

Vol. 2 No. 4 January – April 2023  
ปีที่ 2 ฉบับที่ 4 มกราคม – เมษายน 2566  
ISSN 2774-1427 (Online)



# Journal for Strategy and Enterprise Competitiveness

วารสารกลยุทธ์และความสามารถทางการแข่งขันองค์กร





วารสารกลยุทธ์และความสามารถในการแข่งขันองค์กร  
Journal for Strategy and Enterprise Competitiveness

ปีที่ 2 ฉบับที่ 4 มกราคม - เมษายน 2566 (Volume 2 Number 4 January – April 2023)

ISSN 2774-1427 (Online)

วารสารกลยุทธ์และความสามารถในการแข่งขันองค์กร รับผิดชอบเผยแพร่งานวิจัยและบทความวิชาการที่แสดงให้เห็นถึงความสร้างสรรค์องค์ความรู้ทางวิชาการด้านการบริหารองค์กร การจัดการโลจิสติกส์ และซัพพลายเชน การจัดการกลยุทธ์และการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เพื่อเป็นสื่อกลางรายงานความก้าวหน้า ความเคลื่อนไหว และเป็นการบริการวิชาการแก่สังคมในการแลกเปลี่ยนแนวความคิดของการวิจัยให้เกิดการต่อยอด และพัฒนาองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง

### ที่ปรึกษา

รองศาสตราจารย์ ดร.พาสีธี หล่อธีรพงศ์

กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย  
และนวัตกรรม

รองศาสตราจารย์ เอนก ศิริพานิชกร

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

### บรรณาธิการ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัชรพจน์ ทรัพย์สงวนบุญ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

### กองบรรณาธิการ

ศาสตราจารย์ ดร.ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

รองศาสตราจารย์ ดร.พัทธยา หลีกเพ็ชร

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

รองศาสตราจารย์ ดร.ขวัญกมล ดอนขวา

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

รองศาสตราจารย์ ดร.เชิดศักดิ์ สุขศิริพัฒน์พงศ์

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

รองศาสตราจารย์ ดร.สุจินดา โพธิ์ไพฑูรย์

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

รองศาสตราจารย์ ดร.สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์

มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไตรรงค์ สวัสดิกุล

มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธนพล วีราสา

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัชรพล สุขโหด

มหาวิทยาลัยนเรศวร

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิภา นิรัตติกุล

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วราภรณ์ ตั้งจิตรเจริญ

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิรินุช อินละคร

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิเศษ ดร.ณัฐพัชร์ วรพงศ์พัชร

สถาบันเทคโนโลยีนวัตกรรมทางการศึกษาและการ  
วิจัยแห่งสุวรรณภูมิ

## กองบรรณาธิการ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรทิพย์ รอดพัน  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ระบิล พันภัย  
อาจารย์ ดร.ธนพงษ์ จำปาหอม  
อาจารย์ ดร.นรรัฐ รื่นกวี  
อาจารย์ ดร.ภาคภูมิ หมีเงิน  
อาจารย์ ดร.สุกานดา กลิ่นขจร  
อาจารย์ ดร.สมคะเน ยอดพราหมณ์  
อาจารย์ ดร.อานนท์ ฝึกฝน  
อาจารย์ ดร.นุชจรี ภัคดีจอหอ  
อาจารย์ ดร.ศิริกร อัดไพบูลย์  
อาจารย์ ดร.สุชุมาล เกิดนอก  
อาจารย์ธมนวรรณ เพื่องประยูร  
อาจารย์รัฐชิตา ดาวเรือง  
รองศาสตราจารย์ ดร.วรรณภา ตระกูลเกษมสุข  
รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล บุญลือ  
รองศาสตราจารย์ ดร.อำพล การุณสุนทวงษ์  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปกรณ์ สุปินานนท์  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรรษา เอกพรประสิทธิ์  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มงคล อัสวติลภฤทธิ  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรพดี จูนิม  
อาจารย์ ดร.ต้นดุสิต โปราณานนท์  
อาจารย์ ดร.รังสรรค์ เกียรติ์กานนท์  
อาจารย์ ดร.สุขยีน เทพทอง  
อาจารย์ชนิกานต์ กมลสุข

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าคุณทหารลาดกระบัง  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าคุณทหารลาดกระบัง  
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ  
มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล  
มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี  
มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี  
ศูนย์กลยุทธ์และความสามารถทางการแข่งขันองค์กร  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

## ผู้ช่วยบรรณาธิการ

นางสาวเวทยา ฝั่ใจดี

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

## ออกแบบศิลป์

นายเชียวเหว่ย ไฮ

## นโยบายและขอบเขตการตีพิมพ์

วารสารกลยุทธิ์และความสามารถทางการแข่งขันองค์กร ครอบคลุมเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร องค์กร และธุรกิจในสาขาต่างๆ โดยบทความนั้นจะต้องแสดงให้เห็นถึงสร้างสรรค์องค์ความรู้ทางวิชาการ ที่มีประโยชน์และน่าสนใจ ประกอบด้วย การจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการความสามารถทางการแข่งขัน ผลิต ภาพขององค์กร การบริหารธุรกิจ การจัดการองค์กร การจัดการโลจิสติกส์และซัพพลายเชน การตลาด การ เป็นผู้ประกอบการ เศรษฐศาสตร์ และอื่นๆ ตามเห็นสมควร

**การเผยแพร่**      ออนไลน์ (Online)

**กำหนดการ**      ปีละ 3 ฉบับ

ฉบับที่ 1 เดือนมกราคม – เมษายน

ฉบับที่ 2 เดือนพฤษภาคม – สิงหาคม

ฉบับที่ 3 เดือนกันยายน – ธันวาคม

**ประเภทบทความ**      บทความวิจัย และบทความวิชาการ

**ภาษาของบทความ**      ภาษาไทย และภาษาอังกฤษ

## กระบวนการพิจารณาบทความ

บทความที่ได้รับการพิจารณาตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารฯ จะต้องผ่านการพิจารณาจากกอง บรรณาธิการและผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาที่เกี่ยวข้อง โดยมีกระบวนการดังต่อไปนี้

1. กองบรรณาธิการจะแจ้งให้ผู้แต่งทราบเมื่อกองบรรณาธิการได้รับบทความที่เรียบร้อย สมบูรณ์ตาม เกณฑ์ที่กำหนดไว้
2. กองบรรณาธิการจะตรวจสอบหัวข้อและเนื้อหาของบทความถึงความเหมาะสมและความสอดคล้อง กับวัตถุประสงค์ของวารสาร รวมถึงประโยชน์ในเชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติ
3. กรณีที่กองบรรณาธิการพิจารณาเห็นควรรับบทความไว้พิจารณาตีพิมพ์ กองบรรณาธิการจะส่ง บทความให้ผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาที่เกี่ยวข้องอย่างน้อย 2 ท่านต่อ 1 บทความ เพื่อตรวจสอบคุณภาพ ของบทความว่าอยู่ในระดับที่เหมาะสมที่จะลงตีพิมพ์หรือไม่ และผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 2 ท่าน จะไม่อยู่ใน หน่วยงานสังกัดเดียวกับผู้แต่ง โดยในกระบวนการพิจารณากลับกรองนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิจะไม่ทราบถึง ข้อมูลของผู้แต่งและผู้แต่งจะไม่ทราบข้อมูลของผู้ทรงคุณวุฒิเช่นกัน (Double-Blind Process)
4. เมื่อผู้ทรงคุณวุฒิได้พิจารณากลับกรองบทความแล้ว กองบรรณาธิการจะพิจารณาตามข้อเสนอแนะ ของผู้ทรงคุณวุฒิว่าบทความนั้นๆ ควรได้รับการตีพิมพ์ (Accept) ควรส่งกลับให้กับผู้แต่งเพื่อแก้ไข ก่อนพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง (Revise) หรือปฏิเสธการตีพิมพ์ (Reject)

## ลิขสิทธิ์วารสาร

ขอคิดเห็นที่ปรากฏและแสดงในเนื้อหาบทความต่างๆ ในวารสารกลยุทธ์และความสามารถทางการแข่งขันองค์กร ถือเป็นความเห็นและความรับผิดชอบโดยตรงของผู้แต่งบทความนั้นๆ มิใช่เป็นความเห็นและความรับผิดชอบใดๆ ของศูนย์กลยุทธ์และความสามารถทางการแข่งขันองค์กร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

บทความ ข้อมูล เนื้อหา และรูปภาพ ฯลฯ ในวารสารกลยุทธ์และความสามารถทางการแข่งขันองค์กร ถือเป็นลิขสิทธิ์เฉพาะของศูนย์กลยุทธ์และความสามารถทางการแข่งขันองค์กร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี หากบุคคลหรือหน่วยงานใดต้องการนำทั้งหมดหรือส่วนหนึ่งส่วนใดไปเผยแพร่ต่อหรือเพื่อกระทำการใดๆ จะต้องได้รับอนุญาตเป็นลายลักษณ์อักษรจากศูนย์กลยุทธ์และความสามารถทางการแข่งขันองค์กร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีก่อนเท่านั้น

## เจ้าของวารสาร

ศูนย์กลยุทธ์และความสามารถทางการแข่งขันองค์กร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

## การติดต่อวารสาร

กองบรรณาธิการ วารสารกลยุทธ์และความสามารถทางการแข่งขันองค์กร  
ศูนย์กลยุทธ์และความสามารถทางการแข่งขันองค์กร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี  
126 อาคารเรียนรวม 5 ชั้น 10 ถนนประชาอุทิศ แขวงบางมด เขตทุ่งครุ กรุงเทพฯ 10140  
โทรศัพท์ 02-470-9644, 064-138-9000  
E-mail: [steco.journal@kmutt.ac.th](mailto:steco.journal@kmutt.ac.th)

## บทบรรณาธิการ

วารสารกลยุทธ์และความสามารถทางการแข่งขันองค์กร (STECO Journal) เป็นวารสารด้านการบริหารธุรกิจของศูนย์กลยุทธ์และความสามารถทางการแข่งขันองค์กร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะนำเสนอบทความวิจัยและบทความวิชาการคุณภาพที่สามารถแสดงถึงประโยชน์ในเชิงทฤษฎี เพื่อให้ นักวิจัยสามารถนำไปพัฒนาหรือสร้างองค์ความรู้ใหม่ และเป็นประโยชน์ในเชิงปฏิบัติที่นักปฏิบัติสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์กร นำไปสู่การยกระดับความสามารถทางการแข่งขันให้กับองค์กรอย่างยั่งยืน ซึ่งได้เปิดตัวฉบับแรกเมื่อมกราคม 2565

วารสารกลยุทธ์และความสามารถทางการแข่งขันองค์กร (STECO Journal) ปีที่ 2 ฉบับที่ 4 เดือนมกราคม - เมษายน 2566 ได้รับความสนใจจากคณาจารย์ นักวิจัยและนักศึกษาเป็นจำนวนมาก ทั้งนี้ มีบทความทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษที่ผ่านการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ทั้งสิ้นจำนวน 6 เรื่อง โดยเนื้อหาครอบคลุมประเด็นสำคัญ ได้แก่ การบริหารโครงการ การบริหารเชิงกลยุทธ์ เศรษฐกิจดิจิทัล และการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งเนื้อหาเชื่อมโยงกับการยกระดับความสามารถทางการแข่งขันองค์กร บทความที่ได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่มีคุณภาพ สามารถนำไปใช้ประโยชน์ทั้งการอ้างอิงทางวิชาการ รวมถึงนำองค์ความรู้ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาองค์กรได้ต่อไป

สุดท้ายนี้ กองบรรณาธิการขอขอบคุณเจ้าของบทความทุกท่านที่ให้ความไว้วางใจในการส่งผลงานเพื่อขอรับการตีพิมพ์เผยแพร่จำนวนมาก ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ได้กรุณาร่วมพิจารณาตรวจสอบคุณภาพของผลงาน หวังเป็นอย่างยิ่งว่าวารสารกลยุทธ์และความสามารถทางการแข่งขันองค์กร (STECO Journal) จะได้รับความไว้วางใจจากทุกท่านในการทำหน้าที่เป็นสื่อกลางในการเผยแพร่และเป็นคลังความรู้ทางวิชาการด้านกลยุทธ์และความสามารถทางการแข่งขันของประเทศต่อไป

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัชรพจน์ ทรัพย์สงวนบุญ  
บรรณาธิการ

**แนวทางการจัดการองค์กรภายใต้ความหลากหลายด้านวัฒนธรรมเพื่อรักษา  
พนักงาน Gen Y ของบริษัทร่วมทุนไทย-ญี่ปุ่น**

1

ORGANIZATION MANAGEMENT TO RETAIN GEN Y'S EMPLOYEES UNDER  
MULTICULTURAL IN THAI-JAPANESE JOINT VENTURE COMPANY

ธัญวรัตน์ สุริตชัยกุล และ วัชรพจน์ ทรัพย์สงวนบุญ

**ปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนวิทยาศาสตร์  
ภายใต้สถานการณ์วิถีปกติใหม่ในประเทศไทย**

14

FACTORS AFFECTING THE STRATEGIC MANAGEMENT PROCESS OF SCIENCE SCHOOL  
ADMINISTRATORS UNDER THE NEW NORMAL SITUATION IN THAILAND

พงษ์ศักดิ์ ผกามาศ, ดร.ณิ ปัญจรัตน์, ประพัฒน์พงศ์ เสนาฤทธิ์, ชัยยงค์ พรหมวงศ์  
และ สุริยะ วชิรวงศ์ไพศาล

**ความคาดหวังการขออนุญาตก่อสร้าง ดัดแปลง และรื้อถอนหรือเคลื่อนย้ายอาคาร  
ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ของประชาชนในเขตอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี**

32

EXPECTATIONS OF THE USE OF CONSTRUCTION PERMIT SYSTEMS, MODIFICATIONS,  
DEMOLITION, OR MOVEMENT OF BUILDINGS ELECTRONICALLY AND THE  
APPLICATION OF ELECTRONIC BUILDING CONSTRUCTION CERTIFICATES OF PEOPLE  
IN PAKKRET DISTRICT, NONTABURI PROVINCE

สุเมธ ดวงแก้ว, เมงลิ้ม ฮอย และ ขวัญกมล ดอนขวา

**ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการสื่อสารในการบริหารโครงการ: กรณีศึกษา สภา  
วิชาชีพบัญชี ในพระบรมราชูปถัมภ์**

48

THE FACTORS AFFECTING THE EFFICIENCY OF COMMUNICATION IN PROJECT  
MANAGEMENT: A CASE STUDY OF FEDERATION OF ACCOUNTING PROFESSIONS  
UNDER THE ROYAL PATRONAGE OF HIS MAJESTY THE KING

วรวิทย์ แก้วมณี และ ดันตูลิต โปราณานนท์

**แนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดภายใต้ระบบเศรษฐกิจดิจิทัลของภาคธุรกิจ  
สตาร์ทอัพมืออาชีพในประเทศไทย**

67

GUIDELINES FOR ADAPTATION TO SURVIVAL UNDER THE DIGITAL ECONOMY OF  
THE PROFESSIONAL STARTUP BUSINESS SECTOR IN THAILAND

รัชดา ภักดิ์ยิ่ง, อีนิดา บัณฑวรรณ, ดร.ณิ ปัญจรัตน์ และพงษ์ศักดิ์ ผกามาศ

UNDERSTANDING THE ACCEPTANCE OF WORK-FROM-HOME  
SOLUTIONS ADOPTION DURING COVID-19: A CASE STUDY IN  
BANGKOK

90

*Wachiranun Pum*

แนวทางการจัดการองค์กรภายใต้ความหลากหลายด้านวัฒนธรรมเพื่อรักษาพนักงาน  
Gen Y ของบริษัทร่วมทุนไทย-ญี่ปุ่น  
Organization Management to Retain Gen Y's Employees under Multicultural  
in Thai-Japanese Joint Venture Company

ธัญวรัตน์ สุรัทธิชัยกุล

Thunwarat Surattichaikun

วัชรพจน์ ทรัพย์สงวนบุญ

Watcharapoj Sapsanguanboon

Received: 13 February 2023

Revised: 20 April 2023

Accepted: 24 April 2023

**บทคัดย่อ**

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกจากงานพนักงานกลุ่ม Gen Y และเพื่อศึกษาแรงจูงใจต่อการทำงานของพนักงานบริษัทร่วมทุนไทย-ญี่ปุ่น เพื่อเป็นแนวทางในการรักษาพนักงาน Gen Y อันจะก่อให้เกิดประโยชน์ภายในองค์กร การวิจัยใช้วิธีเชิงปริมาณด้วยการเก็บข้อมูลแบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานกลุ่ม Gen Y ในบริษัทร่วมทุนไทย-ญี่ปุ่น ที่มีอายุระหว่าง 21-38 ปี (เกิดในช่วง พ.ศ. 2524 - 2543) จำนวน 76 คน ในบริษัทกรณีศึกษาแห่งหนึ่ง เป็นโรงงานผลิตกระจกแผ่นใสและกระจกแปรรูป ตั้งอยู่ในจังหวัดสมุทรปราการ ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานกลุ่ม Gen Y ในบริษัทร่วมทุนไทย-ญี่ปุ่น ได้แก่ ความเจริญก้าวหน้าในองค์กร ค่าตอบแทน และเพื่อนร่วมงาน สำหรับปัจจัยที่ทำให้การพนักงานกลุ่ม Gen Y ในบริษัทร่วมทุนไทย-ญี่ปุ่นมีความตั้งใจลาออก คือ การที่พนักงานรู้สึกไม่มีความก้าวหน้า งานที่ทำไม่มีความเหมาะสมกับสิ่งที่เรียนหรืออยากทำ และงานไม่สอดคล้องกับค่าตอบแทน ปัจจัยอื่นๆ รองลงมา ได้แก่ สภาพแวดล้อมในการทำงาน และเงื่อนไขในการปฏิบัติงานส่งผลให้พนักงาน Gen Y ลาออก สำหรับแนวทางจัดการ คือ บริษัทควรมีการวางแผนเส้นทางสายอาชีพ (Career Path) ให้กับพนักงาน เพิ่มทักษะและพัฒนาหัวหน้างานให้รู้จักวิธีการสอนงาน (Coaching) และปรับปรุงกฎระเบียบข้อบังคับของบริษัทให้มีความยืดหยุ่นเหมาะสมกับพนักงานกลุ่ม Gen-Y เพื่อรักษาพนักงานกลุ่ม Gen-Y ให้อยู่กับบริษัทอย่างยาวนาน

**คำสำคัญ:** ความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในงาน พนักงาน Gen Y

## Abstract

This research aims to study the factors affecting the intention of job resignation for generation-Y employees and to study the employees' motivation of work at a Thai Japanese joint venture company as a guideline to retain employees. This research deploys quantitative method using questionnaire to collect data. The sample group is 76 generation-Y employees aged between 21 - 38 years (born between 1981 and 2000) from a Thai Japanese joint venture company. A case study company is a factory producing clear glass and processed glass located in Samut Prakan Province. The results show that factors affecting the intention of job resignation for generation-Y employees are career growth, remuneration package, and colleagues. Regarding the challenges causing Gen-Y employees in Thai Japanese joint venture company to resign are discouragement to grow in the company, the job assignment is not suitable with their educational background or intention to do, and the job assignment is not reasonable for the remuneration. Moreover, both the unsatisfying working environment and working conditions also cause Gen Y employees to resign. The solutions to these challenges are the organization should have a clear career path for its employees, having strong coaching team to construct effective coaching methods for new joiners and adjusting company's regulations for flexibility. This is to develop a Thai Japanese joint venture company to be compatible with Gen-Y employees so that the Gen-Y employees will be in the company for a long time without the intention of resignation.

**Keywords:** Employee Engagement, Job Satisfaction, Generation Y Employees

## 1. บทนำ (Introduction)

ประเทศไทยและประเทศญี่ปุ่นมีความความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันมายาวนานกว่า 134 ปี ส่งผลให้ประเทศญี่ปุ่นมีความสามารถในการติดต่อค้าขายกับประเทศไทยเป็นอย่างดี และได้เข้ามาลงทุนในไทยหลากหลายอุตสาหกรรม ประกอบด้วย อุตสาหกรรมการผลิต การนำเข้าส่งออกสินค้าอุปโภคบริโภคและสินค้าทางการเกษตร การแลกเปลี่ยนแรงงาน การนำช่างผู้ชำนาญเข้ามาสอนพนักงานของประเทศไทย ตลอดจนการพัฒนาในด้านอื่นๆ ทั้งด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม และการท่องเที่ยว (Ministry of Foreign Affairs of Japan, 2017)

จากข้อมูลข้างต้น สามารถกล่าวได้ว่าประเทศไทยเป็นหนึ่งในองค์กรของประเทศญี่ปุ่นที่เข้ามาลงทุนมากที่สุด จึงเป็นเหตุผลสำคัญที่บริษัทร่วมลงทุนมีความจำเป็นต้องจ้างพนักงานไทยเป็นจำนวนมาก และการได้บุคลากรที่มีประสิทธิภาพถือเป็นเรื่องสำคัญสำหรับองค์กรญี่ปุ่น เพราะพนักงานที่มีประสิทธิภาพถือเป็นกลไกสำคัญในการดำเนินการขององค์กรญี่ปุ่นเหล่านี้ให้ประสบความสำเร็จ

ข้อมูลจาก Toyota Overseas Management พบว่า ข้อดีของวัฒนธรรมองค์กรของประเทศญี่ปุ่นสำหรับพนักงานไทยมี 3 ประการ ดังนี้ (1) ระยะเวลาการจ้างงานยาวนานจนกว่าจะเกษียณอายุหากไม่มีความผิดร้ายแรง เนื่องจากประเทศญี่ปุ่นมองว่าการทำงานในบริษัทเดิมจนเกษียณอายุเป็นเรื่องสำคัญและแสดงถึงความจงรักภักดีต่อองค์กร (2) นโยบายของบริษัทสนับสนุนอายุงานที่มากพร้อมกับค่าตอบแทนที่สูงขึ้น ดังนั้น ยิ่งระยะเวลาการทำงานนาน ยิ่งได้ค่าตอบแทนสูง ซึ่งเป็นกลยุทธ์ในการดึงดูดให้พนักงานไม่ให้ลาออกและส่งเสริมความจงรักภักดีต่อบริษัท (3) ความหลากหลายของสวัสดิการทั้งด้านวัฒนธรรม การบันเทิง กีฬา เป็นต้น และให้สวัสดิการครอบคลุมถึงครอบครัวเช่นกัน (Imai and Tomofumi, 2012)

ข้อเสียของวัฒนธรรมองค์กรญี่ปุ่น คือ ให้ความสำคัญกับระบบอาวุโส การสนับสนุนความก้าวหน้าจากผลงานของพนักงานจึงค่อนข้างล่าช้า จึงเป็นไปได้ยากกับพนักงานที่ผลงานดีเด่นจะได้รับการเลื่อนขั้นหรือปรับเงินเดือน ยิ่งไปกว่านั้น การแต่งตั้งพนักงานให้ไปสู่อำนาจที่สูงขึ้นจะต้องผ่านการดำเนินการหลายขั้นตอน เพราะการประเมินผลดังกล่าวถูกประเมินเป็นทีมมากกว่าตัวบุคคล (Imai and Tomofumi, 2012) ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้พนักงานไทย โดยเฉพาะพนักงานกลุ่ม Gen-Y หลายคนยอมลาออกจากงาน เพื่อทำงานกับองค์กรที่ให้คุณค่าและค่าตอบแทนที่สอดคล้องกับประสิทธิผลของงาน สาเหตุข้างต้นจึงเป็นปัญหาหลักขององค์กรญี่ปุ่นในประเทศไทยที่ขาดแคลนบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีความจงรักภักดีต่อองค์กร

พนักงานกลุ่ม Gen-Y เป็นผู้เกิดระหว่างปี ค.ศ. 1981-2000 หรือ พ.ศ. 2524 – 2543 ปัจจุบันมีอายุ 18 – 37 ปี กลุ่มพนักงานเหล่านี้ถือเป็นกลุ่มที่มีฐานะทางเศรษฐกิจค่อนข้างดีกว่ากลุ่มคนรุ่นก่อนๆ ทำให้มีอิสระในการใช้ชีวิต การทำงาน มีโอกาสในการเลือกงานมากกว่า จึงถือว่าพนักงานกลุ่ม Gen-Y มีพฤติกรรมการทำงานที่สมดุลกับการใช้ชีวิตส่วนตัว (Work-Life Balance) มากกว่ากลุ่มคนรุ่นก่อนเป็นอย่างมาก (Jutharat and Jiraporn, 2019) การพัฒนาระบบ IOT ในยุคดิจิทัลถือเป็นเครื่องมือในการจัดหา คัดเลือกงานและบุคลากรได้เป็นอย่างดี แต่ในขณะเดียวกันกลับเป็นโอกาสในการเลือกงานของกลุ่ม Gen-Y เนื่องจาก กลุ่มคนวัยนี้เติบโตมากับระบบ IOT จึงมีความสามารถในการใช้ข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจ และหาโอกาสในหน้าที่การงานที่เหมาะสมกับตนเองเสมอ (Pajchamat, 2018).

ปัจจุบันโลกเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ (Aging Society) ทำให้กลุ่ม Gen-Y ถือเป็นกำลังขับเคลื่อนองค์กรและเศรษฐกิจ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรต้องหาแนวทางการสนับสนุนและเอื้อประโยชน์ต่อกลุ่ม Gen-Y เพื่อให้คุณค่าของบุคคล ทั้งจะช่วยลดอัตราการลาออก ลดค่าใช้จ่ายในการจัดหาบุคคล ใช้กำลังคนและสร้างงานให้มีประสิทธิภาพได้

งานวิจัยนี้จะศึกษาแนวทางในการแก้ไขปัญหาการเปลี่ยนงานโดยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ ด้วยแบบสอบถาม โดยเก็บข้อมูลจากบริษัทกรณีศึกษาแห่งหนึ่ง ซึ่งเป็นโรงงาน ผลิตรถจักรยานยนต์และกระบอกแปรรูป ในจังหวัดสมุทรปราการ เนื่องจากเป็นบริษัทที่ผู้วิจัยทำงานอยู่ ซึ่งคาดว่าผลการศึกษจะสามารถเป็นแนวทางให้กับบริษัทร่วมทุนไทย-ญี่ปุ่นแห่งอื่นๆ ได้

## 2. วัตถุประสงค์ (Objectives)

- 1) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจออกจากงานของพนักงานกลุ่ม Gen-Y บริษัทร่วมทุนไทย-ญี่ปุ่น
- 2) เพื่อศึกษาแรงจูงใจต่อการทำงานและความก้าวหน้าของพนักงานกลุ่ม Gen-Y บริษัทร่วมทุนไทย-ญี่ปุ่น
- 3) เพื่อเป็นแนวทางการจัดการองค์กรภายใต้ความหลากหลายด้านวัฒนธรรมเพื่อรักษาพนักงาน Gen Y ของบริษัทร่วมทุนไทย-ญี่ปุ่น

## 3. ทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)

การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานของพนักงาน (Employee Retention) ในบริษัทร่วมทุนไทย-ญี่ปุ่น รูปแบบอุตสาหกรรมในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา แบ่งออกเป็น 4 ส่วนดังนี้ (1) พหุวัฒนธรรมในองค์กรไทย-ญี่ปุ่น (Cross-Cultural Diversity of Thai-Japanese Joint Venture Company) (2) แนวคิดและความหมายเกี่ยวกับการคงอยู่ของพนักงาน (Employee Retention) (3) ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) และ

(4) ทฤษฎีความผูกพันต่อองค์กรของ Hewitt (2015) (Aon Hewitt Employee Engagement Model) รายละเอียดดังนี้

## 1. พหุวัฒนธรรมในองค์กรไทย-ญี่ปุ่น (Cross-Cultural Diversity of Thai-Japanese Joint Venture Company)

Thiptiampong (2016) กล่าวถึงวัฒนธรรมการทำงานขององค์กรญี่ปุ่นที่ก่อให้เกิดพนักงานไทยและญี่ปุ่นเกิดความกดดันจากการทำงาน เนื่องจากบรรยากาศที่เครียดและเคร่งครัด ยิ่งไปกว่านั้น วัฒนธรรมการทำงานของประเทศญี่ปุ่น คือ การแสดงความเคารพต่อลูกน้องหรือรุ่นน้อง เพราะเห็นว่าเป็นการแสดงความรักและใส่ใจจากการสั่งสอนแบบนี้ ซึ่งสำหรับคนไทยจะอ่อนไหวเป็นอย่างมาก เนื่องจากคนไทยมองว่าการถูกต่อว่า ต่ำหนิ ถือเป็นเรื่องที่ถูกหยามเกียรติ ดังนั้น หากพนักงานไทยโดยเฉพาะกลุ่ม Gen-Y ที่ไม่พอใจก็จะลาออก แต่ในทางกลับกันของพนักงานญี่ปุ่นจะอดทน และเป็นจุดเริ่มต้นของการสะสมความเครียด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Rojarayanon (2004) กล่าวถึงการเปลี่ยนงานบ่อยของพนักงานไทยที่ทำให้ผู้บริหารญี่ปุ่นประหลาดใจเป็นอย่างยิ่ง ทั้งระดับพนักงานทั่วไป จนถึงระดับผู้จัดการ ด้วยเหตุผลการลาออก คือ ไม่ชอบเนื้องานที่ทำ เงินเดือนต่ำกว่าความต้องการ ต้องการความก้าวหน้า หรือ เพราะเข้ากับผู้บังคับบัญชาไม่ได้ เป็นต้น

ซึ่งตรงกับข้ามกับวัฒนธรรมการทำงานของประเทศญี่ปุ่น การลาออกจากการทำงานถือเป็นเรื่องใหญ่ และหลายองค์กรรับไม่ได้ เพราะการเปลี่ยนงานบ่อยสะท้อนถึงความไม่อดทน ด้วยเหตุนี้ คนญี่ปุ่นส่วนใหญ่จึงอดทนและสร้างสรรค์ผลงานให้โดดเด่นเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงานและหัวหน้า เป็นสิ่งที่สะท้อนว่าพนักงานญี่ปุ่นมีความรักดีต่อองค์กรมากกว่าพนักงานไทยนั่นเอง

## 2. แนวคิดและความหมายเกี่ยวกับการคงอยู่ของพนักงาน (Employee Retention)

การคงอยู่ของพนักงาน (Employee Retention) โดยที่ไม่ลาออกเป็นผลมาจากการที่องค์กรพยายามที่จะรักษาพนักงานให้มีความพึงพอใจในการทำงานและองค์กร ซึ่งจากการศึกษางานวิจัย พบว่า นักวิชาการต่างประเทศได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับ Employee Retention ดังต่อไปนี้

Hong et al. (2012) กล่าวไว้ว่าปัจจัยที่มีผลต่อการอยู่ของพนักงาน คือ การที่พนักงานมีอำนาจในการทำงานทั้งในด้านการออกแบบงานและการจัดการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และสิ่งเหล่านี้ต้องเหมาะสมกับค่าตอบแทน ซึ่งก็สอดคล้องกับ Mehta et al. (2014) ที่เชื่อว่าการใช้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ได้แก่ ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ รูปแบบการจ้างงาน การพัฒนาองค์กร แรงจูงใจ ความปลอดภัย การฝึกอบรม การสื่อสาร การจัดการผลการดำเนินงานและการจัดการให้รางวัล อันเป็นตัวช่วยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงาน นอกจากนี้ Fukofuka (2014) ได้ทำการวิเคราะห์โดยอิงจากตัวแปรต่างๆ และได้คำตอบว่าความผูกพันต่อองค์กร การมีส่วนร่วมของพนักงาน และการยึดมั่นต่อพันธกิจ เป็นตัวแปรในด้านบวกที่ทำให้พนักงานยังคงอยู่ในองค์กรนั้นๆ ซึ่งคล้ายกับงานวิจัยของ Imna and Hassan (2015) ได้วิเคราะห์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการคงอยู่ของพนักงานได้เป็น 3 ด้าน ได้แก่ (1) การพัฒนาอาชีพ (2) การยอมรับกับรางวัล และ (3) สุขภาพกับความปลอดภัย

จากการทบทวนวรรณกรรม สามารถสรุปได้ว่ามีหลายแนวคิดที่บ่งบอกถึงปัจจัยที่ทำให้การจัดการองค์กรภายใต้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมให้บรรลุเป้าหมายของบริษัทร่วมทุนไทย-ญี่ปุ่นอย่างสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี นอกจากนี้ยังสามารถช่วยลดอัตราการเปลี่ยนงานของบริษัทได้อีกด้วย

### 3. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)

1) ทฤษฎี 2 ปัจจัย (Two-Factor Theory) ของ Herzberg et al. (1959) และ Herzberg (1966) ได้แก่ ปัจจัยค่าจ้าง (Hygiene or Extrinsic Factors) และปัจจัยจูงใจ (Motivators or Intrinsic Factors) ทั้ง 2 ปัจจัย ได้ส่งผลต่อความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ซึ่งมีผลมาจากหลายปัจจัยย่อย ดังต่อไปนี้

ปัจจัยค่าจ้าง (Hygiene or Extrinsic Factors) ประกอบไปด้วย ผู้บังคับบัญชา (Supervision) เงื่อนไขในการปฏิบัติงาน (Working Conditions) เพื่อนร่วมงาน (Co-Workers) การจ่ายค่าตอบแทน (Pay) นโยบายและกระบวนการทำงาน (Policies and Procedures) สถานะในการทำงาน (Status) การมีชีวิตรส่วนตัว (Personal Life) และความมั่นคงในงาน (Job Security)

Herzberg et al. (1959) ได้กล่าวว่าปัจจัยย่อยๆ ดังกล่าวข้างต้น ไม่ได้มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน แต่มีผลต่อความไม่พึงพอใจในการทำงาน

2) ปัจจัยจูงใจ (Motivators or Intrinsic Factors) ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement) การยกย่องชมเชย (Recognition) ความรับผิดชอบ (Responsibility) ความก้าวหน้า (Advancement) การเติบโตในงาน (Growth) งานที่ทำ (The Work) ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงาน

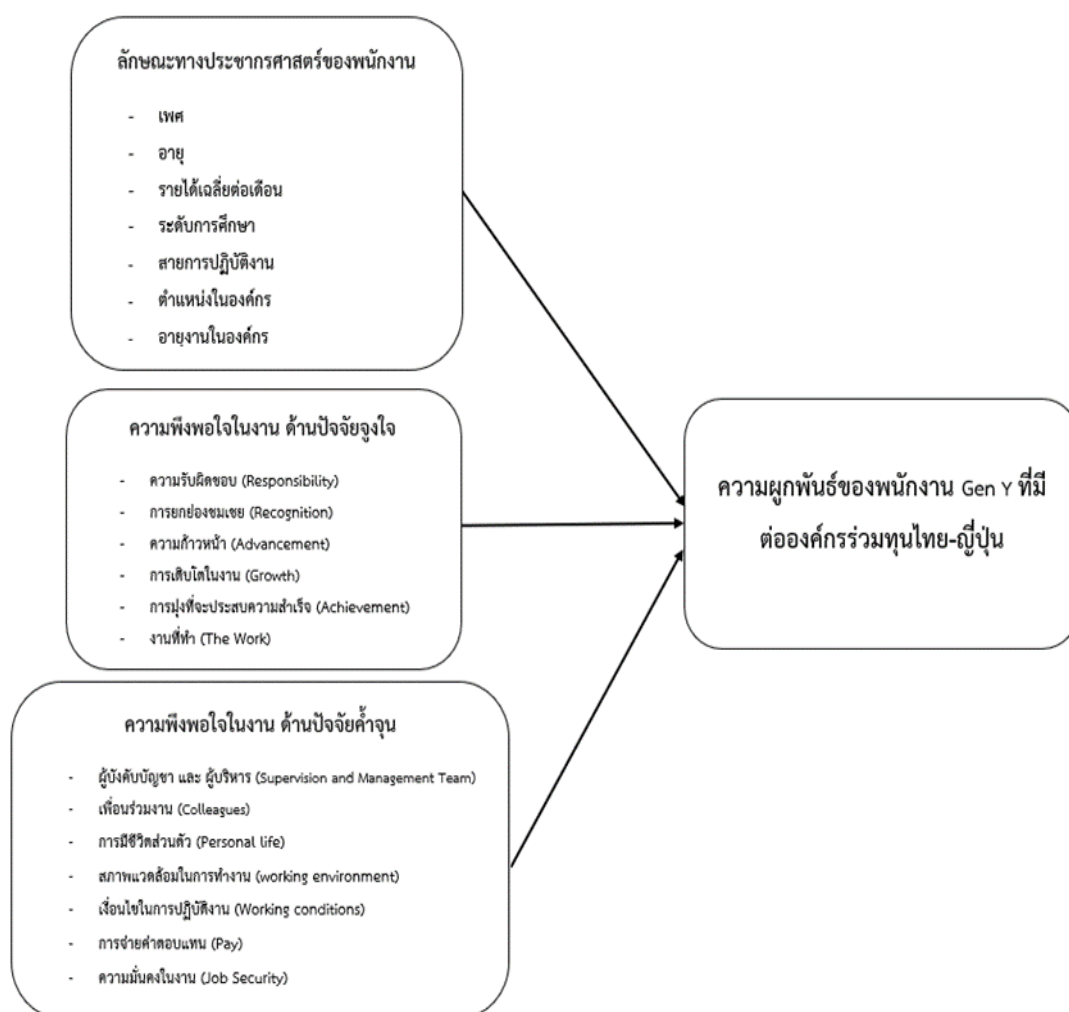
### 4. ทฤษฎีความผูกพันต่อองค์กรของ Hewitt (Aon Hewitt Employee Engagement Model)

Hewitt (2015) เป็นบริษัทที่ปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์ ก่อตั้งขึ้นในปี ค.ศ. 1950 ได้มีมุมมองในเรื่องความผูกพันว่าเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาก 3 ลักษณะ ดังต่อไปนี้

- 1) การพูด (Say) คือ การที่พนักงานพูดถึงองค์กรในทางบวกแก่เพื่อนร่วมงาน และลูกค้าขององค์กร
- 2) การดำรงอยู่ (Stay) คือ การที่พนักงานปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกองค์กรต่อไป
- 3) การใช้ความพยายามอย่างเต็มความสามารถ (Strive) คือ พนักงานจะใช้ความพยายามอย่างเต็มความสามารถเพื่อช่วยเหลือหรือสนับสนุนพันธกิจขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ

#### กรอบแนวคิดในการศึกษา

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) เพื่อนำไปสู่การคงอยู่ของพนักงาน (Employee Retention) โดยได้นำทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นพื้นฐานของ Maslow (Maslow Hierarchy of Needs) และทฤษฎี 2 ปัจจัย (Two-Factor Theory) ของ Herzberg ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง กำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาเพื่อหาความสัมพันธ์ที่ส่งผลกระทบต่อการคงอยู่ของพนักงาน (Employee Retention) ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องและสามารถตั้งสมมติฐานและสรุปเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย แสดงดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

#### 4. วิธีการวิจัย (Research Methodology)

##### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานกลุ่ม Gen Y ในบริษัทร่วมทุนไทย-ญี่ปุ่น อายุระหว่าง 21-38 ปี (เกิดในช่วง พ.ศ. 2523-2543) จำนวน 93 คน ในบริษัทกรณีศึกษาแห่งหนึ่ง ซึ่งเป็นโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์และจักรยานยนต์ ตั้งอยู่จังหวัดสมุทรปราการ

##### กลุ่มตัวอย่าง

เนื่องจากทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน ขนาดของกลุ่มตัวอย่างได้มาจากการคำนวณโดยใช้สูตรของทาโร่ ยามาเน่ (Taro Yamane, 1973) ดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

|       |   |                                          |
|-------|---|------------------------------------------|
| เมื่อ | n | แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง                 |
|       | N | แทน ขนาดของประชากร                       |
|       | e | แทน ค่าความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง |

แทนค่า  $N = 93$ ,  $e = 0.05$

$$n = \frac{93}{1 + 93(0.05^2)}$$

$$n = 75.46 \text{ ผู้วิจัยได้ประมาณค่า} = 76 \text{ คน}$$

ดังนั้น ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย เท่ากับ 76 คน โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ให้ข้อมูลด้วยตนเอง

### เครื่องมือในการวิจัย

แบบสอบถามอิเล็กทรอนิกส์ (Google Form) ใช้ช่องทางการจัดส่งแบบสอบถามผ่าน Application Line และ Facebook ของบริษัทร่วมทุนไทย-ญี่ปุ่น

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ศึกษาค้นคว้าทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมในองค์กรไทย-ญี่ปุ่น แนวคิดการทำงานเป็นทีมแบบญี่ปุ่น แนวคิดและความหมายเกี่ยวกับการคงอยู่ของพนักงาน รวมถึงแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน เพื่อกำหนดตัวแปร
2. พัฒนาแบบสอบถามจากตัวแปรต่างๆ ให้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดการวิจัย เพื่อนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการศึกษา
3. นำแบบสอบถามที่พัฒนา จัดทำ IOC เพื่อหาค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม แล้วนำเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 คน ช่วยตรวจสอบและพิจารณาแบบสอบถาม เพื่อทดสอบความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม ก่อนการนำเสนอ IRB เพื่อวัดจริยธรรมการวิจัยในคน ตามลำดับ
4. นำแบบสอบถามที่ได้รับคำแนะนำมาตรวจสอบและแก้ไข เพื่อเข้าสู่กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

### การพิทักษ์สิทธิ ศักดิ์ศรี ความปลอดภัย และสภาวะของอาสาสมัครในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้คำนึงถึงหลักจรรยาบรรณและเคารพในความเป็นมนุษย์ โดยโครงการวิจัยได้ผ่านการอนุมัติรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยมนุษย์แบบยกเว้น (Exemption Review) มจร. เลขที่ ใบรับรอง Kmutt-Irb-Coe-2022-127

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาแนวทางการจัดการองค์กรภายใต้ความหลากหลายด้านวัฒนธรรมเพื่อรักษาพนักงานกลุ่ม Gen Y ในบริษัทร่วมทุนไทย-ญี่ปุ่นนั้น ผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม จำนวนรวมทั้งสิ้น 76 ชุด จากจำนวน 93 คนในบริษัทตัวอย่าง และได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปรมากกว่า 2 ตัว ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance: One-Way Anova) และสถิติเชิงอ้างอิง (Inferential statistics) ด้วยการวิเคราะห์สมการการ

ถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Linear Regression) และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ (Correlation Coefficients)

## 5. ผลการวิจัย (Research Finding)

ตารางที่ 1 แสดงการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ ปัจจัยเชิงจิตที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน กลุ่ม Gen Y ที่มีต่อองค์กรร่วมทุนไทย-ญี่ปุ่น จากผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 76 คน

| ปัจจัยเชิงจิตที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน | B      | Std. Error | Beta    | T      | P-Value | ผลลัพธ์     |
|----------------------------------------------|--------|------------|---------|--------|---------|-------------|
| ความรับผิดชอบ                                | 0.103  | 0.122      | 0.100   | 0.840  | 0.404   | ไม่สัมพันธ์ |
| การยกย่องชมเชย                               | 0.086  | 0.125      | 0.087   | 0.690  | 0.493   | ไม่สัมพันธ์ |
| ความก้าวหน้า                                 | -0.004 | 0.146      | - 0.005 | -0.029 | 0.977   | ไม่สัมพันธ์ |
| การเติบโตในงาน                               | 0.401  | 0.154      | 0.451   | 2.604  | 0.011*  | สัมพันธ์    |
| การมุ่งที่จะประสบความสำเร็จ                  | 0.157  | 0.151      | 0.123   | 1.040  | 0.302   | ไม่สัมพันธ์ |
| งานที่ทำ                                     | 0.081  | 0.158      | 0.082   | 0.515  | 0.608   | ไม่สัมพันธ์ |

Dependent Variable: ความผูกพันของพนักงานกลุ่ม Gen Y ที่มีต่อองค์กรร่วมทุนไทย-ญี่ปุ่น

หมายเหตุ : \* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยจากปัจจัยเชิงจิต ค่า Sig ของตัวแปรด้านการเติบโตในงาน (Growth) มีค่าเท่ากับ  $0.011 < 0.05$  แสดงว่าตัวแปรด้านการเติบโตในงาน (Growth) มีผลต่อความผูกพันของพนักงาน Gen Y ที่มีต่อองค์กรร่วมทุนไทย-ญี่ปุ่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กล่าวคือ ถ้าพนักงานมีการเติบโตในด้านหน้าที่การงานเพิ่มขึ้น ทั้งในด้านการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น ด้านโอกาสในการพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงานอยู่เสมอ เช่น ได้รับการสอน ชี้แนะวิธีการทำงาน รวมไปถึงด้านการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งเป็นไปอย่างยุติธรรม

ในทางกลับกัน ตัวแปรด้านความก้าวหน้า (Advancement) มีค่า Sig สูงถึง 0.977 และด้านงานที่ทำ (The Work) มีค่าสูงถึง 0.608 ตามลำดับ เป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลให้พนักงานมีความตั้งใจออก กล่าวคือ หากพนักงานไม่เห็นความก้าวหน้าในการทำงาน ทั้งด้านการเลื่อนตำแหน่ง การปฏิบัติงานที่เอื้อต่อการประสบความสำเร็จในชีวิต รวมถึงการได้พัฒนาความรู้เพิ่มเติม เช่น ได้รับการฝึกอบรม สัมมนาต่างๆ ได้ดูงานต่างประเทศ และในขณะเดียวกัน หากปริมาณงานที่ได้รับไม่มีความเหมาะสม ลักษณะงานไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ และองค์กรไม่มีส่วนช่วยพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน จะเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกจากองค์กร

นอกจากนี้ตัวแปรอื่นๆ ด้านการยกย่องชมเชย (Recognition) ขอบเขตความรับผิดชอบ (Responsibility) ที่ไม่มีความชัดเจนและจำนวนงานที่ไม่มีความเหมาะสม และการมุ่งที่จะประสบความสำเร็จ (Achievement) ที่พนักงานไม่สามารถนำความรู้ความสามารถมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ให้มีประสิทธิภาพนั้น ต่างส่งผลให้พนักงานมีความตั้งใจออกจากองค์กร ตามลำดับ

ตารางที่ 2 แสดงการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ ปัจจัยคำจูงที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน กลุ่ม Gen Y ที่มีต่อองค์กรร่วมทุนไทย-ญี่ปุ่น จากผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 76 คน

| ปัจจัยคำจูงที่ส่งผลต่อความ<br>ผูกพันของพนักงาน | B      | Std. Error | Beta   | T      | P-Value | ผลลัพธ์     |
|------------------------------------------------|--------|------------|--------|--------|---------|-------------|
| ผู้บังคับบัญชาและผู้บริหาร                     | 0.211  | 0.108      | 0.210  | 1.951  | 0.055   | ไม่สัมพันธ์ |
| เพื่อนร่วมงาน                                  | 0.296  | 0.115      | 0.270  | 2.575  | 0.012*  | สัมพันธ์    |
| การมีชีวิตส่วนตัว                              | 0.063  | 0.107      | 0.063  | 0.591  | 0.556   | ไม่สัมพันธ์ |
| สภาพแวดล้อมในการทำงาน                          | -0.001 | 0.116      | -0.001 | -0.007 | 0.995   | ไม่สัมพันธ์ |
| เงื่อนไขในการปฏิบัติงาน                        | -0.068 | 0.087      | -0.075 | -0.775 | 0.441   | ไม่สัมพันธ์ |
| การจ่ายค่าตอบแทน                               | 0.234  | 0.105      | 0.268  | 2.226  | 0.029*  | สัมพันธ์    |
| ความมั่นคงในงาน                                | 0.211  | 0.116      | 0.211  | 1.821  | 0.073   | ไม่สัมพันธ์ |

Dependent Variable: ความผูกพันของพนักงาน Gen Y ที่มีต่อองค์กรร่วมทุนไทย-ญี่ปุ่น

หมายเหตุ : มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยจากปัจจัยคำจูง มีค่า Sig ของตัวแปรด้านเพื่อนร่วมงาน (Colleagues) และตัวแปรด้านการจ่ายค่าตอบแทน (Pay) เท่ากับ  $0.012 < 0.05$  และ  $0.029 < 0.05$  ตามลำดับ กล่าวคือ ตัวแปรทั้ง 2 ด้าน มีผลต่อความผูกพันของพนักงานกลุ่ม Gen Y ที่มีต่อองค์กรร่วมทุนไทย-ญี่ปุ่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้น ถ้าความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเป็นไปด้วยดีและการจ่ายค่าตอบแทนเป็นไปอย่างสมเหตุสมผลจะส่งผลให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กรเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ

ในทางกลับกัน ตัวแปรด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working Environment) มีค่า Sig = 0.995 เป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลให้พนักงานมีความตั้งใจลาออกจากงาน กล่าวคือ หากสถานที่ทำงานไม่มีความสะอาดปลอดภัย ไม่มีอากาศถ่ายเทที่ไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงาน รวมถึงไม่มีสถานที่อำนวยความสะดวก เช่น ที่จอดรถ ห้องน้ำ ห้องรับประทานอาหาร และห้องพักผ่อน และสิ่งอำนวยความสะดวกที่เหมาะสมเพียงพอต่อจำนวนพนักงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้พนักงานเกิดความตั้งใจลาออกจากองค์กร

ปัจจัยลำดับถัดมา คือ ปัจจัยด้านการมีชีวิตส่วนตัว (Personal Life) และปัจจัยด้านเงื่อนไขในการปฏิบัติงาน (Working Conditions) มีค่า Sig = 0.556 และ 0.441 ตามลำดับ กล่าวคือ จากตัวแปรทั้ง 2 ด้าน ปัจจัยด้านเงื่อนไขในการปฏิบัติงาน เช่น ในด้านข่าวสารและข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับนโยบายการบริหารงานของบริษัทนั้นไม่ชัดเจน บริษัทไม่มีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานและการประเมินผลงานของพนักงานที่เป็นมาตรฐาน พนักงานไม่ได้รับความเสมอภาคในเรื่องกฎระเบียบต่างๆ และปัจจัยด้านการมีชีวิตส่วนตัว ที่พนักงานไม่มีเวลาว่างเพียงพอหลังเลิกงาน/ วันหยุด ซึ่งส่งผลต่อการตั้งใจลาออกจากองค์กรเช่นกัน

ตัวแปรอื่นๆ ได้แก่ ความมั่นคงในงาน (Job Security) มีค่า Sig = 0.073 ด้านความมั่นคง ชื่อเสียง และการเงินขององค์กร ผู้บังคับบัญชา ผู้บริหาร (Supervision and Management Team) มีค่า Sig = 0.055 ด้านการได้รับคำแนะนำ การตกเดือนที่มีเหตุผล การได้รับการปฏิบัติด้วยความยุติธรรม เสมอภาค รวมถึงอิสระในการแสดงความคิดเห็นด้านการปฏิบัติงานต่างก็ส่งผลให้พนักงานมีความต้องการลาออกจากงานเช่นกัน

## 6. สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล (Conclusion and Discussion)

แนวทางการจัดการองค์การภายใต้ความหลากหลายด้านวัฒนธรรมเพื่อรักษาพนักงาน Gen Y ของบริษัทร่วมทุนไทย-ญี่ปุ่น สามารถสรุปผล ได้ดังนี้

ปัจจัยจูงใจที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกจากงาน ได้แก่ ปัจจัยด้านความก้าวหน้า (Advancement) ปัจจัยงานที่ทำ (Job Assignment) ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลให้พนักงานอยากลาออกจากงาน กล่าวคือ หากพนักงานทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ แต่โอกาสความก้าวหน้ามีน้อย เนื่องจากระบบของ บริษัทร่วมทุนไทย-ญี่ปุ่นต้องเป็นไปตามลำดับอาวุโส รวมถึงภาระงานที่ทำไม่มีความเหมาะสม ลักษณะงานไม่ตรงตามความถนัดของพนักงาน จึงส่งผลต่อความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน และส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกในที่สุด ปัจจัยในลำดับถัดมา คือ ด้านการยกย่องชมเชย (Recognition) ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) และด้านการมุ่งที่จะประสบความสำเร็จ (Achievement) กล่าวคือ หากพนักงานทำงานสำเร็จ แต่ไม่ได้รับการชื่นชมหรือเห็นคุณค่าจากบริษัทเท่าที่ควร เพราะพนักงานกลุ่ม Gen Y ให้ความสำคัญต่อการเป็นที่ยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน ลักษณะงานที่ไม่มีความชัดเจน สะท้อนถึงแผนการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นระบบเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้พนักงานต้องการลาออก รวมถึงการที่พนักงานไม่สามารถนำความรู้ความสามารถของตนเองมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ เป็นปัจจัยที่ส่งผลให้พนักงานมีภาวะหมดไฟ และส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกเช่นกัน

สำหรับปัจจัยค่าจูงใจที่ส่งผลต่อความตั้งใจออกจากงานของบุคลากร ลำดับแรก คือ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working Environment) กล่าวคือ สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในที่ทำงานถือเป็นแรงบันดาลใจให้พนักงานมีความสุขและตั้งใจทำงาน สถานที่สะอาด ปลอดภัย ช่วยเอื้ออำนวยความสะดวก ช่วยให้พนักงานทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กร

ปัจจัยในลำดับถัดมา คือ ปัจจัยด้านเงื่อนไขในการปฏิบัติงาน (Working Conditions) ที่ไม่ชัดเจนและไม่เหมาะสม ส่งผลให้ความกระตือรือร้นในการทำงานลดลงไป เช่นเดียวกับปัจจัยด้านการมีชีวิตรส่วนตัว (Personal Life) โดยผู้ตอบแบบสอบถามพนักงานกลุ่ม Gen Y ให้ความสำคัญต่อความสมดุลของชีวิตและการทำงาน (Work Life Balance) ดังนั้น หากการทำงานและการใช้ชีวิตรส่วนตัวไม่สมดุล พนักงานกลุ่ม Gen Y ก็มีความคิดที่จะลาออกจากงาน

นอกจากนี้ ปัจจัยด้านความมั่นคงในงาน (Job Security) และปัจจัยด้านผู้บังคับบัญชาและผู้บริหาร (Supervision and Management Team) เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกในระดับน้อย เนื่องจากพนักงานกลุ่ม Gen Y เชื่อในศักยภาพของตนเอง ชื่อเสียงของบริษัทหรือหัวหน้าไม่ได้มีผลกระทบต่อความตั้งใจลาออกจากการงานเท่ากับปัจจัยอื่นๆ ที่กล่าวมาข้างต้น

สำหรับปัจจัยจูงใจ คือ การเติบโตในงาน (Growth) ถือเป็นปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจอันดับที่ 1 ในการสร้างความผูกพันของพนักงานกลุ่ม Gen Y ที่มีต่อองค์กร เนื่องจากพนักงานกลุ่ม Gen Y มีวิสัยทัศน์กว้างไกล พนักงานกลุ่ม Gen Y มีความเห็นว่าการเติบโตในหน้าที่การงานและการได้เลื่อนตำแหน่งเป็นตัวอย่างที่ดีที่บ่งบอกถึงความสำเร็จ นอกจากนี้ องค์กรควรมีการส่งเสริมโอกาสในการพัฒนาความรู้ความสามารถอยู่เสมอ และเมื่อพนักงานมีผลการปฏิบัติงานดีเด่น ควรได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งเป็นไปอย่างยุติธรรม หากบริษัทมีความมั่นคงในสิ่งเหล่านี้ ก็จะส่งผลให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กรเพิ่มขึ้น

สำหรับปัจจัยค่าจูงใจนั้น การจ่ายค่าตอบแทน (Pay) และเพื่อนร่วมงาน (Colleagues) ถือว่าเป็นแรงจูงใจลำดับแรกของการคงอยู่ของพนักงาน กล่าวคือ ถ้าความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเป็นไปด้วยดี ทั้งหัวหน้าดี ลูกน้องดี ส่งผลทำให้งานราบรื่น รวดเร็ว สบายใจและสนุกสนาน ก่อให้เกิดแรงจูงใจ พนักงาน

อยากมาทำงาน และมีมาตรฐานการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมต่อภาระงาน ทั้งเงินเดือนและสวัสดิการอื่นๆ ที่พนักงานพึงจะได้รับ เช่น ค่าประกันสุขภาพ ค่าทำงานล่วงเวลา ค่าเดินทาง เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กรเพิ่มขึ้น ส่งผลให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กรเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ เอื้อให้ปัจจัยการพูดถึงภาพลักษณ์ขององค์กรเป็นไปในทางที่ดี พนักงานรู้สึกภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และอยากดำรงอยู่ในองค์กรเรื่อยไป เพราะพนักงานมั่นใจว่าองค์กรมั่นคงและพนักงานจะประสบความสำเร็จยิ่งขึ้นในอนาคต (Stay) นอกจากนี้ พนักงานจะตระหนักว่างานที่ได้รับมอบหมายเป็นงานที่มีคุณค่าและความสำคัญ รวมถึงมีแรงกระตุ้นให้อยากพยายามร่วมกันทำงานเพื่อองค์กร ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น (Strive)

จากการวิเคราะห์ข้อมูล สามารถอภิปรายผลได้จากทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg's ประกอบไปด้วย (1) ปัจจัยจูงใจ และ (2) ปัจจัยค้ำจุน

- 1) **ปัจจัยจูงใจ** ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement) การยกย่องชมเชย (Recognition) ความรับผิดชอบ (Responsibility) ความก้าวหน้า (Advancement) การเติบโตในงาน (Growth) งานที่ทำ (Job Assignment) อันเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจ และแรงจูงใจในการทำงาน ให้พนักงานมีความภักดีต่อองค์กร โดยเฉพาะด้านความก้าวหน้าในอาชีพการงาน เพราะพนักงานกลุ่ม Gen Y มีแรงจูงใจที่จะสามารถเลื่อนตำแหน่งอย่างรวดเร็วหากมีผลงานโดดเด่น โดยปราศจากอุปสรรคด้านอายุงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ (Imai and Tomofumi, 2012) จากหนังสือ Toyota Overseas Management ปี 2102 พบว่า สาเหตุที่ทำให้พนักงานชาวไทย โดยเฉพาะคนรุ่นใหม่ลาออกจากงานเพราะอยากทำงานที่ให้คุณค่า และสนับสนุนความก้าวหน้าจากผลงานของพนักงานไม่ใช่เพียงแค่อายุงาน และได้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Rojarayanon (2004) ที่ได้กล่าวถึงเหตุผลของการเปลี่ยนงานบ่อยของพนักงานตั้งแต่พนักงานระดับปฏิบัติการไปจนถึงระดับผู้จัดการ สาเหตุมาจากไม่ชอบลักษณะงานที่ทำ และต้องการความก้าวหน้ามากขึ้น
- 2) **ปัจจัยค้ำจุน** (Hygiene Or Extrinsic Factors) ประกอบด้วย ผู้บังคับบัญชา (Supervisor) เงื่อนไขในการปฏิบัติงาน (Working Conditions) เพื่อนร่วมงาน (Co-Workers) การจ่ายค่าตอบแทน (Pay) นโยบายและกระบวนการทำงาน (Policies and Procedures) ตำแหน่งในการทำงาน (Status) การมีชีวิตส่วนตัว (Personal Life) และความมั่นคงในงาน (Job Security) เป็นส่วนสำคัญในการพิจารณาของพนักงานในการคงอยู่ในองค์กร แต่เป็นเพียงองค์ประกอบรองเท่านั้น โดยปัจจัยค้ำจุนที่ทำให้พนักงานอยากทำงานต่อในองค์กร คือ ปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงาน และปัจจัยด้านค่าตอบแทน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Hong et al. (2012) ที่กล่าวไว้ว่าปัจจัยที่มีผลต่อการอยู่ของพนักงาน คือ การที่พนักงานมีอำนาจในการจัดการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งต้องสมดุลกับค่าตอบแทนที่จะได้รับ

อย่างไรก็ตาม ทั้งปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนต่างส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร โดยจากทฤษฎีของ Hewitt (2015) พนักงานจะแสดงพฤติกรรมในการพูดด้านบวกต่อองค์กร (Say) อยากทำงานอยู่ในองค์กร (Stay) และพยายามอย่างเต็มความสามารถเพื่อสนับสนุนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ (Strive) เป็นอย่างดี

## 7. ข้อเสนอแนะการวิจัย (Research Suggestions)

### 7.1 ข้อเสนอแนะการนำไปใช้ประโยชน์

1. องค์กรควรมีการวางแผนเส้นทางสายอาชีพ (Career Path) ให้กับพนักงาน จากการทำแบบสอบถามพนักงานกลุ่ม Gen Y ได้ให้ความสำคัญกับความเจริญก้าวหน้าของตนเองและการทำงานในองค์กรเป็นอย่างมาก การที่องค์กรมีการวางแผนเส้นทางสายอาชีพ (Career Path) ให้กับพนักงาน ทำให้พนักงานเห็นถึงเป้าหมาย เส้นทางเติบโตในหน้าที่การงาน และปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ทั้งนี้ การสนับสนุน เพิ่มโอกาสทักษะการเรียนรู้เพิ่มเติม ช่วยให้พนักงานรู้สึกมีคุณค่าและมีความรักดีต่อองค์กร

2. พัฒนาหัวหน้างานให้รู้จักวิธีการสอนงาน (Coaching) ที่มีประสิทธิภาพ การสอนงานที่ดีช่วยสนับสนุนและผลักดันพนักงานให้ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานได้ ช่วยปลดล๊อคข้อจำกัดของพนักงาน และศักยภาพรายบุคคลออกมาปรับใช้ให้ตรงกับลักษณะงาน ช่วยสร้างจุดแข็ง และเข้าใจกระบวนการทำงานให้ตรงตามความถนัด ส่งผลให้งานมีประสิทธิภาพ

3. ปรับปรุงกฎระเบียบข้อบังคับของบริษัทให้มีความยืดหยุ่น พนักงานกลุ่ม Gen Y ให้ความสำคัญกับการทำงานแบบ Work-Life Balance เป็นอย่างมาก ดังนั้น การปรับปรุงกฎระเบียบข้อบังคับบางส่วน ช่วยส่งเสริมให้พนักงานกลุ่ม Gen Y รู้สึกอิสระ เช่น การลงชื่อเข้าออกเวลางาน การเข้าทำงานที่บริษัททุกวัน การใส่ชุดยูนิฟอร์ม เป็นต้น

### 7.2 ข้อเสนอแนะในการต่อยอดงานวิจัย

สำหรับงานวิจัยในอนาคต เพื่อหาแนวทางการจัดการองค์กรภายใต้ความหลากหลายด้านวัฒนธรรมเพื่อรักษาพนักงานกลุ่ม Gen Y ของบริษัทร่วมทุนไทย-ญี่ปุ่น มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ควรมีการเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างให้มีความหลากหลาย เช่น จากองค์กรอื่นๆ เพื่อได้ข้อมูลที่หลากหลาย ส่งผลให้ได้มุมมองใหม่ๆ

2. ควรมีการเก็บข้อมูลทางสถิติเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทำให้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีความน่าเชื่อถือมากขึ้น

3. เมื่อทราบถึงแรงจูงใจในการทำงานและปัจจัยที่ผลต่อการลาออกของพนักงานกลุ่ม Gen Y แล้ว ผู้ที่สนใจต่อยอดงานวิจัยควรศึกษาแนวทางในการกำหนดนโยบายของผู้บริหารในการรับมือ และรักษาพนักงานให้สามารถคงอยู่ในองค์กรได้นาน อันส่งผลดีต่อภาพลักษณ์ขององค์กร ลดค่าใช้จ่ายในการสรรหาบุคคล และสร้างวัฒนธรรมที่ให้คุณค่าต่อพนักงานได้สูงสุด

## REFERENCES

- Anviset, J., and Rahothan, J. (2019). Factors affecting intention to quit of generation y staff in Autopart manufacturers in Laemchabang Industrail estate. *Journal of Graduate Research Sripatum University*, 10(1), 205-217.
- Fukofuka, S. (2014). Factors that predict employee retention in profit and not-for-profit organizations. *Global Journal of Human Resource Management*, 2(4), 1-8.
- Herzberg, F., Mausner, B., and Snydermann B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. New York: World Publishing.

- Hewitt, A. (2015). 2015 Trends in global employee Engagement. Retrieved from <https://www.aonhumancapital.com.au/getmedia/9228ab41-852b-4c50-abc6-4caa3529c86e/2015-Trends-in-global-employee-engagement.pdf>
- Hong, E. N. C., Hao, L. Z., Kumar, R., Ramendran, C., and Kadiresan, V. (2012). An effectiveness of human resource management practices on employee retention in institute of higher learning: A regression analysis. *International journal of business research and management*, 3(2), 60-79.
- Imai, H., and Tomofumi, A. (2012). Toyota's Overseas Management. Post Books.
- Imna, M., and Hassan, Z. (2015). Influence of human resource management practices on employee retention in Maldives retail industry. *International Journal of Accounting, Business and Management*, 1(1), 54-87.
- Jutharat, A., Jiraporn, R., (2019). Factors Affecting Intention to Quit of Generation Y Staff in Autopart Manufacturers in Laemchabang Industrail Estate. *Journal of Graduate Research Sripatum University*, 10(1), 206-208.
- Mehta, M., Kurbetti, A., and Dhankhar, R. (2014). Review Paper-Study on Employee Retention and Commitment. *International Journal of Advance Research in Computer Science and Management Studies*, 2(2), 154-164.
- Ministry of Foreign Affairs of Japan. (2017). Relations between Japan and Thailand. Retrieved from [https://www.th.emb-japan.go.jp/itpr\\_th/relation\\_index.html](https://www.th.emb-japan.go.jp/itpr_th/relation_index.html)
- Pajchamat, P. (2018). *The factors relating job satisfaction affected to employee retention of Japanese financial service company*. College of Management Mahidol University.
- Rojarayanon, B. (2004). Know Thai, understand Japanese. Bangkok: TPA Press.
- Thiptiampong, K. (2016). 559). Culture (?) Work of Japanese people. Retrieved from <https://mgronline.com/japan/detail/9590000121106>.
- Yamane, T. (1973). *Statistics. An introductory analysis*. (3<sup>rd</sup> Edition). New York: Harper & Row.

### ข้อมูลติดต่อ

1. ธัญวรัตน์ สุรัทธิชัยกุล (Thunwarat Surattichaikun)  
E-mail: evethunwarat@gmail.com  
บัณฑิตวิทยาลัยการจัดการและนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี  
Graduate School of Management and Innovation, King Mongkut's University of Technology Thonburi
2. ผศ. ดร.วัชรพจน์ ทรัพย์สงวนบุญ (Asst. Prof. Dr.Watcharapoj Sapsanguanboon)  
E-mail: watcharapoj.sap@mail.kmutt.ac.th  
บัณฑิตวิทยาลัยการจัดการและนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี  
Graduate School of Management and Innovation, King Mongkut's University of Technology Thonburi

ปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนวิทยาศาสตร์  
ภายใต้สถานการณ์วิถีปกติใหม่ในประเทศไทย  
Factors Affecting the Strategic Management Process of Science School  
Administrators Under the New Normal Situation in Thailand

พงษ์ศักดิ์ ผกามาศ  
Phongsak Phakamach

ดรุณี ปัญจรัตนกร  
Darunee Panjarattanakorn

ประพัฒน์พงศ์ เสนาฤทธิ์  
Prapatpong Senarith

ชัยยงค์ พรหมวงศ์  
Chaiyong Brahmawong

วิทยาลัยผู้ประกอบการสร้างสรรค์นานาชาติรัตนโกสินทร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์  
Rattanakosin International College of Creative Entrepreneurship,  
Rajamangala University of Technology Rattanakosin

สุริยะ Wachirawongpaisarn  
Suriya Wachirawongpaisarn

สถาบันนวัตกรรมทางการศึกษา สมาคมส่งเสริมการศึกษาทางเลือก  
Educational Innovation Institute, Promote Alternative Education Association

Received: 27 October 2022

Revised: 28 December 2022

Accepted: 9 January 2023

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับปัจจัยการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนวิทยาศาสตร์ในประเทศไทย 2) ระดับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนวิทยาศาสตร์ในประเทศไทย และ 3) ปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนวิทยาศาสตร์ภายใต้สถานการณ์วิถีปกติใหม่ในประเทศไทย การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสมวิธี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ คุณครูผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนวิทยาศาสตร์ในประเทศไทย จำนวน 367 คน โดยการใช้การเทียบสัดส่วนและใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ และแบบสัมภาษณ์เชิงโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณโดยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงอุปนัย

ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับปัจจัยการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนวิทยาศาสตร์โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านธรรมาภิบาลและการมีส่วนร่วม ด้านการสร้างจิตพิสัย และด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ตามลำดับ 2) ระดับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนวิทยาศาสตร์โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ด้านการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ และด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ตามลำดับ และ 3) ปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวิทยาศาสตร์ (Y) ได้แก่ ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา ( $X_5$ ) ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ( $X_4$ ) ด้านการสร้างจิตพิสัย ( $X_3$ ) ด้านธรรมาภิบาลและการมีส่วนร่วม ( $X_2$ ) และด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ( $X_1$ ) โดยได้ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้วร้อยละ 90.80 ผลการวิจัยสามารถนำไปใช้พัฒนากลยุทธ์สำหรับการบริหารจัดการโรงเรียนวิทยาศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพต่อไป

**คำสำคัญ:** การบริหารเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหาร โรงเรียนวิทยาศาสตร์ และสถานการณ์วิถีปกติใหม่

### Abstract

The purposes of this research were to study: 1) the level of strategic management factors of science school administrators in Thailand; 2) the level of strategic management process of science school administrators in Thailand; and 3) the factors affecting to administrators' strategic management process of science school administrators in Thailand. This research used Mixed methodology research. The sample group consisted of 367 teachers and educational staff of science schools in Thailand. They were obtained by using proportional comparisons and simple random sampling method with a 5-level estimation questionnaire and a structured interview form. Quantitative data is analyzed by stepwise multiple regression analysis and qualitative data analysis by inductive content analysis.

The research results were as follows: 1) the level of administrative factors of science school administrators in Thailand and in each aspect was at a high level. In descending order, i.e. innovation and educational technology, leadership of administrators, building of affective domain, good governance and participation and human resource management, respectively; 2) The overall and individual aspects of the strategic management process of science school administrators were at a high level. In descending order, namely, orientation of the organization, strategy formulation, SWOT analysis, control and evaluation of strategies and strategy implementation respectively; and 3) factors affecting the strategic management process science school administrators (Y) are innovation and educational technology ( $X_5$ ), leadership of administrators ( $X_4$ ), building of affective domain ( $X_3$ ), good governance and participation ( $X_2$ ), and human resource management ( $X_1$ ), with be adjusted performance prediction (adjusted  $R^2$ ) was 90.80%. The findings can be used to develop strategies for effective management of science school.

**Keywords:** Strategic Management, Administrator, Science School, and New Normal Situation

## 1. บทนำ (Introduction)

เป้าหมายหลักของการพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทยก็คือ การพัฒนาผู้เรียนให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพ ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลยังมีความต้องการบุคลากรทางด้านวิทยาศาสตร์สำหรับการพัฒนาประเทศอีกมาก กระทรวงศึกษาธิการกำหนดให้มีการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง พ.ศ. 2552–2561 ซึ่งมีวิสัยทัศน์ที่ว่า “ให้คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ” มีการปฏิรูปอย่างเป็นระบบใน 3 ประเด็นหลัก คือ การพัฒนาคุณภาพและการเรียนรู้ การเพิ่มและเปิดโอกาสให้คนไทยเข้าถึงการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ และการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนของสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษาขั้นพื้นฐานควรปรับรูปแบบการเรียนรู้ให้ทันตามสถานการณ์เพื่อให้การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ มีแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ และมีความชัดเจนต่อการนำไปปฏิบัติจริง นอกจากนี้ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562 ได้กำหนดให้มีจุดเน้นการพัฒนาคุณภาพสำหรับเป็นแนวทางการขับเคลื่อนหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ รวมถึงการวัดและประเมินผลสู่การเพิ่มคุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญ (Ministry of Education, 2019) ซึ่งล้วนเป็นความท้าทายที่ผู้บริหารสถานศึกษาทุกระดับต้องพิจารณาและค้นหากระบวนการในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการที่เหมาะสมกับสถานการณ์และสอดคล้องกับการพัฒนาประเทศ (Díez-Gutiérrez and Gajardo Espinoza, 2022)

“โรงเรียนวิทยาศาสตร์” เป็นโรงเรียนที่จัดการศึกษาสำหรับนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ทั้งในระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นและตอนปลาย ในลักษณะของโรงเรียนประจำ เพื่อเป็นการขยายโอกาสให้กับผู้มีความสามารถพิเศษที่มีนักเรียนกระจายอยู่ในทุกภูมิภาคของประเทศไทย และเป็นการเพิ่มโอกาสให้กับนักเรียนกลุ่มด้อยโอกาสและขาดแคลนทุนทรัพย์ให้มีคุณภาพทัดเทียมกับโรงเรียนวิทยาศาสตร์ชั้นนำของนานาชาติ โดยมีพันธกิจสำคัญที่ว่า “ศึกษาค้นคว้า วิจัยพัฒนา และร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนทั้งในและต่างประเทศเพื่อดำเนินการบริหารและจัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาทั้งตอนต้นและตอนปลายที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศด้านคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ในลักษณะของโรงเรียนประจำสำหรับนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ในภูมิภาค” (Boonkong and Hongwityakorn, 2015) ดังนั้นรูปแบบการจัดการเรียนการสอนควรมีลักษณะพิเศษเพื่อให้ผู้เรียนมีจิตวิญญาณของการเป็นนักวิจัยและนักประดิษฐ์คิดค้น มีสุขภาพพลานามัยที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม รักการเรียนรู้ มีความเป็นไทย มีความมุ่งมั่นพัฒนาประเทศชาติ มีเจตคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมโลกและธรรมชาติ ย่อมใช้รูปแบบในลักษณะที่เป็นเลิศเพื่อให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ ในการบริหารจัดการทรัพยากรทางการศึกษา คุณครูและบุคลากรให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การทำงานในยุคที่เกิดการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล ดังนั้นองค์กรควรต้องมีการกำหนดกรอบนโยบายที่ชัดเจนที่ทุกคนสามารถปฏิบัติตามได้ นอกเหนือจากการบริหารโดยทั่วไปแล้วนั้นเพื่อให้การบริหารจัดการศึกษาบรรลุผลสำเร็จ เพิ่มศักยภาพและเทคนิคการสอนเพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดความคิดสร้างสรรค์ (Hod and Sagy, 2022) ซึ่งบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนและคุณครูผู้สอนจะต้องเปลี่ยนแปลงให้มีคุณลักษณะโดดเด่นเหมาะสม มีความรู้ความเข้าใจ เชิงทฤษฎี ทักษะ บทบาทหน้าที่ คุณธรรมและประสบการณ์บริหารการศึกษายุคใหม่ เพื่อนำพาสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จสามารถสนองตอบต่อการแข่งขันและทันสมัยเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 (Phakamach et al., 2022; Dor-haim, 2022)

ยุคแห่งการพลิกโฉมทางการศึกษา (Education Disruption) และสถานการณ์แห่งการระบาดของโรคไวรัสโคโรนาหรือโควิด-19 (COVID-19) ได้ส่งผลกระทบอย่างยิ่งต่อการบริหารจัดการองค์การทางการศึกษาอย่างต่อเนื่องทั้งด้านการดำเนินงาน การจัดการเรียนการสอน และทำให้เกิดการแข่งขันทั้งในระดับชาติและนานาชาติ (Wilkins, 2020) การปฏิบัติภารกิจในสถานการณ์วิถีปกติใหม่และวิถีถัดไป (New and Next

Normal) ต้องอาศัยรูปแบบหรือวิธีการเฉพาะในการบริหารจัดการให้สามารถรักษาคุณภาพการศึกษาและส่งผลกระทบต่อการจัดการเรียนการสอนของผู้เรียนให้น้อยที่สุด แต่ในสถานการณ์จริงพบว่าผู้บริหารโรงเรียนวิทยาศาสตร์ในประเทศไทยจะมีปัญหาและอุปสรรคมากมายในการนำสถาบันไปสู่ความสำเร็จได้ตามเป้าหมาย ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของผู้เรียน รวมถึงสมรรถนะยังคงอยู่ในระดับต่ำกว่ามาตรฐานหรืออาจมีสมรรถนะไม่ตรงตามทักษะในศตวรรษที่ 21 เท่าที่ควร ดังนั้นผู้นำระดับสูงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนทิศทาง วิธีการคิด และการบริหารแบบใหม่ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง (Soewarno and Tjahjadi, 2020) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคแห่งการศึกษาดิจิทัลที่ต้องมีการวางแผนกลยุทธ์อย่างสมบูรณ์ที่ครอบคลุมกิจการทั้งหมดขององค์กร (Brunetti et al., 2020) ทำให้มีการนำวิธีการทางกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เช่น การจัดโครงสร้างองค์กร การสร้างวัฒนธรรมองค์กร การประยุกต์ใช้ระบบไอซีทีเพื่อการศึกษา การบริหารทรัพยากรบุคคล การสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการศึกษา และการจัดการศึกษาออนไลน์ (Sundgren and Jaldemark, 2020) ตลอดจนการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์เข้ามาบูรณาการให้เป็นรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับโรงเรียนวิทยาศาสตร์ในประเทศไทย โดยผู้นำระดับสูงต้องมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวิทยาศาสตร์ในทุกขั้นตอน โดยมีกิจกรรมที่เป็นองค์ประกอบพื้นฐาน 4 อย่าง ได้แก่ 1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) 2) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) และ 4) การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation) โดยกิจกรรมทั้งสี่จะมีความสัมพันธ์และเป็นกระบวนการต่อเนื่องกัน (Phakamach and Panjarattanakorn, 2020; Ziadlou, 2021)

อย่างไรก็ตาม โรงเรียนวิทยาศาสตร์ในประเทศไทยทุกแห่งเป็นหน่วยจัดการศึกษาระดับขั้นพื้นฐานที่ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ในการจัดการศึกษา โดยแต่ละแห่งได้กำหนดนโยบายให้จัดทำแผนกลยุทธ์ทางการศึกษาขึ้น เริ่มตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของโรงเรียนอย่างชัดเจน การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกเพื่อรู้จุดแข็ง จุดอ่อน และสถานการณ์ รวมถึงการปรับระบบการทำงานในปัจจุบันให้รับกับการดำเนินงานสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการในอนาคต แต่ในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนวิทยาศาสตร์ที่ผ่านมายังพบกับปัญหาและอุปสรรคต่างๆ เช่น บุคลากรที่เป็นคณะทำงานในการวางแผนกลยุทธ์รวมถึงงบประมาณที่มีไม่เพียงพอต่อการสนับสนุนการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้นอกจากนี้ยังพบปัญหาด้านสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เช่น สถานะทางเศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งถือเป็นปัญหาที่สำคัญเช่นกัน การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ นอกจากเป็นอุปสรรคต่อการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนวิทยาศาสตร์แล้วยังอาจส่งผลกระทบต่อการปรับรูปแบบและการพัฒนาการศึกษาในอนาคตให้ดีขึ้นอีกด้วย ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนวิทยาศาสตร์จึงจำเป็นต้องทบทวนแนวคิดและทิศทางการพัฒนาการศึกษาเพื่อวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จและคุณภาพของผู้เรียนในอนาคต อีกทั้งกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพนั้นต้องขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหรือปัจจัยหลายประการ คณะผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนวิทยาศาสตร์ภายใต้สถานการณ์วิถีปกติใหม่ในประเทศไทย การออกแบบงานวิจัยโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธีระหว่างเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อหาคำตอบสำหรับผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องทางการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานสามารถนำผลการวิจัยไปประยุกต์เป็นแนวทางในการบริหารจัดการโรงเรียนที่รับผิดชอบให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพตามมาตรฐานการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2561 ภายใต้สถานการณ์วิถีปกติใหม่ในประเทศไทย โดยสอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ. 2561-2580 และแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 เพื่อการพัฒนาประเทศไทยต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย (Objectives)

- 1) เพื่อศึกษาระดับปัจจัยการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนวิทยาศาสตร์ในประเทศไทย
- 2) เพื่อศึกษาระดับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนวิทยาศาสตร์ในประเทศไทย
- 3) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนวิทยาศาสตร์ภายใต้สถานการณ์วิถีปกติใหม่ในประเทศไทย

## 3. การทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)

### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategy Management) เป็นวิชาทางการทหารที่ได้มีการนำมาใช้ในวงการทหารมาอย่างยาวนาน แต่ในภาคธุรกิจได้มีการนำมาใช้งานในด้านการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อให้องค์กรสามารถยืนหยัดในทุกสภาวะการณ์ที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ทำให้การจัดการเชิงกลยุทธ์ได้รับการประยุกต์ใช้และแพร่หลายในวงการธุรกิจอย่างกว้างขวาง (Lynch, 2018; Wachirawongpaisarn et al., 2021)

กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง แผนรวม (Comprehensive Plan) ของการดำเนินการที่กำหนดทิศทางของการกระทำตามแนวทางที่กำหนดเพื่อบรรลุเป้าหมาย โดยการนำเอาข้อได้เปรียบและจุดเด่นในด้านต่างๆ มาใช้ประโยชน์และปรับลดจุดด้อยหรือเอาชนะข้อจำกัดที่มีอยู่ เพื่อแสวงหาโอกาสและหลีกเลี่ยงอุปสรรคซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดและเจริญเติบโตได้ในระยะยาว รวมทั้งสามารถเอาชนะคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด (Barney and Hesterly, 2020, Phakamach et al., 2021c)

องค์กรที่มีหน่วยธุรกิจหลายหน่วยโดยทั่วไปจะมีกลยุทธ์อยู่ 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)

1) กลยุทธ์ระดับองค์กร จะถูกกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงซึ่งให้ความสำคัญกับการดำเนินงานในระยะยาว โดยมุ่งพิจารณาถึงธุรกิจที่องค์กรสมควรดำเนินการและการจัดสรรทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพสูงสุดต่อการดำเนินงาน กลยุทธ์ระดับองค์กรจะเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ

2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ จะถูกกำหนดโดยผู้บริหารหน่วยธุรกิจ (Business Unit Head) ซึ่งจะให้ความสำคัญกับการแข่งขันของหน่วยธุรกิจ เพื่อให้หน่วยธุรกิจสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร

3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ จะกำหนดโดยหัวหน้าหน่วยงานที่จำแนกตามหน้าที่ทางธุรกิจ เช่น การเงิน การตลาด และทรัพยากรมนุษย์ โดยกลยุทธ์ในระดับนี้จะสนับสนุนและสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับธุรกิจและระดับองค์กร

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) โดยทั่วไปประกอบด้วยขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ และการควบคุมกลยุทธ์ เป็นต้น (Lynch, 2018)

1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) หรือเรียกว่า การวิเคราะห์สวอท (SWOT Analysis) เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อให้ทราบจุดแข็งและจุดอ่อนและภายนอกองค์กรที่ช่วยให้ทราบถึงโอกาสและอุปสรรค รวมถึงศักยภาพและความพร้อมในด้านการแข่งขันขององค์กร

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกจะพิจารณาเกี่ยวกับโอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) สภาพแวดล้อมภายนอก หมายถึง สภาพแวดล้อมทั่วไปซึ่งเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อธุรกิจในอนาคต กว้าง เช่น การเมือง เทคโนโลยี สังคม และเศรษฐกิจ เป็นต้น อีกประการหนึ่งคือการวิเคราะห์สภาพการดำเนินงานซึ่งเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลและมีผลเกี่ยวเนื่องต่อการดำเนินงานขององค์กรโดยตรง เช่น รัฐบาล ชุมชน ผู้ขาย วัตถุดิบ คู่แข่งขัน ลูกค้า และกลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ เป็นต้น

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในจะช่วยให้ทราบถึงจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) ซึ่งเป็นการศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยภายในด้านต่างๆ เช่น การเงิน การตลาด การผลิต การดำเนินงาน การวิจัยและพัฒนา การบริการวัตถุดิบ การบริหารข้อมูล และการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นต้น ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็งและจุดอ่อนด้านต่างๆ ขององค์กรเพื่อสามารถวางแผนใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีอยู่และเตรียมพร้อมในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับจุดอ่อนขององค์กร

2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) เป็นการนำเป้าหมายขององค์กรและข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมากำหนดทิศทาง กรอบความคิด แผนการและวิธีในการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรสามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) เป็นขั้นตอนที่สำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากเป็นการนำแผนที่กำหนดไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ โดยการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นจะต้องมีการพิจารณาและเตรียมการอย่างรอบคอบเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อมที่มีผลต่อความสำเร็จและล้มเหลวของกลยุทธ์ซึ่งรวมถึงการจัดสรรทรัพยากร ระยะเวลา และค่าใช้จ่ายที่เหมาะสม

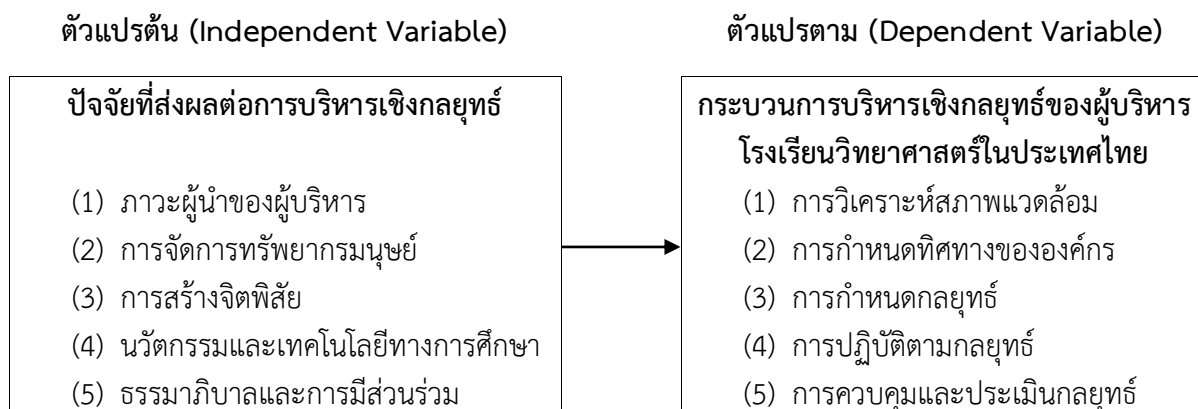
4) การควบคุมกลยุทธ์ (Strategy Control) เป็นการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐานเพื่อเป็นแนวทางในการวัดและเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยจะมีเป็นการควบคุม ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลว่าเป็นไปตามแนวทางที่ต้องการหรือไม่ หากแผนกลยุทธ์ไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงอาจต้องทำการพัฒนาหรือปรับกลยุทธ์ให้มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันต่อไป

ส่วนปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับการบริหารจัดการการศึกษาโดยทั่วไปประกอบด้วย (1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร หมายถึง การมีทักษะความเป็นผู้นำในการบริหารการศึกษา (2) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การจัดการเกี่ยวกับอาจารย์ผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษา (3) นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา หมายถึง การประยุกต์ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาเพื่อสนับสนุนการจัดการศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมาย (4) การสร้างจิตพิสัย หมายถึง การมีวิสัยทัศน์อย่างสร้างสรรค์เพื่อการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จ และ (5) ธรรมาภิบาลและการมีส่วนร่วม หมายถึง การใช้หลักคุณธรรม จริยธรรม และศีลธรรมในการบริหารจัดการโดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย เป็นต้น (Phakamach et al., 2021c) นอกจากนี้ การจัดการเชิงกลยุทธ์ยังต้องใช้ทักษะหรือกลยุทธ์ในการเปลี่ยนจากการวิเคราะห์องค์กรไปสู่กลยุทธ์ขององค์กร นั่นคือ การระบุโอกาสจากการวิเคราะห์ธุรกิจโดยเลือกสิ่งที่จะปฏิบัติตาม จากนั้นจึงพัฒนากลยุทธ์โดยกำหนดวิธีการที่องค์กรจะใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เลือก สุดท้ายการจัดการเชิงกลยุทธ์ต้องใช้ทักษะความเป็นผู้นำที่แข็งแกร่งในการดำเนินกลยุทธ์ ผู้นำองค์กรจำเป็นต้องมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในองค์กรและภายนอก โดยตระหนักถึงความท้าทายในการนำกลยุทธ์ไปใช้และมีทักษะความเป็นผู้นำในการดำเนินกลยุทธ์ให้ประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืน

เมื่อสรุปโดยภาพรวมจะพบว่า ลักษณะที่สำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ การจัดการเชิงกลยุทธ์จะเป็นเครื่องมือของนักบริหารในการบริหารงานเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจโลกที่เพิ่มขึ้น การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเน้นและให้ความสำคัญต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่ไม่เหมือนกับการตัดสินใจในลักษณะอื่นๆ เพราะการบริหารเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับอนาคตใน

ระยะยาวขององค์กรทั้งหมด ดังนั้นผู้ที่มีส่วนสำคัญในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์คือ ผู้นำ (Phakamach et al., 2021b)

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบริบทของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนวิทยาศาสตร์ทุกแห่ง สามารถนำมากำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยเพื่อแสวงหาคำตอบให้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยแสดงดังภาพที่ 1 โดยมีรายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

#### 4. วิธีการวิจัย (Research Methodology)

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนวิทยาศาสตร์ภายใต้สถานการณ์วิถีปกติใหม่ในประเทศไทย โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methodology) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ซึ่งมีประเด็นที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

##### 4.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

1) ประชากร (Populations) ได้แก่ คุณครูผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนวิทยาศาสตร์ในประเทศไทย ประกอบด้วย (1) โรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 16 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย 12 โรงเรียน โรงเรียนบดินทรเดชา โรงเรียนยุพราชวิทยาลัย โรงเรียนสามเสนวิทยาลัย และโรงเรียนหาดใหญ่วิทยาลัย (2) โรงเรียนในกำกับของกระทรวงศึกษาธิการ 2 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนมหิตลวิทยานุสรณ์ และโรงเรียนกำเนิดวิทย์ รวมทั้งสิ้น 18 โรงเรียน

2) กลุ่มตัวอย่าง (Sampling) กลุ่มตัวอย่างเชิงปริมาณ ได้แก่ คุณครูผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนวิทยาศาสตร์ในประเทศไทย จำนวน 18 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 367 คน ได้มาจากการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multistate Random Sampling) โดยการสุ่มตัวอย่างขั้นแรกเป็นตัวแทนจากโรงเรียนที่มีผลงานวิทยาศาสตร์ดีเด่นเป็นหลัก จำนวน 3 โรงเรียน จากนั้นในขั้นต่อไปจึงใช้วิธีการสุ่มอย่างง่ายเพื่อให้ได้ตัวแทนโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างโดยเท่าเทียมกัน ส่วนกลุ่มตัวอย่างเชิงคุณภาพ ได้แก่ ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 36 คน ได้มาจากการเลือกแบบเจาะจงโดยอาศัยความสะดวก (Convenience Sampling) จำนวน 15 คน และผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 10 คน ตามคุณสมบัติที่กำหนด ได้แก่

(1) ผู้บริหารในระดับผู้อำนวยการหรืออดีตผู้อำนวยการในสถาบันการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งภาครัฐและเอกชน

(2) ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารสถาบันการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งภาครัฐและเอกชน อย่างน้อย 3 ปี

(3) ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จและมีรางวัลคุณภาพเชิงประจักษ์ในการพัฒนาองค์กรทางการศึกษาทุกระดับ

#### 4.2 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยศึกษาตัวแปรตามรายละเอียด ดังนี้

1) ตัวแปรต้น (Independent Variable) คือ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การสร้างจิตพิสัย นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา และธรรมาภิบาลและการมีส่วนร่วม

2) ตัวแปรตาม (Dependent Variable) คือ กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนวิทยาศาสตร์ ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดทิศทางขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์

#### 4.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaires) ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนวิทยาศาสตร์ภายใต้สถานการณ์วิถีปกติใหม่ในประเทศไทย แบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 แบบสอบถามสภาพภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบ (Check List) ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์มี 5 ด้าน ประกอบด้วย ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การสร้างจิตพิสัย นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา และธรรมาภิบาลและการมีส่วนร่วม

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์มี 5 ด้าน ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดทิศทางขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์

ลักษณะแบบสอบถาม ตอนที่ 2 และตอนที่ 3 เป็นระบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ใช้เกณฑ์น้ำหนักคะแนนและมาตราส่วนประมาณค่า 5 อันดับ โดยที่

|            |                       |
|------------|-----------------------|
| มากที่สุด  | ให้น้ำหนักคะแนนเป็น 5 |
| มาก        | ให้น้ำหนักคะแนนเป็น 4 |
| ปานกลาง    | ให้น้ำหนักคะแนนเป็น 3 |
| น้อย       | ให้น้ำหนักคะแนนเป็น 2 |
| น้อยที่สุด | ให้น้ำหนักคะแนนเป็น 1 |

2) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นแบบสัมภาษณ์เชิงโครงสร้างปลายเปิด (Open Ended Structured Interview Form) สำหรับสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 15 คน ในการพิจารณาตัวแปรที่สอดคล้องและเหมาะสมกับบริบทของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

4.4 การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ สร้างแบบสอบถามเป็นรายข้อตามขอบข่ายและเนื้อหาที่กำหนดโดยให้ครอบคลุมกรอบแนวคิดในเรื่องปัจจัยและกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยนำเสนอผู้เชี่ยวชาญด้านเครื่องมือการวิจัย จำนวน 3 คน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและการใช้ภาษา จากนั้นนำไปทดลองใช้ (Try out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ในโรงเรียนวิทยาศาสตร์ จำนวน 30 คน ซึ่งมีลักษณะเช่นเดียวกับกลุ่มตัวอย่างที่จะทำการวิจัย นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาวิเคราะห์

หาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (IOC) มีค่าระหว่าง 0.65-1.00 จากนั้นทำการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค โดยแบบสอบถามด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร จำนวน 5 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ 0.655-0.695 และมีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.942 ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 5 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ 0.712-0.768 และมีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.931 ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา จำนวน 5 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ 0.688-0.708 และมีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.959 ด้านการสร้างจิตพิสัย จำนวน 5 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ 0.664-0.735 และมีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.935 และด้านธรรมาภิบาลและการมีส่วนร่วม จำนวน 5 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ 0.727-0.791 และมีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.967 โดยได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.946

**4.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล** เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสร้างลิงก์บนระบบอินเทอร์เน็ตเพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามไปยังโรงเรียนต่างๆ ได้รับข้อมูลทั้งหมด จำนวน 367 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 ของแบบสอบถามทั้งหมด โดยเก็บข้อมูลระหว่างเดือนมิถุนายน ถึงสิงหาคม พ.ศ. 2565

#### 4.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

1) วิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยคำนวณหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

2) วิเคราะห์ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนวิทยาศาสตร์โดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.)

3) วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนวิทยาศาสตร์ภายใต้สถานการณ์วิถีปกติใหม่ในประเทศไทย และสร้างสมการพยากรณ์จากปัจจัยดังกล่าว โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) เพื่อเลือกตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุด

4) วิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์และสรุปในลักษณะเนื้อหาเชิงอุปนัย (Content Analysis) โดยนำมาสังเคราะห์เพื่อหาปัจจัยที่สอดคล้องกับผลที่ได้จากแบบสอบถาม

### 5. ผลการวิจัย (Research Finding)

1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนวิทยาศาสตร์ภายใต้สถานการณ์วิถีปกติใหม่ในประเทศไทย แสดงดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนวิทยาศาสตร์ภายใต้สถานการณ์วิถีปกติใหม่ในประเทศไทยโดยรวมและรายด้าน

n = 367

| ปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ | ( $\bar{X}$ ) | (S.D.) | ระดับการปฏิบัติ | อันดับ |
|---------------------------------------------|---------------|--------|-----------------|--------|
| 1. ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร                | 4.18          | 0.65   | มาก             | 2      |
| 2. ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์              | 3.96          | 0.66   | มาก             | 5      |
| 3. ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา      | 4.22          | 0.64   | มาก             | 1      |
| 4. ด้านการสร้างจิตพิสัย                     | 4.14          | 0.66   | มาก             | 3      |
| 5. ด้านธรรมาภิบาลและการมีส่วนร่วม           | 4.08          | 0.65   | มาก             | 4      |
| รวม                                         | 4.11          | 0.65   | มาก             |        |

จากตารางที่ 1 พบว่า ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนวิทยาศาสตร์ภายใต้สถานการณ์วิถีปกติใหม่ในประเทศไทยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา ( $\bar{X}$  = 4.22, S.D. = 0.64) ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ( $\bar{X}$  = 4.18, S.D. = 0.65) ด้านการสร้างจิตพิสัย ( $\bar{X}$  = 4.14, S.D. = 0.66) ด้านธรรมาภิบาลและการมีส่วนร่วม ( $\bar{X}$  = 4.08, S.D. = 0.65) และด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X}$  = 3.96, S.D. = 0.66) ตามลำดับ

2. กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนวิทยาศาสตร์ภายใต้สถานการณ์วิถีปกติใหม่ในประเทศไทย แสดงดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนวิทยาศาสตร์ภายใต้สถานการณ์วิถีปกติใหม่ในประเทศไทยโดยรวมและรายด้าน

| n = 367                             |               |        |                 |        |
|-------------------------------------|---------------|--------|-----------------|--------|
| กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์          | ( $\bar{X}$ ) | (S.D.) | ระดับการปฏิบัติ | อันดับ |
| 1. ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม      | 4.11          | 0.64   | มาก             | 3      |
| 2. ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร      | 4.21          | 0.65   | มาก             | 1      |
| 3. ด้านการกำหนดกลยุทธ์              | 4.18          | 0.65   | มาก             | 2      |
| 4. ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์         | 3.98          | 0.66   | มาก             | 5      |
| 5. ด้านการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ | 4.05          | 0.64   | มาก             | 4      |
| รวม                                 | 4.10          | 0.65   | มาก             |        |

ตารางที่ 2 พบว่า ระดับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนวิทยาศาสตร์ภายใต้สถานการณ์วิถีปกติใหม่ในประเทศไทยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.10, S.D. = 0.65) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร ( $\bar{X}$  = 4.21, S.D. = 0.65) ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ( $\bar{X}$  = 4.18, S.D. = 0.65) ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ( $\bar{X}$  = 4.11, S.D. = 0.64) ด้านการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ ( $\bar{X}$  = 4.05, S.D. = 0.64) และด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ( $\bar{X}$  = 3.98, S.D. = 0.66) ตามลำดับ

3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนวิทยาศาสตร์ภายใต้สถานการณ์วิถีปกติใหม่ในประเทศไทย แสดงดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ค่าน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนวิทยาศาสตร์ภายใต้สถานการณ์วิถีปกติใหม่ในประเทศไทยโดยภาพรวม ( $\bar{Y}_{tot}$ )

| ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการตามลำดับความสำคัญ | B     | S.E.  | $\beta$ | t      | Sig     |
|------------------------------------------------------|-------|-------|---------|--------|---------|
| 1. ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา ( $X_5$ )     | 0.422 | 0.055 | 0.457   | 24.672 | 0.001** |
| 2. ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ( $X_4$ )               | 0.358 | 0.051 | 0.382   | 14.209 | 0.000** |
| 3. ด้านการสร้างจิตพิสัย ( $X_3$ )                    | 0.229 | 0.050 | 0.256   | 9.561  | 0.000** |
| 4. ด้านธรรมาภิบาลและการมีส่วนร่วม ( $X_2$ )          | 0.202 | 0.046 | 0.214   | 5.280  | 0.001** |
| 5. ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ( $X_1$ )             | 0.178 | 0.042 | 0.189   | 4.281  | 0.001** |
| ค่าคงที่                                             | 1.546 |       |         |        |         |

| ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ                    | B     | S.E. | $\beta$ | t | Sig |
|--------------------------------------------------------|-------|------|---------|---|-----|
| ตามลำดับความสำคัญ                                      |       |      |         |   |     |
| สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R)                       | 0.951 |      |         |   |     |
| ประสิทธิภาพในการทำนาย ( $R^2$ )                        | 0.912 |      |         |   |     |
| ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted $R^2$ )     | 0.908 |      |         |   |     |
| ความคลาดเคลื่อนในการทำนาย (Std. Error of the Estimate) | 0.092 |      |         |   |     |

\*\*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 3 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนวิทยาศาสตร์ภายใต้สถานการณ์วิฤกษ์ใหม่ในประเทศไทย ได้แก่ ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา ( $X_5$ ) โดยมีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.422 ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ( $X_4$ ) โดยมีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.358 ด้านการสร้างจิตพิสัย ( $X_3$ ) โดยมีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.229 ด้านธรรมาภิบาลและมีส่วนร่วม ( $X_2$ ) โดยมีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.202 และด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ( $X_1$ ) โดยมีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.178 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.951 ประสิทธิภาพในการทำนายได้ร้อยละ 91.20 ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนายร้อยละ 9.232 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยสามารถสร้างสมการการถดถอยในรูปคะแนนดิบและได้สมการถดถอยในรูปแบบคะแนนมาตรฐานดังนี้

สมการการถดถอยในรูปแบบคะแนนดิบ

$$\hat{Y}_{\text{tot}} = 1.546 + 0.422(X_5) + 0.358(X_4) + 0.229(X_3) + 0.202(X_2) + 0.178(X_1)$$

สมการการถดถอยในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{Z}_{\text{tot}} = 0.457(X_5) + 0.382(X_4) + 0.256(X_3) + 0.214(X_2) + 0.189(X_1)$$

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนวิทยาศาสตร์ จำนวน 15 คน และผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 10 คน และการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Data Triangulation) พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนวิทยาศาสตร์ภายใต้สถานการณ์วิฤกษ์ใหม่ในประเทศไทย มีความสอดคล้องกับข้อค้นพบเชิงปริมาณ นั่นคือ ผู้บริหารโรงเรียนวิทยาศาสตร์ในประเทศไทยมีการประยุกต์ใช้รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ 5 ด้าน ประกอบด้วย (1) การกำหนดทิศทางขององค์กร (2) การกำหนดกลยุทธ์ (3) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (4) การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ และ (5) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ มาใช้ในการบริหารจัดการเพื่อให้โรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์ตามพันธกิจที่เกี่ยวข้อง ส่วนผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้ง 10 คน เห็นด้วยกับปัจจัยทั้ง 5 ด้าน แต่ยังมีปัจจัยบางประการที่ควรคำนึงถึง ได้แก่ กระบวนการรับมือกับการพลิกโฉมทางการศึกษา การจัดการเรียนการสอนออนไลน์โดยเฉพาะอย่างยิ่งในรายวิชาที่มีการปฏิบัติและการพัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เนื่องจากกระบวนการดังกล่าวจะส่งผลกระทบโดยตรงต่อการทำงานของบุคลากร ดังนั้นควรมีการกำหนดรูปแบบหรือกลไกในการรับมือกับการพลิกโฉมทางการศึกษาด้วย ซึ่งมีความสำคัญต่อผู้เป็นนักบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาวะการณ์ปัจจุบันหรือวิฤกษ์ใหม่และอนาคตหรือวิถีถัดไป อีกทั้งผู้เชี่ยวชาญยังกล่าวเสริมโดยสรุปอีกว่า กลยุทธ์ขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่จะกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรได้ ดังนั้นการเรียนรู้และเข้าใจรวมถึงการศึกษา

องค์กรที่ประสบผลสำเร็จในการใช้กลยุทธ์เพื่อการจัดการ จะทำให้ผู้บริหารโรงเรียนวิทยาศาสตร์ได้ทราบถึงคุณประโยชน์ของกลยุทธ์ที่จะช่วยสนับสนุนองค์กรให้ประสบความสำเร็จและต้องมีการพิจารณาเลือกกลยุทธ์และประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กร การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารอย่างมีระบบที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์กรเป็นส่วนประกอบและอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นตอน เนื่องจากการบริหารกลยุทธ์นั้นจะเป็นการบริหารแบบองค์รวม (Holistic) ผู้นำที่มีความสามารถหรือมีสมรรถนะสูง (High Competency) จะต้องอาศัยกลยุทธ์ในการจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ มีความเหมาะสมกับองค์กร และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงโดยไม่ทำให้เกิดความล้มเหลว หรืออาจกล่าวได้ว่ากลยุทธ์ที่ดีแต่ล้มเหลวจะไม่สามารถนำความสำเร็จมาสู่องค์กรได้ ดังนั้นทั้งกลยุทธ์และผู้บริหารที่เป็นผู้ตัดสินใจเลือกใช้กลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจึงมีความสำคัญเท่าเทียมกันนั่นเอง

## 6. สรุปผลการวิจัยและอภิปราย (Conclusion and Discussion)

จากผลของการวิจัยที่กล่าวมาทั้งหมด คณะผู้วิจัยขอเสนอประเด็นสำคัญที่ค้นพบและสามารถนำมาสรุปและอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ในประเด็นสำคัญ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ระดับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนวิทยาศาสตร์ภายใต้สถานการณ์วิถีปกติใหม่ในประเทศไทยโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้ดังนี้ ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร และด้านการสร้างจิตพิสัย ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนวิทยาศาสตร์เห็นความจำเป็นของปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งถือว่าเป็นงานหลักของผู้บริหารที่จะต้องแสดงความเข้าใจถึงการสร้างสรรค์นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา การมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารเปลี่ยนแปลง สร้างจิตพิสัยและทัศนคติเชิงบวกรวมถึงการมีธรรมาภิบาลและมีส่วนร่วมเป็นสำคัญ เพื่อให้การบริหารโรงเรียนวิทยาศาสตร์มีประสิทธิภาพมากที่สุด ดังที่ Suherlan (2017), Sajwani et al. (2021) และ Phakamach et al. (2021b) ได้กล่าวไว้ว่า ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้การบริหารเชิงกลยุทธ์บรรลุผลสำเร็จ ได้แก่ ศักยภาพ บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้บริหาร นวัตกรรมและเทคโนโลยี การกำหนดทิศทางและกระบวนการบริหารกลยุทธ์ การปฏิบัติตามหลักจริยธรรม และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยอาศัยเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่ที่มีประสิทธิภาพ อีกทั้งผู้บริหารควรกำหนดมาตรการในการนำระบบไอซีทีที่เป็นประโยชน์มาใช้ในการพัฒนาองค์กรเพื่อเสริมสมรรถนะขององค์กรให้เป็นองค์กรเชิงดิจิทัล (Laudon and Laudon, 2019) โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของ Hladchenko (2015) ที่ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการใช้กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในสถาบันการศึกษาโดยใช้กระบวนการ Balance Scorecard เพื่อวินิจฉัยและทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนและยับยั้งการนำแผนกลยุทธ์มาใช้ ผลการวิจัยพบว่า มีปัจจัยที่สนับสนุนการนำแผนกลยุทธ์มาใช้ ได้แก่ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และการสนับสนุนจากภาครัฐ เป็นต้น

2. ระดับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนวิทยาศาสตร์ภายใต้สถานการณ์วิถีปกติใหม่ในประเทศไทยโดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ การกำหนดทิศทางขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์ และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทั้งนี้เป็นเพราะการบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญ เนื่องจากการที่องค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารที่ดีต้องรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งส่งผลให้ต้องปรับวิธีการบริหารให้ทันต่อสถานการณ์ การกำหนดทิศทางขององค์กร การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ พร้อมทั้งประเมินและควบคุมกลยุทธ์ที่เกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายที่ทำให้องค์กรบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย ดังที่ Beckers et al. (2015) และ Wachirawongpaisarn et al. (2021) ได้สรุปเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า เป็นหลักการบริหารที่

เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปของสังคมที่มีการแข่งขันสูง ดังนั้นผู้บริหารต้องใช้กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เป็นระบบและต่อเนื่อง มีการปรับปรุงและสร้างแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างข้อมูลป้อนกลับตลอดเวลา โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของ Mushketova et al. (2018) และ Dor-haim (2022) ที่มีข้อค้นพบและระบุถึงประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารไว้ว่า การใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้ผู้มีส่วนร่วมเข้ามาทำงานร่วมกันย่อมก่อให้เกิดประโยชน์ในเชิงพฤติกรรมในแง่ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีคุณค่าและสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ในที่สุด

3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนวิทยาศาสตร์ภายใต้สถานการณ์วิถีปกติใหม่ในประเทศไทย ได้แก่ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การสร้างจิตพิสัย ธรรมภิบาลและมีส่วนร่วม และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่าทุกปัจจัยย่อมส่งผลต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนวิทยาศาสตร์ภายใต้สถานการณ์วิถีปกติใหม่ในประเทศไทยทั้งสิ้น ทั้งนี้เป็นเพราะโรงเรียนวิทยาศาสตร์เป็นองค์กรที่ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการบริหารจัดการทั้งภาวะปกติและภาวะวิกฤติ โดยมีผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบายให้มีประสิทธิผลโดยอาศัยทักษะภาวะผู้นำแบบปรับตัว (Adaptive) ทักษะภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์ (Creative) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การสร้างจิตพิสัย รวมถึงธรรมภิบาลและการมีส่วนร่วมของบุคลากร ดังที่ Sengupta et al. (2020) และ Phakamach et al. (2021a) ได้ระบุในผลการวิจัยที่พบว่าผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการปฏิรูปองค์กร การบริหารจะประสบความสำเร็จได้นั้นต้องอาศัยความรู้ความสามารถ คุณลักษณะที่ดี และความมีคุณธรรมของผู้นำในองค์กรนั่นเอง โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของ Zhao and Ko (2020) และ Furman et al. (2021) ที่วิจัยในลักษณะเดียวกันและพบว่า การบริหารการศึกษายุคใหม่ต้องมีการปรับเปลี่ยนและพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ตามบริบทที่เปลี่ยนไป ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารทุกระดับต้องสนใจใฝ่รู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์จากนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษามาขับเคลื่อนหรือปรับเปลี่ยนองค์กรให้มีสมรรถนะที่ดีและเหมาะสมกับองค์กรเชิงดิจิทัล ผู้เรียนควรได้รับการเรียนรู้และปฏิบัติตามทักษะชีวิตใหม่ๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้องค์กรอยู่รอดและบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างเด่นชัด อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Edwards and Ashida (2021) ที่ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาการศึกษาในประเทศญี่ปุ่นโดยพบว่า การบริหารการศึกษายุคใหม่ต้องอาศัยกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ประกอบด้วย การพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษารูปแบบต่างๆ ให้ต่อเนื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารทุกระดับ การมีธรรมภิบาลและมีส่วนร่วมของบุคลากร รวมถึงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้บริหารสูงสุดควรนำมาใช้ปรับปรุงหรือปฏิรูปไปตามกระบวนการทัศนทางการศึกษาเพื่อให้ผู้เรียนเกิดผลสัมฤทธิ์และมีทักษะตามต้องการอย่างมีคุณภาพทั้งในสถานการณ์วิถีปกติใหม่และวิถีถัดไป รวมถึงการสร้างทรัพยากรมนุษย์ที่พึงประสงค์สำหรับการพัฒนาประเทศเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องและเติบโตอย่างยั่งยืน

นอกจากนี้ คณะผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยภาพรวมจากการศึกษาวิจัยพบว่า ลักษณะที่สำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารหรือผู้จัดการศึกษาคือ การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเป็นเครื่องมือของผู้บริหารในการบริหารงานเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงด้านสภาพแวดล้อมของโลก การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเน้นและให้ความสำคัญต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decision Making) ที่ไม่เหมือนกับการตัดสินใจในลักษณะอื่นๆ เพราะการบริหารเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับอนาคตในระยะยาวขององค์กรทั้งหมด ดังนั้นผู้ที่มีส่วนสำคัญในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์คือ ผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษา/ผู้บริหารการศึกษา/ผู้จัดการศึกษา อีกทั้งการบริหารเชิงกลยุทธ์ต้องใช้ทักษะความเป็นผู้นำที่

แข็งแกร่งในการดำเนินกลยุทธ์ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยตระหนักถึงความท้าทายในการนำกลยุทธ์ไปใช้และมีทักษะความเป็นผู้นำในการดำเนินกลยุทธ์ให้ประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืน

## 7. ข้อเสนอแนะการวิจัย (Research Suggestions)

### 7.1 ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

1) จากผลการวิจัยที่พบว่า ปัจจัยการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนวิทยาศาสตร์ภายใต้สถานการณ์วิถีปกติใหม่ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์อยู่ในอันดับสุดท้าย ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนวิทยาศาสตร์ภายใต้สถานการณ์วิถีปกติใหม่รวมถึงวิถีถัดไปในประเทศไทย ควรปรับปรุงรูปแบบการบริหารจัดการครูผู้สอนและบุคลากรในโรงเรียนตามระดับความรู้ความสามารถของแต่ละคนอย่างเต็มที่และมุ่งพัฒนาการผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ของผู้เรียนวิทยาศาสตร์โดยยึดหลักสากล

2) จากผลการวิจัยที่พบว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนวิทยาศาสตร์ภายใต้สถานการณ์วิถีปกติใหม่ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์อยู่ในอันดับสุดท้าย ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนวิทยาศาสตร์ทุกแห่งควรมีการจัดประชุมผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายเพื่อการระดมสมอง ร่วมกันวิเคราะห์ สรุป และพัฒนาวิธีการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพื่อนำไปใช้ในการวางแผนกระบวนการบริหารและการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียนแต่ละแห่งให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

3) จากผลการวิจัยที่พบว่า ปัจจัยทุกปัจจัยส่งผลต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนวิทยาศาสตร์ภายใต้สถานการณ์วิถีปกติใหม่ ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนวิทยาศาสตร์ภายใต้สถานการณ์วิถีปกติใหม่และวิถีถัดไปในประเทศไทย ดังนั้นจึงควรพัฒนาทักษะและสมรรถนะการบริหารเชิงกลยุทธ์ทั้ง 5 ด้าน โดยนำมาประยุกต์ใช้กับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนแต่ละแห่งและการเปิดโอกาสให้ครูผู้สอนและบุคลากรได้มีส่วนร่วมในการบริหารโดยมุ่งการบรรลุพันธกิจเป็นหลักรวมถึงการสร้างประโยชน์ในภาพรวมให้แก่โรงเรียนในอนาคต

### 7.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรมีการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อสะท้อนให้เห็นภาพรวมของการบริหารเชิงกลยุทธ์ภายใต้วิถีปกติใหม่และวิถีถัดไปของผู้บริหารโรงเรียนวิทยาศาสตร์ เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้มาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

2) ควรมีการศึกษาแนวทางหรือรูปแบบการพัฒนากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนวิทยาศาสตร์แต่ละแห่งให้ครบทุกมิติตามบริบทของโรงเรียนนั้นๆ ทั้งนี้เพื่อให้ได้รูปแบบการบริหารจัดการที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3) ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงลึกเกี่ยวกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนวิทยาศาสตร์แต่ละแห่งในบริบทที่ต่างกัน เพื่อให้ได้คำตอบที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการเป็นต้นแบบของการพัฒนาสถานศึกษาระดับขั้นพื้นฐานของประเทศไทยต่อไป

## 8. กิตติกรรมประกาศ (Acknowledgments)

งานวิจัยนี้ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยและตีพิมพ์เผยแพร่จากวิทยาลัยผู้ประกอบการสร้างสรรค์ นานาชาติรัตนโกสินทร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ และสถาบันนวัตกรรมทางการศึกษา สมาคมส่งเสริมการศึกษาทางเลือก คณะผู้วิจัยขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

## REFERENCES

- Barney, J.B., and Hesterly, W.S. (2020). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts Global Edition*. (6<sup>th</sup> Edition). New York: Pearson Education Indochina.
- Beckers, R., Voordt, D.v.d., and Dewulf, G. (2015). Management Strategies for Aligning Higher Education Accommodation with the User Needs. *Journal of Corporate Real Estate*, 17(2), 80-97. <https://doi.org/10.1108/JCRE-10-2014-0025>
- Boonkong, S., and Hongwityakorn, U. (2015). Guidelines for Science School Identity Formation from Stakeholder Participation: Princess Chulabhorn's Colleges. *An Online Journal of Education*, 10(2), 534-545.
- Brunetti, F., Matt, D. T., Bonfanti, A., De Longhi, A., Pedrini, G., and Orzes, G. (2020). Digital transformation challenges: strategies emerging from a multi-stakeholder approach. *The TQM Journal*, 32(4), 697-724.
- Dor-haim, P. (2022). Educational Leaders' Coping with Loneliness: the Unique Perspective of School Principals and Vice-Principals. *Journal of Professional Capital and Community*, 7(3), 290-304. <https://doi.org/10.1108/JPC-11-2021-0068>
- Díez-Gutiérrez, E.-J., and Gajardo Espinoza, K. (2022). Education Online in Lockdown: Limits and Possibilities. The Vision of Families in Spain. *Equality, Diversity and Inclusion*, 41(1), 34-48.
- Edwards, S., and Ashida, A. (2021). Higher Education in Japan: Internationalization, the Sustainable Development Goals and Survivability. *International Journal of Comparative Education and Development*, 23(2), 104-119. <https://doi.org/10.1108/IJCED-09-2020-0061>
- Furman, M., Luzuriaga, M., Taylor, I., and Podestá, M.E. (2021). How does coaching influence teacher implementation of a science programme? Evidence from an Experimental Study. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 10(4), 449-465. <https://doi.org/10.1108/IJMCE-09-2020-0059>
- Hladchenko, M. (2015). Balanced Scorecard – a Strategic Management System of the Higher Education Institution. *International Journal of Educational Management*, 29(2), 167-176. <https://doi.org/10.1108/IJEM-11-2013-0164>
- Hod, Y., and Sagy, O. (2022). School Enculturation Discourse: a Meta Synthesis from Research in the Learning Sciences. *Information and Learning Sciences*, 123(9/10), 621-641. <https://doi.org/10.1108/ILS-11-2021-0103>
- Laudon, K. C., and Laudon, J. P. (2019). *Management Information Systems*. (14<sup>th</sup> Edition). New York: Pearson Education Indochina.
- Lynch, R. (2018). *Strategic Management*. (8<sup>th</sup> Edition). New York: Pearson Education Indochina.
- Ministry of Education. (2019). *National Education*. (4<sup>th</sup> Edition). Bangkok: Shipping and Parcel Printing Factory, 1-5.

- Mushketova, N., Bydanova, E., and Rouet, G. (2018). National Strategy for Promotion of Russian Universities in the World Market of Education Services. *International Journal of Educational Management*, 32(1), 46-56. <https://doi.org/10.1108/IJEM-10-2016-0207>
- Phakamach, P., and Panjarattanakorn, D. (2020). The Administration Model Towards Excellence of School of Science under the Office of the Basic Education Commission. In National Institute for Development of Teachers, Faculty Staff and Educational Personnel, *The First NIDTEP Academic Conference Thailand 2020*, 28-29. Nakhonphatom: National Institute for Development of Teachers, Faculty Staff and Educational Personnel.
- Phakamach, P., Onsampant, S., Wachirawongpaisarn, S., Panjarattanakorn, D., Phomdee, R., and Suphasophon, C. (2021a). An Educational Innovative Organization in Thailand 4.0. In Payao University, *The 10<sup>th</sup> Payao Research Conference 2021, Thailand*, 3513-3528. Payao: Payao University.
- Phakamach, P., Prapatpong, S., Wachirawongpaisarn, S., and Phakamach, V. (2022). The Study of Elements of Educational Innovative Organization in the Digital Era for Science School Appropriate in Thailand. *Journal of Teacher Professional Development*, 3(2), 33-49.
- Phakamach, P., Wachirawongpaisarn, S., Panjarattanakorn, D., and Onsamphan, S. (2021b). Components of Innovative Leadership for Science School Administrators in Thailand. In Office of the Education Council, *The 16<sup>th</sup> National Education Research Conference, Thailand*, 313-322. Bangkok: Office of the Education Council.
- Phakamach, P., Wachirawongpaisarn, S., Phomdee, R., Vachungngern, P., and Rodniam, N. (2021c). The Effective Organizational Strategy Factors of Success of Using the Digital Education Platforms in Higher Education Institutions in Northeastern Region. In Prince of Songkla University, *The 9<sup>th</sup> PSU Education Conference "A Better Change in Higher Education for Future Economy"*, Thailand, 283-293. Songkla: Prince of Songkla University.
- Sajwani, Z.S., Hazzam, J., Lahrech, A., and Alnuaimi, M. (2021). A Strategy Tripod Perspective on Merger Effectiveness in the Higher Education Industry: the Mediating Role of Future Foresight. *International Journal of Educational Management*, 35(5), 925-942. <https://doi.org/10.1108/IJEM-11-2020-0525>
- Sengupta, E., Blessinger, P., and Makhanya, M.S. (2020). *Developing and Supporting Multiculturalism and Leadership Development: International Perspectives on Humanizing Higher Education*. United Kingdom: Emerald Publishing Limited.
- Soewarno, N., and Tjahjadi, B. (2020). Mediating Effect of Strategy on Competitive Pressure, Stakeholder Pressure and Strategic Performance Management (SPM): Evidence from HEIs in Indonesia. *Benchmarking: An International Journal*, 27(6), 1743-1764.

- Suherlan, H. (2017). Strategic Alliances in Institutions of Higher Education: a Case Study of Bandung and Bali Institutes of Tourism in Indonesia. *International Journal of Tourism Cities*, 3(2), 158-183. <https://doi.org/10.1108/IJTC-08-2016-0022>
- Sundgren, M., and Jaldemark, J. (2020). Visualizing Online Collaborative Writing Strategies in Higher Education Group Assignments. *International Journal of Information and Learning Technology*, 37(5), 351-373. <https://doi.org/10.1108/IJILT-02-2020-0018>
- Wachirawongpaisarn, S., Phakamach, P., Panjarattanakorn, D., Chaisakulkiet, U., and Ngamwong, N. (2021). Management of Integrated Strategic ICT System: Organization Development Strategy to Excellence in the Digital Economy Era. In Rajamangala University of Technology Rattanakosin, *The 2<sup>nd</sup> International RMUTR Conference (RMUTRCon2021), Thailand*, 505-521. Nakhonphatom: Rajamangala University of Technology Rattanakosin.
- Wilkins, S. (2020). The Positioning and Competitive Strategies of Higher Education Institutions in the United Arab Emirates. *International Journal of Educational Management*, 34(1), 139-153.
- Zhao, Y., and Ko, J. (2020). How do teaching quality and pedagogical practice enhance vocational student engagement? A Mixed-Method Classroom Observation Approach. *International Journal of Educational Management*, 34(6), 987-1000. <https://doi.org/10.1108/IJEM-11-2019-0393>
- Ziadlou, D. (2021). Strategies During Digital Transformation to make Progress in Achievement of Sustainable Development by 2030. *Leadership in Health Services*, 34(4), 375-391.

### ข้อมูลติดต่อ

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พงษ์ศักดิ์ ผกามาต (Asst. Prof. Dr.Phongsak Phakamach)  
E-mail: pp2552@hotmail.com, phongsak.pha@rmutr.ac.th  
วิทยาลัยผู้ประกอบการสร้างสรรค์นานาชาติรัตนโกสินทร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ (Rattanakosin International College of Creative Entrepreneurship, Rajamangala University of Technology Rattanakosin)
2. ดร.ดรุณี ปัญจรัตนกร (Dr.Darunee Panjarattanakorn)  
E-mail: darunee.pan@rmutr.ac.th  
วิทยาลัยผู้ประกอบการสร้างสรรค์นานาชาติรัตนโกสินทร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ (Rattanakosin International College of Creative Entrepreneurship, Rajamangala University of Technology Rattanakosin)
3. ดร.ประพัฒน์พงศ์ เสนาฤทธิ์ (Dr.Prapatpong Senarith)  
E-mail: prapatpongs@yahoo.com  
วิทยาลัยผู้ประกอบการสร้างสรรค์นานาชาติรัตนโกสินทร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ (Rattanakosin International College of Creative Entrepreneurship, Rajamangala University of Technology Rattanakosin)

4. ศาสตราจารย์ ดร.ชัยยงค์ พรหมวงศ์ (Prof. Dr.Chaiyong Brahmawong)  
E-mail: cbrahmawong@hotmail.com  
วิทยาลัยผู้ประกอบการสร้างสรรค์นานาชาติรัตนโกสินทร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล  
รัตนโกสินทร์ (Rattanakosin International College of Creative Entrepreneurship,  
Rajamangala University of Technology Rattanakosin)
5. อาจารย์สุริยะ วชิรวงศ์ไพศาล (Suriya Wachirawongpaisarn)  
E-mail: suriya.wac@rmutr.ac.th  
สถาบันนวัตกรรมทางการศึกษา สมาคมส่งเสริมการศึกษาทางเลือก  
(Educational Innovation Institute, Promote Alternative Education Association)

**ความคาดหวังการขออนุญาตก่อสร้าง ดัดแปลง และรื้อถอนหรือเคลื่อนย้ายอาคาร  
ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ของประชาชนในเขตอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี**  
Expectations of the Use of Construction Permit Systems, Modifications, Demolition, or  
Movement of Buildings Electronically and The Application of Electronic Building  
Construction Certificates of People in Pakkret District, Nonthaburi Province

สุเมธ ดวงแก้ว  
Sumet Doungkaeo

เมงลิ้ม ฮอย  
Menglim Hoy

ขวัญกมล ดอนขวา  
Kwunkamol Donkwa

สาขาวิชาวิศวกรรมโยธาและการบริหารงานก่อสร้าง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี  
School of Civil Engineering and Construction Management, Suranaree University of Technology

Received: 28 December 2022

Revised: 10 March 2023

Accepted: 16 March 2023

### บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่องความคาดหวังการขออนุญาตก่อสร้าง ดัดแปลง และรื้อถอนหรือเคลื่อนย้ายอาคารผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ของประชาชนในเขตอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี วัตถุประสงค์คือ 1) เพื่อศึกษาระดับความคาดหวังการขออนุญาตก่อสร้างดัดแปลง และรื้อถอนหรือเคลื่อนย้ายอาคาร ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ของประชาชนในเขตอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี และ 2) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยด้านประเภทของผู้ขออนุญาต ระดับการศึกษา และอาชีพของประชาชนที่ยื่นขออนุญาตก่อสร้าง ดัดแปลง และรื้อถอนหรือเคลื่อนย้ายอาคารมีผลต่อระดับความคาดหวังในการด้านความพร้อมใช้งานของระบบอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มเป้าหมายในพื้นที่อำเภอปากเกร็ด จำนวนทั้งหมด 100 ตัวอย่าง อยู่ในพื้นที่รับผิดชอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 8 แห่ง ที่มาขึ้นขอรับบริการ ทำการสุ่มตัวอย่างแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็นด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ประกอบด้วย ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน อีกทั้งใช้สถิติเชิงอนุมานวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการทดสอบ T-test และ F-test

ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมระดับความคาดหวังของประชาชนในเขตอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ในด้านความพร้อมใช้งานระบบการขออนุญาตก่อสร้าง ดัดแปลง รื้อถอนหรือเคลื่อนย้ายอาคารผ่านทางระบบอิเล็กทรอนิกส์อยู่ในระดับมาก (3.77) โดยมีปัจจัยด้านคุณภาพซึ่งประกอบไปด้วยด้านความเป็นรูปธรรม ความน่าเชื่อถือ ด้านการตอบสนองความต้องการ ด้านความไว้วางใจได้ และด้านการให้ความสำคัญอยู่ในระดับมากทุกปัจจัย ด้วยค่าเฉลี่ย 3.80 3.74 3.87 3.72 และ 3.71 ตามลำดับ ผลการวิจัยยังพบว่ากลุ่ม

ตัวอย่างเป้าหมายไม่ว่าจะเป็นประชาชนทั่วไปหรือกลุ่มบริษัท/ห้างหุ้นส่วนจำกัด/ผู้รับมอบอำนาจในการขออนุญาต มีการศึกษาและการประกอบอาชีพที่แตกต่างกัน จะมีระดับความคาดหวังด้านความพร้อมใช้งานผ่านระบบดังกล่าวไม่แตกต่างกันในปัจจัยคุณภาพทั้ง 5 ด้าน โดยมีค่าเฉลี่ยของระดับความคาดหวังอยู่ในระดับมากทุกด้าน ผลการวิจัยทำให้หน่วยงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับระบบอิเล็กทรอนิกส์สามารถนำไปใช้ในการพิจารณาถึงระดับความพร้อมของประชาชน ปัญหาและอุปสรรค เพื่อนำมาวิเคราะห์หาแนวทางแก้ไขและปรับใช้ตามความเหมาะสม

**คำสำคัญ:** ความคาดหวัง การขออนุญาตก่อสร้าง ระบบอิเล็กทรอนิกส์ และจังหวัดนนทบุรี

### Abstract

Research on the expectation of asking for permission to build, modify, and demolish or move buildings through electronic systems of people in Pak Kret District, Nonthaburi Province. The objectives were 1) to study the level of people's expectations regarding the availability of a building permit application system, modify, demolish, or move a building via electronic system; and 2) to analyze the factors of the type of applicant, the level of Education, and the occupations of people applying for permits to construct, modify, and demolish or relocate buildings affect the level of expectations for the availability of electronic systems. The total number of target groups of 100 samples were in the responsible areas of 8 local administrative organizations that came to apply for services. A non-probability sampling was performed using a purposive sampling method. Use questionnaires as a tool to collect data. Data were analyzed by descriptive statistics consisting of percentage, mean, and standard deviation. In addition, inferential statistics were used to analyze the data with T-test and F-test values.

The results of the study found that, in general, the level of expectation of people in Pakkret District, Nonthaburi Province was at a high level in using the system for requesting permission for construction, modification, demolition or moving of buildings via electronic systems. with an average of 3.77, with a quality factor consisting of tangibles, reliability, responsiveness, assurance, and empathy at high level in all factors with mean 3.80, 3.74, 3.87, 3.72 and 3.71, respectively. The results also found that the target sample, whether individual people or group company/limited partnership/authorized person applying for permission, had different education and occupation. There were no differences in the level of expectation of availability through the system among the five quality factors, with a high mean level of expectation in all aspects. The results of the research will enable local government agencies and agencies related to electronic systems to be used to consider the level of public readiness, problems, and obstacles in order to analyze, find solutions and adapt as appropriate.

**Keywords:** Expectations, Construction permit systems, Electronics and Nonthaburi Province

## 1. บทนำ (Introduction)

ปี พ.ศ. 2564 กระทรวงมหาดไทยออกกฎกระทรวงควบคุมอาคารฉบับใหม่สองฉบับ ซึ่งเกี่ยวเนื่องกัน ได้แก่ “กฎกระทรวง กำหนดแบบคำขออนุญาต ใบอนุญาต ใบรับรอง คำสั่งและแบบหนังสือตามกฎหมายว่าด้วยการควบคุมอาคาร พ.ศ. 2564” และ “กฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขในการขออนุญาต การอนุญาต การต่ออายุใบอนุญาต การโอนใบอนุญาต การออกใบรับรองและการออกใบแทนตามกฎหมายว่าด้วยการควบคุมอาคาร พ.ศ. 2564” โดยฉบับแรกเพื่อใช้บังคับแทนกฎกระทรวงฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2528) และอีกฉบับหนึ่งเพื่อใช้แทนกฎกระทรวงฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2528) กฎกระทรวง ฉบับที่ 29 (พ.ศ. 2534) กฎกระทรวง ฉบับที่ 45 (พ.ศ. 2538) กฎกระทรวง ฉบับที่ 56 (พ.ศ. 2543) และกฎกระทรวง ฉบับที่ 57 (พ.ศ. 2544) ซึ่งกฎกระทรวงควบคุมอาคารฉบับใหม่สองฉบับประกาศในราชกิจจานุเบกษาเมื่อวันที่ 19 มีนาคม 2564 อีกทั้งกฎกระทรวงได้กำหนดแบบคำขออนุญาต ใบอนุญาต ใบรับรอง คำสั่งและแบบหนังสือตามกฎหมายว่าด้วยการควบคุมอาคาร พ.ศ. 2564 เป็นการกำหนดแบบฟอร์มต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการอนุญาตตามกฎหมายควบคุมอาคารขึ้นใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขในการขออนุญาต การอนุญาต การต่ออายุใบอนุญาต การโอนใบอนุญาต การออกใบรับรอง และการออกใบแทนตามกฎหมายว่าด้วยการควบคุมอาคาร พ.ศ. 2564 โดยได้ปรับปรุงหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการขออนุญาต ฯลฯ เพื่อให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน โดยสาระสำคัญของกฎกระทรวงฉบับนี้ คือการกำหนดให้สามารถยื่นคำขอพร้อมเอกสารโดยใช้วิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์เป็นหลัก เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนในการติดต่อกับภาครัฐ และเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลที่ต้องการให้นาเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้อย่างยิ่งขึ้นในการให้บริการประชาชน (The Association of Siamese Architects under Royal Patronage, 2016)

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น มีหนังสือที่ มท 0804.6/ว 1474 ลงวันที่ 5 เมษายน 2562 เรื่อง เตรียมความพร้อมการใช้งานระบบการขออนุญาตก่อสร้าง ดัดแปลง เคลื่อนย้ายอาคาร และการขอใบรับรอง การก่อสร้างทางอิเล็กทรอนิกส์ แจ้งผู้ว่าราชการจังหวัดทุกจังหวัด ให้แจ้งเทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งมีอำนาจในการพิจารณาอนุญาตตามกฎหมายว่าด้วยการควบคุมอาคาร จะต้องเตรียมความพร้อมของบุคลากรและอุปกรณ์ให้สามารถรองรับการยื่นขออนุญาตก่อสร้างดัดแปลง เคลื่อนย้ายอาคาร และการขอใบรับรองการก่อสร้างทางอิเล็กทรอนิกส์ ในการยื่นคำขออนุญาตออนไลน์ จะทำผ่านระบบกลางที่เรียกว่า Biz Portal ซึ่งหมายถึงศูนย์กลางบริการภาครัฐสำหรับประชาชน บนเว็บไซต์ [biz.govchannel.go.th](http://biz.govchannel.go.th) ที่จัดทำโดยสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) ซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักนายกรัฐมนตรี ระบบ Biz Portal เป็นแพลตฟอร์มกลางที่รวบรวมข้อมูลและงานบริการต่างๆ เพื่อภาครัฐกิจ จัดขึ้นโดยสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) สพร. ร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน กพร.) โดยได้บูรณาการข้อมูลระหว่างหน่วยงานต่างๆ ไว้ด้วยกัน ทำให้ผู้ประกอบการสามารถใช้บริการค้นหาข้อมูลสำหรับการทำธุรกิจ ติดต่อทำธุรกรรมกับภาครัฐแบบออนไลน์ ไม่ต้องไปยื่นเอกสารประกอบการทำธุรกรรมด้วยตัวเอง สามารถยื่นขอได้ 78 ใบอนุญาต ใน 25 กลุ่มธุรกิจ ทำให้สะดวกต่อการเข้าถึงข้อมูล และบริการภาครัฐ จบในที่เดียวตั้งแต่ยื่นเอกสาร ติดตามสถานะ และติดต่อรับเอกสาร (Bangkokbiznews, 2022)

ทั้งนี้ทุกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำเป็นต้องปฏิบัติตามกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขในการขออนุญาตฯ พ.ศ. 2564 ผ่านทางระบบอิเล็กทรอนิกส์เป็นหลัก และเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมของการใช้งานแบบดิจิทัลของประชาชนในการเข้าใช้ระบบดังกล่าว จึงเป็นที่มาของการศึกษาเรื่องความคาดหวังการขออนุญาตก่อสร้าง ดัดแปลง และรื้อถอนหรือเคลื่อนย้ายอาคาร ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์

ของประชาชน โดยเน้นศึกษาในเขตอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี เป็นกรณีศึกษา สารสนเทศที่ได้จากการศึกษา จะมีประโยชน์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการนำผลการวิเคราะห์ไปใช้ในการพิจารณาถึงระดับความพร้อมเพื่อตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชนที่จะเข้ามาใช้บริการผ่านทางระบบอิเล็กทรอนิกส์ โดยได้นำแนวคิดและทฤษฎีแนวคิดคุณภาพบริการของ Parasuraman et al. (1985) มาปรับใช้กับงานวิจัยเรื่องนี้ โดย 5 ปัจจัยดังกล่าวได้มีการทบทวนให้เข้ากับคุณภาพบริการของระบบ Biz Portal ซึ่งเน้นถึงความคาดหวังจาก 5 ปัจจัย ได้แก่ 1) ความเป็นรูปธรรมของระบบ Biz Portal 2) ความน่าเชื่อถือและไว้วางใจของผู้รับบริการในระบบ Biz Portal 3) การตอบสนองความต้องการของผู้ใช้งานในระบบ Biz Portal 4) ความไว้วางใจได้และความมั่นใจของผู้ใช้งานในระบบ Biz Portal และ 5) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในระบบ Biz Portal

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย (Objectives)

- 1) เพื่อศึกษาระดับความคาดหวังการขออนุญาตก่อสร้างดัดแปลง และรื้อถอนหรือเคลื่อนย้ายอาคารผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ของประชาชนในเขตอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี
- 2) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยด้านประเภทของผู้ขออนุญาต ระดับการศึกษา และอาชีพของประชาชนที่ยื่นขออนุญาตก่อสร้าง ดัดแปลง และรื้อถอนหรือเคลื่อนย้ายอาคารในพื้นที่อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี มีผลต่อระดับความคาดหวัง ในการด้านความพร้อมใช้งานระบบการขออนุญาตก่อสร้าง ดัดแปลง รื้อถอนหรือเคลื่อนย้ายอาคารผ่านทางระบบอิเล็กทรอนิกส์

## 3. การทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)

งานวิจัยเรื่อง ความคาดหวังการขออนุญาตก่อสร้าง ดัดแปลง และรื้อถอนหรือเคลื่อนย้ายอาคาร ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ของประชาชนในเขตอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ได้ทำการศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนารอบแนวคิดการวิจัย รวมถึงการจัดทำเครื่องมือแบบสอบถามการวิจัยเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง และใช้เป็นข้อมูลประกอบการอ้างอิงในการอภิปรายผลการวิจัยเพื่อให้งานวิจัยมีความน่าเชื่อถือ ซึ่งประกอบด้วยหัวข้อ ดังนี้

### 3.1 ระบบ Biz Portal

เมื่อวันที่ 10 พฤศจิกายน 2558 คณะรัฐมนตรีมีมติรับทราบเรื่องการกำหนดแนวทางการจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 เรื่องการอำนวยความสะดวกทางธุรกิจ ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) เป็นเจ้าภาพหลัก ได้ให้ความสำคัญต่อการขับเคลื่อนตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. 2558 โดยมุ่งเน้นที่งานบริการภาครัฐที่มีลำดับความสำคัญสูง และการปรับปรุงกระบวนการขั้นตอน ระยะเวลา แบบฟอร์ม เอกสารประกอบเพื่ออำนวยความสะดวกในการประกอบธุรกิจเพื่อลดภาระติดต่อกับภาครัฐ รวมทั้งการบูรณาการข้ามหน่วยงานเพื่อให้บริการแบบเบ็ดเสร็จภายในจุดเดียว และได้สำรวจ 5 ประเทศต้นแบบรัฐบาลดิจิทัลที่ทำการพัฒนา e-Government สร้างบริการสุดล้ำเพื่อประชาชน เป็นการเพิ่มช่องทางในการติดต่อ และขอรับบริการจากภาครัฐได้ง่าย รวดเร็ว และประหยัดเวลาในการตรวจสอบ การจัดทำเอกสารสำคัญต่างๆ ที่ภาครัฐร้องขอที่สำคัญ ประหยัดค่าใช้จ่ายได้อีกด้วย ในประเทศเดนมาร์ก เกาหลีใต้ เอสโตเนีย สิงคโปร์ และไทย (Electronic Transactions Development Agency, 2022)

ดังนั้น ภาครัฐโดยสำนักงาน ก.พ.ร. จึงร่วมกับสำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน) (สโร.) (ปัจจุบันคือสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.)) กรมพัฒนาธุรกิจการค้า สำนักงาน

ประกันสังคม และกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน เริ่มต้นโครงการระบบสารสนเทศ เพื่ออำนวยความสะดวกในการเริ่มต้นธุรกิจ เพื่อให้การเริ่มต้นธุรกิจของประชาชน/ผู้ประกอบการมีความง่าย สะดวก และรวดเร็วมากขึ้น โดยได้เปิดตัวระบบ Biz Portal ในวันที่ 29 กุมภาพันธ์ 2559 เพื่อสื่อสาร สร้างความเข้าใจแก่ประชาชน/ผู้ประกอบการ และหน่วยงานภาครัฐ ให้ทราบถึงระบบ Biz Portal ซึ่งจะเป็นระบบกลางในการติดต่อขอเริ่มต้นการประกอบธุรกิจในประเทศไทย โดยภาครัฐได้เปิดใช้งานระบบ Biz Portal ในวันที่ 1 มิถุนายน 2559 อย่างเป็นทางการ เพื่อยกระดับการให้บริการประชาชน/ผู้ประกอบการในการเริ่มต้น การประกอบธุรกิจผ่านช่องทางออนไลน์ และภาครัฐยังคงดำเนินการพัฒนาระบบ Biz Portal อย่างต่อเนื่อง จนถึงปัจจุบัน โดยเริ่มนำมาสู่การใช้ระบบจริงเมื่อวันที่ 3 ตุลาคม 2565 (Digital Government Development Agency, 2022) ระบบ Biz Portal เป็นระบบกลางในการขอเริ่มต้นการประกอบธุรกิจในประเทศไทย โดยประชาชน/ผู้ประกอบการสามารถติดต่อขอเริ่มต้นการประกอบธุรกิจ โดยการกรอกแบบฟอร์มและยื่นเอกสารหลักฐาน ผ่านช่องทางออนไลน์ (<https://bizgovchannel.go.th/>) ได้ทุกที่ ทุกเวลา โดยไม่จำเป็นต้องไปติดต่อที่หน่วยงานราชการด้วยตนเอง (Segkhoonthod, 2017) หรืออาจกล่าวง่ายๆ ได้ว่า ระบบ Biz Portal เป็นเสมือนการบูรณาการศูนย์กลางบริการภาครัฐผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์เพื่อภาคธุรกิจอย่างแท้จริง เพราะเป็นการลดระยะเวลา ขั้นตอน แบบฟอร์ม และเอกสารหลักฐานที่ซ้ำซ้อน ตลอดจนดำเนินการผ่านระบบออนไลน์ได้อย่างครอบคลุม โดยมีสำนักงาน ก.พ.ร. สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) และหน่วยงานหลักที่เกี่ยวข้องกับการเริ่มต้นธุรกิจคือ กรมพัฒนาธุรกิจการค้า สำนักงานประกันสังคม และกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน เป็นหน่วยงานที่ร่วมกันในการพัฒนาระบบ Biz Portal ต่อไป เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชน/ผู้ประกอบการในการขอเริ่มต้นการประกอบธุรกิจอย่างต่อเนื่องในปัจจุบันและอนาคต

รูปแบบการให้บริการของระบบ Biz Portal ภาครัฐแบ่งการให้บริการของระบบ Biz Portal ออกเป็น 2 รูปแบบ คือ 1) การให้ข้อมูล (information) ระบบ Biz Portal จะรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการขออนุญาต ตามคู่มือประชาชนที่หน่วยงานภาครัฐจัดทำขึ้น นอกจากนี้ ระบบ Biz Portal ยังให้ข้อมูลแบบบูรณาการ จากผลการศึกษาขั้นตอนการให้บริการแต่ละใบอนุญาตแบบเชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบ (end-to-end) ตามประเภทธุรกิจแก่ประชาชน/ผู้ประกอบการ และ 2) การให้บริการ (Service) ระบบ Biz Portal จะให้บริการยื่นคำขออนุญาตแบบบูรณาการโดยใช้ แบบฟอร์มคำขออนุญาตแบบ Single Form ที่ประชาชน/ผู้ประกอบการให้ข้อมูลที่ซ้ำกันแค่เพียงครั้งเดียว โดยระบบ Biz Portal จะส่งเอกสารหลักฐานอิเล็กทรอนิกส์เพียงชุดเดียวและสามารถเชื่อมโยงแลกเปลี่ยน ฐานข้อมูลใบอนุญาตระหว่างหน่วยงานภาครัฐได้ โดยประชาชน/ผู้ประกอบการสามารถดำเนินการในการใช้บริการ (Office of the Public Sector Development Commission, 2019; ECOTEC Research and Consulting Limited., 2007)

### 3.2 แนวคิดที่เกี่ยวกับคุณภาพการบริการ

Parasuraman และคณะ ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับคุณภาพการบริการพบว่าปัจจัยพื้นฐานที่ผู้บริโภคใช้ในการตัดสินคุณภาพของการบริการมี 10 ด้าน โดยการเก็บรวบรวมข้อมูล 2 ด้าน คือ ด้านการรับรู้ และด้านการคาดหวัง ซึ่งประกอบด้วย ความไว้วางใจได้ (Reliability) การตอบสนองความต้องการ (Responsiveness) ความสามารถของผู้ให้บริการ (Competence) การเข้าถึงการบริการ (Access) ความมีอัธยาศัย (Courtesy) การติดต่อสื่อสาร (Communication) ความน่าเชื่อถือ (Credibility) ความปลอดภัย (Security) การเข้าใจและการรู้จักลูกค้า (Understanding / Knowing the customer) และความเป็นรูปธรรมของการบริการ (Tangibles) (Parasuraman et al., 1985)

ต่อมา Parasuraman และคณะ ได้นำปัจจัยทั้ง 10 ด้านไปพัฒนาเป็นเครื่องมือประเมิน คุณภาพบริการที่เรียกว่า “SERVQUAL” ประกอบด้วยปัจจัยในการประเมินคุณภาพบริการให้เหลือเพียง 5 ด้าน ดังนี้ (Berry, 1988)

1. ความเป็นรูปธรรมของบริการ (Tangibles) บริการที่ให้แก่ผู้รับบริการต้องแสดงให้เห็นว่าผู้รับบริการ สามารถคาดคะเนคุณภาพการบริการได้ชัดเจน
2. ความน่าเชื่อถือ หรือไว้วางใจได้ (Reliability) ผู้ให้บริการมีความสามารถในการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้รับบริการเกิดความรู้สึกไว้วางใจได้ว่าการให้บริการมีความถูกต้องเที่ยงตรง
3. การตอบสนองความต้องการ (Responsiveness) ผู้ให้บริการมีความพร้อมและเต็มใจที่จะให้บริการ สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้ตามต้องการ
4. การให้ความมั่นใจ (Assurance) ผู้ให้บริการมีความรู้ในการให้บริการ และความสามารถของผู้ให้บริการส่งผลให้ผู้รับบริการเกิดความเชื่อมั่นในการใช้บริการ
5. การเข้าใจการรับรู้ความต้องการของผู้รับบริการ (Empathy) ผู้ให้บริการคำนึงถึงจิตใจและความแตกต่างของผู้รับบริการตามลักษณะของแต่ละบุคคล

จากแนวคิดคุณภาพบริการของ Parasuraman ดังกล่าวข้างต้น ได้นำมาปรับใช้กับงานวิจัยเรื่องนี้ โดย 5 ปัจจัยดังกล่าวได้มีการทบทวนให้เข้ากับคุณภาพบริการของระบบ Biz Portal โดยกลุ่มเป้าหมายที่เข้ามาใช้ระบบดังกล่าว ได้แก่ เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานให้บริการ และผู้ขอรับบริการขออนุญาตก่อสร้าง ดัดแปลง และรื้อถอนหรือเคลื่อนย้ายอาคารผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งคุณภาพการบริการจะเน้นถึงความคาดหวังจาก 5 ปัจจัย ได้แก่ 1) ความเป็นรูปธรรมของระบบ Biz Portal 2) ความน่าเชื่อถือและไว้วางใจของผู้รับบริการในระบบ Biz Portal 3) การตอบสนองความต้องการของผู้ใช้งานในระบบ Biz Portal 4) ความไว้วางใจได้และความมั่นใจของผู้ใช้งานในระบบ Biz Portal และ 5) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในระบบ Biz Portal

### 3.3 บทความวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Sutapod et al. (2017) ได้ทำการวิจัยเรื่อง อิทธิพลของคุณภาพระบบต่อการใช้งาน ความพึงพอใจของผู้ใช้งาน และประโยชน์สุขของผู้ใช้งานระบบ Navis ภายในท่าเรือแหลมฉบัง ผลการวิจัยพบว่า คุณภาพระบบในมิติความสะดวกในการเข้าถึง มิติความง่ายในการใช้งาน มิติเวลาในการตอบสนอง และมิติความปลอดภัย มีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในการใช้งานระบบ Navis อีกทั้ง ความพึงพอใจของผู้ใช้งานมีอิทธิพลทางบวกต่อประโยชน์สุขของระบบ Navis นอกจากนี้ Khanthanurak and Ekudompong (2017) ได้การพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการใช้งานระบบอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง พบว่า คุณภาพในการใช้บริการอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 4.36 โดยคุณภาพการให้บริการด้านการบริการที่เอาใจใส่ ด้านการตอบสนองความต้องการ ด้านความเชื่อมั่น ด้านความไว้วางใจได้ และด้านการให้ความสำคัญ มีคุณภาพการบริการอยู่ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 4.40 4.38 4.38 4.34 และ 4.32 ตามลำดับ

Khantichoti and Suriyarpa (2018) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การนำระบบ SAP (Systems, Applications and Products in Data Processing) เข้ามาใช้งานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และพบว่า ภาพรวมของการนำระบบ SAP เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในระดับปานกลางและความสำเร็จของระบบ SAP ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติของพนักงานการไฟฟ้า 4 ด้านคือ ด้านคุณภาพของระบบ SAP มีการกำหนดรหัสผ่านในการเข้าใช้งาน ด้านคุณภาพของสารสนเทศ ข้อมูลที่ได้จากระบบ SAP มีความรวดเร็วและเชื่อถือได้ ด้านการใช้สารสนเทศ มีความสะดวกในการใช้งานและง่ายไม่ซับซ้อน

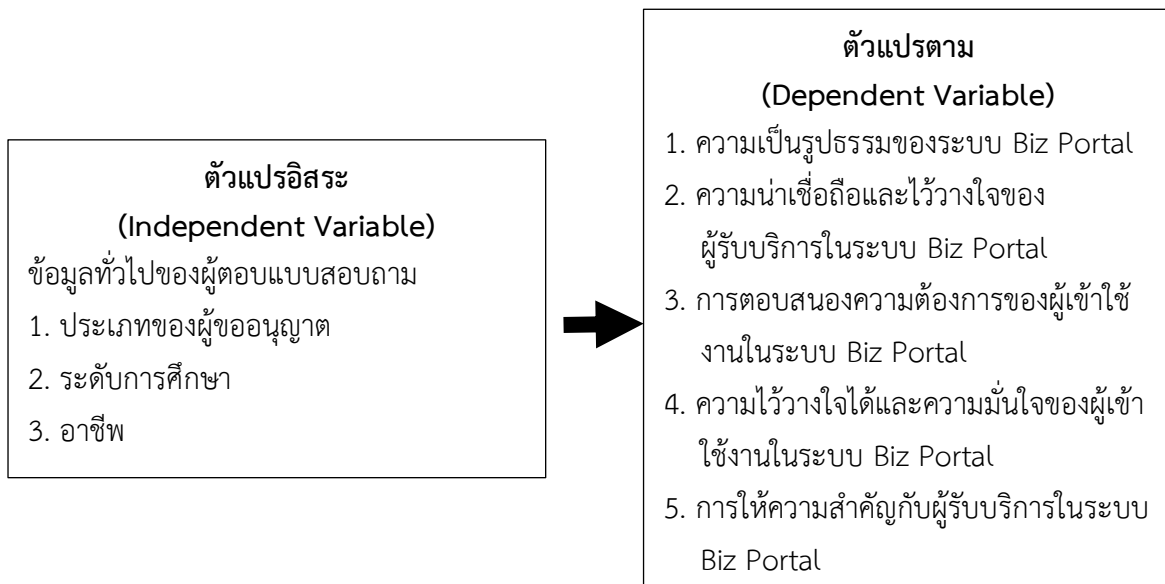
และด้านผลกระทบต่อบุคคล ต้องมีการฝึกอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่อง การใช้งานระบบ SAP ทำให้มีผลต่อประสิทธิภาพทั้ง 3 ด้านในการปฏิบัติงาน คือ ด้านความประหยัดต้นทุน เสร็จทันตามกำหนดเวลา และคุณภาพของงาน อีกทั้ง Pongpakeesiri and Pongpakeesiri (2018) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การให้บริการเซิร์ฟเวอร์ข้อมูลของภาครัฐด้วยระบบปฏิบัติการ FreeBSD UNIX และพบว่า การพัฒนาทำให้ได้เซิร์ฟเวอร์บริการข้อมูลข่าวสารของภาครัฐ 1 ระบบ มีระบบงานสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ของจังหวัดอุดรดิตถ์ ระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์จังหวัด (GIS) และเว็บไซต์ของหน่วยงาน เจ้าหน้าที่มีองค์ความรู้ในการสร้าง ดูแล และซ่อมบำรุงระบบ เกิดความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน หน่วยงานมีความพึงพอใจในการใช้งานระบบในระดับดี นอกจากนี้ Keawsaen et al. (2018) ได้สรุปผลการวิจัยเรื่อง ผลกระทบการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางการบัญชีภาครัฐ (FORMULA) ที่มีผลต่อคุณภาพงบการเงินในประเทศไทย และพบว่า การใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางการบัญชีภาครัฐในประเทศไทย ได้แก่ ระบบบัญชีแยกประเภท และระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยคุณภาพของงบการเงิน ความเข้าใจได้ ความเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ ความเชื่อถือได้

มิติด้านการตอบสนองความต้องการในการใช้ช่องทางอิเล็กทรอนิกส์สำหรับยุคดิจิทัลนั้น Keandoungchun and Donkwa (2019) พบว่า ปัจจัยด้านระดับการตอบสนองความต้องการในการซื้อสินค้าผ่านไลน์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ในด้านผลงานการวิจัยของ Inphirom et al. (2021) ได้ทำการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ เรื่อง การศึกษาการยอมรับการใช้งานระบบใบกำกับภาษีอิเล็กทรอนิกส์และใบรับอิเล็กทรอนิกส์ และพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับการใช้งานระบบใบกำกับภาษีอิเล็กทรอนิกส์และใบรับอิเล็กทรอนิกส์มีปัจจัยด้านความเชื่อมั่น และปัจจัยสำคัญอื่นๆ รวมด้วย ได้แก่ ปัจจัยความคาดหวังในด้านประสิทธิภาพ ด้านความพยายาม ด้านอิทธิพลทางสังคม ด้านสภาพสิ่งอำนวยความสะดวกในการใช้งาน ด้านทัศนคติ ด้านความปลอดภัย ด้านการรับรู้ความเสี่ยง ด้านความเชื่อมั่น ด้านความรู้ทางภาษี ด้านศีลธรรมทางภาษี ด้านความคุ้มค่าในการลงทุน และด้านความคาดหวังในนโยบายภาครัฐ ทั้งนี้ Tejangkura (2021) ได้ศึกษาและวิเคราะห์สรุปได้ว่า ประเทศไทยมีการพัฒนาการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐโดยใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์มาบริหารงานและให้บริการภาครัฐ เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบราชการให้เป็นไปตามมาตรฐานสากลในยุคของการเปลี่ยนแปลงข้อมูลข่าวสารทางอิเล็กทรอนิกส์ หรือยุคดิจิทัล โดยมีพระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562 เป็นกฎหมายที่มีหลักการและวัตถุประสงค์มุ่งเน้นให้การบริหารงานภาครัฐและการจัดทำบริการสาธารณะเป็นไปด้วยความสะดวก รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และตอบสนองต่อการให้บริการและการอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน

Srikamdon and Penvutikul (2021) ได้ทำวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการประเมินประสิทธิภาพของการนำโปรแกรมบัญชีมาใช้ของสำนักงานศาลยุติธรรม พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านส่วนประกอบของโปรแกรมสำเร็จรูปทางการบัญชี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ย 3 ลำดับ พบว่า ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ ฮาร์ดแวร์ และซอฟต์แวร์ระบบ ตามลำดับ และด้านคุณสมบัติของโปรแกรมบัญชี โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด นอกจากนี้ Sornphet (2022) ได้ข้อค้นพบจากการศึกษาเรื่อง การออกแบบภาพอินโฟกราฟิกบนเว็บไซต์ รายวิชาเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ 6 โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนชุมชนเทศบาล 3 (พินิจพิทยานุสรณ์) และพบว่า บทเรียนออนไลน์ เรื่องการออกแบบภาพอินโฟกราฟิกบนเว็บไซต์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป มีประสิทธิภาพ สูงกว่าเกณฑ์ที่ตั้งไว้ และนักเรียนที่เรียนด้วยบทเรียนออนไลน์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน หลังเรียนสูงกว่าก่อนเรียน

### 3.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย

การทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวข้างต้น นำมากำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย เรื่อง ความคาดหวังการขออนุญาตก่อสร้าง ดัดแปลง และรื้อถอนหรือเคลื่อนย้ายอาคาร ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ของประชาชนในเขตอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ที่มา: ปรับปรุงจาก Parasuraman, Zeithaml and Berry (1985)

## 4. วิธีการวิจัย (Research Methodology)

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มีวิธีดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในรูปแบบของการสำรวจ (Survey Research) ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือเพื่อรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย โดยมีขั้นตอนของการดำเนินงานวิจัย ประกอบด้วย 1) ศึกษางานวิจัย แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องทั้งจากหนังสือ และบทความทางวิชาการ เพื่อเรียบเรียงความสำคัญของปัญหาการวิจัย 2) กำหนดวัตถุประสงค์ และสมมติฐานงานวิจัย 3) พัฒนารูปแบบแนวคิดงานวิจัย 4) ระบุประชากรเป้าหมายที่จะทำการศึกษา กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง รวมทั้งเลือกสถานที่ที่จะทำการวิจัย 5) สร้างและพัฒนาเครื่องมือแบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บข้อมูลสำหรับการวิจัย รวมทั้งหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ 6) เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง วิเคราะห์ข้อมูล และทดสอบสมมติฐานงานวิจัย 7) สรุปผลการวิจัย และอภิปรายผลที่ได้จากการวิจัย 8) นำเสนอข้อเสนอนะที่ไดจากการวิจัย เพื่อเป็นแนวทางในการนำไปใช้ประโยชน์และพัฒนา งานวิจัยครั้งต่อไปได้ สรุปภาพรวมได้ดังนี้

### 4.1 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมทั้งข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative data) และข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative data) จากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data sources) และปฐมภูมิ (Primary data) กลุ่มเป้าหมายได้เน้นเฉพาะประชาชนในพื้นที่อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ที่อยู่ในพื้นที่รับผิดชอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 8 แห่ง ที่มายื่นขอรับบริการในด้านการขออนุญาตก่อสร้าง ดัดแปลงรื้อถอนหรือเคลื่อนย้ายอาคาร จากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นๆ ในพื้นที่อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี เนื่องจากเป็น

กลุ่มที่มีคุณสมบัติสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ซึ่งเป็นผู้ที่เข้ามาขอรับบริการจากหน่วยงานราชการ ในรูปแบบปกติเดิม โดยได้อ้างอิงจากจำนวนผู้ได้รับอนุญาตให้ก่อสร้างอาคารในพื้นที่อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี จำนวน 960 ราย (Nonthaburi Provincial Statistical Office, 2022)

การเลือกกลุ่มตัวอย่าง เพื่อให้ได้ตัวแทนที่ดีของประชากรเป้าหมาย ซึ่งทราบจำนวนประชากร ผู้ได้รับอนุญาตให้ก่อสร้างอาคารในพื้นที่เป้าหมาย กำหนดจำนวนตัวอย่างจากการคำนวณด้วยสูตรของ Taro Yamane (1967) ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง เท่ากับ 90 ราย ในพื้นที่ได้กำหนดการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 100 ตัวอย่าง เพื่อป้องกันความครบถ้วนสมบูรณ์ของผลการวิเคราะห์ได้แม่นยำยิ่งขึ้น ทำการสุ่มตัวอย่างแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น (Nonprobability sampling) ด้วยวิธีเจาะจง (Purposive sampling) ซึ่งแบ่งตัวอย่างกระจาย 2 กลุ่ม ตามประเภทของผู้มีประสบการณ์กระจายตามองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้ง 8 แห่ง มาขออนุญาตกระจายตาม ได้แก่ กลุ่มประชาชนทั่วไป และกลุ่มบริษัท ห้างหุ้นส่วน ผู้รับมอบอำนาจ จำนวน 67 ตัวอย่าง และ 33 ตัวอย่าง ตามลำดับ

ผลการหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ พบว่า ความถูกต้องของเนื้อหาและข้อคำถามในแต่ละข้อเป็นไปตามจุดประสงค์ของงานวิจัย โดยการหาค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม หรือค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ หรือเนื้อหา (Index of item objective congruence: IOC) จากผู้เชี่ยวชาญ 3 คน เท่ากับ 0.89–1.00 ซึ่งมากกว่าเกณฑ์ 0.50 ขึ้นไป (Rovinelli and Hambleton, 1977) และการทดสอบค่าความน่าเชื่อถือ (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบัค (Cronbach's Alpha Coefficient) เท่ากับ 0.985 ซึ่งมากกว่าเกณฑ์ 0.70 ขึ้นไป ถือเป็นแบบสอบถามที่มีความน่าเชื่อถือ (Tavakol and Dennick, 2011)

#### 4.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง ความคาดหวังการขออนุญาตก่อสร้าง ดัดแปลง และรื้อถอนหรือเคลื่อนย้ายอาคาร ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ของประชาชนในเขตอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี เป็นการวิเคราะห์เชิงปริมาณ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการออกแบบสอบถามตามวัตถุประสงค์และสมมติฐานที่กำหนดไว้ ดังนี้

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาระดับความคาดหวังของประชาชนในเขตอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ในการด้านความพร้อมใช้งานระบบการขออนุญาตก่อสร้าง ดัดแปลง รื้อถอนหรือเคลื่อนย้ายอาคารผ่านทางระบบอิเล็กทรอนิกส์ วิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยด้านประเภทของผู้ขออนุญาต ระดับการศึกษา และอาชีพของประชาชนที่มายื่นขออนุญาตก่อสร้าง ดัดแปลง และรื้อถอนหรือเคลื่อนย้ายอาคาร ในพื้นที่อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี มีผลต่อระดับความคาดหวัง ในด้านความพร้อมใช้งานระบบการขออนุญาตก่อสร้าง ดัดแปลง รื้อถอนหรือเคลื่อนย้ายอาคารผ่านทางระบบอิเล็กทรอนิกส์ วิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ การทดสอบค่าสถิติ T-Test และ F-Test

#### 4.3 สมมติฐานการศึกษา

การวิจัยเรื่อง ความคาดหวังการขออนุญาตก่อสร้าง ดัดแปลง และรื้อถอนหรือเคลื่อนย้ายอาคาร ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ของประชาชนในเขตอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ได้กำหนดสมมติฐานที่สำคัญดังนี้

**สมมติฐาน:** ปัจจัยส่วนบุคคลด้านประเภทของผู้ขออนุญาต ระดับการศึกษาและอาชีพที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับความคาดหวังในการใช้บริการระบบการขออนุญาตก่อสร้าง ดัดแปลง รื้อถอนหรือเคลื่อนย้ายอาคารผ่านทางระบบอิเล็กทรอนิกส์ ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

## 5. ผลการวิจัย (Research Finding)

กลุ่มตัวอย่างจากประชากรเป้าหมายในพื้นที่อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ที่อยู่ในพื้นที่รับผิดชอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 8 แห่ง จำนวนทั้งหมด 100 คน ส่วนใหญ่เป็นประเภทประชาชนทั่วไป คิดเป็นร้อยละ 67.00 และกลุ่มบริษัท/ห้างหุ้นส่วนจำกัด/ผู้รับมอบอำนาจในการขออนุญาต คิดเป็นร้อยละ 33.00 เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 51.00 ผู้ที่ยื่นขออนุญาตส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31 – 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 42.00 และพบว่าผู้ที่ยื่นขออนุญาตส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 54.00 และประกอบอาชีพพนักงานเอกชน คิดเป็นร้อยละ 31.00 ผลการวิเคราะห์สรุปได้ตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

### 5.1 สรุปผลการวิเคราะห์ระดับความคาดหวังของประชาชน ในเขตอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ในด้านความพร้อมใช้งานระบบการขออนุญาตก่อสร้าง ดัดแปลง รื้อถอนหรือเคลื่อนย้ายอาคารผ่านทางระบบอิเล็กทรอนิกส์

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านคุณภาพการขออนุญาตก่อสร้างดัดแปลง และรื้อถอนหรือเคลื่อนย้ายอาคารผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ โดยภาพรวม พบว่า ประชาชนในพื้นที่อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ที่อยู่ในพื้นที่รับผิดชอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 8 แห่ง ที่มายื่นขอรับบริการในด้านการขออนุญาตก่อสร้าง ดัดแปลง รื้อถอนหรือเคลื่อนย้ายอาคาร จากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นๆ ในพื้นที่อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี มีระดับความคิดเห็นต่อความคาดหวังของประชาชนในด้านความพร้อมใช้งานระบบการขออนุญาตก่อสร้าง ดัดแปลง รื้อถอนหรือเคลื่อนย้ายอาคารผ่านทางระบบอิเล็กทรอนิกส์อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77

สำหรับผลการวิเคราะห์รายละเอียดแต่ละปัจจัย สรุปว่า ปัจจัยด้านความเป็นรูปธรรม พบว่า ผู้ที่ยื่นขอรับบริการในด้านการขออนุญาตก่อสร้าง ดัดแปลง รื้อถอนหรือเคลื่อนย้ายอาคาร มีระดับความคิดเห็นต่อความคาดหวังอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 เมื่อพิจารณารายประเด็นย่อยของปัจจัย พบว่า ผู้ที่ยื่นขอรับบริการมีความคิดเห็นในระดับความคาดหวังที่มีค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับแรก คือ ระบบ Biz Portal ช่วยตอบสนองการใช้งานให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ระบบ Biz Portal มีรูปแบบที่เข้าใจง่ายในการใช้งานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56

ในด้านปัจจัยความน่าเชื่อถือ พบว่า ผู้ที่ยื่นขอรับบริการในด้านการขออนุญาตก่อสร้างดัดแปลง รื้อถอนหรือเคลื่อนย้ายอาคาร มีระดับความคิดเห็นต่อความคาดหวังอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 เมื่อพิจารณารายประเด็นย่อยของปัจจัย พบว่า ผู้ที่ยื่นขอรับบริการมีความคิดเห็นในระดับความคาดหวังที่มีค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับแรก คือ ระบบ Biz Portal เป็นระบบที่เป็นมาตรฐานที่พัฒนาจากหน่วยงานภาครัฐ มีผลบังคับใช้ตามกฎหมาย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือระบบ Biz Portal มีความถูกต้องตามระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54

ในด้านปัจจัยการตอบสนองความต้องการ พบว่า ผู้ที่ยื่นขอรับบริการในด้านการขออนุญาตก่อสร้าง ดัดแปลง รื้อถอนหรือเคลื่อนย้ายอาคาร มีระดับความคิดเห็นต่อความคาดหวังอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 เมื่อพิจารณารายประเด็นย่อยของปัจจัย พบว่า ผู้ที่ยื่นขอรับบริการมีความคิดเห็นในระดับความคาดหวังที่มีค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับแรก คือ ระบบ Biz Portal สามารถยื่นขอรับบริการได้ทุก

สถานที่และทุกเวลา ตลอด 24 ชั่วโมง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ระบบ Biz Portal ได้รับการตอบสนองจากหน่วยงานที่รับผิดชอบอย่างชัดเจนและรวดเร็วมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81

ในด้านปัจจัยความไว้วางใจได้ พบว่า ผู้ที่มายื่นขอรับบริการในการขออนุญาตก่อสร้าง ตัดแปลงรื้อถอนหรือเคลื่อนย้ายอาคาร มีระดับความคิดเห็นต่อความคาดหวังอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 เมื่อพิจารณารายประเด็นย่อยของปัจจัย พบว่า ผู้ที่มายื่นขอรับบริการมีความคิดเห็นในระดับความคาดหวังที่มีค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับแรก คือ ระบบ Biz Portal สามารถให้ใบอนุญาตตามระยะเวลาที่กำหนดมาตรฐานไว้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือระบบ Biz Portal ให้ความมั่นใจในการจัดเก็บและรักษาข้อมูลส่วนบุคคลของผู้รับบริการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63

สำหรับปัจจัยด้านการให้ความสำคัญ พบว่า ผู้ที่มายื่นขอรับบริการในการขออนุญาตก่อสร้าง ตัดแปลงรื้อถอนหรือเคลื่อนย้ายอาคาร มีระดับความคิดเห็นต่อความคาดหวังอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 เมื่อพิจารณารายประเด็นย่อยของปัจจัย พบว่า ผู้ที่มายื่นขอรับบริการมีความคิดเห็นในระดับความคาดหวังที่มีค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับแรก คือ ระบบ Biz Portal เปิดโอกาสให้ผู้เข้าใช้บริการสามารถขอตรวจสอบขั้นตอนและเอกสารได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือระบบ Biz Portal ส่งข้อมูลการขออนุญาตมายังพื้นที่รับผิดชอบเพื่อให้บุคลากรชี้แจงข้อบกพร่อง/ข้อผิดพลาดอย่างถูกต้องและเป็นธรรมต่อผู้รับบริการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62

อย่างไรก็ตาม ปัจจัยด้านการให้ความสำคัญมีระดับความคิดเห็นต่อความคาดหวังอยู่ในระดับค่าเฉลี่ยที่น้อยกว่าปัจจัยอื่น เนื่องจากด้านการให้ความสำคัญนั้นกลุ่มตัวอย่างเห็นว่าระบบการยื่นขออนุญาตฯ ควรเปิดโอกาสให้ผู้เข้าใช้บริการสามารถขอตรวจสอบขั้นตอนและเอกสารได้ อีกทั้งมีการระบุหน่วยงานและชื่อผู้รับผิดชอบและระบบแสดงไว้อย่างชัดเจน เพื่อรับคำร้องเรียนและตอบข้อซักถามผู้ใช้งานในระบบ

**5.2 สรุปผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบ ด้านประเภทของผู้ขออนุญาต ด้านระดับการศึกษา และด้านอาชีพของประชาชนที่มายื่นขออนุญาตก่อสร้าง ตัดแปลง และรื้อถอนหรือเคลื่อนย้ายอาคารในพื้นที่อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี มีผลต่อระดับความคาดหวังในด้านความพร้อมใช้งานระบบการขออนุญาตก่อสร้าง ตัดแปลง รื้อถอนหรือเคลื่อนย้ายอาคารผ่านทางระบบอิเล็กทรอนิกส์**

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบ ด้านประเภทของผู้ขออนุญาต ด้านระดับการศึกษา และด้านอาชีพ พบว่า กลุ่มตัวอย่างเป้าหมาย ไม่ว่าจะเป็นประชาชนทั่วไปหรือกลุ่มบริษัท/ห้างหุ้นส่วนจำกัด/ผู้รับมอบอำนาจในการขออนุญาต อีกทั้งไม่ว่าจะมีการศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี หรือสูงกว่าปริญญาตรี มีการประกอบอาชีพในหน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่แตกต่างกัน จะมีระดับความคาดหวังด้านความพร้อมใช้งานในระบบฯ ไม่แตกต่างกันในปัจจัยคุณภาพการขออนุญาตก่อสร้าง ตัดแปลง และรื้อถอนหรือเคลื่อนย้ายอาคารผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ในทุกด้าน ซึ่งประกอบด้วย ความเป็นรูปธรรม ความน่าเชื่อถือ การตอบสนองความต้องการ ความไว้วางใจได้ และการให้ความสำคัญ หมายความว่าค่าเฉลี่ยของระดับความคาดหวังอยู่ในระดับมากทุกปัจจัย ผลการทดสอบสมมติฐาน สรุปได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผลการทดสอบสมมติฐาน

| ปัจจัยคุณภาพการขออนุญาตก่อสร้าง ดัดแปลง และรื้อถอนหรือเคลื่อนย้ายอาคารผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ | ประเภท | การศึกษา | อาชีพ |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------|----------|-------|
| 1. ความเป็นรูปธรรม (Tangibles)                                                               | ×      | ×        | ×     |
| 2. ความน่าเชื่อถือ (Reliability)                                                             | ×      | ×        | ×     |
| 3. การตอบสนองความต้องการ (Responsiveness)                                                    | ×      | ×        | ×     |
| 4. ความไว้วางใจได้ (Assurance)                                                               | ×      | ×        | ×     |
| 5. การให้ความสำคัญ (Empathy)                                                                 | ×      | ×        | ×     |

ที่มา: การสำรวจปี พ.ศ. 2565 และจากการคำนวณ

หมายเหตุ: เครื่องหมาย x คือ ปฏิเสธสมมติฐาน

## 6. สรุปผลการวิจัยและอภิปราย (Conclusion and Discussion)

การวิจัยเรื่อง ความคาดหวังการขออนุญาตก่อสร้าง ดัดแปลง และรื้อถอนหรือเคลื่อนย้ายอาคาร ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ของประชาชนในเขตอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี สามารถอภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ได้ดังนี้

**6.1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านคุณภาพการขออนุญาตก่อสร้างดัดแปลง และรื้อถอนหรือเคลื่อนย้ายอาคารผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์** โดยภาพรวม พบว่า ประชาชนในพื้นที่อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี มีระดับความคิดเห็นต่อความคาดหวังของประชาชนในด้านความพร้อมใช้งานระบบการขออนุญาตก่อสร้าง ดัดแปลง รื้อถอนหรือเคลื่อนย้ายอาคารผ่านทางระบบอิเล็กทรอนิกส์อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์รายละเอียดแต่ละปัจจัย สรุปว่า ปัจจัยด้านการตอบสนองความต้องการ มีระดับความคิดเห็นต่อความคาดหวังอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 รองลงมา ได้แก่ ปัจจัยด้านความเป็นรูปธรรม ด้านความน่าเชื่อถือ ด้านความไว้วางใจได้ และด้านการให้ความสำคัญ มีระดับความคิดเห็นต่อความคาดหวังอยู่ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 3.80 3.74 3.72 และ 3.71 ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับ Khanthanurak and Ekudompong (2017) ที่พบว่า การใช้บริการอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 4.36 โดยปัจจัยด้านการบริการที่เอาใจใส่ ด้านการตอบสนองความต้องการ ด้านความเชื่อมั่น ด้านความไว้วางใจได้ และด้านการให้ความสำคัญ มีคุณภาพการบริการอยู่ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 4.40 4.38 4.38 4.34 และ 4.32 โดยเฉพาะปัจจัยด้านความน่าเชื่อถือสอดคล้องกับงานวิจัยของ Keawsaen et al. (2018) ที่มีค่าเฉลี่ยการใช้โปรแกรมอยู่ในระดับมากเช่นกัน แต่ด้านปัจจัยการตอบสนองความต้องการของคุณภาพการขออนุญาตก่อสร้างดัดแปลง และรื้อถอนหรือเคลื่อนย้ายอาคารผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ของการวิจัยเรื่องนี้มีการให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก ซึ่งปัจจัยการตอบสนองความต้องการเป็นปัจจัยสำคัญต่อการเข้าใช้งานระบบอิเล็กทรอนิกส์ สอดคล้องกับผลงานการวิจัยของ Sutapod et al. (2017); Keandoungchun and Donkwa, (2019) และ Tejangkura (2021) สำหรับปัจจัยด้านความเชื่อมั่นนั้นยังเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในการใช้งานระบบอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Pongpakeesiri and Pongpakeesiri (2018) และ Inphirom et al. (2021)

**6.2 ปัจจัยส่วนบุคคล** ด้านประเภทของผู้ขออนุญาต ระดับการศึกษา และอาชีพที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านความคาดหวังคุณภาพการขออนุญาตก่อสร้าง ดัดแปลงและรื้อถอนหรือเคลื่อนย้ายอาคารผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่ไม่แตกต่างกันทุกปัจจัย ด้านการตอบสนองความต้องการ ด้านความเป็นรูปธรรม

ด้านความน่าเชื่อถือ ด้านความไว้วางใจได้ และด้านการให้ความสำคัญ ด้วยระดับความคิดเห็นต่อความคาดหวังอยู่ในระดับมากทุกปัจจัย ซึ่งเป็นข้อค้นพบใหม่ในงานผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการใช้งานระบบอิเล็กทรอนิกส์ไม่ได้ทำการศึกษาอย่างชัดเจนในปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อปัจจัยจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับโปรแกรมทางคอมพิวเตอร์ที่ใช้กับการให้บริการแบบดิจิทัล

## 7. ข้อเสนอแนะการวิจัย (Research Suggestions)

ความคาดหวังการขออนุญาตก่อสร้าง ดัดแปลง และรื้อถอนหรือเคลื่อนย้ายอาคาร ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ของประชาชนในเขตอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี มีข้อเสนอแนะที่สำคัญดังต่อไปนี้

### 7.1 ข้อเสนอแนะจากผลวิจัย

1. ผลการวิจัย สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการเข้าใช้บริการขออนุญาตก่อสร้าง ดัดแปลง และรื้อถอนหรือเคลื่อนย้ายอาคาร ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ โดยหน่วยงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งรับผิดชอบในการพิจารณาอนุญาต ควรให้ความสำคัญในปัจจัยคุณภาพ 5 ด้าน โดยด้านความเป็นรูปธรรมให้ความสำคัญในการตอบสนองการใช้งานให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบันเป็นอันดับแรก ด้านความน่าเชื่อถือให้ความสำคัญกับมาตรฐานของระบบฯ ด้านการตอบสนองความต้องการให้ความสำคัญกับการยื่นขอรับบริการผ่านระบบได้ตลอด 24 ชั่วโมง ด้านความไว้วางใจได้ให้ความสำคัญกับการให้ใบอนุญาตตามระยะเวลาที่กฎหมายกำหนด 45 วัน และด้านการให้ความสำคัญนั้นกลุ่มตัวอย่างเห็นว่าระบบการยื่นขออนุญาตฯ ควรเปิดโอกาสให้ผู้เข้าใช้บริการสามารถขอตรวจสอบขั้นตอนและเอกสารได้ อีกทั้งระบบฯ ควรมีข้อมูลของหน่วยงานและชื่อผู้รับผิดชอบดูแลระบบแสดงไว้อย่างชัดเจนในระบบการขออนุญาตฯ เพื่อรับคำร้องเรียนและตอบข้อซักถามผู้ใช้งานในระบบ

นอกจากนี้ความต้องการที่จะให้หน่วยงานส่วนกลางมีการจัดศูนย์บริการจุดเดียวเบ็ดเสร็จ (One Stop Service) ในแต่ละหน่วยงานที่พิจารณาออกใบอนุญาต ต้องการให้สามารถดาวน์โหลดเอกสารการยื่น จากระบบกลาง Biz Portal ต้องการให้หน่วยงานที่รับยื่นขออนุญาตสามารถให้บริการด้านการออกแบบให้แก่ประชาชน ต้องการให้ระบบสามารถแจ้งเตือนการต่อใบอนุญาตในกรณีที่ใบอนุญาตได้ระยะระยะเวลาตามกฎหมาย และต้องการให้ระบบ Biz Portal มีการแยกประเภทของอาคารที่ขออนุญาตให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุญาตอาคารประเภทนั้นๆ ไว้อย่างชัดเจน นั้นสะท้อนถึงความต้องการของประชาชนในเรื่องต่างๆ ที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพิจารณาออกใบอนุญาตฯ พึงจะรับทราบได้เพื่อนำมาศึกษาความเป็นไปได้ในการตอบสนอง รวมถึงแจ้งการปรับปรุงระบบไปยังหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านระบบ Biz Portal

2. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่พิจารณาอนุญาตผ่านระบบ Biz Portal ควรให้ความสำคัญกับคุณภาพของระบบในภาพรวมด้านความเป็นรูปธรรม ความน่าเชื่อถือ การตอบสนองความต้องการ ความไว้วางใจได้ และการให้ความสำคัญ เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างเป้าหมายที่มีประเภทของผู้ขออนุญาต ระดับการศึกษา และการประกอบอาชีพที่แตกต่างกัน ได้ให้ความสำคัญในระดับมากทุกปัจจัย

### 7.2 ข้อเสนอแนะจากผู้วิจัย

เพื่อให้ผลการวิจัยในครั้งนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในวงกว้างมากขึ้น ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยในครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรมีการทำวิจัยโดยขยายขอบเขตของปัจจัยอื่นๆ ที่นำมาใช้ในการพัฒนาระบบ Biz Portal ซึ่งจะเกิดประโยชน์ในการนำไปพัฒนาระบบมากขึ้น เช่น ปัจจัยด้านระดับการรับรู้และทัศนคติของผู้เข้าใช้บริการระบบ การรับรู้คุณภาพที่เกิดขึ้นจริงจากการใช้งานระบบ เป็นต้น

2. ควรมีการทำวิจัยต่อยอดในรูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) หรือการสนทนากลุ่ม (Focus group) เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกที่ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น จะได้เกิดประโยชน์ในการนำไปปรับปรุง นำไปปฏิบัติงานจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดผลประโยชน์กับผู้รับบริการและหน่วยงานผู้ให้บริการ

## 8. กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยเรื่อง ความคาดหวังการขออนุญาตก่อสร้าง ดัดแปลง และรื้อถอนหรือเคลื่อนย้ายอาคาร ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ของประชาชนในเขตอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ได้ผ่านการรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ตามการรับรอง EC-65-55 ที่ COA no. 51/2565 วันที่รับรอง 11 กรกฎาคม 2565 วันหมดอายุ 10 กรกฎาคม 2566

## REFERENCES

- Bangkokbiznews. (2021). *BIZ PORTAL, The government service center for the business sector*. Retrieved from <https://www.bangkokbiznews.com/business/935461>
- Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of retailing*, 64(1), 12-40.
- Digital Government Development Agency. (2022). *Leading the public sector to become a digital government*. Retrieved from <https://www.dga.or.th/home/>
- ECOTEC Research and Consulting Limited. (2007). *A Handbook for Citizen-centric eGovernment. (Version 2.1)*. Retrieved from <https://joinup.ec.europa.eu/sites/default/files/document/2014-12/media1781.pdf>
- Electronic Transactions Development Agency. (2022). *ETDA explores 5 model countries of digital government to develop e-government to create state-of-the-art services for citizens*. Retrieved from <https://www.etda.or.th/th/Useful-Resource/5e-Government.aspx>
- Inphirom, S., Thamrongsinthaworn, S., Sanglimsuwan, S., and Ananthanond, S. (2021). A study on the acceptance of the use of e-tax invoice and e-receipt systems. *RMUTSB Academic Journal (Humanities and Social Sciences)*, 6(2), 212-227.
- Keandoungchun, N., and Donkwa, K. (2019). Influence of attitude and intention on consumer behavior of goods purchasing via line. *Suranaree Journal of Social Science*, 13(2), 58–78. <https://doi.org/10.55766/PMXS4439>

- Keawsaen, V., Taweechan, S., Rate., and Ittichinbanchorn, N. (2018). Impact of using the government accounting program (FORMULA) on quality of financial statements of Mahachulalongkornrajavidyalaya University in Thailand. *Journal of Ratchathani Innovative Social Sciences*, 2(3), 50-61.
- Khantichoti, P. and Suriyarpa, C. (2018). The implementation of SAP to enhance operational efficiency. *Kasem Bundit Journal*, 19(October), 47-62.
- Khanthanurak, S. and Ekudompong, P. (2017). Development of Causal Model of Factors Effecting Motivation to use hi-Speed Internet. *Journal of Industrial Education*, 16(2), 72-80.
- Nonthaburi Provincial Statistical Office. (2022). *Number of persons permitted for new construction and addition or modification of buildings and non-house buildings in 2021 Pakkret District, Nonthaburi Province*. Nonthaburi Province: Nonthaburi Provincial Statistical Office.
- Office of the Public Sector Development Commission. (2019). *Project to enhance the development of comprehensive electronic government services to juristic persons (Central Biz Box)*. Retrieved from <https://www.opdc.go.th/content/NTYzMA>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., and Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of marketing*, 49(4), 41-50.
- Poungpakeesiri, P. and Poungpakeesiri, N. (2018). Serving government information servers with FreeBSD UNIX operating system. *Academic Journal Uttaradit University*, 13(1), 31-45.
- Rovinelli, R. J., and Hambleton, R. K. (1977). On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity. *Dutch Journal of Educational Research*, 2, 49-60.
- Segkhoonthod, S. (2017). *Driving government agencies under the digital government development plan*. Retrieved from [https://www.dga.or.th/wp-content/uploads/2016/12/file\\_c77c118f554dfa976fde89b3247b4fe8.pdf](https://www.dga.or.th/wp-content/uploads/2016/12/file_c77c118f554dfa976fde89b3247b4fe8.pdf)
- Sornphet, M. (2022). The online lesson on infographic design on website computer technology course 6 using by computer package program to develop learningachievement of Matthayomsuksa 6 students at Chumchon Thetsaban 3 School (Phinit Phitthayanuson). *Journal of Engineering Technology Access*, 2(2), 82-92.
- Srikamdon, Y., and Penvutikul, P. (2021). Factors affecting efficiency evaluation of accounting software adoption by Court of Justice. *Academic Journal Bangkokthonburi University*, 10(2), 1-13.

- Sutapod, R., Narintarakul Na Ayuthaya, A., Shoosnuk, A., and Numprasertchai, S. (2017). The influence of system quality on system usage, user satisfaction and net benefits for users of the navis system of Laem Chabang Deep Water Seaport. *Suranaree Journal of Social Science*, 11(2), 145–162. <https://doi.org/10.55766/ACNT4439>
- Tavakol, M., and Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53-55.
- Tejangkura, N. (2021). Some observations on the digital public administration and services under the digital administration and services act B.E. 2562. *Academic Journal Phranakhon Rajabhat University*, 12(1), 345-364.
- The Association of Siamese Architects under Royal Patronage. (2016). *Building Laws*. Retrieved from <https://asa.or.th/laws-and-regulations/>
- Yamane, T. (1967). *Problems to accompany " Statistics, an introductory analysis"*. Harper & Row.

#### ข้อมูลติดต่อ

1. สุเมธ ดวงแก้ว (Sumet Doungkaeo)  
E-mail: sumet41@hotmail.com
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เมงลิ้ม ฮอย (Assistant Professor Dr.Menglim Hoy)  
E-mail: menglim@sut.ac.th
3. รองศาสตราจารย์ ดร.ขวัญกมล ดอนخوا (Associate Professor Dr.Kwunkamol Donkwa)  
E-mail: kwnkamol@sut.ac.th  
สาขาวิชาวิศวกรรมโยธาและการบริหารงานก่อสร้าง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี  
School of Civil Engineering and Construction Management, Suranaree University of Technology

ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการสื่อสารในการบริหารโครงการ:  
กรณีศึกษา สภาวิชาชีพบัญชี ในพระบรมราชูปถัมภ์  
The Factors Affecting the Efficiency of Communication in Project  
Management: A Case Study of Federation of Accounting Professions Under  
the Royal Patronage of His Majesty the King

วรวิทย์ แก้วมณี

Worravee Keawmanee

ดั้นดุสิต โปราณานนท์

Dundusid Porananond

บัณฑิตวิทยาลัยการจัดการและนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

Graduate School of Management and Innovation, King Mongkut's University of Technology Thonburi

Received: 9 October 2022

Revised: 21 April 2023

Accepted: 24 April 2023

บทคัดย่อ

งานวิจัยเรื่องนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการสื่อสารในการบริหารโครงการ และเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการสื่อสารในการบริหารโครงการของสภาวิชาชีพบัญชี ในพระบรมราชูปถัมภ์ จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 76 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล รวมถึงการใช้สถิติเชิงพรรณนาในการวิเคราะห์ผล ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบสมมติฐานโดยใช้การทดสอบ T-test และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบจำแนกทางเดียว (F-test) ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการบริหารการสื่อสารในโครงการของเจ้าหน้าที่สภาวิชาชีพบัญชี ในพระบรมราชูปถัมภ์ ภาพรวมอยู่ในระดับสำคัญมากในทุกด้านของการสื่อสาร โดยด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านช่องทางการสื่อสาร รองลงมาคือ ด้านเนื้อหาของสาร ด้านผู้ส่งสาร ด้านผู้รับสาร และด้านสิ่งรบกวนในการส่งสารตามลำดับ นอกจากนี้ พบว่า ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลด้านเพศ อายุ ระดับตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อประสิทธิภาพการสื่อสารในโครงการไม่ต่างกัน ยกเว้นด้านระดับการศึกษา ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการสื่อสารในการบริหารโครงการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**คำสำคัญ:** การบริหารโครงการ ประสิทธิภาพการสื่อสาร สภาวิชาชีพบัญชี ในพระบรมราชูปถัมภ์

## Abstract

This research aimed to investigate the factors impacting communication efficiency in project management and to compare opinions on these factors at the Federation of Accounting Professions under the royal patronage of his Majesty the King. Data was collected from 76 personnel using questionnaires, and descriptive statistics were utilized, frequency distribution, percentage, mean, standard deviation, as well as hypothesis testing with independent sample T-test and one-way discriminative analysis of variance (F-test). The study found that overall, Communication was deemed crucial in all aspects of the project, with the communication channel receiving the highest average score, followed by the content of the message, messenger, receiver, and disturbance in transmission. In addition, it was found that the personal characteristics factors in terms of gender, age, position level, work experience were different. Affecting the efficiency of communication in the project is no different. Except in terms of education that affect communication efficiency in project management differs significantly at the 0.05 level.

**Keywords:** Project Management, Communication Efficiency, Federation of Accounting Professions Under the Royal Patronage of His Majesty the King

## 1. บทนำ (Introduction)

การบริหารการสื่อสารของโครงการ ประกอบไปด้วยกระบวนการต่างๆ ที่ต้องดำเนินการเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการวางแผน (Planning) การรวบรวม (Collection) การสร้าง (Creation) การแจกจ่าย (Distribution) การจัดเก็บ (Storage) การเรียกค้น (Retrieval) การบริหารจัดการ (Management) การควบคุม (Control) การติดตาม (Monitoring) และการจัดการขั้นสุดท้าย (Disposition) ของข้อมูลของโครงการเป็นไปอย่างรวดเร็วและเหมาะสม ผู้บริหารโครงการใช้เวลาส่วนใหญ่ในการสื่อสารกับสมาชิก คณะทำงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการ เจ้าหน้าที่ทั้งภายในและภายนอกองค์กรในการบริหารที่มีประสิทธิภาพ จะสร้างการเชื่อมโยงระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความแตกต่างกันในด้านวัฒนธรรม และพื้นฐานที่มาจากองค์กรที่แตกต่างกัน หรือประสบการณ์ไม่เท่ากัน รวมทั้งมีความคิดเห็นและมุมมอง ความสนใจที่แตกต่างกันที่จะทำให้เกิดผลกระทบ หรือมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานหรือผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นในโครงการ ซึ่งการวางแผนการสื่อสารทับซ้อนกับการระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวิเคราะห์ การจัดลำดับความสำคัญ และการมีส่วนร่วมตามที่อธิบายไว้ในโดเมนประสิทธิภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสื่อสารจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีประสิทธิภาพ

สภาวิชาชีพบัญชี ในพระบรมราชูปถัมภ์ เป็นองค์กรไม่แสวงผลกำไร ซึ่งมีเป้าหมายมุ่งมั่นพัฒนาโครงสร้างการบริหารจัดการกระบวนการปฏิบัติงาน เทคโนโลยี และบุคลากรสภาวิชาชีพบัญชี เพื่อให้มีความสามารถในการแข่งขันกับองค์กรต่างๆ ได้ ดังนั้น ในการพัฒนาองค์กรของสภาวิชาชีพบัญชี จึงมีการจัดตั้งโครงการต่างๆ ในการพัฒนาองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงกระบวนการในการปฏิบัติงาน การพัฒนาปรับปรุงระบบสารสนเทศต่างๆ เพื่อให้มีความสามารถในการแข่งขันในด้านต่างๆ และในการบริหารโครงการนั้นจำเป็นต้องมีการสื่อสารกันภายในโครงการขึ้น จึงทำให้โครงการไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของโครงการที่ได้มีการกำหนดไว้ ทั้งนี้การที่จะทำให้โครงการประสบความสำเร็จนั้น จำเป็นจะต้องมีการสื่อสารการบริหารโครงการที่ดี เพื่อสื่อสารให้ถึงเป้าหมายในความสำเร็จที่เป็นทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร

จากปัญหาดังกล่าวผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาในเรื่องของการบริหารการสื่อสาร เพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการสื่อสาร และพัฒนาการบริหารการสื่อสารในโครงการของ สภาวิชาชีพบัญชี ในพระบรมราชูปถัมภ์ ให้เกิดประสิทธิภาพในการสื่อสาร ลดภาวะความเข้าใจที่ไม่ตรงกัน และหาวิธีป้องกันความผิดพลาดอันเกิดจากการสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพ เพื่อการส่งมอบงานของโครงการที่มีความราบรื่นและมีประสิทธิภาพ โดยเลือกศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการสื่อสารในการบริหารโครงการของสภาวิชาชีพบัญชี ในพระบรมราชูปถัมภ์ และเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการสื่อสารในการบริหารโครงการของสภาวิชาชีพบัญชี ในพระบรมราชูปถัมภ์

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย (Objectives)

- 1) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการสื่อสารในการบริหารโครงการของสภาวิชาชีพบัญชี ในพระบรมราชูปถัมภ์
- 2) เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการสื่อสารในการบริหารโครงการของสภาวิชาชีพบัญชี ในพระบรมราชูปถัมภ์ โดยจำแนกตามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

## 3. การทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)

### 3.1 แนวคิดทฤษฎีการสื่อสาร

Satavethin (1998) การสื่อสาร (Communication) คือ กระบวนการของการถ่ายทอดสารจากบุคคลฝ่ายหนึ่ง ซึ่งเรียกว่าผู้ส่งสารไปยังบุคคลอีกฝ่ายหนึ่ง ซึ่งเรียกว่าผู้รับสาร โดยผ่านสื่อ

Santisiri (2003) การสื่อสาร หมายถึง กระบวนการถ่ายทอดหรือแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารจากผู้ส่งสารผ่านสื่อต่างๆ ซึ่งอาจเป็นคำพูด การเขียน การแสดงท่าทางไปยังผู้รับสารอย่างมีวัตถุประสงค์ ทำให้ผู้รับสารเข้าใจความหมาย และมีการตอบสนองตามวัตถุประสงค์ของผู้ส่งสาร

Yaviraj (2010) การสื่อสาร หมายถึง กระบวนการสื่อสารข้อมูลระหว่างบุคคลต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นระหว่างผู้บริหารหรือระหว่างพนักงาน การสื่อสารเกี่ยวข้องกับข่าวสารของกลุ่มคนหนึ่งที่ต้องการสื่อให้ทุกคนเข้าใจในใจสารนั้นๆ

สรุปว่า การสื่อสาร คือ กระบวนการส่งและรับข้อมูลข่าวสารจากบุคคลหนึ่ง เรียกว่าผู้ส่งสารไปยังอีกบุคคลหนึ่ง เรียกว่าผู้รับสาร ผ่านช่องทางใดช่องทางหนึ่ง เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน มีลักษณะเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องไปไม่มีที่สิ้นสุด ในปัจจุบันการติดต่อสื่อสารขององค์กรประกอบด้วย 2 กลุ่มใหญ่ๆ คือ การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรและการติดต่อสื่อสารภายนอก โดยการสื่อสารภายในองค์กรสามารถแบ่งออกเป็น 4 รูปแบบ คือ

1) การติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication) ซึ่งเป็นการติดต่อจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นลักษณะของการสั่งงาน บอกเป้าหมาย วัตถุประสงค์ การมอบหมายงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน (Performance Feedback) รวมทั้งการประชุม (Meeting) ก็เป็นวาระที่ติดต่อกันได้ ในปัจจุบันการติดต่อจากบนมาล่างที่ผู้บริหารนิยมใช้มาก คือ การประชุมงาน การจัดทำวารสารภายใน ตลอดจนพยายามให้บุคลากรเห็นความสัมพันธ์ว่างานของเขามีความสำคัญและมีผลต่อแผนงานโครงการขององค์กรอย่างไรบ้าง เพื่อจะได้ช่วยกันสร้างสรรค์ผลงานให้สูงขึ้น

2) การติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) เป็นการสื่อสารจากบุคลากรไปยังผู้บริหาร เช่น การขอคำแนะนำ การรายงานผลการปฏิบัติงานให้ผู้บริหารได้ทราบ ซึ่งการสื่อสารแบบนี้มักจะสั้นและไม่ค่อยเกิดขึ้น เพราะบุคลากรไม่กล้าพอที่จะติดต่อกับผู้บริหาร เพราะกลัวว่าผู้บริหารจะประเมินตนเองว่าไม่มีความสามารถ ไม่เก่ง หรือกลัวว่าจะได้รับผลในทางลบกลับคืนมา หรือถ้าจะสื่อก็จะสื่อข้อมูลที่เป็นเรื่องดี เพื่อเอาใจผู้บริหาร อย่างไรก็ตามองค์กรควรต้องส่งเสริมให้มีการติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบนให้มากขึ้น

ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรส่งเสริมให้บุคลากรมีการสื่อสารกับผู้บริหารมากขึ้นในรูปแบบต่างๆ เช่น จัดให้มีกล่องรับความคิดเห็น จัดสำรวจทัศนคติของบุคลากรในเรื่องต่างๆ เช่น สำรวจความคิดเห็นด้านการสื่อสาร ประสานนโยบายเปิดประตูกว้างให้สามารถเข้าพบผู้บริหารได้สะดวกขึ้น การประชุมนัดพิเศษ และการพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการ

3) การสื่อสารในแนวนอน (Later หรือ Horizontal Communication) เป็นการสื่อสารในแนวทางเดียวกัน กลุ่มงานเดียวกัน หรือในระดับเดียวกัน จะมีความเป็นมิตร เป็นกันเอง ช่วยให้การประสานงานได้ดีขึ้น ซึ่งช่วยลดเวลาการสื่อสารตามสายงาน และยังเป็นช่องทางในการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ในองค์กร เพราะได้มีโอกาสรับรู้ข่าวสารข้อมูลระหว่างกันทำให้เห็นโอกาสต่างๆ มากขึ้น

4) การติดต่อสื่อสารในแนวทแยง (Diagonal Communication) มักเป็นการสื่อสารข้ามแผนก และข้ามระดับ โดยปกติมักจะเป็นการสื่อสารของฝ่ายให้คำแนะนำ (Staff) กับฝ่ายปฏิบัติการ (Line) เช่น ผู้จัดการฝ่ายบุคคลติดต่อไปยังพนักงานฝ่ายการผลิต เพื่อแจ้งข้อมูลด้านกฎระเบียบที่ประกาศใช้ให้พนักงานได้ทราบข้อมูล

### 3.2 ทฤษฎี SMCR ของเบอร์โล (Berio)

Berlo (1977) ได้พัฒนาทฤษฎีที่ผู้ส่งจะส่งสารอย่างไร และผู้รับจะรับ แปลความหมาย และมีการโต้ตอบกับสารนั้นอย่างไร ทฤษฎี S M C R ประกอบด้วย

1) ผู้ส่ง (Source) ต้องเป็นผู้ที่มีทักษะความชำนาญในการสื่อสารโดยมีความสามารถในการเข้ารหัส (Encode) เนื้อหาข่าวสาร มีทัศนคติที่ดีต่อผู้รับ เพื่อผลในการสื่อสาร มีความรู้เกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารที่จะส่ง และควรจะสามารถในการปรับระดับของข้อมูลนั้นให้เหมาะสมและง่ายต่อระดับความรู้ของผู้รับ ตลอดจนพื้นฐานทางสังคมและวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับผู้รับด้วย

2) ข้อมูลข่าวสาร (Message) เกี่ยวข้องด้านเนื้อหา สัญลักษณ์ และวิธีการส่งข่าวสาร

3) ช่องทางในการส่ง (Channel) หมายถึง การที่จะส่งข่าวสารโดยการให้ผู้รับได้รับข่าวสาร ข้อมูลโดยผ่านประสาทสัมผัสทั้ง 5 หรือเพียงส่วนใดส่วนหนึ่ง คือ การได้ยิน การดู การสัมผัส การลิ้มรส หรือการได้กลิ่น

4) ผู้รับ (Receiver) ต้องเป็นผู้ที่มีทักษะความชำนาญในการสื่อสารโดยมีความสามารถในการถอดรหัส (Decode) เป็นผู้ที่มีทัศนคติ ระดับความรู้ และพื้นฐานทางสังคม วัฒนธรรม เช่นเดียวหรือคล้ายคลึงกันกับผู้ส่งจึงจะทำให้การสื่อสารความหมายหรือการสื่อสารนั้นได้ผลตามลักษณะของทฤษฎี S M C R นี้ โดยปัจจัยที่มีความสำคัญต่อขีดความสามารถของผู้ส่งและผู้รับที่จะทำการสื่อสารความหมายนั้นได้ผลสำเร็จหรือไม่เพียงใด ได้แก่

(1) ทักษะในการสื่อสาร (Communication Skills) หมายถึง ทักษะซึ่งทั้งผู้ส่งและผู้รับควรจะต้องมีความชำนาญในการส่งและการรับสาร เพื่อให้เกิดความเข้าใจกันได้อย่างถูกต้อง เช่น ผู้ส่งต้องมีความสามารถในการเข้ารหัสสาร มีการพูดโดยใช้ภาษาพูดที่ถูกต้อง ใช้คำพูดที่ชัดเจนฟังง่าย มีการแสดงสีหน้าหรือท่าทางที่เข้า

กับการพูด ท่วงทำนองลีลาในการพูดเป็นจังหวะ น่าฟัง หรือการเขียนด้วยถ้อยคำสำนวนที่ถูกต้องสละสลวยน่าอ่าน เป็นต้น ส่วนผู้รับต้องมีความสามารถในการถอดรหัสและมีทักษะที่เหมือนกันกับผู้ส่งโดยมีทักษะการฟังที่ดี ฟังภาษาที่ผู้ส่งพูดมารู้เรื่อง หรือสามารถอ่านข้อความที่ส่งมานั้นได้ เป็นต้น

(2) ทักษะ (Attitudes) เป็นทัศนคติของผู้ส่งและผู้รับซึ่งมีผลต่อการสื่อสาร ถ้าผู้ส่งและผู้รับมีทัศนคติที่ดีต่อกันจะทำให้การสื่อสารได้ผลดี ทั้งนี้เพราะทัศนคติย่อมเกี่ยวข้องไปถึงการยอมรับซึ่งกันและกันระหว่างผู้ส่งและผู้รับด้วย เช่น ถ้าผู้ฟังมีความนิยมชมชอบในตัวผู้พูดก็มักจะมีความเห็นคล้อยตามไปได้ง่าย แต่ในทางตรงข้าม ถ้าผู้ฟังมีทัศนคติไม่ดีต่อผู้พูดก็จะฟังแล้วไม่เห็นชอบด้วยและมีความเห็นขัดแย้งในสิ่งที่พูดมานั้น หรือถ้าทั้งสองฝ่ายมีทัศนคติไม่ดีต่อกันท่วงทำนองหรือน้ำเสียงในการพูดก็อาจจะห้วนห้าวไม่น่าฟัง แต่ถ้ามีทัศนคติที่ดีต่อกันแล้วมักจะพูดกันด้วยความไพเราะอ่อนหวานน่าฟัง เป็นต้น

(3) ระดับความรู้ (Knowledge Levels) ถ้าผู้ส่งและผู้รับมีระดับความรู้เท่าเทียมกันก็จะทำให้การสื่อสารนั้นลุล่วงไปด้วยดี แต่ถ้าหากความรู้ของผู้ส่งและผู้รับมีระดับที่แตกต่างกันย่อมจะต้องมีการปรับปรุงความยากง่ายของข้อมูลที่จะส่งในเรื่องความยากง่ายของภาษาและถ้อยคำสำนวนที่ใช้ เช่น ไม่ใช่คำศัพท์ทางวิชาการ ภาษาต่างประเทศ หรือถ้อยคำยาวๆ สำนวนสลับซับซ้อน ทั้งนี้เพื่อให้สะดวกและง่ายต่อความเข้าใจ ตัวอย่างเช่น การที่หมอรักษาคนไข้แล้วพูดแต่คำศัพท์การแพทย์เกี่ยวกับโรคต่างๆ ย่อมทำให้คนไข้ไม่เข้าใจว่าตนเองเป็นโรคอะไรแน่หรือนักพัฒนากรจากส่วนกลางออกไปพัฒนาหมู่บ้านต่างๆ ในชนบทเพื่อให้คำแนะนำทางด้านการเกษตรและเลี้ยงสัตว์แก่ชาวบ้าน ถ้าพูดแต่ศัพท์ทางวิชาการโดยไม่อธิบายด้วยถ้อยคำภาษาง่ายๆ หรือไม่ใช้ภาษาท้องถิ่นก็จะทำให้ชาวบ้านไม่เข้าใจหรือเข้าใจผิดได้ หรือในกรณีของการใช้ภาษามือของผู้พิการทางสายตา ถ้าผู้รับไม่เคยได้เรียนภาษามือมาก่อนทำให้ไม่เข้าใจและไม่สามารถสื่อสารกันได้ เป็นต้น

(4) ระบบสังคมและวัฒนธรรม (Socio - culture Systems) ระบบสังคมและวัฒนธรรมในแต่ละชาติเป็นสิ่งที่มีส่วนกำหนดพฤติกรรมของประชาชนในประเทศนั้นๆ ซึ่งเกี่ยวข้องไปถึงขนบธรรมเนียมประเพณีที่ยึดถือปฏิบัติ สังคมและวัฒนธรรมในแต่ละชาติย่อมมีความแตกต่างกัน เช่น การให้ความเคารพต่อผู้อาวุโสหรือวัฒนธรรมการกินอยู่ ฯลฯ ดังนั้น ในการติดต่อสื่อสารของบุคคลต่างชาติต่างภาษา จะต้องมีการศึกษาถึงกฎข้อบังคับทางศาสนาของแต่ละศาสนาด้วย

### 3.3 สูตรการสื่อสารของลาสเวลล์ (Lasswell)

ฮาโรลด์ ลาสเวลล์ (Harold Lasswell) ได้ทำการวิจัยในเรื่องการสื่อสารมวลชนไว้ในปี 1948 และได้คิดสูตรการสื่อสารที่ถึงพร้อมด้วยกระบวนการสื่อสารที่สอดคล้องกัน โดยในการสื่อสารนั้นจะต้องตอบคำถามต่อไปนี้ให้ได้ คือ ใคร พูดอะไร โดยวิธีการและช่องทางใด ไปยังใคร ด้วยผลอะไร

สูตรการสื่อสารของลาสเวลล์เป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายและเป็นที่ยอมรับใช้กันทั่วไปโดยสามารถนำมาเขียนเป็นรูปแบบจำลองและเปรียบเทียบกับองค์ประกอบของการสื่อสารได้ดังนี้

1) ใคร (Who) เป็นผู้ส่งหรือทำการสื่อสาร เช่น ในการอ่านข่าว ผู้อ่านข่าวเป็นผู้ส่งข่าวสารไปยังผู้ฟังที่บ้าน ในสถานการณ์ในห้องเรียนธรรมดาก็เช่นเดียวกันย่อมเป็นการพูดระหว่างผู้สอนกับผู้เรียน หรือการที่ผู้เรียนกลายเป็นผู้ส่งโดยการตอบสนองกลับไปยังผู้สอน แต่ถ้าเป็นการสอนโดยใช้ภาพยนตร์หรือโทรทัศน์ ตัวผู้ส่งก็คือภาพยนตร์หรือโทรทัศน์นั้น

2) พูดอะไร ด้วยวัตถุประสงค์อะไร (Says What, with What Purpose) เป็นสิ่งที่เกี่ยวกับ เนื้อหาข่าวสารที่ส่งไป ผู้ส่งจะส่งเนื้อหาอะไรโดยจะเป็นข่าวสารธรรมดาเพื่อให้ผู้รับทราบความเคลื่อนไหวของเหตุการณ์ต่างๆ ในแต่ละวัน หรือเป็นการให้ความรู้โดยที่ผู้สอนจะต้องทราบว่าสอนเรื่องอะไร ทำไมจึงจะสอนเรื่องนั้น สอนเพื่อวัตถุประสงค์อะไร และคาดว่าจะได้รับการตอบสนองจากผู้เรียนอย่างไรบ้าง

3) โดยใช้วิธีการและช่องทางใด (By What Means, in What Channel) ผู้ส่งทำการส่งข่าวสารโดยการพูด การแสดงกริยาท่าทาง ใช้ภาพ ฯลฯ หรืออาจจะใช้อุปกรณ์ระบบไฟฟ้า เช่น ไมโครโฟน หรือเครื่องเล่นวีซีดีเพื่อถ่ายทอดเนื้อหาข่าวสารให้ผู้รับรับได้โดยสะดวก ถ้าเป็นในการเรียนการสอน ผู้สอนอาจจะสอนโดยการบรรยายหรือใช้สื่อการสอนต่างๆ เพื่อช่วยในการส่งเนื้อหาบทเรียนไปให้ผู้เรียนรับและเข้าใจได้อย่างถูกต้องทำให้เกิดการเรียนรู้ขึ้น

4) ส่งไปยังใคร ในสถานการณ์อะไร (To Whom, in What Situation) ผู้ส่งจะส่งข่าวสารไปยัง ผู้รับเป็นใครบ้าง เนื่องในโอกาสอะไร เช่น การอ่านข่าวเพื่อให้ผู้ฟังทางบ้านทราบถึงเหตุการณ์ ประจำวัน หรือแสดงการทำกับข้าวให้กลุ่มแม่บ้านชม ผู้ส่งย่อมต้องทราบว่าผู้รับเป็นกลุ่มใดบ้างเพื่อสามารถเลือกสรรเนื้อหาและวิธีการส่งให้เหมาะสมกับผู้รับ การเรียนการสอนก็เช่นเดียวกัน การสอน ผู้เรียนอายุ 8 ปี กับอายุ 15 ปีต้องมีวิธีการสอนและการใช้สื่อการสอนต่างกัน ผู้สอนต้องทราบถึงระดับสติปัญญาความสามารถและภูมิหลังของผู้เรียนแต่ละคนว่ามีความแตกต่างกันอย่างไรบ้างตลอดจน สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ และสิ่งแวดล้อมทางกายภาพของการเรียน เช่น มีสื่อการสอนอะไร ที่จะนำมาใช้สอนได้บ้าง สภาพแวดล้อมห้องเรียนที่จะสอนเป็นอย่างไร

5) ได้ผลอย่างไรในปัจจุบัน และอนาคต (With What Effect, Immediate and Long Term ?) การส่งข่าวสารนั้นเพื่อให้ผู้รับฟังผ่านไปเฉยๆ หรือจดจำด้วยซึ่งต้องอาศัยเทคนิควิธีการที่แตกต่างกัน และเช่นเดียวกันกับในการเรียนการสอนที่จะได้ผลนั้น ผู้สอนจะต้องตระหนักอยู่เสมอว่าเมื่อสอนแล้ว ผู้เรียนจะได้รับความรู้เกิดการเรียนรู้มากน้อยเท่าใด และสามารถจดจำความรู้ที่ได้รับนั้นได้นานเพียงใด โดยที่ผู้เรียนอาจได้รับความรู้เพียงบางส่วนหรือไม่เข้าใจเลยก็ได้ การวัดผลของการถ่ายทอดความรู้นั้นอาจทำได้ยากเพราะบางครั้งผู้เรียนอาจจะไม่แสดงการตอบสนองออกมา และบางครั้งการตอบสนองนั้นก็อาจจะวัดผลไม่ได้เช่นกัน

### 3.4 การสร้างประสิทธิภาพในการสื่อสาร (Improving Organizational Communication)

กระบวนการสื่อสาร ถือเป็นเครื่องมือที่จะนำไปสู่ความรู้ความเข้าใจในการทำงานร่วมกันของทุกคนในองค์กร เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร แต่ถ้าไม่มีการเรียนรู้เข้าใจในความต้องการของตนเองและผู้อื่น ไม่ว่าจะมีกระบวนการสื่อสารที่ดีและมีอุปกรณ์ช่วยในการสื่อสารที่ทันสมัยก็ไม่มีประโยชน์ (Sowanna, 2002) ความต่างระหว่างบุคคลเป็นปัจจัยที่ต้องรับรู้และเข้าใจ เมื่อบุคคลมีความแตกต่างกัน การสื่อสารที่ดีจำเป็นต้องมีความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีควบคู่ไปด้วยจึงจะส่งผลดีควบคู่กันไปและจะส่งผลให้ผลลัพธ์ของการสื่อสารบรรลุถึงผลสำเร็จ

กระบวนการสื่อสารที่ผิดพลาดจะส่งผลกระทบต่อกระบวนการบรรลุประสิทธิภาพขององค์กร ดังนั้นในการสร้างระบบการสื่อสารภายในองค์กรที่ดี จึงเป็นสิ่งสำคัญมาก การจัดวางระบบการสื่อสารตลอดจนการไหลของข้อมูลในองค์กรให้มีประสิทธิภาพและลดความผิดพลาดหรืออุปสรรคในการสื่อสารได้ถือเป็นหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารทุกองค์กรสามารถสรุปรายละเอียดได้ดังนี้ (Chakorn, 2014)

1) การติดตามผลและให้ข้อมูลย้อนกลับ (Follow-up and Feedback) เป็นวิธีตรวจสอบข้อมูลจากผู้ส่งสาร ส่งไปยังผู้รับสารเพื่อให้ทราบว่าผู้รับสารเข้าใจตรงกันกับผู้ส่งสารมากน้อยเพียงใด การใช้กระบวนการสื่อสารแบบ Two-way เป็นวิธีที่เหมาะสมสำหรับการติดตามผลและให้ข้อมูลย้อนกลับ

2) การใช้การสื่อสารหลายวิธี (Parallel Channels and Repetition) การใช้วิธีการสื่อสารแบบหลายช่องทางจะช่วยให้การสื่อสารมีความถูกต้องยิ่งขึ้น เช่น การประชุมและการส่งการด้วยคำพูด ในโอกาสที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การส่งด้วยเอกสารลายลักษณ์อักษร จะทำให้การสื่อสารมีความชัดเจนและถูกต้อง

3) ระยะเวลา (Timing) การสื่อสารที่เบี่ยงเบนในแง่ความกดดันด้านเวลาและความไม่เหมาะสมก็เป็นอีกหนึ่งปัญหาด้านระยะเวลา การสื่อสารช่วงหนึ่ง องค์กรอาจกำหนดมาตรฐานด้านเวลา เพื่อแก้ปัญหาดังกล่าว เช่น การกำหนดการจัดสรรเวลา การรายงานและสั่งการในองค์กร ควรต้องแยกระหว่างงานประจำหรืองานชั่วคราว ซึ่งจะช่วยลดแรงกดดันด้านระยะเวลาอันจะทำให้การสื่อสารที่มีความถูกต้องมากขึ้น

4) ให้ความสนใจกับภาษา (Attention of Language) การเลือกใช้คำศัพท์ ระดับของคำและความหมายของคำในการสื่อสาร เป็นอีกวิธีที่จะช่วยลดความผิดพลาดในการสื่อสารได้ การเลือกใช้คำและระดับของภาษานั้นจะส่งผลกับความเข้าใจกับผู้ที่เราจะสื่อสารด้วยว่าควรเลือกใช้ภาษาในระดับใด

5) การให้รู้เท่าที่จำเป็น (The Exception Principle and the Need to Know) เป็นวิธีการวางระดับในการสื่อสารในองค์กรให้มีการรับรู้ข้อมูลที่จำเป็น โดยการเสนอข้อมูลไปยังผู้บริหารในส่วนที่ผู้บริหารต้องการ ในขณะที่เดียวกันผู้บริหารก็ให้ข้อมูลหรือสื่อสารกับบุคลากรในองค์กร เฉพาะสิ่งที่บุคลากรจำเป็นต้องรับรู้เท่านั้น วิธีการนี้จะทำให้การสื่อสารไม่มีข้อมูลมากเกินไป ซึ่งเหมาะกับองค์กรที่มีสายบังคับบัญชาสูง

6) การใช้ธรรมเนียมปฏิบัติในการสื่อสาร (Communication Etiquette) เป็นความพยายามที่จะวางระบบในการสื่อสาร โดยใช้เทคโนโลยีการสื่อสาร เช่น Line Application เพื่อสื่อสารในเรื่องที่จำเป็นและเร่งด่วน เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจกับสถานการณ์ที่ต้องแข่งขันกัน ฉะนั้น การสร้างธรรมเนียมที่เหมาะสม จึงเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการสื่อสารได้

7) การฟังอย่างตั้งใจ (Listen Actively) จะทำให้ข้อมูลของผู้ส่งสารต้องการส่งถึงผู้รับสารครบถ้วน เป็นการลดความผิดพลาดจากการสื่อสาร ในขณะเดียวกันการฟังอย่างตั้งใจนั้น ผู้รับสารสามารถคิดและวิเคราะห์ในสิ่งที่ฟังได้ และอาจมีการสอบถามเพื่อทำความเข้าใจข้อมูลข่าวสารนั้นให้มากขึ้น นอกจากนี้การฟังอย่างตั้งใจจะช่วยให้เกิดความรู้สึกที่ดีระหว่างกัน ซึ่งจะเป็นการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรภายในองค์กรตามมาด้วย

### 3.5 การบริหารการสื่อสารของโครงการ (Project Communications Management)

การบริหารการสื่อสารของโครงการ ประกอบไปด้วยกระบวนการต่างๆ ที่ต้องดำเนินการเพื่อให้มั่นใจได้ว่า การวางแผน (Planning) การรวบรวม (Collection) การสร้าง (Creation) การแจกจ่าย (Distribution) การจัดเก็บ (Storage) การเรียกค้น (Retrieval) การบริหารจัดการ (Management) การควบคุม (Control) การติดตาม (Monitoring) และการจัดการขั้นสุดท้าย (Disposition) ของข้อมูลของโครงการเป็นไปอย่างรวดเร็วและเหมาะสม ผู้บริหารโครงการใช้เวลาส่วนใหญ่ในการสื่อสารกับสมาชิก คณะทำงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการ เจ้าหน้าที่ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

ในการบริหารที่มีประสิทธิภาพ จะสร้างการเชื่อมโยงระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความแตกต่างกันในด้านวัฒนธรรม และพื้นฐานที่มาจากองค์กรที่แตกต่างกัน หรือประสบการณ์ไม่เท่ากัน รวมทั้งมีความคิดเห็นและมุมมอง ความสนใจที่แตกต่างกันที่จะทำให้เกิดผลกระทบ หรือมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานหรือผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นในโครงการ

การวางแผนการสื่อสารทับซ้อนกับการระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวิเคราะห์ การจัดลำดับความสำคัญ และการมีส่วนร่วมตามที่อธิบายไว้ในโดเมนประสิทธิภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสื่อสารคือปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผนการสื่อสารสำหรับโครงการ ประกอบด้วยการศึกษาต่อไปนี้

Who needs information?

What information does each stakeholder need?

Why should information be shared with stakeholders?

What is the best way to provide information?

When and how often is information needed?

Who has the information needed?

อาจมีหมวดหมู่ข้อมูลที่แตกต่างกัน เช่น ข้อมูลภายในและภายนอก ละเอียดอ่อนและส่วนรวมหรือทั่วไปและมีรายละเอียด การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความต้องการข้อมูล และหมวดหมู่ของข้อมูลเป็นรากฐานในการจัดตั้งกระบวนการและแผนการสื่อสารสำหรับโครงการ

### การสื่อสารและการมีส่วนร่วมในโครงการ

งานโครงการส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารและการมีส่วนร่วม โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานที่เกี่ยวข้องกับการรักษาสมาชิกในทีมโครงการและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ตามที่อธิบายไว้ในโดเมนประสิทธิภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสื่อสารทำให้เกิดการสื่อสารที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ นอกเหนือจากการสื่อสารด้วยวาจาและลายลักษณ์อักษร ข้อมูลสามารถเก็บรวบรวมในการประชุม การสนทนา และโดยการดึงข้อมูลจากที่เก็บข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ เมื่อรวบรวมแล้ว จะมีการแจกจ่ายตามที่ระบุไว้ในแผนการสื่อสารการจัดการโครงการ

ในแต่ละวัน มีคำขอเฉพาะกิจสำหรับข้อมูล การนำเสนอ รายงาน และรูปแบบการสื่อสารอื่นๆ คำขอสื่อสารเฉพาะกิจจำนวนมากอาจบ่งชี้ว่า การวางแผนการสื่อสารไม่เพียงพอต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในสถานการณ์เช่นนี้ การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพิ่มเติมอาจมีความจำเป็นเพื่อให้แน่ใจว่าเป็นไปตามข้อกำหนดด้านข้อมูลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

### รูปแบบการสื่อสาร

ความสำเร็จของโครงการขึ้นอยู่กับสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ โมเดลการสื่อสารแสดงให้เห็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับกรอบอ้างอิงของผู้ส่งและผู้รับผลกระทบต่อประสิทธิผลของการสื่อสาร วิธีการสื่อสารมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการสื่อสารและประเภทของการเชื่อมต่อระหว่างความคาดหวังของผู้ใช้ปลายทางกับความเป็นจริง

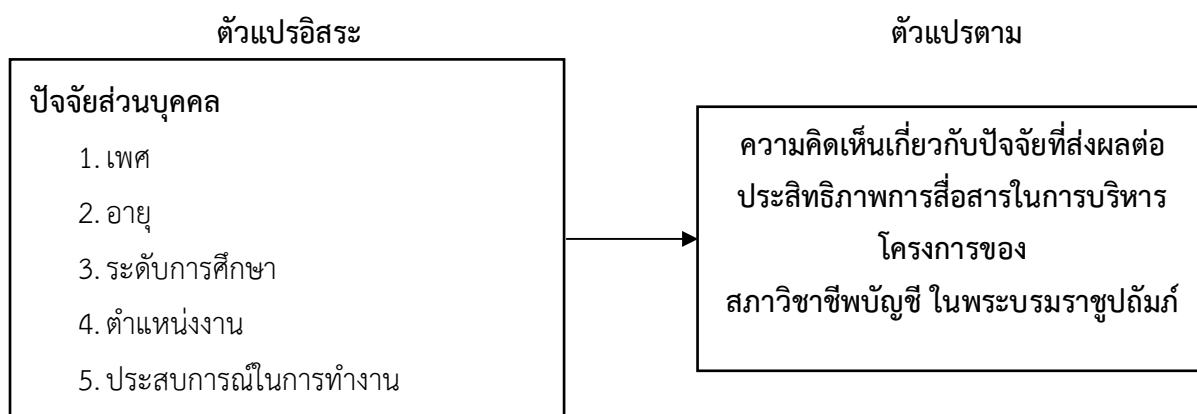
การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม เป็นรูปแบบการสื่อสารที่พัฒนาโดย Browaeys and Price (2008) ได้รวมเอาแนวคิดที่ว่าตัวข้อความเองและวิธีการส่งนั้นได้รับอิทธิพลจากความรู้ ประสบการณ์ ในปัจจุบันของผู้ส่ง ภาษา การคิด และรูปแบบการสื่อสาร ตลอดจนแบบแผนและความสัมพันธ์กับผู้รับความรู้ ประสบการณ์ ภาษา ความคิด และรูปแบบการสื่อสารของผู้รับก็เช่นเดียวกันเนื่องจากแบบแผนและความสัมพันธ์กับผู้ส่งจะส่งผลกระทบต่อความข้อความ

ประสิทธิผลของช่องทางการสื่อสาร โดย Lengel and Daft (1988) ได้พัฒนาแบบจำลองที่อธิบายช่องทางการสื่อสารตามแกนของประสิทธิภาพและความรวดเร็ว โดยนิยามไว้ว่า ความรวดเร็วเกี่ยวข้องกับปริมาณการเรียนรู้ที่ถ่ายทอดผ่านสื่อได้ ความสมบูรณ์ของสื่อเป็นหน้าที่ของลักษณะรวมทั้งความสามารถในการจัดการตัวขึ้นข้อมูลหลายตัวพร้อมกัน อำนาจความสะดวกในการตอบรับอย่างรวดเร็ว สร้างจุดสนใจส่วนบุคคลและใช้ภาษาที่เป็นธรรมชาติ

ความสมบูรณ์ในการสื่อสารช่วยให้สามารถถ่ายทอดข้อมูลในวงกว้างได้อย่างรวดเร็วสถานการณ์ที่ก่อให้เกิดข้อมูลที่ซับซ้อน และเป็นส่วนตัวได้รับประโยชน์จากความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นช่องทางการสื่อสาร เช่น การสื่อสารแบบเห็นหน้ากัน สถานการณ์ที่บอกง่ายๆ ข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงสามารถใช้ช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายน้อยกว่า เช่น บันทึกลายมือหรือข้อความ

### 3.6 กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดงานวิจัย

### 4. สมมติฐานการวิจัย (Research Hypothesis)

**สมมติฐานที่ 1** ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลด้านเพศมีผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารโครงการที่แตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 2** ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลด้านอายุมีผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารโครงการที่แตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 3** ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษามีผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารโครงการที่แตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 4** ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลด้านตำแหน่งงานมีผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารโครงการที่แตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 5** ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลด้านประสบการณ์ในการทำงานมีผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารโครงการที่แตกต่างกัน

### 5. วิธีการวิจัย (Research Methodology)

#### 5.1 ข้อมูลประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มประชากรในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ เจ้าหน้าที่สภาวิชาชีพบัญชี ในพระบรมราชูปถัมภ์ ซึ่งมีจำนวนเจ้าหน้าที่ทั้งสิ้น 93 คน (ณ ธันวาคม 2564) โดยเน้นเฉพาะเจ้าหน้าที่ที่มีความสัมพันธ์ในลักษณะที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโครงการ หรือมีหน้าที่ในการปฏิบัติงานในโครงการ

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัย เป็นการกำหนดขนาดกลุ่มโดยใช้สูตรของทาโรยามาเน่ (Yamane, 1973) ค่าความคลาดเคลื่อนในการสุ่มตัวอย่างร้อยละ 5 หรือ 0.05 จากการคำนวณจะได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยทั้งสิ้น 76 คน และดำเนินการสร้างแบบสอบถามผ่านช่องทางออนไลน์ โดยใช้ Google Form ในการสร้างแบบสอบถาม เพื่อเป็นการลดความเสี่ยงในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (Covid-19)

## 5.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้วิธีการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากเจ้าหน้าที่ในสาขาวิชาชีพบัญชี ในพระบรมราชูปถัมภ์ เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการสื่อสารในการบริหารโครงการ โดยแบบสอบถามได้ผ่านการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิจากนักวิชาการ ซึ่งแบบสอบถามประกอบไปด้วย 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ ส่วนที่ 2 เป็นคำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการสื่อสารในการบริหารโครงการ จำนวน 29 ข้อ และส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะความคิดเห็นของประสิทธิภาพของการสื่อสารในการบริหารโครงการ โดยการเก็บข้อมูลในส่วนที่ 2 นั้น ใช้การสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยผู้วิจัยได้ดัดแปลงและอ้างอิงแบบสอบถามตามแนวคิดของ ทฤษฎี SMCR ของเบอร์โล (Berio) และอ้างอิงแบบสอบถามจากงานวิจัยของ Sirirat (2015) โดยหลังจากสร้างแบบสอบถามและนำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จเป็นที่เรียบร้อยแล้ว นำเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบหาความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยได้ค่า IOC มากกว่า 0.5 ขึ้นไป (Kongsak and Thammawong, 2008) และนำไปทดสอบเบื้องต้นกับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะคล้ายกับกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา จำนวน 30 คน ผลการทดสอบแบบสอบถามเพื่อวิเคราะห์หาความเชื่อมั่น พบว่าไม่มีตัวแปรใดได้ค่าต่ำกว่า 0.07 จึงถือว่าแบบสอบถามผ่านเกณฑ์ค่าความเชื่อมั่นที่ระดับความเที่ยงตรงดีมาก (Wanichbuncha, 2018) ดังนั้น จึงนำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์แจกจ่ายให้กลุ่มตัวอย่างเพื่อทำการเก็บข้อมูล

## 5.3 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในงานวิจัย

**การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)** ) เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเพื่ออธิบายข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

**การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน (Inferential Statistic)** เป็นการนำเอาสถิติมาใช้ เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง เพื่อนำผลสรุปไปประมาณหรือคาดการณ์ประชากร ซึ่งประกอบไปด้วย 1) การวิเคราะห์สมมติฐานด้วย สถิติทดสอบด้วยวิธี Independent-sample T-test อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เพื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย 2 ประชากร หรือกลุ่มโดยสุ่มตัวอย่างจากแต่ละกลุ่มอย่างเป็นอิสระต่อกัน 2) การวิเคราะห์สมมติฐานด้วย สถิติทดสอบด้วยวิธี One Way ANOVA อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เพื่อทดสอบความแตกต่างในกรณีที่ต้องการทดสอบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างตั้งแต่ 3 กลุ่มขึ้นไป โดยใช้สถิติวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว จากสถิติแบบ F-test

## 6. ผลการศึกษา (Research Finding)

การศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามและนำข้อมูลที่ได้มาประมวลผลทางสถิติ โดยข้อมูลแบบสอบถามที่รับกลับมาทั้งสิ้น 76 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 ซึ่งสามารถอธิบายผลการวิเคราะห์จากปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม และวิเคราะห์จากปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการสื่อสารในการบริหารโครงการ ดังนี้

### 6.1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

โดยการวิเคราะห์ในส่วนนี้เป็นการจำแนกรายละเอียดเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามตามข้อมูลที่ได้ทำการรวบรวมจากกลุ่มตัวอย่าง ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์ทำงาน ดังแสดงในรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างโดยการแจกแจงปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

| ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม |                          | จำนวน | ร้อยละ |
|-----------------------------------|--------------------------|-------|--------|
| 1. เพศ                            | ชาย                      | 24    | 31.60  |
|                                   | หญิง                     | 52    | 68.40  |
| 2. อายุ                           | 21 – 25 ปี               | 5     | 6.60   |
|                                   | 26 – 30 ปี               | 11    | 14.50  |
|                                   | 31 – 35 ปี               | 16    | 21.20  |
|                                   | 36 – 40 ปี               | 16    | 21.10  |
|                                   | 41 ปีขึ้นไป              | 28    | 36.70  |
| 3. ระดับการศึกษา                  | ต่ำกว่าปริญญาตรี         | 7     | 9.20   |
|                                   | ปริญญาตรี                | 53    | 69.70  |
|                                   | ปริญญาโท                 | 16    | 21.10  |
| 4. ระดับตำแหน่งงาน                | ระดับปฏิบัติงาน          | 64    | 84.20  |
|                                   | ระดับผู้บริหาร           | 12    | 15.80  |
| 5. ประสบการณ์ทำงาน                | น้อยกว่าหรือเท่ากับ 2 ปี | 7     | 9.20   |
|                                   | 3 – 4 ปี                 | 17    | 22.40  |
|                                   | 5 – 6 ปี                 | 10    | 13.20  |
|                                   | มากกว่า 7 ปีขึ้นไป       | 42    | 55.20  |

ผลการศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างโดยสรุป พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 68.40) ส่วนใหญ่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 36.70) ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 69.70) ส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่งระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ (ร้อยละ 84.20) และส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 7 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 55.20)

## 6.2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการสื่อสารในการบริหารโครงการของกลุ่มตัวอย่าง

การวิเคราะห์จำแนกข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการสื่อสารในโครงการ ค่าเฉลี่ยของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการสื่อสารในโครงการของเจ้าหน้าที่สภาวิชาชีพบัญชี ในพระบรมราชูปถัมภ์ ของผู้ตอบแบบสอบถาม มีดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนระดับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการบริหารการสื่อสารในโครงการของเจ้าหน้าที่สภาวิชาชีพบัญชี ในพระบรมราชูปถัมภ์

| ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการสื่อสารในโครงการของเจ้าหน้าที่<br>สภาวิชาชีพบัญชี ในพระบรมราชูปถัมภ์ | ค่าเฉลี่ย<br>( $\bar{X}$ ) | S.D.  | ระดับปัจจัยที่<br>ส่งผล |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-------|-------------------------|
| ด้านผู้ส่งสารที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการสื่อสาร                                            | 4.02                       | 0.661 | สำคัญมาก                |
| ด้านผู้รับสารที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการสื่อสาร                                            | 4.02                       | 0.572 | สำคัญมาก                |
| ด้านเนื้อหาของตัวสารที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการสื่อสาร                                     | 4.07                       | 0.691 | สำคัญมาก                |
| ด้านช่องทางการสื่อสารที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการสื่อสาร                                    | 4.10                       | 0.583 | สำคัญมาก                |
| ด้านสิ่งรบกวนในการสื่อสารที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการสื่อสาร                                | 3.86                       | 0.958 | สำคัญมาก                |
| ภาพรวม                                                                                        | 4.01                       | 0.553 | สำคัญมาก                |

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการบริหารการสื่อสารในโครงการของเจ้าหน้าที่สภาวิชาชีพบัญชี ในพระบรมราชูปถัมภ์ อยู่ในระดับที่สำคัญมากในทุกด้านของการสื่อสาร โดยด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุดคือ ด้านช่องทางการสื่อสารที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการสื่อสาร ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D. = 0.583) รองลงมาคือ ด้านเนื้อหาของข่าวสารที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการสื่อสาร ( $\bar{X} = 4.07$ , S.D. = 0.691) โดยที่ด้านผู้ส่งสารที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการสื่อสาร ( $\bar{X} = 4.02$ , S.D. = 0.661) และด้านผู้รับสารที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการสื่อสาร ( $\bar{X} = 4.02$ , S.D. = 0.572) ได้คะแนนเฉลี่ยเท่ากัน ส่วนด้านสิ่งรบกวนในการสื่อสารที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการสื่อสาร ( $\bar{X} = 3.86$ , S.D. = 0.958) มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดตามลำดับ

### 6.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

จากการศึกษาในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลโดยเน้นการหาความแตกต่างและทดสอบสมมติฐานว่า ปัจจัยส่วนบุคคลในแต่ละด้านนั้น มีผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารโครงการที่แตกต่างกันหรือไม่ แสกรายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารโครงการ

| ข้อมูลส่วนบุคคล    | ค่าสถิติ       | ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารโครงการ |               |                       |                       |                           | ภาพรวม |
|--------------------|----------------|-----------------------------------------------|---------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|--------|
|                    |                | ด้านผู้ส่งสาร                                 | ด้านผู้รับสาร | ด้านเนื้อหาของข่าวสาร | ด้านช่องทางการสื่อสาร | ด้านสิ่งรบกวนในการสื่อสาร |        |
| เพศ                | F              | 0.531                                         | 0.151         | 0.000                 | 0.102                 | 7.139                     | 0.270  |
|                    | Sig.           | 0.468                                         | 0.699         | 0.998                 | 0.751                 | 0.009                     | 0.605  |
|                    | T-test         | -0.826                                        | 0.151         | 0.011                 | -0.762                | 1.712                     | 0.259  |
|                    | Sig (2-tailed) | 0.205                                         | 0.440         | 0.495                 | 0.224                 | 0.045*                    | 0.398  |
| อายุ               | F              | 0.788                                         | 0.993         | 1.803                 | 1.118                 | 3.155                     | 2.221  |
|                    | Sig.           | 0.537                                         | 0.417         | 0.138                 | 0.355                 | 0.019                     | 0.075  |
|                    | T-test         | 0.461                                         | 0.460         | 0.334                 | 2.052                 | 1.184                     | 0.645  |
|                    | Sig (2-tailed) | 0.764                                         | 0.765         | 0.854                 | 0.096                 | 0.325                     | 0.632  |
| ระดับการศึกษา      | F              | 0.720                                         | 1.924         | 2.845                 | 3.475                 | 1.054                     | 5.107  |
|                    | Sig.           | 0.490                                         | 0.153         | 0.065                 | 0.036                 | 0.354                     | 0.008* |
|                    | T-test         | 0.673                                         | 0.293         | 1.388                 | 1.954                 | 0.368                     | 0.113  |
|                    | Sig (2-tailed) | 0.514                                         | 0.747         | 0.256                 | 0.149                 | 0.693                     | 0.893  |
| ตำแหน่งงาน         | F              | 0.444                                         | 0.118         | 0.693                 | 1.505                 | 0.201                     | 1.982  |
|                    | Sig.           | 0.507                                         | 0.733         | 0.408                 | 0.224                 | 0.655                     | 0.163  |
|                    | T-test         | -1.560                                        | -0.370        | -1.617                | 0.845                 | -1.542                    | -1.200 |
|                    | Sig (2-tailed) | 0.061                                         | 0.356         | 0.055                 | 0.200                 | 0.063                     | 0.117  |
| ประสบการณ์การทำงาน | F              | 1.064                                         | 1.336         | 0.231                 | 0.657                 | 2.570                     | 1.646  |
|                    | Sig.           | 0.730                                         | 0.270         | 0.874                 | 0.581                 | 0.061                     | 0.186  |
|                    | T-test         | 0.951                                         | 1.555         | 0.492                 | 0.651                 | 0.693                     | 0.964  |
|                    | Sig (2-tailed) | 0.421                                         | 0.208         | 0.689                 | 0.585                 | 0.559                     | 0.415  |

หมายเหตุ: \*Sig มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

**สมมติฐานที่ 1** ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลด้านเพศมีผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารโครงการที่แตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลด้านเพศมีผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารโครงการ โดยใช้สถิติทดสอบ Independent Sample t-test พบว่า มีค่า F-test เท่ากับ

0.270 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.605 แสดงให้เห็นว่ามีค่ามากกว่า 0.05 จึงมีค่าความแปรปรวนเท่ากัน จึงเลือกใช้ T-test ที่มีค่า T เท่ากับ 0.259 โดยที่มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.398 ซึ่งมากกว่า 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารโครงการที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**สมมติฐานที่ 2** ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลด้านอายุมีผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารโครงการที่แตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลด้านอายุมีผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารโครงการ ด้วยการทดสอบวิธี One Way ANOVA พบว่า มีค่า F-test เท่ากับ 2.221 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.075 แสดงให้เห็นว่ามีค่ามากกว่า 0.05 จึงมีค่าความแปรปรวนเท่ากัน จึงเลือกใช้ F-test มีค่า F เท่ากับ 0.645 โดยที่มีค่า Sig. เท่ากับ 0.632 ซึ่งมากกว่า 0.05 กล่าวคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารโครงการที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**สมมติฐานที่ 3** ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษามีผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารโครงการที่แตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษามีผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารโครงการ ด้วยการทดสอบวิธี One Way ANOVA พบว่า มีค่า F-test เท่ากับ 5.107 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.008 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 กล่าวคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารโครงการที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**สมมติฐานที่ 4** ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลด้านตำแหน่งงานมีผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารโครงการที่แตกต่างกัน

วิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลด้านตำแหน่งงานมีผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารโครงการ โดยใช้สถิติทดสอบ Independent Sample T-test พบว่า ค่า F-test เท่ากับ 1.982 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.163 แสดงให้เห็นว่ามีค่ามากกว่า 0.05 จึงมีค่าความแปรปรวนเท่ากัน จึงเลือกใช้ T-test ที่มีค่า T เท่ากับ -1.200 โดยที่มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.117 ซึ่งมากกว่า 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งงานที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารโครงการที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**สมมติฐานที่ 5** ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลด้านประสบการณ์ในการทำงานมีผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารโครงการที่แตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลด้านประสบการณ์ในการทำงานมีผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารโครงการ ด้วยการทดสอบวิธี One Way ANOVA พบว่า มีค่า F-test เท่ากับ 1.646 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.186 แสดงให้เห็นว่ามีค่ามากกว่า 0.05 จึงมีค่าความแปรปรวนเท่ากัน จึงเลือกใช้ F-test มีค่า F เท่ากับ 0.964 โดยที่มีค่า Sig. เท่ากับ 0.415 ซึ่งมากกว่า 0.05 กล่าวคือ ยอมรับ

สมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารโครงการที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สรุปผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารโครงการ พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการสื่อสารในการบริหารโครงการของเจ้าหน้าที่สภาวิชาชีพบัญชี ในพระบรมราชูปถัมภ์ โดยจำแนกตามเพศ อายุ ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างนั้น มีประสิทธิภาพการสื่อสารในการบริหารโครงการที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กล่าวคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ยกเว้นด้านระดับการศึกษา ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการสื่อสารในการบริหารโครงการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

## 7. สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล (Conclusion and Discussion)

จากผลการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารการสื่อสารในโครงการของเจ้าหน้าที่สภาวิชาชีพบัญชี ในพระบรมราชูปถัมภ์ มีประเด็นที่สำคัญมาอภิปรายผลดังต่อไปนี้

1) ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารการสื่อสารในโครงการของเจ้าหน้าที่สภาวิชาชีพบัญชี ในพระบรมราชูปถัมภ์ โดยภาพรวมแล้วอยู่ในระดับมาก จะพบว่า ด้านช่องทางการสื่อสารมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านเนื้อหาของการสาร ด้านผู้ส่งสาร ด้านผู้รับสาร และด้านสิ่งรบกวนในการส่งสารน้อยที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าเจ้าหน้าที่ของสภาวิชาชีพบัญชี ในพระบรมราชูปถัมภ์ ส่วนใหญ่เป็นระดับปฏิบัติงาน ที่จะต้องมีการประสานงานกับบุคคลอื่นๆ ในโครงการ ในการส่งต่อข้อมูลต่างๆ ในโครงการ ทำให้ผู้ที่เป็นผู้ส่งสารเป็นคนแรก เป็นคนที่มีความสำคัญและต้องสามารถเลือกช่องทางการสื่อสารได้ดีและมีประสิทธิภาพ ต้องมีความเข้าใจข้อมูลที่ส่งมาถึงผู้รับสารในโครงการ หากกระหว่างการส่งสารเกิดสิ่งรบกวนขึ้นไม่ว่าจะเป็นทางชีวภาพ ทางกายภาพ ทางทัศนคติ หรือทางวัฒนธรรมจะทำให้ผู้รับสารนั้น ได้รับข้อมูลไม่ครบถ้วน หรืออาจจะไม่เข้าใจข้อมูลที่รับมา อาจจะทำให้เกิดผลเสียต่อโครงการ และทำให้การดำเนินงานของโครงการเกิดความล่าช้าในที่สุด ทั้งนี้เจ้าหน้าที่เชื่อว่าตนเองนั้น มีทักษะในการสื่อสารที่ดี สามารถคิด วิเคราะห์ และเข้าใจความหมายของข้อมูลของตัวสารที่ได้รับมาและมีการนำข่าวสารที่ได้รับมาจากผู้ส่งสารไปพูดคุย สนทนา แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีการพัฒนาทักษะในการอ่านที่ดี ทำให้สามารถคิด วิเคราะห์ ความหมายเนื้อหาของข้อมูลที่ได้รับ ซึ่งเป็นผลสอดคล้องกับ Zulch (2014) ศึกษาเรื่อง Communication : The Foundation of Project Management พบว่า วิธีการสื่อสารที่สำคัญที่สุดที่จะใช้ในช่วงการดำเนินโครงการคือ การสื่อสารด้วยวาจาและอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งการสื่อสารที่เป็นลายลักษณ์อักษรและด้วยวาจาถือเป็นวิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิผลสูงสุด ผู้จัดการโครงการก่อสร้างต้องสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพเกี่ยวกับต้นทุน เวลา และคุณภาพ เนื่องจากสามในสี่ปัจจัยสำคัญที่ความสำเร็จของโครงการขึ้นอยู่กับขอบเขต เวลา มีอิทธิพลต่อต้นทุน และต้นทุนจะถูกสื่อสารไปยังลูกค้า ผู้ปฏิบัติงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อดำเนินโครงการภายในงบประมาณที่ได้รับอนุมัติและตรงเวลา ตามคำขอของลูกค้า

ผู้จัดการโครงการต้องเป็นผู้นำในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพกับทุกฝ่าย การดำเนินการโครงการก่อสร้างที่ประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้จัดการโครงการก่อสร้างในฐานะผู้สื่อสารเพื่อนำทีมและจัดการโครงการก่อสร้างให้ประสบความสำเร็จ จึงมีการนำเสนอแบบจำลองพื้นฐานการสื่อสาร ทักษะการสื่อสารของผู้จัดการโครงการมีผลกระทบต่อนัยที่สำคัญของการจัดการโครงการ การสื่อสารเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อสื่อสารด้านต้นทุน ขอบเขต และเวลา และคุณภาพที่สัมพันธ์กันอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นผลมาจาก

ความสัมพันธ์ระหว่างขอบเขต ต้นทุน และเวลา การสื่อสารเป็นฟังก์ชันที่รวมต้นทุน ขอบเขต และเวลา เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ และอาจมองว่าเป็นฟังก์ชันหลักสำคัญ ขอแนะนำว่าผู้จัดการโครงการอาจใช้โมเดลในแง่ที่ว่า การสื่อสารเป็นรากฐานที่สนับสนุนเสาหลักและรากฐานที่สำคัญสำหรับการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ

จากแนวคิดเรื่องของการสื่อสารของ เบอร์โล ได้กล่าวตามลักษณะของทฤษฎี S M C R ที่ประกอบด้วย ผู้ส่ง (Source) ข้อมูลข่าวสาร (Message) ช่องทางในการส่ง (Channel) และผู้รับ (Receiver) มีปัจจัยที่มีความสำคัญต่อขีดความสามารถของผู้ส่งและผู้รับที่จะทำการสื่อสารความหมายนั้นได้ผลสำเร็จหรือไม่เพียงใด ได้แก่ **1. ทักษะในการสื่อสาร (Communication Skills)** หมายถึง ทักษะซึ่งทั้งผู้ส่งและผู้รับควรจะต้องมีความชำนาญในการส่งและการรับสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจกันได้อย่างถูกต้อง เช่น ผู้ส่งต้องมีความสามารถในการเข้ารหัสสาร มีการพูดโดยใช้ภาษาพูดที่ถูกต้อง ใช้คำพูดที่ชัดเจนฟังง่าย มีการแสดงสีหน้าหรือท่าทางที่เข้ากับการพูด ท่วงทำนองลีลาในการพูดเป็นจังหวะ น่าฟัง หรือการเขียนด้วยถ้อยคำสำนวนที่ถูกต้องสละสลวยน่าอ่าน เหล่านี้เป็นต้น ส่วนผู้รับต้องมีความสามารถในการถอดรหัสและมีทักษะที่เหมือนกันกับผู้ส่งโดยมีทักษะการฟังที่ดี ฟังภาษาที่ผู้ส่งพูดมารู้เรื่อง หรือสามารถอ่านข้อความที่ส่งมานั้นได้ เป็นต้น **2. ทศคติ (Attitudes)** เป็นทัศนคติของผู้ส่งและผู้รับซึ่งมีผลต่อการสื่อสาร ถ้าผู้ส่งและผู้รับ มีทัศนคติที่ดีต่อกันจะทำให้การสื่อสารได้ผลดี ทั้งนี้เพราะทัศนคติย่อมเกี่ยวข้องไปถึงการยอมรับซึ่งกันและกันระหว่างผู้ส่งและผู้รับด้วย เช่น ถ้าผู้ฟังมีความนิยมชมชอบในตัวผู้พูดก็มักจะมีความเห็นคล้อยตามไปได้ง่าย แต่ในทางตรงข้าม ถ้าผู้ฟังมีทัศนคติไม่ดีต่อผู้พูดก็จะฟังแล้วไม่เห็นชอบด้วยและมีความเห็นขัดแย้งในสิ่งที่พูดมานั้น หรือถ้าทั้งสองฝ่ายมีทัศนคติไม่ดีต่อกันท่วงทำนองหรือน้ำเสียงในการพูดก็อาจจะห้วนห้าวไม่น่าฟัง แต่ถ้ามีทัศนคติที่ดีต่อกันแล้วมักจะพูดกันด้วยความไพเราะอ่านหวานน่าฟัง เป็นต้น **3. ระดับความรู้ (Knowledge Levels)** ถ้าผู้ส่งและผู้รับมีระดับความรู้เท่าเทียมกันก็จะทำให้การสื่อสารนั้นลุล่วงไปด้วยดี แต่ถ้าหากความรู้ของผู้ส่งและผู้รับมีระดับที่แตกต่างกันย่อมจะต้องมีการปรับปรุงความยากง่ายของข้อมูลที่จะส่งในเรื่องความยากง่ายของภาษาและถ้อยคำสำนวนที่ใช้ เช่น ไม่ใช่คำศัพท์ทางวิชาการ ภาษาต่างประเทศ หรือถ้อยคำยาวๆ สำนวนสลับซับซ้อน ทั้งนี้เพื่อให้สะดวกและง่ายต่อความเข้าใจ ตัวอย่างเช่น การที่หมอรักษาคนไข้แล้วพูดแต่คำศัพท์การแพทย์เกี่ยวกับโรคต่างๆ ย่อมทำให้คนไข้ไม่เข้าใจว่าตนเองเป็นโรคอะไรแน่หรือพัฒนาการจากส่วนกลางออกไปพัฒนาหมู่บ้านต่างๆ ในชนบทเพื่อให้คำแนะนำทางด้านการเกษตรและเลี้ยงสัตว์แก่ชาวบ้าน ถ้าพูดแต่คำศัพท์ทางวิชาการโดยไม่อธิบายด้วยถ้อยคำภาษาง่ายๆ หรือไม่ใช่ภาษาท้องถิ่นก็จะทำให้ชาวบ้านไม่เข้าใจหรือเข้าใจผิดได้ หรือในกรณีของการใช้ภาษามือของผู้พิการทางโสต ถ้าผู้รับไม่เคยได้เรียนภาษามือ มาก่อนทำให้ไม่เข้าใจและไม่สามารถสื่อสารกันได้ **4. ระบบสังคมและวัฒนธรรม (Socio-culture Systems)** ระบบสังคมและวัฒนธรรมในแต่ละชาติเป็นสิ่งที่มีส่วนกำหนดพฤติกรรมของประชาชนในประเทศนั้นๆ ซึ่งเกี่ยวข้องไปถึงขนบธรรมเนียมประเพณีที่ยึดถือปฏิบัติ สังคมและวัฒนธรรมในแต่ละชาติย่อมมีความแตกต่างกัน เช่น การให้ความเคารพต่อผู้อาวุโส หรือวัฒนธรรมการกินอยู่ เป็นต้น

ดังนั้น ในการติดต่อสื่อสารของบุคคลต่างชาติต่างภาษา จะต้องมีการศึกษาถึงกฎข้อบังคับทางศาสนาของแต่ละศาสนาด้วย ซึ่งสอดคล้องกับ Benjakosoom (2018) ศึกษาเรื่อง การศึกษาประสิทธิภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการสื่อสารเพื่อผลสำเร็จของงานบริหารโครงการ บริษัท มาสเตอร์ คอนโทรล จำกัด (กรณีศึกษา) พบว่า เครื่องมือการสื่อสาร Obeya มีประสิทธิผลในการสื่อสารโครงสร้างของหลักการ Obeya จะมีส่วนคล้ายกับหลักการที่สะท้อนการศึกษาครั้งนี้ให้เห็นว่า ในหลักการของการบริหารการสื่อสารของโครงการ Project Communication Management (2017) มีลักษณะประกอบไปด้วยกระบวนการต่าง ๆ ที่ต้องดำเนินการ เพื่อให้มั่นใจต่อการวางแผน (Planning) การรวบรวม (Collection) การสร้าง (Creation) การ

แจกจ่าย (Distribution) การจัดเก็บ (Storage) การเรียกค้น (Retrieval) การบริหารจัดการ (Management) การควบคุม (Control) การติดตาม (Monitoring) และการจัดการขั้นสุดท้าย (Disposition) ของข้อมูลของโครงการ เพื่อเป็นไปอย่างรวดเร็วและเหมาะสม ผู้บริหารโครงการใช้เวลาส่วนใหญ่ในการสื่อสารกับสมาชิกคณะทำงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการ เจ้าหน้าที่ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ในการบริหารที่มีประสิทธิภาพในลักษณะคล้ายคลึงกับหลักการ PDCA จากการสื่อสารแบบ Obeya โดยองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบในการบริหารการสื่อสารของโครงการมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้ 1. กระบวนการบริหารการวางแผนการสื่อสาร (Plan Communication Management) เป็นกระบวนการพัฒนาแนวทาง และแผนการสื่อสารที่เหมาะสมจากข้อมูลที่มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการ และจากความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งทรัพยากรที่องค์กรสามารถนำมาใช้ 2. กระบวนการบริหารการสื่อสาร (Manage Communication) เป็นกระบวนการสร้าง รวบรวม แจกจ่าย จัดเก็บ เรียกค้น และจัดการขั้นสุดท้ายของข้อมูลตามแผนการบริหารการสื่อสารของโครงการ 3. กระบวนการควบคุมการสื่อสาร (Control Communication) เป็นกระบวนการติดตามและควบคุมการสื่อสารตลอดจนวัฏจักรโครงการ เพื่อให้การสื่อสารของข้อมูลตรงกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนั้น ในการศึกษาครั้งนี้จึงทำให้ประจักษ์ชัดว่าในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ โดยมีการวางแผน การปฏิบัติตามแผน การลงมือปฏิบัติและการปรับปรุงนั้น จะสามารถส่งเสริมให้โครงการมีประสิทธิภาพใน 3 ด้าน เกี่ยวกับด้านประหยัดเวลา ด้านงบประมาณ และด้านคุณภาพของโครงการ

2) การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารการสื่อสารในโครงการ โดยปัจจัยการสื่อสารด้านช่องทางการสื่อสาร ปัจจัยด้านตัวสาร สามารถรวมทำนายประสิทธิภาพการสื่อสารภายในโครงการได้

3) ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลด้านเพศ ในภาพรวมเพศแตกต่างกันส่งผลต่อประสิทธิภาพการสื่อสารในโครงการไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายปัจจัย พบว่า ด้านสิ่งรบกวนในการสื่อสาร เพศหญิง ส่งผลต่อประสิทธิภาพการสื่อสารภายในโครงการมากกว่าเพศชายอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้ อาจจะเป็นเพราะว่า เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในสาขาวิชาชีพบัญชี ในพระบรมราชูปถัมภ์ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง และปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารเป็นจำนวนมาก ซึ่งในการปฏิบัติงานย่อมต้องมีการสื่อสารเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติตาม ทำให้เพศหญิงส่งผลต่อประสิทธิภาพการสื่อสารมากกว่าเพศชาย ซึ่งสอดคล้องกับ Keeratilapin and Siriwong (2018) ศึกษาเรื่อง รูปแบบและปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กร กรณีศึกษา โรงพยาบาลบ้านแพ้ว (องค์กรมมหาชน) ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีเพศแตกต่างกันส่งผลต่อประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กรไม่แตกต่างกัน ส่วนอายุ ระดับตำแหน่ง ระดับการศึกษา รายได้ สถานภาพ ประสบการณ์ทำงาน หน่วยงานที่ปฏิบัติที่แตกต่างกันส่งผลต่อประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กร ไม่แตกต่างกัน ส่วนปัจจัยด้านอายุ ตำแหน่ง และประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารการสื่อสารในโครงการของเจ้าหน้าที่สาขาวิชาชีพบัญชี ในพระบรมราชูปถัมภ์ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารโครงการที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงขออภิปรายผลการวิจัยและแนวทางในการนำผลงานวิจัยในเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารการสื่อสารในโครงการ กรณีศึกษา สาขาวิชาชีพบัญชี ในพระบรมราชูปถัมภ์ ดังนี้

ในปัจจุบัน สาขาวิชาชีพบัญชี ในพระบรมราชูปถัมภ์ กำลังดำเนินโครงการ “การพัฒนาระบบนักบัญชีวิชาชีพอาเซียน” โดยการพัฒนาาระบบนั้น เป็นการพัฒนาระบบ e-Service ของสมาชิก และระบบปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ดูแลนักบัญชีวิชาชีพอาเซียน โดยที่โครงการดังกล่าวเป็นโครงการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่มีส่วนงานเทคโนโลยีสารสนเทศและส่วนงานเลขานุการวิชาชีพด้านอื่นๆ ทำงานร่วมกัน ซึ่งในอดีตนั้น ระบบดังกล่าว เป็นระบบที่ไม่การผูกฐานข้อมูลเข้ากับข้อมูลใดๆ ของสาขาวิชาชีพบัญชี จึงทำให้การ

ทำงานไม่ได้ประสิทธิภาพ มีข้อผิดพลาดในการทำงานหลายประการ และการสื่อสารภายในโครงการ เพื่อแจ้งถึงความต้องการต่างๆ ไม่มีความชัดเจน และการตีความหมายที่ไม่ตรงกันของผู้มีส่วนได้เสียในโครงการ จึงมีมติที่ประชุมของคณะกรรมการทำงานกำกับดูแลงานขึ้นทะเบียนนักบัญชีวิชาชีพอาเซียน (ASEAN Chartered Professional Accountant) ให้ดำเนินการพัฒนาระบบนักบัญชีวิชาชีพอาเซียนดังกล่าว โดยผู้วิจัยได้นำผลการวิจัยมาปรับใช้ในการทำงาน โดยการเพิ่มช่องทางการสื่อสาร และกำหนดการสื่อสารผ่านช่องทางต่างๆ ทั้งในกรณีปกติและในกรณีเร่งด่วน โดยการที่จะส่งข่าวสารให้กับผู้รับได้รับสาร ข้อมูลจะต้องผ่านประสาทสัมผัสทั้ง 5 หรือเพียงส่วนใดส่วนหนึ่ง คือ การได้ยิน การดู การสัมผัส การลิ้มรส หรือการได้กลิ่น และควรมีการเพิ่มความใส่ใจในเรื่องความครบถ้วน ความถูกต้อง กระชับของข่าวสารและควรทำเป็นลายลักษณ์อักษร หรือสามารถตรวจสอบข่าวสารได้ เพื่อที่จะสามารถใช้เป็นหลักฐานในการสื่อสารได้ เพื่อทำให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร อีกทั้ง ยังเป็นการป้องกันการสื่อสารด้วยวาจาผ่านบุคคล เพราะอาจทำให้ตัวสารนั้น ถูกบิดเบือนสารได้ โดยจะต้องมีการอธิบายถึงบทบาทการจัดการต่างๆ เช่น การวางแผน การจัดระเบียบ การเป็นผู้นำ และการควบคุม สิ่งต่างๆ เหล่านี้ขึ้นอยู่กับวิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

ดังนั้น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะต้องสามารถได้รับและแบ่งปันข้อมูลที่ถูกต้องและเกี่ยวข้อง เพื่อการสื่อสารที่ดี เมื่อมีการส่ง รับ และแบ่งปันข้อมูลที่ถูกต้อง เจ้าหน้าที่จะได้รับแจ้ง ทำให้พวกเขามีอำนาจมากขึ้นในการปฏิบัติงานได้ดี แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อข้อมูลถูกบิดเบือนและตีความอย่างผิดๆ ข้อมูลที่ไม่ถูกต้องก็就会被กระจายออกไปซึ่งจะทำให้เกิดข้อผิดพลาดในการสื่อสาร ปัญหาสำคัญในโครงการอาจจะเกิดขึ้นได้ และหากมีการสื่อสารที่ดีจะทำให้การบริหารทรัพยากร งบประมาณ และเวลา เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้โครงการสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ ซึ่งกระบวนการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพที่ผู้จัดการโครงการและทีมงานโครงการทำงานร่วมกัน เพื่อระบุว่าใครต้องการข้อมูลใด ซึ่งการจัดการโครงการจำเป็นต้องรู้ว่าข้อกำหนดของการสื่อสารที่ประสบความสำเร็จคืออะไร เพื่อวางแผนว่าจะบรรลุข้อกำหนดเหล่านั้นได้อย่างไร

โดยที่กระบวนการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมีดังต่อไปนี้ 1. Complete มีความสมบูรณ์ครบถ้วน การสื่อสารที่ดี สารที่ส่งควรมีความครบถ้วนสมบูรณ์เสียก่อนที่จะส่งออกไปยังผู้รับสาร เพื่อให้เข้าใจจุดมุ่งหมายของการสื่อสารตรงกัน 2. Conciseness กระชับ การสื่อสารที่ดีไม่จำเป็นจะต้องเขียนหรือพูดยาวๆ การสื่อสารที่ดีควรพูดหรือเขียนให้มีความสั้นกระชับ ลักษณะของการสื่อสารให้กระชับ เน้นเนื้อหาและข้อความที่สำคัญเป็นหลัก หลีกเลี่ยงการใช้คำที่มากเกินไปโดยไม่มีความจำเป็น 3. Consideration พินิจพิเคราะห์/เห็นอกเห็นใจผู้อื่น การสื่อสารที่ดีต้องพิจารณาถึงมุมมองของผู้รับสารในด้านความคิด ความเชื่อ ระดับการศึกษา พยายามทำความเข้าใจผู้รับสาร ความต้องการ อารมณ์ และปัญหาของผู้รับสาร 4. Clarity ชัดเจน การสื่อสารไม่ว่าจะด้วยการพูด การเขียน จะต้องเป็นการสื่อสารที่มีความชัดเจน เรียบง่าย เมื่อสื่อสารออกไปแล้วผู้รับสารต้องมีความเข้าใจที่ชัดเจนเช่นเดียวกับผู้ส่งสาร 5. Concrete เป็นรูปธรรม การสื่อสารแบบชัดเจนและเป็นรูปธรรมด้วยข้อความที่ประกอบด้วยข้อเท็จจริงและตัวเลขที่ชัดเจน ช่วยเพิ่มความมั่นใจ ซึ่งจะทำให้ไม่ถูกตีความผิด 6. Courtesy สุภาพ การสื่อสารที่สุภาพนั้นเป็นมารยาทอย่างหนึ่งในการแสดงออกถึงความคิด และความรู้สึกของผู้ส่งสารที่จะถึงผู้รับสาร จึงควรให้เคารพสิทธิของผู้รับสารที่จะได้สารที่ดี มีความสุภาพ โดยการคำนึงถึงมุมมองทั้งสองฝ่ายรวมทั้งความรู้สึกของผู้รับข้อความด้วย 7. Correct ถูกต้อง ความถูกต้องเป็นสิ่งที่ผู้ส่งสารควรพิจารณาและตรวจสอบก่อนที่จะส่งสารออกไปว่าสารที่ผู้ส่งสารต้องการจะสื่อสารออกไป เป็นข้อมูลข่าวสารที่มีความถูกต้องชัดเจนหรือไม่ หากไม่ถูกต้องควรแก้ไขให้ถูกต้องก่อนที่จะส่งสารออกไป ความถูกต้องของการสื่อสารหมายถึงไม่มีข้อผิดพลาดทั้งทางไวยากรณ์ในการสื่อสารและข้อเท็จจริง

## 8. ข้อเสนอแนะการวิจัย (Research Suggestions)

จากการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารการสื่อสารในโครงการของเจ้าหน้าที่สภาวิชาชีพบัญชี ในพระบรมราชูปถัมภ์ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

1) เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานควรให้ความสำคัญกับเรื่องของการสื่อสาร และชี้แจงให้กับผู้ร่วมในการปฏิบัติงานทุกระดับได้เห็นถึงความสำคัญของการสื่อสาร พร้อมทั้งมีการเปิดโอกาสให้ทุกคนในโครงการได้ร่วมแสดงความคิดเห็นในการกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการร่วมกัน เพราะจะทำให้ทุกคนในโครงการเห็นถึงความสำคัญและยึดถือปฏิบัติอย่างจริงจัง เพื่อให้เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในโครงการตั้งใจและสนใจที่จะเรียนรู้กระบวนการของการสื่อสาร การใช้สัญลักษณ์ และการสื่อความหมายที่ทำให้เข้าใจ และรับรู้เหมือนกันทั้งโครงการ เพื่อให้การสื่อสารนั้น เกิดประสิทธิภาพ และการที่เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในโครงการได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการกำหนดเป้าหมายของโครงการ ก็จะทำให้เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานได้รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่ง มีความสำคัญและเป็นส่วนหนึ่งของโครงการ เกิดความภาคภูมิใจและเข้าใจเป้าหมายของโครงการ พร้อมทั้งจะทำงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่และเต็มความสามารถ ก่อให้เกิดการพัฒนาทั้งในด้านการสื่อสารและด้านการบริหารโครงการ ทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงานกันเป็นทีม โดยอาจจะมีการจัดกิจกรรมที่เป็นการสร้างความสัมพันธ์ภาพข้ามส่วนงาน หรือข้ามฝ่าย เพราะจะก่อให้เกิดการติดต่อประสานงานข้ามส่วนงาน หรือข้ามฝ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และลดขั้นตอนในงานทำงานลง

2) ปัจจัยการสื่อสารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการสื่อสารที่พบมากที่สุดในการบริหารโครงการ คือ ด้านช่องทางการสื่อสาร เพราะเจ้าหน้าที่ของสภาวิชาชีพบัญชี เห็นว่า ช่องทางการสื่อสาร เป็นเครื่องมือหรือตัวกลางที่ใช้ในการนำข่าวสาร เรื่องราว จากผู้ส่งสารไปสู่ผู้รับสาร เพื่อให้ผู้ส่งสารและผู้รับสารมีความเข้าใจที่ตรงกัน และสามารถถ่ายทอดข่าวสารไปสู่ผู้ร่วมโครงการ หรือผู้เกี่ยวข้องกับการโครงการ ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับได้รับการพัฒนาทักษะด้านการสื่อสารอย่างเป็นระบบ เพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพในด้านการสื่อสารให้กับเจ้าหน้าที่ของสภาวิชาชีพบัญชี ในพระบรมราชูปถัมภ์ เพราะเจ้าหน้าที่ทุกคนนั้นอาจจะเป็นได้ทั้งผู้ส่งสาร และผู้รับสารได้ในเวลาเดียวกัน โดยเฉพาะเนื้อหาของข่าวสารนั้นเป็นข้อมูลในการบริหารโครงการ ที่ต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการ รวมไปถึงด้านทรัพยากร ด้านเวลา และด้านงบประมาณ

## REFERENCES

- Benjakosoom, T. (2018). *Study of the efficiency of communication tools for success of project management, Master Control Co., Ltd. (case study)*. Graduate School of Management and Innovation, King Mongkut's University of Technology Thonburi.
- Berlo, D. K. (1977). Communication as process: Review and commentary. *Annals of the International Communication Association*, 1(1), 11-27.
- Browaays, M. J., and Price, R. (2008). *Understanding cross-cultural management*. Pearson education.
- Chakorn, K. (2014). Improving communication efficiency within the organization of the Office of the Royal Secretariat, a case study of communication channels. research reports, Bangkok: Ministry of Foreign Affairs.

- Keeratilapin, N., and Siriwong, P. (2018). *Patterns and factors affecting organizational communication efficiency in a case study of Banphaeo hospital (public organization)*. Master of Arts (Public and Private Management), Silpakorn University.
- Kongsak, S., and Thammawong, T. (2008). Index of Item – Objective Congruence (IOC). Retrieved from <https://www.mcu.ac.th/article/detail/14329>
- Lasswell, H. D. (1948). The structure and function of communication in society. *The communication of ideas*, 37(1), 136-139.
- Lengel, R. H., & Daft, R. L. (1988). The selection of communication media as an executive skill. *Academy of Management Perspectives*, 2(3), 225-232.
- Project Management Institute. (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide)*. (6<sup>th</sup> Edition). United States: Project Management Institute Inc.
- Santisiri, U. (2003). *Summarizing information on changes within the organization: a case study of Thainakarin Hospital Company Limited*. Master of Public Administration Degree, Burapha University.
- Satavethin, P. (1998). *Mass Communication Process and theory*. (2<sup>nd</sup> Edition). Bangkok: Parbpim.
- Sirirat, C. (2015). *Problems of Communication among staff at Central Library, Srinakharinwirot University*. Central Library, Srinakharinwirot University.
- Sowanna, W. (2002). *Guide to success boundless success*. Bangkok: Lokthip Magazine Office.
- Wanichbuncha, K. (2018). *Statistics for research*. (12<sup>th</sup> Edition). Bangkok: Samlada Part., Ltd.
- Yamane, T. (1973). *Statistics. An introductory analysis*. (3<sup>rd</sup> Edition). New York: Harper & Row.
- Yaviraj, N. (2010). *Modern Management*. (7<sup>th</sup> Edition). Bangkok: Chulalongkorn University Book Center.
- Zulch, B. G. (2014). Communication: The foundation of project management. *Procedia Technology*, 16, 1000-1009.

## ข้อมูลติดต่อ

1. วรวิทย์ แก้วมณี (Worravee Keawmanee)  
Email: worravee1987@gmail.com  
บัณฑิตวิทยาลัยการจัดการและนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี  
Graduate School of Management and Innovation, King Mongkut's University of Technology Thonburi
2. ดร.ดั้นดัสิต โปราณานนท์ (Dundusid Porananond, PhD, PMP)  
Email: dundusid@gmail.com  
บัณฑิตวิทยาลัยการจัดการและนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี  
Graduate School of Management and Innovation, King Mongkut's University of Technology Thonburi

**แนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดภายใต้ระบบเศรษฐกิจดิจิทัล  
ของภาคธุรกิจสตาร์ทอัพมืออาชีพในประเทศไทย**  
**Guidelines for Adaptation to Survival under the Digital Economy  
of the Professional Startup Business Sector in Thailand**

**รัชดา ภักดียิ่ง**

**Ratchada Phakdeeying**

คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ  
Faculty of Social Sciences and Humanities, Northeastern University

**ธีนิดา บัณฑวรรณ**

**Theenida Buntornwon**

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ  
Faculty of Business Administration, Northeastern University

**ดรุณี ปัญจรัตน์กร**

**Darunee Panjarattanakorn**

**พงษ์ศักดิ์ ผกามาศ**

**Phongsak Phakamach**

วิทยาลัยผู้ประกอบการสร้างสรรค์นานาชาติรัตนโกสินทร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์  
Rattanakosin International College of Creative Entrepreneurship,  
Rajamangala University of Technology Rattanakosin

Received: 14 December 2022

Revised: 24 March 2023

Accepted: 29 March 2023

**บทคัดย่อ**

วัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้เพื่อระบุแนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดภายใต้ระบบเศรษฐกิจดิจิทัลของภาคธุรกิจสตาร์ทอัพมืออาชีพในประเทศไทย การวิจัยใช้ระเบียบวิธีเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารธุรกิจสตาร์ทอัพที่เป็นเลิศในประเทศไทย 100 แห่ง จำนวน 100 คน จากการเลือกผู้บริหารแบบเจาะจงตามคุณสมบัติที่กำหนด การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างแบบเปิด การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสารถภาพและสัมพันธภาพ ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดภายใต้ระบบเศรษฐกิจดิจิทัลของภาคธุรกิจสตาร์ทอัพมืออาชีพในประเทศไทยมีองค์ประกอบที่สำคัญ 6 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) การจัดการตอบสนองต่อความต้องการ (2) การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (3) การปรับแนวความคิดหรือพฤติกรรม (4) การบริหารจัดการทรัพยากร (5) การเป็นนักธุรกิจมืออาชีพ และ (6) นวัตกรรมสื่อสารและการจัดการความรู้ โดยมี 13 ตัวบ่งชี้และตัวบ่งชี้สำคัญ 5 ลำดับแรก ได้แก่ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ 2) การกำหนดโครงสร้างและทรัพยากรองค์การที่เหมาะสม

3) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการก่อเกิดนวัตกรรมและบริการทุกมิติ 4) รูปแบบ กระบวนการ และการปฏิบัติที่เอื้อต่อการจัดการตอบสนองต่อความต้องการ 5) การประยุกต์ใช้ระบบไอซีทีและแพลตฟอร์มดิจิทัลที่เหมาะสมสำหรับการบริการ เป็นต้น

**คำสำคัญ:** ธุรกิจสตาร์ทอัพ การปรับตัว ระบบเศรษฐกิจดิจิทัล

### Abstract

The objective of this research is identified ways to adapt to survive under the digital economy of the professional startup business sector in Thailand. The research used a qualitative methodology by in-depth interviews with 100 administrators of 100 best practice professional startup business sector, based on a specific selection of administrators. Data collection using open end structured interview guide. Analysis of emphasis and coherence data. The results of the research were as follows: the approach to adaptation of the professional startup business sector for survival under the digital economy in Thailand has six key components: (1) demand responsive management; (2) digital transformation; (3) mindset change; (4) resource management; (5) smart professional entrepreneur; and (6) innovation in communication and knowledge management. There are 13 indicators and the top 5 key indicators included: 1) determination of effective vision and strategies; 2) determination of appropriate organizational structure and resources; 3) creation of an organizational culture that supports the creation of innovation and services in all dimensions; 4) forms, processes and practices that facilitate demand responsive management; 5) appropriate ICT and digital platforms applications for services.

**Keywords:** Startup Business, Adaptation, Digital Economy

### 1. บทนำ (Introduction)

ในศตวรรษที่ 21 มีการเปลี่ยนแปลงบริบทตามวิถีระบบเศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy) ในโลก โดยถูกขับเคลื่อนด้วยความรู้ นวัตกรรม เทคโนโลยี สังคม วัฒนธรรม การเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation) อย่างรวดเร็ว (Chen et al., 2021) ประเทศไทยรวมถึงนานาชาติต้องเผชิญกับกระแสการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทั้งที่แบบเปลี่ยนเร็วและพลิกโฉมมากยิ่งขึ้น (Disruption) ซึ่งเป็นทั้งโอกาสและความเสี่ยงต่อการพัฒนาประเทศเกือบทุกมิติ ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของสังคมสมัยใหม่ที่ต้องพึ่งพาอาศัยองค์ความรู้ (Knowledge-based Society) และการก้าวสู่มิติใหม่แห่งการดำรงชีวิตยุคเศรษฐกิจดิจิทัลของประเทศไทย มีผลให้องค์กรทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ ภาคธุรกิจ รัฐวิสาหกิจ การบริการ รวมไปถึงภาคการศึกษาจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อสร้างความสามารถและความได้เปรียบภายใต้เงื่อนไขของการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น อีกทั้งความมุ่งมั่นตามความคาดหวังของสังคมก็เป็นประเด็นที่ต้องขบคิดในการดำเนินธุรกิจโดยเฉพาะอย่างยิ่งภาคธุรกิจสตาร์ทอัพ (Startup Business) ที่นับได้ว่าเป็นแหล่งการจ้างงานเสริมของประเทศและยังมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ นั่นคือ 1) ช่วยสร้างงานใหม่ 2) สร้างนวัตกรรมและมูลค่าเพิ่ม 3) สร้างเงินตราต่างประเทศ 4) ลดการนำเข้าสินค้าต่างประเทศ 5) เป็นจุดเริ่มต้นในการประกอบการธุรกิจสร้างสรรค์ 6) เชื่อมโยงกับกิจกรรมขนาดใหญ่ และภาคการผลิตอื่น ๆ 7) เป็นแหล่งพัฒนาทักษะฝีมือสมัยใหม่ และ 8) สร้างความเข้มแข็งให้กับระบบเศรษฐกิจไทย

(Sadangharn, 2021; Ratchavieng et al., 2021) ซึ่งถือเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศภูมิภาค และประชาคมโลก ดังนั้นในกระบวนการบริหารจัดการธุรกิจสตาร์ทอัพยุคใหม่จึงต้องปรับเปลี่ยนหรือพัฒนาให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ตามบริบทที่เปลี่ยนไป ซึ่งเป็นความจำเป็นที่ผู้บริหารองค์กรธุรกิจทุกระดับจะต้องสนใจใฝ่รู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา เพื่อที่จะทำให้การบริหารจัดการองค์กรธุรกิจสตาร์ทอัพอยู่รอดและบรรลุตามวัตถุประสงค์ของการดำเนินธุรกิจแบบมืออาชีพ (Mattsson and Andersson, 2019; Thawirottchanaphimuk and Kraivanit, 2020)

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อโควิด-19 (COVID-19) ซึ่งเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตครั้งใหญ่ของสังคมไปสู่ฐานวิถีชีวิตใหม่และกำลังอยู่ในวิถีถัดไป (Next Normal) โดยส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมและการเปลี่ยนแปลงของประชาชนทั่วไปและสังคมไม่ว่าจะเป็นรูปแบบการใช้ชีวิตประจำวัน การดำเนินธุรกิจต่าง ๆ รวมถึงการติดต่อหรือการรับรู้ข่าวสารต่าง ๆ ซึ่งทำให้เกิดผลกระทบต่อเนื่องไปยังผลประกอบการของธุรกิจหลากหลายประเภท อีกทั้งสถานการณ์นี้ยังเป็นปัจจัยเร่งการเปลี่ยนแปลงไปสู่สังคมแบบดิจิทัลเร็วยิ่งขึ้น (Anh and Gan, 2021) นอกจากนี้ยังเป็นจุดตั้งต้นให้กลุ่มผู้บริโภคจะเคลื่อนย้ายไปสู่พฤติกรรมและสถานภาพใหม่ ซึ่งทำให้ภาคธุรกิจต้องมีการปรับตัวเพื่อรองรับการดำเนินชีวิตวิถีถัดไป เช่น การทำงานจากบ้าน การทำงานจากทุกที่ การเรียนรู้จากบ้าน และการประชุมแบบออนไลน์ (e-Meeting, Online Meeting) เป็นต้น และภายใต้สถานการณ์ดังกล่าวได้ส่งผลกระทบต่อการดำเนินชีวิตและการพลิกผันของระบบเศรษฐกิจไปทั่วโลก (World Bank, 2022) ทำให้อัตราการขยายตัวของผลิตภัณฑ์มวลรวมของโลก (World GDP) และผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศไทยมีอัตราการเติบโตลดลงอย่างเห็นได้ชัด ในขณะเดียวกันในภาคธุรกิจสตาร์ทอัพต่าง ๆ ทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศได้มีการกำหนดบทบาทและบทบาทแผนการลงทุนโดยการปรับปรุงกลยุทธ์ขนานใหญ่เพื่อให้แน่ใจว่าธุรกิจมีความยืดหยุ่นในทุกสถานการณ์โดยไม่ลดทอนประสิทธิภาพในแง่ของผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิตโดยให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน อย่างไรก็ตาม ภาคธุรกิจสตาร์ทอัพต่าง ๆ ก็ยังไม่ปรากฏรูปแบบหรือแนวทางเชิงวิชาการอย่างชัดเจนที่แสดงว่ารูปแบบหรือแนวทางนั้นจะสามารถนำมาใช้เพื่อปรับปรุงกิจการให้ดีขึ้นภายใต้สถานการณ์วิถีถัดไปอย่างไร ซึ่งเป็นแรงผลักดันที่ต้องเร่งเร้าให้เกิดการปรับปรุงโฉมของธุรกิจสตาร์ทอัพให้มีความคล่องตัวและทันสมัย รวมถึงการปรับใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้เกิดความสมดุลเพื่อให้เกิดความสามารถทางด้านการแข่งขันอย่างยั่งยืนในยุคอุตสาหกรรม 4.0 (Cimini et al., 2021)

ดังนั้นการที่องค์กรธุรกิจจะประสบความสำเร็จและอยู่รอดท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของโลกอย่างรวดเร็วดังกล่าวส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับความคิดที่สร้างสรรค์ การค้นพบสิ่งใหม่ และการสร้างสรรค์นวัตกรรมรูปแบบใหม่ จากองค์กรแบบดั้งเดิมที่เน้นการสั่งการจากบนลงล่างโดยผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ควบคุมสั่งการและวางแผนการทำงานทั้งหมด ต้องเปลี่ยนลักษณะองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization) (Cavallo et al., 2020; Flores-Garcia et al., 2021) ที่ต้องมีการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการ การบริหารวิธีใหม่ การประยุกต์ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสมัยใหม่ รวมไปถึงการสร้างนิสัยนวัตกรรมให้เกิดขึ้นกับคนในองค์กร กล่าวคือ พนักงานทุกระดับในองค์กรที่จะต้องมีความคิดริเริ่ม สามารถสร้างสรรค์รูปแบบการทำงานแบบใหม่อยู่เสมอ ทั้งนี้เพื่อการพัฒนาองค์กรธุรกิจให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ของสังคมที่เปลี่ยนไป เพราะความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ถือเป็นจุดกำเนิดของการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นภายในองค์กร นอกจากนี้โครงสร้างระบบเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม (Innovation-Driven Economy) เป็นระบบที่มีพลวัตสูงหรือเปลี่ยนแปลงเร็ว ทำให้คุณลักษณะของทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ต้องมีความสามารถในการสื่อสาร ความคิดสร้างสรรค์ ความร่วมมือประสานงาน และความสามารถในการปรับตัว อันนำมาซึ่งการพัฒนาวัตกรรมที่มีมูลค่าสูงกว่าการผลิตพื้นฐาน ทำให้องค์ความรู้และทักษะหรือสมรรถนะเชิงรุกเป็นหัวใจ

สำคัญของระบบเศรษฐกิจ (Wachirawongpaisarn et al., 2021) ส่วนเครือข่ายการเรียนรู้และการพัฒนาสมรรถนะเชิงดิจิทัลก็เป็นส่วนสำคัญสำหรับการเชื่อมโยงระหว่างบุคลากร หน่วยงาน และองค์กรเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ ทำให้สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูลข่าวสารและทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกตลอดจนส่งเสริมภารกิจขององค์กรให้เป็นผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (Peter et al., 2020)

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อระบุแนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดภายใต้ระบบเศรษฐกิจดิจิทัลของภาคธุรกิจสตาร์ทอัพมืออาชีพในประเทศไทย โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อแสดงให้เห็นถึงบริบทและความสำคัญของการปรับตัวของภาคธุรกิจสตาร์ทอัพ องค์ประกอบของการปรับตัวของภาคธุรกิจสตาร์ทอัพ ขั้นตอนและกระบวนการปรับตัวของภาคธุรกิจสตาร์ทอัพมืออาชีพ การสร้างและปัจจัยการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมในการดำเนินธุรกิจสตาร์ทอัพมืออาชีพยุคเศรษฐกิจดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพ และแนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดภายใต้ระบบเศรษฐกิจดิจิทัลของภาคธุรกิจสตาร์ทอัพมืออาชีพ ทั้งนี้ผลการวิจัยจะแสดงให้เห็นแนวคิด รูปแบบ วิธีการ และกระบวนการปรับตัวที่เหมาะสมและเพียงพอสำหรับการดำเนินธุรกิจสตาร์ทอัพแบบมืออาชีพในประเทศไทย เพื่อให้สามารถนำข้อมูลต่าง ๆ ไปใช้ในการศึกษา ออกแบบ พัฒนา และสร้างองค์ความรู้ใหม่สำหรับการดำเนินธุรกิจสตาร์ทอัพแบบมืออาชีพยุคเศรษฐกิจดิจิทัลให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ โดยสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 พ.ศ. 2566-2570 และการพัฒนาตามยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี พ.ศ. 2561-2580 เพื่อการพัฒนาประเทศไทยต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย (Objectives)

เพื่อระบุแนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดภายใต้ระบบเศรษฐกิจดิจิทัลของภาคธุรกิจสตาร์ทอัพมืออาชีพในประเทศไทย

## 3. การทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)

### ความหมายเกี่ยวกับสตาร์ทอัพ

Blank (2013) กล่าวว่า สตาร์ทอัพ หมายถึง หน่วยงานหรือองค์กรที่แสวงหาการเติบโต มีโมเดลธุรกิจที่สามารถทำซ้ำได้และมีองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการ คือ (1) ต้องมีวิสัยทัศน์สำหรับอนาคตให้กับสินค้าหรือลักษณะนิสัยใหม่ ๆ ที่จะเสนอให้กับตลาด และ (2) การสร้างกลุ่มสมมุติฐานในโมเดลธุรกิจ (Business Model) ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของกลุ่มลูกค้า/ผู้ใช้ การสร้างความต้องการในตลาด (Market Demand) การสร้างพันธมิตรของธุรกิจ กระบวนการผลิต หรือแนวทางการสนับสนุนทางการเงินของธุรกิจ

Martin (2021) กล่าวว่า สตาร์ทอัพ หมายถึง บริษัทหรือองค์กรธุรกิจที่ออกแบบเพื่อให้เกิดการเติบโตอย่างรวดเร็วเพื่อสร้างกำไรธุรกิจและออกจากธุรกิจ สิ่งที่สำคัญคือ ความสามารถในการเติบโตและอะไรก็ตามที่เกี่ยวข้องกับการสร้างการเติบโตให้เกิดขึ้นจริง โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับสตาร์ทอัพรายใหม่ที่ยังไม่รู้ว่าต้องเริ่มหรือทำอะไรเพื่อให้ประสบความสำเร็จ สิ่งที่มีงานต้องทำคือการหาการเติบโต กล่าวคือ การเติบโตเป็นเหมือนเข็มทิศที่ควรจะต้องวางอยู่ตรงหน้าสตาร์ทอัพทุกคนให้เดินตามอย่างมีเป้าหมายที่ชัดเจน

สำหรับงานวิจัยครั้งนี้คณะผู้วิจัยกำหนดนิยามว่า สตาร์ทอัพ หมายถึง องค์กรที่มีลักษณะของการประกอบธุรกิจที่อาศัยนวัตกรรม เทคโนโลยี และการบริหารจัดการรูปแบบใหม่เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ได้กับธุรกิจเดิมให้เกิดการเติบโตอย่างรวดเร็ว หรือการแตกสายงานธุรกิจใหม่ที่ตอบสนองความต้องการในการดำเนินชีวิตของมนุษย์ที่มีวิถีการดำเนินชีวิตที่เปลี่ยนไปจากเดิม ซึ่งในบางธุรกิจของสตาร์ทอัพสามารถเป็นธุรกิจที่ไม่เคยเกิดขึ้นหรือมีมาก่อนก็ได้ แต่สามารถขยายตัวได้และทำซ้ำได้ง่ายโดยที่ต้นทุนไม่ได้มากขึ้นด้วย รวมถึงสามารถแก้ไขปัญหาการดำเนินชีวิตประจำวันของผู้คนในสังคม หรือเพิ่มเติมความสะดวกสบายในการใช้ชีวิต

และการสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับผู้คนในสังคมได้ นอกจากนี้ ธุรกิจสตาร์ทอัพก็จะมี การขยายกิจการในช่วง เริ่มต้นด้วยการขอทุนจากนักลงทุนเพื่อแลกกับการได้สิทธิแบ่งปันผลประโยชน์ทางด้านรายได้เมื่อองค์กรเติบโต ใหญ่ขึ้นในอนาคต

### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ในการดำเนินธุรกิจรูปแบบเดิมนั้นมักอาศัยองค์ความรู้ทางด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อน ธุรกิจในรูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจเพื่อสังคมสู่ประเทศไทย 4.0 ตามนโยบายของภาครัฐซึ่งอยู่ ในระยะเปลี่ยนผ่านโดยวิสาหกิจเพื่อสังคม ซึ่งจะเป็้องค์กรที่ใช้วิธีการจัดการกิจการเช่นเดียวกับบริษัทเอกชน แต่เป้าหมายสำคัญของการประกอบธุรกิจก็คือ การนำกำไรที่ได้จากการดำเนินการกลับคืนสู่สังคมและ สิ่งแวดล้อม มุ่งให้เกิดการพัฒนาคน ผลิตภัณฑ์ และระบบการจัดการสมัยใหม่ เป็นต้น เพื่อสร้างความได้เปรียบ ในการแข่งขันให้กับองค์กรได้อย่างต่อเนื่องและสร้างความยั่งยืน (Wachirawongpaisarn et al., 2021) แต่ เนื่องจากในยุคปัจจุบันการแข่งขันทางธุรกิจได้นำเอาเทคโนโลยีมาเป็นตัวช่วยในการขับเคลื่อน ดังนั้นการ ดำเนินธุรกิจรูปแบบดังกล่าวยังไม่สามารถแข่งขันในตลาดได้อย่างแท้จริงอันเนื่องมาจากเทคโนโลยีเป็นหัวใจ สำคัญของสตาร์ทอัพของประเทศไทยอยู่ที่โมเดลธุรกิจซึ่งหมายถึง รูปแบบวิธีการดำเนินกิจการของบริษัทเพื่อ สร้างรายได้โดยทั่วไปจะเห็นว่าโมเดลธุรกิจสตาร์ทอัพมักจะมีรูปแบบแตกต่างไปจากธุรกิจที่เคยมีมาในอดีต และมักจะมีการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการสร้างธุรกิจโดยเฉพาะเทคโนโลยีด้านไอซีทีและการใช้ แอปพลิเคชันบนสมาร์ตโฟนเพื่อเข้าถึงการใช้ชีวิตของผู้คนได้อย่างเต็มศักยภาพ (Sadangharn, 2021)

ขั้นตอนการเริ่มต้นดำเนินธุรกิจสตาร์ทอัพประกอบด้วย 1) ขั้นตอนการสร้างสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ที่เกิด จากปัญหาหรือการสร้างสินค้าหรือผลิตภัณฑ์เพื่อนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหา (Problem Solution Fit), 2) ขั้นตอนการสร้างผลิตภัณฑ์ต้นแบบเพื่อนำไปทดสอบกับตลาด (Product Market Fit) และ 3) ขั้นตอนการ สร้างธุรกิจหรือการกำหนดรูปแบบการดำเนินงานของธุรกิจ (Business Market Fit) Martin (2021) และ Agyapong et al. 2021 กล่าวว่า สิ่งที่มีความสำคัญและช่วยให้สภาพแวดล้อมหรือบริบท ในการสร้างสตาร์ทอัพในปัจจุบันมีคุณภาพและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น นั่นคือ การมีองค์ประกอบของระบบนิเวศของ สตาร์ทอัพ หรือ (Startup Ecosystem) ซึ่งเกี่ยวข้องกับหน่วยงานหรือกลุ่มต่าง ๆ ที่มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์ กันทำให้เกิดเป็นห่วงโซ่คุณค่า ได้แก่ 1) กลุ่มบริษัทสตาร์ทอัพ (Startup Company) คือ กลุ่มคนที่ริเริ่มก่อตั้ง หรือมีแนวความคิดในการดำเนินธุรกิจในรูปแบบของสตาร์ทอัพ 2) กลุ่มนักลงทุน (Investor) คือ กลุ่มคนที่ มีกำลังด้านการลงทุนโดยอาจจะเป็นเงินทุน เครื่องมือ หรือส่วนสนับสนุนที่จะส่งผลให้สตาร์ทอัพเติบโตขึ้นได้ อย่างเป็นระบบ และ 3) กลุ่มองค์กรที่เกี่ยวข้องที่ช่วยสนับสนุนให้ธุรกิจเติบโต (Supporting Organization) คือ กลุ่มของหน่วยงานหรือองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนที่สนับสนุนธุรกิจสตาร์ทอัพ โดยสรรหาบริษัทที่มี ศักยภาพในการเติบโตเพื่อให้ความช่วยเหลือสนับสนุนด้านต่าง ๆ อาทิ ความรู้ เทคโนโลยี แหล่งเงินทุน การ ออกหาตลาดต่างประเทศ การออกกฎหมาย ข้อปฏิบัติ รวมถึงกฎหมายที่เอื้อประโยชน์ต่อการสร้างธุรกิจ สตาร์ทอัพที่มีสมรรถนะสูง

องค์ประกอบด้านระบบนิเวศของประเทศไทยที่มุ่งเน้นองค์ประกอบที่จำเป็นในช่วงเกิดและเติบโต โดยอาศัยกรอบแนวคิด Data-driven Framework ของ Startup Genome ในปี ค.ศ. 2017 เป็นมาตรฐาน (Benchmark) ซึ่งวิเคราะห์องค์ประกอบของแต่ละระบบนิเวศด้วยข้อมูลที่ชี้วัดในแต่ละด้านสามารถจำแนกได้ ดังนี้ 1) แรงงานที่มีทักษะ (Talent) 2) ประสบการณ์ของประเทศที่มีเทคสตาร์ทอัพ (Startup Experience) 3) การเข้าถึงตลาด (Market Reach) 4) การระดมทุน (Funding) และ 5) สมรรถนะในการทำงาน (Performance)

#### 4. วิธีการวิจัย (Research Methodology)

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative) เพื่อศึกษาและระบุแนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดภายใต้ระบบเศรษฐกิจดิจิทัลของภาคธุรกิจสตาร์ทอัพมีอาชีวะในประเทศไทย โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการวิจัยประกอบด้วย

**1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants)** กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นผู้บริหารธุรกิจสตาร์ทอัพที่เป็นเลิศในประเทศไทย 100 แห่ง จำนวน 100 คน โดยมีประเภทอุตสาหกรรมและบริการ 8 กลุ่ม ได้แก่ (1) เกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร (Agriculture and Food Industry) (2) สินค้าอุปโภคบริโภค (Consumer Products) (3) ธุรกิจการเงิน (Financials) (4) สินค้าอุตสาหกรรม (Industrials) (5) อสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง (Property and Construction) (6) ทรัพยากร (Resources) (7) บริการ (Services) และ (8) เทคโนโลยี (Technology) จากการเลือกผู้บริหารธุรกิจสตาร์ทอัพแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ตามคุณสมบัติที่กำหนด ได้แก่

(1) ผู้บริหารหรือผู้ประกอบการธุรกิจสตาร์ทอัพที่ได้รับรางวัลประเภทต่าง ๆ หรือได้รับการรับรองระบบคุณภาพจากกระทรวงอุตสาหกรรมหรือกระทรวงหรือสถาบันต่าง ๆ

(2) ผู้บริหารหรือผู้ประกอบการที่อยู่ในกลุ่มบริษัท ที่ได้จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

(3) ผู้บริหารหรือผู้ประกอบการที่อยู่บริษัทที่จดทะเบียนในตลาดรอง (MAI)

(4) ผู้บริหารหรือผู้ประกอบการที่มีประสบการณ์ในการบริหารกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมและบริการขนาดย่อม (SME) อย่างน้อย 3 ปี และ/หรือ

(5) ผู้บริหารหรือผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จและมีรางวัลคุณภาพเชิงประจักษ์ในการสร้างธุรกิจสตาร์ทอัพทุกระดับ

**2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย** ใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างแบบเปิด (Open-Ended Structured Interview) และแบบสนทนากลุ่ม (Focused Interview) โดยการพิจารณาประเด็นที่สอดคล้องและเหมาะสมกับบริบทของการปรับตัวสำหรับการดำเนินธุรกิจสตาร์ทอัพมีอาชีวะเพื่อความอยู่รอดภายใต้ระบบเศรษฐกิจดิจิทัล กำหนดประเด็นการวิจัยที่ประกอบด้วย (1) บริบทและความสำคัญของการปรับตัวของภาคธุรกิจสตาร์ทอัพ (2) องค์ประกอบของการปรับตัวของภาคธุรกิจสตาร์ทอัพมีอาชีวะ (3) ขั้นตอนและกระบวนการปรับตัวของภาคธุรกิจสตาร์ทอัพที่มีประสิทธิภาพ (4) การสร้างและปัจจัยการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมทางธุรกิจในการดำเนินธุรกิจสตาร์ทอัพมีอาชีวะเพื่อความอยู่รอดภายใต้ระบบเศรษฐกิจดิจิทัล และ (5) แนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดภายใต้ระบบเศรษฐกิจดิจิทัลของภาคธุรกิจสตาร์ทอัพมีอาชีวะในประเทศไทย

**3. ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย** ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยมี 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ขั้นการศึกษาเอกสารและรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2) ขั้นการเก็บข้อมูลและกำหนดองค์ประกอบ 3) ขั้นการวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวทาง ซึ่งใช้วิธีวิทยาวิจัยสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation Methodology) โดยการนำข้อมูลเชิงประจักษ์ในขั้นตอนที่ 1 และ 2 มาตรวจสอบข้อมูลว่ามีความเหมือนหรือแตกต่างกัน และมีความสอดคล้องกันอย่างไร เพื่อหาข้อสรุปคุณลักษณะและองค์ประกอบโดยใช้วิธีบรรยาย (Narrative) และ 4) ขั้นการตรวจสอบและยืนยันองค์ประกอบและแนวทางที่เหมาะสม โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารธุรกิจสตาร์ทอัพ อุตสาหกรรมและบริการ ระบบไอซีที นวัตกรรม และเทคโนโลยี (Connoisseurship) จำนวน 9 คน

**4. การเก็บรวบรวมข้อมูล** ดำเนินการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ทั้งแบบออฟไลน์และออนไลน์ในขั้นตอนที่ 1 และ 2 ซึ่งเก็บข้อมูลระหว่างเดือนพฤษภาคม-สิงหาคม พ.ศ. 2565 ส่วนการเก็บข้อมูลในขั้นตอนที่ 4 ด้วยการสนทนากลุ่มอิงผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน ดำเนินการ 1 ครั้ง ในวันที่ 5 เดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2565 โดยใช้โปรแกรม Zoom Meeting

**5. การวิเคราะห์ข้อมูล** การวิเคราะห์ข้อมูลผลการสัมภาษณ์และสนทนากลุ่มโดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญดำเนินการสรุปในลักษณะเชิงเนื้อหาเชิงอุปนัย (Content Analysis) โดยการแยกประเภท จัดหมวดหมู่เป็น 5 หมวด และทำดัชนีข้อมูล (Indexing) อธิบายและวิเคราะห์ความหมายข้อมูลที่ค้นพบในลักษณะโครงสร้าง (Structure Feature) แปลความหมายของข้อมูลเพื่อนำไปสู่การเรียบเรียงข้อมูลใหม่เพื่อเชื่อมโยงแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้เป็นกรอบตามวัตถุประสงค์ จากนั้นนำข้อมูลมาสังเคราะห์และสรุปข้อค้นพบเพื่อระบุแนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดภายใต้ระบบเศรษฐกิจดิจิทัลของภาคธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทยที่แสดงถึงองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่กำหนดในการศึกษาวิจัย

## 5. ผลการวิจัย (Research Finding)

จากการศึกษาวิจัยสามารถแสดงผลการวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการจัดหมวดหมู่ และทำดัชนีข้อมูลคำหลักเป็น 5 หมวด แสดงดังตารางที่ 1 จากนั้นทำการอธิบายและวิเคราะห์ความหมายเชิงโครงสร้างตามกรอบวัตถุประสงค์การวิจัยดังนี้

ตารางที่ 1 องค์ประกอบของการปรับตัวของภาคธุรกิจสตาร์ทอัพ

| หัวข้อหลัก                                                      | ข้อมูลที่ต้องการ                                                                                                                               | องค์ประกอบย่อย                                                                                                                                                                                                | กลุ่มผู้ให้ข้อมูล                               |
|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| บริบทและความสำคัญของการปรับตัวของภาคธุรกิจสตาร์ทอัพ             | 1) บริบท<br>2) ความสำคัญ<br>3) รูปแบบ<br>4) คุณลักษณะ                                                                                          | 1) เทคโนโลยีดิจิทัล<br>2) นวัตกรรม                                                                                                                                                                            | (1), (2),<br>(4), (7),<br>(8)                   |
| องค์ประกอบของการปรับตัวของภาคธุรกิจสตาร์ทอัพมืออาชีพ            | 1) การจัดองค์กร<br>2) การบริหารการเปลี่ยนแปลง<br>3) การปรับแนวคิด<br>4) การเป็นมืออาชีพ<br>5) การสื่อสาร<br>6) นวัตกรรม<br>7) การจัดการความรู้ | 1) การจัดการตอบสนองต่อความต้องการ<br>2) การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล<br>3) การปรับแนวความคิดหรือพฤติกรรม<br>4) การบริหารจัดการทรัพยากร<br>5) การเป็นนักธุรกิจมืออาชีพ<br>6) นวัตกรรมการสื่อสารและการจัดการความรู้ | (1), (2),<br>(3), (4),<br>(5), (6),<br>(7), (8) |
| ขั้นตอนและกระบวนการปรับตัวของภาคธุรกิจสตาร์ทอัพที่มีประสิทธิภาพ | 1) ขั้นตอน<br>2) กระบวนการ<br>3) การพัฒนา<br>4) กลไก<br>5) การนำไปใช้                                                                          | 1) การกำหนดสิ่งที่จะพัฒนา<br>2) การระบุผลิตภัณฑ์และบริการ<br>3) การสร้างและพัฒนา<br>4) การทดลองใช้และปรับปรุง<br>5) การนำไปใช้ในสถานการณ์จริง<br>6) การประเมินผลการใช้                                        | (1), (2),<br>(4), (5),<br>(6), (7)              |

| หัวข้อหลัก                                                                                                                     | ข้อมูลที่ต้องการ                       | องค์ประกอบย่อย                                                                                                                                                                                                                                               | กลุ่มผู้ให้ข้อมูล                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| การสร้างและปัจจัยการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมทางธุรกิจในการดำเนินธุรกิจสตาร์ทอัพมืออาชีพเพื่อความอยู่รอดภายใต้ระบบเศรษฐกิจดิจิทัล | 1) กระบวนการสร้าง<br>2) ปัจจัยที่สำคัญ | <b>การสร้าง</b><br>1) การกำหนดทิศทางองค์กรในด้านนวัตกรรม<br>2) การทำให้เกิดการสร้างสรรคนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง<br>3) การทำให้เกิดการสร้างสรรคนวัตกรรมอย่างยั่งยืน<br><b>ปัจจัยหลัก</b><br>1) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม<br>2) บรรยากาศนวัตกรรม<br>3) นิสัยนวัตกรรม | (1), (2),<br>(3), (4),<br>(5), (6),<br>(7), (8) |

หมายเหตุ: (1) เกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร (Agriculture and Food Industry) (2) สินค้าอุปโภคบริโภค (Consumer Products) (3) ธุรกิจการเงิน (Financials) (4) สินค้าอุตสาหกรรม (Industrials) (5) อสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง (Property and Construction) (6) ทรัพยากร (Resources) (7) บริการ (Services) และ (8) เทคโนโลยี (Technology)

## 1. บริบทและความสำคัญของการปรับตัวของภาคธุรกิจสตาร์ทอัพ

จากการศึกษาเอกสารและรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องรวมถึงการสัมภาษณ์ผู้บริหารธุรกิจสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จแบบมืออาชีพได้กำหนดบทบาทและความสำคัญของการปรับตัวของภาคธุรกิจสตาร์ทอัพไว้ดังนี้

**1.1 เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology)** จะมีบทบาทสำคัญในการเป็นตัวกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินธุรกิจด้วยความรวดเร็วทั้งการเปลี่ยนแปลงทางการตลาดและศักยภาพในการเปลี่ยนแปลงอุตสาหกรรมโดยสิ้นเชิง ซึ่งเป็นผลให้องค์กรต่าง ๆ สามารถตอบสนองได้อย่างรวดเร็วและสามารถใช้ทรัพยากรดิจิทัลของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการเชื่อมต่อที่เกิดขึ้นทำให้เกิดความคล่องตัวและเครือข่ายทางสังคมที่สามารถเปลี่ยนพฤติกรรมและความคาดหวังของลูกค้าอย่างสิ้นเชิง (Jedynak et al., 2021) ดังผู้ให้ข้อมูลท่านหนึ่งให้ความคิดเห็นว่า

“...ธุรกิจสตาร์ทอัพมีความจำเป็นเร่งด่วนในการตอบสนองต่อความคาดหวังของลูกค้า นั่นคือผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีที่ต้องการทำงานให้กับองค์กรที่ได้รับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลและลูกค้าที่มีความสามารถทางด้านเทคโนโลยี ซึ่งคาดว่าธุรกิจจะสามารถก้าวตามเทคโนโลยีใหม่ได้ทันเพื่อให้องค์กรมีสมรรถนะทางการแข่งขัน...” (กลุ่ม 2)

ยิ่งกว่านั้น ผู้ให้ข้อมูลท่านหนึ่งให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า

“...ธุรกิจสตาร์ทอัพที่เข้ามาส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการตลาดรายเดิมเนื่องจากมีความรวดเร็วในการแสวงหาทรัพยากรและแม้แต่การพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญในการเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลและการปรับตัวขององค์กรธุรกิจอีกด้วย...” (กลุ่ม 8)

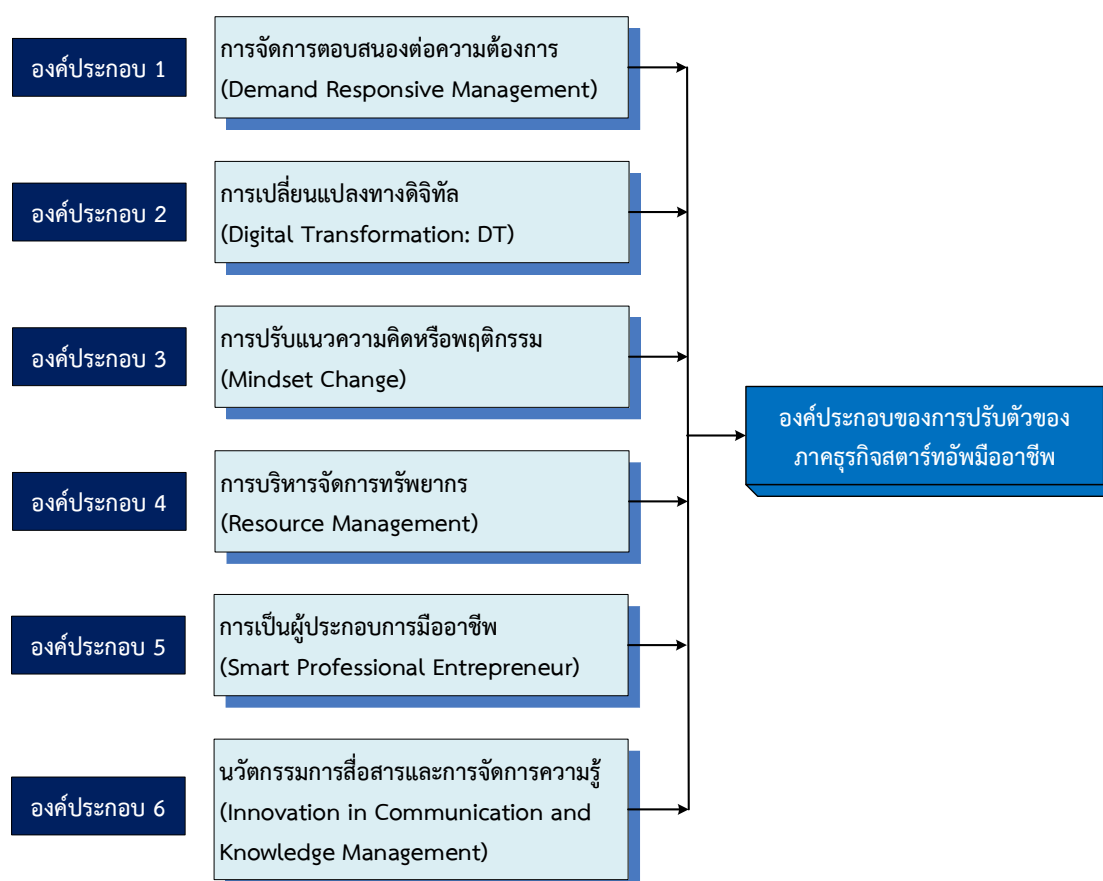
**1.2 นวัตกรรม (Innovation)** เป็นการนำความคิดใหม่ ๆ วิธีการปฏิบัติใหม่ ๆ หรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ หรืออาจจะได้รับการปรับปรุงจากสิ่งดั้งเดิมให้ดีขึ้นและเหมาะสมกับสถานการณ์ โดยสิ่งเหล่านี้ได้รับ

การทดลอง พิสูจน์ และพัฒนาเป็นขั้นเป็นตอนและเป็นระบบจนเชื่อถือได้ว่าให้ผลที่ดีกว่าเดิม นำมาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแนวปฏิบัติ อันเป็นผลทำให้ประสิทธิภาพสูงขึ้น ดังผู้ให้ข้อมูลหลายท่านให้ความคิดเห็นว่า

“...นวัตกรรมทางธุรกิจสตาร์ทอัพหรืออุตสาหกรรมและบริการประกอบด้วย (1) นโยบายและยุทธศาสตร์ (Strategy Business Concepts) (2) สินค้าและบริการ (Service and Product) (3) รูปแบบการให้บริการการส่งมอบงาน (Delivery) (4) กระบวนการและการบริหารองค์กร (Process and Organization Administration) และ (5) การปฏิสัมพันธ์เชิงกระบวนการ (Process Interaction) ...” (กลุ่ม 1, 2, 4, 7 และ 8)

## 2. องค์ประกอบของการปรับตัวของภาคธุรกิจสตาร์ทอัพมืออาชีพ

จากการศึกษาเอกสารและรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องรวมถึงการสัมภาษณ์ผู้บริหารธุรกิจสตาร์ทอัพมืออาชีพทุกกลุ่มได้กำหนดองค์ประกอบของการปรับตัวของภาคธุรกิจสตาร์ทอัพมืออาชีพประกอบด้วย (1) การจัดการตอบสนองต่อความต้องการ (Demand Responsive Management) (2) การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation) (3) การปรับแนวความคิดหรือพฤติกรรม (Mindset Change) (4) การบริหารจัดการทรัพยากร (Resource Management) (5) การเป็นนักธุรกิจมืออาชีพ (Smart Professional Entrepreneur) และ (6) นวัตกรรมสื่อสารและการจัดการความรู้ (Innovation in Communication and Knowledge Management) แสดงดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 องค์ประกอบของการปรับตัวของภาคธุรกิจสตาร์ทอัพ

**2.1 การจัดการตอบสนองต่อความต้องการ (Demand Responsive Management)** ในการดำเนินธุรกิจสตาร์ทอัพใด ๆ ก่อนจะเริ่มทำกิจกรรมทางการตลาด ผู้ประกอบการต้องเข้าใจความต้องการของลูกค้ายุคใหม่เสียก่อน ลูกค้ายุคใหม่ต้องการสิ่งที่แตกต่างไปจากเดิม แปลกใหม่ ไม่เหมือนใคร โดยเฉพาะประสบการณ์จากการใช้ การบริโภค การซื้อหรือการรับบริการ ดังผู้ให้ข้อมูลหลายท่านให้ความคิดเห็นว่า

“...ผู้ประกอบการจะต้องมีการปรับกลยุทธ์ให้สนองต่อลูกค้ายุคใหม่ ความต้องการของลูกค้ายุคใหม่ อาทิ (1) ต้องการของครบจบในที่เดียวหรือที่เรียกว่า One Stop Service (2) ลูกค้าต้องการของสำเร็จรูป (3) ลูกค้าต้องการอะไรที่เข้าใจง่าย สะดวกในการใช้งาน และไม่ซับซ้อน (4) ลูกค้าต้องการบริการด่วนที่ตอบสนองเร็วและตรงต่อเวลา (5) ลูกค้าต้องการความทันสมัย โดยเฉพาะในกลุ่มวัยรุ่นและวัยทำงานที่ใช้การสื่อสารและเทคโนโลยีในชีวิตประจำวัน มีสังคมทั้งในโลกจริงและโลกออนไลน์ และมีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกันอย่างรวดเร็ว และ (6) ลูกค้าต้องการประสบการณ์ในการซื้อและการใช้งาน...” (กลุ่ม 1, 2, 3, 5, 7, 8)

นอกจากนี้ยังสรุปเพิ่มเติมได้ว่า ยิ่งธุรกิจรู้จักลูกค้ามากเท่าไรยิ่งสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้าได้มากยิ่งขึ้น ลูกค้าก็จะประทับใจจนเกิดเป็นความผูกพันและภักดี ยุคสมัยที่การสื่อสารทำได้ง่าย ทุกที่ ทุกเวลา โอกาสที่ลูกค้าจะเขียนประสบการณ์แลกเปลี่ยนกับเพื่อนสังคมออนไลน์ยังมีมากขึ้น (Andersson et al., 2020; Giantari and Sukaatmadja, 2021; Kumar, 2021)

**2.2 การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation: DT)** การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล คือ การใช้เทคโนโลยีเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรหรือเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลกำลังเป็นประเด็นที่น่าสนใจสำหรับองค์กรต่าง ๆ ทั่วโลก ดังผู้ให้ข้อมูลหลายท่านให้ความคิดเห็นว่า

“...ผู้บริหารในทุกธุรกิจสตาร์ทอัพใช้ความก้าวหน้าทางดิจิทัล เช่น การวิเคราะห์ความคล่องตัว สื่อสังคมออนไลน์ และอุปกรณ์อัจฉริยะ รวมถึงปรับปรุงการใช้เทคโนโลยีแบบดั้งเดิม เช่น ระบบ ERP เพื่อเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์กับลูกค้า กระบวนการภายใน และข้อเสนอต่าง ๆ ที่มีมูลค่า โดยผู้บริหารส่วนใหญ่ต่างเห็นว่าเทคโนโลยีดิจิทัลได้เข้ามาพลิกโฉมหน้าของธุรกิจต่าง ๆ อย่างรวดเร็ว...” (กลุ่ม 1, 2, 4, 5, 6, 8)

อย่างไรก็ตาม การปฏิรูปทางดิจิทัลจะไม่ใช่แค่เรื่องเกี่ยวกับเทคโนโลยีเท่านั้น ในการวิจัยพบความจริงที่เห็นได้ชัดว่า องค์กรมักเกิดความสูญเสียในการเผชิญหน้ากับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การพัฒนาด้านดิจิทัลเป็นผลมาจากกลยุทธ์ วัฒนธรรม และความเป็นผู้นำ (Alamäki and Korpela, 2021) โดยผู้นำและผู้บริหารควรตระหนักและให้ความสำคัญในประเด็นสำคัญ ได้แก่ (1) ให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ด้านดิจิทัลมากกว่าการใช้เทคโนโลยี (2) มีวัฒนธรรมขององค์กรที่สนับสนุนการริเริ่มด้านดิจิทัล (3) มีความเชื่อมั่นในความคล่องตัวด้านดิจิทัลของผู้นำ (4) ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ดิจิทัลสามารถผลักดันให้เกิดการพัฒนาทางดิจิทัล (5) สมรรถภาพของกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลขึ้นอยู่กับขอบเขตและวัตถุประสงค์ (6) องค์กรที่มีการเติบโตด้านดิจิทัลจะสร้างทักษะเพื่อให้เข้าใจถึงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ (7) พนักงานต้องการทำงานกับผู้นำด้านดิจิทัล และ (8) การยอมรับความเสี่ยงกลายเป็นบรรทัดฐานทางวัฒนธรรม

**2.3 การปรับแนวความคิดหรือพฤติกรรม (Mindset Change)** การจัดการเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในโลกสมัยใหม่โดยเป็นการติดต่อกันอย่างใกล้ชิดด้วยระบบไอซีทีบนแพลตฟอร์มดิจิทัล การจัดการสมัยใหม่บนพื้นฐานของการปรับแนวความคิดหรือพฤติกรรม (Mindset Change) จึงมีส่วนสำคัญที่ช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน และต้องควบคู่เข้ากับความสามารถหลักที่เป็นเครื่องมือหนึ่งในการแปลงกลยุทธ์วิสัยทัศน์หรือเป้าหมายองค์กรมาสู่กระบวนการบริหารคน (Santos et al., 2020; Agyapong et al., 2021) ดังผู้ให้ข้อมูลหลายท่านให้ความคิดเห็นว่า

“...ธุรกิจสตาร์ทอัพต่าง ๆ จำเป็นต้องทราบพฤติกรรมของพนักงานตามสายงานว่ามีความสามารถเป็นไปตามที่องค์กรคาดหวังและต้องการองค์ประกอบใดที่มีผลต่อความสามารถที่มีอยู่ซึ่งจะเป็นแรงผลักดันและสนับสนุนให้เกิดผลงานที่มีคุณประโยชน์ทั้งผลงานของตัวเอง ผลงานของหน่วยงาน และนำไปสู่ผลงานในระดับองค์กร...” (กลุ่ม 1, 2, 3, 6, 7, 8)

อย่างที่ทราบกันดีว่ารัฐบาลกำลังขับเคลื่อนประเทศไทยให้ก้าวเข้าสู่ยุค 4.0 หรือยุคแห่งนวัตกรรมที่เป็นยุคที่เทคโนโลยีการสื่อสารสามารถเข้าถึงได้ง่าย และผู้บริโภคสามารถทำอะไรได้ด้วยตนเองส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านพฤติกรรมอย่างเห็นได้ชัดเจน ความเปลี่ยนแปลงในยุค 4.0 ที่มีผลต่อพฤติกรรมของผู้บริโภคยุคใหม่ (Bae, 2021) ได้แก่ (1) สื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) จะมีอิทธิพลมากขึ้น คนเมืองดูสมาร์ทโฟนทุก 5 นาที และ Unlock 47 ครั้งต่อวัน (2) สังคมไร้เงินสด (Cashless Society) คนไทย 2 ใน 3 มีการใช้งานสมาร์ทโฟน การรับชำระเงินผ่านสมาร์ทโฟน (Mobile Payment, Internet Banking) ที่มีความหลากหลายมาให้บริการทำให้ผู้บริโภคจึงไม่จำเป็นต้องออกจากบ้านเพื่อไปชำระค่าบริการ (3) นวัตกรรมในยุคที่ความคิดสร้างสรรค์และการคิดนอกกรอบ ทำให้ธุรกิจสามารถสร้างความแตกต่างให้กับตนเองและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าเฉพาะกลุ่มได้มากขึ้น (4) สังคมผู้สูงวัยมักมีนิสัยชอบหาข้อมูลก่อนตัดสินใจซื้อ เพราะเป็นกลุ่มคนที่มีการศึกษาดีและมีกำลังซื้อสูงเช่นกัน (5) สังคมออนไลน์ นั่นคือ ยุคที่การสื่อสารออนไลน์ง่าย รวดเร็ว และมีราคาถูกลงทำให้ใคร ๆ ก็สามารถเข้าถึงได้ แม้ในสังคมชนบทก็ไม่ใช่เรื่องยากอีกต่อไป และอายุเฉลี่ยของผู้ใช้สื่อออนไลน์สูงขึ้น และ (6) คนดูโทรทัศน์น้อยลงเพราะมีช่องทางบริโภคข่าวสารเปลี่ยนไป ดังผู้ให้ข้อมูลหลายท่านให้ความคิดเห็นว่า

“...การเตรียมพร้อมเพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงทางความคิดและพฤติกรรมของลูกค้า ทำให้ธุรกิจเข้าใจความต้องการและความเป็นตัวตนของลูกค้าได้มากขึ้น การตลาดจะเปลี่ยนไปเป็นสินค้าแปลกใหม่ที่ออกแบบมาเพื่อลูกค้าเฉพาะกลุ่มหรือ Niche Market มากขึ้นเช่นกัน...” (กลุ่ม 1, 2, 3, 5, 7, 8)

ปัจจุบันสื่อมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้บริโภคมากไม่ว่าจะเป็นสื่อออนไลน์และสื่อออฟไลน์ ธุรกิจสตาร์ทอัพจึงต้องปรับตัวทำความเข้าใจกับพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป หากองค์กรธุรกิจใดก้าวไม่ทันก็คงยากที่จะประสบความสำเร็จ (Free and Hecimovic, 2021)

**2.4 การบริหารจัดการทรัพยากร (Resource Management)** การจัดการ (Management) และการบริหาร (Administration) ได้กลายมาเป็นงานสำคัญที่ขาดไม่ได้ในทุกองค์กร สังคม และประเทศชาติ โดยการจัดการและการบริหารจะเป็นการประสานงานเป็นเครือข่ายเชื่อมโยง จัดสรร และใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดในองค์กรและขับเคลื่อนให้องค์กรเดินไปสู่เป้าหมายที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ (Cavallo et al., 2020) ดังผู้ให้ข้อมูลหลายท่านให้ความคิดเห็นว่า

“...หน้าที่ของธุรกิจสตาร์ทอัพที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรจะประกอบด้วยกิจกรรมพื้นฐานที่สำคัญ 4 ประการหรืออาจแบ่งในลักษณะที่เป็นขั้นตอนดังนี้ (POLC) ได้แก่ (1) การวางแผน (Planning) (2) การจัดการองค์กร (Organizing) (3) การนำหรือการสั่งการ (Leading/Directing) และ (4) การควบคุม (Controlling) ทั้งนี้ก็เพื่อบริหารจัดการทรัพยากรสำหรับการปฏิบัติงานในกิจกรรมต่าง ๆ ให้ดำเนินไปในทิศทางสู่เป้าหมายอย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์หลักขององค์กรภายในเวลาที่กำหนด...” (กลุ่ม 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8)

**2.5 การเป็นผู้ประกอบการมืออาชีพ (Smart Professional Entrepreneur)** การบริหารงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามที่กำหนดไว้นั้น ผู้บริหารหรือผู้จัดการจะต้องอาศัยการบริหารงานที่เป็นระบบและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมขององค์กรหรือมีความเป็นมืออาชีพ รวมถึงการดำเนินตามกระบวนการนั้นอย่างมีระเบียบแบบแผน ซึ่งในการตัดสินใจของผู้บริหาร “ข้อมูลและระบบไอซีที” นับเป็น

ปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อการวางแผนปฏิบัติงานและการควบคุมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนงานที่กำหนดไว้ (Javed et al., 2021) ดังผู้ให้ข้อมูลหลายท่านให้ความคิดเห็นว่า

“...ผู้บริหารมืออาชีพจำเป็นต้องมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบดำเนินการเตรียมข้อมูลรอบด้านจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อจะได้นำมาใช้ประกอบการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสมและเป็นประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์แห่งการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลัน ผู้บริหารยังต้องการข้อมูลที่แม่นยำและรอบด้านมากยิ่งขึ้นในการบริหารจัดการองค์กรไปสู่ความสำเร็จ...” (กลุ่ม 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8)

**2.6 นวัตกรรมสื่อสารและการจัดการความรู้ (Innovation in Communication and Knowledge Management)** การจัดการความรู้เป็นการเรียนรู้แบบใหม่ที่ใช้การปฏิบัติเป็นตัวนำเพื่อให้เกิดประสบการณ์และเน้นความรู้ที่เป็นความรู้ในตัวบุคคลเป็นหลัก กลไกดังกล่าว ได้แก่ การรวบรวมความรู้ที่กระจัดกระจายมาไว้ที่เดียวกัน การสร้างบรรยากาศให้คนคิดค้น เรียนรู้ สร้างองค์ความรู้ใหม่ การจัดระเบียบความรู้ และการใช้ระบบไอซีทีเพื่อรวบรวมความรู้และรายชื่อผู้มีความรู้ในด้านต่าง ๆ และสำคัญที่สุดคือการสร้างช่องทางและเงื่อนไขให้คนเกิดการแลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันทุกที่ทุกเวลาซึ่งปรากฏในปัจจุบันเป็นแพลตฟอร์มดิจิทัลและแอปพลิเคชันต่าง ๆ ที่ใช้สำหรับการติดต่อสื่อสาร เพื่อให้สามารถนำความรู้นั้นไปใช้พัฒนาธุรกิจของตนให้เกิดสัมฤทธิ์ผลและมีคุณภาพยิ่งขึ้น อีกทั้งยังสามารถพัฒนาต่อยอดไปสู่การสร้างธุรกิจในระดับโลก (Brunetti et al., 2020)

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ในยุคอุตสาหกรรม 4.0 กระบวนการจัดการจะมีโครงสร้างที่สลับซับซ้อนมากขึ้น เนื่องจากองค์กรทางธุรกิจจะมีขนาดกลางและขนาดใหญ่ขึ้นในระดับมหภาคเป็นส่วนใหญ่ การเชื่อมต่อหรือการเปิดกว้างทางธุรกิจมีมากยิ่งขึ้นเป็นลำดับ เนื่องจากระบบไอซีทีจะครอบคลุมในทุกหน่วยพื้นที่ทั้งในระดับชาติและระดับนานาชาติ ดังนั้นการบริหารจัดการจะมีองค์ประกอบหลายส่วนและมีการเชื่อมโยงทางธุรกิจเป็นส่วนมาก การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจก็เป็นไปอย่างมีแรงผลักดันและการแข่งขันค่อนข้างสูงมาก (Walsh and O'Brien, 2021) ดังผู้ให้ข้อมูลหลายท่านให้ความคิดเห็นว่า

“...องค์กรธุรกิจสตาร์ทอัพต้องมีการเชื่อมต่อหรือมีการเปิดกว้างในลักษณะการพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งการบริหารจัดการจะต้องมีองค์ประกอบที่เอื้ออำนวยต่อการเชื่อมโยงในรูปแบบของเครือข่าย ภายใต้การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่เป็นไปอย่างเข้มข้นและแข่งขันด้วยกระแสแห่งทุนนิยม ดังนั้นการจัดการทางธุรกิจสมัยใหม่จะดำเนินนโยบายตามนโยบายของรัฐบาลเป็นส่วนใหญ่ เช่น นโยบายการจัดการสาธารณะ (Public Policy) เป็นต้น...” (กลุ่ม 2, 3, 5, 7, 8)

นอกจากนี้ Steiner and Brandhoff (2021) ระบุว่ากุญแจที่สำคัญสำหรับการทำธุรกิจสตาร์ทอัพมืออาชีพให้ประสบผลสำเร็จ ได้แก่ (1) เพิ่มผลผลิตคุณภาพสูง (2) ลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น (3) การตัดสินใจอย่างมั่นใจ (4) การบริการที่ดีเยี่ยม และ (5) แผนยุทธศาสตร์อันเยี่ยมยอด เป็นต้น

### 3. ขั้นตอนและกระบวนการปรับตัวของภาคธุรกิจสตาร์ทอัพที่มีประสิทธิภาพ

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารธุรกิจสตาร์ทอัพทุกกลุ่มให้ข้อมูลตรงกันว่า สรุปขั้นตอนการสร้างและพัฒนาการปรับตัวของภาคธุรกิจสตาร์ทอัพให้มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และสามารถนำไปใช้ในการสร้างและพัฒนาธุรกิจได้จริงโดยสอดคล้องกับบทความของ Konst (e. Penttilä) and Kairisto-Mertanen (2020) ประกอบด้วยขั้นตอนมาตรฐาน 6 ขั้นตอน แสดงดังภาพที่ 2 โดยมีรายละเอียดที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2 ขั้นตอนการสร้างและพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ

**ขั้นตอนที่ 1** การกำหนดสิ่งที่พัฒนา (Determining) นั่นคือ การตั้งเป้าหมายและประเด็นสำคัญในการแก้ปัญหาหรือพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผลิตภัณฑ์และบริการ

**ขั้นตอนที่ 2** การระบุผลิตภัณฑ์และบริการ (Identifying) นั่นคือ การกำหนดเป็นกรอบแนวคิดของกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วยสื่อหรือวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ เทคนิค วิธีการ และกระบวนการ เป็นต้น ที่คิดว่าเหมาะสมที่สุดที่ใช้แก้ปัญหาหรือพัฒนาการดำเนินธุรกิจให้ได้ตามความต้องการ

**ขั้นตอนที่ 3** การสร้างและพัฒนา (Creation and Development) นั่นคือ กำหนดวิธีการจัดทำผลิตภัณฑ์และบริการนั้น ๆ อย่างละเอียด มีการตรวจสอบคุณภาพและการตรวจประเมินประสิทธิภาพในระหว่างการสร้างและพัฒนา แล้วจึงจัดทำนวัตกรรมให้สมบูรณ์ตามข้อกำหนดโดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา (R&D)

**ขั้นตอนที่ 4** การทดลองใช้และปรับปรุง (Experimentation and Improvement) นั่นคือ การทดลองใช้ผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ก่อนนำไปใช้จริง รวมถึงการตรวจสอบคุณภาพด้วยการหาประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลของผลิตภัณฑ์และบริการ

**ขั้นตอนที่ 5** การนำไปใช้ในสถานการณ์จริง (Implementation) นั่นคือ การทดลองใช้ผลิตภัณฑ์และบริการ และปรับปรุงแก้ไขจนมั่นใจในคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ แล้วก็นำไปใช้จริงในสถานการณ์จริงของการดำเนินงานที่เกิดขึ้น รวมถึงการเก็บข้อมูลการใช้เป็นระยะ ๆ

**ขั้นตอนที่ 6** การประเมินผลการใช้ (Evaluation) นั่นคือ การเก็บรวบรวมข้อมูลที่แสดงถึงผลการใช้ผลิตภัณฑ์และบริการ ด้วยเทคนิควิธีต่าง ๆ ซึ่งจะแสดงถึงคุณภาพตามที่กำหนดและสามารถนำมาเขียนรายงานผลในรูปแบบของการวิจัยและพัฒนา ขยายผล และเผยแพร่ผลิตภัณฑ์และบริการหรือนวัตกรรมใหม่นั้นต่อไป ส่วนขั้นตอนการเผยแพร่นวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วย (1) Injection (2) Examination (3) Preparation (4) Sampling (5) Spread และ (6) Institutionalization

#### 4. การสร้างและปัจจัยการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมทางธุรกิจในการดำเนินธุรกิจสตาร์ทอัพมืออาชีพเพื่อความอยู่รอดภายใต้ระบบเศรษฐกิจดิจิทัล

จากการวิเคราะห์เอกสาร รายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง และผลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารกลุ่มธุรกิจสตาร์ทอัพและผู้เชี่ยวชาญพบว่า ความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมทางธุรกิจที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจสตาร์ทอัพแบบมืออาชีพภายใต้ระบบเศรษฐกิจดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพมีองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องดังนี้

##### 1) การกำหนดทิศทางองค์กรในด้านนวัตกรรม ประกอบด้วย

(1) มีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันโดยผู้นำ การนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมการเปลี่ยนแปลงเจตนาธรรมและการดำเนินการปรับจุดเน้นขององค์กรนั้น การอุทิศตนของผู้บริหารระดับสูงให้กับองค์กรเป็นพื้นฐานในการสร้างความสำเร็จในการสร้างนวัตกรรม เป็นความท้าทายของผู้บริหารที่จะสามารถแปลงแนวคิดไปสู่การปฏิบัติและการยอมรับกับความเสี่ยงในนวัตกรรมหรือความล้มเหลวที่อาจเกิดขึ้น (Lai et al., 2020)

(2) การออกแบบองค์กร การจัดโครงสร้างให้มีความเหมาะสมกับบริบทต่าง ๆ ขององค์กรนับเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้องค์กรปฏิบัติงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ นอกจากนี้เครือข่ายในองค์กรยังเป็นส่วนสำคัญและเป็นกลไกที่ทำให้ระบบต่าง ๆ ในองค์กรสามารถทำงานได้สอดคล้องกันอย่างดี

(3) บุคคลมีส่วนสนับสนุนและอำนวยความสะดวกต่อการเกิดนวัตกรรม ผู้ที่เป็นนักสร้างสรรค์นวัตกรรมหรือทีมนำต้องมีความเข้าใจในเทคโนโลยีที่ซ่อนอยู่ในนวัตกรรมและสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ ส่วนผู้ดูแลด้านเทคโนโลยีก็มีความสำคัญในการทำหน้าที่เลือกรับข่าวสารและส่งต่อข่าวสารต่าง ๆ ไปยังผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการสร้างนวัตกรรม

##### 2) การทำให้เกิดการสร้างสรรค่นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย

(1) มีทีมงานทำงานที่มีประสิทธิภาพ มีการใช้ทีมงานในการแก้ปัญหาต่าง ๆ อย่างเหมาะสม มีการลงทุนในการคัดเลือกและสร้างทีมในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพ

(2) มีการขยายการพัฒนาและฝึกฝนในระยะยาว การฝึกฝนเป็นเครื่องมือสำคัญต่อการส่งเสริมให้เกิดการสร้างนวัตกรรมในองค์กร และมีการมอบอำนาจการตัดสินใจส่งผลให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดขึ้นภายในองค์กร

(3) มีการติดต่อสื่อสารในทุกทิศทางทั้งภายในองค์กร ระหว่างองค์กร และภายนอกองค์กร เพื่อลดความแตกต่างภายในองค์กรและสร้างความเข้าใจในการดำเนินกิจกรรมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

(4) เปิดรับมุมมองจากภายนอก โดยมีการกำหนดทิศทางการดำเนินงานจากมุมมองของผู้รับบริการทั้งภายในและภายนอก การสำรวจโอกาสและภาวะคุกคามต่าง ๆ ที่สามารถเข้าถึงได้ผ่านทางการสื่อสารองค์กร ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้องค์กรได้รับมือกับภาวะคุกคามต่าง ๆ พร้อมกับแสวงหาโอกาสใหม่ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร

##### 3) การทำให้เกิดการสร้างสรรค่นวัตกรรมอย่างยั่งยืน ประกอบด้วย

(1) สร้างวัฒนธรรมที่ทำให้ความคิดสร้างสรรค์เป็นความรู้สึกร่วมขององค์กร วัฒนธรรมที่สนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมก็คือ การสร้างพฤติกรรมนวัตกรรมให้เกิดขึ้นกับบุคลากร

(2) สร้างระบบการจัดการความรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรจำเป็นต้องสร้างระบบการจัดการความรู้เพื่อให้ความรู้ต่าง ๆ มีการหมุนเวียนและสร้างให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

(3) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องขององค์กร เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลระดับสูงต่อการสร้างนวัตกรรมและมีผลโดยตรงต่อนวัตกรรมที่มาจากการดัดแปลงหรือพัฒนาของเดิมที่มีอยู่

Ullah and Narain (2021) และผู้ให้ข้อมูลหลายท่านให้ความคิดเห็นโดยภาพรวมสรุปว่า

“...การสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมในการดำเนินธุรกิจสตาร์ทอัพแบบมีอาชีพก็คือ การทำให้องค์กรธุรกิจมีการกระทำใหม่ การสร้างใหม่ หรือการพัฒนาดัดแปลงจากสิ่งใด ๆ แล้วทำให้ผลิตภัณฑ์และบริการที่มีประสิทธิภาพดีขึ้นกว่าเดิม ทำให้ผู้รับบริการเกิดการเปลี่ยนแปลงในการเรียนรู้ให้รวดเร็ว มีแรงจูงใจในการทำงาน ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดกับผลิตภัณฑ์และบริการ ดังนั้น องค์กรธุรกิจจึงต้องมีความสามารถคิดค้นทำสิ่งใหม่เพื่อการพัฒนาได้ตั้งแต่กระบวนการทำงาน และการผลิตผลงานทั้งในรูปแบบการบริหาร การสร้างรูปแบบการทำงานใหม่ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงานตามศักยภาพ และมีสมรรถนะพร้อมในการดำเนินธุรกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป...” (กลุ่ม 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8)

ส่วนปัจจัยการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมในการดำเนินธุรกิจสตาร์ทอัพแบบมีอาชีพที่มีประสิทธิภาพภายใต้ระบบเศรษฐกิจดิจิทัล นั่นคือ รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมที่ได้รับการพิสูจน์และเป็นที่ยอมรับทางวิชาการโดยการเชื่อมโยงสู่บริบทขององค์กรธุรกิจสตาร์ทอัพทุกประเภทของประเทศไทย ซึ่งพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมนั้นต้องประกอบไปด้วยปัจจัยหลัก ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม บรรยากาศนวัตกรรม และนิสัยนวัตกรรม (Ratchavieng et al., 2021) แสดงดังภาพที่ 3 โดยมีรายละเอียดที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้



ภาพที่ 3 ปัจจัยการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมในการดำเนินธุรกิจสตาร์ทอัพยุคดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพภายใต้ระบบเศรษฐกิจดิจิทัล

(1) **ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership)** สามารถสรุปคุณลักษณะของผู้บริหารองค์กรแห่งนวัตกรรมในประเด็นการมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ได้แก่ 1) ผู้บริหารในองค์กรมีวิสัยทัศน์ นโยบาย และกรอบการทำงานที่ชัดเจน 2) ผู้บริหารในองค์กรพร้อมรับฟังความคิดเห็นและเป็นตัวอย่างที่ดีแก่บุคลากร และ 3) ผู้บริหารในองค์กรเอาใจใส่ต่อการพัฒนากระบวนการ โดยผู้ให้ข้อมูลท่านหนึ่งระบุว่า

“...แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรธุรกิจสตาร์ทอัพ ได้แก่ (1) การนำสู่การเรียนรู้ (Leading to Learn) (2) การนำสู่การคิด (Leading to Think) (3) การนำสู่การเปลี่ยนแปลง (Leading to Change) (4) การนำสู่การสร้างสรรค่นวัตกรรม (Leading to Innovate) และ (5) การนำสู่การเผยแพร่ นวัตกรรม (Leading to Dissemination)...” (กลุ่ม 8)

(2) **บรรยากาศนวัตกรรม (Innovative Climate)** จากการวิเคราะห์แนวทางการจัดการองค์กรธุรกิจสตาร์ทอัพของประเทศไทยโดยเน้นการวิเคราะห์จากนโยบายของทุกกลุ่มพบว่า การสร้างบรรยากาศ

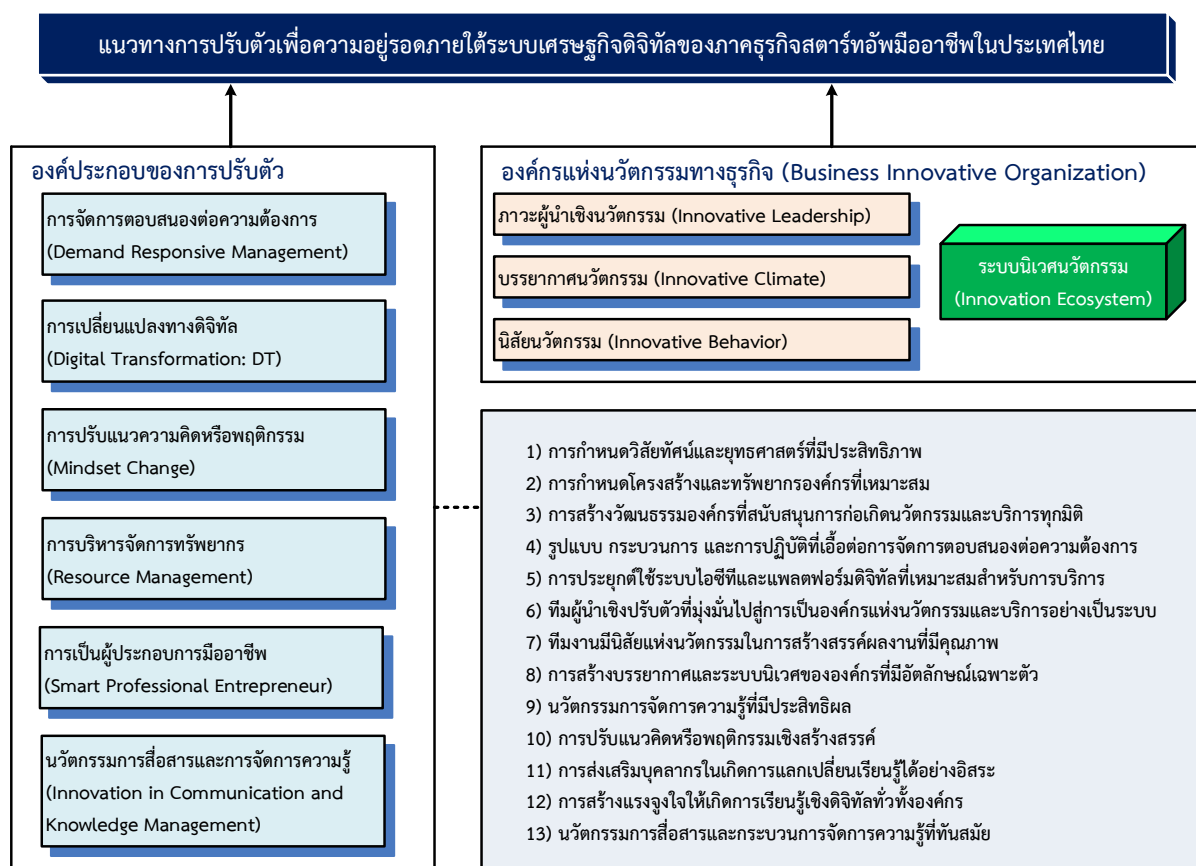
นวัตกรรมประกอบด้วย 1) การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ในกระบวนการจัดการเพื่อพัฒนานวัตกรรม 2) การพัฒนาความเป็นมืออาชีพของบุคลากร 3) การส่งเสริมและพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการทำงาน และ 4) การสร้างความร่วมมือด้านการวิจัยและพัฒนา

**(3) นิสัยนวัตกรรม (Innovative Behavior)** จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งนวัตกรรมพบว่า คุณลักษณะบุคลากรขององค์กรที่สามารถเป็นนวัตกรรม (Innovator) ควรมีลักษณะนิสัย ได้แก่ 1) มีภาวะผู้นำ ทำงานอย่างมืออาชีพ มีจิตสำนึกและจริยธรรมในการทำงานไปสู่เป้าหมาย 2) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คิดเชิงบวก และเชี่ยวชาญในเทคโนโลยี 3) สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพและสร้างผลงานได้ตามมาตรฐาน 4) มีความพร้อมทั้งทักษะหลักและทักษะรอง ทำงานได้หลายอย่าง (Multi-Function) และ 5) พร้อมรับและปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

### 5. แนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดภายใต้ระบบเศรษฐกิจดิจิทัลของภาคธุรกิจสตาร์ทอัพมืออาชีพในประเทศไทย

จากข้อมูลผลการวิจัยข้อ 1 - 4 ที่กล่าวมาข้างต้นสามารถนำมากำหนดเป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการสังเคราะห์เอกสารจากประเด็นงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารในประเด็นที่กำหนด รวมถึงการตรวจสอบองค์ประกอบด้วยวิธีทวิภาคีวิจัยสามเส้าด้านข้อมูลพบว่า แนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดภายใต้ระบบเศรษฐกิจดิจิทัลของภาคธุรกิจสตาร์ทอัพมืออาชีพในประเทศไทย มีองค์ประกอบที่สำคัญ 6 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) การจัดการตอบสนองต่อความต้องการ (2) การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (3) การปรับแนวความคิดหรือพฤติกรรม (4) การบริหารจัดการทรัพยากร (5) การเป็นผู้ประกอบการมืออาชีพ และ (6) นวัตกรรมสื่อสารและการจัดการความรู้ โดยมี 13 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ (1) การกำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ (2) การกำหนดโครงสร้างและทรัพยากรองค์กรที่เหมาะสม (3) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการก่อให้เกิดนวัตกรรมและบริการทุกมิติ (4) รูปแบบ กระบวนการ และการปฏิบัติที่เอื้อต่อการจัดการตอบสนองต่อความต้องการ (5) การประยุกต์ใช้ระบบไอซีทีและแพลตฟอร์มดิจิทัลที่เหมาะสมสำหรับการบริการ (6) ทีมผู้นำเชิงปรับตัวที่มุ่งมั่นไปสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมและบริการอย่างเป็นระบบ (7) ทีมงานมีนิสัยแห่งนวัตกรรมในการสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณภาพ (8) การสร้างบรรยากาศและระบบนิเวศขององค์กรที่มีอัตลักษณ์เฉพาะตัว (9) นวัตกรรมจัดการความรู้ที่มีประสิทธิผล (10) การปรับแนวคิดหรือพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ (11) การส่งเสริมบุคลากรให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้อย่างอิสระ (12) การสร้างแรงจูงใจให้เกิดการเรียนรู้เชิงดิจิทัลทั่วทั้งองค์กร และ (13) นวัตกรรมสื่อสารและกระบวนการจัดการความรู้ที่ทันสมัย

นอกจากนี้ ผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารธุรกิจสตาร์ทอัพ อุตสาหกรรมและบริการระบบไอซีที นวัตกรรม และเทคโนโลยี จำนวน 9 คน สามารถยืนยันได้ถึงการระบุแนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดภายใต้ระบบเศรษฐกิจดิจิทัลของภาคธุรกิจสตาร์ทอัพมืออาชีพในประเทศไทย แสดงได้ดังภาพที่ 4 โดยผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับเนื้อหาสาระและหมวดหมู่ที่ระบุถึงแนวทางการปรับตัวที่เป็นสาระสำคัญ แต่ได้ปรับปรุงถ้อยคำและบทวิเคราะห์เพิ่มเติมเพื่อให้เนื้อหาสาระมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้นและสามารถนำไปสู่บทสรุปในลำดับถัดไป



ภาพที่ 4 แนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดภายใต้ระบบเศรษฐกิจดิจิทัลของภาคธุรกิจสตาร์ทอัพมืออาชีพในประเทศไทย

## 6. สรุปผลการวิจัยและอภิปราย (Conclusion and Discussion)

จากผลการศึกษาวิจัยสามารถนำมาสรุปและอภิปรายผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างรอบด้านแบบสารัตถภาพและสัมพันธ์ภาพตามวัตถุประสงค์ รวมถึงนำเสนอข้อเสนอแนะเชิงนโยบายโดยภาพรวมดังนี้

แนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดภายใต้ระบบเศรษฐกิจดิจิทัลของภาคธุรกิจสตาร์ทอัพมืออาชีพในประเทศไทยสามารถก้าวเดินต่อไปได้โดยเริ่มจากการหาคนที่เหมาะสมกับงาน การผูกใจคนเก่งให้อยู่กับองค์กร การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้อย่างเหมาะสม และการนำกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับดิจิทัลมาช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ดังผู้ให้ข้อมูลหลายท่านให้ความคิดเห็นว่า

“...องค์กรธุรกิจต้องสามารถจัดการงานวิจัยและนวัตกรรมที่คิดค้นได้เป็นอย่างดีทั้งในด้านการบริหารและการจัดการเรียนรู้ ทำให้ผู้ทำงานด้านนี้มีความสุข สนุกกับงาน มีมาตรฐานสูง และได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องครบถ้วนทุกด้าน รวมทั้งเป็นองค์กรที่สามารถจัดการได้สอดคล้องกับความต้องการ เป็นที่ชื่นชมขององค์กรอื่น ๆ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคมแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืนและไม่สิ้นสุด...” (กลุ่ม 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8)

ดังนั้นผู้บริหารควรพยายามส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานทุกคนที่เกี่ยวข้องและมีส่วนร่วมในการกำหนดตัวแบบเชิงนวัตกรรมและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ทำให้บุคลากรรู้สึกว่าการนวัตกรรมและการสร้างสรรค์ความคิดผ่านองค์ความรู้ที่ได้จากงานวิจัยเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของทุกคน ยิ่งไปกว่านั้น ควรจะเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระและมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางของ

องค์กรอย่างสร้างสรรค์เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมทางธุรกิจยุคดิจิทัลที่สามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืนต่อไปในอนาคต

นอกจากนี้ ผลการสังเคราะห์และตรวจสอบข้อมูลการวิจัยด้วยวิธีทวิภาคีวิจัยสามเส้าด้านข้อมูลที่ผ่านมา รวมถึงผลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญพบว่า แนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดภายใต้ระบบเศรษฐกิจดิจิทัลของภาคธุรกิจสตาร์ทอัพมีอาชีวะในประเทศไทยมีโครงสร้างพื้นฐานดังภาพที่ 4 โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ 6 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) การจัดการตอบสนองต่อความต้องการ (2) การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (3) การปรับแนวความคิดหรือพฤติกรรม (4) การบริหารจัดการทรัพยากร (5) การเป็นผู้ประกอบการมีอาชีวะ และ (6) นวัตกรรมสื่อสารและการจัดการความรู้ โดยมี 13 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ (1) การกำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ (2) การกำหนดโครงสร้างและทรัพยากรองค์กรที่เหมาะสม (3) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการก่อเกิดนวัตกรรมและบริการทุกมิติ (4) รูปแบบ กระบวนการ และการปฏิบัติที่เอื้อต่อการจัดการตอบสนองต่อความต้องการ (5) การประยุกต์ใช้ระบบไอซีทีและแพลตฟอร์มดิจิทัลที่เหมาะสมสำหรับการบริการ (6) ทีมผู้นำเชิงปรับตัวที่มุ่งมั่นไปสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมและบริการอย่างเป็นระบบ (7) ทีมงานมีนิสัยแห่งนวัตกรรมในการสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณภาพ (8) การสร้างบรรยากาศและระบบนิเวศขององค์กรที่มีอัตลักษณ์เฉพาะตัว (9) นวัตกรรมจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ (10) การปรับแนวคิดหรือพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ (11) การส่งเสริมบุคลากรให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้อย่างอิสระ (12) การสร้างแรงจูงใจให้เกิดการเรียนรู้เชิงดิจิทัลทั่วทั้งองค์กร และ (13) นวัตกรรมสื่อสารและกระบวนการจัดการความรู้ที่ทันสมัย อีกทั้งการขับเคลื่อนในองค์กรมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมทางธุรกิจยุคดิจิทัลสำหรับการจัดการธุรกิจสตาร์ทอัพให้ประสบผลสำเร็จได้นั้น ควรมีการศึกษาเพื่อนำองค์ประกอบทั้งหมดที่กล่าวมาระบุกำหนดเป็นนโยบาย กลยุทธ์ ระเบียบปฏิบัติ และการสร้างข้อกำหนดจำเป็นสำหรับองค์กรธุรกิจสตาร์ทอัพ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อกำหนดโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัลด้วย (Hongsirakarn et al., 2019; Agyapong et al., 2021; Franquesa and Vera, 2021)

จากผลการวิจัยสามารถนำมาอภิปรายผลในประเด็นสำคัญโดยภาพรวมได้ว่า “แนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดภายใต้ระบบเศรษฐกิจดิจิทัลของภาคธุรกิจสตาร์ทอัพมีอาชีวะในประเทศไทย” เป็นการสร้างธุรกิจสตาร์ทอัพที่เกิดจากการสร้างสรรค์สิ่งใหม่หรือมีการปรับปรุงทั้งรูปแบบวิธีการทำงานและกระบวนการเดิมแล้วทำให้การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและคุณภาพดีขึ้น โดยสอดคล้องกับรายงานวิชาการของ Margiono (2021) รวมถึงผลงานการวิจัยของ Bae (2021); Giantari and Sukaatmadja (2021) และ Walsh and O'Brien (2021) ที่พบว่าการสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมทางธุรกิจนั้นผู้บริหารย่อมมีบทบาทสำคัญในการกำหนดและควบคุมทิศทางให้บรรลุตั้งเป้าประสงค์ ซึ่งต้องเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำในลักษณะต่าง ๆ อาทิ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำการปรับตัวที่มีวิสัยทัศน์ สามารถสร้างบรรยากาศแห่งนวัตกรรมโดยให้การสนับสนุนอย่างเพียงพอ การพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการสร้างสรรค์และเผยแพร่วัฒนธรรมที่มีคุณภาพระดับสากล มีการสร้างแรงจูงใจและความมุ่งมั่นปรารถนาในการสร้างนวัตกรรมใหม่ให้สำเร็จจนกลายเป็นนวัตกรรม นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับรายงานการวิจัยของ INSEAD (2020) และผลงานการวิจัยของ Machado, Winroth, Almström, Ericson Öberg, Kurdve, and AlMashalah (2021) และ Pauluzzo (2021) ที่พบว่าความสำคัญขององค์กรที่ต้องสนับสนุนการขับเคลื่อนด้วยงานวิจัย ควรเริ่มตั้งแต่บ่มเพาะความคิดเชิงนวัตกรรมในระดับรากฐานให้กับผู้วิจัยและผู้คิดค้นขององค์กรทั้งในประเทศและต่างประเทศที่สนใจในการนำผลผลิตจากงานวิจัยไปต่อยอดเชิงวิชาการ โดยมุ่งเน้นเฉพาะงานที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้จริงและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นที่ต้องการของผู้บริโภค จากที่กล่าวมา

ทั้งหมดสามารถยืนยันได้ว่า แนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดภายใต้ระบบเศรษฐกิจดิจิทัลของภาคธุรกิจสตาร์ทอัพมีข้อดีที่ความเหมาะสมสำหรับการนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการธุรกิจสตาร์ทอัพให้ประสบความสำเร็จทั้งในประเทศไทยรวมถึงบริบทการค้าโลกอย่างแท้จริง

## 7. ข้อเสนอแนะการวิจัย (Research Suggestions)

### 7.1 ข้อเสนอแนะเชิงในการนำผลการวิจัยไปใช้ ประกอบด้วย

1) ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าบทบาทและหน้าที่หลักของผู้จัดการธุรกิจสตาร์ทอัพแบบมืออาชีพเพื่อสร้างความอยู่รอดภายใต้ระบบเศรษฐกิจดิจิทัลที่ควรจะเป็นก็คือ การสนับสนุนเครื่องมือในการคิด การเป็นที่ปรึกษาให้แก่บุคลากรภายในและหน่วยงานนวัตกรรมภายนอกเพื่อสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมทางธุรกิจที่เหมาะสม

2) ผลการวิจัยสามารถตอบโจทย์ในการสร้างธุรกิจสตาร์ทอัพแบบมืออาชีพ ซึ่งต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์และสามารถดึงศักยภาพของคนในองค์กรออกมาใช้อย่างเต็มศักยภาพ และไม่ยึดติดกับกฎเกณฑ์เดิมที่จำกัดจินตนาการของคนอีกต่อไป

3) ผลการวิจัยสามารถนำไปใช้ในการกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจสตาร์ทอัพแบบมืออาชีพที่มีประสิทธิภาพและการสร้างเครือข่ายให้กว้างไกล เพื่อให้ธุรกิจนี้ประสบความสำเร็จโดยสามารถยกระดับเป็น Unicorn ดำรงอยู่ได้อย่างเข้มแข็ง และมีการเติบโตอย่างยั่งยืน ตลอดจนเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนเพื่อการพัฒนาทางเศรษฐกิจของประเทศไทยต่อไป

### 7.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ประกอบด้วย

1) ควรศึกษาวิจัยเชิงลึกเกี่ยวกับความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้ง 6 ด้าน ว่าส่งผลต่อการพัฒนาธุรกิจสตาร์ทอัพแบบมืออาชีพในรูปแบบใด เพื่อให้สามารถนำข้อมูลที่ค้นพบไปใช้ในการพัฒนาในรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบให้ชัดเจน

2) ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์ในการยกระดับธุรกิจสตาร์ทอัพต่าง ๆ เพื่อการเป็น Unicorn ที่สมบูรณ์

## 8. กิตติกรรมประกาศ (Acknowledgements)

งานวิจัยนี้ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยและตีพิมพ์เผยแพร่จากมหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และวิทยาลัยผู้ประกอบการสร้างสรรค์นานาชาติรัตนโกสินทร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ คณะผู้วิจัยขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

## REFERENCES

- Agyapong, A., Maaledidong, P. D., and Mensah, H. K. (2021). Performance outcome of entrepreneurial behavior of SMEs in a developing economy: the role of international mindset. *Journal of Strategy and Management*, 14(2), 227-245.
- Alamäki, A. and Korpela, P. (2021). Digital transformation and value-based selling activities: seller and buyer perspectives. *Baltic Journal of Management*, 16(2), 298-317.  
<https://doi.org/10.1108/BJM-08-2020-0304>

- Andersson, S., Awuah, G.B., Aagerup, U., and Wictor, I. (2020). How do mature born globals create customer value to achieve international growth?. *International Marketing Review*, 37(2), 185-211.
- Anh, D.L.T., and Gan, C. (2021). The impact of the COVID-19 lockdown on stock market performance: evidence from Vietnam. *Journal of Economic Studies*, 48(4), 836-851. <https://doi.org/10.1108/JES-06-2020-0312>
- Bae, B.R. (2021). Effects of service authenticity, customer participation and customer-perceived service climate on customers' service evaluation. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 33(5), 1239-1254. <https://doi.org/10.1108/APJML-11-2019-0673>
- Blank, S. (2013). Why the lean start-up changes everything?. *Harvard Business Review*, May, 1-9. Retrieved from <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>
- Brunetti, F., Matt, D.T., Bonfanti, A., De Longhi, A., Pedrini, G., and Orzes, G. (2020). Digital transformation challenges: strategies emerging from a multi-stakeholder approach. *The TQM Journal*, 32(4), 697-724. <https://doi.org/10.1108/TQM-12-2019-0309>
- Cavallo, A., Ghezzi, A., and Ruales Guzmán, B.V. (2020). Driving internationalization through business model innovation: Evidences from an AgTech company. *Multinational Business Review*, 28(2), 201-220. <https://doi.org/10.1108/MBR-11-2018-0087>
- Chen, J., Liu, L., and Wang, Y. (2021). Business model innovation and growth of manufacturing SMEs: a social exchange perspective. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 32(2), 290-312. <https://doi.org/10.1108/JMTM-03-2020-0089>
- Cimini, C., Boffelli, A., Lagorio, A., Kalchschmidt, M., and Pinto, R. (2021). How do industry 4.0 technologies influence organisational change? An empirical analysis of Italian SMEs. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 32(3), 695-721. <https://doi.org/10.1108/JMTM-04-2019-0135>
- Flores-Garcia, E., Bruch, J., Wiktorsson, M., and Jackson, M. (2021). Decision-making approaches in process innovations: an explorative case study. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 32(9), 1-25. <https://doi.org/10.1108/JMTM-03-2019-0087>
- Franquesa, J., and Vera, D. (2021). Small business debt financing: the effect of lender structural complexity. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 28(3), 456-474. <https://doi.org/10.1108/JSBED-01-2020-0013>
- Free, C., and Hecimovic, A. (2021). Global supply chains after COVID-19: the end of the road for neoliberal globalisation?. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 34(1), 58-84. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-06-2020-4634>

- Giantari, I.G.A.K., and Sukaatmadja, I.P.G. (2021). Effects of environmental orientation, green marketing mix and social capital on the competitive advantage of real estate developers in Bali. *Property Management*, 39(2), 193-209. <https://doi.org/10.1108/PM-01-2020-0005>
- Hongsirikarn, K., Wongvanichtawee, C., and Suntisarn, B. (2019). Characteristic of team in successful startup entrepreneur in Thailand. *RMUTT Global Business and Economics Review*, 14(4), 47-60.
- INSEAD. (2020). *Building competitiveness and business performance with ICT*. INSEAD eLab ICT Report. New York.
- Javed, A., Yasir, M., Ali, M., and Majid, A. (2021). ICT-enabled innovation, enterprise value creation and the rise of electronic social enterprise. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 17(2), 189-208. <https://doi.org/10.1108/WJEMSD-01-2020-0004>
- Jedynak, M., Czakon, W., Kuźniarska, A., and Mania, K. (2021). Digital transformation of organizations: what do we know and where to go next?. *Journal of Organizational Change Management*, 34(3), 629-652. <https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2020-0336>
- Konst (e. Penttilä), T., and Kairisto-Mertanen, L. (2020). Developing innovation pedagogy approach. *On the Horizon*, 28(1), 45-54. <https://doi.org/10.1108/OTH-08-2019-0060>
- Kumar, J. (2021). Understanding customer brand engagement in brand communities: an application of psychological ownership theory and congruity theory. *European Journal of Marketing*, 55(4), 969-994. <https://doi.org/10.1108/EJM-04-2018-0290>
- Lai, F. Y., Tang, H. C., Lu, S. C., Lee, Y. C., and Lin, C. C. (2020). Transformational leadership and job performance: The mediating role of work engagement. *Sage Open*, 10(1), 1-11.
- Machado, C. G., Winroth, M., Almström, P., Ericson Öberg, A., Kurdve, M., and AlMashalah, S. (2021). Digital organisational readiness: experiences from manufacturing companies. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 32(9), 167-182. <https://doi.org/10.1108/JMTM-05-2019-0188>
- Margiono, A. (2021). Digital transformation: setting the pace. *Journal of Business Strategy*, 42(5), 315-322. <https://doi.org/10.1108/JBS-11-2019-0215>
- Martin, A. (2021). *What is start up company?*. Retrieved from <https://impactified.com/accelerated-mba/entrepreneurship-development/what-is-a-startup-company-definition/>
- Mattsson, L.-G., and Andersson, P. (2019). Private-public interaction in public service innovation processes- business model challenges for a start-up EdTech firm. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(5), 1106-1118. <https://doi.org/10.1108/JBIM-10-2018-0297>

- Pauluzzo, R. (2021). The imitation game: building cultural intelligence as a social learning capability to boost SMEs' international performance. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 28(3), 317-336. <https://doi.org/10.1108/JSBED-02-2019-0061>
- Peter, M. K., Kraft, C., and Lindeque, J. (2020). Strategic action fields of digital transformation: An exploration of the strategic action fields of Swiss SMEs and large enterprises. *Journal of Strategy and Management*, 13(1), 160-180. <https://doi.org/10.1108/JSMA-05-2019-0070>
- Ratchavieng, A., Phakamach, P., Syers, S., Srinet, S., and Pengchuay, W. (2021). An innovative organization model for efficient industrial business operations in the digital era under new normal situation in Thailand. *NEU Academic and Research Journal*, 11(3), 184-200.
- Sadangharn, P. (2021). The success of start-up business at the Eastern economic corridor. *Business Review*, 13(2), 62-75.
- Santos, R. S., Sun, S. L., and Luo, X. (2020). invisaWear: evolving the entrepreneurial mind-set. *The CASE Journal*, 16(4), 393-414. <https://doi.org/10.1108/TCJ-12-2019-0126>
- Steiner, B., and Brandhoff, M. (2021). An analysis of configurations of relationship quality dimensions to explain sources of behavioral outcomes in globalized manufacturing. *European Journal of Marketing*, 55(13), 1-40. <https://doi.org/10.1108/EJM-10-2018-0703>
- Thawirothanaphimuk, P., and Kraiwanit, T. (2020). THAI startup business potential to unicorn. *Pathumthani University Academic Journal*, 12(2), 102-116.
- Ullah, I., and Narain, R. (2021). Achieving mass customization capability: the roles of flexible manufacturing competence and workforce management practices. *Journal of Advances in Management Research*, 18(2), 273-296. <https://doi.org/10.1108/JAMR-05-2020-0067>
- Wachirawongpaisarn, S., Phiphokeakkasit, P., and Phakamach, P. (2021). An innovative organization model for efficient SMEs business management in the digital economy era under new normal situation in Thailand. *Proceedings of the 14<sup>th</sup> Research Administration Network Conference 2021*; 5-6 August 2021. At Strategic Wisdom and Research Institute Srinakharinwirot University, pp.599-610.
- Walsh, J.N., and O'Brien, J. (2021). The role of information systems and knowledge codification for service provision strategies. *Journal of Service Theory and Practice*, 31(3), 318-350. <https://doi.org/10.1108/JSTP-06-2020-0138>
- World Bank. (2022). *Global Economic Prospects*. January 2022. Washington DC: World Bank.

#### ข้อมูลติดต่อ

1. ดร.รัชดา ภักดียิ่ง (Dr.Ratchada Phakdeeying)  
E-mail: ratchada.pha@neu.ac.th

คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ  
(Faculty of Social Sciences and Humanities, Northeastern University)

2. ดร.ธีนิดา บัณฑรวรรณ (Dr.Theenida Buntornwon)

E-mail: theenida.bun@neu.ac.th

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ  
(Faculty of Business Administration, Northeastern University)

3. ดร.ดรุณี ปัญจรัตน์ (Dr.Darunee Panjarattanakorn)

E-mail: darunee.pan@rmutr.ac.th

วิทยาลัยผู้ประกอบการสร้างสรรค์นานาชาติรัตนโกสินทร์  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

(Rattanakosin International College of Creative Entrepreneurship,  
Rajamangala University of Technology Rattanakosin)

4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พงษ์ศักดิ์ ผกามาศ (Asst. Prof. Dr.Phongsak Phakamach)

E-mail: phongsak.pha@rmutr.ac.th

วิทยาลัยผู้ประกอบการสร้างสรรค์นานาชาติรัตนโกสินทร์  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

(Rattanakosin International College of Creative Entrepreneurship,  
Rajamangala University of Technology Rattanakosin)

## Understanding the Acceptance of Work-From-Home Solutions Adoption During COVID-19: A Case Study in Bangkok

Wachiranun Pum

Faculty of Management Sciences and Information Technology, Nakhon Phanom University

Received: 24 February 2023

Revised: 17 April 2023

Accepted: 21 April 2023

### Abstract

The COVID-19 pandemic has significantly affected corporations, affecting their revenues and employees' health. Many companies are implementing remote work arrangements to prevent the spread of infection. This study aims to understand the acceptance of work-from-home solutions during the COVID-19 pandemic. The study examines personal factors, education level, and working period, and their relationship with the adoption of work-from-home solutions. The study also examines motivation factors, such as perceived utility and perceived ease of use, and their relationship with the effectiveness of working from home. Additionally, the findings reveal that more than 80% of employees expect their companies to embrace work-from-home initiatives to maintain a low rate of COVID-19. Furthermore, the study shows that employees prefer their employers to emphasize production more than hours worked and desire job stability.

The study also found that personal factors, such as age, education level, and working period, do not significantly affect the adoption of work-from-home solutions. However, the study found a significant relationship between motivation factors and the effectiveness of working from home. Additionally, the study demonstrates that the motivating factors of perceived utility and perceived ease of use have the greatest influence when planning and integrating technology across the curriculum to fit a future model that allows hybrid working. The study suggests that the COVID-19 pandemic has created a new work paradigm that allows people to work from home and reduces their chances of contracting a disease while driving. However, the study also identifies operational issues that may be present due to incorrect coordination or other variables.

In general, the study provides valuable information on accepting work-from-home solutions during the COVID-19 pandemic. The findings can help companies develop strategies to effectively implement work-from-home solutions and ensure employee productivity, job satisfaction, and work-life balance.

**Keywords:** Motivation, User acceptance of technology, effectiveness, working from home

## 1. Introduction

Due to the current COVID-19 pandemic problem, all corporations must deal with a large market impact that could affect the organization's income and the health of its employees. To prevent the spread of infection, an increasing number of companies are implementing remote work arrangements (COVID-19). According to a study conducted by The Adecco Group (2020) more than eighty percent of employees expect companies to embrace work-from-home initiatives. To maintain a low rate of COVID-19, the schedule should incorporate work-from-home days. Furthermore, more than 54% of workers say that showing up at work is as important for organizing a team as maintaining a healthy work-life balance. Most employees would prefer their employers to place greater emphasis on production than on hours worked, and they also desire job stability. Although major digital companies, such as Twitter, Facebook, and Google, increasingly encourage their employees to work from home and use long-term telecommuting solutions, they are not the only companies that provide such working arrangements.

Although work-from-home concerns and restrictions affect, many firms, companies and senior executives have experienced difficulties with more familiar models (Karl et al., 2022). Several developments require more time to complete than actual projects. Furthermore, it has become increasingly difficult to train workers using conventional training programs. IBM, which has a long history of fostering remote work and has sought out many employees who were formerly stationed in remote places, is an excellent example (Useem, 2017). Yahoo and Bank of America, among others, allow their former employees to return to the workforce. Fear of the worst-case situation, according to The Wall Street Journal, motivates early morning vigor and focus on work. According to the National Bureau of Economic Research, a 50-minute increase in work time per week results in an additional 13% of staff members meeting, and according to a 2017 United Nations study by Messenger et al. (2017) more than 25% of office workers and 41% of employees are stressed due to their inability to distinguish between work and rest. In general, according to a Harvard Business Review article, 52% of professionals who work from home and encounter workplace disagreements report feeling worthless (Grenny and Maxfield, 2017). As a result, the content we did not wish to express was conveyed, and the overall offensiveness of the material increased. A new work paradigm has been devised that allows people to work from home and reduces their chances of contracting a disease while commuting. However, since there are several key issues to analyze, it is also necessary to identify and investigate operational issues that may be present due to incorrect coordination or other variables (Birimoglu et al., 2022).

This study aimed to evaluate the relationship between motivating factors, such as perceived utility and perceived ease of use, and the effectiveness of working from home. This study of employee motivation and readiness to use technology must incorporate the work-from-home paradigm, as work productivity requires more than a high-speed Internet connection and mobile devices. This study also demonstrates which motivating factors have the greatest influence when planning and integrating technology across the curriculum to suit a future model that allows hybrid working.

## 2. Research Objective

1. To conduct a study of the Demographic Profile of employees who work from home.
2. Investigate the relationship between perceived utility and perceived ease of use and productivity of working from home.

## 3. Review of the literature

### 3.1 Effective Management Theory

Taylor suggested to the company that they devise an efficient management structure that would be based on a scientific method of instruction (Taylor, 2004). Developing a management theory requires an all-encompassing strategy that considers experimental testing procedures, processes, rules, and work practices. This is necessary to complete the task successfully. First, the organization must establish a list of employment requirements before moving forward. The first thing that needs to be done is an observational analysis, which includes things like monitoring, pacing, taking notes, evaluating, and examining in depth. This configuration offers the highest degree of efficiency. Taylor laid the foundation for four principles that would later revolutionize scientific management (Wren, 2011).

Establishing a scientific approach to one's work should serve as the jumping-off point for improving one's performance. Regarding the workplace, standardization is an absolute necessity, as all tasks must be organized according to their respective functional characteristics. It is imperative that all parts of the position, including the amount of work required, the number of hours worked, the compensation obtained, and the benefits obtained, be consistent. It is important to prioritize the type of operation that can produce the best results. In the second step of the process, a list of individuals must be generated based on scientific criteria. The outstanding compensation for management and staff may be based on the quality of everyone's work, which means that everyone must perform at their highest level to attract the most qualified candidate for the position (Coccia, 2022). This is done to ensure

that the position is filled by the person with the most relevant experience. According to the findings of several pieces of research, the process of choosing an applicant for a position requires taking into account their level of experience, as well as their skills and level of enthusiasm.

### **3.2 Herzberg motivation theory**

The "motivation factor" refers to an individual's natural aspirations that determine the level of job satisfaction that the individual derives from his or her work. This aspect is intricately connected to employment in the sense that it encourages workers to take pleasure in their work and boosts workers' levels of productivity so that they can perform their jobs more successfully. Immutability is essential given that an individual's level of happiness can be affected by factors such as his own personal growth, the nature of the work he does, his level of achievement, the acknowledgment he receives and the responsibilities he takes on (Chiu, 2022). It was revealed that the same questionnaire that Herzberg used to collect data was also used to collect data on job opportunities, which served to provide evidence that Herzberg's premise was correct (Wall et al., 1971). When conducting interviews with potential employees, sometimes known as "job seekers," the material was predictably presented through the prism of Herzberg's two-factor theoretical incentive attitude. Personal growth, pleasure in one's work environment, and overall accomplishment are all linked to employee engagement and organizational participation. Motivating aspects play a vital role in increasing work productivity because they encourage employees to become more involved in activities associated with their occupations (Oubibi et al., 2022). Because of this, it contributes to job satisfaction, which is a characteristic that is exclusive to employment and that encourages people to love and enjoy the occupations they have (Moslehpour et al., 2022). Additionally, it has been discovered that positive interactions between employees and their supervisors or subordinates at work might boost morale (Ferrer et al., 2022).

### **3.3 Theory of technological acceptance**

According to Everett Rogers, a professor of communication studies Davis (1985) the introduction of computers in the early 1960s has significantly increased people's willingness to embrace new forms of technology. Davis (1989) gave presentations on theories of social change and the diffusion of innovation (DIT and SCT). As a consequence of this, this would decide whether or not an innovation is recognized. Davis (1985) also developed the Technology Acceptance Model (TAM), which includes components that are both independent and dependent on one another. Variables that depend on external factors (system characteristics, user characteristics, and ultimate behavior).

However, independent variables are those that relate to beliefs (such as perceived usefulness and perceived ease of use), attitude toward using, behavioral intention toward use, and actual system use (Davis, 1989). User acceptance tests were carried out with the help of TAM for a variety of different technologies. This made it possible to provide a more precise account of the characteristics that determine user acceptability for both emerging and well-established forms of technology (Sukma and Leelasantitham, 2022b). However, even if modern machines have become mobile, it is possible that a positive outcome will be achieved by studying the technology that is applied to a specific job and circumstances. An example of this would be to work with a massive machine that cannot move or using a software computer that has limited capabilities. The present application can be used on a wide variety of hardware, including mobile phones, smartwatches, and devices connected to the Internet of Things (IoT).

### 3.4 Conceptual Framework

The conceptual framework that connects the Effective Management Theory and Herzberg's Motivation Theory with the theory of Technological Acceptance can be traced back to several sources. Effective management theory suggests that successful organizations require effective management practices such as planning, organizing, leading, and controlling. Herzberg's motivation theory, on the other hand, emphasizes the importance of intrinsic motivation, job satisfaction, and job enrichment in employee performance and productivity.

First, it is important to study the relationship between effective management practices, employee motivation, and technology adoption because technology is constantly evolving; new technologies are introduced all time and organizations must adopt and use them to remain competitive effectively. However, this can be difficult, as employees may resist change or need more skills or motivation to use new technology effectively. They understand how management practices and employee motivation impact technology adoption and can help organizations develop strategies to address these challenges and successfully implement new technologies.

Second, another reason why further study in this area is important is that technology adoption and use can significantly impact organizational outcomes. Technology can increase productivity, streamline processes, and provide new opportunities for innovation. However, if technology adoption is not effectively managed, it can also lead to increased costs, reduced productivity, and decreased employee morale. Therefore, it is important to understand the factors that contribute to successful adoption and use of technology so that organizations can maximize the benefits of technology and avoid negative outcomes.

Furthermore, effective management practices and employee motivation are key factors impacting the adoption and use of technology. Management practices that support technology adoption can include providing training and resources to employees, creating a culture of innovation and continuous improvement, and involving employees in the decision-making process around technology adoption. These practices can help build employee confidence and increase motivation to use new technology. Similarly, employee motivation can be enhanced by creating opportunities for skill development, providing recognition and rewards for using new technology effectively, and involving employees in designing and implementing technology solutions. Organizations can develop strategies to support successful adoption by understanding the relationship between these factors and technology adoption.

In conclusion, the relationship between effective management practices, employee motivation, and adoption of technology is an important area for further study. Understanding the factors that contribute to successful adoption and use of technology can help organizations implement new technology effectively, maximize its benefits, and avoid negative outcomes. By studying this relationship, organizations can develop strategies that support employee motivation, build support for new technologies, and ultimately improve organizational outcomes.

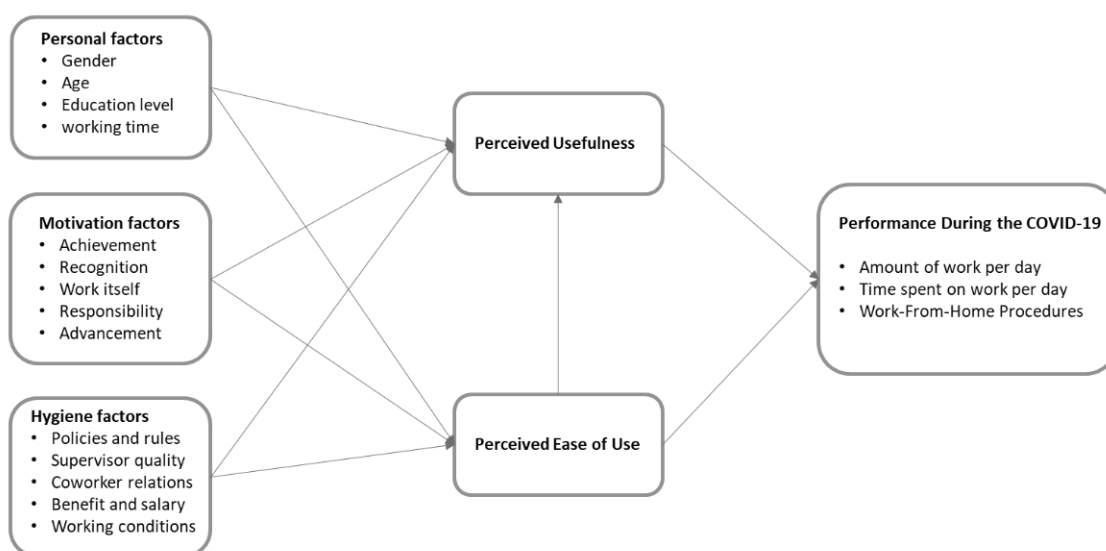


Figure 1 Conceptual Framework

#### 4. Research Methodology

The information required for this study was collected using online questionnaires and a stratified random sampling system. The online administration of the questionnaire was done using the Google Forms application. The alpha coefficient for this questionnaire was 0.949 percent. According to the demographic survey findings, the representative nongovernmental organization has 155 staff. In the case of Taro Yamane, the number of people in the sample group amounts to 112, which provides a confidence level of 95%. If there was a dropout rate of 10% that did not involve replenishment, then the sample size would be 123. Although some of the crawl forms are missing information, there were 116 unique individuals in the final data set.

##### 4.1 Sample size

The minimum number of samples required was 112, but after validating and cleaning the data, 116 valid simple go-to analysis processes were obtained. The researcher used calculations from statistical formulas. In this investigation, the formula to calculate the known population size using the Taro Yamane formula is shown below.

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

n = number of samples

N = population size

e = acceptable sampling error value.

substitute the values in the formula to

N = 155

e = 0.05 (an acceptable sampling error of 5%.)

$n = 155 / (1 + (155 * (0.05)^2))$

$= \sim 111.71 = 112$

Therefore, the sample size = 112 people.

After ensuring that the data was correct, they were put through the SPSS processing pipeline to be analyzed. The results of the investigation are shown in Figure 1, together with the theoretical foundation of the investigation. First, descriptive statistics use frequency distributions, percentages, means, and standard deviations to characterize individual factors. Second, to examine the data associated with the supporting and motivating variables of the technology acceptance model, inferential statistics were used. For cases with two groups, we will use the t-test; for cases with more than two groups, we will use the F test (one-way

ANOVA). last. To determine which variables are connected, Pearson's correlation coefficient analysis is utilized. The connection between all independent and dependent variables was analyzed using stepwise multiple regression analysis to investigate factors that affect online work performance.

## 5. Research Findings

The researcher investigated. The following information is acquired by dividing the study findings and analyzing the data in Tables 1, 2, 3, and 4.

**Part 1 studies personal factors such as gender, college years, and availability of technical equipment required for work-from-home when employees work from home.**

Table 1 analysis of personal factors using the t-test and the F test (one-way ANOVA).

| Personal factors        | n          | $\bar{X}$   | S.D.         |                                 |
|-------------------------|------------|-------------|--------------|---------------------------------|
| <b>Gender</b>           |            |             |              | <b>t = -1.383, Sig. = 0.669</b> |
| Man                     | 34         | 3.56        | 0.786        |                                 |
| Women                   | 82         | 3.78        | 0.786        |                                 |
| <b>Total</b>            | <b>116</b> | <b>3.67</b> | <b>0.786</b> |                                 |
| <b>Age</b>              |            |             |              | <b>F = 0.594, Sig. = 0.620</b>  |
| Age < 30                | 17         | 3.82        | 0.728        |                                 |
| 30 - 40                 | 63         | 3.63        | 0.829        |                                 |
| 41 - 50                 | 24         | 3.75        | 0.676        |                                 |
| Age > 50                | 12         | 3.92        | 0.900        |                                 |
| <b>Total</b>            | <b>116</b> | <b>3.72</b> | <b>0.789</b> |                                 |
| <b>Education level</b>  |            |             |              | <b>F = 1.488, Sig. = 0.230</b>  |
| Lower Bachelor's Degree | 1          | 3.00        | 0.000        |                                 |
| Bachelor's degree       | 43         | 3.86        | 0.861        |                                 |
| Upper Bachelor's Degree | 72         | 3.64        | 0.737        |                                 |
| <b>Total</b>            | <b>116</b> | <b>3.72</b> | <b>0.789</b> |                                 |
| <b>Working Period</b>   |            |             |              | <b>F = 1.178, Sig. = 0.322</b>  |
| < 5 years               | 30         | 3.83        | 0.699        |                                 |
| 5-10 years              | 42         | 3.57        | 0.887        |                                 |
| 11-15 years             | 11         | 4.00        | 0.894        |                                 |
| >15 years               | 33         | 3.70        | 0.684        |                                 |
| <b>Total</b>            | <b>116</b> | <b>3.72</b> | <b>0.789</b> |                                 |

Part 2 to study the relationship between motivation factors and work efficiency when employees work from home.

Table 2 The mean and standard deviation of each factor when employees work from home.  
(Motivation factor and Technology acceptance factors)

| Factors                      | n   | $\bar{x}$   | S.D.         | Level of S.D. |
|------------------------------|-----|-------------|--------------|---------------|
| <b>1. Hygiene Factors</b>    |     |             |              |               |
| 1.1 Supervisor quality       | 116 | 3.54        | 0.785        | High          |
| 1.2 Benefits                 | 116 | 3.16        | 0.768        | High          |
| 1.3 Policies and rules       | 116 | 3.71        | 0.758        | High          |
| 1.4 Working Conditions       | 116 | 3.55        | 0.726        | Medium        |
| 1.5 Collaboration relations  | 116 | 3.91        | 0.692        | Medium        |
| <b>Total</b>                 |     | <b>3.57</b> | <b>0.746</b> | <b>Medium</b> |
| <b>2. Motivation factors</b> |     |             |              |               |
| 2.1 Advancement              | 116 | 3.55        | 0.817        | High          |
| 2.2 Recognition              | 116 | 3.47        | 0.796        | High          |
| 2.3 Work itself              | 116 | 3.64        | 0.690        | Medium        |
| 2.4 Responsibility           | 116 | 3.75        | 0.631        | Medium        |
| 2.5 Achievement              | 116 | 3.99        | 0.611        | Medium        |
| <b>Total</b>                 |     | <b>3.68</b> | <b>0.709</b> | <b>Medium</b> |
| <b>3. TAM factors</b>        |     |             |              |               |
| 3.1 Perceived ease-of-use    | 116 | 3.85        | 0.857        | High          |
| 3.2 Perceived usefulness     | 116 | 3.89        | 0.852        | High          |
| <b>Total</b>                 |     | <b>3.87</b> | <b>0.856</b> | <b>High</b>   |

The study of the relationship between perceived ease of use and perceived usefulness, which influences online working efficiency when employees work from home, is the objective of part 3 of this project.

To discover the characteristics that influence the ability to work from home while the COVID-19 epidemic is ongoing, a correlation study was carried out using stepwise multiple regression analysis. This study included all independent and dependent variables.

Table 3 Pearson's correlation coefficients for each component when employees work from home.

| Factors               | Pearson correlation (r) | Sig. (2-tailed) |
|-----------------------|-------------------------|-----------------|
| Policies and rules    | 0.161                   | 0.085           |
| Supervisor Quality    | 0.417**                 | 0.000           |
| Coworker relations    | 0.406**                 | 0.000           |
| Benefit and salary    | 0.158                   | 0.091           |
| Working Conditions    | 0.362**                 | 0.000           |
| Achievement           | 0.354**                 | 0.000           |
| Recognition           | 0.234*                  | 0.011           |
| Work itself           | 0.194*                  | 0.037           |
| Responsibility        | 0.237*                  | 0.010           |
| Advancement           | 0.309**                 | 0.001           |
| Perceived usefulness  | 0.785**                 | 0.000           |
| Perceived ease-of-use | 0.788**                 | 0.000           |

\*\* The correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* The correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Table 4 Stepwise multiple regression analysis for each component with respect to work-from-home when employees work from home.

Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050)

| Independent variable  | B     | S.E.  | $\beta$ | t     | Sig.  |
|-----------------------|-------|-------|---------|-------|-------|
| (Constant)            | 0.030 | 0.260 |         | 0.117 | 0.907 |
| Perceived usefulness  | 0.401 | 0.071 | 0.428   | 5.648 | 0.000 |
| Perceived ease-of-use | 0.382 | 0.071 | 0.409   | 5.347 | 0.000 |
| Worker relations      | 0.211 | 0.059 | 0.183   | 3.582 | 0.001 |

R = 0.856, R<sup>2</sup> = 0.732, Std. Estimate error = 0.419, adjusted R square = 0.725

As a result, the following forecast equation can be expressed in the form of raw scores and standard scores.

The raw score is  $Y = 0.401$  (Perceived usefulness) +  $0.382$  (Perceived ease-of-use) +  $0.211$  (Coworker relations) +  $0.030$

The standard score is  $Y = 0.428$  (Perceived usefulness) +  $0.409$  (perceived ease of use) +  $0.183$  (Coworker relations)

The multiple correlation coefficient was 0.856 when all independent variables were included in the forecast equation, and the predictive power was 0.732.

## 6. Discussion and Conclusions

According to the research, there are three factors that make working from home productive. First, individual factors while individual components are important personal determinants (gender, age, amount of education, and length of employment), the study found that they were not associated with productivity during the COVID-19 epidemic in the same way as Whitfield et al. (2021) also, align with Smerek and Peterson (2007) questioned roughly 2,700 employees in accounting, finance, human resources, and operations to determine the impact of personal attributes (gender, age, education) and job characteristics (duties, responsibilities, tenure) on performance. Furthermore, while the individual components of Vévoda and Cakirpaloglu (2017) conducted a study with 120 nurses to investigate whether annual evaluations have an impact on their motivation for work and personal variables, disease characteristics, perceived treatment characteristics, and external facilitators. Then Singh and Dixit (2021) involves two main factors that influence patient treatment decisions.

Second, when something has a convoluted user interface or is difficult to use, it is typically criticized. Regardless of where we operate, we can solve problems with information technology. Problems are unavoidable. There are numerous potential solutions to the issue. Due to the nature of the work, one solution may not be applicable to another assignment. Furthermore, according to the study of Chen et al. (2019) the solution may or may not incorporate information technology. Consequently, it is necessary to adhere to the principle of methodical problem solving. Each solution is tailored to a particular activity to prevent wasted time, wasted time, or confusion. Before implementing the solution through the information technology process, a comprehensive step-by-step strategy will be required. Additionally, using information technology techniques to identify and resolve problems previously, a variety of techniques were discussed to handle complex circumstances. In general, information technology is required to increase the speed, precision, and reproducibility of information technology processes to facilitate problem solving. It is essential to adjust one's working style with the utilization of information technology (Sukma and Leelasantitham, 2022a). To overcome the difficulties encountered in computer-related procedures, this method closely resembles engineering problem solving. To boost the efficiency of any activity that involves the use of computer systems to address problems, the problem must be thoroughly studied and addressed, as computers do not have magical tools capable of solving all problems. To avoid wasting money, it is necessary to do a final review of the investment's viability. There exists a solution that is appropriate for the current task.

Third, coworker interactions define the nature of the working group, with positive relationships contributing to the department's great relationships. The company must adapt to the new reality of working from home by relaxing existing procedures and providing opportunities for all to participate in collaborative decision making. Furthermore, the company should create a formal communication channel that is easily accessible to all department members to encourage effective collaboration and communication (Pfrombeck et al., 2020). Work relationships are crucial to a successful career as they influence productivity, advanced capabilities, and employee performance. Even if there are minor miscommunications at work, employees are more at ease talking or bargaining when the relationship is favorable. The degree to which employees feel socially connected to their bosses and co-workers has a direct and indirect impact on their productivity. Examining the effects of relationships with colleagues on motivation and organizational commitment Ramaditya et al. (2020) collected data from a sample of 70 individuals. Organizational involvement was found to have a significant positive effect on employee motivation. Furthermore, interpersonal contacts with co-workers and organizational involvement have a substantial positive effect on job motivation. Regardless of the COVID-19 scenario, working from home will be an option for many companies.

Furthermore, many organizations are expected to keep their current WFH policies, allowing most of their employees to work from home, which may improve the quality of life of employees, but does not entirely satisfy job requirements with certain advantages and disadvantages, work from home functions similarly to a conventional workplace. Working in the early phases of the new era of work from home was innovative in some ways. Additionally, many employees have been waiting for it, as it would allow them to avoid getting up early and reduce traffic on their way to work. Access to a communications system or the Internet is required to work remotely from home.

However, productivity is a concern when working at home. The findings of this study indicate that working from home presents major issues in terms of equipment failures and information technology systems. Due to communication breakdowns between team members and supervisors, additional work must be completed outside of normal business hours. There is a lack of shared understanding of business policies and work between teams and there are issues of trust between employees and supervisors, making coordination between many teams difficult. Most importantly, the organization must have employee advancement and welfare programs that encourage employees to create new positions. Employees at all levels must be able to communicate in a way that fosters trust and motivates them to work together to

move the company forward if they want to continue to perform well and retain quality workers.

## 7. Limitation and Future Research

To begin, the mechanism works: The purpose of this research is to analyze the relationship between staff motivation, job performance, and user approval of technology. Therefore, future research can take into account additional elements in addition to those that were investigated in this study to understand the mechanism of action of these processes on employee behavior and analyze the differences between them.

Second, the causal relationship: Data for this study were collected exclusively through online forms; It was not a longitudinal study in the conventional sense. In the not-too-distant future, there is the possibility of including interview surveys in order to determine whether or not there is a causal relationship between the variables. Purposive sampling is used in this investigation of traditional employment paradigms that have evolved to include more labor that can be done at home. It may be possible to collect samples from a wide variety of fields and locations in future research that is being conducted, which would result in more convincing conclusions from studies.

Third, data source: This investigation of new job paradigms that have been altered to include work-from-home options uses a purpose-sampled approach. A total sample size of 116 people is appropriate in the event that limitations are placed on the collection of data due to sample cooperation and permission. It may be possible to collect samples from a wide variety of fields and locations in future research that is being conducted, which would result in more convincing conclusions from studies.

## REFERENCES

- Birimoglu Okuyan, C., and Begen, M. A. (2022). Working from home during the COVID-19 pandemic, its effects on health, and recommendations: The pandemic and beyond. *Perspectives in Psychiatric Care*, 58(1), 173-179.
- Chen, L., Baird, A., and Straub, D. (2019). Why do participants continue to contribute? Evaluation of usefulness voting and commenting motivational affordances within an online knowledge community. *Decision Support Systems*, 118, 21-32.
- Chiu, T. K. (2022). Applying the self-determination theory (SDT) to explain student engagement in online learning during the COVID-19 pandemic. *Journal of Research on Technology in Education*, 54(sup1), S14-S30.

- Coccia, M. (2022). Preparedness of countries to face COVID-19 pandemic crisis: strategic positioning and factors supporting effective strategies of prevention of pandemic threats. *Environmental Research*, 203, 111678.
- Davis, F. D. (1985). *A technology acceptance model for empirically testing new end-user information systems: Theory and results*. Massachusetts Institute of Technology.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS quarterly*, 13(3), 319-340.
- Ferrer, J., Ringer, A., Saville, K., A Parris, M., and Kashi, K. (2020). Students' motivation and engagement in higher education: The importance of attitude to online learning. *Higher Education*, 83, 1-22. <https://doi.org/10.1007/s10734-020-00657-5>
- Grenny, J., and Maxfield, D. (2017). A study of 1,100 employees found that remote workers feel shunned and left out. *Harvard Business Review*, 2.
- Karl, K. A., Peluchette, J. V., and Aghakhani, N. (2022). Virtual work meetings during the COVID-19 pandemic: The good, bad, and ugly. *Small Group Research*, 53(3), 343-365. <https://doi.org/10.1177/10464964211015286>
- Messenger, J., Llave, O. V., Gschwind, L., Boehmer, S., Vermeylen, G., Wilkens, M., and Office, E. a. t. I. L. (2017). Working anytime, anywhere: The effects on the world of work. *Joint ILO-Eurofound report*.
- Moslehpour, M., Chang, M. L., and Dadvari, A. (2022). Adopting the configurational approach to the analysis of job satisfaction in Mongolia. *European Research on Management and Business Economics*, 28(1), 100179. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2021.100179>
- Oubibi, M., Fute, A., Xiao, W., Sun, B., and Zhou, Y. (2022). Perceived organizational support and career satisfaction among Chinese teachers: the mediation effects of job crafting and work engagement during COVID-19. *Sustainability*, 14(2), 623. <https://doi.org/10.3390/su14020623>
- Pfrombeck, J., Doden, W., Grote, G., and Feierabend, A. (2020). A study of organizational cynicism and how it is affected by social exchange relationships at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93(3), 578-604. <https://doi.org/10.1111/joop.12306>
- Ramaditya, M., Liana, L. R., and Maronrong, R. (2020). Does Interpersonal Relations and Work Incentives Affect Work Motivation and Organizational Commitments?. *Jurnal Analisis Bisnis Ekonomi*, 18(2), 70-82. <https://doi.org/10.31603/bisnisekonomi.v18i2.3741>
- Singh, A., and Dixit, S. (2021). A study on the motivation of Indian patients to consult complementary and alternative medicine practitioners to treat coronary artery disease. *The International Journal of Health Planning and Management*, 36(2), 423-441. <https://doi.org/10.1002/hpm.3091>

- Smerek, R. E., and Peterson, M. (2007). Examining Herzberg's theory: Improving job satisfaction among non-academic employees at a university. *Research in higher education*, 48, 229-250. <https://doi.org/10.1007/s11162-006-9042-3>
- Sukma, N., and Leelasantitham, A. (2022a). Factors affecting adoption of online community water user participation. *Human Behavior and Emerging Technologies*, 2022, 1-13. <https://doi.org/10.1155/2022/1732944>
- Sukma, N., and Leelasantitham, A. (2022b). Understanding online behavior towards community water user participation: A perspective of a developing country. *Plos one*, 17(7), e0270137. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0270137>
- Taylor, F. W. (2004). *Scientific management*. Routledge.
- The Adecco Group (2020). Resetting normal: defining the new era of work, Retrieved from <https://www.adecco.ro/wp-content/uploads/2020/06/Reset-Normal-Global-Report.pdf>.
- Useem, J. (2017). When working from home doesn't work. *The Atlantic*, 3. Retrieved from <https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2017/11/when-working-from-home-doesnt-work/540660/>
- Vévoda, J., and Cakirpaloglu, S. D. (2017). Gender differences in work values of physicians. In *4<sup>th</sup> international multidisciplinary scientific conference on social sciences and arts sgem 2017*, pp.483-490.
- Wall, T. D., Stephenson, G. M., and Skidmore, C. (1971). Ego-Involvement and Herzberg's Two-Factor Theory of Job Satisfaction: An Experimental Field Study. *British Journal of Social and Clinical Psychology*, 10(2), 123-131. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8260.1971.tb00724.x>
- Whitfield, K. M., Dresser, J. D., Magoffin, R., and Wilby, K. J. (2021). Maintaining and maximising motivation to progress scholarly work during challenges times-reflections from the pandemic. *Currents in Pharmacy Teaching and Learning*, 13(3), 193-197. <https://doi.org/10.1016/j.cptl.2020.10.017>
- Wren, D. A. (2011). The Centennial of Frederick W. Taylor's The Principles of Scientific Management: A Retrospective Commentary. *Journal of Business & Management*, 17(1), 11-22.

### Contact Information

Wachiranun Pum  
Faculty of Management Sciences and Information Technology,  
Nakhon Phanom University  
Email: [wachiranun@npu.ac.th](mailto:wachiranun@npu.ac.th)

### คำแนะนำการเตรียมบทความ

1. บทความต้นฉบับพิมพ์ลงเอกสารหน้าเดียว มีความยาวไม่เกิน 20 หน้ากระดาษ A4
2. กำหนดระยะขอบกระดาษ 1 นิ้ว (2.54 ซม.) เท่ากันทุกด้าน
3. ตัวอักษรใช้รูปแบบ TH SarabunPSK กำหนดขนาดและรูปแบบต่างๆ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

| รายการ                                   | ขนาด | รูปแบบ                      |
|------------------------------------------|------|-----------------------------|
| ชื่อบทความ ภาษาไทยและภาษาอังกฤษ          | 18   | ตัวหนา จัดกึ่งกลาง          |
| ชื่อผู้แต่ง ภาษาไทยและภาษาอังกฤษ         | 16   | ตัวหนา จัดกึ่งกลาง          |
| สถานศึกษา/ หน่วยงาน ภาษาไทยและภาษาอังกฤษ | 16   | ตัวปกติ จัดกึ่งกลาง         |
| หัวข้อบทคัดย่อ ภาษาไทยและภาษาอังกฤษ      | 16   | ตัวหนา จัดกึ่งกลาง          |
| เนื้อหาบทคัดย่อ ภาษาไทยและภาษาอังกฤษ     | 16   | ตัวปกติ จัดหน้ากระจายแบบไทย |
| คำสำคัญ/ Keywords                        | 16   | ตัวหนา จัดชิดซ้าย           |
| หัวข้อเรื่อง                             | 16   | ตัวหนา จัดชิดซ้าย           |
| เนื้อเรื่อง                              | 16   | ตัวปกติ จัดหน้ากระจายแบบไทย |
| References                               | 16   | ตัวปกติ จัดชิดซ้าย          |
| ชื่อตาราง (ระบุไว้บนตาราง)               | 16   | ตัวปกติ จัดชิดซ้าย          |
| ชื่อภาพ (ระบุไว้ใต้ภาพ)                  | 16   | ตัวปกติ จัดกึ่งกลาง         |
| ข้อมูลติดต่อ                             | 16   | ตัวปกติ จัดชิดซ้าย          |

### ส่วนประกอบของบทความ

1. ชื่อบทความ (ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ)
2. ชื่อผู้แต่ง พร้อมระบุสถานศึกษา/ หน่วยงาน (ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ)
3. บทคัดย่อ (Abstract) ภาษาละไม่เกิน 350 คำ (ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ)
4. คำสำคัญ (Keywords) ภาษาละไม่เกิน 5 คำ (ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ)
5. หัวข้อเรื่อง พร้อมระบุเลขกำกับ ประกอบด้วย บทนำ วัตถุประสงค์การวิจัย การทบทวนวรรณกรรม วิธีการวิจัย ผลการวิจัย สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผลการวิจัย ข้อเสนอแนะการวิจัย
6. รายการอ้างอิง (References) ระบุเป็นภาษาอังกฤษทั้งหมด ตามรูปแบบ APA 6<sup>th</sup>
7. รูปภาพ ควรจัดขนาดให้เหมาะสมและมีความคมชัด

Strategic Thinking

Teamwork

Excellence

Creativity

Open Minded



**STECO**  
Center for Strategy and Enterprise Competitiveness

**Your Success  
Our Passion**

### ข้อมูลการติดต่อ

ศูนย์กลยุทธ์และความสามารถทางการแข่งขันองค์กร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี  
126 อาคารเรียนรวม 5 ชั้น 10 ถนนประชากรูทิศ แขวงบางมด เขตทุ่งครุ กรุงเทพฯ 10140

☎ 02-470-9644, 064-138-9000

✉ [steco.journal@kmutt.ac.th](mailto:steco.journal@kmutt.ac.th)