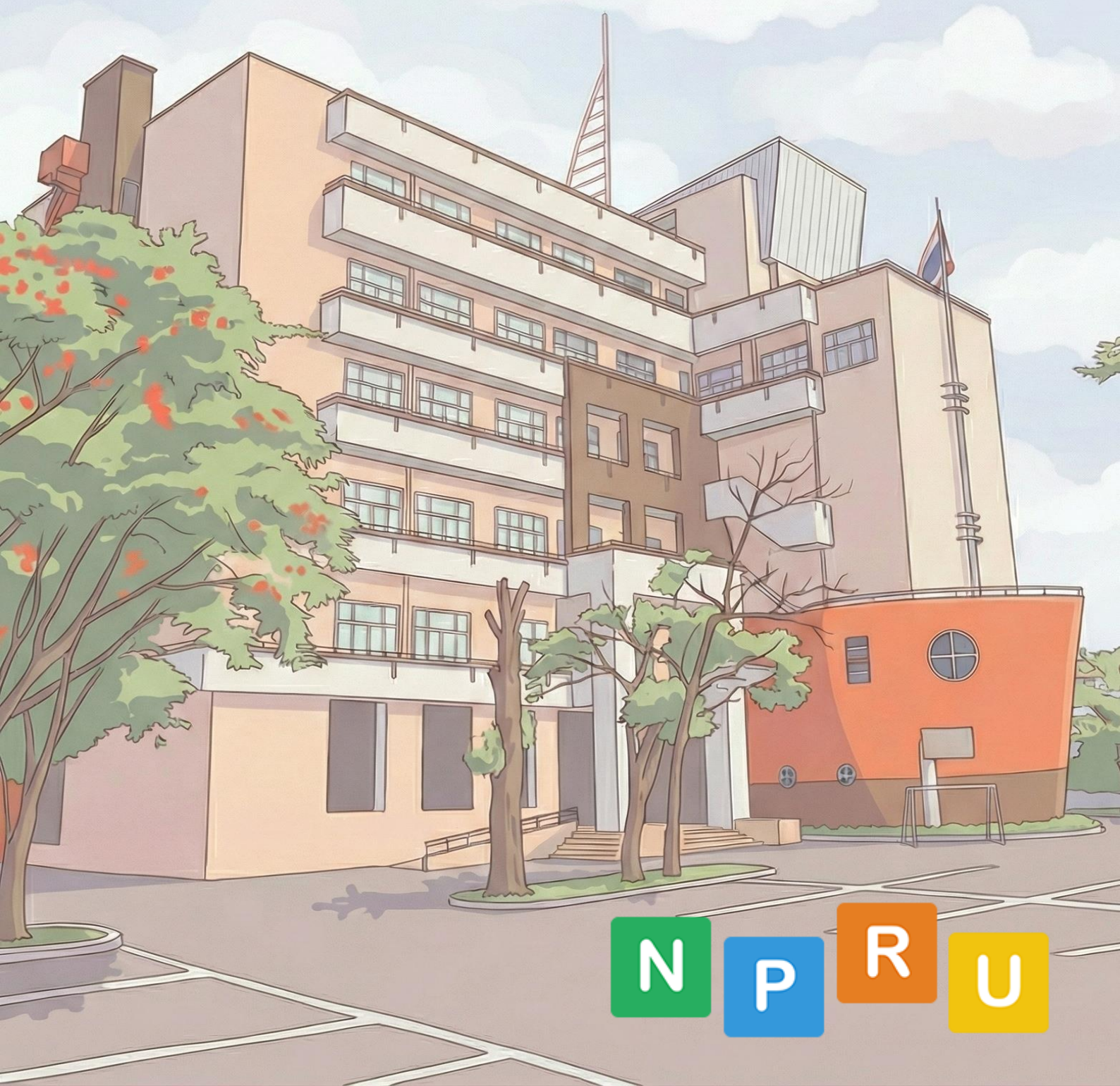


ISSN 2392-5817 (Print) ; ISSN 2985-2935 (Online)

# วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

Journal of Management Science Nakhon Pathom Rajabhat University

ปีที่ 12 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2568)





# วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

Journal of Management Science Nakhon Pathom Rajabhat University

ปีที่ 12 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2568)

ISSN 2392-5817 (Print) ; ISSN 2985-2935 (Online)

## วัตถุประสงค์

1. เพื่อเผยแพร่ผลงานทางวิชาการของอาจารย์ นักวิชาการ นักการศึกษา และผู้สนใจ ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ครอบคลุมศาสตร์ด้านบริหารธุรกิจ ประกอบด้วย สาขาการจัดการทั่วไป การตลาด การเงินการธนาคาร การบัญชี การบริหารทรัพยากรมนุษย์ โลจิสติกส์ ธุรกิจระหว่างประเทศ คอมพิวเตอร์ธุรกิจ ธุรกิจศึกษา เศรษฐศาสตร์ นิเทศศาสตร์ รัฐประศาสนศาสตร์ หรือสาขาที่มีความเกี่ยวข้อง

2. เพื่อส่งเสริม เผยแพร่การศึกษา ค้นคว้าวิจัยที่มีประโยชน์ มีคุณค่าต่อการพัฒนาองค์ความรู้วิชาการ ในสาขาวิชาต่าง ๆ

## กำหนดออกตีพิมพ์เผยแพร่

ปีละ 2 ครั้ง

ฉบับที่ 1 เดือนมกราคม-มิถุนายน

ฉบับที่ 2 เดือนกรกฎาคม-ธันวาคม

## เจ้าของ

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

## สำนักงานกองบรรณาธิการ

“วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม” คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

85 หมู่ 3 ถนนมาลัยแมน ต.นครปฐม อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

โทรศัพท์. 0-3426-1021-36 ต่อ 3360 โทรสาร 0-3426-1068

เว็บไซต์ <https://www.tci-thaijo.org/index.php/JMSNPRU/index>

E-mail address: [wisitson@webmail.npru.ac.th](mailto:wisitson@webmail.npru.ac.th)



## การส่งต้นฉบับ

ผู้สนใจสามารถส่งต้นฉบับเพื่อรับการพิจารณาลงตีพิมพ์ใน วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ได้ตามที่อยู่กองบรรณาธิการ โดยปฏิบัติดังนี้

1. ส่งต้นฉบับบทความวิจัย บทความวิชาการ บทความปริทัศน์ และบทความอื่น ๆ ส่งได้ทางอีเมล และผ่านทางระบบ thaijo

2. แบบเสนอต้นฉบับ ซึ่ง download ได้ที่ link แบบเสนอต้นฉบับ

3. ควรตรวจสอบต้นฉบับให้ถูกต้องตามคำแนะนำสำหรับผู้เขียน (manuscript) และรูปแบบการอ้างอิงที่กำหนดไว้

- บทความที่ตีพิมพ์ในวารสารนี้ทุกเรื่องต้องผ่านการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิ (Peer Review) ที่มีความเชี่ยวชาญในสาขาที่เกี่ยวข้อง บทความละ 3 ท่าน แบบ double blinded review

- ทศนะและข้อคิดเห็นของบทความที่ปรากฏในวารสารฉบับนี้เป็นของผู้เขียนแต่ละท่าน ไม่ถือว่าเป็นทศนะและความรับผิดชอบของกองบรรณาธิการ

- กองบรรณาธิการวารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ไม่สงวนสิทธิ์ในการคัดลอก แต่ให้อ้างอิงและแสดงที่มา

## พิมพ์ที่ AK COPY

สนามจันทร์ 20 ถนนยิงเป้า ตำบลพระปฐมเจดีย์ อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม 73000 โทร 064 805 9518



ได้รับการรับรองคุณภาพวารสาร จากศูนย์ดัชนีการอ้างอิงวารสารไทย

(Thai Journal Citation Index-TCI)

สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ กลุ่มที่ 2 (Approved by TCI during 2025-2029)

### ผู้ทรงคุณวุฒิประจำกองบรรณาธิการ

ศาสตราจารย์ ดร.อุทัย ตันละมัย  
ศาสตราจารย์ ดร.สุชาติ โสภประยูร  
ศาสตราจารย์เกียรติคุณ เสนาะ ติเยวาร์  
ศาสตราจารย์ ดร.ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ  
ศาสตราจารย์ พิเศษ ดร.ยุวัฒน์ วุฒิเมธี  
ศาสตราจารย์ ดร.นรินทร์ สังข์รักษา  
รองศาสตราจารย์ ดร.ครรชิต มาลัยวงศ์  
รองศาสตราจารย์ ดร. ธนวุฒิ บุญลือ  
รองศาสตราจารย์ ดร.วัลลภ รัฐนัตรานนท์  
รองศาสตราจารย์ ดร.เทพวาณี หอมสนธิ  
รองศาสตราจารย์ ดร.กมล บุชบา  
รองศาสตราจารย์ ดร.กิติมา ปรีดีติติก  
รองศาสตราจารย์ วรณี โสภประยูร  
รองศาสตราจารย์ ดร.นพพร จันทรนาชู  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิภา ลามศิริ

### ที่ปรึกษาประจำกองบรรณาธิการ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สมเดช นิลพันธุ์  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิรัตน์ ปิ่นแก้ว

#### **บรรณาธิการบริหาร**

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นพดล มณีรัตน์

#### **บรรณาธิการ**

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิศิษฐ์ ฤทธิบุญไชย

#### **รองบรรณาธิการ**

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กนกพัชร กอประเสริฐ  
ดร.ศานติ ดิฐสถาพรเจริญ  
อาจารย์ขวัญยุพา ศรีสว่าง

#### **ฝ่ายจัดการและธุรการ**

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ทิวาพร ทราบเมืองปัก  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ วินัย บุญคง  
อาจารย์ ธรรมรัตน์ ธารีรักษ์  
นางสาว อุทัยวรรณ รุ่งทองนิรันดร์  
นางสาว ลักขณา อินทาปัจ  
นางสาว สุวรรณ วิชัยคำจอร์  
นางสาว ปิยะวรรณ ชินตานนท์

### **กองบรรณาธิการจากหน่วยงานภายนอก**

รองศาสตราจารย์ ดร.สุรเสกข์ พงษ์หาญยุทธ  
รองศาสตราจารย์ ดร.แก้วตา ผู้พัฒน์พงศ์  
รองศาสตราจารย์ ดร.พรชนก ทองลาด  
รองศาสตราจารย์ ดร.เพชรรัตน์ วิริยะสีบพงศ์  
รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิชา ณ นคร  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กรัณศุภมาส เอ่งฉ้วน  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัยฤทธิ์ ทองรอด  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิชญะ อุทัยรัตน์  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สรศักดิ์ กิตยानันท์  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภัทรพล ชุ่มมี

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมชาย เลิศภิรมย์สุข  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วาสนา บุตรโพธิ์  
ดร.กฤษดา เขียววัฒนสุข  
ดร.จรรยา ชำนาญไพร  
ดร.ชัยพร ธนถาวรลาภ

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง  
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง  
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง  
คณะการจัดการและท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา  
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ  
สังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล  
คณะบริหารธุรกิจมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์  
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น  
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี  
วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
วไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์  
คณะบัญชี มหาวิทยาลัยธนบุรี  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง  
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี  
นักวิชาการอิสระ  
นักวิชาการอิสระ

### **กองบรรณาธิการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม**

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เยาวภา บัวเวช  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เดช ธรรมศิริ  
อาจารย์ วีรภิก อุตารสกุล

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จันจิราภรณ์ ปานยินดี  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิตติกร สุนทรานุรักษ์  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ดวงใจ คงคาหลวง



**รายนามคณะผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก พิจารณาบทความประจำ  
“วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม”**

ศาสตราจารย์ ดร.ปิยะฉัตร จารุธีรศานต์  
ศาสตราจารย์ ดร.นรินทร์ สังข์รักษา  
รองศาสตราจารย์ ดร.สุรเสกข์ พงษ์หาญยุทธ  
รองศาสตราจารย์ ดร.แก้วตา ผู้พัฒน์พงศ์  
รองศาสตราจารย์ ดร.พรชนก ทองลาด  
รองศาสตราจารย์ ดร.ศิษฐ์วัช มั่นเศรษฐวิทย์  
รองศาสตราจารย์ ดร.ฤกษ์ชัย ฟูประทีปศิริ

รองศาสตราจารย์ ดร.พิทักษ์ ศิริวงศ์  
รองศาสตราจารย์ ดร.มานพ ชูนิล

รองศาสตราจารย์ ดร.สุนันทา เลานันทน์

รองศาสตราจารย์ ดร.พยอม ธรรมบุตร  
รองศาสตราจารย์ ดร.อภิรักษ์ จันทะนี

รองศาสตราจารย์ ดร.ชนทัต บุญรัตนกิตติภูมิ

รองศาสตราจารย์ อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ  
รองศาสตราจารย์ ขวลิย์ ณ ถลาง  
รองศาสตราจารย์ ธโสธร ตูทองคำ  
รองศาสตราจารย์ วรณี เชาวินสุขุม

รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ อารังสินถาวร  
รองศาสตราจารย์ ดร.เพชรรัตน์ วิริยะสีบพงศ์  
รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ นิเมสังคนันท์  
รองศาสตราจารย์ ดร.สุภาณี อินทน์จันทน์  
รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิชา ณ นคร  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุมาลี รามันภู  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยงค์ มีใจซื่อ  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิริฉันท์ สติรกุล เดชพาหพงษ์  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิตาภา ถิรศิริกุล  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ จรุง บุญสนอง  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชลลดา พิงรำพรรณ  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ญาณัญญา ศิริภัทรธาดา  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิพรรณ ปิเชษฐศิริประภา  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ อมรศิริพงศ์  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภัทร์ พลอยแหวน

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง  
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง  
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง  
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา  
คณะบริหารธุรกิจและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัย  
เทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก  
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
คณะศิลปศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอม  
เกล้าพระนครเหนือ  
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จ  
เจ้าพระยา  
วิทยาการจัดการ กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยพะเยา  
คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช  
วิทยาลัย  
คณะการบริหารและการจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า  
เจ้าคุณทหารลาดกระบัง  
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
วิทยาการจัดการ กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยพะเยา  
คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์  
ในพระบรมราชูปถัมภ์  
คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา  
คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา  
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธนบุรี  
คณะบัญชี มหาวิทยาลัยธนบุรี  
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ  
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์  
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง  
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยสยาม  
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร  
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา  
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์  
คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล  
คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล



ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุวัฒน์ ชลไพศาล

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิษณุ วงศ์สินศิริกุล

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พรพรรณ ดอนจจอหอ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เดชาพันธ์ รัฐศาสนศาสตร์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัยฤทธิ์ ทองรอด

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นฤมล ชูชินปรากฏ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สรรค์ชัย กิตติยานันท์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วงศ์ธีรา สุวรรณิน

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิชญะ อุทัยรัตน์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉัตรรัตน์ ไทรตะไคยยะ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมชาย เลิศภิรมย์สุข

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วาสนา บุตรโพธิ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภัทรพล ชุ่มมี

ดร.เรืองเดช เร่งเพียร

ดร.สุทธิรัตน์ พลอยบุตร

ดร.ธนากร มาเสถียร

ดร.สุภาพร เพ่งพิศ

ดร.ณัฐภูมิ สรีเพชร

ดร.ภคมน โภคะธีรกุล

ดร.วิสุตา เทศเมือง

ดร.วรินทร์ กังวานทิพย์

ดร.กฤษฎา เขียววัฒนสุข

ดร.คชาวุฒิ สังฆาต

ดร.พัทธ์พสุตม์ สาธุนวัฒน์

ดร.จีรนนท์ เขมพันธ์

ดร.ละเอียด ศิลาน้อย

ดร.จรรยา ชำนาญไพร

ดร.บุญเลิศ พริ้งเจริญ

Associate Professor Dr. Thongphanh Chanthavone

วิทยาลัยบริหารธุรกิจนวัตกรรมและการบัญชี มหาวิทยาลัย  
ธุรกิจบัณฑิต

วิทยาลัยบริหารธุรกิจนวัตกรรมและการบัญชี มหาวิทยาลัย  
ธุรกิจบัณฑิต

ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

คณะวิศวกรรมศาสตร์และเทคโนโลยีอุตสาหกรรม  
มหาวิทยาลัยศิลปากร

คณะบริหารธุรกิจมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัย เวสเทิร์น

วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
สวนสุนันทา

คณะบัญชี มหาวิทยาลัยธนบุรี

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัย ราชภัฏ  
วไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัย ราชภัฏ  
วไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี  
ราชมนครรัตนโกสินทร์

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล  
รัตนโกสินทร์

เทคโนโลยีดิจิทัลทางธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพสุวรรณภูมิ

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

พระนครศรีอยุธยา

คณะเทคโนโลยีการเกษตรภาคพัฒนาการเกษตรและการ  
จัดการทรัพยากร สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณ  
ทหารลาดกระบัง

คณะกรรมการท่องเที่ยวและการโรงแรม มหาวิทยาลัย

มหาสารคาม

นักวิชาการอิสระ

นักวิชาการอิสระ

Faculty of Economics and Tourism,  
Souphanouvong University Lao PDR

## นิเทศศาสตร์

ศาสตราจารย์ ดร.ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ

รองศาสตราจารย์ ดร.อุษา บิ๊กกินส์

รองศาสตราจารย์ ดร.ธนวดี บุญลือ

รองศาสตราจารย์ ดร.ธิตพัฒน์ เอี่ยมมนิรันดร์

รองศาสตราจารย์ ดร.กฤษณ์ ทองเลิศ

รองศาสตราจารย์ ดร.บุบผา เมฆศรีทองคำ

รองศาสตราจารย์ จันทนา ทองประยูร

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิษฐา หรุ่นเกษม

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โสภภาพร กล่ำสกุล

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรุณรัตน์ ชินวรรณ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเริญ คังคะศรี

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัจฉรา ปันทรานวงศ์

ดร.โมนัยพล รณเวช

คณะนิเทศศาสตร์นวัตกรรมการสื่อสาร สถาบันบัณฑิต  
พัฒนบริหารศาสตร์

คณะนิเทศศาสตร์นวัตกรรมการสื่อสาร สถาบันบัณฑิต  
พัฒนบริหารศาสตร์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม

คณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

คณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต

คณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

คณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

คณะวารสารศาสตร์ และสื่อสารมวลชน

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

คณะวารสารศาสตร์ และสื่อสารมวลชน

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

## รายนามคณะผู้ทรงคุณวุฒิภายใน พิจารณาบทความประจำ

1. รองศาสตราจารย์ ดร.จันทนา วัฒนกาญจนะ
2. รองศาสตราจารย์ ดร. เกศินี ประทุมสุวรรณ
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธงชัย พงศ์สิทธิกาญจนา
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เยาวภา บัวเวช
5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กฤติยา รุจิโชค
6. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ณัฏฐา ศิริรัตนธรร
7. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กนกพัชร กอประเสริฐ
8. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กิตติกร สุนทรานุรักษ์
9. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.หรรษา คล้ายจันทร์พงษ์
10. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เดช ธรรมศิริ
11. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ดารินทร์ โพธิ์ตั้งธรรม
12. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มาริษา สุจิตวนิช

13. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันจิราภรณ์ ปานยินดี
14. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ดวงใจ คงคาหลวง
15. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พงษ์สันต์ ต้นหยง
16. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐชามณูย์ ศรีจำเริญรัตน์
17. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภัทรภร ปุยสุวรรณ
18. อาจารย์ ดร.พงศ์สุภา เฉลิมกลิ่น
19. อาจารย์ ดร.ศานติ ดิฐสถาพรเจริญ
20. อาจารย์ ดร.ธีรเดช ทิวถนอม
21. อาจารย์ ดร.ชนพงษ์ อาภรณ์พิศาล
22. อาจารย์ ดร.พนัธิการ์ วัฒนกุล
23. อาจารย์ ดร.ปาริชาติ ขำเรือง

## สารจากฉบับดี

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ได้ดำเนินพันธกิจทางวิชาการมานับตั้งแต่ปี พุทธศักราช 2527 โดยมุ่งเน้นการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพในสาขาวิชาบริหารธุรกิจ การบัญชี และนิเทศศาสตร์ ต่อมาในปีพุทธศักราช 2547 คณะฯ ได้ขยายขอบเขตการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา เปิดสอนหลักสูตร บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทั่วไป เพื่อตอบสนองนโยบายการยกระดับศักยภาพผู้เรียนให้มีความเชี่ยวชาญเชิงลึกด้านการวิจัย การสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่ และการเผยแพร่ผลงานวิชาการสู่สาธารณะ อันเป็นปฐมบทของการจัดทำ "วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม" ฉบับนี้

วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อเป็นเวทีกลางทางวิชาการในการเผยแพร่องค์ความรู้ ทั้งในรูปแบบบทความวิจัยและบทความวิชาการที่ครอบคลุมสาขา บริหารธุรกิจ การบัญชี นิเทศศาสตร์ และศาสตร์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยเปิดโอกาสให้คณาจารย์ นักวิชาการ นักศึกษา และผู้สนใจทั่วไป ได้มีพื้นที่ในการนำเสนอผลงานที่มีคุณภาพโดยไม่มีค่าใช้จ่ายในการตีพิมพ์ ทั้งนี้ เพื่อให้สอดคล้องกับปณิธานของคณะวิทยาการจัดการที่มุ่งมั่นผลิตบัณฑิตและผลงานวิชาการเพื่อรับใช้สังคม และตอบสนองต่อความต้องการของประเทศ

เพื่อให้มั่นใจในคุณภาพและมาตรฐานทางวิชาการ กองบรรณาธิการได้ให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อ กระบวนการพิจารณาบทความ โดยบทความทุกฉบับจะต้องผ่านการกลั่นกรองและประเมินคุณภาพจาก ผู้ทรงคุณวุฒิ (Peer Reviewers) ในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องจากหลากหลายสถาบัน จำนวนไม่น้อยกว่า 3 ท่าน ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด วารสารมีกำหนดการเผยแพร่ปีละ 2 ฉบับ (มกราคม-มิถุนายน และ กรกฎาคม-ธันวาคม)

ทั้งนี้ เป็นที่น่ายินดีอย่างยิ่งที่วารสารวิทยาการจัดการได้รับการรับรองคุณภาพจาก ศูนย์ดัชนีการ อ้างอิงวารสารไทย (Thai Journal Citation Index: TCI) ให้อยู่ในฐานข้อมูลวารสารกลุ่มที่ 2 สาขา มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ (รอบการประเมินปี พ.ศ. 2568-2572) ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการ พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานของวารสารอย่างต่อเนื่อง

ในนามของคณะวิทยาการจัดการ ขอขอบพระคุณคณาจารย์ นักวิชาการ นักศึกษา ทั้งภายในและ ภายนอกสถาบัน ที่ได้ให้ความสนใจส่งบทความเข้าร่วมตีพิมพ์ ตลอดจนผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่สละเวลาในการ พิจารณาบทความ ความร่วมมือทางวิชาการเหล่านี้คือกำลังสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนให้วารสารมีความเข้มแข็ง และขอเชิญชวนผู้ที่สนใจร่วมส่งผลงานเพื่อตีพิมพ์เผยแพร่ อันจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อแวดวงวิชาการและการ นำไปประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนาสังคมสืบไป

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นพดล มณีรัตน์  
คณบดีคณะวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม



## บทบรรณาธิการ

### “นวัตกรรมกรรมการจัดการและยุทธศาสตร์ทางรอด ท่ามกลางพลวัตแห่งความเปลี่ยนแปลง”

ท่ามกลางกระแสความผันผวนของโลกยุคปัจจุบัน สังคมไทยกำลังเผชิญกับความท้าทายรอบด้าน ทั้งการฟื้นตัวทางเศรษฐกิจ การเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ และความจำเป็นในการยกระดับธรรมาภิบาลเพื่อความยั่งยืน วารสารวิทยาการจัดการฉบับนี้ จึงมุ่งนำเสนอผลงานวิจัยที่เปรียบเสมือน “เข็มทิศ” นำทาง เพื่อตอบโจทย์และแก้ปัญหาสำคัญของประเทศ โดยครอบคลุมมิติต่างๆ ตั้งแต่ระดับโครงสร้างพื้นฐาน ภาครัฐกิจ อุตสาหกรรม ไปจนถึงวิถีชีวิตชุมชน สำหรับบรรณาธิการเองบทความทั้ง 25 เรื่องที่ได้นำเสนอในฉบับนี้ได้แบ่งสาระที่น่าสนใจดังนี้

1. ด้านการปรับตัวของเศรษฐกิจมหภาคและอุตสาหกรรมหลัก รากฐานที่มั่นคงย่อมนำมาซึ่งการเติบโตที่ยั่งยืน บทความเรื่อง “ผลกระทบของความช่วยเหลือจากต่างประเทศต่อการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานใน สปป. ลาว” ฉายภาพให้เห็นถึงการเชื่อมโยงระดับภูมิภาคที่ส่งผลต่อไทย ในขณะที่อุตสาหกรรมหลักอย่างยานยนต์ ซึ่งเป็นฟันเฟืองสำคัญของเศรษฐกิจไทย ก็จำเป็นต้องมีการปรับตัว ทั้งในเชิงนโยบายผ่าน “แนวทางการบริหารจัดการอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย” และการจัดการเชิงปฏิบัติการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ดังที่ปรากฏในงานวิจัยเรื่อง “การลดระยะเวลาการหยิบสินค้าในคลังชิ้นส่วนยานยนต์ด้วยเทคนิค ECRS” ควบคู่ไปกับการขับเคลื่อนภาคบริการและการท่องเที่ยว ซึ่งเป็นรายได้หลักของประเทศ โดยมีการศึกษาเจาะลึกในพื้นที่ยุทธศาสตร์ผ่านบทความ “การบริหารองค์การสมัยใหม่ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยของจังหวัดชลบุรี”

2. ด้านพลวัตของผู้ประกอบการและนวัตกรรมดิจิทัล ในยุคที่เทคโนโลยีดิสรัปชัน (Digital Disruption) เข้ามามีบทบาทสำคัญ ภาคธุรกิจจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ขนานใหญ่ งานวิจัยหลายเรื่องในฉบับนี้ได้สะท้อนให้เห็นถึงการปรับตัวดังกล่าว อาทิ “อิทธิพลของแบบจำลองการโน้มน้ำหนักต่อความตั้งใจซื้อ: กรณีศึกษาการช้อปปิ้งผ่านไลฟ์สตรีมบนเฟซบุ๊กและติ๊กต็อก” และ “โมเดลสมการโครงสร้างของอิทธิพลจากการบริหารความสัมพันธ์และการบริหารประสบการณ์ลูกค้าที่มีต่อความภักดีต่อแบรนด์: บทบาทของความผูกพันของลูกค้าในบริบทของร้านกาแฟในสถานบริการน้ำมัน” ซึ่งชี้ให้เห็นถึงพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป นอกจากนี้ การนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันยังเป็นประเด็นที่น่าสนใจ ไม่ว่าจะเป็น “รูปแบบการบริหารจัดการของอากาศยานไร้คนขับในกรุงเทพมหานคร” การจัดการกระบวนการผลิตอย่าง “การปรับปรุงผังโรงคั่วกาแฟด้วยหลักการวางผังอย่างเป็นระบบ” รวมถึงการใช้ “ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจเชิงบริหารจัดการของผู้บริหาร คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี” ล้วนเป็นตัวอย่งของการใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีขับเคลื่อนองค์กร

3. ด้านความยั่งยืนทางการเงิน บัญชี และธรรมาภิบาล ความโปร่งใสและเสถียรภาพทางการเงินคือหัวใจของความเชื่อมั่น บทความในฉบับนี้ได้เจาะลึกถึงความเสี่ยงและการบริหารจัดการที่รัดกุม ทั้งในระดับตลาดทุนผ่านเรื่อง “การศึกษาโอกาสในการล้มละลายของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย กลุ่มสินค้าอุตสาหกรรม” และระดับองค์การภาครัฐอย่าง “ความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงและความยั่งยืนทางการเงินของบริษัทบริหารสินทรัพย์ที่รัฐถือหุ้นในประเทศไทย” ในวิชาชีพบัญชี ซึ่งเป็นด้านหน้าของการตรวจสอบ ก็ต้องเผชิญกับความท้าทายใหม่ๆ ดังที่สะท้อนในบทความ “ปัจจัยทางเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในงานของผู้ทำบัญชี” และ “การบริหารความเสี่ยงของสำนักงานบัญชีในยุคดิจิทัล” รวมถึงการยกระดับมาตรฐานบริการผ่าน “การพัฒนาธรรมาภิบาลธุรกิจเพื่อการบริการที่มีมูลค่าสูงของเครือข่ายสำนักงานบัญชีในประเทศไทย”

4. ด้านการพัฒนาสังคม เกษตรกรรม และความหลากหลายทางวัฒนธรรม สังคมไทยไม่อาจก้าวหน้าได้หากทิ้งรากฐานเกษตรกรรมไว้ข้างหลัง วารสารฉบับนี้ให้ความสำคัญกับการยกระดับคุณภาพชีวิตเกษตรกรผ่านนวัตกรรม เช่น “การเป็นผู้ประกอบการเกษตรสมัยใหม่ด้วยการใช้เทคโนโลยีเกษตรแม่นยำเพื่อการจัดการดิน น้ำ และพืช ในพื้นที่การเกษตรของเกษตรกรในเขตปฏิรูปที่ดิน” การบริหารจัดการองค์ความรู้ภูมิปัญญาชาวบ้านอย่าง “การบริหารจัดการองค์ความรู้ในการใช้จุลินทรีย์หน่อกล้วยของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงกุ้ง...” รวมถึงการวิเคราะห์ความคุ้มค่าทางเศรษฐศาสตร์ในบทความ “การวิเคราะห์ต้นทุนและผลตอบแทนของเกษตรกรวิสาหกิจชุมชนมังคุดแปลงใหญ่” และมุมมองของผู้ซื้อใน “คุณลักษณะของผู้ประกอบการที่พึงประสงค์ตามทัศนะของลูกค้าธุรกิจลานอ้อย” ทั้งนี้ในมิติทางสังคมและวัฒนธรรม เรายังได้เห็นการศึกษาที่หลากหลาย ทั้งการส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมใน “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจมาท่องเที่ยวคลองแม่ข่า...” การให้ความสำคัญกับมาตรฐานทางศาสนาใน “การทบทวนระบบการขอรับรองมาตรฐานฮาลาลสำหรับผู้ประกอบการในกรุงเทพมหานคร” และการเปิดพื้นที่ให้กับการวิจัยเชิงคุณภาพที่ลึกซึ้งอย่าง “จากว่าที่นักประวัติศาสตร์สู่ผู้นำผู้หญิงคนแรกในอุตสาหกรรมโรงแรมหรู... การวิจัยเรื่องเล่าอัตชีวประวัติ...”

5. บทบาทภาครัฐกับความมั่นคงของชีวิตและทรัพย์สิน ท้ายที่สุด ภาครัฐยังคงเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนและดูแลสังคม บทความในฉบับนี้ได้นำเสนอข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่สำคัญ ทั้ง “บทบาทภาครัฐในการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เขตกรุงเทพมหานคร” การดูแลความปลอดภัยของประชาชนใน “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการป้องกันภัยอาชญากรรมและการรักษาความปลอดภัยทางเทคโนโลยีแบบมิติสมดุลของภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม ในเขตบางเขน กรุงเทพมหานคร” การคืนคนดีสู่สังคมผ่าน “นโยบายการพัฒนาศักยภาพผู้ต้องขังของกรมราชทัณฑ์” และการธำรงไว้ซึ่งความยุติธรรมใน “แนวทางการพัฒนาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของสมภพนายความจังหวัดตรัง”

กองบรรณาธิการหวังเป็นอย่างยิ่งว่า บทความวิจัยทั้ง 25 เรื่องนี้ จะไม่เป็นเพียงตัวหนังสือบนหน้ากระดาษ แต่จะเป็นองค์ความรู้ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อแก้ไขปัญหา พัฒนาองค์กร และยกระดับคุณภาพชีวิตของคนไทย ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและอนาคตต่อไป

ขอความสุขทางกาย ทางใจ และจิตวิญญาณ มีแก่ทุกท่าน จนกว่าจะพบกันฉบับหน้า



ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิศิษฐ์ ฤทธิบุญไชย  
บรรณาธิการ

## สารบัญ

| บทความที่ |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | หน้า |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 1         | <p>การบริหารองค์การสมัยใหม่ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยของจังหวัดชลบุรี<br/>(พรชัย พรศิริโกศล ณัฐวัฒน์ สิริพรวุฒิ สติตย์ นิยมญาติ และกมลพร กัลยาณมิตร)</p> <p>Article history:<br/>Received 13 March 2025      Revised 23 May 2025<br/>Accepted 26 May 2025      SIMILARITY INDEX = 12.50 %.....</p>                                                                                                                                 | 1    |
| 2         | <p>ผลกระทบของความช่วยเหลือจากต่างประเทศต่อการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในสปป. ลาว<br/>(Pheng Her and Shuanglu Liang)</p> <p>Article history:<br/>Accepted 10 April 2025      Revised 12 June 2025<br/>Accepted 16 June 2025      SIMILARITY INDEX = 0.00 %.....</p>                                                                                                                                                                    | 15   |
| 3         | <p>บทบาทภาครัฐในการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เขตกรุงเทพมหานคร<br/>(ธัญธรรณ์เทพ แยมอุทัย และณัฐวัฒน์ สิริพรวุฒิ)</p> <p>Article history:<br/>Received 19 March 2024      Revised 12 June 2025<br/>Accepted 19 June 2025      SIMILARITY INDEX = 9.72 %.....</p>                                                                                                                                                   | 30   |
| 4         | <p>รูปแบบการบริหารจัดการของอากาศยานไร้คนขับในกรุงเทพมหานคร<br/>(ภูวนัย เพ็ชรไพบู่ และพรพรพิชชา เกลิงพล)</p> <p>Article history:<br/>Received 10 March 2025      Revised 22 June 2025<br/>Accepted 26 June 2025      SIMILARITY INDEX = 11.82 %.....</p>                                                                                                                                                                           | 46   |
| 5         | <p>การศึกษาโอกาสในการล้มละลายของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย กลุ่มสินค้าอุตสาหกรรม<br/>(เบญจวรรณ ศุภภัทรพร กมลวรรณ สนิทใน ทิพรรัตน์ สุบันเทาว์ พชรดา วงศ์วันเพ็ญญา บุรีขันธุ์ วชิราภรณ์ สาครพิทักษ์ อรุณทัย คล่องแคล่ว อาทิตยากร แซ่ตั้ง และ นิลาวัฒน์ แม่นมั่น)</p> <p>Article history:<br/>Received 18 October 2024      Revised 15 June 2025<br/>Accepted 26 June 2025      SIMILARITY INDEX = 3.21 %.....</p> | 60   |

## สารบัญ

| บทความที่ |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | หน้า |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 6         | <p>การเป็นผู้ประกอบการเกษตรสมัยใหม่ด้วยเทคโนโลยีเกษตรแม่นยำเพื่อการจัดการ ดิน น้ำ และพืช ในพื้นที่การเกษตรของเกษตรกรในเขตปฏิรูปที่ดิน (ชนบทดี พุ่มพฤษ และ ณิชกานต์ สุวรรณธารา)</p> <p>Article history:<br/> Received 21 September 2024    Revised 1 July 2025<br/> Accepted 3 July 2025                SIMILARITY INDEX = 6.73 %.....</p>                                                         | 74   |
| 7         | <p>จากว่าที่นักประวัติศาสตร์สู่ผู้นำผู้หนึ่งคนแรกในอุตสาหกรรมโรงแรมหรูระดับนานาชาติของไทย การวิจัยเรื่องเล่าอัตชีวประวัติเชิงชาติพันธุ์วรรณาเพื่อสร้างพลังอำนาจของผู้หญิง (นพรัตน์ อัมภา ระชานนท์ ทวีผล และ พัทธ์ชัย ศิริวงศ์)</p> <p>Article history:<br/> Received 2 August 2024                Revised 1 July 2025<br/> Accepted 3 July 2025                SIMILARITY INDEX = 1.96 %.....</p> | 91   |
| 8         | <p>การใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจเชิงบริหารจัดการของผู้บริหาร คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี (รวิสุตา เทศเมือง รสรินทร์ อรอมรัตน์ และวีระ วงศ์สรรค์)</p> <p>Article history:<br/> Received 10 February 2025                Revised 14 July 2025<br/> Accepted 18 July 2025                SIMILARITY INDEX = 0.78 %.....</p>                                                       | 104  |
| 9         | <p>ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจมาท่องเที่ยวคลองแม่ข่า อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ของนักท่องเที่ยวชาวไทย (ลัดดา ปินตา และ อรุณรัตน์ โยณะภาศ)</p> <p>Article history:<br/> Received 5 February 2024                Revised 1 July 2025<br/> Accepted 18 July 2025                SIMILARITY INDEX = 5.88 %.....</p>                                                                                | 115  |
| 10        | <p>แนวทางการบริหารจัดการอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย (วิโรจน์ พัชรวัฒนกุล สถิตย์ นิยมญาติ และกมลพร กัลยาณมิตร)</p> <p>Article history:<br/> Received 15 May 2025                Revised 28 June 2025<br/> Accepted 30 June 2025                SIMILARITY INDEX = 12.23 %.....</p>                                                                                                        | 128  |

## สารบัญ

| บทความที่ |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | หน้า |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 11        | <p>การพัฒนาธรรมาภิบาลธุรกิจเพื่อการบริการที่มีมูลค่าสูงของเครือข่ายสำนักงานบัญชีในประเทศไทย</p> <p>(ดวงนภา ทรัพย์แสนดี อุทัยรัตน์ เมืองแสน และ กฤษดา เขียววัฒนสุข)</p> <p>Article history:</p> <p>Received 12 March 2025                      Revised 10 July 2025</p> <p>Accepted 18 July 2025                      SIMILARITY INDEX = 0.00 %.....</p>                                                         | 144  |
| 12        | <p>การลดระยะเวลาการหยิบสินค้าในคลังขึ้นส่วนยานยนต์ด้วยเทคนิค ECRS: กรณีศึกษาของบริษัท AJK จำกัด</p> <p>(รณ วรรณวิไลรัตน์ และ ถิรนนท์ ทิวาราตรีวิทย์)</p> <p>Article history:</p> <p>Received 29 November 2024      Revised 10 September 2025</p> <p>Accepted 13 September 2025      SIMILARITY INDEX = 9.71 %.....</p>                                                                                          | 157  |
| 13        | <p>โมเดลสมการโครงสร้างของอิทธิพลจากการบริหารความสัมพันธ์และการบริหารประสิทธิภาพลูกค้าที่มีต่อความภักดีต่อแบรนด์: บทบาทของความผูกพันของลูกค้าในบริบทของร้านกาแฟในสถานบริการน้ำมัน</p> <p>(ทาริกา สระทองคำ และกัมพร ศุภเศรษฐ์เทศา)</p> <p>Article history:</p> <p>Received 27 April 2025                      Revised 20 September 2025</p> <p>Accepted 24 September 2025      SIMILARITY INDEX = 4.19 %.....</p> | 176  |
| 14        | <p>แนวทางการพัฒนาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของสภานายความจังหวัดตรัง</p> <p>(เกรียงไกร เลิศวรภัทร และ ณัฐวัฒน์ สิริพรวุฒิ)</p> <p>Article history:</p> <p>Received 27 March 2025                      Revised 1 September 2025</p> <p>Accepted 3 September 2025      SIMILARITY INDEX = 14.33 % .....</p>                                                                                                     | 191  |
| 15        | <p>นโยบายการพัฒนาศักยภาพผู้ต้องขังของกรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม</p> <p>(ศุภพรพงษ์ ขวนบุญ และณัฐวัฒน์ สิริพรวุฒิ)</p> <p>Article history:</p> <p>Received 3 April 2025                      Revised 6 September 2025</p> <p>Accepted 9 September 2025      SIMILARITY INDEX = 4.74 %.....</p>                                                                                                                   | 207  |



## สารบัญ

| บทความที่ |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | หน้า |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 16        | ปัจจัยที่ส่งผลต่อการป้องกันภัยอาชญากรรมและการรักษาความปลอดภัยทางเทคโนโลยีแบบมิติสมมูลของภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม ในเขตบางเขน กรุงเทพมหานคร<br>(ประสารโชค ฐะนุติ)<br>Article history:<br>Received 4 April 2025                      Revised 26 November 2025<br>Accepted 28 November 2025      SIMILARITY INDEX = 11.55 %.....                                                                                 | 223  |
| 17        | อิทธิพลของแบบจำลองการโน้มน้าวใจต่อความตั้งใจซื้อ: กรณีศึกษาการซื้อปิ้งผ่านไลฟ์สตรีมบนเฟสบุ๊กและดีกตอก<br>(สุชญา ฉันทอติพงศ์ และธีรารัตน์ วรพิเชฐ)<br>Article history:<br>Received 18 March 2025                      Revised 10 September 2025<br>Accepted 15 September 2025      SIMILARITY INDEX = 1.20 %.....                                                                                                      | 234  |
| 18        | คุณลักษณะของผู้ประกอบการที่พึงประสงค์ตามทัศนะของลูกค้าธุรกิจลานอ้อยอำเภอผาขาว จังหวัดเลย<br>(มริญตรี คำมา)<br>Article history:<br>Received 1 November 2024                      Revised 1 November 2025<br>Accepted 7 November 2025      SIMILARITY INDEX = 17.16 %.....                                                                                                                                              | 248  |
| 19        | การบริหารจัดการองค์ความรู้ในการใช้จุลินทรีย์หน่อกล้วยของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงกุ้งเพื่อแก้ปัญหาโรคชี้ขาว<br>(พิมลวรรณ เกตพันธ์ อริสรา ยะรังวงษ์ อธิวิวัฒน์ วุฒิพันธ์<br>ประเสริฐศักดิ์ สิทธิเวช เชิดพงษ์ ชีระจิตต์ รพี ดอกไม้เทศ และ รุ่งทิพย์ ไทยสม)<br>Article history:<br>Received 3 February 2024                      Revised 19 September 2025<br>Accepted 22 September 2025      SIMILARITY INDEX = 2.26 %..... | 261  |
| 20        | ปัจจัยทางเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในงานของผู้ทำบัญชี<br>(วีรภิจ อุทาสกุล กิ่งกาญจน์ จารุกฤณา สมใจ เภาด้วง ปาริชาติ ขำเรือง และ<br>พนัดดา สรณะพิบูลย์)<br>Article history:<br>Received 27 June 2025                      Accepted 5 November 2025<br>Accepted 7 November 2025      SIMILARITY INDEX = 5.82 %.....                                                                                                | 277  |

## สารบัญ

| บทความที่ |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | หน้า |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 21        | <p>การปรับปรุงผังโรงควักกาแฟด้วยหลักการวางผังอย่างเป็นระบบ กรณีศึกษาร้านกาแฟเซนส์โตร์</p> <p>(พิรญาณ์ นิยมคำ และ สมหญิง งามพรประเสริฐ)</p> <p>Article history:</p> <p>Received 21 April 2025                      Revised 12 September 2025</p> <p>Accepted 15 September 2025      SIMILARITY INDEX = 4.59 %.....</p>                                                                        | 288  |
| 22        | <p>การวิเคราะห์ต้นทุนและผลตอบแทนของเกษตรกรวิสาหกิจชุมชนมังคุดแปลงใหญ่เขาคิชฌกูฏ จังหวัดจันทบุรี</p> <p>(เป็ทมา เกร็มย์ ปราโมทย์ ถวิลรักษ์ อัจฉาพรรณ สหายทอง นริส อุไรพันธ์ และ จันทนา ฤทธิ์สมบูรณ์)</p> <p>Article history:</p> <p>Received 21 April 2025                      Revised 19 September 2025</p> <p>Accepted 21 September 2025      SIMILARITY INDEX = 3.51 %.....</p>           | 302  |
| 23        | <p>การทบทวนระบบการขอรับรองมาตรฐานฮาลาลสำหรับผู้ประกอบการในกรุงเทพมหานคร</p> <p>(อำพล ขำวิไล รุ่งเจริญ ฐนอินทร์ นิธิฐัย แซ่ห้วง อนุสรณ์ มุฮัมหมัด ทศพร มะหะหมัด พิษณุตม์ เนรมิตกันทร และ ณัฐเรย์ ชินโกยอิ)</p> <p>Article history:</p> <p>Received 14 May 2025                      Revised 20 July 2025</p> <p>Accepted 22 July 2025                      SIMILARITY INDEX = 0.00 %.....</p> | 317  |
| 24        | <p>การบริหารความเสี่ยงของสำนักงานบัญชีในยุคดิจิทัล</p> <p>(พัชราภรณ์ กิตติวิเศษกุล)</p> <p>Article history:</p> <p>Received 16 May 2025                      Revised 5 November 2025</p> <p>Accepted 7 November 2025                      SIMILARITY INDEX = 6.41 %.....</p>                                                                                                                 | 334  |
| 25        | <p>ความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงและความยั่งยืนทางการเงินของบริษัทบริหารสินทรัพย์ที่รัฐถือหุ้นในประเทศไทย</p> <p>(ทริกร ตั้งดวงทิพย์ และ ไสภณัฐ จาตกานนท์)</p> <p>Article history:</p> <p>Received 12 May 2025                      Revised 7 November 2025</p> <p>Accepted 9 November 2025      SIMILARITY INDEX = 4.49 %.....</p>                                                           | 345  |

## **จริยธรรมการตีพิมพ์**

(<https://www.tci-thaijo.org/index.php/JMSNPRU/PublicationEthics>)

### **บทบาทและหน้าที่ของผู้นิพนธ์**

1. บทความที่เสนอตีพิมพ์ต้องไม่เคยตีพิมพ์เผยแพร่ที่ไหนมาก่อน และต้องไม่อยู่ระหว่างการเสนอ เพื่อพิจารณาตีพิมพ์ในวารสารฉบับอื่น
2. ไม่ละเมิดหรือคัดลอกผลงานของผู้อื่น หากนำผลงานของผู้อื่นมาใช้ จะต้องมีการจัดทำอ้างอิงตามรูปแบบที่วารสารกำหนด โดยระบุรายการอ้างอิงท้ายบทความ
3. ผู้นิพนธ์ต้องรายงานข้อมูลการวิจัยที่เกิดขึ้นจริง ไม่บิดเบือนข้อมูล และไม่ให้ข้อมูลที่เป็นเท็จ
4. ผู้นิพนธ์ที่มีรายชื่อปรากฏในบทความ ต้องมีส่วนในการทำการวิจัยจริง นอกจากนี้ควรระบุแหล่งทุนที่สนับสนุนในการทำผลงานทางวิชาการ ในกิตติกรรมประกาศ
- 5 บทความที่ส่งตีพิมพ์จะต้องเป็นไปตามรูปแบบที่กำหนด โดยจัดทำรูปแบบบทความตามคำแนะนำในการเตรียมบทความของวารสาร
6. ผู้นิพนธ์ต้องแก้ไขความถูกต้องของบทความตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ (Peer Review) และทางกองบรรณาธิการวารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมกำหนด
7. ผู้นิพนธ์ที่มีการเผยแพร่ข้อมูลของหน่วยงานอื่น จะต้องได้รับอนุญาตจากหน่วยงานนั้นๆ
8. งานวิจัยใดที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยในมนุษย์ ควรมีหนังสือรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

### **บทบาทและหน้าที่ของบรรณาธิการ**

1. บรรณาธิการมีหน้าที่ในการพิจารณาแบบ กลั่นกรอง คัดสรรบทความที่ตีพิมพ์ในวารสารอย่างเข้มข้น โดยมุ่งหวังให้เกิดคุณภาพและเกิดประโยชน์กับผู้อ่าน และจัดทำวารสารให้เป็นไปตามนโยบายและทิศทางที่กำหนด
2. บรรณาธิการจะไม่เปิดเผยข้อมูลใดๆ ในระหว่างช่วงเวลาการประเมินบทความและการตีพิมพ์วารสารฉบับนั้นๆ แก่บุคคลอื่นที่ไม่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลของผู้เขียนหรือผู้ทรงคุณวุฒิ รวมถึงไม่ปิดกั้นหรือแทรกแซงข้อมูลที่ใช้แลกเปลี่ยนระหว่างผู้ทรงคุณวุฒิและผู้นิพนธ์บทความ
3. บรรณาธิการต้องไม่แก้ไขหรือเปลี่ยนแปลงเนื้อหาบทความและผลการประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิ
4. บรรณาธิการต้อง ไม่นำบทความหรือวารสารไปใช้ประโยชน์ในด้านธุรกิจหรือนำไปเป็นผลงานทางวิชาการ และผลงานวิจัยของตนเอง
5. บรรณาธิการต้องคัดเลือกบทความมาตีพิมพ์ หลังจากผ่านกระบวนการประเมินบทความแล้ว โดยพิจารณาจากความสำคัญ องค์กรความรู้ใหม่ ความชัดเจน และความสอดคล้อง สัมพันธ์ ของเนื้อหา กับนโยบายของวารสารเป็นสำคัญ
6. บรรณาธิการต้องปฏิบัติตามกระบวนการและขั้นตอนต่างๆ ของวารสารอย่างเคร่งครัด และตรวจสอบการคัดลอกบทความอย่างจริงจัง โดยใช้โปรแกรมที่น่าเชื่อถือ รวมถึง หยุดการประเมินบทความ หากพบว่าบทความที่ส่งมาตีพิมพ์คัดลอกผลงานของผู้อื่น และปฏิเสธการรับบทความนั้นๆ
7. บรรณาธิการจะไม่ตีพิมพ์บทความที่เคยตีพิมพ์เผยแพร่จากที่อื่นมาแล้วทั้งในรูปแบบของวารสาร หรือบทความหลังการนำเสนอในที่ประชุมวิชาการ (Proceeding)
8. บรรณาธิการจะไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อนใดๆ กับผู้นิพนธ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ ทีมผู้บริหาร และกองบรรณาธิการ

9. หากมีหลักฐานที่ชัดเจนว่ามีการคัดลอกผลงานของผู้อื่น บรรณาธิการจะติดต่อผู้เขียนหลักเพื่อขอคำชี้แจง และหากไม่มีข้อชี้แจงตามหลักทางวิชาการ บรรณาธิการจะปฏิเสธการตีพิมพ์บทความนั้น

10. บรรณาธิการต้องรักษามาตรฐานของวารสาร รวมถึงพัฒนาวารสารให้มีคุณภาพ สะท้อนองค์ความรู้ใหม่ๆ และมีความทันสมัยเสมอ

### **บทบาทและหน้าที่ของผู้ประเมินบทความ**

1. ผู้ประเมินบทความจะต้องรักษาระยะเวลาประเมินตามกรอบเวลาประเมินที่กำหนด ในการประเมินบทความต้อง ไม่มีอคติ ให้ข้อคิดเห็นตรงไปตรงมา สร้างสรรค์ นำไปสู่การปรับปรุงบทความที่ได้มาตรฐานทางวิชาการ

2. ผู้ประเมินบทความจะต้องไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อนกับผู้นิพนธ์ เช่น เป็นผู้นิพนธ์ร่วม ผู้ร่วมโครงการ ผู้ร่วมงาน หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ที่จะทำให้ผู้ประเมินไม่สามารถประเมินและให้ข้อเสนอแนะได้อย่างอิสระได้

3. ผู้ประเมินบทความ จะต้องมีความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญ โดยพิจารณาจากเนื้อหาของบทความ โดยประเมินบทความที่ตนมีความเชี่ยวชาญ พิจารณาคุณภาพของบทความ ไม่ใช่ความคิดเห็นส่วนตัวที่ไม่มีข้อมูลมารองรับในการให้ข้อเสนอแนะหรือตัดสินบทความ

4. ผู้ประเมินบทความ ควรให้ข้อเสนอแนะ และระบุตัวอย่างผลงานวิจัยที่สำคัญๆ และสอดคล้องกับบทความที่ประเมินแต่ผู้นิพนธ์บทความไม่ได้อ้างถึง

5. หากผู้ประเมินบทความพบว่า บทความมีความเหมือน หรือซ้ำซ้อนกับผลงานของผู้อื่นโดยมีหลักฐานชัดเจน ผู้ประเมินสามารถปฏิเสธการตีพิมพ์และแจ้งแก่บรรณาธิการ เพื่อปฏิเสธการประเมินบทความนั้น

6. ผู้ประเมินต้องไม่เปิดเผยข้อมูลของบทความที่ส่งมาตีพิมพ์ แก่บุคคลอื่นที่ไม่เกี่ยวข้อง ในช่วงระยะเวลาของการประเมินบทความ

## **Publication Ethics**

### **Duties of Authors**

1. An article must not be published in any journal before or not under consideration for publication elsewhere.

2. Authors should ensure that their manuscript is original works, and cited publications must be listed in the references in accordance with the journal format.

3. Authors should avoid untrue statements or withhold information.

4. The listed authors should accurately participate in the article and all funding source must be disclosed in the acknowledgments.

5. The published article must comply with the format determined by the journal.

6. Authors must respond to all the suggestions of the reviewers and the Editor-in-Chief.

7. Authors must obtain written permission to disseminate information from the source.

8. Studies on human and animals require the approval from the ethic committee.

## **Duties of Editors**

1. The editor is responsible for considering and deciding which of the submitted articles should be published to the journal and may be beneficial to the readers. The editors would be guided by the policies of the journal.
2. The editor must protect the confidentiality of authors and reviewers throughout the review process and all material or communications between authors and reviewers should not be interfered.
3. The editor must not edit or change the content of the article nor the review from the reviewers.
4. The editor must not use published or unpublished materials for personal interest or personal advantage.
5. The editor must select the articles for publication based on their significance and contribution to the body of knowledge, clarity and consistency of the content, and in accordance with the editorial board policies.
6. The editor must follow the procedures of the journal and thoroughly check copyright infringement and plagiarism. In case of violation, the editor must report and reject such article.
7. The editor must not accept published article or proceeding elsewhere.
8. The editor should not have a conflict of interest or personal stake with the author, the reviewers, and the editorial board.
9. The editor shall contact the corresponding author for clarification in case of copyright infringement and plagiarism. If there is no technical explanation, the article will be rejected.
10. The editor must maintain and develop the standards and quality, also reflect new knowledge for the journal.

## **Duties of Reviewers**

1. Reviewers should give comments and opinions in improving the quality of a submitted article without personal bias and in a timely manner.
2. Reviewers must not have a conflict of interest or personal stake with the author – as a co-author, collaborators, or advisor which make the reviewers unable to give comments or suggestions independently.
3. Reviewers should be conducted objectively in the context of their expertise. Personal opinions without backing evidence or biases should not be used when reviewing an article.
4. Reviewers should give suggestions and research papers which significant to an article, but authors have not referred to.
5. Reviewers should inform the editor if they suspect that an article under review contains duplicated works of other published articles or any suspected plagiarism.
6. Reviewers must treat any received articles for review as confidential documents and must not share with anyone during the review process.

N P R U

# การบริหารองค์การสมัยใหม่ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยของจังหวัดชลบุรี

## Modern Organization Management in the Thai Tourism Industry in Chonburi Province

พรชัย พรศิริโกศล<sup>1\*</sup>, ณัฐวัฒน์ สิริพรวุฒิ<sup>2</sup>, สติത്യ นิยมญาติ<sup>3</sup> และกมลพร กัลยาณมิตร<sup>4</sup>  
(Pornchai Ponsirigosol<sup>1\*</sup>, Nattawat Siriphornwut<sup>2</sup>, Satit Niyomyah<sup>3</sup>  
and Kamonporn Kalayanamit<sup>4</sup>)

<sup>1\*</sup>หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี กรุงเทพมหานคร  
The Degree of Doctor of Public Administration, Bangkokthonburi University, Bangkok, Thailand

<sup>2</sup>คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี กรุงเทพมหานคร

<sup>2</sup>Faculty of Political Science, Bangkokthonburi University, Bangkok, Thailand

\*Corresponding author E-mail: pornsirigosol@gmail.com

### Article history:

Received 13 March 2025

Revised 23 May 2025

Accepted 26 May 2025

SIMILARITY INDEX = 12.50 %

### บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) การบริหารองค์การในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยของจังหวัดชลบุรี (2) ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการบริหารองค์การในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยฯ และ (3) แนวทางการบริหารองค์การสมัยใหม่ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยฯ เป็นวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 20 คน โดยการคัดเลือกแบบเจาะจง ใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการวิจัย โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก ข้อมูลที่เก็บได้มาทำการวิเคราะห์เนื้อหา โดยการจำแนกชนิดข้อมูล

ผลการวิจัยพบว่า (1) ในการบริหารองค์การในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวมีการบริหารทุกด้าน โดยยึดนักท่องเที่ยวเป็นหลัก มุ่งเน้นการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวควบคู่ไปกับการคำนึงถึงความต้องการของนักท่องเที่ยวทุกกลุ่ม (2) ทุกปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการบริหารองค์การในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวโดยเฉพาะด้านการมีส่วนร่วมของชุมชนเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว (3) แนวทางการบริหารองค์การสมัยใหม่ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยฯ พบว่า นักท่องเที่ยวให้ความสำคัญกับความสะอาดและปลอดภัยมากขึ้น ในการบริหารองค์การสมัยใหม่ต้องยกระดับมาตรฐานสถานประกอบการ สร้างความมั่นใจให้กับนักท่องเที่ยวในด้านสุขอนามัยและความปลอดภัยของนักท่องเที่ยว ต้องทำการตลาดรูปแบบใหม่ที่ใช้เทคโนโลยีและข้อมูล ประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางออนไลน์ นำเสนอสินค้าและบริการที่ตอบโจทย์ความต้องการของนักท่องเที่ยวแต่ละกลุ่ม ให้ความสำคัญของการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ส่งเสริมการท่องเที่ยวที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ลดผลกระทบจากการท่องเที่ยวต่อชุมชน สร้างความสมดุลระหว่างการพัฒนาและการอนุรักษ์ สร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และชุมชน เพื่อพัฒนาสินค้าและบริการ ยกระดับมาตรฐานการท่องเที่ยว แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และส่งเสริมการตลาดร่วมกัน สร้างภาพลักษณ์ความน่าเชื่อถือขององค์กรเพื่อสร้างความมั่นใจให้กับนักท่องเที่ยวและนักลงทุน

คำสำคัญ : การบริหาร องค์การสมัยใหม่ อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทย



## Abstract

This research aimed to Study (1) the organization management in the Thai tourism industry in Chonburi Province, (2) the factors related to the organization management in the Thai tourism industry and (3) the modern organization management approach in the Thai tourism industry. It was qualitative research. Twenty key informants purposively selected. Using an interview form as a research tool. In-depth interviews were conducted. The collected data were analyzed for content by classifying data types.

The research results found that (1) In the management of organizations in the tourism industry, there was management in all aspects, focusing on tourists as the main focus, focusing on developing tourist attractions along with taking into account the needs of all tourist groups. (2) All factors related to the management of the tourism industry, especially community participation, were very important factors for the success of the tourism industry. (3) The modern Organization Management Guidelines in the Thai Tourism Industry. Found that tourists place more importance on cleanliness and safety. In modern management, the standards of establishments must be raised, and tourists must be assured of their hygiene and safety. New forms of marketing must be implemented, emphasizing the use of technology and data, public relations through online channels, presenting products and services that meet the needs of each group of tourists. Emphasize the importance of natural resource and environmental conservation, promote environmentally friendly tourism, reduce the impact of tourism on the community, and create a balance between development and conservation. Create a network of cooperation between the government sector, private sector and community to develop products and services, raise tourism standards, exchange information and promote joint marketing. Create a credible image of the organization to build confidence among tourists and investors.

**Keywords:** Management, Modern organization, Thai tourism industry

## 1. บทนำ

อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเป็นฟันเฟืองที่สำคัญในการกระตุ้นเศรษฐกิจและสร้างรายได้เข้าประเทศที่ทุกประเทศทั่วโลกผลักดันและส่งเสริมเพื่อสร้างรายได้และจ้างงานในระบบเศรษฐกิจ สำหรับประเทศไทยรัฐบาลได้มีนโยบายให้ภาคการท่องเที่ยวเป็นกลไกที่สำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ และได้ประกาศวิสัยทัศน์ IGNITE TOURISM THAILAND เพื่อมุ่งผลักดันประเทศไทยสู่เป้าหมายการเป็น Tourism Hub ที่สำคัญของโลก รายงานของสภาเศรษฐกิจโลก (World Economic Forum : WEF) ปี 2567 ได้รายงานดัชนีการพัฒนาด้านการเดินทางและการท่องเที่ยว (Travel & Tourism Development Index –TTDI) โดยรายงานฉบับนี้ ให้ความสำคัญกับการฟื้นตัวของภาคการท่องเที่ยวภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด – 19 ที่ยังคงมีข้อจำกัดจากเงื่อนไขและการบริหารจัดการด้านการท่องเที่ยว และผลกระทบจากสังคมและสิ่งแวดล้อม ภาพรวมดัชนีการพัฒนาด้านการเดินทางและการท่องเที่ยวของไทย อยู่ในอันดับที่ 47 จาก 119 ประเทศทั่วโลก และอันดับที่ 4 จาก 8 ประเทศในกลุ่มอาเซียนที่ได้รับการจัดอันดับ โดยพิจารณาจาก 5 มิติ ได้แก่ 1) สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย 2) นโยบายด้านการเดินทางและการท่องเที่ยวและเงื่อนไขที่เอื้ออำนวย 3) โครงสร้างพื้นฐานและการบริการ 4) ทรัพยากรด้านการเดินทางและการท่องเที่ยว และ 5) ความยั่งยืนด้านการเดินทางและการท่องเที่ยว ในปีงบประมาณ 2567 มีจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทางเข้าไทยรวม 34.18 ล้านคน เพิ่มขึ้น ร้อยละ 34 จากปีงบประมาณ 2566 และสร้างรายได้ทางการท่องเที่ยวคิดเป็นมูลค่าประมาณ 1.57 ล้านล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 35 จากปีงบประมาณ 2566 (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2567) จะเห็นได้ว่าอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทยมีบทบาทความสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศเป็นอย่างมาก เนื่องจากก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นหนึ่งในแหล่งรายได้สำคัญที่นำมาซึ่งเงินตราต่างประเทศกระแสนเงินตราไหลเวียนในประเทศ การสร้างงาน และการกระจายความเจริญไปสู่ภูมิภาคต่าง ๆ ของประเทศ อีกทั้งยังมีส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดการพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานของการคมนาคมและขนส่ง รวมถึงการค้าและการลงทุนที่ช่วยเพิ่มการขยายตัวและเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนทางเศรษฐกิจของประเทศไทย (คณะกรรมการนโยบายการท่องเที่ยวแห่งชาติ, 2566)

ประเทศไทยมีปัจจัยพื้นฐานด้านการท่องเที่ยวที่ครบถ้วนสมบูรณ์ทำให้มีศักยภาพในด้านการท่องเที่ยว รวมทั้งมีความพร้อมที่จะรองรับกระแสการท่องเที่ยวที่กำลังเป็นที่นิยมของนักท่องเที่ยวทั่วโลกในปัจจุบัน ประเทศไทยยังคงความสมบูรณ์และหลากหลายของแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติ อีกทั้งยังมีความพร้อมด้านการให้บริการ ด้านสาธารณสุขที่ทันสมัย รวมทั้งองค์ความรู้ด้านแพทย์แผนตะวันออกและทางเลือกทำให้ประเทศไทยได้รับความไว้วางใจและเป็นที่นิยมในหมู่นักท่องเที่ยว นอกจากนี้ศิลปะ วัฒนธรรมและประเพณีไทยที่งดงามของประเทศไทย ประกอบกับความเป็นกันเองและมีมิตรไมตรีของผู้คน ได้กลายเป็นเอกลักษณ์ที่สำคัญของประเทศไทยและส่งเสริมให้การทำธุรกิจด้านบริการของประเทศไทยมีความโดดเด่นมากกว่าประเทศอื่น ๆ ทำให้อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวประเทศไทยเป็นที่น่าสนใจในการเข้ามาลงทุนของนักลงทุนทั้งชาวไทยและต่างชาติ อีกทั้งยังก่อให้เกิดการจ้างงานภาคบริการที่เป็นปัจจัยพื้นฐานในการสนับสนุนภาคอื่น ๆ โดยเฉพาะสาขาที่เชื่อมโยงกับธุรกิจท่องเที่ยว เช่น ธุรกิจโรงแรม ร้านอาหาร และ ธุรกิจนำเที่ยว เป็นต้น (นิคมจารุณิ อ่างถึงโน รัชตะสรณ์ จันทรรักษ์, 2564)

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติประเด็นการท่องเที่ยว ให้ความสำคัญกับการรักษาการเป็นจุดหมายปลายทางของการท่องเที่ยวระดับโลกจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง โดยจะต้องพัฒนาการท่องเที่ยวทั้งระบบ มุ่งเน้นนักท่องเที่ยวกลุ่มคุณภาพ สร้างความหลากหลายด้านการท่องเที่ยวให้สอดคล้องกับความต้องการของนักท่องเที่ยว และมุ่งเน้นการพัฒนาการท่องเที่ยวในสาขาที่มีศักยภาพ แต่ยังคงรักษาจุดเด่นของประเทศ ด้าน

ชนบธรรมเนียม ประเพณี วัฒนธรรม อัตลักษณ์ความเป็นไทย ตลอดจนให้คุณค่ากับสิ่งแวดล้อมไว้ได้ทั้งนี้ การกำหนดเป้าหมายของการพัฒนาการท่องเที่ยวในระยะ 20 ปี ในระยะแรกให้ความสำคัญกับการสร้างรายได้จากการท่องเที่ยวอย่างต่อเนื่อง วางรากฐานด้านการท่องเที่ยวที่เน้นมาตรฐานและคุณภาพระดับสากล สิ่งสำคัญที่สุดคือการสร้างความเชื่อมั่นในเรื่องความปลอดภัยให้นักท่องเที่ยว การบังคับใช้กฎหมายให้เกิดความปลอดภัย และไม่ให้นักท่องเที่ยวถูกเอารัดเอาเปรียบ แล้วจึงกระจายการท่องเที่ยวทั้งในมิติของพื้นที่และรายได้สู่ชุมชน ตลอดจนการให้ความสำคัญกับการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายสูงสุดของการท่องเที่ยวในการเป็นเครื่องมือในการลดความเหลื่อมล้ำของสังคมไทย (วุฒิสภา, 2561)

การท่องเที่ยวจังหวัดกลุ่มภาคตะวันออก นับได้ว่ามีศักยภาพด้านการท่องเที่ยวที่จะสามารถพัฒนาให้เป็นการท่องเที่ยวที่ยั่งยืนได้เนื่องจากมีความได้เปรียบของธรรมชาติ เช่น ทะเลที่สวยงาม ความเก่าแก่ทางประวัติศาสตร์ที่กระจายทั่วไปในเขตพื้นที่ ดึงดูดให้นักท่องเที่ยวหลั่งไหลเข้ามาเยี่ยมเยือนภาคตะวันออก ประกอบกับความพร้อมทางด้านโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก การพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวจึงมีความสำคัญที่จะต้องปฏิบัติตามแนวทางการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน โดยการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนได้มีการกำหนดแบบแผนไว้และถูกพัฒนาเป็นกรอบการปฏิบัติงานในระดับนานาชาติ จากผลประโยชน์ของการท่องเที่ยวที่จะทำรายได้เข้าสู่ประเทศต่าง ๆ เป็นจำนวนมาก จึงทำให้เกิดการแข่งขันด้านการท่องเที่ยวสูงมาก ผู้ประกอบการจึงหากลยุทธ์ทางการตลาดในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อดึงดูดใจนักท่องเที่ยว การจัดการต่ออุปสรรคหรือการแก้ปัญหาต่าง ๆ ของพื้นที่จึงถือเป็นหัวใจหลักของการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนโดยสภาพปัญหาทั่ว ๆ ไปของแหล่งท่องเที่ยวของไทยพบว่ายังคงมีปัญหามากมายประการ ได้แก่ (ก) ความเสื่อมโทรมของแหล่งท่องเที่ยว ขาดการวางแผนการจัดการอย่างเหมาะสม (ข) ปัญหาด้านความปลอดภัยของนักท่องเที่ยว ซึ่งรวมไปถึงปัญหาความมั่นคงในชีวิตและทรัพย์สิน ปัญหาการเอารัดเอาเปรียบนักท่องเที่ยว ส่งผลกระทบต่อความมั่นใจและความประทับใจของนักท่องเที่ยว และ (ค) ปัญหาการจัดการโครงสร้างสาธารณูปโภคพื้นฐานหลายประเภทที่มีอยู่ในปัจจุบัน ไม่สามารถรองรับแม้แต่คนท้องถิ่น ดังนั้น หากเพิ่มจำนวนนักท่องเที่ยวขึ้นไปก็จะเกิดการแย่งการใช้ทรัพยากรกับคนท้องถิ่น (จริยา นันทิยาภุชิต และ ภูมิร ชันธหัตถ์, 2565)

ชลบุรี เป็นจังหวัดที่มีสถานที่ท่องเที่ยวระดับนานาชาติ ซึ่งได้รับการชื่นชม และมีนักท่องเที่ยวเยี่ยมชมจำนวนมากจากทั่วโลก ติดอันดับจังหวัดที่มีการท่องเที่ยวและเขตอุตสาหกรรมเศรษฐกิจที่สำคัญหลายแห่งของประเทศไทย อยู่ห่างจากกรุงเทพฯ เพียง 80 กิโลเมตร มีแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติรวมถึงมีศักยภาพในการรองรับการท่องเที่ยวหลากหลายประเภท เช่น การท่องเที่ยวเชิงนิเวศ การท่องเที่ยวเชิงนิเวศทางทะเล การท่องเที่ยวเชิงกีฬา การท่องเที่ยวเชิงประวัติศาสตร์ และการท่องเที่ยวเพื่อการประชุมให้รางวัล มีบริการหลากหลายในการเดินทางมายังจังหวัดชลบุรี เช่น รถทัวร์ รถตู้สาธารณะ รถไฟ มีท่าอากาศยานนานาชาติ อู่ตะเภา-ระยอง-พัทยา, ท่าเรือแหลมฉบัง และอยู่ไม่ไกลจากสนามบินนานาชาติสุวรรณภูมิ แม้จะผ่านเหตุการณ์โรคระบาดและภัยธรรมชาติมานับครั้งไม่ถ้วน แต่ต้องยอมรับว่าการระบาดของไวรัสโควิด-19 ครั้งนี้นับว่ารุนแรงที่สุดนักท่องเที่ยวลดลง หลังจากการระบาดของไวรัสโควิด-19 เบาบางลง แต่การท่องเที่ยวจะกลับมาในรูปแบบพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไป กล่าวคือ พฤติกรรมท่องเที่ยวของผู้คนเปลี่ยนไป จนเกิดเทรนด์ท่องเที่ยวในรูปแบบใหม่ ๆ ขึ้นมา นักท่องเที่ยวจะคำนึงถึงความปลอดภัย อีกทั้งในประเทศเองยังคงมาตรการในการจำกัดการเดินทาง การเคลื่อนย้ายและการรวมตัวของคนจำนวนมาก การบริหารองค์การในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยก็ต้องมีการปรับตัวตามความต้องการของนักท่องเที่ยว

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น นับได้ว่าเป็นโจทย์ใหม่ที่ทำนายของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยที่ต้องปรับตัวให้ทัน เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้อย่างยั่งยืน และตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยวได้

ตรงใจ รวมถึงการหาโอกาสใหม่ในธุรกิจที่เกี่ยวข้องเนื่องจากการท่องเที่ยว จากเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้นทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะทำการศึกษาเรื่อง “การบริหารองค์การสมัยใหม่ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยของจังหวัดชลบุรี

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหารองค์การในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยของจังหวัดชลบุรี
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการบริหารองค์การในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทย
3. เพื่อหาแนวทางการบริหารองค์การสมัยใหม่ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทย

## 2. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.1 แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารองค์การในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว

ฉันทิช วรรณถนอม (อ้างถึงใน สาลี สุวันนวงสา ยุทธการ ไวยอาภา กิรติ ตระการศิริวานิชและ มนสิชา อินทจักร, 2565) อุตสาหกรรมท่องเที่ยว (Tourism Industry) ประกอบด้วยธุรกิจหลายประเภท ทั้งธุรกิจที่เกี่ยวข้องโดยตรง และธุรกิจที่เกี่ยวข้องทางอ้อม หรือธุรกิจสนับสนุนต่าง ๆ การซื้อบริการของนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศ ถือได้ว่าเป็นการส่งสินค้าออกที่มองไม่เห็นด้วยสายตา (Invisible Export) เพราะเป็นการซื้อด้วยเงินตราต่างประเทศ การผลิต สินค้า คือ บริการต่าง ๆ ที่นักท่องเที่ยวซื้อก็ต้องมีการลงทุน ซึ่งผลประโยชน์จะตกอยู่ในประเทศและจะช่วยให้เกิดงานอาชีพอีกหลายแขนง เกิดการหมุนเวียนทางเศรษฐกิจ นอกจากนี้ทางด้านสังคมการท่องเที่ยวเป็นการพักผ่อนคลายความตึงเครียด พร้อมกับการได้รับความรู้ ความเข้าใจในวัฒนธรรมที่ผิดแผกแตกต่างออกไปอีกครั้ง อุตสาหกรรมท่องเที่ยวเป็นแหล่งที่มาของรายได้ในรูปเงินตราต่างประเทศ นอกจากนี้การท่องเที่ยวยังมีบทบาทช่วยกระตุ้นให้มีการนำเอาทรัพยากรของประเทศมาใช้ประโยชน์อย่างกว้างขวาง สรุปได้ว่าบทบาทและความสำคัญของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวต่อเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม ธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม

Tourism Western Australia (2008) องค์ประกอบของการท่องเที่ยว มีความสอดคล้องสัมพันธ์กันกับ ทฤษฎี 5A ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. สิ่งดึงดูดใจ แหล่งท่องเที่ยว นับเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญสูงสุด ของการเดินทาง เพราะเป็นจุดดึงดูดให้นักท่องเที่ยวเดินทางมาท่องเที่ยว
2. กิจกรรม การให้บริการด้านกิจกรรมการท่องเที่ยว และกิจกรรมนันทนาการ นับเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในยุคปัจจุบันเพราะการท่องเที่ยวมิได้หมายถึงเพียงแค่การเดินทางไปแหล่งท่องเที่ยวเท่านั้น แต่เป็นการที่นักท่องเที่ยวได้มีโอกาสทำกิจกรรมต่าง ๆ
3. การเข้าถึง การเข้าถึงแหล่งท่องเที่ยว ได้แก่ การมีระบบโครงสร้างสาธารณูปโภคพื้นฐานที่เหมาะสม เช่น ระบบคมนาคม สนามบิน ตลอดจนบริการด้านอุตสาหกรรมขนส่ง เช่น การขนส่งทางอากาศ ทางบกและทางน้ำ นอกจากนี้การเข้าถึงในแหล่งท่องเที่ยวยังหมายถึงสิ่งที่สามารถทำให้นักท่องเที่ยวรู้จักและทำให้นักท่องเที่ยวสามารถเข้าถึงแหล่งท่องเที่ยวได้ง่ายขึ้น เช่น การประชาสัมพันธ์ลงเว็บไซต์ เป็นต้น
4. สิ่งอำนวยความสะดวก หมายถึง สิ่งบริการขั้นพื้นฐานต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการท่องเที่ยวและระบบสาธารณูปการ ซึ่งมีอยู่ในแหล่งท่องเที่ยว นั้น ๆ ที่นักท่องเที่ยวสามารถใช้ได้อย่างสะดวกสบายมากน้อยเพียงใด เช่น ระบบไฟฟ้า ประปา โทรศัพท์ สถานรักษาพยาบาล สถานีตำรวจ หรือระบบรักษาความปลอดภัย เป็นต้น
5. ที่พัก เป็นสิ่งอำนวยความสะดวก ที่มีไว้บริการนักท่องเที่ยว มีเพียงพอ มีความหลากหลาย มีความปลอดภัย ด้านราคาและการบริการและมีความเหมาะสมต่อสถานที่ ซึ่ง Schindler (2012) กล่าวว่า ราคา คือ

มูลค่าที่ต้องจ่ายไปเพื่อได้มาซึ่งสินค้าหรือบริการในการแลกเปลี่ยนทางการค้า หรือ ราคา คือ จำนวนเงินหรือค่าตอบแทนอื่น ๆ ที่จ่ายไปเพื่อแลกกับการเป็นเจ้าของ หรือได้ใช้สินค้าหรือบริการ

ดังนั้นการบริหารองค์การในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวหมายถึงการบริหารจัดการองค์ประกอบของการท่องเที่ยว ในการวิจัยครั้งนี้ศึกษาการบริหาร 5 ประเด็น ได้แก่ (1) การให้บริการ/สิ่งอำนวยความสะดวก (2) การพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว (3) ราคา/โปรโมชั่น (4) สาธารณูปโภคขั้นพื้นฐาน (5) การประชาสัมพันธ์

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการบริหารองค์การในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว

การบริหารองค์การเป็นหน้าที่ทางการจัดการ ที่รองลงมาจากการวางแผน หลังจากที่ได้มีการ วางแผน มีการกำหนดวัตถุประสงค์แล้วก็ต้องมีการจัดกลุ่มงานตามภารกิจที่ได้วางแผนไว้ การจัดการองค์การมีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งในการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ ได้อย่างมีระบบและเกิดการประสานงานสอดคล้องกันทุกหน้าที่ การจัดการองค์การที่ดีจะช่วยให้ผู้บริหารให้ทำงานได้สำเร็จตามที่วางแผนไว้ (ชอุ่ม พละบุญ, 2563) ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการบริหารจัดการองค์การในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยฯ ใน 3 ประเด็น ได้แก่

(1) นโยบายภาครัฐ ปรีดิตร วงละคร (2566) ให้ความหมายของ นโยบาย หมายถึง หลักการและวิธีปฏิบัติซึ่งถือเป็นแนวดำเนินการ ข้อเสนอสำหรับแนวทางการดำเนินงานของบุคคล กลุ่มบุคคล ภายในสภาพแวดล้อมแบบหนึ่งซึ่งจะมีทั้งอุปสรรค และโอกาสบางประการด้วยอุปสรรคและโอกาสที่มีนั่นเองที่ผลักดันให้มีการเสนอนโยบายขึ้นเพื่อใช้ประโยชน์และเอาชนะสภาพการณ์เช่นนั้น ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่เป้าหมายอย่างหนึ่งอย่างใดนั่นเอง หรือการตัดสินใจที่มีความฉลาดและหลักแหลม กล่าวคือเป็นการกระทำที่ไตร่ตรองและลึกซึ้งของผู้บริหารระดับสูง สำหรับการพัฒนาและการดำเนินงานของหน่วยงานหรือแผนงาน

ดังนั้นนโยบายภาครัฐต่อการบริหารจัดการองค์การในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวฯ เป็นหลักการและวิธีปฏิบัติของรัฐบาล ในการดำเนินการบริหารองค์การในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว เช่น นโยบายรัฐบาลด้านการท่องเที่ยว ของพลเอกประยุทธ์ ฯ นโยบายพัฒนาคุณภาพและความหลากหลายของแหล่งท่องเที่ยว โดยส่งเสริมพัฒนาให้ประเทศไทยเป็นแหล่งท่องเที่ยวคุณภาพระดับโลกที่มีเอกลักษณ์โดดเด่น, นโยบายดึงดูดนักท่องเที่ยวที่มีคุณภาพ รายได้สูง โดยมุ่งเน้นขยายตลาดคุณภาพพร้อมกับรักษา ตลาดเดิม รวมทั้งนาระบบดิจิทัลมาใช้ในการส่งเสริมการท่องเที่ยว, นโยบายพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานธุรกิจบริการที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว, นโยบายดูแลความปลอดภัยของนักท่องเที่ยวอย่างเข้มงวด โดยเพิ่มมาตรฐานการดูแลรักษาความปลอดภัยแก่นักท่องเที่ยวจากอาชญากรรม การฉ้อฉล และอุบัติเหตุที่เกิดจากความบกพร่องของผู้ประกอบการ และนโยบายส่งเสริมให้เกิดการกระจายรายได้จากธุรกิจท่องเที่ยวสู่ชุมชน โดยพัฒนาเครือข่าย วิสาหกิจให้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความเชื่อมโยงระหว่างธุรกิจ เป็นต้น

(2) งบประมาณ งบประมาณเป็นสิ่งสำคัญเนื่องจากเป็นเครื่องมือที่ทำให้แผนและนโยบายเปลี่ยนมาเป็นการกระทำหรือกิจกรรม และเบิร์นสไตน์ และโอฮารา ยังได้เปรียบเทียบงบประมาณว่า “เปรียบเสมือนเชื้อเพลิงที่แจกจ่ายไปยังส่วนต่าง ๆ” (Bernstein 1979) งบประมาณในแนวทางด้านการบริหาร เป็นแผนที่จัดทำขึ้นเพื่อให้โครงการต่าง ๆ (Program) ที่กำหนดขึ้นมีการประมาณทรัพยากร ที่มีค่าและต้องการที่จะนำมาใช้และมีการเปรียบเทียบการกระทำในอดีตและความต้องการที่จะทำในอนาคต (Lynch, 1979)

ดังนั้นงบประมาณจึงเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญและจำเป็นในการบริหารและดำเนินงานขององค์การไม่ว่าจะเป็นองค์การของภาครัฐและเอกชน ซึ่งทุกองค์การจะต้องมีการบริหารจัดการงบประมาณเพื่อสามารถใช้งบประมาณที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด คุ่มค่า

(3) การมีส่วนร่วมของชุมชน Cohen and Uphoff (1981) มองว่าสมาชิกของชุมชนจะต้องเข้ามามีบทบาทและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การปฏิบัติ การแบ่งปันผลประโยชน์ รวมถึงการมีส่วนร่วมในการ



ประเมินผลจากโครงการ สุพัตรา ยอดสุรางค์ (2562) กล่าวถึงการมีส่วนร่วมของชุมชนตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 มาตรา 87 เป็นแนวนโยบายที่สำคัญที่เปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมทั้งในระดับประเทศ และระดับท้องถิ่น ดังนั้นการมีส่วนร่วมจึงมีความเกี่ยวข้องกับบุคคลทุกระดับทุกภาคส่วน ดังที่องค์การสหประชาชาติได้ให้คำนิยามการมีส่วนร่วมไว้ว่า เป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในสังคมได้เข้ามามีส่วนร่วมและช่วยเหลือในการบริหารจัดการ เช่น การพิจารณาถึงปัญหา การตั้งนโยบาย การตัดสินใจ ประเด็นการพัฒนาประชาชาติ รวมถึงการประเมินความต้องการของสังคม นั้น ๆ

ดังนั้นการมีส่วนร่วมของชุมชนในการบริหารจัดการองค์การ เป็นความร่วมมือของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในชุมชนที่มีความเห็นตรงกัน และเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์การ การดำเนินกิจกรรมหรือโครงการ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการองค์การที่วางไว้

### 3. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญแล้ววิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อให้การวิจัยมีสาระครอบคลุมครบถ้วนเหมาะสมสำหรับนำไปเป็นแนวทางการบริหารองค์การสมัยใหม่ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยของจังหวัดชลบุรีต่อไป มีวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

#### 3.1 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 20 ราย คัดเลือกโดยวิธีเจาะจง แบ่งเป็น 2 กลุ่ม

กลุ่มที่ 1 จำนวน 16 ราย ประกอบด้วย ตัวแทนสมาคมโรงแรม 4 ราย ตัวแทนสมาคมท่องเที่ยว 4 ราย ตัวแทนกระทรวงท่องเที่ยวและกีฬา 4 ราย ตัวแทนสมาคมมัคคุเทศก์ 4 ราย

กลุ่มที่ 2 จำนวน 4 ราย ประกอบด้วย ผู้บริหารท้องถิ่นองค์การบริหารส่วนท้องถิ่น 3 ราย นักวิชาการด้านรัฐประศาสนศาสตร์ 1 ราย

#### 3.2 ขอบเขตการศึกษา

ศึกษาการบริหารองค์การในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยของจังหวัดชลบุรี ใน 5 ประเด็น ได้แก่ (1) การให้บริการ/สิ่งอำนวยความสะดวก (2) การพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว (3) ราคา/โปรโมชั่น (4) สาธารณูปโภคขั้นพื้นฐาน (5) การประชาสัมพันธ์ และศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการบริหารจัดการองค์การในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยของจังหวัดชลบุรี ใน 3 ประเด็น ได้แก่ (1) นโยบายภาครัฐ (2) งบประมาณ (3) การมีส่วนร่วมของชุมชน

3.3 เครื่องมือวิจัย การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์ แบบกึ่งโครงสร้าง ซึ่งได้มาจากการศึกษา สังเคราะห์ และการกำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัยเป็นการศึกษาเอกสาร หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยอาจารย์ที่ปรึกษาฯ อนุมัติได้ ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) และความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสัมภาษณ์แล้ว จำนวน 2 ฉบับ รายละเอียดดังนี้

ฉบับที่ 1 สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 1 แบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 สัมภาษณ์เกี่ยวกับการบริหารองค์การในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยของจังหวัดชลบุรีเป็นอย่างไร ซึ่งผู้วิจัยจะสัมภาษณ์แบบเปิดกว้างในการตอบใน 5 ประเด็น

ส่วนที่ 2 สัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการบริหารจัดการองค์การในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยของจังหวัดชลบุรี ซึ่งผู้วิจัยจะสัมภาษณ์แบบเปิดกว้างในการตอบใน 3 ประเด็น

ฉบับที่ 2 สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 2 โดยนำผลการวิเคราะห์ จากการสัมภาษณ์ในฉบับที่ 1 มาประกอบในสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการบริหารองค์การสมัยใหม่ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว

### 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการศึกษา ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ขอนหนังสือจากสำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย ถึงผู้ให้ข้อมูลสำคัญเพื่อประสานขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล
2. เมื่อได้รับความอนุเคราะห์แล้ว ผู้วิจัยดำเนินการแจ้งกำหนดการนัดหมายในการสัมภาษณ์ โดยได้แจ้งประเด็นของการสัมภาษณ์ให้ทราบล่วงหน้า ซึ่งผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง โดยแจ้งให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทราบว่าข้อมูลจากการสัมภาษณ์จะเก็บเป็นความลับ และไม่มีผลกระทบกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ การแสดงผลการวิจัยจะนำเสนอในภาพรวม
3. การสัมภาษณ์จะเป็นการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกรายบุคคล (In-depth Interview) เป็นการซักถามพูดคุยกันระหว่างผู้สัมภาษณ์และผู้ให้สัมภาษณ์เป็นการถามเจาะลึกเพื่อต้องการได้ข้อมูล ที่อยู่ในตัวผู้ให้สัมภาษณ์อย่างละเอียดถี่ถ้วน การถามนอกจากจะขอให้อธิบายความแล้ว จะต้องถามถึงเหตุผลด้วย
4. การสังเกตการณ์ ผู้วิจัยใช้วิธีการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม เพื่อเป็นการไม่รบกวน และเก็บรายละเอียดของข้อมูลและจดบันทึกโดยไม่ต้องตีความหมายเพื่อป้องกันความมีอคติ
5. การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลจะตรวจสอบ 3 รูปแบบ คือ การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล การตรวจสอบสามเส้าด้านทฤษฎี และการตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีการรวบรวมข้อมูล

### 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลไปพร้อมกัน โดยจะเริ่มวิเคราะห์ทันทีที่เก็บข้อมูลจากภาคสนามได้จำนวนหนึ่ง การวิเคราะห์ แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน มีรายละเอียด ดังนี้

1. การจำแนกและจัดระบบข้อมูล (Typology and Taxonomy) เป็นการนำข้อมูลที่ได้มาจำแนกและจัดหมวดหมู่ออกให้เป็นระบบ ผู้วิจัยได้เรียบเรียงข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร บทสรุปที่ได้วิเคราะห์จากการบันทึกเสียงที่ได้จากการสัมภาษณ์เจาะลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญมาทำการจัดเก็บข้อมูลให้เป็นระเบียบหมวดหมู่ สามารถนำมาใช้ได้สะดวก ตรวจสอบความถูกต้องและความน่าเชื่อถือได้ง่าย นำข้อมูลที่จัดระเบียบแล้วย่อหรือลดทอนข้อมูล (Data Reduction) ให้มีขนาดเล็กลง เหลือเฉพาะส่วนที่จะนำไปวิเคราะห์ได้จริง
  2. การแสดงข้อมูล (Data Display) โดยการเชื่อมโยงข้อมูลที่จัดระเบียบแล้วเข้าด้วยกัน นำเสนอข้อมูลในรูปแบบการพรรณนา
  3. การหาข้อสรุปและการตีความ (Conclusion and Interpretation) ผู้วิจัยหาข้อสรุปและตีความจากปรากฏการณ์หรือข้อค้นพบที่ได้จากการแสดงข้อมูล รวมถึงตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล
- เมื่อได้ข้อสรุปแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบข้อสรุปนั้นอีกครั้ง เพื่อยืนยันความถูกต้องของผลการวิเคราะห์ข้อมูล จากนั้นผู้ศึกษาวิจัยนำเสนอผลวิเคราะห์ข้อมูลตามความมุ่งหมายการวิจัยด้วยวิธีการพรรณนา

## 4. ผลการวิจัย

1. การบริหารองค์กรในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยของจังหวัดชลบุรี พบว่า ในการบริหารองค์การในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวมีการบริหารทุกด้าน โดยยึดนักท่องเที่ยวเป็นหลัก มุ่งเน้นการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวควบคู่ไปกับการคำนึงถึงความต้องการของนักท่องเที่ยวทุกกลุ่ม เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นมีผลดังนี้

(1) การให้บริการ/สิ่งอำนวยความสะดวก โรงแรมมีสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ภายในโรงแรมได้มาตรฐานและมีความปลอดภัย มีนวัตกรรมบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า เช่น บริการสำหรับผู้สูงอายุ โดยมีสิ่งอำนวยความสะดวกครบครันและมีระบบรักษาความปลอดภัยที่ดี นอกจากนี้ยังให้

ความสำคัญกับคุณภาพบุคลากร โดยมีจัดการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ ส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล ความเข้าใจในการให้บริการ มีปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวกให้เหมาะสมกับทุกกลุ่ม เช่น ทางลาดสำหรับรถเข็น และห้องน้ำสำหรับผู้พิการ มุ่งเน้นคุณภาพของการบริการและสิ่งอำนวยความสะดวกให้ได้มาตรฐานสากล เพื่อตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยว และให้ความสำคัญกับมาตรฐานความปลอดภัยควบคู่ไปกับการบริการ “ให้ความสำคัญกับมาตรฐานความปลอดภัยควบคู่ไปกับมาตรฐานการบริการและสิ่งอำนวยความสะดวก” ผู้ให้ข้อมูลท่านหนึ่งกล่าว

(2) การพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว มีการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวที่เน้นการฟื้นฟูแหล่งท่องเที่ยวหลักที่เสื่อมโทรม และพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจของธุรกิจท่องเที่ยวในกลุ่มพื้นที่ที่มีศักยภาพสูง มีการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวโดยคำนึงถึงความปลอดภัยของนักท่องเที่ยว ไม่ให้ส่งผลกระทบต่อทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีการพัฒนาเส้นทางท่องเที่ยวใหม่ ๆ เช่น เส้นทางท่องเที่ยวสำหรับผู้สูงอายุและผู้พิการ “เน้นย้ำถึงการอนุรักษ์และพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน โดยไม่ให้มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและชุมชน มีการจัดกิจกรรมการท่องเที่ยวแบบใหม่ๆ เพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวกลุ่มใหม่ๆ และเพิ่มรายได้ให้กับธุรกิจ” ผู้ให้ข้อมูลท่านหนึ่งกล่าว

(3) ราคา/โปรโมชั่น การตั้งราคามีการคำนึงถึงการรับรู้คุณภาพของผู้บริโภค มีการเสริมสร้างภาพลักษณ์ตราสินค้าและเพิ่มการรับรู้คุณค่าสินค้าของผู้ประกอบการ มีการจัดโปรโมชั่นส่งเสริมการขายที่น่าสนใจในช่วงโลว์ซีซั่น โดยร่วมมือกับภาครัฐในโครงการส่งเสริมการท่องเที่ยวต่าง ๆ เช่น โครงการเราเที่ยวด้วยกัน “การกำหนดราคาที่ชัดเจน มีความเป็นธรรมกับนักท่องเที่ยว และการจัดโปรโมชั่นที่น่าสนใจเพื่อกระตุ้นการใช้จ่ายของนักท่องเที่ยว” ผู้ให้ข้อมูลท่านหนึ่งกล่าว

(4) สาธารณูปโภคขั้นพื้นฐาน การคมนาคมทางบก เช่น ถนน เป็นสิ่งสำคัญ มีการปรับปรุงและพัฒนาให้ได้มาตรฐาน ระบบขนส่งสาธารณะ มีการพัฒนาให้เชื่อมโยงแหล่งท่องเที่ยวต่าง ๆ อย่างทั่วถึง สาธารณูปโภคขั้นพื้นฐานอื่น ๆ เช่น ไฟฟ้า ประปา และระบบกำจัดขยะ ได้รับการดูแลและบำรุงรักษาจากหน่วยงานภาครัฐอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้คุณภาพและมาตรฐาน “ประสิทธิภาพของสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐาน เช่น ระบบขนส่ง และระบบการจัดการขยะ มีการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพเพื่อรองรับการขยายตัว โดยเชื่อมโยงแหล่งท่องเที่ยวเป็นใยแมงมุม” ผู้ให้ข้อมูลท่านหนึ่งกล่าว

(5) การประชาสัมพันธ์ มีการประชาสัมพันธ์ข้อมูลแหล่งท่องเที่ยว กิจกรรม และโปรโมชั่นต่าง ๆ ผ่านช่องทางออนไลน์และออฟไลน์ เน้นการทำตลาดเชิงรุกในรูปแบบการท่องเที่ยวใหม่ๆ เช่น การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ การท่องเที่ยวที่ได้สัมผัสชีวิตคนท้องถิ่น และการท่องเที่ยวที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน มีการเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับมาตรการด้านความปลอดภัยและสุขอนามัย เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับนักท่องเที่ยว “มุ่งเน้นการพัฒนาช่องทางการสื่อสารและการปรับปรุงสื่อให้ทันสมัย เพื่อเข้าถึงกลุ่มนักท่องเที่ยวให้มากขึ้น ให้ความสำคัญกับการสื่อสารที่สร้างสรรค์ และมีจริยธรรม เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับจังหวัด” ผู้ให้ข้อมูลท่านหนึ่งกล่าว

**2. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการบริหารองค์การในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยของจังหวัดชลบุรี**  
พบว่า ทุกปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการบริหารองค์การในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยโดยเฉพาะด้านการมีส่วนร่วมของชุมชนเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัยมีผลดังนี้

1) นโยบายภาครัฐ มีความสัมพันธ์อย่างยิ่งต่อการบริหารองค์การในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยของจังหวัดชลบุรี นโยบายของภาครัฐที่ส่งเสริมการท่องเที่ยว เช่น การพัฒนาเส้นทางท่องเที่ยวใหม่ๆ การส่งเสริมการท่องเที่ยวที่ปราศจากอุปสรรคสำหรับคนทั้งมวล และการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวให้ได้



มาตรฐานสากล ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยส่งเสริมการเติบโตของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว การส่งเสริมและควบคุมธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ เช่น การกำหนดพฤติกรรมที่ถือว่าการกระทำที่นำมาซึ่งความเสียหายชื่อเสียง เกียรติยศ และจรรยาบรรณของธุรกิจนำเที่ยว “การพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวให้ได้มาตรฐานสากล และการส่งเสริมการท่องเที่ยวสำหรับทุกกลุ่ม รวมถึงผู้สูงอายุและผู้พิการ ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยยกระดับการบริหารจัดการองค์กรในอุตสาหกรรม เป็นเสมือนเข็มทิศที่ชี้ทิศทางการดำเนินงานขององค์กรท่องเที่ยว” ผู้ให้ข้อมูลท่านหนึ่งกล่าว

2) งบประมาณ เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารองค์กร งบประมาณที่เพียงพอจะช่วยให้สามารถพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวก ตลอดจนกิจกรรมส่งเสริมการตลาด เพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในทางกลับกัน งบประมาณที่จำกัด อาจส่งผลให้การพัฒนาและการบริหารจัดการองค์กรเป็นไปอย่างล่าช้า ไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ งบประมาณที่เพียงพอช่วยสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา เพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว รวมถึงช่วยในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร เพื่อยกระดับคุณภาพและมาตรฐานของบริการ “การจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสมและเพียงพอจะช่วยให้สามารถพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวก รวมถึงการส่งเสริมการตลาดและประชาสัมพันธ์ เพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ” ผู้ให้ข้อมูลท่านหนึ่งกล่าว

3) การมีส่วนร่วมของชุมชน เป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวสามารถบริหารจัดการได้อย่างยั่งยืน การที่ชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาและอนุรักษ์แหล่งท่องเที่ยว จะช่วยสร้างความเป็นเจ้าของและความรับผิดชอบร่วมกัน นำไปสู่การท่องเที่ยวที่ยั่งยืนและเป็นประโยชน์ต่อชุมชนในระยะยาว นอกจากนี้ ชุมชนยังเป็นแหล่งข้อมูลและความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมประเพณี ที่สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาสินค้าและบริการท่องเที่ยวที่เป็นเอกลักษณ์และดึงดูดนักท่องเที่ยวได้ การส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการแหล่งท่องเที่ยว การพัฒนาสินค้าและบริการ รวมถึงการอนุรักษ์ทรัพยากร ธรรมชาติและวัฒนธรรม จะช่วยสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน สร้างรายได้ และกระจายรายได้สู่ชุมชนอย่างทั่วถึง “การมีส่วนร่วมของชุมชนช่วยสร้างรายได้ ลดความเหลื่อมล้ำ และเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการท่องเที่ยวที่ยั่งยืน” ผู้ให้ข้อมูลท่านหนึ่งกล่าว

3. แนวทางการบริหารองค์กรสมัยใหม่ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยของจังหวัดชลบุรี พบว่า นักท่องเที่ยวให้ความสำคัญกับความสะอาดและปลอดภัยมากขึ้น ในการบริหารองค์กรสมัยใหม่ต้องยกระดับมาตรฐานสถานประกอบการ สร้างความมั่นใจให้กับนักท่องเที่ยวในด้านสุขอนามัยและความปลอดภัยของนักท่องเที่ยว ต้องทำการตลาดรูปแบบใหม่ที่เน้นการใช้เทคโนโลยีและข้อมูล ประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางออนไลน์ นำเสนอสินค้าและบริการที่ตอบโจทย์ความต้องการของนักท่องเที่ยวแต่ละกลุ่ม ให้ความสำคัญของการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ส่งเสริมการท่องเที่ยวที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ลดผลกระทบจากการท่องเที่ยวต่อชุมชน สร้างความสมดุลระหว่างการพัฒนาและการอนุรักษ์ สร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และชุมชน เพื่อพัฒนาสินค้าและบริการ ยกระดับมาตรฐานการท่องเที่ยว แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และส่งเสริมการตลาดร่วมกัน สร้างภาพลักษณ์ความน่าเชื่อถือขององค์กรเพื่อสร้างความมั่นใจให้กับนักท่องเที่ยวและนักลงทุน “การบริหารองค์กรสมัยใหม่ที่เน้นสุขอนามัย/ความปลอดภัย การตลาดรูปแบบใหม่ การท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน ความร่วมมือพันธมิตรทางธุรกิจ การใช้เทคโนโลยีและข้อมูล และความน่าเชื่อถือขององค์กร จะช่วยส่งเสริมอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยในจังหวัดชลบุรีให้เติบโตอย่างยั่งยืน” ผู้ให้ข้อมูลท่านหนึ่งกล่าว

## 5. สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

### 5.1 สรุปและอภิปรายผลวิจัย

การวิจัยครั้งนี้พบว่าการบริหารองค์กรในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยฯ มีปัจจัยสำคัญหลายด้านที่ส่งผลต่อการบริหารองค์กรในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยฯ

นโยบายภาครัฐมีผลต่อการดำเนินงานขององค์กรในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับมหภาค เช่น นโยบายของรัฐบาลในการส่งเสริมการท่องเที่ยว ไปจนถึงระดับจุลภาค เช่น นโยบายขององค์กรในการบริหารจัดการความเสี่ยง ตัวอย่างนโยบายภาครัฐที่ส่งผลต่ออุตสาหกรรมท่องเที่ยวในจังหวัดชลบุรี เช่น โครงการ "ชลบุรี ชิค แอนด์ ชิลล์" นโยบายพัฒนาเมืองพนัสนิคมสู่การเป็นเมืองน่าอยู่ นโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยวในประเทศ สอดคล้องกับ ราชกิจจานุเบกษา (2563ก) กฎกระทรวง ฉบับที่ 358 (2563) ที่มีนโยบายการยกเว้นภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา สำหรับเงินสนับสนุนและชดเชยตามมาตรการส่งเสริมการท่องเที่ยวในประเทศ กำหนดให้เงินที่ได้มาจากการซื้อสินค้าหรือรับบริการผ่านชำระเงิน ทางอิเล็กทรอนิกส์เป็นเงินที่ได้รับยกเว้นไม่ต้องคำนวณเพื่อเสียภาษีเงินได้ และสอดคล้องกับ ราชกิจจานุเบกษา (2563ข) กฎกระทรวง ฉบับที่ 368 (2563) ที่มีนโยบายการยกเว้นภาษีเงินได้เท่าที่ได้จ่ายเป็นค่าซื้อสินค้าหรือค่าบริการตามมาตราการ "ช้อปดีมีคืน" ยังสอดคล้องกับ กรมการกงสุล กระทรวงการต่างประเทศ (2566) รัฐบาลไทยส่งเสริมการท่องเที่ยวด้วยการยกเว้นการตรวจลงตราให้กับนักท่องเที่ยวชาวจีน และชาวคาซัคสถาน โดยพำนักรในไทยได้ไม่เกิน 30 วัน ตั้งแต่วันที่ 25 กันยายน 2566 ถึงวันที่ 29 กุมภาพันธ์ 2567 ซึ่งมาตรการดังกล่าวจะอำนวยความสะดวกให้กับนักท่องเที่ยวที่จะเดินทางมาไทยในช่วงฤดูการท่องเที่ยว ซึ่งจะสามารถเดินทางมาไทยได้โดยไม่ต้องขอรับการตรวจลงตรา (ไม่ต้องขอวีซ่าจึงไม่มีค่าธรรมเนียม) และเป็นการส่งเสริมภาค อุตสาหกรรมท่องเที่ยวของไทยอันเป็นปัจจัยสำคัญ ในการกระตุ้นเศรษฐกิจในภาพรวมตามนโยบายรัฐบาล

งบประมาณ เป็นปัจจัยพื้นฐานที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ต่อการบริหารจัดการองค์กรในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว งบประมาณที่เพียงพอและมีประสิทธิภาพจะช่วยส่งเสริมให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปได้อย่างราบรื่น งบประมาณที่เพียงพอจะช่วยให้สามารถพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวก ตลอดจนกิจกรรมส่งเสริมการตลาด เพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ ศรุตานนท์ ชอบประดิษฐ์ (2563) ที่ได้ศึกษาวิกฤตโควิด 19 ส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคมอย่างไร พบว่าการแพร่ระบาดของไวรัส โควิด-19 นั้น จะส่งผลต่อเนื่องไปสู่ระดับความยากจนและความเหลื่อมล้ำที่จะเพิ่มสูงขึ้นได้ ซึ่งผลกระทบในระยะสั้นเหล่านี้อาจส่งผลไปสู่ผลกระทบระยะยาวได้ เช่น การที่ประเทศจะสูญเสียขีดความสามารถในการแข่งขันและการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจในระยะยาว (Long-Term Economic Growth) เนื่องจากจะต้องใช้ทรัพยากรจำนวนมากในการป้องกันและรักษาเชื้อไวรัสโควิด-19 นี้ จนขาดแคลน ทรัพยากรในการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็น

การมีส่วนร่วมของชุมชนเป็นสิ่งที่สำคัญที่จะช่วยให้องค์กรในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวสามารถบริหารจัดการได้อย่างยั่งยืน ซึ่งชุมชนมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาและอนุรักษ์แหล่งท่องเที่ยว การสร้างสรรค์สินค้าและบริการท่องเที่ยวใหม่ๆ และการรักษาอัตลักษณ์ทางวัฒนธรรม สอดคล้องกับ Richards and Wilson (2006) ที่ได้ศึกษาการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ในประสบการณ์ ท่องเที่ยว: วิธีการสร้างใหม่แบบอนุกรมของวัฒนธรรม พบว่า ความเป็นวัฒนธรรมถูกนำมาใช้มาก ขึ้นจนกลายเป็นวิธีการของการพัฒนาทางสังคมและเศรษฐกิจ ซึ่งตลาดการท่องเที่ยวทางวัฒนธรรมจึงเต็มไปด้วย สถานที่ท่องเที่ยวแห่งใหม่มีเส้นทางวัฒนธรรมเกิดขึ้นมากมาย อย่างไรก็ตามผู้บริโภคจำนวนมากพยายามที่จะเผชิญหน้ากับการนำวัฒนธรรมมาผลิตใหม่เพื่อที่จะสร้างวัฒนธรรมให้แตกต่างกันในแต่ละสถานที่ ดังนั้นการเพิ่มขึ้นของการบริโภคทางวัฒนธรรมที่มี

ความสำคัญต่อการสร้างเอกลักษณ์และการซื้อกิจการของทุนทางวัฒนธรรมก่อนสมัยใหม่ จึงเป็นจุดยืนของสังคมสมัยใหม่ที่มีผลต่อการใช้ความคิดสร้างสรรค์ซึ่งเป็นทางเลือกเพื่อการท่องเที่ยวทางวัฒนธรรมแบบดั้งเดิมและยังสอดคล้องกับ วิจิธา พาณิชย์ (2557) ที่ได้ศึกษากลยุทธ์การจัดการการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมบนแนวคิดเศรษฐกิจสร้างสรรค์ของจังหวัดสกลนคร พบว่า นักท่องเที่ยวให้คุณค่ากับการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมบนแนวคิดเศรษฐกิจสร้างสรรค์ในองค์ประกอบด้านการมีผลิตภัณฑ์ท้องถิ่นที่สวยงาม และสร้างสรรค์ด้านความสามารถต้อนรับนักท่องเที่ยว และมีความหลากหลายทางวัฒนธรรม และขนบธรรมเนียมประเพณีที่โดดเด่น ในส่วนของรูปแบบการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมบนแนวคิด เศรษฐกิจสร้างสรรค์นักท่องเที่ยวมีความพึงพอใจในด้านการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้งานทักษะ ฝีมือและประเพณีในท้องถิ่น

## 5.2 ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย

จากผลการวิจัยแนวทางการบริหารองค์การสมัยใหม่ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยฯ มีข้อเสนอแนะดังนี้

1. นักท่องเที่ยวให้ความสำคัญกับความสะอาดและปลอดภัยมากขึ้น ดังผู้ประกอบการและคนในชุมชนท่องเที่ยว ต้องช่วยกันดูแลความสะอาดสถานที่ท่องเที่ยว และรักษาความปลอดภัยให้กับนักท่องเที่ยว เพื่อสร้างความเชื่อมั่น
2. การทำการตลาดรูปแบบใหม่ที่เน้นการใช้เทคโนโลยีและข้อมูล ผู้ประกอบการต้องส่งเสริมให้บุคลากรมีทักษะทั้ง Hard Skills และ Soft Skills
3. นักท่องเที่ยวให้ความสำคัญของการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ควรมีการจัดการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์
4. สร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และชุมชน ควรมีการสร้างกลุ่มในแพลตฟอร์มต่าง ๆ เช่น กลุ่มไลน์
5. การสร้างภาพลักษณ์ความน่าเชื่อถือขององค์กร ผู้ประกอบการต้องสร้างภาพลักษณ์ที่ดี เช่น การรักษาความน่าเชื่อถือ และการให้บริการที่มีคุณภาพ

## 5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

1. ควรศึกษารูปแบบการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการยกระดับอุตสาหกรรมท่องเที่ยว เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของผู้ประกอบการ และอำนวยความสะดวกแก่นักท่องเที่ยว
2. ควรมีการศึกษาผลกระทบของสถานการณ์การเมืองและอุปถัมภ์ต่ออุตสาหกรรมท่องเที่ยว เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยง และการฟื้นฟูอุตสาหกรรมท่องเที่ยวหลังเกิดวิกฤตเช่น แผ่นดินไหว สึนามิ เป็นต้น

## เอกสารอ้างอิง

- กรมการกงสุล กระทรวงการต่างประเทศ. (2566). **รัฐบาลไทยส่งเสริมการท่องเที่ยวด้วยการยกเว้นการตรวจลงตราให้กับนักท่องเที่ยวชาวจีน และชาวคาซัคสถาน โดยพำนักรในไทยได้ไม่เกิน 30 วัน.** [ออนไลน์]. ค้นเมื่อ 5 มกราคม 2568, จาก <https://consular.mfa.go.th/th/content/13-9-66-2>
- กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2567). **สถานการณ์การท่องเที่ยวในประเทศไทย.** [ออนไลน์]. ค้นเมื่อ 5 มกราคม 2568, จาก [http://wesr-doe.moph.go.th/wp-content/uploads/2024/05/04b-ReportingStatistics-ParticipantSlides\\_Clean-version.pdf](http://wesr-doe.moph.go.th/wp-content/uploads/2024/05/04b-ReportingStatistics-ParticipantSlides_Clean-version.pdf)
- คณะกรรมการนโยบายการท่องเที่ยวแห่งชาติ. (2566). **แผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2566-2570).** กรุงเทพมหานคร: กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา.
- จริยา นันทิยาภูษิต และภมร ชันธหัตถ์. (2565). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนของจังหวัดจันทบุรี. *วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยวิทยาเชิงพุทธ*, 7(4), 378-395.
- ชญมน พลบุญ. (2563). **อิทธิพลของปัจจัยด้านการจัดการในองค์การและการจัดการเวลาต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลรัฐบาลขนาดใหญ่ในพื้นที่กรุงเทพมหานคร** สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ปาริฉัตร วงละคร. (2566). **องค์ประกอบของการจัดองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลเชิงคุณภาพ: กรณีศึกษา หน่วยงานรัฐ อำเภอชุมแพ จังหวัดขอนแก่น .**วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- รัชตะสรณ์ จันทวรรณศิษฐ์. (2564). **แรงจูงใจการท่องเที่ยวและประสบการณ์การท่องเที่ยวที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวชาวไทยในการเดินทางมาท่องเที่ยว จังหวัดกาญจนบุรี.** วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการท่องเที่ยว, คณะการท่องเที่ยวและการโรงแรม มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ราชกิจจานุเบกษา. (2563ก). **กฎกระทรวง ฉบับที่ 358 (2563) ออกตามความในประมวลรัษฎากร ว่าด้วยการยกเว้นรัษฎากร.** [ออนไลน์]. ค้นเมื่อ จาก [https://thaitaxlaw.com/code/fileadmin/user\\_upload/kormor/newlaw/mr358.pdf](https://thaitaxlaw.com/code/fileadmin/user_upload/kormor/newlaw/mr358.pdf)
- ราชกิจจานุเบกษา. (2563ข). **กฎกระทรวง ฉบับที่ 368 (2563) ออกตามความในประมวลรัษฎากร ว่าด้วยการยกเว้นรัษฎากร.** [ออนไลน์]. ค้นเมื่อ 5 มกราคม 2568, จาก [https://thaitaxlaw.com/code/fileadmin/user\\_upload/kormor/newlaw/mr368.pdf](https://thaitaxlaw.com/code/fileadmin/user_upload/kormor/newlaw/mr368.pdf)
- วิรัช พานิชย์. (2557). แนวทางในการสร้างมูลค่าเพิ่มผลิตภัณฑ์ปลาร้าของหมู่บ้านท่องเที่ยวริมหนองหาร จังหวัดสกลนคร. *วารสารบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม*, 16(1), 44-55.
- วุฒิสภา. (2561). **แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (5) ประเด็น การท่องเที่ยว (พ.ศ. 2561- 2580).** ค้นเมื่อ 5 มกราคม 2568, จาก จาก <https://www.senate.go.th/assets/portals/181/fileups/180/files/05-การท่องเที่ยว>.
- ศรุตานนท์ ขอบประดิษฐ์. (2563). **วิกฤตโควิด 19 ส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคมอย่างไร.** *วารสารชัยภูมิปริทัศน์*, 3(2), 1-14.
- สาตี สุวันนวงสา ยุทธการ ไวยอาภา กิริติ ตระการศิริวานิช และมนสิชา อินทจักร. (2565). รูปแบบการมีส่วนร่วมของชุมชนภายใต้บริบทแหล่งท่องเที่ยวทางวัฒนธรรม กรณีศึกษา: บ้านธาตุอิงฮัง นครไทรย้อย พรมวิหาร แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว. *วารสาร มจร การพัฒนาสังคม*, 7(1), 248-262.

- สุพัตรา ยอดสุรางค์. (2562). แนวคิดว่าด้วยการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาชุมชน. **วารสารวิจัยและพัฒนา วไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์**, 14(1), 122-132.
- Bernstein, S. J. (1979). **Public administration: Organizations, people, and public policy**. New York: Harper & Row.
- Cohen, J. M., & Uphoff, N. T. (1981). **Rural development participation: Concept and measures for project design implementation and evaluation**. Rural Development Committee Center for International Studies, Cornell University.
- Lynch, T. D. (1979). **Public budgeting in America**. New York: Prentice-Hall.
- Richards, G., & Wilson, J. (2006). Developing creativity in tourist experiences: A solution to the serial reproduction of culture?. **Tourism Management**, 27(6), 1408-1413.
- Schindler, R. M., & Bickart, B. (2012). Perceived helpfulness of online consumer reviews. **Journal of Consumer Behaviour**, 234–243.
- Tourism Western Australia. (2008). **5A's of tourism**. Retrieved January 5, 2025, from [www.tourism.wa.gov.au/jumpstartguide/totb\\_5Asoftourism.html](http://www.tourism.wa.gov.au/jumpstartguide/totb_5Asoftourism.html)

ผลกระทบของความช่วยเหลือจากต่างประเทศต่อการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน  
ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว  
The Impact of Foreign Aid on Infrastructure Development in Lao PDR.

Pheng Her<sup>1\*</sup> and Shuanglu Liang<sup>2</sup>

<sup>1\*</sup>ภาควิชาการเงินและการบัญชี คณะเศรษฐศาสตร์และการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยสุภานุวงศ์ แขวงหลวงพระบาง สปป. ลาว

<sup>1\*</sup>Department of Finance and Accounting, Faculty of Economics and Tourism,  
Souphanouvong University, Luangprabang Province, Lao PDR

<sup>2</sup>คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยยูนนาน มณฑลยูนนาน สาธารณรัฐประชาชนจีน

<sup>2</sup>The School of Economics, Yunnan University, Yunnan Province, People's Republic of China

\*Corresponding author E-mail: heping\_econ@yahoo.com

Article history:

Accepted 10 April 2025

Revised 12 June 2025

Accepted 16 June 2025

SIMILARITY INDEX = 0.00 %

บทคัดย่อ

บทความนี้วิเคราะห์ ผลกระทบของความช่วยเหลือจากต่างประเทศต่อการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน โดยใช้ ข้อมูลแบบแผง (Panel Data) จาก 17 แขวงในประเทศลาว ตั้งแต่ปี 2551 ถึง 2562 และใช้แบบจำลองการถดถอยแบบรวมกลุ่ม (Pooled OLS), แบบจำลองผลกระทบคงที่ (Fixed Effects) และแบบจำลองผลกระทบสุ่ม (Random Effects) ผลการทดสอบฮอสมัน (Hausman Test) แสดงให้เห็นว่า ค่าความน่าจะเป็น (p-value) น้อยกว่า 0.05 ซึ่งบ่งชี้ว่า แบบจำลองการถดถอยของข้อมูลแบบแผง (Panel Data Regression Model) ควรใช้ แบบจำลองผลกระทบคงที่ (Fixed Effects) แทน แบบจำลองผลกระทบสุ่ม (Random Effects) ในฐานะ แบบจำลองผลกระทบคงที่ (Fixed Effects) เพื่อตรวจสอบผลกระทบของความช่วยเหลือจากต่างประเทศต่อการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ผลลัพธ์แสดงให้เห็นว่าความช่วยเหลือจากต่างประเทศมีผลในเชิงบวก หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ความช่วยเหลือจากต่างประเทศช่วยปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานในประเทศลาว เช่น ถนน การจ่ายกระแสไฟฟ้า โทรคมนาคม และสนามบิน แต่ผลกระทบนั้นน้อยมาก โดยสมมติว่าปัจจัยอื่น ๆ คงที่ การเพิ่มขึ้นของความช่วยเหลือจากต่างประเทศหนึ่งหน่วย จะนำไปสู่การปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน 0.052 หน่วย การวิเคราะห์ความแตกต่างของผลกระทบจากการสะสมโครงสร้างพื้นฐานของผู้ให้ความช่วยเหลือที่แตกต่างกันในประเทศลาว แสดงให้เห็นว่าเฉพาะประเทศผู้ให้ความช่วยเหลือรายใหญ่เท่านั้นที่มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญ

คำสำคัญ : ความช่วยเหลือจากต่างประเทศ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน การพัฒนา

## Abstract

This paper analyzes the impact of foreign aid on infrastructure development. Panel data from 17 provinces in Laos from 2008 to 2019 were used and implied with the Pooled OLS, fixed effects and random effects models. The Hausman test showed that a p-value less than 0.05 indicates that the panel regression model should use a fixed-effects model instead of a random-effects model. As a fixed effects model to examine the impact of foreign aid on infrastructure development. It shows that foreign aid has a positive effect, or in other words, foreign aid helps to improve infrastructure in Laos, such as roads, electrification, telecommunications and airports, but its impact is very small. Assuming that other factors remain constant, a one unit increase in foreign aid leads to a 0.052-unit improvement in infrastructure. The heterogeneity analysis of the impact of infrastructure accumulation of different donors in Laos shows that only the large donor countries have a significant impact.

**Keywords:** Foreign aid, Infrastructure development, Development



## 1. Introduction

The Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) defines foreign aid as official development assistance (ODA), which refers to bilateral or multilateral aid provided by governments to promote the economic development and prosperity of developing countries. The majority of foreign aid consists of grants on concessional terms and low-interest loans with the lowest possible interest rates. The beginnings of foreign aid date back to 1970, when the United Nations agreed that economically developed countries should allocate 0.7% of their gross national income to foreign aid. Later, the World Health Organization recommended allocating 14% of foreign aid to global health. In 2017, public and private donors around the world provided around 200 billion dollars' worth of foreign aid to developing countries to help them grow. Therefore, foreign aid plays an important role and significance in supplementing the savings of recipient countries and promoting the economic development of underdeveloped and developing countries (Abuzeid, 2009).

However, there has been a heated debate among scholars regarding whether foreign aid can promote growth and development in underdeveloped countries. One viewpoint holds that foreign aid has a positive impact on economic growth, health, education, infrastructure, and poverty reduction in least developed and developing countries, as argued by Muktaad (2018), Chauvet & Ehrhart (2018) and Gituru (2016). The second viewpoint suggests that foreign aid may harm the economic growth of recipient countries, as argued by Graham (2015) and Moyo (2010). The third viewpoint holds that aid can only be effective when it is combined with appropriate policies. To understand the controversy over the effectiveness of foreign aid, it is necessary to consider the purpose of the aid, the motives of the donors, and the relationship between foreign aid and economic growth, as discussed by Burnside & Dollar (2000).

Overall, although Laos has strong economic growth momentum, many issues still need to be addressed in order to achieve the Sustainable Development Goals (SDGs) and graduate from the United Nations' list of least developed countries (LDCs). These issues include inadequate infrastructure, rural poverty, and low education levels. As a landlocked and developing country with limited domestic financial capacity, Laos relies heavily on foreign aid as an essential component of its national development. International organizations, developed countries, emerging economies, and non-governmental organizations provide various forms of assistance, including funding, technology, training, and project support. These aid programs aim to improve Laos' infrastructure, education, healthcare, agriculture, and other critical sectors, which are essential for promoting sustainable development.

An official statement indicated that high-level foreign aid has played a key role in the Laotian government's efforts to achieve strong growth in the construction sector. However, in reality, despite utilizing both domestic and external funding sources to promote economic development, many least developed countries have not achieved sustainable growth. There

remains ongoing debate about whether aid is sufficient to promote sustainable economic development in Laos. Moreover, in many countries, much of the information related to foreign aid remains confidential, making the true impact of aid on deeper aspects of economic development relatively unclear. As a result, research on the impact of foreign aid on Laos' economic development is still limited. Therefore, further investigation is needed to determine whether foreign aid can effectively promote Laos' economic development through infrastructure development and to provide case studies that contribute to existing research on aid effectiveness.

### **Objective of study**

Analyzed the impact of Foreign Aid on Infrastructure development.

## **2. Literature Reviews**

Aid funds for economic infrastructure aim to improve energy supply, transportation efficiency, communication, and the application of information technology in recipient countries. As a form of physical capital, economic infrastructure represents an investment in economic activities that contributes to growth by supporting accounting and legal services, reducing business costs, and improving labor productivity and transaction efficiency. Donaubauer, et al., (2016) pointed out that there is strong evidence suggesting that infrastructure aid is effective in improving the infrastructure endowments of recipient countries. Infrastructure has consistently been shown to be an important determinant in attracting foreign direct investment (FDI) to developing countries. Therefore, only well-targeted assistance can indirectly promote FDI through improvements in infrastructure. Aid from both developed and developing countries—especially China—has helped recipient countries overcome infrastructure bottlenecks in areas such as water conservancy, electricity, land and air transportation, and telecommunications (Lin & Wang, 2016). This support has had a positive impact on the economic development of recipient countries. Nguyen (2022) also indicates that ODA has a positive effect on economic infrastructure. Sahoo & Bishnoi (2016) point out that ODA improves transport infrastructure, which leads to increased income and improved living standards for the population. In contrast, Noah & David (2024) argue that ODA has a negative direct effect on overall infrastructure development. However, Vathanak (2021) shows that ODA for transportation infrastructure development has significantly contributed to GDP growth. Similarly, Donaubauer, et al., (2016) state that ODA in infrastructure significantly improves the infrastructure endowments of recipient countries, attracts foreign direct investment, and indirectly promotes it through infrastructure channels.

### 3. Methodology

#### 3.1. Data Collection

As the Lao People's Democratic Republic is a developing country in the early stages of development, most available data are based on raw records, which can result in some data loss. Therefore, the sample selection is based on the data that stakeholders possess and are able to provide. By combining data from the Ministry of Planning and Investment, the Ministry of Industry and Commerce, the Ministry of Public Works and Transport, the National Statistics Bureau, and the Bank of the Lao PDR, this study selected panel data from 17 provinces in Laos, covering the period from 2008 to 2019, for analysis.

#### 3.2. Theoretical Framework

Economic infrastructure assistance in Laos is crucial for its development, particularly in improving road transportation, warehouses, logistics, and energy supply. This aid promotes social and economic growth, attracts international investment, and reduces production costs.

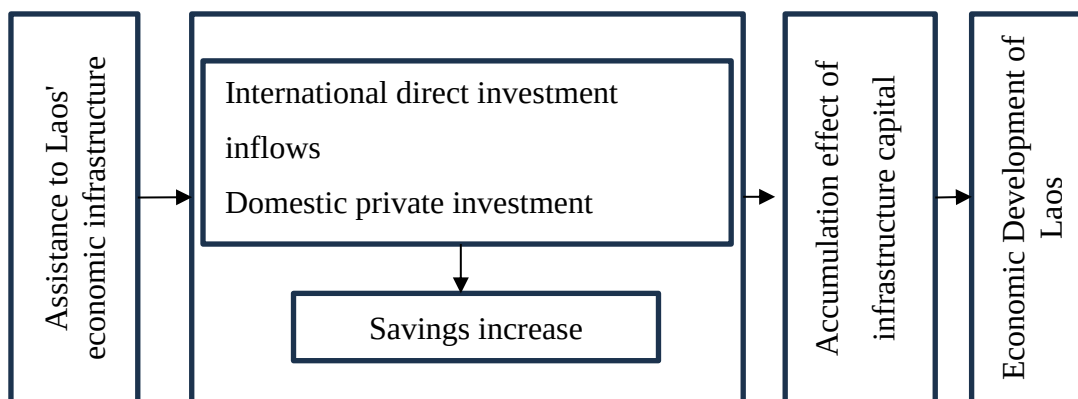


Figure 1. Infrastructure Effect in Laos

Regarding the connotation of infrastructure, Gowda & Mamatha (1997) classified it into three categories: (1) public utilities, including electricity, telecommunications, drinking water supply, sanitation and sewage treatment, solid waste collection and treatment, natural gas supply, storage and warehousing. (2) Public works, including roads, dams, canal projects, irrigation canal projects, and water tanks for irrigation and drainage. (3) Other transportation sectors, including highways, railways, ports, waterways, and airports. Asiedu (2002) suggests that good infrastructure boosts investment productivity, stimulating foreign direct investment, using the neoclassical growth theory to explain the connection between aid flows and infrastructure development. Began with the Cobb Douglas production function:

$$Y = AK^{\alpha} \quad (1)$$

Which  $Y$  represents total output or per capita GDP;  $K$  is the physical capital stock of each worker;  $A$  is total factor productivity, and  $\alpha$  is a parameter between 0 and 1. The marginal productivity of capital can be obtained from equation (1) as follows:

$$MPK = \alpha AK^{\alpha-1} \quad (2)$$

I believe that the flow of aid has increased initial stock of  $A$  in the economy:

$$\begin{aligned} A &= A_0 + Aid, \text{ where } Aid = aid * L \\ A &= A_0 + aid * L \end{aligned} \quad (3)$$

$aid$  is a part of the aid for facility investment in supplementary factors. In an open economy, capital equipment funding comes from domestic savings and foreign investment, enhancing physical fitness rather than affecting it. Therefore, per capita capital accumulation is:

$$k^* = sy - (n + \delta)k + Infra \quad (4)$$

Which  $n$  is the population growth rate,  $\delta$  is the depreciation rate, it's a constant. The world's actual rate of return ( $r$ ) for any given time period is:

$$r = MPK - \delta = \alpha AK^{\alpha-1} - \delta \quad (5)$$

The equation that displays the steady-state level of  $k$  at any point in time can be exported:

$$r = \alpha AK^{\alpha-1} - \delta \Rightarrow k^* = \left[ \frac{\alpha A}{r + \delta} \right]^{\frac{1}{1-\alpha}} \Rightarrow k^* = \left[ \frac{\alpha A}{r^*} \right]^{\frac{1}{1-\alpha}} \quad (6)$$

Bring  $r^*$ , the sum of  $r$  and  $\delta$ , is the sum of the Laos's actual rates of return. In addition, at the steady-state level of capital stock, the capital stock will no longer change, so  $k^* = 0$ . Then, It can derive the per capita foreign direct investment flow as:

$$Infra = (n + \delta)k^* - sy^* \quad (7)$$

Take partial derivatives of  $aid$ , so that:

$$\frac{\partial Infra}{\partial aid} = (n + \delta) \frac{\partial k^*}{\partial aid} - s \frac{\partial y^*}{\partial aid} \quad (8)$$

If domestic savings exceed the stable national capital stock, aid is expected to have a negative impact on infrastructure. Therefore, the final equation implies that the effect of official development assistance on infrastructure is ambiguous, as theory cannot definitively explain the direct relationship between these two variables.

**Inference:** Aid has improved infrastructure—including roads, water supply, electricity, and telecommunications—to support Laos' productivity and economic development.

#### (1). Model setting

The Pooled OLS, Fixed Effects, and Random Effects models are used to construct an econometric model examining the impact of foreign aid on infrastructure accumulation in Laos, as shown in the following equation:

$$Infra_{it} = C_0 + C_1 Aid_{it} + \sum \rho_i X_{it} + \varphi_i + \varepsilon_{it} \quad (9)$$

***Infra<sub>it</sub>***: It identifies the infrastructure level in each province of Laos to represent infrastructure accumulation, using the number of road kilometers per unit area in each province as an indicator. The data are sourced from the Ministry of Public Works and Transport.

***Aid<sub>it</sub>***: The core explanatory variables evaluate whether foreign aid improves the infrastructure endowment across various provinces in Laos. This study analyzes foreign aid from major donor countries and international multilateral organizations to Laos, with a focus on power and infrastructure development. While aid from major donors primarily supports this sector, multilateral aid tends to concentrate on agriculture and mining. The heterogeneity analysis distinguishes between aid from major donor countries and that from international multilateral organizations. Danga, et al., (2020) pointed out the impact of foreign aid on infrastructure construction has had a positive impact on economic growth.

***X<sub>it</sub>***: a controlled variable, including government expenditure (***GS<sub>it</sub>***), foreign direct investment (***FDI<sub>it</sub>***), population (***Pop<sub>it</sub>***), land areas (***La<sub>it</sub>***), GDP per capita (***PerGDP<sub>it</sub>***), ***C<sub>0</sub>*** a constant, ***C<sub>1</sub>*** the coefficient of estimation, ***ε<sub>it</sub>*** the error terms.

***GS<sub>it</sub>***: This uses the total annual budget expenditure of each province, measured in millions of US dollars, to represent the government expenditure variable, highlighting its role in improving infrastructure.

***FDI<sub>it</sub>***: Foreign direct investment is the primary source of development funds for Laos, with each province's level determined by the total amount of foreign investment, which has a positive effect on the infrastructure development of the host country (Ng'ang'a, 2022).

***Pop<sub>it</sub>***: Population size is closely linked to a country's economic scale, promoting domestic production, consumption, and foreign investment, and is influenced by labor supply and human capital. There is a strong positive correlation between infrastructure and urban population, with urban population driving increased infrastructure development (Weinhold & Reis, 2001).

***La<sub>it</sub>***: Infrastructure, as the foundation of services, depends on regional growth and development, with larger provinces requiring more construction. This indicates a positive relationship between land area and the level of infrastructure (Larimer, 1994).

***PerGDP<sub>it</sub>***: Higher GDP per capita increases infrastructure investment, particularly in democracies and autocracies, where GDP growth positively affects infrastructure growth rates; however, this effect is less noticeable in anarchic contexts (Brueckner, 2021).

## (2). Hausman test

When regressing panel data, the Hausman test showed that a p-value < 0.05, indicating that the panel regression model should use a fixed effects model instead of a random effects model.

#### 4. Results

Before conducting the benchmark regression, multicollinearity in the data should be checked using the variance inflation factor (VIF). The results show that the mean VIF is less than 5, indicating no serious collinearity problem among the variables.

**Table 1.** Variance Inflation Coefficient Test

| Variables     | VIF  | 1/VIF    |
|---------------|------|----------|
| <i>GS</i>     | 4.56 | 0.219088 |
| <i>FDI</i>    | 2.64 | 0.378845 |
| <i>Pop</i>    | 2.22 | 0.451446 |
| <i>La</i>     | 2.06 | 0.486406 |
| <i>PerGDP</i> | 2.05 | 0.488766 |
| <i>Aid</i>    | 1.57 | 0.638735 |
| Mean VIF      | 2.51 |          |

(1). Benchmark regression

From Table 2, the benchmark regression analysis of equations (1) to (6) shows that only models (1) to (3) exhibit a positive correlation between external aid and the level of infrastructure development at the 5% significance level. In models (2) and (3), population and foreign direct investment were added as control variables, and foreign aid still had a positive impact at the 5% significance level. However, the estimated coefficient for foreign aid was slightly smaller than those of the control variables. Assuming other factors remain constant, a one-unit increase in ODA results in a 0.052-unit improvement in infrastructure. For models (4) to (6), additional control variables such as per capita GDP, government expenditure, and land area were included. The results indicate that foreign aid is not statistically significant in these models. However, the increasing R-squared values suggest that adding control variables improved the model fit. The empirical analysis shows that, compared to internal factors like population, the impact of foreign aid on infrastructure accumulation is relatively small. This may be because some road improvements are carried out by local communities and maintained through village collection budgets.

**Table 2.** Impact of Foreign Aid on Infrastructure development: Benchmark Regression

| Variables      | Infrastructure Development |                     |                     |                     |                     |                     |
|----------------|----------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
|                | (1)                        | (2)                 | (3)                 | (4)                 | (5)                 | (6)                 |
| <i>Aid</i>     | 0.052**<br>(2.22)          | 0.050**<br>(2.34)   | 0.050**<br>(2.34)   | 0.022<br>(1.16)     | 0.015<br>(0.79)     | 0.009<br>(1.19)     |
| <i>Pop</i>     |                            | 3.775***<br>(6.07)  | 3.764***<br>(5.68)  | 0.944<br>(1.38)     | 0.449<br>(0.64)     | -0.328<br>(1.15)    |
| <i>FDI</i>     |                            |                     | 0.001<br>(0.05)     | -0.002<br>(0.13)    | -0.012<br>(0.69)    | -0.003<br>(0.37)    |
| <i>GS</i>      |                            |                     |                     | 0.299***<br>(7.68)  | 0.163**<br>(2.51)   | 0.040<br>(1.51)     |
| <i>PerGDP</i>  |                            |                     |                     |                     | 0.225**<br>(2.60)   | 0.061<br>(1.73)     |
| <i>La</i>      |                            |                     |                     |                     |                     | 5.110***<br>(30.39) |
| _cons          | 7.711***<br>(107.88)       | 6.260***<br>(25.25) | 6.261***<br>(25.14) | 6.277***<br>(28.93) | 5.467***<br>(14.47) | 6.337<br>(40.71)    |
| R <sup>2</sup> | 0.0259                     | 0.1883              | 0.188               | 0.3870              | 0.4091              | 0.9036              |
| N              | 203                        | 203                 | 203                 | 203                 | 203                 | 203                 |
| ProvinceFE     | Yes                        | Yes                 | Yes                 | Yes                 | Yes                 | Yes                 |

Note: \*\*\*, \*\*, \* The statistical significance levels of 0.01、0.05 and 0.1 respectively; The value in parentheses is t-statistics.

#### (2) Heterogeneity analysis

A. Heterogeneity analysis of infrastructure accumulation effects of different aid providers in Laos

From Table 3, the analysis examines the effects of different types of aid, dividing them into aid from major donor countries and aid from international multilateral organizations. The results show that aid from major donor countries is significantly positive at the 1% significance level, while aid from international multilateral organizations has no significant effect. The positive coefficient suggests that increased aid from major donor countries can lead to better infrastructure development in Laos. However, after adding control variables, the effect was no longer significant, and the coefficient gradually decreased.



**Table 3.** Heterogeneity Regression Results of Infrastructure Accumulation Effects in Laos by Different Aid Providers

| Infrastructure Development |                      |                      |                     |                          |                     |                     |
|----------------------------|----------------------|----------------------|---------------------|--------------------------|---------------------|---------------------|
|                            | <i>Country_Aid</i>   |                      |                     | <i>International_Aid</i> |                     |                     |
| Variables                  | (1)                  | (2)                  | (3)                 | (4)                      | (5)                 | (6)                 |
| <i>Aid</i>                 | 0.056***<br>(2.98)   | 0.046***<br>(2.62)   | 0.005<br>(0.78)     | 0.021<br>(0.51)          | 0.012<br>(0.33)     | 0.024<br>(1.38)     |
| <i>Pop</i>                 |                      | 3.657***<br>(5.52)   | -0.338<br>(1.18)    |                          | 4.390***<br>(5.82)  | -0.361<br>(0.42)    |
| <i>FDI</i>                 |                      | -0.003<br>(0.14)     | -0.003<br>(0.44)    |                          | -0.011<br>(0.47)    | -0.004<br>(0.59)    |
| <i>GS</i>                  |                      |                      | 0.039<br>(1.45)     |                          |                     | 0.041<br>(1.45)     |
| <i>PerGDP</i>              |                      |                      | 0.062*<br>(1.74)    |                          |                     | 0.063<br>(1.17)     |
| <i>La</i>                  |                      |                      | 5.119***<br>(30.28) |                          |                     | 5.132***<br>(6.21)  |
| _cons                      | 7.727***<br>(152.73) | 6.348 ***<br>(26.17) | 6.356***<br>(40.42) | 7.796***<br>(92.62)      | 6.179***<br>(21.41) | 6.311***<br>(14.65) |
| R <sup>2</sup>             | 0.0461               | 0.1948               | 0.9030              | 0.0017                   | 0.1886              | 0.9028              |
| N                          | 202                  | 202                  | 202                 | 170                      | 170                 | 170                 |
| ProvinceFE                 | Yes                  |                      | Yes                 | Yes                      | Yes                 | Yes                 |

Note: \*\*\*, \*\*, \* The statistical significance levels of 0.01、0.05 and 0.1 respectively; The value in parentheses is t-statistics.

(3). Heterogeneity Analysis of the Accumulation Effect of Foreign Aid on Infrastructure in Different Parts of Laos

From Table 4, foreign aid has different effects across regions, so this analysis divides them into the northern, central, and southern regions. The results show that the estimated coefficients are significantly positive in the northern and central regions at the 1% and 5% significance levels, respectively, but not significant in the southern region. Although foreign aid has a significant positive impact on the northern region, its estimated coefficient is very small—smaller than those of control variables such as population, land area, and government expenditure. Due to the mountainous terrain, infrastructure development in the northern region can help provinces connect and facilitate economic participation for the Laotian people. In contrast, the estimated coefficient for the central region is significantly negative,

indicating that increased foreign aid inflows there do not improve infrastructure construction, especially roads.

**Table 4.** Heterogeneity Regression Results of the Accumulation Effect of Foreign Aid on Infrastructure in Different Parts of Laos

| Variables      | Infrastructure Development |                     |                    |
|----------------|----------------------------|---------------------|--------------------|
|                | North                      | Central             | South              |
| <i>Aid</i>     | 0.010***<br>(4.73)         | -0.018*<br>(2.31)   | 0.015<br>(0.82)    |
| <i>Pop</i>     | 0.904*<br>(1.84)           | -0.003<br>(0.05)    | 2.762<br>(0.87)    |
| <i>FDI</i>     | 0.000<br>(0.17)            | -0.008**<br>(2.80)  | -0.007<br>(0.21)   |
| <i>GS</i>      | 0.052***<br>(3.98)         | 0.134***<br>(12.44) | 0.005<br>(0.08)    |
| <i>PerGDP</i>  | -0.039<br>(0.96)           | -0.090***<br>(6.22) | 0.104<br>(0.95)    |
| <i>La</i>      | 5.637***<br>(9.95)         | 2.789**<br>(4.28)   | 5.047**<br>(5.39)  |
| <i>_cons</i>   | 6.631***<br>(54.54)        | 7.554***<br>(68.33) | 4.929***<br>(5.91) |
| R <sup>2</sup> | 0.9834                     | 0.9161              | 0.9196             |
| N              | 96                         | 59                  | 48                 |
| ProvinceFE     | YES                        | YES                 | YES                |

Note: \*\*\*, \*\*, \* The statistical significance levels of 0.01、0.05 and 0.1 respectively; The value in parentheses is t-statistics.

#### (4). Robustness check

From Table 5, the study examines the impact of foreign aid on infrastructure development in Laos, focusing on the percentage of households with electricity and telephones. The results show that the percentage of households with telephones is a key factor in improving infrastructure, while the percentage of households with electricity is not significant. However, the coefficient for government expenditure is slightly higher than that for foreign direct investment. The study also finds that the primary focus of foreign aid in Laos is on exporting electricity to neighboring countries, which reduces the local importance of electricity. The model suggests that government expenditure is the main driver of infrastructure improvement in Laos.

**Table 5.** Accumulation of Infrastructure in Different Areas of Laos by Foreign Aid

| Infrastructure Development |                           |                     |
|----------------------------|---------------------------|---------------------|
|                            | <i>Access Electricity</i> | <i>Access Phone</i> |
| Variables                  | ( 1 )                     | ( 2 )               |
| <i>Aid</i>                 | 0.000<br>(0.63)           | 0.142*<br>(1.70)    |
| <i>Pop</i>                 | 0.017<br>(0.81)           | 5.827<br>(1.59)     |
| <i>FDI</i>                 | 0.001*<br>(2.36)          | 0.103<br>(1.11)     |
| <i>GS</i>                  | 0.006***<br>(3.07)        | 1.110***<br>(3.26)  |
| <i>PerGDP</i>              | -0.003<br>(1.22)          | 0.116<br>(0.25)     |
| <i>La</i>                  | -0.004<br>(0.31)          | -2.477<br>(1.15)    |
| _cons                      | -0.005<br>(0.39)          | -3.598*<br>(1.80)   |
| $R^2$                      | 0.1633                    | 0.3190              |
| <i>N</i>                   | 203                       | 203                 |
| ProvinceFE                 | Yes                       | Yes                 |

Note: \*\*\*,\*\*,\* The statistical significance levels of 0.01、 0.05 and 0.1respectively;  
The value in parentheses is t-statistics.

## 5. Conclusion and discussion

Using a fixed effects model to study the impact of foreign aid on infrastructure development, it can be seen that foreign aid has a positive effect—that is, it helps improve Laos’ infrastructure, including roads, electrification, telecommunications, and airports—although the impact is very small. The heterogeneity analysis of the infrastructure accumulation effects from different aid providers in Laos shows that only aid from major donor countries is significant, while aid from international multilateral organizations is not. Additionally, the heterogeneity regression results for different regions of Laos indicate that the percentage of households with telephones is a key factor in improving infrastructure, whereas the percentage of households with electricity is not significant. However, the coefficient for government expenditure is slightly higher than that for foreign direct investment. The analysis results are consistent with Danga, et al., (2020), who found a positive relationship between ODA and infrastructure in both the short run and long run, and with Nguyen (2022) , who

reported that ODA has been a crucial financial resource for economic infrastructure, significantly contributing to economic conditions in recipient countries. Additionally, Sahoo & Bishnoi (2016) found that ODA promotes and supports the development of transport infrastructure. Several infrastructure projects have transformed the urban landscape and ways of living, reducing trade costs, increasing employment, and leading to improved income and living standards. However, this paper contrasts with the research of Noah & David (2024) and Kaizuka (2023), who argue that ODA has a negative direct effect on overall infrastructure development because tying aid to procurement from donor countries can inflate costs and restrict recipients' ability to source materials and services efficiently, further complicating infrastructure development. Nevertheless, when considering indirect effects mediated by governance, all external financing sources positively affect both types of infrastructure.

### **5.1 Suggestions for use in this research**

The overall analysis suggests that ODA has had a positive impact on infrastructure development in the Lao PDR; however, when broken down by donor and region, some areas show no statistically significant effects. Therefore, the government should seek ways to maximize the use of ODA funds and ensure they are distributed evenly and fairly across all regions. Additionally, there is a need for close monitoring and auditing of expenditures to ensure alignment with plans and to prevent corruption that could undermine the effectiveness of the assistance.

The paper also found that bilateral aid had a statistically significant effect on infrastructure development, while multilateral aid did not. This may be due to their different objectives: bilateral aid often focuses on strategic or economic interests, whereas multilateral aid emphasizes poverty reduction, sustainable development, and climate change. Therefore, when seeking foreign aid, relevant parties must base their requests on the country's socio-economic development plan to ensure that the aid is targeted and effective.

### **5.2 Further researchers**

Future research should consider using high-quality data, including aid duration, repayment period, interest rates, repayment ability, and panel data from before 2008. Since this study focuses on Laos, its findings may not apply to countries with different economic and political environments. Expanding the research to other countries and employing panel data to examine the long-term and short-term relationships between aid and economic development can help validate the conclusions. Additionally, in-depth analyses using methods such as DSGE, SUR, and spatial models could be conducted.

## References

- Abuzeid, F. (2009). Foreign aid and the "Big Push" theory: Lessons from Sub-Saharan Africa. **Stanford Journal of International Relations**, 11, 16-23.
- Asiedu, E. (2002). On the determinants of foreign direct investment to developing countries: is Africa different? **World Development**, 30(1), 107-119.
- Brueckner, M. (2021). Infrastructure and Economic Growth. **Multidisciplinary Digital Publishing Institute**, 14(11), 543. doi:<https://doi.org/10.3390/jrfm14110543>
- Burnside, A. C., & Dollar, D. (2000). Aid, policies, and growth. **The American Economic Reviews**, 847-862.
- Chauvet, L., & Ehrhart, H. (2018). Aid and growth: Evidence from Firm-Level Data. **Journal of Development Economics**, 461-477.
- Danga, T., Nguyena, D., Trinha, T., Banha, T., & Nguyena, T. (2020). The impact of ODA in constructing road traffic infrastructure on Vietnam's economic growth. **Journal Project Management**, 6, 99-106.
- Donaubauer, J., Meyer, B., & Nunnenkamp, P. (2016). Aid, Infrastructure, and FDI: Assessing the Transmission Channel with a New Index of Infrastructure. **World Development**, 78, 230-245.
- Gitaru, K. (2016). Impact of foreign aid on economic growth. **MPRA Paper 68145**.
- Gowda, M., & Mamatha, B. (1997). Infrastructure-The concept, Role, Constraints and Prospects. **Infrastructure Development for Economics Growth**, 3-11.
- Graham, C. (2015). A Review of William Easterly's The Tyranny of Experts: Economists, Dictators, and the Forgotten Rights of the Poor. **Journal of Economic Literature**, 53(1), 92-101.
- Kaizuka, J. (2023). Sinking in the Hooks: Technical Standards and De Facto Aid Tying in ODA Infrastructure Projects. doi: <https://doi.org/10.22492/issn.2186-2303.2023.3>
- Larimer, J. (1994). **Infrastructure**. In **Int. Technology Res.** Display Technology in Russia, Ukraine and Belarus, MD, USA: Inst. Loyola University.
- Lin, Y., & Wang, Y. (2016). **Going beyond aid: Development cooperation for structural Transformation**. Cambridge: Cambridge University Press.
- Moyo, D. (2010). **Dead Aid: Why aid makes things worse and how there is another way for Africa**. London: Penguin Books.
- Muktad, A. (2018). The Impact of Foreign Aid on Economic Growth in Arab Countries Using Panel Data Model. doi:<https://doi.org/10.13140/RG.2.2.29834.18885>
- Ng'ang'a, P. (2022). Impact of Economic Infrastructure and Inward Foreign Direct Investment on Economic Development: Evidence from Developing Countries. **East African scholars journal of economic development**, 5(7), 170-180.

- Nguyen, T. V. (2022). **The Role of Official Development Assistance on the Development of Economic Infrastructure in Vietnam**. doi:[https://doi.org/10.1007/978-3-030-81435-9\\_27](https://doi.org/10.1007/978-3-030-81435-9_27)
- Noah, A. O., & David, O. O. (2024). External Financing, Governance, and Infrastructure Development: Evidence From Sub-Saharan Africa. **CSID Journal of Infrastructure Development**, 7(3), 366-387.
- Sahoo, P., & Bishnoi, A. (2016). Role of Japanese official development assistance in enhancing infrastructure development in India. **Contemporary South Asia**, 24(1), 50-74.
- Vathanak, C. (2021). China's Official Development Assistance: An Implication of the Transport Infrastructure Development in Cambodia. **Techo Sen School of Government and International Relations, University of Cambodia, Phnom Penh, Cambodia**, 1-11.
- Weinhold, D., & Reis, E. (2001). Model evaluation and causality testing in short panels: the case of infrastructure provision and population growth in the Brazilian Amazon. **Journal of Regional Science**, 41(4), 639-657

# บทบาทภาครัฐในการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)

## เขตกรุงเทพมหานคร

### The role of the Government in promoting Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) in Bangkok Metropolitan Area

ธัญญ์ธรณ์เทพ แยมอุทัย<sup>1\*</sup> และ ณัฐวัฒน์ สิริพรวุฒิ<sup>2</sup>

(Thundthornthep Yamoutai<sup>1\*</sup> and Nattawat Siriphornwut<sup>2</sup>)

<sup>1\*</sup>หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี กรุงเทพมหานคร

The Degree of Doctor of Public Administration, Bangkokthonburi University, Bangkok, Thailand

<sup>2</sup>คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี กรุงเทพมหานคร

<sup>2</sup>Faculty of Political Science, Bangkokthonburi University, Bangkok, Thailand

\*Corresponding author E-mail: taebkk@gmail.com.

#### Article history:

Received 19 March 2024

Revised 12 June 2025

Accepted 19 June 2025

SIMILARITY INDEX = 9.72 %

#### บทคัดย่อ

การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาบทบาทของภาครัฐในการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เขตกรุงเทพมหานคร 2) ศึกษาความต้องการการสนับสนุนจากภาครัฐของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเขตกรุงเทพมหานคร และ 3) แนวทางการเสริมสร้างบทบาทของภาครัฐด้านกฎหมายธุรกิจในการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเขตกรุงเทพมหานคร รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 20 คน แบ่งเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, ผู้แทนจากสถาบันการเงิน, ผู้แทนหน่วยงานภาครัฐ และรัฐวิสาหกิจที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, และนักวิชาการ หรือผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สัมภาษณ์เชิงลึก โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง และวิเคราะห์โดยการเข้ารหัสข้อมูล

ผลการวิจัย พบว่า 1) บทบาทภาครัฐในการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาเศรษฐกิจประเทศ แม้ว่าจะมีนโยบายและมาตรการของภาครัฐจำนวนมาก แต่ก็ยังเข้าถึงได้ยาก ขาดความชัดเจน และไม่มีการติดตามประเมินผล จึงทำให้ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร “ไม่รู้ด้วยว่าสามารถติดตามได้ที่ช่องทางใด รู้แต่ว่ามีธนาคารให้กู้ยืมเงินมาลงทุนได้” 2) ความต้องการการสนับสนุนจากภาครัฐ แบ่งเป็น 3 มิติหลัก ได้แก่ ด้านการพัฒนาศักยภาพ “หากมีภาครัฐเป็นพี่เลี้ยงหรือระบบพี่เลี้ยงจะดีมาก เพราะไม่ใช่แค่จัดอบรมแล้วก็จบ แต่ต้องมีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องด้วย” ด้านการตลาดและการขาย “หากเป็นไปได้ก็อยากให้รัฐช่วยเปิดช่องทางการขายที่ชัดเจนมากกว่านี้ เพิ่มช่องทางตลาด” และด้านการเงิน “รู้สึกเลยว่าระบบยังไม่เอื้อมากพอให้กับกลุ่ม SMEs มากพอ” 3) แนวทางการเสริมสร้างบทบาทของภาครัฐ คือ การบูรณาการความร่วมมือ และประสานงานระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และสถาบันการเงิน (ธนาคาร) ในการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม รวมทั้งพัฒนาระบบนิเวศ และมาตรการในการสนับสนุนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ตอบโจทย์ความต้องการของผู้ประกอบการ

**คำสำคัญ:** บทบาทภาครัฐ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กรุงเทพมหานคร



## Abstract

The research aimed to 1) study the role of the government in promoting SMEs in Bangkok Metropolitan Area, 2) study the need for support from the government for SME entrepreneurs in Bangkok Metropolitan Area, and 3) propose guidelines for strengthening the role of the government in business law in promoting SMEs in Bangkok Metropolitan Area. The research method was qualitative. There were 20 key informants, divided into four groups: SME entrepreneurs, representatives from financial institutions, representatives from government agencies and state enterprises related to promoting SMEs, and academics or experts in SMEs. In-depth interviews were conducted face-to-face using a semi-structured interview form, and data were analyzed by coding.

The research results found that 1) the role of the government in promoting SMEs was the heart of national economic development. Although there were many government policies and measures, they remained difficult to access, lacked clarity, and did not include proper follow-up and evaluation. Therefore, the results were not as effective as they should have been. “I didn’t even know where to follow up. I only knew that there were banks that provided loans for investment.” 2) The need for support from the government was divided into three main dimensions: potential development “If the government could be a consultant or provide a mentor system, it would be great because it wasn’t just about organizing training and then ending it. There had to be continuous monitoring and evaluation.” In terms of marketing and sales “If possible, I would have liked the government to help open clearer sales channels and increase market access.” And in terms of finance “I felt that the system was still not supportive enough for SMEs.” 3) The approach to strengthening the role of the government was to integrate cooperation and coordination between government agencies, the private sector, and financial institutions (banks) in promoting SMEs, including developing an ecosystem and support measures that met the needs of entrepreneurs.

**Keywords:** Government Role, Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs), Bangkok Metropolis

## 1. บทนำ

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprises: SMEs) เป็นธุรกิจที่ดำเนินการโดยผู้ประกอบการรายย่อย มีสินทรัพย์ และจำนวนพนักงานไม่มาก ส่วนใหญ่เริ่มต้นจากเงินลงทุนของผู้ประกอบการ หรืออาจมาจากสินเชื่อของธนาคาร แต่ถือเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ เนื่องจากมีบทบาทในการสร้างงาน กระจายรายได้ ส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก ตลอดจนการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ระบบเศรษฐกิจโดยรวม ทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับประเทศ ธุรกิจ SMEs มีจุดเด่นคือความเป็นอิสระของผู้ประกอบการ และวิธีการดำเนินธุรกิจที่เน้นลงทุนในสินค้าและบริการที่จับต้องได้ โดยธุรกิจ SMEs สามารถแบ่งตามขนาดของธุรกิจออกได้เป็น 3 ขนาด เรียกว่า MSME ได้แก่ วิสาหกิจรายย่อย (Micro) วิสาหกิจขนาดย่อม (Small) และวิสาหกิจขนาดกลาง (Medium) จากรายงานสถานการณ์ MSME ปี 2567 พบว่า มูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) ในปี 2566 มีมูลค่าเท่ากับ 17,921,213 ล้านบาท (เพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้า 543,198 ล้านบาท หรือขยายตัว 1.9% ชะลอตัวจากที่ขยายตัวได้ 2.5% ในปี 2565) ขณะที่ GDP ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (MSME) ในปี 2566 มีมูลค่า 6,317,181 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วน 35.2% ของ GDP รวม (เพิ่มขึ้นจากปีก่อน ที่มีสัดส่วน 35.1% โดยมีอัตราการขยายตัว 3.6% ต่อเนื่องจากการขยายตัว 4.4% ในปี 2565) (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2567ก)

ดังนั้น วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จึงเสี่ยงไม่ได้ที่จะต้องได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานหลักของรัฐ คือ สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หรือ สสว. ซึ่งจัดตั้งขึ้นภายใต้ พ.ร.บ. ส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2543 ที่ทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและแผนการส่งเสริม SMEs ปัจจุบันดำเนินการอยู่ภายใต้แผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2566 - 2570) ฉบับแรกเริ่มขึ้นเมื่อปี 2545 และมีการจัดทำฉบับใหม่ขึ้นทุก ๆ 5 ปี โดยสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) เป็นหน่วยงานหลักที่ทำหน้าที่ประสานงานระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และภาควิชาการในการจัดทำนโยบาย และแผนปฏิบัติการให้เป็นเอกภาพ ทั้งนี้ เพื่อให้การสร้างความเข้มแข็งให้ SMEs อันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายเชิงเศรษฐกิจที่ต้องการให้สัดส่วนการเพิ่มมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจของ SMEs มีอัตราที่เพิ่มขึ้น แผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2566 - 2570) หรือแผนฯ ฉบับปัจจุบัน จึงได้ให้ความสำคัญกับการเร่งสร้างการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศไทยในมิติต่าง ๆ ด้วยการพัฒนาศักยภาพและการสร้างรายได้ของธุรกิจ SMEs โดยรวมอย่างครอบคลุมทั้งในภาคการผลิต ภาคการค้า ภาคการบริการ รวมไปถึงภาคธุรกิจเกษตรด้วยแนวทางการส่งเสริมให้ SMEs มีการพัฒนาเชิงผลิตภาพ การพัฒนาทักษะความชำนาญของแรงงาน การเข้าถึงนวัตกรรมและองค์ความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและการเติบโตทางธุรกิจของวิสาหกิจรายย่อย วิสาหกิจขนาดย่อม และวิสาหกิจขนาดกลางผ่านการสนับสนุนปัจจัยแวดล้อมที่เอื้อต่อการส่งเสริมและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจโดยการพัฒนาระบบฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้ สถิติ ผลการวิจัยและพัฒนา ทรัพย์สินทางปัญญา การตลาด การส่งเสริมการวิจัยเชิงนวัตกรรมให้เป็นระบบที่เป็นปัจจุบัน รวมถึงการมีโครงสร้างพื้นฐานที่เหมาะสม และยืดหยุ่นต่อการพัฒนาและการสนับสนุนให้ SMEs สามารถเข้าถึงระบบห่วงโซ่มูลค่าของโลก การเข้าถึงโอกาสด้านการค้าและการลงทุนระหว่างประเทศ และการใช้ประโยชน์จากข้อตกลงการค้าที่มีอยู่ (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2567ข)

บทบาทภาครัฐมีความสำคัญต่อการเสริมสร้างศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ SMEs โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสนับสนุนเชิงโครงสร้างพื้นฐาน การให้บริการทางธุรกิจ การส่งเสริมการเข้าถึงแหล่งทุนและตลาด การพัฒนาองค์ความรู้และทักษะ การสร้างสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เอื้อต่อการเติบโต

อย่างยั่งยืน และที่สำคัญอย่างยิ่งคือ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมายธุรกิจ ซึ่งส่งผลต่อความสามารถในการปฏิบัติตามข้อกำหนดทางกฎหมาย และการบริหารจัดการความเสี่ยงทางกฎหมายที่อาจเกิดขึ้น กลายเป็นหนึ่งในอุปสรรคสำคัญที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจของ SMEs ความสามารถในการแข่งขัน และมีอัตราการล้มเหลวสูงในช่วงแรกของการดำเนินธุรกิจ ดังนั้น ภาครัฐต้องมีการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจด้านกฎหมายธุรกิจให้แก่ผู้ประกอบการ SMEs จะช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ลดความเสี่ยงทางกฎหมาย และส่งเสริมการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจได้ในระยะยาว รวมทั้งการกำหนดนโยบาย และมาตรการต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการเติบโตของ SMEs อย่างต่อเนื่อง เช่น การจัดตั้งศูนย์ให้คำปรึกษาทางกฎหมายสำหรับ SMEs การจัดอบรมและสัมมนาเพื่อเผยแพร่ความรู้ด้านกฎหมายธุรกิจ เป็นต้น เพราะการขาดความรู้ด้านกฎหมายธุรกิจของผู้ประกอบการ SMEs ไม่เพียงแต่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการ SMEs เท่านั้น แต่ยังส่งผลต่อความสามารถในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนอีกด้วย โดยสถาบันการเงินมักจะพิจารณาถึงความรู้ความเข้าใจด้านกฎหมายธุรกิจ ซึ่งเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญสำหรับการประเมินความเสี่ยงก่อนการอนุมัติสินเชื่อ ดังนั้น การส่งเสริมความรู้ด้านกฎหมายธุรกิจจึงไม่เพียงช่วยให้ SMEs สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างถูกต้อง ตามกฎหมายเท่านั้น แต่ยังเพิ่มโอกาสในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนที่จำเป็นต่อการเติบโตทางธุรกิจได้อีกด้วย หัวใจสำคัญการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หรือ SMEs จำเป็นต้องได้รับความร่วมมืออย่างจริงจังจากหลายภาคส่วน โดยเฉพาะอย่างยิ่งหน่วยงานภาครัฐ ที่จะเป็นผู้กำหนดนโยบาย ทิศทางการขับเคลื่อนพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ (กันตพงศ์ มาศจุฑาเศรษฐี, 2567) เบญจรงค์ สวัสดิ์พาณิชย์ (2565) ได้ศึกษา “บทบาทของรัฐในการส่งเสริมความพร้อมของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กลุ่มธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม พ.ศ. 2540-2563” พบว่า บทบาทของภาครัฐในการพัฒนาและส่งเสริมผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กลุ่มธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม พ.ศ. 2540-2563 เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกยุคสมัย แต่ยังไม่เป็นรูปธรรมและเป็นบทบาทในเชิงรับเท่านั้น อุปสรรคและปัญหาสำคัญที่เกิดขึ้นกับวิสาหกิจกลุ่มธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มไทยเสมอมา คือ วิสาหกิจส่วนใหญ่ไม่สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้ ปัญหาการพัฒนานวัตกรรมสินค้าและบริการ ความไม่แน่นอนของเทคโนโลยีเครื่องจักร และความปลอดภัยของอาหาร เป็นต้น เสถียรภาพทางการเมืองการปกครองไทยจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับวิสาหกิจกลุ่มธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มที่เป็นไปในลักษณะการเชื่อมโยงระหว่างภาครัฐกับภาคธุรกิจยังมีความเข้มแข็งไม่เพียงพอ กล่าวคือ หน่วยงานภาครัฐ และภาคเอกชนไม่สามารถดำเนินงานร่วมกันได้อย่างเต็มศักยภาพ

SMEs ในประเทศไทยยังคงเผชิญกับข้อจำกัดและอุปสรรคหลายประการ อาทิ การเข้าถึงแหล่งเงินทุน การพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม การบริหารจัดการธุรกิจอย่างมืออาชีพ ตลอดจนข้อจำกัดด้านศักยภาพในการแข่งขัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นศูนย์กลางทางเศรษฐกิจที่มีความหลากหลายและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้ผู้ประกอบการ SMEs ต้องเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรงทั้งจากภายในและต่างประเทศ ความซับซ้อนของกฎระเบียบที่เกี่ยวกับการทำธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ข้อมูลจากสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) ระบุว่า ในปี 2566 จำนวนผู้ประกอบการ SMEs ในเขตกรุงเทพมหานคร มีจำนวน 537,675 ราย (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2566) ซึ่ง ศักดิ์ดา ศิริภัทรโสภณ (2559) ได้ศึกษา “ศักยภาพในการแข่งขันและความพร้อมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยในการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน” พบว่า การพัฒนาศักยภาพของวิสาหกิจไทยได้ประสบกับปัญหาอุปสรรคในเรื่องความสามารถในการเข้าถึงแหล่งทุน ทำให้ผู้ประกอบการขาดเทคโนโลยีสมัยใหม่ในการพัฒนากิจการของตน ขาดการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ นอกจากนี้ยังพบว่าวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทย (SMEs) มี

จุดอ่อนในด้านอื่น ๆ เช่น ขาดการบริหารจัดการที่ดี ขาดทักษะในการสื่อสารภาษาต่างประเทศ รวมถึงไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลของหน่วยงานภาครัฐได้ ทั้งการเงิน การตลาด การบริหารจัดการ และการนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้

จากความสำคัญของบทบาทภาครัฐในการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาวิจัย “บทบาทภาครัฐในการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เขตกรุงเทพมหานคร” ว่ามีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด การสนับสนุนของภาครัฐมีความครอบคลุมและตรงกับความต้องการของผู้ประกอบการหรือไม่ รวมถึงมีแนวทางใดที่สามารถเสริมสร้างบทบาทของภาครัฐด้านกฎหมายธุรกิจให้เกิดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจเขตเมือง โดยเฉพาะกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นเมืองหลวงและมีความเป็นพลวัตสูง อีกทั้งยังช่วยสร้างสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เอื้อต่อการเติบโตของธุรกิจ SMEs ได้อย่างยั่งยืน

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาบทบาทของภาครัฐในการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เขตกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาความต้องการสนับสนุนจากภาครัฐของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เขตกรุงเทพมหานคร
3. เพื่อศึกษาแนวทางการเสริมสร้างบทบาทของภาครัฐในการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เขตกรุงเทพมหานคร ให้เกิดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ

## 2. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.1 บทบาทและนโยบายของภาครัฐในการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)

กรมประชาสัมพันธ์ (2567) ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เป็นกลุ่มธุรกิจที่มีบทบาทสำคัญต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทย โดยมีส่วนช่วยสร้างงาน สร้างรายได้ และกระตุ้นการเติบโตทางเศรษฐกิจในระดับท้องถิ่นและระดับประเทศ อย่างไรก็ตาม SMEs ในประเทศไทยยังคงเผชิญกับความท้าทายหลายด้าน เช่น การขาดเงินทุน การแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้น และการปรับตัวเข้าสู่เศรษฐกิจดิจิทัล เพื่อแก้ไขปัญหาและส่งเสริมการเติบโตของ SMEs รัฐบาลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจึงได้ดำเนินมาตรการส่งเสริม SMEs ในหลายมิติ ดังนี้ 1) การสนับสนุนทางการเงิน 2) การพัฒนาองค์ความรู้และทักษะ 3) การผลักดันสู่เศรษฐกิจดิจิทัล 4) การเพิ่มโอกาสในตลาด 5) การลดภาระด้านภาษีและระเบียบข้อบังคับ 6) การสนับสนุนด้านโครงสร้างพื้นฐาน

สุชาติ อำนางวิภาวี และคณะ (2563) ได้ทำการศึกษา นโยบายของภาครัฐในการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และพบว่าภาครัฐมีนโยบายในการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมใน ดังนี้ 1) ด้านการพัฒนานวัตกรรม การพัฒนาและนํานงานวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมไปใช้ในการสนับสนุนให้มีระบบมาตรฐานเชิงรุก เพื่อผลักดันให้สาขาเป้าหมายของไทยเป็นผู้นำสามารถในระดับอาเซียน เนื่องจากประเทศไทยมีความได้เปรียบในการแข่งขันและอำนาจในการต่อรอง เช่น ข้าวและผลิตภัณฑ์ ยางและผลิตภัณฑ์ บริการท่องเที่ยว โลจิสติกส์ อาหารแปรรูป 2) ด้านการตลาด จากความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจของโลกธุรกิจปัจจุบัน ทำให้รัฐบาลต้องปรับ เปลี่ยนแนวทางในการขับเคลื่อน เศรษฐกิจของประเทศเพื่อยกระดับเป็นเศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy) โดยได้นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในประเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลผลิตมวลรวมของประเทศให้ทันกับโลก 3) ด้านการลงทุน ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย (ธพว.) หรือเรียกสั้น ๆ ว่า SME Bank เป็น

สถาบัน การเงินของรัฐที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการคลัง และ กระทรวงอุตสาหกรรม มีภารกิจหลักในการช่วยเหลือและ สนับสนุน SMEs ไทย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของ SMEs ในการต่อยอด เชื่อมโยงให้เกิดการสร้างงาน สร้างอาชีพ สร้างรายได้ สร้างโอกาส และกระจายสู่ชุมชนท้องถิ่นทั่วประเทศ โดย ธพว. มีนโยบายการส่งเสริม SMEs ประกอบด้วย ด้านการพัฒนาผู้ประกอบการ ด้านการให้สินเชื่อ รวมถึงการ ฟันฟูกู้กลุ่มหนี้เสีย (NPLs) ธนาคารออมสินเป็นธนาคารเฉพาะกิจของรัฐซึ่งอยู่ภายใต้การควบคุมของ กระทรวงการคลัง มีภารกิจหลักในการให้ สินเชื่อแก่ผู้ประกอบการ เพื่อให้ SMEs สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุน ได้สะดวกยิ่งขึ้น สามารถนำเงินทุนมาหมุนเวียนในการดำเนินธุรกิจ

Enterprise Singapore (2023) รัฐบาลสิงคโปร์มีบทบาทอย่างแข็งขันผ่านการดำเนินนโยบาย Enterprise Singapore (ESG) ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่หลักในการส่งเสริมและดูแลธุรกิจ SMEs โดยตรงซึ่ง บทบาทของภาครัฐในสาธารณรัฐสิงคโปร์ Enterprise Singapore (2023) พบว่ามีบทบาทที่สำคัญดังนี้ การให้ เงินอุดหนุนร่วม (Co-Funding) ส่งเสริมการเปลี่ยนผ่านสู่ระบบดิจิทัลด้วย Productivity Solutions Grant (PSG) ส่งเสริมและผลักดันให้ขยายตัวเข้าสู่ตลาดต่างประเทศผ่าน Market Readiness Assistance (MRA) เป็นต้น และการศึกษาของ Low (2020) พบว่า มากกว่าร้อยละ 90 ของผู้ประกอบการที่เข้าร่วมโครงการ EDG มีการเติบโตด้านยอดขายและขยายตลาดสำเร็จ นอกจากนี้ผลการศึกษานโยบายการสนับสนุน SMEs ใน สาธารณรัฐสิงคโปร์ของ Low ยังพบว่าการใช้โครงสร้างการบริหารแบบกึ่งรัฐกึ่งเอกชนจะช่วยให้การให้บริการ กับผู้ประกอบการมีความยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าการทำหน้าที่ตามบทบาทภาครัฐเพียงอย่าง เดียว

Lee & Kim (2021) ได้ค้นพบประเด็นสำคัญในการส่งเสริมธุรกิจ SMEs ของสาธารณรัฐเกาหลี (South Korea) ดังนี้ สนับสนุนการยกระดับเทคโนโลยี เช่น การพัฒนา Smart Factory Initiative ผ่านการให้ทุน สนับสนุนการเปลี่ยนผ่านอุตสาหกรรมแบบดั้งเดิม เพื่อสนับสนุนให้ SMEs ปรับปรุงกระบวนการผลิตด้วยระบบ อัตโนมัติ และการใช้ AI/IoT ผ่านทุนสนับสนุน (R&D Grants) เป็นต้น การส่งเสริมผู้ประกอบการใหม่ด้วย โครงการ K-Startup Grand Challenge เพื่อส่งเสริมการบ่มเพาะธุรกิจนวัตกรรมระดับต้น (Early-Stage) ความ เชื่อมโยงระหว่าง SMEs กับบริษัทขนาดใหญ่ผ่าน Business Matching และ Global Business Matching Program หรือการจับคู่ธุรกิจ SMEs ของสาธารณรัฐเกาหลีกับผู้ประกอบการในต่างประเทศ และการศึกษาของ Park & Lim (2021) ได้วิเคราะห์ระบบการสนับสนุนธุรกิจ SMEs ของสาธารณรัฐเกาหลี พบว่า การมีแผนแม่บท และการจัดตั้งกระทรวงเฉพาะกิจจะช่วยให้การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีระบบและเกิดความยั่งยืน

METI Japan (2022) รายงานว่ารัฐบาลญี่ปุ่นดำเนินนโยบายการส่งเสริมธุรกิจ SMEs ผ่านกระทรวง เศรษฐกิจ การค้า และอุตสาหกรรม (METI) ซึ่งมีหน่วยงาน SME Agency เป็นหน่วยงานหลัก และมีการวางแผน ส่งเสริม SMEs แบบระยะยาวผ่านแผนแม่บท SMEs (Basic Plan for SMEs) ทุก 5 ปี เน้นการคุ้มครองสิทธิ ทรัพย์สินทางปัญญา การพัฒนาเทคโนโลยีเฉพาะด้าน และการสนับสนุน SMEs เพื่อสังคม (Social Enterprise) ผ่านการประสานงานกับองค์กรภาคประชาชน มีประเด็นที่สำคัญดังนี้ SME Finance Facilitation Act: ให้ ความช่วยเหลือด้านสินเชื่อโดยมีระบบการค้ำประกันสินเชื่อ SMEs (Credit Guarantee System), SME Support, JAPAN เป็นหน่วยงานที่ให้บริการคำปรึกษา การฝึกอบรม และการส่งเสริมตลาดต่างประเทศ, JETRO (Japan External Trade Organization) เป็นการสนับสนุนการจับคู่ธุรกิจ SMEs กับพันธมิตร ต่างประเทศ, Monozukuri ซึ่งเป็นการส่งเสริมการผลิตแบบญี่ปุ่นโดยเน้นคุณภาพ และนวัตกรรม และการศึกษา ของ Nishimura (2020) พบว่า รัฐบาลญี่ปุ่นเน้นการพัฒนาศักยภาพจากภายในองค์กร และการสืบทอด กิจการระหว่างรุ่น ซึ่งนับว่าเป็นจุดเด่นที่แตกต่างจากประเทศอื่น ๆ



สรุปได้ว่า ประเทศไทยให้ความสำคัญกับการยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ผ่าน 3 นโยบายหลัก ได้แก่ ด้านการพัฒนานวัตกรรม มีเป้าหมายเพื่อเพิ่มมูลค่า เพิ่มผลิตภาพ และสร้างความแตกต่างของสินค้าและบริการในระดับตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศ มุ่งเน้นการส่งเสริม SMEs ให้สามารถเข้าถึงองค์ความรู้ เทคโนโลยี และแหล่งทุนที่จำเป็นต่อการพัฒนาวัตกรรม ตลอดจนสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา การออกแบบผลิตภัณฑ์ การสร้างตราสินค้า และการคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญา นอกจากนี้ ภาครัฐยังผลักดันให้ SMEs นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการดำเนินธุรกิจเพื่อเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจดิจิทัล และรองรับการเปลี่ยนแปลงของตลาดในยุคปัจจุบัน ด้านการตลาด มุ่งเน้นการขับเคลื่อนเศรษฐกิจไปสู่ยุคดิจิทัล (Digital Economy) ด้วยการยกระดับศักยภาพผู้ประกอบการให้สามารถแข่งขันได้ทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยอาศัยการบูรณาการความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐต่าง ๆ ทั้งในระดับนโยบายและการปฏิบัติ เช่น สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) และกระทรวงพาณิชย์ แนวทางสำคัญประกอบด้วยการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการตลาด การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมในธุรกิจ การขยายช่องทางการตลาดออนไลน์และออฟไลน์ การพัฒนามาตรฐานสินค้า การออกแบบผลิตภัณฑ์ การสร้างแบรนด์ที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล รวมถึงการส่งเสริมให้ SMEs เข้าสู่ตลาดส่งออก โดยมีการสนับสนุนทั้งด้านองค์ความรู้ แหล่งทุน ระบบข้อมูล และการให้คำปรึกษาแบบครบวงจร นอกจากนี้ รัฐบาลยังผลักดันนโยบายที่ตอบสนองต่อนวัตกรรม เช่น SME 4.0 และ Thailand 4.0 โดยเน้นการสร้างระบบนิเวศ (Ecosystem) ที่เอื้อต่อการเติบโตของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในระยะยาว ทั้งนี้ การดำเนินนโยบายต่าง ๆ ช่วยเสริมสร้างศักยภาพ SMEs ไทยให้สามารถแข่งขันในตลาดโลกได้อย่างมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล ด้านการลงทุนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะเห็นได้ว่าประเทศไทยได้ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ผ่านกลไกการเงินของรัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย (ธพว. หรือ SME Bank) และ ธนาคารออมสิน ที่มีบทบาทสำคัญในฐานะแหล่งทุนที่เข้าถึงง่าย พร้อมทั้งเป็นหน่วยงานสนับสนุนองค์ความรู้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการ SMEs อย่างครอบคลุม ทั้งในด้านการเข้าถึงเงินทุน การพัฒนาองค์ความรู้ และการฟื้นฟูธุรกิจที่ประสบปัญหา ซึ่งนโยบายด้านการลงทุนของ ธพว. และธนาคารออมสิน แสดงให้เห็นถึงความพยายามของภาครัฐในการสร้างระบบนิเวศทางธุรกิจที่เอื้อต่อการเติบโตของ SMEs ทั้งในแง่ของการเข้าถึงแหล่งทุน การพัฒนาความรู้ และการประคับประคองผู้ประกอบการในภาวะวิกฤติ ถือเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากและสร้างความเข้มแข็งให้ภาคธุรกิจของประเทศในระยะยาว

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับพัฒนาการของนโยบายภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เขตกรุงเทพมหานคร

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2565) พัฒนาการของนโยบายภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เขตกรุงเทพมหานคร สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ช่วงดังนี้

ช่วงที่ 1 : แนวคิดพื้นฐานและความสำคัญของ SMEs (พ.ศ. 2540-2550) ในช่วงนี้เป็นจุดเริ่มต้นของการให้ความสำคัญกับ SMEs อย่างจริงจังในประเทศไทย จึงมีการออกพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2543 โดยกรุงเทพมหานคร มีการจัดตั้งศูนย์ส่งเสริม SMEs ในเขตต่าง ๆ เพื่อให้คำปรึกษาและช่วยเหลือผู้ประกอบการ มีการสนับสนุนด้านเงินทุนผ่านโครงการค้ำประกันสินเชื่อของบรรษัทประกันสินเชื่ออุตสาหกรรมขนาดย่อม (บสย.) และธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (ธพว.)

นอกจากนี้ยังมีการส่งเสริมด้านการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมผ่านสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.)

ช่วงที่ 2 : การขยายมาตรการสนับสนุนและการพัฒนาขีดความสามารถ (พ.ศ. 2550-2560) ในช่วงนี้มีการขยายมาตรการสนับสนุน SMEs ให้ครอบคลุมมากขึ้น และมีการออกพระราชบัญญัติหลักประกันทางธุรกิจ พ.ศ. 2558 ที่ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้ SMEs สามารถนำทรัพย์สินที่มีมูลค่าทางเศรษฐกิจมาใช้เป็นหลักประกันในการกู้ยืมได้มากขึ้น มีการปรับปรุงกฎหมายภาษีให้เอื้อต่อ SMEs โดยกรุงเทพมหานครได้จัดตั้งศูนย์ SMEs ครบวงจร (SME One-Stop Service Center) เพื่อให้บริการแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ มีการส่งเสริมการรวมกลุ่มเป็นคลัสเตอร์ธุรกิจในพื้นที่ต่าง ๆ เช่น คลัสเตอร์แฟชั่นในประตูน้ำ คลัสเตอร์อาหารในเยาวราช มีโครงการพัฒนาผู้ประกอบการใหม่ (New Entrepreneurs Creation - NEC) และโครงการพี่เลี้ยงธุรกิจ (Business Mentoring) เพื่อช่วยให้ SMEs เติบโตอย่างแข็งแรง

ช่วงที่ 3 : การปรับตัวสู่เศรษฐกิจดิจิทัลและความท้าทายใหม่ (พ.ศ. 2560-ปัจจุบัน) ในช่วงนี้มีการผลักดันนโยบาย Thailand 4.0 ที่มุ่งเน้นการพัฒนา SMEs ให้ปรับตัวเข้าสู่ยุคดิจิทัล มีการออกพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้น พ.ศ.2562 เพื่อสนับสนุนสตาร์ทอัพ (Startup) และมีมาตรการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565) โดยกรุงเทพมหานครได้พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลและพื้นที่สร้างสรรค์สำหรับ SMEs เช่น การจัดตั้ง Digital Park Thailand การพัฒนาย่านนวัตกรรมในพื้นที่ต่าง ๆ มีโครงการ Smart SMEs รองรับการทำธุรกิจออนไลน์ และโครงการ Bangkok Smart City ที่สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีในการดำเนินธุรกิจ นอกจากนี้ยังมีมาตรการพิเศษช่วยเหลือ SMEs ในช่วงวิกฤต COVID-19 เช่น สินเชื่อคอกเบี้ยต่ำ การพักชำระหนี้ และการอบรมทักษะดิจิทัล

สรุปทั้ง 3 ช่วงแสดงให้เห็นพัฒนาการของนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริม SMEs ในกรุงเทพมหานครจากการวางรากฐานในช่วงแรก การขยายมาตรการสนับสนุนในช่วงที่สอง จนถึงการมุ่งเน้นการปรับตัวสู่เศรษฐกิจดิจิทัลในปัจจุบัน โดยมีการปรับปรุงกฎหมายและนโยบายให้สอดคล้องกับความท้าทายในแต่ละยุคสมัย แต่อย่างไรก็ตามการดำเนินการในระดับพื้นที่โดยเฉพาะกรุงเทพมหานครยังต้องประสบข้อจำกัดในเชิงโครงสร้างทั้งด้านอำนาจ กฎหมาย และกลไกการบูรณาการระหว่างส่วนกลางกับท้องถิ่น การปรับปรุงกรอบกฎหมายและการเปิดพื้นที่ทดลองเชิงนโยบายในระดับเมือง (Urban Policy Sandbox) ดังนั้น การพัฒนารูปแบบการส่งเสริม SMEs ที่ตอบโจทย์บริบทของท้องถิ่นจึงมีความสำคัญอย่างแท้จริง

### 3. วิธีดำเนินการวิจัย

3.1 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 20 ท่าน ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยผู้วิจัยใช้ดุลยพินิจในการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างที่เห็นว่าเหมาะสม และมีคุณลักษณะเฉพาะที่ตรงกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยเฉพาะกลุ่มผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในเขตกรุงเทพมหานครที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจ SMEs เพื่อความสะดวกในการเข้าถึงข้อมูลภายใต้ข้อจำกัดได้ทันที และอยู่ในพื้นที่เป้าหมายของการวิจัย โดยแบ่งเป็น 4 กลุ่ม มีรายละเอียดดังนี้

กลุ่มที่ 1 ตัวแทนผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 10 ท่าน

กลุ่มที่ 2 ผู้แทนจากสถาบันการเงินที่เกี่ยวกับการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จำนวน 2 ท่าน ได้แก่ ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย และธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

กลุ่มที่ 3 ผู้แทนจากหน่วยงานภาครัฐ และรัฐวิสาหกิจที่เกี่ยวข้อง จำนวน 5 ท่าน ได้แก่ กระทรวงอุตสาหกรรม การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย สำนักงานประกันสังคม

กลุ่มที่ 4 นักวิชาการ หรือผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจ SMEs จำนวน 3 ท่าน

### 3.2 ขอบเขตการศึกษา

1) ศึกษาบทบาทของภาครัฐในการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เขตกรุงเทพมหานคร

2) ศึกษาความต้องการสนับสนุนจากภาครัฐของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม เขตกรุงเทพมหานคร

3) ศึกษาแนวทางการเสริมสร้างบทบาทของภาครัฐในการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เขตกรุงเทพมหานคร ให้เกิดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ

### 3.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา ตั้งแต่เดือน สิงหาคม 2567 ถึง มกราคม 2568

### 3.4 เครื่องมือวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-Structured interview) แบบการเปิดกว้างในการตอบคำถาม จำนวน 2 ฉบับ ดังนี้

ฉบับที่ 1 ใช้สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นกลุ่มผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในเขตกรุงเทพมหานคร แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 บทบาทภาครัฐในการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เขตกรุงเทพมหานคร

ส่วนที่ 3 ความต้องการสนับสนุนจากภาครัฐของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเขตกรุงเทพมหานคร

ฉบับที่ 2 ใช้สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นผู้แทนจากสถาบันการเงิน ผู้แทนจากหน่วยงานภาครัฐ และรัฐวิสาหกิจ นักวิชาการหรือผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม (SMEs) เพื่อหาแนวทางในการเสริมสร้างบทบาทของภาครัฐในการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เขตกรุงเทพมหานคร ให้เกิดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 แนวทางการเสริมสร้างบทบาทของภาครัฐในการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เขตกรุงเทพมหานคร ให้เกิดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ

### 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

เมื่อดำเนินการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) เป็นเครื่องมือสำหรับการสัมภาษณ์เรียบร้อยแล้ว ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และการสังเกตการณ์ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1) ทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากมหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี ถึงผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการให้สัมภาษณ์



- 2) เมื่อได้รับการยินยอมในการให้สัมภาษณ์ ผู้วิจัยทำการนัดวัน เวลา และสถานที่กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) และดำเนินการสัมภาษณ์ตามวัน เวลาและสถานที่ที่กำหนดนัดไว้
- 3) สัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key-Informant) แบบตัวต่อตัวด้วยตนเอง โดยก่อนทำการสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้ขออนุญาตผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการบันทึกเสียงเพื่อความครบถ้วนและสมบูรณ์ของข้อมูลที่จะนำมาใช้ในการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ผลการศึกษาวิจัย ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะไม่เปิดเผยข้อมูลชื่อ-สกุล จริงของผู้ให้สัมภาษณ์ที่ไม่ได้ให้ความยินยอมโดยเด็ดขาด
- 4) การสังเกตการณ์ ผู้วิจัยใช้วิธีการสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participant Observation) เพื่อเก็บรายละเอียดของข้อมูลด้วยการจดบันทึกโดยปราศจากอคติและไม่ตีความหมาย
- 5) ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากแบบสัมภาษณ์ มาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของข้อมูลให้ครบถ้วนตามกรอบแนวคิด และตรงตามวัตถุประสงค์ในการวิจัย รวมทั้งจัดหมวดหมู่ของข้อมูลเพื่อนำไปสังเคราะห์และวิเคราะห์ผลการศึกษานำไปสู่การจัดทำเป็นข้อเสนอแนะต่อไป

### 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิจากภาคสนาม (Field Survey) ที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ด้วยตนเอง เมื่อผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลไประยะเวลาหนึ่งแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นระยะ ๆ จนมั่นใจว่าชุดความหมาย หรือโน้ตที่สร้างขึ้นจากการสัมภาษณ์เชิงลึกนั้น มีความซ้ำกันจนเป็นแบบแผนที่มีความแน่นอน แม้จะทำการสัมภาษณ์คนอื่น ๆ เพิ่มมากขึ้น ก็ไม่สามารถทำให้ได้ข้อมูลใหม่เพิ่มมากขึ้นได้ หรือเรียกว่าข้อมูลมีความอิ่มตัวเพียงพอแล้ว ผู้วิจัยจึงหยุดเก็บข้อมูลจนทำให้ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 20 ท่าน โดยมีรายละเอียดการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

- 1) ตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลตามกรอบแนวคิด และวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ จากนั้นผู้วิจัยแบ่งข้อมูลที่ได้จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key-Informant) ออกเป็นกลุ่ม
- 2) การจัดระเบียบข้อมูล (Data Organizing) เนื่องจากข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาจากภาคสนามนั้น ยังไม่อยู่ในรูปแบบที่พร้อมจะนำไปใช้วิเคราะห์ผลได้ในทันที ผู้วิจัยจึงนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาได้ มาจัดระเบียบข้อมูลให้อยู่ในรูปแบบของแฟ้มข้อมูลเพื่อพร้อมสำหรับการอ่าน และสามารถนำไปใช้ประมวลผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ได้ จากนั้นผู้วิจัยอ่านข้อมูลทั้งหมดหลายรอบเพื่อให้เข้าใจ มองเห็นภาพรวมของความคิดและประสบการณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key-Informant) แต่ละราย
- 3) การแสดงข้อมูล (Data Display) เป็นกระบวนการนำเสนอข้อมูล โดยผู้วิจัยนำข้อมูลทั้งหมดที่ได้จากการตรวจสอบแล้ว ซึ่งอยู่ในรูปแบบของการพรรณนามากำหนดรหัส และจัดข้อมูลเป็นหมวดหมู่ กำหนดรหัสสำหรับการวิเคราะห์ด้วยการนำกรอบการประเมินเป็นตัวตั้ง และกำหนดรหัสตั้งต้นให้สอดคล้องกับประเด็นที่ผู้วิจัยได้ตั้งขึ้น ซึ่งในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยจะมองหาความเหมือนและความแตกต่างของชุดข้อมูล เพื่อแยกเอาชุดข้อมูลไว้ในหมวดหมู่ต่าง ๆ ที่สร้างไว้ หลังจากนั้นผู้วิจัยจะดำเนินการนำหมวดหมู่ที่สร้างไว้มาเปรียบเทียบดูเพื่อวิเคราะห์เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างหมวดหมู่ทั้งหมด ซึ่งผู้วิจัยสามารถสร้างประเด็นหลักที่จะบรรจุประเด็นย่อยและหมวดหมู่เข้าไว้ภายในได้ เพราะผู้วิจัยมองเห็นแบบแผนของชุดความหมาย หรือโน้ตที่ปรากฏให้เห็นซ้ำ ๆ กันในข้อมูล สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลด้วยมือ ร่วมกับการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ในการลงรหัสและจัดหมวดหมู่ข้อมูล ซึ่งช่วยอำนวยความสะดวกให้ผู้วิจัยสามารถมองเห็นแบบแผนของชุดความหมายได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

4) การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) และวิเคราะห์เชิงอุปนัย (Inductive Analysis) ที่มีความสอดคล้องกับกรอบแนวคิด และวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยเทียบเคียงกับแนวคิดทฤษฎีที่ได้ศึกษาค้นคว้าไว้ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ตามประเด็นข้อคำถามและตัดทอนข้อมูลที่ไม่มีความเกี่ยวข้องออกไป เพื่อไม่ให้ข้อมูลมากเกินไปจนเกิดความจำป็น และกลายเป็นอุปสรรคต่อการวิเคราะห์ข้อมูล จากนั้นผู้วิจัยสรุปเป็นผลการศึกษาวิจัยด้วยวิธีการพรรณนา (Descriptive statistics) จัดทำเป็นข้อเสนอแนะที่ได้มาจากผลการวิจัยในครั้งนี้

#### 4. ผลการวิจัย

##### 1. บทบาทภาครัฐในการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เขตกรุงเทพมหานคร

บทบาทภาครัฐในการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาเศรษฐกิจประเทศ แม้ว่าจะมีนโยบายและมาตรการของภาครัฐจำนวนมาก แต่ก็ยังเข้าถึงได้ยาก ขาดความชัดเจน และไม่มีการติดตามประเมินผล จึงทำให้ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ มีผลดังนี้

1) การรับรู้ นโยบายและมาตรการสนับสนุนจากภาครัฐ รัฐมีนโยบายหรือมาตรการเกี่ยวกับ SMEs มากมาย แต่ยังไม่ตอบโจทย์ความต้องการของผู้ประกอบการเท่าที่ควร เพราะรัฐมักจะคิดเอง และประกาศ/ประชาสัมพันธ์ให้ผู้ประกอบการที่สนใจเข้าร่วม ส่วนใหญ่จะรับรู้เฉพาะกลุ่มเท่านั้น ไม่กระจายทั่วถึง นโยบายหลายเรื่องไม่ตรงกับความต้องการ เหมือนรัฐคิดมาเองแล้วเอามาประกาศใช้ โดยไม่ได้มาถามความต้องการของผู้ประกอบการ SMEs ไม่มีการติดตามและประเมินผลอย่างจริงจัง กลายเป็นความสิ้นเปลืองของการใช้งบประมาณโดยเปล่าประโยชน์ ดังนั้น ควรเปิดโอกาสให้ผู้ประกอบการ SMEs ได้มีโอกาสร่วมสะท้อนปัญหาและความต้องการของตนเอง มาตรการภาครัฐที่รู้จัก ได้แก่ สินเชื่อดอกเบี้ยต่ำจากสถาบันการเงิน หรือธนาคารของรัฐ เช่น ธนาคารออมสิน และ SME D Bank การประชาสัมพันธ์มาตรการภาครัฐส่วนใหญ่จะอยู่บนเว็บไซต์ (Website) ราชการหรือ Facebook Page ซึ่งหลายสถานประกอบการหรือผู้ที่สนใจทั่วไปไม่ทราบ เพราะไม่มีระบบเตือน และไม่มีเวลาคอยติดตามได้ทุกวัน ควรมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการกระจายข่าวสารข้อมูลที่สามารถเข้าถึงได้ง่าย และใช้ภาษาไม่ยากจนเกินไป แสดงให้เห็นถึงเงื่อนไข คุณสมบัติ หรือข้อจำกัดต่าง ๆ ชัดเจน “รู้จักสินเชื่อ SMEs ดอกเบี้ยต่ำจากธนาคารของรัฐ แต่ไม่เคยยื่นกู้ เพราะไม่รู้ว่าจะเริ่มต้นอย่างไร และคุณสมบัติต้องประกอบด้วยอะไรบ้าง” ผู้ให้ข้อมูล A4 กล่าว

2) การเข้าถึงนโยบายและมาตรการสนับสนุนจากภาครัฐ นโยบายหรือโครงการของรัฐนั้นส่วนใหญ่เข้าถึงได้ยาก โดยเฉพาะกลุ่มผู้ประกอบการที่ไม่มีเครือข่าย หรือความรู้เพียงพอ เพราะการประชาสัมพันธ์ยังไม่ทั่วถึง มาตรการที่ผู้ประกอบการส่วนใหญ่รู้จัก คือ SME D Bank ที่ให้กู้ยืมเงินสำหรับ SMEs ในจำนวนดอกเบี้ยที่ต่ำ เพื่อเสริมสภาพคล่องให้แก่ธุรกิจ ซึ่งถือว่าเป็นประโยชน์มากสำหรับผู้ประกอบการ SMEs ที่จะนำเงินมาลงทุนต่อยอดธุรกิจได้ แต่เมื่อยื่นขอกู้แล้วปรากฏว่าส่วนใหญ่ไม่ผ่านการอนุมัติ และไม่ทราบว่าเพราะเหตุผลใด ในการยื่นขอกู้เพื่อนำเงินมาลงทุน ใช้เอกสารจำนวนมาก ดังนั้นถึงนโยบายและมาตรการของภาครัฐมีจำนวนมาก แต่ก็ยังขาด “ความชัดเจน” และ “การติดตามประเมินผล” จึงทำให้ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร การเข้าถึงทำได้ยาก การเข้าถึงสินเชื่อของธุรกิจ SMEs การสมัครเข้ารับการอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ หรือการขอรับการสนับสนุนเรื่องใดจากหน่วยงานรัฐก็ตาม ล้วนแล้วต้องใช้เอกสารจำนวนมาก มีหลายขั้นตอน และมีระยะเวลาในการดำเนินงานค่อนข้างนาน และที่สำคัญคือ การขอสินเชื่อเพื่อธุรกิจ SMEs ต้องมีหลักประกันหรือเครดิตที่ดีเท่านั้น จึงทำให้ผู้ประกอบการ SMEs รายย่อยไม่สามารถเข้าถึงการสนับสนุนการขอสินเชื่อเพื่อธุรกิจ SMEs “มาตรการภาครัฐที่รู้จัก ได้แก่ สินเชื่อดอกเบี้ยต่ำจากสถาบันการเงิน หรือธนาคารของรัฐ เช่น ธนาคารออมสิน และ SME D Bank ซึ่งเคยยื่นขอกู้แล้ว แต่ปรากฏว่าไม่ผ่านการอนุมัติ” ผู้ให้ข้อมูล A7 กล่าว

## 2. ความต้องการสนับสนุนจากภาครัฐของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เขตกรุงเทพมหานคร

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ความต้องการการสนับสนุนจากภาครัฐของผู้ประกอบการสามารถแบ่งเป็น 3 มิติหลัก มีผลดังนี้

1) ด้านการพัฒนาศักยภาพ ผู้ประกอบการต้องการให้มีหลักสูตรอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้ประกอบการ/ แรงงาน SMEs การพัฒนาทักษะและองค์ความรู้เป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจ โดยเฉพาะการอบรมด้านการบริหารจัดการยุคใหม่ เช่น การจัดการทางการเงิน การบริหารทีมงาน การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การพัฒนาด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม โดยเฉพาะ SMEs ที่ต้องการปรับตัวสู่ระบบออนไลน์ การสนับสนุนด้าน Digital Literacy และการใช้แพลตฟอร์มดิจิทัล, คำแนะนำเชิงเทคนิคจากผู้เชี่ยวชาญ (Mentor หรือ Coach) โดยเฉพาะในกลุ่มธุรกิจบริการและผลิตภัณฑ์เฉพาะทาง ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญ A1 กล่าวว่า “หากมีภาครัฐเป็นปรีกษาหรือระบบพี่เลี้ยงจะดีมาก เพราะไม่ใช่แค่จัดอบรมแล้วก็จบ แต่ต้องมีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องด้วย หลักสูตรอบรมต้องไม่ใช่เน้นแต่ทฤษฎี หรือการบรรยาย แต่ต้องมีตัวอย่างที่สามารถนำไปปรับใช้ได้จริง หรือเน้นการลงมือปฏิบัติให้มากกว่าทฤษฎี”

2) ด้านการตลาดและการขาย ผู้ประกอบการต้องการการส่งเสริมด้านการตลาด การเข้าถึงช่องทางตลาดที่หลากหลาย การสนับสนุนให้เข้าร่วมงานแสดงสินค้าในประเทศและต่างประเทศ เพื่อเปิดตลาดใหม่ การสนับสนุนด้านสื่อประชาสัมพันธ์และการตลาดออนไลน์ การสร้างเครือข่ายธุรกิจ (Business Matching) โดยเฉพาะกับภาคเอกชนรายใหญ่ หรือเครือข่ายผู้ประกอบการรายอื่น “หากเป็นไปได้ก็อยากให้รัฐช่วยเปิดช่องทางการขายที่ชัดเจนมากกว่านี้ เพิ่มช่องทางตลาด เพราะที่ผ่านมายังไม่เคยมีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมตลาดที่จัดขึ้นโดยภาครัฐ” ผู้ให้ข้อมูล A6 กล่าว

3) ด้านการเงิน ผู้ประกอบการต้องการเข้าถึงสินเชื่อดอกเบี้ยต่ำของธนาคารรัฐ ถือเป็นหนึ่งในนโยบายและมาตรการของภาครัฐในการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่สอดคล้องกับความต้องการและเกิดประโยชน์ต่อธุรกิจ SMEs เพราะตอบสนองความต้องการพื้นฐานด้านเงินทุน ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจของการทำธุรกิจที่ช่วยทำให้สถานประกอบการ SMEs มีเงินทุนเวียน ผู้ประกอบการ SMEs ยังคงประสบปัญหาในการเข้าถึงแหล่งทุน เพราะไม่ทราบเงื่อนไขและหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน ขาดหลักทรัพย์ในการค้ำประกัน และมีความกังวลเรื่องการมีประวัติเครดิตที่ไม่ดี จึงคิดว่าไม่น่าจะผ่านเกณฑ์พิจารณาสินเชื่อ “เคยไปขอสินเชื่อ แต่ไม่ผ่านเพราะเอกสารไม่ครบ ทั้งที่ธุรกิจมีรายได้ดี รู้สึกเลยว่าระบบยังไม่เอื้อมากพอให้กับกลุ่ม SMEs มากพอ” ผู้ให้ข้อมูล A3 กล่าว

## 3. แนวทางการเสริมสร้างบทบาทของภาครัฐด้านกฎหมายธุรกิจในการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เขตกรุงเทพมหานคร

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ บทบาทของภาครัฐในการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เขตกรุงเทพมหานคร จึงมีข้อจำกัดทั้งเชิงโครงสร้างการบริหารจัดการ และเชิงระบบนิเวศทางกฎหมายและนโยบาย โดยเฉพาะประเด็นการบูรณาการความร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ และการพัฒนาโลกที่สามารถตอบโจทย์ตามความจำเป็น และความต้องการของผู้ประกอบการ SMEs ความร่วมมือระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ จะช่วยสร้างการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายอย่างมีคุณภาพ การปฏิบัติของหน่วยงานของรัฐยังคงดำเนินงานแบบแยกส่วน (Siloed Approach) ขาดกลไกกลางที่สามารถเชื่อมโยงนโยบายและการดำเนินการร่วมกันได้อย่างต่อเนื่อง แนวทางการเสริมสร้างบทบาทของภาครัฐ คือ การบูรณาการความร่วมมือ และประสานงานระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และสถาบันการเงิน (ธนาคาร) ในการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม รวมทั้งพัฒนาระบบนิเวศ และมาตรการในการสนับสนุน

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ตอบโจทย์ความต้องการของผู้ประกอบการ “เมื่อไปขอสินเชื่อธนาคาร ก็ต้องมีแผนธุรกิจที่ชัดเจน แต่ SMEs ไม่มีคนเขียนแผน ซึ่งประเด็นนี้รัฐน่าจะมีที่ปรึกษาทางการเงินเข้ามาช่วย SMEs เพื่อให้เข้าถึงสินเชื่อได้” ผู้ให้ข้อมูล B2 กล่าว ทั้งยังไม่มีเวทีในการรับฟังปัญหาอย่างเป็นระบบ ร่วมกันระหว่าง 3 ภาคส่วน (ภาครัฐ-เอกชน-ธนาคาร) ผู้ให้ข้อมูล C1 จึงเสนอให้มี “เวทีร่วมกัน 3 ฝ่าย”

## 5. สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

### 5.1 สรุป และอภิปรายผล

บทบาทภาครัฐในการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) การรับรู้นโยบายและมาตรการสนับสนุนจากภาครัฐ รัฐมีนโยบายหรือมาตรการเกี่ยวกับ SMEs มากมาย แต่ยังไม่ตอบโจทย์ความต้องการของผู้ประกอบการเท่าที่ควร เพราะรัฐมักจะคิดเอง และประกาศ/ ประชาสัมพันธ์ให้ผู้ประกอบการที่สนใจเข้าร่วม ส่วนใหญ่จะรับรู้เฉพาะกลุ่มเท่านั้น ไม่กระจายทั่วถึง นโยบายหลายเรื่องไม่ตรงกับความต้องการ แต่ผู้ประกอบการจำนวนมากยังไม่สามารถเชื่อมโยงนโยบายเหล่านี้กับโอกาสในการพัฒนาธุรกิจของตนได้อย่างชัดเจน ทั้งนี้อาจเนื่องจากการสื่อสารและการเข้าถึงข้อมูลนโยบายหรือมาตรการของภาครัฐ ผู้ประกอบการ SMEs ไม่ทราบข้อมูลเกี่ยวกับโครงการ มาตรการ หรือสิทธิประโยชน์ของรัฐ เนื่องจากช่องทางการประชาสัมพันธ์ และการสื่อสารยังไม่ครอบคลุม โดยเฉพาะในกลุ่มธุรกิจขนาดเล็ก หรือ SMEs ที่ไม่ได้เป็นสมาชิกสมาคมหรือเครือข่ายต่าง ๆ การเข้าถึงนโยบายและมาตรการสนับสนุนจากภาครัฐ นโยบายหรือโครงการของรัฐนั้นส่วนใหญ่เข้าถึงได้ยาก โดยเฉพาะกลุ่มผู้ประกอบการที่ไม่มีเครือข่าย หรือความรู้เพียงพอ เพราะการประชาสัมพันธ์ยังไม่ทั่วถึง สอดคล้องกับ กันตพงศ์ มาศจุฑาเศรษฐี (2567) ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง บทบาทของการส่งเสริมและดำเนินการขับเคลื่อนผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ของสถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา (องค์การมหาชน) พบว่า สถาบัน ITD ควรเน้นการประชาสัมพันธ์ และการเพิ่มการรับรู้ในกลุ่มผู้ประกอบการและกลุ่มเป้าหมายโดยการใช้สื่อออนไลน์มากขึ้น เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการค้า พร้อมทั้งส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และสร้างความร่วมมือกับสตาร์ทอัพ (Startup) และนักพัฒนานวัตกรรม โดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงในการพัฒนาและส่งเสริมนวัตกรรม เทคโนโลยี รวมทั้งประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารให้ทั่วถึงเพื่อขยายฐานกลุ่มเป้าหมายผู้ขอรับการสนับสนุน และยังสอดคล้องกับ เบญจรงค์ สวัสดิ์พาณิชย์ (2565) ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง บทบาทของรัฐในการส่งเสริมความพร้อมของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กลุ่มธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม พ.ศ. 2540-2563 พบว่า อุปสรรคและปัญหาสำคัญที่เกิดขึ้นกับวิสาหกิจกลุ่มธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มไทยเสมอมา คือ วิสาหกิจส่วนใหญ่ไม่สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้ ปัญหาการพัฒนานวัตกรรม สินค้าและบริการ ความไม่แน่นอนของเทคโนโลยีเครื่องจักร และความปลอดภัยของอาหาร เป็นต้น

ความต้องการสนับสนุนจากภาครัฐของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เขตกรุงเทพมหานคร แบ่งเป็น 3 มิติหลัก ได้แก่ ด้านการพัฒนาศักยภาพ ด้านการตลาดและการขาย และด้านการเงิน แม้ภาครัฐมีบทบาทและนโยบายในการส่งเสริมและสนับสนุนผู้ประกอบการ แต่ในทางปฏิบัติยังมีข้อจำกัดในด้านการเข้าถึง ความต่อเนื่อง และความสอดคล้องกับบริบทของธุรกิจแต่ละประเภท ทั้งนี้อาจเนื่องจากการสนับสนุนไม่ตรงตามความต้องการของผู้ประกอบการ SMEs ผู้ประกอบการ SMEs อาจเห็นว่านโยบายและมาตรการของภาครัฐยังไม่ตอบโจทย์ในเชิงปฏิบัติ เช่น การอบรมเน้นทฤษฎีมากเกินไป หรือการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายที่ไม่สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคในปัจจุบัน หรือบางโครงการมีเป้าหมายทางนโยบายที่ดี แต่ไม่มีการติดตามผลลัพธ์หรือพัฒนาโครงการอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น สอดคล้องกับแนวคิด Participatory Governance โดย Fung & Wright (2001) ที่ชี้ว่าการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรง

จะทำให้นโยบายภาครัฐมีความเหมาะสม การมีส่วนร่วมเป็นความพยายามที่ดึงเอาข้อมูลจากประชาชนผู้มีปัญหาและความต้องการให้แก้ไขปัญหามาพิจารณาาร่วมกัน การปรึกษาหารือจึงเป็นทางออกที่ดีสำหรับการลงทุนในกิจกรรมสาธารณะต่าง ๆ ที่ประชาชนทุกคนจะได้รับประโยชน์ร่วมกัน สอดคล้องกับความต้องการโดยตรงของผู้ประกอบการ SMEs นำไปสู่ประสิทธิภาพในเชิงปฏิบัติที่สูงขึ้น และเกิดเป็นความเชื่อมโยงของการทำงานระหว่างภาครัฐกับภาคเอกชนอย่างยั่งยืน และสอดคล้องกับ คามิน อาแว (2560) ที่ศึกษาสภาพปัญหาการดำเนินงานและความต้องการสนับสนุนจากภาครัฐของผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กลุ่มอัญมณี จังหวัดจันทบุรี ที่พบว่า มีความต้องการให้ภาครัฐเข้ามาสนับสนุนในด้านการบริหารจัดการมากที่สุด ต้องการให้ภาครัฐเข้ามาเป็นแกนนำในการติดต่อค้าขายในตลาดต่างประเทศอย่างเท่าเทียมกันเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ประกอบการมีช่องทางการค้าขายเพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้ภาครัฐต้องเข้ามาเป็นตัวประสานการทำงานร่วมกันทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อให้ผู้ประกอบการมีความคล่องตัวมากขึ้น

แนวทางการเสริมสร้างบทบาทของภาครัฐในการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เขตกรุงเทพมหานคร คือ การบูรณาการความร่วมมือ และประสานงานระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และสถาบันการเงิน (ธนาคาร) ในการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม รวมทั้งพัฒนาระบบนิเวศและมาตรการในการสนับสนุนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ตอบโจทย์ความต้องการของผู้ประกอบการ ซึ่งเป็นข้อเสนอที่สอดคล้องกับแนวคิดเรื่อง Collaborative Governance หรือการบริหารจัดการภาครัฐแบบมีส่วนร่วม ที่ Fung และ Wright (2001) ได้นำเสนอไว้ว่า ความร่วมมือระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ จะช่วยสร้างการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายอย่างมีคุณภาพ อย่างไรก็ตาม ข้อค้นพบจากการวิจัยครั้งนี้ระบุว่า ในเชิงปฏิบัติหน่วยงานของรัฐยังคงดำเนินงานแบบแยกส่วน (Siloed Approach) ขาดกลไกกลางที่สามารถเชื่อมโยงนโยบายและการดำเนินการร่วมกันได้อย่างต่อเนื่อง ทั้งยังไม่มีเวทีในการรับฟังปัญหาอย่างเป็นระบบร่วมกันระหว่าง 3 ภาคส่วน และสอดคล้องกับรายงานของ METI Japan (2022) ที่รายงานว่ารัฐบาลญี่ปุ่นดำเนินนโยบายการส่งเสริมธุรกิจ SMEs ผ่านกระทรวงเศรษฐกิจ การค้า และอุตสาหกรรม (METI) ซึ่งมีหน่วยงาน SME Agency เป็นหน่วยงานหลัก และมีการวางแผนส่งเสริม SMEs แบบระยะยาวผ่านแผนแม่บท SMEs (Basic Plan for SMEs) ทุก 5 ปี เน้นการคุ้มครองสิทธิทรัพย์สินทางปัญญา การพัฒนาเทคโนโลยีเฉพาะด้าน และการสนับสนุน SMEs เพื่อสังคม (Social Enterprise) ผ่านการประสานงานกับองค์กรภาคประชาชน

## 5.2 ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย

1) ในระยะสั้นภาครัฐควรจัดตั้งคณะกรรมการบูรณาการความร่วมมือในการส่งเสริมผู้ประกอบการ SMEs เช่น สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) กรมพัฒนาธุรกิจการค้า สรรพากร กรุงเทพมหานคร ฯลฯ ภาคเอกชน และสถาบันการเงิน (ธนาคาร) เพื่อช่วยประสานงานระหว่างหน่วยงานรัฐที่ยังไม่เป็นระบบ และช่วยผู้ประกอบการ SMEs ที่ประสบปัญหาในการขอข้อมูลหรือขอความช่วยเหลือจากหลายหน่วยงาน ที่ต้องติดต่อเองทีละหน่วย ส่งผลให้ผู้ประกอบการสามารถเข้าถึงการสนับสนุนจากภาครัฐแบบครบวงจรได้

2) ในระยะต่อไปภาครัฐควรปรับปรุงพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2543 ให้มีความยืดหยุ่นและทันสมัยมากขึ้น เพื่อประโยชน์ของผู้ประกอบการ SMEs ในด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม พร้อมทั้งทบทวนกฎหมายที่เป็นอุปสรรคต่อการเริ่มต้นธุรกิจ เช่น ข้อกำหนดด้านทุนจดทะเบียน ใบอนุญาตกิจการ และภาระภาษี เป็นต้น

3) กรุงเทพมหานคร ควรจัดตั้งศูนย์บริการ SMEs แบบครบวงจร (One-Stop Legal Service) เพื่อให้บริการคำปรึกษา ช่วยเหลือ และประสานงานอย่างครอบคลุม และเป็นระบบ



4) กรุงเทพมหานคร ควรจัดโครงการเวทีเสวนาระหว่าง ภาครัฐ เอกชน สถาบันการเงิน และผู้ประกอบการ SMEs เพื่อรับรู้ปัญหา ความต้องการ และขีดจำกัดของแต่ละฝ่าย เพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหา และเกิดความร่วมมือกันมากที่สุด

### 5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

1) ควรศึกษาเปรียบเทียบบทบาทของภาครัฐในการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในเขตกรุงเทพมหานคร กับพื้นที่ต่างจังหวัด โดยเฉพาะเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ เพื่อให้เห็นถึงบริบทและอุปสรรคที่หลากหลายของผู้ประกอบการในแต่ละพื้นที่

2) ควรเพิ่มกลุ่มเป้าหมายในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์ผู้แทนที่เป็นกลุ่มแรงงานวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เพื่อให้ผลการวิจัยมีความครอบคลุม และสะท้อนภาพรวมได้อย่างแท้จริง อันนำไปสู่การได้ข้อเสนอแนะที่มีความหลากหลาย

### เอกสารอ้างอิง

- กรมประชาสัมพันธ์. (2567). **มาตรการส่งเสริม SMEs : พลังขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทยสู่ความยั่งยืน.** [ออนไลน์] ค้นเมื่อ 22 พฤศจิกายน 2567 จาก <https://www.prd.go.th/th/content/category/detail/id/31 /iid/341229>
- กันตพงศ์ มาศจุฑาเศรษฐี. (2567). **บทบาทของการส่งเสริมและดำเนินการขับเคลื่อนผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs ) ของสถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา (องค์การมหาชน).** สารนิพนธ์หลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- คามิน อาแว. (2560). **สภาพปัญหาการดำเนินงานและความต้องการสนับสนุนจากภาครัฐของผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กลุ่มอัญมณี จังหวัดจันทบุรี.** สารนิพนธ์หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เบญจรงค์ สวัสดิ์พาณิชย์. (2565). **บทบาทของรัฐในการส่งเสริมความพร้อมของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กลุ่มธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม พ.ศ. 2540-2563. วารสารรัฐประศาสนศาสตร์, 5(1), 97-110.**
- ศักดิ์ดา ศิริภัทรโสภณ. (2559). **ศักยภาพในการแข่งขันและความพร้อมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยในการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน. วารสารสมาคมนักวิจัย, 21(1), 9-33.**
- สุชาติ อำนาจวิภาวี ศิริวัฒน์ เปลี่ยนบางยาง เพ็ญศรี ฉิรินัง และจิระพันธ์ สกุนา. (2563). **นโยบายของภาครัฐในการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้เกิดความยั่งยืน. วารสารนวัตกรรมการบริหารและการจัดการ, 8(3), 56-66.**
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, สำนักงานกฤษฎีกา. (2565). **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570).** ราชกิจจานุเบกษา.
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2565). **รายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ปี 2565.** [ออนไลน์] ค้นเมื่อ 22 พฤศจิกายน 2567 จาก [https://www.sme.go.th/uploads/file /20240520-095259\\_รายงานสถานการณ์\\_MSME\\_2565.pdf](https://www.sme.go.th/uploads/file /20240520-095259_รายงานสถานการณ์_MSME_2565.pdf)

- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2566). รายงานสถานการณ์ MSME ปี 2566. [ออนไลน์] ค้นเมื่อ 22 พฤศจิกายน 2567 จาก <https://bds.sme.go.th/Files/f5e20d92-138e-48f2-a29f-5a6c3a37cfd0.pdf>
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2567ก). รายงานสถานการณ์ MSME ปี 2567. [ออนไลน์] ค้นเมื่อ 22 พฤศจิกายน 2567 จาก [https://www.sme.go.th/uploads/file/20240529-154251\\_รายงานสถานการณ์\\_MSME2567\\_TH\\_Online.pdf](https://www.sme.go.th/uploads/file/20240529-154251_รายงานสถานการณ์_MSME2567_TH_Online.pdf)
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2567ข). แผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2566-2570). [ออนไลน์] ค้นเมื่อ 22 พฤศจิกายน 2567 จาก <https://www.sme.go.th/uploads/file/download -20230412083828.pdf>
- Enterprise Singapore. (2023). **Annual Report 2022/2023**. [Online]. Retrieved November 22, 2024, from <https://www.enterprisesg.gov.sg>
- Fung, A., & Wright, E. O. (2001). Deepening Democracy: Institutional Innovations in Empowered Participatory Governance. **Politics & Society**, 29(1), 5–41.
- Lee, H. J., & Kim, M. J. (2021). Policy Support for SMEs in Korea: A Comparative Study. **Journal of Korean Economic Development**, 43(2), 123–145.
- Low, K. C. P. (2020). Singapore's Support for SMEs: Strategies and Implementation. **Asian Journal of Public Administration**, 42(1), 1–20.
- METI Japan. (2022). **White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan**. [Online]. Retrieved November 22, 2024, from <https://www.meti.go.jp>
- Nishimura, K. (2020). Japan's SME Policies and Local Industrial Development. **Japan Forum**, 32(3), 412–435.
- Park, H., Cho, S., & Lim, Y. (2021). SME Innovation Policy in South Korea: Challenges and Strategies. **Asian Journal of Innovation Policy**, 10(2), 45–62.



# รูปแบบการบริหารจัดการของอากาศยานไร้คนขับในกรุงเทพมหานคร Management Model of Unmanned Aerial Vehicles in Bangkok Metropolis

ธัชพล ธิตีวัชร<sup>1\*</sup> และ ณัฐวัฒน์ สิริพรภูมิ<sup>2</sup>  
(Thatchapol Thitiwatchara<sup>1\*</sup> and Nattawat Siriphornwut<sup>2</sup>)

<sup>1\*</sup>หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี กรุงเทพมหานคร  
The Degree of Doctor of Public Administration, Bangkokthonburi University, Bangkok, Thailand

<sup>2</sup>คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี กรุงเทพมหานคร

<sup>2</sup>Faculty of Political Science, Bangkokthonburi University, Bangkok, Thailand

\*Corresponding author E-mail: thatn101@gmail.com

## Article history:

Received 10 March 2025

Revised 22 June 2025

Accepted 26 June 2025

SIMILARITY INDEX = 11.82 %

## บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาการบริหารจัดการของอากาศยานไร้คนขับในกรุงเทพมหานคร และ (2) เปรียบเทียบรูปแบบการบริหารจัดการของอากาศยานไร้คนขับในกรุงเทพมหานคร เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 15 คน เป็น ตัวแทนจากหน่วยงานภาครัฐ จำนวน 5 คน ตัวแทนภาคธุรกิจ จำนวน 5 คน และผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน โดยใช้วิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การลดทอนข้อมูล และการสรุปความแบบพรรณนา

ผลการวิจัยพบว่า (1) การบริหารจัดการของอากาศยานไร้คนขับในกรุงเทพมหานคร มีการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ของประกาศกระทรวงคมนาคม ในการขออนุญาตและเงื่อนไขในการบังคับหรือปล่อยอากาศยาน มีการกำกับดูแลที่ดี มีการสื่อสารที่ดีระหว่างภาครัฐกับประชาชนผู้ใช้อากาศยานไร้คนขับหรือประชาชนผู้อาจได้รับผลกระทบ (2) รูปแบบการบริหารจัดการ ควรนำการบริหารจัดการอากาศยานไร้คนขับเชื่อมโยงออกเป็น 3 ส่วนได้แก่ 2.1) ด้านกฎระเบียบ ในการขออนุญาตบังคับอากาศยานไร้คนขับจะต้องมีความชัดเจนในการแบ่งประเภทของอากาศยานไร้คนขับ 2.2) ด้านการบริหารจัดการ ควรสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่รับผิดชอบ กำกับ ดูแล มีการกำหนดการใช้งานทั้งทางอากาศ แต่ละประเภทให้ชัดเจน และ 2.3) ด้านเทคโนโลยี การตรวจจับและการขออนุญาต สร้างเว็บไซต์เพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงและเข้าใจได้ มีบริการต่าง ๆ ที่จำเป็นในการใช้งานอากาศยานไร้คนขับ การขอใบอนุญาตบังคับอากาศยานไร้คนขับกำหนดให้ต้องผ่านการเรียน การสอบออนไลน์เพื่อวัดผล และมีระบบร้องเรียนการใช้งานอากาศยานที่ผิดกฎระเบียบ

**คำสำคัญ:** การบริหารจัดการ อากาศยานไร้คนขับ กรุงเทพมหานคร

## Abstract

This research aims to (1) study the management of drones in Bangkok and (2) find a management model of drones in Bangkok. The research was qualitative research. Key informants, 15 people, was divided representatives from government agencies 5 people, representatives from the business sector 5 people and expert 5 people, using a specific selection method. The research instruments Semi-structured interview. Data analysis was performed using data reduction and descriptive summaries.

The results of the research found that (1) the management of drones in Bangkok complies with the criteria of the Ministry of Transport's announcement on requesting permission and conditions for operating or releasing aircraft. good supervision, and good communication between the government and the public who use drones or the public who may be affected by the use. (2) The management of unmanned aircraft should be divided into 3 parts: 2.1) Regulations In requesting permission to operate unmanned aircraft, there must be a clear classification of the types of unmanned aircraft. 2.2) In terms of management, cooperation should be created between responsible agencies, supervising and Airspace usage for each type of drone should be clearly defined. 2.3) In terms of detection and permission-seeking technology, a website should be created so that the public can access and understand it. Requesting a drone license requires online learning, online testing to assess results, and a complaint system for illegal drone use.

**Keywords:** Management, Unmanned Aerial Vehicles (UAV), Bangkok Metropolis

## 1. บทนำ

อากาศยานไร้คนขับหรือยูเอวี (Unmanned Aerial Vehicle: UAV) เป็นอากาศยานที่ไม่มีนักบินประจำการอยู่บนเครื่อง เป็นอากาศยานที่ไร้คนขับหรือนักบินแต่สามารถควบคุมได้ อากาศยานไร้คนขับมีรูปร่าง ขนาด รูปแบบ และเอกลักษณ์ที่แตกต่างกันออกไป ตามหลักแล้วอากาศยานไร้คนขับ คือ โดรน (Drone) นั่นเอง เป็นอากาศยานที่ควบคุมจากระยะไกล ใช้การควบคุมอัตโนมัติซึ่งมีอยู่ 2 ลักษณะ คือ การควบคุมอัตโนมัติจากระยะไกล และการควบคุมแบบอัตโนมัติโดยใช้ระบบการบินด้วยตนเองซึ่งต้องอาศัยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่มีระบบที่ซับซ้อนแล้วมีการติดตั้งไว้ในอากาศยาน อาจกล่าวได้ว่า อากาศยานไร้คนขับคือ เครื่องบินที่สามารถบินได้ด้วยระบบอัตโนมัติ โดยไม่ต้องใช้ นักบินประจำการอยู่บนอากาศยาน อาจมีการติดตั้งกล้องถ่ายภาพคุณภาพสูงทั้งกล้องถ่ายภาพในเวลากลางวัน (Electro Optical) และกล้องอินฟราเรด (Infrared Sensor) ที่สามารถบันทึกภาพระยะไกลได้แล้วแพร่ภาพสัญญาณมายังจอภาพ ที่สถานีภาคพื้นดินในเวลาใกล้เคียงเวลาจริงมากที่สุด (Near Real Time: NRT) (อาภรณ์ พลเสน, 2554)

ในปัจจุบันอากาศยานไร้คนขับนอกเหนือจากใช้เฉพาะทางทหารแล้ว ยังมีการพัฒนานำไปใช้กับด้านพลเรือน และมีการพัฒนาขึ้นจนมีราคาถูกลง คุ่มค่าและเกิดการแพร่หลายอย่างมาก ซึ่งในปี พ.ศ.2554 พบว่าตลาดของอากาศยานไร้คนขับกำลังเป็นที่ต้องการมากกว่า 57 ประเทศ มีอากาศยานไร้คนขับมากกว่า 610 แบบทั่วโลกที่ใช้งานทั้งกิจการพลเรือนและกิจการทางทหาร และมีบริษัทที่เกี่ยวข้องกับภาคอุตสาหกรรมทางอากาศยานไร้คนขับอีกกว่า 250 บริษัท ซึ่งคาดว่าอุตสาหกรรมด้านอากาศยาน ไร้คนขับจะเติบโตและมีมูลค่ามากถึง 80,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐ (สถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศ, 2554) ประโยชน์ของอากาศยานไร้คนขับหรือโดรน มีความทันสมัยในด้านต่างมากมายที่ผู้บังคับ จะนำมาปฏิบัติใช้งาน ทั้งในด้านการเกษตร คมนาคมขนส่ง และทางการทหารฯ แล้วทางด้านถ่ายยังเป็นอีกหนึ่งความสามารถของโดรนหรืออากาศยานไร้คนขับที่สามารถทำได้ ทั้งภาพทางอากาศ ภาพถ่ายวิถีชุมชน ภาพถ่ายสถานที่ที่เราต้องการเข้าไปสำรวจ ภายถ่ายแผนผังเมืองและภาพถ่ายชนิดอื่น ๆ ที่ทั้งมีความรวดเร็วและ ความคมชัดสูงมาก เหมาะเป็นเครื่องมือสำหรับการสำรวจแล้วพัฒนา (บุญญวัต เอี่ยมครอง, 2564) Huang., Savkin . and Huang ได้นำเสนอระบบการจัดส่งพัสดุรูปแบบใหม่โดยรวมเอาการใช้รถไฟสาธารณะ รวมเข้ากับการใช้โดรนเข้ามาช่วยในการจัดส่งพัสดุ ซึ่งรถไฟสาธารณะที่ให้บริการขนส่งผู้โดยสารที่ให้บริการอยู่แล้ว มีการกำหนดเส้นทางและเวลาที่ชัดเจน ในขณะที่เดียวกันนั้นพัสดุบางชิ้นจะถูกจัดส่งให้กับลูกค้าโดยใช้โดรนที่ติดอยู่บนหลังคาของรถไฟ เมื่อโดรนถูกปล่อยออกจากรถไฟ ก็จะไปจัดส่งให้กับลูกค้า และบินกลับมายังรถไฟที่เดิม (Huang., Savkin. and Huang, 2020) โดรนในสหรัฐอเมริกา และยุโรป ได้ถูกนำมาใช้งานในด้านการขนส่งเชิงพาณิชย์ นอกจากนี้ยังใช้ในการขนส่งเลือดในประเทศสวีเดน และอีกหลาย ๆ ประเทศ และใช้งานโดรนในช่วงการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 (Yakushiji, et al, 2020) โดรนถือเป็นเครื่องมือที่เป็นประโยชน์ สำหรับภารกิจดับเพลิงเป็นอย่างมาก เพราะสามารถเคลื่อนย้ายได้ง่าย และสามารถเข้าถึงพื้นที่ที่ไฟไหม้ ได้อย่างรวดเร็ว เป็นการเพิ่มศักยภาพให้กับการทำ ภารกิจในการดับเพลิง นอกจากนี้เรายังสามารถใช้โดรนในการบินสำรวจจุดและตำแหน่งที่เกิดเหตุก่อนทำ ภารกิจ ทำให้สามารถเข้าถึงจุดเกิดเหตุเพลิงไหม้ได้ อย่างรวดเร็วและแม่นยำ เพื่อฉีดน้ำหรือใช้สารเคมี ดับเพลิง การนำโดรนเข้ามาใช้เป็นส่วนหนึ่งของ อุปกรณ์หรือเครื่องมือในการปฏิบัติการดับเพลิง เพื่อให้ความช่วยเหลือกรณีเกิดเพลิงไหม้ (พิศิษฐ์ มิตรเกื้อกูล อ้างถึงใน ฉัตรชัย เสือจ้อย และคณะ, 2566)

ธุรกิจทางด้านอากาศยานไร้คนขับเพื่อกิจการ ทางพลเรือนที่เกิดขึ้นในต่างประเทศ เช่น ประเทศออสเตรเลีย สหราชอาณาจักร และประเทศทาง ทวีปยุโรป มีการเจริญเติบโตทางด้านการใช้อากาศยานไร้คนบินเพื่อกิจการทางพลเรือนในเชิงพาณิชย์ เป็นอย่างมาก ได้มีการผู้ประกอบการที่ดำเนินธุรกิจเป็น

กิจจะลักษณะเป็นจำนวนมาก ทั้งนี้เนื่องจากความต้องการในการใช้อากาศยานประเภทนี้ในเชิงพาณิชย์นั้น นับวันยิ่งจะสูงมากยิ่งขึ้น อากาศยานไร้นักบินนั้นเมื่อพิจารณาจากคำนิยามศัพท์แล้ว ถือได้ว่าเป็นอากาศยาน ประเภทหนึ่ง ตามคำนิยามของอนุสัญญาว่าด้วยการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (The Convention on International Civil Aviation) โดยจัดทำขึ้นที่เมืองชิคาโก เมื่อวันที่ 7 ธันวาคม ค.ศ. 1944 ซึ่งจะต้องปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่ใช้บังคับกับอากาศยานทั่วไปที่มีนักบิน เช่น สิ่งที่อากาศยานต้อง นำติดไปกับอากาศยานด้วย เช่น ใบสำคัญการจดทะเบียน เครื่องหมายสัญชาติและทะเบียน ใบสำคัญ สมควรเดินอากาศ สมุดปูมเดินทาง หรือการกำหนดให้ปฏิบัติตามกฎจราจรทางอากาศยาน เป็นต้น โดยอนุสัญญาดังกล่าวมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อคุ้มครองความปลอดภัยต่อชีวิตและทรัพย์สินของบุคคล โดยมุ่งใช้บังคับกับอากาศยานที่มีขนาดใหญ่ และมีนักบินประจำการอยู่บนเครื่อง ทั้งนี้เนื่องจาก เทคโนโลยีในขณะนั้น อากาศยานไร้นักบินยังมิได้มีการใช้แพร่หลาย การนำบทบัญญัติทั้งหมดมา บังคับใช้กับอากาศยานที่ไม่มีนักบินจึงอาจมีความไม่เหมาะสมนัก และอาจเกิดความปลอดภัยต่อ การบินพลเรือนทั้งในประเทศ และระหว่างประเทศ ในส่วนของประเทศไทยนั้น เมื่อพิจารณาตามพระราชบัญญัติการเดินอากาศ พ.ศ. 2497 อากาศยานไร้นักบินที่มีได้รับยกเว้นตามกฎหมายกำหนดวัตถุซึ่งไม่เป็นอากาศยาน พ.ศ. 2548 จะต้องถือว่าเป็นอากาศยาน ซึ่งตามอนุสัญญาชิคาโกที่ประเทศไทยเป็นภาคีนั้น ในข้อ 8

“อากาศยานที่สามารถบินได้โดยไม่มีนักบินจะทำการบินเหนืออาณาเขตของรัฐผู้ทำสัญญาโดยไม่มีนักบินไม่ได้ นอกจากจะได้รับอนุญาตพิเศษจากรัฐนั้นและได้ปฏิบัติตามข้อกำหนดในใบอนุญาตเช่นนั้น รัฐทำสัญญาแต่ละรัฐรับรองว่าในภูมิภาคที่เปิดให้อากาศยานพลเรือนทำการบินได้ รัฐจะได้จัดการควบคุมการบินของอากาศยานที่ไม่มีนักบินเช่นนั้น มิให้เป็นอันตรายแก่อากาศยานพลเรือน” ได้กำหนดให้ประเทศไทย จะต้องจัดการควบคุมการบินของอากาศยานไร้นักบิน มิให้ก่อให้เกิดอันตราย ต่ออากาศยานพลเรือนอื่นในภูมิภาคที่เปิดให้อากาศยานพลเรือนทำการบินได้ ซึ่งประเทศไทยในฐานะประเทศภาคีมีความผูกพันที่จะออกกฎหมายมาควบคุมการใช้อากาศยานไร้นักบินขึ้นเพื่อให้เป็นไป ตามข้อบัญญัติดังกล่าวโดย พ.ร.บ. การเดินอากาศ มาตรา 24 “ห้ามมิให้ผู้ใดบังคับหรือปล่อยอากาศยานซึ่งไม่มีนักบิน หรือทิ้งร่มอากาศ นอกจากได้รับอนุญาตเป็นหนังสือจากรัฐมนตรีและปฏิบัติตามเงื่อนไขที่รัฐมนตรีกำหนด” ได้กำหนดเงื่อนไขเกี่ยวกับการอนุญาต ให้นำอากาศยานไร้นักบินมาใช้กล่าวคือ จะต้องได้รับอนุญาตจากรัฐมนตรีและปฏิบัติตามเงื่อนไขที่รัฐมนตรีกำหนด ซึ่งปัจจุบันมีการออกกฎเกณฑ์มาใช้บังคับกับอากาศยานไร้นักบินโดยเฉพาะ อย่างไรก็ตามเนื่องจากกฎเกณฑ์ดังกล่าวมิได้กำหนดยกเว้นมิให้นำบทบัญญัติอื่นเกี่ยวกับอากาศยานทั่วไปมาใช้บังคับกับอากาศยานไร้นักบิน ดังนั้น ตามหลักของกฎหมายแล้วเมื่ออากาศยานไร้นักบินถือเป็นอากาศยานตามคำนิยามที่กำหนดไว้ใน พ.ร.บ. การเดินอากาศ จึงต้องนำบทบัญญัติอื่นที่ใช้บังคับกับอากาศยานทั่วไปมาใช้บังคับกับอากาศยานไร้นักบินด้วย บทบัญญัติของกฎหมายไทยดังกล่าวก่อให้เกิดอุปสรรคต่อภาคเอกชนที่มุ่งหมายในการประกอบธุรกิจเกี่ยวกับอากาศยานไร้นักบิน เนื่องจากมีความไม่ชัดเจนและมีเงื่อนไขในการทำการบินอากาศยานไร้นักบินมากจนเกินไปและไม่เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริงของอากาศยานไร้นักบินซึ่งโดยทั่วไปแล้วจะมีขนาดค่อนข้างเล็กและมีความสะดวกในการที่จะนำมาดำเนินการบิน เช่น จะต้องมีการบินขึ้น-ลงจากสนามบินที่ได้รับอนุญาต จะต้องบินตามเส้นทางที่กำหนดไว้ในข้อกำหนด จะต้องมีการสอบสวนอุบัติเหตุเมื่อเกิดอุบัติเหตุขึ้นกับอากาศยานไร้นักบิน เป็นต้น ทำให้ภาคเอกชนเกิดความไม่มั่นใจในการนำอากาศยานไร้นักบินมาใช้ ซึ่งจะส่งผลไปถึงการลงทุนสั่งซื้อหรือนำเข้าอากาศยานไร้นักบินจากต่างประเทศ ทำให้ประเทศไทยขาดโอกาสที่จะพัฒนาอุตสาหกรรมอากาศยานไร้นักบินและขาดโอกาสที่จะนำอากาศยานไร้นักบินมาใช้ให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภาคเอกชน ซึ่งนับวันเทคโนโลยียิ่งมีความก้าวหน้ามาก ยิ่งขึ้นประกอบกับความต้องการของอากาศยานไร้นักบินด้านพลเรือนนั้นจะยิ่งเพิ่มมากขึ้นเป็นทวีคูณในอนาคต (กิตติคุณ แยมเนียม, 2559)

นอกจากนั้นแล้วการกำหนดพื้นที่เขตห้ามบิน ส่วนใหญ่จะเป็นพื้นที่ความมั่นคงทางการทหาร พื้นที่พระราชฐาน โรงพยาบาล เขตชุมชนที่ถูกประกาศไว้ และพื้นที่รัศมี 9 กิโลเมตรรอบสนามบินและสถานที่ราชการ แต่ในบางกรณีสามารถทำเรื่องขออนุญาตเข้าไปได้ นอกจากนี้ในส่วนของกรุงเทพมหานครนั้น สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย ประกาศเขตจำกัดการบินในกรุงเทพมหานคร ห้ามอากาศยานทุกชนิด (รวมทั้งโดรน) บินในเขตกรุงเทพมหานคร รัศมี 19 กิโลเมตร นับจากอนุสาวรีย์ชัยสมรภูมิ ดังนั้นหากพิจารณาข้อกำหนดพื้นที่ห้ามบินร่วมกับตำแหน่งที่ตั้งชุมชน จะเห็นได้ว่ากรุงเทพมหานครนั้นแทบจะไม่มีพื้นที่ส่วนไหนที่จะสามารถทำการบินโดรนได้เลย การพัฒนาและใช้โดรนในเขตเมืองของกรุงเทพมหานครจึงยังมีข้อจำกัดอยู่ในแง่ความมั่นคงรวมถึงยังไม่สามารถใช้ประโยชน์ของเทคโนโลยีนี้ได้เท่าที่ควรโดยเฉพาะในเชิงพาณิชย์ (นาริฐา โกโคยอนันต์ และ สุภาพร อินทรภิรมย์, 2563)

จากข้อจำกัดข้างต้นทั้งข้อกำหนดและการจำกัดพื้นที่ ทำให้การใช้อากาศยานไร้คนขับในกรุงเทพมหานคร ไม่สามารถใช้งานให้เกิดประโยชน์มากที่สุด ทั้งที่ได้รับความนิยมอย่างกว้างขวาง มีจำนวนมากขึ้น และอากาศยานไร้คนขับมีการนำมาใช้ในการบริหารจัดการในรูปแบบการจัดการด้วยเทคโนโลยีสมัยใหม่เป็นที่นิยมทั้งภาครัฐและเอกชน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีแนวคิดที่จะทำการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการของอากาศยานไร้คนขับในกรุงเทพมหานคร เพื่อนำอากาศยานไร้คนขับไปใช้ประโยชน์ในปัจจุบันและในอนาคตต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหารจัดการของอากาศยานไร้คนขับในกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อหารูปแบบการบริหารจัดการของอากาศยานไร้คนขับในกรุงเทพมหานคร

## 2. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ตามยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ (พ.ศ. 2567-2570)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการไทย (ก.พ.ร.) ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ (พ.ศ. 2567-2570) โดยกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์อันสอดคล้องกับ การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ให้เป็นกลไกในการขับเคลื่อนระบบราชการในภาพรวมที่เป็นรูปธรรม สนับสนุนการทำงานให้ มีความทันสมัยรองรับความเปลี่ยนแปลงในโลกอนาคต เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารของภาครัฐให้ประชาชนเกิดความ สะดวก ประหยัด และครอบคลุมการบริหารที่หลากหลาย โดยมีสาระสำคัญสรุปได้ ดังนี้ (พระมหากันดินันท์ กนตสีโล (เฮงสกุล), พระมหานิรุต ญาณวุฑฺโฒ และพระครูสมุห์วริทธิ์ รตนปญฺโญ (พันธ์สวัสดิ์), 2567)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนานวัตกรรมทำให้บริการประชาชนโดยยึดประชาชนเป็น ศูนย์กลาง เป้าประสงค์ คือ ส่งเสริมและพัฒนาระบบการให้บริการประชาชนของหน่วยงานภาครัฐไทยให้มีความเป็นเลิศ ยกระดับ ประสิทธิภาพงานบริการ พัฒนานวัตกรรม ให้เข้าถึงง่าย สะดวก มีค่าใช้จ่ายน้อยและมีหลากหลายรูปแบบ สามารถตอบสนอง ความต้องการของประชาชน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาโครงสร้างและระบบบริหารจัดการภาครัฐ ให้มีขนาดเหมาะสม คล่องตัว และมีขีดสมรรถนะสูงโดยใช้ดิจิทัลเทคโนโลยีเป้าหมาย คือ ปรับปรุงบทบาท ภารกิจและโครงสร้างของหน่วยงานภาครัฐ ให้สอดคล้อง กับนโยบายและยุทธศาสตร์ของประเทศ โดยดำเนินการเฉพาะภารกิจที่สำคัญ จำเป็น และคุ้มค่า มีโครงสร้างที่เหมาะสม ยืดหยุ่น คล่องตัว ตลอดจนพัฒนาระบบการบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐให้มีขีดสมรรถนะสูง โดยใช้ดิจิทัลเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงาน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาระบบราชการให้เปิดกว้างเชื่อมโยงบูรณาการและมีส่วนร่วมกับประชาชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วน เป้าประสงค์ คือ พัฒนาระบบบริหารงานแบบบูรณาการระหว่างส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วน ท้องถิ่น แบบยึดพื้นที่อย่างเป็นองค์รวมกับทุกภาคส่วน โดยใช้กลไกประชารัฐ ออกแบบโครงสร้างและระบบบริหารงานที่รองรับ การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สำคัญของประเทศ พร้อมทั้งต้องมีการเปิดเผยโปร่งใสในการทำงาน โดยบุคคลภายนอกสามารถเข้าถึง ข้อมูลข่าวสารของทางราชการหรือมีการแบ่งปันข้อมูลซึ่งกันและกัน และสามารถเข้ามาตรวจสอบการทำงานของรัฐบาลได้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การส่งเสริมธรรมาภิบาลในภาครัฐ เป้าประสงค์ คือ ส่งเสริมสนับสนุนในการเสริมสร้าง ความซื่อสัตย์สุจริตในระบบราชการปรับปรุงกระบวนการทำงานของภาครัฐให้โปร่งใส ลดการใช้ดุลยพินิจของเจ้าหน้าที่ เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีและความเชื่อมั่นให้แก่ระบบราชการไทย กฎหมายทันสมัย กฎหมายสอดคล้องกับบริบทสังคมที่เปลี่ยนแปลง มีกฎหมายเท่าที่จำเป็น บังคับใช้กฎหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

#### **แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566-2570**

ตามที่พระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการ ภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562 กำหนดให้มีแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลเพื่อกำหนดกรอบและทิศทางการบริหารงานภาครัฐ และการจัดทำบริการสาธารณะในรูปแบบของเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการพัฒนาประเทศ มีการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกันระหว่างหน่วยงานของรัฐ และมีกรอบการพัฒนาและแผนการดำเนินงานของประเทศ (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, 2566)

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยกระดับการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลภาครัฐ เป้าหมาย คือ การบริหารงานที่ยึดหยุ่นคล่องตัว และขยายสู่หน่วยงานภาครัฐระดับท้องถิ่น เป้าหมาย คือ ให้ภาครัฐดำเนินการจัดทำข้อมูลตามกรอบธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ เชื่อมโยง และแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน ผ่านศูนย์แลกเปลี่ยนข้อมูลกลาง มีกระบวนการทำงานที่เป็นดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ มีชุดเทคโนโลยีและบริการกลางที่มีมาตรฐาน สำหรับการให้บริการของรัฐ และบุคลากรรัฐได้รับการอบรมและมีทักษะด้านดิจิทัล อย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาบริการที่สะดวกและเข้าถึงง่าย เป้าหมาย คือ ประชาชนได้รับความสะดวกรวดเร็วในการใช้บริการต่าง ๆ ของหน่วยงานภาครัฐ ได้อย่างครบถ้วน ณ จุดเดียว (One-Stop Service) ประชาชนทุกกลุ่มทั่วประเทศสามารถ เข้าถึงและใช้บริการดิจิทัลภาครัฐได้

ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างมูลค่าเพิ่มและอำนวยความสะดวกแก่ภาคธุรกิจ เป้าหมาย คือ ผู้ประกอบการได้รับความสะดวกรวดเร็วในการใช้บริการดิจิทัลของภาครัฐ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน และเปิดเผยข้อมูลเปิดภาครัฐ เป้าหมาย คือ ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วม ร่วมในการดำเนินงานภาครัฐ ที่มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ผ่านช่องทางที่หลากหลาย และการเปิดเผยข้อมูลแก่สาธารณะโดย ประชาชนไม่ต้องร้องขอ และประชาชนสามารถนำไปใช้ประโยชน์และมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

สรุปแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2567- 2570) และแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566-2570 ต่างก็มุ่งเน้นการปรับปรุง การบริการประชาชนให้สะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ โดยเน้นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลกับ ภาครัฐส่งผลต่อการเปลี่ยนวิถีชีวิตของประชาชนไปสู่ความสะดวกสบายมากขึ้น การมีส่วนร่วมของประชาชน และการทำงานแบบบูรณาการ มีกฎหมายที่ทันสมัยสอดคล้องกับบริบทสังคมที่เปลี่ยนแปลง การปรับเปลี่ยน กระบวนการทำงาน กฎ ระเบียบ วิธีการ ที่ล้าสมัยและไม่เอื้ออำนวย รูปแบบการบริหารงานและการ ดำเนินงานสนับสนุนภารกิจหลักจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนใหม่เพื่อให้มีความคล่องตัวและความมั่นคง



ปลอดภัย สะดวกและรวดเร็ว ดังนั้นสามารถนำการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2567 - พ.ศ.2570) และแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566-2570 มาเป็นแนวทางในการบริหารจัดการของอากาศยานไร้คนขับในกรุงเทพมหานคร

### 3. วิธีดำเนินการวิจัย

**3.1 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ** การกำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำหรับกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) ครั้งนี้ ได้กำหนดผู้ให้ข้อมูลสำคัญสำหรับการสัมภาษณ์เจาะลึกจากผู้ทรงคุณวุฒิ ตลอดจนบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับอากาศยานไร้คนขับ จำนวน 15 ท่าน แบ่งเป็น 3 กลุ่ม มีดังนี้

กลุ่มที่ 1 ตัวแทนจากหน่วยงานภาครัฐ จำนวน 5 ท่าน

กลุ่มที่ 2 ตัวแทนภาคธุรกิจ จำนวน 5 ท่าน

กลุ่มที่ 3 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน (ผู้เชี่ยวชาญด้านอากาศยานไร้คนขับ จำนวน 4 คน และนักวิชาการด้านรัฐประศาสนศาสตร์ จำนวน 1 ท่าน)

#### วิธีการได้มาซึ่งกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

การเลือกผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญในครั้งนี้ เป็นการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยกำหนดคุณลักษณะให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย และการยินยอมให้ความร่วมมือในการดำเนินการวิจัย โดยผู้วิจัยได้กำหนดหลักเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

1. ตัวแทนจากหน่วยงานภาครัฐ: เป็นผู้ให้ข้อมูลที่มีคุณลักษณะเป็นบุคคลที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานทางด้านที่เกี่ยวกับอากาศยานไร้คนขับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องเกี่ยวกับการสร้างความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการในการบริหารจัดการ

2. ตัวแทนจากภาคธุรกิจ: ผู้บริหารหน่วยงานในภาคธุรกิจ เป็นผู้ให้ข้อมูลที่มีคุณลักษณะเป็นบุคคลที่มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับอากาศยานไร้คนขับรวมถึงกระบวนการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ

3. ผู้เชี่ยวชาญด้านอากาศยานไร้คนขับ: เป็นผู้ให้ข้อมูลที่มีคุณลักษณะเป็นบุคคลที่มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับอากาศยานไร้คนขับรวมถึงกระบวนการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ

4. นักวิชาการด้านรัฐประศาสนศาสตร์: ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถมีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการของอากาศยานไร้คนขับ

### 3.2 ขอบเขตการศึกษา

1) ศึกษาการบริหารจัดการของอากาศยานไร้คนขับในกรุงเทพมหานคร

2) หารูปแบบการบริหารจัดการของอากาศยานไร้คนขับในกรุงเทพมหานคร

### 3.2 เครื่องมือวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากแนวคิดทฤษฎีและเอกสารที่เกี่ยวข้อง โดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาวิจัยข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการและผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับการสร้างแบบสัมภาษณ์และประสิทธิภาพการบริหารจัดการของอากาศยานไร้คนขับ

2. การดำเนินการสร้างแบบสัมภาษณ์ ตามผลวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการขั้นตอนในรูปแบบการบริหารจัดการของอากาศยานไร้คนขับ



3. นำแบบสัมภาษณ์ดังกล่าว มาดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนในเชิงเนื้อหา ให้สอดคล้องกับประเด็นปัญหาและวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยผู้ทรงคุณวุฒิเบื้องต้นก่อน เพื่อที่จะนำแนวความคิดหรือข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ที่ได้รับจากผู้ทรงคุณวุฒิ และนักวิชาการมาใช้ในการปรับปรุงข้อคำถามของแบบสัมภาษณ์

4. นำแบบสัมภาษณ์ที่ได้รับการปรับปรุงแล้วไปดำเนินการทดลองสัมภาษณ์กับผู้ทรงคุณวุฒิ นักวิชาการ หรือบุคคลที่มีส่วนสำคัญกับกระบวนการในรูปแบบการบริหารจัดการของอากาศยานไร้คนขับ จำนวน 3 ท่าน ซึ่งเป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะใกล้เคียงกับผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยหรือผู้ให้สัมภาษณ์

5. ปรับปรุงข้อบกพร่องของแบบสัมภาษณ์ครั้งสุดท้ายก่อนที่จะนำไปใช้ในการดำเนินการตรวจสอบสัมภาษณ์จริง เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่มีความถูกต้องสมบูรณ์อันมีผลต่อการนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ไปใช้ในกระบวนการประมวลผลข้อมูลต่อไป

### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลที่นำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้ กำหนดกระบวนการ หรือแนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูลใน 2 ลักษณะ ได้แก่

1. ข้อมูลทุติยภูมิ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการศึกษาค้นคว้าข้อมูล จากตำรา บทความวิชาการ วารสาร งานวิจัยที่ผ่านมา แนวคิดเชิงทฤษฎี เอกสารทางวิชาการ และข้อมูลจากสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ

2. ข้อมูลปฐมภูมิ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เจาะลึก โดยกระบวนการ เก็บรวบรวมข้อมูลดังกล่าวเป็นกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลตามแนวทางของกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ อันมีสาระสำคัญโดยสรุปดังต่อไปนี้

2.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการขอความร่วมมือจากองค์กรหรือบุคคลที่เป็นตัวแทน ของกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยครั้งนี้ เพื่อขอสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการไม่ว่าจะเป็นผู้เชี่ยวชาญ ตลอดจนบุคคลที่มีส่วนสำคัญในรูปแบบการบริหารจัดการของอากาศยานไร้คนขับ ไม่ว่าจะเป็นบุคคลที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิหรือนักวิชาการที่ปฏิบัติงานทางวิชาการ ตลอดจนบุคคลที่เป็นตัวแทนของกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้นำ โดยในกระบวนการสัมภาษณ์เจาะลึกนั้น ทางผู้วิจัยได้ดำเนินการบันทึกข้อมูล โดยวิธีการจดบันทึกข้อมูล และการบันทึกเสียงของผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยหรือผู้ให้สัมภาษณ์ โดยการขออนุญาตจากผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยหรือผู้ให้สัมภาษณ์ก่อนทำการบันทึกเสียงหากได้รับอนุญาต เพื่อนำมาใช้ในการตรวจสอบและตรวจทานความถูกต้องย้อนกลับในภายหลังได้

2.2. การสังเกต (Observation) ผู้วิจัยใช้การสังเกตแบบการบริหารจัดการและการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมเป็นการสังเกตที่ผู้วิจัยทำตัวเสมือนคนนอกที่ศึกษาโดยเฝ้าสังเกตอยู่ภายนอกและไม่เข้าร่วมกิจกรรม การสังเกตการณ์นี้ ประกอบไปด้วยกระบวนการ 3 ขั้นตอน ได้แก่ การสังเกต การซักถาม และการจดบันทึก

### 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview) นั้นผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลโดยดำเนินการร่วมกับกระบวนการรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสาร (documentary research) โดยกระบวนการและวิธีการวิเคราะห์ได้ดำเนินการตรวจสอบตามแนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่

1. ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ถูกถอดบทสนทนา และวิเคราะห์โดยพิจารณาประเด็นหลัก (major themes) หรือแบบแผนหลัก (major pattern) ที่พบในข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ทั้งหมดจากนั้นจึงนำประเด็นหลัก (major themes) มาพิจารณาแบ่งแยกออกเป็นประเด็นย่อย (sub-themes) หัวข้อย่อย (categories) โดยการเริ่มต้นจากการวิเคราะห์ภาพรวมไปสู่การวิเคราะห์ประเด็นย่อย โดยใช้การวิเคราะห์เฉพาะเรื่อง

2. ในการวิเคราะห์ดังกล่าว ผู้วิจัยได้ทำการลดทอนข้อมูล และเชื่อมโยงข้อมูลกับกรอบแนวคิดและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อยืนยันความน่าเชื่อถือของประเด็นที่ปรากฏ และเพื่อให้สามารถสังเคราะห์ข้อค้นพบที่เป็นองค์รวม

3. การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) โดยเปรียบเทียบข้อมูลจากทฤษฎีและหลักการจากการค้นคว้าเอกสาร (Documentary Method) การสัมภาษณ์ (Interview) และข้อมูลการสังเกตการณ์ (Observation) เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือของข้อมูล

4. ข้อค้นพบที่ได้นำมาใช้ในการจัดทำข้อเสนอ โดยการพรรณนาข้อมูลตามปรากฏการณ์ร่วมด้วยสำหรับรูปแบบการบริหารจัดการของอากาศยานไร้คนขับในกรุงเทพมหานคร

#### 4. ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารจัดการของอากาศยานไร้คนขับในมหานคร สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

##### 1. การบริหารจัดการของอากาศยานไร้คนขับในกรุงเทพมหานคร จากการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า

1.1 การแบ่งประเภทอากาศยานไร้คนขับ ปัจจุบันกฎหมายด้านการนำอากาศยานไร้คนขับมาใช้งานของแต่ละประเทศอยู่ในระหว่างพัฒนา ดังนั้นจึงทำการศึกษาข้อมูลจากประเทศที่มีการแก้ไข เพิ่มเติมกฎหมายในการนำอากาศยานไร้คนขับมาใช้ภายในประเทศของตนหรือประเทศสมาชิก โดยคำนึงถึงความปลอดภัยและความมั่นคงของประเทศเป็นสำคัญ แต่ก็ยังคงไว้ซึ่งประโยชน์ทางด้านเศรษฐกิจ การค้า การบังคับใช้กฎหมายกับอากาศยานยังไม่เหมาะสมไม่คำนึงถึงโอกาสที่จะก่อให้เกิดผลกระทบต่อบุคคลอื่นหรือทรัพย์สินของผู้อื่น การบังคับอากาศยานไร้คนขับยังไม่มี ความชัดเจนในการแบ่งประเภทของอากาศยานไร้คนขับ และการกำหนดการใช้งานห้วงอากาศสำหรับอากาศยานไร้คนขับ เขตการบินในกรุงเทพมหานครฯ ได้มีการกำหนดเขตที่ห้ามบินโดรนในกรุงเทพมหานคร โดยเขตห้ามบินจะอยู่ในรัศมี 19 กิโลเมตรซึ่งศูนย์กลางจะอยู่ที่อนุสาวรีย์ชัยสมรภูมิ ทั้งนี้ยังรวมไปถึงเขตของสถานที่ราชการ โรงพยาบาล ค่ายทหาร โดยจะต้องห้ามบินโดรนเข้าไปในเขตเหล่านี้เกิน 30 เมตรในแนวราบ โดยในประกาศก็ยังมีกำหนดห้ามบินในเขตชุมชนหรือในบริเวณบ้านของผู้อื่น “ปัจจุบันมีการแบ่งเขตการบิน โดยแบ่งเป็นการบินในกรุงเทพมหานคร ควรพัฒนาความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องของผู้ใช้งานอากาศยานไร้คนขับ” ผู้ให้ข้อมูลภาครัฐ A2 กล่าว

1.2 การขออนุญาตควบคุมอากาศยานไร้คนขับ มีการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ของประกาศกระทรวงคมนาคม เรื่อง หลักเกณฑ์การขออนุญาตและเงื่อนไขในการบังคับหรือปล่อยอากาศยานซึ่งไม่มีนักบินประเภทอากาศยานที่ควบคุมการบิน จากภายนอก พ.ศ. 2558 การปล่อยโดรนจะต้องสามารถมองเห็นโดรนได้ตลอดเวลาที่ทำการบิน กฎหมายจะเน้นไปที่การให้ประชาชนทุกคนมีสิทธิและเสรีภาพในการกระทำใด ๆ ก็ตาม หากไม่เป็นการรบกวนหรือสร้างผลกระทบและความเดือดร้อนให้แก่ผู้อื่นหรือสังคมส่วนรวม แต่หากกิจกรรมหรือการประกอบกิจการนั้นส่งผลให้เกิดการรบกวนหรือสร้างความเดือดร้อนให้แก่ผู้อื่นหรือส่วนรวม รัฐก็มีความจำเป็นต้องเข้าไปกำกับดูแล โดยต้องไม่ให้เกิดผลกระทบต่อผู้อื่น การขออนุญาตใช้งานอากาศยาน

ไร้คนขับ ผู้บินโดรนจะต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดอย่างเคร่งครัด ถ้าต้องการใช้งานนอกเหนือจากข้อกำหนด ผู้บินโดรนจำเป็นต้องขออนุญาตผ่านหน่วยงานที่ลงทะเบียนเพื่อขออนุญาตเป็นกรณีพิเศษเป็นรายกรณีไป “ผู้บินโดรนจะต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดอย่างเคร่งครัด” ผู้ให้ข้อมูลภาครัฐ A1 กล่าว

1.3 การสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับการใช้งานอากาศยานไร้คนขับ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ทั้งการสื่อสารระหว่างภาครัฐกับประชาชนผู้ใช้อากาศยานไร้คนขับหรือประชาชนผู้อาจได้รับผลกระทบจากการใช้อากาศยานไร้คนขับ เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ มีช่องทางที่ใช้ในการประชาสัมพันธ์ให้ข้อมูล มีการสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับการใช้งานอากาศยานไร้คนขับ ทั้งการสื่อสารระหว่างภาครัฐกับประชาชนผู้ใช้อากาศยานไร้คนขับ หรือประชาชนผู้อาจได้รับผลกระทบจากการใช้อากาศยานไร้คนขับ หรือระหว่างภาครัฐ มีความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่รับผิดชอบ “การสื่อสารข้อมูล เกี่ยวกับการใช้งานอากาศยานไร้คนขับนั้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง การเข้าถึงอย่างรวดเร็ว ควรมีอยู่ทางเว็บไซต์ ทางแอปพลิเคชันที่สร้างขึ้นมา” ผู้ให้ข้อมูลภาคเอกชน B5 กล่าว

1.4 การร้องเรียน การกำกับ ดูแล อากาศยานไร้คนขับ รวมทั้งผู้ใช้งานอากาศยานไร้คนขับทั้งเชิงพาณิชย์และกิจการส่วนตัว เพื่อให้มีช่องทางที่ใช้ในการให้ข้อมูลหรือรับเรื่องร้องเรียน การใช้งานอากาศยานไร้คนขับโดยให้ประชาชนสามารถเข้ามาให้ข้อมูลได้ เช่น การสร้างเว็บไซต์เพื่อให้ประชาชน ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศสามารถเข้าถึงและเข้าใจได้ “มีการรับข้อมูลหรือการรับเรื่องร้องเรียนการใช้งานอากาศยานไร้คนขับโดยให้ประชาชนสามารถเข้ามาให้ข้อมูลได้ตลอด 24 ชั่วโมงเช่น สายด่วนอากาศยานไร้คนขับ” ผู้ให้ข้อมูลภาคเอกชน B3 กล่าว

**2. รูปแบบการบริหารจัดการของอากาศยานไร้คนขับในกรุงเทพมหานคร จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า ควรนำการบริหารจัดการอากาศยานไร้คนขับเชื่อมโยงออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่**

2.1 ด้านกฎระเบียบ ควรมีข้อกำหนดการปฏิบัติการบินที่ชัดเจนตามประเภทของอากาศยานไร้คนขับ มีข้อกำหนดกฎเกณฑ์ ระเบียบต่าง ๆ ในการใช้ห้วงอากาศร่วมกันระหว่างอากาศยานไร้คนขับและแบบมีคนขับอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความปลอดภัย มีข้อกำหนดการใช้งานห้วงอากาศสำหรับอากาศยานไร้คนขับแต่ละประเภทให้ชัดเจน “ควรออกกฎหมายการออกใบอนุญาต กฎเกณฑ์การจราจรทางอากาศ ความเหมาะสมในการบังคับใช้กฎหมายกับอากาศยานในแต่ละประเภทโดยคำนึงถึงโอกาสที่จะก่อให้เกิดผลกระทบต่อบุคคลอื่นหรือทรัพย์สินของผู้อื่น เป็นหลัก” ผู้ให้ข้อมูลที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ C1 กล่าว

2.2 ด้านการบริหารจัดการ การบริการที่ให้บริการข้อมูลข่าวสารการบินที่จำเป็นมีผลต่อความปลอดภัย จัดบริการทำแผนที่ และแผนการบินการบริการที่ให้ข้อมูลลักษณะ ภูมิประเทศและสิ่งปลูกสร้างที่จำเป็นต่อการปฏิบัติการบิน ที่มีผลกระทบต่อความปลอดภัย ควรพัฒนาความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องของผู้ใช้งานอากาศยานไร้คนขับ โดยควรจัดให้มีการสอบประเมินผลก่อนการออกใบอนุญาตบังคับ “ควรพัฒนาความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องของผู้ใช้งาน อากาศยานไร้คนขับ ข้อมูลพื้นฐานที่ต้องใช้กฎเกณฑ์ข้อบังคับและควบคุมที่สำคัญรวมทั้งผู้ใช้งานอากาศยานไร้คนขับทั้งเชิงพาณิชย์และกิจการส่วนตัว” ผู้ให้ข้อมูลที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ C5 กล่าว

2.3 ด้านเทคโนโลยีการตรวจจับและการขออนุญาต ควรมีระบบร้องเรียนการใช้งานอากาศยานไร้คนขับที่ผิดกฎระเบียบ โดยให้ประชาชนสามารถแจ้งเรื่องร้องเรียนผ่านทางเว็บไซต์ได้ ควรออกกฎหมายการออกใบอนุญาต กฎเกณฑ์การจราจรทางอากาศ การใช้ห้วงอากาศ ข่าวอากาศ กรณีเกิดเหตุฉุกเฉิน เป็นต้นทั้งการสร้างเว็บไซต์เพื่อให้ประชาชนทั้งภายในประเทศและต่างประเทศสามารถเข้าถึงและเข้าใจได้ มีบริการต่าง ๆ ที่จำเป็นในการใช้งานอากาศยานไร้คนขับกับผู้ใช้งานเพื่อความปลอดภัย มีระบบร้องเรียนการใช้งานอากาศยานไร้คนขับที่ผิดกฎระเบียบ โดยให้ประชาชนสามารถแจ้งเรื่องร้องเรียนผ่านทางเว็บไซต์ได้ “มีระบบ

ร้องเรียนการใช้งานอากาศยานไร้คนขับที่ผิดกฎระเบียบ โดยสามารถแจ้งเรื่องร้องเรียนผ่านทางเว็บไซต์ได้”  
ผู้ให้ข้อมูลที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ C3 กล่าว

## 5. สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

### 5.1 สรุป และอภิปรายผล

จากการศึกษาเรื่องรูปแบบการบริหารจัดการของอากาศยานไร้คนขับในกรุงเทพฯ ฯ ผู้วิจัยพบว่าประเด็นที่นำมาอภิปรายผล ดังนี้

**ด้านกฎระเบียบ** ในการขออนุญาตบังคับอากาศยานไร้คนขับจะต้องมีความชัดเจนในการแบ่งประเภทของอากาศยานไร้คนขับ ทั้งนี้เนื่องจาก การขออนุญาตบังคับอากาศยานไร้คนขับยังไม่มีมีความชัดเจนในการแบ่งประเภทของอากาศยานไร้คนขับ รวมทั้งการกำหนดมาตรฐานและเงื่อนไขสำหรับอากาศยานไร้คนขับแต่ละประเภท ตามความเสี่ยงของอากาศยานนั้น ซึ่งประเทศไทยมีบทบัญญัติตามพระราชบัญญัติการเดินอากาศ พ.ศ. 2497 มาตรา 24 “ห้ามมิให้ผู้ใดบังคับหรือปล่อยอากาศยานซึ่งไม่มีนักบิน หรือทิ้งร่มอากาศยานนอกจากได้รับอนุญาตเป็นหนังสือจากรัฐมนตรีและปฏิบัติตามเงื่อนไขที่รัฐมนตรีกำหนด” เพียงมาตราเดียวสอดคล้องกับ ประกายเพชร ชีระพัฒนสกุล และ สมชาย พิพุทธวัฒน์ (2560) ที่ได้ทำการศึกษาในเรื่อง อากาศยานไร้คนขับตามกฎหมายการเดินอากาศ โดยทำการศึกษาเปรียบเทียบกฎหมายระหว่างประเทศและกฎหมายของประเทศสหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักร และสิงคโปร์ พบว่า องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ ได้บัญญัติอนุสัญญาชิคาโก ค.ศ.1944 ซึ่งเกี่ยวข้องกับกฎเกณฑ์ของอากาศยานไร้คนขับไว้เพียงข้อเดียวคือ ข้อ 8 ซึ่งระบุว่า “ห้ามอากาศยานไร้คนขับทำการบินเหนือ อาณาเขตรัฐ เว้นแต่จะได้รับอนุญาตพิเศษ” ซึ่งประเทศสหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักร สิงคโปร์ ต่าง มีกฎเกณฑ์สำหรับอากาศยานไร้คนขับไว้เป็นกალเฉพา เพื่อจัดการระบบอากาศยานไร้คนขับให้ปฏิบัติการบินได้อย่างเหมาะสม ประเทศไทยมีบทบัญญัติตามพระราชบัญญัติการเดินอากาศ พ.ศ. 2497 เพียงมาตราเดียวซึ่งก็มา จากข้อ 8 อนุสัญญาชิคาโก ค.ศ.1944 และมีข้อบังคับของคณะกรรมการการบินพลเรือน ฉบับที่ 94 ว่าด้วยการจราจรทางอากาศ ประกาศกระทรวงคมนาคม เรื่อง หลักเกณฑ์การขออนุญาตและเงื่อนไข ในการบังคับหรือปล่อยอากาศยานซึ่งไม่มีนักบินประเภทอากาศยานที่ควบคุมการบินจากภายนอก พ.ศ. 2558 เท่านั้น แม้จะมีการบัญญัติเกี่ยวกับอากาศยานไร้คนขับไว้เป็นกალเฉพา แต่กฎเกณฑ์ ดังกล่าวนั้นยังไม่มีมีความชัดเจนและไม่ครอบคลุม จึงทำให้เกิดปัญหาในการตีความกฎหมายและปัญหา ในการควบคุมการปฏิบัติการบินของอากาศยานไร้คนขับ ดังนั้น จึงควรมีการแก้ไขเพิ่มเติม พระราชบัญญัติการเดินอากาศ พ.ศ. 2497 ให้มีความชัดเจนและเหมาะสมมากยิ่งขึ้น ยังสอดคล้องกับ ประสณกับ ประศิลป์ กันทะวงศ์ (2566) ที่ได้ศึกษา แนวทางการใช้โดรนเพื่อการขนส่งสินค้าทางอากาศเชิงพาณิชย์ในประเทศไทย พบว่า สหรัฐอเมริกา มีการร่วมมือกันระหว่าง FAA และ NASA ในการวิจัยและพัฒนาโครงการ UTM เพื่อการใช้โดรนขนส่งสินค้าในเมืองรวมถึงกฎหมายของ สหรัฐอเมริกา เอื้อต่อการทำการบินเพื่อขนส่งสินค้าเชิงพาณิชย์ได้ ประเทศญี่ปุ่น มีโครงการพัฒนา UTM ในลักษณะที่คล้ายกับ สหรัฐอเมริกา ด้วยภูมิศาสตร์ของประเทศญี่ปุ่นที่เหมาะสมต่อการใช้โดรนในการขนส่งสินค้า แต่กฎหมายยังไม่เปิดกว้างมากนัก ซึ่งญี่ปุ่นเองก็อยู่ในขั้นของการพัฒนาเช่นกัน สำหรับประเทศไทย กฎหมายมีลักษณะที่คล้ายกับประเทศญี่ปุ่น ที่ยังไม่เปิดกว้างมากนักสำหรับการใช้โดรนมาขนส่งสินค้า แต่ก็มีโครงการพัฒนา UTM เช่นเดียวกัน และกำลังเดินหน้านำทดลองและพัฒนาโดรนอย่างต่อเนื่องเพื่อรองรับการใช้งานในอนาคต

**ด้านการบริหารจัดการ** ควรสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่รับผิดชอบ กำกับ ดูแล มีการกำหนด การใช้งานห้วงอากาศ แต่ละประเภทให้ชัดเจน ทั้งนี้เนื่องจากประเทศไทยยังไม่มีหน่วยงานหลักที่ทำหน้าที่ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในการกำกับ ดูแล อากาศยานไร้คนขับ รวมทั้งผู้ใช้งาน

อากาศยานไร้คนขับทั้งเชิงพาณิชย์และกิจกรรมส่วนตัว เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ มีช่องทางที่ใช้ในการประชาสัมพันธ์ ให้ข้อมูล หรือรับเรื่อง ร้องเรียนการใช้งานอากาศยานไร้คนขับโดยให้ประชาชนสามารถเข้ามาให้ข้อมูลได้ และยังไม่มีการกำหนดการใช้งานห้วงอากาศสำหรับอากาศยานไร้คนขับ แต่ละประเภทให้ชัดเจน เพื่อแบ่งแยกระหว่างห้วงอากาศของอากาศยานไร้คนขับและมีคนขับ หรือการกำหนดกฎเกณฑ์ ระเบียบต่าง ๆ ในการใช้ห้วงอากาศร่วมกันระหว่างอากาศยานไร้คนขับและแบบมีคนขับอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ พรพ. เทศทอง และคณะ (2564) ที่ได้ศึกษาในเรื่องการพัฒนากฎหมายโดรนขนส่งทางอากาศของประเทศ ไทย: ศึกษากรณีการขนส่งทางอากาศภายในประเทศ โดยได้ระบุว่า โดรนหรืออากาศยานไร้คนขับเป็น เทคโนโลยีที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับอุตสาหกรรมในด้านการขนส่งสินค้าภายในอนาคตอันใกล้ เพื่อที่จะสามารถประหยัดเวลาในการขนส่งสินค้าและเกิดความสะดวกรวดเร็วกว่าผู้ให้บริการมากขึ้น และแม้ว่าประเทศไทยเองจะมีกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบินโดรนแล้วก็ตาม แต่กฎหมายนั้นยังไม่ได้มุ่งเน้นให้นำโดรนมาใช้เพื่อวัตถุประสงค์ด้านการขนส่งทางอากาศ เพียงแต่กำหนดวัตถุประสงค์ไว้ว่าเพื่อการอื่น ๆ ซึ่งเป็นการกำหนดไว้อย่างกว้าง ดังนั้น ยังไม่มีกรอบกฎหมายที่เฉพาะที่สามารถกำหนดได้อย่างชัดเจนว่าจะสามารถนำโดรนมาใช้เพื่อการขนส่งทางอากาศได้ จากการศึกษาพบว่า การนำโดรนมาใช้ ในวัตถุประสงค์เพื่อการขนส่งทางอากาศในประเทศไทย ถึงแม้จะมีบทบัญญัติที่เกี่ยวข้องกับโดรนแล้ว ก็ตาม คือ ประกาศกระทรวงคมนาคม เรื่อง หลักเกณฑ์การขออนุญาตและเงื่อนไขในการบังคับหรือปล่อยอากาศยานซึ่งไม่มีนักบิน ประเภทอากาศยานที่ควบคุมการบินจากภายนอก พ.ศ. 2558 แต่ก็ยังไม่ครอบคลุมถึงวัตถุประสงค์ด้านการนำมาใช้งานเพื่อการขนส่งในเชิงพาณิชย์ จึงควรที่จะปรับปรุง ข้อบังคับการบินโดรนในด้านการขนส่งทางอากาศและกำหนดค่านิยามที่ชัดเจน เพื่อจัดประเภทให้ตรงตามวัตถุประสงค์ไว้ในกฎหมาย พร้อมทั้งลดการให้อำนาจเจ้าหน้าที่ในการใช้ดุลยพินิจเพื่อออกใบอนุญาตโดรนในด้านการขนส่งทางอากาศ ควรออกนโยบายส่งเสริมการนำนวัตกรรมและให้ความสำคัญกับมาตรการความมั่นคงของประเทศ และความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน

**ด้านเทคโนโลยีการตรวจจับและการขออนุญาต** ควรสร้างเว็บไซต์เพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงและเข้าใจได้ มีบริการต่าง ๆ ที่จำเป็นในการใช้งานอากาศยานไร้คนขับ การขอใบอนุญาตบังคับอากาศยานไร้คนขับกำหนดให้ต้องผ่านการเรียน การสอบออนไลน์เพื่อวัดผล และมีระบบร้องเรียนการใช้งานอากาศยานที่ผิดกฎระเบียบ เช่น การร้องเรียนผ่านทางเว็บไซต์ ทั้งนี้เนื่องจาก ยังไม่มีเว็บไซต์กลาง ที่มีบริการ ต่าง ๆ ที่จำเป็นในการใช้งานอากาศยานไร้คนขับ เช่น การขอใบอนุญาตบังคับอากาศยานไร้คนขับ การอบรมออนไลน์ รวมทั้งการสอบออนไลน์เพื่อวัดผล ระบบร้องเรียนการใช้งานอากาศยานไร้คนขับที่ผิดกฎระเบียบ โดยให้ประชาชนสามารถแจ้งเรื่องร้องเรียนผ่านทางเว็บไซต์ได้ สอดคล้องกับ วุฒิพงศ์ คำจุมจัง (2565) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง มาตรการทางกฎหมายในการควบคุมและส่งเสริมการใช้อากาศยานซึ่งไม่มีนักบินเพื่อการเกษตร พบว่า ประเทศไทยมีกฎหมายควบคุมการใช้อากาศยานซึ่งไม่มีนักบินเพื่อการเกษตรตามประกาศกระทรวงคมนาคม เพื่อกำหนดรายละเอียดและหลักเกณฑ์ในการขออนุญาตใช้อากาศยานซึ่งไม่มีนักบิน โดยจะมุ่งเน้นไปที่เงื่อนไขในการขออนุญาตและการกำหนดคุณสมบัติของผู้ขออนุญาตเป็นสำคัญ แต่ก็ได้มีการกำหนดประเภทอากาศยานซึ่งไม่มีนักบิน



## 5.2 ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย

1) ข้อเสนอเชิงนโยบายให้กรมท่าอากาศยาน ออกกฎหมายพระราชบัญญัติการอนุญาตอากาศยานไร้คนขับ และควรตรากฎหมายเกี่ยวกับความผิดและบทลงโทษของอากาศยานไร้คนขับ เพื่อควบคุมการละเมิดสิทธิส่วนบุคคล

2) เชิงนโยบายให้กระทรวงคมนาคม ออกกฎกระทรวงในการขอใบอนุญาตสำหรับอากาศยานไร้คนขับ ให้มีการอบรมระเบียบข้อบังคับ สอบความรู้ความสามารถของนักบิน เช่นเดียวกับการสอบขั้วยานพาหนะ เพื่อดำเนินการตามมาตรการด้านความปลอดภัย

3) กรุงเทพมหานคร ควรจัดตั้งหน่วยงานเพื่อประสานงานกับหน่วยที่มีการใช้อากาศยานไร้คนขับ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อสร้างความร่วมมือในการพัฒนาระบบอากาศยานไร้คนขับ และมีการพัฒนาช่องทางที่ใช้ในการประชาสัมพันธ์ การขออนุญาตบังคับอากาศยานไร้คนขับ กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง การให้ข้อมูลหรือรับเรื่อง ร้องเรียนการใช้งานอากาศยานไร้คนขับ เพื่อให้ประชาชนสามารถเข้ามาให้ข้อมูลการเสนอแนะ และเรื่องราวต่าง ๆ ผ่านสื่อประชาสัมพันธ์ที่หลากหลายที่จะสามารถให้เข้าถึงประชาชนได้ทุกระดับ

4) กรุงเทพมหานคร จัดทำโครงการถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับการใช้อากาศยานไร้คนขับ และให้คำปรึกษาการใช้อากาศยานไร้คนขับ

## 5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

1) ควรศึกษาความต้องการมีส่วนร่วมของภาคเอกชนและประชาชนในการบริหารจัดการอากาศยานไร้คนขับของภาครัฐ เพื่อหาแนวทางการปฏิบัติร่วมกันอย่างเป็นรูปธรรม

2) ควรมีการศึกษาประสิทธิภาพการใช้อากาศยานไร้คนขับในเชิงพาณิชย์ เพื่อส่งเสริมให้มีการใช้ประโยชน์จากอากาศยานไร้คนขับ และเป็นแนวทางการใช้งานอากาศยานไร้คนขับให้คุ้มค่า

## เอกสารอ้างอิง

- กิตติคุณ แยมเนียม. (2559). ปัญหากฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการใช้อากาศยานไร้คนขับ. สารนิพนธ์หลักสูตรนิติศาสตรมหาบัณฑิต สาขากฎหมายการค้าระหว่างประเทศ. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ฉัตรชัย เสือจ้อย อรพิน ปิยะสกุลเกียรติ วิชัย โกสุวรรณจินดา และศรศักดิ์ ชูดำ. (2566). ประสิทธิภาพการใช้อากาศยานไร้คนขับในการดับเพลิงและกู้ภัย ของสำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย กรุงเทพมหานคร. วารสารวิชาการสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย (สสอท.), 29(1), 121-130.
- นาริฐา โกโคยอนันต์ และ สุภาพร อินทรภิรมย์. (2563). อากาศยานไร้คนขับ จากภารกิจช่วยผืนป่าสู่อนาคต. [ออนไลน์] ค้นเมื่อ 15 มกราคม 2568 จาก <https://theurbanis.com/mobility/18/05/2020/1583>
- บุญญวัต เอี่ยมครอง. (2564). อากาศยานไร้คนขับหรือโดรน UAV. [ออนไลน์] ค้นเมื่อ 5 มกราคม 2568 จาก [https://www.researchgate.net/publication/355425251\\_Xakasyanrikhkhhab](https://www.researchgate.net/publication/355425251_Xakasyanrikhkhhab)
- ประกายเพชร ธีระพัฒนสกุล และสมชาย พิพุทธวัฒน์. (2560). อากาศยานไร้คนขับตามกฎหมายการเดินอากาศ โดยทำการศึกษาเปรียบเทียบกฎหมายระหว่างประเทศและกฎหมายของประเทศสหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักร และสิงคโปร์. CONNEXION Journal of Humanities and Social Sciences, 6(1), 221-242.

- ประสิทธิ์ กันทะวงศ์. (2566). **แนวทางการใช้โดรนเพื่อการขนส่งสินค้าทางอากาศเชิงพาณิชย์ในประเทศไทย**. สารนิพนธ์หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พรพล เทศทอง ภาณุพงศ์ เฉลิมสิน อรัชมน พิเชฐวรกุล และ ณัฏชา สุขะวณิชกุล. (2564). การพัฒนากฎหมายโดรนขนส่งทางอากาศของประเทศไทย : ศึกษากรณีการขนส่งทางอากาศ ภายในประเทศ. **วารสารรามคำแหง ฉบับนิติศาสตร์**, 10(2), 133-171.
- พระมหากันตนันท์ กนต์สีโล (เฮงสกุล) พระมหานิรุต ญาณวุฑฺโฒ และพระครูสมุห์วริทธิ์ รตนปญฺโญ (พันธ์สวัสดิ์).(2567). การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่: กลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการปฏิรูป ระบบราชการสู่รัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย. **วารสารวิจัยนวัตกรรมการศึกษาและเทคโนโลยี**, 2(2), 40-53.
- วุฒิพงศ์ คำจุมจัง. (2565). **มาตรการทางกฎหมายในการควบคุมและส่งเสริม การใช้อากาศยานซึ่งไม่มีนักบินเพื่อการเกษตร**. วิชานิพนธ์หลักสูตรนิติศาสตรมหาบัณฑิต สาขากฎหมายทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศ. (2554). **รู้จักกับอากาศยานไร้คนขับหรือยูเอวี (Unmanned Aerial Vehicle: UAV)**. [ออนไลน์] ค้นเมื่อ 5 มกราคม 2568 จาก [https://www.dti.or.th/page\\_bx.php?cid=24&cno=4308#](https://www.dti.or.th/page_bx.php?cid=24&cno=4308#)
- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล. (2566). **แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566-2570**. กรุงเทพฯ: สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล.
- อาภรณ์ พลเสน. (2554). **รู้จักกับอากาศยานไร้คนขับหรือยูเอวี (Unmanned Aerial Vehicle: UAV)**. [ออนไลน์] ค้นเมื่อ 5 มกราคม 2568 จาก [https://www.dti.or.th/page\\_bx.php?cid=24&cno=4308](https://www.dti.or.th/page_bx.php?cid=24&cno=4308)
- Huang, H., Savkin, A.V. and Huang, C. (2020). A New Parcel Delivery System with Drones and a Public Train. **Journal of Intelligent & Robotic Systems**, 100(1), 1341-1354.
- Yakushiji, K. Fujita, H. Murata, M. Hiroi, N. Hamabe, Y. and Yakushiji, F. (2020). **Short Range Transportation Using Unmanned Aerial Vehicles (UAVs) during Disasters in Japan**. Retrieved January 5, 2025 from [https://www.researchgate.net/publication/346253087\\_ShortRange\\_Transportation\\_Using\\_Unmanned\\_Aerial\\_Vehicles\\_UAVs\\_during\\_Disasters\\_in\\_Japan](https://www.researchgate.net/publication/346253087_ShortRange_Transportation_Using_Unmanned_Aerial_Vehicles_UAVs_during_Disasters_in_Japan).



การศึกษาโอกาสในการล้มละลายของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย  
กลุ่มสินค้าอุตสาหกรรม

The Study of Bankruptcy Opportunities of Listed Companies on The Stock  
Exchange of Thailand in The Industrials Group

เบญจวรรณ ศุภภัทรพร<sup>1</sup> กมลวรรณ สนิทไน<sup>2</sup> ทิพรัตน์ สุบันเทาวิ<sup>3</sup> พชรिता วงศ์วัน<sup>4</sup> เพ็ญภา บุรีขันธ<sup>5</sup>  
วชิราภรณ์ สาครพิทักษ์<sup>6</sup> อรุณทัย คล่องแคล่ว<sup>7</sup> อาทิตยากร แซ่ตั้ง<sup>8</sup> และ นิลาวัลย์ แม่นมั่น<sup>9\*</sup>  
(Benjawan Supapattarapohn<sup>1</sup> Kamolwan Sanitnai<sup>2</sup> Thiphpharat Subantao<sup>3</sup>  
Phatcharida Wongwun<sup>4</sup> Phennapha Bureekhan<sup>5</sup> Wachiraphon Sakornphitak<sup>6</sup>  
Onruethai Khlongkhlaew<sup>7</sup> Athittayakon Saetang<sup>8</sup> and Nilawan Maenman<sup>9\*</sup>)

<sup>1</sup> อาจารย์ประจำภาควิชาการบัญชีและการเงิน คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์  
วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร

<sup>1</sup> Lecturer of the Department of Accounting and Finance, Faculty of Liberal Arts and Management Science,  
Kasetsart University, Chalermphrakiet Sakon Nakhon Campus, Thailand

<sup>2-9</sup> นิสิตภาควิชาการบัญชีและการเงิน คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์  
วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร

<sup>2-9</sup> Student of the Department of Accounting and Finance, Faculty of Liberal Arts and Management  
Science, Kasetsart University, Chalermphrakiet Sakon Nakhon Campus, Thailand

\* Corresponding author: E-mail: [nilawan.ma@ku.th](mailto:nilawan.ma@ku.th)

Article history:

Received 18 October 2024

Revised 15 June 2025

Accepted 26 June 2025

SIMILARITY INDEX = 3.21 %

บทคัดย่อ

การศึกษาในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความแม่นยำในการพยากรณ์ความเสี่ยงการล้มละลายของตัว  
แบบจำลอง Z-Score, Zmijewski และ Springate เพื่อหาแบบจำลองที่เหมาะสมกับบริษัทจดทะเบียนในตลาด  
หลักทรัพย์แห่งประเทศไทย กลุ่มสินค้าอุตสาหกรรม โดยเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิจากการเงินของบริษัทที่มี  
วันปิดรอบบัญชีวันที่ 31 ธันวาคม ในปี 2563 ถึง ปี 2566 แบ่งเป็นกลุ่มบริษัทที่ไม่ล้มเหลวทางการเงิน จำนวน  
312 ข้อมูล และกลุ่มบริษัทที่ล้มเหลวทางการเงิน จำนวน 288 ข้อมูล

ผลการศึกษาการพยากรณ์ความเสี่ยงการล้มละลายของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่ง  
ประเทศไทยในกลุ่มสินค้าอุตสาหกรรม โดยใช้แบบประเมิน Diagnostic Test เพื่อเปรียบเทียบประสิทธิภาพของ  
แบบจำลอง Z-Score, Zmijewski และ Springate พบว่าแบบจำลอง Springate มีความสามารถในการพยากรณ์  
ความล้มเหลวทางการเงินได้อย่างแม่นยำมากที่สุด โดยมีค่าความถูกต้อง/ค่าความแม่นยำ (Accuracy) สูงสุดที่  
67.00% ค่าความไว (Sensitivity) สูงสุดที่ 62.50% ค่าความจำเพาะ (Specificity) สูงสุดที่ 81.25% และค่า  
พยากรณ์บวก (Positive Predictive Value) สูงสุดที่ 91.35%

คำสำคัญ: ความล้มเหลวทางการเงิน แบบจำลอง Z-Score Zmijewski และ Springate

## Abstract

The objective of this study was to examine the accuracy of bankruptcy risk predictions using the Z-Score, Zmijewski, and Springate models to identify the most suitable model for listed companies in the Industrials group on the Stock Exchange of Thailand. The research uses data from the financial statements of companies with a fiscal year-end dates on December 31st, from the year 2020 to 2023. The dataset consists of 312 records from non-financially distressed companies and 288 records from financially distressed companies.

The results of the study on forecasting bankruptcy risk for listed companies in the Industrials group on the Stock Exchange of Thailand, using the Diagnostic Test to compare the effectiveness of the Z-Score, Zmijewski, and Springate models, indicate that the Springate model demonstrates the highest accuracy in predicting financial failure. The model achieved a maximum accuracy rate of 67.00%, a sensitivity of 62.50%, a specificity of 81.25%, and a positive predictive value of 91.35%.

**Keywords:** Bankruptcy, Z-Score Model, Zmijewski Model, Springate Model

## 1. บทนำ

ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2563 สถานะเศรษฐกิจทั่วโลกต้องประสบกับความชวเขอันเนื่องมาจากผลกระทบจากวิกฤตการณ์โควิด (COVID-19) ส่งผลให้ตลาดมีความผันผวนในระดับสูง ทำให้การส่งออกของประเทศไทยชะลอตัวลงอย่างชัดเจน ทุกกลุ่มอุตสาหกรรมในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยล้วนได้รับผลกระทบจากสถานการณ์นี้ไม่มากก็น้อย โดยเฉพาะกลุ่มสินค้าอุตสาหกรรม ซึ่งประสบผลกระทบอย่างรุนแรงจากสถานการณ์ดังกล่าว ในสถานะเศรษฐกิจที่ผันผวนปัญหาที่เกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อการทำงานของกิจการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยซึ่งอาจจะต้องประสบกับปัญหาทางการเงินจนอาจทำให้บริษัทเข้าข่ายอาจถูกเพิกถอนได้ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสียหลายภาคส่วนทั้งต่อพนักงาน นักลงทุน ลูกค้า และเศรษฐกิจโดยรวม

ดังนั้นการพัฒนาเครื่องมือและวิธีในการพยากรณ์ความเสี่ยงจึงเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อใช้กำหนดกลยุทธ์ในการรับมือกับสถานการณ์ดังกล่าว ผู้ประกอบการและนักลงทุนจึงควรหันมาให้ความสำคัญกับการนำแบบจำลองในการพยากรณ์ความเสี่ยงการล้มละลายของบริษัทมาใช้ประกอบการพิจารณา วางแผน กำหนดกลยุทธ์ และการตัดสินใจลงทุน โดยในปัจจุบันมีแบบจำลองให้ผู้ประกอบการและนักลงทุนเลือกใช้มากมาย เพื่อให้ผู้ประกอบการและนักลงทุนสามารถรับมือกับความเสี่ยงที่เกิดจากสถานการณ์ผันผวนซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคต ด้วยเหตุนี้ทางคณะผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาว่ามีแบบจำลองในการพยากรณ์ใดบ้างที่สามารถพยากรณ์ความเสี่ยงการล้มละลายของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในกลุ่มสินค้าอุตสาหกรรมได้อย่างเหมาะสมแม่นยำและมีประสิทธิภาพสูงสุด

### วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

เพื่อศึกษาความแม่นยำในการพยากรณ์ความเสี่ยงการล้มละลายของตัวแบบจำลอง Z-Score, Zmijewski และ Springate ที่เหมาะสมกับบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยกลุ่มสินค้าอุตสาหกรรม

## 2. หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### Altman's Z-Score Model (Z-Score)

Edward Altman (1968) นักวิจัยชาวอเมริกันได้พัฒนาตัวแบบจำลองขึ้นครั้งแรกในปี ค.ศ.1968 ซึ่งแนวคิดมีที่มาจากความต้องการที่จะสร้างมาตรวัดเชิงปริมาณ (Quantitative Measure) แบบจำลองที่พัฒนาขึ้นนี้เหมาะสำหรับการใช้กับบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมการผลิตที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ โดยการนำข้อมูลทางการเงินของบริษัทไปใช้ในการชี้วัดและประเมินระดับความเสี่ยงว่าบริษัทมีโอกาสที่จะล้มละลายมากน้อยเพียงใด โดยมีสูตรการคำนวณดังนี้

$$Z\text{-Score} = 1.2X_1 + 1.4X_2 + 3.3X_3 + 0.6X_4 + 0.99X_5$$

โดยที่  $X_1$  คืออัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนต่อสินทรัพย์รวม

$X_2$  คืออัตราส่วนกำไรสะสมต่อสินทรัพย์รวม

$X_3$  คืออัตราส่วนกำไรก่อนหักดอกเบี้ยและภาษีต่อสินทรัพย์รวม

$X_4$  คืออัตราส่วนมูลค่าตลาดต่อหนี้สินรวม

$X_5$  คืออัตราส่วนรายได้ต่อสินทรัพย์รวม

ต่อมา Edward Altman (1983) ได้มีการพัฒนาตัวแบบจำลองขึ้นใหม่ เนื่องจากตัวแบบจำลองเดิมมีความเหมาะสมเฉพาะกับบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์เท่านั้น โดยได้มีการปรับเปลี่ยนตัวแปร  $X_4$

จากอัตราส่วนมูลค่าตลาดต่อหนี้สินรวมเป็นมูลค่าตามบัญชีของส่วนของเจ้าของต่อมูลค่าตามบัญชีของหนี้สินรวม เพื่อให้สอดคล้องกับการพยากรณ์สำหรับบริษัทเอกชน โดยมีสูตรการคำนวณดังนี้

$$Z\text{-Score} = 0.717X_1 + 0.847X_2 + 3.107X_3 + 0.420X_4 + 0.998X_5$$

- โดยที่  $X_1$  คืออัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนต่อสินทรัพย์รวม  
 $X_2$  คืออัตราส่วนกำไรสะสมต่อสินทรัพย์รวม  
 $X_3$  คืออัตราส่วนกำไรก่อนหักดอกเบี้ยและภาษีต่อสินทรัพย์รวม  
 $X_4$  คืออัตราส่วนมูลค่าตามบัญชีของส่วนของเจ้าของต่อหนี้สินรวม  
 $X_5$  คืออัตราส่วนรายได้ต่อสินทรัพย์รวม

เกณฑ์ในการแปลความหมาย

$Z\text{-score} > 2.99$  หมายถึง บริษัทที่มีสถานะการเงินดี (Safe zone)

$Z\text{-score} < 1.81$  หมายถึง บริษัทกลุ่มเสี่ยงที่จะล้มละลาย (Distress zone)

$1.81 < Z\text{-score} < 2.99$  หมายถึง บริษัทที่ยังไม่สามารถสรุปทิศทางสถานะการเงินได้ (Grey zone)

โดยกำหนดจุดกึ่งกลางของช่วง Gray Zone ได้ดังนี้

$Z\text{-score} > 2.675$  หมายถึง บริษัทที่มีสถานะการเงินดี (Safe zone)

$Z\text{-score} < 2.675$  หมายถึง บริษัทกลุ่มเสี่ยงที่จะล้มละลาย (Distress zone)

Edward Altman (1995) ได้มีการปรับปรุงและพัฒนาตัวแบบจำลองเดิมปี 1968 เพื่อให้สามารถนำไปใช้กับบริษัทในตลาดเกิดใหม่ บริษัทที่ไม่ใช่อุตสาหกรรมการผลิตและสามารถใช้งานได้กับทั้งบริษัทเอกชนและบริษัทมหาชน โดยการตัดตัวแปร  $X_5$  รายได้ต่อสินทรัพย์รวมออก เพื่อลดขนาดผลกระทบทางอุตสาหกรรมที่อาจเกิดขึ้น โดยมีสูตรการคำนวณดังนี้

$$EM\text{-Score} = 3.25 + 6.56X_1 + 3.26X_2 + 6.72X_3 + 1.05X_4$$

- โดยที่  $X_1$  คืออัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนต่อสินทรัพย์รวม  
 $X_2$  คืออัตราส่วนกำไรสะสมต่อสินทรัพย์รวม  
 $X_3$  คืออัตราส่วนกำไรก่อนหักดอกเบี้ยและภาษีต่อสินทรัพย์รวม  
 $X_4$  คืออัตราส่วนมูลค่าตลาดต่อหนี้สินรวม

เกณฑ์ในการแปลความหมาย

$Z\text{-score} > 2.60$  หมายถึง บริษัทที่มีสถานะการเงินดี (Safe zone)

$1.10 < Z\text{-score} < 2.60$  หมายถึง บริษัทที่ยังไม่สามารถสรุปทิศทางสถานะการเงินได้ (Grey zone)

$Z\text{-score} < 1.10$  หมายถึง บริษัทกลุ่มเสี่ยงที่จะล้มละลาย (Distress zone)

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้แบบจำลอง Z-Score ของ Altman (1968) ในการประเมินความเสี่ยงทางการเงินของบริษัทกลุ่มสินค้าอุตสาหกรรมที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เนื่องจากแบบจำลองดังกล่าวได้รับการพัฒนาขึ้นโดยเฉพาะสำหรับบริษัทในภาคอุตสาหกรรมการผลิตซึ่งมีลักษณะการดำเนินธุรกิจและโครงสร้างทางการเงินคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย โดยแบบจำลอง Z-Score (1968) ผสมอัตราส่วนทางการเงินหลายตัวที่สะท้อนถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ความมั่นคงทางการเงิน และความสามารถในการทำกำไร จึงเหมาะสมในการประเมินความเสี่ยงของกลุ่มธุรกิจที่มีการลงทุนในสินทรัพย์ถาวรในระดับสูง อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยตระหนักถึงข้อจำกัดของแบบจำลองดังกล่าว ได้แก่ ความ

เฉพาะเจาะจงของโมเดลที่พัฒนาจากกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมการผลิต ซึ่งอาจไม่สามารถนำไปใช้กับกลุ่มธุรกิจอื่นได้อย่างแม่นยำ และการมีช่วงคะแนนที่ไม่สามารถจำแนกสถานะทางการเงินได้อย่างชัดเจน (Grey zone) เพื่อบรรเทาข้อจำกัดเหล่านี้ ผู้วิจัยได้พิจารณาแบบจำลองทางเลือก ได้แก่ Z-Score (1983) ซึ่งปรับปรุงตัวแปรให้เหมาะสมกับบริษัทเอกชน และ EM-Score (1995) ที่ออกแบบสำหรับธุรกิจในตลาดเกิดใหม่ อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาถึงลักษณะของกลุ่มตัวอย่างที่มีรายได้เป็นปัจจัยสำคัญในการประเมินศักยภาพทางธุรกิจ ผู้วิจัยเห็นว่าแบบจำลอง Z-Score (1968) ยังคงมีความเหมาะสมสูงสุดสำหรับบริบทของการศึกษาในครั้งนี้

#### Zmijewski (1984)

Mark Eugene Zmijewski (1984) เป็นผู้ริเริ่มในการพัฒนาตัวแบบจำลอง ที่ใช้การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินเพื่อการคาดการณ์สถานะทางการเงินของบริษัท โดยเฉพาะในด้านความสามารถในการทำกำไร สภาพคล่อง และความเสี่ยงทางการเงิน Zmijewski ได้ทำการศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากงานวิจัยก่อนหน้านี้เกี่ยวกับภาวะกีดตันทางการเงินเป็นเวลานานกว่า 20 ปี ส่งผลให้เกิดการพัฒนาแบบจำลองที่มีความน่าเชื่อถือสูง การคำนวณคะแนนในแบบจำลองใช้สูตรดังนี้

$$\text{Zmijewski Score} = -4.336 - 4.513X_1 + 5.679X_2 + 0.004X_3$$

โดยที่  $X_1$  คืออัตราส่วนผลตอบแทนต่อสินทรัพย์

$X_2$  คืออัตราส่วนหนี้สินรวมต่อสินทรัพย์รวม

$X_3$  คืออัตราส่วนระหว่างสินทรัพย์หมุนเวียนต่อหนี้สินหมุนเวียน

เกณฑ์ในการแปลความหมาย

Zmijewski Score < 0.5 = Nonbankrupt หมายถึง บริษัทที่มีสถานะการเงินดี

Zmijewski Score > 0.5 = Bankrupt หมายถึง บริษัทกลุ่มเสี่ยงที่จะล้มละลาย

#### Springate Model (S-Score)

Gorgon L.V. Springate (1978) ได้พัฒนาแบบจำลองของ Altman มาเป็นแบบจำลอง Springate ในปี ค.ศ.1978 ซึ่งมีความแตกต่างจากแบบจำลองอื่น ๆ ที่สามารถบ่งบอกสถานะภาพทางการเงินเพื่อพยากรณ์ความเสี่ยงในการล้มละลายได้และ Springate ยังเป็นแบบจำลองที่ใช้การวิเคราะห์จำแนกหลายตัวแปรที่ใช้อัตราส่วนทางการเงินมากกว่าหนึ่งอัตราส่วนเพื่อสร้างแบบจำลองการล้มละลายของบริษัท สูตรที่ใช้ในแบบจำลอง Springate ดังนี้

$$\text{S-Score} = 1.03A + 3.07B + 0.66C + 0.4D$$

โดยที่ A คืออัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนต่อสินทรัพย์รวมทั้งหมด

B คืออัตราส่วนกำไรก่อนหักดอกเบี้ยและภาษีต่อสินทรัพย์ทั้งหมด

C คืออัตราส่วนกำไรก่อนหักภาษีต่อหนี้สินหมุนเวียน

D คืออัตราส่วนยอดขายต่อสินทรัพย์ทั้งหมด

เกณฑ์ในการแปลความหมาย

S-Score > 0.0862 หมายถึง บริษัทที่มีสถานะการเงินดี

S-Score < 0.0862 หมายถึง บริษัทกลุ่มเสี่ยงที่จะล้มละลาย

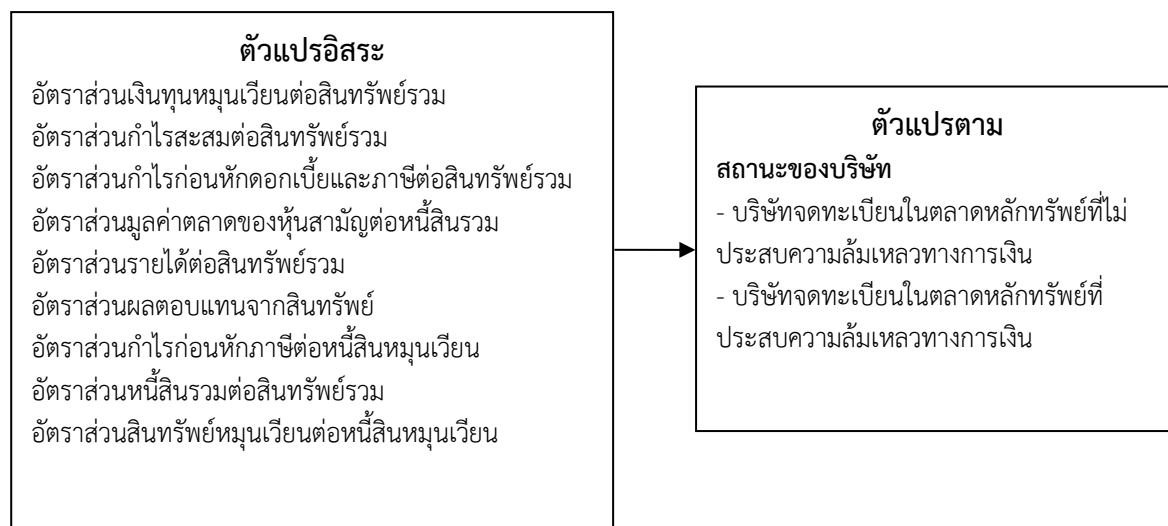
#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาพบว่าม้งงานวิจัยจำนวนมากได้ทำการศึกษาและเปรียบเทียบประสิทธิภาพของแบบจำลองการพยากรณ์ความล้มเหลวทางการเงินในบริบทของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์ ทั้งในต่างประเทศและประเทศไทย โดยแบบจำลองที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย ได้แก่ Altman's Z-score, Springate, Zmijewski, Grover และแบบจำลองที่พัฒนาขึ้นใหม่ เช่น EM-Score และ Figolo Models งานวิจัยชี้ว่า

แบบจำลอง Altman มีความแม่นยำสูงสุดในบริบทของบริษัทขนส่งและแบบจำลอง Springate มีความแม่นยำสูงสุดในบริบทของบริษัทค้าปลีก (Supitriyani et al., 2022; Colline, 2020) ในขณะที่บางกรณี เช่น ช่วงภาวะวิกฤตทางการเงิน และช่วงการแพร่ระบาดของโรคโคโรนา-2019 การใช้แบบจำลองอื่น ๆ เช่น Z-score หรือแบบจำลองพัฒนาขึ้นใหม่เช่น Altman's EM-Score Model อาจให้ผลที่แม่นยำหรือสะท้อนความเสี่ยงทางการเงินได้ดีกว่า (Yendrawati & Adiwafi, 2020; กัญญาพัชญ์ อรุณรัตน์ นภาพร นิลภรณ์กุล และอรุณรุ่ง วงศ์กังวาน, 2566; ชินทัต โกศลวิตร พรพรรณ แสงนิล และ มั่นสนันท์ วงศ์คุณ, 2563) ในขณะที่งานของเปรมารัช วิลาลัย (2564) ที่นำแบบจำลอง Zmijewski มาศึกษาการล้มเหลวทางการเงินของบริษัทที่ถูกเพิกถอนออกจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พบว่ามีเพียง 7 บริษัทจาก 37 บริษัทเท่านั้นที่แสดงความเสี่ยงต่อการล้มเหลวทางการเงินตามแบบจำลอง ซึ่งส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง เกษตรและอุตสาหกรรม อาหาร บริการ สินค้าอุตสาหกรรม สินค้าอุปโภคบริโภค สะท้อนข้อจำกัดของแบบจำลอง Zmijewski ในการพยากรณ์ความล้มเหลวล่วงหน้าของกิจการในบางบริบท

นอกจากนี้ งานวิจัยในบริบทของประเทศไทยยังเน้นถึงความสัมพันธ์ของปัจจัยภายนอก เช่น ความรับผิดชอบต่อสังคม (ESG) กับความเสี่ยงในการล้มละลาย ซึ่งพบว่าคะแนน ESG มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการวิเคราะห์ทางการเงิน เช่น EM-Score และสามารถสะท้อนความมั่นคงทางการเงินของกิจการได้อย่างมีนัยสำคัญ (ปาณมน จันทบุตร, 2565) ขณะเดียวกัน การพัฒนาแบบจำลองใหม่ที่ใช้ตัวแปรทางการเงินหลากหลายขึ้นหรือการประยุกต์ใช้เทคนิคสถิติสมัยใหม่ เช่น Discriminant Analysis, Figolo-M Model (FMM) และ Figolo-L Model (FLM) ก็เป็นแนวโน้มที่พบในงานวิจัยหลายฉบับ (ศรสวรรค์ บัวนาถ, 2559; สิทธิพล สมชม, 2557) สะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นในการเลือกใช้แบบจำลองให้สอดคล้องกับบริบทของอุตสาหกรรมและช่วงเวลาทางเศรษฐกิจ เพื่อให้การพยากรณ์มีประสิทธิภาพสูงสุด

จากการทบทวนหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถนำเสนอกรอบแนวคิดได้ดังนี้



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการศึกษา

### 3. วิธีการดำเนินการวิจัย

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย กลุ่มสินค้าอุตสาหกรรม โดยใช้ข้อมูลปี 2563 ถึง ปี 2566 ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

**ตารางที่ 1** จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

|                                                                    |           |
|--------------------------------------------------------------------|-----------|
| บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย กลุ่มสินค้าอุตสาหกรรม | 100       |
| หัก บริษัทจดทะเบียนที่มีข้อมูลของตัวแปรไม่ครบ                      | 4         |
| บริษัทจดทะเบียนที่มีการปิดงบการเงินไม่ตรงวันที่ 31 ธันวาคม         | 10        |
| <b>กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา</b>                               | <b>86</b> |

จากตารางที่ 1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นครั้งนี้จำนวนทั้งสิ้น 86 บริษัท แบ่งเป็นบริษัทที่ไม่ล้มเหลวทางการเงิน จำนวน 78 บริษัท (312 ข้อมูล) และกลุ่มบริษัทที่ล้มเหลวทางการเงิน จำนวน 8 บริษัท (32 ข้อมูล) เนื่องจากจำนวนบริษัทที่ล้มเหลวทางการเงินมีน้อยกว่าบริษัทที่ไม่ล้มเหลวทางการเงินอย่างมีนัยสำคัญ ผู้วิจัยจึงเลือกใช้เทคนิค Over-sampling ซึ่งเป็นวิธีเพิ่มจำนวนตัวอย่างในกลุ่มที่มีข้อมูลน้อย เพื่อให้จำนวนตัวอย่างของทั้งสองกลุ่มมีความสมดุลมากยิ่งขึ้น โดยในกรณีนี้ได้ทำการ Over-sampling กลุ่มบริษัทที่ล้มเหลวทางการเงินจากข้อมูลชุดเดิมจนได้ชุดข้อมูลจำนวนรวม 72 บริษัท (288 ข้อมูล) เพื่อให้ใกล้เคียงกับจำนวนของบริษัทที่ไม่ล้มเหลวทางการเงิน ตามรายละเอียดที่แสดงในตารางที่ 2

**ตารางที่ 2** การแบ่งกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

|                                                   | บริษัท     | ข้อมูล     |
|---------------------------------------------------|------------|------------|
| กลุ่มที่ 1 บริษัทที่ไม่ประสบความล้มเหลวทางการเงิน | 78         | 312        |
| กลุ่มที่ 2 บริษัทที่ประสบความล้มเหลวทางการเงิน    | 72         | 288        |
| <b>รวม</b>                                        | <b>150</b> | <b>600</b> |

เกณฑ์ในการแบ่งกลุ่มตัวอย่าง มีรายละเอียดดังนี้

1. บริษัทที่ประสบความล้มเหลวทางการเงิน หมายถึง บริษัทที่มีการขึ้นเครื่องหมายจากเว็บไซต์ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2568) ซึ่งสะท้อนถึงปัญหาทางการเงินหรือการดำเนินงานของบริษัท โดยมีเครื่องหมายที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

SP: เป็นเครื่องหมายแสดงการห้ามซื้อขายหลักทรัพย์จดทะเบียนเป็นการชั่วคราว

NC: หลักทรัพย์ของบริษัทจดทะเบียนที่เข้าข่ายอาจถูกเพิกถอน หรืออยู่ระหว่างการเปิดซื้อขายชั่วคราว

CB: เป็นสัญญาณเตือนว่า บริษัทเริ่มมีปัญหาเกี่ยวกับฐานะการเงินหรือผลการดำเนินงาน

CF: กำลังชี้ให้นักลงทุนเห็นว่า บริษัทมี Free Float หรือผู้ถือหุ้นรายย่อยน้อยกว่าเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งอาจกระทบต่อสภาพคล่องในการซื้อขายหุ้น

CS: เครื่องหมายนี้กำลังเตือนให้นักลงทุนระมัดระวังเกี่ยวกับ งบการเงินใน 2 กรณี (1) ผู้สอบบัญชีไม่แสดงความเห็นต่องบการเงิน (2) สำนักงาน ก.ล.ต. มีคำสั่งให้บริษัทแก้ไขงบการเงิน หรือมีคำสั่งให้มีการตรวจสอบเป็นกรณีพิเศษ (Special Audit) ซึ่งอาจเกิดจากกรณีมีเหตุสงสัยเกี่ยวกับข้อมูลในงบการเงินไม่ถูกต้อง เป็นต้น



2. บริษัทที่ไม่ประสบความสำเร็จล้มเหลวทางการเงิน หมายถึง บริษัทที่ไม่มีการถูกขึ้นเครื่องหมายเตือนใด ๆ จากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยตามเกณฑ์ที่กำหนดในข้อ 1 ตลอดช่วงระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษา

ในการดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยให้ความสำคัญกับความครบถ้วนและความถูกต้องของข้อมูลที่ใช้ โดยบริษัทที่มีข้อมูลงบการเงินไม่ครบถ้วนครอบคลุมระยะเวลา 4 ปีได้ถูกตัดออกจากชุดข้อมูล ทั้งนี้เนื่องจากข้อมูลที่สูงหยาบมีสัดส่วนไม่สูงมาก และการตัดออกดังกล่าวไม่ส่งผลกระทบต่อความเป็นตัวแทนของกลุ่มตัวอย่างโดยรวม นอกจากนี้ ในการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นได้มีการตรวจสอบค่าผิดปกติ (Outliers) ซึ่งพบว่ามีข้อมูลบางรายการที่เบี่ยงเบนจากกลุ่มข้อมูลหลักอย่างมีนัยสำคัญ อย่างไรก็ตาม หลังจากตรวจสอบบริบทของข้อมูลแล้ว พบว่าค่าดังกล่าวไม่ได้เกิดจากความผิดพลาดในการบันทึกข้อมูล แต่สะท้อนลักษณะเฉพาะของบางบริษัทในกลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดหรือสถานะทางการเงินที่แตกต่างจากกลุ่มข้อมูลอื่น จึงยังคงรวมข้อมูลดังกล่าวไว้ในการวิเคราะห์ เพื่อสะท้อนภาพรวมของกลุ่มตัวอย่างตามความเป็นจริง

#### เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้จะใช้โปรแกรม Microsoft Excel สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิซึ่งรวบรวมมาจากเว็บไซต์ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและเว็บไซต์สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ หลังจากที่ได้รับรวบรวมข้อมูลที่ได้นำมาทำคำนวณอัตราส่วนทางการเงินและวิเคราะห์ตามแบบจำลอง Altman's Z-Score, Zmijewski Score และ Springate

#### วิธีรวบรวมข้อมูล

การศึกษาในครั้งนี้ได้เก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิจากงบการเงินของบริษัทตั้งแต่ปี พ.ศ.2563 ถึงปี พ.ศ.2566 ของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย กลุ่มสินค้าอุตสาหกรรม จำนวนทั้งสิ้น 86 บริษัท โดยมีตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาในงานวิจัยดังนี้

#### ตารางที่ 3 ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

| อัตราส่วน                                    | ความหมาย                                                                                                                        | วิธีการวัดค่า                                                   |
|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| อัตราส่วนหมุนเวียนของสินทรัพย์รวม            | เป็นอัตราส่วนที่สะท้อนสภาพคล่องของบริษัท                                                                                        | $\frac{\text{สินทรัพย์หมุนเวียน}}{\text{สินทรัพย์รวม}}$         |
| อัตราส่วนกำไรสะสมต่อสินทรัพย์รวม             | เป็นอัตราส่วนทางการเงินที่แสดงความมั่นคงของกิจการจากการมีแหล่งเงินทุนภายใน                                                      | $\frac{\text{กำไรสะสม}}{\text{สินทรัพย์รวม}}$                   |
| กำไรก่อนหักดอกเบี้ยและภาษีต่อสินทรัพย์รวม    | แสดงถึงสัดส่วนของกำไรที่บริษัททำได้จากการดำเนินงานหลังจากหักดอกเบี้ยและภาษีเรียบร้อยแล้วเทียบเป็นกี่ปเปอร์เซ็นต์ต่อสินทรัพย์รวม | $\frac{\text{กำไรก่อนหักดอกเบี้ยและภาษี}}{\text{สินทรัพย์รวม}}$ |
| อัตราส่วนมูลค่าตลาดของหุ้นสามัญต่อหนี้สินรวม | เป็นอัตราส่วนที่แสดงถึงภาวะถดถอยของมูลค่าของหลักทรัพย์ของกิจการ                                                                 | $\frac{\text{มูลค่าตลาดของหุ้นสามัญ}}{\text{หนี้สินรวม}}$       |
| อัตราส่วนหมุนเวียนของสินทรัพย์รวม            | เป็นอัตราส่วนที่แสดงถึงความสามารถในการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ทั้งหมดที่กิจการมีอยู่                                             | $\frac{\text{รายได้}}{\text{สินทรัพย์รวม}}$                     |

| อัตราส่วน                                      | ความหมาย                                                                                                | วิธีการวัดค่า                                               |
|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| อัตราส่วนผลตอบแทนจากสินทรัพย์                  | เป็นอัตราส่วนที่แสดงถึงความสามารถในการทำกำไรเมื่อเทียบกับสินทรัพย์รวมที่มีอยู่                          | $\frac{\text{กำไรสุทธิ}}{\text{สินทรัพย์รวม}}$              |
| อัตราส่วนกำไรก่อนหักภาษีต่อหนี้สินหมุนเวียน    | เป็นอัตราส่วนที่แสดงถึงความสามารถของบริษัทในการสร้างรายได้จากกิจกรรมหลัก โดยไม่รวมผลกระทบจากภาษี        | $\frac{\text{กำไรก่อนหักภาษี}}{\text{หนี้สินหมุนเวียน}}$    |
| อัตราส่วนหนี้สินรวมต่อสินทรัพย์รวม             | เป็นอัตราส่วนที่แสดงถึงจำนวนสินทรัพย์ทั้งหมดที่กิจการมีอยู่และมีการใช้เงินทุนจากการกู้ยืมมากน้อยเพียงใด | $\frac{\text{หนี้สินรวม}}{\text{สินทรัพย์รวม}}$             |
| อัตราส่วนสินทรัพย์หมุนเวียนต่อหนี้สินหมุนเวียน | เป็นอัตราส่วนที่แสดงถึงความสามารถของบริษัทในการชำระหนี้ระยะสั้น                                         | $\frac{\text{สินทรัพย์หมุนเวียน}}{\text{หนี้สินหมุนเวียน}}$ |

#### 4. ผลการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ใช้ข้อมูลจากงบการเงินเพื่อคำนวณอัตราส่วนทางการเงินเพื่อศึกษาความแม่นยำในการพยากรณ์ความเสี่ยงการล้มละลายของตัวแบบจำลอง Z-Score, Zmijewski และ Springate ที่เหมาะสมกับบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย กลุ่มสินค้าอุตสาหกรรม ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้ได้แบ่งผลการศึกษาออกเป็น 2 ส่วน คือ

##### ส่วนที่ 1 ผลจากการคำนวณตามแบบจำลอง

สำหรับการคำนวณแบบจำลอง Z-Score (1968), Zmijewski และ Springate ใช้วิธีการคำนวณผ่านโปรแกรม Microsoft Excel โดยใช้ข้อมูลจำนวน 600 ข้อมูล แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 บริษัทที่ไม่ประสบความสำเร็จทางการเงิน จำนวน 312 ข้อมูล และกลุ่มที่ 2 บริษัทที่ประสบความสำเร็จทางการเงิน จำนวน 288 ข้อมูล ให้ผลลัพธ์ดังนี้

ตารางที่ 4 ผลการคำนวณแบบจำลอง Z-Score

| สถานภาพจริง                                          | ผลจากการพยากรณ์             |        |                          |        | รวม   |        |
|------------------------------------------------------|-----------------------------|--------|--------------------------|--------|-------|--------|
|                                                      | บริษัทที่ไม่ประสบความสำเร็จ |        | บริษัทที่ประสบความสำเร็จ |        |       |        |
|                                                      | จำนวน                       | ร้อยละ | จำนวน                    | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ |
| กลุ่มที่ 1 บริษัทที่ไม่ประสบ<br>ความสำเร็จทางการเงิน | 184                         | 58.97% | 128                      | 41.03% | 312   | 100%   |
| กลุ่มที่ 2 บริษัทที่ประสบ<br>ความสำเร็จทางการเงิน    | 135                         | 46.88% | 153                      | 53.13% | 288   | 100%   |

จากตารางที่ 4 พบว่าตัวแบบสามารถพยากรณ์ข้อมูลในกลุ่มที่ 1 ได้ถูกต้อง 184 ข้อมูล คิดเป็นร้อยละ 58.97 โดยมีการเกิด Type I Error ร้อยละ 41.03 ในขณะที่กลุ่มที่ 2 ตัวแบบสามารถพยากรณ์ได้ถูกต้อง 153 ข้อมูล คิดเป็นร้อยละ 53.13 โดยมี Type II Error ร้อยละ 46.88

ตารางที่ 5 ผลการคำนวณแบบจำลอง Zmijewski

| สถานภาพจริง                                           | ผลจากการพยากรณ์             |        |                          |        | รวม   |        |
|-------------------------------------------------------|-----------------------------|--------|--------------------------|--------|-------|--------|
|                                                       | บริษัทที่ไม่ประสบความสำเร็จ |        | บริษัทที่ประสบความสำเร็จ |        |       |        |
|                                                       | ล้มเหลวทางการเงิน           |        | ล้มเหลวทางการเงิน        |        | จำนวน | ร้อยละ |
|                                                       | จำนวน                       | ร้อยละ | จำนวน                    | ร้อยละ |       |        |
| กลุ่มที่ 1 บริษัทที่ไม่ประสบ<br>ความล้มเหลวทางการเงิน | 254                         | 81.41% | 58                       | 18.59% | 312   | 100%   |
| กลุ่มที่ 2 บริษัทที่ประสบ<br>ความล้มเหลวทางการเงิน    | 162                         | 56.25% | 126                      | 43.75% | 288   | 100%   |

จากตารางที่ 5 พบว่าตัวแบบสามารถพยากรณ์ข้อมูลในกลุ่มที่ 1 ได้ถูกต้อง 254 ข้อมูล คิดเป็นร้อยละ 81.41 โดยมีการเกิด Type I Error ร้อยละ 18.59 ในขณะที่กลุ่มที่ 2 ตัวแบบสามารถพยากรณ์ได้ถูกต้อง 126 ข้อมูล คิดเป็นร้อยละ 43.75 โดยมี Type II Error ร้อยละ 56.25

ตารางที่ 6 ผลการคำนวณแบบจำลอง Springate

| สถานภาพจริง                                          | ผลจากการพยากรณ์             |        |                          |        | รวม   |        |
|------------------------------------------------------|-----------------------------|--------|--------------------------|--------|-------|--------|
|                                                      | บริษัทที่ไม่ประสบความสำเร็จ |        | บริษัทที่ประสบความสำเร็จ |        |       |        |
|                                                      | ล้มเหลวทางการเงิน           |        | ล้มเหลวทางการเงิน        |        |       |        |
|                                                      | จำนวน                       | ร้อยละ | จำนวน                    | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ |
| กลุ่มที่ 1 บริษัทที่ไม่ประสบ<br>ความสำเร็จทางการเงิน | 285                         | 91.35% | 27                       | 8.65%  | 312   | 100%   |
| กลุ่มที่ 2 บริษัทที่ประสบ<br>ความสำเร็จทางการเงิน    | 171                         | 59.38% | 117                      | 40.63% | 288   | 100%   |

จากตารางที่ 6 พบว่าตัวแบบสามารถพยากรณ์ข้อมูลในกลุ่มที่ 1 ได้ถูกต้อง 285 ข้อมูล คิดเป็นร้อยละ 91.35 โดยมีการเกิด Type I Error ร้อยละ 8.65 ในขณะที่กลุ่มที่ 2 ตัวแบบสามารถพยากรณ์ได้ถูกต้อง 117 ข้อมูล คิดเป็นร้อยละ 40.63 โดยมี Type II Error ร้อยละ 59.38

การนำผลจากการพยากรณ์ด้วยตัวแบบจำลองทั้ง 3 แบบ มาเปรียบเทียบกับกันเพื่อหาตัวแบบที่พยากรณ์ข้อมูลได้ถูกต้องและเหมาะสมมากที่สุด สามารถสรุปรายละเอียดได้ ดังนี้

ตารางที่ 7 ตารางเปรียบเทียบผลการพยากรณ์ของตัวแบบจำลอง Z-Score, Zmijewski และ Springate

| ตัวแบบ | Z-Score |        | Zmijewski |        | Springate |        |
|--------|---------|--------|-----------|--------|-----------|--------|
|        | ถูก     | ผิด    | ถูก       | ผิด    | ถูก       | ผิด    |
| 2563   | 54.67%  | 45.33% | 66.00%    | 34.00% | 76.67%    | 23.33% |
| 2564   | 61.33%  | 38.67% | 58.67%    | 41.33% | 62.00%    | 38.00% |
| 2565   | 54.00%  | 46.00% | 58.00%    | 42.00% | 65.33%    | 34.67% |
| 2566   | 54.67%  | 45.33% | 70.67%    | 29.33% | 64.00%    | 36.00% |
| รวม    | 56.17%  | 43.83% | 63.33%    | 36.67% | 67.00%    | 33.00% |

จากตารางที่ 7 พบว่าแบบจำลอง Springate มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความล้มเหลวของกิจการได้ดีที่สุด โดยมีอัตราความถูกต้องแม่นยำร้อยละ 67.00 รองลงมาคือแบบจำลอง Zmijewski และ Z-Score ซึ่งมีอัตราความถูกต้องแม่นยำร้อยละ 63.33 และร้อยละ 56.17 ตามลำดับ ผลการวิเคราะห์ดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า Springate มีความเหมาะสมมากที่สุดในการนำมาใช้กับข้อมูลในบริบทของการศึกษานี้

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาผลการพยากรณ์ในแต่ละปี พบว่าแบบจำลอง Springate ให้ผลการพยากรณ์ที่ถูกต้องแม่นยำมากที่สุดในหลายปีตลอดช่วงที่ศึกษา โดยเฉพาะในปี 2563 และ 2565 ขณะที่แบบจำลอง Zmijewski ให้ผลลัพธ์ที่ดีในช่วงต้นของการศึกษา แต่ประสิทธิภาพลดลงในปีหลัง ส่วนแบบจำลอง Z-Score มีความถูกต้องแม่นยำในการพยากรณ์ต่ำที่สุดตลอดช่วงเวลาการศึกษา ซึ่งอาจเนื่องมาจากความไม่สอดคล้องกับลักษณะเฉพาะของข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้

## ส่วนที่ 2 ผลการตรวจสอบประสิทธิภาพของแบบจำลอง

ในการศึกษาครั้งนี้ ทางคณะผู้วิจัยได้ทำการเปรียบเทียบประสิทธิภาพของตัวแบบจำลอง Z-Score, Zmijewski และ Springate โดยใช้ค่าที่ได้จากการประเมินแบบ Diagnostic Test ได้ผลลัพธ์ดังตารางที่ 8

**ตารางที่ 8** เปรียบเทียบประสิทธิภาพของตัวแบบจำลอง ด้วยวิธีการประเมินแบบ Diagnostic Test

| ค่าวิกฤต                                  | Z-Score | Zmijewski | Springate |
|-------------------------------------------|---------|-----------|-----------|
| ค่าความไว (Sensitivity)                   | 57.68%  | 61.06%    | 62.50%    |
| ค่าความจำเพาะ (Specificity)               | 54.45%  | 68.48%    | 81.25%    |
| ค่าความถูกต้อง (Accuracy)                 | 56.17%  | 63.33%    | 67.00%    |
| ค่าพยากรณ์บวก (Positive Predictive Value) | 58.97%  | 81.41%    | 91.35%    |
| ค่าพยากรณ์ลบ (Negative Predictive Value)  | 53.13%  | 43.75%    | 40.63%    |
| ค่าความห่าง                               | 5.85%   | 37.66%    | 50.72%    |

จากผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 8 พบว่า แบบจำลอง Springate มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความล้มเหลวทางการเงินสูงที่สุด โดยมีค่าความไว (Sensitivity) เท่ากับ 62.50% และค่าความจำเพาะ (Specificity) เท่ากับ 81.25% ซึ่งแสดงถึงความสามารถในการจำแนกบริษัทที่ล้มเหลวและไม่ล้มเหลวทางการเงินได้อย่างแม่นยำ ทั้งนี้ แบบจำลอง Springate ยังมีค่าความถูกต้อง/ค่าความแม่นยำ (Accuracy) สูงสุดที่ 67.00% และค่าพยากรณ์บวก (Positive Predictive Value) สูงถึง 91.35% ซึ่งสะท้อนถึงความน่าเชื่อถือของผลการพยากรณ์ในภาพรวม แม้ค่าความไวของแบบจำลอง Springate จะอยู่ในระดับปานกลาง แต่เมื่อเปรียบเทียบกับแบบจำลอง Z-Score และ Zmijewski ซึ่งมีค่าความไวอยู่ที่ 57.68% และ 61.06% ตามลำดับ และมีค่าความจำเพาะต่ำกว่า โดยเฉพาะ Z-Score ที่มีค่าน้อยที่สุดอยู่ที่ 54.45% แบบจำลอง Springate ยังคงแสดงถึงความเหนือกว่าในด้านประสิทธิภาพโดยรวม ดังนั้น แบบจำลอง Springate มีความเหมาะสมที่สุดสำหรับการพยากรณ์ความเสี่ยงในการล้มละลายของบริษัทในกลุ่มสินค้าอุตสาหกรรมที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

## 5. สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

### 5.1 สรุป และอภิปรายผล

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความแม่นยำในการพยากรณ์ความเสี่ยงของการล้มละลายทางการเงินในบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย กลุ่มสินค้าอุตสาหกรรม โดยใช้แบบจำลองทางการเงิน ได้แก่ Z-Score, Zmijewski และ Springate เป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ความล้มเหลวทางการเงิน และนำผลการพยากรณ์มาประเมินประสิทธิภาพเปรียบเทียบกับเกณฑ์การวิเคราะห์แบบ Diagnostic Test กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ บริษัทจดทะเบียนในกลุ่มสินค้าอุตสาหกรรมจำนวนทั้งสิ้น 86 บริษัท แบ่งเป็นบริษัทที่ไม่ประสบความล้มเหลวทางการเงินจำนวน 312 ข้อมูล และบริษัทที่ประสบความล้มเหลวทางการเงินจำนวน 288 ข้อมูล โดยใช้ข้อมูลจากงบการเงินปี พ.ศ. 2563-2566

ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าแบบจำลอง Springate มีความถูกต้อง (Accuracy) ค่าความไว (Sensitivity) ค่าความจำเพาะ (Specificity) และค่าพยากรณ์บวก (Positive Predictive Value) สูงที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับแบบจำลองอื่น ๆ บ่งชี้ถึงศักยภาพของแบบจำลองในการพยากรณ์ความเสี่ยงทางการเงินได้อย่างถูกต้องและแม่นยำ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Fredella Colline (2020) ที่ระบุว่าแบบจำลอง Springate มีความแม่นยำสูงสุดในบริบทที่ใกล้เคียงกัน ดังนั้น แบบจำลอง Springate จึงเหมาะสมอย่างยิ่งในการนำมาใช้ประเมินความเสี่ยงการล้มละลายของบริษัทในกลุ่มสินค้าอุตสาหกรรม ซึ่งสามารถนำไปใช้สนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารและนักลงทุนในการบริหารความเสี่ยงและการลงทุนอย่างมีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตาม การเลือกใช้แบบจำลองในการพยากรณ์ควรพิจารณาควบคู่กับลักษณะของข้อมูล และวัตถุประสงค์ของการพยากรณ์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจและการบริหารความเสี่ยงทางการเงินในอนาคต นอกจากนี้ควรนำปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้อง อาทิ ภาวะเศรษฐกิจ ภาพรวมของอุตสาหกรรม และสถานการณ์ทางการเมืองมาประกอบการวิเคราะห์ด้วยเพื่อให้การพยากรณ์มีความถูกต้องและรอบด้านยิ่งขึ้น

### 5.2 ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

บริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในกลุ่มสินค้าอุตสาหกรรม รวมถึงผู้มีส่วนได้เสีย อาทิ นักลงทุนและผู้บริหาร สามารถนำแบบจำลอง Springate ไปใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินความเสี่ยงด้านสถานะทางการเงินของกิจการ เพื่อประกอบการตัดสินใจด้านการวางแผนการลงทุน การกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจ และการบริหารความเสี่ยงทางการเงินได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 5.3 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรพิจารณาขยายขอบเขตของกลุ่มตัวอย่างให้ครอบคลุมบริษัทในหลากหลายอุตสาหกรรม หรือใช้กลุ่มบริษัทจดทะเบียนทั้งหมดในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เพื่อเพิ่มความหลากหลายของข้อมูลและความแม่นยำของผลการวิเคราะห์

2) ควรขยายระยะเวลาในการเก็บข้อมูลย้อนหลังให้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น เพื่อให้สามารถวิเคราะห์แนวโน้มและการเปลี่ยนแปลงทางการเงินของบริษัทได้อย่างชัดเจนและต่อเนื่อง

3) ควรพิจารณาศึกษาปัจจัยภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงทางการเงินของบริษัทเพิ่มเติม เช่น ความผันผวนทางเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ย อัตราเงินเฟ้อ และอัตราแลกเปลี่ยน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินธุรกิจ โดยเฉพาะในบริบทของเศรษฐกิจไทยที่มีความไม่แน่นอนสูง

4) อาจมีการพัฒนาแบบจำลองพยากรณ์ใหม่ที่มีความเหมาะสมกับบริบทของประเทศไทย โดยประยุกต์ใช้เทคนิคทางสถิติหรือการเรียนรู้ของเครื่อง (Machine Learning) อาทิ Logistic Regression, Random Forest หรือ Neural Network พร้อมทั้งทดสอบแบบจำลองกับข้อมูลจริง เพื่อเพิ่มความแม่นยำในการประเมินความเสี่ยงและสามารถนำไปประยุกต์ใช้จริงในภาคธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## เอกสารอ้างอิง

- กัญญาพัชญ์ อรุณรัตน์ นภาพร นิลารณกุล และอรุณรุ่ง วงศ์กังวาน. (2566). โอกาสในการล้มละลายที่มีผลต่ออัตราส่วนทางการเงินของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยจากการแพร่ระบาดของโรคโคโรนา-2019. *วารสารนวัตกรรมธุรกิจ การจัดการ และสังคมศาสตร์*, 4(1), 60-72. ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2568). *การขึ้นเครื่องหมาย* [ออนไลน์]. ค้นเมื่อ 26 เมษายน 2568 จาก <https://www.set.or.th/th/market/information/trading-procedure/trading-signs>
- อินทิต โกศลวิตร พรพรรณ แสงนิล และ มั่นสนันท์ วงศ์คุณ (2563). การศึกษาความแม่นยำและการพัฒนาแบบจำลอง Altman's EM-Score Model สำหรับพยากรณ์ความล้มเหลวทางการเงินของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. *รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์*. มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี.
- ปาดมน จันทบุตร. (2565). ผลกระทบของความรับผิดชอบด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาลต่อความเสี่ยงจากการล้มเหลวทางการเงินของกิจการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย: บริบทของวิกฤตเศรษฐกิจ. *วารสารวิชาชีพบัญชี*, 18(59), 32-33.
- เปรมารัช วิลาลัย. (2564). โอกาสในการล้มเหลวทางการเงินกรณีศึกษาบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่ถูกเพิกถอน. *วารสารวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม*, 8(1), 162-173.
- ศรสวรรค์ บัวนาถ. (2559). *การพยากรณ์ความล้มเหลวทางการเงินของวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย*. การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สิทธิพล สมชม. (2557). *การศึกษาความสัมพันธ์ของอันดับความน่าเชื่อถือกับโอกาสในการล้มละลายของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- Altman, E. I. (1968). Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy. *The Journal of Finance*, 23(4), 589–609.
- Altman, E. I. (1983). *Corporate financial distress: A complete guide to predicting, avoiding, and dealing with bankruptcy*. John Wiley & Sons.
- Altman, E. I., Hartzell, J., & Peck, M. (1995). Emerging market corporate bonds: A scoring system. *Emerging Market Bond Research*, Salomon Brothers Inc., 391–400.
- Colline, F. (2020). Bankruptcy prediction analysis: A case study of retail companies in Indonesia. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 151, 326–328.
- Springate, G. L. V. (1978). *Predicting the possibility of failure in a Canadian firm*. Master's thesis, Simon Fraser University.
- Supitriyani, S., Astuti, A., & Azwar, K. (2022). The implementation of Springate, Altman, Grover and Zmijewski models in measuring financial distress. *International Journal of Trends in Accounting Research*, 3(1), 1–8.

- Yendrawati, R., & Adiwafi, N. (2020). Comparative analysis of Z-score, Springate, and Zmijewski models in predicting financial distress conditions. **Journal of Contemporary Accounting**, 2(2), 72–80.
- Zmijewski, M. E. (1984). Methodological issues related to the estimation of financial distress prediction models. **Journal of Accounting Research**, 22(Supplement), 59–82



การเป็นผู้ประกอบการเกษตรสมัยใหม่ด้วยการใช้เทคโนโลยีเกษตรแม่นยำ  
เพื่อการจัดการ ดิน น้ำ และพืช ในพื้นที่การเกษตรของเกษตรกรในเขตปฏิรูปที่ดิน  
Entrepreneurship Modern Agricultural Using Precision Agriculture Technology  
to Manage Soil, Water, and Plants in Agricultural Areas of Farmers  
in Land Reform Areas.

ชเนตตี พุ่มพุกษ์<sup>1\*</sup> และ ณัฐกานต์ สุวรรณธารา<sup>2</sup>  
(Chanattee Poompruk<sup>1\*</sup> and Nattakan Suwanthara<sup>2</sup>)

<sup>1</sup> อาจารย์คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพสุวรรณภูมิ กรุงเทพมหานคร

<sup>1</sup>Lecturer, Faculty of Business Administration, Bangkok Suvarnabhumi University, Bangkok, Thailand

<sup>2</sup> รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยกรุงเทพสุวรรณภูมิ กรุงเทพมหานคร

<sup>2</sup>Vice President for Academic Affairs, Bangkok Suvarnabhumi University University,  
Bangkok, Thailand

\*Corresponding author: E-mail: Chanattee.m@gmail.com

Article history:

Received 21 September 2024

Revised 1 July 2025

Accepted 3 July 2025

SIMILARITY INDEX = 6.73 %

บทคัดย่อ

บทความฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาการเป็นผู้ประกอบการเกษตรกรรมสมัยใหม่นำเทคโนโลยีสารสนเทศเกษตรแม่นยำมาช่วยเกษตรกรในการเพาะปลูกพืชและการจัดการเกษตรในอนาคตและเพื่อเพิ่มศักยภาพในการจัดการ ดิน น้ำ และพืช ในพื้นที่การเกษตรของเกษตรกรในเขตปฏิรูปที่ดิน เนื่องด้วยการเกษตรกรรมของไทยมีการเปลี่ยนแปลงในหลายด้านที่ทำให้เกษตรกรต้องมีการปรับตัวให้ทันและสอดคล้องกับปัจจุบัน และเพื่อการดำรงชีพ รวมถึงความมั่นคงในอาชีพ และการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเกิดจากสภาพแวดล้อม ที่มีข้อจำกัดต่าง ๆ ก่อให้เกิดอุปสรรคในการประกอบอาชีพเกษตรกรรม การใช้เทคโนโลยีและข้อมูลสารสนเทศเกษตรแม่นยำจึงมีส่วนสำคัญที่ช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้เกษตรกรได้แนวทางในการใช้เทคโนโลยีและมีความรู้ในการเกษตรสมัยใหม่ที่พัฒนาในยุคดิจิทัลที่เทคโนโลยีการเกษตรมีความความก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว อย่างไรก็ตาม ข้อจำกัดดังกล่าวการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเกษตรแม่นยำจึงมีความจำเป็นที่ต้องนำมาประยุกต์และปรับใช้วิธีการในการเกษตรกรรม เพื่อให้การเกษตรและเกษตรกรของไทยอยู่ได้ สามารถใช้เทคโนโลยีที่มีรูปแบบการเกษตรสมัยใหม่ส่งเสริมให้การเพาะปลูกเป็นสิ่งที่สามารถทำได้ ง่าย คุ่มค่า และลดข้อจำกัดในด้านต่าง ๆ ที่กล่าวมา รวมถึงความมั่นคงในอาชีพเกษตรกรของไทยต่อไปในอนาคต

คำสำคัญ: ผู้ประกอบการเกษตรสมัยใหม่ เทคโนโลยีเกษตรแม่นยำ เขตปฏิรูปที่ดิน

## Abstract

This article aims to develop modern farmer entrepreneurs, use information technology in precision agriculture to help farmers in planting crops and managing agriculture in the future and to increase the potential for managing soil, water and plants in farmers' agricultural areas. in the land reform area Because Thai agriculture has changed in many aspects, farmers must adapt to keep up and be consistent with the present. and for livelihood. Including career stability And such changes are caused by the environment. There are various limitations that create obstacles in engaging in agricultural work. The use of technology and information in precision agriculture therefore plays an important role in helping to support and encourage farmers to have guidelines for using technology and to have knowledge in modern agriculture developed in the digital age where agricultural technology has progressed. However, with such limitations, the use of precision agricultural information technology is necessary to apply and adapt the methods of agriculture. so that Thai agriculture and farmers can live It can use technology with modern agricultural forms to promote cultivation as something that can be done easily, cost-effectively, and reduces the limitations in the aforementioned areas, including the stability of Thai farmers' careers in the future.

**Keywords:** Entrepreneur of modern agriculture, Precision agriculture technology,  
Land reform area

## 1. บทนำ

ประเทศไทยเป็นประเทศเกษตรกรรมที่ปัจจุบันเกษตรกรส่วนใหญ่เข้าสู่วัยชราและขาดแคลนแรงงานที่อายุน้อย แรงงานส่วนใหญ่เป็นแรงงานผู้สูงอายุทำให้เป็นอุปสรรคของการประกอบอาชีพ นอกจากนี้เกษตรกรรมของไทยยังมีปัญหาซ้ำซากอันเนื่องมาจากสภาพภูมิอากาศและสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงและมีความไม่แน่นอนสูง ยากต่อการคาดการณ์ จากปรากฏการณ์ภาวะโลกร้อน (Global warming) อันเนื่องมาจากการปล่อยก๊าซเรือนกระจก สภาพภูมิอากาศเปลี่ยนแปลง (Climate Change) ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ มีความเกี่ยวเนื่องโดยตรง กับภาวะโลกร้อน และภาวะเรือนกระจก (Greenhouse Effect) ภาวะโลกร้อน ทำให้โลกมีอุณหภูมิเฉลี่ยสูงขึ้นเรื่อยๆ และ ทำให้สภาพภูมิอากาศมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางวิกฤติ เช่น การละลายของธารน้ำแข็งในบริเวณขั้วโลก ระดับน้ำทะเลเพิ่มสูงขึ้น ระบบนิเวศเปลี่ยนแปลงไป ปริมาณน้ำฝนไม่แน่นอน การเกิดอุทกภัย พายุที่รุนแรง อุณหภูมิที่เพิ่มสูงขึ้น และความแห้งแล้งที่ยาวนานและมีความรุนแรง (รัตน ลักขณาวรกุล ภาณุมาศ ลาตปลา อลงกต แก้วรุ่งโรจน์ ปราโมทย์ ชิตทรงสวัสดิ์ และกฤติกา แก้วพลสุศรี, 2555) และนอกจากนั้น การจัดการเศรษฐกิจเกษตรการตลาดเกษตร ของเกษตรกรไทยที่เกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจโลกมากขึ้นรวมถึงเกษตรกรในเขตปฏิรูปที่ดิน ที่ทำให้เกษตรกรได้รับผลกระทบและต้องปรับตัวให้รับมือเท่าทันกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งต้องอาศัยความรู้ทางการเกษตรและเทคโนโลยี เป็นอันมากไม่ว่า จะเป็น ดิน น้ำ และพืช ซึ่งปัญหาเกษตรกรรมเป็น ปัญหาด้านดินและน้ำ สภาพที่ไม่อำนวยต่อการพัฒนา ที่ต้องหาหนทางแก้ไข (กรมพัฒนาที่ดิน, 2561) เช่น การบำรุงดิน การปรับพื้นที่ การปลูกพืชกันน้ำชะล้าง แล้วดำเนินการพัฒนาตามหลักของวิทยาศาสตร์ในการวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ เช่น กระบวนการทางเทคโนโลยี (สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (สสวท.), 2561) อย่างไรก็ตามในการแก้ไขหากใช้งบประมาณมากเกินไปไม่คุ้มค่าควรหาทางอื่นที่ดีกว่า เช่น เปลี่ยนพื้นที่ หรือ วิธีการใช้น้ำ แนวทางการปลูกพืชให้เหมาะกับที่ดิน หรือ ใช้การปลูกพืชแบบสมัยใหม่ ที่มีเทคนิคการใช้น้ำน้อยจึงเป็นทางออกที่ดีกว่า หรือการใช้เทคนิคในการปลูกพืชไม่ใช้ดิน รวมทั้งการปลูกแบบใช้น้ำหยดควบคุมด้วยเทคโนโลยี ลดการให้น้ำเกินความจำเป็น โดยมีการนำเกษตรแนวใหม่มาใช้ให้มากขึ้นที่ต้องอาศัยความรู้ด้านเทคโนโลยีการเกษตร เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในภาคเกษตรกรรม การทำเกษตรแม่นยำช่วยให้เกษตรกรสามารถทำอะไรได้มากขึ้น กระบวนการทำการเกษตรมีประสิทธิภาพ ปลอดภัยและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมมากขึ้น (สำนักงานพัฒนาวิจัยการเกษตร องค์การมหาชน (สวก), ม.ป.ป.)

ทั้งนี้ การเป็นผู้ประกอบการในภาคเกษตรนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาประยุกต์ Modern Agricultural Entrepreneurship หมายถึงกระบวนการที่ผู้ประกอบการในภาคเกษตรนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต การบริหารจัดการ และการเข้าถึงตลาดอย่างยั่งยืน โดยผู้ประกอบการจะต้องมีทักษะการวิเคราะห์ข้อมูล ความสามารถในการตัดสินใจลงทุน และความรู้ด้านเทคโนโลยี เช่น IoT, AI และ Big Data (FAO, 2021) โดย รูปแบบธุรกิจ (Business Model) ของผู้ประกอบการเกษตรยุคใหม่ (Zhao, Y., & Wang, W., 2020) ได้แก่ Smart Farming-as-a-Service (SFaaS) ซึ่งให้บริการตรวจวัด วิเคราะห์ และแนะนำการจัดการฟาร์มผ่านระบบดิจิทัล และ Direct-to-Consumer (D2C) ถือเป็นการจัดจำหน่ายผลผลิตผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ โดยไม่ผ่านคนกลาง ทำให้แนวคิดเรื่อง “เกษตรอัจฉริยะ (Smart Farming)” ที่ใช้เทคโนโลยี Internet of Things (IoT) และปัญญาประดิษฐ์ (AI) ยังเข้ามามีบทบาทสำคัญในการจัดการข้อมูลแบบเรียลไทม์ ไม่ว่าจะเป็นการควบคุมระบบให้น้ำอัตโนมัติ การเฝ้าระวังศัตรูพืช หรือการวิเคราะห์สภาพภูมิอากาศแบบท้องถิ่น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต ลดต้นทุนแรงงาน และตอบสนองต่อข้อจำกัดของพื้นที่ปฏิรูปที่ดินที่มีทรัพยากรจำกัด (Amiri-Zarandi et al., 2022)

จากผลกระทบของการระบาดใหญ่ของโควิด-19 ที่ผ่านมา ประเทศไทยได้พบกับกระแส “แรงงานคืนถิ่น” ที่ส่วนใหญ่มาจากคนรุ่นใหม่ ซึ่งถือเป็นโอกาสสำคัญในการส่งเสริมให้แรงงานกลุ่มนี้หันมาเป็น “ผู้ประกอบการเกษตรรุ่นใหม่ (Agripreneur)” ที่พร้อมเปิดรับเทคโนโลยีและนวัตกรรมสมัยใหม่ในการพัฒนาการเกษตรของท้องถิ่นให้เกิดความยั่งยืนมากยิ่งขึ้น (พิฑูร ชมสุข และคณะ, 2565)

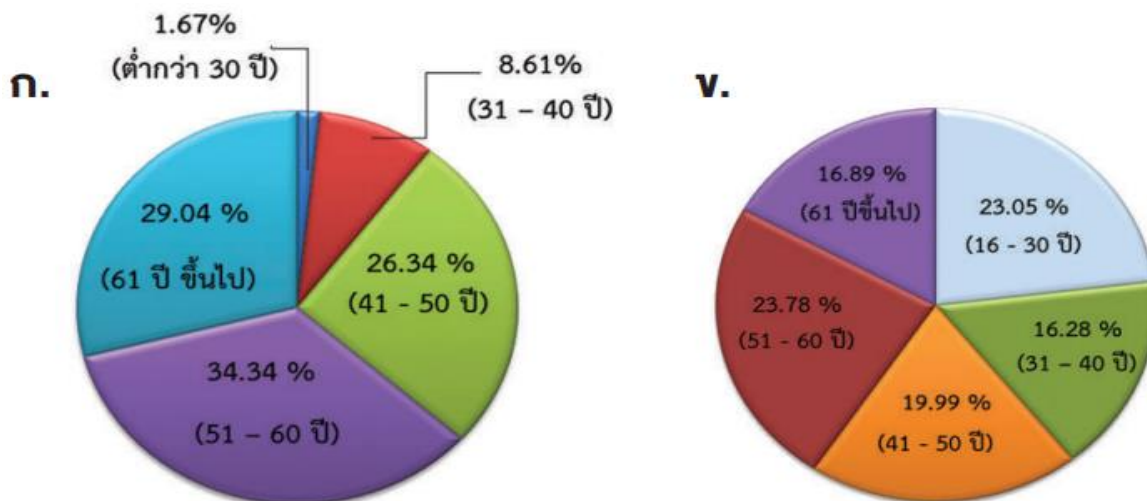
อย่างไรก็ดี การส่งเสริมให้เกษตรกรสามารถเข้าถึงและใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีการสนับสนุนจากภาครัฐ ทั้งในด้านนโยบาย งบประมาณ และการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนทักษะการใช้เครื่องมือดิจิทัลและการบริหารจัดการข้อมูลเชิงพื้นที่ ซึ่งจะช่วยลดต้นทุน เพิ่มผลผลิต และสร้างความมั่นคงในอาชีพได้ในระยะยาว โดยเฉพาะในพื้นที่การเกษตรที่อยู่ในเขตปฏิรูปที่ดินซึ่งมักมีข้อจำกัดเรื่องทรัพยากรและงบประมาณ (สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม, ม.ป.ป.) กล่าวโดยสรุป การเกษตรสมัยใหม่และการใช้เทคโนโลยีเกษตรแม่นยำ เป็นทางรอดของภาคเกษตรไทยในศตวรรษที่ 21 ที่ไม่เพียงแต่ตอบโจทย์ด้านผลผลิตและรายได้ของเกษตรกรเท่านั้น แต่ยังช่วยส่งเสริมการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืนในระยะยาวของประเทศ

## 2. การเป็นผู้ประกอบการเกษตรสมัยใหม่ด้วยการใช้เทคโนโลยีเกษตรแม่นยำ

การเทคโนโลยีเกษตรแม่นยำนั้นกำลังมีความจำเป็นต่อการขับเคลื่อนการเกษตรสมัยใหม่ในประเทศไทย เพราะทำให้เกษตรกรสามารถเข้าถึง ข้อมูลข่าวสาร ข้อมูลเศรษฐกิจการตลาด สารสนเทศเกี่ยวกับเกษตร ข้อมูลที่เกี่ยวกับการปลูกพืช ข้อมูลการจัดลำดับของการปลูก การตัดเก็บผลผลิตให้ตรงกับความต้องการของตลาดและฤดูกาลของไทย ข้อมูลการขนส่งสินค้า (สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร, ม.ป.ป.) การจัดเก็บผลผลิตที่ต้องใช้เทคนิคละเอียดอ่อนเพื่อให้ ผลผลิตสามารถไปถึงตลาดทันเวลา และลดการสูญเสียทรัพยากร จึงต้องปรับตัวและใช้ข้อมูลเทคโนโลยีที่เป็นประโยชน์ต่อการทำเกษตรกรรมด้วย รูปแบบการการเกษตรสมัยใหม่ที่สามารถเป็นไปได้ในพื้นที่เขตปฏิรูปที่ดินเพื่อยกระดับการทำเกษตรได้ง่ายขึ้น และเพื่อช่วยให้เกษตรกรในเขตปฏิรูปที่ดินเข้าใจ และเข้าถึงเทคโนโลยีการเกษตรแม่นยำ (สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม, ม.ป.ป.) เนื่องจากเกษตรกรของไทย โดยเฉพาะพื้นที่การเกษตรในเขตปฏิรูปที่ดินซึ่งที่ดินส่วนใหญ่ มีความอุดมสมบูรณ์ต่ำและสภาพพื้นที่ไม่เอื้อต่อการทำเกษตรมากนัก ทำให้ต้องใช้ความสามารถในการปรับตัวอย่างมากต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ปัจจุบันมากขึ้น (สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม, ม.ป.ป.) อีกทั้งต้องประสบกับความไม่แน่นอนของสภาพดิน ฟ้า อากาศ นอกจากนี้แรงงานภาคเกษตรมีการเคลื่อนย้ายจากสถานการณ์โรคระบาด โควิด-19 และ การขาดแคลนแรงงานภาคเกษตรกรรมมากขึ้น เพราะอายุของเกษตรกรที่ทำเกษตรนั้นเริ่มเข้าสู่วัยชราประกอบกับ จำนวนประชากรเกิดน้อยลง วัยแรงงานภาคเกษตรจึงลดลงตามไปด้วย ในพื้นที่เขตปฏิรูปที่ดินก็เช่นกัน

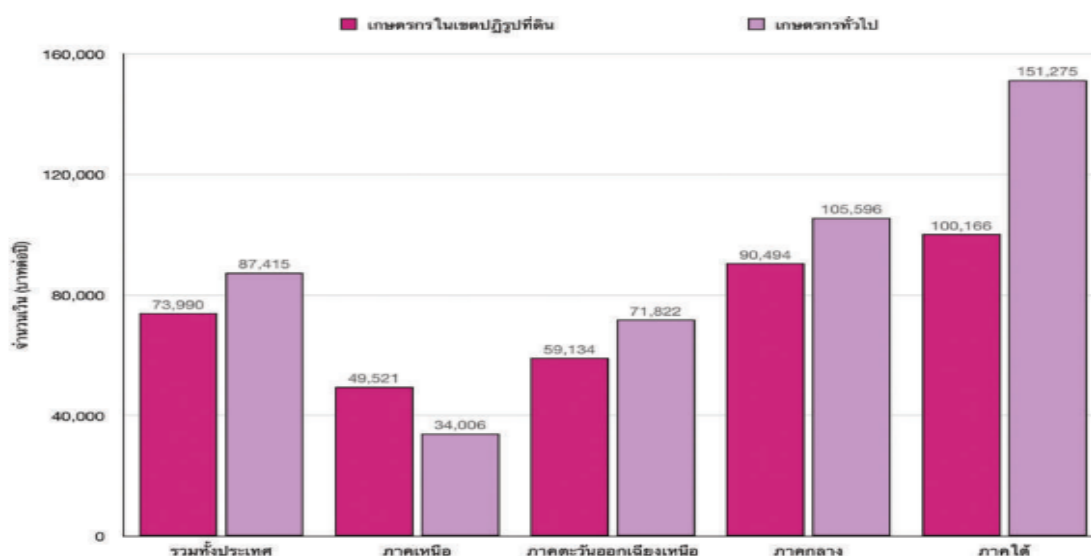
นอกจากนี้ การขาดแคลนแรงงานภาคเกษตรจะพบว่ามีความแรงงานภาคเกษตรมีแนวโน้มลดลง (กลุ่มติดตามและประเมินผล, 2563) ปัญหาภาวะสูงวัยของประชากรส่งผลต่อการพัฒนาภาคการเกษตรการเข้าสู่สังคมสูงวัยเป็นจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรมีผลต่อคุณภาพแรงงานและประสิทธิภาพการผลิต เนื่องจากภาคเกษตรเป็นภาคการผลิตที่ใช้แรงงานเข้มข้นสูง (high labor intensive) (โสภณรัตน์ จันทรัตน์, วิษณุ อรรถวานิช และ บุญธิดา เสี่ยงมเนตร, 2561) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุของเกษตรกรต่อประสิทธิภาพการผลิตพืชเศรษฐกิจ อายุที่เพิ่มสูงขึ้นส่งผลให้ประสิทธิภาพการผลิตลดลง (วิรุณ วัชรวิทย์ นิโรจน์ สันณรงค์ เกศสุตา สิทธิสันต์กุล และ กฤตวิทย์ อัจฉริยะพาณิชย์กุล, 2562) แรงงานรุ่นใหม่จะมีแนวโน้มเข้าสู่ภาคเกษตรน้อยลง ประกอบกับอายุของแรงงานเกษตรมากขึ้น (กรวิทย์ ต้นศรี, ม.ป.ป.) พบว่าในปัจจุบันครัวเรือนที่มีแรงงานอายุน้อยมีสัดส่วนลดลงมาก การเข้าสู่ภาวะสูงวัยของประชากรส่งผลต่อการพัฒนาในทุก

ด้านของเศรษฐกิจไทยโดยเฉพาะในภาคการเกษตร (กลุ่มติดตามและประเมินผล, 2563) ในภาคเหนือมีอายุเฉลี่ยสูงสุดคือ 55 ปี รองลงมาคือ ภาคกลาง อายุเฉลี่ย 54 ปี เมื่อเทียบสัดส่วนช่วงอายุเกษตรกรกลุ่มตัวอย่างพบว่า เกษตรกรมากกว่า ร้อยละ 60 มีอายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไป โดยส่วนใหญ่ร้อยละ 34.34 อยู่ในช่วงอายุ 51 – 60 ปีและร้อยละ 29.04 อยู่ในช่วงอายุ 61 ปี ขึ้นไป และร้อยละ 26.34 อยู่ในช่วงอายุ 41 – 50 ปี (ก) แรงงานด้านการเกษตรในครัวเรือน พบว่า ครัวเรือนของเกษตรกรส่วนใหญ่ ร้อยละ 68.59 มีแรงงานด้านการเกษตรระหว่าง 1 – 2 รายต่อครัวเรือน โดยมีค่าเฉลี่ยจำนวนแรงงาน ด้านการเกษตร จำนวน 2 รายต่อครัวเรือน แรงงานเกษตรส่วนใหญ่ร้อยละ 23.78 มีอายุในช่วง 51 – 60 ปี รองลงมา ได้แก่ แรงงานในช่วงอายุ 16 – 30 ปีและ 41 – 50 ปี(ร้อยละ 23.05 และ 19.00 (ภาพที่ 1) ตามลำดับ



แผนภาพที่ 1 (ก) ร้อยละเกษตรกรแบ่งตามช่วงอายุ (ข) ร้อยละแรงงานเกษตรกรแบ่งตามช่วงอายุ  
ที่มา : กลุ่มติดตามและประเมินผล, 2563

ครัวเรือนเกษตรกรในเขตปฏิรูปที่ดินมีรายได้สุทธิครัวเรือนต่ำกว่า ประมาณ 13,425 บาทต่อปี (กลุ่มติดตามและประเมินผล, 2563)



แผนภาพที่ 2 รายได้สุทธิครัวเรือนเกษตรกรในเขตปฏิรูปที่ดินเทียบกับรายได้สุทธิครัวเรือนเกษตรกรทั้งประเทศ

ที่มา : กลุ่มติดตามและประเมินผล, 2563

ประเทศไทยกำลังเผชิญกับความท้าทายด้านทรัพยากร แรงงาน และการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ส่งผลให้ภาคเกษตรต้องเร่งปรับตัวเพื่อความมั่นคงทางอาหารและการพัฒนาอย่างยั่งยืน การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้สอดคล้องกับ “ยุทธศาสตร์การเกษตรและสหกรณ์ 20 ปี (พ.ศ. 2560–2579)” ที่เน้นการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเป็นกลไกหลักในการยกระดับศักยภาพเกษตรกร โดยมีเป้าหมายในการสร้างความเข้มแข็งของเกษตรกร พัฒนาระบบบริหารจัดการสินค้าเกษตรตลอดห่วงโซ่อุปทาน และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของภาคเกษตร (กระทรวงเกษตรและสหกรณ์, 2560) ทั้งนี้ การเกษตรสมัยใหม่โดยเฉพาะในเขตปฏิรูปที่ดินจึงควรมุ่งเน้นการใช้ “เทคโนโลยีเกษตรแม่นยำ (Precision Agriculture)” ซึ่งเป็นการใช้ข้อมูลและระบบอัจฉริยะมาช่วยในการจัดการปัจจัยการผลิต เช่น ดิน น้ำ และสภาพแวดล้อมอย่างเหมาะสม โดยอาศัยเครื่องมือ เช่น ระบบกำหนดตำแหน่งบนพื้นโลก (GPS) ระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์ (GIS) และเซนเซอร์ตรวจวัดความชื้นและสารอาหารในดิน เพื่อสร้างแผนที่คุณสมบัติดินที่สามารถใช้ประกอบการวางแผนการปลูกพืชในแต่ละพื้นที่ได้อย่างแม่นยำ (DeLay, Thompson & Mintert 2020) ผนวกพิจารณากับมิติด้านการลงทุนใน Precision Agriculture ประกอบด้วย เซนเซอร์ตรวจวัดดินและน้ำ ช่วยลดการใช้ทรัพยากรโดยไม่จำเป็น (Zhang & Wang, 2020) ดังตารางข้อมูลที่ 1

**ตารางที่ 1** การวิเคราะห์ต้นทุน-ผลตอบแทน (ROI) ของการลงทุนใน Precision Agriculture

| รายการลงทุน        | ต้นทุน (บาท/ไร่/ปี) | ผลตอบแทน         | ROI          |
|--------------------|---------------------|------------------|--------------|
| เซนเซอร์ IoT       | 2,500               | เพิ่มผลผลิต 20%  | 160% ใน 2 ปี |
| แอปวิเคราะห์ข้อมูล | 1,000               | ลดต้นทุนปุ๋ย 15% | 130% ใน 1 ปี |

จากตารางข้อมูลที่ 1 การวิเคราะห์ต้นทุน-ผลตอบแทน (ROI) ของการลงทุนใน Precision Agriculture การนำเทคโนโลยีเกษตรแม่นยำ (Precision Agriculture) เข้ามาประยุกต์ใช้ในการผลิตทางการเกษตร ได้กลายเป็นแนวทางสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุน และยกระดับผลตอบแทนในระยะยาว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคที่ทรัพยากรธรรมชาติมีจำกัด และต้นทุนการผลิตมีแนวโน้มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง หนึ่งในตัวอย่างที่เห็นได้ชัด คือการลงทุนในระบบเซนเซอร์ IoT สำหรับตรวจวัดค่าความชื้นของดินและระดับน้ำ ซึ่งมีต้นทุนเฉลี่ยอยู่ที่ประมาณ 2,500 บาทต่อไร่ต่อปี เทคโนโลยีนี้สามารถแจ้งเตือนเกษตรกรให้รดน้ำเฉพาะเวลาที่จำเป็น และสามารถกำหนดปริมาณการให้ปุ๋ยหรือการจัดการดินได้อย่างแม่นยำ ส่งผลให้ผลผลิตเฉลี่ยเพิ่มขึ้นถึง 20% ภายในเวลาเพียง 1 ปีแรก และสามารถคืนทุนได้ในระยะเวลาไม่เกิน 2 ปี โดยมีอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI) อยู่ที่ 160% ภายใน 2 ปี ซึ่งถือว่าสูงกว่าการลงทุนแบบดั้งเดิม

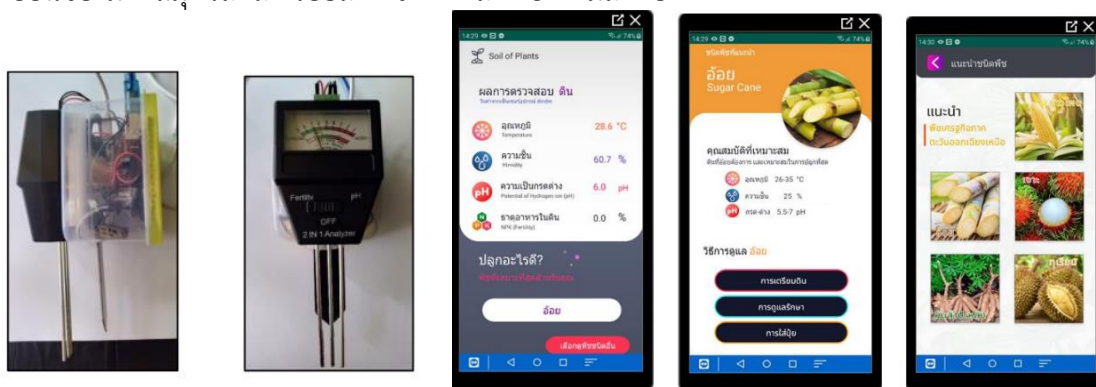
อีกหนึ่งกรณีที่น่าสนใจ คือการใช้แอปพลิเคชันวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับแนะนำการใช้ปุ๋ยที่เหมาะสมกับสภาพดิน ซึ่งมีต้นทุนประมาณ 1,000 บาทต่อไร่ต่อปี เทคโนโลยีนี้สามารถช่วยลดการใช้ปุ๋ยลงได้ถึง 15% โดยไม่ส่งผลกระทบต่อปริมาณผลผลิต และยังช่วยลดภาระค่าใช้จ่ายด้านวัตถุดิบ รวมถึงลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมจากปริมาณไนโตรเจนส่วนเกินในดิน ส่งผลให้คืนทุนได้เร็วเพียง 1 ปี และมี ROI สูงถึง 130%

การวิเคราะห์ต้นทุน-ผลตอบแทนในรูปแบบนี้สะท้อนให้เห็นว่า การลงทุนในเทคโนโลยีเกษตรแม่นยำ แม้อาจมีต้นทุนเริ่มต้นที่สูงกว่าระบบดั้งเดิม แต่สามารถสร้างความคุ้มค่าในระยะยาว ทั้งในด้านผลผลิต รายได้ และการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวโน้มของการทำเกษตรอย่างยั่งยืน (Sustainable Agriculture)



### 3. เทคโนโลยีเกษตรแม่นยำเพื่อการจัดการดินสำหรับผู้ประกอบการเกษตรสมัยใหม่

ในปัจจุบันการใช้เครื่องมือทดสอบดินในการทำเกษตรในแปลงที่ดินเพื่อสร้างความเหมาะสมกับพืชที่ปลูกอยู่ในปัจจุบัน เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ดินเพาะปลูกในพื้นที่แปลงเกษตรกร การใช้เทคโนโลยีเกษตรแม่นยำในการจัดการดินนี้ ใช้ประโยชน์ที่ดินให้เหมาะสมกับพืช ที่ให้จะให้ผลผลิตที่ดีขึ้น และเป็นแนวทางในการจัดการดินในพื้นที่การเกษตร ใช้เป็นแนวทางในการจัดการดิน ในเขตปฏิรูปที่ดินใช้เป็นแนวทาง และใช้ประโยชน์ที่ดินให้เหมาะสมกับพืช ที่ให้จะให้ผลผลิตที่ดีขึ้น พัฒนาจัดการการใช้ประโยชน์ที่ดินและการปลูกพืชในเขตปฏิรูปที่ดินได้ ช่วยลดปัญหาการใช้ที่ดินและดินขาดความอุดมสมบูรณ์ ซึ่งกรมพัฒนาที่ดิน (2564) ได้จัดทำนโยบายแอปพลิเคชันที่ชื่อว่า “LDD Soil Guide” และ “กตดูรู้ดิน” จะให้ข้อมูล เช่น กลุ่มชุดดิน การใช้ประโยชน์ที่ดิน แนวทางการจัดการดิน ปัญหาของดิน และพืชที่เหมาะสมต่อการเพาะปลูก เมื่อมีการใช้งาน ระบบจะแสดงแผนที่ดิน สามารถกำหนดตำแหน่งปัจจุบันที่ใช้งาน หรือเลื่อนไปตำแหน่งที่สนใจ เพื่อดูข้อมูลต่าง ๆ นอกจากนี้ ผู้ใช้งานยังสามารถเลือกเปลี่ยนเป็นภาพแผนที่จากดาวเทียมได้อีกด้วย และการใส่ปุ๋ยควรให้ในปริมาณที่สอดคล้องกับความต้องการธาตุอาหารของพืชและความอุดมสมบูรณ์ของดิน (กรมพัฒนาที่ดิน, 2561) การใช้เทคโนโลยีการจัดการปุ๋ยที่แม่นยำโดยใช้แอปพลิเคชัน All-rice และการใส่ปุ๋ยตามวิธีการของเกษตรกรที่มีต่อลักษณะทางการเกษตร ลักษณะทางเศรษฐศาสตร์และผลกระทบทางด้านสิ่งแวดล้อมของข้าวในพื้นที่จังหวัดเพชรบุรี ซึ่งมีการคำนึงถึงความต้องการธาตุอาหารของข้าวและธาตุอาหารที่มีในดินเป็นหนึ่งในแนวทางการจัดการปุ๋ยที่ช่วยเพิ่ม (อุไรวรรณ ไอลสุวรรณ, วิไลวรรณ สิริโรจนพุมิ และ จิระศักดิ์ ชอบแต่ง, 2564) ประสิทธิภาพการปลูกข้าว นอกจากนี้การใส่ปุ๋ยตามคำแนะนำของ All-rice1 ทำให้ตัวชี้วัดทางด้านสิ่งแวดล้อม ได้แก่ ค่าดัชนีการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ค่าดัชนีการทำให้เกิดฝนกรด และค่าดัชนีการปนเปื้อนของมหาสมุทรลดลง ร้อยละ 20 27 และ 25 ตามลำดับ



แผนภาพที่ 3 อุปกรณ์ที่ใช้ตรวจสอบดิน (a) และ พัฒนาแอปพลิเคชันรายงานผลการตรวจสอบดิน  
ที่มา: กนิษฐา อินธิจิต ณิชนันท์ ห่วงทิม และ อาทิตยา พิมพ์รัตน์ (2564)

นอกจากนี้ยังมีอุปกรณ์ตรวจสอบดิน และ พัฒนาแอปพลิเคชันแสดงข้อมูลพืชที่เหมาะสมกับดิน เป็นระบบช่วยตัดสินใจในการปลูกพืชทางการเกษตร สำหรับผู้ประกอบการภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่ใช้อุปกรณ์ ได้แก่ 1) อุปกรณ์สามารถตรวจสอบดินและส่งค่าอุณหภูมิ ค่าความชื้น ค่า pH และค่า ความสมบูรณ์ (NPK) ของดิน ไปยังแอปพลิเคชันบนระบบปฏิบัติการแอนดรอยด์ 2) แอปพลิเคชันสามารถแสดงค่า อุณหภูมิ ค่าความชื้น ค่า pH และค่าความสมบูรณ์ (NPK) ของดินที่ทำการตรวจสอบ พร้อมแสดงผลการแนะนำชนิด พืชที่เหมาะสมกับดินที่ทำการตรวจสอบมากที่สุด 1 ชนิด และมีการแสดงรายละเอียดข้อมูลของพืช ค่าแนะนำวิธีการดูแล (ภาพที่ 2) พืชประกอบด้วย (1) ข้อมูลวิธีการเตรียมดิน (2) ข้อมูลวิธีการดูแลพืช (3) ข้อมูลวิธีการ



ใส่ปุ๋ย 3) ผลการประเมิน ความเหมาะสมโดยผู้เชี่ยวชาญ ซึ่ง อุปกรณ์ตรวจสอบดิน ประกอบด้วยแผงวงจรของ อุปกรณ์ตรวจสอบดิน ที่ใช้บอร์ด Arduino UNO ควบคุม การทำงานของเซ็นเซอร์ รับค่าอุณหภูมิจากด้วย DHT22 รับค่าความชื้นจากเซ็นเซอร์ Soil Moisture Sensor Module และรับค่า pH กับค่าความสมบูรณ์ในดิน (NPK) จากเซ็นเซอร์ 2 in 1 Analyzer ที่ตรวจสอบเพื่อทำส่งไป ยัง Server ผ่าน Node MCU ESP8266 อยู่ในกล่องอุปกรณ์ ที่ทำจากกล่องพลาสติก (กนิษฐา อินธิจิต, ณิชนนท์ ห่วงทิม และ อาทิตยา พิมพ์รัตน์, 2564)

ปัจจัยสำคัญของเทคโนโลยีการจัดการดินอย่างแม่นยำในยุคปัจจุบันได้เข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการวางแผนการเพาะปลูก โดยเฉพาะในเขตปฏิรูปที่ดินที่มีข้อจำกัดด้านคุณภาพดิน แอปพลิเคชัน LDD Soil Guide และ “กวดูรู้ดิน” ที่พัฒนาโดยกรมพัฒนาที่ดิน ช่วยให้เกษตรกรสามารถเข้าถึงข้อมูลชุดดิน แนวทางการจัดการดิน และพืชที่เหมาะสมกับพื้นที่ได้แบบเรียลไทม์ (กรมพัฒนาที่ดิน, 2564) นอกจากนี้ การใช้ All-ridge Application ซึ่งให้คำแนะนำด้านการใส่ปุ๋ยตามลักษณะดินและพืช ช่วยลดต้นทุน เพิ่มผลผลิต และลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมอย่างเห็นได้ชัด (อุไรวรรณ ไสววรรณ, วิไลวรรณ สิริโรจนพุดิ และ จีระศักดิ์ ขอบแต่ง, 2564) ขณะเดียวกัน เทคโนโลยีตรวจสอบดินผ่านเซ็นเซอร์ เช่น Arduino UNO และ NodeMCU ESP8266 สามารถวิเคราะห์ค่าความชื้น pH และธาตุอาหาร (NPK) ของดิน พร้อมให้คำแนะนำพืชที่เหมาะสม ช่วยเสริมการตัดสินใจของเกษตรกรในการเลือกพืชปลูกที่สอดคล้องกับสภาพดิน (กนิษฐา อินธิจิต และคณะ, 2564) การบูรณาการ แอปพลิเคชันและเซ็นเซอร์จึงเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับผู้ประกอบการเกษตรสมัยใหม่ที่ต้องการใช้ประโยชน์จากที่ดินให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

การใช้เทคโนโลยีเกษตรแม่นยำเพื่อการจัดการดินถือเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับผู้ประกอบการเกษตรสมัยใหม่ที่ต้องการเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ที่ดินให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยเฉพาะในเขตปฏิรูปที่ดินที่มักประสบปัญหาคุณภาพดินไม่เหมาะสม การใช้แอปพลิเคชัน เช่น “LDD Soil Guide,” “กวดูรู้ดิน” และ “All-ridge” ช่วยให้เกษตรกรสามารถเข้าถึงข้อมูลชุดดิน แนะนำการใส่ปุ๋ยอย่างเหมาะสม และลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ขณะเดียวกัน ระบบตรวจสอบดินด้วยเซ็นเซอร์และอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ เช่น Arduino และ NodeMCU ESP8266 ยังสามารถวัดค่าความชื้น ความเป็นกรด-ด่าง และธาตุอาหารหลักของดิน พร้อมทั้งเสนอชนิดพืชที่เหมาะสมอย่างชาญฉลาด ซึ่งช่วยเพิ่มผลผลิต ลดต้นทุน และวางแผนการเพาะปลูกได้อย่างแม่นยำ เทคโนโลยีเหล่านี้จึงเป็นรากฐานสำคัญในการขับเคลื่อนเกษตรกรรมไทยสู่ความยั่งยืนในศตวรรษที่ 21

#### 4. เทคโนโลยีเกษตรแม่นยำเพื่อการจัดการน้ำสำหรับผู้ประกอบการเกษตรสมัยใหม่

เทคโนโลยีการให้น้ำ มีหลายรูปแบบ ในความนี้ขอยกมาเป็นตัวอย่างในการทำเกษตรสมัยใหม่และการทำเกษตร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการเพาะปลูก ดูแลพืชในแปลงเกษตร การให้น้ำที่เหมาะสมและประหยัดน้ำ เนื่องจาก น้ำมีปริมาณจำกัด และควรให้น้ำพอเหมาะกับพืชแต่ละชนิด ให้สถานการณ์ที่สภาพภูมิอากาศไม่เอื้ออำนวย และมีการผันผวนไม่แน่นอน การใช้เทคโนโลยีเกษตรแม่นยำในการจัดการน้ำนี้ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการทำเกษตรในแปลงที่ดินให้น้ำเหมาะกับพืชที่ปลูกอยู่ในปัจจุบัน ลดการใช้น้ำ ช่วยในการให้น้ำตามความจำเป็น ใช้ในการวางแผนและบริหารจัดการน้ำในแปลงการเกษตรของเกษตรกรในพื้นที่ ส.ป.ก ลดการใช้แรงงานและลดการใช้ทรัพยากรน้ำ และเป็นแนวทางในการวางแผนและบริหารจัดการน้ำให้เพียงพอต่อการเพาะปลูกในแปลง

ทั้งนี้ระบบควบคุมน้ำ อุณหภูมิ และความชื้น ผ่านแอปพลิเคชัน การจัดการน้ำในช่วงหน้าแล้งเป็นปัญหามาก คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พัฒนาอุปกรณ์ “สมาร์ทฟาร์มคิท (Smart Farm Kit)” ระบบควบคุมการรดน้ำอัจฉริยะต้นทุนต่ำ เป็น ระบบสั่งการ ช่วยลดการใช้น้ำใน

การเกษตร ที่สามารถสั่งตั้งเวลาเปิด-ปิดปั้มน้ำได้ตามความต้องการของชนิดพืช ระบบเซ็นเซอร์ติดตามสภาพอากาศ ที่ตรวจวัดอุณหภูมิและความชื้นว่าหากต่ำกว่าที่กำหนด ระบบก็จะส่งร่น้ำโดยอัตโนมัติ ทำให้ระบบมีการใช้น้ำที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น และแจ้งเตือนผ่านสมาร์โฟน ที่ช่วยส่งข้อความแจ้งเตือน พร้อมแสดงผลสภาพอากาศบริเวณพื้นที่แปลงเกษตรผ่านระบบสมาร์โฟนของเกษตรกร ได้อีกด้วย (สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล, 2561) ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ (เนคเทค) สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) ได้พัฒนาเทคโนโลยีกล่องควบคุมการให้น้ำสำหรับการเพาะปลูก Water Fit Simple ที่ไม่ต้องใช้ไฟฟ้าเป็นแหล่งพลังงาน การติดตั้งยังทำได้ง่าย เพียงนำกล่อง WATER FIT Simple ไปติดตั้งที่หน้าแปลงปลูกและเดินสายจากโซลีนอยด์วาล์วไฟฟ้าซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของชุดอุปกรณ์ จากนั้นทำการเชื่อมต่อกับแอปพลิเคชัน “Irrigation Valve” (ภาพที่ 3) ด้วยบลูทูธ เพียงเท่านี้ผู้ใช้ก็สามารถบริหารจัดการการให้น้ำและแปลงปลูกได้อย่างมีประสิทธิภาพผ่านการสั่งการบนแอปพลิเคชันในสมาร์โฟนได้ทันที (สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.), 2564)



**แผนภาพที่ 4** กล่องควบคุมการให้น้ำสำหรับการเพาะปลูก Water Fit Simple  
ที่มา : สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.), 2564

รวมไปถึงระบบการบริหารจัดการน้ำเพื่อลดการใช้น้ำและเกษตรกร ต้องมีความรู้ ในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเกษตรกรรม เพื่อให้เกษตรกรนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้ เช่น การวางระบบน้ำให้เหมาะสมกับพื้นที่เป็นหนึ่งในวิธีการช่วยลดต้นทุน แรงงาน ความเสี่ยงจากผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ตลอดจนการเพิ่มผลผลิต จึงจำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือ หรือเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามาช่วย อาทิ ระบบควบคุมน้ำในพืชไร่/พืชสวน เทคโนโลยีเซ็นเซอร์ (Sensor) ร่วมกับการใช้หลักการของการให้น้ำพืช ซึ่งข้อมูลดังกล่าวจะถูกนำมาใช้ประมวลผลจนกลายเป็นข้อมูลความต้องการของพืช (สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ, 2564) และ ถ้าหากรู้ว่าพืชแต่ละชนิด ต้องการน้ำในการเจริญเติบโตเป็นปริมาณเท่าไร ก็จะสามารถให้น้ำได้ตรงกับความต้องการให้น้ำ ช่วงเวลาที่ให้น้ำ ระยะเวลาที่ให้น้ำ รดน้ำพืชตอนไหนดี ความร้อนมีผลให้พืชรวกที่รากได้ และ การคายน้ำมีผลต่อการเจริญเติบโตของพืช ภาวะแล้งทำให้พืชคายน้ำของพืชลดลง เพราะพืชขาดน้ำอย่างมาก เป็นกลไกของปากใบพืช (สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ, 2564) นอกจากนี้ ควรมีแนวทางในการจัดการน้ำเพื่อเกษตร และการใช้น้ำอย่างยั่งยืน จึงต้องมีการวางแผน ให้น้ำใช้อย่างต่อเนื่อง จัดการให้น้ำสมดุล ปลูกพืชใช้น้ำน้อย ปรับวิธีการให้น้ำ ปรับวิธีการทำการเกษตรแบบใหม่ เกษตรแปลงใหญ่เพื่อลดการสูญเสีย น้ำ ปลูกป่า ชะลอน้ำ เพิ่มการกักเก็บน้ำ เชื่อมเครือข่ายและ ผันน้ำจากแหล่งข้างเคียง ติดตามสภาวะอากาศเพื่อจะได้บริหารการเก็บน้ำไว้ใช้ได้อีกทางหนึ่งที่จะช่วยให้เกษตรกรน้ำใช้

อย่างต่อเนื่อง (กรมชลประทาน, 2561) ในการจัดการน้ำอย่างมีประสิทธิภาพถือเป็นหัวใจสำคัญของการทำเกษตรกรรม โดยเฉพาะในพื้นที่เขตปฏิรูปที่ดินซึ่งประสบปัญหาขาดแคลนน้ำในบางฤดูกาล เทคโนโลยีเกษตรแม่นยำช่วยให้เกษตรกรสามารถบริหารจัดการน้ำได้อย่างเหมาะสมกับความต้องการของพืช เช่น ระบบให้น้ำอัตโนมัติที่ควบคุมผ่านสมาร์ทโฟน โดยใช้เซ็นเซอร์วัดความชื้นในดินและอุณหภูมิของอากาศเพื่อกำหนดช่วงเวลาให้น้ำที่เหมาะสม ซึ่งช่วยลดการใช้น้ำและแรงงานอย่างมีนัยสำคัญ (ธงชัย พุ่มพวง, 2561) อีกทั้งระบบ “Smart Farm Kit” ที่พัฒนาโดยมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ยังสามารถควบคุมการให้น้ำตามเงื่อนไขที่ตั้งไว้ โดยใช้ระบบ IoT และพลังงานแสงอาทิตย์เป็นแหล่งพลังงานทางเลือก (สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ, 2564) นอกจากนี้ แอปพลิเคชัน Irrigation Valve ยังช่วยให้เกษตรกรควบคุมระบบให้น้ำในแปลงเกษตรได้อย่างแม่นยำและสะดวกผ่านสมาร์ทโฟน แม้ในพื้นที่ห่างไกล การใช้เทคโนโลยีดังกล่าวจึงเป็นทางออกที่ยั่งยืนในการจัดการทรัพยากรน้ำที่มีอยู่อย่างจำกัดในเขตปฏิรูปที่ดิน

อย่างไรก็ตามมีระบบสำคัญอีกหนึ่งประการที่เรียกว่า การควบคุมการให้น้ำที่แม่นยำ เพื่อให้ถูกต้องทั้งปริมาณ ระยะเวลาโดยการควบคุมผ่านอุปกรณ์ สมัยใหม่ ตัวอย่างเช่น สมาร์ทโฟน และคอมพิวเตอร์- การนำเอาอุปกรณ์เซ็นเซอร์มาช่วยใน กระบวนการ ติดตามและขั้นตอนการควบคุม โดยการวัดอุณหภูมิ ความชื้นอากาศและความชื้นในดิน เพื่อช่วยในกระบวนการปล่อยน้ำจากหัวพ่นน้ำเพื่อปรับระดับอุณหภูมิภายในเกษตรและควบคุมการให้น้ำสำหรับพืช (มหาวิทยาลัยแม่โจ้, 2561) ระบบจ่ายน้ำทางการเกษตรแบบแม่นยำอัตโนมัติด้วยเทคโนโลยี IoT sensor ถูกพัฒนาขึ้นเป็นต้นแบบอุปกรณ์ตรวจวัดและควบคุมการให้น้ำแบบไร้สายแบบแม่นยำอัจฉริยะ ด้วยการรักษาระดับความชื้น ความชื้นในดินให้อยู่ในช่วงค่าปริมาณความชื้นที่เป็นประโยชน์ต่อพืช



**แผนภาพที่ 5** (a) ระบบจ่ายน้ำทางการเกษตรแบบแม่นยำอัตโนมัติด้วยเทคโนโลยี IoT sensor และ (b) แผงโซลาร์เซลล์ขนาดเล็กต้นกำเนิดพลังงาน

ที่มา: โชติพงษ์ กาญจนประโชติ (2561) และ ธงชัย พุ่มพวง (2561)

การเป็นควบคุมการทำงานของวาล์ว บั๊มน้ำ ในแปลงการเพาะปลูกอย่างแม่นยำอัตโนมัติ เซ็นเซอร์และวาล์ว ใช้พลังงานต่ำ (ภาพที่ 4) ผลิตพลังงานจากแผงพลังงานแสงอาทิตย์ ขนาด 6 โวลต์ แสดงผลข้อมูลผ่าน mobile application ซึ่งเป็นแบบที่พัฒนาขึ้นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้น้ำและลดต้นทุนด้านพลังงาน โดยระบบอุปกรณ์สามารถใช้งานได้กับพืชทุกชนิด และระบบวิธีการให้น้ำในทุกสภาพชนิดดิน ที่สามารถติดตั้งและทำงานได้ทุกสภาพภูมิประเทศ (โชติพงษ์ กาญจนประโชติ, 2561) ใช้ค่าความชื้นที่ลดต่ำลงสุด ในพื้นที่ 1 ไร่ จะใช้เครื่องนี้เพียง 1 ชุด หากมีพื้นที่มากกว่านี้ จะวางห่างกันประมาณ 1 กิโลเมตร ก็สามารถติดต่อสื่อสารกันได้ โดยอุปกรณ์เซ็นเซอร์จะส่งสัญญาณถึงกัน ต้นทุนแต่ละเครื่องเป็นเครื่องต้นแบบ ต้นทุน



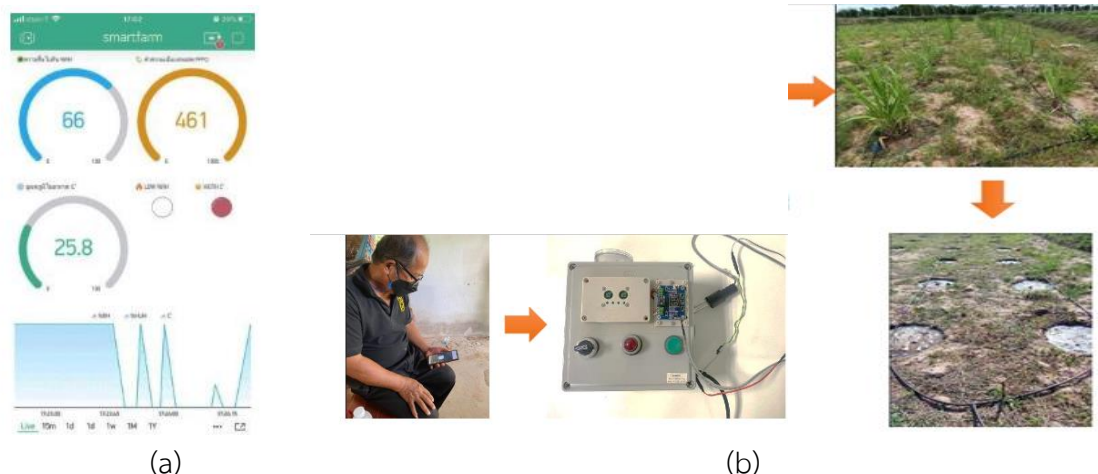
ระยะแรกประมาณ 10000 บาท แต่หากผลิตจำนวนมากๆ ต้นทุนก็จะต่ำลง เกษตรกรที่จะนำไปใช้ต้องวางระบบน้ำในพื้นที่ แล้วใช้อุปกรณ์นี้ไปติดตั้งในแปลง สามารถเห็นผลหรือสั่งการได้ด้วยการใช้โทรศัพท์มือถือ หรือเชื่อมต่อไร้สายกับคอมพิวเตอร์แบบตั้งโต๊ะหรือโน้ตบุ๊กที่ตั้งอยู่ในบ้านก็ได้ผลงานนี้ได้ผ่านการจดอนุสิทธิบัตรเรียบร้อยแล้ว (ธงชัย พุ่มพวง, 2561)

นอกจากนี้การใช้ระบบควบคุมการให้น้ำอัตโนมัติผ่านเซ็นเซอร์ไร้สายสามารถกำหนดฟังก์ชันการทำงานตามความต้องการของผู้ใช้งานผ่านแอปพลิเคชัน ewelink ผ่านหน้าจอของอุปกรณ์ เคลื่อนที่ต่าง ๆ (ภาพที่ 6) โดยมีระบบแสดงการทำงาน แบบอัตโนมัติและแบบแมนนวล (Manual) พร้อมทั้งระบบแจ้งเตือนสถานะการทำงานของระบบอีกด้วยการออกแบบและพัฒนาระบบควบคุมการให้น้ำอัตโนมัติผ่านเซ็นเซอร์ไร้สายเพื่อเพิ่มผลผลิตอ้อยคั้นน้ำ (สิทธิโชค พรหมพิทักษ์ กาญจนา ดงสงคราม ศศิธร อ่อนเหลา กฤตภาส ยุทธอาจ และ อุดมศักดิ์ พิมพ์พาศรี 2564)

ตารางที่ 2 หน้าที่ของแต่ละส่วนของอุปกรณ์ในการทำงาน

| ส่วนการทำงาน         | หน้าที่                                                                                                                                                        | อุปกรณ์                                                       |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| ส่วนรับค่า           | รับ ค่าอุณหภูมิ, ค่าความชื้นสัมพัทธ์ และความชื้นในดิน                                                                                                          | เซนเซอร์วัดอุณหภูมิ<br>เซนเซอร์วัดความชื้นในดิน               |
| ส่วนควบคุมและสั่งการ | แปลงค่าที่ได้รับจากเซ็นเซอร์, ควบคุมการดำเนินการต่าง ๆ ในด้านการนำเข้า และส่งออกของข้อมูล, แสดงผล และ การตรวจติดตามค่าการตรวจวัดค่าสภาวะแวดล้อมในแปลงเกษตรกรรม | บอร์ด Sonoff<br>โหนดเอ็มซียู (NodeMCU)<br>แอปพลิเคชัน ewelink |
| ส่วนอุปกรณ์          | ทำงานตามโปรแกรมควบคุม                                                                                                                                          | ปั้มน้ำ<br>รีเลย์<br>วาล์วควบคุม                              |

ที่มา: สิทธิโชค พรหมพิทักษ์,กาญจนา ดงสงคราม, ศศิธร อ่อนเหลา, กฤตภาส ยุทธอาจ, และ อุดมศักดิ์ พิมพ์พาศรี, 2564



แผนภาพที่ 6 ลักษณะการสั่งการบนอุปกรณ์เคลื่อนที่ (a) ผลการแสดงอุณหภูมิความชื้นและแสดงความชื้นในดินบนอุปกรณ์เคลื่อนที่ (b)

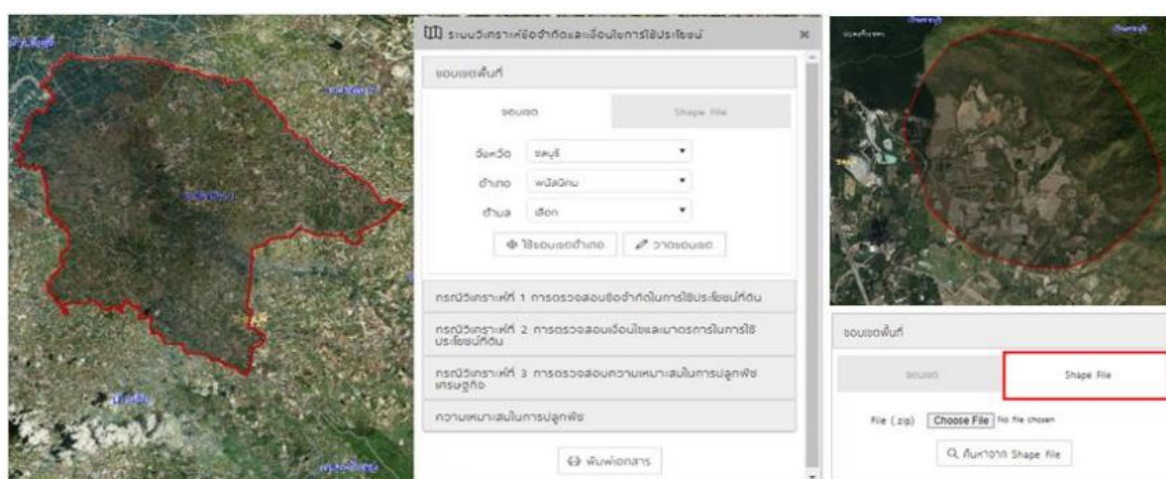
ที่มา: สิทธิโชค พรหมพิทักษ์กาญจนา ดงสงคราม ศศิธร อ่อนเหลา กฤตภาส ยุทธอาจ และ อุดมศักดิ์ พิมพ์พาศรี 2564

อาจกล่าวได้ว่าจากการออกแบบแผนผังการเชื่อมต่ออุปกรณ์ IoT (Node MCU) กับ Arduino board และระบบเซ็นเซอร์พร้อมกับการพัฒนาแอปพลิเคชันสำหรับเชื่อมต่อกับอุปกรณ์ IoT สามารถใช้งานร่วมกับอุปกรณ์โมบายโฟน แอปพลิเคชันต่าง ๆ โดยสามารถรองรับการใช้งานได้ทั้งระบบปฏิบัติการ IOS และ Android และสามารถแสดงข้อมูลตามค่ามาตรฐานผลการทดลองใช้ระบบควบคุมการให้น้ำอัตโนมัติผ่านเซ็นเซอร์ไร้สาย การเกษตร ในการรดน้ำ การพ่นยา การให้ปุ๋ย การถ่ายภาพวิเคราะห์เพื่อตรวจโรคพืช โดรน (Drone) ก็ช่วยเรื่องความแม่นยำได้มาก และ ทำให้ประหยัดเวลาการทำงาน ประหยัดแรงงาน มีความปลอดภัยต่อผู้ฉีดมากกว่าการฉีดพ่นสารแบบดั้งเดิม หรือการใช้คนเดินฉีด ผู้ที่ทำการบังคับการบินของโดรนจะอยู่ด้านนอกแปลง จึงไม่สัมผัสกับสารที่ฉีดพ่น เข้าถึงใบพืชทั่วถึง สามารถกำจัดแมลงศัตรูพืชได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้สารเคมีได้น้อยลงถึง 50% ทำให้เกษตรกรสามารถดูแลรักษา และควบคุมผลผลิตคุณภาพการผลิตได้อย่างแม่นยำ (สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล. 2561)

## 5. เทคโนโลยีเกษตรแม่นยำการจัดการพืชสำหรับผู้ประกอบการเกษตรสมัยใหม่

ด้วยเทคโนโลยีภูมิสารสนเทศ เป็นเครื่องมือที่มีความทันสมัย สามารถนำมาประยุกต์ในการจัดการพืชที่ปลูกในแปลงของเกษตรกรในเขตปฏิรูปที่ดินได้ เนื่องจากความสามารถที่จะระบุ พืชที่ปลูกว่ามีการขาดน้ำหรือเพิ่มน้ำการดูแลพืช เพื่อลดความเสี่ยงในการที่พืชขาดน้ำหรือตายได้ แต่ทั้งนี้ต้องอาศัยความรู้ด้านเทคโนโลยีภูมิสารสนเทศ การใช้เทคโนโลยีภูมิสารสนเทศ (Geoinformatics) เช่น การวัดปริมาณผลผลิตและความชื้นในพื้นดินโดยใช้ข้อมูล GPS มีการใช้ Vegetation Images (Normalized Difference Vegetation Index-NDVI) เพื่อติดตามสุขภาพของพืช (ศูนย์เทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัลภาครัฐ, ม.ป.ป.)

นอกจากนี้ยังมีเครื่องมือประเมินหาความเหมาะสมในการเพาะปลูกพืชในพื้นที่ที่สนใจ ที่การแนะนำขั้นตอนการใช้งาน ซึ่งจะแสดงเป็นแผนที่ออนไลน์ (ภาพที่ 7) บริเวณพื้นที่เช่น จังหวัดชลบุรี พร้อมเครื่องมือค้นหาสถานที่ตามขอบเขตพื้นที่ เครื่องมือสอบถามข้อมูล เครื่องมือวัดระยะทางและ คำนวณพื้นที่ เพื่อปัญหาการใช้ที่ดินที่ไม่เหมาะสม ไม่คุ้มค่า และเกิดปัญหาความเสื่อมโทรมของทรัพยากรดินอย่างกว้างขวาง การที่จะสร้างการใช้ที่ดินอย่างยั่งยืน (พิเศษ เสนาวงษ์, 2563)



แผนภาพที่ 7 ฟังก์ชันกำหนดพื้นที่ที่สนใจ สามารถทำได้ทั้งการเลือกอำเภอวาตบนหน้าจอ  
ที่มา: พิเศษ เสนาวงษ์, 2563

## 5. บทสรุปแนวทางการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเกษตรแม่นยำเพื่อการจัดการดิน น้ำ และพืช ในพื้นที่การเกษตรของเกษตรกรในเขตปฏิรูปที่ดิน

การประยุกต์เทคโนโลยีภูมิสารสนเทศ (Geoinformatics) และระบบช่วยตัดสินใจเพื่อการวางแผนใช้ที่ดินในภาคเกษตรกรรมมีความสำคัญต่อการจัดการทรัพยากรอย่างยั่งยืน โดยมีการใช้ Geo-processing service บน ArcGIS for Server เพื่อวิเคราะห์รายแปลงในมิติของข้อจำกัดการใช้ที่ดิน การอนุรักษ์ และการกำหนดทางเลือกที่เหมาะสมต่อการใช้ประโยชน์สูงสุด (พิเศษ เสนาวงษ์ 2563) ในด้านการพยากรณ์โรคพืช มีการพัฒนาระบบ “TU-Rice Disease Forecaster” ควบคู่กับชุดเซนเซอร์ตรวจสภาพอากาศในนาข้าว ซึ่งสามารถพยากรณ์การเกิดโรคข้าวที่สำคัญ 5 ชนิดได้อย่างแม่นยำ และแสดงผลผ่านสมาร์ตโฟนแบบเรียลไทม์เพื่อลดการใช้สารเคมี (ดุสิต อธิวัฒน์ ม.ป.ป.; สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล 2561; สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ 2561) นอกจากนี้ยังมีการใช้หุ่นยนต์อากาศยานขนาดเล็ก (sUAV) และกล้องมัลติสเปกตรอลเพื่อสร้างแผนที่อโรสไรลละเอียดสูงในระบบ Precision Farming เพื่อประเมินระบบนิเวศเกษตรและคาดการณ์ผลผลิตในพื้นที่เกษตรอินทรีย์ (กฤษณันันท์ เจริญจิตร และคณะ 2563)

ในการบูรณาการข้อมูลภูมิสารสนเทศกับภาพถ่ายดาวเทียม เช่น THEOS ถูกนำมาใช้เพื่อวิเคราะห์พื้นที่ปลูกพืชเศรษฐกิจบริเวณหนองหารหลวง จ.สกลนคร พบว่าพื้นที่ปลูกข้าวครองสัดส่วนมากที่สุด (99.12%) ขณะที่พืชชนิดอื่น เช่น ยางพารา มันสำปะหลัง และปาล์มน้ำมันมีสัดส่วนต่ำกว่า 1% (ภูวดล โดยดี และสุภาพร แหะสอน 2558) ด้านแบบจำลองการปลูกพืช มีการใช้ DSSAT เพื่อประเมินผลผลิตอ้อยในจังหวัดสระแก้ว โดยใช้ข้อมูลดินจากชุดดินทับพริก มัญจาคีรี และอื่น ๆ ผลการวิเคราะห์พบว่าแบบจำลองสามารถพยากรณ์ความสูงลำได้แม่นยำที่สุด และระบุชุดดินทับพริกว่าเหมาะสมที่สุดในการปลูกอ้อย (สุวัชรสกุลอารีย์มิตร เสาวนุช ถาวรพฤษ และณัฐพล จิตมาตย์ 2564) เทคโนโลยีภูมิสารสนเทศและแบบจำลองการเกษตรสมัยใหม่มีบทบาทสำคัญในการยกระดับการตัดสินใจของเกษตรกร โดยเฉพาะด้านการจัดการดิน การพยากรณ์โรคพืช และการประเมินศักยภาพผลผลิต ซึ่งล้วนส่งเสริมเกษตรแม่นยำและความยั่งยืนในระยะยาว อีกทั้งการเข้าถึงเทคโนโลยีในยุคปัจจุบัน เช่น การใช้โทรศัพท์มือถือควบคุมอุปกรณ์เซนเซอร์ในแปลงเพาะปลูก ยังช่วยให้เกษตรกรสามารถบริหารจัดการทรัพยากร เช่น น้ำ ได้อย่างมีประสิทธิภาพแม้ในพื้นที่จำกัด ส่งผลให้สามารถผลิตพืชคุณภาพดี ปริมาณสม่ำเสมอ ลดการใช้แรงงาน และเพาะปลูกได้ต่อเนื่องตลอดปีโดยไม่ต้องพึ่งฤดูกาล ทั้งหมดนี้สะท้อนให้เห็นว่าเกษตรสมัยใหม่เป็นรากฐานสำคัญของระบบเกษตรในอนาคต (สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ 2564) ปัจจัยดังที่กล่าวมานี้นำไปสู่กลยุทธ์ทางการตลาดในเกษตรแม่นยำควรมุ่งสู่ Niche Market เช่น ผลผลิตออร์แกนิก หรือผลิตภัณฑ์ที่ตรวจสอบย้อนกลับได้ (traceability) ตัวอย่างช่องทาง e-Commerce เช่น Lazada Shopee Social Commerce โดยสร้าง Facebook Page ฟาร์มสด LINE OA และ Direct Branding สร้างแบรนด์ฟาร์มผ่าน Storytelling

แนวทางการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเกษตรแม่นยำเพื่อการจัดการดิน น้ำ และพืชในพื้นที่เกษตรของเกษตรกรในเขตปฏิรูปที่ดิน ถือเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับขีดความสามารถของภาคเกษตรกรรมไทยให้ก้าวทันต่อยุคดิจิทัล โดยเฉพาะในบริบทของเขตปฏิรูปที่ดินซึ่งมีข้อจำกัดทั้งด้านทรัพยากร แรงงาน และสภาพแวดล้อม การประยุกต์ใช้อากาศยานไร้คนขับ (UAV) เซ็นเซอร์อินเทอร์เน็ตในทุกสรรพสิ่ง (IoT) แอปพลิเคชันสมาร์ตฟาร์ม และระบบภูมิสารสนเทศ (GIS) สามารถช่วยเกษตรกรในการจัดการดินให้เหมาะสมกับการเพาะปลูก การใช้น้ำอย่างแม่นยำในพื้นที่จำกัด และการเลือกพืชที่สอดคล้องกับศักยภาพของพื้นที่ ตลอดจนเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและลดต้นทุนได้อย่างมีนัยสำคัญ อย่างไรก็ตาม การนำเทคโนโลยีเหล่านี้ไปใช้ควรมีการวิเคราะห์และประเมินความเหมาะสมในแต่ละบริบทของเกษตรกรในเขตปฏิรูปที่ดิน โดยพิจารณา



จากปัจจัยด้านทุน ความรู้ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี รวมถึงโครงสร้างพื้นฐานในพื้นที่ การใช้เทคโนโลยีแบบ “ไม่เหมือนกันทุกพื้นที่”

ปัจจัยเหล่านี้ก่อให้เกิดการบริหารธุรกิจเกษตรสมัยใหม่ด้วย SWOT Analysis และกลยุทธ์ Farm Management Strategy ในยุคดิจิทัลที่เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทอย่างมากในภาคการเกษตร การประยุกต์ใช้แนวคิด SWOT Analysis เป็นเครื่องมือวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์สามารถช่วยให้ผู้ประกอบการเกษตรสามารถประเมินศักยภาพและความท้าทายในการดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น จุดแข็ง (Strengths) มีข้อมูลเรียลไทม์จากเทคโนโลยี เช่น การใช้เซ็นเซอร์ตรวจวัดความชื้นของดิน ระบบภาพถ่ายจากโดรน หรือแอปพลิเคชันวิเคราะห์สุขภาพพืช ทำให้เกษตรกรสามารถตัดสินใจได้แบบเรียลไทม์ เพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการแปลงเพาะปลูกและลดการสูญเสีย เช่น งานวิจัยของ ทองอุไร ภู่วัฒนะ (2561) ที่ศึกษาเทคโนโลยี IoT ในการควบคุมระบบน้ำหยดในสวนส้มโอ พบว่า สามารถลดการใช้น้ำได้กว่า 25% และช่วยเพิ่มผลผลิตโดยเฉลี่ย 15% ต่อฤดูกาล จุดอ่อน (Weaknesses) ขาดทักษะด้านดิจิทัลของแรงงาน เป็นปัญหาสำคัญ โดยเฉพาะแรงงานสูงวัยที่ยังไม่คุ้นเคยกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ส่งผลให้การนำระบบอัตโนมัติมาใช้ไม่เต็มประสิทธิภาพ การอบรมและพัฒนาทักษะแรงงานจึงเป็นเรื่องจำเป็นอย่างยิ่ง เช่นเดียวกับข้อเสนอของ ศิริพร กล่อมใจ ที่เสนอให้มีการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อเพิ่มทักษะเทคโนโลยีในกลุ่มวิสาหกิจเกษตรชุมชน โอกาส (Opportunities) ตลาดผู้บริโภคใส่ใจสุขภาพเพิ่มขึ้น ทำให้เกิดความต้องการสินค้าทางการเกษตรที่ปลอดภัยและมีคุณภาพ โปร่งใสในการผลิต การใช้เทคโนโลยีจึงสามารถสนับสนุนแนวคิด Smart Farming และเกษตรอินทรีย์ได้ดี เช่น การใช้ระบบตรวจสอบย้อนกลับ (Traceability) เพื่อแสดงแหล่งที่มาและกระบวนการผลิต ซึ่งเป็นสิ่งที่ตลาดระดับพรีเมียมให้ความสำคัญ และอุปสรรค (Threats) ความเสี่ยงด้านต้นทุนเทคโนโลยี โดยเฉพาะในช่วงเริ่มต้นที่เกษตรกรต้องลงทุนสูง ไม่ว่าจะเป็นการติดตั้งเซ็นเซอร์ ระบบคลาวด์ หรือค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาระบบ ซึ่งอาจเป็นอุปสรรคต่อเกษตรกรรายย่อย การเข้าถึงแหล่งทุนและการสนับสนุนจากภาครัฐจึงเป็นปัจจัยเสริมสำคัญ

ดังที่กล่าวข้างต้นการพัฒนา Farm Management Strategy บนพื้นฐานของข้อมูลอัตโนมัติ Farm Management Strategy หรือ กลยุทธ์การจัดการฟาร์มสมัยใหม่ หมายถึง การนำเทคโนโลยีเข้ามามีใช้ในการวางแผน ควบคุม และประเมินผลในทุกขั้นตอนของกระบวนการผลิต โดยเฉพาะการใช้ ข้อมูลจากระบบอัตโนมัติ (Automation & Data Analytics) เช่น การวางแผนการเพาะปลูกโดยอิงจากข้อมูลสภาพอากาศล่วงหน้า (Forecasting Models) การปรับปริมาณปุ๋ยและน้ำตามค่าที่ระบบตรวจวัดแบบเรียลไทม์ และการบันทึกข้อมูลผลผลิตและรายจ่ายด้วยระบบดิจิทัลเพื่อวิเคราะห์ต้นทุน-กำไร แนวทางนี้ได้รับการสนับสนุนจากงานวิจัยของ กรมส่งเสริมการเกษตร (2566) ที่ผลักดันให้เกษตรกรนำ Smart Farm Dashboard มาใช้ในการบริหารจัดการแปลงเพาะปลูก และพบว่าเกษตรกรที่ใช้ระบบนี้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตได้เฉลี่ย 18% ภายในปีแรก และลดต้นทุนโดยรวม 12% เมื่อเทียบกับกลุ่มควบคุม

## เอกสารอ้างอิง

- กนิษฐา อินธิจิต ณิชนันท์ ห่วงทิม และ อาทิตยา พิมพ์รัตน์. (2564). การพัฒนาแอปพลิเคชันรายงานผลการตรวจสอบดินสำหรับเกษตรกรในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. ใน รายงานสืบเนื่องจากการประชุมวิชาการระดับชาติ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ครั้งที่ 3, 90–102.
- กรมชลประทาน. (2561). เอกสารการประชุมวิชาการด้านการจัดการน้ำอย่างยั่งยืนเพื่อการเกษตร. กรุงเทพมหานคร: กระทรวงเกษตรและสหกรณ์.
- กรมพัฒนาที่ดิน. (2561). คู่มือการจัดการดิน. [ออนไลน์]. ค้นเมื่อ 3 กุมภาพันธ์ 2567 จาก <https://www.ddd.go.th>
- กรมพัฒนาที่ดิน. (2564). แอปพลิเคชัน LDD Soil Guide. [ออนไลน์]. ค้นเมื่อ 3 กุมภาพันธ์ 2567 จาก <https://www.ddd.go.th>
- กรมส่งเสริมการเกษตร. (2566). กรมส่งเสริมการเกษตรขับเคลื่อนเกษตรแปลงใหญ่สู่ Smart Farm. [ออนไลน์]. ค้นเมื่อ 3 กุมภาพันธ์ 2567 จาก <https://saraburi.doae.go.th/kasettakorn/wp-Smart-Farmer-2566.pdf>
- กรวิทย์ ต้นศรี. (ม.ป.ป.). การวิเคราะห์ข้อมูลเศรษฐกิจในภาคอุตสาหกรรมเกษตร. [ออนไลน์]. ค้นเมื่อ 10 กุมภาพันธ์ 2567 จาก [http://www.example.com/report\\_agri](http://www.example.com/report_agri)
- กฤษณันันท์ เจริญจิตร กาญจนนา หริมเพ็ง สัมปติ สงวนพวง และ ปรีชา บุญขาว. (2563). การประยุกต์ข้อมูลดาวเทียมและหุ่นยนต์อากาศยานขนาดเล็กเพื่อพัฒนาระบบติดตามพื้นที่นาข้าวเกษตรอินทรีย์. วารสารการจัดการพื้นที่การเกษตร, 15(1), 67–80.
- กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. (2560). ยุทธศาสตร์การเกษตรและสหกรณ์ 20 ปี (พ.ศ. 2560–2579). [ออนไลน์]. ค้นเมื่อ 3 กุมภาพันธ์ 2567 จาก <https://www.moac.go.th>
- กลุ่มติดตามและประเมินผล. (2563). รายงานผลการติดตามและประเมินผลการปฏิรูปที่ดิน. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม.
- โชติพงษ์ กาญจนประโชติ. (2561). การพัฒนาระบบจ่ายน้ำทางการเกษตรแบบแม่นยำอัตโนมัติด้วยเทคโนโลยี IoT sensor. วารสารวิทยาศาสตร์เกษตร, 46(3), 187–198.
- ดุสิต อธิวัฒน์. (ม.ป.ป.). การใช้เทคโนโลยีในการพยากรณ์โรคในนาข้าวเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต. วารสารเทคโนโลยีการเกษตร, 8(2), 133–146.
- ทองอุไร ภู่วัฒน. (2561). การพัฒนาเทคโนโลยีไอโอทีในการควบคุมระบบน้ำหยดเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตส้มโอทับทิมสยามในเขตพื้นที่ลุ่มน้ำปากพนัง. นครศรีธรรมราช: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย.
- ธงชัย พุ่มพวง. (2561). ระบบจ่ายน้ำทางการเกษตรด้วย IoT sensor สำหรับเกษตรกรยุคใหม่. วารสารวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, 10(2), 75–89.
- พิฑูร ชมสุข จิราภรณ์ พินนาพิเชษฐ และ เพชลักษณ์ บุญญาคูณากร. (2565). การพัฒนาเกษตรกรในยุคดิจิทัล: โอกาสและความท้าทาย. วารสารเศรษฐศาสตร์เกษตร, 19(1), 56–68.
- พิเศษ เสนาวงษ์. (2563). การพัฒนาฐานข้อมูลภูมิสารสนเทศสำหรับการสนับสนุนการตัดสินใจในการเกษตร. วารสารเทคโนโลยีสารสนเทศ, 25(2), 121–132.
- ภูวดล โดยดี และ สุภาพร แหวะสอน. (2558). การประยุกต์ระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์เพื่อการจัดการพื้นที่การเกษตรในจังหวัดสกลนคร. วารสารการจัดการทรัพยากรธรรมชาติ, 7(3), 98–110.

- มหาวิทยาลัยแม่โจ้. (2561). **ประสิทธิภาพของระบบการให้น้ำอัตโนมัติสำหรับพืชในพื้นที่แห้งแล้ง. ใน** รายงานสืบเนื่องจากการประชุมวิชาการเกษตรแม่โจ้ ประจำปี 2561 (หน้า 12-20). เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- รัตนา ลักขณาวารกุล ภาณุมาศ ลาตปาละ อลงกต แก้วรุ่งโรจน์ ปราโมทย์ ชิตทรงสวัสดิ์ และ กฤติกา แก้วพลูศรี. (2555). การเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศ: ผลกระทบและแนวทางการปรับตัวในภาคการเกษตร. **วารสารวิทยาศาสตร์เกษตร, 46(2), 109–116.**
- วีรณัฐ วิจิตร นิโรจน์ สินณรงค์ เกศสุตา สิทธิสนัตกุล และ กฤตวิทย์ อัจฉริยะพานิชกุล. (2562). ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงด้านประชากรและการเมืองต่อการออมของครัวเรือนไทย. **วารสารเศรษฐศาสตร์การพัฒนา, 16(2), 1-24.**
- ศูนย์เทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัลภาครัฐ. (ม.ป.ป.). **แนวทางการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในภาคการเกษตร.** [ออนไลน์]. ค้นเมื่อ 3 กุมภาพันธ์ 2567 จาก <https://www.digitalthailand.in.th>
- สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (สสวท.). (2561). **หนังสือเรียนรายวิชาพื้นฐานวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี (การออกแบบและเทคโนโลยี) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ สกสค. ลาตพร้าว.
- สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม. (ม.ป.ป.). **การพัฒนการใช้ที่ดินในเขตปฏิรูปที่ดินเพื่อการเกษตรที่ยั่งยืน.** [ออนไลน์]. ค้นเมื่อ 3 กุมภาพันธ์ 2567 จาก <https://www.alro.go.th>
- สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ. (2561). **การสำรวจ ติดตาม และการคาดการณ์สถานการณ์ศัตรูพืช.** กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการวิจัยแห่งชาติ (วช.).
- สำนักงานพัฒนาวิจัยการเกษตร องค์การมหาชน (สวก). (ม.ป.ป.). **การใช้เทคโนโลยีเกษตรแม่นยำเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในภาคการเกษตร.** [ออนไลน์]. ค้นเมื่อ 3 กุมภาพันธ์ 2567 จาก <https://www.arda.or.th>
- สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.). (2564). **การใช้นวัตกรรมในการจัดการทรัพยากรการเกษตรอย่างยั่งยืน. ใน** รายงานการประชุมวิชาการประจำปี สวทช. ครั้งที่ 16 (NSTDA Annual Conference: NAC2021), 112–124.
- สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร. (ม.ป.ป.). **ข้อมูลเศรษฐกิจการเกษตรด้านพืช.** [ออนไลน์]. ค้นเมื่อ 3 กุมภาพันธ์ 2567 จาก <http://www.oae.go.th/view/1/29883/>
- สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล. (2561). **เทคโนโลยีการเกษตรแม่นยำเพื่อการจัดการทรัพยากรน้ำในภาคการเกษตร. วารสารการเกษตรสมัยใหม่, 12(1), 44–56.**
- สิทธิโชค พรหมพิทักษ์ กาญจนา ดงสงคราม ศศิธร อ่อนเหลา กฤตภาส ยุทธอาจ และ อุดมศักดิ์ พิมพ์พาศรี. (2564). **การพัฒนาระบบควบคุมการให้น้ำอัตโนมัติผ่านเซ็นเซอร์ไร้สายเพื่อเพิ่มผลผลิตอ้อยคั้นน้ำ. วารสารวิชาการการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ, 7(2), 19-30.**
- สุภภัทร สกลอารีย์มิตร เสาวนุช ถาวรพลกุล และ ณัฐพล จิตมาตย์. (2564). **การสร้างแบบจำลองการปลูกพืชและการประเมินผลผลิตภาพของดิน. วารสารวิจัยการเกษตร, 21(3), 210–225.**
- โสมรัตน์ จันทรัตน์ วิษณุ อรรถวานิช และ บุญธิดา เสี่ยงมนตร. (2561). **การวิเคราะห์โครงสร้างธุรกิจ SMEs ในประเทศไทย. วารสารเศรษฐศาสตร์การพัฒนา, 15(2), 1-28.**
- อุไรวรรณ ไสสุวรรณ วิไลวรรณ สิริโรจนพุมิ และ จีระศักดิ์ ขอบแต่ง. (2564). **ผลของการใช้ปุ๋ยตามคำแนะนำของแอปพลิเคชัน All-rice1 ต่อการเจริญเติบโตองค์ประกอบผลผลิต ผลตอบแทนและผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมของพื้นที่ปลูกข้าวในจังหวัดเพชรบุรี. วารสารแก่นเกษตร, 49(2), 284–293.**

- Amiri-Zarandi, M., Hazrati Fard, M., Yousefinaghani, S., & Kaviani, M. (2022). Application of IoT and AI in smart farming: A review. **Journal of Smart Agriculture**, 5(1), 45–60.
- DeLay, N. D., Thompson, N. M., & Mintert, J. R. (2020). Precision agriculture: Advancing farming practices through technological innovations. **Journal of Agricultural Innovation**, 12(3), 123–134.
- Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). (2021). **The State of Food and Agriculture 2021: Making agrifood systems more resilient to shocks and stressors**. Rome: FAO.
- Zhang, Q., & Wang, H. (2020). Leaf Disease Detection Based on a Deep Learning Model. **Sensors**, 20(22), 6598.
- Zhao, Y., & Wang, W. (2020). The impact of digital finance on household consumption: Evidence from China. **Journal of Family and Economic Issues**, 41(2), 263-277.

จากว่าที่นักประวัติศาสตร์สู่ผู้นำผู้หญิงคนแรกในอุตสาหกรรมโรงแรมหรูระดับนานาชาติของไทย  
การวิจัยเรื่องเล่าอัตชีวประวัติเชิงชาติพันธุ์วรรณาเพื่อสร้างพลังอำนาจของผู้หญิง  
From prospective historian to the first female leader in Thailand's international  
luxury hotel industry

นพรัตน์ อัมปา<sup>1\*</sup> ระชานนท์ ทวีผล<sup>2</sup> และพิทักษ์ ศิริวงศ์<sup>3</sup>  
(Nopparat Aumpa<sup>1\*</sup>, Rachanon Taweephol<sup>2</sup> and Pitak Siriwong<sup>3</sup>)

<sup>1-3</sup>สาขาวิชาการจัดการการท่องเที่ยว โรงแรม และอีเวนต์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม

<sup>1-3</sup>Tourism, Hotel, and Event Management, Faculty of Management Science, Silpakorn University,  
Nakhon Pathom Province, Thailand

\*Corresponding author E-mail: kaiampa68@gmail.com

Article history:

Received 2 August 2024      Revised 1 July 2025

Accepted 3 July 2025      SIMILARITY INDEX = 1.96 %

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้นำเสนอหลักฐานเชิงประจักษ์ผ่านมุมมองวิธีวิทยาอัตชีวประวัติเชิงชาติพันธุ์วรรณา มุ่งศึกษาการสร้างพลังอำนาจของผู้หญิงไทยในอุตสาหกรรมโรงแรมหรูระดับนานาชาติ ผ่านเส้นทางชีวิตของผู้วิจัยเป็นผู้หญิงไทยคนแรกที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้จัดการทั่วไปในเครือโรงแรมนานาชาติในประเทศไทย งานวิจัยนี้ไม่ได้เป็นเพียงการบันทึกประสบการณ์ส่วนบุคคล หากเป็นการใช้เรื่องเล่าเพื่อสะท้อนพลวัตเชิงโครงสร้างของอำนาจ วัฒนธรรมองค์กร และเพศภาวะ โดยอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงแก่นสาระควบคู่กับการตรวจสอบสามเส้าทางทฤษฎีที่ประกอบด้วย แนวคิดสตรีนิยมเชิงเชื่อมโยง ทฤษฎีเพศานแก้ว และมิติวัฒนธรรมของฮอฟสตีด

ผลการวิจัยนำเสนอผ่าน 5 แก่นสาระหลัก ได้แก่ (1) การก่อตัวของอัตลักษณ์ผู้นำผู้หญิงภายใต้โครงสร้างชายเป็นใหญ่ (2) การต่อรองอัตลักษณ์ภาวะผู้นำในวัฒนธรรมองค์กรโรงแรม (3) การเปลี่ยนแรงต้านทางวัฒนธรรมให้เป็นพลังขับเคลื่อน (4) การฟื้นคืนภาวะผู้นำผ่านพลวัตทางอารมณ์ และ (5) การพัฒนาโมเดลพหุมิติภาวะผู้นำสตรีปริซึม ประกอบด้วย 4 กลไก ได้แก่ การแยกแยะ การหักเห การส่องสว่าง และการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ อีกทั้งงานวิจัยนี้เสนอแนวทางใหม่ของภาวะผู้นำผู้หญิงที่ไม่อิงอยู่กับอำนาจตามสายงาน หากแต่เกิดจากกระบวนการภายใน ได้แก่ การจัดการอารมณ์ การเรียนรู้แบบเปลี่ยนผ่าน และการออกแบบวัฒนธรรมองค์กรใหม่ที่มีความหลากหลาย ภายใต้กรอบ “การหักเหแทนการปะทะ” เป็นหัวใจของโมเดลพหุมิติภาวะผู้นำสตรีปริซึม อันมีศักยภาพในการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างในภาคบริการระดับโลกให้มีความเท่าเทียมและยั่งยืนมากยิ่งขึ้น

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ ความหลากหลายทางวัฒนธรรม การเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ

## Abstract

This autoethnographic inquiry investigates the emergence of empowered feminine leadership within Thailand's international luxury hotel industry through the lived experiences of the researcher—the first Thai woman appointed as general manager in a global hotel chain. Far beyond a personal narrative, this study situates individual experience as a critical lens for interpreting systemic structures, organizational culture, and gendered power relations. Data were constructed through reflective life writing and in-depth interviews with 17 purposively selected key informants. Analysis followed Braun & Clarke's Thematic Analysis, reinforced by Theory Triangulation drawing from Intersectional Feminism, the Glass Ceiling Theory, and Hofstede's Cultural Dimensions.

The findings are structured into five key themes: (1) the formation of feminine leadership identity under patriarchal constraints; (2) the negotiation of identity within male-dominated hospitality cultures; (3) the transformation of resistance into leadership momentum; (4) emotional dynamics as catalysts for inner empowerment; and (5) the synthesis of the Prismatic Feminine Leadership Model (PRISM)—a fourfold framework comprising Problem Recognition (PRISM), Reframing (Refract), Illuminating Margins (Illuminate), and Systemic Metamorphosis. This model challenges traditional leadership paradigms by proposing a leadership style grounded not in dominance or mimicry of masculine traits, but in quiet strength, emotional intelligence, inclusive systems design, and strategic cultural reframing. Rather than confronting power structures head-on, PRISM advocates for rechanneling perceptions and redirecting organizational optics to recognize alternative leadership forms. This study contributes to feminist leadership theory, transnational service management, and organizational change discourse by offering a structurally rooted, emotionally attuned, and contextually responsive leadership model—one that not only transforms institutions but also opens new entryways for marginalized voices in global service leadership.

**Keywords:** Leadership, Cultural Diversity, Organizational Change



## 1. บทนำ

ในทศวรรษที่ผ่านมา การส่งเสริมความเท่าเทียมทางเพศในภาคธุรกิจได้รับความสนใจเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมบริการที่ต้องอาศัยความสามารถด้านมนุษยสัมพันธ์และภาวะผู้นำ (McKinsey & Company, 2022; World Bank, 2023; ILO, 2023) อย่างไรก็ตาม รายงานของ World Economic Forum (2024) ระบุว่า การปิดช่องว่างความไม่เท่าเทียมทางเพศในระดับโลกยังต้องใช้เวลาอีกกว่า 131 ปี สะท้อนความซับซ้อนที่ฝังรากลึกในโครงสร้างสังคมและวัฒนธรรมองค์กร อีกทั้งรายงาน UNWTO (2023) ระบุว่า ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและโรงแรม ผู้หญิงคิดเป็นร้อยละ 54 ของแรงงานทั้งหมด แต่มีสัดส่วนไม่ถึงร้อยละ 20 ในตำแหน่งผู้จัดการทั่วไปของโรงแรมระดับหรู สอดคล้องกับข้อมูลจาก Deloitte (2023) ที่พบผู้หญิงครองตำแหน่งซีอีโอในธุรกิจโรงแรมเพียงร้อยละ 12 โดยเฉพาะในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้มีสัดส่วนต่ำกว่าค่าเฉลี่ยโลกถึงร้อยละ 30 (ADB, 2023)

ในบริบทประเทศไทย งานวิจัยของ Suriyawongpaisal et al. (2024) และ Pimpa & Farrelly (2022) พบว่า แม้ผู้หญิงไทยจะมีอัตราการเข้าสู่ตลาดแรงงานและการศึกษาระดับสูงเพิ่มขึ้น แต่ยังคงเผชิญ "เพดานแก้ว" โดยมีเพียงร้อยละ 7.5 ของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ที่มีผู้หญิงเป็นผู้บริหารระดับสูง (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2566) ตลอดจนงานวิจัยเชิงคุณภาพเรื่องผู้นำผู้หญิงไทยในภาคบริการยังมีจำนวนจำกัด โดยเฉพาะที่ใช้วิธีวิทยาแบบอัตชีวประวัติเชิงชาติพันธุ์วรรณา (Autoethnography) งานศึกษาส่วนใหญ่มุ่งเน้นที่บทบาทของผู้หญิงในองค์กรภาครัฐหรือระดับท้องถิ่น ในขณะที่งานวิจัยระดับสากลยังขาดการวิเคราะห์ในบริบทเฉพาะของสังคมไทย ทั้งนี้แนวคิด "Glass Ceiling Theory" (Hymowitz & Schellhardt, 1986; Barreto et al., 2021) อธิบายอุปสรรคที่มองไม่เห็นขัดขวางผู้หญิงไม่ให้ขึ้นสู่ตำแหน่งผู้นำ งานของ Eagly & Carli (2007) และ Kellerman & Rhode (2024) เสนอแนวคิด "labyrinth of leadership" เน้นให้เห็นว่าเส้นทางของผู้หญิงในการเป็นผู้นำเต็มไปด้วยการตัดสินใจซับซ้อนและการต่อรองเชิงบทบาท อีกทั้งจากการรอบววัฒนธรรมของ Hofstede (1984, 2010) ประเทศไทยมีคะแนนสูงในด้าน Power Distance และ Masculinity สะท้อนวัฒนธรรมที่ให้คุณค่าต่อลำดับชั้นและความเป็นชายในองค์กร งานของ Thanetsunthorn & Wuthisatian (2022) และ Dickie & Ruengdet (2023) ชี้ให้เห็นมิติเฉพาะของสังคมไทย เช่น ระบบอุปถัมภ์และความคาดหวังต่อบทบาทเชิงสัญลักษณ์

งานวิจัยนี้จึงมุ่งเติมเต็มช่องว่างทางทฤษฎีด้วยการนำเสนอกรณีศึกษาของผู้นำผู้หญิงไทยคนแรกที่เป็นผู้จัดการทั่วไปของโรงแรมหรูระดับนานาชาติ ผ่านมุมมองทฤษฎีสตรีนิยมเชิงคลื่นลูกที่สาม (Third-wave Feminism) และแนวคิดสตรีนิยมแบบเชื่อมโยง (Intersectional Feminism) โดยใช้วิธีวิทยาแบบอัตชีวประวัติเชิงชาติพันธุ์วรรณา เปิดโอกาสให้ประสบการณ์ส่วนตัวกลายเป็นฐานข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์โครงสร้างอำนาจ วัฒนธรรมองค์กร และการจัดการอัตลักษณ์ทางเพศ สามารถนำไปใช้ในการออกแบบนโยบายภายในองค์กร การพัฒนาหลักสูตรผู้นำสำหรับผู้หญิง และการส่งเสริมความเสมอภาคทางเพศในระยะยาว

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อนำเสนอเรื่องเล่าอัตชีวประวัติเชิงชาติพันธุ์วรรณาของผู้นำสตรีไทยคนแรกในอุตสาหกรรมโรงแรมหรูระดับนานาชาติของไทย
2. เพื่อนำเสนอข้อสรุปเชิงทฤษฎีแนวทางในการเผชิญอุปสรรคและการสร้างพลังอำนาจของผู้นำสตรีไทยคนแรกในอุตสาหกรรมโรงแรมหรูระดับนานาชาติของไทย

## 2.การทบทวนวรรณกรรม

**2.1. แนวคิดภาวะผู้นำผู้หญิง (Feminine Leadership)** ภาวะผู้นำผู้หญิงมีพัฒนาการจากการเลียนแบบภาวะผู้นำแบบชาย (masculine leadership) ไปสู่การยอมรับลักษณะเฉพาะของผู้นำผู้หญิงที่เน้นความร่วมมือ การเอาใจใส่ และความฉลาดทางอารมณ์ (emotional intelligence) (Eagly & Carli, 2007; Goleman, 2011) โดยเฉพาะในภาคบริการ ผู้นำผู้หญิงมักสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อให้เกิดการมีส่วนร่วมและความไว้วางใจ สอดคล้องกับบริบทของอุตสาหกรรมโรงแรม (Mooney & Jameson, 2023) งานวิจัยนี้ต่อยอดจากการอภิปรายโดยเน้นการเติบโตของภาวะผู้นำจาก “ภายใน” ผ่านการจัดการอารมณ์และคุณค่าทางสังคมที่ผู้หญิงสร้างขึ้นในพื้นที่จำกัด

**2.2 ทฤษฎีอุปสรรคเชิงโครงสร้าง (Glass Ceiling & Gendered Barriers)** แนวคิดเพดานแก้ว (Glass Ceiling) ชี้ให้เห็นอุปสรรคที่มองไม่เห็นขัดขวางไม่ให้ผู้หญิงก้าวสู่ตำแหน่งบริหารระดับสูง แม้จะมีคุณสมบัติครบถ้วน (Hymowitz & Schellhardt, 1986) โดยเฉพาะในองค์กรที่มีความเป็นชายสูง เช่น โรงแรมนานาชาติ (Schein, 1973) อุปสรรคนี้อาจฝังอยู่ในวัฒนธรรมองค์กร แนวคิดนี้เชื่อมโยงกับประสบการณ์จริงของผู้วิจัยที่ต้องเผชิญกับความกดดันทั้งจากภายในตนเองและจากระบบองค์กร การทบทวนนี้จึงปูพื้นให้โมเดล PRISM ทำหน้าที่เป็นกลไกวิเคราะห์อุปสรรคอย่างเป็นระบบ

**2.3 สตรีนิยมเชิงเชื่อมโยง (Intersectional Feminism)** สตรีนิยมร่วมสมัยเน้นการวิเคราะห์อัตลักษณ์ที่ซับซ้อนของผู้หญิง โดยเฉพาะปฏิสัมพันธ์ระหว่างเพศ ชาติพันธุ์ ชนชั้น และวัฒนธรรม (Crenshaw, 1989; Hooks, 2022) แนวคิด intersectionality เปิดโอกาสให้เข้าใจความเป็นผู้หญิงไทยในบริบทโรงแรมระดับนานาชาติ ที่ต้องเผชิญกับอคติหลายชั้นทั้งในฐานะผู้หญิง คนท้องถิ่น และคนเอเชีย การบูรณาการแนวคิดนี้ช่วยเสริมกรอบวิเคราะห์ภายใต้โมเดล PRISM ที่เน้น “การแยกแยะ” และ “การเปลี่ยนมุมมอง”

**2.4 วัฒนธรรมองค์กรชายเป็นใหญ่ในโรงแรม (Masculine Organizational Culture)** อุตสาหกรรมโรงแรมหรูโดยเฉพาะในระดับนานาชาติ มักมีวัฒนธรรมองค์กรที่สะท้อนลักษณะ “ชายเป็นใหญ่” (masculinity) ตามกรอบมิติวัฒนธรรมของ Hofstede (1984) เน้นการแข่งขัน ลำดับอำนาจ และความสำเร็จส่วนบุคคลมากกว่าความร่วมมือ ส่งผลให้ผู้นำผู้หญิงมักถูกกีดกันจากโอกาสในการเติบโต (Thanetsunthorn & Wuthisatian, 2022) การเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นหัวใจสำคัญของการออกแบบระบบภาวะผู้นำใหม่ในงานวิจัยนี้

**2.5 อัตชีวประวัติเชิงชาติพันธุ์วรรณา (Autoethnography & Inner Leadership)** อัตชีวประวัติเชิงชาติพันธุ์วรรณา (Autoethnography) เปิดพื้นที่ให้ผู้วิจัยใช้ชีวิตของตนเองเป็นเครื่องมือวิจัยเพื่อสะท้อนความรู้สึก อารมณ์ และโครงสร้างทางสังคมที่เกี่ยวข้อง (Ellis et al., 2011; Maréchal, 2010) การเล่าเรื่องภายในประกอบกับแนวคิดอารมณ์และอาชีพ (Emotional Arc) และ การเรียนรู้การเปลี่ยนแปลง (Transformative Learning) (Mezirow, 2000) ทำให้งานวิจัยนี้แตกต่างจากงานเชิงปริมาณทั่วไป เพราะชี้ให้เห็นว่า “ความเป็นผู้นำ” มิได้เกิดจากตำแหน่งหรืออำนาจ แต่เกิดจากการหล่อหลอมอารมณ์ ความกล้า และคุณค่าภายในอย่างลึกซึ้ง

## 3. วิธีดำเนินการวิจัย

**3.1 ประเภทของการวิจัย** การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้แนวทางแบบอัตชีวประวัติเชิงชาติพันธุ์วรรณา (Autoethnography) ผสานการเล่าเรื่องส่วนบุคคลเข้ากับบริบททางสังคม วัฒนธรรม และโครงสร้างองค์กร เพื่อเปิดพื้นที่ให้กับประสบการณ์ของผู้วิจัยในฐานะผู้

หญิงไทยที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงในอุตสาหกรรมโรงแรมหรูระดับนานาชาติ (Chang et al., 2016; Holman Jones et al., 2022)

**3.2 กรอบวิธีวิทยา (Methodological Orientation)** การวิจัยยึดแนวคิดแบบแปลความหมาย (Interpretivism) และสะท้อนการวิจัยแบบมีส่วนร่วมของตนเอง (Self-in-Research) โดยมุ่งทำความเข้าใจปรากฏการณ์ “ความเป็นผู้นำผู้หญิง” ผ่านประสบการณ์ตรงและการเชื่อมโยงกับโครงสร้างอำนาจในบริบทชายเป็นใหญ่ขององค์กรบริการระดับโลก (Adams et al., 2021; Denzin & Lincoln, 2023)

**3.3 แหล่งข้อมูลและกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก** ข้อมูลหลักในงานวิจัยนี้ประกอบด้วย (1) เรื่องเล่าอัตชีวประวัติของผู้วิจัย ที่ครอบคลุมช่วงเวลากว่า 28 ปีในการทำงานในเครือโรงแรมนานาชาติในหลายประเทศ และ (2) การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) จำนวน 17 คน ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง (2 คน) เพื่อนร่วมงานในระดับตัดสินใจนโยบาย (4 คน) ผู้โต้แย้งข้อขัดแย้ง (6 คน) ผู้ใช้บริการประจำที่มีความสัมพันธ์เชิงวิชาชีพกับผู้วิจัย (5 คน) การเลือกกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

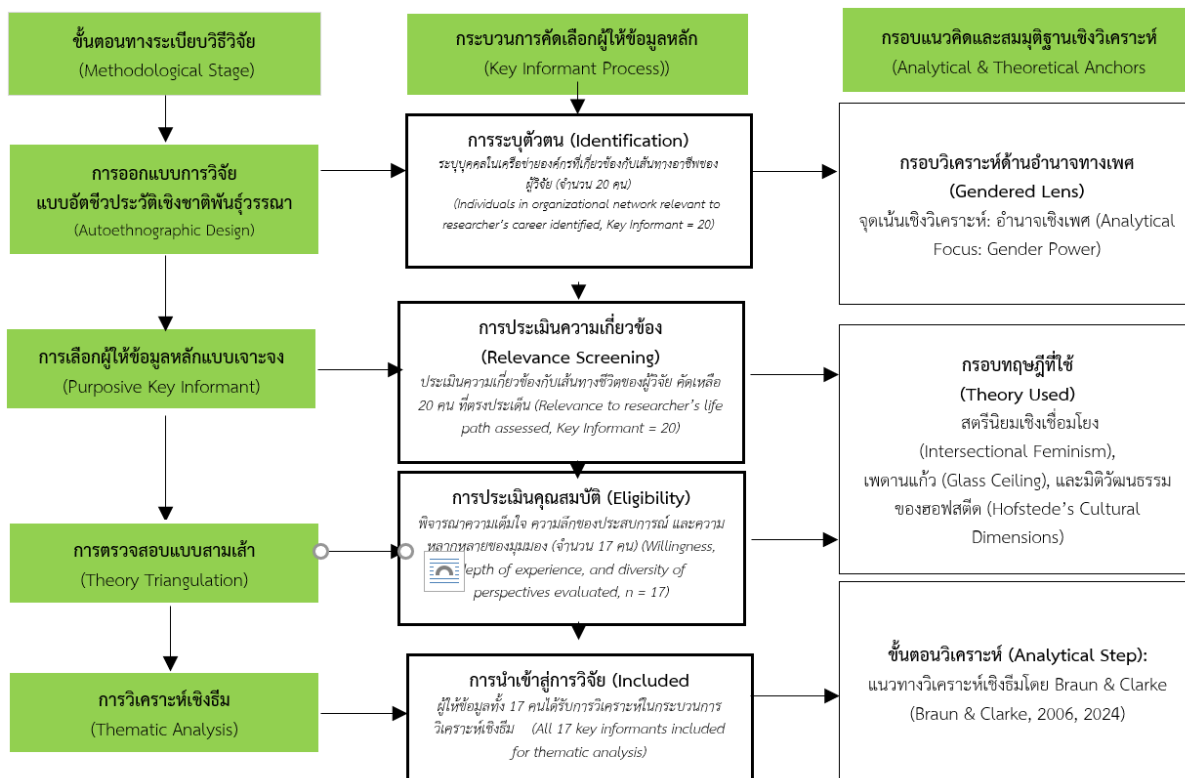
**3.4 เครื่องมือวิจัย** ได้แก่ บันทึกเรื่องเล่าอัตชีวประวัติ (Personal Narrative Log) แนวคำถามเปิดสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก (Semi-structured Interview Guide) และเอกสารและหลักฐานเชิงประวัติ (Documentary Evidence) เช่น จดหมายแต่งตั้ง บันทึกภายในองค์กร ผลงานเชิงนวัตกรรม

**3.5 ขั้นตอนการเก็บข้อมูล** ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 เขียนบันทึกอัตชีวประวัติในเชิงไตร่ตรอง (Reflective Autobiography) อย่างต่อเนื่อง ขั้นตอนที่ 2 ออกแบบแนวคำถามสัมภาษณ์ตามแนวคิด ขั้นตอนที่ 3 สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักแต่ละราย โดยใช้การจดบันทึกและบันทึกเสียง และ ขั้นตอนที่ 4 ถอดความ (Transcription) และตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาโดยผู้ให้สัมภาษณ์ (Member Check)

**3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล** โดยใช้วิธีวิเคราะห์ข้อมูลเชิงแก่นสาระ (Thematic Analysis) ตามแนวทางของ Braun & Clarke (2006, 2024) ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ การทำความเข้าใจข้อมูล การสร้างรหัสเริ่มต้น (Initial Coding) จัดกลุ่มแก่นสาระ (Theme Development) การตรวจสอบและปรับแก่นสาระ การอธิบายแต่ละแก่นสาระเชิงวิเคราะห์ และรายงานผลในเชิงโครงสร้างการเล่าเรื่อง (Narrative Thematic Reporting)

**3.7 การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล (Trustworthiness)** โดยใช้แนวคิด การตรวจสอบสามเส้าทางทฤษฎี (Theory Triangulation) โดยนำกรอบแนวคิดจากหลายศาสตร์มาวิเคราะห์ข้อมูล เช่น Glass Ceiling Theory (Hymowitz & Schellhardt, 1986), Cultural Dimensions (Hofstede, 2010), และ Intersectional Feminism (Crenshaw, 1989) ดำเนินการตรวจสอบกับผู้ให้ข้อมูลโดยใช้ Member Checking ใช้การสะท้อนตนเองอย่างต่อเนื่อง (Ongoing Reflexivity) ในกระบวนการเขียนและวิเคราะห์

**3.7 กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพแบบอัตชีวประวัติเชิงชาติพันธุ์วรรณา** โดยแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ (1) ขั้นตอนทางระเบียบวิธีวิจัย (2) กระบวนการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูล และ (3) กรอบแนวคิดและแนวทางการวิเคราะห์ที่ใช้สนับสนุนการตีความ กระบวนการวิจัยเริ่มต้นจากการออกแบบวิธีวิทยาที่ผู้วิจัยใช้ประสบการณ์ส่วนตัวเป็นฐานของการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ พร้อมทั้งคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก 17 คนผ่านกระบวนการคัดกรองที่ชัดเจน และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์เชิงแก่นสาระ (Thematic Analysis) โดยเชื่อมโยงกับกรอบทฤษฎีร่วมสมัย ได้แก่ ทฤษฎีเพดานแก้ว (Glass Ceiling), สตรีนิยมเชิงเชื่อมโยง (Intersectional Feminism) และมิติวัฒนธรรมของฮอฟสเต็ด (Hofstede) เพื่อสะท้อนพลวัตของอำนาจวัฒนธรรม และเพศภาวะในบริบทการนำของผู้หญิงไทยในองค์กรบริการระดับนานาชาติ ดังภาพนี้



แผนภาพที่ 1 ภาพรวมกระบวนการวิจัย (Research Process Overview)

## 4. ผลการวิจัย

### 4.1 เรื่องเล่าอัตชีวประวัติเชิงชาติพันธุ์วรรณาของผู้นำสตรีคนแรกในอุตสาหกรรมโรงแรมหรูระดับนานาชาติของไทย ดังนี้

แก่นสาระที่ 1 การก่อตัวของอัตลักษณ์ผู้นำผู้หญิงผ่านการเลือกทางชีวิตภายใต้โครงสร้างชายเป็นใหญ่ ผู้วิจัยเกิดในสุโขทัยภายใต้ครอบครัวชนชั้นกลางที่ประกอบธุรกิจวัสดุก่อสร้าง เมืองประวัติศาสตร์หล่อหลอมให้รักอดีตและวัฒนธรรม เมื่ออายุ 9 ขวบ เข้าเรียนโรงเรียนประจำสตรีล้วนที่เขมะสิริอนุสสรณ์ วิถีชีวิตในกรุงเทพฯ สอนให้รับผิดชอบและพึ่งพาตนเอง วันหยุดที่ไม่มีครอบครัวมารับจึงใช้เวลาอ่านหนังสือประวัติศาสตร์ในห้องสมุด ความฝันเป็น "นักประวัติศาสตร์ผู้หญิง" ก่อตัวเป็นเป้าหมายหลัก สามารถสอบติด มธ. เอกประวัติศาสตร์ และเลือกโทการโรงแรมเป็นทักษะเสริม ตลอดจนในช่วงปีที่ 1-2 มารดาเสียชีวิตกะทันหัน พร้อมปัญหาธุรกิจครอบครัวทรุดตัว บิดาเสนอให้ลาออกเพื่อดูแลธุรกิจและน้องชาย 2 คน ผู้วิจัยขัดแย้งระหว่าง "หน้าที่ลูก" และ "เสียงความฝัน" แต่พบสมุดบันทึกมารดา "ขอให้ลูกเป็นผู้หญิงที่มีความรู้ เป็นที่พึ่งตัวเอง และไม่อยู่ภายใต้คำตัดสินใคร" อีกทั้งการฝึกงานโรงแรม 5 ดาวชั้นปีที่ 4 ทำให้ค้นพบความถนัด การสื่อสาร การประสานงาน และความสุขจาก "การดูแลผู้อื่น" ไม่ได้เปลี่ยนเป้าหมายเดิม แต่เพิ่มทางเลือกใหม่ เมื่อพิจารณาภาระครอบครัวและความจำเป็นทางการเงิน ผู้วิจัยค้นพบว่าความเป็นนักประวัติศาสตร์นำมาใช้เป็น "วิธีคิด" ในการจัดการผู้คนและวัฒนธรรมองค์กรได้ ความถนัดการเข้ากับผู้คน การปรับอารมณ์ และการประสานงานมีประสิทธิภาพ กลายเป็นจุดแข็งที่ผู้บริหารสังเกตเห็น การได้รับคำชมและรางวัลต่อเนื่องทำให้มั่นใจและทุ่มเทเรียนรู้ ดังนั้นการเปลี่ยนผ่านสะท้อน "การต่อรองอัตลักษณ์" ท่ามกลางแรงกดดันจากระบบครอบครัว โครงสร้างเพศภาวะ และบริบทสังคม ผู้วิจัยไม่มี "สิทธิเลือกอย่างเสรี" แต่สร้าง "พื้นที่การเลือก" ภายใต้โครงสร้างจำกัด การตัดสินใจเข้าสู่อุตสาหกรรมโรงแรมคือการเปลี่ยนจาก "อัตลักษณ์นักคิด" สู่ "อัต

ลักษณะนักปฏิบัติ" เคลื่อนย้ายพลังทางปัญญาไปสู่พื้นที่ปฏิบัติที่มีอิทธิพลเชิงมนุษย์มากกว่าเชิงวิชาการ ไม่ใช่การถอยหลัง แต่เป็นการ "เคลื่อนไปข้างหน้าในสนามที่ตัวตนใหม่กำลังก่อตัวขึ้น"

## แก่นสาระที่ 2 การต่อรองอัตลักษณ์ความเป็นผู้นำในวัฒนธรรมชายเป็นใหญ่ขององค์กรโรงแรม

ผู้วิจัยเข้าสู่สายงานโรงแรมอย่างเต็มตัวในปี พ.ศ. 2539 โดยเริ่มต้นจากตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการต้อนรับส่วนหน้า (Assistant Front Office Manager) ณ โรงแรมบันยันทรี กรุงเทพฯ ในขณะนั้นยังบริหารงานภายใต้เครือสตาร์วูด (Starwood Hotel Group) แม้จะเป็นตำแหน่งระดับผู้บริหารสายปฏิบัติการที่มีบทบาทสำคัญต่อการบริหารความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ แต่ภาพจำของบทบาท “ผู้จัดการ” ที่องค์กรและแขกผู้ใช้บริการคาดหวัง กลับไม่ครอบคลุมอัตลักษณ์แบบ “ผู้หญิงไทย” ที่ผู้วิจัยเป็น อีกทั้งผู้บริหารที่ได้รับการยอมรับในเวลานั้น มักเป็นผู้ชายเชื้อชาติยุโรปหรืออเมริกัน บุคลิกภาพโดดเด่น ใช้น้ำเสียงหนักแน่น เดินเร็ว สั่งการเร็ว และไม่แสดงอารมณ์ในที่ทำงาน ผู้วิจัยมีบุคลิกสุภาพ พูดช้าถ้อยคำ มีท่าทีสงบเรียบร้อย จึงมักได้รับบทบาทรองในทางปฏิบัติ แม้จะมีตำแหน่งและอำนาจหน้าที่ตามสายงานบริหาร ในช่วงปีแรก ๆ ผู้วิจัยพบว่า “การปรากฏตัว” ของภาวะผู้นำผู้หญิงยังไม่ได้รับการยอมรับในระดับปฏิบัติการ โดยเฉพาะเมื่อเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดหรือมีข้อร้องเรียนจากแขกระดับสูง แม้ผู้วิจัยจะเป็นผู้มีอำนาจในขณะนั้น แต่พนักงานหรือแม้กระทั่งแขกกลับเลือกมองหาผู้จัดการชาย หรือเรียกหา “supervisor คนที่ดูมีอำนาจกว่า” อยู่เสมอ

## แก่นสาระที่ 3 เมื่อแรงด้านกลายเป็นแรงผลัก: ภาวะผู้นำผู้หญิงภายใต้ข้อจำกัดเชิงพื้นที่และวัฒนธรรม

ภายหลังจากสร้างรากฐานความสามารถในโรงแรมบันยันทรี กรุงเทพฯ ผู้วิจัยได้รับมอบหมายงานครั้งสำคัญในระดับนานาชาติ โดยเริ่มจากการเปิดโรงแรมบันยันทรี ริงฮา (Banyan Tree Ringha) ตั้งอยู่ในพื้นที่สูงของเทือกเขาหิมาลัย เขตแซงกรีลา ประเทศจีน สภาพแวดล้อมที่ห่างไกล การสื่อสารที่จำกัด ภูมิอากาศที่โหดร้าย และพนักงานท้องถิ่นที่ไม่เคยมีประสบการณ์โรงแรม คือข้อจำกัดเชิงพื้นที่ที่แท้จริง นอกจากปัญหาเชิงกายภาพ ผู้วิจัยยังต้องเผชิญข้อจำกัดเชิงวัฒนธรรมและสังคมในการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นความไม่เชื่อมั่นของทีมผู้ชายต่อผู้บริหารผู้หญิงชาวเอเชีย หรือทัศนคติของเจ้าหน้าที่ท้องถิ่นที่ยังมองบทบาทของผู้หญิงในฐานะ “ผู้นำ” ด้วยความลังเลและระแวง ดังนั้น พื้นที่” ไม่ได้เป็นเพียงสภาพทางกายภาพ แต่เป็นเวทีของอำนาจ การจัดระเบียบความสัมพันธ์ทางสังคม และการกำหนดว่าใครควรมีอำนาจ ในบริบทการทำงานของผู้วิจัย พื้นที่บนภูเขหิมาลัยหรือเขตอนุรักษในตะวันออกกลาง ไม่ได้ถูกออกแบบมาเพื่อให้ผู้หญิงเอเชียแสดงความเป็นผู้นำ อีกทั้งการปรากฏตัวของผู้วิจัยในฐานะผู้จัดการผู้หญิงในพื้นที่เช่นนั้นจึงเท่ากับการแทรกซึมเข้าไปในอำนาจเชิงพื้นที่ ที่มีความหมายเชิงวัฒนธรรมลึกซึ้ง ตลอดจนภาวะผู้นำผู้หญิงที่เติบโตจากแรงกดดัน มิได้เกิดจาก “การชน” อย่างแข็งแกร่ง แต่เกิดจาก “การแปรรูปแรงต้านเป็นพลังสร้างสรรค์” ผู้วิจัยไม่ได้ปะทะกับแรงต้านอย่างเปิดเผย แต่ใช้เวลา ความไว้วางใจ และคุณธรรมในการทำงานเป็นเครื่องมือหลักในการเปลี่ยนระบบ

## แก่นสาระที่ 4 การฟื้นคืนภาวะผู้นำผ่านพลวัตทางอารมณ์: เส้นทางสู่การเสริมพลังจากภายในของผู้ผู้นำผู้หญิง

การเปลี่ยนผ่านภาวะผู้นำของผู้วิจัยไม่ได้เกิดจากการเลื่อนตำแหน่งหรือการอบรมเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากประสบการณ์ชีวิตที่ยากจะถ่ายทอดผ่านประวัติการทำงานแบบเป็นทางการ เส้นทางนี้สะท้อนลักษณะของ “การเดินทางภายใน” (Inner Journey) ซ้อนทับอยู่บนความเปลี่ยนแปลงภายนอก ดังนั้นประสบการณ์เริ่มต้นจากความรู้สึกซับซ้อน ตกใจ ผิดหวัง ไม่เข้าใจระบบ สูญเสียแรงศรัทธา และ “ความไม่พอใจในตัวเอง”



เพราะแม้จะพยายาม ระบบก็ยังไม่เปลี่ยนหรือไม่เคยมองเห็นผู้วิจัยอย่างที่เป็น กลายเป็น "แผนที่ทางอารมณ์" ที่สะท้อนว่าเส้นทางของผู้นำผู้หญิงไม่ได้ไต่ขึ้นตามแนวตรง แต่ผ่านจุดตกต่ำทางความมั่นใจก่อนจะฟื้นขึ้นด้วยความรู้สึกที่ว่า "ไม่มีอะไรจะเสียอีกต่อไป" ช่วง "Never Give Up & Nothing to lose" ไม่ได้แปลว่าหมดหวัง ตรงกันข้าม คือจุดที่ผู้วิจัยตัดสินใจ "เลือกตัวเอง" และเริ่มกำหนดบทบาทผู้นำในแบบที่องค์กรไม่เคยฝึกหรือไม่เคยอนุญาต เป็นการเปลี่ยนผ่านจาก "ภาวะผู้นำที่แสวงหาการยอมรับ" ไปสู่ "ภาวะผู้นำที่สร้างคุณค่าให้ผู้อื่น โดยไม่ต้องร้องขอการยอมรับ" จากจุดนี้ ผู้วิจัยเริ่มพัฒนาแนวคิด Villa Host และโครงการ Ultra-Luxury แบบองค์รวม ที่ให้ความสำคัญกับประสบการณ์ของผู้ใช้บริการแบบ "รอบด้านและเชื่อมโยงกับพนักงาน" พร้อมเปลี่ยนรูปแบบการเป็นผู้นำภายในทีม โดยให้พนักงานแต่ละระดับมีพื้นที่ตัดสินใจ ให้ความสำคัญกับความเข้าใจบริบทของลูกค้ามากกว่าการปฏิบัติตามคู่มือ และ "เชื่อในคน" คุณค่าจากการกระทำที่สม่ำเสมอ ผู้วิจัยเปลี่ยนจาก "ผู้ที่พยายามให้ระบบยอมรับ" ไปเป็น "ผู้สร้างพื้นที่ปลอดภัยให้คนอื่นได้เติบโตโดยไม่ต้องฝืนตนเอง"

### **แก่นสาระที่ 5 ผู้นำผู้หญิงในกระบวนการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ: พลัง การหักเห การส่องสว่าง และการสร้างพื้นที่ใหม่ในอุตสาหกรรมโรงแรมระดับหรู**

ช่วงเวลานี้จึงมิใช่เพียงปลายทางของความสำเร็จ แต่คือจุดเริ่มต้นของ บทบาทใหม่ ที่ผู้วิจัยสวมใส่ด้วยความเต็มใจ นั่นคือ บทบาทของ “ตัวแบบแห่งการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ” (Systemic Change Exemplar) ผู้วิจัยจึงเริ่ม “มองระบบใหม่” ด้วยแนวคิดที่ไม่ได้ตั้งอยู่บนการเอาชนะหรือทำลายอุปสรรค แต่คือการแยกแยะ หักเห และส่องสว่าง ให้กับองค์ประกอบที่เคยถูกทำให้มืดบอดเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน ระดับโครงสร้าง ผ่านกระบวนการการทำงานของพหุมิติภาวะผู้นำสตรีปริซึม (PRISM ดังนี้

1. พหุมิติภาวะผู้นำสตรีปริซึม (PRISM) แยกแยะโครงสร้างอคติและโอกาสที่ซ่อนอยู่ ผู้วิจัยใช้ประสบการณ์ของตนในการวิเคราะห์ว่าวัฒนธรรมองค์กรแบบเดิม โดยเฉพาะในโรงแรมหรูและแรงกดดันทางภาพลักษณ์ มักแฝงอคติเชิงเพศอย่างแนบเนียน ไม่ว่าจะเป็นการคาดหวังให้ผู้นำต้อง “แข็งแกร่ง” แบบชาย หรือการตั้งคำถามกับอำนาจของผู้หญิงในตำแหน่งผู้บริหารโดยอัตโนมัติ เริ่มต้นจากการ “เห็น” ปัญหาที่คนอื่นอาจไม่มองว่าเป็นปัญหา

2. การหักเห (Refract) เปลี่ยนมุมมองแทนการปะทะ แทนที่จะพยายามทำลาย “กำแพงแก้ว” ที่ทำให้ผู้หญิงถูกมองไม่เห็นในระบบ ผู้วิจัยเลือก “หักเห” ผ่านมัน ด้วยการเสนอแนวทางภาวะผู้นำแบบใหม่ที่ไม่เลียนแบบผู้ชาย ไม่เน้นเสียงดัง ไม่แข่งขันทุกเรื่อง แต่เน้นการฟัง การสร้างความไว้วางใจ และการทำให้ผู้อื่นรู้สึกว่าเขา “มีพลัง” ในระบบเดียวกัน ผู้วิจัยไม่ได้ปะทะกับระบบด้วยการเรียกร้อง แต่เปลี่ยนเกมด้วยการทำให้ระบบเห็นว่าภาวะผู้นำแบบใหม่ก็ได้ผลเช่นกัน

3. การส่องสว่าง (Illuminate) เปิดพื้นที่ที่มองไม่เห็นมาก่อนการนำแนวคิดเรื่อง “ความหลากหลายทางเพศ” มาสู่ระดับผู้บริหาร ไม่ใช่การทำให้ความสวยงามในรายงานความรับผิดชอบต่อสังคม แต่เป็นการทำให้ทุกคนในองค์กรเริ่มรู้ว่า มุมมองของเพศผู้หญิง เพศหลากหลาย และผู้ที่ไม่ได้อยู่ในโครงสร้างอำนาจเดิมมีคุณค่าทางกลยุทธ์ด้วยเช่นกัน ผู้วิจัยใช้เวทีต่าง ๆ ในองค์กร ทั้งการประชุม การฝึกอบรม และการออกแบบระบบบริการ ให้เป็นพื้นที่สำหรับการเปิดเผยศักยภาพของคนที่เคยถูกมองข้าม

4. การเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ (Systemic Metamorphosis) ปรับโครงสร้างสู่ความยั่งยืน สุดท้ายปริซึม (PRISM) ไม่ใช่การแยกวิเคราะห์เพื่อรู้เท่านั้น แต่คือการลงมือเปลี่ยน เช่น การเปลี่ยนนโยบายฝึกอบรมให้ยึดคุณค่าความหลากหลาย, การสร้างระบบสนับสนุนผู้หญิงในสายบริหารโดยไม่ยึดภาพลักษณ์เดิม, การวาง



โครงสร้างความก้าวหน้าให้ยืดหยุ่น และเปิดให้พนักงานที่ไม่ได้เรียนโรงแรมหรือพูดได้หลายภาษา ก็มีโอกาสดำเนินงานได้

## 5.อภิปรายผลการวิจัย

5.1 การสร้างอัตลักษณ์ผู้นำผู้หญิงในระบบที่ไม่เอื้อต่อความเป็นตนเอง หนึ่งในแกนสำคัญของผลการวิจัยฉบับนี้ คือการค้นพบว่า ภาวะผู้นำของผู้หญิงในอุตสาหกรรมโรงแรมระดับหรูหาได้เติบโตขึ้นจากการมอบตำแหน่งหรือโอกาสจากระบบไม่ หากกลับเติบโตขึ้นจากการตัดสินใจที่เปี่ยมด้วยพลวัตแห่งอารมณ์ ความขัดแย้งเชิงคุณค่า และแรงกดดันจากโครงสร้างวัฒนธรรมที่เป็นปิตาธิปไตยทั้งในระดับครอบครัวและองค์กร ผู้วิจัยในฐานะกรณีศึกษาได้ตัดสินใจเลือกเดินบนเส้นทางสายโรงแรมโดยยืนยันสิทธิในการกำหนดอนาคตของตนเอง แม้จะต้องแลกมาด้วยความขัดแย้งในครอบครัว การปฏิเสธคำสั่งของผู้เป็นพ่อ และการก้าวผ่านช่วงเวลาแห่งความสูญเสียอย่างเจ็บปวด ตลอดจนการตัดสินใจดังกล่าวสะท้อนลักษณะของผู้นำผู้หญิงที่ไม่เพียงต้องกล้า “เลือก” แต่ยังต้องกล้า “รับผล” ของการเลือกในบริบทที่ผู้หญิงยังไม่ถูกเห็นว่าเหมาะสมจะเป็นผู้นำ ในมุมมองทางทฤษฎี แนวคิดของ Baxter Magolda (2004) เรื่อง “การสร้างตนเอง (self-authorship)” อธิบายอย่างชัดเจนว่าผู้นำผู้หญิงที่สามารถยืนอยู่ได้ในระบบชายเป็นใหญ่ คือผู้ที่สามารถปลดแอกจากการยึดติดกับอำนาจภายนอก และหันมาใช้ “เสียงภายใน” เป็นเข็มทิศนำทางการตัดสินใจ อัตลักษณ์ของผู้นำผู้หญิงในกรณีศึกษานี้จึงก่อรูปขึ้นจากการ “นิยามตัวเอง” ใหม่ภายใต้แรงดัน ทั้งจากครอบครัว ระบบอุปถัมภ์ และคุณค่าทางสังคมที่มองว่าบทบาทของผู้หญิงไทยควรอยู่ในพื้นที่ของความอ่อนโยน การเสียสละ และการอยู่เบื้องหลังเท่านั้น

5.2 การเผชิญแรงต้านทางโครงสร้างและอารมณ์ในฐานะจุดเปลี่ยนของภาวะผู้นำ ผลการวิจัยชี้ให้เห็นอย่างชัดว่า เส้นทางของภาวะผู้นำผู้หญิงมิได้พัฒนาในรูปแบบเชิงเส้น (linear) หากแต่เต็มไปด้วยการขึ้นลงทางอารมณ์สะท้อนพลวัตทางอำนาจและวัฒนธรรมองค์กรที่ยังไม่เปิดกว้างให้กับความหลากหลายของภาวะผู้นำ โดยเฉพาะในระบบโรงแรมระดับหรูที่มีการสืบทอดบรรทัดฐานของ “ภาวะผู้นำแบบตะวันตก-ชายเป็นใหญ่” (masculine-coded, Western-dominant leadership) อย่างแนบแน่น ผู้วิจัยต้องเผชิญกับความรู้สึกที่หลากหลาย ตั้งแต่ความตกใจ (shock) การปฏิเสธ (denial) ความไม่พอใจ (discontent) ไปจนถึงความรู้สึกไร้คุณค่า (unworthiness) ในช่วงต้นของอาชีพ ทั้งหมดนี้มีใช้เพียงสภาวะภายใน แต่สะท้อน แรงกดดันจากระบบอำนาจที่ไม่ยอมรับอัตลักษณ์ของเธอในฐานะผู้นำผู้หญิงไทย ดังนั้นแผนภาพ Emotional-Career Arc ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น จึงมีใช้เพียงเครื่องมือถ่ายทอดอารมณ์ หากแต่เป็นการแสดงให้เห็นว่า “ภาวะผู้นำผู้หญิงก่อตัวผ่านกระบวนการตอบสนองทางอารมณ์ต่อโครงสร้างที่ไม่เป็นธรรม” และเมื่อผู้วิจัยสามารถเปลี่ยน “อารมณ์ลบ” ให้กลายเป็นแรงผลักดันในการตัดสินใจ (decision point) และการลงมือเปลี่ยนแปลงตนเองได้ ก็เป็นจุดเปลี่ยนที่ภาวะผู้นำเริ่มมีทิศทางที่ชัดเจนและแตกต่างจากกรอบเดิมขององค์กรข้อค้นพบนี้สอดคล้องอย่างลึกซึ้งกับทฤษฎีการเรียนรู้แบบเปลี่ยนผ่าน (Transformative Learning Theory) ของ Mezirow (2000) เสนอว่าความรู้ ความคิด และภาวะผู้นำแบบใหม่จะเกิดขึ้นได้จริงเมื่อบุคคลเผชิญกับ “วิกฤตทางความหมาย” ที่ทำให้ต้องตั้งคำถามต่อกรอบคิดเดิม การเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนจึงเกิดขึ้นจากความเจ็บปวดที่ได้รับการกลั่นกรองจนเกิดพลังภายใน

### 5.3 การแปรเปลี่ยนระบบด้วยโมเดลพหุมิติภาวะผู้นำสตรีปริซึม (PRISM)

ในช่วงท้ายของเส้นทางภาวะผู้นำ ผู้วิจัยได้พัฒนาแนวคิดมิใช่เพียงเครื่องมือสำหรับการอธิบายประสบการณ์ของตนเอง แต่เป็นแบบจำลองเชิงระบบที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการออกแบบและปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร โดยเฉพาะในธุรกิจโรงแรมระดับหรูยังมีลักษณะของการยึดถือลำดับชั้น อัตลักษณ์แบบชายเป็นใหญ่ และนิยมความเป็นผู้นำในกรอบแคบแบบตะวันตก โมเดลนี้มีชื่อว่า “พหุมิติภาวะผู้นำสตรีปริซึม (PRISM)” โครงสร้างของโมเดลประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ การแยกแยะ (PRISM) โครงสร้างอดีตที่ซ่อนอยู่การหักเห (Refract) มุมมองที่ยึดติดกับภาวะผู้นำแบบเดิม การส่องสว่าง (Illuminate) พื้นที่และบุคคลที่ถูกมองข้ามและการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ (Systemic Metamorphosis) ผ่านกลไกและนโยบายองค์กรการที่ผู้วิจัยเลือก “หักเห” มากกว่าการ “ปะทะ” จึงเป็นหัวใจของภาวะผู้นำแบบปริซึม—ภาวะที่ไม่ทำลายโครงสร้างเดิม หากแต่เปลี่ยนวิธีที่ระบบนั้น “เห็น” ความสามารถของผู้หญิง และ “ยอมรับ” อัตลักษณ์ที่หลากหลายโดยไม่ต้องเปลี่ยนให้เหมือนแบบเดิม แนวคิดนี้สอดคล้องกับแนวทาง Feminist Systemic Leadership ของ Hooks (2022) เสนอว่าการนำแบบผู้หญิงมิใช่เพียงการเข้ารับตำแหน่งในระบบเดิม แต่คือการแปรเปลี่ยนระบบนั้นผ่านมุมมองใหม่ที่เปิดรับความอ่อนโยน ความหลากหลาย และความยืดหยุ่นอย่างมีเป้าหมาย

### 5.4 ข้อสรุปเชิงทฤษฎี

งานวิจัยชิ้นนี้เผยให้เห็นนัยยะเชิงทฤษฎีที่สำคัญเกี่ยวกับการเปลี่ยนผ่านของภาวะผู้นำผู้หญิงในอุตสาหกรรมบริการระดับหรู โดยเฉพาะอย่างยิ่งการที่อารมณ์และประสบการณ์ส่วนบุคคลไม่ได้เป็นเพียงปรากฏการณ์เฉพาะตัว แต่สะท้อนโครงสร้างอำนาจและกลไกการกีดกันที่ซ่อนอยู่ภายในระบบองค์กรอย่างเป็นระบบ การวิเคราะห์ผ่านเลนส์ของทฤษฎีการเรียนรู้เชิงเปลี่ยนแปลงของ Mezirow ชี้ให้เห็นว่าจุดต่ำสุดทางอารมณ์ที่ประกอบด้วยความรู้สึกช็อก ปฏิเสธ และไร้คุณค่า ไม่ได้เป็นเพียงผลผลิตของความล้มเหลวส่วนบุคคล หากแต่เป็นสัญญาณของ “วิกฤตทางความหมาย” ที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลเผชิญหน้ากับการถูกผลักออกจากศูนย์กลางของระบบอำนาจ ความสำคัญเชิงทฤษฎีของการค้นพบนี้อยู่ที่การที่อารมณ์ทำหน้าที่เป็น “ข้อมูลทางโครงสร้าง” ที่เปิดเผยลักษณะแท้จริงของกำแพงแก้วในอุตสาหกรรมโรงแรม ซึ่งไม่ได้สร้างขึ้นจากอดีตที่ชัดเจนเพียงอย่างเดียว แต่ยังคงอยู่ผ่านกลไกที่ละเอียดอ่อนกว่า อาทิ การเจียบเฉย การไม่ให้ความสำคัญ และการปฏิเสธการมีอยู่ของประสบการณ์ที่ไม่สอดคล้องกับบรรทัดฐานที่กำหนดไว้ล่วงหน้า กระบวนการเปลี่ยนผ่านจากจุดต่ำสุดสู่จุดสูงสุดของเส้นโค้งจึงไม่ได้เป็นเพียงการฟื้นตัวทางอารมณ์ แต่เป็นการสร้างกรอบอ้างอิงใหม่ที่ท้าทายโครงสร้างอำนาจที่มีอยู่และเสนอแนวทางภาวะผู้นำทางเลือกที่ไม่จำเป็นต้องลอกเลียนแบบแนวทางแบบชาย สิ่งที่น่าสนใจเป็นพิเศษคือกลยุทธ์ “การหักเห” ที่ผู้วิจัยเลือกใช้ในการจัดการกับอุปสรรคเชิงโครงสร้าง แทนที่จะเลือกเผชิญหน้าโดยตรงหรือพยายามทำลายกำแพงที่มีอยู่ การหักเหเป็นกระบวนการเปลี่ยนทิศทางและมุมมองของแสงที่ส่องผ่านระบบ ทำให้เห็นภาพและความเป็นไปได้ใหม่ที่เคยถูกปิดบัง กลยุทธ์นี้สอดคล้องกับแนวคิดเรื่องการต่อต้านที่ไม่ใช้ความรุนแรง โดยมุ่งเน้นการสร้างการเปลี่ยนแปลงจากภายในระบบผ่านการแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของแนวทางทางเลือก มากกว่าการโจมตีระบบเดิมโดยตรง

การพัฒนาภาวะผู้นำแบบใหม่ที่เกิดขึ้นจากกระบวนการนี้มีลักษณะเด่นหลายประการ ประการแรกคือการเปลี่ยนจากการพึ่งพาการยอมรับจากภายนอกมาเป็นการเสริมพลังจากภายใน ซึ่งทำให้ภาวะผู้นำมีความยั่งยืนและไม่ขึ้นอยู่กับการรับรองจากโครงสร้างอำนาจที่มีอยู่ ประการที่สอง คือการเน้นมิติของความเป็นมนุษย์ในการบริหารจัดการ โดยให้ความสำคัญกับสมาชิกองค์กรทุกระดับ โดยเฉพาะกลุ่มที่เคยถูกมองข้ามหรือไม่ได้รับการยอมรับ และประการสุดท้าย คือการแสดงให้เห็นว่าคุณสมบัติที่มักถูกมองว่าเป็น “ความ

อ่อนแอ" เช่น ความอ่อนโยน ความเห็นอกเห็นใจ และการใส่ใจในรายละเอียด สามารถเป็นจุดแข็งทางการบริหารที่นำไปสู่ประสิทธิภาพสูงได้

### 5.5 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบและส่งเสริมความเท่าเทียมทางเพศในระดับโครงสร้าง องค์กร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรพิจารณาดำเนินการดังนี้

1. การออกแบบนโยบายสนับสนุนความหลากหลาย (DEI Policy) องค์กรควรปรับปรุงนโยบายการฝึกอบรมและเกณฑ์การพิจารณาความก้าวหน้าในอาชีพให้มีความยืดหยุ่น โดยไม่ยึดติดกับภาพลักษณ์ภาวะผู้นำแบบเดิม (ชายเป็นใหญ่) และเปิดโอกาสให้พนักงานที่หลากหลายเข้าสู่สายบริหารได้มากขึ้น
2. การพัฒนาหลักสูตรผู้นำสตรีโดยเฉพาะ ควรมีการพัฒนาหลักสูตรที่เน้น "การสร้างพลังจากภายใน" (Inner Journey) และการจัดการอารมณ์ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้ผู้นำผู้หญิงก้าวข้ามอุปสรรคเชิงโครงสร้างได้
3. การสร้างระบบพี่เลี้ยง (Mentorship) และเครือข่ายสนับสนุน เพื่อส่งเสริมให้มีโมเดลตัวอย่าง (Role Model) ของผู้นำผู้หญิงเพื่อช่วย "ส่องสว่าง" (Illuminate) และแนะแนวทางให้กับพนักงานหญิงรุ่นใหม่ในการต่อรองอัตลักษณ์ท่ามกลางวัฒนธรรมองค์กรที่ท้าทาย
4. การปรับวัฒนธรรมองค์กรสู่ความยั่งยืน โดยใช้กลไกการ "หักเห" (Refract) แทนการปะทะ โดยการทำให้ระบบเห็นว่าภาวะผู้นำที่เน้นความอ่อนโยน การรับฟัง และความฉลาดทางอารมณ์ สามารถสร้างผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพในอุตสาหกรรมบริการระดับโลกได้จริง

### 5.6 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรเน้นการศึกษาเชิงเปรียบเทียบในบริบทวัฒนธรรมอื่น ใช้การขยายผลการวิจัยไปยังอุตสาหกรรมอื่นหรือในระดับภูมิภาคที่แตกต่างกัน เพื่อทดสอบความสอดคล้องของ โมเดลพหุมิติภาวะผู้นำสตรีปริซึม (PRISM) ในบริบทสังคมที่มีมิติวัฒนธรรมต่างจากประเทศไทย
2. ควรเน้นการวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณนาแบบร่วมมือ (Collaborative Autoethnography) เพื่อให้ได้มุมมองที่หลากหลายและลุ่มลึกยิ่งขึ้น อาจทำการวิจัยร่วมกับผู้นำหญิงหลายคนในเวลาเดียวกัน เพื่อสะท้อนภาพรวมของ "เพดานแก้ว" ในสังคมร่วมสมัย
3. พัฒนาการศึกษาระดับปริญญาเพื่อทดสอบโมเดล PRISM โดยนำกลไก 4 ประการ ประกอบด้วยการแยกแยะ การหักเห การส่องสว่าง และการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ ไปพัฒนาเป็นตัวชี้วัดเพื่อสำรวจในเชิงสถิติว่าส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรหรือความพึงพอใจของพนักงานได้อย่างไร
4. เน้นการวิเคราะห์ในเชิง Intersectionality ที่ซับซ้อนขึ้น โดยศึกษาปัจจัยร่วมอื่น ๆ นอกเหนือจากเพศสภาพ เช่น ชนชั้น ช่างวัย หรือภูมิหลังทางการศึกษา ที่ส่งผลต่อการเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร เพื่อทำความเข้าใจอุปสรรคที่ซ้อนทับกันอย่างละเอียด

## เอกสารอ้างอิง

- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2566). **รายงานเพื่อความยั่งยืน 2566**. กรุงเทพมหานคร ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.
- Adams, T. E., Holman Jones, S., & Ellis, C. (2021). **Autoethnography: Understanding qualitative research**. New York: Oxford University Press.
- Asian Development Bank. (2023). **Gender equality in leadership in Asia-Pacific's hotel sector**. Manila: ADB Publications.
- Barreto, M., Ryan, M. K., & Schmitt, M. T. (Eds.). (2021). **The glass ceiling in the 21st century: Understanding barriers to gender equality**. Washington, DC: American Psychological Association.
- Baxter Magolda, M. B. (2004). Self-authorship as the common goal of higher education. **Journal of College Student Development**, 45(3), 269–284.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, 3(2), 77–101.
- Braun, V., & Clarke, V. (2024). **Thematic analysis: A practical guide** (2nd ed.). London: SAGE.
- Chang, H., Ngunjiri, F. W., & Hernandez, K.-A. C. (2016). **Collaborative autoethnography**. New York: Routledge.
- Crenshaw, K. (1989). Demarginalizing the intersection of race and sex. **University of Chicago Legal Forum**, 1989(1), 139–167.
- Deloitte. (2023). **Global hospitality leadership report**. [Online]. Retrieved December 29, 2023 from <https://www2.deloitte.com>
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2023). **The SAGE handbook of qualitative research** (6th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Dickie, R., & Ruengdet, K. (2023). Gender roles in Thai organizational leadership. **Asian Business & Management**, 22(1), 33–56.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). **Through the labyrinth: The truth about how women become leaders**. Harvard Business Review Press.
- Ellis, C., Adams, T., & Bochner, E. (2011). Autoethnography: an overview. **Historical Social Research**, 36(4), 273-290.
- Goleman, D. (2011). **Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ**. Bantam.
- Hofstede, G. (1984). Cultural Dimensions in Management and Planning. **Asia Pacific Journal of Management**, 1, 81-99.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). **Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival** (2nd ed.). London: McGraw-Hill.
- Holman Jones, S., Adams, T. E., & Ellis, C. (2022). **Handbook of autoethnography** (2nd ed.). New York: Routledge.

- Hooks, B. (2022). **Feminist theory: From margin to center** (3rd ed.). New York: Routledge.
- Hymowitz, C., & Schellhardt, L. A. (1986, March 24). The incredible saga of Coca-Cola's Big Blunder. **The Wall Street Journal**, 1, 23.
- International Labour Organization. (2023). **Gender diversity in global hospitality**. Geneva: ILO Reports.
- Kellerman, B., & Rhode, D. L. (2024). **Women at the top: The complexity of leadership**. New York: Oxford University Press.
- Maréchal, G. (2010). **Autoethnography**. In A. J. Mills, G. Durepos, & E. Wiebe (Eds.), **Encyclopedia of case study research** (pp. 43–45). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- McKinsey & Company. (2022). **Women in the workplace 2022**. [Online]. Retrieved December 29, 2023 from <https://www.mckinsey.com>.
- Mezirow, J. (2000). **Learning as transformation: Critical perspectives on a theory in progress**. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Mooney, S. K., & Jameson, S. M. (2023). Gendered career paths in luxury hospitality. **Tourism Management**, 95, 104699.
- Pimpa, N., & Farrelly, R. (2022). Feminist leadership in Thai hospitality: Cultural logics and invisible power. *Gender, Work & Organization*, 29(6), 2024–2042.
- Schein, E. H. (1973). Organizational psychology, culture and the role of leadership. In L. E. Barrett & J. R. Schey (Eds.), **The culture of organizations** (pp. 45-60). New York: Basic Books.
- Suriyawongpaisal, P., Saengow, U., Patanavanich, R., et al. (2024). The effect of an annual temporary abstinence campaign on population-level alcohol consumption in Thailand: a time-series analysis of 23 years. **BMJ Global Health**, 9, e014428.
- Thanetsunthorn, N., & Wuthisatian, R. (2022). Inclusive leadership in Thai luxury hotels. **International Journal of Hospitality Management**, 104, 103242.
- UNWTO. (2023). **UNWTO World Tourism Barometer and Statistical Annex, November 2023**. Madrid, Spain: UNWTO.
- World Bank. (2023). **Gender equality in service sector employment**. Washington, DC: World Bank Group.
- World Economic Forum. (2024). **Global gender gap report 2024**. [Online]. Retrieved May 9, 2024 from <https://www.weforum.org/reports>.

การใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจเชิงบริหารจัดการของผู้บริหาร  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี  
The use of information for management decision-making of executives,  
Faculty of Education, Bangkokthonburi University

รวิสุดา เทศเมือง<sup>1</sup> และ รสรินทร์ อรอมรัตน์<sup>2</sup>  
(Rawisuda Tesmuang<sup>1</sup> and Rossarin Onamornrat<sup>2</sup>)

<sup>1</sup>สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี กรุงเทพมหานคร

<sup>1</sup> Department of Educational Technology and Communication, Faculty of Education,  
Bangkokthonburi University, Bangkok, Thailand

<sup>2</sup>สาขาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี กรุงเทพมหานคร

<sup>2</sup> Educational Administration, Faculty of Education, Bangkokthonburi University, Bangkok, Thailand

\*Corresponding author E-mail: jikjik2526@gmail.com

Article history:

Received 10 February 2025

Revised 14 July 2025

Accepted 18 July 2025

SIMILARITY INDEX = 0.78 %

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษากระบวนการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศ 2) ศึกษาการใช้ข้อมูลสารสนเทศในการตัดสินใจเชิงบริหาร และ 3) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศกับการตัดสินใจเชิงบริหารของผู้บริหารคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือเก็บข้อมูล และวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนาและค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.12$ ) โดยด้านที่มีระดับสูงสุด คือ คุณภาพของข้อมูล ( $\bar{x} = 4.35$ ) และด้านที่มีระดับต่ำที่สุด คือ การเผยแพร่และเข้าถึงข้อมูล ( $\bar{x} = 3.78$ ) 2) ระดับการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจเชิงบริหารอยู่ในระดับมากอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.18$ ) โดยด้านที่มีระดับสูงสุด คือ การวางแผนกลยุทธ์และนโยบาย ( $\bar{x} = 4.36$ ) และด้านที่มีระดับต่ำที่สุด คือ การประเมินผลและพัฒนาองค์กร ( $\bar{x} = 3.84$ ) 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศกับการตัดสินใจเชิงบริหารพบว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $r = 0.721, p < .01$ )

ผลการศึกษาสะท้อนว่า การบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะด้านคุณภาพของข้อมูลและการวางแผนกลยุทธ์ ช่วยส่งเสริมการตัดสินใจเชิงบริหารของผู้บริหารในองค์กรทางการศึกษาได้อย่างชัดเจน ทั้งนี้ ควรมีการพัฒนากระบวนการข้อมูลกลางเพื่อเพิ่มการเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากข้อมูลได้อย่างครอบคลุมและยั่งยืนมากยิ่งขึ้น

คำสำคัญ : การบริหารจัดการ ระบบสารสนเทศ การตัดสินใจเชิงบริหาร



## Abstract

This research aims to 1) study the level of information management, 2) study the use of information in administrative decision making, and 3) analyze the relationship between information management and administrative decision making of administrators of the Faculty of Education, Bangkokthonburi University, using questionnaires as a data collection tool and analyzing with descriptive statistics and Pearson correlation coefficient. The research results found that 1) the overall level of information management was at a high level ( $\bar{x} = 4.12$ ), with the highest level being information quality ( $\bar{x} = 4.35$ ) and the lowest level being information dissemination and access ( $\bar{x} = 3.78$ ). 2) the level of data utilization in administrative decision-making was at a very high level ( $\bar{x} = 4.18$ ), with the highest level being strategic and policy planning ( $\bar{x} = 4.36$ ) and the lowest level being organizational evaluation and development ( $\bar{x} = 3.84$ ). 3) The relationship between information management and administrative decision-making was found to be highly positive and statistically significant at the .01 level ( $r = 0.721$ ,  $p < .01$ ).

The study findings demonstrate that effective information management, particularly in the areas of data quality and strategic planning, significantly enhances management decision-making among administrators in educational organizations. A centralized information system should be developed to enhance access to and utilization of data more comprehensively and sustainably.

**Keywords:** Management, Information Systems, Managerial Decision Making

## 1. บทนำ

ในยุคที่เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) เข้ามามีบทบาทอย่างลึกซึ้งต่อการบริหารจัดการองค์กร การใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเชิงบริหารจึงกลายเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อประสิทธิภาพของการดำเนินงานในทุกกระดับ โดยเฉพาะในสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา ซึ่งมีการกิจด้านการผลิตบัณฑิต พัฒนาหลักสูตร และส่งเสริมคุณภาพการเรียนรู้ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี เป็นหน่วยงานที่มีพันธกิจหลากหลาย ทั้งในด้านการจัดการเรียนการสอน การบริหารหลักสูตร และการพัฒนาครู ซึ่งล้วนต้องอาศัยข้อมูลสารสนเทศในการวางแผนและตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม จากการสังเกตการณ์ภายในคณะ พบว่ามีความพยายามในการจัดทำระบบฐานข้อมูล เช่น ระบบประเมินหลักสูตร ระบบการติดตามบัณฑิต และระบบทะเบียน แต่ยังขาดการบูรณาการข้อมูลให้เชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานอย่างเป็นระบบ ส่งผลให้ผู้บริหารต้องตัดสินใจจากข้อมูลเฉพาะด้านไม่ครบถ้วน ซึ่งอาจลดทอนความแม่นยำในการกำหนดนโยบายและวางแผนกลยุทธ์ โดยปัญหาเชิงบริหารที่พบบ่อย ได้แก่ การตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดสรรงบประมาณในแต่ละปีการศึกษา ซึ่งในบางกรณีไม่สอดคล้องกับข้อมูลผลสัมฤทธิ์ของหลักสูตรหรือความต้องการของบุคลากร รวมถึงการพัฒนาบุคลากรที่มักอิงตามความรู้สึกมากกว่าข้อมูลเชิงประจักษ์ ปรากฏการณ์เหล่านี้สะท้อนให้เห็นถึง “ช่องว่าง” ระหว่างข้อมูลที่มีอยู่กับการนำมาใช้จริงในระดับบริหาร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยในภาพรวมเกี่ยวกับ “การใช้ข้อมูลในการตัดสินใจทางการศึกษา” จะมีอยู่จำนวนมาก เช่น งานของ จิรภัทร ใจสุข (2561) ที่เสนอแนวทางการใช้ข้อมูลแบบ Data-Driven Decision Making ในสถานศึกษา หรือ ธนกร พันธุ์จินดา (2562) ที่ศึกษาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ แต่ยังไม่มีการศึกษาใน บริบทเฉพาะ ซึ่งมีลักษณะเฉพาะของภารกิจการผลิตครูและการประกันคุณภาพภายใน ทำให้ขาดองค์ความรู้ที่ตอบโจทย์ในระดับคณะโดยตรง

ผู้วิจัยจึงเห็นความจำเป็นในการศึกษารูปแบบ วิธีการ และระดับของการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศ ตลอดจนการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการข้อมูลกับการตัดสินใจเชิงบริหารของผู้บริหารคณะศึกษาศาสตร์ เพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนาระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน อันจะส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพของการจัดการศึกษาและการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยในศตวรรษที่ 21

### วัตถุประสงค์ในการวิจัย

- 1) ศึกษาการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศ
- 2) ศึกษาการใช้ข้อมูลสารสนเทศในการตัดสินใจเชิงบริหาร
- 3) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศกับการตัดสินใจเชิงบริหารของผู้บริหารคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

## กรอบแนวคิดของงานวิจัย

### ตัวแปรต้น

#### การบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศ

ได้แก่ ขั้นตอนต่าง ๆ ในการจัดการข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ ประกอบด้วย

1. การรวบรวมข้อมูล (Data Collection)
2. การจัดเก็บและจัดระบบข้อมูล (Data Organization & Storage)
3. การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis)
4. การเผยแพร่และเข้าถึงข้อมูล (Data Access & Communication)
5. ความครบถ้วน ถูกต้อง และทันสมัยของข้อมูล (Data Quality)

(อ้างอิงตาม Laudon & Laudon 2020)

### ตัวแปรตาม

#### การตัดสินใจเชิงบริหารของผู้บริหารคณะ

1. การวางแผนกลยุทธ์และนโยบาย (Strategic Planning and Policy)
  2. การบริหารงานวิชาการและหลักสูตร (Academic and Curriculum Management)
  3. การบริหารบุคลากร (Personnel Management หรือ Human Resource Management)
  4. การบริหารงบประมาณ (Budgetary Management)
  5. การประเมินผลและการพัฒนาองค์กร (Evaluation and Organizational Development)
- (อ้างอิงตาม Robbins & Coulter 2021)



## แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการดำเนินการวิจัย

## 2. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการทบทวนวรรณกรรมครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับ 3 ประเด็นหลัก ได้แก่ 1) การบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศ, 2) การตัดสินใจเชิงบริหาร, และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลกับการตัดสินใจ โดยมีการอธิบายทฤษฎีและแบบจำลองที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งอ้างอิงงานวิจัยที่สอดคล้องกับกรอบแนวคิดและสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

1. การบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศ (Management Information Systems: MIS) Management Information Systems (MIS) คือ ระบบที่สนับสนุนกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารโดยการจัดการข้อมูลให้สามารถวิเคราะห์และใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยประกอบด้วยกระบวนการต่าง ๆ ได้แก่ การรวบรวม (Collection), การจัดเก็บ (Storage), การประมวลผล (Processing), การวิเคราะห์ (Analysis), และการเผยแพร่ข้อมูล (Distribution) เพื่อให้ข้อมูลที่ได้นั้นมีความครบถ้วน ถูกต้อง และทันเวลา (Laudon & Laudon, 2020) Boddy, Boonstra & Kennedy (2009) กล่าวว่า ระบบสารสนเทศที่ดีจะช่วยเพิ่มความโปร่งใสในการบริหารและทำให้สามารถประเมินผลลัพธ์จากการตัดสินใจได้อย่างชัดเจน

Sharma & Yetton (2003) ได้ศึกษาปัจจัยความสำเร็จของระบบสารสนเทศในองค์กรและพบว่า “คุณภาพของข้อมูล” และ “ความสามารถในการเข้าถึงข้อมูล” เป็นตัวชี้วัดสำคัญที่ส่งผลต่อคุณภาพการตัดสินใจของผู้บริหารในทุกระดับ

ในบริบทของสถานศึกษา จิรภัทร ใจสุข (2561) ระบุว่า การจัดระบบข้อมูลเพื่อใช้ในการบริหารอย่างมีแบบแผน ส่งผลให้การบริหารสถานศึกษามีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในด้านการประเมินผลการเรียนรู้และการวางแผนกลยุทธ์

2. การตัดสินใจเชิงบริหาร (Strategic Decision-Making) การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decision-Making) คือกระบวนการที่ผู้บริหารเลือกแนวทางหรือกลยุทธ์ใด ๆ จากหลายทางเลือก โดยอิงจากข้อมูล วัตถุประสงค์ขององค์กร และสภาพแวดล้อม เพื่อบรรลุผลลัพธ์ที่พึงประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ (Robbins & Coulter, 2021) Simon (1977) เสนอว่า การตัดสินใจที่ดีในองค์กรต้องผ่าน 3 ขั้นตอน ได้แก่ Intelligence (การรวบรวมข้อมูล), Design (การออกแบบทางเลือก), และ Choice (การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด) ซึ่งเป็นฐานของการพัฒนาระบบสนับสนุนการตัดสินใจ (Decision Support Systems: DSS) Mintzberg, Raisinghani & Theoret (1976) ชี้ว่า การตัดสินใจของผู้บริหารในองค์กรการศึกษามักต้องเผชิญกับ “ข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์” หรือ “ข้อมูลที่กระจัดกระจาย” ดังนั้นหากมีการจัดการข้อมูลที่ดี ย่อมช่วยให้ผู้บริหารมีโอกาสตัดสินใจอย่างแม่นยำและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นในประเทศไทย ชัยวัฒน์ วงศ์วานิช (2559) ได้เสนอว่า การตัดสินใจเชิงบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยควรตั้งอยู่บนข้อมูลที่ชัดเจน และต้องมีระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างรอบด้าน

3. แนวคิด Data-Driven Decision Making (DDDM) Data-Driven Decision Making (DDDM) เป็นแนวคิดที่เน้นการใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ผ่านการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ โดยเฉพาะในด้านการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ การประเมินผลการดำเนินงาน และการกำหนดนโยบาย Mandinach & Gummer (2016) ระบุว่า การฝังแนวคิด DDDM ไว้ในวัฒนธรรมองค์กรการศึกษาจะช่วยให้ผู้บริหารมีแนวทางการวางแผนและปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอนได้อย่างมีระบบ Marsh, Pane & Hamilton (2006) ได้ทำการศึกษาการใช้ DDDM ในโรงเรียนของสหรัฐอเมริกา และพบว่าผู้บริหารที่สามารถเข้าถึงข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เชื่อถือได้ จะสามารถปรับปรุงการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าผู้ใช้การตัดสินใจตามประสบการณ์หรือความรู้สึกสำหรับประเทศไทย ธนกร พันธุ์จินดา (2562) ศึกษาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร และพบว่าการใช้ข้อมูลสารสนเทศที่วิเคราะห์แล้วมีผลอย่างมีนัยสำคัญต่อคุณภาพของการตัดสินใจ

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น สะท้อนให้เห็นว่า การบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศและการใช้ข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจเชิงบริหารนั้นเป็นประเด็นที่ได้รับความสนใจอย่างมากทั้งในและต่างประเทศ แต่ยังคงขาดการศึกษาที่ลงลึกในบริบทของ “คณะศึกษาศาสตร์” ในมหาวิทยาลัยไทย ซึ่งมีลักษณะภารกิจเฉพาะด้านการผลิตครูและพัฒนาหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง งานวิจัยนี้จึงมีบทบาทในการเติมเต็มช่องว่างขององค์ความรู้ดังกล่าว โดยเฉพาะในมิติของการใช้ MIS และแนวคิด DDDM เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการตัดสินใจของผู้บริหารระดับคณะ

### 3. วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็น การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือหลักในการรวบรวมข้อมูล เพื่อศึกษาระดับการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศ ระดับการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจเชิงบริหาร และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสองตัวแปรในบริบทของผู้บริหารคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรคือ ผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรในคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศ เช่น คณบดี รองคณบดี หัวหน้าภาควิชา เจ้าหน้าที่งานแผนงานทะเบียน งานประกันคุณภาพ ฯลฯ จำนวน 57 คน

จำนวนประชากรที่ศึกษา (N) จำนวน 57 คน ได้จากการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างตามสูตรของ Yamane (1973) โดยกำหนดค่าความคลาดเคลื่อน (e)  $5\% = 0.05$  และระดับความเชื่อมั่น  $95\%$  ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 49.89 หรือเท่ากับ 50 คน ผู้วิจัยใช้วิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยพิจารณาคุณสมบัติของกลุ่มเป้าหมายซึ่งมีบทบาทในกระบวนการบริหารหรือเกี่ยวข้องกับการใช้ข้อมูลสารสนเทศจริง เช่น ผู้บริหารระดับคณะ อาจารย์ที่มีหน้าที่บริหาร และเจ้าหน้าที่สนับสนุนงานวางแผน ทะเบียน และประกันคุณภาพ เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่มุ่งศึกษาระดับการบริหารจัดการข้อมูลและการตัดสินใจเชิงบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ โดยพิจารณาคุณสมบัติของผู้มีบทบาทในกระบวนการบริหารหรือใช้ข้อมูลสารสนเทศ ดังนี้

**ตารางที่ 1** ขนาดตัวอย่างที่จัดเก็บ

| ลำดับ | ตำแหน่ง/หน้าที่ในคณะ                           | จำนวน (คน) |
|-------|------------------------------------------------|------------|
| 1     | คณบดี                                          | 1          |
| 2     | รองคณบดี                                       | 2          |
| 3     | หัวหน้าภาควิชา                                 | 3          |
| 4     | อาจารย์ประจำที่มีบทบาทในงานบริหาร              | 14         |
| 5     | เจ้าหน้าที่งานวางแผน                           | 6          |
| 6     | เจ้าหน้าที่ทะเบียน                             | 8          |
| 7     | เจ้าหน้าที่งานประกันคุณภาพ                     | 6          |
| 8     | เจ้าหน้าที่สำนักงานเลขานุการ/งานสนับสนุนทั่วไป | 10         |
| รวม   |                                                | 50         |

### 3.2 เครื่องมือวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลหลัก (Primary Data) โดยใช้เครื่องมือแบบสอบถามเป็นเครื่องมือหลักในการวิจัย และมีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

#### 3.2.1. การสร้างแบบสอบถาม

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างแบบสอบถาม โดยอ้างอิงจากกรอบแนวคิดการวิจัยและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อวัดระดับการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศ และการตัดสินใจเชิงบริหารของผู้บริหาร ประกอบด้วย 3 ส่วนหลัก ได้แก่

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (เพศ อายุ ตำแหน่ง หน่วยงาน เป็นต้น)

ส่วนที่ 2 : แบบวัด “การบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศ” จำนวน 25 ข้อ ครอบคลุม 5 ด้าน ได้แก่ (1) การรวบรวมข้อมูล, (2) การจัดเก็บข้อมูล, (3) การวิเคราะห์ข้อมูล, (4) การเผยแพร่ข้อมูล, (5) คุณภาพของข้อมูล

ส่วนที่ 3 : แบบวัด “การตัดสินใจเชิงบริหาร” จำนวน 25 ข้อ ครอบคลุม 5 ด้าน ได้แก่ (1) การวางแผนกลยุทธ์, (2) การบริหารวิชาการ, (3) การบริหารบุคลากร, (4) การบริหารงบประมาณ, (5) การประเมินและพัฒนา รวมทั้งสิ้น: 50 ข้อ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Likert Scale) 5 ระดับ

### 3.3.2. การตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

**ความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)** ดำเนินการโดยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 3 คน ได้แก่ อาจารย์ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา และเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการศึกษาใช้ดัชนีความสอดคล้อง (Item-Objective Congruence: IOC) โดยแต่ละข้อมีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.67–1.00

**การตรวจสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Cronbach's Alpha)** ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มที่มีลักษณะคล้ายกับกลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน 15 คน กลุ่มนี้ประกอบด้วยบุคลากรสายสนับสนุนงานบริหารจากอีกคณะหนึ่งภายในมหาวิทยาลัยเดียวกัน (ไม่ได้อยู่ในกลุ่มเป้าหมายหลัก) ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นโดยใช้ Cronbach's Alpha

ตารางที่ 2 ค่าดัชนี IOC และค่า Cronbach's Alpha รายมิติ

| ตัวแปร / มิติ                        | จำนวนข้อ | IOC       | ค่า $\alpha$ (Cronbach) |
|--------------------------------------|----------|-----------|-------------------------|
| <b>การบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศ</b> | 25       |           |                         |
| การรวบรวมข้อมูล                      | 5        | 0.67–1.00 | 0.81                    |
| การจัดเก็บและจัดระบบข้อมูล           | 5        | 0.67–1.00 | 0.84                    |
| การวิเคราะห์ข้อมูล                   | 5        | 0.67–1.00 | 0.86                    |
| การเผยแพร่และเข้าถึงข้อมูล           | 5        | 0.67–1.00 | 0.78                    |
| คุณภาพของข้อมูล                      | 5        | 0.67–1.00 | 0.88                    |
| <b>การตัดสินใจเชิงบริหาร</b>         | 25       |           |                         |
| การวางแผนกลยุทธ์และนโยบาย            | 5        | 0.70–1.00 | 0.87                    |
| การบริหารวิชาการและหลักสูตร          | 5        | 0.70–1.00 | 0.83                    |
| การบริหารบุคลากร                     | 5        | 0.70–1.00 | 0.84                    |
| การบริหารงบประมาณ                    | 5        | 0.70–1.00 | 0.80                    |
| การประเมินและพัฒนาองค์กร             | 5        | 0.70–1.00 | 0.85                    |

### 3.3. การเก็บรวบรวมข้อมูลจริง

ผู้วิจัยแจกแบบสอบถามด้วยตนเอง และผ่านระบบ Google Form โดยมีหนังสือแนะนำตัวและขอความยินยอมจากผู้เข้าร่วมตอบแบบสอบถาม โดยใช้เวลาตอบกลับภายใน 2 สัปดาห์ โดยใช้วิธีการแบบผสม (Mixed-Mode) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความหลากหลายของกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 2 ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล (Mixed-Mode)

| ขั้นตอน                     | รายละเอียด                                                                    |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| 1. การแจกแบบสอบถามด้วยตนเอง | จัดส่งเอกสารถึงผู้บริหารและบุคลากรในคณะ พร้อมแนบหนังสือยินยอม ตอบกลับใน 7 วัน |
| 2. การแจกแบบสอบถามออนไลน์   | ใช้ Google Form พร้อมจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ ส่งผ่านไลน์และอีเมล                 |
| 3. การติดตามผล              | โทรติดตามและแจ้งเตือนผู้ตอบที่ยังไม่ส่งภายในระยะเวลาที่กำหนด                  |
| 4. การตรวจสอบคุณภาพข้อมูล   | ตรวจสอบความครบถ้วนก่อนวิเคราะห์ ตัดข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์ออก                     |



การเก็บข้อมูลในลักษณะดังกล่าวทำให้สามารถรวบรวมข้อมูลได้ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมาย และลดอคติจากการเลือกวิธีการเพียงทางเดียว พร้อมเพิ่มความเชื่อมั่นในคุณภาพของข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ต่อไป

#### 4. ผลการวิจัย

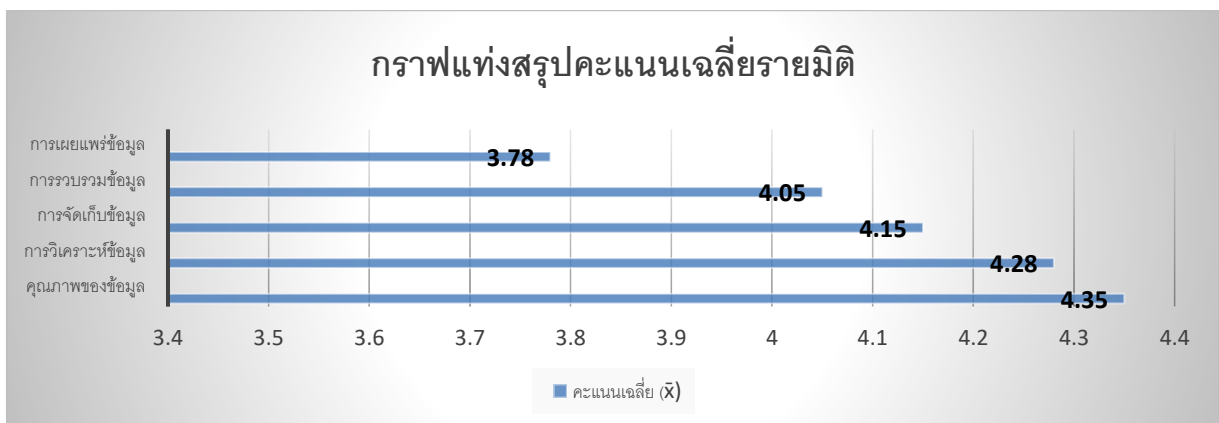
##### ระดับการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศ

จากการศึกษาการใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจเชิงบริหารจัดการของผู้บริหาร คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี โดยผลการศึกษาพบว่าโดยรวม ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินระดับการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศอยู่ในระดับ มาก (ค่าเฉลี่ยรวม 4.12) อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาในรายมิติพบความแตกต่างในระดับการประเมินอย่างชัดเจน โดยมีรายละเอียดดังนี้

มิติที่ได้คะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ “คุณภาพของข้อมูล” ( $\bar{x} = 4.35$ ) ซึ่งแสดงว่าผู้บริหารให้ความสำคัญกับความถูกต้อง ครบถ้วน และทันสมัยของข้อมูลที่นำมาใช้ในการบริหาร

มิติที่ได้คะแนนต่ำที่สุด คือ “การเผยแพร่และเข้าถึงข้อมูล” ( $\bar{x} = 3.78$ ) สะท้อนให้เห็นว่าการเข้าถึงข้อมูลของบุคลากรหรือการเผยแพร่ข้อมูลในขณะนี้ยังมีข้อจำกัด อาจเกิดจากการไม่มีระบบสารสนเทศกลางหรือแพลตฟอร์มที่เอื้อต่อการเข้าถึงได้สะดวกในทุกระดับ

จากการสัมภาษณ์บุคลากรบางส่วน พบว่าข้อมูลด้านผลการเรียนของนักศึกษา ข้อมูลคุณภาพบัณฑิต หรือข้อมูลการประเมินอาจารย์นั้นยังไม่ได้เผยแพร่เป็นระบบกลาง ผู้บริหารบางรายจึงตัดสินใจโดยอิงจากเอกสารเฉพาะกิจหรือรายงานแยกย่อยแทนที่จะใช้ฐานข้อมูลรวม



แผนภาพที่ 2 กราฟแท่งสรุปคะแนนเฉลี่ยรายมิติ

##### ระดับการใช้ข้อมูลสารสนเทศในการตัดสินใจเชิงบริหาร

ผู้บริหารในคณะศึกษาศาสตร์ประเมินว่าตนเองใช้ข้อมูลในการตัดสินใจเชิงบริหารอยู่ในระดับ มาก ( $\bar{x} = 4.18$ ) โดยเฉพาะใน ด้านการวางแผนกลยุทธ์และนโยบาย ( $\bar{x} = 4.36$ ) ซึ่งสะท้อนถึงแนวโน้มที่องค์กรให้ความสำคัญกับการวางแผนพัฒนาคณะตามข้อมูลจากระบบประกันคุณภาพ การประเมินผลการเรียน และรายงานภาระงานของบุคลากร

ขณะที่ ด้านการประเมินผลและพัฒนาองค์กร ได้ค่าเฉลี่ยค่อนข้างต่ำ ( $\bar{x} = 3.84$ ) ซึ่งอาจแสดงถึงช่องว่างของการนำข้อมูลกลับมาใช้เพื่อ “feedback” และปรับปรุงอย่างเป็นระบบ

### ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ผู้วิจัยได้ใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศ (ตัวแปรต้น) กับการตัดสินใจเชิงบริหาร (ตัวแปรตาม) ได้ผลลัพธ์ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศกับการตัดสินใจเชิงบริหาร

| ตัวแปร                                                    | r (Pearson) | Sig.(2-tailed) | ระดับนัยสำคัญทางสถิติ  |
|-----------------------------------------------------------|-------------|----------------|------------------------|
| การบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศ<br>กับการตัดสินใจเชิงบริหาร | 0.721       | 0.000          | มีนัยสำคัญที่ระดับ .01 |

จากการวิเคราะห์พบว่า การบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับการตัดสินใจเชิงบริหารของผู้บริหารคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี โดยมีค่าสหสัมพันธ์เพียร์สันเท่ากับ  $r = 0.721$  และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $p < .01$ ) ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าหากมีการจัดการข้อมูลสารสนเทศที่มีคุณภาพ การตัดสินใจของผู้บริหารจะมีแนวโน้มแม่นยำและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### 5. สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

1) จากการศึกษาการใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจเชิงบริหารจัดการของผู้บริหาร คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี โดยภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินระดับการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศอยู่ในระดับ มาก (ค่าเฉลี่ยรวม 4.12) อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาในรายมิติ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกมิติโดย มิติที่ได้คะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ “คุณภาพของข้อมูล” ( $\bar{x} = 4.35$ ) ซึ่งแสดงว่าผู้บริหารให้ความสำคัญกับความถูกต้อง ครบถ้วน และทันสมัยของข้อมูลที่ใช้ในการบริหาร ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบของ Sharma & Yetton (2003) ที่ชี้ว่า “data accuracy and reliability” เป็นตัวแปรสำคัญในการตัดสินใจของผู้บริหาร มิติที่ได้คะแนนต่ำที่สุด คือ “การเผยแพร่และเข้าถึงข้อมูล” ( $\bar{x} = 3.78$ ) สะท้อนให้เห็นว่าการเข้าถึงข้อมูลของบุคลากรหรือการเผยแพร่ข้อมูลในคณะยังมีข้อจำกัด อาจเกิดจากการไม่มีระบบสารสนเทศกลางหรือแพลตฟอร์มที่เอื้อต่อการเข้าถึงได้สะดวกในทุกระดับ ผลลัพธ์นี้สอดคล้องกับงานวิจัยของแนวคิด Data-Driven Decision Making (DDDM) ที่ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยมีการศึกษาในระดับสากล เช่น Mandinach & Gummer (2013) ที่เสนอกรอบการปลูกฝังความรู้ด้านข้อมูลในผู้บริหาร และ Power (2008) ที่อธิบายบทบาทของระบบสนับสนุนการตัดสินใจในการเพิ่มคุณภาพข้อมูลที่ใช้ในการบริหาร

2) ผลการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศกับการตัดสินใจเชิงบริหารได้ใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศ กับการตัดสินใจเชิงบริหารจากการวิเคราะห์พบว่า การบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับการตัดสินใจเชิงบริหารของผู้บริหารคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี โดยมีค่าสหสัมพันธ์เพียร์สันเท่ากับ  $r = 0.721$  และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $p < .01$ ) ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าหากมีการจัดการข้อมูลสารสนเทศที่มีคุณภาพ การตัดสินใจของผู้บริหารจะมีแนวโน้มแม่นยำและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับแนวคิด Robbins & Coulter (2021) ที่เสนอการตัดสินใจเชิงบริหารที่มีคุณภาพจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลที่ครบถ้วน ทันสมัย และสามารถเข้าถึงได้ง่าย ขณะเดียวกันกับ Boddy, Boonstra & Kennedy (2009) ก็ชี้ให้เห็นว่าระบบสารสนเทศที่ดีจะ

ช่วยเพิ่มความโปร่งใสและสนับสนุนให้ผู้บริหารสามารถประเมินผลลัพธ์จากการตัดสินใจได้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ ผลยังสอดคล้องกับ Sharm & Yetton (2003) ที่เน้นถึงความสำคัญของ คุณภาพของข้อมูล และการเข้าถึง ว่าปัจจัย ที่สำคัญที่ส่งผลต่อการตัดสินใจในทุกระดับขององค์กร

## 5.2 ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย

เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศในคณะศึกษาศาสตร์ ให้มีประสิทธิภาพและสนับสนุน การตัดสินใจเชิงบริหารได้ดียิ่งขึ้น ผู้วิจัยเสนอแนวนโยบายระดับคณะ ดังนี้

1. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยควรกำหนดจัดตั้งระบบฐานข้อมูลกลางภายในคณะ (Centralized Information System) ควรกำหนดนโยบายให้มีระบบฐานข้อมูลกลาง เช่น ระบบ Dashboard ที่รวบรวม ข้อมูลด้านนักศึกษา หลักสูตร บัณฑิต และบุคลากร เพื่อให้ผู้บริหารสามารถเข้าถึงข้อมูลสำคัญได้อย่างรวดเร็ว และแม่นยำ
2. คณะศึกษาศาสตร์ควรแต่งตั้งหน่วยประสานจัดการข้อมูล (Information Focal Point) ให้มี ผู้รับผิดชอบข้อมูลจากแต่ละฝ่าย เช่น งานทะเบียน งานประกันคุณภาพ งานวางแผน ฯลฯ ทำหน้าที่เชื่อมโยง ข้อมูลเข้าสู่ระบบกลาง และ ลดความซ้ำซ้อน ของข้อมูลในระดับคณะ
3. คณะศึกษาศาสตร์ส่งเสริมทักษะการใช้ข้อมูลแก่ผู้บริหารและบุคลากร โดยการจัดอบรม/เวิร์กช็อป ในการใช้ข้อมูลประกอบการวางแผนและตัดสินใจ เช่น การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น, การใช้ Google Data Studio หรือ Microsoft Power BI เพื่อเพิ่มศักยภาพในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์
4. คณะศึกษาศาสตร์ควรเชื่อมโยงระบบสารสนเทศกับการประกันคุณภาพการศึกษา ข้อมูล สารสนเทศควรถูกนำไปใช้จริงในการ ประเมินคุณภาพภายใน, พัฒนาหลักสูตร, และ วางแผนการเรียนการสอน เพื่อให้ข้อมูลมีบทบาทเชิงนโยบายและการพัฒนาคุณภาพอย่างแท้จริง

## 5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

1. ควรทำขยายขอบเขตการทำวิจัยไปยังคณะหรือครอบคลุมทั้งมหาวิทยาลัย เพื่อให้การบริหารจัดการ ข้อมูล สำหรับให้ผู้บริหารใช้เชิงการตัดสินใจเชิงบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. ควรศึกษาระบบสารสนเทศเฉพาะทางเช่น ระบบ Power BI, ระบบ MIS หรือ Dashboard ประจำ คณะ แล้ววัดผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารในช่วงเวลา 6 เดือน-1 ปี เพื่อดูผลลัพธ์เชิงพฤติกรรมจริง
3. ควรทำวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) เกี่ยวกับการใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศ ร่วมกับ ผู้ใช้งานจริงในคณะ แล้วติดตามผลลัพธ์ของการใช้งาน ในการตัดสินใจจริงของผู้บริหาร เพื่อแก้ไขปัญหาในการ บริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ

## เอกสารอ้างอิง

- จิรภัทร ใจสุข. (2561). การใช้ข้อมูลสารสนเทศในการบริหารสถานศึกษา. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชัยวัฒน์ วงศ์วานิช. (2559). การตัดสินใจเชิงบริหารในยุคดิจิทัล. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ธนกร พันธุ์จินดา. (2562). การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 42 (2), 101–115.
- Boddy, D., Boonstra, A., & Kennedy, G. (2009). *Managing information systems: Strategy and organization* (3rd ed.). London: Pearson Education.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2020). *Management information systems: Managing the digital firm* (16th ed.). New York: Pearson.
- Mandinach, E. B., & Gummer, E. S. (2013). A systemic view of implementing data literacy in educator preparation. *Educational Researcher*, 42(1), 30–37.
- Mandinach, E. B., & Gummer, E. S. (2016). *Data literacy for educators: Making it count in teacher preparation and practice*. Teachers College Press.
- Marsh, J. A., Pane, J. F., & Hamilton, L. S. (2006). *Making sense of data-driven decision making in education: Evidence from recent RAND research*. Santa Monica, CA: RAND Corporation. [Online]. Retrieved December 2, 2024 from: [https://www.rand.org/pubs/occasional\\_papers/OP170.html](https://www.rand.org/pubs/occasional_papers/OP170.html)
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Theoret, A. (1976). The Structure of "Unstructured" Decision Processes. *Administrative Science Quarterly*, 21(2), 246–275. <https://doi.org/10.2307/2392045>
- Power, D. J. (2008). Understanding data-driven decision support systems. *Information Systems Management*, 25(2), 149–154.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Management* (15th ed.). London: Pearson Education.
- Sharma, R., & Yetton, P. (2003). The contingent effects of management support and task interdependence on successful information systems implementation. *MIS Quarterly*, 27(4), 533–556. <https://doi.org/10.2307/30036553>
- Simon, H. A. (1977). *The New Science of Management Decision* (Revised ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Yamane, T. (1973). *Statistics: An introductory analysis* (3rd ed.). New York: Harper and Row.

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจมาท่องเที่ยวคลองแม่ข่า อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่  
ของนักท่องเที่ยวชาวไทย

Factors affecting the decision to visit Khlong Mae Kha, Mueang District,  
Chiang Mai Province of Thai tourists.

ลัดดา ปินตา<sup>1\*</sup> และ อรุณรัตน์ โยณะภาศ<sup>2</sup>  
(Ladda Pinta<sup>1\*</sup> and Arunrat Yonakad<sup>2</sup>)

<sup>1-2</sup>คณะบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงใหม่  
<sup>1-2</sup>Faculty of Business Administration and Liberal Arts,  
Rajamangala University of Technology Lanna, Chiang Mai Province, Thailand  
Corresponding author E-mail: lemon-larn@rmutl.ac.th

Article history:

Received 5 February 2024

Revised 1 July 2025

Accepted 18 July 2025

SIMILARITY INDEX = 5.88 %

บทคัดย่อ

การวิจัยฉบับนี้มีวัตถุประสงค์ 1) ศึกษาปัจจัยทางด้านประชากรศาสตร์ ที่ส่งผลต่อการตัดสินใจมาท่องเที่ยวคลองแม่ข่า อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ของนักท่องเที่ยวชาวไทย 2) ศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคที่ส่งผลต่อการตัดสินใจมาท่องเที่ยวคลองแม่ข่า ของนักท่องเที่ยวชาวไทย 3) วิเคราะห์ปัจจัยด้านแหล่งท่องเที่ยวที่มีผลต่อการตัดสินใจมาท่องเที่ยวคลองแม่ข่า ของนักท่องเที่ยวชาวไทย กลุ่มตัวอย่างคือผู้ที่เดินทางมาท่องเที่ยวบริเวณดังกล่าว จำนวน 400 คน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบบังเอิญ และเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา และสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ การทดสอบที การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว และการวิเคราะห์ถดถอยเชิงเส้นพหุแบบ Enter

ผลการศึกษาพบว่า

1. ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ เพศ อาชีพ และรายได้ ส่งผลต่อการตัดสินใจมาท่องเที่ยว แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

2. พฤติกรรมผู้บริโภค ด้านผู้ร่วมเดินทาง วัตถุประสงค์ และแหล่งข้อมูลก่อนการเดินทาง แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจท่องเที่ยว ด้านสภาพแวดล้อมกายภาพ ชื่อเสียงของสถานที่ ความปลอดภัย และทรัพยากรการท่องเที่ยว ส่งผลต่อการตัดสินใจท่องเที่ยว ร้อยละ 82.9 โดยส่งผลในทิศทางเดียวกัน สามารถเขียนสมการถดถอย ได้ดังต่อไปนี้

สมการ การตัดสินใจมาเที่ยวเที่ยวคลองแม่ข่า อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ของนักท่องเที่ยวชาวไทย =  $0.257 + (\text{ด้านสภาพแวดล้อมกายภาพ}) + 0.088 (\text{ด้านชื่อเสียงของสถานที่}) + (\text{ด้านความปลอดภัย}) + 0.256 + 0.108 (\text{ด้านการเดินทาง}) + 0.380 (\text{ด้านทรัพยากรการท่องเที่ยว})$

คำสำคัญ : พฤติกรรมผู้บริโภค การตัดสินใจมาท่องเที่ยว คลองแม่ข่า

## Abstract

This research aimed to 1) study demographic factors influencing Thai tourists' decisions to visit Khlong Mae Kha in Mueang District, Chiang Mai Province; 2) investigate consumer behaviors affecting Thai tourists' decisions to visit Khlong Mae Kha; and 3) analyze tourism attraction factors influencing Thai tourists' decisions to visit Khlong Mae Kha. The sample comprised 400 Thai tourists visiting the aforementioned location, selected using an accidental sampling method. Data were collected via questionnaires and analyzed using descriptive statistics and inferential statistics, specifically t-tests, one-way ANOVA, and multiple linear regression analysis (Enter method).

The result showed that

1. Demographic factors, specifically gender, occupation, and income, significantly influenced the decision to visit Khlong Mae Kha at a statistical significance level of .05.
2. Consumer behaviors related to travel companions, travel objectives, and pre-travel information sources also significantly differed at a statistical significance level of .05.
3. Factors influencing the decision to visit, specifically physical environment, reputation of the place, safety, and tourism resources, collectively accounted for 82.9% of the variance in the decision to visit. These factors positively influenced the decision. The regression equation derived from this analysis is as follows

Decision to Visit Khlong Mae Kha (Thai Tourists) = 0.257 + (Physical Environment) + 0.088 (Reputation of Place) + (Safety) + 0.256 + 0.108 (Travel Aspect) + 0.380 (Tourism Resources)

**Keywords:** Consumer Behavior, Deciding to travel, Khlong Mae Kha



## 1. บทนำ

การท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมได้รับการยอมรับว่าเป็นหนึ่งในรูปแบบการท่องเที่ยวที่มีพลวัตการเติบโตสูงอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับชาติและนานาชาติ ข้อมูลจากองค์การการท่องเที่ยวโลกแห่งสหประชาชาติ (UNWTO, 2022) ชี้ให้เห็นว่าประมาณร้อยละ 40 ของนักท่องเที่ยวทั่วโลกมีแรงจูงใจในการเดินทางหลักมาจากกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับมรดกทางวัฒนธรรมและวิถีชีวิตของชุมชนท้องถิ่น ในบริบทของประเทศไทย กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (2566) รายงานว่า มีนักท่องเที่ยวชาวไทยมากกว่า 17.2 ล้านคนให้ความสำคัญกับการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในพื้นที่ซึ่งมีอัตลักษณ์ทางวัฒนธรรมและประวัติศาสตร์ที่โดดเด่น เช่น จังหวัดเชียงใหม่ พระนครศรีอยุธยา และลำปาง ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงศักยภาพและความนิยมของการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมในประเทศไทย

ซึ่งจังหวัดเชียงใหม่ยังคงเป็น หมายสำคัญของการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม โดยมีจำนวนนักท่องเที่ยวสะสมสูงถึง 9 ล้านคนต่อปี (สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดเชียงใหม่, 2566) อย่างไรก็ตาม แนวโน้มปัจจุบันชี้ให้เห็นถึงการกระจายตัวของกิจกรรมการท่องเที่ยวจากพื้นที่ศูนย์กลางเดิม เช่น เขตเมืองเก่า ไปยังแหล่งท่องเที่ยวทางเลือกใหม่ ที่มีลักษณะเฉพาะตัวและได้รับการบริหารจัดการโดยชุมชน หนึ่งในพื้นที่ที่ได้รับความสนใจเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องคือ คลองแม่ข่า ซึ่งเป็นตัวอย่างที่โดดเด่นของการฟื้นฟูพื้นที่เสื่อมโทรมให้กลับกลายมาเป็น แหล่งท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์และพื้นที่สีเขียว ที่สำคัญของเมือง ความสำเร็จนี้เป็นผลมาจาก กระบวนการมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันของทั้งภาคประชาชนและภาครัฐ ในการพัฒนาและบริหารจัดการพื้นที่ดังกล่าว แม้ว่า “คลองแม่ข่า” จะเป็นที่กล่าวขานในเชิงนโยบายการพัฒนาและการปรับปรุงทางกายภาพ แต่ทั้งนี้ ยังคงขาดการศึกษาเชิงวิชาการที่เป็นระบบซึ่งมุ่งเน้นการวิเคราะห์ “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจมาท่องเที่ยว” ของนักท่องเที่ยวชาวไทยในบริบทเฉพาะของพื้นที่นี้ ที่ผ่านมา ข้อมูลที่มีอยู่จำกัดเพียงแค่ตัวเลขเชิงปริมาณเกี่ยวกับจำนวนผู้มาเยือนจากหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งยังไม่เพียงพอต่อการดำเนินการ วิเคราะห์เชิงสาเหตุ (causal analysis) ที่สามารถระบุบทบาทของปัจจัยหลากหลายด้านได้อย่างชัดเจน ไม่ว่าจะเป็น ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ พฤติกรรมการบริโภคการท่องเที่ยว หรือ องค์ประกอบด้านการจัดการแหล่งท่องเที่ยว เช่น ความปลอดภัย ชื่อเสียงของสถานที่ หรือประสิทธิภาพของสื่อประชาสัมพันธ์

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้น นำไปสู่คำถามเชิงวิชาการที่สำคัญที่ว่า “อะไรคือปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของนักท่องเที่ยวชาวไทยในการตัดสินใจมาท่องเที่ยวคลองแม่ข่าเป็นจุดหมายปลายทาง” ด้วยเหตุนี้ การศึกษานี้จึงมีเป้าหมายหลักในการ วิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเดินทางท่องเที่ยวคลองแม่ข่าของนักท่องเที่ยวชาวไทย ซึ่งผลการศึกษานี้สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผน ปรับปรุง และพัฒนาคลองแม่ข่าและเป็นข้อมูลสำคัญให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อสนับสนุนการพัฒนาเชิงนโยบายด้านการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนในอนาคตต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. ศึกษาปัจจัยทางด้านประชากรศาสตร์ ที่ส่งผลต่อการตัดสินใจมาท่องเที่ยวคลองแม่ข่า อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ของนักท่องเที่ยวชาวไทย
2. ศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคที่ส่งผลต่อการตัดสินใจมาท่องเที่ยวคลองแม่ข่า อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ของนักท่องเที่ยวชาวไทย
3. วิเคราะห์ปัจจัยด้านแหล่งท่องเที่ยวที่มีผลต่อการตัดสินใจมาท่องเที่ยวคลองแม่ข่า อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ของนักท่องเที่ยวชาวไทย

## 2. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยด้านประชากรศาสตร์

ลักษณะประชากรศาสตร์เป็นความหลากหลายด้านภูมิหลังของบุคคล ซึ่งได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงความเป็นมาของบุคคลจากอดีตถึงปัจจุบัน ทั้งนี้ จะมีผลต่อลักษณะพฤติกรรมของการแสดงออกที่แตกต่างกันตามสาเหตุที่มาจากความแตกต่างด้านประชากรศาสตร์หรือภูมิหลังของบุคคลนั่นเอง วชิรวัชร งามละม่อม (2558) ซึ่งสอดคล้องกับศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2546) ที่ได้ให้นิยามเกี่ยวกับลักษณะ ประชากรศาสตร์ หมายถึง เพศ อายุ ขนาดครอบครัว สถานภาพ รายได้ อาชีพ และการศึกษา ที่มีความแตกต่างกันจะทำให้บุคคลมีพฤติกรรมในการบริโภคที่ต่างกันหรือไม่ต่างกัน ขึ้นอยู่กับตัวปัจจัย อื่น ๆ ที่อยู่รอบ ๆ ทั้งนี้ลักษณะประชากรศาสตร์ยังสามารถใช้ในการแบ่งตามเกณฑ์ที่ใช้ในการแบ่งส่วนการตลาดเพื่อวัดความสำคัญของประชากรที่จะช่วยกำหนดกลุ่มเป้าหมาย และสอดคล้องกับ พรโมทย์ ประสาทกุล และปัทมา ว่าพัฒนวศ์ (2556) ได้กล่าวไว้ว่า ลักษณะปัจจัยพื้นฐานของ ประชากรศาสตร์ ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพครอบครัว ระดับการศึกษา อาชีพ รายได้เฉลี่ย ต่อเดือน ภูมิลำเนาซึ่งจะนำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการกำหนดลักษณะด้านประชากรศาสตร์ของ กลุ่มเป้าหมายที่จะใช้ในการศึกษาเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ของบุคคลเพื่อให้ทราบถึงความต้องการที่แต่ละบุคคลต้องการ

จินทา ไชยะโวหาน (2562) กล่าวว่า อายุเป็นอีกตัวแปรหนึ่งที่เป็นพื้นฐาน เนื่องจากแต่ละช่วงอายุมีความต้องการสินค้าหรือบริการที่แตกต่างกันและส่งผลให้นักท่องเที่ยวมีความต้องการ เลือกรูปแบบการท่องเที่ยวที่แตกต่างกันได้การที่จะสร้างความพึงพอใจก็จะมีรูปแบบที่แตกต่างกัน ทำให้นักการตลาดนำตัวแปรทางด้านอายุมากำหนดกลยุทธ์ในการบริการ เช่น วัยรุ่นและวัยผู้สูงอายุ รูปแบบการท่องเที่ยวและกิจกรรมท่องเที่ยวก็จะแตกต่างกัน

Kotler & Keller (2009) กล่าวว่า ประชากรศาสตร์เป็นลักษณะเฉพาะที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้บริโภค ทั้งนี้การตัดสินใจของผู้บริโภคก็ได้รับอิทธิพลจากลักษณะด้านต่าง ๆ ด้วยเช่นกัน

ดังนั้น ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจมาท่องเที่ยวคลองแม่ข่า อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ของนักท่องเที่ยวชาวไทย โดยแนวคิดที่ว่าถ้าบุคคลมีปัจจัยที่แตกต่างกัน ความคิดและการกระทำก็มีแนวโน้มที่จะแตกต่างกันไปด้วย

### 2. แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บริโภค

มนตรี ฉะยบแหลม (2536: 9) ให้ความหมายของความพึงพอใจว่า เป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งความรู้สึกดังกล่าวจะลดลงหรือไม่เกิดขึ้นเลย หากความต้องการหรือเป้าหมายไม่ได้รับการตอบสนอง โดยระดับความพึงพอใจจะแตกต่างกันไปตามปัจจัยและองค์ประกอบของการบริหาร ทั้งนี้ การวัดความพึงพอใจจึงเป็นกระบวนการประเมินความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งในลักษณะเฉพาะ ในขณะเดียวกัน บุญเลิศ จิตตั้งวัฒนา และเพ็ญศิริ ศรีคำภา (2557) ได้เสนอว่าปัจจัยที่สามารถจูงใจให้นักท่องเที่ยวเกิดความสนใจและตัดสินใจเดินทางท่องเที่ยว มีอยู่ 8 ประการ ได้แก่ ความต้องการในการผจญภัย การแสวงหาสิ่งใหม่ การแสวงหาคุณค่าจากการเดินทาง การศึกษาวัฒนธรรม การเรียนรู้วิถีชีวิตของผู้อื่น การได้รับการยอมรับทางสังคม ความภาคภูมิใจในตนเอง และการยกระดับสถานะและเกียรติภูมิ พฤติกรรมของนักท่องเที่ยวจึงเป็นผลมาจากการรับรู้ที่มีต่อผลิตภัณฑ์ การใช้บริการ และประสบการณ์การเดินทาง ซึ่งมักมีการเปรียบเทียบระหว่างช่วงเวลาก่อนและหลังการเดินทาง โดยผลที่เกิดขึ้นอาจเป็นได้ทั้งในทางบวกและลบ ขึ้นอยู่กับความแตกต่างของแต่ละบุคคล และพฤติกรรมที่แสดงออกมานั้นอาจเกิดขึ้นทั้งโดยรู้ตัวและไม่รู้ตัว

ดังนั้น การวัดความพึงพอใจในการท่องเที่ยวคลองแม่ข่า อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ของนักท่องเที่ยวชาวไทยในครั้งนี้ จึงใช้การวัดความพึงพอใจในด้านต่างๆ ประกอบด้วย ลักษณะการเดินทางร่วมกับบุคคลอื่น วัตถุประสงค์ เหตุผล แหล่งข้อมูลข่าวสาร และปัจจัยด้านอารมณ์ความประทับใจ โดยประยุกต์จากแนวคิดของ Middleton and Clarke (2001), Crompton (1979) และ Kotler and Keller (2006)

### 3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการตัดสินใจเลือกท่องเที่ยว

Johnston (2013) กล่าวว่า การตัดสินใจของลูกค้านั้นเป็นกระบวนการก่อนที่จะซื้อสินค้าหรือบริการ ผู้ประกอบการต้องศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนการตัดสินใจซื้อของลูกค้า ซึ่งสิ่งนี้เป็นสิ่งที่สำคัญมากสำหรับผู้ประกอบการ ช่วยให้องค์กรสามารถปรับกลยุทธ์การขายได้อีกด้วย ในขณะที่ Swarbrooke & Horner (2007) ได้กล่าวถึง การตัดสินใจซื้อของนักท่องเที่ยวเป็นสิ่งที่ได้รับการวางแผนล่วงหน้าอย่างมีเหตุผล ดังนั้น กระบวนการตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการของนักท่องเที่ยวจึงมิได้เกิดขึ้นโดยบังเอิญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวางแผนเดินทางไปยังสถานที่ต่าง ๆ ซึ่งอาจต้องมีการเตรียมการล่วงหน้า นอกจากนี้ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจซื้อของนักท่องเที่ยวยังมีผลโดยตรงต่อความแตกต่างในการตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าและบริการอีกด้วย สอดคล้องกับแนวคิดของ ชิตวร ประดิษฐ์รอด (2557) กล่าวว่า กระบวนการตัดสินใจเดินทางท่องเที่ยว เมื่อบุคคลมีความประสงค์ที่จะเดินทางท่องเที่ยว จะมีการตัดสินใจล่วงหน้าเกี่ยวกับสถานที่รูปแบบการใช้บริการ และระยะเวลาในการเดินทาง การตัดสินใจของนักท่องเที่ยวจึงเป็นกิจกรรมที่ได้รับการวางแผนไว้ล่วงหน้าอย่างมีเหตุผล มิใช่สิ่งที่เกิดขึ้นโดยพลัน

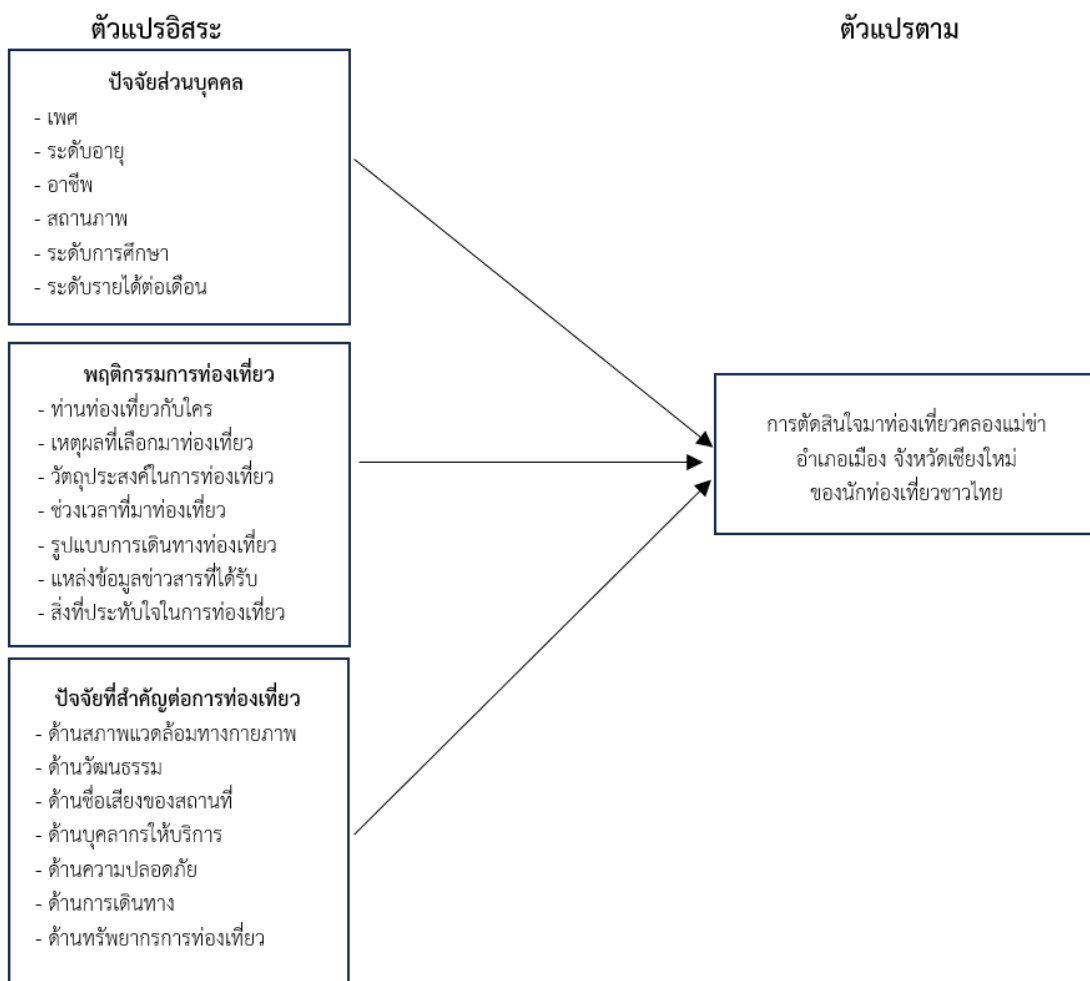
### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ภัทรนิษฐ์ ภัทรวิศานต์สร (2564) ได้ทำการศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวชาวไทยศึกษากรณีของเกาะเมือง จังหวัด พระนครศรีอยุธยา พบว่า ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลระดับความแตกต่างของข้อมูลที่มีผลต่อการตัดสินใจของนักท่องเที่ยว กรณี ของเกาะเมือง จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ซึ่งประกอบด้วย ด้านผลิตภัณฑ์แหล่งท่องเที่ยว ด้านราคา ณ แหล่งท่องเที่ยว ด้านช่องทางให้บริการ ณ แหล่งท่องเที่ยว ด้านการส่งเสริมการตลาด ด้านบุคลากร ด้านการส่งเสริมและนำเสนอ ลักษณะทางกายภาพ ด้านกระบวนการให้บริการ และการจัดการโลจิสติกส์ของนักท่องเที่ยวชาวไทย

วิลาสินี ชนะสุด (2564) ได้ทำการศึกษา แรงจูงใจในการท่องเที่ยวและภาพลักษณ์การท่องเที่ยวที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของนักท่องเที่ยวชาวไทย ในการมาเยือนจังหวัดตรัง ผลการศึกษา พบว่า นักท่องเที่ยวชาวไทยมีแรงจูงใจหลักในการท่องเที่ยวคือ เพื่อหลีกเลี่ยงความจำเจ แรงจูงใจดึงดูดของจังหวัดตรัง คือ คนตรังมีอัธยาศัยไมตรีและความเป็นมิตรผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจดึงดูดในการท่องเที่ยวของจังหวัดตรังมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของนักท่องเที่ยวชาวไทยที่มาเยือนจังหวัดตรัง ในส่วนภาพลักษณ์การท่องเที่ยวของจังหวัดตรังพบว่าภาพลักษณ์การท่องเที่ยวด้านทรัพยากรธรรมชาติมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของนักท่องเที่ยวชาวไทยที่มาเยือนจังหวัดตรัง

สรวงรักษ์ จารุสมบัติ (2564) ได้ทำการศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกไปท่องเที่ยวจังหวัดเชียงใหม่ของนักท่องเที่ยวชาวไทยกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย ในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ผลการศึกษา พบว่านักท่องเที่ยวกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย ที่มีระดับการศึกษา อาชีพและรายได้ต่างกันจะมีระดับการตัดสินใจที่แตกต่างกันในการเลือกไปท่องเที่ยวจังหวัดเชียงใหม่ และปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา และด้านการส่งเสริมการตลาดมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการตัดสินใจเลือกเดินทางไปท่องเที่ยวจังหวัดเชียงใหม่

## กรอบแนวคิดของงานวิจัย



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## 3. วิธีการดำเนินการวิจัย

### 3.1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ นักท่องเที่ยวที่มาท่องเที่ยว ณ คลองแม่ข่า อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ซึ่งไม่ทราบจำนวนที่แน่นอน จึงใช้การกำหนดขนาดตัวอย่างแบบใช้สูตรไม่ทราบจำนวนประชากร (Cochran (1977) ที่มีระดับความเชื่อมั่น 95% ที่ความคลาดเคลื่อน  $\pm 5\%$  ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ต้องเก็บข้อมูล จำนวน 385 คน แต่ผู้วิจัยศึกษาจะทำการเก็บข้อมูล จำนวนรวม 400 คน ซึ่งจะทำให้การเลือกตัวอย่างแบบบังเอิญ (Accidental Sampling) ผู้วิจัยจะทำการแจกแบบสอบถาม ณ คลองแม่ข่า อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่

### 3.2. เครื่องมือวิจัย

ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นมาจากแนวคิดทฤษฎีเป็นเครื่องมือเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากตัวอย่างโดยแบบสอบถามประกอบไปด้วย 4 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล จำนวน 6 ข้อ ส่วนที่ 2 พฤติกรรมการท่องเที่ยว จำนวน 7 ข้อ ส่วนที่ 3 ปัจจัยสำคัญต่อการท่องเที่ยว จำนวน 35 ข้อ ส่วนที่ 4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจมาท่องเที่ยวคลองแม่ข่า อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ของนักท่องเที่ยวชาวไทย จำนวน 5 ข้อ เมื่อพัฒนาแบบสอบถามแล้วนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้แก่นักวิชาการ นักวิจัย และผู้เชี่ยวชาญด้าน

บริหารธุรกิจ จำนวน 3 ท่าน ประเมินข้อคำถาม ผู้วิจัยได้ปรับแก้แบบสอบถามตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ ข้อคำถามรายข้อมีค่าระหว่าง 0.67-1 ทุกข้อ สามารถนำไปใช้ได้ จากนั้นจึงเข้าสู่กระบวนการตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) ในกลุ่มผู้ที่มาท่องเที่ยวคลองแม่ข่า อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการศึกษา จำนวน 30 คน เพื่อทดสอบความเข้าใจในข้อคำถามและการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha) (Cronbach, 1970) จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า โดยรวมค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาอยู่ที่ 0.99 มีค่ามากกว่า 0.70 แสดงให้เห็นว่าแบบสอบถามนี้สามารถนำไปใช้งาน ได้จริงกับกลุ่มตัวอย่างได้

### 3.3. การตรวจสอบคุณภาพของข้อมูล

การตรวจสอบคุณภาพของข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพของข้อมูล ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 ผลการตรวจสอบการแจกแจงแบบปกติของข้อมูลด้วยค่าความเบ้และค่าความโด่ง พบว่า ข้อมูลมีการแจกแจงแบบปกติ เนื่องจากค่าดัชนีความเบ้ (Skew Index: SI) ไม่เกิน 2 คือ ข้อมูลสมมาตรหรือไม่มีความเบ้มาก และค่าดัชนีความโด่ง (Kurtosis Index: KI) ไม่เกิน 7 คือ ข้อมูลมีการแจกแจงแบบปกติ (West, Finch & Curran 1995) จึงสามารถวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนต่อไปได้ จำนวน 400 ข้อมูล และขั้นตอนที่ 2 ผลการตรวจสอบความเชื่อมั่นและความเที่ยงตรงของโครงสร้างโดยเริ่มจากการเก็บแบบสอบถาม จำนวน 30 ชุด เพื่อตรวจสอบความเป็นปรนัยและความสมบูรณ์ของข้อคำถาม จากการทำแบบสอบถามนำมาหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งชุดได้ 0.95 : ซึ่งเป็นค่าที่ยอมรับได้ เนื่องจากค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคไม่น้อยกว่า 0.7 (Choudhary et al., 2013: 436; Carmeli et al., 2006: 81) จึงมีข้อคำถามเพื่อการวิเคราะห์ในขั้นตอนต่อไปจำนวน 40 ข้อ

### 3.4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามจำนวน 400 คน ที่แจกไปยังกลุ่มตัวอย่างและข้อมูลที่ได้จากการดำเนินการตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลซึ่งทำให้ผู้วิจัยแน่ใจได้ว่าข้อมูลที่นำมาประมวลผลเป็นข้อมูลที่มีความสมบูรณ์ ถูกต้อง และอยู่ในรูปแบบเดียวกันทั้งหมด ก่อนที่จะนำข้อมูลไปประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปและตัวแบบโครงสร้าง ข้อมูลทางสถิติต่างๆ ที่ใช้มีดังนี้ 1. สถิติเชิงพรรณนา (descriptive statistics) เพื่อใช้ในการบรรยายคุณลักษณะ และคุณสมบัติของประชากร ได้แก่ ค่าร้อยละ (percentage) และค่าเฉลี่ย (mean) 2. สถิติเชิงอนุมาน (inferential Statistics) เพื่อใช้ในการทดสอบสมมติฐาน (hypothesis testing) การทดสอบสมมติฐานตัวแปรอิสระต่อกัน (Independent Sample T – test) การวิเคราะห์การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (F – test หรือ One – way ANOVA Analysis) และการวิเคราะห์ถดถอยเชิงเส้นเชิงเดี่ยวหรือการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression) ด้วยวิธี ENTER สำหรับค่านัยสำคัญทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้ กำหนดไว้ที่ระดับ 0.05

## 4. ผลการวิจัย

ผลการศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 220 คน คิดเป็นร้อยละ 55.00 อายุระหว่าง 20-40 ปี จำนวน 284 คน คิดเป็นร้อยละ 71 อาชีพ นักเรียนหรือนิสิตนักศึกษา จำนวน 255 คน คิดเป็นร้อยละ 63.70 สถานภาพโสด จำนวน 337 คน คิดเป็นร้อยละ 84.30 อาศัยอยู่ในประเทศไทย จำนวน 354 คน คิดเป็นร้อยละ 88.50 รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 10,001-20,000 บาท จำนวน 182 คน คิดเป็นร้อยละ 45.50 โดยที่มาท่องเที่ยวส่วนใหญ่เดินทางมาท่องเที่ยวเกี่ยวกับเพื่อนร้อยละ 67.30 และเลือกมาท่องเที่ยวเนื่องมีบรรยากาศในการท่องเที่ยวที่ดี ร้อยละ 42.80 ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการเดินทางเพื่อชมทัศนียภาพและถ่ายรูป ร้อยละ 55.50

มักจะมาท่องเที่ยวในช่วงเวลาว่างจากการทำงาน ร้อยละ 43.80 และสิ่งประทับใจสำหรับมาท่องเที่ยวคลองแม่ข้าวคือบรรยากาศสถานที่ท่องเที่ยว ร้อยละ 75.80 โดยได้ข้อมูลการท่องเที่ยวจากสื่อสังคมออนไลน์ ร้อยละ 68.00

### สำหรับผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์การวิจัย สรุปได้ดังนี้

ปัจจัยทางด้านประชากรศาสตร์ที่ส่งผลต่อการตัดสินใจมาท่องเที่ยวคลองแม่ข้าว อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ของนักท่องเที่ยวชาวไทย ดังตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** ปัจจัยทางด้านประชากรศาสตร์ ที่ส่งผลต่อการตัดสินใจมาท่องเที่ยวคลองแม่ข้าว อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ของนักท่องเที่ยวชาวไทย

| ปัจจัยปัจจัยทางด้านประชากรศาสตร์ | สถิติที่ใช้   | ค่าที่ได้ | การทดสอบสมมติฐาน |            |
|----------------------------------|---------------|-----------|------------------|------------|
| เพศ                              | t-test (t)    | 62.234    | 0.000            | แตกต่าง    |
| ระดับอายุ                        | One-way Anova | 1.392     | 0.167            | ไม่แตกต่าง |
| อาชีพ                            | One-way Anova | 2.563     | 0.000            | แตกต่าง    |
| สถานภาพ                          | One-way Anova | 1.157     | 0.087            | ไม่แตกต่าง |
| ระดับการศึกษา                    | One-way Anova | 1.004     | 0.444            | ไม่แตกต่าง |
| ระดับรายได้                      | One-way Anova | 3.971     | 0.019            | แตกต่าง    |

จากตารางที่ 1 พบว่าปัจจัยทางด้านประชากรศาสตร์ที่ส่งผลต่อการตัดสินใจมาท่องเที่ยวคลองแม่ข้าว อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ของนักท่องเที่ยวชาวไทย ได้แก่ เพศ อาชีพและ ระดับรายได้ของนักท่องเที่ยวชาวไทย ที่แตกต่างกัน ณ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05

ศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคที่ส่งผลต่อการตัดสินใจมาท่องเที่ยวคลองแม่ข้าว อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ของนักท่องเที่ยวชาวไทย ดังตารางที่ 2

**ตารางที่ 2** พฤติกรรมผู้บริโภคที่ส่งผลต่อการตัดสินใจมาท่องเที่ยวคลองแม่ข้าว อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ของนักท่องเที่ยวชาวไทย

| ปัจจัยด้านพฤติกรรมการท่องเที่ยว             | ค่าสถิติ | Sig.  | การทดสอบสมมติฐาน |
|---------------------------------------------|----------|-------|------------------|
| ท่านเดินทางมาท่องเที่ยวกับใคร               | 3.432    | 0.001 | แตกต่าง          |
| เหตุผลที่เลือกมาท่องเที่ยว                  | 1.223    | 0.256 | ไม่แตกต่าง       |
| วัตถุประสงค์ในการท่องเที่ยว                 | 3.687    | 0.001 | แตกต่าง          |
| ช่วงเวลาในการท่องเที่ยว                     | 1.286    | 0.224 | ไม่แตกต่าง       |
| สิ่งที่ประทับใจในการท่องเที่ยว              | 1.298    | 0.205 | ไม่แตกต่าง       |
| แหล่งข้อมูลข่าวสารที่ได้รับก่อนมาท่องเที่ยว | 2.244    | 0.006 | แตกต่าง          |
| รูปแบบการเดินทางมาท่องเที่ยว                | 1.161    | 0.303 | ไม่แตกต่าง       |

จากตารางที่ 2 พบว่า พฤติกรรมมาท่องเที่ยวคลองแม่ข้าว อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ของนักท่องเที่ยวชาวไทย กับพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวที่แตกต่าง ได้แก่ ท่านเดินทางมาท่องเที่ยวกับใคร วัตถุประสงค์ในการท่องเที่ยว แหล่งข้อมูลข่าวสารที่ได้รับก่อนมาท่องเที่ยว ที่แตกต่างกัน ณ ระดับนัยสำคัญ ที่ 0.05



วิเคราะห์ปัจจัยด้านแหล่งท่องเที่ยวที่มีผลต่อการตัดสินใจมาท่องเที่ยวคลองแม่ข่า อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ของนักท่องเที่ยวชาวไทย ดังตารางที่ 3

**ตารางที่ 3** ปัจจัยด้านแหล่งท่องเที่ยวที่มีผลต่อการตัดสินใจมาท่องเที่ยวคลองแม่ข่า อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ของนักท่องเที่ยวชาวไทย

| ตัวแปรพยากรณ์                                                      | B    | SE.  | Beta | t     | Sig. | VIF.  | Tol.  |
|--------------------------------------------------------------------|------|------|------|-------|------|-------|-------|
| ค่าคงที่                                                           | .257 | .093 |      | 2.772 | .006 |       |       |
| ด้านสภาพแวดล้อมกายภาพ                                              | .107 | .046 | .104 | 2.340 | .020 | 4.590 | 0.221 |
| ด้านวัฒนธรรม                                                       | .020 | .052 | .021 | .397  | .692 | 6.465 | 0.161 |
| ด้านชื่อเสียงของสถานที่                                            | .088 | .042 | .093 | 2.119 | .035 | 4.468 | 0.222 |
| ด้านบุคลากรให้บริการ                                               | .028 | .046 | .030 | .613  | .540 | 5.640 | 0.185 |
| ด้านความปลอดภัย                                                    | .256 | .053 | .263 | 4.820 | .000 | 6.961 | 0.136 |
| ด้านการเดินทาง                                                     | .108 | .043 | .117 | 2.530 | .012 | 4.957 | 0.210 |
| ด้านทรัพยากรการท่องเที่ยว                                          | .380 | .047 | .393 | 8.135 | .000 | 5.454 | 0.196 |
| F= 277.626*** $R^2$ =.832      adj. $R^2$ =.829      Std.Err.=.261 |      |      |      |       |      |       |       |

\*\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001, \*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01, \* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ พบว่า ตัวแปรที่สามารถนำมาเป็นตัวพยากรณ์การตัดสินใจมาท่องเที่ยวคลองแม่ข่า อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ของนักท่องเที่ยวชาวไทย คือ ตัวแปรทุกตัวที่ทำการทดสอบไม่เกิดปัญหา Multicollinearity เนื่องจากค่า Tolerance ทุกตัวแปร มีค่ามากกว่า 0.1 และค่า VIF ทุกตัวแปรมีค่าน้อยกว่า 10 แสดงว่า ตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กัน (สุวิมล ติรภานันท์, 2553)

ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ 0.912 อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ 0.001 และค่าอำนาจการทำนาย adj.  $R^2$  เท่ากับ 0.829 ซึ่งหมายความว่า ตัวแปรด้านสภาพแวดล้อมกายภาพ ด้านชื่อเสียงของสถานที่ ด้านความปลอดภัยด้านการเดินทางและด้านทรัพยากรการท่องเที่ยวเป็นตัวพยากรณ์ที่สามารถพยากรณ์การตัดสินใจมาท่องเที่ยวคลองแม่ข่า อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ของนักท่องเที่ยวชาวไทย ได้ร้อยละ 82.9 โดยที่ทุกระบบส่งผลในทิศทางเดียวกัน โดยสามารถเขียนสมการถดถอย ได้ดังต่อไปนี้

**สมการ** การตัดสินใจมาเที่ยวเที่ยวคลองแม่ข่า อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ของนักท่องเที่ยวชาวไทย =  $0.257 + (\text{ด้านสภาพแวดล้อมกายภาพ}) + 0.088 (\text{ด้านชื่อเสียงของสถานที่}) + (\text{ด้านความปลอดภัย}) + 0.256 + 0.108 (\text{ด้านการเดินทาง}) + 0.380 (\text{ด้านทรัพยากรการท่องเที่ยว})$

## 5. สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

จากผลศึกษาพบว่า การตัดสินใจมาเที่ยวเที่ยวคลองแม่ข่า อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ของนักท่องเที่ยวชาวไทย กับปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อาชีพและ ระดับรายได้ของนักท่องเที่ยวชาวไทย ที่แตกต่างกัน ณ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 สอดคล้องกับ สรวงรักษ์ จารุสมบัติ (2564) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกไปท่องเที่ยวจังหวัดเชียงใหม่ของนักท่องเที่ยวกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย ในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 พบว่านักท่องเที่ยวกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย ที่มีระดับการศึกษา อาชีพและรายได้ต่างกันจะมีระดับการตัดสินใจที่แตกต่างกันในการเลือกไปท่องเที่ยวจังหวัดเชียงใหม่

เช่นเดียวกับ ภาวิณี กาญจนภา (2559) ที่กล่าวว่า เพศ มีกระบวนการด้านพฤติกรรม การแสดงออกเพื่อตอบสนองความต้องการจากผลิตภัณฑ์แตกต่างกัน อาชีพมีความเกี่ยวข้องกับปัจจัยทางด้านการศึกษา สถานภาพ และรายได้ของบุคคล และเป็นปัจจัยที่สามารถนำมาใช้ในการอ้างอิงถึง วิธีการดำเนินชีวิต แนวโน้ม ค่านิยม และกระบวนการบริโภคของบุคคล

พฤติกรรมกรรมการมาท่องเที่ยวคลองแม่ข่า อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ของนักท่องเที่ยวชาวไทย กับ พฤติกรรมของนักท่องเที่ยวที่แตกต่าง โดยพบว่า ส่วนใหญ่ปัจจัยด้านพฤติกรรมกรรมการท่องเที่ยวในด้านการเดินทางมาท่องเที่ยวเกี่ยวกับใคร วัตถุประสงค์ในการท่องเที่ยว แหล่งข้อมูลข่าวสารที่ได้รับก่อนมาท่องเที่ยว ที่แตกต่างกัน ณ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับ ชนพัฒน์ ช่วยครุฑ และคณะ (2563) ที่ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมกรรมการท่องเที่ยวของเยาวชนไทยหลังยุคโควิด-19 พบว่า พฤติกรรมการท่องเที่ยวของเยาวชนไทยหลังโควิด-19 เริ่มจากการหาข้อมูลการท่องเที่ยวโดยเยาวชนไทยนิยามหาข้อมูลการท่องเที่ยวจากอินเทอร์เน็ต มักจะนิยมเดินทางไปกับเพื่อน โดยรถส่วนตัวมากกว่ารถสาธารณะ เช่นเดียวกับ กิตติยา ดาวเวียงกัน และลัดดา ปินตา (2563) ที่ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจท่องเที่ยวเชิงนิเวศของนักท่องเที่ยว กรณีศึกษา สถานีเกษตรหลวงอ่างขาง และสถานีเกษตรหลวงอินทนนท์ พบว่า พฤติกรรมการท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวเชิงนิเวศ ด้านสถานที่ จำนวนครั้งในการเดินทาง วิธีการเดินทาง บุคคลร่วมเดินทาง วัตถุประสงค์ในการเดินทาง และฤดูในการเดินทางต่างกันส่งผลการตัดสินใจท่องเที่ยวแตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

การตัดสินใจมาท่องเที่ยวคลองแม่ข่า อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่าตัวแปรด้านสภาพแวดล้อม ภายภาคด้านชื่อเสียงของสถานที่ด้านความปลอดภัยด้านการเดินทางและด้านทรัพยากรการท่องเที่ยว เป็นตัวพยากรณ์ที่สามารถพยากรณ์การตัดสินใจมาท่องเที่ยวคลองแม่ข่า อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ของนักท่องเที่ยวชาวไทย เนื่องจากปัจจัยดังกล่าวมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับประสบการณ์ ความคาดหวัง และความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวในการเลือกจุดหมายปลายทาง ได้ร้อยละ 82.9 ด้านสภาพแวดล้อมสภาพที่สวยงาม สะอาด และมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการพักผ่อน ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญในการสร้างภาพจำและความรู้สึกผูกพันกับสถานที่ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สอดคล้องกับ วิลาสินี ชนะสุด (2564) ได้ทำการศึกษา แรงจูงใจในการท่องเที่ยวและภาพลักษณ์การท่องเที่ยว ที่ส่งผลการตัดสินใจของนักท่องเที่ยวชาวไทย ในการมาเยือนจังหวัดตรัง ผลการศึกษา พบว่า นักท่องเที่ยวชาวไทยมีแรงจูงใจหลักในการท่องเที่ยวในจังหวัดตรัง เพื่อหลีกเลี่ยงความจำเจ อีกทั้งภาพลักษณ์การท่องเที่ยวด้านทรัพยากรธรรมชาติมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ และ คนตรังมีอัตลักษณ์ไมตรีและความเป็นมิตร ด้านชื่อเสียงของสถานที่ ชื่อเสียงของคลองแม่ข่าที่เปลี่ยนแปลงไปจากอดีตในฐานะ "คลองน้ำเสีย" มาสู่แหล่งท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ที่มีความร่วมมือของภาครัฐและชุมชน สร้างผลกระทบต่อความรู้สึกของนักท่องเที่ยวในเชิงบวกมากขึ้นอย่างชัดเจน สอดคล้องกับแนวคิดของ ชิตวร ประดิษฐ์รอด (2557) กล่าวว่า กระบวนการตัดสินใจเดินทางท่องเที่ยว เมื่อบุคคลมีความประสงค์ที่จะเดินทางท่องเที่ยว จะมีการตัดสินใจล่วงหน้าเกี่ยวกับสถานที่ รูปแบบการใช้บริการ และระยะเวลาในการเดินทาง การตัดสินใจของนักท่องเที่ยวจึงเป็นกิจกรรมที่ได้รับการวางแผนไว้ล่วงหน้าอย่างมีเหตุผล มิใช่สิ่งที่เกิดขึ้นโดยพลัน ด้านความปลอดภัย การปรับปรุงภูมิทัศน์และเส้นทางเดินเท้าที่ปลอดภัย มีการจัดการพื้นที่แบบเป็นระบบ โดยมีการดูแลจากชุมชนและหน่วยงานท้องถิ่น เช่น การติดตั้งไฟส่องสว่าง การจัดระเบียบทางเดินริมคลอง และการป้องกันอุบัติเหตุ สิ่งเหล่านี้ส่งผลให้เกิดความมั่นใจในด้านความปลอดภัยต่อชีวิตและทรัพย์สินของนักท่องเที่ยวซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนพัฒน์ ยอดศรี (2563) ซึ่งศึกษาความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวต่อแหล่งท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ในจังหวัดลำปาง พบว่า ความปลอดภัยของสถานที่และการดูแลนักท่องเที่ยวโดยชุมชน เป็นหนึ่งในปัจจัยหลักที่ทำให้นักท่องเที่ยวมีความตั้งใจเดินทางซ้ำ สอดคล้องกับแนวคิด

ของ George (2003) ที่เสนอว่า ความปลอดภัยในการท่องเที่ยวเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่มีอิทธิพลต่อความเชื่อมั่นและการตัดสินใจเดินทางอย่างยั่งยืนและด้านทรัพยากรการท่องเที่ยวเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเดินทางมาท่องเที่ยวคลองแม่ข่าของนักท่องเที่ยวชาวไทยอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะเมื่อพื้นที่ดังกล่าวได้รับการฟื้นฟูจากแหล่งน้ำเน่าเสียในอดีต กลายเป็นสถานที่ท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมและเชิงชุมชนในเขตเมืองที่สะท้อนอัตลักษณ์ท้องถิ่นได้อย่างโดดเด่น ซึ่งสอดคล้องกับ วราพร แก้วมูล (2562) ที่วิเคราะห์พฤติกรรมของนักท่องเที่ยวในพื้นที่คลองผดุงกรุงเกษม กรุงเทพมหานคร พบว่า การจัดการทรัพยากรท่องเที่ยวในพื้นที่ฟื้นฟูเมือง ส่งผลต่อความพึงพอใจและการตัดสินใจเลือกเดินทาง โดยเฉพาะกลุ่มนักท่องเที่ยวที่ให้ความสำคัญกับการท่องเที่ยวเชิงคุณค่าและยั่งยืน ซึ่งสะท้อนถึงแนวโน้มของพฤติกรรมผู้บริโภคยุคใหม่ที่มองหาประสบการณ์เชิงลึก (experiential tourism) มากกว่าการชมสถานที่เพียงผิวเผิน ดังนั้น การจัดการทรัพยากรการท่องเที่ยวของคลองแม่ข่าที่เน้นความมีส่วนร่วมของชุมชน ความยั่งยืน และอัตลักษณ์ท้องถิ่น ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยกระตุ้นการตัดสินใจเดินทาง และสร้างภาพลักษณ์ของแหล่งท่องเที่ยวที่ทันสมัยควบคู่กับการอนุรักษ์

## 5.2 ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย

1. ผู้ประกอบการควรส่งเสริมการท่องเที่ยวที่เน้นประสบการณ์ของผู้เดินทาง (Experiential Tourism) โดยออกแบบกิจกรรมที่นักท่องเที่ยวสามารถมีส่วนร่วม เช่น การล่องเรือในคลอง การเรียนรู้วัฒนธรรมท้องถิ่น หรือกิจกรรมอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ทั้งนี้เพื่อเพิ่มคุณค่าทางจิตใจและความประทับใจที่ยั่งยืน ซึ่งจะมีผลต่อการกลับมาเยือนซ้ำในอนาคต และการดำเนินกิจการควรสอดคล้องกับหลักการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน (Sustainable Tourism) โดยคำนึงถึงการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและวิถีชีวิตของชุมชนในพื้นที่ เช่น การลดขยะพลาสติก การส่งเสริมสินค้าและบริการจากชุมชน การมีส่วนร่วมของคนในท้องถิ่นในการบริหารจัดการแหล่งท่องเที่ยว ซึ่งนอกจากจะช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่แหล่งท่องเที่ยวแล้วยังเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับเศรษฐกิจท้องถิ่นได้อีกด้วย

2. หน่วยงานภาครัฐควรส่งเสริมการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกในพื้นที่คลองแม่ข่าให้เหมาะสมกับการท่องเที่ยว โดยคำนึงถึงความสะดวก ความปลอดภัย และการเข้าถึงของนักท่องเที่ยวทุกกลุ่ม พร้อมทั้งส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนในการบริหารจัดการแหล่งท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน ควบคู่กับการจัดทำฐานข้อมูลพฤติกรรมนักท่องเที่ยวเพื่อใช้ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์และนโยบาย นอกจากนี้ ควรบูรณาการความร่วมมือกับหน่วยงานด้านการศึกษาและการสื่อสารเพื่อสร้างสื่อประชาสัมพันธ์เชิงสร้างสรรค์ผ่านช่องทางออนไลน์ อันจะช่วยเสริมภาพลักษณ์และขยายฐานนักท่องเที่ยวอย่างมีประสิทธิภาพในระยะยาว

## 5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

1. การวิจัยในครั้งต่อไปควรขยายขอบเขตกลุ่มตัวอย่างให้ครอบคลุมนักท่องเที่ยวต่างชาติ เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของนักท่องเที่ยวแต่ละกลุ่มอย่างชัดเจนมากขึ้น

2. ควรใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods) โดยเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพเพิ่มเติม เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึกหรือสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อให้เข้าใจแรงจูงใจและการรับรู้ของนักท่องเที่ยวในเชิงลึกมากขึ้น

3. ควรศึกษาปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมและผลกระทบจากการท่องเที่ยวที่มีต่อชุมชนในพื้นที่ เพื่อสนับสนุนแนวทางการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนทั้งในเชิงเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม

## เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2566). รายงานสถิตินักท่องเที่ยวชาวไทย. [ออนไลน์]. ค้นเมื่อ 23 สิงหาคม 2566 จาก <https://www.mots.go.th>
- กิตติยา ดาวเวียงกัน และลัดดา ปินตา. (2563). การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจท่องเที่ยวเชิงนิเวศของนักท่องเที่ยวกรณีศึกษา สถานีเกษตรหลวงอ่างขางและสถานีเกษตรหลวงอินทนนท์ จังหวัดเชียงใหม่. วารสารศิลปการจัดการ, 4(2), 262-277.
- จันทา ไชยะโวหาน. (2562). ความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวที่มีต่อถ้ำนางแอ่น เมืองท่าแขก แขวงคำม่วน สปป. ลาว. สารนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ชนพัฒน์ ช่วยครุฑ, อมรฤทัย ภูสนาม, และอรอนงค์ เดชมณ. (2563). ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการท่องเที่ยวของเยาวชนไทยหลังยุคโควิด-19. วารสารวิชาการและวิจัย มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ, 10(3), 123-134.
- ชิตพร ประดิษฐ์รอด. (2557). ปัจจัยองค์ประกอบของแหล่งท่องเที่ยว และปัจจัยแรงจูงใจในการท่องเที่ยวที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกท่องเที่ยวปริณทลของคณวัยทำงานในเขตกรุงเทพมหานคร. การค้นคว้าอิสระปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- ชนพัฒน์ ยอดศรี. (2563). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและความตั้งใจกลับมาใช้บริการแหล่งท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ในจังหวัดลำปาง. รายงานวิจัย. ลำปาง: มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง.
- บุญเลิศ จิตตั้งวัฒนา และเพ็ญศิริ ศรีคำภา. (2557). การพัฒนาการท่องเที่ยวแบบยั่งยืน (พิมพ์ครั้งที่ 2). นนทบุรี: บริษัทธรรมสาร.
- ปราโมทย์ ประสาทกุล และปัทมา ว่าพัฒนางศ์. (2556). พจนานุกรมด้านประชากรศาสตร์พหุภาษา ฉบับภาษาไทย (พิมพ์ครั้งที่ 2). นครปฐม: สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ภัทรนิษฐ์ ภัทรวิศานต์สร. (2564). ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวชาวไทยศึกษากรณีของเกาะเมือง จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- ภาวณิ กาญจนภา. (2559). พฤติกรรมผู้บริโภค. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- มนตรี เฉียบแหลม. (2536). ความพึงพอใจในการะหน้าที่และงานของเกษตรอำเภอในจังหวัดภาคเหนือ. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารพัฒนาชนบท. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วชิรวัชร งามละม่อม. (2558). แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับลักษณะทางประชากรศาสตร์. [ออนไลน์]. ค้นเมื่อ 23 สิงหาคม 2566 จาก [http://learningofpublic.blogspot.com/2015/09/blogpost\\_11.html](http://learningofpublic.blogspot.com/2015/09/blogpost_11.html)
- วรพร แก้วมูล. (2562). พฤติกรรมนักท่องเที่ยวที่เดินทางมายังพื้นที่พื้นที่ชุ่มน้ำในเมือง: กรณีศึกษาคลองผดุงกรุงเกษม. ใน การประชุมวิชาการระดับชาติด้านภูมิสถาปัตยกรรม ครั้งที่ 1 (น. 68-79). กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วิลาสินี ชนะสุด. (2564). แรงจูงใจในการท่องเที่ยวและภาพลักษณ์การท่องเที่ยวที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของนักท่องเที่ยวชาวไทยในการมาเยือนจังหวัดตรัง. ใน การประชุมนานาชาติ DPU ด้านนวัตกรรมธุรกิจและสังคมศาสตร์ 2021 (น. 404-415). กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ ศุภร เสรีรัตน์ งามอาจ ปัทมมงคล และประริญา กิตติวัฒน์. (2546). การบริหารการตลาดยุคใหม่. (ฉบับปรับปรุงใหม่). กรุงเทพมหานคร: ธรรมสาร.

- สรวยรักษ์ จารุสมบัติ. (2564). ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกไปท่องเที่ยวจังหวัดเชียงใหม่ของนักท่องเที่ยวชาวไทยกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย ในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดเชียงใหม่. (2566). ข้อมูลสถิตินักท่องเที่ยวจังหวัดเชียงใหม่ ปีงบประมาณ 2566. เชียงใหม่: สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดเชียงใหม่.
- สุวิมล ติรกานันท์. (2553). การวิเคราะห์ตัวแปรพหุในงานวิจัยทางสังคมศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Carmeli, A., Brueller, D., & Dutton, J. E. (2006). Learning and behaving with vitality: The role of a vibrant organizational culture. *Journal of Managerial Issues*, 18(2), 209-224.
- Choudhary, A. I., Akhtar, S. A., & Zaheer, A. (2013). Impact of Transformational and Servant Leadership on Organizational Performance: A Comparative Analysis. *Journal of Business Ethics*, 116(2), 433-440. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1470-8>
- Cochran, W. G. (1977). *Sampling Techniques* (3rd ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Crompton, J. (1979). Motivations of pleasure vacations. *Annals of Tourism Research*, 6(4), 408-424.
- Cronbach, L. J. (1970). *Essentials of Psychological Testing* (3rd ed.). New York: Harper & Row.
- George, R. (2003). Tourist's perceptions of safety and security while visiting Cape Town. *Tourism Management*, 24(5), 575-585.
- Johnston, E. (2013). 5 Steps to understanding your customer's buying process. [Online]. Retrieved August 9, 2023 from: <https://www.b2bmarketing.net/en-gb/resources/blogs>
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Marketing Management* (12th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. (2009). *Marketing Management* (Global ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Middleton, V., & Clarke, J. (2001). *Marketing in Travel and Tourism* (3rd ed.). Oxford: Elsevier.
- Swarbrooke, J., & Horner, S. (2007). *Consumer Behavior in Tourism* (2nd ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- UNWTO. (2022). *Cultural Tourism and Sustainable Development*. [Online]. Retrieved August 9, 2023 from: <https://www.unwto.org>
- West, S. G., Finch, J. F., & Curran, P. J. (1995). Structural equation models with nonnormal variables: Problems and remedies. In R. H. Hoyle (Ed.), *Structural Equation Modeling: Concepts, Issues, and Applications*. Thousand Oaks, CA: Sage.



# แนวทางการบริหารจัดการอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย Management Strategies for the Automotive Parts Industry in Thailand

วิโรจน์ พัชรวัฒนกุล<sup>1\*</sup>, สติติ นิยมญาติ<sup>2</sup> และ กมลพร กัลยานมิตร<sup>3</sup>  
(Viroj Patcharawattanakul<sup>1\*</sup>, Satit Niyomyaht<sup>2</sup> and Kamolporn Kalyanamitra<sup>3</sup>)

<sup>1\*</sup>หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี, กรุงเทพมหานคร  
The Degree of Doctor of Public Administration, Bangkokthonburi University, Bangkok, Thailand

<sup>2-3</sup>คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี, กรุงเทพมหานคร

<sup>2-3</sup>Faculty of Political Science, Bangkokthonburi University, Bangkok, Thailand

\*Corresponding author E-mail: wirocnphachrwathnkul@gmail.com

## Article history:

Received 15 May 2025

Revised 28 June 2025

Accepted 30 June 2025

SIMILARITY INDEX = 12.23 %

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัญหาการดำเนินงานของอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย 2) เพื่อศึกษาความต้องการของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ประเทศไทย 3) เพื่อเสนอแนวทางการบริหารจัดการบทบาทของอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทยที่เหมาะสมยิ่งขึ้น เป็นการวิจัยเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยผู้วิจัยเก็บข้อมูลแบบสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ หน่วยงานภาครัฐด้านนโยบาย ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ และประชาชนที่ใช้รถยนต์ไฟฟ้า จำนวน 20 คน โดยใช้วิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ใช้การวิเคราะห์เนื้อหาและนำเสนอข้อมูลในเชิงพรรณนา

ผลการวิจัย พบว่า 1) สภาพปัญหาส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับต้นทุนการผลิตที่เพิ่มสูงขึ้น การแข่งขันจากตลาดทั้งในและต่างประเทศ และข้อจำกัดด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัย 2) ความต้องการยกระดับอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ภายในประเทศที่เคยพึ่งพาการผลิตสำหรับรถยนต์สันดาปไปสู่ผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เน้นนวัตกรรมและความยั่งยืนมากขึ้น เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันในตลาดโลก และรองรับความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี 3) แนวทางการบริหารจัดการบทบาทของอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย ได้แก่ 3.1) การวางกลยุทธ์ที่ครอบคลุมทั้งในแง่เศรษฐกิจ เทคโนโลยี และความเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม 3.2) การลงทุนในเทคโนโลยีใหม่ ๆ เช่น ชิ้นส่วนสำหรับรถยนต์ไฟฟ้า (EV) หรือเทคโนโลยีพลังงานสะอาด

**คำสำคัญ:** รถยนต์ไฟฟ้า อุตสาหกรรมชิ้นส่วน ยานยนต์ในประเทศไทย



## Abstract

This research aimed 1) to study the operational problems of the automotive parts industry in Thailand, 2) To study the demand of entrepreneurs in the automotive parts industry in Thailand. 3) propose a more appropriate management approach for the role of the automotive parts industry in Thailand. This research was conducted by collecting and analyzing qualitative data, involving the collection and analysis of data through in-depth interviews. Key informants included representatives from government policy agencies, automotive parts industry operators, and 20 electric vehicle users, selected through purposive sampling. The primary research instrument was a semi-structured interview guide. Data were analyzed using content analysis and presented in a descriptive format.

The research found that 1) Most of the problems was related to rising production costs, competition from both domestic and international markets, and limitations of modern technology. 2) Demand for to elevate the domestic automotive parts industry, which used to rely on combustion engine production, to a new vision that emphasizes more innovation and sustainability in order to maintain competitiveness in the global market and support technological changes. 3) Management Strategies for the Automotive Parts Industry in Thailand include: 3.1) Required a comprehensive strategy encompassing economic factors, technological development, and environmental sustainability. 3.2) Involved investment in new technologies, such as electric vehicle (EV) components and clean energy technologies

**Keywords:** Electric Vehicles, Parts Industry, Automotive in Thailand

## 1. บทนำ

อุตสาหกรรมยานยนต์ถือเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ของประเทศไทย ที่สร้างรายได้มหาศาลให้กับ ประเทศ ในฐานะฐานการผลิตระดับโลก ที่มีการผลิตรถยนต์ปีละกว่า 2 ล้านคัน สำหรับตลาดในประเทศ และตลาดส่งออก ทำให้ประเทศไทยมีผู้ผลิตรถยนต์เข้ามาลงทุนหลายราย รวมถึงโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์นับ พันโรงงาน ธุรกิจผลิตชิ้นส่วนยานยนต์เป็นหนึ่งในห่วงโซ่อุปทานที่มีบทบาทสำคัญต่ออุตสาหกรรมยานยนต์ของ ไทยมายาวนาน เนื่องจากไทยเป็นฐานการผลิตยานยนต์ที่สำคัญของโลก (ธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด, 2567) อุตสาหกรรมรถยนต์และส่วนประกอบเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมที่มีขนาดใหญ่ที่สุดในโลก โดยได้สร้างงานให้กับผู้คนจำนวนมากและยังมีส่วนสำคัญในการสนับสนุนการเติบโตของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (GDP) ของหลายประเทศ ซึ่งขนาดและความเชื่อมโยงของการดำเนินงานในอุตสาหกรรมนี้ มีตั้งแต่กระบวนการผลิตที่เกี่ยวข้องกับการประกอบรถยนต์ไปจนถึงกระบวนการโลจิสติกส์เพื่อจัดจำหน่ายไปยังตลาดต่าง ๆ ทั่วโลก จึงส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจในวงกว้าง ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา

อุตสาหกรรมรถยนต์และส่วนประกอบได้เผชิญกับความท้าทายจากทั้งปัจจัย ด้านเศรษฐกิจและเทคโนโลยี แต่ปริมาณการผลิตรถยนต์ในภาพรวมขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ขณะที่ไทยเป็นผู้ผลิตรถยนต์ อันดับที่ 10 ของโลก ปริมาณการผลิต 1,841,663 คัน คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 1.97 ของการผลิตรถยนต์ทั้งโลก หดตัวร้อยละ 2.22 เมื่อเทียบกับปีก่อน แสดงให้เห็นว่าไทยกำลังเผชิญความท้าทายในอุตสาหกรรมการผลิตรถยนต์เพิ่มขึ้น ประเทศไทยมีความพร้อมในหลายด้าน ทำให้เป็นผู้ผลิตรถยนต์ที่มีขนาดใหญ่ที่สุดในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ จนได้รับฉายาว่า “ดีทรอยต์แห่งเอเชีย (Detroit of Asia)” ส่วนใหญ่เป็นการผลิตรถยนต์ประเภทส่นดาปภายใน ซึ่งมีสัดส่วนมากถึงร้อยละ 85-95 อย่างไรก็ดี ปัจจุบันอุตสาหกรรมรถยนต์และส่วนประกอบของไทย เผชิญกับความท้าทายหลายประการภายใต้บริบทการเปลี่ยนแปลงของโลกที่ส่งผลให้ความต้องการรถยนต์ส่นดาปภายในลดลง ซึ่งสอดคล้องกับดัชนีผลผลิตอุตสาหกรรมการผลิตยานยนต์และชิ้นส่วนของไทยที่มีแนวโน้มหดตัว ในปี 2024 สิ้นค้ารถยนต์ อุปกรณ์และส่วนประกอบ ซึ่งรวมถึงเครื่องยนต์ส่นดาปภายในแบบลูกสูบและส่วนประกอบ และเครื่องอุปกรณ์ไฟฟ้าสำหรับจุดระเบิดเครื่องยนต์และส่วนประกอบ มีมูลค่าการส่งออกเป็น อันดับที่ 1 ของการส่งออกทั้งหมดของไทย มูลค่า 35,353.91 ล้านดอลลาร์สหรัฐ คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 11.76 ของมูลค่าการส่งออกสินค้าจากไทยไปตลาดโลก หดตัวร้อยละ 5.17 เมื่อเทียบกับปีก่อน

ซึ่งปัจจัยความท้าทายที่ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมรถยนต์และส่วนประกอบของไทยแบ่งได้เป็น 2 ปัจจัยหลัก ได้แก่ (1) ปัจจัยภายในประเทศ อาทิ ความเข้มงวดในการปล่อยสินเชื่อ อำนาจซื้อที่ลดลง การเปลี่ยนแปลงทาง โครงสร้างประชากร การแข่งขันด้านราคา และการปรับตัวสู่รถยนต์ไฟฟ้าของไทย และ (2) ปัจจัยภายนอกประเทศ อาทิ ความต้องการในตลาดโลกที่เปลี่ยนไป การพัฒนาทางเทคโนโลยี ปัจจัยเสี่ยงจากสงครามการค้าและสงคราม อาวุธหนักรวมถึงนโยบาย/มาตรการด้านยานยนต์ของประเทศคู่ค้าสำคัญของไทย ปัจจัยเหล่านี้ก่อให้เกิดการชะลอตัว ของการผลิตและการจำหน่ายรถยนต์ของไทย และเป็นสัญญาณให้อุตสาหกรรมรถยนต์และส่วนประกอบไทยต้องปรับตัว เพื่อเพิ่มความหลากหลายในการผลิตและขยายโอกาสในตลาดอื่น ๆ ซึ่งอาจแบ่งการจัดการได้เป็น 4 ส่วน ได้แก่ (1) การเป็นฐานการผลิตของรถยนต์ส่นดาปภายในและส่วนประกอบ โดยมุ่งพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีการผลิต เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันและต่อยอดการเป็นฐานการผลิตของไทย (2) การเร่งปรับตัวสู่อุตสาหกรรมยานยนต์ไฟฟ้า (3) การปรับเปลี่ยนไปสู่อุตสาหกรรมอื่น ๆ อาทิ อุตสาหกรรมเครื่องมือแพทย์ และอุตสาหกรรมอากาศยาน และ (4) การพัฒนาไปสู่การผลิตและเทคโนโลยีใหม่ อาทิ การพัฒนารถยนต์พลังงานไฮโดรเจน (จุฑารัตน์ พรหมทัต, เต็มศิริ กฤษณะวนิช และพรปวีณ์ รัชมี, 2568)

การเปลี่ยนผ่านสู่เทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้าเป็นเรื่องท้าทายและความกังวลต่อธุรกิจผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ทั่วโลก รวมทั้งไทย โดยเฉพาะผู้ผลิตชิ้นส่วนฯ ในระดับ Tier 2 และ Tier 3 ซึ่งเป็นกลุ่มผู้ประกอบการ SMEs ที่มีสัดส่วนถึง 77% การเปลี่ยนผ่านเทคโนโลยีจากการผลิตรถยนต์เครื่องยนต์สันดาปภายในมาสู่ยานยนต์ที่ใช้พลังงานไฟฟ้าอย่างรถยนต์ BEV ย่อมส่งผลให้ความต้องการใช้ชิ้นส่วนฯ เปลี่ยนแปลงไป ทั้งในแง่จำนวนการใช้ชิ้นส่วนฯ ต่อคันที่ลดลง และความสามารถในการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีในการผลิตชิ้นส่วนฯ ที่ใช้สำหรับรถยนต์ BEV โดยการผลิตรถยนต์ BEV 1 คัน จะใช้ชิ้นส่วนฯ เพียง 2-3 พันชิ้น ลดลงจากการผลิตรถยนต์เครื่องยนต์สันดาปภายในเกือบ 10 เท่า (การผลิตรถยนต์เครื่องยนต์สันดาปภายในจะใช้ชิ้นส่วนฯ มากถึง 2-3 หมื่นชิ้นต่อคัน) (ศุภวรรณ พุฒิวิราธิคุณ, 2562)

ในส่วนของประเทศไทยที่กำลังเข้าสู่บทบาทที่สำคัญในการเป็นศูนย์กลางการผลิตยานยนต์ ไฟฟ้าและชิ้นส่วนที่สำคัญของโลก โดยคณะกรรมการนโยบายยานยนต์ไฟฟ้าแห่งชาติได้ออกมาตรการแนวทางการส่งเสริมยานยนต์ไฟฟ้า (Electric Vehicle: EV) ตามนโยบาย 30@30 ซึ่งกล่าวถึงการตั้งเป้าผลิตรถที่ปลดปล่อยมลพิษเป็นศูนย์ (Zero Emission Vehicle: ZEV) ให้ได้อย่างน้อยของการผลิตยานยนต์ทั้งหมดในปี พ.ศ. 2573 โดยมีเป้าหมายผลิตรถยนต์ไฟฟ้า จำนวน 2,400,000 คันต่อปี (สำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน, 2564) ทั้งนี้ นโยบายนี้ถือเป็นก้าวที่สำคัญที่จะนำประเทศไทยสู่สังคมคาร์บอนต่ำ (Low-carbon Society) ในอนาคตการกำหนดเป้าหมายการผลิตและการใช้ ZEV ที่ปรากฏในการประชุมคณะกรรมการนโยบายยานยนต์ไฟฟ้าแห่งชาติครั้งที่ 2/2564 ใน 12 พฤษภาคม 2564 นับเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญที่จะกระตุ้นการร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชนทุกแขนง นอกจากนั้นนโยบายที่รัฐบาลไทยกำหนดไว้นี้ไม่เพียงเฉพาะการกำหนดเป้าหมายการผลิต แต่ยังรวมถึงการกำหนดเป้าหมายทางนโยบายที่เกี่ยวข้องในด้านอุปสงค์และอุปทาน เพื่อสนับสนุนทั้งนักลงทุน ผู้ผลิตรถยนต์ไฟฟ้า และผู้บริโภค ซึ่งนโยบายนี้ได้รวมไปถึงมาตรการส่งเสริมการลงทุนต่าง ๆ เช่น การลดภาษีศุลกากรและสรรพสามิตการนำเข้า รวมทั้งการให้ส่วนลดและสนับสนุนการซื้อรถยนต์ไฟฟ้าประเภท BEV แก่ผู้ซื้อ ซึ่งเป็นมาตรการที่นับได้ว่าเป็นจุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลงของผู้บริโภคไปสู่การใช้รถยนต์ไฟฟ้าในประเทศไทย (จิรวัดน์ เดชนิรติศัย, 2566)

การพัฒนาอุตสาหกรรมยานยนต์ทั้งระบบต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วนเพื่อบูรณาการการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (ส.อ.ท.) ได้แบ่งประเด็นออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ (1) ลดอุปสรรค เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำธุรกิจ ให้ผู้ประกอบการสามารถแข่งขันในระดับสากลได้ดียิ่งขึ้น อาทิ การลดขั้นตอนและเอกสารในการขออนุมัติ การแก้ไขประกาศหลักเกณฑ์การให้สินเชื่อ (2) ยกระดับการปกป้อง เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนผ่านที่เป็นธรรม เสริมสร้างความเข้มแข็ง และลดผลกระทบเชิงลบที่อาจจะเกิดกับระบบเศรษฐกิจของไทย อาทิ เร่งประกาศ มาตรการสนับสนุนการเปลี่ยนผ่านไปสู่อุตสาหกรรมยานยนต์ไฟฟ้า เปรียบเทียบกับประเทศคู่ค้าโดยทบทวนรายการ สินค้าที่ไทยเสียดุลการค้ามากโดยเฉพาะรถยนต์ EV และชิ้นส่วนสำคัญ และ (3) ต่อยอดอุตสาหกรรม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของไทยในตลาดโลก อาทิ เจาะจาะข้อตกลงเขตการค้าเสรีเพิ่มเติม กับภูมิภาคตะวันออกกลาง ผลักดันการพัฒนาและผลิตรถยนต์เพื่อผู้พิการและผู้สูงอายุในไทย (จุฑารัตน์ พรหมทัต, เต็มศิริ ฤกษ์ฉะวณิช และพรปวีณ์ รัชมี, 2568)

ที่ผ่านการลงทุนในอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์มีเพิ่มมากขึ้น โดยส่วนมากเป็นผู้ผลิตต่างชาติที่ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ซึ่งเข้ามาตั้งฐานการผลิตในประเทศไทย ซึ่งจากการที่บริษัทต่างชาติเข้ามาถือครองหุ้นส่วนในธุรกิจนี้มากขึ้น ส่งผลให้ผู้ประกอบการไทยบางส่วนต้องออกจากตลาด หรือได้รับความกดดันที่ต้องยกระดับมาตรฐานในสถานประกอบการให้สูงขึ้นจากสภาวะการแข่งขันที่มากขึ้น แต่ในขณะเดียวกันนั้นก็ต่อนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้มากขึ้น ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีแนวคิดที่จะทำการศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการบทบาทของอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทยที่เหมาะสม ซึ่งผลที่ได้จากการศึกษานี้ สามารถนำ

เป็นแนวทางในการปรับใช้ในงานอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน ได้อย่างมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และมีประสิทธิผลของการดำเนินการ

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัญหาการดำเนินงานของอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาความต้องการของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ประเทศไทย
3. เพื่อเสนอแนวทางการบริหารจัดการบทบาทของอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทยที่เหมาะสมยิ่งขึ้น

## 2. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### แนวคิดเกี่ยวกับอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์

ศุภวรรณ พุฒิวราธิคุณ (2562) อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์จัดเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมเป้าหมาย ที่รัฐบาลให้การสนับสนุน เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่มีบทบาทในการสนับสนุนอุตสาหกรรมยานยนต์ซึ่งไทยเป็นฐานการผลิต ขนาดใหญ่ที่สำคัญแห่งหนึ่งของเอเชีย และโลก มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ ก่อให้เกิดการจ้างงาน และการเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่องต่าง ๆ พร้อมทั้งเป็นอุตสาหกรรมที่สามารถทำรายได้เข้าสู่ประเทศไทยในแต่ละปี เป็นจำนวนแสนล้านบาท ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมาการลงทุนในอุตสาหกรรม การผลิตชิ้นส่วนยานยนต์มีเพิ่มมากขึ้น โดยส่วนมากเป็นผู้ผลิตต่างชาติที่ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ชั้นที่ 1 (First Tier) ซึ่งจากการเข้ามาตั้งฐานการผลิตในประเทศไทยซึ่งจากการที่บริษัทต่างชาติเข้ามาถือครองหุ้นส่วนใน ธุรกิจนี้มากขึ้น ส่งผลให้ผู้ประกอบการไทยบางส่วนต้องออกจากตลาด หรือได้รับความกดดันที่ต้องยกระดับ มาตรฐานในสถานประกอบการให้สูงขึ้น จากสภาวะการแข่งขันที่มากขึ้นแต่ในขณะเดียวกันนั้นก็ได้เป็นการนำ เทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาในประเทศมากขึ้น ส่งผลให้ต้นทุนสินค้าชิ้นส่วนประกอบดังกล่าวลดลง ส่งผลให้ผู้ผลิต รถยนต์มีความได้เปรียบการแข่งขันในด้านต้นทุนเนื่องจากสามารถจัดหาชิ้นส่วนได้ภายในประเทศทั้งยังเป็นการดึงดูดให้ผู้ผลิตรถยนต์ต่างชาติเข้ามาลงทุนในประเทศไทยเพิ่มมากขึ้นอีกด้วยปัจจุบันอุตสาหกรรมชิ้นส่วน ยานยนต์ในประเทศไทยสร้างงานให้กับแรงงานจำนวนกว่า 100,000 คน โดยส่วนมากผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ จะกระจุกตัวอยู่ในเขตอุตสาหกรรมในกรุงเทพฯ และจังหวัดใกล้เคียง เช่น สมุทรปราการ ซึ่งพบว่ามีจำนวน ของผู้ผลิตชิ้นส่วนประกอบตั้งโรงงานอยู่มากที่สุด รองลงมาคือจังหวัดระยอง และจังหวัดอื่น ๆ เช่น ฉะเชิงเทรา ชลบุรี เป็นต้น

โดยโรงงานดังกล่าวมักตั้งอยู่ใกล้กับโรงงานผลิตรถยนต์ ทั้งนี้การผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของประเทศ ไทยในปัจจุบัน ยังครอบคลุมรายการชิ้นส่วน อันได้แก่ ชิ้นส่วนเครื่องยนต์ ชิ้นส่วนระบบกันสะเทือนและเบรก ชิ้นส่วนตัวถัง ชิ้นส่วนระบบขับเคลื่อนและถ่ายทอดกำลังชิ้นส่วนตกแต่งภายใน และชิ้นส่วนอุปกรณ์ระบบ ไฟฟ้า เป็นต้น โดยทั่วไปแล้วผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์จะมีตลาดในการจัดจำหน่ายชิ้นส่วนอยู่ 2 ตลาดหลักได้แก่ 1) ตลาดชิ้นส่วนเพื่อนำไปใช้ประกอบยานยนต์ (Original Equipment Market : OEM) โดยผู้ผลิตต้องผลิต ชิ้นส่วนยานยนต์ป้อนให้กับรถยนต์และจักรยานยนต์รุ่นใหม่ ๆ สำหรับค่ายยานยนต์ที่เข้ามาตั้งฐานการผลิตใน ไทยเพื่อประกอบยานยนต์ส่งออก และจำหน่ายในประเทศ ทั้งนี้ความต้องการใช้ชิ้นส่วนยานยนต์ในกลุ่มนี้ ขึ้นอยู่กับปริมาณการผลิตรถยนต์ และรถจักรยานยนต์ 2) ตลาดชิ้นส่วนทดแทนหรืออะไหล่ทดแทน (Replacement Equipment Market : REM) เป็นตลาดชิ้นส่วนอะไหล่ เพื่อการทดแทนชิ้นส่วนเดิมที่เสีย หรือ สึกหรอไปตามสภาพการของใช้งาน ซึ่งชิ้นส่วนแต่ละชิ้นจะมีอายุการใช้งานที่แตกต่างกันผู้ผลิตที่ทำการ ผลิตเพื่อป้อนให้กับตลาดทดแทนนี้มีทั้งผู้ประกอบการขนาดใหญ่ขนาดกลาง และขนาดเล็ก จึงทำให้ชิ้นส่วนที่

ผลิตได้นั้นมีคุณภาพที่หลากหลายทั้งอะไหล่แท้ อะไหล่ปลอม และอะไหล่เทียม ซึ่งจะทำให้การจัดจำหน่ายให้กับศูนย์บริการอะไหล่ของค่ายยานยนต์ต่าง ๆ โดยปกติศูนย์บริการจะมีการจัดเก็บสต็อกอะไหล่ทดแทนไม่มากนัก จะเน้นเก็บเฉพาะอะไหล่ที่ใช้ในการซ่อมยานยนต์บ่อยครั้งเท่านั้น

อภิชาติ สุขสุเมธ และคณะ (2566) วิฤติการแพร่ระบาดของโรคโคโรนาไวรัส 2019 ส่งผลกระทบกระจายไปทั่วทุก ๆ ตำแหน่งบนซัพพลายเชน ทั้งผู้ประกอบการรถยนต์ (ค่ายรถ) และผู้ผลิตชิ้นส่วนตลาดอาเซียน ได้รับผลกระทบรุนแรงที่สุดตลาดส่งออกรถยนต์หดตัวเกือบทุกตลาด และวิกฤติสงครามระหว่างประเทศรัสเซียและประเทศยูเครน ที่กระจายวงกว้างส่งผลให้เกิดภาวะเศรษฐกิจถดถอยอย่างรุนแรงจากการคว่ำบาตรของกลุ่มประเทศสนธิสัญญาป้องกันแอตแลนติกเหนือต่อประเทศรัสเซีย ทำให้ราคาลงงานและอาหารทั่วโลกสูง จนไม่สามารถควบคุมอัตราเงินเฟ้อได้ ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ และชิ้นส่วนอื่นที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ผลกระทบต่อห่วงโซ่อุปทานอุตสาหกรรมรถยนต์ของผู้ผลิตรถยนต์ เนื่องจากความต้องการของผู้บริโภคจะเปลี่ยนจากรถยนต์ใช้น้ำมันไปสู่รถยนต์ไฟฟ้า ทำให้ขนาดตลาดของรถยนต์ใช้น้ำมันจะเล็กลง ในขณะที่ขนาดตลาดของรถยนต์ไฟฟ้าจะเพิ่มสูงขึ้น ในกรณีของประเทศไทยที่เป็นผู้ผลิตรถยนต์เพื่อการส่งออกจะได้รับผลกระทบก่อน เนื่องจากรถยนต์ไฟฟ้าจะเติบโตในตลาดต่างประเทศที่มีความพร้อมในการรองรับสูงก่อน ส่วนผู้ผลิตรถยนต์เพื่อจำหน่ายภายในประเทศ

2. ผลกระทบจากแนวโน้มการซ่อมแซมรถยนต์ที่มีน้อยลง เนื่องจากรถยนต์ไฟฟ้ามีแนวโน้มที่จะปลอดภัยจากอุบัติเหตุมากกว่ารถยนต์ใช้น้ำมัน (ระบบไฟฟ้ามีโอกาสพัฒนาไปพร้อมกับระบบขับเคลื่อนด้วยตัวเอง ซึ่งจะปลอดภัยมากขึ้น) รวมถึงรถยนต์ไฟฟ้ามักจะลดการใช้งานมากกว่า โอกาสที่ชิ้นส่วนอุปกรณ์ต่าง ๆ จะชำรุดเสียหายจึงมีลดลง อย่างไรก็ตามชิ้นส่วนบางประเภทที่สามารถใช้ร่วมกันได้ระหว่างรถยนต์ไฟฟ้ากับรถยนต์ใช้น้ำมัน เช่น โครงรถและตัวถัง ระบบช่วงล่าง และอุปกรณ์ประดับยนต์ อาจไม่ได้รับผลกระทบเหมือนชิ้นส่วนและส่วนประกอบประเภทอื่น

3. ผลกระทบต่ออุตสาหกรรมชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ในเชิงบวกจะได้รับประโยชน์โดยตรงจากการที่ตลาดรถยนต์ไฟฟ้าแพร่หลาย เนื่องจากชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ เช่น สารกึ่งตัวนำ (Semiconductor) และแผงวงจรรวม (Printed Circuit Board : PCB) เป็นชิ้นส่วนสำคัญในการผลิตอุปกรณ์ไฟฟ้าอิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ อีกทั้งเทรนด์เทคโนโลยีอนาคตที่อาจถูกต่อยอดเพิ่มเติมจากเทคโนโลยีรถยนต์ไฟฟ้า เช่น รถยนต์อัจฉริยะ รถยนต์ไร้คนขับ ล้วนจำเป็นต้องมีชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ เป็นส่วนประกอบทั้งสิ้น ซึ่งจะยิ่งทำให้แนวโน้มความต้องการชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์มีมากขึ้นกว่าในปัจจุบัน แบตเตอรี่และแร่ลิเทียม จะกลายมาเป็นแหล่งพลังงานแห่งใหม่ของโลก เนื่องจากเป็นหัวใจสำคัญของรถยนต์ไฟฟ้าในแง่ของการเป็นแหล่งกักเก็บพลังงานหลัก โดยความต้องการใช้งานแบตเตอรี่จะเพิ่มสูงขึ้น ตามการเติบโตของตลาดรถยนต์ไฟฟ้า และจะส่งผลต่อเนื่องไปยังความต้องการวัตถุดิบหลักในการผลิตแบตเตอรี่ซึ่งได้แก่ แร่ลิเทียม (Li) และโคบอลต์ (Co) ให้มีมากขึ้นตามไปด้วย

4. ผลกระทบต่อภาคแรงงานในอุตสาหกรรม OEM ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ จากการที่ห่วงโซ่อุปทานอุตสาหกรรม รถยนต์ไฟฟ้าที่สั้นลง ส่งผลให้รถยนต์ไฟฟ้ามีชิ้นส่วนและส่วนประกอบเพียง 20 ชิ้น ขณะที่รถยนต์ที่ใช้น้ำมันหรือก๊าซในปัจจุบันมีชิ้นส่วนและส่วนประกอบมากถึง 2,000 ชิ้น ประกอบกับแนวโน้มการใช้ระบบอัตโนมัติและหุ่นยนต์ ที่ต่อไปจะเข้ามาแทนที่แรงงานคนมากขึ้นในอนาคต ซึ่งจากปัจจัยคุกคามต่าง ๆ เหล่านี้หากแรงงานไม่ปรับปรุงหรือพัฒนาศักยภาพของตนเองอาจถูกเลิกจ้างจากบริษัทผู้ผลิตรถยนต์และชิ้นส่วนได้ รัฐบาลได้กำหนดนโยบายด้านการพัฒนาและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันด้วยนวัตกรรมของประเทศไทย



ด้วยการเพิ่มเติมข้อมูลขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมของไทย 5 ด้าน ได้แก่ อุตสาหกรรมยานยนต์สมัยใหม่, เศรษฐกิจสร้างสรรค์, เศรษฐกิจหมุนเวียน, ผู้ประกอบการธุรกิจนวัตกรรม, และระบบนิเวศนวัตกรรม สำหรับด้านอุตสาหกรรมยานยนต์สมัยใหม่ (Next-Generation Automotive) การพัฒนาอุตสาหกรรมยานยนต์สมัยใหม่ (Next-Generation Automotive) และยานยนต์ที่ปล่อยมลพิษเป็นศูนย์ (Zero Emission Vehicle : ZEV) รวมถึงอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องด้านยานยนต์ขับเคลื่อนอัตโนมัติ การเชื่อมต่อการปรับให้เป็นระบบไฟฟ้า และการแบ่งปันกันใช้งาน (Autonomous, Connected, Electric, and Shared Vehicles : ACES) เพื่อแก้ไขปัญหามลพิษทางอากาศจากการคมนาคม และการเพิ่มความปลอดภัยบนท้องถนนในประเทศไทย จากการประชุมคณะกรรมการนโยบายยานยนต์ไฟฟ้าแห่งชาติ ครั้งที่ 1/2564 เมื่อวันที่ 24 มีนาคม 2564 กำหนดเป้าหมายให้ไทยเป็นฐานการผลิตรถไฟฟ้า 100% ในปี 2578 และจะต้องผลิตรถไฟฟ้าให้ได้ร้อยละ 50 ของปริมาณการผลิตรถทุกชนิดในปี 2573 ด้วยแนวทางการพัฒนาและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันด้วยนวัตกรรม ด้วยการใช้แนวทางการให้ทุนวิจัยเพื่อยกระดับผู้ประกอบการให้สามารถเปลี่ยนผ่านการดำเนินการรูปแบบเดิมเป็นรูปแบบใหม่ และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่จากวัตถุดิบรอบสอง และการพัฒนาหน่วยขับเคลื่อนเศรษฐกิจหมุนเวียนที่มีบริการที่เฉพาะเจาะจง เพื่อปิดช่องว่างและสร้างแพลตฟอร์มระหว่างภาคส่วนและประเภทอุตสาหกรรม ที่เป็นส่วนสำคัญต่อการพัฒนาและส่งเสริมการเชื่อมต่อระหว่างอุตสาหกรรมและห่วงโซ่มูลค่าอย่างเป็นระบบ

จุฬารัตน์ พรหมทัต เต็มศิริ กฤษณะวณิช และพรปวีณ์ รัสมี (2568) อุตสาหกรรมรถยนต์และส่วนประกอบของไทยจำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง ทั้งภายในและภายนอกประเทศ เพื่อรักษาและยกระดับอุตสาหกรรมการผลิตรถยนต์สันดาปภายใน (ICE) ควบคู่ไปกับการต่อยอดอุตสาหกรรมรถยนต์แห่งอนาคต อาทิ อุตสาหกรรมรถยนต์ไฟฟ้า (EV) ที่มีแนวโน้มเติบโตมากขึ้น นอกจากนี้ ยังต้องพิจารณาหาแนวทางในการปรับตัวไปสู่อุตสาหกรรมแห่งอนาคตอื่น ๆ เพื่อให้ไทย ยังคงรักษาความสามารถทางการแข่งขันในตลาดโลกได้ สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า (สนค.) กระทรวงพาณิชย์ ในฐานะเป็นหน่วยงาน ด้านนโยบายจึงต้องการสนับสนุนและส่งเสริมความแข็งแกร่งทางการค้าของไทยและได้จัดทำรายงานการศึกษา เพื่อเป็นข้อมูลในการเตรียมพร้อมสำหรับรับมือกับความเปลี่ยนแปลง และส่งเสริมอุตสาหกรรมรถยนต์และส่วนประกอบของไทย รวมถึงสินค้าอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยได้มีข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ดังนี้

1. ลดอุปสรรคทางการค้าให้แก่ผู้ประกอบการ เป็นหนึ่งในแนวทางสำคัญที่จะมีส่วนช่วยส่งเสริม การเติบโตทางเศรษฐกิจและพัฒนาความสามารถทางการแข่งขันของผู้ประกอบการ โดยเฉพาะด้านข้อบังคับ และระเบียบปฏิบัติเช่น การส่งออก-นำเข้าสินค้าใช้สองทาง (Dual Use Items: DUI) พิจารณำำนวยความสะดวกให้ผู้ประกอบการสามารถยื่นขออนุมัติทางออนไลน์กำหนดค่าธรรมเนียมใบอนุญาตที่เหมาะสม และจัดทำขั้นตอนการส่งออกสินค้าใช้ได้สองทางที่ต้องขอใบอนุญาตไม่ให้เกิดการกีดกันการส่งออกสินค้าตามปกติ รวมถึงกระชับระยะเวลาการอนุมัติให้รวดเร็วขึ้น เพื่อสนับสนุนให้ผู้ประกอบการสามารถดำเนินกิจการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและขยายตลาดได้มากขึ้น

2. เร่งการเจรจา FTA พิจารณาเจรจาเพื่อขยายตลาดการค้ามากขึ้น โดยเฉพาะการเจรจาข้อตกลงเขตการค้าเสรีเพิ่มเติมกับภูมิภาคตะวันออกกลาง และประเทศใน Global South ที่ยังมีความต้องการใช้รถยนต์ ICE ซึ่งจะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน กระตุ้นปริมาณ การผลิตในประเทศไทย และรักษาฐานการผลิตรถยนต์และการส่งออก ICE ต่อไป รวมถึงการพิจารณาเปิดตลาดส่งออกรถยนต์ xEV (HEV/PHEV/BEV) ในการเจรจา FTA กรอบปัจจุบัน และกรอบอื่น ๆ ในอนาคต เพื่อเพิ่มโอกาสการส่งออกรถยนต์ xEV เนื่องจากความต้องการรถยนต์ไฟฟ้าในประเทศไทยยังมีจำกัด ทำให้ผู้ประกอบการจำเป็นต้อง



มองหาดตลาดส่งออกไปยังต่างประเทศเพื่อเพิ่มโอกาสทางธุรกิจและขยายการเติบโตของอุตสาหกรรม นอกจากนี้ ยังอาจพิจารณาใช้แนวทางการเจรจาและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในเวทีการค้าโลก

3. ส่งเสริมการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม ภาครัฐควรสนับสนุนการลงทุนในเทคโนโลยีใหม่ ๆ ทั้งในด้านการผลิตรถยนต์ไฟฟ้า (EV) และชิ้นส่วนที่เกี่ยวข้อง เช่น แบตเตอรี่และมอเตอร์ไฟฟ้า รวมถึง การลงทุนในอุตสาหกรรมรถยนต์แห่งอนาคต เช่น รถยนต์พลังงานไฮโดรเจน รถยนต์ขับเคลื่อนอัตโนมัติ เพื่อให้ไทยพ้นจากการเป็นผู้ตามและก้าวขึ้นเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยี โดยอาจพิจารณาจัดตั้งกองทุนหรือ มาตรการทางภาษี เพื่อส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาในอุตสาหกรรมดังกล่าว นอกจากนี้ ยังอาจพิจารณากำหนด มาตรฐานและการบังคับใช้กฎหมายที่เกี่ยวข้องเพื่อสนับสนุนการเติบโตของอุตสาหกรรมใหม่ในช่วงระยะเวลา การเปลี่ยนผ่าน เช่น การขยายระยะเวลาการยกเว้นอากรศุลกากรสำหรับชิ้นส่วนยานยนต์ไฟฟ้า เพื่อให้ผู้ประกอบการชิ้นส่วนยานยนต์มีเวลาเพียงพอสำหรับการปรับตัวและการศึกษาเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้าของซัพพลายเออร์

4. สนับสนุนการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะแรงงาน ภาครัฐควรร่วมมือกับทั้งภาคการศึกษาและภาคเอกชน ในการจัดทำโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาแรงงานให้มีทักษะเทคโนโลยีใหม่ ๆ เช่น การผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ไฟฟ้า และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงจากรถยนต์สันดาปภายในไปสู่รถยนต์พลังงานใหม่ ซึ่งต้องดำเนินการปรับปรุงหลักสูตรการศึกษาเพื่อเตรียมคนเข้าสู่ตลาดแรงงาน รวมถึงการพัฒนาทักษะแรงงานเดิมในอุตสาหกรรม เพื่อให้แรงงานในภาคการผลิตมีศักยภาพและสามารถแข่งขันในตลาดโลกได้ทั้งนี้ ภาครัฐต้องพิจารณาสนับสนุนการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะแรงงานให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจของภาคเอกชน โดยการจัดหลักสูตรการอบรมนอกเวลาทำการของโรงงานผลิต เพื่อไม่ให้กระทบต่อประโยชน์ของภาคเอกชน

5. การปล่อยสินเชื่อบแบบแนวตั้ง (Vertical) ธุรกิจขนาดเล็กอาจเข้าถึงแหล่งเงินทุนจากการกู้ยืมเงินได้ยากกว่าธุรกิจขนาดใหญ่ เนื่องจากธุรกิจขนาดเล็กมักมีความสามารถในการรักษาสภาพคล่องทางการเงินต่ำกว่า ดังนั้น ภาครัฐจึงอาจพิจารณาหาแนวทางหรือวิธีการที่จะช่วยสนับสนุนให้ธุรกิจขนาดเล็กสามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้มากขึ้น โดยอาจกำหนดวิธีการปล่อยกู้ที่เหมาะสมให้แก่ธุรกิจต่าง ๆ ที่อยู่ในห่วงโซ่อุปทานเดียวกัน เพื่อให้ทั้งธุรกิจขนาดใหญ่และธุรกิจขนาดเล็กสามารถเข้าถึงเงินทุนได้โดยเท่าเทียม

สรุปการเปลี่ยนผ่านเทคโนโลยีจากรถยนต์เครื่องยนต์สันดาปภายในมาสู่อานยนต์ที่ใช้พลังงานไฟฟ้า ส่งผลให้ความนิยมรถยนต์น้ำมันเชื้อเพลิงเริ่มลดความสำคัญลง ซึ่งหากรถยนต์ใช้พลังงานไฟฟ้ามีความนิยมกว้างขวางมากขึ้น จะส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ คือ ความต้องการชิ้นส่วนประกอบ หรือ ชิ้นส่วนทดแทนส่วนที่สึกหรอของเครื่องยนต์ที่จะลดจำนวนลง เนื่องจากรถยนต์ไฟฟ้ามีชิ้นส่วนเครื่องยนต์น้อยกว่ารถยนต์ใช้น้ำมันเชื้อเพลิงมาก ส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการต้องปรับเปลี่ยนการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์น้ำมันเชื้อเพลิง เป็นการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่ใช้พลังงานไฟฟ้า ต้องมีการลงทุนในเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อยกระดับกระบวนการผลิต และปรับตัวได้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง ต้องมีการปรับเปลี่ยนแรงงานเป็นแรงงานที่มีทักษะ ทำให้ต้นทุนผลิตเพิ่มขึ้น นอกจากนั้นสิ่งที่ผู้ประกอบการต้องประสบปัญหาก็คือ การเข้ามาตั้งฐานการผลิตในประเทศไทยซึ่งจากการที่บริษัทต่างชาติเข้ามาถือครองหุ้นส่วนในธุรกิจนี้มากขึ้น ส่งผลให้ผู้ประกอบการไทยได้รับความกดดันที่ต้องยกระดับมาตรฐานในสถานประกอบการให้สูงขึ้น จากสภาวะการแข่งขันที่มากขึ้นแต่ในขณะเดียวกันนั้นก็ได้เป็นการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาในประเทศมากขึ้น แม้นโยบายรัฐบาลให้ความสำคัญต่อการใช้นวัตกรรมเพื่อยกระดับการจัดการอุตสาหกรรมยานยนต์ และอุตสาหกรรม OEM ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ด้วยการเพิ่มเติมข้อมูลขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมของไทย 5 ด้าน ได้แก่ อุตสาหกรรมยานยนต์สมัยใหม่, เศรษฐกิจสร้างสรรค์, เศรษฐกิจหมุนเวียน, ผู้ประกอบการธุรกิจนวัตกรรม, และระบบนิเวศนวัตกรรม แต่การพัฒนาอุตสาหกรรมยานยนต์ไม่เพียงจะต้องมีกลยุทธ์และการสนับสนุนจากภาครัฐในด้านนโยบายและการลงทุน แต่ยังคงอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วนทั้งในระดับ

องค์กรภาคเอกชน และหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง หรือผู้ประกอบการที่ต้องการการสนับสนุน เพื่อบูรณาการการทำงาน ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ทุกภาคส่วน

### 3. วิธีดำเนินการวิจัย

**3.1 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ** ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 28 คน ใช้วิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) เนื่องจากในหัวข้องานวิจัยนี้ เป็นหัวข้อที่ค่อนข้างใหม่ในสังคมไทย หากใช้การเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักแบบไม่เจาะจง ผู้ให้ข้อมูลบางรายอาจไม่สามารถให้คำตอบ หรือให้ข้อมูลเชิงลึกอันจะเป็นประโยชน์ต่องานวิจัยได้ ดังนั้นผู้ให้ข้อมูลสำคัญจึงเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องและมีประสบการณ์เกี่ยวกับอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ประเทศไทย เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สำคัญตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยให้การยินยอมความร่วมมือในการดำเนินการวิจัย ผู้ให้ข้อมูลสำคัญหลัก ประกอบด้วย

กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารภาครัฐกระทรวงอุตสาหกรรม จำนวน 8 คน

กลุ่มที่ 2 ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ จำนวน 10 คน

กลุ่มที่ 3 ประชาชนที่ใช้รถยนต์ไฟฟ้า จำนวน 10 คน

#### 3.2 ขอบเขตการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (Structured Interview) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) และเอกสารข้อมูลที่เกี่ยวข้อง (Documentary Research) เพื่อศึกษาสภาพปัญหาการดำเนินงานของอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย ศึกษาความต้องการของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ประเทศไทย และ เสนอแนวทางการบริหารจัดการบทบาทของอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทยที่เหมาะสมยิ่งขึ้น

#### 3.3 เครื่องมือวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เน้นการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลและการการเก็บรวบรวม

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร งานวิจัย รายงานการประชุมที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย

2. การสัมภาษณ์ ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interviews) โดยแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ในการนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยถามครอบคลุมตามกรอบแนวคิดที่กำหนด โดยพัฒนาเป็นแบบสัมภาษณ์ที่พัฒนาจากเอกสาร รายงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อค้นหาแนวคิด หลักการ ความเป็นมา กระบวนการ ศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรค แนวทางที่มีต่อความคิดริเริ่มของอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์

##### การสร้างและตรวจสอบแบบสัมภาษณ์

การวิจัยครั้งนี้ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้การศึกษาเชิงเอกสารและการศึกษาภาคสนามเป็นหลัก ดังนั้นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แนวทางในการสัมภาษณ์ ซึ่งผู้วิจัยพัฒนาขึ้นด้วยตนเองตามกรอบแนวคิดที่ได้รับจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีขั้นตอนของการสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ดังต่อไปนี้

1) ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ได้แนวทางในการกำหนดกรอบการสร้างเครื่องมือ

2) สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลในภาคสนามในการสร้างแนวทางการสัมภาษณ์ตามคำถามวิจัยที่ต้องการค้นหาคำตอบ

3) นำแนวคำถามที่สร้างขึ้นไปปรึกษาที่อาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญทางด้านการศึกษา เพื่อตรวจสอบความครอบคลุมของข้อคำถาม ความเหมาะสมของปริมาณคำถาม ความชัดเจนของภาษา แล้วจึงนำไปปรับปรุงแก้ไข

4) นำแนวคำถามไปทดลองเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มเป้าหมายจำนวน 3 คน ที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกับกลุ่มเป้าหมายก่อนนำไปใช้จริง

5) ดำเนินการปรับปรุงประเด็นของแนวคำถามในการสัมภาษณ์ที่คลุมเครือภายหลังจากการนำไปทดลองใช้

### 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลที่นำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้ ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลใน 2 ลักษณะ ได้แก่

1. ข้อมูลทุติยภูมิ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการศึกษาค้นคว้าข้อมูล จากตำรา บทความวิชาการ วารสาร งานวิจัยที่ผ่านมา แนวคิดเชิงทฤษฎี เอกสารทางวิชาการ และข้อมูลจากสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ

2. ข้อมูลปฐมภูมิ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เจาะลึก ตามแนวทางของกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ อันมีสาระสำคัญโดยสรุปดังต่อไปนี้

2.1 ทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ถึงผู้ให้ข้อมูลสำคัญเพื่อขอความยินยอมในการให้สัมภาษณ์ เมื่อได้รับอนุญาตทางผู้วิจัยจะดำเนินการนัดหมายเวลา และสถานที่ในการสัมภาษณ์

2.2 ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งผู้วิจัยมีการนัดหมายล่วงหน้า โดยผู้วิจัยขออนุญาตบันทึกข้อมูล โดยวิธีการจดบันทึกข้อมูล และการบันทึกเสียงของผู้ให้ข้อมูลสำคัญหรือผู้ให้สัมภาษณ์ก่อนทำการบันทึกเสียงหากได้รับอนุญาต เพื่อนำมาใช้ในการกระบวนการตรวจสอบและตรวจทานความถูกต้องย้อนกลับในภายหลังได้

2.3 การสังเกต (Observation) ผู้วิจัยใช้การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม เป็นการสังเกตเหตุการณ์ต่าง ๆ โดยที่นักวิจัยไม่ได้มีบทบาทหรือมีส่วนร่วมในกิจกรรม แต่ทำหน้าที่เป็นผู้สังเกตการณ์เพียงอย่างเดียว เพื่อศึกษาบรรยากาศและกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยสังเกตวิธีการและขั้นตอน บทบาท อุดสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทยและนโยบายที่สนับสนุนอุตสาหกรรมรถยนต์ไฟฟ้า ว่ามีขั้นตอนและการดำเนินงานต่าง ๆ ในลักษณะใด

### 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อให้ได้มาซึ่งวัตถุประสงค์การวิจัยการดำเนินการในขั้นตอนนี้จึงเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา แบบบรรยายและพรรณนา จากการสนทนา และข้อมูลที่บันทึกไว้ ฯลฯ โดยนำมาจัดหมวดหมู่ให้เป็นระเบียบแล้วสรุป เพื่อนำเสนอผลการวิจัยแบบพรรณนามาโดยการอธิบายต่อไป โดยได้ดำเนินการกระบวนการตามแนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่

1. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ มาตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของข้อมูล

2. กำหนดแบบแผนในการวิเคราะห์โดยการจัดระบบและจัดแยกข้อมูลเป็นหมวดหมู่

3. วิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหาของข้อมูลโดยการตีความแล้วนำมาเปรียบเทียบกับแนวคิดและทฤษฎีหรืองานวิจัยอื่น ๆ ที่ประมวลได้ ทำการสรุปและนำไปเปรียบเทียบประเด็นระหว่างผู้ให้ข้อมูลหลักทั้ง 3 กลุ่ม อภิปรายผลตามทฤษฎีเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย สร้างข้อสรุปการวิจัยและข้อเสนอแนะ

4. ทำการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) โดยเปรียบเทียบข้อมูลจากทฤษฎีและหลักการจากการค้นคว้าเอกสาร (Documentary Mfetbod) ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ (Sterviem) ที่ทำการ

วิเคราะห์แปลความหมาย และข้อมูลการสังเกตการณ์ (Observation) หาความสอดคล้องเชิงเนื้อหา เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือของข้อมูล

#### 5. นำเสนอผลงานวิจัยในลักษณะเชิงพรรณนา

### 4. ผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง “แนวทางการบริหารจัดการอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย” สรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

#### 4.1 สภาพปัญหาการดำเนินงานของอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย

จากการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า สามารถแบ่งแยกปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานของผู้ประกอบการ ได้ดังนี้

1. ต้นทุนการผลิตที่เพิ่มสูงขึ้น เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีการผลิต ความต้องการชิ้นส่วนยานยนต์แบบสั่งตัดผลิต และมีความต้องการชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ เช่น เซ็นเซอร์ และระบบควบคุมดิจิทัล ส่งผลให้องค์กรต้องลงทุนปรับสายการผลิต และพัฒนาศักยภาพทางวิศวกรรมที่ทันสมัยมากขึ้น นอกจากนี้ ยังมีความจำเป็นในการใช้ระบบอัตโนมัติและหุ่นยนต์ในสายการผลิต และการเปลี่ยนโครงสร้างแรงงานภายในโรงงานจากแรงงานทั่วไปเป็นแรงงานที่มีทักษะด้านเทคโนโลยี “...ผลกระทบในด้านการเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์ไปสู่รถยนต์ไฟฟ้ายังไม่ชัดเจนในปัจจุบัน แต่การเปลี่ยนแปลงในกระบวนการผลิต (Process) ได้เห็นผลกระทบที่ชัดเจนอย่างยิ่ง ดังจะเห็นได้จากการนำระบบอัตโนมัติและหุ่นยนต์มาใช้ในการกระบวนการผลิตส่งผลให้แรงงานบางส่วนถูกทดแทนโดยเฉพาะแรงงานระดับปฏิบัติการ แรงงานต้องปรับทักษะให้สามารถทำงานร่วมกับเทคโนโลยีใหม่ๆได้” ผู้ให้ข้อมูลท่านหนึ่งที่เป็นผู้ประกอบการอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ กล่าว

2. การแข่งขันจากตลาดทั้งในและต่างประเทศ เนื่องจากความต้องการของผู้บริโภคจะเปลี่ยนจากรถยนต์ใช้น้ำมันไปสู่รถยนต์ไฟฟ้า ดังนั้นขนาดตลาดของรถยนต์ใช้น้ำมันจะเล็กลง ในขณะที่ขนาดตลาดของรถยนต์ไฟฟ้าจะเพิ่มสูงขึ้น ทั้งนี้สำหรับประเทศไทยผู้ผลิตรถยนต์เพื่อการส่งออก จะได้รับผลกระทบเนื่องจากการผลิตรถยนต์ไฟฟ้าของประเทศไทยยังไม่มีความพร้อม ในการรองรับสูงก่อน ผู้ผลิตรถยนต์เพื่อจำหน่ายภายในประเทศจะได้รับผลกระทบเนื่องจากไทยยังคงมีข้อจำกัดในการพัฒนาอยู่ รวมถึงจำเป็นต้องใช้เวลาในการสร้าง Demand รถยนต์ไฟฟ้าภายในประเทศ การเข้ามาของผู้ผลิต EV รายใหม่จากต่างประเทศ โดยเฉพาะจีน ทำให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรงทั้งในตลาดรถยนต์สำเร็จรูปและตลาดชิ้นส่วน ผู้ผลิตไทยต้องเผชิญกับการแข่งขันด้านราคาและเทคโนโลยี “การเปลี่ยนผ่านจากเศรษฐกิจที่ใช้เทคโนโลยีคาร์บอนเข้มข้นมาเป็นคาร์บอนต่ำเพื่อแก้ไขปัญหาโลกร้อน มีความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมช่วยแก้ไขปัญหาโลกร้อนได้แต่มีผลกระทบทางเศรษฐกิจและสังคมเกิดขึ้นด้วย โดยจะมีผู้เสียประโยชน์และผู้ได้รับประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลง” ผู้ให้ข้อมูลท่านหนึ่งที่เป็นผู้ประกอบการอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ กล่าว

3. ข้อจำกัดด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัย รถยนต์ไฟฟ้าที่มีความล้ำสมัยของเทคโนโลยี และการออกแบบที่ถูกใจผู้บริโภค และค่าใช้จ่ายเชื้อเพลิงที่ต่ำกว่าที่ชาร์จไฟที่ถูกกว่าน้ำมัน และการใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ทำให้ความต้องการชิ้นส่วนที่มีเทคโนโลยีขั้นสูงและแตกต่างไปจากเดิม ผู้ผลิตชิ้นส่วนเดิมต้องลงทุนหาศาลในการวิจัย พัฒนา และปรับเปลี่ยนสายการผลิต ซึ่งมีความเสี่ยงสูง แม้ประเทศไทยจะพยายามเป็นฐานการผลิต EV แต่ชิ้นส่วนสำคัญอย่างแบตเตอรี่และมอเตอร์ยังคงต้องพึ่งพาการนำเข้าเป็นหลัก ทำให้ไทยเสียเปรียบด้านต้นทุนและเทคโนโลยีการผลิต “...สำหรับเทคโนโลยีรถยนต์ไฟฟ้าจะเข้ามาแทนที่รถยนต์ใช้น้ำมันในอนาคตข้างหน้าอย่างแน่นอน และการเปลี่ยนผ่านนี้จะส่งผลกระทบเป็นวงกว้างต่อทั้งระบบห่วงโซ่

อุปทานอุตสาหกรรมรถยนต์ ไปจนถึงอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องอีกมากมาย เนื่องจากโครงสร้างการผลิตและความต้องการชิ้นส่วนจะเปลี่ยนไปจากเดิมอย่างสิ้นเชิง ความต้องการเครื่องยนต์จะเปลี่ยนไปเป็นมอเตอร์ไฟฟ้า” ผู้ให้ข้อมูลท่านหนึ่งที่เป็นผู้ประกอบการอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ กล่าว

#### 4.2 ความต้องการของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ประเทศไทย

จากการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า ผู้ประกอบการต้องการยกระดับอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ที่เคยผลิตสำหรับเครื่องยนต์สันดาป ไปสู่การผลิตชิ้นส่วนที่นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้มากขึ้น เมื่อรถยนต์ไฟฟ้าเข้ามาสู่ความนิยม ผู้ประกอบการไทยจึงมีความจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันในตลาดโลก และรองรับความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่ไม่หยุดนิ่ง ต้องมีการลงทุนในเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับแบตเตอรี่ ระบบไฟฟ้า และซอฟต์แวร์ต่าง ๆ นอกจากนั้นต้องพัฒนาความรู้และทักษะแรงงานใหม่ให้พร้อมสำหรับสายการผลิตชิ้นส่วนที่ต่างออกไปจากเดิม “...การเปลี่ยนแปลงอุตสาหกรรมการผลิตรถยนต์น้ำมันเป็นรถยนต์ไฟฟ้าจึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้ประกอบการของประเทศไทย จากการเป็นฐานการประกอบยานยนต์ไปสู่การมุ่งเน้นการวิจัยและพัฒนาชิ้นส่วนยานยนต์และระบบสำเร็จรูป ลดช่องว่างจากผลกระทบของการพัฒนาอุตสาหกรรมรถยนต์พลังงานไฟฟ้าที่มีต่อห่วงโซ่อุปทาน ผู้ประกอบการต้องเตรียมความพร้อมอย่างมากโดยเฉพาะคนหรือแรงงาน (Human Resource Development)” ผู้ให้ข้อมูลท่านหนึ่งที่เป็นผู้ประกอบการอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ กล่าว

#### 4.3 แนวทางการบริหารจัดการบทบาทของอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย

จากการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทยต้องอาศัยการวาง กลยุทธ์ที่ครอบคลุมทั้งในแง่เศรษฐกิจ เทคโนโลยี และความเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม อุตสาหกรรมนี้มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจประเทศ และยังเป็นฟันเฟืองหลักในระบบเศรษฐกิจโลก การปรับตัวตามกระแสการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แนวทางการบริหารจัดการบทบาทของอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย มีดังนี้

1. การวางกลยุทธ์ที่ครอบคลุมทั้งในแง่เศรษฐกิจ เทคโนโลยี และความเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ควรสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างผู้ผลิตในประเทศและต่างประเทศซึ่งถือเป็นอีกหนึ่งกลยุทธ์ที่ช่วยเพิ่มความเข้มแข็งของอุตสาหกรรม ภาครัฐควรสนับสนุนการสร้างพื้นที่นวัตกรรม เช่น เขตเศรษฐกิจพิเศษหรือศูนย์กลางวิจัยด้านยานยนต์ เพื่อกระตุ้นความร่วมมือและดึงดูดการลงทุนจากบริษัทชั้นนำระดับโลก ควรกำหนดนโยบายเสริมสร้างความมั่นคงในการจ้างงาน เพื่อรักษาความสมดุลระหว่างการใช้เทคโนโลยีและแรงงานคน การคำนึงถึงความยั่งยืนและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมต้องกลายเป็นหัวใจของการดำเนินงาน เนื่องจากแนวโน้มของผู้บริโภคยุคใหม่ให้ความสำคัญกับผลิตภัณฑ์ที่ใส่ใจต่อสิ่งแวดล้อมมากยิ่งขึ้น การพัฒนาวิธีการผลิตที่ลดผลกระทบต่อธรรมชาติ รวมถึงการนำวัสดุรีไซเคิลมาใช้ จะเป็นจุดแข็งที่ช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ไทยในเวทีระดับโลก “...รถยนต์ไฟฟ้าจึงเป็นตัวเลือกที่ดีกว่า เพราะมีประโยชน์ต่อสิ่งแวดล้อมและสังคมมากมายเมื่อเทียบกับรถ ที่ใช้น้ำมัน โดยเฉพาะการสร้างมลพิษอากาศน้อยกว่า” ผู้ให้ข้อมูลท่านหนึ่งที่เป็นประชาชนที่ใช้รถยนต์ไฟฟ้า กล่าว

2. การลงทุนในเทคโนโลยีใหม่ ๆ ควรส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา (R&D) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน การลงทุนในเทคโนโลยีใหม่ ๆ เช่น ชิ้นส่วนสำหรับรถยนต์ไฟฟ้า (EV) หรือเทคโนโลยีพลังงานสะอาดจะช่วยให้อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ไทยก้าวขึ้นเป็นผู้นำในภูมิภาคและตอบสนองความต้องการของตลาดโลก การพัฒนาแรงงานให้มีทักษะที่เหมาะสมกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การอบรมเกี่ยวกับระบบ AI หรืออุปกรณ์การผลิตอัจฉริยะจะช่วยให้อุตสาหกรรมสามารถปรับใช้นวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ “...ภายใต้โครงสร้างการผลิตทางเศรษฐกิจของไทยในปัจจุบันที่ยังต้องพึ่งพาการนำเข้าชิ้นส่วนของยานยนต์



ไฟฟ้าจากต่างประเทศ โดยเฉพาะระบบกักเก็บพลังงานไฟฟ้าต่าง ๆ เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้นโยบายดังกล่าวส่งผลต่อมูลค่าและอัตราการเติบโตของจีดีพี โดยจะทำให้อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจเป็นไปได้ต่ำกว่าที่ควรจะเป็น ทั้งนี้การดำเนินนโยบายสนับสนุนยานยนต์ไฟฟ้าควบคู่กับยานยนต์ที่ใช้เชื้อเพลิงชีวภาพ จะช่วยลดผลกระทบได้” ผู้ให้ข้อมูลท่านหนึ่งที่เป็นผู้บริหารภาครัฐกระทรวงอุตสาหกรรม กล่าว

## 5. สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

### 5.1 สรุป และอภิปรายผล

จากผลการศึกษาผู้วิจัยพบว่า มีประเด็นที่น่าสนใจมาอภิปรายผล ดังนี้

สภาพปัญหาส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับต้นทุนการผลิตที่เพิ่มสูงขึ้น การแข่งขันจากตลาดทั้งในและต่างประเทศ และข้อจำกัดด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัย ทั้งนี้เนื่องจาก ผู้ประกอบการต้องมีการลงทุนปรับเปลี่ยนสายการผลิตต้องมีการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยี เพื่อผลิตชิ้นส่วนของรถยนต์ไฟฟ้าที่แตกต่างจากเครื่องยนต์สันดาป การขาดแคลนแรงงานทักษะสูงในภาคการผลิต นำไปสู่ต้นทุนต่อหน่วยที่สูงขึ้น สอดคล้องกับ อรรถสิทธิ์ แจ่มฟ้า (2561) ที่ได้ทำการศึกษาอุตสาหกรรมรถยนต์ไฟฟ้าที่จะกระทบต่ออุตสาหกรรมรถยนต์ในไทย โดยผู้วิจัยเชื่อว่าเทคโนโลยีรถยนต์ไฟฟ้าจะเข้ามาแทนที่รถยนต์ใช้น้ำมันในอนาคตข้างหน้าอย่างแน่นอน และการเปลี่ยนผ่านนี้จะส่งผลกระทบเป็นวงกว้างต่อทั้งระบบห่วงโซ่อุปทานอุตสาหกรรมรถยนต์ ไปจนถึงอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องอีกมากมาย เนื่องจาก โครงสร้างการผลิตและความต้องการชิ้นส่วนจะเปลี่ยนไปจากเดิมอย่างสิ้นเชิง ความต้องการเครื่องยนต์จะเปลี่ยนไปเป็นมอเตอร์ไฟฟ้า ความต้องการชิ้นส่วนรถยนต์กว่า 2,000 ชิ้น จะลดลงเหลือเพียง 20 ชิ้น ฯลฯ และยังสอดคล้องกับ วรณาย พิศาลภ (2563) ที่ศึกษาและติดตามสถานการณ์อุตสาหกรรมรถยนต์ในประเทศไทย และผู้ศึกษาได้มีมุมมองต่อตลาดรถยนต์ไฟฟ้าในประเทศไทยที่น่าสนใจ คือ ผู้ศึกษามองว่าประเทศไทยจะมีการปรับเปลี่ยนนโยบายโดยการให้ความสำคัญต่อการพัฒนาเทคโนโลยีด้านยานยนต์ไฟฟ้า และการวางเป้าหมายให้ไทยเป็นฐานการผลิตรถยนต์ไฟฟ้าที่สำคัญของภูมิภาค และมีผลทำให้ผู้ประกอบการวางแผนการลงทุนในการผลิตรถยนต์ไฟฟ้าเพิ่มเติม รวมถึงการลงทุนผลิตแบตเตอรี่สำหรับรถยนต์ไฟฟ้าของตนเอง อย่างไรก็ตาม คาดว่าการส่งเสริมตลาดรถยนต์ไฟฟ้าในไทยยังมีข้อจำกัด และอาจต้องใช้เวลาไม่ต่ำกว่า 10 ปี เนื่องจากราคาการผลิตไฟฟ้าสูงกว่ารถยนต์สันดาปภายใน เมื่อเทียบกับขนาดรถยนต์ใกล้เคียงกัน จำนวนสถานีชาร์จที่ยังไม่ครอบคลุมทั่วประเทศ และยังต้องรอการพัฒนาาระบบโครงข่ายไฟฟ้าที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเชื่อมต่อโครงข่ายผ่านมิเตอร์อัจฉริยะ เพื่อให้เกิดการใช้ไฟฟ้าอย่างมีประสิทธิภาพให้สามารถรองรับ ระบบ Vehicle-to-Home (V2H) เป็นต้น

ความต้องการยกระดับอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ภายในประเทศที่เคยพึ่งพาการผลิตสำหรับเครื่องยนต์สันดาปไปสู่วิสัยทัศน์ใหม่ที่เน้นนวัตกรรมและความยั่งยืนมากขึ้น เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันในตลาดโลก และรองรับความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ทั้งนี้เนื่องจาก หากผู้ประกอบการที่เกี่ยวข้องไม่ปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลง อาจเผชิญปัญหาการผลิตสินค้าไม่ตรงความต้องการของตลาด และขาดทุนจนต้องปิดกิจการลงได้ ประเทศไทยในฐานะที่เป็นฐานการผลิตรถยนต์และชิ้นส่วนฯ ที่สำคัญแห่งหนึ่งของโลก ผู้ประกอบการจึงต้องการยกระดับอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ สอดคล้องกับ วุฒิ มหามงคล (2563) ที่ศึกษาแนวทางการกำหนดนโยบายส่งเสริมอุตสาหกรรมในประเทศไทย กรณีอุตสาหกรรมยานยนต์ไฟฟ้าจะไปในทิศทางใด (เป็นผู้ประกอบแบบดั้งเดิม หรือ ผู้นำด้านการผลิตนวัตกรรม) จากการศึกษา นโยบายส่งเสริมอุตสาหกรรมยานยนต์ไฟฟ้าของประเทศไทยและประเทศญี่ปุ่น พบว่ารัฐบาลของประเทศดังกล่าวนำเสนอ นโยบายสาธารณะที่ครอบคลุม นับตั้งแต่ต้นนโยบายส่งเสริมการบริโภค นโยบายส่งเสริมการผลิต นโยบายส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยี นโยบายการอุดหนุนจากภาครัฐ นโยบายด้านการควบคุมมลพิษ โดยผ่านมาตรการ



ทางการค้าระหว่างประเทศ มาตรการทางการคลังและกึ่งการคลัง เพื่อสนับสนุนทุนวิจัยเพื่อสร้างนวัตกรรม ยานยนต์ไฟฟ้าซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะพัฒนาขีดความสามารถทาง นวัตกรรมและเทคโนโลยีของอุตสาหกรรม ยานยนต์ไฟฟ้าของประเทศไทย เพื่อเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจและ ยกระดับการพัฒนาประเทศบนพื้นฐานของความ ยั่งยืน และมีข้อเสนอว่านโยบายส่งเสริมอุตสาหกรรมยานยนต์ไฟฟ้าของประเทศไทยควรมีความชัดเจนกว่าที่ เป็นอยู่ในปัจจุบัน โดยออกนโยบายด้านอุตสาหกรรม นโยบายการค้าระหว่างประเทศ นโยบายการคลังและกึ่ง การคลัง เพื่อส่งเสริมการถ่ายทอดเทคโนโลยีของผู้ผลิตยานยนต์ไฟฟ้าต่างชาติ และการพัฒนาทักษะแรงงาน ของผู้ผลิตยานยนต์ไฟฟ้าชาติไทย รวมถึงผู้ผลิตชิ้นส่วนหลักสัญชาติไทยให้มีความแข็งแกร่งในการผลิต นวัตกรรม เพื่อที่จะสามารถแข่งขันได้ในระดับโลกนอกจากนี้ภาครัฐควรพิจารณาเงื่อนไขสำหรับชดเชยผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียทั้งภาครัฐและภาคเอกชนเพื่อสร้างความเข้าใจให้ตรงกัน รวมถึงต้องมีการช่วยเหลือผู้เสียประโยชน์ เพื่อสร้างบรรยากาศแห่งการลงทุนของอุตสาหกรรมยานยนต์ไฟฟ้าในประเทศไทย และช่วยผลักดันการพัฒนา อุตสาหกรรมยานยนต์ไฟฟ้าได้

แนวทางการบริหารจัดการบทบาทของอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย ได้แก่ การวางกล ยุทธ์ที่ครอบคลุมทั้งในแง่เศรษฐกิจ เทคโนโลยี และความเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม การลงทุนในเทคโนโลยีใหม่ ๆ เช่น ชิ้นส่วนสำหรับรถยนต์ไฟฟ้า (EV) หรือเทคโนโลยีพลังงานสะอาด ทั้งนี้อาจเนื่องจาก การปรับตัวตาม กระแสการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ จากความต้องการของผู้บริโภคที่จะเปลี่ยนจากรถยนต์ใช้น้ำมัน ไปสู่อุตสาหกรรมยานยนต์ไฟฟ้ามากขึ้น ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์จึงต้องมีการลงทุน เพื่อผลิตชิ้นส่วนให้ ตรงกับความต้องการของตลาดที่เปลี่ยนไป อีกทั้งต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อให้มีความสามารถในการแข่งขันในตลาดอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ไฟฟ้าในอนาคต สอดคล้องกับ ดวงเด็ต ย้วยความดี (2566) ที่ศึกษากลยุทธ์การปรับตัวของอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์เพื่อรองรับนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ที่ สรุปว่าการปรับตัวให้สอดคล้องกับนโยบายไทยแลนด์ 4.0 สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันต่ออุตสาหกรรม การผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ โดยหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ชาติในด้านต่าง ๆ ต้องบูรณาการการ ทำงานเชิงนโยบายเพื่อสนับสนุนให้องค์ประกอบของกลยุทธ์การปรับตัวของอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนยาน ยนต์เพื่อรองรับนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ถูกนำไปสู่การปฏิบัติในทิศทางที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและ ขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน นอกจากการนำเทคโนโลยีหุ่นยนต์อุตสาหกรรม และระบบอัตโนมัติมาใช้ใน กระบวนการผลิต ผู้ประกอบการต้องให้ความสำคัญต่อการนำเทคโนโลยีดิจิทัล การนำปัญญาประดิษฐ์ และ ระบบการวิเคราะห์ข้อมูลมาพัฒนาระบบการเชื่อมโยงข้อมูลผ่านอินเทอร์เน็ต ตามแนวคิดของโรงงานอัจฉริยะ โดยจะต้องศึกษาความคุ้มค่าของการลงทุนให้สอดคล้องและเหมาะสมกับขนาดขององค์กรธุรกิจ และเพื่อให้ แรงงานใหม่ที่จะเข้าสู่ภาคอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ มีความรู้ที่ทันสมัย ภาคการศึกษาควร พิจารณาบรรจุเป็นเนื้อหาแทรกไปในรายวิชาที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดความทันสมัยในด้านการจัดการ อุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ และสอดคล้องกับ หนึ่งฤทัย รัตนพร (2562) ได้ทำการศึกษาปัจจัย ด้านทัศนคติต่อการเลือกซื้อรถยนต์ไฟฟ้าของกลุ่มคนเจนเนอเรชั่น X และ Y ในเขตกรุงเทพมหานครและ ปริมณฑล โดยศึกษาจาก 3 ปัจจัยหลักกรอบแนวคิดของการวิจัย คือ ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยด้านการ ยอมรับเทคโนโลยี และปัจจัยด้านการตระหนักในปัญหาสิ่งแวดล้อม พบว่า Generation X ให้ความสำคัญกับ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกซื้อรถยนต์ไฟฟ้า ได้แก่ ทัศนคติที่มีต่อประโยชน์ต่อการใช้งาน การ ตระหนักในปัญหาสิ่งแวดล้อม การรับรู้ถึงประโยชน์ การสนับสนุนสินค้าที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ทัศนคติต่อ อิทธิพลทางสังคม ความต้องการในการแก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อม ความน่าเชื่อถือทางสังคมความง่ายต่อการใช้ งาน การรับรู้ความเสี่ยงและสาเหตุหลักของมลภาวะทางอากาศการรับรู้ถึงประโยชน์ทั้งนี้ ทัศนคติของการ

ยอมรับ เทคโนโลยี และแนวคิดเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อรถยนต์ไฟฟ้าของผู้บริโภคทั้ง 2 Generation อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

## 5.2 ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย

อุตสาหกรรมรถยนต์และชิ้นส่วนรถยนต์ของไทยจำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกประเทศ เพื่อรักษาและยกระดับอุตสาหกรรมการผลิตรถยนต์สันดาปภายใน (ICE) ควบคู่ไปกับการต่อยอดอุตสาหกรรมรถยนต์ไฟฟ้า ที่ผ่านมาผู้ประกอบการรวมไปถึงหน่วยงานภาครัฐ ได้มีความพยายามบริหารจัดการเพื่อยกระดับให้อุตสาหกรรมดังกล่าวยังสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ จากผลการวิจัยผู้วิจัยได้มีข้อเสนอแนะดังนี้

1. รัฐบาลควรมีนโยบายสนับสนุนด้านเงินทุนสำหรับนักลงทุนรายใหม่ ที่เข้ามาในอุตสาหกรรมยานยนต์ไฟฟ้าเพื่อเปิดโอกาสให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprises: SME) มีส่วนร่วมในการพัฒนาอุตสาหกรรมยานยนต์และป้องกันการผูกขาดของเจ้าของธุรกิจเดิมที่เป็นของต่างประเทศ

2. กระทรวงอุตสาหกรรมควร จัดโซนนิ่งสำหรับอุตสาหกรรมยานยนต์ไฟฟ้าเพื่อลดค่าใช้จ่ายในการขนส่งและโลจิสติกส์ โดยจะทำให้ลดเวลาในการส่งชิ้นส่วนให้กับโรงงานผลิตรถยนต์ และลดสินค้าคงคลังเพราะผู้ผลิตชิ้นส่วนต่าง ๆ อยู่ในโซนนิ่งเดียวกัน

3. สถาบันส่งเสริมฝีมือด้านแรงงาน ต้องเข้ามาสนับสนุนและเตรียมความพร้อมในการจัดเตรียมแรงงานที่มีฝีมือเพื่อเข้าสู่การพัฒนาอุตสาหกรรมยานยนต์ไฟฟ้าที่ยั่งยืน

4. ผู้ประกอบการควรมีการพัฒนาเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจ ควรเน้นในการสร้างความร่วมมือกับบริษัท ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ซัพพลายเออร์ หรือองค์กรวิจัย เป็นกุญแจสำคัญในการสร้างโอกาสใหม่ ๆ สำหรับการขยาย

ตลาดและความเป็นไปได้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ร่วมกัน

## 5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย เพื่อหาแนวทางการสนับสนุน ส่งเสริมที่เหมาะสม

2. ควรมีการศึกษาผลกระทบความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และสถาบันการศึกษาในการพัฒนาอุตสาหกรรม เช่น โมเดล Triple Helix หรือระบบ innovation cluster เพื่อส่งเสริมความยั่งยืนของอุตสาหกรรมในระยะยาว

## เอกสารอ้างอิง

- จิรวัดน์ เดชนิรัตติย์ (2566). การศึกษาบทบาทของอุตสาหกรรมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ต่อการเปลี่ยนแปลง  
สู่ยานยนต์ไฟฟ้า: กรณีศึกษาบริษัทผู้ผลิตชุดสายไฟรถยนต์ญี่ปุ่นรายหนึ่ง. สารนิพนธ์หลักสูตร  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิศวกรรมทางธุรกิจ. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- จุฑารัตน์ พรหมทัต เต็มศิริ กฤษณะวณิช และพรปวีณ์ รัชมี. (2568). รายงานการศึกษาขับเคลื่อน  
อุตสาหกรรมรถยนต์และส่วนประกอบไทย ก้าวผ่านความท้าทายสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน.  
[ออนไลน์] ค้นเมื่อ 15 มกราคม 2568 จาก [https:// uploads.tps.go.th/0.1%20รายงานเรื่อง%  
20อุตสาหกรรมรถยนต์และส่วนประกอบ\\_1.pdf](https://uploads.tps.go.th/0.1%20รายงานเรื่อง%20อุตสาหกรรมรถยนต์และส่วนประกอบ_1.pdf)
- ดวงเต๋ด ย้วยความดี (2566) ที่ศึกษาผลกระทบการปรับตัวของอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์เพื่อรองรับ  
นโยบายไทยแลนด์ 4.0. วารสารวิชาการพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 33(2), 660-670.
- ธนาการแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด. (2567). ธุรกิจผลิตชิ้นส่วนยานยนต์. [ออนไลน์] ค้นเมื่อ 15 มกราคม  
2568 จาก [https://www.lhbank.co.th/getattachment/970e5a99-f9ee-46d0-b129-  
ae758b3c02dc/economic-analysis-Industry-Outlook-2024-Auto-Parts](https://www.lhbank.co.th/getattachment/970e5a99-f9ee-46d0-b129-ae758b3c02dc/economic-analysis-Industry-Outlook-2024-Auto-Parts)
- วรรณฯ ยงพิศาลภพ. (2563). แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรมปี 2563-65: อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์.  
[ออนไลน์] ค้นเมื่อ 15 มกราคม 2568 จาก [https://www.krungsri.com/th/research/industry/  
industry-outlook/Hi-tech-Industries/Auto-Parts/IO/Industry-Outlook-Auto-Parts](https://www.krungsri.com/th/research/industry/industry-outlook/Hi-tech-Industries/Auto-Parts/IO/Industry-Outlook-Auto-Parts)
- วุฒิ มหามงคล. (2563). การศึกษาแนวทางการกำหนดนโยบายส่งเสริมอุตสาหกรรมในประเทศไทย กรณี  
อุตสาหกรรมยานยนต์ไฟฟ้าจะไปในทิศทางใด (เป็นผู้ประกอบแบบดั้งเดิม หรือ ผู้นำด้านการ  
ผลิตนวัตกรรม). สารนิพนธ์หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์.  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศุภวรรณ พุฒิวราริคุณ. (2562). ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกซื้อรถยนต์ไฟฟ้านิสสัน ลีฟ ของผู้บริโภค  
ในเขตกรุงเทพมหานคร สารนิพนธ์หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการธุรกิจ  
สากล. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- สำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน. (2564). แนวทางการส่งเสริมยานยนต์ไฟฟ้า. [ออนไลน์] ค้นเมื่อ 15  
มกราคม 2568 จาก [https://www.eppo.go.th/index.php/en/component/k2/item/17415-  
ev-charging-221064-04](https://www.eppo.go.th/index.php/en/component/k2/item/17415-ev-charging-221064-04)
- หนึ่งฤทัย รัตนพร. (2562). การศึกษาปัจจัยด้านทัศนคติต่อการเลือกซื้อรถยนต์ไฟฟ้าของกลุ่มคนเจนเนอ  
เรชั่น X และ Y ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต,  
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อรธสิทธิ แจ่มฟ้า. (2561). การศึกษาอุตสาหกรรมรถยนต์ไฟฟ้าที่จะกระทบต่ออุตสาหกรรมรถยนต์ในไทย  
ผ่านมุมมองผู้แทนจัดจำหน่ายรถยนต์. สารนิพนธ์หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาการจัดการ  
ธุรกิจ. มหาวิทยาลัยมหิดล.
- อภิชาติ สุขสุเมธ เชาวฤทธิ์ เชาวแสงรัตน์ วรสิทธิ์ เจริญพูน และชัชวาล แสงทองล้วน. (2566). การจัดการ  
นวัตกรรมกระบวนการของอุตสาหกรรมการผลิตสินค้าที่เกิดจากโรงงานรับจ้างผลิตชิ้นส่วนยาน  
ยนต์ในสภาวะวิกฤต. วารสารสหวิทยาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 6(1), 91-105.

การพัฒนาธรรมาภิบาลธุรกิจเพื่อการบริการที่มีมูลค่าสูง  
ของเครือข่ายสำนักงานบัญชีในประเทศไทย  
Corporate governance development for high-value services  
in networks of accounting firms in Thailand

ดวงนภา ทรัพย์แสนดี<sup>1</sup> อุทัยรัตน์ เมืองแสน<sup>2</sup> และ กฤษดา เชียรวัฒนสุข<sup>3\*</sup>  
(Duangnapa Subsandee<sup>1</sup> Uthairat Muangsang<sup>2</sup> and Krisada Chienwattanasook<sup>3\*</sup>)

<sup>1-2</sup>คณะบริหารธุรกิจและการบัญชี มหาวิทยาลัยปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี

<sup>1-2</sup>Faculty of Business Administration and Accounting, PathumThani University,  
Pathum Thani Province, Thailand

<sup>3</sup>คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี

<sup>3</sup>Faculty of Business Administration, Rajamangala University of Technology Thanyaburi,  
Pathum Thani Province, Thailand

\*Corresponding author E-mail: krisada\_c@mut.ac.th

Article history:

Received 12 March 2025

Revised 10 July 2025

Accepted 18 July 2025

SIMILARITY INDEX = 0.00 %

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของบทความวิชาการนี้เพื่อ 1) ศึกษารูปแบบและองค์ประกอบของกรอบธรรมาภิบาลที่เหมาะสมสำหรับเครือข่ายสำนักงานบัญชีในประเทศไทย 2) วิเคราะห์บทบาทของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางบัญชีในการเพิ่มประสิทธิภาพและความยั่งยืนในระบบเครือข่าย 3) พัฒนาแนวทางการปรับปรุงกรอบธรรมาภิบาลให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากลและหลักการ ESG โดยผ่านการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากรอบธรรมาภิบาลสำหรับเครือข่ายสำนักงานบัญชีในประเทศไทย

บทความนี้ชี้ให้เห็นว่า 1) รูปแบบและองค์ประกอบของกรอบธรรมาภิบาลที่เหมาะสมมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการยกระดับมาตรฐานวิชาชีพและการสร้างความเชื่อมั่นในระบบการเงินของประเทศ ซึ่งควรมีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน ระบบการควบคุมภายในที่เข้มแข็งและการบูรณาการเทคโนโลยีในกระบวนการทำงาน 2) บทบาทของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางบัญชีในการเพิ่มประสิทธิภาพและความยั่งยืนในระบบเครือข่ายนั้น ควรมีการพัฒนาบทบาทของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการบัญชีด้วยการบูรณาการเทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น ปัญญาประดิษฐ์ การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่และเทคโนโลยีบล็อกเชนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการตรวจสอบและการรายงานทางการเงินอย่างมีนัยสำคัญ และ 3) การพัฒนาแนวทางการปรับปรุงกรอบธรรมาภิบาลให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากลและหลักการ ESG สำหรับการนำกรอบไปปฏิบัตินั้น ต้องมีการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของกฎระเบียบและการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความโปร่งใส โดยการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีตามหลักการ ESG จะส่งผลให้สำนักงานบัญชีต้องพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มีการบริการที่มีมูลค่าสูง บทความนี้ให้ข้อเสนอแนะที่เน้นย้ำถึงการพัฒนากลอบธรรมาภิบาลที่ยืดหยุ่นและปรับตัวได้ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ การกำกับดูแลข้อมูลและการปฏิบัติตามมาตรฐานความยั่งยืนตามหลักการ ESG เพื่อนำไปสู่การให้บริการที่มีมูลค่าสูง

คำสำคัญ: สิ่งแวดล้อม สังคมและธรรมาภิบาล เทคโนโลยีทางการบัญชี การบริการที่มีมูลค่าสูง

## Abstract

The aims of this academic article are: 1) to investigate the appropriate structure and components of a governance framework for accounting firm networks in Thailand, 2) to analyze the role of accounting technology and innovation in enhancing efficiency and sustainability within the network system, and 3) to develop approaches to improve the governance framework in accordance with international standards and ESG principles. This study reviewed the relevant literature on the development of governance frameworks for accounting firm networks in Thailand.

This article suggests that: 1) a clearly defined structure and components of a governance framework are critical to raising professional standards and promoting trust in the national financial system. The framework should include a clear organizational structure, robust internal control systems and the integration of technology into operational processes. 2) In terms of the role of technology and innovation in financial reporting, the study found that the integration of modern technologies such as artificial intelligence, big data analytics and blockchain can significantly improve the efficiency and sustainability of auditing and financial reporting. 3) To develop a governance framework that is in line with international standards and ESG principles, the study suggests that implementation must be adapted to regulatory changes and promote a corporate culture that emphasizes transparency. The technological change driven by ESG principles requires continuous capacity building within audit firms to deliver high-value services. The study concludes with the recommendation to develop a flexible and adaptable governance framework that accommodates changes in the business environment, data governance, and compliance with sustainability standards based on ESG principles in order to deliver high-value accounting services.

**Keywords:** Environment, Social and Governance (ESG), Accounting Technology, High-Value Services

## 1. บทนำ

ในโลกธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ธรรมชาติขององค์กรถือเป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างความโปร่งใส ความเชื่อมั่น และประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ในเครือข่ายสำนักงานบัญชี ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการรายงานทางการเงินและการจัดการความเสี่ยงในองค์กร ตามที่ Myring and Shortridge (2010) ได้อธิบายว่า ธรรมชาติขององค์กรที่เข้มแข็งสามารถเสริมความโปร่งใสและความน่าเชื่อถือของงบการเงินอย่างมีนัยสำคัญ สำหรับประเทศไทย วิวัฒนาการของธรรมชาติของงบการเงินได้สะท้อนถึงความพยายามปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจและกฎระเบียบระหว่างประเทศ ซึ่งธรรมชาติของงบการเงินในประเทศไทยควรมุ่งเน้นการสร้างความโปร่งใส ความเชื่อมั่น และประสิทธิภาพในการดำเนินงาน เพื่อยกระดับความน่าเชื่อถือของข้อมูลทางการเงินในประเทศไทยให้มีความสามารถในการแข่งขันระดับสากล อย่างไรก็ตามการศึกษาของ International Federation of Accountants (2022) ระบุในรายงานประจำปี 2022 ว่า ความท้าทายสำคัญของเครือข่ายสำนักงานบัญชีในประเทศไทย คือ การพัฒนากลอบธรรมชาติที่สามารถรองรับความซับซ้อนของการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน และตอบสนองต่อความคาดหวังที่เพิ่มขึ้นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความท้าทายเหล่านี้ยังรวมถึงการขาดความชัดเจนในบทบาทและความรับผิดชอบระหว่างสมาชิกในเครือข่าย การขาดกลไกที่รองรับการประเมินผลประสิทธิภาพของธรรมชาติ และการขาดการบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศในกระบวนการทางบัญชี ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและความเชื่อมั่นในข้อมูลทางการเงิน

การวิวัฒนาการธรรมชาติของงบการเงินในประเทศไทยควรจัดให้มีการพัฒนาการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการตรวจสอบบัญชีให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อยกระดับมาตรฐานของวิชาชีพบัญชีและสนับสนุนการเติบโตอย่างยั่งยืน โดยต้องมีความพยายามในการพัฒนาธรรมชาติของวิชาชีพบัญชีในประเทศไทย เช่น การออกกฎหมายและมาตรฐานการบัญชีเพื่อสร้างกรอบการปฏิบัติที่เหมาะสม ในการประกาศใช้ "พระราชบัญญัติการบัญชี พ.ศ. 2543" มีการกำหนดกรอบทางกฎหมายเพื่อควบคุมการปฏิบัติงานในวิชาชีพบัญชี ต่อมาสภาวิชาชีพบัญชี (2565) ได้พัฒนามาตรฐานการรายงานทางการเงินฉบับปรับปรุงปี 2565 ให้ธุรกิจทั้งในประเทศและต่างประเทศต้องปฏิบัติตามเพื่อรายงานทางการเงินอย่างเข้มงวดและเป็นสากล อย่างไรก็ตาม ยังพบว่ามีช่องว่างในการประยุกต์ใช้กรอบธรรมชาติของงบการเงินในเครือข่ายสำนักงานบัญชีที่มีความหลากหลายและซับซ้อนในปัจจุบัน ซึ่งตามความจริงแล้ว ความชัดเจนในบทบาท ความรับผิดชอบระหว่างสมาชิกในเครือข่าย กลไกที่รองรับการประเมินผลของธรรมชาติ และการบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศ จะส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพและความเชื่อมั่นในข้อมูลทางการเงิน

ปัจจุบัน ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เช่น ระบบบัญชีดิจิทัล และเครื่องมือวิเคราะห์เชิงลึก (Data Analytics) ได้ถูกนำมาเชื่อมโยงอย่างชัดเจนกับการพัฒนาธรรมชาติของงบการเงิน จากการทบทวนวรรณกรรมได้ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นที่ต้องมีการศึกษาเพิ่มเติม เพื่อพัฒนาแนวทางธรรมชาติของงบการเงินที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการในโลกธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และเพื่อสร้างความยั่งยืนและความเชื่อมั่นในระบบเครือข่ายสำนักงานบัญชีในประเทศไทย

จากประเด็นความยั่งยืนที่มีต่อการบูรณาการปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมชาติ (ESG) เข้ากับกลยุทธ์ธุรกิจ จากรายงานกำลังเปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์ของธรรมชาติของงบการเงินในประเทศไทย โดย KPMG (2023) พบว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นักลงทุน ลูกค้า และพนักงาน มีความคาดหวังที่สูงขึ้นว่าองค์กรจะต้องมีการดำเนินงานอย่างมีความรับผิดชอบและคำนึงถึงความยั่งยืน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้ส่งผลให้เครือข่ายสำนักงานบัญชีต้องปรับปรุงกรอบธรรมชาติของงบการเงินเพื่อให้การพิจารณาตาม ESG เช่น การวัดและการรายงานผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม การสร้างความหลากหลายและการมีส่วนร่วมในที่ทำงาน และการส่งเสริมแนวทางปฏิบัติที่มี



จริยธรรมในห่วงโซ่อุปทาน จากที่ World Bank (2023) ได้คาดการณ์ในรายงานความยั่งยืนประจำปี 2023 โดยมีการให้ความสำคัญกับการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมจากการดำเนินงานขององค์กรด้วยการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากอาคารและการเดินทางของพนักงาน โดยมีเป้าหมายลดการปล่อยคาร์บอนจากอาคารทั่วโลกให้ลดลงร้อยละ 28 ภายในปี 2026 เมื่อเทียบกับปีฐาน 2016 นอกจากนี้ยังให้มีการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากอาหารให้ลดลงร้อยละ 25 ภายในปี 2030 เมื่อเทียบกับปีฐาน 2019 ทั้งนี้ ธนาคารโลกยังมีการรายงานตามแนวทางของ Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) เพื่อเพิ่มความโปร่งใสในการเปิดเผยข้อมูลด้านสภาพภูมิอากาศและความยั่งยืน

ดังนั้น การพัฒนารอบธรรมาภิบาลจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง โดยต้องคำนึงถึงปัจจัยสำคัญหลายประการ ทั้งในด้านโครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงาน การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ บทความนี้จึงมุ่งวิเคราะห์องค์ประกอบสำคัญของธรรมาภิบาลธุรกิจ ความท้าทายในการนำไปปฏิบัติ และแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพของเครือข่ายสำนักงานบัญชีไทย เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนารอบธรรมาภิบาลที่สามารถตอบสนองต่อความท้าทายในปัจจุบันและอนาคตเพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากลและหลักการ ESG

### วัตถุประสงค์ในการเสนอบทความ

1. เพื่อศึกษารูปแบบและองค์ประกอบของกรอบธรรมาภิบาลที่เหมาะสมสำหรับเครือข่ายสำนักงานบัญชีในประเทศไทย
2. เพื่อวิเคราะห์บทบาทของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางบัญชีในการเพิ่มประสิทธิภาพและความยั่งยืนในระบบเครือข่าย
3. เพื่อพัฒนาแนวทางการปรับปรุงกรอบธรรมาภิบาลให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากลและหลักการ ESG

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากบทความ

1. แนวทางเชิงกลยุทธ์สำหรับการพัฒนาธรรมาภิบาลในระบบเครือข่ายสำนักงานบัญชีในประเทศไทย
2. การสร้างความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีและหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้ในบริบทของธุรกิจสมัยใหม่
3. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายสำหรับหน่วยงานกำกับดูแลในการส่งเสริมธรรมาภิบาลในวิชาชีพบัญชี

## 2. กรอบแนวคิดและการทบทวนวรรณกรรม

จากงานวิจัยที่ผ่านมา ส่วนใหญ่มุ่งเน้นไปที่การศึกษาในระดับกฎหมายหรือมาตรฐานทั่วไป การวิเคราะห์เชิงลึกเกี่ยวกับวิธีการสร้างและปรับใช้กรอบธรรมาภิบาลที่เฉพาะเจาะจงสำหรับเครือข่ายสำนักงานบัญชี โดยเฉพาะในบริบทของประเทศไทยที่มีความแตกต่างด้านโครงสร้างทางธุรกิจและวัฒนธรรมเมื่อเทียบกับประเทศอื่น นอกจากนี้ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เช่น ระบบบัญชีดิจิทัลและเครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก (Data Analytics) ถูกนำมาเชื่อมโยงอย่างชัดเจนกับแนวทางการพัฒนาธรรมาภิบาล ซึ่งชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นในการพัฒนาแนวทางธรรมาภิบาลที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการในโลกธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อสร้างความยั่งยืนและความเชื่อมั่นในระบบเครือข่ายสำนักงานบัญชีในประเทศไทย จะเป็นการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงในภาคธุรกิจและวิชาชีพบัญชี

## องค์ประกอบสำคัญของกรอบธรรมาภิบาล

การพัฒนากรอบธรรมาภิบาลที่มีประสิทธิภาพสำหรับเครือข่ายสำนักงานบัญชีจำเป็นต้องพิจารณาองค์ประกอบสำคัญหลายประการ OECD (2023a, 2023b) ได้เสนอแนวทางว่าองค์ประกอบเหล่านี้สามารถแบ่งได้เป็น 3 ด้านหลัก ได้แก่ องค์ประกอบเชิงโครงสร้าง นโยบายและกระบวนการธรรมาภิบาล และพลวัตการดำเนินงาน

**1. องค์ประกอบเชิงโครงสร้าง** ควรมีการกำหนดโครงสร้างและข้อบังคับของคณะกรรมการ การวิเคราะห์จาก McKinsey (2023) พบว่า เพื่อการกำกับดูแลและบริหารจัดการเฉพาะทางอย่างมีประสิทธิภาพองค์กรควรกำหนดคณะกรรมการเฉพาะด้าน ได้แก่ คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการค่าตอบแทน โดยแต่ละคณะทำงานตามกฎบัตรที่มีการระบุหน้าที่ ความรับผิดชอบ และวิธีดำเนินงานอย่างชัดเจน หลังจากที่มีการกำหนดโครงสร้างและข้อบังคับของคณะกรรมการแล้ว ควรมีการกำหนดกฎเกณฑ์และกระบวนการ หัวใจสำคัญของกรอบธรรมาภิบาลคือกฎเกณฑ์และกระบวนการที่กำหนดวิธีการดำเนินงานและการตัดสินใจในองค์กร ตามที่ Deloitte (2022) ได้สรุปว่า องค์ประกอบพื้นฐานเหล่านี้สร้างแนวทางการดำเนินงานที่เป็นมาตรฐาน ช่วยให้กระบวนการตัดสินใจมีความสม่ำเสมอและน่าเชื่อถือ ในขั้นตอนต่อมา จะต้องกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบที่ชัดเจนซึ่งมีความสำคัญต่อกับความรับผิดชอบภายในองค์กร การส่งเสริมโครงสร้างที่เป็นระเบียบทำให้สมาชิกทุกคนคนเข้าใจบทบาทหน้าที่และอำนาจที่เกี่ยวข้อง ในขั้นตอนที่ 1 มีการกำหนดองค์ประกอบเชิงโครงสร้างซึ่งประกอบด้วย โครงสร้างและข้อบังคับของคณะกรรมการ กฎเกณฑ์และกระบวนการ บทบาทและความรับผิดชอบ ซึ่งจะนำไปสู่ขั้นตอนที่ 2 คือ การกำหนดนโยบายและกระบวนการธรรมาภิบาล

**2. นโยบายและกระบวนการธรรมาภิบาล** ในขั้นตอนนี้จะมีการกำหนดจรรยาบรรณและจริยธรรมทางวิชาชีพ การกำหนดจรรยาบรรณและมาตรฐานจริยธรรมที่ชัดเจนช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความซื่อสัตย์และความรับผิดชอบ มาตรฐานเหล่านี้ช่วยให้บุคลากรเข้าใจถึงพฤติกรรมที่คาดหวังและช่วยลดความเสี่ยงด้านจริยธรรม (สภาวิชาชีพบัญชีในพระบรมราชูปถัมภ์, 2565) การวิเคราะห์จากสภาเศรษฐกิจโลกในปี 2566 แสดงให้เห็นว่าในยุคดิจิทัล การดูแลข้อมูลและการคุ้มครองความเป็นส่วนตัวมีความสำคัญเพิ่มขึ้นอย่างมาก กฎเกณฑ์และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการข้อมูลจำเป็นต้องครอบคลุมทั้งด้านความปลอดภัย วิธีการเข้าถึง และการนำข้อมูลไปใช้งาน เพื่อให้มั่นใจว่าสารสนเทศสำคัญได้รับการปกป้องและใช้ประโยชน์อย่างเหมาะสม (World Economic Forum, 2023). สำหรับในด้านการบริหารความเสี่ยง งานวิจัยของ PwC (2023a) ชี้ให้เห็นว่า ระบบการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งรวมถึงการมีคณะกรรมการตรวจสอบบริหารความเสี่ยง และค่าตอบแทนที่กำหนดตามกฎบัตรเฉพาะ เป็นองค์ประกอบสำคัญของกรอบธรรมาภิบาลองค์กร

**3. พลวัตการดำเนินงาน** ในขั้นตอนนี้จะมีการกำหนดธรรมาภิบาลของผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางและวัฒนธรรมองค์กร โดย Durand and Ioannou (2023) ระบุว่า ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงต่อธรรมาภิบาลที่ดีจะส่งผลโดยตรงต่อการดำเนินงานขององค์กรโดยรวม การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงจะช่วยส่งเสริมการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นในการดำเนินงานตามกรอบธรรมาภิบาล และยังส่งเสริมความสามารถในการปรับตัวและความยืดหยุ่น ทั้งนี้ Gartner (2022) แนะนำว่า กรอบธรรมาภิบาลที่ดีควรมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวได้ตามการเปลี่ยนแปลงทั้งสภาพแวดล้อมและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง ความสามารถในการปรับตัวนี้จะช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อความท้าทายได้อย่างมีประสิทธิภาพ แนวโน้มสำคัญคือการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการกระบวนการบัญชีและการตรวจสอบ ซึ่งมีความสำคัญต่อการเพิ่มประสิทธิภาพและความโปร่งใส เช่น ระบบบัญชีอัตโนมัติ การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่

และปัญญาประดิษฐ์ ช่วยปรับปรุงกระบวนการทำงานและลดความเสี่ยงจากข้อผิดพลาดของมนุษย์ (KPMG, 2023)

โดยสรุป องค์ประกอบสำคัญของกรอบธรรมาภิบาลที่เหมาะสมกับบริบทในประเทศไทยควรมีการบูรณาการจากแนวคิดของ Deloitte (2022) ที่ระบุองค์ประกอบพื้นฐานเหล่านี้ จะช่วยสร้างแนวทางการดำเนินงานที่เป็นมาตรฐาน ทำให้กระบวนการตัดสินใจมีความสม่ำเสมอและน่าเชื่อถือ นอกจากนี้ PwC (2023a) สนับสนุนว่า ระบบการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ เป็นหนึ่งในองค์ประกอบสำคัญของกรอบธรรมาภิบาล ที่ช่วยในการระบุ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานและชื่อเสียงขององค์กร สำหรับการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารความเสี่ยงและการตรวจสอบมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเพิ่มประสิทธิภาพและความโปร่งใส เทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น ระบบบัญชีอัตโนมัติ การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ และปัญญาประดิษฐ์ ช่วยปรับปรุงกระบวนการทำงานและลดความเสี่ยงจากข้อผิดพลาดของมนุษย์ (KPMG, 2023)

### กรอบการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรมสำหรับการพัฒนาธรรมาภิบาลในสำนักงานบัญชีไทย

การพัฒนาธรรมาภิบาลในสำนักงานบัญชีไทยจำเป็นต้องมีกรอบการดำเนินงานที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม ควรประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลักที่บูรณาการเข้าด้วยกันเป็นวงจรพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

องค์ประกอบแรก คือ **โครงสร้างและสภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)** เป็นรากฐานสำคัญที่กำหนด “โทนอุปถัมภ์” หรือ “*tone at the top*” ซึ่งแสดงถึงค่านิยมด้านความโปร่งใส จรรยาบรรณ และความรับผิดชอบของผู้มีอำนาจสูงสุดในสำนักงานบัญชี การมีจรรยาบรรณองค์กรที่ชัดเจน บอร์ดหรือคณะกรรมการตรวจสอบที่เป็นอิสระ และโครงสร้างหน้าที่ที่กำหนดเน้นสร้างความเชื่อมั่นว่าธรรมาภิบาลเป็นเรื่องที่ไม่ใช่แค่แนวคิดเชิงนโยบาย แต่เป็นแนวปฏิบัติภายในองค์กร (COSO, 2013; Deloitte, 2023)

องค์ประกอบที่สอง คือ **การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)** สำนักงานบัญชีต้องดำเนินการประเมินความเสี่ยงเชิงรอบด้าน—ไม่เฉพาะด้านการบัญชีแต่รวมถึงกฎหมาย ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี และความเสี่ยงด้านข้อมูลส่วนบุคคล—เพื่อเสนอแนะแนวทางบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะหากมีคณะกรรมการเฉพาะด้านเข้ามากำกับดูแล (COSO, 2013; PwC, 2023a)

องค์ประกอบที่สาม คือ **กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)** เมื่อประเมินความเสี่ยงแล้ว จะต้องมีการกำหนดกระบวนการทำงาน กฎเกณฑ์ และมาตรการที่ชัดเจน เช่น การตรวจสอบแบบอัตโนมัติ การควบคุมการเข้าถึงข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ และ AI เพื่อให้การทำงานมีมาตรฐาน ลดความผิดพลาด (KPMG, 2023; COSO, 2013)

องค์ประกอบที่สี่ คือ **ข้อมูลและการสื่อสาร (Information & Communication)** สำนักงานบัญชีต้องมีระบบที่ทำให้ข้อมูลไหลเวียนภายในองค์กรตั้งแต่ระดับพนักงานไปจนถึงผู้บริหาร ทั้งยังต้องมีช่องทางให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกสามารถร้องเรียนหรือข้อเสนอแนะได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่น การใช้แพลตฟอร์มอิเล็กทรอนิกส์และฐานข้อมูลกลางที่เชื่อมโยงระบบบัญชี (COSO, 2013)

องค์ประกอบสุดท้าย คือ **การติดตามและการประเมินผล (Monitoring Activities)** การประเมินอย่างต่อเนื่องและการตรวจสอบภายใน (internal audit) เป็นหัวใจสำคัญของธรรมาภิบาล การประเมินต้องทำทั้งแบบต่อเนื่องและแบบแยกส่วน พร้อมรายงานผลต่อคณะกรรมการและผู้บริหาร เพื่อปรับปรุงระบบตามความจำเป็น (COSO, 2013; COSO monitoring guidance, 2009)

กรอบการดำเนินงานนี้สอดคล้องกับแนวทาง COSO และสามารถประยุกต์ใช้ในสำนักงานบัญชีไทย เพื่อเสริมสร้างธรรมาภิบาลที่ยั่งยืนและตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

### 3. การวิเคราะห์แนวโน้มและทิศทางในอนาคต

**ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัล**ส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาแนวทางธรรมาภิบาลในองค์กรของประเทศไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการบัญชี การวิเคราะห์โดย Gartner (2022) ระบุว่า การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI) บล็อกเชน และการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) ช่วยเปลี่ยนรูปแบบการทำงานแบบดั้งเดิมให้มีความยืดหยุ่น โปร่งใส และมีประสิทธิภาพมากขึ้น ขณะที่ยังคงรายงานของธนาคารแห่งประเทศไทย (2566) ยืนยันว่าเทคโนโลยีเหล่านี้สนับสนุนการติดตามผลการเงินแบบเรียลไทม์ เพิ่มความสามารถในการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ และช่วยให้การตัดสินใจขององค์กรมีความแม่นยำยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม การพัฒนาเทคโนโลยีดังกล่าวก็ก่อให้เกิดประเด็นด้านจริยธรรมใหม่ ๆ เช่น ความปลอดภัยของข้อมูล และความเป็นส่วนตัวของผู้ใช้งาน ซึ่งจำเป็นต้องได้รับการกำกับดูแลอย่างรัดกุมภายใต้กรอบธรรมาภิบาลที่ชัดเจน เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานขององค์กรยังคงอยู่ภายใต้หลักความรับผิดชอบและความโปร่งใสที่เหมาะสม (Gartner, 2022; Bank of Thailand, 2023).

**แนวโน้มการบูรณาการหลักการด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (ESG)** เข้ากับกลยุทธ์ธุรกิจและการรายงานองค์กร กำลังเปลี่ยนแปลงลักษณะของธรรมาภิบาลในประเทศไทยอย่างชัดเจน โดยเฉพาะในภาคธุรกิจบริการทางบัญชี จากรายงานของ KPMG (2023) พบว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก ไม่ว่าจะเป็นนักลงทุน ลูกค้า และพนักงาน ต่างมีความคาดหวังให้องค์กรดำเนินงานโดยคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและความยั่งยืนมากขึ้น ความคาดหวังนี้ได้กระตุ้นให้เครือข่ายสำนักงานบัญชีต้องทบทวนและพัฒนากรอบธรรมาภิบาลของตนเองให้สามารถรองรับปัจจัยด้าน ESG อย่างรอบด้าน ไม่ว่าจะเป็นการวัดและการเปิดเผยผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่หลากหลายและเปิดกว้าง ไปจนถึงการกำหนดจริยธรรมในกระบวนการของห่วงโซ่อุปทาน

ขณะเดียวกัน รายงานของธนาคารโลก (World Bank, 2023) ได้ชี้ให้เห็นว่า การเปิดเผยข้อมูล ESG และการเข้าถึงแหล่งเงินทุนที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมกลายเป็นแนวปฏิบัติสำคัญที่องค์กรไทย โดยเฉพาะบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ จำเป็นต้องปรับใช้ ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากลและสามารถแข่งขันได้ในระดับโลก แนวโน้มดังกล่าวเน้นย้ำว่าการผสมผสาน ESG เข้ากับธรรมาภิบาลไม่ใช่เพียงเรื่องของความสมัครใจ แต่เป็นองค์ประกอบหลักของกลยุทธ์องค์กรในยุคปัจจุบันที่กำลังขับเคลื่อนด้วยความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และเป้าหมายด้านความยั่งยืน (KPMG, 2023; World Bank, 2023).

**การบูรณาการเทคโนโลยีในธรรมาภิบาลของสำนักงานบัญชี** การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีขั้นสูงในกระบวนการกำกับดูแลของสำนักงานบัญชีไทยกำลังกลายเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยยกระดับธรรมาภิบาลในหลายมิติ โดยเฉพาะด้านความโปร่งใสและความน่าเชื่อถือของข้อมูลทางการเงิน รายงานของ Deloitte Insights (2023) ระบุว่าเทคโนโลยีบล็อกเชนมีศักยภาพสูงในการเปลี่ยนแปลงระบบบัญชี เนื่องจากลักษณะเฉพาะของบล็อกเชนที่ไม่สามารถแก้ไขข้อมูลหลังจากบันทึกแล้วได้ ซึ่งช่วยเพิ่มความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลดโอกาสการฉ้อโกงหรือความผิดพลาดในการบันทึกข้อมูลทางบัญชี

นอกจากนี้ งานศึกษาของ Sarathy and Kinni (2021) ในวารสาร MIT Sloan Management Review ได้แสดงให้เห็นว่า การใช้บล็อกเชนในกระบวนการตรวจสอบบัญชีสามารถลดระยะเวลาและทรัพยากรที่ใช้ในการตรวจสอบข้อมูลได้อย่างมีนัยสำคัญ โดยผู้ตรวจสอบสามารถเข้าถึงข้อมูลธุรกรรมที่ผ่าน

การตรวจสอบแล้วแบบเรียลไทม์ ซึ่งช่วยเสริมความเชื่อมั่นในความถูกต้องของรายงานทางการเงิน และยังช่วยลดความเสี่ยงจากข้อผิดพลาดที่เกิดจากมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากแนวโน้มดังกล่าว จะเห็นได้ว่าเทคโนโลยีดิจิทัล โดยเฉพาะบล็อกเชน กำลังมีบทบาทสำคัญในการปรับปรุงระบบธรรมาภิบาลของสำนักงานบัญชี ไม่เพียงช่วยลดขั้นตอนและต้นทุนในการตรวจสอบเท่านั้น แต่ยังช่วยเสริมสร้างระบบการรายงานที่โปร่งใสและน่าเชื่อถือยิ่งขึ้น (Deloitte Insights, 2023; Sarathy and Kinni, 2021)

**ปัญญาประดิษฐ์และการวิเคราะห์ข้อมูลในการตรวจสอบบัญชี** ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการปรับปรุงการตรวจสอบบัญชีและการจัดการความเสี่ยง AI สามารถประมวลผลข้อมูลจำนวนมากและระบุรูปแบบที่มนุษย์อาจไม่สังเกตเห็น ซึ่งช่วยในการตรวจจับความผิดปกติและการฉ้อโกงที่อาจเกิดขึ้น (IBM Research, 2023) นอกจากนี้ งานวิจัยจาก Deloitte Insights (2023) ยังเห็นว่าเทคโนโลยีบล็อกเชนมีศักยภาพในการสร้างความโปร่งใสและความน่าเชื่อถือของรายงานเชิงบัญชีอย่างชัดเจน ในขณะที่ Sarathy & Kinni (2021) รายงานว่า การประยุกต์ใช้บล็อกเชนในการตรวจสอบบัญชีสามารถลดเวลาและทรัพยากรที่ใช้ในการตรวจสอบข้อมูลได้ถึงร้อยละ 40 จากการเข้าถึงข้อมูลธุรกรรมที่ไม่สามารถแก้ไขและตรวจสอบได้ทันที

**ความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์และการรักษาความลับของข้อมูล** ในยุคดิจิทัลที่ข้อมูลมีบทบาทเป็นทรัพยากรหลักขององค์กร การรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์และการปกป้องข้อมูลที่มีความละเอียดอ่อนจึงกลายเป็นภารกิจที่สำคัญอย่างยิ่งของเครือข่ายสำนักงานบัญชี โดยเฉพาะเมื่อการรั่วไหลของข้อมูลหรือการโจมตีทางไซเบอร์สามารถส่งผลกระทบอย่างรุนแรงต่อทั้งชื่อเสียงและความเชื่อมั่นของลูกค้า รวมถึงอาจนำไปสู่ความสูญเสียทางการเงินอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ รายงานของ Cybersecurity & Infrastructure Security Agency (2023) เน้นย้ำถึงความสำคัญของการประเมินความเสี่ยงและช่องโหว่ในระบบอย่างสม่ำเสมอ พร้อมเสนอให้มีมาตรการป้องกันเชิงลึก เช่น การเข้ารหัสข้อมูลและการตรวจสอบสิทธิ์แบบหลายปัจจัย (multi-factor authentication)

ขณะเดียวกัน รายงานประจำปีของ Thailand Computer Emergency Response Team (2022) ระบุว่า สถานการณ์ภัยคุกคามทางไซเบอร์ในประเทศไทยมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะกลุ่มเป้าหมายในภาคธุรกิจบริการบัญชีและการเงิน ซึ่งในปี 2022 มีการเพิ่มขึ้นของเหตุการณ์ด้านความมั่นคงปลอดภัยถึงร้อยละ 35 เพื่อรับมือกับภัยคุกคามดังกล่าว จำเป็นต้องส่งเสริมให้พนักงานมีความตระหนักรู้ด้านไซเบอร์ ความเข้าใจในนโยบายรักษาความลับ และการใช้งานระบบอย่างปลอดภัยควบคู่ไปกับมาตรการทางเทคนิค ทั้งนี้ การเสริมสร้างธรรมาภิบาลที่ดีในองค์กรจึงควรครอบคลุมมิติของความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์เพื่อปกป้องทรัพย์สินทางข้อมูลและรักษาความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Cybersecurity & Infrastructure Security Agency, 2023; Thailand Computer Emergency Response Team, 2022).

#### **แนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพ**

การยกระดับประสิทธิภาพในสำนักงานบัญชีไม่สามารถอาศัยเพียงการควบคุมภายในหรือการใช้เทคโนโลยีเพียงอย่างเดียวได้ แต่ต้องประกอบด้วยกรอบการยอมรับแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดในด้านการจัดการบัญชีและธรรมาภิบาลอย่างเป็นระบบ จากการศึกษาเชิงประจักษ์โดย Nuankhum et al. (2024) ซึ่งสำรวจบริษัทจดทะเบียนในประเทศไทยจำนวน 171 แห่ง พบว่าการประยุกต์ใช้แนวทางการกำกับดูแลบัญชี เช่น การใช้มาตรฐานสากลด้านการรายงาน การประเมินความเสี่ยงทางการเงิน และการควบคุมภายในที่เข้มงวด มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับคุณภาพของรายงานทางการเงิน และช่วยสนับสนุนการตัดสินใจทางธุรกิจขององค์กรได้อย่างแม่นยำและโปร่งใสมากขึ้น



ในทำนองเดียวกัน แนวทางของ Government Finance Officers Association (GFOA) ยังเน้นถึงบทบาทของโครงสร้างธรรมาภิบาลที่มีประสิทธิภาพในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดถือความโปร่งใสและความรับผิดชอบ เช่น การจัดตั้งคณะกรรมการตรวจสอบที่เป็นอิสระ การกำหนดขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้างที่เปิดเผย และการกำกับดูแลการรายงานทางการเงินอย่างเคร่งครัด ทั้งหมดนี้ล้วนเป็นแนวปฏิบัติที่ช่วยสร้างความไว้วางใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเป็นรากฐานสำคัญของสำนักงานบัญชีที่มีคุณภาพสูง (Nuankhum et al., 2024; Government Finance Officers Association, n.d.).

**การนำระบบควบคุมภายในที่เข้มแข็งมาใช้** เป็นองค์ประกอบสำคัญในการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานของเครือข่ายสำนักงานบัญชี โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของธรรมาภิบาลองค์กร ตามกรอบแนวทางของ COSO (2013, ทบทวนปี 2023) ระบบควบคุมภายในเหล่านี้ช่วยลดโอกาสการฉ้อโกงและความผิดพลาด และรับประกันความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของรายงานทางการเงิน นอกจากนี้ การตรวจสอบและประเมินมาตรการควบคุมภายในอย่างสม่ำเสมอ ยังเป็นแนวทางที่สภาวิชาชีพบัญชีในพระบรมราชูปถัมภ์ (2566) แนะนำ เพื่อเสริมสร้างความโปร่งใสและความรับผิดชอบภายในองค์กร การดำเนินการตามแนวปฏิบัติเหล่านี้ช่วยให้สำนักงานบัญชีสามารถรักษามาตรฐานความเชื่อถือได้ในระยะยาว

**การผสมผสานเทคโนโลยีเข้ากับกระบวนการบัญชี** การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในกระบวนการบัญชีได้ส่งผลให้แนวทางธรรมาภิบาลขององค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะการประยุกต์ใช้ระบบบัญชีอัตโนมัติและการวิเคราะห์ข้อมูล ทำให้การจัดทำรายงานทางการเงินมีความถูกต้องและสอดคล้องกับมาตรฐานการกำกับดูแลมากยิ่งขึ้น จากการศึกษาของ Accenture (2023) พบว่า เครื่องมือนวัตกรรมสามารถเพิ่มประสิทธิภาพและความโปร่งใสในกระบวนการทำงานได้อย่างชัดเจน โดยเฉพาะเมื่อมีการผสมผสานเทคโนโลยีอย่างปัญญาประดิษฐ์ (AI) และการเรียนรู้ของเครื่อง (Machine Learning) เข้ากับระบบวิเคราะห์ข้อมูลแบบเรียลไทม์ ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้ดีขึ้น พร้อมระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำ

ในทำนองเดียวกัน McKinsey Digital (2023) ได้เสนอว่า การใช้ AI ในการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถช่วยให้องค์กรตรวจสอบแนวโน้มของความเสี่ยงได้ทันสถานการณ์มากขึ้น และยังช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันด้วยการลดข้อผิดพลาดและความล่าช้าในกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูล การบูรณาการเทคโนโลยีเหล่านี้จึงไม่ใช่เพียงการเปลี่ยนวิธีการทำงาน แต่ยังเป็นการยกระดับธรรมาภิบาลของสำนักงานบัญชีให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากลและสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Accenture, 2023; McKinsey Digital, 2023).

**การเสริมสร้างการสื่อสารและความร่วมมือ** ช่วยปรับปรุงการสื่อสารและการทำงานร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเป็นการสร้างวัฒนธรรมเปิดเผยและไว้วางใจผ่านการเข้าถึงข้อมูลทางการเงินแบบเรียลไทม์ การวิเคราะห์ที่เผยแพร่ใน *Harvard Business Review* โดย Catherine Cote (2022) ชี้ว่าการสื่อสารที่ชัดเจนจากระบบบัญชีช่วยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถเข้าใจผลประกอบการได้ง่ายขึ้น ส่งผลดีต่อความร่วมมือและความน่าเชื่อถือของสำนักงานบัญชี

**ความมุ่งมั่นต่อจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม** ปรัชญาการดำเนินงานที่เน้นความยึดมั่นในจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคมถือเป็นเสาหลักของธรรมาภิบาลที่ยั่งยืน หน่วยงานจำเป็นต้องจัดทำนโยบายด้านจริยธรรมที่ชัดเจน ครอบคลุมค่านิยมพื้นฐาน เช่น ความโปร่งใส ความซื่อสัตย์ และความเป็นอิสระ ซึ่งมีผลต่อการส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กรและสร้างความเชื่อมั่นระยะยาว (World Economic Forum, 2023) ขณะเดียวกัน สำนักงานบัญชีไทยควรปฏิบัติตามแนวทางจรรยาบรรณที่ประกาศโดย สภาวิชาชีพบัญชีในพระบรมราชูปถัมภ์ (2566) ซึ่งกำหนดให้ผู้ประกอบวิชาชีพบัญชีต้องรักษามาตรฐานทางจริยธรรมและ



รับผิดชอบต่อสังคมในทุกระดับของการดำเนินงานเพื่อเสริมสร้างความไว้วางใจจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (สภาวิชาชีพบัญชีฯ, 2566)

#### 4. บทสรุป

ในการพัฒนากรอบธรรมาภิบาลสำหรับเครือข่ายสำนักงานบัญชีในประเทศไทย ถือว่าเป็นประเด็นที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในปัจจุบัน โดยเฉพาะในบริบทของการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผันทั้งเทคโนโลยีและเศรษฐกิจ บทความนี้ชี้ให้เห็นว่า การพัฒนากรอบธรรมาภิบาลที่มีประสิทธิภาพต้องคำนึงถึงองค์ประกอบสำคัญหลายประการ ในมิติขององค์ประกอบเชิงโครงสร้าง ประกอบด้วย กฎเกณฑ์และกระบวนการที่ชัดเจน การกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบที่ชัดเจน รวมถึงโครงสร้างและข้อบังคับของคณะกรรมการที่เหมาะสม ในมิติของพลวัตการดำเนินงาน ประกอบด้วย ธรรมาภิบาลของผู้บริหารระดับสูง การบูรณาการเทคโนโลยีและความสามารถในการปรับตัว ตลอดจนนโยบายและกระบวนการธรรมาภิบาล ซึ่งครอบคลุมการบริหารความเสี่ยง จรรยาบรรณวิชาชีพ และการกำกับดูแลข้อมูล

สำหรับการบูรณาการเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้เข้ากับกระบวนการทางบัญชี เช่น บล็อกเชน ปัญญาประดิษฐ์ และการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ จะทวีความสำคัญในบทบาทที่สนับสนุนการเพิ่มขึ้นของประสิทธิภาพและความโปร่งใสในการดำเนินงาน เทคโนโลยีเหล่านี้จะสามารถช่วยลดเวลาและทรัพยากรในการตรวจสอบ รวมถึงการเพิ่มความแม่นยำในการวิเคราะห์ข้อมูล ตลอดจนช่วยในการตรวจจับความผิดปกติหรือการทุจริตได้อย่างมีประสิทธิภาพ บทความยังชี้ให้เห็นถึงความท้าทายที่องค์กรต้องเตรียมการรับมือในด้านความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์และการรักษาความเป็นส่วนตัวของข้อมูล ซึ่งต้องได้รับการจัดการอย่างเหมาะสม

โดยสรุป แนวโน้มสำคัญที่จะส่งผลต่อธรรมาภิบาลในเครือข่ายสำนักงานบัญชีคือการพัฒนาทางเทคโนโลยีที่รวดเร็ว และการให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล (ESG) ซึ่งจำเป็นต่อการปรับตัวและพัฒนากรอบธรรมาภิบาลให้สอดคล้องกับความคาดหวังที่เพิ่มขึ้นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการพัฒนากรอบธรรมาภิบาลที่มีประสิทธิภาพจะต้องคำนึงถึงรูปแบบและองค์ประกอบของกรอบธรรมาภิบาลที่เหมาะสม เพราะมีความสำคัญต่อการยกระดับมาตรฐานวิชาชีพและการสร้างความเชื่อมั่นในระบบการเงินของประเทศ ผู้บริหารและผู้รับผิดชอบโดยตรงต้องกำหนดให้มีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน ระบบการควบคุมภายในที่เข้มแข็ง การบูรณาการเทคโนโลยีที่มีความรัดกุม โดยพัฒนาวัฒนธรรมการทางบัญชีด้วยการบูรณาการ ปัญญาประดิษฐ์ การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ และบล็อกเชน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการตรวจสอบและการรายงานทางการเงิน นอกจากนี้ ผู้บริหารและผู้รับผิดชอบโดยตรงต้องคำนึงถึงการปรับปรุงกรอบธรรมาภิบาลให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากลและสอดคล้องกับหลักการ ESG พร้อมกับการปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งยังควรตระหนักถึงความสำคัญของการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความโปร่งใส เพื่อให้เกิดการส่งมอบบริการที่มีมูลค่าสูง จากการพัฒนาธรรมาภิบาลธุรกิจของเครือข่ายสำนักงานบัญชีในประเทศไทย

## เอกสารอ้างอิง

- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2566). การพัฒนานวัตกรรมด้านการเงินเพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจดิจิทัลของไทย. กรุงเทพมหานคร: ธนาคารแห่งประเทศไทย.
- สภาวิชาชีพบัญชี. (2565). มาตรฐานการรายงานทางการเงินฉบับปรับปรุงปี 2565. สภาวิชาชีพบัญชี. [ออนไลน์]. ค้นเมื่อ 25 มีนาคม 2568 จาก [https://acpro-std.tfac.or.th/page/102/ฉบับปรับปรุงปี 2565](https://acpro-std.tfac.or.th/page/102/ฉบับปรับปรุงปี2565)
- สภาวิชาชีพบัญชีในพระบรมราชูปถัมภ์. (2565). คู่มือประมวลจรรยาบรรณของผู้ประกอบวิชาชีพบัญชี รวมถึงมาตรฐานระหว่างประเทศเรื่องความเป็นอิสระ. [ออนไลน์]. ค้นเมื่อ 25 มีนาคม 2568 จาก <https://www.tfac.or.th/upload/9414/Cfa7FQFNrw.pdf>
- สภาวิชาชีพบัญชีในพระบรมราชูปถัมภ์. (2566). มาตรฐานการควบคุมภายในและแนวปฏิบัติ (ฉบับปรับปรุง). [ออนไลน์]. ค้นเมื่อ 25 มีนาคม 2568 จาก <https://acpro-std.tfac.or.th/standard/88>
- สภาวิชาชีพบัญชีในพระบรมราชูปถัมภ์. (2566). คู่มือประมวลจรรยาบรรณของผู้ประกอบวิชาชีพบัญชี (ประกาศฉบับที่ 53/2566). [ออนไลน์]. ค้นเมื่อ 25 มีนาคม 2568 จาก <https://acpro-std.tfac.or.th/Article/Detail/172357>
- Accenture. (2023). **Technology Vision 2023: When atoms meet bits – The foundations of our new reality.** [Online]. Retrieved May 15, 2025, from: <https://www.accenture.com/us-en/insights/technology/technology-trends-2023>
- Bank of Thailand. (2023). **Annual Report 2023 (2566).** [Online]. Retrieved April 30, 2025, from <https://www.bot.or.th/th/research-and-publications/reports/annual-report/Report2023.html>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, COSO. (2013). **Internal control—integrated framework (Executive summary).** COSO. [Online]. Retrieved May 15, 2025, from <https://www.coso.org/guidance-on-ic>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, COSO. (2023). **Supplemental guidance: Effective internal control over sustainability reporting.** COSO. [Online]. Retrieved May 15, 2025, from <https://www.coso.org/guidance-on-ic>
- COSO. (2009). **Guidance on Monitoring Internal Control Systems.** Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- Cote, C. (2022, June 29). **The importance of communication in accounting.** HBS Online. [Online]. Retrieved May 15, 2025, from <https://online.hbs.edu/blog/post/communication-in-accounting>
- Cybersecurity & Infrastructure Security Agency. (2023). **Fiscal year 2023 risk and vulnerability assessments.** [Online]. Retrieved May 18, 2025, from [https://www.cisa.gov/sites/default/files/2024-09/FY23\\_RVA\\_Analysis\\_508.pdf](https://www.cisa.gov/sites/default/files/2024-09/FY23_RVA_Analysis_508.pdf)
- Deloitte. (2022). **Navigating the ESG journey in 2022 and beyond.** [Online]. Retrieved May 20, 2025, from <https://www.deloitte.com/us/en/programs/center-for-board-effectiveness/articles/navigating-the-esg-journey-in-2022-and-beyond.html>

- Deloitte. (2023). **Using the COSO framework to establish internal controls over sustainability information**. [Online]. Retrieved May 22, 2025, from <https://www2.deloitte.com/>
- Deloitte Insights. (2023). **Blockchain: Understanding the potential for governance and transparency in accounting**. [Online]. Retrieved May 22, 2025, from <https://www2.deloitte.com/>
- Durand, R., & Ioannou, I. (2023, November 7). **How leaders can create a purpose-driven culture**. *Harvard Business Review*. [Online]. Retrieved May 22, 2025, from <https://hbr.org/2023/11/how-leaders-can-create-a-purpose-driven-culture>
- Gartner. (2022). **Why modern digital organizations need adaptive data governance**. [Online]. Retrieved May 22, 2025, from <https://www.gartner.com/>
- Government Finance Officers Association. (n.d.). **Accounting and financial reporting best practices**. [Online]. Retrieved May 22, 2025, from <https://www.gfoa.org/>
- IBM Research. (2023). **Research annual letter 2023: Building trustworthy AI and auditing tools**. [Online]. Retrieved May 22, 2025, from <https://research.ibm.com/>
- International Federation of Accountants. (2022). **2022 IFAC Integrated Annual Review: How we create impact**. [Online]. Retrieved May 22, 2025, from <https://ifacweb.blob.core.windows.net/>
- KPMG. (2023). **Anchoring ESG in governance: Businesses balancing growing ambition with rising regulation** [Online]. Retrieved June 20, 2025, from <https://kpmg.com/th/en/>
- McKinsey & Company. (2023). **Board governance: A collection of insights for corporate boards**. [Online]. Retrieved May 22, 2025, from <https://www.mckinsey.com/>
- McKinsey Digital. (2023). **The state of AI in 2023: Generative AI's breakout year**. [Online]. Retrieved May 22, 2025, from <https://www.mckinsey.com/>
- Myring, M., & Shortridge, R. T. (2010). Corporate governance and the quality of financial disclosures. *International Business & Economics Research Journal*, 9(6), 103–115. <https://doi.org/10.19030/iber.v9i6.589>
- Nuankhum, K., Phornlaphatrachakorn, K., Jannopat, S., & Lim-U-Sanno, K. (2024). Accounting governance practices and financial reporting quality. *Rajapark Journal*, 18(59), 250–272. Retrieved May 20, 2025, from <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/RJPJ/article/view/273523>
- Organisation for Economic Cooperation and Development. (2023a). **G20/OECD Principles of Corporate Governance**. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/ed750b30-en>
- Organisation for Economic Cooperation and Development. (2023b). **OECD Corporate Governance Factbook 2023**. <https://doi.org/10.1787/6d912314-en>
- PwC. (2023a). **Global Risk Survey 2023: Risk governance and the role of specialist boards**. [Online]. Retrieved May 2, 2025, from <https://www.pwc.com/gx/>

- Sarathy, R., & Kinni, T. (2021, February 5). It's time to take another look at blockchain. **MIT Sloan Management Review**. [Online]. Retrieved May 20, 2025, from <https://sloanreview.mit.edu/article/its-time-to-take-another-look-at-blockchain/>
- Thailand Computer Emergency Response Team. (2022). **Thailand CERT annual report 2022**. [Online]. Retrieved May 20, 2025, from <https://www.dlt.go.th/>
- World Bank. (2023). **ESG Disclosure Assessment of Thailand's Listed Companies and Green Finance Support**. [Online]. Retrieved May 20, 2025, from <https://documents1.worldbank.org/>
- World Bank. (2023). **Sustainability Review 2023**. [Online]. Retrieved May 2, 2025, from <https://www.worldbank.org/>
- World Economic Forum. (2023). **Annual report 2023–2024**. [Online]. Retrieved April 22, 2025, from <https://www3.weforum.org/>

การลดระยะเวลาการหยิบสินค้าในคลังชิ้นส่วนยานยนต์ด้วยเทคนิค ECRS:

กรณีศึกษาของบริษัท AJK จำกัด

## Reducing the Picking Time in an Automotive Parts Warehouse Using the ECRS Technique: A Case Study of AJK Co., Ltd

รณณ วรณวิไลรัตน์<sup>1\*</sup> และ ถิรนนท์ ทิวาราตรีวิทย์<sup>2</sup>

(Ramon Wanwilairat<sup>1\*</sup> and Thiranan Tiwaratreewit<sup>2</sup>)

<sup>1</sup>นักศึกษาคณะวิทยาการจัดการ สาขาวิชาการจัดการโลจิสติกส์และซัพพลายเชน

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

<sup>1</sup>Student, Faculty of Management Science, Logistics and Supply Chain Management, Valaya Alongkorn

Rajabhat University, Pathum Thani Province, Thailand

<sup>2</sup>อาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ สาขาวิชาการจัดการโลจิสติกส์และซัพพลายเชน

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

<sup>2</sup>Lecturer, Faculty of Management Science, Logistics and Supply Chain Management, Valaya Alongkorn

Rajabhat University, Pathum Thani Province, Thailand

\*Corresponding author Email: ramon.wan@vru.ac.th

### Article history:

Received 29 November 2024

Revised 10 September 2025

Accepted 13 September 2025

SIMILARITY INDEX = 9.71

### บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้างานวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและปรับปรุงกระบวนการหยิบสินค้าในคลังสินค้าชิ้นส่วนยานยนต์โดยการวิเคราะห์ขั้นตอนการทำงานที่ไม่เพิ่มมูลค่าและประยุกต์ใช้เทคนิค ECRS เพื่อลดระยะเวลาในการหยิบสินค้า จากการศึกษาระบบการหยิบสินค้าในคลังสินค้าชิ้นส่วนยานยนต์ด้วยแผนผังกระบวนการไหลของกิจกรรม (Activity Flow Process Chart) และวิเคราะห์ปัญหาด้วยทฤษฎีแผนผังก้างปลา(Fishbone Diagram) พบว่ากระบวนการหยิบสินค้ายังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ เนื่องจากยังมีการทำงานที่ซ้ำซ้อน ส่งผลทำให้ระยะเวลาในการหยิบสินค้าล่าช้าและเกิด Lead time ในกระบวนการทำงานแต่ละออเดอร์นานขึ้น ผู้วิจัยจึงได้นำเทคนิค ECRS มาปรับปรุงกระบวนการทำงานในกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดคุณค่า โดยการกำจัดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นออก (Eliminate) และจัดเรียงลำดับขั้นตอนการทำงาน (Rearrange) ให้เหมาะสม จากผลการปรับปรุงดังกล่าวสามารถลดระยะเวลาในการหยิบสินค้า จากเดิมใช้เวลาการหยิบอยู่ที่ 1,674 วินาทีหรือ 27.54 นาทีต่อออเดอร์เหลือเพียง 168 วินาทีหรือ 2.48 นาทีต่อออเดอร์ คิดเป็นร้อยละ 10.04 ซึ่งทำให้กระบวนการหยิบสินค้ามีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

คำสำคัญ: : การหยิบสินค้า, การปรับปรุงกระบวนการ, คลังสินค้าชิ้นส่วนยานยนต์

## Abstract

This research aimed to study and improve the picking process in the automotive parts warehouse by analyzing the non-value-added work steps and applying the ECRS technique to reduce the picking time. From studying the picking process in the automotive parts warehouse using the Activity Flow Process Chart and analyzing the problem using the Fishbone Diagram theory, it was found that the picking process was not efficient enough because there was still redundant work, resulting in a delay in picking time and a longer lead time in each order. Therefore, the researcher applied the ECRS technique to improve the working process in the non-value-added activities by eliminating unnecessary steps (Eliminate) and rearranging the work steps (Rearrange) appropriately. From the improvement results, the picking time could be reduced from the original picking time of 1,674 seconds or 27.54 minutes per order to only 168 seconds or 2.48 minutes per order, accounting for 10.04 percent, which made the picking process more flexible and efficient.

**Keywords:** Picking Process, Process Improvement, Automotive Parts Warehouse



## 1. บทนำ

อุตสาหกรรมยานยนต์ถือเป็นหนึ่งในรากฐานสำคัญของเศรษฐกิจไทยมานานหลายทศวรรษ โดยมีบทบาทในการขับเคลื่อนการเติบโตทางเศรษฐกิจ สร้างงาน และส่งเสริมการพัฒนาเทคโนโลยีในประเทศอย่างต่อเนื่อง ท่ามกลางการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงขึ้น ประสิทธิภาพในการจัดการคลังสินค้าและระบบโลจิสติกส์จึงกลายเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร (Wanichbancha and Suwannapong, 2023; Rattanawong, 2024) เพราะฉะนั้นการบริหารจัดการคลังสินค้าส่วนยานยนต์อย่างมีประสิทธิภาพจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อกระบวนการผลิต โดยเฉพาะในเรื่องของระยะเวลาในการหยิบสินค้า ซึ่งส่งผลกระทบต่อโดยตรงต่อความเร็วและต้นทุนในการผลิต กระบวนการที่ล่าช้าในคลังสินค้าอาจนำไปสู่ความล่าช้าในการผลิต การขาดแคลนวัตถุดิบ และส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กร (Chaiyaporn and Srisuk 2023)

จากกรณีศึกษาบริษัท AJK จำกัดเป็นหนึ่งในผู้ให้บริการโลจิสติกส์แบบครบวงจร ทั้งการขนส่งและการจัดเก็บสินค้าประเภทชิ้นส่วนยานยนต์ต่างๆ (รวม 5,493 SKUs) โดยในส่วนของคลังสินค้าของบริษัทมีหน้าที่ในการรับสินค้า จัดเก็บ ดูแลรักษาและเบิกจ่ายสินค้าพร้อมกับการลำเลียงส่งมอบชิ้นส่วนเข้าไปในไลน์การผลิต เพื่อสนับสนุนการประกอบยานยนต์ให้แก่ลูกค้า โดยระบบการจัดเก็บสินค้าจะทำการแยกประเภทของสินค้าออกจากกันอย่างชัดเจน และมีการจัดวางแบบบนชั้นวางสินค้า (High Rack) และบนพื้น (On Floor) อย่างชัดเจนเพื่อให้เหมาะสมกับลักษณะของสินค้าแต่ละประเภท บริษัทใช้ระบบการจัดการคลังสินค้า (Warehouse Management System: WMS) ในการควบคุมและบันทึกข้อมูลในทุกขั้นตอนของการดำเนินงาน รวมถึงการรวบรวมข้อมูลการหยิบสินค้าอย่างแม่นยำด้วยใช้เครื่อง Personal Digital Assistants (PDA) ในสแกนบาร์โค้ด ซึ่งใช้วิธีการหยิบสินค้าแบบตามคำสั่งซื้อจากใบ Picking List ของลูกค้า ในการวิเคราะห์สภาพปัญหากระบวนการทำงานในแผนก Picking ซึ่งมีทั้งหมด 21 ขั้นตอน ยังพบว่าเกิดความสูญเสียเปล่าในกระบวนการทำงานเกิดการซ้ำซ้อน โดยสาเหตุหลักของความซ้ำซ้อนเกิดจากการเคลื่อนย้ายโดยไม่จำเป็นไม่ก่อให้เกิดประโยชน์โดยตรงต่อกระบวนการหยิบสินค้า ซึ่งส่งผลให้การหยิบสินค้าใช้เวลานานและทำให้ส่งมอบชิ้นส่วนนั้นไม่ต่อเนื่อง

ดังนั้นผู้วิจัยตระหนักในปัญหาและผลกระทบที่เกิดขึ้น การศึกษาครั้งนี้จึงมุ่งเน้นที่จะลดระยะเวลาการหยิบสินค้าในคลังสินค้าส่วนยานยนต์ของบริษัท AJK จำกัด โดยใช้เทคนิค ECRS เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาและปรับปรุงกระบวนการหยิบสินค้าโดยการวิเคราะห์ขั้นตอนการทำงานที่ไม่เพิ่มมูลค่า
2. เพื่อลดระยะเวลาที่ใช้ในการหยิบสินค้าโดยการประยุกต์ใช้เทคนิค ECRS

## 2. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์การลดระยะเวลาการหยิบสินค้าในคลังสินค้าส่วนยานยนต์ โดยใช้เทคนิค ECRS ซึ่งเน้นการกำจัดความไร้ประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน รวมถึงการพิจารณาประเด็นสำคัญโดยมีรายละเอียดดังนี้

### 2.1 แนวคิดแผนผังก้างปลา (Fishbone Diagram) (เบญญาภา สายรัมย์ และคณะ, 2566)

เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์และค้นหาสาเหตุที่อาจทำให้เกิดปัญหาหรือความบกพร่องในกระบวนการ โดยมักใช้หลักการ 4M 1E เพื่อแยกแยะสาเหตุต่างๆ ที่อาจเกี่ยวข้องกับปัญหา

การกำหนดปัจจัยทางปลาสามารถจะกำหนดปัจจัยที่ทำให้แยกแยะและกำหนดสาเหตุต่างๆ ได้อย่างเป็นระบบ โดยส่วนมากมักใช้หลักการ 4M-1E เป็นกลุ่มปัจจัย (Factors) เพื่อจะนำไปสู่การแยกแยะสาเหตุต่างๆ 4M-1E ได้แก่ Man (คน/พนักงาน), Machine (เครื่องจักร), Material (วัตถุดิบ), Method (วิธีการ) และ Environment (สิ่งแวดล้อมในการทำงาน)

**2.2 การผลิตแบบลีนและความสูญเสียเปล่า 8 ประการ** (Suwannapong, 2024; Womack and Jones, 2023)

หลักการการผลิตแบบลีน (Lean Manufacturing) เป็นแนวคิดการบริหารการผลิตที่มุ่งเน้นการกำจัดความสูญเสียเปล่า เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างคุณค่าสูงสุดในกระบวนการผลิต

แนวคิดหลักของการผลิตแบบลีนเกิดขึ้นครั้งแรกในอุตสาหกรรมยานยนต์ของญี่ปุ่น โดยระบบการผลิตของโตโยต้า (Toyota Production System) ซึ่งพัฒนาโดย Taiichi Ohno นักอุตสาหกรรมชาวญี่ปุ่น หลักการสำคัญคือการกำจัดความสูญเสียเปล่าหรือ "Muda" ในภาษาญี่ปุ่น

**ความสูญเสียเปล่า 8 ประการ มีรายละเอียดดังนี้**

1) การผลิตเกินความจำเป็น (Overproduction) การผลิตสินค้ามากเกินไปเกินความต้องการของตลาด ซึ่งก่อให้เกิดต้นทุนที่ไม่จำเป็น พื้นที่จัดเก็บ และทรัพยากรที่สิ้นเปลือง องค์กรควรผลิตตามความต้องการที่แท้จริง

2) การรอคอย (Waiting) เวลาว่างระหว่างขั้นตอนการผลิต คือความสูญเสียเปล่าที่สำคัญ ไม่ว่าจะเป็นการรอวัตถุดิบ เครื่องจักร หรือข้อมูล ส่งผลให้กระบวนการผลิตล่าช้าและสิ้นเปลืองทรัพยากร

3) การขนส่ง (Transportation) การเคลื่อนย้ายวัสดุ อุปกรณ์โดยไม่จำเป็น ก่อให้เกิดต้นทุนและความเสี่ยงในการชำรุดเสียหาย การออกแบบผังโรงงานที่มีประสิทธิภาพจะช่วยลดความสูญเสียเปล่านี้

4) กระบวนการที่ไม่เหมาะสม (Over-Processing) การดำเนินงานที่ซับซ้อนเกินความจำเป็น หรือใช้เทคโนโลยีที่สูงเกินความต้องการของผลิตภัณฑ์ ทำให้เกิดต้นทุนที่สูงโดยไม่จำเป็น

5) สินค้าคงคลัง (Inventory) การเก็บวัตถุดิบ สินค้าคงคลังมากเกินไป ก่อให้เกิดต้นทุนในการจัดเก็บ ความเสี่ยงจากการเสื่อมสภาพ และเงินทุนที่จมอยู่กับสินค้าคงคลัง

6) การเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็น (Motion) การเคลื่อนไหวของพนักงานที่ไม่ก่อให้เกิดคุณค่า เช่น การเดินหรือการค้นหาคู่มือโดยไม่จำเป็น ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน

7) ของเสีย (Defects) ผลิตภัณฑ์ที่ไม่ได้คุณภาพ ต้องทำการแก้ไขหรือทิ้งซึ่งก่อให้เกิดความสูญเสียทั้งวัตถุดิบ เวลา และทรัพยากร

8) ศักยภาพมนุษย์ที่ไม่ได้ใช้ (Unused Talent) การไม่นำความรู้ ทักษะ และความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานมาใช้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร

การผลิตแบบลีนเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการกำจัดความสูญเสียเปล่าอย่างเป็นระบบ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การลดต้นทุน และสร้างคุณค่าสูงสุดในกระบวนการผลิต

**2.3 แผนผังกระบวนการไหลของกิจกรรม (Activity Flow Process Chart)** (กิตติ์วี วิเชียรประดิษฐ์, 2563)

เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการวิเคราะห์และปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน โดยใช้ในการบันทึกขั้นตอนการทำงานในรูปแบบที่เป็นระบบและเข้าใจง่าย มีสัญลักษณ์มาตรฐาน 5 รูปทรงในการบันทึกกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นในกระบวนการ

สัญลักษณ์ต่างๆ ของแผนภูมิการไหลของกระบวนการใช้สัญลักษณ์แสดงการกระทำทั้ง 5 รูปแบบ แนวทางการเชื่อมโยงต่างๆ ด้วยเส้นเพื่อแสดงลำดับการเคลื่อนที่ในกระบวนการทำงาน

**ตารางที่ 1** สัญลักษณ์ต่างๆ ของแผนผังกระบวนการไหลของกิจกรรม (Activity Flow Process Chart)

| สัญลักษณ์                                                                         | รายละเอียด                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
|  | การทำงาน (Operation) ใช้สำหรับการทำงานใดๆ ที่วัตถุประสงค์ทำให้เปลี่ยนลักษณะคุณสมบัติ |
|  | การขนส่ง (Transportation) ใช้สำหรับกิจกรรมการเคลื่อนย้ายวัตถุ                        |
|  | การตรวจสอบ (Inspection) ใช้สำหรับกิจกรรมที่เป็นการตรวจสอบ                            |
|  | การรอคอย (Delay) ใช้สำหรับการเกิดการขัดข้อง ต้องรอคอยตรวจสอบ                         |
|  | การเก็บ (Storage) ใช้สำหรับการเก็บเพื่อจัดส่งข้อมูลให้ลูกค้าต่อไป                    |

#### 2.4 เทคนิค ECRS (จุฑาภรณ์ แก้วสุด, 2562)

เป็นแนวคิดที่ใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน โดยมีเป้าหมายเพื่อลดความสูญเปล่าที่ไม่จำเป็น และเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน ประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

1) การกำจัด (Eliminate: E) ขั้นตอนนี้จะมุ่งเน้นการวิเคราะห์และหาสิ่งที่ไม่จำเป็นหรือเป็นความสูญเปล่าที่เกิดขึ้นในกระบวนการ

2) การรวมกัน (Combine: C) ขั้นตอนที่สามารถทำงานร่วมกันได้เพื่อให้กระบวนการทำงานมีความเรียบง่ายและลดการซ้ำซ้อน

3) การจัดลำดับใหม่ (Rearrange: R) เรียงลำดับขั้นตอนการทำงานใหม่เพื่อให้กระบวนการทำงานมีความต่อเนื่องมากขึ้น และลดการเคลื่อนย้ายหรือการรอคอยที่ไม่จำเป็น

4) การทำให้ง่ายขึ้น (Simplify: S) มุ่งเน้นการปรับปรุงกระบวนการให้มีความง่ายขึ้น

การประยุกต์ใช้เทคนิค ECRS จะช่วยลดความสูญเปล่าในทรัพยากรทั้งเวลา แรงงาน และพื้นที่ ช่วยให้กระบวนการทำงานในองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นด้านการผลิต การขนส่ง หรือการจัดการทั่วไป

Calica et al. (2022: 933) ได้กล่าวว่า ECRS ย่อมาจาก การกำจัด (Eliminate) การรวมกัน (Combine) การจัดลำดับงานใหม่ (Rearrange) และการทำให้ง่ายขึ้น (Simplify) ซึ่งเป็นแนวคิดหลักใน Lean ที่มุ่งเน้นการลดหรือขจัดขั้นตอนที่ไม่สร้างคุณค่าในกระบวนการผลิต ช่วยในการวิเคราะห์งานที่มีความซับซ้อนและใช้เวลานาน และช่วยลดความสูญเปล่าในกระบวนการโดยเน้นการทำให้กระบวนการง่ายที่สุดเท่าที่เป็นไปได้ แม้ว่าจะพยายามกำจัดงานที่ไม่จำเป็นออกก่อนเสมอ แต่หากไม่สามารถทำได้ ก็ยังสามารถใช้การรวมงาน การจัดเรียงใหม่ และการทำให้เรียบง่ายเป็นแนวทางแก้ไขเพื่อปรับปรุงกระบวนการให้ดียิ่งขึ้น

ดังนั้นงานวิจัยนี้ผู้วิจัยมุ่งเน้นการปรับปรุงกระบวนการหีบสินค้าในคลังชิ้นส่วนยานยนต์ โดยนำแนวคิดและเครื่องมือต่างๆ มาประยุกต์ใช้เพื่อวิเคราะห์และปรับปรุงขั้นตอนกระบวนการเริ่มจากการใช้แผนผังก้างปลา (Fishbone Diagram) ใช้ในการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นจากกระบวนการทำงาน โดยรวบรวมข้อมูลจากบริษัท AJK จำกัด จากนั้นใช้แผนผังกระบวนการไหลของกิจกรรม (Activity Flow Process Chart) ใช้ในการวิเคราะห์และทำความเข้าใจกระบวนการทำงานทั้งหมดโดยจะช่วยให้เห็นภาพรวมของขั้นตอนต่างๆ ในกระบวนการและการเชื่อมโยงระหว่างแต่ละขั้นตอนเมื่อได้ข้อมูลจากการวิเคราะห์แล้วนำแนวคิด Lean Manufacturing มาใช้เพื่อกำจัดความสูญเปล่าต่างๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งจะช่วยลดเวลาในการหีบสินค้าและเพิ่มประสิทธิภาพโดยรวมของกระบวนการ และใช้เทคนิค ECRS (Eliminate, Combine, Rearrange, Simplify) เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงาน โดยมุ่งเน้นการกำจัดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น การรวม

ขั้นตอนที่สามารถทำพร้อมกันได้ การจัดลำดับขั้นตอนใหม่ให้เหมาะสม และการทำให้ขั้นตอนต่างๆ ง่ายขึ้น เพื่อให้กระบวนการหยิบสินค้ามีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## 2.5 เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การศึกษาเชิงเปรียบเทียบการลดความสูญเปล่าในกระบวนการผลิต และการดำเนินงาน การบริหารกระบวนการผลิตและการดำเนินงานในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพสูงสุดถือเป็นความท้าทายสำคัญขององค์กรในยุคที่มีการแข่งขันสูง ซึ่งงานวิจัยที่ผ่านมาได้นำเสนอแนวทางการลดความสูญเปล่าโดยใช้เทคนิคที่คล้ายคลึงกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประยุกต์ใช้เทคนิค ECRS (Eliminate, Combine, Rearrange, Simplify) ดังเช่น งานวิจัยของ Korbuakaew et al. (2024) ศึกษาการลดความสูญเสียนในกระบวนการผลิตเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพและลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นในกระบวนการทำงาน มีการออกแบบแผนภูมิกระบวนการไหลเพื่อวิเคราะห์ปัญหาและสร้างแนวทางแก้ไข โดยผลลัพธ์ที่ได้แสดงให้เห็นถึงการปรับปรุงที่สำคัญ โดยสามารถลดระยะเวลาการผลิตลง 48.9 นาที และลดขั้นตอนการผลิตลง 10 กิจกรรม ซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการผลิตได้ยิ่งขึ้นเช่นเดียวกับงานวิจัยของ กิตติ์วี วิเชียรประดิษฐ์ (2563) ที่เน้นการศึกษากระบวนการผลิต เริ่มต้นด้วยการบันทึกข้อมูลกระบวนการผลิตผ่านแผนผังกระบวนการไหลของกิจกรรม (Activity Flow Process Chart) และใช้แผนผังก้างปลา (Fishbone Diagram) เพื่อหาสาเหตุของปัญหาที่แท้จริง หลังจากนั้นได้นำเทคนิค ECRS มาปรับปรุงกระบวนการผลิตซึ่งพบว่าสามารถลดระยะทางการเคลื่อนที่จากเดิม 183 เมตรเหลือเพียง 173 เมตร คิดเป็นร้อยละ 5.46 ลดระยะเวลาการทำงานจากเดิม 701 นาทีเหลือเพียง 562 นาทีคิดเป็นร้อยละ 19.83 และลดขั้นตอนการทำงานจากเดิม 31 ขั้นตอนเหลือเพียง 29 ขั้นตอนคิดเป็นร้อยละ 6.45 ส่วนงานวิจัยของ สมชาย เปரியพรม และนภาพร ภาษาสุข (2564) มุ่งศึกษาเทคนิคการวิเคราะห์กระบวนการทำงานที่หลากหลายประกอบด้วย การสร้างแผนผังกระบวนการไหลของกิจกรรม การวิเคราะห์ขั้นตอนการทำงานด้วยเทคนิค 5W1H การวิเคราะห์ความสูญเปล่าตามหลักสายธารแห่งคุณค่า และการประยุกต์ใช้เทคนิค ECRS เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ ผลการศึกษาพบว่าสามารถลดขั้นตอนการทำงานจากเดิม 14 ขั้นตอนเหลือเพียง 10 ขั้นตอนคิดเป็นร้อยละ 28.57 พร้อมทั้งลดระยะเวลาการทำงานจากเดิม 2,749 วินาทีเหลือเพียง 1,767 วินาทีคิดเป็นร้อยละ 35.52 ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จในการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และสะท้อนถึงความสำคัญของการนำเทคนิคการวิเคราะห์กระบวนการที่เหมาะสมมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในองค์กร

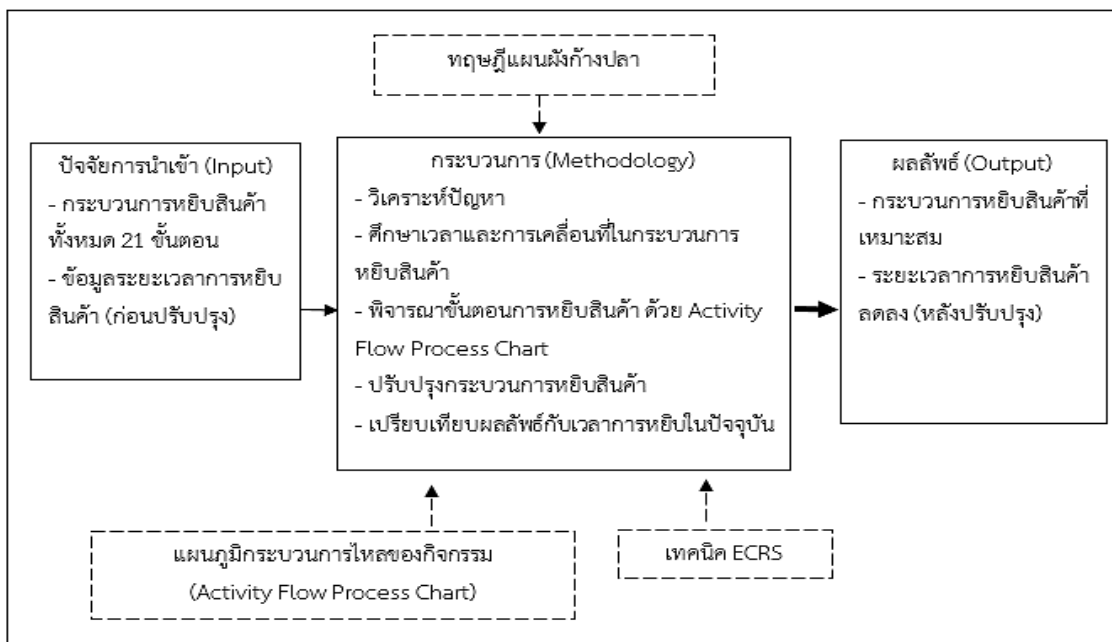
จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมดได้ข้อค้นพบว่าการนำหลักการลีนและเทคนิค ECRS มาประยุกต์ใช้อย่างเป็นระบบ สามารถช่วยองค์กรเพิ่มประสิทธิภาพ ลดความสูญเปล่า และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

ตารางที่ 2 การสังเคราะห์การจัดกลุ่มปัญหาตามกระบวนการในเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

| ลักษณะของปัญหา                                                                      | ประเภทธุรกิจ           | จุดเน้นการปรับปรุงในงานวิจัย                               | วิธีการ/เครื่องมือที่ใช้                                 | ผลลัพธ์สำคัญ                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| <b>ปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการหยิบสินค้า</b>                                            |                        |                                                            |                                                          |                                                                  |
| ความสูญเปล่าในกระบวนการจ่ายสินค้าสำเร็จรูป (สมชาย เปรียงพรม และณภาพร ภาษาสุข, 2564) | คลังสินค้า             | เพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ                               | - 5W1H<br>- สายธารแห่งคุณค่า<br>- ECRS                   | - ลดเวลาทำงานร้อยละ 35.52<br>- ลดขั้นตอนการทำงานร้อยละ 28.57     |
| <b>ปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการผลิต</b>                                                  |                        |                                                            |                                                          |                                                                  |
| กระบวนการมีความสูญเปล่า (กิตติ์วี วิเชียรประดิษฐ์, 2563)                            | โรงงานผลิตไม้สักแปรรูป | ลดระยะทางการเคลื่อนที่ ระยะเวลาการทำงาน และขั้นตอนการทำงาน | - แผนผังกระบวนการไหล<br>- แผนผังก้างปลา<br>- เทคนิค ECRS | - ลดระยะทางการเคลื่อนที่ร้อยละ 5.46<br>- ลดเวลาทำงานร้อยละ 19.83 |
| ความล่าช้าในการผลิต (Korbuakaew et al., 2024)                                       | ร้านอาหาร              | ลดความสูญเสียนกระบวนการผลิต                                | - แผนภูมิกระบวนการไหล<br>- เทคนิค ECRS                   | - ลดเวลาการผลิต 48.9 นาที<br>- ลดขั้นตอนการผลิต 10 กิจกรรม       |

จากตารางที่ 2 แสดงให้เห็นว่าการประยุกต์ใช้เทคนิค ECRS ร่วมกับเครื่องมือวิเคราะห์กระบวนการอื่นๆ เช่น แผนภูมิกระบวนการไหล แผนผังก้างปลา และ 5W1H ช่วยให้องค์กรลดความสูญเปล่าได้อย่างมีประสิทธิภาพในหลายมิติ ทั้งด้านเวลา ระยะทาง และจำนวนขั้นตอนการทำงาน

## กรอบแนวคิดในการวิจัย



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากแผนภาพที่ 1 แสดงให้เห็นกรอบแนวคิดในการวิจัยนี้ประกอบด้วย 3 ส่วนที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า (Input) ซึ่งเป็นข้อมูลกระบวนการหยิบสินค้าทั้งหมด 21 ขั้นตอน และระยะเวลาที่ใช้ก่อนการปรับปรุง เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวิเคราะห์จากนั้นเข้าสู่ กระบวนการ (Methodology) โดยใช้แผนผังก้างปลาเพื่อวิเคราะห์ปัญหา และใช้แผนภูมิการไหลของกิจกรรม (Activity Flow Process Chart) ร่วมกับเทคนิค ECRS เพื่อปรับปรุงกระบวนการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งในด้านการลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นและการจัดลำดับใหม่อย่างเหมาะสม สุดท้ายคือ ผลลัพธ์ (Output) ที่ได้จากการปรับปรุง ได้แก่ กระบวนการหยิบสินค้าที่เหมาะสมยิ่งขึ้น และระยะเวลาการทำงานที่ลดลง ซึ่งตอบโจทย์วัตถุประสงค์ของการวิจัยในการเพิ่มประสิทธิภาพและลดความสูญเปล่าในคลังสินค้าได้

### 3. วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษครั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดขนาดตัวอย่าง (Sample size) ในการศึกษาด้วยการกำหนดตัวอย่างที่เหมาะสมในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือ ใบ Picking List จำนวนทั้งหมด 149 ออเดอร์ ที่รวบรวมจากเดือนกรกฎาคม 2567

การศึกษครั้งนี้ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยประชากรประกอบด้วยออเดอร์ทั้งหมด 149 รายการจาก Picking List ในเดือนกรกฎาคม 2567 เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่มีความเป็นตัวแทนและลดความแปรปรวนของข้อมูล ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้หลักการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามสูตรของเครซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan 1970) ซึ่งเป็นวิธีที่ได้รับความนิยมในงานวิจัยสำหรับประชากรขนาดเล็กและมีขนาดที่จำกัด โดยสามารถใช้กับประชากรที่มีขนาดตั้งแต่ 10 ออเดอร์ขึ้นไป จึงเหมาะสม



สำหรับการศึกษาในกรณีที่ประชากรมีทั้งหมด 149 ออเดอร์ ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และความคลาดเคลื่อน  $\pm 5\%$  ผู้วิจัยจึงได้ใช้สูตรในการหากลุ่มตัวอย่างซึ่งมีสูตรดังนี้ (แพรพลอย พุฒิพงศ์บรรณิก และปริญ วีระพงษ์, 2561)

$$n = \frac{x^2 N p (1 - p)}{e^2 (N - 1) + x^2 p (1 - p)}$$

โดย

$n$  = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

$e$  = ระดับความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ยอมรับได้

$x^2$  = ค่าไคสแควร์ที่  $df$  เท่ากับ 1 และระดับความเชื่อมั่น 95% ( $x^2 = 3.841$ )

$p$  = สัดส่วนของลักษณะที่สนใจในประชากร (ถ้าไม่ทราบให้กำหนด  $p = 0.5$ )

$N$  = ขนาดของประชากร

เมื่อแทนค่ากับข้อมูล

$$n = \frac{3.841 \times 149 \times 0.5 \times (1 - 0.5)}{(0.05^2) \times (149 - 1) + 3.841 \times 0.5 \times (1 - 0.5)}$$

$$n = \frac{143.08}{1.33}$$

$$n = 107.56 \approx 108$$

จากนั้นทำการแบ่งประชากรออกเป็น 4 ชั้นภูมิตามประเภทสินค้า ได้แก่ อะไหล่เครื่องยนต์ ชิ้นส่วนตัวถัง ชิ้นส่วนกระจก และยางและล้อ โดยคำนวณสัดส่วนของแต่ละชั้นภูมิตามจำนวนออเดอร์ในแต่ละกลุ่ม เพื่อใช้ในการสุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วน (Proportional Allocation)

สำหรับขั้นตอนการสุ่มตัวอย่างในแต่ละชั้นภูมิ ผู้วิจัยใช้โปรแกรม Microsoft Excel ในการสร้างหมายเลขสุ่ม (Random Number Generator) เพื่อเลือกออเดอร์ตามสัดส่วนที่กำหนด ได้แก่ 45 รายการจากกลุ่มอะไหล่เครื่องยนต์ (42%), 35 รายการจากกลุ่มชิ้นส่วนตัวถัง (32%), 15 รายการจากกลุ่มชิ้นส่วนกระจก (14%) และ 13 รายการจากกลุ่มยางและล้อ (12%) การใช้เทคนิคสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมินี้ช่วยให้มั่นใจได้ว่ากลุ่มตัวอย่างครอบคลุมลักษณะสำคัญของประชากรทุกกลุ่มสินค้าอย่างเหมาะสม ลดความลำเอียงในการเลือกตัวอย่าง และเพิ่มความน่าเชื่อถือของผลการวิเคราะห์ที่สะท้อนภาพรวมของกระบวนการหยิบสินค้าในคลังได้อย่างแท้จริง

ดังนั้น ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมในการศึกษานี้คือ 108 รายการ โดยผู้วิจัยจะดำเนินการเก็บข้อมูลและจับเวลาการหยิบสินค้าจากใบ Picking List จำนวน 108 ออเดอร์ เพื่อนำไปวิเคราะห์และเปรียบเทียบผลลัพธ์ก่อนและหลังการปรับปรุงกระบวนการหยิบสินค้า ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาค้นคว้า เก็บรวบรวมข้อมูลและนำมาวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุของปัญหาและคิดหาวิธีการในการแก้ไขปัญหาและสรุปผลการแก้ไขตามวิธีการดำเนินงานวิจัยดังแผนภาพที่ 2



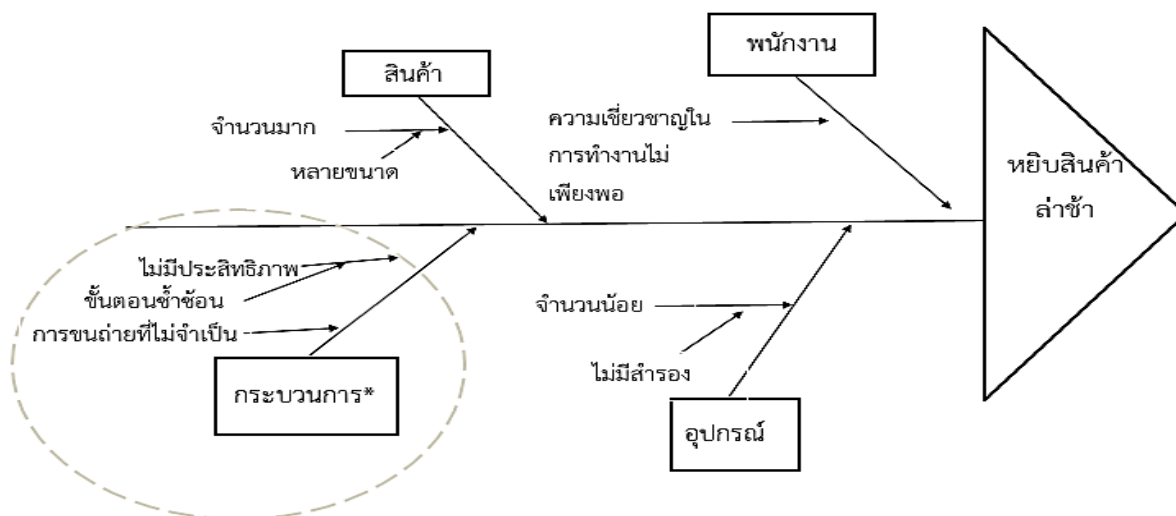
แผนภาพที่ 2 แผนผังแสดงขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย

จากแผนภาพที่ 2 แสดงให้เห็นถึงขั้นตอนการดำเนินงานวิจัยเริ่มจากการศึกษากระบวนการหยิบสินค้าของบริษัท AJK จำกัด เพื่อวิเคราะห์ระยะเวลา ระยะทาง และลำดับขั้นตอนการทำงาน จากนั้นทำการระบุปัญหาและวิเคราะห์สาเหตุโดยใช้แผนผังก้างปลา (Fishbone Diagram) เพื่อชี้ให้เห็นต้นตอของความซับซ้อนในกระบวนการ ต่อมาจึงรวบรวมข้อมูลทั้งเชิงทฤษฎีและทฤษฎีภูมิ พร้อมจัดทำแผนผังกระบวนการไหลของกิจกรรม (Activity Flow Process Chart) เพื่อวิเคราะห์ขั้นตอนการทำงานอย่างเป็นระบบ จากนั้นใช้เทคนิค ECRS เข้ามาปรับปรุงกระบวนการเพื่อลดความสูญเสียเปล่า และเปรียบเทียบผลก่อนและหลังการปรับปรุงสุดท้ายสรุปผลการดำเนินงานและแนวทางการพัฒนาในอนาคต

#### 4.ผลการวิจัย

จากกรณีศึกษาพบปัญหาที่เกิดขึ้นจากกระบวนการหยิบสินค้าในคลังสินค้าชิ้นส่วนยานยนต์ คือปัญหาการหยิบสินค้าล่าช้า ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาโดยใช้ทฤษฎีแผนผังก้างปลา (Fishbone diagram) และแยกสาเหตุด้วยวิธี 4M ได้แก่ 1) พนักงาน (Man), 2) อุปกรณ์ (Machine), 3) สินค้า (Material) และ 4) กระบวนการ (Method) ซึ่งได้ผลการวิเคราะห์สาเหตุหลักและสาเหตุรองได้ดังแผนภาพที่ 3

#### 4.1) วิเคราะห์ทฤษฎีแผนผังก้างปลา (Fishbone diagram)



แผนภาพที่ 3 วิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาโดยแผนผังก้างปลา (Fishbone diagram)

จากแผนภาพที่ 3 วิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นหรือผลกระทบในกระบวนการหยาบสินค้าล่าช้า โดยใช้ทฤษฎีแผนผังก้างปลา (Fishbone diagram) โดยสาเหตุหลักจากการวิเคราะห์กระบวนการหยาบสินค้ายังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ เนื่องจากขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อน โดยผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมการหยาบสินค้าจากใบ Packing list ทั้งหมด 149 ออเดอร์ พบว่าล่าช้าไปทั้งหมด 39 ออเดอร์ ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 26.17 ทำให้การส่งมอบชิ้นส่วนไปยังสายการผลิตไม่เป็นไปตามกำหนด ส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องของกระบวนการประกอบยานยนต์ จึงดำเนินการศึกษาผังบริเวณปฏิบัติงาน ประยุกต์ใช้แผนผังกระบวนการไหลของกิจกรรม (Activity Flow Process Chart) เพื่อวิเคราะห์และทำความเข้าใจกระบวนการทำงานทั้งหมดโดยจะช่วยให้เห็นภาพรวมของขั้นตอนต่างๆ ในกระบวนการและการเชื่อมโยงระหว่างแต่ละขั้นตอนและเทคนิค ECRS เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดระยะเวลาในการทำงาน

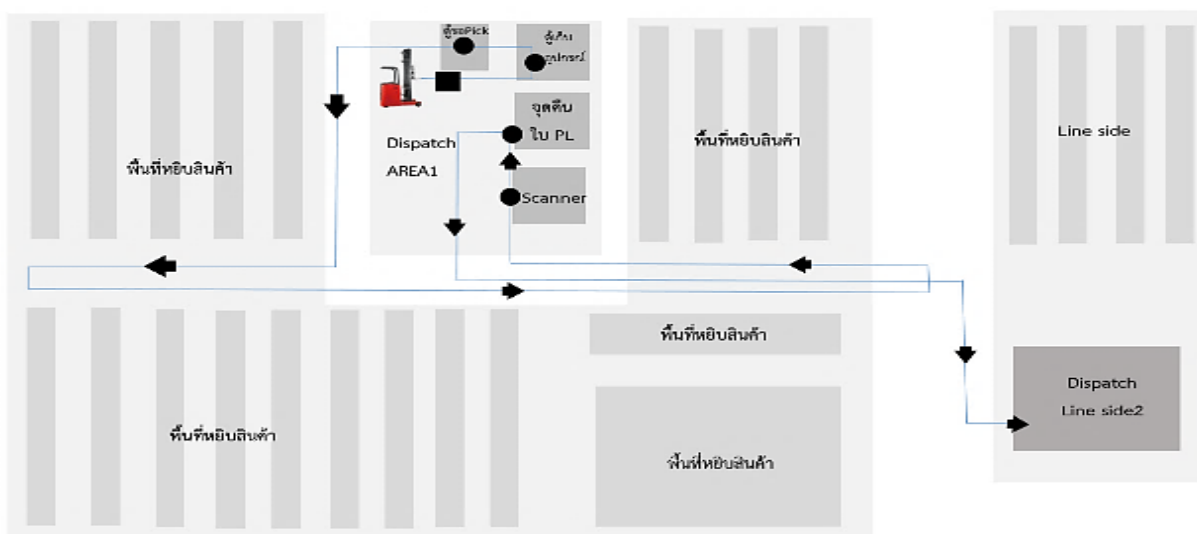
ตารางที่ 3 การวิเคราะห์สาเหตุด้วยแผนผังก้างปลาและแนวทางแก้ไขปัญหาการหยาบสินค้าล่าช้า

| สาเหตุหลัก             | สาเหตุรอง                 | ระดับผลกระทบ<br>(สูง/กลาง/ต่ำ) | แนวทางการแก้ไข                     |
|------------------------|---------------------------|--------------------------------|------------------------------------|
| กระบวนการ*<br>(Method) | ไม่มีประสิทธิภาพทำให้เกิด | สูง                            | ปรับปรุงขั้นตอนการทำงาน            |
|                        | ขั้นตอนซ้ำซ้อน            |                                |                                    |
|                        | การขนถ่ายที่ไม่จำเป็น     | สูง                            | วิเคราะห์เส้นทางการขนถ่าย          |
| สินค้า (Material)      | จำนวนมากและหลายขนาด       | ต่ำ                            | จัดเรียงสินค้าให้เหมาะสม           |
| พนักงาน (Man)          | ความเชี่ยวชาญในการทำงาน   | กลาง                           | จัดฝึกอบรมพนักงานเกี่ยวกับ         |
|                        | ไม่เพียงพอ                |                                | กระบวนการหยาบสินค้า                |
| อุปกรณ์ (Machine)      | จำนวนน้อยและไม่มีสำรอง    | ต่ำ                            | จัดหาอุปกรณ์ให้เพียงพอต่อการใช้งาน |

หมายเหตุ \*สาเหตุหลักที่จะถูกนำมาแก้ไขก่อนในงานวิจัยฉบับนี้

จากตารางที่ 3 แสดงให้เห็นว่าปัญหาหลักอยู่ที่กระบวนการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพและการขนถ่ายที่ไม่จำเป็น ซึ่งส่งผลกระทบต่อเวลาการหยิบสินค้าและประสิทธิภาพโดยรวมของคลังสินค้า นอกจากนี้ความไม่พร้อมของพนักงานและอุปกรณ์ยังเป็นปัจจัยเสริมที่ทำให้เกิดความล่าช้าและความผิดพลาด การแก้ไขปัญหาก็กล่าวมาด้วยการปรับปรุงขั้นตอนการทำงาน การจัดเรียงสินค้าใหม่ การฝึกอบรมพนักงาน และการจัดหาอุปกรณ์ที่เพียงพอ จะช่วยลดความสูญเปล่า เพิ่มประสิทธิภาพ และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรได้

#### 4.2) แผนผังบริเวณปฏิบัติงาน



แผนภาพที่ 4 แผนผังปฏิบัติงาน

จากแผนภาพที่ 4 แสดงแผนผังปฏิบัติงานในกระบวนการหยิบสินค้าตามออเดอร์ในช่วงเวลาที่ผ่านมา (เดือนมิถุนายน 2567) ซึ่งจะเห็นได้ว่า ช่วยทำให้เห็นการเคลื่อนย้ายที่ไม่จำเป็นและเกิดการทำงานซ้ำซ้อน ซึ่งนับเป็นความสูญเปล่าที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจน และเมื่อทำการสำรวจบริเวณพื้นที่ปฏิบัติงานและข้อมูลการหยิบสินค้าล่าช้าแล้ว ทางผู้วิจัยทำการศึกษาและเก็บบันทึกข้อมูลขั้นตอนการทำงานเวลาที่ใช้ในการทำงานจริงและระยะทางในการเคลื่อนที่ ในกระบวนการหยิบสินค้า (ก่อนปรับปรุง) ด้วยแผนผังกระบวนการไหลของกิจกรรม (Activity Flow Process Chart) และทำการปรับปรุงกระบวนการด้วยการวิเคราะห์คุณค่าของกิจกรรมที่ก่อให้เกิดคุณค่า (Value Added : VA) และ กิจกรรมที่ไม่เกิดคุณค่า (Non Value Added : NVA) รวมถึงกิจกรรมที่ไม่เกิดคุณค่าแต่จำเป็นต้องทำ (Necessary-Non Value Added : NNVA)

#### 4.3) แผนผังกระบวนการไหลของกิจกรรม (Activity Flow Process Chart)

ผู้วิจัยทำการบันทึกข้อมูลขั้นตอนการทำงาน เวลาที่ใช้ และระยะทางในการเคลื่อนที่ลงในแบบฟอร์ม แผนผังกระบวนการไหลของกิจกรรมอย่างละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 4 แผนผังกระบวนการไหลของกิจกรรมก่อนปรับปรุง

| เรื่อง                              | การหยิบสินค้า                                                                         |               |                    | สรุปขั้นตอน                |   | จำนวน    |   |   |                  |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------------------|----------------------------|---|----------|---|---|------------------|
| วิธีการ                             | ปัจจุบัน (ก่อนปรับปรุง)                                                               |               |                    | การปฏิบัติงาน              |   | 15       |   |   |                  |
| ลักษณะงาน                           | พนักงานทำการหยิบสินค้าตามใบออเดอร์                                                    |               |                    | การเคลื่อนย้าย             |   | 4        |   |   |                  |
| ลักษณะการเคลื่อนไหวของงาน           | <div><div>■</div> คน<div>■</div> สินค้า<div>■</div> รถยก<div>□</div> อื่นๆ.....</div> |               |                    | การรอคอย                   |   | 0        |   |   |                  |
|                                     |                                                                                       |               |                    | การตรวจสอบ                 |   | 2        |   |   |                  |
|                                     |                                                                                       |               |                    | การจัดเก็บ                 |   | 0        |   |   |                  |
| สถานที่                             | แผนก Picking                                                                          |               |                    | รวมจำนวนขั้นตอน            |   | 21       |   |   |                  |
| พนักงาน                             | พนักงาน Reach Truck (RT) 1 คน พนักงาน Scanner 1 คน                                    |               |                    | รวมระยะเวลาที่ใช้ (วินาที) |   | 1,674.00 |   |   |                  |
| บันทึกโดย                           | รณณ                                                                                   |               | วันที่: 20/ก.ย./67 | รวมระยะทางที่ใช้ (เมตร)    |   | 1,275.35 |   |   |                  |
| อนุมัติโดย                          | จีระเดช                                                                               |               | วันที่: 20/ก.ย./67 |                            |   |          |   |   |                  |
| รายละเอียดการทำงาน                  |                                                                                       | เวลา (วินาที) | ระยะทาง (เมตร)     | สัญลักษณ์                  |   |          |   |   | วิเคราะห์กิจกรรม |
|                                     |                                                                                       |               |                    | ○                          | ➡ | D        | □ | ▽ |                  |
| 1.ตรวจสอบสภาพอุปกรณ์ (Reach Truck)  |                                                                                       | 58            | -                  | ○                          | ➡ | D        | ■ | ▽ | NNVA             |
| 2.เบิกอุปกรณ์การทำงาน               |                                                                                       | 32            | -                  | ●                          | ➡ | D        | □ | ▽ | VA               |
| 3.หยิบใบ Picking List จากตู้รอ Pick |                                                                                       | 17            | -                  | ●                          | ➡ | D        | □ | ▽ | VA               |
| 4.ลงเวลารับใบ Picking List          |                                                                                       | 25            | -                  | ●                          | ➡ | D        | □ | ▽ | NNVA             |
| 5.ดูLocationและ Part No.            |                                                                                       | 22            | -                  | ●                          | ➡ | D        | □ | ▽ | VA               |
| 6.ไปที่ Location                    |                                                                                       | 361           | 666.28             | ○                          | ➡ | D        | □ | ▽ | VA               |
| 7.เทียบหมายเลข Location             |                                                                                       | 90            | -                  | ●                          | ➡ | D        | □ | ▽ | NNVA             |
| 8.ตักงานลงมาจาก Location            |                                                                                       | 315           | -                  | ●                          | ➡ | D        | □ | ▽ | VA               |
| 9.เทียบ Part no.                    |                                                                                       | 103           | -                  | ●                          | ➡ | D        | □ | ▽ | VA               |
| 10.เทียบ BOX no.                    |                                                                                       | 67            | -                  | ●                          | ➡ | D        | □ | ▽ | VA               |
| 11.ซีตมาร์คที่ Part no.             |                                                                                       | 70            | -                  | ○                          | ➡ | D        | ■ | ▽ | VA               |
| 12.เข้าระบบ "Function Scan Out"     |                                                                                       | 15            | -                  | ●                          | ➡ | D        | □ | ▽ | VA               |
| 13.สแกนบาร์โค้ดที่ใบ Picking List   |                                                                                       | 22            | -                  | ●                          | ➡ | D        | □ | ▽ | VA               |
| 14.สแกนบาร์โค้ดที่ลาเบล             |                                                                                       | 29            | -                  | ●                          | ➡ | D        | □ | ▽ | VA               |
| 15.สแตมป์ที่มุมซ้ายของลาเบล         |                                                                                       | 29            | -                  | ●                          | ➡ | D        | □ | ▽ | NNVA             |
| 16.ย้ายงานไปที่ Dispatch area       |                                                                                       | 237           | 437.42             | ○                          | ➡ | D        | □ | ▽ | NVA              |
| 17.สแกนตัดจ่ายงาน                   |                                                                                       | 69            | -                  | ●                          | ➡ | D        | □ | ▽ | VA               |
| 18.ลงเวลา Pick เสร็จ                |                                                                                       | 28            | -                  | ●                          | ➡ | D        | □ | ▽ | VA               |
| 19.ลงชื่อผู้ Pick                   |                                                                                       | 26            | -                  | ●                          | ➡ | D        | □ | ▽ | NNVA             |
| 20.นำใบ Picking List ไป Group area  |                                                                                       | 28            | 51.68              | ○                          | ➡ | D        | □ | ▽ | VA               |
| 21.ย้ายงานไปที่ Dispatch Line side  |                                                                                       | 65            | 119.97             | ○                          | ➡ | D        | □ | ▽ | VA               |

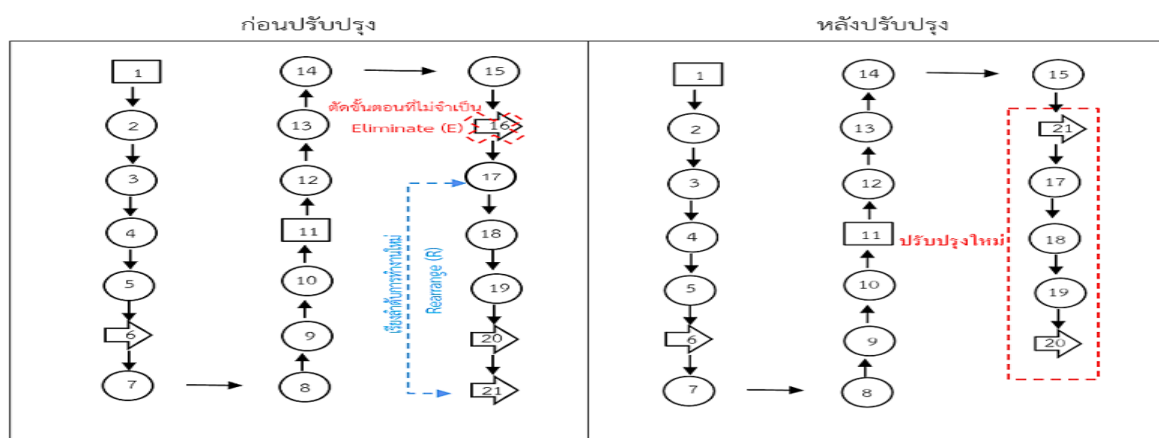
จากตารางที่ 4 พบว่ากระบวนการหยิบสินค้าก่อนการปรับปรุงประกอบด้วยทั้งหมด 21 ขั้นตอน โดยสามารถจำแนกออกเป็นกิจกรรมที่เพิ่มคุณค่า (Value-Added: VA) จำนวน 15 กิจกรรม ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ส่งผลโดยตรงต่อการสร้างมูลค่าให้กับสินค้าและบริการ ขณะเดียวกันยังพบว่าขั้นตอนที่ 16 ซึ่งเป็นการย้ายงาน

ไปยังพื้นที่ Dispatch Area เป็นกิจกรรมที่ไม่เพิ่มมูลค่า (Non-Value-Added: NVA) ซึ่งควรได้รับการพิจารณาเพื่อลดหรือตัดออกจากกระบวนการ ทั้งนี้ ยังมีกิจกรรมที่ไม่เพิ่มมูลค่าแต่มีความจำเป็น (Necessary but Non-Value-Added: NNVA) อีกจำนวน 5 กิจกรรม จากการวิเคราะห์ระยะเวลาของกระบวนการทั้งหมดพบว่าใช้เวลาเฉลี่ยในการหยิบสินค้าประมาณ 1,674 วินาที หรือเทียบเท่ากับ 27.9 นาทีต่อออเดอร์ ซึ่งถือเป็นระยะเวลาที่ค่อนข้างสูงเมื่อเทียบกับลักษณะของงานที่ควรมีประสิทธิภาพและความต่อเนื่องโดยสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความล่าช้าในกระบวนการดังกล่าวประกอบด้วยสองประเด็นหลัก ได้แก่ ขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อนซึ่งบางกิจกรรมมีลักษณะของการดำเนินการซ้ำโดยไม่จำเป็น ทำให้เสียเวลาโดยไม่ก่อให้เกิดคุณค่า และระยะทางในการเคลื่อนย้ายที่ไม่เหมาะสม ส่งผลให้ต้องใช้เวลานานในการเคลื่อนย้ายสินค้าไปยังพื้นที่ที่ต้องการ

ฉะนั้นข้อมูลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นในการปรับปรุงกระบวนการหยิบสินค้าอย่างเร่งด่วน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ลดความสูญเปล่า และลดระยะเวลาในการหยิบสินค้าให้เหมาะสมกับสภาพการดำเนินงานของคลังสินค้าในอุตสาหกรรมยานยนต์ จากประเด็นดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่ากระบวนการหยิบสินค้าก่อนการปรับปรุงยังมีข้อจำกัดที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการทำงาน และเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการวางแผนปรับปรุงกระบวนการในลำดับถัดไป

#### 4.4) การปรับปรุงกระบวนการหยิบสินค้าด้วยเทคนิค ECRS

ดำเนินการปรับปรุงกระบวนการหยิบสินค้า โดยเน้นการลดระยะเวลาการหยิบสินค้าด้วยเทคนิค ECRS ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นออก และเรียงลำดับขั้นตอนใหม่



แผนภาพที่ 5 แผนผังแสดงการปรับปรุงกระบวนการหยิบสินค้าด้วยเทคนิค ECRS

จากแผนภาพที่ 5 แสดงถึงขั้นตอนการทำงานในกระบวนการหยิบสินค้าก่อนการปรับปรุง ซึ่งพบว่าในกระบวนการหยิบสินค้าก่อนการปรับปรุง (ภาพด้านซ้าย) พบว่ามีขั้นตอนที่ไม่จำเป็นในขั้นตอนที่ 16 ซึ่งได้ถูกตัดออก (Eliminate) นอกจากนี้ยังมีการปรับลำดับขั้นตอนใหม่ (Rearrange) ในกระบวนการ ตั้งแต่ขั้นตอนที่ 17 ถึงขั้นตอนที่ 21 เพื่อลดความซ้ำซ้อนและเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการ หลังจากการปรับปรุง (ภาพด้านขวา) ขั้นตอนที่ 16 ถูกตัดออกอย่างสมบูรณ์ ทำให้กระบวนการโดยรวมมีความกระชับและเชื่อมโยงกันมากขึ้น การนำเทคนิค ECRS (Eliminate, Combine, Rearrange, Simplify) มาใช้ในการวิเคราะห์และปรับปรุงครั้งนี้ ส่งผลให้สามารถลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นลงและจัดลำดับกระบวนการใหม่ได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น ช่วยลดความสูญเสียด้านเวลาในกระบวนการ และเพิ่มความต่อเนื่องในการดำเนินงาน



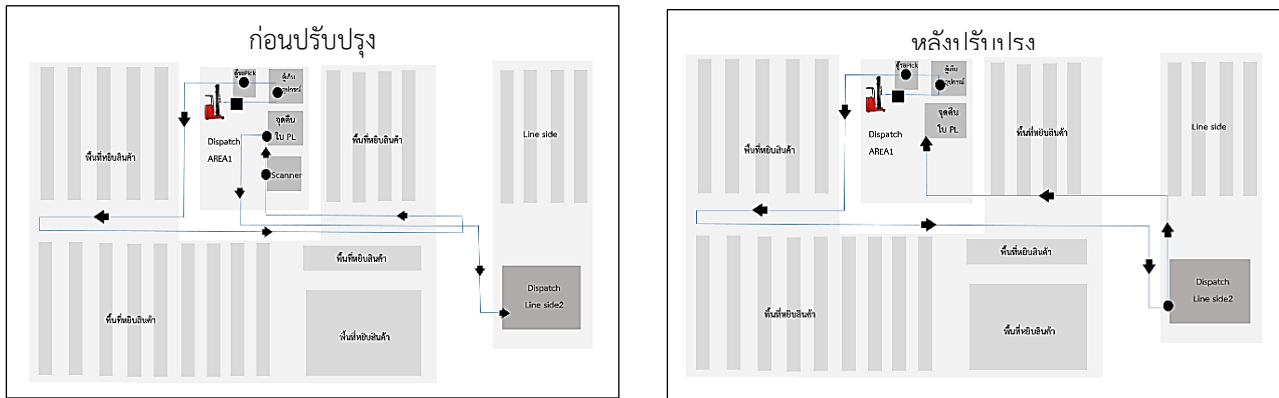
ตารางที่ 5 แบบฟอร์มแผนผังกระบวนการไหลของกิจกรรมหลังปรับปรุง

| เรื่อง                              | การหยิบสินค้า                                                                                                         |               |                    | สรุปขั้นตอน                |             |             |             |             | จำนวน            |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------------------|----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------------|
| วิธีการ                             | เทคนิค ECRS (หลังการปรับปรุง)                                                                                         |               |                    | การปฏิบัติงาน              |             |             |             |             | 15               |
| ลักษณะงาน                           | พนักงานทำการหยิบสินค้าตามใบออเดอร์                                                                                    |               |                    | การเคลื่อนย้าย             |             |             |             |             | 3                |
| ลักษณะการเคลื่อนไหวของงาน           | <div><div></div> คน</div> <div><div></div> สินค้า</div> <div><div></div> รถยก</div> <div><div></div> อื่นๆ.....</div> |               |                    | การรอคอย                   |             |             |             |             | 0                |
|                                     |                                                                                                                       |               |                    | การตรวจสอบ                 |             |             |             |             | 2                |
|                                     |                                                                                                                       |               |                    | การจัดเก็บ                 |             |             |             |             | 0                |
| สถานที่                             | แผนก Picking                                                                                                          |               |                    | รวมจำนวนขั้นตอน            |             |             |             |             | 20               |
| พนักงาน                             | พนักงาน Reach Truck (RT) 1 คน                                                                                         |               |                    | รวมระยะเวลาที่ใช้ (วินาที) |             |             |             |             | 1,506.00         |
| บันทึกโดย                           | รณณ                                                                                                                   |               | วันที่: 11/ต.ค./67 | รวมระยะทางที่ใช้ (เมตร)    |             |             |             |             | 1,079.71         |
| อนุมัติโดย                          | จิระเดช                                                                                                               |               | วันที่: 11/ต.ค./67 |                            |             |             |             |             |                  |
| รายละเอียดการทำงาน                  |                                                                                                                       | เวลา (วินาที) | ระยะทาง (เมตร)     | สัญลักษณ์                  |             |             |             |             | วิเคราะห์กิจกรรม |
|                                     |                                                                                                                       |               |                    | <div></div>                | <div></div> | <div></div> | <div></div> | <div></div> |                  |
| 1.ตรวจสอบสภาพอุปกรณ์ (Reach Truck)  |                                                                                                                       | 56            | -                  | <div></div>                | <div></div> | <div></div> | <div></div> | <div></div> | NNVA             |
| 2.เบิกอุปกรณ์การทำงาน               |                                                                                                                       | 35            | -                  | <div></div>                | <div></div> | <div></div> | <div></div> | <div></div> | VA               |
| 3.หยิบใบ Picking List จากตู้รอ Pick |                                                                                                                       | 18            | -                  | <div></div>                | <div></div> | <div></div> | <div></div> | <div></div> | VA               |
| 4.ลงเวลารับใบ Picking List          |                                                                                                                       | 22            | -                  | <div></div>                | <div></div> | <div></div> | <div></div> | <div></div> | NNVA             |
| 5.ดู Location และ Part No.          |                                                                                                                       | 25            | -                  | <div></div>                | <div></div> | <div></div> | <div></div> | <div></div> | VA               |
| 6.ไปที่ Location                    |                                                                                                                       | 226           | 417.12             | <div></div>                | <div></div> | <div></div> | <div></div> | <div></div> | VA               |
| 7.เทียบหมายเลข Location             |                                                                                                                       | 71            | -                  | <div></div>                | <div></div> | <div></div> | <div></div> | <div></div> | NNVA             |
| 8.ตักงานลงมาจาก Location            |                                                                                                                       | 285           | -                  | <div></div>                | <div></div> | <div></div> | <div></div> | <div></div> | VA               |
| 9.เทียบ Part no.                    |                                                                                                                       | 85            | -                  | <div></div>                | <div></div> | <div></div> | <div></div> | <div></div> | VA               |
| 10.เทียบ BOX no.                    |                                                                                                                       | 75            | -                  | <div></div>                | <div></div> | <div></div> | <div></div> | <div></div> | VA               |
| 11.ขีดมาร์คที่ Part no.             |                                                                                                                       | 53            | -                  | <div></div>                | <div></div> | <div></div> | <div></div> | <div></div> | VA               |
| 12.เข้าระบบ "Function Scan Out"     |                                                                                                                       | 27            | --                 | <div></div>                | <div></div> | <div></div> | <div></div> | <div></div> | VA               |
| 13.สแกนบาร์โค้ดที่ใบ Picking List   |                                                                                                                       | 21            | -                  | <div></div>                | <div></div> | <div></div> | <div></div> | <div></div> | VA               |
| 14.สแกนบาร์โค้ดที่ลาเบล             |                                                                                                                       | 28            | -                  | <div></div>                | <div></div> | <div></div> | <div></div> | <div></div> | VA               |
| 15.สแตมป์ที่มุมซ้ายของลาเบล         |                                                                                                                       | 14            | -                  | <div></div>                | <div></div> | <div></div> | <div></div> | <div></div> | NNVA             |
| 16.ย้ายงานไปที่ Dispatch Line side  |                                                                                                                       | 295           | 544.47             | <div></div>                | <div></div> | <div></div> | <div></div> | <div></div> | VA               |
| 17.สแกนตัดจ่ายงาน                   |                                                                                                                       | 59            | -                  | <div></div>                | <div></div> | <div></div> | <div></div> | <div></div> | VA               |
| 18.ลงเวลา Pick เสร็จ                |                                                                                                                       | 25            | -                  | <div></div>                | <div></div> | <div></div> | <div></div> | <div></div> | VA               |
| 19.ลงชื่อผู้ Pick                   |                                                                                                                       | 24            | -                  | <div></div>                | <div></div> | <div></div> | <div></div> | <div></div> | NNVA             |
| 20.นำใบ Picking List ไป Group area  |                                                                                                                       | 64            | 118.12             | <div></div>                | <div></div> | <div></div> | <div></div> | <div></div> | VA               |

กระบวนการหยิบสินค้าหลังการปรับปรุงประกอบด้วย 20 ขั้นตอน ซึ่งแบ่งออกเป็นประเภทต่างๆ โดยมีกิจกรรมที่เพิ่มคุณค่า (VA) 15 กิจกรรม ในขณะที่มีกิจกรรมที่ไม่เพิ่มมูลค่า (NVA) 0 กิจกรรม นอกจากนี้ ยังมีกิจกรรมที่ไม่เพิ่มมูลค่าแต่มีความจำเป็น (NNVA) 5 กิจกรรม จากการวิเคราะห์พบว่ากระบวนการหยิบสินค้าทั้งหมดใช้ระยะเวลา 1,506 วินาที

#### 4.5 เปรียบเทียบแผนผังบริเวณปฏิบัติงาน

ผู้วิจัยทำการเปรียบเทียบแผนผังบริเวณปฏิบัติงานก่อน – หลังการปรับปรุงเพื่อให้เห็นขั้นตอนการเคลื่อนย้ายในกระบวนการทำงานอย่างเห็นได้ชัด



แผนภาพที่ 6 แผนผังบริเวณปฏิบัติงานก่อน – หลังการปรับปรุง

แผนจากภาพที่ 6 แสดงความแตกต่างอย่างชัดเจนระหว่างกระบวนการก่อนและหลังการปรับปรุง โดยกระบวนการหลังปรับปรุงได้รับการออกแบบใหม่ให้มีการจัดเรียงขั้นตอนและเส้นทางการทำงานอย่างเหมาะสม ลดการเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็น ทำให้เส้นทางการเคลื่อนที่สั้นลงจากเดิมระยะทาง 1,275.35 เมตร ลดลง 195.64 เมตร และกระบวนการทำงานง่ายขึ้น ส่งผลให้ระยะเวลาการหยิบสินค้าลดลงจากเดิม 1,674 วินาที ลดลง 168 วินาที จึงทำให้มีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ตารางที่ 6 เปรียบเทียบ Flow Process ก่อนและหลังปรับปรุง

| สัญลักษณ์                  | ความหมาย       | ก่อนปรับปรุง | หลังปรับปรุง |
|----------------------------|----------------|--------------|--------------|
| ○                          | การปฏิบัติงาน  | 14           | 15           |
| ➡                          | การเคลื่อนย้าย | 4            | 3            |
| D                          | การรอคอย       | 1            | 0            |
| □                          | การตรวจสอบ     | 2            | 2            |
| ▽                          | การจัดเก็บ     | 0            | 0            |
| รวมจำนวนขั้นตอน            |                | 21           | 20           |
| รวมระยะเวลาที่ใช้ (วินาที) |                | 1,674.00     | 1,506.00     |
| รวมระยะทางที่ใช้ (เมตร)    |                | 1,275.35     | 1,079.71     |

จากตารางที่ 6 พบว่าหลังจากการปรับปรุงกระบวนการหยิบสินค้า จำนวนขั้นตอนทั้งหมดลดลงจาก 21 ขั้นตอน เหลือ 20 ขั้นตอน โดยจำนวนกิจกรรมการเคลื่อนย้ายลดลงจาก 4 ครั้ง เหลือ 3 ครั้ง ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อระยะทางที่ใช้ในกระบวนการ ลดลงจาก 1,275.35 เมตร เหลือ 1,079.71 เมตร แสดงให้เห็นถึงการลดความซ้ำซ้อนในการเคลื่อนย้ายชิ้นส่วนภายในคลังสินค้า และเพิ่มความต่อเนื่องในการทำงานโดยสามารถลดจำนวนขั้นตอนการทำงานลงได้ ทำให้ระยะเวลาการหยิบสินค้าลดลงจากเดิม 168 วินาที (2.48 นาทีต่อออเดอร์) ลดลงได้ร้อยละ 10.04 ซึ่งเป็นการปรับปรุงที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการหยิบสินค้าได้เป็น

อย่างมาก โดยจากข้อมูลในแต่ละวันมีการหยิบสินค้าเฉลี่ยอยู่ที่ 29.8 ออเดอร์ และสามารถลดระยะเวลาการหยิบสินค้าได้ถึง 83.44 นาที หรือประมาณ 1 ชั่วโมง 23 นาทีต่อวัน

## 5. สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

### 5.1 สรุปและอภิปรายผล

จากการศึกษาครั้งนี้ แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการวิเคราะห์กระบวนการที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่า (Non-Value Added) เพื่อยกระดับประสิทธิภาพของการหยิบสินค้าขึ้นส่วนยานยนต์ โดยเริ่มต้นจากการใช้แผนผังก้างปลา (Fishbone Diagram) วิเคราะห์สาเหตุของปัญหา เช่น ความซ้ำซ้อนของขั้นตอน การจัดเรียงลำดับงานที่ไม่เหมาะสม และการเดินทางที่ไม่จำเป็นภายในคลังสินค้า ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ส่งผลให้เกิดความล่าช้าและขาดความต่อเนื่องในการส่งมอบสินค้าให้กับสายการผลิต ภายหลังจากการวิเคราะห์ ผู้วิจัยได้นำเทคนิค ECRS (Eliminate, Combine, Rearrange, Simplify) มาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงกระบวนการ ซึ่งส่งผลให้ระยะเวลาในการหยิบสินค้าลดลงเฉลี่ย 168 วินาทีต่อออเดอร์ หรือคิดเป็นร้อยละ 10.04 และเมื่อนำไปคำนวณกับปริมาณงานเฉลี่ยต่อวัน พบว่าสามารถลดระยะเวลาการรวมได้ถึง 83.44 นาที หรือประมาณ 1 ชั่วโมง 23 นาที สะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิผลของการปรับปรุงที่สามารถลดทั้งเวลาและทรัพยากรได้อย่างชัดเจน ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับงานวิจัยของกิตติ์วี วิเชียรประดิษฐ์ (2563) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการประยุกต์ใช้เทคนิค ECRS ร่วมกับการวิเคราะห์กระบวนการด้วย Activity Flow Process Chart ช่วยลดขั้นตอนและระยะทางในกระบวนการผลิตได้อย่างมีนัยสำคัญ เช่นเดียวกับงานของ สมชาย เปรียงพรม และนภาพร ภาษาสุข (2564) ที่สามารถลดจำนวนขั้นตอนจาก 14 เหลือ 10 ขั้นตอน และลดเวลาการทำงานลงได้ถึงร้อยละ 35.52 ซึ่งทั้งสองงานวิจัยสนับสนุนข้อค้นพบของการศึกษาครั้งนี้ว่า เทคนิค ECRS เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการลดความสูญเปล่า (Waste) และเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ได้อย่างมีประสิทธิภาพในกระบวนการที่หลากหลายความสำเร็จของการใช้เทคนิค ECRS ในครั้งนี้ เกิดจากความสามารถของเทคนิคในการวิเคราะห์และจัดการกับกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดคุณค่าอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะในขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการหยิบ และการเคลื่อนย้ายภายในคลังสินค้า ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ใช้เวลาและทรัพยากรสูงในกระบวนการหยิบสินค้า นอกจากนี้ความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงานและการลงพื้นที่เก็บข้อมูลเชิงเวลาและระยะทางอย่างเป็นระบบ ยังเป็นปัจจัยสำคัญที่เอื้อต่อการออกแบบกระบวนการใหม่ เพื่อให้ผลการปรับปรุงสามารถดำเนินต่อไปได้อย่างยั่งยืน จึงควรจัดทำมาตรฐานปฏิบัติงาน (Standard Operating Procedures: SOPs) ที่ชัดเจน การฝึกอบรมพนักงานให้มีความเข้าใจในกระบวนการใหม่ การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมแนวคิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะช่วยทำให้กระบวนการที่ได้รับการปรับปรุงสามารถรักษาผลลัพธ์ที่ดีไว้ได้ และป้องกันไม่ให้เกิดการกลับคืนสู่รูปแบบเดิมที่ไม่มีประสิทธิภาพ

### 5.2 ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

- 1) ประยุกต์ใช้เทคนิค ECRS ในกระบวนการอื่น จากความสำเร็จในการปรับปรุงกระบวนการหยิบสินค้า เทคนิค ECRS สามารถนำไปใช้ในกระบวนการขนส่งรวมเส้นทางขนส่งของพนักงาน (Combine) เพื่อลดความสูญเปล่าด้านเวลาและต้นทุน และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยรวม
- 2) อบรมพนักงานในคลังสินค้าเพิ่มความรู้ ลดความผิดพลาด และส่งเสริมการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- 3) ประยุกต์ใช้ระบบ Pick-to-Light และ Put-to-Light ใช้แสงไฟนำทาง ลดความผิดพลาดในการหยิบสินค้า ทำให้การทำงานง่ายและรวดเร็วขึ้น

### 5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

- 1) พิจารณาผลกระทบในด้านคุณภาพและความปลอดภัยในการดำเนินงาน โดยศึกษาว่าเทคนิค ECRS สามารถปรับปรุงกระบวนการโดยไม่ลดทอนคุณภาพการทำงานหรือความปลอดภัย
- 2) ควรศึกษาการประยุกต์ใช้ระบบอัตโนมัติหรือหุ่นยนต์หยิบสินค้า เพื่อเพิ่มความแม่นยำและลดระยะเวลาในกระบวนการ แม้มีต้นทุนเริ่มต้นสูงแต่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพได้ในระยะยาว
- 3) พัฒนาแบบจำลองพยากรณ์ระยะเวลาหยิบสินค้า เพื่อวางแผนและจัดการทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### เอกสารอ้างอิง

- กิตติ์วี วิเชียรประดิษฐ์. (2563). การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการผลิตโดยประยุกต์ใช้แนวคิดแบบลีน  
กรณีศึกษา บริษัทผลิตไม้ สักแปรรูป. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ  
จัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน บัณฑิตมหาวิทยาลัยบูรพา
- จุฑาภรณ์ แก้วสุด. (2562). การปรับปรุงกระบวนการผลิตด้วยการประยุกต์ใช้แนวคิดลีนกรณีศึกษา:  
โรงงานผลิตถุงมือยาง จ.สงขลา. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
บริหารธุรกิจ บัณฑิตมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- เบญญาภา สายรัมย์, ยศเทพ เย้, เปรมวดี ปานสี, คุณากร วิวัฒนากรวงศ์ และรชฏ ขำบุญ. (2566). การกำจัด  
ของเสียจากกระบวนการผลิตผ่าน ECRS method: กรณีศึกษาร้านอาหาร XYZ. วิทยานิพนธ์  
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน บัณฑิตมหาวิทยาลัย  
ธุรกิจบัณฑิตย.
- แพรวพลอย พุฒิพงศ์บวรภาค และปริญ วีระพงษ์. (2561). การลดระยะเวลาในการหยิบจ่ายสินค้า กรณีศึกษา  
บริษัท PP&A จำกัด. ใน รายงานสืบเนื่องจากการประชุมวิชาการระดับชาติด้านนวัตกรรมเพื่อการ  
เรียนรู้และสิ่งประดิษฐ์ ครั้งที่ 2 ประจำปี 2561 (น. 1310-1318). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล  
ธัญบุรี. สมชาย เปรียงพรม และนภาพร ภาษาสุข. (2564). การลดความสูญเสียเปล่าในการปฏิบัติงานของ  
กระบวนการจ่ายสินค้ากรณีศึกษา บริษัทอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องดื่ม จำกัด. วารสารวิชาการ  
เทคโนโลยีอุตสาหกรรม, 17 (2), 73-84.
- Calica, G., Altes, K. A. A., Mariñas, K. A., Young, M. N., & Prasetyo, Y. T. (2022). Factors affecting  
the failure of information systems implementation in the public sector: A case study  
in the Philippines. *Sustainability*, 14(1), 1-18. <https://doi.org/10.3390/su14010534>
- Chaiyaporn T and Srisuk W. (2023). Time Reduction Strategies in Automotive Supply Chain:  
Impact of Warehouse Efficiency on Production Performance. *Operations and Supply  
Chain Management Quarterly*, 17(3), 245-262.

- Korbuakaew, S., Chotithammapon, W., Suttiprapha, A., & Srisirawat, T. (2024). Reducing the wastage of the process of assembling heat pump dryers of the ABC Engineering Co., Ltd. under the ECRS principle. In **International Academic Multidisciplines Research Conference in Tokyo 2024** (pp. 427-434). Suan Sunandha Rajabhat University.  
<http://icbtsproceeding.ssru.ac.th/index.php/ICBTSTOKYO2024/article/download/1138/1111Ra>
- Rattanawong P. (2024). Critical Success Factors in Automotive Parts Warehouse Management: A Structural Equation Modeling Approach. **International Journal of Logistics Management**, 36(1), 78-95.
- Suwannapong K. (2024). Lean Manufacturing Waste Reduction Strategies in Automotive Sector. **Journal of Manufacturing Technology Management**, 35(2), 178-195.
- Wanichbancha K and Suwannapong S. (2023). Automotive Industry Competitiveness and Economic Impact in Thailand: A Comprehensive Analysis. **Journal of Economic Research**, 45(2), (112-135).
- Womack J. and Jones D. (2023). Lean Thinking: Transforming Operational Efficiency. **International Journal of Production Research**, 61(4), 1245-1267.

โมเดลสมการโครงสร้างของอิทธิพลจากการบริหารความสัมพันธ์และการบริหารประสบการณ์  
ลูกค้าที่มีต่อความภักดีต่อแบรนด์: บทบาทของความผูกพันของลูกค้าในบริบทของร้านกาแฟ  
ในสถานีสาน้ำมัน

Structural Equation Model of the Influence of Customer Relationship  
Management and Customer Experience Management on Brand Loyalty: The  
Role of Customer Engagement in the Context of Coffee Shops at Gas Stations

ทาริกา สระทองคำ<sup>1</sup> และ กำพร ศุภเศรษฐ์เทศา<sup>2\*</sup>  
(Tarika Srathongkham<sup>1</sup> and Gumporn Supasettaysa<sup>2\*</sup>)

<sup>1</sup> นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร กรุงเทพมหานคร

<sup>1</sup>Ph.D. student in Doctor of Business Administration Program,

Rajamangala University of Technology Phra Nakhon, Bangkok, Thailand

<sup>2</sup> อาจารย์ประจำสาขาวิชาการตลาด คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร กรุงเทพมหานคร

<sup>2</sup> The author is a Lecturer in the Department of Marketing

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

Corresponding Author: E-mail: gumporn.s@rmutp.ac.th

Article history:

Received 27 April 2025

Revised 20 September 2025

Accepted 24 September 2025

SIMILARITY INDEX = 4.19 %

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ปัจจัยการบริหารประสบการณ์ของลูกค้า ปัจจัยความผูกพันของลูกค้า และความภักดีต่อแบรนด์ 2) เพื่อพัฒนาโมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความภักดีต่อแบรนด์ 3) เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความภักดีต่อแบรนด์ และ 4) เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะแนวทางเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาการให้บริการของร้านกาแฟในสถานีสาน้ำมัน เพื่อส่งเสริมความภักดีต่อแบรนด์อย่างยั่งยืน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้ใช้บริการร้านกาแฟในสถานีสาน้ำมัน จำนวน 600 คน โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง เพื่อคัดเลือกกลุ่มผู้ที่มีประสบการณ์ตรงกับการใช้บริการร้านกาแฟในสถานีสาน้ำมัน และใช้วิธีการกำหนดโควตา (Quota Sampling) เพื่อให้ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่กระจายตามพื้นที่และช่วงเวลาใช้บริการอย่างเหมาะสม ทั้งนี้ เนื่องจากเป็นวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น (non-probability sampling) ผลการวิจัยจึงไม่สามารถอ้างอิงไปยังประชากรทั้งหมดได้โดยตรง แต่สามารถสะท้อนลักษณะของกลุ่มผู้ให้บริการตามเกณฑ์ที่กำหนดและให้ข้อมูลเชิงลึกเพื่อสร้างแบบจำลองที่มีความเหมาะสมในบริบทการศึกษา การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structure Equation Modeling : SEM)



ผลการวิจัยพบว่า (1) โมเดลที่พัฒนาขึ้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าสถิติไค-สแควร์ ( $X^2$ ) = 33.509,  $df = 22$ ,  $X^2/df = 1.523$ , CFI = 0.998, RMSEA = 0.030 แสดงถึงความเหมาะสมของโมเดล (2) ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความภักดีต่อแบรนด์ ได้แก่ การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ การบริหารประสิทธิภาพของลูกค้า และความผูกพันของลูกค้า ขณะที่การบริหารลูกค้าสัมพันธ์และการบริหารประสิทธิภาพของลูกค้า ยังมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันของลูกค้า และส่งผลทางอ้อมต่อความภักดีต่อแบรนด์ (3) ในภาพรวมค่าเฉลี่ยของตัวแปรทุกด้านอยู่ในระดับมาก สะท้อนว่าผู้ใช้บริการมีการรับรู้เชิงบวกต่อการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ การบริหารประสิทธิภาพลูกค้า ความผูกพัน และความภักดีต่อแบรนด์ (4) ข้อเสนอเชิงกลยุทธ์เน้นการส่งเสริมความผูกพันของลูกค้าเป็นศูนย์กลาง ผ่านการออกแบบประสิทธิภาพที่มีความหมาย การสร้างความสัมพันธ์เชิงลึกแบบรายบุคคล และการใช้ข้อมูลเชิงลึกของลูกค้าเพื่อขับเคลื่อนกลยุทธ์บริการในบริบทของสถานบริการน้ำมัน มุ่งสร้างความภักดีต่อแบรนด์อย่างยั่งยืนและแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ

**คำสำคัญ** การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ การบริหารประสิทธิภาพของลูกค้า ความผูกพันของลูกค้า  
ความภักดีต่อแบรนด์

## Abstract

This research aimed to achieve two objectives: (1) examine customer relationship management, customer experience management, customer engagement, and brand loyalty; (2) develop a causal model of factors influencing brand loyalty; (3) investigate the direct and indirect effects of these factors; and (4) propose strategic recommendations for enhancing coffee shop services in petrol stations to foster sustainable brand loyalty. The sample consisted of 600 customers selected through purposive sampling, targeting those with direct service experience, combined with quota sampling to ensure adequate distribution across locations and service times. As a non-probability approach was employed, the results cannot be generalized to the entire population but provide meaningful insights into the defined group and the research context. Data were collected using a structured questionnaire, and statistical analyses included descriptive statistics and structural equation modeling (SEM).

The findings revealed that the proposed model demonstrated a good fit with the empirical data ( $X^2 = 33.509$ ,  $df = 22$ ,  $X^2/df = 1.523$ ,  $CFI = 0.998$ ,  $RMSEA = 0.030$ ). Customer relationship management, customer experience management, and customer engagement exerted direct effects on brand loyalty, while customer relationship management and customer experience management also directly influenced customer engagement and indirectly affected brand loyalty. Overall, all variables scored high mean values, reflecting positive perceptions among respondents. The study recommends strategies centered on enhancing customer engagement through meaningful experience design, personalized relationship building, and leveraging customer insights to guide service strategies in petrol station coffee shops. These findings contribute to the understanding of how integrated relationship and experience management can strengthen sustainable and distinctive brand loyalty.

**Keywords:** Customer Relationship Management, Customer Experience Management, Customer Engagement, Brand Loyalty

## 1. บทนำ

ในยุคเศรษฐกิจสร้างประสบการณ์ (Experience Economy) ธุรกิจบริการต้องเผชิญการแข่งขันที่เปลี่ยนจากการเน้นคุณภาพผลิตภัณฑ์ไปสู่การส่งมอบประสบการณ์ที่มีความหมายต่อผู้บริโภค (Pine & Gilmore, 1998) ร้านกาแฟเป็นหนึ่งในธุรกิจบริการที่สะท้อนการเปลี่ยนแปลงนี้อย่างเด่นชัด โดยผู้บริโภคยุคใหม่ไม่ได้ใช้ร้านกาแฟเพียงเพื่อบริโภคเครื่องดื่ม แต่ยังมองว่าเป็นพื้นที่สังคม การทำงาน และการแสดงออกถึงอัตลักษณ์ส่วนบุคคล (Jolliffe, 2010; Sassatelli & Davolio, 2019) ในระดับสากล แบรินด์ร้านกาแฟชั้นนำ เช่น Starbucks, Costa Coffee และ Tim Hortons มุ่งออกแบบประสบการณ์ลูกค้าในทุกจุดสัมผัส ตั้งแต่บริการเฉพาะบุคคล บรรยากาศร้าน ไปจนถึงการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเชื่อมโยงลูกค้าแบบเรียลไทม์ (Wirtz et al., 2019) แนวทางดังกล่าวชี้ให้เห็นว่าปัจจัยที่หล่อหลอมความสัมพันธ์กับผู้บริโภคไม่ได้จำกัดอยู่เพียงคุณภาพสินค้า หากแต่รวมถึงประสบการณ์โดยรวมและความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนกับแบรนด์ (Becker & Jaakkola, 2020)

ในบริบทของประเทศไทย ธุรกิจร้านกาแฟมีการเติบโตเฉลี่ยร้อยละ 8–10 ต่อปี และมีมูลค่าตลาดรวมมากกว่า 60,000 ล้านบาท (Krungsri Research, 2023) หนึ่งในรูปแบบที่ขยายตัวอย่างต่อเนื่องคือ ร้านกาแฟในสถานบริการน้ำมัน ซึ่งตอบโจทย์ผู้บริโภคที่ให้ความสำคัญกับความสะดวก รวดเร็ว และบริการครบวงจรระหว่างการเดินทาง (PTT Oil and Retail Business, 2022) ร้านกาแฟดังกล่าว เช่น Café Amazon, อินทนิล และพันธุ์ไทย ได้ปรับกลยุทธ์ในการออกแบบพื้นที่ การนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนบริการ และการสร้างบรรยากาศที่สอดคล้องกับไลฟ์สไตล์ของผู้ใช้บริการ

อย่างไรก็ตาม แม้ร้านกาแฟในสถานบริการน้ำมันจะมีอัตราการเติบโตสูง แต่ยังคงเผชิญความท้าทายด้านการรักษาฐานลูกค้าและการสร้างความภักดีในระยะยาว เนื่องจากพฤติกรรมผู้บริโภคส่วนใหญ่เป็นแบบเฉพาะกิจ (transactional) และตลาดมีการแข่งขันสูงจากทั้งผู้เล่นในประเทศและต่างประเทศ (Becker & Jaakkola, 2020; Krungsri Research, 2023) ภายใต้เงื่อนไขนี้ แนวทางที่ช่วยสร้างความแตกต่างและยั่งยืนคือการสร้างความสัมพันธ์เชิงลึกและประสบการณ์ที่ตอบโจทย์ลูกค้า ซึ่งเป็นแกนสำคัญของการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Management: CRM) และการบริหารประสบการณ์ลูกค้า (Customer Experience Management: CEM)

CRM มุ่งเน้นการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ผ่านการจัดการข้อมูลและการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า ขณะที่ CEM มุ่งออกแบบและส่งมอบประสบการณ์เชิงบวกในทุกจุดสัมผัส ทั้งสองแนวคิดจึงทำงานร่วมกันเพื่อสร้างคุณค่าและความแตกต่างที่ไม่ใช่เพียงเชิงฟังก์ชัน แต่สะท้อนถึงความสัมพันธ์เชิงลึกระหว่างลูกค้ากับแบรนด์ (Verhoef et al., 2009) ผลจากการบริหารความสัมพันธ์และประสบการณ์ที่ดีนำไปสู่การเกิด ความผูกพันของลูกค้า (Customer Engagement) ซึ่งแสดงออกทั้งด้านความรู้สึก ความคิด และพฤติกรรม และถือเป็นกลไกสำคัญที่เชื่อมโยงไปสู่ ความภักดีต่อแบรนด์ (Brand Loyalty)

ถึงแม้จะมีงานวิจัยด้าน CRM และ CEM อยู่บ้างในต่างประเทศ แต่ในบริบทประเทศไทย โดยเฉพาะธุรกิจร้านกาแฟในสถานบริการน้ำมัน การศึกษาเชิงประจักษ์ที่วิเคราะห์ ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (causal relationships) ระหว่างตัวแปรเหล่านี้ยังมีอยู่อย่างจำกัด การศึกษาริเริ่มนี้จึงมีความสำคัญ เพราะมุ่งสร้างและทดสอบ โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) ที่อธิบายอิทธิพลของการบริหารความสัมพันธ์และประสบการณ์ที่มีต่อความภักดีต่อแบรนด์ โดยมีความผูกพันของลูกค้าเป็นตัวแปรส่งผ่าน การพัฒนาโมเดลดังกล่าวไม่เพียงช่วยเติมเต็มช่องว่างทางวิชาการในการบูรณาการ CRM, CEM, Customer Engagement และ Brand Loyalty เข้าด้วยกัน แต่ยังมีคุณค่าเชิงปฏิบัติสำหรับผู้ประกอบการร้านกาแฟใน

สถานีบริการน้ำมัน ซึ่งสามารถใช้เป็นแนวทางเชิงกลยุทธ์ในการออกแบบประสบการณ์และสร้างความผูกพันของลูกค้า เพื่อยกระดับความภักดีต่อแบรนด์อย่างยั่งยืนและสร้างความแตกต่างในการแข่งขัน

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ปัจจัยการบริหารประสบการณ์ของลูกค้า ปัจจัยความผูกพันของลูกค้า และความภักดีต่อแบรนด์
2. เพื่อพัฒนาโมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความภักดีต่อแบรนด์
3. เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความภักดีต่อแบรนด์
4. เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะแนวทางเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาการให้บริการของร้านกาแฟในสถานีบริการน้ำมัน เพื่อส่งเสริมความภักดีต่อแบรนด์อย่างยั่งยืน

## 2. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ เพื่อให้การศึกษابرร่ววัตถุประสงค์ของการวิจัย และสามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ การบริหารประสบการณ์ลูกค้า ความผูกพันของลูกค้า และความภักดีต่อแบรนด์ในบริบทของร้านกาแฟในสถานีบริการน้ำมัน ผู้วิจัยจึงได้ทำการทบทวนวรรณกรรม แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง รวมถึงงานวิจัยที่ผ่านมา เพื่อสร้างความเข้าใจที่ลึกซึ้งเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันและความภักดีของลูกค้า ตลอดจนเป็นพื้นฐานในการพัฒนารอบแนวคิดและสมมติฐานการวิจัยต่อไป

### 2.1 การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management: CRM)

การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ถือเป็นกลยุทธ์สำคัญในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจกับลูกค้า ผ่านการทำความเข้าใจความต้องการของลูกค้าอย่างลึกซึ้ง การเก็บข้อมูล การวิเคราะห์พฤติกรรม และการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง เพื่อมอบประสบการณ์ที่ตรงใจ สร้างความพึงพอใจ ความผูกพัน และความภักดีในระยะยาว (Payne & Frow, 2005; Lawson-Body & Limayem, 2004) CRM ไม่ใช่เพียงเทคโนโลยี แต่เป็นการบูรณาการระหว่างคน กระบวนการ และระบบเพื่อสร้างประโยชน์ร่วมกัน (Win-Win) และเสริมความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ประกอบด้วย 4 มิติหลัก ได้แก่

1. การติดตามลูกค้า (Customer Prospection) คือ กระบวนการในการระบุตัวลูกค้าเป้าหมาย การรวบรวมข้อมูลพฤติกรรมและความต้องการของลูกค้า รวมถึงการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้เข้าใจลูกค้าในเชิงลึก ซึ่งเป็นขั้นตอนสำคัญในการวางแผนกลยุทธ์การตลาดและพัฒนาความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า
2. การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (Relationship Building) เป็นการพัฒนาและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กรกับลูกค้า โดยมุ่งเน้นที่การสร้างความรู้สึกรัก ความพึงพอใจ และความผูกพัน เพื่อส่งเสริมให้เกิดความภักดีและการซื้อซ้ำ
3. การบริหารการสื่อสารระหว่างกัน (Interaction Management) หมายถึง การจัดการช่องทางและวิธีการสื่อสารกับลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งแบบสองทาง (Two-way communication) และแบบเฉพาะบุคคล (Personalized Communication) เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจและความเชื่อมโยงระหว่างลูกค้ากับแบรนด์
4. การสื่อสารกับลูกค้า (Customer Communication) คือ การสื่อสารข้อมูล ข่าวสาร โปรโมชั่น หรือข้อเสนอพิเศษที่เหมาะสมกับลูกค้าแต่ละกลุ่มอย่างตรงจุด โดยใช้เทคโนโลยี CRM และระบบฐานข้อมูลลูกค้า เพื่อให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพสูงสุด และนำไปสู่การตอบสนองที่ดีจากลูกค้า

## 2.2 การบริหารประสบการณ์ลูกค้า (Customer Experience Management: CEM)

การบริหารประสบการณ์ลูกค้าเป็นกระบวนการออกแบบและตอบสนองต่อประสบการณ์ของลูกค้า ภายหลังจากการใช้สินค้าหรือบริการ ทำให้เกิดการรับรู้ การมีส่วนร่วม และอารมณ์ความรู้สึกต่อแบรนด์ (Verhoef et al., 2009) ประสบการณ์ที่เกินความคาดหมายและน่าจดจำช่วยสร้างความภักดีและการบอกต่อในเชิงบวก

1. ประสบการณ์ทางกายภาพ (Physical Experience) การรับรู้ผ่านประสาทสัมผัส เช่น ภาพลักษณ์ร้าน การออกแบบภายใน บรรยากาศ ความสะดวกในการเข้าถึง และความสะอาด ซึ่งมีผลต่อความประทับใจแรกและความพึงพอใจของลูกค้า (Zeithaml & Bitner, 2000; Schmitt, 1999; Pine & Gilmore, 1998)

2. ประสบการณ์ทางความรู้สึก (Emotional Experience) ประสบการณ์เชิงอารมณ์ที่เกิดจากการปฏิสัมพันธ์กับแบรนด์ เช่น ความอบอุ่น ความเชื่อมั่น ความตื่นเต้น หรือความประทับใจในคุณภาพของบริการ ซึ่งช่วยสร้างความผูกพันทางอารมณ์และความภักดีในระยะยาว (Gentile et al., 2007; Homburg et al., 2017; Schmitt, 1999)

## 2.3 ความผูกพันของลูกค้า (Customer Engagement/Commitment)

ความผูกพันของลูกค้าเป็นกระบวนการทางจิตใจที่พัฒนาจากการมีปฏิสัมพันธ์กับแบรนด์ แสดงออกผ่าน ความคิด (cognitive), อารมณ์ (emotional), และ พฤติกรรม (behavioral) (Brodie et al., 2011; Hollebeek, 2011; Vivek et al., 2012) ความผูกพันสะท้อนถึงความลึกซึ้งของความสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมทั้งเชิงสร้างสรรค์และเชิงประสบการณ์ โดยเฉพาะในธุรกิจบริการที่เน้นการสร้างประสบการณ์ เช่น ร้านอาหาร พิพิธภัณฑ์ของความผูกพันที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ได้แก่

1. การมีส่วนร่วมด้านความคิด (Cognitive Engagement) การรับรู้ การเรียนรู้ และการประเมินคุณค่าของแบรนด์ ลูกค้าที่มีความผูกพันเชิงความคิดจะใช้เวลาในการพิจารณาข้อมูลแบรนด์อย่างละเอียด (Hollebeek, 2011; Brodie et al., 2011)

2. การมีส่วนร่วมด้านอารมณ์ (Emotional Engagement) ความรู้สึกเชิงบวกต่อแบรนด์ เช่น ความชื่นชอบ ความภูมิใจ หรือความเชื่อมั่น ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อความภักดีในระยะยาว (Bowden, 2009; Vivek et al., 2012)

3. การมีส่วนร่วมด้านพฤติกรรม (Behavioral Engagement) การแสดงออกผ่านพฤติกรรม เช่น การซื้อซ้ำ การแนะนำแบรนด์ การเข้าร่วมกิจกรรม หรือการแสดงความคิดเห็นในสื่อสังคม (Vivek et al., 2012; Sashi, 2012)

## 2.4 ความภักดีต่อแบรนด์ (Brand Loyalty)

ความภักดีต่อแบรนด์เป็นความตั้งใจและพฤติกรรมของลูกค้าที่เลือกซื้อและสนับสนุนแบรนด์ซ้ำอย่างต่อเนื่อง แม้มีแรงจูงใจจากคู่แข่ง ความภักดีสะท้อนทั้งพฤติกรรมการซื้อซ้ำและทัศนคติที่ผูกพันกับแบรนด์ ซึ่งส่งผลต่อความสัมพันธ์ระยะยาวและความแข็งแกร่งของแบรนด์ในตลาดที่แข่งขันสูง (Zeithaml, Berry & Parasuraman, 1996) มิติของความภักดีต่อแบรนด์ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ได้แก่

1. การตั้งใจซื้อซ้ำ (Repurchase Intention) ความตั้งใจของลูกค้าที่จะกลับมาซื้อสินค้าหรือใช้บริการจากแบรนด์เดิมอย่างต่อเนื่อง

2. การสื่อสารแบบปากต่อปาก (Word of Mouth): การแนะนำแบรนด์ต่อผู้อื่นโดยสมัครใจหลังจากเกิดความพึงพอใจ

3. การไม่เปลี่ยนตราสินค้า (Lack of Switching Behavior) แนวโน้มที่ลูกค้าไม่เปลี่ยนไปใช้แบรนด์อื่น แม้มีทางเลือกมากมาย

## 2.5 การสังเคราะห์แนวคิดเพื่อพัฒนารอบแนวคิดการวิจัย

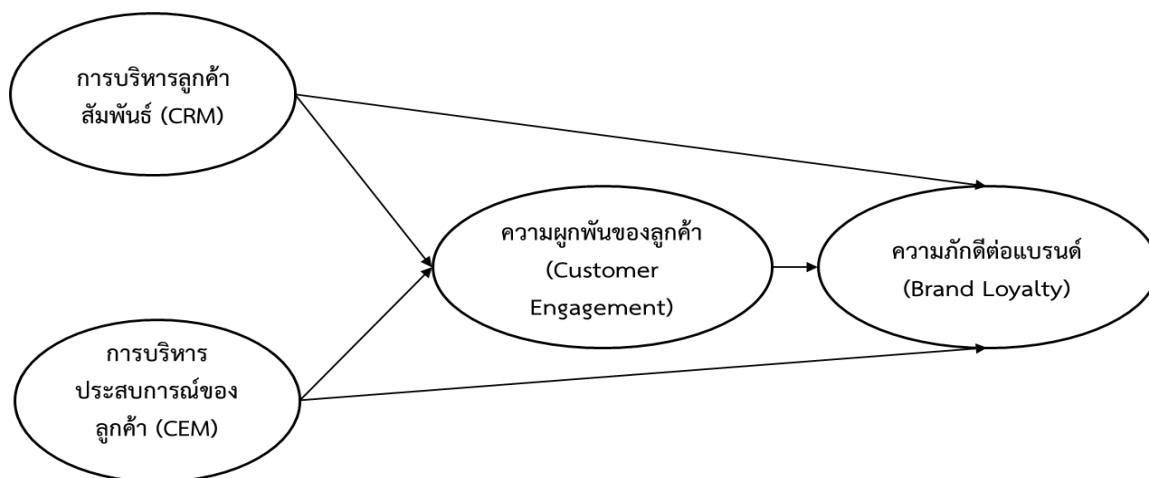
จากการทบทวนเอกสาร แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) และการบริหารประสบการณ์ลูกค้า (CEM) เป็นกลยุทธ์สำคัญที่ส่งผลต่อ ความผูกพันของลูกค้า (Customer Engagement/Commitment) และ ความภักดีต่อแบรนด์ (Brand Loyalty) ในบริบทธุรกิจบริการ โดยเฉพาะร้านกาแฟในสถานบริการน้ำมัน ซึ่งลูกค้าให้ความสำคัญกับทั้งประสบการณ์ด้านกายภาพ อารมณ์ และความสะดวกสบายในการใช้บริการ

งานวิจัยหลายฉบับระบุถึงความสัมพันธ์อย่างชัดเจนระหว่างตัวแปรดังกล่าว เช่น Sin et al. (2005) และ Payne & Frow (2005) พบว่า CRM ช่วยเพิ่มความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า Gentile et al. (2007) และ Homburg et al. (2017) ระบุว่า CEM ส่งผลโดยตรงต่อความผูกพันทางอารมณ์และความภักดี ในขณะที่ Hollebeek (2011), Vivek et al. (2012) และ Brodie et al. (2011) ยืนยันว่า ความผูกพันของลูกค้าในมิติความคิด อารมณ์ และพฤติกรรม มีอิทธิพลต่อความภักดีต่อแบรนด์ จากข้อมูลเชิงทฤษฎีและผลการศึกษาที่เกี่ยวข้องเหล่านี้ ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์เป็น กรอบแนวคิดการวิจัย ที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 4 ตัว ได้แก่ 1) การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) 2) การบริหารประสบการณ์ลูกค้า (CEM) 3) ความผูกพันของลูกค้า (Customer Engagement) และ 4) ความภักดีต่อแบรนด์ (Brand Loyalty)

โดยกรอบแนวคิดดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า CRM และ CEM เป็นปัจจัยนำเข้าที่ส่งผลต่อความผูกพันของลูกค้า ซึ่งความผูกพันนี้จะเป็นตัวกลางสำคัญในการสร้างความภักดีต่อแบรนด์ นอกจากนี้ CRM และ CEM อาจมีผลโดยตรงต่อความภักดีของลูกค้าด้วยเช่นกัน ซึ่งแนวคิดนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยที่ยืนยันความสำคัญของการบูรณาการกลยุทธ์ด้านความสัมพันธ์และประสบการณ์ลูกค้าเพื่อเสริมสร้างความยั่งยืนของความภักดี

การสังเคราะห์นี้จึงเป็นพื้นฐานสำคัญในการ พัฒนาสมมติฐานการวิจัย และออกแบบ โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรที่ศึกษา ทำให้ผู้วิจัยสามารถสร้างกรอบแนวคิดได้ดังนี้

### กรอบแนวคิดในการทำวิจัย



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการทำวิจัย



### 3. วิธีดำเนินการวิจัย

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรเป้าหมายของการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้ใช้บริการร้านกาแฟในสถานบริการน้ำมัน ซึ่งจำนวนประชากรทั้งหมดไม่สามารถระบุได้อย่างชัดเจน สำหรับการกำหนดขนาดตัวอย่าง ผู้วิจัยพิจารณาความเหมาะสมตามเทคนิค Structural Equation Modeling (SEM) โดยอ้างอิงกฎเกณฑ์มาตรฐานของ Schumacker & Lomax (1996) และ Hair et al. (2010) ซึ่งระบุว่าจำนวนตัวอย่างควรอยู่ระหว่าง 10–20 เท่าของจำนวนตัวแปรสังเกต (Observed Variables)

งานวิจัยนี้ประกอบด้วย 60 ตัวแปรสังเกต ดังนั้นขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมควรอยู่ระหว่าง 600–1,200 ราย ซึ่งเพียงพอสำหรับการวิเคราะห์ SEM และช่วยเพิ่มความน่าเชื่อถือ (reliability) รวมถึงความตรง (validity) ของผลการวิจัย

สำหรับการคัดเลือกตัวอย่าง ผู้วิจัยใช้ วิธีการแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ร่วมกับ วิธีการกำหนดโควตา (Quota Sampling) โดยพิจารณาจากคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อให้มั่นใจว่ากลุ่มตัวอย่างมีความหลากหลาย ครอบคลุมลักษณะประชากรเป้าหมาย และสามารถสะท้อนโครงสร้างของประชากรได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้ยังช่วยให้การวิเคราะห์ SEM มีความถูกต้องและมีนัยสำคัญทางวิชาการ

#### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ได้แก่แบบสอบถาม โดยส่วนที่เป็นคำถามแบบลิเคิร์ตสเกล จะนำไปตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จากผู้ทรงจำนวน 3 ท่าน และทดสอบความเที่ยงด้วยสูตรของอัลฟา ครอนบาค จากกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ราย ได้ผลการทดสอบความตรงเชิงเนื้อหา และความเที่ยงดังนี้

ตารางที่ 1 ผลการทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ

| ตัวแปรในแบบสอบถาม                    | จำนวนข้อ | Cronbach's Alpha |
|--------------------------------------|----------|------------------|
| ปัจจัยการบริหารลูกค้าสัมพันธ์        | 20       |                  |
| 1. ด้านการสร้างความสัมพันธ์          | 5        | 0.924            |
| 2. ด้านการติดตามลูกค้า               | 5        | 0.966            |
| 3. ด้านการบริหารการสื่อสารระหว่างกัน | 5        | 0.963            |
| 4. ด้านการสื่อสารกับลูกค้า           | 5        | 0.910            |
| ปัจจัยการบริหารประสบการณ์ของลูกค้า   | 10       | 0.956            |
| 1. ด้านประสบการณ์ทางกายภาพ           | 5        | 0.949            |
| 2. ด้านประสบการณ์ทางความรู้สึก       | 5        | 0.957            |
| ปัจจัยความผูกพันของลูกค้า            | 15       |                  |
| 1. ด้านการมีส่วนร่วมด้านความคิด      | 5        | 0.847            |
| 2. ด้านการมีส่วนร่วมด้านอารมณ์       | 5        | 0.943            |
| 3. ด้านการมีส่วนร่วมด้านพฤติกรรม     | 5        | 0.959            |
| ปัจจัยความภักดีต่อแบรนด์             | 15       |                  |
| 1. ด้านการตั้งใจซื้อซ้ำ              | 5        | 0.963            |
| 2. ด้านการสื่อสารปากต่อปาก           | 5        | 0.969            |
| 3. ด้านการไม่เปลี่ยนตราสินค้า        | 5        | 0.975            |

ผลการทดสอบคุณภาพของเครื่องมือพบว่าแบบสอบถามผ่านการทดสอบค่าความตรงเชิงเนื้อหา และผ่านเกณฑ์ค่าความเที่ยง สามารถนำแบบสอบถามไปจัดเก็บเพื่อทดสอบสมมติฐานต่อไป

### 3.3 วิธีการวิจัย

เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ศึกษาผลกระทบของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) และการบริหารประสบการณ์ลูกค้า (CEM) ต่อความภักดีต่อแบรนด์ โดยมีความผูกพันของลูกค้า (Customer Engagement) เป็นตัวแปรตัวกลาง วิเคราะห์ด้วยสมการเชิงโครงสร้าง (SEM) ข้อมูลส่วนบุคคล และพฤติกรรมศาสตร์ เช่น เพศ อายุ การศึกษา รายได้ ความถี่และเหตุผลในการใช้บริการ วิเคราะห์ด้วยค่าความถี่และร้อยละ ข้อมูลรวบรวมจากแบบสอบถามและเอกสารที่เกี่ยวข้อง

## 4. ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 443 คน คิดเป็นร้อยละ 73.80 มีอายุ Gen Y (ช่วงอายุระหว่าง 29 – 45 ปี) จำนวน 238 คน คิดเป็นร้อยละ 39.70 ระดับปริญญาตรี จำนวน 416 คน คิดเป็นร้อยละ 69.30 อาชีพพนักงานเอกชน จำนวน 298 คน คิดเป็นร้อยละ 49.70 และมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,001 – 30,000 บาท จำนวน 219 คน คิดเป็นร้อยละ 36.50

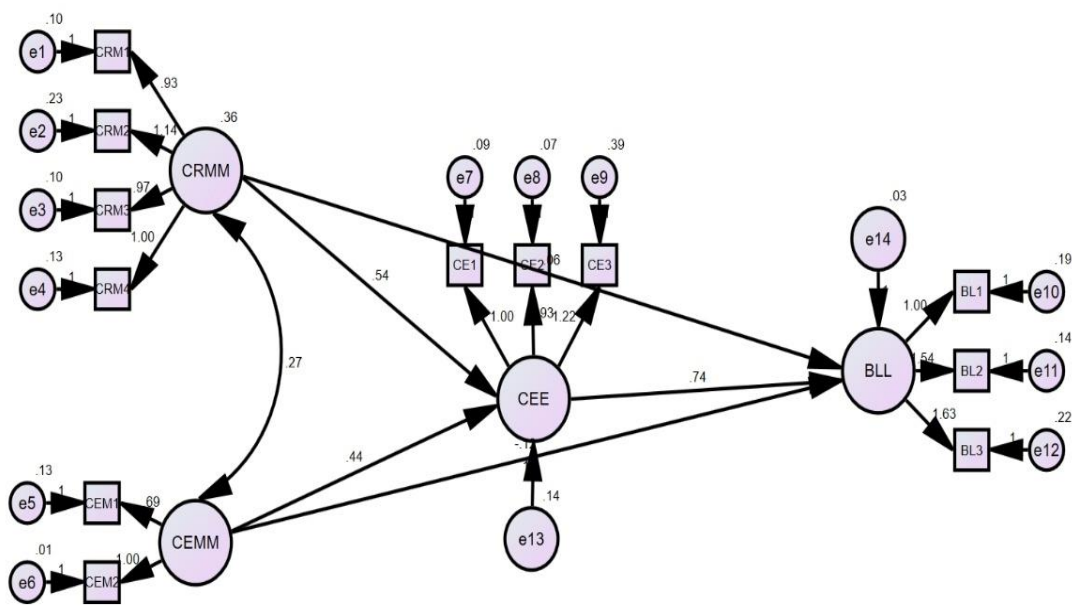
ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้แบรนด์ที่ใช้บริการ Café Amazon (ปตท.) จำนวน 480 คน คิดเป็นร้อยละ 80.00 ความถี่ที่ใช้บริการ เดือนละ 1–2 ครั้ง จำนวน 410 คน คิดเป็นร้อยละ 68.30 ระยะเวลาใช้บริการ ช่วงบ่าย (13.01 – 16.00 น.) จำนวน 179 คน คิดเป็นร้อยละ 29.80 เหตุผลการใช้บริการ เนื่องจากสะดวก ระหว่างเดินทาง จำนวน 499 คน คิดเป็นร้อยละ 83.20

ผลการวิเคราะห์เพื่อตอบวัตถุประสงค์และสมมติฐาน สามารถนำเสนอได้ในตารางที่ 3 และแผนภาพที่ 2-3

ตารางที่ 2 แสดงค่าสถิติประเมินความกลมกลืนของโมเดลข้อมูลเชิงประจักษ์

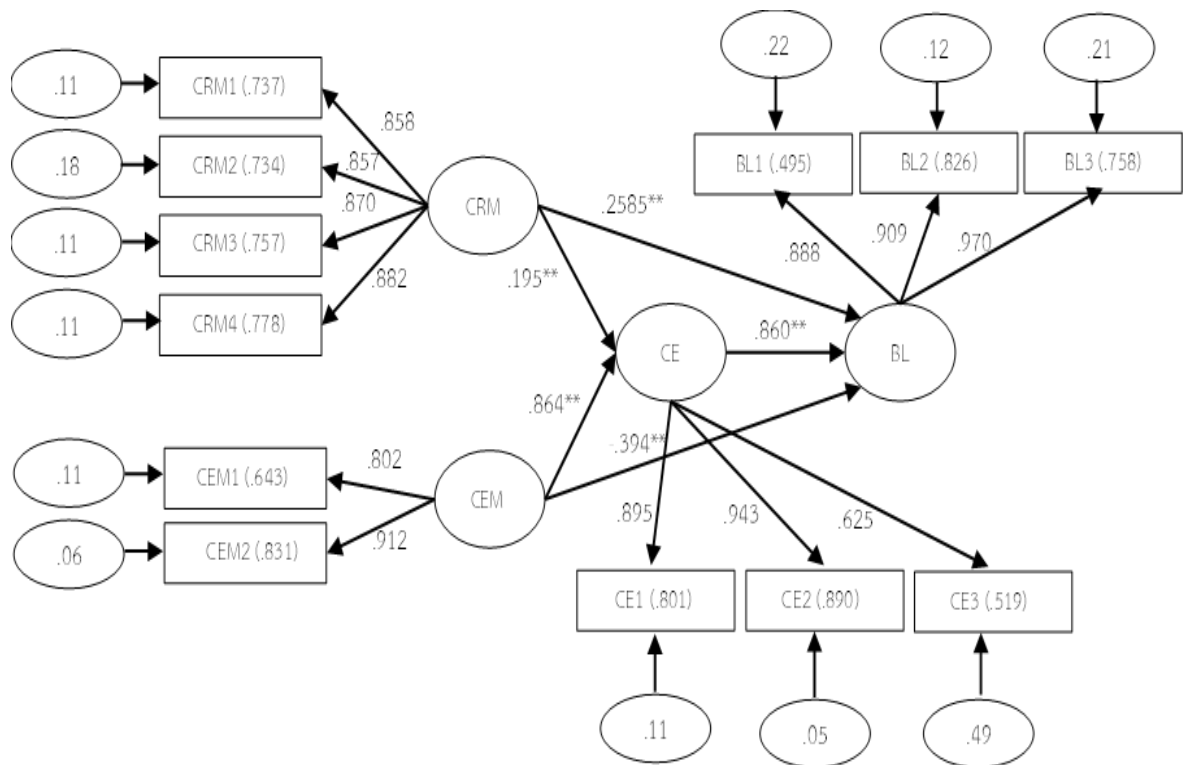
| ค่าดัชนี   | เกณฑ์        | ค่าสถิติ | ผลการพิจารณา |
|------------|--------------|----------|--------------|
| Chi-square | $p > .05$    | 33.509   | ผ่านเกณฑ์    |
| TLI        | $\geq 0.90$  | 0.995    | ผ่านเกณฑ์    |
| CFI        | $\geq 0.90$  | 0.008    | ผ่านเกณฑ์    |
| CMIN/DF    | $\leq 2 - 3$ | 1.523    | ผ่านเกณฑ์    |
| NFI        | $\geq 0.90$  | 0.995    | ผ่านเกณฑ์    |
| RMSEA      | $\leq 0.08$  | 0.030    | ผ่านเกณฑ์    |
| RMR        | $\leq 0.05$  | 0.009    | ผ่านเกณฑ์    |

ผลการตรวจสอบความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (SEM Model fit) ของโมเดลสมการโครงสร้าง พบว่า ค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบได้แก่  $X^2 = 33.509$ ,  $df = 22$ ,  $p = 0.055$  กล่าวคือ ค่า  $X^2$  แตกต่างจาก 0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ค่าดัชนี  $X^2/df = 1.523$  ซึ่งน้อยกว่า 2 – 3 ค่าดัชนี CFI = 0.998, TLI = 0.995, GFI = 0.991, AGFI = 0.968 ซึ่งมากกว่า 0.90 ค่า RMSEA = 0.030 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.08 และ RMR = 0.009 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 จึงสรุปได้ว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์



$\chi^2 = 721.126$ ,  $df = 48$ ,  $p = 0.000$ ,  $CFI = 0.901$ ,  $AGFI = 0.665$ ,  $RMSEA = 0.153$ ,  $RMR = 0.039$

แผนภาพที่ 2 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (SEM model fit)



$\chi^2 = 33.509$ ,  $df = 22$ ,  $p = 0.055$ ,  $CFI = 0.998$ ,  $AGFI = 0.968$ ,  $RMSEA = 0.030$ ,  $RMR = 0.009$

แผนภาพที่ 3 โมเดลสมการโครงสร้าง (ปรับปรุง) ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความภักดีต่อแบรนด์ในบริบทของร้านกาแฟในสถานบริการน้ำมัน (แสดงค่า Standardized regression weight)

**ตารางที่ 3** ผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุภายในความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ และการบริหารประสบการณ์ของลูกค้าที่ส่งผลต่อความผูกพันของลูกค้า และความภักดีต่อแบรนด์

| ตัวแปรผล |          | ตัวแปรสาเหตุ |        |       |
|----------|----------|--------------|--------|-------|
|          |          | CRM          | CEM    | CE    |
| CE       | Direct   | 0.195        | 0.864  | -     |
|          | Indirect | -            | -      | -     |
|          | Total    | 0.195        | 0.864  | -     |
| BL       | Direct   | 0.258        | -0.394 | 0.860 |
|          | Indirect | 0.167        | 0.743  | -     |
|          | Total    | 0.425        | 0.349  | 0.860 |

ความภักดีต่อแบรนด์ ได้รับอิทธิพลทางตรงจาก ความผูกพันของลูกค้า ( $DE = 0.860, p < 0.001$ ) การบริหารประสบการณ์ลูกค้า ( $DE = 0.394, p < 0.001$ ) และการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ( $DE = 0.258, p < 0.001$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในขณะที่ความผูกพันของลูกค้า ได้รับอิทธิพลทางตรงจากการบริหารประสบการณ์ลูกค้า ( $DE = 0.864, p < 0.001$ ) และการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ( $DE = 0.195, p < 0.05$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการวิเคราะห์ชี้ให้เห็นว่าโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของความภักดีต่อแบรนด์ได้อย่างมีนัยสำคัญ และตอกย้ำบทบาทสำคัญของความผูกพันของลูกค้าในฐานะตัวแปรเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความสัมพันธ์และการบริหารประสบการณ์กับความภักดีต่อแบรนด์

เมื่อวิเคราะห์จากโมเดลสมการโครงสร้าง พบว่า ความภักดีต่อแบรนด์ ได้รับอิทธิพลทางตรงจากความผูกพันของลูกค้า ( $DE = 0.860, p < 0.001$ ) การบริหารประสบการณ์ลูกค้า ( $DE = 0.394, p < 0.001$ ) และ การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ( $DE = 0.258, p < 0.001$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในขณะที่ ความผูกพันของลูกค้า ได้รับอิทธิพลทางตรงจาก การบริหารประสบการณ์ลูกค้า ( $DE = 0.864, p < 0.001$ ) และ การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ( $DE = 0.195, p < 0.05$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการวิเคราะห์ชี้ให้เห็นว่า โมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของความภักดีต่อแบรนด์ได้อย่างมีนัยสำคัญ และสะท้อนให้เห็นบทบาทสำคัญของความผูกพันของลูกค้าในฐานะตัวแปรเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความสัมพันธ์และการบริหารประสบการณ์กับความภักดีต่อแบรนด์

## 5. สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

### 5.1 สรุปและอภิปรายผลวิจัย

1. ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ความภักดีต่อแบรนด์ในบริบทของร้านกาแฟในสถานบริการน้ำมัน ได้รับอิทธิพลโดยตรงจากการบริหารลูกค้าสัมพันธ์และการบริหารประสบการณ์ลูกค้า ทั้งสองปัจจัยมีบทบาทสำคัญในการเสริมความผูกพันและความเชื่อมั่นของลูกค้า ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Ibrahim & Najjar (2020) และ Agarwal, Malik & Gautam (2022) ซึ่งระบุว่าการสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกและการมอบประสบการณ์ลูกค้าเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเพิ่มความภักดีในอุตสาหกรรมบริการ

2. การวิเคราะห์ยังพบว่า ประสบการณ์ของลูกค้าได้รับอิทธิพลโดยตรงจากความเชื่อมั่นในแบรนด์ เมื่อลูกค้าเชื่อมั่นในคุณภาพและความน่าเชื่อถือของแบรนด์ พวกเขามีแนวโน้มที่จะรับรู้ประสบการณ์ที่ดี มี

ปฏิสัมพันธ์เชิงบวก และเกิดความพึงพอใจโดยรวม ผลการวิจัยนี้สนับสนุนแนวคิดที่ว่าความเชื่อมั่นในแบรนด์ทำหน้าที่เป็นรากฐานสำคัญในการสร้างประสบการณ์ลูกค้า ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Bansal & Kumar (2023) ที่ชี้ว่า ประสบการณ์ลูกค้าเกิดจากการประสานระหว่างปัจจัยมนุษย์และกลไกในสภาพแวดล้อมการบริโภค

3. จากการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่าปัจจัยสำคัญของแต่ละตัวแปรสะท้อนความสำคัญของ คุณภาพความสัมพันธ์และประสบการณ์เชิงสังคม สำหรับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ปัจจัยหลักคือความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Erdem & Swait (2004) ที่ระบุว่าความเชื่อมั่นในแบรนด์เกี่ยวข้องกับความมั่นใจในการรักษาคำมั่นสัญญา สำหรับการบริหารประสบการณ์ลูกค้า ปัจจัยสำคัญคือประสบการณ์ด้านความรู้สึกและการมีปฏิสัมพันธ์กับพนักงานหรือผู้ให้บริการ ซึ่งช่วยสร้างความประทับใจและความพึงพอใจของลูกค้า สอดคล้องกับงานวิจัยของ Yu & Tseng (2016) และ Bootpo & Rittiboonchai (2018) ที่พบว่าการปฏิสัมพันธ์เชิงบวกและคุณภาพการบริการมีผลต่อความเชื่อมั่นและความพึงพอใจของลูกค้า

4. สำหรับความผูกพันของลูกค้า ปัจจัยสำคัญอยู่ที่การมีส่วนร่วมทั้งด้านความคิด อารมณ์ และพฤติกรรม ลูกค้าที่มีความผูกพันสูงมักมีความเต็มใจที่จะมีปฏิสัมพันธ์กับแบรนด์ต่อเนื่อง แสดงถึงการมีส่วนร่วมในระดับลึก ทั้งนี้ ความตั้งใจซื้อซ้ำและการสื่อสารปากต่อปากสะท้อนพฤติกรรมความภักดีโดยตรง ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Yu & Tseng (2016) ที่ชี้ว่าพฤติกรรมการซื้อซ้ำเป็นตัวบ่งชี้สำคัญของความภักดี

5. ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า การสร้างความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่ง การมอบประสบการณ์ลูกค้าที่มีคุณค่า และการกระตุ้นความผูกพันทางอารมณ์ เป็นกลไกสำคัญในการส่งเสริมความภักดีของลูกค้า การปฏิสัมพันธ์เชิงสังคม การให้บริการที่เป็นมิตร และการสื่อสารที่ชัดเจนมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความพึงพอใจและความเชื่อมั่น ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับงานวิจัยเชิงทฤษฎีและเชิงประจักษ์หลายชิ้นที่เน้นบทบาทของความสัมพันธ์และประสบการณ์เชิงบวกต่อความภักดีในธุรกิจบริการ

## 5.2 ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย

1. สร้างความผูกพันของลูกค้าเป็นศูนย์กลาง มุ่งเน้นการสร้าง Customer Engagement ผ่านโปรแกรมความภักดีที่ให้ลูกค้ามีส่วนร่วม กิจกรรมในร้าน และชุมชนออนไลน์ เพื่อสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของแบรนด์และความสัมพันธ์เชิงอารมณ์ที่ยั่งยืน

2. เสริมสร้าง CRM และใช้ข้อมูลลูกค้าเชิงกลยุทธ์ พัฒนาการบริหารลูกค้าสัมพันธ์แบบเป็นระบบ ใช้ข้อมูลเชิงลึก (Customer Insight) และระบบเรียลไทม์เพื่อออกแบบประสบการณ์เฉพาะบุคคล (Personalization) ผสานช่องทางออนไลน์และออฟไลน์ และนำเสียงลูกค้า (VOC) มาปรับปรุงบริการอย่างต่อเนื่อง

3. ปรับภาพลักษณ์และบริการให้เหมาะกับบริบทของนักเดินทาง ออกแบบแบรนด์และเมนูให้สอดคล้องกับ “ชีวิตบนท้องถนน” เช่น เมนูสะดวกพกพา สินค้า/บริการเฉพาะกลุ่มนักเดินทาง และโปรโมชั่นร่วมกับบริการของสถานี เพื่อสร้างความแตกต่างและเพิ่มความภักดี

4. สร้างความเชื่อมั่นและประสบการณ์เชิงสังคมควบคู่กัน เน้นความน่าเชื่อถือของแบรนด์ในทุกจุดสัมผัส และลงทุนในการฝึกอบรมพนักงานเพื่อสร้างประสบการณ์เชิงสังคมและการบริการส่วนบุคคล ส่งเสริมความตั้งใจซื้อซ้ำและความภักดีระยะยาว

### 5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

1. ควรศึกษากลุ่มลูกค้าในหลากหลายลักษณะ เช่น ลูกค้าประจำกับลูกค้าชาจร เพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมและความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในแต่ละกลุ่ม ซึ่งอาจให้ผลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ
2. ควรเพิ่มตัวแปรคั่นกลาง (Mediating/Moderating Variables) เช่น ความไว้วางใจแบรนด์ (brand trust) ความรักต่อแบรนด์ (Brand Love) หรือภาพลักษณ์แบรนด์ (Brand Image) ซึ่งอาจมีบทบาทในการเชื่อมโยง การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) และการบริหารประสบการณ์ของลูกค้า (CEM) เข้ากับความภักดีต่อแบรนด์
3. สามารถขยายขอบเขตของการวิจัยไปยังร้านกาแฟประเภทอื่น เช่น ร้านกาแฟอิสระ ร้านในศูนย์การค้า หรือคาเฟ่ในเมือง เพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้บริโภคในบริบทที่ต่างกัน
4. ควรใช้วิธีวิจัยแบบผสม (Mixed Methods) โดยควรรวมระหว่างเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) เพื่อเข้าใจมุมมองของลูกค้าเกี่ยวกับความผูกพันที่มีต่อแบรนด์ในเชิงลึกมากยิ่งขึ้น

### เอกสารอ้างอิง

- Agarwal, H., Malik, G., & Gautam, V. (2022). Examining the role of customer experience in building brand loyalty: Insights from the service industry. **Journal of Retailing and Consumer Services**, 67, 102988. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2022.102988>
- Bansal, S., & Kumar, S. (2023). The interplay of customer trust and service experience: Implications for brand loyalty. **Journal of Consumer Behaviour**, 22(4), 745–757. <https://doi.org/10.1002/cb.2149>
- Becker, L., & Jaakkola, E. (2020). Customer experience: Fundamental premises and implications for research. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 48(4), 630–648. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00718-x>
- Bootpo, P., & Rittiboonchai, S. (2018). Effects of service quality and customer engagement on customer loyalty in the coffee shop business in Thailand. **Journal of Business Administration Research**, 7(2), 45–56. <https://doi.org/10.5430/jbar.v7n2p45>
- Bowden, J. L. H. (2009). The process of customer engagement: A conceptual framework. **Journal of Marketing Theory and Practice**, 17(1), 63–74. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679170105>
- Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Jurić, B., & Ilić, A. (2011). Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. **Journal of Service Research**, 14(3), 252–271. <https://doi.org/10.1177/1094670511411703>
- Erdem, T., & Swait, J. (2004). Brand credibility, brand consideration, and choice. **Journal of Consumer Research**, 31(1), 191–198. <https://doi.org/10.1086/383434>



- Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (2007). How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create value with the customer. **European Management Journal**, 25(5), 395–410.  
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.08.005>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). **Multivariate data analysis**. (7th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Hollebeek, L. D. (2011). Exploring customer brand engagement: Definition and themes. **Journal of Strategic Marketing**, 19(7), 555–573.  
<https://doi.org/10.1080/0965254X.2011.599493>
- Homburg, C., Jozić, D., & Kuehn, C. (2017). Customer experience management: Toward implementing an evolving marketing concept. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 45(3), 377–401. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0460-7>
- Ibrahim, B., & Najjar, F. (2020). The impact of customer relationship management and service quality on brand loyalty. **International Journal of Marketing Studies**, 12(3), 1–14.  
<https://doi.org/10.5539/ijms.v12n3p1>
- Jolliffe, L. (2010). **Coffee culture, destinations and tourism**. Bristol, UK: Channel View Publications.
- Krungsri Research. (2023). **Coffee shop industry in Thailand**. Bank of Ayudhya Public Company Limited. [Online]. Retrieved August 3, 2024 from <https://www.krungsri.com>
- Lawson-Body, A., & Limayem, M. (2004). The impact of customer relationship management on customer loyalty: The moderating role of web site characteristics. **Journal of Computer-Mediated Communication**, 9(4), JCMC943. <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2004.tb00295.x>
- Payne, A., & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. **Journal of Marketing**, 69(4), 167–176. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.167>
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. **Harvard Business Review**, 76(4), 97–105.
- PTT Oil and Retail Business. (2022). **Annual report 2022**. [Online]. Retrieved August 3, 2024 from <https://www.pttor.com>
- Sashi, C. M. (2012). Customer engagement, buyer-seller relationships, and social media. **Management Decision**, 50(2), 253–272. <https://doi.org/10.1108/00251741211203551>
- Sassatelli, R., & Davolio, F. (2019). Consumption, coffee and community: The sociability of Italian cafés. **Journal of Consumer Culture**, 19(4), 469–488.  
<https://doi.org/10.1177/1469540517717785>
- Schmitt, B. (1999). Experiential marketing. **Journal of Marketing Management**, 15(1–3), 53–67. <https://doi.org/10.1362/026725799784870496>
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (1996). **A beginner's guide to structural equation modeling**. NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

- Sin, L. Y., Tse, A. C., & Yim, F. H. (2005). CRM: Conceptualization and scale development. **European Journal of Marketing**, 39(11/12), 1264–1290.  
<https://doi.org/10.1108/03090560510623253>
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. **Journal of Retailing**, 85(1), 31–41.  
<https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.001>
- Vivek, S. D., Beatty, S. E., & Morgan, R. M. (2012). Customer engagement: Exploring customer relationships beyond purchase. **Journal of Marketing Theory and Practice**, 20(2), 127–145. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679200201>
- Wirtz, J., Zeithaml, V. A., & Gistri, G. (2019). Technology-mediated service encounters. In Wirtz, J. & Lovelock, C. (Eds.), **Services marketing: People, technology, strategy** (8th ed., pp. 250–281). World Scientific Publishing.
- Yu, T. W., & Tseng, L. M. (2016). The role of customer engagement in building consumer loyalty to coffee shops. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 28(2), 402–422. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2014-0210>
- Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J. (2000). **Services marketing: Integrating customer focus across the firm** (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. **Journal of Marketing**, 60(2), 31–46.  
<https://doi.org/10.1177/002224299606000203>

# แนวทางการพัฒนาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของสภาทนายความจังหวัดตรัง Guidelines Development Administration According to the Principles of good governance of Trang Provincial Lawyers Council

เกรียงไกร เลิศวรภัทร<sup>1\*</sup> และ ณัฐวัฒน์ สิริพรวุฒิ<sup>2</sup>  
(Kriengkrai Lertworapat<sup>1\*</sup> and Nattawat Siriphornwut<sup>2</sup>)

<sup>1\*</sup>หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี กรุงเทพมหานคร  
The Degree of Doctor of Public Administration, Bangkokthonburi University, Bangkok, Thailand

<sup>2</sup>คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี กรุงเทพมหานคร

<sup>2</sup>Faculty of Political Science, Bangkokthonburi University, Bangkok, Thailand

\*Corresponding author E-mail: thatn101@gmail.com

## Article history:

Received 27 March 2025

Revised 1 September 2025

Accepted 3 September 2025

SIMILARITY INDEX = 14.33 %

## บทคัดย่อ

การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของสภาทนายความจังหวัดตรัง 2) ศึกษาปัญหา อุปสรรคในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของสภาทนายความจังหวัดตรัง 3) หาแนวทางการพัฒนาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของสภาทนายความจังหวัดตรัง โดยการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 21 ท่าน เป็นการคัดเลือกแบบเจาะจง ใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างจำนวน 2 ฉบับเป็นเครื่องมือในการวิจัย โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัย 1) การบริหารงานของสภาทนายความจังหวัดตรัง มีการบริหารงานตามพระราชบัญญัติทนายความ โดยยึดหลักธรรมาภิบาล 2) ปัญหา อุปสรรคในการบริหารงานของสภาทนายความจังหวัดตรัง เกิดจากการประชาสัมพันธ์การปฏิบัติงานที่น้อย ทำให้เกิดความเห็นต่างของสมาชิกทำให้ไม่มีความร่วมมือเท่าที่ควร 3) แนวทางการพัฒนาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล 3.1) การพัฒนาทนายความ ต้องมีการอบรมให้ความรู้ที่ถูกต้องกับสมาชิกทนายความ มีการปรับแนวคิดและทัศนคติที่ดี และมีการปลูกจิตสำนึกเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลให้กับสมาชิกทนายความ 3.2) การพัฒนาสภาทนายความจังหวัดตรัง ต้องปรับปรุงการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของสภาทนายความจังหวัดตรัง มีการประชาสัมพันธ์การปฏิบัติงาน และ มีการดำเนินการจัดกิจกรรมให้ความรู้เกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลกับสมาชิกทนายความ

**คำสำคัญ:** การบริหารงาน หลักธรรมาภิบาล สภาทนายความจังหวัดตรัง

## Abstract

The research aimed to 1) study the administration according to the principles of good governance of the Trang Provincial lawyer's council; 2) study the problems and obstacles in the administration according to the principles of good governance of the Trang Provincial Lawyers Council and 3) identify ways to develop the administration according to the principles of good governance of the Trang Provincial Lawyers Council. By qualitative research. The 21 key informants' selection was conducted through purposive sampling. Two semi-structured interview forms were used as research tools. In-depth interviews were conducted, and the data were analyzed through content analysis.

The Research Results found that 1) The administration of the Trang Provincial lawyers council was in accordance with the Lawyers Act by adhering to the principles of good governance. 2) The problems and obstacles in the administration of the Trang Provincial Lawyers Council were caused by limited public relations regarding operations, which led to differences of opinion among members and a lack of cooperation. 3) Guidelines for the Development of Administration in Accordance with Good Governance Principles: 3.1) Lawyer Development: Training was needed to provide accurate knowledge to lawyer members, to foster positive attitudes and concepts, and to instill awareness of administration based on good governance principles. 3.2) Development of the Trang Provincial Lawyers Council: The administration of the Trang Provincial lawyers council needed improvement in alignment with the principles of good governance. There had to be enhanced public relations concerning operations and activities to educate lawyer members about good governance.

**Keywords:** Administration, Good Governance, Trang Provincial Lawyers Council

## 1. บทนำ

การบริหารและการจัดการในภาครัฐและภาคเอกชนได้มีการให้ความสำคัญกับระบบคุณธรรม และ จริยธรรม เนื่องจากการบริหารและการจัดการทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนประสบกับภาวะวิกฤติ อันเกิดจากการทุจริตที่ระบาดออกไปอย่างรวดเร็วและกว้างขวาง ความไม่รับผิดชอบต่อสังคมหรือส่วนรวม คำนึงแต่ประโยชน์ของตนเองและพวกพ้องอันเป็นการบริหารจัดการที่ขาดคุณธรรมและ จริยธรรม การบริหารจัดการที่ดีในภาครัฐ (Good Governance) หรือบางทีเรียกกันว่าธรรมาภิบาลนั้น จะช่วยกระตุ้นอย่างมากต่อการพัฒนาและขยายตัวของจริยธรรมในทางธุรกิจ ทั้งนี้เพราะความสัมพันธ์ระหว่างภาครัฐกับภาคเอกชนมีอยู่อย่างใกล้ชิด ภาครัฐในฐานะที่เป็นผู้ควบคุมกติกาการดำเนินงานของเอกชนย่อมมีผลต่อการเสริมสร้างการบริหารจัดการที่ดีในวงการธุรกิจและการยึดมั่นในหลักคุณธรรมและจริยธรรมรวมทั้งความรับผิดชอบต่อสังคม การควบคุมย่อย่นหรือหน่วยงานในภาครัฐมีส่วนร่วมรู้เห็นเป็นใจกับการทุจริตหรือการเอารัดเอาเปรียบสังคมและผู้บริโภคของธุรกิจเอกชนหรือมีการร่วมมือกันระหว่างคนในภาครัฐกับในภาคเอกชนเพื่อแสวงหาผลประโยชน์อันมิชอบแล้วจะเป็นอุปสรรคซึ่งทำให้การเสริมสร้างจริยธรรมในการทำธุรกิจเป็นไปได้ลำบาก ธรรมาภิบาล เป็นหลักการที่นำมาใช้บริหารงานในปัจจุบันอย่างแพร่หลายด้วยเหตุเพราะช่วยสร้างสรรค์และส่งเสริมองค์กรให้มีศักยภาพและประสิทธิภาพ อาทิ พนักงานต่างทำงานอย่างซื่อสัตย์ สุจริต และขยันหมั่นเพียร ทำให้ผลประกอบการขององค์กรธุรกิจนั้นขยายตัว นอกจากนี้แล้วยังทำให้บุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง ศรัทธาและเชื่อมั่นในองค์กรนั้น ๆ อันจะทำให้เกิดการพัฒนายอย่างต่อเนื่อง เช่น องค์กรที่โปร่งใสม่อมได้รับความไว้วางใจในการร่วมทำธุรกิจ รัฐบาลที่โปร่งใสตรวจสอบได้ ย่อมสร้าง ความเชื่อมั่นให้แก่นักลงทุนและประชาชน ตลอดจนส่งผลดีต่อเสถียรภาพของรัฐบาลและ ความเจริญก้าวหน้าของประเทศ (สุจิตรา บุญยรัตพันธุ์ อ่างถึงโน ริทลภัส วุฒิปรีชาสิทธิ์, 2562)

ธรรมาภิบาล (good governance) นับเป็นกระแสที่ทุกภาคส่วนไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชน ให้ความสนใจและนำมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานขององค์กร ด้วยหลักธรรมาภิบาล ซึ่งประกอบด้วยหลักสำคัญ 6 ประการคือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม และหลักความคุ้มค่าเป็นความสอดคล้องกับความรู้สึก และความต้องการของสาธารณะชน และสาธารณะชนก็มีความคาดหวังให้ทุกภาคส่วนมีการปฏิบัติอย่างแท้จริง มิใช่เป็นเพียงแต่กระแสนิยมเท่านั้น (แสงชัย อภิชาติธนพัฒน์ อ่างถึงโน พระครูปลัดประวิทย์ วรธมโม พระครูใบฎีกาศักดิ์ดินัย สนตจิตโต และ สัญญา สดประเสริฐ, 2564) การสร้างหลักธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นในระบบการบริหารราชการไทยจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะหลักธรรมาภิบาลจะเป็นปัจจัยเสริมให้การปกครองในระบอบประชาธิปไตย มีลักษณะเปิดประชาชนมีส่วนร่วม มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างกว้างขวาง เกิดกระบวนการรวมตัวกันของประชาชน ประชาสังคม และสร้างค่านิยมใหม่ ๆ ที่จะนำไปสู่การวางรากฐานสังคม ไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน สร้างความเป็นธรรม สร้างความสันติสุขในสังคม สร้างภูมิคุ้มกันให้สังคมไทยมีความแข็งแรงยิ่งขึ้น ธรรมาภิบาลมีบทบาทความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงโดยตรงกับความเป็นประชาธิปไตย เป็นหลักการที่นำมาใช้ในการบริหารงานในปัจจุบันอย่างแพร่หลาย เพราะช่วยสร้างสรรค์ส่งเสริมองค์กรใหม่ศักยภาพและประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น พนักงานทำงาน อย่างซื่อสัตย์สุจริตและขยันหมั่นเพียร ทำให้ผลประกอบการขององค์กรขยายตัวอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้แล้วยังทำให้บุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องมีความศรัทธา เชื่อมั่นในองค์กรนั้น ๆ อันจะทำให้เกิดการพัฒนายอย่างมั่นคง องค์กรที่โปร่งใสม่อมได้รับความไว้วางใจในการร่วมทำธุรกิจ รัฐบาลที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ ย่อมสร้างความเชื่อมั่นให้แก่นักลงทุนและประชาชน ตลอดจนส่งผลดีต่อเสถียรภาพของรัฐบาลและความเจริญก้าวหน้าของประเทศ ซึ่งการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาลนั้นเป็นการเชื่อมโยงองค์ประกอบของสังคม 3 ส่วนเข้าด้วยกัน คือ ประชาสังคม ภาคธุรกิจเอกชน และภาครัฐ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาทาง

เศรษฐกิจและสังคมให้กับทุกภาคในสังคม รัฐเกิดความเข้มแข็ง มั่นคง มีเสถียรภาพ และประชาชนมีความเป็นอยู่อย่างสงบสุข เป็นการสร้างการมีส่วนร่วมและเป็นการระดมความคิด จากส่วนประกอบที่สำคัญของสังคม (บวรศักดิ์ อุวรรณโณ อ้างถึงใน ธีระยุทธ เด่นดวง, 2561) ธรรมนูญจึงเป็นการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่มีมุ่งเน้นการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนในรูปแบบที่ครอบคลุมการบริหารจัดการที่หลากหลายในมิติต่าง ๆ อาทิเช่น การมีส่วนร่วมของประชาชนในการปกครองที่ดี การปราศจากการทุจริตคอร์รัปชัน และมีการบริหาร การปกครองตามระบอบประชาธิปไตย ด้วยความความโปร่งใส มีความรับผิดชอบ และ มีคุณธรรมจริยธรรมอื่น ๆ ในการบริหารองค์กร/เครือข่ายตามหลักบรรษัทภิบาล รวมถึงการให้องค์กรอื่น ๆ ที่มีใช้ส่วนราชการเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานของภาครัฐ ซึ่งคุณลักษณะของการบริหารงานตามหลักธรรมนูญฉบับใหม่จะประกอบไปด้วย 7 หลักการสำคัญ คือ 1) การสนองความต้องการของประชาชน 2) การเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม 3) มีการกำหนดนโยบายที่สอดคล้องกับระบอบการปกครองแบบประชาธิปไตย 4) มองประชาชนเป็นพลเมืองของรัฐไม่ใช่ผู้บริโภคร 5) ยึดหลักความรับผิดชอบต่อการบริหาร 6) การบริหารยึดหลักคุณค่าและศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ และ 7) ยึดหลักค่านิยมประชาธิปไตย และการให้บริการสาธารณะที่เป็นประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวมในการส่งเสริมและนําระบบการใหม่ ๆ อย่างเป็นระบบด้วยวิธีการใหม่ ๆ ที่มีคุณภาพ และประสิทธิภาพ (สุดสาคร สิงห์ทอง และ วรเดช จันทรร, 2560)

สภาพนายความจังหวัดตรัง เป็นส่วนงานภูมิภาคของสภาพนายความในพระบรมราชูปถัมภ์ ซึ่งเป็นองค์กรผู้ประกอบวิชาชีพทางกฎหมาย เป็นศูนย์รวมองค์ความรู้ ด้านวิชาชีพทนายความ เพื่อให้คำปรึกษาแก่บุคคลทั่วไป นิติบุคคล หรือหน่วยงานของรัฐ เป็นตัวแทนของผู้ประกอบวิชาชีพทนายความ ในการร่วมมือกับศาล หน่วยงานต่าง ๆ ด้านยุติธรรม ทั้งภายในประเทศ และระดับสากล ได้นำแนวคิดธรรมนูญดังกล่าวข้างต้น มาใช้กับการบริหารงานของสภาพนายความจังหวัดตรัง และในการปฏิบัติหน้าที่ของทนายความ ซึ่งมีบทบาทและหน้าที่ว่าความและดำเนินการอันเกี่ยวกับกระบวนการพิจารณาใด ๆ ใน ศาลแพ่งคู่ความ รวมถึงสร้างและรักษาความเป็นธรรมให้กับสังคม และคุ้มครองดูแลรักษาผลประโยชน์ของคู่ความ ดังนั้น บทบาทและหน้าที่ของทนายความจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปฏิบัติหน้าที่โดยชอบธรรมและเป็นไปตามหลักธรรมนูญฉบับใหม่ แต่ตลอดระยะเวลาหลายปีที่ผ่านมาสภาพนายความจังหวัดตรัง และทนายความมักพบว่ามีความปัญหาการร้องเรียน ว่าผู้บริหารและบุคลากรขาดธรรมนูญในการบริหารจัดการ แสดงว่าบุคลากรและสมาชิกในสภาพนายความจังหวัดตรัง มีความเข้าใจหลักธรรมนูญไม่ถูกต้อง ไม่เข้าใจหลักธรรมนูญอย่างถ่องแท้ ทำให้ไม่สามารถนำไปปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยเหตุนี้การวิจัยนี้จึงมีแนวคิดว่าการบริหารงานตามหลักธรรมนูญของสภาพนายความจังหวัดตรัง และบทบาทและหน้าที่ของทนายความหากใช้โดยไม่ชอบ ย่อมสร้างความเดือดร้อนให้แก่ประชาชนและบุคคลที่เกี่ยวข้องได้ หากมีการนำเอาหลักธรรมนูญซึ่งเป็นหลักการบริหารจัดการที่ดีในการยึดถือปฏิบัติในการบริหารงาน และการประกอบวิชาชีพทนายความ จะส่งผลให้การทำหน้าที่ของทนายความที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจจะศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารงานตามหลักธรรมนูญของสภาพนายความจังหวัดตรัง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานตามหลักธรรมนูญของสภาพนายความจังหวัดตรัง

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหารงานตามหลักธรรมนูญของสภาพนายความจังหวัดตรัง
2. เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรคในการบริหารงานตามหลักธรรมนูญของสภาพนายความจังหวัดตรัง
3. เพื่อหาแนวทางการพัฒนาการบริหารงานตามหลักธรรมนูญของสภาพนายความจังหวัดตรัง



## 2. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล

UNDP (1997) โครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ ให้นิยามธรรมาภิบาล (Good Governance) ว่าเป็น การใช้อำนาจทางการเมือง การบริหาร และเศรษฐกิจในการดำเนินการกิจต่าง ๆ ของประเทศในทุกระดับ โดยมีกลไก กระบวนการ และสถาบันที่ประชาชนและกลุ่มต่าง ๆ สามารถแสดงออกถึงความต้องการ ผลประโยชน์ การใช้สิทธิและหน้าที่ตามกฎหมาย และประสานความแตกต่างเพื่อบรรลุเป้าหมายของประเทศ

Japan International Cooperation Assistance (JICA) (1995) องค์การความร่วมมือระหว่างประเทศของญี่ปุ่น กล่าวว่า Good Governance คือรากฐานของการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วม โดยกำหนดให้รัฐมีหน้าที่ที่จะส่งเสริมการมีส่วนร่วมและสร้างบรรยากาศให้เกิดกระบวนการมีส่วนร่วม จะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน พึ่งตนเองได้และมีความยุติธรรมทางสังคม

นรมน ชันดี (2561) ได้กล่าวไว้ว่า หลักธรรมาภิบาล เป็นหลักในการบริหารบ้านเมืองและสังคมที่ดี โดยยึดหลัก 6 หลัก ดังนี้

1. นิติธรรม เป็นการกำหนดกฎ ระเบียบ ข้อบังคับและกติกาดังต่าง ๆ ให้ทันสมัย เทียบธรรม ตลอดจนเป็นที่ยอมรับของสังคม และบุคลากร โดยบุคลากรทุกคนมีการยินยอมพร้อมใจถือปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และกติกาดังต่าง ๆ เหล่านี้ร่วมกันอย่างเสมอภาคและเป็นธรรมที่มีการปกครองภายใต้กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ

2. คุณธรรม เป็นการยึดถือและเชื่อมั่นในความถูกต้องดีงามมีการ สร้างค่านิยมที่ดีงามให้บุคลากร โดยมีความซื่อสัตย์สุจริต ความเสียสละ ความอดทน ขยันหมั่นเพียร ความมีระเบียบวินัย ปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่หมู่คณะ สังคม ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้บริหารและบุคลากรทุกคน พัฒนาตนเองไปพร้อมกันเพื่อให้เกิดความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัยประกอบ อาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยติดตัว รับฟังความคิดเห็นของบุคลากรด้วยความเป็นธรรมและ พิจารณาความดีความชอบของบุคลากร ตามหลักเกณฑ์ด้วยความยุติธรรม

3. ความโปร่งใส เป็นการเปิดเผยข้อมูล อย่างตรงไปตรงมาและสามารถตรวจสอบความถูกต้องได้โดยการปรับปรุงระบบและกลไก ในการทำงานให้มีความโปร่งใส มีการเปิดให้ประชาชนมีการเข้าถึงข้อมูล ข่าวสาร ที่เป็นประโยชน์ อย่างตรงไปตรงมาและสะดวก ตลอดจนมีระบบ หรือกระบวนการให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้และมีการ ประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ

4. การมีส่วนร่วม เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากร ชุมชนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมรับรู้กิจกรรม เห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วม มีการร่วมเสนอความคิดเห็นในการตัดสินใจในปัญหาสำคัญ ซึ่งมีการแจ้งความเห็นการไต่สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติหรือ อื่น ๆ ช่วยให้เกิดความสามัคคีและความร่วมมือกันระหว่างบุคลากร ชุมชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

5. ความรับผิดชอบ เป็นการตระหนักในสิทธิหน้าที่ มีจิตสำนึก ในความรับผิดชอบต่อหน้าที่ การใส่ใจปัญหา กระตือรือร้นในการแก้ปัญหา คำนึงถึงส่วนรวมมากกว่าตนเอง ตั้งใจปฏิบัติภารกิจตามหน้าที่เป็นอย่างดี การงานที่รับผิดชอบอยู่ และพร้อมจะปรับปรุงแก้ไขได้ทันที่รวมทั้งการเคารพ ในความคิดเห็นที่แตกต่าง

6. ความคุ้มค่า เป็นการบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยปลูกฝังให้บุคลากรประหยัดใช้ของอย่างคุ้มค่าและสร้างสรรค์ เปิดโอกาสให้ชุมชนได้ใช้สถานที่ซ่อมแซม อาคารสถานที่ให้อยู่ในสภาพใช้งานได้ มีบริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันในระดับต่าง ๆ รวมทั้งรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

อุษารัตน์ ดาวลอย (2561) ได้กล่าวไว้ว่า หลักธรรมาภิบาล เป็นหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ประกอบด้วยการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และการตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ซึ่งในการปฏิบัติราชการต้องใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด คุ่มค่า มีการติดตามประเมินผล สามารถตรวจสอบได้ การปฏิบัติด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มีการใช้อำนาจ ข้อบังคับของกฎหมายอย่างเคร่งครัด และให้บริการอย่างเท่าเทียมเสมอภาคกัน รับฟังความคิดเห็นของประชาชนให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้แสดงความคิดเห็น มีการกระจายอำนาจ และหลักความรับผิดชอบทางการบริหารในเรื่องของคุณธรรม จริยธรรม ต้องมีจิตสำนึก มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปอย่างมีศีลธรรม คุณธรรม

สรุปหลักธรรมาภิบาลเป็นหลักการบริหารแนวใหม่ ที่เชื่อมั่นว่าจะนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่ดีที่สุด คือ ความเป็นธรรม ความสุจริต ความมีประสิทธิภาพประสิทธิผล โดยเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน การมีความโปร่งใส มีสำนึกรับผิดชอบ มีกฎระเบียบ มีแนวปฏิบัติ ที่รองรับการทำงานอย่างมีระบบ โดยเฉพาะการมีส่วนร่วมจากทุก ๆ ฝ่ายในองค์กร จนถึงระดับชาติ หลักธรรมาภิบาลเป็นแนวคิดพื้นฐานว่าระบบการบริหารงานที่ดีเกิดขึ้นจากหลักการที่คนในสังคมหรือองค์กรนั้นยอมรับและยึดถือปฏิบัติซึ่งการนำไปสู่การปฏิบัติ ตามหลักการที่ตกลงด้วยการรู้ได้ด้วยตนเองว่าสิ่งใดควรและสิ่งใดไม่ควรปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสังคมหรือองค์กร

#### การบริหารงานของสภานายความ

พินดา พงศ์สุวรรณ (อ้างถึงใน วุฒิไกร ผิวขาว, 2561) วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งสภานายความ คือ ส่งเสริมการศึกษาและการประกอบวิชาชีพ ทนายความ ควบคุมมรรยาททนายความ ส่งเสริมความสามัคคีและผดุงเกียรติของสมาชิกสภา ทนายความ ส่งเสริมและจัดสวัสดิการให้แก่สมาชิกทนายความ และส่งเสริมช่วยเหลือ แนะนำ เผยแพร่ ให้การศึกษาแก่ประชาชนในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกฎหมาย เงินและงบประมาณ โครงสร้างของสภานายความฯ ประกอบด้วยสามส่วนคือ สมาชิกสภาทนายความ คณะกรรมการสภาทนายความ และสภานายก พิเศษแห่งสภาทนายความ โดยหากพิจารณาจากอำนาจหน้าที่ของสภานายความ ในพระบรมราชูปถัมภ์ตามพระราชบัญญัติทนายความ พ.ศ. 2528 โดยลักษณะอำนาจหน้าที่ของสภาทนายความอาจแบ่งได้เป็นกลุ่ม ๆ ซึ่งกลุ่มแรก คือ อำนาจหน้าที่ในการออกข้อบังคับสภาทนายความเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ซึ่งกระทำโดยคณะกรรมการสภาทนายความ กลุ่มที่สอง คือ อำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการจดทะเบียนและออกใบอนุญาตให้เป็นทนายความ ให้แก่ผู้ขออนุญาตเป็นทนายความ การต่ออายุใบอนุญาตให้เป็นทนายความ การจำหน่ายชื่อ ทนายความซึ่งขาดคุณสมบัติออกจากทะเบียนทนายความ กลุ่มที่สาม คือ อำนาจหน้าที่ในการควบคุมมรรยาทของทนายความ และการมีคำสั่งวินัยจรรยาททนายความ

สรุปการบริหารของสภานายความ เป็นการบริหารเกี่ยวกับการส่งเสริมการศึกษาและการประกอบวิชาชีพทนายความ การควบคุมมรรยาททนายความ การส่งเสริมความสามัคคีและผดุงเกียรติของสมาชิกสภาทนายความ การส่งเสริมและจัดสวัสดิการให้แก่สมาชิกทนายความ การส่งเสริมช่วยเหลือ แนะนำ เผยแพร่ ให้การศึกษาแก่ประชาชนในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกฎหมาย และการบริหารเงินและงบประมาณ

### 3. วิธีดำเนินการวิจัย

**3.1 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ** การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ การเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยกำหนดคุณลักษณะให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย และการยินยอมให้ความร่วมมือในการดำเนินการวิจัย ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 21 คน ประกอบด้วย

- 1) กลุ่มที่ 1 เป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับสภานายความจังหวัดตรัง จำนวน 15 คน ประกอบด้วย
  - 1.1 ทนายความผู้เป็นสมาชิกสภานายความจังหวัดตรัง จำนวน 10 คน
  - 1.2 ผู้ปฏิบัติหน้าที่ในสภานายความจังหวัดตรัง จำนวน 5 คน)
- 2) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 6 คน ประกอบด้วย
  - 2.1 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล จำนวน 1 คน เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารองค์กร
  - 2.2 คณะกรรมการสภานายความภาค 9 จำนวน 2 คน เป็นผู้ที่มีหน้าที่ในการบริหารและดำเนินงานของสภานายความประจำพื้นที่ภาค 9
  - 2.3 คณะกรรมการมรรยาททนายความภาค 9 จำนวน 2 คน เป็นผู้ที่มีหน้าที่พิจารณาสอบสวนและวินิจฉัยการประพฤติผิด มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายในการลงโทษทนายความที่กระทำผิดในเรื่องมรรยาททนายความตามที่ได้รับเรื่องร้องเรียน ประจำพื้นที่ภาค 9
  - 2.4 นักวิชาการด้านรัฐประศาสนศาสตร์ จำนวน 1 คน

### 3.2 ขอบเขตการศึกษา

ในการศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของสภานายความจังหวัดตรัง ในครั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตการศึกษา ดังนี้ 1) ศึกษาสภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของสภานายความจังหวัดตรัง ได้แก่ การส่งเสริมการศึกษาการประกอบวิชาชีพทนายความ การควบคุมการประกอบวิชาชีพทนายความ การควบคุมมรรยาทของทนายความ การส่งเสริมความสามัคคีและผดุงเกียรติของสมาชิกสภานายความ การส่งเสริมและจัดสวัสดิการให้แก่สมาชิกสภานายความ การส่งเสริม ช่วยเหลือ แนะนำ เผยแพร่ให้ความรู้แก่ประชาชนในเรื่องที่เกี่ยวกับกฎหมาย และการบริหารเงินและงบประมาณ 2) ศึกษาปัญหาอุปสรรค ในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของสภานายความจังหวัดตรัง ประกอบด้วย การบริหารงานตามหลักนิติธรรม การบริหารงานตามหลักคุณธรรม การบริหารงานตามหลักความโปร่งใส การบริหารงานตามหลักความมีส่วนร่วม การบริหารงานตามหลักความรับผิดชอบ การบริหารงานตามหลักความคุ้มค่า

### 3.3 เครื่องมือวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในครั้งนี้ คือ แบบการสัมภาษณ์ (interview guide) โดยเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) สำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึกในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แบบสัมภาษณ์จำนวน 2 ฉบับ ดังนี้

1. ฉบับที่ 1 ใช้สัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นตัวแทนทนายความ จำนวน 10 คน ตัวแทนสภานายความจังหวัดตรัง จำนวน 5 คน แบบสัมภาษณ์แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 สัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของสภานายความจังหวัดตรัง ได้แก่ 1) การส่งเสริมการศึกษาการประกอบวิชาชีพทนายความ 2) การควบคุมการประกอบวิชาชีพทนายความ 3) การควบคุมมรรยาทของทนายความ 4) การส่งเสริมความสามัคคีและผดุงเกียรติของสมาชิกสภานายความ 5) การส่งเสริมและจัดสวัสดิการให้แก่สมาชิกสภานายความ 6) การส่งเสริม ช่วยเหลือ แนะนำ เผยแพร่ให้ความรู้แก่ประชาชนในเรื่องที่เกี่ยวกับกฎหมาย 7) การบริหารเงินและงบประมาณ

ส่วนที่ 2 ปัญหาอุปสรรค ในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของสภานายความจังหวัดตรัง ได้แก่ 1) ปัญหาอุปสรรคในการบริหารงานตามหลักนิติธรรม 2) ปัญหาอุปสรรคในการบริหารงานตามหลัก

คุณธรรม 3) ปัญหาอุปสรรคในการบริหารงานตามหลักความโปร่งใส 4) ปัญหาอุปสรรคในการบริหารงานตามหลักความมีส่วนร่วม 5) ปัญหาอุปสรรคในการบริหารงานตามหลักความรับผิดชอบ 6) ปัญหาอุปสรรคในการบริหารงานตามหลักความคุ้มค่า

2. ฉบับที่ 2 ใช้สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 6 คน (ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล จำนวน 1 คน คณะกรรมการสภาพนายความภาค 9 จำนวน 2 คน คณะกรรมการมรรยาทนายความภาค 9 จำนวน 2 คน นักวิชาการด้านรัฐประศาสนศาสตร์ จำนวน 1 คน) โดยนำผลที่ได้จากการพิจารณาและการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์ในฉบับที่ 1 มาประกอบการสัมภาษณ์ เพื่อหาแนวทางการพัฒนาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของสภาพนายความจังหวัดตรัง ได้แก่ 1) การบริหารงานตามหลักนิติธรรม 2) การบริหารงานตามหลักคุณธรรม 3) การบริหารงานตามหลักความโปร่งใส 4) การบริหารงานตามหลักความมีส่วนร่วม 5) การบริหารงานตามหลักความรับผิดชอบ 6) การบริหารงานตามหลักความคุ้มค่า

### **การสร้างเครื่องมือและพัฒนาเครื่องมือ**

1. แบบสัมภาษณ์ฉบับที่ 1 วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูล จากการศึกษาข้อมูล เอกสาร งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของสภาพนายความจังหวัดตรัง ปัญหาอุปสรรคในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของสภาพนายความจังหวัดตรัง มาสร้างแบบสัมภาษณ์ โดยมีประเด็นคำถามที่เป็นเครื่องมือในการสัมภาษณ์ นำแบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นไปปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญนิพนธ์ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) และความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสัมภาษณ์ ปรับปรุงแก้ไขแบบสัมภาษณ์ก่อนนำไปสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

2. แบบสัมภาษณ์ฉบับที่ 2 วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูล จากผลการสัมภาษณ์ฉบับที่ 1 มาประกอบในการสร้างแบบสัมภาษณ์ฉบับที่ 2 เพื่อหาแนวทางการพัฒนาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของสภาพนายความจังหวัดตรัง เป็นเครื่องมือในการสัมภาษณ์ นำแบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นไปปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญนิพนธ์ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) และความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสัมภาษณ์ ปรับปรุงแก้ไขแบบสัมภาษณ์ก่อนนำไปสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

### **3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล**

การเก็บรวบรวมข้อมูลที่นำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้ กำหนดกระบวนการ หรือแนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูลใน 2 ลักษณะ ได้แก่

1. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เก็บข้อมูลโดยศึกษาจากเอกสาร (Documentary Research) เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของสภาพนายความ ปัญหาอุปสรรคในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของสภาพนายความ และแนวทางการพัฒนาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของสภาพนายความ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากรายงาน หนังสือ บทความ วิทยานิพนธ์ สารนิพนธ์ ดุษฎีนิพนธ์ เว็บไซต์ และงานวิจัยต่าง ๆ

2. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ และการสังเกตการณ์ ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง ในการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยผู้วิจัยส่งหนังสือข้อความอนุเคราะห์และกำหนดวัน เวลาสัมภาษณ์ เมื่อได้รับอนุญาต จึงเข้าทำการเก็บข้อมูลโดยขออนุญาตจัดบันทึก บันทึกเทป พร้อมทั้งถ่ายภาพในระหว่างการสัมภาษณ์เพื่อใช้เป็นหลักฐานอ้างอิง ทำการสัมภาษณ์ตามแบบสัมภาษณ์โดยการถามแล้วผู้ให้ข้อมูลสำคัญตอบและมีการสนทนาเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและสำคัญเพื่อนำมาเป็นประเด็นในการสรุปเป็นข้อค้นพบ สำหรับการเก็บข้อมูลแบบสังเกตการณ์ ทำการขออนุญาตเข้าไปในส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

แต่ไม่มีการซักถามผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่เพื่อไม่เป็นการรบกวน และกรณีที่มีการตอบคำถามไม่ครบถ้วน ผู้วิจัยได้ขอ อนุญาตเข้าพบและขอความอนุเคราะห์อีกครั้ง สำหรับการสัมภาษณ์กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยได้ส่งผลการ วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูล จากผลการสัมภาษณ์ฉบับที่ 1 พร้อมแจ้งประเด็นของการสัมภาษณ์ให้กับ ผู้เชี่ยวชาญ ทราบล่วงหน้า

### 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลทันทีที่เก็บข้อมูลจากภาคสนามได้จำนวนหนึ่ง โดยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลไปพร้อมกัน ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลซึ่งมี รายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การจัดระเบียบข้อมูล (Data Organizing) เพราะข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาจากภาคสนามนั้น มักไม่อยู่ในรูปที่พร้อมจะนำไปใช้วิเคราะห์ได้ทันที ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาได้มาจัดรูปให้เหมาะสมก่อน ข้อมูลที่ผู้วิจัยได้จากการสัมภาษณ์ที่ถูกจดบันทึกด้วยลายมือและการบันทึกเสียงไว้ จากนั้นผู้วิจัยทำการเปลี่ยน ข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้ มาจากการถอดเทปบันทึกเสียงคำสัมภาษณ์อย่างละเอียดชนิดคำต่อคำ ให้มาอยู่ในรูป แฟ้มข้อมูลที่พร้อมสำหรับการอ่าน จากนั้นผู้วิจัยอ่านข้อมูลทั้งหมดเพื่อให้เข้าใจภาพรวมของข้อมูลก่อน โดยทำ ความเข้าใจความหมายผ่านข้อมูลที่มีท่าหลายซ้ำหลายรอบ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เข้าใจภาพรวมของ ความคิดผู้ให้ข้อมูลสำคัญแต่ละราย

2. การวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งในขั้นตอนนี้เป็นการที่ผู้วิจัยได้โดยการวิเคราะห์เนื้อหา

3. การแสดงข้อมูล (Data Display) การแสดงข้อมูลเป็นกระบวนการนำเสนอข้อมูล โดยผู้วิจัยได้นำ ข้อมูลทั้งหมดที่ได้จากการตรวจสอบแล้ว มาแสดงในรูปแบบของการพรรณนา

4. การหาข้อสรุป การตีความ และการตรวจสอบความถูกต้องแม่นยำตรงของผลการประเมิน จากการที่ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลทันทีที่เก็บข้อมูลจากสนามได้จำนวนหนึ่ง และดำเนินการเก็บข้อมูลไป จนกระทั่งเมื่อวิเคราะห์ข้อมูลแล้วผู้วิจัยมั่นใจว่าแบบแผนของชุดความหมาย หรือโน้ตส์ที่เกิดขึ้นนั้นซ้ำ ๆ กันจนเป็นแบบแผนที่แน่นอน แม้จะทำการสัมภาษณ์คนอื่น ๆ ต่อไปก็ไม่ได้ข้อมูลใหม่เพิ่มเติมอีก เรียกได้ว่า ข้อมูลมีความอิ่มตัวเพียงพอ ผู้วิจัยจึงหยุดเก็บข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยจะนำข้อมูลทั้งหมดมาหาข้อสรุปและ ตีความหมายของผล หรือข้อค้นพบที่ได้นั้นคือ ข้อสรุปผลรวม ที่เป็นวิธีการสืบค้นหาความหมายโดยรวมของ ข้อมูล และทำการตรวจสอบว่า ข้อสรุป หรือความหมายที่ได้นั้น มีความถูกต้องแม่นยำน่าเชื่อถือเพียงใด พร้อม กับนำเสนอแนวคิดทฤษฎีที่สอดคล้องกับข้อมูลมาประกอบประกอบการอธิบายบริบทเงื่อนไขของข้อสรุปที่ได้จาก การศึกษา

5. เมื่อได้ข้อสรุปแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบข้อสรุปนั้น โดยการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) โดยนำข้อมูลจาก 1) ทฤษฎีและหลักการจากการค้นคว้าเอกสาร 2) ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ และ 3) ข้อมูลโดยการสังเกตการณ์ มาตรวจสอบเพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือของข้อมูล และเพื่อยืนยันความ ถูกต้องของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาวิจัยนำเสนอผลวิเคราะห์ข้อมูลตามความมุ่งหมายการวิจัยด้วย วิธีการพรรณนา



#### 4. ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของสภานายความจังหวัดตรัง พบว่าการบริหารงานของสภานายความจังหวัดตรัง มีการบริหารงานตามวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งสภานายความของพระราชบัญญัติทนายความ พ.ศ. 2528 ทั้ง 7 ด้านรายละเอียด ดังนี้

1. การส่งเสริมการศึกษาการประกอบวิชาชีพทนายความ สภานายความจังหวัดตรังได้มีการประสานงานกับสภานายความในพระบรมราชูปถัมภ์ จัดให้มีการอบรมเกี่ยวกับกฎหมายใหม่ เทคโนโลยีที่จำเป็นต้องใช้สำหรับทนายความ และความรู้ใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทนายความอยู่เป็นประจำ การให้ความรู้ทางวิชาการของวิชาชีพให้เข้าพัฒนาต่อการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถทางเทคโนโลยี ช่วยให้วิชาชีพพัฒนาสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ทันทีทุกเวลา มีการให้ความรู้ การอบรม ออนไลน์ กฎหมายที่มีการแก้ไขมีการให้ความรู้ การอบรม เผยแพร่ให้ทนายทราบสามารถนำไปใช้อย่างถูกต้อง

2. การควบคุมการประกอบวิชาชีพทนายความ สภานายความจังหวัดตรัง มีกรรมการมรรยาทประจำจังหวัดในการรับเรื่องที่มีการร้องเรียนและพิจารณาตามหลักกฎหมาย ให้มีความถูกต้องและเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย และคอยสอดส่องดูแลตักเตือนให้ทนายความอยู่ในกรอบวิชาชีพ และจรรยาบรรณวิชาชีพ เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามาแจ้งข้อเท็จจริงเกี่ยวกับปัญหาและผลกระทบจากการทำงานของทนายความ หากพบการทำผิดของทนายความจะมีการรายงานให้สภานายความในพระบรมราชูปถัมภ์ การทำผิดของทนายความในจังหวัดสามารถร้องเรียนได้ที่สภานายความจังหวัดตรัง มีผู้ดูแลติดตามกำกับดูแลผู้ประกอบวิชาชีพทนายความระดับจังหวัดอย่างใกล้ชิด เพื่อสามารถสอดส่องทนายที่ขนาดจรรยาบรรณวิชาชีพเพื่อนำเสนอสภาทนายความให้ลงโทษผู้ประกอบวิชาชีพทนายเหล่านี้

3. การควบคุมมรรยาทของทนายความ สภานายความจังหวัดตรัง มีกรรมการมรรยาทประจำจังหวัดในการควบคุมและรับเรื่องร้องเรียนมรรยาททนายความ และพิจารณาตาม พรบ.มรรยาททนายความ ที่ผ่านมา การรับเรื่องร้องเรียนอยู่ในอัตราที่เบา การควบคุมของสภานายความจังหวัดตรัง อยู่ในระดับที่ดี ทนายความตั้งอยู่ในพื้นฐานความถูกต้อง เทียงธรรมและซื่อตรงต่อสายงาน ไม่ทิ้งคดี รับเงินแล้วต้องรับผิดชอบ ต่อหน้าที่ความรับผิดชอบ มีการให้ความรู้ ป้องกันและดูแลความประพฤติและการปฏิบัติตนในวิชาชีพให้เหมาะสม หากพบการทำผิดมารยาททนายความจะมีการรายงานให้สภานายความในพระบรมราชูปถัมภ์ การทำผิดมรรยาทของทนายความในจังหวัดสามารถแจ้งได้ที่สภานายความจังหวัดตรัง

4. การส่งเสริมความสามัคคีและผดุงเกียรติของสมาชิกสภานายความ สภานายความมีความมุ่งมั่นและส่งเสริมการป้องกันเกียรติแห่งวิชาชีพทนายความ เพื่อป้องกันสิทธิของทนายความทั่วประเทศจากความเสียหายจากบุคคลภายนอก ทนายความมีความรักต้องผดุงซึ่งความยุติธรรมในอาชีพ หากมีเรื่องราวที่มากกระทบเกียรติของทนายความ สภานายความจังหวัดตรังจะเข้าไปดำเนินการเพื่อให้เกิดความชัดเจนว่าเรื่องราวมีความจริงเท็จแค่ไหนเพียงใด และหากเรื่องราวดังกล่าวไม่เป็นความจริง ต้องชี้แจงเพื่อไม่ให้กระทบกับเกียรติของทนายความ ซึ่งเรื่องนี้ทนายความทุกคนต้องร่วมมือกัน เพื่อไม่ให้กระทบกับวิชาชีพของตน ความมุ่งมั่นและส่งเสริม การป้องกันเกียรติยศของทนายความ เป็นสิ่งสำคัญ ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือ มีความเป็นปึกแผ่นในหมู่สมาชิก สร้างความภาคภูมิใจในอาชีพทนายความ การยกย่องเชิดชูทนายความ ที่ทำคุณงามความดีแก่สังคม

5. การส่งเสริมและจัดสวัสดิการให้แก่สมาชิกสภานายความ สภานายความจังหวัดตรังได้เข้าไปดูแลทนายความที่เจ็บป่วยและเสียชีวิต โดยรับเรื่องจากครอบครัวทนายความ แล้วส่งเรื่องในสภานายความในพระบรมราชูปถัมภ์ แล้วคอยติดตาม เพื่อให้ทนายความและครอบครัวได้รับสวัสดิการให้เร็วที่สุดการดูแลส่งเสริมสวัสดิการของทนายความตามความจริง จัดสวัสดิการให้กับทนายความในจังหวัด โดยให้ความสำคัญ



กับทุกท่าน จัดสวัสดิการแหล่งเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำให้ทุนความ การดำเนินงานของสภาทนายความมุ่งเน้นการพัฒนาความเป็นอยู่ที่ดีให้กับทนาย จัดทำกองทุนในจังหวัดเพื่อช่วยเหลือทนายความ

6. การส่งเสริมช่วยเหลือ แนะนำ เผยแพร่ให้ความรู้แก่ประชาชนในเรื่องที่เกี่ยวกับกฎหมาย สภาทนายความจังหวัดตรัง จัดให้มีทนายความในการเข้าร่วมการสอบสวนของพนักงานสอบสวน เป็นศูนย์กลางองค์ความรู้ด้านวิชาชีพทนายความ เพื่อให้คำปรึกษาแก่บุคคลทั่วไป หรือหน่วยงานของรัฐเกี่ยวกับข้อกฎหมาย มีโครงการทนายอาสาให้ความรู้กับประชาชน ให้คำแนะนำความรู้เรื่องกฎหมายแก่ประชาชน ส่งเสริมช่วยเหลือ จัดทำเอกสารที่ให้ความรู้แก่ประชาชน เผยแพร่ความรู้กฎหมายให้กับประชาชน ให้คำแนะนำ ด้วยความมีจรรยาบรรณไม่หลอกลวงชาวบ้านหรือให้ข้อมูลทางกฎหมายที่คลาดเคลื่อน

7. การบริหารเงินและงบประมาณ สภาทนายความจังหวัดตรัง ได้นำเงินที่ได้จากผู้อุดหนุนไปจัดกิจกรรมตามวัตถุประสงค์ที่ได้แจ้งไว้ และเมื่อมีเงินเหลือก็เก็บไว้หรือนำไปใช้จ่ายตามวัตถุประสงค์ของสภาทนายความจังหวัดตรัง การบริหารที่เป็นของสภาทนายความ ซึ่งมีรายได้จากค่าจดทะเบียนใบอนุญาต ค่าบำรุงและค่าธรรมเนียมตามกฎหมายกำหนด เงินอุดหนุนจากงบประมาณแผ่นดิน รายได้จากทรัพย์สินหรือกิจการอื่น ๆ ทรัพย์สินที่มีผู้บริจาคให้ มีการบริหารให้ดำเนินการตามวัตถุประสงค์ สภาทนายความในพระบรมราชูปถัมภ์ จัดงบประมาณให้สภาทนายความจังหวัด น้อยมาก จนไม่สามารถจัดสรรเพื่อเผยแพร่หรือบริการสังคมได้อย่างเต็มที่

#### **ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัญหา อุปสรรคในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของสภาทนายความจังหวัดตรัง พบว่า**

1. การบริหารงานตามหลักนิติธรรม การบริหารงานด้วยความซื่อสัตย์ เป็นธรรมกับทุกฝ่าย หลีกเลี่ยงการเลือกปฏิบัติ หรือการให้ประโยชน์กับผู้ใดผู้หนึ่ง ปัญหาด้านกฎหมายและระเบียบที่ล้าหลัง ขาดกฎหมายที่ถูกต้องและเป็นธรรม การดำเนินการให้ถูกต้องตามกฎหมาย การกำหนดกฎ กติกา และมีการปฏิบัติตามกฎ กติกาที่ตกลงกันไว้อย่างเคร่งครัด โดยคำนึงถึงสิทธิ เสรีภาพ ความยุติธรรมของประชาชน

2. การบริหารงานตามหลักคุณธรรม สภาทนายความ ไม่สามารถออกคำสั่งได้ การบริหารจึงเป็นไปตาม พรบ. ทนายความ ขาดความรู้ความเข้าใจ จึงต้องยึดติดกับบริหารงานแบบเดิม ๆ ขาดความต่อเนื่องในการส่งเสริมคุณธรรม ควรปฏิบัติต่อทนายความทุกคนให้เท่าเทียมกัน บางคนยึดตามหลักกฎหมายไม่ปฏิบัติตามหลักคุณธรรม สนับสนุนให้ทนายความพัฒนาตนเองให้มีความซื่อสัตย์สุจริต จริใจ ชยัน มีระเบียบวินัย ยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม

3. การบริหารงานตามหลักความโปร่งใส ไม่มีข้อบัญญัติไว้ การบริหารเป็นไปตามที่ผู้บริหารต้องการ ยากที่จะมีความโปร่งใส และยากแก่การตรวจสอบ ขาดกลไกการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพ ทำให้บางคนบริหารงานไม่มีความโปร่งใส

4. การบริหารงานตามหลักความมีส่วนร่วม เป็นการบริหารแบบรวมศูนย์ ยังไม่มีการกระจายอำนาจ การบริหารเท่าที่ควร ช่องว่างระหว่างผู้บริหารกับสมาชิกทนายความ ทนายส่วนมากรู้สึกเหินห่างจากสภาทนายความเนื่องจากไม่มีช่องทางติดต่อ ขาดกลไกที่ชัดเจนในการสื่อสาร และทนายมีความหลากหลายทางความคิด ถ้าบริหารไม่มีอำนาจนำไปสู่ความขัดแย้งได้ ควรมีการสื่อสารที่ชัดเจนของสภาทนายจังหวัดตรังกับสมาชิก การขาดความมั่นใจในองค์กร ทำให้ความร่วมมือน้อยลง

5. การบริหารงานตามหลักความรับผิดชอบ การบริหารขึ้นอยู่กับผู้บริหารแต่ละคน ไม่มีความต่อเนื่อง เพราะไม่มีการกำหนดไว้ การกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบไม่ชัดเจน การควบคุมให้ทนายทุกคนมีความรับผิดชอบทำได้ยาก ขาดการควบคุมทนายให้มีความรับผิดชอบต่อประชาชนที่มาจ้าง โดยไม่ทิ้งคดีหรือทำให้ลูกความเสียหาย ต้องทำระบบความรับผิดชอบ ว่าทุกท่านมีหน้าที่อะไร ต้องปฏิบัติ เป็นหนังสือทุกครั้งที่มีงาน

หรือขอความร่วมมือใด ๆ การควบคุมความรับผิดชอบในจรรยาบรรณของทนาย ยังมีช่องว่าง เช่น การสอบสวน ลงโทษทางวินัยที่ล่าช้า ไม่ชัดเจน

6. การบริหารงานตามหลักความคุ้มค่า ยังยึดติดต่อการบริหารของผู้บริหารแต่ละคน ไม่ได้มีการบัญญัติไว้เป็นกฎหมาย ขาดการประเมินผลสัมฤทธิ์ในการใช้ทรัพยากร ไม่มีการวัดผลตอบแทน หรือผลกระทบของโครงการหรือกิจกรรมหลายอย่าง ขาดการวางแผนเป้าหมาย ในการบริหารงาน มีปัญหาอุปสรรคในการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดเกิดประสิทธิภาพสูงสุดแก่ส่วนรวม การรณรงค์ให้มีความประหยัด ใช้ของอย่างคุ้มค่า

**ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแนวทางการพัฒนาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของสภาทนายความจังหวัดตรัง พบว่า แนวทางนำหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานของสภาทนายความจังหวัดตรัง เพื่อจัดระบบที่สนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามสำนึกที่ดี การบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่สิ้นเปลือง มีการติดตามการทุจริต ความโปร่งใส ตรวจสอบ ได้โดยคำนึงถึงสมาชิกสภาทนายความที่อาจจะได้รับผลกระทบ ควรมีแนวทางดังนี้**

1. แนวทางการการบริหารงานตามหลักนิติธรรม กฎหมายล้าหลัง ควรมีการปรับปรุงให้ทันสมัย ปรับปรุงกฎหมายและระเบียบที่ล้าหลัง ให้เป็นกฎหมายที่ถูกต้องและเป็นธรรม สภาทนายความจังหวัดตรังต้องรับผิดชอบในการเผยแพร่กฎหมายที่ออกใหม่ ที่เกี่ยวกับคดี โดยมีการแจ้งให้สมาชิกทนายความในจังหวัดทราบ จัดช่องทางประชาสัมพันธ์ การเผยแพร่กฎหมายที่ออกใหม่

2. แนวทางการการบริหารงานตามหลักคุณธรรม จัดอบรมการทำงานเกี่ยวกับข้อบังคับ จรรยาบรรณของวิชาชีพ การควบคุมทนายความให้มีประสิทธิภาพ จัดให้มีโครงการจากสภาทนายความส่วนกลางมาอบรมเกี่ยวกับกฎ ข้อบังคับ ว่าด้วยข้อห้าม ตามจรรยาบรรณวิชาชีพ ทนายความที่ได้รับใบอนุญาตใหม่ ควรเรียนรู้จรรยาบรรณวิชาชีพทนายความ และปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด ส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงานและประพฤติตนโดยคำนึงถึงศักดิ์ศรีทนายความ รวมทั้งให้ทนายส่งเสริมการเผยแพร่ให้ความรู้ข้อกฎหมายให้ประชาชน จัดทำเอกสารให้ความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ ให้ทนาย และประชาชนได้เข้าถึง เพื่อป้องกันการถูกเอารัดเอาเปรียบจากการไม่รู้กฎหมาย ทนายความต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต เพื่อคุ้มครองสิทธิและประโยชน์ของบุคคล

3. แนวทางการการบริหารงานตามหลักความโปร่งใส ปรับปรุงการทำงานขององค์กรให้มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และเปิดเผยต่อสาธารณะชน สร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพ ทำให้การบริหารงานมีความโปร่งใส มีการประชาสัมพันธ์ ชี้แจงการปฏิบัติงาน การใช้จ่ายงบประมาณและทรัพย์สินของสภาทนายความ และเปิดโอกาสให้มีการตรวจสอบเพื่อความโปร่งใส ต้องมีการประชุมสัมมนาอย่างสม่ำเสมอ เพื่อชี้แจงการปฏิบัติงาน และการใช้จ่ายงบประมาณให้ตรงตามวัตถุประสงค์ เพื่อให้สมาชิกได้สอบถามและตรวจสอบ มีมาตรการในการดำเนินการอย่างจริงจัง และตรวจสอบได้ เช่น การออกใบอนุญาตต้องตรวจสอบประวัติ และกำหนดคุณสมบัติอย่างชัดเจน

4. แนวทางการการบริหารงานตามหลักความมีส่วนร่วม ควรมีการกระจายอำนาจการบริหาร ลดช่องว่างระหว่างผู้บริหารกับสมาชิกทนายความ ควรมีการสื่อสารที่ชัดเจนของสภาทนายจังหวัดตรังกับสมาชิก การขาดความมั่นใจในองค์กร ทำให้ความร่วมมือ จัดทำช่องทางติดต่อ มีกลไกที่ชัดเจนในการสื่อสาร เพื่อป้องกันทนายที่มีความหลากหลายทางความคิด ที่อาจเกิดความขัดแย้งได้ จัดให้ทนายเก่าและรุ่นใหม่ได้พบปะกันเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วม ให้ทนายมีส่วนร่วมในการตรวจสอบซึ่งกันและกัน ในการปฏิบัติงาน และจรรยาบรรณวิชาชีพ สภาทนายความจังหวัดตรัง สร้างความเชื่อมั่นในการบริหารงานกับสมาชิก เพื่อให้เกิดความร่วมมือมากขึ้น

5. แนวทางการการบริหารงานตามหลักความรับผิดชอบ การกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบให้ชัดเจน เพื่อควบคุมให้ทนายทุกคนมีความรับผิดชอบ ต้องทำระบบความรับผิดชอบ ว่าทุกท่านมีหน้าที่อะไร ต้องปฏิบัติ ปรับปรุงการควบคุมความรับผิดชอบในจรรยาบรรณของทนาย ลดช่องว่างในการสอบสวน ลงโทษทางวินัยทนายความที่ล่าช้าไม่ชัดเจน คัดเลือกทนายความที่มีความรับผิดชอบสูงมาทำหน้าที่ดำเนินการควบคุมทนายความ ให้เป็นไปตาม พรบ.ทนายความ อาชีพทนายความมีความเป็นอิสระสูงการควบคุมให้มีความรับผิดชอบทำได้ยาก ดังนั้นควรให้ทนายความทุกท่านร่วมกันตรวจสอบแล้วรายงานให้สภาทนายความเข้าดำเนินการตรวจสอบ สอบสวนและลงโทษ ตาม พรบ. ทนายความ

6. แนวทางการการบริหารงานตามหลักความคุ้มค่า ควรมีการบัญญัติการบริหารให้มีความคุ้มค่าไว้เป็นกฎหมาย จัดตั้งคณะกรรมการเพื่อการประเมินผลสัมฤทธิ์ในการใช้ทรัพยากร วัตถุประสงค์ หรือผลกระทบ ของโครงการหรือกิจกรรมที่รกรการปฏิบัติ จัดทำการการวางแผนเป้าหมาย ในการบริหารงาน จัดตั้งคณะกรรมการเพื่อการประเมินผลสัมฤทธิ์ในการใช้ทรัพยากร ควรมีการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดเกิดประสิทธิภาพสูงสุดแก่ส่วนรวม ควรมีการรณรงค์ให้มีความประหยัด ใช้สิ่งของทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ส่งเสริมให้มีการใช้ทรัพยากรหรือจัดสวัสดิการ เพื่อช่วยเหลือทนายความที่ได้รับความเดือดร้อน หรือเพื่อการพัฒนาทักษะในวิชาชีพของทนาย อย่างคุ้มค่า

จากการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของสภาทนาย ความจังหวัดตรัง และเพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรคในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของสภาทนายความจังหวัดตรัง ทำให้พบว่าการพัฒนาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของสภาทนายความจังหวัดตรัง มีแนวทาง คือ

- 1) การพัฒนาทนายความ ต้องมีการอบรมให้ความรู้ที่ถูกต้อง มีการปรับแนวคิดและทัศนคติที่ดี และมีการปลูกจิตสำนึกเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล
- 2) การพัฒนาสภาทนายความจังหวัดตรัง ต้องปรับปรุงการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล มีการประชาสัมพันธ์การปฏิบัติงาน และมีการดำเนินการจัดกิจกรรมให้ความรู้เกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลกับสมาชิกทนายความ

## 5. สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

### 5.1 สรุป และอภิปรายผล

ผู้วิจัยมีประเด็นในการอภิปรายผลเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของสภาทนายความจังหวัดตรัง จากผลการวิจัยมีข้อพบว่า แนวทางการพัฒนาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของสภาทนายความจังหวัดตรัง มี 2 องค์ประกอบ คือ การพัฒนาบุคคล ได้แก่ การพัฒนาทนายความ และการพัฒนาองค์กร ได้แก่ การพัฒนาสภาทนายความจังหวัดตรัง มีการอภิปรายผลดังนี้

- 1) การพัฒนาทนายความ ด้านหลักนิติธรรม สมาชิกทนายความต้องประพฤติตนตามข้อบังคับว่าด้วยมารยาททนายความ และพระราชบัญญัติทนายความ เพราะการกระทำของสมาชิกสภาทนายความที่มีผลกระทบต่อประชาชนและสังคมไม่ว่าด้านบวกหรือด้านลบ ด้านหลักคุณธรรม ยึดหลักกฎหมายและข้อบังคับด้วยความมีเมตตา ไม่มีอคติ มีความเป็นกลาง ด้านหลักความโปร่งใส ควรปรับปรุงการทำงานให้มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และเปิดเผยต่อสาธารณะชน สร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างทนายความกับลูกความ หรือระหว่างทนายด้วยกัน ด้านหลักความมีส่วนร่วม การมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ มีส่วนร่วมในการตรวจสอบซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน หลักความรับผิดชอบ ควรมีการปรับแนวคิด ทัศนคติ การปลูกจิตสำนึกที่ดี การเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง และความกล้าหาญที่จะรับผิดชอบต่อการกระทำ

ของตน ด้านหลักความคุ้มค่า ต้องมีการอบรมให้ความรู้ที่ถูกต้อง สามารถใช้ความรู้ทางวิชาชีพทนายความให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม สอดคล้องกับ สุเมธ ม่วงไม้ (2560) ที่ทำการศึกษาธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรม ศาลแรงงานกลาง พบว่า กระบวนการธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรม ศาลแรงงานกลาง นำมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความเป็นธรรมในส่วนของการบริหารและประชาชน การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดผลสัมฤทธิ์ของงานที่ดีทั้งต่อตัวผู้ปฏิบัติงานเองและผู้ที่มาติดต่อราชการ

2) การพัฒนาสภาพทนายความจังหวัดตรัง สภาพทนายความต้องเป็นผู้นำทางด้านการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล คอยให้การส่งเสริมและสนับสนุนสมาชิกสภาพทนายความให้ดำรงอยู่บนพื้นฐานของธรรมาภิบาลทั้งในแง่ความคิดและการกระทำทั้งทางกาย วาจาใจ และสนับสนุนสมาชิกสภาพทนายความ ให้มีการปฏิบัติตามสำนึกที่ดี การบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่สิ้นเปลือง มีการติดตามการทุจริต ความโปร่งใส ตรวจสอบได้โดยคำนึงถึงสมาชิกสภาพทนายความ และประชาชนที่อาจจะได้รับผลกระทบ สอดคล้องกับ แสงชัย อภิชาติธนพัฒน์ (2559) ศึกษาเรื่องหลักธรรมาภิบาลในการบริหารองค์กร การนำหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) มาใช้ในการบริหารงานองค์กร ทั้ง 6 ด้าน เห็นควรนำองค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานในองค์กร โดยเน้นไปในทางบริหารจัดการ การมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายและรวมถึงการให้การสนับสนุนปัจจัยทรัพยากรทางการบริหารที่เพียงพอ สร้างความรู้ความเข้าใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย และมีการติดตามประเมินผลในการนำไปใช้เป็นระยะ ๆ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพขององค์กร และสอดคล้องกับ ปัทรินทร์ นิระพล (2559) ที่ศึกษาการจัดการทางการสื่อสารของสภาพทนายความในพระบรมราชูปถัมภ์ กรณีศึกษา การสื่อสารมาตรฐานควบคุมวิชาชีพ พบว่า สภาพทนายความในพระบรมราชูปถัมภ์มีกระบวนการจัดการทางการสื่อสารเพื่อควบคุมวิชาชีพทนายความที่เริ่มจากสภาพการณ์แวดล้อมของสภาพทนายความฯ ในแง่ยุทธศาสตร์การจัดการเรื่องการควบคุมวิชาชีพทนายความ ซึ่งกำหนดจากเป้าหมายในการจัดตั้ง องค์กร และส่งผลต่อปัจจัยเข้าในการกำหนดหน้าที่ในการสื่อสารในการควบคุมวิชาชีพ ประกอบด้วย การควบคุมวิชาชีพด้านวิชาการและด้านจริยธรรมรรยาททนายความ นอกจากนั้นยังกำหนด หลักเกณฑ์และปัจจัยในการเลือกสื่อของสภาพทนายความฯ โดยงบประมาณเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดมี อิทธิพลต่อการกำหนดสื่อที่ใช้ในการสื่อสารเพื่อควบคุมวิชาชีพและอยู่ภายใต้ระบบการจัดการฐานข้อมูลขององค์กร ซึ่งปัจจัยเข้าดังกล่าวส่งผลต่อกระบวนการแปรเปลี่ยน อันประกอบด้วยระบบการสื่อสาร กิจกรรมการสื่อสาร และระดับการสื่อสาร โดยระบบการสื่อสารที่สำคัญ ในส่วนเนื้อหาด้วยการควบคุมวิชาชีพจะใช้กลไกสื่อการอบรมสัมมนาเพื่อสร้างองค์ความรู้ควบคู่กับจริยธรรมรณาทเป็นหลักซึ่งในส่วนกิจกรรมการสื่อสารในองค์กรจะเน้นไปที่สื่อเพื่อพัฒนาภาพลักษณ์ โดยเป็นการใช้สื่อเพื่อควบคุมวิชาชีพและใช้กิจกรรมการสื่อสารด้วยการอบรมสัมมนาเป็นหลัก

## 5.2 ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย

1. กระทรวงยุติธรรมควรพิจารณาปรับปรุง กฎหมายที่มีความล้าหลัง ให้ความถูกต้องทันสมัยกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน โดยการสะสางกฎหมายเดิม (ยกเลิกกฎหมายที่ล้าสมัย) และการออกกฎหมายใหม่ (ผ่านกระบวนการรับฟังความคิดเห็น)

2. สภาพทนายความในพระบรมราชูปถัมภ์ ควรมีนโยบายในการส่งเสริมให้สภาพทนายความในส่วนภูมิภาคนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้ในการปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้ทนายทุกคนนำไปปฏิบัติ ในแนวทางเดียวกัน เพื่อสร้างสังคมที่มีความเสมอภาคและเป็นธรรม โดยการออกกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ รวมทั้งแนวทางการปฏิบัติของสภาพทนายความในพระบรมราชูปถัมภ์ ให้กับสภาพทนายความจังหวัด นำไปปฏิบัติในแนวทางเดียวกัน

3. สภานายความจังหวัดตรัง ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล มาเป็นวิทยากร อบรมให้กับผู้บริหาร บุคลากรเจ้าหน้าที่ รวมถึงสมาชิกทนายความ เพื่อให้เกิดการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของสภานายความจังหวัดตรัง ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม โดยสามารถจัดควบคู่ไปกับการจัดประชุมสมาชิกสภานายความจังหวัดตรัง

4. สภานายความจังหวัดตรัง จัดหาผู้เชี่ยวชาญมาเป็นที่ปรึกษาในการพัฒนาการบริหารงานตามหลัก ธรรมาภิบาลของสภานายความจังหวัดตรัง เพื่อเป็นแบบอย่างให้กับสมาชิกทนายความ โดยการแต่งตั้งให้เป็นที่ปรึกษาของสภานายความจังหวัดตรัง

### 5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

1. ควรมีศึกษาการใช้หลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงาน เพื่อเป็นข้อมูลให้เห็นถึงการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติจะส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จและเจริญก้าวหน้าเป็นที่ยอมรับของสังคมเพียงใด และควรปรับปรุงด้านใด

2. ควรศึกษาความต้องการของทนายความในการพัฒนาตนเอง ตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อเป็น การสร้างสำนึกที่ดีในการปฏิบัติตนและการทำงาน

## เอกสารอ้างอิง

- ธีระยุทธ เต๋นดวง. (2561). **หลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28**. สารนิพนธ์หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นรมน ขันดี. (2561). **การศึกษาบทบาทการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานใน จังหวัดจันทบุรี ระยอง และตราด**. วิทยานิพนธ์หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- ปัทรินทร์ นีระพล. (2559). **การจัดการทางการสื่อสารของสภานายความในพระบรมราชูปถัมภ์กรณีศึกษาการสื่อสารมาตรฐานควบคุมวิชาชีพ**. [ออนไลน์] ค้นเมื่อ 3 มีนาคม 2568 จาก <http://ethesisarchive.library.tu.ac.th/>
- พระครูปลัดประวิทย์ วรธมโม พระครูใบฎีกาศักดิ์ดีดนัย สุนตจิตโต และ สัณญา สดประเสริฐ. (2564). การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานภาครัฐ. **วารสารมหาจุฬานาครธรรมศน์**, 8(4), 35-47.
- วุฒิไกร ผิวขาว. (2561). **บทบาทสภานายความในพระบรมราชูปถัมภ์ในการดำเนินกระบวนการยุติธรรม เพื่อส่งเสริมและรักษาสิ่งแวดล้อม**. การค้นคว้าอิสระหลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ สำหรับนักบริหาร. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- รินทร์ภัส วุฒิปรีชาสิทธิ์. (2562). **แนวทางการพัฒนาธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ**. วิทยานิพนธ์หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. สาขารัฐประศาสนศาสตร์. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุดสาคร สิงห์ทอง และ วรเดช จันทรร. (2560). **ธรรมาภิบาลของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคใต้ของประเทศไทย**. **อินทนิลทักษิณสาร**, 12(2), 131-158.
- สุเมธ ม่วงไม้. (2560). **ธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรม ศาลแรงงาน**. [ออนไลน์] ค้นเมื่อ 3 มีนาคม 2568 จาก [https://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/files/2560\\_1561118931\\_6014830035.pdf](https://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/files/2560_1561118931_6014830035.pdf)
- แสงชัย อภิชาติธนพัฒน์. (2559). **หลักธรรมาภิบาลในการบริหารองค์กร**. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยรัฐธรรมนุญ สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ.
- อุษารัตน์ ดาวลอย. (2561). **ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารด้วยหลักธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 สระบุรี**. วิทยานิพนธ์หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- Japan International Cooperation Assistance (JICA). (1995). **Participatory Development and Good Governance Report of the Aid Study Committee**, Tokyo: JICA.
- United Nations Development Programme. (1997). **Governance for sustainable human development: A UNDP policy document**. New York, UNDP.



# นโยบายการพัฒนาศักยภาพผู้ต้องขังของกรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม Development Policy Prisoner of Department of Corrections Ministry of Justice

ศุภพรพงษ์ ชวนบุญ<sup>1\*</sup> และ ณัฐวัฒน์ สิริพรวุฒิ<sup>2</sup>  
(Suppornphong Chounbun<sup>1\*</sup> and Nattawat Siriphornwut<sup>2</sup>)

<sup>1\*</sup>หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี กรุงเทพมหานคร  
The Degree of Doctor of Public Administration, Bangkokthonburi University, Bangkok, Thailand

<sup>2</sup>คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี กรุงเทพมหานคร

<sup>2</sup>Faculty of Political Science, Bangkokthonburi University, Bangkok, Thailand

\*Corresponding author E-mail: Dr.chounbun@hotmail.com

## Article history:

Received 3 April 2025

Revised 6 September 2025

Accepted 9 September 2025

SIMILARITY INDEX = 4.74 %

## บทคัดย่อ

การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการพัฒนาศักยภาพของผู้ต้องขัง ของกรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม 2) ศึกษาปัจจัยสนับสนุน และปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาศักยภาพของผู้ต้องขังตามนโยบายการพัฒนา ศักยภาพผู้ต้องขังของกรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม 3) หาแนวทางการนำนโยบายการพัฒนา ศักยภาพ ของกรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม ไปปฏิบัติ รูปแบบการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูล สำคัญ 20 ท่าน โดยการคัดเลือกแบบเจาะจง ประกอบด้วย ผู้บัญชาการเรือนจำประจำจังหวัดในเขตภาคกลาง จำนวน 14 ท่าน ตัวแทนองค์กรของรัฐและเอกชนที่ทำงานเกี่ยวกับผู้ต้องขัง จำนวน 1 ท่าน ผู้บริหารระดับสูง ของกระทรวงยุติธรรม จำนวน 4 ท่าน และผู้เชี่ยวชาญด้านรัฐประศาสนศาสตร์ จำนวน 1 ท่าน คัดเลือกแบบ เจาะจง ใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง เป็นเครื่องมือในการวิจัย โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก วิเคราะห์ข้อมูลโดย การวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัย 1) การพัฒนาศักยภาพของผู้ต้องขัง มีการการพัฒนาศักยภาพผู้ต้องขังโดยการศึกษา การ พัฒนาศักยภาพผู้ต้องขังโดยการพัฒนาในงาน และการพัฒนาศักยภาพผู้ต้องขังโดยการฝึกอบรม 2) ปัจจัย สนับสนุนและปัญหาอุปสรรค ได้แก่ งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ บุคลากรและวิทยากรไม่เพียงพอ 3) แนว ทางการนำนโยบายการพัฒนา ศักยภาพ ไปปฏิบัติ 3.1) ดำเนินการคัดแยกผู้ต้องขังให้ชัดเจน จัดโปรแกรมให้ การศึกษา ฝึกอบรมอาชีพเฉพาะรายหรือกลุ่มตามการคัดแยก 3.2) การจัดองค์กรให้มีการแบ่งหน้าที่ชัดเจน และเป็นระบบ 3.3) การสนับสนุนงบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ หรือบุคลากรในการการพัฒนา ศักยภาพผู้ต้องขัง ให้เพียงพอต่อจำนวนผู้ต้องขังที่เพิ่มขึ้น 4.3) สร้างความร่วมมือระหว่างกรมราชทัณฑ์กับหน่วยงานอื่นทั้ง ภาครัฐ เอกชน สถานศึกษา และสถานประกอบการ ในการสนับสนุนบุคลากร องค์ความรู้ เทคโนโลยี ในการ พัฒนา ศักยภาพผู้ต้องขัง รวมทั้งการรองรับผู้ต้องขังพ้นโทษเข้าทำงาน

คำสำคัญ: นโยบาย การพัฒนา ศักยภาพ ผู้ต้องขัง กรมราชทัณฑ์

## Abstract

The research aimed to 1) Study the potential development policy prisoner of Department of Corrections Ministry of Justice 2) Study the supporting factors and obstacles in the potential development of prisoners according to the prisoner potential development policy of the Department of Corrections, Ministry of Justice; 3) Identify ways to implement the potential development policy of the Department of Corrections, Ministry of Justice. The research design was qualitative. Twenty key informants were purposively selected, including 14 provincial prison commanders from the central region, 1 representative from government and private organizations working with prisoners, 4 senior executives from the Ministry of Justice, and 1 expert in public administration. A semi-structured interview form was used as the research tool, and in-depth interviews were conducted. The data were analyzed using content analysis.

Research Results 1) Development of the Potential of Prisoners. The potential of prisoners was developed through three main approaches: education, work development and training. 2) Supporting Factors and Obstacles: Key supporting factors and obstacles included budget limitations, lack of materials and equipment, personnel shortages, and an insufficient number of lecturers. 3) Guidelines for Implementing the Potential Development Policy: 3.1) Prisoners were clearly separated, and educational programs as well as individual or group vocational training were organized according to this classification. 3.2) The organizational structure was arranged to ensure a clear and systematic division of duties. 3.3) Budgets, materials, equipment, and personnel were supported to sufficiently meet the needs of the increasing prison population. 3.4) Cooperation was fostered between the Department of Corrections and other agencies both governmental and private including educational institutions and business establishments, to support personnel, knowledge and technology for prisoner development, as well as to assist released prisoners in finding employment.

**Keywords:** Policy, Development, Prisoner, Department of Corrections

## 1. บทนำ

จากสถานการณ์ที่กรมราชทัณฑ์ต้องเผชิญกับปัญหาอัตราการเพิ่มขึ้นของผู้ต้องขังอย่างต่อเนื่อง โดยปัจจุบันมีผู้ต้องขังในความควบคุมดูแล ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานเรือนจำในหลายด้าน อาทิ ผู้ต้องขังล้นเรือนจำ การเกิดทุกขภาวะในเรือนจำ การกลับมามีภาวะทำผิดซ้ำของผู้ต้องโทษ รวมทั้งอัตราการเพิ่มของผู้ต้องขังมีแนวโน้มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งส่วนหนึ่งเกิดจากปัญหาที่ผู้พ้นโทษไม่สามารถหางานทำหรือไม่สามารถประกอบอาชีพสุจริตได้ภายหลังพ้นโทษ ประกอบกับทัศนคติของสังคมภายนอกที่ไม่ยอมรับอดีตของบุคคลเหล่านี้ ข้อมูลจากกรมราชทัณฑ์ ณ วันที่ 1 กรกฎาคม 2567 กรมราชทัณฑ์มีจำนวนผู้ต้องขังทุกประเภทที่อยู่ในการควบคุม จำนวน 294,867 คนทั่วประเทศ และคุมขังอยู่ในเรือนจำ/ทัณฑสถาน 143 แห่ง ซึ่งมีความจุอยู่ราว 150,000 คนเท่านั้น (กรมราชทัณฑ์, 2567)

ปริมาณผู้ต้องขังที่เกินความจุนี้ก่อให้เกิดสภาวะ ความแออัดในเรือนจำ นำไปสู่ปัญหาด้านสุขอนามัย สภาพแวดล้อมและความเป็นอยู่ การปฏิบัติกิจวัตรประจำวันที่ได้รับแรง และทรัพยากรที่ไม่เพียงพอ ทั้งทรัพยากรในการพัฒนาพฤตินิสัยและการจัดสวัสดิการ ซึ่งนำไปสู่ผลทางลบในการบริหารจัดการด้านการควบคุม การพัฒนาพฤตินิสัย และการบริหารโทษของกรมราชทัณฑ์ เมื่อเกิดปัญหาความแออัดหรือปัญหาผู้ต้องขังล้นเรือนจำแล้ว สิ่งที่กรมราชทัณฑ์ต้องดำเนินการต่อมาคือการลดจำนวนประชากรผู้ต้องขังเพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างจำนวนประชากร ผู้ต้องขังและความจุของสถานที่คุมขังทำให้เกิดการบริหารโทษเพื่อนำผู้ต้องขังพ้นโทษหรือออกไปคุมประพฤตินอกเรือนจำเร็วกว่ากำหนดโทษ เมื่อมีการบริหารโทษโดยการปล่อยตัวผู้ต้องขังออกจากเรือนจำอย่างรวดเร็ว ทั้งช่องทางของการพักการลงโทษ การลดวันต้องโทษ หรือการได้รับการพระราชทานอภัยโทษ อาจทำให้เกิดปัญหาการกระทำผิดซ้ำของผู้ต้องขังเพิ่มสูงขึ้นเนื่องจากได้รับการพัฒนาพฤตินิสัยที่ไม่เพียงพอ เป็นปัญหาต่อกรมราชทัณฑ์ที่ต้องแก้ไขเป็นวัฏจักรอย่างต่อเนื่อง การปล่อยตัวผู้ต้องขังออกจากเรือนจำด้วยช่องทางการบริหารโทษต่าง ๆ จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยสำคัญคือ การพัฒนาพฤตินิสัย เพื่อป้องกันไม่ให้ผู้ต้องขังกลับมากระทำผิดซ้ำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการฝึกวิชาชีพเพื่อเสริมสร้างทักษะอาชีพและการทำงาน การเตรียมความพร้อมก่อนปล่อย และการจัดหางาน เป็นกลไกสำคัญในการป้องกันการกลับมากระทำผิดซ้ำเพื่อความปลอดภัยของสังคมอย่างยั่งยืน การส่งต่อผู้พ้นโทษเข้าสู่ตลาดแรงงานผ่านกลไกการส่งต่อผู้พ้นโทษ กระทรวงยุติธรรมโดยกรมราชทัณฑ์จึงมีแนวคิดการจัดตั้งนิคมอุตสาหกรรมของผู้ต้องราชทัณฑ์ร่วมมือกับการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ในการจัดตั้ง “นิคมอุตสาหกรรมราชทัณฑ์” ขึ้น

โดยข้อเสนอแนวคิดการจัดตั้งนิคมอุตสาหกรรมราชทัณฑ์ อาจดำเนินการได้ 3 รูปแบบ ได้แก่ (1) นิคมอุตสาหกรรมภายนอกเรือนจำ บนพื้นที่ราชพัสดุอื่น โดยกระทรวงยุติธรรมร่วมกับการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย หรือ การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย หาพื้นที่ที่เหมาะสม ซึ่งอาจเช่าที่ราชพัสดุ มาพัฒนาสาธารณูปโภคพื้นฐาน เปิดพื้นที่ให้สถานประกอบการเข้าใช้ประกอบการหรือเปิดเชิญชวนเอกชนที่สนใจ อาจมีสิทธิประโยชน์เพื่อจูงใจนักลงทุนเข้ามาลงทุน และจัดพื้นที่บริเวณที่พักอาศัยรองรับผู้พ้นโทษหรือผู้ถูกคุมประพฤติ การดำเนินงานในรูปแบบนี้ กรมราชทัณฑ์ใช้การบริหารโทษด้วยการจัดทำโครงการพักการลงโทษกรณีมีเหตุพิเศษ เพื่อให้ผู้ต้องขังที่มีคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์ที่กรมราชทัณฑ์กำหนด สามารถเข้าสู่กระบวนการพักการลงโทษ กลายเป็นผู้ถูกคุมประพฤติและเป็นแรงงานในภาคอุตสาหกรรมได้ กระบวนการนี้ นอกจากจะเป็นการสนับสนุนการจ้างงานในกลุ่มผู้ต้องราชทัณฑ์แล้ว กระบวนการยังมีส่วนช่วยให้การบริหารความจุผู้ต้องขังของเรือนจำที่สามารถลดความหนาแน่นของประชากรผู้ต้องขังในเรือนจำได้อีกทางหนึ่ง ซึ่งช่วยลดภาระทางงบประมาณในการดูแลผู้ต้องขังภายในเรือนจำ และยังส่งเสริมให้ผู้ต้องขังมีงานทำเลี้ยงดูตนเองได้ ลดการกระทำผิดซ้ำของผู้ต้องขังที่ขาดรายได้หรือขาดการสนับสนุนให้สามารถดำเนินชีวิตต่อไปได้ด้วยตนเอง (2) นิคมภายในพื้นที่เรือนจำ บนพื้นที่ราชพัสดุของกรมราชทัณฑ์ โดยกระทรวงยุติธรรมจะ

เป็นผู้เช่าที่ราชพัสดุจากกรมราชทัณฑ์ในราคาถูกแล้วเชิญเอกชนเอกชนมาร่วมทุน รัฐเป็นผู้ลงทุนก่อสร้างอาคาร และพื้นที่อาศัยผู้กระทำความผิด เอกชนลงทุนเครื่องจักร วิธีการผลิตและแหล่งรับซื้อผลิตภัณฑ์ อาจมีการร่วมลงทุนรูปแบบอื่น ๆ เช่น การจัดตั้งนิคมอุตสาหกรรมเกษตรหรือนิคมอุตสาหกรรมเชิงท่องเที่ยวและสุขภาพ 3) นิคมอุตสาหกรรมในพื้นที่ เอกชน โดยเชิญชวนผู้ประกอบการที่เป็นนักพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่มีความเชี่ยวชาญในการพัฒนานิคมอุตสาหกรรมเป็นผู้จัดหาที่ดินของเอกชนและพัฒนาเป็นนิคม โดยมีสิทธิประโยชน์จูงใจพิเศษในกรณีที่นิคมอุตสาหกรรมเพื่อรองรับกลุ่มผู้ต้องขังโอกาสดังกล่าว การจัดตั้งนิคมอุตสาหกรรมราชทัณฑ์ เป็นแนวคิดที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี คือ ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง สร้างความปลอดภัยให้แก่สังคม ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการพัฒนาแก้ไขฟื้นฟูสร้างคนดีมีคุณภาพ ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคมให้ผู้พ้นโทษไม่แตกต่างจากประชาชนทั่วไป โดยในระดับกระทรวง สอดคล้อง ยุทธศาสตร์ที่ 2 ในการสร้างความปลอดภัยและความสงบสุขในสังคมเป็นการแก้ไขฟื้นฟูพัฒนาพฤตินิสัย กรมราชทัณฑ์ยังมีแผนปฏิบัติการต่อเนื่อง ในเรื่องการปฏิบัติต่อผู้ต้องขังให้เป็นมาตรฐาน สร้างการยอมรับส่งเสริมให้อาชีพภายหลังพ้นโทษ รวมทั้ง เรื่องการพัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขังอย่างมีประสิทธิภาพ ในการพัฒนาทักษะสร้างอาชีพภายหลังพ้นโทษให้กลับไปใช้ชีวิตในสังคม คืนคนดีมีคุณภาพสู่สังคม (กลยุทธ์ พานาสนันต์, 2567)

ความสำเร็จในการกลับสู่สังคมของผู้ต้องขังหลังพ้นโทษได้กลายเป็นความสำเร็จในการดำเนินงานของกรมราชทัณฑ์ตามนโยบายการคืนคนดีสู่สังคมของกรมราชทัณฑ์ซึ่งนับเป็นประโยชน์ที่จะเกิดแก่ตัวผู้ต้องขัง กรมราชทัณฑ์ และสังคมร่วมกัน แต่ในความสำเร็จก็ยังคงมีสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความไม่สำเร็จของการดำเนินงานรวมอยู่ด้วย สิ่งที่เกิดขึ้น คือ การที่สถิติผู้ต้องขัง ในส่วนของการกระทำผิดซ้ำยังคงดำรงอยู่แสดงให้เห็นถึงปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของกรมราชทัณฑ์ที่ถึงแม้จะพยายามปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานมาในการแก้ไขฟื้นฟู และพัฒนาพฤตินิสัยของผู้ต้องขังมาโดยตลอด แต่การที่สถิติผู้กระทำความผิดซ้ำยังคงมีได้ลดลงอย่างชัดเจนได้กลายเป็นที่มาที่ก่อให้เกิดปัญหาที่กรมราชทัณฑ์จะต้องรีบเร่ง เพื่อให้เกิดการแก้ไขโดยเร็วทั้งการกลับไปยังการทบทวนการทำงาน และรูปแบบวิธีการในทุกระดับ ทั้งในระดับกรม เรือนจำ และทัณฑสถาน ตลอดจนความร่วมมือจากชุมชนในการปฏิบัติต่อผู้ต้องขังและผู้พ้นโทษร่วมกัน เพราะหากปล่อยทิ้งไว้ นอกจากจะเป็นการแสดงความล้มเหลวของนโยบายที่ไม่สามารถก่อให้เกิดการบรรลุตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้แล้ว ยังเสมือนเป็นการทำลายค่านิยมสากล และละเมิดสิทธิผู้ต้องขังอันเกิดจากการทำงานที่มีได้เป็นไปตามความต้องการที่แท้จริงของผู้ต้องขังร่วมด้วย และยังเป็นการแสดงถึงการไม่สามารถหาหนทางที่อย่างที่สังคมคาดหวังในการปกป้องสังคมด้วยเช่นกัน (ชนิศา งานสกริ อ่างถึงใน ปิยะวัฒน์ ปิ่นเจริญ, 2564)

ในช่วงระยะเวลาก่อนปล่อยตัว 1 ปี หรือในช่วงเตรียมความพร้อมก่อนปล่อยตัว และผู้ที่ได้รับการปล่อยตัวตามกำหนดโทษ กรมราชทัณฑ์ได้มีการวางแผนและประสานหน่วยงานทั้งบริษัท ห้างร้าน หรือสถานประกอบการเข้ามาเสริมทักษะอาชีพที่จำเป็น รวมทั้งเพื่อติดต่อประสานงานและจัดทำข้อมูลทำเนียบเครือข่ายด้านการทำงาน การให้การสงเคราะห์ ช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ กับหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐและเอกชนที่อยู่ในเขตพื้นที่จังหวัดของ เรือนจำ เพื่อรวบรวมทำเนียบหน่วยงานเครือข่ายไว้เป็นข้อมูลในการประสานงานให้ความช่วยเหลือ การมีงานทำเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้การกระทำผิดซ้ำลดลง เพราะเมื่อผู้พ้นโทษมีอาชีพ มีรายได้ ก็สามารถหาเลี้ยงตัวเองและครอบครัวได้โดยไม่ต้องก่ออาชญากรรมอีก ภารกิจหลักของกรมราชทัณฑ์คือการคืนคนดีสู่สังคม โดยการดำเนินการดูแลหรือการให้ความช่วยเหลือผู้ต้องขังควรเริ่มตั้งแต่วันที่ผู้ต้องขังเข้าไปในเรือนจำวันแรก และกระทำต่อเนื่องจนถึงวันที่ได้รับการปล่อยตัว การเตรียมความพร้อมก่อนปล่อยตัว และการกลับเข้าสู่สังคม โดยวิธีการต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการจำแนก การศึกษา การฝึกวิชาชีพ การให้การสงเคราะห์ในด้านการจัดหางาน ด้านที่อยู่อาศัย และ ด้านอื่น ๆ รวมถึงการติดตามผู้ต้องขังจากศูนย์แคร์

และหน่วยงานเครือข่าย เพื่อให้ผู้ต้องขัง/ผู้พ้นโทษ สามารถกลับตัวได้ ไม่หวนไปกระทำผิดซ้ำ (ปิยะวัฒน์ ปิ่นเจริญ, 2564)

ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีสนใจการเตรียมความพร้อมก่อนปล่อยตัวผู้ต้องขังของกรมราชทัณฑ์ โดยเฉพาะการพัฒนาศักยภาพผู้ต้องขังของกรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม ที่ดำเนินการอยู่ปัจจุบัน มีความสอดคล้องกับความต้องการแรงงานของภาคอุตสาหกรรมเพียงใด ซึ่งผลที่ได้จากการศึกษานี้ สามารถนำไปเป็นแนวทางในการปรับใช้ในการนํานโยบายการพัฒนาศักยภาพของกรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม ไปปฏิบัติได้

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการพัฒนาศักยภาพของผู้ต้องขัง ของกรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม
2. เพื่อศึกษาปัจจัยสนับสนุน และปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาศักยภาพของผู้ต้องขังตามนโยบายการพัฒนาศักยภาพผู้ต้องขังของกรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม
3. เพื่อหาแนวทางการนํานโยบายการพัฒนาศักยภาพ ของกรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม ไปปฏิบัติ

## 2. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพผู้ต้องขังของกรมราชทัณฑ์

Boam and Sparrow (1992) กล่าวว่า ศักยภาพ หมายถึง กลุ่มของคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่บุคคล จำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหนึ่ง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบประสบความสำเร็จ

Dubois and Rothwell (2004) กล่าวว่า ศักยภาพ หมายถึง คุณลักษณะที่ทุกคนมีและใช้อย่างเหมาะสมเพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ได้แก่ความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ แรงจูงใจทางสังคม ลักษณะนิสัยส่วนบุคคล ตลอดจนรูปแบบความคิดและวิธีการคิด ความรู้สึกและการกระทำ

สุทิศา พรธมไวย (2563) ศักยภาพใช้เป็นสิ่งบ่งชี้ขีดความสามารถสูงสุดของบุคคลในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ความสามารถของบุคคล ทั้งทางด้านกายภาพ จิตภาพ และ ความรู้ความสามารถ ซึ่งจากการศึกษา

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับศักยภาพ สรุปว่า ศักยภาพในการปฏิบัติงาน คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะ อื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานโดดเด่นในองค์กรรวมถึง ความสามารถทั้งหมดของบุคคลที่ทำให้ทำงานบรรลุความสำเร็จตามที่กำหนด ซึ่งศักยภาพของบุคคลแบ่งออกเป็น 4 ลักษณะตามความหมายที่นักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้ไว้ดังนี้

1. ศักยภาพในการปฏิบัติงานด้านความรู้ คือ สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียนการค้นคว้า หรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและความเข้าใจ การรับรู้ข่าวสารซึ่งเป็นข้อเท็จจริง กฎเกณฑ์ที่ต้องชัดเจนนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์และประเมินผล ซึ่งได้จากการศึกษาค้นคว้า สังเกต และจากประสบการณ์ในการทำงาน โดยแบ่งออกเป็น 5 ชั้น คือ ความรู้ ความเข้าใจ การนำความรู้ไปใช้ การวิเคราะห์การสังเคราะห์ และการประเมินผล

2. ศักยภาพในการปฏิบัติงานด้านทักษะ คือ ทักษะการปฏิบัติงานที่เกิดจาก การเคลื่อนไหวร่างกาย ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมของกล้ามเนื้อในการทำงานที่มีความซับซ้อนและต้องอาศัยความสามารถในการใช้กล้ามเนื้อหลาย ๆ ส่วน การทำงานดังกล่าวเกิดขึ้นจากการสั่งงานของสมองจะต้องมีปฏิสัมพันธ์กับความรู้สึที่



เกิดขึ้น ทักษะ ปฏิบัตินี้สามารถพัฒนาได้ด้วยวิธีการฝึกฝนทักษะปฏิบัติจึงเป็นลักษณะของพฤติกรรมที่เป็นผลผลิตจากเรียนรู้

3. ศักยภาพในการปฏิบัติงานด้านจรรยาบรรณ คือ จรรยาบรรณ คือรูปแบบหนึ่งของจริยธรรมในวงการวิชาชีพเป็นข้อกำหนดให้ผู้ประกอบวิชาชีพถือปฏิบัติเพื่อรักษาและส่งเสริมเกียรติคุณชื่อเสียงและฐานะของสมาชิก ทำให้ได้รับความเชื่อถือจากสังคมอาจเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่ก็ได้

4. ศักยภาพในการปฏิบัติงานด้านเจตคติที่ดีคือ ความรู้สึกในด้านบวกหรือลบที่มีต่อสิ่งหนึ่งไม่ว่าจะเป็น ความรู้สึกเชื่อ ศรัทธา ต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งจนเกิดความพร้อมที่จะแสดงการกระทำออกมาความรู้สึกนี้มีตั้งแต่ความรู้สึกที่ดีเห็นด้วย ชื่นชอบต่อสิ่งเหล่านั้น หรืออาจจะมีความรู้สึกที่ไม่ดี ไม่เห็นด้วย ไม่นิยมชมชอบต่อสิ่งนั้น

อัชฌา ทับทิม (2564) รูปแบบการพัฒนาศักยภาพ เนื่องจากการพัฒนาศักยภาพที่มีมากมายหลากหลายรูปแบบ องค์การ ต้องเลือกในรูปแบบที่สามารถเพิ่มพูนหรือดึงสมรรถนะ ความรู้ ความสามารถ ทักษะต่าง ๆ รวมถึง ทักษะที่ดีที่ต้ององค์การออกมาจากบุคลากร เพื่อนำความรู้ที่ได้รับมุ่งพัฒนาการปฏิบัติงานในสายงานของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และเกิดประสิทธิผลกับองค์การตามที่ต้องการได้ ตั้งเป้าหมาย และวัตถุประสงค์แห่งความสำเร็จไว้ซึ่งวิธีหรือรูปแบบการพัฒนามีหลายรูปแบบ ดังต่อไปนี้

1. การฝึกอบรม เป็นการพัฒนาศักยภาพที่มุ่งเรื่องการถ่ายทอดความรู้ ที่มีความหลากหลายในการเพิ่มสมรรถนะความรู้ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ และทัศนคติที่ จำเป็นสำหรับบุคลากรในทุกระดับตั้งแต่ผู้ปฏิบัติจนถึงผู้บริหารเปลี่ยนพฤติกรรมให้มีศักยภาพ มากยิ่งขึ้นให้สามารถนำไปปฏิบัติหน้าที่ที่แต่ละคนรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพและราบรื่น ได้แก่ 1) การบรรยาย 2) กรณีศึกษาการฝึกให้ผู้เข้าอบรมได้รู้จักแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นใน เหตุการณ์ต่าง ๆ 3) เกมสื่การจัดการบริหารองค์กร 4) การแสดงบทบาทสมมติ 5) การจำลองเหตุการณ์ 6) พฤติกรรมตัวอย่างการให้ผู้เข้าอบรมได้เรียนรู้ถึงพฤติกรรมที่น่าเอาเป็นแบบอย่าง 7) การลำดับความสำคัญ 8) ฝึก อบรมระหว่างปฏิบัติงาน 9) การสับเปลี่ยนงาน 10) เทคโนโลยีเพื่อการฝึกอบรม

2. ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เป็นการศึกษาค้นหาความรู้ในสถาบันการศึกษา ที่จัดการศึกษาโดยสถาบัน การศึกษามีระยะเวลาการเรียนการสอนในระยะยาวกว่าการอบรม มุ่งให้ผู้เข้ารับการศึกษามีความรู้ความสามารถที่นำไปประยุกต์หรือปรับใช้ในการทำงาน

3. การพัฒนาศักยภาพ เป็นการนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม และพัฒนาสมรรถนะในด้านต่าง ๆ มาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ โดยการนำความรู้ที่ได้รับมาพัฒนาการปฏิบัติงานในสายงานที่ตนปฏิบัติ อยู่ให้เกิดประสิทธิภาพ รวมทั้งนำมาพัฒนาศักยภาพของตนเองให้ดีขึ้นด้วย ได้แก่ 1) การพัฒนาศักยภาพตนเอง 2) การพัฒนาศักยภาพด้านอาชีพ 3) การพัฒนาศักยภาพในระดับบริหาร

สรุปได้ว่าการพัฒนาศักยภาพผู้ต้องชังของกรมราชทัณฑ์เป็นการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ซึ่งมีหลายรูปแบบ ได้แก่ การฝึกอบรม การประชุม สัมมนา การระดมความคิดเห็น และการให้ความรู้ในวิธีอื่น ๆ ที่สามารถทำให้บุคลากร มีความงอกงามเติบโตทางจิตใจ การพัฒนาศักยภาพจึงเป็นสิ่งที่มีความหมาย ระยะยาว และมุ่งหวังผล ในด้านการช่วยให้บุคลากรมีความงอกงามเติบโตมากกว่าการมุ่งเน้น เป้าหมายระยะสั้น และการแก้ไข ข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งเป็นสิ่งที่การฝึกอบรม ให้ความสำคัญ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าการพัฒนาศักยภาพ เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย รูปแบบและวิธีหลายชนิด ตัวอย่างเช่น การฝึกอบรม การหมุนเวียนงาน การดูงาน การสอนงาน การให้การศึกษ ทั้งในแง่การส่งบุคลากรไปเรียนในสถานศึกษา หรือเรียนด้วยตนเอง การปรับปรุง คุณภาพชีวิตการทำงาน และการส่งเสริมสุขภาพและกีฬา เป็นต้น จากที่กล่าวมาเห็นได้ว่า แนวคิดและวิธีการพัฒนาศักยภาพมีหลากหลายวิธี ซึ่งบางวิธีองค์การเป็นผู้ดำเนินการ แต่บางวิธีผู้ปฏิบัติงานก็สามารถดำเนินการพัฒนาความรู้ ความสามารถทางวิชาการ ทักษะและทัศนคติที่ดีได้ด้วยตนเอง ซึ่งมีเป้าหมายเดียวกันคือ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร



## แนวคิดเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมก่อนปล่อยตัวผู้ต้องขังของกรมราชทัณฑ์

พินิจ งานสิทธิ (อ้างถึงใน ธิติ มหาเจริญ, 2562) การเตรียมความพร้อมผู้ต้องขังก่อนปล่อยเป็นโครงการหนึ่งภายใต้นโยบายคืนคนดีสู่สังคมที่มีความสำคัญกับการดำเนินงานของกรมราชทัณฑ์ และประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับผู้ต้องขัง ด้วยเหตุผลที่ว่า การเตรียมความพร้อมผู้ต้องขังก่อนปล่อยเป็นกระบวนการแก้ไขฟื้นฟูขั้นตอนสุดท้าย ในการปฏิบัติต่อผู้ต้องขังก่อนการกลับสู่สังคม หรือเรียกว่า เป็นการดำเนินงานที่เป็นเหมือนจุดเชื่อมต่อสำคัญของการใช้ชีวิตในเรือนจำ ทักษสถาน กับการใช้ชีวิตในสังคมภายนอก กระบวนการแก้ไขฟื้นฟูก่อนหน้ามีอาจสมบูรณ์ได้หากขาดการเตรียมความพร้อมก่อนปล่อยที่ดี ซึ่งจะส่งผลต่อการปรับตัวของผู้ต้องขังภายหลังพ้นโทษ โครงการเตรียมความพร้อมก่อนปล่อย มีวัตถุประสงค์สำคัญ คือ เพื่อเป็นการปรับสภาพ และสร้างความพร้อมทางด้านร่างกาย และจิตใจให้กับผู้ต้องขัง โดยการจัดอบรมความรู้ เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาทักษะความรู้และความสามารถในการประกอบอาชีพ และการปรับเปลี่ยนทัศนคติในการดำเนินชีวิตให้กับผู้ต้องขังภายหลังพ้นโทษ งานการเตรียมความพร้อมก่อนปล่อย จึงชี้ให้เห็นการดำเนินงานที่มุ่งให้เกิดการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพความสามารถ ทั้งทางด้านอาชีพ และทางด้านสังคมเพื่อให้ผู้ต้องขังเกิดความสามารถในการพึ่งพตนเองได้ภายหลังพ้นโทษ กล่าวได้ว่า การเตรียมความพร้อมผู้ต้องขังก่อนปล่อยนับเป็นฟันเฟืองตัวหนึ่งที่จะนำพาให้นโยบายบรรลุตามเป้าประสงค์และการกลับสู่สังคมอย่างปกติสุขให้กับผู้ต้องขังภายหลังพ้นโทษ ซึ่งแนวคิดและการดำเนินงานดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า โครงการเตรียมความพร้อมก่อนปล่อย เป็นการดำเนินงานที่นอกจากจะเป็นการลดรอยมลทินจากการต้องโทษให้เลือนหายไปแล้ว นั้นยังเป็นการดำเนินงานที่ได้แสดงถึงความมุ่งมั่นที่จะเสริมสร้างศักยภาพ และความสามารถให้กับผู้ต้องขังให้เกิดขึ้นก่อนการพ้นโทษร่วมด้วย การเตรียมความพร้อมผู้ต้องขังก่อนปล่อยของกรมราชทัณฑ์ก่อนนโยบายคืนคนดีสู่สังคม แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ

ลักษณะที่ 1 การเตรียมความพร้อมในเรือนจำและทัณฑสถานทั่วไป คือ เรือนจำอำเภอ เรือนจำจังหวัด เรือนจำกลาง และทัณฑสถานทั่วไป ซึ่งจัดทำเป็นหลักสูตรที่มุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถทางด้านอาชีพ และด้านสังคมให้กับผู้ต้องขังในช่วงระยะเวลาที่ผู้ต้องขังใกล้พ้นกำหนดโทษ

ลักษณะที่ 2 การเตรียมความพร้อมในศูนย์เตรียมการปลดปล่อย การเตรียมความพร้อมในลักษณะนี้จะเกิดขึ้นตลอดระยะเวลาของการใช้ชีวิตของผู้ต้องขัง โดยกรมราชทัณฑ์ได้กำหนดกรอบหลักของการเป็นศูนย์เตรียมการปลดปล่อยไว้ คือ การดำเนินงานตามภารกิจ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการพัฒนาอาชีพ ด้านการพัฒนาจิตใจ ด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิต และด้านการเตรียมความพร้อมก่อนปล่อย

การเตรียมความพร้อมผู้ต้องขังก่อนปล่อยมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานในอีกขั้นหนึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ระยะ คือ

ระยะแรกของการดำเนินงานตามนโยบาย การเตรียมความพร้อมก่อนปล่อยยังคงลักษณะ เดิมไม่แตกต่างจากก่อนการมีนโยบายมากนัก สำหรับการเตรียมความพร้อมก่อนปล่อยในเรือนจำ และทัณฑสถานทั่วไปได้มีการพัฒนาในส่วนของกิจกรรมโดยแบ่งรายละเอียด ของกิจกรรมตามช่วงเวลาภายในเวลา 6 เดือน โดยแบ่งเป็น 3 ช่วงเท่า ๆ กัน และในแต่ละช่วงจะมีวัตถุประสงค์และกิจกรรมที่แตกต่างกันออกไป คือ

ช่วงที่ 1 ช่วงแยกตัว เป็นกิจกรรมการจำแนกลักษณะผู้ต้องขังเป็นรายบุคคลเพื่อ เข้าสู่กิจกรรม

ช่วงที่ 2 ช่วงเตรียมความพร้อม ประกอบด้วย การจัดกลุ่มแนะแนว การจัดกลุ่มให้คำปรึกษา การจัดกลุ่มบำบัด และการจัดกิจกรรมส่งเสริมสัมพันธภาพในครอบครัว

ช่วงที่ 3 ช่วงเตรียมปล่อยกลับสู่สังคม เป็นการจัดกิจกรรมคืนคนดีสู่สังคม และการประสานความร่วมมือ

ระยะหลังของการดำเนินงานตามนโยบายในระยะนี้กรมราชทัณฑ์ได้พัฒนา แนวคิด และการปฏิบัติต่อผู้ต้องขังที่มีความหลากหลาย และแตกต่างไปจากการดำเนินงานก่อนหน้านี้ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ทำให้ลักษณะ และกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งในภาพรวม และการดำเนินการเตรียมความพร้อมก่อนปล่อยเกิดการเปลี่ยนแปลง คือ เรือนจำและทัณฑสถานมีกรอบการดำเนินงานที่ชัดเจน โดยอยู่บนฐานของการมุ่งเน้นการพัฒนากระบวนการแก้ไขฟื้นฟูผู้ต้องขัง การแสวงหาเครือข่าย และการเปิดโอกาสให้ภาคส่วนต่าง ๆ ได้มีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมกับการดำเนินงานของกรมราชทัณฑ์มากขึ้น จนเกิดเป็นรูปแบบกิจกรรมดังต่อไปนี้

1. การจัดทำโปรแกรมการแก้ไขฟื้นฟูผู้ต้องขังเฉพาะ เพื่อให้การแก้ไขฟื้นฟูเกิด เหมาะสมกับประเภทคดี และพฤติกรรมของผู้ต้องขังแต่ละคน แต่ละประเภทมากขึ้นจากโปรแกรม แก้ไขฟื้นฟูพื้นฐาน

2. การจัดตั้งสำนักสังคมสงเคราะห์ขึ้นเป็นหน่วยงานหนึ่งของกรมราชทัณฑ์ ใน พ.ศ. 2548 เป็นการพัฒนาการดำเนินงานของกรมราชทัณฑ์ที่เกิดจากนโยบายที่สะท้อนถึงการให้ความสำคัญกับงานการแก้ไขฟื้นฟูผู้ต้องขัง บทบาทของนักสังคมสงเคราะห์ที่มีต่อผู้ต้องขังและงานราชทัณฑ์ และถือเป็นงานหลักของกระบวนการแก้ไขฟื้นฟูผู้ต้องขังตั้งแต่ผู้ต้องขังเข้าสู่เรือนจำและทัณฑสถาน จนกระทั่งปล่อยตัว ประกอบด้วยงาน 4 ส่วน คือ 1) การจำแนกลักษณะผู้ต้องขัง 2) การจัดสวัสดิการและสงเคราะห์ผู้ต้องขัง 3) การแก้ไขฟื้นฟู และการเตรียมความพร้อมก่อนปล่อย 4) การสงเคราะห์ดูแลหลังปล่อย

3. การน้อมนำเอาหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน และพัฒนารูปแบบการปฏิบัติต่อผู้ต้องขัง

4. การมุ่งเน้นการจัดอบรมความรู้ และพัฒนาทักษะให้กับเจ้าหน้าที่จัดขึ้นตลอดเวลาทั้งจากเจ้าหน้าที่ของกรมราชทัณฑ์ และบุคคล หรือหน่วยงานภายนอก

5. การพัฒนารูปแบบการเยี่ยม เพื่อไม่ให้เกิดข้อพิพาทเป็นอุปสรรคขัดขวางต่อสัมพันธ์ภาพ และการดำรงอยู่ของความเป็นครอบครัว

6. การจัดทำเครือข่ายสังคมสงเคราะห์ในงานราชทัณฑ์ (ราชทัณฑ์ตำบล) เป็นการประสานความร่วมมือไปยังองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยการกระตุ้นให้เกิดการเข้ามามีส่วนร่วมในการดูแล และรับผิดชอบผู้ต้องขัง และผู้พ้นโทษร่วมกับกรมราชทัณฑ์

7. การจัดทำโครงการสร้างอาชีพ สร้างคนดีสู่สังคม เป็นการประสานความร่วมมือ กับหน่วยงานภาคธุรกิจ โดยได้จัดทำบันทึกข้อตกลงว่าด้วยการประสานความร่วมมือในการส่งเสริมและพัฒนาผู้ประกอบการกับหน่วยงานภาคธุรกิจ เพื่อให้ภาคธุรกิจ เข้ามามีส่วนร่วมในการส่งเสริมและพัฒนาทักษะอาชีพให้กับผู้ต้องขังก่อนพ้นกำหนดโทษ

8. การประชาสัมพันธ์การดำเนินงานให้เป็นที่รู้จัก เช่น การจัดการแสดง และจำหน่ายสินค้าราชทัณฑ์ การจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ทั้งทางโทรทัศน์ สิ่งพิมพ์ และเว็บไซต์ ซึ่งได้ ช่วยให้กรมราชทัณฑ์ และการดำเนินงานของกรมราชทัณฑ์เป็นที่รับรู้ซึ่งเป็นการช่วยสร้างความใกล้ชิดระหว่างกรมราชทัณฑ์ และภาคส่วนต่าง ๆ ในสังคม

สรุปการเตรียมความพร้อมผู้ต้องขังก่อนปล่อยเป็นโครงการหนึ่งภายใต้นโยบายคืนคนดีสู่สังคมไปสู่การปฏิบัติของกรมราชทัณฑ์ มีวัตถุประสงค์ต้องการให้ผู้ต้องขังใช้เวลาในขณะที่ถูกคุมขังอย่างเกิดประโยชน์ ผู้ต้องขังได้ฝึกทักษะเพื่อนำมาใช้หลังจากพ้นโทษ ผู้ต้องขังมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ผู้ต้องขังมีเงินเก็บเพื่อนำมาใช้หลังจากพ้นโทษ ลดการกระทำผิดซ้ำ อีกเมื่อพ้นโทษไปแล้วเนื่องจากมีอาชีพสุจริต เลี้ยงชีวิตได้ การเตรียมความพร้อมของผู้ต้องขังเพื่อให้สามารถกลับเข้าสู่สังคมได้หลังพ้นโทษและสามารถดำเนินชีวิตได้ตามปกติมีความสำคัญอย่างมากต่อการลดอัตราการกระทำผิดซ้ำ เนื่องจากผู้ต้องขังมักจะประสบปัญหาด้าน

ความสัมพันธ์กับครอบครัวและคนในสังคมจึงมักจะหวนกลับมาทำความผิด กระบวนการนำผู้ต้องขังกลับคืนสู่สังคมจึงถูกออกแบบมาโดยเน้นไปที่การจัดการกับปัจจัยเสี่ยงที่นำไปสู่การกระทำความผิดอีกครั้ง

### 3. วิธีดำเนินการวิจัย

**3.1 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ** การศึกษาครั้งนี้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วยบุคคลที่เกี่ยวข้อง จำนวน 20 คน ประกอบด้วย

1. ผู้บัญชาการเรือนจำประจำจังหวัดหรือตัวแทน ในเขตภาคกลาง จำนวน 14 ท่าน ได้แก่ ลพบุรี ชัยนาท สิงห์บุรี อ่างทอง สระบุรี พระนครศรีอยุธยา ปทุมธานี นนทบุรี นครปฐม สุพรรณบุรี นครนายก สมุทรปราการ สมุทรสาคร และสมุทรสงคราม
2. ตัวแทนองค์กรของรัฐและเอกชน ที่ทำงานเกี่ยวกับผู้ต้องขัง จำนวน 1 ท่าน (ตัวแทนกองทุนพระราชทานสานฝันอาชีพ เพื่อสนองพระราชดำริสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี)
3. ผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงยุติธรรม จำนวน 4 ท่าน ได้แก่ รัฐมนตรีกระทรวงยุติธรรม/ตัวแทน, ปลัดกระทรวงยุติธรรม/ตัวแทน, ผู้ตรวจราชการ/ตัวแทน และอธิบดีกรมราชทัณฑ์/ตัวแทน
4. ผู้เชี่ยวชาญด้านรัฐประศาสนศาสตร์ จำนวน 1 ท่าน

#### 3.2 ขอบเขตการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (Structured Interview) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) และเอกสารข้อมูลที่เกี่ยวข้อง (Documentary Research) เพื่อศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพของผู้ต้องขังของกรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม ได้แก่ การศึกษา การพัฒนาในงาน การฝึกอบรม และศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุน และปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาศักยภาพของผู้ต้องขังตามนโยบายการพัฒนาศักยภาพผู้ต้องขังของกรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม ได้แก่ การบริหารจัดการองค์กร ความต้องการพัฒนาศักยภาพของผู้ต้องขัง การสนับสนุนจากภายในและภายนอก

#### 3.3 เครื่องมือวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์ ใช้สัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งเป็นบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการศึกษาครั้งนี้ โดยใช้แบบสัมภาษณ์จำนวน 2 ฉบับ ดังนี้

1. ฉบับที่ 1 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพของผู้ต้องขัง ของกรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม และปัจจัยสนับสนุน และปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาศักยภาพของผู้ต้องขังตามนโยบายการพัฒนาศักยภาพผู้ต้องขังของกรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นผู้บัญชาการเรือนจำประจำจังหวัด ในเขตภาคกลาง จำนวน 14 ท่าน ได้แก่ ลพบุรี ชัยนาท สิงห์บุรี อ่างทอง สระบุรี พระนครศรีอยุธยา ปทุมธานี นนทบุรี นครปฐม สุพรรณบุรี นครนายก สมุทรปราการ สมุทรสาคร และสมุทรสงคราม แบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 การนํานโยบายการพัฒนาศักยภาพผู้ต้องขังของกรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม ไปปฏิบัติ

ส่วนที่ 2 ปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาศักยภาพของผู้ต้องขังตามนโยบายการพัฒนาศักยภาพผู้ต้องขังของกรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม

2. ฉบับที่ 2 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวการนํานโยบายการพัฒนาศักยภาพผู้ต้องขังของกรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม ไปปฏิบัติ ใช้สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงยุติธรรม จำนวน 4 ท่าน ได้แก่ รัฐมนตรีกระทรวงยุติธรรม/ตัวแทน, ปลัดกระทรวงยุติธรรม/ตัวแทน, ผู้ตรวจราชการ/

ตัวแทน และอธิบดีกรมราชทัณฑ์/ตัวแทน, ตัวแทนองค์กรของรัฐและเอกชน ที่ทำงานเกี่ยวกับผู้ต้องขัง จำนวน 1 ท่าน และผู้เชี่ยวชาญด้านรัฐประศาสนศาสตร์ จำนวน 1 ท่าน โดยนำผลที่ได้จากการพิจารณาและการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์ในฉบับที่ 1 มาประกอบการสัมภาษณ์ เพื่อหาแนวทางการนำนโยบายการพัฒนา ศักยภาพผู้ต้องขังของกรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม ไปปฏิบัติ

### **การสร้างและตรวจสอบแบบสัมภาษณ์**

ผู้วิจัยศึกษาเกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ จรรยาบรรณของนักวิจัย วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลจากตำรา และการขอคำปรึกษาจากผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้เข้าใจในระเบียบวิธีวิจัย อันนำไปสู่การศึกษาที่ถูกต้อง และครอบคลุมประเด็นที่ต้องการจะศึกษามากที่สุด ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

#### **แบบสัมภาษณ์ฉบับที่ 1**

1. วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูล จากการศึกษาข้อมูล เอกสาร งานวิจัยเกี่ยวกับการนำนโยบายการพัฒนา ศักยภาพผู้ต้องขังของกรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม ไปปฏิบัติ และปัญหาอุปสรรคในการพัฒนา ศักยภาพของผู้ต้องขังตามนโยบายการพัฒนา ศักยภาพผู้ต้องขังของกรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม

2. ผู้วิจัยได้สร้างแนวคำถาม ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึกจากการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยสร้างเป็นคำถามให้ครอบคลุมตามขอบเขตของการวิจัย อันเป็นสิ่งที่ ต้องการการศึกษาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ลักษณะของคำถามจะเป็นประเภทคำถาม ปลายเปิด โดยปรับปรุง แก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาฯ ภาควิชาฯ นิพนธ์ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) และความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสัมภาษณ์

3. ปรับปรุงแก้ไขแบบสัมภาษณ์ก่อนนำไปสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

#### **แบบสัมภาษณ์ฉบับที่ 2**

1. วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูล จากผลการสัมภาษณ์ฉบับที่ 1 มาประกอบ ในการสร้างแบบ สัมภาษณ์ฉบับที่ 2 เพื่อหาแนวการนำนโยบายการพัฒนา ศักยภาพผู้ต้องขังของกรมราชทัณฑ์ กระทรวง ยุติธรรม ไปปฏิบัติ เป็นเครื่องมือในการสัมภาษณ์

2. นำแบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นไปปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาฯ นิพนธ์ตรวจสอบความตรง ตามเนื้อหา (Content Validity) และความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสัมภาษณ์

3. ปรับปรุงแก้ไขแบบสัมภาษณ์ก่อนนำไปสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

### **3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล**

การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการศึกษา ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวม ดังนี้

1. เก็บรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาวิจัยเอกสาร โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก หนังสือ เอกสาร บทความ รายงานวิจัย เอกสารรายงาน ฯ ตลอดจนข้อมูลที่เผยแพร่บนอินเทอร์เน็ต

2. การสัมภาษณ์ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องการศึกษา

2.1 ผู้วิจัยส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์และกำหนดวันสัมภาษณ์ พร้อมแจ้งประเด็นของการ สัมภาษณ์ให้กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ทราบล่วงหน้า

2.2 ทำการสัมภาษณ์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในประเด็นที่ศึกษา พร้อมทั้งเก็บข้อมูลต่าง ๆ

2.3 ในระหว่างการสัมภาษณ์ผู้วิจัยขออนุญาตบันทึกเสียงโดยเครื่องบันทึกเสียง และบันทึกภาพ

2.4 นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร และข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างมา

วิเคราะห์

และสรุปตามประเด็นคำถามและคำตอบที่ได้จากการสัมภาษณ์ และขออนุญาตทำการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญอีกครั้งในกรณีที่ข้อมูลยังขาดความชัดเจน

2.5 นำผลการวิจัยที่ได้วิเคราะห์ในเบื้องต้นสอบทานกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของผลการวิจัย

3. การสังเกตการณ์ผู้วิจัยใช้วิธีการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม เพื่อเป็นการไม่รบกวน และเก็บรายละเอียดของข้อมูลแล้วจดบันทึกโดยไม่ต้องตีความหมาย เพื่อป้องกันความมีอคติ โดยการสังเกตสภาพทั่วไปในพื้นที่

### 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) โดยการจำแนกถ้อยคำ หรือใจความที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญแสดงความคิดเห็น แล้วนำมาตีความ สร้างข้อสรุปอุปนัย (Inductive analysis) อภิปรายถึงปรากฏการณ์ความสัมพันธ์และประเด็นสำคัญเพื่อตอบคำถามวิจัย ประกอบด้วย

1. การกำหนดกลุ่มคำหลัก (Keyword) ตามวัตถุประสงค์การวิจัย ในการนำนโยบายการพัฒนา ศักยภาพของผู้ต้องขัง ของกรมราชทัณฑ์ ไปปฏิบัติ ได้แก่ การให้การศึกษา การพัฒนาในงาน การฝึกอบรม ฝึกงาน สนับสนุน และปัญหาอุปสรรคในการพัฒนา ศักยภาพของผู้ต้องขังตามนโยบายการพัฒนา ศักยภาพของผู้ต้องขังของกรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม ได้แก่ การบริหารจัดการองค์กร ความต้องการพัฒนา ศักยภาพของผู้ต้องขัง การสนับสนุนจากภายในและภายนอก

2. การจัดหมวดหมู่ของข้อมูลตามกลุ่มคำหลัก แล้ววิเคราะห์ข้อสรุปแต่ละประเด็น ตามวัตถุประสงค์ การศึกษา

3. การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลด้วยการตรวจสอบสามเส้า (Triangulation) จากข้อมูลจากหลายแหล่ง ประกอบด้วย ผลการวิจัยในอดีต ข้อมูลของกรมราชทัณฑ์ และตรวจสอบกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

## 4. ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการนำนโยบายการพัฒนา ศักยภาพของผู้ต้องขังของกรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม ไปปฏิบัติ มีรายละเอียดดังนี้

1. การพัฒนา ศักยภาพของผู้ต้องขังโดยการศึกษา เรือนจำมีการนำนโยบายมาปฏิบัติโดยมีการจัดการศึกษาให้ผู้ต้องขังทุกคน สามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการศึกษาไปใช้ในการพัฒนาความรู้ พัฒนาอาชีพ พัฒนาทักษะชีวิต พัฒนาพฤติกรรม เพื่อให้สามารถกลับตัวเป็นคนดีกลับเข้าไปใช้ชีวิตอย่างสุจริตชนในสังคมภายหลังพ้นโทษและไม่หวนมากระทำความผิดซ้ำ ก่อนจัดการศึกษาทางเรือนจำมีการจำแนกประเภทผู้ต้องขังเพื่อรับการศึกษา โดยต้องคำนึงถึงความแตกต่างและความเฉพาะของผู้ต้องขัง โดยการจัดการเรียนการสอน สำหรับการศึกษาของผู้ต้องขังเป็น 4 ระดับคือ หลักสูตรผู้ไม่รู้หนังสือ หลักสูตรสายสามัญ หลักสูตรสายอาชีพ และหลักสูตรอุดมศึกษา

2. การพัฒนา ศักยภาพของผู้ต้องขังโดยการพัฒนาในงาน เรือนจำมีการเตรียมความพร้อมด้านอาชีพให้กับผู้ต้องขังซึ่งปัจจุบันความต้องการในการประกอบอาชีพของผู้ต้องขังมีความหลากหลาย โดยเน้นไปด้านอาชีพอิสระ มีการพัฒนาทักษะอาชีพ ฝีมือแรงงาน โดยการใช้หลักสูตรการพัฒนาที่เน้นการปฏิบัติจริง ให้ผู้ต้องขังได้รับการอบรมความรู้ในอาชีพที่ตนเองต้องการจนเกิดทักษะ สามารถนำไปประกอบอาชีพได้โดยเรือนจำประสานขอความร่วมมือจากหน่วยงานต่าง ๆ เข้ามาอบรม มีวิทยากรให้ความรู้ด้านต่าง ๆ มีทั้งการฝึกอาชีพตามความต้องการของผู้ต้องขังภายในเรือนจำ การอนุญาตให้ออกไปฝึกวิชาชีพในสถานประกอบการหรือ



รับการศึกษาอบรมนอกเรือนจำ โดยคำนึงถึงประโยชน์ ในการศึกษาอบรม และแก้ไขพัฒนาพฤติกรรมเสียของผู้ต้องขัง และความปลอดภัยของสังคม และผู้ประกอบการ

3. การพัฒนาศักยภาพผู้ต้องขังโดยการฝึกอบรม การฝึกอบรมทางเรือนจำมีจุดประสงค์ให้ผู้ต้องขังมีการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านความรู้ความสามารถ ความเข้าใจ ความมั่นใจในตัวเอง ความภูมิใจในตัวเอง มีกระบวนการทำงาน และกระบวนการคิดวิเคราะห์ สามารถคิด แก้ปัญหาต่าง ๆ และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางความรู้สึกว่าสังคมภายนอกยังให้ความสนใจและยอมรับ มีการฝึกอบรมวิชาชีพตามความถนัดของผู้ต้องขัง และสอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน ให้เป็นแรงงานที่มีทักษะสูง มีศักยภาพในการทำงาน และมีความสามารถหลากหลาย เสริมสร้างโอกาสในการประกอบอาชีพสุจริต และ ได้รับการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงาน โดยมีความร่วมมือกับทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับสังคมและเปิดโอกาสให้ผู้พ้นโทษ

**ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยสนับสนุน และปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาศักยภาพของผู้ต้องขังตามนโยบายการพัฒนา ศักยภาพผู้ต้องขังของกรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม มีรายละเอียดดังนี้**

1. การบริหารจัดการองค์กร การนำนโยบายสู่การปฏิบัติในเรือนจำมีปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาศักยภาพของผู้ต้องขัง ด้านการบริหารจัดการองค์กร ได้แก่ การสนับสนุนงบประมาณให้เรือนจำไม่เพียงพอ อัตรากำลังเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน พื้นที่หรืออาคารสถานที่ไม่เพียงพอที่จะพัฒนาได้ทุกด้าน และผู้ต้องขังล้นเรือนจำ

2. ความต้องการพัฒนาศักยภาพของผู้ต้องขัง สามารถแบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ ความต้องการพัฒนาพฤติกรรม ได้แก่ การพัฒนาจริยธรรมความมีวินัยในตนเอง ส่งเสริมและพัฒนาการตระหนักรู้และเห็นคุณค่าในตนเองให้แก่ผู้ต้องขัง สร้างทัศนคติที่ดีให้แก่ สังคม ครอบครัวของผู้ต้องขัง เพื่อให้สามารถปรับตัวเมื่อผู้ต้องขังกลับไปอาศัยอยู่ด้วยเมื่อพ้นโทษออกไป และความต้องการพัฒนาอาชีพ ได้แก่ รูปแบบในการทำงานให้ผู้ต้องขังได้ฝึกวิชาชีพที่หลากหลาย เช่น งานผลิต งานฝึกทักษะการทำงาน งานบริการหรือเป็นเจ้าของกิจการ การยกระดับศักยภาพ ทักษะ สมรรถนะแรงงานอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับความต้องการของตลาด แรงงาน การนำเครื่องมือหรือเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการพัฒนาศักยภาพผู้ต้องขัง การประสานความร่วมมือกับภาคีเครือข่ายในจังหวัดในจัดทำงานให้ทำภายหลังได้รับการปล่อยตัว

3. การสนับสนุนจากภายในและภายนอก เรือนจำต้องการการสนับสนุนทั้งภายในและภายนอก ความร่วมมือจากหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อสร้างโอกาสและคุณภาพชีวิตที่ดีให้แก่ผู้ต้องขัง การสนับสนุนภายใน ได้แก่ งบประมาณเพิ่มเติม และจำนวนบุคลากร เจ้าหน้าที่ ที่ขาดแคลนเพื่อลดภาระงานที่ตรากตรำ และอุปกรณ์ในการฝึกวิชาชีพผู้ต้องขัง การสนับสนุนภายนอก ได้แก่ วิทยากรมาให้ความรู้และฝึกอบรม เครื่องมือหรือเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการพัฒนาศักยภาพผู้ต้องขัง จากสถาบัน หรือหน่วยงานต่าง ๆ สถานประกอบการสนับสนุนการรองรับผู้ต้องขังหลังพ้นโทษให้มีอาชีพ รายได้ และลดโอกาสในการกระทำผิดซ้ำ

**แนวทางการนำนโยบายการพัฒนา ศักยภาพผู้ต้องขังของกรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม ไปปฏิบัติ มีรายละเอียด ดังนี้**

การดำเนินการคัดแยกผู้ต้องขังให้ชัดเจน จัดโปรแกรมให้การศึกษา ฝึกอบรมอาชีพเฉพาะราย หรือกลุ่มตามการคัดแยก การจัดองค์กรให้มีการแบ่งหน้าที่ชัดเจนและเป็นระบบ เช่น แยกฝ่ายฝึกอาชีพออกจากฝ่ายให้การศึกษาและและพัฒนาจิตใจ การสนับสนุนงบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ หรือบุคลากรในการการพัฒนา ศักยภาพผู้ต้องขัง ให้เพียงพอต่อจำนวนผู้ต้องขังที่เพิ่มขึ้น สร้างความร่วมมือระหว่างกรมราชทัณฑ์กับหน่วยงานอื่นทั้งภาครัฐ เอกชน สถานศึกษา และสถานประกอบการ ในการสนับสนุนบุคลากร องค์ความรู้



เทคโนโลยี ในการพัฒนาศักยภาพผู้ต้องขัง รวมทั้งการรองรับผู้ต้องขังพ้นโทษเข้าทำงาน สามารถสรุปได้ 4 ทาง คือ

- 1) การดำเนินการคัดแยกผู้ต้องขังให้ชัดเจน จัดโปรแกรมให้การศึกษา ฝึกอบรมอาชีพเฉพาะราย หรือกลุ่มตามการคัดแยก
- 2) การจัดองค์กรให้มีการแบ่งหน้าที่ชัดเจนและเป็นระบบ เช่น แยกฝ่ายฝึกอบรมออกจาก ฝ่ายให้การศึกษาและพัฒนาจิตใจ
- 3) การสนับสนุนงบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ หรือบุคลากรในการการพัฒนาศักยภาพผู้ต้องขัง ให้เพียงพอต่อจำนวนผู้ต้องขังที่เพิ่มขึ้น
- 4) สร้างความร่วมมือระหว่างกรมราชทัณฑ์กับหน่วยงานอื่นทั้งภาครัฐ เอกชน สถานศึกษา และสถานประกอบการ ในการสนับสนุนบุคลากร องค์ความรู้ เทคโนโลยี ในการพัฒนาศักยภาพผู้ต้องขัง รวมทั้งการรองรับผู้ต้องขังพ้นโทษเข้าทำงาน

## 5. สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

### 5.1 สรุป และอภิปรายผล

การนำนโยบายการพัฒนาศักยภาพผู้ต้องขังของกรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม ไปปฏิบัติ เรือนจำมีการพัฒนาศักยภาพผู้ต้องขังโดยการศึกษาโดยมีการจัดการศึกษาให้ผู้ต้องขังทุกคน การพัฒนาศักยภาพผู้ต้องขังโดยการพัฒนาในงาน เรือนจำมีการเตรียมความพร้อมด้านอาชีพ การพัฒนาศักยภาพผู้ต้องขังโดยฝึกอบรม มีการฝึกอบรมวิชาชีพตามความถนัดของผู้ต้องขังและสอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน ซึ่งเป็นการนำนโยบายของกรมราชทัณฑ์ ไปปฏิบัติ สอดคล้องกับ สิทธิวิษณุ รัตนชัยศิริ (2567) ที่ศึกษาการพัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขัง เพื่อพัฒนาศักยภาพให้มีขีดความสามารถด้านอาชีพภายหลังพ้นโทษ โดยการจัดตั้งศูนย์ฝึกทักษะอาชีพภาคอุตสาหกรรม สำหรับผู้ต้องขังใกล้พ้นโทษ ในสถานการณ์ปัจจุบัน พบว่า การสร้างอาชีพให้มีความยั่งยืนเพื่อผลักดันไม่ให้เกิดการกระทำผิดซ้ำให้กับผู้ต้องขังภายหลังการพ้นโทษ ยังเป็นโจทย์สำคัญสำหรับกรมราชทัณฑ์ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างยิ่ง ที่ผ่านมารกรมราชทัณฑ์ ได้ใช้หลักสูตรการเตรียมความพร้อมก่อนปล่อย ทั้งในส่วนของการเตรียมความพร้อมของร่างกาย และการพัฒนาทางด้านจิตใจ รวมถึงทักษะความคิดและทักษะการใช้ชีวิต เพื่อเตรียมความพร้อมในทุกมิติให้ผู้ต้องขังกลับเข้าสู่ชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ยังมีอีกแนวทางหนึ่งในการเตรียมความพร้อมก่อนปล่อยให้กับผู้ต้องขัง นั่นก็คือการสร้างงานและสร้างอาชีพให้กับบุคคลกลุ่มนี้ซึ่งถือเป็นทรัพยากรมนุษย์ของประเทศอีกกลุ่มหนึ่งที่ยังขาดโอกาสในการมีอาชีพที่ยั่งยืนเพื่อผลักดันไม่ให้เกิดการกระทำผิดซ้ำ ทำให้ผู้เสนอมีแนวคิดเกี่ยวกับ “การพัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขัง เพื่อพัฒนาศักยภาพให้มีขีดความสามารถด้านอาชีพภายหลังพ้นโทษ โดยการจัดตั้งศูนย์ฝึกทักษะอาชีพภาคอุตสาหกรรมสำหรับผู้ต้องขังใกล้พ้นโทษ” โดยมีวัตถุประสงค์ของแนวคิด ในการสร้างทางเลือกในการประกอบอาชีพให้กับผู้ต้องขังใกล้พ้นโทษ ได้รับการฝึกทักษะความชำนาญงานภาคอุตสาหกรรมที่มีความเหมาะสมกับสภาพสังคมและเศรษฐกิจสามารถประกอบอาชีพเลี้ยงตนเองและครอบครัวได้ภายหลังพ้นโทษ โดยมีเป้าหมายสำคัญคือลดอัตราการกระทำผิดซ้ำของผู้พ้นโทษ และสอดคล้องกับ เพียรชัยรัตน์ เงินงาม และคณะ(2565) ที่ศึกษารูปแบบการพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้ต้องขังเรือนจำจังหวัดน่านเชิงพุทธบูรณาการ พบว่า การพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้ต้องขังเรือนจำจังหวัดน่านตามนโยบายของกรมราชทัณฑ์ และมีการจัดการศึกษาอบรมให้กับผู้ต้องขังคือ หลักสูตรบังคับทั่วไป หลักสูตรบังคับตามลักษณะแห่ง หลักสูตรบังคับเลือก

ปัจจัยสนับสนุน และปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาศักยภาพของผู้ต้องขังตามนโยบายการพัฒนาศักยภาพผู้ต้องขังของกรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม ที่พบว่า การบริหารจัดการองค์กร การนำนโยบายสู่การ

ปฏิบัติในเรื่องจำมีปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาศักยภาพของผู้ต้องขัง คือ ด้านการบริหารจัดการองค์กร ได้แก่ การสนับสนุนงบประมาณให้เรือนจำไม่เพียงพอ อัตรากำลังเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน พื้นที่หรืออาคารสถานที่ไม่เพียงพอ สอดคล้องกับ ชิตฐิตา ธิติธรรมพฤษ (2563) ที่วิจัยเรื่อง การศึกษาปัญหาอุปสรรคและการพัฒนาประสิทธิภาพการตรวจค้นผู้ต้องขังตามหลักมาตรฐานสากลของเรือนจำในประเทศไทย พบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการตรวจค้นผู้ต้องขังในเรือนจำเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการเรือนจำ ได้แก่ การขาดแคลนการสนับสนุน เงินงบประมาณของกรมราชทัณฑ์ การขาดแคลนบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ และเรือนจำยังประสบปัญหาด้านการนำนโยบายลงสู่การปฏิบัติอย่างจริงจังและไม่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งปัญหาด้านอาคาร สถานที่ของเรือนจำ ความต้องการพัฒนาศักยภาพของผู้ต้องขัง สามารถแบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ ความต้องการพัฒนาพฤติกรรม ได้แก่ การพัฒนาจริยธรรมความมีวินัยในตนเอง ส่งเสริมและพัฒนาการตระหนักรู้และเห็นคุณค่าในตนเองให้แก่ผู้ต้องขัง สร้างทัศนคติที่ดีให้แก่ สังคม ครอบครัวของผู้ต้องขัง เพื่อให้สามารถปรับตัวเมื่อผู้ต้องขังกลับไปอาศัยอยู่ด้วยเมื่อพ้นโทษออกไป และความต้องการพัฒนาอาชีพ สอดคล้องกับ พงษ์ภณินันท์ จันกลิ่น และ เสาวคนธ์ เจริญรักษ์ (2565) ที่ศึกษาเรื่องการเพิ่มคุณค่าของผู้ต้องขังและผู้พ้นโทษภายใต้โครงการแบรนดผลิผลคนดี พบว่า แบรนดผลิผลคนดีที่กรมราชทัณฑ์จัดทะเบียนไว้กับกรมทรัพย์สินทางปัญญาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2558 และ มอบให้กับผู้ต้องขังที่ผ่านการคัดเลือก จำนวน 728 คน เพื่อเป็นเครื่องหมายรับรอง มีผลต่อผลิผลคนดี ในเชิงบวกมากกว่าเชิงลบ รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า แม้เคยผิดพลาดแต่ปรับปรุงแก้ไขพัฒนาตนเองจนได้เป็นผลิผลคนดี เป็นเครื่องหมายเตือนใจไม่ให้กลับไปกระทำผิดซ้ำ ถ้าที่ติดตราแบรนดรวมทั้งญาติ ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่เรือนจำ หน่วยงานภาคสังคมและประชาชน ส่วนใหญ่เห็นว่า แบรนดผลิผลคนดีเป็นเครื่องหมายสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างความเชื่อมั่นต่อสังคม การยกระดับการปฏิบัติต่อผู้ต้องขังตั้งแต่เข้าเรือนจำ ได้แก่ การจำแนกลักษณะผู้ต้องขังเพื่อกำหนดแผนปฏิบัติต่อผู้ต้องขังรายบุคคลอย่างเหมาะสม การใช้แบบประเมินความเสี่ยงในการกระทำผิดซ้ำกับผู้ต้องขังที่เป็นผลิผลคนดี การส่งเสริมให้ผลิผลคนดีมีงานทำโดยยึดผลิผลคนดีเป็นศูนย์กลาง เพื่อให้อยู่ในสังคมได้อย่างมีคุณค่า เมื่อนำรูปแบบดังกล่าวไปทดลองใช้ในเรือนจำ พบว่า การอบรมให้ความรู้และคำแนะนำการประกอบอาชีพ แก่ผลิผลคนดีเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็น และภาคสังคม ควรเปิดพื้นที่ส่งเสริมการประกอบอาชีพเพื่อสร้างโอกาสให้ผู้พ้นโทษกลุ่มผลิผลคนดีได้กลับคืนสู่สังคมอย่างยั่งยืน

## 5.2 ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย

1. กระทรวงยุติธรรม กระทรวงอุตสาหกรรม กระทรวงแรงงาน กระทรวงศึกษาธิการ สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย และกรมราชทัณฑ์ ร่วมกันออกแบบพัฒนาหลักสูตรจัดอบรมและฝึกปฏิบัติให้ผู้ต้องขังในแต่ละสาขาเฉพาะด้าน และประเมินผลการฝึกอบรมและผลการทดลองปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อเป็นมาตรฐานการฝึกอบรมอาชีพให้กับผู้ต้องขัง โดยผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมสามารถเข้าสู่ตลาดแรงงานฝีมือ
2. กระทรวงยุติธรรม ควรออกพระราชกำหนดแบ่งส่วนราชการกรมราชทัณฑ์ และเรือนจำให้มีการแบ่งหน้าที่ชัดเจนและเป็นระบบ เช่น แยกฝ่ายฝึกอบรมออกจาก ฝ่ายให้การศึกษาและและพัฒนาจิตใจ
3. กระทรวงยุติธรรม ควรจัดสรรงบประมาณสนับสนุนกรมราชทัณฑ์เพิ่มเติม เป็นค่าวัสดุ อุปกรณ์ หรือค่าตอบแทนบุคลากรในการการพัฒนาศักยภาพผู้ต้องขัง ให้เพียงพอต่อจำนวนผู้ต้องขังที่เพิ่มขึ้น
4. เรือนจำออกและนิคมอุตสาหกรรม ควรออกแบบการฝึกปฏิบัติในสถานประกอบการที่เป็นโรงงานนอกเรือนจำร่วมกัน เพื่อให้มีกระบวนการทำงานในโรงงานภาคอุตสาหกรรม ที่จะรับตัวไปทำงานในนิคมอุตสาหกรรม หรือมีการจัดทำสัญญาจ้างงานล่วงหน้า เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการจ้างงาน

5. เรือนจำดำเนินการคัดแยกผู้ต้องขังให้ชัดเจน จัดโปรแกรมให้การศึกษา ฝึกอบรมอาชีพ ให้เหมาะสมกับผู้ต้องขัง

### 5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาติดตาม และประเมินผลกระบวนการเตรียมความพร้อมผู้ต้องขัง ก่อนปล่อยตัว เพื่อตรวจสอบความสำเร็จ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุง และพัฒนาระบบงานราชทัณฑ์

2. ควรศึกษาแนวทางส่งเสริมการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ผู้ต้องขัง ที่กรมราชทัณฑ์รวบรวมผลิตภัณฑ์ราชทัณฑ์ที่มีคุณภาพจากเรือนจำและทัณฑสถานต่าง ๆ ทั่วประเทศ โดยประสานความร่วมมือในระดับจังหวัด กับพาณิชย์จังหวัด เพื่อเป็นเครือข่ายส่งเสริมการขายในระดับจังหวัดรวมทั้ง เพื่อความร่วมมือในการพัฒนาศักยภาพผู้ต้องขังและผู้พ้นโทษให้มีความพร้อมในการเข้าสู่ระบบตลาด

## เอกสารอ้างอิง

- กรมราชทัณฑ์. (2567). รายงานสถิติผู้ต้องราชทัณฑ์ทั่วประเทศ. [ออนไลน์] ค้นเมื่อ 15 มีนาคม 2568 จาก [http://www.correct.go.th/rt103pdf/report\\_result.php?date=2024-07-01&report=](http://www.correct.go.th/rt103pdf/report_result.php?date=2024-07-01&report=)
- กลยุทธ์ พานาสันต์. (2567). การพัฒนาแรงงานผู้ต้องขังเพื่อภาคอุตสาหกรรม กรณีศึกษา นิคมอุตสาหกรรม ราชทัณฑ์เปรียบเทียบรูปแบบการดำเนินงานในต่างประเทศ. [ออนไลน์] ค้นเมื่อ 15 มีนาคม 2568 จาก <https://pdf.e.com/editor/68662ff1769a763093f3a476>
- ทิตติธิดา อธิธรรมพฤษ. (2563). การศึกษาปัญหาอุปสรรคและการพัฒนาประสิทธิภาพการตรวจค้นผู้ต้องขังตามหลักมาตรฐานสากลของเรือนจำในประเทศไทย. วารสารมหาจุฬานาครทรรศ. 7(9), 375-393.
- อติ มหาเจริญ. (2562). การศึกษาการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติต่อผู้กระทำความผิดของภาครัฐ ชุมชน และภาคเอกชนในการให้โอกาสผู้กระทำความผิดกลับคืนสู่สังคม. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานกิจการยุติธรรม กระทรวงยุติธรรม.
- ปิยะวัฒน์ ปิ่นเจริญ. (2564). แนวทางการพัฒนาการดำเนินการของ “ศูนย์แคร์” กรมราชทัณฑ์. วิทยานิพนธ์หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาอาชญาวิทยาและงานยุติธรรม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พงษ์อภินันท์ จันกลิน และ เสาวคนธ์ เจษฎารักษ์. (2565). การเพิ่มคุณค่าของผู้ต้องขังและผู้พ้นโทษภายใต้โครงการแบรนด์ผลิตผลคนดี. วารสารวิชาการอาชญาวิทยาและนิติวิทยาศาสตร์, 8(2), 33-46.
- เพียรชัยรัตน์ เงินงาม วันชัย พลเมืองดี พระชนานันท์ และ ชูชาติ สุทธะ. (2565). รูปแบบการพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้ต้องขังเรือนจำจังหวัดน่านเชิงพุทธบูรณาการ. วารสารวิจัยวิชาการ, 5(5), 171-185.
- สิทธิวิชัย รัตนชัยศิริ. (2567). การพัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขัง เพื่อพัฒนาศักยภาพให้มีขีดความสามารถด้านอาชีพภายหลังพ้นโทษ โดยการจัดตั้งศูนย์ฝึกทักษะอาชีพภาคอุตสาหกรรม สำหรับผู้ต้องขังใกล้พ้นโทษในสถานการณ์ปัจจุบัน รายงานการศึกษาส่วนบุคคล. วิทยาลัยนักษิณการ สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.
- สุทิสรา พรหมไวย. (2563). ศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา วิทยาลัยเทคนิคสมุทรปราการ. [ออนไลน์] ค้นเมื่อ 15 มีนาคม 2568 จาก <https://mmm.ru.ac.th/MMM/IS/mlw12/6114961095.pdf>
- อชฌา ทับทิม. (2564). แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเชิงยุทธศาสตร์ กรณีศึกษา องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก ส่วนกลาง. การค้นคว้าอิสระหลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ สำหรับนักบริหารรัฐศาสตร์. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Boam, R. and P. Sparrow. (1992). *Designing and Achieving Competency*. New York: McGraw-Hill.
- Dubois, D. D., and Rothwell, W. J. (2004). *Competency-based human resource management*. Mountain View, CA: Davies-Black Publishing.

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการป้องกันภัยอาชญากรรมและการรักษาความปลอดภัยทางเทคโนโลยีแบบ  
มิติสมดุลของภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม ในเขตบางเขน กรุงเทพมหานคร  
Factors Affecting Crime and Security Protection in Technology  
by Balanced Scorecard of Public Sectors, Private Sectors, and Civil Society in  
Bang Ken District, Bangkok Metropolis

ประสารโชค ฐะนุติ\*  
(Prasarnchoke Thuvanuti\*)

<sup>1</sup> อาจารย์ประจำหลักสูตร โครงการทวิปริญญาโททางรัฐประศาสนศาสตร์และบริหารธุรกิจ  
มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพมหานคร

<sup>1</sup>Lecturer, Dual Master's Degree Program in Public and Business Administration,  
Ramkhamhaeng University, Bangkok, Thailand

\*Corresponding Author: E-mail: Prasarnchoke@gmail.com

Article history:

Received 4 April 2025

Revised 26 November 2025

Accepted 28 November 2025 SIMILARITY INDEX = 11.55 %

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาการมีส่วนร่วมในการป้องกันภัยอาชญากรรมและการรักษาความปลอดภัยทางเทคโนโลยีแบบมิติสมดุลในเขตบางเขน กรุงเทพมหานคร 2. เพื่อศึกษาการป้องกันภัยอาชญากรรมและการรักษาความปลอดภัยทางเทคโนโลยีด้วยมิติสมดุลของภาครัฐ, ภาคเอกชนและภาคประชาสังคมในเขตบางเขน กรุงเทพมหานคร และ 3. เพื่อวิเคราะห์การมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อการป้องกันภัยอาชญากรรมและการรักษาความปลอดภัยทางเทคโนโลยีแบบมิติสมดุลของภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคประชาสังคมในเขตบางเขน กรุงเทพมหานคร ประชากรและ กลุ่มตัวอย่าง ใช้สุ่มตัวอย่างแบบความน่าจะเป็นของข้าราชการและประชาชนในเขตบางเขน กรุงเทพมหานคร จำนวน 129 คนโดยโปรแกรมสำเร็จรูป (G\*Power) ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงพรรณนา ค่าร้อยละ ค่าความถี่ และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้สถิติการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ โดยกำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ผลการวิจัยพบว่า 1. การมีส่วนร่วมในการในการป้องกันอาชญากรรมและการรักษาความปลอดภัยทางเทคโนโลยีแบบมิติสมดุลในเขตบางเขน กรุงเทพมหานครโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$ =3.75) การมีส่วนร่วมที่อยู่ในระดับมากที่สุดคือการมีส่วนร่วมในการควบคุมติดตามและประเมินผล ( $\bar{X}$ =4.23) รองลงมาคือการมีส่วนร่วมในการวางแผนนโยบาย ( $\bar{X}$ =4.07) และสุดท้ายคือการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและปฏิบัติกิจกรรม ( $\bar{X}$ =3.59) 2. การป้องกันภัยอาชญากรรมและการรักษาความปลอดภัยทางเทคโนโลยีแบบมิติสมดุลของภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคประชาสังคมในเขตบางเขน กรุงเทพมหานครอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$ =4.00) มิติสมดุลด้านการเงินมีระดับมากที่สุดที่ ( $\bar{X}$ =4.18) รองลงมาคือมิติสมดุลด้านกระบวนการภายในที่ ( $\bar{X}$ =4.33) และ

สุดท้ายคือมิติสมดุลด้านความสามารถและการเรียนรู้ ( $\bar{X}=4.11$ ) 3) การวิเคราะห์การมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อการป้องกันภัยอาชญากรรมและการรักษาความปลอดภัยทางเทคโนโลยีแบบมิติสมดุลของภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคประชาสังคมในเขตบางเขนกรุงเทพมหานคร ด้วยการใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ สมการมีอำนาจการพยากรณ์ร้อยละ 50 โดยตัวแปรการมีส่วนร่วมควบคุมและประเมินผลเป็นตัวแปรเดียวที่มีนัยสำคัญทางสถิติ

**คำสำคัญ:** การป้องกันภัยอาชญากรรม การรักษาความปลอดภัยทางเทคโนโลยี การบริหารมิติสมดุล

## Abstract

This quantitative research aimed to: 1) examine public participation in crime prevention and technological security based on the Balanced Scorecard (BSC) framework within the public, private, and civil society sectors in Bang Khen District, Bangkok; 2) investigate crime prevention and technological security practices using the BSC framework across these sectors; and 3) analyze the impact of participation on crime prevention and technological security. The sample size, determined via G\*Power, consisted of 129 civil servants and local citizens. Data were collected using questionnaires and analyzed through descriptive statistics—including frequency, percentage, mean, and standard deviation—and multiple regression analysis at a significance level of 0.05.

The results showed that 1) participation in crime and security protection in technology by balanced scored card of public sectors, private sector and civil sector in Bang Khen district, Bangkok Metropolis with a statistically significant level of 0.05, overall was at high level ( $\bar{X}=3.75$ ). Participation in control and evaluation was at high level ( $\bar{X}= 4.23$ ). The second participation in policy and planning was at level ( $\bar{X}= 4.07$ ) and the last participation in decision and activity was at level ( $\bar{X}= 3.59$ ) 2) Crime and security protection in technology by balanced scored card of public sectors, private sectors and civil society in Bang Khen district, Bangkok Metropolis with statistically significant level, overall was at highest level ( $\bar{X}=4.00$ ) Financial dimension was at highest level ( $\bar{X}= 4.438$ ), the second dimension was internal process ( $\bar{X}= 4.33$ ) the last dimension was competence and learning ( $\bar{X}= 4.11$ ). 3) Multiple regression analysis revealed that the participation variables collectively accounted for 50% of the variance in crime prevention and technological security within the Balanced Scorecard (BSC) framework. Among the variables studied, 'participation in monitoring and evaluation' was identified as the only factor with statistical significance.

**Keyword:** Crime Prevention, Technology Security, Balanced Scorecard Management



## 1. บทนำ

ประเทศไทยประสบปัญหาจากอาชญากรรมข้ามชาติ ได้แก่ ปัญหายาเสพติด การค้ามนุษย์ การพนันออนไลน์ และการหลอกลวงทางเทคโนโลยีหรือปัญหาแก๊งคอลเซ็นเตอร์มาอย่างต่อเนื่องนานนับสิบปีมาแล้ว ทำให้เยาวชนไทยและผู้สูงอายุตกเป็นเหยื่อยาเสพติดเป็นจำนวนมาก สำหรับการหลอกลวงโดยแก๊งคอลเซ็นเตอร์ คนไทยทุกเพศทุกวัยตกอาจเป็นเหยื่อได้โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ข้าราชการบำนาญ ผู้สูงอายุที่มีเงินเก็บสะสมไว้ใช้ในบ้านปลายชีวิต บางคนถูกหลอกลวงเอาเงินไปจนหมดตัว โดยที่ยังไม่มีหน่วยงานใดให้ความช่วยเหลืออย่างเป็นทางการถึงจะมีการติดตามเอาเงินที่ถูกหลอกเอาไปคืนมาได้บ้างก็เป็นจำนวนน้อยมากทำให้ได้รับความเดือดร้อนอย่างมาก

ประชาชนในเขตบางเขนอยู่ตามชุมชนกระจายอยู่ทั่วไปในพื้นที่ที่อาจตกเป็นเหยื่อของอาชญากรรมข้ามชาติ ได้แก่ ปัญหายาเสพติด การค้ามนุษย์ การพนันออนไลน์และการหลอกลวงทางเทคโนโลยีหรือปัญหาแก๊งคอลเซ็นเตอร์เช่นกัน อย่างไรก็ตามประชาชนในชุมชนเขตบางเขนมีส่วนร่วมกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายปกครองเขตบางเขน ซึ่งหมายถึงพื้นฐานกิจกรรมต่างๆ ที่จะส่งผลให้การบริหารจัดการมีลักษณะกว้าง ซึ่งจะเป็ทางหนึ่งที่จะทำให้การมีส่วนร่วมขยายไปสู่การปฏิบัติงานในระดับล่างขององค์การ ซึ่งมีองค์การภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคประชาชนสังคมอยู่ในเขตบางเขน กรุงเทพมหานครทำหน้าที่ป้องกันอาชญากรรมและการรักษาความปลอดภัยทางเทคโนโลยีแบบมิติสมดุล อันหมายถึงผลการปฏิบัติงานต้องประเมินไม่เพียงด้านเดียวอย่างด้านการเงิน แต่ยังต้องประเมินจากมิติของลูกค้า, กระบวนการภายในและด้านความสามารถและการเรียนรู้อีกด้วย หากการมีส่วนร่วมส่งผลต่อการป้องกันและการปราบปรามได้จริง

การที่ประชาชนตกเป็นเหยื่อการหลอกลวงทางเทคโนโลยีเพราะขาดการมีส่วนร่วมกับชุมชน อาชญากรข้ามชาติจึงสามารถควบคุมเหยื่อได้ในทางตรงข้ามหากประชาชนสามารถควบคุมตัวเองให้มีสติ แต่ละคนต่างมีส่วนร่วมแบบกระบวนการตามความหมายขององค์การสหประชาชาติที่ริเริ่มลงมือกระทำตามความคิดและวิจารณญาณของตนเอง หรือมีกระบวนการมีส่วนร่วมเป็นเสมือนภูมิคุ้มกันในการป้องกันภัยอาชญากรรมและรักษาความปลอดภัยทางเทคโนโลยีได้ ในขณะเดียวกันภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคมรวมตัวกันเป็นเสมือนองค์การเดียวกันในการป้องกันภัยอาชญากรรมและรักษาความปลอดภัยทางเทคโนโลยีแบบมิติสมดุลในเขตบางเขน กรุงเทพมหานครนั้น หากเป็นผลมาจากการมีส่วนร่วมของประชาชนก็จะเป็นการดีอย่างยิ่ง

ด้วยเหตุนี้ประชาชนไทยทุกหมู่เหล่าต้องไม่ปล่อยให้เหตุการณ์นี้เกิดขึ้นต่อไปโดยไม่ร่วมกันแก้ไขให้ประเทศไทยและสังคมไทยกลับมาเป็นปกติสุขดังเดิมโดยเร็วผู้วิจัยจึงทำวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการป้องกันภัยอาชญากรรมและรักษาความปลอดภัยทางเทคโนโลยีในเขตบางเขน กรุงเทพมหานคร เพื่อศึกษาและหาทางป้องกันภัยอาชญากรรมและรักษาความปลอดภัยทางเทคโนโลยีให้กับประชาชนทั่วประเทศต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการมีส่วนร่วมของชุมชน ในการป้องกันภัยอาชญากรรมและรักษาความปลอดภัยทางเทคโนโลยีแบบมิติสมดุล ของภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคประชาสังคม ในเขตบางเขน กรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาการป้องกันภัยอาชญากรรมและการรักษาความปลอดภัยทางเทคโนโลยีแบบมิติสมดุล ของภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคประชาสังคม ในเขตบางเขน กรุงเทพมหานคร
3. เพื่อวิเคราะห์การมีส่วนร่วมของชุมชน ที่ส่งผลต่อ การป้องกันภัยอาชญากรรมและการรักษาความปลอดภัยทางเทคโนโลยีแบบมิติสมดุล ของ ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคมในเขตบางเขน กรุงเทพมหานคร

## 2. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการป้องกันภัยอาชญากรรมและการรักษาความปลอดภัยทางเทคโนโลยีแบบมิตติสมดุของภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคประชาสังคมในเขตบางเขน กรุงเทพมหานคร ประกอบด้วยแนวคิดและทฤษฎีที่นำมาใช้กับตัวแปรอิสระและตัวแปรตามซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษา ค้นคว้าจากเอกสาร ตำรา บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและนำเสนอตามลำดับ ดังต่อไปนี้

### แนวคิด ทฤษฎี การมีส่วนร่วม (Participation) และการมีส่วนร่วมของประชาชน (Public Participation)

ความหมายของการมีส่วนร่วมขององค์การสหประชาชาติ คือ กระบวนการของการกระทำอย่างแข็งขันที่มีส่วนร่วมได้ริเริ่ม และลงมือกระทำตามความคิด และวิจรณ์ญาณของตนเอง รวมทั้งเป็นกระบวนการที่พวกเขาสามารถควบคุมได้ โดยลักษณะการมีส่วนร่วมสาธารณะจะพิจารณาจากกิจกรรม และการบริหารซึ่งจะต้องมีการศึกษาควบคู่กันไป ในระดับกิจกรรมนั้น จะเป็นลักษณะของผู้มีอำนาจหน้าที่ที่เปิดทางให้ประชาชนได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น หรือแสดงออกถึงการเข้าร่วมกิจกรรม (Hunting & Nelson, 1975) ซึ่งการมีส่วนร่วมหมายถึง พื้นฐานกิจกรรมต่างๆที่จะส่งผลให้การบริหารจัดการมีลักษณะกว้าง ซึ่งจะเป็นทางหนึ่งที่จะทำให้การมีส่วนร่วมขยายไปสู่การปฏิบัติงานระดับล่างขององค์การ (Putti, 1987)

#### ทฤษฎีของการมีส่วนร่วม

ลักษณะและรูปแบบการมีส่วนร่วม (Andiew & Stiefel อ้างถึงใน ทานตะวัน อินจันทร์, 2546) ได้กล่าวถึงลักษณะของการมีส่วนร่วมไว้ 4 ประการคือ 1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 2. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ 3. การมีส่วนร่วมในการรับประโยชน์ และ 4. การมีส่วนร่วมในการประเมินผล

ทฤษฎีความหมายของการมีส่วนร่วม (Lisk, 1983 อ้างถึงใน ปรีดา เจษฎารางกุล, 2550 : 24) ได้ให้ความหมายการมีส่วนร่วมของประชาชนไว้ว่า การมีส่วนร่วมของประชาชนจะต้องมีความสัมพันธ์กับแนวคิดของการเชื่อใจและ การยอมรับตนเอง เพื่อที่จะนำไปสู่มีส่วนร่วมของประชาชนอย่างยั่งยืน ซึ่งสามารถสังเกตได้จากระดับความพึงพอใจ ระดับความไว้วางใจ และต้องครอบคลุมทัศนคติความคาดหวังและกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติการร่วมกัน การมีส่วนร่วมของประชาชนในการควบคุมเกี่ยวข้องโดยตรงหรือทางอ้อมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการตัดสินใจเกี่ยวกับ นโยบาย, แผนหรือกำหนดการซึ่งพวกเขาสนใจ

การมีส่วนร่วมสาธารณะ (Public Participation) เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการตัดสินใจ และให้ข้อพิจารณาต่อสาธารณะชนที่จะตัดสินใจ การมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นกระบวนการไม่ใช่เหตุการณ์หนึ่งเดียว Public Participation Guide โดย US EPA ยังกล่าวถึงประโยชน์ของการมีส่วนร่วมว่า การมีส่วนร่วมสาธารณะ (Public Participation) ไม่เพียงแต่เป็นสิ่งที่ดี หรือจำเป็นต้องทำ ผลลัพธ์ที่แท้จริงอยู่ที่ผลที่ตามมาที่ดีกว่า และ การควบคุมการ ติดตามที่ดีกว่า (Better Government) เมื่อกระทำในวิถีทางที่มีความหมาย การมีส่วนร่วมสาธารณะจะมีผลลัพธ์ในผลประโยชน์สองทางสำคัญ ประการแรก หน่วยงานสนับสนุนจะทำการตัดสินใจที่ดีกว่า ง่ายกว่าที่สะท้อนถึง ผลประโยชน์สาธารณะ และคุณค่าและสาธารณะชนเข้าใจได้ดีกว่า ประการที่สอง ชุมชนพัฒนาความสามารถระยะยาวเพื่อแก้ไขและจัดการความท้าทายสังคม มักเอาชนะ ความแตกต่างของจุดยืน และความเข้าใจผิด

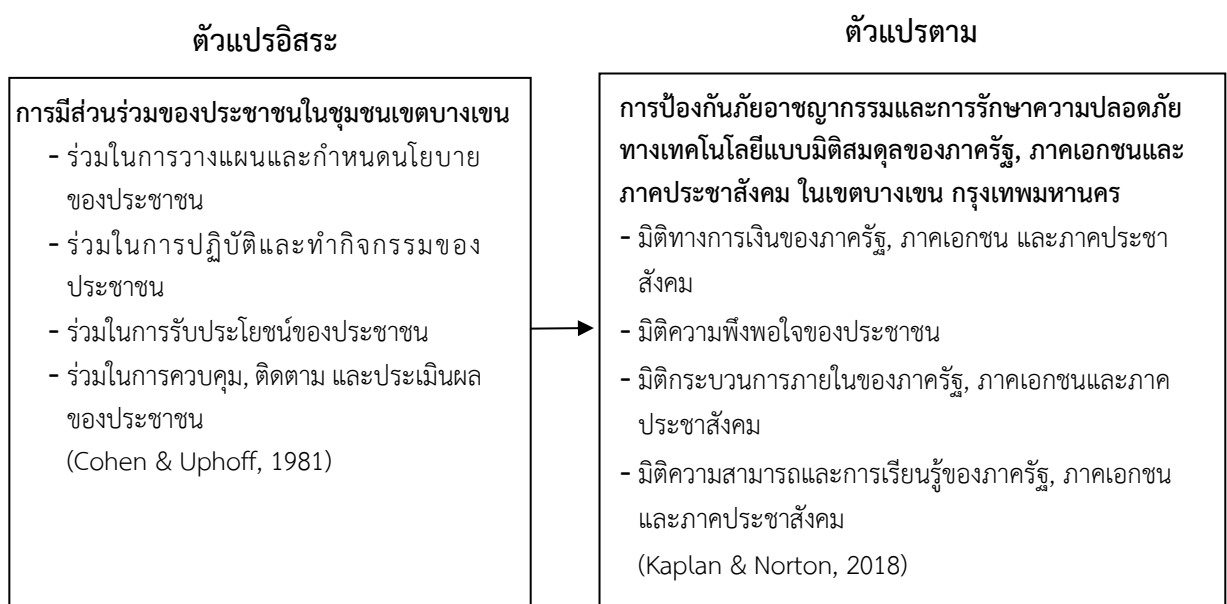
ยุทธศาสตร์การสร้างประชาสังคมให้เข้มแข็งต้องมีหลัก 4 ประการได้แก่ ชุมชนมีส่วนร่วมในการกำหนดประเด็นปัญหา การสร้างทางเลือกให้กับชุมชนโดยผ่านกระบวนการสนทนาแบบพินิจพิเคราะห์ การดำเนินกิจกรรมสาธารณะและประเมินผลกิจกรรมโดยสาธารณะ (Matthew อ้างถึงใน จิรวุฒิ เสนาคำ, 2542)

## แนวคิด ทฤษฎี การจัดการแบบมีมิติสมดุลขององค์กร (Balanced Scorecard)

Kaplan & Norton (2018) ได้อธิบายถึงระบบ Balanced Scorecard ที่คิดค้นขึ้นมาว่า Balanced Scorecard จะยังคงคำนึงถึงมุมมองของการวัดผลทางการเงิน (Financial Measures) อยู่เหมือนเดิม แต่ผลลัพธ์ทางการเงินที่เกิดขึ้นจะบอกถึงสิ่งที่เกิดขึ้นกับองค์กรในช่วงที่ผ่านมา บอกถึงเรื่องราวของความสามารถกับอายุของบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมนี้ แต่มันไม่ได้บอกถึงความสำเร็จขององค์กรที่จะมีต่อผู้ลงทุนระยะยาวโดยการซื้อหุ้นของบริษัท Norton และ Kaplan ยืนยันหนักแน่นว่า ความสมดุลในการพัฒนาองค์กรนั้น สามารถวัดและประเมินได้จากการมองผ่านมุมมองของระบบการวัดและประเมินใน 4 ด้านหลัก คือ 1) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) 2) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) 3) มุมมองด้านการดำเนินการภายใน (Internal Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth)

คำว่าสมดุล (Balance) ตามความมุ่งหมาย ของ B S C คือ ความสมดุลระหว่าง จุดมุ่งหมาย (Objective) ระยะสั้นและระยะยาว (Short and Long-Term) การวัดผล (Measure): ทางด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน (Financial and Non-Financial) ดัชนีชี้วัด (Indicator): เพื่อการติดตามและผลักดัน (Lagging and Leading) มุมมอง (Perspective): ภายในและภายนอก (Internal and External)

### กรอบแนวคิดในการทำวิจัย



### แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการทำวิจัย

## 3. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการป้องกันภัยอาชญากรรมและการรักษาความปลอดภัยทางเทคโนโลยีแบบมีมิติสมดุลของภาครัฐ, ภาคเอกชนและภาคประชาสังคมในเขตบางเขน กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยจะทำการศึกษาเกี่ยวกับ ปัจจัยตัวแปรอิสระ ได้แก่ การมีส่วนร่วม (Participation) และตัวแปรตาม คือ การป้องกันภัยอาชญากรรมและการรักษาความปลอดภัยทางเทคโนโลยีแบบมีมิติสมดุล (Balanced Scorecard)

ของภาครัฐ, ภาคเอกชนและภาคประชาสังคม ในเขตบางเขน กรุงเทพมหานคร ที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม และการค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง มีเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือแบบสอบถามที่สำรวจความคิดเห็นของประชากร มีกระบวนการตามลำดับขั้นตอน ดังนี้ 1) รูปแบบการวิจัย 2) ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 3) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 4) การรวบรวมข้อมูล 5) การตรวจสอบข้อมูล และ 6) การวิเคราะห์ข้อมูล

### รูปแบบการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการป้องกันภัยอาชญากรรมและการรักษาความปลอดภัยทางเทคโนโลยีแบบมิตินิตลของภาครัฐ, ภาคเอกชนและภาคประชาสังคมในเขตบางเขน กรุงเทพมหานคร เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) แบบการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research)

### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง การกำหนดขนาดตัวอย่างสำเร็จรูป G\*Powerโดยใช้วิธีวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple regression analysis) กำหนดค่าขนาดอิทธิพล เท่ากับ 0.15 (Cohen 1988) ระดับอำนาจการทดสอบร้อยละ 95 ความคลาดเคลื่อน ร้อยละ 5 โดยมีตัวแปรอิสระ จำนวน 4 ตัวแปร ได้ขนาดตัวอย่างจำนวน 129 คนและกำหนดจำนวนแบบสอบถามสำรองในกรณีที่แบบสอบถามมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นในการตอบร้อยละ 20 จึงได้ขนาดตัวอย่างที่ต้องเก็บ 155 คน

### การสุ่มตัวอย่าง

จากกลุ่มตัวอย่างที่ได้ ผู้วิจัยจะใช้วิธีเก็บข้อมูลแบบความน่าจะเป็น (Probability Sampling) ด้วยเหตุผลที่ใช้ในการสุ่มตัวอย่าง แบบความน่าจะเป็น (Probability Sampling) คือ เป็นวิธีการเลือกตัวอย่างประชากรซึ่งสมาชิกทุกคนได้รับการรับรู้และมีโอกาสเท่ากันที่จะได้รับเลือก เมื่อการศึกษาใช้กลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมและถูกต้อง จะถือว่ามีความน่าเชื่อถือ เนื่องจากผลลัพธ์ที่ได้จากการศึกษาตัวอย่างกลุ่มย่อย สามารถนำไปใช้กับกลุ่มประชากรที่ใหญ่กว่า หรือบริบทที่แตกต่างออกไปหรือสถานการณ์ที่หลากหลายได้มากขึ้นอย่างถูกต้อง แบ่งเป็น 2 ส่วนข้าราชการ จำนวน 25 คนพนักงานเอกชน จำนวน 20 คน และประชาสังคม จำนวน 15 คนรวมตัวอย่างจากภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคประชาสังคมจำนวน 60 คน ประชากรกลุ่มตัวอย่างจำนวน 95 คนรวม 155 คน (ต้องการขั้นต่ำ 129 คน )

กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่างจากประชาชน และกลุ่มตัวอย่างจากชุมชนในกลุ่มตัวอย่างจากชุมชนในกลุ่มบริหารชุมชนในเขตบางเขน กรุงเทพมหานครทั้ง 8 โซน (75 ชุมชน) กำหนดชุมชนตัวอย่างออกมา 26 ชุมชนจากทั้งหมด 75 ชุมชน กำหนดครอบครัวตัวอย่างออกมาจาก 26 ชุมชนได้ (ชุมชนละ 3-5 ครอบครัว) 33 ครอบครัว แต่ละครอบครัว คิดเกณฑ์ 2-5 คน ต่อครอบครัว ได้ประชากรกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 95 คน

การสุ่มตัวอย่างแบบความน่าจะเป็น (Probability Sampling) ในรอบตัวแปรตามของภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม องค์การภาครัฐ ประเภท พลเรือน ทหาร ตำรวจ มีหน่วยงานตัวอย่างคือ เขตบางเขน สถานีตำรวจนครบาลบางเขน สำนักงานตำรวจสื่อสารและสำนักงานจรตารวจ ฌาปนสถานทหารบก วัดศิริพงษ์ จำนวนพนักงาน ลูกจ้าง บุคลากร หน่วยงานละ 5 คน ได้ประชากรกลุ่มตัวอย่าง 20 คน ภาคเอกชน มีหน่วยงานประเภทศูนย์การค้า บริษัทโทรคมนาคม และธนาคารมีหน่วยงานตัวอย่างคือ บริษัท เอไอเอส โทรคอร์ปอเรชั่น ธนาคาร กรุงเทพมหานคร และธนาคารออมสินกำหนด จำนวนพนักงานลูกจ้าง บุคลากร หน่วยงานละ 5 คน ได้ประชากรกลุ่มตัวอย่าง 15 คน ส่วนภาคประชาสังคม ประเภทมหาวิทยาลัย วัด โรงเรียน ตลาดสด หน่วยงานตัวอย่าง มหาวิทยาลัยราชภัฏ พระนคร มหาวิทยาลัยเกริก โรงเรียนมัธยมวัดพระ

ศรีมหาธาตุ ตลาดก.ม. 2 4 จำนวนพนักงานหน่วยงานละ 5 คน รวม 15 คน รวมประชากรกลุ่มตัวอย่างใน  
กรอบตัวแปรตาม 60 คน รวมประชากรกลุ่มตัวอย่างที่จะแจกแบบสอบถามทั้งหมด 155 คน

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ แบบสอบถาม เพื่อใช้เก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถามประกอบด้วย 3  
ตอนดังนี้

**ตอนที่ 1** เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ อาชีพหลัก แบบสอบถาม  
มีลักษณะ เป็นแบบตรวจรายการ (Check List) จำนวนทั้งสิ้น 5 ข้อ

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามเกี่ยวกับ ตัวแปรอิสระ การมีส่วนร่วมของประชาชน มีคำถาม 4 ส่วน คือ ร่วม  
วางแผน กำหนดนโยบาย: ร่วมปฏิบัติและทำกิจกรรม ร่วมรับประโยชน์และร่วมในการ ควบคุม ติดตาม และ  
ประเมินผล มีคำถามตอนละ 5 ข้อ รวม 20 ข้อ

**ตอนที่ 3** แบบสอบถามเกี่ยวกับตัวแปรตาม การป้องกันภัยอาชญากรรมและการรักษาความปลอดภัย  
ทางเทคโนโลยีแบบมิติสมดุล ในเขตบางเขน กรุงเทพมหานคร มีคำถาม 4 ส่วน คือ มิติทางการเงินของภาครัฐ  
ภาคเอกชนและภาคประชาสังคม มิติความพึงพอใจของประชาชนต่อภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคประชาสังคม  
มิติกระบวนการภายในของภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคประชาสังคมและมิติความสามารถและการเรียนรู้ของ  
ภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคประชาสังคม มีคำถามตอนละ 5 ข้อ รวม 20 ข้อ

#### ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

- 1) ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง เช่น หนังสือ ตำรา บทความ เว็บไซต์และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง กับ ตัวแปร  
อิสระและตัวแปรตาม
- 2) กำหนดแนวคิดในการวิจัยซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดเกี่ยวกับ แปรอิสระและตัวแปรตาม
- 3) นิยามตัวแปร สร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมตามกรอบแนวคิด คำนึงปฏิบัติการณ์และตัวชี้วัด
- 4) นำแบบสอบถามไปตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา
- 5) นำแบบสอบถามไปทดสอบใช้กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างแต่มีลักษณะใกล้เคียงกลุ่มตัวอย่างที่จะ  
เก็บข้อมูล จำนวน 30 ชุดแล้วนำมาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยวิธี  
สัมประสิทธิ์อัลฟาครอนบาค (Cronbach's alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่น .0.95 ผลการ  
ทดสอบพบว่าแบบสอบถามมีคุณภาพที่จะจัดเก็บ

นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจคุณภาพด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา และความเชื่อมั่นไปใช้เก็บข้อมูลกลุ่ม  
ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

### 3.3 วิธีการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) และการวิเคราะห์  
ข้อมูล เชิงปริมาณ (Quantitative Analysis) ดังนี้

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis)

เพื่ออธิบายความคิดเห็นของคำตอบเกี่ยวกับตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Analysis)

ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่ออธิบายระดับลักษณะปัจจัยส่วนบุคคล ระดับ  
ความรู้ความเข้าใจ ทศนคติ และความเห็นเกี่ยวกับ ตัวแปรอิสระ และตัวแปรตาม โดยค่าสถิติที่ใช้ในการ  
วิเคราะห์ข้อมูลดังนี้



- 1) สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) เพื่ออธิบายลักษณะของข้อมูลด้วยค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
- 2) สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistic) เพื่อพยากรณ์ถึงตัวแปรอิสระส่งผลต่อตัวแปรตาม ทดสอบสมมติฐานโดยใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

#### 4. ผลการวิจัย

**ผลการวิเคราะห์ข้อมูล** การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการป้องกันภัยอาชญากรรมและการรักษาความปลอดภัยทางเทคโนโลยีแบบมิตินิยมของภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคประชาสังคมในเขตบางเขน กรุงเทพมหานคร ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 4 ส่วนคือ 1) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม 2) ผลการวิเคราะห์ปัจจัยการมีส่วนร่วมของชุมชน 3) ผลการวิเคราะห์การป้องกันภัยอาชญากรรมและ 4) การรักษาความปลอดภัยทางเทคโนโลยีในเขตบางเขน กรุงเทพมหานคร และผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression)

**ส่วนที่ 1** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยซึ่งเป็นบุคคลภายในชุมชน รวมถึงข้าราชการ, พนักงานภาคเอกชนและบุคคลในภาคประชาสังคมในเขต บางเขน กรุงเทพมหานคร จำนวน 122 คน เกี่ยวกับ เพศ, อายุ, การศึกษา, อาชีพหลักและรายได้ ด้วยสถิติเชิงพรรณนา โดยการหาค่าร้อยละจากจำนวนผู้ที่ตอบแบบสอบถาม พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 51.64, รองลงมาเป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 48.36 อายุส่วนใหญ่ มีอายุระหว่าง 25-40 คิดเป็นร้อยละ 60.66 กลุ่มรองลงมาอายุ 41-55 ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 22.95 และกลุ่มสุดท้าย อายุ 56 ปีขึ้นไปคิดเป็นร้อยละ 16.39 ของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม ในส่วนของระดับการศึกษาส่วนใหญ่ ระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 54.91 รองลงมาคือระดับมัธยมศึกษา คิดเป็นร้อยละ 11.48 สุดท้ายระดับประถมศึกษา คิดเป็นร้อยละ 3.28 อาชีพส่วนใหญ่คือข้าราชการ/เกษียณ คิดเป็นร้อยละ 36.89 กลุ่มรองลงมาคือรับจ้าง คิดเป็นร้อยละ 14.75 และอาชีพสุดท้ายคือเกษตรกร คิดเป็น ร้อยละ 1.64 รายได้ส่วนใหญ่เฉลี่ยเดือนละ 10,001-20,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 28.69 รองลงมาเฉลี่ยเดือนละ 20,001-35,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 27.05 สุดท้ายรายได้เฉลี่ยเดือนละ 100,001 บาทขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 5.74 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอาชีพข้าราชการ/เกษียณ มีจำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 38.76 รองลงมาคือนักศึกษาจำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 13.18 ตามลำดับ

**ส่วนที่ 2** ผลการวิเคราะห์ปัจจัยการมีส่วนร่วมของชุมชนในการป้องกันภัยอาชญากรรมและการรักษาความปลอดภัยทางเทคโนโลยีแบบมิตินิยมของภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคประชาสังคมในเขตบางเขน กรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = -3.75$ ), การมีส่วนร่วมที่อยู่ในระดับมากที่สุดคือการมีส่วนร่วมในการควบคุม ติดตามและประเมินผล ( $\bar{X} = 4.23$ ), รองลงมาคือ การมีส่วนร่วมในการวางแผนนโยบาย ( $\bar{X} = 4.07$ ) และสุดท้ายคือการมีส่วนร่วมตัดสินใจและปฏิบัติกิจกรรม ( $\bar{X} = 3.59$ )

**ส่วนที่ 3** ผลการวิเคราะห์การป้องกันภัยอาชญากรรมและการรักษาความปลอดภัยทางเทคโนโลยีของภาครัฐ, ภาคเอกชนและภาคประชาสังคมในเขตบางเขน กรุงเทพมหานครอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.00$ ) มิตินิยมด้านการเงินมีระดับมากที่สุดที่ ( $\bar{X} = 4.13$ ), รองลงมาคือมิตินิยมกระบวนการภายในที่ ( $\bar{X} = 4.09$ ) และ สุดท้ายคือมิตินิยมความสามารถและการเรียนรู้ที่  $\bar{X} = 3.90$



#### ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression)

การวิเคราะห์การมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อการป้องกันภัยอาชญากรรมและการรักษาความปลอดภัยทางเทคโนโลยีแบบมิตินิยมของภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคประชาสังคมในเขตบางเขนกรุงเทพมหานคร ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) สมการมีอำนาจการพยากรณ์ร้อยละ 50 โดยตัวแปรการมีส่วนร่วมควบคุมและประเมินผลเป็นตัวแปรเดียวที่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 1 การมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อการป้องกันภัยอาชญากรรมและการรักษาความปลอดภัยทางเทคโนโลยีแบบมิตินิยมของภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคประชาสังคมในเขตบางเขนกรุงเทพมหานคร

|                                                | b    | SE   | Beta | t      | sig  |
|------------------------------------------------|------|------|------|--------|------|
| (Constant)                                     | 1.16 | 0.2  |      | 4.21   | 0.00 |
| $X_1$ การมีส่วนร่วมในการวางแผนนโยบายของประชาชน | 0.01 | 0.01 | 0.01 | 0.09   | 0.93 |
| $X_2$ การมีส่วนร่วมตัดสินใจและปฏิบัติกิจกรรม   | 0.01 | 0.06 | 0.07 | 0.87   | 0.39 |
| $X_3$ การมีส่วนร่วมรับประโยชน์                 | 0.07 | 0.07 | 0.10 | 1.02   | 0.31 |
| $X_4$ การมีส่วนร่วมควบคุม ติดตาม ประเมินผล     | 0.59 | 0.10 | 0.59 | 6.22** | 0.00 |

$R^2 = 0.50$

การวิเคราะห์การมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อการป้องกันภัยอาชญากรรมและการรักษาความปลอดภัยทางเทคโนโลยีแบบมิตินิยมของภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคประชาสังคมในเขตบางเขนกรุงเทพมหานคร ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ สมการมีอำนาจการพยากรณ์ร้อยละ 50 โดยตัวแปรการมีส่วนร่วมควบคุมและประเมินผล เป็นตัวแปรเดียวที่มีนัยสำคัญทางสถิติ

## 5. สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

### 5.1 สรุป และอภิปรายผล

ผลการศึกษาการป้องกันภัยอาชญากรรมและการรักษาความปลอดภัยทางเทคโนโลยีด้วยมิตินิยมของภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคมในเขตบางเขน กรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ที่ระดับมากที่สุด มิติทางการเงินของภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ มิติของกระบวนการภายในอยู่ในระดับมากที่สุด สุดท้ายคือ มิติความพึงพอใจของลูกค้าในระดับมากที่สุด ผลดังกล่าวจะสอดคล้องกับงานวิจัยของ อัญชลี จุลเนียม (2564) ซึ่งศึกษาการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ตามหลักมิตินิยม (Balanced Scorecard) ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผลการวิจัยพบว่า ผลการศึกษพบว่า มิติด้านการเงิน (งบประมาณ) และมิติด้านกระบวนการภายใน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ "มากที่สุด" เนื่องจากมีระเบียบข้อบังคับและการตรวจสอบที่เข้มงวด ทำให้การจัดการด้านการเงินมีความโปร่งใสและบรรลุเป้าหมายสูงสุด แต่จะขัดแย้งกับงานวิจัยของ ธนกฤต วงศ์ศิริ (2565) ซึ่งศึกษา การประยุกต์ใช้แนวคิด Balanced Scorecard ในการบริหารจัดการความปลอดภัยภาครัฐสู่ยุคดิจิทัล ที่พบว่า มิติด้านกระบวนการภายใน (Internal Process) เป็นรากฐานสำคัญที่ทำให้มิติด้านอื่นประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะในเรื่องความปลอดภัยทางเทคโนโลยี และงานวิจัยของ สมชาย รักกิจธร (2566) ซึ่งทำวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารจัดการความปลอดภัยทางเทคโนโลยีสารสนเทศโดยการมีส่วนร่วมของภาคประชาสังคม ผลการวิจัยพบว่า มิติด้านลูกค้า/ผู้รับบริการ" (Customer/Public Satisfaction) มักมีระดับความพึงพอใจสูงเมื่อกระบวนการภายในและการป้องกันภัยทำได้เป็นอย่างดี

ผลการวิเคราะห์การมีส่วนร่วมพบว่า มีเพียง ตัวแปรการมีส่วนร่วมควบคุมและประเมินผล เป็นตัวแปรเดียวที่ ส่งผลต่อการป้องกันภัยอาชญากรรมและการรักษาความปลอดภัยทางเทคโนโลยีแบบมิติสมดุของภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคมในเขตบางเขน กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยดังกล่าวจะสอดคล้องกับงานวิจัยของ กฤตภาส ศรีขวัญ (2564) ศึกษาแนวทางการป้องกันอาชญากรรมโดยการมีส่วนร่วมของประชาชนในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร โดยพบการวิจัยพบว่า การมีส่วนร่วมในระดับการร่วมตรวจสอบและติดตามผล (Monitoring) ส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จในการป้องกันอาชญากรรมในพื้นที่เมือง ทั้งนี้เพราะการที่ภาคส่วนต่างๆ จะมีส่วนร่วมในการร่วมวางแผน หรือร่วมปฏิบัติ แต่ปัจจัยที่จะส่งผลให้การป้องกันอาชญากรรมและการรักษาความปลอดภัยทางเทคโนโลยี เกิดผลสัมฤทธิ์จริง (Significant Impact) คือการที่ประชาชนและภาคเอกชนมีบทบาทในการ 'ตรวจสอบและประเมินผล' การทำงานของรัฐ ซึ่งสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล (Accountability)

## 5.2 ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย

1. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องควรใช้นโยบายการป้องกันอาชญากรรมและการรักษาความปลอดภัยทางเทคโนโลยีแบบมิติสมดุของภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคประชาสังคมในเขตบางเขน กรุงเทพมหานคร เชิงรุกไปสู่พื้นที่อื่นในประเทศด้วย ด้วยการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการป้องกันภัยอาชญากรรมและการรักษาความปลอดภัยทางเทคโนโลยีให้มากขึ้น
2. ควรเน้นการส่งเสริมการป้องกันภัยอาชญากรรมและการรักษาความปลอดภัยทางเทคโนโลยีแบบมิติสมดุของภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคประชาสังคมในเขตและจังหวัดอื่นๆอย่างกว้างขวาง
3. ควรมีการส่งเสริมการทำการประเมินผลแบบมิติสมดุมาใช้ในการป้องกันอาชญากรรมและการรักษาความปลอดภัยทางเทคโนโลยีให้มากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความสามารถในการเรียนรู้มาปรับปรุงการป้องกันภัยอาชญากรรมและการรักษาความปลอดภัยทางเทคโนโลยีให้กับประชาชนและทุกภาคส่วนให้ดีขึ้น
4. ประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนทราบถึงการออกกฎหมายใหม่โดยธนาคารแห่งประเทศไทย ที่ให้บริษัทโทรคมนาคมและธนาคารพาณิชย์ร่วมรับผิดชอบความเสียหายที่เกิดจากการหลอกลวงทางเทคโนโลยีโดยมิจฉาชีพและอาชญากรรมข้ามชาติ

## 5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

1. ควรขยายการศึกษาการเสริมความเข้มแข็งให้กับภาคประชาสังคม เช่น องค์การไม่แสวงกำไร สถาบันการศึกษา ศาสนสถานด้วยการป้องกันภัยอาชญากรรมและการรักษาความปลอดภัยทางเทคโนโลยีด้วยการประชาสัมพันธ์รูปแบบการหลอกลวงของมิจฉาชีพ เพื่อไม่ให้ภาคประชาสังคมตกเป็นเหยื่อมิจฉาชีพเสียเอง
2. ควรส่งเสริมให้มีการศึกษาเปรียบเทียบการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมและการรักษาความปลอดภัยทางเทคโนโลยีของต่างประเทศที่ก้าวหน้าให้มากขึ้น
3. ขยายการศึกษาการป้องกันภัยอาชญากรรมและการรักษาความปลอดภัยทางเทคโนโลยีแบบมิติสมดุของภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคประชาสังคมในต่างจังหวัด
4. เน้นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพการป้องกันภัยอาชญากรรมและการรักษาความปลอดภัยทางเทคโนโลยีแบบมิติสมดุของภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคประชาสังคม

## เอกสารอ้างอิง

- กฤตภาส ศรีขวัญ. (2564). แนวทางการป้องกันอาชญากรรมโดยการมีส่วนร่วมของประชาชนในเขตพื้นที่ กรุงเทพมหานคร. *วารสารอาชญาวิทยาและนิติวิทยาศาสตร์*, 7(1), 45-62. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/cjfs/article/view/245678>
- จิรัฐติ เสนาคำ. (2542). *สำนึกพลเมือง: ความเรียงว่าด้วยประชาชนบนเส้นทางประชาสังคม*. กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิ การเรียนรู้และพัฒนาประชาสังคม.
- ธนกฤต วงศ์ศิริ. (2565). การประยุกต์ใช้แนวคิด Balanced Scorecard ในการบริหารจัดการความปลอดภัยภาครัฐสู่ยุคดิจิทัล. *วารสารนวัตกรรมการบริหารและการจัดการ*, 10(2), 112-125.
- ปรีดา เจษฎารางกุล. (2550). การมีส่วนร่วมของกรรมการชุมชนในการพัฒนาชุมชนในเขตเทศบาลเมือง **คูคต อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี**. การศึกษาอิสระ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการปกครองท้องถิ่น, วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ทานตะวัน อินทร์จันทร์. (2546). การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการชุมชนในการพัฒนาชุมชนในเขตเทศบาล **เมืองลำพูน**. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์การเมือง. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สมชาย รักวิจิตร. (2566). รูปแบบการบริหารจัดการความปลอดภัยทางเทคโนโลยีสารสนเทศโดยการมีส่วนร่วมของภาคประชาสังคม. *วารสารการบริหารท้องถิ่นและนวัตกรรม*, 5(3), 89-104.
- อัญชลี จุลเนียม. (2564). การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ตามหลักมิติสมดุล (Balanced Scorecard) ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. *วารสารวิชาการนวัตกรรมและการจัดการ*, 6(2), 45-58.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen, J. M., & Uphoff, N. T. (1981). *Rural Development Participation: Concepts and Measures for Project Design, Implementation and Evaluation*. Ithaca, NY: Rural Development Committee, Center for International Studies, Cornell University.
- Hunting & Nelson. (1975). *No easy choice political participation in developing countries*. Harvard University Press, New York: U.S.A.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2018). The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 96(1), 136–144.
- Putti, (1987). Work values and organizational commitment: A Study in the Asian context. *Human Relations* 4(2), 275-288.

# อิทธิพลของแบบจำลองการโน้มน้าวใจต่อความตั้งใจซื้อ: กรณีศึกษาการซื้อปิ้งผ่านไลฟ์สตรีมบนเฟสบุ๊กและติ๊กต็อก

## The Effect of the Elaboration Likelihood Model on Purchase Intention: The Case of Live Streaming on Facebook and TikTok

สุชญา ฉันทอติพงศ์<sup>1\*</sup> และ ธีรรัตน์ วรพิเชฐ<sup>2</sup>  
(Suchaya Chanta-Atipong<sup>1\*</sup> and Thirarat Worapishet<sup>2</sup>)

<sup>1,2</sup> คณะบริหารธุรกิจ, ภาควิชาบริหารธุรกิจ (ภาคภาษาอังกฤษ), มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ กรุงเทพฯ

<sup>1,2</sup>Kasetsart International Master of Business Administration, Kasetsart University, Bangkok, Thailand

\*Corresponding author. E-mail address: [suchaya.chan@ku.th](mailto:suchaya.chan@ku.th)

### Article history:

Received 18 March 2025

Revised 10 September 2025

Accepted 15 September 2025

SIMILARITY INDEX = 1.20 %

### บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลกระทบของแบบจำลองการโน้มน้าวใจ (ELM) ต่อความตั้งใจในการซื้อสินค้าผ่านไลฟ์สตรีม โดยมีทฤษฎีแรงจูงใจและความพึงพอใจ (U&G) เป็นตัวแปรกำกับ การเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นประชากรในประเทศไทย จำนวน 400 คน ที่เป็นผู้มีประสบการณ์ซื้อสินค้าผ่านไลฟ์สตรีมผ่านเฟสบุ๊กหรือติ๊กต็อก โดยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสมการถดถอยเชิงพหุคูณ ผลการสำรวจพบว่าห้าปัจจัยจากแบบจำลองการโน้มน้าวใจประกอบด้วย การตอบคำถามเรียลไทม์, ความเร่งด่วนและความขาดแคลน, รายละเอียดที่ถูกต้องครบถ้วน, ความมีเสน่ห์ดึงดูดใจของพิธีกรและความบันเทิง มีอิทธิพลต่อความตั้งใจซื้อสินค้าช่วงไลฟ์สดอย่างมีนัยสำคัญ สำหรับการรีวิวจากลูกค้าคนอื่น และความซื่อสัตย์และความโปร่งใส นั้นพบว่าไม่มีอิทธิพลกับความตั้งใจซื้ออย่างมีนัยสำคัญ ในส่วนของตัวแปรกับทฤษฎีแรงจูงใจและความพึงพอใจ ได้แก่ การแสวงหาข้อมูล ปฏิสัมพันธ์ทางสังคม เอกลักษณ์ส่วนบุคคล ความบันเทิงและการหลีกเลี่ยงจากความน่าเบื่อ พบว่าความสัมพันธ์มีอิทธิพลแตกต่างกันในแต่ละกลุ่มผู้บริโภค

**คำสำคัญ:** แบบจำลองการโน้มน้าวใจ ความตั้งใจซื้อ ไลฟ์สตรีม

## Abstract

This research aimed to study the effect of the Elaboration likelihood Model (ELM) on purchase intention via live streaming, with the Uses and gratification theory (U&G) as a moderator variable. The data were collected from 400 Thai people who had experience in purchasing products via live streaming via Facebook or TikTok. The data were analyzed using multiple regression. The results found that five factors from ELM, including real-time Q&A, urgency and scarcity, Information and details, Charisma and appeal, and entertainment, significantly influenced purchase intention during live streaming. As Social proof and honesty and transparency were not significantly influencing purchase intention. As for the moderator variables including information seeking, social interaction, personal identity, entertainment, and escapism, the relationship was found to have different effects in each consumer group.

**Keywords:** Elaboration Likelihood Model, Purchase Intention, Live Streaming,

## 1. Introduction

The rapid expansion of digital platforms has reshaped how people connect, shop, and engage online, further accelerated by the COVID-19 pandemic. Social media platforms, particularly Facebook, Instagram, and TikTok, have driven e-commerce growth globally, with Thailand's digital adoption reaching 52.3 million users in 2023 (Marketeer Online, 2021; QuickERP, 2023). The live-stream shopping, which started in China and is now a global phenomenon, involves purchasing items in real-time with time-limited promotions (Hirankasi & Klungjaturavet, 2021). As of 2024, 84% of digital consumers in Thailand shop online, while spending has skyrocketed by 259% from 2020 to 2023 (eFinanceThai, 2024). Although these are indicators of growing market, they are not definitive academic conclusions. For businesses, live-stream shopping enhances engagement, drives sales, and strengthens customer relationships. Brands use psychological triggers to influence purchase decisions (Yuwathongthai, 2022) by incorporating entertainment, promotions and interactive elements. This study investigates the influence of the Elaboration Likelihood Model (ELM) on the purchase intention, using the Uses and Gratifications (U&G) theory as a moderator, in the context of Facebook and TikTok live-stream shopping.

### Research Objectives

To examine how the Elaboration Likelihood Model (ELM) influences purchase intention through the moderating role of the Uses and Gratifications (U&G) theory.

## 2. Literature Review

### 2.1 Elaboration Likelihood Model

Recent research reiterated the focus of this chapter that live-stream shopping can change digital commerce by mixing real-time interaction with influencer endorsement and at-us time entertainment—This encourages dialectical relationship between emotional engagement, trust and impulse purchasing (Zhang et al., 2024; Liu et al., 2021). Platforms such as Facebook and TikTok offer two different kinds: Facebook focuses on deeper promotions of products through question-and-answer sessions, while TikTok showed off short, celebrity-driven videos that became popular with adolescents. This is a representation of the S-O-R model, where consumer responses are determined by how much interactivity and social involvement, they receive from what kind of content format (Xu, Wu, & Li, 2020).

Wijitjammaree (2023) implies that persuasive communication depends on both sender and receiver. The sender must have clear intent, knowledge and strategy to craft effective messages; the receiver should also critically evaluate message structure and tactics. Persuasion is a three-stage process in which the sender's intention is central, his methods of communicating receive attention and the autonomy that receivers must make their own decisions comes into play. The Elaboration Likelihood Model (ELM) explains how human



beings process persuasive messages in real-time environments. Because listeners cannot process all the information, they selectively pay attention to messages that bear on their personal experience. ELM provides two paths which processes operate: the central route, which involves rational analysis (e.g., detailed information, real-time Q&A, transparency) and the peripheral route which depends for input on external cues (e.g., charisma, urgency, scarcity, social proof, entertainment).

## **2.2 Uses and gratification theory (U&G)**

The Uses and Gratifications (U&G) describes the reasons why humans interact with media to gratify cognitive and affective needs (Katz et al., 1974). It includes Information Seeking (Wang & Oh, 2023), Personal Identity (Ma et al., 2023), Social Interaction (Chen et al., 2023) and Entertainment & Escapism (Wang & Oh, 2023) dimensions.

## **2.3 Purchase intention**

Wang et al. (2023) describe purchase intention as a critical concept that reflects "the probability of consumers making a purchase. "In the environment of e-commerce, besides being influenced by perceived product quality and perceived value, purchase intention is also a function of platform trustworthiness (e.g., data security, seller reliability), promotions (such as time-limited offers) that might bring out the fear of missing calls and drive to quick purchase.

Thitsathian (2022), drawing on Howard (1994), defines purchase intention is a psychological process that includes consumer planning and expectations. This process is affected by internal factors such as beliefs, knowledge, emotions and attitudes and even the feeling caused by advertising and marketing or timeliness, which can lead to momentary 'irrational' decisions. External factors such as cost, value for money and environmental conditions also contribute to determining intention to purchase.

## **2.4 Related research**

There have been many studies that use different theoretical perspectives to research live-stream shopping. Zhang et al. (2024) state that product demonstrations create consumer uncertainty, and instant Q&A reduces this feeling. Impulse purchases are driven by the exciting activities (eg: live broadcasts, games) performed by the anchor character; yet streamer attributes have no effect. For utilitarian products, time scarcity has a highly significant effect on buying behavior (Hao and Huang, 2023). From a Uses and Gratifications (U&G) perspective, Wang and Oh (2023) pointed out that hedonic, utilitarian, and social gratifications play a key role in the purchase intention of TikTok user. No matter what a person's needs for information are, the most important thing is always how much pleasure they can derive from consuming it. Moreover, Ma (2021) confirmed that hedonic enjoyment, utility and social connection are all important to live-stream shopping intentions. In addition to this, Sawmong (2022) also proved the impact of entertainment, informativeness, and especially trustworthiness on purchase behavior. Cai and Wohn (2019) highlighted other motivations such as substitutability

for in-store product examination, enjoyment of interaction and trendsetting - especially effective in scenarios where internet celebrities bring about a large amount of traffic.

## 2.5 Conceptual framework

The ELM as the independent variable highlights two main processing routes: Central Route and Peripheral Route, while the dependent variable is Customer Purchase Intention. The dimensions of the U&G theory (Entertainment and Escapism, Social Interaction, Personal Identity, and Information Seeking) are incorporated as moderators, influencing the strength of the relationship between the ELM routes and customer purchase intention.

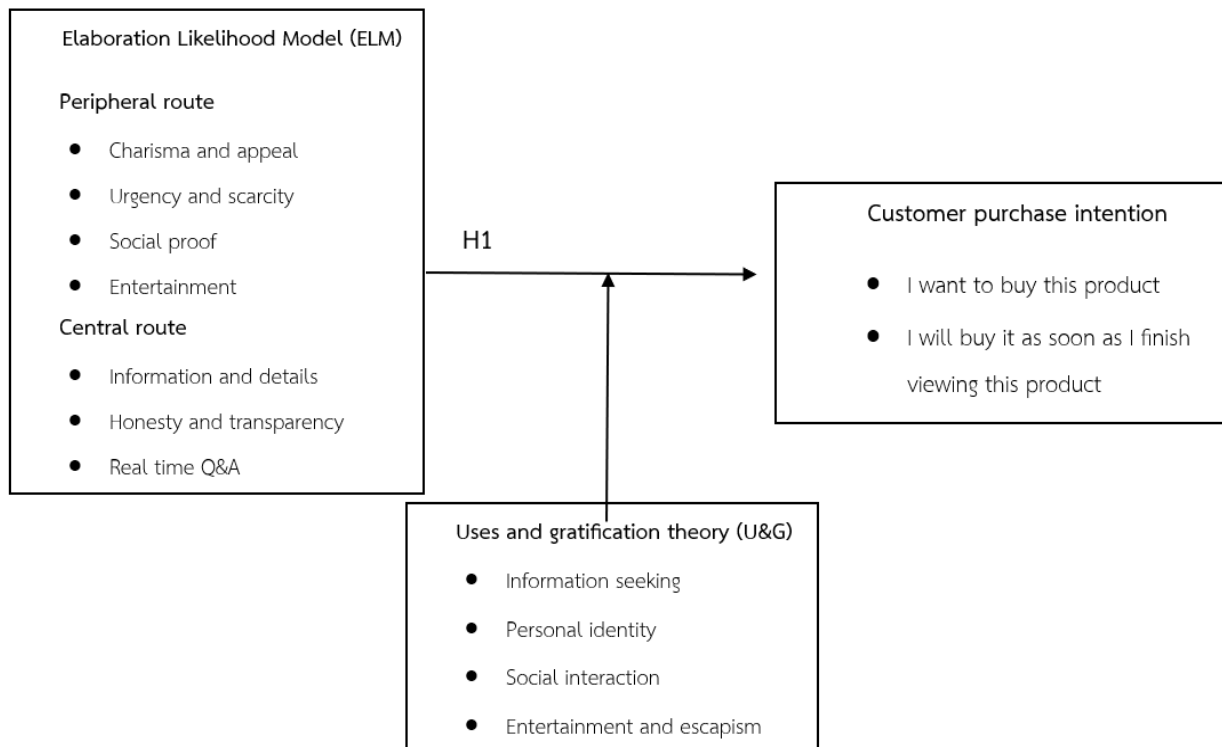


Figure 1: Conceptual framework

## 3. Research Methodology

This study adopts a quantitative approach, collecting data through structured questionnaires to examine the influence of ELM and U&G on purchase intentions.

**3.1 Population and Sample:** Population and Sample: Thai users 18 years old or older with live stream shopping on either Facebook or TikTok experience. A sample of 400 was determined using Cochran's formula (95% confidence level, 5% margin of error). Participants were recruited through convenience sampling on Facebook and Line.

**3.2 Data Collection:** Data Collection: Data were collected from Nov 2024 to Jan 2025 using google forms. The survey covered demographics, purchase intention, ELM, and U&G dimensions.

### 3.3 Instrument Validity and Reliability

**3.3.1 Validity:** The questionnaire was developed based on the basis of e-commerce, consumer behavior, live-stream shopping comprehensive literature review. Each item was carefully derived from established theoretical frameworks including Elaboration Likelihood Model (ELM) and Uses and Gratifications (U&G), so content validity was kept close to previous empirical findings.

**3.3.2 Reliability:** To assess the internal consistency of the questionnaire, a reliability test was conducted with a sample of 42 participants using Cronbach's alpha. The results indicated that all items achieved a Cronbach's alpha value above 0.7, demonstrating acceptable reliability. This confirms that the questionnaire items are consistent and suitable for use in this study. The detailed values are presented in table1.

**Table 1:** Cronbach's alpha Reliability test

| Variables          |                                                           | Cronbach's<br>Reliability's alpha |
|--------------------|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| Purchase intention | I want to buy this product                                | 0.782                             |
|                    | I will buy it as soon as I finish<br>viewing this product | 0.761                             |
| Peripheral route   | Charisma and appeal                                       | 0.753                             |
|                    | limited quantity exclusively in live<br>streams           | 0.798                             |
|                    | Exclusive special price in live<br>streams                | 0.788                             |
|                    | Social Proof                                              | 0.808                             |
|                    | Entertainment                                             | 0.751                             |
| Central route      | Information and details                                   | 0.770                             |
|                    | Honesty and transparency                                  | 0.759                             |
|                    | Real time Q&A                                             | 0.762                             |

### 3.4 Data Analysis

The data were analyzed using statistical software. Descriptive statistics summarized demographics (age, gender, education), while multiple regression probed the effects between ELM and U&G in purchase intention at a 0.05 significance level. Assumption tests confirmed linearity, normality, homoscedasticity, and absence of multicollinearity (VIF = 1.007–1.431), which claim that the conditions of regression model are fulfilled.

## 4. Results

The study collected data from 400 Thai respondents who had experience purchasing experience via live streams on Facebook or TikTok as shown on table 2

**Table 2:** Demographic Profile of Respondents

|           | Demographic               | Number of people | Percentage (%) |
|-----------|---------------------------|------------------|----------------|
| Gender    | Male                      | 108              | 27             |
|           | Female                    | 292              | 73             |
| Age       | 18-24                     | 70               | 18             |
|           | 25-34                     | 94               | 24             |
|           | 35-44                     | 91               | 23             |
|           | 45-54                     | 70               | 18             |
|           | 55 above                  | 75               | 19             |
| Education | Middle school             | 3                | 1              |
|           | High school               | 45               | 11             |
|           | Associate degree          | 86               | 22             |
|           | Bachelor's degree         | 212              | 53             |
|           | Master's degree or higher | 54               | 14             |

**Table 3** Regression analysis of ELM on purchase intention

**Table 3.1** Model summary

| R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 0.52 <sup>a</sup> | 0.27     | 0.257             | 0.222                      |

Table 3.1 shows that Real-time Q&A, Social Proof, Charisma and Appeal, Information and Details, Entertainment, Honesty and Transparency, and Urgency and Scarcity can explain 25.7% of the variance in purchase intention. The remaining variance may be influenced by other unexamined factors.

**Table 3.2** ANOVA

|            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig.               |
|------------|----------------|-----|-------------|--------|--------------------|
| Regression | 7.183          | 7   | 1.026       | 20.757 | 0.000 <sup>b</sup> |
| Residual   | 19.377         | 392 | 0.049       |        |                    |
| Total      | 26.560         | 399 |             |        |                    |

Table 3.2 shows that the independent variable purchase intention has a significantly positive relationship with each of the independent variables. In other words, this regression model does indeed have statistical meaning.

**Table 3.3** the ELM factors basically influence live streaming purchase decisions

|                          | B     | SE    | Beta  | t      | sig    | Tol   | VIF   |
|--------------------------|-------|-------|-------|--------|--------|-------|-------|
| (Constant)               | 2.746 | 0.162 |       | 16.984 | 0.000  |       |       |
| Charisma and Appeal      | 0.034 | 0.014 | 0.104 | 2.405  | 0.017* | 0.993 | 1.007 |
| Urgency and Scarcity     | 0.127 | 0.028 | 0.258 | 4.562  | 0.000* | 0.583 | 1.716 |
| Social Proof             | 0.015 | 0.014 | 0.048 | 1.097  | 0.273  | 0.992 | 1.008 |
| Entertainment            | 0.033 | 0.013 | 0.107 | 2.461  | 0.014* | 0.986 | 1.014 |
| Information and Details  | 0.045 | 0.016 | 0.144 | 2.798  | 0.005* | 0.699 | 1.431 |
| Honesty and transparency | 0.022 | 0.021 | 0.052 | 1.018  | 0.310  | 0.709 | 1.410 |
| Real time Q&A            | 0.121 | 0.014 | 0.385 | 8.714  | 0.000* | 0.953 | 1.049 |

\*Significant level of 0.05

From Table 3.3, the ELM factors basically influence live streaming purchase decisions, including Social Proof and Honesty & Transparency, nevertheless are all statistically significant and support the hypothesis of research. Real-time Q&A ( $\beta = 0.385$ ,  $p < 0.000$ ) is the most important influence, revealing impacts of the actual merchant on purchase intention. In addition, Urgency & Scarcity ( $\beta = 0.258$ ,  $p < 0.000$ ) is also a critical factor that prompts consumers into buying by offering more than one time-sensitive deals. Information & Details ( $\beta = 0.144$ ,  $p < 0.005$ ), Entertainment ( $\beta = 2.461$ ,  $p < 0.014$ ), and Charisma & Appeal ( $\beta = 0.104$ ,  $p < 0.017$ ) further drive user purchase decisions. Meanwhile, Social Proof ( $\beta = 0.048$ ,  $p = 0.273$ ) and Honesty & Transparency ( $\beta = 0.052$ ,  $p = 0.310$ ) show no significant effect, suggesting that live-stream consumers may prioritize engagement and promotional strategies over peer influence or perceived honesty thus, the multiple regression will be

$$\text{Purchase intention} = 2.746 + 0.034(\text{Charisma and appeal}) + 0.127(\text{Urgency and scarcity}) + 0.033(\text{Entertainment}) + 0.045(\text{Information and details}) + 0.121(\text{Real time Q\&A}) + \epsilon_i$$

**Table 4** Regression Analysis of Information Seeking as a Moderator

|                          | B      | SE    | Beta   | t      | sig    |
|--------------------------|--------|-------|--------|--------|--------|
| (Constant)               | 2.862  | 0.360 |        | 7.946  | 0.000  |
| Charisma and Appeal      | 0.011  | 0.032 | 0.033  | 0.355  | 0.724  |
| Urgency and Scarcity     | 0.220  | 0.057 | 0.427  | 3.855  | 0.000* |
| Social Proof             | -0.018 | 0.035 | -0.048 | -0.515 | 0.608  |
| Entertainment            | 0.028  | 0.031 | 0.083  | 0.899  | 0.371  |
| Information and Details  | 0.023  | 0.034 | 0.072  | 0.657  | 0.513  |
| Honesty and transparency | -0.007 | 0.041 | -0.017 | -0.164 | 0.870  |
| Real time Q&A            | 0.106  | 0.026 | 0.399  | 4.044  | 0.000* |

\*Significant level of 0.05

Table 4 shown that in the group with a high tendency for information seeking, urgency and scarcity and real time Q&A has an influence on purchase intention with the highest standard coefficient value ( $\beta = 0.427$ ;  $p < 0.000$ ) and ( $\beta = 0.399$ ;  $p < 0.000$ ) respectively.

**Table 5** Regression Analysis of personal identity as a Moderator

|                          | B     | SE    | Beta  | t     | sig    |
|--------------------------|-------|-------|-------|-------|--------|
| (Constant)               | 2.310 | 0.376 |       | 6.139 | 0.000  |
| Charisma and Appeal      | 0.024 | 0.026 | 0.074 | 0.953 | 0.342  |
| Urgency and Scarcity     | 0.035 | 0.061 | 0.067 | 0.576 | 0.565  |
| Social Proof             | 0.055 | 0.024 | 0.176 | 2.276 | 0.025* |
| Entertainment            | 0.035 | 0.024 | 0.115 | 1.485 | 0.140  |
| Information and Details  | 0.137 | 0.032 | 0.403 | 4.340 | 0.000* |
| Honesty and transparency | 0.075 | 0.046 | 0.168 | 1.616 | 0.109  |
| Real time Q&A            | 0.130 | 0.038 | 0.286 | 3.386 | 0.001* |

\*Significant level of 0.05

Table 5 shown that information and details has the highest influence on purchase intention ( $\beta = 0.403$ ;  $p < 0.000$ ) in the group that prioritizes Personal Identity, follow by Real time Q&A ( $\beta = 0.286$ ;  $p < 0.001$ ) and social proof ( $\beta = 0.176$ ;  $p < 0.025$ ) respectively.



**Table 6** Regression Analysis of social interaction as a Moderator

|                          | B      | SE    | Beta   | t      | sig    |
|--------------------------|--------|-------|--------|--------|--------|
| (Constant)               | 2.650  | 0.223 |        | 11.862 | 0.000  |
| Charisma and Appeal      | 0.017  | 0.022 | 0.057  | 0.788  | 0.432  |
| Urgency and Scarcity     | 0.190  | 0.043 | 0.411  | 4.378  | 0.000* |
| Social Proof             | 0.019  | 0.020 | 0.067  | 0.923  | 0.358  |
| Entertainment            | 0.042  | 0.022 | 0.142  | 1.965  | 0.052* |
| Information and Details  | 0.001  | 0.030 | 0.003  | 0.029  | 0.977  |
| Honesty and transparency | -0.026 | 0.036 | -0.064 | -0.739 | 0.462  |
| Real time Q&A            | 0.178  | 0.020 | 0.645  | 9.073  | 0.000* |

\*Significant level of 0.05

Table 6 shown that Real time Q&A has the highest influence on purchase intention ( $\beta = 0.645$ ;  $p < 0.000$ ) in the group that prioritizes Social Interaction, follow by urgency and scarcity ( $\beta = 0.411$ ;  $p < 0.000$ ) and Entertainment ( $\beta = 0.142$ ;  $p < 0.052$ ) respectively.

**Table 7** Regression Analysis of entertainment and escapism

|                          | B      | SE    | Beta   | t      | sig    |
|--------------------------|--------|-------|--------|--------|--------|
| (Constant)               | 3.239  | 0.450 |        | 7.201  | 0.000  |
| Charisma and Appeal      | 0.096  | 0.035 | 0.311  | 2.747  | 0.008* |
| Urgency and Scarcity     | 0.065  | 0.060 | 0.138  | 1.097  | 0.277  |
| Social Proof             | -0.035 | 0.035 | -0.114 | -0.974 | 0.333  |
| Entertainment            | 0.014  | 0.033 | 0.048  | 0.416  | 0.678  |
| Information and Details  | 0.022  | 0.034 | 0.083  | 0.647  | 0.520  |
| Honesty and transparency | 0.051  | 0.053 | 0.124  | 0.960  | 0.341  |
| Real time Q&A            | 0.085  | 0.035 | 0.283  | 2.430  | 0.018* |

\*Significant level of 0.05

Table 7 shown that in the group that highly prioritizes Entertainment & Escapism, charisma and appeal and real time Q&A have an influence on purchase intention with the highest standard coefficient value ( $\beta = 0.311$ ;  $p < 0.008$ ) and ( $\beta = 0.283$ ;  $p < 0.018$ ) respectively.

## 5. Conclusion and discussion

In live commerce, these findings show that five dimensions of ELM including Real-time Q&A, Information & Details, Charisma & Appeal, Entertainment and Urgency & Scarcity exert considerable influence on purchase intention. This is in line with the argument of Zhang et al. (2024) which pointed out that live demonstrations, instant Q & A, and appealing presenters are key factors. In another such instance, Hao and Huang (2023) emphasized time scarcity as a core contributor to impulsive purchase decisions. By contrast, Social Proof and Honesty and Transparency were not significant predictors. As Kim Tan et al., (2023) describes, in extremely stimulating environments clues to credibility can be overwhelmed by time constraints and emotional engagement, both of which directly affect purchasing.

In the study, U&G theory is also a moderator of the relationship between ELM and purchase intention. For people who are seeking information urgently, both the Urgency & Scarcity and Real-time Q&A speed up the speed by which such decisions can be made instantly--even if they are otherwise detail-conscious consumers (Zhang et al., 2024; Cai & Wohn, 2019). For those with an identity-based consumer outlook, Social Proof and Information & Details have more influence. They are seeking alignment between product and self-image (Ma, 2021; Dong et al., 2024). On the other hand, it is obvious that entertainment-valuers are swayed by Charisma & Appeal or interactive formats, valuing emotional connection above product depth (Wang & Oh, 2023; Sawmong, 2022). Although the benefits of real-time interaction are enjoyed by all types of viewers, their motivations and decision paths vary.

This study examines how ELM and U&G theory influence consumer purchase intentions in live streaming on Facebook and TikTok. The findings confirm Hypothesis 1, highlighting that real-time Q&A enhances decision confidence, urgency & scarcity drive quick purchases, and entertainment enriches engagement. Clear information and presenter charisma also play crucial roles. Regarding U&G's moderating effect, Entertainment & Escapism enhances entertainment-driven persuasion, Information Seeking strengthens real-time Q&A's impact, Personal Identity links presenter appeal to self-concept, and Social Interaction amplifies peer influence and engagement. Integrating these insights helps optimize live-stream marketing strategies to boost consumer purchase intentions.

### 5.1 Suggestions for use in this research

1. Adding the feature of instant product information, along with the characteristics of necessity and urgency will satisfy information seekers. Agents who are live in time and respond to real-time Q&A will both increase trust and shorten the decision-making process.
- 2, Socially motivated consumers are influenced by urgency and their peers (e.g., comments, shout-outs). This is used to build confidence and produce compulsion.
3. Social proof and detailed specs: This is the combination that people who are identity-driven consumers depend on to ensure their position is backed up by the facts. Reviews and lifestyle relevance serve to reinforce confidence.

4. Seekers of entertainment will be attracted to the charisma and passion of the host. Its dialogues, styles and cute interactions influence viewers more and bring out more sale. Irrespective of the category, anytime where there is real-time interaction helps build trust and can strengthen a customer's intention to purchase something— which is a fundamental part of each session.

## 5.2 Further researchers

Suggestions for Future Research Future study could adopt additional theoretical frameworks to deeper understand online consumer behavior. Examining other potential moderators like consumer trust or product involvement may provide further insights. Meanwhile, researchers might also consider different platforms or expand the research to include various product types and cultural backgrounds. This could help to extend the scope and influence of its conclusions

## References

- Cai, J., & Wohn, D. Y. (2019). Live streaming commerce: Uses and gratifications approach to understanding consumers' motivations. **Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences**, 2548–2557.  
<http://hdl.handle.net/10125/59693>
- Chen, M., Zhang, L., & Zamil, A. M. A. (2023). Live stream marketing and consumers' purchase intention: An IT affordance perspective using the S-O-R paradigm. **Frontiers in Psychology**, 14, Article 1069050. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1069050>
- Dong, X., Chen, J., & Lin, W. (2024). The effects of e-commerce adoption on the financial performance of agri-food enterprises in China. **Electronic Commerce Research**, 25, 3589–3607. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10660-024-09855-z>
- eFinanceThai. (2024). **KKP forecasts e-Commerce to be the catalyst for Chinese goods flooding Thailand; suggests 3 guidelines for preparation**. [Online]. Retrieved August 13, 2024 from: <https://www.efinancethai.com/LastestNews/LatestNewsMain.aspx?id=RTc2TC9jTmxzejA9>
- Hao, S., & Huang, L. (2023). How the time-scarcity feature of live-streaming e-commerce affects impulsive buying. **The Service Industries Journal**, 43(11–12), 875–895.  
<https://doi.org/10.1080/02642069.2023.2185231>
- Hirankasi, P., & Klungjaturavet, C. (2021, September 29). **Social commerce khluen luk mai khong phanit elektronik**. Thanakhan Krungsri Ayutthaya. [Online]. Retrieved August 13, 2024 from: <https://www.krungsri.com/th/research/research-intelligence/social-commerce-21>

- Howard, J. A. (1994). **Buyer Behavior in Marketing Strategy** (2nd ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Katz, R. L. (1974). Skills of an effective administrator. **Harvard Business Review**, 52(5), 90–102.
- Liu, G. H. W., Sun, M., & Lee, N. C. A. (2021). How can live streamers enhance viewer engagement in eCommerce streaming? **Proceedings of the 54th Hawaii International Conference on System Sciences**, 3079–3089.  
<https://doi.org/10.24251/HICSS.2021.375>
- Ma, T., Li, W., & Li, C. (2023). The influence of virtual environment characteristics on impulsive buying in social commerce: A moderated mediation model. **Electronic Commerce Research and Applications**, 60, 101292. DOI:  
<https://doi.org/10.1016/j.elerap.2023.101292>
- Ma, Y. (2021). To shop or not: Understanding Chinese consumers' live-stream shopping intentions from the perspectives of uses and gratifications, perceived network size, perceptions of digital celebrities, and shopping orientations. **Journal of Retailing and Consumer Services**, 63, 102669. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102669>
- Marketeer. (2021). **E-commerce Market 2020 with 2021 Trends**. Marketeer Online. [Online]. Retrieved August 13, 2024 from: <https://marketeeronline.co/archives/207221>
- QuickERP. (2023, April 17). **Digital platform khue arai samkhan yangrai to kan tham thurakit nai yuk patjuban**. [Online]. Retrieved August 13, 2024 from: <https://quickerpthailand.com/blog-what-is-digital-platform/>
- Sawmong, S. (2022). Examining the key factors that drive live stream shopping behavior. **Emerging Science Journal**, 6(6), 1394–1405.  
<https://doi.org/10.28991/ESJ-2022-06-06-011>
- Tan, K.-L., Hii, I. S. H., Lim, X. J., & Wong, C. Y. L. (2023). Enhancing purchase intentions among young consumers in a live-streaming shopping environment using relational bonds: Are there differences between "buyers" and "non-buyers"? **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, 36(2), 307–327. <https://doi.org/10.1108/APJML-01-2023-0048>
- Titsathian, C. (2022). **Factors influencing consumer purchasing behavior in live streaming shopping in Bangkok**. Independent study. Master of Business Administration, Bangkok University.  
[http://dspace.bu.ac.th/bitstream/123456789/5130/1/chontikan\\_tits.pdf](http://dspace.bu.ac.th/bitstream/123456789/5130/1/chontikan_tits.pdf)
- Wang, C., Liu, T., Zhu, Y., Wang, H., Wang, X., & Zhao, S. (2023, October 27). The influence of consumer perception on purchase intention: Evidence from live-streaming shopping in China. **Heliyon**, 9(10), e123314. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e123314>
- Wang, J., & Oh, J. I. (2023). Factors Influencing Consumers' Continuous Purchase Intentions on TikTok: An Examination from the Uses and Gratifications (U&G) Theory Perspective. **Sustainability**, 15(13), 10028. DOI: <https://doi.org/10.3390/su151310028>

- Wijitjammaree, N. (2023). **Communication theories** (p. 169). Faculty of Humanities, Department of Communication Arts and Information Science, Kasetsart University. <https://ebook.lib.ku.ac.th/ebook27/ebook/2023RG0013/#p=1>
- Xu, X., Wu, J.-H., & Li, Q. (2020). What drives consumer shopping behavior in live streaming commerce? **Journal of Electronic Commerce Research**, 21(3), 144–167. Retrieved from [http://ojs.jecr.org/jecr/sites/default/files/2020vol21no3\\_Paper1.pdf](http://ojs.jecr.org/jecr/sites/default/files/2020vol21no3_Paper1.pdf)
- Yuwathongthai, S. (2022). **Driving factors toward Facebook live streaming effect brand attitude** thematic paper Master of Management, College of Management, Mahidol University <https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/4926/1/TP%20MM.063%202565.pdf>
- Zhang, Q., Wang, Y., & Ariffin, S. K. (2024). Consumers purchase intention in live-streaming e-commerce: A consumption value perspective and the role of streamer popularity. **PLOS ONE**, 19(2), e0296339. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0296339>
- .

คุณลักษณะของผู้ประกอบการที่พึงประสงค์ตามทัศนะของลูกค้าธุรกิจลานอ้อย  
อำเภอผาขาว จังหวัดเลย

The most preferable characteristics of a sugar cane intermediary  
from the customer's point of view at Pha Khao, Loei

มิรุณตรี คำมา\*  
(Miruntee Kamma\*)

\* คณะบริหารธุรกิจบัณฑิต วิทยาลัยพิชญบัณฑิต จังหวัดหนองบัวลำภู

\* Faculty of Business Administration, Phichitbandit College, Nong Bua Lam Phu Province, Thailand

\*Corresponding author E-mail: miruntee\_f@hotmail.com

Article history:

Received 1 November 2024

Revised 1 November 2025

Accepted 7 November 2025

SIMILARITY INDEX = 17.16 %

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่พึงประสงค์ตามทัศนะของลูกค้าธุรกิจลานอ้อย อำเภอผาขาว จังหวัดเลย จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษาและระยะเวลาการเป็นลูกค้าของธุรกิจลานอ้อย กลุ่มตัวอย่างคือ ลูกค้าผู้มารับบริการธุรกิจลานอ้อยในเขตอำเภอผาขาว จังหวัดเลย จำนวน 382 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ t-test Independent การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว

ผลการวิจัยพบว่า

1. คุณลักษณะของผู้ประกอบการที่พึงประสงค์ ตามทัศนะของลูกค้าธุรกิจลานอ้อย อำเภอผาขาว จังหวัดเลย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ รองลงมาคือ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านบุคลิกภาพ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือด้านความรู้ความสามารถในเชิงวิชาชีพ ตามลำดับ

2. ลูกค้าที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษาและระยะเวลาในการเป็นลูกค้าธุรกิจลานอ้อยแตกต่างกันมีทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ประกอบการธุรกิจลานอ้อยที่พึงประสงค์ในภาพรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งลูกค้าที่มีเพศแตกต่างกันมีทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ประกอบการธุรกิจลานอ้อยที่พึงประสงค์ในด้านมนุษยสัมพันธ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และลูกค้าที่มีระยะเวลาในการเป็นลูกค้าธุรกิจลานอ้อยแตกต่างกันมีทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ประกอบการธุรกิจลานอ้อยที่พึงประสงค์ในด้านวิสัยทัศน์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

คำสำคัญ : คุณลักษณะของผู้ประกอบการ ผู้ประกอบการธุรกิจลานอ้อย



## Abstract

This study's purpose is for studying the most preferable characteristics of a sugar cane intermediary from the customer's point of view at Pha Khao,Loei and comparing the difference of the most preferable characteristics of a sugar cane intermediary from the customer's point of view at Pha Khao,Loei by sexes, age, education and how long they have been customers. The samples groups are the customers 382 persons. The tool of data collection was the survey questionnaire. Data was analyzed by frequency, percentage, means, standard deviation and statistics for test hypothesis were t-test Independent and Analysis of variance.

The result showed that:

1. The overall of the most preferable characteristics of a sugar cane intermediary from the customer's point of view at Pha Khao,Loei were at much level and when considered in each factor, found that the average into were at much level all factor. The highest mean factor is the ethics and professional conduct , the relations, the vision and the personality. The lowest average is the professional knowledge .

2. Customers with different genders, ages, educational levels, and durations of being customers of sugarcane businesses do not have different overall point of views on sugarcane businesses owner's desirable characteristics which have significance level at 0.05.

However, customers with different genders have different point of views on interpersonal skills of sugarcane businesses owner's desirable characteristics which have significance level at 0.05. Moreover, customers with different durations of being sugarcane businesses customers have different point of views on visions of sugarcane businesses owner's desirable characteristics which have significance level at 0.05.

**Keywords:** Businesses owner's characteristics, Sugarcane businesses owner's

## 1. บทนำ

เกษตรกรส่วนหนึ่งสนใจเปลี่ยนมาขายอ้อยให้กับลานรับซื้ออ้อยแทนการขายอ้อยให้กับโรงงาน เพราะราคา ความสะดวกในการขายหรือการที่ไม่ต้องมีข้อผูกมัดใด ๆ ลานรับซื้ออ้อยจะอยู่ใกล้แหล่งพื้นที่ปลูกอ้อย เกษตรกรจึงสะดวกประหยัดค่าขนส่งในการนำอ้อยมาขาย เกษตรกรสามารถใช้รถไถเดินตามหรือรถไถนั่งขับทำให้ประหยัดค่าใช้จ่าย เกษตรกรยังตัดอ้อยในปริมาณตามจำนวนแรงงานในครอบครัวและนำมาขายสามารถลดรายจ่ายค่าแรงงานได้อีกทางหนึ่ง เป็นไปได้ว่าปัจจัยเหล่านี้ทำให้มีเกษตรกรผู้ปลูกอ้อยมีแนวโน้มหันไปขายอ้อยให้กับลานรับซื้ออ้อยเพิ่มขึ้น กล่าวคือเกษตรกรจะเลือกทางเลือกที่ให้ผลตอบแทนสูงสุด และถึงแม้ว่าเกษตรกรบางส่วนจะมีโควตากับทางโรงงานก็ยังหันไปขายอ้อยให้กับลานรับซื้ออ้อยรวมไปถึงเกษตรกรรายย่อยบางรายที่เคยเป็นลูกไร่ของหัวหน้าโควตาต่าง ๆ และเกษตรกรรายใหม่ที่ไม่ได้ทำโควตากับทางโรงงานไว้ก็นำผลผลิตของตนไปขายให้กับลานรับซื้ออ้อยมากขึ้นเนื่องจากเกษตรกรสามารถเลือกแหล่งรับซื้อที่ตนจะนำอ้อยไปขายได้ตามความพึงพอใจของตน

จังหวัดเลยอยู่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่มีพื้นที่ปลูกอ้อยอยู่ในอันดับ 5 ของภาค (สำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาล, รายงานพื้นที่ปลูกอ้อยและผลผลิตอ้อย 2566/2567) มีผู้ประกอบการในธุรกิจลานอ้อยทั้งสิ้น 82 ลาน ซึ่งเป็นอำเภอที่มีจำนวนของผู้ประกอบการธุรกิจลานอ้อยมากที่สุดคือ อำเภอผาขาว จำนวน 22 แห่ง รองลงมาคือ อำเภอหนองหิน จำนวน 18 แห่ง อำเภอเอราวัณ จำนวน 16 แห่ง อำเภอวังสะพุง 14 แห่ง อำเภอภูหลวง 10 แห่ง และอำเภอภูกระดึง 2 แห่ง ในอำเภอผาขาวส่วนมาก ผู้ประกอบการธุรกิจลานอ้อยจะเป็นเจ้าของคนเดียวและจะมีลูกค้าที่เป็นลูกค้าประจำและลูกค้าที่เป็นลูกค้าที่เข้ามาขายให้กับลานอ้อยในกรณีที่ลานอ้อยอื่นเต็ม (สำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาล, รายงานพื้นที่ปลูกอ้อยและผลผลิตอ้อย 2566/2567) ซึ่งพิจารณาจากจำนวนของผู้ประกอบการที่ดำเนินธุรกิจลานอ้อยในอำเภอผาขาว เห็นว่าจำนวนของผู้ประกอบการที่ดำเนินธุรกิจลานอ้อยในอำเภอผาขาว มีจำนวนมากที่สุดในจังหวัดเลย เพราะในพื้นที่มีการปลูกอ้อยจำนวนมาก ซึ่งตั้งอยู่ใกล้กับโรงงานน้ำตาลที่เป็นแหล่งรับซื้อผลผลิตจากผู้ประกอบการ จึงทำให้เกิดการแข่งขันกันระหว่างผู้ประกอบการที่ดำเนินธุรกิจลานอ้อยเพิ่มขึ้นเพราะเมื่อมีแหล่งรับซื้อผลผลิตอยู่ใกล้ส่งผลให้ค่าใช้จ่ายในการขนส่งลดลงและผู้ประกอบการธุรกิจลานอ้อยมีโอกาที่จะสร้างกำไรได้มากกว่าผู้ประกอบการธุรกิจลานอ้อยที่อยู่ในอำเภออื่น

อย่างไรก็ตามอัตราการเติบโตของธุรกิจลานอ้อยในอำเภอผาขาวมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจลานอ้อยต้องแข่งขันและนำกลยุทธ์มาใช้ในการเรียกลูกค้าเข้ามาขายอ้อยให้แก่ตนเอง เพื่อการอยู่รอดในสภาวะการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรง โดยคุณลักษณะของผู้ประกอบการจะมีอิทธิพลต่อการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวตลอดจนเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาทักษะและความสามารถของผู้ประกอบการ

เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจจำเป็นต้องปรับตัวปรับปรุงและพัฒนากรอบแนวคิด วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมให้สอดคล้องกับระบบเศรษฐกิจ ด้วยการวางแผนธุรกิจให้มีมาตรฐาน และปัญหาของธุรกิจลานอ้อยส่วนมากจะมาจากธุรกิจลักษณะครอบครัว ซึ่งมีความสามารถในการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารจัดการต่างๆ ของกิจการได้ไม่รวดเร็ว ซึ่งขาดความรู้ในด้านการจัดการหรือการบริหาร ดังนั้นคุณลักษณะของผู้ประกอบการธุรกิจลานอ้อยที่เกษตรกรต้องการในด้านบุคลิกภาพ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ในวิชาชีพ ด้านวิสัยทัศน์และด้านความรู้ความสามารถในเชิงวิชาชีพซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการควรจะนำมาพัฒนาตนเองและธุรกิจลานอ้อยให้ประสบความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์การต่อไป

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่พึงประสงค์ตามทัศนะของลูกค้าธุรกิจลานอ้อย อำเภอผาขาว จังหวัดเลย เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจลานอ้อยที่จะ

สามารถพัฒนาธุรกิจของตนเองให้มีความเจริญเติบโต สามารถยกระดับกิจการของตนเองและเพิ่มศักยภาพทางธุรกิจ และเป็นการจูงใจในการสนับสนุนการตัดสินใจของเกษตรกรในการเลือกนำอ้อยมาขายให้กับลานรับซื้ออ้อย

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่พึงประสงค์ตามทัศนะของลูกค้าธุรกิจลานอ้อย อำเภอผาขาว จังหวัดเลย
2. เพื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่พึงประสงค์ตามทัศนะของลูกค้าธุรกิจลานอ้อย อำเภอผาขาว จังหวัดเลย จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาการเป็นลูกค้าของธุรกิจลานอ้อย

## 2. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับผู้ประกอบการ

สำคัญสุด สิทธิฐานนท์ และ พิทักษ์ ศิริวงศ์ (2560) กล่าวว่า ผู้ประกอบการ หมายถึง ผู้ริเริ่มจัดตั้งธุรกิจด้วยตนเองและเป็นเจ้าของธุรกิจนั้น มีการประยุกต์ใช้ความรู้และความสามารถของตนเองในเรื่องของการบริหารจัดการ ใช้ความคิดสร้างสรรค์มาช่วยในการวางแผนดำเนินการจัดการ บริหาร และพัฒนาธุรกิจ โดยผู้ประกอบการนั้นต้องสามารถแบกรับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งการบริหารจัดการธุรกิจนั้นมีจุดประสงค์หลักคือความสำเร็จของธุรกิจในลักษณะของผลกำไรและความเจริญก้าวหน้าของธุรกิจ

พัทธมน ธรรมธรรมานนท์ (2564) ผู้ประกอบการหมายถึง ผู้ที่เริ่มก่อตั้งเป็นเจ้าของธุรกิจหรือเป็นหุ้นส่วน ซึ่งต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ด้านการบริหารจัดการธุรกิจ โดยมีการวางแผนการดำเนินธุรกิจจากการนำปัจจัยการผลิตต่าง ๆ มาใช้ในการดำเนินงานเพื่อหวังผลกำไรและมองไปจนถึงความสำเร็จของธุรกิจ ซึ่งผู้ประกอบการมีหน้าที่คอยมองหาโอกาสทางธุรกิจเพื่อนำมาใช้เป็นช่องทางสำหรับการดำเนินธุรกิจ โดยต้องเป็นผู้ที่สามารถแบกรับความเสี่ยง และยอมรับความเสี่ยงหรือปัญหาต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในอนาคต นอกจากตัวผู้ประกอบการแล้วปัจจัยทางธุรกิจก็ถือว่าเป็นปัจจัยหรือ ตัวแปรสำคัญที่ทำให้ผู้ประกอบการดำเนินธุรกิจได้ประสบความสำเร็จด้วยเช่นเดียวกัน

จากการสรุปข้างต้นผู้วิจัยได้ให้ความหมายของผู้ประกอบการ หมายถึง ผู้ที่ก่อตั้งกิจการธุรกิจ หรือผู้เป็นเจ้าของหรือหุ้นส่วนธุรกิจดำเนินการ โดยยอมรับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นกับธุรกิจโดยมุ่งหวังผลกำไรตอบแทน และมุ่งมั่นในผลสำเร็จโดยการแสวงหาโอกาสทางธุรกิจ ด้วยการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ด้วยความคิดสร้างสรรค์อย่างมีประสิทธิภาพ

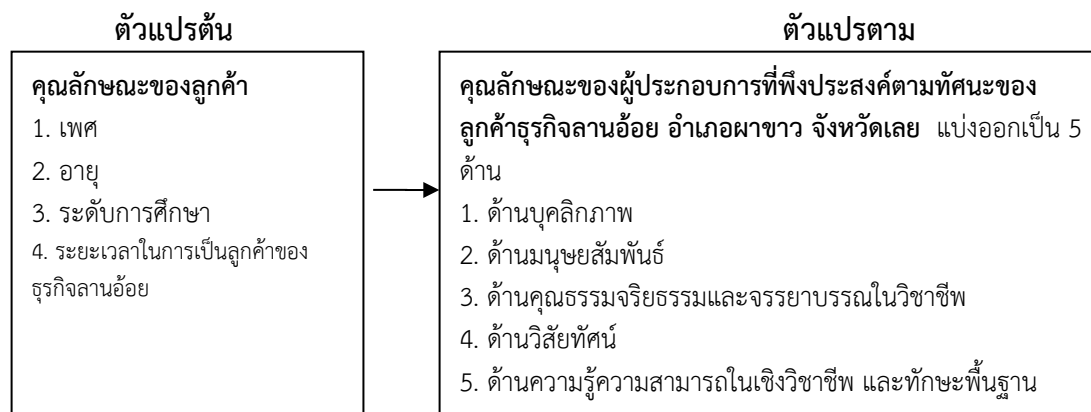
### 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ประกอบการ

ภารดี อนันต์นาวิ (2551) กล่าวว่าคุณลักษณะของผู้ประกอบการ หรือผู้นำว่าเป็นเรื่องของคุณลักษณะที่มีอยู่ในตัวบุคคล สามารถที่จะเรียนรู้สั่งสมประสบการณ์ ฝึกฝน พัฒนาตนให้เป็นผู้นำหรือผู้ประกอบการที่ดีได้

คุณลักษณะของผู้ประกอบการ หมายถึง ลักษณะส่วนตัวของผู้ที่ต้องการจะเริ่มทำธุรกิจนั้นเป็นสิ่งสำคัญที่จะสามารถนำไปปรับใช้ ต่อยอดในการทำธุรกิจได้ อีกทั้งยังเป็นเกณฑ์ตัวชี้วัดความสำเร็จในการทำธุรกิจของบุคคลนั้นได้ในระดับที่ค่อนข้างสูงอีกด้วย จากการสรุปข้างต้นผู้วิจัยได้ให้ความหมายของคุณลักษณะของผู้ประกอบการ หมายถึง ลักษณะที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้ประกอบการ ซึ่งเป็นสิ่งที่อยู่ภายใน

ตัวของผู้ประกอบการและไม่ใช่แค่เพียงลักษณะทางบุคลิกภาพของผู้ประกอบการ แต่ยังรวมถึงทัศนคติและลักษณะพฤติกรรมที่ผู้ประกอบการได้ปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจประกอบไปด้วย 5 ด้าน คือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านความรู้ความสามารถในเชิงวิชาชีพ

#### กรอบแนวคิดในการวิจัย



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### 3. วิธีดำเนินการการวิจัย

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ ลูกค้าของธุรกิจลานอ้อยในเขตพื้นที่อำเภอผาขาว จังหวัดเลย มีจำนวนทั้งสิ้นจำนวน 8,100 คน (สำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาล, รายงานพื้นที่ปลูกอ้อยและผลผลิตอ้อย 2566/2567) ได้แก่ ลูกค้าผู้ที่มารับบริการลานรับซื้ออ้อยในเขตพื้นที่อำเภอผาขาว จังหวัดเลย โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างใช้สูตรของทาโรยามาเน ที่ความคลาดเคลื่อนร้อยละ 5 จะได้จำนวน 382 คน ดังนั้นจะมีจำนวนหน่วยตัวอย่างทั้งสิ้น 382 คน

#### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างผู้วิจัยสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญและนำแบบสอบถามไปแจกในช่วงเดือนมกราคม 2567 ถึงเดือนมีนาคม 2567 แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของลูกค้าผู้มาใช้บริการลานรับซื้ออ้อย ประกอบด้วย ข้อมูลเกี่ยวกับเพศ อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาการเป็นลูกค้าธุรกิจลานอ้อย มีลักษณะของคำถามเป็นแบบให้เลือกตอบ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่พึงประสงค์ตามทัศนะของลูกค้าธุรกิจลานอ้อย อำเภอผาขาว จังหวัดเลย ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ ด้านวิสัยทัศน์ และด้านความรู้ความสามารถในเชิงวิชาชีพและทักษะพื้นฐาน มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า

#### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการแจกแบบสอบถามด้วยตนเอง โดยนำแบบสอบถามไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากลูกค้าธุรกิจลานอ้อยในเขตอำเภอผาขาว จำนวน 22 แห่ง เมื่อดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเสร็จสิ้นแล้วผู้วิจัยนำแบบสอบถามมาวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

### 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ดังนี้

การวิเคราะห์กลุ่มตัวอย่าง ใช้สถิติพรรณนาและสถิติเชิงอนุมานโดยผู้วิจัยเลือกใช้ความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และสถิติสรุปอ้างอิง ด้วยการทดสอบที (Independent t test) และการวิเคราะห์หาความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way ANOVA)

### 3.5 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ สถิติพรรณนาและสถิติเชิงอนุมานซึ่งจะใช้ทดสอบความแตกต่างของคุณลักษณะของผู้ประกอบการจำแนกตามลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (ฉานินทร์ ศิลป์จารุ, 2550)

1. สถิติเชิงพรรณนา วิเคราะห์คุณลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้ความถี่และร้อยละ และวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้ประกอบการที่พึงประสงค์ตามทัศนคติของลูกค้าธุรกิจลานอ้อย อำเภอผาขาว จังหวัดเลย โดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

2. สถิติเชิงอนุมาน ทดสอบสมมติฐานเพื่อทดสอบความแตกต่างของคุณลักษณะในประชากร 2 กลุ่ม โดยใช้สถิติ t-test independent และทดสอบสมมติฐานเพื่อทดสอบความแตกต่างของคุณลักษณะในประชากรตั้งแต่ 3 กลุ่มขึ้นไปโดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One Way ANOVA)

## 4. ผลการวิจัย

4.1 ผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่พึงประสงค์ ตามทัศนคติของลูกค้าธุรกิจลานอ้อย อำเภอผาขาว จังหวัดเลยโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ รองลงมาคือด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านบุคลิกภาพ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านความรู้ความสามารถในเชิงวิชาชีพ ตามลำดับ การวิจัยคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่พึงประสงค์ตามทัศนคติของลูกค้าธุรกิจลานอ้อย อำเภอผาขาว จังหวัดเลย จำแนกตามรายด้าน

1) ด้านบุคลิกภาพ ผลการวิจัยพบว่าของผู้ประกอบการที่พึงประสงค์ตามทัศนคติของลูกค้าธุรกิจลานอ้อย อำเภอผาขาว จังหวัดเลย ในด้านบุคลิกภาพโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้ประกอบการมีความกระตือรือร้น เอาใจใส่ และสนใจงาน รองลงมาคือ ผู้ประกอบการมีภาพลักษณ์ที่ดี น่าเชื่อถือ และไว้วางใจได้ ผู้ประกอบการมีความสุภาพ อ่อนน้อมและถ่อมตน ผู้ประกอบการมีการแสดงออกทางอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมและควบคุมอารมณ์ได้ ผู้ประกอบการมีการยิ้มแย้มแจ่มใสและมีชีวิตชีวา ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ผู้ประกอบการมีการแต่งกายสุภาพ สะอาด เรียบร้อยและเหมาะสมกับอาชีพ ตามลำดับ

2) ด้านมนุษยสัมพันธ์ ผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่พึงประสงค์ตามทัศนคติของลูกค้าธุรกิจลานอ้อย อำเภอผาขาว จังหวัดเลย ในด้านมนุษยสัมพันธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากโดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้ประกอบการมีความพร้อมที่จะให้บริการลูกค้าอยู่เสมอ รองลงมาคือ ผู้ประกอบการหลีกเลี่ยงการขัดแย้งหรือโต้เถียงกับลูกค้า ผู้ประกอบการเป็นที่พึ่งช่วยเหลือให้บริการลูกค้า ผู้ประกอบการมีมนุษยสัมพันธ์ เข้ากับบุคคลได้ทุกระดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือผู้ประกอบการมีความเป็นกันเอง ตามลำดับ

3) ด้านคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ ผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่พึงประสงค์ตามทัศนคติของลูกค้าธุรกิจลานอ้อย อำเภอผาขาวจังหวัดเลย ในด้านคุณธรรมจริยธรรมและ

จรรยาบรรณในวิชาชีพโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 3 ข้อ และระดับมาก 2 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้ประกอบการมีความซื่อสัตย์ ซื่อตรง และโปร่งใส รองลงมาคือ ผู้ประกอบการไม่เอาเปรียบลูกค้าผู้ประกอบการปฏิบัติตามข้อตกลงการซื้อขายอย่างเคร่งครัด ผู้ประกอบการไม่สร้างความเดือดร้อนแก่ลูกค้าส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ผู้ประกอบการยกย่องให้เกียรติลูกค้า ตามลำดับ

4) ด้านวิสัยทัศน์ ผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่พึงประสงค์ตามทัศนะของลูกค้าธุรกิจลานอ้อย อำเภอผาขาว จังหวัดเลยในด้านวิสัยทัศน์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีความเชื่ออยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยมีข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้ประกอบการมีความคิดในการวางแผนเพื่อเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆในการประกอบธุรกิจให้ดีขึ้น รองลงมาคือ ผู้ประกอบการมีการหาข้อมูลเพื่อพัฒนาคุณภาพสถานประกอบการและการให้บริการอยู่เสมอ ผู้ประกอบการมีความมุ่งมั่นในการทำให้ธุรกิจของตนเองสามารถแข่งขันกับผู้ประกอบการในธุรกิจเดียวกันคนอื่นๆอยู่เสมอ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ผู้ประกอบการมีการพัฒนาตนเอง เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางการค้าอยู่เสมอ ตามลำดับ

5) ด้านความรู้ความสามารถในเชิงวิชาชีพ ผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่พึงประสงค์ตามทัศนะของลูกค้าธุรกิจลานอ้อย อำเภอผาขาว จังหวัดเลยในด้านความรู้ความสามารถในเชิงวิชาชีพโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีความเชื่ออยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้ประกอบการมีความรู้เกี่ยวกับการเพาะปลูก บำรุงรักษา และการแปรรูปผลผลิตอ้อย รองลงมาคือ ผู้ประกอบการมีความรู้เกี่ยวกับระบบบัญชี ราคา และการตลาดในธุรกิจค้าอ้อย ผู้ประกอบการสามารถสร้าง และบริหารทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ประกอบการมีความรู้ทันต่อเหตุการณ์ต่างๆ ผู้ประกอบการมีทักษะในการนำเสนอและสื่อสารในทางสร้างสรรค์ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ผู้ประกอบการมีความรู้เกี่ยวกับกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจค้าอ้อย ตามลำดับ

4.2 ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่พึงประสงค์ตามทัศนะของลูกค้าธุรกิจลานอ้อย อำเภอผาขาว จังหวัดเลยจำแนกตามสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

**ตารางที่ 1** เปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่พึงประสงค์ตามทัศนะของลูกค้าธุรกิจลานอ้อย อำเภอผาขาว จังหวัดเลยจำแนกตามสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

|                                            | เพศ         | อายุ        | ระดับการศึกษา | ระยะเวลาในการเป็นลูกค้าธุรกิจลานอ้อย |
|--------------------------------------------|-------------|-------------|---------------|--------------------------------------|
| 1.ด้านบุคลิกภาพ                            | 0.45        | 0.70        | 0.88          | 0.67                                 |
| 2.ด้านมนุษยสัมพันธ์                        | 0.04*       | 0.22        | 0.36          | 0.07                                 |
| 3.ด้านคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ | 0.51        | 0.22        | 0.09          | 0.23                                 |
| 4.ด้านวิสัยทัศน์                           | 0.47        | 0.64        | 0.06          | 0.03*                                |
| 5.ด้านความรู้ความสามารถในเชิงวิชาชีพ       | 0.21        | 0.65        | 0.19          | 0.95                                 |
| <b>คุณลักษณะของผู้ประกอบการ</b>            | <b>0.54</b> | <b>0.96</b> | <b>0.71</b>   | <b>0.35</b>                          |

ลูกค้าที่มีเพศแตกต่างกันมีทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ประกอบการธุรกิจลานอ้อยที่พึงประสงค์ในภาพรวม และด้านบุคลิกภาพ ด้านคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ ด้านวิสัยทัศน์ และด้าน



ความรู้ความสามารถในเชิงวิชาชีพ ไม่แตกต่างกัน แต่ลูกค้าที่มีเพศแตกต่างกันมีทัศนคติเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ประกอบการธุรกิจลานอ้อยที่พึงประสงค์ในด้านมนุษยสัมพันธ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ลูกค้าที่มีอายุแตกต่างกันมีทัศนคติเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ประกอบการธุรกิจลานอ้อยที่พึงประสงค์ในภาพรวม และรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ลูกค้าที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีทัศนคติเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ประกอบการธุรกิจลานอ้อยที่พึงประสงค์ในภาพรวม และรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

การเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่พึงประสงค์ตามทัศนคติของลูกค้าธุรกิจลานอ้อยอำเภอผาขาว จังหวัดเลย จำแนกตามระยะเวลาในการเป็นลูกค้าธุรกิจลานอ้อย ในภาพรวมและรายด้าน

ลูกค้าที่มีระยะเวลาในการเป็นลูกค้าธุรกิจลานอ้อย แตกต่างกันมีทัศนคติเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ประกอบการธุรกิจลานอ้อยที่พึงประสงค์ในภาพรวม และด้านบุคลิกภาพ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ และด้านความรู้ความสามารถในเชิงวิชาชีพ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่ลูกค้าที่มีระยะเวลาในการเป็นลูกค้าธุรกิจลานอ้อยแตกต่างกัน มีทัศนคติเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ประกอบการธุรกิจลานอ้อยที่พึงประสงค์ในด้านวิสัยทัศน์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

## 5.สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

### 5.1 สรุปและอภิปรายผล

จากผลการวิจัยคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่พึงประสงค์ ตามทัศนคติของลูกค้าธุรกิจลานอ้อยอำเภอผาขาว จังหวัดเลย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากผู้ประกอบการธุรกิจลานอ้อยในอำเภอผาขาว จังหวัดเลย มีการแข่งขันกันสูงเหตุที่เป็นเช่นนั้นเพราะจำนวนของผู้ประกอบการที่ลงทุนเกี่ยวกับธุรกิจลานอ้อยมีจำนวนถึง 22 แห่ง ทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจลานอ้อยแต่ละแห่งพยายามที่จะพัฒนาระบบการให้บริการธุรกิจลานอ้อยของตนเองเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า โดยพยายามขับเคลื่อนการดำเนินงานของธุรกิจของตนเองเพื่อให้ธุรกิจประสบความสำเร็จภายใต้สภาวะแวดล้อมที่มีจำนวนคู่แข่งหลายคน ซึ่งการวางแผนดำเนินการบริหารจัดการ และช่วยขับเคลื่อนธุรกิจให้เกิดการพัฒนาไปสู่ความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ อย่างไรก็ตามผู้ประกอบการธุรกิจลานอ้อยจึงจำเป็นต้องกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย และกลยุทธ์ต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่กำลังดำเนินอยู่ด้วย ซึ่งผู้ประกอบการจะต้องมีภาระความรับผิดชอบในการวางแผน ด้านการบริหารจัดการ ด้านการตลาด ด้านการจัดหาทรัพยากรเพื่อใช้ในการผลิต ตลอดจนการดูแลควบคุม ซึ่งผู้ประกอบการจำเป็นต้องมีความชำนาญในทักษะการปฏิบัติงานในหลาย ๆ ด้าน เพื่อความอยู่รอดและความสำเร็จของธุรกิจตนเอง

ซึ่งผลการวิจัยในครั้งนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ กิตติมา หนองหารพิทักษ์ และ วินิจ ชินสุวะ (2558) ได้วิจัยเรื่อง แนวทางการตลาดในการรับซื้ออ้อยของลุงหลี อำเภอเขาสวนกวาง จังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจต่อการขายอ้อยให้ลานรับซื้ออ้อยอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกัน แสดงให้เห็นว่าเกษตรกรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับคุณลักษณะของผู้ประกอบการธุรกิจลานอ้อยในการเข้ามาให้บริการเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ ด้านคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ ซึ่งด้านคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเมื่อเทียบกับด้านอื่นๆ เนื่องจากคุณลักษณะของผู้ประกอบการด้านนี้ เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ลูกค้าเกิดความไว้วางใจในการเข้ามาติดต่อขายอ้อยให้กับลานอ้อยแต่ละแห่ง หากผู้ประกอบการของธุรกิจลานอ้อยแห่งใดมีคุณธรรม

จริยธรรมในจรรยาบรรณวิชาชีพของตนเอง ลูกค้าที่เข้ามาติดต่อก็จะมั่นใจในความซื่อสัตย์ของเครื่องชั่งน้ำหนัก การกำหนดราคาของอ้อยสด ตลอดจนการจ่ายเงินให้กับลูกค้าที่ตรงตามเวลาที่แจ้งไว้ เมื่อลูกค้าเกิดความมั่นใจ และไว้วางใจในตัวของผู้ประกอบการของธุรกิจลานอ้อยแล้ว ก็ย่อมจะมีความต้องการในการเข้ามาติดต่อซื้อขายกับธุรกิจลานอ้อยแห่งนั้น

ในทางกลับกันถ้าผู้ประกอบการรายใดที่ไม่สามารถสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าในแง่ของคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ ลูกค้าที่เข้ามาติดต่อซื้อขายด้วยย่อมเกิดความคลางแคลงใจ และไม่มั่นใจ ในการทำธุรกิจหรือติดต่อซื้อขายด้วย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้ประกอบการมีความซื่อสัตย์ ซื่อตรง และโปร่งใส แสดงให้เห็นว่าสิ่งที่ลูกค้าต้องการจากผู้ประกอบการธุรกิจลานอ้อยมากที่สุด คือ การติดต่อซื้อขายที่ความซื่อสัตย์ ซื่อตรง และโปร่งใส ไม่ว่าจะเป็นเครื่องชั่งน้ำหนักอ้อย การกำหนดราคาอ้อยที่โปร่งใสเป็นไปตามราคาที่คณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลกำหนด และมีความตรงต่อเวลาในการจ่ายเงินค่าตอบแทนให้กับลูกค้าในกรณีที่มีการส่งมอบอ้อยสดก่อน แล้วบันทึกจำนวนของอ้อยที่ส่งให้กับธุรกิจลานอ้อยไว้และนัดชำระในภายหลัง เป็นต้น ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับ วันวิสา โชครพหมนันท์ และ วิโรจน์ เจริญลักษณ์ (2558) ได้วิจัยเรื่องคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ ของผู้ประกอบการร้านค้าในตลาดน้ำดอนหวาย จังหวัดนครปฐม ผลการวิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็นที่เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ประกอบการ มีความใส่ใจในความสำเร็จ มีความซื่อสัตย์ในการประกอบธุรกิจในระดับมาก ดังนั้น ความซื่อสัตย์ ซื่อตรง และโปร่งใสเป็นคุณลักษณะที่สำคัญและจำเป็นสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจลานอ้อย ผู้ประกอบการธุรกิจลานอ้อยต้องปฏิบัติและรักษาคุณลักษณะข้อนี้ของตนเองไว้อย่างเคร่งครัด เพื่อให้สามารถรักษาลูกค้าที่มีเอาไว้ได้ สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยรองลงมาคือ ผู้ประกอบการไม่เอาเปรียบลูกค้า คุณลักษณะในข้อนี้เมื่อพิจารณาแล้วจะสอดคล้องกับคุณสมบัติในด้านความซื่อสัตย์ ซื่อตรง และโปร่งใส เนื่องจากเมื่อผู้ประกอบการธุรกิจลานอ้อยมีความซื่อสัตย์ ซื่อตรง และโปร่งใสแล้ว

สิ่งที่ตามมาคือ ผู้ประกอบการจะเป็นผู้ที่ไม่เอาเปรียบลูกค้าไปโดยปริยาย เพราะเมื่อมีความซื่อสัตย์ ในการดูแลเครื่องชั่งน้ำหนักให้เป็นไปตามเกณฑ์ที่ถูกต้อง การกำหนดราคาที่เป็นธรรมสอดคล้องกับราคาที่กำหนดในกลไกตลาดหรือการชำระเงินให้กับลูกค้าได้ตรงตามเวลา เป็นต้น ส่วนข้อที่มีค่าน้อยที่สุดคือ ผู้ประกอบการยกย่องให้เกียรติลูกค้า ทั้งนี้เนื่องจากลูกค้าส่วนใหญ่ของธุรกิจลานอ้อยนั้นเป็นเกษตรกรที่ปลูกอ้อยในพื้นที่อำเภอพาขาวโดยส่วนใหญ่จะมีการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี ทำให้ลูกค้าต้องการการยอมรับ การให้เกียรติ หากผู้ประกอบการธุรกิจลานอ้อยยกย่องให้เกียรติลูกค้าย่อมทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจและต้องการเข้ามาใช้บริการเช่นกันแต่หากเทียบกับคุณลักษณะด้านอื่นๆ แล้ว คุณสมบัติในข้อนี้นับว่าสำคัญน้อยที่สุด เมื่อพิจารณาด้านที่มีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับที่สองได้แก่ ด้านมนุษยสัมพันธ์ เนื่องจากลูกค้าส่วนใหญ่จะนิยมเข้าใช้บริการกับผู้ประกอบการที่ตนมีความคุ้นเคยกันหรือมีเครือข่ายต่อกันในการติดต่อธุรกิจ

ผู้ประกอบการที่มีคุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดีย่อมจะมีโอกาสได้เปรียบที่จะรักษาลูกค้าเอาไว้และสามารถหาลูกค้าใหม่ได้จากการใช้ความมีมนุษยสัมพันธ์ให้เป็นประโยชน์ เพราะคุณลักษณะในด้านนี้เป็นความสามารถในการเจรจาต่อรองของผู้ประกอบการธุรกิจลานอ้อยตลอดจนความสามารถในการติดต่อสื่อสาร การใช้มนุษยสัมพันธ์ที่ดีจะทำให้ผู้ประกอบการสามารถโน้มน้าวจิตใจลูกค้าให้เข้ามาใช้บริการกับตนเองได้ นอกจากการใช้มนุษยสัมพันธ์ของตนกับลูกค้าแล้วมนุษยสัมพันธ์ยังมีความสำคัญในการใช้บริหารหน่วยงานของตนเองไม่ว่าจะเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ได้บังคับบัญชาความสามารถทำงานเป็นทีม หรือการใช้มนุษยสัมพันธ์ติดต่อกับผู้ประกอบการรายอื่นเพื่อสร้างเครือข่ายในการทำธุรกิจร่วมกัน สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ คณิศร อุณแสงจันทร์ (2564) ได้วิจัยเรื่องคุณลักษณะของผู้ประกอบการและกลยุทธ์ที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในเขตกรุงเทพมหานคร

ผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะของผู้ประกอบ ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญระดับ 0.05 และคุณลักษณะของผู้ประกอบการคือ กลยุทธ์สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้ประกอบการมีความพร้อมที่จะให้บริการลูกค้าอยู่เสมอ

ทั้งนี้เนื่องจากเมื่อผู้ประกอบการมีความพร้อมในการให้บริการ ลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการย่อมได้รับความสะดวกรวดเร็วในการให้บริการได้รับการอำนวยความสะดวกและการได้รับการบริการที่ถูกต้อง เมื่อพิจารณาข้อที่มีค่าเฉลี่ยในลำดับที่สองคือ ผู้ประกอบการหลีกเลี่ยงการขัดแย้งหรือโต้เถียงกับลูกค้า เนื่องด้วยการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป ในบางสถานการณ์อาจจะนำไปสู่การเกิดการเข้าใจผิดในการติดต่อหรือสารหรือเกิดข้อผิดพลาดในการให้บริการของสถานประกอบการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจลานอ้อยที่ต้องให้บริการกับลูกค้าจำนวนมาก ซึ่งลูกค้าแต่ละรายย่อมมีความแตกต่างระหว่างบุคคล ดังนั้นเมื่อเกิดข้อผิดพลาดขึ้นในระหว่างกระบวนการติดต่อสื่อสารหรือการให้บริการแล้วผู้ประกอบการสามารถหลีกเลี่ยงการปะทะกันกับลูกค้า หรือสามารถหาทางออกที่ดีที่สามารถยอมรับร่วมกันได้ทั้งสองฝ่ายย่อมจะเกิดผลดีกับธุรกิจของตนส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ผู้ประกอบการมีความเป็นกันเอง แสดงให้เห็นว่าลูกค้าให้ความสำคัญกับความเป็นกันเองน้อยที่สุดเมื่อเทียบกับด้านอื่นๆ ทั้งนี้เหตุผลอาจเป็นเพราะความเป็นกันเองนั้น ไม่สามารถทำให้ลูกค้าสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ในการเข้ามาติดต่อสื่อสารกับผู้ประกอบการธุรกิจลานอ้อยได้หากเปรียบเทียบกับคุณลักษณะในข้ออื่นๆ ในด้านมนุษยสัมพันธ์

เมื่อพิจารณาด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ด้านความรู้ความสามารถในเชิงวิชาชีพ ผลการวิจัยพบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งการที่ ด้านความรู้ความสามารถในเชิงวิชาชีพมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเมื่อเทียบกับด้านอื่นๆ เนื่องจากความรู้ความสามารถในการประกอบธุรกิจลานอ้อยของผู้ประกอบการใช้เพียงความรู้เกี่ยวกับการตลาด การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ การเงินและการธนาคาร เป็นต้น เพราะความรู้ในด้านอื่นๆจะเป็นความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ในการบริหารจัดการธุรกิจทำให้ลูกค้าให้ความสำคัญกับคุณลักษณะของผู้ประกอบการธุรกิจลานอ้อยในด้านนี้น้อย ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับ วันวิสา โชคพรหมนันท์ และ วิโรจน์ เจริญลักษณ์ (2558) ได้วิจัยเรื่องคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ ของผู้ประกอบการร้านค้าในตลาดน้ำดอนหวาย จังหวัดนครปฐม ผลการวิจัยพบว่า ผู้ประกอบการต้องมีการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมทางด้านการบริหารจัดการกรณีศึกษาต่างๆเพื่อให้การประกอบธุรกิจนั้นมีประสิทธิภาพและตอบสนองความต้องการของลูกค้ามากยิ่งขึ้นและเพื่อให้การดำเนินธุรกิจของตนเองประสบผลสำเร็จ ทั้งนี้เนื่องจากความรู้เกี่ยวกับการเพาะปลูก บำรุงรักษา และการแปรรูปผลผลิตอ้อยจะทำให้ผู้ประกอบการเข้าใจในบริบทของลูกค้า ซึ่งแสดงให้เห็นว่าลูกค้ามุ่งหวังให้ผู้ประกอบการธุรกิจลานอ้อยเข้าใจในบริบทการทำงานของตนเองที่เป็นเกษตรกรหากผู้ประกอบการเข้าใจในบริบทของเกษตรกรย่อมทำให้ความเป็นธรรมในการกำหนดราคาอ้อยหรือการชั่งน้ำหนักของอ้อยต่อไป ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยในน้อยที่สุดคือ ผู้ประกอบการมีความรู้เกี่ยวกับกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจอ้อย ทั้งนี้เนื่องจากลูกค้าให้ความสำคัญกับกฎหมายที่เกี่ยวข้องน้อย อาจเป็นเพราะว่าส่วนใหญ่สำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายจะทำหน้าที่ในการให้ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายที่เกี่ยวข้องตลอดจนสิทธิประโยชน์ของเกษตรกรชาวไร่อ้อยอยู่แล้วผู้ประกอบการธุรกิจลานอ้อยเป็นเพียงปัจจัยเสริมในการส่งเสริมความรู้ให้กับเกษตรกรในด้านนี้ ทำให้คุณลักษณะในข้อนี้มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเมื่อเทียบกับข้ออื่นๆ

ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่พึงประสงค์ตามทัศนะของลูกค้าธุรกิจลานอ้อยอำเภอผาขาว จังหวัดเลย

ลูกค้ำที่มีเพศแตกต่างกันมีทัศนคติเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ประกอบการธุรกิจลานอ้อยที่พึงประสงค์ในภาพรวม ด้านบุคลิกภาพ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านวิสัยทัศน์ และด้านความรู้ความสามารถในเชิงวิชาชีพ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่ลูกค้ำที่มีเพศแตกต่างกันมีทัศนคติเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ประกอบการธุรกิจลานอ้อยที่พึงประสงค์ในด้านคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 นั่นคือ เพศไม่มีผลต่อทัศนคติของลูกค้ำเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ประกอบการธุรกิจลานอ้อยที่พึงประสงค์ในภาพรวม ด้านบุคลิกภาพ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านวิสัยทัศน์ และด้านความรู้ความสามารถในเชิงวิชาชีพ แต่อย่างไรก็ตามเพศมีผลต่อทัศนคติเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ประกอบการธุรกิจลานอ้อยที่พึงประสงค์ในด้านคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ

ซึ่งหากพิจารณาจากระดับของทัศนคติของลูกค้ำพบว่า ด้านคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ เป็นด้านที่ลูกค้ำมีระดับทัศนคติมากที่สุดเมื่อเทียบกับด้านอื่นๆ แสดงให้เห็นว่าด้านนี้มีความสำคัญต่อคุณลักษณะของผู้ประกอบการธุรกิจลานอ้อยที่ลูกค้ำต้องการ ลูกค้ำที่เป็นเพศชายมีค่าเฉลี่ยของระดับทัศนคติ 4.45 ในขณะที่เพศหญิงมีค่าเฉลี่ย 4.36 นั่นคือ ลูกค้ำที่เป็นเพศชายต้องการผู้ประกอบการที่มีคุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพมากกว่าเพศหญิงที่เป็นเช่นนี้เพราะว่าส่วนใหญ่ลูกค้ำที่เข้ามาติดต่อกับผู้ประกอบการธุรกิจลานอ้อยจะเป็นเพศชายเนื่องจากเป็นผู้ขับรถบรรทุกอ้อยสดมาจำหน่ายให้กับผู้ประกอบการด้วยตนเอง มีโอกาสที่จะได้เรียนรู้และสัมผัสกับการให้บริการของผู้ประกอบการธุรกิจลานอ้อยมากกว่าลูกค้ำที่เป็นเพศหญิง ผลการวิจัยในครั้งนี้สอดคล้องกับ สิริวัฒน์ ตั้งสงเจริญ (2558) ได้วิจัยเรื่องคุณลักษณะของการเป็นผู้ประกอบการของนักศึกษาระดับปริญญาโทด้านบริหารธุรกิจ ในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า นักศึกษาเพศชายและเพศหญิงแตกต่างกันมีความเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของการเป็นผู้ประกอบการของนักศึกษาระดับปริญญาโทด้านบริหารธุรกิจในเขตกรุงเทพมหานคร ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

ลูกค้ำที่มีอายุแตกต่างกันมีทัศนคติเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ประกอบการธุรกิจลานอ้อยที่พึงประสงค์ในภาพรวม และรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นั่นคือ อายุไม่มีผลต่อทัศนคติของลูกค้ำเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ประกอบการธุรกิจลานอ้อยที่พึงประสงค์ในภาพรวม และรายด้าน ทั้งนี้เหตุที่ทำให้ลูกค้ำที่มีอายุแตกต่างกันมีทัศนคติเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ประกอบการธุรกิจลานอ้อยที่พึงประสงค์ในภาพรวม และรายด้านไม่แตกต่างกันอาจเป็นเพราะว่าช่วงอายุของกลุ่มตัวอย่างไม่แตกต่างกันมาก โดยเฉลี่ยจะเป็นช่วงอายุที่อยู่ในวัยทำงาน

ลูกค้ำที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีทัศนคติเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ประกอบการธุรกิจลานอ้อยที่พึงประสงค์ในภาพรวม และรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นั่นคือ ระดับการศึกษาไม่มีผลต่อทัศนคติของลูกค้ำเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ประกอบการธุรกิจลานอ้อยที่พึงประสงค์ในภาพรวม และรายด้าน ทั้งนี้เหตุที่ทำให้ลูกค้ำที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีทัศนคติเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ประกอบการธุรกิจลานอ้อยที่พึงประสงค์ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันอาจเป็นเพราะว่าส่วนใหญ่ลูกค้ำมีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี (จำนวน 351 คน) คิดเป็นร้อยละ 91.90 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ซึ่งระดับการศึกษาจะเปรียบเหมือนดังภูมิขององค์ความรู้และทัศนคติของบุคคล ดังนั้นเมื่อกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นคนที่มีความรู้ต่ำกว่าปริญญาตรีและมีจำนวนมากเมื่อเทียบกับกลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาในระดับอื่นๆ ทำให้ระดับการศึกษาไม่มีผลกับทัศนคติของลูกค้ำเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ประกอบการธุรกิจลานอ้อยที่พึงประสงค์ในภาพรวมและรายด้าน

ลูกค้ำที่มีระยะเวลาในการเป็นลูกค้ำธุรกิจลานอ้อย แตกต่างกันมีทัศนคติเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ประกอบการธุรกิจลานอ้อยที่พึงประสงค์ในภาพรวม และด้านบุคลิกภาพ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านคุณธรรม

จริยธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ และด้านความรู้ความสามารถในเชิงวิชาชีพไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่ลูกค้าที่มีระยะเวลาในการเป็นลูกค้าธุรกิจลานอ้อยแตกต่างกันมีทักษะเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ประกอบการธุรกิจลานอ้อยที่พึงประสงค์ในด้านวิสัยทัศน์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นั่นคือ ระยะเวลาในการเป็นลูกค้าธุรกิจลานอ้อย ไม่มีผลต่อทักษะของลูกค้าเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ประกอบการธุรกิจลานอ้อยที่พึงประสงค์ในภาพรวม ด้านบุคลิกภาพ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ และด้านความรู้ความสามารถในเชิงวิชาชีพ แต่อย่างไรก็ตาม ลูกค้าที่มีระยะเวลาในการเป็นลูกค้าธุรกิจลานอ้อยแตกต่างกันมีทักษะเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ประกอบการธุรกิจลานอ้อยที่พึงประสงค์ในด้านวิสัยทัศน์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นั่นคือ ระยะเวลาในการเป็นลูกค้าธุรกิจลานอ้อยมีผลต่อทักษะเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ประกอบการธุรกิจลานอ้อยที่พึงประสงค์ในด้านวิสัยทัศน์

จากการศึกษาคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่พึงประสงค์ ตามทักษะของลูกค้าธุรกิจลานอ้อย อำเภอผาขาว จังหวัดเลยโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ รองลงมาคือด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านบุคลิกภาพ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านความรู้ความสามารถในเชิงวิชาชีพ

คุณลักษณะของผู้ประกอบการที่พึงประสงค์ตามทักษะของลูกค้าธุรกิจลานอ้อย อำเภอผาขาวจังหวัดเลย ในด้านคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 3 ข้อ และระดับมาก 2 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้ประกอบการมีความซื่อสัตย์ ซื่อตรง และโปร่งใส รองลงมาคือ ผู้ประกอบการไม่เอาเปรียบลูกค้า ผู้ประกอบการปฏิบัติตามข้อตกลง การซื้อขายอ้อยอย่างเคร่งครัด ผู้ประกอบการไม่สร้างความเดือดร้อนแก่ลูกค้า ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ผู้ประกอบการยกย่องให้เกียรติลูกค้า

## 5.2 ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย

ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญในการพัฒนา คุณลักษณะของการเป็นผู้ประกอบการของตนเองให้มีลักษณะที่ดีมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะคุณลักษณะด้านการวิเคราะห์ตลาดและคู่แข่งชั้นและการทำงานเชิงรุก และต้องมีความรู้ ความสามารถและแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ในการพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นและมั่นใจในตนเอง กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ และสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ด้วยตนเองได้

## 5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาเชิงทดลองเกี่ยวกับผลของการพัฒนาคุณลักษณะของผู้ประกอบการต่อความพึงพอใจของลูกค้า
2. ควรศึกษาเชิงคุณภาพเพื่อทำความเข้าใจเหตุผลเบื้องหลังความต้องการของคุณลักษณะของผู้ประกอบการ



## เอกสารอ้างอิง

- กิตติมา หนองหารพิทักษ์ และ วินิจ ชินสุวะ. (2558). แนวทางการตลาดในการรับซื้ออ้อยของลุงหลี่ อำเภอเขา  
สวนกวาง จังหวัดขอนแก่น. **การประชุมวิชาการทางธุรกิจและนวัตกรรมทางการจัดการ ระดับชาติ  
และนานาชาติประจำปี 2558**, 1050-1055.
- คณิศร อุ่นแสงจันทร์. (2564). คุณลักษณะของผู้ประกอบการและกลยุทธ์ที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนิน  
ธุรกิจวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในเขตกรุงเทพมหานคร. **วารสารวิชาการสถาบัน  
เทคโนโลยีแห่งสุวรรณภูมิ**. 7 (1), 618-629.
- ธานินทร์ ศิลป์จารุ. (2550). การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลด้วย SPSS (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพมหานคร:  
วี อินเทอร์เน็ต.
- พัทธมน ฐะธรรมานนท์. (2564). ปัจจัยธุรกิจคุณลักษณะของผู้ประกอบการและการสร้างความได้เปรียบ  
ทางการแข่งขันที่นำไปสู่ความสำเร็จของธุรกิจเบเกอรี่บนออนไลน์ ปริญญาโท สาขาวิชาการ  
จัดการคณะบริหารธุรกิจเพื่อสังคม มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ภารดี อนันต์นาวิ. (2551). **หลักการแนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา**. ชลบุรี: มนตรี.
- วันวิสา โชคพรหมนันท์ และ วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์. (2558). ลักษณะผู้ประกอบการที่มีผลต่อความสำเร็จใน  
การดำเนินกิจการของผู้ประกอบการร้านค้าในตลาดน้ำดอนหวาย จังหวัดนครปฐม. **วารสาร  
อิเล็กทรอนิกส์ มหาวิทยาลัยศิลปากร**, 8(1), 967-988.
- สิริวัฒน์ ตั้งสงเจริญ. (2558). คุณลักษณะของการเป็นผู้ประกอบการของนักศึกษาระดับปริญญาโทด้าน  
บริหารธุรกิจ ในเขตกรุงเทพมหานคร. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตคณะ  
พาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สำคัญสุด สีสกุลานนท์ และ พัทธ์ ศิริวงศ์ (2560). ปัจจัยแวดล้อมที่เกื้อหนุนต่อการเป็นผู้ประกอบการรุ่น  
เยาว์ กรณีศึกษา นักศึกษาคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี.  
**Veridian E-Journal, Silpakorn University**, 10(1), 1141-1153.
- สำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาล. (2567). รายงานพื้นที่ปลูกอ้อยและผลผลิตอ้อย 2566/2567.  
กรุงเทพมหานคร: กระทรวงอุตสาหกรรม.



การบริหารจัดการองค์ความรู้ในการใช้จุลินทรีย์หน่อกล้วยของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงกุ้ง  
เพื่อแก้ปัญหาโรคมะขาว

Knowledge Management in the Application of Banana Shoot Microorganisms  
by Shrimp Farmers' Groups to Address White Feces Syndrome

พิมลวรรณ เกตพันธ์<sup>1\*</sup> อริสรา ยะรังวงศ์<sup>2</sup> อธิวิวัฒน์ วุฒิพันธ์<sup>3</sup> ประเสริฐศักดิ์ สิทธิเวช<sup>4</sup> เชิดพงษ์ ชีระจิตต์<sup>5</sup>  
รพี ดอกไม้เทศ<sup>6</sup> และ รุ่งทิพย์ ไทยสม<sup>7</sup>

(Pimolwan Katepan<sup>1\*</sup>, Arissara Yarangwong<sup>2</sup>, Itthiwat Wuthipan<sup>3</sup>, Praseatsak Sittivech<sup>4</sup>,  
Cherdpong Kheerajitt<sup>5</sup>, Rapee Dokmaithes<sup>6</sup> and Rungthip Thaisom<sup>7</sup>)

<sup>1-2,5-6</sup> ภาควิชาส่งเสริมและนิเทศศาสตร์เกษตร คณะเกษตร กำแพงแสน

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน, นครปฐม

<sup>1-2,5-6</sup> Department of Agricultural Extension and Communication, Faculty of Agriculture Kamphaeng Saen,  
Kasetsart University, Kamphaeng Saen, Nakhon Pathom Province, Thailand.

<sup>3-4</sup> สาขาเทคโนโลยีชีวภาพทางการเกษตร คณะเกษตร กำแพงแสน

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน, นครปฐม

<sup>3-4</sup> Agricultural Biotechnology Program, Faculty of Agriculture Kamphaeng Saen,  
Kasetsart University Kamphaeng Saen Campus, Kamphaeng Saen, Nakhon Pathom, Thailand.

<sup>7</sup> ภาควิชาบริหารธุรกิจและการบัญชี คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน, นครปฐม

<sup>7</sup> Department of Business Administration and Accountancy, Faculty of Liberal Arts and Science,  
Kasetsart University Kamphaeng Saen Campus, Nakhon Pathom, Thailand

\*Corresponding author E-mail: aon400480@gmail.com

Article history:

Received 3 February 2024

Revised 19 September 2025

Accepted 22 September 2025

SIMILARITY INDEX = 2.26 %

## บทคัดย่อ

โรคพืชในกิ่งเป็นปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อเกษตรกรผู้เลี้ยงกุ้งในด้านการลดลงของผลผลิตและรายได้อย่างต่อเนื่องซึ่งมาจากการอักเสบของลำไส้กุ้งที่เกิดจากการติดเชื้อแบคทีเรีย การดูดซึมอาหารในลำไส้ไม่ได้จากการสำรวจในพื้นที่ตำบลสระสีมุ่ม อำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม พบว่าเกษตรกรส่วนใหญ่ประสบปัญหาดังกล่าว ดังนั้น การศึกษานี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาข้อมูลพื้นฐานของเกษตรกรผู้เลี้ยงกุ้งที่เข้าร่วมโครงการการใช้จุลินทรีย์หน่อกล้วยในบ่อเลี้ยงกุ้งในพื้นที่ตำบลสระสีมุ่ม และ 2) ประเมินการบริหารจัดการองค์ความรู้ในการใช้จุลินทรีย์หน่อกล้วยของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงกุ้งเพื่อแก้ปัญหาโรคพืชในกิ่ง การวิจัยนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงสำรวจ โดยเก็บข้อมูลจากประชากร 20 คน ซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยการคัดเลือกแบบเจาะจง และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติแบบพรรณนา โดยใช้ค่าความถี่และค่าร้อยละ

ผลการวิจัยพบว่า 1) เกษตรกรผู้เลี้ยงกุ้งที่เข้าร่วมโครงการส่วนใหญ่ (ร้อยละ 60.00) เป็นเพศชาย อายุระหว่าง 31-40 ปี (ร้อยละ 40.00) และมีระดับการศึกษาสูงสุดระดับประถมศึกษา (ร้อยละ 45.00) ซึ่งข้อมูลพื้นฐานนี้ใช้ในการวางแผนการสื่อสาร ตลอดจนออกแบบกิจกรรมให้สอดคล้องกับระดับความรู้ของเกษตรกร และ 2) ผลประเมินการบริหารจัดการองค์ความรู้ในการใช้จุลินทรีย์หน่อกล้วยของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงกุ้งเพื่อแก้ปัญหาโรคพืชในกิ่ง พบว่า เกษตรกรสามารถนำองค์ความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยเฉพาะในด้านการป้องกันและลดความรุนแรงของปัญหาโรคพืชในกิ่ง จากการทดลองใช้จุลินทรีย์หน่อกล้วยในอัตรา 10 ลิตรต่อไร่กับบ่อเลี้ยงกุ้งจำนวน 20 บ่อของเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการ พบว่าการประยุกต์ใช้ความรู้ดังกล่าวส่งผลเชิงบวกต่อระบบการเลี้ยงกุ้งในหลายด้าน ซึ่งการใช้จุลินทรีย์หน่อกล้วยส่งผลให้เกษตรกรผู้เลี้ยงกุ้งมีต้นทุนที่เพิ่มขึ้นเพียง 220 บาท

**คำสำคัญ :** การบริหารจัดการองค์ความรู้ กลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงกุ้ง จุลินทรีย์หน่อกล้วย เกษตรกรรมยั่งยืน

## Abstract

White Feces Syndrome has been a persistent issue for shrimp farmers, leading to significant losses in both shrimp yield and farmer income. This condition arises from inflammation of the shrimp's intestine caused by bacterial infections, leading to poor nutrient absorption in the gut. A survey conducted in Sa Si Mum Subdistrict, Kamphaeng Saen District, Nakhon Pathom Province, revealed that most shrimp farmers in the area are affected by this condition. Consequently, the objectives of this study were to 1) examine the general information of shrimp farmers in Sa Si Mum Subdistrict, and 2) to evaluate the knowledge management for the use of banana shoot microorganisms by a group of shrimp farmers to solve the White Feces Disease problem. The study employed qualitative and survey research methods, utilizing in-depth interviews to collect primary data from 20 shrimp farmers who served as key informants, selected through purposive sampling. The data were analyzed using descriptive statistics, including frequency and percentage.

The findings indicated that 1) the majority of farmers (60.00%) were male, most (40.00%) were between the ages of 31-40, and 45.00% had completed primary school education. Baseline data are employed in the planning of communication strategies and the design of activities that correspond to the knowledge levels of farmers. 2) Evaluation results of knowledge management on the use of banana shoot microorganisms by shrimp farmers to address the White Feces Disease problem revealed that farmers were able to effectively apply the acquired knowledge, particularly in preventing and mitigating the severity of the disease. By applying banana shoot microorganisms at a rate of 10 liters per rai across 20 shrimp ponds owned by participating farmers, the implementation of this knowledge produced positive outcomes in various aspects of shrimp farming. The use of banana shoot microorganisms led to only a marginal increase in production costs, amounting to just 220 baht per farmer.

**Keywords:** Knowledge Management, Banana Shoot Microorganisms, Shrimp Farmers' Groups, Sustainable Agriculture

## 1. บทนำ

กุ้ง จัดเป็นสินค้าส่งออกของไทยที่มีศักยภาพการแข่งขันในตลาดโลกสูงมาก ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมาการส่งออกกุ้งของไทยมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยราว 12 % ต่อปี ซึ่งสูงกว่าอัตราการเติบโตเฉลี่ยของโลกประมาณ 4 % ต่อปี ในปัจจุบันประเทศไทยสามารถผลิตกุ้งได้ราว 500,000 ตันต่อปี ซึ่งผลผลิตส่วนใหญ่ประมาณ 80% ใช้เพื่อการส่งออกจึงสามารถสร้างรายได้เข้าประเทศได้สูงกว่า 90,000 ล้านบาทต่อปี ส่งผลให้ประเทศไทยเป็นประเทศผู้ผลิตและส่งออกกุ้งรวมถึงผลิตภัณฑ์แปรรูปรายใหญ่ กุ้งและผลิตภัณฑ์แปรรูปของประเทศไทยสามารถครองส่วนแบ่งในตลาดโลกได้สูงถึง 23.9% (กองนโยบายและแผนพัฒนาการประมง, 2565)

การเลี้ยงกุ้งขาว หรือกุ้งแวนนาไม (*Litopenaeus vannamei*) มีลำตัวขาวใส ขามีสีขาวยาว หางสีแดง โดยเฉพาะบริเวณปลายหางจะมีสีแดงเข้ม ซึ่งเป็นกุ้งทะเลชนิดหนึ่งที่ประเทศไทยมีการนำกุ้งชนิดนี้มาเลี้ยงเพื่อทดแทนกุ้งกุลาดำที่ประสบปัญหาโรคระบาดและเติบโตช้า ในปัจจุบันเกษตรกรมีการเลี้ยงกุ้งชนิดนี้เกือบ 100% เนื่องจากเป็นกุ้งที่เจริญเติบโตเร็ว และใช้เวลาในการเลี้ยงเพียง 2-3 เดือน นอกจากนี้ ยังเป็นกุ้งที่มีพฤติกรรมในการหากินในทุกระดับความลึกของน้ำ ขอบ่ายล่องน้ำ ไม่หมกตัวหรือตกใจง่าย และไวต่อการเปลี่ยนแปลงสภาวะของน้ำ ดังนั้น คุณภาพน้ำจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญในการเลี้ยงกุ้ง หากกุ้งอาศัยอยู่ในน้ำที่มีคุณภาพดีกุ้งจะสามารถเจริญเติบโตได้ดีและรวดเร็ว ส่งผลให้เกษตรกรผู้เลี้ยงกุ้งประสบผลสำเร็จและได้กำไรมาก หากคุณภาพน้ำไม่ดีกุ้งจะเจริญเติบโตช้าหรือเป็นโรคได้ง่าย นอกจากนี้ ยังสามารถก่อให้เกิดสภาวะกุ้งตายเป็นจำนวนมาก การรักษาคุณภาพน้ำในบ่อเลี้ยงกุ้งจึงเป็นสิ่งสำคัญมาก ซึ่งค่าความเป็นกรด-ด่างของน้ำ (ค่า pH) จะมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาเนื่องจากมีการสะสมของของเสียที่กุ้งขับถ่ายออกมา รวมทั้งเศษอาหารที่ตกค้างอยู่ในบ่อและเศษซากพืชผัก ตลอดจนการสังเคราะห์แสงของพืชน้ำ หากค่าความเป็นกรด-ด่างสูงเกินไปจะทำให้แพลงก์ตอนพืชในน้ำมีการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว เกษตรกรผู้เลี้ยงกุ้งต้องมีการถ่ายน้ำในบ่อออกแล้วนำน้ำใหม่เข้ามาเพื่อปรับค่าความเป็นกรด-ด่างให้อยู่ในเกณฑ์ปกติ (pH 7-9) หากปล่อยให้ค่าความเป็นกรด-ด่างสูงจะยิ่งส่งผลให้น้ำเน่าเสียและเกิดโรคได้ง่าย

องค์การบริหารส่วนตำบลสระสีมูม อยู่ในเขตพื้นที่ของตำบลสระสีมูม อำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ตั้งอยู่ทางทิศเหนือของที่ว่าการอำเภอกำแพงแสน มีระยะห่างจากอำเภอกำแพงแสน ประมาณ 8 กิโลเมตร และมีระยะห่างจากจังหวัดนครปฐม ประมาณ 43 กิโลเมตร จากข้อมูลของกรมส่งเสริมการเกษตร สำนักงานเกษตรอำเภอกำแพงแสน (2565) พบว่า ตำบลสระสีมูม อำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม เป็นพื้นที่หนึ่งที่เกษตรกรส่วนใหญ่ประกอบอาชีพหลักคือเกษตรกรรม (ทำนา ทำสวน ทำไร่) และอาชีพรอง ได้แก่ ประมง การเลี้ยงสัตว์และรับจ้าง ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเลือกพื้นที่ตำบลสระสีมูม อำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม เป็นพื้นที่หลักในการศึกษาเกี่ยวกับนวัตกรรมกับการแก้ปัญหาของเกษตรกรหรือชุมชน เนื่องจากเป็นพื้นที่ที่ประกอบด้วยกลุ่มเกษตรกรที่เกี่ยวข้องกับการเลี้ยงกุ้งถึง 6 กลุ่ม (ภาพที่ 1) ได้แก่ (1) กลุ่มเลี้ยงกุ้งก้ามกราม มีสมาชิกทั้งสิ้น 23 คน (2) กลุ่มส่งเสริมการเลี้ยงกุ้งก้ามกราม มีสมาชิกทั้งสิ้น 20 คน (3) กลุ่มเลี้ยงกุ้ง หมู 5 บ้านไผ่โทน มีสมาชิกทั้งสิ้น 29 คน (4) กลุ่มส่งเสริมการเลี้ยงกุ้ง มีสมาชิกทั้งสิ้น 24 คน (5) กลุ่มผู้เลี้ยงกุ้งก้ามกราม มีสมาชิกทั้งสิ้น 20 คน และ (6) กลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงกุ้งก้ามกรามบ้านไผ่ทอง มีสมาชิกทั้งสิ้น 20 คน (องค์การบริหารส่วนตำบลสระสีมูม, 2565) จากการลงพื้นที่สำรวจในพื้นที่ตำบลสระสีมูม อำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม พบว่า เกษตรกรผู้เลี้ยงกุ้งส่วนใหญ่ประสบปัญหาโรคช้ำขาวในกุ้ง (ศูนย์วิจัยและเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำชายฝั่งสมุทรสาคร, 2560) ซึ่งเกษตรกรส่วนใหญ่มีต้นทุนทั้งหมดในการเลี้ยงกุ้งขาวแวนนาไมเฉลี่ย 269,530.93 บาทต่อไร่ ประกอบด้วย ต้นทุนคงที่ทั้งหมด 21,581.69 บาทต่อไร่ และต้นทุนผันแปร 247,949.24 บาทต่อไร่ (เอกพล รัตนพนธ์, 2562) ดังนั้น การศึกษาครั้งนี้จึงมุ่งเน้นการศึกษาผลของการใช้จุลินทรีย์หน่อกล้วยในบ่อเลี้ยงกุ้งเพื่อแก้ปัญหาโรคช้ำขาวในกุ้งให้กับเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการในพื้นที่หมู่ 6

ซึ่งเป็นพื้นที่ต้นแบบในการผลิตและใช้จุลินทรีย์หน่อกล้วยในบ่อเลี้ยงกุ้งในตำบลสระสั้ม เนื่องจากเป็นพื้นที่ที่ไม่เคยใช้จุลินทรีย์หน่อกล้วยในบ่อเลี้ยงกุ้งเพื่อแก้ปัญหาดังกล่าว

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาข้อมูลพื้นฐานของเกษตรกรผู้เลี้ยงกุ้งที่เข้าร่วมโครงการการใช้จุลินทรีย์หน่อกล้วยในบ่อเลี้ยงกุ้งในพื้นที่ตำบลสระสั้ม อำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม
2. เพื่อประเมินการบริหารจัดการองค์ความรู้ในการใช้จุลินทรีย์หน่อกล้วยของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงกุ้งเพื่อแก้ปัญหาโรคซัขาว

## 2. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.1 ความรู้เกี่ยวกับการจัดการองค์ความรู้ชุมชน

การจัดการองค์ความรู้ชุมชน (community knowledge management) คือกระบวนการที่มุ่งเน้นการระบุ จัดเก็บ แลกเปลี่ยน และใช้ประโยชน์จากความรู้ภายในชุมชน เพื่อสร้างศักยภาพในการเรียนรู้ร่วมกัน โดยเฉพาะในการแก้ปัญหาและเพิ่มคุณภาพชีวิตของสมาชิกชุมชน ซึ่ง Chongchorhor et al. (2024) ได้ระบุว่า การบริหารจัดการความรู้ ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ได้แก่ การระบุงค์ความรู้ การจับ/เก็บองค์ความรู้ การจัดระเบียบองค์ความรู้ การประเมินองค์ความรู้ การนำองค์ความรู้ไปใช้ และการกระจาย/แบ่งปันองค์ความรู้

### 2.2 ความรู้เกี่ยวกับจุลินทรีย์และจุลินทรีย์หน่อกล้วย

สำนักวิจัยและส่งเสริมวิชาการการเกษตร มหาวิทยาลัยแม่โจ้ (2565) ระบุว่า จุลินทรีย์ (Microorganism) เป็นสิ่งมีชีวิตขนาดเล็กเซลล์เดียวที่มีขนาดเล็กจนไม่สามารถมองเห็นได้ด้วยตาเปล่าต้องอาศัยกล้องจุลทรรศน์ช่วยขยายให้มองเห็นรูปร่างและลักษณะของเซลล์ จุลินทรีย์สามารถขยายพันธุ์ด้วยการแยกตัวด้วยการแยกเซลล์ตัวเองจาก 1 เป็น 2 จาก 2 เป็น 4 อย่างต่อเนื่องไปตลอด ซึ่งจุลินทรีย์จะช่วยย่อยสลายวัสดุอินทรีย์ให้มีโมเลกุลเล็กลงจนอยู่ในรูปสารประกอบฮิวมิกหรือกรดอะมิโนเพื่อเปลี่ยนเป็นธาตุอาหารในรูปที่พืชสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้

กรมประมง กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (ม.ป.ป.). ระบุว่า จุลินทรีย์หน่อกล้วย คือการนำหน่อกล้วยมาหมักให้ได้จุลินทรีย์ที่มีประโยชน์เพื่อนำมาใช้ในการเกษตร เพราะในดินที่มีต้นกล้วยขึ้นจะเป็นดินที่มีสภาพอุดมสมบูรณ์ มีจุลินทรีย์ที่มีประโยชน์ต่อพืช สามารถนำมาปรับสภาพดินให้เหมาะต่อการเจริญเติบโตของพืช อีกทั้งยังสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในด้านกาเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำ ช่วยปรับสภาพน้ำให้มีความเหมาะสม ชะลอการเน่าเสียของน้ำ ซึ่งใช้หลักการนำเอาจุลินทรีย์ชนิดที่ดีที่มีประสิทธิภาพไปแย่งอาหารที่เป็นของเสีย (ของเสียจากสัตว์น้ำและเศษอาหารต่าง ๆ ที่สัตว์น้ำกินไม่หมด) นอกจากนี้ ในหน่อกล้วยมีฮอร์โมน Auxin ซึ่งมีคุณสมบัติในการเร่งกระบวนการเจริญเติบโตและย่อยสลายของเสียได้รวดเร็วกว่าเชื้อจุลินทรีย์ชนิดอื่น นอกจากนี้ ยังมีสารแทนนิน ที่ช่วยในการกำจัดและยับยั้งการเจริญเติบโตของเชื้อราและแบคทีเรีย อีกทั้งยังเป็นพืชที่มีปริมาณเซลล์ลูโลส และคลอโรฟิลล์สูง ซึ่งส่งผลให้สามารถใช้ประโยชน์ในการส่งเสริมกระบวนการย่อยสลายได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สมศักดิ์ ธีระพงษ์, 2561)

### 2.3 ความรู้เกี่ยวกับโรคซัขาว

ศูนย์วิจัยและพัฒนาการเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำชายฝั่งสมุทรสาคร (2560) ระบุว่า จากการตรวจสอบ พบว่าสาเหตุหลักของการเกิดโรคซัขาว (White Feces Syndrome) มาจากการอักเสบของลำไส้กุ้งที่เกิดจากการติดเชื้อ

เชื้อแบคทีเรีย การดูดซึมอาหารในลำไส้ไม่ดี กุ้งผอม โตช้าและทยอยตายเนื่องจากอ่อนแอ ติดเชื้อฉวยโอกาส และกุ้งบางส่วนทยอยตายระหว่างการลอกคราบเนื่องจากกุ้งอ่อนแอจากการที่ไม่ได้รับสารอาหารเนื่องจากการอักเสบของระบบทางเดินอาหาร ซึ่งกุ้งที่เป็นโรคจะแสดงอาการต่าง ๆ ดังนี้ 1) พบลักษณะซั้วขาวในลำไส้กุ้ง หรืออาหารไม่เต็มลำไส้ 2) พบซั้วขาวลอยอยู่บริเวณผิวน้ำจำนวนมาก 3) กุ้งกินอาหารลดลง 4) กุ้งเปลือกบาง กรอบแกรบ 5) กุ้งโตช้าและแตกไข่ และ 6) กุ้งทยอยตาย ซึ่งเป็นโรคที่พบได้บ่อยในบ่อที่ปล่อยกุ้งค่อนข้างหนาแน่น ไม่มีการถ่ายเทน้ำหรือบำบัดคุณภาพน้ำที่ดีพอส่งผลให้น้ำมีความขุ่นและหนืด

## 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กานตกานท์ เทพณรงค์ (2557) ศึกษาเรื่องประสิทธิภาพการใช้น้ำหมักชีวภาพ และอีเอ็มบอลในการบำบัดน้ำทิ้งจากการเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำ ทำการศึกษาโดยการเติมอาหารกุ้งลงในน้ำ 3 ระดับความเค็มคือ น้ำจืด (0 กิโลกรัม/ลิตร) น้ำกร่อย (10 กิโลกรัม/ลิตร) และน้ำเค็ม (3 กิโลกรัม/ลิตร) เพื่อให้ค่าบีโอดีในน้ำเท่ากับ 20 มิลลิกรัม/ลิตร หรือมากกว่าซึ่งใกล้เคียงกับน้ำเสียจากการเพาะเลี้ยงกุ้งจริงที่เกินค่ามาตรฐานน้ำทิ้ง และวางแผนการทดลองแบบสุ่มตลอด ประกอบด้วย 7 ชุดการทดลอง คือ ชุดควบคุม ชุดการทดลองใช้น้ำหมักชีวภาพ 4 สูตร (1) น้ำหมักชีวภาพสูตร พด. 6 (2) สูตรของคุณเจริญ ไกรเนตร (3) สูตรของคุณอนุสรณ์ หว่านณรงค์ และ (4) สูตรน้ำหมักชีวภาพเลี้ยงปลา) และอีเอ็มบอล 2 สูตร 1) สูตรของคุณสมาน ยะธาตุ และ 2) ลูกบอลดาสต้า) โดยวิธีการเตรียมและการใช้ตามที่ได้คิดค้นกำหนด และศึกษาคุณสมบัติทางกายภาพ-เคมีของน้ำหมักชีวภาพทุกวันของการหมักเป็นระยะเวลา 22 วัน ยกเว้นสูตรของคุณอนุสรณ์ หว่านณรงค์ ใช้เวลาหมัก 7 วัน จากนั้นเก็บตัวอย่างน้ำหมักเพื่อตรวจวัดค่าความเป็นกรด-ด่าง การนำไฟฟ้า ปริมาณกรดทั้งหมด และปริมาณน้ำตาลทั้งหมดทุก 5 วัน ผลการศึกษาพบว่า การศึกษาคุณภาพน้ำทั้งด้านชีวภาพ กายภาพและเคมี จุลินทรีย์ทั้ง 3 กลุ่ม คือ ยีสต์ แลคติกแอซิดแบคทีเรีย และแบคทีเรียย่อยโปรตีนสามารถเจริญได้ในน้ำทั้ง 3 ระดับความเค็ม โดยยีสต์และแลคติกแอซิดแบคทีเรียมีแนวโน้มการเจริญแบบเดียวกันในน้ำทั้ง 3 ระดับความเค็ม ส่วนแบคทีเรียย่อยโปรตีนมีแนวโน้มการเจริญแตกต่างกันในแต่ละระดับความเค็ม

แก้วตา ลิ่มเฮงและคณะ (2563) ทำการวิจัยเรื่องผลของการให้อาหารสำเร็จรูปที่ผสมน้ำหมักกล้วยต่อการเจริญเติบโตและปริมาณกลุ่มแบคทีเรียผลิตกรดแลคติกและแบคทีเรียกลุ่มวิบริโอในการเลี้ยงกุ้งขาวแวนนาไม โดยทำการศึกษาแบบสุ่มตลอด (CRD) มี 4 ชุดการทดลอง ชุดการทดลองละ 3 ซ้ำ คือ การใช้น้ำหมักกล้วยผสมในอาหารกุ้งสำเร็จรูปที่ระดับ 0, 10, 20 และ 30 มิลลิกรัม/อาหารกุ้ง 1 กิโลกรัม (T1,T2,T3 และ T4) (หมักน้ำหมักกล้วยที่ 15 วัน ก่อนจะนำมาผสมอาหารที่ใช้เลี้ยงกุ้ง) เลี้ยงกุ้งขาวระยะโพสลาอ์ว่า 10 (PL 10) เลี้ยง 40 วัน ผลการศึกษาพบว่า การเลี้ยงกุ้งขาวด้วยอาหารสำเร็จรูปผสมน้ำหมักกล้วย 10-30 มิลลิกรัม/อาหารกุ้ง 1 กิโลกรัม มีความเป็นไปได้ที่เหมาะสมในการเพิ่มปริมาณจุลินทรีย์กลุ่ม LAB ในตัวกุ้ง และช่วยลดปริมาณ *Vibrio* spp. ซึ่งเป็นจุลินทรีย์ที่ก่อโรคในกุ้งขาวได้

Goh et al. (2022) ศึกษาเรื่องการใช้ประโยชน์จากศักยภาพของโปรไบโอติก พรีไบโอติก ซินไบโอติก พาราโปรไบโอติก และโพสไบโอติกสำหรับการเลี้ยงกุ้ง (Harnessing the potentialities of probiotics, prebiotics, synbiotics, paraprobiotics, and postbiotics for shrimp farming) ผลการวิจัยพบว่า การนำอนุพันธ์ของแบคทีเรียมาใช้ไม่เพียงแต่ช่วยในการควบคุมโรคเท่านั้น แต่ยังแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่ช่วยส่งเสริมซึ่งรวมถึงอัตราการรอดชีวิตที่ดีขึ้น การเพิ่มภูมิคุ้มกัน และการเจริญเติบโตที่เพิ่มมากขึ้น

Cui (2025) ศึกษาเรื่องการศึกษาวิจัยขีดความสามารถเชิงพลวัตด้านการจัดการองค์ความรู้ การแบ่งปันองค์ความรู้โดยขับเคลื่อนด้วยปัญญาประดิษฐ์ การสนับสนุนจากองค์กรที่มุ่งเน้นองค์ความรู้ และการเรียนรู้ขององค์กรที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงาน: หลักฐานเชิงประจักษ์จากบริษัทเทคโนโลยีในประเทศจีนผลการวิจัยพบว่า



การจัดการองค์ความรู้เชิงพลวัต (dynamic KM capabilities) พร้อมกับการใช้ AI ในการแบ่งปันองค์ความรู้ การสนับสนุนองค์กรมุ่งเน้นองค์ความรู้ และการเรียนรู้ขององค์กร เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร

### 3. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research : PAR) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นการสำรวจข้อมูล เป็นการศึกษาข้อมูลพื้นฐานของเกษตรกรผู้เลี้ยงกุ้ง และปัญหาที่เกษตรกรผู้เลี้ยงกุ้งประสบโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก 2) ขั้นวางแผนดำเนินงาน โดยการจัดสมมนากลุ่ม 3) ขั้นดำเนินการจัดทำจุลินทรีย์หน่อกล้วย โดยการจัดกิจกรรมปฏิบัติการเพื่อผลิตจุลินทรีย์หน่อกล้วย และ 4) ขั้นติดตามประเมินผลการดำเนินงาน โดยการจัดสมมนากลุ่มแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกัน

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ในการศึกษาคือ เกษตรกรผู้เลี้ยงกุ้งในพื้นที่หมู่ที่ 6 ในตำบลสระสั้ม จำนวน 20 ราย ซึ่งถือเป็นตัวแทนที่ดีของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงกุ้งในพื้นที่ตำบลสระสั้ม อำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม เนื่องจากเป็นกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงกุ้งที่เข้าร่วมโครงการการใช้จุลินทรีย์หน่อกล้วยในบ่อเลี้ยงกุ้งในพื้นที่หมู่ที่ 6 ซึ่งเป็นพื้นที่ต้นแบบในการผลิตและใช้จุลินทรีย์หน่อกล้วยในบ่อเลี้ยงกุ้ง

#### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structured interview form) การสนทนากลุ่ม (focus group discussion) การจัดกิจกรรมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม และการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (content analysis) ตามประเด็นที่ค้นหา (topic inquiry) จากนั้นนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาทำการวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนาเพื่ออภิปรายผล

แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง คณะผู้วิจัยได้พัฒนาเครื่องมือจากแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งแบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของเกษตรกรผู้เลี้ยงกุ้งที่เข้าร่วมโครงการการใช้จุลินทรีย์หน่อกล้วยในบ่อเลี้ยงกุ้ง และส่วนที่ 2 ประสิทธิภาพของการใช้จุลินทรีย์หน่อกล้วยในบ่อเลี้ยงกุ้งในพื้นที่ตำบลสระสั้มในแง่ของผลที่เกิดขึ้น ซึ่งประกอบด้วย ประสิทธิภาพการกินอาหารของกุ้ง รวมทั้งคุณภาพของน้ำในบ่อเลี้ยงกุ้งที่ไม่มีกลิ่นเหม็นหลังการใช้จุลินทรีย์หน่อกล้วยในบ่อเลี้ยงกุ้ง ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกซึ่งเป็นการสัมภาษณ์ประกอบแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างอย่างไม่เป็นทางการ

การสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยดำเนินการจัดกิจกรรมสนทนากลุ่ม จำนวน 2 ครั้ง การจัดสนทนากลุ่มครั้งแรกได้จัดขึ้นในเดือนธันวาคม พ.ศ. 2565 ด้วยวิธีการประชุมแบบมีส่วนร่วม เพื่อเปิดโอกาสให้ชุมชนได้มีส่วนร่วมในการพิจารณาและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน ซึ่งมุ่งเน้นการปรับทัศนคติของเกษตรกรผู้เลี้ยงกุ้งที่เข้าร่วมโครงการการใช้จุลินทรีย์หน่อกล้วยในบ่อเลี้ยงกุ้ง ขณะที่การจัดสนทนากลุ่มครั้งที่สองได้จัดขึ้นในเดือนมีนาคม พ.ศ. 2566 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อติดตามผลการดำเนินงานหรือผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้จุลินทรีย์หน่อกล้วยในบ่อเลี้ยงกุ้งของเกษตรกร ซึ่งการสนทนากลุ่มทั้ง 2 ครั้ง เป็นการพบปะระหว่างเกษตรกรผู้เลี้ยงกุ้งที่เข้าร่วมโครงการ เจ้าหน้าที่กรมประมง เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมการเกษตร และเจ้าหน้าที่องค์การบริหารส่วนตำบลสระสั้ม เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและประสบการณ์ในการดำเนินงานโครงการ

การจัดกิจกรรมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เป็นการจัดกิจกรรมปฏิบัติการเพื่อผลิตจุลินทรีย์ระหว่างเกษตรกรผู้เลี้ยงกุ้งที่เข้าร่วมโครงการการใช้จุลินทรีย์หน่อกล้วยในบ่อเลี้ยงกุ้ง จำนวน 20 รายในเดือนมกราคม พ.ศ. 2566

#### 4. ผลการวิจัย

##### 4.1 ข้อมูลพื้นฐานของเกษตรกรผู้เลี้ยงกุ้งที่เข้าร่วมโครงการการใช้จุลินทรีย์หน่อกล้วย

จากการสำรวจในเดือนธันวาคม พ.ศ. 2565 ซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า กลุ่มเกษตรกรที่ศึกษาส่วนใหญ่เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง อายุของเกษตรกรส่วนใหญ่คือ 31-40 ปี (ร้อยละ 40.00) รองลงมาคือ อายุ 41-50 ปี (ร้อยละ 25.00) อายุ 21-30 ปี (ร้อยละ 20.00) และอายุ 51-60 ปี (ร้อยละ 15.00)

การศึกษาสูงสุดของกลุ่มเกษตรกรที่ศึกษาส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาชั้นประถมศึกษา (ร้อยละ 45.00) รองลงมาคือ ระดับการศึกษาชั้นมัธยมศึกษา (ร้อยละ 40.00) และระดับการศึกษาชั้นปริญญาตรี (ร้อยละ 15.00) (ตารางที่ 1)

ตารางที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของเกษตรกรผู้เลี้ยงกุ้งที่เข้าร่วมโครงการการใช้จุลินทรีย์หน่อกล้วยในบ่อเลี้ยงกุ้ง

(n = 20)

| ข้อมูลทั่วไป    | จำนวน (ราย) | ร้อยละ |
|-----------------|-------------|--------|
| <b>เพศ</b>      |             |        |
| ชาย             | 12          | 60.00  |
| หญิง            | 8           | 40.00  |
| <b>อายุ</b>     |             |        |
| 21-30 ปี        | 4           | 20.00  |
| 31-40 ปี        | 8           | 40.00  |
| 41-50 ปี        | 5           | 25.00  |
| 51-60 ปี        | 3           | 15.00  |
| <b>การศึกษา</b> |             |        |
| ประถมศึกษา      | 9           | 45.00  |
| มัธยมศึกษา      | 8           | 40.00  |
| ปริญญาตรี       | 3           | 15.00  |

##### 4.2 ปัญหาของเกษตรกรผู้เลี้ยงกุ้งก่อนการเข้าร่วมโครงการการใช้จุลินทรีย์หน่อกล้วย

จากการสำรวจในเดือนธันวาคม พ.ศ. 2565 พบว่า ปัญหาที่เกษตรกรส่วนใหญ่ประสบก่อนการใช้จุลินทรีย์หน่อกล้วยในบ่อเลี้ยงกุ้ง ได้แก่ ปัญหาที่เป็นโรคซัขาว (ร้อยละ 40.00) รองลงมาคือ กุ้งไม่ค่อยกินอาหาร (ร้อยละ 35.00) และน้ำในบ่อเลี้ยงกุ้งมีกลิ่นเหม็น (ร้อยละ 25.00) (ตารางที่ 2)

## ตารางที่ 2 ปัญหาของเกษตรกรก่อนการใช้จุลินทรีย์หน่อกล้วย

(n = 20)

| ผลที่เกิดขึ้นก่อนการใช้จุลินทรีย์หน่อกล้วยในบ่อเลี้ยงกุ้ง | จำนวน (ราย) | ร้อยละ |
|-----------------------------------------------------------|-------------|--------|
| กุ้งไม่ค่อยกินอาหาร                                       | 7           | 35.00  |
| น้ำในบ่อเลี้ยงกุ้งมีกลิ่นเหม็น                            | 5           | 25.00  |
| กุ้งเป็นโรคสีขาว                                          | 8           | 40.00  |

Source: Field survey data (2022)

### 4.3 ผลการบริหารจัดการองค์ความรู้

#### 1) การปรับเปลี่ยนทัศนคติ

จากการดำเนินกิจกรรมการสัมมนาเชิงปฏิบัติการร่วมกันระหว่างเกษตรกรผู้เลี้ยงกุ้งที่เข้าร่วมโครงการส่งเสริมการใช้จุลินทรีย์หน่อกล้วยในบ่อเลี้ยงกุ้ง ร่วมกับเจ้าหน้าที่จากกรมประมง กรมส่งเสริมการเกษตร และองค์การบริหารส่วนตำบลสระสีมูม ในเดือนธันวาคม พ.ศ. 2565 พบว่า เกษตรกรในพื้นที่ตำบลสระสีมูมมีการปรับเปลี่ยนทัศนคติในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อแนวทางการเลี้ยงกุ้งและมีความเชื่อมั่นเพิ่มขึ้นต่อการนำเทคโนโลยีชีวภาพมาใช้ในการจัดการระบบการเพาะเลี้ยง

กระบวนการบริหารจัดการองค์ความรู้ในครั้งนี้ ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมของภาคีที่เกี่ยวข้อง การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างเกษตรกรและผู้เชี่ยวชาญ และการถ่ายทอดองค์ความรู้เชิงปฏิบัติที่สอดคล้องกับบริบททางภูมิปัญญาท้องถิ่น อันส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในระดับกลุ่มและการสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงในพื้นที่ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นชี้ให้เห็นว่า เกษตรกรจำนวน 20 รายที่เข้าร่วมกิจกรรมมีการเปิดรับแนวคิดใหม่เพิ่มมากขึ้น ตลอดจนเกิดความตระหนักรู้ถึงประโยชน์ของการใช้จุลินทรีย์หน่อกล้วยในการควบคุมคุณภาพน้ำในบ่อเลี้ยงกุ้ง และแสดงออกถึงความสมัครใจในการเข้าร่วมโครงการอย่างต่อเนื่องในระยะยาว ซึ่งสะท้อนถึงการเปลี่ยนผ่านจากการทำเกษตรเชิงประสบการณ์ไปสู่การพัฒนาเกษตรกรรมที่ขับเคลื่อนด้วยองค์ความรู้และนวัตกรรมทางเทคโนโลยี



แผนภาพที่ 1 การสัมมนากลุ่มระหว่างเกษตรกรผู้เลี้ยงกุ้งที่เข้าร่วมโครงการการใช้จุลินทรีย์หน่อกล้วยในบ่อเลี้ยงกุ้งร่วมกับเจ้าหน้าที่กรมประมง เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมการเกษตร และเจ้าหน้าที่องค์การบริหารส่วนตำบลสระสีมูม

## 2) การทำจุลินทรีย์หน่อกล้วย

การผลิตจุลินทรีย์หน่อกล้วยเป็นกิจกรรมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมที่เกษตรกรผู้เลี้ยงกุ้งจำนวน 20 ราย ที่เข้าร่วมโครงการการใช้จุลินทรีย์หน่อกล้วยในบ่อเลี้ยงกุ้ง ได้ดำเนินการในเดือนมกราคม พ.ศ. 2566 โดยมีส่วนประกอบในการผลิตดังนี้ (1) หน่อกล้วยเล็กที่มีความสูงประมาณ 1 เมตร จำนวน 3 กิโลกรัม (2) กากน้ำตาล 1 ลิตร (3) น้ำฝนหรือน้ำประปาที่ไม่มีคลอรีน 3 ลิตร (4) สารเร่งซูปเปอร์ พด.2 จำนวน 1 ซอง และ (5) ถังพลาสติกพร้อมฝาปิด จำนวน 1 ใบ ขั้นตอนการผลิตประกอบด้วย (1) การเตรียมส่วนผสมโดยนำต้นกล้วย กากน้ำตาลหรือน้ำตาลทรายแดง สารเร่งซูปเปอร์ พด.2 และน้ำเปล่าผสมให้เข้ากัน (2) สับหน่อกล้วยให้ละเอียดหรือหั่นเป็นชิ้นเล็ก ๆ โดยใช้เฉพาะส่วนของหน่อ ไม่ใช้ส่วนของลำต้น (3) เติมน้ำเปล่าลงในถัง จากนั้นเติมหากากน้ำตาลและสารเร่งซูปเปอร์ พด.2 ซึ่งเป็นกลุ่มจุลินทรีย์ที่มีคุณสมบัติพิเศษในการเพิ่มประสิทธิภาพการย่อยโปรตีน ไขมัน ลดกลิ่นเหม็นระหว่างการหมัก และช่วยละลายธาตุอาหารเพื่อผลิตปุ๋ยอินทรีย์น้ำหรือน้ำหมักในระยะเวลาอันสั้น โดยสามารถดำเนินการในสภาพที่มีหรือไม่มีออกซิเจน สารเร่งซูปเปอร์ พด.2 ประกอบด้วยจุลินทรีย์ 5 สายพันธุ์ ได้แก่ ยีสต์ผลิตแอลกอฮอล์และกรดอินทรีย์ แบคทีเรียผลิตกรดแลคติก แบคทีเรียย่อยสลายโปรตีน แบคทีเรียย่อยสลายไขมัน และแบคทีเรียละลายฟอสฟอรัส (กรมพัฒนาที่ดิน, 2554) นอกจากนี้ ยังช่วยลดปริมาณแอมโมเนียและสามารถบำบัดน้ำทิ้งได้เร็วกว่าสูตรอื่น ๆ หากน้ำทิ้งมีค่าบีโอดีเริ่มต้นประมาณ 20 มิลลิกรัม/ลิตร (กานตกานท์ เทพณรงค์, 2557) หลังจากนั้นคนให้ละลายเข้ากันประมาณ 15 นาที (4) เติมนหน่อกล้วยที่สับละเอียดลงไป คนให้เข้ากันอีกครั้งและกดวัสดุหมักให้จมลง จากนั้นปิดฝาลังและนำไปวางไว้ในที่ร่มเป็นระยะเวลา 10 วัน โดยเปิดคนทุกวันวันละ 1 ครั้ง (5) กรองเอาเฉพาะส่วนของน้ำ ส่วนกากหรือเศษกล้วยที่เหลือสามารถนำไปทำปุ๋ยหมักหรือใช้ใส่รอบโคนต้นไม้ ซึ่งน้ำหมักที่ได้สามารถเก็บรักษาได้ประมาณ 6 เดือนถึง 1 ปี (ภาพที่ 2)

การสังเกตสภาพของจุลินทรีย์หน่อกล้วยที่พร้อมใช้งานหลังจากการหมักครบ 10 วัน พบว่า น้ำจุลินทรีย์หน่อกล้วยจะมีสีเข้มและมีกลิ่นหอมอมเปรี้ยวเล็กน้อย พร้อมทั้งอาจมีราขาวเกิดขึ้นบริเวณผิวของน้ำจุลินทรีย์ เมื่อถึงขั้นตอนนี้ให้กรองเอาเฉพาะน้ำและเก็บไว้ในขวดหรือถังพลาสติก โดยปิดฝาแบบหลวม ๆ เนื่องจากในช่วงแรกอาจมีก๊าซเกิดขึ้นจึงควรเก็บไว้ในที่ร่มห่างจากแสงแดด สำหรับอัตราการใช้จุลินทรีย์ หน่อกล้วยจะขึ้นอยู่กับปริมาณกุ้งที่ปล่อยลงในบ่อ หากมีการปล่อยกุ้งในปริมาณน้อย อัตราการใช้ที่เหมาะสมจะอยู่ที่ 10 ลิตรต่อไร่ การใช้งานจุลินทรีย์หน่อกล้วยในบ่อเลี้ยงกุ้งจึงต้องพิจารณาจากปริมาณกุ้งที่ปล่อยและค่าความเป็นกรด-ด่าง (pH) ของน้ำ หากพบว่า pH สูง ควรเพิ่มการใช้จุลินทรีย์หน่อกล้วยเนื่องจากน้ำจุลินทรีย์จะช่วยให้การควบคุมค่าความเป็นกรด-ด่างได้ด้วย นอกจากนี้ จุลินทรีย์หน่อกล้วยมีคุณสมบัติเป็นพรีไบโอติก (Prebiotics) ซึ่งสังเคราะห์ขึ้นเองตามธรรมชาติและมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยเมื่อเทียบกับโพรไบโอติกส์ (Probiotics) อย่างไรก็ตาม พรีไบโอติกจะทำหน้าที่เป็นอาหารเสริมเท่านั้น และเกษตรกรผู้เลี้ยงกุ้งยังคงต้องให้อาหารกุ้งสำเร็จรูปในการเลี้ยงกุ้งขาว (Goh et al., 2022)





แผนภาพที่ 2 ส่วนประกอบและขั้นตอนในการทำจุลินทรีย์หน่อกล้วยในเดือนมกราคม พ.ศ. 2566

#### 4.4 ประสิทธิภาพของการใช้จุลินทรีย์หน่อกล้วยในบ่อเลี้ยงกุ้ง

การประเมินประสิทธิภาพของการใช้จุลินทรีย์หน่อกล้วยในบ่อเลี้ยงกุ้งดำเนินการโดยการตรวจสอบผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการใช้จุลินทรีย์ในเดือนมีนาคม พ.ศ. 2566 ซึ่งผลการทดลองในบ่อเลี้ยงกุ้งของเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการจำนวน 20 บ่อ พบว่า การเติมจุลินทรีย์หน่อกล้วยลงในบ่อเลี้ยงกุ้งส่งผลให้กุ้งมีการบริโภคอาหารเพิ่มขึ้นและมีน้ำหนักตัวที่ดีขึ้น นอกจากนี้ยังพบว่า จุลินทรีย์หน่อกล้วยช่วยลดการเกิดโรค ขี้ขาวในกุ้งและทำให้น้ำในบ่อเลี้ยงกุ้งไม่มีกลิ่นเหม็น ซึ่งสะท้อนถึงประสิทธิภาพที่ดีของการใช้จุลินทรีย์หน่อกล้วยในการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในบ่อเลี้ยงกุ้ง (ตารางที่ 3)

ตารางที่ 3 ผลที่เกิดขึ้นหลังการใช้จุลินทรีย์หน่อกล้วยในบ่อเลี้ยงกุ้ง (สามารถตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

| ผลที่เกิดขึ้นหลังการใช้จุลินทรีย์หน่อกล้วยในบ่อเลี้ยงกุ้ง | จำนวน (ราย) |
|-----------------------------------------------------------|-------------|
| กุ้งกินอาหารได้เพิ่มมากขึ้น ทำให้กุ้งได้น้ำหนัก           | 15          |
| กุ้งไม่เป็นโรคขี้ขาว                                      | 9           |
| น้ำในบ่อเลี้ยงกุ้งไม่มีกลิ่นเหม็น                         | 5           |

การประเมินผลจากการใช้จุลินทรีย์หน่อกล้วยในบ่อเลี้ยงกุ้งจำนวน 20 บ่อ พบว่า จุลินทรีย์หน่อกล้วยมีประสิทธิภาพสูงในการย่อยสลายอินทรีย์วัตถุภายในระยะเวลา 1-2 สัปดาห์ และมีคุณสมบัติพิเศษในการให้พลังงานและโปรตีนที่สูง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Goh et al. (2022) ที่ระบุว่า การใช้อนุพันธ์ของแบคทีเรียสามารถช่วยควบคุมโรคและส่งเสริมผลลัพธ์ที่ดีต่อการเลี้ยงกุ้ง โดยเฉพาะการเพิ่มอัตราการรอดชีวิต การเสริมภูมิคุ้มกัน และการเจริญเติบโตที่ดีขึ้น นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับข้อค้นพบของสำนักวิจัยและส่งเสริมวิชาการการเกษตร มหาวิทยาลัยแม่โจ้ (2565) ซึ่งระบุว่า จุลินทรีย์หน่อกล้วยสามารถปรับปรุงคุณภาพน้ำในบ่อเลี้ยงสัตว์ได้ เนื่องจากมีความสามารถในการเร่งการย่อยสลายเศษซากอินทรีย์วัตถุได้เร็วกว่าจุลินทรีย์ชนิดอื่น ๆ ภายในระยะเวลา 1-2 สัปดาห์ เมื่อเกษตรกรเติมจุลินทรีย์หน่อกล้วยลงในบ่อเลี้ยงกุ้งในอัตรา 10 ลิตรต่อไร่ จะส่งผลให้เกิดโรคขี้ขาวในกุ้งลดลง เนื่องจากการดูดซึมอาหารในลำไส้ของกุ้งมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของแก้วตา ลีเมฆ และคณะ (2563) ที่พบว่า การให้อาหารผสมกับน้ำหมักกล้วยส่งผล

ให้จำนวนของ Lactic acid bacteria (LAB) สูงขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับการให้อาหารสำเร็จรูปเพียงอย่างเดียว นอกจากนี้ยังช่วยลดจำนวนแบคทีเรีย *Vibrio spp.* ในตัวกุ้ง โดยค่า pH ที่ต่ำของน้ำหมักกล้วยสามารถยับยั้งการเจริญเติบโตของแบคทีเรียกลุ่มวิบริโอ เช่น *Vibrio parahaemolyticus*, *Vibrio harveyi* และ *Vibrio cholerae* ซึ่งช่วยลดการติดเชื้อในระบบทางเดินอาหารของกุ้ง และเพิ่มปริมาณจุลินทรีย์ที่มีประโยชน์ในระบบทางเดินอาหารของกุ้ง ส่งผลให้การนำพาสารอาหารเข้าสู่ร่างกายของกุ้งมีประสิทธิภาพมากขึ้น และช่วยลดต้นทุนในการผลิตของเกษตรกรได้อย่างมีนัยสำคัญ

#### 4.5 การติดตามผลการดำเนินงาน

จากการสัมมนากลุ่มระหว่างเกษตรกรผู้เลี้ยงกุ้งที่เข้าร่วมโครงการการใช้จุลินทรีย์หน่อกล้วยในบ่อเลี้ยงกุ้ง ร่วมกับเจ้าหน้าที่กรมประมง กรมส่งเสริมการเกษตร และองค์การบริหารส่วนตำบลสระสั้ม ในติดตามผลการดำเนินงานเมื่อเดือนมีนาคม พ.ศ. 2566 พบว่า ผลลัพธ์ที่ได้คือ เกษตรกรสามารถผลิตจุลินทรีย์หน่อกล้วย ซึ่งเป็นสารเสริมชีวิตที่มีชีวิตและมีประโยชน์ต่อการปรับสมดุลของจุลินทรีย์ในลำไส้ของกุ้ง นอกจากนี้ การใช้จุลินทรีย์หน่อกล้วยในการบำบัดของเสียในบ่อเลี้ยงกุ้งถือเป็นการดำเนินการที่สำคัญ โดยเฉพาะการจัดการกับของเสียจากเศษอาหารที่เหลือ การขับถ่ายจากกุ้ง รวมถึงซากแพลงตอนและสารอินทรีย์อื่น ๆ ซึ่งหากไม่ถูกกำจัดจะส่งผลเสียต่อคุณภาพน้ำในบ่อเลี้ยงกุ้ง การใช้จุลินทรีย์หน่อกล้วยจึงสามารถช่วยบรรเทาปัญหาดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักวิจัยและส่งเสริมวิชาการการเกษตร มหาวิทยาลัยแม่โจ้, 2565) นอกจากนี้ น้ำหมักกล้วยยังช่วยยับยั้งการเจริญเติบโตของแบคทีเรีย กลุ่มวิบริโอ ซึ่งช่วยลดการติดเชื้อในระบบทางเดินอาหารของกุ้ง และเพิ่มประสิทธิภาพในการดูดซึมสารอาหารเข้าสู่ร่างกายของกุ้ง (แก้วตา ลัมเฮง และคณะ, 2563)

#### 4.6 ผลการวิจัยตามวิธีการวิจัยสามเส้า (Triangulation)

เนื่องจากการวิจัยนี้ใช้ข้อมูลจากแหล่งข้อมูลหลายแหล่ง (Flick, 2018) ได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึกประกอบแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างอย่างไม่เป็นทางการ การสนทนากลุ่มกับเกษตรกรผู้เลี้ยงกุ้งในพื้นที่ตำบลสระสั้ม รวมถึงเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น กรมประมง กรมส่งเสริมการเกษตร และองค์การบริหารส่วนตำบลสระสั้ม เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการใช้จุลินทรีย์หน่อกล้วยในบ่อเลี้ยงกุ้ง ซึ่งการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มนี้ช่วยในการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและผลลัพธ์ของการใช้จุลินทรีย์ในภาคปฏิบัติ นอกจากนี้ ยังมีการจัดกิจกรรมเชิงปฏิบัติการที่เน้นการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อผลิตจุลินทรีย์หน่อกล้วยในระดับชุมชน สำหรับการประเมินผลเน้นไปที่การติดตามและวิเคราะห์ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นหลังจากการใช้จุลินทรีย์หน่อกล้วยในบ่อเลี้ยงกุ้ง เช่น การลดปัญหาโรคซัซาวในกุ้ง การเพิ่มปริมาณการดูดซึมอาหารในระบบทางเดินอาหารของกุ้ง รวมถึงการปรับปรุงคุณภาพน้ำในบ่อเลี้ยงกุ้ง ซึ่งการประเมินนี้ ได้แก่ การเก็บข้อมูลจากการสังเกตการณ์จริงจากบ่อเลี้ยงกุ้งที่มีการใช้จุลินทรีย์หน่อกล้วยในระยะเวลา 1-2 สัปดาห์หลังจากที่จุลินทรีย์ถูกนำไปใช้ นอกจากนี้ ยังมีการประเมินข้อมูลจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อสนับสนุนและยืนยันผลลัพธ์ ผลลัพธ์จากการวิจัยพบว่า การใช้จุลินทรีย์หน่อกล้วยมีผลที่ดีต่อการลดปัญหาการเกิดโรคในกุ้ง การเพิ่มประสิทธิภาพการย่อยสลายอินทรีย์วัตถุในน้ำบ่อเลี้ยงกุ้ง และการปรับปรุงคุณภาพน้ำในบ่อเลี้ยงกุ้ง ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์เกษตรกรและผลการทดลองในบ่อเลี้ยงกุ้งที่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น การลดการติดเชื้อจากแบคทีเรียกลุ่มวิบริโอในระบบทางเดินอาหารของกุ้ง ทั้งนี้ยังสามารถยืนยันได้ว่า การปรับทัศนคติของเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการทำให้เกษตรกรเปิดใจในการนำความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการเลี้ยงกุ้ง ซึ่งส่งผลให้เกิดผลผลิตที่มีประสิทธิภาพสูงและสามารถลดต้นทุนการ



ผลิตได้ เนื่องจากการปรับทัศนคติของเกษตรกรถือเป็นปัจจัยสำคัญในการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในวิธีการเลี้ยงกุ้งและเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตอย่างยั่งยืน

## 5. สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

### 5.1 สรุป และอภิปรายผล

ผลการวิจัยเรื่อง การใช้จุลินทรีย์หน่อกล้วยในบ่อเลี้ยงกุ้งเพื่อแก้ปัญหาโรคซังขาวในกุ้งขาวในตำบลสระสีมูม อำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม สามารถอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์การวิจัยทั้ง 2 ประการได้ดังนี้

จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ที่ศึกษาข้อมูลพื้นฐานของเกษตรกรผู้เลี้ยงกุ้งที่เข้าร่วมโครงการการใช้จุลินทรีย์หน่อกล้วยในบ่อเลี้ยงกุ้งในพื้นที่ตำบลสระสีมูม พบว่า เกษตรกรส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 31-40 ปี และมีระดับการศึกษาสูงสุดที่ระดับชั้นประถมศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของพิมลวรรณ เกตพันธ์ และคณะ (2564) จึงสามารถระบุได้ว่า การเลี้ยงกุ้งขาวไม่จัดเป็นกิจกรรมทางการเกษตรที่ซับซ้อนมากนัก ดังนั้น เกษตรกรที่มีระดับการศึกษาสูงสุดในระดับชั้นประถมศึกษาจึงสามารถประกอบอาชีพเลี้ยงกุ้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ที่ประเมินการบริหารจัดการองค์ความรู้ในการใช้จุลินทรีย์หน่อกล้วยของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงกุ้งเพื่อแก้ปัญหาโรคซังขาวในพื้นที่ตำบลสระสีมูม พบว่า เกษตรกรสามารถนำองค์ความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยเฉพาะในด้านการป้องกันและลดความรุนแรงของปัญหาโรคซังขาวในกุ้งซึ่งเป็นโรคที่ส่งผลกระทบต่อผลผลิตและต้นทุนการเลี้ยงอย่างมีนัยสำคัญ จากการทดลองใช้จุลินทรีย์หน่อกล้วยในอัตรา 10 ลิตรต่อไร่กับบ่อเลี้ยงกุ้งจำนวน 20 บ่อของเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการ พบว่า การประยุกต์ใช้ความรู้ดังกล่าวส่งผลเชิงบวกต่อระบบการเลี้ยงกุ้งในหลายด้าน นอกจากนี้ ยังพบว่าอัตราการเกิดโรคซังขาวในกุ้งลดลงอย่างชัดเจนและคุณภาพน้ำในบ่อดีขึ้นอย่างเห็นได้ชัด โดยเฉพาะในด้านกลิ่นที่ไม่พึงประสงค์ซึ่งมักเกิดขึ้นในบ่อที่มีของเสียสะสมสูง สอดคล้องกับงานวิจัยของแก้วตา ล้มเฮง และคณะ (2563) ซึ่งระบุว่า จุลินทรีย์จากหน่อกล้วยมีคุณสมบัติในการควบคุมเชื้อก่อโรค และปรับสมดุลทางชีวภาพในบ่อเลี้ยงสัตว์น้ำได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ หากพิจารณาในมุมของ "การยอมรับนวัตกรรมทางเทคโนโลยี" (Technology Adoption) โดยอิงตามโมเดล TAM (Technology Acceptance Model) ซึ่งประกอบด้วย 2 องค์ประกอบหลัก ได้แก่

1) การรับรู้ถึงประโยชน์ (Perceived Usefulness - PU) ซึ่งเกษตรกรจำนวน 75% ของเกษตรกรทั้งหมดที่เข้าร่วมโครงการ พบว่า การใช้จุลินทรีย์หน่อกล้วยส่งผลให้กุ้งมีน้ำหนักเพิ่มขึ้น 45 % ของเกษตรกรทั้งหมดที่เข้าร่วมโครงการ พบว่า การใช้จุลินทรีย์หน่อกล้วยสามารถลดการเกิดโรคซังขาวในกุ้งได้ และ 25% ของเกษตรกรทั้งหมดที่เข้าร่วมโครงการ พบว่า การใช้จุลินทรีย์หน่อกล้วยสามารถลดกลิ่นเหม็นของน้ำในบ่อเลี้ยงกุ้งได้ ซึ่งล้วนเป็นผลที่จับต้องได้และเกิดขึ้นจริงในบริบทของผู้เลี้ยงกุ้ง จึงสะท้อนว่าเกษตรกร "รับรู้ได้ถึงประโยชน์" ของนวัตกรรมนี้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต ลดการใช้สารเคมี และปรับปรุงสภาพแวดล้อมในบ่อเลี้ยงกุ้ง ซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบ PU ตามโมเดล TAM

2) การรับรู้ว่าง่ายต่อการใช้งาน (Perceived Ease of Use - PEOU) ซึ่งการหมักและเติมจุลินทรีย์หน่อกล้วยลงบ่อเลี้ยงในอัตรา 10 ลิตรต่อไร่ เป็นกระบวนการที่ไม่ซับซ้อน และสามารถดำเนินการได้ด้วยตนเอง โดยมีต้นทุนเพียง 220 บาทต่อรอบการผลิต ซึ่งไม่ถือว่าเป็นภาระเพิ่มเติมมากนัก จึงแสดงให้เห็นว่าเกษตรกรสามารถนำเทคโนโลยีนี้ไปใช้ได้อย่างง่ายดาย ไม่ต้องพึ่งพาเครื่องมือหรือทักษะขั้นสูง ซึ่งตรงกับแนวคิด PEOU ในโมเดล TAM

## 5.2 ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย

1. เกษตรกรในกลุ่มควรพิจารณาวางแผนการเพิ่มปริมาณการผลิตจุลินทรีย์หน่อกล้วยอย่างเป็นระบบเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการใช้งานที่มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องทั้งจากสมาชิกภายในกลุ่มเดิมและเกษตรกรรายใหม่ที่มีความสนใจเข้าร่วมโครงการในอนาคต ปัจจุบันพบว่า ปริมาณการผลิตจุลินทรีย์หน่อกล้วยในระดับกลุ่มยังไม่เพียงพอต่อการใช้งานจริงของเกษตรกร ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการควบคุมโรคและคุณภาพน้ำในบ่อเลี้ยงกุ้ง ดังนั้น การจัดทำแผนการผลิตจุลินทรีย์หน่อกล้วยให้ครอบคลุมพร้อมทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ด้านเทคนิคการผลิตในกลุ่มสมาชิก เพื่อให้เกิดความมั่นคงในการใช้ประโยชน์จากจุลินทรีย์หน่อกล้วยในระยะยาว

2. ในการดำเนินโครงการส่งเสริมการใช้จุลินทรีย์หน่อกล้วยเพื่อควบคุมโรคข้าวในกุ้งของเกษตรกรในพื้นที่หมู่ 6 ตำบลสระสั้ม ควรมีการศึกษาแนวทางในการพัฒนาและเสริมสร้างความมั่นคงด้านวัตถุดิบและปัจจัยการผลิต โดยเฉพาะการเพิ่มปริมาณการจัดสรรสารเร่งซูเปอร์ พด.2 ให้เพียงพอต่อความต้องการของเกษตรกรในพื้นที่ เนื่องจากสารเร่งชนิดนี้มีประสิทธิภาพสูงในการย่อยสลายอินทรีย์วัตถุและเป็นสายพันธุ์จุลินทรีย์ที่สามารถสร้างสปอร์ได้ จึงมีความทนทานต่อสภาพแวดล้อมและสามารถเก็บรักษาได้เป็นระยะเวลานาน เหมาะสมกับการผลิตจุลินทรีย์หน่อกล้วยในระดับชุมชน

3. ควรพิจารณาส่งเสริมการปลูกต้นกล้วยในพื้นที่อย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างความมั่นคงด้านวัตถุดิบสำหรับการผลิตจุลินทรีย์ เนื่องจากหน่อกล้วยมีองค์ประกอบทางชีวภาพที่เอื้อต่อกระบวนการหมัก เช่น ฮอร์โมน Auxin ซึ่งช่วยกระตุ้นการเจริญเติบโต สารแทนนินที่มีฤทธิ์ต้านเชื้อราและแบคทีเรีย รวมถึงเซลลูโลสและคลอโรฟิลล์ที่ช่วยเสริมคุณภาพของจุลินทรีย์ที่ผลิตได้ เพื่อให้กระบวนการผลิตจุลินทรีย์หน่อกล้วยมีความต่อเนื่อง มีคุณภาพ และตอบสนองต่อความต้องการของเกษตรกรได้อย่างยั่งยืน

## 5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

1. การวิจัยครั้งนี้มุ่งเน้นการเก็บข้อมูลในลักษณะเชิงคุณภาพเป็นหลัก การวิจัยในครั้งถัดไปควรออกแบบการศึกษาในลักษณะเชิงปริมาณหรือเชิงทดลองเพิ่มเติม โดยเฉพาะการนำน้ำจากบ่อเลี้ยงกุ้งที่เติมจุลินทรีย์หน่อกล้วยไปวิเคราะห์ค่าความเข้มข้นของออกซิเจนละลายน้ำ (Dissolved Oxygen: DO) ในห้องปฏิบัติการ เพื่อยืนยันผลเชิงวิทยาศาสตร์เกี่ยวกับประสิทธิภาพของจุลินทรีย์ต่อคุณภาพน้ำในระบบการเพาะเลี้ยง

2. ควรมีการศึกษาต่อยอดในด้านผลกระทบทางเศรษฐกิจของการใช้จุลินทรีย์หน่อกล้วยในบ่อเลี้ยงกุ้ง โดยการวิเคราะห์ต้นทุน-ผลตอบแทน (Cost-Benefit Analysis) อย่างเป็นระบบ เพื่อประเมินความคุ้มค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ และสร้างข้อมูลสนับสนุนเชิงนโยบายสำหรับการส่งเสริมในระดับชุมชนหรือระดับภูมิภาค

3. ควรมีการศึกษาความเปลี่ยนแปลงของจุลชีพในบ่อเลี้ยงกุ้งหลังจากเติมจุลินทรีย์หน่อกล้วย โดยใช้เทคนิคทางจุลชีววิทยาหรือการวิเคราะห์ DNA เช่น Metagenomics หรือ PCR เพื่อทำความเข้าใจการเปลี่ยนแปลงของชนิดและปริมาณจุลินทรีย์ ซึ่งจะช่วยยืนยันกลไกการทำงานของจุลินทรีย์หน่อกล้วยในเชิงลึก

4. ควรมีการติดตามผลในระยะยาว (Longitudinal study) เพื่อประเมินผลกระทบของการใช้จุลินทรีย์หน่อกล้วยต่อระบบนิเวศในบ่อเลี้ยงกุ้ง รวมถึงการสะสมของสารชีวภาพในดินหรือในสัตว์น้ำ และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อสิ่งแวดล้อมโดยรอบ เพื่อให้มั่นใจถึงความปลอดภัยและความยั่งยืนของการใช้เทคโนโลยีชีวภาพในระบบการเลี้ยงกุ้ง

## เอกสารอ้างอิง

- กรมประมง กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. (ม.ป.ป.). จุลินทรีย์หน่อกล้วย. [ออนไลน์] ค้นเมื่อ 10 มกราคม 2567 จาก [https://www4.fisheries.go.th/local/file\\_document/20210315111209\\_1\\_file.pdf](https://www4.fisheries.go.th/local/file_document/20210315111209_1_file.pdf)
- กรมพัฒนาที่ดิน. (2554). การผลิตปุ๋ยหมักโดยใช้สารเร่งซูเปอร์ พด.1. [ออนไลน์] ค้นเมื่อ 15 มกราคม 2567 จาก [www.idd.go.th/menu\\_5wonder/PDF/PD1.pdf](http://www.idd.go.th/menu_5wonder/PDF/PD1.pdf).
- กรมส่งเสริมการเกษตร สำนักงานเกษตรอำเภอกำแพงแสน. (2565). บริบทของพื้นที่และจำนวนเกษตรกรที่ขึ้นทะเบียนเกษตรกรกับกรมส่งเสริมการเกษตรในตำบลสระสี่มุม ปีการผลิต 2564/2565. นครปฐม: กรมส่งเสริมการเกษตร.
- กองนโยบายและแผนพัฒนาการประมง. (2565). สถานการณ์สินค้ากุ้งทะเลและผลิตภัณฑ์ในช่วง 3 เดือนแรก ปี พ.ศ. 2565. [ออนไลน์] ค้นเมื่อ 10 มกราคม 2567 จาก [www.fisheries.go.th/strategy/fisheconomic/Monthly%20report/Shrimp/1.กุ้งทะเล%203%20เดือน%2065.pdf](http://www.fisheries.go.th/strategy/fisheconomic/Monthly%20report/Shrimp/1.กุ้งทะเล%203%20เดือน%2065.pdf).
- กานตกานท์ เทพณรงค์. (2557). ประสิทธิภาพการใช้น้ำหมักชีวภาพ และอีเอ็มบอลในการบำบัดน้ำทิ้งจากการเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำ. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวาริชศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- แก้วตา ลีเมสง เสาวภา เขียนงาม พชรินทร์ สายพัฒนาะ ธีรภูมิ ชูลิธรรม และอรุณ โพธิ์ขวาง. (2563). ผลของการให้อาหารสำเร็จรูปที่ผสมน้ำหมักกล้วยต่อการเจริญเติบโตและปริมาณกลุ่มแบคทีเรียผลิตภัณฑ์แลคติกและแบคทีเรียกลุ่มวิบริโอในการเลี้ยงกุ้งขาวแวนนาไม (*Litopenaeus vannamei*). วารสารแก่นเกษตร. 48 (ฉบับพิเศษ 1), 959-966.
- พิมลวรรณ เกตพันธ์ ธิติ ดอกไม้เทศ อารัง เมฆโหรา และธัญญลักษณ์ สีทาวัน. (2564). การวิเคราะห์ต้นทุนและผลตอบแทนจากการผลิตหุหนุของกลุ่มเกษตรกรแปลงใหญ่เห็ดหุหนุ อำเภอบางแพ จังหวัดราชบุรี. วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม. 8(2), 111-124.
- ศูนย์วิจัยและพัฒนาการเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำชายฝั่งสมุทรสาคร. (2560). โรคเชื้อขาวในกุ้งขาวแวนนาไม. [ออนไลน์] ค้นเมื่อ 10 มกราคม 2567 จาก [www4.fisheries.go.th/local/file\\_document/20170421131716\\_file.pdf](http://www4.fisheries.go.th/local/file_document/20170421131716_file.pdf).
- สมเกียรติ วิฑิตธนกิจ. (2552). การบริหารจัดการ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สมศักดิ์ ธีระพงษ์. (2561). พืชสมุนไพรและสารประกอบทางเคมี: ประโยชน์และการใช้งาน. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์วิทยาการ.
- สำนักวิจัยและส่งเสริมวิชาการการเกษตร มหาวิทยาลัยแม่โจ้. (2565). การผลิตน้ำหมักจุลินทรีย์จากหน่อกล้วยและผลไม้. [ออนไลน์] ค้นเมื่อ 15 มกราคม 2567 จาก <https://kb.mju.ac.th/article.aspx?id=3615>.
- เอกพล รัตนพนธ์ (2562). ต้นทุนและผลตอบแทนการเลี้ยงกุ้งขาวแวนนาไม ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี หลังผลกระทบจากโรค EMS. เอกสารวิชาการฉบับที่ 1/2562. สำนักงานประมงจังหวัดสุราษฎร์ธานี. [ออนไลน์] ค้นเมื่อ 15 มกราคม 2567 จาก [https://hectortarr.arda.or.th/api/uploaded\\_file/ZJbM\\_14S\\_9I05ZOVolsiB](https://hectortarr.arda.or.th/api/uploaded_file/ZJbM_14S_9I05ZOVolsiB).

- องค์การบริหารส่วนตำบลสระสีมูม. (2565). **บริบทของพื้นที่ตำบลสระสีมูม อำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม**. [ออนไลน์] ค้นเมื่อ 15 มกราคม 2567 จาก <https://www.sasimum.go.th/index/>.
- Chester, I., and Herbert, W. (1987). **Management: A function for achieving organizational objectives**. New York: Harper & Row.
- Chongchorhor, C., Wongboonmak, S., Jakae, O., and Phailahan, P. (2024). Investigation of the knowledge management best practices used by the national outstanding rice seed farmers in Kamphaeng Phet, Thailand. **TLA Research Journal**. 17(1), 16-30.
- Cui, J. (2025). **The explore of knowledge management dynamic capabilities, AI-Driven knowledge sharing, knowledge-based organizational support, and organizational learning on job performance: Evidence from Chinese technological companies**. {Online}. Retrieved January 13, 2024 from: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2501.02468>.
- Flick, U. (2018). **An introduction to qualitative research** (6<sup>th</sup> ed.). London: SAGE Publications.
- Goh, J. X. H., Tan, L. T-H, Law, J. W-F., Ser, H-L., Khaw, K-Y., Letchumanan V., Lee L-H., Goh, B-H. (2022). Harnessing the potentialities of probiotics, prebiotics, synbiotics, paraprobiotics, and postbiotics for shrimp farming. **Reviews in Aquaculture**. 14, 1478-1557.

# ปัจจัยทางเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในงานของผู้ทำบัญชี

## Technological factors affecting the efficiency of accountants

วีรกิจ อุธารสกุล<sup>1</sup> กิ่งกาญจน์ จารุกฤณา<sup>2\*</sup> สมใจ เกาต์วงศ์<sup>3</sup> ปาริชาติ ขำเรือง<sup>4</sup> และ ปณัฏดา สรรณะพิบูลย์<sup>5</sup>  
(Veerakij Utharnsakul<sup>1</sup>, Kingkan Jarukaruna<sup>2\*</sup>, Somjai Phaoduang<sup>3</sup>, Parichart Khumruang<sup>4</sup>  
and Panadda Saranapiboon<sup>5</sup>)

<sup>1-5</sup> อาจารย์ คณะวิทยาการจัดการ สาขาวิชาบัญชี มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม นครปฐม  
Lecturer in Faculty of Management Science (Accounting). Nakhon Pathom Rajabhat University,  
Nakhon Pathom Province, Thailand  
\*Corresponding author E-mail: kingkan@webmail.npru.ac.th

### Article history:

Received 27 June 2025

Accepted 5 November 2025

Accepted 7 November 2025 SIMILARITY INDEX = 5.82 %

### บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยทางเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในงานของผู้ทำบัญชี  
ประชากรในการวิจัย คือ สำนักงานบัญชีในกลุ่มเครือข่ายมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม จำนวน 76 แห่ง โดย  
ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ สถิติเชิงพรรณนา และ การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัย  
พบว่า ปัจจัยทางเทคโนโลยีส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในงานของผู้ทำบัญชี (Y) ทั้ง 2 ด้าน ตามลำดับ ได้แก่  
ด้านซอฟต์แวร์ (X<sub>1</sub>) ในเรื่องของการจัดทำรายงานที่ควรมีความยืดหยุ่นในการปรับแต่งรูปแบบรายงานตาม  
ความต้องการของผู้ใช้ ( $\beta = 0.510$ ) และด้านฮาร์ดแวร์ (X<sub>2</sub>) ที่มีการใช้ระบบประมวลผลที่มีความเร็วสูง รวมถึง  
การมีหน้าจอแสดงผลที่ละเอียด อุปกรณ์นำเข้าข้อมูลที่ดี และมีความเสถียรในการทำงานของคอมพิวเตอร์  
สามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ทำบัญชีได้ ( $\beta = 0.287$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  
0.05 โดยมีค่าอำนาจการพยากรณ์ร้อยละ 53.40 ซึ่งสามารถเขียนสมการพยากรณ์ได้ดังต่อไปนี้

$$(Y) = 1.201 + 0.510 (X_1) + 0.287(X_2)$$

คำสำคัญ : ปัจจัยทางเทคโนโลยี ประสิทธิภาพในงานบัญชี

## Abstract

The objective of this research was to examine the technological factors affecting the work efficiency of accountants. The population consisted of 76 accounting firms within the Nakhon Pathom Rajabhat University network. Questionnaires were employed as the research instrument for data collection.

The statistics used in data analysis were only the descriptive statistics, and the multiple regression analysis. The results of the research showed technological factors have a positive effect on the efficiency of accountant (Y) in both aspects: software ( $X_1$ ) in terms of report preparation that should have flexibility according to the needs of the users ( $\beta = 0.510$ ) and the hardware ( $X_2$ ) which uses a high-speed processing system, including a detailed display screen, good data input devices and stable computer operation can help increase the efficiency of the accountants ( $\beta = 0.287$ ) were statistically significant at the 0.05 level, accounting for 53.40% of the variance. The resulting regression equation is as follows

$$Y = 1.201 + 0.510(X_1) + 0.287(X_2)$$

**Keywords:** Technological factors, Efficiency in accounting work



## 1. บทนำ

การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัลในปัจจุบันได้ส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อรูปแบบการดำเนินธุรกิจและการปฏิบัติงานในทุกวิชาชีพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิชาชีพบัญชีที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง จากอดีตที่การจัดทำบัญชีเป็นเพียงการบันทึกด้วยมือและการจัดเก็บข้อมูลเป็นเอกสารในรูปแบบกระดาษเป็นหลัก ซึ่งมีก่ประสบปัญหาสำคัญหลายประการ ทั้งความล่าช้าในการดำเนินงาน ข้อผิดพลาดจากการคำนวณ และการขาดความน่าเชื่อถือในการจัดการข้อมูล (Alghazali & Ageeli, 2020) นอกจากนี้ การค้นหาและตรวจสอบข้อมูลย้อนหลังยังเป็นไปด้วยความยากลำบาก ส่งผลให้การตัดสินใจทางธุรกิจขาดความแม่นยำและไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ โดยการปฏิวัติทางเทคโนโลยีสารสนเทศได้นำมาซึ่งโอกาสในการพัฒนาและยกระดับวิชาชีพบัญชีในหลากหลายมิติ ที่ไม่เพียงแต่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการข้อมูลให้มีความรวดเร็วและถูกต้องมากขึ้นเท่านั้น แต่ยังช่วยยกระดับบทบาทของนักบัญชีจากผู้บันทึกข้อมูลไปสู่การเป็นผู้วิเคราะห์และให้คำปรึกษาทางธุรกิจ (Januszewski & Sugajska, 2023) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทางการบัญชีที่ทันสมัยช่วยให้องค์กรสามารถประมวลผลข้อมูลจำนวนมาก วิเคราะห์แนวโน้มทางธุรกิจ และนำเสนอข้อมูลเชิงลึกที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

ในระดับสากล การพัฒนาเทคโนโลยีทางการบัญชีได้ก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะการพัฒนา ระบบใบแจ้งหนี้อิเล็กทรอนิกส์ (E-invoicing) ที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางผสมผสานเข้ากับการทำงานของระบบ ERP ในองค์กรที่ช่วยผลักดันการใช้งาน E-invoicing จนสามารถลดต้นทุนการดำเนินงานได้กว่าร้อยละ 60 และลดระยะเวลาในการประมวลผลเอกสารลงถึงร้อยละ 80 (Bakker, 2024) หรือจะเป็นการที่ 4 บริษัทชั้นนำในด้านการทำบัญชีและการตรวจสอบบัญชีที่ได้นำเอาเทคโนโลยีเกี่ยวกับ Machine Learning มาใช้เพื่อจัดการข้อมูลทางบัญชีที่มีความซับซ้อน เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลขั้นสูงสำหรับนักบัญชีและผู้ตรวจสอบบัญชีก็จะสูงตามไปด้วย (Ucoglu, 2020) ในขณะที่ประเทศจีนได้พัฒนาระบบ E-Fapiao ที่ไม่เพียงแต่ช่วยลดการใช้กระดาษและต้นทุนการจัดการเอกสาร แต่ยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดเก็บภาษีและลดปัญหาการหลีกเลี่ยงภาษีได้อย่างมีนัยสำคัญ (Edicom, 2025) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี AI ในงานบัญชีเป็นอีกหนึ่งแนวโน้มสำคัญที่กำลังเปลี่ยนแปลงการทำงานของวิชาชีพบัญชีในทวีปเอเชีย อย่างในซาอุดีอาระเบียที่ได้พัฒนาระบบ AI ที่สามารถวิเคราะห์รูปแบบการทำธุรกรรมและตรวจจับความผิดปกติในรายการบัญชีได้อย่างแม่นยำ ช่วยลดความเสี่ยงจากการทุจริตทางการเงินได้ (Alruwaili & Mgammal, 2025)

สำหรับประเทศไทย แม้การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในวงการบัญชีจะอยู่ในระยะเริ่มต้น แต่มีแนวโน้มการพัฒนาที่น่าสนใจเพิ่มขึ้น เนื่องจากการพัฒนาเทคโนโลยี AI ที่เข้ามาทำหน้าที่แทนนักบัญชีเพียงแค่ผู้ใช้งานหรือเจ้าของกิจการสามารถแสกนเอกสารผ่านระบบอัตโนมัติก็สามารถให้ข้อมูลทางการเงินได้ในทันที ซึ่งเป็นผลดีต่อการวางแผนการดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ส่งผลต่อการลดอัตราการจ้างงานนักบัญชีได้ในอนาคต ดังนั้นหากนักบัญชีไทยมีทักษะด้านเทคโนโลยีสูงจะมีโอกาสก้าวหน้าหรือได้รับการจ้างงานในสายอาชีพมากกว่า (อมรา ติรศรีวัฒน์, 2561) แต่การใช้ระบบสารสนเทศทางบัญชีสำหรับวิสาหกิจชุมชนในภาคกลางของไทยยังมีข้อจำกัดหลายประการ โดยเฉพาะในด้านความถูกต้องเชื่อถือได้และการสอบทานข้อมูล ซึ่งส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการขาดแคลนบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี (บุญธรรม พรเจริญ และสรุจิน แฝ่วพลสง, 2566) โดยการศึกษาเกี่ยวกับเทคโนโลยีในวงการบัญชีที่ผ่านมายังมีข้อจำกัด งานวิจัยส่วนใหญ่มักจำกัดขอบเขตการศึกษาเพียงเทคโนโลยีใดเทคโนโลยีหนึ่ง เช่น Cloud Accounting (Awotomilusi, 2022) หรือ AI (Ucoglu, 2023) แต่ยังขาดการศึกษาที่ครอบคลุมปัจจัยทางเทคโนโลยีในภาพรวมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชี รวมถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำเทคโนโลยีมาใช้ในบริบทของประเทศกำลัง

พัฒนา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะและความพร้อมของบุคลากรในการปรับตัวสู่การทำงานในยุคดิจิทัล

ด้วยเหตุนี้ คณะผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยทางเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้ทำบัญชี โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างความเข้าใจในองค์ประกอบที่มีผลต่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในงานบัญชี ผลการวิจัยนี้คาดว่าจะประโยชน์อย่างยิ่งต่อผู้ประกอบการวิชาชีพบัญชีในการนำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงสนับสนุนการตัดสินใจในการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับลักษณะและความต้องการขององค์กร นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังสามารถเป็นข้อมูลสำคัญสำหรับการพัฒนาบุคลากรด้านบัญชีให้มีความพร้อมต่อการใช้เทคโนโลยีในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด

## 2. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศทางการบัญชี

เทคโนโลยีสารสนเทศนั้น หมายถึง อุปกรณ์และเครื่องมือต่าง ๆ ที่ใช้ในการประมวลผลและสื่อสารข้อมูล ซึ่งมาจากคำว่า Information Technology หรือ IT แต่ยังมีอีกคำที่มีความหมายใกล้เคียงกันนั่นคือคำว่า Information System หรือ IS ซึ่งหมายถึง ระบบสารสนเทศ ที่ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ส่วน ได้แก่ คอมพิวเตอร์ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ บุคลากร ข้อมูล และขั้นตอนการทำงาน ที่ต้องทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของระบบสารสนเทศ คือ การเก็บข้อมูล นำมาประมวลผลเป็นสารสนเทศ และการรายงานสารสนเทศแก่ผู้ใช้ระบบ (วิลโลว์ วีระปริย จงจิตต์ หลีกภัย และประจิต หาว์ตร, 2563)

โดยส่วนประกอบสำคัญหลักในการใช้งานระบบสารสนเทศจะต้องมีองค์ประกอบ 2 ด้านสำคัญนั่นคือ ด้านซอฟต์แวร์และด้านฮาร์ดแวร์ โดยด้านซอฟต์แวร์ คือ โปรแกรมคอมพิวเตอร์หรือกลุ่มคำสั่งที่ใช้สั่งให้คอมพิวเตอร์ทำงานอย่างเป็นขั้นเป็นตอนตั้งแต่การบันทึกข้อมูล การจัดเก็บข้อมูล การประมวลผล และการรายงานผล มีทั้งซอฟต์แวร์ระบบ (system software) ทำหน้าที่ในการควบคุมการทำงานพื้นฐานต่าง ๆ ของคอมพิวเตอร์ฮาร์ดแวร์ เพื่อให้สามารถเริ่มต้นการทำงานอื่น ๆ ที่ผู้ใช้ต้องการได้ต่อไป และซอฟต์แวร์ประยุกต์ (Application Software) เป็นซอฟต์แวร์ที่เน้นในการช่วยทำงานต่าง ๆ ตามความต้องการของผู้ใช้แต่ละคนในการทำงานด้านบัญชีมีโปรแกรมสำเร็จรูปทางการบัญชีรูปแบบหนึ่งซึ่งเป็นซอฟต์แวร์ที่พัฒนาขึ้นเพื่อช่วยในการบันทึกบัญชีและจัดทำรายงานทางการเงิน โดยถูกออกแบบมาเพื่อช่วยแก้ปัญหาจากการที่ระบบสารสนเทศต่าง ๆ ในกิจการไม่เชื่อมโยงกัน เรียกว่า ระบบการวางแผนทรัพยากรขององค์กร หรือ ERP (enterprise resource planning) ซึ่งเป็นระบบที่มีการเชื่อมโยงกันของข้อมูลครอบคลุมทุกแง่มุมของธุรกิจ ตั้งแต่การจัดซื้อ การเงิน และการจัดการคลังสินค้า การบริหารต้นทุน ไปจนถึงการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน และการวางแผนทรัพยากรองค์กรด้านอื่นๆ ถือได้ว่าระบบ ERP ได้รวมกระบวนการดำเนินหลักทางธุรกิจไว้ในระบบเดียว ส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่าง ๆ ในการดำเนินงานของกิจการ เช่น ความโปร่งใส ประสิทธิภาพ และการทำงานร่วมกันระหว่างแผนกต่าง ๆ มากขึ้น การเลือกใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางการบัญชีให้เหมาะสมกับองค์กรนั้น จำเป็นต้องพิจารณาปัจจัยหลายประการ ทั้งขนาดขององค์กร ความซับซ้อนของธุรกรรมงบประมาณ และความพร้อมของบุคลากร นอกจากนี้ยังมีอีกส่วนประกอบสำคัญ คือ ด้านฮาร์ดแวร์ คือ เครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ประกอบที่เชื่อมต่อกับเครื่องคอมพิวเตอร์ที่มีหลากหลายประเภท ไม่ว่าจะเป็นคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล (personal computer) ที่เป็นแบบตั้งโต๊ะ มีประสิทธิภาพค่อนข้างสูงและมีราคาไม่แพงมากนัก ซึ่งการทำบัญชีในกิจการขนาดเล็กถึงขนาดกลางมักนำมาใช้เพื่อบันทึกนำเข้าข้อมูล การประมวลผล และการแสดงผล หรือจะเป็นคอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊ก (notebook computer) ที่มีขนาดเท่ากำ

สมุดหรือหนังสือทั่วไปสามารถพกพาได้สะดวกและมีความสามารถเช่นเดียวกันกับคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล และอุปกรณ์สำนักงานอื่นๆ เช่น เครื่องพิมพ์ เครื่องสแกนเอกสาร และอุปกรณ์จัดเก็บข้อมูลที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานบัญชี โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการปฏิบัติงานด้านบัญชีอย่างมากในปัจจุบัน ซึ่งการที่เทคโนโลยีสารสนเทศนั้นมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องย่อมส่งผลกระทบต่อตรงต่อการทำงาน และการปรับตัวของผู้ทำบัญชีที่ช่วยให้การปฏิบัติงานด้านบัญชีเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นตั้งแต่การรวบรวมรายการค้า การบันทึกบัญชี การวิเคราะห์ข้อมูล การประมวลผลข้อมูล ตลอดจนการรายงานทางการเงิน

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพในงานของผู้ทำบัญชี

หากกล่าวถึงคำว่าประสิทธิภาพ หรือ Efficiency นั้นมักจะเป็นการใช้ปัจจัยและกระบวนการในการดำเนินงาน ซึ่งอาจจะไม่ได้แสดงค่าเป็นเชิงตัวเลข แต่แสดงด้วยการบันทึกในรูปแบบการใช้เงิน วัสดุ แรงงาน และเวลาในการปฏิบัติงานอย่างคุ้มค่า ประหยัด และหมายถึงการใช้กลยุทธ์และเทคนิควิธีการปฏิบัติงานที่เหมาะสมทำให้ข้อมูลทางด้านบัญชีมีความถูกต้อง ครบถ้วน เชื่อถือได้ และทันเวลา เพื่อนำไปใช้ในการตัดสินใจด้านต่าง ๆ ในการดำเนินงาน เช่น การวางแผน การควบคุม การวัดผลการดำเนินงาน หรือการจัดสรรเงินทุน เป็นต้น (อมรรัตน์ คัมภีร์ชยา, 2563) โดยมองเป็นองค์ประกอบสำคัญ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านต้นทุน ด้านเวลา และด้านคุณภาพของงาน ประสิทธิภาพในงานของผู้ทำบัญชีเป็นปัจจัยสำคัญที่สะท้อนถึงความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งการพัฒนาประสิทธิภาพจำเป็นต้องพิจารณาองค์ประกอบเหล่านี้อย่างเป็นระบบและสมดุลกัน ในด้านต้นทุน สะท้อนถึงประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากร โดยครอบคลุมทั้งต้นทุนทางตรง และต้นทุนทางอ้อมของกิจการ ในการลงทุนของธุรกิจในยุคดิจิทัลคงไม่อาจหลีกเลี่ยงการนำเอาระบบสารสนเทศทางการบัญชี (Accounting Information System: AIS) มาใช้ในองค์กรที่สามารถช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรได้อย่างมีนัยสำคัญ

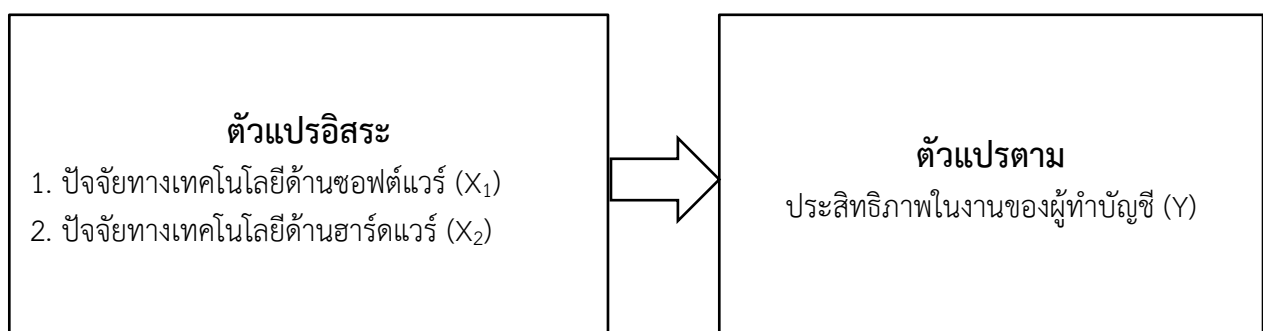
เนื่องจากระบบสามารถทำงานแทนพนักงานได้ในหลายส่วน โดยเฉพาะงานที่มีลักษณะซ้ำซ้อนและใช้เวลามาก เช่น การบันทึกรายการ การจัดทำรายงาน และการประมวลผลข้อมูล ทั้งนี้ยังเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ทำบัญชีได้ปรับเปลี่ยนบทบาทจากผู้ปฏิบัติงานประจำ ไปสู่การเป็นผู้วิเคราะห์และให้คำปรึกษาทางการเงิน ซึ่งสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรได้มากกว่าเดิม (Setyaningsih et al., 2021) รวมทั้งการใช้ระบบ Cloud ในการจัดการเอกสารและข้อมูลทางบัญชี ทำให้องค์กรสามารถลดต้นทุนในการจัดการเอกสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยระบบช่วยลดการใช้พื้นที่จัดเก็บเอกสาร และยังช่วยเพิ่มความปลอดภัยในการจัดเก็บข้อมูลผ่านระบบ Cloud ที่มีการสำรองข้อมูลอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ ระบบการจัดเก็บเอกสารดิจิทัลยังช่วยลดความเสี่ยงจากการสูญหายของเอกสารสำคัญ ซึ่งอาจก่อให้เกิดผลกระทบทางการเงินและกฎหมายต่อองค์กรได้ (Maranda et al., 2022) ในด้านการประหยัดเวลา การนำระบบสารสนเทศทางการบัญชีมาใช้ได้ช่วยลดระยะเวลาในการจัดทำบัญชี ถือว่าเวลานั้นเป็นทรัพยากรที่มีค่าและไม่สามารถย้อนกลับได้ โดยเฉพาะในงานบัญชีที่มีกำหนดเวลาชัดเจนในการจัดทำรายงานทางการเงิน การบริหารเวลาที่มีประสิทธิภาพจึงต้องครอบคลุมตั้งแต่การวางแผนการทำงาน การจัดลำดับความสำคัญ และการติดตามความคืบหน้าของงานอย่างสม่ำเสมอ โดยการนำเทคโนโลยีเข้ามาปรับใช้ให้การจัดทำบัญชีให้ง่ายและรวดเร็วขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาโปรแกรมให้ใช้บนระบบ Cloud ที่สามารถทำให้ผู้ทำบัญชีปฏิบัติงานจากที่ไหนก็ได้ การใช้ความสามารถของเทคโนโลยีในการรู้จำตัวอักษร (Optical Character Recognition : OCR) ซึ่งสามารถอ่านข้อมูลจากเอกสารทางการเงินมาจัดเตรียมข้อมูลเพื่อนำเข้าสู่ระบบบัญชี หรือในบางผู้พัฒนาสามารถประยุกต์เอา

เทคโนโลยี AI มาช่วยให้สามารถแปลงข้อมูลที่ถูกจัดเตรียมในรูปแบบของรายการบันทึกบัญชีโดยอาศัยการเรียนรู้จดจำรูปแบบของรายการค่าได้ มาบันทึกบัญชีอัตโนมัติได้ในปัจจุบัน (ราชิต ไชยรัตน์, 2563)

นอกจากนี้ การจัดตารางการทำงานที่ยืดหยุ่นและการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความสามารถของแต่ละบุคคลก็เป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารเวลาได้เช่นกัน และในด้านคุณภาพของงานถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ เนื่องจากข้อมูลทางบัญชีเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจทางธุรกิจ การควบคุมคุณภาพต้องครอบคลุมตั้งแต่การรวบรวมเอกสาร การบันทึกรายการ การตรวจสอบความถูกต้อง ไปจนถึงการจัดทำรายงานทางการเงิน การพัฒนาคุณภาพงานสามารถทำได้ผ่านการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร การนำระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพมาใช้ และการติดตามการเปลี่ยนแปลงของมาตรฐานการบัญชี การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น ระบบการตรวจสอบความถูกต้องอัตโนมัติและระบบการป้องกันความปลอดภัยของข้อมูลก็มีส่วนช่วยยกระดับคุณภาพของงาน ทั้งนี้การพัฒนาประสิทธิภาพในงานบัญชีจำเป็นต้องคำนึงถึงความสมดุลระหว่างองค์ประกอบทั้ง 3 ด้าน ซึ่งในยุคที่กระแสการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีกำลังมาแรง การนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้งานในหลายอุตสาหกรรมไม่ว่าจะเป็นภาคการผลิตหรือภาคบริการเกิดขึ้นในทุกธุรกิจ ทำให้เริ่มมีการปรับเปลี่ยนจากการทำบัญชีด้วยมือให้ง่ายขึ้นด้วยการใช้โปรแกรมทางการบัญชีที่สามารถช่วยให้ออกงบทดลองได้รวดเร็วขึ้น ตลอดจนความสามารถในการเชื่อมโยงรายการค่าจากเอกสารต่างๆ มายังรายการบัญชีด้วยการผูกผังบัญชีกับรายการค่า ช่วยลดเวลาในการบันทึกบัญชีได้มากขึ้น งานของผู้ทำบัญชีในช่วงเวลานั้นจะถูกทดแทนด้วยโปรแกรมทางการบัญชี ผู้ทำบัญชีก็จะมุ่งเน้นงานการตรวจสอบการบันทึกบัญชีกับเอกสารการค่า รวมถึงการคำนวณรายการปรับปรุงต่าง ๆ ที่ไม่ได้เชื่อมโยงโดยระบบเพื่อนำมาบันทึกบัญชี และจัดทำงบการเงินให้เสร็จสิ้น ปรากฏการณ์นี้สร้างความกังวลให้กับผู้ทำบัญชีจำนวนมากเนื่องจากงานของพวกเขาถูกแทนที่ด้วยระบบ ทำให้บริษัทต่างๆ สามารถลดจำนวนพนักงานที่จัดอยู่ในกลุ่มของผู้ทำบัญชีลงได้ ทำให้ผู้ทำบัญชียุคใหม่ต้องสามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น โดยเปลี่ยนแปลงงานที่ทำเป็นประจำเป็นการรวมระบบ (Integrated System) รวมถึงทำหน้าที่ด้านการวิเคราะห์ที่เกี่ยวข้องกับด้านบุคคลและธุรกิจ โดยผู้ทำบัญชียุคใหม่จำเป็นต้องเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อย่างต่อเนื่องและรวดเร็วทันต่อเหตุการณ์ และมีทักษะที่หลากหลายเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ทันสมัย รวมถึงต้องมีความเชี่ยวชาญในเรื่องรายงานทางการเงิน อีกทั้งต้องสามารถวิเคราะห์กลยุทธ์เชิงธุรกิจได้อีกด้วย (Mujiono, 2021)

### กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อศึกษาปัจจัยทางเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในงานของผู้ทำบัญชี สามารถกำหนดกรอบแนวคิดจากการวิจัยได้ดังนี้



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

### 3. วิธีดำเนินการวิจัย

#### 3.1 แบบแผนการวิจัย

ศึกษาข้อมูลและค้นคว้าข้อมูลบทความวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ จากฐานข้อมูล Online ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม เช่น ฐานข้อมูล Emerald Management (EM92) และ Google Scholar เป็นต้น ซึ่งเป็นบทความทางวิชาการและบทความงานวิจัย จำนวนทั้งสิ้นประมาณ 50 บทความ และสามารถนำมาใช้ได้จริง 30 บทความ เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัย

#### 3.2 ประชากร

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ สำนักงานบัญชีในกลุ่มเครือข่ายมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ทั้งหมดจำนวน 76 แห่งที่รับนักศึกษาฝึกงานชั้นปีที่ 4 จากสาขาการบัญชี คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม โดยเป็นผู้บริหารของสำนักงานบัญชีในกลุ่มเครือข่ายมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

#### 3.3 เครื่องมือวิจัย

คณะผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม ในการทำวิจัย โดยใช้สถิติเชิงปริมาณ สำหรับการศึกษาปัจจัยทางเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในงานของผู้ทำบัญชี โดยเน้นข้อมูลเชิงปริมาณจากการศึกษาค้นคว้าบทความวิจัยต่าง ๆ ที่ได้จากฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อให้ได้ข้อมูลประกอบการวิจัยได้อย่างละเอียดและครอบคลุมประเด็นที่ต้องการทราบ ดังนี้ ปัจจัยทางเทคโนโลยีด้านซอฟต์แวร์ ( $X_1$ ) และปัจจัยทางเทคโนโลยีด้านฮาร์ดแวร์ ( $X_2$ ) ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในงานของผู้ทำบัญชี ( $Y$ )

#### 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ใช้การเก็บแบบสอบถามจากผู้บริหารของสำนักงานบัญชี ได้แก่ ผู้จัดการ กรรมการบริษัท เจ้าของ/หุ้นส่วน และเจ้าหน้าที่บัญชีอาวุโส เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ และประสบการณ์ในการทำงาน กับผู้บริหารของสำนักงานบัญชีที่นักศึกษาฝึกงานอยู่ และนำผลที่ได้จากการสำรวจข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณทำการวิเคราะห์ และเพื่อเป็นการยืนยันกรอบแนวคิด

#### 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคทางสถิติที่เป็นสถิติพรรณนา และสถิติเชิงอนุมานเกี่ยวกับปัจจัยทางเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในงานของผู้ทำบัญชีเมื่อได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้ดำเนินการกำหนดสถิติที่มีความเหมาะสม และสอดคล้องกับข้อมูลทางสถิติ เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ได้ตั้งไว้โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย 2 ส่วนดังนี้

##### สถิติการวิเคราะห์เชิงพรรณนา

ผู้วิจัยได้นำสถิติการวิเคราะห์เชิงพรรณนามาใช้ เพื่อการอธิบายเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ โดยแสดงข้อมูลอยู่ในรูปแบบของความถี่ และค่าร้อยละ

##### สถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regressions)

ผู้วิจัยได้นำการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) มาใช้เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางเทคโนโลยีกับประสิทธิภาพในงานของผู้ทำบัญชี



## 4. ผลการวิจัย

### 4.1 ผลการวิเคราะห์จากสถิติเชิงพรรณนา

ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์จำนวน 76 คน ส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานด้านบัญชีอยู่ในช่วง 11 – 20 ปี จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 38 รองลงมา มีประสบการณ์ในการทำงานด้านบัญชี อยู่ในช่วง 21 – 30 ปี จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 34 มีประสบการณ์ในการทำงานด้านบัญชี อยู่ในช่วง 1 – 10 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 16 และมีประสบการณ์ในการทำงานด้านบัญชี ตั้งแต่ 40 ปีขึ้นไป จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 12 ตามลำดับ โดยผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ส่วนใหญ่เป็นผู้ดำรงตำแหน่งที่เป็นเจ้าของ/หุ้นส่วน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 32 จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี 11 คน ปริญญาโท 10 คน และปริญญาเอก 3 คน และเป็นผู้ดำรงตำแหน่งที่เป็นผู้จัดการ 24 คน คิดเป็นร้อยละ 32 จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี 21 คน และปริญญาโท 3 คน รองลงมาเป็นผู้ดำรงตำแหน่งที่เป็นกรรมการบริษัท 22 คน คิดเป็นร้อยละ 29 จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี 12 คน ปริญญาโท 7 คน และปริญญาเอก 3 คน และเป็นผู้ดำรงตำแหน่งที่เป็นเจ้าหน้าที่บัญชีอาวุโส 6 คน คิดเป็นร้อยละ 8 ซึ่งจบการศึกษาในระดับปริญญาตรี ตามลำดับ

### 4.2 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนเป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ 2 ตัว กับตัวแปรตาม เพื่อศึกษาว่ามีตัวแปรอิสระตัวใดบ้างที่ร่วมกันทำนายหรือพยากรณ์ หรืออธิบายการผันแปรของตัวแปรตามได้

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

| ตัวแปร                          | b     | SE.   | Beta  | t     | Sig   |
|---------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| (Constant)                      | 1.201 | 0.737 |       | 1.629 | 0.108 |
| ด้านซอฟต์แวร์ (X <sub>1</sub> ) | 0.487 | 0.105 | 0.510 | 4.642 | 0.000 |
| ด้านฮาร์ดแวร์ (X <sub>2</sub> ) | 0.327 | 0.125 | 0.287 | 2.617 | 0.011 |

R = 0.547, R<sup>2</sup> = 0.534, F = 44.013

จากตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณพบว่า ปัจจัยทางเทคโนโลยี ซึ่งเป็นตัวแปรอิสระทั้ง 2 ด้าน ได้แก่ ด้านซอฟต์แวร์ (X<sub>1</sub>) และด้านฮาร์ดแวร์ (X<sub>2</sub>) มีอำนาจในการพยากรณ์ร้อยละ 53.40 โดยส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในงานของผู้ทำบัญชี (Y) ทั้ง 2 ด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยเมื่อพิจารณาปัจจัยทางเทคโนโลยีที่มีอำนาจในการทำนายประสิทธิภาพในงานของผู้ทำบัญชีได้ดีที่สุดคือ ด้านซอฟต์แวร์ (X<sub>1</sub>) ในเรื่องของการจัดทำรายงานที่ควรมีความยืดหยุ่นในการปรับแต่งรูปแบบรายงานตามความต้องการของผู้ใช้ และสามารถเลือกรูปแบบในการนำเสนอรายงานได้ เช่น แสดงภาพรวมหรือ Dashboard ( $\beta = 0.510$ ) และด้านฮาร์ดแวร์ (X<sub>2</sub>) ที่มีการใช้ระบบประมวลผลที่มีความเร็วสูง รวมถึงการมีหน้าจอแสดงผลที่ละเอียด อุปกรณ์นำเข้าข้อมูลที่ดี และมีความเสถียรในการทำงานของคอมพิวเตอร์สามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ทำบัญชีได้ ( $\beta = 0.287$ ) ตามลำดับ ซึ่งสามารถเขียนสมการพยากรณ์ได้ดังต่อไปนี้

$$Y = 1.201 + 0.510(X_1) + 0.287(X_2)$$



## 5. สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะการวิจัย

### 5.1 สรุปและอภิปรายผล

การวิจัยเรื่องปัจจัยทางเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในงานของผู้ทำบัญชี ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยทางเทคโนโลยีทั้งด้านซอฟต์แวร์ และด้านฮาร์ดแวร์ส่งผลต่อประสิทธิภาพในงานของผู้ทำบัญชี ทั้ง 2 ปัจจัยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยปัจจัยทางเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในงานของผู้ทำบัญชี (Y) ได้ดีที่สุด คือ ด้านซอฟต์แวร์ ( $X_1$ ) เป็นเรื่องของการจัดทำรายงานที่ควรมีความยืดหยุ่นในการปรับแต่งรูปแบบรายงานตามความต้องการของผู้ใช้ เช่น การเลือกช่วงเวลา การกำหนดมิติในการวิเคราะห์ ซึ่งความยืดหยุ่นนั้นมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพในงานของผู้ทำบัญชี เนื่องจากช่วยให้ผู้ทำบัญชีสามารถนำเสนอข้อมูลทางการเงินในรูปแบบที่เหมาะสมกับผู้ใช้งานแต่ละกลุ่ม และยังช่วยลดเวลาในการจัดทำรายงานที่หลากหลายรูปแบบและสามารถเลือกรูปแบบในการนำเสนอรายงานได้ เช่น แสดงภาพรวมหรือ Dashboard รวมถึงรายงานที่ถูกต้องนั้นช่วยสร้างความน่าเชื่อถือให้กับองค์กรและเป็นข้อมูลสำคัญสำหรับการตัดสินใจของผู้บริหารได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Lu et al. (2020) และ Blount et al. (2016) ซึ่งพบว่าระบบซอฟต์แวร์ SAP ช่วยเพิ่มความสะดวกในการป้อนข้อมูลทางบัญชีอย่างมีนัยสำคัญ โดยมีการออกแบบส่วนต่อประสานกับผู้ใช้ที่เป็นมิตร ใช้งานง่าย และมีความยืดหยุ่นสูง ช่วยให้ผู้ใช้งานสามารถบันทึกข้อมูลได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ พร้อมกับปัจจัยทางเทคโนโลยีด้านฮาร์ดแวร์ ( $X_2$ ) ในการใช้ระบบประมวลผลที่มีความเร็วสูงช่วยเพิ่มความเร็วในการวิเคราะห์ข้อมูลได้มากถึง 65 เท่า เมื่อเทียบกับการประมวลผลแบบดั้งเดิม รวมถึงการมีหน้าจอแสดงผล อุปกรณ์นำเข้าข้อมูลที่ดี และมีความเสถียรในการทำงานของคอมพิวเตอร์สามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ทำบัญชีในการช่วยลดต้นทุนในการจัดทำรายงานที่หลากหลายรูปแบบ ลดเวลาในการทำงาน และเพิ่มคุณภาพของงานผ่านการนำเสนอข้อมูลในรูปแบบที่เหมาะสมสอดคล้องกับงานวิจัยของ Anderson & Wheeler (2024) และ Liberatore & Wagner, (2021)

### 5.2 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

การศึกษาเรื่องปัจจัยทางเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในงานของผู้ทำบัญชีในครั้งนี้ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ดังนี้

1. การตระหนักถึงความสำคัญและความสัมพันธ์ของปัจจัยทางเทคโนโลยีทั้งด้านซอฟต์แวร์ และด้านฮาร์ดแวร์จะช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาการดำเนินงานไปสู่การยกระดับประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืน เช่น การลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานด้านเครือข่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเร็วในการเชื่อมต่อเครือข่าย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงานของผู้ทำบัญชี หรือการพัฒนาศักยภาพในการใช้งาน dashboard เพื่อช่วยในการนำเสนอข้อมูลทางการเงินในรูปแบบที่เข้าใจง่าย ตลอดจนการฝึกอบรมบุคลากรให้สามารถตีความข้อมูลจาก dashboard ได้อย่างถูกต้อง รวมถึงการให้ความสำคัญของการประมวลผลการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศแบบ Real-time ก็จะช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อโอกาสและความเสี่ยงทางธุรกิจได้ทันทั่วทั้งที่

2. การเตรียมความพร้อมและการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและความท้าทายใหม่ๆ เช่น ควรมีการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีให้แก่ผู้ทำบัญชีอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถใช้งานเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบูรณาการเทคโนโลยีกับกระบวนการทำงาน โดยมุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยี AI มาใช้ประมวลผลในงานด้านเอกสารเพื่อลดระยะเวลาในการทำงานซ้ำ หรือการทำงานบัญชีผ่านระบบ Cloud ที่ไม่ว่าอยู่ที่ไหนก็สามารถทำงานบัญชีได้เพื่อสนับสนุน

การทำงานและเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน สิ่งเหล่านี้นักอาจเป็นกุญแจสำคัญในการสร้างความสำเร็จและความยั่งยืนให้แก่องค์กรในระยะยาวต่อไปได้

### 5.3 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ในการศึกษาครั้งนี้อาจจะมีขอบเขตในการศึกษาที่จำกัดในหลายด้านด้วยกัน ดังนั้นหากมีผู้สนใจศึกษาวิจัยในลักษณะเดียวกันนี้ต่อไป ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้

1. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับความคุ้มค่าในการลงทุนด้านเทคโนโลยีในระยะยาวสำหรับงานบัญชี โดยพิจารณาถึงต้นทุนทั้งหมดและผลตอบแทนที่ได้รับในระยะยาว
2. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบข้อแตกต่างระหว่างซอฟต์แวร์ทางบัญชีประเภทต่าง ๆ เพื่อนำผลการวิจัยมาหาข้อแตกต่างและนำไปพัฒนาซอฟต์แวร์ทางบัญชี เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจเลือกใช้ซอฟต์แวร์ทางบัญชี

### เอกสารอ้างอิง

- บุญธรรม พรเจริญ และ สโรชิน แผ้วพลสง. (2566) รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อระบบสารสนเทศทางบัญชีของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดสมุทรสาคร สมุทรสงครามและราชบุรี. **วารสารบริหารธุรกิจและนวัตกรรม มทร.พระนคร**, 2(1), 34 - 48.
- ราชิด ไชยรัตน์. (2563). บทบาทนักบัญชีในโลกอนาคต จากนักบัญชีสู่นักบัญชีนวัตกรรม. [ออนไลน์] ค้นเมื่อ 9 พฤษภาคม 2568, จาก <https://www.tfac.or.th/Article/Detail/126212>.
- วิไล วีระปรีย จงจิตต์ หลีกภัย และประจิต หาวัตร. (2563). **ระบบบัญชี** (พิมพ์ครั้งที่ 29). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- อมรรัตน์ คัมภีรชยา. (2563). **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการจัดทำบัญชีของผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ธุรกิจซื้อขายไปมาในจังหวัดกรุงเทพมหานคร**. สารนิพนธ์ปริญญาบัญชีมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบัญชี วิทยาลัยบริหารธุรกิจนวัตกรรมและการบัญชี มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- อมรา ติรศรีวัฒน์. (2561). การบัญชีดิจิทัลและการเตรียมความพร้อมในการเรียนการสอนนักศึกษาในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล. ใน **รายงานสืบเนื่องการประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิชาการระดับชาติ UTCC Academic Day ครั้งที่ 2** (หน้า 585-601). กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- Alghazali, A., M. & Ageeli, U., M. (2020). The role of ERP information to support decision making process field study on Panda retail company (Mobile inventory management system. **International Journal of Interactive Mobile Technology**, 14(16), 133-149.
- Alruwaili, T.F. & Mgamal, M.H. (2025). The impact of artificial intelligence on accounting practices: an academic perspective. **Humanities and Social Sciences Communications**, 12:1197
- Anderson, T. & Wheeler, T.J. (2024) An FPGA-based hardware accelerator supporting sensitive sequence homology filtering with profile hidden Markov models. **BMC Bioinformatics**, 25: 247.

- Awotomilusi, N., Dagunduro, M. & Osaloni, B. (2022). Adoption of Cloud Computing on the Efficacy of Accounting Practices in Nigeria. **International Journal of Economics, Business and Management Research**, 6(12), 194-205.
- Bakker, N. (2024). **The Role of ERP Integration Services in Achieving E-invoicing Compliance in the U.S.**. Retrieved March 19, 2025, from <https://www.storecove.com/blog/en/erp-integration-services-in-e-invoicing-compliance/>
- Blount, Y., Abedin, B., Vatanasakdakul, S., & Erfani, S. (2016). Integrating enterprise resource planning (SAP) in the accounting curriculum: a systematic literature review and case study. **Accounting Education**, 25(2), 185–202.
- Edicom. (2025). **E-Fapiao (fully digitalized E-Fapiao) in China: full adoption as of December 2024**. Retrieved March 1, 2025, from <https://edicomgroup.com/blog/china-moves-to-implement-the-electronic-invoice>.
- Januszekowski, A. & Sugajska, N. B., (2023). Digital transformation in accounting firms in Poland. **27th International Conference on Knowledge-Based and Intelligent Information & Engineering Systems**, 1621-1631.
- Liberatore, M. J., & Wagner, W. P. (2021). User performance on laptops vs. tablets: an experiment in the field. **Behaviour & Information Technology**, 41(13), 2878–2886.
- Lu, Y., Fu, Q., Xi, X., & Chen, Z. (2020). Cloud data acquisition and processing model based on blockchain. **Journal of Intelligent & Fuzzy Systems**, 39. 5027–5036
- Maranda, W., Poniszewska- Maranda, A., & Szymczynska, M. (2022). Data Processing in Cloud Computing Model on the Example of Salesforce Cloud. **Information** 2022, 13(2), 85; <https://doi.org/10.3390/info13020085>
- Mujiono, M. N. (2021). The Shifting Role of Accountants in the Era of Digital Disruption. **International Journal of Multidisciplinary: Applied Business and Education Research**, 2(11), 1259-1274.
- Setyaningsih, S.D., Mulyani, S., Akbar, B., & Farida, I. (2021). Quality and efficiency of accounting information systems. **Journal of Accounting Information Systems**, 40(2), 156-178.
- Ucoglu, D. (2020). Current machine learning applications in accounting and auditing. **PressAcademia Procedia (PAP)**, 12, 1-7
- Ucoglu, H. (2023). An investigation into the effect of the quality of financial reporting on managerial decision-making. **Journal of Accounting, Finance and Economics**, 13(1), 1–17.

# การปรับปรุงผังโรงคั่วกาแฟด้วยหลักการวางผังอย่างเป็นระบบ กรณีศึกษาร้านกาแฟเชนส์โตร์

## Improving a coffee roastery using systematic layout planning - Case study of a coffee chain store

พิรญาณ์ นิยมคำ<sup>1</sup> และ สมหญิง งามพรประเสริฐ<sup>2\*</sup>  
(Piraya Niyomkha<sup>1</sup> and Somying Ngarnpornprasert<sup>2\*</sup>)

<sup>1-2</sup>หลักสูตรวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการจัดการทางวิศวกรรม วิทยาลัยวิศวกรรมศาสตร์และเทคโนโลยี,  
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต กรุงเทพมหานคร

<sup>1-2</sup>Master of Engineering Program in Engineering Management,  
College of Engineering and Technology, Dhurakij Pundit University, Bangkok, Thailand

\*Corresponding Author E-mail: [somying.ngt@dpu.ac.th](mailto:somying.ngt@dpu.ac.th)

### Article history:

Received 21 April 2025

Revised 12 September 2025

Accepted 15 September 2025

SIMILARITY INDEX = 4.59 %

### บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการใช้สอยพื้นที่ภายในโรงคั่วกาแฟและจัดเก็บสารกาแฟโดยมุ่งเน้นในการเพิ่มพื้นที่ของห้องเก็บสารกาแฟก่อนคั่ว (คลังเก็บสารกาแฟ) เพื่อป้องกันการสะสมของกระบวนการผลิตกาแฟคั่ว ในการปรับปรุงผังโรงคั่วกาแฟ ผู้วิจัยได้ใช้แนวทางการวางผังอย่างเป็นระบบ (Systematic Layout Planning; SLP) ร่วมกับข้อกำหนดของสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา ในการปรับปรุงพื้นที่ เพื่อให้การใช้พื้นที่ของอาคารมีประสิทธิภาพมากขึ้นและยังคงมีความปลอดภัยต่อผู้บริโภค โดยทำการเก็บข้อมูลการทำงานของโรงคั่วกาแฟในปัจจุบันเพื่อทำการออกแบบผังอาคารใหม่จำนวน 3 รูปแบบ และนำข้อมูลของผังอาคารเดิมมาเปรียบเทียบกับทั้ง 3 ผังใหม่ พบว่า ผังอาคารแบบที่ 3 มีประสิทธิภาพการใช้พื้นที่ในคลังสูงสุด โดยผังอาคารใหม่นี้มีพื้นที่สำหรับเก็บสารกาแฟเพิ่มขึ้น 159.56% พื้นที่เก็บกาแฟคั่วสำเร็จขึ้น 122.22% ลดระยะทางการเคลื่อนที่ของการลำเลียงสารกาแฟในคลัง 77.6% และไม่ต้องใช้รถยนต์ไฟฟ้าในการขนย้าย

**คำสำคัญ:** การวางผังอย่างเป็นระบบ หลักเกณฑ์และวิธีการที่ดีในการผลิต คลังสินค้า  
แผนภาพกระบวนการไหล

## Abstract

This research aims to improve the spatial efficiency of a coffee roasting facility, with a particular focus on optimizing the storage area for green coffee beans prior to roasting. The goal is to expand the green bean storage room to prevent disruptions in the coffee roasting process. To achieve this, the researcher applied the Systematic Layout Planning (SLP) methodology in combination with the regulations of the Food and Drug Administration (FDA) to redesign the facility layout. This approach ensures both efficient use of space and continued safety for consumers. Operational data from the current facility were collected to develop three alternative layout designs. These new layouts were then compared with the existing one. The results indicated that Layout Design 3 provided the highest efficiency in warehouse space utilization. Specifically, the new layout increased the green bean storage area by 159.56%, expanded the roasted coffee storage area by 122.22%, reduced the transportation distance for green beans within the warehouse by 77.6%, and eliminated the need for electric forklifts in the handling process.

**Keywords:** Systematic Layout Planning, Good Manufacturing Practice, Warehouse, Flow Processes Chart

## 1. บทนำ

เนื่องจากกระแสความนิยมในการดื่มกาแฟสดของปัจจุบันนี้มีการขยายฐานของกลุ่มผู้บริโภค ทั้งผู้ดื่มที่ต้องการประสิทธิภาพของกาแฟในการตื่นตัวเพื่อการทำงาน รวมไปถึงร้านกาแฟที่เปิดเพิ่มขึ้นมากเพื่อสร้างศูนย์รวมการพบปะสังสรรค์ของผู้คนที่ต้องการท่องเที่ยวและถ่ายรูป ทำให้เกิดการเติบโตของร้านกาแฟอย่างต่อเนื่องในไทย (สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า, 2567) แต่ด้วยความนิยมต่อการบริโภคกาแฟสูงขึ้น (Nestle, 2024) ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลผลิตที่เก็บเกี่ยวที่เท่าเดิม หรืออาจน้อยลงเนื่องจากสภาพภูมิอากาศที่เปลี่ยนแปลงในแต่ละช่วงปี ส่งผลให้ผู้ประกอบการต่างต้องสำรวจสารกาแฟเพิ่มขึ้น อันเนื่องจากแหล่งผลิตนั้นเองก็มีค่าที่มากขึ้น

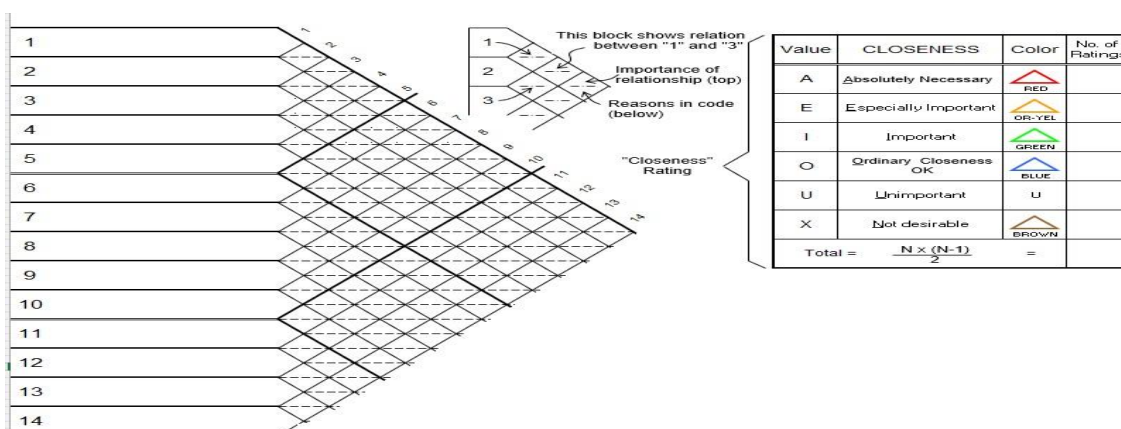
ในส่วนของการทำงานของบริษัทกรณีศึกษานั้นเป็นกิจการการค้าขนาดใหญ่ดังนั้นในการวางแผนการผลิตและตั้งยอดขายนั้นจะเป็นการทำงานร่วมกันหลายฝ่าย โดยการสั่งจองเพื่อทำสัญญาซื้อขายเมล็ดกาแฟนั้นเป็นการสั่งซื้อของฝ่ายการตลาดและฝ่ายจัดซื้อ ซึ่งเล็งเห็นว่าหากมีปริมาณการผลิตที่ไม่พอเพียงจะทำให้เกิดการสูญเสียโอกาสทางการค้าของฝ่ายขาย และด้วยบริษัทกรณีศึกษาเป็นบริษัทที่มีการแยกหน่วยงานที่ชัดเจนในการทำงาน ดังนั้นทางโรงคั่วกาแฟจึงจำเป็นต้องจัดสรรพื้นที่ในคลังสารกาแฟให้สามารถสำรองเมล็ดกาแฟได้มากขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของบริษัท งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากิจกรรมภายในโรงคั่วกาแฟและปรับปรุงผังโรงคั่วกาแฟให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีพื้นที่สำหรับจัดเก็บสารกาแฟเพิ่มขึ้น

งานวิจัยนี้จะศึกษากิจกรรมที่เกิดขึ้นในโรงคั่วกาแฟ และใช้ข้อมูลการนำเข้าสารกาแฟปี 2565-2567 มาคำนวณหาพื้นที่ที่เหมาะสมในการจัดเก็บสารกาแฟและวางผังโรงคั่วกาแฟใหม่โดยใช้หลักการของ SLP และข้อกำหนดของสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยาที่เกี่ยวข้องกับโรงงานผลิตอาหาร

## 2. ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.1 การวางผังโรงงานอย่างเป็นระบบ (Systematic Layout Planning; SLP)

SLP เป็นวิธีในการจัดเรียงความสัมพันธ์ในการวางห้องต่างๆหรือส่วนต่างๆในอาคารอย่างเป็นระบบ โดยจะมีการวิเคราะห์ในส่วนของความจำเป็นของการต่อเนื่องกันของพื้นที่ใช้งานในอาคารโรงงานนั้นๆ การจำแนกความต่อเนื่องกันนั้นจำเป็นที่จะต้องรู้จักกิจกรรมที่เกิดขึ้นภายในอาคารและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องต่างๆ โดยสามารถกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างพื้นที่ต่างๆได้ด้วยแผนภูมิความสัมพันธ์ของกิจกรรม (Activity Relationship Chart: ARC)



แผนภาพที่ 1 ความสัมพันธ์ของกิจกรรม (Muther & Hales, 2015)



ในการแก้ปัญหการวางแผนโรงงานจะใช้กุญแจ โดย P หมายถึงผลิตภัณฑ์ (Product) Q หมายถึงปริมาณของผลิตภัณฑ์ (Quality) R หมายถึงเส้นทางการไหลของผลิตภัณฑ์ (Route) S หมายถึงส่วนที่สนับสนุนการผลิต และ T หมายถึงเวลา (Time)

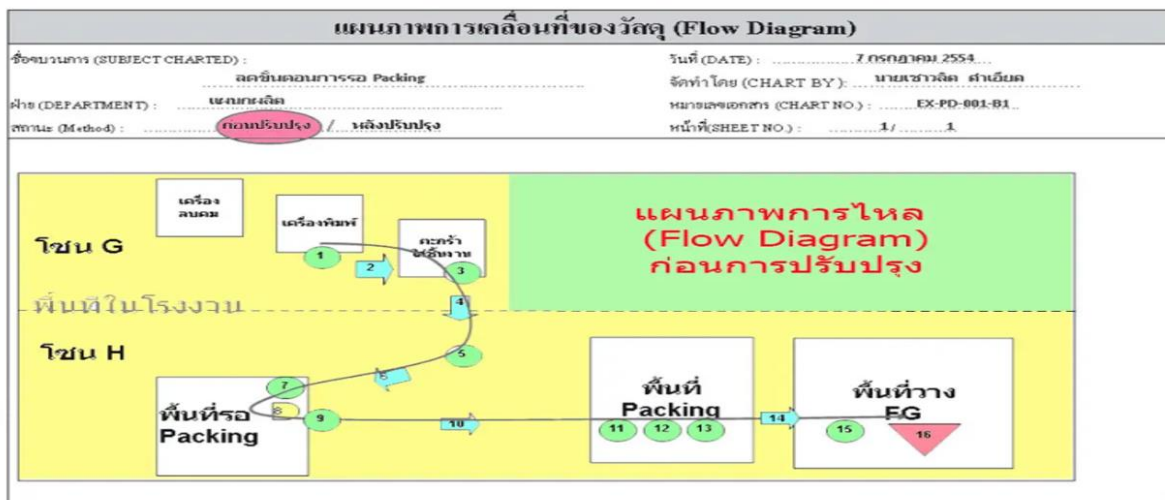


แผนภาพที่ 2 กุญแจ PQRST (Shao-Jen Weng et al., 2019)

การวิเคราะห์งานสามารถกระทำได้ด้วยการบันทึกข้อมูลการทำงานลงในแผนภูมิกระบวนการไหลของงาน (Flow Process Chart; FPC) ร่วมกับ แผนผังไหลของงาน (Flow Diagram; FD) โดยในการบันทึกข้อมูลจะใช้สัญลักษณ์มาตรฐาน 5 ตัว ซึ่งกำหนดโดย ASME ดังนี้ ○ หมายถึงการปฏิบัติการ (Operation) ⇒ หมายถึงการเคลื่อนที่ (Transportation) D หมายถึง การรอคอย (Delay) □ หมายถึงการตรวจ (Inspection) ▽ หมายถึงการจัดเก็บ (Storage) (Muther & Hales 2015)

| Flow Process Chart                                                                                                                                                                          |                                            |             |             |                            |           |          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-------------|-------------|----------------------------|-----------|----------|
| <input type="checkbox"/> คน (Man type) <input checked="" type="checkbox"/> วัสดุ (Material type) <input type="checkbox"/> เครื่องจักร (Machine type) <input type="checkbox"/> อื่นๆ (Other) |                                            |             |             |                            |           |          |
| ชื่อขบวนการ (SUBJECT CHARTED):                                                                                                                                                              |                                            |             |             | วันที่ (DATE):             |           |          |
| ผลิตชิ้นประกอบ Packing                                                                                                                                                                      |                                            |             |             | 7 กรกฎาคม 2554             |           |          |
| ฝ่าย (DEPARTMENT):                                                                                                                                                                          |                                            |             |             | จัดทำโดย (CHART BY):       |           |          |
| แผนกผลิต                                                                                                                                                                                    |                                            |             |             | นายเชาวลิต คำเอียด         |           |          |
| สถานะ (Method):                                                                                                                                                                             |                                            |             |             | หมายเลขเอกสาร (CHART NO.): |           |          |
| Form 11.1.1.1 หลังปรับปรุง                                                                                                                                                                  |                                            |             |             | EX-PD-001-A1               |           |          |
|                                                                                                                                                                                             |                                            |             |             | หน้าที่ (SHEET NO.):       |           |          |
|                                                                                                                                                                                             |                                            |             |             | 1 / 1                      |           |          |
| ขั้นตอน                                                                                                                                                                                     | ชื่อขบวนการ                                | จำนวน (Lot) | ระยะ (เมตร) | เวลา (วินาที)              | สัญลักษณ์ | หมายเหตุ |
| 1                                                                                                                                                                                           | ยกชิ้นงานโดยใช้เครน                        | 1           | 0           | 5                          | ○         |          |
| 2                                                                                                                                                                                           | นำชิ้นงานไปวางบนตะกร้า                     | 1           | 3           | 30                         | ⇒         |          |
| 3                                                                                                                                                                                           | วางบนตะกร้า                                | 1           | 0           | 5                          | ○         |          |
| 4                                                                                                                                                                                           | เข็นตะกร้าไปโซน G ไปโซน H                  | 1           | 6           | 120                        | ⇒         |          |
| 5                                                                                                                                                                                           | ยกชิ้นงานโดยใช้เครน                        | 1           | 0           | 5                          | ○         |          |
| 6                                                                                                                                                                                           | นำชิ้นงานไปพื้นที่รอ Packing               | 1           | 15          | 240                        | ○         |          |
| 7                                                                                                                                                                                           | วางชิ้นงานในพื้นที่รอ Packing              | 1           | 0           | 5                          | ○         |          |
| 8                                                                                                                                                                                           | รอ Packing                                 | 1           | 0           | 3,600                      | ▽         |          |
| 9                                                                                                                                                                                           | ยกชิ้นงานโดยใช้เครน                        | 1           | 0           | 5                          | ○         |          |
| 10                                                                                                                                                                                          | นำชิ้นงานไปพื้นที่ Packing                 | 1           | 10          | 180                        | ⇒         |          |
| 11                                                                                                                                                                                          | วางชิ้นงานในพื้นที่ Packing                | 1           | 0           | 5                          | ○         |          |
| 12                                                                                                                                                                                          | ทำการ Packing ชิ้นงาน                      | 1           | 0           | 3,600                      | □         |          |
| 13                                                                                                                                                                                          | ยกชิ้นงานโดยใช้เครน                        | 1           | 0           | 5                          | ○         |          |
| 14                                                                                                                                                                                          | นำชิ้นงานไปพื้นที่วางสินค้าสำเร็จรูป (FG)  | 1           | 3           | 180                        | ⇒         |          |
| 15                                                                                                                                                                                          | วางชิ้นงานในพื้นที่วางสินค้าสำเร็จรูป (FG) | 1           | 0           | 5                          | ○         |          |
| 16                                                                                                                                                                                          | จัดเก็บสินค้า                              | 1           | 0           | 0                          | ▽         |          |
| รวม                                                                                                                                                                                         |                                            | 1           | 37          | 7,990                      | 9 5 1 0 1 |          |

แผนภาพที่ 3 ตัวอย่างแผนภูมิกระบวนการไหล (ปภาวดี ชำนินา และอัฐพร ไกรอาบ, 2563)



แผนภาพที่ 4 ตัวอย่างแผนภาพการไหล (ปาวดี ชำนินา และอัฐพร ไกรอาบ, 2563)

## 2.2 กฎหมายสุขลักษณะของสถานที่จำหน่ายอาหาร

กฎหมายอาหารตามพระราชบัญญัติอาหาร พ.ศ. 2522 มีความมุ่งหมายสำคัญที่จะควบคุมคุณภาพของอาหาร โดยมุ่งคุ้มครองผู้บริโภค โดยนิยามคำว่า “อาหาร” หมายถึง ของกินหรือเครื่องค้ำจุนชีวิต ซึ่งรวมถึงวัตถุทุกชนิดที่คนนำเข้าสู่ร่างกายไม่ว่าด้วยวิธีใดๆ หรือวัตถุที่ใช้เป็นส่วนผสมในการผลิตอาหาร วัตถุเจือปนอาหาร สีหรือเครื่องปรุงแต่งกลิ่น รส (พระราชบัญญัติอาหาร, 2522)

หน่วยงานกองอาหาร ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในสำนักคณะกรรมการอาหารและยา ได้จัดทำคู่มือความรู้ให้แก่ผู้ผลิต และได้มีการปรับปรุงหลักเกณฑ์วิธีการที่ดีในการผลิตอาหาร (Good Manufacturing Practice; GMP) ให้มีความเหมาะสมกับการผลิตอาหารในปัจจุบัน ภายใต้ประกาศกระทรวงสาธารณสุข (ฉบับที่ 420) พ.ศ. 2563 ออกตามความในพระราชบัญญัติอาหาร พ.ศ. 2522 เรื่อง วิธีการผลิต เครื่องมือเครื่องใช้ ในการผลิตและการเก็บรักษาอาหาร โดยแบ่งข้อกำหนดพื้นฐานจำนวน 5 หมวด ได้แก่ หมวดที่ 1 สถานที่ตั้ง หมวดที่ 2 เครื่องมือ เครื่องจักร และการบำรุงรักษา หมวดที่ 3 การควบคุมกระบวนการผลิต หมวดที่ 4 การสุขาภิบาล หมวดที่ 5 สุขลักษณะส่วนบุคคล (กระทรวงสาธารณสุข, 2564) เพื่อไม่ให้เกิดอันตรายทางกายภาพ อันตรายทางเคมี และ อันตรายทางชีวภาพ ที่จะส่งผลต่อผู้บริโภค

## 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ธนา ภาวนาธรรมสุข พิรัชฐิธัญ บุญรุ่ง และกวิณธร สัยเจริญ (2565) ใช้หลักการจัดผังโรงงานอย่างเป็นระบบ (SLP) ร่วมกับหลักการจัดวางผังอาคารเกี่ยวกับอาหารตามข้อกำหนดของสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา ซึ่งออกแบบในพื้นที่จำกัดในกรอบเดียวกัน จากการจับความสัมพันธ์ของความสำคัญจะได้ผัง 6 ส่วนหลัก ตามหลักของ PQIRST และระดับความถี่ตามหลัก AEIOU เพื่อให้ได้เนื้อที่ที่มีขนาดเหมาะสม และให้คะแนนแบบรูปิก (Rubrics scores method) ในการนับคะแนน พบว่าผังที่ได้รับเลือกจากการลงคะแนนโดยผู้เกี่ยวข้อง ได้ 744 คะแนน และลำดับต่อๆมากคือ 627 คะแนน และ 615 คะแนนตามลำดับ

พิชญ์วดี กิติปัญญางาม ศิริลักษณ์ สิทธิบุรณ์ และ กิตติวัฒน์ สิริเกษมสุข (2564) ทำการประยุกต์ใช้แนวทางในการออกแบบผังโรงงาน 3 แบบและเปรียบเทียบระยะทางในการขนย้ายชิ้นงานเป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพในการออกแบบ พบว่าการออกแบบด้วย SLP (Systematic Layout Planning) นั้นมีระยะทาง

ขนย้ายต่ำสุด และหลังจากการปรับปรุง พบว่าสามารถลดระยะทางการเคลื่อนย้ายลงได้ถึง 32.68% รองลงมาคือเทคนิค ALDEP (Automated Layout Design Program) และ เทคนิค CORELAP (Computerized Relationship Layout Planning) ตามลำดับ

นิชนันท์ ลิ้มสุวรรณ และคณะ (2564) ทำการศึกษาเกี่ยวกับการปรับผังเพื่อลดความสูญเสียเปล่าในปี พ.ศ. 2563 ของวิสาหกิจชุมชนซ่อมเครื่องยนต์ที่สำคัญแห่งหนึ่งในจังหวัดชลบุรี โดยการนำเสนอการปรับผังด้วยวิธี SLP ร่วมกับ Why-Why Analysis โดยการเก็บข้อมูลด้วยการสังเกต พบว่าหากลดกระบวนการไหลที่ไม่จำเป็น และจัดเรียงอุปกรณ์การทำงานไม่ให้เกิดขวางการดำเนินงาน จะสามารถลดระยะเวลาในการให้บริการต่อลูกค้าได้ โดย ระยะเวลาในการรอคอยของห้องทดสอบปั๊มลดลงร้อยละ 14.85 และพื้นที่ห้องประกอบและทดสอบหัวฉีดลดลงร้อยละ 2.04

ธนพันธ์ คงทอง เพ็ญสุตา พันธุธิดำ และเชษฐา ชำนาญหล่อ (2562) จากการเก็บข้อมูลของโรงงานงานพบว่าการไหลของกระบวนการการผลิตโลหะแปของโรงงานแห่งนี้ยังไม่ดีพอ และเนื่องจากมีพื้นที่จำกัดไม่สามารถต่อเติมหรือโยกย้าย จึงได้วิเคราะห์การไหลของงานร่วมกับ SLP และสร้างแบบจำลอง 27 แบบ จากนั้นใช้วิธีกระบวนการลำดับขั้นเชิงวิเคราะห์ (Analytic Hierarchy Process: AHP) มาใช้ในการตัดสินใจเลือกผังที่เหมาะสม ซึ่งหลังจบการทดลองพบว่าสายการผลิตสามารถใช้เครื่องจักรอย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น โดยไม่จำเป็นต้องเพิ่มจำนวนชั่วโมงการทำงานของบุคคลากร

พุทธางกูร เขียวทอ และ คมกฤษ ปิติฤกษ์ (2562) ได้ศึกษาและออกแบบผังคลังสินค้าเกษตรใหม่เพื่อลดเวลาในการหยิบและเพิ่มพื้นที่เก็บ โดยใช้ตัวแบบทางคณิตศาสตร์และหลัก Warehouse Layout Model พิจารณาจากระยะการเคลื่อนย้ายและความถี่ของสินค้าขาเข้าและขาออก ผลการศึกษาพบว่าการจัดเรียงตามแนวขวางอาคารมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยมี 89 โมดูล เก็บได้ 876 พาเลท และลดระยะทางการเคลื่อนย้ายลง 18.5%

### 3. วิธีการดำเนินการวิจัย

#### 3.1 แผนการทำงาน

การศึกษาโดยการเก็บข้อมูลด้วยตนเองและทำการขอข้อมูลการนำเข้าสารกาแฟย้อนหลังในช่วง 3 ปีเพื่อทำการศึกษาแนวโน้มการใช้พื้นที่เก็บสารกาแฟก่อนคั่วเป็นสำคัญจากนั้นนำข้อมูลมาศึกษาตามทฤษฎีและข้อกำหนดต่างๆเพื่อทำการวางแผนทางเลือก จำนวน 3 ผัง และประเมินด้านระยะเวลาการทำงาน และพื้นที่จัดเก็บสารกาแฟเป็นสำคัญเพื่อสรุปผล

#### 3.2 ข้อมูลทั่วไปของบริษัทกรณีศึกษา

บริษัทกรณีศึกษาได้เริ่มกิจการเกี่ยวกับกาแฟในปี พ.ศ. 2557 ปัจจุบันทางโรงคั่วกาแฟเป็นผู้ป้อนกาแฟคั่วสำเร็จให้แก่ร้านกาแฟในเครือเพียงผู้เดียว และร้านกาแฟมีการขยายสาขาอย่างต่อเนื่อง ทำให้มีความต้องการกาแฟคั่วสำเร็จเพิ่มขึ้นอย่างมากซึ่งไม่สอดคล้องกับอาคารที่เคยสร้างไว้ในอดีตโดยเฉพาะในส่วนหลังเก็บวัตถุดิบสารกาแฟจึงไม่สามารถเก็บสารกาแฟเพื่อการกักตุนสำหรับการผลิตที่อาจสะสมอยู่ในฤดูที่ผลผลิตสารกาแฟลดลง จึงต้องเพิ่มพื้นที่เก็บในช่วงที่เกษตรกรพร้อมส่งสารกาแฟให้ได้มากที่สุด และความต้องการของลูกค้าในปัจจุบัน

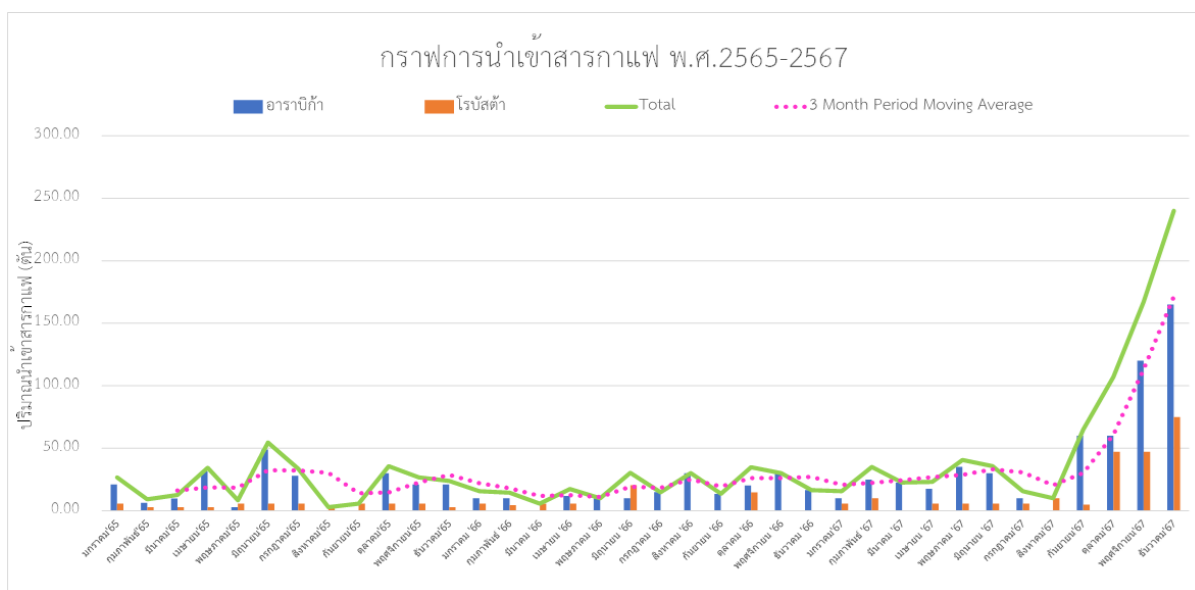
#### 3.3 การปฏิบัติงานในโรงคั่วกาแฟของบริษัทกรณีศึกษา

โรงคั่วกาแฟกรณีศึกษามีบุคลากรแบ่งออกตามหน้าที่การทำงานเป็น 4 แผนกได้แก่ แผนกวิศวกรรมควบคุมการผลิต แผนกคลังสินค้า แผนกตรวจสอบคุณภาพ และแผนกซ่อมบำรุง แต่บุคลากรหนึ่งคนนั้นทำมากกว่า 1 ตำแหน่ง การนำเข้าของสารกาแฟนั้นจะทำการนำเข้าเดือนละ 3-4 ครั้ง และเกษตรกรนำส่งสาร

กาแฟมาในรถพ่วงที่มีอุปกรณ์ในการหยิบยก ครึ่งละ 10,000 กิโลกรัม โดยสารกาแฟจะถูกบรรจุมาในกระสอบใส่สารกาแฟ (Big Bag) ขนาด 1,000 กิโลกรัม ซึ่งสารกาแฟที่รับเข้ามาจะถูกสุ่มตรวจ 40% ของจำนวนรับเข้าทั้งหมด และเมื่อตรวจเสร็จจะทำการวางเรียงบนพาเลทพลาสติกขนาด 1.2x1.2 เมตร

จากการศึกษาการทำงานของกระบวนการนำสารกาแฟเข้าโรงคั่วกาแฟ พบว่าประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้ 1.ตรวจความชื้น 2.ตรวจความสมบูรณ์ของเมล็ด 3.แยกขนาดเมล็ด 4.จัดทำข้อมูลเพื่อนำส่งฝ่ายจัดซื้อเพื่อประเมินคู่ค้า 5.นำสารกาแฟเข้าคลัง และ 6.เขียนวันที่รับสารกาแฟเพื่อการเรียกใช้ โดยกระบวนการทั้งหมดนี้จะดำเนินงานโดยพนักงานฝ่ายผลิต โดยอุปกรณ์ที่ใช้ในการขนย้ายสารกาแฟเข้าโรงคั่วกาแฟตามปกติคือ Weight checker - Hand stacker แต่ในกรณีที่พื้นที่ไม่พอสำหรับจัดเก็บสารกาแฟ จะต้องเก็บกาแฟโดยการซ้อนถุงกาแฟ พนักงานจะขอยืม Electric Hand Stacker จากคลังสินค้าข้างเคียง ซึ่งเป็นหน่วยงานในเครือเดียวกัน แต่การซ้อนถุงกาแฟอาจทำให้เกิดปัญหาถุงกาแฟร่วงหล่น เมล็ดกาแฟแตกหักเสียหายและปนเปื้อน

จากการเก็บข้อมูลการเรียกเข้าสารกาแฟ ระหว่างปี พ.ศ. 2565 ถึง 2567 พบว่ามีแนวโน้มการเรียกเข้าสารกาแฟเพิ่มขึ้นมาก ทำให้ไม่มีพื้นที่เพียงพอสำหรับการจัดเก็บสารกาแฟ ฝ่ายจัดซื้อกลางร่วมกับฝ่ายการตลาดและฝ่ายขายได้ทำการวิเคราะห์แนวโน้มความต้องการสารกาแฟตามนโยบายในการขยายร้านกาแฟสาขาเพิ่ม และได้ข้อสรุปว่าจำเป็นต้องเพิ่มปริมาณการสำรองคลังของสารกาแฟเป็น 300,000 กิโลกรัมต่อปี



แผนภาพที่ 5 กราฟปริมาณการนำเข้าสารสารกาแฟเพื่อรอผลิตปี พ.ศ. 2565-2567

ข้อมูลการนำเข้าสารกาแฟอาราบิก้า (แท่งสีฟ้า) และโรบัสต้า (แท่งสีส้ม) ตั้งแต่ มกราคม 2565 จนถึง ธันวาคม 2567 และสร้างเส้นแนวโน้มของค่าเฉลี่ยเคลื่อนที่ 3 เดือน (3 Month Period Moving Average) ของปริมาณนำเข้าสารกาแฟรวมแต่ละเดือนดังแสดงในเส้นประสีชมพู โดยอ้างอิงจากข้อมูลดิบในตารางที่ 1

## ตารางที่ 1 การนำของสารกาแฟช่วงปี พ.ศ. 2565-2567

| 2565  |           |                    |                            |                       | 2566  |           |                   |                            |                    | 2567  |           |                    |                            |                    |
|-------|-----------|--------------------|----------------------------|-----------------------|-------|-----------|-------------------|----------------------------|--------------------|-------|-----------|--------------------|----------------------------|--------------------|
| เดือน | ชนิด      | ปริมาณ<br>รับ (kg) | Bigbag<br>(1000kg/<br>bag) | Area<br>Use<br>(sq.m) | เดือน | ชนิด      | ปริมาณ<br>รับ(kg) | Bigbag<br>(1000kg/<br>bag) | Area Use<br>(sq.m) | เดือน | ชนิด      | ปริมาณ<br>รับ (kg) | Bigbag<br>(1000kg/<br>bag) | Area Use<br>(sq.m) |
| ม.ค.  | โรบัสต้า  | 5,600              | 5.6                        | 38.304                | ม.ค.  | โรบัสต้า  | 5,600             | 5.6                        | 22.464             | ม.ค.  | โรบัสต้า  | 5,600              | 5.6                        | 22.464             |
|       | อาราบิก้า | 21,000             | 21                         |                       |       | อาราบิก้า | 10,000            | 10                         |                    |       | อาราบิก้า | 10,000             | 10                         |                    |
| ก.พ.  | โรบัสต้า  | 2,800              | 2.8                        | 13.104                | ก.พ.  | โรบัสต้า  | 4,400             | 4.4                        | 20.736             | ก.พ.  | โรบัสต้า  | 10,000             | 10                         | 50.4               |
|       | อาราบิก้า | 6,300              | 6.3                        |                       |       | อาราบิก้า | 10,000            | 10                         |                    |       | อาราบิก้า | 25,000             | 25                         |                    |
| มี.ค. | โรบัสต้า  | 2,800              | 2.8                        | 18.144                | มี.ค. | โรบัสต้า  | 5,600             | 5.6                        | 8.064              | มี.ค. | โรบัสต้า  | 0                  | 0                          | 32.4               |
|       | อาราบิก้า | 9,800              | 9.8                        |                       |       | อาราบิก้า | 0                 | 0                          |                    |       | อาราบิก้า | 22,500             | 22.5                       |                    |
| เม.ย. | โรบัสต้า  | 2,800              | 2.8                        | 49.392                | เม.ย. | โรบัสต้า  | 5,600             | 5.6                        | 25.0272            | เม.ย. | โรบัสต้า  | 5,600              | 5.6                        | 33.284016          |
|       | อาราบิก้า | 31,500             | 31.5                       |                       |       | อาราบิก้า | 11,780            | 11.78                      |                    |       | อาราบิก้า | 17,514             | 17.5139                    |                    |
| พ.ค.  | โรบัสต้า  | 5,600              | 5.6                        | 12.096                | พ.ค.  | โรบัสต้า  | 0                 | 0                          | 14.4               | พ.ค.  | โรบัสต้า  | 5,600              | 5.6                        | 58.464             |
|       | อาราบิก้า | 2,800              | 2.8                        |                       |       | อาราบิก้า | 10,000            | 10                         |                    |       | อาราบิก้า | 35,000             | 35                         |                    |
| มิ.ย. | โรบัสต้า  | 5,600              | 5.6                        | 78.624                | มิ.ย. | โรบัสต้า  | 20,300            | 20.3                       | 43.632             | มิ.ย. | โรบัสต้า  | 5,582              | 5.582                      | 51.259421          |
|       | อาราบิก้า | 49,000             | 49                         |                       |       | อาราบิก้า | 10,000            | 10                         |                    |       | อาราบิก้า | 30,015             | 30.014                     |                    |
| ก.ค.  | โรบัสต้า  | 5,600              | 5.6                        | 48.384                | ก.ค.  | โรบัสต้า  | 0                 | 0                          | 21.2544            | ก.ค.  | โรบัสต้า  | 5,595              | 5.595                      | 22.4568            |
|       | อาราบิก้า | 28,000             | 28                         |                       |       | อาราบิก้า | 14,760            | 14.76                      |                    |       | อาราบิก้า | 10,000             | 10                         |                    |
| ส.ค.  | โรบัสต้า  | 2,800              | 2.8                        | 4.032                 | ส.ค.  | โรบัสต้า  | 0                 | 0                          | 43.2864            | ส.ค.  | โรบัสต้า  | 9,985              | 9.985                      | 14.3784            |
|       | อาราบิก้า | 0                  | 0                          |                       |       | อาราบิก้า | 30,060            | 30.06                      |                    |       | อาราบิก้า | 0                  | 0                          |                    |
| ก.ย.  | โรบัสต้า  | 5,600              | 5.6                        | 8.064                 | ก.ย.  | โรบัสต้า  | 0                 | 0                          | 19.43136           | ก.ย.  | โรบัสต้า  | 4,978              | 4.977                      | 93.61944           |
|       | อาราบิก้า | 0                  | 0                          |                       |       | อาราบิก้า | 13,494            | 13.494                     |                    |       | อาราบิก้า | 60,036             | 60.036                     |                    |
| ต.ค.  | โรบัสต้า  | 5,600              | 5.6                        | 51.264                | ต.ค.  | โรบัสต้า  | 14,700            | 14.7                       | 50.06736           | ต.ค.  | โรบัสต้า  | 47,057             | 47.057                     | 154.21392          |
|       | อาราบิก้า | 30,000             | 30                         |                       |       | อาราบิก้า | 20,069            | 20.069                     |                    |       | อาราบิก้า | 60,036             | 60.036                     |                    |
| พ.ย.  | โรบัสต้า  | 5,600              | 5.6                        | 38.304                | พ.ย.  | โรบัสต้า  | 0                 | 0                          | 43.22016           | พ.ย.  | โรบัสต้า  | 47,057             | 47.057                     | 240.56208          |
|       | อาราบิก้า | 21,000             | 21                         |                       |       | อาราบิก้า | 30,014            | 30.014                     |                    |       | อาราบิก้า | 120,000            | 120                        |                    |
| ธ.ค.  | โรบัสต้า  | 2,800              | 2.8                        | 34.272                | ธ.ค.  | โรบัสต้า  | 0                 | 0                          | 23.76              | ธ.ค.  | โรบัสต้า  | 75,000             | 75                         | 345.6              |
|       | อาราบิก้า | 21,000             | 21                         |                       |       | อาราบิก้า | 16,500            | 16.5                       |                    |       | อาราบิก้า | 165,000            | 165                        |                    |
| Total |           | 273,600            |                            | kg/Year               | Total |           | 232,877           |                            | kg/Year            | Total |           | 777,154            |                            | kg/Year            |

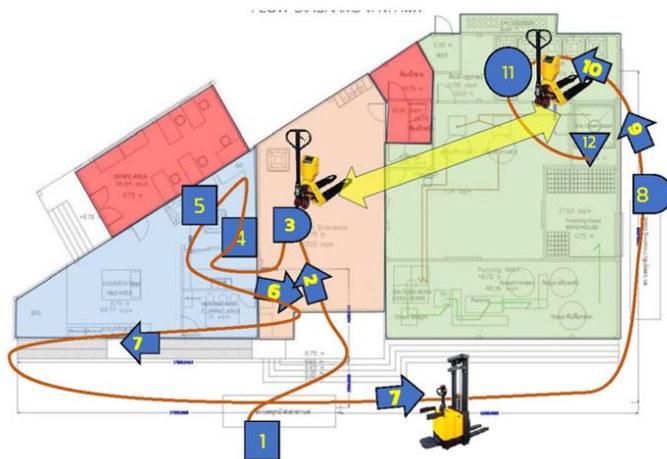
### 3.4 กระบวนการตรวจรับและจัดเก็บ

เมื่อรอนสารกาแฟมาถึงโรงคั่ว พนักงานจะทำการตรวจวัดความชื้นโดยการสุ่มตรวจบนรถขนส่งสารกาแฟ หากพบว่าความชื้นไม่ผ่านเกณฑ์จะทำการตีกลับทั้งคันรถแต่หากความชื้นอยู่ในเกณฑ์จะทำการขนย้ายตัวอย่างสารกาแฟ 40% มาที่ห้องตรวจคุณภาพ เพื่อตรวจความสมบูรณ์ของเมล็ดกาแฟ และทำรายงานสำหรับการตัดสินใจซื้อสารกาแฟครั้งต่อไป (b) จากนั้นจะนำสารกาแฟเข้าเครื่องคัดขนาดเพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดเงื่อนไขการคั่ว (c) จากนั้นจึงนำสารกาแฟที่ทั้งหมดเข้าไปเก็บในคลังเก็บสารกาแฟ เพื่อรอการผลิต



แผนภาพที่ 6 aการตรวจวัดความชื้น bการตรวจความสมบูรณ์ของเมล็ด c การคัดขนาด





| ขั้นตอน | ชื่อกระบวนการ                                              | ระยะ<br>เมตร | เวลา<br>นาที |
|---------|------------------------------------------------------------|--------------|--------------|
| 1       | ผู้ตรวจสอบความชื้นของเมล็ดกาแฟแบบบรรจุทุก                  | 0            | 60           |
| 2       | ยก BIGBAG 5ถุงมาที่ Hall                                   | 7.1          | 20           |
| 3       | รอคอยการตรวจความสมบูรณ์ของเมล็ดกาแฟ                        | 0            | 60           |
| 4       | ผู้ตรวจสอบความสมบูรณ์ของเมล็ดกาแฟ                          | 11           | 45           |
| 5       | ผู้ตรวจสอบคั่วขนาดเมล็ดกาแฟ                                | 0            | 30           |
| 6       | นำ Bigbag ที่สุ่มใน Hall ไปเก็บในห้องเก็บสารกาแฟ           | 51           | 20           |
| 7       | ใส่เสียงสารกาแฟผ่านการตรวจด้วย ตัวอุปกรณ์ไปห้องเก็บสาร     | 33           | 5            |
| 8       | รถที่ขนส่งสารขั้บมารอที่หน้าห้องเก็บสาร และรอ Hand Stacker | 0            | 5            |
| 9       | ใช้ Hand Stacker ยก Bigbag มาวางที่พื้นห้อง                | 2            | 40           |
| 10      | ยก BIGBAG จากพื้นห้องเพื่อเรียง ด้วย weight checker        | 3.5          | 30           |
| 11      | เลื่อนวันที่กำกับเพื่อเรียงในตำแหน่ง first in first out    | 0            | 20           |
| 12      | จัดเก็บ                                                    | 0            |              |
| รวม     |                                                            | 107.6        | 335          |

แผนภาพที่ 7 Flow Diagram ของกระบวนการตรวจรับและจัดเก็บสารกาแฟในปัจจุบัน

### 3.5 แนวทางการแก้ไขปัญห

จากการศึกษากระบวนการทำงานแบบเดิมพบว่าผังโรงคั่วกาแฟเดิมไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติตามข้อกำหนด GMP เนื่องจากมีการเคลื่อนย้ายอุปกรณ์ที่อยู่ในส่วนการทำงานทั่วไปผ่านห้องคั่วซึ่งอยู่ในส่วนของการผลิตอาหาร ทำให้เกิดการปนเปื้อนและเสียเวลาในการขนย้าย ประกอบกับการไหลของวัตถุดิบมีเส้นทางการไหลย้อนไปมาทำให้การทำงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร นอกจากนี้พื้นที่สำหรับการจัดเก็บสารกาแฟในปัจจุบัน มีพื้นที่เพียง 22 ตร.ม. ซึ่งไม่เพียงพอสำหรับการจัดเก็บสารกาแฟตามความต้องการของลูกค้า ทำให้ต้องเก็บสารกาแฟบางส่วนที่เกินกว่าคลังจะรับได้ในพื้นที่ส่วนกลางของโรงคั่วกาแฟซึ่งเป็นพื้นที่การเข้าออกห้องต่างๆในโรงคั่วกาแฟรวมถึงห้องน้ำ ซึ่งขัดกับหลักการของ GMP ที่ต้องให้ส่วนเก็บอาหารต้องมีการควบคุมความสะอาดเพื่อสุขอนามัยของผู้บริโภค แต่ในส่วนของพื้นที่คั่วกาแฟนั้นมีขนาดเพียงพอต่อการทำงานแล้ว

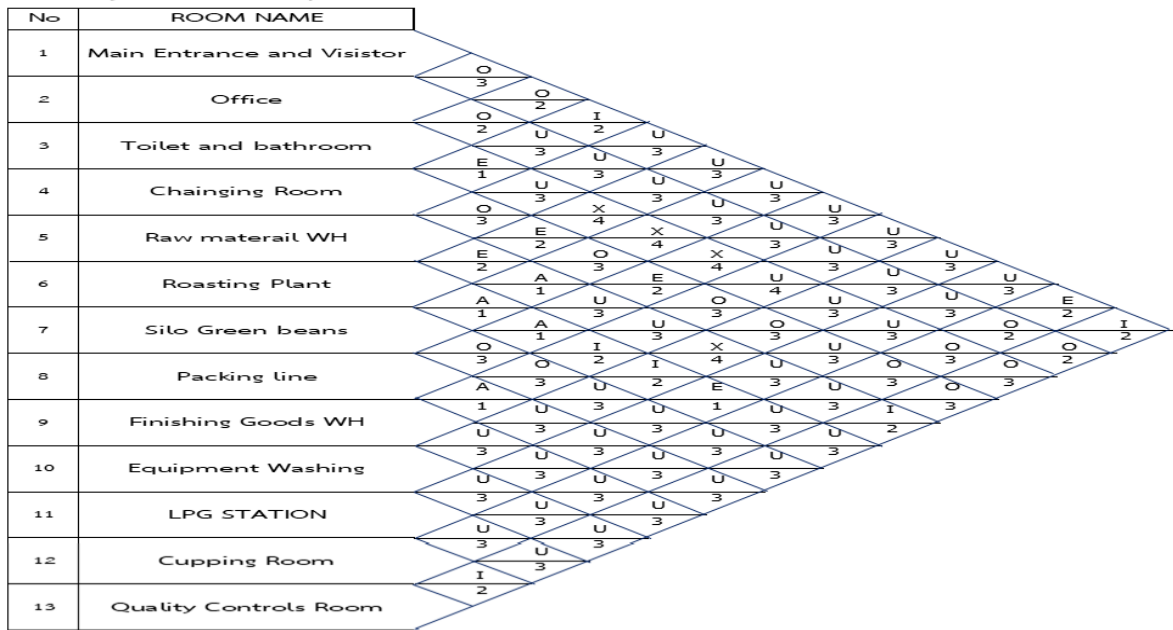
ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำหลักการของ SLP มาช่วยในการจัดการการวางผังใหม่เพื่อให้มีความเหมาะสมมากขึ้นพร้อมกับการนำหลักการของสำนักคณะกรรมการอาหารและยา (อย.) เข้ามาร่วมในการจัดวาง โดยออกแบบผังอาคารจำนวน 3 ผังทางเลือก โดยที่จะไม่มีการปรับเปลี่ยนตำแหน่งของเครื่องคั่วและห้องบรรจุเนื่องจากมีข้อจำกัดที่เป็นระบบปิดเชื่อมต่อกัน

ผู้วิจัยทำการสร้างผัง ARC เพื่อแสดงความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานทั้ง 13 ห้องในโรงคั่วกาแฟ เมื่อคำนวณโดยใช้สมการที่ (1) กำหนดให้ N คือจำนวนรวมของความสัมพันธ์ทั้งหมด และ n คือจำนวนห้องทั้งหมด ซึ่งมีด้วยกัน 13 ห้อง พบว่า ต้องประเมินความสัมพันธ์ระหว่างห้องต่างๆทั้งหมด 78 ครั้ง

ผู้วิจัยได้ประเมินระดับความสัมพันธ์ระหว่างห้องต่างๆโดยใช้สัญลักษณ์ AEIOU ซึ่งมีความหมายคือ A= Absolutely, E= Especially Important, I= Important, O= Ordinary, U= Unimportant และ X=Undesirable ได้ผลการประเมินความสัมพันธ์ระหว่างห้องต่างๆ



Activity Relationship Chart



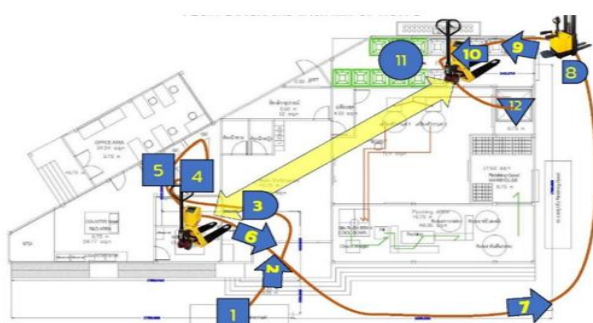
แผนภาพที่ 8 Activity Relationship Chart ของโรงคั่วกาแฟ

พบว่าผังโรงคั่วกาแฟปัจจุบัน ไม่เหมาะสมตามหลัก GMP และมีการไหลของสารกาแฟที่วุ่นวาย จึงได้จัดตำแหน่งห้องใหม่ โดยให้คลังเก็บสารกาแฟ ห้อง silo เตรียมเข้าเครื่องคั่ว และห้องคั่วอยู่ติดกันเนื่องจากมีความสัมพันธ์ระดับ A ส่วนห้องคั่วและคลังเก็บสินค้าบรรจุเสร็จควรอยู่ติดกันเนื่องจากมีความสัมพันธ์ระดับ A เช่นกัน ห้องที่ไม่ควรอยู่ติดกันตามหลัก GMP คือ ห้องสุขาและห้องล้างอุปกรณ์ไม่ควรอยู่ติดกับห้อง silo เตรียมเข้าเครื่องคั่วและห้องบรรจุ (ความสัมพันธ์ X)

#### 4.ผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้ออกแบบผังโรงคั่วกาแฟ 3 ผัง โดยเน้นจัดพื้นที่ที่ควรอยู่ใกล้กันและแยกจากกันอย่างชัดเจน และได้ทำการวิเคราะห์การไหลของงานในแต่ละผัง โดยทำการใส่เครื่องหมาย ASME ลงในแบบที่ทำการออกแบบใหม่ จากนั้นจึงจับเวลาการทำงานและวัดระยะทางการขนย้ายที่เกิดขึ้น

##### 4.1 ผังแบบที่ 1

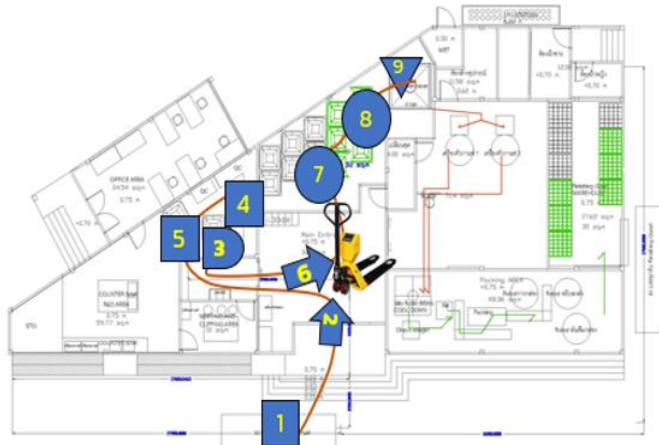


| ขั้นตอน | ชื่อกระบวนการ                                                   | ระยะ<br>เมตร | เวลา<br>นาที |
|---------|-----------------------------------------------------------------|--------------|--------------|
| 1       | ผู้ตรวจความชื้นของเมล็ดกาแฟดิบบรรจุทุก                          | 0            | 60           |
| 2       | ยก BIGBAG 50 กก.มาที่ Hall                                      | 7.1          | 20           |
| 3       | รอคอยการตรวจความสมบูรณ์ของเมล็ดกาแฟ                             | 0            | 40           |
| 4       | ผู้ตรวจความสมบูรณ์ของเมล็ดกาแฟ                                  | 11           | 45           |
| 5       | ผู้ตรวจคัดขนาดเมล็ดกาแฟ                                         | 0            | 30           |
| 6       | นำ Bigbag ที่ใส่ใน Hall ไปเก็บในห้องเก็บสารกาแฟ                 | 51           | 20           |
| 7       | ลำเลียงสารกาแฟผ่านการตรวจด้วย ด้วยอุปกรณ์ไม่ห้องเก็บสาร         | 33           | 5            |
| 8       | รถที่ขนส่งสารเข้ามาอยู่ที่หน้าห้องเก็บสาร และรถ Hand Stacker(6) | 0            | 5            |
| 9       | ใช้ Hand Stacker ยก Bigbag จากท้ายรถมาวางที่พื้นห้อง            | 0            | 40           |
| 10      | ยก BIGBAG จากพื้นห้องเพื่อเรียงด้วย weight checker              | 3.5          | 30           |
| 11      | เขียนวันที่กำกับเพื่อเรียงในตำแหน่ง first in first out          | 0            | 20           |
| 12      | จัดเก็บ                                                         | 0            | 0            |
| รวม     |                                                                 | 105.4        | 335          |

แผนภาพที่ 9 Flow Diagram ผังแบบที่ 1

แนวความคิด: จัดวางพื้นที่ของการปฏิบัติงานตั้งแต่การตรวจรับจนถึงการจัดเก็บสารกาแฟแบบเดิม เพื่อไม่ให้พนักงานรู้สึกกระตือรือร้นมากไป แต่สามารถจัดเก็บสารกาแฟได้มากขึ้น และย้ายห้องน้ำให้แยกจากจาก บริเวณของส่วนผลิตเพื่อลดปัญหาการปนเปื้อนให้สอดคล้องกับข้อกำหนดของสำนักคณะกรรมการอาหารและยา แต่ในกรณีนี้ยังคงมีการใช้อุปกรณ์ข้ามโซนความสะอาดกันอยู่

#### 4.2 ผังแบบที่ 2

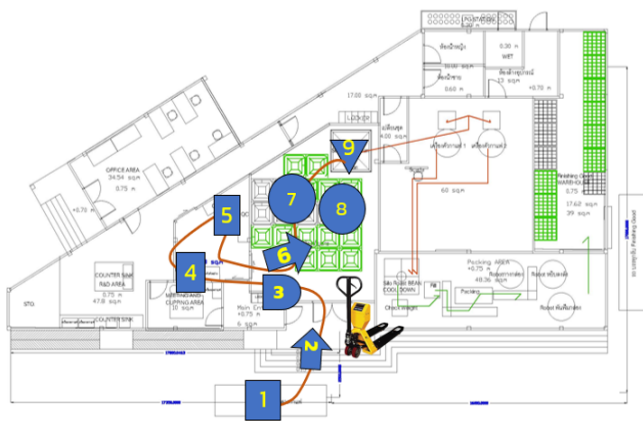


| ขั้นตอน | ชื่อกระบวนการ                                              | ระยะ<br>เมตร | เวลา<br>นาที |
|---------|------------------------------------------------------------|--------------|--------------|
| 1       | ผู้ตรวจความชื้นของเมล็ดกาแฟแบบบรรจุ                        | 0            | 60           |
| 2       | ยก BIGBAG 5ถุงไปที่ Hall                                   | 7.1          | 20           |
| 3       | รอคอยการตรวจความสมบูรณ์ของเมล็ดกาแฟ                        | 0            | 60           |
| 4       | ผู้ตรวจความสมบูรณ์ของเมล็ดกาแฟ                             | 19           | 45           |
| 5       | ผู้ตรวจคัดขนาดเมล็ดกาแฟ                                    | 0            | 30           |
| 6       | ลำเลียงสารกาแฟผ่านการตรวจด้วย ด้วยอุปกรณ์ในห้องเก็บสาร     | 5            | 5            |
| 7       | ยก BIGBAG จากพื้นที่ห้องเพื่อเรียงซ้อน ด้วย weight checker | 1            | 30           |
| 8       | เขียนวันที่กำกับเพื่อเรียงในตำแหน่ง first in first out     | 0            | 20           |
| 9       | รอการเรียกใช้                                              | 0            |              |
| รวม     |                                                            | 32.1         | 270          |

แผนภาพที่ 10 Flow Diagram ผังแบบที่ 2

แนวความคิด: ย้ายตำแหน่งทางเข้าสู่ออกจากเส้นทางการลำเลียงสารกาแฟแบบเต็ดขาด โดย จัดให้ทางเข้าสู่ออกอยู่นอกตัวอาคารและขยายพื้นที่เก็บกาแฟั่วสำเร็จ

#### 4.3 ผังแบบที่ 3



| ขั้นตอน | ชื่อกระบวนการ                                              | ระยะ<br>เมตร | เวลา<br>นาที |
|---------|------------------------------------------------------------|--------------|--------------|
| 1       | ผู้ตรวจความชื้นของเมล็ดกาแฟแบบบรรจุ                        | 0            | 60           |
| 2       | ยก BIGBAG 5ถุงไปที่ Hall                                   | 7.1          | 20           |
| 3       | รอคอยการตรวจความสมบูรณ์ของเมล็ดกาแฟ                        | 0            | 60           |
| 4       | ผู้ตรวจความสมบูรณ์ของเมล็ดกาแฟ                             | 11           | 45           |
| 5       | ผู้ตรวจคัดขนาดเมล็ดกาแฟ                                    | 0            | 30           |
| 6       | ลำเลียงสารกาแฟผ่านการตรวจด้วย ด้วยอุปกรณ์ในห้องเก็บสาร     | 5            | 1            |
| 7       | ยก BIGBAG จากพื้นที่ห้องเพื่อเรียงซ้อน ด้วย weight checker | 1            | 30           |
| 8       | เขียนวันที่กำกับเพื่อเรียงในตำแหน่ง first in first out     | 0            | 20           |
| 9       | รอการเรียกใช้                                              | 0            |              |
| รวม     |                                                            | 24.1         | 266          |

แผนภาพที่ 11 Flow Diagram ผังแบบที่ 3

แนวความคิด: ทำพื้นที่ทางเดินส่วนกลางเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่พนักงานทุกฝ่ายรวมถึง เจ้าหน้าที่ธุรการที่อยู่ในส่วนสำนักงาน เพิ่มพื้นที่คลังเก็บสารกาแฟและกาแฟั่ว ลดพื้นที่ในส่วนของ Hall of fame เนื่องจากโรงคั่วกาแฟไม่ได้มีการเปิดให้คนนอกเข้ามาเยี่ยมชม

จากนั้นจึงทำการประเมิน ระยะทางการไหลของสารกาแฟ ระยะเวลางานตั้งแต่การตรวจรับ ถึงจัดเก็บ จำนวนครั้งในการเคลื่อนย้ายและรอคอยเครื่องมือ รวมไปถึงประเด็นสำคัญ คือพื้นที่จัดเก็บสาร

กาแฟ และกาแฟคั่วบรรจุเสร็จ จากการจัดเรียงผังโรงคั่วกาแฟทางเลือกทั้ง 3 รูปแบบ โดยเทียบกับผังโรงคั่วกาแฟก่อนปรับปรุง ได้ผลดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบการทำงานในโรงคั่วกาแฟในปัจจุบันและผังโรงคั่วกาแฟทางเลือก

| ลำดับ | รายละเอียดกระบวนการการผลิต                      | ผังโรงคั่วปัจจุบัน | ผังโรงคั่วทางเลือก |             |         |             |         |             |
|-------|-------------------------------------------------|--------------------|--------------------|-------------|---------|-------------|---------|-------------|
|       |                                                 |                    | ผังที่1            | ตื้นร่องรอย | ผังที่2 | ตื้นร่องรอย | ผังที่3 | ตื้นร่องรอย |
| 1     | ระยะทางการไหลของสารกาแฟ (เมตร)                  | 107.6              | 105.6              | 1.86        | 32.1    | 70.17       | 24.1    | 77.60       |
| 2     | ระยะเวลาจากกระบวนการตรวจรับถึงจัดเก็บ (นาท)     | 335                | 335                | 0.00        | 270     | 19.40       | 266     | 20.60       |
| 3     | จำนวนการเคลื่อนย้าย                             | 5                  | 5                  | 0           | 2       | 60.00       | 2       | 60.00       |
| 4     | จำนวนการรอคอย                                   | 2                  | 2                  | 0           | 1       | 50.00       | 1       | 50.00       |
| 5     | การใช้เครื่องมือการขนย้าย Weight Checker        | ใช่                | ใช่                | 0           | ใช่     | 0           | ใช่     | 0           |
| 6     | การใช้เครื่องมือการขนย้าย Electric Hand Stacker | ใช่                | ใช่                | 0           | ไม่ใช่  | 100         | ไม่ใช่  | 100         |
| 7     | การใช้คนในการขนย้าย (คน)                        | 2                  | 2                  | 0           | 2       | 0           | 2       | 0           |
| 8     | พื้นที่คลังเก็บสารกาแฟ Raw Material (ตร.ม.)     | 22                 | 40                 | 81.82       | 45      | 104.55      | 57      | 159.09      |
| 9     | พื้นที่คลังเก็บกาแฟคั่วสำเร็จ (ตร.ม.)           | 18                 | 18                 | 0           | 30      | 66.67       | 40      | 122.22      |
| 10    | ความจุคลังเก็บสารกาแฟ (กิโลกรัม/ปี)             | 183,000            | 333,000            | 81.97       | 375,000 | 104.92      | 475,000 | 159.56      |
| 11    | ความจุคลังเก็บกาแฟคั่วสำเร็จ (กิโลกรัม/ปี)      | 150,000            | 150,000            | 0           | 250,000 | 66.67       | 333,000 | 122.00      |

จากการประเมินผังทางเลือกทั้ง 3 ผัง พบว่า ผังที่ 3 มีพื้นที่เก็บสารกาแฟและกาแฟคั่วสำเร็จในแนวราบที่เพียงพอต่อความต้องการของบริษัท สามารถรองรับสารกาแฟเพิ่มขึ้นจาก 22 ตารางเมตร เป็น 57 ตารางเมตร คิดเป็น 159.56% และกาแฟคั่วสำเร็จต่อปีเพิ่มขึ้นจาก 18 ตารางเมตร เป็น 40 ตารางเมตร คิดเป็น 122.00% ลดจำนวนกลานเคลื่อนย้ายจาก 5 ครั้งเหลือเพียง 2 ครั้งและลดการรอคอยจาก 2 ครั้งเป็น 1 ครั้ง รวมไปถึงลดการหยิบยืมรถยกไฟฟ้าสำหรับจัดเรียงซ้อนถุง Big bag ที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อเมล็ดกาแฟลงได้ 100%

## 5. สรุปผลการศึกษา และข้อเสนอแนะ

### 5.1 สรุปผลการศึกษา

ในปัจจุบันโรงคั่วกาแฟกรณีศึกษาประสบปัญหาพื้นที่จัดเก็บสารกาแฟไม่เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้าทำให้ต้องจัดเก็บสารกาแฟนอกพื้นที่สำหรับการจัดเก็บ ส่งผลให้การไหลของงานในโรงคั่วกาแฟวุ่น และการปฏิบัติงานภายในโรงคั่วกาแฟไม่สอดคล้องกับข้อกำหนดของสำนักคณะกรรมการอาหารและยา ผู้วิจัยได้นำหลักการจัดวางผังอย่างเป็นระบบมาใช้ร่วมกับข้อกำหนดของสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา และออกแบบผังโรงคั่วกาแฟทางเลือก 3 ผัง จากนั้นจึงทำการประเมินผังโรงคั่วกาแฟทางเลือกทั้ง 3 ผังเทียบกับผังโรงคั่วกาแฟเดิม พบว่า ผังโรงคั่วกาแฟแบบที่ 3 มีพื้นที่เก็บสารกาแฟดีกว่าผังปัจจุบัน 35 ตร.ม คิดเป็น 159.56% มีพื้นที่เก็บกาแฟคั่วบรรจุเสร็จ 22 ตร.ม. คิดเป็น 122.00% สามารถลดระยะทางการไหลของสารกาแฟหลังตรวจจนถึงเตรียมผลิต 83.3 เมตร คิดเป็น 77.6% ส่งผลให้ลดระยะเวลาลงได้ 65 นาที/ครั้ง คิดเป็น 20.6% ลดการรอคอยลง 1 ครั้ง จาก 2 ครั้ง และสามารถยกเลิกการใช้ Electric hand stacker

## 5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในครั้งนี้

1. จากการศึกษาการทำงานในห้องคว่ำพบว่ายังสามารถติดตั้งเครื่องคว่ำในพื้นที่ว่างได้อีกถึง 2 เครื่อง หากผู้ประกอบการติดตั้งเครื่องคว่ำเพิ่มขึ้นก็จะช่วยให้สามารถคว่ำกาแฟได้ทันความต้องการของลูกค้า
2. ในการปรับปรุงครั้งนี้มีข้อจำกัดที่ไม่สามารถเคลื่อนย้ายห้องแก๊สและท่อลำเลียงกาแฟคั่วระหว่างห้องคว่ำกับห้องบรรจุได้ หากสามารถปรับความยาวของท่อลำเลียงให้สั้นลง จะช่วยเพิ่มพื้นที่สำหรับการจัดเก็บสารกาแฟได้อีก

## 5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในครั้งต่อไป

1. ในการออกแบบปรับปรุงโรงคว่ำกาแฟในครั้งต่อไป ต้องยึดหลักการของ GMP และมาตรฐานระบบการจัดการความปลอดภัยของอาหาร (Food Safety Management System: FSMS) ซึ่งเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ผู้ออกแบบโรงงานผลิตอาหารต้องติดตามการเปลี่ยนแปลงข้อกำหนดอย่างสม่ำเสมอสำหรับการทำงานในอนาคต เพื่อให้การปฏิบัติงานในสถานที่ผลิตอาหารได้มาตรฐานและน่าเชื่อถือแก่ลูกค้า
2. การทำวิจัยในอนาคตอาจพิจารณาเรื่องการพยากรณ์ความต้องการสารกาแฟ และกาแฟคั่วสำเร็จ เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคกาแฟสดได้แม่นยำยิ่งขึ้น
3. ควรปรับปรุงวิธีการคว่ำแบบใหม่ที่ทำให้ใช้สารกาแฟน้อยลงแต่ยังผ่านการประเมินด้วยการชิมเพื่อประเมินคุณภาพของกาแฟ (Cupping Test) ได้ในระดับเดิม

## เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงสาธารณสุข. (2564). ประกาศกระทรวงสาธารณสุข (ฉบับที่ 420) พ.ศ. 2563 เรื่อง  
วิธีการผลิต เครื่องมือเครื่องใช้ในการผลิต และการเก็บรักษาอาหาร. **ราชกิจจานุเบกษา**, เล่ม 138  
(ตอนพิเศษ 31 ง), 24-26. [ออนไลน์]. ค้นเมื่อ 17 พฤษภาคม 2567 จาก  
<https://food.fda.moph.go.th/food-law/announ-moph-420>
- ธนพันธ์ คงทอง เพ็ญสุตา พันธุ์ธิดา และเชษฐา ชำนาญหล่อ. (2562). การสร้างแบบจำลองสถานการณ์เพื่อ  
ปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตชาละเปา. **วารสารวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ**,  
12(2), 71-80.
- ธนา ภาวนาธรรมสุข พิธีธัญญ์ บุญรุ่ง และกวิธร สัยเจริญ. (2565). การออกแบบผังโรงงานอาหารปิ้งย่าง  
พร้อมปรุงสำหรับบริการจัดส่งถึงที่. **วารสารช่างงานวิศวกรรมอุตสาหกรรมไทย**, 8(2), 34-41.
- นิชนันท์ ลิ้มสุวรรณ บุญญา กาบกลอน รชนีกร เทียนดำ รัตนพร แนนันท์ และ รินทร์รัฐ สุวรรณเทศสิทธิ์.  
(2564). การปรับปรุงวางผังธุรกิจด้วยแนวคิดการวางผังอย่างมีระบบ: กรณีศึกษาธุรกิจซ่อม  
รถยนต์. **วารสารวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน**, 7(2), 64-80.
- ปภาวดี ชำนินา และ อัฐพร ไกรอาบ. (2563). การปรับปรุงผังโรงงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดเก็บ  
คลังสินค้า กรณีศึกษา โรงงานผลิตลูกชิ้น ปริญญานิพนธ์วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต. วิทยาลัยนวัตกรรม  
ด้านเทคโนโลยีและวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- พิชญ์วดี กิตติปัญญาม ศิริลักษณ์ สิทธิบุรณ์ และ กิตติวัฒน์ สิริเกษมสุข. (2564). การเปรียบเทียบผังโรงงาน  
โดยใช้วิธี CORELAP, ALDEP, และ SLP: กรณีศึกษาโรงงานผลิตแผงวงจรพิมพ์. **วิศวกรรมลาดกระบัง**,  
39(4), 121-137.
- พุทธานุกร เขียวทอ และ คมกฤษ ปิติฤกษ์. (2562). การออกแบบแผนผังเพื่อกำหนดตำแหน่งจัดเก็บใน  
คลังสินค้าการเกษตร. **วารสารวิศวกรรมฟาร์มและเทคโนโลยีการควบคุมอัตโนมัติ**, 8(1), 69-77.
- พระราชบัญญัติอาหาร พ.ศ. 2522. (2522). **ราชกิจจานุเบกษา**, เล่ม 96 ตอนที่ 79 ก. [ออนไลน์]. ค้นเมื่อ  
17 พฤษภาคม 2567 จาก  
<https://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2522/A/079/1.PDF>
- สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า. (2567). **กาแฟไทยร้อนแรง! ตลาดโตต่อเนื่อง ดันส่งออกพุ่ง**.  
[ออนไลน์]. ค้นเมื่อ 17 พฤษภาคม 2567 จาก <https://tpso.go.th/news/2405-0000000010>
- Muther R. & Hales L. (2015). **Systematic Layout Planning** (4th ed.). Marietta, GA:  
Management & Industrial Research Publications.
- Nestle. (2024). **NESCAFÉ is reinforcing its commitment to creating a sustainable future  
for Thailand's coffee industry**. [Online]. Retrieved July 17, 2024 from:  
<https://www.nestle.co.th/en/media/pressreleases/nestle-nescafe>.
- Weng, S. J., Hu, B. C., Jen, S. H., Gozali, L., Triyanti, V., Chen, S. H., & Huang, P. S. (2019).  
Improving the efficiency of an emergency department based on activity-relationship  
diagram and radio frequency identification technology. **International Journal of  
Environmental Research and Public Health**, 16(22), 4478.  
<https://www.mdpi.com/1660-4601/16/22/4478>

การวิเคราะห์ต้นทุนและผลตอบแทนของเกษตรกรวิสาหกิจ  
ชุมชนมังคุดแปลงใหญ่ เขาคิชฌกูฏ จังหวัดจันทบุรี  
Costs and Returns Analysis of Farmers in Mangosteen Community Enterprise  
Plaeng Yai Khitchakut , Chanthaburi Province.

ปัทมา เกรียมย์<sup>1</sup> ปราโมทย์ ถวิลรักษ์<sup>2</sup> อัจฉมววรรณ สาหร่ายทอง<sup>3</sup> นริส อุไรพันธ์<sup>4</sup> และจันทนา ฤทธิสมบุญ<sup>5\*</sup>  
(Pattama Karam<sup>1</sup>, Pramote Tawinruk<sup>2</sup>, Atchawan saraithong<sup>3</sup>, Naris Uraipan<sup>4</sup>  
and Jantana Ridsomboon<sup>5\*</sup>)

<sup>1-5</sup>คณะเทคโนโลยีสังคม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก จันทบุรี  
<sup>1-5</sup>Faculty of social technology Rajamangala University of technology Tawan-Ok  
Chanthaburi Campus, Chanthaburi Province, Thailand  
\*Corresponding author E-mail: Jantana\_ri@rmutto.ac.th

Article history:

Received 21 April 2025

Revised 19 September 2025

Accepted 21 September 2025

SIMILARITY INDEX = 3.51 %

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้ศึกษาต้นทุนและผลตอบแทนการทำสวนมังคุดของเกษตรกรวิสาหกิจชุมชน 26 ราย ในอำเภอเขาคิชฌกูฏ จังหวัดจันทบุรี โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก ผลการศึกษาพบว่า เกษตรกรที่มีที่ดินเป็นของตัวเองมีกำไรสุทธิ 26,355 บาทต่อไร่ในปี 2564 และลดลงเหลือ 14,901 บาทต่อไร่ในปี 2565 โดยมีอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI) ร้อยละ 39.19 และ 13.28 ตามลำดับ ซึ่งถือว่าไม่คุ้มค่าการลงทุน ส่วนเกษตรกรที่เช่าที่ดินมีผลตอบแทนที่ผันผวนมากกว่า โดยในปี 2564 มีกำไรสูงถึง 85,323 บาทต่อไร่ พร้อมอัตราผลตอบแทน 126.87% ที่คุ้มค่าการลงทุน แต่กลับขาดทุนสุทธิ 33,871 บาทต่อไร่ในปี 2565 ด้วยอัตราผลตอบแทนติดลบ -30.18% การศึกษาสรุปว่า ปี 2564 มีผลผลิตและผลตอบแทนดีกว่าปี 2565 อย่างชัดเจน เนื่องจากสภาพอากาศไม่เอื้ออำนวยและต้นทุนปัจจัยการผลิตที่เพิ่มสูงขึ้นในปี 2565 นอกจากนี้ การเช่าที่ดินให้ผลตอบแทนที่ผันผวนมากกว่าการมีที่ดินเป็นของตัวเอง

**คำสำคัญ:** การวิเคราะห์ต้นทุนและผลตอบแทน วิสาหกิจชุมชนมังคุดแปลงใหญ่  
อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน



## Abstract

This research studied the costs and returns of mangosteen farming among 26 farmers in the community enterprise in Khao Khitchakut District, Chanthaburi Province, using in-depth interviews. The study found that farmers who owned their land had net profits of 26,355 baht per rai in 2021, which decreased to 14,901 baht per rai in 2022, with return on investment (ROI) rates of 39.19% and 13.28% respectively, considered unprofitable. Farmers who rented land showed more volatile returns, earning high profits of 85,323 baht per rai in 2021 with a profitable ROI of 126.87%, but suffered net losses of 33,871 baht per rai in 2022 with a negative ROI of -30.18%. The study concluded that 2021 had significantly better yields and returns than 2022 due to unfavorable weather conditions and increased production costs in 2022. Additionally, land rental resulted in more volatile returns compared to land ownership.

**Keywords:** Cost and Return Analysis, Large Mangosteen Community Enterprise, Return on Investment

## 1. บทนำ

จังหวัดจันทบุรีเป็นจังหวัดที่มีเกษตรกรรมเป็นพื้นฐานของเศรษฐกิจ โดยผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในจังหวัดจันทบุรีเกินครึ่งหนึ่งมาจากภาคเกษตรกรรม รองลงมาเป็นอุตสาหกรรม การก่อสร้าง การศึกษาและภาคส่วนอื่น ๆ ตามลำดับ ในปี พ.ศ. 2561 ผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในจังหวัดจันทบุรีรวมมูลค่าทั้งสิ้น 120,157 ล้านบาท มีเศรษฐกิจเป็นอันดับ 5 ของภาคตะวันออก และเป็นอันดับที่ 22 ของประเทศและมีผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในจังหวัดต่อหัว 217,393 บาทต่อปี และหนึ่งในเกษตรกรรมไม่ผลที่เกษตรในจังหวัดจันทบุรีนิยมปลูกคือ มังคุด ซึ่งมังคุดเป็นที่ชื่นชอบของทั้งชาวไทย และชาวต่างประเทศ จนได้รับฉายาว่า “ราชินีแห่งผลไม้”

วิสาหกิจชุมชนมังคุดแปลงใหญ่เขาคิชฌกูฏ ตำบลขากไทย อำเภอเขาคิชฌกูฏ เกิดจากการรวมตัวของเกษตรกรจัดตั้งเป็นแปลงใหญ่มังคุด ซึ่งมีจำนวนสมาชิกจำนวน 63 คน พื้นที่การผลิตมังคุดจำนวน 1,251 ไร่ มีการบริหารจัดการการผลิตและการตลาดร่วมกันมีการสร้างแบรนด์สินค้าที่เป็นเอกลักษณ์ของตนเองโดยผลการดำเนินงานที่โดดเด่น คือ การทำตลาดประมูลมังคุดซึ่งได้รับการตอบรับจากสมาชิกวิสาหกิจชุมชน และคู่ค้าที่ได้ร่วมกันซื้อขายมังคุดคุณภาพ ทำให้สามารถจำหน่ายผลผลิตมังคุดได้ในราคาที่สูงขึ้น และยังสามารถช่วยเหลือกลุ่มเกษตรกรในพื้นที่ข้างเคียงในการจำหน่ายมังคุดให้ได้ราคาสูงขึ้นจนสามารถขยายผล มีเครือข่ายแปลงใหญ่มังคุดทั้งในอำเภอข้างเคียงและจังหวัดตราด ร่วมกันดำเนินงานตลาดประมูลมังคุดจนได้รับผลสำเร็จ สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีความพึงพอใจในการจำหน่ายมังคุดที่ตลาดประมูล ซึ่งมีราคาสูงกว่าตลาดภายนอกลดภาระการขนส่งออกนอกพื้นที่และการกตราคาจากพ่อค้าคนกลาง โดยการดำเนินงานของคณะกรรมการวิสาหกิจชุมชนมังคุดแปลงใหญ่เขาคิชฌกูฏที่ดำเนินการอย่างเข้มแข็ง ประกอบไปด้วย เกษตรกรรุ่นเก่าและเกษตรกรรุ่นใหม่ การดำเนินงานส่งผลให้คนในชุมชนมีรายได้สูงขึ้นและมีอาชีพที่มั่นคง แม้ว่าวิสาหกิจจะประสบความสำเร็จในด้านการตลาด แต่ยังขาดการวิเคราะห์ต้นทุนและผลตอบแทนที่เป็นระบบ จากการทบทวนวรรณกรรม พบช่องว่างการวิจัยหลายประการ ได้แก่ การศึกษาเฉพาะมังคุดในรูปแบบวิสาหกิจชุมชนยังจำกัด โดยเฉพาะการวิเคราะห์ต้นทุนที่คำนึงถึงความแตกต่างของการถือครองที่ดิน การประยุกต์ใช้หลักการบัญชีในภาคเกษตรยังไม่แพร่หลาย เกษตรกรขาดความรู้และเครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูลทางการเงิน วิสาหกิจชุมชนยังขาดการวิเคราะห์ทางการเงินที่เป็นระบบและการเปรียบเทียบประสิทธิภาพ และหน่วยงานราชการขาดข้อมูลต้นทุนและผลตอบแทนที่เชื่อถือได้สำหรับการวางแผนนโยบาย จากช่องว่างดังกล่าว จึงมีความจำเป็นที่จะต้องศึกษาการประยุกต์ใช้หลักการบัญชีเพื่อวิเคราะห์ต้นทุนและผลตอบแทนของเกษตรกรวิสาหกิจชุมชนมังคุดแปลงใหญ่เขาคิชฌกูฏอย่างเป็นระบบ เพื่อเติมเต็มช่องว่างทางวิชาการและให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์สำหรับการพัฒนาภาคเกษตรกรรมไทยต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาต้นทุนการทำสวนมังคุดของเกษตรกรวิสาหกิจชุมชนมังคุดแปลงใหญ่ เขาคิชฌกูฏ จังหวัดจันทบุรี
2. เพื่อศึกษาผลตอบแทนการทำสวนมังคุดของเกษตรกรวิสาหกิจชุมชนมังคุดแปลงใหญ่ เขาคิชฌกูฏ จังหวัดจันทบุรี

## 2. การทบทวนวรรณกรรม

### 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับต้นทุน

ต้นทุน หมายถึง มูลค่าของทรัพยากรที่ต้องเสียไปเพื่อให้ได้มาซึ่งสินค้าและบริการ โดยมูลค่าที่เสียไปนั้นจะต้องสามารถวัดได้เป็นหน่วยเงินตรา และมูลค่าที่เสียไปนั้นอาจต้องเสียไป ในทันที เช่น ซื้อสินค้าเป็นเงินสด หรืออาจต้องเสียในอนาคตก็ได้ เช่น ซื้อสินค้าเป็นเงินเชื่อ ต้นทุนที่เกิดขึ้นอาจมีสภาพเป็นสินทรัพย์ (Asset) หรือค่าใช้จ่าย (Expense) ก็ได้ ขึ้นอยู่กับว่าต้นทุนนั้นหมดประโยชน์แล้วหรือยัง (เดชา อินเด, 2547: 5)

ต้นทุน คือ รายการที่เกิดขึ้นเพื่อให้ได้มาซึ่งสินค้าและบริการโดยอาจจ่ายเป็นเงินสด สินทรัพย์ หนี้สิน หรือการให้บริการหรือการก่อหนี้ ทั้งนี้รวมถึงผลขาดทุนที่วัดค่าเป็นต้นทุนได้ ซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับการได้มาซึ่งสินค้าและบริการ (พรธนิภา รอดวรรณะ, 2556: 11-13)

นอกจากความหมายของต้นทุนข้างต้นแล้วต้นทุนยังรวมถึงต้นทุนที่ยังไม่หมดประโยชน์ และต้นทุนที่หมดประโยชน์แล้ว โดยให้ความหมายดังนี้

ต้นทุนที่ยังไม่หมดประโยชน์ (Unexpired cost) หมายถึงต้นทุนที่ยังสามารถใช้ประโยชน์ ต่อไปได้ในอนาคต ต้นทุนดังกล่าว จะมีสภาพเป็นสินทรัพย์ เช่น ต้นทุนของสินค้าคงเหลือ ซึ่งถือเป็นสินทรัพย์ (Asset) ที่จะต้องนำไปแสดงในงบแสดงฐานะการเงิน

ต้นทุนที่หมดประโยชน์แล้ว (Expired cost) หมายถึง ต้นทุนที่ใช้ประโยชน์หมดแล้ว ซึ่งจะต้องนำไปแสดงเป็นค่าใช้จ่าย (Expense) ในงบกำไรขาดทุน โดยต้นทุนที่หมดประโยชน์แล้วอาจแบ่งเป็นสองส่วน คือ ต้นทุนที่หมดประโยชน์แล้ว และก่อให้เกิดผลตอบแทนกลับมา เช่น ต้นทุนของสินค้าที่ขายไป และต้นทุนที่หมดประโยชน์แล้วและไม่ก่อให้เกิดผลตอบแทนกลับมาได้ เช่น สินค้าถูกไฟไหม้ ซึ่งจะถือเป็นผลขาดทุน (Loss) ที่จะต้องนำไปแสดงในงบกำไร ขาดทุน เช่นเดียวกัน (เดชา อินเด, 2547: 5)

### 2.2 การจำแนกประเภทต้นทุน

การจำแนกต้นทุนเป็นกระบวนการแยกกลุ่มของค่าใช้จ่ายออกเป็นประเภทต่างๆ ตามลักษณะพฤติกรรม หรือจุดประสงค์ ซึ่งช่วยในการวิเคราะห์และจัดการต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ

Horngren et al. (2015) กล่าวว่า การเข้าใจพฤติกรรมต้นทุนและการจำแนกประเภทอย่างถูกต้องเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการจัดการต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ

#### การจำแนกต้นทุนตั้งอยู่บนหลักการพื้นฐาน 3 ประการ

หลักความเกี่ยวข้อง (Relevance) - การจำแนกต้นทุนตามลักษณะความเกี่ยวข้องเป็นเครื่องมือสำคัญในการตัดสินใจทางธุรกิจ โดยแบ่งต้นทุนออกเป็นสองประเภทหลัก คือ ต้นทุนที่เกี่ยวข้องและต้นทุนที่ไม่เกี่ยวข้อง

ต้นทุนที่เกี่ยวข้อง (Relevant Cost) คือต้นทุนที่จะเปลี่ยนแปลงไปเมื่อมีการตัดสินใจเลือกทางเลือกต่างๆ มีลักษณะเป็นต้นทุนในอนาคต แตกต่างกันระหว่างทางเลือก และหลีกเลี่ยงได้ ประเภทของต้นทุนนี้ ได้แก่ ต้นทุนส่วนเพิ่ม (Incremental Cost) ต้นทุนโอกาส (Opportunity Cost) และต้นทุนที่หลีกเลี่ยงได้ (Avoidable Cost) ตัวอย่างเช่น ต้นทุนวัตถุดิบเพิ่มเติม ค่าแรงงานชั่วคราว และค่าขนส่งพิเศษ

ต้นทุนที่ไม่เกี่ยวข้อง (Irrelevant Cost) คือต้นทุนที่ไม่เปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเลือกทางเลือกใด มีลักษณะเป็นต้นทุนจม (Sunk Cost) ต้นทุนคงที่ที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และเหมือนกันในทุกทางเลือก ตัวอย่างเช่น ค่าเสื่อมราคาเครื่องจักรที่มีอยู่แล้ว เงินเดือนผู้บริหารประจำ และค่าเช่าโรงงานตามสัญญาระยะยาว

หลักการใช้งานคือ ในการตัดสินใจควรพิจารณาเฉพาะต้นทุนที่เกี่ยวข้องเท่านั้น และละเลยต้นทุนที่ไม่เกี่ยวข้องเพื่อไม่ให้เกิดการบิดเบือนข้อมูล การแยกแยะนี้มีความสำคัญในการตัดสินใจต่างๆ เช่น การรับค่า

สั่งซื้อพิเศษ การผลิตเองหรือซื้อจากภายนอก การยกเลิกสายผลิตภัณฑ์ และการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของโครงการลงทุน

1. **หลักความสามารถในการติดตาม (Traceability)** - การจำแนกต้นทุนตามความสามารถในการติดตามเป็นเครื่องมือสำคัญในการคำนวณและควบคุมต้นทุน โดยพิจารณาจากความสามารถในการระบุและติดตามต้นทุนไปยังหน่วยต้นทุน (Cost Object) เช่น ผลิตภัณฑ์ แผนก หรือโครงการ แบ่งออกเป็นสองประเภทหลัก คือ ต้นทุนทางตรงและต้นทุนทางอ้อม

ต้นทุนทางตรง (Direct Cost) คือต้นทุนที่สามารถระบุและติดตามได้โดยตรงกับหน่วยต้นทุนอย่างชัดเจน โดยไม่ต้องใช้การจัดสรร มีความสัมพันธ์โดยตรงกับสิ่งที่ผลิตและสามารถวัดได้ง่าย ตัวอย่างเช่น วัตถุดิบหลัก (เหล็กที่ใช้ทำรถยนต์ ผ้าที่ใช้เย็บเสื้อ) ค่าแรงงานทางตรง (คนงานที่ผลิตสินค้าโดยตรง) และอะไหล่เฉพาะของสินค้าชิ้น

ต้นทุนทางอ้อม (Indirect Cost) คือต้นทุนที่ไม่สามารถระบุและติดตามได้โดยตรงกับหน่วยต้นทุนหรือต้องใช้ต้นทุนสูงในการติดตาม มักเป็นต้นทุนที่ใช้ร่วมกันหลายผลิตภัณฑ์ จึงต้องอาศัยการจัดสรรตามเกณฑ์ที่เหมาะสม ตัวอย่างเช่น ค่าไฟฟ้าโรงงาน เงินเดือนผู้ควบคุมการผลิต ค่าเสื่อมราคาเครื่องจักร ค่าประกันภัยโรงงาน และวัสดุสิ้นเปลืองทั่วไป (น้ำมันหล่อลื่น น็อตเกลียว)

2. **หลักพฤติกรรม (Behavior)** - การจำแนกต้นทุนตามลักษณะพฤติกรรมเป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนกับระดับกิจกรรมหรือปริมาณการผลิต เป็นเครื่องมือสำคัญในการวางแผนและควบคุมต้นทุน การประมาณการงบประมาณ และการตัดสินใจทางธุรกิจ โดยแบ่งออกเป็นสามประเภทหลัก คือ ต้นทุนคงที่ ต้นทุนผันแปร และต้นทุนผสม

ต้นทุนคงที่ (Fixed Cost) คือต้นทุนที่ไม่เปลี่ยนแปลงตามระดับกิจกรรมหรือปริมาณการผลิตในระยะสั้น แม้ว่าปริมาณการผลิตจะเพิ่มขึ้นหรือลดลง ต้นทุนรวมยังคงเท่าเดิม แต่ต้นทุนต่อหน่วยจะลดลงเมื่อผลิตมากขึ้น ตัวอย่างเช่น ค่าเช่าโรงงาน เงินเดือนพนักงานประจำ ค่าประกันภัย ค่าเสื่อมราคาเครื่องจักร และค่าใบอนุญาตการประกอบ การ ต้นทุนเหล่านี้จะคงที่ภายในช่วงกิจกรรมปกติ (Relevant Range) แต่อาจเปลี่ยนแปลงได้หากกิจกรรมเกินขอบเขตนี้

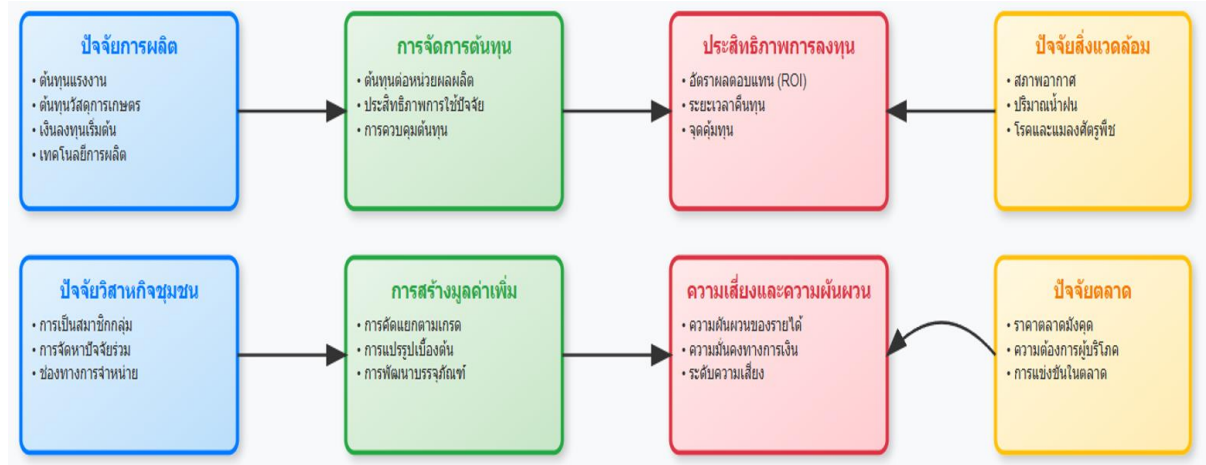
ต้นทุนผันแปร (Variable Cost) คือต้นทุนที่เปลี่ยนแปลงไปตามระดับกิจกรรมหรือปริมาณการผลิตในสัดส่วนที่คงที่ เมื่อผลิตมากขึ้นต้นทุนรวมจะเพิ่มขึ้น แต่ต้นทุนต่อหน่วยจะคงที่ ตัวอย่างเช่น วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต ค่าแรงงานชิ้นงาน ค่าไฟฟ้าที่ใช้ในการผลิต ค่าขนส่งสินค้า และค่าคอมมิชชั่นการขาย ต้นทุนเหล่านี้มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับปริมาณการผลิต

ต้นทุนผสม (Mixed Cost หรือ Semi-Variable Cost) คือต้นทุนที่มีทั้งส่วนคงที่และส่วนผันแปร รวมอยู่ด้วยกัน ประกอบด้วยต้นทุนฐานที่คงที่และส่วนที่เปลี่ยนแปลงตามกิจกรรม ตัวอย่างเช่น ค่าโทรศัพท์ที่มีค่าบริการรายเดือนคงที่และค่าใช้จ่ายตามการใช้งาน ค่าไฟฟ้าที่มีค่าบริการขั้นต่ำและค่าหน่วยตามการใช้ ค่าบำรุงรักษาเครื่องจักรที่มีการบำรุงรักษาประจำและค่าซ่อมแซมตามการใช้งาน และเงินเดือนพนักงานขายที่มีเงินเดือนฐานและค่าคอมมิชชั่น

การเข้าใจพฤติกรรมต้นทุนมีความสำคัญอย่างยิ่งในการวางแผนและควบคุมต้นทุน เนื่องจากช่วยให้ผู้บริหารสามารถประมาณการต้นทุนในระดับกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างแม่นยำ การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน (Break-even Analysis) ซึ่งต้องการข้อมูลต้นทุนคงที่และต้นทุนผันแปรเพื่อหาจุดที่รายได้เท่ากับต้นทุนรวม การตัดสินใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงปริมาณการผลิต โดยพิจารณาผลกระทบต่อต้นทุนรวม และการจัดทำงบประมาณที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามระดับกิจกรรมจริงนอกจากนี้ยังช่วยในการกำหนดราคาขายและการวิเคราะห์ความสามารถในการทำกำไรของผลิตภัณฑ์การเข้าใจพฤติกรรมต้นทุนจึงเป็นพื้นฐานสำคัญ

สำหรับการบริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพและการตัดสินใจทางธุรกิจที่ถูกต้อง

### กรอบแนวคิดในการทำวิจัย



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการทำวิจัย

### 3. วิธีดำเนินการวิจัย

#### 3.1 นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผลผลิตมังคุดแบ่งออกเป็นหลายเกรดตามคุณภาพและขนาด ดังนี้

**เกรดมันรวม** หมายถึง มังคุดคุณภาพดีขนาดใหญ่ มีน้ำหนัก 80-120 กรัมต่อผล เปลือกหนา เนื้อขาวใส รสชาติหวานกำลังดี เป็นเกรดหลักที่จำหน่ายได้ราคาสูงสุด

**เกรดตกไซส์** หมายถึง มังคุดคุณภาพดีแต่ขนาดเล็กกว่ามาตรฐาน มีน้ำหนัก 50-79 กรัมต่อผล คุณภาพเนื้อดีแต่ราคาต่ำกว่าเกรดมันรวม

**เกรดกาก** หมายถึง มังคุดที่มีปัญหาด้านคุณภาพเล็กน้อย เช่น รูปร่างไม่สม่ำเสมอ มีรอยขีดข่วนเล็กน้อย แต่ยังบริโภคได้ ราคาต่ำมาก มักจำหน่ายให้โรงงานแปรรูป

**เกรดดำ** หมายถึง มังคุดที่เปลือกมีสีดำหรือมีจุดดำมาก อาจมีปัญหาจากโรคหรือแมลง คุณภาพต่ำ ราคาต่ำมาก

**เกรดแตก** หมายถึง มังคุดที่เปลือกแตกระหว่างการเก็บหรือขนส่ง ไม่สามารถจำหน่ายในตลาดสดได้ มักใช้เป็นอาหารสัตว์หรือทิ้ง

**เกรดชั้นเบิร์น** หมายถึง มังคุดที่เปลือกไหม้จากแสงแดด มีสีน้ำตาลหรือดำ คุณภาพต่ำมาก มีปริมาณน้อยที่สุด

#### 3.2 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

##### 1. ตัวแปรอิสระ: ต้นทุนการปลูกมังคุด (บาท/ไร่/ปี)

ต้นทุนทางตรง: ค่าแรงงาน, ค่าปุ๋ยเคมี, ค่าน้ำมันและไฟฟ้า

ต้นทุนทางอ้อม: ค่าเสื่อมราคาเครื่องจักร, ค่าเช่าที่ดิน (สำหรับผู้เช่า)

สถานที่ที่ดิน: มีเป็นของตัวเอง หรือ เช่า

## 2. ตัวแปรตาม: ผลตอบแทนการปลูกมังคุด

รายได้รวม (บาท/ไร่/ปี): ผลผลิต  $\times$  ราคาขาย แยกตามเกรด

กำไรสุทธิ (บาท/ไร่/ปี): รายได้รวม - ต้นทุนรวม

อัตราผลตอบแทน (ROI) (%):  $(\text{กำไรสุทธิ} \div \text{เงินลงทุน}) \times 100$

จุดคุ้มทุน (บาท/กก.):  $\text{ต้นทุนรวม} \div \text{ผลผลิตรวม}$

### 3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร: เกษตรกรสมาชิกวิสาหกิจชุมชนมังคุดแปลงใหญ่เขาคิชฌกูฏ จำนวน 65 คน

กลุ่มตัวอย่าง: 26 คน (40% ของประชากร) โดยใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้น

ชั้นที่ 1: เกษตรกรที่มีที่ดินเป็นของตัวเอง (22 คน, พื้นที่ 505 ไร่)

ชั้นที่ 2: เกษตรกรเช่าที่ดิน (4 คน, พื้นที่ 6 ไร่)

เกณฑ์ในการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง ทำการเกษตรมังคุดต่อเนื่องอย่างน้อย 3 ปี และ มีข้อมูลต้นทุนและผลผลิตครบถ้วน ปี 2564-2565

### 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลแบบผสมผสานระหว่างข้อมูลปฐมภูมิและทุติยภูมิ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนและน่าเชื่อถือ โดยข้อมูลปฐมภูมิเก็บจากการสัมภาษณ์เชิงลึกเกษตรกรกลุ่มตัวอย่าง 26 ราย ใช้แบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้างชัดเจน ครอบคลุมข้อมูลต้นทุนการผลิต ผลผลิต รายได้ และข้อมูลทั่วไปของเกษตรกร ระยะเวลาการสัมภาษณ์ประมาณ 60-90 นาทีต่อราย เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ละเอียดและแม่นยำ

แบบสัมภาษณ์ได้รับการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน และทดสอบความเชื่อมั่นกับเกษตรกรนอกกลุ่มตัวอย่าง 5 ราย ก่อนนำไปใช้จริง เพื่อให้มั่นใจว่าเครื่องมือสามารถเก็บข้อมูลได้ครบถ้วนและถูกต้อง ส่วนข้อมูลทุติยภูมิได้จากแหล่งต่างๆ ได้แก่ สถิติการเกษตรจากหน่วยงานราชการ ข้อมูลราคาตลาดมังคุด และข้อมูลสภาพอากาศที่ส่งผลกระทบต่อการผลิต

### 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติทั้งเชิงพรรณนาและเชิงอนุมาน เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยอย่างครบถ้วน โดยสถิติเชิงพรรณนาใช้ในการอธิบายลักษณะของข้อมูล ประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าร้อยละ เพื่อแสดงภาพรวมของต้นทุนและผลตอบแทนของเกษตรกรในแต่ละกลุ่มและแต่ละปีสำหรับสถิติเชิงอนุมานใช้เพื่อทดสอบความแตกต่างและความสัมพันธ์ของตัวแปร โดยกำหนดระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ใช้การทดสอบ Independent t-test เปรียบเทียบผลตอบแทนระหว่างเกษตรกรที่มีที่ดินเป็นของตัวเองกับผู้เช่าที่ดิน และใช้ Paired t-test เปรียบเทียบผลตอบแทนของเกษตรกรกลุ่มเดียวกันระหว่างปี 2564 และ 2565 นอกจากนี้ยังใช้การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนและผลตอบแทน และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นเพื่อสร้างแบบจำลองทำนายผลตอบแทน

## 4. ผลการวิจัย

ผลการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับต้นทุนและผลตอบแทนของเกษตรกรวิสาหกิจชุมชนมังคุดแปลงใหญ่เขาคิชฌกูฏ ตำบลชากไทย อำเภอเขาคิชฌกูฏ จังหวัดจันทบุรี

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลของเกษตรกรวิสาหกิจชุมชนมังคุดแปลงใหญ่เขาคิชฌกูฏ ตำบลชากไทย อำเภอเขาคิชฌกูฏ จังหวัดจันทบุรี จำนวน 26 คน ซึ่งนำมาวิเคราะห์ได้ผลการดังนี้



**ตารางที่ 1** แสดงกำไร (ขาดทุน) ปี 2564 จากการทำสวนมังคุด กรณีมีที่ดินเป็นของตนเอง เฉลี่ยต่อไร่ต่อปี

| รายการ                    | จำนวนเงิน (บาท) | จำนวนเงินรวม (บาท) |
|---------------------------|-----------------|--------------------|
| รายได้จากการปลูกมังคุด    |                 | 52,229.75          |
| หัก ต้นทุนการผลิต:        |                 |                    |
| - ค่าเสื่อมราคา           | 11,775.04       |                    |
| - ค่าแรงงาน               | 9,095.24        |                    |
| - ค่าแรงน้ำมันและค่าไฟฟ้า | 2,160.02        |                    |
| - ค่าเคมีภัณฑ์            | 2,844.65        |                    |
| รวมต้นทุนการผลิต          |                 | -25,874.95         |
| <b>กำไรสุทธิ</b>          |                 | <b>26,354.80</b>   |

จากตารางที่ 1 แสดงกำไร (ขาดทุน) ปี 2564 จากการทำสวนมังคุด กรณีมีที่ดินเป็นของตนเอง เฉลี่ยต่อไร่ต่อปี พบว่ารายได้จากการทำสวนมังคุด ปี 2564 เท่ากับ 52,229.75 บาท ต้นทุนการผลิต 25,874.95 บาท ประกอบด้วย ค่าเสื่อมราคา 11,775.04 บาท ค่าแรงงาน 9,095.24 บาท ค่าน้ำมันและค่าไฟฟ้า 2,160.02 บาท และค่าเคมีภัณฑ์ 2,844.65 บาท มีกำไรสุทธิ 26,354.80 บาทต่อไร่

**ตารางที่ 2** แสดงกำไร (ขาดทุน) ปี 2564 จากการทำสวนมังคุด กรณีที่ดินเช่า เฉลี่ยต่อไร่ต่อปี

| รายการ                 | จำนวนเงิน (บาท) | จำนวนเงินรวม (บาท) |
|------------------------|-----------------|--------------------|
| รายได้จากการปลูกมังคุด |                 | 142,727.08         |
| หัก ต้นทุนการผลิต      |                 |                    |
| - ค่าเสื่อมราคา        | 17,904.28       |                    |
| - ค่าเช่าที่ดิน        | 18,333.33       |                    |
| - ค่าแรงงาน            | 13,550.00       |                    |
| - ค่าน้ำมันและค่าไฟฟ้า | 2,416.67        |                    |
| - ค่าเคมีภัณฑ์         | 5,200.00        |                    |
| รวมต้นทุนการผลิต       |                 | -57,404.28         |
| <b>กำไรสุทธิ</b>       |                 | <b>85,322.80</b>   |

จากตารางที่ 2 แสดงกำไร (ขาดทุน) ปี 2564 จากการทำสวนมังคุด กรณีที่ดินเช่า เฉลี่ยต่อไร่ต่อปี พบว่ารายได้จากการทำสวนมังคุด ปี 2564 เท่ากับ 142,727.08 บาท ต้นทุนการผลิต 57,404.28 บาท ประกอบด้วย ค่าเสื่อมราคา 17,904.28 บาท ค่าเช่าที่ดิน 18,333.33 บาท ค่าแรงงาน 13,550.00 บาท ค่าน้ำมันและค่าไฟฟ้า 2,416.67 บาท และค่าเคมีภัณฑ์ 5,200.00 บาท มีกำไรสุทธิ 85,322.80 บาทต่อไร่

**ตารางที่ 3** แสดงกำไร (ขาดทุน) ปี 2565 จากการทำสวนมังคุด กรณีมีที่ดินเป็นของตัวเอง เฉลี่ยต่อไร่ต่อปี

| รายการ                 | จำนวนเงิน (บาท) | จำนวนเงินรวม (บาท) |
|------------------------|-----------------|--------------------|
| รายได้จากการปลูกมังคุด |                 | 38,407.28          |
| หัก ต้นทุนการผลิต      |                 |                    |
| - ค่าเสื่อมราคา        | 9,406.30        |                    |
| - ค่าแรงงาน            | 9,095.24        |                    |
| - ค่าน้ำมันและค่าไฟฟ้า | 2,160.02        |                    |
| - ค่าเคมีภัณฑ์         | 2,844.65        | -23,506.21         |
| <b>กำไรสุทธิ</b>       |                 | <b>14,901.07</b>   |

จากตารางที่ 3 แสดงกำไร (ขาดทุน) ปี 2565 จากการทำสวนมังคุด กรณีมีที่ดินเป็นของตัวเอง เฉลี่ยต่อไร่ต่อปี พบว่ารายได้จากการทำสวนมังคุด ปี 2565 เท่ากับ 38,407.28 บาท ต้นทุนการผลิต 23,506.21 บาท ประกอบด้วย ค่าเสื่อมราคา 9,406.30 บาท ค่าแรงงาน 9,095.24 บาท ค่าน้ำมันและค่าไฟฟ้า 2,160.02 บาท และค่าเคมีภัณฑ์ 2,844.65 บาท มีกำไรสุทธิ 14,901.07 บาท ต่อไร่

**ตารางที่ 4** แสดงกำไร (ขาดทุน) ปี 2565 จากการทำสวนมังคุด กรณีที่ดินเช่า เฉลี่ยต่อไร่ต่อปี

| รายการ                    | จำนวนเงิน (บาท) | จำนวนเงินรวม (บาท) |
|---------------------------|-----------------|--------------------|
| รายได้จากการปลูกมังคุด    |                 | 20,343.22          |
| หัก ต้นทุนการผลิต         |                 |                    |
| - ค่าเสื่อมราคา           | 14,714.44       |                    |
| - ค่าเช่าที่ดิน           | 18,333.33       |                    |
| - ค่าแรงงาน               | 13,550.00       |                    |
| - ค่าน้ำมันและค่าไฟฟ้า    | 2,416.67        |                    |
| - ค่าเคมีภัณฑ์            | 5,200.00        |                    |
| รวมต้นทุนการผลิต          |                 | -54,214.44         |
| <b>กำไรสุทธิ (ขาดทุน)</b> |                 | <b>-33,871.22</b>  |

จากตารางที่ 4 แสดงกำไร (ขาดทุน) ปี 2565 จากการทำสวนมังคุด กรณีที่ดินเช่า เฉลี่ยต่อไร่ต่อปี พบว่ารายได้จากการทำสวนมังคุด ปี 2565 เท่ากับ 20,343.22 บาท ต้นทุนการผลิต 54,214.44 บาท ประกอบด้วย ค่าเสื่อมราคา 14,714.44 บาท ค่าเช่าที่ดิน 18,333.33 บาท ค่าแรงงาน 13,550.00 บาท ค่าน้ำมันและค่าไฟฟ้า 2,416.67 บาท และค่าเคมีภัณฑ์ 5,200.00 บาท มีขาดทุนสุทธิ 33,871.22 บาทต่อไร่

**ตารางที่ 5** แสดงการคำนวณราคาคຸ້ມทุนจากการทำสวนมั่งคุดของเกษตรกรวิสาหกิจชุมชนมั่งคุดแปลงใหญ่ เขาคิชฌฌฏฏ ตำบลซากไทย อำเภอเขาคิชฌฌฏฏ จังหวัดจันทบุรี กรณียที่ดินเป็นของตนเอง ปี 2564 (ขนาดพื้นที่เก็บข้อมูล 505 ไร่)

| ราคาคຸ້ມทุน | ต้นทุนทั้งหมด/ไร่ | ผลผลิต/ไร่ (กิโลกรัม) | ราคาคຸ້ມทุน/กิโลกรัม |
|-------------|-------------------|-----------------------|----------------------|
| มันรวม      | 25,874.95         | 545.21                | 47.46                |
| กาก         | 25,874.95         | 39.38                 | 657.06               |
| ตกไซส์      | 25,874.95         | 326.90                | 79.15                |
| ดำ          | 25,874.95         | 172.02                | 150.42               |
| แตก         | 25,874.95         | 77.66                 | 333.18               |
| ชั้นเบิร์น  | 25,874.95         | 73.54                 | 351.85               |

จากตารางที่ 5 ราคาคຸ້ມทุนจากการทำสวนมั่งคุด กรณียที่ดินเป็นของตนเอง ปี 2564 เกรดมันรวม เท่ากับ 47.46 บาทต่อกิโลกรัม เกรดกาก เท่ากับ 657.06 บาทต่อกิโลกรัม เกรดตกไซส์ เท่ากับ 79.15 บาทต่อกิโลกรัม เกรดดำ เท่ากับ 150.42 บาทต่อกิโลกรัม เกรดแตก เท่ากับ 333.18 บาท และเกรดชั้นเบิร์น เท่ากับ 351.85 บาทต่อกิโลกรัม

**ตารางที่ 6** แสดงการคำนวณราคาคຸ້ມทุนจากการทำสวนมั่งคุดของเกษตรกรวิสาหกิจชุมชนมั่งคุด แปลงใหญ่ เขาคิชฌฌฏฏ ตำบลซากไทย อำเภอเขาคิชฌฌฏฏ จังหวัดจันทบุรี กรณียที่ดินเช่าปี 2564 (ขนาดพื้นที่เก็บข้อมูล 6 ไร่)

| ราคาคຸ້ມทุน | ต้นทุนทั้งหมด/ไร่ | ผลผลิต/ไร่ (กิโลกรัม) | ราคาคຸ້ມทุน/กิโลกรัม |
|-------------|-------------------|-----------------------|----------------------|
| มันรวม      | 57,404.28         | 1,828.97              | 31.39                |
| กาก         | 57,404.28         | 34.47                 | 1,665.34             |
| ตกไซส์      | 57,404.28         | 589.87                | 97.32                |
| ดำ          | 57,404.28         | 141.47                | 405.77               |
| แตก         | 57,404.28         | 229.67                | 249.94               |
| ชั้นเบิร์น  | 57,404.28         | 110.73                | 518.42               |

จากตารางที่ 6 ราคาคຸ້ມทุนจากการทำสวนมั่งคุด กรณียที่ดินเช่า ปี 2564 เกรดมันรวม เท่ากับ 31.39 บาทต่อกิโลกรัม เกรดกาก เท่ากับ 1,665.34 บาทต่อกิโลกรัม เกรดตกไซส์ เท่ากับ 97.32 บาทต่อกิโลกรัม เกรดดำ เท่ากับ 405.77 บาทต่อกิโลกรัม เกรดแตก เท่ากับ 249.94 บาท และเกรดชั้นเบิร์น เท่ากับ 518.42 บาทต่อกิโลกรัม

**ตารางที่ 7** แสดงการคำนวณราคาต้นทุนจากการทำสวนมังคุดของเกษตรกรวิสาหกิจชุมชนมังคุดแปลงใหญ่ เขาคิชฌกูฏ ตำบลชากไทย อำเภอเขาคิชฌกูฏ จังหวัดจันทบุรี กรณีที่ดินเป็นของตนเอง ปี 2565 (ขนาดพื้นที่เก็บข้อมูล 505 ไร่)

| ราคาต้นทุน | ต้นทุนทั้งหมด/ไร่ | ผลผลิต/ไร่ (กิโลกรัม) | ราคาต้นทุน/กิโลกรัม |
|------------|-------------------|-----------------------|---------------------|
| มันรวม     | 23,506.21         | 235.14                | 99.97               |
| กาก        | 23,506.21         | 59.87                 | 392.62              |
| ตกไซส์     | 23,506.21         | 120.52                | 195.04              |
| ดำ         | 23,506.21         | 27.52                 | 854.15              |
| แตก        | 23,506.21         | 12.99                 | 1,809.56            |
| ชั้นเปรี๊น | 23,506.21         | 0.20                  | 117,531.05          |

จากตารางที่ 7 ราคาต้นทุนจากการทำสวนมังคุด กรณีที่ดินเป็นของตนเอง ปี 2565 เกรดมังคุดมันรวม เท่ากับ 99.97 บาทต่อกิโลกรัม เกรดกาก เท่ากับ 392.62 บาทต่อกิโลกรัม เกรดตกไซส์ เท่ากับ 195.04 บาทต่อกิโลกรัม เกรดดำ เท่ากับ 854.15 บาทต่อกิโลกรัม เกรดแตก เท่ากับ 1,809.56 บาท และเกรดชั้นเปรี๊น เท่ากับ 117,531.05 บาทต่อกิโลกรัม

**ตารางที่ 8** แสดงการคำนวณราคาต้นทุนจากการทำสวนมังคุดของเกษตรกรวิสาหกิจชุมชนมังคุดแปลงใหญ่ เขาคิชฌกูฏ ตำบลชากไทย อำเภอเขาคิชฌกูฏ จังหวัดจันทบุรี กรณีที่ดินเช่าปี 2565 (ขนาดพื้นที่เก็บข้อมูล 6 ไร่)

| ราคาต้นทุน | ต้นทุนทั้งหมด/ไร่ | ผลผลิต/ไร่ (กิโลกรัม) | ราคาต้นทุน/กิโลกรัม |
|------------|-------------------|-----------------------|---------------------|
| มันรวม     | 54,214.44         | 138.23                | 392.20              |
| กาก        | 54,214.44         | 16.47                 | 3,291.71            |
| ตกไซส์     | 54,214.44         | 68.33                 | 793.42              |
| ดำ         | 54,214.44         | 5.73                  | 9,461.51            |
| แตก        | 54,214.44         | 0.77                  | 70,408.36           |
| ชั้นเปรี๊น | 54,214.44         | -                     | -                   |

จากตารางที่ 8 ราคาต้นทุนจากการทำสวนมังคุด กรณีที่ดินเช่า ปี 2565 เกรดมังคุดมันรวม เท่ากับ 392.20 บาทต่อกิโลกรัม เกรดกาก เท่ากับ 3,291.71 บาทต่อกิโลกรัม เกรดตกไซส์ เท่ากับ 793.42 บาทต่อกิโลกรัม เกรดดำ เท่ากับ 9,461.51 บาทต่อกิโลกรัม และเกรดแตก เท่ากับ 70,408.36 บาท

สรุป ภาพรวมได้ว่าผลผลิตในปี 2564 จะมีผลผลิตมากกว่าปี 2565 เนื่องจากมีปัจจัยหลายอย่างที่ทำให้ผลผลิตในปี 2565 มีน้อย ทำให้ปี 2564 มีจุดคุ้มทุนที่ดีกว่าปี 2565 เป็นอย่างมาก

**ตารางที่ 9** แสดงการคำนวณการวิเคราะห์ผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI) จากการทำสวนมังคุด ของเกษตรกรวิสาหกิจชุมชนมังคุดแปลงใหญ่เขาคิชฌกูฏ ตำบลซากไทย อำเภอลือชัย จังหัดจันทบุรี กรณีมีที่ดินเป็นของตนเอง ปี 2564-2565 (ขนาดพื้นที่เก็บข้อมูล 505 ไร่)

| ปี   | กำไรสุทธิ/ไร่ | เงินลงทุนรวม/ไร่ | อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI) |
|------|---------------|------------------|--------------------------------|
| 2564 | 26,354.80     | 67,252.27        | 39.19                          |
| 2565 | 14,901.07     | 112,225.00       | 13.28                          |

จากตารางที่ 9 พบว่า อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI) กรณีมีที่ดินเป็นของตนเอง ในปี 2564 คิดเป็นร้อยละ 39.19 ปี 2565 คิดเป็นร้อยละ 13.28 เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ความคุ้มค่าที่กำหนดไว้ ( $ROI \geq 50\%$ ) พบว่า ROI ของปี 2564 (39.19%) และปี 2565 (13.28%) อยู่ในระดับปานกลางถึงต่ำ โดยปี 2564 ใกล้เคียงเกณฑ์ความคุ้มค่า ส่วนปี 2565 ให้ผลตอบแทนต่ำใกล้เคียงอัตราดอกเบี้ยเงินฝาก

**ตารางที่ 10** แสดงการคำนวณการวิเคราะห์ผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI) จากการทำสวนมังคุดของเกษตรกรวิสาหกิจชุมชนมังคุดแปลงใหญ่เขาคิชฌกูฏ ตำบลซากไทย อำเภอลือชัย จังหัดจันทบุรี กรณีที่ดินเช่า ปี 2564-2565 (ขนาดพื้นที่เก็บข้อมูล 6 ไร่)

| ปี   | กำไรสุทธิ/ไร่ | เงินลงทุนรวม/ไร่ | อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI) |
|------|---------------|------------------|--------------------------------|
| 2564 | 85,322.80     | 67,252.27        | 126.87                         |
| 2565 | -33,871.22    | 112,225.00       | -30.18                         |

จากตารางที่ 10 พบว่า อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI) กรณีเช่าที่ดิน ในปี 2564 คิดเป็นร้อยละ 126.87 ปี 2565 คิดเป็นร้อยละ -30.18 ผลตอบแทนของปี 2564 (126.87%) เกินเกณฑ์ความคุ้มค่าอย่างมาก แสดงถึงศักยภาพการลงทุนที่ดีเยี่ยมในสภาวะที่เอื้ออำนวย ขณะที่ปี 2565 (-30.18%) เกิดขาดทุนจากผลกระทบของสภาพอากาศ สะท้อนถึงความเสี่ยงสูงของการเช่าที่ดิน

สรุป จากตารางได้ว่า (ROI) กรณีที่ดินเป็นของตนเอง ในปี 2564-2565 มีผลตอบแทนที่น้อย และไม่คุ้มค่ากับผลกำไร ต่างจาก (ROI) กรณีที่ดินเช่าของปี 2564 ที่มีอัตราผลตอบแทนที่คุ้มค่า และเหมาะสมกับการลงทุนเป็นอย่างมาก แต่น่าเสียดายในปี 2565 อัตราผลตอบแทนในปีนี้ก็กลับติดลบ จนทำให้เห็นว่าไม่ควรลงทุน

**ตารางที่ 11** แสดงการคำนวณการวิเคราะห์อัตราส่วนกำไรต่อยอดขายจากการทำสวนมังคุดของเกษตรกรวิสาหกิจชุมชนมังคุดแปลงใหญ่เขาคิชฌกูฏ ตำบลซากไทย อำเภอลือชัย จังหัดจันทบุรี กรณีมีที่ดินเป็นของตนเอง ปี 2564-2565 (ขนาดพื้นที่เก็บข้อมูล 505 ไร่)

| ปี   | กำไรสุทธิ/ไร่ | เงินลงทุนรวม/ไร่ | อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI) |
|------|---------------|------------------|--------------------------------|
| 2564 | 26,354.80     | 52,229.75        | 50.46                          |
| 2565 | 14,901.07     | 38,407.28        | 38.80                          |

จากตารางที่ 11 พบว่า อัตราส่วนกำไรต่อยอดขายจากการทำสวนมังคุดของเกษตรกร กรณีมีที่ดินเป็นของตนเอง ปี 2564-2565 ในปี 2564 คิดเป็นร้อยละ 50.46 ปี 2565 คิดเป็นร้อยละ 38.80 แสดงว่ากำไรต่อยอดขายของปี 2564 มีกำไรต่อยอดขายมากกว่า ปี 2565

**ตารางที่ 12** แสดงการคำนวณการวิเคราะห์อัตราส่วนกำไรต่อยอดขายจากการทำสวนมังคุดของเกษตรกร วิสาหกิจชุมชนมังคุดแปลงใหญ่เขาคิชฌกูฏ ตำบลขากไทย อำเภอบึงสามพัน จังหวัดพิจิตร กรณีที่ดินเช่า ปี 2564-2565 (ขนาดพื้นที่เก็บข้อมูล 6 ไร่)

| ปี   | กำไรสุทธิ/ไร่ | เงินลงทุนรวม/ไร่ | อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI) |
|------|---------------|------------------|--------------------------------|
| 2564 | 85,322.80     | 142,727.08       | 59.78                          |
| 2565 | -33,871.22    | 20,343.22        | -166.50                        |

จากตารางที่ 12 พบว่า อัตราส่วนกำไรต่อยอดขายจากการทำสวนมังคุดของเกษตรกร กรณีที่ดินเช่า ปี 2564-2565 ในปี 2564 คิดเป็นร้อยละ 59.78 ปี 2565 คิดเป็นร้อยละ -166.50 แสดงว่ากำไรต่อ ยอดขาย ของปี 2564 มีกำไรต่อยอดขายมากกว่า ปี 2565

## 5.สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

### 5.1 สรุปและอภิปรายผลวิจัย

จากการศึกษาต้นทุนและผลตอบแทนของเกษตรกรวิสาหกิจชุมชนมังคุดแปลงใหญ่เขาคิชฌกูฏ ตำบลขากไทย อำเภอบึงสามพัน จังหวัดพิจิตร ผลการวิจัยสามารถอภิปรายได้ในประเด็นสำคัญหลายด้าน ดังนี้

1. การวิเคราะห์โครงสร้างต้นทุนในมุมมองทฤษฎีการจำแนกต้นทุน ผลการศึกษาพบว่าโครงสร้าง ต้นทุนของการปลูกมังคุดประกอบด้วยต้นทุนคงที่และต้นทุนผันแปรที่มีสัดส่วนแตกต่างกันอย่างชัดเจน ซึ่ง สอดคล้องกับหลักการจำแนกต้นทุนตามพฤติกรรมของ Horngren et al. (2015) ที่กล่าวว่าการเข้าใจ พฤติกรรมต้นทุนเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการจัดการต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ

ต้นทุนคงที่หลัก ได้แก่ ค่าเสื่อมราคา (11,775.04-17,904.28 บาทต่อไร่) และค่าเช่าที่ดิน (18,333.33 บาทต่อไร่สำหรับผู้เช่า) ซึ่งไม่เปลี่ยนแปลงตามระดับผลผลิต ข้อค้นพบนี้สะท้อนให้เห็นว่าการทำสวนมังคุด ต้องการเงินทุนเริ่มต้นสูง โดยเฉพาะด้านเครื่องจักรและที่ดิน ซึ่งจำเป็นต้องมีการวางแผนการลงทุนระยะ ยาวอย่างรอบคอบ

ต้นทุนผันแปรหลัก ได้แก่ ค่าแรงงาน (9,095.24-13,550.00 บาทต่อไร่) ค่าเคมีภัณฑ์ (2,844.65- 5,200.00 บาทต่อไร่) และค่าน้ำมันไฟฟ้า (2,160.02-2,416.67 บาทต่อไร่) ที่เปลี่ยนแปลงตามระดับการดูแล และปริมาณผลผลิต การที่ค่าแรงงานเป็นต้นทุนผันแปรหลักชี้ให้เห็นว่าการปลูกมังคุดยังคงเป็นการเกษตรที่ใช้ แรงงานเข้มข้น

2. การวิเคราะห์ผลกระทบของสภาพอากาศในมุมมองเศรษฐศาสตร์การเกษตร ผลการศึกษาเผยให้เห็นถึงผลกระทบรุนแรงของสภาพอากาศต่อการผลิตมังคุด โดยเฉพาะในปี 2565 ที่มีฝนตกชุกในช่วงมังคุด ออกดอก (เดือนกุมภาพันธ์) ทำให้ผลผลิตลดลงอย่างมาก สะท้อนถึงความเสี่ยงด้านการผลิต (Production Risk) ที่เป็นลักษณะเฉพาะของภาคเกษตรกรรม

เมื่อผลผลิตลดลงแต่ต้นทุนคงที่ยังคงเท่าเดิม ส่งผลให้ต้นทุนต่อหน่วยเพิ่มสูงขึ้นอย่างมาก ดังที่เห็น จากราคาคู่มือของมังคุดเกรดพรีเมียมรวมที่เพิ่มขึ้นจาก 47.46 บาทต่อกิโลกรัม (ปี 2564) เป็น 99.97 บาทต่อ กิโลกรัม (ปี 2565) สำหรับผู้มีที่ดินเป็นของตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ที่ว่าเมื่อปริมาณการ ผลิตลดลง ต้นทุนเฉลี่ยจะเพิ่มสูงขึ้นเนื่องจากการกระจายต้นทุนคงที่

ความผันผวนของผลตอบแทน (Volatility of Returns) การศึกษาพบว่าผู้เช่าที่ดินมีความผันผวนของ ผลตอบแทนสูงกว่าผู้มีที่ดินเป็นของตนเอง อย่างชัดเจน โดย ROI ของผู้เช่าที่ดินผันผวนจาก 126.87% (ปี



2564) เป็น -30.18% (ปี 2565) คิดเป็นความแตกต่าง 157.05% ในขณะที่ผู้มีที่ดินเป็นของตัวเองมีความผันผวนเพียง 25.91% (จาก 39.19% เป็น 13.28%)

สิ่งนี้สะท้อนถึงความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk) ที่เพิ่มขึ้นจากการใช้ Leverage (การเช่าที่ดิน) ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการเงินที่ว่า การใช้ทุนที่ต้องจ่ายดอกเบี้ย (ในที่นี้คือค่าเช่าที่ดิน) จะเพิ่มความเสี่ยงแต่อาจให้ผลตอบแทนสูงขึ้นในสถานะที่ดี

### 3. การวิเคราะห์ประสิทธิภาพการลงทุนในมุมมองทฤษฎีการเงิน

#### การเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน

เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์  $ROI \geq 50\%$  ที่กำหนดไว้ พบว่าการมีที่ดินเป็นของตัวเอง ROI ที่สองปี (39.19% และ 13.28%) ต่ำกว่าเกณฑ์ ชี้ให้เห็นว่าการลงทุนไม่คุ้มค่าเมื่อเทียบกับความเสี่ยงที่รับ การเช่าที่ดิน มีเพียงปี 2564 (126.87%) ที่ผ่านเกณฑ์ ส่วนปี 2565 (-30.18%) ขาดทุน

#### การวิเคราะห์ต้นทุนโอกาส (Opportunity Cost)

เมื่อเปรียบเทียบกับอัตราดอกเบี้ยเงินฝากประจำที่ประมาณ 1-2% ต่อปี (ปี 2564-2565) พบว่า การมีที่ดินเป็นของตัวเองให้ผลตอบแทนสูงกว่าการฝากเงินธนาคารอย่างมาก แต่เมื่อพิจารณาความเสี่ยงที่สูงกว่า ผลตอบแทนดังกล่าวอาจไม่เพียงพอ การเช่าที่ดินมีความเสี่ยงสูงมาก และไม่เหมาะสำหรับผู้ลงทุนที่หลีกเลี่ยงความเสี่ยง

### 4. การเปรียบเทียบกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### ความสอดคล้องกับงานวิจัยในอดีต

ผลการศึกษาสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุขใจ ตอนปัญญา (2557) ที่ศึกษาต้นทุนและผลตอบแทนในการลงทุนปลูกข้าวของเกษตรกร หมู่ 5 ตำบลห้วยดง อำเภอมะนัง จังหวัดพิจิตร ที่พบว่าต้นทุนการผลิตสูงเมื่อเทียบกับผลผลิต และมีผลตอบแทนต่ำกว่าที่คาดหวัง ดังที่ งานวิจัยของ สุขใจ พบว่าเกษตรกรปลูกข้าวมีต้นทุนการผลิตเฉลี่ย 8,247 บาทต่อไร่ และมีกำไรสุทธิเพียง 1,853 บาทต่อไร่ คิดเป็น ROI ประมาณ 22.47% ซึ่งใกล้เคียงกับผลการศึกษาของงานวิจัยนี้ที่พบว่าต้นทุนของเกษตรกรผู้มีที่ดินเป็นของตัวเองในปี 2565 มี ROI เพียง 13.28% ความสอดคล้องนี้ชี้ให้เห็นถึงปัญหาโครงสร้างของภาคเกษตรกรรมไทยที่มีต้นทุนสูงแต่ผลตอบแทนต่ำ

## 5.2. ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย

จากการศึกษาพบปัญหาสำคัญ 3 ประการ คือ ต้นทุนสูง ผลผลิตผันผวน และผลตอบแทนไม่คุ้มค่า จึงเสนอแนะนโยบายแก้ไขดังนี้

1. การลดต้นทุนปัจจัยการผลิต ผลการวิจัยพบว่าค่าแรงงานและเคมีภัณฑ์เป็นต้นทุนหลัก คิดเป็น 35% และ 9-11% ของต้นทุนรวมตามลำดับ จึงควรจัดตั้งศูนย์ผลิตปุ๋ยชีวภาพชุมชนพร้อมกองทุนหมุนเวียน และส่งเสริมระบบแลกเปลี่ยนแรงงานร่วมกับการใช้เทคโนโลยีประหยัดแรงงาน

2. การจัดการความเสี่ยงสภาพอากาศ ปี 2565 ผลผลิตลดลงถึง 63% จาก 1,235 เหลือ 456 กิโลกรัมต่อไร่ เนื่องจากฝนตกชุกในช่วงออกดอก ทำให้ราคาต้นทุนเพิ่มขึ้นเป็น 2 เท่า จึงต้องพัฒนาประกันภัยพืชผลเฉพาะมัจฉาด และจัดตั้งระบบเตือนภัยพร้อมโครงสร้างป้องกันในช่วงวิกฤต

3. การเพิ่มมูลค่าผลผลิตคุณภาพต่ำ เกรดคุณภาพต่ำ เช่น เกรดกาก ดำ แดง มีต้นทุนสูงมากถึง 392-117,531 บาทต่อกิโลกรัม ทำให้ขาดทุนหนัก จึงควรส่งเสริมโรงงานแปรรูปชุมชนและพัฒนาช่องทางตลาดใหม่สำหรับผลิตภัณฑ์แปรรูป

4. การสนับสนุนตามสถานะที่ดิน ผู้เช่าที่ดินมีความผันผวนของ ROI สูงมาก จาก 126.87% ในปี 2564 กลายเป็น -30.18% ในปี 2565 เนื่องจากต้นทุนคงที่สูงจากค่าเช่า จึงควรให้สินเชื่อดอกเบี้ยต่ำและส่งเสริมสัญญาเช่าระยะยาวเพื่อลดความเสี่ยง

### 5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

จากข้อจำกัดของงานวิจัยนี้ เสนอทิศทางการวิจัยต่อไป 5 ด้าน ได้แก่

1. การจัดสรรต้นทุนร่วมระหว่างเกษตรกรผลิตภัณฑ์ งานวิจัยนี้ยังไม่ได้แยกต้นทุนเฉพาะแต่ละเกรดอย่างแม่นยำ ควรศึกษาวิธีการจัดสรรต้นทุนร่วมด้วย Net Realizable Value Method เพื่อให้ได้ข้อมูลต้นทุนที่แม่นยำสำหรับแต่ละเกรด

2. แบบจำลองทำนายผลผลิตจากสภาพอากาศ เนื่องจากพบผลกระทบของสภาพอากาศสูงมาก โดยผลผลิตลดลง 63% ในปี 2565 แต่ยังไม่มีการทำนาย ควรพัฒนาแบบจำลองการถดถอยพหุคูณใช้ข้อมูลอนุกรมเวลา 10-15 ปี เพื่อทำนายผลผลิตจากตัวแปรสภาพอากาศ

3. เปรียบเทียบเทคโนโลยีการผลิต งานวิจัยศึกษาเฉพาะวิธีการผลิตแบบดั้งเดิม ควรเปรียบเทียบต้นทุนและผลตอบแทนระหว่างการใช้ปุ๋ยเคมีกับปุ๋ยชีวภาพ รวมทั้งการใช้เทคโนโลยี Smart Agriculture เพื่อหาทางเลือกที่ประหยัดต้นทุน

4. ผลกระทบของขนาดแปลงต่อประสิทธิภาพ กลุ่มตัวอย่างผู้เช่าที่ดินมีเพียง 4 ราย (6 ไร่) ซึ่งน้อยเมื่อเทียบกับผู้ที่มีที่ดินเป็นของตนเอง 22 ราย (505 ไร่) ควรศึกษาผลกระทบของ Economy of Scale ในกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่

5. การบริหารความเสี่ยงและพอร์ตโฟลิโอการเกษตร จากการพบความผันผวนสูงของ ROI โดยเฉพาะผู้เช่าที่ดินที่ผันผวน 157% ควรศึกษาเปรียบเทียบการปลูกมั่งคุดเดียวกับการปลูกพืชหลายชนิด เพื่อหาแนวทางกระจายความเสี่ยง

### เอกสารอ้างอิง

- เดชา อินเด. (2547). **การบัญชีต้นทุน**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรณนิภา รอดวรรณะ. (2556). **หลักการบัญชีต้นทุน** (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุขใจ ตอนปัญญา. (2557). **ต้นทุนและผลตอบแทนในการลงทุนปลูกข้าวของเกษตรกร หมู่ 5 ตำบลหัวดง อำเภอมือง จังหวัดพิจิตร**. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- Hornigren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2015). **Cost accounting: A managerial emphasis** (15th ed.). Boston, MA: Pearson.

# การทบทวนระบบการขอรับรองมาตรฐานฮาลาลสำหรับผู้ประกอบการในกรุงเทพมหานคร A Review Established a System for Proposing a Product Halal Certification For Entrepreneurs in Bangkok

อำพล ขำวิไล<sup>1</sup> รุ่งเจริญ ฐนอินทร์<sup>2</sup> นิธิชัย แซ่หว่อง<sup>3</sup> อนุสรณ์ มุฮัมหมัด<sup>4</sup> ทศพร มะหะหมัด<sup>5</sup>  
พิชณุตม์ เนรมิตกันทร<sup>6</sup> และ ณัฐเรย์ ชินโกยอิ<sup>7</sup>

(Aumpol kumvilai<sup>1</sup>, Rungcharoen Khunintara<sup>2</sup>, Nitichai Seawong<sup>3</sup>, Anussara Moohammad<sup>4</sup>,  
Tosaporn Mahamud<sup>5\*</sup>, Phitchayut Neramitkanthon<sup>6</sup> and Nattalie Shinkoi<sup>7</sup>)

<sup>1-7</sup>วิทยาลัยนานาชาติการบินและคมนาคมอวกาศ มหาวิทยาลัยเกริก กรุงเทพมหานคร

<sup>1-7</sup>International collage of Aviation and Aerospace, Krirk University, Bangkok, Thailand

\*Corresponding author E-mail: tosaporn.mah@krirk.ac.th

## Article history:

Received 14 May 2025

Revised 20 July 2025

Accepted 22 July 2025

SIMILARITY INDEX = 0.00 %

## บทคัดย่อ

บทความวิชาการฉบับนี้ศึกษากระบวนการบูรณาการเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมฮาลาลในสังคมนอกกลุ่มมุสลิม โดยมุ่งเน้นกรณีศึกษาประเทศไทย แม้อุตสาหกรรมฮาลาลโลกจะมีการเติบโตอย่างมีนัยสำคัญ แต่ประเทศไทยยังคงเผชิญความท้าทายในหลายมิติ ทั้งด้านการยอมรับและการนำอุตสาหกรรมฮาลาลมาใช้ รวมถึงปัญหาด้านประสิทธิภาพทางสังคมและความเข้าใจที่จำกัดเกี่ยวกับระบบสนับสนุนฮาลาล งานวิจัยนี้ใช้วิธีการศึกษาเชิงคุณภาพผ่านการสังเกตการณ์และการวิเคราะห์ระบบนิเวศอุตสาหกรรมฮาลาล แนวคิดเรื่อง การปฏิบัติตามหลักศาสนบัญญัติ (Sharia Compliance) และทฤษฎีระบบนิเวศทางธุรกิจ โดยใช้ในการเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมฮาลาลของประเทศเกาหลีเป็นกรณีศึกษา เพื่อนำเสนอโครงสร้างระบบสำหรับผู้ประกอบการ โดยเฉพาะในกลุ่มผลิตภัณฑ์อาหารและเครื่องดื่ม ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าระบบสนับสนุนที่ครอบคลุม ทั้งในดำนนโยบายที่ชัดเจนและการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานถือเป็นสิ่งจำเป็น โดยสรุป การพัฒนาระบบและการดำเนินงานดังกล่าวจะช่วยให้ผู้ประกอบการไทยสามารถดึงศักยภาพออกมาได้อย่างเต็มที่ เกิดการบูรณาการผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ และลดความเสี่ยงจากการปนเปื้อนภายในระบบนิเวศอุตสาหกรรมฮาลาล

**คำสำคัญ:** การผลิต การรับรองฮาลาล ผู้ประกอบการ

## Abstract

This academic article explores the strategic integration of the halal industry within non-Muslim societies, with a specific focus on Thailand. Despite the significant global growth of the halal market, Thailand faces multifaceted challenges in adopting and embracing this industry, including issues related to social efficiency and a limited understanding of halal support systems. This study utilizes a qualitative methodology, including observations and an analysis of the halal industrial ecosystem, Sharia compliance concepts, and business ecosystem theory. By benchmarking against the Korean halal industry as a case study, the research proposes a systematic framework for entrepreneurs, particularly in the food and beverage sectors. The findings indicate that a comprehensive support system—encompassing clear policies and standardized practices—is essential. In conclusion, developing these systems will enable Thai entrepreneurs to reach their full potential, integrate economic benefits, and mitigate contamination risks within the halal ecosystem.

**Keywords:** Manufacturing, Halal Certification, Entrepreneurs

## 1. Introduction

Halal is Islamic (Raimi, Rauf, & Olaide 2025) it can be viewed more broadly as a concept encompassing halal, safety, clean and high quality. In fact, the debate over the concept of refers to the proposition of whether it is an individual, a family, or a community. Muslims are not allowed to eat animal carcasses or blood, not only because they are classified according to the Shariq as prohibited but also because they affect the health of the body, which is important. (Othman, Shaarani, & Bahron, 2016). Muslims are a large, targeted consumer group of entrepreneurs. (Poulis, Farache, Elbayouk, & Nikas, 2024). The Halal industry is limited to meat and poultry. However in the case of slaughtering meat through proper Islamic slaughtering processes, this concept has been expanded to include the entire supply chain under the agenda of halal integrity. (Rehman, Et al.2024)

There has been a rapid change not only from the Muslim community, but also from the non-Muslim consumer group, who are also popular for Halal products (Wilkins, 2019), to the demand of non-Muslim consumers regarding food safety concerns. (Ramli, Abd Razak, & Jaafar,2023). Thailand's halal industry is an attractive potential and underdeveloped market with a modern Halal Science Center. Therefore, Thailand started to enter the halal industry as an initial move into an unexplored industrial sector. In many eras, the Thai government has actively supported the industry, despite facing many challenges. Although the Halal industry is seen as a new opportunity (Mohd Et al., 2020)

Thailand's Government's support is required to promote the halal industry and its products. Aulia, & Surwandono, 2024) Therefore, this article focuses on understanding the needs of entrepreneurs, existing challenges, and business halal risks, (Muazu, & Sjahrir, 2023) such as the conditions that need to be addressed and strengthened to ensure that the domestic industry progresses and has the ability to compete in the global market. (Sudirjo, 2023) In this article, we discuss the continuous promotion approach and its importance as a countermeasure for overcoming these challenges.

Al-Yousfi, A. B. (2004). Cleaner production for sustainable industrial development: Concept and applications: Production plants must be clean and free of contaminants. (Al-Yousfi, 2004). Kamboj (2020). The process must be hygienic to ensure that the food material is safe for consumption. It must also be ensured that they do not come into contact with unsuitable ingredients. (Zin, 2021) For example, some companies products containing pork, including halal-certified products. Therefore, pork products were not produced. (Bonne, and Verbeke, 2008) These types of products must be produced on specific production lines or the equipment must be cleaned to strict stan. (Ahmad, 2017) The manufacturing process must be halveddards between products. For example, the cookie bakery must demonstrate to the halal auditor that all appropriate procedures have been followed to ensure cleanliness and to prevent cross-contamination with non-halal key ingredients. (Kampichai, 2021)

There are other elements in the halal supply chain that may not seem obvious at first but are just as important as the ingredients used. (Khan, 2018, April) Any type of food can be contaminated by contact with substances containing toxins, bacteria. (Kamala, 2018) impurities, even though they were not directly added to the product. (Latiff, 2024)

Similarly, halal food can be made non-halal by contact with alcohol or substances derived from pork such as packaging or cleaning products. (Ahmed, 2023) Although not added as an ingredient in food, they are an essential part of food production and must be free of any prohibited substances. (Kashim, 2015) Therefore, cleaning agents, packaging films, and food sealants must meet the halal standards. (Mohd, 2023) The meticulousness of the halal certification process gives consumers peace of mind when purchasing halal products. (Alfiansyah, 2024) In fact, many halal consumers are not Muslims, but choose halal products because they value them. (Ramli, 2023)

## **2. The Foundation of Understanding Halal.**

The concept of halal is not only a fundamental teaching of Islam but also an essential responsibility of Muslims as a primary source of life because the Islamic concept has a school of thought, Islamic scriptures, which are the words of God. (Al-Teinaz, 2020) The literal meaning of Halal in Arabic can be permissible or lawful. The two concepts, Halal and Haram, are interconnected to define the overall way of life of believers in Islam. (Hussain, 2024) Thus, the term halal covers a wide range of areas, not only food and drink consumption, but also business, trade, interpersonal relationships, finances, and all aspects of behavior. (Antara, 2016)

ideas and tips related to the expanding concept of Halal and its industry growth:

Dahlal and Ahmad (2018) broadened the understanding of halal beyond food. Educate consumers and businesses about how halal principles can be applied to various sectors, including cosmetics, pharmaceuticals, finance, and tourism. (Azam and Abdullah, 2020). Emphasize the universal appeal of Halal: Highlight how Halal products and services can benefit both Muslim and non-Muslim consumers (Aji & Muslichah, 2023) focusing on aspects such as quality, cleanliness, and ethical production. Promote Halal certification as a mark of integrity: Encourage businesses to view halal certification as a way to demonstrate their commitment to quality and ethical practices, rather than just a religious requirement. (Ramlli, Et al. 2024). Develop comprehensive halal standards: Work towards creating unified global halal standards (Azam and Abdullah, 2021). that address various aspects of production, processing, and service delivery across different industries. Invest in research and development: Support innovation in halal products and services to meet evolving consumer needs and expand market opportunities. (Voak & Fairman, 2020).

Leverage technology: Utilizes blockchain and other emerging technologies to enhance traceability and transparency in halal supply chains, building trust among consumers.



(Nazir, 2024) Encourage knowledge sharing and partnerships to develop and implement Halal standards that are widely accepted and recognized. (Azam& Abdullah,2021). Yamin, & Murtani (2024) Promote Halal as a lifestyle choice. Position Halal products and services as part of a holistic, ethical (Izberk-Bilgin, & Nakata, 2016)

Enhance education and training: Develop programs to train professionals in halal compliance, certification, and industry best practices across various sectors. (Mahamud, & Yama, 2020) Focus on sustainability: Align Halal principles with environmental and social responsibility to appeal to conscious consumers and strengthen the industry's value proposition. (Putri, 2025) Explore new market opportunities: Identify and develop Halal alternatives in emerging industries, such as lab-grown meat, plant-based products, and sustainable packaging. Strengthen regulatory frameworks: Work with governments to establish clear guidelines and regulations for halal certification and product labeling to ensure consistency and credibility (Prayuda, Et al. 2023).

Risza (2024) developed halal-focused marketing strategies to create targeted campaigns . unique benefits and values of halal products and services to both Muslim and non-Muslim consumers. (Ramli, Abd Razak, & Jaafar, 2023). Encourage cross-sector collaboration: Promote partnerships between halal industry players and conventional businesses to drive innovation and expand the market reach. Address misconceptions: Actively work to dispel myths and misunderstandings about halal practices and products through educational and awareness campaigns. (Mahamud, & Yama, 2020)

Here are some ideas and tips on the concept of the Halal industry as a combination of religious and universal value systems:

The global appeal of the Halal industry stems from its unique blend of Islamic principles and universally accepted standards. This combination creates a robust framework that appeals to both Muslim consumers and those seeking ethical high-quality products. (Azam, & Abdullah, 2020) Religious values in the Halal industry are rooted in Islamic law, which provides guidelines for permissible products and practices. (Wazin; Suryanto, & Tulus.,2023) These principles ensure that products are prepared and processed in accordance with Islamic teachings, giving Muslim consumers confidence in their choices. Universal values in the halal industry align with global standards for quality, safety, and ethics. This includes practices, such as maintaining hygiene, ensuring food safety, promoting environmental sustainability, and adhering to ethical business practices. (Tieman, 2020)

These values resonate with consumers regardless of their religious beliefs. The concept of halal integrity encompasses both religious and universal values, creating a comprehensive approach to product development and manufacturing (Haque, Et al. 2015).

Bonne, & Verbeke (2008) This holistic perspective ensures that Halal products meet not only religious requirements but also high standards of quality and ethics. Implementing Halal integrity in the industry requires a systematic approach for monitoring and verification.

This may involve regular audits, certification processes, and transparent supply chain management to ensure compliance with religious and universal standards. (Dashti, Jackson, West, & Jackson, 2024)

The global success of the halal industry can be attributed to its ability to cater to diverse consumers' needs. By combining religious principles with universal values, halal products appeal to a wide range of consumers seeking ethical, safe, and high-quality options. (Azam, & Abdullah, 2020) The Halal industry's emphasis on transparency and traceability aligns with growing consumer demand for information about product origins and manufacturing processes. (Nusran, 2023)

This focus on openness builds trust and credibility among the consumers. The integration of religious and universal values in the halal industry can drive innovation in the product development and manufacturing processes. (Aji, & Muslichah, 2023)

The Halal industry's dual-value system can serve as a model for other industries seeking to balance specific cultural or religious requirements with universally accepted standards. (Adham, Et al. 2020) This approach demonstrates how niche markets can expand their appeal while maintaining their core principles. The halal industry promotes cross-cultural understanding and cooperation by adhering to both religious and universal values. (Sari, Et al. 2025). It shows how different value systems can coexist and complement each other in a globalized economy. (Raimi, Rauf, & Olaide 2025) The combination of religious and universal values in the Halal industry can contribute to sustainable development goals. (Azam & Abdullah, 2020). Halal promoting ethical practices, environmental consciousness, and social responsibility. (Jaiyeoba, Hossain, Salleh, & Elgharbawy, 2023). Ahmad, & Taib, (2024). Halal branding has become an essential strategy for businesses to cater to the needs of Muslim consumers and tap into a rapidly growing market, aligning with broader global initiatives for sustainability. (Ahmad & Taib, 2024).

### **3. Halal Industry Trends from ASEAN to Global level.**

Here are some ideas and tips on Halal industry trends moving from ASEAN to the global market: (Abdullah, & Azam, 2020) Growing demand for halal products beyond food: While halal food remains a core segment, there's increasing interest in halal cosmetics, pharmaceuticals, and lifestyle products. (Prayoga, & Satriana, 2024)

The rise of online marketplaces and applications dedicated to halal products has facilitated easier access to these goods worldwide. ASEAN-based tech companies are at the forefront of platform development. (Sundari, & Alqarni, 2024). Halal tourism: ASEAN countries leverage their expertise in catering to Muslim travelers to promote halal-friendly tourism experiences globally. These include halal hotels, restaurants, and travel packages. (Hidayat, 2023, December) Halal certification standardization: Efforts are being made to harmonize halal certification standards across ASEAN countries, which could lead to greater acceptance of

these certifications in the global market. (Aufi, Et al.2024) Sustainable and ethical halal products: There's a growing trend of combining halal principles with sustainability and ethical production methods, (Tayob, 2021) Appealing to both Muslim and non-Muslim consumers Halal ingredients and raw materials: ASEAN countries are becoming key suppliers of halal-certified ingredients and raw materials to global manufacturers across various industries. (Abdullah, & Azam, 2020) Opportunities and challenges in Thailand's halal industry

There are some ideas and tips on opportunities and challenges in Thailand's halal industry: opportunities (Nawawi, Et al., 2017, August). Cooper and Yue (2008) Growing global demand: With the increasing Muslim population worldwide. There is an increasing demand for halal products, presenting an opportunity for Thailand to expand its halal exports. (Aulia,& Surwandono,2024) Tourism sector: Thailand can capitalize on its popularity as a tourist destination by offering more halal-friendly services and accommodations to attract Muslim travelers.( Srikasem, Et al.2024) Food processing expertise: Thailand's industry can be leveraged to develop innovative halal food products in both domestic and international markets. (Mohamed, Abdul Rahim, & Ma'aram, 2020) Regional hub potential: Thailand has the potential to become a regional hub for halal production and distribution, serving neighboring countries and beyond. Halal cosmetics and pharmaceuticals: Expanding into non-food halal sectors, such as cosmetics and pharmaceuticals, can open new market opportunities.

#### 4.Challenges

Certification processes: Ensuring consistent and internationally recognized halal certification standards can be complex and time consuming. (Al-Teinaz & Al-Mazeedi, 2020). Cultural Understanding: Developing a deep understanding of Islamic principles and halal requirements among non-Muslim producers and workers can be challenging. (Raimi, Rauf, & Raimi,2023). Supply chain management: Maintaining halal integrity throughout the supply chain, from raw materials to end products, requires careful monitoring and control. (Mohamed, Abdul Rahim, & Ma'aram, 2020).

Competition: Facing strong competition from established halal producers in other countries, particularly Malaysia and Indonesia. (Syamsiyah, & Ardana, 2022) Consumer trust: Building and maintaining trust among Muslim consumers, especially in international markets, (Dashti, Jackson, West, & Jackson, 2024). may require significant effort and investment in marketing and branding. (Hamizar, Et al, 2023) Skilled workforce: Developing a workforce with specialized knowledge in halal production processes and Islamic dietary laws can be challenging. (Indriani, Et al. 2025)

Infrastructure development: Investing in dedicated halal industrial zones, storage facilities, and transportation networks to support industry growth. (Yuli, & Wojtyla, 2020) Regulatory framework: Establishing and enforcing comprehensive regulations and standards for halal production and certification at the national level. (Khan, & Haleem, 2016). By

addressing these challenges and capitalizing on these opportunities, Thailand can strengthen its position in the global halal industry and drive economic growth in this sector. (Komariah and Desi, 2024)

## 5. Halal-System Setup for Entrepreneurs.

ome ideas and tips on Halal System Development for entrepreneurs (HAREEBIN, ,2021) particularly focused on Thailand but drew insights from Muslim and non-Muslim countries: (Mohd Et al. 2020) Understand Halal Principles: Entrepreneurs should first gain a thorough understanding of Halal principles, which go beyond just food products. (Raimi, Rauf, & Olaide 2025).

Halal encompasses a wide range of goods and services, including cosmetics, pharmaceuticals, logistics (Sugibayashi, Et al. 2019), and Islamic financial services. Implement a Comprehensive Halal Management System (Hassan, Rabbani, & Chebab, 2021) Develop a holistic approach that covers the entire halal supply chain, from sourcing raw materials to production, packaging, storage, and distribution; this system should ensure compliance with halal standards at every stage ( Haleem, Khan,& Khan, 2021). Invest in Training and Education: Provide regular training for staff at all levels to ensure they understand halal requirements and implement them effectively. This included both Muslim and non-Muslim employees. Engage with Halal Certification Bodies: (Masood, Anim, & Ismail, 2024) This is crucial for maintaining halal integrity and addressing any potential issues quickly. Leverage Technology: Utilizes modern technology such as blockchain or specialized software to enhance transparency, traceability, and efficiency in halal compliance management. (Kusnadi, Et al. 2023) Maintain high quality standards to meet consumer expectations and compete effectively in the market. (Islam, Talib, & Muhamad, 2023) Consider Cultural Sensitivities: Be aware of and respect cultural differences, especially when expanding into different Muslim markets. What is acceptable in a country may not be the same (Anwar, 2025)

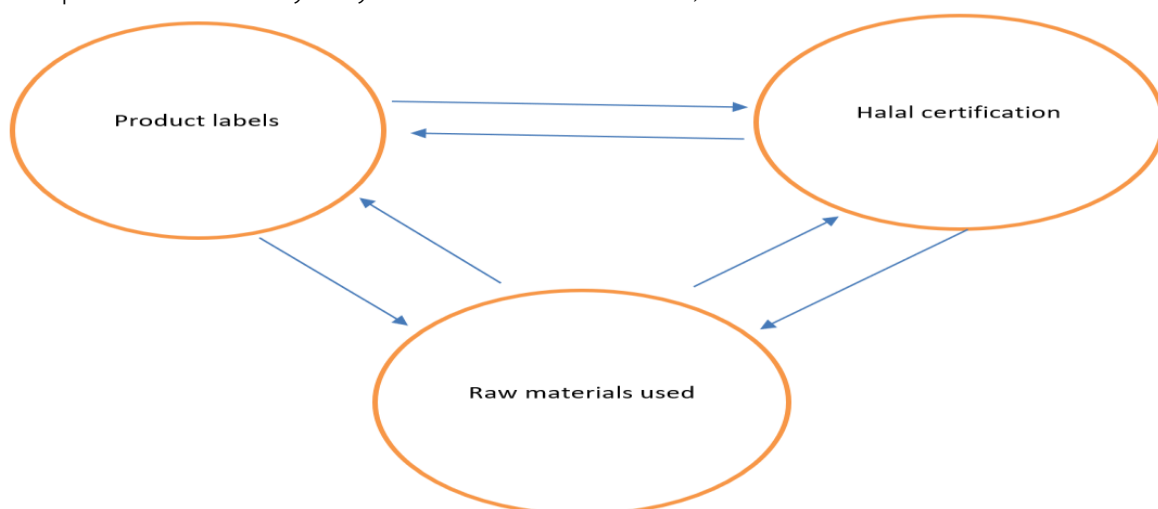


**Figure 1** Interconnectivity of Factors in Halal Certification Process

The Halal system development model offers a comprehensive framework for implementing halal industry practices in non-Muslim societies. (PARK, & Jamaluddin, 2018) This model aims to provide a strategic approach for entrepreneurs interested in understanding and adopting Halal principles in their business operations. (Mahamud, 2020) At its core, the halal system is rooted in the fundamental value system of Islam, emphasizing standardized practices that align with Islamic dietary laws and ethical considerations. (Butt, Et al. 2021)

## 6. Halal Plan for Entrepreneurs

Especially in non-Muslim countries like Thailand, the need for halal certification for growth is an understanding of principles, culture, norms, and entrepreneurs' understanding of product development (Mohd Et al, 2020) confidence in service quality the direction of market growth increasing sales understanding consumers and seeing opportunities to grow in foreign markets. (Kadir, 2020) In addition, groups of entrepreneurs who do not understand Islam have been designed based on educational theories that aim to benefit from the appropriate business approach. (Gümüşay, 2015)

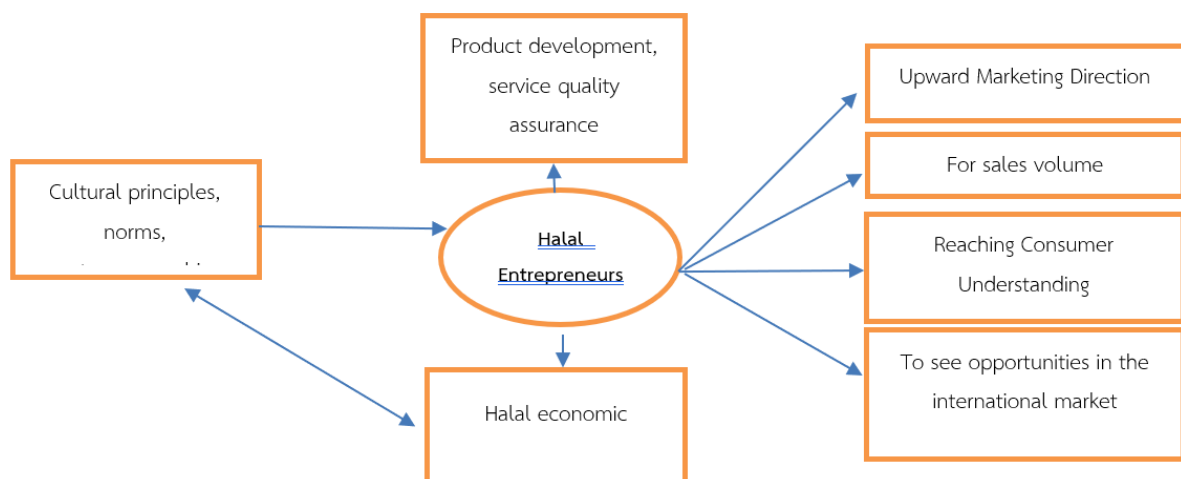


**Figure 2** A Developmental Model for Halal Entrepreneurs and Economic Opportunities

Consisting of the elements seen as diversity in business dimensions, solidarity, and efficiency, and the application of the halal industry in non-Muslim societies, values are the most important principles and can lead to a comprehensive approach to gather necessary support in various dimensions through cooperation between various agencies among the stakeholders of the halal industry, resulting in a clear impact on the entrepreneurs. (Raimi, Rauf, & Raimi, 2023)

## 7. Benefits of reading

Representatives worked together to conduct direct discussions on the development of the halal industry from the supply chain to the management level. Such discussions or inspections of this type can be considered an integrated sharing of opinions, which can highlight the comprehensive and current needs of actors in the industry. The Halal System Organization is characterized by a multi-level hierarchy of events, action groups, and recommendations for improving the effectiveness of training support. The action groups were temporary or semi-permanent individuals from the central group (consultative group).

Action groups are assigned specific tasks to achieve certain goals within a specific period. For example, for human resource development, the consultative group will reach consensus and launch an action group with relevant stakeholders, such as the production process, laboratories, exports, and external agencies, under a coherent policy.

Feedback is another component of the halal-system integrator. There are two types of feedback: periodic and macro feedback. Feedback should be implemented regardless of the positive or negative results to identify the mistakes of the operators, improve, add, develop for future growth, and ensure continuous development. In the case of Macro Feedback, feedback takes care of each step in the process.

With this micro-feedback, direct communication between participants can be shared to achieve better cooperation and improvement. Macro-feedback is concerned with feeding the final results back to the policy level. Macro-feedback provides direct results to policymakers, separate from the cumulative periodic feedback. Therefore, decision-makers at the highest support level can compare the two different types of feedback to observe the process more effectively, efficiently, and comprehensively.

## 8. Conclusion

Currently, Thailand's halal industry is divided between religion and industry, which is a challenge for the country. A holistic approach is expected to help operators accept and implement the halal industry in a more harmonious manner. As discussed in the Advisory Group, there are many stakeholders in this position. In this context, support for the halal industry can be extended beyond certification and marketing, to include social movements, education, and awareness. This may improve and correct the biased view. The study results show that the acceptance and embracing of the halal industry as a non-Muslim country is plagued by multidimensional problems, such as social conflicts, inefficiencies, and limited understanding of the halal support system. Thus far, Thailand has made efforts to adapt its halal industry to a distinctively constructed framework and has actively pursued its penetration into the Islamic market, starting with food and beverage products with strong support from the government. Professionalization of the halal system the current work demonstrates that a hierarchy of support systems covering policy, system, and guideline levels



may help Korea achieve its full potential in the halal industry. At the guideline level, the halal industry support system flowchart serves as a tool for effective communication among multidimensional industry stakeholders, leading to the creation of better collaboration and halal industrial Eco systems in Thailand.

## **9. Recommendations for Future Studies**

Future studies should conduct in-depth surveys of each sector of the halal industry in Thailand to comprehensively explore the business opportunities of halal entrepreneurs. This capacity building is necessary to identify and address the issues and challenges facing halal entrepreneurs in the halal industry. Furthermore, it is necessary to recognize the factors driving the growth of the halal industry so that policymakers can focus more on these factors to foster the expansion of the halal industry globally.

## References

- Ab Latiff, J., Zakaria, Z., & Man, S. A. (2024). Advancing Halal Vaccine Certification in Malaysia: Exploring The Legal Status Criteria Of Islamic Principles Through Fiqh Rules. **Journal of Ifta and Islamic Heritage**, 3(1), 1-24.
- Abdullah, M. A., & Azam, M. S. E. (2020). Halal industry in ASEAN: issues and challenges. **Economics, business, and Islamic finance in ASEAN economics community** (pp. 77-104). IGI Global.
- Adham, K. A., Muhamad, N. S. A., & Said, M. F. (2020). Diagnosing the Halal Industry of Taiwan: A viable system model approach. **Jurnal Pengurusan**, 58, 169-179.
- Ahmad, J., & Taib, F. M. (2024). Enhancing Malaysia's Halal Brand Identity: Insights And Strategies For Sustainable Global Halal Hub. **Kajian Malaysia: Journal of Malaysian Studies**, 42(2), 241-267.
- Ahmad, N., & Shariff, S. M. (2017). Halal Cleansing Operations towards Halal Integrity. **Selangor Business Review**, 2(1), 35-48.
- Ahmed Osman, O. (2023). Non-alcoholic Drink Safety and Halal Certification. **Halal and Kosher Food: Integration of Quality and Safety for Global Market Trends** (pp. 381-393). Cham: Springer International Publishing.
- Aji, H. M., & Muslichah, I. (2023). Is halal universal? The impact of self-expressive value on halal brand personality, brand tribalism, and loyalty: case of Islamic hospitals. **Journal of Islamic Marketing**, 14(4), 1146-1165.
- Alfiansyah, R. (2024). Halal Certification, Halal Awareness, and Product Quality: A Three-Way Interaction and its Influence on Purchase Intention for MSME Products. **International Journal of Business, Law, and Education**, 5(1), 1315-1324.
- Al-Teinaz, Y. R. (2020). What is halal food?. **The halal food handbook** (pp. 7-26). Wiley.
- Al-Teinaz, Y. R., & Al-Mazeedi, H. M. M. (2020). Halal certification and international Halal standards. **The Halal food handbook** (pp.227-251). Wiley.
- Al-Yousfi, A. B. (2004). Cleaner production for sustainable industrial development: Concept and applications. **Practice periodical of hazardous, toxic, and radioactive waste management**, 8(4), 265-273.
- Antara, P. M., Musa, R., & Hassan, F. (2016). Bridging Islamic financial literacy and halal literacy: the way forward in halal ecosystem. **Procedia Economics and Finance**, 37, 196-202.
- Anwar, M. M. (2025). Halal fashion insights: understanding brand dynamics in consumer perception. **Journal of Islamic Marketing**, 16(1), 1-18.
- Aufi, I., Julian, F. A., Maulidizen, A., Ariaputra, R. F., & Fauzan, M. (2024). The Role of Certification Standards in Shaping Halal Supply Chain Practices: A Qualitative Literature Review. **Journal of Islamic Law and Legal Studies**, 1(2), 78-91.

- Aulia, V., & Surwandono, S. (2024). Institutionalisation of Halal Policy: A Case Study in Thailand. **Journal of Contemporary Islam and Muslim Societies**, 8(1), 28-55.
- Azam, M. S. E., & Abdullah, M. A. (2020). Global halal industry: realities and opportunities. **International Journal of Islamic Business Ethics (IJIBE)**, 5(1), 47-59.
- Azam, M. S. E., & Abdullah, M. A. (2021). Halal standards globally: A comparative study of unities and diversities among the most popular halal standards globally. **Heliosphere**, 1(1), 11-31.
- Azam, M., & Abdullah, M. A. (2021). The role of Islamic social finance instruments in poverty alleviation and sustainable development in Indonesia. **Journal of Islamic Accounting and Business Research**, 12(7), 968-984.
- Bonne, K., & Verbeke, W. (2008). Religious values informing halal meat production and the control and delivery of halal credence quality. **Agriculture and Human Values**, 25, 35-47.
- Butt, R. M., Muflih, B. K., Jan, M. T., & Ali, M. A. (2021). Conceptual paper on halal and haram: Systems level approach. **Reviews of Management Sciences**, 3(1), 11-22.
- Cooper, W. W., & Yue, P. (Eds.). (2008). **Challenges of the Muslim world: Present, future and past**. Emerald Group Publishing.
- Dahlal, N. M., & Ahmad, F. A. (2018). Beyond halal in food product: Present and Future of Halalan Tayyiban. **Review of Integrative Business and Economics Research**, 7, 276-289.
- Dashti, L. A., Jackson, T., West, A., & Jackson, L. (2024). Enhancing halal food traceability: a model for rebuilding trust and integrity in Muslim countries. **Journal of Islamic Marketing**, 15(12), 3382-3408.
- Gümüşay, A. A. (2015). Entrepreneurship from an Islamic perspective. **Journal of Business Ethics**, 130, 199-208.
- Haleem, A., Khan, M. I., & Khan, S. (2021). Conceptualising a framework linking halal supply chain management with sustainability: an India centric study. **Journal of Islamic Marketing**, 12(8), 1535-1552.
- Hamizar, A., Holle, M. H., & Mohamad, S. I. S. (2023). Challenges and Opportunities of Islamic Branding on Global Marketing: A Conceptual Study. **Al-Iqtishadiyah: Ekonomi Syariah dan Hukum Ekonomi Syariah**, 9(1), 19-31.
- Haque, A., Sarwar, A., Yasmin, F., Tarofder, A. K., & Hossain, M. A. (2015). Non-Muslim consumers' perception toward purchasing halal food products in Malaysia. **Journal of Islamic Marketing**, 6(1), 133-147.
- Hareebin, Y. (2021). The Social Capital Capabilities of Halal Entrepreneurs: A Perspective of Innovative Entrepreneur Capabilities. **The Journal of Asian Finance, Economics and Business**, 8(6), 189-199.

- Hassan, M. K., Rabbani, M. R., & Chebab, D. (2021). Integrating Islamic finance and halal industry: current landscape and future forward. **International Journal of Islamic Marketing and Branding**, 6(1), 60-78.
- Hidayat, H. (2023). Development Strategies For Halal Tourism In Indonesia Through The Smart Tourism Approach. **International Conference On Digital Advanced Tourism Management And Technology**, 1(2) , 178-187
- Hussain, A., Ahmad, M., & Ali, S. A. (2024). Exploring the Concepts of Halal and Haram in Islam and Their Scientific Perspective: A Systematic Literature Review. **Journal of Halal Industry & Services**, 7(1), 1-15.
- Indriani, M. R., Arrahman, N., Dini, V. M., Rahmawati, Y., & Darmawan, N. (2025). Challenges and opportunities for workforce skills in halal agri-food sector to meet global market demands through Halalink application. **Halal Studies and Society**, 2(1), 11-13.
- Islam, M. M., Ab Talib, M. S., & Muhamad, N. (2023). Challenges of halal standards and halal certification for Islamic marketing. **Muslim Business and Economics Review**, 2(1), 105-124.
- Izberk-Bilgin, E., & Nakata, C. C. (2016). A new look at faith-based marketing: The global halal market. **Business Horizons**, 59(3), 285-292.
- Jaiyeoba, H. B., Hossain, S., Mohd Salleh, H., & Elgharbawy, A. A. (2023). Corporate social responsibility as an effective promotional tool for the Malaysian halal certified companies in the era of Covid-19. **Journal of Islamic Marketing**, 14(2), 317-341.
- Kadir, A., Ibrahim, K., & Abdullah, N. I. (2020). Determinants of customer loyalty in Islamic banking: A study of Indonesian customers. **Journal of Islamic Marketing**, 11(4), 843-858.
- Kamala, K., & Kumar, V. P. (2018). Food products and food contamination. **Microbial contamination and food degradation** (pp.1-19). Academic Press.
- Kamboj, S., Gupta, N., Bandral, J. D., Gandotra, G., & Anjum, N. (2020). Food safety and hygiene: A review. **International Journal of Chemical Studies**, 8(2), 358-368.
- Kampichai, A. (2021). Auditor Assistant in Halal Certification Assessment System, A New Helper of Halal Auditor that Works Fast, Reliable, and Certified. **Halal Insight**, 2021(46), 26-27.
- Kashim, M. I. A. M., Majid, L. A., Adnan, A. H. M., Husni, A. B. M., Nasohah, Z., Samsudin, M. A., & Yahaya, M. Z. (2015). Principles regarding the use of haram (forbidden) sources in food processing: A critical Islamic analysis. **Asian Social Science**, 11(22), 17-25.
- Khan, M. F. (2018). Critical factors in halal supply chain management: A systematic review. **International Journal of Islamic Marketing and Branding**, 3(2), 177-190.
- Khan, M. I., & Haleem, A. (2016). Understanding “halal” and “halal certification & accreditation system” - a brief review. **Saudi Journal of Business and Management Studies**, 1(1), 32-42.

- Komariah, K., & Desi, D. F. (2024). The Role of Halal Certification in Protecting Indonesian and Thailand Producers and Consumers. **At-Taradhi: Jurnal Studi Ekonomi**, 15(2), 114-125.
- Kusnadi, A., Arkeman, Y., Syamsu, K., & Wijaya, S. H. (2023). Designing halal product traceability system using UML and integration of blockchain with ERP. **Register: Journal Ilmiah Teknologi Sistem Informasi**, 9(1), 29-41.
- Mahamud, T., & Yama, A. (2020). The Moderating Role of Halal Culture Linking Halal Orientation Strategies with the Firm's Financial Performance: A Study of Halal Food Firms in Thailand. **Asian Crime and Society Review**, 7(2), 27-37.
- Masood, A., Anim, N. A. H. M., & Ismail, A. (2024). Transforming Halal Training Through Gamification and Immersive Technology to Empower Talents. **The Journal of Muamalat and Islamic Finance Research**, 21(1), 70-81.
- Mohamed, Y. H., Abdul Rahim, A. R., & Ma'aram, A. (2020). The effect of halal supply chain management on halal integrity assurance for the food industry in Malaysia. **Journal of Islamic Marketing**, 12(9), 1734-1750.
- Mohd Hatta, F. A., Mat Ali, Q. A., Mohd Kashim, M. I. A., Othman, R., Abd Mutalib, S., & Mohd Nor, N. H. (2023). Recent advances in halal bioactive materials for intelligent food packaging indicator. **Foods**, 12(12), 2387.
- Mohd Nawawi, M. S. A., Abu-Hussin, M. F., Faid, M. S., Pauzi, N., Man, S., & Mohd Sabri, N. (2020). The emergence of halal food industry in non-Muslim countries: a case study of Thailand. **Journal of Islamic Marketing**, 11(4), 917-931.
- Muazu, M. H., & Sjahrir, E. R. (2023). Halal entrepreneurship and its impact on sustainable economy: Opportunities and challenges. **Contemporary discourse of halal and Islamic entrepreneurship: Trends and future opportunities** (pp.251-263). Springer.
- Nawawi, M. S. A. M., Radzi, C. W. J. W. M., Mamat, M. Z., Hasbullah, M. A. I. S. A. R. A. H., Mokhtar, M. I., Jenatabadi, H. S., ... & Pauzi, N. O. R. H. I. D. A. Y. A. H. (2017). Halal food industry in Thailand: History, prospects and challenges. **The 1st international halal management conference (IHMC)** (pp.302-307). Seoul: Sejong University.
- Nazir, M. (2024). Technology and Digital Transaction in Halal Retailing. **Emerging Technology and Crisis Management in The Halal Industry: Issues and Recent Developments** (pp.123-137). Singapore: Springer Nature Singapore.
- Nusran, M., Nasution, E. N., Prayitno, M. A., & Sudarmanto, E. (2023). Halal certification in the digital age: leveraging online platforms for enhanced transparency and accessibility. **Jurnal Ekonomi, Akuntansi Dan Manajemen Indonesia**, 2(01), 105-115.
- Othman, B., Shaarani, S. M., & Bahron, A. (2016). The potential of ASEAN in halal certification implementation: A review. **Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities**, 24(1), 1-24.

- Park, M., & Jamaludin, M. A. (2018). A framework of Halal Industry Support System in non-Muslim Country: Focusing on South Korea. **Journal of Halal Industry & Services**, 1(1), 1-12.
- Poulis, A., Farache, F., Elbayouk, O., & Nikas, I. A. (2024). Branding Muslim hijabi fashion: exploring influencer trends and impact. **Corporate Communications: An International Journal**, 29(5), 724-742.
- Prayoga, A., & Satriana, E. D. (2024). Observing the halal economy in ASEAN, What's next?. **Global Review of Islamic Economics and Business**, 11(2), 115-128.
- Prayuda, D., Arby, S., Adli, I., & Al-Ayubi, S. (2023). Halal Industry: Opportunities And Challenge In The Global Market. **Al-Infaq: Jurnal Ekonomi Islam**, 14(2), 267-284.
- Putri, W. S. T. (2025). The Impact of Sustainable Sourcing on Halal Certification: A Literature Review on Ethical and Environmental Concerns. **Journal of Halal Review**, 1(1), 51-64.
- Raimi, L., Abdur-Rauf, I. A., & Olaide Raimi, B. (2025). Interdependence of halal entrepreneurship and Islamic finance for creating a strong halal ecosystem. **Journal of Islamic Marketing**, 16(3), 929-954.
- Raimi, L., Abdur-Rauf, I. A., & Raimi, B. O. (2023). Halal entrepreneurship in Islamic digital economy from a cultural perspective. **Contemporary Discourse of Halal and Islamic Entrepreneurship: Trends and Future Opportunities** (pp.115-132). Singapore: Springer Nature Singapore.
- Ramli, M. A., Abd Razak, M. A., & Jaafar, M. H. (2023). Understanding non-Muslims' reluctance to halal food: a systematic review. **Journal of Islamic Marketing**, 14(2), 544-561.
- Ramlli, N. H., Shahrin, H. H., Azmar, Z., Brahim, M. H., & Aghwan, Z. A. (2024). Ethical considerations in halal supply chain management: balancing religious principles and business practices. **Journal of Halal Science and Technology**, 3(2), 29-42.
- Rehman, W., Hayat, M., Ullah, H., Hasaan, B., Wazir, S. U., & Islam, M. (2024). Unlocking Pakistan's potential in the global Halal meat market: Challenges and opportunities. **Journal of Halal Industry & Services**, 7(1), 1-14.
- Risza, H. (2024). The Role of Universities in Pioneering Halal Product Innovation and Education in Indonesia. **AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan**, 16(2), 821-829.
- Sari, P. R. K., Wardani, R., Mutia, G. R., Amri, S., & Ratnasari, R. T. (2025). Halal tourism and Sasak culture: ANP approach. **Journal of Islamic Marketing**, 16(2), 580-602.
- Srikasem, C., Sureephong, P., Dawod, A. Y., Chakpitak, N., & Chanaim, S. (2024). Thai Halal Food as Soft Power for Thailand Towards the Chinese Market: A Sentimental Analysis Approach. **Przestrzeń Społeczna (Social Space)**, 24(2), 226-243.
- Sudirjo, F. (2023). Marketing strategy in improving product competitiveness in the global market. **Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)**, 1(2), 63-69.



- Sugibayashi, K., Yusuf, E., Todo, H., Dahlizar, S., Sakdiset, P., Arce, F. J., & See, G. L. (2019). Halal cosmetics: A review on ingredients, production, and testing methods. **Cosmetics**, 6(3), 37.
- Sundari, C., & Alqarni, W. (2024). Comparison of Muslim-Friendly Tourism Policies in Indonesia, Thailand, and Japan. **International Conference on Social and Politics (ICSP 2023)** (pp.321-339). Atlantis Press.
- Syamsiyah, N., & Ardana, Y. (2022). Halal Industry In Indonesia: Opportunities, Challenges And Strategies. **IEB: Journal of Islamic Economics and Business**, 1(2), 36-46.
- Tayob, S. (2021). Sustainability and halal: Procedure, profit and ethical practice. **Journal of Digital Marketing and Halal Industry**, 3(2), 95-110.
- Tieman, M. (2020). **Halal Business Management: A guide to achieving halal excellence**. Routledge.
- Voak, A., & Fairman, B. (2020). Anticipating human resource development challenges and opportunities in 'Halal supply chains' and 'Halal logistics' within ASEAN. **Nusantara Halal Journal**, 1(1), 1-10.
- Wazin, & Suryanto, T. (2023). Constructing Islamic Law and Islamic Business Ethics for a Sustainable Halal Industry Economy. **Journal of International Law and Islamic Law**, 19(1), 212-228.
- Wilkins, S., Butt, M. M., Shams, F., & Pérez, A. (2019). The acceptance of halal food in non-Muslim countries: Effects of religious identity, national identification, consumer ethnocentrism and consumer cosmopolitanism. **Journal of Islamic Marketing**, 10(4), 1308-1331.
- Yamin, M., & Murtani, A. (2024). The Influence of Halal Lifestyle, Halal Knowledge and Promotion on Rabbani Brand Purchasing Decisions. **International Journal Of Education, Social Studies, And Management (IJESSM)**, 4(3), 1120-1132.
- Yuli, S. B. C., & Wojtyla, E. (2020). Challenges and strategies in developing human resources for the halal industry: Evidence from Indonesia. **Journal of Innovation in Business and Economics**, 4(02), 77-86.
- Zin, Z. M., Sarbon, N. M., Zainol, M. K., Jaafar, S. N. A., Shukri, M. M., & Rahman, A. H. A. (2021). Halal and non-halal gelatine as a potential animal by-product in food systems: prospects and challenges for muslim community. **First international conference on science, technology, engineering and industrial revolution (ICSTEIR 2020)** (pp.530-540). Atlantis Press.

# การบริหารความเสี่ยงของสำนักงานบัญชีในยุคดิจิทัล

## Risk Management of Accounting Firms in the Digital Era

พัชราภรณ์ กิตติวิเศษกุล<sup>1\*</sup>  
(Phatcharaporn Kittiwisedkul<sup>1\*</sup>)

<sup>1</sup> นักตรวจสอบภาษี สำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 1 กรมสรรพากร, กรุงเทพมหานคร

<sup>1</sup>Tax Audit Officer, Bangkok Area Revenue Office 1, The Revenue Department, Bangkok, Thailand

\*Corresponding Author: E-mail: phatcharaporn.ki@rd.go.th

### Article history:

Received 16 May 2025

Revised 5 November 2025

Accepted 7 November 2025

SIMILARITY INDEX = 6.41 %

### บทคัดย่อ

ปัจจุบันโลกของเราเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่เปลี่ยนผ่านไปสู่ยุคดิจิทัล ทุกองค์กรรวมถึงสำนักงานบัญชีได้รับความเสี่ยงในระดับกลยุทธ์ขององค์กรเพิ่มขึ้น และได้รับความเสี่ยงใหม่ ๆ จากการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางในการบริหารความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีของสำนักงานบัญชี เพื่อให้สำนักงานบัญชีพร้อมที่จะรับมือกับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น ซึ่งหลายองค์กรมีการปรับตัวโดยนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนากระบวนการทำงาน ยกตัวอย่างเช่น เทคโนโลยีคลาวด์ซึ่งทำงานผ่านอินเทอร์เน็ตในการจัดเก็บข้อมูล ประมวลผลและอื่น ๆ เทคโนโลยีการสร้างหุ่นยนต์ทำงานอัตโนมัติบนระบบคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีการจัดเก็บข้อมูลบัญชี เทคโนโลยีการวิเคราะห์ข้อมูล เทคโนโลยีการรับส่งข้อมูล เทคโนโลยีความปลอดภัยทางไซเบอร์

สำนักงานบัญชีสามารถประยุกต์ใช้แนวทางการบริหารความเสี่ยงของ COSO ERM 2017 ในขั้นตอนของการดำเนินงานขององค์กรให้เหมาะสมกับแต่ละองค์กรได้ เริ่มจากผู้นำองค์กรกำหนดทิศทาง เป้าหมาย และกลยุทธ์ขององค์กร ร่วมกับนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ โดยเฉพาะความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี และเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงที่ตอบสนองต่อความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ พร้อมสื่อสารกับทุกคนในองค์กรเกี่ยวกับกลยุทธ์และนโยบายองค์กร เนื่องจากทุกคนมีส่วนร่วมกันกำหนดและรับผิดชอบกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง หลังจากนั้นดำเนินการสอบทาน ทบทวน ปรับปรุงและติดตามการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้หลักการพื้นฐานของ COSO ERM 2017 ที่ควรให้ความสำคัญคือการกำกับดูแลกิจการให้ดำเนินการตามวัตถุประสงค์ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นพัฒนาบุคลากร ส่งเสริมการเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ และตระหนักรู้ถึงความปลอดภัยทางไซเบอร์ นอกจากนี้สำนักงานบัญชีควรศึกษาข้อมูลการลงทุนและผลตอบแทนจากการนำเทคโนโลยีมาใช้ มีความคุ้มค่ากับการลงทุน นำไปสู่กระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายในยุคดิจิทัล

**คำสำคัญ** การบริหารความเสี่ยง โคโซ สำนักงานบัญชี ยุคดิจิทัล ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี

## Abstract

Currently, our world is changing rapidly. Especially the technology has transformed into the digital era. All organizations, including accounting firms, face an increased organizations strategic risk and new risk in the digital era. This article has the objective to study the approaches for risk management of technological changes in accounting firms, so that these firms can prepare with the changes that are occurring. Many organizations have adapted by applying technology to improve their work operations. For example, the organizations use cloud technology, host via the internet for data storage, processing, and more; robotic process automation, robot that work automatically on a computer system; blockchain technology, account storage technology; data analytics technology; application programming interface, data transmission technology; and cybersecurity technology.

The accounting firms can apply risk management framework of the COSO ERM 2017 in the organization's operations to suit each organization. Firstly, leaders set the direction for operations, goals, strategies, and risk management policies, particularly technology risks. They should also select a risk management approach that responds to risks at an acceptable level. Additionally, they should communicate with everyone in the organization about the organization's strategies and policies, as everyone is involved in defining and responsibility for the risk management process. After that, they must continuously review, assess, improve, and monitor risk management process. Therefore, the fundamental principle of COSO ERM 2017 that should be emphasized is the governance of operations to achieve objectives and the creation of an organizational culture that focuses on developing personnel skills, promoting the learning of new technologies, and raising awareness of cybersecurity. In addition, the accounting firms should study investment information and the returns from the implementation of technology, ensuring that it is a worthwhile investment. This will lead to more efficient work processes and drive the organization to achieve its goals in the digital era.

**Keywords:** Enterprise Risk Management, COSO, Accounting Firms, Digital Era, The Risks of Technological Changes

## 1. บทนำ

ปัจจุบันเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในทุกกิจกรรมของกระบวนการทำงานในองค์กร ตามความสามารถในการใช้เทคโนโลยี ความจำเป็น ความคุ้มค่า และงบประมาณของแต่ละองค์กร จากอดีตหลายองค์กรเริ่มใช้เทคโนโลยีในการรับส่งข้อความ ไฟล์เอกสาร ไฟล์รูปภาพ หรือข้อมูลต่าง ๆ ผ่านทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-Mail) การสแกนเอกสารจัดเก็บในคอมพิวเตอร์หรือฮาร์ดดิสก์ (Hard Disk Drive) การนำโปรแกรมสำเร็จรูปมาใช้ในการทำงานให้มีความถูกต้องแม่นยำ รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ (บริษัท อาตาชิ เอ็นจิเนียริง จำกัด, ม.ป.ป.) จนถึงปัจจุบันที่เทคโนโลยีสามารถเลียนแบบการทำงานของมนุษย์ได้

สำนักงานบัญชี หมายถึง บุคคลธรรมดา หรือคณะบุคคล หรือนิติบุคคลที่จดทะเบียน และมีสถานที่ตั้งอยู่ในประเทศไทย ซึ่งให้บริการด้านการทำบัญชี (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2558: 1) รวมถึงการปิดบัญชี การจัดทำรายงานทางการเงิน และการยื่นเอกสารที่ต้องส่งให้หน่วยงานราชการต่าง ๆ ซึ่งสำนักงานบัญชีส่วนใหญ่ใช้โปรแกรมบัญชีสำเร็จรูปในการให้บริการดังกล่าวกับลูกค้า แต่เนื่องด้วยเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงมีการพัฒนาโปรแกรมบัญชีแบบเดิมเป็นโปรแกรมบัญชีออนไลน์ เพื่อให้ง่ายและสะดวกต่อผู้ใช้งาน หากสำนักงานบัญชีจะปรับเปลี่ยนไปใช้โปรแกรมบัญชีออนไลน์ควรพิจารณาคุณสมบัติการทำงานของโปรแกรมที่สามารถจัดทำเอกสารทางภาษีได้ และค่าใช้จ่ายของโปรแกรมต้องไม่สูงมาก คุ้มค่าแก่การลงทุน รวมถึงการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำบัญชีจากเดิมรับเอกสารจากลูกค้ามาทำบัญชีที่สำนักงานบัญชีปรับเป็นให้ลูกค้าดำเนินธุรกิจโดยใช้โปรแกรมบัญชีออนไลน์บันทึกบัญชีทั้งกิจกรรมซื้อและขาย ส่วนสำนักงานบัญชีมีหน้าที่ปรับปรุงแก้ไขรายการและปิดบัญชี โดยไม่จำเป็นต้องรับเอกสารจากลูกค้ามาบันทึกบัญชี (บริษัท บัญชีสยามออนไลน์ จำกัด, 2564) จากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้บทบาทหน้าที่ของสำนักงานบัญชีลดลง ส่งผลต่อรายได้ค่าบริการทำบัญชีลดลง เนื่องจากลูกค้าสามารถจัดทำรายงานภาษีส่งกรมสรรพากรและจัดทำแบบรายการแสดงการส่งเงินสมทบให้กับสำนักงานประกันสังคมได้ทุกเดือน อีกทั้งสามารถทราบผลการดำเนินงานขององค์กร เพื่อใช้ในการวางแผนการดำเนินธุรกิจในอนาคตได้ จะเห็นได้ว่าในยุคที่เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาททั้งสำนักงานบัญชีและลูกค้าของสำนักงานบัญชีต้องมีการปรับตัวเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ลดการเกิดความเสียหายต่อทรัพยากรขององค์กร และสามารถอยู่รอดในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนดังกล่าวได้ โดยเฉพาะสำนักงานบัญชีต้องรับมือกับความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี จึงควรมีแนวทางในการบริหารความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยบริหารจัดการความเสี่ยงตามนโยบายที่กำหนดไว้ให้มีการปฏิบัติตามอย่างถูกต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร (จุฑามาน สิทธิพลวนิชกุล, 2561)

ดังนั้นบทความวิชาการนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางในการบริหารความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีของสำนักงานบัญชีในยุคดิจิทัล เพื่อให้สำนักงานบัญชีพร้อมที่จะรับมือกับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว นำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

## 2. แนวคิดการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) หมายถึง วัฒนธรรม ความรู้ ความสามารถ และแนวปฏิบัติ ที่บูรณาการร่วมกับการกำหนดกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงาน ซึ่งองค์กรใช้ในการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการสร้าง การรักษา และการทำให้คุณค่าเกิดขึ้นจริง ซึ่งคณะกรรมการ COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) ได้ปรับปรุงกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเป็น COSO ERM (2017) ขึ้นมาใหม่ในปี พ.ศ. 2560 แทนที่ COSO ERM (2004) เพื่อให้สอดคล้องกับพลวัตการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจในปัจจุบันที่ความเสี่ยงของธุรกิจในระดับกลยุทธ์นั้นทวีความสำคัญเพิ่มขึ้น (ศรัณย์ ชูเกียรติ และคณะ, 2563: 64) และเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลง

สภาพแวดล้อมทำให้ให้มีปัจจัยเสี่ยงใหม่ ๆ เกิดขึ้นอย่างมากมาย และรวดเร็วขึ้นกว่าเดิม รวมถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร ทำให้มีอิทธิพลอย่างต่อเนื่องต่อการดำเนินงานขององค์กรต่าง ๆ ในปัจจุบัน จึงมีแนวทางใหม่ ๆ ในการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น เพื่อรักษาความสามารถและสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรต่อไปได้ (สุรเดช จงวรรณศิริ, 2561: 28) โดยกรอบการบริหารความเสี่ยงของ COSO ERM (2017) เป็นการเชื่อมโยงเข้ากับพันธกิจ วิสัยทัศน์และคุณค่าหลักขององค์กร การพัฒนากลยุทธ์ การกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ การนำไปใช้และผลการปฏิบัติงาน จนเกิดคุณค่าที่เพิ่มขึ้นกับองค์กร โดยแบ่งออกเป็น 5 หลักการ และ 20 องค์ประกอบดังนี้

1) การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture) ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การกำกับดูแลความเสี่ยงโดยคณะกรรมการ การจัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงาน การกำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ การแสดงให้เห็นถึงการยึดมั่นในค่านิยมหลัก และการมุ่งใจ พัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ

2) กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์องค์กร (Strategy and Objective-Setting) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การวิเคราะห์บริบทของธุรกิจ การกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ การประเมินกลยุทธ์ทางเลือก และการกำหนดวัตถุประสงค์ของธุรกิจ

3) ผลการปฏิบัติงาน (Performance) ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การระบุความเสี่ยง การประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง การนำวิธีการตอบสนองความเสี่ยงไปปฏิบัติ และการพัฒนามุมมองความเสี่ยงในภาพรวม

4) การทบทวนและการแก้ไขปรับปรุง (Review and Revision) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ การทบทวนความเสี่ยงและผลการปฏิบัติงาน และการติดตามปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

5) สารสนเทศ การสื่อสารและการรายงาน (Information, Communication and Reporting) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การใช้ประโยชน์สารสนเทศและเทคโนโลยี การสื่อสารสารสนเทศเกี่ยวกับความเสี่ยง และการรายงานผลความเสี่ยง วัฒนธรรมองค์กร และผลการปฏิบัติงาน (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2017: 6-7)

ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงองค์กรสามารถสะท้อนถึงนโยบายการบริหารจัดการและการกำกับดูแลกิจการ หากกิจการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพจะส่งผลให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกิจการทั้งในเชิงประสิทธิภาพและประสิทธิผล กิจการส่วนใหญ่เลือกใช้แนวทางการบริหารความเสี่ยงของ COSO ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดสากลที่สามารถใช้อ้างอิงได้ และสามารถนำไปใช้กับกิจการทุกประเภทและทุกขนาด (พิรุณ ภาสตา, 2560) อีกทั้งทำให้เกิดความมั่นใจว่าการปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงเป็นสิ่งที่ทุกคนต้องร่วมรับผิดชอบภายใต้กรอบเดียวกันที่ถูกกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงขององค์กร นอกจากนี้การติดตามข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาปรับปรุงในระดับกลไกและกรอบการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น รวมถึงเป็นการเพิ่มมูลค่าขององค์กรอย่างยั่งยืน และเจริญเติบโตได้ในระยะยาว (จุฑามาน สิทธิพลนิชกุล, 2561)

สำนักงานบัญชีสามารถนำหลักการและองค์ประกอบตามกรอบการบริหารความเสี่ยงของ COSO ERM 2017 มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละองค์กรได้ เนื่องจากแต่ละองค์กรมีขนาดองค์กรแตกต่างกัน กรณีองค์กรขนาดเล็กหรือองค์กรที่เริ่มพัฒนาการบริหารความเสี่ยง มักไม่มีหน่วยงานด้านการบริหารความเสี่ยงโดยเฉพาะ แนวทางการปฏิบัติและทรัพยากรค่อนข้างจำกัด (จุฑามาน สิทธิพลนิชกุล, 2561) แต่สิ่งที่ควรให้ความสำคัญคือการกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กรซึ่งเป็นหลักการพื้นฐานในการบริหารความเสี่ยง โดยการกำกับ ติดตาม ดูแล และกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงจากการ

เปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีให้กับบุคลากรในองค์กร พร้อมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นพัฒนาบุคลากรและระบบการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ด้วยวิธีการปรับใช้เทคโนโลยีให้เหมาะสมและคุ้มค่าในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและขีดความสามารถในการแข่งขัน เมื่อได้ดำเนินการตามที่กำหนดไว้แล้ว ควรพิจารณาผลการดำเนินการดังกล่าวว่ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงใด หรือควรแก้ไขปรับปรุงการดำเนินการใด พร้อมทั้งสื่อสารผลการดำเนินการให้ทุกคนในสำนักงานบัญชีทราบ

### 3. เทคโนโลยีในยุคดิจิทัลกับสำนักงานบัญชี

ในยุคดิจิทัลสำนักงานบัญชีสามารถนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานและพัฒนาระบบ โดยใช้โปรแกรมบัญชีบนระบบการประมวลผลแบบคลาวด์ (Cloud Computing) คือระบบที่เป็นตัวกลางควบคุมระบบอื่น ๆ (Host) ผ่านอินเทอร์เน็ต ซึ่งมีค่าใช้จ่ายการเช่าพื้นที่การใช้งาน โดยระบบจะช่วยจัดเก็บ ดำเนินการ และจัดการข้อมูลต่าง ๆ บนฐานข้อมูลเดียวกัน ตัวอย่างเช่น ลูกค้านำไฟล์เอกสารซื้อและขายจัดเก็บบนระบบ ส่วนสำนักงานบัญชีนำไฟล์เอกสารดังกล่าวมาบันทึกบัญชีให้ลูกค้า หรือกรณีลูกค้าใช้โปรแกรมบัญชีที่สามารถบันทึกบัญชีได้อัตโนมัติ สำนักงานบัญชีจะมีหน้าที่ช่วยวิเคราะห์รายการและความถูกต้องของการบันทึกบัญชี กระทบยอดเงินฝากธนาคาร นำส่งภาษี และจัดทำรายงานทางการเงินต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้กับลูกค้า แต่ทั้งนี้ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการใช้เทคโนโลยีดังกล่าวทำให้สำนักงานบัญชีต้องทบทวนการคิดค่าบริการให้กับลูกค้า (ฟ้ามุ่ย ตรีกาญจน์ทัย, 2564)

อีกทั้งเทคโนโลยีการอ่านอักขระด้วยแสง (Optical Character Recognition: OCR) เป็นกระบวนการทางอิเล็กทรอนิกส์ที่ใช้การแปลงไฟล์ภาพเอกสารจากการเขียนหรือการพิมพ์ เป็นข้อความหรือรูปสัณฐานอักขระที่สามารถแก้ไขได้โดยเครื่องคอมพิวเตอร์ การจับภาพทำโดยเครื่องสแกนเนอร์หรือกล้องดิจิทัล โดยไม่ต้องป้อนข้อมูลเพื่อสร้างเอกสารเอง จึงช่วยประหยัดเวลาในการสร้างเอกสาร (เช่น ใบเสร็จรับเงิน ใบแจ้งหนี้ เป็นต้น) และเทคโนโลยีดังกล่าวสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับเทคโนโลยีการสร้างหุ่นยนต์ทำงานอัตโนมัติบนระบบคอมพิวเตอร์ (Robotic Process Automation: RPA) จะช่วยการทำงานซ้ำ ๆ แทนมนุษย์ (ปิยวรรณ ปาสา, 2567) หรือกล่าวได้ว่าการใช้เทคโนโลยีช่วยบันทึกบัญชีแบบอัตโนมัติบนระบบคอมพิวเตอร์แทนการบันทึกบัญชีด้วยมือ

ยกตัวอย่าง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีทีมงานผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในการพัฒนาซอฟต์แวร์สร้างหุ่นยนต์ทำงานอัตโนมัติในการช่วยดึงข้อมูลจากรายการเดินบัญชีธนาคาร (Statement) เข้าไปในระบบบริหารจัดการทรัพยากรองค์กร (Enterprise Resource Planning: ERP) อัตโนมัติ เพื่อมาจัดทำงบพิสูจน์ยอดเงินฝากธนาคาร เป็นการตรวจสอบความถูกต้องตรงกันของยอดเงินฝากในธนาคารกับข้อมูลบัญชีบนระบบบริหารจัดการทรัพยากรองค์กร (บริษัท พีทีที ดิจิตอล โซลูชั่น จำกัด, 2564)

นอกจากนี้ในประเทศสหรัฐอเมริกาได้พัฒนาเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) เพื่อช่วยทำงานที่ทำเป็นประจำซ้ำ ๆ แทนพนักงานในองค์กร และช่วยรักษาความปลอดภัยจากการถูกโจมตีทางออนไลน์ ซึ่งทางบริษัทตรวจสอบบัญชีพีดับบลิวซี (PWC) ได้รายงานไว้ว่า บริษัทที่ให้บริการด้านบัญชีและภาษีกำลังประสบปัญหาการขาดแคลนพนักงานที่เพิ่มขึ้น ในขณะที่บริษัทการเงินกำลังมีความเสี่ยงจากการถูกโจมตีทางออนไลน์เพิ่มขึ้นร้อยละ 30 จึงทำให้มีบางบริษัทนำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์มาใช้เพื่อแก้ไขปัญหาเหล่านี้ (Brad Barkin, 2024)

ยังมีเทคโนโลยีที่สำคัญอย่างบล็อกเชน (Blockchain) คือเทคโนโลยีการจัดเก็บข้อมูลบัญชีในฐานข้อมูลรูปแบบพหุขั้วอิเล็กทรอนิกส์ และสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลจากคนหนึ่งหรือกลุ่มหนึ่งไปสู่ทุก ๆ คนแบบห่วงโซ่ได้อย่างง่าย รวดเร็ว และสะดวกสบายมากขึ้น โดยไม่ต้องผ่านคนกลาง รายการธุรกรรมต่าง ๆ



ที่เกิดขึ้นจะถูกรวบรวมและจัดเก็บเป็นบล็อก ธุรกิจใหม่จะถูกสร้างขึ้นเรื่อย ๆ โดยที่ไม่สามารถกลับไปเปลี่ยนแปลงแก้ไขชุดข้อมูลที่จัดเก็บไว้ก่อนหน้านี้ และยังสามารถตรวจสอบย้อนกลับรายการตั้งแต่เริ่มแรกได้ จึงเป็นเทคโนโลยีที่ได้รับความเชื่อมั่นด้านความปลอดภัย ปลอมแปลงยาก มีการยืนยันตัวบุคคล มีความถูกต้องสูง และช่วยลดเวลาในการตรวจสอบข้อมูลทางเอกสาร (ศรีสุตา อินทมาศ, 2563)

และเทคโนโลยีการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) คือการจัดการข้อมูลต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ โดยการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน เพื่อมาประมวลผล วิเคราะห์ข้อมูล และสรุปผล ซึ่งมีวัตถุประสงค์หลักสำหรับการตลาด การทำธุรกิจ รวมถึงการใช้งานของภาครัฐ เพื่อศึกษาพฤติกรรมและความต้องการของผู้ซื้อ ใช้คาดการณ์แนวโน้มที่น่าจะเป็นไปได้ จนนำไปสู่การวางแผนการตลาด ทำให้ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ยกตัวอย่าง ธุรกิจเน็ตฟลิกซ์ (Netflix) เป็นแพลตฟอร์มสตรีมมิงภาพยนตร์หรือคอนเทนต์ ในรูปแบบการสมัครสมาชิก โดยธุรกิจดังกล่าวได้นำเทคโนโลยีการวิเคราะห์ข้อมูลมาใช้ประโยชน์ในการรวบรวมพฤติกรรมการใช้งานของสมาชิกด้วยเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) ทั้งอุปกรณ์ที่ใช้ในการรับชม ประวัติการดู คำค้นหา หรือผู้คนชอบดูภาพยนตร์หรือคอนเทนต์แนวไหนมากที่สุด จากนั้นนำมาวิเคราะห์พฤติกรรมของสมาชิกแต่ละคน เพื่อนำข้อมูลเหล่านี้มาใช้ในการแนะนำภาพยนตร์หรือคอนเทนต์ที่ผู้คนสนใจจะดูได้อย่างแม่นยำ (บริษัท ไดนามิค อินเทลลิเจนซ์ เอเชีย จำกัด, 2567)

เมื่อไม่กี่ปีที่ผ่านมา มีผู้พัฒนาโปรแกรมบัญชีได้นำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์มาเรียนรู้จดจำรูปแบบของรายการค้า และแปลงข้อมูลที่ถูกจัดเตรียมไว้ในรูปแบบของรายการบันทึกบัญชี เพื่อนำเข้าไปบันทึกบัญชีบนโปรแกรมบัญชีอัตโนมัติ และส่งข้อมูลผ่านอินเทอร์เน็ตโดยใช้เทคโนโลยีการรับส่งข้อมูล (Application Programming Interface: API) ซึ่งเป็นตัวกลางหรือท่อส่งข้อมูลที่เชื่อมต่อระหว่างโปรแกรมผู้ให้บริการกับผู้ให้บริการ ซึ่งเทคโนโลยีดังกล่าวทำหน้าที่ส่งคำขอไปยังโปรแกรมผู้ให้บริการเพื่อส่งข้อมูลกลับมาที่ผู้ใช้บริการแบบอัตโนมัติ โดยมีเงื่อนไขว่าผู้ให้บริการจะต้องยินยอมเปิดข้อมูลนั้น เพื่อให้เข้าไปใช้ได้โดยไม่ต้องเข้าใจโครงสร้างภายในของโปรแกรมนั้น ยกตัวอย่างการขายสินค้าช่องทางออนไลน์หรือแพลตฟอร์ม (Platform) เช่น ลาซาด้า (Lazada) ช้อปปี้ (Shopee) เป็นต้น ทุก 5 - 10 นาที เทคโนโลยีการรับส่งข้อมูลสินค้าส่งที่ต้องส่งข้อมูลมาบันทึกบนโปรแกรมบัญชีทันที ดังนั้นเจ้าของร้านค้าที่มีการเชื่อมต่อระหว่างโปรแกรมบัญชีและแพลตฟอร์มเรียบร้อยแล้ว ทุกครั้งที่มีการขาย ระบบจะเชื่อมต่อข้อมูลให้อัตโนมัติ โดยผู้ขายไม่ต้องนำข้อมูลมาบันทึกยอดขายหรือตัดสต็อกเองด้วยมือ (ชลิตตา บุญบรรเจิดศรี, 2567)

ทั้งนี้สิ่งสำคัญในยุคดิจิทัลคือความปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cybersecurity) เป็นเทคโนโลยีที่ช่วยปกป้องเครือข่าย อุปกรณ์ โปรแกรม ตลอดจนข้อมูลจากการถูกโจมตีจากบุคคลที่ไม่ได้รับอนุญาต เช่น ระบบตรวจจับและกำจัดไวรัส ระบบเข้าใช้งานแบบยืนยันตัวตน การกรองอีเมลล์หรือเว็บไซต์ปลอมและแจ้งเตือนเมื่อพบสิ่งผิดปกติ การเข้ารหัสข้อมูลและควบคุมผู้เข้าถึงข้อมูล เป็นต้น เนื่องจากข้อมูลจำนวนมากที่องค์กรเก็บรวบรวมไว้หากถูกขโมยไปหรือถูกนำไปเปิดเผยโดยไม่ได้รับอนุญาต ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลที่เป็นทรัพย์สินทางปัญญา ข้อมูลทางการเงิน รวมไปถึงข้อมูลส่วนบุคคลของลูกค้า และข้อมูลทางธุรกิจอื่น ๆ ก็อาจสร้างความเสียหายให้กับองค์กรได้ (พิศแอคเคาท์, 2565) เมื่อสำนักงานบัญชีนำเทคโนโลยีมาใช้อาจจำเป็นต้องมีมาตรการรักษาความปลอดภัยอย่างน้อยในเรื่องการควบคุมการเข้าถึงการใช้งานเครือข่าย อุปกรณ์ โปรแกรม หรือข้อมูลต่าง ๆ โดยการกำหนดสิทธิและรหัสผ่านของผู้ใช้งาน พร้อมสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจและให้ความสำคัญกับการรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์

เทคโนโลยีดังกล่าวข้างต้น สำนักงานบัญชีสามารถนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับองค์กร เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน ทำให้ข้อมูลมีความถูกต้องแม่นยำมากยิ่งขึ้น ใช้เวลาการทำงานน้อยลง มีความสะดวกรวดเร็ว สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ทุกที่ แต่ทั้งนี้ควรศึกษาข้อมูลการลงทุนในเทคโนโลยีก่อน

ตัดสินใจเลือกใช้ รวมถึงพิจารณาว่าสามารถลดต้นทุนค่าวัสดุและอุปกรณ์ เช่น กระดาษ เครื่องพิมพ์ ค่าขนส่ง เป็นต้น เพียงใด และเมื่อเทคโนโลยีช่วยลดขั้นตอนและระยะเวลาการทำงาน สามารถให้บริการลูกค้าเพิ่มขึ้นหรือไม่ สร้างผลตอบแทนและสามารถทำกำไรให้องค์กรหรือไม่ และหากสำนักงานบัญชีนำเทคโนโลยีมาใช้ ต้องสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรในการพัฒนาศักยภาพตนเอง พร้อมส่งเสริมการเรียนรู้ การอบรมบุคลากรในด้านเทคโนโลยี เพื่อให้เกิดทักษะและความสามารถในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี จากเดิมบทบาทหน้าที่ของสำนักงานบัญชีคือการนำเอกสารของลูกค้ามากรอกในโปรแกรมบัญชี เปลี่ยนเป็นทำหน้าที่ตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูล อีกทั้งให้บริการเป็นที่ปรึกษากับลูกค้า จึงเป็นการสร้างโอกาสในการแข่งขันทางธุรกิจ อย่างไรก็ตาม การใช้เทคโนโลยีมีความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ สำนักงานบัญชีต้องให้บุคลากรตระหนักรู้และให้ความสำคัญกับความปลอดภัยทางไซเบอร์ เพื่อป้องกันการโจมตีและการรั่วไหลของข้อมูล

ดังนั้นเมื่อเทคโนโลยีมีการพัฒนาตลอดเวลา ทำให้เกิดความท้าทายในทุกอาชีพและทุกองค์กร รวมถึงสำนักงานบัญชี ที่ต้องเผชิญกับความท้าทายที่ใหญ่ที่สุดคือการยกระดับและเพิ่มทักษะให้กับทุกคนในองค์กรสามารถทำงานกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจต้องลงทุนอย่างมากในการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรให้สามารถปรับตัวเข้ากับวิธีการทำงานแบบใหม่ได้ และความท้าทายอีกประการคือค่าใช้จ่ายในการใช้เทคโนโลยี สำหรับองค์กรขนาดเล็กที่มีข้อจำกัดด้านงบประมาณ จำเป็นต้องพิจารณาผลตอบแทนจากการลงทุนในเทคโนโลยีอย่างรอบคอบและเป็นประโยชน์สูงสุดกับองค์กร ในขณะเดียวกันองค์กรจำเป็นต้องมีมาตรการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล โดยเฉพาะการทำงานกับซอฟต์แวร์ระบบการประมวลผลแบบคลาวด์ (Taxology, 2023) และใช้วิธีการฝึกอบรมบุคลากรให้ตระหนักรู้ มีความระมัดระวังจากการคุกคามทางออนไลน์เสมอ เสริมสร้างวิธีการป้องกันภัยทางดิจิทัล จะทำให้สามารถลดความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และรักษาความไว้วางใจและความซื่อสัตย์ต่อวิชาชีพ (Accounting Technicians Ireland, 2024) ประกอบกับบุคลากรต้องหมั่นฝึกฝน เรียนรู้และพัฒนาตนเองสม่ำเสมอ จึงจะทำให้เกิดทักษะการใช้เทคโนโลยี การคิดวิเคราะห์และตรวจสอบข้อมูลได้ ซึ่งหากบุคลากรหรือสำนักงานบัญชีสามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ย่อมได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ ในด้านการให้บริการที่สะดวกและรวดเร็วทั้งลูกค้าและสำนักงานบัญชี ความน่าเชื่อถือ ความถูกต้องและความปลอดภัยของข้อมูล จึงเป็นโอกาสเพิ่มผลตอบแทนขององค์กรและลดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในด้านกระบวนการทำงานที่ล่าช้า ผิดพลาด และล่าช้าจนอาจสูญเสียลูกค้าบางส่วนได้ รวมถึงผลประโยชน์ของสำนักงานบัญชีลดลงในที่สุด

#### 4. การบริหารความเสี่ยงของสำนักงานบัญชีตามกรอบของ COSO ERM 2017

สำนักงานบัญชีสามารถนำหลักการบริหารความเสี่ยงองค์กรตามกรอบของ COSO ERM 2017 มาประยุกต์ใช้ในทุกขั้นตอนของการดำเนินงานขององค์กร โดยเริ่มจากผู้นำองค์กรกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีหรือด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง กำหนดกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ ทิศทางการพัฒนา และนโยบายคุณภาพของสำนักงานบัญชี สร้างความตระหนักรู้และสื่อสารแก่คนในองค์กรเสมอว่าคุณภาพของการให้บริการคือคุณค่าที่สำนักงานบัญชีจะต้องส่งต่อผู้ให้บริการด้วยความเป็นมืออาชีพ รวมถึงการวางวิสัยทัศน์ต่ออนาคตเพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงในรูปแบบต่าง ๆ การพัฒนาประยุกต์นำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้งาน เพื่อช่วยสนับสนุน ปรับปรุงระบบงาน ยกกระดานการให้บริการและส่งเสริมภาพลักษณ์ด้วยความทันสมัยได้ (ราชิต ไชยรัตน์, 2566: 34) และจากผลการศึกษานาซู เหวินตง และจุนลี่ หวัง (Xu, Lv & Wang, 2024) ที่ศึกษาผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทในมุมมองการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร พบว่าการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลสามารถเพิ่ม

ประสิทธิภาพองค์กรด้วยการปรับกลยุทธ์ และให้ความสำคัญกับการควบคุมภายในระหว่างดำเนินการบริหารความเสี่ยงองค์กร อย่างไรก็ตามหากองค์กรลงทุนเพิ่มในเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างไม่มีเหตุผล จะทำให้องค์กรตกหลุมพรางกับการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลได้

และอีกสิ่งหนึ่งที่สำคัญ คือผู้นำองค์กรกับคนในองค์กรต้องสื่อสารระหว่างกันอย่างสม่ำเสมอเกี่ยวกับทิศทางและเป้าหมายขององค์กร รวมถึงข้อดีและโอกาสของการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี และทำความเข้าใจว่าเทคโนโลยีไม่ใช่สิ่งที่จะมาแทนที่นักบัญชี แต่นักบัญชีจะถูกเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน ที่ไม่ใช่เพียงแค่ผู้บันทึกบัญชี แต่เป็นนักวิเคราะห์ทางบัญชีในอนาคตที่สามารถสร้างมูลค่าให้นักบัญชีมากขึ้น (ฟ้ามุ่ย ตรีกาญจน์, 2564: 19) การสื่อสารระหว่างกันในองค์กรนั้นช่วยให้ทุกคนได้ทราบทุกขั้นตอนของการบริหารความเสี่ยง และให้ความสำคัญกับการติดตามการบริหารความเสี่ยงขององค์กร เพื่อการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายไปด้วยกัน หรือกล่าวได้ว่าเป็นการสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร ในขณะเดียวกันนักบัญชีในสำนักงานบัญชีเองต้องมีทัศนคติที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งจะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และพัฒนาทักษะความรู้ในวิชาชีพ และทักษะในทุก ๆ ด้านอย่างต่อเนื่องเพื่อให้กระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ทุกคนในองค์กรต้องทราบถึงบริบทขององค์กร ความเสี่ยงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นและส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร พร้อมทั้งกำหนดความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ ระบุความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และมีการกำหนดวิธีปฏิบัติสำหรับการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามนโยบายที่กำหนดไว้ หลังจากนั้นต้องดำเนินการทบทวนหรือปรับปรุงนโยบายการบริหารความเสี่ยงสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงขององค์กรมีประสิทธิภาพ ครอบคลุม และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบต่าง ๆ

ทั้งนี้สำนักงานบัญชีสามารถเลือกใช้เพียงบางหลักการและองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงของ COSO ERM 2017 ให้เหมาะสมกับแต่ละองค์กรได้ ซึ่งหลักการพื้นฐานในการบริหารความเสี่ยงที่ควรให้ความสำคัญคือการกำกับ ติดตาม ดูแลการบริหารความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานและความสามารถในการแข่งขันมากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นความท้าทายของสำนักงานบัญชีในการตัดสินใจลงทุนด้านเทคโนโลยี แต่ก็มีสำนักงานบัญชีที่ตัดสินใจลงทุนแล้วพบว่าคุ้มค่ากับการลงทุน ดังบทสัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักงานบัญชีท่านหนึ่งในงานวิจัยของปรัชญา วงศ์วารี (2565) กล่าวว่า “สำนักงานบัญชีของพี่ในช่วงแรกมีค่าใช้จ่ายเพื่อพัฒนาระบบดิจิทัลในสำนักงานสูง เพราะสำนักงานบัญชีที่มีการลงทุนระบบ Cloud Server มีการคำนวณค่าใช้จ่ายก่อนลงทุน ซึ่งตอนนั้นพบว่ามีค่าความคุ้มค่าในระยะยาวเมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายเพื่อขนส่งเอกสาร ค่าสิ้นเปลือง และค่าจัดเก็บรักษาเอกสาร โดยค่าลงทุน Server เมื่อคำนวณเป็นค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อเดือนพบว่าเพิ่มขึ้นเพียง 6,000 บาท และสำนักงานพี่สามารถคืนทุนส่วนนี้ได้ภายใน 5 ปี” และอีกหนึ่งความท้าทายสำหรับสำนักงานบัญชีที่มีขนาดองค์กรเล็ก มักไม่มีหน่วยงานด้านการบริหารความเสี่ยงโดยเฉพาะ แนวทางการปฏิบัติและทรัพยากรค่อนข้างจำกัด ดังนั้นองค์กรควรเริ่มสร้างความตระหนักเกี่ยวกับความเสี่ยง และใช้การบริหารความเสี่ยงโดยเน้นเรื่องการรายงานผลการดำเนินงาน และเมื่อองค์กรเติบโตขึ้นก็ควรมีการบูรณาการการบริหารความเสี่ยงเข้ากับกิจกรรมและขั้นตอนทางธุรกิจอื่น ๆ (จุฑามาน สิทธิพลนิชกุล, 2561)

นอกจากนี้ในยุคที่เทคโนโลยีเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานหลายองค์กร สำนักงานบัญชีต้องส่งเสริมให้ทุกคนในองค์กรเกิดความรู้ความเข้าใจ ให้ความสำคัญและปฏิบัติตามกฎหมายดิจิทัลที่เกี่ยวข้องได้แก่ พระราชบัญญัติว่าด้วยธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ พระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล และพระราชกำหนดว่าด้วยการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อสามารถใช้เครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์จัดการงานได้สอดคล้องกับกฎหมายดิจิทัล เพื่อรักษาความปลอดภัย

และป้องกันการรั่วไหลของข้อมูลผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ และเพื่อเพิ่มความสามารถในการให้บริการจากการประยุกต์ใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสม (ปรีชญา วงศ์วารี, 2565)

ยิ่งไปกว่านั้นหากสำนักงานบัญชีได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 27001 จะยิ่งเพิ่มความน่าเชื่อถือให้กับองค์กรและสามารถลดความเสี่ยงจากการคุกคามทางไซเบอร์ได้ เนื่องจากมาตรฐาน ISO 27001 เป็นมาตรฐานสากลที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางที่สุดสำหรับการจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ (Information Security Management System: ISMS) ที่ช่วยให้องค์กรทุกขนาดและทุกประเภทสามารถลดความเสี่ยงด้านความปลอดภัยสารสนเทศ สามารถปกป้องข้อมูลสำคัญได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เป็นการปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจ และเป็นการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับ โดยสามารถเริ่มต้นจากการทำความเข้าใจกับมาตรฐานดังกล่าว ประเมินความพร้อมขององค์กรว่ามีระบบและกระบวนการที่สอดคล้องกับข้อกำหนดของมาตรฐานหรือไม่ หากมีความพร้อม สามารถวางแผนและดำเนินการตามข้อกำหนดของมาตรฐาน เพื่อขอรับการตรวจประเมินและรับรองต่อไป (นิพนธ์ นาซิน, 2567)

## 5. บทสรุป

ในยุคดิจิทัลบางองค์กรสามารถปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลง โดยการนำเทคโนโลยีประยุกต์ใช้กับการทำงาน ซึ่งหากสำนักงานบัญชีจะสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีหรือบริหารความเสี่ยงให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้นั้น สามารถนำแนวทางการบริหารความเสี่ยงของ COSO ERM 2017 มาประยุกต์ใช้ในทุกขั้นตอนของการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายในยุคดิจิทัล เริ่มจากผู้บริหารสำนักงานบัญชีต้องกำหนดทิศทางการดำเนินงาน วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ขององค์กร ร่วมกับนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี รวมถึงด้านต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น โดยเลือกแนวทางที่ตอบสนองต่อความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สำหรับวิธีการตอบสนองความเสี่ยงและกิจกรรมการควบคุมที่นำไปปฏิบัติต้องเข้ากับบริบทขององค์กร เป็นไปตามลำดับความสำคัญ ได้รับประโยชน์เมื่อเทียบกับต้นทุนที่เกิดขึ้น และได้รับการตอบสนองความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งควรมีการสอบทาน ทบทวน ปรับปรุง และติดตามการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง และสิ่งสำคัญคือการสื่อสารกับทุกคนในองค์กรเกี่ยวกับทิศทางการดำเนินงาน วัตถุประสงค์ เป้าหมาย กลยุทธ์ ผลการปฏิบัติงาน และนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง เนื่องจากทุกคนในองค์กรต้องร่วมกันกำหนดและรับผิดชอบกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ทั้งนี้สำนักงานบัญชีอาจเลือกบางหลักการและองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงของ COSO ERM 2017 มาปรับใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละองค์กรได้ โดยหลักการพื้นฐานในการบริหารความเสี่ยงที่ควรให้ความสำคัญคือการกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร ด้วยวิธีการควบคุมดูแลบุคลากรให้ดำเนินการตามวัตถุประสงค์ พร้อมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นพัฒนาบุคลากร อบรมให้ความรู้ และส่งเสริมการเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ รวมถึงให้ความสำคัญกับความปลอดภัยทางไซเบอร์ และบุคลากรเองควรมีทัศนคติที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงพร้อมเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และพัฒนาทักษะในทุกด้านอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้สำนักงานบัญชีควรศึกษาข้อมูลการลงทุนและผลตอบแทนที่ได้รับจากการเลือกใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ว่ามีความคุ้มค่ากับการลงทุนหรือไม่ สำหรับงานวิจัยในอนาคตอาจศึกษาผลกระทบของการบริหารความเสี่ยงต่อผลการดำเนินงานของสำนักงานบัญชีต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2558). ประกาศกรมพัฒนาธุรกิจการค้า เรื่อง หลักเกณฑ์และเงื่อนไขในการรับรองคุณภาพสำนักงานบัญชี พ.ศ. 2558. [ออนไลน์]. ค้นเมื่อ 10 กันยายน 2567 จาก <https://www.dbd.go.th/law>
- จุฑามณ สิทธิพลนิชกุล. (2561). แนวทางการบริหารความเสี่ยงองค์กร COSO Enterprise Risk Management 2017. วารสารวิชาชีพบัญชี, 14(42), 107-122.
- ชลิตตา บุญบรรเจิดศรี. (2567). การใช้ API ช่วยขายของออนไลน์ ง่ายต่อการทำบัญชี. [ออนไลน์]. ค้นเมื่อ 10 กันยายน 2567 จาก <https://flowaccount.com/blog/api-e-commerce-platform-record-accounting-transaction/>
- นิพนธ์ นาชิน. (2567). ISO 27001 (ISMS) คืออะไร? คู่มือฉบับสมบูรณ์/Alphasec. [ออนไลน์]. ค้นเมื่อ 13 มีนาคม 2568 จาก <https://www.alphasec.co.th/post/iso-27001-คืออะไร-คู่มือฉบับสมบูรณ์-alphasec-isms>
- บริษัท ไดนามิค อินเทลลิเจนซ์ เอเชีย จำกัด. (2567). DATA ANALYTICS คืออะไร มีประโยชน์ต่อการวางกลยุทธ์การตลาดอย่างไร. [ออนไลน์]. ค้นเมื่อ 11 มีนาคม 2568 จาก <https://www.dia.co.th/articles/what-is-data-analytics/>
- บริษัท บัญชีสยามออนไลน์ จำกัด. (2564). โปรแกรมบัญชีออนไลน์กับสำนักงานบัญชียุคไทยแลนด์ 4.0. [ออนไลน์]. ค้นเมื่อ 7 กันยายน 2567 จาก <https://buncheesiam.com/โปรแกรมบัญชีออนไลน์-กับ/>
- บริษัท พีทีที ดิจิตอล โซลูชั่น จำกัด. (2564). ยกระดับงานบัญชีด้วย RPA ซอฟต์แวร์หุ่นยนต์อัจฉริยะ. [ออนไลน์]. ค้นเมื่อ 10 กันยายน 2567 จาก <https://www.pttdigitalconnect.com/article/rpa-transforming-financial-and-accounting->
- บริษัท อาตาชิ เอ็นจิเนียริง จำกัด. (ม.ป.ป.). การเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล. [ออนไลน์]. ค้นเมื่อ 7 กันยายน 2567 จาก <https://atachi.co.th/digital-transformation/>
- ปรัชญา วงศ์วาริ. (2565). การพัฒนาสำนักงานบัญชีคุณภาพเป็นสำนักงานบัญชีดิจิทัลในประเทศไทย. ปรินญาปรัชญาดุขภูมิตต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม.
- ปิยวรรณ ปาสา. (2567). มาทำความรู้จัก OCR เทคโนโลยีเพื่อนักบัญชี. [ออนไลน์]. ค้นเมื่อ 7 กันยายน 2567 จาก <https://dha.co.th/th/news/ข่าวสารด้านคอมพิวเตอร์/1258-มาทำความรู้จัก-ocr-เทคโนโลยีเพื่อนักบัญชี.html>
- พิรุณ ภาสตา. (2560). ประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงตามกรอบ COSO ERM ในมุมมองของนักบัญชีการไฟฟ้านครหลวง. ปรินญามหาบัณฑิต สาขาบัญชี คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พีคแอกเคาท์. (2565). Cyber Security คืออะไร ทำไมถึงสำคัญในยุค Digital Transformation. [ออนไลน์]. ค้นเมื่อ 11 มีนาคม 2568 จาก <https://www.peakaccount.com/blog/business/gen-biz/biz-cyber-security>
- ฟ้ามุ่ย ตรีกาญจน์ทัย. (2564). การบริหารจัดการสำนักงานบัญชีในยุคดิจิทัล. จดหมายข่าวสภาวิชาชีพบัญชี, (99), 8-9.



- ราชิต ไชยรัตน์. (2566). การพัฒนาคุณภาพสำนักงานบัญชีสู่ยุคดิจิทัล. *จดหมายข่าวสภาวิชาชีพบัญชี*, (108), 34–35.
- ศรัณย์ ชูเกียรติ จุฑาทิพ อัสสะบำรุงรัตน์ จอมสุรางค์ เรืองประพันธ์ และอุษารัตน์ ชีรธร. (2563). ประเด็นสำคัญของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร: การบูรณาการร่วมกับกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงาน (COSO ERM (2017)). *วารสารวิชาชีพบัญชี*, 16 (49), 64.
- ศรีสุตา อินทมาศ. (2563). **เมื่อนักบัญชีเจอ Blockchain จะปรับเปลี่ยนอย่างไร?**. [ออนไลน์]. ค้นเมื่อ 11 มีนาคม 2568 จาก <https://www.tfac.or.th/Article/Detail/124251>
- สุรเดช จงวรรณศิริ. (2561). บริหารความเสี่ยงด้วย COSO-ERM 2017. *วารสาร TRIS ACADEMY CLUB*, (4), 28–31.
- Accounting Technicians Ireland. (2024). **Challenges Faced by Accountants in 2024**. [Online]. Retrieved September 16, 2024, from <https://www.accountingtechniciansireland.ie/news/challenges-faced-by-accountants-in-2024>
- Brad Barkin. (2024). **How Technology Can Address Two Big Problems at Accounting Firms**. [Online]. Retrieved September 14, 2024, from <https://www.cpapracticeadvisor.com/2024/07/03/how-technology-can-address-two-big-problems-at-accounting-firms/107523/>
- Taxology. (2023). **Digital Transformation in Accounting Firms: Benefits and Challenges**. [Online]. Retrieved September 14, 2024, from <https://www.linkedin.com/pulse/digital-transformation-accounting-firms-benefits-challenges>
- The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). **Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance**. [Online]. Retrieved September 5, 2024, from [https://www.coso.org/\\_files/ugd/3059fc\\_61ea5985b03c4293960642fdce408eaa.pdf](https://www.coso.org/_files/ugd/3059fc_61ea5985b03c4293960642fdce408eaa.pdf).
- Xu, N., Lv, W., & Wang, J. (2024). The impact of digital transformation on firm performance: A perspective from enterprise risk management. *Eurasian Business Review*, 14(2), 369–400. <https://doi.org/10.1007/s40821-024-00264-9>



ความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงและความยั่งยืนทางการเงินของบริษัทบริหารสินทรัพย์  
ที่รัฐถือหุ้นในประเทศไทย

The Relationship between Financial Risk and Financial Sustainability  
of State-Owned Asset Management Companies in Thailand

อิทธิกร ตั้งดวงทิพย์<sup>1\*</sup> และ โสภณัฐ จาตกานนท์<sup>2</sup>  
(Ittikorn Tangdounghip<sup>1\*</sup> and Sophanat Chatakanonda<sup>2</sup>)

<sup>1-2</sup>คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี กรุงเทพมหานคร

<sup>1-2</sup>Faculty of Business Administration, Bangkokthonburi University, Bangkok, Thailand

\*Corresponding author: E-mail: chuan40008@hotmail.com

Article history:

Received 12 May 2025

Revised 7 November 2025

Accepted 9 November 2025

SIMILARITY INDEX = 4.49 %

บทคัดย่อ

งานวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงและความยั่งยืนทางการเงินของบริษัทบริหารสินทรัพย์ที่รัฐถือหุ้นในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์การวิจัยคือ 1) เพื่อศึกษาภาพรวมและสภาพแวดล้อมการแข่งขันในอุตสาหกรรมการบริหารหนี้สินของบริษัทบริหารสินทรัพย์ที่รัฐถือหุ้นหลัก 2) เพื่ออธิบายและเปรียบเทียบแนวโน้มของตัวชี้วัดความเสี่ยงทางการเงินและความยั่งยืน 3) เพื่อเสนอแนวทางการบริหารหนี้สินที่เหมาะสมสำหรับบริษัทบริหารสินทรัพย์ที่รัฐถือหุ้นหลัก เพื่อส่งเสริมความยั่งยืนทางการเงิน

ผลการวิจัยพบว่า 1) อุตสาหกรรมบริหารสินทรัพย์มีการแข่งขันสูงขึ้นนับแต่ปี พ.ศ.2540 จากการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ การแข่งขันด้านราคาในการประมูลซื้อสินทรัพย์ด้อยคุณภาพ อย่างไรก็ตาม SOAMCs ยังคงมีข้อได้เปรียบด้านความเชี่ยวชาญ เครือข่าย และความสามารถในการประเมินมูลค่า SOAMCs ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ สร้างความได้เปรียบด้านเงินทุน และการผูกขาดการซื้อหนี้ขนาดใหญ่จากสถาบันการเงินของรัฐ ในขณะที่บริษัทเอกชนเน้นตลาดรายย่อยเป็นหลัก 2) จากสภาพเศรษฐกิจที่ฟื้นตัวช้า และหนี้ครัวเรือนที่สูงขึ้น ส่งผลให้ความสามารถในการชำระหนี้ของลูกค้าหนี้ลดลง การขายสินทรัพย์รอการขาย (NPAs) ยากขึ้น สำหรับ BAM และ IAM ซึ่งมีข้อมูลทางการเงินใกล้เคียงกัน พบว่าทั้งสองบริษัทมีการเติบโตด้านสินทรัพย์ แต่ความสามารถในการทำกำไรลดลง อัตราส่วนกำไรสุทธิลดลงจาก 21.32% ในปี 2565 เหลือ 12.53% ในปี 2567 ROA และ ROE ก็มีแนวโน้มลดลงเช่นกัน ความเสี่ยงด้านตลาดสะท้อนราคาหุ้นในตลาด ราคาหุ้นในตลาดที่ลดลง ซึ่งสะท้อนถึงการขาดความเชื่อมั่นของนักลงทุน ในส่วนของ SAM พบว่าบริษัทประสบภาวะขาดทุนสุทธิติดต่อกัน 3 ปีตั้งแต่ปี 2565 ถึง 2567 ส่งผลให้ส่วนของผู้ถือหุ้นและมูลค่าทางบัญชีต่อหุ้นลดลง อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไรทั้งหมด (ROA, ROE, อัตรากำไรสุทธิ) มีค่าติดลบ มูลค่าทางการตลาดลดลงเช่นกัน โดยราคาหุ้นลดลงจาก 1.18 บาทในปี 2564 เหลือ 0.20 บาทในปี 2567 3) แนวทางการบริหารจัดการหนี้สินเพื่อสร้างความยั่งยืนทางการเงิน ได้แก่ การยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานและการบริหารความเสี่ยงและการปรับปรุงเชิงโครงสร้าง.

คำสำคัญ: บริษัทบริหารสินทรัพย์ของรัฐ ความเสี่ยงทางการเงิน ความยั่งยืนทางการเงิน วิฤตการณ์ทางการเงิน หนี้ด้อยคุณภาพ

## Abstract

This research on the relationship between financial risk and financial sustainability of state-owned asset management companies in Thailand has three main objectives: 1) to study the overview and competitive environment in the debt management industry for major state-owned asset management companies; 2) to explain and compare the trends of financial risk and sustainability indicators; and 3) to propose suitable debt management guidelines to promote their financial sustainability.

The research findings indicate that: 1) The asset management industry has seen increased competition since 1997 due to the entry of new competitors and price competition in the auction of non-performing assets. However, State-Owned Asset Management Companies (SOAMCs) still maintain advantages in expertise, networks, and valuation capabilities. SOAMCs receive government support, which provides a capital advantage and a monopoly on purchasing large debts from state financial institutions. Meanwhile, private companies primarily focus on the retail market. 2) The slow economic recovery and rising household debt have reduced debtors' ability to repay, making the sale of Non-Performing Assets (NPAs) more difficult. For BAM and IAM, which have similar financial data, it was found that both companies experienced asset growth, but their profitability has declined. The net profit margin decreased from 21.32% in 2022 to 12.53% in 2024. ROA and ROE also show a downward trend. Market risk is reflected in their stock prices, with a decline in market prices indicating a lack of investor confidence. Regarding SAM, the company experienced consecutive net losses for three years from 2022 to 2024. This resulted in a decrease in shareholders' equity and book value per share. All profitability ratios (ROA, ROE, net profit margin) were negative. Its market value also decreased, with the stock price falling from 1.18 THB in 2021 to 0.20 THB in 2024. 3) Recommended debt management guidelines to build financial sustainability include enhanced operational efficiency, risk management, and structural improvements.

**Keywords:** State-Owned Asset Management Companies, Financial Risk, Financial Sustainability, Financial Crisis, Non-Performing Asset.

## 1. Introduction

Since the 1997 financial crisis, or the 'Tom Yum Kung Crisis,' which began on July 2, 1997, the day Thailand floated the baht and had to request financial assistance from the International Monetary Fund (IMF), the crisis not only severely impacted Thailand's macroeconomy, causing the Gross Domestic Product (GDP) to contract significantly and inflicting immense damage on the business sector, but it also spread into a financial crisis that widely affected the ASEAN region and several other countries in Asia (The Secretariat of the House of Representatives, 2017; Bank of Thailand (online), 2023).

A significant factor in the crisis was that Thai financial institutions faced a large volume of Non-Performing Loans (NPLs), which posed a threat to the stability of the country's overall financial system. This situation necessitated that financial institutions urgently undergo financial, business, and organizational restructuring to resume operations under international standards. A major change during this event resulted from the Bank of Thailand ordering 56 finance companies to suspend their transactions for inspection. Subsequently, 16 financial institutions were closed by government order under financial laws. Additionally, a major commercial bank, Bangkok Bank of Commerce Public Company Limited, ceased operations. Meanwhile, some commercial banks had to merge to survive, such as First Bangkok City Bank Limited merging with Krung Thai Bank Public Company Limited. Later, in 2002, Bangkok Metropolitan Bank Limited merged with Siam City Bank Public Company Limited under the supervision of the Financial Institutions Development Fund, before its entire business was sold to Thanachart Bank Public Company Limited in 2010 (Bank of Thailand, 2002).

During that period, Asset Management Companies (AMCs) began to play a significant role and became the primary mechanism for resolving the problem of non-performing assets remaining in the financial institution system. AMCs took on the function of transferring bad debts and collateralized assets from financial institutions to manage, rehabilitate, or dispose of them, in order to reduce the NPL burden on the financial institution system and help maintain the economic stability of Thailand. Especially since the financial crisis of 1997, state-owned AMCs have garnered significant attention as necessary policy instruments to reduce the volume of NPLs in the banking system, thereby ensuring the stability of commercial banks and enabling the economy to function again.

The development of State-Owned Asset Management Companies (SOAMCs) began in 1997 with the enactment of the Royal Decree on the Financial Institutions Asset Management Corporation (FIAMC), which was later dissolved in 2006 following a 2005 Cabinet resolution to merge its operations with Bangkok Commercial Asset Management.

In 1999, Bangkok Bank of Commerce Public Company Limited, which was severely affected by the crisis, received permission from the Bank of Thailand to transform into Bangkok Commercial Asset Management Co., Ltd. (BAM) under the supervision of the Financial Institutions Development Fund. In 2019, it was converted into a public company to enhance

transparency and management efficiency (Bangkok Commercial Asset Management Public Company Limited, 2019).

In 2000, Sukhumvit Asset Management Co., Ltd. (SAM) was established by a Cabinet resolution with the primary objective of managing the non-performing assets of financial institutions under the supervision of the Financial Institutions Development Fund. It continues its operations to this day (Bank of Thailand, 2002).

In 2001, the government established the Thai Asset Management Corporation (TAMC) on an ad-hoc basis under the Royal Decree on the Thai Asset Management Corporation of 2001. It was given a 10-year mandate to resolve the problem of non-performing assets in the financial system in a concrete and comprehensive manner before being legally dissolved after achieving its objectives (Financial Institutions Development Fund, 2001).

Most recently, in 2016, the Islamic Bank of Thailand Asset Management Co., Ltd. (IAM) was established by a Cabinet resolution. It holds the status of a state enterprise with the Ministry of Finance as its sole shareholder. It was created to help manage the non-performing assets of the Islamic Bank of Thailand, as part of the solution for problems at the state-owned specialized financial institution (Islamic Bank of Thailand Asset Management Co., Ltd., n.d.)

Currently, only three main state-owned asset management companies remain in Thailand: Bangkok Commercial Asset Management Public Company Limited (BAM), Sukhumvit Asset Management Co., Ltd. (SAM), and Islamic Bank of Thailand Asset Management Co., Ltd. (IAM). These entities continue to play a crucial role in maintaining the stability of the financial system and serve as a mechanism for managing the country's bad debts. Although the current economic situation differs from the 1997 crisis period, challenges from household debt, business debt, and economic volatility remain factors that could lead to the emergence of non-performing assets at any time.

However, the debt management of these major state-owned asset management companies is affected by various risks arising from both internal and external factors. This directly impacts their long-term financial sustainability in terms of operational capability, revenue generation, business expansion, and maintaining financial liquidity. It is therefore of interest to study the condition of the asset management industry, the relationship between debt management and financial stability, and the financial risks of the major state-owned asset management companies. This is especially pertinent in the context of Thailand's volatile economy and its history of facing financial crises. A comprehensive understanding of the factors involved in debt management will enable asset management companies to formulate appropriate strategies to improve operational efficiency, enhance competitiveness, and build sustainable long-term financial stability.

Based on the aforementioned problem, this research has developed a conceptual framework to study the relationship, viewing financial risk, which includes credit, liquidity, operational, and market risks. This serves as the initial challenging factor (Antecedent) that

directly impacts the company's debt management practices, which act as a crucial mechanism for managing these risks. Ultimately, different debt management approaches will lead to varying financial sustainability outcomes, considering the organization's profitability and financial stability.

### **Research objectives**

1. To study the overview and competitive environment in the debt management industry for major state-owned asset management companies.
2. To explain and compare the trends of financial risk and sustainability indicators
3. To propose suitable debt management guidelines for the major state-owned asset management companies to promote financial sustainability.

## **2. Literature review**

### **2.1) Concepts of asset management companies (AMCs)**

AMCs are a key mechanism used to resolve the problem of non-performing assets accumulating in the financial institution system, especially in the aftermath of financial crises (Laeven & Valencia, 2020). AMCs act as intermediaries, taking over bad debts to manage them for maximum value recovery. One important model is the Bad Bank Model, which involves establishing a separate entity to decisively remove bad assets from the balance sheets of the original financial institutions. This approach helps those financial institutions to restore their financial status and refocus on their core business (Martini & Schanz, 2009). In Thailand, the establishment of Bangkok Commercial Asset Management Public Company Limited (BAM) and Sukhumvit Asset Management Co., Ltd. (SAM) is a direct application of the Bad Bank Model to address the 1997 economic crisis (Klingebiel, 2000).

### **2.2) Concepts of financial risk**

The asset management business is high-risk due to the highly uncertain nature of the assets being managed (bad debts). The main risks faced by SOAMCs include (Hull, 2018; Jorion, 2007):

- Credit Risk: The risk that debtors cannot repay their debts as scheduled, which directly affects revenue and profit.
- Liquidity Risk: The risk of lacking sufficient working capital for daily operations.
- Operational Risk: The risk arising from failures in internal processes, systems, or personnel.
- Market Risk: The risk from changes in market factors, such as real estate prices.

### **2.3) Concept of financial sustainability**

This refers to an organization's ability to operate its business continuously over the long term, with a strong financial position and the capacity to generate consistent revenue and profit. Indicators used to assess financial sustainability include profitability ratios (Return

on Assets: ROA, Return on Equity: ROE), liquidity ratios (Liquidity Ratio), and capital structure ratios (Debt-to-Equity Ratio) (Brigham & Houston, 2020).

#### **2.4) Related research and research gaps**

Most research in Thailand has focused on the role of AMC's after the 1997 crisis and their overall operational performance. However, there is a lack of in-depth analysis linking specific types of financial risk to the financial sustainability indicators of current SOAMCs, particularly a comparison between BAM, SAM, and IAM. This research aims to fill this gap by presenting a clear overview of these relationships, which will be beneficial for future strategic formulation and policy decisions.

Hull (2018) mentioned four risks faced by financial institutions, which aligns with Brigham & Houston's (2020) concept that organizations will choose different capital structure strategies to respond to those risks. Synthesizing both concepts, a preliminary analytical framework can be created that suggests when SOAMCs face higher credit risk (e.g., high household debt), they are likely to tighten their debt management strategies.

### **3. Methodology**

This research on the relationship between financial risk and financial sustainability of state-owned asset management companies in Thailand employs the following research methodology:

#### **3.1 Research Design**

This research is descriptive research, which aims to systematically describe the characteristics of current phenomena in order to answer the research questions: What is the overall industry landscape, and how are risks related to financial sustainability?

The researcher conducted the data analysis in this study, using theoretical frameworks in financial risk management and financial sustainability as analytical guidelines. The researcher calculated financial ratios and risk indicators from the financial statements of all three companies using Microsoft Excel software, with data accuracy verified through cross-checking against annual reports. The analysis employed both quantitative approaches (financial ratio analysis, trend analysis) and qualitative approaches (interpretation based on credit risk theory, liquidity risk management, the Basel Framework, and international AMC industry best practices).

The interpretation of analytical results represents the academic opinion of the researcher, based on knowledge and experience in business administration and finance, the study of relevant literature, and comparison of data from multiple sources. To ensure reliability, the researcher consulted preliminary findings with experts in asset management and financial risk management to verify the reasonableness of interpretations and refine the analysis for greater accuracy.



### 3.2 Population and Sample

The population used in this study consists of asset management companies in Thailand where the government holds a majority stake. The researcher used purposive sampling to select the sample because there were only 3 organizations that clearly met the objectives, namely:

1. Bangkok Commercial Asset Management Public Company Limited (BAM)
2. Sukhumvit Asset Management Company Limited (SAM)
3. Islamic Bank of Thailand Asset Management Company Limited (IAM)

### 3.3 Data and Data Sources

This research is a study based on secondary data, collecting and analyzing information from various sources such as annual reports, financial statements, reports from relevant government agencies (e.g., the Bank of Thailand), and related news information.

**Time Scope:** The researcher set the time frame for collecting financial data at 3 years, specifically from 2022 to 2024.

**Reason for Timeframe:** Although financial trend analysis typically uses long-term data (5-10 years), the researcher chose the most recent 3-year timeframe for important academic reasons, namely the years 2020-2021 was the period of the COVID-19 pandemic, which is considered an external shock that severely and abnormally impacted the economic system. Various compounding factors during that time, such as government debt moratorium measures and a sudden decrease in debtors' ability to repay, caused financial data to not reflect normal operating conditions. Therefore, the researcher chose to study data from the post-pandemic era, when economic conditions and various measures began to return to a more normal state, in order to accurately analyze the performance, adaptability, and true challenges of asset management companies without distorting factors.

### 3.4 Data Analysis

The researcher used descriptive analysis to present an overview of each company's operations, analyze the environment and influencing factors, and examine the industry structure. Additionally, financial ratio analysis was employed to assess financial sustainability thru various indicators such as return on assets (ROA), return on equity (ROE), and debt-to-equity ratio.

## 4. Results

### 4.1 Overview and competitive environment

The asset management industry has become more competitive, especially in the past two years, due to the entry of new players. Competition is focused on price in the auction of non-performing assets. However, SOAMCs still maintain advantages in expertise, networks, and valuation capabilities. SOAMCs receive government support, giving them an advantage in terms

of capital and a monopoly on purchasing large debts from state financial institutions, while private companies focus primarily on the retail market.

#### **4.2 Relationship between financial risk and financial sustainability**

An analysis of credit risk reveals that the slow economic recovery and rising household debt have reduced debtors' ability to repay. Furthermore, the sale of Non-Performing Assets (NPAs) has become more difficult. For BAM and IAM, which have similar financial data, it was found that both companies have experienced asset growth, but their profitability has declined significantly. The net profit margin dropped from 21.32% in 2022 to 12.53% in 2024. ROA and ROE also show a downward trend. The market risks observed include a significant decrease in the company's stock price and market capitalization. This could be one possible indicator of market risk to the company's long-term performance trends and sustainability, which may be a consequence of stock price movements potentially influenced by external factors such as interest rate forecasts, changes in government regulations, or overall market liquidity conditions, and not solely dependent on the company's performance.

#### **4.3 Pathways to financial sustainability**

Based on research findings that reflect declining profitability and an uncertain economic environment, management strategies can be synthesized to create financial sustainability for state-owned asset management companies (SOAMCs), divided into two main dimensions as follows

##### **4.3.1) Enhancing Operational Efficiency and Risk Management**

4.3.1.1) **Proactive Risk Management** To address the increased credit risk due to the slow economic recovery and high household debt, SOAMCs should continuously develop proactive risk assessment and monitoring systems to enable timely forecasting and management of changes in borrowers' repayment capacity.

4.3.1.2) **Technology Adoption** To address the difficulty in selling non-performing assets (NPAs) and improve valuation efficiency, AI/Machine Learning technology should be used to deeply analyze borrower data, identify and prioritize assets with the highest potential for generating cash flow.

##### **4.3.2) Structural Improvement**

4.3.2.1) **Developing a Secondary Market for NPAs** Research indicates that selling NPAs has become more difficult. A key policy recommendation is to focus on developing a transparent secondary market for retail NPAs, which will increase liquidity and attract new players to help absorb the supply of assets in the market.

4.3.2.2) **Capital Structure Improvement** To maintain financial stability amidst declining profitability trends, companies should consider efficiently improving their capital structure by managing financial costs appropriately to preserve profit margins and ensure long-term sustainability.

## 5. Conclusion, discussion and recommendation

### 5.1) Conclusion and Discussion

The findings of this research align with the concept that effective risk management is the cornerstone of creating and maintaining an organization's financial sustainability, especially for SOAMCs, whose business nature is inherently high-risk. When credit risk increases (e.g., a decline in debtors' repayment ability), it directly impacts revenue and profitability, ultimately undermining financial sustainability.

The significant implication of this research is its confirmation that SOAMCs continue to play a crucial policy role in managing the country's bad debts, but they are not immune to economic risks and increased competition. The declining performance trends of BAM, SAM, and IAM reflect the necessity for adaptation and the development of strategic management approaches to cope with current challenges.

The research findings revealed that all three state-owned asset management companies (SOAMCs) showed a declining performance trend during the year 2022-2024, which can be discussed in depth on 3 main points as follows

**Point 1** Confirming the empirical relationship between credit risk and financial sustainability. Research results indicate that profitability (ROA, ROE) significantly decreased, which directly aligns with the concepts of Brigham & Houston (2020) and Hull (2018), who state that credit risk is a fundamental factor affecting the income and profits of financial institutions. The slow economic recovery and persistently high household debt have increased pressure on borrowers' ability to repay, reflecting rising credit risk and ultimately impacting the profitability and financial sustainability of SOAMCs.

**Point 2** market risks to current investor sentiment. Although this research adjusts the interpretation of declining stock prices to be more cautious, this phenomenon reflects the challenges SOAMCs are facing. The decline in BAM and SAM stock prices may not only indicate a direct lack of confidence, but also signal that market investors are assessing the companies' ability to generate future returns amidst increased competition and economic uncertainty. This suggests that even the SOAMCs have the advantage of government support, performance remains the most important indicator in the eyes of the capital market, a point that may not have been fully emphasized in past research, which often focused on the post-1997 crisis role.

**Point 3** Structural and strategic challenges in the post-COVID-19 era. The simultaneous decline in the performance of all three SOAMCs in the post-pandemic era indicates that the companies are facing similar structural challenges rather than internal management issues. The difficulty in selling non-performing assets (NPAs) and price competition in debt auctions are problems that all companies must address. Therefore, proactive risk assessment systems or the development of a secondary market for small NPAs are urgent necessities for SOAMCs to adapt and achieve sustainability in a changing business environment.

## Recommendations

A key limitation of this research is that it is descriptive, focusing on explaining phenomena rather than analyzing complex cause-and-effect relationships. Additionally, it relies on publicly available secondary data, which may have limitations in detail.

### 5.2 Recommendations from the Research Findings

Based on the research findings, the researcher offers the following recommendations

#### 1. For State-Owned Asset Management Companies (BAM, SAM, IAM)

Companies should develop an integrated risk management system covering credit, liquidity, operational, and market risks using AI and machine learning technologies to improve debt collection efficiency. Additionally, they should improve capital structure and liquidity management by diversifying funding sources and developing a secondary market for NPAs to increase asset liquidity. Companies should also integrate ESG principles, particularly fair debt collection processes, to build stakeholder confidence and long-term sustainability.

2. Recommendations for Regulatory Agencies and Policy Makers Regulatory agencies should establish clear operational standards for risk management and financial reporting to ensure transparency. They should also promote fair competition between state-owned and private companies while supporting innovation and technology adoption in debt management. Government support for research and development in the asset management industry is essential to create best practices.

### 5.3 Recommendations for Future Research

1. Future research should expand to include private and foreign AMCs operating in Thailand to compare efficiency and risk management approaches. More complex quantitative methodologies such as multiple regression analysis, time series analysis, panel data analysis, event studies, and GARCH models should be employed to investigate causal relationships between financial indicators and stock returns systematically. Additionally, qualitative methods, including in-depth interviews with executives, should be used to gain deeper insights into risk management challenges.

2. Studies on the impacts of digital technologies (AI, machine learning, blockchain, big data analytics) on debt management efficiency are recommended. Cross-country comparative studies of successful AMCs in Singapore, Malaysia, South Korea, and China would provide valuable insights. Finally, research on the long-term economic and social impact of AMC operations, particularly regarding financial rehabilitation and creating opportunities for debtors, is needed.

## References

- Bangkok Commercial Asset Management Public Company Limited. (2019). **Registration statement for the offer for sale of securities (Form 69-1/Prospectus)**. The Securities and Exchange Commission.
- Bank of Thailand. (2002). **The restructuring and rehabilitation of the financial institution system after the 1997 crisis**. Bangkok: Bank of Thailand.
- Bank of Thailand. (2023). **Drawing lessons from the Tom Yum Kung crisis**. Bank of Thailand. [Online]. Retrieved October 17, 2024 from: <https://www.bot.or.th/en/news-and-media/article/drawing-lessons-from-the-tom-yum-kung-crisis.html>
- Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2020). **Fundamentals of financial management** (16th ed.). Cengage Learning.
- Financial Institutions Development Fund. (2001). **Emergency Decree on the Thai Asset Management Corporation, B.E. 2544 (2001)**. Bangkok: Government Gazette.
- Hull, J. C. (2018). **Risk management and financial institutions** (5th ed.). NJ: John Wiley & Sons.
- Islamic Bank of Thailand Asset Management Co., Ltd. (n.d.). **About us**. [Online]. Retrieved October 17, 2024 from: <https://iam-asset.co.th/th/about>
- Jorion, P. (2007). **Value at risk: The new benchmark for managing financial risk** (3rd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Klingebiel, D. (2000). **The use of asset management companies in resolving banking crises: Cross-country experiences** (World Bank Policy Research Working Paper No. 2442). The World Bank.
- Laeven, L., & Valencia, F. (2020). Systemic banking crises database II. *IMF Economic Review*, 68(2), 307–361. <https://doi.org/10.1057/s41308-020-00107-3>
- Martini, L., & Schanz, J. (2009). **Bad banks: Finding the right exit from the financial crisis**. London, United Kingdom: McKinsey & Company.
- The Secretariat of the House of Representatives, Academic Office. (2017). **Academic paper on the 1997 Tom Yum Kung crisis**. Information Repository of the Legislative Institute. [Online]. Retrieved October 17, 2024 from: <https://library.parliament.go.th/>

## คำแนะนำในการเตรียมต้นฉบับ

### 1. บทนำ

ต้นแบบ (template) จัดเตรียมได้โดยใช้ทั้งโปรแกรม Ms Word และบันทึกอยู่ในรูปของไฟล์ต้นแบบนามสกุล .docx และ .doc เพื่อให้ผู้เขียนบทความนำไปใช้ และทราบถึงรูปแบบ (format) ต่างๆ ที่ใช้ในการจัดทำบทความต้นฉบับ โดยส่วนประกอบต่างๆ ของบทความจะต้องมีลักษณะที่เหมือนกัน เพื่อให้วารสารมีความเป็นระเบียบเรียบร้อย

บทความจะต้องประกอบด้วยส่วนต่างๆ ตามลำดับต่อไปนี้ คือ ส่วนนำ ประกอบด้วย ชื่อเรื่องภาษาไทย ชื่อเรื่องภาษาอังกฤษ ชื่อผู้เขียนบทความ ชื่อหน่วยงานหรือสถาบันของผู้เขียน ที่อยู่ E-mail เฉพาะของผู้เขียนผู้รับผิดชอบบทความ (Corresponding author) บทคัดย่อภาษาไทย คำสำคัญ บทคัดย่อภาษาอังกฤษ และคำสำคัญภาษาอังกฤษ ในส่วนเนื้อเรื่อง แบ่งออกเป็น 2 ประเภทตามลักษณะของบทความดังนี้

1. บทความวิจัย เนื้อเรื่อง ควรประกอบด้วย (1) บทนำ วัตถุประสงค์ในการศึกษา/การวิจัย สมมติฐานในการศึกษา/การวิจัย (ถ้ามี) (2) เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง/กรอบแนวคิด (3) วิธีดำเนินการศึกษา/การวิจัย (4) ผลการศึกษา/การวิจัย (5) สรุปผลการศึกษา/การวิจัย อภิปรายผลการศึกษา/การวิจัย ข้อเสนอแนะ (6) กิตติกรรมประกาศ (ถ้ามี) (7) เอกสารอ้างอิง

2. บทความทางวิชาการ เนื้อเรื่อง ควรประกอบด้วย (1) ความนำ/บทนำ (2) วัตถุประสงค์ของบทความ (3) เนื้อเรื่อง/เนื้อหาของบทความ (4) บทสรุป (5) เอกสารอ้างอิง

### 2. คำแนะนำในการเขียนต้นฉบับบทความ

#### 2.1 การจัดหน้ากระดาษ

บทความที่จะใช้ภาษาไทยเป็นหลัก (และอาจจะมีคำภาษาอังกฤษแทรกได้) ตามรูปแบบที่กำหนดขนาดของบทความจะอยู่ในพื้นที่ของกระดาษ A4 พิมพ์แนวตั้ง (portrait) โดยตั้งค่าหน้ากระดาษ (page setup) ทุกด้านให้มีระยะขอบ (margins) ด้านละ 1 นิ้วเท่ากันทั้งหมด และความยาวของบทความ (รวมหน้าบทคัดย่อ) ไม่ควรเกิน 12 หน้า

ทั้งนี้ต้นแบบนี้จะบอกรายละเอียดของรูปแบบของบทความที่ถูกต้อง เช่น ขนาดของกรอบ ความกว้างของคอลัมน์ระยะห่างระหว่างบรรทัด และรูปแบบของตัวอักษร ห้ามปรับเปลี่ยนให้ต่างไปจากที่ระบุ กรุณาระลึกเสมอว่าบทความของท่านจะถูกนำไปรวมกับบทความอื่นๆ ในวารสารฯ ไม่ใช่เอกสารที่พิมพ์เดี่ยวๆ ดังนั้นบทความทั้งหมดควรที่จะต้องอยู่ในรูปแบบเดียวกัน อย่าขยายขนาดระยะห่างระหว่างบรรทัดเมื่อจะขึ้นย่อหน้าใหม่

การลำดับหัวข้อในเนื้อเรื่องให้ใส่เลขกำกับ โดยให้บทนำเป็นหัวข้อหมายเลข 1 และหากมีการแบ่งหัวข้อย่อย ก็ให้ใช้เลขระบบทศนิยมกำกับหัวข้อย่อย เช่น 2.1, 2.1.1 เป็นต้น



## 2.2 ขนาดตัวอักษรและการเว้นระยะ

### 2.2.1 ขนาดตัวอักษร

ตัวอักษรที่ใช้ในการจัดทำบทความนี้คือ “TH SarabunPSK” สำหรับชื่อเรื่องบทความ ให้ใช้ตัวอักษรแบบหนาขนาด 18 จุด (points) ชื่อผู้เขียนบทความ ใช้ตัวอักษรแบบธรรมดาขนาด 16 จุด ชื่อหน่วยงานหรือสถาบันของผู้เขียน และที่อยู่ E-mail ใช้ตัวอักษรแบบธรรมดาขนาด 14 จุด ชื่อหัวข้อหลัก (เช่น 1., 2.) หัวข้อย่อย (เช่น 1.1, 1.2, ...) หรือหัวข้อย่อย (เช่น 1.1.1, 1.1.2, ...) ใช้ตัวอักษรแบบหนาขนาด 16 จุด บทคัดย่อและเนื้อความต่างๆ ใช้ตัวอักษรแบบธรรมดาขนาด 16 จุด รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 รายละเอียดรูปแบบตัวอักษรสำหรับการจัดทำบทความต้นฉบับ

| องค์ประกอบ                                                   | ตัวอักษร      | รูปแบบอักษร | ขนาดอักษร (จุด) |
|--------------------------------------------------------------|---------------|-------------|-----------------|
| ชื่อเรื่องบทความ                                             | TH SarabunPSK | หนา         | 18              |
| ชื่อผู้เขียน                                                 | TH SarabunPSK | ธรรมดา      | 16              |
| ชื่อหน่วยงานหรือสถาบัน<br>ของ ผู้เขียน และที่อยู่ E-<br>mail | TH SarabunPSK | ธรรมดา      | 14              |
| หัวเรื่อง 1 (1.,2,...)                                       | TH SarabunPSK | หนา         | 18              |
| หัวเรื่อง 2 (1.1,1.2,..)                                     | TH SarabunPSK | หนา         | 16              |
| หัวเรื่อง 3 (1.1.1, ...)                                     | TH SarabunPSK | หนา         | 16              |
| เนื้อหาและบทคัดย่อ                                           | TH SarabunPSK | ธรรมดา      | 16              |
| คำอธิบายรูป                                                  | TH SarabunPSK | ธรรมดา      | 16              |
| คำอธิบายตาราง                                                | TH SarabunPSK | ธรรมดา      | 16              |
| ตัวแปรในสมการ **                                             | **            | **          | **              |
| เอกสารอ้างอิง                                                | TH SarabunPSK | ธรรมดา      | 16              |

\*\* จัดทำโดยใช้ MathType/ Ms Equation Object 3.0 ดูรายละเอียดเพิ่มเติมในหัวข้อที่ 2.5

### 2.2.2 การเว้นระยะ

เนื้อเรื่องในแต่ละบรรทัดให้จัดเรียงชิดซ้ายและขวาอย่างสวยงามโดยตั้งค่าการกระจายแบบไทย (Thai Distributed)

การเว้นระยะระหว่างบรรทัดสำหรับหัวเรื่อง 1 เช่น 1. และ 2. จะใช้ขนาดระยะ 14 จุด

การเว้นระยะระหว่างบรรทัดสำหรับหัวเรื่อง 2 และ 3 เช่น 2.1, 2.2 หรือ 2.2.1, 2.2.2 จะใช้ขนาดระยะ 8 จุด

กำหนดระยะในการย่อหน้า ย่อหน้าแรกอยู่ที่ 0.5 นิ้ว ย่อหน้าต่อไปย่อหน้าละ 0.25 นิ้ว (0.5, 0.75, 1.00, ....)

## 2.3 ชื่อเรื่อง ชื่อผู้แต่ง และหัวข้อ

การพิมพ์ชื่อเรื่อง ให้วางไว้ตำแหน่งกลางหน้ากระดาษ เริ่มจากชื่อเรื่องภาษาไทย ขึ้นบรรทัดใหม่เป็นชื่อเรื่องภาษาอังกฤษ (กรณีชื่อเรื่องเกิน 2 บรรทัดให้จัดในลักษณะสามเหลี่ยมกลับหัว) ชื่อผู้เขียนภาษาไทย และอังกฤษ สำหรับชื่อหน่วยงานหรือสถาบันของผู้เขียนและที่อยู่ Corresponding author : ให้พิมพ์ไว้ส่วนท้ายของหน้าแรกของงานที่นำเสนอ

## 2.4 การจัดทำรูปภาพ

รูปภาพที่ใช้จะต้องมีความคมชัดเพียงพอเพื่อที่จะให้ผู้อ่านสามารถเห็นรายละเอียดในรูปภาพได้ชัดเจน แต่ไม่ควรมีขนาดไฟล์ที่ใหญ่จนเกินไป เพราะจะทำให้ไฟล์บทความต้นฉบับมีขนาดใหญ่ตามไปด้วย โดยรูปภาพจะต้องวางไว้ตำแหน่งกลางหน้ากระดาษ ตัวอักษรทั้งหมดในรูปภาพ จะต้องมีความสูง 16 จุด เพื่อให้ผู้อ่านสามารถอ่านได้สะดวก โดยรูปภาพทุกรูปจะต้องมีหมายเลขแสดงลำดับและคำบรรยายได้ภาพ หมายเลขและคำบรรยายรวมกันแล้วควรจะมีขนาดยาวไม่เกิน 2 บรรทัด และควรเว้นบรรทัด 1 บรรทัด เหนือขอบของรูปภาพและใต้ คำอธิบายภาพ

## 2.5 การเขียนสมการ

สมการที่ใช้ในบทความควรจะเป็นการสร้างจากโปรแกรม MathType หรือเป็นวัตถุของ Microsoft Equation มีความสูง 14 จุด และเป็นตัวอักษร “TH SarabunPSK” ขนาด 14 จุด สมการทุกสมการจะต้องมีหมายเลขกำกับอยู่ภายในวงเล็บ และเรียงลำดับที่ถูกต้อง ตำแหน่งของหมายเลขสมการ (ใช้ตัวอักษร TH SarabunPSK ธรรมดาขนาด 16 จุด) และจะต้องจัดตำแหน่งของสมการให้มีความสวยงาม

## 2.6 การจัดทำตาราง

ตัวอักษรในตาราง ให้ใช้ตัวอักษร TH SarabunPSK ขนาด 16 จุด สำหรับหัวข้อของตาราง และให้ใช้ตัวอักษร TH SarabunPSK ธรรมดาขนาด 16 จุด สำหรับเนื้อหา ควรใช้เส้นกรอบตารางด้วยหมึกดำให้ชัดเจน (ทั้งนี้ผู้เขียนบทความอาจจะใช้ขนาดตัวอักษรที่เล็กกว่า 16 จุดได้ โดยขึ้นอยู่กับเนื้อหาและความสวยงามของการจัดตาราง)

## 2.7 การอ้างอิงและเอกสารอ้างอิง

การอ้างอิงในบทความ กรณีที่ผู้เขียนต้องการระบุแหล่งที่มาของข้อมูลในเรื่องให้ใช้วิธีการอ้างอิงในส่วนเนื้อเรื่องแบบนาม-ปี (author-date in-text citation) โดยระบุ ชื่อผู้แต่ง และปีพิมพ์ของเอกสาร ไว้ข้างหน้าหรือข้างหลังข้อความที่ต้องการอ้าง เพื่อบอกแหล่งที่มาของข้อความนั้นและอาจจะระบุเลขหน้าด้วยก็ได้ เช่น มานะ รักยิ่ง (2555: 45) กล่าวว่า .....หรือ ..... (มานะ รักยิ่ง, 2555: 45) ในกรณีที่ผู้แต่งตั้งแต่ 4 คนขึ้นไปให้ใช้ และคณะ เช่น มานะ รักยิ่ง และคณะ (2555: 51) หรือ (มานะ รักยิ่ง และคณะ, 2555: 51) ถ้าเป็นภาษาอังกฤษหรือภาษาใดๆ ที่เขียนด้วยตัวอักษรภาษาอังกฤษให้ใช้ et al. ต่อท้ายผู้แต่งคนแรก เช่น Schaad et al. (1992: 405) หรือ (Schaad et al., 1992: 405)

การอ้างอิงท้ายบทความ เป็นการรวบรวมรายการเอกสารทั้งหมดที่ผู้เขียนบทความได้ใช้อ้างอิงในการเขียนบทความจัดเรียงรายการตามลำดับอักษรชื่อผู้แต่ง ภายใต้หัวข้อ เอกสารอ้างอิง สำหรับบทความภาษาไทยหรือ Reference สำหรับบทความภาษาอังกฤษ โดยให้เรียงลำดับเอกสารอ้างอิงที่เป็นภาษาไทยขึ้นก่อนและตามด้วยภาษาอังกฤษหรือภาษาอื่นๆ และไม่ต้องใส่หมายเลขหน้า ให้แสดงเฉพาะเอกสารที่นำมาอ้างอิงในเรื่องเท่านั้น ไม่ควรอ้างอิงเอกสารใดๆ ที่ยังไม่ได้มีการตีพิมพ์ โดยเรียงลำดับตามตัวอักษร หากรายละเอียดของเอกสารอ้างอิงมีความยาวมากกว่าหนึ่งบรรทัดให้พิมพ์ต่อบรรทัดถัดไป โดยที่ย่อหน้าเว้นระยะจากขอบซ้ายของหน้ากระดาษ 0.5 นิ้ว โดยใช้รูปแบบการเขียนเอกสารอ้างอิงแบบ APA (American Psychological Association) ตัวอย่างการเขียนเอกสารอ้างอิงมีดังนี้

### 2.7.1 หนังสือหรือตำรา

รูปแบบ: ชื่อผู้แต่ง. (ปีที่พิมพ์). ชื่อหนังสือ. เมืองที่พิมพ์: สำนักพิมพ์. (ตัวอย่างเช่น)  
นันทวัฒน์ บรมานันท์. (2545). การปกครองส่วนท้องถิ่นตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.  
2540. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: วิญญูชน.  
Tzeng, O.C.S. (1993). Measurement of love and intimate relations: Theories, scales and  
Applications for Love development, Maintenance, and dissolution. London:  
Praeger.

### 2.7.2 หนังสือหรือตำราที่มีบรรณาธิการ

รูปแบบ: ชื่อผู้แต่ง. (ปีที่พิมพ์). ชื่อบทความ. ใน ชื่อบรรณาธิการ, ชื่อหนังสือ. (เลขหน้า  
บทความ). เมืองที่พิมพ์: สำนักพิมพ์. (ตัวอย่างเช่น)  
Hartley, J. T., Harker, J. O., & Walsh, D. A. (1980). Contemporary issues and new directions in  
adult development of learning and memory. In Poon, L. W. (Ed.), **Aging in the 1980s:  
Psychology issues** (239-252). Washington, DC: American Psychology Association.

### 2.7.3 วารสาร/ข่าวสาร/นิตยสาร

รูปแบบ: ชื่อผู้แต่ง. (ปีที่พิมพ์, เดือน). ชื่อบทความ. ชื่อวารสาร, ปีที่ (ฉบับที่), เลขหน้าบทความ.  
(ตัวอย่างเช่น)  
ประหยัด หงษ์ทองคำ. (2544, เมษายน). อำนาจหน้าที่ของรัฐสภาตามบทบัญญัติรัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2540.  
รัฐสภาสาร, 49 (4), 1-16.

### 2.7.4 วิทยานิพนธ์และดุษฎีนิพนธ์

รูปแบบ: ชื่อผู้เขียนวิทยานิพนธ์. (ปีที่วิจัยสำเร็จ). ชื่อวิทยานิพนธ์. วิทยานิพนธ์ปริญญา(ระดับ) ชื่อ  
สาขาวิชาสังกัดของสาขาวิชา มหาวิทยาลัย. (ตัวอย่างเช่น)  
เข็มทอง ศิริแสงเลิศ. (2540). การวิเคราะห์ระบบประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน  
กรุงเทพมหานคร. ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิต  
วิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

### 2.7.5 รายงานการวิจัย

รูปแบบ: ชื่อผู้แต่ง. (ปีที่พิมพ์). รายงานการวิจัยเรื่อง . เมืองที่พิมพ์: สำนักพิมพ์. (ตัวอย่างเช่น)  
ชวนพิศ สุทัศน์เสถียร. (2534). รายงานการวิจัยเรื่อง การใช้และไม่ใช้บริการ กฤตภาคของนักศึกษา  
มหาวิทยาลัยรามคำแหง. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

### 2.7.6 เอกสารอิเล็กทรอนิกส์

รูปแบบ: ชื่อผู้แต่ง .(ปี) .ชื่อเรื่อง. [ออนไลน์]. ค้นเมื่อ [วัน เดือน ปี] จาก แหล่งสารสนเทศ.[หรือ URL] ] (ตัวอย่างเช่น)

ภาควิชาบรรณารักษศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (2552). การลงรายการบรรณานุกรม

ตามกฎ APA Style [ออนไลน์]. ค้นเมื่อ 1 มิถุนายน 2552 จาก

<http://www.human.cmu.ac.th/~lib/documents/Bliography.pdf>

Urmila, R. & Parlikar, M., S. (2002). **Organizational Citizenship Behaviors**. [Online]. Retrieved May 20, 2014, from <http://www.worktrauma.org>.

### 3. การส่งต้นฉบับ

ส่งต้นฉบับผ่านระบบ ThaiJO ที่ <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/JMSNPRU>  
หรือส่งไฟล์ข้อมูลผ่าน E-mail: [wisitson@webmail.npru.ac.th](mailto:wisitson@webmail.npru.ac.th)

“กองบรรณาธิการวารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม”

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

85 หมู่ 3 ถนนมาลัยแมน ต.นครปฐม อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

โทรศัพท์. 0-3426-1021-36 ต่อ 3360 โทรสาร 0-3426-1068

สอบถามรายละเอียดเพิ่มเติม ติดต่อ

นางสาวอุทัยวรรณ รุ่งทองนิรันดร์ โทร. 034-261021-36 ต่อ 3360 โทรสาร 034-261068

## แบบฟอร์มการนำเสนอบทความ

วันที่.....เดือน..... พ.ศ. ....

เรียน บรรณาธิการวารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม  
เรื่อง ส่งบทความ

สิ่งที่ส่งมาด้วย

1. บทความจำนวน 3 ชุด
2. ไฟล์ข้อมูลจำนวน 1 แผ่น

ข้าพเจ้า นาย/นาง/นางสาว ชื่อ..... นามสกุล.....

I, Mr./Mrs./Miss Name & Surname.....

ที่อยู่เพื่อการติดต่อโดยละเอียด บ้านเลขที่ .....ตำบล/แขวง.....

อำเภอ/เขต..... จังหวัด .....

รหัสไปรษณีย์..... โทรศัพท์เคลื่อนที่.....

โทรศัพท์..... โทรสาร .....

อีเมล.....

บทความดังกล่าวเป็น

- ☐ บทความวิจัย
- ☐ บทวิจารณ์หนังสือ
- ☐ บทความปริทัศน์
- ☐ ไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
- ☐ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา ตามหลักสูตร.....

สาขา..... สถาบันการศึกษา.....

ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ชื่อบทความภาษาไทย.....
2. ชื่อบทความภาษาอังกฤษ .....
3. เจ้าของผลงาน ตำแหน่งทางวิชาการ/ระบุค่านำหน้าชื่อ

ชื่อบทความภาษาไทย .....

คนที่ 1 ชื่อ

(ภาษาไทย).....

(ภาษาอังกฤษ).....

สถาบันการศึกษา/สถานที่ทำงาน.....

คนที่ 2 ชื่อ

(ภาษาไทย).....

(ภาษาอังกฤษ).....

สถาบันการศึกษา/สถานที่ทำงาน.....

คนที่ 3 ชื่อ

(ภาษาไทย).....

(ภาษาอังกฤษ).....

สถาบันการศึกษา/สถานที่ทำงาน.....

.....

**สถานที่ติดต่อของผู้ติดต่อของผู้ส่งบทความ (ซึ่งกองบรรณาธิการสามารถติดต่อได้สะดวก)**

ที่อยู่ (Contact Info).....แขวง/ตำบล (Sub district) .....

เขต/อำเภอ (District).....จังหวัด (Province).....

รหัสไปรษณีย์ (Postal code).....

โทรศัพท์ (Telephone).....

โทรศัพท์เคลื่อนที่ (Mobile) .....

E-mail: .....

ข้าพเจ้าขอรับรองว่าบทความนี้ I hereby acknowledge this manuscript

☐ เป็นผลงานของข้าพเจ้าแต่เพียงผู้เดียว (is my original work)

☐ เป็นผลงานของข้าพเจ้าและผู้ร่วมงานตามที่ระบุในบทความจริง  
(is the original work of authors as indicated above)

โดยบทความดังกล่าวไม่เคยตีพิมพ์ และไม่อยู่ระหว่างการเสนอชื่อเพื่อตีพิมพ์ในวารสารใดมาก่อน

ข้าพเจ้ายินดีให้กองบรรณาธิการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อพิจารณาต้นฉบับบทความดังกล่าวได้ตาม

สมควร

This manuscript has never been previously published elsewhere for publication.

I acknowledge that the editorial board reserves the full right to select appropriate peer reviewers to review my manuscript and to edit it for publication guidelines.

จึงขอส่งบทความมาเพื่อพิจารณา

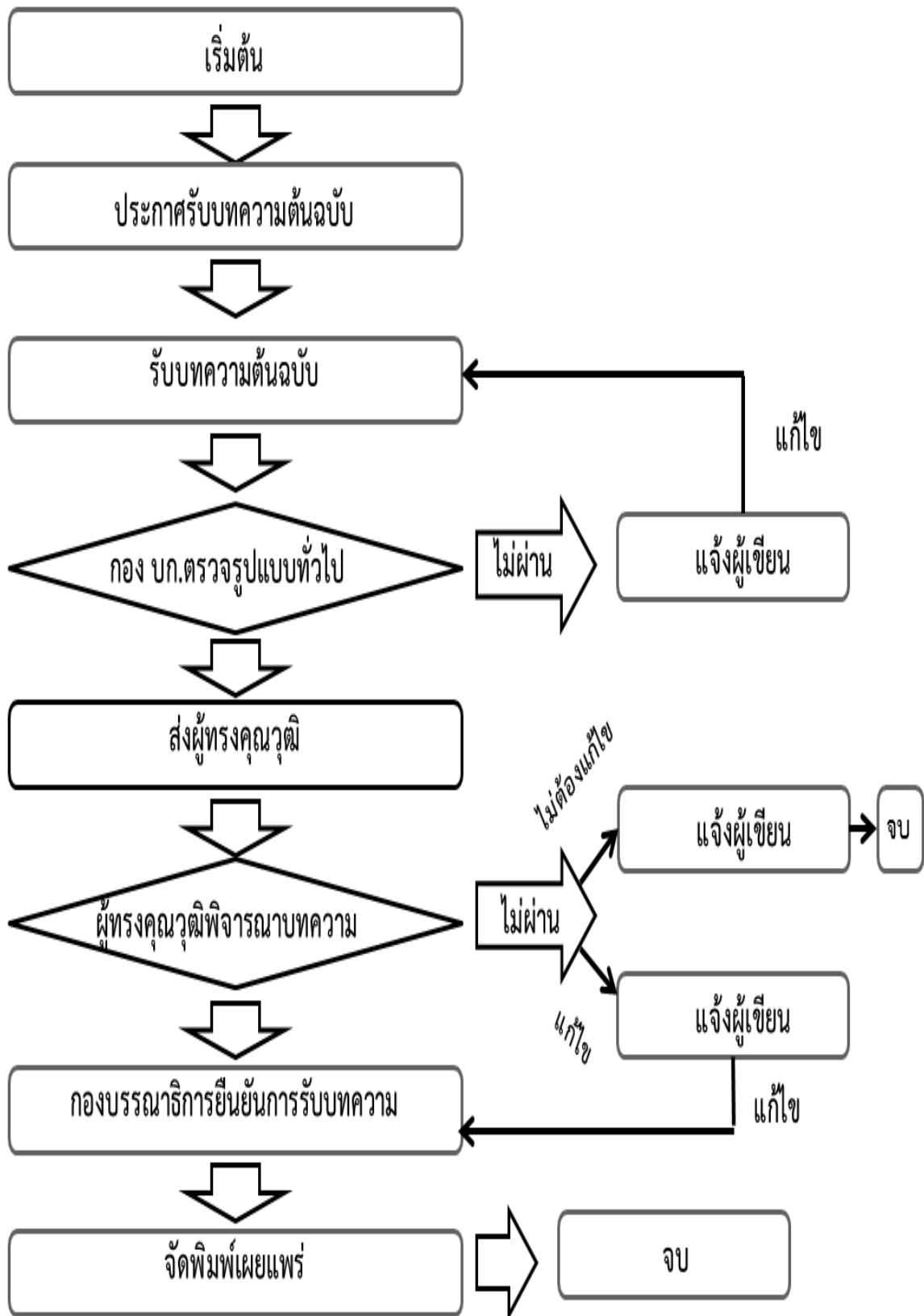
ขอแสดงความนับถือ

ลงชื่อ .....

ผู้ส่งบทความ



ขั้นตอนการจัดทำ  
วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม





ปรัชญา

“ปรัชญาการเรียนรู้สร้างบัณฑิตนักปฏิบัติมืออาชีพ  
ด้านบริหารจัดการ บัญชี และนิเทศศาสตร์”

วิสัยทัศน์

“ผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติที่มีสมรรถนะสูงด้านบริหารธุรกิจ  
และนิเทศศาสตร์เพื่อเป็นพลังปัญญาจากท้องถิ่นสู่สากล”