



BRJ

วารสารโพธิศาสตร์ปริทัศน์

BODHISASTRA REVIEW JOURNAL

ปีที่ 5 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม - ธันวาคม 2568

Vol. 5 No. 2 July - December 2025

ISSN : 2651-1452 (Online)

วารสารโพธิศาสตร์ปริทัศน์
ปีที่ 5 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2568)

BRJ

ISSN: 2651-1452 (Online)
Bodhisastra Review Journal
Vol. 5 No. 2 (July – December 2025)

วารสารโพธิศาสตร์ปริทัศน์
สำนักงานมูลนิธิโพธิศาสตร์ 117/241 หมู่ 9
ตำบลบางรักพัฒนา อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี 11110
อีเมล: ajbjournal07@gmail.com

วารสารโหราศาสตร์ปริทัศน์
ปีที่ 5 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม – ธันวาคม 2568

เจ้าของ: สำนักงานมูลนิธิโหราศาสตร์ 117/241 หมู่ 9 ตำบลบางรักพัฒนา อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี 11110

บรรณาธิการ:

รองศาสตราจารย์ ดร.ธานี ชาวสวณ

กองบรรณาธิการ:

รองศาสตราจารย์ ดร. พระวิเทศพรหมคุณ	มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
รองศาสตราจารย์ ดร. วัลภา สบายยิ่ง	มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ฉัตรวรัญช์ องค์กรสิงห์	มหาวิทยาลัยรังสิต
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประดิษฐ์ วิศิษฐกร	สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. โอสม หุวะนันท์	มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พิสมัย ธารเลิศ	มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ภิญญะ รัตนพันธุ์	มหาวิทยาลัยขอนแก่น
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ วีรบูรณ์ วิสารทสกุล	มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. แหวนทอง บุญคำ	มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
ดร. สุพัฒน์ แยมอิม	มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

กำหนดออกเผยแพร่วารสาร:

วารสารโหราศาสตร์ปริทัศน์ มีกำหนดการเผยแพร่ปีละ 2 ฉบับ ดังนี้

- ฉบับที่ 1 มกราคม – มิถุนายน
- ฉบับที่ 2 กรกฎาคม – ธันวาคม

การส่งบทความพิจารณาตีพิมพ์:

ผู้เขียนเตรียมต้นฉบับบทความตามเกณฑ์เงื่อนไขของวารสารและส่งในระบบที่เว็บไซต์วารสาร <https://so09.tci-thaijo.org/index.php/BRJ/index> เปิดรับพิจารณาบทความเพื่อตีพิมพ์ตลอดทั้งปี

จุดมุ่งหมายและขอบเขต

วารสารโภธิศาสตร์ปริทัศน์ (Bodhisastra Review Journal) ISSN: 2651-1452 (Online) มีจุดมุ่งหมายเพื่อเผยแพร่บทความวิจัย และบทความวิชาการ ในสาขาที่เกี่ยวข้องด้านสังคมศาสตร์ ได้แก่ สาขารัฐศาสตร์ สาขารัฐประศาสนศาสตร์ สาขาการจัดการ สาขาศึกษาศาสตร์ และรวมถึงสหวิทยาการเชิงประยุกต์ด้านสังคมศาสตร์ ปีละ 2 ฉบับ โดยทุกบทความที่ตีพิมพ์เผยแพร่ได้ผ่านการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน ทั้งนี้จะมีรูปแบบที่ผู้พิจารณาบทความไม่ทราบชื่อผู้นิพนธ์บทความและผู้นิพนธ์บทความไม่ทราบชื่อผู้พิจารณาบทความเช่นเดียวกัน (Double-Blind Peer Review) เปิดรับบทความทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ

ประเภทของผลงานที่ตีพิมพ์ในวารสาร

- 1) บทความวิจัย (Research Article) เป็นบทความที่นำเสนอการค้นคว้าวิจัย เกี่ยวกับด้านสังคมศาสตร์ และรวมถึงสหวิทยาการเชิงประยุกต์ด้านสังคมศาสตร์
- 2) บทความวิชาการ (Academic Article) เป็นบทความวิเคราะห์ วิจารณ์หรือเสนอแนวคิดใหม่

บทบรรณาธิการแถลง

วารสารโพธิศาสตร์ปริทัศน์ (Bodhisastra Review Journal) ฉบับนี้เป็นปีที่ 5 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2568) ทั้งนี้ทางกองบรรณาธิการยินดีเป็นสื่อกลาง สำหรับนักวิจัย นักวิชาการ นิสิต นักศึกษาทุกท่าน ที่ประสงค์จะตีพิมพ์เผยแพร่บทความของท่าน ซึ่งจะต้องผ่านการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิในแต่ละสาขาวิชาทางด้านสังคมศาสตร์อย่างเข้มข้น จำนวน 3 ท่าน จึงกล่าวได้ว่า บทความที่ทางวารสารได้เผยแพร่ไปนั้น มีมาตรฐานทางวิชาการ

กระผมในฐานะบรรณาธิการวารสาร จึงขอขอบคุณท่านผู้มีส่วนในการสร้างงานวิชาการเหล่านี้ นับตั้งแต่เจ้าของผลงาน ผู้ทรงคุณวุฒิ และคณะกองบรรณาธิการ วารสารนี้ยังคงเป็นแหล่งรองรับผลงานดี ๆ ที่สร้างสรรค์เพื่อเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาในประเด็นที่เกี่ยวข้องทางวิชาการแก่นักวิชาการ และประชาชนผู้สนใจโดยทั่วไป เพื่อเป็นประโยชน์แก่แวดวงวิชาการต่อไป

รองศาสตราจารย์ ดร.ธานี ชาวสวน
บรรณาธิการวารสารโพธิศาสตร์ปริทัศน์

สารบัญ

บทความวิชาการ

ความท้าทายและแนวทางการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล: การวิเคราะห์เชิงวิพากษ์เพื่อการปรับตัวอย่างยั่งยืน วิชาญ จุลทริก, จุไรรัตน์ วรรณยิ่ง, พรทิพย์ เจริญธรรมานนท์	1-12
การทบทวนเชิงวิพากษ์บทบาทของวัฒนธรรมองค์กรต่อการบริหารธุรกิจระหว่างประเทศในบริบทเอเชีย วันชัย แก้วแสน, เชี่ยวชี เชน, วิชาญ จุลทริก	13-22
การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษาในประเทศไทย: แนวทางสู่คุณภาพการศึกษาที่ยั่งยืนในศตวรรษที่ 21 พรทิพย์ เจริญธรรมานนท์, จุไรรัตน์ วรรณยิ่ง, ณัฐหทัย บรรจงจิตร	23-34
รัฐบาลดิจิทัลกับการบริหารราชการไทย: การวิเคราะห์เชิงเอกสารว่าด้วยผลกระทบต่อประสิทธิภาพ และการพัฒนาทุนมนุษย์ภาครัฐ ณัฐนรินทร์ เนียมประดิษฐ์, เกษม มานะสาคร, พรพรรณ พรหมโพธิ์	35-48
การพัฒนาแนวทางการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารท้องถิ่นผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล ภายใต้แนวคิดการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมอย่างร่วมมือ ณัฐหทัย บรรจงจิตร, วันชัย แก้วแสน, เชน เชี่ยวชี	49-60
กลไกการสร้างและธำรงทุนสังคมในชุมชนออนไลน์: พลวัตของปฏิสัมพันธ์ในสังคมดิจิทัล ภาวิช รุจาฉันท, ธนภัทร จันทนา, ภูมิภัทร รัตนประภา	61-72
การใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) เพื่อการตลาดแบบเฉพาะบุคคล: จริยธรรมและประสิทธิผล วิภาวี พิจิตบันดาล, ชาญสิทธิ์ เจริญธรรมานนท์, ธนศักดิ์ วหาวิศาล	73-84
การปรับตัวของธุรกิจขายตรงในยุคดิจิทัล: กลยุทธ์การผสมผสานช่องทางออนไลน์และออฟไลน์ ธนศักดิ์ วหาวิศาล, ภูมิภัทร รัตนประภา, ชาญสิทธิ์ เจริญธรรมานนท์	85-94
การสังเคราะห์เชิงระบบเพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาไทย จุไรรัตน์ วรรณยิ่ง, พรทิพย์ เจริญธรรมานนท์, นาดยา อารยเชมกุล	95-108
การบริหารธุรกิจในยุค Digital Transformation พรพรรณ พรหมโพธิ์, ณัฐนรินทร์ เนียมประดิษฐ์, ณัฐหทัย บรรจงจิตร	109-124
บทบาทของปัญญาประดิษฐ์ (AI) และแชทบอท ในการยกระดับการให้บริการลูกค้า และการสนับสนุนการขาย ภูมิภัทร รัตนประภา, ธนศักดิ์ วหาวิศาล, อรรถพล อารยเชมกุล	125-138

สารบัญ (ต่อ)

บทความวิชาการ

- การบริหารธุรกิจอย่างยั่งยืนในศตวรรษที่ 21: การบูรณาการแนวคิด ESG
เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน 139-152
เชียวซี เซ็น, วันชัย แก้วแสน, ชาญลลิตี เจริญธรรมานนท์

บทความวิจัย

- การพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองผ่านกิจกรรม “การเจรจาต่อรองเพื่อความอยู่รอด”
สำหรับนักศึกษาสาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่ง 153-170
ชัยเลกฐ์ พรหมศรี, สุจิรา ไชยกุลสินธุ์
- การส่งเสริมนโยบายอิทธิพลทางวัฒนธรรมที่มีผลต่อความสำเร็จ
ของกิจการร้านอาหารไทยในกรุงเทพมหานคร 171-182
อรณมล ขวาศัยวิวัฒน์, ฤทธิจ ยลชญาวงศ์, ณัฐณิชา รักษาวงศ์
- นโยบายส่งเสริมระบบเศรษฐกิจหมุนเวียนของธุรกิจแฟชั่นที่
มีผลต่อความสามารถในการประกอบธุรกิจส่งออกในกรุงเทพมหานคร 183-192
สุทธวิธรรม ขวาศัยวิวัฒน์, ฤทธิจ ยลชญาวงศ์, ณัฐนรินทร์ เนียมประดิษฐ์
- การรับรู้ข้อมูลข่าวสารผ่านสื่อออนไลน์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเลือกตั้งนายกเทศมนตรี
ของประชาชนในตำบลปลวกแดง อำเภอปลวกแดง จังหวัดระยอง 193-204
วันใหม่ ทรงศีลสะอาด, ฤทธิจ ยลชญาวงศ์, สุนันทา โสวนากุล
- ศักยภาพทางการบัญชีของนักบัญชีในสำนักงานบัญชี อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก 205-216
ราชนัน ประดับสุข, ทิพาพร มณฑาทิพย์, พจนีย์ อุตตะ, สุนาศี มีปัญญา
- ผลการจัดประสบการณ์การเรียนรู้โดยใช้การละเล่นแบบไทย
ที่ส่งผลต่อความพร้อมทางคณิตศาสตร์ของเด็กปฐมวัย 217-226
สุนทรี ดุลมา, อุบล ผลจันทร์

Challenges and Approaches to Developing Educational Administration in the Digital Age: A Critical Analysis for Sustainable Adaptation

Wichan Julharik^{1*} Jurairat Vannaying² and Porntip Charernthamanont²

¹Faculty of Liberal Arts and Sciences, Southeast Asian University, Thailand

²Independent Researcher, Thailand

*Corresponding author. E-mail: Witchanji@sau.ac.th

ABSTRACT

This academic article aims to present the challenges of educational administration in the digital age and propose development approaches suitable for the context of Thai education. It employs document analysis and comparative case studies. The study's findings indicate that adapting to the digital age requires changes in four key dimensions: 1) restructuring the organization strategically to emphasize agility and decentralization, 2) developing holistic personnel competencies that encompass both digital skills and leadership, 3) transforming the organizational culture into a learning and innovation organization, and 4) developing integrated technology systems and learning management. The analysis of successful case studies highlights five critical factors: visionary leadership, continuous personnel development, systematic infrastructure investment, fostering an innovation culture, and building strategic partnership networks. This article offers strategic practices that school administrators can apply to lead their organizations toward sustainable change.

Keywords: Educational Administration, Digital Transformation, Innovative Leadership, Change Management

ความท้าทายและแนวทางการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล: การวิเคราะห์เชิงวิพากษ์เพื่อการปรับตัวอย่างยั่งยืน

วิชชาญ จุลทริก^{1*} จุไรรัตน์ วรรณยิ่ง² และ พรทิพย์ เจริญธรรมานนท์²

¹คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ ประเทศไทย

²นักวิจัยอิสระ ประเทศไทย

*Corresponding author. E-mail: Witchani@sau.ac.th

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อนำเสนอเกี่ยวกับความท้าทายของการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล รวมทั้งเสนอแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสมกับบริบทการศึกษาไทย โดยใช้การศึกษาเชิงเอกสารและการวิเคราะห์กรณีศึกษาเชิงเปรียบเทียบ ผลการศึกษาพบว่า การปรับตัวสู่ยุคดิจิทัลของสถานศึกษาต้องการการเปลี่ยนแปลงใน 4 มิติสำคัญ ได้แก่ 1) การปรับโครงสร้างองค์กรเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความคล่องตัวและการกระจายอำนาจ 2) การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรแบบองค์รวมที่ครอบคลุมทั้งทักษะดิจิทัลและภาวะผู้นำ 3) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม 4) การพัฒนาระบบเทคโนโลยีและการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ การวิเคราะห์กรณีศึกษาความสำเร็จชี้ให้เห็นปัจจัยวิกฤติ 5 ประการ คือ ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง การลงทุนโครงสร้างพื้นฐานอย่างเป็นระบบ การสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรม และการสร้างเครือข่ายพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ บทความนี้เสนอแนวทางปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถประยุกต์ใช้ในการนำองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน

คำสำคัญ: การบริหารสถานศึกษา, การเปลี่ยนแปลงดิจิทัล, ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม, การจัดการการเปลี่ยนแปลง

© 2025 BRJ: Bodhisastra Review Journal

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัลได้สร้างแรงกดดันอย่างมากต่อระบบการศึกษาทั่วโลก ผลกระทบจากการระบาดของโควิด-19 ได้เร่งให้เกิดการปรับตัวทางเทคโนโลยีอย่างกะทันหัน ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเผชิญกับความท้าทายในการบริหารจัดการที่ซับซ้อนและหลากหลายมากขึ้น (UNESCO, 2021) ข้อมูลจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระบุว่า ผู้บริหารสถานศึกษาไทยมากกว่าร้อยละ 75 รายงานความยากลำบากในการปรับตัวสู่ระบบดิจิทัล โดยเฉพาะในด้านการพัฒนาบุคลากรและการลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐาน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2564) ดังนั้น การบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาจึงต้องปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารจัดการให้สอดคล้อง กับสถานการณ์ปัจจุบันที่เปลี่ยนไป เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่ไร้ขีดจำกัดและสามารถก้าวเข้าสู่โลกสังคมออนไลน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (จันทิมา เพชรสุทธิ และคณะ, 2566)

หนึ่งในปัญหาสำคัญที่เกิดขึ้นในบริบทการศึกษา คือการขาดความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงดิจิทัล โดยผู้บริหารส่วนใหญ่ยังคงมองว่าการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลเพียงหมายถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้เท่านั้น โดยไม่พิจารณาถึงการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร และการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ ความเข้าใจผิดนี้ส่งผลให้การดำเนินงานขาดประสิทธิภาพและไม่ยั่งยืน นอกจากนี้ยังมีปัญหาการขาดกรอบแนวคิดที่ชัดเจนและสอดคล้องกับบริบทการศึกษาไทย แม้ว่าจะมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลเพิ่มขึ้น แต่ส่วนใหญ่มักนำแนวคิดจากต่างประเทศมาประยุกต์ใช้โดยไม่ได้อัป

ให้เหมาะสมกับบริบทสังคมไทย หรือมุ่งเน้นเฉพาะด้านเทคโนโลยีโดยขาดการมองภาพรวมของการเปลี่ยนแปลงองค์กร (วิโรจน์ สารรัตน์, 2564) ดังนั้น การสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องและการพัฒนารอบแนวคิดที่เหมาะสมกับบริบทการศึกษาไทยจึงเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงดิจิทัลเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนในอนาคต

การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลถือเป็นความท้าทายที่สำคัญในการจัดการการศึกษา เนื่องจากโลกมีการเปลี่ยนแปลงและพลวัตที่ไม่สามารถหยุดยั้งได้ การศึกษาจำเป็นต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างวัฒนธรรมภายในสถานศึกษาที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงการจัดการความรู้ในยุคดิจิทัล และการทำงานร่วมกันเป็นเครือข่าย การยอมรับเทคโนโลยีนวัตกรรมและการเข้าถึงเทคโนโลยีของครูและบุคลากรทางการศึกษานั้นมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพื่อให้การศึกษาเดินหน้าไปสู่อนาคตที่สอดคล้องกับการพัฒนาของโลก ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรพัฒนาตนเองให้พร้อมรับเทคโนโลยีสารสนเทศในระบบดิจิทัล เพื่อนำมาใช้ในการขับเคลื่อนองค์กรการศึกษาและพัฒนาบุคลากรให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการในอนาคต รวมถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เติบโตเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมโดยรวม (ทินกร เผ่ากันทะ และกัลยารัตน์ เมธีวีรวงศ์, 2565) ความสำคัญของประเด็นนี้ชัดเจนยิ่งขึ้นเมื่อพิจารณาถึงบทบาทของสถานศึกษาในการเตรียมผู้เรียนสำหรับโลกอนาคตที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว หากสถานศึกษาไม่สามารถปรับตัวได้ทัน จะส่งผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษาและความสามารถในการแข่งขันของประเทศในระยะยาว ดังนั้น การศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลจึงเป็นสิ่งจำเป็นเร่งด่วน เพื่อให้ผู้บริหารมีแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนและเหมาะสม ในการนำองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างประสบความสำเร็จ บทความนี้มีจุดมุ่งหมายสำคัญ 3 ประการ ประการแรก เพื่อนำเสนอแนวคิดการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลจากมุมมองที่หลากหลาย ประการที่สอง เพื่อสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาที่เหมาะสมกับบริบทการศึกษาไทย และประการสุดท้าย เพื่อนำเสนอข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและปฏิบัติที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง

แนวคิดการบริหารสถานศึกษายุคใหม่

การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ไม่ได้หมายความว่าเพียงการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารงาน แต่เป็นการปรับเปลี่ยนรูปแบบการคิด กระบวนการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กรอย่างมูลฐาน เพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะของสังคมดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีการเชื่อมโยงที่ซับซ้อน และต้องการการตอบสนองที่ทันทั่วถึง ซึ่งแนวคิดการบริหารสถานศึกษายุคใหม่ที่ผสมผสานระหว่างหลักการบริหารการศึกษาดั้งเดิมกับเทคโนโลยีดิจิทัล เน้น 6 แนวคิดหลัก ได้แก่ 1) การบริหารแบบมีส่วนร่วม 2) การบริหารเชิงกลยุทธ์ 3) การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร 4) การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ 5) การบริหารการเปลี่ยนแปลง และ 6) การบริหารแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างไรก็ตาม แนวคิดดังกล่าวยังมีข้อจำกัดในการตอบสนองต่อความซับซ้อนของการเปลี่ยนแปลงดิจิทัล (วิโรจน์ สารรัตน์, 2564)

การเข้าสู่ยุคสังคมดิจิทัลนั้นส่งผลให้หลายประเทศประสบความสำเร็จในการพัฒนานวัตกรรม ผลิตภัณฑ์และบริการ อย่างไรก็ตาม ประเทศไทยยังขาดการเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจในอนาคต โดยมีปัญหาด้านฐานองค์ความรู้ ความตระหนักในความเปลี่ยนแปลง การเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร การผลิตบุคลากรการวิจัย โครงสร้างพื้นฐาน และปัจจัยเอื้อที่ล่าช้า ซึ่งการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างประชากรมีแนวโน้มที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในอนาคต เป็นปัจจัยสำคัญในการค้นหาแบบวิถีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อความยั่งยืน การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในศตวรรษที่ 21 มีวิวัฒนาการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่รวดเร็ว ส่งผลให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนการสอนอย่างกว้างขวาง ทำให้การเรียนรู้และการจัดการศึกษามีความรวดเร็ว สะดวกสบาย และหลากหลาย (มนต์ชัย เทียนทอง, 2561) สถานศึกษา

ขั้นพื้นฐานทุกแห่งต้องการผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง เพื่อขับเคลื่อนการศึกษาสู่เป้าหมายที่กำหนด ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสำคัญต่อคุณภาพการศึกษา ซึ่งการบริหารงานในยุคปฏิรูปการศึกษาต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้ได้บังคับบัญชาในการวางแผน กำหนดวัตถุประสงค์ ดำเนินงาน และประเมินผล ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เหมาะสมย่อมได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่าย ส่งผลให้การจัดการศึกษาพัฒนาและมีประสิทธิภาพ (บุญธรากรธรณสุต, 2557) ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นหัวใจหลักในการบริหารสถานศึกษาที่สำคัญที่สุด เพื่อให้คนไทยทุกคนได้รับการศึกษาและเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาชุมชน สังคม และประเทศชาติให้สามารถแข่งขันกับนานาประเทศ โดยรักษาเอกลักษณ์ ศิลปวัฒนธรรม และคุณธรรมจริยธรรมตามหลักศาสนาอย่างยั่งยืน (สงบ อินทรมณี, 2562) นอกจากนี้ การศึกษาในยุคดิจิทัลยังต้องการการเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีที่มีเครื่องมือดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ ซึ่งเป็นอาวุธสำคัญในการเข้าถึงแหล่งความรู้ (กอบสุข คงมนัส, 2561) การบริหารสถานศึกษาจึงเป็นกระบวนการที่สำคัญในการพัฒนาและให้บริการทางการศึกษาแก่สมาชิกในสังคมตามหลักสูตร โดยต้องให้ความสำคัญกับการวางรากฐานและปรับเปลี่ยนค่านิยมตามบรรทัดฐานที่ดีของสังคมไทย แหล่งเรียนรู้ควรส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และไม่เป็นเพียงแหล่งให้ความรู้เท่านั้น ซึ่งจะนำสังคมไทยไปสู่สังคมดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดและสามารถให้บริการทางการศึกษาแก่สังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ (พรวิภา เขยกลิน, 2566)

การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลนั้นเกี่ยวข้องกับการดำเนินการตามพันธกิจด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นเครื่องมือหลัก เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการจัดการศึกษา ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ รวมถึงการยกระดับคุณภาพการศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยยึดหลักธรรมาภิบาลเป็นสำคัญ การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพจะต้องเกิดจากการรับรู้และความร่วมมือของบุคลากรทางการศึกษา เพื่อสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและความรับผิดชอบร่วมกันระหว่างผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด นอกจากนี้ การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลยังต้องมีการพัฒนาระบบบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีเพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียน โดยทำให้ทุกฝ่ายสามารถเข้าถึงข้อมูล ข่าวสาร และบริการของสถานศึกษาได้อย่างทั่วถึงและรวดเร็ว (ปุนณัฐ มาเชก, 2565) ทั้งนี้ ภคพร เล็กนอก (2563) ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการนำสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมมาใช้ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษาเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดใน 4 ด้าน ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ งบประมาณ บุคคล และงานทั่วไปในยุคดิจิทัล นอกจากนี้ มาตรฐานการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลจากสหรัฐอเมริกาได้กำหนดหลักการสำคัญ เช่น การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้แบบดิจิทัล การจัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่เหมาะสม และการเป็นพลเมืองในยุคดิจิทัล (สุกัญญา แซ่มซ้อย, 2562) อีกทั้ง วิโรจน์ สารรัตน์ (2556) ยังเสนอว่าการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลควรเน้นการพัฒนาผลลัพธ์ของนักเรียน การริเริ่มกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผล และการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นแหล่งเรียนรู้ของชุมชน เพื่อให้การบริหารสถานศึกษาเกิดความยั่งยืนและมีคุณภาพ (มลฤดี เฟื่องสง่า และมัทนา วัฒนอมศักดิ์, 2566) นอกจากนี้ การบริหารแบบมีส่วนร่วมในยุคดิจิทัลต้องการรูปแบบใหม่ที่ใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่องและกว้างขวาง พร้อมทั้งต้องมีความยืดหยุ่นในการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในสภาพแวดล้อมการศึกษา

แนวคิดการบริหารสถานศึกษาแบบดั้งเดิมนั้นพัฒนาขึ้นในยุคที่มีสภาพแวดล้อมที่เสถียรและการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างช้า ๆ ซึ่งทำให้เกิดข้อจำกัดหลายประการเมื่อถูกนำมาใช้ในยุคดิจิทัล ข้อจำกัดแรกคือ ความเป็นเส้นตรงของกระบวนการ (Linear Process) ที่เน้นการวางแผน การดำเนินการ และการประเมินผลในลำดับขั้น ซึ่งไม่เหมาะสมกับลักษณะการเปลี่ยนแปลงที่เป็นแบบวนซ้ำ (Iterative)

และต้องการการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง ข้อจำกัดที่สองคือ การมุ่งเน้นการควบคุมมากกว่าการปรับตัว (Control vs Adaptation) ซึ่งการบริหารแบบดั้งเดิมมักเน้นการสร้างระบบที่สามารถควบคุมได้ แต่ในยุคดิจิทัล ความสามารถในการปรับตัวและการเรียนรู้กลับมีความสำคัญมากกว่า ข้อจำกัดที่สาม คือ การแยกส่วนการทำงาน (Departmentalization) ที่แบ่งแยกการทำงานตามฟังก์ชัน ในขณะที่การทำงานในยุคดิจิทัลต้องการความร่วมมือแบบข้ามสายงานและการบูรณาการ ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิมจึงยังคงมองบุคลากรเป็นทรัพยากร แต่ในยุคดิจิทัล บุคลากรควรถูกมองเป็นพันธมิตรในการสร้างนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (สมชาย เทพแสง, 2564) เพื่อตอบสนองต่อข้อจำกัดเหล่านี้ จำเป็นต้องพัฒนาแนวคิดการบริหารสถานศึกษาที่เหมาะสมกับยุคดิจิทัล โดยอิงหลักการสำคัญ 5 ประการ ได้แก่ 1) ความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์ (Strategic Agility) ที่หมายถึงความสามารถในการปรับเปลี่ยนทิศทางและกลยุทธ์ได้อย่างรวดเร็ว 2) การเรียนรู้เชิงปรับตัว (Adaptive Learning) ที่สร้างความสามารถในการเรียนรู้จากประสบการณ์และการปรับปรุงตนเอง 3) การทำงานแบบเครือข่าย (Network-based Collaboration) ที่เน้นความร่วมมือระหว่างสมาชิก 4) การตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูล (Data-driven Decision Making) ที่ใช้ข้อมูลและการวิเคราะห์ในการตัดสินใจ และ 5) การมุ่งเน้นผู้ใช้บริการ (User-centric Focus) ที่ออกแบบบริการตามความต้องการของผู้ใช้

การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลไม่เพียงแต่หมายถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ แต่ต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการคิดและวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในสังคมดิจิทัล โดยเน้นหลักการบริหารที่สำคัญ 6 ประการ ได้แก่ การบริหารแบบมีส่วนร่วม การบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการบริหารแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างไรก็ตาม ประเทศไทยยังขาดความพร้อมในด้านฐานองค์ความรู้และการเข้าถึงข้อมูล ซึ่งมีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการศึกษาในศตวรรษที่ 21 การบริหารสถานศึกษาจึงต้องมุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาและการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในการพัฒนาการศึกษาอย่างยั่งยืน

เทคโนโลยีดิจิทัลกับการปฏิวัติการบริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษา ในยุคของการเปลี่ยนแปลงพัฒนาของเทคโนโลยีดิจิทัล มีประเด็นการพิจารณาดังต่อไปนี้

1. บทบาทเชิงยุทธศาสตร์ของเทคโนโลยี

เทคโนโลยีดิจิทัลได้เปลี่ยนบทบาทจากการเป็นเครื่องมือสนับสนุน ไปสู่การเป็นตัวขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเชิงยุทธศาสตร์ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการบริหารสถานศึกษาไทยส่วนใหญ่ยังอยู่ในระดับการทำงานประจำ โดยขาดการมองเห็นศักยภาพในการสร้างนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงาน (สุกัญญา แซ่มซ้อย, 2562) เทคโนโลยีดิจิทัลมีศักยภาพในการปฏิรูปการบริหารสถานศึกษาใน 4 มิติสำคัญ คือ

มิติแรก: การปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารสามารถลดขั้นตอนการทำงาน เพิ่มความแม่นยำ และลดเวลาการปฏิบัติงาน ตัวอย่างเช่น ระบบจัดการข้อมูลนักเรียนแบบบูรณาการสามารถเชื่อมโยงข้อมูลตั้งแต่การสมัครเรียน การเรียนการสอน การประเมินผล ไปจนถึงการติดตามผู้สำเร็จการศึกษา เราอาจจะใช้ระบบสารสนเทศในการดำเนินการด้านอื่น ๆ เช่น ด้านประวัติส่วนตัวนักเรียน ประวัติผู้ปกครอง ข้อมูลสำคัญของชุมชนที่มีอิทธิพลต่อนักเรียน

มิติที่สอง: การเพิ่มประสิทธิภาพของการตัดสินใจ ระบบการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) และปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) สามารถช่วยผู้บริหารในการวิเคราะห์แนวโน้มการพยากรณ์ปัญหา และการหาทางเลือกที่เหมาะสมได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำ เช่น ความสนใจของนักเรียนในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมการศึกษา

มิติที่สาม: การสร้างประสบการณ์ใหม่สำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เทคโนโลยีดิจิทัลเปิดโอกาสให้สถานศึกษาร่างช่องทางการสื่อสารและการมีส่วนร่วมที่หลากหลายและสะดวกมากขึ้น เช่น แอปพลิเคชันสำหรับผู้ปกครอง ระบบการเรียนรู้ออนไลน์ และแพลตฟอร์มการทำงานร่วมกัน ซึ่งจะช่วยให้สถานศึกษาได้รับการเข้าถึงมากขึ้น

มิติที่สี่: การเปิดโอกาสในการสร้างนวัตกรรม เทคโนโลยีดิจิทัลทำให้สถานศึกษาสามารถทดลองรูปแบบการให้บริการใหม่ ๆ ได้อย่างรวดเร็วและต้นทุนต่ำ เช่น การจัดการเรียนการสอนแบบผสมผสาน การใช้เทคโนโลยี VR/AR ในการเรียนรู้ และการพัฒนาหลักสูตรออนไลน์ รวมทั้งการเปิดรับความคิดใหม่ ๆ จากภายนอกเข้ามาสู่สถานศึกษามากขึ้น ทำให้พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง

2. ความท้าทายในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี แม้ว่าเทคโนโลยีดิจิทัลจะมีศักยภาพสูง แต่การประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาก็เผชิญกับความท้าทายสำคัญหลายประการ

2.1 ความท้าทายด้านการลงทุน การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีต้องการการลงทุนที่สูงทั้งในด้านฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ และระบบเครือข่าย การวางแผนงบประมาณสำหรับเทคโนโลยีต้องพิจารณาทั้งต้นทุนเริ่มต้น ต้นทุนการบำรุงรักษา และต้นทุนการอัปเดตอย่างต่อเนื่อง (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2564) ซึ่งสถานศึกษาอาจจะแสวงหาทุนจากภายนอก หรือการหาอาสาสมัครเข้ามาดำเนินการ หรือบุคลากรของสถานศึกษา หรือแม้แต่นักเรียนเอง อาจจะมีความสามารถในการดำเนินการ รวมทั้งการขอใช้แพลตฟอร์มจากสาธารณะเข้ามาดำเนินการ

2.2 ความท้าทายด้านความพร้อมของบุคลากร การขาดทักษะดิจิทัลของบุคลากรเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากทักษะทางเทคนิคแล้ว บุคลากรยังต้องมีทัศนคติที่เปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลงและความเต็มใจที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง การมีกิจกรรมที่เปิดกว้างเพื่อให้บุคลากรคุ้นชินกับเทคโนโลยีดิจิทัลมากยิ่งขึ้น

2.3 ความท้าทายด้านความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัว การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลต้องให้ความสำคัญกับการปกป้องข้อมูลส่วนบุคคลและการรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์ สถานศึกษาต้องมีนโยบายและมาตรการที่ชัดเจนในการจัดการความเสี่ยงเหล่านี้

2.4 ความท้าทายด้านความเหลื่อมล้ำ การเข้าถึงเทคโนโลยีที่ไม่เท่าเทียมอาจสร้างความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา สถานศึกษาต้องหาวิธีการเพื่อให้ผู้เรียนทุกคนสามารถเข้าถึงโอกาสการเรียนรู้ได้อย่างเท่าเทียม อาจจะมีเครื่องสาธารณะที่จะทำให้นักเรียนทุกคนได้เข้าถึง การช่วยเหลือนักเรียนที่ขาดแคลนด้วยการรับบริจาค

3. แนวทางการบริหารเทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีประสบความสำเร็จ

แนวทางการบริหารเทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีประสบความสำเร็จ สถานศึกษาควรดำเนินการใน 5 ขั้นตอนสำคัญ คือ

ขั้นตอนที่ 1: การประเมินความพร้อมและกำหนดวิสัยทัศน์ สถานศึกษาต้องประเมินสถานการณ์ปัจจุบันทั้งด้านโครงสร้างพื้นฐาน ความสามารถของบุคลากร และความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จากนั้นกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของการพัฒนาดิจิทัลให้ชัดเจน

ขั้นตอนที่ 2: การวางแผนเชิงกลยุทธ์ พัฒนาแผนแม่บทการพัฒนาเทคโนโลยีที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา โดยกำหนดลำดับความสำคัญของโครงการและการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องตระหนักถึงการมีส่วนร่วมต่าง ๆ ของบุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ที่จะเข้ามาเกี่ยวข้องในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ต่าง ๆ ซึ่งจะทำให้เกิดความยินยอมพร้อมใจ เมื่อมีการลงมือปฏิบัติการจริง

ขั้นตอนที่ 3: การพัฒนาศักยภาพบุคลากร จัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรอย่างเป็นระบบ รวมทั้งการสร้างทีมงานเทคโนโลยีที่มีความเชี่ยวชาญ ต้องมีกิจกรรมการพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อสร้างความคุ้นเคย และสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้

ขั้นตอนที่ 4: การดำเนินการทีละขั้นตอน เริ่มต้นด้วยโครงการนำร่องในขอบเขตเล็ก เรียนรู้จากประสบการณ์ และขยายผลไปสู่ระบบที่ใหญ่ขึ้นเมื่อมีความมั่นใจ รับฟังข้อเสนอแนะทั้งจากบุคลากร นักเรียน และผู้ปกครอง เพื่อให้ได้โครงการที่เล็ก ๆ ง่าย และดำเนินการได้จริง

ขั้นตอนที่ 5: การติดตามประเมินผลและปรับปรุง สร้างระบบการติดตามและประเมินผลที่ต่อเนื่อง เพื่อปรับปรุงและพัฒนาระบบให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น มีการรายงานการดำเนินงาน การรับฟังเสียงสะท้อนจากทุกฝ่าย และนำข้อเสนอแนะต่าง ๆ มาปรับปรุงให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

การบริหารสถานศึกษาในยุคของเทคโนโลยีดิจิทัลได้เปลี่ยนบทบาทจากเครื่องมือสนับสนุนไปสู่การเป็นตัวขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเชิงยุทธศาสตร์ โดยสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน, เพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจ, สร้างประสบการณ์ใหม่สำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, และเปิดโอกาสในการสร้างนวัตกรรม อย่างไรก็ตาม การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเผชิญกับความท้าทาย เช่น ความท้าทายด้านการลงทุน ความพร้อมของบุคลากร ความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัว และความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงเทคโนโลยี เพื่อให้การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีประสบความสำเร็จ สถานศึกษาควรดำเนินการใน 5 ขั้นตอนสำคัญ ได้แก่ การประเมินความพร้อมและกำหนดวิสัยทัศน์ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การดำเนินการทีละขั้นตอน และการติดตามประเมินผลและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

การปรับตัวขององค์กรการศึกษาสู่ยุคดิจิทัล

การปรับตัวสู่ยุคดิจิทัลของสถานศึกษาต้องการการเปลี่ยนแปลงในหลายมิติพร้อมกัน ไม่ใช่เพียงการนำเทคโนโลยีมาใช้เพียงอย่างเดียว แต่ควรครอบคลุม 4 มิติหลักอย่างบูรณาการ ได้แก่

1. มิติที่ 1 การปรับโครงสร้างองค์กรเชิงกลยุทธ์

การลดกระบวนการซ้ำซ้อน เป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน มีการวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการทำงานโดยใช้หลักการ Business Process Reengineering แต่ในความเป็นจริง การปรับปรุงกระบวนการต้องคำนึงถึงบริบทและวัฒนธรรมขององค์กรด้วย (วิโรจน์ สารรัตน์, 2564) การลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อนไม่ควรมุ่งเน้นเพียงการตัดทอนขั้นตอน แต่ต้องพิจารณาถึงคุณค่าที่แต่ละขั้นตอนสร้างให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การนำเทคโนโลยีมาช่วยในการปรับปรุงกระบวนการต้องทำอย่างระมัดระวัง เพราะหากไม่ได้ออกแบบให้เหมาะสม อาจสร้างความซับซ้อนเพิ่มขึ้นแทนที่จะลดลง

การกระจายอำนาจการตัดสินใจ เป็นกลยุทธ์สำคัญในการเพิ่มความคล่องตัวของการดำเนินงาน แต่ต้องทำอย่างมีระบบและสมดุล การมอบอำนาจมากเกินไปอาจทำให้เกิดความไม่สอดคล้องกันในการดำเนินงาน ในขณะที่การกระจายอำนาจน้อยเกินไปจะทำให้การตัดสินใจล่าช้า องค์ประกอบสำคัญของการกระจายอำนาจที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย การกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบที่ชัดเจน การสร้างระบบการตรวจสอบและถ่วงดุล การพัฒนาความสามารถของผู้ที่ได้รับมอบอำนาจ และการสร้างวัฒนธรรมความรับผิดชอบ

การจัดตั้งหน่วยงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ไม่ควรเป็นเพียงการสร้างฝ่ายใหม่ขึ้นมา แต่ต้องพิจารณาถึงบทบาทและการเชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่น การจัดตั้งหน่วยงานเทคโนโลยีที่ประสบความสำเร็จต้องมีความชัดเจนในด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และตัวชี้วัดความสำเร็จ (สมชาย เทพแสง, 2564) หน่วยงานดิจิทัลควรมีบทบาทในการเป็นที่ปรึกษาเชิงกลยุทธ์ (Strategic Advisor) มากกว่าการเป็นผู้ให้บริการด้านเทคนิค (Technical Service Provider) เพียงอย่างเดียว นอกจากนี้ ยังต้องมีความสามารถในการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น และเข้าใจความต้องการของผู้ใช้บริการ

การสร้างทีมงานข้ามสายงาน เป็นกลไกสำคัญในการทำลายกำแพงระหว่างฝ่ายต่าง ๆ และสร้างการทำงานแบบบูรณาการ มีการสร้างทีมโครงการที่ประกอบด้วยตัวแทนจากหลายฝ่าย แต่ในทางปฏิบัติการทำงานข้ามสายงานเผชิญกับความท้าทายด้านความแตกต่างของวัฒนธรรมการทำงาน ระบบการงาน และเป้าหมายของแต่ละฝ่าย (รุ่ง แก้วแดง, 2564)

2. มิติที่ 2 การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรแบบองค์รวม

การพัฒนาบุคลากรในยุคดิจิทัลต้องมีมุมมองที่กว้างกว่าการฝึกอบรมด้านเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว โดยต้องครอบคลุมการพัฒนาทั้งด้านความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และพฤติกรรม ได้แก่

การพัฒนาทักษะดิจิทัล ต้องเริ่มจากการประเมินระดับทักษะปัจจุบันและกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน มีกรอบการพัฒนาทักษะดิจิทัลสำหรับครูที่ครอบคลุม 3 ระดับ คือ ระดับพื้นฐาน ระดับกลาง และระดับสูง และมีการเชื่อมโยงกับการประยุกต์ใช้ในงานจริง (วิจารณ์ พานิช, 2564) การพัฒนาทักษะดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพ ต้องใช้วิธีการเรียนรู้แบบผสมผสาน (Blended Learning) ที่ผสมผสานระหว่างการเรียนรู้ผ่านหลักสูตรออนไลน์ การฝึกปฏิบัติแบบเฉพาะสถานการณ์ และการเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน นอกจากนี้ ต้องมีการติดตามและประเมินผลการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

การสร้างทัศนคติเชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลง เป็นรากฐานสำคัญของความสำเร็จ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมักเกิดจากความกลัวและความไม่แน่ใจ การสร้างทัศนคติเชิงบวกจึงต้องเริ่มจากการสร้างความเข้าใจและการมีส่วนร่วม กลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพในการสร้างทัศนคติเชิงบวก ประกอบด้วย การสื่อสารที่ชัดเจนและต่อเนื่อง การสร้างประสบการณ์ความสำเร็จในระยะสั้น การให้การสนับสนุนและความช่วยเหลืออย่างเพียงพอ และการยอมรับความผิดพลาดเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้

การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต ในยุคที่ความรู้และเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วความสามารถในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องกลายเป็นทักษะที่สำคัญที่สุด แนวทางการสร้างระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานศึกษา ต้องมีการวิเคราะห์อุปสรรคและแนวทางการแก้ไข (เทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2564) การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่มีประสิทธิภาพต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย ทั้งในด้านเวลา ทรัพยากร และแรงจูงใจ สถานศึกษาควรจัดสรรเวลาสำหรับการเรียนรู้ในแผนการทำงาน จัดหาทรัพยากรการเรียนรู้ที่หลากหลาย และสร้างระบบการยอมรับและประเมินผลการเรียนรู้ที่เหมาะสม

การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลต้องการคุณลักษณะใหม่ที่แตกต่างกันจากภาวะผู้นำแบบดั้งเดิม ผู้นำยุคใหม่ต้องมีความสามารถในการคิดเชิงระบบ การสร้างแรงบันดาลใจ และการบริหารความไม่แน่นอน (รุ่ง แก้วแดง, 2564) คุณลักษณะสำคัญของผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ความสามารถในการสร้างการเรียนรู้ ความกล้าหาญในการทดลองสิ่งใหม่ ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง

3. มิติที่ 3 การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเป็นความท้าทายที่ซับซ้อนและต้องใช้เวลา แต่เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและการตัดสินใจของสมาชิกอย่างลึกซึ้ง (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2564)

การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ต้องเริ่มจากการปรับเปลี่ยนค่านิยมและความเชื่อพื้นฐานขององค์กร จากการมองว่าความผิดพลาดเป็นสิ่งที่ไม่พึงประสงค์ ไปสู่การมองว่าความผิดพลาดเป็นโอกาสการเรียนรู้ จากการเน้นความถูกต้องสมบูรณ์ ไปสู่การเน้นการทดลองและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง องค์ประกอบสำคัญของวัฒนธรรมการเรียนรู้ ประกอบด้วย การสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยสำหรับการแสดงความคิดเห็น การส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ การยอมรับความหลากหลายของความคิด และการให้ความสำคัญกับการสะท้อนคิดและการเรียนรู้จากประสบการณ์

การสร้างนวัตกรรม ต้องการสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อความคิดสร้างสรรค์และการทดลอง การสร้างนวัตกรรมไม่ได้เกิดขึ้นเองโดยธรรมชาติ แต่ต้องมีการออกแบบระบบและกระบวนการที่เหมาะสม กลไกสำคัญในการส่งเสริมนวัตกรรม ได้แก่ การจัดสรรเวลาและทรัพยากรสำหรับการทดลอง การสร้างทีมงานที่หลากหลาย การมีระบบการประเมินผลที่เหมาะสมกับงานสร้างสรรค์ และการมีผู้นำที่สนับสนุนการคิดนอกกรอบ

การทำงานแบบร่วมมือ เป็นคุณลักษณะสำคัญขององค์กรในยุคดิจิทัล การทำงานร่วมกันไม่ได้หมายความว่าการทำงานเป็นทีม แต่เป็นการสร้างการเชื่อมโยงและการแลกเปลี่ยนที่ลึกซึ้งระหว่างสมาชิกองค์กร ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการทำงานแบบร่วมมือ ประกอบด้วย การมีเป้าหมายร่วม การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การมีช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และการมีระบบการแบ่งปันผลประโยชน์ที่เป็นธรรม

4. มิติที่ 4 การพัฒนาระบบเทคโนโลยีและการจัดการเรียนรู้

การพัฒนาระบบเทคโนโลยีต้องสอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ไม่ใช่การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้เพียงเพราะความทันสมัยเท่านั้น

การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ผ่านการใช้เทคโนโลยี ต้องเริ่มจากการวิเคราะห์กระบวนการทำงานปัจจุบันและระบุจุดที่สามารถปรับปรุงได้ การนำเทคโนโลยีมาใช้โดยไม่ได้ออกแบบกระบวนการอาจทำให้เกิดการทำงานแบบเก่าด้วยเครื่องมือใหม่ ซึ่งไม่ได้สร้างคุณค่าเพิ่ม

การปรับตัวสู่ยุคดิจิทัลของสถานศึกษาต้องการการเปลี่ยนแปลงในหลายมิติพร้อมกัน โดยมีกรอบแนวคิดการเปลี่ยนแปลงองค์กรแบบองค์รวมที่ครอบคลุม 4 มิติหลัก ได้แก่ 1) การปรับโครงสร้างองค์กรเชิงกลยุทธ์ ซึ่งรวมถึงการลดกระบวนการซ้ำซ้อนและการกระจายอำนาจการตัดสินใจเพื่อเพิ่มความคล่องตัว 2) การพัฒนาศมรรถนะบุคลากรแบบองค์รวม ที่เน้นการพัฒนาทักษะดิจิทัลและการสร้างทัศนคติเชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลง 3) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร โดยส่งเสริมการเรียนรู้และการทำงานร่วมกันในสภาพแวดล้อมที่สร้างสรรค์ และ 4) การพัฒนาระบบเทคโนโลยีและการจัดการเรียนรู้ ที่เน้นการออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้ที่ผสมผสานระหว่างออนไลน์และออฟไลน์ ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ต้องใช้เวลาและความพยายามในการสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และนวัตกรรมอย่างยั่งยืนในองค์กรการศึกษา

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและการปฏิบัติ

1. แนวทางการพัฒนาระดับนโยบาย สนับสนุนให้สถานศึกษาปรับตัวสู่ยุคดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องการการสนับสนุนในระดับนโยบายที่ชัดเจนและต่อเนื่อง ได้แก่

1.1 การพัฒนาเฟรมเวิร์กมาตรฐานความพร้อมดิจิทัล หน่วยงานต้นสังกัดควรพัฒนาเครื่องมือประเมินความพร้อมดิจิทัลของสถานศึกษาที่ครอบคลุมทุกมิติ ไม่เพียงแต่ด้านเทคโนโลยี แต่รวมถึงด้านบุคลากร กระบวนการ และวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้สถานศึกษาสามารถประเมินตนเองและวางแผนพัฒนาได้อย่างเหมาะสม

1.2 การจัดสรรงบประมาณและทรัพยากร ควรมีการจัดสรรงบประมาณเฉพาะสำหรับการพัฒนาดิจิทัลที่มีความต่อเนื่องและเพียงพอ ไม่ควรรวมกับงบประมาณปกติที่อาจถูกนำไปใช้ในกิจกรรมอื่น นอกจากนี้ ควรมีการสนับสนุนทรัพยากรร่วม เช่น ระบบคลาวด์ส่วนกลาง แพลตฟอร์มการเรียนรู้ร่วม และบริการที่ปรึกษาเฉพาะทาง

1.3 การพัฒนาบุคลากรในระดับระบบ ควรมีการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมด้านดิจิทัลที่เป็นมาตรฐานและเข้าถึงได้ง่าย รวมทั้งการสร้างระบบการรับรองความสามารถ (Certification) ที่เชื่อมโยงกับระบบความก้าวหน้าในอาชีพ

2. แนวทางการปฏิบัติระดับสถานศึกษา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องการนำองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงดิจิทัล มีแนวทางปฏิบัติที่สำคัญ ดังนี้

2.1 การเริ่มต้นจากการประเมินและวางแผน ผู้บริหารควรดำเนินการประเมินสถานภาพปัจจุบันอย่างครอบคลุม ทั้งด้านโครงสร้างพื้นฐาน ความสามารถของบุคลากร และความพร้อมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จากนั้นจึงกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจน โดยควรเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย การวางแผนควรมีทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยแผนระยะสั้นควรมุ่งเน้นการสร้างความเชื่อมั่นและประสบการณ์ความสำเร็จ ส่วนแผนระยะยาวควรมุ่งเน้นการสร้างความยั่งยืนและการพัฒนาต่อเนื่อง

2.2 การดำเนินการทีละขั้นตอนอย่างเป็นระบบ การเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ควรแบ่งออกเป็นโครงการย่อยที่มีขนาดจัดการได้ เริ่มจากโครงการนำร่องที่มีโอกาสสำเร็จสูง เพื่อสร้างแรงจูงใจและความเชื่อมั่นในแต่ละขั้นตอน ควรมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจน การติดตามประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ และการปรับปรุงตามผลการประเมิน การเรียนรู้จากประสบการณ์ในแต่ละขั้นตอนจะช่วยให้การดำเนินการในขั้นตอนต่อไปมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.3 การสร้างการมีส่วนร่วมและการสื่อสาร การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นกุญแจสำคัญของความสำเร็จ ผู้บริหารต้องสื่อสารวิสัยทัศน์และแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและชัดเจน โดยใช้ช่องทางที่หลากหลายและเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย การสร้างการมีส่วนร่วมไม่ควรเป็นเพียงการรับฟังความคิดเห็น แต่ควรเปิดโอกาสให้สมาชิกองค์กรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการดำเนินการอย่างแท้จริง การยอมรับและตอบสนองต่อข้อเสนอแนะจะช่วยสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของและความผูกพันกับการเปลี่ยนแปลง

2.4 การลงทุนในการพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจัง การพัฒนาบุคลากรต้องได้รับการมองเป็นการลงทุน ไม่ใช่ค่าใช้จ่าย ควรจัดสรรงบประมาณและเวลาอย่างเพียงพอ และมีการวางแผนการพัฒนาที่เป็นระบบ การพัฒนาควรเริ่มจากการประเมินความต้องการการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล จัดทำแผนการพัฒนารายบุคคล และติดตามประเมินผลการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การสร้างระบบพี่เลี้ยงและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการพัฒนา

การพัฒนาระดับนโยบายเพื่อสนับสนุนสถานศึกษาปรับตัวสู่ยุคดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพควรมีการพัฒนาเฟรมเวิร์กมาตรฐานความพร้อมดิจิทัลที่ครอบคลุมทุกมิติ รวมถึงการจัดสรรงบประมาณเฉพาะสำหรับการพัฒนาดิจิทัลที่มีความต่อเนื่องและเพียงพอ และการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมด้านดิจิทัลที่เป็นมาตรฐานและเข้าถึงได้ง่าย สำหรับแนวทางการปฏิบัติระดับสถานศึกษา ผู้บริหารควรเริ่มต้นจากการประเมินสถานภาพปัจจุบันอย่างครอบคลุมและกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ดำเนินการทีละขั้นตอนอย่างเป็นระบบโดยเริ่มจากโครงการนำร่องที่มีโอกาสสำเร็จสูง สร้างการมีส่วนร่วมและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และลงทุนในการพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจัง โดยมองว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นการลงทุนที่สำคัญต่อความสำเร็จในระยะยาว

บทสรุป

การปรับตัวสู่ยุคดิจิทัลของสถานศึกษาเป็นความท้าทายที่ซับซ้อนและต้องการการเปลี่ยนแปลงในหลายมิติพร้อมกัน การมองการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลเป็นเพียงการนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นมุมมองที่คับแคบและไม่เพียงพอต่อการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน

จากการวิเคราะห์แนวคิดและกรณีศึกษา สามารถสรุปได้ว่า การปรับตัวที่ประสบความสำเร็จต้องครอบคลุม 4 มิติสำคัญ คือ 1) การปรับโครงสร้างองค์กรเชิงกลยุทธ์ 2) การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรแบบองค์รวม 3) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร และ 4) การพัฒนาระบบเทคโนโลยีและการจัดการเรียนรู้ ทั้ง 4 มิติดังกล่าวต้องได้รับการพัฒนาอย่างบูรณาการและสมดุล ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญที่สุดคือภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจและนำการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องที่เน้นทั้งทักษะและทัศนคติ

การลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานอย่างเป็นระบบ การสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรม และการสร้างเครือข่ายพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนต้องการเวลาและความอดทน ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจว่าการปรับตัวสู่ยุคดิจิทัลไม่ใช่จุดหมายปลายทาง แต่เป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ต้องการการปรับปรุงและพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้งในบริบทของประเทศไทย การสนับสนุนจากระดับนโยบายและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสถานศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่ง การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้และการพัฒนาร่วมกันจะช่วยให้สถานศึกษาสามารถปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพและลดความเสี่ยงของการเปลี่ยนแปลง

ท้ายที่สุด ความสำเร็จของการปรับตัวสู่ยุคดิจิทัลไม่ได้วัดจากการมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย แต่วัดจากความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มคุณภาพการศึกษา สร้างประสบการณ์การเรียนรู้ที่ดีขึ้น และเตรียมผู้เรียนให้พร้อมสำหรับโลกอนาคตที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

เอกสารอ้างอิง

- กอบสุข คงมนัส. (2561). เครื่องมือดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ : วิธีแห่งการศึกษายุคดิจิทัล. *Journal of Education and Innovation*, 20(4), 279–290.
- จันทิมา เพชรสุทธิ, พระครูพิจิตรศุภการ และบุญเลิศ วีระพรกานต์. (2566). แนวทางการใช้สื่อสังคมออนไลน์ในการบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตวชิรมิตร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตวันบุรี. *วารสารสังคมศาสตร์ปัญญาพัฒน์*, 5(1), 267–276.
- ทินกร เผ่ากันทะ และกัลยารัตน์ เมธีวีรวงศ์. (2565). แนวทางการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล. *วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย*, 4(2), 37–46.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2564). การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรในสถานศึกษา. *วารสารการบริหารการศึกษา*, 15(2), 25–38.
- บุณรดา กรณสุต. (2557). ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. *Journal of Nakhonratchasima college*, 8(1), 81–88.
- ปณณิษฐา มาเชก. (2565). การบริหารองค์กรทางการศึกษาในยุคดิจิทัล. *ชลบุรี: ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา*.
- พรวิภา เขยกลั่น. (2566). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล. (ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร).
- ภคพร เลิกนอก. (2563). การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น เขต 4. *วารสารบัณฑิตศึกษามหาจุฬาลงกรณ์*, 7(2), 150–166.
- มนต์ชัย เทียนทอง. (2561). การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนการสอนในยุค Education 4.0. *วารสารวิชาการพระจอมเกล้าพระนครเหนือ*, 28(3), 489–491.
- มฤดี เฟื่องสง่า และมัทนา วังนอมศักดิ์. (2566). การบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล. *วารสารวิชาการศึกษาศาสตร์ศรีนครินทรวิโรฒ*, 24(2), 162–175.
- รุ่ง แก้วแดง. (2564). การบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรการศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิจารณ์ พานิช. (2564). การจัดการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล. กรุงเทพฯ: มูลนิธิสยามกัมมาจล.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2556). กระบวนทัศน์ใหม่ทางการศึกษากรณีศึกษาต่อการศึกษาศตวรรษที่21. กรุงเทพฯ: วิทยวิสุทธิ.
- _____. (2564). การบริหารการศึกษา: หลักการ ทฤษฎี หน้าที่ ประเด็น และบริบท. กรุงเทพฯ: วิทยวิสุทธิ.

สงบ อินทรมณี. (2562). การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น, 16(1), 357-358.

สมชาย เทพแสง. (2564). การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2564). รายงานการประเมินความพร้อมสถานศึกษาในการจัดการเรียนการสอนแบบดิจิทัล. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

สุกัญญา แซ่ม้อย. (2562). การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2564). การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศในยุคดิจิทัล. เชียงราย: มหาวิทยาลัยราชภัฏ เชียงราย.

UNESCO. (2021). Education: From disruption to recovery. Retrieved from <https://en.unesco.org/covid19/educationresponse>.

A critical review of the role of organizational culture in international business management in the Asian context

Wunchai Kaewsaen¹ Xiaoxi Chen¹ and Wichan Julharik^{2*}

¹Independent Researcher, Thailand

²Faculty of Liberal Arts and Sciences, Southeast Asian University, Thailand

*Corresponding author. E-mail: Witchanj@sau.ac.th

Abstract

This academic article aims to study the role of organizational culture in international business management within the context of Asian countries. The objective is to review, analyze, and synthesize critical knowledge from relevant research to examine the development of key concepts, theories used for explanation, and academic gaps that have not been sufficiently studied. The study methodology includes theoretical analysis and a detailed literature review of the main organizational culture models using Schein, Hofstede, and Trompenaars' models, along with a comparison of the cultural characteristics of Western and Asian societies. The analysis results indicate that most Western theories have limitations in reflecting the dynamics and specific characteristics of organizational culture in Asia, including the importance of collectivist values, respect for hierarchy, and indirect communication styles, which directly affect the management processes within organizations.

Keywords: Organizational Culture, International Business Management, Asian Context

การทบทวนเชิงวิพากษ์บทบาทของวัฒนธรรมองค์กรต่อการบริหารธุรกิจ ระหว่างประเทศในบริบทเอเชีย

วันชัย แก้วแสน¹ เชี่ยวชี เช็น¹ และ วิชาญ จุลทริก^{2*}

¹นักวิจัยอิสระ ประเทศไทย

²คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ ประเทศไทย

*Corresponding author. E-mail: Witchani@sau.ac.th

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มุ่งศึกษาบทบาทของวัฒนธรรมองค์กรในการบริหารธุรกิจระหว่างประเทศในบริบทเอเชีย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทบทวน วิเคราะห์ และสังเคราะห์องค์ความรู้เชิงวิพากษ์จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อตรวจสอบพัฒนาการของแนวคิดหลัก ทฤษฎีที่ใช้อธิบาย และช่องว่างทางวิชาการที่ยังไม่ได้รับการศึกษาอย่างเพียงพอ วิธีการศึกษาประกอบด้วยการวิเคราะห์เชิงทฤษฎีและการทบทวนวรรณกรรมอย่างละเอียดเกี่ยวกับโมเดลวัฒนธรรมองค์กรหลักโดยใช้โมเดลของ Schein Hofstede และ Trompenaars พร้อมกับการเปรียบเทียบลักษณะทางวัฒนธรรมของสังคมตะวันตกและเอเชีย ผลการวิเคราะห์พบว่าทฤษฎีตะวันตกส่วนใหญ่มีข้อจำกัดในการสะท้อนพลวัตและลักษณะเฉพาะของวัฒนธรรมองค์กรในเอเชีย ประกอบด้วย ความสำคัญของค่านิยมแบบกลุ่มนิยม การเคารพลำดับชั้น และรูปแบบการสื่อสารที่เป็นอ้อม ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อกระบวนการบริหารจัดการภายในองค์กร

คำสำคัญ: วัฒนธรรมองค์กร, การบริหารธุรกิจระหว่างประเทศ, บริบทเอเชีย

© 2025 BRJ: Bodhisastra Review Journal

บทนำ

ในยุคโลกาภิวัตน์ที่การเคลื่อนย้ายทุน ความรู้ เทคโนโลยี และแรงงานข้ามพรมแดนเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วต่อเนื่อง การบริหารธุรกิจระหว่างประเทศจึงกลายเป็นกลยุทธ์สำคัญขององค์กรที่มุ่งขยายตลาด เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน สร้างความยั่งยืนในเวทีเศรษฐกิจโลก และความแตกต่างทางวัฒนธรรม โดยเฉพาะวัฒนธรรมองค์กร ได้กลายเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ (Ball & McCulloch, 2008) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของประเทศในเอเชีย ซึ่งมีความหลากหลายทางวัฒนธรรมสูง มีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากบริบทของประเทศตะวันตกอย่างมีนัยสำคัญ วัฒนธรรมองค์กรหมายถึงระบบของค่านิยม ความเชื่อ และแบบแผนพฤติกรรมที่หล่อหลอมขึ้นภายในองค์กร ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อกระบวนการตัดสินใจ การสื่อสารภายในองค์กร และแนวทางในการบริหารจัดการ (Schein, 2010) ในบริบทของธุรกิจระหว่างประเทศ วัฒนธรรมองค์กรไม่เพียงสะท้อนอัตลักษณ์ขององค์กรเท่านั้น แต่ยังทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญในการปรับตัวให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมท้องถิ่นในประเทศที่องค์กรเข้าไปดำเนินธุรกิจ (Hofstede, 2001) การเข้าใจและจัดการวัฒนธรรมองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญในการสร้างความร่วมมือ ลดความขัดแย้ง และส่งเสริมประสิทธิภาพในการดำเนินงานข้ามวัฒนธรรม

แม้จะมีงานวิจัยจำนวนมากที่กล่าวถึงบทบาทของวัฒนธรรมองค์กรในการบริหารธุรกิจระหว่างประเทศ แต่ส่วนใหญ่ยังคงมุ่งเน้นบริบทของประเทศตะวันตก เช่น สหรัฐอเมริกา หรือกลุ่มประเทศยุโรป ซึ่งมีลักษณะวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับความเป็นปัจเจกนิยม การแข่งขัน และการสื่อสารแบบตรงไปตรงมา (Hofstede,

2001) ในขณะที่ประเทศในเอเชีย เช่น ไทย ญี่ปุ่น จีน และอินโดนีเซีย มีลักษณะวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์เชิงระบบ การเคารพลำดับชั้น และการสื่อสารแบบอ้อม (อรุณี เลิศกรกิจจา, 2558) การนำกรอบแนวคิดตะวันตกมาใช้วิเคราะห์หรือประยุกต์ใช้ในบริบทของเอเชียโดยปราศจากการพิจารณาถึงลักษณะเฉพาะของวัฒนธรรมในภูมิภาค อาจนำไปสู่ข้อจำกัดในการตีความ และการปฏิบัติที่ไม่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง

จากประเด็นดังกล่าว การทบทวนวรรณกรรมเชิงวิพากษ์เกี่ยวกับบทบาทของวัฒนธรรมองค์กรในบริบทประเทศเอเชียจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ที่มีความลุ่มลึกและเหมาะสมกับบริบทเฉพาะของภูมิภาคนี้ โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่องค์กรต่างชาติมุ่งขยายธุรกิจมายังเอเชีย หรือเมื่อองค์กรในเอเชียต้องการเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ การเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรในบริบทเอเชีย ถือว่าเป็นกุญแจสำคัญต่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทั้งในระดับกลยุทธ์และการปฏิบัติ คำถามวิจัยหลักที่บทความนี้มุ่งศึกษา คือ (1) วัฒนธรรมองค์กรมีบทบาทอย่างไรในการบริหารธุรกิจระหว่างประเทศในบริบทประเทศเอเชีย และ (2) กรอบแนวคิดใดที่สามารถอธิบายบทบาทของวัฒนธรรมองค์กรในบริบทเอเชียได้อย่างเหมาะสม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรและการบริหารธุรกิจระหว่างประเทศในบริบทเอเชีย (2) วิเคราะห์เชิงวิพากษ์ถึงความเหมาะสมและข้อจำกัดของกรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาขอบเขตของบทความนี้มุ่งเน้นการวิเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรในประเทศเอเชีย ได้แก่ ไทย ญี่ปุ่น จีน อินโดนีเซีย และเวียดนาม โดยอาศัยกรอบแนวคิดของ Hofstede (2001), Schein (2010) รวมถึงกรณีศึกษาจากงานวิจัยในระดับภูมิภาค (Hom et al., 2022) เพื่อเปรียบเทียบและสังเคราะห์ความแตกต่างทางวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อการบริหารธุรกิจระหว่างประเทศ

บทความประกอบด้วย 5 ส่วนหลัก ได้แก่ (1) บทนำ ซึ่งนำเสนอความเป็นมา ความสำคัญ และวัตถุประสงค์ของการศึกษา (2) การทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรและการบริหารธุรกิจระหว่างประเทศ (3) การวิเคราะห์เชิงวิพากษ์ของกรอบแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (4) ช่องว่างทางองค์ความรู้ (5) ข้อเสนอเชิงแนวคิดใหม่สำหรับบทความ และ (6) บทสรุปที่ดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศในเอเชีย ส่วนบทความนี้มีเป้าหมายเพื่อเติมเต็มช่องว่างทางวิชาการ และเสนอแนวทางสำหรับนักวิจัยและผู้บริหารในการทำความเข้าใจและบริหารจัดการวัฒนธรรมองค์กรในบริบทธุรกิจระหว่างประเทศอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

การทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรและการบริหารธุรกิจระหว่างประเทศ

การดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศกลายเป็นกลยุทธ์หลักขององค์กรที่ต้องการขยายศักยภาพการแข่งขันและสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืน ความสำเร็จขององค์กรในเวทีระหว่างประเทศมิได้พึ่งพาเพียงแค่ความได้เปรียบด้านทรัพยากรหรือเทคโนโลยีเท่านั้น หากยังขึ้นอยู่กับความสามารถในการจัดการกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม โดยเฉพาะ วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อทิศทางการบริหาร การตัดสินใจ และความสัมพันธ์ภายในและระหว่างองค์กร งานวิจัยจำนวนมากได้ให้ความสำคัญกับการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรในบริบทธุรกิจระหว่างประเทศ โดยมีการพัฒนากรอบแนวคิดต่าง ๆ เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการดำเนินงานในบริบทข้ามวัฒนธรรม เช่น โมเดลสามระดับของ Schein (2010) มิติวัฒนธรรมของ Hofstede (2001) และกรอบวิเคราะห์ของ Hampden-Turner & Trompenaars (1997) ตลอดจนทฤษฎีด้านภาวะผู้นำและความสามารถข้ามวัฒนธรรม ซึ่งบริบทเฉพาะของภูมิภาคเอเชีย ซึ่งมีพลวัตทางวัฒนธรรมที่ซับซ้อนและแตกต่างจากตะวันตกอย่างมีนัยสำคัญ ยังคงได้รับการศึกษาน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับในระดับสากล การทบทวนวรรณกรรมในบทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอภาพรวมของพัฒนาการทางแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรและการบริหารธุรกิจระหว่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบท

ของประเทศในเอเชีย เพื่อตรวจสอบความครอบคลุมของกรอบทฤษฎีเดิม ประเมินช่องว่างทางองค์ความรู้ และนำไปสู่ข้อเสนอแนะทางการวิจัยในอนาคตที่เหมาะสมยิ่งขึ้นกับบริบทของภูมิภาคนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรนับเป็นแนวคิดที่ได้รับความสนใจอย่างแพร่หลายในสาขาการบริหารธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศที่ต้องเผชิญกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ Schein (2010) ได้นำเสนอโมเดลวัฒนธรรมองค์กรในสามระดับ ได้แก่ (1) สิ่งประจักษ์ อันประกอบด้วยสัญลักษณ์ พฤติกรรม และโครงสร้างองค์กรที่สามารถมองเห็นได้ภายนอก (2) ค่านิยมที่ยึดถือร่วมกัน ซึ่งเป็นแนวทางปฏิบัติที่ได้รับการยอมรับภายในองค์กร และ (3) สมมติฐานพื้นฐานซึ่งเป็นความเชื่อในระดับลึกที่ฝังแน่นอยู่ในระบบความคิดของสมาชิกในองค์กร และมักจะดำรงอยู่โดยไม่ถูกรับรู้ในระดับจิตสำนึก ในขณะเดียวกัน Hofstede (2001) ได้เสนอกรอบแนวคิด “Cultural Dimensions” เพื่ออธิบายความแตกต่างทางวัฒนธรรมระหว่างประเทศ ซึ่งมีทั้งหมด 6 มิติ ได้แก่ ความแตกต่างด้านอำนาจ ความเป็นปัจเจกชนหรือกลุ่มนิยม ความเป็นชายหรือหญิง การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน การมองระยะยาว และการควบคุมตนเอง โดยมีมิติเหล่านี้สามารถประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์พฤติกรรมองค์กรในบริบทข้ามวัฒนธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Hampden-Turner & Trompenaars (1997) ได้นำเสนอกรอบวิเคราะห์วัฒนธรรมจำนวน 7 มิติ ได้แก่ ความเป็นสากลกับเฉพาะบุคคล ปัจเจกนิยมกับกลุ่มนิยม ความเฉพาะเจาะจงกับความคลุมเครือ การแสดงออกทางอารมณ์ การประสบความสำเร็จจากความสามารถหรือจากสถานะ การรับรู้เรื่องเวลา และการควบคุมภายในกับการปรับตัวภายนอก (Internal vs. External Control) ซึ่งมีประโยชน์อย่างยิ่งในการทำความเข้าใจพฤติกรรมและค่านิยมของบุคลากรในองค์กรข้ามวัฒนธรรม โดยเฉพาะในด้านการสื่อสาร และการจัดการทีมงานระหว่างประเทศ (Jumaev & Rakhimova, 2020)

2. ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการบริหารธุรกิจระหว่างประเทศ

วัฒนธรรมองค์กรมีบทบาทอย่างสำคัญในการกำหนดแนวทางการบริหารธุรกิจระหว่างประเทศ ทั้งในด้านการตัดสินใจ การสื่อสาร และการบริหารทรัพยากรบุคคล (Schein, 2010) องค์กรที่มีวัฒนธรรมซึ่งเปิดกว้างและยืดหยุ่นต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรมมักสามารถปรับตัวได้ดีในบริบทต่างประเทศ และสามารถสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Hofstede, 2001) GLOBE Project (House et al., 2004) เป็นอีกหนึ่งการศึกษาที่สำคัญซึ่งชี้ให้เห็นว่า วัฒนธรรมระดับชาติมีอิทธิพลต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่ได้รับการยอมรับในแต่ละประเทศ ตัวอย่างเช่น ประเทศในเอเชียตะวันออก เช่น จีนและเกาหลีใต้ มักให้การยอมรับผู้นำที่มีลักษณะเผด็จการและให้ความสำคัญกับลำดับชั้น มากกว่าผู้นำแบบมีส่วนร่วม ซึ่งชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารให้สอดคล้องกับบริบทวัฒนธรรมท้องถิ่น

3. การจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กรข้ามชาติ

องค์กรข้ามชาติมักเผชิญกับความท้าทายในการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม ไม่ว่าจะเป็นความแตกต่างด้านภาษา ค่านิยม หรือพฤติกรรมการทำงาน การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องพัฒนา “ความสามารถในการบริหารข้ามวัฒนธรรม” ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ การเข้าใจตนเองในบริบทวัฒนธรรม การเข้าใจวัฒนธรรมของผู้อื่น และความสามารถในการปรับตัวให้สอดคล้องกับบริบทนั้น กลยุทธ์ที่องค์กรสามารถนำมาใช้ในการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม ได้แก่ การฝึกอบรมด้านวัฒนธรรม การสร้างทีมงานที่มีความหลากหลาย และการส่งเสริมการสื่อสารแบบเปิดเผยและยืดหยุ่น และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เช่น การประชุมออนไลน์และระบบการทำงานร่วมกันแบบเสมือน ยังสามารถช่วยลดช่องว่างทางวัฒนธรรม และเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารทีมงานข้ามชาติได้ (EURAC, 2023)

4. ทฤษฎีการจัดการในบริบทข้ามวัฒนธรรม

เพื่อตอบสนองต่อความซับซ้อนของการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ ทฤษฎีการจัดการในบริบทข้ามวัฒนธรรมจึงได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยหนึ่งในทฤษฎีสำคัญ ได้แก่ ทฤษฎี “Cultural Intelligence” (CQ) ซึ่งเสนอโดย EURAC (2003) ซึ่งมุ่งเน้นการเสริมสร้างความสามารถของบุคลากรในการทำงานร่วมกับผู้ที่มีพื้นฐานทางวัฒนธรรมแตกต่างกัน โดยประกอบด้วยสามองค์ประกอบหลัก ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรม แรงจูงใจในการเรียนรู้วัฒนธรรม และทักษะในการปรับพฤติกรรมให้เหมาะสม ขณะเดียวกัน ทฤษฎีเชิงสถาบันชี้ให้เห็นว่าการดำเนินธุรกิจข้ามชาติต้องคำนึงถึงกรอบสถาบันทางสังคม เช่น กฎหมาย จารีตประเพณี และค่านิยมท้องถิ่น ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมขององค์กรและบุคลากรภายใน (Scott, 2008) การทำความเข้าใจบริบทเชิงสถาบันจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับแต่ละประเทศ

5. แนวคิดเกี่ยวกับบริบทวัฒนธรรมในภูมิภาคเอเชีย

ภูมิภาคเอเชียมีความหลากหลายทางวัฒนธรรมสูงและมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากบริบทของโลกตะวันตก โดยลักษณะร่วมที่พบในหลายประเทศ ได้แก่ การให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์แบบเครือญาติ การเคารพลำดับชั้น และการสื่อสารแบบอ้อม (อรุณี เลิศกรกิจจา, 2558) ในประเทศต่าง ๆ เช่น ไทย ญี่ปุ่น และจีน วัฒนธรรมองค์กรมักสะท้อนค่านิยมทางสังคมดั้งเดิม เช่น ความจงรักภักดี ความสามัคคี และการหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ซึ่งมีผลโดยตรงต่อรูปแบบการบริหารและการตัดสินใจในองค์กร การศึกษาโดย Hom et al. (2022) พบว่า วัฒนธรรมองค์กรในประเทศเอเชียมักให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระยะยาว การสร้างความไว้วางใจ และการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือ มากกว่าการแข่งขันแบบเปิดเผย ซึ่งเป็นลักษณะสำคัญที่แตกต่างจากวัฒนธรรมในภูมิภาคอื่น ๆ การเน้นคุณค่าดังกล่าวไม่เพียงแต่ส่งผลต่อกลยุทธ์การบริหารจัดการภายในองค์กร แต่ยังสะท้อนถึงการปรับตัวขององค์กรต่อสภาพแวดล้อมทางสังคมและเศรษฐกิจที่เฉพาะเจาะจงในแต่ละประเทศด้วย

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลอย่างลึกซึ้งต่อการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ โดยเฉพาะในด้านการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม และการบริหารทีมงานข้ามชาติ กรอบแนวคิดคลาสสิก เช่น ของ Schein (2010) Hofstede (2001) และ Hampden-Turner & Trompenaars (1997) ช่วยอธิบายโครงสร้าง ค่านิยม และพฤติกรรมในระดับองค์กรได้อย่างเป็นระบบ ขณะเดียวกัน ทฤษฎีร่วมสมัย เช่น Cultural Intelligence และ Institutional Theory ได้ขยายมุมมองเชิงบริหารให้สอดคล้องกับพลวัตของโลกปัจจุบัน วรรณกรรมส่วนใหญ่ยังคงมีข้อจำกัดในด้านการอธิบายวัฒนธรรมองค์กรในบริบทเอเชีย เนื่องจากหลายทฤษฎีมีต้นกำเนิดจากโลกตะวันตกที่มีลักษณะวัฒนธรรมต่างจากเอเชียอย่างชัดเจน ทั้งในด้านโครงสร้างสังคม ระบบคุณค่า และรูปแบบความสัมพันธ์ การนำกรอบแนวคิดแบบตะวันตกมาประยุกต์ใช้อย่างตรงตัวในบริบทเอเชียอาจนำไปสู่การวิเคราะห์ที่คลาดเคลื่อน และไม่สามารถตอบโต้ภัยเชิงปฏิบัติได้อย่างแท้จริง ดังนั้น การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรในบริบทของประเทศเอเชียดำเนินการโดยคำนึงถึงลักษณะเฉพาะของสังคม วัฒนธรรม และโครงสร้างทางเศรษฐกิจของภูมิภาค ทั้งนี้เพื่อพัฒนารอบแนวคิดที่มีความยืดหยุ่น ครอบคลุม และสะท้อนความเป็นจริงของบริบทท้องถิ่นได้อย่างแม่นยำมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะเป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรในตลาดโลกที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

การวิเคราะห์เชิงวิพากษ์ของกรอบแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในช่วงหลายทศวรรษที่ผ่านมา การศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์กรในบริบทของการบริหารธุรกิจระหว่างประเทศได้รับความสนใจอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะเมื่อองค์กรต้องเผชิญกับความท้าทายด้านการจัดการข้ามวัฒนธรรม ซึ่งเป็นผลโดยตรงจากการขยายตัวของโลกาภิวัตน์ การเปลี่ยนผ่านของเศรษฐกิจโลก และการเพิ่ม

บทบาทของประเทศในเอเชียในการค้าและการลงทุนระหว่างประเทศ ด้วยเหตุนี้ นักวิชาการจึงได้พัฒนารอบแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ ขึ้นมาเพื่อทำความเข้าใจกลไกของวัฒนธรรมองค์กร ตลอดจนผลกระทบของวัฒนธรรมต่อกระบวนการบริหารจัดการในระดับข้ามชาติ กรอบแนวคิดหลักที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลาย เช่น โมเดลของ Schein (2010) มิติวัฒนธรรมของ Hofstede (2001) และโมเดลของ Hampden-Turner & Trompenaars (1997) ล้วนถูกพัฒนาและประยุกต์ใช้ภายใต้บริบทของโลกตะวันตก ซึ่งมีลักษณะทางวัฒนธรรมที่แตกต่างจากประเทศในเอเชียอย่างมีนัยสำคัญ จึงเกิดข้อถกเถียงถึงความเหมาะสมของการนำกรอบแนวคิดเหล่านี้ไปประยุกต์ใช้ในบริบทเอเชีย โดยเฉพาะในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์แบบอุปถัมภ์ ลำดับชั้นทางสังคม และค่านิยมแบบกลุ่มนิยม ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการกำหนดพฤติกรรมขององค์กรในภูมิภาคนี้ ดังนั้น การวิเคราะห์เชิงวิพากษ์ต่อกรอบแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ไม่เพียงเพื่อประเมินขอบเขตของการใช้งานทฤษฎีที่มีอยู่ แต่ยังเป็นการเปิดพื้นที่ในการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ที่มีความเหมาะสมกับบริบททางวัฒนธรรมเฉพาะของเอเชียมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อองค์กรต่างชาติหรือองค์กรในเอเชียกำลังเผชิญกับความท้าทายในการบริหารทีมงาน พันธมิตร และกระบวนการทางธุรกิจในสภาพแวดล้อมที่หลากหลายทางวัฒนธรรม

1. วิพากษ์กรอบแนวคิดคลาสสิก Schein Hofstede และ Trompenaars

โมเดลสามระดับของวัฒนธรรมองค์กรโดย Schein (2010) ซึ่งแบ่งเป็นสิ่งประจักษ์ ค่านิยมที่ยึดถือร่วมกัน และสมมติฐานพื้นฐาน ได้รับการยอมรับในฐานะเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการทำความเข้าใจวัฒนธรรมภายในองค์กร อย่างไรก็ตาม โมเดลนี้มีแนวโน้มเน้นการวิเคราะห์ภายใน โดยไม่ได้เชื่อมโยงกับบริบททางวัฒนธรรมระดับมหภาค เช่น วัฒนธรรมประจำชาติ หรือค่านิยมของสังคมในภาพรวม ซึ่งในกรณีของประเทศในเอเชียถือเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลสูงต่อพฤติกรรมองค์กร (Hom et al., 2022) ในทำนองเดียวกัน กรอบมิติวัฒนธรรมของ Hofstede (2001) ซึ่งเน้นการวัดค่านิยมเชิงเปรียบเทียบระหว่างประเทศ แม้จะมีประโยชน์ในระดับมาโคร แต่ก็ถูกวิพากษ์ในหลายมิติ เช่น การเหมารวมเชิงวัฒนธรรมการละเลยความแตกต่างภายในประเทศ และการใช้ข้อมูลที่ล้าสมัย (McSweeney, 2002) ตัวอย่างเช่น ประเทศจีน ซึ่งมีความหลากหลายทางชาติพันธุ์และภูมิภาคสูง การใช้มิติวัฒนธรรมเพียงชุดเดียวในการอธิบายพฤติกรรมองค์กรทั่วประเทศอาจก่อให้เกิดการตีความที่คลาดเคลื่อน

โมเดลของ Hampden-Turner & Trompenaars (1997) ซึ่งเสนอกรอบวิเคราะห์พฤติกรรมและค่านิยมใน 7 มิติ แม้จะให้ความสำคัญกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในบริบทข้ามวัฒนธรรม แต่ก็ยังตั้งอยู่บนฐานคิดแบบตะวันตก โดยเฉพาะการมองพฤติกรรมองค์กรผ่านแนวคิดแบบ Universalism ซึ่งอาจขัดแย้งกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรในเอเชียที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ส่วนตัวและความไว้วางใจระยะยาว ตัวอย่างเช่น การมองการอุปถัมภ์แบบเครือญาติในองค์กรไทยหรืออินโดนีเซียว่าเป็นอุปสรรคต่อความเป็นธรรม อาจมองข้ามความสำคัญของ “ทุนทางสังคม” ที่ฝังรากอยู่ในระบบค่านิยมท้องถิ่น (อรุณี เลิศกรกิจจา, 2558)

2. วิพากษ์งานวิจัยเชิงประจักษ์ในบริบทเอเชีย

แม้งานวิจัยเชิงประจักษ์จำนวนมากในเอเชียจะพยายามนำกรอบแนวคิดเหล่านี้มาประยุกต์ใช้ แต่ผลลัพธ์จำนวนไม่น้อยกลับแสดงให้เห็นถึงความไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงในพื้นที่ เช่น งานศึกษาของ Nguyen & Aoyama (2013) ชี้ว่า การบริหารงานในองค์กรญี่ปุ่นมักให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์เชิงสังคม ความสามัคคี และการเจรจาอย่างไม่เผชิญหน้า ซึ่งไม่สามารถอธิบายได้ด้วยมิติ Individualism กับ Collectivism เพียงอย่างเดียว งานวิจัยในประเทศไทย เช่น Hom et al. (2022) แสดงให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรไทยมีลักษณะเฉพาะ ได้แก่ การให้ความสำคัญลำดับชั้น การหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง และการพึ่งพาความสัมพันธ์ส่วนบุคคลในการบริหารจัดการ ซึ่งขัดแย้งกับแนวคิดตะวันตกที่เน้นผลสัมฤทธิ์ การแข่งขัน และความโปร่งใสเชิงระบบ

3. วิพากษ์ทฤษฎีการจัดการข้ามวัฒนธรรม

ทฤษฎี Cultural Intelligence (EURAC, 2003) เสนอแนวทางใหม่ในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในการทำงานข้ามวัฒนธรรม โดยให้ความสำคัญกับองค์ประกอบด้านการรับรู้ แรงจูงใจ และพฤติกรรม อย่างไรก็ตาม จุดอ่อนสำคัญของทฤษฎีนี้คือการมุ่งเน้นระดับบุคคล โดยไม่ได้เชื่อมโยงกับโครงสร้างสังคม สถาบัน หรือค่านิยมที่ฝังลึกในระดับองค์กรรวม เช่น ระบบอุปถัมภ์ในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ หรือจริยธรรมแบบขงจื้อในจีน ซึ่งมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจทางธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญ (Scott, 2008) ในขณะที่ Institutional Theory สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสถาบันทางสังคม เช่น กฎหมาย จารีต และวัฒนธรรมเชิงโครงสร้าง ได้อย่างเป็นระบบ ทว่าทฤษฎีนี้ยังขาดความสามารถในการอธิบายมิติที่ไม่เป็นทางการ เช่น ค่านิยม ความเชื่อ หรือรูปแบบความสัมพันธ์ในระดับปฏิบัติการ ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อการกำหนดพฤติกรรมองค์กรในบริบทเอเชีย (Redding, et al., 2014)

4. ความจำเป็นในการพัฒนากรอบแนวคิดใหม่ที่สอดคล้องกับบริบทเอเชีย

จากข้อวิพากษ์ข้างต้น สะท้อนถึงความจำเป็นในการพัฒนา “กรอบแนวคิดผสมผสาน” ที่สามารถผนวกความรู้จากทฤษฎีตะวันตกเข้ากับองค์ความรู้ท้องถิ่น โดยคำนึงถึงปัจจัยระดับมหภาค และระดับจุลภาค ร่วมกัน ตัวอย่างเช่น การบูรณาการมิติวัฒนธรรมของ Hofstede เข้ากับแนวคิดท้องถิ่นเรื่อง *guanxi* ในจีน หรือ *ความสัมพันธ์เชิงเครือญาติ* ในไทย อาจช่วยให้เข้าใจกลไกการบริหารธุรกิจข้ามวัฒนธรรมได้อย่างแม่นยำมากขึ้นและ การใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบคุณภาพ เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม และการวิเคราะห์กรณีศึกษาจะสามารถจับภาพความละเอียดอ่อนของวัฒนธรรมองค์กรในแต่ละประเทศได้ดีกว่าการใช้แบบสอบถามเชิงปริมาณเพียงอย่างเดียว (Yin, 2018) การพัฒนาองค์ความรู้ในแนวทางนี้จะไม่เพียงแต่ส่งเสริมความเข้าใจเชิงทฤษฎีที่ลุ่มลึกเท่านั้น แต่ยังสามารถนำไปสู่การวางกลยุทธ์เชิงปฏิบัติที่มีความยืดหยุ่น และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรมในภูมิภาค

จากการวิเคราะห์เชิงวิพากษ์ พบว่า กรอบแนวคิดหลักที่ใช้ในการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรในบริบทของการบริหารธุรกิจระหว่างประเทศ โมเดลของ Schein (2010) Hofstede (2001) และ Hampden-Turner & Trompenaars (1997) แม้จะมีคุณูปการทางวิชาการอย่างเด่นชัดในแง่ของการให้เครื่องมือวิเคราะห์ที่เป็นระบบ แต่ยังคงมีข้อจำกัดในด้านความสามารถในการอธิบายพลวัตของวัฒนธรรมในบริบทเอเชียอย่างครบถ้วน โดยเฉพาะในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ทางสังคม ลำดับชั้นอำนาจ และค่านิยมเชิงครอบครัว ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อการก่อร่างวัฒนธรรมองค์กรในหลายประเทศของภูมิภาค งานวิจัยเชิงประจักษ์ส่วนใหญ่ยังคงใช้กรอบแนวคิดจากโลกตะวันตกโดยปรับใช้กับบริบทเอเชียโดยตรง โดยขาดการปรับประยุกต์ให้เหมาะสมกับบริบททางสังคม วัฒนธรรม และสถาบันท้องถิ่น ส่งผลให้ผลการวิเคราะห์อาจไม่สะท้อนภาพความเป็นจริงของการจัดการในพื้นที่ได้อย่างแม่นยำ ขณะที่ทฤษฎีร่วมสมัย เช่น Cultural Intelligence และ Institutional Theory แม้จะให้มุมมองที่กว้างขวางขึ้น แต่ยังขาดการบูรณาการเชิงลึกกับลักษณะเฉพาะของสังคมเอเชีย ด้วยเหตุนี้ บทความนี้เสนอให้มีการพัฒนาแนวคิดแบบบูรณาการ ที่ผสมผสานระหว่างทฤษฎีตะวันตกและองค์ความรู้พื้นถิ่น ตลอดจนสนับสนุนการใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อเข้าถึงนัยยะเชิงวัฒนธรรมที่ไม่สามารถวัดได้ด้วยเครื่องมือปริมาณเพียงอย่างเดียว ซึ่งจะช่วยยกระดับความเข้าใจอย่างลุ่มลึกและแม่นยำต่อบทบาทของวัฒนธรรมองค์กรในการบริหารธุรกิจระหว่างประเทศในบริบทเอเชียได้อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมยิ่งขึ้น

ช่องว่างทางองค์ความรู้

จากการทบทวนวรรณกรรมและการวิเคราะห์เชิงวิพากษ์เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในบริบทของการบริหารธุรกิจระหว่างประเทศ พบว่าภูมิภาคเอเชียยังคงประสบปัญหาในการประยุกต์ใช้กรอบแนวคิดทางทฤษฎีที่พัฒนาภายใต้บริบทตะวันตกอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับบริบททางสังคม วัฒนธรรม และโครงสร้างเชิงสถาบันของท้องถิ่น ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาในความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์หลักของบทความ ซึ่งมุ่งวิเคราะห์บทบาทของวัฒนธรรมองค์กรในบริบทของประเทศเอเชีย และค้นหากรอบแนวคิดที่เหมาะสมต่อการอธิบายปรากฏการณ์ดังกล่าว สามารถระบุช่องว่างทางองค์ความรู้ได้ในประเด็นสำคัญ ดังต่อไปนี้

1. การขาดกรอบแนวคิดที่บูรณาการบริบทวัฒนธรรมเอเชียอย่างเป็นระบบงานวิจัยจำนวนมากยังคงอิงกรอบแนวคิดสากลซึ่งพัฒนาจากบริบทตะวันตก โดยขาดการปรับหรือพัฒนาให้สะท้อนโครงสร้างทางวัฒนธรรมเฉพาะถิ่นของประเทศในเอเชีย ประกอบด้วย ค่านิยมแบบกลุ่ม ระบบอุปถัมภ์ การเคารพลำดับชั้น หรือความสัมพันธ์เชิงเครือญาติ ซึ่งมีอิทธิพลอย่างลึกซึ้งต่อการดำเนินธุรกิจในระดับองค์กร การขาดกรอบแนวคิดที่สามารถบูรณาการบริบทดังกล่าวได้อย่างเป็นระบบ จึงเป็นข้อจำกัดสำคัญต่อการอธิบายบทบาทของวัฒนธรรมองค์กรในบริบทเอเชียอย่างครอบคลุมและแม่นยำ

2. ข้อจำกัดของทฤษฎีตะวันตกในการอธิบายพลวัตขององค์กรในเอเชีย แม้ว่าทฤษฎีด้านวัฒนธรรมองค์กรที่ได้รับการพัฒนาในบริบทตะวันตก เช่น Hofstede's Cultural Dimensions และ Schein's Model จะมีคุณค่าทางวิชาการในระดับสากล แต่เมื่อนำมาใช้ในบริบทของประเทศเอเชีย กลับไม่สามารถสะท้อนความหลากหลายเชิงพื้นที่และความซับซ้อนของความสัมพันธ์ทางสังคมได้อย่างครอบคลุม เช่น การวิเคราะห์ความเป็นผู้นำในองค์กรจีน ญี่ปุ่น หรือไทย ไม่สามารถอธิบายได้โดยใช้มิติทางวัฒนธรรมแบบเหมารวมเท่านั้น ช่องว่างในเชิงทฤษฎีดังกล่าวจำเป็นต้องได้รับการเติมเต็มด้วยกรอบแนวคิดใหม่ที่มีความไวต่อบริบทและคุณลักษณะเฉพาะของภูมิภาคเอเชีย

3. แนวทางการวิจัยที่ยังไม่สอดคล้องกับบริบททางวัฒนธรรมในเอเชีย งานวิจัยในปัจจุบันยังคงพึ่งพาวิธีการวิจัยเชิงปริมาณและแบบสอบถามมาตรฐานซึ่งมักพัฒนาโดยอิงบริบทตะวันตก การใช้เครื่องมือวิจัยลักษณะนี้อาจไม่สามารถเข้าถึงนัยยะเชิงวัฒนธรรมที่ฝังลึกอยู่ในโครงสร้างทางสังคมและพฤติกรรมขององค์กรในประเทศเอเชียได้อย่างแท้จริง การขาดการใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพที่เน้นความเข้าใจบริบท เช่น การศึกษากรณี การสัมภาษณ์เชิงลึก หรือการสังเกตแบบมีส่วนร่วม เป็นข้อจำกัดสำคัญที่ควรได้รับการพัฒนา เพื่อสร้างองค์ความรู้ที่มีความลึกซึ้งและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรมของภูมิภาค

งานวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในบริบทของการบริหารธุรกิจระหว่างประเทศ โดยเฉพาะในภูมิภาคเอเชีย ยังประสบกับข้อจำกัดที่สำคัญในด้านองค์ความรู้ ซึ่งสะท้อนถึงความไม่สอดคล้องระหว่างกรอบแนวคิดที่มีอยู่กับบริบทวัฒนธรรมที่มีลักษณะเฉพาะและซับซ้อนของภูมิภาคดังกล่าว แม้กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่พัฒนาขึ้นในบริบทโลกตะวันตกจะมีคุณค่าในเชิงทฤษฎี แต่การประยุกต์ใช้โดยขาดการปรับให้สอดคล้องกับบริบททางวัฒนธรรมเอเชีย ส่งผลให้องค์ความรู้ที่ได้มีความจำกัดในการสะท้อนความหลากหลายและความลึกซึ้งของวัฒนธรรมองค์กรในภูมิภาคนี้อย่างสมบูรณ์ วิธีการวิจัยที่ส่วนใหญ่เน้นการศึกษาผ่านเครื่องมือเชิงปริมาณและแบบสอบถาม ซึ่งพัฒนามาจากบริบทตะวันตก ยังไม่สามารถเข้าถึงความซับซ้อนและบริบทเชิงลึกของพฤติกรรมองค์กรในเอเชียได้อย่างเพียงพอ ความขาดแคลนในการประยุกต์ใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพและกรอบแนวคิดที่ผสมผสานภูมิปัญญาท้องถิ่น จึงถือเป็นช่องว่างสำคัญที่ควรได้รับการเติมเต็มเพื่อสร้างความเข้าใจที่ลึกซึ้งและรอบด้านยิ่งขึ้น ด้วยเหตุนี้ งานวิจัยในอนาคตจำเป็นต้องมุ่งเน้นการพัฒนากรอบแนวคิดที่บูรณาการองค์ความรู้สากลเข้ากับบริบทวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นของเอเชีย รวมถึงการใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพที่สามารถจับต้องบริบทเฉพาะและความละเอียดอ่อนของวัฒนธรรมองค์กรในภูมิภาคนี้

เพื่อยกระดับความสมบูรณ์ขององค์ความรู้และเพิ่มความสะดวกคล่องของแนวทางบริหารธุรกิจระหว่างประเทศในบริบทเอเชียอย่างแท้จริง

บทสรุป

บทความนี้ได้นำเสนอการวิเคราะห์เชิงลึกเกี่ยวกับพลวัตและบทบาทของวัฒนธรรมองค์กรในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศในภูมิภาคเอเชียอย่างรอบด้าน โดยชี้ให้เห็นข้อจำกัดของกรอบทฤษฎีและแนวคิดการจัดการวัฒนธรรมองค์กรที่พัฒนาขึ้นในบริบทของสังคมตะวันตกเมื่อถูกนำมาประยุกต์ใช้กับบริบทเอเชียซึ่งมีความหลากหลายทางวัฒนธรรมอย่างเด่นชัดโดยเสนอกรอบแนวคิดเชิงบูรณาการ เพื่อเติมเต็มช่องว่างความรู้และพัฒนาความเข้าใจในบทบาทวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมกับบริบทวัฒนธรรมเฉพาะของเอเชีย โดยกรอบแนวคิดดังกล่าวประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ การผสมผสานมิติทางวัฒนธรรมทั้งในระดับองค์กรและระดับชาติ การให้ความสำคัญกับลักษณะเฉพาะของวัฒนธรรมเอเชีย เช่น ความสัมพันธ์เชิงระบบ การเคารพลำดับชั้น และค่านิยมแบบกลุ่มนิยม ตลอดจนการบูรณาการความสามารถในการจัดการข้ามวัฒนธรรม เพื่อส่งเสริมการสร้างควมไว้วางใจและนวัตกรรมภายในองค์กร และกรอบแนวคิดยังเน้นย้ำถึงความจำเป็นในการออกแบบกลยุทธ์การบริหารที่สอดคล้องและเหมาะสมกับบริบทวัฒนธรรมท้องถิ่นในเอเชีย เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์จากความหลากหลายทางวัฒนธรรมในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและความยั่งยืนขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ บทความยังสนับสนุนให้มีการใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ เช่น การศึกษากรณีศึกษา และการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อให้เข้าถึงความซับซ้อนและบริบทเฉพาะของวัฒนธรรมองค์กรในภูมิภาคนี้ได้อย่างลึกซึ้งยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- อรุณี เลิศกรกิจจา. (2558). วัฒนธรรมธุรกิจในกลุ่มประเทศอาเซียน. สืบค้นจาก https://www.researchgate.net/publication/258836411_Business_Culture_in_ASEAN_Countries.
- Ball, D. A., & McCulloch, W. H. (2008). *International Business: The Challenge of Global Competition*. (11th ed.). New York: McGraw-Hill.
- EURAC. (2003). How Hofstede & Trompenaars Models of Cultural Dimensions Apply to Global Leadership. Retrieved from <https://eurac.com/how-the-2-models-of-cultural-dimensions-hofstede-trompenaars-apply-to-global-leadership/>.
- Hampden-Turner, C., & Trompenaars, F. (1997). Response to geert hofstede. *International Journal of Intercultural Relations*, 21(1), 149.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. (2nd ed.). London: Sage Publications.
- Hom, M., Hengsadeekul, V., & Nagamatsu, M. (2022). Organizational Culture Affecting Success in International Business Management. *SAU Journal of Social Sciences & Humanities*, 6(2), 48–62.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA.: Sage publications.

- Jumaev, R., & Rakhimova, A. (2020). Analysis of scientific research on reproduction of species of Trichograms in Biolaboratory. *The American Journal of Agriculture and Biomedical Engineering*, 2(08), 148-152.
- McSweeney, B. (2002). Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith-a failure of analysis. *Human relations*, 55(1), 89-118.
- Nguyen, N. T. D., & Aoyama, A. (2013). Exploring Cultural Differences in Implementing International Technology Transfer in the Case of Japanese Manufacturing Subsidiaries in Vietnam. *Contemporary Management Research*, 9(1), 13-34.
- Redding, G., Bond, M. H., & Witt, M. A. (2014). Culture and the business systems of Asia. In *The Oxford handbook of Asian business systems* (pp. 358-382). Oxford: Oxford University Press.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Scott, W. R. (2008). Approaching adulthood: the maturing of institutional theory. *Theory and society*, 37(5), 427-442.

The Development of Educational Leadership in Thailand: A Pathway to Sustainable Education Quality in the 21st Century

Porntip Charernthamanont^{1*} Jurairat Vannaying¹ and Nuthathai Banjongjit²

¹Independent Researcher, Thailand

²Kirk University, Thailand

*Corresponding author. E-mail: Porntip1964@yahoo.co.th

ABSTRACT

This article aims to study the development of educational leadership in Thailand as a pathway to sustainable education quality in the 21st century. The study found that in the 21st century, Thailand faces international competition and the impacts of globalization, necessitating reforms in the education system to develop human resources with competencies comparable to international standards. The focus should be on improving curricula, developing teachers, and conducting classroom research, with school leaders playing a crucial role in driving educational policies. Educational reform should concentrate on four main dimensions: students, teachers, schools, and management systems to enhance the effectiveness of education management and develop 21st-century skills. Additionally, technological changes and lifestyle shifts affect educational management, requiring educational leaders to employ both science and art in their management practices to achieve objectives effectively, especially within the context of an aging society and technology access. The development of human resource management and effective communication skills is essential for organizational operations. Integrating these skills with effective communication will strengthen internal relationships and enhance work capabilities. Therefore, educational leaders should possess key characteristics such as broad knowledge and strategic vision. Leadership development should be based on empirical evidence and adopt a systematic approach, starting with the preparation of executives and the development of graduate curricula, to produce educational leaders capable of sustainably managing change in a manner suitable for Thailand's context.

Keywords: Educational Leadership, Educational Administration, 21st Century, Leadership Development, Thai Education System

การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษาในประเทศไทย: แนวทางสู่คุณภาพ การศึกษาที่ยั่งยืนในศตวรรษที่ 21

พรทิพย์ เจริญธรรมานนท์^{1*} จุไรรัตน์ วรรณยิ่ง¹ และ ญัฐหทัย บรรจงจิตร²

¹นักวิจัยอิสระ ประเทศไทย

²มหาวิทยาลัยเกริก ประเทศไทย

*Corresponding author. E-mail: Porntip1964@yahoo.co.th

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษาในประเทศไทย แนวทางสู่คุณภาพการศึกษาที่ยั่งยืนในศตวรรษที่ 21 ผลการศึกษาพบว่า ในศตวรรษที่ 21 ประเทศไทยต้องเผชิญกับการแข่งขันระดับนานาชาติและผลกระทบจากโลกาภิวัตน์ ซึ่งทำให้ระบบการศึกษาจำเป็นต้องปฏิรูปเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความสามารถทัดเทียมกับนานาชาติ โดยมุ่งเน้นการปรับปรุงหลักสูตร การพัฒนาครู และการวิจัยในชั้นเรียน โดยผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายการศึกษา การปฏิรูปการศึกษาควรมุ่งเน้นการพัฒนาในสี่มิติหลัก ได้แก่ นักเรียน ครู โรงเรียน และระบบบริหารจัดการ เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการจัดการศึกษาและพัฒนาทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 นอกจากนี้ ความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและวิถีชีวิตของผู้คนยังส่งผลต่อการจัดการศึกษา ผู้นำการศึกษาจึงต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในบริบทของสังคมผู้สูงอายุและการเข้าถึงเทคโนโลยี การพัฒนาทักษะการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการสื่อสารเชิงบริหารถือเป็นองค์ประกอบสำคัญในการดำเนินงานขององค์กร การบูรณาการทักษะเหล่านี้กับการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ภายในองค์กรและเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน ผู้นำการศึกษาจึงควรมีคุณลักษณะสำคัญ เช่น ความรอบรู้และวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ การพัฒนาภาวะผู้นำควรอิงหลักฐานเชิงประจักษ์และใช้แนวทางที่เป็นระบบ โดยเริ่มต้นจากการเตรียมผู้บริหารและการพัฒนาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา เพื่อผลิตผู้นำการศึกษาที่มีศักยภาพในการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างยั่งยืนและเหมาะสมกับบริบทของประเทศไทย

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำทางการศึกษา, การบริหารการศึกษา, ศตวรรษที่ 21, การพัฒนาผู้นำ, ระบบการศึกษาไทย

© 2025 BRJ: Bodhisatva Review Journal

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในศตวรรษที่ 21 โดยเฉพาะการก้าวกระโดดของเทคโนโลยีดิจิทัลและการเชื่อมโยงข้ามพรมแดน ส่งผลให้ระบบการศึกษาทั่วโลก รวมถึงประเทศไทย ต้องเผชิญความท้าทายใหม่ ผู้นำการศึกษาจึงจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์เชิงดิจิทัลและความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนในยุคนี้ ระบบการศึกษาไทยกำลังเผชิญกับความท้าทายหลายมิติ เช่น คุณภาพการเรียนการสอน การใช้เทคโนโลยี ความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา และการเตรียมผู้เรียนให้พร้อมสำหรับตลาดแรงงานในอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากสถานการณ์การระบาดของโรคโควิด-19 ที่เร่งให้เกิดความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีความยืดหยุ่นและนำนวัตกรรมมาใช้ในการบริหารจัดการ เพื่อสร้างแรงบันดาลใจและขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายในการผลิตผู้เรียนที่มีคุณภาพและพร้อมเผชิญความท้าทายในอนาคต นอกจากนี้ ในยุคที่การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมมีความสำคัญ ประเทศไทยมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของประชาชน

เพื่อให้มีทักษะและความรู้ที่ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงาน (มัลลิกา ขาสีการ และวานิช ประเสริฐพร, 2568) การศึกษาจึงต้องปรับตัวอย่างรวดเร็ว โดยเทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญ ผู้บริหารต้องพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลเพื่อสร้างระบบการศึกษาใหม่ที่สอดคล้องกับความเป็นไทยและการเปลี่ยนแปลงในอนาคต (วรุดิ นิเอนทอง และต้องลักษณ์ บุญธรรม, 2568)

งานวิชาการที่ศึกษาภาวะผู้นำในบริบทของการศึกษาศตวรรษที่ 21 โดยเฉพาะในมิติที่เชื่อมโยงกับบริบทเฉพาะของประเทศไทยยังมีอยู่อย่างจำกัด บทความนี้จึงมีความสำคัญในการวิเคราะห์แนวคิด คุณลักษณะ และทักษะที่จำเป็นของผู้นำการศึกษายุคใหม่ ตลอดจนเสนอแนวทางการพัฒนาเชิงบริบทที่เหมาะสมกับระบบการศึกษาไทย โดยมีเป้าหมายเพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารการศึกษา และสร้างความพร้อมให้กับผู้บริหารสถานศึกษาในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิเคราะห์แนวคิดภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษาในศตวรรษที่ 21 สภาพปัจจุบันและปัญหาเชิงระบบของการศึกษาไทย รวมถึงการเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับบริบทประเทศ โดยจะกล่าวถึง สภาพปัจจุบันและความท้าทายของการบริหารการศึกษาไทยในศตวรรษที่ 21 คุณลักษณะและทักษะของผู้นำการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ทักษะการบริหารคนและการสื่อสาร

สภาพปัจจุบันและความท้าทายของการบริหารการศึกษาไทยในศตวรรษที่ 21

รายงานจากโครงการพัฒนาเครื่องมือและจัดเก็บข้อมูลความก้าวหน้าในการพัฒนาเด็ก เยาวชน และแรงงานรุ่นใหม่ (SDG4) ระบุถึงความก้าวหน้าและจุดอ่อนในการจัดการศึกษาของไทย โดยสถานการณ์ที่สำคัญ ได้แก่ แนวโน้มการเข้าถึงการศึกษาที่ดีขึ้น สัดส่วนเด็กที่อยู่นอกระบบการศึกษาลดลง แต่ยังคงมีความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงการศึกษา โดยเฉพาะเด็กในครอบครัวยากจน คะแนนเฉลี่ย O-NET ของเด็กไทยต่ำกว่าร้อยละ 50 และมีความไม่เท่าเทียมทางการศึกษาระหว่างพื้นที่ การศึกษาในอนาคตต้องมุ่งสร้างทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 เพื่อให้ผู้เรียนสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และการนำ Big Data มาใช้ในการบริหารจัดการการศึกษาจะช่วยให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วน โดยเฉพาะในการสร้างความเสมอภาคทางการศึกษาและการจัดสรรงบประมาณตามอุปสงค์เป็นรายบุคคล (สถาบันวิจัยเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา, 2563)

ประเทศไทยในศตวรรษที่ 21 ต้องเผชิญกับการแข่งขันระดับนานาชาติและผลกระทบจากโลกาภิวัตน์ ส่งผลให้ระบบการศึกษาจำเป็นต้องปฏิรูปเพื่อพัฒนาศักยภาพมนุษย์ให้มีความสามารถทัดเทียมกับนานาชาติ โดยมุ่งเน้นการปรับปรุงหลักสูตร การพัฒนาครู และการวิจัยในชั้นเรียน ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายการศึกษา (นุชรินทร์ อินแผ้ว และชำนาญ ปาณาวงษ์, 2568)

การศึกษามีบทบาทสำคัญในการพัฒนาสังคม โดยเฉพาะในยุคศาสตร์การปฏิรูปการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาใน 4 มิติหลัก ได้แก่ การปฏิรูปนักเรียน ครู โรงเรียน และระบบบริหารจัดการ เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการจัดการศึกษา โดยเน้นที่องค์ความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญ และสมรรถนะของผู้เรียน การศึกษาทักษะของครูจึงมีความสำคัญในการกำหนดแนวทางพัฒนาทักษะในด้านที่ยังไม่ถึงมาตรฐานสำหรับผู้บังคับการการศึกษา การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและการเชื่อมโยงระหว่างประเทศเป็นสิ่งจำเป็น การปรับปรุงระบบการศึกษาไม่ควรเป็นเพียงการปฏิรูปครั้งคราว แต่ต้องเป็นการพัฒนาต่อเนื่องเพื่อตอบสนองความต้องการของนักเรียน สังคม และตลาดแรงงานในปัจจุบันและอนาคต ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องตัดสินใจดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ที่มุ่งสร้างคุณภาพการศึกษาและพัฒนาทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 เพื่อยกระดับศักยภาพของผู้เรียนให้พร้อมสำหรับการแข่งขันในโลกอนาคต (อมรรัตน์ เตชะนอก และคณะ, 2563)

แม้ว่าการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีในยุคดิจิทัลจะเปิดโอกาสในการเรียนรู้ที่หลากหลาย แต่สถานศึกษาหลายแห่งยังประสบปัญหาในการนำเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริงในการบริหารและการจัดการ

เรียนรู้ ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาระบบการศึกษาให้สอดคล้องกับพลวัตของสังคมและนโยบายการเรียนรู้ตลอดชีวิตของประเทศ (จิตติพร พาสี และวิณัฐพัชร โพธิ์เพชร, 2568)

ฉะนั้น ผู้บริหารต้องผู้ที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์รวมถึงวิธีการต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานด้วยความสามารถ โดยเป็นผู้บริหารงาน 4 ฝ่าย และประสานงานกับผู้ร่วมงานในการจัดการศึกษาให้องค์กรประสบผลสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นที่ยอมรับทั้งในองค์กรภายในและ ภายนอกสถานศึกษา เพื่อบรรลุความสำเร็จตามภารกิจและบทบาทหน้าที่ โดยใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่จะทำให้การบริหาร จัดการศึกษาบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (ศิริประภา อัคราภิชาติ และคณะ, 2565)

การบริหารจัดการการศึกษาต้องเผชิญกับความท้าทายที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงในหลายมิติ โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายการจัดการศึกษาจากการเน้นองค์ความรู้ไปสู่การพัฒนาสมรรถนะของผู้เรียน การละเลยการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ด้านการบริหารจัดการสถานศึกษาจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษาโดยรวม (จารุวัจน์ สองเมือง, 2559) ดังนั้น การบริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1. สภาวะทางสังคม ประเทศไทยในศตวรรษที่ 21 กำลังเผชิญกับการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ซึ่งเกิดจากอัตราการเกิดที่ลดลงและอายุเฉลี่ยที่ยืนยาวขึ้น สถานการณ์นี้ส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษาในสองประเด็นหลัก ได้แก่ การขาดแคลนบุคลากรการศึกษาและความจำเป็นในการออกแบบการศึกษาสำหรับผู้สูงอายุ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องวางแผนการจัดการที่ชัดเจนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงนี้

2. ความเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิต พฤติกรรมการใช้ชีวิตของคนในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะการซื้อขายผ่านอินเทอร์เน็ตและการตัดสินใจที่ได้รับอิทธิพลจากเครือข่ายสังคม การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมกับการสร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากร เพื่อให้สามารถรักษาความสามารถไว้ในองค์กรได้

3. การเข้าถึงเทคโนโลยี เทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญในชีวิตประจำวัน โดยเฉพาะในกระบวนการเรียนรู้ของเด็กยุคใหม่ บุคลากรในสถานศึกษาจำเป็นต้องมีความสามารถในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนและการบริหารจัดการสถานศึกษา การนำเทคโนโลยีมาใช้ต้องมีแผนการจัดการที่ชัดเจน และต้องมีการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานและการพัฒนาบุคลากร

4. ความหลากหลายและความขัดแย้ง สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องเปิดรับความหลากหลายและความแตกต่าง พร้อมกับการสร้างเอกภาพในองค์กร การทำงานเป็นทีมถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมาย ดังนั้น การสร้างเอกภาพและทีมในการทำงานจึงเป็นโจทย์สำคัญในการบริหารสถานศึกษา

5. ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการคน กลุ่มคนในยุคใหม่ไม่ยึดติดกับที่ทำงานและมีความพร้อมที่จะเปลี่ยนงานได้ตลอดเวลา การบริหารจัดการจึงต้องปรับตัวให้เข้ากับทีมงานรุ่นใหม่ โดยเน้นการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานแบบอิสระและยืดหยุ่น

การบริหารการศึกษาในยุคปัจจุบันจึงต้องมีการปรับตัวอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองต่อความท้าทายที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะในการพัฒนาทักษะและสมรรถนะของบุคลากรเพื่อให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในสังคมและการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คุณลักษณะและทักษะของผู้นำการศึกษาในศตวรรษที่ 21

ปัจจุบันการศึกษามีบทบาทสำคัญในการพัฒนาประเทศ โรงเรียนจึงเป็นองค์กรหลักที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษา เพื่อสร้างทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ อย่างไรก็ตาม ความท้าทายของระบบการศึกษาไทยไม่ได้อยู่เพียงแค่การจัดการเรียนการสอน แต่รวมถึงการบริหารสถานศึกษาที่ต้องมีประสิทธิภาพเพียงพอที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงของสังคม ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องทำหน้าที่มากกว่าการเป็นผู้จัดการทั่วไป แต่ต้องเป็นผู้นำทางวิชาการและนักบริหารเชิงกลยุทธ์ที่สามารถสร้างสภาพแวดล้อมทางการเรียนรู้ที่ส่งเสริมพัฒนาการของผู้เรียนให้สอดคล้องกับเป้าหมายของหลักสูตรการศึกษา ซึ่งมุ่งเน้นให้ผู้เรียนเป็นคนดีคนเก่ง และสามารถพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต (รัชดา ไชยมี และสุนทร คล้ายอ่ำ, 2568)

1. คุณลักษณะของผู้นำการศึกษาในศตวรรษที่ 21

การเป็นผู้นำคือการรวบรวมพลังและความสามารถของสมาชิกในองค์กรเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และตอบสนองความต้องการของสมาชิก โดยผู้นำต้องมีบทบาทหลายด้านเพื่อส่งเสริมความร่วมมือและประสิทธิภาพในการทำงาน สมชาย เทพแสง (2565) ระบุว่า คุณลักษณะผู้นำที่ดีสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่ม นอกจากนี้ นภดล เจริญทรัพย์นันต์ (2565) เน้นว่าการเป็นผู้นำที่ดีเป็นความท้าทายที่ต้องมีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์และโน้มน้าวใจผู้อื่น โดยมีคุณลักษณะสำคัญ เช่น ความกล้าหาญ ความไว้วางใจ และความอดทน สุทธิชัย ปัญญโรจน์ (2565) กล่าวถึงความสำคัญของอิทธิพลของผู้นำที่มีลักษณะเด่น เช่น ความรอบรู้และการกล้าริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ขณะที่ สุธิ์ สุทธิสมบูรณ์ และสมาน รังสีโยกฤษฎ์ (2564) ยกย่องความเชื่อมั่นและการเคารพความคิดเห็นของผู้อื่นว่าเป็นคุณลักษณะที่สำคัญในผู้นำ Barnard (2003) เสริมว่า ผู้นำควรมีความสามารถในการตัดสินใจและจูงใจคน ในขณะที่ Stogdill (1974) เน้นถึงความสำคัญของการมีบุคลิกภาพที่ดีและความรับผิดชอบต่องาน Stedt (1974) กล่าวถึงคุณลักษณะที่จำเป็น เช่น ความสามารถในการแบ่งงานและการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สุดท้าย Sergioanni (1996) ระบุว่าผู้นำที่มีคุณภาพต้องมีการมองการณ์ไกลและความมุ่งมั่นที่ชัดเจน

ในศตวรรษที่ 21 คุณภาพของผู้นำในสถานศึกษามีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาการสอนและผลลัพธ์การเรียนรู้ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องยึดหลักคุณธรรม มีความเชื่อมั่นในตนเอง และมุ่งมั่นพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ผู้นำยังต้องมีคุณลักษณะสำคัญหลายประการ (ศิริประภา อัคราภิชาติ และคณะ, 2565) ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1) การรอบรู้ (Knowing) ผู้นำสถานศึกษาที่ดีจะต้องมีความรอบรู้ในหลายด้าน เพื่อให้การบริหารงานประสบความสำเร็จ ความรอบรู้ประกอบด้วยองค์ความรู้ในศาสตร์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ศิลปะในการบริหารจัดการ และทักษะในการบริหารคน โดยผู้นำควรฝึกฝนทักษะเหล่านี้อย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับครู บุคลากร นักเรียน และผู้ปกครอง

2) อุดมการณ์ (Ideology) ผู้นำที่ดีต้องมีอุดมการณ์ที่ชัดเจน ซึ่งรวมถึงความเชื่อ เจตคติ และแนวคิดที่สามารถชักนำและกำหนดทิศทางของบุคคลในสถานศึกษา ผู้นำควรยึดมั่นในคุณธรรมและจริยธรรมตามวัฒนธรรมของชาติ มีความเชื่อมั่นในตนเอง และรับผิดชอบต่อสังคม

3) เท่าทัน (In time knowing) ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำต้องมีความสามารถในการรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับโลกและในสังคมไทย รวมถึงการเข้าใจเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เข้ามาในสถานศึกษา การบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพเป็นสิ่งสำคัญในการจัดการที่ประสบผลสำเร็จ

4) กล้าตัดสินใจ (Discussion Courage) ผู้นำต้องมีความกล้าหาญในการตัดสินใจที่มีความเสี่ยง โดยอิงจากข้อมูลที่ต้อง ไม่ใช่การคาดเดา นอกจากนี้ ผู้นำยังต้องกล้าที่จะลงทุนกับนวัตกรรมใหม่ ๆ ยอมรับความผิดพลาด และให้รางวัลหรือบทลงโทษแก่บุคลากรอย่างยุติธรรม

5) วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategy of Vision) ผู้นำในยุคใหม่ควรมองการณ์ไกลและสามารถวางแผนกลยุทธ์การศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยต้องมีความสามารถในการโน้มน้าวผู้อื่นให้คล้อยตาม และวิเคราะห์ยุทธศาสตร์การศึกษาของโลกและประเทศอย่างรอบด้าน

6) สร้างทีม (Team Work) การสร้างทีมงานและเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพเป็นสิ่งสำคัญในบริหารงาน ผู้นำควรสร้างทีมที่ไว้วางใจได้ เชื่อมั่นในความสามารถของทีม และมอบหมายงานตามความถนัดของสมาชิกในทีม นอกจากนี้ ผู้นำต้องรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ทั้งดีและไม่ดีจากการทำงานของทีมงาน

7) ใฝ่บริการ (Service Mind) ผู้นำต้องมีจิตใจบริการและทำงานร่วมกับทุกคนในสถานศึกษา โดยต้องเป็นผู้เสียสละ มีความอดทน และเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อทุกคน การมองโลกในแง่ดีและมีความพอเพียงในการทำงาน จะช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในสถานศึกษา

คุณลักษณะเหล่านี้จะช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จและพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

ทักษะภาวะผู้นำ (leadership skills) เป็นกระบวนการใช้ความสามารถและความชำนาญในการปฏิบัติงานตามหน้าที่และการบริหารงานในองค์กรให้มี ประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำช่วยให้ผู้นำมีความเข้าใจในประสบการณ์และเข้าใจคุณค่าของความเป็นผู้นำในตัวเอง ตระหนักถึงวิธีการจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงานส่งเสริมพฤติกรรมและพัฒนาความสามารถพิเศษของความเป็นผู้นำ มุ่งบรรลุเป้าหมายของการปฏิบัติงานร่วมกันภายใต้ความท้าทายต่าง ๆ โดยที่ทุกคนมีบทบาทและมีส่วนร่วมในการวางแผนไปสู่เป้าหมายของการปฏิบัติงานร่วมกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะภาวะผู้นำที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 (กรรณิกา เรตมอนด์, 2559)

ในศตวรรษที่ 21 ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการการศึกษา ทักษะเหล่านี้ไม่เพียงแต่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ยังส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยรวม การพัฒนาทักษะเหล่านี้เกิดจากประสบการณ์ การศึกษา การฝึกอบรม และการกระทำที่สม่ำเสมอและต่อเนื่อง (อภิชัย สุรเดชเดชากุล, 2567) ดังนั้น ทักษะที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคนี้มีดังนี้

1) ทักษะการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ (Critical and Creative Thinking Skills) ทักษะนี้เกี่ยวข้องกับความสามารถในการพิจารณาและไตร่ตรองเพื่อแก้ปัญหาอย่างแม่นยำ ผู้บริหารต้องมีความละเอียดในการจำแนกแยกแยะข้อมูลและเหตุการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้สามารถตัดสินใจได้อย่างมีเหตุผลและสร้างสรรค์

2) ทักษะการแก้ปัญหา (Problem Solving Skills) ความสามารถในการวิเคราะห์และจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบเป็นสิ่งสำคัญ ผู้บริหารต้องเลือกทางแก้ปัญหาที่เหมาะสมที่สุดเพื่อให้การบริหารงานดำเนินไปอย่างราบรื่น

3) ทักษะการสื่อสาร (Communication Skills) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นสิ่งสำคัญในการแสดงออกถึงความรู้สึกและความคิด ผู้บริหารต้องสามารถใช้คำพูดและภาษากายเพื่อสร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร

4) ทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล (Technological and Digital Literacy Skills) ในยุคที่เทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญ ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารและปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

5) ทักษะด้านการบริหารองค์กร (Organizational Management Skills) ความสามารถในการนำความรู้ทางด้านการบริหารมาปรับใช้ในการจัดการสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหาร

6) ทักษะการบริหารงานบุคคล (Personal Management Skills) ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการบริหารบุคลากรภายในสถานศึกษา โดยสามารถเลือกงานที่เหมาะสมกับความรู้และความสามารถของผู้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7) ทักษะทำงานเป็นทีม (Teamwork Skills) ความสามารถในการทำงานร่วมกันในทีมเป็นสิ่งสำคัญ โดยผู้บริหารต้องสามารถประสานงานและสร้างความร่วมมือภายในองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

8) ในการนำความคิดใหม่ ๆ มาออกแบบและปฏิบัติ เพื่อสร้างผลผลิตที่มีคุณภาพภายในองค์กร

9) ทักษะการกำหนดทิศทางองค์กร (Setting Instructional Direction Skills) ความสามารถในการกำหนดทิศทางและนโยบายขององค์กรเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้เป็นสิ่งสำคัญในการบริหารสถานศึกษา

10) ทักษะการรับรู้ไว (Sensitivity Skills) ผู้บริหารต้องใช้ความรู้และประสบการณ์ในการรับรู้สิ่งที่เกิดขึ้นรอบตัว เพื่อสามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ได้อย่างทันท่วงที

11) ทักษะการตัดสินใจ (Adjustment Skills) ความสามารถในการตัดสินใจและเผชิญกับปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งจำเป็น ซึ่งจะช่วยสร้างความเชื่อถือภายในองค์กร

12) ทักษะมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Orientation Skills) ผู้บริหารต้องมุ่งเน้นการพัฒนางานด้านบริหารวิชาการ โดยให้ความสำคัญกับการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

13) ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skills) ความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรในสถานศึกษาเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและความร่วมมือในการปฏิบัติงาน

14) ทักษะคุณธรรมจริยธรรม (Ethical-Moral Skills) ผู้บริหารต้องปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี โดยมีสติปัญญา ความรู้ และความสามารถในการแก้ปัญหาอย่างถูกต้องและเหมาะสม

ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เหล่านี้ มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพและสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและสังคมได้อย่างเหมาะสม การพัฒนาทักษะเหล่านี้จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ

สรุปได้ว่า ในศตวรรษที่ 21 การศึกษามีบทบาทสำคัญในการพัฒนาประเทศ โดยโรงเรียนเป็นองค์กรหลักที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาเพื่อสร้างทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ อย่างไรก็ตาม ความท้าทายที่ระบบการศึกษาไทยเผชิญไม่เพียงแต่รวมถึงการจัดการเรียนการสอน แต่ยังรวมถึงการบริหารสถานศึกษาที่ต้องมีประสิทธิภาพเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในสังคม ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีบทบาทมากกว่าการเป็นผู้จัดการทั่วไป โดยต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำทางวิชาการและนักบริหารเชิงกลยุทธ์ที่สามารถสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการพัฒนาของผู้เรียนให้สอดคล้องกับเป้าหมายของหลักสูตรการศึกษา ซึ่งมุ่งเน้นให้ผู้เรียนเป็นคนดีและคนเก่งที่สามารถพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง คุณลักษณะสำคัญของผู้นำการศึกษาในยุคนี้รวมถึงการรอบรู้ในหลายด้าน อุดมการณ์ที่ชัดเจน ความสามารถในการรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ความกล้าหาญในการตัดสินใจ วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ การสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ และจิตใจบริการ นอกจากนี้ ทักษะภาวะผู้นำที่จำเป็นยังรวมถึงทักษะการคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์ การแก้ปัญหา การสื่อสาร การใช้เทคโนโลยี การบริหารองค์กรและบุคคล การทำงานเป็นทีม การสร้างนวัตกรรม การกำหนดทิศทางองค์กร การรับรู้ไว การตัดสินใจ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และคุณธรรมจริยธรรม การพัฒนาทักษะเหล่านี้จึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและสังคมได้อย่างเหมาะสม

ทักษะการบริหารคนและการสื่อสาร

ทักษะการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการสื่อสารเชิงบริหารจัดเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ (Coursera Staff, 2025) โดยเฉพาะในบริบทของการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างต่อเนื่อง ความสามารถของผู้นำในการบริหารคนควบคู่กับการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจึงมีบทบาทในการเสริมสร้างความสัมพันธ์ภายในองค์กร การเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน และการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วม (Emeritus, 2024) งานวิจัยในบริบทของประเทศไทยระบุว่า รูปแบบการสื่อสารของผู้บริหารมีอิทธิพลโดยตรงต่อทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรผ่านกลไกของการเสริมสร้างพลังอำนาจทางจิตวิทยา (psychological empowerment) ซึ่งมีผลต่อระดับแรงจูงใจและความผูกพันในงาน (Amponstira, 2024) ดังนั้น การบูรณาการทักษะการบริหารคนเข้ากับการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ จึงเป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาองค์กรสมัยใหม่ให้สามารถแข่งขันและเติบโตได้อย่างยั่งยืน ทั้งนี้ผู้เขียนจะนำเสนอทักษะการบริหารคนและการสื่อสาร ที่มีความเหมาะสมกับผู้นำการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ใน 3 ประเด็นดังนี้

1. ทักษะการพัฒนาทีมแบบสหวิทยาการ เป็นทักษะสำคัญในการจัดการองค์การการศึกษาที่มีความซับซ้อน ผู้นำต้องสามารถรวบรวมผู้คนที่มีความเชี่ยวชาญในสาขาต่าง ๆ มาทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้และการเรียนรู้ร่วมกัน และจัดการความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นจากความแตกต่างทางความคิดและวิธีการทำงาน

2. ทักษะการสร้างเครือข่ายและพันธมิตร ในโลกที่เชื่อมโยงกัน ผู้นำการศึกษาต้องสามารถสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับชาติ และระดับสากล การมีเครือข่ายที่แข็งแกร่งจะช่วยให้สถานศึกษาสามารถเข้าถึงทรัพยากร โอกาส และความรู้ใหม่ ๆ ที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

3. ทักษะการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ และการสร้างการมีส่วนร่วมของชุมชน เป็นทักษะที่ไม่อาจแยกออกจากกัน ผู้นำต้องสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์และแผนการดำเนินงานให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจและเกิดความร่วมมือ ใช้ช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายและเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายแต่ละกลุ่ม และสร้างกลไกให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษาอย่างแท้จริง

การพัฒนาคุณลักษณะและทักษะเหล่านี้ต้องการเวลาและความต่อเนื่องในการฝึกฝนและเรียนรู้ ผู้นำการศึกษาในศตวรรษที่ 21 จึงต้องมีจิตใจของผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต พร้อมทั้งจะปรับปรุงและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง และสามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนการศึกษาไทยสู่อนาคตที่สดใสและยั่งยืน ในบริบทของการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ทักษะการบริหารคนและการสื่อสารไม่อาจพิจารณาแยกขาดจากวิสัยทัศน์การเป็นผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่เน้นการสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นความคิด และส่งเสริมการเติบโตทั้งในระดับบุคคลและองค์กร (Bass & Riggio, 2006) ผู้นำที่มีความสามารถในการพัฒนาทีมแบบสหวิทยาการ การสร้างเครือข่าย และการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ ย่อมสามารถเสริมสร้างพลังอำนาจ (empowerment) ให้แก่ผู้ร่วมงาน เพิ่มแรงจูงใจ และหล่อหลอมวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิภาพ (Amponstira, 2024)

การจัดการองค์การการศึกษาในโลกยุคใหม่จำเป็นต้องพิจารณาบนฐานของ ทฤษฎีระบบ (Systems Theory) ซึ่งมององค์กรเป็นระบบแบบเปิดที่มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ทรัพยากร และอิทธิพลกับสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง (Senge, 2006) การที่ผู้นำสามารถเชื่อมโยงกับเครือข่ายและพันธมิตรจากภายนอกตลอดจนส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชน ถือเป็นการบริหารจัดการบนหลักคิดของระบบแบบมีพลวัต (dynamic system) ที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวและเติบโตท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงได้อย่างยั่งยืน การพัฒนาทักษะดังกล่าวต้องอาศัยแนวคิดของการเรียนรู้ตลอดชีวิต (lifelong learning) และการสะท้อนตน (self-reflection)

อย่างต่อเนื่อง ผู้นำทางการศึกษาจึงควรเป็นทั้งผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent) และนักเรียนรู้เชิงระบบ (systems thinker) ที่สามารถบูรณาการการบริหารคนและการสื่อสารเพื่อการพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษาในบริบทไทย

ภาวะผู้นำทางการศึกษามีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเทคโนโลยีในยุคดิจิทัล ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถปรับตัว นำนวัตกรรมมาใช้ และพัฒนาองค์กรอย่างมีระบบ (วิลเลียมส์ รั๊กิจ และคณะ, 2568) การพัฒนาภาวะผู้นำควรอิงหลักฐานเชิงประจักษ์และใช้แนวทางที่เป็นระบบ ดังนี้

1. การพัฒนาผ่านการฝึกอบรมและการศึกษาต่อ การฝึกอบรมและการศึกษาต่อเป็นวิธีที่นิยมใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยผู้นำควรได้รับการอบรมเกี่ยวกับเทคนิคการบริหารจัดการ การใช้เทคโนโลยี และการบริหารการเปลี่ยนแปลง การศึกษาต่อระดับสูง เช่น ปริญญาโท หรือปริญญาเอก ด้านการบริหารการศึกษา ช่วยเสริมสร้างความรู้ที่ลึกซึ้งเกี่ยวกับแนวคิดและแนวทางปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ

2. การเรียนรู้จากที่ปรึกษาและพี่เลี้ยง การมีที่ปรึกษาและพี่เลี้ยงที่มีประสบการณ์สามารถช่วยพัฒนาทักษะของผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ ที่ปรึกษาสามารถให้คำแนะนำเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหาร การพัฒนาความสัมพันธ์กับบุคลากร และการจัดการปัญหาในองค์กร การฝึกอบรมผ่านกระบวนการโค้ชซึ่งยังช่วยเสริมสร้างความมั่นใจและพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำ

3. การพัฒนาผ่านประสบการณ์การทำงานจริง การเรียนรู้จากประสบการณ์จริงเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาภาวะผู้นำ ผู้นำสามารถพัฒนาทักษะโดยการบริหารโครงการใหม่ ๆ หรือรับผิดชอบงานที่ท้าทาย การหมุนเวียนตำแหน่งภายในองค์กรหรือการส่งบุคลากรไปปฏิบัติงานในบริบทที่แตกต่างกัน ช่วยให้ผู้นำได้รับประสบการณ์ที่หลากหลาย

4. การพัฒนาเครือข่ายและการเรียนรู้ร่วมกัน เครือข่ายของผู้นำทางการศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างความสามารถในการบริหาร ผู้นำสามารถเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่นและนำแนวคิดใหม่ ๆ มาปรับใช้ในองค์กร การเข้าร่วมสมาคมวิชาชีพและการประชุมเชิงวิชาการช่วยให้ผู้นำมีมุมมองที่กว้างขึ้นเกี่ยวกับแนวโน้มการศึกษาในอนาคต

5. การใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ ในยุคดิจิทัล เทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษา ผู้นำสามารถใช้แพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์ เช่น คอร์สเรียนดิจิทัล และแหล่งข้อมูลเปิดเพื่อพัฒนาทักษะ นอกจากนี้ การใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และระบบวิเคราะห์ข้อมูลช่วยให้ผู้นำสามารถวิเคราะห์ข้อมูลทางการศึกษาและวางแผนกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. การส่งเสริมจริยธรรมและคุณธรรม ผู้นำทางการศึกษาที่ดีต้องมีจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม การพัฒนาจริยธรรมสามารถทำได้โดยการปลูกฝังคุณธรรมในองค์กรและการเป็นแบบอย่างที่ดี การฝึกอบรมเกี่ยวกับความเป็นธรรม ความเท่าเทียม และความหลากหลายจะช่วยให้ผู้นำสามารถบริหารองค์กรได้อย่างมีจริยธรรมและยั่งยืน

ภาวะผู้นำทางการศึกษามีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาในยุคดิจิทัล โดยผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถปรับตัวและนำนวัตกรรมมาใช้ การพัฒนาภาวะผู้นำควรใช้แนวทางที่เป็นระบบ เช่น การฝึกอบรมและการศึกษาต่อ การเรียนรู้จากที่ปรึกษาและพี่เลี้ยง การพัฒนาผ่านประสบการณ์การทำงานจริง การสร้างเครือข่ายและการเรียนรู้ร่วมกัน การใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาทักษะ และการส่งเสริมจริยธรรมและคุณธรรม ซึ่งทั้งหมดนี้จะช่วยเสริมสร้างความสามารถในการบริหารและพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพและยั่งยืนในสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษาในบริบทไทย จำเป็นต้องมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบและครอบคลุม โดยเฉพาะการสร้างความร่วมมือระหว่างเตรียม การคัดเลือก การพัฒนา และการประเมินผลความสำเร็จของการพัฒนาจะขึ้นอยู่กับความร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ความมุ่งมั่นของผู้บริหารในการพัฒนาตนเอง และการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ในการจัดสรรทรัพยากรและสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สำหรับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษาในบริบทไทยภายใต้กรอบแนวคิดทฤษฎี การพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาของไทยในศตวรรษที่ 21 ต้องวางอยู่บนฐานคิดที่เข้าใจทั้งบริบทท้องถิ่นและหลักวิชาการสากล โดยทฤษฎี ผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง (Bass & Riggio, 2006) ชี้ให้เห็นว่าผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ สร้างแรงบันดาลใจ และกระตุ้นการเติบโตทางวิชาชีพของบุคลากร จะมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาไทย

การพัฒนาผู้นำจึงควรเริ่มต้นที่ระบบเตรียมผู้บริหารและการพัฒนาหลักสูตรบัณฑิตศึกษาให้เน้นการบูรณาการทฤษฎีกับการฝึกปฏิบัติ โดยเฉพาะในรูปแบบ การเรียนรู้จากประสบการณ์ ซึ่งเน้นการเรียนรู้ผ่านโครงการจริง การรับผิดชอบงานท้าทาย และการสะท้อนผลการเรียนรู้ภายใต้การมีพี่เลี้ยง (Revans, 2011) ขณะเดียวกัน ทฤษฎี ระบบ (Senge, 2006) เน้นการมององค์กรอย่างเป็นองค์รวม การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ (Communities of Practice) และการใช้เทคโนโลยีเป็นส่วนหนึ่งของระบบนิเวศการเรียนรู้ตลอดชีวิต ถือเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้ผู้นำสามารถเชื่อมโยงภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์การประยุกต์ใช้แนวคิดเหล่านี้อย่างเป็นระบบ จะช่วยให้ประเทศไทยสามารถผลิตผู้นำการศึกษาที่มีศักยภาพในการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างยั่งยืนและเหมาะสมกับบริบทของตนเอง

บทสรุป

ประเทศไทยในศตวรรษที่ 21 ต้องเผชิญกับการแข่งขันระดับนานาชาติและผลกระทบจากโลกาภิวัตน์ ซึ่งทำให้ระบบการศึกษาจำเป็นต้องปฏิรูปเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความสามารถทัดเทียมกับนานาชาติ โดยมุ่งเน้นการปรับปรุงหลักสูตร การพัฒนาครู และการวิจัยในชั้นเรียน โดยผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายการศึกษา การปฏิรูปการศึกษาต้องมุ่งเน้นการพัฒนาใน 4 มิติหลัก ได้แก่ นักเรียน ครู โรงเรียน และระบบบริหารจัดการ เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการจัดการศึกษาและพัฒนาทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและวิถีชีวิตของผู้คนยังส่งผลกระทบต่อการศึกษา โดยผู้บริหารต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในบริบทของสังคมผู้สูงอายุ ความหลากหลาย และการเข้าถึงเทคโนโลยี การบริหารการศึกษาจึงต้องมีการปรับตัวอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองต่อความท้าทายและพัฒนาทักษะของบุคลากรให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในสังคมและการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในศตวรรษที่ 21 การศึกษามีบทบาทสำคัญในการพัฒนาประเทศ โดยโรงเรียนเป็นองค์กรหลักที่รับผิดชอบในการสร้างทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ อย่างไรก็ตาม ระบบการศึกษาไทยเผชิญความท้าทายทั้งในด้านการจัดการเรียนการสอนและการบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารจึงต้องมีบทบาทมากกว่าการเป็นผู้จัดการทั่วไป โดยต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำทางวิชาการและนักบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการพัฒนาของผู้เรียนให้สอดคล้องกับเป้าหมายของหลักสูตร สิ่งนี้มุ่งเน้นให้ผู้เรียนเป็นคนดีและคนเก่งที่สามารถพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ผู้นำการศึกษาจึงควรมีคุณลักษณะสำคัญ เช่น ความรอบรู้ อดทนอดกลั้นที่ชัดเจน ความสามารถในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง และวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ นอกจากนี้ ทักษะภาวะผู้นำที่จำเป็นยังรวมถึงการคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหา การสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยี เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและสังคมได้อย่างเหมาะสม

ทักษะการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการสื่อสารเชิงบริหารเป็นองค์ประกอบสำคัญที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร โดยเฉพาะในบริบทของการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมความสามารถของผู้นำในการบริหารคนควบคู่กับการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ภายในองค์กร เพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน และสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วม การสื่อสารของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรผ่านการเสริมสร้างพลังอำนาจทางจิตวิทยา ซึ่งส่งผลต่อแรงจูงใจและความผูกพันในงาน ผู้นำการศึกษาควรมีจิตใจของผู้เรียนรู้ตลอดชีวิตและสามารถปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนการศึกษาไทยสู่อนาคตที่ยั่งยืน

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษาในบริบทไทยมีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาในยุคดิจิทัล ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถปรับตัวและนำนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาองค์กรอย่างมีระบบ การพัฒนาภาวะผู้นำควรอิงหลักฐานเชิงประจักษ์และใช้แนวทางที่เป็นระบบ เช่น การฝึกอบรมและการศึกษาต่อ การเรียนรู้จากที่ปรึกษาและพี่เลี้ยง การพัฒนาผ่านประสบการณ์การทำงานจริง การสร้างเครือข่ายและการเรียนรู้ร่วมกัน การใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาทักษะ และการส่งเสริมจริยธรรมและคุณธรรม การดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำต้องมีความต่อเนื่องและครอบคลุม รวมถึงการสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ และการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง การพัฒนาผู้นำควรเริ่มต้นที่ระบบเตรียมผู้บริหารและการพัฒนาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา โดยเน้นการบูรณาการทฤษฎีกับการฝึกปฏิบัติ เพื่อผลิตผู้นำการศึกษาที่มีศักยภาพในการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างยั่งยืนและเหมาะสมกับบริบทของประเทศไทย

เอกสารอ้างอิง

- กรรณิกา เรตมอนด์. (2559). ตัวบ่งชี้ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. (ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย).
- จารุวัจน์ สองเมือง. (2559). การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. สืบค้นจาก <https://deepsouthwatch.org/th/node/8009>.
- จิตติพร พาสี และวิมลรัฐพัชร โพธิ์เพชร. (2568). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคในดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดพระนครศรีอยุธยา. *Journal of Applied Education*, 3(5), 47–58.
- นภดล เจริญทรัพย์นันต์. (2565). ลักษณะของผู้นำที่ดีต้องมี 14 ประการ. สืบค้นจาก <https://www.toward-goal.com/contents/-14>.
- นุชรินทร์ อินแฝง และชำนาญ ปาณางษ์. (2568). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการทำวิจัยในชั้นเรียนของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 1. *วารสารสังคมศาสตร์ปัญญาพัฒนา*, 7(3), 31–42.
- มัลลิกา ขาลีคาร และวานิช ประเสริฐพร. (2568). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารกับสมรรถนะครู ตามมาตรฐานตำแหน่ง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น. *Journal of Applied Education*, 3(4), 103–112.
- รัชดา ไชยมี และสุนทร คล้ายอ่ำ. (2568). ภาวะผู้นำแบบนำร่วมของครูในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2. *วารสารสังคมศาสตร์ปัญญาพัฒนา*, 7(2), 429–440.
- วรวิทย์ เนื้อทอง และต้องลักษณ์ บุญธรรม. (2568). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารกับการเป็นโรงเรียนนวัตกรรม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี. *วารสารสังคมศาสตร์ปัญญาพัฒนา*, 7(3), 251–260.

- วิไลลักษณ์ รุ่งกิจ, นิสารัตน์ แสงศรีเรือง, ศิวกร อินญา, ยิ่งสรรค์ หาพา และพระมหาพิสิฐ วิสิฐบุญบุญ. (2568). การพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษากับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในยุคนวัตกรรมทางการศึกษา. *Journal of Buddhist Education and Research*, 11(4), 536-545.
- ศิริประภา อัคราภิชาติ, ชื่นนภา นาวารี และมัทนา วังถนอมศักดิ์. (2565). คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. *วารสาร มจร พุทธศาสตร์ปริทรรศน์*, 6(3), 276-292.
- สถาบันวิจัยเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา. (2563). 5 สถานการณ์การศึกษาไทยที่ควรรู้ เพื่อเป้าหมายการศึกษาที่ยั่งยืน. สืบค้นจาก <https://research.eef.or.th/5-%E0%B8%AA%E0%B8%96%E0%B8%B2%E0%B8%99%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%93%E0%B9%8C%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%A8%E0%B8%B6%E0%B8%81%E0%B8%A9%E0%B8%B2%E0%B9%84%E0%B8%97%E0%B8%A2%E0%B8%97%E0%B8%B5/>.
- สมชาย เทพแสง. (2565). ผู้นำคุณภาพ หัวใจสำคัญในการสร้างคุณภาพการศึกษา. สืบค้นจาก <http://www.inspect6.moe.go.th/adisai/QualityLeade>.
- สุทธิชัย ปัญญโรจน์. (2565). คุณลักษณะผู้นำที่ดี. สืบค้นจาก <http://oknation.nationtv.tv/blog/markandtony/2011/08/10/entry-1>.
- สุธี สุทธิสมบุรณ์ และสมาน รังสิโยภุชณ. (2564). หลักการบริหารเบื้องต้น. (พิมพ์ครั้งที่ 16). กรุงเทพฯ: ประชาชน.
- อภิชัย สุรเดชเดชากุล. (2567). แนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. *Journal of Organizational Management Excellence*, 2(2), 220-36.
- อมรรัตน์ เตชะนอก, รัชนี จรุงศิริวัฒน์ และพระฮอนด้า วาฬสทโท. (2563). การจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21. *วารสารมหาจุฬานาครทรรศ*, 7(9), 1-15.
- Amponstira, F. (2024). Impact of managerial communication style on employees' attitudes and behavior: the mediating role of psychological empowerment. *Asian Administration & Management Review*, 7(1), 1-12.
- Barnard, C. I. (2003). *Organization and Management: Selected Papers*. London: Routledge
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. (2nd ed.). Hove, United Kingdom: Psychology Press.
- Coursera Staff. (2025). How to improve people management skills. Retrieved from <https://www.coursera.org/articles/people-management-skills>.
- Emeritus. (2024). Mastering the management skills of communication and empathy. Retrieved from <https://emeritus.org/in/learn/leadership-people-management-skills>.
- Revans, R. (2011). *ABC of Action Learning*. Oxfordshire: Routledge.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. (Rev. ed.). New York: Doubleday.
- Sergiovanni, T. J. (1996). *Leadership for the schoolhouse: How is it different? Why is it important?*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Stedt, R. W. (1974). *Management career education programs*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: The Free Press.

Digital Government and Public Administration in Thailand: A Documentary Analysis of Its Impacts on Administrative Efficiency and Human Capital Development in the Public Sector

Natnarin Niampradid^{1*} Kasame Manasakorn² and Phonphan Phrompho²

¹Faculty of Business Administration, Southeast Asia University, Thailand

²Independent Researcher, Thailand

*Corresponding author. E-mail: Dr.natnarin@gmail.com

ABSTRACT

This article aims to examine the impact of digital government on the dynamics of public administration in Thailand, focusing on the analysis within the framework of the relationship between structural efficiency and the development of human capital in the public sector. Utilizing document research, the study synthesizes knowledge from the literature of political science, public administration, and modern public management theory, alongside the concepts of Human Capital Theory and Public Sector Innovation. The findings reveal that the advancement of digital government in the Thai context has led to a structural transformation of the traditional bureaucratic system toward a more citizen-centered administration, enhancing administrative efficiency, transparency, and accessibility to public services. However, the process of human capital development continues to face limitations regarding personnel potential, organizational culture, and institutional adaptability. This article proposes that the success of digital government in Thailand must be grounded in strategic human capital management and the establishment of a flexible and integrated institutional framework to support stable long-term structural changes.

Keywords: Digital Government, Thai Public Administration, Public Sector Efficiency, Public Human Capital, Modern Public Management

รัฐบาลดิจิทัลกับการบริหารราชการไทย: การวิเคราะห์เชิงเอกสารว่าด้วยผลกระทบ ต่อประสิทธิภาพและการพัฒนาทุนมนุษย์ภาครัฐ

ณัฐนรินทร์ เนียมประดิษฐ์¹ เกษม มานะสาคร² และ พรพรรณ พรหมโพธิ์²

¹คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ ประเทศไทย

²นักวิจัยอิสระ ประเทศไทย

*Corresponding author. E-mail: Dr.natnarin@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลกระทบของรัฐบาลดิจิทัลต่อพลวัตการบริหารราชการในประเทศไทย โดยมุ่งเน้นการวิเคราะห์ภายใต้กรอบความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพเชิงโครงสร้างและการพัฒนาทุนมนุษย์ในภาครัฐ ผ่านการวิจัยเอกสารที่สังเคราะห์องค์ความรู้จากวรรณกรรมทางรัฐศาสตร์ รัฐประศาสนศาสตร์ และทฤษฎีการจัดการภาครัฐสมัยใหม่ ร่วมกับแนวคิดทฤษฎีทุนมนุษย์ (Human Capital Theory) และนวัตกรรมในภาครัฐ (Public Sector Innovation) ผลการศึกษาพบว่า การขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัลในบริบทไทยส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างของระบบราชการแบบดั้งเดิมไปสู่การบริหารที่มุ่งเน้นประชาชนเป็นศูนย์กลางมากขึ้น ทั้งในด้านประสิทธิภาพการบริหาร ความโปร่งใส และการเข้าถึงบริการสาธารณะ อย่างไรก็ตาม กระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์ยังเผชิญกับข้อจำกัดด้านศักยภาพบุคลากร วัฒนธรรมองค์กร และภาวะการปรับตัวเชิงสถาบัน บทความนี้เสนอว่าความสำเร็จของรัฐบาลดิจิทัลในบริบทไทยจำเป็นต้องอิงอยู่บนฐานการจัดการทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ และการสร้างระบบสถาบันที่มีความยืดหยุ่นและบูรณาการ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างในระยะยาวอย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ: รัฐบาลดิจิทัล, การบริหารราชการไทย, ประสิทธิภาพภาครัฐ, ทุนมนุษย์ภาครัฐ, การจัดการภาครัฐสมัยใหม่

© 2025 BRJ: Bodhisastra Review Journal

บทนำ

บริบทของโลกสมัยใหม่กำลังอยู่ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างที่ขับเคลื่อนด้วยพลวัตทางเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งไม่เพียงแต่เปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตของประชาชนในมิติทางเศรษฐกิจและสังคม หากยังส่งผลอย่างมีนัยสำคัญต่อการดำรงอยู่และการปฏิบัติหน้าที่ของรัฐบาลสมัยใหม่ในฐานะองค์กรทางการเมืองที่มีอำนาจสูงสุดภายในดินแดนหนึ่ง (Weber, 1978) การเกิดขึ้นของแนวคิด “รัฐบาลดิจิทัล” (Digital Government) จึงมิใช่เพียงปรากฏการณ์เชิงเทคโนโลยี แต่เป็นการจัดวางรัฐขึ้นใหม่ (Reconfiguration of the State) ทั้งในด้านโครงสร้าง อำนาจหน้าที่ และความสัมพันธ์เชิงสถาบันระหว่างรัฐกับประชาชน (Margetts & Dunleavy, 2013) รัฐในโลกปัจจุบันถูกท้าทายให้ปรับเปลี่ยนบทบาทจาก “รัฐราชการแบบดั้งเดิม” (Traditional Bureaucratic State) ไปสู่ “รัฐอัจฉริยะ” (Smart State) ที่สามารถผสมผสานเทคโนโลยีเข้ากับการบริหารจัดการภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และยึดโยงกับประชาชนในระดับที่มากขึ้น

ระดับนานาชาติได้เห็นความก้าวหน้าของรัฐบาลดิจิทัลในหลายประเทศ โดยเฉพาะในกลุ่ม OECD ที่สามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงเชิงสถาบันผ่านกลไกดิจิทัลที่มีการเชื่อมโยงข้อมูลภาครัฐแบบบูรณาการ สร้างการเข้าถึงบริการภาครัฐที่สะดวก รวดเร็ว และลดความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงทรัพยากรสาธารณะ (UN DESA, 2022) ด้วยความก้าวหน้าดังกล่าวนี้ ได้กระจายอย่างเท่าเทียม โดยเฉพาะในประเทศกำลังพัฒนาที่รัฐ

ยังมีข้อจำกัดทั้งในเชิงโครงสร้างและวัฒนธรรมราชการ ประเทศไทยในฐานะรัฐกำลังพัฒนาได้ให้ความสำคัญกับการขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัลผ่านกรอบนโยบายอย่างเป็นทางการ อาทิ แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัล พ.ศ. 2566–2570 ซึ่งกำหนดทิศทางการปรับตัวของภาครัฐในยุคดิจิทัลเพื่อสร้างการบริการที่ทันสมัย โปร่งใส และมีธรรมาภิบาล (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, 2566) การเปลี่ยนผ่านดังกล่าวยังต้องเผชิญกับปัญหาเชิงโครงสร้างและวัฒนธรรมราชการที่ฝังรากลึก ทั้งในมิติของระบบอำนาจแบบลำดับชั้น ความต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลง และการขาดทักษะเชิงดิจิทัลในหมู่ข้าราชการ แม้การศึกษาว่าด้วยรัฐบาลดิจิทัลในบริบทไทยจะมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา หากแต่ส่วนใหญ่ยังคงเน้นการวิเคราะห์เชิงเทคนิค หรือนำเสนอกรณีศึกษาการใช้งานเทคโนโลยีในบางหน่วยงาน โดยขาดการวิเคราะห์เชิงโครงสร้างและทฤษฎีในมิติรัฐศาสตร์ อาทิ ความสัมพันธ์เชิงอำนาจ การปฏิรูปสถาบันราชการ หรือการเปลี่ยนผ่านของทุนมนุษย์ภาครัฐในบริบทของรัฐบาลแบบดั้งเดิมสู่รัฐบาลดิจิทัล (Gil-Garcia, J. R. et al. 2016) ช่องว่างขององค์ความรู้ (Literature Gap) ดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นในการศึกษาเชิงลึกที่สามารถบูรณาการองค์ความรู้ทางรัฐศาสตร์เข้ากับปรากฏการณ์ทางเทคโนโลยี เพื่อทำความเข้าใจพลวัตของรัฐในยุคดิจิทัลอย่างรอบด้าน

บทความวิชาการฉบับนี้มุ่งศึกษาผลกระทบของรัฐบาลดิจิทัลต่อประสิทธิภาพของระบบราชการไทยและการพัฒนาทุนมนุษย์ภาครัฐ ผ่านการวิจัยเชิงเอกสาร โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาจากแหล่งข้อมูลวิชาการ นโยบายภาครัฐ และงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศ เพื่อสังเคราะห์ภาพรวมของการเปลี่ยนแปลงเชิงสถาบัน ตลอดจนวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อกลไกการบริหารราชการไทย บทความนี้มีข้อเสนอว่า การเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัลมิใช่เพียงการปรับใช้เทคโนโลยี แต่คือการเปลี่ยนแปลงฐานคิดในการบริหารรัฐ (Governance Logic) ที่จำเป็นต้องพิจารณาควบคู่ไปกับการปรับโครงสร้างสถาบันและการพัฒนาทุนมนุษย์อย่างเป็นระบบ

กรอบแนวคิดทางทฤษฎี

1. Digital Government: ความหมาย แนวคิด และองค์ประกอบ

ในห้วงเวลาที่รัฐชาติทั่วโลกกำลังเผชิญกับแรงกดดันจากความซับซ้อนของปัญหาสาธารณะในโลกยุคดิจิทัล ทั้งจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ความคาดหวังที่เพิ่มขึ้นของประชาชน และความจำเป็นในการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ รัฐจึงไม่อาจพึ่งพากรอบแบบเดิมในการดำรงความชอบธรรมและอำนาจในการบริหารปกครองได้อีกต่อไป การเกิดขึ้นของแนวคิด “รัฐบาลดิจิทัล” จึงมิได้เป็นเพียงกระบวนการพัฒนาทางเทคโนโลยี หากแต่สะท้อนถึงความพยายามในการรื้อสร้างตรรกะของการบริหารรัฐใหม่เพื่อให้รัฐสามารถปรับตัวเข้ากับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างพลิกผัน

แนวคิด “รัฐบาลดิจิทัล” ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในฐานะเครื่องมือสำคัญของรัฐสมัยใหม่ในการยกระดับขีดความสามารถของภาครัฐ ในการกำหนดนโยบาย การบริหารจัดการ และการให้บริการสาธารณะ โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มความโปร่งใส ความยืดหยุ่น และการมีส่วนร่วมของภาคประชาชน (Margetts & Dunleavy, 2013) ความแตกต่างที่สำคัญระหว่างรัฐบาลดิจิทัลกับแนวคิดที่ใกล้เคียงกันอย่าง “e-Government” คือ ในขณะที่ e-Government มุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการให้บริการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ แนวคิดรัฐบาลดิจิทัลนั้นครอบคลุมถึงการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างในระดับสถาบันของรัฐ และกระบวนการกำกับดูแลที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในวงกว้างมากยิ่งขึ้น (OECD, 2014; UN DESA, 2022) องค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (OECD) ให้คำนิยาม “รัฐบาลดิจิทัล” ว่าเป็นการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและข้อมูลอย่างเป็นระบบในการออกแบบและส่งเสริมนโยบาย การบริการ และกิจกรรมของรัฐ โดยมีเป้าหมายเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการที่ตอบสนองได้ดีขึ้น มีความโปร่งใส และส่งเสริมความไว้วางใจของประชาชน (OECD, 2020) ขณะที่องค์การสหประชาชาติ (United Nations Department of Economic and Social Affairs – UN DESA) ได้เสนอว่า รัฐบาลดิจิทัลควรมีลักษณะสำคัญ 3 ประการ ได้แก่

1) Inclusiveness – ความครอบคลุมในการให้บริการโดยไม่ทอดทิ้งกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง 2) Efficiency – ความมีประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร และ 3) Transparency – ความโปร่งใสในการดำเนินงานภาครัฐ (UN DESA, 2022)

จากการวิเคราะห์กรอบแนวคิดตามแหล่งอ้างอิงสำคัญ รัฐบาลดิจิทัลสามารถจำแนกออกเป็นองค์ประกอบหลักได้สี่ประการ ได้แก่ การบูรณาการข้อมูลภาครัฐ (Data-Driven Governance) ซึ่งหมายถึงการนำข้อมูลจากหน่วยงานต่าง ๆ มาวิเคราะห์และใช้ในการตัดสินใจเชิงนโยบายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการจัดการเชิงข้อมูลกลายเป็นเครื่องมือใหม่ของรัฐในการกำกับดูแลแบบคาดการณ์ล่วงหน้า (predictive governance); การออกแบบบริการโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (User-Centric Design) ซึ่งมุ่งเน้นการออกแบบระบบบริการสาธารณะที่ตอบสนองต่อความต้องการและประสบการณ์ของผู้ใช้ปลายทาง มากกว่าการจัดการจากรัฐในลักษณะเบื่องบนลงล่าง; การใช้เทคโนโลยีในการกำกับดูแล (GovTech) ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเครื่องมือดิจิทัลสำหรับการบริหารงาน การจัดซื้อจัดจ้าง การติดตามและประเมินผล รวมถึงการควบคุมภาครัฐให้ดำเนินงานภายใต้หลักธรรมาภิบาล; และความร่วมมือแบบเปิดระหว่างภาครัฐ เอกชน และภาคประชาสังคม (Open Collaboration) ซึ่งเปิดพื้นที่ให้ภาคส่วนต่าง ๆ มีบทบาทในกระบวนการนโยบาย ตั้งแต่การออกแบบไปจนถึงการกำกับตรวจสอบ โดยสะท้อนถึงการเปลี่ยนผ่านสู่รูปแบบความเป็นประชาธิปไตยที่มีส่วนร่วมมากขึ้น แนวคิดรัฐบาลดิจิทัลยังสะท้อนถึงพัฒนาการของรัฐจาก “ผู้ควบคุม” สู่ “ผู้อำนวยความสะดวก” ซึ่งมีนัยสำคัญต่อทฤษฎีรัฐในยุคหลังสมัยใหม่ โดยเฉพาะในบริบทที่รัฐไม่ใช่ศูนย์กลางของอำนาจในการกำกับดูแลอีกต่อไป แต่เป็น “โหนด (Node)” หนึ่งในเครือข่ายนโยบายที่มีลักษณะกระจายอำนาจ (Rhodes, 1997) รัฐบาลดิจิทัลจึงเป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงแนวคิดและสถาบันในการจัดระเบียบอำนาจรัฐใหม่ เพื่อสร้างรัฐที่สามารถปรับตัวต่อสังคมยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีธรรมาภิบาล ในบริบทของประเทศไทย การทำความเข้าใจรัฐบาลดิจิทัลในเชิงลึกจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการวิเคราะห์ข้อจำกัดเชิงโครงสร้างของระบบราชการ รวมถึงการออกแบบกลไกการพัฒนา “ทุนมนุษย์ภาครัฐ” เพื่อรองรับการเปลี่ยนผ่านนี้อย่างยั่งยืน

2. New Public Management (NPM) และ Public Sector Innovation

การเปลี่ยนแปลงของรัฐสมัยใหม่ในช่วงปลายคริสต์ศตวรรษที่ 20 มิได้เกิดขึ้นเพียงในเชิงโครงสร้างเท่านั้น หากแต่ยังเป็นการเปลี่ยนผ่านในเชิงแนวคิดด้วยบทบาทและหน้าที่ของรัฐในการจัดการภาครัฐและบริการสาธารณะ หนึ่งในแนวคิดสำคัญที่มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อกระบวนการทัศน์ของการปฏิรูประบบราชการทั่วโลก ได้แก่ แนวคิด New Public Management (NPM) ซึ่งเกิดขึ้นท่ามกลางบริบทของวิกฤตประสิทธิภาพในระบบราชการดั้งเดิม และแรงกดดันจากลัทธิเสรีนิยมใหม่ ที่เรียกร้องให้ภาครัฐมีขนาดเล็กลง โปร่งใสมากขึ้น และมีสมรรถนะในการแข่งขันเชิงบริการไม่แพ้ภาคเอกชน (Hood, 1991; Pollitt & Bouckaert, 2011)

2.1 แนวคิดและหลักการของ NPM

แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแบบใหม่ (New Public Management, NPM) มีจุดเน้นที่การนำแนวคิดทางธุรกิจและกลไกตลาดมาใช้ในการบริหารภาครัฐ โดยมีหลักการสำคัญที่ประกอบด้วย การเน้นผลสัมฤทธิ์ (Results-Oriented Management) ซึ่งมุ่งวัดความสำเร็จของหน่วยงานจากผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงมากกว่ากระบวนการ; การใช้เครื่องมือทางการตลาด (Market Mechanisms) เช่น การจ้างภาคเอกชนเข้ามาดำเนินการบริการบางประเภทและการเปิดการแข่งขันระหว่างหน่วยงานรัฐ; การบริหารโดยยึดหลักความคุ้มค่า (Value for Money) เพื่อลดการสิ้นเปลืองงบประมาณและใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ; และการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ (Decentralization and Accountability) ซึ่งช่วยให้หน่วยงานมีความยืดหยุ่นและต้องรับผิดชอบต่อเป้าหมายของตนเอง โดย Hood (1991) ได้อธิบายว่า NPM เป็นการผสมผสานระหว่าง “การจัดการเชิงวิทยาศาสตร์” และ “เศรษฐศาสตร์เสรีนิยม” ที่มีทั้งมิติทางเทคนิคและมิติทางอุดมการณ์ ซึ่งส่งผลกระทบต่อรูปแบบการบริหารรัฐในยุคต่อมาอย่างลึกซึ้ง

2.2 ความเชื่อมโยงกับนวัตกรรมภาครัฐ

เมื่อรัฐต้องเผชิญกับพลวัตทางสังคม เทคโนโลยี และการเมืองที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ระบบราชการแบบแข็งตัวกลายเป็นข้อจำกัดสำคัญต่อการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น แนวคิดเรื่อง “นวัตกรรมภาครัฐ” จึงได้รับความสนใจในฐานะเครื่องมือที่สามารถช่วยให้ภาครัฐปรับตัวอย่างต่อเนื่อง (Borins, 2001) นวัตกรรมในภาครัฐมิใช่เพียงการคิดค้นเทคโนโลยีใหม่ แต่ยังรวมถึงการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการบริหาร การปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการ และการสร้างความสัมพันธ์ใหม่ระหว่างรัฐกับภาคส่วนอื่น ๆ เช่น ภาคเอกชนและประชาสังคม (Bekkers et al., 2011) รัฐบาลดิจิทัลจึงถือได้ว่าเป็น “นวัตกรรมเชิงระบบ” ที่ต่อยอดจากแนวคิดของ NPM ไปอีกขั้นหนึ่ง ภายใต้กรอบดังกล่าว ความสามารถของรัฐในสามมิติสำคัญ ได้แก่ ความคล่องตัว (Agility) ที่รัฐต้องสามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว; ความโปร่งใส (Transparency) ที่การดำเนินงานของรัฐต้องตรวจสอบได้และเปิดเผยต่อสาธารณะ; และความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ที่รัฐต้องสามารถใช้ทรัพยากรจำกัดให้เกิดผลลัพธ์สูงสุด ทั้งสามมิตินี้สะท้อนจิตวิญญาณของการจัดการแนวใหม่ และสามารถนำมาใช้เป็นกรอบในการประเมินความสำเร็จของการปฏิรูปรัฐในยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 บทวิพากษ์ในเชิงทฤษฎี

แม้แนวคิด NPM จะได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง แต่ก็ม้งานวิชาการจำนวนไม่น้อยที่ตั้งข้อสังเกตว่า การประยุกต์ใช้แนวทางแบบเอกชนกับภาครัฐอย่างไม่มีบริบท อาจก่อให้เกิด “ความเป็นลูกค้าของรัฐ” (State as a firm) ที่บั่นทอนความยุติธรรม ความเสมอภาค และความเป็นกลางทางการเมือง ในกระบวนการนโยบาย (Dunleavy & Hood, 1994) การวัดผลด้วยตัวชี้วัดเชิงปริมาณเพียงอย่างเดียวอาจละเลยคุณค่าทางสังคมบางประการที่ไม่สามารถประเมินได้ทางเศรษฐกิจทว่าในบริบทของรัฐบาลดิจิทัล แนวคิดของ NPM ยังคงมีคุณูปการสำคัญต่อการออกแบบระบบราชการให้มีลักษณะเปิด รับฟัง และสามารถปรับตัวได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในรัฐที่ต้องเผชิญกับแรงกดดันจากประชาชนที่มีความคาดหวังต่อ “ประสิทธิภาพที่เป็นธรรม” มากกว่าการบริหารแบบอำนาจนิยมดั้งเดิมแนวคิด NPM และ Public Sector Innovation ถือเป็นพื้นฐานทางแนวคิดที่สำคัญของการปฏิรูปรัฐในยุคดิจิทัล โดยเน้นย้ำความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนบทบาทของรัฐจาก “ผู้ควบคุม” ไปสู่ “ผู้บริการ” และ “ผู้สร้างสรรค์คุณค่า” ภายใต้บริบทการแข่งขันระดับโลก และความเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล การประยุกต์ใช้แนวคิดเหล่านี้กับระบบราชการไทยจึงต้องอาศัยทั้งการปรับเชิงโครงสร้างและการเปลี่ยนผ่านทางวัฒนธรรมราชการ

3. Human Capital Theory

ในยุคที่รัฐต้องเผชิญกับความท้าทายทางเศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว “ทุนมนุษย์” ได้กลายเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่ไม่อาจละเลยได้อีกต่อไป โดยเฉพาะในภาครัฐ ซึ่งความสามารถในการกำหนดนโยบายและส่งมอบบริการสาธารณะที่มีคุณภาพ ย่อมต้องพึ่งพาศักยภาพของบุคลากรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ทฤษฎีทุนมนุษย์ จึงกลายเป็นกรอบแนวคิดสำคัญในการทำความเข้าใจบทบาทของการลงทุนในบุคลากรต่อประสิทธิภาพการบริหารราชการแผ่นดิน

3.1 แนวคิดและสมมติฐานหลักของ Human Capital Theory

ทฤษฎีทุนมนุษย์มีรากฐานมาจากเศรษฐศาสตร์แรงงาน โดยมีนักเศรษฐศาสตร์อย่าง Gary S. Becker และ Theodore Schultz เป็นผู้บุกเบิกแนวคิดนี้ตั้งแต่ช่วงทศวรรษ 1960 โดยเสนอว่า บุคคลคือ “ทุน” ประเภทหนึ่ง ที่สามารถสะสมและเพิ่มมูลค่าได้ผ่านการศึกษา การฝึกอบรม และการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Becker, 1993) การลงทุนในทรัพยากรมนุษย์จึงไม่เพียงเป็นภาระงบประมาณของรัฐ หากแต่เป็น “การลงทุนเพื่อผลตอบแทนในระยะยาว” ที่มีผลโดยตรงต่อผลิตภาพขององค์กรและประเทศชาติ ภายใต้กรอบนี้ รัฐมิได้เป็น

เพียงผู้จัดบริการศึกษา หากยังต้องมีบทบาทเป็น “ผู้สร้างความสามารถเชิงระบบ” โดยเฉพาะในกลไกราชการ ที่ถือเป็นกลุ่มกำลังหลักในการออกแบบและขับเคลื่อนนโยบายสาธารณะ

3.2 การประยุกต์ใช้ในบริบทภาครัฐ

แม้แนวคิดทุนมนุษย์จะถือกำเนิดในภาคเศรษฐกิจเอกชน แต่การนำมาใช้ในภาครัฐมีลักษณะเฉพาะที่ต้องพิจารณาอย่างละเอียด โดยในภาครัฐ ผลลัพธ์ของการพัฒนาทุนมนุษย์มิได้จำกัดอยู่เพียงผลิตภาพเชิงเศรษฐกิจเท่านั้น แต่ยังรวมถึงคุณภาพของการบริการสาธารณะ ความสามารถในการกำกับดูแล และการสร้างนวัตกรรมเชิงนโยบายที่ตอบสนองต่อปัญหาสาธารณะที่ซับซ้อนขึ้นเรื่อย ๆ (Nelson & Phelps, 1966) ดังนั้น การพัฒนาทุนมนุษย์ในภาครัฐจึงควรมีลักษณะสำคัญสามประการ ได้แก่ (1) ความต่อเนื่องและเป็นระบบ ซึ่งต้องเปลี่ยนจากรูปแบบการฝึกอบรมเชิงสั่งการไปสู่การเรียนรู้เชิงรุก (proactive learning) ที่ต่อเนื่องทั้งในและนอกสถานที่ทำงาน (2) ความสอดคล้องกับพันธกิจของรัฐ โดยการพัฒนาศักยภาพต้องเชื่อมโยงกับการเปลี่ยนแปลงของบริบทนโยบายและความคาดหวังของประชาชน; และ (3) ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีและข้อมูล ซึ่งบุคลากรภาครัฐต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูล ประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และใช้ดุลยพินิจในภาวะที่ไม่มีคำตอบสำเร็จรูป เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความท้าทายที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.3 ความสัมพันธ์ระหว่างทุนมนุษย์กับผลลัพธ์เชิงนโยบาย

ในบริบทของรัฐบาลดิจิทัล ความสามารถของรัฐในการดำเนินนโยบายที่มีประสิทธิภาพไม่ได้ขึ้นอยู่กับเครื่องมือเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว หากแต่ขึ้นอยู่กับ “ทุนมนุษย์เชิงนโยบาย” ซึ่งสามารถบูรณาการเทคโนโลยี ความรู้เชิงเทคนิค และความเข้าใจเชิงสังคมเข้าด้วยกันได้อย่างสอดคล้อง (OECD, 2020) การศึกษาของ UN DESA (2022) ชี้ให้เห็นว่า ประเทศที่มีการลงทุนอย่างจริงจังในการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ โดยเฉพาะในด้านความสามารถด้านดิจิทัล การจัดการข้อมูล และความเข้าใจบริบทสังคม มักมีดัชนีรัฐบาลดิจิทัลอยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญกว่าอีกนัยหนึ่ง “ทุนมนุษย์” จึงไม่ได้เป็นเพียงตัวแปรสนับสนุนเท่านั้น แต่เป็น “เงื่อนไขโครงสร้าง” ที่กำหนดขีดความสามารถของรัฐในการปรับตัวต่อบริบทใหม่ของการบริหารราชการ และเป็นแกนกลางของการปฏิรูปรัฐในเชิงคุณภาพ

3.4 ข้อพิจารณาในเชิงสถาบัน

การพัฒนาทุนมนุษย์ในภาครัฐไทยต้องเผชิญกับข้อจำกัดเชิงสถาบันจำนวนมาก ทั้งในแง่ระบบราชการแบบลำดับชั้น การวัดผลงานที่ไม่เชื่อมโยงกับประสิทธิภาพจริง ตลอดจนความไม่ต่อเนื่องของนโยบายพัฒนาทรัพยากรบุคคล สิ่งเหล่านี้ส่งผลให้การลงทุนในทุนมนุษย์ภาครัฐมักไม่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ยั่งยืน

ดังนั้น การพัฒนา “ทุนมนุษย์” จึงต้องดำเนินควบคู่กับการปรับโครงสร้างเชิงสถาบัน โดยเฉพาะการสร้างแรงจูงใจในระบบราชการ การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ และการเปิดพื้นที่ให้ข้าราชการมีบทบาทในฐานะ “ผู้ร่วมคิด” มากกว่าผู้ปฏิบัติตามเพียงอย่างเดียวแนวคิด Human Capital Theory ได้ขยายบทบาทของ “บุคลากร” จากการเป็นเพียงเครื่องมือในการปฏิบัติงาน ไปสู่การเป็น “ทรัพยากรเชิงกลยุทธ์” ของรัฐ การลงทุนในทุนมนุษย์ภาครัฐจึงเป็นแกนกลางของการปฏิรูปรัฐในศตวรรษที่ 21 โดยเฉพาะในบริบทของรัฐบาลดิจิทัลที่ต้องอาศัย “ทุนมนุษย์คุณภาพสูง” เพื่อออกแบบนโยบายที่ตอบสนองต่อสังคมยุคข้อมูลข่าวสาร การวิเคราะห์แนวคิดนี้จึงมีนัยสำคัญอย่างยิ่งต่อการทำความเข้าใจความสัมพันธ์เชิงกลไกระหว่างการบริหารราชการแผ่นดินกับการพัฒนาศักยภาพเชิงระบบของรัฐในระยะยาว

4. ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างในระบบราชการไทย

ระบบราชการไทยถูกสร้างขึ้นบนพื้นฐานของแบบจำลองราชการแบบเวเบอร์ซึ่งเน้นความเป็นระบบ มีลำดับชั้นชัดเจน และยึดถือหลักกฎหมายเป็นตัวกำหนดบทบาทหน้าที่และอำนาจ (Weber, 1947) รูปแบบนี้ช่วยสร้างความมั่นคงและความเป็นระเบียบในการบริหารราชการแผ่นดิน แต่มาพร้อมกับข้อจำกัดเชิงโครงสร้างและวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัวของรัฐในยุคดิจิทัล

4.1 สถาบันราชการแบบดั้งเดิมและโครงสร้างอำนาจ

ราชการไทยยังคงถูกครอบงำด้วยลักษณะเฉพาะของระบบราชการแบบลำดับชั้นสูง ที่มีความเข้มงวดในเรื่องการปฏิบัติตามกฎระเบียบและขั้นตอนอย่างเคร่งครัด (Kitti & Anuman, 2016) องค์ประกอบของระบบราชการไทยมักมีลักษณะเป็นระบบปิด ที่เน้นการรักษาผลประโยชน์ของกลุ่มอำนาจภายใน และมีความท้าทายในการเปิดรับนวัตกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกในบริบทนี้ ระบบราชการไทยถูกวิพากษ์ว่าเป็น “ราชการราชวงศ์” ที่รัฐราชการมีบทบาทสำคัญในการรักษาอำนาจและเสถียรภาพทางการเมือง แต่ในขณะเดียวกัน ระบบดังกล่าวก็ยากที่จะรองรับการบริหารราชการแบบยืดหยุ่นและทันสมัยในยุคดิจิทัล (McCargo, 2009)

4.2 ข้อจำกัดของระบบราชการไทยต่อการเปลี่ยนแปลง

ข้อจำกัดเชิงโครงสร้างของระบบราชการไทยในยุคปัจจุบันสามารถแบ่งได้เป็น 3 ด้านหลัก ได้แก่:

- ความล่าช้าและความไม่คล่องตัว: การบริหารราชการแบบลำดับชั้นทำให้กระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงานมีความช้า ไม่ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ดี (Sawasdee & Ratanavaraha, 2018)

- วัฒนธรรมราชการที่เน้นความปลอดภัยและความเสถียร: ส่งผลให้เกิดความระมัดระวังในการทดลองนวัตกรรมหรือการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ (Mektrairat & Dangprapai, 2021)

- การขาดแรงจูงใจและความโปร่งใส: ระบบการประเมินผลและจูงใจข้าราชการมักเน้นที่การปฏิบัติตามขั้นตอนมากกว่าผลลัพธ์จริง ส่งผลให้ขาดแรงผลักดันในการพัฒนาตนเองและองค์กร (Phonthanakitithaworn et al., 2017)

4.3 ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างรัฐและประชาชน

ในยุคดิจิทัล ระบบราชการไทยยังต้องเผชิญกับความคาดหวังใหม่จากประชาชนที่ต้องการความโปร่งใส การมีส่วนร่วม และบริการสาธารณะที่สะดวกรวดเร็ว (Thongchai & Parnphong, 2020) อย่างไรก็ตาม โครงสร้างราชการแบบดั้งเดิมยังมีข้อจำกัดในการสร้าง “ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง” ที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมของประชาชนและความร่วมมือแบบเปิด ความไม่สมดุลระหว่างโครงสร้างอำนาจแบบทแยงมุมกับความต้องการเชิงราบ ส่งผลให้ระบบราชการไทยยังคงเผชิญกับอุปสรรคในการยกระดับการบริหารราชการในรูปแบบรัฐบาลดิจิทัลที่ต้องอาศัยความร่วมมือหลายภาคส่วน

4.4 แนวทางการปรับเปลี่ยนเชิงโครงสร้าง

การปฏิรูประบบราชการไทยให้ตอบสนองต่อยุคดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องดำเนินการในสามมิติหลัก ได้แก่ การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรให้มีลักษณะยืดหยุ่นและกระจายอำนาจมากขึ้นเพื่อลดความล่าช้าในการตัดสินใจ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรโดยส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม องค์การแห่งการเรียนรู้ และการยอมรับความเสี่ยงอย่างมีการจัดการ และการสร้างกลไกความร่วมมือกับประชาชนและภาคส่วนอื่น ๆ เพื่อเพิ่มความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกระดับของรัฐ รวมถึงการสนับสนุนเชิงนโยบายและการเปลี่ยนแปลงทางกฎหมายเพื่อเปิดช่องทางสำหรับการปฏิรูปอย่างเป็นรูปธรรม (Thakur & Min, 2021) โครงสร้างระบบราชการไทยที่มีรากฐานจากแบบจำลองเวเบอร์มีข้อดีในด้านความมั่นคงและความเป็นระเบียบ แต่ก็มีข้อจำกัดเชิงโครงสร้างและวัฒนธรรมที่จำกัดความสามารถของรัฐในการปรับตัวต่อยุคดิจิทัล ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างรัฐและประชาชนยังไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของสังคมในยุคข้อมูลข่าวสารได้อย่างเต็มที่ ดังนั้น การปฏิรูปโครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรมราชการจึงถือเป็นหัวใจสำคัญของการเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพ

การศึกษาผลกระทบของรัฐบาลดิจิทัลต่อประสิทธิภาพและการพัฒนาทุนมนุษย์ในภาครัฐไทยจำเป็นต้องตั้งอยู่บนกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่สามารถอธิบายพลวัตของการเปลี่ยนแปลงทางการบริหารรัฐร่วมสมัย โดยมีองค์ประกอบสำคัญสี่ประการ ได้แก่ แนวคิดรัฐบาลดิจิทัล การบริหารภาครัฐแนวใหม่และนวัตกรรมภาครัฐ และทฤษฎีทุนมนุษย์ และความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างในระบบราชการไทยแนวคิดรัฐบาลดิจิทัล มิได้หมายถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้เชิงกลไกเท่านั้น หากแต่เป็นการเปลี่ยนผ่านเชิงระบบที่มุ่งสู่การบริหารรัฐแบบมีส่วนร่วม ความโปร่งใส ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง และขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (OECD, 2020; UN DESA, 2022) ส่วนแนวคิด NPM และนวัตกรรมภาครัฐสะท้อนการจัดการภาครัฐเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งประสิทธิภาพ ความคล่องตัว และการตอบสนองต่อพลวัตสังคมทฤษฎีทุนมนุษย์ให้ความสำคัญกับการลงทุนในศักยภาพบุคลากรภาครัฐในฐานะทรัพยากรเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อความสามารถของรัฐในการกำหนดและขับเคลื่อนนโยบายสาธารณะอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน (Becker, 1993) ขณะเดียวกัน การทำความเข้าใจโครงสร้างเชิงสถาบันของระบบราชการไทยที่ยังยึดโยงกับลักษณะอำนาจนิยม ลำดับชั้น และระบบราชการแบบปิด เป็นประเด็นสำคัญที่ต้องพิจารณาในฐานะข้อจำกัดเชิงโครงสร้างที่ขัดขวางการเปลี่ยนผ่านสู่รัฐดิจิทัลอย่างแท้จริงการบูรณาการแนวคิดทั้งสี่ประการดังกล่าวจึงมีนัยสำคัญต่อการวิเคราะห์เชิงวิพากษ์ถึงพลวัตของการบริหารราชการแผ่นดินไทยในบริบทโลกดิจิทัล และเสนอแนวทางในการยกระดับขีดความสามารถของรัฐทั้งในเชิงโครงสร้าง วัฒนธรรมองค์กร และทุนมนุษย์ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความซับซ้อนของปัญหาสาธารณะยุคใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผลกระทบของรัฐบาลดิจิทัลต่อการบริหารราชการไทยในบริบทของการพัฒนาทุนมนุษย์ภาครัฐ

1. ผลกระทบของรัฐบาลดิจิทัลต่อประสิทธิภาพภาครัฐ

ภายใต้พลวัตของยุคดิจิทัล รัฐบาลดิจิทัล ได้กลายเป็นกลไกสำคัญในการปฏิรูปภาครัฐทั่วโลก โดยเฉพาะในบริบทของประเทศไทยที่ต้องเผชิญกับความซับซ้อนของปัญหาสาธารณะ ความคาดหวังของประชาชน และข้อจำกัดเชิงทรัพยากรอย่างต่อเนื่อง การดำรงอยู่ของรัฐบาลดิจิทัลจึงมิได้เป็นเพียงการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในภาครัฐ หากแต่เป็นการเปลี่ยนผ่านเชิงกระบวนทัศน์ในการบริหารรัฐ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพของระบบราชการ ทั้งในมิติของโครงสร้าง กลไก และผลลัพธ์ของการดำเนินนโยบายสาธารณะ เมื่อพิจารณาในเชิงโครงสร้าง ผลกระทบของรัฐบาลดิจิทัลต่อประสิทธิภาพภาครัฐสามารถจำแนกออกได้เป็น 3 ประเด็นหลัก ได้แก่ (1) การปรับโครงสร้างการบริหาร (2) การส่งเสริมความโปร่งใสและความรับผิดชอบ และ (3) การยกระดับการเข้าถึงและคุณภาพของบริการสาธารณะและโครงสร้างพื้นฐาน ทั้งนี้แต่ละประเด็นสามารถวิเคราะห์ได้ภายใต้กรอบแนวคิดที่เกี่ยวข้อง อาทิ ทฤษฎีรัฐบาลดิจิทัล แนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่ นวัตกรรมภาครัฐ ทฤษฎีทุนมนุษย์ และการวิเคราะห์เชิงโครงสร้างของระบบราชการไทย

1.1 การปรับโครงสร้างการบริหาร

รัฐบาลดิจิทัลได้ท้าทายรูปแบบการบริหารราชการแผ่นดินแบบดั้งเดิม ซึ่งตั้งอยู่บนฐานของระบบราชการแบบลำดับชั้น โดยเสนอทางเลือกใหม่ในการจัดระเบียบรัฐผ่านโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นสูง ใช้ข้อมูลเป็นฐาน และเน้นการบูรณาการข้ามองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ New Public Management (NPM) ที่เน้นผลสัมฤทธิ์ ความคุ้มค่า และการบริหารแบบมุ่งผลผลิต (Hood, 1991; Pollitt & Bouckaert, 2011) การพัฒนาโครงสร้างภาครัฐให้รองรับระบบดิจิทัลก่อให้เกิดการสลายเส้นแบ่งของหน่วยงาน และส่งเสริมการบริหารจัดการเชิงเครือข่ายซึ่งเป็นลักษณะสำคัญของ Governance ยุคใหม่ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบูรณาการฐานข้อมูลระหว่างหน่วยงาน ส่งผลให้เกิดกระบวนการตัดสินใจเชิงนโยบายที่แม่นยำ คล่องตัว และอิงหลักฐานมากยิ่งขึ้นในมิตินี้ รัฐบาลดิจิทัลจึงไม่เพียงเปลี่ยนโครงสร้างเชิงฟังก์ชันของภาครัฐ แต่ยังส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร และกระบวนทัศน์ของข้าราชการในการรับรู้บทบาทของตนเอง จากผู้ปฏิบัติตามคำสั่งมาเป็นผู้ขับเคลื่อน

การเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ ซึ่งสอดคล้องกับกรอบคิดของ Public Sector Innovation ที่มองว่าการเปลี่ยนแปลงในภาครัฐต้องอาศัยทั้งปัจจัยด้านโครงสร้าง และปัจจัยเชิงพฤติกรรม (agency) (Bekkers et al., 2011)

1.2 การส่งเสริมความโปร่งใสและความรับผิดชอบ

การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการเปิดเผยข้อมูลภาครัฐ และการพัฒนาระบบติดตามตรวจสอบแบบเรียลไทม์ได้เปลี่ยนแปลงกลไกความรับผิดชอบในภาครัฐจากระบบควบคุมภายใน ไปสู่ระบบความรับผิดชอบต่อสาธารณะ อย่างมีนัยสำคัญ แนวคิดนี้สะท้อนถึงการเคลื่อนย้ายจากระบบราชการแบบดั้งเดิม สู่แนวคิด Governance ที่เน้นการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการตรวจสอบโดยสังคม (Rhodes, 1997) รัฐบาลดิจิทัลจึงทำหน้าที่เป็นกลไกในการลดช่องว่างระหว่างรัฐกับประชาชน โดยเฉพาะผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัลที่เปิดโอกาสให้พลเมืองสามารถเข้ามามีส่วนร่วม แสดงความคิดเห็น และตรวจสอบการดำเนินงานของรัฐได้อย่างต่อเนื่องและทันทั่วถึง (Margetts & Dunleavy, 2013) ในบริบทนี้ รัฐมิได้ถูกมองในฐานะผู้ใช้อำนาจเบ็ดเสร็จแต่เพียงฝ่ายเดียว หากแต่เป็นส่วนหนึ่งของเครือข่ายที่ต้องรับผิดชอบต่อความโปร่งใสและผลลัพธ์ของนโยบายอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

1.3 การยกระดับการเข้าถึงและคุณภาพของบริการสาธารณะ

อีกหนึ่งผลกระทบสำคัญของรัฐบาลดิจิทัลคือการปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการของรัฐจากระบบราชการแบบศูนย์กลางและรวมศูนย์อำนาจ ไปสู่ระบบบริการแบบเปิด (open service delivery) ที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (citizen-centric) ซึ่งสอดคล้องกับหลักการของ NPM ที่ให้ความสำคัญต่อ “ผู้ใช้บริการ” มากกว่าการรักษา “กระบวนการ” ของราชการ (Osborne & Gaebler, 1992) การยกระดับคุณภาพของบริการดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยทุนมนุษย์ภาครัฐที่มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีทุนมนุษย์ ที่ชี้ว่าการพัฒนาคุณภาพของแรงงาน โดยเฉพาะในด้านทักษะและความรู้ จะส่งผลโดยตรงต่อผลผลิตและประสิทธิภาพขององค์กร (Becker, 1993; Nelson & Phelps, 1966) ในกรณีของประเทศไทย แม้จะมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์รัฐบาลดิจิทัลอย่างเป็นระบบ หากแต่การลงทุนในการพัฒนาทุนมนุษย์ภาครัฐยังมีข้อจำกัด ทั้งในด้านความครอบคลุมของการฝึกอบรม การส่งเสริมทักษะเชิงดิจิทัล และการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรภาครัฐในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง จึงอาจส่งผลให้ผลลัพธ์ของการปฏิรูปรัฐบาลดิจิทัลยังไม่บรรลุศักยภาพที่ควรจะเป็น

1.4 วิเคราะห์เชิงโครงสร้างในบริบทของระบบราชการไทย

แม้ว่ารัฐบาลดิจิทัลจะมีศักยภาพในการเสริมสร้างประสิทธิภาพภาครัฐในเชิงทฤษฎี หากแต่ในบริบทของระบบราชการไทยซึ่งมีลักษณะรวมศูนย์อำนาจสูง วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการรักษาสถานะเดิม (status quo) และมีแรงต้านต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงสถาบันอย่างมีนัยสำคัญ ทำให้การเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัลยังเผชิญกับข้อจำกัดเชิงโครงสร้างและบริบทเป็นจำนวนมาก (McCargo, 2009) ความสัมพันธ์เชิงอำนาจระหว่างข้าราชการประจำกับฝ่ายการเมือง การกำกับดูแลแบบแนวดิ่ง และการขาดกลไกแรงจูงใจเชิงระบบในการปรับตัวของข้าราชการ ล้วนเป็นปัจจัยที่ขัดขวางการเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัล

จากการศึกษาพบว่า รัฐบาลดิจิทัลมีบทบาทสำคัญในการยกระดับประสิทธิภาพภาครัฐผ่านการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและกระบวนการบริหารแบบดั้งเดิม ไปสู่ระบบที่มีความยืดหยุ่น โปร่งใส และยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง การปรับโครงสร้างการบริหารภาครัฐให้สอดคล้องกับแนวคิด New Public Management (NPM) และการส่งเสริมนวัตกรรมภาครัฐ เอื้อให้เกิดการบูรณาการข้อมูล การลดความซ้ำซ้อนของหน่วยงาน และการตัดสินใจเชิงนโยบายที่แม่นยำยิ่งขึ้นในขณะเดียวกัน รัฐบาลดิจิทัลยังเพิ่มความโปร่งใสและความรับผิดชอบผ่านการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ การมีส่วนร่วมของประชาชน และกลไกการตรวจสอบที่ใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือ ช่วยลดโอกาสในการทุจริตและเสริมสร้างความไว้วางใจต่อรัฐ นอกจากนี้ การให้บริการสาธารณะผ่านระบบดิจิทัลยังส่งผลเชิงบวกต่อการเข้าถึง ความเท่าเทียม และคุณภาพของบริการ โดยเฉพาะ

ในกลุ่มประชากรเปราะบางการเปลี่ยนผ่านดังกล่าวยังต้องเผชิญข้อจำกัดเชิงโครงสร้างของระบบราชการไทย อาทิ วัฒนธรรมองค์กรแบบลำดับชั้น การขาดกลไกแรงจูงใจ และการพัฒนาทุนมนุษย์ที่ไม่เท่าทันการเปลี่ยนแปลงเชิงเทคโนโลยี ดังนั้น การเพิ่มประสิทธิภาพภาครัฐผ่านรัฐบาลดิจิทัลจึงจำเป็นต้องดำเนินการควบคู่กับการปรับโครงสร้างเชิงสถาบัน และการลงทุนเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาทุนมนุษย์ภาครัฐอย่างต่อเนื่อง

2. ผลกระทบต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ภาครัฐ

การเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัลในบริบทของการบริหารราชการไทยได้ส่งผลกระทบต่อการกระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์ภาครัฐในมิติที่สำคัญสามประการ ได้แก่ ความท้าทายด้านทักษะดิจิทัล วัฒนธรรมองค์การราชการ และความไม่ต่อเนื่องของนโยบายพัฒนาบุคลากรภาครัฐ ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยเชิงโครงสร้างที่กำหนดขีดความสามารถของรัฐในการบริหารราชการภายใต้กรอบแนวคิดรัฐบาลดิจิทัล และการบริหารภาครัฐแนวใหม่ บริบทของการบริหารราชการไทยมีลักษณะเฉพาะตัวที่ถูกถ่ายทอดมาจากกระบวนราชการแบบเวสเทิร์น แต่ได้รับอิทธิพลจากบริบทสังคม วัฒนธรรม และการเมืองไทย ซึ่งเป็นระบบราชการที่เน้นความเป็นทางการสูงและระบบลำดับชั้น ที่มีการแบ่งแยกงานและบทบาทอย่างชัดเจน (Farazmand, 2002) ส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างและนวัตกรรมมีความช้าและเผชิญกับความต้านทานจากกลไกราชการเดิม (Mektrairat & Dangprapai, 2021) ซึ่งจะกล่าวถึงใน 3 ประเด็น

1. ความท้าทายด้านทักษะดิจิทัลสะท้อนถึงช่องว่างของสมรรถนะที่จำเป็นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติราชการในยุคดิจิทัล (OECD, 2020) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดทุนมนุษย์ (Human Capital Theory) ที่ชี้ให้เห็นว่า การลงทุนในทักษะและความรู้ของบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มผลผลิตและประสิทธิผลขององค์กร (Becker, 1993) อย่างไรก็ตาม การขาดแคลนทักษะดิจิทัลนี้ยังสะท้อนถึงข้อจำกัดของโครงสร้างการพัฒนาทุนมนุษย์ภาครัฐที่ยังไม่สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี

2. วัฒนธรรมองค์การราชการไทยซึ่งมีลักษณะเป็นระบบราชการแบบลำดับชั้นและเน้นความเป็นทางการสูง (hierarchical bureaucracy) สร้างข้อจำกัดในการเปิดรับการเรียนรู้เชิงนวัตกรรม และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง (McCargo, 2009; Mektrairat & Dangprapai, 2021) ภายใต้บริบทนี้ การพัฒนาทุนมนุษย์จึงยังไม่สามารถยกระดับสู่การเป็นองค์การการเรียนรู้ (learning organization) ที่สามารถสร้างนวัตกรรมและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ความไม่ต่อเนื่องของนโยบายพัฒนาบุคลากรภาครัฐเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการสร้างความมั่นคงและยั่งยืนของทุนมนุษย์ในระบบราชการไทย (Phonthanakitithaworn et al., 2017) ปัญหานี้แสดงให้เห็นถึงช่องว่างในการบริหารจัดการนโยบายที่ขาดการบูรณาการและการติดตามผลอย่างเป็นระบบ ซึ่งสวนทางกับหลักการของนวัตกรรมภาครัฐ (Public Sector Innovation) ที่เน้นการพัฒนาระบบนิเวศของการเรียนรู้และนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง (Borins, 2001; Bekkers et al., 2011)

การพัฒนาทุนมนุษย์ภาครัฐในยุครัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทยประสบกับข้อจำกัดและความท้าทายที่สำคัญ 3 ประการหลัก ได้แก่ ความท้าทายด้านทักษะดิจิทัล วัฒนธรรมองค์การราชการ และความไม่ต่อเนื่องของนโยบายพัฒนาบุคลากร การวิเคราะห์เชิงทฤษฎีโดยอาศัยแนวคิดรัฐบาลดิจิทัล และการบริหารภาครัฐแนวใหม่ ชี้ให้เห็นว่าการเพิ่มสมรรถนะทักษะดิจิทัลในบุคลากรภาครัฐเป็นเงื่อนไขจำเป็นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารราชการและการให้บริการสาธารณะ (OECD, 2020) อย่างไรก็ตาม ระบบราชการไทยที่มีโครงสร้างเชิงลำดับชั้นและวัฒนธรรมที่เน้นความเป็นทางการสูง ทำให้การเรียนรู้และการปรับตัวเชิงนวัตกรรมในภาครัฐยังดำเนินไปอย่างล่าช้าและไม่ทั่วถึง (McCargo, 2009; Mektrairat & Dangprapai, 2021) ในแง่ของทุนมนุษย์ พบว่าการขาดความต่อเนื่องในนโยบายพัฒนาบุคลากรภาครัฐเป็นอุปสรรคต่อการสร้างและรักษาทุนมนุษย์ที่มีคุณภาพสูง ซึ่งส่งผลกระทบต่อขีดความสามารถขององค์กรในการรองรับนวัตกรรมและการบริหารที่มี

ประสิทธิภาพ (Becker, 1993; Phonthanakitithaworn et al., 2017) ทั้งนี้ การพัฒนาทุนมนุษย์จำเป็นต้องได้รับการบูรณาการในบริบทของนวัตกรรมภาครัฐ เพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างและสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้และนวัตกรรมอย่างยั่งยืน (Borins, 2001) ดังนั้น การบริหารราชการไทยจึงต้องพัฒนาระบบนิเวศการเรียนรู้และเสริมสร้างทักษะที่สอดคล้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์รัฐบาลดิจิทัลและตอบสนองต่อความท้าทายของการบริหารราชการยุคใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

รัฐบาลดิจิทัลกับการบริหารราชการไทย: การวิเคราะห์เชิงเอกสารว่าด้วยผลกระทบต่อประสิทธิภาพและการพัฒนาทุนมนุษย์ภาครัฐ

การวิเคราะห์ผลการศึกษาวาดด้วยผลกระทบของรัฐบาลดิจิทัลต่อการบริหารราชการไทยในบริบทของการพัฒนาทุนมนุษย์ภาครัฐ พบว่าปัจจัยสำคัญที่ขัดขวางการขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัลในระบบราชการไทยยังคงสอดคล้องกับวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องทั้งในระดับทฤษฎีและการศึกษาก่อนหน้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเด็นความท้าทายด้านทักษะดิจิทัล ปัญหาวัฒนธรรมองค์กรราชการที่ไม่เอื้อต่อการเรียนรู้และนวัตกรรม ตลอดจนความไม่ต่อเนื่องของนโยบายพัฒนาบุคลากรที่ทำให้ทุนมนุษย์ภาครัฐไม่สามารถปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Gil-Garcia & Helbig, 2006; McNabb, 2015; Phonthanakitithaworn et al., 2017) ในบริบทของทฤษฎีรัฐบาลดิจิทัล ซึ่งเน้นการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพื่อยกระดับประสิทธิภาพและความโปร่งใสในการบริหารภาครัฐ (Heeks, 2006; UN DESA, 2020) ปัญหาที่ปรากฏในระบบราชการไทยชี้ให้เห็นว่าการดำเนินการดังกล่าวยังถูกจำกัดด้วยโครงสร้างราชการที่มีลักษณะเป็นระบบอุปถัมภ์และลำดับชั้นแบบเข้มงวด ซึ่งส่งผลกระทบต่อความยืดหยุ่นและนวัตกรรมในองค์กร (Mektrairat & Dangprapai, 2021) อีกทั้งยังสะท้อนแนวคิดของการบริหารภาครัฐแนวใหม่และนวัตกรรมภาครัฐ ที่ชี้ให้เห็นว่าระบบราชการควรมีการปฏิรูปโครงสร้างและกระบวนการเพื่อเพิ่มความคล่องตัวและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ (Osborne & Gaebler, 1992; Borins, 2001) ทฤษฎีทุนมนุษย์ ที่ให้ความสำคัญกับการลงทุนด้านความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากรในภาครัฐเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ (Becker, 1993) ยังสะท้อนความจำเป็นที่หน่วยงานรัฐต้องพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะดิจิทัลที่เหมาะสม ซึ่งในทางปฏิบัติกลับพบว่าพัฒนานี้ยังขาดความต่อเนื่องและไม่สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงในเทคโนโลยีและนโยบายได้อย่างรวดเร็วและทั่วถึง (Phonthanakitithaworn et al., 2017)

ผลการศึกษาายังแสดงให้เห็นว่าความไม่ต่อเนื่องของนโยบายและการขาดความเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานในระบบราชการไทย เป็นข้อจำกัดที่ทำให้การพัฒนาทุนมนุษย์ภาครัฐและการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารราชการไม่บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Mektrairat & Dangprapai, 2021) ปัญหานี้สะท้อนความเป็นจริงในระบบราชการไทยที่มักมีนโยบายและโครงการพัฒนาบุคลากรถูกขัดจังหวะหรือเปลี่ยนแปลงตามบริบททางการเมืองและการบริหารราชการที่ยังคงยึดติดกับความเป็นระบบราชการแบบเดิม (Scott, 2014) ดังนั้น การเปลี่ยนผ่านเชิงสถาบัน จึงกลายเป็นความจำเป็นเร่งด่วนในการขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัลในบริบทของประเทศไทย (North, 1990) การเปลี่ยนผ่านเชิงสถาบันไม่ได้หมายถึงเพียงการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและเทคโนโลยีเท่านั้น แต่ต้องรวมถึงการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมองค์กร ระบบค่านิยมและแนวปฏิบัติที่ส่งเสริมการเรียนรู้และนวัตกรรมอย่างยั่งยืน (Scott, 2014; Christensen & Lægreid, 2011) การสร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้างและคล่องตัวในการทำงานของข้าราชการจะช่วยลดความแข็งตัวของระบบและส่งเสริมให้เกิดการบริหารราชการแนวใหม่ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น (Osborne, 2010) ความเปลี่ยนแปลงเชิงสถาบันยังต้องมีบทบาทสำคัญในการพัฒนากลไกการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สามารถตอบสนองความต้องการของยุคดิจิทัลได้อย่างครบวงจรและต่อเนื่อง รวมถึงการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการปรับตัวของบุคลากรภาครัฐให้ทันต่อเทคโนโลยี

และการเปลี่ยนแปลงของสังคม (Becker, 1993; Christensen & Lægheid, 2011) ความล้มเหลวในการเปลี่ยนผ่านเชิงสถาบันอาจทำให้การพัฒนาธรรมาภิบาลดิจิทัลในประเทศไทยยังคงติดอยู่กับข้อจำกัดด้านประสิทธิภาพและทุนมนุษย์เช่นเดิม

โดยสรุปผลการศึกษานี้ชี้ให้เห็นว่า ธรรมาภิบาลดิจิทัลมีศักยภาพในการยกระดับประสิทธิภาพและความโปร่งใสของภาครัฐไทย ผ่านการปรับโครงสร้างและนวัตกรรมในกระบวนการบริหารราชการ แต่ข้อจำกัดเชิงโครงสร้างของระบบราชการไทย เช่น ความแข็งแกร่งของวัฒนธรรมองค์กรและการจัดลำดับขั้นที่เข้มงวด ยังคงเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเต็มรูปแบบ นอกจากนี้ ความไม่ต่อเนื่องของนโยบายพัฒนาทุนมนุษย์และความท้าทายด้านทักษะดิจิทัลทำให้การพัฒนาบุคลากรไม่ทันต่อความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนผ่านเชิงสถาบันที่ครอบคลุมการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร ระบบบริหาร และการสร้างนวัตกรรมจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้ระบบราชการไทยสามารถก้าวเข้าสู่ยุคธรรมาภิบาลดิจิทัลได้อย่างยั่งยืนและมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอใหม่

แนวทางการจัดการทุนมนุษย์ภาครัฐในบริบทดิจิทัล บทความนี้นำเสนอกรอบการบริหารทุนมนุษย์ภาครัฐที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนผ่านสู่ธรรมาภิบาลดิจิทัล โดยเน้นย้ำการพัฒนาทักษะดิจิทัลควบคู่กับการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งสอดคล้องกับหลักการของทฤษฎีทุนมนุษย์ ที่ชี้ให้เห็นว่าการลงทุนในการพัฒนาความรู้และทักษะของบุคลากรภาครัฐเป็นปัจจัยสำคัญในการยกระดับประสิทธิภาพและนวัตกรรมในการบริหารภาครัฐ

การออกแบบระบบสถาบันที่ยืดหยุ่นและบูรณาการ ในบริบทของระบบราชการไทยที่มีโครงสร้างอำนาจและขั้นตอนการทำงานที่ซับซ้อน บทความเสนอความจำเป็นในการออกแบบระบบสถาบันที่มีความยืดหยุ่นและสามารถบูรณาการข้ามหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนการบริหารภาครัฐแนวใหม่ และนวัตกรรมภาครัฐ ซึ่งเน้นการลดขั้นตอนราชการและส่งเสริมความคล่องตัวในการให้บริการสาธารณะ

ข้อเสนอเชิงนโยบายสำหรับการเปลี่ยนผ่านอย่างยั่งยืนในระบบราชการไทย บทความชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนผ่านเชิงสถาบัน โดยนำเสนอแนวทางนโยบายที่เน้นการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ การสร้างกลไกส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับในระบบราชการ การสร้างแรงจูงใจผ่านระบบรางวัล และการประกันความต่อเนื่องของนโยบายผ่านการติดตามและประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การเปลี่ยนผ่านสู่ธรรมาภิบาลดิจิทัลในบริบทไทยเกิดขึ้นอย่างยั่งยืนและสอดคล้องกับการบริหารที่มีความรับผิดชอบและโปร่งใส

บทสรุป

บทความนี้มุ่งวิเคราะห์ผลกระทบของธรรมาภิบาลดิจิทัลต่อโครงสร้างและกระบวนการบริหารราชการไทย โดยใช้การวิเคราะห์เชิงเอกสารภายใต้กรอบแนวคิดเชิงรัฐศาสตร์ร่วมสมัย เช่น การบริหารภาครัฐแนวใหม่ นวัตกรรมภาครัฐ ทฤษฎีทุนมนุษย์ และการเปลี่ยนผ่านเชิงสถาบัน เพื่อประเมินในสองมิติหลักคือ (1) ประสิทธิภาพของระบบราชการ และ (2) การพัฒนาทุนมนุษย์ภาครัฐ ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าธรรมาภิบาลดิจิทัลมีศักยภาพในการเพิ่มประสิทธิภาพภาครัฐผ่านการปรับโครงสร้างการทำงาน ความโปร่งใส และการขยายการเข้าถึงบริการสาธารณะ อย่างไรก็ตาม ระบบราชการไทยยังเผชิญข้อจำกัดเชิงโครงสร้าง เช่น ความล้าหลังของระบบสถาบัน และการรวมศูนย์อำนาจ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการขับเคลื่อนธรรมาภิบาลดิจิทัล ในด้านทุนมนุษย์ ธรรมาภิบาลดิจิทัลเผยให้เห็นช่องว่างทักษะดิจิทัลของข้าราชการและความไม่ต่อเนื่องของนโยบายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บทความจึงเสนอแนวทางนโยบายเพื่อสร้างการเปลี่ยนผ่านเชิงสถาบันอย่างเป็นระบบ โดยเน้นการบริหาร

ทุนมนุษย์ที่ตอบสนองต่อบริบทดิจิทัล การออกแบบที่ยืดหยุ่น และกลไกการเปลี่ยนผ่านนโยบายที่ยั่งยืน เพื่อให้รัฐบาลดิจิทัลเป็นเครื่องมือเชิงสถาบันที่ขับเคลื่อนการปฏิรูปภาครัฐไทยให้สอดคล้องกับพลวัตของรัฐร่วมสมัย

เอกสารอ้างอิง

- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล. (2566). แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัล พ.ศ. 2566–2570. กรุงเทพฯ: สำนักงานพัฒนา รัฐบาลดิจิทัล.
- Becker, G. S. (1993). Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education. (3rd ed.). University of Chicago Press.
- Bekkers, V., Edelenbos, J., & Steijn, B. (2011). Innovation in the public sector: Linking capacity and leadership. London: Palgrave Macmillan.
- Borins, S. (2001). Encouraging innovation in the public sector. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 310–319.
- Christensen, T., & Lægreid, P. (2011). Complexity and hybrid public administration—Theoretical and empirical challenges. *Public Organization Review*, 11(4), 407–423.
- Dunleavy, P., & Hood, C. (1994). From old public administration to new public management. *Public Money & Management*, 14(3), 9–16.
- Farazmand, A. (2002). Modern organizations: Theory and practice. Bloomsbury Publishing USA.
- Gil-Garcia, J. R., & Helbig, N. (2006). Exploring e-government benefits and success factors. *Government Information Quarterly*, 23(2), 187–216.
- Gil-Garcia, J. R., Zhang, J., & Puron-Cid, G. (2016). Conceptualizing smartness in government: An integrative and multi-dimensional view. *Government Information Quarterly*, 33(3), 524–534.
- Heeks, R. (2006). Implementing and managing eGovernment: An international text. California: SAGE Publications.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19.
- Kitti, P., & Anuman, C. (2016). Bureaucratic reform and public sector governance in Thailand. *Journal of Public Administration*, 50(3), 325–342.
- Margetts, H., & Dunleavy, P. (2013). The second wave of digital-era governance: A quasi-paradigm for government on the Web. *Philosophical Transactions of the Royal Society A: Mathematical, Physical and Engineering Sciences*, 371(1987), 20120382.
- McCargo, D. (2009). Political crises and governance in Thailand. *Pacific Affairs*, 82(4), 587–608.
- McNabb, D. E. (2015). Research methods for political science: Quantitative and qualitative methods. Oxfordshire: Routledge.
- Mektrairat, N., & Dangprapai, T. (2021). Challenges of digital government implementation in Thailand: Bureaucratic rigidity and policy discontinuity. *Asian Journal of Public Administration*, 43(1), 1–18.
- Nelson, R. R., & Phelps, E. S. (1966). Investment in humans, technological diffusion, and economic growth. *American Economic Review*, 56(1/2), 69–75.

- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- OECD. (2014). *Recommendation of the Council on Digital Government Strategies*. Retrieved from <https://www.oecd.org/gov/digital-government/Recommendation-digital-government-strategies.pdf>.
- _____. (2020). *The OECD Digital Government Policy Framework: Six dimensions of a digital government*. Retrieved from <https://doi.org/10.1787/f64fed2a-en>.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Boston: Addison-Wesley.
- Osborne, S. P. (2010). *The new public governance?*. Oxfordshire: Routledge.
- Phonthanukitithaworn, C., Chutimaskul, W., Papasratorn, B., & Wagner, C. (2017). The critical factors influencing the adoption of government cloud computing: A cross-country study. *Government Information Quarterly*, 34(1), 127–140.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public management reform: A comparative analysis – New public management, governance, and the Neo-Weberian state*. (3rd ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Rhodes, R. A. W. (1997). *Understanding governance: Policy networks, governance, reflexivity and accountability*. London: Open University Press.
- Sawasdee, N., & Ratanavaraha, V. (2018). Bureaucratic responsiveness and reform challenges in Thailand. *International Journal of Public Sector Management*, 31(6), 630-645.
- Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities*. (4th ed.). California: SAGE Publications.
- Thakur, D., & Min, S. (2021). Institutional reforms for digital government: Challenges and prospects in Southeast Asia. *Government Information Quarterly*, 38(1), 101548.
- Thongchai, P., & Parnphong, P. (2020). Citizen engagement and digital government in Thailand. *Journal of E-Government Studies and Best Practices*, 2020(1), 15-28.
- UN Department of Economic and Social Affairs (UN DESA). (2020). *E-Government Survey 2020: Digital government in the decade of action for sustainable development*. New York: United Nations Department of Economic and Social Affairs.
- _____. (2022). *United Nations E-Government Survey 2022: The Future of Digital Government*. Retrieved from <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2022>.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. New York: Free Press.
- _____. (1978). *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. Berkeley, CA: University of California Press.

Developing Strategies to Enhance Citizen Participation in Local Governance through Digital Technologies under the Framework of Collaborative Governance

Nuthathai Banjongjit^{1*} Wanchai Kaewsae² and Shen Xiaoxi²

¹Kirk University, Thailand

²Independent Researcher, Thailand

*Corresponding author. E-mail: nuthathai376@gmail.com

ABSTRACT

This article aims to study and analyze approaches to promoting public participation in the local government administration of Thailand within the context of a digital society. It applies a collaborative participatory management framework as the main analytical framework through a documentary study, relying on a review of both domestic and international literature, including empirical research, laws, public policies, and related academic documents. The study finds that the Thai government has policies supporting decentralization and opening opportunities for public participation in local governance. However, participation in the digital age still faces several limitations, including disparities in access to information technology, a lack of effective cooperation mechanisms among sectors, and the discontinuity of participation in public policy-making processes. This article proposes three policy development approaches: 1) establishing a collaborative structure among local government organizations, civil society, and the private sector based on a collaborative participatory management approach; 2) developing effective, transparent, and user-friendly digital platforms at the local level; and 3) enhancing digital and civic competencies among citizens to promote sustainable participation.

Keywords: Citizen Participation, Local Governance, Digital Technology,
Collaborative Governance

การพัฒนาแนวทางการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารท้องถิ่น ผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลภายใต้แนวคิดการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมอย่างร่วมมือ

ณัฐหทัย บรรจงจิตร^{1*} วันชัย แก้วแสน² และ เช็น เชียวซี²

¹มหาวิทยาลัยเกริก ประเทศไทย

²นักวิจัยอิสระ ประเทศไทย

*Corresponding author. E-mail: nuthathai376@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความฉบับนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาและวิเคราะห์แนวทางการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นของประเทศไทยในบริบทสังคมดิจิทัล โดยประยุกต์ใช้กรอบแนวคิดการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมอย่างร่วมมือ เป็นกรอบการวิเคราะห์หลัก ผ่านการศึกษาเชิงเอกสาร โดยอาศัยการทบทวนวรรณกรรมทั้งในและต่างประเทศ รวมถึงงานวิจัยเชิงประจักษ์ กฎหมาย นโยบายสาธารณะ และเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง ผลการศึกษาพบว่า ประเทศไทยมีนโยบายสนับสนุนการกระจายอำนาจและเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการบริหารท้องถิ่น แต่การมีส่วนร่วมในยุคดิจิทัลยังประสบข้อจำกัดหลายประการ ประกอบด้วย ความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศ การขาดกลไกความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพระหว่างภาคส่วน และความไม่ต่อเนื่องของการมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดนโยบายสาธารณะ บทความนี้เสนอแนวทางการพัฒนาเชิงนโยบาย 3 ประการ ได้แก่ 1) การจัดตั้งโครงสร้างความร่วมมือระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคประชาชน และภาคเอกชน โดยยึดแนวทางการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมอย่างร่วมมือ 2) การพัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัลของท้องถิ่นที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และเป็นมิตรต่อผู้ใช้งาน และ 3) การเสริมสร้างสมรรถนะทางดิจิทัลและพลเมืองให้แก่ประชาชนเพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: การมีส่วนร่วมของประชาชน, การบริหารท้องถิ่น, เทคโนโลยีดิจิทัล,
การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมอย่างร่วมมือ

© 2025 BRJ: Bodhisatva Review Journal

บทนำ

ปัจจุบัน สังคมไทยมีการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วและมีการเปลี่ยนแปลงในด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ซึ่งส่งผลกระทบต่อชีวิตประชาชนโดยตรง ตั้งแต่การประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 จนถึงรัฐธรรมนูญฉบับปัจจุบัน มีหลักการสนับสนุนการปกครองส่วนท้องถิ่นและการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น เพื่อให้หน่วยงานปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถจัดบริการสาธารณะได้อย่างเพียงพอและตอบสนองความต้องการของประชาชน การกระจายอำนาจนี้ส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการปกครองตนเองและพัฒนาชุมชน โดยเริ่มจากการร่วมคิดค้นหาสาเหตุปัญหา การหาแนวทางแก้ไข การตัดสินใจเลือกแนวทาง และการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาท้องถิ่น ซึ่งช่วยให้ประชาชนเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงและเข้าใจวิธีการจัดการกับปัญหาของตนเองอย่างถูกต้อง นอกจากนี้ยังสร้างความรู้สึกมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงในกิจกรรมพัฒนาท้องถิ่นที่รัฐส่งเสริม (อารยา สมสวย และคณะ, 2567) กระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนช่วยส่งเสริมให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างชุมชนท้องถิ่นและหน่วยงานรัฐ นำไปสู่การตอบสนองปัญหาและความต้องการของประชาชนได้อย่างเหมาะสมและยั่งยืน ทั้งยังถือเป็นหัวใจสำคัญที่ช่วยผลักดันให้การพัฒนาท้องถิ่นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและตรง ตามความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง (วันวิสา นวนไทย และศรีรัฐ โกวงศ์, 2568)

ภายใต้บริบทของการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารได้เข้ามามีบทบาทอย่างสำคัญในการเปลี่ยนแปลงกลไกและกระบวนการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนต่อภาครัฐ เทคโนโลยีดิจิทัล เช่น แพลตฟอร์มการมีส่วนร่วมออนไลน์ สื่อสังคมออนไลน์ แอปพลิเคชันภาครัฐ ตลอดจนเครื่องมือดิจิทัลในรูปแบบต่าง ๆ ได้กลายเป็นช่องทางใหม่ที่เอื้อให้เกิดการสื่อสารสองทาง ระหว่างรัฐกับประชาชน และช่วยลดข้อจำกัดด้านเวลาและสถานที่ในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและการมีส่วนร่วมในกิจการสาธารณะ (Le Blanc, 2020) อย่างไรก็ตาม การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการดังกล่าวยังคงเผชิญกับข้อจำกัดเชิงโครงสร้างและเชิงพฤติกรรมหลายประการ เช่น ความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงเทคโนโลยี ความรู้เท่าทันดิจิทัล ที่ยังอยู่ในระดับต่ำในบางกลุ่มประชากร ตลอดจนความไม่มั่นใจในความปลอดภัยของข้อมูลส่วนบุคคล (OECD, 2021) การขับเคลื่อนการมีส่วนร่วมของประชาชนผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลจึงมีอาจประสบผลสำเร็จได้หากขาดกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่รองรับการมีส่วนร่วมในลักษณะของความร่วมมือเชิงสถาบันและกระบวนการระหว่างหลายภาคส่วน โดยเฉพาะแนวคิด “การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมอย่างร่วมมือ” ซึ่งเน้นการบูรณาการภาครัฐ ภาคประชาชน ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม ผ่านการสร้างเวทีการมีส่วนร่วมที่เปิดกว้าง การสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ และการตัดสินใจร่วมกัน (Ansell & Gash, 2008) กรอบแนวคิดนี้มีได้มุ่งเน้นเพียงการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามาแสดงความเห็นเท่านั้น แต่ยังไม่เน้นการจัดวางระบบ กลไก และวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อให้การมีส่วนร่วมเกิดขึ้นอย่างยั่งยืนและเป็นระบบ

บทความทางวิชาการฉบับนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาการพัฒนาแนวทางการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารท้องถิ่นผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล โดยใช้กรอบแนวคิด การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมอย่างร่วมมือเป็นฐานในการวิเคราะห์ ผ่านการทบทวนวรรณกรรมและการสังเคราะห์องค์ความรู้จากงานศึกษาทั้งในระดับประเทศและนานาชาติ โดยเน้นวิเคราะห์องค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการมีส่วนร่วมผ่านช่องทางดิจิทัล ได้แก่ ปัจจัยเชิงโครงสร้าง ปัจจัยด้านความพร้อมทางเทคโนโลยี และปัจจัยด้านสังคมการเมือง ตลอดจนเสนอแนวทางเชิงนโยบายและกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการยกระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนในบริบทของการบริหารท้องถิ่นไทยในยุคดิจิทัล การศึกษาครั้งนี้ดำเนินการภายใต้กรอบการวิจัยเชิงเอกสาร โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา จากแหล่งข้อมูลที่เชื่อถือได้ อาทิ งานวิจัยทางวิชาการ เอกสารนโยบาย รายงานขององค์กรระดับชาติและนานาชาติ ตลอดจนแนวปฏิบัติที่ดี เพื่อสังเคราะห์ข้อค้นพบเชิงประจักษ์ และนำเสนอข้อเสนอเชิงนโยบายที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงในการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นของประเทศไทยอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นธรรม และยั่งยืน

การทบทวนวรรณกรรมและกรอบแนวคิด (Literature Review and Theoretical Framework)

การมีส่วนร่วมของประชาชนถือเป็นกลไกพื้นฐานที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการธำรงไว้ซึ่งระบอบประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม โดยเฉพาะในระดับการบริหารจัดการท้องถิ่น ซึ่งเป็นหน่วยการปกครองที่ใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุด บทบาทของประชาชนในการกำหนดนโยบาย ตรวจสอบ และร่วมตัดสินใจในกิจกรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) สะท้อนถึงการเปลี่ยนผ่านจากการมีส่วนร่วมในลักษณะเชิงรับไปสู่การมีส่วนร่วมเชิงรุก ที่ประชาชนมีบทบาทอย่างมีนัยสำคัญในทุกขั้นตอนของวงจรนโยบายสาธารณะ (ธเนศวร์ เจริญเมือง, 2551) สำหรับบริบทของประเทศไทย การดำเนินนโยบายกระจายอำนาจตั้งแต่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 เป็นต้นมา ได้เปิดพื้นที่ทางการเมืองและการบริหารให้ประชาชนมีโอกาสเข้ามามีบทบาทมากขึ้นในระดับท้องถิ่น อย่างไรก็ตาม การมีส่วนร่วมยังคงเผชิญกับข้อจำกัดเชิงโครงสร้าง อำนาจ และวัฒนธรรมการบริหารแบบรวมศูนย์ ซึ่งยังคงหยั่งรากลึกในระบอบราชการไทย ส่งผลให้การมีส่วนร่วมของประชาชนจำนวนมากยังคงอยู่ในลักษณะเชิงสัญลักษณ์มากกว่าการมีอำนาจร่วมตัดสินใจที่แท้จริง (นันธิดา จันทรศิริ, 2558)

1. แนวคิด Collaborative Governance กับ การขับเคลื่อนการมีส่วนร่วมในระดับท้องถิ่น

แนวคิดการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมอย่างร่วมมือ (Collaborative Governance) ซึ่งได้รับการพัฒนาขึ้นโดย Ansell & Gash (2008) มุ่งเน้นการบริหารที่อาศัยความร่วมมือของหลากหลายภาคส่วน ทั้งภาครัฐ ภาคประชาชน ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม ผ่านกระบวนการที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การกำหนดเป้าหมายร่วม และการตัดสินใจร่วมกัน แนวคิดนี้ถือเป็นพัฒนาการของการบริหารภาครัฐในยุคหลังราชการ (Post-bureaucratic Governance) ซึ่งตระหนักถึงข้อจำกัดของการบริหารแบบรวมศูนย์และการตัดสินใจจากบนลงล่าง (Bryson, Crosby, & Stone, 2006) ในบริบทของการบริหารท้องถิ่นไทย แนวคิด Collaborative Governance ได้รับการนำไปประยุกต์ใช้ในหลากหลายกรณี อาทิ การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นแบบมีส่วนร่วม การจัดบริการสาธารณะร่วมกันระหว่างหลาย อบต. รวมถึงการดำเนินกิจกรรมที่เปิดพื้นที่ให้ภาคประชาชนเข้ามามีบทบาทในระดับพื้นที่ (Lowatcharin & Crumpton, 2019) อย่างไรก็ตาม การขับเคลื่อนความร่วมมือเชิงนโยบายในระดับปฏิบัติการยังคงเผชิญกับข้อจำกัดด้านข้อกฎหมาย งบประมาณ ความสามารถเชิงสถาบัน และภาวะผู้นำของผู้บริหารท้องถิ่น

2. เทคโนโลยีดิจิทัลกับการขยายพื้นที่การมีส่วนร่วมของประชาชน

การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา ได้เปลี่ยนแปลงรูปแบบและขอบเขตของการมีส่วนร่วมของประชาชนอย่างมีนัยสำคัญ เทคโนโลยีดิจิทัล เช่น แพลตฟอร์มการมีส่วนร่วมออนไลน์ แอปพลิเคชันภาครัฐ และสื่อสังคมออนไลน์ ได้กลายเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยเปิดช่องทางในการสื่อสาร แสดงความคิดเห็น และติดตามการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ โดยไม่จำกัดด้วยเวลาและสถานที่ (Just Governance Group, 2019) รูปแบบการมีส่วนร่วมผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลในปัจจุบัน มีความหลากหลายและครอบคลุมมากขึ้น เช่น การลงคะแนนเสียงออนไลน์ การเสนอความคิดเห็นผ่านฟอรัมดิจิทัล การตรวจสอบงบประมาณผ่านระบบเปิด (Open Budget) และการรายงานปัญหาในพื้นที่ผ่านแอปพลิเคชันมือถือ (Technology Innovators, 2023) ซึ่งล้วนมีศักยภาพในการลดต้นทุนของการมีส่วนร่วม เพิ่มความโปร่งใส และขยายขอบเขตของการเข้าถึงโดยเฉพาะในพื้นที่ห่างไกล

3. ความท้าทายเชิงโครงสร้าง: ความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัลและความไม่พร้อมเชิงสถาบัน

แม้เทคโนโลยีดิจิทัลจะมีศักยภาพในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน แต่การนำมาใช้ในทางปฏิบัติยังเผชิญกับความท้าทายสำคัญ โดยเฉพาะประเด็น “ความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล” (Digital Divide) ซึ่งสะท้อนถึงความแตกต่างในการเข้าถึงและการใช้เทคโนโลยีระหว่างกลุ่มประชากร อาทิ ผู้สูงอายุ ผู้มีรายได้น้อย และประชาชนในพื้นที่ชนบทห่างไกล ซึ่งมักขาดโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีและทักษะดิจิทัลที่จำเป็น (Yavuz, 2023) ความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัลดังกล่าวส่งผลให้ประชาชนบางกลุ่มไม่สามารถเข้าถึงกระบวนการมีส่วนร่วมผ่านช่องทางดิจิทัลได้อย่างเต็มที่ และอาจถูกกีดกันออกจากกระบวนการตัดสินใจสาธารณะ ดังนั้น การออกแบบนโยบายเพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมผ่านเทคโนโลยีจำเป็นต้องดำเนินการควบคู่กับการพัฒนาทักษะดิจิทัลของประชาชน และการออกแบบแพลตฟอร์มที่มีความเป็นมิตรกับผู้ใช้ (User-friendly) และครอบคลุมกลุ่มประชากรหลากหลาย

4. บทเรียนจากกรณีศึกษา

ในบริบทของประเทศไทย โครงการส่งเสริมนวัตกรรมดิจิทัลในระดับ อบต. ที่ประสบความสำเร็จ มีองค์ประกอบร่วมที่สำคัญ ได้แก่ การวางแผนอย่างเป็นระบบ การมีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และการมีส่วนร่วมของประชาชนตั้งแต่กระบวนการวางแผนจนถึงการประเมินผล ซึ่งให้เห็นถึงข้อจำกัดของ อบต. ขนาดเล็ก ซึ่งมักประสบปัญหาด้านทรัพยากร งบประมาณ และขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีในต่างประเทศ เช่น ประเทศเกาหลีใต้ ได้มีการพัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อให้ประชาชนสามารถรายงานปัญหาในชุมชน

และเสนอแนวนโยบายในระดับท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจระหว่างรัฐกับประชาชน และเพิ่มคุณภาพของการให้บริการสาธารณะ (UN DESA, 2023)

การมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารท้องถิ่นได้รับการกล่าวถึงอย่างกว้างขวางในวรรณกรรมด้านรัฐประศาสนศาสตร์ในฐานะกลไกสำคัญในการส่งเสริมประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม ความโปร่งใสและความรับผิดชอบต่อสาธารณะ งานศึกษาหลายฉบับชี้ให้เห็นถึงการพัฒนาแนวคิดการมีส่วนร่วมจากรูปแบบเชิงรับ (Passive Participation) สู่รูปแบบเชิงรุก (Active Participation) โดยประชาชนมีบทบาทในการกำหนดวางแผน และตรวจสอบนโยบายสาธารณะในระดับพื้นที่อย่างมีนัยสำคัญ บริบทเชิงโครงสร้างของการปกครองท้องถิ่นไทยยังคงถูกครอบงำด้วยระบบราชการรวมศูนย์ ซึ่งส่งผลกระทบต่อข้อจำกัดในการเปิดพื้นที่ให้ประชาชนมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง เพื่อตอบสนองต่อการมีส่วนร่วมในบริบทที่ซับซ้อนและมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลากหลายแนวคิด Collaborative Governance ได้รับการหยิบยกขึ้นมาเป็นกรอบแนวคิดที่เหมาะสม เนื่องจากการเน้นการมีส่วนร่วมเชิงระบบ ความร่วมมืออย่างสมดุล และการตัดสินใจร่วมกันระหว่างภาครัฐและภาคส่วนอื่น ๆ (Ansell & Gash, 2008; Bryson et al., 2006) ในขณะเดียวกัน เทคโนโลยีดิจิทัลได้รับการเสนอให้เป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่สามารถขยายขอบเขตของการมีส่วนร่วม ลดข้อจำกัดเชิงภูมิศาสตร์ และเพิ่มความสามารถในการสื่อสารสองทางระหว่างรัฐกับประชาชน (Just Governance Group, 2019) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในบริบทไทยยังต้องเผชิญกับความท้าทายเชิงโครงสร้าง ทำให้การมีส่วนร่วมผ่านช่องทางดิจิทัลยังไม่สามารถเข้าถึงได้อย่างทั่วถึงและเท่าเทียม จากการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบของกรณีศึกษาในประเทศและต่างประเทศ พบว่าปัจจัยความสำเร็จของการส่งเสริมการมีส่วนร่วมผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลมีได้อยู่ที่เทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับกรอบนโยบายที่เชื่อมโยงระหว่างโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล ภาวะผู้นำเชิงรุก การพัฒนาทักษะดิจิทัลของประชาชน และความพร้อมของระบบราชการท้องถิ่นในการเปลี่ยนผ่านสู่การบริหารแบบเปิด (Open Governance) อย่างแท้จริง

การวิเคราะห์สถานการณ์การมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารท้องถิ่นในยุคดิจิทัลของไทย

ในบริบทของการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคดิจิทัล บทบาทของประชาชนในฐานะผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญได้ทวีความสำคัญมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะภายใต้แนวคิดการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมอย่างร่วมมือ ซึ่งเน้นกระบวนการสร้างความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคประชาชน และภาคส่วนอื่น ๆ บนพื้นฐานของความไว้วางใจ การสื่อสารสองทาง และการตัดสินใจร่วมกัน อย่างไรก็ตาม แม้จะมีการส่งเสริมกลไกการมีส่วนร่วมผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลในระดับนโยบาย แต่ประสิทธิภาพของการดำเนินงานในระดับพื้นที่ยังคงมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรมและการวิเคราะห์สถานการณ์ร่วมสมัย จึงนำไปสู่การสังเคราะห์ผลการวิเคราะห์เชิงลึกเกี่ยวกับปัจจัย โอกาส และข้อจำกัดของการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารท้องถิ่นไทยในยุคดิจิทัล ภายใต้กรอบแนวคิด Collaborative Governance ดังต่อไปนี้

1. บริบทของการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมของประชาชนในประเทศไทย

นับตั้งแต่การประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 เป็นต้นมา ประเทศไทยได้เริ่มกระบวนการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่นอย่างเป็นระบบ โดยมีเป้าหมายหลักเพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารราชการส่วนท้องถิ่น ทั้งในมิติของการกำหนดนโยบายสาธารณะ การกำกับติดตาม และการตรวจสอบการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) แม้จะมีการจัดตั้งกลไกต่าง ๆ เช่น สภาท้องถิ่น การประชาคมหมู่บ้าน และกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นร่วมกับประชาชน แต่ข้อเท็จจริงสะท้อนให้เห็นว่าการมีส่วนร่วมของประชาชนยังคงจำกัดอยู่ในลักษณะเชิงสัญลักษณ์หรือพิธีกรรม (ritualistic participation) มากกว่าที่จะเป็นการมีส่วนร่วมเชิงเนื้อหา (substantive participation) โดยเฉพาะ

ในขั้นตอนของการตัดสินใจเชิงนโยบาย (Lowatcharin & Crumpton, 2019) ข้อจำกัดเชิงโครงสร้างที่สำคัญ ได้แก่ การคงอยู่ของระบบอำนาจรวมศูนย์ วัฒนธรรมการบริหารแบบลำดับชั้น (hierarchical culture) และความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของประชาชน ซึ่งทั้งหมดนี้ล้วนเป็นปัจจัยที่บั่นทอนประสิทธิภาพของกลไกการมีส่วนร่วมในระดับท้องถิ่น (Chaichakan, 2017)

2. การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารท้องถิ่น

ภายใต้นโยบาย “Thailand 4.0” ภายใต้การนำของพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี และหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) รัฐบาลได้ขับเคลื่อนการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลในภาครัฐอย่างเป็นระบบ ซึ่งรวมถึงการปฏิรูปการบริหารท้องถิ่นด้วยการใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะและขยายพื้นที่การมีส่วนร่วมของประชาชน ตัวอย่างของแพลตฟอร์มดิจิทัลที่ถูกพัฒนา ได้แก่ แอปพลิเคชันสำหรับแจ้งปัญหาในพื้นที่ ระบบติดตามการใช้งบประมาณ และเว็บไซต์ของ อบต. ที่เปิดให้ประชาชนแสดงความคิดเห็นต่อแผนพัฒนาท้องถิ่น (Anantanatorn, 2025) การนำเทคโนโลยีมาใช้อย่างคงขาดความเป็นระบบและการบูรณาการเชิงนโยบายอย่างแท้จริง ทั้งในเชิงโครงสร้างพื้นฐาน การออกแบบกระบวนการมีส่วนร่วมที่สอดคล้องกับบริบทของประชาชน และการเสริมสร้างขีดความสามารถของเจ้าหน้าที่ภาครัฐและผู้นำท้องถิ่นในการใช้เครื่องมือดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ (Setthasuravich et al., 2025)

3. รูปแบบและช่องทางการมีส่วนร่วมผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลในประเทศไทย

การมีส่วนร่วมของประชาชนผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลในประเทศไทยปรากฏในหลายรูปแบบ อาทิ การเสนอความคิดเห็นผ่านเว็บไซต์ของ อบต. การใช้โซเชียลมีเดียเป็นช่องทางในการแจ้งปัญหาและติดตามผลการเข้าร่วมเวทีรับฟังความคิดเห็นในรูปแบบออนไลน์ รวมถึงการสำรวจความคิดเห็นหรือการลงคะแนนเสียงผ่านระบบดิจิทัล ช่องทางเหล่านี้มีศักยภาพในการลดข้อจำกัดด้านเวลาและสถานที่ และเอื้อต่อการเข้าถึงของประชาชนในวงกว้างมากยิ่งขึ้น การดำเนินงานด้านนี้ยังไม่มีมาตรฐานกลางในการกำกับดูแล และมักขึ้นอยู่กับศักยภาพของแต่ละ อบต. ทั้งในด้านเทคโนโลยี บุคลากร และงบประมาณ ส่งผลให้การมีส่วนร่วมผ่านเทคโนโลยียังขาดความต่อเนื่องและขาดประสิทธิภาพเชิงนโยบาย (วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2566)

4. ปัญหาและข้อจำกัด ความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัลและความไม่ต่อเนื่องของกระบวนการมีส่วนร่วม

ความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล (Digital Divide) เป็นอุปสรรคเชิงโครงสร้างที่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อคุณภาพของการมีส่วนร่วม โดยเฉพาะกลุ่มประชากรที่ขาดโอกาสในการเข้าถึงและใช้เทคโนโลยี อาทิ ผู้สูงอายุ ผู้มีรายได้น้อย และประชาชนในพื้นที่ห่างไกล (Denfanapapol et al., 2024) ส่งผลให้กลุ่มเหล่านี้ถูกกีดกันจากกระบวนการมีส่วนร่วมทางนโยบายผ่านช่องทางดิจิทัลอย่างไม่ตั้งใจ ช่องทางดิจิทัลส่วนใหญ่ยังขาดระบบติดตามผลและการรายงานกลับแก่ประชาชน (feedback mechanism) ทำให้กระบวนการมีส่วนร่วมขาดความต่อเนื่อง ขาดแรงจูงใจ และไม่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบายที่เป็นรูปธรรม (UN DESA, 2023)

5. การวิเคราะห์ภายใต้กรอบแนวคิด Collaborative Governance

กรอบแนวคิด Collaborative Governance ซึ่งถูกพัฒนาโดย Ansell & Gash (2008) ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นในการบริหารจัดการโดยอาศัยความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคประชาชน และภาคส่วนอื่น ๆ บนพื้นฐานของความไว้วางใจ การมีเป้าหมายร่วม และกระบวนการตัดสินใจร่วมกัน อันเป็นกลไกสำคัญในการสร้างความชอบธรรม (legitimacy) และความยั่งยืน (sustainability) ของนโยบายสาธารณะ เมื่อประยุกต์ใช้กรอบแนวคิดดังกล่าวในการวิเคราะห์บริบทของประเทศไทย พบว่าการใช้เทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมยังคงอยู่ในระดับของ “เครื่องมือสื่อสาร” มากกว่าจะเป็น “พื้นที่ร่วมตัดสินใจ” กล่าวคือ แม้จะมีความพยายามในการเปิดช่องทางให้ประชาชนมีส่วนร่วม แต่ยังคงขาดการออกแบบกลไกที่เอื้อต่อความร่วมมืออย่างแท้จริง เช่น การจัดเวทีสานเสวนานโยบาย (deliberative platform) การสร้างระบบตอบสนอง

ต่อข้อเสนอแนะของประชาชน และการติดตามผลที่ประชาชนสามารถเข้าถึงและมีบทบาทในกระบวนการประเมิน การพัฒนาแนวทางการมีส่วนร่วมผ่านเทคโนโลยีในบริบทไทยจึงควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของ Collaborative Governance ที่มีลักษณะเป็นกระบวนการแบบบูรณาการ (integrative process) โดยเน้นการสร้างพันธมิตร ระหว่าง อปท. ภาคประชาชน และภาคเอกชน การพัฒนาศักยภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกกระดับ และการจัด ให้มีระบบประเมินผลกระบวนการมีส่วนร่วมอย่างเป็นระบบและโปร่งใส

ในยุคดิจิทัล การมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารท้องถิ่นของไทยได้เข้าสู่กระบวนการเปลี่ยนผ่าน ที่สำคัญ ทั้งในเชิงโครงสร้าง กลไก และเครื่องมือในการสื่อสารภาครัฐ-ประชาชน แม้ว่าการกระจายอำนาจภายใต้ รัฐธรรมนูญปี พ.ศ. 2540 ได้วางรากฐานของการมีส่วนร่วมผ่านกลไกทางกฎหมายและสถาบัน อาทิ สภาท้องถิ่น การประชาคม และแผนพัฒนาระดับพื้นที่ แต่การดำเนินงานในทางปฏิบัติกลับยังไม่สามารถสร้างการมีส่วนร่วม เชิงคุณภาพและต่อเนื่องได้อย่างแท้จริง เนื่องจากยังคงเผชิญข้อจำกัดด้านวัฒนธรรมการบริหารแบบรวมศูนย์ ความไม่สมดุลเชิงอำนาจระหว่างรัฐกับประชาชน และข้อจำกัดด้านการเข้าถึงข้อมูล การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ ในการเปิดช่องทางการมีส่วนร่วม เช่น แพลตฟอร์มออนไลน์ แอปพลิเคชัน และโซเชียลมีเดีย แม้จะช่วยขยาย ขอบเขตการเข้าถึงและลดต้นทุนเชิงเวลา แต่ก็ยังขาดความเป็นระบบ และไม่สามารถเชื่อมโยงสู่กระบวนการ ตัดสินใจเชิงนโยบายได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังเผชิญกับความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล ซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญ ในการมีส่วนร่วมของกลุ่มเปราะบางภายใต้กรอบแนวคิด Collaborative Governance การมีส่วนร่วมที่มี คุณภาพควรอาศัยความไว้วางใจ กระบวนการร่วมตัดสินใจ และการสื่อสารสองทางอย่างเป็นระบบ ดังนั้น แนวทางการพัฒนาระบบการมีส่วนร่วมในยุคดิจิทัลควรมุ่งเน้นการออกแบบกลไกที่เชื่อมโยงเทคโนโลยี กับกระบวนการทางนโยบาย การพัฒนาศักยภาพผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการจัดให้มีระบบติดตามและประเมินผล ที่ประชาชนสามารถเข้าถึงและตรวจสอบได้

แนวทางการพัฒนาการมีส่วนร่วมของประชาชนผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลภายใต้แนวคิด Collaborative Governance

การมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารท้องถิ่นถือเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนประชาธิปไตย เชิงมีส่วนร่วม และเป็นปัจจัยพื้นฐานในการสร้างความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และธรรมาภิบาลในระดับท้องถิ่น ในบริบทของการเปลี่ยนผ่านสู่สังคมดิจิทัล เทคโนโลยีสารสนเทศได้กลายเป็นเครื่องมือสำคัญในการขยายพื้นที่ และขอบเขตของการมีส่วนร่วม อย่างไรก็ตาม การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมจำเป็นต้อง ดำเนินการภายใต้กรอบแนวคิด Collaborative Governance ซึ่งเน้นการบริหารจัดการภาครัฐบนพื้นฐาน ของความร่วมมือเชิงสถาบัน การมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่ายที่หลากหลาย และการตัดสินใจร่วมกัน อย่างเท่าเทียม

1. การจัดตั้งกลไกความร่วมมือระหว่างภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง

การส่งเสริมการมีส่วนร่วมผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลควรเริ่มต้นจากการออกแบบกลไกความร่วมมือ อย่างเป็นระบบ โดยมีการจัดตั้งคณะกรรมการหรือเครือข่ายขับเคลื่อนที่ประกอบด้วยตัวแทนจากภาครัฐ องค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคประชาชน ภาคเอกชน และภาควิชาการ เพื่อให้เกิดการออกแบบร่วม (co-design) การตัดสินใจร่วม (co-decision) และการกำกับติดตามร่วม (co-monitoring) ซึ่งจะเป็นรากฐานของการบริหาร จัดการแบบมีส่วนร่วมอย่างยั่งยืน (Thananon, 2024) ตัวอย่างเชิงรูปธรรม ได้แก่ การดำเนินงานของสำนักงาน คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ที่มีบทบาทในการบูรณาการนโยบายดิจิทัลของภาครัฐผ่านการจัดตั้ง ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab) เพื่อทดลองและพัฒนาแนวทางใหม่ ในการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนในระดับพื้นที่ (OECD, 2022)

2. การพัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตอบสนองผู้ใช้

การพัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมจำเป็นต้องคำนึงถึงประสบการณ์ของผู้ใช้งาน (User Experience) ความปลอดภัยของข้อมูล (Data Security) และความโปร่งใสในการดำเนินงาน (Transparency) แพลตฟอร์มที่มีประสิทธิภาพควรยึดแนวทาง “การออกแบบโดยยึดผู้ใช้เป็นศูนย์กลาง” (User-Centered Design) โดยมีระบบสะท้อนผลการมีส่วนร่วม (Feedback Mechanism) ที่ชัดเจนและสามารถตรวจสอบได้ การเปิดเผยข้อมูลผ่านระบบ Open Data และการใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) เพื่อวิเคราะห์ความคิดเห็นและความต้องการของประชาชน ยังเป็นแนวทางที่สามารถยกระดับคุณภาพของข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจเชิงนโยบาย (Digital Government Development Agency, 2023; OECD, 2022)

3. การส่งเสริมสมรรถนะดิจิทัลและความรู้ความเข้าใจของประชาชน

การมีส่วนร่วมผ่านเทคโนโลยีจะเกิดขึ้นได้อย่างแท้จริงเมื่อประชาชนมีสมรรถนะทางดิจิทัล (Digital Literacy) ในระดับที่เพียงพอ โดยเฉพาะในกลุ่มประชากรที่อยู่ในพื้นที่ห่างไกล หรือกลุ่มเปราะบางที่อาจขาดโอกาสในการเข้าถึงเทคโนโลยี โครงการ IT Man ของกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม เป็นกรณีศึกษาที่สะท้อนให้เห็นถึงความพยายามในการเสริมสร้างศักยภาพของชุมชนในการเชื่อมต่อกับนโยบายดิจิทัลของรัฐ (OpenGov Asia, 2025) การจัดตั้งศูนย์ดิจิทัลชุมชน (Community Digital Centers) และการฝึกอบรมในระดับหมู่บ้าน ถือเป็นกลยุทธ์สำคัญในการลดความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล และขยายการมีส่วนร่วมอย่างทั่วถึง (Rutstein, 2024)

4. แนวทางส่งเสริมวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมอย่างยั่งยืน

วัฒนธรรมการมีส่วนร่วมเป็นองค์ประกอบที่ไม่สามารถสร้างขึ้นได้เพียงชั่วคราว หากแต่ต้องอาศัยการสั่งสมผ่านกระบวนการที่ต่อเนื่องและสอดคล้องกับบริบททางสังคม งานวิจัยของ Buchenrieder et al. (2017) ชี้ให้เห็นว่าคุณลักษณะเชิงวัฒนธรรมของสังคมไทย เช่น ความหลีกเลี่ยงความขัดแย้งและการให้ความสำคัญกับความกลมเกลียวในกลุ่ม อาจเป็นข้อจำกัดต่อการแสดงออกทางความคิดเห็นอย่างเปิดเผย ดังนั้น แนวทางส่งเสริมวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมควรเน้นการสร้างพื้นที่ปลอดภัย (safe space) เพื่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การสนับสนุนบทบาทของผู้นำชุมชน และการยกย่องบุคคลต้นแบบที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างเป็นรูปธรรม (Jarernpanit, 2022) การจัดเวทีสาธารณะอย่างสม่ำเสมอ การใช้สื่อดิจิทัลในการกระจายข้อมูล และการมีระบบแรงจูงใจเชิงสัญลักษณ์ ล้วนเป็นกลไกที่สามารถยกระดับความผูกพันของประชาชนกับกระบวนการตัดสินใจในระดับท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในบริบทของการบริหารราชการในศตวรรษที่ 21 การมีส่วนร่วมของประชาชนมิได้เป็นเพียงแนวคิดเชิงอุดมคติ แต่ได้กลายเป็นองค์ประกอบที่จำเป็นของระบบธรรมาภิบาล โดยเฉพาะในระดับท้องถิ่นซึ่งประชาชนสามารถมีบทบาทในการกำหนดทิศทางการพัฒนาอย่างใกล้ชิด การบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ากับกระบวนการมีส่วนร่วม จึงเป็นกลไกสำคัญในการขยายพื้นที่สาธารณะสำหรับการมีส่วนร่วมให้ครอบคลุมและเข้าถึงได้มากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม การดำเนินการดังกล่าวจำเป็นต้องอยู่ภายใต้กรอบแนวคิด Collaborative Governance ซึ่งเน้นการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม โดยอาศัยความร่วมมืออย่างเท่าเทียมระหว่างภาครัฐ ภาคประชาชน และภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง

จากการวิเคราะห์เชิงองค์ประกอบ พบว่าการพัฒนาการมีส่วนร่วมผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลควรเริ่มต้นจากการจัดตั้งกลไกความร่วมมือในระดับพื้นที่ เพื่อออกแบบนโยบายดิจิทัลอย่างมีส่วนร่วม และสร้างความรู้สึกรับผิดชอบในหมู่ประชาชน การพัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัลควรตอบโจทย์ผู้ใช้หลากหลายกลุ่ม โดยเฉพาะกลุ่มเปราะบาง และมีระบบป้องกันกลไกอย่างมีประสิทธิภาพ การส่งเสริมสมรรถนะดิจิทัลของประชาชนถือเป็นปัจจัยพื้นฐานที่จะขับเคลื่อนการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นอย่างแท้จริงความท้าทายเชิงโครงสร้าง เช่น ความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล วัฒนธรรมทางสังคมที่ไม่เอื้อต่อการแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย และขีดความสามารถขององค์กร

ปกครองส่วนท้องถิ่น ยังคงเป็นอุปสรรคสำคัญที่ต้องได้รับการจัดการอย่างเป็นระบบ ดังนั้น แนวทางการพัฒนาการมีส่วนร่วมผ่านเทคโนโลยีจึงไม่สามารถจำกัดอยู่ที่มิติทางเทคนิคเท่านั้น หากแต่ต้องควบคู่ไปกับการพัฒนากลไกทางสถาบัน วัฒนธรรมองค์กร และการเรียนรู้ร่วมกันของทุกภาคส่วน เพื่อสร้างพลวัตของการมีส่วนร่วมที่ยั่งยืนในระยะยาว

ข้อเสนอเชิงนโยบายในการพัฒนาการมีส่วนร่วมของประชาชนผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลภายใต้กรอบแนวคิดการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมอย่างร่วมมือ (Collaborative Governance)

1. การจัดตั้งโครงสร้างความร่วมมือระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคประชาชน และภาคเอกชน การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในระดับท้องถิ่นควรเริ่มต้นจากการจัดตั้ง กลไกความร่วมมือที่มีโครงสร้างชัดเจน และมีความต่อเนื่อง โดยอิงหลักการของ Collaborative Governance ซึ่งมุ่งเน้นให้ทุกภาคส่วนมีบทบาทร่วมกัน ในการกำหนดเป้าหมาย ออกแบบกระบวนการ และตัดสินใจเชิงนโยบายร่วมกันในระดับปฏิบัติ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรจัดตั้ง คณะกรรมการหรือคณะทำงานร่วมภาคี ที่ประกอบด้วยผู้แทนจากภาครัฐ ภาคประชาชน ภาคเอกชน และภาควิชาการ ทำหน้าที่ขับเคลื่อนการพัฒนาและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วม โดยให้ความสำคัญกับการกำกับ ติดตาม และประเมินผลอย่างมีส่วนร่วม

2. การพัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัลของท้องถิ่นที่มีประสิทธิภาพ ความโปร่งใส และเป็นมิตรต่อผู้ใช้งาน แพลตฟอร์มดิจิทัลที่ใช้ในระดับท้องถิ่นควรได้รับการออกแบบบนหลักการ User-Centered Design โดยคำนึงถึงความหลากหลายของประชาชนในแต่ละพื้นที่ ทั้งในด้านอายุ ระดับการศึกษา และความสามารถในการเข้าถึง เทคโนโลยีแพลตฟอร์มควรมีคุณลักษณะสำคัญ ได้แก่ ความโปร่งใส เช่น การแสดงผลข้อมูลอย่างเปิดเผยและตรวจสอบได้ ความปลอดภัยของข้อมูลส่วนบุคคล การเข้าถึงง่ายและใช้งานสะดวก โดยเฉพาะสำหรับกลุ่มเปราะบาง ระบบป้อนกลับ (Feedback Loop) ที่แสดงให้เห็นว่าความคิดเห็นของประชาชนถูกนำไปใช้ในกระบวนการตัดสินใจอย่างไรและควรมีการบูรณาการข้อมูลจากหลายหน่วยงานผ่านระบบเปิด (Open Data) และนำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) มาใช้วิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของประชาชนอย่างเป็นระบบ

3. การเสริมสร้างสมรรถนะทางดิจิทัลและพลเมืองให้แก่ประชาชน เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมอย่างยั่งยืน การมีส่วนร่วมผ่านช่องทางดิจิทัลจะไม่เกิดผลหากประชาชนยังขาด สมรรถนะดิจิทัล และความรู้ความเข้าใจ ในบทบาทพลเมืองรัฐควรจัดทำ แผนยุทธศาสตร์พัฒนาสมรรถนะดิจิทัลระดับชุมชน ผ่านการจัดตั้งศูนย์ดิจิทัลชุมชน (Community Digital Centers) การอบรมเชิงปฏิบัติการ และการสร้าง “ผู้นำพลเมืองดิจิทัล” เพื่อเป็นต้นแบบและพี่เลี้ยงในพื้นที่ควบคู่กันนี้ควรมีการบูรณาการหลักสูตรพลเมืองดิจิทัลในสถานศึกษาและเวทีเรียนรู้ของชุมชน เพื่อเสริมสร้างเจตคติ ความรู้ และทักษะที่จำเป็นต่อการมีส่วนร่วมอย่างรับผิดชอบในสังคมดิจิทัล

ตารางที่ 1 สรุปข้อเสนอเชิงนโยบาย

ข้อเสนอเชิงนโยบาย	รายละเอียด	จุดเน้นสำคัญ
1) การจัดตั้งโครงสร้างความร่วมมือระหว่างภาคส่วน	จัดตั้งกลไกความร่วมมือระหว่าง อปท. ภาคประชาชน เอกชน และภาควิชาการ เพื่อร่วมออกแบบ กำกับ ติดตาม และประเมินกระบวนการมีส่วนร่วมผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล	- คณะกรรมการร่วมระดับท้องถิ่น - ส่งเสริมการตัดสินใจร่วม - ความต่อเนื่องของการมีส่วนร่วม
2) การพัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพ	พัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัลที่ยึดผู้ใช้งานเป็นศูนย์กลาง (User-Centered Design) มีระบบเปิดเผยข้อมูล ปลอดภัย ใช้งานง่าย และมีระบบป้อนกลับ	- ความโปร่งใส - ระบบ Feedback Loop - Open Data และ AI เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็น
3) การเสริมสร้างสมรรถนะทางดิจิทัลและพลเมือง	จัดอบรมและพัฒนา “สมรรถนะดิจิทัล” และ “ความตระหนักรู้ด้านพลเมือง” เพื่อสร้างความสามารถในการมีส่วนร่วมอย่างยั่งยืน	- ศูนย์ดิจิทัลชุมชน - ผู้นำพลเมืองดิจิทัล - หลักสูตรพลเมืองดิจิทัล

บทสรุป

การมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นกลไกที่สำคัญในการส่งเสริมหลักธรรมาภิบาลและการบริหารภาครัฐที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน โดยเฉพาะในบริบทของการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น ซึ่งต้องการการมีส่วนร่วมที่ยั่งยืนทั้งในเชิงโครงสร้างและกระบวนการ แม้ประเทศไทยจะมีการส่งเสริมบทบาทของประชาชนในการบริหารท้องถิ่นผ่านกลไกต่าง ๆ แต่ยังเผชิญข้อจำกัดในด้านโครงสร้างสถาบัน เทคโนโลยีสารสนเทศ และความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล บทความนี้เสนอแนวทางเชิงนโยบายเพื่อยกระดับการมีส่วนร่วมผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล โดยอิงกรอบแนวคิด Collaborative Governance ซึ่งเน้นความเท่าเทียมในการมีส่วนร่วมและการตัดสินใจ พบว่าการมีส่วนร่วมในช่องทางดิจิทัลยังไม่เต็มศักยภาพเนื่องจากขาดกลไกความร่วมมือที่ยั่งยืน การออกแบบแพลตฟอร์มที่ไม่ตอบสนองต่อความหลากหลาย และความเหลื่อมล้ำด้านสมรรถนะดิจิทัล บทความจึงเสนอให้มีการจัดตั้งกลไกความร่วมมือระดับท้องถิ่น พัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัลที่เข้าถึงได้ และส่งเสริมสมรรถนะดิจิทัลของประชาชน โดยรัฐควรทำหน้าที่เป็นผู้เอื้ออำนวยเพื่อสร้างนวัตกรรมทางสังคมที่นำไปสู่การบริหารจัดการภาครัฐที่โปร่งใสและมีประสิทธิภาพ

เอกสารอ้างอิง

- ธเนศวร์ เจริญเมือง. (2551). ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการปกครองท้องถิ่นและการบริหาร. กรุงเทพฯ: โครงการจัดพิมพ์คบไฟ.
- นันธิดา จันทรศิริ. (2558). ธรรมาภิบาลระดับท้องถิ่น : มุมมองด้านการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารจัดการท้องถิ่น. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี, 7(2), 95–117.
- วันวิสา นวนไทย และศรีรัฐ โกวงศ์. (2568). การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนตำบลคลองสาม อำเภอลองหลวง จังหวัดปทุมธานี. Journal of Spatial Development and Policy, 3(2), 69–82.
- วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น. (2566). การจัดการปกครองท้องถิ่นดิจิทัล. ขอนแก่น: โรงพิมพ์คลังน่านวิทยา.

- อารยา สมสวย, อีรพล กาญจนากาศ, ณฐนนท ทวีสิน และธรรศพงษ์ วงษ์สวัสดิ์. (2567). การมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำบริการสาธารณะเทศบาลเมืองบางคูวัด อำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี. วารสารสังคมศาสตร์ปัญญาพัฒน์, 6(2), 37-48.
- Anantanatorn, A. (2025). Digital innovation pathways: Transforming local governance in Thailand. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 12(7), 87-99
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of public administration research and theory*, 18(4), 543-571.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2006). The design and implementation of Cross-Sector collaborations: Propositions from the literature. *Public administration review*, 66, 44-55.
- Buchenrieder, G., Dufhues, T., Theesfeld, I., & Nuchanata, M. (2017). Participatory local governance and cultural practices in Thailand. *Cogent social sciences*, 3(1), 1338331.
- Chaichakan, C. (2017). Collaborative governance: Concepts, selected literature and key definitions. *Veridian E-Jornal*, 10(3), 286-298.
- Denfanapapol, S., Setthasuravich, P., Rattanakul, S., Pukdeewut, A., & Kato, H. (2024). The digital divide, wealth, and inequality: An examination of socio-economic determinants of collaborative environmental governance in Thailand through provincial-level panel data analysis. *Sustainability*, 16(11), 4658.
- Digital Government Development Agency. (2023). Thailand Digital Government Development Plan (2023–2027). Retrieved from <https://www.nimt.or.th/main/wp-content/plugins/download-attachments/includes/download.php?id=56015>.
- Jarernpanit, T. (2022). The rural constitution for sustainable Thai rural community development. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 43(3), 669-676.
- Just Governance Group. (2019). Digital citizen participation for good governance. Retrieved from https://justgovernancegroup.org/wp-content/uploads/2019/10/Co-Praxis_10-1.pdf.
- Le Blanc, D. (2020). E-participation: A quick overview of recent qualitative trends (United Nations DESA Working Paper No. 163). Retrieved from <https://www.un.org/development/desa/dpad/publication/wp-163/>.
- Lowatcharin, G., & Crumpton, C. D. (2019). Local government and intergovernmental relations in Thailand. In Chachavalpongpun, P. (Ed.), *Routledge Handbook of Contemporary Thailand*. (pp. 177-188). Routledge.
- OECD. (2021). Digital Government Review of Thailand: Towards Better Digital Governance. Retrieved from <https://doi.org/10.1787/9789264364604-en>.
- _____. (2022). Open and Connected Government Review of Thailand. Retrieved from https://www.oecd.org/en/publications/open-and-connected-government-review-of-thailand_e1593a0c-en.html.
- OpenGov Asia. (2025). Thailand: Boosting digital governance and literacy. Retrieved from <https://opengovasia.com/thailand-boosting-digital-governance-and-literacy/>.

- Prachumrasee, K., Kamnuansilpa, P., & Setthasuravich, P. (2025). Digital Public Service Ecosystems in Local Governance: Insights from Northeastern Thailand's Local Administrative Organizations. *FWU Journal of Social Sciences*, 19(2), 111-135.
- Rutstein, B. (2024). Boosting rural Thailand: Digital literacy initiatives unveiled. *Sukhumvit Today*. Retrieved from <https://sukhumvit.today/initiatives-for-digital-literacy-in-rural-thai-communities/>.
- Technology Innovators. (2023). Citizen engagement and participatory governance through digital platforms. Retrieved from <https://www.technology-innovators.com/citizen-engagement-and-participatory-governance-through-digital-platforms/>
- Thananon, P. (2024). The Collaborative Governance for Digital Transformation in Thailand's Healthcare System. *King Prajadhipok's Institute Journal*, 22(1), 31–63.
- UN DESA. (2023). Fostering collaborative public administration for local governments: The case of the Republic of Korea. Retrieved from https://publicadministration.desa.un.org/sites/default/files/publications/2023/Handbook%20on%20Fostering%20Collaborative%20Public%20Administrationfor%20Local%20Governments_Final.pdf.
- Yavuz, N. (2023). Digital divide and citizen participation in public policy making. In *Citizen-centered public policy making in Turkey* (pp. 115-130). Cham: Springer International Publishing.

Mechanisms of Building and Sustaining Social Capital in Online Communities: The Dynamics of Interaction in the Digital Society

Phawat Rujachan^{1*} Thanaphat Chanthana¹ and Phumiphat Rattanaprapha²

¹Southeast Asia University, Thailand

²Independent Researcher, Thailand

*Corresponding author. E-mail: phawatrujachan@gmail.com

ABSTRACT

This article aims to analyze the mechanisms of creating and maintaining social capital in online communities through the dynamics of digital interactions, utilizing the framework of social capital to understand the role of digital technology in shaping new forms of social relationships. The study finds that the mechanisms for creating and maintaining social capital in online communities exhibit distinct characteristics, including loose network relationships, member participation through interactive communication, and the exchange of capital in new forms, comprising information, empathy, and social support. Such interactions enhance trust, shared feelings, and the longevity of social relationships. The article proposes that social capital in the digital context should be considered as a unique dynamic of digital social capital, arising from the conditions of changing technology and social structures. Therefore, this article contributes to filling theoretical gaps and serves as a foundation for systematically studying social capital in the digital age.

Keywords: Social Capital, Online Communities, Digital Interaction, Digital Society

กลไกการสร้างและำรงทุนสังคมในชุมชนออนไลน์: พลวัตของปฏิสัมพันธ์ในสังคมดิจิทัล

ภาวรัช รุจาฉันท^{1*} ธนภัทร จันทนา¹ และ ภูมิภัทร รัตนประภา²

¹มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ ประเทศไทย

²นักวิจัยอิสระ ประเทศไทย

*Corresponding author. E-mail: phawatrujachan@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อวิเคราะห์กลไกการสร้างและำรงทุนสังคมในชุมชนออนไลน์ผ่านพลวัตของปฏิสัมพันธ์ทางดิจิทัล โดยอาศัยกรอบแนวคิดทุนสังคม เพื่อทำความเข้าใจบทบาทของเทคโนโลยีดิจิทัลในการก่อรูปความสัมพันธ์ทางสังคมรูปแบบใหม่ ผลการศึกษาพบว่า กลไกการสร้างและำรงทุนสังคมในชุมชนออนไลน์มีลักษณะเฉพาะ ได้แก่ ความสัมพันธ์แบบเครือข่ายหลวม การมีส่วนร่วมของสมาชิกผ่านการสื่อสารแบบโต้ตอบ และการแลกเปลี่ยนทุนในรูปแบบใหม่ ประกอบด้วย ข้อมูล ความรู้สึกเห็นอกเห็นใจ และการสนับสนุนเชิงสังคม การปฏิสัมพันธ์ในลักษณะดังกล่าวช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจ ความรู้สึกร่วม และการคงอยู่ของความสัมพันธ์ทางสังคมในระยะยาว ข้อเสนอของบทความนี้คือทุนสังคมในบริบทดิจิทัลควรถูกพิจารณาในฐานะทุนสังคมดิจิทัลที่มีพลวัตเฉพาะตน ที่เกิดจากเงื่อนไขของเทคโนโลยีและโครงสร้างทางสังคมที่เปลี่ยนแปลง บทความนี้จึงเป็นส่วนหนึ่งในการเติมเต็มช่องว่างทางทฤษฎี และเป็นฐานสำหรับการศึกษาทุนสังคมในยุคดิจิทัลอย่างเป็นระบบ

คำสำคัญ: ทุนสังคม, ชุมชนออนไลน์, ปฏิสัมพันธ์ทางดิจิทัล, สังคมดิจิทัล

© 2025 BRJ: Bodhisatva Review Journal

บทนำ

ในศตวรรษที่ 21 เทคโนโลยีดิจิทัลได้เข้ามาเป็นโครงสร้างพื้นฐานสำคัญที่หล่อหลอมพฤติกรรมทางสังคม เศรษฐกิจ และวัฒนธรรมอย่างลึกซึ้ง การเติบโตของโซเชียลมีเดียและการเชื่อมโยงของผู้คนผ่านเครือข่ายออนไลน์ได้ทำให้การก่อตัวของ “ชุมชนออนไลน์” กลายเป็นปรากฏการณ์ทางสังคมที่สำคัญ โดยเฉพาะในบริบทที่ทุนสังคม (Social Capital) ไม่ได้จำกัดอยู่แค่ในพื้นที่ทางกายภาพอีกต่อไป แต่สามารถก่อร่างสร้างขึ้นได้ในพื้นที่เสมือนจริง ข้อมูลจาก Digital 2024 Global Overview Report ระบุว่า ทั่วโลกมีผู้ใช้โซเชียลมีเดียกว่า 5.04 พันล้านคน หรือร้อยละ 62.3 ของประชากรโลก ขณะที่ในประเทศไทยมีผู้ใช้อินเทอร์เน็ตกว่า 57.18 ล้านคน หรือร้อยละ 81.8 ของประชากร (InsightERA, 2024) ตัวเลขเหล่านี้ชี้ให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างความสัมพันธ์ในสังคมร่วมสมัย ในสังคมปัจจุบัน การแลกเปลี่ยนความรู้ในสังคมออนไลน์มีบทบาทสำคัญในการสร้างและกระจายความรู้ในบริบทดิจิทัล การรู้เชิงสังคมช่วยให้เข้าใจวิธีการที่ความรู้เกิดขึ้นและถูกแลกเปลี่ยนระหว่างบุคคลผ่านการสนทนา การแบ่งปันประสบการณ์ และการแลกเปลี่ยนข้อมูลในชุมชนออนไลน์ สื่อสังคมออนไลน์กลายเป็นแหล่งข้อมูลที่สำคัญสำหรับการเรียนรู้และพัฒนาทักษะ โดยผู้ใช้สามารถเข้าถึงข้อมูลที่หลากหลายและทันสมัยได้อย่างรวดเร็ว อย่างไรก็ตาม การแพร่กระจายความรู้ในสื่อสังคมออนไลน์ยังมีความท้าทาย เช่น ความถูกต้องของข้อมูลและการป้องกันการแพร่กระจายของข้อมูลเท็จ ซึ่งทำให้การรู้เท่าทันสื่อเป็นทักษะที่สำคัญในการใช้สื่อสังคมออนไลน์อย่างมีประสิทธิภาพ สังคมออนไลน์จึงเปิดโอกาสให้ผู้คนจากทั่วโลกสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและความรู้ในลักษณะที่ไม่เป็นทางการและเปิดกว้าง โดยไม่จำกัดเฉพาะผู้เชี่ยวชาญ

หรือแหล่งข้อมูลแบบดั้งเดิม แต่เป็นพื้นที่ที่ทุกคนสามารถมีส่วนร่วมในการสร้างความรู้ร่วมกันได้ (ปรีชา บุตรรัตน์, 2568)

แนวคิดทุนสังคมที่ Putnam (2000) นิยามว่าเป็น “เครือข่ายความสัมพันธ์ ความไว้วางใจ และบรรทัดฐานของการร่วมมือ” ได้ถูกนำมาอธิบายการก่อร่างของความสัมพันธ์ในโลกดิจิทัล ซึ่ง Rheingold (2000) ก็ได้เสนอว่า “Virtual Communities” สามารถสร้างความผูกพันและความหมายเชิงสังคมไม่แพ้ชุมชนแบบดั้งเดิม บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์กลไกการสร้างและบำรุงทุนสังคมในชุมชนออนไลน์ โดยเน้นศึกษาพลวัตของปฏิสัมพันธ์ในบริบทของสังคมดิจิทัลผ่านการทบทวนวรรณกรรมและเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง การศึกษานี้มีขอบเขตในการวิเคราะห์ข้อมูลจากงานวิจัย บทความทางวิชาการ และเอกสารที่เกี่ยวข้อง ทั้งในระดับสากลและบริบทไทย ครอบคลุมช่วงเวลาโดยประมาณระหว่างปี พ.ศ. 2557–2567 โดยเน้นการประมวลแนวคิด ทฤษฎี และผลการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับทุนสังคมและชุมชนออนไลน์ ข้อจำกัดของการศึกษาอยู่ที่การพึ่งพาข้อมูลทุติยภูมิ ซึ่งอาจไม่สามารถสะท้อนสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกดิจิทัลได้อย่างรอบด้าน อย่างไรก็ตาม การศึกษานี้มีเป้าหมายเพื่อสร้างความเข้าใจเชิงทฤษฎีและแนวโน้มนการเปลี่ยนแปลงของทุนสังคมในยุคดิจิทัล ตลอดจนเป็นฐานสำหรับการศึกษากาสนามในอนาคต

การทบทวนวรรณกรรมและกรอบแนวคิด

ในโลกยุคดิจิทัลที่การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีส่งผลกระทบต่อโครงสร้างทางสังคมอย่างลึกซึ้ง แนวคิดเรื่อง “ทุนสังคม” ได้รับการนำมาประยุกต์ใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์ใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นในพื้นที่ออนไลน์ ซึ่งแตกต่างจากบริบทดั้งเดิมทั้งในเชิงมิติของความสัมพันธ์ กลไกการสร้าง และกระบวนการแลกเปลี่ยนทรัพยากรทางสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเกิดขึ้นของชุมชนออนไลน์ที่กลายเป็น “พื้นที่ทางสังคม” ใหม่ อันเปิดโอกาสให้ปัจเจกสามารถเชื่อมโยง เข้าถึง และสร้างทุนสังคมได้ในลักษณะที่ยืดหยุ่นและไร้ข้อจำกัดเชิงภูมิศาสตร์ การศึกษานี้จึงมุ่งทบทวนและสังเคราะห์แนวคิดทุนสังคมจากนักทฤษฎีสำคัญของ Bourdieu Coleman & Putnam ตลอดจนการพัฒนาแนวคิดร่วมสมัยที่ขยายความเข้าใจทุนสังคมในบริบทดิจิทัล โดยให้ความสำคัญกับลักษณะของปฏิสัมพันธ์ทางดิจิทัล กลไกการก่อรูปความไว้วางใจ และการเชื่อมโยงเครือข่ายทางสังคมทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และสถาบัน อีกทั้งยังพิจารณารูปแบบและประเภทของทุนสังคม ได้แก่ ทุนสังคมแบบผูกพัน (bonding) แบบเชื่อมโยง (bridging) และแบบเชื่อมต่อกับโครงสร้างอำนาจ (linking) ในบริบทของชุมชนออนไลน์หลากหลายรูปแบบในสังคมไทยร่วมสมัย

1. แนวคิดทุนสังคม (Social Capital)

ทุนสังคม (social capital) เป็นแนวคิดสำคัญที่ถูกนำมาใช้อธิบายลักษณะเชิงโครงสร้างและพลวัตของความสัมพันธ์ทางสังคม ซึ่งเอื้ออำนวยต่อการดำเนินกิจกรรมร่วมกันของปัจเจกและกลุ่มในระดับต่าง ๆ โดยมุ่งเน้นไปที่การแลกเปลี่ยน การร่วมมือ และการสะสมทรัพยากรทางสังคมอันเกิดจากความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ และบรรทัดฐานทางสังคม Bourdieu (1986) เสนอว่าทุนสังคมคือ “ผลรวมของทรัพยากรที่อาจเข้าถึงได้โดยอาศัยความเป็นสมาชิกของเครือข่ายความสัมพันธ์” โดยเน้นมิติของอำนาจและความไม่เสมอภาคในการเข้าถึงทุนในลักษณะต่าง ๆ ขณะที่ Coleman (1988) มองว่าทุนสังคมเป็นกลไกสำคัญที่เกิดขึ้นจากโครงสร้างของความสัมพันธ์ซึ่งเอื้อให้เกิดการดำเนินการร่วมกัน (collective action) โดยเน้นย้ำบทบาทของความไว้วางใจและบรรทัดฐานทางสังคมในฐานะทรัพยากรที่สามารถถ่ายทอดผ่านโครงสร้างสังคมในทางกลับกัน Putnam (2000) ได้พัฒนาแนวคิดทุนสังคมในบริบทของการมีส่วนร่วมทางการเมืองและพลเมือง โดยจำแนกทุนสังคมออกเป็นสองประเภท ได้แก่

ทุนสังคมแบบผูกพัน (bonding social capital) ซึ่งเกิดจากความสัมพันธ์ภายในกลุ่มที่มีลักษณะใกล้ชิดหรือเป็นเนื้อเดียวกัน เช่น ครอบครัว กลุ่มชาติพันธุ์ หรือศาสนาเดียวกัน

ทุนสังคมแบบเชื่อมโยง (bridging social capital) ซึ่งเกิดจากความสัมพันธ์ข้ามกลุ่ม เช่น การเชื่อมโยงระหว่างกลุ่มที่แตกต่างกันทางชนชั้น หรือวัฒนธรรม

ต่อมาแนวคิด ทุนสังคมแบบเชื่อมโยงสถาบัน (linking social capital) ได้รับการพัฒนาเพิ่มเติม โดย Woolcock & Narayan (2000) เพื่ออธิบายการเชื่อมโยงระหว่างปัจเจกหรือกลุ่มทางสังคมกับโครงสร้างอำนาจหรือสถาบันที่มีอำนาจสูงกว่า เช่น รัฐบาล หน่วยงานราชการ หรือองค์กรระหว่างประเทศ

2. ทุนสังคมในบริบทดิจิทัลและชุมชนออนไลน์

บริบทของสังคมดิจิทัลได้เปิดพื้นที่ใหม่ให้แก่การก่อรูปและสะสมทุนสังคมผ่านเครือข่ายออนไลน์ ซึ่งแตกต่างจากรูปแบบดั้งเดิมทั้งในเชิงโครงสร้าง กลไก และรูปแบบของการมีส่วนร่วม Coleman (2019) เสนอว่าทุนสังคมในยุคดิจิทัล คือ “ทรัพยากรที่เกิดจากความสัมพันธ์ทางสังคมซึ่งมีฐานอยู่บนเทคโนโลยีดิจิทัล และสามารถนำมาใช้เพื่อการดำรงชีวิตและการพัฒนาสังคมในภาพรวม” ในมุมมองเชิงโครงสร้าง Bourdieu & Wacquant (2021) ได้นำเสนอแนวคิดสนามดิจิทัล (digital field) ซึ่งอธิบายพื้นที่ออนไลน์ว่าเป็นสนามแห่งอำนาจใหม่ ที่ผู้เข้าร่วมต้องปรับตัวและเรียนรู้กฎเกณฑ์ใหม่ของการสื่อสารและการต่อรองทางสังคม การก่อรูปทุนสังคมจึงไม่ใช่เพียงแค่การเชื่อมโยงเชิงโครงสร้าง แต่ยังรวมถึงการครอบครองทักษะเชิงเทคโนโลยีและความสามารถในการปรับตัวต่อพลวัตของแพลตฟอร์ม

3. พลวัตของปฏิสัมพันธ์ทางดิจิทัล

การสร้างควมไว้วางใจและความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในพื้นที่ดิจิทัลมีลักษณะแตกต่างจากบริบททางกายภาพ โดยเฉพาะในเรื่องของกลไก ตัวกลาง และสัญญาณทางสังคมที่ใช้ในการประเมินความน่าเชื่อถือ Fukuyama (2020) ระบุว่าในโลกออนไลน์ “สัญญาณดิจิทัล” เช่น จำนวนผู้ติดตาม การมีส่วนร่วมในเนื้อหา และความสม่ำเสมอของปฏิสัมพันธ์ ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของ “ทุนแห่งความไว้วางใจ” ที่สามารถสะสมได้ในลักษณะคล้ายทุนรูปแบบอื่น ขณะที่ Granovetter (2021) เสนอแนวคิด สายสัมพันธ์แบบหลวม (weak ties) ว่าเป็นกลไกสำคัญในการเข้าถึงข้อมูลและโอกาสใหม่ ๆ โดยเฉพาะในสภาพแวดล้อมเครือข่ายดิจิทัลที่มีความหลากหลายสูง แนวคิด พื้นที่การไหลเวียน (space of flows) ของ Castells (2023) ช่วยอธิบายลักษณะการไหลเวียนของข้อมูล ข่าวสาร และความสัมพันธ์ในโลกดิจิทัลที่ไม่ยึดโยงกับข้อจำกัดทางภูมิศาสตร์

4. ชุมชนออนไลน์กับการก่อรูปทุนสังคม

ชุมชนออนไลน์ (online communities) ได้กลายเป็นพื้นที่สำคัญในการสร้าง ปรับเปลี่ยน และสะสมทุนสังคมรูปแบบใหม่ ที่มีความยืดหยุ่นและข้ามพรมแดนมากยิ่งขึ้น Benkler (2006) เสนอแนวคิด “เศรษฐกิจเครือข่าย” ว่าการแบ่งปันทรัพยากรในโลกดิจิทัลไม่ได้ทำให้ทรัพยากรลดลง หากแต่ช่วยเพิ่มคุณค่าและขยายผลกระทบทางสังคมการสนับสนุนทางอารมณ์ในโลกออนไลน์ โดยเฉพาะในกลุ่มที่มีประสบการณ์ร่วม เช่น กลุ่มผู้ป่วย กลุ่มแม่และลูก หรือกลุ่มผู้ประสบภัย มีบทบาทในการสร้างทุนสังคมแบบผูกพัน (bonding) อย่างมีนัยสำคัญ

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า แนวคิดทุนสังคมสามารถนำมาใช้เป็นกรอบวิเคราะห์ที่ทรงพลังในการทำความเข้าใจพลวัตของชุมชนออนไลน์ในยุคดิจิทัล โดยเฉพาะในแง่ของการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ ความไว้วางใจ และการแลกเปลี่ยนทรัพยากร ทั้งในระดับที่ใกล้ชิดภายในกลุ่ม (bonding) การเชื่อมโยงข้ามกลุ่มที่หลากหลาย (bridging) และการเชื่อมต่อกับโครงสร้างอำนาจหรือทรัพยากรจากภายนอกกลุ่ม (linking) พลวัตของปฏิสัมพันธ์ดิจิทัล รวมถึงการใช้แพลตฟอร์มออนไลน์ในฐานะ “สนามทางสังคม” แห่งใหม่ ทำให้กระบวนการสร้างทุนสังคมมีความซับซ้อนและมีหลายมิติมากยิ่งขึ้น งานศึกษาทั้งในบริบทไทยและต่างประเทศต่างชี้ให้เห็นว่า ชุมชนออนไลน์ไม่เพียงแต่ทำหน้าที่ในการแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือสนับสนุนกันทางอารมณ์เท่านั้น หากยังเป็นกลไกสำคัญที่สามารถขับเคลื่อนพลังทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองในระดับที่กว้างขวางขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ด้วยเหตุนี้ การนำแนวคิดทุนสังคมมาประยุกต์ใช้ในการศึกษาพื้นที่ดิจิทัลจึงไม่เพียงแต่ช่วยขยายขอบเขต

ทางทฤษฎีเท่านั้น แต่ยังเป็นกรสร้างฐานองค้ความรู้ใหม่ในการวิเคราะห์ปรากฏการณ์ทางสังคมร่วมสมัยอย่างมีระบบ

กลไกการสร้างและำรงทุนสังคมในชุมชนออนไลน์

การศึกษากลไกการสร้างและำรงทุนสังคมในชุมชนออนไลน์ดำเนินการภายใต้กรอบแนวคิดทุนสังคมที่มองทุนทางสังคมมิใช่เพียงผลลัพธ์ของความสัมพันธ์ระหว่างปัจเจก แต่เป็นโครงสร้างทางสังคมที่เกิดจากกระบวนการสื่อสาร ปฏิสัมพันธ์ และการถักทอความไว้เนื้อเชื้อใจระหว่างสมาชิกในเครือข่าย (Putnam, 2000; Lin, 2001) เมื่อบริบทของปฏิสัมพันธ์เปลี่ยนผ่านสู่พื้นที่ออนไลน์ ซึ่งมีลักษณะไร้ศูนย์กลาง ไม่ยึดโยงกับโครงสร้างแบบหน้าที่นิยม กลไกการก่อรูปทุนสังคมจึงต้องการการวิเคราะห์ใหม่ในเชิงพลวัต ผลการศึกษานี้เสนอการวิเคราะห์ในห้าองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ ความสัมพันธ์เชิงเครือข่ายหลวม การมีส่วนร่วมแบบโต้ตอบ การแลกเปลี่ยนทุนสังคมรูปแบบใหม่ ความไว้วางใจในชุมชนดิจิทัล และกรณีศึกษาจากชุมชนออนไลน์จริงเพื่อชี้ให้เห็นว่า แม้ทุนสังคมจะดำรงอยู่ในพื้นที่เสมือน แต่ยังคงยึดโยงกับเงื่อนไขทางโครงสร้าง อารมณ์ และวัฒนธรรมร่วมของสังคมสมัยใหม่ โดยเสนอผลการศึกษา 5 ประเด็น ดังนี้

1. ความสัมพันธ์เชิงเครือข่ายหลวม (Weak Ties)

แนวคิดเรื่อง “ความสัมพันธ์เชิงเครือข่ายหลวม” (weak ties) ได้รับการเสนอโดย Granovetter (1973) ซึ่งชี้ว่า ความสัมพันธ์ที่มีลักษณะไม่แน่นแฟ้น ไม่มีความใกล้ชิดทางอารมณ์ หรือมีปฏิสัมพันธ์กันไม่บ่อยนักกลับมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการกระจายข้อมูล ข่าวสาร และโอกาสในสังคมสมัยใหม่ โดยเฉพาะในบริบทที่ความสัมพันธ์แบบใกล้ชิด (strong ties) มักมีข้อจำกัดด้านเนื้อหาหรือทิศทางของข้อมูล ซึ่งเกิดจากความเป็นเนื้อเดียวกันทางสังคม (social homogeneity) ความสัมพันธ์เชิงหลวมจึงมีบทบาทเชื่อมโยงเครือข่ายทางสังคมต่าง ๆ เข้าด้วยกัน และเปิดพื้นที่สำหรับการสื่อสารข้ามกลุ่มที่หลากหลาย

ในบริบทของชุมชนออนไลน์ ความสัมพันธ์เชิงหลวมยิ่งทวีความสำคัญ เนื่องจากลักษณะของแพลตฟอร์มดิจิทัลเอื้อต่อการเชื่อมโยงผู้คนที่ไม่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดหรือไม่เคยพบกันมาก่อน เช่น กลุ่มสนทนาเฉพาะเรื่อง (topic-based forums) หรือกลุ่มบนสื่อสังคมออนไลน์ สมาชิกสามารถเข้าร่วมแลกเปลี่ยนข้อมูล หรือขอความช่วยเหลือได้โดยไม่ต้องมีข้อผูกพันทางสังคมหรืออารมณ์ลึกซึ้ง ซึ่งส่งผลให้ความสัมพันธ์เชิงหลวมกลายเป็นกลไกในการเข้าถึงทุนสังคมในรูปแบบใหม่ โดยเฉพาะทุนสังคมเชิงโครงสร้าง (structural social capital) และทุนสังคมเชิงเชื่อมโยง (bridging social capital) จากงานของ Rainie & Wellman (2012) อธิบายว่าในยุคของ “ความเป็นปัจเจกในเครือข่าย” (networked individualism) ผู้คนไม่จำเป็นต้องมีความสัมพันธ์แบบกลุ่มแน่นแฟ้นเหมือนในอดีต แต่สามารถสร้างเครือข่ายส่วนบุคคลที่หลากหลายและยืดหยุ่นได้ผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล ความสัมพันธ์เชิงหลวมในบริบทนี้จึงช่วยลดอุปสรรคทางสังคมและเปิดโอกาสให้เกิดการแลกเปลี่ยนทรัพยากรระหว่างกลุ่มที่แตกต่างกันทางวัฒนธรรม อาชีพ หรือสถานะทางเศรษฐกิจ Putnam (2000) ยังเสนอว่าความสัมพันธ์ลักษณะนี้เอื้อต่อการสร้าง “ความไว้วางใจแบบกระจาย” (generalized trust) ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของทุนสังคมในสังคมร่วมสมัย โดยแม้จะไม่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดระหว่างบุคคล แต่การมีปฏิสัมพันธ์ซ้ำ ๆ ภายใต้บรรทัดฐานของการให้โดยไม่หวังผลตอบแทนสามารถสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน และก่อให้เกิดแรงจูงใจในการร่วมมือกันภายใต้บริบทดิจิทัล

ความสัมพันธ์เชิงเครือข่ายหลวมในชุมชนออนไลน์ทำหน้าที่เป็นช่องทางสำคัญในการสร้างและำรงทุนสังคมรูปแบบใหม่ในยุคดิจิทัล ความสัมพันธ์ที่ไม่ใกล้ชิดแต่เปิดกว้างนี้เอื้อต่อการเข้าถึงข้อมูล ข่าวสาร และทรัพยากรที่หลากหลาย ข้ามพรมแดนทางสังคมและวัฒนธรรม ทั้งยังเอื้อให้เกิดการสร้าง ความไว้วางใจแบบกระจาย และแรงจูงใจในการร่วมมือกันอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งต่างจากรูปแบบความสัมพันธ์ในชุมชนดั้งเดิมที่เน้นความใกล้ชิดทางกายภาพและอารมณ์ Weak ties จึงไม่เพียงเป็นกลไกในการผลิตทุนสังคมเชิงโครงสร้าง

และเชิงเชื่อมโยง แต่ยังคงสะท้อนถึงการเปลี่ยนผ่านของรูปแบบการรวมกลุ่มในสังคมร่วมสมัย ที่ยึดโยงกับปฏิสัมพันธ์เชิงเครือข่ายแนวราบ อิสระ และยืดหยุ่นมากยิ่งขึ้นภายใต้เทคโนโลยีดิจิทัล

2. การมีส่วนร่วมและการสื่อสารแบบโต้ตอบ (Interactive Participation)

การมีส่วนร่วม (participation) และการสื่อสารแบบโต้ตอบ (interactive communication) ในบริบทของชุมชนออนไลน์นับเป็นกลไกเชิงสังคมที่มีนัยสำคัญต่อการผลิตและดำรงทุนสังคม โดยเฉพาะในยุคดิจิทัลที่โครงสร้างของความสัมพันธ์ทางสังคมได้ยึดโยงอยู่กับพื้นที่ทางกายภาพ หากแต่ขับเคลื่อนผ่านช่องทางของปฏิสัมพันธ์ในพื้นที่เสมือน แนวคิดของ Putnam (2000) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าการมีส่วนร่วมของสมาชิกในกิจกรรมสาธารณะ รวมถึงรูปแบบการสื่อสารที่มีลักษณะเป็นมิตรและเคารพซึ่งกันและกัน ย่อมส่งผลต่อการสร้างความไว้วางใจ ความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วม และการธำรงบรรทัดฐานของการให้ซึ่งกันและกันในสังคม

ภายใต้บริบทของเครือข่ายดิจิทัล การมีส่วนร่วมได้แปรเปลี่ยนจากรูปแบบดั้งเดิมซึ่งยึดโยงกับพื้นที่และเวลา ไปสู่ “การมีส่วนร่วมเชิงเครือข่าย” (networked participation) ซึ่งเอื้อให้สมาชิกมีบทบาททั้งในฐานะผู้ผลิตและผู้บริโภคข้อมูลพร้อมกัน (Jenkins et al., 2016) การสื่อสารแบบโต้ตอบ เช่น การแสดงความคิดเห็น การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในเชิงเหตุผล หรือการให้ข้อเสนอแนะเชิงสร้างสรรค์ในพื้นที่สนทนาออนไลน์ สะท้อนการดำรงอยู่ของพลวัตทุนสังคมในมิติความสัมพันธ์ (relational dimension) ซึ่งมีได้ยึดโยงอยู่กับตัวบุคคลเป็นหลัก หากแต่เกิดขึ้นภายใต้ระบบของบรรทัดฐาน การมีส่วนร่วมซ้ำ ๆ และความไว้วางใจในระดับเครือข่าย

ประเด็นสำคัญคือ การมีส่วนร่วมแบบโต้ตอบมิได้เพียงเอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลเชิงปริมาณ แต่ยังส่งผลต่อการก่อร่างของ “บรรทัดฐานทางสังคมดิจิทัล” (digital social norms) ซึ่งได้รับการสถาปนาผ่านการกระทำซ้ำ ๆ ของสมาชิกชุมชน เช่น การแสดงความเคารพในการโต้แย้ง การให้เครดิตแก่แหล่งข้อมูล หรือการให้กำลังใจซึ่งกันและกัน Norm เหล่านี้มีบทบาทในการลดความขัดแย้ง เสริมสร้างความรู้สึกลดภัย และเพิ่มพูนทุนสังคมในระดับโครงสร้าง (Wellman et al., 2001) การสื่อสารแบบโต้ตอบจะส่งผลเชิงบวกต่อการดำรงทุนสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อมีเงื่อนไขแวดล้อมที่เอื้ออำนวย ได้แก่ การออกแบบแพลตฟอร์มที่ไม่ตอกย้ำความเหลื่อมล้ำเชิงดิจิทัล (digital divide) การมีระบบกลไกที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียม และการกำกับดูแลที่รักษาความสมดุลระหว่างเสรีภาพในการแสดงออกกับการเคารพความแตกต่างทางความคิด

ในบริบทของชุมชนออนไลน์ การมีส่วนร่วมและการสื่อสารแบบโต้ตอบมิใช่เพียงปฏิสัมพันธ์เชิงเทคนิค หรือการแลกเปลี่ยนข้อมูล หากแต่เป็นกระบวนการเชิงสังคมที่ก่อให้เกิดทุนสังคมในมิติต่าง ๆ ทั้งในเชิงความสัมพันธ์ บรรทัดฐาน และโครงสร้าง การสื่อสารที่เปิดพื้นที่ให้สมาชิกแสดงความคิดเห็น ได้ตอบและรับฟังกันอย่างมีเหตุผล มีส่วนสำคัญในการสถาปนาความไว้วางใจ ความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วม และแรงจูงใจในการมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่อง กลไกดังกล่าวทำหน้าที่เสริมสร้างบรรทัดฐานทางสังคมดิจิทัลที่กำกับพฤติกรรมของปัจเจกในพื้นที่เสมือน ซึ่งมีนัยสำคัญต่อการดำรงทุนสังคมในระยะยาว กล่าวได้ว่า การมีส่วนร่วมแบบโต้ตอบไม่เพียงหล่อเลี้ยงทุนสังคมที่มีอยู่ หากยังเปิดพื้นที่ใหม่ให้ทุนสังคมสามารถวิวัฒน์ไปพร้อมกับพลวัตของเทคโนโลยีและสังคมร่วมสมัย

3. การแลกเปลี่ยนทุนรูปแบบใหม่: ข้อมูล ความเห็นอกเห็นใจ และการสนับสนุนทางสังคม

ในยุคสังคมดิจิทัล การแลกเปลี่ยนทุนสังคมในชุมชนออนไลน์มีการพัฒนาและปรับเปลี่ยนรูปแบบไปจากทุนสังคมในโลกออฟไลน์อย่างมีนัยสำคัญ การศึกษานี้มุ่งวิเคราะห์กลไกการแลกเปลี่ยนทุนในรูปแบบใหม่ที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล ความเห็นอกเห็นใจ และการสนับสนุนทางสังคม ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่หล่อเลี้ยงความเข้มแข็งของชุมชนออนไลน์และทุนสังคมร่วมสมัย

ทุนสังคมตามทฤษฎีของ Bourdieu (1986) เน้นว่าทุนสังคมเป็นทรัพยากรที่ได้มาจากเครือข่ายความสัมพันธ์ทางสังคมที่มีคุณค่าและสามารถแปลงเป็นประโยชน์ได้ ในชุมชนออนไลน์ การแลกเปลี่ยนทุน

ในรูละแบบของ “ข้อมูล” (information) เป็นกลไกพื้นฐานที่ช่วยเพิ่มพูนความรู้และขยายโอกาสให้กับสมาชิก ตัวอย่างเช่น การแบ่งปันข้อมูลเฉพาะด้าน การเผยแพร่ความรู้ หรือการแนะนำแหล่งทรัพยากรที่เหมาะสม ส่งผลให้เกิดทุนสังคัมเชิงโครงส้าง (structural social capital) ที่ทำให้เครือข่ายมีความเชื่อมโยงและมีประสิทธิภาพสูงขึ้น (Putnam, 2000) จากข้อมูล “ความเห็นอกเห็นใจ” (empathy) และ “การสนับสนุนทางสังคัม” (social support) กลายเป็นทุนสังคัมรูปแบบใหม่ที่สำคัญในบริบทดิจิทัล ความเห็นอกเห็นใจที่เกิดขึ้นจากการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ส่วนตัว การให้กำลังใจ หรือการเข้าใจในความทุกข์ของผู้อื่น เป็นตัวกลางที่ช่วยเสริมสร้างทุนสังคัมเชิงสัมพันธ์ (relational social capital) โดยการเชื่อมโยงความรู้สัีกและสร้างความไว้วางใจระหว่างสมาชิก (Putnam, 2000; Lin, 2001) การสนับสนุนทางสังคัมในชุมชนออนไลน์ยังครอบคลุมทั้งการช่วยเหลือด้านข้อมูล อารมณ์ และเครื่องมือที่จำเป็นในการรับมือกับปัญหา ช่วยให้สมาชิกรู้สึกว่าได้รับการยอมรับและอยู่ในสังคัมที่ปลอดภัย ซึ่งส่งผลให้ความสัมพันธ์ในเครือข่ายมีความมั่นคงและยั่งยืน (Wellman et al., 2001)

การแลกเปลี่ยนทุนสังคัมรูปแบบใหม่นี้ถูกกระตุ้นและสนับสนุนโดยลักษณะเฉพาะของเทคโนโลยีดิจิทัล ที่ทำให้การสื่อสารเป็นไปอย่างทันท่วงที มีความต่อเนื่อง และเข้าถึงได้กว้างขวาง (Boyd, 2014) การเปิดโอกาสให้สมาชิกในชุมชนออนไลน์สามารถสร้างและแบ่งปันเนื้อหาได้อย่างอิสระ ช่วยให้เกิดการหมุนเวียนของทุนสังคัมในวงกว้าง นอกจากนี้ กลไกการแสดงออกซึ่งกันและกันผ่านเครื่องมือดิจิทัล เช่น ปุ่มไลค์ คอมเมนต์ หรือแชร์ ยังเสริมสร้างบรรทัดฐานทางสังคัมที่เน้นการให้และรับทุนอย่างสมดุล (Jenkins et al., 2016) การแลกเปลี่ยนทุนรูปแบบใหม่นี้ยังมีข้อจำกัดและความท้าทาย เช่น ปัญหาความน่าเชื่อถือของข้อมูล ความเสี่ยงจากการถูกละเมิดความเป็นส่วนตัว หรือความไม่เท่าเทียมในการเข้าถึงทรัพยากรดิจิทัล (digital divide) ซึ่งอาจส่งผลต่อประสิทธิภาพในการสร้างและธำรงทุนสังคัมในชุมชนออนไลน์ ดังนั้น การออกแบบและบริหารจัดการชุมชนออนไลน์จำเป็นต้องคำนึงถึงการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนความน่าเชื่อถือ ความปลอดภัย และการรวมกลุ่มอย่างเท่าเทียม เพื่อส่งเสริมให้ทุนสังคัมรูปแบบใหม่นี้มีความมั่นคงและขยายตัวอย่างยั่งยืน (Rainie & Wellman, 2012)

การแลกเปลี่ยนทุนสังคัมในรูปแบบข้อมูล ความเห็นอกเห็นใจ และการสนับสนุนทางสังคัมในชุมชนออนไลน์สะท้อนถึงพลวัตของความสัมพันธ์ทางสังคัมในยุคดิจิทัลที่ไม่จำกัดเฉพาะปฏิสัมพันธ์ทางกายภาพ แต่ขยายตัวในเชิงเครือข่ายและความหลากหลายของผู้เข้าร่วม กระบวนการเหล่านี้มีบทบาทสำคัญในการผลิตทุนสังคัมเชิงโครงส้างและเชิงสัมพันธ์ที่ตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของสมาชิกในบริบทที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เทคโนโลยีดิจิทัลทำให้การสื่อสารมีความรวดเร็วและมีปฏิสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกันก็สร้างความท้าทายด้านความน่าเชื่อถือและความเท่าเทียมในการเข้าถึง การจัดการและส่งเสริมสภาพแวดล้อมออนไลน์ที่เหมาะสมจึงเป็นกุญแจสำคัญที่จะช่วยรักษาและขยายทุนสังคัมรูปแบบใหม่ให้ยั่งยืนต่อไปในอนาคต

4. การสร้างและรักษาความไว้วางใจในชุมชนออนไลน์

ความไว้วางใจ (trust) ถือเป็นทุนสังคัมที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างและธำรงชุมชนออนไลน์ โดยเฉพาะในบริบทของสังคัมดิจิทัลที่ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกมักมีลักษณะกระจัดกระจาย (fragmented) และไม่ยึดโยงกับความสัมพันธ์ทางกายภาพ การสร้างความไว้วางใจในพื้นที่เสมือนจึงเป็นกลไกสำคัญที่ทำให้เครือข่ายทางสังคัมมีความมั่นคงและยั่งยืน (Hardin, 2002) ผลการศึกษานี้วิเคราะห์กลไกและเงื่อนไขที่เอื้อต่อการก่อรูปและรักษาความไว้วางใจในชุมชนออนไลน์ภายใต้กรอบแนวคิดทุนสังคัมและทฤษฎีความไว้วางใจ

ตามแนวคิดของ Putnam (2000) ความไว้วางใจเป็นตัวเชื่อมสำคัญที่สร้างความผูกพันระหว่างสมาชิก และเป็นพื้นฐานของการร่วมมือในกิจกรรมสาธารณะ การมีความไว้วางใจในชุมชนออนไลน์ไม่เพียงเกิดจากการแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือการมีปฏิสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องเท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับบรรทัดฐานและการรับรองของกลุ่มที่ช่วยยืนยันความน่าเชื่อถือของสมาชิกและเนื้อหาที่เผยแพร่ (Coleman, 1990) ตัวอย่างเช่น ระบบ

การให้คะแนนหรือการรีวิวในแพลตฟอร์มออนไลน์เป็นกลไกหนึ่งที่เสริมสร้างความไว้วางใจผ่านการตรวจสอบและยืนยันพฤติกรรมของผู้ใช้ ในส่วนทฤษฎีความไว้วางใจของ Luhmann (1979) ชี้ให้เห็นว่าความไว้วางใจเป็นเครื่องมือที่ช่วยลดความไม่แน่นอนและความเสี่ยงในความสัมพันธ์ทางสังคม ในสังคมดิจิทัลซึ่งข้อมูลมีปริมาณมหาศาลและมักขาดความชัดเจน ความไว้วางใจจึงเป็นเงื่อนไขเบื้องต้นที่ทำให้สมาชิกกล้าที่จะมีปฏิสัมพันธ์และแลกเปลี่ยนทุนสังคม แม้ในสถานะที่ไม่สามารถตรวจสอบตัวตนหรือเจตนาของอีกฝ่ายได้โดยตรง การสร้างความไว้วางใจจึงอาศัยกลไกทางสังคม เช่น การรับรองโดยสมาชิกที่มีสถานะสูง (social endorsement) และการปฏิบัติตามบรรทัดฐานร่วม การรักษาความไว้วางใจในชุมชนออนไลน์มีความท้าทายเนื่องจากปัจจัยภายนอก เช่น การเผยแพร่ข้อมูลผิดพลาด (misinformation) หรือพฤติกรรมไม่ซื่อสัตย์ที่อาจทำลายความน่าเชื่อถือของเครือข่าย (Mayer, Davis & Schoorman, 1995) ดังนั้น การบริหารจัดการชุมชนออนไลน์จำเป็นต้องสร้างกลไกตรวจสอบและการป้องกันที่เข้มแข็งควบคู่ไปกับการส่งเสริมวัฒนธรรมความไว้วางใจผ่านการสนับสนุนปฏิสัมพันธ์ที่โปร่งใสและเปิดเผย นอกจากนี้ การออกแบบเทคโนโลยีที่ช่วยเพิ่มความชัดเจนและตรวจสอบได้ของข้อมูล เช่น ระบบการยืนยันตัวตน หรือการติดตามประวัติการโต้ตอบ มีบทบาทสำคัญในการรักษาความไว้วางใจในระยะยาว

ความไว้วางใจในชุมชนออนไลน์เป็นทุนสังคมที่มีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือในสังคมดิจิทัล โดยความไว้วางใจไม่เพียงเกิดจากปฏิสัมพันธ์ที่ต่อเนื่องและการแลกเปลี่ยนข้อมูลเท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับบรรทัดฐานและกลไกสังคมที่ส่งเสริมความน่าเชื่อถือ เช่น การรับรองโดยสมาชิกที่มีสถานะและระบบตรวจสอบข้อมูล ความไว้วางใจช่วยลดความไม่แน่นอนในความสัมพันธ์ออนไลน์และส่งเสริมการแลกเปลี่ยนทุนสังคมในสภาพแวดล้อมที่ไม่สามารถตรวจสอบตัวตนได้โดยตรง อย่างไรก็ตาม ความท้าทายจากข้อมูลผิดพลาดและพฤติกรรมไม่ซื่อสัตย์ ทำให้การจัดการชุมชนต้องสร้างกลไกตรวจสอบและส่งเสริมวัฒนธรรมความโปร่งใสควบคู่กัน ทั้งนี้ ความไว้วางใจจึงเป็นทุนสำคัญที่ขับเคลื่อนพลวัตทุนสังคมและความเข้มแข็งของชุมชนออนไลน์ในระยะยาว

5. ตัวอย่างกรณีศึกษา: กลไกการสร้างและธำรงทุนสังคมในชุมชนออนไลน์

เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนเกี่ยวกับกลไกการสร้างและธำรงทุนสังคมในชุมชนออนไลน์ บทนี้นำเสนอกรณีศึกษาที่สะท้อนพลวัตของปฏิสัมพันธ์ในสังคมดิจิทัล พร้อมวิเคราะห์ความสัมพันธ์กับทฤษฎีทุนสังคมและปฏิสัมพันธ์ทางสังคม

หนึ่งในกรณีศึกษาที่ได้รับความนิยมอย่างกว้างขวางคือชุมชนออนไลน์ของแพลตฟอร์ม Reddit โดยเฉพาะชุมชนย่อย (subreddit) ที่มุ่งเน้นการสนับสนุนและแลกเปลี่ยนข้อมูลในประเด็นเฉพาะกลุ่ม เช่น r/AskScience หรือ r/Parenting ซึ่งเป็นตัวอย่างของการผลิตทุนสังคมในรูปแบบของข้อมูลและการสนับสนุนทางอารมณ์ (Massanari, 2017) การแลกเปลี่ยนข้อมูลเชิงวิชาการและประสบการณ์ส่วนบุคคลในพื้นที่นี้ช่วยสร้างความไว้วางใจและความรู้สึกของความเป็นเจ้าของร่วมที่สำคัญต่อการธำรงเครือข่ายออนไลน์ (Putnam, 2000) กลไกการให้คะแนนและการตรวจสอบเนื้อหา (upvote/downvote) ทำหน้าที่เป็นระบบบรรทัดฐานที่ช่วยยืนยันความน่าเชื่อถือของสมาชิกและข้อมูลที่เผยแพร่ (Boyd, 2014) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องการสร้างทุนสังคมเชิงโครงสร้างและเชิงสัมพันธ์ (Lin, 2001)

ในบริบทของสังคมไทย การใช้แพลตฟอร์มโซเชียลมีเดีย เช่น เฟสบุ๊ก อิน스타그램 และทวิตเตอร์ มีบทบาทสำคัญในการสร้างและธำรงทุนสังคมเชิงบรรทัดฐานและอารมณ์ ตัวอย่างเช่น กลุ่มเฟสบุ๊ก “หมอแล็บแพนด้า” ที่รวบรวมข้อมูลและให้คำแนะนำทางการแพทย์ในช่วงวิกฤตโควิด-19 มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่ถูกต้องและเชื่อถือได้ รวมถึงการให้กำลังใจแก่สมาชิกชุมชนผ่านโพสต์และคอมเมนต์เชิงบวก กลุ่มนี้สะท้อนบทบาทของทุนสังคมในแง่ของความไว้วางใจและการสนับสนุนทางอารมณ์ตามที่ Hardin (2002) อธิบายไว้

ส่วนแพลตฟอร์มอินสตาแกรมถูกใช้ในการสร้างชุมชนที่มีความสนใจร่วมกัน เช่น กลุ่มผู้ประกอบการและศิลปินอิสระ ที่มีการแลกเปลี่ยนความรู้และสร้างเครือข่ายทางสังคมผ่านการใช้แฮชแท็กและการติดตาม (follow) ซึ่งช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่มีคุณค่าและส่งเสริมการสนับสนุนระหว่างสมาชิก (Haimson & Hoffmann, 2016) ในขณะเดียวกัน ทวิตเตอร์ในประเทศไทยถูกใช้เป็นพื้นที่สำหรับการเคลื่อนไหวทางสังคมและการแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างรวดเร็ว เช่น การเคลื่อนไหวทางการเมืองและสิทธิมนุษยชน ที่มีการสร้างทุนสังคมเชิงบรรทัดฐานและความเห็นอกเห็นใจผ่านแฮชแท็กและการรีทวีต (Bennett & Segerberg, 2015)

กรณีศึกษาทั้งในระดับนานาชาติและระดับชาติสะท้อนว่าการผลิตทุนสังคมในสังคมดิจิทัลมิใช่เพียงการแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือการมีส่วนร่วมทางเทคนิคเท่านั้น แต่ยังเป็นกระบวนการเชิงสังคมที่รวมเอาปฏิสัมพันธ์ทางอารมณ์ บรรทัดฐาน และการสร้างความไว้วางใจเข้าด้วยกัน ซึ่งเป็นแกนหลักในการดำรงความมั่นคงของเครือข่ายและการส่งต่อทุนสังคมในยุคดิจิทัล (Wellman et al., 2001) อย่างไรก็ตาม การดำรงทุนสังคมในชุมชนออนไลน์เผชิญความท้าทายจากข้อมูลผิดพลาด การละเมิดความเป็นส่วนตัว และปัญหาความไม่เท่าเทียมในการเข้าถึงเทคโนโลยี (digital divide) ซึ่งส่งผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือและความยั่งยืนของชุมชน (Rainie & Wellman, 2012) การวางมาตรการบริหารจัดการและการออกแบบเทคโนโลยีที่เหมาะสมจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยเสริมสร้างและรักษาทุนสังคมในชุมชนออนไลน์อย่างต่อเนื่อง

กรณีศึกษาชุมชนออนไลน์ในแพลตฟอร์มระดับนานาชาติ เช่น Reddit และการเคลื่อนไหว ตลอดจนชุมชนออนไลน์ในประเทศไทยบนเฟซบุ๊ก อินสตาแกรม และทวิตเตอร์ สะท้อนให้เห็นกลไกการสร้างและดำรงทุนสังคมที่ซับซ้อนในสังคมดิจิทัล การแลกเปลี่ยนข้อมูลเชิงวิชาการ การสนับสนุนทางอารมณ์ และการสร้างบรรทัดฐานร่วมเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจและความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมในชุมชน การมีส่วนร่วมเชิงโต้ตอบและความเห็นอกเห็นใจช่วยขับเคลื่อนทุนสังคมรูปแบบใหม่ อย่างไรก็ตาม ความท้าทายด้านข้อมูลผิดพลาด ความไม่เท่าเทียมทางเทคโนโลยี และปัญหาความน่าเชื่อถือ ยังคงต้องการมาตรการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ เพื่อรักษาความยั่งยืนของทุนสังคมในบริบทดิจิทัล

ผลการศึกษาภายใต้หัวข้อ “กลไกการสร้างและดำรงทุนสังคมในชุมชนออนไลน์: พลวัตของปฏิสัมพันธ์ในสังคมดิจิทัล” ชี้ให้เห็นว่าทุนสังคมในบริบทออนไลน์เกิดขึ้นจากกระบวนการปฏิสัมพันธ์ที่มีพลวัตและซับซ้อน โดยมีทั้งปัจจัยเชิงโครงสร้าง เชิงปฏิสัมพันธ์ และเชิงวัฒนธรรมเข้ามาเกี่ยวข้อง หัวข้อแรกว่าด้วยความสัมพันธ์เชิงเครือข่ายหลวม (Weak Ties) เน้นถึงบทบาทของสายสัมพันธ์ที่ไม่แน่นแฟ้นแต่หลากหลาย ซึ่งเอื้อต่อการกระจายข้อมูลและการเข้าถึงทรัพยากรใหม่ ในขณะที่หัวข้อถัดมา การมีส่วนร่วมและการสื่อสารแบบโต้ตอบ (Interactive Participation) ชี้ให้เห็นความสำคัญของการสื่อสารสองทางที่เปิดพื้นที่ให้สมาชิกมีบทบาทในการผลิตและกำหนดความหมายร่วมกัน การแลกเปลี่ยนทุนรูปแบบใหม่ ทั้งข้อมูล ความเห็นอกเห็นใจ และการสนับสนุนทางสังคม แสดงให้เห็นการขยายความหมายของทุนสังคมให้ครอบคลุมมิติเชิงอารมณ์และจิตสำนึกสาธารณะ ส่วนการสร้างและรักษาความไว้วางใจในชุมชนออนไลน์สะท้อนถึงการสถาปนาบรรทัดฐานและกลไกควบคุมทางสังคมในพื้นที่ดิจิทัล สุดท้าย กรณีศึกษาจากแพลตฟอร์มต่างประเทศและประเทศไทย เช่น Reddit เฟซบุ๊ก อินสตาแกรม และทวิตเตอร์ ชี้ให้เห็นรูปแบบที่หลากหลายของการผลิตทุนสังคมผ่านการมีส่วนร่วมในเครือข่ายที่ไม่จำกัดเชิงภูมิศาสตร์และชนชั้น ทั้งนี้ การดำรงทุนสังคมในโลกออนไลน์ยังเผชิญข้อจำกัดที่ต้องการการจัดการเชิงโครงสร้าง เช่น ความน่าเชื่อถือของข้อมูล ความเท่าเทียมในการเข้าถึง และการคงไว้ซึ่งบรรทัดฐานร่วมทางสังคม

ข้อเสนอใหม่

บทความนี้นำเสนอองค์ความรู้ใหม่ว่าทุนสังคมในบริบทดิจิทัลควรถูกทำความเข้าใจในฐานะ “ทุนสังคมดิจิทัล” (Digital Social Capital) ซึ่งมีใช้เพียงการถ่ายโอนชุดความสัมพันธ์ทางสังคมไปสู่พื้นที่ออนไลน์ หากแต่เป็นการประกอบสร้างรูปแบบใหม่ของความสัมพันธ์ทางสังคมที่เกิดขึ้นจากพลวัตของเทคโนโลยีดิจิทัล โครงสร้างของแพลตฟอร์ม และบริบททางวัฒนธรรมร่วมสมัย การศึกษานี้ชี้ให้เห็นว่าทุนสังคมดิจิทัลก่อตัวผ่านกลไกของความสัมพันธ์เชิงเครือข่าย การมีส่วนร่วมแบบโต้ตอบ การแลกเปลี่ยนทุนรูปแบบใหม่ ตลอดจนการสร้างความรู้ในพื้นที่เสมือน ซึ่งมีความแตกต่างจากทุนสังคมในกรอบแนวคิดดั้งเดิม เมื่อพิจารณาภายใต้กรอบทฤษฎีของ Bourdieu (1986) ทุนสังคมคือผลผลิตของการสะสมความสัมพันธ์ทางสังคมที่สามารถแปลงเป็นทุนรูปแบบอื่นได้ บทความนี้เสนอว่า ความสามารถในการจัดการตัวตนดิจิทัลและการมีสถานะในเครือข่ายออนไลน์ควรได้รับการพิจารณาเป็นมิติใหม่ของทุนสังคมในโลกดิจิทัล ขณะที่ Coleman (1988) อธิบายทุนสังคมในฐานะทรัพยากรที่ฝังตัวอยู่ในโครงสร้างความสัมพันธ์ ซึ่งเอื้อต่อการสร้างความร่วมมือ บทความนี้ชี้ให้เห็นว่า “กลไกโต้ตอบ” เช่น การกดไลก์ คอมเมนต์ หรือรีทวีต ได้ทำหน้าที่เป็นสัญญาณของความไว้วางใจ และเป็นเครื่องมือกำกับพฤติกรรมภายในชุมชนออนไลน์อย่างมีนัยสำคัญในอีกด้านหนึ่ง Lin (2001) ให้ความสำคัญกับการเข้าถึงและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรในเครือข่าย บทความนี้ขยายแนวคิดดังกล่าวโดยเสนอให้พิจารณา “ทุนข้อมูล” และ “ทุนเชิงอารมณ์” ซึ่งก่อตัวขึ้นจากการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การสนับสนุนทางจิตใจ และการผลิตความรู้ร่วมในพื้นที่ออนไลน์ ซึ่งไม่จำกัดอยู่เพียงความสัมพันธ์แบบใกล้ชิดหรือในระดับชุมชนกายภาพเท่านั้น ด้วยเหตุนี้ บทความจึงให้ข้อเสนอว่าทุนสังคมดิจิทัลควรถูกทำความเข้าใจในฐานะกรอบวิเคราะห์ใหม่ที่มีศักยภาพในการอธิบายพลวัตของความสัมพันธ์ทางสังคมในยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ และบทความนี้มีส่วนสำคัญในการเติมเต็มช่องว่างทางทฤษฎี และวางรากฐานสำหรับการศึกษาทุนสังคมในยุคดิจิทัลอย่างเป็นระบบ และสอดคล้องกับพลวัตของสังคมร่วมสมัย

บทสรุป

บทความวิชาการฉบับนี้มุ่งวิเคราะห์กลไกการสร้างและธำรงรักษาทุนสังคม ภายในบริบทของชุมชนออนไลน์ โดยเน้นการทำความเข้าใจพลวัตของปฏิสัมพันธ์ทางสังคมที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมดิจิทัล โดยมีการทบทวนและสังเคราะห์วรรณกรรมอย่างเป็นระบบจากแหล่งข้อมูลระดับชาติและนานาชาติในช่วงปี พ.ศ. 2557–2567 เพื่อสำรวจบทบาทของเทคโนโลยีดิจิทัลในการส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์ทางสังคมรูปแบบใหม่ ผลการศึกษาเสนอว่า กลไกการก่อรูปทุนสังคมในชุมชนออนไลน์มีพลวัตเฉพาะที่แตกต่างจากบริบทออฟไลน์อย่างมีนัยสำคัญ โดยสามารถจำแนกเป็นองค์ประกอบสำคัญ โดยสามารถจำแนกเป็นองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ ได้แก่ (1) ความสัมพันธ์เชิงเครือข่ายหลวมชุมชนออนไลน์เอื้อให้เกิดการเชื่อมโยงระหว่างผู้คนที่ไม่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดมาก่อน โดยความสัมพันธ์ลักษณะนี้มีบทบาทสำคัญต่อการแพร่กระจายข้อมูลข่าวสาร การเข้าถึงโอกาสใหม่ ๆ และการเปิดพื้นที่สำหรับความหลากหลายทางความคิด ซึ่งแตกต่างจากชุมชนดั้งเดิมที่ยึดโยงอยู่กับความสัมพันธ์แบบใกล้ชิด (2) การมีส่วนร่วมและการสื่อสารแบบโต้ตอบ ปฏิสัมพันธ์ผ่านการแสดงความคิดเห็น การกดไลก์ หรือการแบ่งปันเนื้อหาในแพลตฟอร์มดิจิทัล มีใช้เพียงกิจกรรมทางเทคนิค หากแต่เป็นกระบวนการทางสังคมที่นำไปสู่การก่อรูป “บรรทัดฐานทางสังคมดิจิทัล” ซึ่งมีบทบาทในการเสริมสร้างความไว้วางใจและความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน (3) การแลกเปลี่ยนทุนรูปแบบใหม่นอกจากการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ชุมชนออนไลน์ยังทำหน้าที่เป็นพื้นที่สำหรับการแบ่งปัน “ความเห็นอกเห็นใจ” และ “การสนับสนุนทางสังคม” ซึ่งสามารถตีความได้ว่าเป็นทุนทางสังคมในรูปแบบใหม่ที่มีศักยภาพในการเสริมสร้างความเข้มแข็งของความสัมพันธ์ในระดับปัจเจกและชุมชน (4) การสร้างความไว้วางใจในพื้นที่ดิจิทัล: ความไว้วางใจในโลกออนไลน์ไม่ได้ก่อเกิดจากปฏิสัมพันธ์ที่ยั่งยืนหรือความสัมพันธ์แบบตัวต่อตัวเพียง

เท่านั้น แต่ยัั้งพึงพา สัณญานดึจึทัล อาทึ ระบบการให้คะแนน การรึวึว หรือการรึบรองจากสมาชิคคนอึน เพื่อช่วยลดความไม่แนนนและความสึยงในสภาพแวดล้อมที่ขาดการตรวจสอบตัวตนโดยตรง (5) กรณึศึษาบทความได้ยคตัวอย่างกรณึของแพลตฟอร์มออนไลน์ เช่น Reddit และกลุ่ม “หมอแล้บแพนด้า” บน Facebook ในบรึบทสังคมไทย เพื่อแสดงให้เห็นว่าพึนที่ออนไลน์เหล่านี้เป็นแหล่งผลึตทุนสังคมทึ้งในรึบบบของข้อมูล ความช่วยเหลือทางอารมณึ และการก่อรึบปรึทฐานรึวมกันอยัางเป็นรึบธรรมชื้อเสนอสำคัญของบทความคึอ แนวคึตเรอื่งทุนสังคมในยุคดึจึทัลควรได้รึบการพึจารณาในฐานะ “ทุนสังคมดึจึทัล” ซึ้งมึใช้การสึบต้อโดยตรงจากทุนสังคมแบบดึั้งเดิມ หากแต่เป็นกรอบแนวคึตใหม่ที่มีพลวัตเฉพาะตัว โดยเกดึจากการผสมผสานระหว่างเทคโนโลยีดึจึทัล โครงสร้างของแพลตฟอร์ม และบรึบททางสังคม-วัฒนธรรมที่เปลึยนแปลงไป ทุนสังคมดึจึทัลจึงมึได้เป็นเพียงครึอื่งมึอึเชงสััมพัณัฑ์ แต่ยัั้งเป็นกรอบวึเคราะห์ที่จึำเป็นต้อการเข้าจึโครงสร้างและพลวัตของความสััมพัณัฑ์ทางสังคมในยุคดึจึทัลอยัางเป็นระบบบทความนี้ช่วยเดิມเดิມช้องว้างทางทฤษฎึในสาขาสังคมศาสตรึดึจึทัล และยัั้งวาราการฐานสำคัญสำหรับการศึษาปรากฏการณึทางสังคมรึวมสมัยที่กำลึงเปลึยนแปลงไปภายใต้อบรึบทของเทคโนโลยีสารสนเทศ

เอกสารอ้างอึง

- ปรีชา บุตรรัตน์. (2568). ความรู้จากมุมมองของญาณวิทยาเชิงสังคม: การแลกเปลึยนความรู้ในสังคมออนไลน์. วารสารสังคมศาสตรึปัญญาพัฒณั, 7(1), 555–568.
- Benkler, Y. (2006). *The Wealth of Networks: How Social Production Transforms Markets and Freedom*. New Haven: Yale University Press.
- Bennett, W. L., & Segerberg, A. (2015). Communication in movements. In Della Porta, D., & Diani, M. (Eds.). *The Oxford handbook of social movements* (pp. 367-382). Oxford: Oxford University Press.
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In Richardson, J. (Ed.), *Handbook of theory and research for the sociology of education* (pp. 241–258). Connecticut: Greenwood.
- Bourdieu, P., & Wacquant, L. (2021). *Refleksiv sociologi: mål og midler*. Copenhagen, Denmark: Gyldendal A/S.
- Boyd, D. (2014). *It’s complicated: The social lives of networked teens*. New Haven: Yale University Press.
- Castells, M. (2023). The network society revisited. *American Behavioral Scientist*, 67(7), 940-946.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American journal of sociology*, 94, S95-S120.
- _____. (1990). *Foundations of social theory*. Massachusetts: Harvard university press.
- _____. (2019). *Equality and achievement in education*. Oxfordshire: Routledge.
- Granovetter, S. M. (1973). The strength of weak ties. *American journal of sociology*, 78(6), 1360-1380.
- _____. (2021). *The Asymmetrical Mirror: A Multi Method Approach to the Nonhuman Subject as Shadow and Self*. California: California Institute of Integral Studies.
- Haimson, O. L., & Hoffmann, A. L. (2016). *Constructing and enforcing" authentic" identity online: Facebook, real names, and non-normative identities*. Texas: First Monday.
- Hardin, R. (2002). *Trust and trustworthiness*. New York: Russell Sage Foundation.

- InsightERA. (2024). สรุปข้อมูลที่น่าสนใจจาก Global Overview Report : Digital Stat & Insights 2024. สืบค้นจาก <https://www.insightera.co.th/digital-2024-global/>.
- Jenkins, H., Ito, M., & boyd, d. (2016). Participatory culture in a networked era: A conversation on youth, learning, commerce, and politics. Cambridge: Polity Press.
- Lin, N. (2001). Social capital: A theory of social structure and action. Cambridge: Cambridge University Press.
- Luhmann, N. (1979). Trust and Power: Two Works. New Jersey: Wiley.
- Massanari, A. (2017). Gamergate and The Fappening: How Reddit's algorithm, governance, and culture support toxic technocultures. *New media & society*, 19(3), 329-346.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.
- Putnam, R. D. (2000). Bowling alone: The collapse and revival of American community. New York: Simon & Schuster.
- Rainie, H., & Wellman, B. (2012). Networked: The new social operating system (Vol. 10). Cambridge, MA: Mit Press.
- Rheingold, H. (2000). The virtual community, revised edition: Homesteading on the electronic frontier. Cambridge, MA: MIT press.
- Wellman, B., Haase, A. Q., Witte, J., & Hampton, K. (2001). Does the Internet increase, decrease, or supplement social capital? Social networks, participation, and community commitment. *American behavioral scientist*, 45(3), 436-455.
- Woolcock, M., & Narayan, D. (2000). Capital social: Implicaciones para la teoría, la investigación y las políticas sobre desarrollo. *World Bank Research Observer*, 15(2), 225-249.

Using Big Data for Personalized Marketing: Ethics and Effectiveness

Vipavee Pijitbundarn^{1*} Chansit Charernthamanont² and Tanasak Wahawisan²

¹Faculty of Liberal Arts and Sciences, Southeast Asia University, Thailand

²Independent Researcher, Thailand

*Corresponding author. E-mail: pvipavee99@hotmail.com

ABSTRACT

This academic article aims to synthesize the use of big data for personalized marketing by reviewing research and case studies from Netflix, Amazon, and Spotify. It demonstrates that big data can significantly enhance conversion rates and revenue, as well as foster consumer loyalty. However, the use of vast amounts of data for business purposes raises challenging ethical issues, including privacy violations, insufficient transparency, the phenomena of filter bubbles and echo chambers, and the risks of discrimination arising from algorithms. To address these issues, best practices have been developed, such as the principles of data minimization and purpose limitation, the use of privacy-enhancing technologies (PETs), and the development of an ethical data governance framework. Furthermore, building trust through transparency, user control, and fostering an organizational culture that upholds ethics are also crucial factors.

Keywords: Big Data, Personalized Marketing, Data Ethics, PDPA, Data Governance

การใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) เพื่อการตลาดแบบเฉพาะบุคคล: จริยธรรมและประสิทธิภาพ

วิภาวี พิจิตบันดาล^{1*} ชาญสิทธิ์ เจริญธรรมานนท์² และ ธนศักดิ์ วหาวิศาล²

¹คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ ประเทศไทย

²นักวิจัยอิสระ ประเทศไทย

*Corresponding author. E-mail: pvipavee99@hotmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อสังเคราะห์การใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) เพื่อการตลาดแบบเฉพาะบุคคล โดยสังเคราะห์งานวิจัยและกรณีศึกษา Netflix, Amazon และ Spotify แสดงให้เห็นว่า Big Data สามารถเพิ่มอัตราการแปลงและรายได้ ตลอดจนสร้างความภักดีของผู้บริโภคได้อย่างมีนัยสำคัญ อย่างไรก็ตาม การใช้ข้อมูลจำนวนมากมหาศาลเพื่อประโยชน์ทางธุรกิจย่อมก่อให้เกิดประเด็นจริยธรรมที่ท้าทาย ไม่ว่าจะเป็นการละเมิดความเป็นส่วนตัว ความโปร่งใสที่ไม่เพียงพอ ปรากฏการณ์ Filter Bubble และ Echo Chamber ตลอดจนความเสี่ยงของการเลือกปฏิบัติที่เกิดจากอัลกอริทึม เพื่อแก้ไขปัญหาเหล่านี้ แนวทางปฏิบัติที่ดีจึงถูกพัฒนา เช่น หลัก Data Minimization และ Purpose Limitation การใช้ Privacy-Enhancing Technologies (PETs) และการพัฒนารอบกำกับดูแลจริยธรรม (Data Governance Framework) นอกจากนี้ การสร้างความไว้วางใจผ่านความโปร่งใส การควบคุมโดยผู้ใช้ และการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดจริยธรรมยังเป็นปัจจัยสำคัญ

คำสำคัญ: ข้อมูลขนาดใหญ่, การตลาดแบบเฉพาะบุคคล, จริยธรรมข้อมูล, พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล, การกำกับดูแลข้อมูล

© 2025 BRJ: Bodhisatva Review Journal

บทนำ

การตลาดแบบเฉพาะบุคคล (Personalized Marketing) ได้กลายเป็นกลยุทธ์หลักที่ธุรกิจทั่วโลกแข่งขันกันนำมาใช้ในยุคข้อมูลข่าวสารดิจิทัล (Theodorakopoulos, L. et al., 2025) ด้วยเทคโนโลยีการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) ที่ก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว บริษัทต่างๆ สามารถเข้าใจพฤติกรรม ความต้องการ และความชอบของลูกค้าแต่ละคนได้อย่างละเอียดลึกซึ้งกว่าที่เคย การเพิ่มขึ้นของปริมาณข้อมูลที่ถูกรวบรวมมีลักษณะก้าวกระโดดและเติบโตเร็วกว่าการตระหนักรู้หรือความกังวลเกี่ยวกับประเด็นด้านความเป็นส่วนตัว ความรับผิดชอบทางกฎหมาย สิทธิความเป็นเจ้าของทรัพย์สินทางข้อมูล และประเด็นด้านจริยธรรม ซึ่งล้วนเริ่มปรากฏเด่นชัดขึ้นเมื่อประชาชนตระหนักถึงผลที่ตามมาของการแลกเปลี่ยนความเป็นส่วนตัวกับการเข้าถึงบริการ ในขณะที่ประเด็นเหล่านี้เป็นที่พูดถึงอย่างกว้างขวางในสื่อวิชาชีพ แต่วรรณกรรมเชิงวิชาการเพิ่งเริ่มต้นที่จะศึกษาอย่างจริงจังเกี่ยวกับปัญหาจริยธรรมในยุคของข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) (Jurkiewicz, 2018)

สถิติชี้ให้เห็นว่าการตลาดแบบเฉพาะบุคคลสามารถเพิ่มอัตราการแปลงสูงถึงร้อยละ 202 และเพิ่มรายได้ต่อลูกค้าได้มากกว่าร้อยละ 19 เมื่อเทียบกับการตลาดแบบทั่วไป (Teraiya, V., & Krishnamurthy, R., 2025) บริษัทยักษ์ใหญ่อย่าง Amazon ใช้ระบบแนะนำสินค้าที่ขับเคลื่อนด้วย Big Data สร้างรายได้ถึงร้อยละ 35 ของยอดขายรวม ขณะที่ Netflix ใช้อัลกอริทึมเพื่อแนะนำเนื้อหาได้อย่างแม่นยำจนผู้ใช้ใช้เวลาชมเฉลี่ยวันละกว่า 3 ชั่วโมง (Okorie et al., 2024)

อย่างไรก็ตาม ความสามารถในการเข้าถึงและประมวลผลข้อมูลส่วนบุคคลในปริมาณมหาศาลนี้ ได้ก่อให้เกิดคำถามสำคัญเกี่ยวกับจริยธรรมและความเป็นส่วนตัว การรั่วไหลของข้อมูลในกรณี Cambridge Analytica หรือการถูกปรับเป็นพันล้านดอลลาร์ของบริษัทเทคโนโลยีชั้นนำ เนื่องจากละเมิดความเป็นส่วนตัวของผู้ใช้ เป็นเพียงปลายของภูเขาน้ำแข็งที่สะท้อนถึงความท้าทายที่ธุรกิจต้องเผชิญ (Vishwakarma et al., 2025)

ในบริบทของประเทศไทยที่มี พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) มีผลบังคับใช้เต็มรูปแบบแล้ว การหาจุดสมดุลระหว่างการใช้ประโยชน์จากข้อมูลเพื่อสร้างคุณค่าให้ลูกค้าและการเคารพสิทธิความเป็นส่วนตัวของบุคคล จึงเป็นความท้าทายที่สำคัญที่องค์กรต้องเรียนรู้และปรับตัวให้ทัน (บุปผา ลาภะวัฒนาพันธ์, 2565) บทความนี้จะวิเคราะห์ทั้งมิติประสิทธิภาพและจริยธรรมของการใช้ Big Data ในการตลาดแบบเฉพาะบุคคล พร้อมเสนอแนวทางการดำเนินงานที่สร้างสรรค์และรับผิดชอบต่อสังคม

ดังนั้น ประเด็นสำคัญที่เกิดขึ้นคือแม้การตลาดแบบเฉพาะบุคคลที่ขับเคลื่อนด้วย Big Data จะพิสูจน์ให้เห็นถึงศักยภาพในการสร้างมูลค่าทางธุรกิจอย่างมหาศาล แต่การเก็บและใช้ข้อมูลจำนวนมากกลับก่อให้เกิดความกังวลด้านจริยธรรม ความเป็นส่วนตัว และความรับผิดชอบต่อกฎหมาย คำถามที่สำคัญคือองค์กรจะสร้างสมดุลระหว่างประสิทธิภาพทางการตลาดกับการเคารพสิทธิข้อมูลของผู้บริโภคได้อย่างไร และในบริบทประเทศไทยที่มี PDPA การพัฒนากลยุทธ์เชิงจริยธรรมควรมีลักษณะเช่นใดเพื่อให้ธุรกิจเติบโตอย่างยั่งยืน บทความนี้จะแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ส่วน หลัก ส่วนแรก จะทบทวนหลักฐานเชิงประจักษ์เกี่ยวกับประสิทธิภาพของการใช้ Big Data ในการตลาดแบบเฉพาะบุคคล ส่วนที่สอง จะวิเคราะห์ประเด็นท้าทายเชิงจริยธรรมและกฎหมายที่สำคัญในการใช้ Big Data และในส่วนสุดท้าย บทความจะสังเคราะห์แนวทางปฏิบัติที่ดีเพื่อสร้างสมดุล และนำเสนอกรอบแนวคิดสำหรับการดำเนินงานในบริบทของประเทศไทย ก่อนจะนำไปสู่บทสรุปและข้อเสนอแนะ

ประสิทธิภาพของการใช้ Big Data ในการตลาดแบบเฉพาะบุคคล

การตลาดดิจิทัล (Digital Marketing) คือการพัฒนาการตลาดจากรูปแบบเดิมสู่การใช้สื่อดิจิทัลในการสื่อสารกับผู้บริโภค ซึ่งรวมถึงช่องทางต่าง ๆ เช่น เว็บไซต์ อีเมล บล็อก บริการเครือข่ายสังคมออนไลน์ โปรแกรมการค้นหาข้อมูลบนอินเทอร์เน็ต วิดีโอออนไลน์ และเกมดิจิทัล การตลาดดิจิทัลเปลี่ยนแปลงวิธีการติดต่อสื่อสารกับผู้บริโภค โดยต้องคำนึงถึงความเหมาะสมระหว่างเนื้อหา แพลตฟอร์มสื่อดิจิทัล และลักษณะของกลุ่มเป้าหมาย (ปรมิน โทธิพัฒน์โพธิ์, 2565) นอกจากนี้ การตลาดดิจิทัลยังต้องการความเร็วและความทันเหตุการณ์เพื่อรักษาตำแหน่งทางการตลาด ส่งผลให้ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการดำเนินกลยุทธ์การตลาดในยุคดิจิทัลนี้

1. การสร้างประสบการณ์เฉพาะบุคคลที่แม่นยำ

การใช้ Big Data ทำให้ธุรกิจสามารถออกแบบประสบการณ์ของผู้บริโภคให้ตรงกับความต้องการเฉพาะบุคคลได้อย่างไม่เคยมีมาก่อน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง Netflix ซึ่งได้รับการยกย่องว่าเป็นต้นแบบของการใช้ข้อมูลเพื่อยกระดับการตลาดแบบเฉพาะบุคคล บริษัทเก็บข้อมูลจากผู้ใช้มากกว่า 300 ล้านคนทั่วโลก ทั้งข้อมูลพื้นฐาน เช่น อายุ เพศ และที่อยู่ ตลอดจนข้อมูลเชิงพฤติกรรมที่มีรายละเอียดสูง ไม่ว่าจะเป็นเวลาที่ใช้ในการตัดสินใจเลือกเนื้อหา จุดที่กดหยุดชั่วคราว การกรอไปข้างหน้า หรือจุดที่เลิกชมก่อนจบ สิ่งเหล่านี้ถูกนำไปสร้างระบบแนะนำที่มีความแม่นยำสูง จนกว่าร้อยละ 80 ของผู้ใช้เลือกชมเนื้อหาจากที่ระบบแนะนำ ผลลัพธ์ดังกล่าวมีความหมายทั้งในเชิงพฤติกรรมผู้บริโภคและเชิงเศรษฐกิจ Netflix ประเมินการว่าระบบแนะนำของตนเองมีมูลค่ากว่า 1 พันล้านดอลลาร์ต่อปี เพราะช่วยลดอัตราการยกเลิกการสมัครสมาชิกและเพิ่มระยะเวลาการรับชม (Barboza, F. et al., 2024) ตัวอย่างนี้สะท้อนอย่างชัดเจนว่า Big Data ไม่เพียงแต่ปรับปรุงความสะดวกสบายของผู้ใช้ แต่ยังสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน นั่นแสดงให้เห็นว่าการตลาดแบบเฉพาะ

บุคคลที่ขับเคลื่อนด้วย Big Data ไม่เพียงแต่ปรับปรุงประสบการณ์ผู้ใช้ แต่ยังสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจที่เป็นรูปธรรม

ความสำเร็จของกรณีศึกษาข้างต้นมาจากการประยุกต์ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลที่ซับซ้อนและหลากหลาย Machine Learning เป็นเครื่องมือหลักที่ช่วยให้ระบบสามารถเรียนรู้และปรับปรุงการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอัลกอริทึม Collaborative Filtering ที่วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใช้และสินค้า และ Content-Based Filtering ที่มุ่งเน้นคุณลักษณะของสินค้าหรือเนื้อหา (Hukkeri, G. S. et al., 2025)

Predictive Analytics เป็นอีกเทคนิคสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์พฤติกรรมในอนาคตของลูกค้าได้ เช่น ความน่าจะเป็นในการซื้อสินค้าใหม่ โอกาสในการยกเลิกบริการ หรือมูลค่าตลอดชีวิตของลูกค้า (Customer Lifetime Value) เทคนิคนี้ช่วยให้บริษัทสามารถจัดสรรงบประมาณการตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Truong, N. et al., 2021)

นอกจากนี้ Real-time Analytics ได้กลายมาเป็นความได้เปรียบทางการแข่งขันที่สำคัญ เนื่องจากช่วยให้บริษัทสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การตลาดได้ทันทีตามพฤติกรรมของลูกค้าในขณะนั้น ตัวอย่างเช่น การแสดงโฆษณาหรือข้อเสนอพิเศษให้กับลูกค้าที่กำลังเข้าชมหน้าเว็บไซต์ โดยพิจารณาจากข้อมูลการเข้าชมก่อนหน้านี้ เวลาที่ใช้บนหน้าเว็บ และผลิตภัณฑ์ที่กำลังดู (ผการัตน์ จำปาน้อย และพงษ์ยุทธ กล้ายุทธ, 2553)

2. การเพิ่มยอดขายและรายได้ด้วยการแนะนำเชิงลึก

อีกหนึ่งประสิทธิภาพที่โดดเด่นของการตลาดแบบเฉพาะบุคคลคือความสามารถในการเพิ่มยอดขายและรายได้ Amazon ถือเป็นกรณีศึกษาสำคัญ โดยใช้ระบบ “ลูกค้าที่ซื้อสินค้านี้ยังซื้อ” และ “สินค้าที่แนะนำสำหรับคุณ” ผ่านการวิเคราะห์ Big Data ของลูกค้ามากกว่า 300 ล้านคน ระบบดังกล่าวอาศัยอัลกอริทึม Collaborative Filtering และ Machine Learning เพื่อเชื่อมโยงพฤติกรรมการซื้อของลูกค้าแต่ละรายกับลูกค้ากลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียง ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นคือรายได้จากระบบแนะนำคิดเป็นกว่าร้อยละ 35 ของยอดขายรวมหรือมากกว่า 150 พันล้านดอลลาร์ต่อปี (Raji, et al., 2024) สิ่งนี้ชี้ให้เห็นว่าการใช้ Big Data ไม่เพียงแต่เพิ่มประสิทธิภาพในการจับคู่สินค้า แต่ยังทำให้เกิดการซื้อซ้ำและขยายฐานรายได้อย่างมหาศาล

ประสิทธิผลของการใช้ Big Data ในการตลาดแบบเฉพาะบุคคลสามารถวัดได้จากหลายมิติ อัตราการแปลง (Conversion Rate) เป็นตัวชี้วัดหลักที่แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของการตลาดที่เฉพาะเจาะจง การศึกษาของ Teraiya, V., & Krishnamurthy, R. (2025) พบว่าบริษัทที่ใช้การตลาดแบบเฉพาะบุคคลมีอัตราการแปลงสูงกว่าบริษัทที่ใช้การตลาดแบบทั่วไปถึง 6-10 เท่า โดยพิจารณาถึงความพึงพอใจของลูกค้าและความภักดีต่อแบรนด์ เพราะสิ่งนี้ก็เป็นอีกผลลัพธ์สำคัญที่ได้รับจากการใช้ Big Data การศึกษาของ Vishwakarma et al. (2025) ระบุว่า ร้อยละ 91 ของผู้บริโภคมีแนวโน้มที่จะซื้อสินค้าจากแบรนด์ที่จดจำและเสนอข้อเสนอที่เกี่ยวข้องกับพวกเขา ขณะที่ร้อยละ 83 ยินดีที่จะแบ่งปันข้อมูลส่วนบุคคลเพื่อแลกกับประสบการณ์ที่เฉพาะเจาะจง

สาระสำคัญของการใช้ Big Data ในการตลาดแบบเฉพาะบุคคลจึงอยู่ที่การสร้างคุณค่าทางธุรกิจควบคู่กับการสร้างคุณค่าให้ผู้บริโภค ระบบแนะนำช่วยเพิ่มยอดขายในระดับมหาศาล พร้อมทั้งยกระดับประสิทธิภาพการตลาดผ่านอัตราการแปลงที่สูงกว่า 6-10 เท่า และสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวผ่านความพึงพอใจและความภักดีของลูกค้าเพื่อแลกกับประสบการณ์เฉพาะบุคคลที่ตรงใจ

3. การเสริมสร้างความภักดีและการมีส่วนร่วมของผู้บริโภค

ประสิทธิผลที่โดดเด่นอีกประการหนึ่งของ Big Data คือความสามารถในการเพิ่มระดับการมีส่วนร่วมและความภักดีของลูกค้า Spotify ถือเป็นกรณีศึกษาที่น่าสนใจ เนื่องจากบริษัทไม่เพียงวิเคราะห์ข้อมูลการฟังเพลงของผู้ใช้กว่า 400 ล้านคนเท่านั้น แต่ยังนำเทคนิค Natural Language Processing และ Audio Analysis มาประมวลผลข้อมูลจากรีวิวเพลง บล็อกดนตรี และคุณลักษณะของคลื่นเสียง ข้อมูลที่ซับซ้อนเหล่านี้ช่วยให้

Spotify พัฒนาพีเจอร์ “Discover Weekly” และ “Daily Mix” ที่มีความแม่นยำในการคัดเลือกเพลงใหม่ตรงตามรสนิยมของผู้ใช้ ผลการใช้งานจริงพบว่า เพลงใหม่ที่ระบบแนะนำมีอัตราการถูกเพิ่มเข้าเพลย์ลิสต์ถึงร้อยละ 30 และผู้ใช้ที่ฟังพอใจกับการแนะนำมีแนวโน้มต่ออายุการใช้บริการยาวนานขึ้นกว่าร้อยละ 25 (ปรมิน โพิพัฒน์ไพบูลย์, 2565) ผลลัพธ์เช่นนี้สะท้อนว่า Big Data ไม่ได้สร้างผลประโยชน์เฉพาะด้านยอดขาย แต่ยังเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริโภคกับแบรนด์ เกิดเป็นความภักดี (Brand Loyalty) ที่มีคุณค่าในระยะยาว เพราะลูกค้าที่ภักดีมักจะมีแนวโน้มซื้อซ้ำ แนะนำบริการให้ผู้อื่น และต่อต้านการย้ายไปใช้บริการของคู่แข่ง

4. ผลตอบแทนจากการลงทุนและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์

ประสิทธิผลของ Big Data ประการสุดท้ายก็คือ สามารถวัดได้จากผลลัพธ์เชิงปริมาณและเชิงกลยุทธ์ รายงานผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI) ที่สูงกว่า 5–8 เท่าของต้นทุนภายในปีแรก และสามารถเพิ่มรายได้เฉลี่ยต่อลูกค้าได้ถึงร้อยละ 10–30 ภายในระยะเวลา 2–3 ปี (ปรมิน โพิพัฒน์ไพบูลย์, 2565) ปัจจัยเหล่านี้เกิดจากการลดต้นทุนในการหาลูกค้าใหม่ การรักษาลูกค้าเดิมให้อยู่กับแบรนด์ได้นานขึ้น และการเพิ่มมูลค่าการซื้อเฉลี่ยต่อครั้ง ทั้งหมดนี้ทำให้ Big Data ไม่เพียงแต่สร้างผลตอบแทนที่น่าประทับใจ แต่ยังเป็นหัวใจของการสร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ในโลกธุรกิจยุคดิจิทัลที่แข่งขันสูง

จึงอาจกล่าวได้ว่า ประสิทธิภาพของการใช้ Big Data ในการตลาดแบบเฉพาะบุคคลสะท้อนผ่านสี่มิติหลัก คือ ประการแรก การสร้างประสบการณ์เฉพาะบุคคลที่แม่นยำ ช่วยให้ธุรกิจออกแบบข้อเสนอและเนื้อหาที่ตรงกับพฤติกรรมและความสนใจของผู้บริโภค เพื่อเพิ่มความพึงพอใจและประสิทธิภาพในการตัดสินใจของผู้ใช้ ประการที่สอง การเพิ่มยอดขายและรายได้ ระบบแนะนำสินค้าช่วยกระตุ้นการซื้อซ้ำ ขยายฐานรายได้ และเพิ่มอัตราการแปลง (Conversion Rate) ประการที่สาม การเสริมสร้างความภักดีและการมีส่วนร่วมของผู้บริโภค Big Data ช่วยสร้าง Brand Loyalty ผ่านข้อเสนอและคอนเทนต์ที่สอดคล้องกับความสนใจของผู้ใช้ ประการสุดท้าย การสร้างผลตอบแทนจากการลงทุนและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ROI สูงขึ้น การรักษาลูกค้าเดิม และเพิ่มมูลค่าการซื้อเฉลี่ยต่อครั้ง ทำให้ Big Data เป็นกลยุทธ์สำคัญในธุรกิจดิจิทัล

ประเด็นจริยธรรมที่สำคัญในการใช้ Big Data

ในยุคที่ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) กลายเป็นทรัพยากรที่มีค่าและมีบทบาทสำคัญต่อการตัดสินใจในหลายสาขา การใช้ข้อมูลดังกล่าวนำมาซึ่งความท้าทายด้านจริยธรรมที่ต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ โดยเฉพาะในเรื่องความเป็นส่วนตัวของผู้ใช้ การเข้าถึงข้อมูล ความถูกต้องของข้อมูล และความโปร่งใสในการดำเนินการ ข้อกังวลเหล่านี้ไม่เพียงแต่ส่งผลกระทบต่อความไว้วางใจของผู้บริโภคต่อองค์กร แต่ยังมีผลต่อความยุติธรรมและความเท่าเทียมในสังคม การจัดการกับปัญหาจริยธรรมเหล่านี้จึงเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้การใช้ข้อมูลขนาดใหญ่เป็นไปอย่างมีจริยธรรมและรับผิดชอบ โดยสามารถสร้างสรรค์คุณค่าให้กับทั้งองค์กรและสังคมโดยรวมได้อย่างยั่งยืน

1. ความเป็นส่วนตัว ความโปร่งใส และการสร้างความไว้วางใจ

การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลและความเป็นส่วนตัวกลายเป็นประเด็นจริยธรรมสำคัญในยุค Big Data การปฏิวัติด้านการคุ้มครองข้อมูลเริ่มชัดเจนเมื่อสหภาพยุโรปบังคับใช้ General Data Protection Regulation (GDPR) ในปี 2018 กฎหมายนี้ไม่เพียงแต่บังคับใช้กับบริษัทในยุโรปเท่านั้น แต่ยังกลายเป็นมาตรฐานสากลที่บริษัทเทคโนโลยีทั่วโลกต้องปฏิบัติตาม โดย GDPR กำหนดสิทธิของผู้ใช้หลายประการ เช่น สิทธิในการเข้าถึงข้อมูลของตนเอง สิทธิในการแก้ไขและลบข้อมูล (Right to be Forgotten) สิทธิในการโอนย้ายข้อมูล (Data Portability) และสิทธิในการคัดค้านการประมวลผลข้อมูล การละเมิดกฎหมายดังกล่าวอาจส่งผลให้บริษัทถูกปรับสูงสุดถึงร้อยละ 4 ของรายได้รวมทั่วโลกหรือ 20 ล้านยูโร ขึ้นอยู่กับจำนวนใดมากกว่า (Hu et al., 2024)

สำหรับในประเทศไทย พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) บังคับใช้เต็มรูปแบบตั้งแต่ปี 2022 หลักการของ PDPA คล้ายคลึงกับ GDPR โดยกำหนดให้องค์กรต้องได้รับความยินยอมชัดเจนจากเจ้าของข้อมูลก่อนการเก็บ ใช้ หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล กฎหมายนี้ส่งผลต่อวิธีการทำการตลาดแบบเฉพาะบุคคลอย่างมาก เนื่องจากบริษัทไม่สามารถใช้ข้อมูลลูกค้าได้อย่างเสรีเหมือนในอดีต (บุปผา ลาภะวัฒนาพันธ์, 2565) ตัวอย่างที่สะท้อนความท้าทายของการปฏิบัติตามกฎหมายนี้คือกรณี Meta ที่ถูกปรับรวมกว่า 3 พันล้านยูโรจากหลายกรณีการละเมิด GDPR ระหว่างปี 2021–2024 ขณะที่ Google ถูกปรับมากกว่า 150 ล้านยูโรจากการไม่ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การขอความยินยอม (Truong, N. et al., 2021)

ความโปร่งใสและความไว้วางใจกลายเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดความสำเร็จของการตลาดแบบเฉพาะบุคคล การศึกษาของ Nguyen, G. et al. (2025) พบว่า ร้อยละ 89 ของผู้บริโภคใส่ใจเรื่องความเป็นส่วนตัว ขณะที่ร้อยละ 82 พร้อมใช้เวลาและความพยายามเพื่อปกป้องข้อมูลของตนเอง อย่างไรก็ตาม ผู้บริโภคก็ต้องการประสบการณ์ที่เฉพาะเจาะจงและสะดวกสบาย ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างความคาดหวังและความเป็นจริง บริษัทที่ประสบความสำเร็จในการสร้างความไว้วางใจมักใช้ Privacy by Design ซึ่งให้ความสำคัญกับความเป็นส่วนตัวตั้งแต่ขั้นตอนการออกแบบระบบ เช่น Apple ใช้กลยุทธ์ “Privacy as a Human Right” พัฒนาเทคโนโลยี Differential Privacy เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลโดยไม่เปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล และใช้ On-Device Processing เพื่อลดการส่งข้อมูลไปยังเซิร์ฟเวอร์ภายนอก (Wei, K. et al., 2020)

ปรากฏการณ์ Filter Bubble และ Echo Chamber เป็นอีกประเด็นด้านจริยธรรมที่เกิดจากการตลาดแบบเฉพาะบุคคล เมื่ออัลกอริทึมเรียนรู้ความชอบของผู้ใช้และแสดงเนื้อหาที่คล้ายคลึงกันอย่างต่อเนื่อง ผู้ใช้จะถูกจำกัดอยู่ในกรอบความคิดเดียว ขาดมุมมองและข้อมูลที่หลากหลาย (Hansen, M. M., Koonsanit, K., & Kulmala, V., 2025) ปรากฏการณ์นี้ยิ่งรุนแรงในช่วงการเลือกตั้งและเหตุการณ์สำคัญทางสังคม เนื่องจากข่าวปลอมและข้อมูลบิดเบือนแพร่กระจายเร็วกว่าข่าวจริงถึง 8 เท่า และมีผู้แชร์มากกว่าร้อยละ 75 (Theodorakopoulos, L. et al., 2025) แพลตฟอร์มอย่าง YouTube และ TikTok ต้องปรับอัลกอริทึมเพื่อลดการแนะนำเนื้อหาที่อาจก่อให้เกิดอันตราย เช่น การเพิ่ม “serendipity” การใช้ circuit breaker และ content diversification algorithms (Hukkeri, G. S. et al., 2025)

2. ความยุติธรรม การป้องกันการเลือกปฏิบัติ และความเสมอภาค

การใช้ Big Data อาจนำไปสู่การเลือกปฏิบัติโดยไม่ตั้งใจ (Unintentional Bias) อัลกอริทึมเรียนรู้จากข้อมูลอดีต หากข้อมูลมีอคติ ระบบก็อาจขยายผลอคตินั้น ตัวอย่างเช่น Amazon ต้องยกเลิกระบบ AI สำหรับคัดกรองใบสมัครงานเมื่อพบว่าอัลกอริทึมมีอคติต่อผู้หญิง เนื่องจากข้อมูลการจ้างงานในอดีตส่วนใหญ่เป็นผู้ชาย (Vishwakarma et al., 2025)

ในด้านการตลาด การเลือกปฏิบัติอาจเกิดขึ้นได้หลายรูปแบบ เช่น การแสดงโฆษณาที่มีเงินเดือนสูงให้ผู้ชายมากกว่าผู้หญิง การเสนอดอกเบี้ยสินเชื่อต่างกันตามเชื้อชาติ หรือการจำกัดการเข้าถึงโฆษณาบ้านในพื้นที่ที่มีรายได้สูง (Hu et al., 2024) ปัญหาใหม่ที่เกิดขึ้นคือ Dynamic Personalized Pricing ที่อาจทำให้ผู้บริโภคบางกลุ่มถูกเรียกเก็บราคาสูงขึ้น ขึ้นอยู่กับอุปกรณ์หรือพื้นที่ที่เข้าถึงเว็บไซต์ Nguyen, G. et al. (2025) พบว่า บางเว็บไซต์ปรับราคาแตกต่างกันตามพฤติกรรมการซื้อหรือความสามารถจ่ายของผู้ใช้

การแก้ไขปัญหาคือความไม่ยุติธรรมและอคติในการใช้ Big Data ต้องอาศัยความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และสังคม รวมถึงการพัฒนามาตรฐาน Algorithmic Auditing และ Fairness in AI เพื่อให้มั่นใจว่าการใช้ Big Data ก่อให้เกิดประโยชน์อย่างเท่าเทียมสำหรับทุกกลุ่มในสังคม การสร้างเครื่องมือตรวจสอบอคติในอัลกอริทึม การพัฒนามาตรฐานทดสอบความเป็นธรรมของระบบ AI และการเพิ่มความโปร่งใสในการกำหนดราคาหรือแนะนำสินค้าเป็นสิ่งจำเป็น (Truong, N. et al., 2021)

ความเป็นส่วนตัวที่เกี่ยวข้องกับการเก็บรวบรวมและการใช้ข้อมูลส่วนบุคคล ความถูกต้องและความโปร่งใสในการจัดการข้อมูล ความท้าทายเกี่ยวกับการเข้าถึงข้อมูลและความเป็นเจ้าของข้อมูล รวมถึงความเป็นไปได้ของอคติและความไม่เป็นธรรมในการตัดสินใจด้วยอัลกอริธึม การเข้าใจปัญหาเหล่านี้มีความสำคัญต่อการพัฒนากลยุทธ์ที่ลดความเสี่ยง ปกป้องสิทธิของบุคคล และรับรองว่าการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่จะถูกดำเนินการอย่างมีจริยธรรม (Dorn, et al., 2024) โดยเสนอข้อพิจารณาทางจริยธรรมในการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ ดังนี้

1. ความเป็นส่วนตัว

ข้อมูลขนาดใหญ่ได้เปลี่ยนแปลงหลายอุตสาหกรรม แต่ปัญหาความเป็นส่วนตัวยังคงมีความสำคัญ ข้อมูลส่วนบุคคลที่เก็บรวบรวมโดยธุรกิจต้องปลอดภัยจากการใช้งานที่ไม่เหมาะสม ผู้สนับสนุนความเป็นส่วนตัวเตือนว่าการพัฒนาของระบบนิเวศข้อมูลอาจนำไปสู่อำนาจที่ไม่เท่าเทียมกัน ระหว่างรัฐบาล ธุรกิจ และประชาชน หลายบริษัทรับประกันว่าความเป็นส่วนตัวเป็นศูนย์กลางของธุรกิจ แต่การศึกษาแสดงให้เห็นว่าข้อมูลที่ถูกรวบรวมไม่ระบุชื่ออาจยังสามารถเชื่อมโยงกลับไปยังบุคคลได้ นอกจากนี้ การเฝ้าระวังจากบริษัท เช่น การฟังเสียงจากอุปกรณ์อัจฉริยะ ยังสร้างข้อกังวลเกี่ยวกับความเป็นส่วนตัว

การรักษาความเป็นส่วนตัวในการวิเคราะห์ฐานข้อมูลขนาดใหญ่ จึงเป็นงานที่ซับซ้อน หนึ่งในวิธีการคือความเป็นส่วนตัวแบบแตกต่าง ซึ่งช่วยให้สามารถวิเคราะห์ข้อมูลโดยไม่เปิดเผยข้อมูลที่ละเอียดอ่อน ตัวอย่างเช่น Apple ใช้ความเป็นส่วนตัวแบบแตกต่างในการเก็บข้อมูลการใช้งานจากผู้ใช้ เพื่อปกป้องความเป็นส่วนตัวของบุคคล

การให้ความยินยอมอย่างมีข้อมูลก่อนการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นสิ่งสำคัญในการรักษาความเป็นส่วนตัว อย่างไรก็ตาม ความซับซ้อนของระบบนิเวศข้อมูลทำให้การให้ความยินยอมที่แท้จริงเป็นเรื่องยาก นโยบายความเป็นส่วนตัวมักเขียนด้วยภาษาทางกฎหมายที่ซับซ้อน ทำให้ผู้ใช้ไม่สามารถเข้าใจผลกระทบของความยินยอมได้อย่างเต็มที่

แม้ว่าความยินยอมจะเป็นพื้นฐานในการรักษาความเป็นส่วนตัว แต่ความซับซ้อนของข้อมูลและการขาดความโปร่งใสในนโยบายทำให้ประสิทธิภาพของมันลดลง การพึ่งพาวิธีการเช่นความเป็นส่วนตัวแบบแตกต่างต้องการให้ข้อมูลมีความถูกต้องและมีคุณภาพสูง เพื่อให้มีคุณค่าในการตัดสินใจ

2. ความถูกต้องและความโปร่งใส

ข้อมูลขนาดใหญ่มีลักษณะเฉพาะด้วย 4Vs ซึ่งทำให้ความเสี่ยงต่อข้อผิดพลาดเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะเมื่อมีการรวบรวมข้อมูลจากหลายแหล่ง ความถูกต้องของข้อมูลจึงมีความสำคัญอย่างมากในการวิเคราะห์ฐานข้อมูลขนาดใหญ่ เนื่องจากข้อมูลที่ไม่ถูกต้องอาจส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ในด้านต่าง ๆ เช่น การเงินและการดูแลสุขภาพ

ข้อมูลที่มีคุณภาพต่ำจะส่งผลให้เกิดการตัดสินใจที่ไม่ถูกต้อง การประเมินแหล่งข้อมูลและวิธีการสุ่มตัวอย่างเป็นสิ่งสำคัญในการรักษาคุณภาพของข้อมูล การมีความโปร่งใสในชุดข้อมูลช่วยสร้างความไว้วางใจในผู้ใช้และนักพัฒนา

3. การเข้าถึงและความเป็นเจ้าของข้อมูล

การเข้าถึงข้อมูลขนาดใหญ่มีความเชื่อมโยงกับปัญหาความไม่เท่าเทียมกันในการเข้าถึงข้อมูล โดยเฉพาะระหว่างกลุ่มที่มีรายได้สูงและต่ำ การเข้าถึงข้อมูลควรเป็นไปอย่างเป็นธรรมเพื่อป้องกันการควบคุมข้อมูลโดยกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง

การเข้าถึงข้อมูลขนาดใหญ่ยังคงเป็นความท้าทายสำคัญ แม้ว่าโครงการข้อมูลเปิดจะพยายามทำให้ข้อมูลสามารถใช้ได้ฟรี แต่ข้อมูลส่วนใหญ่จากบริษัทเทคโนโลยียังคงไม่สามารถเข้าถึงได้ ซึ่งสร้างช่องว่างข้อมูลขนาดใหญ่ที่จำกัดการวิเคราะห์ข้อมูลจากบุคคลภายนอก

4. อคติและความเป็นธรรม

การใช้การวิเคราะห์ฐานข้อมูลขนาดใหญ่ในการตัดสินใจมีผลกระทบต่อชีวิตประจำวันของบุคคล อัลกอริทึมที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลขนาดใหญ่มักไม่โปร่งใส ทำให้ซ่อนอคติและความไม่หลากหลาย การศึกษาแสดงให้เห็นว่าอคติในข้อมูลสามารถเกิดขึ้นได้ตั้งแต่การเลือกชุดข้อมูลและแหล่งข้อมูลสำหรับการฝึกอบรม

ดังนั้นประเด็นจริยธรรมสำคัญในการใช้ Big Data ครอบคลุมทั้ง การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ความโปร่งใส การสร้างความไว้วางใจ ความเสมอภาค และความยุติธรรม การละเมิดด้านใดด้านหนึ่งอาจก่อให้เกิดผลเสียต่อผู้บริโภค สังคม และองค์กรเอง การพัฒนากรอบจริยธรรมและมาตรฐานเทคโนโลยีจึงมีความจำเป็น เพื่อให้การตลาดแบบเฉพาะบุคคลเป็นประโยชน์อย่างยั่งยืน มากไปกว่านั้นการใช้ Big Data ในตลาดแบบเฉพาะบุคคลมีแก่นสำคัญทางวิชาการอยู่ที่การสร้างคุณค่าคู่ขนานระหว่างธุรกิจและผู้บริโภค ผ่านการปรับปรุงประสบการณ์ให้ตรงกับพฤติกรรม ความสนใจ และความต้องการของแต่ละบุคคล เพิ่มประสิทธิภาพอัตราการแปลง ยอดขาย และความภักดีของลูกค้า อย่างไรก็ตาม ประเด็นกังวลทางวิชาการเกิดจากจริยธรรมของข้อมูล ได้แก่ ความเป็นส่วนตัวและการปกป้องข้อมูลส่วนบุคคล (GDPR, PDPA) ความโปร่งใสและความไว้วางใจ การเกิด Filter Bubble และ Echo Chamber ที่จำกัดมุมมองของผู้บริโภค รวมถึงความเสี่ยงของการเลือกปฏิบัติและ Dynamic Personalized Pricing ซึ่งอาจสร้างความไม่ยุติธรรมต่อผู้บริโภค การวิจัยและพัฒนากรอบจริยธรรม รวมถึงมาตรฐาน Algorithmic Auditing จึงจำเป็นเพื่อให้เกิดการใช้ Big Data อย่างยั่งยืน

การหาจุดสมดุลระหว่างประสิทธิผลและจริยธรรม

ในยุคที่ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนนวัตกรรมและการตัดสินใจทางธุรกิจ การหาจุดสมดุลระหว่างประสิทธิผลและจริยธรรมในการใช้ข้อมูลจึงเป็นประเด็นที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง องค์กรต่าง ๆ ต้องพิจารณาไม่เพียงแต่ผลลัพธ์ที่เกิดจากการวิเคราะห์ข้อมูล แต่ยังต้องคำนึงถึงผลกระทบทางจริยธรรมที่อาจเกิดขึ้นจากการใช้ข้อมูลเหล่านั้น เช่น ความเป็นส่วนตัวของผู้ใช้ ความถูกต้องของข้อมูล และการป้องกันการเลือกปฏิบัติ การสร้างสมดุลระหว่างการใช้ข้อมูลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและการรักษาความยุติธรรมในสังคมจึงเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อให้การใช้ข้อมูลขนาดใหญ่สามารถสร้างคุณค่าได้อย่างยั่งยืนและมีความรับผิดชอบต่อสังคมในระยะยาว

1. ประสิทธิภาพของการใช้ Big Data ในการตลาดแบบเฉพาะบุคคล

การตลาดแบบเฉพาะบุคคล (Personalized Marketing) ได้กลายเป็นหัวใจสำคัญของกลยุทธ์ธุรกิจสมัยใหม่ โดยมี Big Data เป็นกลไกหลักในการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ข้อมูลจำนวนมากมหาศาลที่ได้จากพฤติกรรมการซื้อ การรับชมเนื้อหา และการปฏิสัมพันธ์บนแพลตฟอร์มดิจิทัล ช่วยให้องค์กรสามารถออกแบบประสบการณ์เฉพาะบุคคลได้อย่างแม่นยำ

ตัวอย่างเช่น Netflix ใช้อัลกอริทึมการแนะนำ (Recommendation System) ที่วิเคราะห์พฤติกรรมการชมอย่างละเอียด ไม่ว่าจะเป็นระยะเวลาการดูหรือประเภทของเนื้อหาที่ผู้ใช้ชื่นชอบ ผลการศึกษาพบว่ากว่าร้อยละ 80 ของคอนเทนต์ที่ผู้ใช้เลือกชมมาจากระบบแนะนำ ซึ่งมีส่วนสำคัญต่อการลดอัตราการยกเลิกสมาชิก (Barboza, F. et al., 2024) เช่นเดียวกับ Amazon ที่ใช้ระบบแนะนำสินค้าอิงข้อมูลผู้บริโภค ทำให้กว่าร้อยละ 35 ของยอดขายทั้งหมดมาจากระบบดังกล่าว (Raji, et al., 2024) สิ่งนี้สะท้อนถึงพลังเชิงประสิทธิผลของ Big Data ในการสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจที่มหาศาล

นอกจากนี้ Spotify ยังแสดงให้เห็นถึงการใช้ Big Data เพื่อเพิ่มการมีส่วนร่วมของผู้บริโภคผ่านฟีเจอร์ “Discover Weekly” ซึ่งสร้างเพลย์ลิสต์เฉพาะบุคคลที่กระตุ้นให้ผู้ใช้กลับมาใช้งานอย่างต่อเนื่อง งานวิจัยชี้ว่าผู้ใช้ที่มีส่วนร่วมกับเพลย์ลิสต์ลักษณะนี้มีแนวโน้มต่ออายุการใช้งานสูงขึ้นกว่าร้อยละ 25 (ปรมิน โพิพัฒน์ไพบูลย์, 2565) สิ่งเหล่านี้ชี้ว่า การตลาดที่ขับเคลื่อนด้วย Big Data ไม่เพียงเพิ่มยอดขาย แต่ยังช่วยสร้างความภักดีในระยะ

ยาว อย่างไรก็ตาม แม้ประสิทธิภาพจะเป็นข้อได้เปรียบเชิงธุรกิจที่จับต้องได้ แต่การใช้ข้อมูลจำนวนมากเพื่อการคาดการณ์และการโน้มน้าวพฤติกรรมผู้บริโภคย่อมก่อให้เกิดคำถามด้านจริยธรรม ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่อาจละเลยได้

2. ประเด็นจริยธรรมที่สำคัญในการใช้ Big Data

แม้การใช้ Big Data จะก่อให้เกิดประสิทธิผลสูง แต่ความท้าทายเชิงจริยธรรมยังคงเป็นปัญหาที่เด่นชัดและซับซ้อนขึ้นเรื่อย ๆ ดังนี้

ประเด็นแรกคือ ความเป็นส่วนตัวและความโปร่งใส การเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลจำนวนมากอาจละเมิดสิทธิของผู้ใช้ได้หากขาดการสื่อสารที่โปร่งใส กรณี Cambridge Analytica แสดงให้เห็นถึงความเสี่ยงของการใช้ข้อมูลโดยปราศจากความยินยอมที่ชัดเจน ส่งผลให้กฎหมายอย่าง GDPR และ PDPA กำหนดให้ผู้บริโภคมีสิทธิในการรับรู้และควบคุมข้อมูลของตน (Hu et al., 2024)

ประเด็นที่สองคือ การจำกัดมุมมองและการสร้างอคติ หรือที่เรียกว่า Filter Bubble และ Echo Chamber การที่ระบบแนะนำคอยเสนอแต่สิ่งที่ใกล้เคียงกับความสนใจเดิมของผู้ใช้ แม้จะสร้างความพึงพอใจในระยะสั้น แต่ก็ลดทอนความหลากหลายของข้อมูล และอาจทำให้ผู้บริโภคตกอยู่ในสถานะที่มีความเข้าใจโลกอย่างแคบลง (Theodorakopoulos, L. et al., 2025) ซึ่งส่งผลทั้งต่อการรับรู้ของปัจเจกบุคคลและความเป็นประชาธิปไตยในสังคม

ประเด็นสุดท้ายคือ ความยุติธรรมและการเลือกปฏิบัติ อัลกอริทึมที่เรียนรู้จากข้อมูลในอดีตอาจสะท้อนและขยายอคติที่มีอยู่เดิม เช่น ระบบคัดกรองงานที่กีดกันผู้หญิง หรือระบบการตั้งราคาที่แตกต่างกันตามข้อมูลเชิงประชากรของผู้ใช้ (Vishwakarma et al., 2025) กรณีเหล่านี้ก่อให้เกิดความไม่เป็นธรรมและสร้างความเสียหายต่อความไว้วางใจของผู้บริโภคในระยะยาว ดังนั้น ประเด็นจริยธรรมเหล่านี้ไม่เพียงแต่ท้าทายองค์กรในเชิงกฎหมาย แต่ยังท้าทายในเชิงความรับผิดชอบต่อสังคม หากองค์กรไม่สามารถรักษาสอดคล้องระหว่างการสร้างมูลค่าทางธุรกิจกับการปกป้องสิทธิผู้บริโภคได้ ย่อมมีความเสี่ยงที่จะสูญเสียทั้งความน่าเชื่อถือและความยั่งยืนของธุรกิจ

3. แนวทางปฏิบัติที่ดีสำหรับการใช้ Big Data อย่างมีจริยธรรม

การหาจุดสมดุลระหว่างประสิทธิผลและจริยธรรมจำเป็นต้องอาศัยแนวทางปฏิบัติที่ดีซึ่งบูรณาการทั้งมิติของเทคโนโลยี นโยบาย และวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วยสาระสำคัญ คือ

แนวทางแรกคือ การยึดหลัก Data Minimization และ Purpose Limitation โดยเก็บและใช้ข้อมูลเท่าที่จำเป็นตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด Microsoft ใช้การลบข้อมูลที่ไม่จำเป็นออกเป็นระยะ และ Google ได้สร้างกลไกแยกข้อมูลตามวัตถุประสงค์พร้อมระบบควบคุมโดยผู้ใช้ (Wei, K. et al., 2020)

แนวทางที่สองคือ การใช้ Privacy-Enhancing Technologies (PETs) เช่น Homomorphic Encryption, Federated Learning และ Differential Privacy ซึ่งช่วยให้สามารถวิเคราะห์ข้อมูลได้โดยไม่ต้องเข้าถึงข้อมูลดิบโดยตรง (Truong, N. et al., 2021) ขณะเดียวกัน องค์กรควรสร้าง Data Governance Framework ที่มีคณะกรรมการจริยธรรมข้อมูลและกระบวนการ Ethical Use Review เช่นที่ Salesforce นำมาใช้ (Bormida, M. D., 2021)

แนวทางที่สามคือ การสร้างความไว้วางใจผ่านความโปร่งใสและการควบคุม โดยใช้ Layered Privacy Notice, Granular Control และ Smart Consent (Nguyen, G. et al., 2025; Okorie et al., 2024) รวมถึงการสร้าง Proactive Transparency เช่น Spotify ที่แสดงการใช้ข้อมูลผ่าน “Data Usage Dashboard” หรือ Amazon ที่มี “Alexa Privacy Hub” (Hu et al., 2024) อีกทั้งยังสามารถสร้าง Trust Through Value Exchange ด้วยการชี้ให้ผู้บริโภคเห็นประโยชน์ที่ได้รับจากการแบ่งปันข้อมูล เช่น Netflix และ Starbucks

สุดท้ายคือการพัฒนารอบจริยธรรมเชิงระบบ (Ethics by Design) ที่บูรณาการหลักการจริยธรรมตั้งแต่การออกแบบ IBM เสนอ AI Ethics Framework ที่เน้นความโปร่งใส ความเป็นธรรม และความพร้อมอธิบาย (Hukkeri, G. S. et al., 2025) ส่วน Google ใช้ Ethical AI Checklist และ Advanced Technology Review เพื่อป้องกันโครงการที่อาจมีผลกระทบเชิงลบ (Teraiya, V., & Krishnamurthy, R., 2025) พร้อมกันนั้น การกำหนด Algorithmic Accountability และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย เช่น Oversight Board ของ Meta ก็เป็นสิ่งจำเป็น (Wei, K. et al., 2020)

ในท้ายที่สุด การสร้างสมดุลไม่ได้ขึ้นอยู่กับมาตรการกำกับดูแลเพียงอย่างเดียว แต่ต้องอาศัย วัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมั่นในจริยธรรม ผ่านการฝึกอบรม การสร้างแรงจูงใจ และการใช้กรอบการตัดสินใจเชิงจริยธรรม (Hansen, M. M., Koonsanit, K., & Kulmala, V., 2025) ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถสร้างผลกำไรควบคู่กับความรับผิดชอบต่อสังคมได้อย่างยั่งยืน

การใช้ Big Data ในการตลาดแบบเฉพาะบุคคลเปิดโอกาสทางธุรกิจอย่างมหาศาลในด้านการเพิ่มยอดขาย การสร้างความภักดี และการลดต้นทุนทางการตลาด แต่ในขณะเดียวกัน ก็ท้าทายด้วยประเด็นจริยธรรมที่ซับซ้อน ทั้งในเรื่องความเป็นส่วนตัว การจำกัดมุมมอง และความยุติธรรม และการหาจุดสมดุลระหว่างประสิทธิภาพและจริยธรรมจึงต้องการแนวทางเชิงบูรณาการที่ประกอบด้วย การใช้เทคโนโลยี PETs, กรอบกำกับดูแลที่เข้มแข็ง, การสื่อสารโปร่งใส, และการปลูกฝังวัฒนธรรมจริยธรรมในองค์กร องค์กรที่สามารถบรรลุสมดุลนี้ได้ ไม่เพียงแต่จะสร้างมูลค่าทางธุรกิจ แต่ยังสร้างความไว้วางใจและความยั่งยืนในระยะยาว

บทสรุป

การศึกษาการใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) เพื่อการตลาดแบบเฉพาะบุคคลเผยให้เห็นพลวัตที่ซับซ้อนระหว่างประสิทธิภาพทางธุรกิจและประเด็นจริยธรรมด้านข้อมูล งานวิจัยและกรณีศึกษาจากบริษัทชั้นนำอย่าง Netflix, Amazon และ Spotify แสดงให้เห็นว่าเทคนิคเช่น Machine Learning และ Predictive Analytics สามารถเพิ่มอัตราการแปลงได้สูงถึง 6-10 เท่า และสร้างรายได้เพิ่มขึ้นมากกว่าร้อยละ 19 ต่อลูกค้า ซึ่งตอกย้ำว่า Big Data เป็นกลไกสำคัญในการสร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ในด้านยอดขายและความภักดีของผู้บริโภค อย่างไรก็ตาม ความก้าวหน้าดังกล่าวมาพร้อมกับความท้าทายด้านจริยธรรม เช่น การละเมิดความเป็นส่วนตัวและการขาดความโปร่งใส ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความไว้วางใจของสาธารณะและเสถียรภาพของสังคม กรณี Cambridge Analytica แสดงให้เห็นถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นเมื่อข้อมูลถูกใช้โดยไม่คำนึงถึงจริยธรรม

แนวทางปฏิบัติที่ดีในการใช้ Big Data อย่างมีจริยธรรมจำเป็นต้องบูรณาการเทคโนโลยี นโยบาย และวัฒนธรรมองค์กร โดยเน้นหลักการ Data Minimization และ Purpose Limitation เพื่อเก็บข้อมูลเฉพาะที่จำเป็น การใช้ Privacy-Enhancing Technologies (PETs) เช่น Homomorphic Encryption และ Differential Privacy ช่วยให้การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นไปได้โดยไม่ต้องเข้าถึงข้อมูลดิบโดยตรง การสร้างกรอบการปกครองข้อมูล (Data Governance Framework) ที่มี Ethical Use Review จะช่วยเพิ่มความโปร่งใสและการควบคุม ขณะที่การพัฒนารอบจริยธรรมเชิงระบบ เช่น AI Ethics Framework ของ IBM ช่วยส่งเสริมหลักการจริยธรรมในกระบวนการพัฒนา การสร้างสมดุลระหว่างประสิทธิภาพและจริยธรรมจึงต้องอาศัยวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมั่นในจริยธรรมผ่านการฝึกอบรมและการใช้กรอบการตัดสินใจเชิงจริยธรรม

การสร้าง ความไว้วางใจผ่านความโปร่งใส เช่น Layered Privacy Notice และ Smart Consent เป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดทิศทางความยั่งยืนของการตลาดแบบเฉพาะบุคคล ตัวอย่างจาก Apple, Spotify และ Amazon แสดงให้เห็นว่าการให้ผู้บริโภคควบคุมข้อมูลของตนเองและเข้าใจคุณค่าจากการแบ่งปันข้อมูลสามารถเสริมสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างผู้ใช้และองค์กรได้

โดยสรุป การใช้ Big Data ในการตลาดแบบเฉพาะบุคคลเป็นทั้งโอกาสและความท้าทาย โอกาสอยู่ที่การสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจและความสัมพันธ์กับผู้บริโภค ขณะที่ความท้าทายอยู่ที่การรับมือกับประเด็นจริยธรรมและความเป็นส่วนตัว แนวทางที่เป็นไปได้คือการพัฒนากรอบปฏิบัติที่ผสมผสานเทคโนโลยีที่ปลอดภัย กฎหมายที่เข้มแข็ง และวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดจริยธรรม องค์กรที่สามารถดำเนินการได้อย่างสมดุลจะไม่เพียงสร้างผลกำไร แต่ยังสร้างความไว้วางใจและการเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว

เอกสารอ้างอิง

- บุปผา ลาภะวัฒนาพันธ์. (2565). กลยุทธ์การสื่อสารการตลาดเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันจากผลกระทบวิกฤต COVID-19 ผ่านมุมมองผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (รายงานการวิจัย). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- ปรหมิน โปธิพัฒน์บุญลย์. (2565). การพัฒนาประสิทธิภาพการตลาดดิจิทัลด้วยข้อมูลขนาดใหญ่. วารสารนวัตกรรม การบริหารและการจัดการ, 10(1), 15-23.
- ผกาธรัตน์ จำปาน้อย และพงษ์ชัยยุทธ กล้ายุธ. (2553). กลยุทธ์การตลาดดิจิทัลกับการใช้เครื่องมือการตลาดดิจิทัลของกิจการร้านอาหารและเครื่องดื่ม: กรณีศึกษากิจการเจ้าของคนเดียวในเขตกรุงเทพและปริมณฑล (รายงานการวิจัย). ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยรังสิต.
- Barboza, F., Kim, H., & Sulaiman, R. (2024). Machine learning for credit risk: A decade of progress and future challenges. *Expert Systems with Applications*, 238, 121456
- Bormida, M. D. (2021). The big data world: Benefits, threats and ethical challenges. In *Ethical issues in covert, security and surveillance research* (pp. 71-91). Emerald Publishing Limited.
- Dorn, M. F., Haemapun, H., Jin, Z., Sgandar, T. O., Pillai, D., Sandeep, A., & Yilmaz, A. (2024). Ethical Considerations in Big Data Analytics. Retrieved from <https://www.oxjournal.org/ethical-considerations-in-big-data-analytics/>.
- Hansen, M. M., Koonsanit, K., & Kulmala, V. (2025). How can data contribute to Smart City innovation: a study from Thailand's Smart City initiatives. *Frontiers in Sustainable Cities*, 6, 1473123.
- Hu, K., Gong, S., Zhang, Q., Seng, C., Xia, M., & Jiang, S. (2024). An overview of implementing security and privacy in federated learning. *Artificial intelligence review*, 57(8), 204.
- Hukkeri, G. S., Goudar, R. H., Dhananjaya, G. M., Rathod, V. N., & Ankalaki, S. (2025). Split-Fed Learning: A Deep Dive into Methods, Innovations and Future Prospects for Data Privacy and Efficiency in Decentralized Machine Learning. *IEEE Access*, 13, 46312 - 46333.
- Jurkiewicz, C. L. (2018). Big data, big concerns: Ethics in the digital age. *Public Integrity*, 20(sup1), S46-S59.
- Nguyen, G., Sáinz-Pardo Díaz, J., Calatrava, A., Berberi, L., Lytvyn, O., Kozlov, V., Tran, V., Moltó, G., López García, Á. (2025). Landscape of machine learning evolution: privacy-preserving federated learning frameworks and tools. *Artificial Intelligence Review*, 58, 51.

- Okorie, G. N., Egieya, Z. E., Ikwue, U., Udeh, C. A., Adaga, E. M., DaraOjimba, O. D., & Oriekhoe, O. I. (2024). Leveraging big data for personalized marketing campaigns: a review. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(1), 216-242.
- Raji, M. A., Olodo, H. B., Oke, T. T., Addy, W. A., Ofodile, O. C., & Oyewole, A. T. (2024). E-commerce and consumer behavior: A review of AI-powered personalization and market trends. *GSC advanced research and reviews*, 18(3), 066-077.
- Teraiya, V., & Krishnamurthy, R. (2025). Balancing Personalized Marketing and Data Privacy in the Era of AI. Retrieved from <https://cmr.berkeley.edu/assets/documents/pdf/2025-02-balancing-personalized-marketing-and-data-privacy-in-the-era-of-ai.pdf>.
- Theodorakopoulos, L., Theodoropoulou, A., & Klavdianos, C. (2025). Interactive Viral Marketing Through Big Data Analytics, Influencer Networks, AI Integration, and Ethical Dimensions. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 20(2), 115.
- Truong, N., Sun, K., Wang, S., Guitton, F., & Guo, Y. (2021). Privacy preservation in federated learning: An insightful survey from the GDPR perspective. *Computers & Security*, 110, 102402.
- Vishwakarma, R. K., Pandey, A., Kundnani, M. P., Yadav, A. K., Singh, M. N., & Yadav, M. S. (2025). Personalization vs. privacy: Marketing strategies in the digital age. *Journal of Marketing & Social Research*, 2, 177-191.
- Wei, K., Li, J., Ding, M., Ma, C., Yang, H. H., Farokhi, F., Jin, S., Quek, T. Q. S., & Poor, H. V. (2020). Federated learning with differential privacy: Algorithms and performance analysis. *IEEE transactions on information forensics and security*, 15, 3454-3469.

Digital Transformation of Direct Sales Business: Strategies for Integrating Online and Offline Channels

Tanasak Wahawisan^{1*} Phumiphat Rattanaprapha¹ and Chansit Charernthamanont¹

¹Independent Researcher, Thailand

*Corresponding author. E-mail: wahawisan@gmail.com

ABSTRACT

This article aims to analyze the adaptation of direct selling businesses amidst the digital trend, focusing on the study of omnichannel strategies to respond to changes in consumer behavior and the impacts of the COVID-19 crisis. The study found that consumers spend an average of 78-82% of their time searching for product information online before making a purchase decision and trust reviews from real users seven times more than traditional advertising. The COVID-19 crisis caused global direct selling companies' sales to decline by 45-70% in the first quarter of 2020, but companies that quickly adapted by investing in e-commerce systems and social media sales managed to recover sales with an average increase of 35% within the same year. Additionally, the application of digital technologies such as CRM, AI, live streaming, as well as AR/VR and blockchain, has contributed to creating a more comprehensive and transparent customer experience. The omnichannel strategy that combines the strengths of traditional direct selling with digital tools can increase customer lifetime value by up to 55% compared to using a single channel. The article suggests that the success of direct selling businesses in the digital era depends on balancing technological innovation with human relationships. Organizations that can flexibly integrate both aspects will be able to foster customer loyalty and maintain sustainable competitiveness.

Keywords: Direct Sales Business, Digital Transformation, Omnichannel, Consumer Behavior

การปรับตัวของธุรกิจขายตรงในยุคดิจิทัล: กลยุทธ์การผสมผสานช่องทางออนไลน์และออฟไลน์

ธนศักดิ์ วหาวิศาล^{1*} ภูมิภัทร รัตนประภา¹ และ ชาญสิทธิ์ เจริญธรรมานนท์¹

¹นักวิจัยอิสระ ประเทศไทย

*Corresponding author. E-mail: wahawisan@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความนี้มุ่งวิเคราะห์การปรับตัวของธุรกิจขายตรงท่ามกลางกระแสดิจิทัล โดยเน้นการศึกษากลยุทธ์การผสมผสานช่องทางออนไลน์และออฟไลน์ (Omnichannel Strategy) เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคและผลกระทบจากวิกฤติ COVID-19 ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริโภคใช้เวลาเฉลี่ยร้อยละ 78-82 ในการค้นหาข้อมูลผลิตภัณฑ์ออนไลน์ก่อนตัดสินใจซื้อ และให้ความเชื่อถือรีวิวจากผู้ใช้งานจริงมากกว่าการโฆษณาแบบดั้งเดิมถึง 7 เท่า วิกฤติ COVID-19 ทำให้ยอดขายของบริษัทขายตรงทั่วโลกในไตรมาสแรกของปี 2020 ลดลงร้อยละ 45-70 แต่บริษัทที่ปรับตัวอย่างรวดเร็วด้วยการลงทุนในระบบอีคอมเมิร์ซและการขายผ่านโซเชียลมีเดียสามารถพลิกฟื้นยอดขายเพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 35 ภายในปีเดียวกัน นอกจากนี้การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เช่น CRM, AI, Live Streaming รวมถึง AR/VR และบล็อกเชน ส่งผลต่อการสร้างประสบการณ์ลูกค้าที่ครบวงจรและโปร่งใสมากขึ้น กลยุทธ์ Omnichannel ที่ผสมผสานจุดแข็งของการขายตรงแบบดั้งเดิมกับเครื่องมือดิจิทัลสามารถเพิ่มคุณค่าตลอดอายุลูกค้า (Customer Lifetime Value) ได้ถึงร้อยละ 55 เมื่อเทียบกับการใช้ช่องทางเดียว บทความได้เสนอว่าความสำเร็จของธุรกิจขายตรงในยุคดิจิทัลขึ้นอยู่กับ การสร้างสมดุลระหว่างนวัตกรรมเทคโนโลยีกับความสัมพันธ์เชิงมนุษย์ องค์กรที่สามารถบูรณาการทั้งสองด้านได้อย่างยืดหยุ่นจะสามารถสร้างความภักดีของลูกค้าและรักษาความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: ธุรกิจขายตรง, การเปลี่ยนแปลงดิจิทัล, การผสมผสานทุกช่องทาง, พฤติกรรมผู้บริโภค

© 2025 BRJ: Bodhisatva Review Journal

บทนำ

ธุรกิจขายตรง หรือ Multi-Level Marketing (MLM) เป็นรูปแบบอาชีพอิสระที่มุ่งเน้นการขายสินค้าผลิตภัณฑ์ หรือบริการโดยตรงต่อผู้บริโภคผ่านการนำเสนอแบบบุคคลต่อบุคคล โดยมีตัวแทนขายตรงทำหน้าที่นำเสนอสินค้าตามสถานที่ต่าง ๆ เช่น ที่อยู่อาศัย สถานที่ทำงาน หรือสถานที่สาธารณะ เช่น มหาวิทยาลัยและห้างสรรพสินค้า ซึ่งมักไม่ใช่สถานที่ประกอบการค้าตามปกติ (นภมณฑ์ สมศิริ, 2566) ในประเทศไทย ธุรกิจขายตรงเริ่มขึ้นประมาณ 30 ปีที่ผ่านมา โดยเริ่มจากการขายตามบ้านเรือนหรือ House to House Sales ซึ่งเน้นการจัดจำหน่ายสินค้าจำเป็นในครัวเรือน เช่น สบู่และยาสีฟันให้กับผู้บริโภคโดยตรง วิธีการนี้ได้รับความนิยมและมียอดขายเพิ่มสูงขึ้นอย่างมาก ทำให้มีการขยายตัวในตลาดไทยอย่างรวดเร็ว (นภมณฑ์ สมศิริ, 2566) นอกจากนี้ความอิสระในการเป็นเจ้าของธุรกิจโดยไม่ต้องทำงานประจำหรือมีเงินลงทุนสูง ทำให้ธุรกิจขายตรงกลายเป็นทางเลือกที่น่าสนใจสำหรับผู้ที่ต้องการสร้างความแตกต่างในอาชีพ อย่างไรก็ตาม ปัญหาต้นทุนที่สูงขึ้นจากการปรับขึ้นค่าแรงขั้นต่ำเป็น 300 บาท ส่งผลให้มีผู้สนใจเข้าร่วมธุรกิจขายตรงมากขึ้น เนื่องจากผู้ประกอบการบางส่วนไม่สามารถแบกรับภาระต้นทุนที่เพิ่มขึ้นได้ ซึ่งอาจทำให้มีการปรับลดจำนวนพนักงานลง อีกทั้งการแข่งขันทางธุรกิจที่มีแนวโน้มจะรุนแรงขึ้นจากการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี 2558 ก็เป็นปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจขายตรงได้รับความสนใจมากขึ้นในบริบทเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลง (วชิร คุณทวีเทพ,

2558) ดังนั้น ธุรกิจขายตรงจึงมีแนวโน้มที่จะเติบโตได้ดีในอนาคต หากได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ จะมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศให้มีความแข็งแกร่งและเติบโตอย่างมีศักยภาพต่อไปในอนาคต

ปัจจุบัน องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนต้องเผชิญกับความท้าทายจากการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในหลายด้าน เช่น การเมือง เศรษฐกิจ กฎหมาย สังคม โครงสร้างประชากร และเทคโนโลยี ซึ่งส่งผลให้หลายองค์กรต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่ทำให้พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนไป ธุรกิจต่าง ๆ จึงปรับกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนี้ เช่น การส่งอาหารผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ การจัดงานมอเตอร์โชว์ในรูปแบบออนไลน์ และการขยายช่องทางออนไลน์ในธุรกิจแฟชั่น การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสร้างประสบการณ์ลูกค้าและการตลาดดิจิทัลจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่นักธุรกิจต้องตระหนักและปรับใช้ให้เหมาะสม การพัฒนาบุคลากรในรูปแบบที่ผสมผสานระหว่างทฤษฎีกับการปฏิบัติจะช่วยเพิ่มสมรรถนะขององค์กรในอนาคต โดยเฉพาะทักษะเชิงดิจิทัลและทักษะอื่น ๆ ที่จำเป็นสำหรับการทำงานในอนาคต เช่น ความฉลาดทางอารมณ์ การใช้ข้อมูล ความคิดสร้างสรรค์ การคิดเชิงวิเคราะห์ การเรียนรู้ตลอดชีวิต และการปรับตัว ซึ่งจะมีบทบาทสำคัญต่อความเจริญเติบโตขององค์กรในยุคดิจิทัลนี้ (ธนภณ นาคกลิ่นกุล และ ชุตินทร บัวเพื่อน, 2566)

หนึ่งในการเปลี่ยนแปลงสำคัญคือ พฤติกรรมการซื้อของผู้บริโภคดิจิทัล งานวิจัยหลายชิ้นชี้ตรงกันว่า ผู้บริโภคยุคใหม่ใช้เวลาเฉลี่ยร้อยละ 78-82 ในการค้นคว้าข้อมูลออนไลน์ ก่อนตัดสินใจซื้อสินค้า โดยอาศัยเครื่องมืออย่างเสิร์ชเอนจิน สื่อสังคมออนไลน์ และรีวิวจากผู้ใช้งานจริงเป็นหลัก และให้ความเชื่อถือรีวิวจากผู้ใช้งานจริงมากกว่าการโฆษณาแบบดั้งเดิมถึง 7 เท่า (Rahmanov et al., 2021) นอกจากนี้ ผู้บริโภคยังต้องการความโปร่งใสในข้อมูลผลิตภัณฑ์ เช่น ส่วนประกอบ วิธีการผลิต และผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม รวมถึงคาดหวังการตอบสนองที่รวดเร็วแบบ “Instant Gratification” พฤติกรรมเช่นนี้ส่งผลให้ธุรกิจขายตรงแบบดั้งเดิมที่อาศัยการพูดคุยแบบเผชิญหน้าเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพออีกต่อไป

วิกฤติ COVID-19 เป็นอีกหนึ่งตัวเร่งสำคัญที่ทำให้ธุรกิจขายตรงต้องเปลี่ยนแปลงอย่างเร่งด่วน มาตรการล็อกดาวน์และการเว้นระยะห่างทางสังคมทำให้การขายแบบเผชิญหน้าหยุดชะงักทันที หลายบริษัทประสบปัญหายอดขายลดลงร้อยละ 45-70 ในไตรมาสแรกของปี 2020 (Nankoomar & Quilling, 2023) แต่ในทางกลับกัน บริษัทที่ปรับตัวเร็ว เช่น ลงทุนในระบบ E-commerce หรือใช้ Social Selling ผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์กลับมียอดขายเพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 35 ในช่วงปลายปีเดียวกัน นี่แสดงให้เห็นชัดเจนว่าการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลไม่ใช่แค่ “ทางเลือก” แต่เป็น “ความจำเป็น” ของธุรกิจขายตรง

ในบริบทของประเทศไทย ธุรกิจขายตรงยังคงมีมูลค่าตลาดสูงกว่า 60,000 ล้านบาทในปี 2566 แม้ว่า จะลดลงจากปี 2564 ซึ่งมีมูลค่าประมาณ 63,800 ล้านบาท ทำให้ไทยอยู่ในลำดับที่ 14 ของโลก ในด้านอุตสาหกรรมขายตรง มีบริษัทที่จดทะเบียนในลักษณะ “การขายตรง/ตลาดตรง/ธุรกิจเครือข่าย” รวมเกือบ 929 ราย และมีนักธุรกิจอิสระประมาณ 11 ล้านคน สะท้อนว่าธุรกิจขายตรงเป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ที่มีความสำคัญต่อเศรษฐกิจไทย อย่างไรก็ตาม แนวโน้มโดยรวมยังคงซบเซาจากผลกระทบของ COVID-19 และการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมผู้บริโภค บริษัทขายตรงชั้นนำในประเทศไทย เช่น แอมเวย์ กิฟพาริน ซูเลี่ยน เลกาซี คอร์ป และซัคเซสมอร์ ต่างก็ต้องลงทุนในแพลตฟอร์มดิจิทัล พัฒนาแอปพลิเคชันสำหรับตัวแทนขาย และใช้ระบบจัดการลูกค้าดิจิทัล (CRM) เพื่อให้การขายและการบริหารเครือข่ายมีประสิทธิภาพมากขึ้น การเปลี่ยนผ่านนี้ไม่ใช่การละทิ้งจุดแข็งเดิมของธุรกิจขายตรง แต่เป็นการ “ผสมผสาน” ระหว่างการสร้างความสัมพันธ์เชิงบุคคลกับการใช้เทคโนโลยี เพื่อสร้างประสบการณ์ลูกค้าที่ต่อเนื่องและครอบคลุมในทุกช่องทาง (บริษัท อีปัส เน็ตเวิร์ค จำกัด, 2567)

ดังนั้น แนวคิด Omnichannel Strategy จึงกลายเป็นคำตอบสำคัญของธุรกิจขายตรงในยุคดิจิทัล โดยมุ่งผสมผสานจุดแข็งของทั้งช่องทางออนไลน์และออฟไลน์เข้าด้วยกัน เพื่อมอบประสบการณ์ลูกค้าที่ไร้รอยต่อ (Seamless Experience) การศึกษาพบว่าบริษัทที่ใช้กลยุทธ์ Omnichannel สามารถเพิ่ม Customer Lifetime Value ได้ถึงร้อยละ 55 เมื่อเทียบกับการใช้ช่องทางเดียว (กฤษณะ หลัคงศา, 2564) ซึ่งสะท้อนว่าความสำเร็จในยุคนี้ไม่ได้ขึ้นอยู่กับทางเลือกช่องทาง แต่ขึ้นอยู่กับการผสมผสานและสร้างสมดุลระหว่างมนุษย์สัมพันธ์กับเทคโนโลยีดิจิทัล นอกจากการใช้เทคโนโลยีแล้ว ธุรกิจขายตรงยังต้องปรับวัฒนธรรมองค์กรและพัฒนาทักษะบุคลากร ตัวแทนขายยุคใหม่ไม่เพียงต้องมีทักษะการขายแบบดั้งเดิม แต่ต้องเชี่ยวชาญด้านการใช้ Social Media, Live Streaming, CRM, Analytics และเครื่องมือดิจิทัลอื่นๆ สิ่งนี้ยืนยันว่าความสำเร็จไม่ได้อยู่ที่การมีเครื่องมือ แต่ขึ้นอยู่กับการใช้ประโยชน์จากเครื่องมือเหล่านั้นอย่างมีกลยุทธ์

บทความนี้จะวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมขายตรง นำเสนอเทคโนโลยีและเครื่องมือดิจิทัลที่สามารถนำมาใช้ได้ พร้อมทั้งกลยุทธ์การผสมผสานช่องทางออนไลน์และออฟไลน์ที่จะช่วยให้ธุรกิจขายตรงสามารถเติบโตอย่างยั่งยืนในยุคดิจิทัล โดยใช้กรณีศึกษาจากบริษัทต่าง ๆ ที่ประสบความสำเร็จเป็นตัวอย่าง

การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคและความท้าทายของธุรกิจขายตรง

ในยุคหลังโควิด-19 พฤติกรรมผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เนื่องจากช่องทางการซื้อสินค้าและบริการที่หลากหลายและสะดวกสบายมากขึ้น ส่งผลให้ธุรกิจต้องเผชิญกับข้อจำกัดต่าง ๆ เช่น ต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้นและความยากลำบากในการปรับราคาสินค้าในตลาดที่มีการแข่งขันสูง การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภคจึงเป็นสิ่งสำคัญเพื่อพัฒนาแนวทางที่เหมาะสมสำหรับธุรกิจ ในปี 2566 การบริโภคสินค้าในกลุ่มอุปโภคบริโภคทั่วไปในสหรัฐฯ มีแนวโน้มลดลง โดยผู้บริโภคมีการซื้อสินค้าบ่อยขึ้นแต่จำนวนสินค้าที่ซื้อต่อครั้งกลับลดลง สาเหตุหลักมาจากราคาสินค้าที่สูงขึ้นและความจำเป็นในการรอสินค้าลดราคา ขณะเดียวกัน Gen Z ได้กลายเป็นกลุ่มผู้บริโภคที่สำคัญ โดยมีแนวโน้มการซื้อสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์ที่สูงกว่ากลุ่มอื่น ๆ และนิยมใช้โซเชียลคอมเมิร์ซในการช้อปปิ้ง ซึ่งเน้นประสบการณ์ที่เชื่อมโยงกับคุณค่าของผู้บริโภคมากกว่าคุณค่าพื้นฐานของสินค้าในประเทศไทย กลุ่มผู้มีรายได้น้อยแสดงพฤติกรรมที่คล้ายคลึงกัน โดยซื้อสินค้าบ่อยขึ้นแต่ใช้จ่ายต่อครั้งลดลง การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การขายและการจัดการราคาจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับธุรกิจ เพื่อให้ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนในอนาคต (มณฑล กปิลกาญจน์, 2567)

ตลาดขายตรงในประเทศไทยกำลังเผชิญกับความท้าทายจากการเปลี่ยนแปลงของโลก โดยในปี 2563 ตลาดมีมูลค่า 70,000 ล้านบาท ลดลงร้อยละ 1 ในขณะที่ตลาดขายตรงทั่วโลกเติบโตร้อยละ 5.8 โดยมีมูลค่าถึง 179,300 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ตลาดเอเชียมีสัดส่วนสูงสุดในตลาดขายตรงโลก โดยมี 3 ใน 5 ประเทศหลักที่สร้างรายได้มาจากภูมิภาคนี้ การเติบโตของตลาดขายตรงโลกในปีที่ผ่านมาได้รับแรงผลักดันจากผลิตภัณฑ์ดูแลสุขภาพที่เกี่ยวข้องกับการแพร่ระบาดของโควิด-19 แม้ตลาดขายตรงไทยจะพยายามปรับตัวด้วยการนำเสนอผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพ แต่ในครึ่งปีแรกของปี 2564 ตลาดกลับติดลบร้อยละ 5 เนื่องจากกำลังซื้อที่ลดลงและการเลือกใช้จ่ายในสิ่งจำเป็น อย่างไรก็ตาม คาดการณ์ว่าตลาดจะมีแนวโน้มดีขึ้นเมื่อมีการผ่อนคลายล็อกดาวน์ โดยเฉพาะการมุ่งเน้นไปที่ผลิตภัณฑ์ดูแลสุขภาพซึ่งมีการเติบโตอย่างรวดเร็ว ในขณะเดียวกัน ตลาดยังต้องเผชิญกับความท้าทายจากพฤติกรรมผู้บริโภคที่หันไปซื้อสินค้าออนไลน์มากขึ้น ธุรกิจขายตรงจึงจำเป็นต้องปรับตัวโดยการนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่เข้าใจง่าย สร้างแบรนด์ที่มีตัวตนที่ชัดเจน และใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลควบคู่กับการรักษาความสัมพันธ์ส่วนบุคคลกับลูกค้า นอกจากนี้ ธุรกิจยังต้องพิจารณาจำนวนของนักธุรกิจอิสระที่คงที่ในตลาดและหาจุดสมดุลเพื่อการเติบโตในอนาคตในช่วง 3-5 ปีข้างหน้า (มาร์เก็ตเธียร์ออนไลน์, 2564)

สำหรับในประเทศไทย ธุรกิจขายตรงยังคงเป็นอุตสาหกรรมที่มีมูลค่าสูง แม้เผชิญความท้าทาย โดยในปี 2566 มูลค่าตลาดอยู่ที่ประมาณ 60,000 ล้านบาท ลดลงจากปี 2564 ที่มีมูลค่า 63,800 ล้านบาท ทำให้ไทยอยู่ในลำดับที่ 14 ของโลก ปัจจุบันมีบริษัทขายตรงจดทะเบียนเกือบ 929 ราย และมีนักธุรกิจอิสระกว่า 11 ล้านคน ซึ่งสะท้อนถึงขนาดและความสำคัญต่อเศรษฐกิจไทย แต่อย่างไรก็ตามปัญหาสำคัญคือการที่ยอดขายส่วนใหญ่ยังคงชะลอตัวหลังวิกฤติ COVID-19 และยังไม่สามารถฟื้นกลับสู่ระดับก่อนหน้าได้เต็มที่ อีกทั้งการแข่งขันจากแพลตฟอร์มอีคอมเมิร์ซขนาดใหญ่ เช่น Lazada, Shopee และ TikTok Shop ก็ทำให้ธุรกิจขายตรงต้องหากกลยุทธ์ใหม่เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขัน (บริษัท อีปส์ เน็ตเวิร์ค จำกัด, 2567)

ธุรกิจขายตรงในปัจจุบันเผชิญกับความท้าทายที่สำคัญจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและพฤติกรรมผู้บริโภค โดยเฉพาะการเติบโตของแพลตฟอร์มออนไลน์และอีคอมเมิร์ซที่มีบทบาทสำคัญในชีวิตประจำวัน ส่งผลให้วิธีการทำธุรกิจแบบเดิมเริ่มเสื่อมความน่าสนใจ ธุรกิจขายตรงที่เคยพึ่งพาการสร้างเครือข่ายตัวแทนและการบันทึกยอดขายด้วยตนเอง ต้องปรับตัวเข้าสู่ยุคดิจิทัลที่มีการจัดการผ่านเทคโนโลยี เช่น แอปพลิเคชันที่รวมฟังก์ชันการซื้อขายและการอบรมตัวแทน อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงนี้กลับนำมาซึ่งการแข่งขันที่เข้มข้นจากแพลตฟอร์มออนไลน์ ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา ธุรกิจขายตรงในประเทศไทยมีแนวโน้มลดลง โดยเฉพาะบริษัทชั้นนำที่มีรายได้และกำไรลดลงอย่างต่อเนื่อง สาเหตุหลักมาจากความสะดวกสบายและราคาที่แข่งขันได้จากการซื้อขายออนไลน์ ทำให้ผู้บริโภคหันไปเลือกใช้บริการที่มีข้อเสนอที่น่าสนใจกว่า ส่งผลให้ธุรกิจขายตรงต้องเผชิญกับความท้าทายในการรักษาลูกค้าและปรับกลยุทธ์ให้เข้ากับสภาพตลาดที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว (ภาวุธ พงษ์วิทยภานุ, 2567)

การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค การระบาดของโควิด-19 ส่งผลให้คนไทยหันมาสั่งซื้อสินค้าผ่านออนไลน์มากขึ้น ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมการซื้อ จากการใช้บริการตัวแทนขายตรง มาเป็นการซื้อผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล แม้จะผ่านพ้นช่วงระบาดแล้ว แต่พฤติกรรมนี้ก็กลับยังคงอยู่และเติบโตขึ้นเรื่อย ๆ ผู้บริโภคเริ่มคุ้นเคยกับความสะดวกสบายในการซื้อสินค้าออนไลน์ และใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลเป็นแหล่งค้นหาข้อมูลและเปรียบเทียบราคาก่อนตัดสินใจซื้อ (ภาวุธ พงษ์วิทยภานุ, 2567)

จะเห็นได้ว่า ในยุคหลังโควิด-19 พฤติกรรมผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน ทั้งด้านความถี่การซื้อ ความระมัดระวังในการใช้จ่าย และการพึ่งพาแพลตฟอร์มออนไลน์ในการค้นหาข้อมูลและตัดสินใจซื้อ ส่งผลให้ตลาดขายตรงเผชิญกับความท้าทายด้านต้นทุน การแข่งขันด้านราคา และการลดลงของยอดขาย โดยเฉพาะในประเทศไทยที่มูลค่าตลาดลดลงต่อเนื่องหลังวิกฤติ ทั้งยังถูกกดดันจากอีคอมเมิร์ซขนาดใหญ่ที่ให้ความสะดวกและข้อเสนอที่คุ้มค่ากว่า กลุ่มผู้บริโภคยุคใหม่ เช่น Gen Z มีแนวโน้มเลือกซื้อผ่านโซเชียลคอมเมิร์ซมากกว่า การซื้อผ่านตัวแทนแบบดั้งเดิม ทำให้ธุรกิจขายตรงจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ด้านการนำเสนอสินค้า การสื่อสารคุณค่า และการบริหารราคา เพื่อคงความสามารถในการแข่งขันและตอบสนองพฤติกรรมใหม่ของผู้บริโภคอย่างมีประสิทธิภาพ

เทคโนโลยีและแพลตฟอร์มดิจิทัลที่เปลี่ยนภูมิทัศน์การขายตรง

การปฏิวัติดิจิทัลได้เข้ามาเปลี่ยนโฉมธุรกิจขายตรงอย่างสิ้นเชิง จากเดิมที่พึ่งพาการสื่อสารแบบเผชิญหน้าและการสร้างเครือข่ายตัวแทนขายเป็นหลัก ปัจจุบันธุรกิจขายตรงต้องพัฒนาเครื่องมือ เทคโนโลยี และแพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อปรับตัวให้ทันกับพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เทคโนโลยีเหล่านี้ไม่ได้เพียงทำหน้าที่เป็น “เครื่องมือเสริม” แต่กลายเป็น “โครงสร้างหลัก” ที่หล่อหลอมภูมิทัศน์ใหม่ของอุตสาหกรรมขายตรง

1. โซเชียลมีเดีย เว็บไซต์ และแอปพลิเคชัน: ช่องทางหลักของการขายตรงยุคใหม่

การตลาดผ่านโซเชียลมีเดีย (Social Media Marketing) คือกลยุทธ์ทางการตลาดที่มุ่งเน้นการผลิตและสร้างสรรค์เนื้อหาเพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย โดยใช้ช่องทางโซเชียลมีเดียในการสื่อสารกับลูกค้า แพลตฟอร์มเช่น Facebook Instagram Twitter และ TikTok ได้รับความนิยมอย่างสูงในปัจจุบัน เนื่องจากเป็นชุมชนออนไลน์ที่เปิดโอกาสให้ผู้คนสามารถสนทนาและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้อย่างอิสระ เมื่อมีผู้คนจำนวนมากรวมตัวกันในแพลตฟอร์มเหล่านี้ ร้านค้า แแบรนด์ และธุรกิจต่าง ๆ จึงสามารถใช้โอกาสนี้ในการทำตลาดที่มีประสิทธิภาพและเข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้กว้างขวาง การมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการตลาดออนไลน์จะช่วยให้แบรนด์และธุรกิจสามารถวางกลยุทธ์และดำเนินการตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ข้อดีของการตลาดผ่านโซเชียลมีเดียรวมถึงการศึกษาข้อมูลเชิงลึกของลูกค้าและคู่แข่ง การสร้างการรับรู้เกี่ยวกับแบรนด์ (Brand Awareness) การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (Engagement) การเพิ่มยอดขาย (Leads และ Conversion) การเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายอย่างแม่นยำ และการเพิ่มการเข้าชมเว็บไซต์ (Traffic) ผ่านการเชื่อมโยงกลับไปยังเว็บไซต์ของแบรนด์ ซึ่งทั้งหมดนี้ส่งผลให้การทำตลาดผ่านโซเชียลมีเดียเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในยุคดิจิทัล (NMG Team, 2568)

2. ระบบ CRM และการจัดการเครือข่ายขายตรงออนไลน์

การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Management: CRM) เป็นเทคโนโลยีที่มีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์ของธุรกิจขายตรง โดยช่วยจัดการข้อมูลลูกค้าในหลายระดับ ตั้งแต่ผู้บริโภคทั่วไปไปจนถึงตัวแทนขายและผู้นำทีม ระบบ CRM สมัยใหม่ได้พัฒนาจากฐานข้อมูลไปสู่เครื่องมือวิเคราะห์เชิงลึกที่ใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) และการเรียนรู้ของเครื่อง (Machine Learning) ในการประเมินพฤติกรรมลูกค้า คุณสมบัติสำคัญของ CRM สมัยใหม่รวมถึงระบบการให้คะแนนลูกค้า (Lead Scoring System) ที่ใช้ AI วิเคราะห์โอกาสในการซื้อซ้ำ, ท่อการขาย (Sales Pipeline) ที่แสดงสถานะการขายแบบเรียลไทม์, ระบบติดตามอัตโนมัติ (Automated Follow-up) ที่ช่วยติดตามลูกค้าตามเวลาและเหตุการณ์ และการวิเคราะห์เชิงพยากรณ์ (Predictive Analytics) ที่คาดการณ์แนวโน้มพฤติกรรมและยอดขาย นอกจากนี้ในโครงสร้างการตลาดแบบเครือข่าย (Multi-level Marketing: MLM) ระบบจัดการออนไลน์ยังต้องรองรับการคำนวณค่าคอมมิชชั่นหลายชั้น การติดตาม Genealogy Tree และการสร้างรายงานแบบเรียลไทม์ ซึ่งเครื่องมือเหล่านี้ช่วยให้ผู้บริหารเครือข่ายสามารถเข้าใจจุดแข็งและจุดอ่อนของทีมได้อย่างทันเวลา การบูรณาการ CRM เข้ากับเครื่องมือจัดการโซเชียลมีเดียยังช่วยให้องค์กรสามารถมองเห็นภาพรวมของลูกค้าในมิติ 360 องศา ทำให้ตัวแทนขายสามารถสื่อสารได้ตรงตามความต้องการและสร้างความผูกพันที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้น (Manju et al., 2025)

3. Live Streaming, Video Call และเทคโนโลยี AR/VR: การสร้างประสบการณ์เชิงโต้ตอบ

อีกหนึ่งเทคโนโลยีที่พลิกเกมธุรกิจขายตรงคือ Live Streaming ซึ่งช่วยให้การขายสินค้าแบบสาธิต (Product Demonstration) สามารถทำได้พร้อมกันกับผู้ชมจำนวนมากและตอบโต้คำถามแบบเรียลไทม์ Live Streaming ไม่เพียงทดแทนประสบการณ์แบบเผชิญหน้า แต่ยังสร้างบรรยากาศสนุกสนานและเร้าใจมากกว่าเดิม หลายบริษัทได้พัฒนาระบบ Shoppable Live Stream ที่ลูกค้าสามารถกดสั่งซื้อได้ทันทีระหว่างการถ่ายทอดสด ซึ่งช่วยเพิ่มอัตราการซื้ออย่างมีนัยสำคัญ

การนำเทคโนโลยีเสมือนจริง (Virtual Reality) มาใช้ในธุรกิจมีผลดีหลายประการ เช่น การให้ผู้บริโภคสามารถทดลองสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ก่อนการตัดสินใจซื้อ การช่วยในการนำเสนอสินค้าให้กับผู้บริโภครายใหม่ และการสนับสนุนในการออกแบบและสร้างต้นแบบของผลิตภัณฑ์โดยไม่ต้องสิ้นเปลืองงบประมาณโดยไม่จำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีเสมือนจริงนี้ได้รับการประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรมต่าง ๆ อาทิ อุตสาหกรรมสุขภาพ ความบันเทิง

การท่องเที่ยว การค้าปลีก การศึกษา การผลิต สถาปัตยกรรม และกีฬา นอกจากนี้ เทคโนโลยีนี้ยังสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในชีวิตประจำวันทั่วไปได้อีกด้วย (ทนิพัทธ์ รอดจากภัย, 2564)

สำหรับการสื่อสารเชิงลึกแบบเฉพาะบุคคล เทคโนโลยี Video Call เช่น Zoom, Google Meet และ LINE Video Call ช่วยให้ตัวแทนขายสามารถปรึกษาและติดตามสินค้าส่วนตัวได้ราวกับพบหน้าจริง สามารถแชร์หน้าจอ นำเสนอเอกสาร และเก็บข้อมูลการสนทนาเพื่อการติดตามภายหลัง ที่สำคัญ เทคโนโลยี Augmented Reality (AR) และ Virtual Reality (VR) กำลังเข้ามาเสริมศักยภาพธุรกิจขายตรง โดยเฉพาะสินค้าในกลุ่มความงามและแฟชั่น เช่น การลองแต่งหน้าเสมือนจริงผ่านแอปพลิเคชัน AR การลองสวมแว่น หรือทดลองวางเฟอร์นิเจอร์ในบ้านแบบเสมือนจริง ขณะที่ VR สามารถใช้สร้างประสบการณ์การเยี่ยมชมโรงงาน การจัดอบรมในสภาพแวดล้อมจำลอง หรือการเข้าร่วมงานแสดงสินค้าในโลกเสมือน

4. ผลกระทบต่อภูมิทัศน์ธุรกิจขายตรง

การนำเทคโนโลยีและแพลตฟอร์มดิจิทัลมาใช้อย่างกว้างขวางก่อให้เกิดผลกระทบหลายประการต่อภูมิทัศน์ธุรกิจขายตรง ได้แก่

- **ลดช่องว่างเชิงภูมิศาสตร์** ตัวแทนขายไม่จำกัดอยู่แค่พื้นที่ท้องถิ่นอีกต่อไป แต่สามารถเข้าถึงลูกค้าได้ทั่วประเทศหรือแม้แต่ระดับโลก
- **เพิ่มความแม่นยำในการตลาด** การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพฤติกรรมช่วยให้ธุรกิจสามารถเจาะกลุ่มเป้าหมายได้อย่างแม่นยำ ลดต้นทุนทางการตลาด
- **ปรับสมดุลระหว่างออนไลน์-ออฟไลน์** เทคโนโลยีไม่ได้แทนที่ปฏิสัมพันธ์แบบมนุษย์ แต่ช่วยเสริมให้ความสัมพันธ์แน่นแฟ้นขึ้นและครอบคลุมมากขึ้น
- **สร้างมาตรฐานใหม่ในการแข่งขัน** ธุรกิจที่ไม่ปรับใช้เทคโนโลยีเหล่านี้มีความเสี่ยงสูงที่จะถูกทิ้งไว้เบื้องหลัง

แม้เทคโนโลยีดิจิทัลจะเปิดโอกาสใหม่ให้ธุรกิจขายตรง แต่ก็มีข้อถกเถียงที่ควรพิจารณา ประการแรก การพึ่งพาโซเชียลมีเดียและแพลตฟอร์มเชิงพาณิชย์มากเกินไปอาจทำให้ธุรกิจตกอยู่ในความเสี่ยงจากการเปลี่ยนนโยบายของแพลตฟอร์ม เช่น การปรับอัลกอริทึมหรือการเก็บค่าธรรมเนียมที่สูงขึ้น ประการที่สอง เทคโนโลยีใหม่ๆ อย่าง AR/VR หรือ AI อาจสร้าง “ช่องว่างทักษะ” ระหว่างตัวแทนขายที่เข้าถึงเครื่องมือเหล่านี้กับผู้ที่ไม่สามารถปรับตัวได้เร็วพอ และสุดท้าย แม้ระบบดิจิทัลจะเพิ่มความโปร่งใส แต่หากขาดการกำกับดูแลที่เหมาะสม อาจนำไปสู่ความกังวลด้านข้อมูลส่วนบุคคลและความปลอดภัยไซเบอร์

เทคโนโลยีและแพลตฟอร์มดิจิทัลได้เข้ามาเปลี่ยนภูมิทัศน์ธุรกิจขายตรงในทุกมิติ ตั้งแต่การสื่อสาร การขาย การจัดการลูกค้า ไปจนถึงการสร้างประสบการณ์เชิงลึกแก่ผู้บริโภค ไม่เพียงช่วยให้ธุรกิจอยู่รอดในภาวะวิกฤติอย่าง COVID-19 แต่ยังเปิดประตูสู่โอกาสใหม่ที่กว้างขวางยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จของการปรับใช้เทคโนโลยีเหล่านี้ไม่ได้ขึ้นอยู่กับเครื่องมือที่ล้ำสมัยเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับการสร้างสมดุลระหว่างการใช้ประโยชน์จากนวัตกรรมดิจิทัลกับการรักษาจุดแข็งดั้งเดิมของธุรกิจขายตรง ซึ่งก็คือ “ความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์”

กลยุทธ์และกรณีศึกษาการผสมผสานออนไลน์และออฟไลน์

การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลได้บังคับให้ธุรกิจขายตรงต้องปรับกลยุทธ์จากการพึ่งพาการขายแบบเผชิญหน้า ไปสู่การผสมผสานช่องทางออนไลน์และออฟไลน์เพื่อสร้างประสบการณ์ลูกค้าที่ครบถ้วน ซึ่งกลยุทธ์นี้เรียกว่า Omnichannel Strategy ความแตกต่างของ Omnichannel จาก Multichannel อยู่ที่การบูรณาการข้อมูลและการบริการให้ต่อเนื่องในทุกจุดสัมผัส (Touchpoint) ไม่ว่าลูกค้าจะเริ่มจากการค้นหา

ข้อมูลบนเว็บไซต์ ติดต่อผ่าน LINE Official หรือซื้อสินค้าที่งานออฟไลน์ ประสบการณ์ทั้งหมดจะต้องเชื่อมโยงกันอย่างไร้รอยต่อ

หัวใจของการสร้าง Omnichannel Strategy คือการรวบรวมข้อมูลจากหลายแพลตฟอร์มมาวิเคราะห์และประยุกต์ใช้เพื่อออกแบบการตลาดที่เหมาะสมยิ่งขึ้น ข้อมูลจากเว็บไซต์บอกได้ว่าลูกค้าให้ความสนใจตรงไหน ข้อมูลจากโซเชียลมีเดียสะท้อนความรู้สึกและความคิดเห็นแบบเรียลไทม์ ขณะที่ข้อมูลจากระบบ CRM ทำให้มองเห็นเส้นทางการซื้อขายทั้งหมดของลูกค้าในเชิงลึก การเชื่อมโยงข้อมูลเหล่านี้เข้าด้วยกันก่อให้เกิด Customer Profile แบบ 360 องศา ซึ่งเมื่อผสานกับ Machine Learning และ Predictive Analytics ก็สามารถคาดการณ์แนวโน้มพฤติกรรมได้ เช่น การทำนายลูกค้าที่มีแนวโน้มจะซื้อซ้ำหรือเลิกซื้อ งานวิจัยของ Conde et al. (2022) ชี้ว่าการทำ Personalized Marketing บนพื้นฐานข้อมูลแบบบูรณาการเช่นนี้สามารถเพิ่มอัตราการตอบสนองสูงกว่าการสื่อสารทั่วไปถึงหกเท่า แสดงให้เห็นถึงพลังของข้อมูลในการปรับกลยุทธ์ขายตรงให้ทันกับความคาดหวังใหม่ของผู้บริโภค

อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จของ Omnichannel Strategy ไม่ได้ขึ้นอยู่กับเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว แต่ยังพึ่งพาทักษะและศักยภาพของตัวแทนขายซึ่งเป็น “สะพานเชื่อม” ระหว่างโลกออนไลน์และออฟไลน์ ตัวแทนขายยุคใหม่ต้องไม่เพียงเก่งด้านการสื่อสารแบบตัวต่อตัว แต่ต้องสามารถใช้เครื่องมือดิจิทัลได้อย่างคล่องแคล่ว ตั้งแต่การทำ Live Streaming การสร้างคอนเทนต์บนโซเชียลมีเดีย ไปจนถึงการจัดการลูกค้าผ่านระบบ CRM บริษัทขายตรงที่ปรับตัวได้ดีจึงมักสร้างหลักสูตร Blended Learning เพื่อพัฒนาตัวแทนอย่างต่อเนื่องและใช้ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) ควบคู่กับการสร้าง “Digital Champion” ภายในองค์กรเพื่อผลักดันการปรับตัวให้สำเร็จ (Content Shifu, 2564)

กรณีศึกษาหลายแห่งได้พิสูจน์แล้วว่า Omnichannel Strategy สามารถสร้างผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมทั้งในระดับโลกและระดับประเทศ เช่น บริษัทขายตรงข้ามชาติบางแห่งใช้ AI วิเคราะห์พฤติกรรมลูกค้าเพื่อแนะนำสินค้าเฉพาะบุคคลจนยอดขายเพิ่มขึ้นชัดเจน ในประเทศไทยเองก็มีบริษัทที่พัฒนาแอปพลิเคชันมือถือเชื่อมโยงข้อมูลการซื้อออนไลน์และออฟไลน์ พร้อมประยุกต์ใช้บล็อกเชนเพื่อจัดการค่าคอมมิชชันอย่างโปร่งใส อีกทั้งยังใช้ Hybrid Event ผสมผสานงานสัมมนาออฟไลน์กับการถ่ายทอดสดเพื่อเข้าถึงลูกค้าในวงกว้าง ผลลัพธ์คือทั้งยอดขายและการมีส่วนร่วมของลูกค้าเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม ยังมีข้อถกเถียงว่าการลงทุนด้านเทคโนโลยีสูงเกินไปอาจเป็นภาระสำหรับบริษัทขนาดเล็ก อีกทั้งการจัดการข้อมูลลูกค้าหลายช่องทางยังสร้างความกังวลเรื่องความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัว ดังนั้น ความท้าทายคือการสร้างสมดุลระหว่างการลงทุนด้านดิจิทัลและการรักษาแก่นของธุรกิจขายตรง คือความสัมพันธ์เชิงมนุษย์ หากทำได้สำเร็จ ธุรกิจขายตรงจะสามารถสร้างความได้เปรียบแข่งขันที่ยั่งยืนในยุคดิจิทัล

จะเห็นได้ว่า การเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลทำให้กลยุทธ์ Omnichannel กลายเป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินธุรกิจขายตรง โดยมุ่งบูรณาการช่องทางออนไลน์และออฟไลน์ให้เชื่อมต่อกันอย่างไร้รอยต่อเพื่อสร้างประสบการณ์ลูกค้าที่สอดคล้องและต่อเนื่อง ทั้งในด้านการให้ข้อมูล การทดลองสินค้า การสั่งซื้อ และการบริการหลังการขาย กลยุทธ์นี้ช่วยเสริมพลังให้ตัวแทนขายใช้ช่องทางออนไลน์ เช่น โซเชียลมีเดียและ Live Streaming อีกทั้งยังคงรักษาความเชื่อมั่นผ่านปฏิสัมพันธ์ทางออฟไลน์ การประยุกต์ใช้ Omnichannel อย่างเหมาะสมช่วยยกระดับประสิทธิภาพการขาย เพิ่มการมีส่วนร่วมของลูกค้า และสร้างความแตกต่างในตลาดที่มีการแข่งขันสูง ในขณะเดียวกันยังเป็นแนวทางสำคัญเพื่อให้ธุรกิจขายตรงสามารถปรับตัวรับพฤติกรรมผู้บริโภคยุคดิจิทัลได้อย่างยั่งยืน

บทสรุป

ธุรกิจขายตรงในยุคดิจิทัลต้องเผชิญความท้าทายจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคที่ซับซ้อนขึ้น ความต้องการข้อมูลที่โปร่งใส การแสวงหาความเร็วในการตอบสนอง และการมีส่วนร่วมผ่านสื่อสังคมออนไลน์ การแพร่ระบาดของ COVID-19 ยิ่งตอกย้ำความจำเป็นในการปรับตัว เนื่องจากมาตรการเว้นระยะห่างทางสังคม ทำให้ยอดขายแบบเผชิญหน้าลดลงอย่างมาก แต่บริษัทที่ลงทุนในระบบอีคอมเมิร์ซ โซเชียลคอมเมิร์ซ และเครื่องมือดิจิทัล เช่น Live Streaming หรือ CRM กลับสามารถฟื้นตัวและเติบโตได้

เทคโนโลยีและแพลตฟอร์มดิจิทัลจึงไม่เพียงเป็นเครื่องมือเสริม แต่กลายเป็นโครงสร้างพื้นฐานใหม่ที่หล่อหลอมภูมิทัศน์ธุรกิจขายตรง ตั้งแต่การใช้โซเชียลมีเดียและแอปพลิเคชัน ไปจนถึงการประยุกต์ใช้ AR/VR และ AI เพื่อสร้างประสบการณ์ลูกค้าเชิงโต้ตอบ พร้อมทั้งการใช้บล็อกเชนเพื่อเพิ่มความโปร่งใสด้านค่าคอมมิชชั่น กลยุทธ์ Omnichannel ได้แสดงให้เห็นถึงพลังในการผสมผสานจุดแข็งของออนไลน์และออฟไลน์อย่างลงตัว สร้างประสบการณ์ลูกค้าแบบไร้รอยต่อและเพิ่มคุณค่าตลอดอายุลูกค้าอย่างมีนัยสำคัญ ท้ายที่สุด ความสำเร็จของธุรกิจขายตรงในยุคดิจิทัลไม่ได้ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ดั้งเดิม แต่คือการหาสมดุลระหว่างการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและการรักษาความสัมพันธ์เชิงมนุษย์ซึ่งเป็นหัวใจของธุรกิจนี้ องค์กรที่สามารถผสมผสานนวัตกรรมเข้ากับการสร้างความไว้วางใจและความผูกพันส่วนบุคคลได้อย่างยืดหยุ่น จะเป็นผู้ที่สามารถสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันและเติบโตอย่างยั่งยืนในอนาคต

เอกสารอ้างอิง

- กฤษณะ หลัคคงคา. (2564). ช่องทางการตลาดสำหรับธุรกิจค้าปลีกในยุคโควิด-19. วารสารมหาจุฬานาค
รทรรศน์, 8(3), 319-336.
- ทนิพัทธ์ รอดจากภัย. (2564). การศึกษาเรื่องการใช้เทคโนโลยีเสมือนจริงในการตลาดต่อความตั้งใจซื้อ
อสังหาริมทรัพย์. (วิทยาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).
- ธณณ นาคกลินกุล และ ชุตินันท์ บัวเผื่อน. (2566) การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมทักษะการตลาดดิจิทัลสำหรับ
สมาชิกหอการค้า ABC. วารสารบริหารธุรกิจอุตสาหกรรม, 5(2), 95-112
- นภมณฑ์ สมศิริ. (2566). มุมมองและปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกประกอบอาชีพอิสระ ประเภท ธุรกิจขาย
ตรง กรณีศึกษา ธุรกิจขายตรง (แอมเวย์). (การศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหิดล).
- บริษัท อู๊ปส์ เน็ตเวิร์ค จำกัด. (2567). รู้จักบริษัทขายตรง Top 5 ของไทย มีใครบ้าง ขายตรงที่ถูกต้องทำอย่างไร?
พร้อมเปิดรายได้ 3 ปีล่าสุด. สืบค้นจาก <https://www.marketingoops.com/news/mlm-slm-thailand-top-5/>.
- ภาวุธ พงษ์วิทยภานุ. (2567). วิเคราะห์เหตุใด “ธุรกิจขายตรง” จึงอยู่ในช่วงขาลง. สืบค้นจาก
<https://www.prachachat.net/breaking-news/news-1683083>.
- มณฑล ภิปลกาญจน์. (2567). พฤติกรรมผู้บริโภคยุคใหม่กับความท้าทายปรับตัวของธุรกิจ. สืบค้นจาก
<https://www.bot.or.th/th/research-and-publications/articles-and-publications/articles/article-2024jun06.html>.
- มาร์เก็ตเธียร์ออนไลน์. (2564). ตลาดขายตรงไทยกำลังเจอกับความท้าทายของโลกที่เปลี่ยนไป. สืบค้นจาก
<https://marketeeronline.co/archives/233209>.
- วชิร คุณทวีเทพ. (2558). ธุรกิจขายตรง: ความสำคัญต่อเศรษฐกิจไทย. วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี, 11(4), 71-80.

- Conde, R., Prybutok, V., & Thompson, K. (2022). Bringing theory to practice: Examining the role of pay for performance, intrinsic motivation, and culture on sales agent tenure. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 30(3), 374-393.
- Content Shifu. (2564). Omnichannel คืออะไร? แนะนำวิธีทำ พร้อมซอฟต์แวร์การตลาดเพื่อเข้าถึงลูกค้าในทุกช่องทาง. สืบค้นจาก <https://contentshifu.com/blog/omnichannel-marketing/#:~:text=%E0%B8%95%E0%B8%B1%E0%B8%A7%E0%B8%AD%E0%B8%A2%E0%B9%88%E0%B8%B2%E0%B8%87%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%97%E0%B8%B3%20Omnichannel%20%E0%B8%97%E0%B8%B5%E0%B9%88,%E0%B9%80%E0%B8%9E%E0%B8%B7%E0%B9%88%E0%B8%AD%E0%B9%81%E0%B8%A5%E0%B8%81%E0%B9%80%E0%B8%84%E0%B8%A3%E0%B8%B7%E0%B9%88%E0%B8%AD%E0%B8%87%E0%B8%94%E0%B8%B7%E0%B9%88%E0%B8%A1%E0%B8%9F%E0%B8%A3%E0%B8%B5>.
- Manju, M. N., Kavitha Venkatachari, D. H. S., Mahajan, V., Santosh, I., & Jana, R. (2025). AI-Powered CRM and Predictive Analytics: A New Paradigm for Customer-Centric Industries. *Advances in Consumer Research*, 2(4), 1045-1052.
- Nankoomar, T., & Quilling, R. (2023). Impact of Coronavirus on digital transformation in private sector organisations in developing countries. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 12(10), 1-12.
- NMG Team. (2568). Social Media Marketing คืออะไร ทำอย่างไรถึงจะส่งผลดีต่อแบรนด์. สืบค้นจาก <https://www.neumerlingroup.com/story/social-media-marketing>.
- Rahmanov, F., Mursalov, M., & Rosokhata, A. (2021). Consumer behavior in digital era: impact of COVID 19. *Marketing and Management of Innovations*, 5(2), 243-251.

Systems thinking to propose guidelines for the development of human resource management in Thai educational institutions

Jurairat Vannaying^{1*} Porntip Charenthamanont¹ and Nattaya Arayakemmakul²

¹Independent Researcher, Thailand

²Southeast Asia University, Thailand

*Corresponding author. E-mail: Dr.Jurairat993@gmail.com

Abstract

This article aims to synthesize systematic knowledge about human resource management in Thai educational institutions and propose development guidelines suitable for the current educational system context. The study employs a document synthesis approach and systems analysis, gathering information from research studies, academic articles, and relevant academic documents. The findings indicate that human resource management in Thai educational institutions faces limitations related to structure, management systems, personnel, and organizational culture. Key trends identified include the necessity to redefine the role of school administrators as change leaders, the development of a holistic teacher competency assessment system, and the creation of a flexible and fair motivation system. A new conceptual proposal of this article is an integrated human resource management model for Thai educational institutions, comprising four main components: (1) a recruitment and development system based on potential, (2) data-driven management, (3) involvement of all stakeholders in the management process, and (4) fostering a learning organization culture to enhance educational quality.

Keywords: Human Resource Management, Thai Educational Institutions, Systems Thinking, Data-Driven Management, Learning Organization Culture

การสังเคราะห์เชิงระบบเพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในสถานศึกษาไทย

จุไรรัตน์ วรรณยิ่ง^{1*} พรทิพย์ เจริญธรรมานนท์¹ และ นาทยา อารยเชมกุล²

¹นักวิจัยอิสระ ประเทศไทย

²มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ ประเทศไทย

*Corresponding author. E-mail: Dr.Jurairat993@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสังเคราะห์องค์ความรู้เชิงระบบเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาไทย และเสนอแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสมกับบริบทของระบบการศึกษาในปัจจุบัน การศึกษาค้นคว้ามีวิธีการศึกษาแบบการสังเคราะห์เอกสาร และการวิเคราะห์เชิงระบบ โดยรวบรวมข้อมูลจากงานวิจัย บทความวิชาการ และเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้องผลการศึกษาพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาไทยมีข้อจำกัดด้านโครงสร้าง ระบบการบริหารงาน บุคลากร และวัฒนธรรมองค์กร แนวโน้มสำคัญที่พบ ได้แก่ ความจำเป็นในการปรับบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาระบบการประเมินสมรรถนะครูแบบองค์รวม และการสร้างระบบแรงจูงใจที่ยืดหยุ่นและเป็นธรรม ข้อเสนอเชิงแนวคิดใหม่ของบทความนี้คือรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการในสถานศึกษาไทย ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ (1) ระบบการสรรหาและพัฒนาบุคลากรตามศักยภาพ (2) การบริหารเชิงข้อมูล (3) การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในกระบวนการบริหาร และ (4) การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา

คำสำคัญ: การบริหารทรัพยากรมนุษย์, สถานศึกษาไทย, การสังเคราะห์เชิงระบบ, การบริหารเชิงข้อมูล, วัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้

© 2025 BRJ: Bodhisatva Review Journal

บทนำ

การบริหารองค์กรเพื่อความสำเร็จและการบรรลุเป้าหมายต้องใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยทรัพยากรประกอบด้วยบุคลากร เงินทุน วัสดุอุปกรณ์ และเทคโนโลยี ซึ่งบุคลากรถือเป็นปัจจัยหลักในการสร้างความสำเร็จ การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับต้นจนถึงระดับสูง องค์กรสมัยใหม่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรเพื่อสร้างคุณค่า และความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับ การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ การใช้ทรัพยากรอย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งรวมถึง การสรรหา คัดเลือก และพัฒนาบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสม รวมถึงการสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่พ้นจากการทำงานในองค์กร เพื่อให้พวกเขาสามารถดำรงชีวิตอย่างมีความสุขในอนาคต ความทุ่มเทของบุคลากร ขึ้นอยู่กับการตอบสนองความต้องการพื้นฐานและความปรารถนา เช่น ชื่อเสียงและการยอมรับ เมื่อความต้องการเหล่านี้ได้รับการตอบสนอง บุคลากรจะรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและมีความปรารถนาที่จะมีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์กร (กนกกาญจน์ พวงเพชร และคณะ, 2568)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาไทยถือเป็นกลไกเชิงยุทธศาสตร์ที่มีบทบาทสำคัญ ในการยกระดับคุณภาพการศึกษา และส่งเสริมศักยภาพของบุคลากรทางการศึกษาให้สามารถตอบสนองต่อพลวัตของสังคมในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (มณีรัตน์ ชัยยะ และ เพ็ญศรี ฉิรินัง, 2566) โดยเฉพาะใน

บริบทที่การศึกษาไม่จำกัดอยู่เพียงการถ่ายทอดความรู้เชิงเนื้อหา หากแต่จำเป็นต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ทั้งนี้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมิใช่เพียงการจัดการกำลังคนในเชิงปริมาณ แต่ต้องครอบคลุมถึงการพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะ และเจตคติของบุคลากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษาและนโยบายการศึกษาระดับชาติ ซึ่งระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาไทยยังประสบข้อจำกัดเชิงโครงสร้างและการดำเนินงานในหลายมิติ อาทิ การขาดแคลนบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน การจัดสรรทรัพยากรที่ไม่ทั่วถึง การประเมินผลที่มุ่งเน้นเชิงปริมาณมากกว่าคุณภาพ และการขาดระบบพัฒนาบุคลากรที่ต่อเนื่องและมีเป้าหมายชัดเจน (อิทธิ ลาแก้ว และประทุมทอง ไตรรัตน์, 2567) ข้อจำกัดเหล่านี้ส่งผลให้การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและความคาดหวังของสังคมได้อย่างเต็มที่ อีกทั้งยังเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของระบบการศึกษาไทยในระดับนานาชาติ

บริบทของความเปลี่ยนแปลงทางสังคม เทคโนโลยี และนโยบายการศึกษา ยังส่งผลกระทบโดยตรงต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญ สังคมไทยกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร การเข้าสู่สังคมสูงวัย และการปรับเปลี่ยนเชิงระบบสู่เศรษฐกิจฐานความรู้ (สถาพร พุทธิพิฏฐกุล, 2560) ขณะเดียวกัน เทคโนโลยีดิจิทัล เช่น ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์ ได้เข้ามามีบทบาทในกระบวนการจัดการเรียนรู้และการบริหารงานบุคคลมากยิ่งขึ้น ปรากฏการณ์ดังกล่าวทำให้สถานศึกษาจำเป็นต้องปรับโครงสร้างและกระบวนการภายในให้มีความทันสมัย ยืดหยุ่น และตอบสนองต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ในด้านนโยบาย รัฐบาลไทยได้กำหนดกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ซึ่งเน้นการพัฒนาทุนมนุษย์ การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต และการสร้างนวัตกรรมทางการศึกษา ทั้งหมดล้วนต้องอาศัยระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ ยืดหยุ่น และสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2564) ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาจำเป็นต้องเปลี่ยนผ่านจากการบริหารแบบดั้งเดิมไปสู่การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการพัฒน่องค์การและบุคลากรอย่างเป็นระบบ

จากบริบทข้างต้น การสังเคราะห์องค์ความรู้เชิงระบบจึงเป็นแนวทางที่จำเป็นในการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาไทย โดยการสังเคราะห์เชิงระบบหมายถึงกระบวนการรวบรวม วิเคราะห์ และบูรณาการองค์ความรู้จากหลากหลายแหล่ง ทั้งเชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติ เพื่อสร้างกรอบแนวคิดและแนวทางปฏิบัติที่มีความเป็นองค์รวมและสามารถประยุกต์ใช้ได้จริงในบริบทของสถานศึกษาไทย (Hoy & Miskel, 2005) วิธีการดังกล่าวจะช่วยให้สามารถมองเห็นภาพรวมของระบบ ตลอดจนระบุปัญหา โอกาส และกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาระบบ HRM ในแต่ละบริบทอย่างมีประสิทธิภาพ และจากการทบทวนงานวิจัยที่ผ่านมา พบว่ายังไม่มีกรอบการสังเคราะห์เชิงระบบที่เชื่อมโยงระหว่าง HRM และการพัฒน่องค์การการศึกษาในบริบทไทยอย่างเป็นองค์รวม” ดังนั้น บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์หลักสองประการ ได้แก่ (1) เพื่อสังเคราะห์องค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาไทยจากแหล่งข้อมูลที่มีความหลากหลาย ทั้งงานวิจัย บทความวิชาการ และเอกสารนโยบาย และ (2) เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาไทย โดยให้ความสำคัญกับความเปลี่ยนแปลงทางสังคม เทคโนโลยี และนโยบายการศึกษาในปัจจุบันและอนาคต แนวทางการพัฒนาที่นำเสนอในบทความนี้จะเน้นการบูรณาการแนวคิดจากศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การบริหารการศึกษา การจัดการองค์การ การพัฒนาทุนมนุษย์ และการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาแนวทางที่มีความครอบคลุม เหมาะสมกับบริบท และสามารถประยุกต์ใช้ได้จริงในสถานศึกษาไทยทุกระดับ ทั้งนี้เพื่อสนับสนุนการยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สามารถแข่งขันได้ในระดับสากล และตอบสนองต่อความต้องการของสังคมในยุคดิจิทัล

ข้อจำกัดสำคัญในระบบ HRM ของสถานศึกษาไทย

จากการสังเคราะห์องค์ความรู้เชิงระบบเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาไทย โดยอาศัยการวิเคราะห์เชิงเอกสารจากงานวิจัย บทความวิชาการ เอกสารนโยบาย และหนังสือทางวิชาการที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ พบว่า ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาไทยยังประสบข้อจำกัดที่เป็นอุปสรรคต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานและขีดความสามารถในการปรับตัวของสถานศึกษาในบริบทของความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยสามารถจำแนกประเด็นปัญหาหลักออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. โครงสร้างระบบราชการที่ขาดความยืดหยุ่น

ระบบการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาไทยส่วนใหญ่ยังคงดำเนินการภายใต้โครงสร้างราชการแบบรวมศูนย์ ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินงานที่ซับซ้อนและขาดความคล่องตัว ส่งผลให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่สามารถตอบสนองต่อบริบทการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที (พิชามญฐ์ แซ่จั่น, 2566) กระบวนการสำคัญ เช่น การสรรหา การโยกย้าย การประเมินผล และการพัฒนาบุคลากร มักถูกจำกัดโดยข้อกำหนดทางราชการที่มีข้อจำกัดด้านเวลาและอำนาจการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา และโครงสร้างที่รวมศูนย์ยังส่งผลให้สถานศึกษาไม่สามารถปรับใช้แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับบริบทเฉพาะของแต่ละพื้นที่ เช่น โรงเรียนในพื้นที่ชนบทหรือห่างไกลอาจมีความต้องการที่แตกต่างจากโรงเรียนในเขตเมือง แต่กลับไม่สามารถปรับกลยุทธ์การจัดการบุคลากรได้อย่างยืดหยุ่น เนื่องจากต้องปฏิบัติตามนโยบายกลางของกระทรวงศึกษาธิการ (ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์, 2557)

โครงสร้างระบบราชการแบบรวมศูนย์ ที่เป็นรากฐานของการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาไทยนั้น มีรากเหง้าทางแนวคิดมาจากทฤษฎีองค์กรแบบคลาสสิกของ Max Weber ซึ่งเน้นกฎระเบียบ ลำดับชั้นอำนาจ และความมีเหตุผลในเชิงระบบ โดยเชื่อว่าองค์กรจะมีประสิทธิภาพสูงสุดเมื่อมีการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ และขั้นตอนการดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน (Weber, 1947) ซึ่งในบริบทของการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ซึ่งมีความซับซ้อน ยืดหยุ่น และเคลื่อนไหวรวดเร็ว โครงสร้างแบบราชการดังกล่าวได้กลายเป็นข้อจำกัดมากกว่าข้อได้เปรียบงานวิจัยจำนวนมากชี้ว่า ระบบรวมศูนย์ที่แข็งตัวไม่เพียงลดทอนความสามารถในการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาเท่านั้น แต่ยังขัดขวางการปรับใช้กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับบริบทเฉพาะของแต่ละสถานศึกษา (Caldwell, 2005; Bush, 2008) ตัวอย่างเช่น โรงเรียนในเขตชนบทที่มีปัญหาการขาดแคลนครู อาจจำเป็นต้องปรับเงื่อนไขการจ้างหรือสรรหาครูให้สอดคล้องกับสภาพจริง แต่กลับไม่สามารถดำเนินการได้ เนื่องจากข้อกำหนดกลางที่ไม่เปิดช่องให้มีความยืดหยุ่น จากมุมมองเชิงระบบ การมีโครงสร้างที่แข็งตัวทำให้ระบบขาด “การเรียนรู้ขององค์กร” ซึ่ง Senge (1990) ระบุว่าเป็นหัวใจสำคัญของการอยู่รอดในระบบที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ระบบราชการที่ไม่เปิดโอกาสให้มีการทดลอง เรียนรู้ และปรับเปลี่ยนวิธีการบริหาร ส่งผลให้สถานศึกษาไทยไม่สามารถรับมือกับความซับซ้อนของบริบทปัจจุบัน เช่น ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การแข่งขันระดับสากล และความหลากหลายของผู้เรียน โครงสร้างระบบราชการที่ขาดความยืดหยุ่นไม่เพียงแต่เป็นอุปสรรคเชิงกลไกในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาไทย แต่ยังเป็นข้อจำกัดเชิงวัฒนธรรมและเชิงกระบวนทัศน์ (paradigm) ที่สกัดกั้นการพัฒนาอย่างแท้จริง การแก้ไขปัญหานี้จึงจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้าง ร่วมกับการเปลี่ยนแปลงแนวคิดจาก “การควบคุมจากส่วนกลาง” ไปสู่ “การกำกับตนเองอย่างมีธรรมาภิบาล” ของสถานศึกษา ดังนั้นข้อจำกัดด้านโครงสร้างนี้จึงส่งผลโดยตรงต่อความล่าช้าในการตัดสินใจด้านการบริหารบุคคลของสถานศึกษา

2. กระบวนการบริหารที่เน้นเอกสารมากกว่าผลลัพธ์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาไทยยังมีแนวโน้มเน้นความครบถ้วนของเอกสารและขั้นตอนทางราชการ มากกว่าการมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์หรือผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงาน ส่งผลให้การประเมินผล การปฏิบัติงาน การพัฒนาทักษะ และการจัดสรรทรัพยากรบุคคลไม่สามารถสะท้อนศักยภาพที่แท้จริง

ของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (พันธุระวี ตันตินิรันดร์, 2561) ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือ การประเมินผลการปฏิบัติงานครูซึ่งยังคงมุ่งเน้นที่การจัดเตรียมเอกสารและหลักฐานการสอนตามแบบฟอร์มที่กำหนด มากกว่าการพิจารณาคุณภาพของกระบวนการเรียนรู้หรือผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของผู้เรียน ส่งผลให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่มุ่งเน้นเอกสารมากกว่าการพัฒนาทักษะหรือการสร้างสรรค์นวัตกรรมในการจัดการเรียนรู้ (Bowen, 2009)

หนึ่งในข้อจำกัดสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาไทย คือการดำเนินงานที่เน้นการจัดทำเอกสารตามแบบแผนมากกว่าการมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่แท้จริงของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อันเป็นลักษณะของระบบราชการที่เน้น “ความถูกต้องตามระเบียบ” มากกว่าความมีประสิทธิภาพ ซึ่งส่งผลให้การประเมินผล การพัฒนา และการตัดสินใจด้าน HRM ภายในสถานศึกษาขาดความยืดหยุ่นและไม่สามารถสะท้อนศักยภาพที่แท้จริงของบุคลากรได้อย่างครบถ้วนแนวคิดเชิงวิพากษ์นี้สามารถอธิบายผ่านกรอบแนวคิดของ New Public Management (NPM) ซึ่งเสนอว่าระบบราชการดั้งเดิมควรปรับเปลี่ยนจาก “process-oriented bureaucracy” ไปสู่ “results-oriented management” โดยเน้นการใช้ตัวชี้วัดผลลัพธ์ การบริหารจัดการแบบมุ่งผลลัพธ์ และการมอบอำนาจให้กับหน่วยงานระดับปฏิบัติ (Hood, 1995) อย่างไรก็ตาม สถานศึกษาไทยยังยึดถือระบบเอกสารเป็นศูนย์กลาง โดยเฉพาะในการประเมินครูตามมาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ซึ่งเน้นปริมาณเอกสารและการจัดทำแฟ้มสะสมงาน มากกว่าการวัดผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนหรือคุณภาพการเรียนรู้ที่แท้จริง (พันธุระวี ตันตินิรันดร์, 2561) การบริหารที่เน้นเอกสารนำไปสู่การสร้าง “ภาระงานเทียม” ที่ไม่ได้สะท้อนการทำงานเชิงคุณภาพของบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับข้อสังเกตของ Bowen (2009) ที่ระบุว่า การประเมินที่เน้นเอกสารอาจสร้างแรงจูงใจแบบผิดทิศทาง ให้ครูมุ่งเน้นการ “ผลิตเอกสาร” เพื่อผ่านเกณฑ์ประเมิน มากกว่าการพัฒนาวิชาชีพหรือยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาอย่างแท้จริงการบริหารที่เน้นเอกสารมากกว่าผลลัพธ์สะท้อนถึงปัญหาเชิงระบบที่ฝังลึกในวัฒนธรรมราชการไทย ซึ่งจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนผ่านไปสู่แนวทางการบริหารจัดการที่ยึดผลลัพธ์เป็นศูนย์กลาง พร้อมทั้งส่งเสริมการใช้ข้อมูลเชิงคุณภาพในการประเมิน การพัฒนา และการตัดสินใจเชิงนโยบาย เพื่อให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาสามารถตอบสนองต่อเป้าหมายของการศึกษายุคใหม่ได้

3. การพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่ขาดความต่อเนื่องและไม่ตรงเป้าหมาย

แม้ว่าระบบการศึกษาจะกำหนดนโยบายในการส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง แต่ในทางปฏิบัติกลับพบว่า การจัดกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพส่วนใหญ่ยังขาดความต่อเนื่อง ขาดความสอดคล้องกับความต้องการเฉพาะในแต่ละบริบท และไม่สามารถตอบโจทย์ทักษะสำคัญในยุคดิจิทัล เช่น การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ การวิเคราะห์ข้อมูล หรือการออกแบบกระบวนการเรียนรู้แบบ Active Learning (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2564) ยิ่งไปกว่านั้น การพัฒนาบุคลากรมักถูกมองว่าเป็นกิจกรรมเพื่อให้ครบตามเกณฑ์ทางราชการ มากกว่ากระบวนการที่มุ่งเน้นผลลัพธ์หรือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรอย่างแท้จริง ส่งผลให้เกิดความเบื่อหน่าย ขาดแรงจูงใจ และไม่สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในบริบทการทำงานจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Checkland, 1999)

การพัฒนาศักยภาพบุคลากรทางการศึกษาเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับคุณภาพการศึกษา เนื่องจากบุคลากรเป็นทุนมนุษย์หลักที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการจัดการเรียนรู้ ระบบการพัฒนาศักยภาพในสถานศึกษาไทยยังเผชิญกับข้อจำกัดทั้งในด้านโครงสร้าง นโยบาย และการปฏิบัติ ส่งผลให้การพัฒนาขาดความต่อเนื่อง และไม่สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของผู้เรียนหรือองค์กร จากการศึกษาของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2564) พบว่า การจัดอบรมและพัฒนาครูในหลายกรณี ยังยึดติดกับ “กิจกรรมตามแผนราชการ” มากกว่าการตอบสนองต่อสมรรถนะที่จำเป็นในยุคดิจิทัล เช่น การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การออกแบบการเรียนรู้แบบ Active Learning หรือการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงหลักฐาน การพัฒนาศักยภาพจึงมัก

เป็นไปเพื่อ “ให้ครบตามเกณฑ์” มากกว่าการเสริมสร้างขีดความสามารถของบุคลากรจากมุมมองเชิงระบบ แนวคิดของ Checkland (1999) เรื่อง Soft Systems Methodology (SSM) ชี้ให้เห็นว่า หากกระบวนการพัฒนาไม่ได้ออกแบบโดยอิงจาก “ปัญหาที่แท้จริงของระบบ” และมุมมองของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง จะไม่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนได้ ดังนั้น การออกแบบหลักสูตรพัฒนาบุคลากรจึงต้องเริ่มจากการวิเคราะห์ความต้องการ อย่างเป็นระบบ และต้องอิงจากบริบทของสถานศึกษานั้น ๆ และจากแนวคิดของ Kolb (2015) ก็เสนอว่า การเรียนรู้ของผู้ใหญ่จะเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อมีการสะท้อนประสบการณ์ และการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในบริบทจริง การพัฒนาครูในไทยกลับมักเป็นการบรรยายเชิงทฤษฎีที่แยกขาดจากบริบทการทำงานจริง อีกทั้งขาดการติดตามผลในระยะยาว ทำให้ไม่สามารถวัดผลลัพธ์ของการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม การพัฒนาศักยภาพยังต้องอาศัยวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ Senge (1990) ซึ่งประกอบด้วยการเรียนรู้ร่วมกัน การมีวิสัยทัศน์ร่วม และการส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง หากองค์กรยังยึดติดกับระบบลำดับขั้น และขาดแรงจูงใจในการพัฒนาดตนเอง บุคลากรก็จะมองการพัฒนาเป็นเพียงภาระงาน มากกว่าการลงทุนเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับตนเองและองค์กร

4. วัฒนธรรมองค์การที่ไม่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง

วัฒนธรรมองค์การในสถานศึกษาไทยจำนวนไม่น้อยยังคงมีลักษณะอนุรักษ์นิยม ยึดถือระบบลำดับขั้น และไม่เปิดรับต่อการเปลี่ยนแปลง ทำให้การนำนวัตกรรมหรือแนวคิดใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เผชิญกับแรงต้านจากบุคลากรภายในองค์กร (Hoy & Miskel, 2005) ตัวอย่างเช่น การประยุกต์ใช้ระบบ HRIS หรือการนำเครื่องมือดิจิทัลเข้ามาในการบริหารงานบุคคล มักถูกมองว่าเป็นภาระมากกว่าการเพิ่มประสิทธิภาพ และการสื่อสารภายในองค์กรยังขาดความโปร่งใส และไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือการตัดสินใจในเรื่องที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของตนเอง ส่งผลให้บุคลากรจำนวนมากรู้สึกว่าไม่มีบทบาทและไม่มีความเป็นเจ้าของในองค์กร ซึ่งกระทบต่อแรงจูงใจและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (สภาพร พุทธิมงคล, 2565) และวัฒนธรรมองค์การแบบอนุรักษ์นิยมยังส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจภายใน ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากรและการเรียนรู้ตลอดชีวิต การที่บุคลากรไม่รู้สึกรู้ว่าตนเองมีส่วนร่วมในการคิดริเริ่ม หรือไม่สามารถมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ส่งผลให้เกิดความรู้สึกแปลกแยก และไม่เป็นเจ้าของในทิศทางการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

แนวคิดของ Senge (1990) เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ชี้ว่าการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นได้จริงเมื่อองค์กรสามารถสร้าง “วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ร่วม” ซึ่งเน้นการสนทนาอย่างลึกซึ้ง การสะท้อนตนเอง และการเรียนรู้จากความล้มเหลว อย่างไรก็ตาม วัฒนธรรมโรงเรียนไทยมักยังขาดกลไกดังกล่าว อีกทั้งการสื่อสารยังเป็นแบบบนลงล่าง ทำให้ขาดช่องทางการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและสร้างนวัตกรรมร่วมกัน วัฒนธรรมองค์การที่ไม่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาไทยไม่ใช่เพียงปัญหาเชิงพฤติกรรมเท่านั้น แต่เป็น “โครงสร้างทางวัฒนธรรม” ที่ฝังลึกในระบบราชการไทย ซึ่งขัดขวางการพัฒนางานองค์การและการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีพลวัต การพัฒนาแนวทางบริหาร HRM ที่มีประสิทธิภาพจึงต้องดำเนินควบคู่ไปกับการพัฒนา “วัฒนธรรมใหม่” ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ การมีส่วนร่วม และการยอมรับการเปลี่ยนแปลงในระดับโครงสร้างทางความคิดและพฤติกรรมของบุคลากรทุกระดับในสถานศึกษา

จากการวิเคราะห์เชิงระบบเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาไทย พบข้อจำกัดสำคัญ 4 ประการที่สะท้อนให้เห็นถึงความท้าทายเชิงโครงสร้างและกระบวนการที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของระบบ HRM และความสามารถในการปรับตัวของสถานศึกษาในยุคที่สังคม เทคโนโลยี และนโยบายกำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (1) โครงสร้างระบบราชการที่ขาดความยืดหยุ่น การรวมศูนย์อำนาจและขั้นตอนการบริหารงานที่ซับซ้อน ทำให้การตัดสินใจในระดับสถานศึกษาถูกจำกัดโดยข้อบังคับและระเบียบส่วนกลาง ส่งผลให้ผู้บริหารไม่สามารถปรับกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับบริบทเฉพาะของโรงเรียน

ได้อย่างทันทั่วทั้ง ทั้งในเรื่องการสรรหาบุคลากร การประเมินผล และการพัฒนาอย่างตรงจุด สถานศึกษาบางแห่ง เช่น ในพื้นที่ห่างไกลหรือมีข้อจำกัดเฉพาะด้าน จึงไม่สามารถออกแบบระบบ HRM ที่ตอบสนองความต้องการของตนได้อย่างอิสระ (2) กระบวนการบริหารที่ยังคงเน้นการดำเนินงานตามแบบแผนและเอกสาร มากกว่าการมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม การประเมินผลครูและบุคลากรมักใช้วิธีการที่เน้นความครบถ้วนของเอกสาร แทนที่จะวัดจากผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนหรือพัฒนาการของครูเอง ส่งผลให้เกิดการจัดทำเอกสารเพื่อ “ตอบโจทย์ระบบ” มากกว่าการพัฒนาการเรียนรู้อย่างแท้จริง แนวคิดของ Hood (1995) เกี่ยวกับ “New Public Management” ชี้ให้เห็นว่าระบบราชการที่ไม่มีการบริหารเชิงประสิทธิภาพจะไม่สามารถปรับตัวเข้าสู่การจัดการสมัยใหม่ได้ (3) คือการพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่ขาดความต่อเนื่องและไม่ตรงกับความต้องการจริง หลักสูตรหรือโครงการพัฒนาที่จัดขึ้นมักเป็นไปตามแนวทางของส่วนกลาง โดยไม่มีการวิเคราะห์ความต้องการจำเพาะของแต่ละบริบทโรงเรียน ส่งผลให้เกิดภาวะการเรียนรู้ที่ขาดแรงจูงใจและไม่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง รวมไปถึงการขาดระบบติดตามและประเมินผลการพัฒนาทำให้ไม่สามารถวัดผลกระทบเชิงพฤติกรรมหรือสมรรถนะที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นรูปธรรม (4) วัฒนธรรมองค์การที่ไม่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมแบบลำดับชั้น การยึดติดกับรูปแบบเดิม การขาดการสื่อสารแบบเปิด ส่งผลให้บุคลากรขาดความรู้สึกรับผิดชอบ และไม่พร้อมรับนโยบายหรือแนวทางใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กร การเปลี่ยนแปลงทางการบริหารจึงมักเกิดขึ้นเพียงผิวเผิน ไม่สามารถฝังรากสู่ระดับพฤติกรรมหรือเจตคติของบุคลากรได้จริง ข้อจำกัดทั้ง 4 ประการนี้ไม่สามารถมองแยกเป็นรายประเด็น แต่มีความเชื่อมโยงกันในเชิงระบบ โครงสร้างราชการที่รวมศูนย์ส่งผลต่อรูปแบบการบริหารที่เน้นเอกสาร ขณะเดียวกัน กระบวนการที่ขาดความยืดหยุ่นก็กระทบต่อคุณภาพของการพัฒนาบุคลากร และทั้งหมดนี้ดำรงอยู่ภายใต้วัฒนธรรมองค์การที่ไม่เปิดรับต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง การปฏิรูประบบ HRM ในสถานศึกษาไทยจึงจำเป็นต้องออกแบบแนวทางที่มุ่งเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับโครงสร้าง กระบวนการ และวัฒนธรรม โดยเน้นการมีส่วนร่วม การบริหารเชิงผลลัพธ์ การเสริมสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว

แนวโน้มที่ควรนำมาพิจารณาในการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาไทย

จากการสังเคราะห์องค์ความรู้เชิงระบบเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาไทย พบว่า ในบริบทของการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เทคโนโลยี และนโยบายการศึกษาในศตวรรษที่ 21 มีแนวโน้มสำคัญที่ควรนำมาพิจารณาในการออกแบบและพัฒนาระบบ HRM เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของสถานศึกษาและบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถจำแนกออกเป็น 3 แนวโน้มหลัก ดังนี้

1. ผู้นำสถานศึกษาต้องมีบทบาทในฐานะ “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง”

ในยุคที่ การศึกษาเผชิญกับความท้าทายจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี และความคาดหวังของสังคม ผู้นำสถานศึกษาจึงไม่สามารถทำหน้าที่เพียงผู้บริหารเชิงปฏิบัติการเท่านั้น แต่ต้องมีบทบาทเป็น “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง” ที่สามารถสร้างวิสัยทัศน์ พัฒนาแนวคิดใหม่ และนำพาองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างมีทิศทาง (Northouse, 2021) บทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาไทย ควรครอบคลุมทั้งการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร และการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ในการตัดสินใจด้าน HRM เช่น การใช้ระบบ HRIS เพื่อวิเคราะห์ความสามารถของครู และวางแผนการพัฒนาอย่างเป็นระบบ (มณีรัตน์ ชัยยะ และ เพ็ญศรี จิรินัง, 2566) การวิจัยของอติгу ลาแก้ว และประทุมทอง ไตรรัตน์ (2567) พบว่า ผู้นำสถานศึกษาที่มีบทบาทเชิงกลยุทธ์สามารถส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในด้านการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และการพัฒนาตนเอง ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคใหม่

2. การประเมินสมรรถนะครูต้องพิจารณาด้านจิตวิญญาณความเป็นครูและผลลัพธ์การเรียนรู้

ระบบการประเมินสมรรถนะครูในสถานศึกษาไทยยังคงเน้นการตรวจสอบเอกสารและกิจกรรมที่ครูดำเนินการ มากกว่าการประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนหรือคุณค่าทางจิตวิญญาณของความเป็นครู เช่น ความรักในวิชาชีพ ความรับผิดชอบต่อผู้เรียน และความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ (Hoy & Miskel, 2005) แนวโน้มที่ควรนำมาพิจารณาคือการออกแบบระบบการประเมินสมรรถนะครูที่เน้น “ผลลัพธ์การเรียนรู้” และ “จิตวิญญาณความเป็นครู” โดยใช้เครื่องมือที่สามารถสะท้อนคุณภาพการสอนและความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้เรียน ประกอบด้วย การประเมินจากผู้เรียน การสังเกตการสอน และการวิเคราะห์พัฒนาการของผู้เรียน ในระยะยาว (สมนึก ภัททิยธนี, 2565) การประเมินในลักษณะนี้จะช่วยให้ครูมีแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง อย่างแท้จริง และสามารถปรับปรุงกระบวนการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนในแต่ละบริบท ซึ่งเป็นหัวใจของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นคุณภาพและความยั่งยืน

3. แรงจูงใจต้องตอบสนองต่อความแตกต่างและความคาดหวังของบุคลากร

บุคลากรในสถานศึกษาไทยมีความหลากหลายทั้งในด้านอายุ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ และความคาดหวังต่อวิชาชีพ การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องออกแบบระบบแรงจูงใจที่สามารถตอบสนองต่อความแตกต่างเหล่านี้ได้อย่างเหมาะสม โดยไม่ยึดติดกับรูปแบบเดียวหรือแนวทางที่เป็นมาตรฐานกลาง (Desimone, Werner & Harris, 2012) แนวโน้มที่ควรนำมาพิจารณาคือการใช้แนวคิด “แรงจูงใจแบบปรับตามบุคคล” ซึ่งอาจประกอบด้วยการให้โอกาสในการเติบโตทางวิชาชีพ การยอมรับในผลงาน การให้สิทธิในการตัดสินใจ และการสนับสนุนด้านสวัสดิการที่สอดคล้องกับความต้องการของแต่ละบุคคล (ณัฐภูมิ พงศ์ศิริ, 2560) การวิจัยของสกุณฑลา รัตนไพบูลย์วัฒนา (2564) พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยคำนึงถึงแรงจูงใจเฉพาะบุคคลสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและความพึงพอใจในวิชาชีพของครูได้อย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะในโรงเรียนเอกชนที่มีความยืดหยุ่นในการออกแบบระบบ HRM

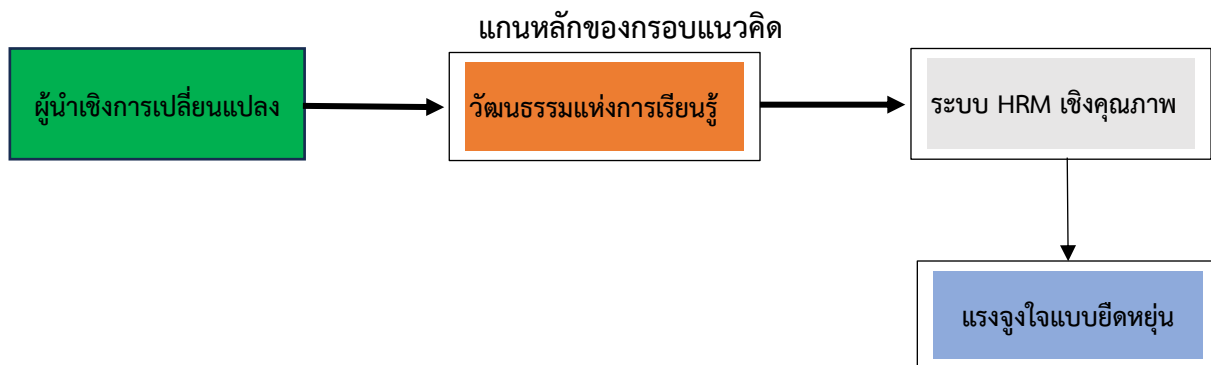
จากการวิเคราะห์เชิงระบบพบว่า แนวโน้มที่ควรนำมาพิจารณาในการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาไทยมีความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ โดยผู้นำสถานศึกษาต้องมีบทบาทในการสร้างการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมการเรียนรู้ การประเมินสมรรถนะครูต้องสะท้อนคุณค่าทางวิชาชีพและผลลัพธ์การเรียนรู้ และระบบแรงจูงใจต้องสามารถตอบสนองต่อความแตกต่างของบุคลากรได้อย่างเหมาะสมการนำแนวโน้มเหล่านี้ไปใช้ในการออกแบบระบบ HRM จะช่วยให้สถานศึกษาสามารถพัฒนาบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความผูกพันในองค์กร และส่งเสริมคุณภาพการศึกษาในระยะยาว ทั้งนี้ ควรมีการสนับสนุนจากนโยบายระดับชาติ การพัฒนาระบบข้อมูล และการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ระหว่างสถานศึกษา เพื่อให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการศึกษาไทยสู่อนาคต

กรอบแนวคิดเชิงกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาไทย

จากการสังเคราะห์องค์ความรู้และแนวโน้มสำคัญ 3 ประการ บทความนี้เสนอ กรอบแนวคิดเชิงกลยุทธ์ที่สามารถประยุกต์ใช้ในการออกแบบและพัฒนาระบบ HRM ในสถานศึกษาไทย โดยกรอบแนวคิดนี้เน้นความบูรณาการระหว่าง “ผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง” “ระบบประเมินสมรรถนะครูเชิงคุณภาพ” และ “ระบบแรงจูงใจที่ยืดหยุ่น” ซึ่งล้วนเป็นองค์ประกอบสำคัญในการเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรและยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน

ตารางที่ 1 กรอบแนวคิดเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาไทย

องค์ประกอบเชิงกลยุทธ์	แนวโน้มเชิงบริบท	แนวทางการพัฒนา	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
1. ผู้นำสถานศึกษาในฐานะ “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง”	ความท้าทายจากเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงทางสังคม และนโยบาย	- ส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ - พัฒนาทักษะดิจิทัลของผู้บริหาร - ใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ในการตัดสินใจ	- เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบในสถานศึกษา - วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กรเข้มแข็ง
2. ระบบประเมินสมรรถนะครูแบบองค์รวม	ระบบเดิมมุ่งเน้นเอกสารมากกว่าผลลัพธ์	- ประเมินจากผลลัพธ์การเรียนรู้ - สะท้อนจิตวิญญาณความเป็นครู - ใช้เครื่องมือที่หลากหลาย (360 องศา ผู้เรียน สังเกต ฯลฯ)	- ครูมีแรงจูงใจในการพัฒนา - คุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนเพิ่มขึ้น
3. ระบบแรงจูงใจที่ตอบสนองต่อความแตกต่างของบุคลากร	ความหลากหลายของบุคลากรในทุกมิติ	- พัฒนาแรงจูงใจแบบปรับตามบุคคล - สนับสนุนสวัสดิการตามความต้องการเฉพาะ	- ความพึงพอใจในวิชาชีพเพิ่มขึ้น - ลดการลาออกและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน



ภาพที่ 1 ความสัมพันธ์แบบวงจรที่ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ จะส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมของสถานศึกษา นำไปสู่การพัฒนา ระบบการประเมินและพัฒนาครู ที่มีคุณภาพ และสนับสนุนด้วย ระบบแรงจูงใจที่ตอบโจทย์รายบุคคล ผลลัพธ์คือการเพิ่มประสิทธิภาพองค์กรรวมของสถานศึกษาในยุคดิจิทัล

ข้อเสนอเชิงแนวคิดโมเดลการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการในสถานศึกษาไทย

จากการสังเคราะห์องค์ความรู้เชิงระบบเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาไทย พบว่าการยกระดับระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) ให้สามารถรองรับพลวัตของการศึกษาในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องพัฒนาในลักษณะที่ “บูรณาการ” โดยเชื่อมโยงมิติสำคัญของการบริหารงานบุคคลอย่างเป็นระบบ ครอบคลุมตั้งแต่กระบวนการสรรหา การพัฒนา การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไปจนถึงการหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ ข้อเสนอเชิงแนวคิดในบทความนี้จึงได้นำเสนอ “โมเดลการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการ” ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ดังต่อไปนี้

1. การสรรหาและพัฒนาแบบศักยภาพ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรเริ่มต้นจากการสรรหาบุคลากรที่มีสมรรถนะตรงตามความต้องการของสถานศึกษา โดยอาศัยข้อมูลจากการประเมินสมรรถนะ เพื่อใช้เป็นฐานในการคัดเลือก วางแผน และออกแบบการพัฒนาบุคลากรในลักษณะที่มุ่งเน้นศักยภาพเฉพาะบุคคล (Spencer & Spencer, 1993) แนวทางดังกล่าวจะช่วยให้สถานศึกษาสามารถระบุ “ช่องว่างของสมรรถนะ” ได้อย่างชัดเจน และนำไปสู่การจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรที่มีความเฉพาะเจาะจง เช่น การอบรมเฉพาะทาง การโค้ชชิ่งโดยผู้เชี่ยวชาญ และการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบดิจิทัล โดยเฉพาะในประเด็นทักษะสำคัญแห่งศตวรรษที่ 21 อาทิ การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ การคิดเชิงวิเคราะห์ และการออกแบบการเรียนรู้แบบ Active Learning (Otoo & Mishra, 2018)

และกระบวนการสรรหาและพัฒนาแบบศักยภาพ ยังช่วยลดความสูญเสียจากการแต่งตั้งบุคลากรที่ไม่เหมาะสม และเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรของสถานศึกษาอย่างสูงสุด

2. การบริหารเชิงข้อมูล

การใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นแนวโน้มที่ได้รับความนิยมอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในบริบทของเทคโนโลยีสารสนเทศที่สามารถรวบรวม วิเคราะห์ และแสดงผลข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Marler & Boudreau, 2017) ระบบ HRM ที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในประเด็นสำคัญได้อย่างแม่นยำ อาทิ

- การวางแผนพัฒนาศักยภาพจากผลการประเมินสมรรถนะ
- การจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องกับความต้องการเฉพาะด้าน
- การออกแบบระบบแรงจูงใจที่เหมาะสมกับบุคลากรในแต่ละช่วงวัยหรือช่วงอาชีพ
- การติดตามความก้าวหน้าทางวิชาชีพอย่างเป็นระบบ

การบริหารเชิงข้อมูลยังช่วยลดอคติ (bias) และเพิ่มความโปร่งใสในการตัดสินใจด้าน HRM ได้อย่างมีนัยสำคัญ

3. การมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่าง ๆ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่ควรถูกจำกัดอยู่ภายใต้ขอบเขตของผู้บริหารสถานศึกษาเพียงฝ่ายเดียว หากแต่ควรเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกระดับมีบทบาทร่วมในการออกแบบ พัฒนา และประเมินระบบ HRM (Fullan, 2007) การมีส่วนร่วมของครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานภายนอก จะช่วยให้ระบบ HRM มีความสอดคล้องกับบริบทจริง และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและชุมชน เช่น

- การประเมินครูจากมุมมองของนักเรียนและผู้ปกครอง
- การพัฒนาครูโดยอิงจากข้อมูลความต้องการผู้เรียน
- การใช้ทรัพยากรจากชุมชนในกิจกรรมพัฒนานักวิชาชีพ

แนวทางนี้ไม่เพียงแต่เพิ่มประสิทธิผลในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แต่ยังช่วยส่งเสริมความผูกพัน และวัฒนธรรมแห่งความร่วมมือในองค์กร

4. การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์ประกอบสุดท้ายของโมเดลนี้เน้นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยเน้นการเรียนรู้ร่วมกัน การถ่ายทอดประสบการณ์ และการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน (Senge, 1990) สถานศึกษาควรสนับสนุนให้เกิดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น ชุมชนแห่งการปฏิบัติ วง PLC (Professional Learning Community) และการใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้จะส่งผลต่อความสามารถในการปรับตัวของบุคลากร เพิ่มแรงจูงใจภายใน และกระตุ้นการสร้างนวัตกรรมในทั้งระดับห้องเรียนและระดับองค์กร

โมเดลการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการที่นำเสนอในบทความนี้สะท้อนความพยายามในการบูรณาการ 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ การสรรหาและพัฒนาแบบศักยภาพ การบริหารเชิงข้อมูล การมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่าง ๆ และการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ การนำโมเดลนี้ไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาไทยจะช่วยให้เกิดระบบ HRM ที่มีความยืดหยุ่น เป็นพลวัต และสามารถตอบสนองต่อความท้าทายที่ซับซ้อนของการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การสังเคราะห์เชิงระบบเพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาไทย

จากการสังเคราะห์เชิงระบบเพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาไทย บทความนี้ได้เสนอ “โมเดลการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการ” ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ การสรรหาและพัฒนาแบบศักยภาพ การบริหารเชิงข้อมูล การมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่าง ๆ และการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกับแนวปฏิบัติการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาไทยปัจจุบัน พบว่ามีความแตกต่างอย่างชัดเจน ทั้งในเชิงแนวคิด กลยุทธ์ การดำเนินงาน และผลลัพธ์ที่มุ่งหวัง ในปัจจุบัน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาส่วนใหญ่ยังคงยึดติดกับระบบราชการแบบรวมศูนย์ที่เน้นการปฏิบัติตามระเบียบและการจัดทำเอกสารเป็นหลักมากกว่าการพัฒนาเชิงคุณภาพ โดยเฉพาะกระบวนการสรรหาและแต่งตั้งบุคลากร ซึ่งมักดำเนินการตามอัตรากำลังและตำแหน่งที่กำหนดไว้ล่วงหน้า โดยไม่ได้ให้ความสำคัญกับการประเมินสมรรถนะเฉพาะบุคคลหรือความสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน ส่งผลให้เกิดปัญหาความไม่เหมาะสมของบุคลากรในบางตำแหน่ง ทั้งในด้านความสามารถและแรงจูงใจในการทำงาน (ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์, 2557)

ในทางตรงกันข้าม โมเดลที่นำเสนอในบทความนี้มุ่งเน้นการสรรหาและพัฒนาแบบศักยภาพ โดยใช้ข้อมูลจากการประเมินสมรรถนะเป็นฐานในการคัดเลือกบุคลากร และออกแบบแผนพัฒนาอย่างมีเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Spencer และ Spencer (1990) ที่เสนอว่าการใช้สมรรถนะเป็นตัวกำหนดความสำเร็จในการทำงานจะช่วยลดความคลาดเคลื่อนในการบริหารงานบุคคล และส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในระยะยาว และ โมเดลยังให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงข้อมูล ซึ่งเป็นแนวโน้มสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล โดยผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ เช่น ผลการประเมินสมรรถนะครู ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน และความต้องการทักษะใหม่ ๆ เป็นฐานในการตัดสินใจและวางแผนกลยุทธ์ด้านบุคลากร ซึ่งแตกต่างจากระบบเดิมที่มักเน้นเพียงการจัดทำรายงานและการตรวจสอบเชิงปริมาณ โดยขาดการวิเคราะห์เชิงคุณภาพที่มีนัยต่อการพัฒนา (Bowen, 2009)

อีกหนึ่งประเด็นที่มีความสำคัญคือ การเน้นการมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่าง ๆ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นแนวทางที่แตกต่างจากการบริหารแบบรวมศูนย์โดยผู้บริหารเพียงฝ่ายเดียว การเปิดพื้นที่ให้แก่ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานภายนอกได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น การให้ข้อมูลย้อนกลับ การร่วมออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ หรือการใช้ทรัพยากรชุมชนในการฝึกอบรม จะช่วยให้แนวทางการพัฒนาบุคลากรมีความสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและบริบทท้องถิ่นมากยิ่งขึ้น (สฤนต์ลา รัตนไพบูลย์ วัฒนา, 2564) โมเดลยังเน้นการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization Culture) เพื่อเปิดพื้นที่ให้บุคลากรได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ผ่านการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ การเรียนรู้จากประสบการณ์ และการร่วมกันสร้างนวัตกรรม แนวทางนี้จะช่วยสร้างความยืดหยุ่นในการเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง และส่งเสริมให้ครูมีแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง มากกว่าการทำงานเพื่อให้เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินแบบเดิม ซึ่งมักวัดเพียงจำนวนเอกสารหรือกิจกรรมที่เข้าร่วม (Senge, 2006) แม้ว่ารูปแบบโมเดลที่เสนอนี้จะมีความยืดหยุ่น เป็นระบบ และเน้นคุณภาพมากกว่าปริมาณ แต่อุปสรรคในการนำไปใช้จริงในสถานศึกษาไทยยังคงมีอยู่มาก โดยเฉพาะข้อจำกัดเชิงโครงสร้างของระบบราชการที่ยังไม่เอื้อต่อการปรับเปลี่ยน เช่น ระเบียบด้านการโยกย้ายและแต่งตั้งที่ยังต้องดำเนินการตามเกณฑ์จากส่วนกลาง อันเป็นข้อจำกัดต่อการใช้แนวทางการสรรหาและพัฒนาแบบศักยภาพอย่างเต็มรูปแบบ (พิชามญญ์ แซ่จั่น, 2566)

นอกจากนี้ ข้อจำกัดด้านงบประมาณยังเป็นอุปสรรคสำคัญที่ส่งผลต่อการพัฒนาระบบ HRM เช่น การลงทุนในระบบสารสนเทศ (HRIS) การพัฒนาครูผ่านการอบรมหรือการโค้ช และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในระดับพื้นที่ โดยเฉพาะในโรงเรียนขนาดเล็กหรือโรงเรียนในพื้นที่ห่างไกลที่มีทรัพยากรจำกัด การดำเนินงานตามโมเดลจึงจำเป็นต้องมีการปรับประยุกต์ให้สอดคล้องกับบริบท เช่น การใช้เครื่องมือ

ที่ไม่ต้องพึ่งพาเทคโนโลยีมากนัก หรือการประสานความร่วมมือกับเครือข่ายโรงเรียนใกล้เคียงเพื่อแบ่งปันทรัพยากรและองค์ความรู้ (Fullan, 2007) การส่งเสริมให้ชุมชนและผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการสนับสนุนการพัฒนาครูและการจัดการเรียนรู้ ยังเป็นกลยุทธ์ที่สามารถช่วยลดช่องว่างด้านทรัพยากร และเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริบทที่มีข้อจำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวโดยสรุป โมเดลการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการที่ได้นำเสนอในบทความนี้ มีศักยภาพในการเป็นแนวทางเชิงยุทธศาสตร์สำหรับการยกระดับคุณภาพของสถานศึกษาไทย โดยต้องอาศัยการปรับใช้ตามบริบท การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่าง ๆ และการเปลี่ยนผ่านจากระบบราชการแบบเดิมไปสู่ระบบที่เน้นข้อมูล สมรรถนะ และวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันอย่างยั่งยืน

บทสรุป

บทความเรื่องการสังเคราะห์เชิงระบบเพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาไทยมีวัตถุประสงค์เพื่อสังเคราะห์องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริบทของสถานศึกษาไทยจากแหล่งข้อมูลที่มีความหลากหลาย ทั้งงานวิจัย บทความวิชาการ และเอกสารเชิงนโยบาย โดยมุ่งทำความเข้าใจลักษณะปัญหา โครงสร้าง ระบบ และแนวโน้มที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการบริหารงานบุคคลในภาคการศึกษา นำไปสู่การพัฒนาแนวทางและข้อเสนอเชิงระบบที่เหมาะสมกับบริบทปัจจุบันและสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต จากการสังเคราะห์ พบว่าระบบ HRM ในสถานศึกษาไทยเผชิญข้อจำกัดเชิงโครงสร้างหลายประการ อาทิ ความตึงตัวของระบบราชการที่รวมศูนย์ กระบวนการประเมินที่เน้นเอกสารมากกว่าผลลัพธ์ การพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่ขาดความต่อเนื่อง และวัฒนธรรมองค์การที่ไม่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ บทความเสนอว่า การปรับเปลี่ยนเชิงระบบควรดำเนินควบคู่กับการเปลี่ยนวิธีคิดในการบริหาร โดยเน้นการเสริมบทบาทของผู้นำสถานศึกษาในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การออกแบบระบบการประเมินสมรรถนะครูที่สะท้อนจิตวิญญาณของความเป็นครูและผลลัพธ์ของผู้เรียน และการพัฒนาแรงจูงใจที่ตอบสนองต่อความหลากหลายของบุคลากรเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว บทความได้นำเสนอ “โมเดลการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการ” ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 4 ประการ ได้แก่ (1) การสรรหาและพัฒนาแบบศักยภาพ (Competency-Based Recruitment and Development) (2) การบริหารเชิงข้อมูล (Data-Driven HRM) (3) การมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่าง ๆ (Stakeholder Engagement) และ (4) การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization Culture) โดยโมเดลนี้มีเป้าหมายเพื่อยกระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางสังคม เทคโนโลยี และนโยบายการศึกษาในศตวรรษที่ 21 บทความได้นำเสนอกรอบแนวคิดและโมเดลเชิงระบบที่สามารถประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาระบบ HRM ในสถานศึกษาไทยให้มีความยืดหยุ่น ทันสมัย และสามารถขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว

เอกสารอ้างอิง

- กนกกาญจน์ พวงเพชร, สุนิตดา เทศนิยม, ชีรพล กาญจนากาศ และสมคิด ดวงจักร. (2568). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของสำนักงานเทศบาลตำบลบางใหญ่ จังหวัดนนทบุรี. *Journal of Spatial Development and Policy*, 3(2), 57–68.
- ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ. (2560). ผู้นำที่เรียกว่า Digital Leader ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล. *HR Society Magazine*, 15, 172, 20-23.
- พิชามญญ์ แซ่จั่น. (2566). องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี. (ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร).
- มนิรัตน์ ชัยยะ และเพ็ญศรี จิรินัง. (2566). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายใต้การเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัล. *วารสารนวัตกรรมการบริหารและการจัดการ*, 11(1), 104–115.
- สกุณตลา รัตนไพบูลย์พัฒนา. (2564). การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี. (ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร).
- สถาพร พงษ์พิบูล. (2560). การบริหารการศึกษากับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21. *วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา*, 28(2), 36–49.
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2564). ยุทธศาสตร์การพัฒนาคูและบุคลากรทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- _____. (2564). รายงานผลการพัฒนาคูและบุคลากรทางการศึกษาตามกรอบมาตรฐานวิชาชีพ. กรุงเทพฯ: คุรุสภา.
- อธิภู ลาแก้ว และประทุมทอง ไตรรัตน์. (2567). แนวทางการบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21. *วารสารวิชาการสถาบันการอาชีวศึกษาภาคใต้* 1, 9(2), 1–15.
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40.
- Bush T. (2008). *Leadership and management development in education*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Caldwell, B. J. (2005). The new enterprise logic of schools. *Phi Delta Kappan*, 87(3), 223-225.
- Checkland, P. (1999). *Systems Thinking, Systems Practice*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Desimone, R. L., Werner, J. M., & Harris, D. M. (2012). *Human Resource Development*. (6th ed.). Boston: Cengage Learning.
- Fullan, M. (2007). *The New Meaning of Educational Change*. (4th ed.). New York: Teachers College Press.
- Hood, C. (1995). The “new public management” in the 1980s: Variations on a theme. *Accounting, organizations and society*, 20(2-3), 93-109.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2005). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. (7th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Kolb, D. A. (2015). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. (12nd ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3-26.

- Otoo, F. N. K., & Mishra, M. (2018). Influence of human resource development (HRD) practices on hotel industry's performance: The role of employee competencies. *European Journal of Training and Development*, 42(7/8), 435-454.
- Senge, P. M. (1990). *The art and practice of the learning organization* (Vol. 1). New York: Doubleday.
- Spencer, L. M., & Spencer, P. S. M. (2008). *Competence at Work models for superior performance*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization* (A. M. Henderson & T. Parsons, Trans.). Oxford: Oxford University Press.

Business Management in the Digital Transformation Era

Phonphan Phrompho^{1*} Natnarin Niampradid¹ and Nuthathai Banjongjit²

¹Southeast Asia University, Thailand

²Kirk University, Thailand

*Corresponding author. E-mail: Phonphan_pp@hotmail.com

Abstract

The decline in business performance in the current era is partly due to slow adaptation to digital technology changes. Many organizations continue to use traditional business models while the business world faces a new revolution known as Digital Transformation. This study aims to analyze key factors in business management during the Digital Transformation era, focusing on four main issues: (1) changes in business models in the digital age, (2) technologies impacting business operations, (3) organizational adaptation strategies and personnel development, and (4) case studies of organizations that have successfully undergone Digital Transformation. This study employs a literature review and comparative case study analysis, critiquing relevant research and synthesizing concepts from scholars. The analysis reveals that successful digital transition requires the integration of several key components, differing from traditional views that emphasize merely adopting technology. This study proposes a new conceptual framework that focuses on balancing technology development, organizational restructuring, and systematic human capital development.

Keywords: Digital Transformation, Business Management, Digital Technology, Organizational Development, Digital Innovation

การบริหารธุรกิจในยุค Digital Transformation

พรพรรณ พรหมโพธิ์^{1*} ณัฐนรินทร์ เนียมประดิษฐ์¹ และ ณัฐหทัย บรรจงจิตร²

¹มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ ประเทศไทย

²มหาวิทยาลัยเกริก ประเทศไทย

*Corresponding author. E-mail: Phonphan_pp@hotmail.com

บทคัดย่อ

การเสื่อมถอยของประสิทธิภาพทางธุรกิจในยุคปัจจุบันส่วนหนึ่งเกิดจากการปรับตัวช้าต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัล องค์กรจำนวนมากยังคงใช้รูปแบบการดำเนินธุรกิจแบบดั้งเดิม ในขณะที่โลกธุรกิจกำลังเผชิญกับการปฏิวัติครั้งใหม่ที่เรียกว่า Digital Transformation การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญในการบริหารธุรกิจในยุค Digital Transformation โดยมุ่งเน้นการศึกษาใน 4 ประเด็นหลัก ได้แก่ (1) การเปลี่ยนแปลงของรูปแบบธุรกิจในยุคดิจิทัล (2) เทคโนโลยีที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจ (3) กลยุทธ์การปรับตัวขององค์กรและการพัฒนาบุคลากร และ (4) กรณีศึกษาขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการทำ Digital Transformation การศึกษานี้ใช้วิธีการทบทวนวรรณกรรมและวิเคราะห์กรณีศึกษาเชิงเปรียบเทียบ โดยวิพากษ์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและสังเคราะห์แนวคิดจากนักวิชาการ ผลการวิเคราะห์พบว่า การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลที่ประสบความสำเร็จต้องอาศัยการบูรณาการองค์ประกอบสำคัญหลายด้าน ซึ่งแตกต่างจากมุมมองแบบดั้งเดิมที่เน้นเพียงการนำเทคโนโลยีมาใช้เท่านั้น การศึกษานี้ได้เสนอกรอบแนวคิดใหม่ ที่เน้นการสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนาเทคโนโลยี การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร และการพัฒนาทุนมนุษย์อย่างเป็นระบบ

คำสำคัญ: การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล, การบริหารธุรกิจ, เทคโนโลยีดิจิทัล, การพัฒนาองค์กร, นวัตกรรมดิจิทัล

© 2025 BRJ: Bodhisatva Review Journal

บทนำ

ในยุคดิจิทัล มนุษย์ต้องปรับตัวเข้ากับเทคโนโลยีเพื่อการดำเนินชีวิตและการทำงาน เนื่องจากเทคโนโลยีดิจิทัลมีบทบาทสำคัญในการเพิ่มความสะดว รวดเร็ว และประหยัดเวลาในหลากหลายด้าน เช่น การศึกษา การทำธุรกิจ การรับรู้ข่าวสาร และการเดินทาง ตัวอย่างเช่น ในการศึกษา มนุษย์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อค้นหาข้อมูลอย่างรวดเร็ว ขณะที่การรับรู้ข่าวสารสามารถทำได้ตลอดเวลาผ่านสื่อดิจิทัลบนโทรศัพท์มือถือ นอกจากนี้ ในภาคธุรกิจ เทคโนโลยีดิจิทัลยังถูกนำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อวางแผนกลยุทธ์และผลักดันองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนต้องเผชิญกับความท้าทายในการปรับตัวอย่างรวดเร็วเพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันและบรรลุเป้าหมายขององค์กร (นัฐพัชร สมงาม และคณะ, 2568)

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา บริบทของโลกธุรกิจได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างมีนัยสำคัญภายใต้แรงขับเคลื่อนจากการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างรวดเร็วและผลกระทบจากวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ปรากฏการณ์ดังกล่าวส่งผลให้ภาคธุรกิจในหลายอุตสาหกรรมต้องเผชิญกับแรงกดดันในการปรับเปลี่ยนกระบวนการดำเนินงานทั้งในเชิงกลยุทธ์และเชิงโครงสร้าง เพื่อให้สามารถดำรงอยู่และแข่งขันได้ในสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจที่ไม่แน่นอนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Bennett & McWhorter, 2021) องค์กรที่เคยครองความเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมจำนวนไม่น้อย กลับประสบกับภาวะล่าช้าทางการแข่งขันเมื่อเทียบกับองค์กรใหม่ที่สามารถบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเข้าสู่กระบวนการทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

และคล่องตัว (Burns, 2022) สถานการณ์นี้สะท้อนให้เห็นว่า ความท้าทายในการบริหารธุรกิจยุคใหม่ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการเข้าถึงเทคโนโลยี หากแต่ครอบคลุมถึงความสามารถขององค์กรในการออกแบบและดำเนินกลยุทธ์การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transformation) อย่างเป็นระบบและยั่งยืน

บริบทของประเทศไทย ผลการศึกษาของสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (2567) ระบุว่า องค์กรไทยมากกว่าร้อยละ 70 ประสบปัญหาในการปรับเปลี่ยนสู่ระบบการดำเนินงานแบบดิจิทัล โดยสาเหตุหลักมาจากข้อจำกัดด้านโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี และการขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะสอดคล้องกับความต้องการในยุคดิจิทัล อย่างไรก็ตาม องค์กรบางส่วนที่สามารถปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพกลับสามารถเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด สร้างรายได้ใหม่ และยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการวางกลยุทธ์การปรับตัวเชิงองค์รวมที่มีความชัดเจนและสอดคล้องกับบริบทขององค์กร (ธนากรกสิกรไทย, 2564) ดังนั้น การศึกษาประเด็นด้านการบริหารธุรกิจในยุค Digital Transformation จึงจำเป็นต้องขยายขอบเขตจากการมุ่งเน้นเฉพาะการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ไปสู่การทำความเข้าใจในกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นองค์รวม ทั้งในด้านการกำหนดกลยุทธ์องค์กร การพัฒนาสมรรถนะและทักษะของทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนการหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างต่อการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (Carroll & Shabana, 2010; Freeman, 2022)

การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในยุคดิจิทัล โดยเฉพาะภายหลังการแพร่ระบาดของโควิด-19 ได้ก่อให้เกิดความท้าทายที่ซับซ้อนต่อการบริหารจัดการองค์กร การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลมิได้เป็นเพียงการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี หากแต่เกี่ยวข้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ การพัฒนาทักษะบุคลากร และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง องค์กรที่สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ มักมีการวางแผนและดำเนินการบทความฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารอบแนวคิดเชิงบูรณาการสำหรับการบริหารธุรกิจในบริบทของการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล โดยอาศัยการสังเคราะห์องค์ความรู้จากงานวิจัยทั้งในระดับทฤษฎีและเชิงประจักษ์ ควบคู่กับการวิเคราะห์กรณีศึกษาขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินกลยุทธ์ Digital Transformation ทั้งนี้ เพื่อเสนอแนวทางเชิงปฏิบัติที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงสำหรับผู้บริหาร นักวิจัย และผู้กำหนดนโยบายในการยกระดับขีดความสามารถขององค์กรไทยสู่ความเป็นเลิศในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล

การเปลี่ยนแปลงของรูปแบบธุรกิจในยุคดิจิทัล

การเปลี่ยนแปลงรูปแบบธุรกิจในยุคดิจิทัลเป็นหัวข้อที่ได้รับความสนใจในวงวิชาการ โดยมีการถกเถียงเกี่ยวกับการมองการเปลี่ยนแปลงนี้ว่าเป็นการสร้างคุณค่าใหม่มากกว่าการปรับปรุงกระบวนการเดิม นักวิชาการชี้ว่า การเปลี่ยนแปลงในบริบทดิจิทัลควรได้รับการมองว่าเป็นกระบวนการที่ไม่เชิงเส้น ซึ่งต้องอาศัยการปรับตัวอย่างต่อเนื่องและการทดลองทางกลยุทธ์ องค์กรที่ประสบความสำเร็จมักมีลักษณะการเรียนรู้แบบวนซ้ำและความสามารถในการปรับตัวอย่างยืดหยุ่น ในขณะเดียวกัน แนวคิดเกี่ยวกับแพลตฟอร์มธุรกิจดิจิทัลในไทยเน้นการสร้างความสัมพันธ์ทางสังคมควบคู่กับประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจ โดยการวัดผลทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพเป็นสิ่งสำคัญในการประเมินความสำเร็จ ขณะที่โมเดลธุรกิจแบบสมาชิกแสดงให้เห็นถึงการเติบโตในระยะสั้น แต่มีความท้าทายในการรักษาลูกค้า ซึ่งต้องมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าแท้จริงให้กับสมาชิก นอกจากนี้ การบูรณาการช่องทางออนไลน์และออฟไลน์ต้องพิจารณาถึงพฤติกรรมผู้บริโภคไทยที่มีความใกล้เคียงกับผู้บริโภคในประเทศพัฒนาแล้ว เพื่อใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีและแนวปฏิบัติสากลในการเพิ่มประสิทธิภาพและขยายฐานลูกค้าอย่างมีนัยสำคัญ

1. ความเข้าใจใหม่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงรูปแบบธุรกิจ

การศึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงรูปแบบธุรกิจภายใต้บริบทของการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล ได้กลายเป็นประเด็นที่ได้รับความสนใจอย่างแพร่หลายในวงวิชาการ อย่างไรก็ตาม ความเข้าใจเกี่ยวกับพลวัตของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวยังคงเป็นที่ถกเถียง โดยเฉพาะในประเด็นที่ว่า การเปลี่ยนแปลงรูปแบบธุรกิจควรได้รับการมองเห็นมากกว่าการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานที่มีอยู่เดิม หากแต่เป็นการสร้างคุณค่าในลักษณะใหม่ที่ยังไม่เคยปรากฏมาก่อน (โกศล จิตวิรัตน์, 2568; PEAK, 2566) แนวคิดดังกล่าวเป็นการท้าทายกรอบความคิดแบบดั้งเดิม ซึ่งมักเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพภายในระบบที่มีอยู่ และมองการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการเชิงเส้นที่สามารถวางแผนล่วงหน้าได้อย่างชัดเจน ในทางตรงกันข้าม นักวิชาการจำนวนมากชี้ให้เห็นว่า การเปลี่ยนแปลงรูปแบบธุรกิจในบริบทของยุคดิจิทัลควรถูกมองว่าเป็นกระบวนการแบบไม่เชิงเส้น (non-linear process) ซึ่งต้องอาศัยการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง การทดลองทางกลยุทธ์ และการตอบสนองเชิงพลวัตต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (บิสเนสทูเดย์, 2568)

ผลการศึกษานักวิชาการไทยหลายท่านพบว่า องค์กรที่สามารถดำเนินการเปลี่ยนแปลงได้อย่างประสบความสำเร็จมักมีลักษณะการเรียนรู้แบบวนซ้ำ (iterative learning) และความสามารถในการปรับตัวเชิงกลยุทธ์อย่างยืดหยุ่น มากกว่าการพึ่งพาการวางแผนเชิงเส้นแบบตายตัว ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง การพัฒนากลยุทธ์ในลักษณะพลวัต และการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจอย่างทันท่วงที จากการทบทวนวรรณกรรมในประเด็นที่เกี่ยวข้อง พบว่าการเปลี่ยนแปลงรูปแบบธุรกิจในบริบทของยุคดิจิทัลมีความซับซ้อนมากกว่าที่เคยเข้าใจกันในอดีต ข้อถกเถียงระหว่างการมุ่งเน้นการปรับปรุงกระบวนการที่มีอยู่เดิมกับการสร้างคุณค่ารูปแบบใหม่นั้น สะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นที่องค์กรต้องมีกรอบความคิดแบบองค์รวม (holistic perspective) ในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การตระหนักว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยการทดลอง การเรียนรู้ และการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถรับมือกับความไม่แน่นอนและเสริมสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาว

2. วิวัฒนาการของแนวคิดเกี่ยวกับแพลตฟอร์มธุรกิจดิจิทัล

แนวคิดเกี่ยวกับแพลตฟอร์มธุรกิจดิจิทัลได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในหมู่นักวิชาการไทย มูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (2566) ได้เสนอแนวคิดที่แตกต่างจากนักวิชาการตะวันตกโดยเน้นที่บริบทของสังคมไทยที่มีลักษณะการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์แบบเฉพาะ เขาชี้ให้เห็นว่า แพลตฟอร์มธุรกิจดิจิทัลในบริบทไทยไม่ควรมองเป็นเพียงเครื่องมือทางเทคนิคเท่านั้น แต่ต้องเข้าใจในฐานะเป็นพื้นที่สำหรับการสร้างความสัมพันธ์ทางสังคมและวัฒนธรรม อย่างไรก็ตาม มุมมองนี้ ศิริกาญจน์ ธัญพิมลโรจน (2566) เห็นว่า การเน้นมิติทางสังคมมากเกินไปอาจทำให้มองข้ามความสำคัญของประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจ เขาเสนอว่า แพลตฟอร์มธุรกิจดิจิทัลที่ประสบความสำเร็จต้องสร้างสมดุลระหว่างการตอบสนองความต้องการทางสังคมและการสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจ การศึกษาเชิงประจักษ์ของเขาพบว่า องค์กรที่ให้ความสำคัญกับการวัดผลเชิงปริมาณควบคู่กับคุณภาพความสัมพันธ์มีแนวโน้มประสบความสำเร็จสูงกว่า

การถกเถียงระหว่างมิติทางสังคม-วัฒนธรรมกับประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจแสดงให้เห็นความจำเป็นในการสร้างสมดุล แพลตฟอร์มธุรกิจดิจิทัลที่ประสบความสำเร็จในบริบทไทยควรผสมผสานทั้งสองมิติ โดยคำนึงถึงลักษณะเฉพาะของสังคมไทยแต่ไม่ละเลยหลักการทางเศรษฐศาสตร์ การวัดผลทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพจึงเป็นกุญแจสำคัญในการประเมินความสำเร็จของแพลตฟอร์มธุรกิจดิจิทัล

3. การวิพากษ์แนวคิดเรื่องโมเดลธุรกิจแบบสมาชิก

การศึกษาเกี่ยวกับโมเดลธุรกิจแบบสมาชิกในบริบทไทยได้เผยให้เห็นข้อโต้แย้งที่น่าสนใจในหมู่นักวิชาการ โดยเฉพาะในด้านความยั่งยืนของรูปแบบธุรกิจดังกล่าว ข้อมูลเชิงประจักษ์จากภาคธุรกิจ เช่น Coway

และบริการสตรีมมิงดิจิทัล แสดงให้เห็นถึงการเติบโตอย่างรวดเร็วของโมเดลธุรกิจแบบสมาชิกในประเทศไทย โดยเฉพาะในภาคบริการดิจิทัล เช่น เครื่องใช้ไฟฟ้าแบบเช่าใช้รายเดือน บริการคอนเทนต์ และแพลตฟอร์มการเรียนรู้ (จิรันธิน กมลเลิศ, 2568) การศึกษาดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า ผู้บริโภคไทยมีแนวโน้มยินดีที่จะจ่ายเงินสำหรับบริการแบบสมาชิกมากขึ้นเรื่อย ๆ เนื่องจากความสะดวก ความคุ้มค่า และการเข้าถึงบริการที่มีความเป็นส่วนตัวมากขึ้น อย่างไรก็ตาม นักวิเคราะห์บางส่วนเสนอว่า การเติบโตของโมเดลธุรกิจแบบสมาชิกอาจเป็นเพียงกระแสชั่วคราว มากกว่าการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคอย่างถาวร โดยเฉพาะเมื่อพิจารณาจากอัตราการยกเลิกการสมาชิก (churn rate) ที่ยังคงสูงในหลายธุรกิจ ซึ่งสะท้อนถึงความไม่แน่นอนในการรักษาลูกค้าในระยะยาว (ฐานเศรษฐกิจ, 2566)

ข้อถกเถียงเรื่องความยั่งยืนของโมเดลธุรกิจแบบสมาชิกจึงเป็นประเด็นที่ต้องติดตามอย่างใกล้ชิด แม้จะมีการเติบโตในระยะสั้น แต่อัตราการยกเลิกที่สูงบ่งชี้ถึงความท้าทายในการสร้างความผูกพันกับลูกค้า องค์กรควรมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าที่แท้จริงให้กับสมาชิก มากกว่าการแสวงหาการเติบโตในเชิงปริมาณเพียงอย่างเดียว โดยเฉพาะการออกแบบประสบการณ์ที่ตอบโจทย์ความต้องการของผู้บริโภคอย่างต่อเนื่อง และการใช้ข้อมูลเชิงลึกเพื่อเข้าใจพฤติกรรมผู้บริโภคในระยะยาว ซึ่งจะช่วยให้สามารถพัฒนาโมเดลธุรกิจแบบสมาชิกให้มีความยั่งยืนและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างแท้จริง

4. ข้อถกเถียงเรื่องการบริหารจัดการช่องทางออนไลน์และออฟไลน์

ประเด็นการบริหารจัดการช่องทางออนไลน์และออฟไลน์เป็นหนึ่งในหัวข้อที่ได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางในหมู่นักวิชาการไทย โดยเฉพาะในบริบทของการปรับใช้แนวคิด Omni-channel ให้สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคไทย แนวคิด “Thai Omni-channel Model” ได้รับการเสนอเพื่อเน้นการปรับใช้กลยุทธ์แบบไร้รอยต่อ (seamless integration) โดยคำนึงถึงลักษณะเฉพาะของผู้บริโภคไทยที่ยังคงให้ความสำคัญกับการสัมผัสสินค้าจริง การพูดคุยกับพนักงาน และการสร้างความสัมพันธ์ส่วนบุคคล (อุษา ศิลป์เรืองวิไล และคณะ, 2567) นักวิชาการบางส่วนเสนอว่า การเน้นความแตกต่างทางวัฒนธรรมมากเกินไปอาจเป็นการสร้างข้อจำกัดให้กับองค์กรธุรกิจ โดยเฉพาะในยุคที่พฤติกรรมผู้บริโภคไทยมีความใกล้เคียงกับผู้บริโภคในประเทศพัฒนาแล้วมากขึ้น ทั้งในด้านการใช้เทคโนโลยี การค้นหาข้อมูล และการตัดสินใจซื้อผ่านหลายช่องทาง การยึดติดกับสมมติฐานทางวัฒนธรรมอาจทำให้องค์กรพลาดโอกาสในการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีและแนวปฏิบัติสากลที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพและขยายฐานลูกค้าได้อย่างมีนัยสำคัญ

จากข้างต้นจะเห็นได้ว่า การเปลี่ยนแปลงรูปแบบธุรกิจในยุคดิจิทัลได้รับความสนใจในวงวิชาการ โดยมี การถกเถียงเกี่ยวกับการมองการเปลี่ยนแปลงนี้ว่าเป็นการสร้างคุณค่าใหม่มากกว่าการปรับปรุงกระบวนการเดิม นักวิชาการเสนอว่าการเปลี่ยนแปลงควรได้รับการมองว่าเป็นกระบวนการที่ไม่เชิงเส้น ซึ่งต้องการการปรับตัวอย่างต่อเนื่องและการทดลองทางกลยุทธ์ องค์กรที่ประสบความสำเร็จมักมีลักษณะการเรียนรู้แบบวนซ้ำและความสามารถในการปรับตัวอย่างยืดหยุ่น นอกจากนี้ แนวคิดเกี่ยวกับแพลตฟอร์มธุรกิจดิจิทัลในไทย เน้นความสำคัญของการสร้างความสัมพันธ์ทางสังคมควบคู่กับประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจ ขณะที่โมเดลธุรกิจแบบสมาชิกแสดงถึงการเติบโตที่รวดเร็ว แต่ยังคงมีความท้าทายในการรักษาลูกค้า องค์กรจึงควรมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าที่แท้จริงให้กับสมาชิกมากกว่าการเติบโตในเชิงปริมาณ ในส่วนของการบริหารช่องทางออนไลน์และออฟไลน์ แนวคิด “Thai Omni-channel Model” เน้นการปรับใช้กลยุทธ์แบบไร้รอยต่อเพื่อให้สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคไทย ซึ่งมีความใกล้เคียงกับผู้บริโภคในประเทศพัฒนาแล้ว การเข้าใจและใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพและขยายฐานลูกค้าอย่างมีนัยสำคัญ

การปรับใช้แนวคิดให้เข้ากับบริบทท้องถิ่นควบคู่กับการใช้แนวปฏิบัติสากลจึงสะท้อนถึงความจำเป็นในการหาจุดสมดุลที่เหมาะสม องค์กรไทยควรใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นฐานในการตัดสินใจ มากกว่าการยึดติดกับกรอบวัฒนธรรมแบบเดิม การเข้าใจพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป และการปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับ

Customer Journey ที่หลากหลาย จึงเป็นกุญแจสำคัญในการประสบความสำเร็จในการบูรณาการช่องทางต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

เทคโนโลยีที่ส่งผลกระทบต่อการค้าเงินธุรกิจ

1. มุมมองใหม่เกี่ยวกับปัญญาประดิษฐ์ในธุรกิจไทย

การศึกษาเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) ในธุรกิจไทยได้เผยให้เห็นข้อถกเถียงที่สำคัญในหมู่นักวิชาการ โดยเฉพาะในด้านศักยภาพและข้อจำกัดของการนำ AI มาใช้ในบริบทองค์กรไทย ผลการศึกษาหลายฉบับแสดงให้เห็นว่า องค์กรที่นำ AI มาใช้อย่างเป็นระบบสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานได้ถึงร้อยละ 30 และลดต้นทุนได้ร้อยละ 25 ซึ่งสะท้อนถึงศักยภาพอันมหาศาลของเทคโนโลยีนี้ในการยกระดับขีดความสามารถทางการแข่งขัน (สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์, 2568)

นักวิชาการบางส่วนชี้ให้เห็นว่า การศึกษาดังกล่าวอาจมองเพียงด้านเดียว โดยไม่ได้คำนึงถึงความท้าทายในการประยุกต์ใช้ AI ในบริบทจริงขององค์กรไทย ซึ่งยังต้องเผชิญกับอุปสรรคหลายประการ ได้แก่ การขาดแคลนบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ ปัญหาด้านคุณภาพและโครงสร้างข้อมูล รวมถึงความต้านทานการเปลี่ยนแปลงจากพนักงานภายในองค์กร (กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม และกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม, 2565) การศึกษาล่าสุดของ ETDA ปี 2568 (สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์, 2568) โดยศูนย์ธรรมาภิบาลปัญญาประดิษฐ์ (AI Governance Center) พบว่า องค์กรไทยส่วนใหญ่ยังอยู่ในระยะเริ่มต้นของการใช้ AI โดยมีคะแนนเฉลี่ยความพร้อมอยู่ที่ร้อยละ 45.3 ในปี 2566 และเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 55.1 ในปี 2567 ซึ่งจัดอยู่ในระดับ “AI Aware” หมายถึงองค์กรมีความตระหนักและเริ่มต้นนำ AI มาประยุกต์ใช้งานแล้ว แต่ยังไม่สามารถสร้างผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมได้อย่างเต็มที่ เพื่อรับมือกับความท้าทายดังกล่าว นักวิชาการเสนอกรอบแนวคิด “AI Readiness Framework” ซึ่งครอบคลุมทั้งมิติด้านเทคนิค องค์กร และมนุษย์ โดยเน้นการเตรียมความพร้อมในด้านยุทธศาสตร์ ความสามารถของบุคลากร คุณภาพข้อมูล โครงสร้างพื้นฐาน และธรรมาภิบาล เพื่อให้องค์กรสามารถประเมินสถานะของตนเอง และวางแผนการเปลี่ยนผ่านได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

ประสิทธิผลของ AI ในธุรกิจไทยจึงสะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นในการมองปัญหาอย่างรอบด้าน แม้ว่าตัวเลขการเพิ่มประสิทธิภาพจะน่าประทับใจ แต่อุปสรรคในการนำไปใช้จริงก็เป็นปัจจัยที่ไม่ควรมองข้าม การเสนอกรอบแนวคิด “AI Readiness Framework” จึงเป็นแนวทางที่สมเหตุสมผลในการประเมินความพร้อมขององค์กรก่อนลงทุน องค์กรควรเน้นการเตรียมความพร้อมในหลายมิติควบคู่กับการลงทุนด้านเทคโนโลยี เพื่อให้การประยุกต์ใช้ AI ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

2. ข้อโต้แย้งเรื่องการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่

การศึกษาเกี่ยวกับการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) ในบริบทธุรกิจไทยเผยให้เห็นถึงความแตกต่างของมุมมองในหมู่นักวิชาการ โดยเฉพาะในด้านศักยภาพและข้อจำกัดของการนำข้อมูลมาใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ผลการศึกษาหลายฉบับแสดงให้เห็นว่า องค์กรที่มีความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลสูงมีอัตราการเติบโตของรายได้สูงกว่าค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรมถึงร้อยละ 35 ซึ่งสะท้อนถึงบทบาทของ Big Data ในการเพิ่มประสิทธิภาพและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (สถาบันข้อมูลขนาดใหญ่ (องค์การมหาชน), 2568) มุมมองเชิงวิพากษ์ได้ตั้งคำถามเกี่ยวกับความน่าเชื่อถือของข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา โดยเฉพาะในประเด็นการสรุปผลลัพธ์จากความสัมพันธ์ (correlation) โดยไม่พิจารณาถึงสาเหตุและผล (causation) ซึ่งอาจนำไปสู่การตัดสินใจที่ไม่แม่นยำหรือการลงทุนที่ไม่คุ้มค่า (เบลนเดต้า, 2567) การศึกษาหลายฉบับพบว่า องค์กรไทยจำนวนมากยังประสบปัญหาในการแปลงข้อมูลให้กลายเป็นข้อมูลเชิงลึกที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง

เช่น การขาดบุคลากรที่มีทักษะด้าน Data Science การไม่มีกรอบแนวคิดที่ชัดเจนในการวิเคราะห์ และการเริ่มต้นจากข้อมูลโดยไม่มีคำถามทางธุรกิจที่ชัดเจน

แนวทางที่สมดุลมากขึ้นจึงเสนอว่า ปัญหาไม่ได้อยู่ที่เทคโนโลยี Big Data เอง แต่อยู่ที่การขาดกรอบแนวคิดและกระบวนการที่เหมาะสมในการใช้งาน โดยองค์กรควรเริ่มต้นจากการกำหนดคำถามทางธุรกิจที่ชัดเจนก่อน แล้วจึงใช้ข้อมูลเพื่อหาคำตอบ แทนที่จะเริ่มต้นจากข้อมูลแล้วพยายามหาความหมายในภายหลัง (เบลนเดต้า, 2567) ความคิดเกี่ยวกับ Big Data Analytics จึงสะท้อนถึงความสำคัญของการวิเคราะห์อย่างรอบคอบมากกว่าการพึ่งพาตัวเลขเพียงอย่างเดียว ปัญหาการสับสนระหว่างความสัมพันธ์กับสาเหตุ และผลเป็นข้อควรระวังสำคัญ องค์กรควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสามารถในการแปลงข้อมูลเป็นข้อมูลเชิงลึกที่นำไปใช้ประโยชน์ได้จริง โดยอาศัยทั้งกรอบแนวคิด กลยุทธ์ และบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่สามารถสร้างมูลค่าทางธุรกิจได้

3. การวิพากษ์เรื่อง Cloud Computing

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา เทคโนโลยี Cloud Computing ได้กลายเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (digital transformation) ของภาคธุรกิจและภาครัฐในประเทศไทย โดยเฉพาะในภาคส่วนที่ต้องการความยืดหยุ่นและความคล่องตัว เช่น วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs), เทคโนโลยีทางการเงิน (FinTech), ระบบบริการสุขภาพ และการศึกษา (อัญญฐา ดิษฐานนท์ และ ภริตา พงษ์พานิชย์, 2560) จุดเด่นของ Cloud Computing ได้แก่ การลดต้นทุนของโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) การขยายขนาดระบบได้อย่างยืดหยุ่น และการเข้าถึงทรัพยากรที่ล้ำสมัยโดยไม่ต้องลงทุนในทรัพย์สินถาวร (ทรงศักดิ์ รองวิริยะพานิช, 2565) แม้เทคโนโลยีนี้จะได้รับการยอมรับในระดับสากล แต่ในบริบทของประเทศไทย กลับพบว่าองค์กรจำนวนมากยังคงเผชิญกับอุปสรรคเชิงโครงสร้างและพฤติกรรม ซึ่งขัดขวางการนำเทคโนโลยีดังกล่าวมาใช้ในระดับที่เหมาะสม บทความนี้มุ่งวิพากษ์แนวโน้มและข้อจำกัดของการใช้ Cloud Computing ในประเทศไทยผ่านกรอบแนวคิดทางทฤษฎี ได้แก่ Technology Organization Environment (TOE) Diffusion of Innovations (DOI) Technology Acceptance Model (TAM) และ Theory of Planned Behavior (TPB) เพื่อสังเคราะห์มุมมองเชิงกลยุทธ์ที่เอื้อต่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี กรอบแนวคิดทางทฤษฎีและการประยุกต์ใช้ที่เกี่ยวข้องกับ TOE, DOI, TAM และ TPB มาจัดเรียงเรียงให้อยู่ในรูปแบบ ตารางสรุปเชิงวิเคราะห์ เพื่อให้ง่ายต่อการเข้าใจ เปรียบเทียบ และใช้อ้างอิงในการวิเคราะห์บริบทของประเทศไทย

ตารางที่ 1 มุมมองเชิงกลยุทธ์ที่เอื้อต่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี กรอบแนวคิดทางทฤษฎีและการประยุกต์ใช้ ที่เกี่ยวข้องกับ TOE, DOI, TAM และ TPB

กรอบแนวคิด	องค์ประกอบหลักของทฤษฎี	การประยุกต์ใช้ในบริบทประเทศไทย
1. Technology – Organization – Environment (TOE)	- Technology: ความพร้อมของระบบโครงสร้างพื้นฐาน - Organization: วัฒนธรรมองค์กร, ความสามารถด้าน ICT, IT governance - Environment: กฎหมาย นโยบาย การสนับสนุนจากรัฐ	- โครงสร้างพื้นฐาน ICT บางพื้นที่ยังขาดเสถียรภาพ - ขาดผู้นำเชิงดิจิทัลและบุคลากรที่มีความสามารถเฉพาะด้าน - กฎหมาย PDPA ยังมีจุดคลุมเครือและขาดมาตรฐานความปลอดภัยที่ชัดเจน
2. Diffusion of Innovations (DOI) (Rogers, 2003)	- Relative Advantage: ประโยชน์ที่เหนือกว่า - Compatibility: ความเข้ากันได้กับระบบเดิม - Complexity: ความซับซ้อนในการใช้งาน - Trialability: การทดลองใช้ - Observability: การเห็นผลอย่างชัดเจน	- Cloud มีข้อได้เปรียบด้านต้นทุนและความคล่องตัวสูง - ระบบ legacy บางแห่งไม่รองรับ Cloud ได้ดี - Multi-cloud ยุ่งยากสำหรับ SME - ขาดกรณีศึกษาที่ชัดเจนในไทย ทำให้การตัดสินใจยังจำกัด
3. Technology Acceptance Model (TAM)	- Perceived Usefulness: การรับรู้ถึงประโยชน์ - Perceived Ease of Use: การรับรู้ถึงความง่ายในการใช้งาน	- ผู้ใช้เห็นว่าคลาวด์ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ แต่ยังไม่รู้สึกใช้งานยากโดยเฉพาะองค์กรที่ไม่มีพื้นฐานด้าน IT - การคาดหวังเรื่องความพยายามมีผลต่อการยอมรับ
4. Theory of Planned Behavior (TPB)	- Attitude toward Behavior: ทักษะที่ดีที่มีต่อพฤติกรรม - Subjective Norms: อิทธิพลจากคนรอบข้าง - Perceived Behavioral Control: การรับรู้ว่าคุณสมบัติได้หรือไม่	- ทักษะของผู้บริหารมีผลโดยตรงต่อการตัดสินใจ - วัฒนธรรมองค์กรแบบลำดับชั้นอาจขัดขวางการเปลี่ยนแปลง - ความกลัวการสูญเสียอำนาจควบคุมข้อมูลลดความเชื่อมั่นในการใช้ Cloud

4. การสังเคราะห์มุมมองเกี่ยวกับการบูรณาการเทคโนโลยี

การบูรณาการเทคโนโลยี เป็นประเด็นที่ได้รับความสนใจเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในหมู่นักวิชาการและผู้ปฏิบัติในแวดวงบริหารธุรกิจ โดยเฉพาะในยุคที่องค์กรจำเป็นต้องพึ่งพาเทคโนโลยีหลากหลายประเภทเพื่อสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจ การดำเนินงาน และการสร้างคุณค่าใหม่ในตลาด Mishra & Koehler (2006) ได้เสนอกรอบแนวคิด “Technology Integration Framework” ซึ่งเน้นการมองเทคโนโลยีต่าง ๆ ไม่ใช่เป็นองค์ประกอบแยกส่วน แต่เป็นระบบที่เชื่อมโยงถึงกันโดยมีเป้าหมายร่วมกัน แนวคิดนี้สอดคล้องกับหลักการของระบบสารสนเทศแบบองค์รวม ซึ่งมองว่าองค์ประกอบทางเทคโนโลยีควรถูกเชื่อมประสานอย่างเป็นระบบเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทางธุรกิจ ผลการศึกษาของเขาพบว่า องค์กรที่สามารถบูรณาการเทคโนโลยีต่าง ๆ ได้อย่างเป็นระบบ เช่น การใช้ Cloud Computing ร่วมกับระบบ ERP Big Data Analytics และ AI มักมีอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment: ROI) ที่สูงกว่าองค์กรที่ใช้เทคโนโลยีแบบแยกส่วนและการสังเคราะห์จากสองมุมมองดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า แนวทางการบูรณาการเทคโนโลยีในองค์กร

ไม่อาจมีรูปแบบเดียวที่เหมาะสมกับทุกบริบท แต่ควรพิจารณาให้สอดคล้องกับระดับความพร้อมขององค์กร ทั้งในด้านทรัพยากรมนุษย์ เทคโนโลยี วัฒนธรรมองค์กร และลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรม การบูรณาการแบบครบวงจร อาจเหมาะสมกับองค์กรขนาดใหญ่ที่มีความพร้อมสูงและต้องการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันผ่านการทำงานแบบไร้รอยต่อระหว่างเทคโนโลยีต่าง ๆ ในทางกลับกัน กลยุทธ์การพัฒนาแบบค่อยเป็นค่อยไป (Phased Integration) ที่เริ่มต้นจากความเชี่ยวชาญในระบบใดระบบหนึ่ง เช่น Cloud หรือ ERP แล้วค่อยขยายไปยังระบบอื่น อาจเหมาะสมกับบริบทขององค์กรไทยที่มีทรัพยากรจำกัดและยังอยู่ในช่วงเริ่มต้นของการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล

ในเชิงกลยุทธ์ แนวคิดดังกล่าวยังสอดคล้องกับหลักการของ Dynamic Capabilities (Teece, Pisano, & Shuen, 1997) ซึ่งเน้นให้ความสำคัญกับความสามารถขององค์กรในการเรียนรู้ ปรับตัว และปรับโครงสร้างภายในให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง การเริ่มต้นจาก “จุดแข็ง” ขององค์กรจึงเป็นสิ่งจำเป็นก่อนที่จะขยายการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีให้เป็นระบบแบบองค์รวม

ตารางที่ 2 ความสามารถขององค์กรในการเรียนรู้ ปรับตัว และปรับโครงสร้างภายในให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

แนวทาง	ข้อดี	ข้อจำกัด	ความเหมาะสมกับบริบทไทย
บูรณาการแบบครบวงจร	เพิ่มประสิทธิภาพสูงสุดลดความซ้ำซ้อนของระบบสนับสนุนกลยุทธ์ข้อมูลแบบศูนย์กลาง	ซับซ้อนสูงต้องใช้ทรัพยากรจำนวนมากมีความเสี่ยงหากดำเนินการผิดพลาด	เหมาะกับองค์กรขนาดใหญ่ที่มีทรัพยากรพร้อม
เชี่ยวชาญทีละขั้นตอน	ลดความซับซ้อนเพิ่มความชำนาญเฉพาะทางเหมาะสมสำหรับการเรียนรู้เชิงลึก	อาจเกิดการแยกส่วนของระบบต้องมีแผนการเชื่อมโยงระยะยาว	เหมาะกับองค์กรขนาดกลางและเล็ก, เริ่มต้นการเปลี่ยนผ่าน

การบูรณาการเทคโนโลยีแบบครบวงจรกับการเชี่ยวชาญทีละขั้นตอน เป็นประเด็นที่องค์กรต้องพิจารณาตามบริบทของตนเอง การมองเทคโนโลยีเป็นระบบเดียวกันอาจให้ประโยชน์สูงสุด แต่ความซับซ้อนและความเสี่ยงก็เพิ่มขึ้นตามไปด้วย แนวทางของการเริ่มต้นจากการเชี่ยวชาญในเทคโนโลยีหนึ่งก่อนแล้วค่อยขยายไปยังเทคโนโลยีอื่น ๆ อาจเป็นกลยุทธ์ที่ปลอดภัยและเหมาะสมกับองค์กรไทยที่มีทรัพยากรจำกัด การสร้างความเชี่ยวชาญเป็นรากฐานสำคัญก่อนการบูรณาการในวงกว้าง

กลยุทธ์การปรับตัวขององค์กรและการพัฒนาบุคลากร

ในยุคดิจิทัลที่การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและเศรษฐกิจเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว การปรับตัวขององค์กรและการพัฒนาบุคลากรกลายเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กรไทย การศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์การปรับตัวและการพัฒนาทักษะบุคลากรในบริบทนี้จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร ซึ่งผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสามารถสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การพัฒนาทักษะบุคลากรยังต้องคำนึงถึงความรับผิดชอบร่วมกันระหว่างองค์กรและบุคลากร รวมถึงการเลือกใช้รูปแบบการพัฒนาที่เหมาะสมเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กรในระยะยาว การสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัลที่แข็งแกร่งจึงเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้สามารถปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

1. การวิพากษ์แนวคิดเรื่องการเปลี่ยนแปลงองค์กร

การศึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรในยุคดิจิทัลได้เผยให้เห็นความหลากหลายของมุมมองในหมู่นักวิชาการไทย สมศักดิ์ วานิชยาภรณ์ และ นิสร ใจชื่อ (2562) ได้นำเสนอแนวคิดที่เน้นความสำคัญของภาวะผู้นำในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง การศึกษาของเขาพบว่า องค์กรไทยที่ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลมักมีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ชัดเจนและสามารถสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงานในทุกระดับ ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2558) เห็นว่า การเน้นบทบาทของผู้นำมากเกินไปอาจเป็นการมองข้ามปัจจัยอื่น ๆ ที่สำคัญไม่แพ้กัน เขาเสนอว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ยั่งยืนต้องอาศัยการสร้างระบบและกลไกที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ไม่ใช่การพึ่งพาบุคคลใดบุคคลหนึ่ง การศึกษาของเขาพบว่า องค์กรที่มีระบบการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เข้มแข็งสามารถรักษาโมเมนตัมของการเปลี่ยนแปลงได้แม้เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงผู้นำบทบาทของผู้นำกับระบบองค์กรสะท้อนให้เห็นความซับซ้อนของการเปลี่ยนแปลงองค์กร แม้ว่าผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะเป็นปัจจัยสำคัญในการริเริ่มการเปลี่ยนแปลง แต่การสร้างระบบและกลไกที่รองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนก็มีความจำเป็นไม่แพ้กัน องค์กรที่ประสบความสำเร็จควรผสมผสานทั้งสองแนวทาง โดยใช้ภาวะผู้นำเป็นตัวขับเคลื่อนในระยะเริ่มต้น และสร้างระบบที่เข้มแข็งเพื่อรักษาโมเมนตัมของการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว การพึ่งพาผู้นำคนเดียวเป็นความเสี่ยงที่องค์กรควรหลีกเลี่ยง

จากการเปรียบเทียบเชิงแนวคิดดังกล่าว อาจกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำและระบบองค์กรไม่ได้อยู่ในสถานะที่ขัดแย้งกัน หากแต่ควรถูกพิจารณาอย่างบูรณาการ โดยภาวะผู้นำมีบทบาทสำคัญในระยะเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลง เช่น การกำหนดวิสัยทัศน์ การสร้างแรงจูงใจ และการสื่อสารเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ขณะที่ระบบและกลไกองค์กรทำหน้าที่เสริมสร้างความต่อเนื่องและความยั่งยืนของการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว แนวคิดดังกล่าวยังสอดคล้องกับกรอบการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงองค์กรของ Kotter (1996) ซึ่งเสนอว่า แม้ผู้นำจะมีบทบาทสำคัญในการ “จุดประกาย” การเปลี่ยนแปลงผ่านการสร้าง “sense of urgency” และการจัดตั้ง “guiding coalition” แต่ความสำเร็จในระยะยาวจะขึ้นอยู่กับ การสถาปนาระบบใหม่ที่สามารถฝังรากลึกลงในวัฒนธรรมองค์กรได้ การวิพากษ์เชิงทฤษฎีต่อแนวคิดเรื่องการเปลี่ยนแปลงองค์กรในยุคดิจิทัลชี้ให้เห็นว่า แนวทางที่ผสมผสานภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพเข้ากับระบบองค์กรที่เข้มแข็ง จะเป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุดต่อบริบทขององค์กรไทย ซึ่งมีข้อจำกัดด้านทรัพยากรและความพร้อมเชิงโครงสร้าง การพึ่งพาบุคคลเพียงคนเดียว โดยขาดระบบสนับสนุนภายใน อาจเพิ่มความเสี่ยงและลดความยั่งยืนของการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว

2. ข้อถกเถียงเรื่องการพัฒนาทักษะบุคลากร

การพัฒนาทักษะบุคลากร นับเป็นองค์ประกอบสำคัญของกลยุทธ์องค์กรในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ และการเปลี่ยนผ่านสู่ระบบดิจิทัล อย่างไรก็ตาม ในบริบทของประเทศไทย แนวทางการพัฒนาทักษะยังคงเป็นประเด็นที่มีข้อถกเถียงอย่างต่อเนื่องในเชิงวิชาการและการปฏิบัติจริง โดยเฉพาะในประเด็นเรื่อง รูปแบบ ความรับผิดชอบ, ความยั่งยืน และความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ ของการพัฒนา ซึ่งจะกล่าวถึงใน 4 ประเด็นดังนี้

2.1 ทักษะเฉพาะทางกับทักษะรอบด้าน ข้อถกเถียงแรกคือ แนวทางที่ควรใช้ในการพัฒนาทักษะ ควรมุ่งเน้น “ทักษะเฉพาะทาง (Specialized Skills)” หรือ “ทักษะรอบด้าน (Transferable/Soft Skills)” ซึ่งยังไม่มีข้อยุติที่ชัดเจน นักวิชาการสายเทคโนโลยีและการบริหารจัดการ เช่น สิริวิดี ชูเชิด (2565) สนับสนุนแนวทางการพัฒนาทักษะเฉพาะที่ตรงกับความต้องการของอุตสาหกรรม โดยเห็นว่าสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรได้รวดเร็ว ขณะที่แนวคิดเชิงพหุปัญญาและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริบทยุคใหม่ กลับเสนอให้เน้นทักษะรอบด้าน ซึ่งช่วยส่งเสริมความสามารถในการปรับตัวและสร้างเสถียรภาพในระยะยาว

2.2 ความรับผิดชอบในการพัฒนาองค์กรกับบุคลากรอีกข้อถกเถียงหนึ่งคือ “ใครควรเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการพัฒนาทักษะ” แนวทางแบบดั้งเดิมมักมองว่าการพัฒนาทักษะคือภาระหน้าที่ขององค์กร โดยต้องลงทุนในการฝึกอบรมพนักงาน แต่กลับพบปัญหาในทางปฏิบัติ เช่น อัตราการลาออกหลังการฝึกอบรม หรือทักษะที่เรียนรู้ไม่ถูกนำมาใช้จริง (ชูชัย สมितिไกร, 2544) ขณะที่แนวคิดสมัยใหม่ที่สอดคล้องกับ แนวคิด Self-directed Learning และ Lifelong Learning เชื่อว่าบุคลากรควรเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการพัฒนาตนเอง โดยองค์กรควรทำหน้าที่เป็น “ผู้อำนวยความสะดวก” (facilitator) แทนการเป็น “ผู้จัดการ” เดิมรูปแบบ

2.3 รูปแบบการพัฒนา ฝึกอบรมดั้งเดิมกับเรียนรู้ผ่านการทำงานรูปแบบการพัฒนาทักษะก็เป็นอีกหนึ่งจุดที่มีข้อถกเถียง โดยเฉพาะการเปรียบเทียบระหว่าง การฝึกอบรมในห้องเรียน (Formal Training) กับการเรียนรู้จากการทำงาน (On-the-Job Training) หรือ การเรียนรู้ดิจิทัล (Digital Learning) งานวิจัยจากมหาวิทยาลัยบูรพา (2562) ชี้ว่า OJT เป็นแนวทางที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงทันที และเห็นผลชัดเจนมากกว่า การเรียนรู้ในรูปแบบดั้งเดิม ขณะที่ e-learning มีความยืดหยุ่น แต่ขาดกลไกการมีส่วนร่วมและการประเมินผลที่เข้มแข็ง ซึ่งทำให้ไม่สามารถตอบโจทย์องค์กรไทยได้ในทุกกรณี

2.4 ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ข้อถกเถียงสุดท้ายคือ การพัฒนาทักษะควร “ตอบโจทย์ตลาดแรงงานหรือกลยุทธ์องค์กรเป็นหลัก” หลายองค์กรไทยมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะตามกระแส เช่น AI Big Data หรือ Digital Marketing โดยไม่พิจารณาความพร้อมหรือความจำเป็นในเชิงกลยุทธ์ ส่งผลให้เกิดความไม่สอดคล้องระหว่างการเรียนรู้กับการปฏิบัติงานจริง องค์กรที่ประสบความสำเร็จในระยะยาวมักวางแผนพัฒนาทักษะให้ เชื่อมโยงกับกลยุทธ์องค์กรในระดับหน่วยงานและภาพรวม (Strategic Alignment) เพื่อสร้างคุณค่าร่วมทั้งระดับบุคคลและระบบองค์กร

จากข้อถกเถียงที่กล่าวมา สามารถสังเคราะห์ได้ว่า การพัฒนาทักษะบุคลากรในองค์กรธุรกิจไทย ควรถูกมองเป็นระบบองค์รวม มากกว่าการมุ่งเน้นที่ การเลือกวิธีการฝึกอบรมแต่เพียงอย่างเดียว กระบวนการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องเชื่อมโยงกับปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กร อาทิ ระบบประเมินผล การปฏิบัติงาน กลไกจูงใจ โอกาสในการเติบโตในสายอาชีพ และวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้แนวทางเชิงกลยุทธ์ที่ผสมผสานระหว่างบทบาทของผู้นำองค์กร การมีส่วนร่วมของบุคลากร และการวางแผนพัฒนาที่สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงธุรกิจ จะมีแนวโน้มสร้างผลลัพธ์ที่ยั่งยืนและสามารถปรับตัวได้ในบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

3. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัลในมุมมองที่หลากหลาย

การสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัลในบริบทของประเทศไทย การวิเคราะห์จากหลากหลายมุมมองในยุคของการเปลี่ยนผ่านสู่ระบบเศรษฐกิจดิจิทัล วัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล (Digital Organizational Culture) ได้กลายเป็นองค์ประกอบเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลโดยตรงต่อศักยภาพในการแข่งขันขององค์กรภายในประเทศไทย การพัฒนาและปลูกฝังวัฒนธรรมดังกล่าวมิได้จำกัดอยู่เพียงแค่การนำเทคโนโลยีมาใช้ภายในองค์กรเท่านั้น หากแต่รวมถึงการปรับเปลี่ยนวิธีคิด ค่านิยม และพฤติกรรมของบุคลากรให้สอดคล้องกับบริบทของโลกดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง บทความฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์แนวทางการสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัลในประเทศไทย โดยพิจารณาผ่านมิติที่หลากหลาย ทั้งในเชิงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การสื่อสารภายในองค์กร ความหลากหลายทางวัฒนธรรม โครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี ตลอดจนระดับแรงจูงใจและความผูกพันของพนักงาน

มุมมองด้านการจัดการนวัตกรรมและทรัพยากรมนุษย์จากการศึกษาของ ศิริกาญจน์ ธีรพิมลโรจน์ (2566) พบว่า องค์กรไทยที่สามารถดำเนินการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ มักมีลักษณะการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์ โดยเฉพาะในด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพ การพัฒนาทักษะดิจิทัล

การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต และการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัลในบริบทไทยจึงจำเป็นต้องเริ่มต้นจากการลงทุนใน "ทุนมนุษย์อย่างเป็นระบบ

มุมมองด้านความหลากหลายและการทำงานร่วมกัน ซึ่งเป็นความท้าทายสำคัญสำหรับองค์กรไทย ในยุคดิจิทัล โดยเฉพาะการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่รองรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม ช่างวัย และรูปแบบการทำงานที่กระจายตัว ซึ่งเกิดจากการเปลี่ยนแปลงสู่การทำงานทางไกลและแบบไฮบริด การสร้างความเชื่อมโยงระหว่างทีมงานจึงจำเป็นต้องอาศัยเทคโนโลยีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งส่งเสริมความเข้าใจข้ามวัฒนธรรมและพัฒนาแนวทางการทำงานร่วมกันในลักษณะ Inclusive Culture องค์กรที่มีวัฒนธรรมดิจิทัล ควรมีการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาจหมายถึงการทำเอกสารร่วมกัน การประชุมออนไลน์ และการใช้ข้อมูลร่วมกัน ซึ่งจะทำให้องค์กรมีโครงสร้างที่ค่อนข้าง Flat และลดขั้นตอนการสั่งงาน (อภิรักษ์ จันตะนี และประพันธ์ แสงทองดี, 2565)

มุมมองด้านโครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยี รายงานจาก Cisco (2025) ชี้ให้เห็นว่า แม้้องค์กรในประเทศไทยจะมีความตื่นตัวต่อกระแสดิจิทัล แต่ยังคงมีช่องว่างด้านโครงสร้างพื้นฐาน โดยเฉพาะการรองรับเทคโนโลยีขั้นสูง เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ องค์กรจึงจำเป็นต้องพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลควบคู่ไปกับการวางแผนด้านวัฒนธรรมองค์กร เช่น การจัดตั้งคณาจารย์ที่มีความยืดหยุ่น การรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ และการพัฒนาโครงข่ายที่สามารถรองรับการทำงานแบบไม่จำกัดสถานที่และเวลา

มุมมองด้านความผูกพันและแรงจูงใจของพนักงานข้อมูลจาก Gallup ระบุว่า พนักงานทั่วโลกกว่าร้อยละ 85 ไม่มีความผูกพันกับองค์กร ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานและการรักษาบุคลากรในระยะยาว สำหรับประเทศไทย การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัลจึงควรให้ความสำคัญกับการสร้างความผูกพันผ่านการมีส่วนร่วมของพนักงาน เช่น การเปิดพื้นที่สำหรับการแสดงความคิดเห็น การใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลในการส่งเสริมการเรียนรู้ และการออกแบบระบบแรงจูงใจที่โปร่งใส ยุติธรรม และสอดคล้องกับความคาดหวังของพนักงานยุคใหม่

การผลักดันให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัลในระดับประเทศ จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคการศึกษา และภาคธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการพัฒนาทุนมนุษย์ผ่านหลักสูตรที่เน้นทักษะดิจิทัล การสนับสนุนการวิจัยและนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล ตลอดจนการส่งเสริมการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างองค์กร เพื่อแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) และสร้างระบบนิเวศนวัตกรรมที่ยั่งยืน การสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัลในประเทศไทยเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยการบูรณาการอย่างเป็นระบบระหว่างการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เทคโนโลยี โครงสร้างพื้นฐาน และการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ โดยมีเป้าหมายเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวขององค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกดิจิทัล และสามารถแข่งขันได้ในระดับสากล องค์กรไทยจึงควรมองว่าวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัลไม่ใช่เพียงกลยุทธ์ระยะสั้น แต่เป็นรากฐานของการเติบโตอย่างยั่งยืนในอนาคต

การบริหารธุรกิจในยุค Digital Transformation

จากการวิเคราะห์กรณีศึกษาขององค์กรไทยที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินกลยุทธ์ Digital Transformation พบว่า ความสำเร็จดังกล่าวมิได้เกิดจากปัจจัยเฉพาะด้านเทคโนโลยีเท่านั้น แต่เป็นผลลัพธ์ของการบูรณาการเชิงกลยุทธ์ในหลายมิติ อันประกอบด้วย วิสัยทัศน์ของผู้นำ ความพร้อมของโครงสร้างองค์กร ทุนมนุษย์ และวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล ภายใต้บริบทของประเทศไทยที่กำลังอยู่ระหว่างการเปลี่ยนผ่านเข้าสู่เศรษฐกิจฐานดิจิทัล ข้อเสนอเชิงวิชาการสำหรับการขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลในระดับองค์กรสามารถสังเคราะห์ได้ใน 5 ประเด็นหลัก ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ที่มีความชัดเจนและต่อเนื่อง องค์กรจำเป็นต้องกำหนดยุทธศาสตร์ดิจิทัลให้สอดคล้องกับเป้าหมายระยะยาว โดยหลีกเลี่ยงการดำเนินงานที่มีลักษณะเป็นโครงการชั่วคราวหรือขาดความต่อเนื่อง การจัดทำ “แผนยุทธศาสตร์ดิจิทัลระดับองค์กร” ควรมีการบูรณาการเป้าหมายทางธุรกิจเข้ากับขีดความสามารถด้านเทคโนโลยี พร้อมกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่วัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม
2. การพัฒนาและรักษาทุนมนุษย์ดิจิทัล ข้อเสนอสำคัญประการหนึ่งคือ การลงทุนในทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะการออกแบบ แผนการเรียนรู้ตลอดชีวิต สำหรับบุคลากรในทุกระดับ องค์กรควรสนับสนุนการ Upskilling และ Reskilling ด้วยหลักสูตรที่ตอบสนองต่อแนวโน้มเทคโนโลยี เช่น AI Data Analytics Cybersecurity และ Agile Management รวมถึงการสร้างแรงจูงใจเพื่อรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพไว้ภายในองค์กร
3. การออกแบบโครงสร้างองค์กรและกระบวนการให้มีความยืดหยุ่นองค์กรควรปรับโครงสร้างให้เอื้อต่อการทำงานแบบข้ามสายงาน และส่งเสริมรูปแบบการบริหารจัดการที่ยืดหยุ่น เช่น การใช้โมเดล Agile Squads หรือ Digital Units เพื่อลดลำดับชั้นการบริหาร และเพิ่มความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก
4. การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล การสร้างวัฒนธรรมที่เปิดรับนวัตกรรม การเรียนรู้จากความล้มเหลว และการทำงานแบบร่วมมือ ถือเป็นหัวใจของการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลอย่างยั่งยืน องค์กรควรกำหนดแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมที่เน้นความโปร่งใส การมีส่วนร่วม และการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูล ตลอดจนสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตการทำงานประจำวัน
5. การประสานความร่วมมือกับภาคส่วนภายนอก องค์กรควรมีนโยบายเชิงรุกในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับภาคเอกชน สถาบันการศึกษา หน่วยงานภาครัฐ และสตาร์ทอัพ เพื่อแลกเปลี่ยนทรัพยากร ความรู้ และนวัตกรรม องค์กรชั้นนำที่ประสบความสำเร็จในระดับสากลมักพัฒนา “Digital Innovation Ecosystem” ของตนเอง ซึ่งช่วยเสริมความสามารถในการปรับตัวและสร้างมูลค่าใหม่ให้แก่องค์กรอย่างต่อเนื่อง

บทสรุป

การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transformation) มิใช่เป็นเพียงกระบวนการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในระดับปฏิบัติการเท่านั้น หากแต่เป็นการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ขององค์กรในทุกมิติ ทั้งในเชิงกลยุทธ์ โครงสร้าง วัฒนธรรม และทุนมนุษย์ องค์กรไทยที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินกลยุทธ์ดังกล่าว ล้วนแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการบูรณาการทรัพยากรภายในและภายนอกอย่างเป็นระบบ เพื่อตอบสนองต่อพลวัตของโลกธุรกิจดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อนจากการวิเคราะหเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษาขององค์กรไทย พบว่า ความสำเร็จของ Digital Transformation ขึ้นอยู่กับการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน การเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม การออกแบบกระบวนการที่ยืดหยุ่น และการพัฒนาทุนมนุษย์ที่สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร อีกทั้งยังจำเป็นต้องปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัลที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ความร่วมมือ และการตัดสินใจบนฐานข้อมูลข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ที่ได้นำเสนอในบทความนี้ จึงมุ่งเน้นไปที่การสร้างความร่วมมือในระดับองค์กร ควบคู่กับการเสริมสร้างสภาพแวดล้อมทางนโยบายที่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรมอย่างยั่งยืน ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคการศึกษาควรทำงานร่วมกันในลักษณะของ “ระบบนิเวศดิจิทัล” (Digital Ecosystem) ที่สนับสนุนการเติบโตขององค์กรทุกขนาด โดยเฉพาะองค์กรขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีความเปราะบางต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีกล่าวโดยสรุป การขับเคลื่อน Digital Transformation อย่างเป็นระบบในบริบทของประเทศไทย จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีการดำเนินกลยุทธ์ที่สอดคล้องทั้งในระดับจุลภาค (องค์กร) และมหภาค (ระบบเศรษฐกิจและสังคม) ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือเชิงสถาบัน การพัฒนาขีดความสามารถภายในองค์กร และการออกแบบนโยบายที่เอื้อต่อการปรับตัว องค์กรที่สามารถ

ดำเนินการได้ตามแนวทางดังกล่าว จะมีความพร้อมในการแข่งขันในระดับภูมิภาคและระดับโลกอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม และกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม. (2565). แผนปฏิบัติการด้านปัญญาประดิษฐ์แห่งชาติ เพื่อการพัฒนาประเทศไทย (พ.ศ. 2565 - 2570). สืบค้นจาก <https://www.onde.go.th/view/1/เอกสารเผยแพร่/TH-TH/>.
- โกศล จิตวิรัตน์. (2568). การปฏิวัติธุรกิจด้วยดิจิทัล: นวัตกรรมที่ขับเคลื่อนอนาคต. สืบค้นจาก <https://bait.rmutsb.ac.th/content/digital-business-revolution/>.
- จิรันธิน กมลเลิศ. (2568). เบื้องหลังโมเดลธุรกิจ ซับสคริปชัน หรือ จ่ายเป็นงวด ตัวช่วยดันยอดขาย Coway. สืบค้นจาก <https://thestandard.co/coway-subscription-business-model/>.
- ชูชัย สมธิไกร. (2544). การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ฐานเศรษฐกิจ. (2566). ทำความรู้จักโมเดลธุรกิจแบบ Subscription. สืบค้นจาก <https://www.thansettakij.com/finance/investment/564363>.
- ทรงศักดิ์ ร่องวิริยะพานิช. (2565). การสกัดข้อมูลผู้ป่วยด้วยเทคนิคตัวช่วยแปลงไฟล์เอกสาร. Journal of the Thai Medical Informatics Association, 8(2), 73-79.
- ธนาคารกสิกรไทย. (2564). ขับเคลื่อนธุรกิจในยุคโควิดด้วย Digital Transformation. สืบค้นจาก <https://katalyst.kasikornbank.com/th/blog/Pages/case-study-driving-business-with-digital-transformation.html>.
- นัฐพัชร สมงาม, พนิดา นิลอรุณ และชลภััสสรณ์ สิทธิวงศ์ชัย. (2568). การพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลและประสิทธิภาพการทำงาน. วารสารสังคมศาสตร์ปัญญาพัฒน์, 7(3), 503-518.
- บิเสนสพุดเย์. (2568). เทรนด์ Digital Transformation ปี 2025 พลิกโฉมธุรกิจของคุณ. สืบค้นจาก <https://www.buesstoday.co/special-content/09/04/2025/117723/>.
- เบลนเดต้า. (2567). 4 ความท้าทายการจัดการ Big Data ของธุรกิจไทย แนวทางการก้าวทันอุปสรรค เพิ่มศักยภาพการแข่งขัน. สืบค้นจาก <https://www.blendata.co/%E0%B9%80%E0%B8%9B%E0%B8%B4%E0%B8%94-4-%E0%B8%84%E0%B8%A7%E0%B8%B2%E0%B8%A1%E0%B8%97%E0%B9%89%E0%B8%B2%E0%B8%97%E0%B8%B2%E0%B8%A2%E0%B8%9A%E0%B8%A3%E0%B8%B4%E0%B8%AB%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%88/>.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2558). การจัดการทรัพยากรมนุษย์: แนวทางใหม่. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- มหาวิทยาลัยบูรพา. (2562). แผนยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยบูรพา ปีงบประมาณ พ.ศ. 2559-2563. สืบค้นจาก https://ita.buu.ac.th/wpcontent/uploads/2019/06/25_2562_01.pdf.
- มูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย. (2566). การศึกษาผลกระทบและนำเสนอมาตรการในการกำกับดูแล Digital Platform ในประเทศไทย (รายงานฉบับสมบูรณ์). กรุงเทพฯ: สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและ นวัตกรรมแห่งชาติ โดย หน่วยบริหารและจัดการทุนด้านการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (บพข.).
- _____. (2567). Digital Transformation ธุรกิจและกำลังคน บทเรียนพลิกวิกฤตโควิดของ บมจ. ไทย. สืบค้นจาก <https://tdri.or.th/2024/04/digital-transformation-labor-crisis-covid19/>.

- ศิริกาญจน์ ธัญพิมลโรจน. (2566). ความสามารถในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรในประเทศไทย: ผ่านมุมมองของพนักงานในองค์กรนวัตกรรมในประเทศไทย. (บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร).
- สถาบันข้อมูลขนาดใหญ่ (องค์การมหาชน). (2568). BDI เผยตลาด Big Data และ AI ไทย ทะลุ 3.78 หมื่นล้าน และ 4 แนวทางขับเคลื่อนสู่อนาคต. สืบค้นจาก <https://www.thestorythailand.com/18/03/2025/150129/>.
- สถาบันเสริมทักษะด้านดิจิทัล. (2565). ส่องกลยุทธ์เด็ด...องค์กรชั้นนำของไทย ปั้น Digital Transformation อย่างไร?. สืบค้นจาก <https://www.truedigitalacademy.com/blog/tdaxybg-ep4-thai-organization-digital-transformation-and-impacts>.
- สมศักดิ์ วานิชยาภรณ์ และนิสร ใจชื่อ. (2562). การขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัลเพื่อก้าวสู่การพัฒนาประเทศไทย 4.0. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 38(3), 78-91.
- สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์. (2568). AI Readiness Scan: เครื่องมือประเมินความพร้อมด้าน AI สำหรับองค์กรไทย. สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์. สืบค้นจาก <https://www.etda.or.th/th/pr-news/AI-Readiness-scan.aspx>.
- สิริวดี ชูเชิด. (2565). การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ. วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์ (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์), 12(1), 223-238.
- อภิรักษ์ จันตะนี และประพันธ์ แสงทองดี. (2565) วัฒนธรรมองค์กรในยุคดิจิทัล. วารสาร มจร ภาษาและวัฒนธรรม, 2(1), 52-62.
- อัญญา ดิษฐานนท์ และภริตา พงษ์พาณิชย์. (2560). ปัจจัยหลักที่ใช้ในการตัดสินใจนำระบบคลาวด์คอมพิวเตอร์มาใช้ในการอุตสาหกรรมธุรกิจประกันชีวิตของประเทศไทย. วารสารการจัดการสมัยใหม่, 15(1), 99-112.
- อุษา ศิลป์เรืองวิไล, บัณฑิต รัตนไตร และจันทราภา พูลสนอง. (2567). การสื่อสารบูรณาการในยุคดิจิทัล: การสื่อสารแบบไร้รอยต่อ. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย (ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์), 14(3), 1-15.
- Bennett, E. E., & McWhorter, R. R. (2021). Virtual HRD's role in crisis and the post Covid-19 professional lifeworld: Accelerating skills for digital transformation. *Advances in Developing Human Resources*, 23(1), 5-25.
- Bluebik. (2025). Digital Transformation คืออะไร? เข้าใจง่ายใน 5 นาที พร้อมตัวอย่างจริงจากธุรกิจไทย. สืบค้นจาก <https://bluebik.com/th/blog/what-is-digital-transformation/>.
- Burns, P. (2022). *Entrepreneurship and Small Business*. London: Bloomsbury Publishing.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International journal of management reviews*, 12(1), 85-105.
- Cisco Systems, Inc. (2025). Digital readiness index: Thailand 2025. Retrieved from <https://www.cisco.com/th/digital-readiness>.
- Digital Transformation Academy. (2023). 10 บริษัทต้นแบบการทำ Digital Transformation ของไทย ประจำปี 2023. สืบค้นจาก <https://www.digitaltransformationacademy.org/th/case-studies/thailand>.
- Freeman, R. E. (2022). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Gallup. (2023). State of the global workplace: 2023 report. Retrieved from <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>.
- Kotter, J. P. (1996). Leading change. Massachusetts: Harvard Business Press.
- Mishra, P., & Koehler, M. J. (2006). Technological pedagogical content knowledge: A framework for teacher knowledge. Teachers college record, 108(6), 1017-1054.
- PEAK. (2566). ผู้ประกอบการควรปรับตัวอย่างไร ให้ธุรกิจไปได้ในยุคดิจิทัล. สืบค้นจาก <https://www.peakaccount.com/blog/business/gen-biz/biz-digital-transformation>.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, 18(7), 509–533.

The Role of Artificial Intelligence (AI) and Chatbots in Enhancing Customer Service and Supporting Salespeople

Phumiphat Rattanaprapha^{1*} Tanasak Wahawisan¹ and Attaphol Arayakemmakul²

¹Independent Researcher, Thailand

²Faculty of Liberal Arts and Sciences, Southeast Asia University, Thailand

*Corresponding author. E-mail: phumiphat_ra@ibank.co.th

ABSTRACT

This article analyzes the role of artificial intelligence (AI) technology and chatbots in enhancing customer service and supporting salespeople. It finds that AI is a crucial strategy for improving customer experience in an era where consumers prioritize value over price. AI can process large amounts of data and create meaningful interactions, which helps strengthen business relationships. The use of chatbots enhances customer service efficiency and allows AI to analyze customer behavior to provide specific recommendations, resulting in increased sales and higher average purchase values. Additionally, real-time monitoring and problem-solving through emotion analysis help reduce service costs. Creating a seamless customer journey with AI connects data from multiple channels to provide a continuous experience. Empowering salespeople with AI enhances their decision-making capabilities and reduces administrative burdens, allowing them to focus more on selling. Integrating AI with cultural understanding is thus a key strategy in addressing the demands of the digital economy in Thailand, and investment in infrastructure and workforce training is essential to prepare Thai workers for the rapidly changing digital world.

Keywords: Artificial Intelligence, Chatbots, Customer Service, Supporting Salespeople

บทบาทของปัญญาประดิษฐ์ (AI) และแชทบอท ในการยกระดับการให้บริการลูกค้า และการสนับสนุนนักขาย

ภูมิภัทร รัตนประภา^{1*} ธนศักดิ์ วหาวิศาล¹ และ อรรถพล อารยเชมกุล²

¹นักวิจัยอิสระ ประเทศไทย

²คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ ประเทศไทย

*Corresponding author. E-mail: phumiphat_ra@ibank.co.th

บทคัดย่อ

บทความนี้วิเคราะห์บทบาทของเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) และแชทบอทในการยกระดับการบริการลูกค้าและสนับสนุนนักขาย โดยพบว่า AI เป็นกลยุทธ์สำคัญในการปรับปรุงประสบการณ์ลูกค้าในยุคที่ผู้บริโภคให้ความสำคัญกับคุณค่ามากกว่าราคา AI สามารถประมวลผลข้อมูลจำนวนมากและสร้างปฏิสัมพันธ์ที่มีความหมายซึ่งช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ทางธุรกิจ การใช้แชทบอทเพิ่มประสิทธิภาพการบริการลูกค้าและช่วยให้ AI วิเคราะห์พฤติกรรมลูกค้าเพื่อให้คำแนะนำที่เฉพาะเจาะจง ส่งผลให้ยอดขายและมูลค่าการซื้อขายเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ การติดตามและแก้ไขปัญหาแบบเรียลไทม์ผ่านการวิเคราะห์อารมณ์ช่วยลดต้นทุนการบริการ การสร้าง Customer Journey ที่ไร้รอยต่อด้วย AI เชื่อมโยงข้อมูลจากหลายช่องทางเพื่อสร้างประสบการณ์ที่ต่อเนื่อง การเสริมพลังนักขายด้วย AI ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการตัดสินใจและลดภาระงานด้านธุรการ ทำให้นักขายสามารถมุ่งเน้นไปที่การขายได้มากขึ้น การบูรณาการ AI กับความเข้าใจเชิงวัฒนธรรมจึงเป็นกลยุทธ์สำคัญในการตอบโจทย์เศรษฐกิจดิจิทัลในประเทศไทย และการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานและการฝึกอบรมแรงงานเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อเตรียมความพร้อมให้กับแรงงานไทยในโลกดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

คำสำคัญ: ปัญญาประดิษฐ์, แชทบอท, การบริการลูกค้า, การสนับสนุนนักขาย

© 2025 BRJ: Bodhisastra Review Journal

บทนำ

ในยุคดิจิทัลที่เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) และแชทบอท (Chatbots) ได้กลายเป็นเครื่องมือสำคัญในการปรับโฉมกระบวนการทางธุรกิจทั่วโลก ธุรกิจขายตรง (Direct Selling) ซึ่งเป็นรูปแบบการค้าขายที่มีรากฐานบน “ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล” และ “การสื่อสารแบบตัวต่อตัว” กำลังเผชิญกับการเปลี่ยนผ่านครั้งสำคัญจากการเข้ามาของเทคโนโลยีเหล่านี้ ข้อมูลจากบริษัทวิจัย Grand View Research ระบุว่า มูลค่าตลาดปัญญาประดิษฐ์ทั่วโลกในปี 2024 สูงถึง 279.22 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ และมีแนวโน้มเติบโตเฉลี่ยร้อยละ 35.9 ต่อปีระหว่างปี 2025–2030 (Epixel MLM Software, 2024) ตัวเลขนี้ไม่เพียงสะท้อนศักยภาพการขยายตัวของเทคโนโลยี AI เท่านั้น แต่ยังชี้ให้เห็นถึงแรงกดดันที่ธุรกิจทุกภาคส่วนจำเป็นต้องเร่งปรับตัวเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจดิจิทัล หากไม่ต้องการถูกทิ้งไว้ข้างหลัง อย่างไรก็ตามคำถามสำคัญที่ยังคงเป็นประเด็นถกเถียงในแวดวงธุรกิจและวิชาการคือ การนำเทคโนโลยีอัตโนมัติเข้ามาแทนที่ “ความเป็นมนุษย์” ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของธุรกิจนั้น จะสามารถสร้าง “คุณค่า” แบบเดียวกันได้จริงหรือไม่ หรือแท้จริงแล้ว AI และแชทบอทเป็นเพียงเครื่องมือเสริมที่จะทำให้มนุษย์ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ในกรอบของความสัมพันธ์เชิงสังคมที่ยังคงต้องอาศัยการปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนกับคนเป็นหลัก

การประยุกต์ใช้ AI และแชทบอทในธุรกิจมีศักยภาพสูงในการยกระดับทั้ง “การให้บริการลูกค้า” และ “การสนับสนุนนักขาย” ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น งานศึกษาของ McKinsey (อ้างใน Epixel MLM

Software, 2024) พบว่า บริษัทกว่าร้อยละ 50–60 ทั่วโลกได้นำ AI มาใช้ในกระบวนการดำเนินธุรกิจแล้ว ซึ่งรวมถึงการจัดการข้อมูลลูกค้า การคาดการณ์ยอดขาย และการปรับกลยุทธ์การตลาดแบบเฉพาะบุคคล ขณะเดียวกัน ผลการสำรวจจาก Forbes Advisor ระบุว่า ร้อยละ 64 ของเจ้าของธุรกิจเชื่อว่า AI สามารถช่วยพัฒนาความสัมพันธ์กับลูกค้าให้ดีขึ้นได้อย่างมีนัยสำคัญ ทั้งนี้ ในแง่ของ “ประสิทธิภาพเชิงบริการ” แชนบอทถูกออกแบบให้ทำงานได้ตลอด 24 ชั่วโมงโดยไม่ต้องพึ่งพาทรัพยากรมนุษย์มากนัก สามารถตอบคำถามซ้ำ ๆ ของลูกค้าได้ในทันที และลดเวลาการรอคอยจากหลายชั่วโมงเหลือเพียงไม่กี่วินาที (Thaiger AI, 2024) อย่างไรก็ตาม แม้ข้อมูลดังกล่าวจะสะท้อนให้เห็นถึงประโยชน์ในด้านความเร็วและความสะดวก แต่ในมุมกลับ การแทนที่ปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ด้วยระบบอัตโนมัติอาจทำให้ธุรกิจสูญเสีย “เสน่ห์” ของการสื่อสารแบบอบอุ่น และความไว้วางใจที่เป็นแก่นของความสัมพันธ์ระหว่างนักขายกับลูกค้า ประเด็นนี้จึงกลายเป็นข้อถกเถียงสำคัญว่า การใช้ AI ควรถูกมองในฐานะ “พันธมิตรทางธุรกิจ” หรือเป็น “ผู้แทรกแซง” ที่ค่อย ๆ ลดบทบาทของมนุษย์ในกระบวนการขาย

ในบริบทของประเทศไทย การพัฒนาเทคโนโลยี AI และแชนบอทได้รับความสนใจจากทั้งภาครัฐและเอกชน โดยมีการพัฒนาเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับภาษาและวัฒนธรรมของผู้ใช้ไทยมากขึ้น ตัวอย่างเช่น บริษัท ZWIZ.AI ได้พัฒนาแชนบอทเพื่อการขายและบริการลูกค้าผ่านแพลตฟอร์มโซเชียลมีเดียอย่าง Facebook และ LINE ขณะที่โครงการ OpenThaiGPT ของศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ (2566) มีเป้าหมายสร้างแชนบอทภาษาไทยที่มีศักยภาพเทียบเท่าระดับสากล เช่น ChatGPT ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการผลักดันให้ประเทศไทยก้าวสู่การเป็นผู้ผลิตเทคโนโลยี

ดังนั้น บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและวิเคราะห์บทบาทของปัญญาประดิษฐ์และแชนบอทในการยกระดับการให้บริการลูกค้าและการสนับสนุนนักขาย โดยมุ่งสำรวจทั้ง “โอกาส” และ “ความท้าทาย” ที่เกิดขึ้นจากการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเหล่านี้ในบริบทของประเทศไทย การศึกษาในครั้งนี้ไม่ได้มุ่งเสนอเพียงแง่มุมของ “ประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจ” เท่านั้น แต่ยังต้องการเปิดพื้นที่ให้มีการอภิปรายถึง “มิติทางสังคมและมนุษยสัมพันธ์” ในโลกธุรกิจยุคใหม่ ว่าการผสมผสานระหว่างเทคโนโลยีอัจฉริยะกับความเป็นมนุษย์จะสามารถสร้างสมดุลที่เหมาะสมได้เพียงใด ท่ามกลางการเปลี่ยนผ่านของพฤติกรรมผู้บริโภคที่เน้นความสะดวกและความรวดเร็วเป็นหลัก ขณะที่ธุรกิจยังต้องรักษาเอกลักษณ์ของการสื่อสารเชิงสัมพันธ์ไว้ได้อย่างกลมกลืนในยุคดิจิทัล

ปัญญาประดิษฐ์กับการปรับปรุงประสบการณ์ลูกค้า

ในยุคที่ผู้บริโภคให้ความสำคัญกับประสบการณ์และคุณค่าที่ได้รับมากกว่าราคาเพียงอย่างเดียว การปรับปรุงประสบการณ์ลูกค้าด้วยปัญญาประดิษฐ์ (AI) จึงกลายเป็นกลยุทธ์สำคัญของธุรกิจในการสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันและความภักดีของลูกค้า งานวิจัยของ Huang & Rust (2021) ชี้ให้เห็นว่า AI มีศักยภาพในการยกระดับประสบการณ์ลูกค้าผ่านการประมวลผลข้อมูลจำนวนมากและการสร้างปฏิสัมพันธ์ที่มีความหมายกับลูกค้าในระดับปัจเจก ซึ่งเป็นสิ่งที่ธุรกิจพยายามรักษาไว้เสมอ เนื่องจากลักษณะเฉพาะของธุรกิจนี้ตั้งอยู่บน “ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล” มากกว่าเพียงการแลกเปลี่ยนสินค้า เมื่อเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทเพิ่มขึ้น คำถามสำคัญที่เกิดขึ้นคือ ธุรกิจจะสามารถผสมผสาน “ประสิทธิภาพของ AI” เข้ากับ “ความอบอุ่นของมนุษย์” ได้อย่างไรโดยไม่ทำให้ประสบการณ์ลูกค้ากลายเป็นเพียงกระบวนการเชิงอัตโนมัติ ดังนั้น การนำ AI เข้ามาในธุรกิจจึงไม่ใช่เพียงเรื่องของเทคนิค แต่เป็นเรื่องของการออกแบบ “ประสบการณ์ที่มีความเป็นมนุษย์” ในโลกดิจิทัล

หนึ่งในรูปแบบที่โดดเด่นของการประยุกต์ใช้ AI ในการให้บริการลูกค้าคือ ระบบตอบคำถามอัตโนมัติ (Chatbots) ที่ทำงานตลอด 24 ชั่วโมง งานวิจัยของ Adam et al. (2021) พบว่า แชนบอทที่ออกแบบ

อย่างเหมาะสม สามารถจัดการคำถามทั่วไปของลูกค้าได้ถึงร้อยละ 80 และลดเวลาการตอบสนองจากหลายชั่วโมง เหลือเพียงไม่กี่วินาที ซึ่งช่วยเพิ่มความพึงพอใจและประสิทธิภาพของการบริการได้อย่างชัดเจน ในบริบทของธุรกิจ ไทยซึ่งนักขายและลูกค้าอาจมีช่วงเวลาทำงานที่ต่างกัน การให้บริการอย่างต่อเนื่องจึงเป็นสิ่งจำเป็นยิ่ง การศึกษา ของ Uzok et al. (2024) ยังยืนยันว่า แอปพลิเคชันที่ขับเคลื่อนด้วย AI สามารถจัดการคำถามได้ถึงร้อยละ 70 ทำให้เจ้าหน้าที่สามารถมุ่งเน้นไปที่การแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนมากกว่า อีกทั้งยังลดต้นทุนการดำเนินงานและเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าอย่างมีนัยสำคัญ ตัวอย่างในประเทศไทย เช่น บริษัท ZWIZ.AI ได้พัฒนาแชทบอท ที่รองรับภาษาไทยและเข้าใจบริบททางวัฒนธรรมไทย ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้าง “social presence” หรือความรู้สึกเหมือนสื่อสารกับมนุษย์จริง ๆ ส่งผลให้การตอบสนองของระบบมีความอบอุ่นและสอดคล้อง กับลักษณะการสื่อสารแบบไทย การผสมผสานนี้แสดงให้เห็นว่า AI สามารถทำหน้าที่เป็น “ผู้ช่วยที่มีมนุษยธรรม” ได้ หากถูกออกแบบโดยคำนึงถึงภาษา วัฒนธรรม และอารมณ์ของผู้ใช้

อีกด้านหนึ่งของการยกระดับประสบการณ์ลูกค้าด้วย AI คือ การวิเคราะห์พฤติกรรมลูกค้าเพื่อให้ คำแนะนำเฉพาะบุคคล (Personalized Recommendation) AI สามารถวิเคราะห์ข้อมูลจากพฤติกรรมการซื้อ ประวัติการเข้าชมเว็บไซต์ และการโต้ตอบบนแพลตฟอร์มต่าง ๆ เพื่อสร้างข้อเสนอที่เหมาะสมที่สุดให้กับลูกค้า แต่ละราย งานของ Kumar et al. (2019) ระบุว่าระบบแนะนำที่ขับเคลื่อนด้วย AI สามารถเพิ่มอัตราการแปลง ยอดขายได้ถึงร้อยละ 35 และเพิ่มมูลค่าการซื้อเฉลี่ยต่อครั้งได้ถึงร้อยละ 20 ขณะที่งานศึกษาหลายชิ้นในบริบท โซเชียลมีเดียยังพบว่าปัจจัยด้าน “ความไว้วางใจ” และ “การรับรู้ถึงประโยชน์” เป็นตัวคั่นกลางสำคัญระหว่าง AI และการมีส่วนร่วมของลูกค้า ซึ่งพฤติกรรมการซื้อขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ส่วนบุคคลและความเชื่อมั่นระหว่าง นักขายกับลูกค้า การใช้ AI เพื่อวิเคราะห์พฤติกรรมช่วยให้นักขายเข้าใจรูปแบบการซื้อ ความชอบเฉพาะบุคคล และช่วงเวลาที่เหมาะสมในการติดต่อ ซึ่ง Ma & Sun (2020) ได้เสนอว่าเมื่อผสานเทคโนโลยี Internet of Things (IoT) เข้ากับ AI ธุรกิจจะสามารถรวบรวมข้อมูลจากการใช้งานผลิตภัณฑ์และกิจกรรมออนไลน์ของลูกค้า เพื่อทำนายความต้องการล่วงหน้าและแนะนำสินค้าที่ตรงจุดมากขึ้น อย่างไรก็ตาม ประเด็นหลักที่ยังสำคัญ คือการใช้ข้อมูลส่วนบุคคลในระดับลึกอาจก่อให้เกิดคำถามด้านจริยธรรมและความเป็นส่วนตัว (privacy ethics) ซึ่งธุรกิจต้องจัดการอย่างระมัดระวัง เพื่อรักษาความไว้วางใจในระยะยาว

นอกจากการให้บริการเชิงรุกแล้ว AI ยังมีบทบาทสำคัญในการ ติดตามและแก้ไขปัญหาของลูกค้า แบบเรียลไทม์ (Real-time Customer Support) ผ่านการวิเคราะห์อารมณ์ (Sentiment Analysis) ที่ช่วย ให้ระบบสามารถตรวจจับสัญญาณของความไม่พอใจได้ทันที McKinsey รายงานว่าองค์กรที่ใช้ AI ในการบริการ ลูกค้าสามารถลดปริมาณการติดต่อขอความช่วยเหลือได้ถึงร้อยละ 40-50 และลดต้นทุนการบริการได้มากกว่า ร้อยละ 20 ขณะที่ Prentice et al. (2020) พบว่าระบบวิเคราะห์อารมณ์ของลูกค้าด้วย AI สามารถทำนาย ความเสี่ยงในการสูญเสียลูกค้าได้แม่นยำถึงร้อยละ 85 ซึ่งช่วยให้ธุรกิจสามารถดำเนินการแก้ไขปัญหาก่อนที่ลูกค้า จะตัดสินใจย้ายไปใช้บริการของคู่แข่ง ระบบ AI บางชนิดยังสามารถวิเคราะห์ข้อความ เสียง หรือแม้แต่ภาพวิดีโอ ของลูกค้าเพื่อประเมินระดับความพึงพอใจและความเครียดได้แบบเรียลไทม์ การนำข้อมูลเหล่านี้มาใช้ในธุรกิจเปิด โอกาสให้เกิดการตอบสนองที่รวดเร็วและเฉพาะตัว เช่น การส่งแจ้งเตือนไปยังนักขายเพื่อดำเนินการติดต่อลูกค้า ทันทีเมื่อพบสัญญาณของความไม่พึงพอใจ อย่างไรก็ตาม การพึ่งพา AI มากเกินไปอาจทำให้ขาดการตีความ เชิงอารมณ์ที่ละเอียดอ่อนของมนุษย์ ดังนั้น ความร่วมมือระหว่าง “AI ที่ตรวจจับได้รวดเร็ว” และ “มนุษย์ที่เข้าใจ ความรู้สึกเชิงลึก” จึงเป็นแนวทางที่เหมาะสมที่สุดในธุรกิจที่ยังต้องรักษาความสัมพันธ์อันแน่นแฟ้นกับลูกค้า

สุดท้ายแล้ว การสร้าง Customer Journey ที่ไร้รอยต่อ (Seamless Customer Journey) คืออีกมิติ หนึ่งที่ AI เข้ามามีบทบาทสำคัญ การวิจัยของ Tian, Ou & Chen (2025) แสดงให้เห็นว่า AI สามารถเชื่อมโยง ข้อมูลจากหลากหลายช่องทาง ทั้งออนไลน์ ออฟไลน์ มือถือ และโซเชียลมีเดีย เพื่อสร้างประสบการณ์ที่ต่อเนื่อง และครบวงจร ลูกค้าสามารถเปลี่ยนช่องทางการติดต่อได้ตามความสะดวกโดยไม่สูญเสียความต่อเนื่องของการบริการ

ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริโภคใหม่คาดหวัง สำหรับธุรกิจไทย การสร้าง customer journey ที่ไร้รอยต่อมีความสำคัญเป็นพิเศษ เพราะลูกค้าอาจสื่อสารผ่านหลายแพลตฟอร์ม เช่น LINE, Facebook Messenger, แอปพลิเคชันมือถือ หรือแม้แต่การพบปะแบบตัวต่อตัว ระบบ AI ที่มีประสิทธิภาพจะต้องสามารถรวบรวมข้อมูลจากทุกจุดสัมผัสเหล่านี้และแสดงผลแบบบูรณาการ เพื่อช่วยให้นักขายเข้าใจภาพรวมของลูกค้าและให้บริการได้อย่างสอดคล้อง การผสานกันของข้อมูลเชิงเทคโนโลยีและปฏิสัมพันธ์เชิงมนุษย์นี้จึงเป็นหัวใจสำคัญของการสร้างประสบการณ์ลูกค้าที่ทรงคุณค่าและยั่งยืน

การปรับปรุงประสบการณ์ลูกค้าด้วยปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในยุคที่ผู้บริโภคให้ความสำคัญกับคุณค่าที่ได้รับมากกว่าราคาเพียงอย่างเดียวกลายเป็นกลยุทธ์สำคัญในการสร้างความได้เปรียบแข่งขันและความภักดีของลูกค้า โดย AI มีศักยภาพในการประมวลผลข้อมูลจำนวนมากและสร้างปฏิสัมพันธ์ที่มีความหมายกับลูกค้าในระดับปัจเจก ซึ่งช่วยรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นหัวใจของธุรกิจ การใช้ระบบตอบคำถามอัตโนมัติ (Chatbots) ช่วยเพิ่มความพึงพอใจและประสิทธิภาพในการบริการลูกค้าได้อย่างมีนัยสำคัญ ขณะเดียวกัน AI ยังสามารถวิเคราะห์พฤติกรรมลูกค้าเพื่อให้คำแนะนำเฉพาะบุคคล ซึ่งส่งผลให้เพิ่มอัตราการแปลงยอดขายและมูลค่าการซื้อเฉลี่ยต่อครั้ง อย่างไรก็ตาม การใช้ AI ในการติดตามและแก้ไขปัญหาของลูกค้าแบบเรียลไทม์ผ่านการวิเคราะห์อารมณ์ช่วยลดการติดต่อขอความช่วยเหลือและต้นทุนการบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ การสร้าง Customer Journey ที่ไร้รอยต่อด้วย AI สามารถเชื่อมโยงข้อมูลจากหลากหลายช่องทางเพื่อสร้างประสบการณ์ที่ต่อเนื่องและครบวงจร ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริโภคใหม่คาดหวัง การผสมผสานข้อมูลเชิงเทคโนโลยีและปฏิสัมพันธ์เชิงมนุษย์จึงเป็นหัวใจสำคัญในการสร้างประสบการณ์ลูกค้าที่ทรงคุณค่าและยั่งยืน โดยการออกแบบระบบ AI ที่เข้าใจภาษาและวัฒนธรรมจะช่วยให้เทคโนโลยีเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่มีความหมายระหว่างองค์กร นักขาย และลูกค้าในยุคดิจิทัล

การเสริมพลังนักขายด้วยเทคโนโลยี AI

ในยุคที่เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) กลายเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญของการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ “นักขาย” ซึ่งเป็นฟันเฟืองสำคัญของระบบเศรษฐกิจ ได้รับผลกระทบและโอกาสอย่างลึกซึ้งจากเทคโนโลยีนี้ การเสริมพลังนักขายด้วย AI จึงไม่ใช่เพียงการนำเครื่องมืออัตโนมัติมาแทนแรงงานมนุษย์ แต่คือการสร้าง “พันธมิตรระหว่างมนุษย์กับเทคโนโลยี” เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการคิด วิเคราะห์ และสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ งานวิจัยของ ValueSelling Associates และ Aberdeen Research (2024) พบว่า บริษัทที่ผสานการใช้ AI เข้ากับการฝึกอบรมนักขาย มีอัตราการบรรลุเป้าหมายการขายสูงกว่าบริษัทที่ใช้ AI เพียงอย่างเดียวถึง 3.3 เท่า ซึ่งชี้ให้เห็นว่า “เทคโนโลยีอย่างเดียวไม่เพียงพอ” หากปราศจากการลงทุนในการพัฒนาทักษะมนุษย์ การใช้ AI เพื่อเสริมศักยภาพนักขายจึงต้องอาศัยแนวคิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต (lifelong learning) ที่ทำให้นักขายสามารถทำความเข้าใจข้อมูลเชิงลึกที่ AI สร้างขึ้น และนำไปใช้กำหนดกลยุทธ์การขายได้อย่างเหมาะสมกับบริบทจริงของลูกค้า โดยเฉพาะในธุรกิจที่มีพื้นฐานอยู่บน “ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล” การใช้ AI ต้องไม่ลดทอนความเป็นมนุษย์ในการสื่อสาร แต่กลับต้องช่วยเพิ่มความสามารถของนักขายในการเข้าถึงความต้องการและความรู้สึกของลูกค้าในระดับลึกมากขึ้น

หนึ่งในรูปแบบที่สำคัญของการประยุกต์ใช้ AI เพื่อเสริมพลังนักขาย คือ การวิเคราะห์ลีด (Lead Scoring) และการคัดกรองผู้มุ่งหวัง (Prospect Qualification) ซึ่งช่วยให้การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของนักขายมีความแม่นยำยิ่งขึ้น ระบบ AI สามารถรวบรวมและประมวลผลข้อมูลจากหลายแหล่ง เช่น พฤติกรรมการเข้าชมเว็บไซต์ การโต้ตอบบนโซเชียลมีเดีย หรือกิจกรรมการเปิดอีเมล เพื่อสร้างคะแนนความน่าจะเป็นที่ลูกค้าจะตัดสินใจซื้อสินค้า การศึกษาของ HubSpot (2024) พบว่า นักขายกว่าร้อยละ 98 เชื่อว่า AI ช่วยให้การจัดลำดับความสำคัญของลีดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และระบบ Predictive Lead Scoring ยังสามารถช่วยเพิ่ม

ประสิทธิภาพการขายได้ถึงร้อยละ 30 (Salesmate, 2024) เนื่องจากช่วยให้นักขายมุ่งเน้นพลังงานไปที่ลูกค้าที่มีศักยภาพสูงสุด AI จึงกลายเป็น “ผู้ช่วยส่วนตัว” ที่ช่วยลดความซับซ้อนในการวิเคราะห์ลูกค้า พร้อมทั้งเสนอแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม เช่น การระบุช่วงเวลาที่เหมาะสมในการติดต่อลูกค้าแต่ละประเภท หรือการเสนอสินค้าที่สอดคล้องกับพฤติกรรมในอดีต การใช้ AI ยังสามารถวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพฤติกรรมและจิตวิทยาของลูกค้า เพื่อแนะนำกลยุทธ์การขายเฉพาะบุคคล (Personalized Selling Strategy) ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากการศึกษาของ Gartner (2024) ที่พบว่าร้อยละ 77 ของทีมขายทั่วโลกใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการขาย และร้อยละ 66 ใช้ AI เพื่อช่วยในการโค้ชแบบเฉพาะบุคคล ข้อมูลเชิงลึกที่ได้จากระบบเหล่านี้ไม่เพียงเพิ่มประสิทธิภาพในการขาย แต่ยังช่วยให้นักขายสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนกับลูกค้าในระยะยาว

อีกประการหนึ่งที่สะท้อนถึงศักยภาพของ AI ในการยกระดับนักขาย คือ การจัดการข้อมูลลูกค้า และการติดตาม (Follow-up) แบบอัตโนมัติ ซึ่งเป็นจุดอ่อนที่สำคัญของนักขายจำนวนมาก การศึกษาของ Salesforce (2024) ชี้ให้เห็นว่านักขายใช้เวลาเพียงร้อยละ 30 ในการขายจริง ส่วนที่เหลือสูญเสียไปกับงานธุรการ และการจัดการข้อมูล ระบบ AI จึงเข้ามามีบทบาทสำคัญในการอัตโนมัติขั้นตอนต่างๆ ตั้งแต่การบันทึกข้อมูลลงในระบบ CRM การสร้างรายงาน ไปจนถึงการติดตามลูกค้าแบบอัจฉริยะ โดยระบบจะสามารถส่งการแจ้งเตือนให้นักขายทราบเมื่อถึงเวลาที่เหมาะสมในการติดต่อ การศึกษาของ Mindtickle (2024) ระบุว่า การใช้ AI ในการติดตามลูกค้าเพิ่มอัตราการตอบสนองได้ถึงร้อยละ 40 เนื่องจากการติดต่อถูกส่งในเวลาที่เหมาะสมและสอดคล้องกับพฤติกรรมของลูกค้าแต่ละราย ยิ่งไปกว่านั้น AI ยังช่วยในด้าน การฝึกอบรมและโค้ชนักขาย (AI-Powered Coaching) ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาทักษะการขายอย่างต่อเนื่อง การศึกษาของ Second Nature (2024) พบว่าระบบโค้ชอัตโนมัติด้วย AI สามารถลดระยะเวลาการปรับตัวของนักขายใหม่ได้ถึงร้อยละ 20 และเพิ่มประสิทธิภาพการขายได้ถึงร้อยละ 57 เมื่อเทียบกับการฝึกอบรมแบบเดิม โดย AI สามารถวิเคราะห์การสนทนาในสถานการณ์จำลอง วัดการใช้ถ้อยคำ ความเร็วในการพูด และโทนเสียง เพื่อให้คำแนะนำเฉพาะบุคคล งานของ Allego (2025) ยืนยันว่า AI coaching ช่วยปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของนักขายได้อย่างต่อเนื่องถึงร้อยละ 15 ระบบเหล่านี้จึงทำหน้าที่ไม่ต่างจาก “ผู้ฝึกสอนเสมือน” ที่ช่วยพัฒนานักขายให้มีศักยภาพสูงขึ้นในทุกวัน

ในภาพรวม การเสริมพลังนักขายด้วยเทคโนโลยี AI ไม่ได้มุ่งหมายให้เทคโนโลยีเข้ามาแทนที่มนุษย์ แต่เป็นการสร้าง “สภาวะร่วมมือระหว่างมนุษย์กับปัญญาประดิษฐ์” เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด รายงานของ Microsoft และ LinkedIn (2024) ชี้ว่า การใช้ AI ในที่ทำงานช่วยให้พนักงานประหยัดเวลาได้ถึงร้อยละ 90 มุ่งเน้นกับงานเชิงกลยุทธ์ได้มากขึ้นร้อยละ 85 และมีความคิดสร้างสรรค์เพิ่มขึ้นร้อยละ 84 ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการใช้ AI ไม่ได้ลดทอนความสามารถของมนุษย์ แต่กลับเปิดพื้นที่ใหม่ให้กับการใช้ศักยภาพทางปัญญาอย่างเต็มที่ สำหรับประเทศไทย การส่งเสริมให้ภาคธุรกิจบูรณาการเทคโนโลยี AI จึงสอดคล้องกับ แผนปฏิบัติการด้านปัญญาประดิษฐ์แห่งชาติ พ.ศ. 2565–2570 ที่มุ่งยกระดับขีดความสามารถของแรงงานไทยในการใช้เทคโนโลยีขั้นสูงอย่างมีประสิทธิภาพ การเรียนรู้ทักษะด้าน AI ยังเป็นหนึ่งในความต้องการสูงสุดของแรงงานไทย ตามรายงานของ LinkedIn Workplace Learning Report (2024) ดังนั้น การใช้ AI เพื่อเสริมพลังนักขาย จึงเป็นทั้ง “กลยุทธ์ทางธุรกิจ” และ “ยุทธศาสตร์ทางการพัฒนา” ที่ตอบโจทย์การเปลี่ยนผ่านสู่เศรษฐกิจดิจิทัลอย่างยั่งยืน ซึ่งหากผสมผสานเทคโนโลยีกับความเข้าใจเชิงวัฒนธรรมและความสัมพันธ์แบบมนุษย์ได้อย่างสมดุล

การเสริมพลังนักขายด้วยเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในยุคที่ AI กลายเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญในการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจนั้น เป็นการสร้างความร่วมมือระหว่างมนุษย์กับเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการคิด วิเคราะห์ และสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ งานวิจัยพบว่า การผสมผสาน AI เข้ากับการฝึกอบรมนักขายสามารถเพิ่มอัตราการบรรลุเป้าหมายการขายได้อย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะในธุรกิจที่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การใช้ AI ในการวิเคราะห์ตลาดและคัดกรองผู้มุ่งหวังช่วยให้นักขายสามารถตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้แม่นยำ

ยิ่งขึ้น และยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการขายโดยการมุ่งเน้นไปที่ลูกค้าที่มีศักยภาพสูงสุด นอกจากนี้ AI ยังมีบทบาทสำคัญในการจัดการข้อมูลลูกค้าและการติดตามอัตโนมัติ ซึ่งช่วยให้นักขายมีเวลามากขึ้นในการขายจริงและลดภาระงานด้านธุรการ การฝึกอบรมและโค้ชที่ใช้ AI ยังช่วยพัฒนาทักษะการขายอย่างต่อเนื่องและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของนักขายได้อย่างมีนัยสำคัญ การใช้ AI จึงไม่เพียงแต่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการขาย แต่ยังเปิดโอกาสให้กับนักขายในการใช้ศักยภาพทางปัญญาอย่างเต็มที่ การบูรณาการเทคโนโลยี AI เข้ากับความเข้าใจเชิงวัฒนธรรมและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจะเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการตอบโต้การเปลี่ยนผ่านสู่เศรษฐกิจดิจิทัลอย่างยั่งยืนในประเทศไทย

การเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้วยเทคโนโลยี AI: การปรับเปลี่ยนเชิงโครงสร้างของธุรกิจ

การเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้วยเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) ได้กลายเป็นยุทธศาสตร์สำคัญที่องค์กรธุรกิจทั่วโลกนำมาใช้เพื่อลดต้นทุน เพิ่มผลผลิต และสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันในยุคดิจิทัล การศึกษาของ McKinsey (2023) พบว่า ร้อยละ 33 ของธุรกิจทั่วโลกนำเครื่องมือ Generative AI มาใช้เพื่อลดต้นทุนการดำเนินงาน และอีกร้อยละ 12 ใช้เพื่อสร้างแหล่งรายได้ใหม่ การขยายบทบาทของ AI จึงไม่เพียงเป็นการเสริมประสิทธิภาพของเครื่องมือเทคโนโลยี แต่สะท้อนถึงการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างของกระบวนการจัดการในระดับองค์กร โดยเฉพาะในภาคธุรกิจที่มีลักษณะการดำเนินงานที่ซับซ้อนและพึ่งพาการจัดการข้อมูลจำนวนมากอย่างต่อเนื่อง AI สามารถช่วยผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการในการปรับปรุงกระบวนการ ลดต้นทุน และเพิ่มประสิทธิภาพโดยรวมผ่านการวิเคราะห์ข้อมูลจำนวนมากและการตัดสินใจแบบเรียลไทม์ (IBM, 2025) การประยุกต์ใช้ AI ในบริบทนี้จึงมิได้เป็นเพียงการเพิ่มประสิทธิภาพของแรงงานเท่านั้น หากแต่เป็นการยกระดับระบบคิดเชิงกลยุทธ์ขององค์กรให้ก้าวสู่การตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (data-driven decision making) ซึ่งสอดคล้องกับแนวโน้มของธุรกิจดิจิทัลระดับโลก

หนึ่งในด้านที่เห็นผลชัดเจนที่สุดของการใช้ AI เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ คือ การลดต้นทุนการให้บริการลูกค้าและการจัดการห่วงโซ่อุปทาน การศึกษาของ McKinsey (2023) พบว่า บริษัทที่มีพนักงานบริการลูกค้า 5,000 คนและนำ Generative AI มาใช้ สามารถปรับปรุงการแก้ปัญหาได้ร้อยละ 14 ต่อชั่วโมง และลดเวลาการจัดการแต่ละเคสลงร้อยละ 9 นอกจากนี้ยังช่วยลดอัตราการลาออกของพนักงานและคำร้องขอพูดคุยกับผู้จัดการลงร้อยละ 25 ซึ่งเป็นการลดภาระทางทรัพยากรมนุษย์อย่างมีนัยสำคัญ การใช้แชทบอทที่เข้าใจภาษาไทยและบริบทวัฒนธรรมท้องถิ่นช่วยลดต้นทุนการให้บริการลูกค้าได้ถึงหนึ่งในสามของต้นทุนเดิม (DataCamp, 2024) ขณะเดียวกันยังเพิ่มความพึงพอใจและอัตราการแปลงยอดขายได้อย่างมีนัยสำคัญ การปรับใช้เทคโนโลยีดังกล่าวสอดคล้องกับแนวโน้มของธุรกิจที่ต้องรองรับปริมาณคำถามจำนวนมากเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ วิธีการสั่งซื้อ และโปรโมชั่นต่าง ๆ โดยไม่ต้องเพิ่มจำนวนพนักงานบริการ ซึ่งทำให้ทรัพยากรมนุษย์สามารถมุ่งเน้นไปที่ปัญหาที่ซับซ้อนและต้องการความเข้าใจเชิงบริบทมากกว่า อีกทั้งในระดับห่วงโซ่อุปทาน การศึกษาของ IBM (2025) และ Walter et al. (2025) แสดงให้เห็นว่า การจัดการสินค้าคงคลังด้วย AI สามารถปรับปรุงการพยากรณ์อุปสงค์ การเติมสินค้าอัตโนมัติ และการจัดการคลังสินค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะเทคนิค Predictive AI และ Prescriptive AI ที่สามารถคาดการณ์และเสนอแนวทางการตัดสินใจได้ล่วงหน้า

นอกจากประโยชน์เชิงประสิทธิภาพในระดับปฏิบัติการแล้ว การใช้ AI ยังส่งผลโดยตรงต่อกระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ขององค์กร การศึกษาของ Neurond AI (2024) ระบุว่า AI สามารถวิเคราะห์ข้อมูลขายที่ซับซ้อนและให้ข้อมูลเชิงลึกที่มนุษย์อาจมองข้าม โดยระบบสามารถระบุแนวโน้มตลาดและพฤติกรรมผู้บริโภคได้แบบเรียลไทม์ ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารสามารถปรับกลยุทธ์ได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำ การใช้ Big Data Analytics ร่วมกับ AI จึงเป็นกลไกสำคัญในการสร้าง “องค์กรอัจฉริยะ” (Intelligent Organization) ที่สามารถเรียนรู้จากข้อมูลและปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ การพัฒนาระบบ AI เพื่อการสื่อสาร

ภายในองค์กรยังช่วยให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยระบบสามารถจัดการข้อมูลการสื่อสารสรุปการประชุมอัตโนมัติ และแปลภาษาเพื่อสนับสนุนการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมได้ (TTMS, 2025) งานศึกษาของศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ (2566) ยังยืนยันว่า Startup ด้าน AI ของไทยมีรายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 25 ภายในหนึ่งปี ซึ่งเติบโตสูงกว่าอุตสาหกรรม IT อื่นถึง 12.5 เท่า แสดงให้เห็นถึงศักยภาพของตลาดและความพร้อมของระบบนิเวศเทคโนโลยีในประเทศต่อการประยุกต์ใช้ AI ในระดับองค์กร

กล่าวโดยสรุป การเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้วยเทคโนโลยี AI ไม่ใช่เพียงแนวโน้มชั่วคราว หากแต่เป็น “การเปลี่ยนผ่านเชิงโครงสร้าง” (structural transformation) ขององค์กรธุรกิจในศตวรรษที่ 21 ซึ่งขับเคลื่อนด้วยข้อมูลและอัลกอริทึม AI ทำหน้าที่ทั้งเป็นเครื่องมือและกลไกการคิดเชิงกลยุทธ์ ที่ช่วยให้องค์กรสามารถลดต้นทุน ปรับปรุงประสิทธิภาพ และยกระดับการตัดสินใจได้อย่างเป็นระบบ

ความท้าทายและแนวทางการนำปัญญาประดิษฐ์ (AI) และแชทบอทในการยกระดับการให้บริการลูกค้า และการสนับสนุนการขาย

ในยุคปัจจุบัน AI หรือปัญญาประดิษฐ์ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในหลายๆ อุตสาหกรรมทั่วโลก รวมถึงประเทศไทย ด้วยการพัฒนาที่ก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ทำให้ AI กลายเป็นหนึ่งในเทคโนโลยีที่มีศักยภาพในการพลิกโฉมการทำงานและการดำเนินชีวิตของเรา บทความนี้จะสำรวจถึงโอกาสที่ AI มอบให้กับแรงงานไทย และความท้าทายที่ต้องเผชิญในอนาคต พร้อมทั้งแนวทางการเตรียมความพร้อมของแรงงานเพื่ก้าวสู่โลกดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) ได้รับการพัฒนาอย่างรวดเร็วและกลายเป็นเครื่องมือสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า อย่างไรก็ตาม การใช้ AI ต้องคำนึงถึงจริยธรรมเพื่อสร้างความเชื่อมั่นและรักษาชื่อเสียงในตลาดที่มีการแข่งขันสูง โดยเฉพาะการปฏิบัติตามกฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) ของไทย ที่มีผลบังคับใช้ตั้งแต่ 1 มิถุนายน 2565 แบรนดี้ที่นำ AI มาใช้ต้องเผชิญกับความท้าทายในการพัฒนาระบบที่เข้าใจภาษาและวัฒนธรรมไทย รวมถึงการรักษาความโปร่งใสในการตัดสินใจ และการตอบสนองต่อสิทธิของผู้บริโภค เช่น การเข้าถึงและลบข้อมูลส่วนบุคคล แบรนดี้ควรดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างโปร่งใส ลดปริมาณข้อมูลที่ไม่จำเป็น และใช้มาตรการความปลอดภัยที่เข้มงวด นอกจากนี้ การร่วมมือกับพันธมิตรในการพัฒนาโซลูชัน AI ที่ตอบโจทย์ตลาดในประเทศ เช่น OpenThaiGPT เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญ แบรนดี้ที่สามารถนำ AI มาใช้อย่างมีจริยธรรมจะหลีกเลี่ยงความเสี่ยงทางกฎหมายและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันผ่านการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า ซึ่งจะนำไปสู่ความภักดีต่อแบรนดี้ และการเติบโตอย่างยั่งยืนในยุคดิจิทัล (กมลชัย ศรีอรุณ, 2568)

สถาบัน KCT Academy Thailand (2567) กล่าวถึง ความท้าทายของ AI ที่แรงงานไทยต้องเผชิญไว้ว่า

1. ความกังวลเกี่ยวกับการทดแทนงานโดย AI ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานในหลากหลายอุตสาหกรรมที่มีความเสี่ยงต่อการถูกทดแทนมากที่สุดมักเป็นงานที่มีลักษณะซ้ำซาก เช่น งานผลิตในโรงงานและงานบริการที่ใช้ระบบ Chatbot ในการตอบคำถามลูกค้า การเปลี่ยนแปลงนี้ไม่เพียงแต่สร้างความวิตกกังวลให้กับแรงงานที่อาจสูญเสียงาน แต่ยังเป็นการทำลายสำหรับผู้ที่ต้องการปรับตัวให้เข้ากับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เข้ามาแทนที่บทบาทเดิม

2. ช่องว่างด้านทักษะและการพัฒนาแรงงานยังเป็นปัญหาที่สำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านทักษะที่ไม่เพียงพอ ซึ่งหมายถึงการขาดความรู้และทักษะในการใช้เทคโนโลยี AI อย่างมีประสิทธิภาพ ปัญหานี้ทำให้เกิดความยากลำบากในการฝึกอบรมพนักงานให้มีความสามารถในการใช้ AI ในระดับที่สูงขึ้น และความต้องการในการพัฒนาทักษะนั้นมีความจำเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะการฝึกอบรมและการเรียนรู้เกี่ยวกับ AI อย่างต่อเนื่อง เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับแรงงานไทยสำหรับการทำงานในยุคดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

3. การพัฒนานโยบายและกรอบการทำงานสำหรับ AI โดยรัฐบาลมีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบายที่สร้างกรอบการทำงานที่ชัดเจนเพื่อควบคุมการใช้ AI ในภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม นอกจากนี้ การสนับสนุนและส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา AI ผ่านโครงการต่างๆ ก็เป็นสิ่งจำเป็น เพื่อให้ประเทศไทยสามารถพัฒนาเทคโนโลยีนี้ได้อย่างยั่งยืน การสร้างความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชนก็เป็นอีกหนึ่งกลยุทธ์ที่สำคัญในการพัฒนาและปรับใช้เทคโนโลยี AI ในประเทศไทย

4. การขาดแคลนโครงสร้างพื้นฐานและทรัพยากรเป็นอุปสรรคที่สำคัญต่อการนำ AI มาใช้ในวงกว้าง โดยเฉพาะปัญหาเรื่องการขาดแคลนการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตที่รวดเร็วและเสถียรในพื้นที่ห่างไกล รวมถึงการขาดการเข้าถึงทรัพยากรด้านการประมวลผลข้อมูลและการวิเคราะห์ขั้นสูง การลงทุนในโครงสร้างพื้นฐาน AI จึงเป็นสิ่งที่มีรัฐบาลและภาคเอกชนต้องร่วมมือกันในการสร้างศูนย์ข้อมูลและระบบเครือข่ายที่มีความเร็วสูง เพื่อให้ประเทศไทยสามารถก้าวเข้าสู่ยุคดิจิทัลได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ

ในยุคที่เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การนำ แชนบอท และ Artificial Intelligence (AI) มาใช้ในธุรกิจไม่เพียงแต่เป็นเรื่องของนวัตกรรม แต่ยังเป็นกลยุทธ์หลักที่ช่วยให้ธุรกิจต่างๆ สามารถแข่งขันได้ในตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การใช้ แชนบอท และ Artificial Intelligence (AI) ในการบริการลูกค้าสามารถนำมาซึ่งประโยชน์มหาศาลให้กับธุรกิจ (SABLE, 2567) ได้แก่

1. การเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ การใช้ แชนบอท และ Artificial Intelligence (AI) ในการบริการลูกค้าช่วยให้ธุรกิจสามารถให้บริการลูกค้าได้ตลอด 24 ชั่วโมง ไม่ว่าจะเป็นการตอบคำถามพื้นฐาน การจองหรือการให้ข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการ การนำระบบอัตโนมัติเหล่านี้มาใช้ไม่เพียงแต่ช่วยเพิ่มความสามารถในการให้บริการแก่ลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพเท่านั้น แต่ยังช่วยให้พนักงานมีเวลามากขึ้นในการจัดการกับปัญหาที่ซับซ้อนซึ่งต้องการการดูแลและความเชี่ยวชาญมากขึ้น

2. การลดต้นทุนและเพิ่มความสามารถในการให้บริการ การนำ แชนบอท และ Artificial Intelligence (AI) มาใช้ในการบริการลูกค้าช่วยลดต้นทุนในหลายด้าน เช่น ต้นทุนในการจ้างงาน ต้นทุนการฝึกอบรม และต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับการบริการลูกค้าด้วยตนเอง นอกจากนี้ การใช้ แชนบอท และ Artificial Intelligence (AI) ยังช่วยเพิ่มความสามารถในการให้บริการ โดยสามารถจัดการกับจำนวนลูกค้าที่มากขึ้นในเวลาเดียวกัน พร้อมทั้งเสนอบริการที่เป็นส่วนตัวและเจาะจงตามความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การใช้เทคโนโลยีเหล่านี้ในการบริการลูกค้าไม่เพียงแต่ช่วยเพิ่มความพึงพอใจและความภักดีของลูกค้าเท่านั้น แต่ยังเป็นกลยุทธ์ที่ช่วยให้ธุรกิจสามารถรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน การลงทุนในแชนบอท และ Artificial Intelligence (AI) จึงเป็นการลงทุนที่คุ้มค่าสำหรับธุรกิจในยุคดิจิทัลนี้

การนำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) มาใช้เพื่อเพิ่มยอดขายในองค์กรเป็นแนวทางที่มีศักยภาพสูง แต่การดำเนินการดังกล่าวต้องอาศัยการวางแผนและกลยุทธ์ที่ชัดเจนเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ (Randolph, K., 2025) ซึ่งมีแนวทางดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจน ก่อนที่จะเริ่มต้นการนำเครื่องมือ AI มาใช้ในกระบวนการขาย สิ่งสำคัญคือการสร้างกลยุทธ์ AI ที่มั่นคง โดยการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องการบรรลุด้วยเครื่องมือเหล่านั้น และการระบุพื้นที่ที่ AI จะสามารถเพิ่มมูลค่าให้กับกระบวนการได้มากที่สุด การกำหนดเป้าหมายตั้งแต่เริ่มต้นจะช่วยให้มีแนวทางที่เป็นรูปธรรมในการตัดสินใจ ซึ่งส่งผลต่อความสอดคล้องของผลลัพธ์ในระยะยาว

2. ตั้งความคาดหวังที่เป็นจริง เมื่อพิจารณาการใช้ AI ในด้านการขาย ควรทำการศึกษาเกี่ยวกับความสามารถและข้อจำกัดของ AI เพื่อให้มีความคาดหวังที่เหมาะสมเกี่ยวกับสิ่งที่ AI สามารถทำได้และไม่สามารถทำได้ นอกจากนี้ การกำหนดกรอบเวลาในการดำเนินการที่เป็นจริงสำหรับระยะเวลาที่จะใช้ในการนำเครื่องมือ AI มาใช้ในกระบวนการขายก็เป็นสิ่งสำคัญ

3. เลือกเครื่องมือ AI ที่เหมาะสม การเลือกเครื่องมือ AI ที่เหมาะสมเป็นหนึ่งในขั้นตอนที่สำคัญที่สุดในการนำ AI มาใช้เพื่อการขาย ควรใช้เวลาในการวิจัยตัวเลือกต่างๆ และเลือกเครื่องมือ AI ที่ตรงตามความต้องการและงบประมาณขององค์กร เพื่อให้สามารถใช้เครื่องมือเหล่านั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. มั่นใจในคุณภาพของข้อมูล เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่มีคุณภาพจาก AI จำเป็นต้องมีข้อมูลที่มีคุณภาพสูง โดยการจัดเตรียมข้อมูลจากองค์กรให้กับเครื่องมือ AI จะช่วยให้ผลลัพธ์มีความเฉพาะเจาะจงต่อความต้องการขององค์กรมากขึ้น ควรใช้ระบบการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) ขั้นนำที่มีเครื่องมือ AI CRM ที่ดีที่สุด และจัดการข้อมูลตามแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดในการจัดการข้อมูล

5. ใช้เวลาในการฝึกอบรม การให้ความรู้และการฝึกอบรมทีมงานเกี่ยวกับการใช้เครื่องมือ AI เป็นสิ่งจำเป็น เพื่อให้ทีมงานมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับเหตุผลและวิธีการใช้งานเครื่องมือเหล่านั้น การลงทุนเวลาในการฝึกอบรมจะช่วยให้ทีมงานมีความรู้และทักษะที่จำเป็นในการใช้เครื่องมือ AI ให้เกิดคุณค่าสูงสุดแก่กระบวนการขายขององค์กร

จะเห็นได้ว่า ในยุคปัจจุบัน เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในหลายอุตสาหกรรม รวมถึงประเทศไทย โดยมีศักยภาพในการพลิกโฉมการทำงานและการดำเนินชีวิตอย่างมีนัยสำคัญ แสดงถึงโอกาสและความท้าทายที่ต้องเผชิญในอนาคต เช่น ความกังวลเกี่ยวกับการทดแทนงาน ช่องว่างด้านทักษะและความจำเป็นในการพัฒนานโยบายที่เหมาะสมเพื่อควบคุมการใช้ AI ในภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม นอกจากนี้ยังมีความสำคัญในการสร้างโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการนำ AI มาใช้ในวงกว้าง โดยเฉพาะในด้านการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตและการเข้าถึงทรัพยากรด้านการประมวลผลข้อมูล การลงทุนในเทคโนโลยี AI และการฝึกอบรมแรงงานเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อเตรียมความพร้อมให้กับแรงงานไทยในการเข้าสู่โลกดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การใช้ AI อย่างมีจริยธรรมและการรักษาความโปร่งใสในการดำเนินงานจะช่วยสร้างความเชื่อมั่นและรักษาชื่อเสียงในตลาดที่มีการแข่งขันสูง ส่งผลให้เกิดความภักดีต่อแบรนด์และการเติบโตอย่างยั่งยืนในยุคดิจิทัล

บทสรุป

การปรับปรุงประสบการณ์ลูกค้าผ่านการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ได้กลายเป็นกลยุทธ์สำคัญในการสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันในยุคที่ผู้บริโภคให้ความสำคัญกับคุณค่ามากกว่าราคา โดย AI มีความสามารถในการประมวลผลข้อมูลจำนวนมากและสร้างปฏิสัมพันธ์ที่มีความหมายกับลูกค้า ซึ่งส่งผลให้เกิดความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งในธุรกิจ การใช้แชทบอทช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริการลูกค้าและความพึงพอใจ ขณะเดียวกัน AI ยังสามารถวิเคราะห์พฤติกรรมลูกค้าเพื่อให้คำแนะนำที่เฉพาะเจาะจง ทำให้ออดขายและมูลค่าการซื้อเฉลี่ยเพิ่มขึ้น การสร้าง Customer Journey ที่ไร้รอยต่อด้วย AI ช่วยเชื่อมโยงข้อมูลจากหลายช่องทางเพื่อสร้างประสบการณ์ที่ต่อเนื่องและครบวงจร ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริโภคคาดหวังในยุคดิจิทัล

การเสริมพลังนักขายด้วยเทคโนโลยี AI ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการตัดสินใจและการวิเคราะห์ผล โดย AI สามารถจัดการข้อมูลลูกค้าและติดตามอัตโนมัติ ลดภาระงานด้านธุรการ ทำให้นักขายมีเวลามากขึ้นในการขายจริง การบูรณาการ AI กับความเข้าใจเชิงวัฒนธรรมและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจึงเป็นกลยุทธ์สำคัญในการตอบโต้การเปลี่ยนผ่านสู่เศรษฐกิจดิจิทัลอย่างยั่งยืน การใช้ AI ไม่เพียงแต่เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน แต่ยังเปิดโอกาสให้นักขายใช้ศักยภาพทางปัญญาอย่างเต็มที่ การลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานและการฝึกอบรมแรงงานจึงเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อเตรียมความพร้อมให้กับแรงงานไทยในโลกดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยการใช้ AI อย่างมีจริยธรรมและโปร่งใสจะช่วยสร้างความเชื่อมั่นและรักษาชื่อเสียงในตลาดที่มีการแข่งขันสูง

เอกสารอ้างอิง

- กมลชัย ศรีอรุณ. (2568). AI กับการปฏิวัติการสร้างแบรนด์และการตลาดดิจิทัลในประเทศไทย: โอกาส ความท้าทาย และอนาคต. วารสารนิเทศศาสตร์ มสธ., 15(1), 58-73.
- ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ. (2566). “OpenThaiGPT” แชทบอท AI ที่พูดภาษาไทย รู้เรื่อง! สาระจากเสวนา “ความท้าทาย ความเป็นไปได้ และโอกาสของ ChatGPT สัญชาติไทย”. สืบค้นจาก <https://www.nectec.or.th/news/news-article/openthaigpt.html>.
- สถาบัน KCT Academy Thailand. (2567). อนาคตของ AI ในประเทศไทย: โอกาสและความท้าทายสำหรับแรงงานไทย. สืบค้นจาก <https://kctathailand.com/future-of-ai-in-thailand-opportunities-and-challenges/>.
- Adam, M., Wessel, M., & Benlian, A. (2021). AI-based chatbots in customer service and their effects on user compliance. *Electronic markets*, 31(2), 427-445.
- Allego. (2025). How AI sales training and coaching boosts long-term success. Retrieved from <https://www.allego.com/blog/how-ai-sales-training-and-coaching-boosts-success/>.
- Chong, T., Yu, T., Keeling, D. I., & de Ruyter, K. (2021). AI-chatbots on the services frontline addressing the challenges and opportunities of agency. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 63, 102735.
- DataCamp. (2024). AI in customer service: Enhancing efficiency, personalization, and cost reduction. Retrieved from <https://www.datacamp.com/blog/ai-in-customer-service>.
- Epixel MLM Software. (2024). How AI is transforming the future of direct sales and MLM. Retrieved from <https://www.epixelmlmsoftware.com/blog/ai-integrated-direct-selling-transformation>.
- Epixel MLM Software. (2024). Unleash productivity with AI Chatbots for your MLM business. Retrieved from <https://www.epixelmlmsoftware.com/blog/ai-chatbots-enhances-business-efficiency>.
- Gartner Research. (2024). Sales organization performance insights. Stamford: Gartner Inc.
- Huang, M. H., & Rust, R. T. (2021). A strategic framework for artificial intelligence in marketing. *Journal of the academy of marketing science*, 49(1), 30-50.
- HubSpot. (2024). State of sales report: How to use AI for sales qualification. Retrieved from <https://blog.hubspot.com/sales/ai-sales-qualification>.
- IBM. (2025). 10 ways artificial intelligence is transforming operations management. Retrieved from <https://www.ibm.com/think/topics/ai-in-operations-management>.
- IBM. (2025). What is AI inventory management?. Retrieved from <https://www.ibm.com/think/topics/ai-inventory-management>.
- Kumar, V., Rajan, B., Venkatesan, R., & Lecinski, J. (2019). Understanding the role of artificial intelligence in personalized engagement marketing. *California management review*, 61(4), 135-155.
- LinkedIn. (2024). Workplace learning report 2024. Retrieved from <https://learning.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/amp/learning-solutions/images/wlr-2024/LinkedIn-Workplace-Learning-Report-2024.pdf>.

- Ma, L., & Sun, B. (2020). Machine learning and AI in marketing–Connecting computing power to human insights. *International journal of research in marketing*, 37(3), 481-504.
- McKinsey & Company. (2023). The next frontier of customer engagement: AI-enabled customer service. Retrieved from https://www.mckinsey.com/~/_/media/mckinsey/business%20functions/operations/our%20insights/the%20next%20frontier%20of%20customer%20engagement%20ai%20enabled%20customer%20service/the-next-frontier-of-customer-engagement-ai-enabled-customer-service.pdf.
- _____. (2023). The state of AI in 2023: Generative AI's breakout year. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-in-2023-generative-ais-breakout-year>.
- Mindtickle. (2024). How to leverage AI sales coaching and training to supercharge team performance and revenue growth. Retrieved from <https://www.mindtickle.com/blog/how-to-leverage-ai-sales-coaching-and-training-to-supercharge-team-performance-and-revenue-growth/>.
- Neurond AI. (2024). How can AI help your business reduce costs?. Retrieved from <https://www.neurond.com/blog/ai-cost-efficiency>.
- Prentice, C., Dominique Lopes, S., & Wang, X. (2020). The impact of artificial intelligence and employee service quality on customer satisfaction and loyalty. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29(7), 739-756.
- Randolph, K. (2025). AI for Sales: How Artificial Intelligence Is Revolutionizing Sales Processes. Retrieved from <https://www.nutshell.com/blog/ai-for-sales>
- SABLE. (2567). การใช้ Chatbot และ AI ในการบริการลูกค้า. สืบค้นจาก <https://sable.asia/blog/using-chatbots-and-ai-in-customer-service/>.
- Salesforce. (2024). State of sales report sixth edition. Salesforce Research. Retrieved from <https://www.salesforce.com/resources/research-reports/state-of-sales/>.
- Salesmate. (2024). Predictive lead scoring: How AI is redefining sales success. Retrieved from <https://www.salesmate.io/blog/predictive-lead-scoring/>.
- Second Nature. (2024). Sales training and development trends for 2025. Retrieved from <https://secondnature.ai/9-trends-in-sales-learning-development-to-prepare-for-beyond-2024/>.
- Thaiger AI. (2024). AI-powered WhatsApp chatbot case study. Retrieved from <https://www.thaiger.ai/>.
- Tian, H., Ou, R., & Chen, Q. (2025). Artificial intelligence opportunity perception and career sustainability: the mediating role of personal knowledge management. *Career Development International*, 30(3), 1-28.
- TTMS. (2025). How does AI reduce costs: Unlock savings in your company now. Retrieved from <https://ttms.com/how-does-ai-reduce-costs-start-savings-in-your-business-today/>.

- Uzok, M., Cadet, J., & Ojukwu, P. (2024). Leveraging AI-powered chatbots to enhance customer service efficiency and future opportunities in automated support. *Computer Science & IT Research Journal*, 5(10), 2485-2510.
- ValueSelling Associates & Aberdeen Research. (2024). Using AI in sales coaching achieves 3.3x growth in quota attainment. Retrieved from <https://www.globenewswire.com/news-release/2024/11/19/2983613/0/en/Using-AI-in-Sales-Coaching-Achieves-3-3x-Growth-in-Quota-Attainment-According-to-New-Research.html>.
- Walter, A., Ahsan, K., & Rahman, S. (2025). Application of artificial intelligence in demand planning for supply chains: A systematic literature review. *The International Journal of Logistics Management*, 36(3), 672-719.

Sustainable Business Management in the 21st Century: Integrating the ESG Concept to Create Competitive Advantage

Xiaoxi Chen^{1*} Wanchai Kaewsaeen¹ and Chansit Charenthamanont¹

¹Independent Researcher, Thailand

*Corresponding author. E-mail: silvia5631@126.com

ABSTRACT

This article presents the issue of sustainable business management in the 21st century, emphasizing the necessity of integrating ESG (Environmental, Social, and Governance) concepts into organizational strategies to address the increasingly volatile and challenging business context driven by environmental and social factors. The analysis indicates that a focus on short-term profits can no longer meet the sustainability needs of organizations. Companies must adapt by using ESG as a framework for operations to reduce negative impacts on society and the environment while enhancing long-term competitiveness. Integrating ESG also helps build strong relationships with stakeholders and increases business value through risk reduction, cost control, and the creation of new strategic opportunities. Furthermore, sustainable operations require an analysis of the organizational context, the development of clear sustainability policies, engagement from all sectors, and transparent information disclosure to build trust and respond to long-term economic, social, and environmental challenges. As a result, sustainability is not only an organizational responsibility but also a crucial strategic factor determining the future success of businesses.

Keywords: Sustainable Business Management in the 21st Century, Integrating the ESG Concept, Creating Competitive Business Advantage

การบริหารธุรกิจอย่างยั่งยืนในศตวรรษที่ 21: การบูรณาการแนวคิด ESG เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

เชียวซี เซิน^{1*} วันชัย แก้วแสน¹ และ ชาญสิทธิ์ เจริญธรรมานนท์¹

¹นักวิจัยอิสระ ประเทศไทย

*Corresponding author. E-mail: silvia5631@126.com

บทคัดย่อ

บทความนี้นำเสนอประเด็นการบริหารธุรกิจอย่างยั่งยืนในศตวรรษที่ 21 โดยเน้นความจำเป็นของการบูรณาการแนวคิด ESG (Environmental, Social, and Governance) เข้ากับกลยุทธ์องค์กร เพื่อรับมือกับบริบททางธุรกิจที่มีความผันผวนและท้าทายมากขึ้นจากปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมและสังคม ผลการวิเคราะห์ชี้ให้เห็นว่า การมุ่งเน้นผลกำไรระยะสั้นไม่สามารถตอบโจทย์ความยั่งยืนขององค์กรได้อีกต่อไป องค์กรจำเป็นต้องปรับตัวโดยใช้ ESG เป็นกรอบคิดในการดำเนินงาน เพื่อทั้งลดผลกระทบเชิงลบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว การบูรณาการ ESG ยังช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่มั่นคงกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเพิ่มมูลค่าทางธุรกิจผ่านการลดความเสี่ยง การควบคุมต้นทุน และการสร้างโอกาสเชิงกลยุทธ์ใหม่ ๆ นอกจากนี้ การดำเนินงานอย่างยั่งยืนจำเป็นต้องอาศัยการวิเคราะห์บริบทขององค์กร การพัฒนานโยบายด้านความยั่งยืนที่ชัดเจน การมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน และการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใส เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและการตอบสนองต่อความท้าทายทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมในระยะยาว ส่งผลให้ความยั่งยืนไม่เพียงเป็นความรับผิดชอบขององค์กร แต่ยังเป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์สำคัญที่กำหนดความสำเร็จของธุรกิจในอนาคต

คำสำคัญ: การบริหารธุรกิจอย่างยั่งยืนในศตวรรษที่ 21, การบูรณาการแนวคิด ESG, การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจ

© 2025 BRJ: Bodhisastra Review Journal

บทนำ

ในยุคที่เต็มไปด้วยความผันผวนและความไม่แน่นอน การบริหารธุรกิจที่เน้นผลกำไรระยะสั้นกำลังถูกท้าทายอย่างมีนัยสำคัญ เนื่องจากปัญหาสิ่งแวดล้อม เช่น การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและการสูญเสียความหลากหลายทางชีวภาพ รวมถึงความท้าทายทางสังคม เช่น ความเหลื่อมล้ำและสุขภาพของแรงงาน ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจทั่วโลก รวมถึงประเทศไทย นอกจากนี้ องค์กรยังต้องเผชิญกับแรงกดดันจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลาย เช่น นักลงทุน ผู้บริโภค และหน่วยงานกำกับดูแล ที่ต้องการให้มีการดำเนินงานอย่างยั่งยืน ดังนั้น แนวคิดการบริหารธุรกิจอย่างยั่งยืนจึงมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางการดำเนินธุรกิจในศตวรรษที่ 21 ซึ่งไม่เพียงแต่ช่วยลดผลกระทบเชิงลบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม แต่ยังสร้างความสามารถในการแข่งขันและนวัตกรรม โดยเฉพาะกรอบแนวคิด ESG (Environmental, Social, and Governance) ที่กลายเป็นยุทธศาสตร์หลักในการดำเนินงาน เพื่อสร้างคุณค่าในระยะยาวให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย การปรับตัวสู่ ESG จึงไม่ใช่เพียงการบริหารจัดการความเสี่ยง แต่เป็นการสร้างความสามารถในการฟื้นตัวจากวิกฤตและความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนสำหรับธุรกิจไทย (ธีทัต ตรีศิริโชติ, 2568)

บทความนี้มุ่งนำเสนอการบริหารธุรกิจอย่างยั่งยืนในศตวรรษที่ 21 โดยมุ่งเน้นที่การบูรณาการแนวคิด ESG (Environmental, Social, and Governance) ซึ่งเป็นกลยุทธ์สำคัญในการตอบสนองต่อความท้าทายด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมที่องค์กรต้องเผชิญในยุคปัจจุบัน การบริหารธุรกิจที่มุ่งเน้นผลกำไรระยะสั้นกำลังถูกท้าทายจากปัญหาการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ความเหลื่อมล้ำทางสังคม และแรงกดดันจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ต้องการให้มีการดำเนินงานอย่างยั่งยืน การปรับตัวสู่ ESG จึงไม่เพียงเป็นการบริหารจัดการความเสี่ยง แต่ยังเป็นการพัฒนาความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน นอกจากนี้ บทความยังเน้นถึงความสำคัญของการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลและการเขียนโปรแกรมในบริบทของเศรษฐกิจดิจิทัล การวิเคราะห์บริบทและความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ด้านความยั่งยืนที่ชัดเจน การเปิดเผยข้อมูลด้านความยั่งยืนอย่างโปร่งใสเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความเชื่อมั่นในตลาด สุดท้าย การบูรณาการแนวคิด ESG เข้ากับกลยุทธ์ธุรกิจไม่เพียงแต่ช่วยลดความเสี่ยงและต้นทุนทางธุรกิจ แต่ยังสร้างโอกาสใหม่ ๆ และเสริมสร้างชื่อเสียงขององค์กรในตลาดที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว บทความนี้จะเสนอแนวทางที่ชัดเจนสำหรับองค์กรในการพัฒนาอย่างยั่งยืนเพื่อสร้างคุณค่าและผลตอบแทนที่ยั่งยืนในระยะยาว โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

แนวคิด ESG สามเสาหลักแห่งความยั่งยืน

ESG ย่อมาจาก Environmental (สิ่งแวดล้อม) Social (สังคม) และ Governance (ธรรมาภิบาล) เป็นแนวคิดที่ใช้ในการประเมินความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจ โดยครอบคลุมสามมิติที่สำคัญนี้ ซึ่งมีหน่วยงานที่ให้การรับรองหรือให้คะแนนตามกรอบการดำเนินงานที่แตกต่างกันไป ESG เป็นหลักเกณฑ์ที่ได้รับการยอมรับทั้งในระดับประเทศและระดับสากล ช่วยป้องกันการฟอกเขียว (Greenwashing) ซึ่งหมายถึงการทำให้เข้าใจผิดว่าบริษัทหรือผลิตภัณฑ์มีความยั่งยืนในขณะที่ไม่ได้ปฏิบัติตามอ้างอิงจากหน่วยงานที่น่าเชื่อถือ นอกจากนี้ แนวคิดนี้ยังช่วยให้นักลงทุนสามารถเปรียบเทียบการดำเนินงานด้าน ESG ของบริษัทในกลุ่มเดียวกัน เพื่อพิจารณาความยั่งยืนในระยะยาว (PALO IT, 2567) การบูรณาการสามมิตินี้เข้ากับการดำเนินงานและกระบวนการตัดสินใจขององค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญ โดยมีมิติทั้งสาม ได้แก่ สิ่งแวดล้อม (Environmental) สังคม (Social) และธรรมาภิบาล (Governance) (ธีทัต ตรีศิริโชติ, 2568) ดังนี้

มิติด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental) เสาหลักนี้เรียกร้องให้องค์กรตระหนักและรับผิดชอบต่อผลกระทบที่การดำเนินงานของตนมีต่อโลกธรรมชาติอย่างจริงจัง ซึ่งไปไกลกว่าแค่การปฏิบัติตามกฎหมายขั้นพื้นฐาน แต่ครอบคลุมถึงการบริหารจัดการเชิงรุกในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นการจัดการการปล่อยก๊าซเรือนกระจกเพื่อต่อสู้กับภาวะโลกร้อน การบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด เช่น การดูแลรักษาแหล่งน้ำและการนำน้ำกลับมาใช้ใหม่ การอนุรักษ์ความหลากหลายทางชีวภาพ และที่สำคัญคือการปรับเปลี่ยนสู่ เศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) ที่มุ่งลดของเสียให้เป็นศูนย์ผ่านการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ทนทาน ซ่อมแซมได้ และนำกลับมารีไซเคิลได้อย่างสมบูรณ์

มิติด้านสังคม (Social) เสาหลักนี้สะท้อนถึงคุณภาพความสัมพันธ์ที่องค์กรมีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ตั้งแต่พนักงานในองค์กรไปจนถึงสังคมในวงกว้าง ในมิติของ พนักงาน หมายถึงการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย การให้ค่าตอบแทนที่เป็นธรรม การเคารพสิทธิมนุษยชน การส่งเสริมความเท่าเทียมและความหลากหลาย และการลงทุนพัฒนาทักษะเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ สำหรับ ลูกค้า คือความรับผิดชอบต่อคุณภาพและความปลอดภัยของผลิตภัณฑ์และการสื่อสารอย่างมีจริยธรรม ในส่วนของ ชุมชน คือ การสร้างผลกระทบเชิงบวกและได้รับ “ใบอนุญาตทางสังคมในการดำเนินงาน” (Social License to Operate) และตลอดห่วงโซ่อุปทาน คือการตรวจสอบให้แน่ใจว่าคู่ค้าดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรมและเคารพสิทธิมนุษยชนเช่นเดียวกัน

มิติด้านธรรมาภิบาล (Governance) หาก E และ S คือ “สิ่งที่ต้องทำ” G ก็คือ “โครงสร้างที่ทำให้สิ่งเหล่านั้นเกิดขึ้นได้จริง” ธรรมาภิบาลเป็นกลไกการกำกับดูแลกิจการที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ เป็นรากฐานที่ค้ำจุนอีกสองเสาหลักให้มั่นคง ซึ่งรวมถึงการมีโครงสร้างคณะกรรมการที่มีความเป็นอิสระและหลากหลาย การกำหนดนโยบายต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันที่ชัดเจน การมีระบบบริหารความเสี่ยงที่แข็งแกร่ง การเคารพสิทธิของผู้ถือหุ้น และการเปิดเผยข้อมูลการดำเนินงานอย่างครบถ้วนและโปร่งใส องค์กรที่มีธรรมาภิบาลที่ดีจะสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับนักลงทุนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายได้อย่างยั่งยืน

จะเห็นได้ว่า แนวคิด ESG เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินความยั่งยืนของการดำเนินธุรกิจ ซึ่งได้รับการยอมรับในระดับประเทศและสากล โดยมีความสำคัญในการป้องกันการฟอกเขียว (Greenwashing) ที่ทำให้เกิดความเข้าใจผิดเกี่ยวกับความยั่งยืนของบริษัทหรือผลิตภัณฑ์ที่ไม่ได้ปฏิบัติตามมาตรฐานที่เชื่อถือได้ นอกจากนี้ ESG ยังช่วยให้นักลงทุนสามารถเปรียบเทียบการดำเนินงานด้าน ESG ของบริษัทในกลุ่มเดียวกันเพื่อพิจารณาความยั่งยืนในระยะยาว การบูรณาการสามมิตินี้เข้าสู่กระบวนการดำเนินงานและการตัดสินใจขององค์กรมีความสำคัญ โดยมีมิติด้านสิ่งแวดล้อมเรียกร้องให้บริษัทรับผิดชอบต่อผลกระทบที่เกิดขึ้นกับโลกธรรมชาติ มิติด้านสังคมสะท้อนถึงความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบริษัทกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย และมิติด้านธรรมาภิบาลเน้นการมีโครงสร้างการกำกับดูแลที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญในการสนับสนุนการดำเนินงานในมิติด้านสิ่งแวดล้อมและสังคม

กระบวนการขับเคลื่อนธุรกิจสู่ความยั่งยืน

การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันต้องเผชิญกับความท้าทายจากหลายด้าน ซึ่งนำมาซึ่งความเสี่ยงและโอกาสที่แตกต่างกัน ดังนั้นธุรกิจจึงจำเป็นต้องปรับตัวและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถอยู่รอดและเติบโตได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน การพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืนจึงเป็นประเด็นสำคัญที่ทุกธุรกิจต้องบูรณาการและดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรมตามบริบทของแต่ละองค์กร (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2568)

1. การวิเคราะห์บริบทและความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสีย

1.1 การศึกษาและทำความเข้าใจบริบทขององค์กร

การวิเคราะห์บริบท (Context Analysis) เป็นกระบวนการที่ช่วยให้ธุรกิจสามารถขับเคลื่อนองค์กรตามแนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยการบูรณาการเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการดำเนินธุรกิจ ธุรกิจจำเป็นต้องเข้าใจบริบทหรือ “ตัวตน” ขององค์กร โดยการศึกษาและวิเคราะห์จากวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรม องค์กร ห่วงโซ่คุณค่า กลยุทธ์ของธุรกิจ ความเสี่ยงและโอกาส ตลอดจนทิศทางและแนวโน้มของอุตสาหกรรม เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ให้ผู้มีส่วนได้เสียและประเด็นด้านความยั่งยืนที่ธุรกิจควรให้ความสำคัญ

1.2 การระบุและวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย

การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Analysis) เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสียตลอดห่วงโซ่คุณค่า โดยประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

1.2.1 การระบุผู้มีส่วนได้เสีย ธุรกิจควรสามารถระบุและจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้เสียทั้งโดยตรงและโดยอ้อม

1.2.2 การวิเคราะห์ประเด็นที่มีผลกระทบต่อกัน ธุรกิจต้องประเมินผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบที่ผู้มีส่วนได้เสียมีต่อธุรกิจและที่ธุรกิจมีต่อผู้มีส่วนได้เสีย

1.2.3 การกำหนดวิธีการมีส่วนร่วม ธุรกิจควรกำหนดวิธีการหรือรูปแบบการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่ม เพื่อให้การสื่อสารและการจัดการประเด็นต่าง ๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 การกำหนดและจัดลำดับประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน

การวิเคราะห์ความสำคัญ (Materiality Analysis) เป็นกระบวนการที่ธุรกิจสามารถมองเห็นประเด็นที่ผู้มีส่วนได้เสียสร้างผลกระทบต่อธุรกิจและประเด็นที่ธุรกิจสร้างผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสียโดยประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

1.3.1 การกำหนดประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน ธุรกิจควรเลือกและกำหนดประเด็นด้านความยั่งยืนที่มีผลกระทบต่อความสามารถในการดำเนินงานอย่างยั่งยืน

1.3.2 การจัดลำดับความสำคัญ ธุรกิจควรประเมินระดับความรุนแรงของผลกระทบจากประเด็นต่าง ๆ เพื่อให้เห็นถึงความสำคัญในการบริหารจัดการ

2. การกำหนดนโยบายด้านความยั่งยืนขององค์กร

2.1 การกำหนดนโยบายและเป้าหมาย

หลังจากการวิเคราะห์บริบทและประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน ธุรกิจควรกำหนดนโยบายและเป้าหมายด้านความยั่งยืนในระดับองค์กรเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อแสดงถึงความมุ่งมั่นและเจตนารมณ์ในการพัฒนาธุรกิจสู่ความยั่งยืน

2.2 การกำหนดผู้รับผิดชอบและบทบาท

ธุรกิจควรกำหนดผู้รับผิดชอบและบทบาทในการขับเคลื่อนประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนโดยการสื่อสารให้ผู้บริหารและพนักงานทราบถึงบทบาทของแต่ละคน เพื่อให้เกิดการทำงานที่เชื่อมโยงกันอย่างมีประสิทธิภาพ

3. การกำหนดกลยุทธ์ด้านความยั่งยืนขององค์กร

3.1 การกำหนดกรอบหรือกลยุทธ์

ธุรกิจควรกำหนดกรอบการดำเนินงานหรือกลยุทธ์ในการพัฒนาธุรกิจสู่ความยั่งยืนให้สอดคล้องกับนโยบายที่กำหนดไว้ โดยควรเชื่อมโยงกับการพัฒนาธุรกิจในมิติเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

3.2 การกำหนดแผนงานด้านความยั่งยืน

ธุรกิจควรกำหนดแผนปฏิบัติการด้านความยั่งยืนในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว เพื่อให้เห็นว่าธุรกิจจะดำเนินงานในเรื่องที่เป็นประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนอย่างไร

4. การขับเคลื่อนความยั่งยืนไปสู่การปฏิบัติ

การนำแผนงานด้านความยั่งยืนไปปฏิบัติตามแนวทางที่เหมาะสม โดยองค์กรสามารถใช้เครื่องมือที่หลากหลาย เช่น Plan, Do, Check, Act (PDCA) เพื่อพัฒนาและขับเคลื่อนแผนงานด้านความยั่งยืน

5. การเปิดเผยข้อมูลด้านความยั่งยืน

5.1 การรวบรวมและตรวจสอบข้อมูล

ธุรกิจควรมีระบบในการรวบรวมและจัดเก็บข้อมูลผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืน เพื่อใช้ในการติดตามและเปิดเผยข้อมูลต่อผู้มีส่วนได้เสีย

5.2 การวิเคราะห์และประเมินผล

ธุรกิจควรวิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินงานโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพื่อให้สามารถประเมินได้ว่าผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่

5.3 การเปิดเผยและสื่อสารผลการดำเนินงาน

ธุรกิจควรเปิดเผยและสื่อสารผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนอย่างโปร่งใส เพื่อสร้างความเข้าใจและการรับรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานของบริษัท

5.4 การทบทวนและปรับปรุง

ธุรกิจควรนำข้อมูลจากการวิเคราะห์และประเมินผลไปทบทวนและวางแผนเพื่อพัฒนาการดำเนินงานด้านความยั่งยืนอย่างต่อเนื่อง

จะเห็นได้ว่า การขับเคลื่อนธุรกิจสู่ความยั่งยืนเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนและต้องการความร่วมมือจากทุกภาคส่วนขององค์กร การวิเคราะห์บริบทและความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสีย การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ รวมถึงการเปิดเผยข้อมูลด้านความยั่งยืน ล้วนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการสร้างความยั่งยืนให้กับธุรกิจในระยะยาว

แนวทางสู่ความยั่งยืนของธุรกิจ

สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย (TMA) ได้จัดงาน Sustainability Forum อย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2021 ภายใต้ธีม “Navigating the Uncertainty with ESG” เพื่อเน้นความสำคัญของการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยมีวิทยากรจากองค์กรชั้นนำมาแบ่งปันแนวคิดและประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจที่ยั่งยืน ซึ่งสามารถสรุปมุมมองหลักได้ดังนี้ (สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย, 2567)

1. ความท้าทายในการดำเนินธุรกิจ

อนาคตของธุรกิจเต็มไปด้วยความท้าทายที่เกี่ยวข้องกับชุมชน สังคม สิ่งแวดล้อม และเศรษฐกิจ องค์กรต้องมีการปรับกลยุทธ์และกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

2. การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

การตระหนักถึงประเด็นความยั่งยืนช่วยสร้างการยอมรับในตลาด เนื่องจากปัญหาสิ่งแวดล้อมเป็นวาระระดับโลกที่ทุกองค์กรต้องให้ความสนใจ ซึ่งได้สร้างแรงกดดันให้ธุรกิจต้องแสดงความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3. ความสำคัญของ ESG

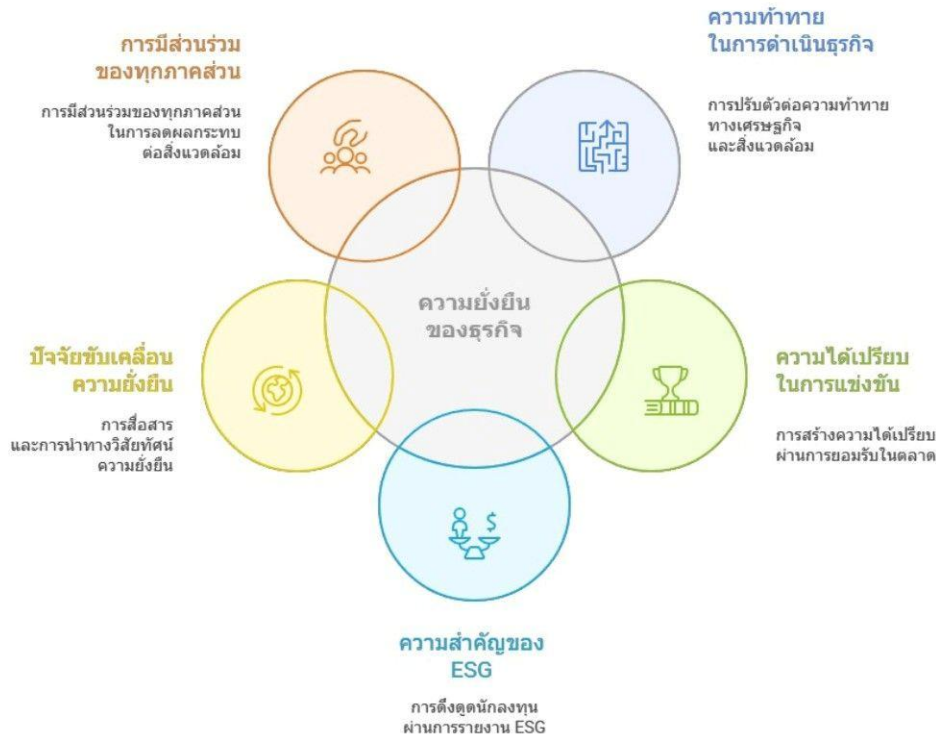
การลงทุนในสินทรัพย์ที่ให้ความสำคัญกับ ESG มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น ดังนั้น องค์กรควรจัดทำ ESG Report เพื่อดึงดูดนักลงทุนและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

4. ปัจจัยขับเคลื่อนความยั่งยืนในองค์กร

ความรู้ความเข้าใจเรื่องความยั่งยืนและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นสิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนแนวคิดนี้ ผู้นำองค์กรควรกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายในด้านความยั่งยืนอย่างชัดเจน

5. การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

ความสำคัญของความยั่งยืนไม่ได้ขึ้นอยู่กับขนาดธุรกิจ แต่ทุกคนสามารถมีส่วนร่วมในการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม โดยองค์กรธุรกิจสามารถริเริ่มตามแนวคิด “Planet Centric” เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อม



ภาพที่ 1 แนวทางสู่ความยั่งยืนของธุรกิจ
ที่มา: สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย (2567)

ในประเทศไทย มีหลายองค์กรที่นำแนวทางความยั่งยืนมาใช้ในกลยุทธ์ทางธุรกิจ โดยมุ่งเน้นการสร้างภาวะผู้นำที่ชัดเจน การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อให้เกิดความยั่งยืน และการสร้างความร่วมมือกับภาคส่วนต่าง ๆ ในการพัฒนาตามหลักเป้าหมายความยั่งยืน นอกจากนี้ อุตสาหกรรม MICE ซึ่งเติบโตบนพื้นฐานของสภาพแวดล้อมที่ยั่งยืน จำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน โดยให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่างการอนุรักษ์และการใช้ประโยชน์ เพื่อสร้างผลลัพธ์เชิงบวกที่รวดเร็วและยั่งยืนในชุมชนและเศรษฐกิจหมุนเวียนในท้ายที่สุด

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2567) ได้เสนอแนวทางปฏิบัติด้านความยั่งยืนในอุตสาหกรรม 4.0 ไว้ว่า การปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 (Industry 4.0) ส่งผลให้ภาคการผลิตกลายเป็นปัจจัยขับเคลื่อนหลักของสังคมในศตวรรษที่ 21 อย่างไรก็ตาม การผลิตนี้ยังเป็นสาเหตุหลักของมลภาวะต่อสิ่งแวดล้อม ทำให้ความยั่งยืน (Sustainability) กลายเป็นความท้าทายที่สำคัญสำหรับอุตสาหกรรม โดยเฉพาะเมื่อพิจารณาถึงการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและมลพิษที่ส่งผลกระทบต่อสังคม การนำแนวทางความยั่งยืนเข้ามาในอุตสาหกรรม 4.0 จึงมีความสำคัญในการลดผลกระทบด้านลบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2567) แนวทางปฏิบัติด้านความยั่งยืนในอุตสาหกรรม 4.0 ประกอบด้วย

1. การเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงาน

ใช้ IoT และเซ็นเซอร์ในการวิเคราะห์ข้อมูลแบบ Real Time เพื่อลดการใช้พลังงานและปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์

2. การลดของเสียและเศรษฐกิจหมุนเวียน

ออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการเพื่อให้สามารถรีไซเคิลได้ ลดการสร้างของเสีย และส่งเสริมการใช้ซ้ำ

3. การบริหารห่วงโซ่อุปทาน

ใช้ระบบโลจิสติกส์ที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลเพื่อลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากการขนส่ง

4. การบำรุงรักษาเชิงคาดการณ์

ใช้ IoT ในการติดตามและวิเคราะห์การทำงานของเครื่องจักร เพื่อยืดอายุการใช้งานและลดของเสีย

5. ความร่วมมือเพื่อสร้างนวัตกรรมสีเขียว

ส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างบริษัท นักวิจัย และผู้ให้บริการเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาโซลูชันที่ยั่งยืน การผลิตอัจฉริยะในอุตสาหกรรม 4.0 ไม่เพียงแต่สร้างโอกาสในการส่งเสริมการปฏิบัติที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม แต่ยังช่วยดึงดูดลูกค้าที่ใส่ใจสิ่งแวดล้อมและสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อโลก ดังนั้น การพัฒนาอุตสาหกรรมตามแนวทางนี้จึงไม่ใช่เพียงความรับผิดชอบขององค์กร แต่ยังเป็นข้อได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลดีต่อความสำเร็จในระยะยาวของธุรกิจ

สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย (2567) ได้เสนอแนะเชิงนโยบายสำหรับภาคเอกชนที่มุ่งเน้นการเป็นธุรกิจที่รับผิดชอบต่อระบบเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยแนะนำให้กำหนดเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนตามกรอบขององค์กรสหประชาชาติที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งจัดตั้งโครงสร้างและระบบการบริหารจัดการที่เหมาะสมเพื่อส่งเสริมการดำเนินงานอย่างยั่งยืน โดยใช้ความเป็นพลเมืองที่ดีเป็นแรงขับเคลื่อนในการสร้างประโยชน์ให้แก่เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุล นอกจากนี้ ภาคเอกชนควรระบุแนวปฏิบัติที่ชัดเจน รวมถึงการสนับสนุนความเท่าเทียม การพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่อนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ และการจัดสรรการลงทุนอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการสร้างจิตสำนึกที่ดีแก่พนักงานและการขยายความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในห่วงโซ่อุปทาน โดยเน้นการรายงานข้อมูลทางการเงินและไม่ใช่การเงินอย่างมีคุณภาพ และบทบาทของผู้นำในการขับเคลื่อนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนถือเป็นปัจจัยสำคัญในการเปลี่ยนคำมั่นสัญญาไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

การบูรณาการแนวคิด ESG (Environmental, Social, Governance) ในกลยุทธ์ธุรกิจ

ธุรกิจในปัจจุบันให้ความสำคัญกับ ESG มากขึ้น นอกเหนือจากผลกำไรทางการเงิน เนื่องจากเป็นปัจจัยที่นักลงทุนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใช้ประเมินมูลค่าและความยั่งยืน การบูรณาการ ESG จึงสำคัญต่อความสามารถในการแข่งขันและอยู่รอดระยะยาว (Whelan et al., 2021) ดังนี้

1 การวัดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม

เป็นกระบวนการประเมิน ติดตาม และรายงานผลกระทบของกิจกรรมทางธุรกิจต่อสิ่งแวดล้อม เช่น การใช้ทรัพยากร การปล่อยก๊าซเรือนกระจก มลพิษ และการจัดการของเสีย การวัดผลกระทบช่วยให้องค์กรเข้าใจผลกระทบและพัฒนากลยุทธ์ลดผลกระทบ มีมาตรฐานและเครื่องมือ เช่น LCA, Carbon Footprint, Water Footprint (Moutik et al., 2023) และกรอบการรายงาน GRI, TCFD, SASB ที่ช่วยให้องค์กรสามารถเปิดเผยข้อมูลด้านสิ่งแวดล้อมได้อย่างมีมาตรฐานและเป็นที่ยอมรับ (อภิษฐ์ พันธเสน, 2564) เช่น บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ ที่จัดทำรายงานความยั่งยืนตาม GRI และเปิดเผยข้อมูลการปล่อยก๊าซเรือนกระจกตาม CDP (สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์, 2565)

2. การพัฒนานโยบายความรับผิดชอบต่อสังคม

CSR มุ่งเน้นการสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสังคมและชุมชน (Carroll & Brown, 2018) นโยบาย CSR ที่มีประสิทธิภาพควรบูรณาการเข้ากับกลยุทธ์ธุรกิจและสอดคล้องกับความสามารถหลักขององค์กร แนวทางการพัฒนา CSR เริ่มจากการประเมินผลกระทบทางสังคม ระบุประเด็นสำคัญ มีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัด รายงานผล และคำนึงถึง SDGs เช่น CSRI ของตลาดหลักทรัพย์ฯ (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2564) และมีการมอบรางวัล CSR Awards

3. การสร้างธรรมาภิบาลที่โปร่งใส

ธรรมาภิบาลเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีจริยธรรม โปร่งใส และรับผิดชอบ ครอบคลุมโครงสร้างกรรมการ การบริหารความเสี่ยง จริยธรรมทางธุรกิจ การต่อต้านทุจริต และการปฏิบัติตามกฎหมาย (Laasch & Conaway, 2015) ธรรมาภิบาลที่ดีช่วยลดความเสี่ยงและเสริมสร้างความเชื่อมั่น การสร้างธรรมาภิบาลที่โปร่งใสเริ่มต้นจากการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมขององค์กรที่ให้ความสำคัญกับความโปร่งใสและความรับผิดชอบ ตามด้วยการพัฒนานโยบายและแนวปฏิบัติด้าน ธรรมาภิบาลที่ครอบคลุมทุกมิติของการดำเนินธุรกิจ การจัดตั้งคณะกรรมการและโครงสร้างการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพ และการพัฒนาระบบการรายงานและตรวจสอบที่เข้มแข็ง (Talaular, 2023) นอกจากนี้ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความซื่อสัตย์และความโปร่งใสยังเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้หลักธรรมาภิบาลถูกนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร เช่น CG Code ของ ก.ล.ต. เป็นแนวทางสำคัญ (สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์, 2560) และ IOD มีบทบาทในการส่งเสริมธรรมาภิบาล

การบูรณาการแนวคิด ESG เข้าสู่กลยุทธ์ธุรกิจไม่ใช่เรื่องง่าย แต่เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนในปัจจุบัน องค์กรที่สามารถบูรณาการแนวคิด ESG เข้ากับกลยุทธ์ธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพจะไม่เพียงแต่สามารถลดความเสี่ยงและต้นทุนทางธุรกิจ แต่ยังสามารถสร้างโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ เสริมสร้างชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือขององค์กร และสร้างคุณค่าในระยะยาวให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย

จะเห็นได้ว่า แนวทางสู่ความยั่งยืนของธุรกิจเน้นการปรับกลยุทธ์และกระบวนการดำเนินงาน เพื่อตอบสนองต่อความท้าทายที่เกี่ยวข้องกับชุมชน สังคม สิ่งแวดล้อม และเศรษฐกิจ โดยการตระหนักถึงประเด็นความยั่งยืนช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและการยอมรับในตลาด องค์กรควรจัดทำรายงาน ESG เพื่อดึงดูดนักลงทุนและกำหนดวิสัยทัศน์ด้านความยั่งยืนอย่างชัดเจน การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนและการใช้เทคโนโลยีในการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตเป็นสิ่งสำคัญ นอกจากนี้ อุตสาหกรรม 4.0 ควรนำแนวทางความยั่งยืนเข้ามาเพื่อลดผลกระทบด้านลบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม โดยการใช้ IoT และการบริหารห่วงโซ่อุปทานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างผลลัพธ์เชิงบวกที่ยั่งยืนในระยะยาว ทั้งนี้ การพัฒนาอย่างยั่งยืนไม่เพียงแต่เป็นความรับผิดชอบต่อองค์กร แต่ยังเป็นข้อได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญในการสร้างความสำเร็จในอนาคต

มุมมองและผลลัพธ์จากการพัฒนาอย่างยั่งยืน

ความยั่งยืนหมายถึงการกระจายทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและเท่าเทียมกันทั้งในรุ่นและระหว่างรุ่น โดยการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมต้องอยู่ภายใต้ขอบเขตของระบบนิเวศที่จำกัด นักวิชาการบางส่วนมองว่าความยั่งยืนเป็นดุลยภาพที่พลวัตระหว่างประชากรและขีดความสามารถในการรองรับของสภาพแวดล้อม ซึ่งประชากรสามารถพัฒนาได้โดยไม่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ในขณะที่รูปแบบธุรกิจแบบดั้งเดิมมุ่งสร้างมูลค่าให้แก่ผู้ถือหุ้น แต่แนวคิดความยั่งยืนเปิดโอกาสให้ธุรกิจมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน เช่น พนักงาน ผู้ถือหุ้น และสังคม การพัฒนาความยั่งยืนขององค์กรจึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการลดต้นทุนการผลิต การบริหารความเสี่ยง และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เพื่อให้เกิดผลตอบแทนที่ยั่งยืนในระยะยาว แม้ว่าในอดีตผู้บริหารจะมีความกังวลเกี่ยวกับการดำเนินงานที่ยั่งยืนและการพัฒนาผลิตภัณฑ์สีเขียว เนื่องจากความกลัวว่าจะเสียเปรียบในการแข่งขันและความไม่แน่นอนในการจัดหาวัตถุดิบที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม แต่การสร้าง ความยั่งยืนถือเป็นการลงทุนที่มีผลในระยะยาว ประเด็นที่น่าสนใจจากการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ดังนี้ (ธารทิพย์ พจน์สุภาพ, 2563)

1. การขับเคลื่อนนวัตกรรม การลงทุนเพื่อความยั่งยืนไม่เพียงแต่เป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยง แต่ยังช่วยขับเคลื่อนนวัตกรรมในองค์กร การออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อตอบสนองมาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อม

นำมาซึ่งโอกาสใหม่ทางธุรกิจ ตัวอย่างเช่น บริษัท 3M ได้ผสมรวมความยั่งยืนเข้ากับการดำเนินธุรกิจผ่านโปรแกรม Pollution Prevention Pays (3P) ซึ่งช่วยลดปริมาณขยะและมลภาวะอย่างมีประสิทธิภาพ

2. การปรับปรุงผลการดำเนินงานด้านการเงิน แนวคิดที่ว่า ผลกำไรและความยั่งยืนสวนทางกันกำลังเปลี่ยนไป ธุรกิจต่างหันมาตระหนักถึงการประหยัดต้นทุนผ่านความยั่งยืน เช่น บริษัทเจเนอรัลอิเล็กทริกสามารถลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกและการใช้น้ำลงอย่างมีนัยสำคัญ ส่งผลให้ประหยัดค่าใช้จ่ายได้มากมาย

3. การสร้างความจงรักภักดี ทศนคติของผู้บริโภคต่อผลิตภัณฑ์ที่ยั่งยืนกำลังเปลี่ยนแปลงไป ผู้บริโภคมีความคาดหวังในการดำเนินธุรกิจที่โปร่งใสและมีความรับผิดชอบต่อสังคม ผลการศึกษาพบว่าข้อมูลความยั่งยืนมีผลต่อการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภคอย่างชัดเจน

4. การดึงดูดใจและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน การปฏิบัติต่อแรงงานและการดูแลสุขภาพของผู้ปฏิบัติงานเป็นมิติสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร การสร้างความผูกพันของพนักงานมีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีและการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

5. การสร้างมูลค่าแก่นักลงทุน นักลงทุนให้ความสนใจในตัวชี้วัดด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแลกิจการ การสื่อสารข้อมูลเหล่านี้ให้กับนักลงทุนเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากผลการดำเนินงานที่ส่งผลกระทบต่อด้านลบสามารถส่งผลต่อชื่อเสียงขององค์กรได้อย่างมาก

การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนจึงไม่เพียงแต่เป็นการตอบสนองต่อความท้าทายทางสิ่งแวดล้อม แต่ยังเป็นกลยุทธ์ที่สามารถสร้างคุณค่าและผลตอบแทนที่ยั่งยืนในระยะยาวสำหรับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

การสร้างคุณค่าร่วม (Creating Shared Value) และผลตอบแทนทางการเงินจากความยั่งยืน

ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Corporate Social Responsibility : CSR) การลงทุนเพื่อสังคม และสิ่งแวดล้อมเป็นต้นทุนที่ลดกำไรขององค์กร แต่การสร้างคุณค่าร่วมเชื่อว่าการแก้ไขปัญหาสังคมและสิ่งแวดล้อมสามารถสร้างโอกาสทางธุรกิจและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กรได้ (Porter, M. E., & Kramer, M. R., 2018) หลายองค์กรพบว่าการลงทุนด้านความยั่งยืนสร้างผลตอบแทนทางการเงินที่คุ้มค่า คือ

1. การวัดผลตอบแทนจากการลงทุนด้านความยั่งยืน (ROI on Sustainability)

เป็นการประเมินความคุ้มค่าทางการเงินของการลงทุนด้านความยั่งยืน มีความท้าทายในการวัดผลประโยชน์ที่จับต้องไม่ได้หรือระยะยาว แต่วิธีการวัดผลตอบแทน ได้แก่

1) การวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ (Cost-Benefit Analysis) เป็นการเปรียบเทียบต้นทุนของการลงทุนด้านความยั่งยืนกับผลประโยชน์ทางการเงินที่คาดว่าจะได้รับ เช่น การลดต้นทุนการดำเนินงาน การเพิ่มรายได้ และการลดความเสี่ยง

2) การวัดผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน (Social Return on Investment: SROI) เป็นเครื่องมือที่ใช้วัดและประเมินมูลค่าทางการเงินของผลลัพธ์ทางสังคม สิ่งแวดล้อม และเศรษฐกิจที่เกิดจากการลงทุนด้านความยั่งยืน โดยการแปลงผลลัพธ์ที่ไม่ใช่ตัวเงินให้เป็นมูลค่าทางการเงิน

3) เครื่องมือวัดผลดัชนีที่สำคัญด้านความยั่งยืน (Sustainability KPIs) เป็นการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร ซึ่งอาจรวมถึงตัวชี้วัดด้านสิ่งแวดล้อม เช่น การลดการใช้พลังงานและน้ำ การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก และตัวชี้วัดด้านสังคม เช่น ความพึงพอใจของพนักงาน การมีส่วนร่วมของชุมชน

4) การวิเคราะห์ผลกระทบที่สำคัญ (Impact Valuation) เป็นการประเมินมูลค่าทางการเงินของผลกระทบทางสังคมและสิ่งแวดล้อมที่เกิดจากการดำเนินธุรกิจขององค์กร ซึ่งอาจรวมถึงผลกระทบเชิงบวก เช่น การสร้างงาน การพัฒนาทักษะ และผลกระทบเชิงลบ เช่น มลพิษ การใช้ทรัพยากรธรรมชาติ ตัวอย่างผลตอบแทน ได้แก่ 1) การลดต้นทุน การลงทุนในโครงการด้านประสิทธิภาพพลังงาน การลดของเสีย และการใช้

ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพสามารถช่วยลดต้นทุนการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญ 2) การเพิ่มรายได้ การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่ยั่งยืนสามารถช่วยเพิ่มส่วนแบ่งตลาด ดึงดูดลูกค้าใหม่ และเพิ่มความภักดีของลูกค้า ซึ่งนำไปสู่การเพิ่มรายได้ 3) การลดความเสี่ยงและหนี้สิน การลงทุนในการจัดการความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมสามารถช่วยลดความเสี่ยงทางกฎหมาย ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง และความเสี่ยงในการดำเนินงาน ซึ่งอาจนำไปสู่การลดค่าใช้จ่ายในการจัดการความเสี่ยงและหนี้สินในอนาคต 4) การเพิ่มมูลค่าตราสินค้าและชื่อเสียง การลงทุนในความยั่งยืนสามารถช่วยเสริมสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร สร้างความแตกต่าง และเพิ่มมูลค่าตราสินค้า ซึ่งสามารถนำไปสู่การเพิ่มส่วนต่างกำไร (Premium Pricing) และการดึงดูดและรักษานักงานที่มีความสามารถ

2. ความสัมพันธ์ระหว่างผลประโยชน์จากการเงินกับการดำเนินงานด้านความยั่งยืน

งานวิจัยส่วนใหญ่พบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (Environmental, Social, and Governance: ESG) กับผลประโยชน์ทางการเงินในระยะยาว (Friede et al., 2015) กลไกที่เชื่อมโยง ได้แก่

1) การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน การดำเนินงานด้านความยั่งยืน เช่น การเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงานและทรัพยากร การลดของเสีย และการปรับปรุงกระบวนการผลิต สามารถช่วยลดต้นทุนการดำเนินงานและเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อกำไรขององค์กร

2) การเพิ่มรายได้และส่วนแบ่งตลาด การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่ยั่งยืนสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคที่ให้ความสำคัญกับความยั่งยืนมากขึ้น ซึ่งนำไปสู่การเพิ่มรายได้และส่วนแบ่งตลาด การสำรวจของ The Nielsen Company (2018) พบว่าร้อยละ 73 ของผู้บริโภคทั่วโลกยินดีที่จะจ่ายมากขึ้นสำหรับผลิตภัณฑ์ที่ยั่งยืน

3) การลดความเสี่ยงและต้นทุนเงินทุน การดำเนินงานด้านความยั่งยืนสามารถช่วยลดความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง และความเสี่ยงในการดำเนินงาน ซึ่งอาจนำไปสู่ต้นทุนเงินทุนที่ต่ำลงและการเข้าถึงเงินทุนที่ดีขึ้น

4) การเพิ่มความสามารถในการดึงดูดและรักษานักงาน การดำเนินงานด้านความยั่งยืนสามารถช่วยเพิ่มความผูกพันของพนักงานและดึงดูดผู้มีความสามารถ โดยเฉพาะคนรุ่นใหม่ที่มีความสำคัญกับค่านิยมและจุดมุ่งหมายขององค์กร

5) การเพิ่มมูลค่าตราสินค้าและชื่อเสียง การดำเนินงานด้านความยั่งยืนสามารถช่วยเสริมสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร สร้างความแตกต่าง และเพิ่มมูลค่าตราสินค้า ซึ่งสามารถนำไปสู่ความภักดีของลูกค้าและความสามารถในการตั้งราคาที่สูงขึ้น

3. กรณีศึกษาธุรกิจที่สร้างผลกำไรควบคู่กับผลกระทบเชิงบวกต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

ตัวอย่างระดับโลก เช่น Unilever เป็นตัวอย่างของบริษัทข้ามชาติที่ประสบความสำเร็จในการบูรณาการความยั่งยืนเข้ากับกลยุทธ์ทางธุรกิจผ่าน Unilever Sustainable Living Plan (USLP) ซึ่งมีเป้าหมายในการลดผลกระทบทางสิ่งแวดล้อม ปรับปรุงสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดี และเพิ่มการดำรงชีวิตอย่างยั่งยืน (Unilever, 2023) Patagonia เป็นตัวอย่างของบริษัทที่มีความมุ่งมั่นด้านสิ่งแวดล้อมตั้งแต่ก่อตั้งบริษัท โดยได้พัฒนาโมเดลธุรกิจที่มุ่งเน้นการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพสูงและทนทาน การใช้วัสดุรีไซเคิลและวัสดุที่ยั่งยืน และการซ่อมแซมสินค้าเพื่อยืดอายุการใช้งาน บริษัท ไทยยูเนี่ยน กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) เป็นผู้ผลิตอาหารทะเลรายใหญ่ของโลกที่ได้บูรณาการความยั่งยืนเข้ากับกลยุทธ์ทางธุรกิจผ่านโครงการ “Sea Change” ซึ่งมุ่งเน้นการจัดหาวัตถุดิบอย่างยั่งยืน การดำเนินงานที่รับผิดชอบต่อสังคม และการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ไทยยูเนี่ยน กรุ๊ป, 2565)

จะเห็นได้ว่า การสร้างคุณค่าร่วม (Creating Shared Value) และผลตอบแทนทางการเงินจากความยั่งยืนเป็นแนวทางที่องค์กรควรนำมาใช้เพื่อตอบสนองต่อความท้าทายทางสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยการลงทุนในความยั่งยืนไม่เพียงแต่เป็นต้นทุนที่ลดกำไร แต่ยังสามารถสร้างโอกาสทางธุรกิจและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันได้ ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าการวัดผลตอบแทนจากการลงทุนด้านความยั่งยืน (ROI on Sustainability) มีหลายวิธี เช่น การวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ (Cost-Benefit Analysis) การวัดผลตอบแทนทางสังคม (SROI) และการใช้ดัชนีความยั่งยืน (Sustainability KPIs) ซึ่งช่วยในการประเมินมูลค่าทางการเงินของผลกระทบทางสังคมและสิ่งแวดล้อมที่เกิดจากการดำเนินงาน นอกจากนี้ ยังมีการเชื่อมโยงระหว่างผลประโยชน์ทางการเงินกับการดำเนินงานด้านความยั่งยืน โดยการดำเนินงานที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมสามารถช่วยลดต้นทุน เพิ่มรายได้ และเสริมสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร ตัวอย่างเช่น บริษัท Unilever และ Patagonia ที่ประสบความสำเร็จในการบูรณาการความยั่งยืนเข้ากับกลยุทธ์ทางธุรกิจ จึงแสดงให้เห็นว่าความยั่งยืนไม่เพียงแต่เป็นความรับผิดชอบต่อสังคม แต่ยังเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างผลกำไรและผลกระทบเชิงบวกต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

บทสรุป

ในยุคที่มีความผันผวนและความไม่แน่นอน การบริหารธุรกิจที่มุ่งเน้นผลกำไรระยะสั้นกำลังเผชิญกับความท้าทายจากปัญหาสิ่งแวดล้อมและสังคมที่มีความสำคัญมากขึ้น องค์กรต่างๆ จำเป็นต้องปรับตัวเพื่อดำเนินงานอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะการนำแนวคิด ESG (Environmental, Social, and Governance) มาใช้เป็นกรอบในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งไม่เพียงแต่ช่วยลดผลกระทบเชิงลบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม แต่ยังสร้างความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว การปรับตัวสู่ ESG จึงมีความสำคัญในการพัฒนาความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน

การบูรณาการแนวคิด ESG ในกลยุทธ์ธุรกิจถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างคุณค่าและผลตอบแทนที่ยั่งยืน การลงทุนในความยั่งยืนไม่เพียงแต่ช่วยลดความเสี่ยงและต้นทุนทางธุรกิจ แต่ยังสามารถสร้างโอกาสใหม่ ๆ และเสริมสร้างชื่อเสียงขององค์กรในตลาดที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การพัฒนาอย่างยั่งยืนจึงไม่ใช่เพียงความรับผิดชอบต่อสังคม แต่ยังเป็นข้อได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญในการสร้างความสำเร็จในอนาคต

การขับเคลื่อนธุรกิจสู่ความยั่งยืนต้องการการวิเคราะห์บริบทและความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสีย รวมถึงการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ด้านความยั่งยืนที่ชัดเจน การเปิดเผยข้อมูลด้านความยั่งยืนอย่างโปร่งใสเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความเชื่อมั่นและการตอบสนองต่อความท้าทายทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม การมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนและการใช้เทคโนโลยีในการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตจะช่วยสร้างผลลัพธ์เชิงบวกที่ยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

- จุฑาทิพย์ คล้ายทับทิม. (2553). การเมืองเรื่องสิ่งแวดล้อม. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2564). แนวทางความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ. กรุงเทพฯ: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.
- _____. (2568). Sustainability Management Process. สืบค้นจาก <https://setsustainability.com/page/sustainability-management-process>.
- ไทยยูเนี่ยน กรุ๊ป. (2565). รายงานความยั่งยืน ประจำปี 2564. สมุทรสาคร: บริษัท ไทยยูเนี่ยน กรุ๊ป จำกัด (มหาชน).

- ธารทิพย์ พจน์สุภาพ. (2563). ธุรกิจระดับโลกกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน. วารสารการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 12(4), 156-174.
- ธิตต์ ตรีศิริโชติ. (2568). ESG กรอบแนวคิดแห่งศตวรรษที่ 21 กำหนดทิศทางธุรกิจไทยสู่ความยั่งยืน. สืบค้นจาก <https://mgtsci.stou.ac.th/esg-in-21-century/>.
- ปรียา ชาติชล. (2562). ความท้าทายในยุคศตวรรษที่ 21: ความรู้ด้านดิจิทัล...จำเป็นหรือ?. สืบค้นจาก <http://www.ksr.co.th/%E0%B9%80%E0%B8%97%E0%B8%84%E0%B8%99%E0%B8%B4%E0%B8%84%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B9%80%E0%B8%9E%E0%B8%B4%E0%B9%88%E0%B8%A1%E0%B8%84%E0%B8%A7%E0%B8%B2%E0%B8%A1%E0%B8%A3%E0%B8%B9%E0%B9%89%E0%B8%88/>.
- ศิริวรรณ มณีรุ่งเรือง และวรางคณา ทองนพคุณ. (2557). ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ความท้าทายอนาคต. สืบค้นจาก <https://krupeace.files.wordpress.com/>.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2567). Sustainability: ความท้าทายของอุตสาหกรรม 4.0. สืบค้นจาก <https://piu.ftpi.or.th/wp-content/uploads/2024/05/Sustainability-%E0%B8%81%E0%B8%B1%E0%B8%9A%E0%B8%84%E0%B8%A7%E0%B8%B2%E0%B8%A1%E0%B8%97%E0%B9%89%E0%B8%B2%E0%B8%97%E0%B8%B2%E0%B8%A2-I4.0.pdf>.
- สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย. (2567). Sustainability Forum กับ 5 มุมมองต่อการดำเนินธุรกิจบนแนวคิดความยั่งยืน. สืบค้นจาก <https://www.tma.or.th/en/knowledge-sharing-1/sustainability-forum-%E0%B8%81%E0%B8%B1%E0%B8%9A-5-%E0%B8%A1%E0%B8%B8%E0%B8%A1%E0%B8%A1%E0%B8%AD%E0%B8%87%E0%B8%95%E0%B9%88%E0%B8%AD%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%94%E0%B8%B3%E0%B9%80%E0%B8%99%E0%B8%B4%E0%B8%99%E0%B8%98%E0%B8%B8%E0%B8%A3%E0%B8%81%E0%B8%B4%E0%B8%88%E0%B8%9A%E0%B8%99%E0%B9%81%E0%B8%99%E0%B8%A7%E0%B8%84%E0%B8%B4%E0%B8%94%E0%B8%84%E0%B8%A7%E0%B8%B2%E0%B8%A1%E0%B8%A2%E0%B8%B1%E0%B9%88%E0%B8%87%E0%B8%A2%E0%B8%B7%E0%B8%99>.
- สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์. (2560). หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2560. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์.
- _____. (2565). แนวทางการเปิดเผยข้อมูลด้าน ESG สำหรับบริษัทจดทะเบียน. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์.
- อภิชัย พันธเสน. (2564). เศรษฐกิจพอเพียงและการประยุกต์ใช้ในภาคธุรกิจ. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Carroll, A. B., & Brown, J. A. (2018). Corporate social responsibility: A review of current concepts, research, and issues. *Corporate social responsibility*, 2, 39-69.
- Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of sustainable finance & investment*, 5(4), 210-233.
- Laasch, O., & Conaway, R. N. (2015). *Principles of responsible management: global sustainability, responsibility, ethics*. Cengage.

- Moutik, B., Summerscales, J., Graham-Jones, J., & Pemberton, R. (2023). Life cycle assessment research trends and implications: a bibliometric analysis. *Sustainability*, 15(18), 13408.
- PALO IT. (2567). ESG คืออะไร ทำไมทุกบริษัททั่วโลกถึงให้ความสำคัญ. สืบค้นจาก <https://www.palo-it.com/th/blog/what-is-esg-sustainability>.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2018). Creating shared value: How to reinvent capitalism—And unleash a wave of innovation and growth. In *Managing sustainable business: An executive education case and textbook* (pp. 323-346). Dordrecht: Springer Netherlands.
- Talaulicar, T. (Ed.). (2023). *Research handbook on corporate governance and ethics*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing.
- The Nielsen Company. (2018). *Nielsen Global Responsibility Report*. New York: The Nielsen Company
- Unilever. (2023). *Unilever sustainable living plan: Final summary report*. London: Unilever.
- Whelan, T., Atz, U., Van Holt, T., & Clark, C. (2021). *ESG and financial performance: Uncovering the relationship by aggregating evidence from 1,000 plus studies published between 2015-2020*. Manhattan: NYU Stern Center for Sustainable Business.

Negotiation Skills Development through “Negotiate to Survive” Activity for Business Administration Students at a Selected Public University

Chaiyaset Promsri^{1*} and Suchira Chaigusin¹

¹Faculty of Business Administration, Rajamangala University of Technology Phra Nakhon, Thailand

*Corresponding author. E-mail: Chaiyaset.p@rmutp.ac.th

ABSTRACT

This research article aimed to: (1) examine demographic factors and general information regarding negotiation experience among business administration students; (2) develop negotiation skills through negotiation-related activities for business administration students; and (3) analyze students' behaviors during participation in the negotiation skill-development activity through observation. A mixed-methods design was employed. The sample comprised 84 business administration students who enrolled in a negotiation course at a public university, selected via purposive sampling. Data collection instruments consisted of a questionnaire on personal information and negotiation experience, a negotiation-knowledge assessment, an overall satisfaction scale, and a behavioral observation form used during the activity. Data were gathered across four in-class activity groups (130 minutes per group). Statistical analyses included the Shapiro–Wilk test of normality and the Wilcoxon signed-rank test with effect size, together with content analysis of observational data based on an eight-component codebook. Results showed a significant increase in overall knowledge scores ($Z = 5.396$, $p < .001$; $r \approx .59$). Satisfaction with the activity was high, and perceived applicability was high. Observational findings indicated a clear tendency to use high-ball/low-ball tactics at the beginning of each round; in particular, in the round emphasizing integrative negotiation, participants still employed distributive strategies, influenced by emotions and attitudes arising in the first round. It is therefore recommended to include a 15–20-minute break to help learners regulate emotions, and to conduct reflective debriefs at the end of each round to connect observed issues with the round-specific objectives. Overall, the findings indicated a positive trend whereby learning through the activity enhances business students' knowledge of negotiation.

Keywords: Negotiation, Distributive Negotiation, Integrative Negotiation, Negotiation skills, Business Administration Students

การพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองผ่านกิจกรรม “การเจรจาต่อรองเพื่อความอยู่รอด” สำหรับนักศึกษาสาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่ง

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี^{1*} และ สุจิรา ไชยกุลสินธุ์¹

¹คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร กรุงเทพมหานคร ประเทศไทย

*Corresponding author. E-mail: Chaiyaset.p@mutp.ac.th

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยด้านประชากรและข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับประสบการณ์การเจรจาต่อรองของนักศึกษาสาขาบริหารธุรกิจ และ 2) พัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองผ่านการทำกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเจรจาต่อรองแก่นักศึกษาสาขาบริหารธุรกิจ 3) วิเคราะห์พฤติกรรมของนักศึกษาระหว่างการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองของนักศึกษาสาขาบริหารธุรกิจผ่านการสังเกต การศึกษาเป็นการวิจัยเชิงผสมผสาน โดยกลุ่มตัวอย่างคือ นักศึกษาคณะบริหารธุรกิจของมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่งที่ลงทะเบียนเรียนในรายวิชาการเจรจาต่อรอง จำนวน 84 คน โดยใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล ประสบการณ์การเจรจาต่อรอง แบบประเมินความรู้เกี่ยวกับการเจรจาต่อรอง แบบประเมินความพึงพอใจในภาพรวม และ แบบสังเกตพฤติกรรมระหว่างกิจกรรม การเก็บข้อมูลดำเนินการผ่านการจัดกิจกรรมในชั้นเรียน 4 กลุ่ม ใช้เวลา 130 นาทีต่อกลุ่ม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การทดสอบความเป็นปกติ (Shapiro-Wilk) และ Wilcoxon พร้อมขนาดอิทธิพล และการวิเคราะห์เนื้อหาจากแบบสังเกตพฤติกรรมตาม codebook องค์กรประกอบ 8 ด้าน ผลการศึกษาพบว่า คะแนนความรู้ของกลุ่มตัวอย่างโดยรวมเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ($Z = 5.396, p < .001; r \approx .59$) ความพึงพอใจต่อกิจกรรมอยู่ในระดับมาก และการรับรู้ต่อการนำไปใช้อยู่ในระดับมาก ผลการสังเกต พบว่า มีแนวโน้มการใช้กลวิธีแบบลูกโด่ง-ลูกเรียดที่ชัดเจนในช่วงต้นของแต่ละรอบ โดยเฉพาะในรอบที่เน้นการเจรจาแบบบูรณาการ พบว่า กลุ่มตัวอย่างยังคงใช้กลยุทธ์แบบแบ่งสันปันส่วน ซึ่งได้รับอิทธิพลจากอารมณ์และทัศนคติที่เกิดขึ้นในรอบแรก จึงเสนอให้มีการพักเบรก 15-20 นาทีเพื่อช่วยให้ผู้เรียนปรับอารมณ์ และการจัดให้มีการสะท้อนความคิดเมื่อสิ้นสุดกิจกรรมแต่ละรอบเพื่อเชื่อมโยงประเด็นที่ได้ตามวัตถุประสงค์ของแต่ละรอบ ผลการศึกษาชี้ให้เห็นแนวโน้มเชิงบวกว่า การเรียนรู้ผ่านกิจกรรมช่วยยกระดับทั้งความรู้เกี่ยวกับการเจรจาต่อรองของนักศึกษาบริหารธุรกิจ

คำสำคัญ: การเจรจาต่อรอง, การเจรจาต่อรองแบบแบ่งสันปันส่วน, การเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ, ทักษะการเจรจาต่อรอง, นักศึกษาบริหารธุรกิจ

บทนำ

การเจรจาต่อรองเป็นทักษะสำคัญที่มีผลต่อชีวิตในหลายด้าน โดยช่วยให้แต่ละฝ่ายค้นหาจุดร่วมและตกลงในแนวทางแก้ไขที่ยอมรับได้ ลดความตึงเครียดและส่งเสริมความสามัคคี นอกจากนี้ยังมีบทบาทสำคัญในการบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคลและองค์กร เช่น ข้อตกลงทางธุรกิจ การเจรจาต่อรองเงินเดือน หรือการร่วมมือในโครงการ การเจรจาที่มีประสิทธิภาพจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ (Robbins & Judge, 2023) และช่วยจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การเจรจาเงื่อนไขสัญญา การจัดทำงบประมาณ และการจัดสรรทรัพยากรเพื่อลดของเสีย ในด้านการพัฒนาอาชีพ ทักษะการเจรจาต่อรองมีความสำคัญต่อความก้าวหน้า สามารถใช้ในการต่อรองเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง และบทบาทในโครงการ ซึ่งนำไปสู่โอกาสทางอาชีพและความพึงพอใจ

ในงานที่ดีขึ้น นอกจากนี้ยังส่งเสริมการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ผ่านการวิเคราะห์มุมมองที่หลากหลายเพื่อค้นหาทางออกที่ตอบสนองความต้องการของทุกฝ่าย และทักษะการเจรจาที่ดีช่วยเพิ่มความมั่นใจและสนับสนุนผลประโยชน์ของตนอย่างเหมาะสม ทำให้ลดต้นทุนหรือเพิ่มผลกำไรได้ (Thompson, 2015)

การเจรจาต่อรองในเชิงนิยามร่วมสมัยหมายถึงกระบวนการสื่อสารเชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างคู่ภาคีอย่างน้อยสองฝ่ายที่มีความพึงพาวาอาศัยกัน และมีทั้งผลประโยชน์ที่สอดคล้องและขัดแย้ง โดยมุ่งบรรลุข้อตกลงที่ยอมรับร่วมกันภายใต้ข้อจำกัดด้านข้อมูล อำนาจต่อรอง และกรอบเวลา วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเจรจาต่อรองได้จัดกลุ่มแนวทางการศึกษาสำคัญไว้ 4 ประการ ได้แก่ 1) ความแตกต่างรายบุคคล เช่น บุคลิกภาพ อารมณ์ วัฒนธรรม เพศ และปัจจัยด้านประชากร (Shan, Keller, & Joseph, 2019) 2) ลักษณะเฉพาะของสถานการณ์ เช่น จำนวนประเด็น ความสัมพันธ์ระยะสั้นหรือระยะยาว แรงกดดันด้านเวลา ช่องทางการสื่อสาร และทางเลือกอื่นที่มีในการเจรจา (BATNA) 3) ทฤษฎีเกมที่จำลองพฤติกรรมเชิงกลยุทธ์ และ 4) แนวทางเชิงการรับรู้และการตีความ เช่น การกำหนดกรอบการเจรจา การปิดกั้นของผลประโยชน์ และการมองข้อจำกัดของทรัพยากร ซึ่งร่วมกันสะท้อนว่าผลลัพธ์ของการเจรจาเป็นผลรวมของ “บุคคล × สถานการณ์ × กระบวนการ” ไม่ใช่ผลของปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งเพียงลำพัง (Griffin, Phillips, & Gully, 2019) ความเข้าใจในมิติเหล่านี้จึงมีนัยสำคัญต่อการออกแบบและพัฒนาสมรรถนะการเจรจาต่อรองอย่างเหมาะสม เพื่อให้ผู้เจรจาบรรลุเป้าหมายโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ร่วมกัน

การพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองในปัจจุบันเป็นกุญแจสำคัญสู่ความสำเร็จทางธุรกิจ โดยหลักสูตรการเจรจาส่วนใหญ่ถูกออกแบบให้ใช้ในสถานการณ์จริงผ่านบทบาทสมมติและกรณีศึกษา เพื่อให้ผู้เรียนได้รับทักษะที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ อย่างไรก็ตาม งานวิจัยยังขาดกรอบเชิงหลักฐานที่เชื่อมโยงระหว่าง “การเลือกกิจกรรม” กับ “กลยุทธ์หลักของการเจรจา” และ “ผลลัพธ์การเรียนรู้” (Promsri, 2019) โดยเฉพาะการทำให้ผู้เรียนเข้าใจการเจรจาแบบแบ่งปันส่วน (distributive negotiation) ซึ่งมุ่งสู่ผลลัพธ์แพ้-ชนะ และการเจรจาแบบบูรณาการ (integrative negotiation) ที่นำไปสู่ผลลัพธ์ที่ชนะร่วมกัน นอกจากนี้ยังพบข้อจำกัดด้านพฤติกรรมที่มีผลต่อผลลัพธ์ เช่น สภาพแวดล้อมและการตอบสนองทางอารมณ์ (Oehlschläger, Thielsch, & Gatzka, 2023) ในบริบทนี้ Sotak & Abraham (2021) ได้นำเสนอ “เกมการเจรจาเพื่อความอยู่รอด” ซึ่งจำลองสถานการณ์การต่อรองภายใต้ข้อจำกัดด้านทรัพยากรและเวลา เพื่อให้ผู้เรียนได้ฝึกปฏิบัติทั้งการเจรจาแบบแบ่งปันส่วนและแบบบูรณาการ กิจกรรมนี้เป็น “เครื่องมือสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาทักษะการเจรจา” ที่ส่งเสริมความเข้าใจผ่านการปฏิบัติและการสะท้อนความคิดหลังจากกิจกรรม โดยมีการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขในแต่ละรอบเพื่อกระตุ้นให้ผู้เรียนปรับกลยุทธ์และสังเคราะห์หลักการที่เกี่ยวข้องได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

อย่างไรก็ตาม เพื่อให้ได้การพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองครอบคลุม “กระบวนการ” ไม่ใช่เพียง “ผลลัพธ์ปลายทาง” การสังเกตพฤติกรรมระหว่างการทำเนิรกิจกรรมจึงเป็นองค์ประกอบที่ควรเพิ่มเติม เพราะในระหว่างการทำเนิรกิจกรรมจะเกิดรูปแบบการมีส่วนร่วม การยื่นและรับข้อเสนอ การเปิดเผยและปกปิดข้อมูล การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ตามแรงกดดันเวลา ตลอดจนปฏิริยาเชิงอารมณ์และปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ทำกิจกรรม ซึ่งมักไม่ถูกบันทึกได้ด้วยแบบประเมินหลังการทำกิจกรรมเพียงอย่างเดียว ดังนั้นวิธีสังเกตอย่างเป็นระบบจึงมีความจำเป็น เพื่อเชื่อมโยงสิ่งที่ผู้เรียนทำจริงเข้ากับสิ่งที่ผู้เรียนเข้าใจหรือประเมินตนเองได้อย่างเหมาะสม และได้หลักฐานเชิงกระบวนการที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ นักศึกษาสาขาบริหารธุรกิจที่ลงทะเบียนเรียนในวิชาการเจรจาต่อรองควรได้รับการพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองผ่านการฝึกปฏิบัติด้วยกิจกรรม ไม่ใช่เรียนรู้จากแนวคิดหรือทฤษฎีเพียงอย่างเดียว ดังนั้น การศึกษาครั้งนี้จึงนำกิจกรรมตามแนวทางของ Sotak & Abraham (2021) มาปรับใช้เพื่อพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองของนักศึกษาสาขาบริหารธุรกิจอย่างมีหลักฐานรองรับ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยด้านประชากรและข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับประสบการณ์การเจรจาต่อรองของนักศึกษา คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่ง
2. เพื่อพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองผ่านการทำกิจกรรม “การเจรจาเพื่อความอยู่รอด” สำหรับนักศึกษา คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่ง
3. เพื่อวิเคราะห์พฤติกรรมของนักศึกษาระหว่างการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรอง ผ่านการสังเกต

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษานี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed methods research) ชนิด convergent parallel โดยเก็บข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพควบคู่กัน ผ่านแบบสอบถามก่อน-หลังการทำกิจกรรม (pre-post) เพื่อประเมินการเปลี่ยนแปลงด้านความรู้และความเข้าใจ และการสังเกตพฤติกรรมระหว่างกิจกรรมและบันทึกการสะท้อนความคิด (debrief) เพื่ออธิบายเหตุผลที่อยู่เบื้องหลังการเปลี่ยนแปลงเชิงปริมาณ (คะแนนความรู้) โดยมีการดำเนินวิจัย ดังนี้

1. ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรสำหรับการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้คือนักศึกษาสาขาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจที่ลงทะเบียนเรียน วิชาการเจรจาต่อรองกับหนึ่งในทีมของคณะผู้วิจัย จำนวนทั้งหมด 132 คน โดยนักศึกษาได้รับการเชิญผ่าน Google Classroom พร้อมเอกสารชี้แจงและแบบยินยอม โดยผู้ที่ส่งแบบสอบถามครบถ้วนและเข้าเกณฑ์การวิเคราะห์มีจำนวนทั้งหมด 84 คน คิดเป็นร้อยละ 63.6 โดยเกณฑ์คัดเข้า ได้แก่ 1) ต้องลงทะเบียนในรายวิชาการเจรจาต่อรอง 2) ให้ความยินยอมหรือตอบรับ 3) เข้าร่วมกิจกรรมตามกำหนดและส่งแบบสอบถามก่อน-หลังครบถ้วน ส่วนเกณฑ์คัดออก 1) ถอนตัวกลางคัน 2) แบบสอบถามไม่ครบหรือข้อมูลขาดหายจนไม่สามารถวิเคราะห์ได้ และ 3) ไม่ได้เข้าร่วมในการทำกิจกรรมหลัก โดยขั้นตอนของการคัดเลือกดำเนินการตามลำดับ ดังนี้ ผู้วิจัยเชิญนักศึกษาทั้ง 132 คนผ่าน Google Classroom → นักศึกษาตอบรับ → เข้าร่วมกิจกรรม “การเจรจาต่อรองเพื่อความอยู่รอด” → ส่งแบบสอบถามก่อน-หลัง → จำนวนที่เหลือทั้งหมดที่เข้าเกณฑ์เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูล

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยนี้มีด้วยกัน 3 ส่วน ดังนี้

2.1 แบบฝึกหัดในการพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองที่ชื่อว่า “การเจรจาต่อรองเพื่อความอยู่รอด”

แบบฝึกหัดในการพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองที่ชื่อว่า “การเจรจาต่อรองเพื่อความอยู่รอด” ที่ถูกพัฒนาโดย Sotak & Abraham (2021) โดยถูกนำมาแปลและเรียบเรียงให้สอดคล้องกับบริบทของกลุ่มตัวอย่าง โดยมีรายละเอียดดังนี้ วัตถุประสงค์ของกิจกรรม เพื่อให้ผู้เรียนเข้าใจความแตกต่างระหว่างการเจรจาแบบแบ่งปันส่วนและการเจรจาแบบบูรณาการ และสามารถเจรจาให้เกิดประสิทธิผลในแต่ละสถานการณ์ได้ โดยวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ ประกอบด้วย เพื่อระบุถึงความแตกต่างระหว่างการเจรจาแบบแบ่งปันส่วนและการเจรจาแบบบูรณาการ เพื่อเลือกวิธีการและประเภทการเจรจาได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิผลมากที่สุด ภายใต้สถานการณ์ที่กำหนด และเพื่อระบุถึงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลเมื่อมีการเจรจาในแต่ละประเภทได้

2.2 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลและข้อมูลเกี่ยวกับประสบการณ์การเจรจาต่อรอง และการประเมินความเข้าใจเกี่ยวกับการเจรจาต่อรองและความพึงพอใจในภาพรวม โดยมีรายละเอียดของข้อคำถาม ดังนี้

2.2.1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลและข้อมูลเกี่ยวกับประสบการณ์การเจรจาต่อรอง ซึ่งเป็นแบบ Checklist ประกอบด้วยคำถาม 4 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ ประสบการณ์ในการเจรจาต่อรองและเคยเรียนเรื่องการเจรจาต่อรองก่อนทำกิจกรรมนี้หรือไม่

2.2.2 แบบประเมินความเข้าใจเกี่ยวกับการเจรจาต่อรอง ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อวัดความเข้าใจของผู้เรียนเกี่ยวกับการเจรจาต่อรองทั้งก่อนและหลังการทำกิจกรรม จำนวนทั้งหมด 4 ข้อ

2.2.3 แบบประเมินความพึงพอใจในภาพรวม ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบมาตรวัดค่า 5 ระดับ (Rating Scale) 5 หมายถึง มากที่สุด และ 1 หมายถึง น้อยที่สุด โดยประกอบด้วยข้อคำถาม 3 ข้อ ข้อคำถามแบบประมาณค่า 5 ระดับ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560)

ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือด้วยการหาความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ด้วยวิธีการ IOC (Index of Item Objective Congruence) ซึ่งเป็นการหาความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญในสาขาการจัดการและบริหารธุรกิจ การหาความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามพบว่าไม่มีข้อคำถามใดที่ได้คะแนนต่ำกว่า 0.5 โดยคะแนนอยู่ในช่วงระหว่าง 0.66-1.00 ซึ่งหมายความว่าข้อคำถามทั้งหมดมีค่าดัชนีสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการพัฒนาทักษะด้านการเจรจาต่อรอง (บุญชม ศรีสะอาด, 2560)

2.3 แบบสังเกตพฤติกรรม การสังเกตพฤติกรรมยึดกรอบของ Scheel (2020) และดัดแปลงเป็นระดับพฤติกรรม 5 ระดับ โดยจัดทำ codebook ระเบียบวิธีวัด เกณฑ์ตัดสินใจ และตัวอย่างพฤติกรรมอย่างเป็นระบบ ผู้สังเกตอิสระ 2 คน ผ่าน coder training 2 รอบ จากนั้นประชุมเทียบเคียง ปรับภาษาใน codebook ให้เป็นเอกภาพ ก่อนเก็บจริงได้ประเมิน ความสอดคล้องระหว่างผู้สังเกต (inter-rater reliability) ด้วย Cohen's kappa (K) รายตัวชี้วัดและภาพรวม พร้อมรายงาน เปอร์เซ็นต์ความสอดคล้อง ใช้เกณฑ์ยอมรับเบื้องต้น $K \geq .60$ (Cohen, 1960) ระหว่างเก็บจริงสุ่มตรวจซ้ำอย่างน้อย 30% เพื่อติดตามความเสถียรของการเข้ารหัส และใช้วิธีฉันทามติ (consensus) ในกรณีเห็นต่าง

โดยครอบคลุมประเด็นการสังเกต ดังนี้ (Scheel, 2020)

- สิ่งแวดล้อม - ผู้วิจัยจดบันทึกปัจจัยที่อาจส่งผลกระทบต่อารสังเกต อาทิ แสง เสียง และอุณหภูมิ
- ปฏิสัมพันธ์ - ผู้วิจัยจดบันทึกปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้าร่วมการอบรมและสังเกตลักษณะของปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นพร้อมรายละเอียดที่น่าสนใจ
- การตอบสนองทางอารมณ์ - ผู้วิจัยบันทึกการตอบสนองทางอารมณ์ที่สังเกตเห็นของผู้เข้ารับการอบรม ครอบคลุมทั้งอวัจนภาษาและวจนภาษา
- รูปแบบ - ผู้วิจัยบันทึกรูปแบบแนวโน้มที่เกิดขึ้นซ้ำ ๆ ในระหว่างการสังเกต สังเกตความคล้ายคลึงหรือความสอดคล้องกันที่อาจเกี่ยวข้อง
- คำพูดที่น่าสนใจ - ผู้วิจัยบันทึกคำพูดที่สำคัญจากการสังเกตผู้เข้ารับการอบรม
- ข้อคิดเห็น - ผู้วิจัยจดบันทึกข้อมูลเชิงลึกส่วนตัว คำถาม หรือสมมติฐานใด ๆ ที่เกิดขึ้นจากข้อมูลที่รวบรวมไว้
- ข้อสังเกตเพิ่มเติม - ผู้วิจัยรวบรวมข้อสังเกตหรือรายละเอียดเพิ่มเติมใด ๆ ที่ไม่ได้ระบุไว้ในหัวข้อก่อนหน้า แต่เกี่ยวข้องกับการสังเกตโดยรวม (ถ้ามี)
- คำกล่าวสรุป - ผู้วิจัยเขียนสรุปหรือสรุปโดยย่อตามข้อสังเกต เน้นย้ำถึงการค้นพบหรือข้อสังเกตสำคัญที่โดดเด่นในระหว่างการทำกิจกรรม

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดกิจกรรมการพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองขึ้นในชั้นเรียนของนักศึกษาคณะบริหารธุรกิจของมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่งที่ลงทะเบียนเรียนในวิชาการเจรจาต่อรองกับหนึ่งในคณะผู้วิจัย

ซึ่งเป็นการวิจัยในชั้นเรียนและการเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากการทำกิจกรรมถูกกำหนดโดยเกณฑ์คัดเข้าออกตั้งแต่เริ่มต้น โดยแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มที่มีช่วงเวลาในการทำกิจกรรมการพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองแตกต่างกัน โดยกำหนดระยะเวลาในการทำกิจกรรมไว้ 130 นาที ประกอบด้วย 1) ขั้นชี้แจงและขอความยินยอม (10 นาที) ผู้วิจัยอธิบายวัตถุประสงค์ ขอบเขต สิทธิของผู้เข้าร่วม และมาตรการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พร้อมตอบข้อซักถาม โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการเปิดระบบออนไลน์ผ่านการใช้ Google Form ที่อัปโหลดในชั้นเรียนของกลุ่มผู้รับการอบรมเพื่อตอบแบบสอบถามก่อนทำกิจกรรม 2) แบบสอบถามก่อนทำกิจกรรม (15 นาที) ผู้วิจัยเก็บข้อมูลพื้นฐานและคะแนนด้านความรู้เกี่ยวกับการเจรจาต่อรองเพื่อใช้เปรียบเทียบภายหลังจากการทำกิจกรรม 3) อธิบายรายละเอียดของกิจกรรม (20 นาที) 4) ขั้นการทำกิจกรรมในรอบที่ 1 และรอบที่ 2 (60 นาที พร้อมช่วงพักระหว่างรอบ) กลุ่มตัวอย่างปฏิบัติตามกิจกรรมตามโจทย์ที่กำหนดในแต่ละรอบ 5) ขั้นการสรุปและอภิปรายร่วมกัน (20 นาที) ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนสิ่งที่ได้ทำผ่านกิจกรรมและเชื่อมโยงกับแนวคิดและกลยุทธ์การเจรจาต่อรอง ทั้ง 2 แบบ 6) แบบสอบถามหลังการทำกิจกรรม (15 นาที) หลังจากที่ทำกิจกรรมเสร็จแล้ว ผู้วิจัยเปิดระบบเพื่อให้กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามหลังกิจกรรมและประเมินความพึงพอใจในภาพรวม โครงสร้างเวลาดังกล่าวถูกออกแบบให้สมดุลระหว่างความเข้มข้นของการฝึกปฏิบัติผ่านการทำกิจกรรมในแต่ละรอบ และการสะท้อนความคิดเพื่อเชื่อมโยงประสบการณ์จากการทำกิจกรรม

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยนี้เป็นการพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองสำหรับนักศึกษาคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่ง โดยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลอยู่ 3 วิธี ประกอบด้วย

1) สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปและประสบการณ์เกี่ยวกับการเจรจาต่อรอง แบบประเมินความรู้อีก่อนและหลังการทำกิจกรรมการเจรจาต่อรอง และแบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในภาพรวม โดยมีเกณฑ์การแปลผลดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560)

4.51 – 5.00	คือ	มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด
3.51 – 4.50	คือ	มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก
2.51 – 3.50	คือ	มีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง
1.51 – 2.50	คือ	มีความพึงพอใจอยู่ในระดับน้อย
1.00 – 1.50	คือ	มีความพึงพอใจอยู่ในระดับน้อยที่สุด

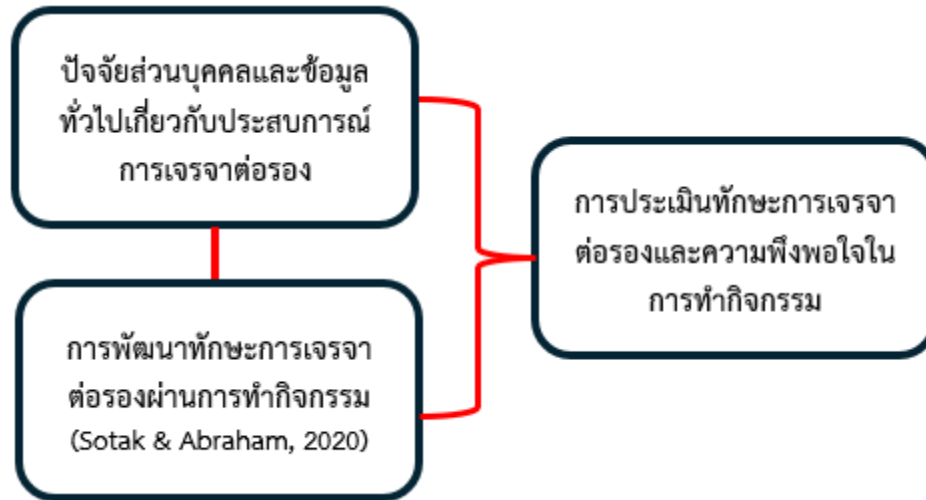
2) สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ได้แก่ การตรวจสอบมติฐานความเป็นปกติด้วยวิธี Shapiro–Wilk และ การวิเคราะห์ค่าคะแนนก่อนและหลังด้วยวิธี Wilcoxon (เมื่อแจกแจงไม่ปกติ)

3) การวิเคราะห์เนื้อหาจากการสังเกต (Content Analysis from Observation) ถูกนำมาใช้วิเคราะห์ประเด็นการทำกิจกรรมร่วมกันของผู้เข้ารับการอบรมแต่ละกลุ่ม ผ่านการตีความข้อมูล การจัดกลุ่มข้อมูล การสังเคราะห์ข้อมูล การหารูปแบบจากข้อมูล การกำหนดประเด็นสำคัญ และการแปลความหมายเพื่อนำไปเชื่อมโยงกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากสถิติที่นำไปสู่การอธิบายถึงความเข้าใจในภาพรวมเกี่ยวกับการเจรจาต่อรอง ทั้งสองประเภทและนำมาใช้ตรวจสอบร่วมกับการตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในภาพรวมด้วย

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษานี้ได้นำเอาแนวคิดการพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองที่ถูกนำเสนอในบทความวิจัยเรื่อง “Negotiation to survive: An exercise to help develop students’ understanding of negotiations” นำเสนอโดย Sotak & Abraham (2021) ซึ่งครอบคลุมกลยุทธ์การเจรจาพื้นฐานที่สำคัญ 2 ประการ ได้แก่ การเจรจาต่อรองแบบแบ่งปันปันส่วน และการเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ มาใช้เป็นกิจกรรมหลักในการพัฒนา

ทักษะการเจรจาต่อรองสำหรับนักศึกษาคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่ง โดยผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรเพิ่มเติมในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย ข้อมูลส่วนบุคคลและข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับประสบการณ์การเจรจาต่อรอง และการประเมินทักษะการเจรจาต่อรองและความพึงพอใจในการทำกิจกรรม (ภาพที่ 1)



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัย พบว่า

1. ปัจจัยด้านประชากร ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับประสบการณ์การเจรจาต่อรองและความพึงพอใจต่อกิจกรรมของนักศึกษาคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่ง

ตารางที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลและข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับประสบการณ์การเจรจาต่อรองของกลุ่มตัวอย่าง (n=84)

ตัวแปร	รายการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ	ชาย	33	39.3
	หญิง	48	57.1
	อื่นๆ	3	3.6
อายุ	ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20	47	56
	ตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป	37	44
ประสบการณ์ในการเจรจาต่อรอง	เคย	66	78.6
	ไม่เคย	18	21.4
การอบรมเกี่ยวกับการเจรจาต่อรอง	เคย	31	36.9
	ไม่เคย	53	63.1

ตารางที่ 1 แสดง ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดจำนวน 84 คน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชาย จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 39.3 เพศหญิง จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 57.1 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 56 ตั้งแต่ 21 ขึ้นไปจำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 44 ผู้ตอบแบบสอบถามรายงานว่าตนเคยมีประสบการณ์เกี่ยวกับการเจรจาต่อรอง จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 78.6 ในขณะที่ผู้ตอบแบบสอบถามที่ไม่เคยมีประสบการณ์การเจรจาต่อรอง มีจำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 21.4 เกี่ยวกับการอบรมการเจรจาต่อรอง ผู้ตอบแบบสอบถามที่เคยผ่านการอบรมเกี่ยวกับ

การเจรจาต่อรองมาก่อน มีจำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 36.9 ในขณะที่บุคคลที่ไม่เคยได้รับการอบรมมาก่อน มีจำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 63.1

ตารางที่ 2 สถิติพรรณนาของความพึงพอใจต่อกิจกรรม (n=84)

รายการ	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลความหมาย
ระยะเวลาในการทำกิจกรรมเหมาะสม	3.61	.809	มาก
การนำความรู้ไปใช้	4.07	.788	มาก
ความพึงพอใจในภาพรวมต่อกิจกรรม	4.00	.711	มาก

ตารางที่ 2 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลความหมายของความพึงพอใจต่อกิจกรรม พบว่า เมื่อถูกถามเกี่ยวกับความเหมาะสมของระยะเวลาในการทำกิจกรรม ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินความเหมาะสมของเวลาในระดับ มาก ($M = 3.61$, $S.D. = .809$) ในส่วนของการนำเอาความรู้ที่ได้จากการทำกิจกรรมไปปรับใช้ ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินว่าอยู่ในระดับมาก ($M = 4.07$, $S.D. = .788$) และสำหรับความพึงพอใจในภาพรวมต่อการทำกิจกรรมนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินอยู่ในระดับมาก ($M = 4.00$, $S.D. = .711$)

2. ผลการพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองผ่านการทำกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเจรจาต่อรองสำหรับนักศึกษาคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่ง

ตารางที่ 3 ผลการเปลี่ยนแปลงคะแนนความรู้เกี่ยวกับการเจรจาต่อรองในภาพรวมก่อน-หลัง และขนาดอิทธิพลหลังการทำกิจกรรม (n = 84)

ตัวชี้วัด	ค่า
การเพิ่มขึ้นของคะแนนก่อนและหลัง (Post – Pre)	+0.512
การทดสอบหลัก (Wilcoxon signed-rank)	$Z = 5.396$, $p < .001$
สถิติ Wilcoxon (Test Statistic)	1066.00
ขนาดอิทธิพลจาก Wilcoxon	0.59

ก่อนรายงานผลการเปรียบเทียบคะแนนความรู้เกี่ยวกับการเจรจาต่อรองก่อนและหลังการทำกิจกรรมพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรอง ผู้วิจัยได้ตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นเกี่ยวกับความเป็นปกติของส่วนต่างคะแนนความรู้ (Pre – Post) ด้วย Shapiro-Wilk พบว่าเบี่ยงเบนจากการแจกแจงปกติ ($W = .829$, $df = 84$, $p < .001$) สอดคล้องกับ Kolmogorov-Smirnov ($D = .268$, $p < .001$) จึงใช้ Wilcoxon signed-rank เป็นการทดสอบหลัก ตารางที่ 3 แสดงผลการประเมินความรู้ก่อนและหลังทำกิจกรรม พบว่า คะแนนความรู้เกี่ยวกับการเจรจาต่อรองของกลุ่มตัวอย่างเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญหลังทำกิจกรรม ($Z = 5.396$, $p < .001$) โดยค่าเฉลี่ยเพิ่มขึ้นประมาณ 0.512 คะแนน และมีขนาดอิทธิพลระดับปานกลางค่อนข้างสูง (Wilcoxon ≈ 0.59) สะท้อนว่ากิจกรรมที่ออกแบบมีผลเชิงปฏิบัติที่ชัดเจนต่อการเพิ่มพูนความรู้ของกลุ่มตัวอย่าง

3. ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมของนักศึกษาระหว่างการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองโดยพิจารณาจากการสังเกต

ผลการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองกับกลุ่มนักศึกษาทั้ง 4 กลุ่ม พบว่าสภาพแวดล้อมของห้องเรียนที่ใช้ในการจัดกิจกรรมมีความเหมาะสมต่อการเรียนรู้ ทั้งด้านขนาด ห้อง แสง เสียง และอุณหภูมิ ซึ่งเอื้อต่อการมีสมาธิและปฏิสัมพันธ์ของผู้เรียน บันทึกภาคสนามระบุว่า แสง เสียง อุณหภูมิ และขนาดห้องอยู่ในเกณฑ์เหมาะสมโดยไม่พบสิ่งรบกวนที่มีนัยสำคัญต่อการเรียนรู้ เมื่อนำมาจัดหมวดหมู่ตามคู่มือ

การให้รหัส (codebook) ถือว่าเป็นสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในระดับสูง และใช้เป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ประกอบการสังเคราะห์เชิงประเด็น (Thematic Analysis) นอกจากนี้ ความคุ้นเคยกันระหว่างผู้เข้าร่วมที่อยู่ในหลักสูตรเดียวกัน ยังส่งผลให้มีส่วนร่วมและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในกลุ่มย่อยเป็นไปอย่างราบรื่น โดยไม่เกิดปัญหาด้านความไม่กล้าแสดงออกหรือการสื่อสารข้ามกลุ่ม โดยมีหลักฐานจากถ้อยคำที่บันทึกไว้ เช่น “ขอคุยกับกลุ่มนั้นต่อได้ไหม” และ “ใครยังไม่ได้คุยกับกลุ่มทรัพยากรน้ำ” ซึ่งแสดงการริเริ่มปฏิสัมพันธ์ข้ามกลุ่ม เหตุการณ์ดังกล่าวถูกเข้ารหัสตามคู่มือ (codebook) เป็นการมีส่วนร่วมเชิงรุกในระดับสูง โดยผู้สังเกตสองคนให้รหัสอย่างอิสระและมีความสอดคล้องอยู่ในเกณฑ์ยอมรับ อย่างไรก็ตาม ความคุ้นเคยอาจเอื้อต่อการยืนยันกันเองในกลุ่ม เช่น เกรงใจหรือเห็นพ้องอย่างรวดเร็ว จึงตีความผลให้อยู่ในขอบเขตบริบทห้องเรียนเดียวกัน และระบุเป็นข้อจำกัดของการถ่ายโอนผล (Transferability)

ในด้านของการตอบสนองทางอารมณ์ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่แสดงออกถึงความกระตือรือร้น มีพฤติกรรมที่แสดงถึงมีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน เช่น การเดินรอบห้องเพื่อเจรจากับกลุ่มอื่น การใช้สีหน้าท่าทางประกอบการเจรจา และการโต้ตอบกันด้วยทัศนคติที่จริงจัง คำพูดตัวแทน เช่น “ราคานี้ไม่ไหว” “โอเค ถ้าแลกเปลี่ยนนี้ถึงจะยอม” ถูกใช้ยืนยันการตีความร่วมกับหลักฐานอวัจนภาษา การเข้ารหัสท่าทีทางอารมณ์อาศัยเกณฑ์ระดับ 1-5 ตามคู่มือการให้รหัส (codebook) โดยผู้สังเกตสองคนให้รหัสอย่างอิสระและตรวจสอบความสอดคล้องก่อนสรุปผล ตัวอย่างคำพูดที่มีบันทึกเวลา ได้แก่ “ราคานี้ไม่ไหว” “โอเค ถ้าแลกเปลี่ยนนี้ถึงจะยอม” และ “ขอเวลาก่อน เดี่ยวค่อยคุย” ซึ่งแสดงถึงภาวะอารมณ์เชิงยืนยันและช่วงของการชะลอการตอบสนองในตอนต้นของบางกลุ่ม ครั้งหลังของรอบแรกพบการเปลี่ยนจากน้ำเสียงปฏิเสธไปสู่การหาทางเลือก เช่น “ลองปรับราคาที่เหมาะสมหน่อยได้หรือไม่” สะท้อนถึงแนวทางประนีประนอมในการเจรจา ทั้งนี้ การเชื่อมโยงระหว่างท่าทีทางอารมณ์กับความถี่และความเร็วของการยืนยันหรือรับข้อเสนอรายการในเชิงพรรณนา มิได้สรุปเหตุผลโดยตรงและจำกัดกรอบการตีความไว้เฉพาะบริบทการจำลอง เพื่อความโปร่งใส ได้ยกคำพูดตัวแทนพร้อมรหัสเหตุการณ์ (กลุ่ม-รอบ-เวลา) และเก็บบันทึกเวลา (time-stamp) ไว้ตรวจสอบย้อนกลับ

อย่างไรก็ตาม ในกลุ่มที่ 2 และ 3 มีผู้เข้าร่วมบางคนแสดงพฤติกรรมที่ไม่ตอบสนองในช่วงแรก ซึ่งอาจเป็นผลมาจากความไม่เข้าใจกติกาหรือขั้นตอนของกิจกรรม แต่พฤติกรรมตอบสนองมีแนวโน้มดีขึ้นหลังจากผ่านไประยะหนึ่งของรอบกิจกรรมแรก ขณะเดียวกัน ก็ยังพบผู้เข้าร่วมบางรายที่ไม่มีความร่วมมืออย่างต่อเนื่องตลอดการทำกิจกรรม ทั้งนี้ การสรุปจำกัดอยู่ที่หลักฐานที่สังเกตได้จริง ไม่ได้ระบุเหตุผลเชิงสาเหตุเฉพาะบุคคลเกินข้อมูลที่มีในด้านของรูปแบบการเจรจา กลุ่มต่าง ๆ เลือกใช้กลวิธีการต่อรองในลักษณะ “ลูกโด่ง” และ “ลูกเรียด” หรือ “High-ball” และ “Low-ball” เป็นส่วนใหญ่ ซึ่งเป็นกลวิธีที่ผู้เสนอขายเปิดราคาสูง ในขณะที่ผู้เสนอซื้อเปิดราคาต่ำในช่วงเริ่มต้นของการเจรจา โดยนิยมใช้คำพูดเพื่อสร้างอิทธิพลต่อการต่อรอง เช่น “ลดหน่อยได้ไหม” “ราคานี้ไม่ไหว” หรือในกรณีของผู้เสนอขายจะกล่าวว่า “ให้ราคาพิเศษเลยนะ” “ไม่แพงหรอก” ฯลฯ ตัวอย่างที่เข้ารหัสเป็น Low ball (ฝ่ายซื้อ) ได้แก่ “ลดหน่อยได้ไหม” และ “ราคานี้ไม่ไหว” ส่วนถ้อยคำของ ฝ่ายขาย ที่มุ่งกรอบราคาเพื่อการโน้มน้าว เช่น “ให้ราคาพิเศษเลยนะ” และ “ไม่แพงหรอก” สอดคล้องกับแบบแผน High-ball/Low-ball ที่พบซ้ำในช่วงต้นของแต่ละรอบ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการนำกลวิธีการเจรจาในชีวิตจริงมาใช้ภายในกิจกรรม เหตุการณ์ดังกล่าวถูกเข้ารหัสซ้ำหลายครั้งในแต่ละรอบว่าเป็น high-ball/low-ball ตาม codebook และใช้เป็นหลักฐานในการสรุปประเด็นที่เกี่ยวกับ “การเจรจาทอรองแบบแบ่งปันส่วน” (distributive negotiation)

เมื่อพิจารณารอบที่ 2 ของกิจกรรม ซึ่งผู้เข้าร่วมได้รับโจทย์ให้ใช้กลยุทธ์การเจรจาแบบ “บูรณาการ” พบว่ากลุ่มส่วนใหญ่ยังคงแสดงพฤติกรรมที่เหมือนกับการเจรจาแบบ “แบ่งปันส่วน” เช่นเดียวกับรอบที่ 1 ซึ่งเน้นผลประโยชน์สูงสุดของแต่ละฝ่ายมากกว่าความร่วมมือและการสร้างประโยชน์ร่วมกัน หลักฐานคำพูดที่บันทึกไว้ อาทิ “ไม่ลดก็ไม่ซื้อ” และ “ขอส่วนลดก่อนแล้วค่อยคุยเรื่องอื่น” สะท้อนการคงอยู่ของกลวิธี

แบบแบ่งส้นปันส่วน ขณะเดียวกันพบความพยายามเชิงบูรณาการในบางเหตุการณ์ เช่น “มีอะไรแลกเปลี่ยนเพื่อให้ทั้งสองฝ่ายได้บ้าง” แต่มีความถี่น้อยกว่า จากหลักฐานถ้อยคำและพฤติกรรมที่บันทึก จึงสรุปได้เพียงว่ามี “แรงเฉื่อยของกลยุทธ์” จากรอบแรก เช่น “ให้ราคาพิเศษเฉพาะรอบนี้” และ “ไม่แพงหรอก ลองรับเงื่อนไขนี้ก่อน” โดยหลีกเลี่ยงการอธิบายเหตุผลเชิงสาเหตุที่เกินข้อมูล นักวิจัยตั้งข้อสังเกตว่า พฤติกรรมเชิงแข่งขันเหล่านี้ อาจเป็นผลต่อเนื่องจากอารมณ์และความรู้สึกที่ยังตกค้างจากการดำเนินกิจกรรมในรอบแรก ที่มีลักษณะการเจรจาแบบแข่งขันสูงเพื่อสะสมเหรียญและชัยชนะ จึงมีข้อเสนอแนะให้มีการ “พักเบรก” ระหว่างรอบกิจกรรม เพื่อปรับอารมณ์และเตรียมความพร้อมสำหรับเปลี่ยนกลยุทธ์และเป้าหมายของกิจกรรมในรอบถัดไปให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้แบบบูรณาการ ข้อเสนอแนะดังกล่าวพัฒนาจากรูปแบบพฤติกรรมที่พบซ้ำในช่วงต้นของรอบที่ 2 อาทิ การปฏิเสธเชิงหนักแน่น หรือ การยึดกรอบราคา และยืนยันด้วยการเข้ารหัสโดยผู้สังเกตสองคนก่อนสรุปฉันทามติ

ผลการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสังเกตระหว่างการทำกิจกรรมของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 4 กลุ่ม พบว่าการวิเคราะห์เนื้อหาจากองค์ประกอบ 8 ประการตามแนวคิดของ Scheel (2020) ที่ถูกนำมาใช้สำหรับการสังเกตพฤติกรรมของกลุ่มตัวอย่างระหว่างทำกิจกรรมสามารถจำแนกรายละเอียดตามตารางที่ 4–8 ดังนี้ ในแต่ละตารางได้แสดงตัวอย่าง “คำพูดของตัวแทน” เพื่อให้เห็นที่มาของแต่ละประเด็นได้อย่างโปร่งใส โดยผู้สังเกตให้รหัสอย่างอิสระและหารือเพื่อนำไปสู่ฉันทามติในกรณีเห็นต่าง

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสังเกตระหว่างการทำกิจกรรมของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 1

องค์ประกอบ	รายละเอียด
สิ่งแวดล้อม	ห้องที่ใช้ในการอบรมพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองมีขนาดที่เหมาะสม มีแสงสว่างเพียงพอ และมีอุณหภูมิที่ดีในการทำกิจกรรม
ปฏิสัมพันธ์	ผู้เข้ารับการฝึกอบรมรู้จักกันเป็นอย่างดีเนื่องจากเป็นผู้ที่เรียนอยู่ในหลักสูตรและสาขาเดียวกันจึงไม่จำเป็นต้องปรับตัวในการทำกิจกรรม ถึงแม้จะมีการแบ่งกลุ่มออกเป็นจำนวน 5 กลุ่ม ที่แต่ละคนที่ไม่สนิทกันมาอยู่ในกลุ่มเดียวกันแต่ไม่ได้เป็นอุปสรรคต่อการวางแผนในการทำงานและการเจรจาต่อรองที่เกิดขึ้นในแต่ละรอบ โดยคำพูดของตัวแทนกลุ่ม อาทิ ขอคุยกับกลุ่มนั้นต่อได้ไหม” สะท้อนการมีส่วนร่วมเชิงรุก “เดี่ยวเราไปต่อรองกับโต๊ะข้าง ๆ แสดงถึงการริเริ่มปฏิสัมพันธ์ข้ามกลุ่ม
การตอบสนองทางอารมณ์	ในระหว่างการทำกิจกรรมกลุ่มตัวอย่างกลุ่มต่าง ๆ ใส่อารมณ์ความรู้สึกในการเจรจาแต่ละรอบอย่างเต็มที่ และจริงจังโดยมีการแสดงคำพูดที่จริงจังและเป็นเหตุเป็นผลในการเจรจาระหว่างตัวแทนของแต่ละกลุ่ม และการแสดงท่าทีที่ปฏิเสธด้วยสีหน้าและท่าทางเมื่อได้รับข้อเสนอที่ไม่สมเหตุผล ตัวอย่างคำพูด อาทิ “ราคานี้ไม่ไหว” แสดงถึงการปฏิเสธอย่างหนักแน่น “โอเค ถ้าแลกแบบนี้ถึงจะยอม” สะท้อนการยอมรับแบบมีเงื่อนไข
รูปแบบ	คำถามที่ใช้ในการถามราคา การต่อรองราคาเมื่อได้รับข้อเสนอ การใช้กลวิธีแบบ High Ball, Low Ball ในรอบที่ 1 และช่วงต้นรอบที่ 2 ก่อนเปลี่ยนมาเป็นแบบบูรณาการ ตัวอย่างคำพูด “ลดหน่อยได้ไหม” “ของเราขายในราคาพิเศษ” แสดงถึงการกำหนดกรอบราคา “ลองหาวิธีที่ทั้งสองฝ่ายได้ประโยชน์” เน้นแนวทางแบบบูรณาการ
คำพูดที่น่าสนใจ	คำพูดที่มักได้ยินจากการเจรจาที่แต่ละกลุ่มดำเนินการในทั้ง 2 รอบคือ “ราคาแพงไป ลดได้เท่าไร” “ของที่กลุ่มเรามีเราขายในราคาพิเศษ”
ข้อคิดเห็น	ทำไมการเจรจาในรอบที่ 2 ถึงเป็นไปได้ในทิศทางเดียวกับรอบแรก ทั้ง ๆ ที่ผู้เข้าร่วมได้รับฟังคำอธิบายรายละเอียดการทำกิจกรรมในรอบที่ 2 ชัดเจน และเข้าใจถึงความแตกต่างของเงื่อนไขระหว่างการเจรจาต่อรองในรอบแรกและรอบที่ 2
ข้อสังเกตเพิ่มเติม	ระยะเวลาในการดำเนินกิจกรรมแต่ละรอบควรเพิ่มอีกเล็กน้อยและมีการพักครึ่งระหว่างรอบแรกและรอบสองนานขึ้นเพื่อเป็นการลดความรู้สึกและการตอบสนองทางอารมณ์ที่เกิดขึ้นของผู้เข้ารับการอบรม
คำกล่าวสรุป	ผู้เข้าร่วมทั้งหมดสามารถเรียนรู้ได้ในช่วงท้ายของการทำกิจกรรมรอบที่ 2 และนำไปสู่การสร้างชัยชนะร่วมกันสอดคล้อง ตามวิธีการการเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ

จากตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสังเกตระหว่างการทำกิจกรรมของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 1 พบว่า ระหว่างการทำกิจกรรมกลุ่มตัวอย่างใส่อารมณ์ความรู้สึกในการเจรจาในแต่ละรอบอย่างเต็มที่ อย่างไรก็ตามในการดำเนินกิจกรรมรอบที่ 2 ถึงแม้ว่ากลุ่มตัวอย่างจะยังไม่ได้ตระหนักถึงความแตกต่างของกติกาในรอบที่ 2 ซึ่งมุ่งเน้นการร่วมมือกันตามหลักของการเจรจาแบบบูรณาการในช่วงแรก แต่ในช่วงท้าย กลุ่มตัวอย่างสามารถทำความเข้าใจความแตกต่างของการทำกิจกรรมในรอบนี้ได้และปรับเปลี่ยนรูปแบบการต่อรองเพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์แบบ ชนะ-ชนะได้ในท้ายที่สุด

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสังเกตระหว่างการทำกิจกรรมของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 2

องค์ประกอบ	รายละเอียด
สิ่งแวดล้อม	ห้องที่ใช้ในการอบรมพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองมีขนาดที่เหมาะสม มีแสงสว่างเพียงพอ และมีอุณหภูมิที่ดีในการทำกิจกรรม
ปฏิสัมพันธ์	เข้ารับการฝึกอบรมรู้จักกันเป็นอย่างดีเนื่องจากเป็นผู้ที่เรียนอยู่ในหลักสูตรและสาขาเดียวกันจึงไม่จำเป็นต้องปรับตัวในการทำกิจกรรม ถึงแม้จะมีการแบ่งกลุ่มออกเป็นจำนวน 5 กลุ่ม ที่แต่ละคนที่ไม่สนิทกันมาอยู่ในกลุ่มเดียวกันแต่ไม่ได้เป็นอุปสรรคต่อการวางแผนในการทำงานและการเจรจาต่อรองที่เกิดขึ้นในแต่ละรอบ อย่างไรก็ตามมีผู้เข้าร่วมบางคนไม่แสดงออกถึงการมีส่วนร่วม ตัวอย่างคำพูด “ขอเวลาก่อน เดี่ยวค่อยคุยแสดงถึงการมีส่วนร่วมต่ำในช่วงต้นของรอบแรก “ยังไม่ตกลง จะไปคุยกลุ่มอื่นก่อน” แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนคู่เจรจาเพื่อเพิ่มอำนาจต่อรองในรอบที่ 1
การตอบสนองทางอารมณ์	ในระหว่างการทำกิจกรรมกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มที่แสดงความกระตือรือร้นในการทำกิจกรรมในช่วงแรก บางกลุ่มค่อย ๆ เพิ่มระดับทางอารมณ์เมื่อผ่านช่วงครึ่งแรกของรอบที่ 1 ไปแล้ว ตัวอย่างเช่น “ถ้าให้เงื่อนไขนี้จะคุยต่อ” ในขณะที่มีผู้เข้าร่วมจำนวนหนึ่งไม่ให้การตอบสนองใด ๆ
รูปแบบ	คำถามที่ใช้ในการถามราคา การต่อรองราคาเมื่อได้รับข้อเสนอ การใช้กลยุทธ์แบบลูกเรียดลูกโด่ง ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นทั้ง 2 รอบของการทำกิจกรรม โดยเฉพาะในรอบแรก อาทิ “ราคาสูงเกินไป จะให้ราคาพิเศษได้เท่าไร”
คำพูดที่น่าสนใจ	คำพูดที่มักได้ยินจากการเจรจาที่แต่ละกลุ่มดำเนินการในทั้ง 2 รอบคือ “ราคาสูงเกินไป จะให้ราคาพิเศษได้เท่าไร ถ้าไม่ให้ขอคุยกับกลุ่มอื่นก่อน” สะท้อนการเพิ่มอำนาจในการต่อรอง
ข้อคิดเห็น	ทำไมการเจรจาในรอบที่ 2 ถึงเป็นไปในทิศทางเดียวกับรอบแรกทั้ง ๆ ที่ผู้เข้าร่วมได้รับฟังคำอธิบายรายละเอียดการทำกิจกรรมในรอบที่ 2 ชัดเจน และเข้าใจถึงความแตกต่างของเงื่อนไขระหว่างเจรจาต่อรองในรอบแรกและรอบที่ 2
ข้อสังเกตเพิ่มเติม	ระยะเวลาในการดำเนินกิจกรรมแต่ละรอบควรเพิ่มอีกเล็กน้อยและมีการพักครึ่งระหว่างรอบแรกและรอบสองนานขึ้นเพื่อเป็นการลดความรู้สึกและการตอบสนองทางอารมณ์ที่เกิดขึ้นของผู้เข้ารับการอบรม
คำกล่าวสรุป	ผู้เข้าร่วมยังคงเน้นการต่อรองในรูปแบบการเจรจาต่อรองแบบแบ่งปันส่วนในรอบที่ 2 อาจเป็นเพราะความต่อเนื่องทางอารมณ์ที่ทำให้ไม่เห็นความแตกต่างของเงื่อนไขของการทำกิจกรรมในแต่ละรอบ ซึ่งเป็นประเด็นที่ต้องเน้นย้ำ นอกจากนี้ยังมีสมาชิกบางคนในกลุ่มไม่ให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมส่งผลให้การเรียนรู้ร่วมกันมีประสิทธิภาพลดลง (จำกัดการตีความไว้ที่หลักฐานเชิงสังเกต ไม่ระบุเหตุผลเชิงบุคคล)

จากตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสังเกตระหว่างการทำกิจกรรมของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 2 พบว่า ผู้เข้าร่วมใช้กลยุทธ์แบบลูกเรียดลูกโด่งในการเจรจาต่อรอง โดยเฉพาะในรอบที่ 1 อย่างไรก็ตามมีสมาชิกบางคนไม่ให้ความร่วมมือในการเข้าร่วมการเจรจาหรือวางแผนในการเจรจาในแต่ละรอบ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการคละสมาชิกที่ไม่สนิทมาอยู่รวมกลุ่มกันส่งผลให้ความร่วมมือภายในกลุ่มลดลง ถึงแม้ว่าจะมีการอธิบายกติกาในรอบที่ 2 อย่างชัดเจนเพื่อชี้ให้เห็นความแตกต่างจากการดำเนินกิจกรรมในรอบแรก แต่กลุ่มตัวอย่างยังคงเลือกใช้กลยุทธ์แบบเดิมและนำไปสู่ผลลัพธ์ในการเจรจาแบบชนะ-แพ้ แทนที่จะเป็นผลลัพธ์แบบชนะ-ชนะตามวัตถุประสงค์ของ

การดำเนินกิจกรรมในรอบที่ 2 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะความรู้สึกถึงการแข่งขันในการเจรจาต่อรองส่งผลให้กลุ่มตัวอย่างขาดความตระหนักถึงความแตกต่างของประเภทการเจรจาต่อรองแต่ละรอบของการดำเนินกิจกรรม

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสังเกตระหว่างการทำกิจกรรมของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 3

องค์ประกอบ	รายละเอียด
สิ่งแวดล้อม	ห้องที่ใช้ในการอบรมพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองมีขนาดที่เหมาะสม มีแสงสว่างเพียงพอ และมีอุณหภูมิที่ดีในการทำกิจกรรม
ปฏิสัมพันธ์	เข้ารับการฝึกอบรมรู้จักกันเป็นอย่างดีเนื่องจากเป็นผู้ที่เรียนอยู่ในหลักสูตรและสาขาเดียวกันจึงไม่จำเป็นต้องปรับตัวในการทำกิจกรรม ถึงแม้จะมีการแบ่งกลุ่มออกเป็นจำนวน 5 กลุ่ม ที่แต่ละคนที่ไม่สนิทกันมาอยู่ในกลุ่มเดียวกันแต่ไม่ได้เป็นอุปสรรคต่อการวางแผนในการทำงานและการเจรจาต่อรองที่เกิดขึ้นในแต่ละรอบอย่างไรก็ตามมีผู้เข้าร่วมบางคนไม่แสดงออกถึงการมีส่วนร่วม ตัวอย่างคำพูด “ยังไม่พร้อมคุย ขอเตรียมก่อน”
การตอบสนองทางอารมณ์	ในระหว่างการทำกิจกรรมกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มที่แสดงความกระตือรือร้นในการทำกิจกรรมในช่วงแรก บางกลุ่มค่อย ๆ เพิ่มระดับทางอารมณ์เมื่อผ่านช่วงครึ่งแรกของรอบที่ 1 ไปแล้ว ในขณะที่มีผู้เข้าร่วมจำนวนหนึ่งไม่มีการตอบสนองใด ๆ ตัวอย่างคำพูด “ราคานี้ไม่ไหว” สะท้อนการปฏิเสธอย่างหนักแน่น “ถ้าเพิ่มเงื่อนไขนี้ เราค่อยตกลง” แสดงถึงการยอมรับแบบมีเงื่อนไข
รูปแบบ	คำถามที่ใช้ในการถามราคา การต่อรองราคาเมื่อได้รับข้อเสนอ การใช้กลวิธีแบบ High Ball, Low Ball ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นทั้ง 2 รอบของการทำกิจกรรม โดยสัญญาณของกลยุทธ์แบบบูรณาการยังน้อย สะท้อนจากคำพูด “ลดหน่อยได้ไหม” หรือ “ขอเราขายในราคาพิเศษ”
คำพูดที่น่าสนใจ	คำพูดที่มักได้ยินจากการเจรจาที่แต่ละกลุ่มดำเนินการในทั้ง 2 รอบคือ “ราคาแพงไป ลดได้เท่าไร” “ของที่กลุ่มเรามีเราขายในราคาพิเศษ”
ข้อคิดเห็น	ทำไมการเจรจาในรอบที่ 2 ถึงเป็นไปได้ในทิศทางเดียวกับรอบแรกทั้ง ๆ ที่ผู้เข้าร่วมได้รับฟังคำอธิบายรายละเอียดการทำกิจกรรมในรอบที่ 2 ชัดเจน และเข้าใจถึงความแตกต่างของเงื่อนไขระหว่างการเจรจาต่อรองในรอบแรกและรอบที่ 2
ข้อสังเกตเพิ่มเติม	ระยะเวลาในการดำเนินกิจกรรมแต่ละรอบควรเพิ่มอีกเล็กน้อยและมีการพักระหว่างรอบแรกและรอบสองนานขึ้นเพื่อเป็นการลดความรู้สึกและการตอบสนองทางอารมณ์ที่เกิดขึ้นของผู้เข้ารับการอบรม เพิ่มการขึ้นนำตัวอย่างแบบบูรณาการก่อนเริ่มรอบ 2
คำกล่าวสรุป	ผู้เข้าร่วมยังคงเน้นการต่อรองในรูปแบบการเจรจาต่อรองแบบแบ่งปันส่วนในรอบที่ 2 อาจเป็นเพราะความต่อเนื่องทางอารมณ์ที่ทำให้ไม่เห็นความแตกต่างของเงื่อนไขของการทำกิจกรรมในแต่ละรอบ ซึ่งเป็นประเด็นที่ต้องเน้นย้ำ นอกจากนี้ยังมีสมาชิกบางคนในกลุ่มไม่ให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมส่งผลให้การเรียนรู้ร่วมกันมีประสิทธิภาพลดลง ผู้ดำเนินกิจกรรมควรแทรกช่วงพักและตัวอย่างกรณีบูรณาการอย่างเป็นระบบ

จากตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสังเกตระหว่างการทำกิจกรรมของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 3 พบว่า การทำกิจกรรมของผู้เข้ากิจกรรมในกลุ่มนี้คล้ายกับ 2 กลุ่มแรกที่ผ่านมา โดยเฉพาะในช่วงการเปลี่ยนกติกาในรอบที่ 1 ไปสู่รอบที่ 2 ที่มุ่งเน้นประเภทการเจรจาต่อรองที่แตกต่างกัน พบว่ากลุ่มตัวอย่างยังมียุทธศาสตร์การเจรจาแบบชนะทุกฝ่ายในรอบที่ 2 ลดลง โดยผู้ดำเนินกิจกรรมต้องพยายามเน้นย้ำระหว่างการทำกิจกรรมเพื่อให้เกิดความตระหนักระหว่างกิจกรรมในรอบแรกและรอบที่ 2 จึงนำไปสู่ข้อสังเกตเพิ่มเติมที่ได้จากการสังเกตพฤติกรรมของกลุ่มตัวอย่างในกลุ่มนี้และรวมถึงกลุ่มอื่น ๆ ด้วยว่า ควรมีการพักที่มากพอสมควรเมื่อจบการดำเนินกิจกรรมในรอบที่ 1 เพื่อขจัดอารมณ์ที่เชื่อมโยงกับเรื่องการแข่งขันของกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสังเกตระหว่างการทำกิจกรรมของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 4

องค์ประกอบ	รายละเอียด
สิ่งแวดล้อม	ห้องที่ใช้ในการอบรมพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองมีขนาดที่เหมาะสม มีแสงสว่างเพียงพอ และมีอุณหภูมิที่ดีในการทำกิจกรรม
ปฏิสัมพันธ์	เข้ารับการฝึกอบรมรู้จักกันเป็นอย่างดีเนื่องจากเป็นผู้ที่เรียนอยู่ในหลักสูตรและสาขาเดียวกันจึงไม่จำเป็นต้องปรับตัวในการทำกิจกรรม ถึงแม้จะมีการแบ่งกลุ่มออกเป็นจำนวน 5 กลุ่ม ที่แต่ละคนที่ไม่สนิทกันมาอยู่ในกลุ่มเดียวกันแต่ไม่ได้เป็นอุปสรรคต่อการวางแผนในการทำงานและการเจรจาต่อรองที่เกิดขึ้นในแต่ละรอบ โดยสรุปพบส่วนเฉพาะวัยแต่สาระเจรจาเทียบเท่ากับกลุ่มอื่น
การตอบสนองทางอารมณ์	ในระหว่างการทำกิจกรรมกลุ่มตัวอย่างกลุ่มต่าง ๆ ใส่อารมณ์ความรู้สึกในการเจรจาแต่ละรอบอย่างเต็มที่ และจริงจัง โดยมีการแสดงคำพูดที่จริงจังและเป็นเหตุเป็นผลในการเจรจาระหว่างตัวแทนของแต่ละกลุ่ม และการแสดงท่าทีที่ปฏิเสธด้วยสีหน้าและท่าทางเมื่อได้รับข้อเสนอที่ไม่สมเหตุผล ตัวอย่างคำพูด “อย่ามาโก่งราคา แบบนี้ไม่ต้องคุยกัน” สะท้อนการปฏิเสธแบบเผชิญหน้า “เอาราคาแบบพวกกันเลยนะ” สะท้อนการเชื่อมโยงผ่านความคุ้นเคย
รูปแบบ	คำถามที่ใช้ในการถามราคา การต่อรองราคาเมื่อได้รับข้อเสนอ การใช้กลวิธีแบบ High Ball, Low Ball ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นทั้ง 2 รอบของการทำกิจกรรม ตัวอย่างคำพูด “ไม่แพงหรอก ลองรับเงื่อนไขนี้ก่อน”
คำพูดที่น่าสนใจ	คำพูดที่มักได้ยินจากการเจรจาที่แต่ละกลุ่มดำเนินการในทั้ง 2 รอบคือ “อย่ามาโก่งราคา แบบนี้ไม่ต้องคุยกัน” “เอาราคาแบบพวกกันเลยนะ”
ข้อคิดเห็น	ทำไมการเจรจาในรอบที่ 2 ถึงเป็นไปได้ในทิศทางเดียวกับรอบแรกทั้ง ๆ ที่ผู้เข้าร่วมได้รับฟังคำอธิบายรายละเอียดการทำกิจกรรมในรอบที่ 2 ชัดเจน และเข้าใจถึงความแตกต่างของเงื่อนไขระหว่างการเจรจาต่อรองในรอบแรกและรอบที่ 2 ต้องเน้นย้ำตัวอย่างแบบบูรณาการและกำหนดช่วงพักระหว่างรอบ เพื่อช่วยเปลี่ยนจากการแข่งขันสู่ความร่วมมือในรอบถัดไป
ข้อสังเกตเพิ่มเติม	ระยะเวลาในการดำเนินกิจกรรมแต่ละรอบควรเพิ่มอีกเล็กน้อยและมีการพักครึ่งระหว่างรอบแรกและรอบสองนานขึ้นเพื่อเป็นการลดความรู้สึกและการตอบสนองทางอารมณ์ที่เกิดขึ้นของผู้เข้ารับการอบรม
คำกล่าวสรุป	ผู้เข้าร่วมยังคงเน้นการต่อรองในรูปแบบการเจรจาต่อรองแบบแบ่งปันส่วนในรอบที่ 2 อาจเป็นเพราะความต่อเนื่องทางอารมณ์ที่ทำให้ไม่เห็นความแตกต่างของเงื่อนไขของการทำกิจกรรมในแต่ละรอบ ซึ่งเป็นประเด็นที่ต้องเน้นย้ำ

จากตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสังเกตระหว่างการทำกิจกรรมของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 4 พบว่า การทำกิจกรรมของผู้เข้ากิจกรรมในกลุ่มนี้คล้ายกับ 3 กลุ่มแรกที่ผ่านมา โดยอาจมีคำพูดที่ใช้ในการเจรจาที่เป็นคำศัพท์เฉพาะวัยแต่สื่อความหมายเหมือนกันกับกลุ่มอื่น ๆ ใช้ที่อธิบายถึง “ราคาที่สูงเกินไป” และ “การลดราคาลง” การใช้กลยุทธ์แบบลูกโด่งลูกเรียดยกนำมาใช้ทั้ง 2 รอบในการทำกิจกรรม ทั้งที่ในรอบที่ 2 กลุ่มตัวอย่างควรเปลี่ยนกลยุทธ์หรือรูปแบบการเจรจาต่อรองที่มุ่งเน้นการได้มาซึ่งผลประโยชน์ร่วมกัน

อภิปรายผล

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีประสบการณ์เกี่ยวกับการเจรจาต่อรอง จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 78.6 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการเจรจาต่อรองเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นเป็นปกติในชีวิตประจำวัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Jensen (2024) ที่อธิบายว่า การเจรจาต่อรองไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะในบริบททางธุรกิจ การทูต หรือในห้องประชุมของผู้บริหารเท่านั้น หากแต่เป็น “กิจกรรมในชีวิตประจำวัน” ที่ทุกคนต้องเผชิญ ไม่ว่าจะเป็นการเจรจากับคู่สมรส บุตร นายจ้าง ลูกจ้าง หรือแม้กระทั่งสถาบันการเงินและบริษัทประกันภัย การเจรจาต่อรองจึงเป็นทักษะพื้นฐานที่แทรกอยู่ในทุกความสัมพันธ์ทางสังคมและเศรษฐกิจ นอกจากนี้ผลจากการวิจัยยังพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เคยผ่านการอบรมเกี่ยวกับการเจรจาต่อรองมาก่อน มีจำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 36.9 ซึ่งมีจำนวนน้อยกว่ากลุ่มตัวอย่างที่ไม่เคยได้รับการอบรมมาก่อนมีจำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 63.1 ทั้งนี้อาจ

เป็นเพราะขาดความตระหนักถึงความสำคัญของการเจรจา มีข้อจำกัดด้านเวลาและค่าใช้จ่ายในการอบรม หรือให้ความสำคัญกับประเด็นอื่นมากกว่าเรื่องการเจรจาต่อรอง ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Voss (2016) ที่พบว่าคนส่วนใหญ่มักเข้าใจว่าตนเองสามารถเจรจาได้อยู่แล้ว และเคยประสบผลสำเร็จในการเจรจาต่อรองบางอย่างในชีวิตประจำวัน แต่ในความเป็นจริงสถานการณ์และบุคคลที่เผชิญอาจไม่ได้มีความซับซ้อนหรือต้องอาศัยความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดการเจรจาต่อรองมากเท่าใดนัก นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบว่า การนำเอาความรู้ที่ได้จากการทำกิจกรรมไปปรับใช้อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะกลุ่มตัวอย่างมองเห็นความเชื่อมโยงของประเด็นที่ได้เรียนรู้เกี่ยวกับประเภทของการเจรจาต่อรองทั้งแบบแบ่งปันส่วนและแบบบูรณาการ ทำให้เกิดความเข้าใจต่อการนำไปปรับใช้ในบริบทที่เหมาะสมได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานของ Shonk (2020) ที่ระบุว่าการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับประสบการณ์ช่วยเพิ่มโอกาสให้ผู้เรียนนำองค์ความรู้ที่ได้ไปใช้ปรับพฤติกรรมในการเจรจาในชีวิตจริงได้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Movius (2008) ที่ระบุถึงควมมีประสิทธิภาพของการเจรจาต่อรองว่าเกิดจากการตอบสนองของผู้เข้ารับการอบรมว่าสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้มากน้อยเพียงใดและมีความชอบหรือสนุกในการทำกิจกรรมมากน้อยเพียงใด

สำหรับความพึงพอใจในภาพรวมต่อการทำกิจกรรมนี้อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า กลุ่มตัวอย่างรับรู้ถึงความเชื่อมโยงกับงานจริงและสามารถนำความรู้ไปใช้ได้ และความรู้หลังทำกิจกรรมสูงกว่าก่อนทำกิจกรรม ซึ่ง สอดคล้องกับการศึกษาของ Doran (2022) ที่อธิบายว่า ความพึงพอใจภายหลังการฝึกอบรมการเจรจาต่อรองอยู่ในระดับสูงเป็นเพราะหลักสูตรการเจรจาต่อรองมอบกรอบกลยุทธ์ชัดเจนควบคู่กับโอกาสให้ฝึกทักษะใหม่ในสภาพแวดล้อมความเสี่ยงต่ำ เช่น การจำลองสถานการณ์ ที่ช่วยเสริมการถ่ายโอนการเรียนรู้และสมรรถนะการเจรจาได้ นอกจากนี้ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับการศึกษาของ Sotak & Abraham (2021) ที่พบว่าความพึงพอใจในภาพรวมของการทำกิจกรรม “การเจรจาต่อรองเพื่อความอยู่รอด” อยู่ในระดับมาก เนื่องจากว่ากิจกรรมที่ใช้ในการอบรมมีลักษณะเป็นกิจกรรมเชิงปฏิบัติ ที่จำลองสถานการณ์การเจรจาแบบเสมือนจริง โดยให้ผู้เข้าร่วมได้มีโอกาสวางแผน ปรับกลยุทธ์ และเผชิญกับผลของการเจรจาที่ตนเองเลือกใช้จริง จึงทำให้สามารถเชื่อมโยงความรู้เชิงทฤษฎีกับประสบการณ์ตรงได้อย่างชัดเจน ส่งผลให้เกิดพฤติกรรมที่สะท้อนความเข้าใจได้จริงขณะทำกิจกรรม อย่างไรก็ตามการศึกษานี้เป็นการคัดเลือกแบบเจาะจงจากกลุ่มตัวอย่างในรายวิชาเดียวในมหาวิทยาลัยรัฐแห่งหนึ่ง จึงจำกัดการอ้างอิงสู่บริบทหรือสถาบันอื่นที่มีโครงสร้างผู้เรียนและวัฒนธรรมแตกต่างควรทำการศึกษาซ้ำในหลายชั้นปี หลายสถาบัน หรือใช้แบบจำลองพหุระดับเพื่อคุมความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า ผลการประเมินความรู้เกี่ยวกับการเจรจาต่อรองของกลุ่มตัวอย่างก่อนและหลังทำกิจกรรมเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญหลังทำกิจกรรม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ภายหลังจากการทำกิจกรรมที่ช่วยพัฒนาความเข้าใจความแตกต่างระหว่างประเภทของการเจรจาต่อรองที่สำคัญ 2 ประเภทที่นำไปสู่ผลลัพธ์ของการเจรจาต่อรองที่แตกต่างกัน ได้แก่ การเจรจาต่อรองแบบแบ่งปันส่วน ที่นำไปสู่ผลลัพธ์แบบชนะ-แพ้ และการเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ ที่นำไปสู่ผลลัพธ์แบบชนะ-ชนะ ทำให้กลุ่มตัวอย่างสามารถจำแนกความแตกต่างของการเจรจาต่อรองทั้ง 2 ประเภทนี้ได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Baber (2022) ที่พบว่าการฝึกอบรมช่วยทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านความสามารถและความรู้ของผู้เข้ารับการอบรม และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Sotak & Abraham (2021) ที่พบว่า ผู้ที่มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม “การเจรจาเพื่อความอยู่รอด” มีระดับความเข้าใจต่อเรื่องการเจรจาและแนวคิดพื้นฐานของการเจรจาในระดับที่เพิ่มขึ้นจากเดิม อย่างไรก็ตาม แม้คะแนนหลังทำกิจกรรมจะเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญและความพึงพอใจอยู่ในระดับสูง แต่ผลดังกล่าวอาจได้รับอิทธิพลจาก อคติความพึงประสงค์ทางสังคม (social desirability bias) กล่าวคือ ผู้ตอบมีแนวโน้มให้คำตอบสอดคล้องกับความคาดหวังของผู้สอนหรือบรรทัดฐานทางสังคม จึงควรตีความด้วยความระมัดระวัง นอกจากนี้ ด้วยข้อจำกัดของการออกแบบทดสอบก่อน-หลังจากกลุ่มตัวอย่างเดียว

ซึ่งไม่มีการสุมและไม่มีการกลุ่มควบคุมนั้น จึงยังไม่อาจสรุปเชิงเหตุและผล ได้โดยตรงว่ากิจกรรมเป็นสาเหตุของการเพิ่มคะแนนทั้งหมด

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 3 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีการตอบโต้ที่รวดเร็วจากหลักฐานถ้อยคำและอวัจนภาษา เช่น “ราคานี้ไม่ไหว” “โอเค ถ้าแลกแบบนี้ถึงจะยอม” โดยรูปแบบที่พบคือ “ช่วงต้น” ของรอบแรกมีสัญญาณปฏิเสธอย่างหนักแน่นและการชะลอการเข้าร่วมในบางกลุ่ม ก่อนจะขยับไปสู่การประนีประนอมมากขึ้นในช่วงครึ่งหลัง เช่น “ลองปรับราคาที่เหมาะสมหน่อยได้หรือไม่” ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเข้าใจในการเจรจาต่อรองที่ยึดกับ “ผลประโยชน์ของฝ่ายตน” เป็นหลัก และรวมถึงการตีความให้น้ำหนักกับบทบาทของแรงกดดันเวลาและความไม่แน่ใจต่อกติกาในช่วงเริ่มต้น ซึ่งทำให้กลุ่มตัวอย่างเลือกใช้วิธีการสงวนท่าทีก่อน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Thompson (2015) ที่อธิบายว่า ถ้าผู้เจรจาแต่ละฝ่ายให้ความสำคัญกับการแบ่งทรัพยากรเพียงอย่างเดียว โดยไม่พยายามสำรวจผลประโยชน์เชิงลึกที่มีร่วมกัน ทำให้ละเลยเป้าหมายของการเจรจา และเลือกวิธีการเจรจาที่ไม่สอดคล้องกับเป้าหมาย ก็จะนำไปสู่การไม่ให้ความร่วมมือกับคู่เจรจาอีกฝ่าย อย่างไรก็ตาม กลุ่มตัวอย่างอาจรู้ตัวว่าถูกสังเกตทำให้อาจเพิ่มความกระตือรือร้นหรือมีส่วนร่วมมากกว่าสภาวะปกติ เพื่อลดความเอนเอียงจาก Hawthorne effect การศึกษานี้จึงรายงานการให้รหัสโดยผู้สังเกตมากกว่าหนึ่งคน พร้อมตรวจสอบความสอดคล้อง เช่น Cohen's K และแนะนำการบันทึกเหตุการณ์แบบมี time-stamp กับช่วง “ปรับตัวก่อนเก็บจริง” สำหรับการศึกษาครั้งต่อไป (McCambridge, Witton, & Elbourne, 2014)

นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังพบว่า กลุ่มตัวอย่าง 4 กลุ่ม มีแนวโน้มใช้แนวทางการเจรจาต่อรองแบบแบ่งปันปันส่วน (Distributive Negotiation) ทั้งในรอบที่ 1 และรอบที่ 2 ของกิจกรรม แม้ว่าในรอบที่ 2 จะมีเงื่อนไขที่เอื้อต่อการเจรจาแบบบูรณาการ (Integrative Negotiation) ที่มุ่งเน้นผลลัพธ์แบบชนะ-ชนะก็ตาม พฤติกรรมเช่นนี้สะท้อนให้เห็นว่าผู้เข้าร่วมยังคงนำกลยุทธ์จากรอบแรกมาใช้ต่อเนื่องในรอบหลังโดยไม่ได้ตระหนักถึงกติกาที่แตกต่างจากรอบแรก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการเจรจาแบบแบ่งปันปันส่วนและแบบบูรณาการมักมีลักษณะทับซ้อนกันในการปฏิบัติจริง ทำให้ผู้เรียนอาจผสมผสานแนวทางทั้งสองโดยไม่รู้ตัว ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Fisher, Ury & Patton (2011) ที่ระบุว่าในสถานการณ์จริง การเจรจาทั้งสองประเภทอาจไม่สามารถแยกจากกันได้โดยเด็ดขาด เนื่องจากมีองค์ประกอบหลายประการที่เกี่ยวข้องกัน และสอดคล้องกับแนวคิดของ Lewicki, Saunders และ Barry (2020) ที่ระบุว่า หากผู้เรียนไม่มีพื้นฐานทฤษฎีและกลยุทธ์ที่ชัดเจน บุคคลอาจไม่สามารถตระหนักถึงความแตกต่างของแนวทางการเจรจาแต่ละประเภทได้อย่างชัดเจน และยังคงสอดคล้องกับแนวคิดของ Brett (2007) และ Thompson (2015) ที่อธิบายว่า บุคคลจำนวนมากยังมีความเข้าใจที่ไม่แยกแยะอย่างเพียงพอระหว่างกลยุทธ์เพื่อความร่วมมือและกลยุทธ์แบบแข่งขัน และเกิดความสับสนเกี่ยวกับ “เป้าหมายของการเจรจา” กับ “วิธีการที่ใช้” ตัวอย่างเช่น การมุ่งหวังผลประโยชน์ร่วมกันแบบชนะ-ชนะ อาจถูกเข้าใจผิดว่าเป็นการเจรจาแบบแบ่งปันปันส่วน หากแต่ละฝ่ายให้ความสำคัญกับการแบ่งทรัพยากรเพียงอย่างเดียว โดยไม่พยายามสำรวจผลประโยชน์เชิงลึกที่มีร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้เข้าอบรมในการศึกษานี้

สรุปผลการวิจัย

การจัดการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ด้วยกิจกรรม “การเจรจาเพื่อความอยู่รอด” พบว่า กิจกรรมนี้มีแนวโน้มที่สามารถส่งเสริมความเข้าใจของผู้เรียนเกี่ยวกับแนวคิดพื้นฐานและกลยุทธ์การเจรจาต่อรองได้ โดยเฉพาะการจำแนกความแตกต่างระหว่างการเจรจาต่อรองแบบแบ่งปันปันส่วนและแบบบูรณาการ ผลการเปรียบเทียบความรู้เกี่ยวกับการเจรจาต่อรองก่อน-หลังแสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และสอดคล้องกับหลักฐานเชิงคุณภาพจากการสังเกตในชั้นเรียนที่สะท้อนการมีส่วนร่วมเชิงรุก การให้เหตุผลเชิงกลยุทธ์ และความสามารถในการเชื่อมโยงกิจกรรมกับสถานการณ์จริงที่ชัดเจนยิ่งขึ้น

จากการสังเกตเชิงพฤติกรรม พบว่า ผู้เรียนมีแนวโน้มที่จะเริ่มต้นการเจรจาต่อรองด้วยกลยุทธ์ลูกโด่งลูกเรียด (high-ball/low-ball) คือการเปิดราคาที่สูงสำหรับคนขายและเปิดราคาที่ต่ำสำหรับคนซื้อ โดยเฉพาะในช่วงต้นของแต่ละรอบในการทำกิจกรรม ก่อนที่จะตระหนักถึงข้อแตกต่างของผลลัพธ์ที่ถูกกำหนดซึ่งนำไปสู่การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การเจรจาต่อรองแบบบูรณาการในช่วงท้ายของการทำกิจกรรมในรอบที่สอง ทั้งนี้แสดงให้เห็นว่ากิจกรรมเชิงปฏิบัตินี้สามารถเสริมสร้างทักษะสำคัญในการเจรจาต่อรองได้อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทการเรียนรู้ กิจกรรมนี้มีกลไกที่ส่งเสริมการเรียนรู้ที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) โครงสร้างสถานการณ์จำลองที่ทำให้ผู้เรียนเผชิญพลวัตของการต่อรองอย่างสมจริง 2) การระบุดวงแนวคิดในการเจรจาและกลยุทธ์ก่อน-ระหว่าง-หลังการเจรจาทำ และ 3) การสะท้อนความคิดที่เชื่อมโยง “สิ่งที่ปฏิบัติ” เข้ากับ “หลักการ” อย่างเป็นระบบภายใต้สภาพแวดล้อมการเรียนรู้และความคุ้นเคยภายในชั้นเรียนที่มีส่วนเอื้อให้เกิดการริเริ่มปฏิสัมพันธ์ข้ามกลุ่มและการแลกเปลี่ยนอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม อย่างไรก็ดี ปัจจัยดังกล่าวอาจสัมพันธ์กับการเห็นพ้องอย่างรวดเร็วในบางกรณี

ถึงแม้ว่าการประเมินความพึงพอใจต่อกิจกรรมนี้และการรับรู้คุณค่าต่อการนำไปใช้จะอยู่ในระดับมาก แต่การตีความผลดังกล่าวดำเนินด้วยความระมัดระวัง โดยตระหนักถึงความเป็นไปได้ของอคติความพึงประสงค์ทางสังคม (social desirability bias) และ Hawthorne effect ตลอดจนข้อจำกัดเชิงบริบทจากการเลือกกลุ่มตัวอย่างรายวิชาเดียวของสถาบันการศึกษาเดียว นอกจากนี้ รูปแบบการวิจัยลักษณะก่อน-หลังในกลุ่มเดียว ทำให้ไม่สามารถสรุปเชิงเหตุและผลได้โดยตรง ผลลัพธ์จึงควรถูกมองว่าเป็นหลักฐานเชิงบ่งชี้มากกว่าข้อพิสูจน์เชิงสรุป

นอกจากนี้ ผลการสังเคราะห์ข้อชี้แนะทางปรับการดำเนินกิจกรรมที่เฉพาะเจาะจง ได้แก่ 1) การแทรกช่วงพักสั้นระหว่างรอบมากขึ้นเพิ่มปรับอารมณ์และกรอบคิดเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงในรอบถัดไป 2) การสะท้อนความคิดในแต่ละรอบเมื่อสิ้นสุดการทำกิจกรรมในแต่ละรอบเพื่อเชื่อมโยง “พฤติกรรมที่สังเกตได้” กับ “ความเข้าใจในแนวคิดหลัก” ในรอบนั้น ที่เชื่อมโยงไปสู่ผลของคะแนนความรู้ก่อนและหลังทำกิจกรรม

โดยสรุป ผลการวิจัยนี้บ่งชี้แนวโน้มเชิงบวกทั้งด้านความรู้และพฤติกรรมในบริบทการจำลองการเจรจาต่อรองของผู้เรียนสายบริหารธุรกิจ โดยมีเงื่อนไขข้อจำกัดที่ต้องคำนึงร่วมในการตีความ ตลอดจนมีข้อเสนอเชิงออกแบบการสอนที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ในพื้นที่ชั้นเรียนที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 แบบฝึกหัดนี้สามารถนำไปใช้ในฐานะส่วนหนึ่งของกระบวนการฝึกอบรมและให้ความรู้เกี่ยวกับเรื่องการเจรจาต่อรองได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มนักเรียนและนักศึกษาในระดับปริญญาตรีที่เรียนในสาขาการจัดการและบริหารธุรกิจ นอกจากนี้ยังสามารถนำเอาผลจากการวิจัยในส่วนของการประเมินความเข้าใจและการสังเกตพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรมไปใช้ในการวางแผนการจัดการเรียนรู้และการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ช่วยให้ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องประเภทของการเจรจาต่อรองได้

1.2 ผลของการวิจัยสามารถนำไปต่อยอดเพื่อพัฒนาแบบฝึกหัดอื่นที่มุ่งเน้นการพัฒนาความรู้ที่เกี่ยวกับการเจรจาต่อรองแบบแบ่งส่วนปันส่วนและแบบบูรณาการได้

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 เนื่องจากแบบฝึกหัดที่นำมาใช้ในการทำกิจกรรมในครั้งนี้เป็นแบบฝึกหัดที่ปรับมาจากแบบฝึกหัด “Negotiate to survive” ซึ่งอาจมีข้อจำกัดในเรื่องวัตถุประสงค์ที่มุ่งเน้นให้เห็นความแตกต่างของการเจรจาต่อรอง 2 ประเภท ได้แก่ การเจรจาต่อรองแบบแบ่งส่วนปันส่วนและแบบบูรณาการ ดังนั้นการวิจัยครั้งต่อไปอาจทำการพัฒนาแบบฝึกหัดใหม่ที่สามารถช่วยให้เกิดการพัฒนาทักษะอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับเรื่องการเจรจาต่อรอง อาทิ กลยุทธ์ที่เฉพาะเจาะจงของการเจรจาต่อรองแต่ละประเภท หรือรูปแบบการเจรจาต่อรอง เป็นต้น

2.2 เนื่องจากการค้นพบในประเด็นการใช้วิธีการที่เหมือนกันของผู้เข้ารับการอบรมในการทำกิจกรรมรอบที่ 1 และรอบที่ 2 ทั้งที่ในแต่ละรอบมุ่งเน้นวิธีการหรือประเภทการเจรจาต่อรองที่แตกต่างกัน ตรงส่วนนี้ควรทำการปรับในเรื่องของเวลาในการทำกิจกรรมในรอบถัดไปโดยทำการเพิ่มเวลาพักให้นานขึ้นกว่าเดิมประมาณ 15-20 นาทีเพื่อปรับอารมณ์ของผู้เรียน หรือมีการตั้งคำถามเมื่อจบกิจกรรมในแต่ละรอบแทนที่จะถามคำถามเพื่อการอภิปรายสรุปรวมเพียงแค่ครั้งเดียวหลังจบกิจกรรม ในส่วนนี้ในการศึกษาครั้งต่อไปอาจทำการพัฒนาแบบฝึกหัดที่แยกพัฒนาความเข้าใจของการเจรจาต่อรองแต่ละประเภทให้ชัดเจนออกจากกัน

2.3 ทำการเพิ่มข้อคำถามสำหรับการประเมินความรู้เกี่ยวกับการเจรจาต่อรองก่อนและหลังทำกิจกรรมให้มากขึ้นโดยใช้ แบบทดสอบที่ให้คำตอบถูกและผิดที่ชัดเจน และ ให้คะแนนเป็นปรวิสัย (ไม่ฟังดุลยพินิจของผู้ให้คะแนน) เช่น ข้อสอบแบบปรนัยหลายตัวเลือกหรือถูก-ผิด เป็นต้น โดยทำการทดสอบค่าอำนาจจำแนกและค่าความยากด้วย

2.4 การวิจัยครั้งต่อไปควรทำการทดสอบประสิทธิภาพของแบบฝึกหัดนี้โดยการกำหนดกลุ่มควบคุมและกลุ่มทดลอง เพื่อเปรียบเทียบว่ากลุ่มที่ไม่ได้รับโอกาสในการทำกิจกรรมเมื่อมีการประเมินความรู้หลังจากทำการศึกษาเรื่องการเจรจาต่อรองแล้วมีความเข้าใจมากขึ้นอย่างมีนัยสำคัญหรือไม่ เมื่อเทียบกับกลุ่มที่ได้รับโอกาสในการทำกิจกรรมหลังเรียนเกี่ยวกับเรื่องการเจรจาต่อรองแล้วและทำการประเมินหลังการทำกิจกรรม

2.5 งานวิจัยครั้งต่อไปควรขยายขนาดของตัวอย่างและพื้นที่ในการศึกษาให้มีขนาดใหญ่ขึ้นหลากหลายขึ้น โดยอาจเปรียบเทียบระหว่างนักเรียนที่ไม่ได้เรียนวิชาการเจรจาต่อรองเมื่อทำกิจกรรมนี้แล้วมีความเข้าใจที่เพิ่มขึ้นหรือไม่ กับกลุ่มนักศึกษาที่ได้เรียนวิชาการเจรจาต่อรอง

กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอขอบคุณมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครสำหรับการสนับสนุนทุนในการทำวิจัยครั้งนี้

เอกสารอ้างอิง

- บุญชม ศรีสะอาด. (2560). การวิจัยเบื้องต้น. (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- Baber, W. W. (2022). Confirming the impact of training on negotiators and organizations. *Negotiation Journal*, 38(1), 111-136.
- Brett, J. M. (2007). *Negotiating globally: How to negotiate deals, resolve disputes, and make decisions across cultural boundaries*. John Wiley & Sons.
- Cohen, J. (1960). A coefficient of agreement for nominal scales. *Educational and psychological measurement*, 20(1), 37-46.
- Doran, C. (2022). The benefits of negotiation training. Retrieved from <https://www.mwi.org/benefits-of-negotiation-training/#:~:text=Research%20shows%20a%20%E2%80%9Csignificant%20association%E2%80%9D%20between%20spending,learning%20environment%20show%20the%20greatest%20positive%20impact.>
- Fisher, R., Ury, W. L., & Patton, B. (2011). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. (3rd ed.). London: Penguin Books.
- Griffin, R. W., Phillips, J. M., & Gully, S. M. (2019). *Organizational behavior: Managing people and organizations*. (13th ed.). Boston: Cengage.

- Jensen, K. (2024). *The elements of negotiation: 103 tactics for everyone to win in each deal*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Lewicki, R. J., Saunders, D. M., & Barry, B. (2020). *Negotiation*. (8th ed.). New York: McGraw-Hill.
- McCambridge, J., Witton, J., & Elbourne, D. R. (2014). Systematic review of the Hawthorne effect: new concepts are needed to study research participation effects. *Journal of clinical epidemiology*, 67(3), 267-277.
- Movius, H. (2008). The effectiveness of negotiation training. *Negotiation Journal*, 24(4), 509-531.
- Oehlschläger, P., & Merz, M. A. (2023). Effectiveness of in-person versus online negotiation teaching for practitioners. Retrieved from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/nejo.12429>.
- Promsri, C. (2019). Analysis of negotiation board games for business negotiation course. *Scholars Journal of Arts, Humanities and Social Sciences*, 7(10), 722-726.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational behavior*. (19th ed.). London: Pearson.
- Scheel, N. L. (2020). Training observers in class-wide behavior data collection using behavioral skills training. Retrieved from <https://digitalcommons.usf.edu/etd/8486>.
- Shan, W., Keller, J., & Joseph, D. (2019). Are men better negotiators everywhere? A meta-analysis of how gender differences in negotiation performance vary across cultures. *Journal of Organizational Behavior*, 40(6), 651-675.
- Shonk, K. (2020). Implement negotiation training in your organization. Retrieved from <https://www.pon.harvard.edu/daily/negotiation-training-daily/implement-negotiation-training-organization/>.
- Sotak, K. L., & Abraham, S. E. (2021). Negotiate to survive: An exercise to help develop students' understanding of negotiations. *Journal of Education for Business*, 96(4), 269-273.
- Thompson, L. (2015). *The mind and heart of the negotiator*. (6th ed.). London: Pearson.
- Voss, B. (2016). 4 shocking signs you need negotiation training. Retrieved from <https://www.blackswanltd.com/newsletter/4-shocking-signs-you-need-negotiation-training>.

The Promotion of Cultural Influence Policies Affecting the Success of Thai Restaurants in Bangkok

Onnarumon Chadachaiwiwat^{1*} Phukit Yonchayawong² and Nattanicha Raksawong²

¹Master of Public Administration Program, Southeast Asia University, Thailand

²Southeast Asia University, Thailand

*Corresponding author. E-mail: abalone0808@gmail.com

ABSTRACT

The purpose of this research is to study 1) the level of promotion of cultural influence policies and the success of Thai restaurant businesses, 2) to compare the success of Thai restaurant businesses based on personal factors, and 3) the factors promoting cultural influence policies that affect the success of Thai restaurant businesses in Bangkok. Determining a sample size of 398 using Taro Yamane's formula and selecting participants through a Simple Random Sampling method with a Random Number Generator in Microsoft Excel. The statistical methods used in the research include percentage, mean, standard deviation, and multiple regression analysis. The study found that 1) the level of promotion of cultural influence policies and the success of restaurant operations are generally at a high level, 2) personal factors with average monthly income, work experience, and the type of restaurant significantly affect the success of Thai restaurant businesses in Bangkok at the .05 significance level, while personal factors such as gender, age, education level, and position in the restaurant do not affect success, and 3) the factors promoting cultural influence policies, including the establishment of cultural policies, the cultural industry and creative economy, and support from the government, significantly affect the success of Thai restaurant businesses in Bangkok at the .05 significance level.

Keywords: Promotion of Cultural Influence Policies, Business Success, Thai Restaurant

การส่งเสริมนโยบายอิทธิพลทางวัฒนธรรมที่มีผลต่อความสำเร็จ ของกิจการร้านอาหารไทยในกรุงเทพมหานคร

อรณมล ขวัญชัยวิวัฒน์^{1*} ภูกิจ ยลชญาวงศ์² และ ญัฐธณิชา รักษาวงศ์²

¹นักศึกษา หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ ประเทศไทย

²มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ ประเทศไทย

*Corresponding author. E-mail: abalone0808@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับการส่งเสริมนโยบายอิทธิพลทางวัฒนธรรม และความสำเร็จของกิจการร้านอาหารไทย 2) เปรียบเทียบความสำเร็จของกิจการร้านอาหารไทย จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และ 3) ปัจจัยการส่งเสริมนโยบายอิทธิพลทางวัฒนธรรมที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจการร้านอาหารไทย ในกรุงเทพมหานคร การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เจ้าของกิจการร้านอาหารไทย หรือผู้จัดการร้านอาหารไทย ที่เปิดกิจการและดำเนินการอยู่ภายใน กรุงเทพมหานคร กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่ายโดยใช้เครื่องมือสุ่มตัวเลข คือ Random Number Generator ในโปรแกรมคอมพิวเตอร์ผ่าน Microsoft Excel โดยใช้สูตรของทาร์โย มาแนะ จำนวน 398 คน สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์สมการถดถอย พหุคูณ ผลการศึกษาพบว่า 1) ระดับการส่งเสริมนโยบายอิทธิพลทางวัฒนธรรม และความสำเร็จในการดำเนินกิจการร้านอาหาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ประสบการณ์การทำงาน และประเภทของร้านอาหาร ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินกิจการร้านอาหารไทยในกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และปัจจัยบุคคลด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่งในร้านอาหาร ไม่ส่งผลต่อความสำเร็จ และ 3) ปัจจัยการส่งเสริมนโยบายอิทธิพลทางวัฒนธรรม ได้แก่ การกำหนดนโยบายวัฒนธรรม อุตสาหกรรมวัฒนธรรมและเศรษฐกิจสร้างสรรค์ และการสนับสนุนจากภาครัฐ ส่งผลต่อความสำเร็จของกิจการร้านอาหารไทยในกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

คำสำคัญ: การส่งเสริมนโยบายอิทธิพลทางวัฒนธรรม, ความสำเร็จในการดำเนินกิจการ, ร้านอาหารไทย

บทนำ

การส่งเสริมนโยบายอิทธิพลทางวัฒนธรรมคือการที่รัฐบาลหรือองค์กรกำหนดนโยบายเพื่อสนับสนุน และเผยแพร่มรดกทางวัฒนธรรม ความคิดสร้างสรรค์ และค่านิยมของชาติทั้งในและต่างประเทศ นโยบายนี้ มีความสำคัญในการสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจและสังคม เช่น การดึงดูดนักท่องเที่ยวและนักลงทุนต่างชาติ สร้างภาพลักษณ์ที่ดี และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยเฉพาะการใช้ “อาหารไทย” เป็นเครื่องมือ เผยแพร่ Soft Power ผ่านการสนับสนุนร้านอาหารไทยในต่างประเทศให้เสนอเมนูที่สะท้อนความเป็นไทย รวมถึง การฝึกอบรมพ่อครัวแม่ครัวเกี่ยวกับวัตถุดิบและกรรมวิธีดั้งเดิม และการสนับสนุนทางการเงินแก่ร้านอาหาร ที่เผยแพร่อาหารไทยในระดับสากล เช่น โครงการ “Thai SELECT” ที่รับรองคุณภาพและความเป็นไทย ของร้านอาหาร การศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของภาครัฐในนโยบายนี้จึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จของร้านอาหารไทย เพื่อปรับปรุงนโยบายและการสนับสนุนให้ตรงตามความต้องการของผู้ประกอบการ (กระทรวงวัฒนธรรม, 2567) นอกจากนี้ยังช่วยอนุรักษ์และเผยแพร่วัฒนธรรมไทยผ่านอาหาร ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการส่งเสริม

อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจและการแข่งขันกับนานาชาติ (สำนักงานส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ, 2567)

ธุรกิจร้านอาหารเป็นกิจกรรมการค้าปลีกและให้บริการอาหารสำเร็จรูปที่มีความสำคัญต่อระบบสังคมและเศรษฐกิจ โดยตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค ส่งเสริมการขยายตัวของธุรกิจที่เกี่ยวข้อง และสร้างงานรวมถึงสนับสนุนภาคการเกษตรและการคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งช่วยสร้างเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ (ชยุตม์ วัฒนา, 2566) การดำเนินธุรกิจร้านอาหารไทยต้องปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับหลายประการ เช่น การขออนุญาต การควบคุมคุณภาพอาหาร และสุขอนามัยของสถานประกอบการ (กรมควบคุมโรค, 2567) พระราชบัญญัติการสาธารณสุข พ.ศ. 2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2560 เป็นกฎหมายสำคัญที่กำหนดให้สถานประกอบการต้องมีระบบสุขาภิบาลที่เหมาะสม (สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี, 2560) กระทรวงพาณิชย์ยังได้จัดทำคู่มือเกณฑ์มาตรฐานธุรกิจร้านอาหารเพื่อส่งเสริมคุณภาพและความสามารถในการแข่งขัน (กระทรวงพาณิชย์, 2567) การปฏิบัติตามกฎหมายและมาตรฐานเหล่านี้จึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจ เนื่องจากช่วยสร้างความไว้วางใจจากลูกค้า ปรับปรุงภาพลักษณ์ และลดความเสี่ยงทางกฎหมาย อีกทั้งยังช่วยให้ธุรกิจสามารถเข้าถึงโครงการสนับสนุนจากภาครัฐได้ง่ายขึ้น เช่น การขอรับรองมาตรฐาน “Thai SELECT” จากกระทรวงพาณิชย์ ซึ่งยกระดับมาตรฐานร้านอาหารไทยสู่ระดับสากล (Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2023) ดังนั้น ผู้ประกอบการร้านอาหารควรให้ความสำคัญกับการศึกษาและปฏิบัติตามข้อกำหนดทางกฎหมายและมาตรฐานอย่างเคร่งครัด เพื่อให้ธุรกิจเติบโตอย่างยั่งยืนและสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าในระยะยาว

ร้านอาหารไทยในกรุงเทพมหานครมีความสำคัญทั้งในฐานะตัวแทนทางวัฒนธรรมและส่วนสำคัญของเศรษฐกิจ โดยคาดว่าธุรกิจร้านอาหารจะเติบโตต่อเนื่องในปี พ.ศ. 2567 มีมูลค่าตลาดสูงถึง 4.18-4.25 แสนล้านบาท (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2567) ซึ่งเป็นผลจากการฟื้นตัวของภาคการท่องเที่ยว อย่างไรก็ตาม ผู้ประกอบการยังเผชิญกับความท้าทายหลายประการ ได้แก่ 1) การแข่งขันที่รุนแรงจากร้านอาหารไทยและนานาชาติ 2) อุปสรรคทางวัฒนธรรมที่ทำให้เกิดความไม่เข้าใจกันระหว่างผู้ประกอบการและลูกค้าต่างชาติ และ 3) นโยบายภาครัฐที่อาจไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ประกอบการ ดังนั้น การศึกษาและวิเคราะห์บทบาทของนโยบายอิทธิพลทางวัฒนธรรมจึงมีความสำคัญต่อการส่งเสริมความสำเร็จของธุรกิจร้านอาหารไทยในระดับประเทศและระดับสากล ปัจจุบันมีร้านอาหารที่ดำเนินกิจการอยู่กว่า 44,508 ราย โดยส่วนใหญ่เป็นธุรกิจขนาดเล็ก (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2567) แม้อาหารไทยจะมีจุดแข็งด้านวัฒนธรรม แต่ความไม่เข้าใจกันในรสชาติต้นตำรับอาจกลายเป็นอุปสรรคได้ (สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา, 2567) การดำเนินธุรกิจร้านอาหารไทยอย่างยั่งยืนจึงต้องการการสนับสนุนจากภาครัฐ เช่น โครงการ Thai SELECT ที่มอบตราสัญลักษณ์รับรองคุณภาพให้กับร้านอาหารไทย 496 ร้านทั่วประเทศ (TODAYLINEME, 2024) อย่างไรก็ตาม นโยบายเหล่านี้ยังมีข้อจำกัด เช่น การขาดการสนับสนุนด้านการตลาดและการอบรมทักษะการบริหารจัดการที่ไม่ตอบสนองความต้องการของผู้ประกอบการอย่างเต็มที่

เพื่อให้ร้านอาหารไทยในกรุงเทพมหานครประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนและสามารถแข่งขันกับอาหารนานาชาติ ผู้วิจัยจึงนำตัวแปรนโยบายอิทธิพลทางวัฒนธรรมมาศึกษา โดยมุ่งเน้นที่การกำหนดนโยบายวัฒนธรรมอุตสาหกรรมวัฒนธรรมและเศรษฐกิจสร้างสรรค์ รวมถึงการสนับสนุนจากภาครัฐ เพื่อส่งเสริมอุตสาหกรรมร้านอาหารไทยผ่านนโยบายต่าง ๆ เช่น โครงการส่งเสริมอาหารไทยในระดับนานาชาติ การสนับสนุนเชฟไทยในต่างประเทศ และมาตรฐาน Thai Select ซึ่งเป็นเครื่องหมายรับรองคุณภาพร้านอาหารไทย ตัวแปรอิสระนี้จะถูกศึกษาความสัมพันธ์กับตัวแปรตามคือความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจร้านอาหารไทย ซึ่งวัดจากปัจจัยทางเศรษฐกิจ เช่น รายได้ กำไร การเติบโตของกิจการ และการได้รับการยอมรับจากลูกค้าในประเทศและต่างประเทศ โดยพิจารณาจากกลยุทธ์ทางบริหารจัดการ คุณภาพอาหารและเมนู การบริการลูกค้า

ความสามารถในการแข่งขัน และเศรษฐกิจและกฎหมาย งานวิจัยนี้จึงมีชื่อว่า “บทบาทการส่งเสริมนโยบายอิทธิพลทางวัฒนธรรมที่มีต่อความสำเร็จในการดำเนินกิจการร้านอาหารไทยในกรุงเทพมหานคร” โดยใช้แนวทางการศึกษาเชิงปริมาณในการวิเคราะห์ผลกระทบของนโยบายอิทธิพลทางวัฒนธรรมต่อความสำเร็จของร้านอาหารไทย เพื่อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาอุตสาหกรรมร้านอาหารไทยในอนาคตอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับการส่งเสริมนโยบายอิทธิพลทางวัฒนธรรม และความสำเร็จของกิจการร้านอาหารไทยในกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อเปรียบเทียบความสำเร็จของกิจการร้านอาหารไทยในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล
3. เพื่อศึกษาปัจจัยการส่งเสริมนโยบายอิทธิพลทางวัฒนธรรมที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจการร้านอาหารไทยในกรุงเทพมหานคร

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ เจ้าของกิจการร้านอาหารไทย หรือผู้จัดการร้านอาหารไทยที่เปิดกิจการและดำเนินการอยู่ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 85,595 คน (สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า กระทรวงพาณิชย์, 2566) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยซึ่งกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรการคำนวณตามแนวคิดของ Taro Yamane (1973) ที่กำหนดค่าความคาดเคลื่อนอยู่ที่ร้อยละ 5 และสุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มแบบอาศัยความน่าจะเป็น (Probability Sampling) โดยใช้การสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษานี้ใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเองจากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นเจ้าของกิจการร้านอาหารไทย หรือผู้จัดการร้านอาหารไทย ที่เปิดกิจการและดำเนินการอยู่ภายในกรุงเทพมหานคร มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check-list)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการส่งเสริมนโยบายอิทธิพลทางวัฒนธรรม โดยมีองค์ประกอบทั้งหมด 3 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการกำหนดนโยบายวัฒนธรรม ด้านอุตสาหกรรมวัฒนธรรมและเศรษฐกิจสร้างสรรค์ และด้านการสนับสนุนจากภาครัฐ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความสำเร็จของกิจการ โดยมีองค์ประกอบทั้งหมด 5 ด้าน ประกอบด้วย ด้านกลยุทธ์ทางการบริหารจัดการ ด้านคุณภาพของอาหารและเมนู ด้านการบริการลูกค้า ด้านความสามารถในการแข่งขัน และด้านเศรษฐกิจและกฎหมาย

ซึ่งแบบสอบถามตอนที่ 2 ถึง 3 ดังกล่าวข้างต้นในแต่ละตอนจะมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับตามแบบของ Likert (Likert' Scale) ซึ่งจะมีให้เลือกตอบได้เพียงคำตอบเดียว โดยใช้คำถามที่แสดงระดับการวัดข้อมูลอันตรภาค (Interval Scale) ที่มีความหมายของเกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามความคิดเห็นดังนี้

ระดับคะแนน	5	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นมากที่สุด
ระดับคะแนน	4	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นมาก

ระดับคะแนน 3	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นปานกลาง
ระดับคะแนน 2	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นน้อย
ระดับคะแนน 1	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย แบบสอบถามชุดนี้ผ่านการทดสอบความเที่ยงของเครื่องมือโดยใช้ผู้เชี่ยวชาญ โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) มากกว่าหรือเท่ากับ 0.67 มาเป็นข้อคำถามในแบบสอบถาม ซึ่งในการหาค่า IOC ของผู้เชี่ยวชาญจากการให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามการวิจัย คือ ค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม นำข้อมูลที่ได้ไปทดสอบวัดความเชื่อมั่นโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัค (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นอยู่ที่ .885 ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลได้ โดยทั่วไปในงานวิจัยด้านสังคมศาสตร์ ค่า Cronbach's alpha ที่ ≥ 0.70 ถือว่าพอใช้ได้ และสามารถยอมรับได้ว่าแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นภายในในระดับที่เหมาะสม (George & Mallery, 2018)

3. สมมติฐานการวิจัย

3.1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันจะมีความสำเร็จของกิจการร้านอาหารไทยในกรุงเทพมหานครแตกต่างกัน

3.2 ปัจจัยการส่งเสริมนโยบายอิทธิพลทางวัฒนธรรมมีผลต่อความสำเร็จของกิจการร้านอาหารไทยในกรุงเทพมหานคร

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยจากร้านอาหารไทยทั้งหมดในกรุงเทพมหานคร ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่ายโดยใช้เครื่องมือสุ่มตัวเลข คือ Random Number Generator ในโปรแกรมคอมพิวเตอร์ผ่าน Microsoft Excel โดยมีขั้นตอนดังนี้

1) ผู้วิจัยทำการสร้างแบบสอบถามที่ผ่านคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิมากรอกลง Google Form

2) ผู้วิจัยทำการลงพื้นที่ภาคสนามกับร้านอาหารไทย ที่เปิดกิจการและดำเนินการอยู่ภายในกรุงเทพมหานคร แง้จั่ววัตถุประสงค์ของการเก็บข้อมูล ก่อนขอเก็บข้อมูล

3) ในการแจกแบบสอบถามผู้วิจัยจะทำการขอความอนุเคราะห์ก่อนส่ง Link ให้กับผู้ตอบแบบสอบถามกรอกข้อมูล หรือการแจกกระดาษให้กรอกรายละเอียดตามความเหมาะสมหรือตามความสะดวกของกลุ่มตัวอย่าง

4) ผู้วิจัยทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถามที่ได้รับ พบว่าเป็นฉบับที่สมบูรณ์จำนวน 398 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 จากนั้นทำการลงรหัส และวิเคราะห์ข้อมูลตามวิธีทางสถิติต่อไป

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1) การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของเจ้าของกิจการร้านอาหารไทย หรือผู้จัดการร้านอาหารไทยที่เปิดกิจการและดำเนินการอยู่ภายในกรุงเทพมหานคร ด้วยการแจกแจงค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) เพื่ออธิบายข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล

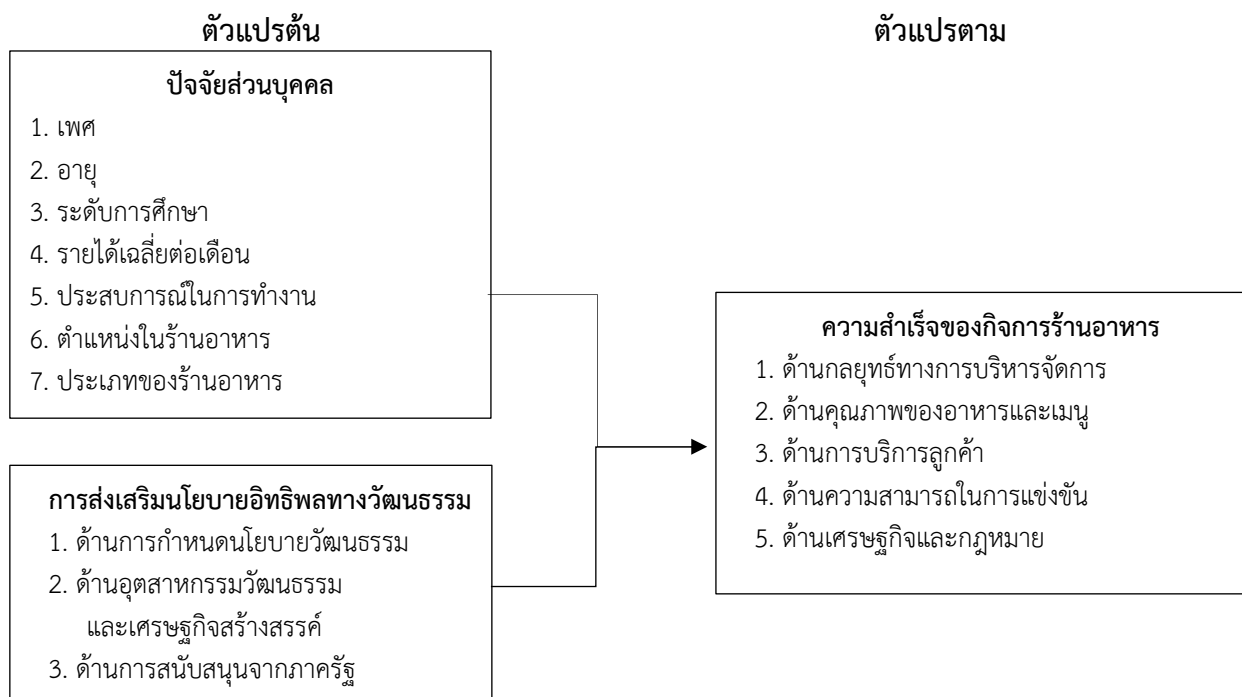
2) การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาระดับการส่งเสริมนโยบายอิทธิพลทางวัฒนธรรม และความสำเร็จในการดำเนินกิจการ ด้วยค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และใช้ในการแปลความหมายของข้อมูลต่าง ๆ เพื่อสรุปและอธิบายลักษณะของตัวแปร

3) สถิติอนุมานหรือสถิติอ้างอิง (Inferential Statistics) เป็นการนำวิธีทางสถิติมาใช้สำหรับทดสอบสมมติฐาน (Hypothesis Testing) ประกอบด้วย การวิเคราะห์เปรียบเทียบหาความแตกต่างกันของตัวแปรสอง

กลุ่มโดยใช้ t-test การวิเคราะห์การเปรียบเทียบเพื่อหาความแตกต่างของตัวแปรมากกว่าสองกลุ่ม โดยการหาค่าเฉลี่ย F-test และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) สำหรับการพยากรณ์ค่าอิทธิพลของการส่งเสริมนโยบายอิทธิพลทางวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินกิจการ

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สร้างและพัฒนากรอบแนวความคิดในการวิจัยตัวแปรต้น ในส่วนของ “ปัจจัยส่วนบุคคล” ที่ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน ประสบการณ์ในการทำงาน และตำแหน่งในร้านอาหาร ผู้วิจัยได้ประยุกต์แนวคิดจาก ทฤษฎีความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual Differences Theory) ของ Galton (1892) ซึ่งเป็นรากฐานในการศึกษาว่าปัจจัยส่วนบุคคลมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและความสามารถในการทำงานอย่างไร ในส่วนของ “การส่งเสริมอิทธิพลทางวัฒนธรรม” ที่ประกอบด้วยการกำหนดนโยบายวัฒนธรรม อุตสาหกรรมวัฒนธรรมและเศรษฐกิจสร้างสรรค์ และการสนับสนุนจากภาครัฐ แนวคิดจาก ทฤษฎีวัฒนธรรม (Cultural Theory) ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้พัฒนาขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการสร้างและการเผยแพร่วัฒนธรรมให้เป็นอุตสาหกรรม และการใช้ Soft Power เพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Williams (1995) ซึ่งได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรม อำนาจ และการผลิตทางสังคม ตัวแปรตาม ในส่วนของ “ความสำเร็จของกิจการร้านอาหาร” ที่ประกอบด้วย กลยุทธ์ทางการบริหารจัดการ คุณภาพของอาหารและเมนู การบริการลูกค้า ความสามารถในการแข่งขัน และเศรษฐกิจและกฎหมาย ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้แนวคิดจาก ทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Theory) ของ Porter (2008) ที่กล่าวถึงความสำคัญของกลยุทธ์ทางธุรกิจและข้อได้เปรียบทางการแข่งขันในการสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร รวมถึงแนวคิดจาก ทฤษฎีคุณภาพการบริการ (Service Quality Theory) ของ Parasuraman, Zeithaml, & Berry (1985) ที่เน้นย้ำว่าคุณภาพการบริการมีผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จของธุรกิจ ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เหมาะสมของแต่ละตัวแปรมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดงานวิจัย

ผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 58.3 อายุ 36-45 ปี คิดเป็นร้อยละ 32.9 ระดับการศึกษา สูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 62.1 รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 100,001-200,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 62.1 ประสบการณ์การทำงานร้านอาหาร 4-6 ปี คิดเป็นร้อยละ 32.4 ตำแหน่งในร้านอาหาร คือ เจ้าของร้านอาหาร คิดเป็นร้อยละ 54.0 ประเภทของร้านอาหาร คือ ร้านอาหารไทยต้นตำรับ คิดเป็นร้อยละ 49.3

1. ระดับการส่งเสริมนโยบายอิทธิพลทางวัฒนธรรม และความสำเร็จของกิจการร้านอาหารไทยในกรุงเทพมหานคร

1.1 ผลการวิเคราะห์ระดับการส่งเสริมนโยบายอิทธิพลทางวัฒนธรรม

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการส่งเสริมนโยบายอิทธิพลทางวัฒนธรรม

ปัจจัยการส่งเสริมนโยบายอิทธิพลทางวัฒนธรรม	$\bar{X}$	SD.	ระดับความคิดเห็น
1. ด้านการกำหนดนโยบายวัฒนธรรม	4.10	.585	มาก
2. ด้านอุตสาหกรรมวัฒนธรรมและเศรษฐกิจสร้างสรรค์	4.09	.602	มาก
3. ด้านการสนับสนุนจากภาครัฐ	4.08	.631	มาก
รวม	4.09	.570	มาก

จากตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ระดับการส่งเสริมนโยบายอิทธิพลทางวัฒนธรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.09$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้านโดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ การกำหนดนโยบายวัฒนธรรม ($\bar{X} = 4.10$) รองลงมา คือ อุตสาหกรรมวัฒนธรรมและเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ($\bar{X} = 4.09$) และการสนับสนุนจากภาครัฐ ($\bar{X} = 4.08$) ตามลำดับ

1.2 ผลการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของกิจการร้านอาหารไทยในกรุงเทพมหานคร

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความสำเร็จของกิจการร้านอาหารไทยในกรุงเทพมหานคร

ปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินกิจการร้านอาหาร	$\bar{X}$	SD.	ระดับความคิดเห็น
1. ด้านกลยุทธ์ทางการบริหารจัดการ	4.14	.607	มาก
2. ด้านความสามารถในการแข่งขัน	4.06	.556	มาก
3. ด้านเศรษฐกิจและกฎหมาย	4.06	.523	มาก
4. ด้านคุณภาพของอาหารและเมนู	4.03	.535	มาก
5. ด้านการบริการลูกค้า	3.97	.563	มาก
รวม	4.06	.501	มาก

จากตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของกิจการร้านอาหารไทยในกรุงเทพมหานคร โดย ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.06$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้านโดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ ด้านกลยุทธ์ทางการบริหารจัดการ ($\bar{X} = 4.14$) รองลงมา คือ ด้านความสามารถในการแข่งขัน ($\bar{X} = 4.06$) และด้านเศรษฐกิจและกฎหมาย ($\bar{X} = 4.06$) มีค่าเฉลี่ยที่เท่ากัน ด้านคุณภาพของอาหารและเมนู ($\bar{X} = 4.03$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการบริการลูกค้า ($\bar{X} = 3.97$) ตามลำดับ

2. ผลการเปรียบเทียบความสำเร็จของกิจการร้านอาหารไทยในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ตารางที่ 3 ผลการเปรียบเทียบความสำเร็จของกิจการร้านอาหารไทยในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ปัจจัยส่วนบุคคล	Sig
เพศ	.112
อายุ	.161
ระดับการศึกษา	.906
รายได้เฉลี่ยต่อเดือน	.000*
ประสบการณ์ในการทำงานร้านอาหาร	.000*
ตำแหน่งในร้านอาหาร	.679
ประเภทของร้านอาหาร	.002*

หมายเหตุ: * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ประสบการณ์การทำงานร้านอาหาร และประเภทของร้านอาหารที่แตกต่าง มีความสำเร็จของกิจการร้านอาหารไทยในกรุงเทพมหานคร แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และปัจจัยบุคคลด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่งในร้านอาหาร ที่แตกต่างกันมีความสำเร็จของกิจการร้านอาหารไทยในกรุงเทพมหานครไม่แตกต่างกัน

3. ปัจจัยการส่งเสริมนโยบายอิทธิพลทางวัฒนธรรมที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจการร้านอาหารไทยในกรุงเทพมหานคร

ตารางที่ 4 ปัจจัยการส่งเสริมนโยบายอิทธิพลทางวัฒนธรรม มีผลต่อความสำเร็จของกิจการร้านอาหารไทยในกรุงเทพมหานคร

ตัวแปร	Unstandardized Coefficient B	Std. Error	Beta	t	Sig.
ค่าคงที่ (Constant)	.968	.094		10.243	.000*
การกำหนดนโยบายวัฒนธรรม (X1)	.031	.065	.836	6.112	.000*
อุตสาหกรรมวัฒนธรรมและเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (X2)	.088	.079	.816	5.184	.000*
การสนับสนุนจากภาครัฐ (X3)	.083	.085	.926	6.659	.000*

$R=.859$, $R^2=.738$, $F=370.313$, $SE_{est}=.257$, $R^2_{adj}=.736$, $a=.968$

หมายเหตุ: * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการทดสอบสมการถดถอยพหุคูณพบว่า ตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของกิจการร้านอาหารไทยในกรุงเทพมหานคร มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การกำหนดนโยบายวัฒนธรรม ($t = 6.112$, $Sig. = .000$) อุตสาหกรรมวัฒนธรรมและเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ($t = 5.184$, $Sig. = .000$) และการสนับสนุนจากภาครัฐ ($t = 6.659$, $Sig. = .000$)

สรุปได้ว่า ปัจจัยการส่งเสริมนโยบายอิทธิพลทางวัฒนธรรม ได้แก่ การกำหนดนโยบายวัฒนธรรม อุตสาหกรรมวัฒนธรรมและเศรษฐกิจสร้างสรรค์ และการสนับสนุนจากภาครัฐ ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของกิจการร้านอาหารไทยในกรุงเทพมหานคร มีค่า Beta ที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินกิจการ ซึ่งจากการวิเคราะห์

สมการถดถอยเชิงเส้นอย่างง่าย จากการปรับแก้ของ R Square2 (R^2) โดยมีค่าเท่ากับ .738 หรือคิดเป็น 73.80 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานการวิจัยครั้งนี้ โดยมีระดับนัยสำคัญทางสถิติอยู่ที่ .05

อภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล สามารถอภิปรายผลการวิจัยและตีความข้อมูลต่าง ๆ ได้เป็น 2 ส่วน คือ (1) ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินกิจการร้านอาหารไทยในกรุงเทพมหานคร และ (2) การส่งเสริมนโยบายอิทธิพลทางวัฒนธรรมมีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินกิจการร้านอาหารไทยในกรุงเทพมหานคร สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินกิจการร้านอาหารไทยในกรุงเทพมหานคร พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่งในร้านอาหารที่แตกต่างกัน ไม่มีความสำเร็จของกิจการร้านอาหารไทยในกรุงเทพมหานคร ซึ่งอาจเป็นเพราะการดำเนินธุรกิจร้านอาหารต้องพึ่งพาองค์ประกอบที่หลากหลาย เช่น การบริหารจัดการ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และคุณภาพของสินค้าและบริการ มากกว่าปัจจัยพื้นฐานทางประชากรศาสตร์ของเจ้าของหรือผู้จัดการร้านอาหาร

ในทางกลับกัน ปัจจัยส่วนบุคคลด้านรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ประสบการณ์การทำงานร้านอาหาร และประเภทของร้านอาหารที่แตกต่างกัน มีความสำเร็จของกิจการร้านอาหารไทยแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เนื่องจาก รายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่สูงขึ้นสัมพันธ์กับโอกาสในการลงทุน การปรับปรุงคุณภาพบริการ และการขยายธุรกิจให้เติบโตได้ดีขึ้น นอกจากนี้ ประสบการณ์การทำงานในร้านอาหารที่มากขึ้นยังช่วยเสริมทักษะการบริหารและการแก้ไขปัญหาภายในธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนประเภทของร้านอาหารก็มีผลต่อระดับความสำเร็จ โดยร้านอาหารไทยต้นตำรับและไทยร่วมสมัยมีแนวโน้มที่จะได้รับความนิยมมากกว่าร้านอาหารไทยฟิวชั่น ซึ่งอาจสะท้อนถึงความต้องการของลูกค้าที่ให้ความสำคัญกับรสชาติดั้งเดิมและประสบการณ์ที่เป็นเอกลักษณ์ของอาหารไทย สอดคล้องกับงานวิจัยของ วชิรญา ธรรมสอน และจอมขวัญ สุวรรณรักษ์ (2566) พบว่า รายได้ของผู้บริโภคที่สูงขึ้น จะส่งผลต่อความตั้งใจบริโภคอาหารประจำถิ่นเกาะสมุย อย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ ยังพบว่า กลุ่มอาชีพ มีผลต่อความตั้งใจบริโภคอาหารเช่นกัน

2. การส่งเสริมนโยบายอิทธิพลทางวัฒนธรรมมีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินกิจการร้านอาหารไทยในกรุงเทพมหานคร พบว่า ปัจจัยการส่งเสริมนโยบายอิทธิพลทางวัฒนธรรมมีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินกิจการร้านอาหารไทยในกรุงเทพมหานครอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สามารถอธิบายผ่านองค์ประกอบหลักสามด้าน ได้แก่ การกำหนดนโยบายวัฒนธรรม อุตสาหกรรมวัฒนธรรมและเศรษฐกิจสร้างสรรค์ และการสนับสนุนจากภาครัฐ ทั้งสามปัจจัยนี้ร่วมกันอธิบายความสำเร็จของกิจการร้านอาหารไทยในกรุงเทพมหานครได้ถึงร้อยละ 73.80 ($R^2 = .738$) ด้านการกำหนดนโยบายวัฒนธรรม พบว่า ร้านอาหารที่มีแนวทางอนุรักษ์เมนูอาหารไทยต้นตำรับ การออกแบบตกแต่งร้านให้สะท้อนอัตลักษณ์ไทย และมีการฝึกอบรมพนักงานเกี่ยวกับวัฒนธรรมไทย มีแนวโน้มประสบความสำเร็จมากขึ้น เนื่องจากสามารถดึงดูดทั้งลูกค้าชาวไทยและต่างชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้านอุตสาหกรรมวัฒนธรรมและเศรษฐกิจสร้างสรรค์ พบว่า แนวทางการนำเสนออาหารที่ผสมผสานเอกลักษณ์ไทยเข้ากับนวัตกรรมสมัยใหม่ เช่น การออกแบบเมนูที่ทันสมัย แต่ยังคงรสชาติแบบดั้งเดิม และการสร้างประสบการณ์การรับประทานอาหารที่เชื่อมโยงกับศิลปะและวัฒนธรรมไทย ส่งผลต่อความสำเร็จของกิจการในเชิงธุรกิจ สุดท้ายด้านการสนับสนุนจากภาครัฐ มีบทบาทสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถของธุรกิจร้านอาหารไทยผ่านมาตรการต่าง ๆ เช่น การรับรองมาตรฐาน Thai SELECT มาตรการลดภาษี และโครงการประชาสัมพันธ์วัฒนธรรมอาหารไทย ซึ่งช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้บริโภคและเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของร้านอาหารไทยในระดับนานาชาติ สอดคล้องกับ ปรัชญา เหมสว่าง และชาญชัย จิวจินดา (2563) กล่าวว่า ผู้ประกอบการมีระดับความสำเร็จจากความพึงพอใจของผู้ใช้บริการอยู่ในระดับมาก

ปัจจัยพื้นฐานที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ ได้แก่ ด้านแรงงาน ด้านเงินลงทุน ด้านวัตถุดิบ และด้านเครื่องมือและอุปกรณ์ นอกจากนี้ ปัจจัยแวดล้อมที่ส่งผลต่อความสำเร็จประกอบด้วย การสนับสนุนจากทางสังคม หน่วยงานภาครัฐ อิทธิพลอาหารทางวัฒนธรรม ภาคเอกชน และผู้นำชุมชน ซึ่งอยู่ในระดับมากเช่นกัน

สรุปผลการวิจัย

ระดับปัจจัยการส่งเสริมนโยบายอิทธิพลทางวัฒนธรรม ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้านโดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ การกำหนดนโยบายวัฒนธรรม รองลงมา คือ อุตสาหกรรมวัฒนธรรมและเศรษฐกิจสร้างสรรค์ และการสนับสนุนจากภาครัฐ ตามลำดับ และระดับปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินกิจการร้านอาหาร ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้านโดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านกลยุทธ์ทางการบริหารจัดการ รองลงมา คือ ด้านความสามารถในการแข่งขัน และด้านเศรษฐกิจและกฎหมาย ด้านคุณภาพของอาหารและเมนู และด้านการบริการลูกค้า ตามลำดับ

ปัจจัยส่วนบุคคลด้านรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ประสบการณ์การทำงานร้านอาหาร และประเภทของร้านอาหารที่แตกต่างมีความสำเร็จของกิจการร้านอาหารไทยในกรุงเทพมหานครแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และปัจจัยบุคคลด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่งในร้านอาหาร ที่แตกต่างกัน มีความสำเร็จของกิจการร้านอาหารไทยในกรุงเทพมหานครไม่แตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ตัวแปรที่ส่งผลต่อความสำเร็จของกิจการร้านอาหารไทยในกรุงเทพมหานคร มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การกำหนดนโยบายวัฒนธรรม ($t=6.112$, $\text{Sig.}=.000$) อุตสาหกรรมวัฒนธรรมและเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ($t=5.184$, $\text{Sig.}=.000$) และการสนับสนุนจากภาครัฐ ($t=6.659$, $\text{Sig.}=.000$)

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 จากปัจจัยการส่งเสริมนโยบายอิทธิพลทางวัฒนธรรม ภาครัฐควรให้การสนับสนุนเพิ่มเติมผ่านโครงการฝึกอบรมเจ้าของธุรกิจและพนักงานเกี่ยวกับอัตลักษณ์ทางวัฒนธรรมไทย เช่น มารยาทการบริการอาหารไทยต้นตำรับ และมาตรฐานคุณภาพ Thai SELECT นอกจากนี้ควรมีนโยบายส่งเสริมให้ร้านอาหารไทยมีโอกาสเข้าถึงแหล่งเงินทุนและการประชาสัมพันธ์ในระดับสากล เพื่อให้ร้านอาหารไทยสามารถแข่งขันได้ดีขึ้นทั้งในและต่างประเทศ

1.2 จากปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินกิจการร้านอาหารไทย เจ้าของธุรกิจควรมุ่งเน้นการพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาดที่สร้างความแตกต่าง เช่น การใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลและโซเชียลมีเดียในการ โปรโมตร้าน การปรับปรุงคุณภาพอาหารให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภค และการให้ความสำคัญกับการบริการลูกค้า โดยเฉพาะการอบรมพนักงานให้มีความเป็นมืออาชีพและเข้าใจวัฒนธรรมการบริการแบบไทย

1.3 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณชี้ให้เห็นว่าปัจจัยการกำหนดนโยบายวัฒนธรรม อุตสาหกรรมวัฒนธรรมและเศรษฐกิจสร้างสรรค์ และการสนับสนุนจากภาครัฐสามารถพยากรณ์ความสำเร็จของกิจการร้านอาหารไทยได้ถึงร้อยละ 73.80 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าปัจจัยเหล่านี้มีความสำคัญสูงในการส่งเสริมธุรกิจร้านอาหารไทยให้เติบโตอย่างยั่งยืน ดังนั้น ภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรพัฒนาแนวทางการสนับสนุนร้านอาหารไทยอย่างเป็นระบบ รวมไปถึงการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องและครอบคลุมทุกระดับของธุรกิจเพื่อให้ร้านอาหารไทยสามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ข้อเสนอแนะด้านการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 การวิจัยในอนาคตควรศึกษาเชิงลึกเกี่ยวกับมาตรการที่มีประสิทธิภาพสูงสุด รวมถึงข้อจำกัดและอุปสรรคของการสนับสนุนดังกล่าว เพื่อให้สามารถพัฒนาแนวทางการช่วยเหลือที่เหมาะสมต่อธุรกิจร้านอาหารไทยในบริบทที่แตกต่างกัน

2.2 การวิจัยครั้งต่อไปควรขยายขอบเขตไปยังจังหวัดท่องเที่ยวสำคัญ เช่น เชียงใหม่ ภูเก็ต หรือพื้นที่ที่มีชุมชนชาวต่างชาติอาศัยอยู่จำนวนมาก

2.3 การวิจัยครั้งต่อไปควรเปรียบเทียบกับร้านอาหารไทยในต่างประเทศ เพื่อศึกษาแนวทางการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างกันระหว่างตลาดภายในประเทศและตลาดสากล ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของร้านอาหารไทยในบริบทที่หลากหลายมากขึ้น

เอกสารอ้างอิง

กรมควบคุมโรค. (2567). มาตรฐานสุขอนามัยของร้านอาหารและการบริหารจัดการความปลอดภัยด้านอาหาร.

กรุงเทพฯ: กระทรวงสาธารณสุข.

กระทรวงพาณิชย์. (2567). คู่มือเกณฑ์มาตรฐานธุรกิจร้านอาหารและภัตตาคาร. กรุงเทพฯ: กรมพัฒนาธุรกิจการค้า.

กระทรวงวัฒนธรรม. (2567). นโยบายการส่งเสริมอุตสาหกรรมวัฒนธรรมและเศรษฐกิจสร้างสรรค์. กรุงเทพฯ: กระทรวงวัฒนธรรม.

ชยุตม์วะนา. (2566). ผลกระทบเชิงเศรษฐกิจของโรค COVID-19 ที่มีต่อธุรกิจร้านอาหารขนาดย่อม ขนาดย่อม และขนาดกลางในประเทศไทย. วารสารสังคมศาสตร์ปัญญาพัฒนา, 5(4), 187–204.

ปรัชญา เหมสว่าง และชาญชัย จิวจินดา. (2563). ปัจจัยความสำเร็จของการประกอบธุรกิจร้านอาหารไทยในรัฐเวอร์จิเนีย ประเทศสหรัฐอเมริกา. Journal of Administrative and Management Innovation, 8(3), 106–115.

วัชรวิภา ธรรมสอน และจอมขวัญ สุวรรณรักษ์. (2566). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจบริโภคอาหารประจำถิ่นเกาะสมุย. วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร, 11(4), 1389–1401.

ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2567). แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรม ปี 2567-2569: ธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่ม. สืบค้นจาก <https://www.krungsri.com/th/research/industry/industry-outlook/services/food-beverages/io/io-food-beverage-restaurant-2024-2026>.

สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา. (2567). แนวทางการกำกับดูแลมาตรฐานร้านอาหารเพื่อความปลอดภัยของผู้บริโภค. กรุงเทพฯ: กระทรวงสาธารณสุข.

สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี (2560). พระราชบัญญัติการสาธารณสุข พ.ศ. 2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2560.

<https://infocenter.oic.go.th/FILEWEB/CABINFOCENTER17/DRAWER002/GENERAL/DATA0001/00001230.PDF>.

สำนักงานส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ. (2567). แนวทางการสนับสนุนธุรกิจร้านอาหารไทยในตลาดต่างประเทศ. กรุงเทพฯ: กระทรวงพาณิชย์.

สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2567). รายงานภาวะเศรษฐกิจและการท่องเที่ยวของประเทศไทย. สืบค้นจาก <http://www.nso.go.th>.

Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2023). Food safety regulations and best practices in the restaurant industry. Rome, Italy: FAO.

- Galton, S. F. (1892). *Hereditary genius: An Inquiry into it's laws and consequences*. New York: MacMillan and Company.
- George, D., & Mallery, P. (2018). Reliability analysis. In *IBM SPSS statistics 25 step by step* (pp. 249-260). Routledge.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of marketing*, 49(4), 41-50.
- Porter, M. E. (2008). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. simon and schuster.
- TODAYLINEME. (2024). รายชื่อร้านอาหารที่ได้รับตราสัญลักษณ์ Thai SELECT. สืบค้นจาก <https://today.line.me>
- Williams, R. (1995). *The sociology of culture*. Chicago: University of Chicago Press.
- Yamane, T. (1973). *Statistics: An introductory analysis*. (3rd ed.). New York: Harper & Row.

Circular Economy Promotion Policy for Fashion Businesses Affecting Export Business Capability in Bangkok

Suttiwan Chadachaiwiwat^{1*} Phukit Yonchayawong² and Natanarin Niampradit²

¹Master of Public Administration Program, Southeast Asia University, Thailand

²Southeast Asia University, Thailand

*Corresponding author. E-mail: tewbless@gmail.com

ABSTRACT

This research aims to study: 1) the level of policies promoting a circular economy in the fashion industry and the capability of businesses in exporting fashion clothing; 2) the comparison of capabilities in exporting fashion clothing based on personal factors; and 3) the impact of policies promoting a circular economy in the fashion industry on the ability to export fashion clothing in Bangkok. The data collection tool used was a questionnaire, with a sample of 384 fashion clothing exporters in Bangkok. The statistical methods for data analysis included percentage, mean, standard deviation, t-tests, Scheffé tests, and multiple regression analysis. The findings revealed that: 1) the overall policies promoting a circular economy in the fashion industry were rated high, and the overall capability of businesses in exporting in Bangkok was also rated high; 2) hypothesis testing indicated that exporters in Bangkok with differences in gender, business size, and duration of operation had significantly different capabilities in exporting fashion clothing at the .05 level; and 3) the policies promoting a circular economy in the fashion industry significantly affected the ability to export fashion clothing in Bangkok at the .05 level, with a strong correlation and a predictive reliability of 85.80%.

Keywords: Circular Economy, Fashion Business, Export Business

นโยบายส่งเสริมระบบเศรษฐกิจหมุนเวียนของธุรกิจแฟชั่นที่มีผลต่อความสามารถในการประกอบธุรกิจส่งออกในกรุงเทพมหานคร

สุทธิวรรณ ขวัญชัยวิวัฒน์^{1*} ภูกิจ ยลชญาวงศ์² และ ณัฐนรินทร์ เนียมประดิษฐ์²

¹นักศึกษา หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ ประเทศไทย

²มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ ประเทศไทย

*Corresponding author. E-mail: tewbless@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับนโยบายส่งเสริมระบบเศรษฐกิจหมุนเวียนของธุรกิจแฟชั่นและความสามารถในการประกอบธุรกิจส่งออกเสื้อผ้าแฟชั่น 2) เปรียบเทียบความสามารถในการประกอบธุรกิจส่งออกเสื้อผ้าแฟชั่น จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และ 3) นโยบายส่งเสริมระบบเศรษฐกิจหมุนเวียนของธุรกิจแฟชั่นที่มีผลต่อความสามารถในการประกอบธุรกิจส่งออกเสื้อผ้าแฟชั่นในกรุงเทพมหานคร เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือแบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่างได้แก่ผู้ประกอบการส่งออกเสื้อผ้าแฟชั่นในกรุงเทพมหานคร จำนวน 384 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบที การทดสอบเชฟเฟ และ การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบปกติ ผลการวิจัยพบว่า 1) นโยบายส่งเสริมระบบเศรษฐกิจหมุนเวียนของธุรกิจแฟชั่น โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และความสามารถในการประกอบธุรกิจส่งออกในกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่าผู้ประกอบการในกรุงเทพมหานครที่มี เพศ ขนาดของธุรกิจ และระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจแตกต่างกันมีความสามารถในการประกอบธุรกิจส่งออกเสื้อผ้าแฟชั่นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 3) นโยบายส่งเสริมระบบเศรษฐกิจหมุนเวียนของธุรกิจแฟชั่นที่มีผลต่อความสามารถในการประกอบธุรกิจส่งออกเสื้อผ้าแฟชั่นในกรุงเทพมหานครอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 โดยที่มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก และสามารถพยากรณ์ได้ที่มีความน่าเชื่อถือร้อยละ 85.80

คำสำคัญ: ระบบเศรษฐกิจหมุนเวียน, ธุรกิจแฟชั่น, การประกอบธุรกิจส่งออก

© 2025 BRJ: Bodhisastra Review Journal

บทนำ

อุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มมีความสำคัญต่อเศรษฐกิจไทย แต่ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา ความสำคัญนี้ลดลงเนื่องจากความท้าทายหลายด้าน เช่น ความสามารถในการแข่งขันด้านการผลิตและการตลาดที่ด้อยลงเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศในภูมิภาค ข้อจำกัดในการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตของผู้ผลิตขนาดกลางและขนาดย่อม และความมั่นคงของห่วงโซ่อุปทานภายในประเทศ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงแนวโน้มการบริโภคและการผลิตจากผลกระทบของโควิด-19 อย่างไรก็ตาม ผู้ประกอบการบางส่วนสามารถปรับตัวและเติบโตได้ในภาวะวิกฤตินอกจากนี้ โครงสร้างและพัฒนาการของอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มไทยยังคงเผชิญความท้าทายและกระแสการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ซึ่งจะมีบทบาทในการกำหนดนโยบายที่แก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสมในอนาคต (ศิริดา ศิริเบญจพุกษ์, 2565)

อุตสาหกรรมสินค้าแฟชั่นในตลาดโลกมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง แม้ว่าการแพร่ระบาดของโควิด-19 ในปี 2563 จะส่งผลให้การส่งออกและนำเข้าสินค้าแฟชั่นลดลงเหลือ 6.4 และ 6.1 แสนล้านดอลลาร์สหรัฐตามลำดับ โดยจีนยังคงเป็นผู้นำการส่งออกสินค้าแฟชั่นที่มีสัดส่วนตลาดกว่าร้อยละ 31 ขณะที่ไทยอยู่ในลำดับ

ที่ 19 ด้วยสัดส่วนตลาดประมาณร้อยละ 0.9 อุตสาหกรรมสินค้าแฟชั่นมีความสำคัญสูงต่อเศรษฐกิจไทย ทั้งในด้านมูลค่าและการจ้างงาน แต่มีแนวโน้มเติบโตต่ำ โดยรายได้ของธุรกิจให้อุตสาหกรรมนี้อยู่ที่ประมาณ 5 แสนล้านบาทต่อปี และเติบโตเฉลี่ยเพียงร้อยละ 1 ต่อปีในช่วงปี พ.ศ. 2559-2562 ก่อนจะลดลงเหลือ 3.7-3.9 แสนล้านบาทในปี พ.ศ. 2563-2564 นอกจากนี้ การส่งออกสินค้าแฟชั่นของไทยมีแนวโน้มถดถอยตั้งแต่ก่อนการระบาดของโควิด-19 ขณะที่การนำเข้าสินค้าแฟชั่นมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น โดยในปี พ.ศ. 2564 ไทยมีมูลค่าการส่งออกประมาณ 2.2 แสนล้านบาท และการนำเข้าสินค้าแฟชั่นอยู่ที่ 9 หมื่นล้านบาท (สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจสร้างสรรค์, 2565) สำหรับปี พ.ศ. 2567 ตลาดเครื่องนุ่งห่มยังต้องเผชิญความท้าทายจากเศรษฐกิจที่ชะลอตัว แม้ยอดส่งออกเสื้อผ้าจะเติบโตร้อยละ 3-4 ในช่วง 9 เดือนแรก แต่เมื่อนำกลุ่มสิ่งทอมารวมด้วยจะทำให้ยอดส่งออกปีนี้เติบโตได้เพียงร้อยละ 2 (ปราณี หมั่นแผงวารี, 2567) อย่างไรก็ตาม อุตสาหกรรมเสื้อผ้าแฟชั่นของไทย โดยเฉพาะในกรุงเทพฯ ซึ่งเป็นศูนย์กลางทางเศรษฐกิจและการค้า มีศักยภาพในการเติบโตสูง การส่งออกเสื้อผ้าแฟชั่นจากผู้ประกอบการในกรุงเทพฯ ประสบความสำเร็จจากการผลิตที่มีคุณภาพสูง การออกแบบที่ตอบโจทย์ตลาดโลก เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการผลิต รวมถึงการสนับสนุนจากภาครัฐ เช่น การเข้าร่วมงานแสดงสินค้านานาชาติ และการลดอุปสรรคทางการค้า ความยืดหยุ่นและการปรับตัวของผู้ประกอบการยังเป็นปัจจัยสำคัญในการรักษาความสำเร็จ ซึ่งทำให้สามารถแข่งขันในตลาดโลกได้อย่างยั่งยืน และเป็นตัวอย่างที่ดีในการพัฒนาอุตสาหกรรมส่งออกของไทยในอนาคต (ปราณี หมั่นแผงวารี, 2567)

ระบบเศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) เป็นแนวทางสำคัญในการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและส่งเสริมความยั่งยืนในอุตสาหกรรมต่าง ๆ รวมถึงธุรกิจแฟชั่นที่ใช้ทรัพยากรจำนวนมากและสร้างของเสียสูง รัฐบาลมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนธุรกิจแฟชั่นให้ปรับตัวเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจหมุนเวียนผ่านมาตรการและนโยบายหลายด้าน ได้แก่ 1) การสนับสนุนทางการเงินและสินเชื่อ โดยรัฐบาลสามารถจัดหาเงินทุนหรือสินเชื่อพิเศษให้กับผู้ประกอบการที่นำหลักการเศรษฐกิจหมุนเวียนมาใช้ เช่น การผลิตเสื้อผ้าจากวัสดุรีไซเคิล 2) การส่งเสริมการตลาดและการขยายตลาด เพื่อให้ธุรกิจแฟชั่นที่ใช้แนวคิดเศรษฐกิจหมุนเวียนเติบโต โดยการโปรโมตสินค้าไปยังตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศ 3) การให้คำปรึกษาและการฝึกอบรม เพื่อสร้างความรู้เกี่ยวกับการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่นำกลับมาใช้ใหม่และกลยุทธ์ทางธุรกิจที่ช่วยลดของเสีย 4) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและมาตรฐาน เช่น การกำหนดมาตรฐานวัสดุรีไซเคิลและการพัฒนาระบบจัดการขยะสิ่งทอที่มีประสิทธิภาพ และ 5) การลดอุปสรรคทางกฎหมายและสนับสนุนสิทธิประโยชน์ทางภาษีเพื่อจูงใจให้ธุรกิจแฟชั่นหันมาใช้แนวทางเศรษฐกิจหมุนเวียน การสนับสนุนเหล่านี้ไม่เพียงช่วยลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม แต่ยังสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ ขยายโอกาสทางธุรกิจ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในตลาดโลกอีกด้วย (กองนโยบายและยุทธศาสตร์การค้าสินค้าอุตสาหกรรมและธุรกิจบริการ, 2566)

จากข้อมูลดังกล่าวมา ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษานโยบายส่งเสริมระบบเศรษฐกิจหมุนเวียนของธุรกิจแฟชั่นที่มีผลต่อความสามารถในการประกอบธุรกิจส่งออกในกรุงเทพมหานคร เพื่อศึกษาระดับนโยบายส่งเสริมระบบเศรษฐกิจหมุนเวียนของธุรกิจแฟชั่นและความสามารถในการประกอบธุรกิจส่งออกเสื้อผ้าแฟชั่นในกรุงเทพมหานคร ศึกษาเปรียบเทียบความสามารถในการประกอบธุรกิจส่งออกเสื้อผ้าแฟชั่นในกรุงเทพมหานคร และศึกษานโยบายส่งเสริมระบบเศรษฐกิจหมุนเวียนของธุรกิจแฟชั่นที่ส่งผลต่อความสามารถในการประกอบธุรกิจส่งออกเสื้อผ้าแฟชั่นในกรุงเทพมหานคร ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการพัฒนานโยบายและกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการสนับสนุนการส่งออกของไทยได้ต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับนโยบายส่งเสริมระบบเศรษฐกิจหมุนเวียนของธุรกิจแฟชั่นและความสามารถในการประกอบธุรกิจส่งออกเสื้อผ้าแฟชั่นในกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความสามารถในการประกอบธุรกิจส่งออกเสื้อผ้าแฟชั่นในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล
3. เพื่อศึกษานโยบายส่งเสริมระบบเศรษฐกิจหมุนเวียนของธุรกิจแฟชั่นที่ส่งผลต่อความสามารถในการประกอบธุรกิจส่งออกเสื้อผ้าแฟชั่นในกรุงเทพมหานคร

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้ประกอบการส่งออกเสื้อผ้าแฟชั่นในกรุงเทพมหานคร ซึ่งไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน กลุ่มตัวอย่าง ด้วยการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างสามารถคำนวณได้จากสูตรไม่ทราบขนาดของประชากรของ Cochran (1977) โดยกำหนดระดับค่าความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และระดับค่าความคลาดเคลื่อนร้อยละ 5 จากการคำนวณพบว่ากลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บข้อมูล โดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ (Accidental Sampling) จำนวน 384 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเองจากการทบทวนแนวคิดทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล แบ่งเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามปัจจัยส่วนบุคคล โดยใช้คำถามแบบเลือกตอบ (Check list) ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ขนาดของธุรกิจ ทุนจดทะเบียน และ ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับนโยบายส่งเสริมระบบเศรษฐกิจหมุนเวียนของธุรกิจแฟชั่น

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความสามารถในการประกอบธุรกิจส่งออกในกรุงเทพมหานคร

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะ เป็นคำถามปลายเปิดให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

ลักษณะคำถามในส่วนที่ 2 และ 3 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยใช้มาตราวัดระดับความคิดเห็น 5 ระดับ ตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert, 1967) ซึ่งให้คำนำหน้านักคะแนนของข้อคำถามในแบบสอบถามดังนี้

ระดับ 5	หมายถึง	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มากที่สุด
ระดับ 4	หมายถึง	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก
ระดับ 3	หมายถึง	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ ปานกลาง
ระดับ 2	หมายถึง	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ น้อย
ระดับ 1	หมายถึง	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ น้อยมาก

แบบสอบถามชุดนี้ผ่านการทดสอบความเที่ยงของเครื่องมือโดยผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้การวัดดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (IOC) โดยเกณฑ์ที่ยอมรับได้ของค่าดัชนีความสอดคล้องควรเท่ากับหรือมากกว่า 0.67 หลังจากนั้นมาทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient; α) โดยผลการทดสอบได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.92 แสดงว่า แบบสอบถามฉบับนี้มีประสิทธิภาพสามารถนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจริงได้ (กิตติพงษ์ พิพิธกุล, 2561)

3. สมมติฐานการวิจัย

3.1 ปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันมีความสามารถในการประกอบธุรกิจส่งออกเสื้อผ้าแฟชั่นแตกต่างกัน

3.2 นโยบายส่งเสริมระบบเศรษฐกิจหมุนเวียนของธุรกิจแฟชั่นมีผลต่อความสามารถในการประกอบธุรกิจส่งออกเสื้อผ้าแฟชั่นในกรุงเทพมหานคร

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยอธิบายวัตถุประสงค์ในการทำวิจัยให้กับผู้ประกอบการส่งออกเสื้อผ้าแฟชั่นในกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม

4.2 ทำการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 384 คน

4.3 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับกลับมาทั้งหมดมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามพบว่าแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมามีความสมบูรณ์ครบถ้วนทั้ง 384 ชุด จากนั้นผู้วิจัยจึงนำแบบสอบถามทั้งหมดมาลงรหัสแบบสอบถามในโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อดำเนินการตามขั้นตอนของการวิจัยและนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามไปวิเคราะห์ทางสถิติต่อไป

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

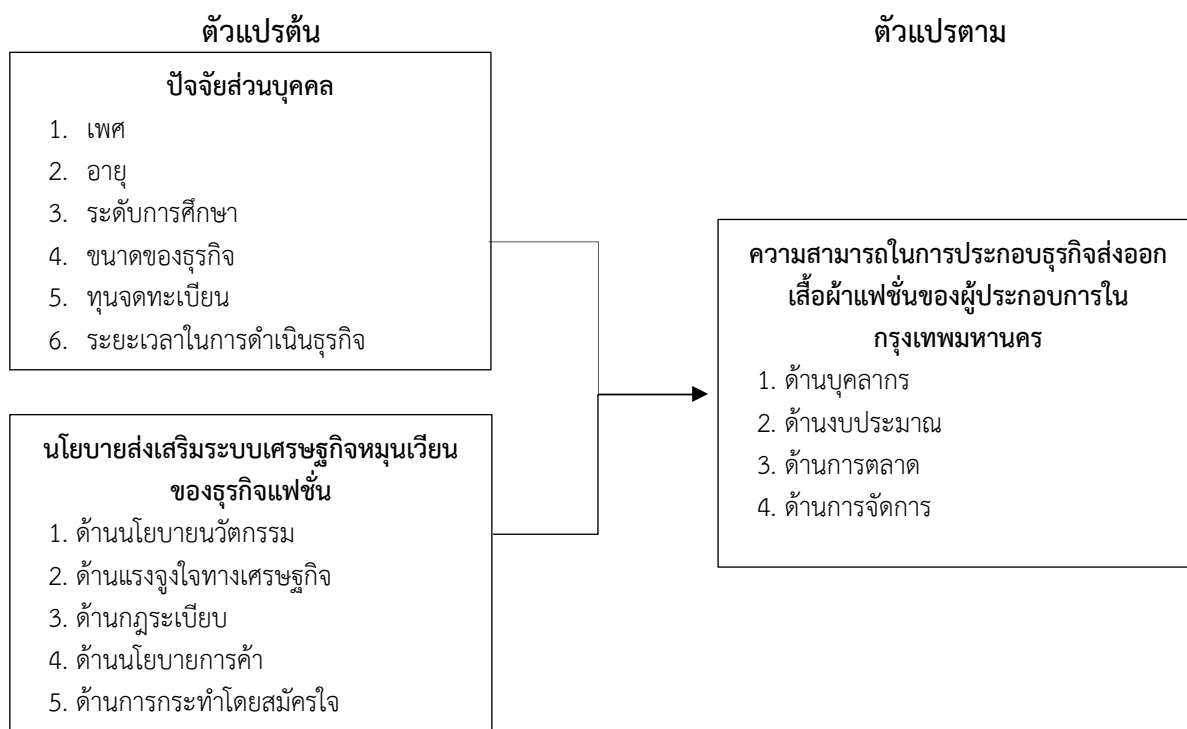
5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามใช้วิธีคำนวณค่าร้อยละ (Percentage) ของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ขนาดของธุรกิจ ทุนจดทะเบียน และระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ

5.2 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) ใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สำหรับวิเคราะห์ข้อมูลนโยบายส่งเสริมระบบเศรษฐกิจหมุนเวียนของธุรกิจแฟชั่น และ ความสามารถในการประกอบธุรกิจส่งออกในกรุงเทพมหานคร

5.3 การวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับความสำเร็จในการส่งออกเสื้อผ้าแฟชั่นของผู้ประกอบการในจังหวัดกรุงเทพมหานคร โดยใช้สถิติทดสอบที (Independent Sample t-test) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย 2 กลุ่ม และวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มากกว่า 2 กลุ่ม เมื่อพบว่าแตกต่างกัน จึงทำการวิเคราะห์เป็นรายคู่ด้วยวิธีของเชฟเฟ (Scheffe's Method)

5.4 สถิติการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณแบบปกติ (Multiple regression Analysis) เป็นวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตาม (Y) หรือตัวแปรเกณฑ์ (Criterion Variable) จำนวน 1 ตัว กับ ตัวแปรอิสระ ($\bar{X}$) หรือตัวแปรพยากรณ์ หรือตัวแปรทำนาย (Predictor Variable) ตั้งแต่ 2 ตัวขึ้นไป เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการสนับสนุนจากภาครัฐกับความสำเร็จในการส่งออกเสื้อผ้าแฟชั่นของผู้ประกอบการในจังหวัดกรุงเทพมหานคร

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดงานวิจัย

ผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็น เพศชาย คิดเป็นร้อยละ 61.7 อายุ 36-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 48.2 มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 59.1 ประกอบธุรกิจขนาดย่อม คิดเป็นร้อยละ 62.0 มีทุนจดทะเบียน 1-5 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 55.7 และมีระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ 5-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 66.1

1. ระดับนโยบายส่งเสริมระบบเศรษฐกิจหมุนเวียนของธุรกิจแฟชั่นและความสามารถในการประกอบธุรกิจส่งออกเสื้อผ้าแฟชั่นในกรุงเทพมหานคร

1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลระดับนโยบายส่งเสริมระบบเศรษฐกิจหมุนเวียนของธุรกิจแฟชั่น

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับนโยบายส่งเสริมระบบเศรษฐกิจหมุนเวียนของธุรกิจแฟชั่น

นโยบายส่งเสริมระบบเศรษฐกิจหมุนเวียนของธุรกิจแฟชั่น	$\bar{X}$	SD.	ระดับความคิดเห็น
1. ด้านนโยบายนวัตกรรม	4.12	.731	มาก
2. ด้านแรงจูงใจทางเศรษฐกิจ	3.92	.906	มาก
3. ด้านกฎระเบียบ	4.08	.748	มาก
4. ด้านนโยบายการค้า	3.91	.790	มาก
5. ด้านการกระทำโดยสมัครใจ	4.06	.799	มาก
รวม	4.05	.725	มาก

จากตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ระดับนโยบายส่งเสริมระบบเศรษฐกิจหมุนเวียนของธุรกิจแฟชั่น โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.05$, SD. = 0.725) เมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ ด้านนโยบายนวัตกรรม ($\bar{X} = 4.12$, SD. = 0.731) รองลงมาคือ

ด้านกฎระเบียบ ($\bar{X} = 4.08$, SD. = 0.748) ด้านการกระทำโดยสมัครใจ ($\bar{X} = 4.06$, SD. = 0.799) ด้านแรงจูงใจทางเศรษฐกิจ ($\bar{X} = 3.92$, SD. = 0.9.06) และด้านนโยบายการค้า ($\bar{X} = 3.91$, SD. = 0.790) ตามลำดับ

1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลระดับความสามารถในการประกอบธุรกิจส่งออกในกรุงเทพมหานคร

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความสามารถในการประกอบธุรกิจส่งออกในกรุงเทพมหานคร

ความสามารถในการประกอบธุรกิจส่งออกในกรุงเทพมหานคร	$\bar{X}$	SD.	ระดับความคิดเห็น
1. ด้านบุคลากร	4.07	.902	มาก
2. ด้านงบประมาณ	4.06	.928	มาก
3. ด้านการตลาด	4.16	.711	มาก
4. ด้านการจัดการ	4.13	.781	มาก
รวม	4.11	.711	มาก

จากตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความสามารถในการประกอบธุรกิจส่งออกในกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.11$, SD. = 0.711) เมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ ด้านการตลาด ($\bar{X} = 4.16$, SD. = 0.711) รองลงมาคือ ด้านการจัดการ ($\bar{X} = 4.13$, SD. = 0.781) ด้านบุคลากร ($\bar{X} = 4.07$, SD. = 0.902) และ ด้านงบประมาณ ($\bar{X} = 4.06$, SD. = 0.928) ตามลำดับ

2. ผลการเปรียบเทียบความสามารถในการประกอบธุรกิจส่งออกเสื้อผ้าแฟชั่นในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

สมมติฐานที่ 1 ผู้ประกอบการในกรุงเทพมหานครที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันมีความสามารถในการประกอบธุรกิจส่งออกเสื้อผ้าแฟชั่นแตกต่างกัน ซึ่งผลการวิเคราะห์สามารถแสดงได้ดังนี้

ตารางที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐานผู้ประกอบการในกรุงเทพมหานครที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันมีความสามารถในการประกอบธุรกิจส่งออกเสื้อผ้าแฟชั่นแตกต่างกัน

ปัจจัยส่วนบุคคล	Sig
เพศ	.004*
อายุ	.306
ระดับการศึกษา	.335
ขนาดของธุรกิจ	.014*
ทุนจดทะเบียน	.253
ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ	.012*

หมายเหตุ: * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ผู้ประกอบการในกรุงเทพมหานครที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันมีความสามารถในการประกอบธุรกิจส่งออกเสื้อผ้าแฟชั่นแตกต่างกัน ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่าผู้ประกอบการในกรุงเทพมหานครที่มีเพศ ขนาดของธุรกิจ และ ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจแตกต่างกันมีความสามารถในการประกอบธุรกิจส่งออกเสื้อผ้าแฟชั่นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนผู้ประกอบการในกรุงเทพมหานครที่มีอายุ ระดับการศึกษา และ ทุนจดทะเบียน แตกต่างกันมีความสามารถในการประกอบธุรกิจส่งออกเสื้อผ้าแฟชั่นไม่แตกต่างกัน

3. นโยบายส่งเสริมระบบเศรษฐกิจหมุนเวียนของธุรกิจแฟชั่นที่ส่งผลต่อความสามารถในการประกอบธุรกิจส่งออกเสื้อผ้าแฟชั่นในกรุงเทพมหานคร

ตารางที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน นโยบายส่งเสริมระบบเศรษฐกิจหมุนเวียนของธุรกิจแฟชั่นมีผลต่อความสามารถในการประกอบธุรกิจส่งออกเสื้อผ้าแฟชั่นในกรุงเทพมหานคร

ความสามารถในการประกอบธุรกิจส่งออกเสื้อผ้าแฟชั่น	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig
	B	Std.error	Beta		
(Constant)	.283	.108		2.632*	.009
ด้านนโยบายนวัตกรรม X1	.224	.055	.237	4.090*	.000
ด้านแรงจูงใจทางเศรษฐกิจ X2	-.085	.044	-.104	-1.932	.055
ด้านกฎระเบียบ X3	.110	.067	.115	1.653*	.100
ด้านนโยบายการค้า X4	.238	.060	.248	3.956*	.000
ด้านการกระทำโดยสมัครใจ X5	.452	.053	.481	8.533*	.000
R = 0.927	R² = 0.858		Sig = 0.000*		

หมายเหตุ: * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 2 นโยบายส่งเสริมระบบเศรษฐกิจหมุนเวียนของธุรกิจแฟชั่นมีผลต่อความสามารถในการประกอบธุรกิจส่งออกเสื้อผ้าแฟชั่นในกรุงเทพมหานคร พบว่านโยบายส่งเสริมระบบเศรษฐกิจหมุนเวียนของธุรกิจแฟชั่นมีผลต่อความสามารถในการประกอบธุรกิจส่งออกเสื้อผ้าแฟชั่นในกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยที่มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก ($R = 0.927$) และสามารถพยากรณ์ได้ที่มีความน่าเชื่อถือร้อยละ 85.80 ($R^2 = 0.692$) ส่วนอีกร้อยละ 14.20 คือปัจจัยอื่น ๆ นอกเหนือจากปัจจัยที่ใช้ในการศึกษา

อภิปรายผล

จากผลการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการในกรุงเทพมหานครที่มีความแตกต่างด้านเพศ ขนาดธุรกิจ และระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจมีความสามารถในการส่งออกเสื้อผ้าแฟชั่นที่แตกต่างกัน สอดคล้องกับการศึกษาของพัชรพันธุ์ เทียนศิริ (2565) ที่พบว่า ปัจจัยประชากรศาสตร์ เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และอาชีพ มีผลต่อความตั้งใจซื้อและการตระหนักรู้ด้านสิ่งแวดล้อม โดยปัจจัยภายนอกที่เป็นสิ่งเร้าส่งผลต่อการตัดสินใจตามทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน โดยเฉพาะการตระหนักรู้ด้านสิ่งแวดล้อมและการรับรู้ถึงประโยชน์ด้านสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลเชิงบวกสูงสุดต่อการควบคุมพฤติกรรมและทัศนคติ ในขณะที่การรับรู้ความเสี่ยงส่งผลเชิงลบต่อทัศนคติ และทัศนคติมีผลสูงสุดต่อความตั้งใจซื้อเสื้อผ้าแฟชั่นแฟชั่นที่ยั่งยืนของผู้บริโภคในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ดังนั้น ผู้ประกอบการควรพิจารณาข้อบกพร่องของตนเองและพัฒนาคุณลักษณะต่าง ๆ โดยเฉพาะการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมา (Learning from Experience) ซึ่งเป็นคุณลักษณะสำคัญในการปรับปรุงการทำงาน โดยการสะท้อนความผิดพลาดในอดีตเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ซ้ำซ้อน และใช้เป็นบทเรียนในการพัฒนาวิธีการทำงานใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ผู้ประกอบการควรมีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานและเปิดรับความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญเพื่อแก้ไขปัญหาอย่างเหมาะสม

จากผลการศึกษาพบว่า นโยบายด้านนวัตกรรม ด้านการค้า และด้านการกระทำโดยสมัครใจมีอิทธิพลต่อความสามารถในการประกอบธุรกิจและสามารถพยากรณ์ได้ นอกจากนี้ อิสเรศ วงศ์เสถียรโสภณ (2562) ระบุว่า เศรษฐกิจหมุนเวียนในอุตสาหกรรมแฟชั่นยังมีประเด็นที่ต้องแก้ไข โดยเทรนด์แฟชั่นควรแยกออกจาก

โมเดลธุรกิจ และการขายผลิตภัณฑ์และบริการต้องเหมาะสมกับราคาและประสิทธิภาพที่แท้จริง ประเทศต่าง ๆ จึงจำเป็นต้องสร้างและบังคับใช้กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับแฟชั่นอย่างโปร่งใส รวมถึงการจัดเก็บภาษีสิ่งแวดล้อม และกำหนดความต้องการสำหรับผลิตภัณฑ์แฟชั่นในตลาด รัฐบาลมีหน้าที่ในการออกนโยบายเพื่อสนับสนุนบริษัท ในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ หากไม่มีกรอบนโยบายที่เกี่ยวข้อง ระบบเศรษฐกิจหมุนเวียนจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้ ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ วิลมธูส เกิดเจริญ และคณะ (2567) ที่พบว่า ความสำเร็จของผู้ประกอบการขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ 1) คุณลักษณะผู้ประกอบการ เช่น การยอมรับความเสี่ยงและการทำงานเชิงรุก 2) วัฒนธรรมองค์กร เช่น วัฒนธรรมแบบปรับตัวและมุ่งผลสำเร็จ 3) นวัตกรรมองค์กร เช่น นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และกระบวนการ 4) การยอมรับเทคโนโลยี เช่น ความคาดหวังด้านประสิทธิภาพและความสะดวก และ 5) สมรรถนะเชิงนวัตกรรม เช่น ความรู้ ทักษะ และแรงจูงใจ นโยบายส่งเสริมระบบเศรษฐกิจหมุนเวียน ในอุตสาหกรรมแฟชั่นจึงมีบทบาทสำคัญในการลดผลกระทบต่องานสิ่งแวดล้อมและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ของธุรกิจส่งออกเสื้อผ้าแฟชั่นในระยะยาวได้อีกด้วย

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับนโยบายส่งเสริมระบบเศรษฐกิจ หมุนเวียนของธุรกิจแฟชั่น โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ ด้านนโยบายนวัตกรรม รองลงมาคือ ด้านกฎระเบียบ ด้านการกระทำ โดยสมัครใจ ด้านแรงจูงใจทางเศรษฐกิจ และด้านนโยบายการค้า ตามลำดับ ส่วนความสามารถในการประกอบ ธุรกิจส่งออกในกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมาก ทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ ด้านการตลาด รองลงมาคือ ด้านการจัดการ ด้านบุคลากร และด้านงบประมาณ ตามลำดับ

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ผู้ประกอบการในกรุงเทพมหานครที่มีเพศ ขนาดของธุรกิจ และระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจแตกต่างกันมีความสามารถในการประกอบธุรกิจส่งออกเสื้อผ้าแฟชั่นแตกต่างกัน ส่วนผู้ประกอบการในกรุงเทพมหานครที่มีอายุ ระดับการศึกษา และ ทุนจดทะเบียน แตกต่างกันมีความสามารถ ในการประกอบธุรกิจส่งออกเสื้อผ้าแฟชั่นไม่แตกต่างกัน

นโยบายส่งเสริมระบบเศรษฐกิจหมุนเวียนของธุรกิจแฟชั่นมีผลต่อความสามารถในการประกอบธุรกิจ ส่งออกเสื้อผ้าแฟชั่นในกรุงเทพมหานคร พบว่า นโยบายส่งเสริมระบบเศรษฐกิจหมุนเวียนของธุรกิจแฟชั่นมีผลต่อ ความสามารถในการประกอบธุรกิจส่งออกเสื้อผ้าแฟชั่นในกรุงเทพมหานคร

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะจากงานวิจัย

1.1 ด้านนโยบายนวัตกรรม ผู้วิจัยคิดว่าควรเพิ่มมาตรการสนับสนุนด้านนวัตกรรมเพื่อช่วยให้ ผู้ประกอบการสามารถแข่งขันในตลาดส่งออกได้ดีขึ้น จัดทำโครงการที่ช่วยให้ผู้ประกอบการเข้าถึงเงินทุน และทรัพยากรสำหรับพัฒนาสินค้าได้ง่ายขึ้น และ พัฒนาแพลตฟอร์มความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชน เพื่อกระตุ้นการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ

1.2 ด้านแรงจูงใจทางเศรษฐกิจ ผู้วิจัยคิดว่าควรขยายโอกาสให้ผู้ประกอบการเข้าร่วมงานแสดงสินค้า และกิจกรรมส่งเสริมการขายในต่างประเทศมากขึ้น เพิ่มการสนับสนุนด้านเงินอุดหนุนเบี้ยต่ำให้ครอบคลุมกลุ่ม ผู้ประกอบการที่มีศักยภาพในการเติบโต และปรับปรุงมาตรการด้านภาษีเพื่อช่วยลดต้นทุนการผลิตเสื้อผ้าแฟชั่น

1.3 ด้านกฎระเบียบ ผู้วิจัยคิดว่าควรเร่งปรับปรุงกฎระเบียบให้เอื้อต่อการส่งออกสินค้าแฟชั่น และลดความยุ่งยากในการดำเนินธุรกิจ พัฒนาแนวทางที่ชัดเจนและโปร่งใสเกี่ยวกับการขอใบอนุญาตและใบรับรองสินค้า และจัดตั้งศูนย์ให้คำปรึกษาด้านกฎหมายการค้าระหว่างประเทศสำหรับผู้ประกอบการแฟชั่น

1.4 ด้านนโยบายการค้า ผู้วิจัยคิดว่าควรส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากข้อตกลงทางการค้าระหว่างประเทศที่ภาคธุรกิจเข้าใจ พัฒนาแนวทางแก้ไขปัญหาด้านภาษีศุลกากรที่ผู้ประกอบการไทยเผชิญในต่างประเทศ และสนับสนุนการสร้างแบรนด์ไทยให้เป็นที่รู้จักในตลาดต่างประเทศผ่านแคมเปญและช่องทางการตลาดที่มีประสิทธิภาพ

1.5 ด้านการกระทำโดยสมัครใจ ผู้วิจัยคิดว่าควรเพิ่มโครงการให้คำแนะนำและให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการขยายตลาดส่งออก สนับสนุนการจัดอบรมและสัมมนาเชิงปฏิบัติการที่ตรงกับความต้องการของผู้ประกอบการ และ กระตุ้นให้ภาคธุรกิจเข้าร่วมโครงการพัฒนาอุตสาหกรรมแฟชั่นเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับอุตสาหกรรม

2. ข้อเสนอแนะด้านการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาผลกระทบของเทคโนโลยีดิจิทัลและอีคอมเมิร์ซที่มีต่อการส่งออกเสื้อผ้าแฟชั่นไทย

2.2 ควรศึกษาทั้งการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกมากขึ้น เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ

เอกสารอ้างอิง

- กองนโยบายและยุทธศาสตร์การค้าสินค้าอุตสาหกรรมและธุรกิจบริการ. (2566). รายงานแนวโน้มอุตสาหกรรมแฟชั่นไทยสู่เศรษฐกิจหมุนเวียน. กรุงเทพฯ: กระทรวงพาณิชย์.
- กิตติพงษ์ พิพิธกุล. (2561). การจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงาน ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. วารสารวิชาการและวิจัย มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ, 8(1), 97–106.
- ปราณี หมั่นแผ้วถาวร. (2567). กลยุทธ์อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มดั้งเดิมสู่ function garment ทำลายธุรกิจออนไลน์. สืบค้นจาก <https://www.bangkokbiznews.com/business/economic/1151486>.
- พัชรพันธุ์ เทียนศิริ. (2565). ปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจซื้อเสื้อผ้าแฟชั่นที่ยั่งยืน ของผู้บริโภคในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. (การจัดการมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหิดล).
- วิมลณัฐ เกิดเจริญ, เบญจวรรณ ลีเจริญ และเตือนใจ แสงทอง. (2567). ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจนำเข้า และส่งออกสินค้าระหว่างประเทศ ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล. สหวิทยาการและความยั่งยืนปริทรรศน์ไทย, 13(2), 274-287.
- ศิริดา ศิริบุญจพฤกษ์. (2565). สิ่งทอไทยไปต่ออย่างไรให้ยั่งยืน. https://www.bot.or.th/content/dam/bot/documents/th/research-and-publications/research/faq/FAQ_195.pdf.
- สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจสร้างสรรค์. (2565). รายงานสถานภาพเศรษฐกิจสร้างสรรค์ของประเทศไทย ปี 2564. กรุงเทพฯ: สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (องค์การมหาชน).
- อิสเรศ วงศ์เสถียรโสภณ. (2564). รายงานตลาดรองเท้าโลกรหว่างปี 2564-2574. สืบค้นจาก <https://www.thaitextile.org/th/insign/detail.2359.1.0.html>.
- Cochran, W.G. (1977). (1977) Sampling Techniques. (3rd Edition). New York: John Wiley & Sons.
- Likert, R. (1967). The Method of Constructing and Attitude Scale. In Reading in Fishbein, M. (Ed.), Attitude Theory and Measurement (pp. 90-95), New York: Wiley & Son.

Perception of information through online media that affects the mayoral election behavior of the people in Pluak Daeng Subdistrict, Pluak Daeng District, Rayong Province

Wanmai Songsinsard^{1*} Phukit Yonchayawong² and Sunanta Sowanakun²

¹Master of Public Administration Program, Southeast Asia University, Thailand

²Southeast Asia University, Thailand

*Corresponding author. E-mail: S6643820001@sau.ac.th

ABSTRACT

The purpose of this research is to study 1) the level of awareness of information through online media regarding the election of the mayor by the public, 2) the level of voting behavior in the mayoral election by the public, 3) the comparison of voting behavior in the mayoral election by the public, and 4) the factors of awareness of information through online media that affect the voting behavior in the mayoral election of the public in Pluak Daeng Subdistrict, Pluak Daeng District, Rayong Province. This study employs a quantitative research approach, using a questionnaire as a tool to collect data from a sample of 357 eligible voters aged 18 and over in the Pluak Daeng Municipality, Pluak Daeng District, Rayong Province. The analysis was conducted using statistical methods including mean, standard deviation, t-test, one-way ANOVA, and multiple regression analysis. The research findings indicate that 1) the overall awareness of information through online media regarding the mayoral election is at a high level, 2) the voting behavior in the mayoral election by the public in Pluak Daeng is also at a high level, 3) hypothesis testing results show that the public in Pluak Daeng, Pluak Daeng District, Rayong Province, with different occupations and average monthly incomes, exhibit statistically significant differences in their voting behavior in the mayoral election at the 0.05 level, and 4) the awareness of information through online media significantly affects the voting behavior in the mayoral election of the public in Pluak Daeng, Pluak Daeng District, Rayong Province, at the 0.05 level, with a strong correlation, and can be predicted with a reliability of 84.60%.

Keywords: Information Awareness, Online Media, Voting Behavior for The Mayor

การรับรู้ข้อมูลข่าวสารผ่านสื่อออนไลน์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเลือกตั้งนายกเทศมนตรี ของประชาชนในตำบลปลวกแดง อำเภอปลวกแดง จังหวัดระยอง

วันใหม่ ทรงศีลสะอาด^{1*} ภูกิจ ยลขญาวงศ์² และ สุนันทา ไสวณากุล²

¹รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ ประเทศไทย

²มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ ประเทศไทย

*Corresponding author. E-mail: S6643820001@sau.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับการรับรู้ข้อมูลข่าวสารผ่านสื่อออนไลน์เกี่ยวกับการเลือกตั้งนายกเทศมนตรีของประชาชน 2) ระดับพฤติกรรมการเลือกตั้งนายกเทศมนตรีของประชาชน 3) เปรียบเทียบพฤติกรรมการเลือกตั้งนายกเทศมนตรีของประชาชน และ 4) ปัจจัยการรับรู้ข้อมูลข่าวสารผ่านสื่อออนไลน์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเลือกตั้งนายกเทศมนตรีของประชาชนในตำบลปลวกแดง อำเภอปลวกแดง จังหวัดระยอง การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง คือ ประชาชนที่มีสิทธิ์เลือกตั้ง อายุตั้งแต่ 18 ปีขึ้นไป ในเขตเทศบาลตำบลปลวกแดง อำเภอปลวกแดง จังหวัดระยอง จำนวน 357 คน การวิเคราะห์โดยใช้สถิติ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบที วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และสถิติการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบปกติ ผลการวิจัยพบว่า 1) การรับรู้ข้อมูลข่าวสารผ่านสื่อออนไลน์เกี่ยวกับการเลือกตั้งนายกเทศมนตรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) พฤติกรรมการเลือกตั้งนายกเทศมนตรีของประชาชนในตำบลปลวกแดง อำเภอปลวกแดง จังหวัดระยอง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ประชาชนในตำบลปลวกแดง อำเภอปลวกแดง จังหวัดระยองที่มีอาชีพ และ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน แตกต่างกัน จะมีพฤติกรรมการเลือกตั้งนายกเทศมนตรีแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ 4) การรับรู้ข้อมูลข่าวสารผ่านสื่อออนไลน์ส่งผลต่อพฤติกรรมการเลือกตั้งนายกเทศมนตรีของประชาชนในตำบลปลวกแดง อำเภอปลวกแดง จังหวัดระยอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยที่มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก และสามารถพยากรณ์ได้ด้วยความน่าเชื่อถือร้อยละ 84.60

คำสำคัญ: การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร, สื่อออนไลน์, พฤติกรรมการเลือกตั้งนายกเทศมนตรี

© 2025 BRJ: Bodhisatva Review Journal

บทนำ

การสื่อสารมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการเมือง โดยเป็นพื้นฐานของศาสตร์หลายสาขา ขณะที่การเมืองเกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจและการควบคุมอำนาจ การสื่อสารจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการกระทำทางการเมือง (พระสังวณ เชมปญโญ, 2565) ปัจจุบัน การเลือกตั้งท้องถิ่นได้เปลี่ยนแปลงรูปแบบการรณรงค์จากวิธีดั้งเดิมไปสู่การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือหลักในการสื่อสารกับประชาชน การเปลี่ยนแปลงนี้เกิดจากการพัฒนาของเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตและการเข้าถึงสมาร์ทโฟนที่เพิ่มขึ้น สื่อสังคมออนไลน์ เช่น Facebook และ TikTok กลายเป็นช่องทางหลักในการสื่อสาร โดยมีจุดเด่นคือการเข้าถึงประชาชนอย่างรวดเร็ว และการโต้ตอบแบบเรียลไทม์ ซึ่งช่วยให้ผู้สมัครสามารถสื่อสารนโยบายและตอบคำถามได้โดยตรง การใช้โฆษณาออนไลน์แบบเจาะจงกลุ่มเป้าหมายช่วยให้เข้าถึงผู้มีสิทธิเลือกตั้งได้อย่างแม่นยำ ข้อดีของสื่อดิจิทัลรวมถึงการลดต้นทุน การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อปรับกลยุทธ์หาเสียง และการเพิ่มการมีส่วนร่วมของประชาชน โดยเฉพาะในกลุ่ม

คนรุ่นใหม่ อย่างไรก็ตาม ยังมีความท้าทาย เช่น การแพร่กระจายของข่าวปลอมและความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงเทคโนโลยี รวมถึงความโปร่งใสในการใช้สื่อออนไลน์ซึ่งอาจนำไปสู่การใช้ข้อมูลเท็จในการชักจูงประชาชน (พระณัฐวุฒิ พันทะลี และคณะ, 2565)

นายกเทศมนตรีเป็นผู้นำฝ่ายบริหารที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางการพัฒนาและบริหารงานในพื้นที่ โดยมีอำนาจในการวางนโยบายและตัดสินใจเกี่ยวกับชุมชน การเลือกตั้งนายกเทศมนตรีจึงเป็นกลไกที่เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการเลือกผู้นำที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาและแก้ไขปัญหาท้องถิ่น นายกเทศมนตรีมีอำนาจในการกำหนดนโยบายโครงสร้างพื้นฐาน เช่น ถนน ไฟฟ้า และระบบประปา รวมถึงการบริหารจัดการทรัพยากรทั้งทางธรรมชาติและงบประมาณ เพื่อสนองตอบความต้องการของประชาชน นอกจากนี้ นายกเทศมตรียังต้องรับผิดชอบในการแก้ไขปัญหาสังคมและเศรษฐกิจ เช่น การส่งเสริมอาชีพ และดูแลกลุ่มคนที่เปราะบาง การเลือกตั้งนายกเทศมนตรีจึงไม่เพียงแต่การเปลี่ยนแปลงตัวบุคคล แต่ยังเป็น การกำหนดทิศทางการพัฒนาและอนาคตของท้องถิ่น การมีส่วนร่วมของประชาชนในการเลือกตั้งนี้สะท้อนถึง ความรับผิดชอบในการสร้างสังคมที่ดีขึ้น การเลือกผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะส่งผลต่อการพัฒนาท้องถิ่น อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน (พระมหานิรุต ญาณวุฑโฒ, 2566)

เทศบาลตำบลบ้านปลวกแดง จังหวัดระยอง เป็นพื้นที่กึ่งเมืองกึ่งชนบทที่ผสมผสานระหว่างโครงสร้าง ชุมชนดั้งเดิมกับการขยายตัวจากภาคอุตสาหกรรม การเลือกตั้งนายกเทศมนตรีในพื้นที่นี้มีบทบาทสำคัญ ในการกำหนดทิศทางการพัฒนา เนื่องจากนายกเทศมนตรีเป็นผู้กำหนดนโยบายและโครงการที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพ ชีวิตของประชาชน บ้านปลวกแดงได้รับอิทธิพลจากการพัฒนาอุตสาหกรรมในเขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (EEC) ซึ่งมีนิคมอุตสาหกรรมหลายแห่ง เช่น นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง การพัฒนาเหล่านี้ส่งผลให้เกิด การขยายตัวของโครงสร้างพื้นฐาน เช่น ถนน ไฟฟ้า และระบบสาธารณูปโภค เพื่อรองรับการเติบโตทางเศรษฐกิจ นอกจากนี้ การเติบโตของอุตสาหกรรมยังทำให้ประชากรมีความหลากหลาย ประกอบด้วยชาวบ้านดั้งเดิม และแรงงานที่ย้ายเข้ามาทำงานในภาคอุตสาหกรรม การเปลี่ยนแปลงนี้นำไปสู่การเพิ่มขึ้นของพื้นที่อยู่อาศัย การขยายธุรกิจบริการ และการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานใหม่ การเลือกตั้งนายกเทศมนตรีจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง ในการพัฒนานโยบายที่ตอบสนองต่อความต้องการของทั้งสองกลุ่ม โดยต้องสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนาเมือง เพื่อรองรับแรงงานอุตสาหกรรมและการรักษาเอกลักษณ์ของชุมชนดั้งเดิม (เทศบาลตำบลปลวกแดง, 2568)

จากที่กล่าวมา ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาการรับรู้ข้อมูลข่าวสารผ่านสื่อออนไลน์ที่ส่งผล ต่อพฤติกรรมการเลือกตั้งนายกเทศมนตรีของประชาชนในตำบลปลวกแดง อำเภอปลวกแดง จังหวัดระยอง ซึ่งการศึกษานี้จะช่วยให้เข้าใจถึงการรับรู้ข้อมูลจากสื่อออนไลน์ในบริบทของการเลือกตั้งท้องถิ่นในพื้นที่ที่มีความหลากหลายทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม และช่วยให้เห็นว่าประชาชนในพื้นที่มีการประเมินข้อมูลข่าวสาร จากสื่อออนไลน์อย่างไร รวมถึงวิธีที่ข้อมูลเหล่านี้มีผลต่อความคิดและการตัดสินใจในการเลือกผู้นำท้องถิ่น ที่สามารถตอบสนองความต้องการของชุมชนและพัฒนาพื้นที่ได้อย่างยั่งยืน โดยที่ผลการศึกษาจะช่วยให้ได้ข้อมูล เชิงลึกในการวางกลยุทธ์การสื่อสารทางการเมือง การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในกระบวนการเลือกตั้ง รวมถึงการนำไปใช้ในการปรับปรุงกระบวนการเลือกตั้งและการพัฒนาท้องถิ่นในอนาคต

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับการรับรู้ข้อมูลข่าวสารผ่านสื่อออนไลน์เกี่ยวกับการเลือกตั้งนายกเทศมนตรีของประชาชนในตำบลปลวกแดง อำเภอปลวกแดง จังหวัดระยอง
2. เพื่อศึกษาระดับพฤติกรรมการเลือกตั้งนายกเทศมนตรีของประชาชนในตำบลปลวกแดง อำเภอปลวกแดง จังหวัดระยอง
3. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบพฤติกรรมการเลือกตั้งนายกเทศมนตรีของประชาชนในตำบลปลวกแดง อำเภอปลวกแดง จังหวัดระยอง จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล
4. เพื่อศึกษาปัจจัยการรับรู้ข้อมูลข่าวสารผ่านสื่อออนไลน์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเลือกตั้งนายกเทศมนตรีของประชาชนในตำบลปลวกแดง อำเภอปลวกแดง จังหวัดระยอง

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบเชิงปริมาณ โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ประชาชนที่มีสิทธิ์เลือกตั้ง ที่มีอายุตั้งแต่ 18 ปีขึ้นไป ในเขตเทศบาลตำบลบ้านปลวกแดง อำเภอปลวกแดง จังหวัดระยอง จำนวน 3,329 คน (เทศบาลตำบลปลวกแดง, 2568) กลุ่มตัวอย่างจากการสุ่มใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเป็นระบบ จากฐานข้อมูลทะเบียนราษฎร จำนวน 357 คน ซึ่งคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ ทาโร ยามาเน่ (Yamane, 1967) และกำหนดค่าความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างเท่ากับ .05

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่สร้างขึ้นจากการวิจัยทฤษฎี แนวคิดและเอกสารที่เกี่ยวข้อง โดยที่ข้อคำถามได้ครอบคลุมถึงวัตถุประสงค์ที่ต้องการวิจัยและแบ่งเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามใช้คำถามแบบเลือกตอบ (Check list) ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ และ รายได้ต่อเดือน โดยให้ผู้ตอบทำเครื่องหมายถูกในช่องว่างตามตัวเลือกที่กำหนดไว้ในแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับการรับรู้ข้อมูลข่าวสารผ่านสื่อออนไลน์เกี่ยวกับการเลือกตั้งนายกเทศมนตรี

ส่วนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการเลือกตั้งนายกเทศมนตรีของประชาชนในตำบลปลวกแดง อำเภอปลวกแดง จังหวัดระยอง

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะเป็นคำถามปลายเปิดให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

ลักษณะคำถามในส่วนที่ 2 และ 3 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยใช้มาตราวัดระดับความคิดเห็น 5 ระดับ ตามวิธีของลิเคิร์ท (Likert, 1967) ซึ่งให้ค่าน้ำหนักคะแนนของข้อคำถามในแบบสอบถามดังนี้

ระดับ 5	หมายถึง	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มากที่สุด
ระดับ 4	หมายถึง	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก
ระดับ 3	หมายถึง	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ ปานกลาง
ระดับ 2	หมายถึง	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ น้อย
ระดับ 1	หมายถึง	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ น้อยมาก

แบบสอบถามชุดนี้ผ่านการทดสอบความเที่ยงของเครื่องมือโดยผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้การวัดดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (IOC) โดยเกณฑ์ที่ยอมรับได้ของค่าดัชนีความสอดคล้อง

ควรเท่ากับหรือมากกว่า 0.67 หลังจากนั้นมาทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient; α) โดยผลการทดสอบได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.86 แสดงว่า แบบสอบถามฉบับนี้มีประสิทธิภาพสามารถนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจริงได้ (จักรพงษ์ แผ่นทอง, 2565)

3. สมมติฐานการวิจัย

3.1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีพฤติกรรมการเลือกตั้งนายกเทศมนตรีของประชาชนในตำบลปลวกแดง อำเภอปลวกแดง จังหวัดระยอง แตกต่างกัน

3.2 การรับรู้ข้อมูลข่าวสารผ่านสื่อออนไลน์ส่งผลต่อพฤติกรรมการเลือกตั้งนายกเทศมนตรีของประชาชนในตำบลปลวกแดง อำเภอปลวกแดง จังหวัดระยอง

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยอธิบายวัตถุประสงค์ในการทำวิจัยให้แก่ประชาชนในเขตเทศบาลตำบลบ้านปลวกแดง อำเภอปลวกแดง จังหวัดระยอง ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างรับทราบ

4.2 ทำการรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 357 คน

4.3 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับกลับมาทั้งหมดมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม พบว่าแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมามีความสมบูรณ์ครบถ้วนทั้ง 357 ชุด จากนั้นผู้วิจัยจึงนำแบบสอบถามทั้งหมดมาทำการลงรหัสแบบสอบถามในโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อดำเนินการตามขั้นตอนของการวิจัยและนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามไปวิเคราะห์ทางสถิติ ต่อไป

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามใช้วิธีคำนวณโดยค่าร้อยละ (Percentage) ของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน

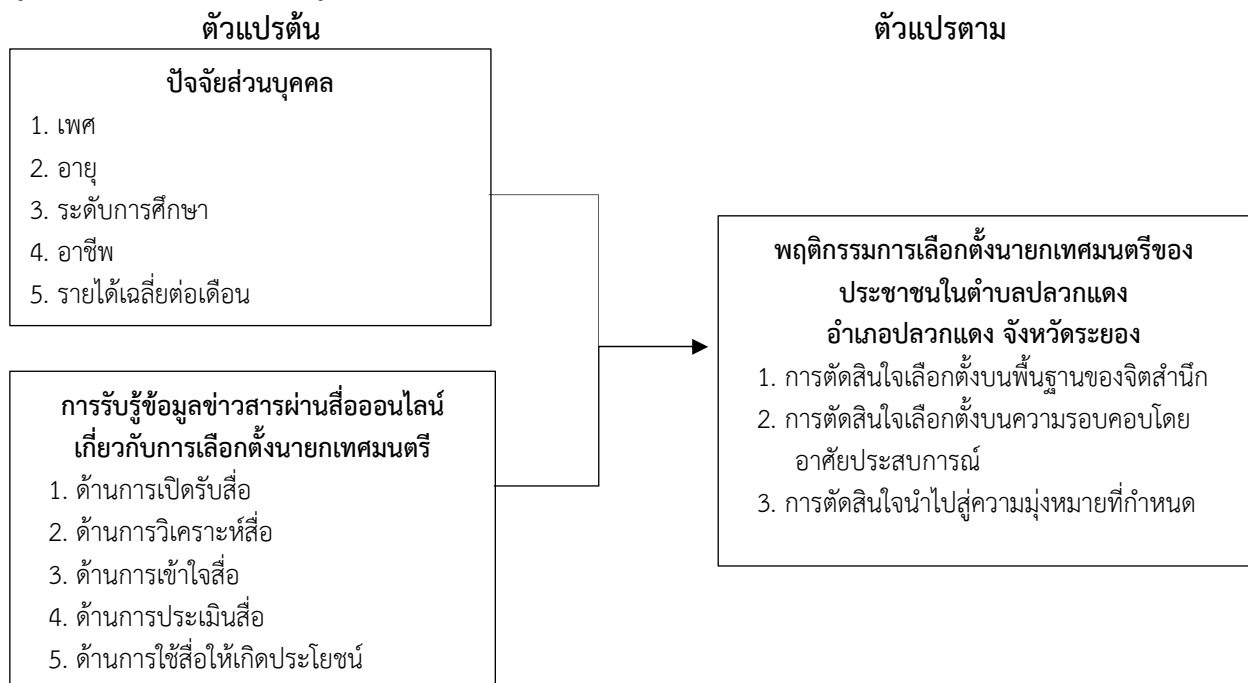
5.2 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลการรับรู้ข้อมูลข่าวสารผ่านสื่อออนไลน์เกี่ยวกับการเลือกตั้งนายกเทศมนตรี และ พฤติกรรมการเลือกตั้งนายกเทศมนตรีของประชาชนในตำบลปลวกแดง อำเภอปลวกแดง จังหวัดระยอง

5.3 การวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับพฤติกรรมการเลือกตั้งนายกเทศมนตรีของประชาชนในตำบลปลวกแดง อำเภอปลวกแดง จังหวัดระยอง โดยใช้สถิติทดสอบที (Independent Sample t-test) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย 2 กลุ่ม และวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม เมื่อพบว่าแตกต่างกันให้ทำการวิเคราะห์เป็นรายคู่ด้วยวิธีของเชฟเฟ้ (Scheffe's Method)

5.4 สถิติการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบปกติ (Multiple regression Analysis) เป็นวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตาม (Y) หรือตัวแปรเกณฑ์ (Criterion Variable) จำนวน 1 ตัว กับตัวแปรอิสระ ($\bar{X}$) หรือตัวแปรพยากรณ์ หรือตัวแปรทำนาย (Predictor Variable) ตั้งแต่ 2 ตัวขึ้นไป เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ข้อมูลข่าวสารผ่านสื่อออนไลน์เกี่ยวกับการเลือกตั้งนายกเทศมนตรีกับพฤติกรรมการเลือกตั้งนายกเทศมนตรีของประชาชนในตำบลปลวกแดง อำเภอปลวกแดง จังหวัดระยอง

กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัยตัวแปรต้นปัจจัยส่วนบุคคล ใช้ทฤษฎีความแตกต่างทางบุคคล (Individual Differences Theory) แนวคิดนี้ Galton (1892) ซึ่งให้เห็นว่าปัจจัยส่วนบุคคล เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ และรายได้ มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและการตัดสินใจของบุคคล และการรับรู้ข้อมูลข่าวสารผ่านสื่อออนไลน์ เกี่ยวกับการเลือกตั้งนายกเทศมนตรี ใช้ทฤษฎีการสื่อสาร (Communication Theory) การรับรู้ข่าวสารผ่านสื่อออนไลน์ เป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งในการสร้างทัศนคติ ความเชื่อ และพฤติกรรมทางการเมือง โดยสามารถประยุกต์ใช้แนวคิดจากนักวิชาการด้านการสื่อสาร เช่น Lasswell (1948) ที่กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญของการสื่อสารคือ “ใคร พูดอะไร ในช่องทางไหน ถึงใคร และเกิดผลอะไร” รวมถึงแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรม的开รับและประเมินข้อมูลข่าวสาร (Information Seeking and Evaluation Behavior) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าผู้คนมีกระบวนการในการเลือกรับ วิเคราะห์ และประเมินความน่าเชื่อถือของข้อมูลก่อนจะนำไปใช้ในการตัดสินใจ ตัวแปรตาม พฤติกรรมการเลือกตั้งนายกเทศมนตรี นำแนวคิดทฤษฎีการตัดสินใจ (Decision-Making Theory) ของกรอบแนวคิดนี้ Simon (1957) อธิบายว่าพฤติกรรมการเลือกตั้งเป็นผลมาจากการตัดสินใจของผู้มีสิทธิเลือกตั้ง ซึ่งมีองค์ประกอบหลักมาจากการตัดสินใจเลือกตั้งบนพื้นฐานของจิตสำนึก สอดคล้องกับแนวคิดการเลือกตั้งโดยใช้เหตุผล (Rational Choice Theory) Downs (1957) ที่มองว่าผู้เลือกตั้งจะตัดสินใจโดยพิจารณาจากผลประโยชน์สูงสุดที่ตนจะได้รับจากนโยบายของผู้สมัคร การตัดสินใจเลือกตั้งบนความรอบคอบโดยอาศัยประสบการณ์ สอดคล้องกับแนวคิดพฤติกรรมการเลือกตั้งตามประสบการณ์ในอดีต (Retrospective Voting) โดย Morris Fiorina (1981) มองว่าผู้เลือกตั้งจะใช้ประสบการณ์จากการบริหารงานในอดีตของผู้สมัครมาประกอบการตัดสินใจ การตัดสินใจนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่กำหนด สอดคล้องกับทฤษฎีการเลือกตั้งเชิงกลยุทธ์ (Strategic Voting) มีรากฐานมาจากทฤษฎีเกม (Game Theory) และถูกพัฒนาขึ้นโดยนักวิชาการหลายท่าน แต่คนสำคัญที่นำมาใช้อธิบายพฤติกรรมการเลือกตั้ง คือ Riker & Ordeshook (1973) ที่ผู้เลือกตั้งอาจไม่ได้เลือกผู้สมัครที่ชอบที่สุด แต่เลือกผู้สมัครที่มีโอกาสชนะมากที่สุดเพื่อบรรลุเป้าหมายทางการเมืองบางอย่าง



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดงานวิจัย

ผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็น เพศชาย คิดเป็นร้อยละ 64.4 อายุ 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 33.3 ระดับการศึกษาปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 51.9 ประกอบอาชีพพนักงานบริษัทเอกชน คิดเป็นร้อยละ 46.5 รายได้เฉลี่ยต่อเดือนน้อยกว่า 25,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 74.5

1. ระดับการรับรู้ข้อมูลข่าวสารผ่านสื่อออนไลน์เกี่ยวกับการเลือกตั้งนายกเทศมนตรีของประชาชนในตำบลปลวกแดง อำเภอปลวกแดง จังหวัดระยอง

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการรับรู้ข้อมูลข่าวสารผ่านสื่อออนไลน์เกี่ยวกับการเลือกตั้งนายกเทศมนตรีของประชาชนในตำบลปลวกแดง อำเภอปลวกแดง จังหวัดระยอง

การรับรู้ข้อมูลข่าวสารผ่านสื่อออนไลน์เกี่ยวกับการเลือกตั้งนายกเทศมนตรี โดยภาพรวม	$\bar{X}$	SD.	ระดับ ความคิดเห็น
1. ด้านการเปิดรับสื่อ	3.88	.734	มาก
2. ด้านการวิเคราะห์สื่อ	3.93	.706	มาก
3. ด้านการเข้าใจสื่อ	3.89	.738	มาก
4. ด้านการประเมินสื่อ	3.92	.753	มาก
5. ด้านการใช้สื่อให้เกิดประโยชน์	3.97	.696	มาก
รวม	3.92	.683	มาก

จากตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการรับรู้ข้อมูลข่าวสารผ่านสื่อออนไลน์เกี่ยวกับการเลือกตั้งนายกเทศมนตรีของประชาชนในตำบลปลวกแดง อำเภอปลวกแดง จังหวัดระยอง โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.92$, SD. = 0.683) เมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ ด้านการใช้สื่อให้เกิดประโยชน์ ($\bar{X} = 3.97$, SD. = 0.696) รองลงมาคือ ด้านการวิเคราะห์สื่อ ($\bar{X} = 3.93$, SD. = 0.706) ด้านการประเมินสื่อ ($\bar{X} = 3.92$, SD. = 0.753) ด้านการเข้าใจสื่อ ($\bar{X} = 3.89$, SD. = 0.738) และด้านการเปิดรับสื่อ ($\bar{X} = 3.88$, SD. = 0.734) ตามลำดับ

2. ระดับพฤติกรรมในการเลือกตั้งนายกเทศมนตรีของประชาชนในตำบลปลวกแดง อำเภอ ปลวกแดง จังหวัดระยอง

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับพฤติกรรมในการเลือกตั้งนายกเทศมนตรีของประชาชนในตำบลปลวกแดง อำเภอปลวกแดง จังหวัดระยอง

พฤติกรรมในการเลือกตั้งนายกเทศมนตรีของประชาชนใน ตำบลปลวกแดง อำเภอปลวกแดง จังหวัดระยอง โดยภาพรวม	$\bar{X}$	SD.	ระดับความคิดเห็น
1. ด้านการตัดสินใจบนพื้นฐานของจิตสำนึก	3.92	.720	มาก
2. ด้านการตัดสินใจบนความรอบครอบโดยอาศัยประสบการณ์	3.94	.710	มาก
3. ด้านการตัดสินใจนำไปสู่ความมุ่งหมายที่กำหนด	3.87	.788	มาก
รวม	3.91	.703	มาก

จากตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการเลือกตั้งนายกเทศมนตรีของประชาชนในตำบลปลวกแดง อำเภอปลวกแดง จังหวัดระยอง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.91$, SD. = 0.703) เมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ ด้านการตัดสินใจบนความรอบครอบโดยอาศัยประสบการณ์ ($\bar{X} = 3.94$, SD. = 0.710) รองลงมา

คือ ด้านการตัดสินใจบนพื้นฐานของจิตสำนึก ($\bar{X} = 3.92$, $SD. = 0.720$) และด้านการตัดสินใจนำไปสู่ความ มุ่งหมายที่กำหนด ($\bar{X} = 3.87$, $SD. = 0.788$) ตามลำดับ

3. ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการเลือกตั้งนายกเทศมนตรีของประชาชนในตำบลปลวกแดง อำเภอปลวกแดง จังหวัดระยอง จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ตารางที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐาน ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อพฤติกรรมการเลือกตั้งนายกเทศมนตรีของประชาชนในตำบลปลวกแดง อำเภอปลวกแดง จังหวัดระยอง แตกต่างกัน

ปัจจัยส่วนบุคคล	Sig
เพศ	.010
อายุ	.891
ระดับการศึกษา	.117
อาชีพ	.029*
รายได้เฉลี่ยต่อเดือน	.000*

หมายเหตุ: * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ประชาชนในตำบลปลวกแดง อำเภอปลวกแดง จังหวัดระยอง ที่มีอาชีพ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน แตกต่างกัน จะมีพฤติกรรมการเลือกตั้งนายกเทศมนตรีแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนประชาชนในตำบลปลวกแดง อำเภอปลวกแดง จังหวัดระยอง ที่มีเพศ อายุ และ ระดับการศึกษาแตกต่างกัน จะมีพฤติกรรมการเลือกตั้งนายกเทศมนตรีไม่แตกต่างกัน

4. ปัจจัยการรับรู้ข้อมูลข่าวสารผ่านสื่อออนไลน์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเลือกตั้งนายกเทศมนตรีของประชาชนในตำบลปลวกแดง อำเภอปลวกแดง จังหวัดระยอง

ตารางที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน การรับรู้ข้อมูลข่าวสารผ่านสื่อออนไลน์ส่งผลต่อพฤติกรรมการเลือกตั้งนายกเทศมนตรีของประชาชนในตำบลปลวกแดง อำเภอปลวกแดง จังหวัดระยอง

พฤติกรรมการเลือกตั้งนายกเทศมนตรี	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig
	B	Std.error	Beta		
(Constant)	.331	.089		3.730	.000
1. ด้านการเปิดรับสื่อ	.116	.047	.121	2.494*	.013
2. ด้านการวิเคราะห์สื่อ	.288	.055	.289	5.238*	.000
3. ด้านการเข้าใจสื่อ	.349	.060	.367	5.778*	.000
4. ด้านการประเมินสื่อ	.209	.056	.224	3.698*	.000
5. ด้านการใช้สื่อให้เกิดประโยชน์	-.045	.045	-.045	-1.007	.315
R = 0.920	R ² = 0.846		Sig = 0.000*		

หมายเหตุ: * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4 พบว่าการรับรู้ข้อมูลข่าวสารผ่านสื่อออนไลน์ส่งผลต่อพฤติกรรมการเลือกตั้งนายกเทศมนตรีของประชาชนในตำบลปลวกแดง อำเภอปลวกแดง จังหวัดระยอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยที่มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก ($R = 0.920$) และสามารถพยากรณ์ได้ที่มีความน่าเชื่อถือร้อยละ 84.60 ($R^2 = 0.846$) ส่วนอีกร้อยละ 15.40 คือปัจจัยอื่น ๆ นอกเหนือจากปัจจัยที่ใช้ในการศึกษา

อภิปรายผล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าการรับรู้ข้อมูลข่าวสารผ่านสื่อออนไลน์ส่งผลต่อพฤติกรรมการเลือกตั้งนายกเทศมนตรีของประชาชนในตำบลปลวกแดง อำเภอปลวกแดง จังหวัดระยอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พัทธกรณ์ เมธจักรเวช (2563) พบว่า การเปิดรับข่าวสารทางการเมืองมีผลต่อการตัดสินใจออกมาเลือกตั้งด้านการเปิดรับข่าวสาร การเลือกให้ความสนใจ การเลือกรับรู้และตีความหมาย ซึ่งการเปิดรับข่าวสารทางการเมืองในแต่ละด้านเป็นแรงขับเคลื่อนที่ส่งผลให้ประชาชนตัดสินใจออกมาเลือกตั้ง โดยด้านการเลือกเปิดรับข่าวสาร ส่วนใหญ่เปิดรับข่าวสารทางการเมืองผ่านโซเชียลมีเดียมากที่สุด เพราะเป็นแหล่งข้อมูลที่สามารถเข้าถึงได้ง่ายและได้รับข้อมูลเร็วที่สุด ด้านการเลือกให้ความสนใจข่าวสารทางการเมือง ให้ความสำคัญกับข่าวสารเกี่ยวกับวิธีการไปใช้สิทธิเลือกตั้ง นโยบายของพรรคการเมืองต่าง ๆ และการชักชวนออกไปเลือกตั้ง อันเนื่องมาจากเป็นข้อมูลข่าวสารที่ส่งผลต่อการดำรงชีวิตและขั้นตอนในการเลือกตั้ง อันเป็นพื้นฐานในการใช้สิทธิการเลือกตั้งตามระบอบประชาธิปไตย ด้านการเลือกรับรู้และการตีความหมายในข่าวสาร ถ้าผู้มีสิทธิเลือกตั้งรับสารข้อมูลที่แปลกใหม่และเนื้อหาที่มีความซับซ้อนอาจจะตีความผิดพลาดและทำให้การตัดสินใจออกไปเลือกตั้งน้อยลงได้ ในทางกลับกัน การสื่อสารทางการเมืองถ้าให้ข้อมูลที่เข้าใจง่าย เข้าถึงได้ และมีความสอดคล้องกับความเชื่อและทัศนคติเดิมของผู้มีสิทธิเลือกตั้ง จะทำให้ตีความได้ตรงหรือใกล้เคียง และลดข้อผิดพลาดของความเข้าใจผิดในข้อมูลได้

จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ประชาชนในตำบลปลวกแดง อำเภอปลวกแดง จังหวัดระยอง ที่มีอาชีพและรายได้เฉลี่ยต่อเดือน แตกต่างกัน จะมีพฤติกรรมการเลือกตั้งนายกเทศมนตรีแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพระมหาปฐกญาณ สีกปนทิต (2565) พบว่า ประชาชนที่มีอาชีพ และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่างกันมีพฤติกรรมการเลือกตั้งนายกเทศมนตรีในเขตเทศบาลนครขอนแก่นในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐดี เสนขำ (2567) พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลประกอบด้วยอาชีพ และรายได้ มีผลต่อการตัดสินใจเลือกตั้งนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ด้านการเลือกจดจำข่าวสารเกี่ยวกับข้อห้ามก่อนไปเลือกตั้ง ซึ่งอาจเคยมีประสบการณ์ความผิดพลาดในด้านการเลือกตั้งและส่งผลกระทบต่อตนเองในระยะยาว รวมไปถึงเมื่อใกล้วันเลือกตั้ง สื่อมวลชนต่าง ๆ มักจะนำเสนอเน้นย้ำข้อห้าม จึงทำให้ผู้รับสารจดจำได้มากยิ่งขึ้นไปอีก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ พระมหาธีรวิทย์ ธีรวิฑฒนเมธี (พันธ์ศรี) และละอองดาว ขาทองยศ (2567) พบว่า 1) Facebook เป็นแพลตฟอร์มที่มีผู้ใช้มากที่สุด ร้อยละ 85.3 รองลงมาคือ TikTok ร้อยละ 60.2 และ Twitter ร้อยละ 25.1 โดยช่วงเวลา 18.00-21.00 น. มีการใช้งานมากที่สุด 2) การถ่ายทอดสดการปราศรัยผ่าน Facebook มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจมากที่สุด ($\beta = 0.45, p < .001$) รองลงมาคือคลิปนำเสนอโนบายบน TikTok ($\beta = 0.38, p < .001$) และการแสดงความคิดเห็นบน Twitter ($\beta = 0.22, p < .05$)

สรุปผลการวิจัย

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการรับรู้ข้อมูลข่าวสารผ่านสื่อออนไลน์เกี่ยวกับการเลือกตั้งนายกเทศมนตรี เมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่า ด้านการใช้สื่อให้เกิดประโยชน์ ด้านการวิเคราะห์สื่อ ด้านการประเมินสื่อ ด้านการเข้าใจสื่อ และด้านการเปิดรับสื่อ ตามลำดับ ส่วนความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการเลือกตั้งนายกเทศมนตรีของประชาชนในตำบลปลวกแดง อำเภอปลวกแดง จังหวัดระยอง พบว่า ด้านการตัดสินใจบนความรอบครอบโดยอาศัยประสบการณ์ ด้านการตัดสินใจบนพื้นฐานของจิตสำนึก และด้านการตัดสินใจนำไปสู่ความ มุ่งหมายที่กำหนด

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ประชาชนในตำบลปลวกแดง อำเภอปลวกแดง จังหวัดระยอง ที่มีอาชีพ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน แตกต่างกัน จะมีพฤติกรรมการเลือกตั้งนายกเทศมนตรีแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 ส่วนประชาชนในตำบลปลวกแดง อำเภอปลวกแดง จังหวัดระยอง ที่มีเพศ อายุ และ ระดับ การศึกษาแตกต่างกัน จะมีพฤติกรรมการเลือกตั้งนายกเทศมนตรีไม่แตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า การรับรู้ข้อมูลข่าวสารผ่านสื่อออนไลน์ส่งผลต่อพฤติกรรมการเลือกตั้ง นายกเทศมนตรีของประชาชนในตำบลปลวกแดง อำเภอปลวกแดง จังหวัดระยอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 โดยที่มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก ($R = 0.920$) และสามารถพยากรณ์ได้ถึงความน่าเชื่อถือร้อยละ 84.60 ($R^2 = 0.846$) ส่วนอีกร้อยละ 15.40 คือปัจจัยอื่น ๆ นอกเหนือจากปัจจัยที่ใช้ในการศึกษา

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะจากงานวิจัย

1.1 ควรมีการรณรงค์ให้ประชาชนเปิดรับข้อมูลข่าวสารจากแหล่งที่หลากหลาย รวมถึงสนับสนุน ให้ตรวจสอบข้อมูลจากหลายแหล่งก่อนเชื่อหรือแชร์ เพื่อป้องกันการแพร่กระจายของข่าวปลอมและข้อมูล บิดเบือน

1.2 ควรมีการอบรมหรือให้ความรู้แก่ประชาชนเกี่ยวกับเทคนิคการแยกแยะข้อมูลที่มีอคติ การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของแหล่งข่าว และการวิเคราะห์เนื้อหาที่อาจมีการบิดเบือน เพื่อให้ประชาชน สามารถตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลที่ถูกต้อง

1.3 ควรให้ความรู้เกี่ยวกับวิธีการนำเสนอข่าวของสื่อต่าง ๆ เพื่อให้ประชาชนเข้าใจถึงอิทธิพลของสื่อ ที่มีต่อความคิดเห็นของตนเอง และสามารถบริโภคข่าวสารได้อย่างมีวิจารณญาณ

1.4 ควรมีแนวทางหรือมาตรฐานสำหรับสื่อออนไลน์ในการนำเสนอข่าวเกี่ยวกับการเลือกตั้งให้มี ความเป็นกลางมากขึ้น เพื่อลดปัญหาการขึ้นทางทางการเมืองและเพิ่มความน่าเชื่อถือของข่าวสาร

1.5 ควรมีแคมเปญรณรงค์ให้ประชาชนเลือกเสพข่าวจากแหล่งที่น่าเชื่อถือ และตระหนักถึงผลกระทบ ของการเผยแพร่หรือแชร์ข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง เพื่อให้การใช้สื่อออนไลน์เกิดประโยชน์สูงสุดในการตัดสินใจเลือกตั้ง อย่างมีเหตุผล

2. ข้อเสนอแนะด้านการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรวิจัยเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปิดรับข่าวสาร เช่นทัศนคติทางการเมือง เพื่อให้ เข้าใจพฤติกรรมของประชาชนได้ลึกซึ้งขึ้น

2.2 ควรมีการศึกษาว่าข่าวปลอมเกี่ยวกับการเลือกตั้งมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกตั้งของประชาชน อย่างไร และวิธีการที่ประชาชนใช้ในการตรวจสอบข้อมูลข่าวสาร

2.3 ควรวิจัยว่าการเปิดรับข่าวสารผ่านสื่อออนไลน์ส่งผลต่อความสนใจและการมีส่วนร่วมทางการเมือง ของประชาชนอย่างไร เช่น การเข้าร่วมอภิปรายออนไลน์หรือการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับนโยบายของผู้สมัคร

เอกสารอ้างอิง

- จักรพงษ์ แผ่นทอง. (2565). โปรแกรมวิเคราะห์คุณภาพเครื่องมือการวิจัย (RESEARCH TOOLS ANALYSIS PROGRAM: RTAP). มหาสารคาม: ศูนย์บริการวิชาการและเผยแพร่บัณฑิตกรรมทางการศึกษา และ ภาควิชาวิจัยและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ณัฐดี เสนขำ. (2567). ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกตั้งนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ กรณีศึกษา ประชาชนในอำเภอเมืองกระบี่ จังหวัดกระบี่. (รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี).
- เทศบาลตำบลปลวกแดง. (2568). ข้อมูลทั่วไป และจำนวนประชากรของเทศบาลตำบลปลวกแดง. สืบค้นจาก <https://www.banpluakdaengcity.go.th/>.
- พระณัฐภูมิ พันทะลี, พระมหาวีรุธ วิโรจน์, สุขพัฒน์ อนนธ์จารย์, อาทิตย์ แสงเนวก, พระเดชา นามวงษา และวีร นุช พรหมจักร. (2565). ความเหลื่อมล้ำทางสังคมไทยในยุคชีวิตวิถีใหม่ : SOCIAL INEQUALITY IN THAILAND IN THE NEW NORMAL. วารสารสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย, 5(2), 185–209.
- พระมหาธีรวิทย์ ธีรวัฒนเมธี (พันธ์ศรี) และละอองดาว ชาทองยศ. (2567). การศึกษาอิทธิพลของสื่อสังคมออนไลน์ต่อการตัดสินใจเลือกตั้งนายกเทศมนตรีตำบลศรีสงคราม อำเภอวังสะพุง จังหวัดเลย: กรณีศึกษา การรับรู้ข่าวสาร ผ่าน TikTok, Twitter และ Facebook. วารสารวิชาการจินตาสีห์, 2(4), 322-339.
- พระมหานิรุต ญาณวุฒิ. (2566). คุณลักษณะเชิงพุทธสำหรับการส่งเสริมภาวะผู้นำทางการเมืองของ นักการเมืองท้องถิ่น จังหวัดสมุทรสงคราม. วารสารบัณฑิตศึกษาวิชาการ, 1(4), 30-50.
- พระมหาปฏิภาณ สีกปนทิต. (2565). พฤติกรรมการเลือกตั้งนายกเทศมนตรีของประชาชนในเขตเทศบาลนคร ขอนแก่น. วารสารบัณฑิตสาเกตปริทรรศน์, 7(2), 220-229.
- พระสังวณ เขมปญโญ. (2565). การสื่อสารทางการเมือง. (รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ ราชวิทยาลัย).
- พัชรภรณ์ เมธจักรเวช. (2563). การเปิดรับข่าวสารทางการเมืองที่ส่งผลต่อการตัดสินใจออกมาเลือกตั้งของผู้มีสิทธิ ในเขตกรุงเทพมหานคร. (นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ).
- Downs, A. (1957). *An Economic Theory of Democracy*. New York: Harper & Row.
- Fiorina, M. P. (1981). *Retrospective Voting in American National Elections*. Connecticut: Yale University Press.
- Galton, S. F. (1892). *Hereditary genius: An Inquiry into it's laws and consequences*. New York: MacMillan and Company.
- Lasswell, H. D. (1948). The structure and function of communication in society. In L. Bryson (Ed.), *The Communication of Ideas* (pp. 37-51). New York: Harper & Brothers.
- Likert, R. (1967). The Method of Constructing and Attitude Scale. In Reading in Fishbein, M. (Ed.), *Attitude Theory and Measurement* (pp. 90-95). New York: Wiley & Son.
- Riker, W. H., & Ordeshook, P. C. (1973). *An Introduction to Positive Political Theory*. New Jersey: Prentice Hall.
- Simon, H. A. (1957). *Models of Man: Social and Rational. Mathematical Essays on Rational Human Behavior in a Social Setting*. New Jersey: Wiley & Sons.
- Yamane, T. (1967) *Statistics: An Introductory Analysis*. (2nd Edition). New York: Harper and Row.

Accounting potential of accountants in accounting offices in Mae Sot District, Tak Province

Rachan Pradubsuk^{1*} Thipaporn Monthathip¹ Pachanee Uttara¹
and Sunakee Meepunya²

¹Accounting Department, Faculty of Business Administration, Northern College, Thailand

²Academic Office, Northern College, Thailand

*Corresponding author. E-mail: rachan@northern.ac.th

ABSTRACT

The purpose of this research is to study the level of accounting potential of accountants in accounting offices in Mae Sot District, Tak Province. This is a quantitative study that collected data from 49 accountants in Mae Sot accounting offices, representing the entire population in the area from 27 offices. The tool used was a questionnaire that had been validated by experts. Data were analyzed using descriptive statistics, including mean, standard deviation, and percentage. The research findings indicate that accountants have a high to very high level of potential and performance success, with the highest average being stakeholder satisfaction, followed by goal achievement and operational processes, respectively. Accountants place importance on continuous training, responsibility towards their work, and pride in their profession.

Keywords: Level Of Accounting Potential, Accountants, Border Economic Zone, Mae Sot District

ศักยภาพทางการบัญชีของนักบัญชีในสำนักงานบัญชี อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก

ราชนัน ประดับสุข¹ ทิพาพร มณฑาทิพย์¹ พงนิษฐ์ อุตตะ¹ และ สุนาศี มีปัญญา²

¹สาขาการบัญชี คณะบริหารธุรกิจ วิทยาลัยนอร์ทเทิร์น ประเทศไทย

²สำนักวิชาการ วิทยาลัยนอร์ทเทิร์น ประเทศไทย

*Corresponding author. E-mail: rachan@nortthern.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับศักยภาพทางการบัญชีของนักบัญชีในสำนักงานบัญชี อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยเก็บข้อมูลจากนักบัญชีในสำนักงานบัญชีอำเภอแม่สอด จำนวน 49 คน ซึ่งเป็นประชากรทั้งหมดในพื้นที่ จาก 27 สำนักงาน เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถาม ที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพโดยผู้เชี่ยวชาญ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าร้อยละ ผลการวิจัยพบว่า นักบัญชีมีศักยภาพและความสำเร็จในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ถึงมากที่สุด โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความพึงพอใจของทุกฝ่าย รองลงมาคือ การบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ และกระบวนการปฏิบัติงาน ตามลำดับ นักบัญชีให้ความสำคัญกับการได้รับการอบรมอย่างต่อเนื่อง มีความรับผิดชอบต่องาน และมีความภูมิใจในวิชาชีพ

คำสำคัญ: ระดับศักยภาพทางการบัญชี, นักบัญชี, เขตเศรษฐกิจชายแดน, อำเภอแม่สอด

© 2025 BRJ: Bodhisatva Review Journal

บทนำ

ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลที่มีการแข่งขันและความผันผวน นักบัญชีมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วภายใต้อิทธิพลของเทคโนโลยีดิจิทัล การค้าเสรี และโลกาภิวัตน์ทำให้จำเป็นต้องพัฒนาสมรรถนะอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถปรับตัวและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับมาตรฐานวิชาชีพบัญชีที่ปรับปรุงอยู่เสมอ โดยเฉพาะทักษะการคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหา ความคิดสร้างสรรค์ การสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง แนวคิดการพัฒนาสมรรถนะ (Competency Development Theory) ระบุว่าสมรรถนะของบุคคลประกอบด้วยความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคล การพัฒนาองค์ประกอบเหล่านี้อย่างต่อเนื่องจะเสริมศักยภาพในการปฏิบัติงาน ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพและความสามารถในการแข่งขันของบุคคลและองค์กร (วันลภา เกิดเต็มภูมิ, 2568)

นักบัญชีต้องมีความรู้ทั้งทฤษฎีและปฏิบัติ พร้อมสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีใหม่ในการพัฒนางานบัญชีให้ทันสมัย สนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร และยกระดับคุณภาพการบริการ โดยยึดหลักความโปร่งใส ความซื่อสัตย์ และความรับผิดชอบ ซึ่งเป็นคุณธรรมสำคัญในการสร้างความเชื่อมั่นและให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพ การพัฒนาระบบสารสนเทศทางการบัญชีช่วยให้นักบัญชีทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันเวลา (ปิยากร สุกระมลณี และ กนกศักดิ์ สุขวัฒนาสินธิ์, 2568) นอกจากนี้ วิชาชีพบัญชียังมีความสำคัญต่อการประกอบธุรกิจ ทำให้เกิดความต้องการบุคลากรด้านบัญชีในการบันทึก รวบรวม และตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลทางบัญชีเพื่อจัดทำรายงานทางการเงิน โดยผู้ที่ทำหน้าที่นี้มีบทบาทสำคัญในการเป็นผู้นำที่โน้มน้าวผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้คล้อยตามข้อมูลในรายงานการเงิน (จินดา จอกแก้ว, 2564) จะเห็นได้ว่า นักบัญชีเป็นกำลังสำคัญขององค์กรที่ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ สิ่งที่สำคัญอย่างหนึ่งคือคุณค่า

ทางวิชาชีพเป็นสิ่งที่บุคคลให้คุณค่าแก่อาชีพตามทัศนคติที่แตกต่างกันไปแต่ละบุคคล นักบัญชีเองต้องพัฒนาตนฝึกฝนนำความรู้มาประยุกต์ใช้ทักษะให้เกิดประโยชน์ และปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มกำลังความสามารถ มีความตั้งใจในการทำงาน คุณค่าทางวิชาชีพถือเป็นส่วนหนึ่งของจรรยาบรรณ เป็นตัวกำหนดในการปฏิบัติตนอย่างมีคุณธรรมหรือจริยธรรม (สิริพร กรรณสร และประเวศ เพ็ญวุฒิกุล, 2564)

การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของโลกทำให้ทุกสาขาอาชีพล้วนต้องปรับตัวเพื่อแข่งขัน โดยเฉพาะในธุรกิจที่ต้องใช้ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม ผู้ประกอบการจึงจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลง ธุรกิจที่ตัดสินใจได้เร็วกว่า จะมีโอกาสมากกว่า ข้อมูลสารสนเทศทางบัญชีจึงมีความสำคัญต่อการตัดสินใจและกำหนดกลยุทธ์ โดยผู้บริหารในปัจจุบันคาดหวังให้นักบัญชีขยายบทบาทจากการจัดทำรายงานไปสู่การเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กร ดังนั้น นักบัญชีต้องมีการวางแผนที่ดี มองการณ์ไกล และพัฒนาศักยภาพในหลายด้าน นอกจากความรู้ด้านบัญชีแล้ว ยังต้องมีความเข้าใจในธุรกิจและเทคโนโลยี เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในงานบัญชี (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2559) โดยเฉพาะในอำเภอแม่สอด จังหวัดตาก ซึ่งเป็นเขตเศรษฐกิจชายแดน นักบัญชีในพื้นที่ต้องเผชิญกับความท้าทายจากการทำธุรกรรมข้ามชาติ ความแตกต่างทางภาษาและวัฒนธรรม รวมถึงความซับซ้อนของกฎระเบียบทางภาษี ซึ่งสร้างแรงกดดันในการทำงาน ดังนั้น การทำความเข้าใจปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของนักบัญชีในบริบทนี้จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับศักยภาพทางการบัญชีของนักบัญชีในสำนักงานบัญชีอำเภอแม่สอด จังหวัดตาก ผลการศึกษาที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสำนักงานบัญชีในการกำหนดนโยบายและแนวทางการพัฒนาบุคลากร ตลอดจนเป็นแนวทางสำหรับนักบัญชีในการพัฒนาศักยภาพของตนเองเพื่อรับมือกับความท้าทายต่าง ๆ ในวิชาชีพ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาระดับศักยภาพทางการบัญชีของนักบัญชีในสำนักงานบัญชี อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research Method) โดยใช้วิธีการวิจัย ดังนี้

1. ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร (Population) ที่ใช้ในการศึกษาคือนักบัญชี ซึ่งเป็นพนักงานของสำนักงานบัญชีในอำเภอแม่สอด จังหวัดตาก จำนวน 27 แห่ง สำนักงานบัญชีแห่งละ 1-2 คน คิดเป็นนักบัญชีรวมทั้งสิ้น 49 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาได้แก่ นักบัญชี ซึ่งเป็นพนักงานของสำนักงานบัญชีในอำเภอแม่สอด จังหวัดตาก จำนวน 49 คน ผู้วิจัยได้ใช้ประชากรทั้งหมด 49 คน เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยมีได้คัดเลือก เนื่องจากประชากรมีจำนวนน้อย

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของนักบัญชีในพื้นที่สำนักงานอำเภอแม่สอด จังหวัดตาก ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check-list) มีข้อความถาม จำนวน 7 ข้อ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพทางการบัญชีและความสำเร็จในการปฏิบัติงานของนักบัญชีของสำนักงานบัญชีในอำเภอแม่สอด จังหวัดตาก ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check-list) มีข้อความถาม จำนวน 22 ข้อ ซึ่งมีเกณฑ์ในการกำหนดค่าน้ำหนักของการประเมินเป็น 5 ระดับตามวิธีลิเคิร์ตได้ดังนี้

$$1 = \text{น้อยที่สุด}$$

2	=	น้อย
3	=	ปานกลาง
4	=	มาก
5	=	มากที่สุด

เกณฑ์การแปลความหมายเพื่อจัดคะแนนเฉลี่ยค่าระดับความคิดเห็นกำหนดเป็นช่วงคะแนนตามวิธีลิเคิร์ทได้ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	หมายความว่า
1.00-1.49	มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด
1.50-2.49	มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย
2.50-3.49	มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง
3.50-4.49	มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก
4.50-5.00	มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด

การสร้างและการตรวจสอบเครื่องมือแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังต่อไปนี้

2.1 กำหนดจุดมุ่งหมายในการออกแบบสอบถามนักบัญชี ซึ่งเป็นพนักงานของสำนักงานบัญชีในอำเภอแม่สอด จังหวัดตาก

2.2 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพทางการบัญชีและความสำเร็จในการปฏิบัติงานของนักบัญชี

2.3 สร้างคำถามให้สอดคล้องกับศักยภาพทางการบัญชี และความสำเร็จในการปฏิบัติงานของนักบัญชีของสำนักงานบัญชีในอำเภอแม่สอด จังหวัดตาก

2.4 นำแบบสอบถามที่ได้ไปขอความอนุเคราะห์จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบคุณภาพความเที่ยงตรงเชิงพินิจ (Face validity) โดยคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ .50 ขึ้นไป พร้อมทั้งปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ

2.5 นำแบบสอบถามที่ได้จาก 2.4 ไปทดลองใช้ (Try out) กับนักบัญชี จำนวน 10 คน เพื่อวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ .30 ขึ้นไป

2.6 จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจริงกับกลุ่มตัวอย่าง

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย โดยมีขั้นตอนดังนี้

3.1 ผู้วิจัยทำการสร้างแบบสอบถามที่ผ่านคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน

3.2 ผู้วิจัยทำการลงพื้นที่ภาคสนามตามสำนักงานบัญชีอำเภอแม่สอด จังหวัดตาก ที่เปิดกิจการและดำเนินการอยู่ โดยบอกวัตถุประสงค์ของการเก็บข้อมูล ก่อนขอเก็บข้อมูล ระหว่างเดือน พ.ย.2567-ก.พ. 2568

3.3 ในการแจกแบบสอบถามผู้วิจัยจะทำการขอความอนุเคราะห์ก่อน ด้วยการส่ง Link ให้กับผู้ตอบแบบสอบถามกรอกข้อมูล หรือการแจกกระดาษให้กรอกรายละเอียดตามความเหมาะสมหรือตามความสะดวกของกลุ่มตัวอย่าง

3.4 ผู้วิจัยทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถามที่ได้รับ พบว่าเป็นฉบับที่สมบูรณ์จำนวน 49 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 จากนั้นทำการลงรหัส และวิเคราะห์ข้อมูลตามวิธีทางสถิติต่อไป

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำหลักสถิติมาใช้ในการวิเคราะห์จากแบบสอบถามประกอบด้วย

4.1 ใช้สถิติในการวิเคราะห์ ซึ่งประกอบด้วย จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และ S.D.

4.2 ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) และค่าร้อยละ (Percentage) เพื่ออธิบายถึงลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานบัญชี ตำแหน่งหน้าที่การงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ส่วนค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อวิเคราะห์ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของนักบัญชีใน อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก ได้แก่ 1. ด้านความเชี่ยวชาญ 2. ด้านคุณค่าแห่งวิชาชีพ 3. ด้านการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ 4. ด้านการจัดหาและ การใช้ทรัพยากร 5. ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน 6. ด้านความพึงพอใจของทุกฝ่าย

ผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 71.43 และเป็นเพศชาย ร้อยละ 28.57 ตามลำดับ ส่วนใหญ่มีอายุ 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 34.69 รองลงมา คือ อายุ 21-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 24.49 อายุ 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 20.41 อายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 14.29 และอายุ 50 ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 6.12 ตามลำดับ ส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 53.06 สถานภาพสมรส คิดเป็นร้อยละ 28.57 และสถานภาพหย่าร้าง คิดเป็นร้อยละ 18.37 ตามลำดับ

ด้านระดับการศึกษาปริญญาตรี มีจำนวนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 55.10 รองลงมา ระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 26.53 และระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 18.37 ตามลำดับ ด้านประสบการณ์ในการทำงานบัญชีส่วนใหญ่ 2-5 ปี ร้อยละ 34.69 รองลงมา มีประสบการณ์ในการทำบัญชี 6-8 ปี ร้อยละ 30.61 มีประสบการณ์น้อยกว่าหรือเท่ากับ 2 ปี คิดเป็นร้อยละ 18.37 และมีประสบการณ์มากกว่าหรือเท่ากับ 8 ปี คิดเป็นร้อยละ 16.33 และตามลำดับ

ด้านสถานภาพในการทำงาน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นนักบัญชี คิดเป็นร้อยละ 67.35 เป็นผู้สอบบัญชี คิดเป็นร้อยละ 32.65 ด้านรายได้ ส่วนใหญ่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,001-30,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 24.49 และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 10,000-20,000 บาท มีจำนวนเท่ากัน คือ คิดเป็นร้อยละ 24.49 รองลงมาคือ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 30,001-40,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 18.37 รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 40,001-50,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 14.29 รายได้ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 10.20 และรายได้มากกว่าหรือเท่ากับ 50,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 8.16 ตามลำดับ

ตารางที่ 1 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นศักยภาพทางการบัญชีทั้ง 5 ด้านของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกเป็นความพึงพอใจแยกตามเพศ

ด้านการประเมิน	เพศ	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ	ชาย	14	4.46	0.29	0.08
	หญิง	35	4.28	0.3	0.05
การบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ	ชาย	14	4.78	0.19	0.05
	หญิง	35	4.79	0.15	0.03
การจัดหาและการใช้ทรัพยากร	ชาย	14	4.54	0.35	0.09
	หญิง	35	4.72	0.33	0.06
กระบวนการปฏิบัติงาน	ชาย	14	4.79	0.31	0.08
	หญิง	35	4.79	0.26	0.04
ความพึงพอใจของทุกฝ่าย	ชาย	14	4.95	0.13	0.03
	หญิง	35	4.79	0.31	0.05

จากตารางที่ 1 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นทั้ง 5 ด้าน ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกเป็นความพึงพอใจแยกตามเพศ โดยรวมแล้ว ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ สูงถึงสูงมาก (เกิน 4.20 ขึ้นไป) เพศชายมีความโดดเด่นใน ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ และความพึงพอใจของทุกฝ่าย เพศหญิงมีความโดดเด่นใน การบรรลุเป้าหมาย และการใช้ทรัพยากร ส่วนกระบวนการปฏิบัติงาน ทั้งสองเพศมองเหมือนกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ดังนี้

ด้านความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ เมื่อพิจารณาแยกตามเพศ พบว่า เพศชาย (เฉลี่ย = 4.46) มีความคิดเห็นสูงกว่าเพศหญิง (เฉลี่ย = 4.28) แสดงว่าเพศชายมั่นใจในความเชี่ยวชาญวิชาชีพมากกว่าเล็กน้อย

ด้านการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ เมื่อพิจารณาแยกตามเพศ พบว่า เพศหญิง (เฉลี่ย = 4.79) มีความคิดเห็นสูงกว่าเพศชาย (เฉลี่ย = 4.78) แม้ค่าจะใกล้เคียงกันมาก แต่เพศหญิงให้ความสำคัญกับความสำเร็จมากกว่าเล็กน้อย

ด้านการจัดหาและการใช้ทรัพยากร เมื่อพิจารณาแยกตามเพศ พบว่า เพศหญิง (เฉลี่ย = 4.72) สูงกว่าเพศชาย (เฉลี่ย = 4.54) เพศหญิงมีการมองบวกต่อการใช้ทรัพยากรมากกว่าเพศชาย

ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน เมื่อพิจารณาแยกตามเพศ พบว่า ทั้งชายและหญิงมีค่าเฉลี่ยเท่ากันที่ 4.79 แสดงว่าทั้งสองเพศเห็นด้วยในระดับเท่า ๆ กัน

ด้านความพึงพอใจของทุกฝ่าย เมื่อพิจารณาแยกตามเพศ พบว่า เพศชาย (เฉลี่ย = 4.95) สูงกว่าเพศหญิง (เฉลี่ย = 4.79) แสดงว่าเพศชายมีความพึงพอใจโดยรวมมากกว่า

ตารางที่ 2 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อศักยภาพทางการบัญชีด้านความเชี่ยวชาญในวิชาชีพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกเป็นรายข้อ

ด้านความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ท่านได้รับการสนับสนุนให้มีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานด้านบัญชี	4.31	0.47	มาก
2. ท่านมีความเชี่ยวชาญด้านความเข้าใจหลักการปฏิบัติงานด้านบัญชี	4.34	0.51	มาก
3. ท่านมีความเข้าใจในกระบวนการปฏิบัติงานทางด้านบัญชีเกี่ยวกับธุรกิจขององค์กร	4.22	0.42	มาก
4. ท่านได้รับเข้าการอบรมเกี่ยวกับวิชาชีพบัญชีอย่างต่อเนื่อง	4.37	0.52	มาก
รวม	4.31	0.31	มาก

จากตารางที่ 2 แสดงให้เห็นระดับระดับความคิดเห็นต่อศักยภาพทางการบัญชี ด้านความเชี่ยวชาญในวิชาชีพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยภาพรวมมีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.31) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าระดับความพึงพอใจในระดับมาก คือ ท่านได้รับเข้าการอบรมเกี่ยวกับวิชาชีพบัญชีอย่างต่อเนื่อง (ค่าเฉลี่ย 4.37) รองลงมา คือ ท่านมีความเชี่ยวชาญความเข้าใจหลักการปฏิบัติงานด้านบัญชี (ค่าเฉลี่ย 4.34) และท่านได้รับการสนับสนุนให้มีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานด้านบัญชี (ค่าเฉลี่ย 4.31) ตามลำดับ

ตารางที่ 3 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อศักยภาพทางการบัญชีด้านคุณค่าแห่งวิชาชีพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกเป็นรายข้อ

ด้านคุณค่าแห่งวิชาชีพ	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ท่านมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างมีคุณธรรม เที่ยงธรรมและซื่อสัตย์สุจริต	4.40	0.52	มาก
2. ท่านมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายอย่างอิสระและตรงต่อเวลา	4.43	0.53	มาก
3. ท่านสามารถทำงานด้านบัญชีอย่างเปิดเผยถูกต้อง ครบถ้วน ทันเวลา	4.36	0.57	มาก
รวม	4.40	0.34	มาก

จากตารางที่ 3 แสดงให้เห็นระดับความคิดเห็นต่อศักยภาพทางการบัญชีด้านคุณค่าแห่งวิชาชีพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยภาพรวมมีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.40) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าระดับความพึงพอใจในระดับมาก คือ มีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายอย่าง อิสระและตรงต่อเวลา (ค่าเฉลี่ย 4.43) รองลงมา คือ มีความตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างมีคุณธรรม เที่ยงธรรมและซื่อสัตย์สุจริต (ค่าเฉลี่ย 4.40) และท่านสามารถทำงานด้านบัญชีอย่างเปิดเผยถูกต้องครบถ้วน ทันเวลา (ค่าเฉลี่ย 4.36) ตามลำดับ

ตารางที่ 4 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อศักยภาพทางการบัญชีด้านการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกเป็นรายข้อ

ด้านการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ท่านมีความรับผิดชอบต่องานที่ปฏิบัติ	4.61	0.49	มากที่สุด
2. ท่านสามารถแก้ไขปัญหาและตัดสินใจในการปฏิบัติงาน ได้ถูกต้อง สมเหตุสมผลและทันเหตุการณ์	4.81	0.40	มากที่สุด
3. ท่านสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันเวลา	4.73	0.45	มากที่สุด
4. ท่านมีความเที่ยงธรรมถูกต้อง โปร่งใส และน่าเชื่อถือ	4.88	0.33	มากที่สุด
5. ท่านมีความภูมิใจต่ออาชีพของนักบัญชี	4.93	0.27	มากที่สุด
รวม	4.79	0.23	มากที่สุด

จากตารางที่ 4 แสดงให้เห็นระดับความคิดเห็นต่อศักยภาพทางการบัญชี ด้านการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยภาพรวมมีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.79) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าระดับความพึงพอใจในระดับมากที่สุด คือ ท่านมีความภูมิใจต่ออาชีพของนักบัญชี (ค่าเฉลี่ย 4.93) รองลงมา คือ ท่านมีความเที่ยงธรรมถูกต้อง โปร่งใส และน่าเชื่อถือ (ค่าเฉลี่ย 4.88) ท่านสามารถแก้ไขปัญหาและตัดสินใจในการปฏิบัติงานได้ถูกต้องสมเหตุสมผลและทันเหตุการณ์ (ค่าเฉลี่ย 4.81) ท่านสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันเวลา (ค่าเฉลี่ย 4.73) และท่านมีความรับผิดชอบต่องานที่ปฏิบัติ (ค่าเฉลี่ย 4.61) ตามลำดับ

ตารางที่ 5 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อศักยภาพทางการบัญชี ด้านการจัดหา และการใช้ทรัพยากร ของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกเป็นรายชื่อ

ด้านการจัดหาและการใช้ทรัพยากร	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ท่านได้รับทรัพยากรที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานด้านบัญชี	4.70	0.41	มากที่สุด
2. ท่านสามารถใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการทำงาน	4.66	0.38	มากที่สุด
3. ท่านได้รับการสนับสนุนด้านบุคลากรและวัสดุอุปกรณ์จากองค์กรอย่างเหมาะสม	4.65	0.36	มากที่สุด
4. ท่านสามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.72	0.39	มากที่สุด
รวม	4.68	0.36	มากที่สุด

จากตารางที่ 5 แสดงให้เห็นว่าระดับความคิดเห็นต่อศักยภาพทางการบัญชี ด้านการจัดหาและการใช้ทรัพยากรโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.68) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ระดับความคิดเห็นที่สูงที่สุด คือ ข้อที่ 4 ท่านสามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ค่าเฉลี่ย 4.72) รองลงมา คือ ข้อที่ 1 ท่านได้รับทรัพยากรที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานด้านบัญชี (ค่าเฉลี่ย 4.70) และข้อที่ 2 ท่านสามารถใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 4.66) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ข้อที่ 3 ท่านได้รับการสนับสนุนด้านบุคลากรและวัสดุอุปกรณ์จากองค์กรอย่างเหมาะสม (ค่าเฉลี่ย 4.65) แต่อยู่ในระดับมากที่สุดเช่นกัน

ตารางที่ 6 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อศักยภาพทางการบัญชี ด้านกระบวนการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกเป็นรายชื่อ

ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ท่านสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพบัญชี	4.80	0.35	มากที่สุด
2. ท่านสามารถจัดทำเอกสารบัญชีได้อย่างถูกต้องและครบถ้วน	4.77	0.37	มากที่สุด
3. ท่านสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องและตรงต่อเวลา	4.79	0.32	มากที่สุด
4. ท่านปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีความน่าเชื่อถือ	4.81	0.34	มากที่สุด
รวม	4.79	0.28	มากที่สุด

จากตารางที่ 6 แสดงให้เห็นว่าระดับความคิดเห็นต่อศักยภาพทางการบัญชี ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.79) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ระดับความคิดเห็นสูงสุดคือ ข้อที่ 4 ท่านปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีความน่าเชื่อถือ (ค่าเฉลี่ย 4.81) รองลงมาคือ ข้อที่ 1 ท่านสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพบัญชี (ค่าเฉลี่ย 4.80) ข้อที่ 3 ท่านสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องและตรงต่อเวลา (ค่าเฉลี่ย 4.79) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ข้อที่ 2 ท่านสามารถจัดทำเอกสารบัญชีได้อย่างถูกต้องและครบถ้วน (ค่าเฉลี่ย 4.77) ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นกัน

ตารางที่ 7 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อศักยภาพทางการบัญชี ด้านความพึงพอใจของทุกฝ่ายของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกเป็นรายชื่อ

ด้านความพึงพอใจของทุกฝ่าย	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ท่านเป็นที่ยอมรับในเรื่องการปฏิบัติงานด้านบัญชีจากทุกฝ่าย	4.78	0.42	มากที่สุด
2. ผลงานทางด้านบัญชีเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงานและส่วนอื่นที่เกี่ยวข้อง	4.81	0.44	มากที่สุด
3. เพื่อนร่วมงานให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดีและมีประสิทธิภาพ	4.88	0.33	มากที่สุด
รวม	4.82	0.29	มากที่สุด

จากตารางที่ 7 แสดงให้เห็นระดับความคิดเห็นต่อศักยภาพทางการบัญชี ด้านความพึงพอใจของทุกฝ่ายของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยภาพรวมมีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.82) เมื่อพิจารณารายชื่อพบว่าระดับความพึงพอใจในระดับมากที่สุด คือ เพื่อนร่วมงานให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดีและมีประสิทธิภาพ (ค่าเฉลี่ย 4.88) รองลงมา ผลงานทางด้านบัญชีเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงานและส่วนอื่นที่เกี่ยวข้อง (ค่าเฉลี่ย 4.81) และท่านเป็นที่ยอมรับในเรื่องการปฏิบัติงานด้านบัญชีจากทุกฝ่าย (ค่าเฉลี่ย 4.78) ตามลำดับ

การอภิปรายผล

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของนักบัญชีในสำนักงานบัญชีอำเภอแม่สอด จังหวัดตาก โดยเน้นด้านความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ คุณค่าแห่งวิชาชีพ การบรรลุเป้าหมาย ความสำเร็จ การจัดหาและการใช้ทรัพยากร กระบวนการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจของทุกฝ่าย ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นภาพรวมที่มีค่าเฉลี่ยในระดับ “มาก” ถึง “มากที่สุด” ซึ่งสามารถอภิปรายได้ดังนี้

ด้านความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ ผลการวิจัยพบว่า นักบัญชีส่วนใหญ่มีความเชี่ยวชาญในวิชาชีพอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.31) โดยเฉพาะการได้รับการอบรมอย่างต่อเนื่องและการเข้าใจหลักการบัญชีอย่างชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับ นวพร ชูเปี้ยเต็ง และคณะ (2564) พบว่า ผู้ทำบัญชีที่มีประสบการณ์ในการทำบัญชีที่เหมาะสมมาก่อน จึงทำให้มีความรู้ความเข้าใจในการจัดทำบัญชีอย่างดี และเมื่อเกิดปัญหาในการทำบัญชีจะอาศัยประสบการณ์ที่มีแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังสอดคล้องกับ นันทิยา อังกรวัฒนานุกูล และคณะ (2565) พบว่า ศักยภาพทางการบัญชีด้านความรู้ในวิชาชีพ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ท่านได้รับเข้าการอบรมเกี่ยวกับวิชาชีพบัญชีอย่างต่อเนื่อง ท่านมีความเข้าใจในกระบวนการปฏิบัติงานทางด้านบัญชีเกี่ยวกับธุรกิจขององค์กร และท่านมีความสามารถทางด้านความรู้ทั่วไป รวมถึงความรู้เกี่ยวกับสังคมและเศรษฐกิจ

ด้านคุณค่าแห่งวิชาชีพ ผลการวิจัยชี้ว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.40) โดยเน้นความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ และการทำงานตรงเวลา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดด้านจริยธรรมวิชาชีพบัญชี (Professional Ethics) ที่กำหนดให้นักบัญชีต้องมีความเที่ยงธรรมและซื่อสัตย์สุจริต ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สิริพร กรรณสร และประเวศ เพ็ญภูมิกุล (2564) พบว่า คุณค่าทางวิชาชีพโดยรวมอยู่ในระดับมาก ประกอบด้วย ด้านความตั้งใจในการปฏิบัติงานอยู่ลำดับแรก รองลงมาด้านความรับผิดชอบต่อหน้าที่และสังคม และด้านการพัฒนาอาชีพอย่างต่อเนื่องตามลำดับ และยังสอดคล้องกับ นันทิยา อังกรวัฒนานุกูล และคณะ (2565) พบว่า ศักยภาพทางการบัญชีด้านคุณค่าแห่งวิชาชีพ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ ความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ท่านมีความรับผิดชอบต่องาน

ที่ได้รับมอบหมายอย่างอิสระและตรงต่อเวลา ท่านสามารถทำงานบัญชีได้อย่างเปิดเผย ถูกต้อง ครบถ้วน ทันเวลา และท่านมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างมีคุณธรรม เที่ยงธรรม และซื่อสัตย์สุจริต

ด้านการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ ผลการวิจัยพบว่าค่าเฉลี่ยสูงที่สุด (4.79) โดยเฉพาะความภูมิใจในอาชีพและความโปร่งใสในการทำงาน (4.93 และ 4.88 ตามลำดับ) สิ่งนี้แสดงว่านักบัญชีมีแรงจูงใจในเชิงอาชีพและมองเห็นคุณค่าของงานตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับงานของ ขวัญชัย (2560) ที่พบว่า แรงจูงใจและความพึงพอใจในอาชีพส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการทำงาน นอกจากนี้ การใช้เทคโนโลยีและมาตรฐานการทำงานยังช่วยให้นักบัญชีทำงานได้ทันเวลาและแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ จึงบรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนด ซึ่งสอดคล้องกับ นันทิยา อังกรวัฒนานุกูล และคณะ (2565) พบว่า ศักยภาพทางการบัญชีด้านการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ท่านมีความรับผิดชอบต่องานที่ปฏิบัติ ท่านสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และท่านสามารถแก้ไขปัญหาและตัดสินใจในการปฏิบัติงานได้ถูกต้อง สมเหตุสมผล และทันเหตุการณ์

ด้านการจัดหาและการใช้ทรัพยากร ผลการวิจัยอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.68) โดยมีการบริหารจัดการทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด (4.72) การที่ผู้ตอบเห็นว่ามีทรัพยากรเพียงพอและเครื่องมือทันสมัยบ่งชี้ว่าสำนักงานบัญชีในแม่สอดมีการลงทุนในเทคโนโลยี เช่น ซอฟต์แวร์บัญชีออนไลน์และระบบจัดเก็บเอกสารดิจิทัล ซึ่งช่วยเพิ่มความถูกต้องและความเร็วในการทำงาน สอดคล้องกับงานของ พงศ์เทพ และวิไลลักษณ์ (2565) ที่ชี้ว่าเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญของงานบัญชีในยุคใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นันทิยา อังกรวัฒนานุกูล และคณะ (2565) พบว่า ศักยภาพทางการบัญชีด้านการจัดหาและการใช้ปัจจัยทรัพยากร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ท่านสามารถลำดับแผนงานความสำคัญของกิจกรรมที่จะเกิดขึ้นเป็นไปตามความเร่งด่วน และช่วงเวลา ท่านสามารถนำเทคโนโลยีเข้ามาพัฒนาการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และท่านสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่าค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด (4.79) โดยเฉพาะความโปร่งใสและการตรวจสอบได้ (4.81) สิ่งนี้สะท้อนว่านักบัญชีมีมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจนและยึดหลักความถูกต้อง ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งในเขตชายแดนที่มักถูกตรวจสอบจากทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ผลนี้สอดคล้องกับงานของ อนงค์วรรณ (2559) ที่ระบุว่ามาตรฐานการทำงานและความโปร่งใสมีผลต่อการยอมรับของลูกค้าและองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ นันทิยา อังกรวัฒนานุกูล และคณะ (2565) พบว่า ศักยภาพทางการบัญชีด้านกระบวนการปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ท่านสามารถส่งต่องานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และครบถ้วน ท่านสามารถเข้าใจกระบวนการและประยุกต์ใช้วิธีการที่เหมาะสมและไม่ซับซ้อน และท่านสามารถใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีช่วยในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังสอดคล้องกับ พัชรวิชัยดิษฐ์ และชลกนก โหมจิตถิน (2564) ที่ศึกษาแนวทางการพัฒนาศักยภาพทางการบัญชีที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของนักบัญชีสหกรณ์ในประเทศไทย พบว่า ศักยภาพทางการบัญชีด้านกระบวนการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมแล้วนักบัญชีมีความคิดเห็นในระดับมาก

ด้านความพึงพอใจของทุกฝ่าย ผลการวิจัยแสดงว่ามีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด (4.82) โดยเพื่อนร่วมงานให้ความร่วมมือในการทำงานอย่างดี (4.88) สะท้อนถึงวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมและบรรยากาศองค์กรที่สนับสนุนการทำงานร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment Theory) ที่ชี้ว่าความร่วมมือและการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานช่วยสร้างความพึงพอใจและลดความเครียดในงาน ซึ่งสอดคล้องกับ นันทิยา อังกรวัฒนานุกูล และคณะ (2565) พบว่า ศักยภาพทางการบัญชีด้านความพึงพอใจของทุกฝ่าย มีความคิดเห็นอยู่ใน ระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดและ

อยู่ในระดับมาก 1 ข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ เพื่อนร่วมงานให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี และมีประสิทธิภาพ ผลงานทางด้านบัญชีเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน และส่วนอื่นที่เกี่ยวข้อง และท่านเป็นที่ยอมรับในเรื่องการปฏิบัติงานด้านบัญชีจากทุกฝ่าย

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยนี้ได้สร้างองค์ความรู้ที่สำคัญต่อวิชาชีพบัญชีในเขตเศรษฐกิจชายแดน โดยเน้นถึงความสำคัญของการพัฒนาทักษะและความเชี่ยวชาญของนักบัญชีผ่านการอบรมอย่างต่อเนื่อง ซึ่งช่วยรักษามาตรฐานการทำงานและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน นอกจากนี้ คุณค่าแห่งวิชาชีพ เช่น ความซื่อสัตย์และความรับผิดชอบ ยังเป็นปัจจัยสำคัญที่สร้างความเชื่อถือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของนักบัญชียังสะท้อนจากความภูมิใจในอาชีพและการทำงานอย่างโปร่งใส การจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมช่วยให้การปฏิบัติงานราบรื่นและแม่นยำ ขณะเดียวกันการทำงานที่โปร่งใสและได้มาตรฐานสร้างความไว้วางใจและเสถียรภาพให้แก่องค์กร ความพึงพอใจจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาถือเป็นที่ยืนยันความสำเร็จของนักบัญชี ในขณะที่ความแตกต่างระหว่างเพศสะท้อนถึงแนวทางการประเมินความสำเร็จที่หลากหลาย โดยสรุป ความสำเร็จของนักบัญชีในเขตเศรษฐกิจชายแดนเกิดจากการผสมผสานศักยภาพวิชาชีพ การบริหารทรัพยากร กระบวนการโปร่งใส และความร่วมมือทางสังคมซึ่งสามารถนำไปปรับใช้ในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 การพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ควรจัดให้มีหลักสูตรอบรมที่เป็นระบบ ทั้งในรูปแบบระยะสั้นและระยะยาว ครอบคลุมทั้งมาตรฐานบัญชีสากล การปรับตัวสู่ระบบบัญชีดิจิทัล และทักษะการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ นักบัญชีสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงด้านกฎหมายและเทคโนโลยีได้อย่างยั่งยืน

1.2 สนับสนุนทรัพยากรและเทคโนโลยีที่ทันสมัย องค์กรและภาครัฐควรจัดสรรงบประมาณสนับสนุนระบบบัญชีออนไลน์ ซอฟต์แวร์ภาษี และแพลตฟอร์มดิจิทัลที่ช่วยเพิ่มความรวดเร็วและความถูกต้อง ตลอดจนสนับสนุนการเข้าถึงอุปกรณ์และอินเทอร์เน็ตที่เสถียร เพื่อลดช่องว่างทางเทคโนโลยีระหว่างสำนักงานบัญชีขนาดเล็กและขนาดใหญ่

1.3 กำหนดมาตรการจูงใจและระบบค่าตอบแทนที่เหมาะสม ควรกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทนที่สะท้อนความซับซ้อนของงานบัญชีชายแดน เช่น เงินเดือน ค่าตอบแทนพิเศษ หรือโบนัสตามผลงาน รวมทั้งการพัฒนาสวัสดิการที่สร้างความมั่นคงทางอาชีพ สิ่งเหล่านี้จะช่วยสร้างแรงจูงใจและลดอัตราการลาออกของบุคลากรคุณภาพ

1.4 สร้างเครือข่ายวิชาชีพบัญชีในพื้นที่ชายแดน ควรสนับสนุนการจัดตั้งสมาคมหรือเครือข่ายนักบัญชีในระดับท้องถิ่น เพื่อเป็นเวทีแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจริง รวมถึงการร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชนในพื้นที่ชายแดน เพื่อยกระดับมาตรฐานวิชาชีพบัญชีอย่างเป็นรูปธรรม

2. ข้อเสนอแนะด้านการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาปัจจัยด้านเศรษฐกิจและกฎหมายข้ามชาติ การวิจัยในอนาคตควรมุ่งเน้นการวิเคราะห์ผลกระทบของนโยบายการค้า กฎหมายภาษี และความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจชายแดนที่มีต่อการทำงานของนักบัญชี ข้อมูลเชิงลึกเหล่านี้จะช่วยสะท้อนภาพความท้าทายและโอกาสในการพัฒนาวิชาชีพบัญชีชายแดนได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

2.2 ควรใช้การวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods) นอกจากแบบสอบถามเชิงปริมาณ ควรมีการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึกหรือการสนทนากลุ่มกับนักบัญชีและผู้บริหารสำนักงาน เพื่อให้เข้าใจปัจจัยเชิงพฤติกรรมและประสบการณ์จริงที่มีผลต่อความสำเร็จในการทำงาน ทำให้ผลการวิจัยมีความสมบูรณ์และรอบด้านมากขึ้น

2.3 ควรศึกษาเปรียบเทียบนักบัญชีในพื้นที่เศรษฐกิจพิเศษอื่น ๆ ควรนำผลการวิจัยจากอำเภอแม่สอดไปเปรียบเทียบกับพื้นที่เศรษฐกิจพิเศษอื่น เช่น อรัญประเทศ มุกดาหาร หรือสะเดา เพื่อหาความเหมือนและความแตกต่าง อันจะเป็นฐานข้อมูลสำหรับการออกแบบนโยบายและกลยุทธ์การพัฒนานักบัญชีในเชิงพื้นที่อย่างเหมาะสม

2.4 ควรศึกษาผลของทักษะทางการเงินดิจิทัลและเทคโนโลยีใหม่ ควรพิจารณาศึกษาผลกระทบของการใช้เครื่องมือบัญชีดิจิทัล ระบบอัตโนมัติ (Automation) และปัญญาประดิษฐ์ (AI) ต่อคุณภาพงานบัญชีและบทบาทนักบัญชีในอนาคต เพื่อวิเคราะห์ว่าเทคโนโลยีเหล่านี้ช่วยยกระดับหรือทดแทนกระบวนการทำงานในวิชาชีพบัญชีได้อย่างไร

เอกสารอ้างอิง

- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2559). ความสำคัญของนักบัญชีต่อธุรกิจในยุคระบบเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล. สืบค้นจาก http://magazine.dbd.go.th/img_ebooks/book/issue146/index.php?id=146.
- จินดา จอกแก้ว. (2564). แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการสำนักงานบัญชี ในเขตพื้นที่การพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (EEC). วารสารบริหารธุรกิจอุตสาหกรรม, 3(2), 82-95.
- นพพร ชูเปี้ยเต้ง, อุทิศ เสือแก้ว และชลดา มั่นสทง. (2564). ความรู้ ความสามารถ และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้ทำบัญชี ในสำนักงานบัญชีจังหวัดภาคใต้. วารสารสังคมศาสตร์และมานุษยวิทยาเชิงพุทธ, 6(4), 192-208.
- นันทิยา อังกรพัฒนานุกุล, มลิวรรณ ศรีมงคล และวิไลลักษณ์ เทพหัสดิน ณ อยุธยา. (2565). ศักยภาพทางการบัญชีที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของนักบัญชี ในสำนักงานบัญชี เขตจังหวัดมหาสารคาม. วารสารวิจัยและนวัตกรรมกรรมการอาชีวศึกษา, 6(2), 78-90.
- ปิยากร สุกระมลณี และกนกศักดิ์ สุขวัฒนาสินธุ์. (2568). ทักษะทางบัญชีและแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของนักบัญชีในหน่วยงานภาครัฐ. วารสารสังคมศาสตร์ปัญญาพัฒน์, 7(3), 201-218.
- พัชรวิทย์ วิชาดิษฐ์ และ ชลชนก ไชยิตตณิน. (2564). แนวทางการพัฒนาศักยภาพทางการบัญชีที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของนักบัญชีสหกรณ์ในประเทศไทย. วารสารศิลปการจัดการ, 5(1), 150-164.
- วันลภา เกิดเต็มภูมิ. (2568). สมรรถนะและการพัฒนาความรู้ต่อเนื่องทางบัญชีส่งผลต่อผลสำเร็จในการประกอบวิชาชีพของนักบัญชีในเขตกรุงเทพมหานคร. วารสารสังคมศาสตร์ปัญญาพัฒน์, 7(3), 261-270.
- สิริพร กรรณสร และประเวศ เพ็ญวุฒิกุล. (2564). คุณค่าทางวิชาชีพและจรรยาบรรณที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของนักบัญชีในเขตภาคกลาง. วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ, 15(2), 1-18.

The effect of experience arrangement by using Thai style playing on mathematical readiness of early childhood children

Suntharee Dunma¹ and Ubon Phonjan^{1*}

¹Faculty of Education, Northern College, Thailand

*Corresponding author. E-mail: Ubon.phonjan@northern.ac.th

ABSTRACT

The purpose of this research is to 1) study the mathematical readiness of children in early childhood who have experienced Thai-style play, and 2) compare the mathematical readiness before and after the learning experiences of children in early childhood who participated in Thai-style play. This study employs a one-group pretest-posttest design. The sample group consists of 20 kindergarten students from Tessa ban a School, under the Office of Education of Nakhon Sawan City Municipality, who are enrolled in the second semester of the 2024 academic year and were selected through cluster sampling. The research instruments included (1) a set of nine lesson plans for activities using Thai-style play, and (2) a 30-item test of mathematical readiness for children in early childhood. Data analysis was conducted using descriptive statistics, including percentages, means, and standard deviations, while inferential statistics, such as hypothesis testing, were performed using the Wilcoxon signed-rank test in cases where the sample groups were dependent. The study results revealed that 1) children in early childhood who experienced Thai-style play showed a very high level of mathematical readiness, and 2) the mathematical readiness of children in early childhood after the learning experiences was significantly higher than before, at the .05 level of statistical significance.

Keywords: Organization of Learning Experiences, Thai Style Playing, Mathematical Readiness, Children in early Childhood

ผลการจัดประสบการณ์การเรียนรู้โดยใช้การเล่นแบบไทย ที่ส่งผลต่อความพร้อมทางคณิตศาสตร์ของเด็กปฐมวัย

สุนทรี ดุลมา¹ และ อุบล ผลจันทร์^{1*}

¹คณะศึกษาศาสตร์ วิทยาลัยนอร์ทเทิร์น ประเทศไทย

*Corresponding author. E-mail: Ubon.phonjan@northern.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความพร้อมทางคณิตศาสตร์ของเด็กปฐมวัยที่ได้รับการจัดประสบการณ์การเรียนรู้โดยใช้การเล่นแบบไทย 2) เปรียบเทียบความพร้อมทางคณิตศาสตร์ของเด็กปฐมวัยทั้งก่อนและหลังการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ของเด็กปฐมวัยที่ได้รับการจัดประสบการณ์โดยใช้การเล่นแบบไทย การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงทดลองแบบ กลุ่มเดียว ทดสอบทั้งก่อนและหลังการทดลอง (One-group pretest-posttest design) กลุ่มตัวอย่างเป็นนักเรียนชั้นอนุบาลปีที่ 2 ของโรงเรียนเทศบาลแห่งหนึ่ง สังกัดสำนักการศึกษาเทศบาลนครนครสวรรค์ ที่กำลังศึกษาอยู่ในภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2567 ซึ่งได้มาโดยการสุ่มแบบกลุ่ม (Custer Sampling) จำนวน 20 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ (1) แผนการจัดการเรียนรู้โดยใช้การเล่นแบบไทย จำนวน 9 แผน และ (2) แบบทดสอบความพร้อมด้านคณิตศาสตร์สำหรับเด็กปฐมวัย จำนวน 30 ข้อ การวิเคราะห์ข้อมูลดำเนินการโดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติอ้างอิง อาทิ การทดสอบสมมติฐาน โดยใช้สถิติการทดสอบอันดับที่มีเครื่องหมายกำกับของวิลคอกสัน กรณีกลุ่มตัวอย่างไม่เป็นอิสระต่อกัน ผลการศึกษาพบว่า 1) เด็กปฐมวัยที่ได้รับการจัดประสบการณ์การเรียนรู้โดยใช้การเล่นแบบไทยมีความพร้อมทางคณิตศาสตร์อยู่ในระดับดีมาก 2) เด็กปฐมวัยที่ได้รับการจัดประสบการณ์การเรียนรู้โดยใช้การเล่นแบบไทย มีความพร้อมทางคณิตศาสตร์ หลังการทดลองสูงกว่าก่อนการทดลอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ.05

คำสำคัญ: การจัดประสบการณ์การเรียนรู้, การเล่นแบบไทย, ความพร้อมทางคณิตศาสตร์, เด็กปฐมวัย

© 2025 BRJ: Bodhisatva Review Journal

บทนำ

การศึกษาปฐมวัยมุ่งเตรียมความพร้อมด้านร่างกาย จิตใจ-อารมณ์ และสังคม เพื่อรองรับการพัฒนาในระดับประถมศึกษา ตามหลักสูตรการศึกษาปฐมวัย พุทธศักราช 2560 เด็กทุกคนมีสิทธิได้รับการอบรมเลี้ยงดู และส่งเสริมพัฒนาการผ่านปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับพ่อแม่และผู้เลี้ยงดู เพื่อให้เด็กพัฒนาตนเองอย่างสมดุล โดยเฉพาะในช่วงอายุ 0-6 ปี ซึ่งเป็นช่วงที่พัฒนาการด้านต่าง ๆ เจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะด้านสติปัญญา การศึกษาวิจัยพบว่าการกระตุ้นสมองในช่วงนี้สามารถทำให้พัฒนาการด้านการรับรู้และการคิดเติบโตได้ถึงร้อยละ 70-80 เมื่อเปรียบเทียบกับวัยผู้ใหญ่ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องจัดกิจกรรมที่เหมาะสมเพื่อกระตุ้นการพัฒนาในด้านต่าง ๆ และส่งเสริมให้เด็กเติบโตอย่างเต็มศักยภาพ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2560) กิจกรรมการเรียนรู้ควรมีความหลากหลายและบูรณาการผ่านการเล่นและประสบการณ์ตรงที่เหมาะสมกับวัย โดยใช้ประสาทสัมผัสทั้งห้าและส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเด็กกับผู้เลี้ยงดูหรือบุคลากรที่มีความรู้ เพื่อพัฒนาศักยภาพสูงสุดเด็กในวัยนี้ควรได้รับการสนับสนุนการเรียนรู้ผ่านกิจกรรมที่ลงมือปฏิบัติ เพื่อพัฒนาทักษะการคิดแก้ปัญหา การช่วยเหลือตนเอง และทักษะพื้นฐานทางคณิตศาสตร์อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญต่อชีวิตประจำวัน

เด็กปฐมวัยจึงควรได้รับการส่งเสริมและเรียนรู้ทักษะพื้นฐานทางคณิตศาสตร์จากประสบการณ์ในชีวิตประจำวัน ตั้งแต่ระดับง่ายไปหายาก จากรูปธรรมไปสู่นามธรรม (นภาวดี จันทร์เชื้อ และคณะ, 2568)

คณิตศาสตร์เป็นสาระการเรียนรู้ที่ส่งเสริมความสามารถด้านสติปัญญาและสัมพันธ์กับชีวิตประจำวัน ซึ่งเด็กส่วนใหญ่สนใจในการเรียนรู้คณิตศาสตร์ตั้งแต่อายุยังน้อย โดยการเรียนรู้ในระดับปฐมวัยจะเน้นการบอก ตำแหน่ง การจำแนก การนับและจำนวน รวมถึงการอ่านและการบอกเหตุผล (กุลยา ตันติผลาชีวะ, 2561) หลักสูตรการศึกษาปฐมวัย พุทธศักราช 2560 (อายุ 3-6 ปี) ได้รวมประสบการณ์การเรียนรู้ที่สำคัญ เช่น การจำแนก การเปรียบเทียบ จำนวน มิติสัมพันธ์ และเวลา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2560) อย่างไรก็ตาม ผลการสอบวัดของผู้เรียนในระดับอนุบาล 2 พบว่าพัฒนาการด้านสติปัญญาโดยเฉพาะในวิชาคณิตศาสตร์ต่ำ โดยผู้เรียนของโรงเรียนเทศบาลแห่งหนึ่งในจังหวัดนครสวรรค์ มีคะแนนเฉลี่ยเพียงร้อยละ 50 ซึ่งต่ำที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับรายวิชาอื่นที่ประเมิน เนื่องจากคณิตศาสตร์มีความซับซ้อนมากกว่าภาษา ดังนั้นจึงควร จัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อเตรียมความพร้อมทางคณิตศาสตร์ให้กับผู้เรียน เพื่อเป็นพื้นฐานในการเรียนในระดับ ขั้นที่สูงขึ้น การให้ผู้เรียนได้รับประสบการณ์การเรียนรู้และการฝึกฝนทักษะพื้นฐานทางคณิตศาสตร์ตั้งแต่ปฐมวัย เป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากช่วงเวลานี้มีความสำคัญต่อการพัฒนาทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา (กุลยา ตันติผลาชีวะ, 2561) การจัดการเรียนรู้ควรเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ทดลองปฏิบัติจริงและฝึกคิด อย่างมีเหตุผล ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความพร้อมทางคณิตศาสตร์ เช่น การสังเกต การเปรียบเทียบรูปทรง ขนาด และการเล่นกับตัวเลข (ชาญชัย ยมดิษฐ์, 2562)

การศึกษาพบว่า ปัญหาด้านการพัฒนาความพร้อมทางคณิตศาสตร์ของผู้เรียนระดับอนุบาลศึกษาเกิดจาก หลักสูตรที่ซับซ้อนเกินไปและไม่เหมาะสมกับวัยของผู้เรียน โดยสาระการเรียนรู้ไม่ชัดเจนและการลำดับ ประสบการณ์การเรียนรู้ยังไม่เป็นระบบ ส่งผลกระทบต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน ดังนั้นการพัฒนาความพร้อม ทางคณิตศาสตร์ควรเริ่มตั้งแต่ปฐมวัย ซึ่งเป็นช่วงเวลาสำคัญในการเรียนรู้ในสถานศึกษา การจัดประสบการณ์ การเรียนรู้ที่เหมาะสมโดยครูผู้สอนจึงมีความสำคัญในการส่งเสริมพัฒนาการของผู้เรียน โดยเฉพาะในภาคเรียน ที่ 2 ที่ต้องมีการเตรียมความพร้อมสำหรับการเรียนในระดับชั้นอื่น นอกจากนี้ ผู้ปกครองมักมีความคาดหวังสูง ในยุคที่การศึกษาเน้นการแข่งขันด้านความสามารถทางสติปัญญา (ดารุณี ชนะกาญจน์, 2547)

ดังนั้น การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อความพร้อมทางคณิตศาสตร์ให้แก่เด็กปฐมวัยเป็นเรื่อง ที่จำเป็นและสำคัญอย่างมากเพราะเป็นการพัฒนาความคิดที่มีเหตุผล และความพร้อมทางคณิตศาสตร์สามารถ นำไปใช้ประโยชน์ได้ คณะผู้วิจัยได้ตระหนักและเห็นความสำคัญของการพัฒนาความพร้อมทางคณิตศาสตร์ให้กับ เด็กปฐมวัยดังกล่าว จึงสนใจที่จะศึกษาผลการจัดกิจกรรมโดยใช้การละเล่นแบบไทยที่มีต่อความพร้อม ทางคณิตศาสตร์ของเด็กปฐมวัย ได้แก่ การนับและจำนวนตัวเลข 1-20 การเปรียบเทียบจำนวนมากกว่าน้อยกว่า เพื่อให้ผู้เรียนสามารถนำความรู้เหล่านี้ไปใช้ประโยชน์ในชีวิตประจำวันได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความพร้อมทางคณิตศาสตร์ของเด็กปฐมวัยที่ได้รับการจัดประสบการณ์การเรียนรู้โดยใช้ การละเล่นแบบไทย
2. เพื่อเปรียบเทียบความพร้อมทางคณิตศาสตร์ทั้งก่อนและหลังการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ของเด็ก ปฐมวัยโดยใช้การละเล่นแบบไทย

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงทดลองแบบ กลุ่มเดียว วัดทั้งก่อนและหลังการทดลอง (One-group pretest-posttest design) (ล้วน สายยศ, และอังคณา สายยศ, 2560) โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ นักเรียนชั้นอนุบาลปีที่ 2 สังกัดสำนักงานการศึกษาเทศบาลนครนครสวรรค์ จำนวน 165 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ นักเรียนชั้นอนุบาลปีที่ 2 ของโรงเรียนเทศบาลแห่งหนึ่ง สังกัดสำนักงานการศึกษาเทศบาลนครนครสวรรค์ ที่กำลังศึกษาอยู่ในภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2567 จำนวน 20 คน ซึ่งได้มาโดยการสุ่มแบบกลุ่ม (Cluster sampling) โดยมีวิธีสุ่มดังนี้ ใช้โรงเรียนเป็นหน่วยในการสุ่ม โดยการจับฉลาก มา 1 โรงเรียน จาก 8 โรงเรียน ได้โรงเรียนเทศบาลแห่งหนึ่ง จำนวน 1 ห้องเรียน จึงใช้เป็นกลุ่มตัวอย่าง

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 แผนการจัดประสบการณ์การเรียนรู้โดยใช้การเล่นแบบไทย

ลักษณะของแผนการจัดประสบการณ์การเรียนรู้โดยใช้การเล่นแบบไทยเพื่อพัฒนาความพร้อมทางคณิตศาสตร์ ที่คณะผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมา เพื่อพัฒนาความพร้อมทางคณิตศาสตร์ มีจำนวน 9 แผน แผนละ 30 นาที ใช้เวลาจัดการเรียนรู้สัปดาห์ละ 4 วัน รวมเวลา 5 สัปดาห์ โดยแต่ละแผนการจัดการเรียนรู้จะประกอบด้วย สารสำคัญ จุดประสงค์การเรียนรู้ กิจกรรมการเรียนรู้ สื่อการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล การเรียนรู้ บันทึกหลังการสอน ซึ่งมีเนื้อหาความพร้อมทางคณิตศาสตร์ ได้แก่ การนับจำนวน 1-20 การรู้ค่าจำนวน 1-10 และการเปรียบเทียบจำนวนมากกว่า น้อยกว่า

1) การสร้างแผนการจัดประสบการณ์การเรียนรู้

1.1) ศึกษาหลักสูตร คู่มือหลักสูตรการศึกษาปฐมวัย แผนการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ชั้นอนุบาลปีที่ 2 แนวการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ระดับปฐมวัย และคู่มือประเมินพัฒนาการของเด็กปฐมวัย พุทธศักราช 2560

1.2) ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพร้อมทางคณิตศาสตร์และการเล่นแบบไทย

1.3) ศึกษาแนวการเขียนแผนการจัดประสบการณ์การเรียนรู้และตัวอย่างการเขียนแผนการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ หลักสูตรการศึกษาปฐมวัย พุทธศักราช 2560 และเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

1.4) ศึกษาจุดประสงค์และเนื้อหาเกี่ยวกับความพร้อมทางคณิตศาสตร์ ด้านการนับจำนวน 1-20 การรู้ค่าจำนวน 1-10 และการเปรียบเทียบจำนวนมากกว่า น้อยกว่า และพิจารณาการเล่นแบบไทยที่สามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการศึกษาครั้งนี้โดยคัดเลือกจากวิธีการเล่น อุปกรณ์การเล่น บทร้องในการเล่นให้สอดคล้องและส่งเสริมความพร้อมทางคณิตศาสตร์ด้านต่าง ๆ

1.5) คัดเลือกการเล่นแบบไทย 9 ชนิด ที่สามารถส่งเสริมความพร้อมทางด้านคณิตศาสตร์

2) การหาคุณภาพของแผนการจัดประสบการณ์การเรียนรู้

2.1) ตรวจสอบและนำแผนการจัดประสบการณ์การเรียนรู้โดยใช้การเล่นแบบไทย เพื่อพัฒนาความพร้อมทางคณิตศาสตร์เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบแก้ไขเบื้องต้น

2.2) นำแผนการจัดประสบการณ์การเรียนรู้โดยใช้การเล่นแบบไทย ไปให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 คน ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านการศึกษาปฐมวัยที่มีประสบการณ์ในด้านนี้ไม่น้อยกว่า 5 ปี เป็นผู้ตรวจสอบความเหมาะสมเพื่อหาคุณภาพของแผนการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ ตรวจสอบความเหมาะสมเพื่อปรับปรุงแก้ไข และเพื่อประเมินความเหมาะสมโดยพิจารณาความชัดเจน ถูกต้องของเนื้อหา ความสอดคล้องของจุดประสงค์ กิจกรรมในแต่ละขั้นตอน เนื้อหาและความสอดคล้องขององค์ประกอบต่าง ๆ ในแผนการจัดประสบการณ์

การเรียนรู้โดยใช้การละเล่นแบบไทยที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น ซึ่งลักษณะของแบบประเมินความเหมาะสมของแผนการจัดประสบการณ์การเรียนรู้เป็นแบบประเมินแบบมาตราประมาณค่า 5 ตัวเลือก โดยมีเกณฑ์พิจารณา ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560)

- 5 คะแนน หมายถึง แผนการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ มีความเหมาะสมมากที่สุด
- 4 คะแนน หมายถึง แผนการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ มีความเหมาะสมมาก
- 3 คะแนน หมายถึง แผนการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ มีความเหมาะสมปานกลาง
- 2 คะแนน หมายถึง แผนการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ มีความเหมาะสมน้อย
- 1 คะแนน หมายถึง แผนการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ มีความเหมาะสมน้อยที่สุด

จากนั้นนำคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อแผนการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ การละเล่นแบบไทย ในแต่ละข้อรายการมาหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แล้วนำมาวิเคราะห์ โดยใช้เกณฑ์ของ บุญชม ศรีสะอาด (2560) ดังนี้

- ค่าเฉลี่ย 4.51 - 5.00 แผนการจัดประสบการณ์การเรียนรู้มีความเหมาะสมมากที่สุด
- ค่าเฉลี่ย 3.51 - 4.50 แผนการจัดประสบการณ์การเรียนรู้มีความเหมาะสมมาก
- ค่าเฉลี่ย 2.51 - 3.50 แผนการจัดประสบการณ์การเรียนรู้มีความเหมาะสมปานกลาง
- ค่าเฉลี่ย 1.51 - 2.50 แผนการจัดประสบการณ์การเรียนรู้มีความเหมาะสมน้อย
- ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.50 แผนการจัดประสบการณ์การเรียนรู้มีความเหมาะสมน้อยที่สุด

ผลการประเมินความเหมาะสมของแผนการจัดประสบการณ์การเรียนรู้โดยใช้การละเล่นแบบไทยของเด็กปฐมวัย แสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผลสรุปการประเมินความเหมาะสมของแผนการจัดประสบการณ์การเรียนรู้

องค์ประกอบ	X	S.D.	ความเหมาะสม
1.สาระสำคัญ	4.41	0.43	เหมาะสมมาก
2. จุดประสงค์	4.33	0.40	เหมาะสมมาก
3. เนื้อหา	4.22	0.56	เหมาะสมมาก
4. กิจกรรมการเรียนรู้	4.33	0.48	เหมาะสมมาก
5. ความเหมาะสมของเนื้อหา	4.40	0.56	เหมาะสมมาก
6. การวัดและประเมินผล	3.99	0.43	เหมาะสมมาก
รวมเฉลี่ย	4.44	0.55	เหมาะสมมาก

2.3) ปรับปรุงแผนการจัดประสบการณ์การเรียนรู้โดยใช้การละเล่นแบบไทยตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน ซึ่งผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อเสนอแนะเรื่องเครื่องมือวิจัยและเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล ควรเขียนให้ชัดเจนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2.4) นำแผนการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่ปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญนำไปทดลองใช้ (Try out) กับนักเรียนชั้นอนุบาลปีที่ 2 โรงเรียนเทศบาลแห่งหนึ่ง สำนักการศึกษาเทศบาลนครนครสวรรค์ ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อหาข้อบกพร่องของแผนการจัดประสบการณ์การเรียนรู้โดยใช้การละเล่นแบบไทย พบว่าผู้เรียนสามารถทำกิจกรรมได้อย่างสนุกสนาน และให้ความสนใจในกิจกรรมเป็นอย่างดี เวลาที่ใช้และสื่ออุปกรณ์มีความเหมาะสม

2.5) นำแผนการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่ผ่านการทดลองใช้แล้ว มาปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้อง แล้วนำไปทดลองจริงกับกลุ่มตัวอย่าง คือ นักเรียนชั้นอนุบาลปีที่ 2 ของโรงเรียนเทศบาลแห่งหนึ่ง จำนวน 20 คน ต่อไป

2.2 แบบทดสอบวัดความพร้อมทางคณิตศาสตร์สำหรับผู้เรียนปฐมวัย

ลักษณะของแบบทดสอบวัดความพร้อมทางคณิตศาสตร์ มีจำนวน 1 ชุด ประกอบด้วยแบบทดสอบที่มีรูปภาพ จำนวน 30 ข้อ ดังนี้

ตอนที่ 1 การนับจำนวน 1-20	จำนวน 10 ข้อ
ตอนที่ 2 การรู้ค่าจำนวน 1-10	จำนวน 10 ข้อ
ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบจำนวนมากกว่า-น้อยกว่า	จำนวน 10 ข้อ

1) การสร้างแบบทดสอบวัดความพร้อมทางคณิตศาสตร์

1.1) ศึกษาหลักสูตรการศึกษาปฐมวัย พุทธศักราช 2560 เอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแบบทดสอบวัดความพร้อมทางคณิตศาสตร์ เอกสารที่เกี่ยวกับการวัด และประเมินความพร้อมในการเรียน

1.2) ศึกษาวัตถุประสงค์ทั่วไปและจุดประสงค์ของเนื้อหาการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่คณะผู้วิจัยสร้างขึ้น

1.3) สร้างแบบทดสอบวัดความพร้อมทางคณิตศาสตร์เชิงรูปภาพ จำนวน 30 ข้อ โดยครอบคลุมความพร้อมทางคณิตศาสตร์ ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการนับจำนวน 1-20 มีลักษณะเลือกตอบ 4 ตัวเลือก ด้านการรู้ค่าจำนวน 1-10 มีลักษณะโยงเส้นจับคู่ภาพ และด้านการเปรียบเทียบจำนวนมากกว่า-น้อยกว่า มีลักษณะเลือกตอบ โดยแต่ละด้านจะใช้รูปภาพเพื่อดึงดูดความสนใจของนักเรียน แยกรายละเอียดดังนี้

ด้านการนับจำนวน 1-20	จำนวน 10 ข้อ
ด้านการรู้ค่าจำนวน 1-10	จำนวน 10 ข้อ
ด้านการเปรียบเทียบจำนวนมากกว่า-น้อยกว่า	จำนวน 10 ข้อ

2) การหาคุณภาพของแบบทดสอบวัดความพร้อมทางคณิตศาสตร์

2.1) นำแบบทดสอบวัดความพร้อมทางคณิตศาสตร์ที่สร้างขึ้นจำนวน 30 ข้อ เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบ แนะนำความเหมาะสมด้านเนื้อหา ภาษา และรูปภาพ แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข

2.2) นำแบบทดสอบที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปให้ผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ด้านปฐมวัย จำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจคุณภาพของแบบทดสอบด้านความตรงเชิงเนื้อหา โดยพิจารณาความสอดคล้องระหว่างแบบทดสอบกับจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมที่ต้องการวัด แล้วนำคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน มาหาดัชนีความสอดคล้อง (Index of item objective congruence: IOC) เป็นรายข้อ คำนวณโดยใช้สูตร (บัญญัติ ชำนาญกิจ, 2560) โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนจากการพิจารณา ดังนี้

ให้คะแนน +1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นวัดจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมที่ระบุไว้จริง

ให้คะแนน 0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นวัดจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมที่ระบุไว้

ให้คะแนน -1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่ได้วัดจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมที่ระบุไว้

2.3) คำนวณหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา พบว่าข้อแบบทดสอบมีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.67 - 1.0 หมายความว่าแบบทดสอบมีความเหมาะสมทุกข้อ

2.4) ผู้วิจัยได้ปรับปรุงแก้ไขแบบทดสอบวัดความพร้อมทางคณิตศาสตร์ ตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน ซึ่งผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแบบทดสอบ โดยทำให้เนื้อหาสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ส่วนรูปภาพสวยงามเหมาะสมกับเด็กปฐมวัยดีแล้ว

2.5) นำแบบทดสอบที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้กับนักเรียนชั้นอนุบาลปีที่ 2 โรงเรียนเทศบาลแห่งหนึ่ง ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำมาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ ตอบถูกให้ 1 คะแนน ตอบผิดให้ 0 คะแนน แล้วนำผลไปหาค่าอำนาจจำแนกและค่าความยากง่าย โดยคัดเลือกข้อสอบที่มีค่าอำนาจ

จำแนก (R) ตั้งแต่ 0.20 ขึ้นไปและมีค่าความยากง่าย (P) ระหว่าง 0.2 - 0.8 แบบทดสอบฉบับนี้มีค่าความยากง่ายอยู่ระหว่าง 0.25 - 0.75 และค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.27- 0.78

2.6) นำข้อคำถามที่คัดเลือกไว้ จำนวน 30 ข้อ ไปจัดพิมพ์เป็นฉบับสมบูรณ์ แล้วนำไปทดลองจริงกับกลุ่มตัวอย่าง คือ นักเรียนชั้นอนุบาลปีที่ 2 ของโรงเรียนเทศบาลแห่งหนึ่ง จำนวน 20 คน ในภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2567 ต่อไป

3. สมมติฐานการวิจัย

เด็กปฐมวัยหลังได้รับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้การเล่นแบบไทย มีความพร้อมทางคณิตศาสตร์ สูงขึ้นกว่าก่อนได้รับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้การเล่นแบบไทย

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

เมื่อได้แผนการจัดประสบการณ์การเรียนรู้โดยใช้การเล่นแบบไทยสำหรับเด็กปฐมวัย และแบบทดสอบวัดความพร้อมทางคณิตศาสตร์แล้ว ผู้วิจัยจึงนำเครื่องมือวิจัยไปใช้กับนักเรียนชั้นอนุบาลปีที่ 2 ของโรงเรียนเทศบาลแห่งหนึ่ง ภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2567 จำนวน 20 คนโดยผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1) ให้นักเรียนกลุ่มตัวอย่าง 20 คน ทดสอบก่อนเรียน (Pretest) โดยใช้แบบทดสอบวัดความพร้อมทางคณิตศาสตร์ จำนวน 30 ข้อ ก่อนที่จะทำการสอนตามแผนการจัดประสบการณ์การเรียนรู้โดยใช้การเล่นแบบไทยสำหรับเด็กปฐมวัย ผู้วิจัยอธิบายวิธีการทำข้อสอบโดยอ่านคำสั่งในแต่ละข้อให้นักเรียนฟังแล้วให้นักเรียนทำข้อสอบ

2) ดำเนินการจัดกิจกรรมกับกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ตามแผนการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่คณะผู้วิจัยสร้างขึ้น จำนวน 9 แผน (แผนละ 30 นาที) ใช้เวลา 5 สัปดาห์ โดยมีการสังเกตพฤติกรรมความพร้อมทางคณิตศาสตร์ หลังการจัดประสบการณ์การเรียนรู้

3) เมื่อสิ้นสุดการจัดประสบการณ์การเรียนรู้โดยใช้การเล่นแบบไทย เพื่อพัฒนาความพร้อมทางคณิตศาสตร์ ให้นักเรียนทุกคนทำแบบทดสอบหลังเรียน (Post-test) โดยใช้แบบทดสอบวัดความพร้อมทางคณิตศาสตร์ฉบับเดิม

4) นำแบบทดสอบวัดความพร้อมทางคณิตศาสตร์ของนักเรียนทุกคนมาตรวจให้คะแนน โดยมีหลักเกณฑ์ให้คะแนนคือ ข้อที่ตอบถูกให้ข้อละ 1 คะแนน ข้อที่ตอบผิดหรือไม่ตอบให้ 0 คะแนน

5) นำคะแนนที่ได้จากการทดสอบวัดความพร้อมทางคณิตศาสตร์มาวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติเพื่อทดสอบสมมติฐานของการวิจัย

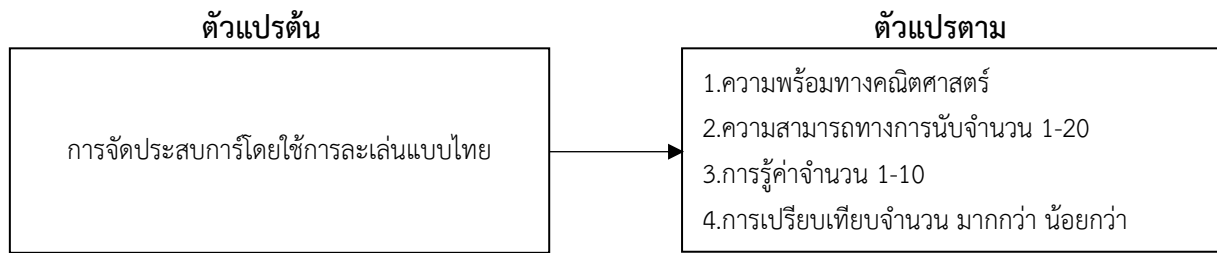
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 การศึกษาความพร้อมทางคณิตศาสตร์ของเด็กปฐมวัยที่ได้รับการจัดประสบการณ์การเรียนรู้โดยใช้การเล่นแบบไทย คณะผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้ (1) บันทึกผลการสังเกตพฤติกรรมทางสติปัญญา ด้านความพร้อมทางคณิตศาสตร์ทั้ง 3 ด้าน หลังการจัดประสบการณ์การเรียนรู้โดยใช้การเล่นแบบไทย (2) นำผลคะแนนที่ได้มาหาผลรวม คิดค่าเฉลี่ยร้อยละแล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์เพื่อหาค่าระดับพฤติกรรม

5.2 การเปรียบเทียบความพร้อมทางคณิตศาสตร์ ก่อนและหลังการทดลองของนักเรียนชั้นอนุบาลปีที่ 2 ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลดังนี้ (1) นำแบบทดสอบวัดความพร้อมทางคณิตศาสตร์ ก่อนและหลังการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ มาตรวจให้คะแนนบันทึกผลการสอบของผู้เรียนเป็นรายบุคคล (2) หาค่าเฉลี่ยของคะแนนวัดความพร้อมทางคณิตศาสตร์ ก่อนและหลังการจัดประสบการณ์การเรียนรู้

5.3 ทดสอบความแตกต่างของคะแนนวัดความพร้อมทางคณิตศาสตร์ ก่อนและหลังการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ โดยใช้สถิติการทดสอบของวิลคอกสัน

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัย พบว่า

1. ความพร้อมทางคณิตศาสตร์ของเด็กปฐมวัยที่ได้รับการจัดประสบการณ์การเรียนรู้โดยใช้การเล่นแบบไทย

การเล่นแบบไทยช่วยส่งเสริมความพร้อมทางคณิตศาสตร์ คิดเป็นร้อยละ 80.47 ค่าเฉลี่ย 9.63 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 28.5 ซึ่งอยู่ในระดับดีมาก เนื่องจากผู้เรียนสามารถทำการการเล่นแบบไทย เด็กสามารถเล่นการเล่นพื้นบ้าน กิจกรรมต่างๆ ด้วยตัวเอง ฝึกการคิด การตัดสินใจ ร่วมกับเพื่อนๆ และครู ขณะเล่นการเล่นพื้นบ้านแบบไทย ซึ่งเป็นไปตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1

2. ผลการเปรียบเทียบความพร้อมทางคณิตศาสตร์ก่อนและหลังการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ของเด็กปฐมวัยที่ได้รับการจัดประสบการณ์การเรียนรู้โดยใช้การเล่นแบบไทย

ผลการเปรียบเทียบความพร้อมทางคณิตศาสตร์ก่อนและหลังการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ของเด็กปฐมวัยที่ได้รับการจัดประสบการณ์การเรียนรู้โดยใช้การเล่นแบบไทย พบว่า เด็กปฐมวัยมีความพร้อมทางคณิตศาสตร์ หลังการจัดประสบการณ์การเรียนรู้สูงกว่าก่อนการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 2

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยพบว่า เด็กปฐมวัยที่ได้รับการจัดประสบการณ์การเรียนรู้การเล่นแบบไทยมีความพร้อมทางคณิตศาสตร์ รวมทุกด้านมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 9.63 คิดเป็นร้อยละ 80.47 แสดงว่า ความพร้อมทางคณิตศาสตร์ของเด็กปฐมวัยที่ได้รับการจัดประสบการณ์การเรียนรู้โดยใช้การเล่นแบบไทย โดยแยกเป็นรายด้าน ดังนี้ 1) ความพร้อมทางคณิตศาสตร์ด้านการนับจำนวน 1 - 20 มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 9.55 คิดเป็นร้อยละ 80.00 อยู่ในระดับดีมาก 2) ความพร้อมทางคณิตศาสตร์ด้านการรู้ค่าจำนวน 1-10 มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 9.65 คิดเป็นร้อยละ 80.42 อยู่ในระดับดีมาก 3) ความพร้อมทางคณิตศาสตร์ด้านการเปรียบเทียบจำนวนมากกว่า - น้อยกว่า มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 9.70 คิดเป็นร้อยละ 81.00 อยู่ในระดับดีมาก ทั้งนี้อาจเกิดจากการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่มีระบบและสอดคล้องกับหลักสูตรการศึกษาปฐมวัย รวมถึงความเหมาะสมกับระดับความสามารถของเด็ก การวางแผนและการสร้างแผนการเรียนรู้เริ่มจากการวิเคราะห์หลักสูตรและสำรวจเนื้อหา โดยเลือกการเล่นแบบไทยที่เหมาะสมกับวัยและประสบการณ์ของเด็ก ซึ่งส่งผลให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ผ่านการเล่นที่มีความหมาย ซึ่งสอดคล้องกับ อังคณา ดวงเกิด (2558) ที่พบว่า แผนการจัดประสบการณ์ทักษะพื้นฐานทางคณิตศาสตร์ของนักเรียนชั้นอนุบาลปีที่ 1 โดยใช้กิจกรรมการเล่นท้องถิ่นพื้นบ้านภาคเหนือ มีประสิทธิภาพรวม 84.67/87.17 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ 80/80 ที่กำหนดไว้

ความพร้อมทางคณิตศาสตร์ของเด็กปฐมวัย ก่อนและหลังการจัดประสบการณ์การเรียนรู้โดยใช้การเล่นแบบไทย พบว่า คะแนนเฉลี่ยหลังการจัดประสบการณ์การเรียนรู้โดยใช้การเล่นแบบไทย สูงกว่า

คะแนนเฉลี่ยก่อนการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ เมื่อนำคะแนนเฉลี่ยมาทดสอบความแตกต่าง โดยใช้สถิติ การทดสอบของวิลคอกสัน นั้นคือความพร้อมทางคณิตศาสตร์หลังการจัดประสบการณ์การเรียนรู้โดยใช้ การละเล่นแบบไทย สูงกว่าก่อนการจัดประสบการณ์การเรียนรู้โดยใช้การละเล่นแบบไทย ซึ่งสอดคล้องกับ สมมติฐานของงานวิจัยครั้งนี้ แสดงให้เห็นว่า การจัดประสบการณ์การเรียนรู้โดยใช้การละเล่นแบบไทยสามารถ ส่งเสริมความพร้อมทางคณิตศาสตร์ของเด็กปฐมวัยในด้านการนับจำนวน 1-20 การรู้ค่าจำนวน 1-10 และการเปรียบเทียบจำนวนมากกว่าหรือน้อยกว่า โดยคะแนนความพร้อมทางคณิตศาสตร์เพิ่มขึ้น เนื่องจาก การเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ซึ่งช่วยให้ผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์กับวัตถุและสิ่งแวดล้อมรอบตัว ส่งผลให้เกิด ความคิดใหม่และความสนใจในการเรียนรู้ นอกจากนี้ การละเล่นแบบไทยยังส่งเสริมให้เด็กตั้งคำถามและเรียนรู้ จากประสบการณ์จริงในบรรยากาศที่ผ่อนคลาย ซึ่งสอดคล้องกับ อังคนา ดวงเกิด (2558) ที่พบว่า ทักษะพื้นฐาน ทางคณิตศาสตร์ของเด็กปฐมวัยชั้นอนุบาลปีที่ 1 จากการใช้กิจกรรมการละเล่นท้องถิ่นพื้นบ้านภาคเหนือก่อนจัด ประสบการณ์มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 13.80 คิดเป็นร้อยละ 46.00 และหลังจัดประสบการณ์มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 26.15 คิดเป็นร้อยละ 87.17 ซึ่งหลังจัดประสบการณ์มีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าก่อนการจัดประสบการณ์ และยังสอดคล้องกับ กระทรวงศึกษาธิการ (2560) ที่กล่าวไว้ว่า การเล่นเป็นกิจกรรมสำคัญที่ช่วยพัฒนาร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญาของเด็ก การเล่นเป็นช่องทางให้เด็กสร้างประสบการณ์เรียนรู้เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม และความสัมพันธ์กับผู้อื่น ดังนั้น การส่งเสริมทักษะพื้นฐานทางคณิตศาสตร์ควรจัดกิจกรรมที่เหมาะสมกับวัย และความสามารถของเด็ก เปิดโอกาสให้เด็กได้ลงมือปฏิบัติ คิดแก้ปัญหา และค้นหาคำตอบด้วยตนเอง โดยเริ่ม จากสิ่งที่ย่างไปหายากและจากรูปธรรมไปสู่นามธรรม เพื่อให้การเรียนรู้มีความสนุกสนานและเชื่อมโยงกับกิจกรรม ประจำวัน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการจัดประสบการณ์การเรียนรู้โดยใช้การละเล่นแบบไทยมีความสำคัญในการพัฒนา เด็กในหลายด้าน เช่น ความสามารถในการแก้ปัญหา ทักษะพื้นฐานทางคณิตศาสตร์ ความเอื้อเฟื้อ และความมีระเบียบวินัย

สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิจัยพบว่า เด็กปฐมวัยที่ได้รับการจัดประสบการณ์การเรียนรู้การละเล่นแบบไทยมีความพร้อม ทางคณิตศาสตร์ รวมทุกด้านมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 9.63 คิดเป็นร้อยละ 80.47

ความพร้อมทางคณิตศาสตร์ของเด็กปฐมวัย ก่อนและหลังการจัดประสบการณ์การเรียนรู้โดยใช้ การละเล่นแบบไทย พบว่า คะแนนเฉลี่ยหลังการจัดประสบการณ์การเรียนรู้โดยใช้การละเล่นแบบไทย สูงกว่า คะแนนเฉลี่ยก่อนการจัดประสบการณ์การเรียนรู้

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะที่ได้จากงานวิจัย

1.1 การจัดกิจกรรมการละเล่นแบบไทยครูผู้สอนควรสำรวจพื้นที่ที่เหมาะสมกับกิจกรรม โดยต้อง ปลอดภัยไม่มีสิ่งกีดขวาง และขณะจัดประสบการณ์การเรียนรู้นั้น ครูผู้สอนควรดูแลผู้เรียนเรียนอย่างใกล้ชิด เพื่อป้องกันอันตรายที่อาจเกิดขึ้นกับผู้เรียนเอง

1.2 ครูผู้สอนควรเปิดโอกาสให้นักเรียนได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในขณะที่ยกปัญหา ระหว่างการเล่น เพื่อให้ผู้เรียนรู้สึกมีส่วนร่วม

1.3 ครูผู้สอนควรให้ผู้เรียนพูดคำคล้องจองและบทร้องในแผนการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ โดยใช้การละเล่นแบบไทย เช่น รีรีข้าวสาร โพงพาง ให้คล้องก่อน เพื่อให้มีบรรยากาศในการเล่นและดำเนิน กิจกรรมการเล่นไปตามขั้นตอน

1.4 ครูผู้สอนควรมีบทบาทในการให้แรงเสริมโดยกล่าวคำชมเชยทำให้ผู้เรียนมีความมั่นใจ และตั้งใจทำกิจกรรม

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรดำเนินการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการส่งเสริมพัฒนาการด้านอื่น ๆ โดยใช้การละเล่นแบบไทย

2.2 ควรดำเนินการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาความพร้อมทางคณิตศาสตร์ โดยใช้การละเล่นแบบไทยในระดับชั้นที่สูงขึ้นต่อไป และควรดัดแปลงหรือประยุกต์วิธีการเล่นให้เหมาะสมกับพัฒนาการและวุฒิภาวะของผู้เรียน

2.3 ควรดำเนินการศึกษาวิจัยเพื่อเปรียบเทียบความพร้อมทางคณิตศาสตร์ของเด็กปฐมวัยที่ได้รับการจัดประสบการณ์การเรียนรู้โดยใช้การละเล่นแบบไทยกับการจัดประสบการณ์การเรียนรู้โดยใช้การเล่นหัตถ์พื้นบ้านจะช่วยให้เข้าใจ ว่าเครื่องมือการเรียนรู้ทางวัฒนธรรมแบบใดเหมาะสมที่สุดในการ ส่งเสริมคณิตศาสตร์ปฐมวัย

เอกสารอ้างอิง

กระทรวงศึกษาธิการ. (2560). คู่มือหลักสูตรการศึกษาปฐมวัย พุทธศักราช 2560. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.

กุลยา ตันติผลาชีวะ. (2561). การจัดกิจกรรมการเรียนรู้สำหรับเด็กปฐมวัย. กรุงเทพฯ: เอ็ดดิสันเพรสโปรดักส์.

ชาญชัย ยมดิษฐ์. (2562). เทคนิคและวิธีการสอนร่วมสมัย. กรุงเทพฯ: หลักพิมพ์.

ดารุณี ชนิกาญจน์. (2547). การพัฒนาความพร้อมทางคณิตศาสตร์ของเด็กอนุบาล โดยการใช้เกมการศึกษาและแบบฝึกหัด. (ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).

นภาพดี จันทร์เชื้อ, ดารารัตน์ อุทัยพยัคฆ์ และปิยะดา จุลวรรณ. (2568). ผลการจัดกิจกรรมเกมการศึกษาตามแนวคิดการจัดการเรียนรู้ โดยใช้สมองเป็นฐานที่มีต่อทักษะพื้นฐานทางคณิตศาสตร์ของเด็กปฐมวัย โรงเรียนรวมไทยพัฒนา 2 จังหวัดตาก. *Journal of Applied Education*, 3(2), 49–58.

บัญญัติ ชำนาญกิจ. (2560). นวัตกรรมด้านหลักสูตรและการสอน. นครสวรรค์: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.

บุญชม ศรีสะอาด. (2562). การวิจัยเบื้องต้น. (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. (2560). เทคนิคการวิจัยทางการศึกษา. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

อังคณา ดวงเกิด. (2558). การพัฒนาทักษะพื้นฐานทางคณิตศาสตร์ ของนักเรียนชั้นอนุบาลปีที่ 1 โดยการจัดกิจกรรมการละเล่นท้องถิ่นพื้นบ้านภาคเหนือ. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย*, 8(17), 226-235.