

JOURNAL OF ORGANIZATIONAL INNOVATION AND MANAGEMENT

วารสารนวัตกรรมองค์การและการจัดการ

ISSN XXXX-XXXX (ONLINE)

2025

Vol. 1, No. 1

SEPTEMBER – DECEMBER, 2025



BRIDGING INNOVATION, MANAGEMENT, AND BEYOND



วารสารนวัตกรรมองค์การและการจัดการ จัดทำขึ้นเพื่อเป็นเวทีทางวิชาการสำหรับการเผยแพร่องค์ความรู้จากงานวิจัยและบทความทางวิชาการด้านนวัตกรรมองค์การ การจัดการ และศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง โดยมุ่งเน้นการบูรณาการองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการองค์การ การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ภาวะผู้นำและพฤติกรรมศาสตร์ ตลอดจนการประยุกต์ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีด้านการจัดการ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาองค์การให้สามารถปรับตัวและดำรงอยู่อย่างยั่งยืนภายใต้บริบทการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล

วารสารฉบับปฐมฤกษ์ (ปีที่ 1 ฉบับที่ 1 เดือนกันยายน-ธันวาคม 2568) ประกอบด้วยบทความวิจัยและบทความทางวิชาการจำนวนทั้งสิ้น 7 บทความ ซึ่งสะท้อนองค์ความรู้ที่หลากหลายในสาขาการบริหารจัดการองค์การ นวัตกรรมจัดการ การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงศาสตร์ด้านพฤติกรรมองค์การ อาทิ ความสุขในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กรและการพัฒนาองค์การภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล ทั้งนี้บทความทุกเรื่องมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าทางวิชาการควบคู่ไปกับการนำแนวคิดไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติจริง อันจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหาร นักวิชาการ นักวิจัยและผู้สนใจทั่วไป

กองบรรณาธิการฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าวารสารฉบับนี้จะเป็นแหล่งอ้างอิงทางวิชาการที่มีคุณภาพ และเป็นพื้นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ส่งเสริมการพัฒนาองค์ความรู้ด้านนวัตกรรมองค์การและการจัดการอย่างต่อเนื่อง อันจะนำไปสู่การยกระดับประสิทธิภาพและความยั่งยืนขององค์กรในสังคมไทยและสังคมโลก

ในโอกาสนี้กองบรรณาธิการฯ ขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ได้กรุณาสละเวลาในการพิจารณาบทความ ตลอดจนผู้เขียนทุกท่านที่ให้ความไว้วางใจส่งผลงานวิชาการอันทรงคุณค่ามาตีพิมพ์ในวารสารฉบับนี้ และขอขอบคุณทุกภาคส่วนที่มีส่วนสนับสนุนให้การจัดทำวารสารนวัตกรรมองค์การและการจัดการสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จินดารัตน์ ปิมนิ

บรรณาธิการวารสาร



Message from Editor



The *Journal of Organizational Innovation and Management* is established as an academic platform for the dissemination of knowledge derived from research and scholarly articles in the fields of organizational innovation, management, and related disciplines. The journal emphasizes the integration of knowledge in organizational management, human resource management and development, leadership and behavioral sciences, as well as the application of innovation and management-related technologies. Its primary objective is to support organizational development and enhance adaptability and sustainability under the dynamic conditions of the digital era.

This inaugural issue (Volume 1, Number 1, September–December 2025) comprises a total of seven research and academic articles that reflect diverse bodies of knowledge in organizational management, management innovation, human resource management and development, and organizational behavior. Key themes addressed include work happiness, organizational commitment, and organizational development within the context of digital transformation. All articles aim to contribute academic value while simultaneously promoting the practical application of theoretical concepts, thereby benefiting executives, scholars, researchers, and other interested stakeholders.

The Editorial Board sincerely hopes that this issue will serve as a high-quality academic reference and a knowledge-sharing platform that continuously promotes the advancement of organizational innovation and management. Such contributions are expected to support the enhancement of organizational effectiveness and sustainability in both Thai society and the global context.

On this occasion, the Editorial Board would like to express its sincere appreciation to all reviewers for their valuable time and expertise in the peer review process, as well as to all authors for entrusting the journal with their valuable scholarly works. The Board also extends its gratitude to all parties whose support has contributed to the successful completion of the *Journal of Organizational Innovation and Management*.

Asst.Prof.Dr.Jindarat Peemanee

Editor in Chief

บรรณาธิการวารสาร

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จินดารัตน์ ปิรมณี

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ผู้ช่วยบรรณาธิการฝ่ายบริหาร

ดร.จริยา สนามทอง

มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต

ผู้ช่วยบรรณาธิการฝ่ายอำนวยการ

นายโอฬารัช โรจนสุวรรณ

สถาบันพัฒนานวัตกรรมการมนุษย์และองค์กร

กองบรรณาธิการ / ผู้ทรงคุณวุฒิ

ศาสตราจารย์ ดร.ทวีศักดิ์ เทพพิทักษ์

มหาวิทยาลัยบูรพา

ศาสตราจารย์ ดร.กล้าหาญ ญ น่าน

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

Prof. Dr. Slavko Alčaković

Singidunum University, Republic of Serbia

รองศาสตราจารย์ เรือโท ดร.ทวีศักดิ์ รูปสิงห์

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

รองศาสตราจารย์ ดร.พิธากรณ์ ธนิตเบญจสิทธิ์

มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่

รองศาสตราจารย์ ดร.ศาสตรา เหล่าอรรคะ

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

รองศาสตราจารย์ ดร.อิทธิพัทธ์ สุวทันพรกุล

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

รองศาสตราจารย์ ดร.นิธิเดช คุณาทองสัมฤทธิ์

มหาวิทยาลัยรามคำแหง

Senior Lecturer Ranitha Weerarathna

Sri Lanka Institute of Information Technology

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เนรัญชลา กำไลทอง

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกสิทธิ์ สนามทอง

มหาวิทยาลัยรามคำแหง



Journal of
Organizational Innovation
& Management

บรรณาธิการ/กองบรรณาธิการ

กองบรรณาธิการ / ผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฐิติรัตน์ ถาวรสุจริตกุล

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เลิศชัย สุธรรมานนท์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ ถาวร

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สมชัย ปราบรัตน์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สรัญญา โยะหมาด

นาวาอากาศตรี ดร.สมชาย เกตุใหม่

ดร.นลินี สุตเสวต

ดร.วรรณสม เมฆสุวรรณ

ดร.วงศ์วิภา โถสุวรรณจินดา

ดร.ประจักษ์ วิฑูรเศรษฐ์

ดร.ทศพร มะหะหมัด

Dr. Farida Sasha

Ms. Wang Jin

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

มหาวิทยาลัยหาดใหญ่, ประเทศไทย

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย

มหาวิทยาลัยสยาม

มหาวิทยาลัยรามคำแหง

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก

มหาวิทยาลัยเกริก

มหาวิทยาลัยหาดใหญ่

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

Editor in Chief

Asst.Prof.Dr.Jindarat Peemane

Maharakham University

Assistant Managing Editor

Dr.Jariya Sanamthong

Kasem Bundit University

Assistant Executive Editor

Mr.Orarat Rojanasuwan

Human and Organizational Innovation
Development Institute

Editorial Board

Prof.Dr.Taweesak Theppitak

Burapha University

Prof.Dr.Khahan Na-Nan

Rajamangala University of Technology Thanyaburi,

Prof. Dr. Slavko Alčaković

Singidunum University, Republic of Serbia

Assoc.Prof.Lt.JG. Dr.Taweesak Roopsing

King Mongkut's University of Technology North Bangkok

Assoc.Prof.Dr.Phithagorn Thanitbenjasith

North-Chiang Mai University

Assoc.Prof.Dr.Sastra Laoakka

Maharakham University

Assoc.Prof.Dr.Ittipaat Suwathanpornkul

Srinakharinwirot University

Assoc.Prof.Dr.Nitidetch Koohathongsumrit

Ramkhamhaeng University

Senior Lecturer Ranitha Weerarathna

Sri Lanka Institute of Information Technology

Asst.Prof.Dr.Naranchala Khumlaitong

Rajamangala University of Technology Rattanakosin

Asst.Prof.Dr.Ekkasit Sanamthong

Ramkhamhaeng University

Editorial Board

Asst.Prof.Dr.Thitirat Thawornsujaritkul

King Mongkut's University of Technology North Bangkok

Asst.Prof.Dr.Lertchai Suthammanon

Panyapiwat Institute of Management

Asst.Prof.Dr.Jakkrit Thavorn

Thammasat University

Asst.Prof.Dr.Pavin Sinachot

Sukhothai Thammathirat Open University

Asst.Prof.Somchai Prabrat

Hatyai University

Asst.Prof.Saranya Yohmad

Prince of Songkla University

Sqn. Ldr.Dr.Somchai Ketmai

The Civil Aviation Authority of Thailand

Dr.Nalinee Sutsavade

Siam University

Dr.Wattanasom Meksuwan

Ramkhamhaeng University

Dr.Vongvipa Thosuwonchinda

Phranakhon Rajabhat University

Dr.Prajak Witoonset

Rajamangala University of Technology Tawan-ok

Dr.Tosaporn Mahamud

Krirk University

Dr. Farida Sasha

Hatyai University

Ms. Jing Wang

Srinakharinwirot University



Journal of
Organizational Innovation
& Management

เกี่ยวกับวารสาร

เกี่ยวกับวารสาร

วารสารนวัตกรรมองค์การและการจัดการ มีนโยบายรับตีพิมพ์บทความคุณภาพสูงในศาสตร์ที่เกี่ยวข้องด้านบริหารธุรกิจและการจัดการทุกแขนง รวมถึงสหวิทยาการด้านการบริหารและการจัดการ พฤติกรรมศาสตร์และพฤติกรรมองค์การ โดยมีกลุ่มเป้าหมายคือคณาจารย์ นักวิจัย นักวิชาการและนักศึกษาทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ

ประเภทของบทความ

บทความวิจัย และ บทความวิชาการ

ภาษาที่รับตีพิมพ์

ภาษาไทย และ ภาษาอังกฤษ

กำหนดการออกวารสาร

วารสารนวัตกรรมองค์การและการจัดการ กำหนดเผยแพร่ปีละ 3 ฉบับ ดังนี้

ฉบับที่ 1 (มกราคม – เมษายน) ฉบับที่ 2 (พฤษภาคม – สิงหาคม) ฉบับที่ 3 (กันยายน – ธันวาคม)

ค่าธรรมเนียมการตีพิมพ์บทความ

ไม่มีค่าธรรมเนียมในการตีพิมพ์

เจ้าของวารสาร

สถาบันพัฒนานวัตกรรมการมนุษย์และองค์กร

บจก.ปิยอนต์ อิมแพค คอนซัลแทนท์ แอนด์ ดีเวลลอปเม้นท์

เลขที่ 79 ซอยเฉลิมพระเกียรติ ร.9 ซอย 28 แยก 3-1 แขวงดอกไม้ เขตประเวศ กรุงเทพฯ 10250

โทรศัพท์ 080-286-4444

E-mail Address: JOIMHOLDI@gmail.com



Journal of
Organizational Innovation
& Management

About the Journal

About the Journal

The *Journal of Organizational Innovation and Management* has a policy of publishing high-quality articles in the fields of business administration and management across all disciplines, including interdisciplinary studies related to management, behavioral sciences, and organizational behavior. The journal targets faculty members, researchers, scholars, and students in Thailand and internationally.

Types of Articles

Research and academic articles

Language

Thai and English

Publication Frequency

Published 3 issues per year

Vol 1 (January – April), Vol 2 (May – August), Vol 3 (September – December)

Publication Fee

No publication fee

Journal Owner

Human and Organizational Innovation Development Institute

Beyond Impact Consultant and Development Co., Ltd.

79 Chalermprakit Rama 9 Road, Soi 28, Yak 3-1 Dokmai Praves Bangkok 10250

Tel: 080-286-4444

E-mail Address: JOIMHOLDI@gmail.com



Journal of
Organizational Innovation
& Management

จริยธรรมการตีพิมพ์

วารสารนวัตกรรมองค์การและการจัดการยึดมั่นในหลักจริยธรรมการตีพิมพ์ทางวิชาการ เพื่อส่งเสริมความโปร่งใส ความเป็นธรรม และความน่าเชื่อถือของกระบวนการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ วารสารกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของผู้เขียน บรรณาธิการ และผู้ทรงคุณวุฒิอย่างชัดเจน โดยยึดถือมาตรฐานจริยธรรมทางวิชาการเป็นสำคัญ

หน้าที่ของผู้เขียน

ผู้เขียนต้องรับรองว่าบทความที่ส่งเข้ารับการพิจารณาเป็นผลงานต้นฉบับ ไม่เคยตีพิมพ์หรืออยู่ระหว่างการพิจารณาในวารสารอื่น และไม่มีการลอกเลียนผลงานของผู้อื่น ผู้เขียนต้องอ้างอิงแหล่งที่มาของข้อมูลอย่างถูกต้องครบถ้วน และเปิดเผยผลประโยชน์ทับซ้อน (ถ้ามี) อย่างชัดเจน

หน้าที่ของบรรณาธิการ

บรรณาธิการมีหน้าที่พิจารณาและตัดสินใจบทความโดยยึดหลักความเป็นธรรม ความเป็นกลาง และคุณค่าทางวิชาการของผลงานเป็นสำคัญ โดยไม่เลือกปฏิบัติต่อผู้เขียน บรรณาธิการต้องรักษาความลับของข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผู้เขียนและผู้ทรงคุณวุฒิ และหลีกเลี่ยงผลประโยชน์ทับซ้อนที่อาจส่งผลกระทบต่อความยุติธรรม

หน้าที่ของผู้ทรงคุณวุฒิ (Reviewer)

ผู้ทรงคุณวุฒิที่ทำหน้าที่ประเมินบทความต้องปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ เป็นกลาง และยึดหลักวิชาการ โดยให้ข้อเสนอแนะเชิงสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาคุณภาพบทความ ทั้งนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิต้องรักษาความลับของต้นฉบับ และหลีกเลี่ยงการประเมินบทความที่อาจมีผลประโยชน์ทับซ้อน

วารสารนวัตกรรมองค์การและการจัดการมุ่งมั่นที่จะรักษามาตรฐานจริยธรรมการตีพิมพ์ในทุกขั้นตอน เพื่อเสริมสร้างความน่าเชื่อถือและคุณภาพทางวิชาการของวารสารอย่างยั่งยืน



Journal of
Organizational Innovation
& Management

Publication Ethics

The *Journal of Organizational Innovation and Management* is committed to upholding high standards of academic publication ethics in order to promote transparency, fairness, and integrity in the scholarly publishing process. The journal clearly defines the roles and responsibilities of authors, editors, and reviewers in accordance with accepted academic ethical standards.

Duties of Authors

Authors are required to ensure that their submitted manuscripts are original works that have not been previously published or simultaneously submitted elsewhere. Proper acknowledgment of sources must be provided, and any form of plagiarism is strictly prohibited. Authors must also disclose any potential conflicts of interest related to their work.

Duties of Editors

Editors are responsible for making fair, unbiased, and independent decisions based solely on the academic merit of manuscripts. They must maintain confidentiality regarding submitted manuscripts and the peer review process, and avoid any conflicts of interest that could influence editorial decisions.

Duties of Reviewers

Reviewers are expected to conduct manuscript evaluations with integrity, objectivity, and academic rigor. They should provide constructive and scholarly feedback to enhance the quality of the manuscripts. Reviewers must treat all submitted materials as confidential and refrain from reviewing manuscripts in cases of potential conflicts of interest.

The *Journal of Organizational Innovation and Management* is dedicated to maintaining ethical standards throughout all stages of the publication process in order to ensure the credibility and academic quality of the journal.

นโยบายการพิจารณาบทความ Peer Review Policy

วารสารนวัตกรรมองค์การและการจัดการใช้กระบวนการพิจารณาบทความแบบ **double-blind peer review** โดยบทความทุกเรื่องที่จะส่งเข้ารับการพิจารณาจะได้รับการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาที่เกี่ยวข้องอย่างน้อยสาม (3) ท่านทั้งผู้เขียนและผู้ประเมินจะไม่ทราบชื่อและสังกัดของกันและกันตลอดกระบวนการพิจารณา

การพิจารณาบทความจะครอบคลุมประเด็นสำคัญ ได้แก่ ความใหม่และคุณค่าทางวิชาการของผลงาน ความเหมาะสมของกรอบแนวคิดและระเบียบวิธีวิจัย ความถูกต้องทางวิชาการ ความสอดคล้องของผลการวิเคราะห์ และความชัดเจนในการนำเสนอ บทความที่ได้รับการพิจารณาอาจมีผลการตัดสินเป็น อนุมัติพิมพ์ อนุมัติพิมพ์โดยมีการแก้ไข หรือไม่อนุมัติพิมพ์ ทั้งนี้ บรรณาธิการวารสารจะเป็นผู้พิจารณาตัดสินขั้นสุดท้ายโดยยึดตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิและนโยบายของวารสารเป็นสำคัญ

The *Journal of Organizational Innovation and Management* adopts a **double-blind peer review** process. All submitted manuscripts are evaluated by at least three (3) reviewers who are experts in relevant fields. Throughout the review process, the identities of both authors and reviewers remain anonymous.

Manuscripts are assessed based on key criteria, including originality and academic contribution, the appropriateness of the conceptual framework and research methodology, academic rigor, coherence of analysis, and clarity of presentation. Review outcomes may include acceptance, acceptance with revisions, or rejection. The final decision regarding publication rests with the Editor-in-Chief, taking into consideration the reviewers' recommendations and the journal's editorial policies.

บทความวิจัย/Research articles

01

ชื่อเรื่อง/Name of Article	หน้าที่/Page No.
Leading with Integrity: CEO Transformational Leadership as a Driver of Ethical Culture and Organizational Success. (Orarat Rojanasuwan)	1-19
Effect of Social Resources, Procedural Justice, and Psychological Need Satisfaction on Organizational Commitment in Thailand Companies. (Natapol Supsomwong)	1-18
ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานการนิเทศภายในของโรงเรียนคุณภาพสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ (ธีรพงศ์ สถาน และ สติรพร เขาวนชัย)	1-19
ความสุขในการทำงานของบุคลากรบริษัท บีทีวาย ฟู้ด จำกัด (วิชญพงศ์ กาญจนศิรีวงศ์ และ เอกสิทธิ์ สนามทอง)	1-12

บทความวิชาการ/Academic articles

02

ชื่อเรื่อง/Name of Article	หน้าที่/Page No.
การจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: แนวทางการบริหารองค์กรสู่ความยั่งยืน (เอกสิทธิ์ สนามทอง วรธนศม เมฆสุวรรณ ประจักษ์ วิฑูรเศรษฐ์ และ จรียา สนามทอง)	1-15
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากปัญหาการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลในองค์กรไทย (ธัญชนก นาพะาะผล)	1-19
วิทยาการกระบวนการ: การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล (พิชญ์ณยุตม์ นาคานาคา)	1-11



วารสารนวัตกรรมองค์การและการจัดการ

Journal of Organizational Innovation and Management

<https://so16.tci-thaijo.org/index.php/JOIM>

Leading with Integrity: CEO Transformational Leadership as a Driver of Ethical Culture and Organizational Success

Orarat Rojanasuwana*

Ph.D. Student, Faculty of Management, International College of National Institute of Development Administration
(ICO NIDA), Thailand

Received: September 10, 2025 Revised: September 19, 2025 Accepted: September 25, 2025 Published: October 15, 2025

Abstract

In rapidly evolving and highly competitive business environments, it is crucial for top leaders to steer organizations towards success while maintaining high ethical standards. This study examines the impact of CEO transformational leadership on organizational ethical culture and firm performance. Specifically, it explores how transformational leadership by CEOs fosters an ethical culture, thereby enhancing overall firm performance. Using a convenience sampling method, data were collected via questionnaires from 64 executives and managers across 20 companies in industries including air express transportation, freight forwarding, pharmaceuticals, contract manufacturing, and automotive manufacturing.

The findings reveal a significant positive relationship between CEO transformational leadership and organizational ethical culture ($\beta = 0.797$, $p < 0.001$, $R^2 = 0.672$), indicating that visionary and ethical leadership is pivotal in cultivating an ethical organizational environment. Moreover, the study demonstrates a positive correlation between organizational ethical culture and firm performance ($\beta = 0.543$, $p < 0.001$, $R^2 = 0.618$), suggesting that a culture characterized by shared norms, values, and ethical practices enhances firm performance by improving employee satisfaction, reducing misconduct, and strengthening reputation. Mediation analysis confirms that organizational ethical culture significantly mediates the relationship between CEO transformational leadership and firm performance (indirect effect = 0.176, $p < 0.001$), highlighting the indirect effect of transformational leadership on performance outcomes through the establishment of an ethical culture.

These results provide practical implications for managers, underscoring the importance of investing in leadership development and fostering an ethical organizational culture to achieve sustainable performance.

Keywords: transformational leadership; ethical culture; CEO, firm performance

Introduction

In the landscape of business today, leaders play important roles in shaping organizational culture and driving performance by setting the tone, establishing values and norms, creating a supportive climate, aligning goals and objectives, driving accountability, adapting to change, and managing relationships with stakeholders (Cameron & Quinn, 2011). Effective leadership is essential for creating and cultivating ethical culture, innovation, and performance excellence that enables organizations to compete and survive in today's competitive business environment (Brown & Treviño, 2006). According to Lamsam and Charoensukmongkol (2022), mentioned that building an ethical environment for work is an important strategic agenda that management should consider strengthening firm competitiveness. Whilst Brown and Treviño (2006) mentioned that upholding ethical principles and fostering a culture of integrity and accountability are essential for organizations to protect the dilution of their reputation, maintain and enhance stakeholder trust, and sustain long-term success. On the contrary, the organizations which are not complied with ethical standards can have far-reaching consequences, ranging from reputational damage and legal liabilities to financial losses and operational disruptions (Treviño & Nelson, 2021).

In the Thai context, recent corporate governance challenges highlight the practical implications of ethical leadership failures. For instance, the case of the Stark Corporation accounting scandal in 2023, involving misstated financial reports and a significant loss of investor confidence, underscored the importance of ethical oversight at the top management level (“Stark finds B15.6bn of irregular transactions in audit,” 2023). Similarly, the collapse of the Finnish Fund-backed renewable energy project in Chaiyaphum Province revealed governance lapses and lack of transparency in managerial decisions, leading to public scrutiny and regulatory interventions (Akarapongpisak, 2019).

However, in the agile and dynamic business environment, rapid technological advancements, globalization, and increasing stakeholder expectations, it is very challenging for organizations to maintain ethical standards while pursuing competitive advantage. To address these challenges, it is a role of the leaders to set the tone for ethical behavior and foster a culture of integrity and accountability within organizations (Brown & Treviño, 2006).

There are diverse leadership styles which could create positive impacts on overall firm performance such as transactional leadership focuses on rewards and penalties (Northouse, 2021), servant leadership focuses on serving the employees rather than commanding (Greenleaf, 2002), autocratic leadership focuses on controlling all decisions, requires minimal input from the members (Daft, 2021), democratic leadership involves employee(s) in the decision-making process (Northouse, 2021), laissez-faire leadership empowers employees to make decisions to solve the problems (Northouse, 2021), situational leadership style is flexible and adaptive to decision making based on capability of the team (Blanchard, 2018) and, charismatic leadership focuses on motivating the team, inspire enthusiasm (Antonakis & Day, 2020). However, one of the prominent styles which is known for the ability to inspire and

motivate the followers in achieving extraordinary outcomes is transformational leadership (Bass & Riggio, 2014). Transformational leadership is a characteristic of the leaders who carry potential in promoting ethical environment in the workplace (Lamsam & Charoensukmongkol, 2022). The transformational leaders would articulate a compelling vision for future of the organizations, at the same time resonate employees' values and aspirations (Bass & Riggio, 2006). By inspiring a shared vision of ethical conduct and organizational goals, transformational leaders foster a sense of purpose and direction that motivates employees to uphold ethical standards and work towards common objectives (Bass & Riggio, 2014).

Chief Executive Officers (CEOs) are the highest-ranking executives in a company or organization, responsible for making major corporate decisions, managing the overall operations and resources of the company, and acting as the main point of communication between the board of directors and corporate operations (DeCenzo et al., 2016). The CEOs who embrace transformational leadership principles can inspire trust, commitment, and engagement among employees, leading to improved organizational outcomes and long-term success (Bass & Avolio, 2000). In addition, Lamsam and Charoensukmongkol (2022) suggested that the transformational leadership practiced by the CEOs could promote the building of an ethical culture in the organizations.

Despite prior research has examined the impact of leadership on organizational outcomes, there remains a lack of empirical studies specifically investigating the influence of transformational leadership on organizational ethical culture and firm performance. In addition, prior research focused on the application of transformational leadership to all management levels in the organizations but not at the CEO level. In addition, very few studies have explored how transformational leadership practiced by CEOs would promote ethical work environment in the organizations and subsequently enhance firm performance.

This research seeks to address this gap by exploring the relationship between CEO transformational leadership and the development of organizational ethical culture, as well as assessing the impacts of CEO transformational leadership on key indicators of firm performance, including financial performance, sales revenue, and market share. From a theoretical perspective, Hambrick and Mason (1984) explained in the upper echelons theory that top executives' values, personalities, and experiences influence their evaluations and choices, which in turn affect organizational outcomes. Therefore, this research will assess the mediating effect through which organizational ethical culture influences the relationship between CEO transformational leadership and firm performance.

Understanding the dynamics among CEO transformational leadership, organizational ethical culture, and firm performance holds significant implications for theory, practice, and policy. Firstly, an ethical organizational culture is increasingly recognized as a source of competitive advantage, fostering trust among stakeholders, enhancing reputation, and reducing the risk of ethical misconduct (Treviño et al., 2014). Secondly, by focusing on the role of CEO transformational leadership in shaping ethical culture, this research can inform leadership development initiatives aimed at cultivating ethical leadership behaviors within

organizations. Thirdly, in a business environment where corporate activities and social responsibility are closely observed and reported simultaneously and promptly, ethical leadership is essential for organizations to navigate complex ethical dilemmas, mitigate risks, and build sustainable relationships with stakeholders (Brown & Treviño, 2006). Furthermore, studying how transformational leadership influences organizational ethical culture can provide valuable insights for organizational leaders seeking to foster a culture of ethics and integrity. The assessment of the relationship between organizational ethical culture and firm performance contributes insights into the connection between an ethical environment and organizational success. By empirically testing these relationships, the research aims to enhance our understanding of the mechanisms through which CEO transformational leadership translates into tangible business results.

Research Questions

To close the knowledge gap, this study seeks to answer the following questions:

1. How does CEO transformational leadership affect organizational ethical culture in the context of dynamic and competitive business environments?
2. Does organizational ethical culture mediate the relationship between CEO transformational leadership and firm performance?
3. Which organizational and environmental factors influence the strength or direction of the relationship among CEO transformational leadership, ethical culture, and firm performance?
4. To what extent do organizational ethical culture and firm performance contribute to economic, social, and environmental outcomes in the context of corporate sustainability and competitiveness?

Research Objectives

1. To examine the relationship between CEO transformational leadership and organizational ethical culture in the context of dynamic and competitive business environments.
2. To test the mediating role of organizational ethical culture between CEO transformational leadership and firm performance.
3. To evaluate the effect of CEO transformational leadership and organizational ethical culture on firm performance outcomes at the organizational level.
4. To compare differences in these relationships under moderating conditions such as firm size, industry sector, and technological adoption levels.

Concepts and Related Theories

Transformational Leadership

Transformational leadership has become a prominent leadership theory, especially in today's challenging and agile business environment. According to transformational leadership

theory, originally proposed by Bass (1985), there are four key components: idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration. Specifically, idealized influence refers to the leader serving as a role model and gaining followers' respect and trust; inspirational motivation involves inspiring and motivating followers through a clear vision and direction for the organization's future; intellectual stimulation refers to encouraging creative and innovative ideas among followers; and individualized consideration involves addressing the unique needs and development of each follower. This theory has been the focus of researchers, practitioners, and organizational leaders due to its characteristics and its ability to inspire and motivate employees to achieve outstanding outcomes. Khan et al. (2020) argued that transformational leadership creates positive outcomes for organizations, including employee satisfaction, commitment, and performance. Studies have consistently found that transformational leaders are associated with higher levels of employee satisfaction, commitment, and performance compared to other leadership styles (Judge & Piccolo, 2004).

Even though there is a consensus on the positive effects of transformational leadership, there are still some debates in the literature. One argument focuses on the underlying mechanisms through which transformational leadership influences organizational outcomes. While some researchers argue that transformational leaders create a supportive climate that fosters employee engagement and commitment, others suggest that transformational leaders may be more effective in certain contexts or with certain types of followers (Walumbwa et al., 2008).

CEO transformational leadership builds on Bass's (1985) concept of transformational leadership, which emphasizes a leader's ability to motivate and inspire followers through influence, inspiration, intellectual stimulation, and individualized consideration. In the context of CEOs, transformational leadership involves exhibiting a compelling vision, empowering employees, fostering innovation, and promoting ethical conduct (Avolio & Bass, 1991). Transformational leadership theory suggests that CEOs who demonstrate transformational behaviors positively influence organizational outcomes such as employee engagement, satisfaction, and performance (Bass & Avolio, 1994). In addition, transformational CEOs create a shared vision that aligns with the goals and values of the organization, motivating employees to perform at their best and achieve extraordinary results (Judge & Piccolo, 2004). Empirical research supports the effectiveness of CEO transformational leadership on organizational performance. Several studies have found that organizations led by transformational CEOs tend to exhibit higher levels of innovation, employee satisfaction, and financial performance compared to those led by transactional CEOs (Waldman et al., 2001). For example, a study by Zhang and Bartol (2010) found a positive relationship between CEO transformational leadership, employee creativity, and organizational innovation.

Ethical Organizational Culture

Ethical organizational culture refers to the shared values, beliefs, norms, and practices within an organization that promote ethical behavior and decision-making (Treviño et al., 1998). It involves the organization's commitment to ethical principles, the importance of integrity

and accountability, and the integration of ethics into company policies, best practices, and decision-making processes.

An ethical culture is crucial for fostering trust, enhancing employee morale, and ensuring compliance with legal and regulatory standards. Ethical organizations tend to enjoy higher employee satisfaction, reduced turnover, and improved organizational reputation. Kaptein (2008) highlighted that ethical cultures mitigate risks associated with unethical behavior, thereby enhancing organizational sustainability. For example, organizations with strong ethical cultures tend to have better reputations and greater trust from stakeholders (Kaptein, 2008). In terms of engagement, employees are more likely to feel valued and committed when they perceive that their organization conducts business ethically (Valentine & Fleischman, 2008). Moreover, Treviño et al. (2006) stated that ethical cultures promote an environment where innovation is encouraged, as employees feel safe to take responsible risks.

Apart from the benefits mentioned above, developing and maintaining an ethical culture can be challenging. Factors such as differing personal values, diverse employee backgrounds, and external pressures can hinder efforts to maintain consistent ethical standards (Cambridge Core, 2023). Organizations must continuously reinforce ethical training, transparent communication, and consistent enforcement of ethical policies to sustain their ethical culture (Ferrell et al., 2015).

Theory and hypotheses development

Upper echelon theory.

This research is grounded in upper echelons theory, viewing CEO transformational leadership as an important factor in fostering an ethical culture within organizations. The theory explains that the characteristics of top executives significantly influence the organization's direction, corporate strategies, and performance outcomes (Hambrick & Mason, 1984). It further posits that senior executives' interpretations of situations and their choices in problem resolution are filtered through their experiences, values, and personalities (Hambrick, 2007). In addition, CEOs have the authority to issue and implement corporate policies and make critical strategic decisions that guide organizational members' actions (Lamsam & Charoensukmongkol, 2022). Based on these statements, it can be implied that CEOs serve as key drivers in leading and shaping the organization's direction. Therefore, the strategies and policies initiated by top executives tend to align with their values and cognitive styles (Lamsam & Charoensukmongkol, 2022).

By articulating the concepts of both upper echelons theory and CEO transformational leadership, these theories suggest that the personal characteristics of top executives not only determine their own leadership style but also set the tone for leadership throughout the organization (Waldman et al., 2001). For example, transformational leadership exhibited by CEOs fosters an organizational culture that promotes innovation, ethical behavior, and a commitment to achieving common goals (Banks et al., 2016). Furthermore, transformational CEOs are effective at driving performance not only through direct influence but also by empowering middle managers and other employees (Smith & Doe, 2023). Empowerment is a

key success factor in improving organizational adaptability and responsiveness for sustainable performance (Chen & Huang, 2024). In this research, the integration of upper echelons theory and CEO transformational leadership explains how top executives' leadership styles can help build an ethical organizational culture.

Effect of chief executive officer transformational leadership and ethical organizational culture.

Referring to upper echelons theory, Hambrick and Mason (1984) argued that there is a linkage between the characteristics of top executives and the behaviors of employees within an organization. Therefore, it can be implied that when top executives cultivate ethical behavior, they help establish a culture that employees are likely to follow and practice (Lamsam & Charoensukmongkol, 2022). Research conducted by Brown et al. (2005) further supports the linkage between leadership and culture, indicating that transformational leadership is strongly correlated with ethical behavior and can promote an organizational culture that prioritizes morality over performance outcomes. In addition, Schein (2010) argued that one of the most important roles of top leaders—CEOs in particular—is creating and managing organizational culture. CEOs who demonstrate transformational leadership behaviors can directly influence the cultivation of an ethical culture within the organization (Schein, 2010). Therefore, based on the upper echelons theory and supporting evidence, the following hypothesis is proposed:

H1. Chief executive officer transformational leadership is positively associated with organizational ethical culture.

Effect of organizational ethical culture on firm performance.

Ethical culture is a set of norms, practices, and values that individuals within an organization use to guide ethical behavior and decision-making (Johnson, 2024). It includes principles of ethics, ethical standards, codes of conduct, and the ethical culture perceived by employees. For example, Valentine and Barnett (2003) found that awareness of an ethics code within an organization enhances employees' perceptions of ethical values, which in turn positively impacts their organizational commitment. The practice of ethical culture within an organization often reduces the likelihood of exposure to legal and regulatory violations, thereby lowering costs and enhancing organizational reputation (Smith & Chen, 2024). McKendall et al. (2002), for instance, found that robust ethical programs reduce instances of noncompliance and illegality, preserving firm reputation and performance. Ethical organizations attract talented and high-caliber candidates, enhance employee satisfaction, and improve customer loyalty (Johnson, 2024). As a result, such organizations remain competitive in the market and gain a sustainable advantage through superior financial performance. Kaptein (2008) also indicated that organizations with strong ethical cultures experience less

misconduct, higher productivity, and better financial returns. After considering all supporting evidence, the following hypothesis can be proposed:

H2. Organization ethical culture is positively associated with firm performance.

Mediating effect of organizational ethical culture on the link between chief executive officer transformational leadership and firm performance.

By considering upper echelons theory, it is suggested that top management can influence firm performance by shaping organizational culture and establishing policies that support the organization's core values (Hambrick & Mason, 1984). By integrating upper echelons theory with transformational leadership, organizational ethical culture, and firm performance, this comprehensive framework explains the mediating effect of ethical culture on firm performance. Therefore, it is logical to anticipate a positive relationship between CEO transformational leadership and firm performance through the mediating effect of organizational ethical culture. Prior research conducted by Bass and Riggio (2006) suggests that transformational leaders positively influence organizational performance through various mechanisms, including increased innovation, enhanced motivation, and improved employee morale. Treviño et al. (1998) defined organizational ethical culture as a collection of practices and values that promote ethical behavior among employees. Empirical research has demonstrated that organizations with strong ethical cultures achieve higher performance levels, greater trust, lower litigation costs, and better compliance with regulations (Simha & Cullen, 2012). Research conducted by Groves and LaRocca (2011) found that the influence of leadership on organizational outcomes can be mediated by organizational ethical culture, suggesting that ethical culture may serve as a bridge that enhances the impact of transformational leadership on firm performance. Transformational leadership appears to cultivate an ethical culture, which in turn positively influences firm performance. This mediating relationship highlights the importance of fostering ethical values within organizations to fully leverage the benefits of transformational leadership. Therefore, it is logical to propose the following hypothesis:

H3. Organization ethical culture mediates the positive association between chief executive officer transformational leadership and firm performance.

All hypotheses are summarized in the conceptual model, as shown in Figure 1.



Figure 1: Conceptual Model

Research Methodology

Sample and Data Collection

The sample group was selected using a nonprobability sampling method. A list of 20 companies across various industries was compiled based on the researcher's close professional network, which included firms in the air express transportation, air freight forwarding, pharmaceutical, contract manufacturing, and automotive manufacturing industries. A convenience sampling method was applied to purposely select respondents at management levels, as they possess direct insights into their CEOs' leadership styles, the ethical culture of their organizations, and the overall performance of their firms. The survey was conducted through a questionnaire developed on Google Forms and distributed via email to 300 recipients. A cover letter was attached to the questionnaire, explaining the purpose of the study, assuring respondents of data confidentiality, and emphasizing that participation was anonymous. One week after the initial email was sent, a follow-up email was distributed to ensure the questionnaire was received. A total of 66 responses were collected over the two-week survey period. However, after data auditing, two responses were deemed unusable due to inconsistencies. Therefore, 64 usable questionnaires remained, representing a 21.33% response rate. While the sample size of 64 meets the minimum requirement for regression analysis, its relatively small size may limit the generalizability of the findings. Future studies should consider stratified or random sampling to ensure broader representation across industries and firm sizes, thereby improving external validity. A summary of the sample characteristics is presented in Table 1.

Table 1: Descriptive statistics of samples

Variables	Mean	Standard Deviation (SD)
Age of respondents (years)	41.1	9.25
Year of Service	15.86	9.60

Source : Rojanasuwan (2024)

Measures

The scale developed by Carless et al. (2000) was used to measure CEO transformational leadership. The scale consists of nine items. A five-point Likert scale ranging from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree) was applied. These items include:

1. Communicates a clear and positive vision of the future.
2. Treats staff as individuals, supports and encourages their development.
3. Gives encouragement and recognition to staff.
4. Fosters trust, involvement and cooperation among team members.
5. Encourages thinking about problems in new ways and questions assumptions.
6. Is clear about his/her values.
7. Practices what he/she preaches.
8. Instills pride and respect in others.
9. Inspires staff by being highly competent.

The scale developed by Goebel et al. (2012) was used to measure organizational ethical climate. The scale consists of thirteen items. A five-point Likert scale ranging from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree) was applied. These items include:

1. Top managers in our organization regularly show that they care about ethics.
2. Top managers in our organization guide decision-making in an ethical direction.
3. Top managers in our organization are models of ethical behavior.
4. Top managers in our organization represent high ethical standards.
5. Management in our organization disciplines unethical behavior when it occurs.
6. Penalties for unethical behavior are strictly enforced in our organization.
7. Unethical behavior is punished in our organization.
8. People of integrity are rewarded in our organization.
9. Ethical behavior is rewarded in our organization.
10. Employees in our organization are required to acknowledge that they have read and understood the code of conduct.
11. The code of conduct is widely distributed throughout our organization.
12. Employees in our organization are regularly required to assert that their actions are in compliance with the code of conduct.
13. The code of conduct is well formalized in our organization.

The scale developed by Siepel and Dejardin (2020) was used to measure firm performance. The scale consists of five items. A five-point Likert scale ranging from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree) was applied. These items include:

1. Overall profit level achieved.
2. Profit margin achieved.
3. Return on investment achieved.
4. Sales volume achieved.
5. Market share achieved.

Control Variables

This research gathers basic demographic data and control variables to account for potential effects resulting from respondents' age and years of service. Age diversity is generally seen as contributing positively to firm performance by bringing a variety of perspectives and experiences, thereby enhancing decision-making processes and innovation (Nadeem et al., 2019). Experience is measured by years of service; longer tenure can provide stability and in-depth organizational knowledge, which are beneficial for performance (Wang et al., 2018). However, excessive tenure without corresponding performance improvements may lead to stagnation (Wang et al., 2018).

Statistical Analysis

Descriptive statistics were used to summarize the demographic characteristics of the sample and the distribution of responses for each variable. The mean and standard deviation

were calculated for the variables of age and years of service. In addition, Cronbach's alpha was computed to assess the internal consistency of the scales used in the questionnaire. Ordinary Least Squares (OLS) regression analysis was employed as the analytical tool to test the hypothesized relationships among the variables. OLS regression is suitable for estimating linear relationships between the independent variable (CEO transformational leadership), the mediating variable (organizational ethical culture), and the dependent variable (firm performance). IBM SPSS Statistics version 29 was used for data analysis.

Summary of Findings and Discussion

Results

Prior to conducting the analysis, the internal consistency and reliability of the scales used in this study were tested using Cronbach's alpha coefficients. Cronbach's alpha is a measure of internal consistency that assesses how closely related a set of items are as a group. According to Nunnally (1978), a Cronbach's alpha value above 0.70 is considered acceptable for social science research, values above 0.80 are considered good, and values above 0.90 indicate excellent reliability.

The results of the reliability test presented in Table 2 reveal that all three variables in this study have Cronbach's alpha values exceeding 0.90. The scales used are therefore considered to have excellent reliability. These high values provide confidence that the items within each scale are measured consistently and represent the same underlying construct.

Table 2: Results from reliability test

Variables	CEO Transformational Leadership	Organizational Ethical Culture	Firm Performance
Cronbach's alpha (α) coefficient	0.946	0.936	0.951

Source : Rojanasuwan (2024)

The model was tested to examine the correlations among the variables, and the results are presented in Table 3.

Table 3: Correlations among variables

Variables	CTL	OEC	FP	AGE	YOS
CTL	1	.760**	.542**	-0.095	0.073
OEC		1	.570**	-0.032	0.008
FP			1	-0.134	0.111
AGE				1	0.694**
YOS					1

Notes:

** Correlation is significant at the 0.01 level (p -value < .01) (2-tailed)

* Correlation is significant at the 0.05 level (p -value < .05) (2-tailed)

CTL=CEO Transformational Leadership, OEC=Organizational Ethical Culture, FP=Firm Performance, AGE = Age, YOS = Years of Service.

Source : Rojanasuwan (2024)

The results from the model estimation using OLS regression are summarized in Table 4. The results of the hypothesis testing are presented as follows:

Table 4: Multiple regression results

Independent Variables	Beta coefficients and the level of significance	VIF
Regression 1 (CTL→OEC)		
Main independent variables		
CEO Transformational Leadership	.760***	1,270
R-square	.672	
Regression 1 (OEC→FP)		
Main independent variables		
Organizational Ethical Culture	.570**	1.207
Control variables		
Age	-.321	2.290
Years of Service	.264	3.432
R-square	.618	

Note: *** <.001, Standardized beta coefficients are reported

Source : Rojanasuwan (2024)

Hypothesis 1: The results of the regression analysis indicate a strong and statistically significant positive association between CEO transformational leadership and organizational ethical culture, as evidenced by the beta coefficient ($\beta = 0.797$, $p < 0.001$). This finding suggests that firms led by CEOs who demonstrate higher levels of transformational leadership tend to exhibit higher levels of ethical culture compared to firms led by CEOs with lower levels of transformational leadership. Therefore, Hypothesis 1 is supported.

Hypothesis 2: The results of the regression analysis indicate a strong and statistically significant positive association between organizational ethical culture and firm performance, as evidenced by the beta coefficient ($\beta = 0.543$, $p < 0.001$). This finding suggests that firms exhibiting higher levels of organizational ethical culture tend to achieve better performance than those with lower levels of ethical culture. Therefore, Hypothesis 2 is supported.

Hypothesis 3: The mediating effect of CEO transformational leadership on firm performance through organizational ethical culture was calculated by multiplying the beta coefficients of the direct paths ($0.797 \times 0.543 = 0.176$), as recommended by Preacher and Hayes (2004). As a result, the mediation analysis ($\beta = 0.176$, $p < 0.001$) confirms that organizational ethical culture significantly mediates the relationship between CEO transformational leadership and firm performance. Therefore, Hypothesis 3 is supported.

Regarding the control variables, the results from Regression Analysis 2 (OEC → FP) reveal that age ($\beta = -0.321$, $p = 0.021$) is negatively associated with firm performance. This indicates that older CEOs are more likely to be associated with lower firm performance. The result is supported since the p-value is below the 5% significance level. For years of service ($\beta = 0.264$, $p = 0.117$), there is a positive association with firm performance, suggesting that

CEOs with longer tenure tend to be associated with higher firm performance. However, since the p-value exceeds the 5% significance level, this result is not statistically supported.

The issue of multicollinearity was assessed using the Variance Inflation Factor (VIF), which should be lower than 10. According to the results, the highest VIF value was 3.432, which is below the acceptable threshold. Therefore, there is sufficient evidence to conclude that multicollinearity is not a major concern in this study.

Finally, the R^2 results from the regression analyses are 0.672 and 0.618. This indicates that all variables in the models—including CEO transformational leadership, organizational ethical culture, firm performance, age, and years of service—explain 67.2% and 61.8% of the variance in organizational ethical culture and firm performance, respectively. The remaining 32.8% and 38.2% of the variance can be attributed to other factors not included in the regression analysis.

Figure 2 depicts the results of the OLS regression, summarized in the conceptual model as follows:

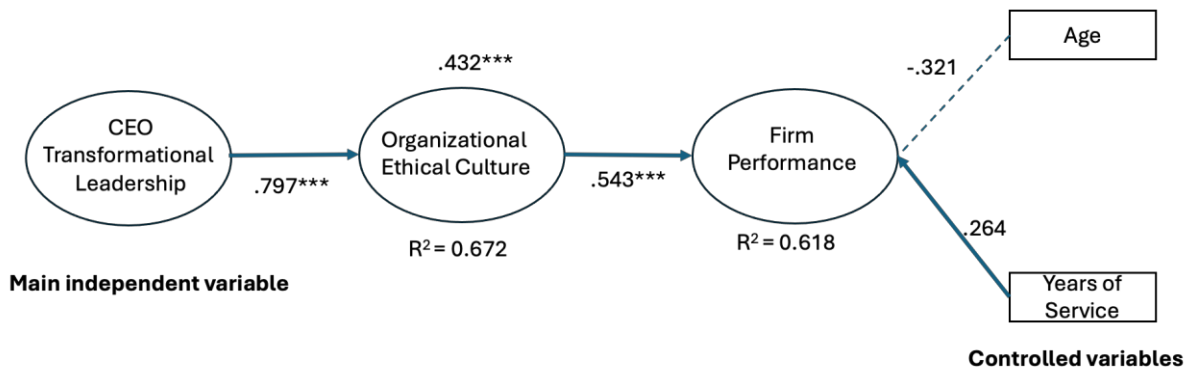


Figure 2: Results from OLS Regression

Notes: $*** < .001$

- Standardized beta coefficients are reported
- Dash lines represent non-significant results

Source : Rojanasuwan (2024)

Discussion

The primary objective of this study was to explore the mediating effect of organizational ethical culture on the relationship between CEO transformational leadership and firm performance. The results obtained from the OLS regression analysis reveal a strong relationship among CEO transformational leadership, organizational ethical culture, and firm performance.

In particular, the results confirm a significant positive association between CEO transformational leadership and organizational ethical culture ($\beta = 0.797$, $p < 0.001$). This indicates that transformational leaders, through their visionary and ethical conduct, play a crucial role in shaping and fostering an ethical culture within organizations. This finding is

consistent with previous research that has highlighted the role of transformational leaders in promoting ethical values and behaviors (Bass & Avolio, 1994; Treviño et al., 2000).

The analysis also shows a significant positive relationship between organizational ethical culture and firm performance ($\beta = 0.543, p < 0.001$). This suggests that organizations with strong ethical cultures tend to perform better both financially and operationally. The findings from this research align with previous studies conducted by Kaptein (2008) and Valentine and Fleischman (2008), which explained that organizational ethical culture promotes trust, reduces misconduct, and enhances employee satisfaction, thereby contributing to improvements in firm performance.

The mediation analysis also supports the hypothesis that organizational ethical culture mediates the relationship between CEO transformational leadership and firm performance. The indirect effect, calculated by multiplying the beta coefficients of the direct paths (0.797×0.543), confirms the mediating effect of ethical culture. This indicates that transformational leadership significantly influences firm performance through its impact on organizational ethical culture (Mayer et al., 2009; Huhtala et al., 2013).

Considering upper echelons theory alongside the findings of this research, the study provides a theoretical framework for understanding the relationship between CEO transformational leadership and firm performance, with the mediating role of organizational ethical culture. The upper echelons theory explains that organizational outcomes are heavily influenced by the characteristics and values of top executives (Hambrick & Mason, 1984). This study extends the theory by demonstrating how transformational leadership, which reflects a core value of executives, can promote an ethical culture that enhances firm performance.

Transformational leaders embrace values such as integrity and ethical behavior, which are crucial for fostering an ethical culture. This aligns with the cognitive and value dimensions of upper echelons theory (Hambrick & Mason, 1984). Consistent with Smith and Chen (2004) and Kaptein (2008), the study also shows that the practice of ethical culture within an organization can reduce the likelihood of exposure to legal and regulatory violations, thereby lowering costs and enhancing the organization's reputation.

Recommendations for Future Research

Research on transformational leadership in Thailand remains limited, particularly within the small and medium enterprise (SME) sector. Future studies could focus on owners or top management in SMEs. Similarly, the scales used for measuring firm performance could be adapted to better fit the SME context (e.g., customer satisfaction, employee innovation, and employee satisfaction). In addition to organizational ethical culture, future research may also consider other mediating variables (e.g., innovation climate, employee engagement) to gain broader perspectives on the relationship between transformational leadership and firm performance.

While this study provides clear quantitative evidence of the relationships between CEO transformational leadership, organizational ethical culture, and firm performance, it has certain

limitations in capturing the underlying mechanisms and contextual nuances that quantitative data alone may not fully explain.

Future research could incorporate qualitative approaches, such as in-depth interviews or focus group discussions, to gain richer insights into the experiences, perceptions, and decision-making processes of executives and employees. Additionally, employing a mixed-methods design that integrates both quantitative and qualitative data could provide a more comprehensive understanding of how transformational leadership shapes ethical culture and organizational outcomes. Such an approach would not only deepen the findings but also contribute to the development of new theoretical perspectives and practical implications for leadership and organizational ethics.

Limitations

Although this research provides additional contributions to the study of transformational leadership, several limitations must be acknowledged. Firstly, the sample of firms that contributed data for analysis was limited in both scope and number. Specifically, this study relied on a convenience sample due to time constraints and limited access to other firms, which may restrict the generalizability of the findings to industries not represented in the sample. In addition, the use of a questionnaire survey for data collection, along with the application of subjective measures of firm performance, may make the data susceptible to response bias. Lastly, there may be other control variables influencing firm performance that were not included in the analysis.

Managerial Implications

The findings of this study have pivotal implications for organizations, particularly in promoting and endorsing transformational leadership among top management. The results indicate that top management who embody transformational leadership serve as key change agents in fostering and nurturing an ethical organizational culture. Consequently, this leadership approach significantly enhances overall firm performance, aligning with broader organizational goals and strategic imperatives. The following are the key implications from this study:

First, organizations need to consider implementing development programs to promote transformational leadership. They should invest in comprehensive leadership development initiatives that focus on cultivating transformational leadership qualities. These programs should emphasize the core competencies required to become effective transformational leaders. Moreover, senior executives can play a crucial role in mentoring newly onboarded leaders within the organization. By serving as role models, they can instill transformational leadership qualities in their successors, thereby ensuring a consistent leadership style across different levels of management.

Second, organizations must endeavor to cultivate an ethical organizational culture. Such efforts should extend beyond top management and encompass all managerial levels.

The management team should collectively develop and enforce clear ethical standards and guidelines, including the establishment of codes of conduct, ethical training programs, and mechanisms for reporting and addressing unethical behavior. Establishing a well-defined ethical framework is instrumental in embedding a culture of integrity and accountability. Moreover, conducting regular ethical audits can help managers assess the current state of the organizational culture and identify areas for improvement. During these audits, management should communicate the importance of ethics to employees, emphasizing the organization's commitment to reinforcing ethical practices rather than creating the impression of an investigative procedure.

Last but not least, it is recommended that organizations align their ethical culture with strategic goals. An ethical culture that supports the company's mission and objectives can enhance overall performance by improving employee morale, customer satisfaction, and organizational reputation. Additionally, recognizing and rewarding employees who demonstrate ethical behavior and contribute to organizational goals can reinforce positive behaviors and drive performance.

References

- Akarapongpisak, N. (2019). *Land Governance, Everyday Politics and the Wind Energy Project on Lands under the ALRO in Chaiyaphum Province* (unpublished thesis). Mahasarakham University.
- Antonakis, J., & Day, D. V. (Eds.). (2020). *The Nature of Leadership (3rd ed.)*. Sage Publications.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1991). *The Full Range of Leadership Development: Basic and Advanced Manuals*. Binghamton, NY: Bass, Avolio, & Associates.
- Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: *A test for redundancy*. *Leadership Quarterly*, 27(4), 634-652.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2000). *Improving organizational effectiveness: Through transformational leadership*. Sage Publications, Inc.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications, Inc.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership (2nd ed.)*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2014). *Transformational leadership*. Routledge.
- Blanchard, K. (2018). *Leadership and the One Minute Manager Updated Ed: Increasing Effectiveness Through Situational Leadership II*. William Morrow.

- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and Future Directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Carless, S.A., Wearing, A.J. and Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 389-405. <https://doi.org/10.1023/A:1022991115523>
- Chen, L., & Huang, Y. (2024). Empowerment and its impact on organizational performance: Towards sustainability and adaptability. *Journal of Sustainable Business Practices*, 12(2), 112-134.
- Daft, R. L. (2021). *Leadership* (9th ed.). Cengage Learning
- DeCenzo, D. A., Robbins, S. P., & Verhulst, S. L. (2016). *Fundamentals of Human Resource Management*. John Wiley & Sons, Inc.
- Ferrell, O. C., Fraedrich, J., & Ferrell, L. (2015). *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases*. Cengage Learning.
- Goebel, P., Reuter, C., Pibernik, R. and Sichtmann, C. (2012). The influence of ethical culture on supplier selection in the context of sustainable sourcing. *International Journal of Production Economics*, 140(1), 7-17. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2012.02.020>
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Greenleaf, R. K., & Spears, L. C. (Eds.). (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness* (25th anniversary edition). Paulist Press.
- Groves, K. S., & LaRocca, M. A. (2011). An empirical study of leader ethical values, transformational and transactional leadership, and follower attitudes toward corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 103(4), 511-528.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers." *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Prentice Hall.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *The Academy of Management Review*, 20(2), 379–403. <https://doi.org/10.2307/258851>
- Johnson, A., & Lee, B. (2024). Defining ethical culture in contemporary organizations: Norms, practices, and values. *Ethics in Organizational Contexts*, 10(1), 50-70.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>

- Kaptein, M. (2008). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: The corporate ethical virtues model. *Journal of Organizational Behavior*, 29(7), 923-947.
- Khan, M. S., & Khan, I. (2020). Transformational Leadership and Employee Engagement. *Frontiers in Psychology*, 11, 501. DOI: 10.3389/fpsyg.2020.00501.
- Lamsam, N., & Charoensukmongkol, P. (2022a). Effect of CEO transformational leadership on Organizational Ethical Culture and firm performance: The moderating effect of competitive intensity. *Journal of Asia Business Studies*, 17(3), 539–558.
<https://doi.org/10.1108/jabs-12-2021-0513>
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates." *The Journal of Social Psychology*, 10, 271–299.
<https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Muktamar B, A. (2023). The role of Ethical Leadership in Organizational Culture. *Jurnal Mantik*, 7(1), 77–85. <https://doi.org/10.35335/mantik.v7i1.3635>
- Nadeem, M., Zaman, R., & Saleem, I. (2019). Boardroom gender diversity and its impact on firm performance: Evidence from emerging markets. *Business Strategy and Development*, 2(4), 298-309.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice (8th ed.)*. Sage publications
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory (2nd ed.)*. McGraw-Hill.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36(4), 717-731.
- Siepel, J. and Dejardin, M. (2020). How do we measure firm performance? A review of issues facing entrepreneurship researchers, in Saridakis, G. and Cowling, M. (Eds). *Handbook of Quantitative Research Methods in Entrepreneurship*. Elgar publishing, Northampton, MA,4-20. <https://doi.org/10.4337/9781786430960.00006>
- Simha, A., & Cullen, J. B. (2012). Ethical climates and their effects on organizational outcomes: Implications from the past and prophecies for the future. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 20-34.
- Smith, J. & Doe, A. (2023). The role of CEO transformational leadership in enhancing organizational performance: A multi-level review. *Journal of Management Excellence*, 15(1), 45-67.
- Smith, J., & Chen, L. (2024). The impact of ethical culture on compliance and organizational reputation. *Journal of Corporate Responsibility*, 18(2), 134-150.
- Stark finds B15.6bn of irregular transactions in audit. (2023, September 30). *Bangkok Post*. <https://www.bangkokpost.com/business/general/2655235/stark-finds-b15-6bn-of-irregular-transactions-in-audit>
- Treviño, L. K., & Nelson, K. A. (2021). *Managing business ethics straight talk about how to do it right*. Wiley.

- Trevino, L. K., Butterfield, K. D., & McCabe, D. L. (1998). The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 8(3), 447-476. <https://doi.org/10.5840/10.2307/3857431>
- Treviño, L. K., den Nieuwenboer, N. A., & Kish-Gephart, J. J. (2014). (UN)ethical behavior in organizations. *Annual Review of Psychology*, 65(1), 635–660. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143745>
- Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral ethics in organizations: A review. *Journal of Management*, 32(6), 951-990. <https://doi.org/10.1177/0149206306294258>
- Valentine, S., & Fleischman, G. (2008). Ethics programs, perceived corporate social responsibility and job satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 77(2), 159-172.
- Waldman, D. A., Ramírez, G. G., House, R. J., & Puranam, P. (2001). Does Leadership Matter? CEO Leadership Attributes and Profitability under Conditions of Perceived Environmental Uncertainty. *Academy of Management Journal*, 44(1), 134-143. <https://doi.org/10.2307/3069341>
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Wang, M., & Kelan, E. K. (2018). The gender gap in executive careers and executive competencies. *Industrial and Organizational Psychology*, 11(1), 123-126.
- Weaver, G. R., Treviño, L. K., & Cochran, P. L. (1999). Corporate Ethics Programs as Control Systems: Influences of Executive Commitment and Environmental Factors. *The Academy of Management Journal*, 42(1), 41–57. <https://doi.org/10.2307/256873>
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. Translated by A. M. Henderson & Talcott Parsons. Oxford University Press.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107–128. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.48037118>

Contact Information

Mr. Orarat Rojanasuwan

E-mail: orarat_r@live.com

Affiliation: Ph.D. Student, Faculty of Management, International College of National Institute of Development Administration (ICO NIDA), Thailand



วารสารนวัตกรรมองค์การและการจัดการ

Journal of Organizational Innovation and Management

<https://so16.tci-thaijo.org/index.php/JOIM>

Effect of Social Resources, Procedural Justice, and Psychological Need Satisfaction on Organizational Commitment in Thailand Companies

Natapol Supsomwong*

Ph.D. Student, Faculty of Management, International College of National Institute of Development Administration
(ICO NIDA), Thailand

Received: October 6, 2025 Revised: November 18, 2025 Accepted: November 18, 2025 Published: November 21, 2025

Abstract

The objective of this research is to examine the effects of social resources, procedural justice, and psychological need satisfaction on organizational commitment among employees in Thailand. The objective of this research is to examine the effects of social resources, procedural justice, and psychological need satisfaction on organizational commitment among employees in Thailand. The Conservation of Resources (COR) Theory is utilized as the theoretical framework for hypothesis development. Data were collected from employees across various industries and managerial levels in Thailand using the snowball sampling method to ensure a diverse and representative sample. This study employed Ordinary Least Squares (OLS) regression to analyze the data. This research obtained data from 63 employees of the company in Thailand. The analysis reveals that psychological need satisfaction significantly enhances organizational commitment, while social resources and procedural justice did not show statistically significant effects. The findings emphasize the importance of addressing employees' psychological needs to foster a committed and productive workforce. These results highlight that psychological need satisfaction is the strongest predictor of organizational commitment in the Thai cultural context. This research not only reinforces the relevance of the COR Theory in understanding organizational commitment but also provides practical recommendations for developing culturally aligned human resource strategies that support organizational stability and success in the competitive business landscape of Thailand.

Keywords: organizational commitment; social resources; procedural justice; psychological need satisfaction; Conservation of Resources Theory

Introduction

Organizational commitment is a vital concept that refers to the psychological attachment an employee feels towards their organization. (Meyer & Allen, 1991) It encompasses the employee's loyalty, identification with the organization's goals and values, and willingness to exert extra effort to contribute to its success. This commitment is fundamental for sustaining high productivity levels and achieving long-term viability in today's complex and competitive global business environment. (Meyer & Allen, 1991; Mathieu & Zajac, 1990). It directly impacts important business metrics such as retention, performance, and overall effectiveness (Meyer & Allen, 1991; Mathieu & Zajac, 1990). For example, companies with high organizational commitment experience lower turnover rates, which reduces recruitment costs and helps maintain institutional knowledge (Allen & Meyer, 1990). In Thailand, blending traditional values with modern economic demands presents unique challenges (Hofstede, 2001; Meyer et al., 2002). Thai companies must navigate these complexities to foster a work environment that attracts and retains skilled workers, ensuring stability and growth (Hofstede, 2001; Meyer et al., 2002).

The erosion of organizational commitment is a significant challenge (Hofstede, 2001; Meyer et al., 2002). Addressing this issue is crucial for maintaining organizational stability in a rapidly changing economic landscape (Hofstede, 2001; Meyer et al., 2002). For instance, companies that fail to address cultural expectations may face increased conflict and reduced employee morale, leading to lower productivity and higher turnover rates (Tett & Meyer, 1993). To tackle this challenge effectively, it is essential to understand the interplay between social resources, procedural justice, and psychological need satisfaction (Blau, 1964; Thibaut & Walker, 1975; Ryan & Deci, 2000).

Psychological need satisfaction is a significant influencer of organizational commitment. It enhances job satisfaction and overall life satisfaction, contributing to a happier, more resilient workforce (Garg & Rastogi, 2009; Fredrickson, 2003). For example, employees who feel their psychological needs are met are more likely to engage in positive work behaviors, such as helping colleagues and taking initiative (Deci & Ryan, 2000). These employees exhibit increased commitment, driving innovation and fostering a positive corporate culture (Garg & Rastogi, 2009; Fredrickson, 2003). Satisfying these needs is crucial for fostering deep organizational ties and commitment.

Social resources include support from colleagues and supervisors, which help mitigate job-related stress and promote a sense of belonging and loyalty to the organization (Rhoades & Eisenberger, 2002; Kahn et al., 1964). For instance, mentorship programs and team-building activities can enhance social support and collaboration among employees (Eisenberger et al., 2001). In Thailand's collectivist culture, where social cohesion is paramount, these social resources are particularly critical (Hofstede, 2001; Meyer et al., 2004). These resources contribute to a supportive and collaborative work environment that encourages employees to invest emotionally and professionally in the organization's success.

Procedural justice involves fair and transparent decision-making processes within an organization (Thibaut & Walker, 1975; Moorman, 1991). This is crucial in aligning with Thai values that deeply respect fairness and authority (Thibaut & Walker, 1975; Moorman, 1991). For example, clear and consistent communication about how decisions are made can help employees feel more secure and valued (Colquitt, 2001). Addressing procedural justice builds trust and reinforces employees' commitment to the organization, making them more willing to engage and stay loyal (Thibaut & Walker, 1975; Moorman, 1991).

Despite the well-documented impact of these factors, there remains a notable gap in research exploring their collective influence on organizational commitment within the Thai context (Meyer & Herscovitch, 2001; Kuusio et al., 2010). Existing literature often focuses on Western environments and may not fully capture the unique influences of Thai cultural values on organizational behaviors (Hofstede, 2001; Meyer et al., 2004). For instance, the Thai value of 'Kreng Jai,' which emphasizes respect for authority and social harmony, can lead to a reluctance among employees to voice their concerns or challenge decisions, potentially affecting their commitment to the organization (Komin, 1990; Meyer & Herscovitch, 2001).

The Conservation of Resources (COR) Theory provides a valuable framework for understanding how employees' personal and job-related resources impact their organizational commitment (Hobfoll, 1989; Hobfoll et al., 2018). The theory posits that individuals strive to acquire, retain, and protect valuable resources, and organizational contexts that enhance or deplete these resources can significantly influence commitment levels (Hobfoll, 1989; Hobfoll et al., 2018). For example, organizations that offer professional development opportunities and recognition programs help employees build and protect their valuable resources, thereby enhancing their commitment (Hobfoll et al., 2018). This study aims to examine the effect of social resources, procedural justice, and psychological need satisfaction on organizational commitment among employees in Thailand. Using the COR theory, this research hypothesizes that increased social resources, fair procedural justice, and satisfied psychological needs will positively impact organizational commitment. The insights gained from this study are expected to provide actionable strategies for developing culturally aligned human resource practices that enhance organizational commitment, supporting sustainable business practices and organizational success in the region (Hobfoll, 1989; Hobfoll et al., 2018). Despite the importance of these constructs, no prior study in Thailand has simultaneously examined social resources, procedural justice, and psychological need satisfaction under the Conservation of Resources (COR) framework. This gap limits our understanding of how multiple resource-related factors interact to shape organizational commitment in the Thai cultural context. Therefore, this study addresses this gap and contributes new empirical insights.

Concepts and Related Theories

Organizational Commitment

Organizational commitment encompasses an employee's psychological attachment and loyalty to their organization, a concept central to understanding workplace dynamics

(Meyer & Allen, 1991; Mowday et al., 1979). Characteristically, committed employees are eager to remain with their organization, actively advocate for it, and consistently perform beyond the basic job requirements (Meyer & Allen, 1991; Mowday et al., 1979). These individuals typically display a proactive approach to work, a deep alignment with organizational values, and a readiness to contribute to organizational success (Meyer & Allen, 1991; Mowday et al., 1979). The benefits of robust organizational commitment are multifaceted, leading to increased job satisfaction, lower turnover rates, and elevated performance levels (Allen & Meyer, 1990; Mathieu & Zajac, 1990). Such commitment enhances organizational stability, fosters long-term employment relationships, and minimizes the necessity for extensive monitoring, creating a more efficient and harmonious work environment (Allen & Meyer, 1990; Mathieu & Zajac, 1990).

Social Resources

Social resources within an organization refer to the networks of support, information, and interpersonal relationships available to employees (Rhoades & Eisenberger, 2002). Employees rich in social resources are often more communicative, collaborative, and resilient in workplace challenges (Rhoades & Eisenberger, 2002). These attributes contribute to a workplace where knowledge sharing, emotional support, and mutual assistance are prevalent (Rhoades & Eisenberger, 2002). Enhanced job satisfaction and collective efficacy are common outcomes (Rhoades & Eisenberger, 2002). The benefits of substantial social resources include improved workplace communication, heightened employee morale, and more effective conflict-resolution strategies (Kahn et al., 1964; Eisenberger et al., 2001). Ultimately, solid social resources cultivate a supportive and positive organizational culture, encouraging increased employee commitment and productivity (Rhoades & Eisenberger, 2002; Kahn et al., 1964).

Procedural Justice

Procedural justice deals with the perceived fairness of the processes that govern decision-making within an organization (Thibaut & Walker, 1975). Employees who perceive high procedural justice believe that processes are transparent, outcomes are fair, and all employees are treated equally (Thibaut & Walker, 1975; Colquitt, 2001). Such perceptions foster a sense of fairness and trust toward the organization, motivating employees to engage more fully with their work and the company (Thibaut & Walker, 1975; Colquitt, 2001). The resulting benefits of procedural justice are significant, including enhanced trust between employees and management, greater organizational loyalty, decreased turnover intentions, and an increased willingness to accept and support organizational decisions (Colquitt, 2001; Moorman, 1991). Procedural justice strengthens the organizational fabric and contributes to a stable, committed workforce (Thibaut & Walker, 1975; Colquitt, 2001).

Psychological Need Satisfaction

Psychological need satisfaction in the workplace, encompassing autonomy, competence, and relatedness, is crucial for employee motivation and well-being (Deci & Ryan, 2000). Employees who feel their work environment meets these needs often demonstrate higher job satisfaction, creativity, and willingness to engage in extra-role behaviors (Gagné & Deci, 2005). For instance,

when employees are given the autonomy to make decisions about their work, they tend to be more innovative and committed (Ryan & Deci, 2000). Those who feel competent in their job roles are generally more confident and productive (Gagné & Deci, 2005). Additionally, employees who experience a sense of relatedness with their coworkers and the organization are more likely to feel loyal and motivated (Baard et al., 2004). The benefits of meeting these psychological needs are extensive, leading to improved mental health, enhanced job performance, reduced workplace stress, and decreased employee turnover (Van den Broeck et al., 2010). Effectively addressing these needs results in a workforce that is more productive, committed, and satisfied with their work (Meyer et al., 2004; Deci et al., 2001). Furthermore, psychological need satisfaction can be viewed as a personal resource within the COR Theory. When autonomy, competence, and relatedness are fulfilled, employees accumulate psychological resources that protect against strain and enhance organizational commitment, integrating SDT and COR perspectives.

Theory and hypotheses development

Conservation of Resources Theory.

Regarding the Conservation of Resources (COR) Theory, individuals strive to obtain, retain, and protect resources they value, with stress resulting from resource loss (Hobfoll, 1989). In an organizational context, employees who perceive that their resources, such as skills, social support, or autonomy, are being protected or enhanced are likelier to exhibit lower stress levels and higher organizational commitment (Hobfoll, 2001). These employees typically exhibit resilience, adaptability, and a proactive approach to resource management (Hobfoll et al., 2018). The application of COR theory in organizational settings illuminates the critical link between resource management and employee well-being, emphasizing the importance of maintaining and enhancing employee resources (Halbesleben et al., 2014). The benefits of applying COR theory include reduced employee burnout, improved job satisfaction, and more significant organizational commitment, all contributing to a more productive and stable organizational environment (Hobfoll et al., 2018). These theoretical frameworks and their attributes highlight the importance of a well-managed, supportive, and fair workplace in fostering committed, satisfied, and productive employees (Hobfoll, 2011).

Effect of Social resources on organizational commitment.

Social resources within an organization, which encompass the support, guidance, and camaraderie provided by colleagues and supervisors, play a critical role in shaping organizational commitment (Rhoades & Eisenberger, 2002). According to the Conservation of Resources (COR) Theory, individuals strive to obtain, retain, and protect resources they value, and the presence of social resources significantly impacts their organizational commitment (Hobfoll, 1989). When employees perceive that their peers and leaders support them, they are more likely to experience a sense of belonging and intrinsic motivation, which are crucial for fostering deep organizational ties (Hobfoll, 2001). This support mitigates workplace stress and enhances job satisfaction and loyalty, thereby increasing the likelihood that employees will commit to the organization long-term (Halbesleben et al., 2014). The presence of robust

social resources cultivates a supportive and collaborative work environment that encourages employees to invest emotionally and professionally in the organization's success (Hobfoll et al., 2018). Given the significant role of social resources in enhancing employee satisfaction and engagement, it is hypothesized that:

H1. Social resources are positively associated with organizational commitment.

Effect of procedural justice on organizational commitment.

Procedural justice, referring to the fairness and transparency of processes used for decision-making within an organization, significantly influences employees' organizational commitment (Thibaut & Walker, 1975). According to the Conservation of Resources (COR) Theory, employees strive to obtain, retain, and protect valuable resources, and perceptions of procedural justice play a critical role in this process (Hobfoll, 1989). When procedural justice is perceived as high, employees tend to believe they are being treated fairly, which enhances their trust in the organization and subsequently strengthens their loyalty (Colquitt, 2001). This sense of fairness is essential because it fosters an organizational climate where employees feel respected and valued, which is a critical determinant of their commitment (Thibaut & Walker, 1975).

Empirical research suggests that perceptions of procedural justice are strongly linked to increased job satisfaction, reduced turnover intentions, and higher levels of organizational commitment (Moorman, 1991). According to COR theory, when employees perceive procedural justice, they are less likely to experience resource loss and more likely to feel secure in their roles, thereby enhancing their organizational commitment (Hobfoll et al., 2018). By ensuring that decision-making processes are just and transparent, organizations can cultivate a sense of security and equity among employees, encouraging them to commit more deeply to their roles and the organization (Halbesleben et al., 2014).

Based on the influential role of procedural justice in enhancing trust and commitment within the workplace, the following hypothesis is proposed:

H2. Procedural justice is positively associated with organizational commitment.

Effect of Psychological need satisfaction on organizational commitment.

Psychological need satisfaction in the workplace, encompassing autonomy, competence, and relatedness, is crucial for employee motivation and well-being (Deci & Ryan, 2000). Employees who feel their work environment meets these needs often demonstrate higher levels of motivation and overall job satisfaction, which are vital for fostering a sense of commitment to the organization (Gagné & Deci, 2005). For example, when employees are given autonomy, they feel a sense of control over their work tasks and environment, which boosts their intrinsic motivation (Olafsen et al., 2017). Competence involves feeling effective and skilled in their roles, and when employees feel competent, they are more likely to take on challenges and show resilience (Bard et al., 2004). Relatedness pertains to feeling

connected and valued within the workplace, which fosters loyalty and collaboration among colleagues (Van den Broeck et al., 2016).

The benefits of meeting these psychological needs are extensive. Employees who experience autonomy, competence, and relatedness at work report improved mental health, enhanced job performance, reduced workplace stress, and decreased employee turnover (Deci et al., 2017). For instance, satisfaction of these needs is linked to greater job satisfaction and lower levels of burnout (Olafsen et al., 2017). When psychological needs are met, employees feel more fulfilled and are more likely to exhibit positive work behaviors, such as increased productivity and engagement (Ryan & Deci, 2017).

According to the Conservation of Resources (COR) Theory, individuals strive to obtain, retain, and protect resources they value, and the satisfaction of psychological needs constitutes a critical resource (Hobfoll, 1989). In an organizational context, ensuring that employees' psychological needs are met helps protect these valuable resources, leading to lower stress levels and higher organizational commitment (Hobfoll et al., 2018). This theory suggests that when organizations foster environments that satisfy psychological needs, they contribute to the resilience, adaptability, and overall well-being of their employees, further strengthening their commitment to the organization (Halbesleben et al., 2014).

Given the profound impact of psychological need satisfaction on employee attitudes and behaviors, the following hypothesis is articulated:

H3. Psychological need satisfaction is positively associated with organizational commitment.

All hypotheses are summarized in the conceptual model, as shown in Figure 1.

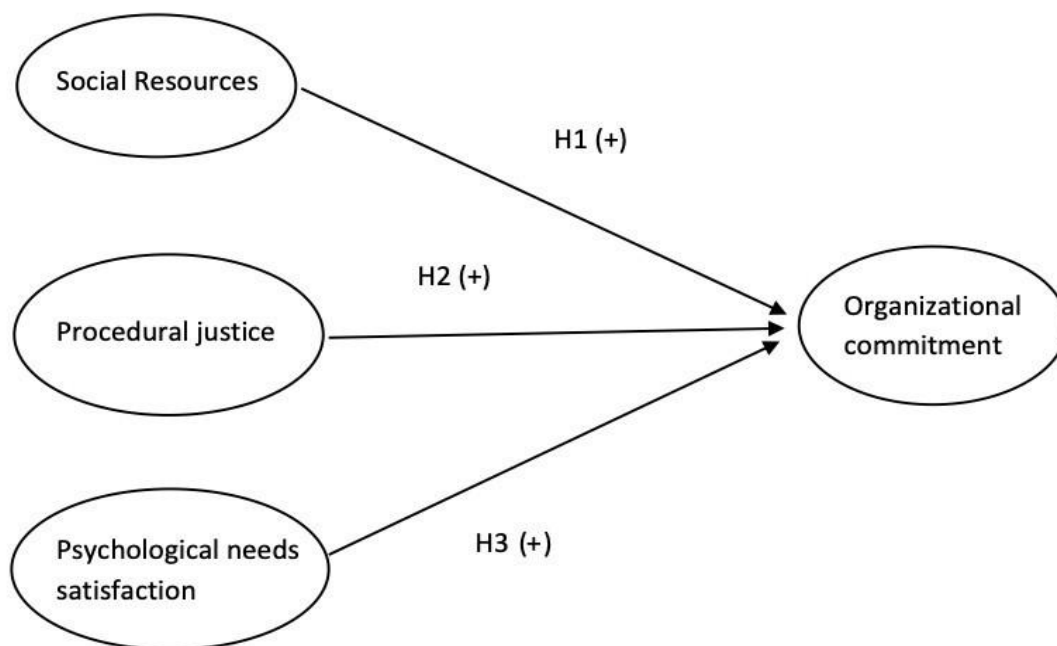


Figure 1: Conceptual Model

Research Methodology

Sample selection and data collection procedures

This research collected data from employees working in companies in Thailand. The participants are employees from various managerial levels and with different job experiences. Given the diverse nature of these industries and business environments, I employed the snowball sampling method. This method is particularly effective for reaching populations that are difficult to access directly (Biernacki & Waldorf, 1981).

The study targeted employees from different sectors, including sales, services, and general administration. Using the snowball sampling method, a flexible and adaptable approach enabled the researcher to access employees who might otherwise be difficult to reach due to their varied workplaces, levels of management, and industry-specific constraints. This approach also helps gather a more comprehensive and representative sample of the employee population (Noy, 2008).

The initial sample was obtained through the personal contacts of our co-author within the industry. An online questionnaire survey was created using Google Forms. The URL and QR code for the survey were distributed through social media platforms, such as LINE and LinkedIn, which employees commonly use to communicate with their colleagues (Noy, 2008).

The initial respondents were asked to complete the online survey and then forward the URL and QR code to other colleagues in their networks. This approach helped to increase the reach of our survey beyond the initial sample. Data collection was conducted over a month, during which 63 completed surveys were obtained (Nardi, 2018). Table 1 shows the demographic information of the participants. Although the sample size ($n = 63$) is modest, it satisfies the recommended guideline of 10–15 observations per predictor (Green, 1991), supporting its adequacy for OLS regression analysis. A summary of the sample characteristics is presented in Table 1.

Table 1: Descriptive Statistics of the Respondents

Demographic Factors	Descriptive Statistics
Age (in years)	Mean: 41.30 S.D.: 7.502
Gender	Male: 15 (23.8%) Female: 48 (76.2%)
Marital status	Single: 25 (39.7%) Married: 38 (60.3%)
Educational Level	Below Bachelor's degree: 2 (3.2%) Bachelor's degree: 22 (34.9%) Master's degree: 36 (57.1%) Doctoral Degree: 3 (4.8%)

Demographic Factors	Descriptive Statistics
Year of service (in years)	Mean:16.60years S.D.: 7.623
Managerial level	Junior staff: 11 (17.5%) Senior staff: 7 (11.1%) Junior manager: 19 (30.2%) Middle-level manager: 13 (20.6%) Senior-level manager: 13 (20.6%)

Source : Supsomwong (2024)

Measures

Social Resources are measured by the scale developed by Vfarğa, D., Witteb, H.D., & Cifre, E. (2017). The scale consists of 3 questions. These items were rated on a five-point Likert scale that ranged from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree). These questions include:

1. Are you allowed to decide by yourself how to perform your work
2. If necessary, can you ask your superior for help
3. Can you count on your colleagues when you encounter difficulties in your work.

Procedural justice is measured by the scale developed by Colquitt, J.A. (2001). The scale consists of 7 questions. These items were rated on a five-point Likert scale that ranged from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree). These questions include:

1. Have you been able to express your views and feelings during those procedures
2. Have you had influence over the (outcome) arrived at by those procedures
3. Have those procedures been applied consistently
4. Have those procedures been free of bias
5. Have those procedures been based on accurate information
6. Have you been able to appeal the (outcome) arrived at by those procedures
7. Have those procedures upheld ethical and moral standards.

Psychological needs satisfaction is measured by the scale developed by Broeck, A.V.D., Vansteenkiste, M., Witte, H.D., Soenens, B., & Lens, W. (2010). The scale consists of 18 questions. These items were rated on a five-point Likert scale that ranged from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree). These questions include:

1. I do not really feel connected with other people at my job *
2. At work, I feel part of a group
3. I do not really mix with other people at my job *
4. At work, I can talk with people about things that really matter to me
5. I often feel alone when I am with my colleagues *
6. Some people I work with are close friends of mine
7. I do not really feel competent in my job *
8. I really master my tasks at my job

9. I feel competent at my job
10. I doubt whether I am able to execute my job properly *
11. I am good at the things I do in my job
12. I have the feeling that I can even accomplish the most difficult tasks at work
13. I feel like I can be myself at my job
14. At work, I often feel like I have to follow other people's commands *
15. If I could choose, I would do things at work differently *
16. The tasks I have to do at work are in line with what I really want to do
17. I feel free to do my job the way I think it could best be done
18. In my job, I feel forced to do things I do not want to do *.

Organizational commitment is measured by the scale developed by Meyer, J.P., & Herscovitch, L. (2001). The scale consists of 7 questions. These items were rated on a five-point Likert scale that ranged from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree). These questions include:

1. Working toward this organization's success is important to me
2. I am willing to do whatever is asked of me by this organization
3. I feel as if I have little choice but to do what is asked of me by organization
4. I cannot risk putting in less than the required effort for this organization
5. I owe it to this organization to do what is needed to achieve its objectives
6. I feel an obligation to put in a good day's work for this organization

Control Variables

This study controlled the factors that may influence organizational commitment of employees. These control variables included gender (measured by a categorical variable whereby male=1 and female=0), age (measured by actual age in years), Marital status (measured by a categorical variable whereby married=1 and single=0), Educational level (measured by a categorical variable whereby Below Bachelor's degree =1, Bachelor's degree=2, Master's degree=3 and Doctoral Degree =4) Work experience (measured by actual work experience in years), and Managerial Level (measured by a categorical variable whereby Junior staff=1, Senior staff=2, Junior manager=3, Middle-level manager=4, Senior-level manager=5).

Statistical Analysis

Ordinary Least Squares (OLS) regression is a statistical method for analyzing data. It allows researchers to estimate the linear relationship between a set of independent variables and the dependent variable. The analysis was performed using IBM SPSS Statistics version 27. OLS regression was selected because the goal was to estimate direct effects among observed variables rather than perform latent variable modeling. Additionally, OLS regression is more suitable for the available sample size, whereas SEM typically requires larger samples for stable estimation.

Summary of Findings and Discussion

Results

The analysis began by ensuring that the scales reliability met the standard requirements. Cronbach's alpha coefficient is used to test construct reliability. According to Nunnally (1978), these coefficients' minimum value should be higher than .7. The results in Table 2 show that almost all constructs' reliability indicators meet this requirement.

Table 2: Results from reliability test

Variables	Social resources	Procedural justice	Psychological needs satisfaction	Organizational commitment
Cronbach alphas (α) coefficient	0.209	0.906	0.820	0.845

Source : Supsomwong (2024)

The correlations among the variables in the model are presented in Table 3.

Table 3: Correlations among variables

Variables	ORC	SOR	JUS	PSC	GEN	AGE	MAR	EDU	SER	MAN
ORC	(1)	.141	.361**	.373**	.075	.149	-.067	-.182	.071	.065
SOR		(1)	.489**	.332**	-.210	-.035	-.142	.114	-.112	.081
JUS			(1)	.406**	.033	.061	-.004	-.031	-.044	.035
PSC				(1)	-.026	.130	.182	.077	.113	.049
GEN					(1)	-.003	.073	-.210	-.010	.128
AGE						(1)	.469**	-.058	.812**	.483**
MAR							(1)	-.162	.386**	.360**
EDU								(1)	-.037	.107
SER									(1)	.389**
MAN										(1)

Notes: * p -value < .05, ** p -value < .01

ORC=Organizational commitment, SOR=Social resources,
JUS=Procedural justice, PSC=Psychological need satisfaction,
GEN=Gender, AGE=Age, MAR=Marital status, EDU=Education level
SER=Year of services, MAN=Managerial level.

Source : Supsomwong (2024)

The results from the model estimation using OLS regression are summarized in Table 4. The results from hypotheses testing are shown as follows:

Table 4: Multiple regression results

Independent Variables	Beta coefficients and the level of significance	VIF
<i>Main independent variables</i>		
Social resources	-.122	1.583
Procedural justice	.241	1.519
Psychological needs satisfaction	.364**	1.352
<i>Control variables</i>		
Gender	.010	1.169
Age	.244	3.543
Marital status	-.300*	1.482
Education level	-.236	1.148
Year of service	-.104	3.065
Managerial Level	.103	1.508
R-square	.305	

Notes: *** <.001, ** <.01, * <.05

Standardized beta coefficients are reported

Source : Supsomwong (2024)

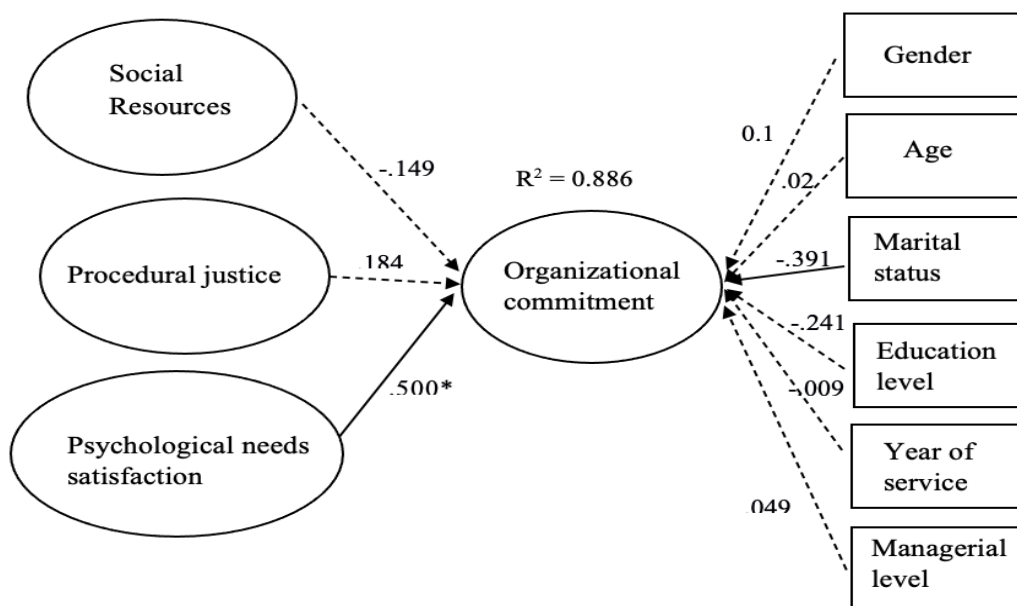


Figure 2: Results from OLS regression

Hypothesis 1: There is a positive relationship between social resources and organizational commitment. The results show a negative beta coefficient for social resources ($\beta = -.122$; $p = .400$). This indicates that increased social resources does not significantly predict higher organizational commitment. Therefore, Hypothesis 1 is not supported.

Hypothesis 2: There is a positive relationship between procedural justice and organizational commitment. The results demonstrate a positive beta coefficient for procedural justice ($\beta = .241$; $p = .094$). This suggests that higher procedural justice is associated with higher organizational commitment, but this result is not statistically significant at the 0.05 level. Therefore, Hypothesis 2 is not supported.

Hypothesis 3: There is a positive relationship between psychological needs satisfaction and organizational commitment. A positive beta coefficient for psychological needs satisfaction is obtained ($\beta = .364$; $p = .009$). This indicates that employees who experience higher psychological needs satisfaction tend to show higher organizational commitment. This result is statistically significant. Thus, Hypothesis 3 is supported.

Regarding the control variables, the results show that marital status is negatively related to organizational commitment ($\beta = -.300$; $p = .036$). This means married employees tend to show lower organizational commitment than single employees. The result is also statistically significant. Therefore, the effect of marital status is supported. Similarly, the beta coefficients of education level ($\beta = -.236$; $p = .060$) and years of service ($\beta = -.104$; $p = .606$) are negative; however, because their p-values are not statistically significant, the negative effect of education level and years of service cannot be supported.

Multicollinearity is detected by the variance inflation factor (VIF), which must be lower than 10. The results show that the highest VIF is 3.543 for age, which is less than that criterion. This provides sufficient evidence that multicollinearity is not a major concern in the study.

The model summary indicates that the regression model has an R-square value of 0.305, which means that approximately 30.5% of the variance in organizational commitment is explained by the independent variables included in the model (managerial level, procedural justice, education level, gender, years of service, psychological needs satisfaction, marital status, social resources, and age). The adjusted R-square is 0.186, accounting for the number of predictors in the model.

The ANOVA table shows that the regression model is statistically significant ($F(9, 53) = 2.579$, $p = .015$). This indicates that the combination of predictors significantly explains the variance in organizational commitment.

Discussion

This research was designed to analyze the effects of social resources, procedural justice, and psychological needs satisfaction on organizational commitment among employees in Thailand. The results obtained from the model estimation provide mixed support for the hypothesized relationships.

The result for Hypothesis 1 indicated a negative beta coefficient for social resources

($\beta = -.122$; $p = .400$), suggesting that an increase in social resources does not significantly predict higher organizational commitment. Therefore, Hypothesis 1 is not supported. This finding contrasts with prior studies that emphasized the positive role of social resources in fostering organizational commitment (Rhoades & Eisenberger, 2002), suggesting that in the Thai context, other factors may be more critical in influencing organizational commitment. One possible explanation for this non-significant result is the influence of Thai cultural norms such as “kreng jai” (do not want to bother), which may reduce employees’ tendency to rely on peer-based social support. Consequently, social resources may play a weaker role in predicting commitment compared to hierarchical or psychological factors.

The result for Hypothesis 2 showed a positive beta coefficient for procedural justice ($\beta = .241$; $p = .094$), indicating that higher procedural justice is associated with higher organizational commitment, although this result is not statistically significant at the 0.05 level. Therefore, Hypothesis 2 is not supported. Previous research has highlighted the importance of procedural justice in building trust and loyalty within organizations (Thibaut & Walker, 1975; Colquitt, 2001). Our findings suggest that while procedural justice may positively influence commitment, its effect may be less pronounced in the Thai context.

The result for Hypothesis 3 confirmed a positive beta coefficient for psychological needs satisfaction ($\beta = .364$; $p = .009$), indicating that employees who experience higher psychological needs satisfaction tend to show higher organizational commitment. This result is statistically significant, thus supporting Hypothesis 3. This aligns with the Self-Determination Theory, which posits that fulfilling employees’ needs for autonomy, competence, and relatedness enhances their intrinsic motivation and organizational commitment (Deci & Ryan, 2000; Gagné & Deci, 2005).

For the theoretical contribution, this research offered a better understanding of the role of psychological needs satisfaction in enhancing organizational commitment within the Thai context. In line with the Conservation of Resources (COR) Theory (Hobfoll, 1989; Hobfoll et al., 2018), this research confirmed that protecting and enhancing employees’ psychological resources are crucial for maintaining organizational commitment. This finding emphasizes the importance of addressing employees’ psychological needs to foster a committed workforce, consistent with prior studies’ findings (Deci & Ryan, 2000; Gagné & Deci, 2005). These insights provide valuable guidance for developing effective human resource strategies that promote organizational success by supporting employees’ well-being and commitment.

Recommendations for Future Research

The practical implications of this study suggest that organizations should prioritize strategies that enhance employees’ psychological needs satisfaction to improve organizational commitment. Managers should focus on creating work environments that promote autonomy, competence, and relatedness. This can be achieved through professional development opportunities, recognition programs, and fostering a supportive and inclusive workplace culture. Additionally, while the direct impact of social resources

and procedural justice was not found to be significant, these elements should not be neglected as they contribute to the overall workplace environment and indirectly influence employee attitudes and behaviors. By addressing these factors, organizations can create a more committed and productive workforce.

Limitations

Despite the contributions, this study has several limitations that need to be acknowledged. The cross-sectional design limits the ability to make causal inferences. Future research should consider longitudinal designs to better understand the causal relationships between the variables. Additionally, the use of self-reported data may introduce bias, and future studies could benefit from incorporating multiple data sources. Due to time constraints, the sample size was limited, and a larger sample could provide more robust results. Another key limitation is the low reliability of the social resources scale ($\alpha = .209$). This suggests that the measurement may not fully capture how Thai employees perceive social support at work. Future research should refine or expand the scale to improve internal consistency. The focus on Thai employees may limit the generalizability of the findings to other cultural contexts. Therefore, future research should explore these relationships in different cultural settings to validate and extend the findings. Furthermore, additional research should investigate other factors that may influence organizational commitment to provide a more comprehensive understanding of the dynamics involved. Overall, this study provides new evidence that psychological need satisfaction is the strongest predictor of organizational commitment in the Thai context, offering a practical direction for HR policies aimed at strengthening employee well-being and retention.

References

- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology, 34*(10), 2045–2068. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2004.tb02690.x>
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin, 117*(3), 497–529. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former Eastern Bloc country. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(8), 930–942. <https://doi.org/10.1177/0146167201278002>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Fredrickson, B. L. (2003). The value of positive emotions: The emerging science of positive psychology is coming to understand why it is good to feel good. *American Scientist*, 91(4), 330–335. <https://doi.org/10.1511/2003.4.330>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Garg, P., & Rastogi, R. (2009). Effect of psychological capital on organizational commitment: A study on IT professionals. *International Journal of Management*, 26(2), 185–195.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103–128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. (2nd ed.). Sage Publications.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. Wiley.
- Komin, S. (1990). *Psychology of the Thai people: Values and behavioral patterns*. National Institute of Development Administration.
- Kuusio, H., Heponiemi, T., Sinervo, T., & Elovainio, M. (2010). Organizational commitment among general practitioners: A cross-sectional study of the role of psychosocial factors. *Scandinavian Journal of Primary Health Care*, 28(2), 108–114. <https://doi.org/10.3109/02813431003779686>
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications.

- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326.
[https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991–1007. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.991>
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52.
<https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845–855. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.6.845>
- Noy, C. (2008). Sampling knowledge: The hermeneutics of snowball sampling in qualitative research. *International Journal of Social Research Methodology*, 11(4), 327–344.
<https://doi.org/10.1080/13645570701401305>
- Olafsen, A. H., Halvari, H., Forest, J., & Deci, E. L. (2017). Show them the money? The role of pay, managerial need support, and justice in a self-determination theory model of intrinsic work motivation. *Scandinavian Journal of Psychology*, 58(4), 324–331.
<https://doi.org/10.1111/sjop.12328>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Trow, M. (1994). Managerialism and the academic profession: The case of England. *Higher Education Policy*, 7(1), 11–18. <https://doi.org/10.1057/hep.1994.27>

- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C. H., & Rosen, C. C. (2016). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management*, 42(5), 1195–1229. <https://doi.org/10.1177/0149206316632058>
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., Witte, H. D., Soenens, B., & Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 981–1002. <https://doi.org/10.1348/096317909X481382>
- Virga, D., De Witte, H., & Cifre, E. (2017). The role of perceived employability, core self-evaluations, and job resources on health and turnover intentions. *The Journal of Psychology*, 151(7), 632–645. <https://doi.org/10.1080/00223980.2017.1372346>

Contact Information

Mr. Natapol Supsomwong

E-mail: natapol.sup@gmail.com

Affiliation: Ph.D. Student, Faculty of Management, International College of National Institute of Development Administration (ICO NIDA), Thailand



วารสารนวัตกรรมองค์การและการจัดการ

Journal of Organizational Innovation and Management

<https://so16.tci-thaijo.org/index.php/JOIM>

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานการนิเทศภายในของโรงเรียนคุณภาพ
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์

Factors Affecting the Implementation of Internal Supervision in
Quality Schools under the Secondary Educational Service Area Office
Phitsanulok Uttaradit

ธีรพงศ์ สathan^{1*}, สธิรพร ชาวนชัย²Theeraphong Sathan^{1*}, Sathiraporn Chaowachai²คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร^{1,2}, ประเทศไทยFaculty of Education, Naresuan University^{1,2}, Thailand

Received: November 4, 2025 Revised: November 20, 2025 Accepted: November 20, 2025 Published: November 25, 2025

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานการนิเทศภายในของโรงเรียนคุณภาพ 2) เพื่อศึกษาการดำเนินงานการนิเทศภายในของโรงเรียนคุณภาพ 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานการนิเทศภายในของโรงเรียนคุณภาพ และ 4) เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานการนิเทศภายในของโรงเรียนคุณภาพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ โดยมีกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำนวน 296 คน กำหนดกลุ่มตัวอย่างด้วยการเปิดตารางเครจซี่และมอร์แกน ใช้วิธีเลือกแบบเจาะจงสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 36 คน และสุ่มแบบแบ่งชั้นสำหรับครู จำนวน 260 คน เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานการนิเทศภายในของโรงเรียนคุณภาพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน และการถดถอยพหุคูณแบบปกติ

ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานการนิเทศภายในของโรงเรียนคุณภาพอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยด้านบุคลากรมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.27$) 2) ระดับการดำเนินงานการนิเทศภายในของโรงเรียนคุณภาพอยู่ในระดับมาก โดยการประเมินผลและปรับปรุงการนิเทศมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.27$) 3) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรพยากรณ์อยู่ระหว่าง 0.616–0.751 โดยปัจจัยด้านการจัดระบบการบริหารงานวิชาการมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด และ 4) การถดถอยพหุคูณพบปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานการนิเทศภายในของโรงเรียนคุณภาพอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 จำนวน 4 ตัว ได้แก่ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ปัจจัยด้านการจัดระบบการบริหารงานวิชาการ และปัจจัยด้านบุคลากรที่มีส่วนในการนิเทศ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ 0.811 มีอำนาจพยากรณ์ (R) ได้ร้อยละ 65.70 มีค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐาน เท่ากับ 0.281

Keywords: ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนิเทศภายใน การดำเนินงานการนิเทศภายใน โรงเรียนคุณภาพ

Abstract

The objectives of this article were 1) to study the factors affecting internal supervision practices of quality schools 2) to examine the internal supervision practices of quality schools 3) to investigate the relationships between the factors affecting internal supervision practices of quality schools and 4) to develop a prediction equation for the factors affecting internal supervision practices of quality schools under the Secondary Educational Service Area Office Phitsanulok Uttaradit. The sample consisted of 296 school administrators and teachers, determined using Krejcie and Morgan's table. The administrators, totaling 36 persons, were selected through purposive sampling, while the 260 teachers were selected using stratified random sampling. Data were collected using a questionnaire on factors affecting internal supervision practices of quality schools under the Secondary Educational Service Area Office Phitsanulok Uttaradit. Data were analyzed using mean, standard deviation, Pearson's Correlation Coefficient, and standard multiple regression analysis.

The findings revealed that 1) the overall level of factors affecting internal supervision practices of quality schools was high, with personnel-related factors having the highest mean score ($\bar{x} = 4.27$) 2) the overall level of internal supervision practices of quality schools was high, with evaluation and improvement of supervision having the highest mean score ($\bar{x} = 4.27$) 3) the correlation coefficients of the predictor variables ranged from 0.616 to 0.751, with academic administration system factors showing the highest correlation; and 4) the multiple regression analysis indicated four significant predictors at the .05 level administrators' leadership, work motivation, academic administration system, and personnel participation in supervision. The multiple correlation coefficient (R) was 0.811, with a predictive power of 65.70 percent and a standard error of estimate of 0.281.

Keywords: Factors Affecting Internal Supervision, Implementation of Internal Supervision, Quality Schools

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีในศตวรรษที่ 21 ได้ส่งผลกระทบต่อระบบการศึกษาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การจัดการศึกษาท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและปัญหาต่างๆ ล้วนส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษา อีกทั้งคุณภาพผู้เรียนยังไม่เป็นที่น่าพอใจตามมาตรฐานที่กำหนด นโยบายระดับชาติมีความมุ่งมั่นในการจัดการศึกษาเพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพ ทั้งด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยผ่านกระบวนการดำเนินงานของสถานศึกษา สถานศึกษาจึงต้องให้ความสำคัญกับการจัดการดำเนินงานวิชาการอันเป็นงานหลักสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อผลการเรียนรู้และคุณภาพ

ของผู้เรียนที่บรรลุเป้าหมายของการปฏิรูปการศึกษา (จิตติมา วรณศรี, 2568) ซึ่งการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ มีทักษะการคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหา การใช้เทคโนโลยีอย่างสร้างสรรค์ และสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม ได้อย่างเหมาะสม ควบคู่กับการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม และทักษะชีวิตเพื่อการดำรงชีวิตอย่างสมดุลในโลกยุคใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารงานวิชาการจึงเกี่ยวข้องโดยตรงกับการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ ทั้งการจัดทำและพัฒนาหลักสูตร การออกแบบกิจกรรมการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล ตลอดจนการวิจัยเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและสังคม ทั้งนี้ การบริหารงานวิชาการจะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพได้จะต้องอาศัยการนิเทศภายในเป็นกลไกสำคัญในการส่งเสริม สนับสนุน และกำกับติดตามการทำงานของครูและบุคลากร เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยการนิเทศภายในที่มีประสิทธิภาพช่วยให้ผู้บริหารและครูสามารถร่วมกันวางแผน ปฏิบัติ ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการจัดการเรียนการสอนได้อย่างเป็นระบบ อีกทั้งยังทำหน้าที่เป็นเวทีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การให้คำปรึกษาและการสร้างแรงจูงใจให้แก่ครูผู้สอน เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนรู้และผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาให้สอดคล้องกับมาตรฐานที่กำหนด

จากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะเห็นได้ว่า การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษามีความสำคัญในการเป็นงานหลักของสถานศึกษาที่จะช่วยพัฒนาผู้เรียนให้เกิดคุณภาพเป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษา หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสถานศึกษากำหนดไว้ (สกริพร เขาวนชัย, 2568) เนื่องจากเกี่ยวข้องโดยตรงกับการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ทั้งด้านการจัดทำหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล ตลอดจนการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ซึ่งกระบวนการเหล่านี้จำเป็นต้องได้รับการส่งเสริม สนับสนุน และกำกับติดตามอย่างเป็นระบบผ่านการนิเทศภายใน ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ที่ได้กำหนดแนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน โดยมุ่งให้สถานศึกษาทุกแห่งบริหารจัดการด้านวิชาการอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2567) หนึ่งในกลยุทธ์สำคัญของ สพฐ. คือ การพัฒนาระบบการนิเทศภายในสถานศึกษาให้เข้มแข็ง โดยบูรณาการกับการบริหารงานวิชาการและเน้นการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ครู และบุคลากรทุกฝ่าย เพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียนและผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด

การนิเทศภายในสถานศึกษาจึงเป็นกลไกสำคัญที่อยู่ภายใต้การบริหารงานวิชาการซึ่งเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนร่วมกันให้ความช่วยเหลือในการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพของกระบวนการจัดการเรียนรู้และการบริหารจัดการภายในสถานศึกษาเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนและคุณภาพของสถานศึกษา (สกริพร เขาวนชัย, 2568) โดยการนิเทศภายในที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้สถานศึกษาสามารถวางแผน ติดตาม ตรวจสอบ และปรับปรุงกระบวนการจัดการเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน และชุมชน ผู้วิจัย ได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัย เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน การนิเทศภายใน เช่น อังคสิทธิ์ ภูผิวนัน (2562), แสงระวี แนวสวัสดิ์ (2565), และกนก รัฐธรรมรักษ์ (2567) สามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานการนิเทศภายในประกอบด้วย 4 ปัจจัย ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านการจัดระบบการบริหารงานวิชาการ และด้านบุคลากรที่มีส่วนในการนิเทศ

นอกจากนี้ นโยบาย 1 อำเภอ 1 โรงเรียนคุณภาพ เป็นนโยบายด้านการศึกษาของคณะรัฐมนตรี โดยเป็นหนึ่งในนโยบายระยะเร่งด่วน (Quick Win) เพื่อนำร่องการพัฒนาโรงเรียนคุณภาพ สนับสนุนโครงการพื้นฐานสี่ อุปกรณ์และงบประมาณในการปรับปรุงสภาพแวดล้อม และบริบทของโรงเรียนให้สอดคล้องกับการเรียนรู้ในปัจจุบัน เน้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน เพื่อร่วมการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างเป็นระบบ (ภูธร จันทะหงษ์ ปุณยจรัสธำรง, 2567)

ในบริบทของนโยบายนี้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ จึงได้กำหนดแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 โดยเน้นย้ำเป้าหมาย และแนวทางการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีสมรรถนะตามหลักสูตรและมาตรฐานการศึกษา ซึ่งการพัฒนาศักยภาพของครูผู้สอนและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ถือเป็นกลยุทธ์สำคัญในการขับเคลื่อนเป้าหมายดังกล่าว (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์, 2568) โดยแนวทางการพัฒนานี้จะให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนตามมาตรฐานหลักสูตรและมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ โดยเฉพาะการยกระดับ สมรรถนะผู้เรียนที่กำลังเป็นกรอบปฏิรูปการศึกษาระดับประเทศ และพัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรซึ่งเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนหลักสูตรฐานสมรรถนะสู่ห้องเรียน ดังนั้น การนิเทศภายในจึงเป็นกระบวนการสำคัญในการเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ การพัฒนาทักษะด้านวิชาชีพ และพัฒนาทักษะของครูและบุคลากรให้สามารถจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากการดำเนินงานตามนโยบายดังกล่าวของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ พบว่า การดำเนินงานนิเทศภายในของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ด้านการพัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรยังมีข้อจำกัดหลายประการ อาทิ ความหลากหลายของบริบทสถานศึกษา การขาดแคลนบุคลากรผู้เชี่ยวชาญด้านการนิเทศ ความไม่ต่อเนื่องของกระบวนการนิเทศ การขาดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองของบุคลากร รวมถึงข้อจำกัดด้านทรัพยากรและงบประมาณที่สนับสนุนการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์, 2568) ขณะเดียวกัน ผลการติดตามเชิงประจักษ์ในกลุ่มโรงเรียนคุณภาพชี้ให้เห็นว่า โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จมักมีลักษณะร่วม เช่น ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่เข้มแข็ง ระบบ PLC ที่มีความต่อเนื่อง และแรงจูงใจภายในของครูต่อการพัฒนาวิชาชีพ ในทางตรงข้าม โรงเรียนหลายแห่งกลับประสบปัญหา เช่น การขาดเวลาในการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนา เนื่องจากภาระงานที่มาก การนิเทศภายในที่ยังเน้นการปฏิบัติตามหน้าที่มากกว่าการให้คำปรึกษาเชิงพัฒนา และการขาดการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์เพื่อปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ให้ตรงตามบริบทจริง ซึ่งปัจจัยเหล่านี้สะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นเชิงวิชาการในการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานนิเทศภายในของโรงเรียนคุณภาพในพื้นที่ดังกล่าวอย่างเป็นระบบ เพื่อเติมเต็มช่องว่างความรู้ และสนับสนุนการออกแบบแนวทางการนิเทศภายในที่เหมาะสมกับการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนตามการปฏิรูปการศึกษาปัจจุบัน

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาวิจัยในหัวข้อ “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานการนิเทศภายในของโรงเรียนคุณภาพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์” เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานการนิเทศภายในและนำเสนอแนวทางในการส่งเสริมการดำเนินงานการนิเทศภายใน

ของโรงเรียนคุณภาพสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานการนิเทศภายในของโรงเรียนคุณภาพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์
2. เพื่อศึกษาระดับการดำเนินงานการนิเทศภายในของโรงเรียนคุณภาพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานการนิเทศภายในของโรงเรียนคุณภาพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์
4. เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานการนิเทศภายในของโรงเรียนคุณภาพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์

แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานการนิเทศภายใน

การสังเคราะห์ ทฤษฎี แนวคิด งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานการนิเทศภายในของ กรวิวีร์ เกษบรรจง (2557) อัศวิน วิภาดา (2557) ณัฐรวี จิตตะ (2560) ตรียาภรณ์ จันทวงศ์ (2561) อังคสิทธิ์ ภูผิวนัน (2562) ปกรณ์พงศ์ อินทองแก้ว (2563) อธิฐ แย้มยิ้ม (2563) แสงระวี แนวสวัสดิ์ (2565) ประทุมทิพ ตอนโคกสูง (2566) และกนกรัฐ ธรรมรักษ์ (2567) พบว่ามีจำนวน 22 ปัจจัย ผู้วิจัยได้เลือกตัวแปรที่มีความถี่ 5 ขึ้นไปมาใช้ในการวิจัย สรุปได้ว่า ปัจจัยส่งผลต่อการดำเนินงานการนิเทศภายใน มี 4 ปัจจัย ได้แก่ 1) ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 3) ด้านการจัดระบบการบริหารงานวิชาการ และ 4) ด้านบุคลากรที่มีส่วนในการนิเทศ

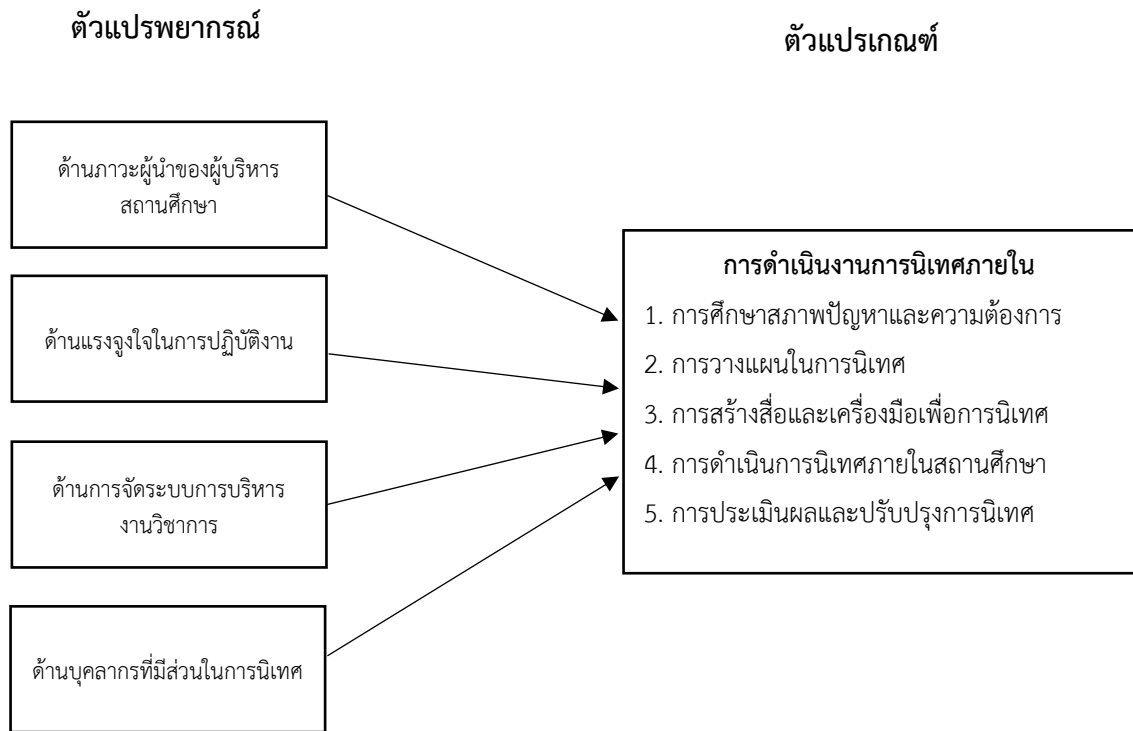
แนวคิดการดำเนินงานการนิเทศภายใน

การสังเคราะห์ ทฤษฎี แนวคิด งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานการนิเทศภายในสถานศึกษาของ จิตติมา วรณศรี (2557) จุไรรัตน์ สุตรุ่ง (2559) ปกรณ์พงศ์ อินทองแก้ว (2563) หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2567) ธิดาวลัย อุ่นกอง (2568) และสถิรพร เขาวนชัย (2568) พบว่ามีจำนวน 9 กระบวนการ ผู้วิจัยได้เลือกตัวแปรที่มีความถี่ 3 ขึ้นไป มาใช้ในการวิจัย สรุปได้ว่า กระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษามี 5 กระบวนการ ได้แก่ 1) การศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการ 2) การวางแผนในการนิเทศ 3) การสร้างสื่อและเครื่องมือเพื่อการนิเทศ 4) การดำเนินการนิเทศภายในสถานศึกษา และ 5) การประเมินผลและปรับปรุงการนิเทศ

กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานการนิเทศภายในของโรงเรียนคุณภาพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์” ผู้วิจัยจึงสรุปเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัย

ดั่งภาพ 1



ภาพ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งเป็นการวิจัยโดยใช้แบบสอบถาม จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พิษณุโลก อุตดิตถ์ที่เข้าร่วมโครงการ 1 อำเภอ 1 โรงเรียนคุณภาพ ซึ่งมีทั้งหมด 18 โรงเรียน (สำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ, 2566) จำนวน 832 คน จำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา 53 คน และครู 779 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พิษณุโลก อุตดิตถ์ที่เข้าร่วมโครงการ 1 อำเภอ 1 โรงเรียนคุณภาพ จำนวน 296 คน จำแนกเป็น ผู้บริหารสถานศึกษา 36 คน และครู 260 คน โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างด้วยการเปิดตาราง เครจซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970 อ้างถึง สถิรพร เขาวนชัย, 2561) และเลือกกลุ่มตัวอย่าง 2 วิธี คือ การเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) เป็นผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนละ 2 คน คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน และรองผู้อำนวยการสถานศึกษา กลุ่มบริหารวิชาการ 1 คน รวมจำนวน 36 คน และเลือกโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) เป็นครู จากทั้งหมด 18 โรงเรียน จำนวน 260 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย ประกอบด้วย 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานการนิเทศภายในของโรงเรียนคุณภาพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ ประกอบด้วย 4 ปัจจัย มีลักษณะเป็นมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามการดำเนินงานการนิเทศภายในของโรงเรียนคุณภาพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน มีลักษณะเป็นมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย มีขั้นตอนดังนี้

1. ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยนำแบบสอบถามเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างนิยามศัพท์เฉพาะกับข้อความถามและหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (Index of Item Objective Congruence: IOC) และความเหมาะสมของภาษาของแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ปรากฏว่าได้ค่าดัชนีสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง 0.6-1.0

2. ค่าอำนาจจำแนก หาความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient Method) โดยการนำแบบสอบถามไปทดลอง (try-out) กับผู้บริหารและครูในโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ 1 อำเภอ 1 โรงเรียนคุณภาพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน ปรากฏว่าค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม อยู่ระหว่าง 0.60-0.94

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ตามลำดับขั้นตอนดังนี้ 1) ติดต่อขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารและครูในโรงเรียนคุณภาพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ 2) ส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์และแบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลไปยังโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างและประสานขอความร่วมมือจากผู้บริหารและครูในโรงเรียนคุณภาพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ 3) ดำเนินการเก็บรวบรวมแบบสอบถาม เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป จำนวน 296 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามคืน จำนวน 296 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากที่ได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเรียบร้อยแล้ว นำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์ข้อมูลด้วย โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา ดังนี้

1) วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ความถี่ และร้อยละ
2) วิเคราะห์ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานการนิเทศภายในของโรงเรียนคุณภาพและระดับการดำเนินงานการนิเทศภายในของโรงเรียนคุณภาพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)
3) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ส่งผลต่อการดำเนินงานการนิเทศภายในของโรงเรียนคุณภาพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก

อูตรดิตถ์ ด้วยการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient)

4) วิเคราะห์ความเป็นอิสระของตัวแปรพยากรณ์ ค่าสถิติ Tolerance และ Variance Inflation Factor : VIF ด้วยเกณฑ์ค่า Tolerance ต้องมากกว่า 0.1 และค่า VIF ต้องไม่เกิน 10 (ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน, 2556) และ

5) วิเคราะห์ตัวแปรพยากรณ์ที่ดีของการดำเนินงานการนิเทศภายในของโรงเรียนคุณภาพ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อูตรดิตถ์ ด้วยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ แบบปกติ (Enter Multiple Regression Analysis)

สรุปผลการวิจัยและการอภิปรายผล

ผลการวิจัย

1. ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานการนิเทศภายในของโรงเรียนคุณภาพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อูตรดิตถ์

ผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานการนิเทศภายในของโรงเรียนคุณภาพ สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อูตรดิตถ์ สามารถสรุป ดังตาราง 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานการนิเทศภายในของโรงเรียนคุณภาพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อูตรดิตถ์

ข้อ	ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานการนิเทศภายใน ของโรงเรียนคุณภาพสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อูตรดิตถ์	\bar{X}	SD.	ระดับ
1	ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	4.19	0.58	มาก
2	ด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	4.18	0.55	มาก
3	ด้านการจัดระบบการบริหารงานวิชาการ	4.14	0.58	มาก
4	ด้านบุคลากรที่มีส่วนในการนิเทศ	4.27	0.50	มาก
	รวม	4.19	0.47	มาก

จากตาราง 1 พบว่า ปัจจัยส่งผลต่อการดำเนินงานการนิเทศภายในของโรงเรียนคุณภาพ สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อูตรดิตถ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.19$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านบุคลากรที่มีส่วนในการนิเทศ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.27$) รองลงมา คือ ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.19$) และด้านที่มี ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการจัดระบบการบริหารงานวิชาการ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.14$) ตามลำดับ

2. ระดับการดำเนินงานการนิเทศภายในของโรงเรียนคุณภาพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา มัธยมศึกษาพิษณุโลก อูตรดิตถ์

ผลการวิเคราะห์ระดับการดำเนินงานการนิเทศภายในของโรงเรียนคุณภาพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ สามารถสรุป ดังตาราง 2 ดังนี้

ตารางที่ 2 ระดับการดำเนินงานการนิเทศภายในของโรงเรียนคุณภาพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์

ข้อ	การดำเนินงานการนิเทศภายในของโรงเรียน		\bar{X}	SD.	ระดับ
	คุณภาพ	สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์			
1	การศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการ		4.11	0.54	มาก
2	การวางแผนในการนิเทศ		4.15	0.58	มาก
3	การสร้างสื่อและเครื่องมือเพื่อการนิเทศ		4.13	0.62	มาก
4	ด้านบุคลากรที่มีส่วนในการนิเทศ		4.14	0.56	มาก
5	การประเมินผลและปรับปรุงการนิเทศ		4.27	0.50	มาก
	รวม		3.99	0.46	มาก

จากตาราง 2 พบว่า การดำเนินงานการนิเทศภายในของโรงเรียนคุณภาพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.99$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การประเมินผลและปรับปรุงการนิเทศ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.27$) รองลงมา คือ การวางแผนในการนิเทศอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.15$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.11$) ตามลำดับ

3. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานการนิเทศภายในของโรงเรียนคุณภาพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานการนิเทศภายในของโรงเรียนคุณภาพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ สามารถสรุป ดังตาราง 3 ดังนี้

ตารางที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานการนิเทศภายในของโรงเรียนคุณภาพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์

ตัวแปร	X_1	X_2	X_3	X_4	Y
X_1	1.000				
X_2	.710**	1.000			
X_3	.741**	.763**	1.000		
X_4	.481**	.504**	.531**	1.000	
Y	.661**	.697**	.751**	.616**	1.000

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 3 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานการนิเทศภายในของโรงเรียนคุณภาพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.616 – 0.751 และปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานการนิเทศภายในของโรงเรียนคุณภาพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด คือ ปัจจัยด้านการจัดระบบการบริหารงานวิชาการ (X_3) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.751 รองลงมา คือ ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (X_2) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.697 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา (X_1) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.661 และต่ำสุด คือ ปัจจัยด้านบุคลากรที่มีส่วนในการนิเทศ (X_4) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.616 ตามลำดับ ทั้งนี้ ค่าความสัมพันธ์ทั้งหมดมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยทุกด้านในกระบวนการนิเทศภายในมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการดำเนินงานการนิเทศภายในของโรงเรียนคุณภาพ

นอกจากนี้ยังพบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์แต่ละตัว มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.616 – 0.751 ซึ่งตัวแปรพยากรณ์แต่ละคู่ มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลาง และสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้วิเคราะห์ความเป็นอิสระของตัวแปรพยากรณ์ ด้วยค่าสถิติ Tolerance และ Variance Inflation Factor: VIF เพื่อตรวจสอบว่าตัวแปรพยากรณ์แต่ละตัวมีความเป็นอิสระต่อกัน และไม่เกิดภาวะร่วมเส้นตรงเชิงพหุ (Multicollinearity)

ตารางที่ 4 แสดงผลการวิเคราะห์ความเป็นอิสระของตัวแปรพยากรณ์ ค่าสถิติ Tolerance และ Variance Inflation Factor: VIF

ที่	ตัวแปรพยากรณ์	Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	0.397	2.519
2	ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	0.365	2.741
3	ปัจจัยด้านการจัดระบบการบริหารงานวิชาการ	0.324	3.082
4	ปัจจัยด้านบุคลากรที่มีส่วนในการนิเทศ	0.687	1.455

จากตาราง 4 พบว่า ตัวแปรพยากรณ์ทั้ง 4 ตัว มีค่า Tolerance ต่ำสุด คือ 0.324 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำที่ต้องมากกว่า 0.1 และค่า VIF มีค่าระหว่าง 1.455 - 3.082 ซึ่งมีค่าไม่เกิน 10 แสดงว่าตัวแปรพยากรณ์แต่ละตัวมีความเป็นอิสระต่อกัน จึงไม่เกิดภาวะร่วมเส้นตรงเชิงพหุ (Multicollinearity) ดังนั้น ข้อมูลดังกล่าวสามารถนำไปวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณได้

4. การสร้างสมการพยากรณ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานการนิเทศภายในของโรงเรียนคุณภาพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์

ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ถดถอยพหุคูณแบบปกติของปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานการนิเทศภายในของโรงเรียนคุณภาพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ สามารถสรุป ดังตาราง 5 ดังนี้

ตาราง 5 การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ถดถอยพหุคูณแบบปกติของปัจจัยในสมการพยากรณ์การดำเนินงานการนิเทศภายในของโรงเรียนคุณภาพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์

ตัวแปรพยากรณ์	b	SE _b	β	t	Sig.
ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา (X ₁)	.098	.045	.118	2.170*	.031
ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (X ₂)	.168	.049	.194	3.408*	.001
ปัจจัยด้านการจัดระบบการบริหารงานวิชาการ (X ₃)	.310	.049	.377	6.265*	.001
ปัจจัยด้านบุคลากรที่มีส่วนในการนิเทศ (X ₄)	.247	.039	.261	6.301*	.001
R = 0.811 R ² = 0.657 R ² adj = 0.653 SE _{est} = 0.28110 F = 139.518** a = 0.712					

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ถดถอยพหุคูณแบบปกติของปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานการนิเทศภายในของโรงเรียนคุณภาพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 4 ตัว ได้แก่ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา (X₁) ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (X₂) ปัจจัยด้านการจัดระบบการบริหารงานวิชาการ (X₃) และปัจจัยด้านบุคลากรที่มีส่วนในการนิเทศ (X₄) ส่งผลต่อการดำเนินงานการนิเทศภายในของโรงเรียนคุณภาพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ 0.811 มีอำนาจพยากรณ์ (R) ได้ร้อยละ 65.70 มีค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐาน เท่ากับ 0.281

อภิปรายผล

1. ผลการศึกษาระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานการนิเทศภายใน ของโรงเรียนคุณภาพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ สามารถอภิปรายผล ได้ดังนี้

1.1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานการนิเทศภายในของโรงเรียนคุณภาพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ปัจจัยด้านบุคลากรที่มีส่วนในการนิเทศ อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ ส่งเสริมให้ครูมีบทบาทร่วมในกระบวนการนิเทศมีการดำเนินงานแบบมีส่วนร่วมเชิงวิชาชีพและมีระบบสนับสนุนผ่านชุมชนการเรียนรู้ ส่งผลให้ครูไม่ได้เป็นเพียงผู้รับการนิเทศแต่มีบทบาทเป็นผู้ร่วมพัฒนา ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับแนวคิดของณัฐวี จิตตะ (2560, น.37) ที่กล่าวว่า การนิเทศภายในสถานศึกษาเป็นกิจกรรมภายในสถานศึกษาที่เป็นการส่งเสริม พัฒนา ช่วยเหลือและการแก้ปัญหาให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้มีความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงาน การจัดการเรียน การสอนและเสริมสร้าง พัฒนาการเรียนให้นักเรียนมีคุณภาพ ประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของปรกรณ์พงศ์ อินทองแก้ว (2563) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ปัจจัยและแนวทางในการขับเคลื่อนการดำเนินงานการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่พบว่าปัจจัยด้านบุคลากร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงสุด และสอดคล้องกับอิฐ แยมยิ้ม (2563) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการบริหารการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ปัจจัยด้านบุคลากร

1.2 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานการนิเทศภายในของโรงเรียนคุณภาพสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการจัดระบบการบริหารงานวิชาการ อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากกระบวนการบริหารงานวิชาการในหลายโรงเรียนยังคงดำเนินงานเชิงโครงสร้างมากกว่าการบูรณาการเชิงระบบ กล่าวคือ มีการกำหนดหน้าที่และแผนงานไว้อย่างชัดเจน แต่การนำผลจากกระบวนการนิเทศภายในไปสู่การปรับปรุงหรือพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้เชิงลึกยังไม่ต่อเนื่องหรือไม่เป็นระบบเชื่อมโยงสอดคล้องกับงานวิจัยของณัฐระวี จิตตะ (2560) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ : โรงเรียนแม่อาววิทยาคม ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ : โรงเรียนแม่อาววิทยาคม พบว่า ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดสอดคล้องกับอังคิตร ภูผิวนัน (2562) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลกระทบต่อการนิเทศภายในโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรธานี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านทักษะการบริหารจัดการ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด และสอดคล้องกับปรกรณ์พงศ์ อินทองแก้ว (2563) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยและแนวทางในการขับเคลื่อนการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านการบริหาร มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

2. ผลการศึกษาระดับการดำเนินงานการนิเทศภายในของโรงเรียนคุณภาพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ ผู้วิจัยสามารถอภิปรายผล ได้ดังนี้

2.1 การดำเนินงานการนิเทศภายในของโรงเรียนคุณภาพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การประเมินผลและปรับปรุงการนิเทศ อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก โรงเรียนคุณภาพมีระบบการติดตาม ตรวจสอบ และนำผลการนิเทศไปใช้ปรับปรุงงานอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำรายงานผล การนิเทศ การสะท้อนผลกลับสู่ผู้ปฏิบัติ รวมถึงการนำข้อมูลมาวางแผนพัฒนาในรอบถัดไปอย่างเป็นลำดับขั้น การดำเนินงานเช่นนี้สะท้อนให้เห็นว่าสถานศึกษามีความพร้อมทั้งด้านโครงสร้างและกระบวนการบริหาร สอดคล้องกับแนวคิดของจูไรรัตน์ สุตรุ่ง (2559, น.47) กล่าวว่า การประเมินและรายงานผลการนิเทศภายในโรงเรียนทั้งในระดับโรงเรียน กลุ่มงาน และกลุ่มสาระการเรียนรู้ เป็นกระบวนการสำคัญที่มุ่งตรวจสอบและติดตามความก้าวหน้าของโครงการนิเทศ เพื่อพิจารณาผลสัมฤทธิ์ของจุดประสงค์ เพื่อช่วยให้ผู้บริหารรับทราบผลของการดำเนินงาน สอดคล้องกับหน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2567, น.6) กล่าวว่า การประเมินผลการดำเนินการนิเทศภายในสถานศึกษาเป็นกระบวนการที่มุ่งตรวจสอบความมีประสิทธิภาพของการดำเนินงาน โดยผลการประเมินที่ได้จะถูกรวบรวมและจัดทำเป็นรายงานเพื่อสะท้อนปัญหา กระบวนการดำเนินงาน และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น อันเป็นข้อมูลสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการนิเทศให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และสอดคล้องกับสถิรพร เชาวน์ชัย (2568, น.120) กล่าวว่า การประเมิน และปรับปรุงการนิเทศ เป็นการนำผลการนิเทศและสิ่งที่เกิดจากการสะท้อนผลการนิเทศไปปรับปรุงการเรียนรู้อุหรือการปฏิบัติงาน จัดทำรายงานผลการนิเทศ นำเสนอต่อผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการพัฒนาการนิเทศภายในสถานศึกษาครั้งถัดไป

2.2 การดำเนินงานการนิเทศภายในของโรงเรียนคุณภาพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การศึกษาสภาพปัญหา และความต้องการ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก การสำรวจข้อมูลพื้นฐานและการวิเคราะห์ปัญหาอย่างไม่ได้ดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องเท่าที่ควร ทำให้ข้อมูลที่ได้ยังไม่สะท้อนสภาพปัญหาเชิงลึกตามสภาพจริงของครูและบริบทของสถานศึกษา สอดคล้องกับจุไรรัตน์ สุธรรง (2559, น.47) กล่าวว่า การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการจำเป็น เป็นการค้นหาข้อมูลซึ่งเป็นปัญหาหรือสิ่งที่ยังบกพร่องที่ทำให้งานไม่บรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งจะต้องหาออกมาให้ได้ว่าปัญหาหรือข้อบกพร่องใดมีความจำเป็นที่ต้องหาทางแก้ไขปรับปรุง และการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการจำเป็นของโรงเรียนใช้เป็นองค์ประกอบในการจัดทำโครงการปฏิบัติงาน รวมถึงโครงการจัดการนิเทศภายในโรงเรียน ซึ่งชี้ว่า การศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการเป็น ขั้นตอนสำคัญของการนิเทศภายในโรงเรียน เพราะเป็นจุดเริ่มต้นของการออกแบบกระบวนการนิเทศ หากโรงเรียนให้ความสำคัญในขั้นตอนนี้ไม่เพียงพอ ย่อมส่งผลให้การนิเทศไม่สามารถตอบสนองต่อความจำเป็นจำเป็นของครูอย่างแท้จริง และสอดคล้องกับปกรณ์พงศ์ อินทองแก้ว (2563, น.17) กล่าวว่า ในการดำเนินงานของกระบวนการนิเทศภายในโรงเรียนนั้นจำเป็นต้องมีกระบวนการในการทำงาน ซึ่งการศึกษาสภาพความต้องการการนิเทศภายในโรงเรียน จะช่วยให้การนิเทศมีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้น สาเหตุที่คะแนนด้านนี้ต่ำที่สุดจึงสะท้อนว่าหลายโรงเรียนยังขาดกลไกการเก็บข้อมูลเชิงระบบและเครื่องมือที่ช่วยระบุปัญหาเชิงลึก ซึ่งส่งผลให้การนิเทศแม้มีการดำเนินงานอยู่ในระดับมากแต่ยังไม่สามารถเข้าถึงสาระของปัญหาที่แท้จริงได้เท่าที่ควร

3. ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานการนิเทศภายในของโรงเรียนคุณภาพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ สามารถอภิปรายผล ได้ดังนี้

3.1 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานการนิเทศภายในของโรงเรียนคุณภาพกับการดำเนินงานการนิเทศภายในของโรงเรียนคุณภาพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์ ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานการนิเทศภายในกับการดำเนินงานการนิเทศภายในของโรงเรียนคุณภาพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ มีความสัมพันธ์ในทางบวกระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .01 ทุกตัว มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.616 – 0.751 และปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานการนิเทศภายในของโรงเรียนคุณภาพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ ซึ่งปัจจัยด้านการจัดระบบการบริหารงานวิชาการ และการดำเนินงานการนิเทศภายในของโรงเรียนคุณภาพ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก การบริหารงานวิชาการเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาและเป็นฐานข้อมูลเชิงระบบที่ถูกนำมาใช้เพื่อกำหนดทิศทางการนิเทศภายในอย่างเป็นรูปธรรม ทำให้ การนิเทศสามารถดำเนินการได้อย่างมีเป้าหมายและสอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดของธิดาวัลย์ อุ๋นกอง (2568, น.35) กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา เป็นภารกิจหลักของผู้บริหารสถานศึกษาในการดำเนินการบริหารจัดการกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและปรับปรุงการเรียนการสอนในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยมุ่งเน้นการกระจายอำนาจ ความคล่องตัวและการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย ในการสนับสนุนการดำเนินการตามขอบข่ายด้าน

วิชาการ เพื่อให้มั่นใจการจัดและให้บริการด้านการศึกษาแก่ผู้เรียนและชุมชนมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป้าหมายสูงสุดคือเพื่อให้แน่ใจว่าผู้เรียนบรรลุเป้าหมายของหลักสูตรการศึกษาที่กำหนดไว้ และสอดคล้องกับแนวคิดของสตีพร เซวาน์ชัย (2568, น.10) กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการและสถานศึกษามีความสำคัญในการเป็นงานหลักของสถานศึกษาที่จะช่วยพัฒนาผู้เรียนให้เกิดคุณภาพเป็นไปตามที่พระราชบัญญัติการศึกษา หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสถานศึกษากำหนดไว้

3.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานการนิเทศภายในของโรงเรียนคุณภาพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ต่ำที่สุด คือ ปัจจัยด้านบุคลากรที่มีส่วนในการนิเทศ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก บุคลากรในสถานศึกษายังขาดความรู้ ความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับกระบวนการนิเทศ หรือมีบทบาทต่อการนิเทศในเชิงปฏิบัติไม่มากเท่าที่ควร จึงยังไม่สามารถทำหน้าที่เป็นผู้ร่วมขับเคลื่อนการนิเทศ ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ส่งผลให้การนิเทศภายในยังคงเป็นภาระและหน้าที่หลักของผู้บริหารและคณะกรรมการในนิเทศ มากกว่าที่จะเป็นการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงของครูและบุคลากรในโรงเรียน สอดคล้องกับอังคิตร ภูผิวนัน (2562) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรธานี เขต 3 ที่พบว่า บุคลากรเป็นเงื่อนไขหนึ่งของความสำเร็จในการนิเทศภายใน สอดคล้องกับปกรณ์พงศ์ อินทองแก้ว (2563) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ปัจจัยและแนวทางในการขับเคลื่อนการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ควรใช้เทคนิคการนิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อนระหว่างครูรุ่นเก่ากับครูรุ่นใหม่เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ด้านต่าง ๆ ตามความถนัดระหว่างครูรุ่นเก่าและครูรุ่นใหม่ เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้มีความน่าสนใจมากยิ่งขึ้น รวมถึง สอดคล้องกับอัฐ แยมยิ้ม (2563) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการบริหารการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 2 ที่พบว่า การนิเทศภายในจะมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อครูสามารถมีส่วนร่วมเป็นผู้ร่วมพัฒนาไม่ใช่เพียงผู้รับการนิเทศเท่านั้น สอดคล้องกับแนวคิดของธิดาวลัย อุ่นกอง (2568, น.174) กล่าวว่า การนิเทศภายในสถานศึกษาเป็นกระบวนการดำเนินงานร่วมกันระหว่างบุคลากรในสถานศึกษาโดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาและครู เพื่อแก้ไขปรับปรุงและพัฒนางานในวิชาชีพครูให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่งผลให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพตามเป้าหมายการศึกษาที่กำหนดและมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ที่สูงขึ้นและยังสอดคล้องกับแนวคิดของ สตีพร เซวาน์ชัย (2568, น.110) กล่าวว่า การนิเทศภายในสถานศึกษา เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษาและครูสอนร่วมกันให้ความช่วยเหลือในการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพของกระบวนการการเรียนรู้และการบริหารจัดการภายในสถานศึกษานำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนและคุณภาพของสถานศึกษา

4. ผลการศึกษาการสร้างสมการพยากรณ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานการนิเทศภายในของโรงเรียนคุณภาพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ สามารถสรุปและอภิปรายผลการวิจัย ได้ดังนี้

4.1 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นตัวแปรพยากรณ์ในการทำนายการดำเนินงานการนิเทศภายในของโรงเรียนคุณภาพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการนิเทศภายในที่มีคุณภาพ

เนื่องจากผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการจะสามารถกำหนดทิศทาง ขับเคลื่อน และสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการพัฒนาวิชาชีพครู ทำให้ครูยอมรับกระบวนการนิเทศในฐานะเครื่องมือที่ส่งเสริมและยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนรู้ มากกว่ามองว่าเป็นการควบคุมหรือประเมินผลงาน ภาวะผู้นำจึงไม่เพียงส่งผลในเชิงโครงสร้าง แต่ยังส่งผลเชิงพฤติกรรมต่อแรงจูงใจและความผูกพันในการพัฒนางานด้านวิชาการของครู ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับตรียาภรณ์ จันทวงศ์ (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ต ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ตทั้ง คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ส่งผลต่อการนิเทศภายในอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจเท่ากับ .814 และประสิทธิภาพการดำเนินงานกระบวนการนิเทศภายในของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ตได้ร้อยละ 81.40 สอดคล้องกับประทุมทิพ ตอนโคกสูง (2566) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในในกลุ่มโรงเรียนกรุงเทพเหนือ สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ด้านภาวะผู้นำ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก มาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .986 ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์เท่ากับ 0.36 และสามารถพยากรณ์การนิเทศกลุ่มโรงเรียนกรุงเทพเหนือ สังกัดกรุงเทพมหานครได้ร้อยละ 98.60 และสอดคล้องกับกนกฤษฎ์ ธรรมรักษ์ (2567) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยการบริหารด้านภาวะผู้นำ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .803 ค่าประสิทธิภาพในการพยากรณ์เท่ากับ .779 และทำนายประสิทธิภาพการนิเทศภายในสถานศึกษาได้ร้อยละ 77.90

4.2 ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เป็นตัวแปรพยากรณ์ในการทำนายนการดำเนินงานการนิเทศภายในของโรงเรียนคุณภาพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจาก แรงจูงใจเป็นพลังผลักดันสำคัญที่ทำให้ครูและบุคลากรยอมรับและมีความเต็มใจในการเข้าร่วมกระบวนการนิเทศภายในอย่างสร้างสรรค์ ไม่ใช่เพียงเพราะหน้าที่ตามโครงสร้างของงาน แต่เกิดจากความเชื่อว่าการนิเทศจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการสอนและผลลัพธ์ของผู้เรียนโดยตรง เมื่อครูรู้สึกได้รับการสนับสนุน ยอมรับ และได้รับโอกาสพัฒนาตนเอง ความร่วมมือในการนิเทศจึงเกิดขึ้นอย่างสมัครใจ ส่งผลให้การนิเทศมีความต่อเนื่องและเกิดผลจริง ในเชิงปฏิบัติ ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับอังคิตรี ภูผิวนัน (2562) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านการจูงใจ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .332 และสามารถพยากรณ์การนิเทศภายในของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 ได้ร้อยละ 86.00 และสอดคล้องกับแสงระวี แนวสวัสดิ์ (2565) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า

ปัจจัยด้านแรงจูงใจ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .725 และอธิบายความแปรปรวนการนิเทศภายในสถานศึกษาได้ร้อยละ 52.6

4.3 ปัจจัยด้านการจัดระบบการบริหารงานวิชาการ เป็นตัวแปรพยากรณ์ในการทำนายการดำเนินงานการนิเทศภายในของโรงเรียนคุณภาพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก การนิเทศภายในที่มีประสิทธิผล ต้องตั้งอยู่บนระบบวิชาการที่มีความชัดเจน และเป็นระบบ เพราะงานวิชาการเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาและเป็นฐานสำคัญของคุณภาพผู้เรียน การที่โรงเรียนมีการวางแผน จัดโครงสร้าง กำหนดขั้นตอนการดำเนินงาน ตลอดจนใช้ข้อมูลสารสนเทศทางวิชาการเป็นตัวขับเคลื่อน จะทำให้การนิเทศไม่ใช่เพียงกิจกรรมเชิงเอกสาร แต่เป็นกระบวนการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้การสอนอย่างเป็นระบบ ระบบวิชาการที่เข้มแข็งจึงช่วยให้การนิเทศมีกรอบทิศทางที่ชัดเจน สามารถติดตาม ตรวจสอบ และสะท้อนผลได้อย่างมีมาตรฐาน ซึ่งผลการวิจัยนี้ สอดคล้อง สอดคล้องกับ ตรียาภรณ์ จันทร์ทวงศ์ (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับมัธยมศึกษาภูเก็ต ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะด้านวิชาการ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .814 และประสิทธิภาพการทำนายกระบวนการนิเทศภายในของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับมัธยมศึกษาภูเก็ตได้ร้อยละ 81.40 และสอดคล้องกับอังคิตรี ภูวิวัฒน์ (2562) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับมัธยมศึกษาอุดรธานี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านทักษะการบริหารจัดการ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .332 และสามารถพยากรณ์การนิเทศภายในของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับมัธยมศึกษาอุดรธานี เขต 3 ได้ร้อยละ 86.00

4.4 ปัจจัยด้านบุคลากรที่มีส่วนในการนิเทศ เป็นตัวแปรพยากรณ์ในการทำนายการดำเนินงานการนิเทศภายในของโรงเรียนคุณภาพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก บุคลากรเป็นกลไกสำคัญเชิงปฏิบัติที่ทำให้ระบบนิเทศเกิดขึ้นจริงในห้องเรียน เพราะแม้จะมีภาวะผู้นำของผู้บริหารและมีระบบวิชาการที่ชัดเจนแต่หากบุคลากรที่ทำหน้าที่นิเทศ หรือครูผู้นิเทศไม่เข้าใจกระบวนการนิเทศภายในหรือขาดทักษะในการให้คำปรึกษา แนะนำ สนับสนุน และสะท้อนผลอย่างสร้างสรรค์ ระบบนิเทศก็ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงเชิงคุณภาพได้ ดังนั้น บุคลากรที่มีความรู้ เข้าใจกระบวนการนิเทศ และมีเจตคติที่ดีต่อการพัฒนาวิชาชีพ จึงเป็นปัจจัยที่ช่วยให้การนิเทศภายในเกิดความต่อเนื่อง และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริงซึ่งผลการวิจัยนี้ สอดคล้องกับอัศวิน วิภาดา (2557) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานการนิเทศภายในของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับมัธยมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านบุคลากรมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .822 และค่าประสิทธิภาพในการทำนายเท่ากับ .675 และสอดคล้องกับอิฐ แยมยัม (2563) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการบริหารการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับมัธยมศึกษา นครสวรรค์ เขต 2

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านบุคลากร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .869 และค่าประสิทธิภาพในการพยากรณ์เท่ากับ .755

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1.1 จากผลการวิจัยที่ พบว่า ปัจจัยด้านการจัดระบบการบริหารงานวิชาการ มีอิทธิพลสูงสุดต่อการดำเนินงานการนิเทศภายในตามสมการพยากรณ์ ดังนั้น โรงเรียนควรมุ่งพัฒนาระบบวิชาการที่มีความเป็นระบบและเชื่อมโยงการใช้งานจริง ให้เด่นชัดยิ่งขึ้น โดยการกำหนดขั้นตอนการนิเทศภายในที่ชัดเจน การวางแผนการนิเทศตามรอบการทำงาน และการใช้ข้อมูลหลักฐานเชิงประจักษ์ เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ข้อมูลปัญหาการจัดการเรียนรู้ของครู และผลการสังเกตการสอน มาเป็นพื้นฐานสำคัญในการวิเคราะห์ วางแผน และปรับปรุงการนิเทศ การพัฒนาเช่นนี้ไม่เพียงแต่สอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงสถิติที่ชี้ว่าระบบวิชาการเป็นตัวแปรที่มีผลมากที่สุด แต่ยังสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการจัดการเชิงระบบที่ส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพของการนิเทศภายในสถานศึกษา

1.2 จากผลการวิเคราะห์ พบว่า ปัจจัยด้านบุคลากรผู้มีส่วนร่วมในการนิเทศ มีระดับเฉลี่ยต่ำสุด แต่มีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ในระดับสูงรองลงมา ซึ่งชี้ให้เห็นถึงบทบาทสำคัญของบุคลากรในกระบวนการนิเทศ ดังนั้น สถานศึกษาจึงควรพัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากรผู้ทำงานด้านการนิเทศภายในให้มีความพร้อม โดยส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน การสังเกตชั้นเรียน การให้คำปรึกษาเชิงวิชาการ และการสะท้อนผลอย่างสร้างสรรค์ การสร้างบรรยากาศของการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ และการทำงานร่วมกัน จะช่วยให้บุคลากรเกิดความมั่นใจและสามารถยกระดับคุณภาพการนิเทศภายในได้ตามทิศทางที่สมการพยากรณ์ระบุว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการดำเนินงานการนิเทศภายใน

1.3 ผลการวิจัยครั้งนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อวางกรอบแนวทางในการพัฒนาระบบการนิเทศภายในของโรงเรียนในสังกัด เช่น การกำหนดมาตรฐานการนิเทศภายใน การพัฒนาหลักสูตรอบรมสำหรับผู้บริหารและครูผู้ทำหน้าที่ในการนิเทศ และการกำกับติดตามคุณภาพของโรงเรียน โดยใช้สมการพยากรณ์เป็นฐานหลักของการออกแบบเครื่องมือในการนิเทศ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ จะช่วยให้การกำหนดนโยบายระดับพื้นที่ที่มีความสอดคล้องกับหลักฐานเชิงประจักษ์และตอบสนองต่อความต้องการที่แท้จริงของโรงเรียนในสังกัด

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรขยายขอบเขตกลุ่มตัวอย่าง ไปยังโรงเรียนประเภทอื่น ๆ หรือสังกัดอื่น เพื่อเปรียบเทียบสภาพการนิเทศภายในในบริบทที่แตกต่างกัน ซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อค้นพบที่ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

2.2 ควรศึกษาปัจจัยเสริมอื่นที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศภายใน ที่ไม่ได้รวมอยู่ในงานวิจัยครั้งนี้ เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ ความเป็นผู้นำเชิงดิจิทัล หรือวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนคุณภาพในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์

2.3 ควรศึกษารูปแบบการบริหารที่ส่งเสริมการดำเนินงานการนิเทศภายในของโรงเรียนคุณภาพในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์

บรรณานุกรม

- กนกรัฐ ธรรมรักษ์. (2567). ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*, 21(92), 49-50.
- กรวีร์ เกษบรรจง. (2557). ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1. *วารสารวิชาการ Veridian E-Journal*, 7(1), 77-79.
- จิตติมา วรณศิริ. (2557). *การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา*. กรุงเทพมหานคร. รัตนสุวรรณการพิมพ์.
- จิตติมา วรณศิริ. (2568). *การบริหารจัดการสู่คุณภาพผู้เรียนและสถานศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). รัตนสุวรรณการพิมพ์ 3.
- จุไรรัตน์ สุตรุ่ง. (2559). *การนิเทศภายในโรงเรียน*. แดเน็กซ์อินเตอร์คอร์ปอเรชั่น.
- ณัฐรวี จิตตะ. (2560). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ : โรงเรียนแม่อาวยุวิทยาควม*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.
- ตรียาภรณ์ จันทร์ทวงศ์. (2561). ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในของโรงเรียนประถม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ต. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต*, 14(1), 129-137.
- ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน. (2556). *การประยุกต์ใช้ SPSS วิเคราะห์ข้อมูลงานวิจัย*. (พิมพ์ครั้งที่ 6). ตักศิลาการพิมพ์.
- ธิดาวลัย อุ่นกอง. (2568). *การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษายุคดิจิทัล*. ดีเอ็มเบอร์รี่.
- ปกรณพงศ์ อินทองแก้ว. (2563). *ปัจจัยและแนวทางในการขับเคลื่อนการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประทุมทิพ ตอนโคกสูง. (2566). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในกลุ่มโรงเรียนกรุงเทพเหนือ สังกัดกรุงเทพมหานคร. ใน สายหยุด จำปาทอง (บ.ก.), มิติใหม่ของโลกภายหลังจากการ. แพร่ระบาด ของเชื้อไวรัสโคโรนา2019 : ความท้าทายและโอกาส*, น. 297-300. มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ.
- ภูธร จันทร์หงษ์ ปุณยจรัสธารง. 5 กุมภาพันธ์ 2567. นโยบายและแนวทางขับเคลื่อนโครงการโรงเรียนคุณภาพตามนโยบาย “1 อำเภอ 1 โรงเรียนคุณภาพ”. ใน อัมพร พิณะสา (ประธาน), *การประชุมทางไกลผ่านระบบ Zoom Cloud Meeting การขับเคลื่อนโครงการโรงเรียนคุณภาพตามนโยบาย “1 อำเภอ 1 โรงเรียนคุณภาพ” (Symposium)*. ห้องประชุมปฏิบัติการ DOC อาคาร สพฐ. 5 ชั้น 9, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สธิรพร เขาวนชัย. (2568). *การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). การพิมพ์ต่อทคอม.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์. (2568). *แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2568*. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์.

แสงระวี แนวสวัสดิ์. (2565). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา).

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.

หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2567). แนวทางการสร้างความเข้มแข็ง
การนิเทศภายในสถานศึกษา. (เอกสารลำดับที่ 10/2567). สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น
พื้นฐาน.

อังคณา ภูผิวนัน. (2562). ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี, ฉบับเสริม ธันวาคม 2562, 59-60.

อัศวิน วิภาดา. (2557). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานการนิเทศภายในโรงเรียนของสถานศึกษาในสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา).

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

อิฐ แยมยิ้ม. (2563). ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการบริหารการนิเทศภายในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวลำภู เขต 2.

วารสารราชภัฏเพชรบูรณ์สาร, 22(2), 67-68.

ข้อมูลติดต่อ

1. นายธีรพงศ์ สถาน

E-mail: theeraphongs67@nu.ac.th

สังกัด คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สธิพร เขาวนชัย

E-mail: sathirapornc@nu.ac.th

สังกัด คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร



วารสารนวัตกรรมองค์การและการจัดการ

Journal of Organizational Innovation and Management

<https://so16.tci-thaijo.org/index.php/JOIM>

ความสุขในการทำงานของบุคลากรบริษัท บีทีวาย ฟู้ด จำกัด

Workplace Happiness among Employees of BTY Food Co.,Ltd

วิชญพงศ์ กาญจนศิริวงศ์¹, เอกสิทธิ์ สนามทอง^{2*}Vichayapong kanjanakeereewong¹, Ekkasit Sanamthong^{2*}คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง^{1,2*}, ประเทศไทยFaculty of Human Resource Development, Ramkhamhaeng University^{1,2*}, Thailand

Received: December 16, 2025 Revised: December 27, 2025 Accepted: December 27, 2025 Published: December 28, 2025

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาระดับความสุขในการทำงานของบุคลากร บริษัท บีทีวาย ฟู้ด จำกัด และ 2) เพื่อเปรียบเทียบระดับความสุขในการทำงานจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล โดยมีกลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรทั้งหมดของบริษัท บีทีวาย ฟู้ด จำกัด เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามถึงระดับความสุขในการทำงานของบุคลากร วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว

ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับความสุขในการทำงานของบุคลากร บริษัท บีทีวาย ฟู้ด จำกัด พบว่า บุคลากรของบริษัทบีทีวาย ฟู้ด จำกัด มีระดับความสุขในการทำงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก \bar{X} (= 3.68) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ความสุขในการทำงานเฉลี่ยสูงสุด 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ (\bar{X} = 4.07) ด้านการศึกษาพัฒนาความรู้ (\bar{X} = 3.91) และด้านสุขภาพดี (\bar{X} = 3.82) และ 2) ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความสุขในการทำงานของบุคลากร บริษัท บีทีวาย ฟู้ด จำกัด จำแนกตาม เพศ อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

Keywords: ความสุขในการทำงาน

Abstract

This study aimed to: (1) examine the level of work happiness among employees of BTY Food Co., Ltd.; and (2) compare work happiness across personal factors. The sample consisted of all employees of BTY Food Co., Ltd. Data were collected using a work happiness questionnaire and analyzed using descriptive statistics, including mean and standard deviation, as well as one-way analysis of variance (ANOVA).

The results indicated that the overall level of employees' work happiness was high ($\bar{X} = 3.68$). The three highest-rated dimensions were altruism and helpfulness ($\bar{X} = 4.07$), learning and knowledge development ($\bar{X} = 3.91$), and good health ($\bar{X} = 3.82$). Comparative analysis revealed no statistically significant differences in overall work happiness or in any of its dimensions when classified by gender, age, work experience, or average monthly income at the .05 significance level.

Keywords: Workplace Happiness

บทนำ

ในปัจจุบันนี้องค์กรต่าง ๆ ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านเทคโนโลยีและสภาพสังคม ส่งผลให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นและมาพร้อมกับแรงกดดันในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน (Daft, 2021; Robbins & Judge, 2020) โดยสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ส่งผลให้องค์กรจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารจัดการอยู่เสมอ เพื่อให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม (Kotter, 2012) หนึ่งในกลยุทธ์ที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง คือ การบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งถือเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดขององค์กร เนื่องจากความสำเร็จหรือการบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรล้วนขึ้นอยู่กับความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ (Armstrong & Taylor, 2023; Dessler, 2020) องค์กรจึงต้องให้ความสำคัญกับการสร้างปัจจัยที่เอื้อต่อ “ความสุขของบุคลากร” เนื่องจากความสุขในการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจและส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร (Fisher, 2010) ทั้งนี้ หากบุคลากรมีความสุขในการทำงาน จะก่อให้เกิดความรักในองค์กร ความร่วมมือ ความสามัคคี และการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ระหว่างกัน ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน (Seligman, 2011; สุวิมล ติรกานันท์, 2561) ดังนั้น ความสุขในการทำงาน (workplace happiness หรือ employee well-being) เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน พฤติกรรมการลาออก ระดับความผูกพันต่อองค์กร และผลลัพธ์ทางธุรกิจอื่น ๆ งานวิจัยชี้ว่า พนักงานที่มีความสุขในการทำงานจะมีประสิทธิภาพ สูงกว่า มีอัตราการขาดงาน และการลาออกต่ำกว่า และให้บริการแก่ลูกค้าได้ดีกว่า อีกทั้งความสุขในที่ทำงานยังเกี่ยวข้องกับสุขภาพจิตและร่างกายของพนักงานเองด้วย (Harter, Schmidt & Keyes, 2002) ในทางวิชาการ ความสุขในการทำงานมัก

ถูกศึกษาควบคู่กับแนวคิดเรื่องความพึงพอใจในงาน (job satisfaction) และความเป็นอยู่ที่ดี (well-being) ซึ่งมีเครื่องมือวัดที่ได้รับการยอมรับ เช่น Job Satisfaction Survey (JSS) และ Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) ที่ช่วยให้สามารถประเมินมิติหลากหลายของประสบการณ์การทำงานได้อย่างเป็นระบบ (Spector, 1985; Weiss, Dawis, England & Lofquist, 1967) ซึ่งการศึกษาลักษณะนี้ช่วยให้องค์กรระบุปัจจัยที่มีผลต่อความสุข เช่น ลักษณะงาน สภาพแวดล้อมการทำงาน การยอมรับและการตอบแทนความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน และสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว เป็นต้น (Spector, 1997)

โรงงานขนมไทย บริษัท บีทีวาย ฟู้ด จำกัดก่อตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสืบสานและพัฒนาขนมไทยให้คงความเป็นเอกลักษณ์ของชาติ ทั้งในด้านรสชาติ ความประณีต และคุณค่าทางวัฒนธรรม โรงงานตั้งอยู่ในเขตบางแค กรุงเทพมหานคร โดยเริ่มต้นจากธุรกิจครอบครัวขนาดเล็ก และขยายตัวอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นหนึ่งในผู้ผลิตขนมไทยที่มีชื่อเสียงระดับประเทศ ผลิตภัณฑ์หลัก ได้แก่ ทองหยอด ทองหยิบ ฝอยทอง และเม็ดขนุน ซึ่งจัดจำหน่ายผ่านร้านสะดวกซื้อและเครือข่ายตลาดทั่วประเทศ บริษัท บีทีวาย ฟู้ด จำกัด จึงดำเนินกิจการในลักษณะอุตสาหกรรมขนาดกลางที่มีบุคลากรจำนวนมากแบ่งเป็น (1) พนักงานประจำ และ (2) พนักงานรายวัน โดยที่บุคลากรในองค์กรจึงต้องปฏิบัติงานร่วมกันภายใต้ระบบการผลิตที่มีความเข้มงวดทั้งด้านคุณภาพ ความสะอาด และเวลาในการจัดส่งสินค้า ปัจจัยเหล่านี้อาจก่อให้เกิดความเครียด ความกดดัน หรือความเหนื่อยล้าในระหว่างการทำงานได้ ด้วยเหตุนี้ โรงงานบ้านทองหยอดจึงให้ความสำคัญกับการส่งเสริม “ความสุขในการทำงาน” ของพนักงาน โดยได้จัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี เช่น กิจกรรมออกกำลังกายเพื่อส่งเสริมสุขภาพ การสร้างวัฒนธรรมการช่วยเหลือเกื้อกูลระหว่างเพื่อนร่วมงาน การสนับสนุนทางการเงินในกรณีฉุกเฉิน การส่งเสริมให้พนักงานเข้าร่วมกิจกรรมทางศาสนาและจิตใจ การจัดอบรมเพิ่มพูนทักษะและความรู้ การจัดสถานที่ให้เกิดความผ่อนคลายในการทำงาน การสนับสนุนกิจกรรมของครอบครัวพนักงาน การใช้ความรู้ของบุคลากรเพื่อทำประโยชน์แก่ชุมชนโดยรอบ กิจกรรมเหล่านี้มีบทบาทสำคัญต่อการสร้างแรงจูงใจและทัศนคติที่ดีของบุคลากร ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานโดยตรง

จากความสำคัญที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาระดับ “ความสุขในการทำงานของบุคลากรโรงงานขนมไทยบ้านทองหยอด” เพื่อใช้ผลการวิจัยเป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงระบบการบริหารจัดการบุคลากรให้มีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความสุขในการทำงานของบุคลากร บริษัท บีทีวาย ฟู้ด จำกัด
2. เพื่อเปรียบเทียบระดับความสุขในการทำงานจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยความสุขในการทำงาน

ความสุขในการทำงาน (Happiness at Work หรือ Workplace Happiness) เป็นแนวคิดที่ได้รับ ความสนใจอย่างแพร่หลายในศาสตร์ด้านพฤติกรรมองค์การและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยมีความหมายครอบคลุมถึงสภาวะทางอารมณ์ ความรู้สึกเชิงบวก และความพึงพอใจของบุคลากรที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน

และสภาพแวดล้อมในการทำงาน Harter, Schmidt และ Keyes (2002) อธิบายว่า ความสุขในการทำงานเป็นส่วนหนึ่งของความเป็นอยู่ที่ดี (well-being) ซึ่งสะท้อนถึงการมีพลัง ความผูกพัน และการรับรู้คุณค่าในงานที่ตนทำ ในทำนองเดียวกัน Fisher (2010) ระบุว่าความสุขในการทำงานไม่ใช่เพียงความพึงพอใจในงานเท่านั้น แต่ยังรวมถึงอารมณ์เชิงบวก ความรู้สึกมีความหมายในงาน และความผูกพันทางจิตใจกับองค์กร ขณะที่ Spector (1997) มองว่าความสุขในการทำงานมีความเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับความพึงพอใจในงาน ซึ่งเกิดจากการประเมินประสบการณ์การทำงานของบุคลากรในมิติต่าง ๆ

องค์ประกอบความสุขในการทำงาน

การวิจัยในครั้งนี้ได้ใช้แนวคิดความสุขในการทำงานตามที่สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ได้พัฒนาขึ้นมาที่เรียกว่า “องค์ประกอบแห่งความสุขของคนทำงาน” ที่เรียบเรียงได้ 8 มิติของความสุข ดังนี้ (สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ, n.d.)

1. ด้านสุขภาพดี (Healthy) หมายถึง สุขภาพเป็นปัจจัยพื้นฐานที่มีความสำคัญต่อความสุขและประสิทธิภาพในการทำงาน บุคลากรที่มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง มีพลังในการทำงาน และมีความเครียดในระดับที่เหมาะสม งานวิจัยของ Harter, Schmidt และ Keyes (2002) พบว่า สุขภาวะที่ดีของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจของลูกค้า และการลดอัตราการลาออก โดยที่ในบริบทการทำงาน สุขภาพดีครอบคลุมถึงการมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย การส่งเสริมกิจกรรมออกกำลังกาย การดูแลสุขภาพจิต และการจัดสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว ซึ่งล้วนส่งผลต่อความสุขในการทำงานของบุคลากรโดยตรง (Spector, 1997)

2. ด้านการมีน้ำใจ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ (Kindness) หมายถึง การมีน้ำใจและการช่วยเหลือเกื้อกูลกันในองค์กรเป็นปัจจัยทางสังคมที่ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานเชิงบวก ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาจะช่วยลดความขัดแย้ง สร้างความไว้วางใจ และทำให้บุคลากรรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (sense of belonging) ขณะที่ Fisher (2010) อธิบายว่า องค์กรที่มีวัฒนธรรมแห่งการแบ่งปันและการสนับสนุนซึ่งกันและกัน จะช่วยเพิ่มอารมณ์เชิงบวกและความสุขในการทำงานของพนักงานอย่างยั่งยืน

3. ด้านการผ่อนคลาย (Relaxation) หมายถึง การผ่อนคลายเป็นองค์ประกอบสำคัญของการรักษาสมดุลทางอารมณ์และลดความเครียดจากการทำงาน งานวิจัยจำนวนมากชี้ว่า ความเครียดสะสมจากภาระงานที่มากเกินไปหรือแรงกดดันจากเวลา เป็นสาเหตุสำคัญที่ลดระดับความสุขในการทำงาน โดยองค์กรที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีเวลาพักผ่อนที่เหมาะสม มีพื้นที่หรือกิจกรรมเพื่อการผ่อนคลาย และสนับสนุนการบริหารจัดการความเครียด จะช่วยให้บุคลากรมีความสุขและมีสมาธิในการทำงานมากขึ้น

4. ด้านการศึกษาพัฒนาความรู้ (Learning) หมายถึง โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองเป็นปัจจัยที่ช่วยสร้างแรงจูงใจภายในและความรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง Maslow (1954) ระบุว่า การพัฒนาศักยภาพตนเองเป็นความต้องการขั้นสูงของมนุษย์ ซึ่งเชื่อมโยงโดยตรงกับความสุขและความพึงพอใจในชีวิตการทำงาน ซึ่งการฝึกอบรม การพัฒนาทักษะใหม่ และการเปิดโอกาสให้บุคลากรเติบโตในสายอาชีพ ส่งผลให้เกิดความภาคภูมิใจ ความผูกพันต่อองค์กร และความสุขในการทำงานในระยะยาว (Noe, 2017)

5. ด้านการเงินปลอดหนี้ (Financial) หมายถึง ความมั่นคงทางการเงินเป็นปัจจัยพื้นฐานที่มีผลต่อความสุขในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญ บุคลากรที่มีรายได้เพียงพอ มีการจัดการทางการเงินที่ดี และไม่ประสบปัญหาหนี้สิน จะมีความเครียดต่ำและสามารถมุ่งเน้นการทำงานได้ดีกว่า ขณะที่ Herzberg et al. (1959) กล่าวว่า หากองค์กรสามารถจัดระบบค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและส่งเสริมความรู้ทางการเงิน จะช่วยเสริมสร้างความสุขและความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร

6. ด้านครอบครัว (Family) หมายถึง ครอบครัวเป็นแหล่งสนับสนุนทางอารมณ์ที่สำคัญของบุคลากร ความสัมพันธ์ที่ดีในครอบครัวช่วยลดความตึงเครียดและเพิ่มกำลังใจในการทำงาน แนวคิดสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว (work-life balance) ชี้ว่า องค์กรที่คำนึงถึงบทบาทครอบครัวของพนักงานจะช่วยเพิ่มความสุขและลดความขัดแย้งระหว่างบทบาทงานและบทบาทครอบครัว (Greenhaus & Allen, 2011) ซึ่งนโยบายการทำงานที่ยืดหยุ่นและการสนับสนุนด้านครอบครัวจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมความสุขในการทำงาน

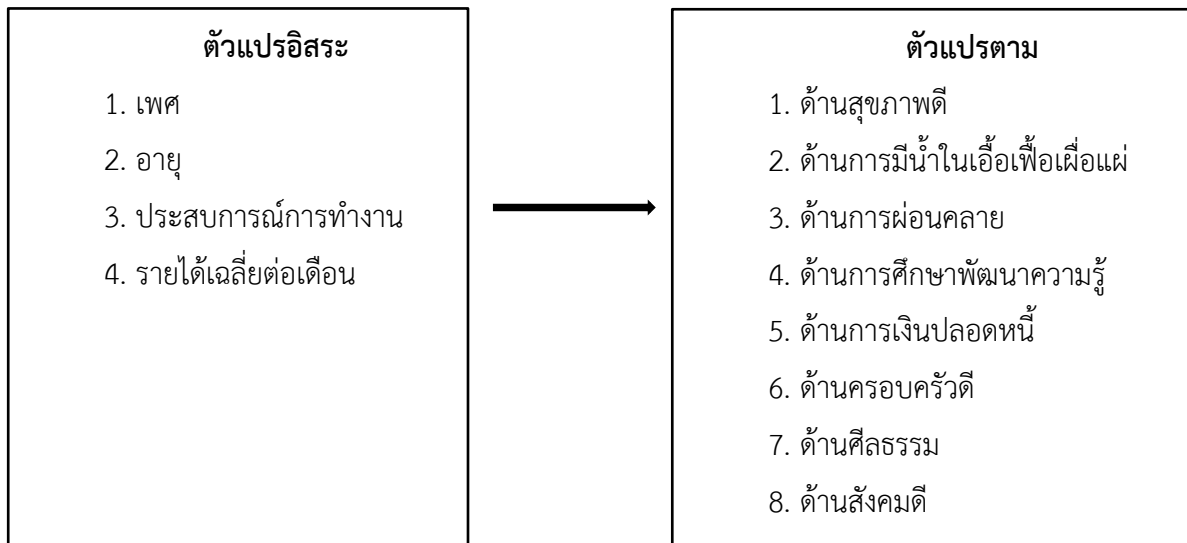
7. ด้านศีลธรรม (Moral) หมายถึง การทำงานในองค์กรที่มีคุณธรรม จริยธรรม และความโปร่งใส จะช่วยให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจและความสบายใจในการปฏิบัติงาน ความสอดคล้องระหว่างค่านิยมส่วนบุคคลกับค่านิยมขององค์กรมีผลโดยตรงต่อความสุขในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งการส่งเสริมจริยธรรมในการทำงานยังช่วยสร้างความไว้วางใจ ลดความขัดแย้ง และสร้างบรรยากาศการทำงานที่เกื้อหนุนต่อความสุขของบุคลากร

8. ด้านสังคม (Social) หมายถึง ความสัมพันธ์ทางสังคมและการมีส่วนร่วมกับชุมชนหรือสังคมภายในองค์กร เป็นปัจจัยที่ช่วยเสริมสร้างความหมายของการทำงาน บุคลากรที่รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของสังคมที่ดี จะมีระดับความสุขและความผูกพันต่อองค์กรสูงขึ้น ขณะที่ Harter et al. (2002) ระบุว่า การมีปฏิสัมพันธ์เชิงบวกในที่ทำงานช่วยเสริมสร้างสุขภาวะทางจิตใจ และนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ

จากแนวคิดข้างต้น พบว่า ความสุขในการทำงานเป็นแนวคิดแบบองค์รวมที่ครอบคลุมทั้งมิติส่วนบุคคล ครอบครัว องค์กร และสังคม โดยทั้ง 8 ด้าน ได้แก่ สุขภาพดี การมีน้ำใจ การผ่อนคลาย การเรียนรู้ การเงิน ครอบครัว ศีลธรรม และสังคม ล้วนมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และส่งผลต่อความสุขในการทำงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบ แนวคิดดังกล่าวสามารถนำไปใช้เป็นกรอบในการศึกษาความสุขในการทำงานของบุคลากรในองค์กรได้อย่างเหมาะสม

กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาแนวคิดเรื่อง “ความสุขในการทำงาน” ผู้วิจัยจึงได้สรุปเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัยตามภาพ 1 ดังนี้



วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล โดยมีวิธีการในการดำเนินการวิจัย ดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานประจำของ บริษัท บีทีวาย ฟู้ด จำกัด โดยผู้วิจัยกำหนดใช้พนักงานประจำของ บริษัท บีทีวาย ฟู้ด จำกัด ทั้งหมด เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 50 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบ จำนวน 4 ข้อ ประกอบด้วย เพศ อายุ ประสบการณ์การทำงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน

ส่วนที่ 2 ระดับความสุขในการทำงาน ประกอบด้วย 8 ด้าน จำนวน 47 ข้อ คือ ด้านสุขภาพดี ด้านการมีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ด้านการผ่อนคลาย ด้านศีลธรรม ด้านการเงินปลอดภัย ด้านการศึกษาพัฒนาความรู้ ด้านครอบครัวดี และด้านสังคมดี โดยมีลักษณะเป็นมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย มีขั้นตอนดังนี้

1. ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยนำแบบสอบถามเสนอผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างนิยามศัพท์เฉพาะกับข้อความถามและหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (Index of Item Objective Congruence: IOC) และความเหมาะสมของภาษาของแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ปรากฏว่าได้ค่าดัชนีสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง 0.6-1.0

2. ค่าอำนาจจำแนก หาความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) (Cronbach, 1951) โดยการนำแบบสอบถามที่ได้ไปทดลองใช้ (try-out) กับกลุ่มใกล้เคียงกับเป้าหมาย จำนวน 30 คน ได้ค่า try-out ผลการวิเคราะห์ที่จับกับเท่ากับ 0.908 ซึ่งถือว่าแบบสอบถามนี้มีความน่าเชื่อถือ สามารถนำไปเก็บข้อมูลได้จริง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลกับบุคลากรของ บริษัท บีทีวาย ฟู้ด จำกัดที่เป็นพนักงานประจำ จำนวน 50 ตัวอย่าง จากการสร้างแบบสอบถามออนไลน์ ผ่านทางแบบฟอร์มกูเกิ้ลฟอร์ม (Google Forms) โดยการส่งลิงค์ (Link) แบบสอบถามกูเกิ้ลฟอร์ม (Google Forms) ผ่านช่องทางแอปพลิเคชันไลน์ (Line) ทั้งนี้ มีคำถามแบบปลายปิด (close ended questions) และเมื่อได้รับกลับคืนมาผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องและความครบถ้วนของข้อมูล จากนั้นนำมากำหนดรหัสคำตอบเพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลและประมวลผลต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากเก็บรวบรวมข้อมูลเรียบร้อยแล้วจึงได้วิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ประสบการณ์การทำงาน และรายได้ต่อเดือน โดยการหาค่าร้อยละ (percentage) และค่าความถี่ (frequency)
2. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความสุขในการทำงานของบุคลากร บริษัท บีทีวาย ฟู้ด โดยใช้สถิติเชิงพรรณนาได้แก่ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.)
3. วิเคราะห์การเปรียบเทียบความสุขในการทำงานของบุคลากร บริษัท บีทีวาย ฟู้ด กรณีเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปรอิสระที่มี 2 กลุ่ม ได้แก่ อายุ และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ใช้สถิติวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (one-way ANOVA) ในกรณีที่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จะนำไปทดสอบความแตกต่างรายคู่ โดยใช้วิธีของ LSD

สรุปผลการวิจัยและการอภิปรายผล

ผลการวิจัย

1. ผลวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากร บริษัท บีทีวาย ฟู้ด จำกัด พบว่า ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากร บริษัท บีทีวาย ฟู้ด จำกัด ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 52.0 อายุระหว่าง 21-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 50.0 ประสบการณ์ในการทำงานไม่เกิน 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 58.0 และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 15,000-25,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 52.02.
2. ผลการวิเคราะห์ระดับความสุขในการทำงานของบุคลากร บริษัท บีทีวาย ฟู้ด จำกัด สามารถสรุปดังตาราง 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสุขในการทำงานของบุคลากร บริษัท บีทีวาย ฟู้ด จำกัด จำแนกเป็นรายด้านและโดยรวม

ความสุขในการทำงาน	\bar{X}	SD	ระดับ
1. ด้านสุขภาพดี	3.82	0.71	มาก
2. ด้านการมีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่	4.07	0.60	มาก
3. ด้านการผ่อนคลาย	3.73	0.73	มาก
4. ด้านศีลธรรม	3.56	0.97	มาก
5. ด้านการเงินปลอดหนี้	3.40	1.04	ปานกลาง
6. ด้านการศึกษาพัฒนาความรู้	3.91	0.86	มาก
7. ด้านครอบครัวดี	3.53	0.85	มาก
8. ด้านสังคมดี	3.40	1.17	ปานกลาง
รวม	3.68	0.76	มาก

จากตารางที่ 1 พบว่า บุคลากรของบริษัทบีทีวาย ฟู้ด จำกัด มีระดับความสุขในการทำงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.68$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความสุขในการทำงานเฉลี่ยสูงสุด 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ($\bar{X} = 4.07$) ด้านการศึกษาพัฒนาความรู้ ($\bar{X} = 3.91$) และด้านสุขภาพดี ($\bar{X} = 3.82$)

3. ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความสุขในการทำงานของบุคลากร บริษัท บีทีวาย ฟู้ด จำกัด จำแนกตาม เพศ อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ดังนี้

3.1 ผลการเปรียบเทียบ ความสุขในการทำงานของบุคลากร บริษัท บีทีวาย ฟู้ด จำกัด จำแนกตามเพศ พบว่า บุคลากร บริษัท บีทีวาย ฟู้ด จำกัด ที่มีเพศต่างกัน มีความสุขในการทำงาน โดยภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.2 ผลการเปรียบเทียบ ความสุขในการทำงานของบุคลากร บริษัท บีทีวาย ฟู้ด จำกัด จำแนกตามอายุ พบว่า บุคลากร บริษัท บีทีวาย ฟู้ด จำกัด ที่มีอายุ ต่างกัน มีความสุขในการทำงาน โดยภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.3 ผลการเปรียบเทียบ ความสุขในการทำงานของบุคลากร บริษัท บีทีวาย ฟู้ด จำกัด จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า บุคลากร บริษัท บีทีวาย ฟู้ด จำกัด ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ต่างกัน มีความสุขในการทำงาน โดยภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.4 ผลการเปรียบเทียบ ความสุขในการทำงานของบุคลากร บริษัท บีทีวาย ฟู้ด จำกัด จำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน พบว่า บุคลากร บริษัท บีทีวาย ฟู้ด จำกัด ที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ต่างกัน มีความสุขในการทำงาน โดยภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อภิปรายผล

ผลการศึกษาผลการวิเคราะห์ระดับความสุขในการทำงานของบุคลากร บริษัท บีทีวาย ฟู้ด จำกัด สามารถอภิปรายผล ได้ดังนี้

1. ระดับความสุขในการทำงานของบุคลากร บริษัท พีทีวาย ฟู้ด จำกัด จากผลการวิจัย พบว่าบุคลากรของบริษัทพีทีวาย ฟู้ด จำกัด มีระดับความสุขในการทำงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ Opener (2003) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ความสุขในการปฏิบัติงานคือส่วนผสมพื้นฐานของความสำเร็จทั้งในระดับปัจเจกบุคคล และระดับองค์กร โดยเป็นปัจจัยพื้นฐานที่จะขับเคลื่อนความสำเร็จของธุรกิจในองค์กรที่ประสบความสำเร็จเข้าใจถึงความสัมพันธ์ที่สำคัญระหว่างความสุข ผลผลิต และกำไร องค์กรเข้าใจว่าพนักงานที่มีความสุข จะมีความคิดสร้างสรรค์และมุ่งสู่ความเป็นเลิศในผลงาน นอกจากนั้นพนักงานเหล่านั้นยังสร้างแรงบันดาลใจและแรงส่งเสริมให้กับผู้อื่นอีกด้วย และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ วันดี สุดสวาท (2566) ได้ทำการวิจัยในเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อสุขภาพในการทำงานของบุคลากรสายงานกิจการภูมิภาค สำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และ กิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (กสทช.)” ผลการศึกษาพบว่าความสุขในการทำงานของบุคลากรโดยรวมอยู่ในระดับสูงมาก ปัจจัยจูงใจเช่น ลักษณะของงานและความสำเร็จในการทำงาน มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสูงในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนปัจจัยค้ำจุนเช่นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความมั่นคงในการงาน และความปลอดภัยในการทำงานก็ส่งผลต่อความสุขของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญเช่นกัน ผลวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่าการส่งเสริมทางปัจจัยภายใน เช่นแรงจูงใจในงาน และปัจจัยภายนอก เช่นสภาพแวดล้อมและสวัสดิการ จะช่วยยกระดับความสุขและประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรภาครัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ กุลนิษฐ์ พ่วงเพชรวิโชติ และคณะ (2565) ได้ทำการศึกษาความสุขในการทำงานของพนักงานบริษัทด้านการรับจัดงานอีเวนต์ ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า โดยทั่วไปพนักงานในองค์กรเหล่านี้มีความสุขในการทำงานอยู่ในระดับสูง ซึ่งเกิดจากบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน และความรู้สึกมีคุณค่าในงานที่ทำ พนักงานส่วนใหญ่รู้สึกภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของทีม ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา และมองว่างานที่ทำงานทำให้เกิดการพัฒนาตนเองและสร้างสมดุลในชีวิต นอกจากนี้ ผลงานวิจัยยังชี้ว่า ความสุขในการทำงานมีผลต่อประโยชน์ในหลายมิติ ไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร สร้างแรงจูงใจในการทำงาน และช่วยลดความขัดแย้งภายในทีม พนักงานที่มีความสุขมากกว่ามักมีความผูกพันต่อองค์กรสูง มีเจตคติในเชิงบวก และพร้อมร่วมมือในการแก้ปัญหาหรือปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดีขึ้น ผู้วิจัยเสนอแนะว่า การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความสุข การดูแลความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร และการให้การยอมรับในคุณค่าของงาน จะเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้บุคลากรทำงานอย่างมีความหมายและยั่งยืนในระยะยาว

2. เปรียบเทียบระดับความสุขในการทำงานจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล เช่น เพศ อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล เช่น อายุ เพศ ระดับการศึกษา และระยะเวลาการทำงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ พงศ์ชัย ญัฏฐโสภณ (2566) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ความสุขในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล คือ เพศ อายุงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ที่แตกต่างกันมีระดับความเห็นในภาพรวมที่ไม่แตกต่าง และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ จิรภัทร์ โพธิ์บาทะ (2565) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ความสุขในการทำงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี” ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลบางประการ เช่น อายุ รายได้ และระยะเวลาการทำงาน มีผลต่อระดับความสุขอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ในขณะที่เพศ ระดับการศึกษา และสถานภาพสมรสไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ งานวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่า ความสุขในการทำงานของบุคลากรสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความรู้สึกระบายความสำเร็จ การได้รับการยอมรับ และความสัมพันธ์เชิงบวกในองค์กร ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพและความพึงพอใจในการทำงานอย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. กำหนดนโยบายองค์กรด้านความสุขในการทำงานอย่างเป็นทางการ องค์กรควรกำหนดนโยบายส่งเสริมความสุขในการทำงานเป็นนโยบายหลัก โดยบูรณาการเข้ากับนโยบายทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรักษาระดับความสุขในการทำงานที่อยู่ในระดับมาก และสนับสนุนให้เกิดความยั่งยืนในระยะยาว
2. ผลักดันนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเท่าเทียม เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า ความสุขในการทำงานไม่แตกต่างกันตามปัจจัยส่วนบุคคล องค์กรจึงควรกำหนดนโยบายการดูแลบุคลากรในลักษณะ “เท่าเทียมและทั่วถึง” โดยไม่แบ่งแยกเพศ อายุ ประสบการณ์ หรือรายได้
3. บรรจุนโยบายส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้ออาทรและเกื้อกูลกัน จากผลการวิจัยที่พบว่าด้านการมีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด องค์กรควรยกระดับคุณค่าดังกล่าวเป็นนโยบายวัฒนธรรมองค์กร เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อความร่วมมือและความผูกพัน
4. กำหนดนโยบายสนับสนุนการเรียนรู้และสุขภาพในการทำงานควบคู่กัน องค์กรควรกำหนดนโยบายด้านการพัฒนาความรู้และสุขภาพของบุคลากรเป็นนโยบายคู่ขนาน เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถและคุณภาพชีวิตการทำงานไปพร้อมกัน

ข้อเสนอแนะเชิงการนำไปสู่การปฏิบัติ

1. พัฒนาโครงการส่งเสริมความสัมพันธ์และการช่วยเหลือเกื้อกูลในที่ทำงาน ควรจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การแบ่งปัน และการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เช่น กิจกรรมจิตอาสา กิจกรรมสานสัมพันธ์ หรือกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร เพื่อคงไว้ซึ่งระดับความสุขด้านการมีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่
2. จัดแผนพัฒนาทักษะและการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง องค์กรควรสนับสนุนการอบรมสัมมนา หรือการเรียนรู้ตลอดชีวิต ทั้งในรูปแบบภายในและภายนอกองค์กร เพื่อส่งเสริมความสุขด้านการศึกษาพัฒนาความรู้และเพิ่มศักยภาพในการทำงาน
3. ส่งเสริมกิจกรรมด้านสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากร ควรจัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพ เช่น การตรวจสุขภาพประจำปี กิจกรรมออกกำลังกาย หรือการให้ความรู้ด้านสุขภาพ เพื่อสนับสนุนความสุขในการทำงานด้านสุขภาพดีอย่างเป็นรูปธรรม
4. รักษามาตรฐานการบริหารงานบุคคลที่เป็นธรรมและไม่เลือกปฏิบัติ เนื่องจากความสุขในการทำงานไม่แตกต่างกันตามปัจจัยส่วนบุคคล องค์กรควรคงไว้ซึ่งระบบการบริหารงานบุคคลที่โปร่งใส เป็นธรรม และเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกกลุ่มเข้าถึงสวัสดิการและกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเท่าเทียม

5. นำผลการประเมินความสุขในการทำงานไปใช้เป็นข้อมูลสะท้อนการบริหาร องค์กรควรนำผลการวิจัยไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจเชิงบริหาร และพัฒนาระบบติดตามประเมินผลความสุขในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อปรับปรุงแนวทางการบริหารให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาปัจจัยอื่นเพิ่มเติมที่อาจส่งผลต่อความสุขในการทำงาน การวิจัยครั้งต่อไปควรขยายขอบเขตการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสุขในการทำงาน เช่น ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา วัฒนธรรมองค์กร ความผูกพันต่อองค์กร ความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัว (Work-Life Balance) หรือคุณลักษณะงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจเชิงลึกและครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

2. ควรใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) นอกจากการวิจัยเชิงปริมาณแล้ว ควรนำการวิจัยเชิงคุณภาพ เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึกหรือการสนทนากลุ่ม มาใช้ร่วมกัน เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับมุมมอง ความรู้สึก และประสบการณ์ของบุคลากรที่มีต่อความสุขในการทำงาน ซึ่งจะช่วยให้สามารถวิจัยเชิงปริมาณได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

3. ควรขยายกลุ่มตัวอย่างและบริบทของการศึกษา การศึกษาครั้งต่อไปควรขยายกลุ่มตัวอย่างไปยังองค์กรประเภทอื่น เช่น องค์กรภาครัฐ องค์กรเอกชน หรือองค์กรไม่แสวงหากำไร รวมถึงบุคลากรในสายงานที่แตกต่างกัน เพื่อเปรียบเทียบระดับความสุขในการทำงานและเพิ่มความสามารถในการอ้างอิงผลการวิจัยในภาพรวม

บรรณานุกรม

กุลนิษฐ์ พวงเพชรวิโชติ ศีไรรัตน์ มิตรตระกูล และรอยทราย อารณ. (2565). *ความสุขในการทำงานของพนักงานบริษัทด้านการรับจัดงานอีเวนต์ จังหวัดกรุงเทพมหานคร*. การค้นคว้าอิสระ. หลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ. คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต.

จิรภัทร์ โพธิ์บาทะ (2565) รูปแบบการพัฒนาความสุขในการทำงานของพัฒนากร. *วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*, 50 (2).

พงศ์ชัย ญัฐโสภณ. (2566). *ความสุขในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน กรณีศึกษาเจ้าหน้าที่เทศบาลตำบลบางละมุง*. การค้นคว้าอิสระ. หลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต (การเมืองและการจัดการ). คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

วันดี สุตสาท. (2566). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของบุคลากรสายงานกิจการภูมิภาค สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกากระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (กสทช.)*. สารนิพนธ์. หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐประศาสนศาสตร์. มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.

สุวิมล ติรภานันท์. (2561). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพมหานคร. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ. (n.d.). Thai Health Promotion Foundation.

สืบค้นจาก <https://www.thaihealth.or.th/>.

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (16th ed.). Kogan Page.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334.
- Daft, R. L. (2021). *Organization theory and design* (13th ed.). Cengage Learning.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson Education.
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384–412.
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work–family balance. *Journal of Management*, 37(1), 17–39.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. M. (2002). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- Noe, R. A. (2017). *Employee training and development*. New York: McGraw-Hill.
- Opener. (2003). *Happiness at work*. Retrieved August 2, 2025, from [http://www.iopener.co.uk/happiness at Work](http://www.iopener.co.uk/happiness%20at%20Work).
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Free Press.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13, 693–713.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation.

ข้อมูลติดต่อ

1. นายวิชัยพงศ์ กาญจนศิริวงศ์
E-mail: 6614480020@rumail.ru.ac.th
สังกัด คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกสิทธิ์ สนามทอง
E-mail: ekkasit_san@ru.ac.th
สังกัด คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง



วารสารนวัตกรรมองค์การและการจัดการ

Journal of Organizational Innovation and Management

<https://so16.tci-thaijo.org/index.php/JOIM>

การจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: แนวทางการบริหารองค์กรสู่ความยั่งยืน Human Resource Management and Development: Organizational Management Approaches for Sustainability

เอกสิทธิ์ สนามทอง^{1*}, วรณสม เมฆสุวรรณ², ประจักษ์ วิฑูรเศรษฐ์³, จริยา สนามทอง⁴Ekkasit Sanamthong^{1*}, Wattanasom Meksuwan², Prajak Witoonset³, Jariya Sanamthong⁴คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง^{1,2}, ประเทศไทยคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก³, ประเทศไทยสำนักศึกษาทั่วไป มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต⁴, ประเทศไทยFaculty of Human Resource Development, Ramkhamhaeng University^{1,2}, ThailandFaculty of Liberal Arts, Rajamangala University of Technology Tawan-ok³, ThailandSchool of General Education, Kasem Bundit University⁴, Thailand

Received: October 7, 2025 Revised: October 24, 2025 Accepted: November 1, 2025 Published: November 4, 2025

บทคัดย่อ

บทความทางวิชาการเรื่อง การจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: แนวทางการบริหารองค์กรสู่ความยั่งยืน เขียนขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแสดงถึงสำคัญของการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นเครื่องมือในการบริหารคน และองค์กรให้ประสบความสำเร็จ โดยใช้วิธีการศึกษาจากการทบทวนหนังสือ ตำรา บทความ วารสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า กิจกรรมการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 1) การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ 2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ 3) การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งทั้ง 3 กิจกรรมนั้นจะเป็นหลักการบริหารคนและองค์กรให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพอย่างยั่งยืนในหลายมิติ ประกอบด้วย 1) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งความยั่งยืน 2) การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อความยั่งยืน 3) การสร้างความผูกพันองค์กร และ 4) การบริหารจัดการอย่างมีจริยธรรมและโปร่งใส

คำสำคัญ: การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การบริหารองค์กร

Abstract

The academic article titled “Human Resource Management and Development: Organizational Management Approaches toward Sustainability” was written with the objective of highlighting the importance of human resource management (HRM) activities as a strategic tool for managing people and organizations toward success. The study employed a documentary research method by reviewing relevant books, textbooks, articles, literature, and research studies. The findings revealed that human resource management and development activities consist of three key components: (1) acquisition of human resources, (2) development of human resources, and (3) retention of human resources. These three activities serve as fundamental principles for managing people and organizations effectively and efficiently toward sustainable success across multiple dimensions, including (1) fostering a sustainable organizational culture, (2) developing employees’ potential for sustainability, (3) enhancing organizational engagement, and (4) managing with ethics and transparency.

Keywords: Human Resource Management, Human Resource Development, Organizational Management

บทนำ

ตั้งแต่อดีตกาล ไม่ว่ามนุษย์จะอยู่ในชนชาติใด มีวิถีชีวิตหรือวัฒนธรรมแบบใด กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นล้วนมีรากฐานมาจากการกระทำของมนุษย์ที่มุ่งสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ ตามความคิด ความต้องการ และความปรารถนาของตน โดยอาศัยแรงงานมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การทำไร่ทำนา การล่าสัตว์ หรือการสร้างที่อยู่อาศัย เป็นต้น ในระยะแรกมนุษย์มักทำงานอย่างอิสระตามลำพัง แต่ต่อมาได้เริ่มรวมกลุ่มกันทำงานเพื่อให้บรรลุผลได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น อันเป็นแนวทางสำคัญเพื่อการดำรงชีวิตและความอยู่รอดร่วมกัน โดยที่การรวมกลุ่มของมนุษย์ดังกล่าวได้นำไปสู่การเกิดขึ้นของสังคมและกลุ่มขนาดใหญ่ที่มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน การทำงานเป็นกลุ่มจึงต้องอาศัยการประสานงาน การแบ่งหน้าที่ และการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เป็นไปอย่างมีระบบและบรรลุผลตามที่ตั้งไว้ (เอกสิทธิ์ สนามทอง, 2562) กระบวนการดังกล่าวได้พัฒนาอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็น “องค์กร” ซึ่งเป็นรูปแบบการรวมตัวของบุคคลหลายคนที่มาทำงานร่วมกันภายใต้โครงสร้างที่ชัดเจน มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ และกลไกการบริหารจัดการที่เป็นระบบ โดยมีเป้าหมายร่วมกันเพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์กรตามที่กำหนดไว้ (Ricky W. Griffin, 1999, p.6) ซึ่งจะต้องใช้ทรัพยากรภายในจากสภาพแวดล้อมขององค์กรที่ประกอบด้วย คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ (Material) เครื่องจักร (Machine) วิธีการ (Method) และหลักการบริหาร (Management) หรือเรียกกันว่า 6M’s ซึ่งหลักการบริหาร (Management) นี้ คือ กระบวนการต่างๆ ที่เป็นชุดของหน้าที่ (A set of functions) ที่จะกำหนดทิศทางในการใช้ทรัพยากรทั้งหลายให้เกิดมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด โดยให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ซึ่งการใช้ทรัพยากรอย่างมี

ประสิทธิภาพ (Efficient) นี้เป็นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรได้อย่างเฉลียวฉลาดและคุ้มค่า (Cost-effective) นั้นหมายถึงการตัดสินใจใช้ทรัพยากรได้อย่างถูกต้องและสามารถปฏิบัติการได้สำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ ดังนั้น ผลสำเร็จของการบริหารจัดการจึงจำเป็นต้องมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลควบคู่กันไปซึ่งจะเห็นได้ว่าความสำเร็จขององค์กรนั้นคงจะปฏิเสธไม่ได้ว่านักการบริหารคงต้องใช้หลักการ 6M's ที่ได้กล่าวมาข้างต้นมาเป็นหลักการในการใช้บริหารองค์กรเพื่อให้ประสบความสำเร็จที่ยั่งยืนขององค์กร โดยประการสำคัญของ 6M's ที่มีความจำเป็นต้องใช้เทคนิคและศิลปะในการบริหาร คือ คน (Man) หรือที่เรียกกันว่า “ทรัพยากรมนุษย์” ในองค์กรเพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์นี้ขับเคลื่อนกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรไม่ว่าจะเป็นการผลิต การจัดการวัตถุดิบ (Material) การบริหารงบประมาณ (Money) การควบคุมดูแลเครื่องมือ (Method) และเครื่องใช้ต่างๆ (Machine) รวมถึงหลักการบริหารจัดการ (Management) ในองค์กร เป็นต้น ล้วนต้องใช้ทรัพยากรมนุษย์มาเป็นตัวดำเนินการขับเคลื่อนให้เกิดขึ้นทั้งสิ้น (เอกสิทธิ์ สนามทอง, 2562) ดังนั้น การบริหารจัดการองค์กร คือ กระบวนการจัดการโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรให้ได้ประโยชน์สูงสุด ซึ่งจะกล่าวได้ว่าทรัพยากรพื้นฐานที่มีความสำคัญในการจัดการธุรกิจ (เอกสิทธิ์ สนามทอง, 2568) องค์กรจึงจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรมนุษย์จึงได้มีการนำเอากระบวนการในการจัดการคน หรือบริหารคนมาใช้ ซึ่งการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นี้เป็นภารกิจที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องใช้เป็นขอบเขตในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสามารถแบ่งความสำคัญของภารกิจออกเป็น 5 แนวทาง (Mondy, 2014) ประกอบด้วย (1) พนักงาน (2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (3) การบริหารค่าตอบแทน (4) การจัดการด้านสุขภาพ ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อม และ (5) พนักงานสัมพันธ์ ทั้งนี้ระบบการจัดการคนยังมีได้ออกเป็นรูปแบบที่เป็นทางการอย่างชัดเจน จนมาถึงในทศวรรษที่ 1980 ได้เริ่มมีนักวิชาการได้รับความสนใจในแนวคิดของการจัดการงานบุคคล (Personal Management) มาใช้ในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ และต่อมาได้มีวิวัฒนาการของการจัดการงานบุคคล เป็น การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) และปัจจุบันได้วิวัฒนาการเป็นการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management) (เอกสิทธิ์ สนามทอง, 2568) โดยมีการพัฒนาจนถึงการมองทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเป็นทุนสำคัญขององค์กรที่เรียกว่า “ทุนมนุษย์” (Human Capital) จากที่ได้กล่าวมาจะเห็นได้ว่ากระบวนการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จ เพราะทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรนั้นเป็นตัวขับเคลื่อนให้กิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กร โดยที่ระบบทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจึงเป็นกิจกรรมการสรรหา การพัฒนาและการใช้ประโยชน์ ตามกระบวนการและหน้าที่ต่างๆ ของการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ผลสำเร็จสูงสุด (Mondy & Martocchio, 2016)

โดยในยุคของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี เศรษฐกิจ และสังคมนั้น แนวคิดของการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management and Development) จึงเป็นกลไกสำคัญที่ขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความยั่งยืน (Sustainability) องค์กรที่สามารถสรรหาและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีทักษะ ความรู้ และทัศนคติที่เหมาะสม รวมถึงการใช้ประโยชน์จากบุคลากรในองค์กรได้อย่างเต็มกำลังก็必将มีความสามารถในการแข่งขันสูงและสามารถปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง (Armstrong & Taylor, 2020) เพราะฉะนั้น “การจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดี” จึงไม่เพียงมุ่งเน้น

ประสิทธิภาพในการทำงานเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการสร้างสมดุลระหว่างเป้าหมายทางเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นหัวใจของการบริหารองค์การสู่ความยั่งยืนต่อไป

วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาแนวคิด ทฤษฎีทางการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นเครื่องมือในการบริหารองค์การให้มีประสิทธิภาพ และสร้างรายได้เปรียบทางการบริหารจัดการองค์การซึ่งจะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้และประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

ระบบการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

การจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management and Development: HRM & D) เป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นการวางแผน การคัดเลือก การฝึกอบรม การประเมินผล และการพัฒนาให้บุคลากรมีศักยภาพสูงสุด เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน (Werner & DeSimone, 2012) นอกจากนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังเกี่ยวข้องกับการสร้างแรงจูงใจ การบริหารความรู้ การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร และการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี เพื่อให้บุคลากรมีความผูกพันและพร้อมทุ่มเทศักยภาพในการทำงาน (Noe et al., 2010) โดยที่ในบริบทของความยั่งยืน (Sustainability) การจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานเท่านั้น แต่ต้องมุ่งเน้นการพัฒนาคนให้มีจิตสำนึกด้านสิ่งแวดล้อม จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อสร้างสมดุลระหว่างมิติทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม (Elkington, 1997) แนวคิด “การจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อความยั่งยืน” (Sustainable HRM & D) จึงเกิดขึ้นเพื่อเชื่อมโยงการบริหารจัดการคนเข้ากับยุทธศาสตร์ความยั่งยืนขององค์กร เช่น การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และการสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง องค์กรที่ให้ความสำคัญกับการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืนจะสามารถสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันในระยะยาว เพราะบุคลากรที่มีคุณภาพและมีความผูกพันจะช่วยขับเคลื่อนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งลดผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม องค์กรที่มีระบบการบริหารคนที่ดีจึงไม่เพียงแต่ประสบความสำเร็จในเชิงเศรษฐกิจ แต่ยังเป็นแบบอย่างขององค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและมุ่งสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนอย่างแท้จริง

แนวทางการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารองค์การสู่ความยั่งยืน เพราะเป็นกระบวนการที่หลอมรวมการบริหารคนกับวิสัยทัศน์ด้านความยั่งยืน ทำให้องค์กรสามารถสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย พร้อมขับเคลื่อนสู่อนาคตที่มั่นคงและยั่งยืนในทุกมิติ ระบบการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงเกี่ยวข้องกับทรัพยากรบุคคลในองค์กร 3 ลักษณะ คือ (1) ก่อนเข้าร่วมงาน คือ องค์กรจะต้องทำการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ สรรหา และจูงใจบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และมีความเหมาะสมกับงานที่ต้องการให้เกิดความสนใจที่จะเข้าร่วมงานกับองค์กร (2) ขณะปฏิบัติงาน คือ การพัฒนาศักยภาพในการทำงานและธำรงรักษาให้บุคคลที่มาทำงานให้มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี มีการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และจัดสวัสดิการ ตลอดจนการสร้างสุขอนามัยเพื่อที่จะให้บุคลากรมี

ความพร้อมในการทำงาน และ (3) ภายหลังจากการร่วมงาน คือ การสร้างวางแผนอนาคตให้กับบุคลากรที่ทำงานในองค์กรจนครบอายุเกษียณ โดยเป็นการเตรียมความพร้อมให้บุคลากรสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข โดยการให้บำเหน็จ บำนาญ ทุนสำรองเลี้ยงชีพ เงินทดแทน หรือผลตอบแทนในรูปแบบอื่นๆ

โดยกระบวนการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นสามารถสรุปเป็นแนวทางได้ 3 แนวทาง ประกอบด้วย 1) การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ 2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ 3) การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้ (เอกสิทธิ์ สนามทอง, 2568)

1. การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ (Staffing)

การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ เป็นกิจกรรมการดำเนินการขององค์กรที่ใช้ขับเคลื่อนเริ่มต้นกิจกรรมการสรรหา ว่าจ้างและคัดเลือกบุคคลเข้ามาเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องในงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจที่เกี่ยวงานในแต่ละตำแหน่ง ซึ่งจะส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรในที่สุด การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) จึงเป็นพื้นฐานในการพิจารณาบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่และเพื่อให้องค์กรทราบถึงประเภทและแบบของงาน ข้อมูลที่จำเป็นเกี่ยวกับงาน รวมถึงความเหมาะสมของคนในหน้าที่งาน โดยการกำหนดคำพรรณนาลักษณะงาน (Job Description) ซึ่งหมายถึงผลของการวิเคราะห์งาน ซึ่งเป็นการนำเสนอข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวกับคำอธิบายเนื้อหาของงานในรูปแบบของการเขียนย่อๆ เกี่ยวกับภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ ขอบข่ายงาน และกระบวนการในการปฏิบัติงาน ตลอดจนถึงความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับงานนั้นๆ โดยทั่วไปองค์กรมีลักษณะของการพรรณนาลักษณะงานที่แตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับความต้องการและความเหมาะสมขององค์กร รวมถึงการกำหนดคุณสมบัติ (Job Specification) เพื่อแสดงถึงข้อกำหนดคุณสมบัติสำคัญต่างๆ ของบุคคลที่เหมาะสมมาร่วมงานในตำแหน่งนั้นๆ ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ความสามารถ คุณลักษณะที่มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพของงาน โดยกิจกรรมดำเนินการในส่วนการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ (Staffing) ประกอบด้วย 3 กิจกรรม คือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ และการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

1.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) นี้เป็นวิธีการที่องค์กรให้ความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นกิจกรรมในการวิเคราะห์ถึงอัตรากำลังคนที่เหมาะสม ด้วยการศึกษาวเคราะห์ถึงสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และวิเคราะห์แผนตามกลยุทธ์องค์กร (Mondy, 2014) โดยพิจารณาและตัดสินใจกำหนดอัตรากำลังคนผ่านประเด็นหลักสำคัญ ดังนี้

1. การคาดคะเน การพยากรณ์ความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ (Forecasting Human Resource Requirement) คือ การคาดการณ์ความต้องการกำลังคนขององค์กรว่าช่วงเวลาใดที่องค์กรต้องการทรัพยากรมนุษย์จำนวนเท่าใด

2. การเปรียบเทียบความต้องการทรัพยากรมนุษย์กับทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ (Comparison of Requirements and Availability) คือ การวิเคราะห์จำนวนอัตรากำลังคนในปัจจุบันว่ามีน้อยกว่า เท่ากับ หรือมากกว่า ความคาดการณ์กำลังคนที่ต้องการขององค์กร โดยพิจารณาจากการคำนวณความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละช่วงเวลา

3. การประเมินทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ (Forecasting Human Resource Availability) คือ การพิจารณาคาดการณ์และประเมินทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ว่าสามารถตอบสนองต่อความต้องการทรัพยากรมนุษย์ให้กับองค์กรได้หรือไม่เพื่อที่จะประสานขออัตรากำลังทดแทนได้ทันทีเมื่อองค์กรขาดอัตรากำลัง ซึ่ง

แหล่งที่มาที่หาได้อาจแบ่งได้ 2 ได้แก่ แหล่งภายใน คือ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล เพื่อพิจารณาจากใบสมัครต่างๆ และหรือ จากบุคลากรเดิมที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมในตำแหน่งงานที่ขาดแคลน แหล่งภายนอก คือ สำนักงานจัดหางานสถาบันการศึกษาต่างๆ และหน่วยงานอื่นๆ เป็นต้น เมื่อองค์กรได้ทำการคาดคะเนความต้องการทรัพยากรมนุษย์ และเปรียบเทียบความต้องการกำลังคนกับจำนวนกำลังคนในปัจจุบัน รวมถึงการคาดคะเนทรัพยากรมนุษย์จากแหล่งที่หาได้ ทำให้ผู้บริหารองค์กรทราบถึงสถานการณ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรในปัจจุบัน ซึ่งสามารถสรุปได้ 3 กรณี ดังนี้ (Mondy, 2014) กรณีที่ 1 กำลังพลมีความเพียงพอต่อปริมาณงานขององค์กร (Demand = Supply) ดังนั้นแนวทางปฏิบัติขององค์กร คือ ไม่ต้องทำอะไรเลย (No Action) กรณีที่ 2 กำลังพลมีมากกว่าปริมาณงานขององค์กร (Surplus of Workers) ในกรณีนี้แนวทางปฏิบัติขององค์กร คือ จำกัดการจ้างงาน จำกัดชั่วโมงการทำงาน การเกษียณอายุ การลดขนาดองค์กร การปลดพนักงาน และ กรณีที่ 3 กำลังพลมีน้อยกว่าปริมาณงานขององค์กร (Shortage of Workers) ซึ่งในกรณีแนวทางปฏิบัติ คือ สรรหา คัดเลือก ว่าจ้างบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถตามที่องค์กรต้องการ

1.2 การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ (Recruitment) เป็นขั้นตอนสำคัญที่องค์กรใช้ความพยายามสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และตรงต่อความต้องการขององค์กร ซึ่งการสรรหาทรัพยากรมนุษย์นั้นจะต้องพิจารณาถึงทางเลือกในการสรรหา (Alternatives To Recruitment) โดยที่ การสรรหาสามารถแบ่งได้ 2 ทางเลือก ได้แก่ การสรรหาทรัพยากรมนุษย์จาก “แหล่งภายใน” (Internal Sources Recruitment) เป็นวิธีการสนับสนุนบุคลากรในการเติบโตหรือพัฒนาตนในตำแหน่งอื่นที่ว่างลง เช่น การโอนย้ายพนักงาน (Transfer) หรือ การเลื่อนตำแหน่งงานที่สูงขึ้น (Promotion) เป็นต้น และการสรรหาทรัพยากรมนุษย์จาก “แหล่งภายนอก” (External Sources Recruitment) เป็นกระบวนการที่จะสรรหาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นบุคคลที่อยู่ภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และคุณสมบัติเหมาะสมตามความต้องการขององค์กร เช่น การติดต่อกับบุคคลที่เคยปฏิบัติงานกับองค์กรมาก่อน การประกาศรับสมัครงานผ่านสื่อต่างๆ ผ่านสำนักงานจัดหางาน ผ่านสถาบันการศึกษา เป็นต้น

1.3 การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ (Selection) นั้นเป็นกิจกรรมที่มีผลลัพธ์ต่อองค์กรทั้งทางบวกและทางลบ เพราะเป็นการคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และมีคุณสมบัติให้ตรงตามที่ต้องการขององค์กร ซึ่งจะได้ตามความต้องการหรือไม่ขึ้นอยู่กับวิธีการกลั่นกรองในการคัดเลือก ดังนั้น องค์กรจึงต้องมีความพิถีพิถันในเรื่องการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างดี ซึ่งวัตถุประสงค์ของการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์นี้ นอกเหนือจากการได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถแล้วยังมีวัตถุประสงค์อื่นที่เป็นประเด็นสำคัญ คือ การลดความเสี่ยงจากการได้ทรัพยากรบุคคลที่ขาดความเหมาะสมในงาน โดยที่กระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์นั้นจึงประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้ (1) การคัดกรองเบื้องต้น (2) การรับใบสมัครและประวัติส่วนตัว (3) การทดสอบเพื่อการคัดเลือก (4) การสัมภาษณ์งาน (5) การตรวจสอบประวัติและการอ้างอิงต่างๆ ของผู้สมัคร (6) การตัดสินใจเลือก และ (7) การตรวจสอบสุขภาพ หลังจากนั้นเมื่อผู้สมัครผ่านกระบวนการดังกล่าวทั้งหมดตามลำดับขั้น องค์กรก็จะทำการปฐมนิเทศ ทดลองงานและบรรจุแต่งตั้งเป็นพนักงานขององค์กรต่อไป แต่มีข้อสังเกตว่าในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการคัดเลือกนั้น องค์กรสามารถปฏิเสธไม่รับเข้าทำงานได้ทุกขั้นตอน ถ้าองค์กรพิจารณาแล้วว่าไม่มีความเหมาะสมในตำแหน่งนั้นๆ

ดังนั้น การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์นี้จึงเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว การดำเนินการอย่างมีระบบ โปร่งใส และสอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กรจะช่วยให้ได้บุคลากรที่เหมาะสมกับงาน มีแรงจูงใจ และมีความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืน

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันได้ขยายขอบเขตจากระดับองค์กรสู่ระดับสังคมและประเทศชาติ โดยเน้นการพัฒนา “ทุนมนุษย์” (Human Capital) ให้มีคุณภาพ ทั้งในด้านความรู้ ความคิด

สร้างสรรค์ คุณธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม (Swanson & Holton, 2009) หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนทั่วโลกต่างให้ความสำคัญกับการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสร้างเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based Economy) ที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน (United Nations, 2015) ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีวัตถุประสงค์ที่เป็นเป้าหมายสำคัญในการพัฒนาเพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จในการทำงานขององค์กรและ เกิดสามารถในการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพยั่งยืนประกอบด้วย 5 เป้าหมายสำคัญ ดังนี้

1. เพื่อสร้างความรู้ (Knowledge) ซึ่งเป็นเป้าหมายสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพราะการรวบรวมและสะสมความรู้จะช่วยเพิ่มศักยภาพในการเรียนรู้และประยุกต์ใช้ความรู้ในการแก้ไขปัญหาต่างๆ และพัฒนาทักษะเพิ่มเติม

2. เพื่อความเข้าใจ (Understanding) เป็นเป้าหมายสำคัญอีกตัวที่ช่วยในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งความเข้าใจในเรื่องต่างๆ จะช่วยให้เราเข้าใจสิ่งที่ต้องการทำและวิเคราะห์ได้ถูกต้อง

3. เพื่อเสริมสร้างทักษะ (Skill) ถือเป็นเป้าหมายที่สำคัญอีกตัว เนื่องด้วยการพัฒนาทักษะที่เหมาะสมจะช่วยให้เรามีความสามารถในการทำงานและการแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ

4. การเสริมสร้างและพัฒนาทัศนคติ (Attitude) ที่ดีให้กับบุคลากรจะเป็นการปรับเปลี่ยนทัศนคติที่เป็นกลางและเป็นสิ่งที่ดีแก่บุคลากรซึ่งจะช่วยสร้างการทำงานที่มีประสิทธิภาพและพัฒนาทักษะเพิ่มเติมได้

5. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ดี (Behavior) เป็นเป้าหมายที่สำคัญยิ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากเป็นการเปลี่ยนการกระทำของบุคคลจากพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมหรือไม่ดีให้เป็นพฤติกรรมที่เหมาะสมและดีต่อตนเองและสังคมโดยรวม

ดังนั้น จากวัตถุประสงค์ที่เป็นเป้าหมายสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ได้กล่าวมานั้นจะเป็นแนวทางในการกำหนดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ซึ่งสามารถแบ่งออกได้ 4 กิจกรรม ดังนี้ Gilley et al. (2002), Armstrong. (2006a), Nadler & Nadler. (1989) และ เอกสิทธิ์ สนามทอง (2564)

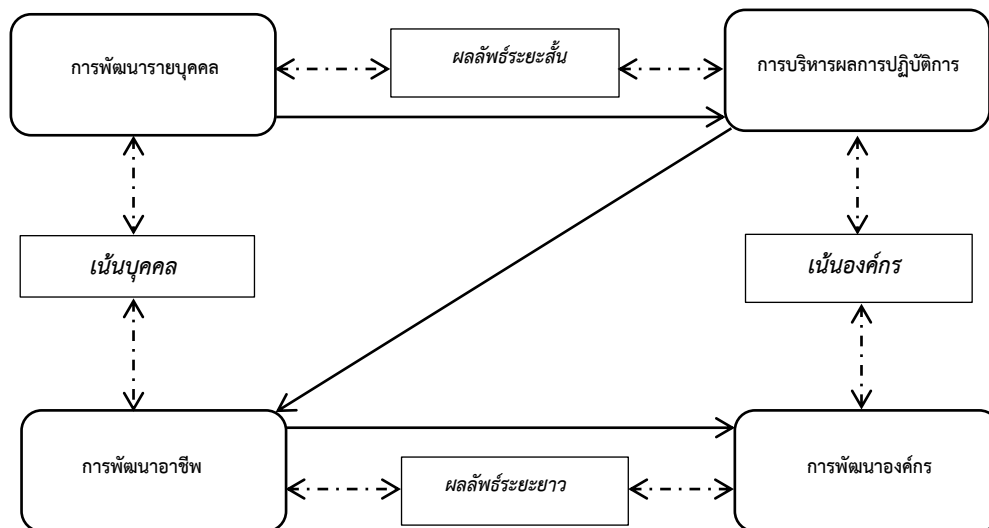
2.1 การพัฒนารายบุคคล (Individual Development) เป็นวิธีการเสริมสร้าง เพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติเป็นรายบุคคล โดยมีกิจกรรมดำเนินการ 3 กิจกรรม ประกอบด้วย (1) การฝึกอบรม (Training) (2) การศึกษา (Education) และ (3) การพัฒนา (Development)

2.2 การพัฒนาอาชีพ (Career Development) เป็นวิธีการวางแผนอาชีพ (Career Planning) เพื่อการกำหนดสายอาชีพ (Career Path) โดยมีกระบวนการจัดการอาชีพ (Career Management) ได้แก่ การให้คำปรึกษาด้านอาชีพ (Career Counseling) การจัดทำแผนทดแทนตำแหน่งงาน (Succession plan) และการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual development plan) เป็นต้น มาขับเคลื่อนให้เกิดการพัฒนาตามแผนการพัฒนาสายอาชีพที่กำหนดไว้

2.3 การพัฒนาองค์กร (Organization Development) เป็นวิธีการดำเนินการต่างๆ เพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนารูปแบบหรือปรับปรุงองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การวินิจฉัยองค์กร การใช้เครื่องมือในการปรับปรุงแก้ไข การดำเนินการปรับเปลี่ยนระบบเพื่อการพัฒนา การจัดเก็บความรู้ เพื่อให้องค์กรสามารถก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ในอนาคตต่อไป

2.4 การบริหารผลปฏิบัติงาน (Performance Management) เป็นกระบวนการที่องค์กรใช้ประโยชน์จากผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ซึ่งเป็นการกำหนดรูปแบบมาตรฐานการปฏิบัติงานของบุคลากรตามมาตรฐานที่ต้องการขององค์กร โดยที่ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานนี้จะถูกนำไปใช้เพื่อกำหนดแผนงานต่างๆ อาทิ ทิศทางการพัฒนารายบุคคล การพัฒนาอาชีพและการพัฒนาองค์กรอันนำไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในที่สุด

ซึ่งทั้ง 4 กิจกรรมของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กันเชิงระบบในการดำเนินการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ซึ่งสามารถแสดงความสัมพันธ์กันเชิงสาเหตุของขอบข่ายของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามภาพที่ 1 ดังนี้



ภาพที่ 1 ขอบข่ายกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ที่มา: ดัดแปลงจาก Gilley, Egglan & Maycunich (2002: 14) และ เอกสิทธิ์ สนามทอง (2564)

จากภาพที่ 1 พบว่า กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะดำเนินการอย่างเป็นระบบและมีความเชื่อมโยงกันในทุกด้านทั้งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมีจุดเน้นและผลลัพธ์ที่มีความชัดเจนให้กับบุคลากรอื่นจะเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่ดีและมีศักยภาพในการทำงานที่เพิ่มมากขึ้น

ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ช่วยเพิ่มคุณค่าของบุคลากรทั้งในระดับรายบุคคลและระดับองค์กร โดยการส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและการเติบโตในวิชาชีพ ซึ่งไม่เพียงแต่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานเท่านั้น แต่ยังช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวได้อย่างยั่งยืนในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

3. การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Maintenance)

การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์เป็นอีกหนึ่งส่วนที่สำคัญของระบบการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่มุ่งเน้นการรักษาบุคลากรให้ทำงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อลดการลาออก เพิ่มความพึงพอใจของพนักงาน และดึงศักยภาพสูงสุดของบุคลากรออกมาเพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย โดยที่การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์จึงมีกิจกรรมย่อยที่สำคัญในการช่วยให้องค์กรแข็งแกร่งจากภายใน ด้วยการลงทุนในบุคลากรและสร้างสภาพแวดล้อมที่ทำให้พนักงานอยากอยู่และเติบโตไปพร้อมกับองค์กรประกอบด้วย 3 กิจกรรม ดังนี้

3.1 การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ เกื้อกูล (Compensation and Benefits Management) เป็นกิจกรรมที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูลให้กับบุคลากรอย่างเป็นธรรม ซึ่งค่าตอบแทนที่บุคลากรจะได้รับนั้นอยู่ในหลายรูปแบบซึ่งอาจจะเป็น “ค่าตอบแทนในรูปของเงิน (Financial)” หรือ “ค่าตอบแทนไม่ใช่รูปของเงิน (Non-Financial)” ก็ได้ โดยค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูลนั้นจะต้องผสมผสานกันไป ดังนั้น ค่าตอบแทนที่เหมาะสมจึงเป็นกลยุทธ์ที่ก่อให้เกิดความ

พอใจทั้งฝ่ายพนักงานและองค์กร ซึ่งนั่นก็หมายความว่าองค์กรจะต้องบริหารค่าตอบแทน ค่าจ้าง และเงินเดือนให้เกิดความพึงพอใจต่อพนักงาน โดยที่บุคลากรจะต้องแสดงศักยภาพในการปฏิบัติงานในองค์กรเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายเกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต่อไป

3.2 การจัดการความปลอดภัย สุขภาพและสภาพแวดล้อม (Safety Health and Environment Management) เป็นกิจกรรมที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อสร้างบรรยากาศขององค์กรให้มีความเหมาะสมและเพื่อสร้างแนวทางการความปลอดภัยจากเหตุอันจะทำให้เกิดการประสูติอุบัติเหตุ อันตรายต่อชีวิต ร่างกาย จิตใจ รวมถึงการส่งเสริมสุขภาพอนามัยอันเนื่องจากการปฏิบัติงานหรือเกี่ยวกับการทำงานรวมถึงการจัดการให้องค์กรมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี และอีกประการหนึ่งก็คือ สภาพแวดล้อมในที่ทำงานก็ถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ถ้าองค์กรได้จัดให้มีการปรับปรุงเสริมสร้างสภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งในที่ทำงาน บริเวรรอบองค์กรก็จะสามารถสร้างบรรยากาศในการทำงานของบุคลากรได้เป็นอย่างดีจนเกิดเป็นการสร้างเสริมประสิทธิภาพในการทำงาน รวมถึงเป็นการตอบแทนสังคมโดยรอบที่อยู่ใกล้เคียงกับองค์กร ตัวอย่างเช่น การจัดสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรให้มีความสวยงาม ภาพบรรยากาศที่ดีจนเกิดเป็นการยอมรับองค์กรได้ในเวลาต่อมา ทั้งนี้สภาพแวดล้อมในองค์กรนี้จะสามารถส่งผลต่อภาพลักษณ์ขององค์กรได้การจัดการความปลอดภัย สุขภาพและสภาพแวดล้อมในที่ทำงานเป็นกิจกรรมสำคัญที่องค์กรต้องดำเนินการให้กับบุคลากรเพื่อเป็นสิ่งกระตุ้นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยก่อให้เกิดความมุ่งมั่นในการทำหน้าที่ในองค์กร ซึ่งการจัดการความปลอดภัย สุขภาพและสภาพแวดล้อมในที่ทำงานนี้ เป็นหน้าที่ของทุกคนที่ต้องดำเนินการร่วมกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากผู้บริหารองค์กรมีความมุ่งมั่น และเป็นผู้นำองค์กรที่ต้องการให้บุคลากร หรือสถานประกอบการของตนมีความปลอดภัย การจัดการทางด้านความปลอดภัย สุขภาพ และสิ่งแวดล้อมในองค์กรจนสร้างเป็นระบบความปลอดภัยในองค์กรได้

3.3 ทรัพยากรมนุษย์สัมพันธ์ (Human Resource Relations) โดยแนวทางนี้จะเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน ได้แก่ องค์กรกับลูกจ้าง ฝ่ายบริหารกับบุคลากร และบุคลากรกับบุคลากรด้วยกัน ผ่านกิจกรรมต่างๆ ได้แก่ การสื่อสารที่เปิดเผยและจริงใจ การรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง การให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนซึ่งกันและกัน การยกย่องชมเชยในความสำเร็จ การให้คำปรึกษาเมื่อมีปัญหา การส่งเสริมความเข้าใจและการยอมรับความแตกต่างและการมีนโยบายที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานและองค์กร เช่น การจัดการข้อร้องเรียนอย่างยุติธรรมและโปร่งใส การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความสามัคคีและการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่สนับสนุนการเติบโตและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน เป็นต้น โดยกิจกรรมทรัพยากรมนุษย์สัมพันธ์ที่สร้างขึ้นมานั้นจะหน้าที่และความสำคัญสร้างความผูกพันและส่งเสริมการทำงานราบรื่นจนเกิดเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรจนสามารถสร้างเป็นพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง ส่งเสริมความร่วมมือและการพัฒนาบุคลากรในที่สุด เพราะความสัมพันธ์นั้นมีความสำคัญกับทุกฝ่ายที่ได้กล่าวมา

ดังนั้น การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งดูแลและพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับบุคลากรให้มีความมั่นคงและยั่งยืน การให้ความสำคัญต่อสวัสดิการ ความเป็นธรรม และบรรยากาศการทำงานที่ดี จะช่วยให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจ ความผูกพัน และพร้อมทุ่มเทศักยภาพเพื่อความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว

การจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: แนวทางการบริหารองค์กรสู่ความยั่งยืน

แนวคิดของการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันได้เปลี่ยนจากการบริหารเชิงธุรการไปสู่การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เน้นการเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์ขององค์กรกับกลยุทธ์ด้านคน โดยมุ่งพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital) ให้เป็นทรัพยากรหลักที่สร้างคุณค่าและนวัตกรรมแก่องค์กร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงประกอบด้วย การพัฒนารายบุคคล การพัฒนาอาชีพ และการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) เพื่อเพิ่ม

ขีดความสามารถของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง (Noe et al., 2010) อย่างไรก็ตามปัจจุบันเป็นยุคดิจิทัล (Digital Era) การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีได้ส่งผลกระทบต่อระบบการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งในด้านการสรรหา คัดเลือก พัฒนา และการรักษาพนักงานไว้กับองค์กร (Retention) ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนผ่านทางเทคโนโลยีและพฤติกรรมของแรงงานยุคใหม่ อาทิ

1. การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ องค์กรในยุคดิจิทัลได้นำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในทุกระบวนการ (Marler & Boudreau, 2017) เช่น ระบบ HRIS (Human Resource Information System) สำหรับจัดเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลบุคลากร การใช้ AI และ Machine Learning ในการคัดเลือกและประเมินผู้สมัครงาน หรือการใช้ Data Analytics เพื่อวิเคราะห์แนวโน้มการลาออก การประเมินผลงาน และการวางแผนกำลังคนในอนาคต ซึ่งช่วยให้การตัดสินใจของผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์มีความแม่นยำ รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นวิธีการยกระดับศักยภาพของบุคลากรในองค์กร โดยนำเอาเทคโนโลยีใหม่เพื่อให้กระบวนการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรเกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพ รวมทั้งการเสริมสร้างทักษะทางเทคโนโลยีที่สำคัญต่อการทำงานเพื่อป้องกันการเปลี่ยนแปลงของลักษณะงานที่ปฏิบัติ องค์กรจึงต้องส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาทักษะดิจิทัล (Digital Literacy) และทักษะที่จำเป็นในอนาคต (World Economic Forum, 2023) เช่น การคิดเชิงวิเคราะห์ การแก้ปัญหาเชิงซับซ้อน และการทำงานร่วมกับเทคโนโลยี ซึ่งแนวทางนี้ช่วยให้องค์กรคงความสามารถในการแข่งขันและเพิ่มความคล่องตัวทางธุรกิจ

3. การบริหารแรงงานแบบยืดหยุ่น (Flexible Workforce) โดยเฉพาะในยุคดิจิทัลนี้ส่งผลให้รูปแบบการทำงานเปลี่ยนแปลงจากระบบประจำเป็น Hybrid Work หรือ Remote Work ซึ่งองค์กรจะต้องออกแบบนโยบายบริหารงานบุคคลที่รองรับการทำงานแบบยืดหยุ่น (Wang et al., 2021) เช่น การบริหารผลการปฏิบัติงานแบบ Outcome-based และการใช้เครื่องมือสื่อสารออนไลน์เพื่อสร้างความร่วมมือระหว่างทีมงาน

4. การสร้างประสบการณ์พนักงาน (Employee Experience) องค์กรในยุคดิจิทัลให้ความสำคัญกับประสบการณ์ของพนักงานมากขึ้น โดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ตอบโจทย์ทั้งในด้านความสะดวก ความยืดหยุ่น และการมีส่วนร่วมผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ (Morgan, 2017) เช่น แอปพลิเคชันการสื่อสารภายในองค์กร หรือระบบ Feedback แบบเรียลไทม์

5. การบริหารจัดการข้อมูลบุคลากรอย่างมีจริยธรรม เมื่อองค์กรใช้ข้อมูลจำนวนมากในการบริหารบุคคล การรักษาความปลอดภัยของข้อมูล (Data Privacy) และการใช้ข้อมูลอย่างมีจริยธรรมจึงเป็นเรื่องสำคัญ องค์กรต้องจัดทำนโยบายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลตามหลักของกฎหมาย PDPA เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงาน (Chartered Institute of Personnel and Development, 2022)

นอกจากนี้ แนวทางการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลจะช่วยวิเคราะห์ข้อมูลบุคลากร การคัดเลือกและประเมินผลอย่างแม่นยำ ตลอดจนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและความสุขในการทำงาน ดังนั้น แนวทางการบริหารองค์กรสู่ความยั่งยืนด้วยการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการบริหารองค์กรสู่ความยั่งยืน (Sustainable Organization Management) จำเป็นต้องใช้แนวทางการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ผสมผสานหลักการของความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) และการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development) เข้าด้วยกัน โดยสามารถดำเนินการได้ในหลายมิติ ได้ดังนี้

1. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งความยั่งยืน โดยองค์กรควรปลูกฝังค่านิยมด้านจริยธรรม ความโปร่งใสและความรับผิดชอบต่อสังคมให้แก่พนักงานทุกระดับ เพื่อให้เกิดการดำเนินงานที่คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด โดยการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งความยั่งยืนนั้นเป็นการปลูกฝังค่านิยม ความเชื่อ และ

พฤติกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการดำเนินงานที่คำนึงถึงผลกระทบทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุล (Schein & Schein, 2017) ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะนี้ไม่ใช่เพียงการออกนโยบายเพื่อ “ทำดี” เท่านั้น แต่เป็นกระบวนการที่ฝังรากลึกในจิตสำนึกของพนักงานทุกคนให้ตัดสินใจและปฏิบัติงานโดยมีความรับผิดชอบต่ออนาคตขององค์กรและสังคมโดยรวม ซึ่งการมีวัฒนธรรมแห่งความยั่งยืนจะเกิดขึ้นได้ ต้องอาศัยการสนับสนุนจากผู้นำองค์กร (Leadership Commitment) ที่มุ่งสร้างแบบอย่างในการดำเนินงานอย่างโปร่งใส มีจริยธรรม และให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนมากกว่าผลกำไรในระยะสั้น ผู้นำควรสื่อสารวิสัยทัศน์ด้านความยั่งยืนให้ชัดเจน และบูรณาการค่านิยมเหล่านี้เข้าไปในกลยุทธ์ขององค์กร เช่น การออกแบบนโยบายด้านสิ่งแวดล้อม การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การส่งเสริมสมดุลชีวิตกับการทำงาน (Work-Life Balance) และการมีส่วนร่วมของพนักงานในกิจกรรมเพื่อสังคม อีกทั้ง การสร้างวัฒนธรรมดังกล่าวยังต้องอาศัยการสื่อสารภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง การฝึกอบรมพนักงานให้เข้าใจแนวคิด “การพัฒนาอย่างยั่งยืน” และการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของเป้าหมายร่วมกัน เช่น การกำหนดตัวชี้วัดผลงาน (KPIs) ที่เชื่อมโยงกับผลลัพธ์ด้านความยั่งยืน หรือการให้รางวัลแก่ทีมงานที่ดำเนินโครงการเพื่อสิ่งแวดล้อมหรือสังคมอย่างมีประสิทธิภาพ ในมุมมองของการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ วัฒนธรรมองค์กรแห่งความยั่งยืนถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้าง “ทุนทางสังคม” (Social Capital) ภายในองค์กร ซึ่งช่วยเสริมความไว้วางใจ ความร่วมมือ และความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Nahapiet & Ghoshal, 1998) องค์กรที่สามารถสร้างวัฒนธรรมแบบนี้ได้จะมีความเข้มแข็งจากภายใน พร้อมเผชิญความเปลี่ยนแปลงและสามารถสร้างผลลัพธ์ทางธุรกิจที่มั่นคงในระยะยาว กล่าวได้โดยสรุป คือ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งความยั่งยืนจึงเป็นมากกว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ แต่เป็น “รากฐานทางจิตสำนึก” ของบุคลากรที่ทำให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปอย่างต่อเนื่องและมีความหมาย เพื่อให้การเติบโตขององค์กรไม่เกิดขึ้นเพียงกับผลกำไร แต่ยังรวมถึงการเติบโตของคน สังคม และสิ่งแวดล้อมควบคู่กันไปด้วย

2. การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อความยั่งยืน ด้านการจัดอบรมและพัฒนาทักษะสีเขียว (Green Skills) การคิดเชิงระบบ และทักษะดิจิทัล เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Renwick, Redman, & Maguire, 2016) ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะนี้จึงไม่จำกัดอยู่เพียงการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน แต่รวมถึงการเสริมสร้างศักยภาพในการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) การแก้ปัญหาเชิงซับซ้อน (Complex Problem Solving) และการทำงานร่วมกันอย่างมีจริยธรรม (Ethical Collaboration) ซึ่งเป็นทักษะสำคัญของผู้นำและบุคลากรในยุคใหม่ ดังนั้น การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อความยั่งยืนจึงเป็นกลยุทธ์หลักขององค์กรยุคใหม่ที่ต้องการสร้างความสมดุลระหว่างประสิทธิภาพทางธุรกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยองค์กรที่สามารถส่งเสริมให้บุคลากรมีทักษะสีเขียว เรียนรู้ตลอดชีวิต มีภาวะผู้นำที่ยั่งยืน และมีแรงจูงใจภายในย่อมสามารถสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันและความมั่นคงในระยะยาว อันเป็นหัวใจของ “องค์กรแห่งความยั่งยืน” อย่างแท้จริง

3. การสร้างความผูกพันองค์กร ถือเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อความยั่งยืน เพราะพนักงานที่มีความผูกพันจะทุ่มเททั้งร่างกายและแรงใจในการทำงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Kahn, 1990) ความผูกพันองค์กรไม่ได้หมายถึงเพียงความพึงพอใจในงานเท่านั้น แต่รวมถึง

ความมุ่งมั่น (Commitment) ความกระตือรือร้น (Vigor) และความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการพัฒนาองค์กร (Schaufeli & Bakker, 2004) พนักงานที่มีความผูกพันสูงจะมีแนวโน้มอยู่กับองค์กรในระยะยาว มีประสิทธิภาพการทำงานสูง และมีส่วนช่วยในการสร้างนวัตกรรมที่นำไปสู่ความยั่งยืนทางธุรกิจ นอกจากนี้ สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี การยอมรับความคิดเห็น และการให้รางวัลอย่างยุติธรรม ช่วยเพิ่มความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงาน ซึ่งเป็นพื้นฐานของความยั่งยืนทางทรัพยากรมนุษย์ (Kular et al., 2008)

4. การบริหารจัดการอย่างมีจริยธรรมและโปร่งใส ซึ่งการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องยึดหลักความเสมอภาค ความยุติธรรม และการเคารพศักดิ์ศรีของมนุษย์ เพื่อสร้างความไว้วางใจและความมั่นคงในระยะยาวขององค์กรและการบริหารจัดการอย่างมีจริยธรรมและโปร่งใสเป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารองค์กรสู่ความยั่งยืน เพราะเป็นแนวทางที่ช่วยสร้าง “ความไว้วางใจ” (Trust) และ “ความน่าเชื่อถือ” (Credibility) ให้เกิดขึ้นระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ทั้งภายในและภายนอกในยุคที่สังคมให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคมและธรรมาภิบาล (Good Governance) การดำเนินงานอย่างโปร่งใสและยึดมั่นในจริยธรรมจึงไม่ใช่เพียงทางเลือกเชิงคุณธรรม แต่เป็น “กลยุทธ์หลัก” ที่ช่วยให้องค์กรอยู่รอดและเติบโตได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว

ดังนั้น แนวทางข้างต้นถือเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร โดยเฉพาะการมีกลยุทธ์การจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป้าหมายของความยั่งยืนในด้านต่างๆ ที่ได้กล่าวมา เพราะองค์กรที่มีวัฒนธรรมที่ชัดเจนและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะและเสริมสร้างความผูกพันองค์กร รวมทั้งการบริหารจัดการอย่างมีจริยธรรมและโปร่งใสจะส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานก่อให้เกิดนวัตกรรมและความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจและส่งผลต่อความสำเร็จอย่างยั่งยืน

สรุป

การบริหารองค์กรสู่ความยั่งยืน (Sustainable Organization Management) เป็นแนวคิดสำคัญที่มุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างมิติทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงในระยะยาว การจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนแนวคิดดังกล่าวให้เกิดขึ้นจริง โดยการพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะ และทัศนคติของบุคลากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายของความยั่งยืน ถือเป็นการลงทุนเชิงกลยุทธ์ที่สร้างคุณค่าให้แก่องค์กรในระยะยาว ซึ่งแนวทางการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในบริบทของความยั่งยืนจำเป็นต้องมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมั่นในจริยธรรม ความรับผิดชอบต่อสังคม และการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกระดับ รวมถึงการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ผู้บริหารควรมีบทบาทเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leader) ที่สามารถเชื่อมโยงเป้าหมายด้านธุรกิจกับเป้าหมายด้านความยั่งยืน และส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของการทำงานเพื่ออนาคตร่วมกัน

ดังนั้น การบริหารองค์กรสู่ความยั่งยืนด้วยแนวทางการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมิได้เป็นเพียงแนวโน้มทางการบริหารเท่านั้น แต่เป็น “พันธกิจเชิงกลยุทธ์” ที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ มีความยืดหยุ่น พร้อมรับมือกับความท้าทาย และสามารถสร้างคุณค่าร่วมทั้งต่อองค์กร สังคม และสิ่งแวดล้อมได้อย่างแท้จริง

บรรณานุกรม

- เอกสิทธิ์ สนามทอง. (2562). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : แนวทางพัฒนาสู่ความสำเร็จขององค์กร. *วารสารเกษมบัณฑิต*, 20(1), 64–77.
- เอกสิทธิ์ สนามทอง. (2564). *หลักการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพมหานคร. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- เอกสิทธิ์ สนามทอง. (2568). *แนวคิด ทฤษฎีและกรณีศึกษาทางการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพมหานคร. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- Armstrong, M. (2006a). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. (10th ed.). Philadelphia: Kogan Page.
- Armstrong, M. & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Chartered Institute of Personnel and Development. (2022). *Ethical use of people data*. CIPD Publishing.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Oxford, England: Capstone Publishing.
- Gilley, J. W., Eggland, S. A. & Maycunich, A. M. (2002). *Principle of Human Resource Development*. (2nd ed.). Cambridge, M.A.: Perseus.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work, *Academy of Management Journal*, Vol. 33, 692-724.
- Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E., & Truss, K. (2008). *Employee engagement: A literature review*. Kingston University, Kingston Business School. Retrieved from <http://eprints.kingston.ac.uk/4192/1/19wempen.pdf>
- Nadler, L. & Nadler, Z. (1989). *Developing human resource*. San Francisco: Jossey Bass.
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*. 23(2), 242-266.
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B. & Wright, P. (2010). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. New York: McGraw-Hill.

- 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.
- Mondy, R. W. (2014). *Human Resource Management*. (13th ed.). New York: Pearson.
- Mondy, R. W. & Martocchio, J. J. (2016). *Human resource management*. (14th ed.). Boston, MA: Pearson.
- Morgan, J. (2017). *The employee experience advantage: How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate*. Wiley.
- Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2016). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 18(1), 1-14.
- Ricky W. G. & Griffin W. (1999). *Management*. (6th ed.). Houghton Griffin.
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2017). *Organizational Culture and Leadership*. (5th ed.). Wiley & Sons.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a two sample confirmatory factor analytic approach, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, 71-92.
- Swanson, R. A. & Holton, E. F. (2009). *Foundations of Human Resource Development*. (2nd ed.). Berrett-Koehler: San Francisco.
- United Nations. (2015). *The Millennium Development Goal Report 2015*. New York: United Nations. Retrieved June 20, 2025 from [https://www.un.org/millenniumgoals/2015_MDG_Report/pdf/MDG%202015%20rev%20\(July%201\).pdf](https://www.un.org/millenniumgoals/2015_MDG_Report/pdf/MDG%202015%20rev%20(July%201).pdf)
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J. & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16–59.
- Werner, J. M. & DeSimone, R. L. (2012). *Human Resource Development*. (6th ed.). Singapore: Thomson Learning.
- World Economic Forum. (2023). *Future of jobs report 2023*. WEF.

ข้อมูลติดต่อ

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกสิทธิ์ สนามทอง
E-mail: ekkasit_san@ru.ac.th
สังกัด คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
2. ดร.วรรณศม เมฆสุวรรณ
E-mail: wattanasomm@rumail.ru.ac.th
สังกัด คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
3. ดร.ประจักษ์ วิฑูรเศรษฐ์
E-mail: prajak_jack@hotmail.com
สังกัด คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก
4. ดร.จริยา สนามทอง
E-mail: jariya.san@kbu.ac.th
สังกัด สำนักวิชาศึกษาทั่วไป มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต



วารสารนวัตกรรมองค์การและการจัดการ

Journal of Organizational Innovation and Management

<https://so16.tci-thaijo.org/index.php/JOIM>

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากปัญหาการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลในองค์กรไทย Human Resource Development in Response to the Challenges of the Digital Transformation Era in Thai Organizations

ชญชนก นาพะผล*

Thanchanok Napohpol*

บัณฑิตศึกษา คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง*, ประเทศไทย

Graduate Studies, Faculty of Human Resource Development, Ramkhamhaeng University*, Thailand

Received: November 22, 2025 Revised: December 10, 2025 Accepted: December 12, 2025 Published: December 17, 2025

บทคัดย่อ

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีดิจิทัลส่งผลกระทบต่อการทำงาน การเรียนรู้ และการใช้ชีวิตของมนุษย์ทำให้เกิดปัญหา เช่น ช่องว่างทักษะดิจิทัล (Digital Skill Gap) ความต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change) ความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล (Digital Divide) งานถูกแทนที่ด้วยระบบอัตโนมัติและ AI (Job Displacement) ความเสี่ยงทางไซเบอร์และข้อมูลส่วนบุคคล (Cybersecurity Risks) ปัญหาสุขภาพกายและใจ (Digital Well-being Problems) และความล่าช้าขององค์กรที่ปรับตัวไม่ทัน (Organizational Delays in Digital Adoption) ปัญหาเหล่านี้ทำให้เกิดความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้บุคลากรสามารถปรับตัวและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลมุ่งเน้นการสร้างทักษะดิจิทัล (Digital Skills) ทักษะที่เทคโนโลยีแทนไม่ได้ (Human-centric Skills) การสร้างความสามารถในการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) การปรับทัศนคติและความคิดด้านดิจิทัล (Digital Mindset) การพัฒนาความปลอดภัยดิจิทัล (Cybersecurity Awareness) และการส่งเสริมสุขภาวะดิจิทัล (Digital Well-being) กระบวนการเหล่านี้ช่วยให้บุคลากรสามารถทำงานร่วมกับเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และรักษาคุณค่าความเป็นมนุษย์ไว้

คำสำคัญ: การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัล

Abstract

The rapid transformation of digital technology has influenced how people work, learn, and live, resulting in several challenges such as the digital skill gap, resistance to change, digital inequality, job displacement caused by automation and AI, cybersecurity and personal data risks, digital well-being problems, and organizational delays in digital adoption. These issues highlight the need for developing human resources so that individuals can adapt to and utilize digital technology effectively.

Human resource development in the digital era focuses on fostering digital skills, human-centric skills that cannot be replaced by technology, lifelong learning capability, digital attitudes and mindsets, cybersecurity awareness, and the promotion of digital well-being. These processes help individuals work effectively with technology, adapt to continual change, and preserve the essential values of being human.

Keywords: Human Resource Development, Digital Transformation Era

บทนำ

ในปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงไปสู่การเป็นยุคดิจิทัลอย่างรวดเร็ว โดยมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมดิจิทัลเข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินชีวิตของมนุษย์ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การศึกษา และการทำงาน ซึ่งองค์กรต่างๆ มีการพัฒนานำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้ภายในองค์กร มีรูปแบบการทำงานที่หลากหลายมากขึ้น ทำให้เกิดการลดขั้นตอนการทำงานเกิดความรวดเร็ว แม่นยำและมีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น การนำหุ่นยนต์มาใช้ในการทำงานแทนมนุษย์ การนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้ในการช่วยวิเคราะห์ข้อมูลในการทำงาน การนำระบบคลาวด์เข้ามามีใช้ในการจัดเก็บข้อมูลเพื่อลดการใช้กระดาษ เป็นต้น

การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลให้การดำเนินชีวิตของมนุษย์มีความเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาคธุรกิจและการศึกษา การปฏิวัติทางดิจิทัลที่เกิดขึ้นไม่เพียงแต่เปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน แต่ยังสร้างความต้องการทักษะและความรู้ใหม่ๆ ที่มนุษย์ต้องมีเพื่อให้สามารถปรับตัวและแข่งขันในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เมื่อทักษะเดิมที่มีอยู่ไม่เพียงพอมนุษย์จึงต้องมีการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของยุคดิจิทัล และสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ งานวิจัยของพระหลง อธิธิญาโณ (2568) พบว่า การเปลี่ยนแปลงเชิงพลิกผัน (disruptive) จากยุคดิจิทัล โดยเฉพาะอุตสาหกรรม 4.0 ส่งผลให้แรงงานไทยจำนวนมากขาดทักษะดิจิทัล (ประมาณ 45% ของแรงงาน) ซึ่งเสี่ยงต่อการถูกทดแทนโดยระบบอัตโนมัติ ขณะเดียวกันยังมีช่องว่างระหว่างระบบการศึกษาและความต้องการตลาดแรงงาน รวมถึงความไม่เท่าเทียมในการเข้าถึงโอกาสพัฒนาทักษะระหว่างเขตเมืองและชนบท ประเด็นเหล่านี้สะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการ “พัฒนากำลังคน” (workforce development) ให้สอดคล้องกับการแปลงโฉม

อุตสาหกรรมในยุคดิจิทัล” งานวิจัยของพระกิตติศักดิ์ กิตติสกุโก และพระสหพล สมจิตโต (2568) ระบุว่า การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคไทยแลนด์ 4.0 ทำให้องค์กรต้องเผชิญกับความท้าทายด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ที่ส่งผลโดยตรงต่อระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ปัญหาสำคัญที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล ได้แก่ การขาดทักษะดิจิทัลของบุคลากร ช่องว่างในการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในงาน HR และข้อจำกัดของแนวปฏิบัติการบริหารงานบุคคลในรูปแบบดิจิทัล ซึ่งยังไม่สอดคล้องกับความต้องการของยุคใหม่ นอกจากนี้ ทุนมนุษย์ทั้งด้านความรู้ ทัศนคติ และทุนอารมณ์ยังได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีทำให้หลายองค์กรยังไม่สามารถพัฒนาบุคลากรให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ สถานการณ์ดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลอย่างยั่งยืน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลจึงไม่ใช่เพียงแค่การฝึกอบรมทักษะใหม่ๆ แต่ยังเกี่ยวข้องกับการพัฒนาทัศนคติและแนวคิดของบุคคลให้มีความยืดหยุ่นในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว อีกทั้งยังต้องเตรียมพร้อมที่จะรับมือกับเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI) การเรียนรู้ของเครื่อง (Machine Learning) และการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ซึ่งล้วนแต่เป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานในทุกๆ ระดับ ดังนั้นมนุษย์จึงควรพัฒนาตัวเองให้เกิดทักษะใหม่ที่เรียกว่า “ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21” เช่น การคิดวิเคราะห์เชิงวิพากษ์ (Critical Thinking) การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (Creative Problem Solving) การทำงานร่วมกับผู้อื่น (Collaboration) และการรู้เท่าทันดิจิทัล (Digital Literacy)

การเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัลเป็นสิ่งที่ท้าทายต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ ไม่ได้สร้างเพียงโอกาสแต่นำมาซึ่งปัญหาจำนวนมาก โดยเฉพาะ ปัญหาความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล (Digital Divide) กลุ่มคนเข้าถึงเทคโนโลยีได้แตกต่างกันทั้งทางด้านโอกาสทางการศึกษาและการทำงาน เช่น คนที่มีรายได้น้อยไม่สามารถซื้ออุปกรณ์เทคโนโลยีมาใช้ได้ ผู้ที่ศึกษาน้อยขาดทักษะด้านเทคโนโลยีไม่เข้าใจการทำงานระบบดิจิทัล คนที่อยู่พื้นที่ห่างไกลอินเทอร์เน็ตเข้าถึงเทคโนโลยีได้ยากหรือผู้สูงอายุไม่เข้าใจในเทคโนโลยี เป็นต้น และในบริบทขององค์กรมีการพัฒนามาใช้เทคโนโลยีในการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน แม้เทคโนโลยีจะช่วยสร้างควมมีประสิทธิภาพ และความสะดวกให้กับงานมากขึ้น แต่ก็ส่งผลให้พนักงานต้องมีการปรับตัวในการทำงาน ทั้งด้านทักษะ ความรู้ ทัศนคติ เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกับเทคโนโลยียุคดิจิทัลได้อย่างเกิดประสิทธิภาพ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรให้พร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล ไม่ว่าจะเป็นการยกระดับทักษะดิจิทัล การพัฒนาทักษะที่จำเป็นในอนาคต การสร้างความยืดหยุ่นในการทำงาน หรือการปรับทัศนคติให้พร้อมเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่การผลักดันให้บุคคลและองค์กรสามารถปรับตัวและแข่งขันได้อย่างยั่งยืนท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล

ในบริบทของประเทศไทย การเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วเช่นเดียวกับทั่วโลก แต่แรงงานไทยจำนวนมากยังไม่พร้อมต่อการปรับตัว งานวิจัยหลายฉบับชี้ให้เห็นว่าทักษะดิจิทัลของแรงงานไทยยังต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่ตลาดแรงงานต้องการ ทั้งในภาคอุตสาหกรรม การบริการ และภาครัฐ ส่งผลให้เกิดช่องว่างระหว่างความสามารถของบุคลากรกับความจำเป็นขององค์กรในยุคใหม่ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและศักยภาพการแข่งขันของประเทศ

ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากปัญหาการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัล จึงมีความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะเป็นการเตรียมตัวให้มีความสามารถในการปรับตัวและพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่องท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่มหึมาและเป็นการศึกษาถึงแนวทางและกระบวนการในการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ให้สอดคล้องกับโลกยุคใหม่ ที่มีเทคโนโลยีเข้ามาเป็นส่วนช่วยในการทำงานและดำเนินชีวิต การศึกษาครั้งนี้มุ่งหวังที่จะวิเคราะห์สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลที่ส่งผลต่อการพัฒนามนุษย์รวมทั้งเสนอแนวทางในการพัฒนาศักยภาพบุคคลให้พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน นำไปสู่การสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้และพัฒนาประเทศให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอนาคต

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาลักษณะการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัลที่ส่งผลต่อการทำงานและการเรียนรู้ของมนุษย์ในยุคปัจจุบัน
2. เพื่อวิเคราะห์ถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัลในยุคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และส่งผลกระทบต่อพัฒนามนุษย์
3. เพื่อศึกษาทักษะ ความรู้ และคุณลักษณะที่จำเป็นในการพัฒนามนุษย์ ให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลได้
4. เพื่อเสนอแนวทางหรือรูปแบบการพัฒนามนุษย์ที่เหมาะสมกับยุคการเปลี่ยนแปลงดิจิทัล เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกับเทคโนโลยียุคดิจิทัลได้อย่างเกิดประสิทธิภาพ

การเปลี่ยนแปลงของโลกยุคดิจิทัล

โลกยุคดิจิทัลได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่กว้างขวางในหลายด้านของชีวิตมนุษย์ ตั้งแต่การใช้ชีวิตประจำวันจนถึงวิธีการทำงาน ซึ่งการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลที่รวดเร็วและการเข้าถึงข้อมูลแบบไร้ขีดจำกัดนั้นได้เปลี่ยนแปลงกระบวนการต่าง ๆ ในสังคมและเศรษฐกิจอย่างมีนัยสำคัญ โดย Castells ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับ "สังคมเครือข่าย" (Network Society) ซึ่งการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) มีบทบาทในการเชื่อมโยงและสร้างเครือข่ายที่สามารถขยายขีดความสามารถทางสังคมและเศรษฐกิจให้ก้าวไกลถึงระดับโลก เขาเน้นถึงผลกระทบที่เกิดจากเทคโนโลยีที่เชื่อมต่อกันอย่างไร้ขอบเขตที่ทำให้วิธีการทำงานและการปฏิสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์เปลี่ยนแปลงไป (Castells, 1996) การเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลทำให้ขีดจำกัดทางภูมิศาสตร์ไม่เป็นอุปสรรคในการทำธุรกิจและการติดต่อสื่อสารระหว่างประเทศทั่วโลก การเชื่อมโยงข้อมูลและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลช่วยให้ทุกคนสามารถมีโอกาสทางธุรกิจและการศึกษาที่เท่าเทียมกันในระดับโลก (Friedman, 2005) การเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลทำให้เกิดผลกระทบต่อสังคมและการเมือง เทคโนโลยีจะนำไปสู่การเชื่อมโยงในระดับโลก แต่ในขณะเดียวกันก็มีความเสี่ยงที่จะเกิดปัญหาด้านความปลอดภัยและสิทธิส่วนบุคคล การเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลจะเปลี่ยนแปลงจากสังคมที่มีระเบียบไปสู่สังคมที่มีการควบคุมอย่างละเอียดและซับซ้อน ซึ่งเทคโนโลยีดิจิทัลใช้ในการควบคุมพฤติกรรมและการดำเนินชีวิตของมนุษย์ โดยผ่านการเก็บข้อมูลและการวิเคราะห์เชิงพาณิชย์ที่มีผลต่อการตัดสินใจในทุกๆ ด้าน (Nikolas Rose, 2007) การเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล เป็นการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการธุรกิจ โครงสร้างองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร ในทางปฏิบัติหลายองค์กรตีความกว้างเกินไป บางครั้งเพียงแค่ใช้เทคโนโลยีใหม่โดยไม่เปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร (Riedl, Stieninger and Muehlburger, 2024) การเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัล คือการพัฒนาและเสริมสร้าง ความสามารถ (Capabilities) ในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อปรับปรุงกระบวนการและกลยุทธ์ในธุรกิจ ซึ่งต้องการการลงทุนทั้งใน

ด้านทรัพยากรมนุษย์ (HRD) และเทคโนโลยี การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลจึงไม่สามารถทำได้หากไม่มีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และต้องส่งเสริมทักษะที่สามารถทำงานร่วมกับเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลยังส่งผลไปยังด้านอื่นๆ ในชีวิตมนุษย์ ดังนี้

1. การใช้ชีวิตในยุคดิจิทัล โลกดิจิทัลได้เปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตของมนุษย์ในหลากหลายด้าน ตั้งแต่ด้านการสื่อสาร ด้านการบริโภคข้อมูล ด้านความเป็นส่วนตัวและความปลอดภัย ดังนี้

1.1 การสื่อสาร คือ การสื่อสารระหว่างบุคคลมีความสะดวกและรวดเร็วมากขึ้นผ่านการใช้งานแพลตฟอร์มออนไลน์ต่างๆ เช่น โซเชียลมีเดีย การประชุมทางวิดีโอและแอปพลิเคชันส่งข้อความเป็นการเชื่อมต่อกันแบบทันที ซึ่งทำให้วิธีการติดต่อสื่อสารของมนุษย์เปลี่ยนแปลงไปอย่างสิ้นเชิงและมีการเข้าถึงได้จากทุกที่ทุกเวลาและมีความรวดเร็ว

1.2 การบริโภคข้อมูล คือ การที่ข้อมูลมีการไหลเวียนและถูกเข้าถึงได้อย่างรวดเร็วผ่านอินเทอร์เน็ตทำให้ผู้คนสามารถค้นหาข้อมูลได้ตามต้องการในทันที ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลทางการศึกษา ข่าวสาร การเสพสื่อบันเทิง หรือการค้นหาคำแนะนำต่างๆ จากผู้เชี่ยวชาญ การเปลี่ยนแปลงนี้ทำให้การเรียนรู้และการบริโภคข้อมูลเกิดขึ้นในรูปแบบที่หลากหลายและสามารถทำได้อย่างไร้พรมแดน

1.3 ความเป็นส่วนตัวและความปลอดภัย คือ การที่ปัจจุบันเทคโนโลยีดิจิทัลจะมีประโยชน์อย่างมากในการเพิ่มความสะดวกสบาย แต่ในขณะเดียวกันก็ได้สร้างความท้าทายด้านความเป็นส่วนตัวและความปลอดภัยของข้อมูลส่วนบุคคล การเก็บข้อมูลและการติดตามพฤติกรรมผู้ใช้ผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลสามารถถูกนำไปใช้ในเชิงพาณิชย์ หรือแม้กระทั่งเกิดความเสี่ยงต่อการถูกละเมิดสิทธิส่วนบุคคลจากผู้ไม่ประสงค์ดี

2. การทำงานในยุคดิจิทัล การเปลี่ยนแปลงของโลกยุคดิจิทัลมีผลกระทบโดยตรงต่อวิธีการทำงานในทุกๆ ระดับ ตั้งแต่การจัดการองค์กร การทำงานร่วมกันในทีม ไปจนถึงวิธีการทำงานของพนักงาน ดังนี้

2.1 การทำงานจากระยะไกล เทคโนโลยีดิจิทัลได้เปิดโอกาสให้การทำงานจากระยะไกลกลายเป็นเรื่องปกติสำหรับหลายองค์กร โดยเฉพาะในช่วงการแพร่ระบาดของโรค COVID-19 ที่การทำงานทางออนไลน์ (remote work) กลายเป็นมาตรการหลักในการทำงานทั่วโลก เทคโนโลยีเช่น ซอฟต์แวร์การประชุมทางวิดีโอ (Zoom, Microsoft Teams) การจัดการโปรเจกต์ออนไลน์และการจัดการข้อมูลผ่านคลาวด์ (cloud computing) ได้ช่วยให้การทำงานจากที่บ้านเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 การทำงานร่วมกันผ่านเทคโนโลยี มีการใช้เครื่องมือดิจิทัลในกระบวนการทำงานร่วมกัน เช่น การแชร์เอกสารออนไลน์ การใช้แอปพลิเคชันการจัดการงานและแพลตฟอร์มสำหรับการสื่อสารในทีม (Google Meet, Microsoft Teams) ช่วยให้การทำงานร่วมกันเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว แม้ว่าสมาชิกในทีมจะอยู่ในสถานที่ที่แตกต่างกัน ทำให้การทำงานในลักษณะทีมเสมือนโดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยกลายเป็นเรื่องที่สามารถทำได้จริง

2.3 การเปลี่ยนแปลงทักษะที่จำเป็นในงาน การที่เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทในทุกๆ การทำงานทำให้ทักษะที่จำเป็นในการทำงานเปลี่ยนแปลงไป การมีทักษะด้านดิจิทัลจึงกลายเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นงานในตำแหน่งไหน ทักษะการใช้เครื่องมือเทคโนโลยีต่างๆ เช่น การวิเคราะห์ข้อมูล การใช้ระบบคลาวด์ การพัฒนาซอฟต์แวร์ หรือทักษะด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์ (cybersecurity) ล้วนเป็นทักษะที่มีความสำคัญในตลาดแรงงานปัจจุบัน

2.4 ผลกระทบต่อการสร้างงานและการจ้างงาน เทคโนโลยีดิจิทัลสามารถสร้างโอกาสใหม่ๆ ในการสร้างงาน แต่ก็ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบของงานในบางอุตสาหกรรม บางงานที่เคยทำโดยมนุษย์อาจถูกแทนที่ด้วยระบบอัตโนมัติหรือปัญญาประดิษฐ์ (AI) เช่น การใช้หุ่นยนต์ในโรงงาน หรือการใช้ซอฟต์แวร์ AI ในการวิเคราะห์ข้อมูลทำให้มีการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านการสร้างงานใหม่และการสูญเสียงานบางประเภททำให้เกิดปัญหาคนตกงาน

3. การปรับตัวขององค์กรและสังคมในยุคดิจิทัล ในยุคที่มีเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาเปลี่ยนแปลงวิถีการใช้ชีวิตของมนุษย์ ส่งผลให้มนุษย์และองค์กรต้องมีการปรับตัวและพัฒนาทักษะเพื่อให้ทันเทคโนโลยีอยู่เสมอ ดังนี้

3.1 การปรับตัวขององค์กร การเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลองค์กรต่างๆ จำเป็นต้องปรับตัวโดยการพัฒนาและปรับใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน เช่น การใช้ระบบ ERP (Enterprise Resource Planning) เพื่อการจัดการทรัพยากรภายในองค์กร การใช้ AI และ Big Data ในการตัดสินใจทางธุรกิจ หรือการพัฒนาโมเดลธุรกิจใหม่ที่รองรับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล

3.2 การเปลี่ยนแปลงในภาคการศึกษา โลกดิจิทัลได้สร้างการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในภาคการศึกษา โดยการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการเรียนการสอน ไม่ว่าจะเป็นการเรียนออนไลน์ (online learning) การใช้แอปพลิเคชันในการศึกษา หรือการใช้ระบบการเรียนรู้ที่ปรับตัวตามผู้เรียน (personalized learning) ซึ่งช่วยเพิ่มโอกาสในการศึกษาและการเข้าถึงการเรียนรู้ที่มีคุณภาพในทุกมุมโลก

ดังนั้น สรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลเชื่อมโยงกับกรอบทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) อย่างชัดเจน โดยทฤษฎีเน้นที่การพัฒนาทักษะและศักยภาพของบุคลากร เพื่อให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมที่มีการพัฒนาเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ในกรอบทฤษฎีมุ่งเน้นการเสริมสร้าง ความสามารถ (Capabilities) ของบุคลากรในด้านต่างๆ เช่น ทักษะดิจิทัล (Digital Skills) การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) และ การปรับทัศนคติ (Mindset Transformation) ซึ่งเป็นทักษะที่จำเป็นในการทำงานร่วมกับเทคโนโลยีและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

ในทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล เช่นเดียวกับที่ (Riedl, Stieninger and Muehlburger, 2024) ที่เน้นการใช้เทคโนโลยีในการปรับปรุงกระบวนการและกลยุทธ์องค์กร การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร จึงต้องมาพร้อมกับการลงทุนในการเสริมทักษะเพื่อให้สามารถใช้เทคโนโลยีในงานต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นการบูรณาการทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กับการพัฒนาองค์กรในยุคดิจิทัล

การเปลี่ยนแปลงของโลกยุคดิจิทัลส่งผลต่อทั้งการใช้ชีวิตและการทำงานของมนุษย์ในหลายด้าน เทคโนโลยีดิจิทัลไม่เพียงแต่เปลี่ยนแปลงวิธีการสื่อสารและการเข้าถึงข้อมูล แต่ยังทำให้วิธีการทำงานและการสร้างงานเปลี่ยนแปลงไป การทำงานที่สามารถกระทำได้จากระยะไกล การใช้เครื่องมือดิจิทัลในการทำงานร่วมกัน และการที่ทักษะดิจิทัลกลายเป็นทักษะที่จำเป็นในการทำงานในยุคปัจจุบัน ล้วนแต่เป็นผลจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในยุคดิจิทัล องค์กรและสังคมจำเป็นต้องปรับตัวอย่างรวดเร็วเพื่อให้สามารถแข่งขันและดำเนินชีวิตได้อย่างมีประสิทธิภาพในโลกที่เชื่อมโยงกันด้วยเทคโนโลยี

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากปัญหาการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัล

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากปัญหาการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัล หมายถึง กระบวนการเสริมสร้างทักษะ ความรู้ ทัศนคติ และศักยภาพของบุคลากร ให้สามารถรับมือและปรับตัวต่อปัญหาและความท้าทายที่เกิดจากเทคโนโลยีดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เช่น การเกิดขึ้นของระบบอัตโนมัติ AI แพลตฟอร์มออนไลน์ และรูปแบบการทำงานใหม่ๆ เพื่อให้มนุษย์สามารถทำงานร่วมกับเทคโนโลยีได้ อย่างมีประสิทธิภาพ และรักษาค่าคุณค่าของความเป็นมนุษย์ไว้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในบริบทนี้ไม่ได้มาจากการเปลี่ยนแปลงเพียงอย่างเดียว แต่มาจากปัญหาที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง และนำปัญหาเหล่านั้นมาเป็น “ตัวตั้ง” เพื่อสร้าง กลยุทธ์พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ตอบโจทย์อนาคต

ปัญหาที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัล

ในยุคดิจิทัลมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วส่งผลให้เกิดปัญหาในหลายด้าน ทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ การทำงาน และการพัฒนาคน ซึ่งปัญหาที่สำคัญ ได้แก่

1. ช่องว่างทักษะดิจิทัล (Digital Skill Gap) ความแตกต่างระหว่างทักษะดิจิทัลที่มนุษย์มีอยู่จริง กับทักษะดิจิทัลที่ตลาดแรงงานหรือสังคมยุคดิจิทัลต้องการ ซึ่งเป็นภาวะที่มนุษย์ไม่สามารถใช้เทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร แรงงานทั่วโลกเผชิญ “ช่องว่างทักษะดิจิทัล” อย่างรุนแรง โดยเฉพาะทักษะด้าน AI Data และ Digital Literacy ซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญต่อเศรษฐกิจดิจิทัล (World Economic Forum, 2023) ส่งผลให้ไม่สามารถปฏิบัติงานหรือดำเนินชีวิตให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีได้ เช่น บุคลากรไม่เข้าใจระบบออนไลน์พื้นฐาน บุคลากรจำนวนมากยังขาดทักษะเทคโนโลยีขั้นสูง (AI ระบบอัตโนมัติ การออกแบบดิจิทัล)

ประเด็นสำคัญของปัญหาช่องว่างทักษะดิจิทัล

1.1 การปรับตัวที่ล่าช้า การขาดทักษะพื้นฐานในเทคโนโลยีดิจิทัลจะทำให้บุคลากรไม่สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งอาจทำให้บุคลากรเสียโอกาสในการพัฒนาอาชีพและลดขีดความสามารถในการแข่งขันในตลาดแรงงาน และปัจจัยอะไรทำให้บุคลากรไม่สามารถปรับตัวได้เร็วพอในยุคดิจิทัล รวมถึงวิธีการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพควรเป็นอย่างไรเพื่อช่วยลดช่องว่างนี้

1.2 ช่องว่างทักษะสูง ทักษะด้านเทคโนโลยีขั้นสูง เช่น AI ระบบอัตโนมัติ การออกแบบดิจิทัล ยังคงเป็นสิ่งที่ขาดแคลนในหลายองค์กร ส่งผลให้ผู้ประกอบการไม่สามารถนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการพัฒนาธุรกิจได้อย่างเต็มที่ องค์กรควรมีมาตรการใดในการลงทุนในโปรแกรมฝึกอบรมที่เสริมทักษะเทคโนโลยีขั้นสูงเพื่อเตรียมความพร้อมให้แก่บุคลากร

1.3 การไม่สามารถใช้เทคโนโลยีอย่างเต็มประสิทธิภาพ ทักษะดิจิทัลที่ขาดหายไปทำให้บุคลากรไม่สามารถใช้เครื่องมือดิจิทัลหรือเทคโนโลยีใหม่ๆ ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ เช่น การใช้ระบบคลาวด์ หรือเครื่องมือการประชุมออนไลน์ ซึ่งทำให้เกิดความล่าช้าในกระบวนการทำงานและขาดความคล่องตัวในการทำงานร่วมกัน การขาดความรู้ในเครื่องมือดิจิทัลพื้นฐานจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของทีมงานอย่างไร และจะมีวิธีใดในการลดผลกระทบเหล่านี้

ดังนั้น ช่องว่างทักษะดิจิทัลเป็นปัญหาที่หลายองค์กรต้องเผชิญในยุคที่เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การแก้ไขปัญหานี้จึงต้องการความร่วมมือระหว่างองค์กร รัฐบาล และสถาบันการศึกษา เพื่อสร้างโอกาสในการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะที่ตอบสนองต่อความต้องการของตลาดในยุคดิจิทัลอย่างแท้จริง

2. ความต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลงดิจิทัล (Resistance to Digital Change) พฤติกรรมทัศนคติ หรือความรู้สึกไม่ต้องการ ไม่ยอมรับ หรือหลีกเลี่ยงการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ระบบดิจิทัล หรือวิธีการทำงานที่ถูกปรับเปลี่ยนจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เป็นภาวะที่บุคคลหรือกลุ่มคนรู้สึกต่อต้าน เพราะรู้สึกไม่พร้อม ไม่มั่นใจ หรือมองว่าการปรับตัวเป็นเรื่องยาก การต่อต้านเกิดจากความกลัวว่างานจะถูกแทนที่และปัจจัยด้านอารมณ์ของพนักงาน ส่งผลให้องค์กรเกิดอุปสรรคในการเปลี่ยนผ่านดิจิทัล (Dawes and Shanks, 2024) ซึ่งทำให้การนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในองค์กรหรือชีวิตประจำวันดำเนินไปอย่างล่าช้า เช่น บุคลากรมีความเคยชินในการทำงานระบบเดิม เมื่อมีเทคโนโลยีใหม่เข้ามา มักมองว่าระบบดิจิทัลทำให้ขั้นตอนยุ่งยาก หรือทำงานยากขึ้น จึงเกิดการต่อต้าน

ประเด็นสำคัญของปัญหาความต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลงดิจิทัล

2.1 ทัศนคติที่ไม่ยอมรับเทคโนโลยี บุคลากรที่เคยชินกับวิธีการทำงานแบบเดิมอาจมีความรู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นภาระ หรือทำให้กระบวนการทำงานยุ่งยาก ซึ่งสาเหตุอะไรที่ทำให้บุคลากรมีทัศนคติไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและองค์กรควรใช้กลยุทธ์ใดเพื่อเปลี่ยนแปลงทัศนคติและเพิ่มความมั่นใจให้กับบุคลากร

2.2 ความรู้สึกไม่พร้อมหรือไม่มั่นใจ ความไม่มั่นใจในทักษะการใช้เทคโนโลยีหรือการขาดความเข้าใจในระบบใหม่ทำให้บุคคลเกิดความกลัวหรือความไม่สบายใจในการปรับตัว การขาดความรู้หรือทักษะในการใช้เทคโนโลยีใหม่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากรอย่างไร และองค์กรสามารถช่วยบุคลากรลดความรู้สึกไม่มั่นใจได้อย่างไร

2.3 การขาดการสนับสนุนจากองค์กร หากองค์กรไม่ให้การสนับสนุนการฝึกอบรมและการพัฒนาทักษะในการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ บุคลากรอาจไม่สามารถปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงได้ องค์กรควรมีโปรแกรมฝึกอบรมหรือการสนับสนุนอย่างไรเพื่อช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลในองค์กร

ดังนั้น การต้านทานการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลถือเป็นปัญหาสำคัญที่ต้องได้รับการจัดการอย่างรอบคอบ โดยเฉพาะในยุคที่เทคโนโลยีก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว การปรับทัศนคติของบุคลากรและการสร้างความมั่นใจในการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ จะเป็นกุญแจสำคัญในการช่วยให้องค์กรสามารถเผชิญกับความท้าทายนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล (Digital Divide) ความแตกต่างหรือความไม่เท่าเทียมกันในการเข้าถึงเทคโนโลยีดิจิทัล ระหว่างกลุ่มบุคคลหรือชุมชน ไม่ว่าจะเป็นความแตกต่างในการเข้าถึงอุปกรณ์ดิจิทัล อินเทอร์เน็ต คุณภาพการใช้งาน ความรู้และทักษะด้านดิจิทัล ตลอดจนโอกาสในการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การทำงาน และการดำเนินชีวิต ความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัลพัฒนาไปอีกขั้น ไม่ใช่แค่เรื่องการเข้าถึงอุปกรณ์หรืออินเทอร์เน็ต แต่รวมถึงความสามารถในการใช้เทคโนโลยีใหม่และโอกาสที่ได้จากการใช้ที่ไม่เท่ากันในสังคม (Author, 2025) เช่น ผู้มีรายได้น้อยอาจไม่มีคอมพิวเตอร์หรือสมาร์ทโฟนมาช่วยในการทำงาน ทำให้การทำงานล่าช้ากว่าผู้ที่มีอุปกรณ์

ประเด็นสำคัญของปัญหาความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล

3.1 การเข้าถึงอุปกรณ์ดิจิทัลที่ไม่เท่าเทียม ความแตกต่างในการสามารถเข้าถึงอุปกรณ์ เช่น คอมพิวเตอร์ สมาร์ทโฟน หรืออุปกรณ์ดิจิทัลอื่นๆ ส่งผลให้เกิดช่องว่างในการทำงานและการเรียนรู้ เมื่ออุปกรณ์ดิจิทัลที่ไม่สามารถเข้าถึงได้อาจทำให้เกิดช่องว่างในโอกาสทางการศึกษาและการทำงาน องค์กรหรือรัฐบาลควรมีมาตรการอะไรในการลดช่องว่างนี้

3.2 ความแตกต่างในการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ต ความเร็วและความเสถียรในการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตมีผลกระทบต่อเข้าถึงข้อมูลและการทำงานทางออนไลน์

3.3 ผลกระทบต่อการพัฒนาความสามารถในการแข่งขัน บุคคลที่ขาดทักษะดิจิทัลหรือไม่สามารถเข้าถึงเทคโนโลยีจะถูกทิ้งไว้ข้างหลังในตลาดแรงงานที่มีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว ส่งผลกระทบต่ออาชีพของบุคคล และองค์กรสามารถช่วยพัฒนาทักษะดิจิทัลให้แก่บุคลากรได้อย่างไรเพื่อให้ก้าวทันการแข่งขัน

ดังนั้น การจัดการความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล จำเป็นต้องใช้วิธีการที่มุ่งเน้นการให้ความรู้และการเข้าถึงเทคโนโลยีที่เท่าเทียมกันในทุกกลุ่ม รวมถึงการสนับสนุนทักษะดิจิทัลให้กับบุคคลที่ยังขาดแคลน รวมทั้งการสร้างโอกาสทางการศึกษาและการทำงานที่ไม่ถูกจำกัดด้วยปัจจัยทางเทคโนโลยี

4. งานถูกแทนที่ด้วยระบบอัตโนมัติและ AI (Job Displacement by Automation and AI) สถานการณ์ที่งานหรือหน้าที่ของมนุษย์บางส่วนถูกทำแทนโดยเครื่องจักร ระบบอัตโนมัติ หรือปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) ซึ่งสามารถทำงานได้เร็วกว่า แม่นยำกว่า ลดข้อผิดพลาด และประหยัดต้นทุน ทำให้แรงงานมนุษย์ในบางตำแหน่งไม่จำเป็นต้องทำงานนั้นอีก บทบาทของแรงงาน บางประเภทจึงลดลง หรือถูกแทนที่ด้วยเทคโนโลยีที่สามารถทำงานได้เหมือนหรือดีกว่ามนุษย์ เช่น การนำระบบจองตั๋วหรือจ่ายเงินอัตโนมัติเข้ามาใช้ทดแทนมนุษย์

ประเด็นสำคัญของงานถูกแทนที่ด้วยระบบอัตโนมัติและ AI

4.1 การแทนที่งานมนุษย์ เทคโนโลยีที่มีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว ทำให้บทบาทของแรงงานบางประเภทลดลงหรือถูกแทนที่ เช่น งานในแผนกบริการลูกค้า การผลิต หรือการขนส่ง ดังนั้นปัญหาที่เกิดขึ้นคือการแทนที่งานมนุษย์ด้วยเทคโนโลยีส่งผลกระทบต่อการทำงานอย่างไร และเทคโนโลยี AI หรือระบบอัตโนมัติสามารถพัฒนาไปไกลแค่ไหนโดยไม่ส่งผลให้เกิดการว่างงานในระดับที่รุนแรง

4.2 การเปลี่ยนแปลงในทักษะและความสามารถ การที่งานบางตำแหน่งถูกแทนที่ด้วยระบบอัตโนมัติและ AI ส่งผลให้แรงงานต้องปรับตัวเพื่อพัฒนาทักษะใหม่ๆ หรือหาตำแหน่งงานที่เหมาะสมกับเทคโนโลยีที่เกิดขึ้น องค์กรและภาครัฐสามารถดำเนินการอย่างไรเพื่อช่วยให้บุคคลที่ได้รับผลกระทบจากการถูกแทนที่โดย AI สามารถพัฒนาทักษะใหม่และเข้าสู่ตลาดแรงงานได้อีกครั้ง

4.3 ผลกระทบต่อแรงงานในอุตสาหกรรมต่างๆ งานที่สามารถถูกแทนที่ได้ด้วย AI เช่น งานในสายการผลิต การบริการลูกค้า หรือการขนส่ง อาจทำให้แรงงานในสาขาดังกล่าวตกงานหรือเผชิญกับการปรับตัวที่ยากลำบาก การแทนที่งานบางประเภทด้วยเทคโนโลยีมีผลต่อสังคมและเศรษฐกิจอย่างไร และผลกระทบจากการปรับเปลี่ยนครั้งนี้จะสามารถทำให้เกิดการกระจายตัวของแรงงานใหม่หรือไม่

4.4 การพัฒนาแนวทางในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง องค์กรและบุคคลต้องมีการวางแผนการพัฒนาทักษะในระดับสูงเพื่อให้สามารถทำงานร่วมกับเทคโนโลยีใหม่ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาทักษะใหม่ๆ หรือการฝึกอบรมที่เหมาะสมจะช่วยให้ผู้ที่ถูกแทนที่ที่สามารถกลับเข้าสู่ตลาดแรงงานได้อย่างไร และการปรับตัวนี้ต้องใช้ทรัพยากรเท่าใดและใครควรเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดหาโอกาสการเรียนรู้

ดังนั้น การพัฒนาและการนำ AI และระบบอัตโนมัติมาใช้ในงานต่างๆ แม้จะมีข้อดีในแง่ของประสิทธิภาพ แต่ก็มีผลกระทบที่สำคัญต่อการจ้างงานและการพัฒนาทักษะของบุคลากร จำเป็นต้องมีการวางแผนและกลยุทธ์เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงนี้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อป้องกันผลกระทบจากการแทนที่แรงงานมนุษย์โดยเทคโนโลยี

5. ความเสี่ยงทางไซเบอร์และข้อมูลส่วนบุคคล (Cybersecurity Risks) ภัยคุกคามหรือความเป็นไปได้ที่ข้อมูล ระบบ หรืออุปกรณ์ดิจิทัลของบุคคล องค์กร หรือสังคม จะถูกเข้าถึง ทำลาย ดัดแปลง หรือนำไปใช้โดยไม่ได้รับอนุญาต การขาดมาตรการป้องกันที่เหมาะสม ขาดความรู้ทักษะด้านไซเบอร์ และการบริหารจัดการระบบที่ไม่เพียงพอ เป็นสาเหตุให้ธุรกิจเสี่ยงต่อการถูกโจมตีหรือข้อมูลรั่ว (อุไรพันธ์ และ สมจันทร์, 2565) ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดความเสียหายทั้งทางด้านการเงิน ชื่อเสียง ความเป็นส่วนตัว และความปลอดภัยของระบบ เช่น การแฮกข้อมูลบัญชีผู้ใช้ การหลอกเอาข้อมูลผ่านอีเมล

ประเด็นปัญหาความเสี่ยงทางไซเบอร์และข้อมูลส่วนบุคคล

5.1 การละเมิดข้อมูลส่วนบุคคลและความเป็นส่วนตัว ความเสี่ยงจากการแฮกข้อมูลส่วนบุคคลทำให้ข้อมูลส่วนตัว เช่น รหัสผ่าน ข้อมูลบัตรเครดิต หรือข้อมูลทางการแพทย์ สามารถถูกนำไปใช้ในทางที่ผิดกฎหมาย ปัญหาคือการรั่วไหลของข้อมูลส่วนบุคคลมีผลต่อบุคคลและองค์กรอย่างไร และองค์กรสามารถดำเนินการอย่างไรเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการละเมิดข้อมูลส่วนบุคคลในระดับที่ร้ายแรง

5.2 การโจมตีทางไซเบอร์ในองค์กร องค์กรอาจเผชิญกับการโจมตีจากแฮกเกอร์ที่พยายามเข้าถึงระบบข้อมูลสำคัญหรือทำให้ระบบล่ม ซึ่งสามารถทำให้ธุรกิจหรือบริการหยุดชะงัก กลายเป็นปัญหาการโจมตีทางไซเบอร์ที่มีผลกระทบต่อความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจโดยสามารถส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ขององค์กรและความเชื่อมั่นของลูกค้า

5.3 การขาดมาตรการความปลอดภัยที่เพียงพอ แม้ว่าจะมีมาตรการรักษาความปลอดภัยข้อมูล เช่น การใช้การเข้ารหัส (encryption) หรือระบบยืนยันตัวตนที่แข็งแกร่ง แต่บางองค์กรยังคงมีช่องโหว่ที่สามารถถูกโจมตีได้ง่าย องค์กรควรจัดการกับการขาดมาตรการความปลอดภัยอย่างไร และอะไรคือแนวทางที่เหมาะสมในการเสริมสร้างมาตรการรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์ในองค์กร

5.4 ความเสี่ยงจากการหลอกลวงทางไซเบอร์ การหลอกลวงเพื่อขอข้อมูลส่วนบุคคลผ่านอีเมลหรือเว็บไซต์ปลอมเป็นภัยคุกคามที่ทำให้บุคคลตกเป็นเหยื่อของการโจรกรรมข้อมูล การรับมือกับการโจมตีแบบฟิชชิ่ง (phishing) และการหลอกลวงทางไซเบอร์สามารถทำได้อย่างไร และองค์กรสามารถใช้วิธีใดในการเพิ่มความตระหนักรู้และฝึกอบรมพนักงานเพื่อหลีกเลี่ยงการตกเป็นเหยื่อของการโจมตีดังกล่าว

5.5 ผลกระทบจากการขาดความรู้ด้านความปลอดภัยไซเบอร์ บุคลากรในองค์กรที่ขาดความรู้และทักษะด้านการป้องกันภัยคุกคามไซเบอร์อาจทำให้เกิดช่องโหว่ในระบบและเสี่ยงต่อการถูกโจมตี องค์กรสามารถเสริมสร้างการรับรู้และการฝึกอบรมด้านความปลอดภัยไซเบอร์ให้กับบุคลากรได้อย่างไร รวมถึงการเพิ่มทักษะด้านความปลอดภัยไซเบอร์จะช่วยลดความเสี่ยงได้อย่างไร

ดังนั้น การรักษาความปลอดภัยในโลกดิจิทัลเป็นเรื่องที่สำคัญและท้าทาย โดยเฉพาะเมื่อภัยคุกคามทางไซเบอร์พัฒนาไปในรูปแบบที่หลากหลาย องค์กรและบุคคลต้องเตรียมพร้อมรับมือกับภัยเหล่านี้ด้วยการเสริมสร้างความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งมาตรการทางเทคโนโลยีที่เหมาะสมในการปกป้องข้อมูลและความเป็นส่วนตัวของตนเอง

6. ปัญหาด้านสุขภาพกายและใจ (Digital Well-being Problems) ผลกระทบเชิงลบต่อร่างกายจิตใจ และพฤติกรรมของบุคคลที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เช่น สมาร์ทโฟน แท็บเล็ต คอมพิวเตอร์ และแพลตฟอร์มออนไลน์อย่างต่อเนื่องหรือมากเกินไป ทำให้เกิดปัญหาทางสุขภาพ เช่น ตาล้า โรคนอนไม่หลับ หรือการเปรียบเทียบตนเองกับผู้อื่นบนโลกออนไลน์ ทำให้เกิดปัญหาสุขภาพจิต

ประเด็นปัญหาด้านสุขภาพกายและใจจากการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

6.1 การใช้เทคโนโลยีมากเกินไป การใช้สมาร์ทโฟนหรืออุปกรณ์ดิจิทัลติดต่อกันเป็นระยะเวลานาน อาจทำให้เกิดอาการตาล้า ปวดตา หรือปัญหาสุขภาพร่างกายอื่นๆ องค์กรหรือบุคคลควรมีมาตรการอย่างไรในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดโดยไม่กระทบต่อสุขภาพ

6.2 ปัญหาการนอนไม่หลับจากการใช้อุปกรณ์ดิจิทัล การใช้อุปกรณ์ดิจิทัลก่อนนอน หรือการติดจอนานเกินไปอาจทำให้เกิดอาการนอนไม่หลับ และส่งผลกระทบต่อคุณภาพการนอนหลับ องค์กรและบุคคลสามารถสร้างความตระหนักรู้เกี่ยวกับปัญหานี้ได้อย่างไรเพื่อหลีกเลี่ยงการนอนไม่หลับ

6.3 ปัญหาสุขภาพจิตจากการเปรียบเทียบตัวเองกับผู้อื่น การใช้โซเชียลมีเดียสามารถนำไปสู่การเปรียบเทียบตนเองกับผู้อื่นในเชิงลบ และมีผลกระทบต่อความเชื่อมั่นในตนเองและสุขภาพจิต การใช้โซเชียลมีเดียในทางที่ผิดสามารถส่งผลกระทบต่อสุขภาพจิตของบุคคลได้อย่างไร และองค์กรหรือบุคคลควรมีวิธีการใดในการรับมือกับปัญหาสุขภาพจิตจากการเปรียบเทียบตนเองบนโลกออนไลน์

6.4 การเสพติดเทคโนโลยี การติดอุปกรณ์ดิจิทัลหรือการใช้แพลตฟอร์มออนไลน์เกินไปอาจส่งผลให้บุคคลขาดการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้คนในชีวิตจริง และมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมทางสังคม ความเสี่ยงจากการเสพติดเทคโนโลยีสามารถส่งผลกระทบต่อพัฒนาทางสังคมและการทำงานอย่างไร และองค์กรสามารถช่วยแก้ปัญหานี้ได้อย่างไรในการสร้างสมดุลระหว่างการใช้เทคโนโลยีกับการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม

ดังนั้น การรับมือกับปัญหาสุขภาพกายและใจในยุคดิจิทัลเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องมีการพิจารณา ทั้งจากมุมมองของบุคคลและองค์กร เพราะผลกระทบเหล่านี้อาจไม่เพียงแต่กระทบต่อสุขภาพส่วนบุคคล แต่ยังส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานและความเป็นอยู่ที่ดีในชีวิตประจำวันด้วย

7. ความล่าช้าขององค์กรที่ปรับตัวไม่ทัน (Digital Lag in Organizations) สถานการณ์ที่องค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ ไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับเทคโนโลยีดิจิทัลและการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลได้อย่างเหมาะสมหรือทันเวลา ความพร้อมขององค์กร มักถูกประเมินไม่ครบถ้วน มีปัญหาเรื่องเป้าหมายไม่ชัดเจน อุปสรรควัฒนธรรมองค์กร การขาดผู้นำที่สนับสนุน ข้อจำกัดทรัพยากรและคน (Koczerga, 2024) ส่งผลให้

เกิดข้อจำกัดในการแข่งขัน การให้บริการ หรือประสิทธิภาพการทำงาน เช่น การทำงานยังเป็นแบบดั้งเดิม ไม่รองรับ Remote Work หรือ Workflow ออนไลน์ องค์กรใช้ซอฟต์แวร์หรือระบบที่ไม่ทันสมัย เป็นต้น

ประเด็นปัญหาความล่าช้าขององค์กรที่ปรับตัวไม่ทัน

7.1 การขาดความสามารถในการแข่งขัน องค์กรที่ไม่สามารถปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีจะเสียเปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่งที่ใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและปรับตัวได้รวดเร็วกว่า ส่งผลให้ไม่สามารถรักษาหรือขยายฐานลูกค้าได้ในระยะยาว ปัญหาคือองค์กรของเรามีความสามารถในการปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลหรือไม่ และคู่แข่งของเรามีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้ในการดำเนินงานอย่างไร

7.2 ประสิทธิภาพการทำงานที่ต่ำลง เมื่อองค์กรยังคงใช้เครื่องมือหรือระบบที่ไม่ทันสมัย จะเกิดความล่าช้าในการดำเนินงาน เนื่องจากระบบอาจไม่สามารถรองรับการทำงานแบบออนไลน์หรือ Remote Work ได้ ทำให้พนักงานไม่สามารถทำงานได้เต็มที่ตามศักยภาพ องค์กรมีการใช้ซอฟต์แวร์หรือเครื่องมือที่ทันสมัยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานหรือไม่ และพนักงานมีข้อจำกัดใดๆ ในการใช้เทคโนโลยีหรือเครื่องมือดิจิทัลที่องค์กรจัดให้

7.3 การฝึกอบรมและพัฒนาทักษะที่ล่าช้า หากองค์กรไม่ลงทุนในการฝึกอบรมพนักงานให้มีทักษะที่ทันสมัย อาจทำให้พนักงานไม่สามารถใช้เครื่องมือดิจิทัลหรือเทคโนโลยีใหม่ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นการจำกัดศักยภาพขององค์กร การตัดสินใจเกี่ยวกับการเลือกเทคโนโลยีใหม่ๆ ในองค์กรทำได้รวดเร็ว และมีข้อมูลรองรับเพียงพอหรือไม่ และองค์กรมีการวางแผนและลงทุนในเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีทิศทางหรือไม่

ดังนั้น การแก้ไขปัญหาความล่าช้าจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับกลยุทธ์ การจัดการ และการพัฒนาทักษะของพนักงาน โดยการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพและทันสมัยสามารถช่วยให้เกิดการเติบโตในด้านต่างๆ ขององค์กรได้

แนวทางหรือรูปแบบการพัฒนาที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัล

การพัฒนาที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัล เป็นวิธีการ กระบวนการและกลยุทธ์ในการพัฒนาความรู้ ทักษะ ทักษะคน และสมรรถนะของบุคลากรให้สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ และปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลได้อย่างเหมาะสม โดยมีองค์ประกอบหลักในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัล ดังนี้

1. การพัฒนาทักษะดิจิทัล (Digital Skills Development) กระบวนการส่งเสริม ฝึกอบรม หรือเสริมสร้างความรู้ ความสามารถ และทักษะของบุคคลในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เครื่องมือออนไลน์ และระบบสารสนเทศต่างๆ เพื่อทำงาน เรียนรู้ และใช้ชีวิตได้อย่างมีประสิทธิภาพในยุคดิจิทัล เช่น ทักษะการใช้ อุปกรณ์ดิจิทัล การทำงานร่วมกันบนแพลตฟอร์มออนไลน์ การใช้ระบบจัดการข้อมูล ระบบ CRM/ERP

2. การเสริมทักษะที่เทคโนโลยีแทนไม่ได้ (Human-centric Skills) กระบวนการพัฒนาและส่งเสริม ทักษะด้านมนุษย์ที่มีลักษณะเฉพาะและยากที่เทคโนโลยีดิจิทัล ปัญญาประดิษฐ์ หรือระบบอัตโนมัติจะแทนได้ โดยเน้นทักษะที่ต้องใช้ความคิดเชิงสร้างสรรค์ อารมณ์ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การตัดสินใจเชิงซับซ้อน และความเข้าใจในบริบททางสังคม เช่น ทักษะการคิดสร้างสรรค์ สร้างไอเดียความคิดใหม่ ทักษะการคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหาซับซ้อน ทักษะการสื่อสารและการประสานงาน ความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) ทักษะความเป็นผู้นำและบริหารการเปลี่ยนแปลง ทักษะความยืดหยุ่นและการปรับตัวกับเทคโนโลยีใหม่

3. การสร้างความสามารถในการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) กระบวนการพัฒนา ส่งเสริม และหล่อหลอมให้บุคคลมีทักษะ แรงจูงใจ และทัศนคติที่พร้อมเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างต่อเนื่องตลอดช่วงชีวิต เพื่อปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี สังคม เศรษฐกิจ และสภาพแวดล้อมการทำงานในยุคดิจิทัล

เช่น การวางแผน คำนวณ และประเมินผลด้วยตนเอง การเรียนรู้จากประสบการณ์จริง การพัฒนาทักษะดิจิทัล เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้

4. การปรับทัศนคติและความคิดด้านดิจิทัล (Digital Mindset Development) กระบวนการพัฒนาและสร้างวิธีคิด มุมมอง และทัศนคติของบุคคลให้เปิดรับและเข้าใจการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี พร้อมทั้งยอมรับการใช้ดิจิทัลเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานและการใช้ชีวิตในยุคใหม่ เช่น ความเปิดกว้างต่อเทคโนโลยีพร้อมทดลองสิ่งใหม่ การรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอย่างเข้าใจและเข้าใจคุณค่าของข้อมูลในงานดิจิทัล

5. การพัฒนาความปลอดภัยดิจิทัล (Cybersecurity Awareness) กระบวนการสร้างความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และพฤติกรรมที่เหมาะสมให้แก่บุคคลในการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างปลอดภัย โดยตระหนักถึงความเสี่ยง ภัยคุกคามทางไซเบอร์ และแนวทางป้องกันตนเอง รวมถึงการปกป้องข้อมูลส่วนบุคคลและข้อมูลสำคัญขององค์กร เช่น การศึกษาความรู้เกี่ยวกับภัยไซเบอร์ การศึกษาการใช้เครื่องมือด้านความปลอดภัย

6. การพัฒนาสุขภาวะดิจิทัล (Digital Well-being) กระบวนการส่งเสริมให้บุคคลสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเหมาะสม ปลอดภัย และสมดุล เพื่อรักษาสุขภาพกาย สุขภาพจิต และคุณภาพชีวิตที่ดีในยุคดิจิทัล เช่น การใช้เทคโนโลยีโดยไม่กระทบความสัมพันธ์ การพักผ่อนจากหน้าจออย่างเหมาะสม รู้จักป้องกันการถูกคุกคามออนไลน์

กรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล

การวิเคราะห์และออกแบบแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลมีความชัดเจนและมีโครงสร้าง จึงนำเสนอกรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Conceptual Framework for Human Resource Development) ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ กรอบบริบทเชิงมหภาค กรอบความต้องการพัฒนามนุษย์ และกรอบการออกแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1. กรอบบริบทเชิงมหภาค (Macro Context Framework) มุ่งพิจารณาการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ และสังคมในระดับโลกและระดับประเทศที่ส่งผลต่อแนวโน้มการพัฒนาบุคลากรไทย ไม่ว่าจะเป็นความก้าวหน้าของปัญญาประดิษฐ์ ระบบอัตโนมัติ ข้อมูลขนาดใหญ่ รวมถึงทักษะแรงงานที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางการพัฒนาในยุคดิจิทัล (สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล, 2566) การพัฒนาในยุคดิจิทัลต้องเริ่มจากการทำความเข้าใจบริบทการเปลี่ยนแปลงในระดับมหภาค ซึ่งมีอิทธิพลโดยตรงต่อรูปแบบการทำงานและความสามารถที่บุคลากรจำเป็นต้องมี โดยประกอบด้วย 3 มิติสำคัญ คือ

1.1 ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (Technology Drivers) มีการพัฒนา AI, Automation, Big Data, Cloud Technology และ IoT ซึ่งทำให้หลายกระบวนการในองค์กรถูกทำงานแทนด้วยระบบอัตโนมัติ เช่น ระบบ Chatbot ที่ตอบคำถามลูกค้าแทนพนักงาน ทำให้งานบริการต้องการทักษะการตัดสินใจเชิงซับซ้อนมากกว่าการตอบคำถามพื้นฐาน

1.2 การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเศรษฐกิจ (Socio-economic Change) แรงงานมีหลากหลายช่วงอายุที่ทำงานร่วมกัน มีการทำงานแบบ Remote Work เพิ่มขึ้น และเกิดความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัลในกลุ่มแรงงานบางภาคส่วน เช่น พนักงานอายุ 50 ปีอาจมีความไม่มั่นใจในการใช้เครื่องมือออนไลน์ ขณะที่แรงงานรุ่นใหม่มีทักษะดิจิทัลสูงกว่อย่างชัดเจน

1.3 ตลาดแรงงานและรูปแบบการทำงานเปลี่ยนแปลง (Workforce Transformation) ทักษะงานใหม่เกิดขึ้น ขณะเดียวกันงานบางประเภทถูกลดความสำคัญลง เช่น ตำแหน่ง Data Analyst เพิ่มขึ้น ขณะที่งานบันทึกข้อมูล (Data Entry) ลดลงจากระบบอัตโนมัติ

2. กรอบความต้องการพัฒนามนุษย์ (Human Capability-Gap Framework) ใช้เพื่อวิเคราะห์ “ช่องว่างสมรรถนะ” ระหว่างทักษะที่บุคลากรมีอยู่กับทักษะที่จำเป็นในอนาคต อาทิ ทักษะดิจิทัล การคิด

วิเคราะห์เชิงซับซ้อน ทักษะด้านมนุษย์ การเรียนรู้ตลอดชีวิต และแนวคิดเชิงดิจิทัล กรอบนี้ทำให้สามารถชี้ชัดว่าบุคลากรต้องพัฒนาอะไรและต้องเสริมสร้างสมรรถนะใดเป็นพิเศษ (กระทรวงแรงงาน, 2567) เมื่อพิจารณาบริบทแล้ว จำเป็นต้องวิเคราะห์ “ช่องว่างสมรรถนะ (Gap)” ระหว่างทักษะที่บุคลากรมีอยู่ กับทักษะที่จำเป็นในยุคดิจิทัล ซึ่งประกอบด้วย

2.1 ความสามารถปัจจุบัน (Current Capabilities) ระดับความรู้ ทักษะ ทักษะคนคิด สมรรถนะ และศักยภาพที่บุคลากรมีอยู่ในสถานการณ์ปัจจุบัน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ในระดับใดเมื่อเทียบกับความต้องการขององค์กรหรือทักษะที่จำเป็นในยุคดิจิทัล เช่น ใช้คอมพิวเตอร์พื้นฐานได้ แต่ไม่เชี่ยวชาญระบบขององค์กร

2.2 ความสามารถที่จำเป็นในอนาคต (Future Capabilities) ความรู้ ทักษะ ทักษะคนคิด สมรรถนะ และศักยภาพที่บุคลากรจำเป็นต้องมีในระยะต่อไป เพื่อสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพทันต่อความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล สภาพแวดล้อมการทำงาน และความต้องการขององค์กรในอนาคต เช่น การใช้ระบบอัตโนมัติ (Automation) ทักษะคนคิดและแนวคิดเชิงดิจิทัล (Digital Mindset) การสร้างความตระหนักรู้ด้านความปลอดภัยไซเบอร์ (Cybersecurity Awareness)

2.3 ช่องว่างทักษะ (Capability Gap) ความแตกต่างระหว่างความสามารถของบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Current Capabilities) กับความสามารถหรือทักษะที่องค์กรต้องการในอนาคต (Future Capabilities) ซึ่งช่องว่างนี้แสดงถึงพื้นที่ที่ต้องพัฒนา เพิ่มเติม หรือปรับปรุง เพื่อให้บุคลากรสามารถตอบสนองต่อความท้าทาย เทคโนโลยี และความต้องการขององค์กรในยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ขาดความเข้าใจระบบ ERP ทำให้ทำงานร่วมกับระบบอัตโนมัติได้ไม่เต็มที่

เพราะฉะนั้น กรอบความต้องการพัฒนามนุษย์นี้ช่วยให้การพัฒนาไม่ใช่การอบรมเพียงเพื่อเพิ่มความรู้ แต่เป็นการเติมเต็มความสามารถที่ขาดหายไปจริง

3. กรอบการออกแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD Strategic Response Framework) มุ่งกำหนดแนวทางเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น การพัฒนาทักษะดิจิทัล การเสริมสร้างทักษะเชิงมนุษย์ การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต การพัฒนาทัศนคติดิจิทัล รวมถึงการส่งเสริมสุขภาวะดิจิทัลและความปลอดภัยไซเบอร์ กรอบนี้มีบทบาทสำคัญในการแปลงแนวคิดสู่แนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมกับองค์กรไทย (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2566) ภายใต้บริบทและช่องว่างสมรรถนะที่ชัดเจนแล้ว การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรมุ่งเน้น 6 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

3.1 การพัฒนาทักษะดิจิทัล (Digital Skills Development) เป็นกระบวนการเสริมทักษะด้านเทคโนโลยี เพื่อเพิ่มความสามารถในการใช้เครื่องมือดิจิทัล เช่น การใช้อุปกรณ์ดิจิทัล การทำงานบนแพลตฟอร์มออนไลน์ ระบบจัดการข้อมูล CRM/ERP

3.2 การเสริมทักษะที่เทคโนโลยีแทนไม่ได้ (Human-centric Skills) เป็นทักษะที่ยังจำเป็นแม้มี AI และ Automation เช่น ความคิดสร้างสรรค์ การคิดวิเคราะห์ การตัดสินใจเชิงซับซ้อน EQ ความเป็นผู้นำ และการบริหารความเปลี่ยนแปลง

3.3 การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning Development) คือ การส่งเสริมให้บุคลากรมีแรงจูงใจและทักษะในการเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง เช่น บริษัทจัดให้พนักงานเข้าร่วมคอร์สออนไลน์ เช่น Coursera หรือ LinkedIn Learning และมีระบบสะสมแต้มการเรียนรู้รายปี

3.4 การปรับทัศนคติและความคิดด้านดิจิทัล (Digital Mindset Development) เป็นการสร้างความคิดที่เปิดกว้างต่อเทคโนโลยี พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และมองดิจิทัลเป็นโอกาส ไม่ใช่อุปสรรค เช่น จัดกิจกรรมเวิร์กช็อป "Digital Change Simulation" ให้พนักงานทดลองระบบใหม่ก่อนใช้งานจริง เพื่อช่วยลดความกลัวต่อการเปลี่ยนระบบงาน

3.5 การพัฒนาความปลอดภัยดิจิทัล (Cybersecurity Awareness) เป็นการสร้างความรู้ และพฤติกรรมที่เหมาะสมในการใช้เทคโนโลยีอย่างปลอดภัย เช่น การรู้จักภัยคุกคาม การปกป้องข้อมูลส่วนบุคคล และข้อมูลขององค์กร

3.6 การพัฒนาสุขภาวะดิจิทัล (Digital Well-being) เป็นการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีอย่างปลอดภัย และสมดุลระหว่างงานกับการใช้ชีวิต เช่น บริษัทกำหนดเวลาไม่ให้มีการจัดประชุมหลัง 4 โมงเย็น และมีโปรแกรมป้องกันอาการล้าเมื่อต้องทำงานหน้าจอนาน ๆ

ดังนั้น กรอบแนวคิดทั้ง 3 ส่วนนี้ทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลมีความเป็นระบบ เชื่อมโยงกับบริบทจริง และสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงได้อย่างยั่งยืน และจากกรอบแนวคิดทั้ง 3 ส่วนนี้สามารถนำมาเชื่อมโยงกับทฤษฎี Nadler's HRD Model เพื่อช่วยให้เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรในทุกขั้นตอนของกระบวนการดิจิทัล

แนวคิด Nadler's HRD Model

แนวคิด Nadler's HRD Model นี้ซึ่งเป็นหนึ่งในโมเดลที่มีอิทธิพลในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD) เน้นการทำความเข้าใจและการพัฒนาองค์ประกอบสำคัญที่มีผลต่อการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์กร (Nadler, 1984) โดยสามารถอธิบายได้ใน 3 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

1. Input (ปัจจัยนำเข้า) คือการกำหนดทรัพยากรที่จำเป็นในการพัฒนา ซึ่งรวมถึงบุคลากรที่มีทักษะ และศักยภาพต่างๆ รวมถึงสภาพแวดล้อมภายนอกที่อาจมีผลกระทบต่อพัฒนา

โดยเชื่อมโยงกับการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัล คือ ในยุคที่การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีรวดเร็ว ปัจจัยนำเข้าจึงไม่เพียงแต่เป็นบุคลากรที่มีทักษะเดิม แต่ยังรวมถึงการพัฒนาทักษะดิจิทัล และการปรับตัว กับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี

2. Process (กระบวนการ) คือกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งรวมถึงการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนาความสามารถในการทำงาน เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

โดยเชื่อมโยงกับการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัล คือ การฝึกอบรมไม่สามารถแยกออกจากเทคโนโลยีได้ อีกต่อไป การฝึกอบรมและการพัฒนาความสามารถในทักษะดิจิทัลจะเป็นกระบวนการสำคัญในการพัฒนาความสามารถในการทำงานร่วมกับเทคโนโลยีใหม่ๆ

3. Output (ผลลัพธ์) คือผลที่เกิดจากกระบวนการพัฒนา เช่น ผลการปรับปรุงการทำงานของบุคลากร การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน หรือการเตรียมบุคลากรให้พร้อมสำหรับความท้าทายที่เกิดขึ้นในองค์กรหรือภาคอุตสาหกรรม

โดยเชื่อมโยงกับการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัล คือ ผลลัพธ์ที่ได้จากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในยุคดิจิทัลไม่ใช่แค่การพัฒนาทักษะดิจิทัลเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและการสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Digital HRD Program: การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล

ในยุคดิจิทัล การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Digital HRD) เป็นสิ่งสำคัญในการเสริมสร้างทักษะดิจิทัล และทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานร่วมกับเทคโนโลยี จึงออกแบบ Digital HRD Program ที่มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะใหม่ๆ ทักษะคิดที่เปิดกว้าง และการรักษาสุขภาวะดิจิทัล โดยมีการพิจารณาขั้นตอนต่างๆ อย่างรอบคอบ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการขององค์กรและการเปลี่ยนแปลงในโลกดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถแบ่งออกเป็นขั้นตอนหลักๆ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ความต้องการ (Needs Analysis)

1.1 วิเคราะห์สถานการณ์และความท้าทายในยุคดิจิทัล เพื่อทำความเข้าใจถึงความท้าทายที่องค์กรเผชิญ เช่น การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี การขาดทักษะดิจิทัล หรือการขาดความสามารถในการปรับตัว

1.2 วิเคราะห์ทักษะที่ขาดหาย โดยการระบุทักษะที่บุคลากรขาดหรือไม่เพียงพอ เช่น ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีใหม่, ความสามารถในการใช้ข้อมูล Big Data หรือ AI

1.3 วิเคราะห์ระดับทักษะที่ต้องการ โดยพิจารณาว่าทักษะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรในองค์กรนั้นๆ ควรอยู่ในระดับใด เช่น ผู้จัดการต้องมีทักษะด้านการจัดการเทคโนโลยี หรือพนักงานต้องสามารถใช้เครื่องมือดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ

2. การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ (Goal Setting)

2.1 กำหนดเป้าหมายการพัฒนา ซึ่งเป็นเป้าหมายที่ต้องการบรรลุ เช่น การเพิ่มทักษะดิจิทัล, การสร้างทัศนคติที่ดีต่อการใช้เทคโนโลยี, หรือการพัฒนาทักษะด้านการปกป้องข้อมูล (Cybersecurity)

2.2 ระบุวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน วัตถุประสงค์ที่ต้องการให้บรรลุ เช่น การทำให้พนักงานสามารถใช้เครื่องมือดิจิทัลใหม่ๆ ได้อย่างคล่องแคล่ว

3. การออกแบบเนื้อหาหลักสูตร (Curriculum Design)

3.1 เลือกเนื้อหาหลักสูตรที่เกี่ยวข้อง เนื้อหาหลักสูตรที่สอดคล้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัล เช่น หลักสูตรการใช้งานเทคโนโลยี AI, การพัฒนาทักษะการคิดเชิงวิพากษ์, การสื่อสารในสภาพแวดล้อมดิจิทัล

3.2 ใช้กรอบทฤษฎี HRD และ Digital Transformation โดยใช้ทฤษฎีต่างๆ เข้ามาเชื่อมโยงและประยุกต์ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น Nadler's HRD Model, McLagan's HRD Model หรือการพัฒนาในรอบของการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัล (Digital Transformation) เพื่อออกแบบหลักสูตร

3.3 การผสมผสานทักษะต่างๆ เนื้อหาหลักสูตรต้องผสมผสานทั้งทักษะดิจิทัล, ทักษะมนุษย์, ทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์ และการคิดเชิงวิพากษ์ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

3.4 กำหนดรูปแบบการเรียนรู้ เลือกรูปแบบการเรียนรู้ เช่น การเรียนรู้ผ่านออนไลน์ (E-learning) การฝึกอบรม (Workshops) การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ (Experiential Learning)

4. การเลือกเครื่องมือและเทคโนโลยี (Tools & Technology)

4.1 เลือกเทคโนโลยีที่ใช้ในการเรียนรู้ ใช้แพลตฟอร์มออนไลน์สำหรับการเรียนรู้ (เช่น Learning Management System - LMS) แอปพลิเคชันสำหรับการฝึกอบรม หรือ เทคโนโลยีสำหรับการเรียนรู้แบบความเป็นจริงเสมือน (Virtual Reality) หรือ ความเป็นจริงเสริม (Augmented Reality)

4.2 การผสมผสานการใช้เครื่องมือดิจิทัล เลือกเครื่องมือที่สนับสนุนการเรียนรู้ในสภาพแวดล้อมดิจิทัล เช่น เครื่องมือสำหรับการทำงานร่วมกัน (Collaborative Tools) การสื่อสารออนไลน์และการทำงานแบบอัตโนมัติ

5. การดำเนินการและการจัดอบรม (Implementation)

5.1 การอบรม/การเรียนรู้ที่ยืดหยุ่น ออกแบบการฝึกอบรมที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความต้องการของบุคลากร เช่น การเรียนรู้ผ่านการทดลองใช้งานจริง หรือผ่านสถานการณ์จำลอง

5.2 ส่งเสริมการมีส่วนร่วม ใช้กระบวนการที่ทำให้ผู้เรียนมีส่วนร่วม เช่น การอภิปรายกลุ่ม, กิจกรรมเสริมทักษะ, และการฝึกปฏิบัติ

6. การประเมินผล (Evaluation)

6.1 การประเมินผลระหว่างดำเนินการ ประเมินผลการเรียนรู้ในระหว่างที่ดำเนินการฝึกอบรมเพื่อให้มั่นใจว่าเนื้อหาหลักสูตรเหมาะสมและตอบโจทย์ความต้องการจริง

6.2 การประเมินผลหลังการเรียนรู้ ใช้เครื่องมือการประเมินผลที่หลากหลาย เช่น การทดสอบ ทักษะ การสำรวจความพึงพอใจและการประเมินการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้

6.3 การติดตามผลระยะยาว ตรวจสอบว่าผลลัพธ์ที่ได้จากการอบรมมีผลต่อการทำงานจริงในองค์กรอย่างไร เช่น การปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานหรือการลดข้อผิดพลาดที่เกิดจากการขาดทักษะ ดิจิทัล

7. การปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)

7.1 การติดตามผลการพัฒนา ติดตามพัฒนาการของบุคลากรและความสำเร็จของโปรแกรม

7.2 การปรับปรุงเนื้อหาหลักสูตร ปรับปรุงโปรแกรมตามผลตอบรับจากผู้เข้าร่วมและผลการประเมินเพื่อให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงในเทคโนโลยีและความต้องการใหม่ ๆ

ดังนั้น Digital HRD Program คือ โปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ในการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะต่างๆ โดยการดำเนินการตามขั้นตอนดังกล่าวจะช่วยให้บุคลากรสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเสริมสร้างศักยภาพในการทำงานในโลกยุคดิจิทัล

สรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลก่อให้เกิดทั้งโอกาสและความท้าทาย การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงจำเป็นต้องอาศัยแนวทางที่เน้นทั้ง ทักษะดิจิทัล ทักษะมนุษย์ ทักษะคนคิด การเรียนรู้ต่อเนื่อง ความปลอดภัยดิจิทัล และสุขภาวะดิจิทัล เพื่อให้บุคคลสามารถทำงานร่วมกับเทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถนำ ทฤษฎี Nadler's HRD Model และโปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Digital HRD Program) เข้ามาเป็น ตัวช่วยในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้พร้อมรับมือกับปัญหา และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาในลักษณะดังกล่าวจะช่วยให้เกิดการรักษาคูณค่าความเป็นมนุษย์ ขณะเดียวกันก็สามารถใช้ ประโยชน์จากเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และเสริมศักยภาพการแข่งขันขององค์กรและสังคม ในอนาคตได้อย่างยั่งยืน

สรุป

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีดิจิทัลได้ส่งผลให้สังคม เศรษฐกิจ และโลกการทำงาน ต้องเผชิญกับความท้าทายรูปแบบใหม่ ซึ่งไม่เพียงสร้างโอกาสในการพัฒนา แต่ยังนำมาซึ่งปัญหาที่กระทบ โดยตรงต่อมนุษย์และองค์กร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากปัญหาการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลจึงมีความสำคัญ อย่างยิ่ง เพราะเป็นกระบวนการที่มุ่งเสริมสร้างความรู้ ทักษะ ทักษะคนคิด และความสามารถของบุคคล โดยนำ ปัญหาที่เกิดขึ้นจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมาเป็นพื้นฐานในการออกแบบแนวทางการพัฒนาคนให้ สามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจากปัญหาที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลมี ลักษณะหลากหลายตั้งแต่ช่องว่างด้านทักษะดิจิทัลที่เกิดจากความไม่พร้อมในการใช้เทคโนโลยีใหม่ ความ ต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้บุคคลและองค์กรไม่สามารถพัฒนาไปสู่ระบบดิจิทัลได้เต็มที่ ไปจนถึงความ เหลื่อมล้ำในการเข้าถึงเทคโนโลยี ซึ่งส่งผลให้บางกลุ่มมีข้อจำกัดในการทำงานและการเรียนรู้ นอกจากนี้งาน บางประเภทเริ่มถูกแทนที่ด้วยระบบอัตโนมัติและ AI ทำให้แรงงานต้องเผชิญกับความไม่มั่นคงในอาชีพ ขณะเดียวกันภัยคุกคามทางไซเบอร์และปัญหาสุขภาพจากการใช้เทคโนโลยีมากเกินไปก็เป็นประเด็นสำคัญที่ ส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิต เช่น ความเครียด อาการล้า จากการใช้หน้าจอ โรคนอนไม่หลับ รวมทั้งปัญหาความล้า หลังขององค์กรที่ปรับตัวไม่ทันต่อการพัฒนาเทคโนโลยี ส่งผลให้ประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขัน ลดลง และเมื่อพิจารณาจากปัญหาที่เกิดขึ้น แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลจึงต้องครอบคลุม

ทั้งด้านทักษะ ความคิด และสุขภาพ โดยเริ่มจากการพัฒนาทักษะดิจิทัลให้บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยี เครื่องมือออนไลน์ และระบบสารสนเทศได้อย่างคล่องแคล่ว พร้อมกันนั้นยังต้องเสริมทักษะด้านมนุษย์ซึ่ง เทคโนโลยีไม่สามารถทดแทนได้ เช่น ความคิดสร้างสรรค์ การสื่อสาร การแก้ปัญหา และความฉลาดทางอารมณ์ เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นและรับผิดชอบงานซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การสร้างความสามารถในการเรียนรู้ตลอดชีวิตยังเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อให้บุคคลสามารถปรับตัวและพัฒนาศักยภาพได้อย่างต่อเนื่อง ทันท่วงทีต่อเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมถึงการพัฒนาทัศนคติด้านดิจิทัล ก็เป็นอีกปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้บุคลากรมีความพร้อม เปิดรับเทคโนโลยีใหม่ และมองเห็นคุณค่าของข้อมูลในการทำงานยุคใหม่ พร้อมทั้งต้องส่งเสริมความรู้ด้านความปลอดภัยไซเบอร์เพื่อให้บุคคลสามารถใช้งานเทคโนโลยีอย่างปลอดภัยและปกป้องข้อมูลสำคัญได้อย่างเหมาะสม สุดท้ายคือการพัฒนาสุขภาพดิจิทัล ซึ่งช่วยให้บุคคลใช้เทคโนโลยีอย่างสมดุล ไม่ทำให้เกิดผลเสียต่อสุขภาพกายและจิต

ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องพัฒนาอย่างรอบด้าน ตั้งแต่ทักษะ เทคโนโลยี ทักษะมนุษย์ การเรียนรู้ต่อเนื่อง ความคิดด้านดิจิทัล ความปลอดภัยในการใช้เทคโนโลยี ตลอดจน การดูแลสุขภาพดิจิทัล โดยสามารถนำกรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 3 องค์ประกอบ คือ (1) กรอบบริบทเชิงมหภาค (2) กรอบความต้องการพัฒนามนุษย์ และ (3) กรอบการออกแบบการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์มาใช้ในการพัฒนาเพื่อให้บุคคลและองค์กรสามารถปรับตัวได้ทันต่อโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและสร้างความแข็งแกร่งในการแข่งขันอย่างยั่งยืนต่อไปในอนาคต

บรรณานุกรม

- กระทรวงแรงงาน. (2567). รายงานทักษะแรงงานแห่งอนาคตของประเทศไทย พ.ศ. 2567. กระทรวงแรงงาน.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2566). แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรภาครัฐ ในยุคดิจิทัล. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.).
- ชัยรัตน์ ชามพูนท, กมลพร กัลยาณมิตร, สติธัย นิยมญาติ และทัศนีย์ ลักษณะวิไล. (2564). การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนฉบับพลันทางดิจิทัล. *วารสารเศรษฐศาสตร์ปริทรรศน์*, 8(1), 195-208.
- ทศพร พิษะระ. (2566). สมรรถนะกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนแปลง. *วารสารวิจัยวิชาการ*, 6(3), 349-354.
- พิชิต ฤทธิรงค์. (2557). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพมหานคร. ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- พระกิตติศักดิ์, ก. และพระสพพล, ส. (2568). การบริหารจัดการทุนมนุษย์ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงในยุค ไทยแลนด์ 4.0. *วารสารสหวิทยาการศึกษาศึกษาและพัฒนาท้องถิ่น*, 1(1), 49-54.
- พระหลง อิทธิญาโณ. (2568). การพัฒนากำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมในยุคดิจิทัล. *วารสารสหวิทยาการนวัตกรรมปริทรรศน์*, 8(2), 245-255.
- พิชญ์สินี มะโน. (2562). ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงในยุค DIGITAL DISRUPTION ต่อการศึกษา. *วารสาร เศรษฐศาสตร์อุตสาหกรรม*, 18(1), 2-4.
- สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล. (2566). รายงานแนวโน้มเทคโนโลยีและดิจิทัลไทย. สำนักงานส่งเสริม เศรษฐกิจดิจิทัล.

- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2566). แผนการปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับปรับปรุง) พ.ศ. 2566. สืบค้นเมื่อ 17 ธันวาคม 2567, จาก www.opdc.go.th
- อุไรพันธ์ น., และสมจันทร์ ณ. (2565). ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ของธุรกิจพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย. *วารสารสหวิทยาการเพื่อการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์*, 12(1), 14-19.
- Author(s). (2025). *The postdigital divide*. Postdigital Science and Education.
- Castells, M. (1996). *The Rise of the Network Society*. Wiley-Blackwell.
- Dawes, S., and Shanks, G. (2024). Moving beyond conventional resistance and resisters: An integrative review of employee resistance to digital transformation. *Journal of Strategic Information Systems*, 33(2), 101–123.
- Friedman, T. L. (2005). *The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-First Century*. Farrar, Straus and Giroux.
- Garavan, T. N. (1991). *Strategic Human Resource Development*. Pitman.
- Koczerga, M. (2024). Navigating the digital chasm: An analysis of digital transformation failures, organizational readiness assessment methods, and their limitations. *Scientific Journal of Bielsko-Biala School of Finance and Law*, 28(3), 45–63.
- Kumar, P., and Shukla, A. (2024). *Cybersecurity challenges in the digital transformation era*. Computers and Security, 135, 103525.
- Nadler, L. (1984). *The Human Resource Development Model*. In The handbook of human resource development. Wiley.
- Nadler, L. (1970). *Developing Human Resources*. Hart, Schaffner & Marx.
- Riedl, R., Stieninger, M., and Muehlburger, M. (2024). What is digital transformation? A survey on the perceptions of decision-makers in business. *Information Systems and e-Business Management*, 22(1), 61–95.
- Rose, N. (2007). *The Politics of Life Itself: Biomedicine, Power, and Subjectivity in the Twenty-First Century*. Princeton University Press.
- Schmidt, E., and Cohen, J. (2013). *The New Digital Age: Reshaping the Future of People, Nations and Business*. Alfred A. Knopf.
- Werner, J. M., and DeSimone, R. L. (2009). *Human Resource Development*. (5th ed.). South-Western Cengage Learning.
- World Economic Forum. (2023). *Future of Jobs Report 2023*. World Economic Forum.

ข้อมูลติดต่อ

นางสาวธัญชนก นาพะาะผล

E-mail: thchn.na@gmail.com

บัณฑิตศึกษา คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง



วารสารนวัตกรรมองค์การและการจัดการ

Journal of Organizational Innovation and Management

<https://so16.tci-thaijo.org/index.php/JOIM>

วิทยากรกระบวนการ: การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล

Facilitator: Human Resource Development in the Digital Era

พิชญ์ณัฐมัย นาคนาคา*

Pitshayoot Nakhakha*

บัณฑิตศึกษา คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง*, ประเทศไทย

Graduate Studies, Faculty of Human Resource Development, Ramkhamhaeng University*, Thailand

Received: November 22, 2025 Revised: December 26, 2025 Accepted: December 26, 2025 Published: December 28, 2025

บทคัดย่อ

บทความทางวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์และทำความเข้าใจบทบาทเชิงกลยุทธ์ของวิทยากรกระบวนการในการขับเคลื่อนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล โดยเน้นการวัดอิทธิพลเชิงกลยุทธ์ของคุณสมบัติเหล่านั้นต่อประสิทธิภาพการเรียนรู้และการนำเสนอแนวทางปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ การเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เผชิญกับปัญหาการมีส่วนร่วมต่ำและการขาดปฏิสัมพันธ์เชิงคุณภาพ ส่งผลให้วิทยากรต้องถูกยกระดับเป็น กลไกขับเคลื่อนเชิงกลยุทธ์ ที่มีความสามารถในการผสมผสานทักษะระหว่างทักษะการอำนวยความสะดวกแบบดั้งเดิม กับ สมรรถนะทางดิจิทัล

โมเดล 4 มิติ: คุณสมบัติวิทยากรกระบวนการในยุคดิจิทัล (The 4-Dimensional Competency Model) จึงถูกนำเสนอเพื่อเป็นแนวทางการยกระดับกระบวนการ ดังนี้ (1) ทักษะด้านกระบวนการ ซึ่งเป็นรากฐานที่ต้องปรับไปใช้จัดการ (2) ความรู้เชิงเนื้อหาซึ่งต้องเปลี่ยนบทบาทเป็นผู้จัดการความรู้ (3) คุณลักษณะส่วนบุคคลที่ต้องสร้างความไว้วางใจและความปลอดภัยทางจิตวิทยาผ่านช่องทางดิจิทัล และ (4) ทักษะการออกแบบและอำนวยความสะดวกดิจิทัลซึ่งเป็นกลไกเชิงกลยุทธ์ใหม่ที่สำคัญในการสร้าง Digital Engagement ดังนั้น การพัฒนาคุณสมบัติเหล่านี้จึงเป็นกลยุทธ์หลักในการสร้างบุคลากรที่มี Digital Competency และความยืดหยุ่นที่พร้อมรับมือกับความผันผวนทางเทคโนโลยีในอนาคต

คำสำคัญ: วิทยากรกระบวนการ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ยุคดิจิทัล

Abstract

This academic article aims to analyze and clarify the strategic role of facilitator competencies in advancing Human Resource Development (HRD) in the digital era. It focuses on measuring the strategic influence of these competencies on learning effectiveness and on proposing strategic guidelines for facilitator competency development. The transition to the digital era has presented significant challenges for HRD, particularly low learner engagement and a lack of meaningful interaction. These challenges necessitate the elevation of the facilitator's role from a traditional instructional function to that of a strategic catalyst capable of integrating conventional facilitation techniques (process skills) with digital competencies.

To support this paradigm shift, the Digital Era Facilitator Competency Model (the Four-Dimensional Competency Model) is proposed. The model comprises four core competencies: (1) process skills, which remain foundational but must be adapted to effectively manage virtual group dynamics; (2) content mastery, which reconceptualizes the facilitator's role as a knowledge curator rather than a content transmitter; (3) attitudinal traits, which emphasize the ability to build trust and psychological safety through digital communication channels; and (4) digital facilitation skills, which function as the critical strategic mechanism for fostering digital engagement. This article affirms that the systematic development of these competencies constitutes a core HRD strategy for cultivating digitally competent personnel and strengthening organizational resilience in response to future technological volatility.

Keywords: Facilitator Competencies, Human Resource Development, Digital Era

บทนำ

ปัจจุบันปรากฏการณ์การเปลี่ยนผ่านสู่ ยุคดิจิทัลเป็นผลสืบเนื่องมาจากการหลอมรวมของเทคโนโลยี ล้ำสมัย อาทิ ปัญญาประดิษฐ์ รูปแบบการทำงานที่ไม่จำกัดสถานที่ และความจำเป็นในการเสริมสร้าง การเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดยั้ง (Sharma, et al., 2020) การเปลี่ยนแปลงเชิง โครงสร้างนี้ได้ส่งผลกระทบต่ออย่างสิ้นเชิงต่อแนวคิดและกรอบกลยุทธ์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ องค์กรจึง ต้องปรับกระบวนทัศน์ โดยเร่งรัดการส่งมอบการพัฒนาบุคลากรให้มีความรวดเร็ว คล่องตัว และเข้าถึงได้ผ่าน ช่องทางดิจิทัลเป็นหลักแต่การลงทุนในแพลตฟอร์มดิจิทัลกลับเผชิญกับข้อจำกัดเชิงคุณภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ปัญหาด้าน ระดับการมีส่วนร่วมที่ลดลงอย่างมีนัยสำคัญ และการขาดแคลน ปฏิสัมพันธ์เชิงคุณภาพ ใน รูปแบบการเรียนรู้ออนไลน์ (อาภาภรณ์ อ่อนคำ, 2564) ซึ่งปัจจัยเหล่านี้เป็นอุปสรรคสำคัญต่อการบรรลุ ประสิทธิภาพของการเรียนรู้และการนำทักษะไปใช้จริงในที่ทำงาน การเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลในปัจจุบันไม่ได้เป็น เพียงการนำเทคโนโลยีมาใช้ แต่เป็นการปรับเปลี่ยนโครงสร้างทักษะของบุคลากรอย่างถอนรากถอนโคน รายงานจาก McKinsey & Company (2023) ระบุว่าองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล

ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะเชิงพฤติกรรม สูงกว่าทักษะทางเทคนิคถึง 2.5 เท่า เนื่องจากความสามารถในการปรับตัวและความยืดหยุ่นทางความคิดเป็นปัจจัยหลักในการอยู่รอดในภาวะความผันผวน สอดคล้องกับสถิติที่พบว่าร้อยละ 87 ของผู้บริหารระดับโลกยอมรับว่าองค์กรกำลังเผชิญกับ “ช่องว่างทางทักษะ” ที่รุนแรง และระบบการฝึกอบรมแบบเดิมไม่สามารถตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ทันเวลา (McKinsey & Company, 2023)

ด้วยเหตุนี้ บทบาทของ “วิทยากรกระบวนการ” จึงถูกยกระดับให้เป็น กลไกขับเคลื่อนทางกลยุทธ์ ที่มีความซับซ้อนและสำคัญอย่างยิ่ง วิทยากรในยุคปัจจุบันต้องมีความสามารถในการ ผสานทักษะการอำนวยความสะดวกแบบดั้งเดิมเข้ากับ “สมรรถนะทางดิจิทัล” (วรรณพร หรั่งมณี และพรศักดิ์ พรหมเมือง, 2562) เพื่อออกแบบและบริหารจัดการประสบการณ์การเรียนรู้ที่น่าสนใจในสภาพแวดล้อมเสมือนจริง และถ่ายทอดองค์ความรู้ไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้น การลงทุนในการพัฒนาคุณสมบัติเหล่านี้จึงถือเป็นกลยุทธ์หลัก ขององค์กร ในการสร้างบุคลากรที่มีขีดความสามารถทางดิจิทัลที่พร้อมรับมือกับความผันผวนทางเทคโนโลยีในอนาคต

วัตถุประสงค์

เพื่อวิเคราะห์และทำความเข้าใจคุณสมบัติหลักของวิทยากรกระบวนการที่จำเป็นสำหรับการขับเคลื่อนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล โดยเน้นการวัด อิทธิพลเชิงกลยุทธ์ ของคุณสมบัติเหล่านั้น ต่อประสิทธิผลการเรียนรู้ และ นำเสนอแนวทางปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ เพื่อใช้คุณสมบัติวิทยากรเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับบุคลากรให้พร้อมรับมือกับความท้าทายทางเทคโนโลยี

วิทยากรกระบวนการในยุคดิจิทัล

ในยุคปัจจุบันที่เทคโนโลยีและการสื่อสารได้หลอมรวมเข้ากับทุกมิติของธุรกิจ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงไม่ใช่เพียงกิจกรรมสนับสนุน แต่ต้องถูกยกระดับเป็นกลไกเชิงกลยุทธ์หลัก เพื่อสร้าง ความสามารถในการปรับตัวขององค์กร (Sharma, et al., 2020) โมเดลคุณสมบัติของวิทยากรกระบวนการแบบดั้งเดิมที่เน้นการนำเสนอข้อมูลในห้องเรียนจึงไม่สามารถตอบโจทย์นี้ได้อีกต่อไป เนื่องจากความท้าทายหลักของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันคือการเอาชนะปัญหา "ช่องว่างการเรียนรู้เสมือนจริง" ซึ่งหมายถึงการที่ผู้เรียนได้รับเนื้อหา แต่ขาดการมีส่วนร่วมทางอารมณ์และปฏิสัมพันธ์ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างยั่งยืน วิทยากรกระบวนการเพื่อให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลเกิดความชัดเจนเชิงโมโนทัศน์ การพิจารณาบทบาทของวิทยากรกระบวนการในบริบทนี้ไม่ได้หมายถึงเพียงผู้สอนที่ใช้เทคโนโลยีเท่านั้นแต่เป็นการสร้าง "ผู้อำนวยความสะดวกเพื่อการเปลี่ยนแปลง" โดยมีหลักการสำคัญที่ต้องทบทวนดังนี้

1. นิยามของวิทยากรกระบวนการในมิติดิจิทัล วิทยากรกระบวนการหมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่ออกแบบและประคับประคองกระบวนการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนบรรลุวัตถุประสงค์ด้วยตนเอง แต่ในบริบท "การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล" นิยามนี้ได้ขยายขอบเขตสู่การเป็น "สถาปนิกแห่งการเรียนรู้เสมือนจริง" ที่ต้องจัดการทั้งความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและพลวัตของมนุษย์ไปพร้อมกัน

2. หลักการ "วิทยาการกระบวนการเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์" หัวใจสำคัญคือการทำความเข้าใจว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลไม่ใช่เพียงการเรียนรู้เครื่องมือแต่เป็นการพัฒนาคนผ่านกระบวนการ ดังนั้น วิทยาการกระบวนการจึงทำหน้าที่เป็นตัวกลางเชื่อมโยงทักษะเดิมเข้ากับความต้องการใหม่และเป็นกลไกที่ส่งเสริมพร้อมทั้งเอื้ออำนวยให้เกิดความคล่องตัวในการเรียนรู้เพื่อให้บุคลากรสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา

3. ความชัดเจนของประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ เพราะ "วิทยาการกระบวนการ" คือ กลไกหลักในการขับเคลื่อนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลซึ่งมีความหมายครอบคลุมทั้งการพัฒนาตัววิทยาการเองให้มีสมรรถนะดิจิทัลและการใช้ทักษะกระบวนการเพื่อยกระดับขีดความสามารถของบุคลากรในองค์กร

องค์กรจึงต้องมองวิทยาการเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านปฏิสัมพันธ์ที่ใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือหลักในการเชื่อมโยงผู้เรียนเข้าด้วยกันและเข้ากับเนื้อหา การลงทุนในการปรับโมเดลคุณสมบัติจึงเป็นการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เพื่อรับประกันว่าการฝึกอบรมแบบออนไลน์หรือแบบผสมผสานจะสามารถสร้างการถ่ายโอนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โมเดลใหม่จึงจำเป็นต้องสะท้อนถึงการปรับสมดุลระหว่างทักษะด้านมนุษย์ซึ่งจำเป็นต่อการสร้างความไว้วางใจและทักษะด้านเทคโนโลยีซึ่งจำเป็นต่อการสร้างประสบการณ์ที่เข้าถึงได้และน่าสนใจ ดังนั้น วิทยาการกระบวนการในยุคดิจิทัลจึงต้องมีคุณสมบัติสำคัญ 4 ประการที่เรียกว่า “โมเดล 4 มิติ: คุณสมบัติวิทยาการกระบวนการในยุคดิจิทัล” ดังนี้

1. ทักษะด้านกระบวนการ

คุณสมบัตินี้ถือเป็นรากฐานที่ไม่มีวันตายของการเป็นวิทยาการกระบวนการ (Schwarz, R. M. 2017) หน้าที่หลักคือการสร้างและการรักษาปฏิสัมพันธ์เชิงคุณภาพ แม้ว่าเทคโนโลยีจะเข้ามาเป็นสื่อกลางแต่ความสามารถในการใช้ทักษะกระบวนการเพื่อสร้างปฏิสัมพันธ์เชิงคุณภาพก็ยังคงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง (อรุณี สันติวิริยะพงศ์, 2565)

1.1 การประยุกต์ใช้ในยุคดิจิทัลซึ่ง “ทักษะกระบวนการ” ต้องปรับเปลี่ยนไปใช้กับการจัดการกระบวนการกลุ่มในสภาพแวดล้อมเสมือนจริง ซึ่งวิทยาการต้องมีความเชี่ยวชาญในทักษะต่างๆ ดังต่อไปนี้

1.1.1 การจัดการความเจ็บและความเบี่ยงเบนความสนใจ วิทยาการต้องมีเทคนิคในการกระตุ้นการตอบสนองจากผู้เรียนที่ปิดกั้นหรือการบริหารจัดการการแจ้งเตือนที่เข้ามาขัดจังหวะการเรียนรู้

1.1.2 การบริหารจัดการเวลาที่กระชั้นการเรียนรู้บนหน้าจอมีช่วงความสนใจที่สั้นกว่า วิทยาการจึงต้องมีความสามารถในการออกแบบและนำกิจกรรมให้กระชับแต่ยังคงความลึกซึ้งของการสะท้อนผลเพื่อให้เกิดการถ่ายโอนความรู้สู่การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ความรู้เชิงเนื้อหา

ในยุคที่ข้อมูลท่วมท้นและมีการเข้าถึงแหล่งความรู้ออนไลน์ได้ง่าย ความเชี่ยวชาญเนื้อหาของวิทยาการจึงถูกท้าทายอย่างยิ่ง (สุรศักดิ์ ลิขสิทธิ์วัฒนาและคณะ, 2563) ความเชี่ยวชาญในมิตินี้จึงขยายขอบเขตจากความรู้เฉพาะเรื่องไปสู่การเป็นผู้จัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพดังนี้

2.1 การกลั่นกรองและคัดเลือกซึ่งวิทยาการต้องมีความสามารถในการกรอง การจัดลำดับและนำเสนอเฉพาะข้อมูลที่เชื่อถือได้และสอดคล้องกับบริบทขององค์กรและยุคดิจิทัลเพื่อลดภาระการรับรู้ของผู้เรียน

2.2 การผสมผสานเทคโนโลยีเข้ากับเนื้อหา โดยความเชี่ยวชาญเนื้อหาต้องครอบคลุมการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาที่สอน เช่น การสาธิตการใช้เครื่องมือปัญญาประดิษฐ์ในการทำงานหรือการใช้การจำลองสถานการณ์เพื่อฝึกทักษะเฉพาะทาง ซึ่งการทำเช่นนี้เป็นการเสริมสร้างความน่าเชื่อถือทางวิชาการและความสัมพันธ์กับโลกการทำงานจริงอย่างมีนัยสำคัญ

3. คุณลักษณะส่วนบุคคล

สภาพแวดล้อมออนไลน์ที่ขาดการสื่อสารทางกายภาพ การสร้างความไว้วางใจและความรู้สึกปลอดภัยทางจิตวิทยาในกลุ่มจึงเป็นความท้าทายที่ต้องอาศัยคุณลักษณะส่วนบุคคลที่แข็งแกร่ง (กาญจนนา พิงบุญ, 2564)

3.1 การแสดงออกถึงเห็นอกเห็นใจแบบดิจิทัล วิทยากรต้องสามารถแสดงออกถึงความเห็นอกเห็นใจผ่านช่องทางดิจิทัลได้อย่างเหมาะสม เช่น การใช้ภาษาที่ให้กำลังใจในการให้ข้อเสนอแนะผ่านอีเมล การเปิดพื้นที่ให้ผู้เรียนได้แสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระผ่านช่องทางการสื่อสารหรือการอ่านภาษากายและอารมณ์ผ่านวิดีโอ (Chen & Wang, 2018)

3.2 ความเป็นกลางและความเป็นมืออาชีพ การวางตัวเป็นกลางและการรักษาจริยธรรมวิชาชีพในทุกช่องทางการสื่อสารดิจิทัลช่วยให้ผู้เรียนมั่นใจว่าวิทยากรจะช่วยแก้ไขปัญหและอำนวยความสะดวกให้เกิดการเรียนรู้ที่เป็นธรรม ซึ่งคุณสมบัตินี้มีความสำคัญอย่างยิ่งในการลดความต้านทานและเพิ่มความเต็มใจในการมีส่วนร่วมของผู้เรียน

4. ทักษะการออกแบบและอำนวยความสะดวกดิจิทัล

คุณสมบัติเชิงกลยุทธ์ที่ถูกต้องเพิ่มเข้ามาอย่างชัดเจนในยุคดิจิทัลและเป็นตัวชี้วัดความสามารถในการขับเคลื่อนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (วรรณพร หรั่งมณีและพรรคศักดิ์ พรหมเมือง, 2562) คุณสมบัตินี้หมายถึงความเชี่ยวชาญในการใช้เครื่องมือและแพลตฟอร์มต่างๆ เพื่อสร้าง การมีส่วนร่วมทางดิจิทัลและส่งเสริมการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่น ได้แก่

4.1 ความเชี่ยวชาญในการออกแบบการเรียนรู้แบบผสมผสาน วิทยากรต้องมีความสามารถในการจัดลำดับการเรียนรู้แบบผสมผสานได้อย่างลงตัวและมีเหตุผล โดยมีการเชื่อมโยงกิจกรรม กิจกรรมเข้าสู่บทเรียน เช่น การดูวิดีโอผ่าน LMS ช่วงการจัดการเรียนการสอน เช่น การอภิปรายผ่าน Zoom และหลังการสอน เช่น การทำโครงการผ่าน Google Drive เพื่อให้เกิดการเรียนรู้แบบบูรณาการ

4.2 การใช้เครื่องมือปฏิสัมพันธ์เสมือนอย่างสร้างสรรค์ วิทยากรต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญในการใช้เครื่องมือต่าง ๆ เพื่อให้การเรียนรู้ไม่น่าเบื่อหน่าย เช่น การใช้การประเมินระหว่างเรียนหรือสอบถามเพื่อวัดความเข้าใจทันที การใช้พื้นที่แสดงออกทางความคิดเพื่อสร้างกระบวนการระดมสมองและวางรูปแบบการแบ่งกลุ่มย่อยอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

4.3 การจัดการแพลตฟอร์มและเทคนิค ความสามารถในการจัดการปัญหาทางเทคนิคเบื้องต้นและการให้คำแนะนำการใช้แพลตฟอร์มแก่ผู้เรียนอย่างชัดเจนและรวดเร็วถือเป็นทักษะที่ขาดไม่ได้ในการสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ดิจิทัลที่ราบรื่น

ดังนั้น คุณสมบัติวิทยากรกระบวนการในยุคดิจิทัล (โมเดล 4 มิติ) คุณสมบัติของวิทยากรกระบวนการในยุคดิจิทัลต้องถูกบูรณาการให้เป็นโมเดล 4 มิติเพื่อขับเคลื่อนวิทยากรกระบวนการให้มีประสิทธิภาพ โดยมีมิติที่ 1 คือ ทักษะด้านกระบวนการซึ่งเป็นรากฐานที่ไม่มีวันตายแต่ต้องปรับใช้กับการจัดการแรงขับเคลื่อนทางสังคมในเครือข่ายดิจิทัลผ่านทักษะเฉพาะ เช่น การบริหารจัดการความเจ็บและความเปราะบางความสนใจ รวมถึงการบริหารจัดการเวลาที่กระชับเพื่อคงความลึกซึ้งของการสะท้อนผล มิติที่ 2 คือ ความรู้เชิงเนื้อหาที่ต้องมีความเชี่ยวชาญซึ่งต้องขยายบทบาทไปสู่การเป็นผู้จัดการความรู้โดยต้องมีความสามารถในการกลั่นกรองและคัดเลือกข้อมูลสำคัญๆ และผสานเทคโนโลยีเข้ากับเนื้อหาเพื่อเสริมสร้างความน่าเชื่อถือทางวิชาการ มิติที่ 3 คือ คุณลักษณะส่วนบุคคลซึ่งมีความสำคัญต่อการสร้าง ความไว้วางใจและความรู้สึกปลอดภัยทางจิตวิทยาในสภาพแวดล้อมออนไลน์ผ่านการแสดงออกถึงความเห็นอกเห็นใจแบบดิจิทัลและการรักษาความเป็นกลางในทุกช่องทางสื่อสาร และสุดท้าย มิติที่ 4 คือ ทักษะการออกแบบและอำนวยความสะดวกดิจิทัลซึ่งเป็นคุณสมบัติเชิงกลยุทธ์ใหม่โดยเน้นความเชี่ยวชาญในการออกแบบการเรียนรู้แบบผสมผสาน การใช้เครื่องมือปฏิสัมพันธ์เสมือนอย่างสร้างสรรค์และการบริหารจัดการระบบตัวกลางดิจิทัลและการแก้ไขอุปสรรคเชิงระบบในเบื้องต้น เพื่อขับเคลื่อนปฏิสัมพันธ์ทางดิจิทัล และส่งเสริมการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นในยุคดิจิทัล

อนึ่งจากการวิเคราะห์คุณสมบัติวิทยากรในยุคดิจิทัลดังกล่าวข้างต้นนั้นไม่สามารถมองแบบแยกส่วนได้แต่ต้องพิจารณาผ่านพลวัตของการทำงานร่วมกัน สรุปได้ดังนี้

มิติที่ 1 และ มิติที่ 4 เกิดความย้อนแย้งเชิงกลยุทธ์ระหว่างการควบคุมกลุ่มและการใช้เทคโนโลยีวิทยากรในยุคดิจิทัลมักตกหลุมพรางของการใช้เครื่องมือที่หิวโหวจนเกิดภาวะภาวะการรับรู้สิ้นเกินการวิเคราะห์เชิงวิพากษ์ชี้ให้เห็นว่าทักษะดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพที่สุดเพื่อให้ทักษะกระบวนการ ทำหน้าที่ตั้งศักยภาพของผู้เรียนออกมาได้อย่างเป็นธรรมชาติ

มิติที่ 2 และ มิติที่ 3 ในขณะที่ข้อมูลและความรู้สามารถหาได้ง่ายผ่านปัญญาประดิษฐ์ บทบาทของวิทยากรในฐานะผู้เชี่ยวชาญเนื้อหาจึงถูกลดบทบาทลงหากปราศจากคุณลักษณะส่วนบุคคล การวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่าความน่าเชื่อถือทางวิชาการในปัจจุบันไม่ได้วัดที่ปริมาณข้อมูลที่ส่งมอบแต่วัดที่ความสามารถในการแสดงความเห็นอกเห็นใจและการสร้างความปลอดภัยทางจิตวิทยาเพื่อให้ผู้เรียนกล้าที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอย่างยั่งยืน

คุณสมบัติหลัก: การบูรณาการทักษะเพื่อการเรียนรู้ดิจิทัล

การทำความเข้าใจคุณสมบัติวิทยากรในยุคดิจิทัลต้องเริ่มต้นจากการยอมรับว่าแนวทางเดิมไม่เพียงพอต่อการสร้างประสิทธิผลในการเรียนรู้ออนไลน์งานวิจัยยืนยันว่าคุณสมบัติต้องถูกบูรณาการให้เกิดความสามารถในการอำนวยความสะดวกแบบผสมผสาน

1. คุณสมบัติเชิงกลยุทธ์ใหม่ โดยที่ทักษะดิจิทัลการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลสร้างความจำเป็นเร่งด่วนในการพัฒนาสมรรถนะผู้สอนในยุคดิจิทัล โดยเฉพาะทักษะในการเลือกใช้เครื่องมือและแพลตฟอร์มที่หลากหลาย (วรรณพร หรั่งมณีและพรศักดิ์ พรหมเมือง, 2562) คุณสมบัติใหม่นี้จึงเป็นการสร้างความเชี่ยวชาญในการจัดการห้องเรียนเสมือนการสร้างปฏิสัมพันธ์ผ่านเครื่องมือดิจิทัลและการออกแบบลำดับการเรียนรู้ในแบบผสมผสาน

2. ความสำคัญของทักษะกระบวนการที่ปรับตัว แม้ทักษะดิจิทัลจะสำคัญ แต่ทักษะกระบวนการแบบดั้งเดิมยังคงเป็นรากฐานที่สำคัญที่สุด (Schwarz, 2017) โดยต้องปรับใช้กับการจัดการแรงขับเคลื่อนทางสังคมของกลุ่มผ่านสื่อดิจิทัล ซึ่งวิทยากรต้องใช้ทักษะเหล่านี้ในการสร้างปฏิสัมพันธ์ที่มีคุณภาพ การบริหารจัดการความเจ็บในช่องทางออนไลน์และการควบคุมความสนใจของผู้เรียนที่มีต่อหน้าจอ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการรักษาความลึกซึ้งของการเรียนรู้

เพราะฉะนั้น “โมเดล 4 มิติ: คุณสมบัติวิทยากรกระบวนการในยุคดิจิทัล” จึงองค์ความรู้ที่จะนำไปสู่ข้อสรุปที่ว่า “การพัฒนาวิทยากรกระบวนการในยุคดิจิทัล” เป็นการยกระดับกระบวนการที่คนไม่ได้เป็นเพียงการเพิ่มเครื่องมือแต่เป็นการใช้คุณสมบัติที่ได้รับการปรับปรุงเป็นกลไกขับเคลื่อนที่สำคัญที่สุดในการสร้างบุคลากรที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและความยืดหยุ่นทางความคิดเพื่อให้องค์กรสามารถรับมือกับความผันผวนทางเทคโนโลยีในอนาคตได้อย่างยั่งยืน

การบูรณาการคุณสมบัติหลัก โมเดล 4 มิติ: คุณสมบัติวิทยากรกระบวนการในยุคดิจิทัล

เพื่อยืนยันว่าวิทยากรกระบวนการสามารถขับเคลื่อนวิทยากรกระบวนการในยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ โมเดล 4 มิติ: คุณสมบัติวิทยากรกระบวนการในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องบูรณาการทักษะที่สร้างความสามารถในการอำนวยความสะดวกแบบผสมผสานตามโมเดล 4 มิติที่ต้องทำงานร่วมกันอย่างสมดุล ดังนี้

1. ทักษะด้านกระบวนการซึ่งเป็นรากฐานที่ต้องปรับใช้กับการจัดการพลวัตของกลุ่มในพื้นที่เสมือน (อรุณี สันติวิริยะพงศ์, 2565)
2. ความรู้เชิงเนื้อหาและความเชี่ยวชาญที่เปลี่ยนบทบาทเป็นผู้จัดการความรู้เพื่อถ่วงดุลและผสมผสานเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง
3. คุณลักษณะส่วนบุคคลที่มุ่งสร้างความไว้วางใจและความรู้สึกปลอดภัยทางจิตวิทยาผ่านช่องทางดิจิทัล (กาญจนา พิงบุญ, 2564; Chen & Wang, 2018)
4. ทักษะการออกแบบและอำนวยความสะดวกดิจิทัลซึ่งเป็นกลไกเชิงกลยุทธ์ใหม่ที่สำคัญที่สุดในการสร้างปฏิสัมพันธ์ทางดิจิทัล และการจัดการการเรียนรู้แบบผสมผสาน อย่างมีประสิทธิภาพ (วรรณพร หรั่งมณี และพรศักดิ์ พรหมเมือง, 2562)

ดังนั้น การรวมคุณสมบัติเหล่านี้เข้าด้วยกันจึงเป็นการตอกย้ำถึงความจำเป็นในการใช้กลยุทธ์ High Tech, High Touch ในการพัฒนาบุคลากรและเพื่อให้โมเดลสมรรถนะ 4 มิติถูกนำไปใช้อย่างเป็นรูปธรรมองค์กรควรมีแนวทางดำเนินการ ดังนี้ (1) การพัฒนาแบบขั้นบันได เริ่มจากการพัฒนาความฉลาดทางดิจิทัล ต่อด้วยการฝึกทักษะการอำนวยความสะดวกในห้องเรียนจำลอง เพื่อทดลองรับมือกับปัญหาเฉพาะหน้า เช่น ความเจ็บหรือปัญหาทางเทคนิค และ (2) การกำหนดตัวชี้วัดผลงาน (KPIs) องค์กรควรเปลี่ยนจากความพึงพอใจทั่วไป เป็นการวัดเชิงลึก ได้แก่ วัดอัตราการปฏิสัมพันธ์ผ่านเครื่องมือดิจิทัลทุก 15 - 20 นาที ดัชนีชี้วัดการประยุกต์ใช้ความรู้ วัดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในหน้างานจริงหลังการอบรม 3 เดือน ผ่านการประเมินรอบทิศทาง

การอภิปรายแนวความคิดการบูรณาการสมรรถนะตาม โมเดล 4 มิติ: คุณสมบัตินวัตกรรมกระบวนการในยุคดิจิทัลในสถานการณ์การเรียนรู้จริง

ในทางปฏิบัติ สมรรถนะทั้ง 4 มิติของวิทยากรกระบวนการไม่ได้ทำงานแยกส่วนกัน แต่มีลักษณะเป็นพลวัตที่เกื้อหนุนกันเพื่อสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ที่ไร้รอยต่อ ดังจะเห็นได้จากสถานการณ์จำลองดังต่อไปนี้

1. พลวัตระหว่างทักษะดิจิทัลและกระบวนการ ในขณะที่วิทยากรใช้เครื่องมือดิจิทัล เช่น Miro หรือ Mural (มิติที่ 4) เพื่อสร้างการมีส่วนร่วม ทักษะด้านกระบวนการ (มิติที่ 1) จะต้องทำหน้าที่เป็นตัวกำกับทิศทาง วิทยากรที่เชี่ยวชาญจะใช้เครื่องมือเหล่านี้เป็นเพียง "พื้นที่" แต่จะเน้นการใช้คำถามปลายเปิดเพื่อกระตุ้นการสะท้อนคิดหากขาดมิติที่ 1 เครื่องมือดิจิทัลจะกลายเป็นเพียงของเล่นที่สร้างความสนุกสนานแต่ไม่เกิดการเรียนรู้เชิงลึก

2. การผสมผสานผู้เชี่ยวชาญเนื้อหาและทัศนคติ ในสถานการณ์ที่ผู้เรียนเผชิญกับเนื้อหาที่ยากหรือมีความซับซ้อนสูง (มิติที่ 2) วิทยากรต้องใช้คุณลักษณะส่วนบุคคล (มิติที่ 3) ในการสร้างความปลอดภัยทางจิตวิทยา เพื่อให้ผู้เรียนกล้าที่จะตั้งคำถามหรือยอมรับความไม่รู้ การที่วิทยากรวางตัวเป็น "ผู้ร่วมเรียนรู้" มากกว่า "ผู้เชี่ยวชาญที่ถือคำตอบเดียว" จะช่วยลดกำแพงระหว่างหน้าจอกและสร้างความไว้วางใจ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคที่ข้อมูลมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

3. การบูรณาการแบบองค์รวม เมื่อเกิดวิกฤตการณ์เฉพาะหน้า เช่น ระบบขัดข้องหรือผู้เรียนเกิดภาวะความเหนื่อยล้าทางดิจิทัล วิทยากรที่สมบูรณ์แบบจะใช้ทัศนคติที่ใจเย็นเพื่อควบคุมสถานการณ์ โดยใช้ทักษะดิจิทัลในการหาทางเลือกสำรองและใช้กระบวนการเพื่อนำกลุ่มกลับเข้าสู่บทเรียนโดยไม่สูญเสียเป้าหมายหลักของเนื้อหา

ดังนั้น การบูรณาการนี้ชี้ให้เห็นว่าสมรรถนะทั้ง 4 มิติเปรียบเสมือนฟันเฟืองที่ขับเคลื่อนซึ่งกันและกัน วิทยากรที่ขาดมิติใดมิติหนึ่งจะส่งผลให้ประสิทธิภาพของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลลดลงอย่างมีนัยสำคัญ ตัวอย่างเช่น การมีทักษะดิจิทัลที่ยอดเยี่ยมแต่ขาดความเข้าใจในกระบวนการกลุ่มจะทำให้การเรียนรู้ขาดความต่อเนื่องและไม่สามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในระดับองค์กรได้จริง

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะและเกณฑ์การวัดผลการปฏิบัติงานของโมเดล 4 มิติ

เพื่อให้โมเดล 4 มิติ: คุณสมบัตินวัตกรรมกระบวนการในยุคดิจิทัลสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในบริบทการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเป็นรูปธรรม องค์กรควรมีการกำหนดขั้นตอนการพัฒนาและตัวชี้วัดที่ชัดเจน ดังนี้

1. ขั้นตอนการพัฒนาวิทยากร กระบวนการยกระดับวิทยากรกระบวนการสู่ยุคดิจิทัลควรดำเนินการเป็นลำดับขั้นเพื่อสร้างความมั่นใจและความเชี่ยวชาญแบ่งได้ 3 ระยะ ประกอบด้วย

ระยะที่ 1: การสร้างความฉลาดทางดิจิทัล มุ่งเน้นการทำความเข้าใจกลไกการทำงานเชิงลึกของโครงสร้างพื้นฐาน เช่น Zoom, MS Teams และเครื่องมือปฏิสัมพันธ์อย่าง Miro หรือ Mentimeter เพื่อให้เทคโนโลยีเป็นส่วนหนึ่งของวิทยากรอย่างเป็นธรรมชาติ

ระยะที่ 2: การฝึกปฏิบัติในสภาพแวดล้อมจำลอง การจัดห้องเรียนเสมือนเพื่อฝึกรับมือกับสถานการณ์เฉพาะหน้า เช่น การจัดการความเจ็บหรือการแก้ปัญหาทางเทคนิคเบื้องต้นภายใต้การให้คำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ

ระยะที่ 3: การให้คำปรึกษาและการสะท้อนผล การสังเกตการณ์การสอนจริงโดยวิทยากรรุ่นพี่และการใช้กระบวนการสะท้อนผล (AAR: After Action Review) เพื่อปรับปรุงมิติทัศนคติและการแสดงออกถึง Empathy แบบดิจิทัล

2. แผนการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ องค์กรสามารถนำแผนการดำเนินงานนี้ไปใช้เป็นต้นแบบในการพัฒนาบุคลากร

ระยะเวลา	กิจกรรมหลัก	เป้าหมาย
เดือนที่ 1	Assessment & Skill Gap Analysis	ประเมินทักษะดิจิทัลและทัศนคติเบื้องต้นของวิทยากร.
เดือนที่ 2-3	Immersive Workshop & Sandbox	ฝึกอบรมการออกแบบ Blended Learning และการจัดการ Virtual Dynamics.
เดือนที่ 4 เป็นต้นไป	Continuous Monitoring & Coaching	ติดตามผลการสอนจริงและให้ข้อเสนอแนะเพื่อรักษามาตรฐานคุณภาพ.

3. ตัวชี้วัดผลงานหลัก การวัดประสิทธิผลของผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ผ่านระบบเครือข่ายควรครอบคลุมทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ ประกอบด้วย

1. ดัชนีวิเคราะห์ผลการปฏิสัมพันธ์ดิจิทัลเป็นวัดสัดส่วนการมีส่วนร่วมเชิงรุกของผู้เรียนผ่านเครื่องมือโต้ตอบ เช่น การทำแบบสำรวจ การพิมพ์แชท โดยมีเกณฑ์ขั้นต่ำไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 ของเวลาเรียน

2. ดัชนีความน่าเชื่อถือและความปลอดภัยในการปฏิสัมพันธ์ผ่านสื่อดิจิทัลเป็นคะแนนความพึงพอใจของผู้เรียนในมิติด้านความรู้สึกปลอดภัยทางจิตวิทยาและการได้รับความเห็นอกเห็นใจจากวิทยากรผ่านช่องทางดิจิทัล

3. ประสิทธิภาพของการถ่ายโอนการเรียนรู้สู่การปฏิบัติเป็นการพิจารณาจากผลการประเมินจากหัวหน้างานหรือการทดสอบทักษะหลังการอบรม 3 เดือน เพื่อยืนยันว่ากระบวนการอำนวยความสะดวกสามารถเปลี่ยนความรู้ไปสู่การปฏิบัติได้จริง

ข้อเสนอแนะ

จากการวิเคราะห์และอภิปรายผลตามโมเดล 4 มิติ: คุณสมบัตินักวิทยากรกระบวนการในยุคดิจิทัล ผู้เขียนมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายสำหรับองค์กร

1.1 การกำหนดสมรรถนะดิจิทัลเป็นมาตรฐานกลาง โดยองค์กรควรบรรจุ "ทักษะการอำนวยความสะดวกดิจิทัล" ให้เป็นหนึ่งในสมรรถนะหลักของวิทยากรภายในและนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรองรับรูปแบบการทำงานและการเรียนรู้ที่คล่องตัว

1.2 การลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วม โดยองค์กรไม่ควรพิจารณาเพียงแค่การจัดการแพลตฟอร์มการประชุมออนไลน์ แต่ควรลงทุนในเครื่องมือปฏิสัมพันธ์เชิงดิจิทัล ที่ช่วยลดช่องว่างการเรียนรู้เสมือนจริงและส่งเสริมการสร้างการมีส่วนร่วมทางดิจิทัลอย่างเป็นระบบ

2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติสำหรับวิทยากรกระบวนการ

2.1 การใช้กลยุทธ์ "เทคโนโลยีล่องหน" โดยวิทยากรควรเลือกใช้เครื่องมือดิจิทัลที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การเรียนรู้ เพื่อป้องกันภาวะภาระการรับรู้ล้นเกินโดยเน้นให้เทคโนโลยีเป็นเพียงสื่อกลางที่สนับสนุนกระบวนการกลุ่มและการสะท้อนคิด

2.2 การสร้างความปลอดภัยทางจิตวิทยาในโลกเสมือน โดยวิทยากรต้องให้ความสำคัญกับมิติทัศนคติ โดยการสร้างบรรยากาศที่เปิดรับความเห็นต่างและการแสดงออกถึงความเห็นอกเห็นใจ ผ่านช่องทางดิจิทัล เพื่อลดความต้านทานและเพิ่มความเต็มใจในการมีส่วนร่วมของผู้เรียน

3. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

การศึกษาเชิงปริมาณเกี่ยวกับประสิทธิภาพของโมเดลนั้นควรมีการศึกษาวิจัยเชิงทดลองเพื่อวัดผลกระทบของโมเดล 4 มิติต่อประสิทธิภาพการเรียนรู้และการนำไปใช้จริงในอุตสาหกรรมที่หลากหลาย

สรุป

บทบาทเชิงกลยุทธ์ของวิทยากรกระบวนการในการขับเคลื่อนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผ่านวิทยากรกระบวนการ ในยุคดิจิทัล ซึ่งถูกท้าทายด้วยปัญหาการมีส่วนร่วมต่ำ และการขาดปฏิสัมพันธ์ที่มีคุณภาพในการเรียนรู้ออนไลน์ โดยองค์ความรู้หลักยืนยันว่า โมเดลคุณสมบัติวิทยากรจำเป็นต้องถูกยกระดับสู่ "โมเดล 4 มิติ: คุณสมบัติวิทยากรกระบวนการในยุคดิจิทัล" ที่สร้างความสามารถในการอำนวยความสะดวกแบบผสมผสาน ซึ่งประกอบด้วยการบูรณาการคุณสมบัติหลัก ดังนี้ (1) ทักษะด้านกระบวนการที่เป็นรากฐานซึ่งต้องปรับใช้กับการจัดการ พลวัตของกลุ่มในพื้นที่เสมือน (2) ความรู้เชิงเนื้อหาซึ่งต้องพัฒนาบทบาทเป็นผู้จัดการความรู้ (3) คุณลักษณะส่วนบุคคลที่มุ่งสร้างความไว้วางใจและความปลอดภัยทางจิตวิทยาผ่านช่องทางดิจิทัล และ (4) ทักษะการออกแบบและอำนวยความสะดวกดิจิทัลซึ่งเป็นกลไกเชิงกลยุทธ์ใหม่ที่สำคัญที่สุดในการสร้างการมีส่วนร่วมทางดิจิทัลในการสร้างบุคลากรที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและความยืดหยุ่นทางความคิดเพื่อให้องค์กรสามารถรับมือกับความผันผวนทางเทคโนโลยีในอนาคตได้อย่างยั่งยืน

บรรณานุกรม

กาญจนา พิงบุญ. (2564). อิทธิพลของคุณธรรม จริยธรรมของวิทยากรต่อการเรียนรู้ของบุคลากรภาคบริการ.

วารสารบริหารธุรกิจและสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 4(1), 120-135.

สุรศักดิ์ ลิขสิทธิ์วัฒนา, สิริมา ลิขสิทธิ์วัฒนา, และ อธิพงษ์ แก้วประดิษฐ์. (2563). คุณลักษณะของผู้ฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพต่อการพัฒนาความรู้และทักษะของบุคลากร. *วารสารวิชาการและวิจัย มทร. สุวรรณภูมิ*, 4(2), 1-15.

วรรณพร หรั่งมณี, และ พรศักดิ์ พรหมเมือง. (2562). การพัฒนาสมรรถนะผู้สอนในยุคดิจิทัลเพื่อเตรียมความพร้อมสู่การทำงานในอนาคต. *วารสารวิชาการศึกษาศาสตร์*, 20(3), 85-98.

อาภาภรณ์ อ่อนคำ. (2564). การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้แบบผสมผสานของบุคลากรในอุตสาหกรรมบริการ. *วารสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร*, 13(2), 45-60.

อรุณี สันติวิริยะพงศ์. (2565). บทบาทของวิทยากรในการส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร. *วารสาร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร*, 14(1), 50-68.

Chen, B., & Wang, Q. (2018). Facilitator's empathy: A driver for behavioral change in organizational learning. *Journal of Human Resource Management*, 15(2), 45-60.

Schwarz, R. M. (2017). *The Skilled Facilitator: A Comprehensive Resource for Consultants, Facilitators, Managers, Trainers, and Coaches* (4th ed.). Jossey-Bass.

McKinsey & Company. (2023). *The State of Organizations 2023: Ten shifts transforming organizations*. McKinsey Global Institute.

ข้อมูลติดต่อ

นายพิชญ์ณัฐม นาคนาคา

E-mail: pitshayoot7@gmail.com

บัณฑิตศึกษา คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง