานร่วมกันระหว่างสตรี 3.3 การพัฒนาศักยภาพเครือข่ายสตรีในท้องถิ่น

หลักสูตรที่ 2: การจัดการเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาชุมชน

หลักสูตรนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เข้าอบรมสามารถพัฒนาทักษะการจัดการเรียนรู้ในกลุ่มสตรีที่ทำงานฝีมือ สร้างนวัตกรรมและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในชุมชน และส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการพัฒนาทักษะอาชีพ เพื่อให้สามารถนำความรู้ไปใช้พัฒนาชุมชนและสร้างเศรษฐกิจที่ยั่งยืน

หัวข้อการเรียนรู้ ได้แก่ 1. การเป็นผู้จัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 1.1 การสอนและการถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้อื่น 1.2 การปรับตัวและการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ตามบริบทท้องถิ่น 1.3 การสร้างสรรค์กิจกรรมที่ตอบโจทย์ความต้องการของชุมชน 2. นวัตกรรมและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ประกอบด้วย 2.1 การพัฒนาผลิตภัณฑ์งานฝีมือที่มีเอกลักษณ์ 2.2 การใช้วัตถุดิบในท้องถิ่นและการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ 2.3 การพัฒนากระบวนการผลิตที่ยั่งยืน 3. การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรชุมชน ประกอบด้วย 3.1 การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด 3.2 การพัฒนาทักษะอาชีพให้กับสมาชิกในชุมชน 3.3 การบริหารจัดการและการวางแผนโครงการพัฒนาชุมชน

คณะวิจัยได้จัดกิจกรรมอบรมการสร้างภาวะผู้นำสตรี และการเป็นนักจัดการเรียนรู้ จังหวัดปัตตานี วันที่ 23 – 26 มกราคม พ.ศ. 2568 ณ โรงแรมปาร์คอนทาว์นปัตตานี จังหวัดปัตตานี โดยมีชุมชนร่วมอบรมจาก 26 ชุมชนในเทศบาลเมือง และจัดทำสื่อการเรียนรู้ออนไลน์เพื่อต่อยอดการศึกษาให้กับสตรีต่อไป 2 หลักสูตร คือ หลักสูตรการสร้างภาวะผู้นำสตรี ประกอบด้วย 4 โมดูล คือ การพัฒนาภาวะผู้นำ ทักษะการตลาด และการพัฒนาธุรกิจ การสร้างเครือข่าย และการทำงานเป็นทีม หลักสูตรการเป็นนักจัดการการเรียนรู้ ประกอบด้วย 4 โมดูล คือ การเป็นนักจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ นวัตกรรมและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรชุมชน และการเรียนรู้ผู้ใหญ่

จากการดำเนินโครงการฝึกอบรมภาวะผู้นำสตรีและการเป็นนักจัดการการเรียนรู้ในจังหวัดปัตตานี พบว่า ผู้เข้าอบรมมีพัฒนาการที่ชัดเจนทั้งในด้านความเป็นผู้นำและความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ต่อไปยังชุมชนของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ ผลการดำเนินงานสอดคล้องกับกรอบแนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำสตรีในบริบทของเมืองแห่งการเรียนรู้ ตลอดจนแนวคิดการเป็นนักจัดการเรียนรู้ที่สามารถออกแบบกิจกรรม ติดตามผล และใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ในพื้นที่ ผู้เข้าอบรมส่วนใหญ่ได้แสดงให้เห็นถึงความมั่นใจในการแสดงออกในที่สาธารณะ ความสามารถในการริเริ่มกิจกรรม และการประสานงานกับกลุ่มอื่น ๆ ในชุมชน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้หญิงจำนวนมากเริ่มเปลี่ยนบทบาทจาก “ผู้เข้าร่วม” ไปสู่ “ผู้จัดการกิจกรรม” นอกจากนี้ ผู้เข้าอบรมจำนวนมากสามารถนำแผนกิจกรรมที่เรียนรู้ในหลักสูตรไปปฏิบัติจริงในพื้นที่ของตน โดยมีการจัดกิจกรรมที่หลากหลาย

อภิปรายผล (Discussion)

จากผลการศึกษาสามารถอภิปรายผลในประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. การขับเคลื่อนเทศบาลเมืองปัตตานีให้เป็นเมืองแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ ซึ่งเป็นไปตามองค์ประกอบสำคัญที่จะนำไปสู่การเป็นเมืองแห่งการเรียนรู้ของยูเนสโก (UNESCO Institute for Lifelong Learning-UIL, 2015) (1) การส่งเสริมการเรียนรู้ตั้งแต่พื้นฐานจนถึงอุดมศึกษา จังหวัดปัตตานี มุ่งเน้นการขยายโอกาสการเข้าถึงการศึกษาตั้งแต่ระดับก่อนปฐมวัยไปจนถึงระดับอุดมศึกษา และมีการจัดการศึกษา 3 รูปแบบ คือ การศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ซึ่งเป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (National Education Act (B.E. 2542), 1999) โดยการศึกษา

ขั้นพื้นฐานจนถึงระดับอุดมศึกษาเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาเมืองแห่งการเรียนรู้ อีกทั้ง การส่งเสริมการเรียนรู้ต้องเปิดโอกาสให้ประชาชนทุกคนสามารถเข้าถึงการศึกษาได้ทุกระดับชั้น สอดคล้องกับการศึกษาของ Prajuablap (2022) กล่าวว่าการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นการส่งเสริมการศึกษาให้กับประชากรทุกคน โดยไม่จำกัดความแตกต่างทางเพศ อายุ อาชีพ รายได้ สถานะทางสังคม ไม่ว่าจะอาศัยอยู่ในเมือง ชุมชน ในพื้นที่ห่างไกล ต่างก็มีสิทธิที่จะได้รับการส่งเสริมการเรียนรู้ในทุกระดับชั้นตั้งแต่ขั้นพื้นฐานจนถึงอุดมศึกษา

นอกจากนี้ (2) การส่งเสริมการเรียนรู้ในครอบครัวและชุมชน เทศบาลเมืองปัตตานีมีการสร้างแหล่งเรียนรู้โดยใช้ชุมชนเป็นฐาน ตลอดจนส่งเสริมให้ประชาชนจัดการเรียนรู้ในครอบครัวหรือชุมชน ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าการเรียนรู้ในครอบครัวและชุมชนเป็นหัวใจสำคัญของเมืองแห่งการเรียนรู้ โดยมีจุดเริ่มต้นจากครอบครัวและชุมชน ดังนั้น การมีส่วนร่วมของครอบครัวและชุมชนจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยพัฒนาทักษะและส่งเสริมการเรียนรู้ของประชาชน สอดคล้องกับแนวคิดของ Vygotsky (1978) ซึ่งให้เห็นว่าเมืองแห่งการเรียนรู้จะเน้นการสร้างแหล่งเรียนรู้ที่เกิดจากครอบครัวหรือชุมชน โดยมีการใช้วัฒนธรรมและประวัติศาสตร์ชุมชนเป็นฐานในการส่งเสริมการเรียนรู้ และเป็นไปในทำนองเดียวกับการศึกษาของ Butsarakul (2023) ที่อธิบายถึงการจัดการเรียนรู้ของชุมชนและครอบครัวเป็นการจัดการศึกษาตลอดชีวิต โดยการใช้ทรัพยากรในชุมชน เช่น ภูมิปัญญาท้องถิ่น แหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่น วัฒนธรรมนิยมประเพณีที่ยึดถือปฏิบัติในครอบครัวและชุมชน เพื่อให้ผู้เรียนได้รู้ถึงวิถีชีวิตในชุมชน สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิตเพื่อให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นได้

(3) ในประเด็นของการอำนวยความสะดวกให้มีการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานที่ทำงาน ให้แก่พนักงานทุกคน โดยเทศบาลเมืองปัตตานีมีการพัฒนาทักษะฝีมือแรงงานแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ แรงงานในระบบ และแรงงานนอกระบบ สะท้อนให้เห็นถึงการส่งเสริมความเสมอภาคทางการศึกษา ที่เปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนไม่ว่าจะเป็นแรงงานในระบบหรือแรงงานนอกระบบสามารถเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพเพื่อพัฒนาทักษะและการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพได้ อีกทั้ง ผู้วิจัยเห็นว่าการเรียนรู้ในสถานที่ทำงานก็เป็นส่วนสำคัญของการส่งเสริมเมืองแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับ Schön (1983 cited in Visser, 2010) ได้นำเสนอแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Reflective Practice) ที่ได้อธิบายว่าการทำงานสามารถเป็นกระบวนการเรียนรู้ได้หากมีระบบหรือหน่วยงานที่สนับสนุนการพัฒนาทักษะ ความรู้ของพนักงานทุกระดับ

(4) ส่วนการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเกี่ยวกับเรียนรู้ที่ทันสมัย เพื่อเพิ่มโอกาสการเรียนรู้ ทั้งนี้ แม้ว่าเทศบาลเมืองปัตตานีจะมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในระบบการศึกษามากเท่าที่ควร แต่ยังมีพัฒนา TK Park ให้เป็นศูนย์เรียนรู้ที่เน้นการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ในการพัฒนาผู้เรียน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการเริ่มต้นที่ดีในการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มโอกาสการเรียนรู้ให้กับประชาชน โดยผู้วิจัยเห็นว่าหากมีการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย และเข้าถึงได้ง่าย เช่น การส่งเสริมการเรียนรู้จากโทรศัพท์มือถือ (Mobile Learning) จะเพิ่มโอกาสในการเข้าถึงการเรียนรู้ของประชาชนในพื้นที่ห่างไกล สอดคล้องกับการศึกษาของ Selwyn (2021) ที่ระบุว่า การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการเรียนรู้ เช่น Mobile Learning, E-learning, AI-based Learning, และ Digital Literacy มีบทบาทสำคัญในการขยายโอกาสทางการศึกษาและการเรียนรู้ให้เข้าถึงได้ง่ายขึ้น โดยเฉพาะในพื้นที่ที่มีข้อจำกัดด้านโครงสร้างพื้นฐาน

2. กลไกความร่วมมือเพื่อขับเคลื่อนเทศบาลเมืองปัตตานีสู่เมืองแห่งการเรียนรู้ พบว่า เทศบาลเมืองปัตตานีได้จัดตั้งคณะทำงานเมืองแห่งการเรียนรู้ ตามประกาศเทศบาลเมืองปัตตานี ซึ่งเป็นไปตามแนวทางขององค์การยูเนสโก (UNESCO Institute for Lifelong Learning, 2015) ที่กำหนดให้เมืองแห่งการเรียนรู้ต้องมีโครงสร้างการบริหารและการมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่างๆ อย่างเป็นระบบ อีกทั้งได้จัดพิธีลงนามบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (Memorandum of Agreement: MOA) ระหว่างเทศบาลเมืองปัตตานีกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อร่วมกันขับเคลื่อนให้พื้นที่เทศบาลเมืองปัตตานี เข้าสู่การเป็นเมืองแห่งการเรียนรู้ (Learning City) ของยูเนสโก ซึ่งถือเป็นขั้นตอนสำคัญในการขับเคลื่อนเทศบาลเมืองปัตตานีสู่เมืองแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่ายต่างๆ จะช่วยสร้างความเข้มแข็งสู่การเป็นเมืองแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับ Chulasap (2021) ได้พัฒนาระบบและกลไกความร่วมมือระหว่างเทศบาลนครหาดใหญ่ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งสถาบันการศึกษา องค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน ชุมชนท้องถิ่น เพื่อร่วมกันขับเคลื่อนการเป็นเมืองแห่งการเรียนรู้ โดยการขับเคลื่อนเมืองแห่งการเรียนรู้จะต้องเกิดจากความร่วมมือและความต้องการของทุกภาคส่วน โดยเฉพาะความต้องการของประชาชนในพื้นที่

ความพึงพอใจต่อการจัดงานมหกรรม Pattani Lady Learning Event “เสริมสร้างพลังสตรี สู่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างสร้างสรรค์” โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับ Pattaranukrom et al. (2023) ได้ประเมินผลการจัดโครงการพัฒนาทักษะอาชีพแก่สตรีและครอบครัวสู่ความยั่งยืนของสตรีและครอบครัว พบว่า ผู้เข้าร่วมโครงการมีความพึงพอใจต่อการจัดโครงการอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ ผู้วิจัยเห็นว่าการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพสตรี เป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต กระตุ้นให้สตรีเกิดความคิดสร้างสรรค์ เกิดการพัฒนาทักษะ ความรู้ และศักยภาพของตนเอง ตลอดจนช่วยเสริมสร้างพลังสตรี และผลักดันให้สตรีมีบทบาทในการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจมากขึ้น สอดคล้องกับ Dammee (2014) ที่อธิบายถึงการศึกษาตลอดชีวิตว่าเป็นการจัดกระบวนการทางการศึกษาเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยมุ่งพัฒนาบุคคลให้สามารถพัฒนาตนเอง และปรับตนเองให้ก้าวทันความเปลี่ยนแปลงของสังคม การเมือง และเศรษฐกิจของโลก

3. การสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ของเทศบาลเมืองปัตตานี ประกอบด้วย องค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ นักจัดการการเรียนรู้ กิจกรรมการเรียนรู้ พื้นที่สำหรับการเรียนรู้ และเทคโนโลยี ซึ่งเป็นไปตามระบบความสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนและสิ่งแวดล้อมในการเรียนรู้รอบตัวผู้เรียนที่เน้นพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยอาศัยกระบวนการเรียนรู้ แหล่งเรียนรู้ ความร่วมมือจากภาคส่วนต่างๆ และการนำเทคโนโลยีมาใช้นับสนุนการเรียนรู้ที่เอื้อให้ผู้เรียนมีโอกาสในการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Office of the Education Council, Ministry of Education, 2022; Neittaanmaki et al., 2016) นอกจากนี้ ผลการออกแบบหลักสูตรการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มสตรีในเทศบาลเมืองปัตตานี ประกอบด้วย 2 หลักสูตร ได้แก่ หลักสูตรภาวะผู้นำสตรีเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม และหลักสูตรการจัดการเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาชุมชน โดยผู้วิจัยเห็นว่าการออกแบบหลักสูตรที่สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มสตรีในเทศบาลเมืองปัตตานี โดยเน้นภาวะผู้นำและการสร้างนวัตกรรม เป็นการ

เสริมสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ หลักสูตรเหล่านี้ไม่เพียงแต่พัฒนาศักยภาพของสตรี แต่ยังส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม หลักสูตรแรก มุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถด้านภาวะผู้นำของผู้หญิง โดยเน้นการสร้างทักษะในการสื่อสาร การตัดสินใจ การริเริ่มโครงการเพื่อชุมชน รวมถึงการเข้าใจบทบาทของตนในเชิงเศรษฐกิจและสังคม อันเป็นการเตรียมความพร้อมให้สตรีสามารถมีบทบาทนำในการจัดการกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชน ไม่ว่าจะเป็นการรวมกลุ่มอาชีพ การเป็นผู้นำความคิด หรือการมีส่วนร่วมในนโยบายท้องถิ่น ส่วนหลักสูตรที่สอง คือ “การจัดการเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาชุมชน” เป็นหลักสูตรที่มุ่งเสริมให้สตรีมีทักษะในการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ การประเมินผลการเรียนรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีหรือสื่อดิจิทัลเพื่อการสื่อสาร ซึ่งเป็นทักษะสำคัญในโลกยุคใหม่ โดยเฉพาะในบริบทของการเรียนรู้ในชุมชนชายแดนใต้ที่หลากหลายทางวัฒนธรรม ผู้เรียนจะได้รับประสบการณ์ในการทดลองออกแบบกิจกรรม และนำไปใช้จริงในพื้นที่ของตนเอง ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนผ่านจาก “ผู้เรียน” เป็น “นักจัดการเรียนรู้” ได้อย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับการศึกษาของ Saekuo (2022) ที่อธิบายว่าการพัฒนาศักยภาพสตรีให้มีความรู้ ทักษะ จะเพิ่มบทบาทและความเข้มแข็งของสตรี ซึ่งนอกจากจะเกิดประโยชน์ต่อสตรีแล้ว ยังมีส่วนช่วยส่งเสริมสันติภาพและความมั่นคงในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้ได้อย่างยั่งยืน

องค์ความรู้การวิจัย (Body of knowledge)

องค์ความรู้อันเป็นผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการวิจัย พบว่า เมืองแห่งการเรียนรู้ต้องมีการพัฒนาคนที่เกิดจากความร่วมมือของภาครัฐ ภาคท้องถิ่น ภาคชุมชน ภาคเอกชน และภาคการศึกษา กลไกการสร้างเมืองแห่งการเรียนรู้ของยูเนสโกสามารถนำไปปรับใช้กับบริบทของปัตตานี โดยพบว่า การวางแผน การส่งเสริมกิจกรรม การมีส่วนร่วม การระดมทุนจากเครือข่ายเพื่อการพัฒนา การสนับสนุนงานมหกรรมและการจัดกิจกรรม และการเข้าถึงพื้นที่เรียนรู้ร่วมกัน มีความสำคัญในการเป็นกลไกในการขับเคลื่อนเมืองแห่งการเรียนรู้ตามลำดับ อีกทั้งเครือข่ายสตรีในปัตตานีซึ่งเป็นจังหวัดชายแดนภาคใต้มีศักยภาพที่จะพัฒนาตนเองและเป็นผู้นำแต่อย่างขาดโอกาสและการมีส่วนร่วมในสังคมที่ผู้ชายยังเป็นผู้ในครอบครัวและเป็นผู้บริหารการเมือง ดังนั้นการให้สิทธิอำนาจแก่สตรีในการบริหารครอบครัว ชุมชน และสังคมจึงเป็นสิ่งจำเป็นต่อการบรรลุความเท่าเทียมระหว่างเพศและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่สตรี

ข้อเสนอแนะจากการนำผลไปใช้

1. ข้อเสนอแนะในการพัฒนาองค์ประกอบสำคัญที่จะนำไปสู่การเป็นเมืองแห่งการเรียนรู้ ได้แก่

1) การส่งเสริมการเรียนรู้ตั้งแต่พื้นฐานจนถึงอุดมศึกษา เทศบาลเมืองปัตตานีควรมุ่งเน้นการขยายโอกาสเข้าถึงการศึกษาระดับประถมศึกษาถึงระดับอุดมศึกษา ขยายโอกาสการเข้าถึงและมีส่วนร่วมสำหรับการศึกษาผู้ใหญ่ทั้งสตรีและบุรุษ และการอบรมสายอาชีพ โดยประสานงานกับสถาบันการศึกษาในพื้นที่ที่มีความพร้อมในการจัดการเรียนการสอนที่สามารถตอบสนองความต้องการของชุมชนได้

2) การส่งเสริมการเรียนรู้ในครอบครัวและชุมชน เทศบาลเมืองปัตตานีควรสร้างแหล่งเรียนรู้โดยใช้ชุมชนเป็นฐาน ด้วยการปรับแต่งแปลงโฉมอาคาร TK Park Pattani ให้มีการจัดกระบวนการเรียนรู้สำหรับประชาชนทุกเพศ ทุกวัย เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต และเตรียมทรัพยากรสำหรับการเรียนรู้ในครอบครัวหรือชุมชน รวมถึงกระตุ้นให้ประชาชนมีการจัดการเรียนรู้ในครอบครัวหรือชุมชนของตน โดยเฉพาะอย่างยิ่งชุมชนในเขตเทศบาลเมืองปัตตานี

3) การอำนวยความสะดวกให้มีการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในสถานที่ทำงาน สำนักงานแรงงานจังหวัดและเทศบาลเมืองปัตตานีควรพัฒนาทักษะฝีมือแรงงานทั้งในระบบและนอกระบบให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและบริบทของพื้นที่ ส่งเสริมการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในที่ทำงาน ให้พนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงโอกาสการเรียนรู้

4) การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเกี่ยวกับการเรียนรู้ที่ทันสมัย เทศบาลเมืองปัตตานีควรส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล มีการฝึกอบรมครูและนักวิชาการศึกษาเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มโอกาสการเรียนรู้ การเพิ่มโอกาสในการเข้าถึงเครื่องมือด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของประชาชน

2. ข้อเสนอแนะในการพัฒนากลไกการสร้างเมืองแห่งการเรียนรู้ ได้แก่

1) การวางแผนและการติดตามผลการดำเนินงาน เทศบาลเมืองปัตตานีควรวางแผนและดำเนินการตามแผนพัฒนาจังหวัดปัตตานีสู่การเป็นเมืองแห่งการเรียนรู้ พ.ศ. 2568-2572 และควรมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของคณะทำงานเมืองแห่งการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ ด้วยการกำหนดวาระการประชุมอย่างเป็นทางการ มีการจัดประชุมอย่างสม่ำเสมอตามวาระการประชุมที่กำหนดไว้

2) การส่งเสริมกิจกรรมการมีส่วนร่วม เทศบาลเมืองปัตตานีควรเป็นแกนนำในการเชิญเครือข่ายผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ร่วมทำบ้านที่ก้อตกลางฯ มาร่วมกันประชุมระดมความคิดอย่างสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาเมืองปัตตานีให้เป็นเมืองแห่งการเรียนรู้เพิ่มขึ้นตามลำดับ

3) การเข้าถึงพื้นที่เรียนรู้ร่วมกัน เทศบาลเมืองปัตตานีควรจัดพื้นที่การเรียนรู้ให้ประชาชนสามารถเข้าถึงการเรียนรู้อย่างเท่าเทียม ดูแลพื้นที่ชุมชนแห่งการเรียนรู้ และจัดหาทรัพยากรสำหรับการเรียนรู้ที่เหมาะสม

4) การระดมทุนจากเครือข่ายเพื่อการพัฒนา ภาคีเครือข่ายที่ร่วมทำบ้านที่ก้อตกลางฯ ควรร่วมกันระดมทุนจากหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศในการให้ความช่วยเหลือทั้งในรูปของเงินทุนหรือความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางเพื่อการพัฒนาเมืองปัตตานีให้เป็นเมืองแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ขยายขอบเขตการวิจัยไปยังอำเภออื่น ๆ ในพื้นที่จังหวัดปัตตานี เพื่อวิเคราะห์ความเหมือนหรือความต่างในเชิงบริบทวัฒนธรรม และกลไกการสนับสนุนในการเป็นเมืองแห่งการเรียนรู้ในพื้นที่ปัตตานีได้อย่างลึกซึ้งยิ่งขึ้น

2. ศึกษาแนวทางการพัฒนาเมืองแห่งการเรียนรู้ที่สำเร็จและยั่งยืน เช่น เทศบาลนครยะลา โดยเน้นการศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จ ผู้นำที่ก่อให้เกิดความสำเร็จ และปัญหาอุปสรรคของความสำเร็จ

กิตติกรรมประกาศ (Acknowledgement)

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณหน่วยบริหารและจัดการทุนด้านการพัฒนาระดับพื้นที่ที่ให้ทุนอุดหนุนการวิจัย

References

- Abdelaal, A. (2020). Empowering Women Through Cyber Security. *AMCIS 2020 TREOs*, 76. Retrieved from https://aisel.aisnet.org/treos_amcis2020/76
- Aimsam-ang, C. (2002). *Encyclopedia of Education* (Vol. 27, pp. 21-25). Faculty of Education, Srinakharinwirot University, [In Thai].
- Auttarat, S. & Suwanarat, S. (2024). Sustainable Dynamic Urban Development in the Learning City of Chiang Mai. *The International Journal of Social Sustainability in Economic, Social, and Cultural Context*, 20(1), 1-18. <http://doi.org/10.18848/2325-1115/CGP/v20i01/1-18>
- Bangkokbiznews. (2022, March 8). *International Women's Day: "I don't want to be just an ornamental plant" – Voices of women from southern border provinces*. Bangkokbiznews. Retrieved from <https://www.bangkokbiznews.com/social/992332>
- Butsarakul, T. (2023). Community lifelong learning management to create a learning community. *Journal of Management and Local Innovation*. 5(7), 448-463. [In Thai].
- Center for Sustainable Development Goals Research and Support. (2022). *Basic Information about SDGs*. Bangkok: Thammasat University.
- Chitchanawanit, K. (2019). *Learning Management*. Bangkok: Chulalongkorn University. [In Thai].
- Chulasap, N. (2021). *Research and Development of Hatyai Municipality Towards Learning City. (Final Report)*. The Fund for Promotion of Science, Research and Innovation (TSRI) and Program Management Unit for Area-Based Development (PMU-A).
- Dammee, D. (2014). Long life education: Development of a learning society Thailand. *Mahidol R2R e-Journal*, 1(2), 12-30. [In Thai].
- Daoh, R., Jamjuree, S., Darah, K., Junara, R., & Guno, N. (2023). *Muslim Women in Public Space: Reflections, Experiences and Hopes in the Southern Border Provinces*. Pattani: Civil Society Women's Network for Peace in the Southern Border Provinces. [In Thai].

- Eudy, R. (2018). *What is a learning ecosystem? And how does it support corporate strategy*. Retrieved from <https://hsi.com/blog/what-is-a-learning-ecosystem-and-how-does-it-support-corporate-strategy>.
- Nastasi, B. K., & Schensul, S. L. (2005). Contributions of qualitative research to the validity of intervention research. *Journal of School Psychology, 43*(3), 177–195. <http://doi.org/10.1016/j.jsp.2005.04.003>
- National Economic and Social Development Council. (2023). *Human Achievement Index*. Retrieved from https://www.nesdc.go.th/main.php?filename=Social_HAI
- National Education Act, B.E. 2542. (1999, August 14). *Royal Thai Government Gazette, 116*(74A), 1-23.
- Neittaanmaki, P., Galeieva, E., & Ogbechie, A. (2016). *The Components of a Digital Age Learning Ecosystem*. Jyväskylä: Learning Platforms.
- Office of the Education Council. (2021). *Report on the Study of the Learning Environment in Thailand*. Bangkok: Office of the Education Council.
- Office of the Education Council. (2022). *Report on the Study of the Learning Ecosystem Model that Supports the Development of the Potential of Thai people 4.0*. Bangkok: Office of the Education.
- Office of the Education Council, Ministry of Education. (2022). *A Model of learning ecosystem arrangement to enhance the potential of Thai people 4.0. Research report*. Bangkok: Thailand Science Research and Innovation.
- Pattani Provincial Office. (2023). *Pattani Development Plan 2566-2570*. Retrieved from http://www.pattani.go.th/files/com_news_devpro/2022-10_427056f494dc883.pdf
- Pattaranukrom, P., Senanuch, P., & Sombat, L. (2023). The capacity development evaluation of women occupational groups of women and family development learning center. *Journal of Social Work and Social Administration, 31*(2), 122-149. Retrieved from <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/swjournal/article/view/265166>
- Petchraporn, K. (2020). *Learning Management Science*. Bangkok: Faculty of Education, Suan Sunandha Rajabhat University. [In Thai].
- Prajuablap, M. (2020). Lifelong Learning Policy in Thailand. *Journal of Local Management and Development Pibulsongkram Rajabhat University, 2*(1), 68-82. [In Thai].
- Prince of Songkhla University, Pattani Campus. (2024). *Poverty Situation in Three southern provinces 2022-2024*. Retrieved from <https://pmua.or.th/17769/?utm>. [In Thai].

- Saekuo, S. (2022). Role of women in peace development in the southernmost provinces of Thailand. *Journal of Rangsit Graduate Studies in Business and Social Sciences*, 8(1), 141-158. [In Thai].
- Selwyn, N. (2021). *Education and Technology: Key Issues and Debates*. London: Bloomsbury Publishing.
- Serisakul, N. & Ovatvoravarunyou, T. (2022). An analysis of social networks for driving bangkok's learning city concept a case study of Kadeejeen-Khlongsan neighborhood. *King Prajadhipok's Institute Journal*, 20(2), 45-67. [In Thai].
- Sinthuwongsanont, M., Boonkongsaen, N., & Wangtomklang, K. (2023). Education and the sustainable development goals (SDGS). *Journal of Mani Chettha Ram Wat Chommani* 6(5), 527-544. [In Thai].
- Thummaphan P., Chotitham S., & Sripa K. (2022). Learning City: A framework to promote lifelong learning. *Journal of Learning Sciences and Education*, 1(1), 59-84. [In Thai].
- UNESCO Institute for Lifelong Learning. (2015). *Guidelines for Building Learning Cities*. Hamburg: UIL.
- UNESCO Institute for Lifelong Learning. (2015). *UNESCO Global Network of Learning Cities: Guiding Documents*. Retrieved from <https://uil.unesco.org/fileadmin/keydocuments/LifelongLearning/learning-cities/en-unesco-global-network-of-learning-cities-guiding-documents.pdf>
- UNESCO Institute for Lifelong Learning. (2016). *Education 2030: Incheon Declaration and Framework for Action for the implementation of Sustainable Development Goal 4*. [PDF] Paris: UNESCO. Retrieved from <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245656>
- United Nations Thailand. (2022). *United Nations Sustainable Development Cooperation Framework, Thailand 2022-2026*. Retrieved from <https://thailand.un.org/th/166885>
- Visser, W. (2010). Schön: Design as a reflective practice. *Collection*, (2), 21-25. Retrieved from <https://hal.science/inria->
- Vygotsky, L., Cole, M. (1978). *Mind in Society: Development of Higher Psychological Processes*. Cambridge: Harvard University Press.