



# JOURNAL OF **HRi**ntelligence

ปีที่ 12 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม - ธันวาคม 2560

ISSN 1905-5986



## คอลัมน์

HR Tips : สร้างความสุข ส่งเสริมความผูกพันให้บุคลากร

## บทความวิจัย

การเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริโภคแบบพอเพียงของแรงงานต่างเจเนอเรชั่นในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร

อาจารย์ ดร.นราเขต ยิ้มสุข, อุไรวรรณ รุ่งไธรัญ

ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ : บทบาทในการสร้างเสริมการเรียนรู้องค์การภาครัฐ

พงศ์ศิริ สุขประวิทย์, อาจารย์ ดร.มณฑล สรไกรกิติกุล

สมรรถนะของครูไทยในศตวรรษที่ 21 : ปรับการเรียนรู้ เปลี่ยนสมรรถนะ

ฉัตรชัย หวังมีจมี, รองศาสตราจารย์ ดร.องอาจ นัยพัฒน์

## บทความวิเคราะห์/บทความวิชาการ

การจัดการทุนมนุษย์ยุคสื่อสังคมออนไลน์

ยศธร ทวีพล, รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริพร แยมนิล, รองศาสตราจารย์ ดร.กมลพร สอนศรี,

รองศาสตราจารย์ ดร.นภเรณู สัจจรักษ์ ธีระฐิติ

การประเมินระบบการออมเพื่อการเกษียณอายุของประเทศไทย

ดร.วิทยา ปิ่นทอง, จีระเดช ภาณุรัตน์

การปฏิรูปค่านิยมของสังคมไทยเพื่อนำประเทศไทยสู่สังคมประชาธิปไตย

ศาสตราจารย์พิเศษ ดร.จำเนียร จวงตระกูล

## สวัสดิ์ก้านผู้อ่านทุกท่าน

วารสาร HR intelligence ฉบับนี้เป็นฉบับที่ 2 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2560) ของปีที่ 12 ซึ่งยังอยู่ภายใต้กระแสการปฏิรูปและยุทธศาสตร์ของประเทศซึ่งมักจะเน้นการปรับเปลี่ยนในภาพใหญ่ๆ ในเชิงโครงสร้างเกือบทั้งสิ้น แต่ในมุมกลับกันกลับหลงลืมการขับเคลื่อนประเทศที่เริ่มจากระดับจุลภาค ซึ่งหลายประเทศที่ประสบความสำเร็จได้นำไปใช้บนความเชื่อนี้ การศึกษา วิเคราะห์ และการเสนอแง่มุมใหม่ๆ ในการจัดการทุนมนุษย์ก็ควรมีส่วนสำคัญในการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการปฏิรูปให้ได้ผลเป็นรูปธรรมและเกิดความยั่งยืน อย่างไรก็ตาม ข้อมูลวารสารเทศ ความรู้ และวิทยาการใหม่ๆ ล้วนเป็นสิ่งจำเป็นในการขับเคลื่อนประเทศ HR Intelligence หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะเป็นส่วนกลางระหว่าง นักวิจัย นักปฏิบัติ นักวิชาการ และผู้มีอำนาจในสังคมที่กำลังให้ความสนใจต่อการปฏิรูปและผลักดันยุทธศาสตร์ได้นำเอาแง่มุมและผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

HR Intelligence ฉบับนี้จะขอเริ่มต้นด้วย HR Tips ที่มีเป็นประจำนั้น ฉบับนี้เป็นเรื่อง “การสร้างความสุขและส่งเสริมความผูกพันให้กับบุคลากร” โดยข้อเสนอของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวิสา ช่อแก้ว นั้นองค์การต้องสร้างความสุขและความผูกพันไปพร้อมกับการสร้างความรู้สึกว่าได้รับการยอมรับและให้เกียรติ หรือที่เรียกว่า EVP (Employee Value Proposition) ได้อย่างน่าสนใจ ท่านที่สนใจแนวทางติดตามอ่านได้ในรายละเอียด

เป็นที่น่ายินดีที่วารสารในครั้งปีหลังนี้มีผู้นำเสนอบทความถึง 6 เรื่อง นับเป็นการพัฒนาองค์ความรู้ด้านทรัพยากรมนุษย์ที่จะช่วยให้เห็นแง่มุมของข้อเท็จจริงและแนวทางในการนำไปใช้ในการปฏิรูปได้หลากหลายมากขึ้น

งานวิจัยเรื่องแรกเป็นงานของ ดร.นราเขต ยิ้มสุข ที่ศึกษาเปรียบเทียบพฤติกรรมกรรมการบริโศกแบบพอเพียงของแรงงานในเจนเนอเรชั่นต่างๆ ในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร ที่ผลการศึกษาพบว่า เจเนอเรชั่นที่มีพฤติกรรมบริโศกพอเพียงมากกว่าเจนเนอเรชั่นเอกซ์และวาย ส่วนพฤติกรรมบริโศกพอเพียงเป็นอย่างไร ใครคือเจนเนอเรชั่นปี ติดตามได้ในเล่มครับ

บทความชิ้นที่ 2 เรื่อง “ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent)” โดย คุณพงศ์ศิริ สุขประวิทย์ ผู้ศึกษาและเสนอผลวิจัย บทบาทที่สำคัญ 4 บทบาท ได้แก่ การเป็นตัวกลางในการประสาน การเป็นผู้กระตุ้นเร่งเร้า บทบาทของการเป็นนักประชาสัมพันธ์ และบทบาทของการเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้เกิดการเรียนรู้ และยังพบบทบาทในการส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์การภาครัฐ จำเป็นต้องมีบทบาทในลักษณะของการเป็นจิตอาสาและการติดตามการดำเนินงานเพื่อรายงานผู้บังคับบัญชา จะด้วยเหตุผลใดนั้น หากคำตอบได้ในบทความ

บทความชิ้นที่ 3 เป็นเรื่อง สมรรถนะครูไทยในศตวรรษที่ 21 : ปรับการเรียนรู้เปลี่ยนสมรรถนะ โดย คุณฉัตรชัย หวังมีจงมี ที่พบปัญหาของครูในด้านการยึดติดกับรูปแบบการสอน การขาดจิตวิญญาณของความเป็นครู และพบสมรรถนะอีก 7 ประการที่มีความจำเป็นในศตวรรษที่ 21 ผู้สนใจอ่านผลการวิจัยในรายละเอียดในเล่มว่ามีสมรรถนะอะไรบ้าง

การจัดการในยุคดิจิทัล ทำให้วงการ HR ล้วนต้องปรับตัวในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ คุณยศธร ทวีผล ได้เสนอเป็น ลำดับที่ 4 เรื่อง การจัดการทุนมนุษย์ยุคสื่อสังคมออนไลน์ โดยสาระสำคัญให้เห็นว่าสื่อสังคมออนไลน์ถูกนำมาใช้ในการจัดการ นับตั้งแต่ การสรรหาคนเก่งและพนักงานเจนวาย การสร้างความร่วมมือ การติดต่อสื่อสาร รวมถึงการสร้างแบรนด์ให้กับนายจ้าง ขณะที่ยังพบปัญหาเรื่องความสอดคล้องกับลักษณะของธุรกิจ ปัญหาการละเมิดความเป็นส่วนตัวและปัญหาจริยธรรม

การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุทำให้การกำหนดยุทธศาสตร์และการปฏิรูปประเทศจำต้องพิจารณาความท้าทายความเสี่ยงและอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การวิเคราะห์โดยอาศัย หลักสถิติ และอนุกรมเวลา ตลอดจนการใช้สมการถดถอย จะทำให้ผู้ตัดสินใจมีข้อมูลที่สำคัญ บทความชิ้นที่ 5 เรื่อง การประเมินระบบการออมเพื่อการเกษียณอายุของประเทศไทย โดย ดร.วิทยา ปิ่นทอง ก็เป็นอีกเรื่องหนึ่ง ที่อาศัยหลักเศรษฐศาสตร์และการวิเคราะห์ทางสถิติ ทำให้ทราบปัญหาต่างๆ โดยเฉพาะความไม่พอเพียงของรายได้ที่กระทบกับระบบการออมและจะส่งผลต่อภาระการเงินการคลังที่เพิ่มขึ้นในอัตราร้อยละ 10 ต่อปี

ส่วนบทความสุดท้ายเป็นความพยายามสังเคราะห์องค์ความรู้การเปลี่ยนแปลงองค์การมาใช้ในการปฏิรูปค่านิยมของสังคมไทย โดย ดร.จำเนียร จวงตระกูล ที่เสนอแบบจำลอง VAVRIEM Model ในบทความเรื่อง “การปฏิรูปค่านิยมของสังคมไทยเพื่อนำประเทศสู่สังคมประชาธิปไตย” อะไรคือส่วนประกอบที่สำคัญของตัวแบบนี้ ติดตามรายละเอียดได้ใน HR Intelligence

ขอขอบคุณสำหรับผู้ส่งบทความทุกท่าน และยินดีรับบทความวิจัยและบทความวิชาการด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ใหม่ๆ ในฉบับต่อไป และในโอกาสครบกำหนดของการเป็นบรรณาธิการวารสาร HR Intelligence ก็ขอขอบคุณทุกท่านในกองบรรณาธิการ ที่ร่วมกันพิจารณา กลั่นกรองบทความ ฝ่ายธุรการ ผู้ประสาน ผู้เขียนบทความ และผู้ติดตามอ่านวารสารทุกท่านและถือโอกาสสวัสดิ์ปีใหม่นี้ครับ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาภูมิ ฤกษ์เมธ  
บรรณาธิการวารสาร

# JOURNAL OF *HR*intelligence

---

เจ้าของ สถาบันเสริมศึกษาและทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

กองบรรณาธิการ วารสาร HR Intelligence :

บรรณาธิการ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาคภูมิ ฤกษ์เมธ

ผู้ช่วยบรรณาธิการ อาจารย์ ดร.จิรวรรณ เดชานิพนธ์

กองบรรณาธิการวิชาการ รองศาสตราจารย์ ดร.ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์

ผู้อำนวยการสถาบันเสริมศึกษาและทรัพยากรมนุษย์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัญลักษณ์ วีระสมบัติ

รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร สถาบันเสริมศึกษาและทรัพยากรมนุษย์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาคภูมิ ฤกษ์เมธ

คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

อาจารย์ ดร.จิรวรรณ เดชานิพนธ์

คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

รองศาสตราจารย์ ดร.กิริยา กุลกลการ

คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

อาจารย์ ดร.อดิศร จันทรสุน

คณะวิทยาการเรียนรู้และศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

อาจารย์ปญุชรัศมี เดชะวชิรกุล

คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ศาสตราจารย์ ดร.จีระ หงส์ลดารมภ์

เลขาธิการมูลนิธิพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ

ดร.สรารุช ไพจุฑารักษ์พงษ์

สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (TDRI)

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ กุสุมาวลี

คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า)

# JOURNAL OF *HRi*ntelligence

---

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกริช สังขมณี

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรวุฒิ ปัดไธสง

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (ประสานมิตร)

ดร.ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ

ผู้ช่วยผู้อำนวยการ สายทรัพยากรบุคคลและพัฒนางานองค์กร ธนาคารแห่งประเทศไทย

คุณทนายท ศรีปลั่ง

กรรมการผู้จัดการ บริษัท เดอะไนส์ คอนซัลติ้ง จำกัด

## คณะผู้จัดทำวารสาร

คุณยุรนันท์ ตามกาล

คุณชินกฤต คงเจริญพร

คุณอุไรวรรณ รุ่งไธัญญ์

## สำนักงาน

โครงการวารสาร HR Intelligence

สถาบันเสริมศึกษาและทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

เลขที่ 2 ถนนพระจันทร์ แขวงพระบรมมหาราชวัง เขตพระนคร กรุงเทพฯ 10200

โทรศัพท์ 0 2613 3305 โทรสาร 0 2226 5324

Website : <http://www.journalhri.com> E-mail : [hri.tu.journal@gmail.com](mailto:hri.tu.journal@gmail.com)

## กำหนดออก-ช่วงเวลาตีพิมพ์

วารสาร HR intelligence เป็นวารสารราย 6 เดือน (1 ปี มี 2 ฉบับ)

ฉบับที่ 1 เดือนมกราคม - มิถุนายน

ฉบับที่ 2 เดือนกรกฎาคม - ธันวาคม

## ออกแบบและพิมพ์ที่

บริษัท ธรรมนิติ เพรส จำกัด โทรศัพท์ 0 2555 0713 [www.dst.co.th](http://www.dst.co.th)

## สารบัญ : Content

- 6 HR Tips : สร้างความสุข ส่งเสริมความผูกพันให้บุคลากร  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุนิสา ช่อแก้ว

### บทความวิจัย

- 9 การเปรียบเทียบพฤติกรรมกรรมการบริโภคแบบพอเพียงของแรงงานต่างเจเนอเรชันในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร  
อาจารย์ ดร.นราเวศ ยิ้มสูง, อุไรวรรณ รุ่งไธรัญ
- 27 ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ : บทบาทในการสร้างเสริมการเรียนรู้องค์การภาครัฐ  
พงศ์ศิริ สุขประวิทย์, อาจารย์ ดร.মনทล สรไกรกิติกุล
- 47 สมรรถนะของครูไทยในศตวรรษที่ 21 : ปรับการเรียนรู้ เปลี่ยนสมรรถนะ  
วัตรชัย หวังมีจมี, รองศาสตราจารย์ ดร.องอาจ นัยพัฒน์

### บทความวิชาการ

- 64 การจัดการทุนมนุษย์ยุคสื่อสังคมออนไลน์  
ยศรร ทวีพล, รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริพร แยมนิล, รองศาสตราจารย์ ดร.กมลพร สอนศรี,  
รองศาสตราจารย์ ดร.นภเรณู สัจจรักษ์ ธีระจิตติ
- 80 การประเมินระบบการออมเพื่อการเกษียณอายุของประเทศไทย  
ดร.วิทยา ปิ่นทอง, จีระเดช กานูรัตน์
- 96 การปฏิรูปค่านิยมของสังคมไทยเพื่อนำประเทศไทยสู่สังคมประชาธิปไตย  
ศาสตราจารย์พิเศษ ดร.จำเนียร จวงตระกูล

## HR Tips

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุนิสา ช่อแก้ว  
คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

## สร้างความสุข ส่งเสริมความผูกพันให้บุคลากร

แม้ว่าเรื่องของความสุขและความผูกพันเป็นเรื่องที่ดูเหมือนจะไม่ท้าทายเท่ากับประเด็นอื่นๆ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แต่การที่พนักงานไม่มีความสุขและขาดความผูกพันนั้นอาจเป็นภัยเงียบต่อทั้งหน่วยงานและตัวบุคลากรเอง เพราะความสุขและความผูกพันส่งผลต่อการทำงาน การที่บุคลากรไม่มีความสุขและความผูกพันก็อาจนำไปสู่ปัญหาการลาออกในที่สุด<sup>1</sup> ดังนั้น ในบทความ HR Tips ฉบับนี้ ผู้เขียนจึงอยากกล่าวถึงเรื่องความสุขและความผูกพัน โดยเน้นการตอบคำถามสามข้อต่อไปนี้ “อะไรคือความสุขและความผูกพันของบุคลากร?” “หน่วยงานจะรู้ได้อย่างไรว่าบุคลากรมีความสุขและความผูกพันอยู่ในระดับใด?” “หน่วยงานจะสร้างความสุขและส่งเสริมความผูกพันให้บุคลากรได้อย่างไรบ้าง?”

### คำถามแรก “อะไรคือความสุขและความผูกพันของบุคลากร?”

หากจะหาคำตอบว่า “อะไรคือความสุข” คงจะไม่มีคำตอบที่ตายตัว แต่จากผลการวิจัยของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด

(Harvard University) เรื่องความสุข ซึ่งได้ทำการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง 724 คน ที่น่าสนใจคือ งานวิจัยชิ้นนี้ใช้เวลาวิจัยค่อนข้างยาวนาน โดยทำการเก็บข้อมูลตั้งแต่กลุ่มตัวอย่างเป็นนักศึกษาชั้นปีที่ 1 จนกระทั่งระยะเวลาของการวิจัยผ่านไปกว่า 75 ปี (กลุ่มตัวอย่างหลายคนได้เสียชีวิตแล้ว รวมทั้งผู้วิจัยรุ่นแรกๆ) ผลของการวิจัยชิ้นนี้ได้คำตอบแบบสรุปว่า ชีวิตที่มีความสุขไม่ใช่ชีวิตที่ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานเท่านั้น หรือไม่ใช่เพียงความสำเร็จทางการเงินเพียงอย่างเดียว หากแต่เป็นการมีความสัมพันธ์ที่มีความหมาย (Meaningful Connection) ของผู้คนรอบตัว แม้ว่าคำตอบจากการวิจัยจะไม่ตายตัวเหมือนกับการวิจัยหรือการพิสูจน์ทางวิทยาศาสตร์ แต่จากความทุ่มเทในการเก็บข้อมูลด้วยระยะเวลาในการวิจัยอันยาวนานก็ได้ให้มุมมองสะท้อนเรื่องความสุข จากคำตอบของงานวิจัยชิ้นนี้ดูเหมือนว่าความสุขจะมาพร้อมกับความผูกพัน (ต่อคนรอบตัวซึ่งคนเหล่านั้นคือความสัมพันธ์ที่มีความหมาย) จะดีแค่ไหน หากบุคลากรได้มีความสัมพันธ์ที่มีความหมายซึ่งหมายถึง การมีหัวหน้างานและมีเพื่อนร่วมงานที่ทำให้เกิดความสุขทุกครั้งที่ได้พบเจอ

---

ในรอบปีที่ผ่านมามีโอกาสเป็นวิทยากรในหลักสูตรการสร้างความสุขและความผูกพันให้กับบุคลากรมาหลายรุ่น ทำให้มีโอกาสได้แลกเปลี่ยนกับผู้เข้ารับการอบรมซึ่งมีทั้งผู้บริหาร หัวหน้างาน ฝ่าย HR หลายคนได้สะท้อนว่า หน่วยงานให้ความสำคัญกับสองประเด็นนี้มากขึ้น เพราะมีปัจจัยที่กระทบสำคัญ 2 ประการ คือ ความเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร และช่องว่างของช่วงวัยของบุคลากร (Generation Gap) ทำให้เกิดปัญหาการสื่อสาร ความไม่เข้าใจ และการลาออกของบุคลากรรุ่นใหม่ในอัตราส่วนที่มากขึ้นกว่าที่ผ่านมา

กัน พร้อมที่จะช่วยเหลือ ทำงานเป็นทีมเดียวกัน และพร้อมที่จะส่งความสุขและความผูกพันไปยังลูกค้าหรือผู้รับบริการ

## คำถามข้อสอง “หน่วยงานจะรู้ได้อย่างไรว่าบุคลากรมีความสุขและความผูกพันอยู่ในระดับใด?”

จากรายงานความสุขของคนทั่วโลก (World Happiness Report)<sup>2</sup> ซึ่งได้ทำการสำรวจความสุขของคนใน 155 ประเทศ ได้อธิบายว่าความสุขเป็นอัตวิสัย (Subjectivity) และบริษัทที่ปรึกษาชื่อดังอย่างบริษัทแกลลัป (Gallup World Poll) ก็ได้สร้างมาตรวัดความสุขแบบง่ายๆ ที่เรียกว่า ขั้นบันไดแห่งความสุข (The Cantril Ladder) คำถามข้อสำคัญมี 2 ข้อ คือ คำถามข้อแรก “หากระดับความสุขของคุณวัดได้ที่ตัวเลข 0-10 โดยตัวเลข 10 แทนความสุขที่สุดในชีวิตของคุณ และตัวเลข 0 แทนความเลวร้ายที่สุดในชีวิตของคุณแล้ว ขณะนี้คุณมีความสุขอยู่ในระดับใด?” คำถามข้อสอง “อีก 5 ปีข้างหน้า คุณคิดว่าคุณจะมีความสุขอยู่ในระดับใด?” คำถามทั้งสองข้อนี้ดูเหมือนจะเป็นคำถามธรรมดา แต่ไม่ธรรมดา เพราะคำถามข้อแรกสะท้อนให้เห็นมุมมองของบุคลากรต่อคุณค่าของตัวเองและความสัมพันธ์รอบตัวแบบองค์รวม และข้อที่สองสะท้อนเรื่องความหวังและการขับเคลื่อนอนาคต ซึ่งอาจจะหมายรวมทั้งอนาคตของบุคลากรและอนาคตของหน่วยงานด้วย...เมื่ออ่านถึงจุดนี้แล้ว ผู้เขียนอยากให้ผู้อ่านลองตั้งคำถามนี้กับตัวเองดูว่าความสุขปัจจุบันและความสุขในอีก 5 ปีข้างหน้าจะอยู่ในระดับใด? เมื่อตอบได้แล้วลองดูค่าเฉลี่ยของคนทั่วโลกที่เชิงอรรถ<sup>3</sup>

นอกจากการวัดระดับความสุขดังที่ได้อธิบายในข้างต้นแล้ว ในประเทศไทยก็มีหน่วยงานที่ได้จัดทำคู่มือเพื่อสำรวจความสุขของบุคลากร อาทิ คู่มือองค์กรแห่งความสุขของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ในคู่มือนี้ได้อธิบายตัววัดเรื่องความสุขไว้ทั้งหมด 9 ด้าน ซึ่งประกอบไปด้วยมิติที่วัดจากอัตวิสัย เช่น มีน้ำใจดี มีจิตวิญญาณดี และมิติที่วัดแบบวัตถุวิสัย (Objectivity) เน้นมาตรวัดที่ประเมินได้โดยไม่ต้องอาศัยการตีความส่วนบุคคล เช่น การมีสุขภาพกายดี และสุขภาพการเงินดี<sup>4</sup> เป็นต้น

เมื่อเราทราบว่าคุณภาพของบุคลากรวัดได้อย่างไรแล้ว คำถามถัดไปคือ แล้วหน่วยงานจะทราบได้อย่างไรว่าบุคลากรมีความผูกพัน ในประเด็นนี้บริษัทเอออน ฮิววิต (Aon Hewitt) ได้อธิบายว่า บุคลากรที่เรียกได้ว่ามีความผูกพัน (Engagement) นั้นประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ ได้แก่ ประการแรก การพูดถึงหน่วยงานในทางที่ดี (Say) ประการที่สอง การคงอยู่และทุ่มเททำงานอย่างเต็มความสามารถ (Stay) และประการสุดท้าย การส่งมอบผลงานที่เหนือความคาดหมายหรือพยายามสร้างสรรค์ผลงานให้ดียิ่งขึ้น (Strive) จะเห็นได้ว่า ความหมายของความสุขผูกพันในที่นี้มากกว่าแค่การพิจารณาที่อัตราการลาออกของบุคลากร หากแต่เน้นการพิจารณาจากคนที่อยู่อย่างมีความสุขผูกพันหรือไม่...ผู้อ่านที่ได้อ่าน HR Tips ฉบับที่แล้วอาจจะมีพจนานุกรมของบริษัทยักษ์ใหญ่ได้ว่า แนวปฏิบัติ (Practice) หนึ่งที่มิตผลใช้เพื่อการรักษาบุคลากรคือ การสัมภาษณ์เหตุผลของการคงอยู่ (Stay Interview) โดยมีแนวคิดที่เก็บข้อมูล

<sup>2</sup><http://worldhappiness.report/>

<sup>3</sup>ค่าเฉลี่ยของความสุข ณ ปัจจุบันประมาณ 7.3 และค่าเฉลี่ยของความสุขในอีก 5 ปีข้างหน้า คือ 8.4 การที่ค่าเฉลี่ยเพิ่มขึ้นสะท้อนให้เห็นถึงความหวังต่อการใช้ชีวิตและการงานในอนาคต

<sup>4</sup>มาตรวัดของ สสส. มี 5 ระดับ คะแนนต่ำสุดคือ 1 สูงสุดคือ 5

จากคนที่ยังอยู่ดีกว่าคนที่จากเราไปแล้ว และยังเก็บข้อมูลการลงทุนพัฒนาบุคลากรเพื่อพิจารณาว่าบุคลากรแต่ละคนได้ส่งมอบมูลค่าเพิ่มมากน้อยเพียงใด การดำเนินการเช่นนี้จะทำให้ทราบถึงสิ่งที่บุคลากรพูดถึงหน่วยงาน การทุ่มเทระหว่างการคงอยู่ และผลงานที่บุคลากรพยายามพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

## คำถามข้อสาม “หน่วยงานจะสร้างความสุขและส่งเสริมความผูกพันให้บุคลากรได้อย่างไรบ้าง?”

ก่อนจะตอบคำถามข้อที่สาม หน่วยงานจะต้องตอบคำถามสองข้อแรกให้ได้ก่อนว่า อะไรคือความสุขและความผูกพันในแบบฉบับของหน่วยงานเรา และบุคลากรมีความสุขและความผูกพันในระดับใด เมื่อทราบคำตอบทั้งสองข้อก่อนหน้าแล้ว จึงนำเอาผลที่ได้มาจัดลำดับความสำคัญและวางแนวทางในการจัดการตามลำดับ บุคลากรมีความสุขในด้านใดน้อยที่สุดให้เติมเต็มในด้านนั้น ส่วนด้านใดที่มีมากก็ให้พยายามส่งเสริมให้คงที่หรือเพิ่มขึ้น ที่สำคัญคือการสร้างความสุขพร้อมกับการส่งเสริมความผูกพันนั้นจะต้องทำให้บุคลากรรู้สึกที่ตัวเองได้รับเกียรติผ่านข้อเสนอเชิงคุณค่าที่ส่งมอบให้กับบุคลากร (Employee Value Proposition) หรือที่เรียกโดยย่อว่า EVP โดย EVP ที่หน่วยงานมอบให้บุคลากรมีความหมายครอบคลุมทั้งในส่วนที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน โดย EVP ที่เป็นตัวเงิน เช่น เงินเดือน โบนัส สวัสดิการอื่นๆ ที่ตีมูลค่าเป็นตัวเงินได้ และ EVP ที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น การมอบหมายงานที่ท้าทาย การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นการมีส่วนร่วม การสร้างเสริมภาพลักษณ์ของหน่วยงาน และทำกิจกรรมเพื่อสังคมเพื่อให้พนักงานเกิดความภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน เป็นต้น ทั้งนี้ หลักการของการใช้ EVP ไม่ใช่การยึดเยียดสิ่งที่หน่วยงานอยากจะให้กับบุคลากรเท่านั้น หากแต่หน่วยงานต้องพึงตระหนักว่า ข้อเสนอเชิงคุณค่าจะต้องมองในมุมมองของผู้รับ (บุคลากร) มากกว่าผู้ให้ (หน่วยงาน) เน้นการสื่อสารและการมีส่วนร่วมของบุคลากร

สิ่งที่ท้าทายของการนำเอา EVP มาใช้คือ ความต้องการของบุคลากรแต่ละคนอาจจะไม่เหมือนกัน ดังนั้น การนำเอา EVP มาใช้จึงมาพร้อมกับความยืดหยุ่นในการออกแบบข้อเสนอ และมีทางเลือกหลากหลาย บุคลากรแต่ละคนอาจจะได้ผลตอบแทนไม่เหมือนกัน แต่ต้องมีความรู้สึกเป็นธรรมและได้รับคุณค่าจากสิ่งที่หน่วยงานมอบให้

...หวังว่า HR Tips ครั้งนี้จะสร้างความสุขให้ผู้อ่าน แล้วพบกันใหม่ใน HR Tips ฉบับหน้าค่ะ... **A**



อาจารย์ ดร.นราเขต ยิ้มสุข  
อาจารย์ประจำ คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  
อุไรวรรณ รุ่งไธญ์  
นักวิจัย สถาบันเสริมศึกษาและทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

## บทความวิจัย

# การเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริโภคแบบพอเพียงของแรงงานต่างเจเนอเรชันในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร

## บทคัดย่อ

การเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริโภคแบบพอเพียงของแรงงานต่างเจเนอเรชันในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร มีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของแรงงานในเขตนิคมอุตสาหกรรมนวนครต่างเจเนอเรชัน ปี เอ็กซ์ และวาย ต่อพฤติกรรมการบริโภคแบบพอเพียง การศึกษาในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) วิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยการหาความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเพื่อศึกษาข้อมูลส่วนบุคคล ส่วนพฤติกรรมการบริโภคแบบพอเพียง ใช้ F-test ทดสอบสมมติฐาน

ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 56.70 ส่วนใหญ่เป็นเจเนอเรชันเอ็กซ์ ร้อยละ 43.00 รองลงมา ได้แก่ เจเนอเรชันวาย ร้อยละ 36.50 และเจเนอเรชันบี ร้อยละ 21.50 ตามลำดับ ส่วนใหญ่ทำงานอยู่ในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ร้อยละ 54.20 กิจกรรมยามว่างของเจเนอเรชันบีและเอ็กซ์ส่วนใหญ่ คือ ดูโทรทัศน์ อยู่บ้านนอนพักผ่อน ร้อยละ 80.23 และ 52.15 ตามลำดับ ส่วนเจเนอเรชันวายส่วนใหญ่มีกิจกรรมยามว่าง คือ ดูหนัง ฟังเพลง ร้อยละ 58.22

ระดับพฤติกรรมการบริโภคแบบพอเพียงของแรงงานในนิคมอุตสาหกรรมนวนครอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า ไม่ตามกระแส มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ การรู้คุณค่าทรัพย์สินและจากผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย พบว่า แรงงานในนิคมอุตสาหกรรมนวนครที่มีเจเนอเรชันแตกต่างกันจะมีพฤติกรรมการบริโภคแบบพอเพียงแตกต่างกัน โดยที่เจเนอเรชันบีมีพฤติกรรมการบริโภคแบบพอเพียงมากกว่าเจเนอเรชันเอ็กซ์และวาย ดังนั้น ผู้ควบคุมนโยบายภาครัฐควรส่งเสริมให้มีการผลิต เนื้อหาที่บรรจุหลักเศรษฐกิจพอเพียงในรูปแบบที่หลากหลาย สามารถนำเสนอให้เข้าใจได้อย่างง่ายดาย และชวนให้ติดตามอย่างต่อเนื่อง ผ่านสื่ออินเทอร์เน็ต สื่อสังคมออนไลน์ และสื่อโทรทัศน์ อีกทั้งฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์การควรดำเนินการจัดกิจกรรม การรณรงค์ พร้อมทั้งการสร้างต้นแบบบุคลากรด้านการพอเพียงเพื่อเป็นปัจจัยกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติตาม

คำสำคัญ : พฤติกรรมการบริโภคแบบพอเพียง, แรงงาน, เจเนอเรชัน, นิคมอุตสาหกรรมนวนคร

# A comparison of Workers of Different Generations on Sufficient Consumption Behavior in Navanakorn Industrial Estate

## Abstract

The objective of the research was to compare the differences between workers of Generations B, X and Y regarding sufficient consumption behaviors. Data was captured from questionnaire. And analyzed using statistical tools of percentage, mean, and standard deviation regarding sufficient consumption behavior while the hypothesis was tested by the F-test.

The findings on personal data showed that the majority of the sample were female (56.7%). Forty three percent were Generation X, meanwhile the rest were Generation Y and Generation B (36.5% and 21.5%, respectively). Most of them worked in the electronic industry (54.2%). The leisure activities of Generations B and X were watching television and resting at home (80.23% and 52.15 respectively). While those of most of the Generation Y (58.22%) were watching movies and listening to music.

The sufficient consumption behaviors of workers in Navanakorn Industrial Estate were at a moderate level. The investigation of each component of the sufficient consumption behavior reveals that non-fashionable style were at the highest average value, followed by appreciation of asset. The testing of the hypothesis reveals that workers with different generations had different patterns of sufficient consumption behaviors. Generation B particularly exercised more sufficient consumption behavior than Generation X and Generation Y. Therefore, public sector should be support the creative several contents about sufficient consumption behaviors thru social media and private sector (HR) should be create activities or campaign to motivating sufficient consumption behaviors of workers.

**Keywords :** Sufficient Consumption Behavior, Workers, Generations, Navanakorn Industrial Estate

## บทนำ

กระแสโลกาภิวัตน์สร้างกระบวนการเปลี่ยนแปลงต่อระบบโลกทั้งระบบ โดยการเปลี่ยนแปลงในระบบดังกล่าวส่งผลทั้งต่อด้านบวกและด้านลบที่เชื่อมโยงความสัมพันธ์ของระบบสังคมโลกไว้ ดังนั้น การไร้พรมแดนที่เกิดขึ้น ทั้งในระบบข้อมูลข่าวสาร ความรู้ และการพัฒนาศักยภาพของคนนั้น โลกไร้พรมแดนจึงเป็นการที่ทำให้ทุกคนเกิดความตระหนักและมองถึงเป้าหมายการพัฒนาาร่วมกันทั้งในระดับโลก สังคม และระบบอื่นๆ ร่วมกัน บนพื้นฐานความซับซ้อนจะมีการออกแบบอย่างไรให้เกิดการพัฒนาขึ้นอย่างยั่งยืน (พิชัย วาศนาสง, 2549, น.11) เมื่อพิจารณาจากปรากฏการณ์สำคัญในการพัฒนาของโลกาภิวัตน์แล้ว มีฐานจากเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นพลังขับเคลื่อนสังคม ทำให้เกิดการไหลของข้อมูลข่าวสารจากพื้นที่หนึ่งไปยังพื้นที่หนึ่งด้วยความรวดเร็ว ด้วยพลังของข้อมูลข่าวสารเมื่อมองในมุมมิติเชิงเศรษฐกิจ นอกจากนี้ โลกาภิวัตน์ยังหมายถึงความสำคัญของระบบทุนนิยม การค้าเสรี การแบ่งงานกันทำในระดับสากล โลกาภิวัตน์นั้นยังเชื่อมโยงถึงวัฒนธรรมการบริโภคของผู้คนจากที่หนึ่งสู่ที่หนึ่งอีกด้วย ผ่านกระบวนการสำคัญการครอบโลกทางวัฒนธรรม เนื่องจากระบบสื่อสารไร้พรมแดนก่อให้เกิดระบบชุมชนโลกทุกเหตุการณ์สามารถเคลื่อนและสิ้นไหลอย่างรวดเร็ว ทำให้เกิดการครอบโลกทางวัฒนธรรม อิทธิพลของวัฒนธรรมและอำนาจของเศรษฐกิจจากประเทศที่พัฒนาแล้วได้ไหลป่าเข้าสู่ประเทศอื่นอย่างรุนแรง ก่อให้เกิดกระแสวัฒนธรรมโลก (Neo - Westernization) ครอบงำทางความคิด การมองโลก การแต่งกาย การบริโภคนิยม (อารีย์ นัยพิณิจ, 2556)

กระแสโลกาภิวัตน์และวัฒนธรรมโลกที่เข้ามาในประเทศไทยส่งผลต่อวิถีชีวิตคนไทยทั้งระดับครอบครัว ชุมชน และประเทศ ทำให้ผู้คนมุ่งแสวงหาความสุขส่วนตัวมากกว่าการคำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวม สังคมเกิดภาวะต่างคนต่างอยู่ รูปแบบพฤติกรรมการบริโภคที่บ่งบอกตัวตนที่สูงขึ้นและเปลี่ยนแปลงไป ส่งผลประเด็นทางสังคมอื่นๆ

ตามมา เช่น พฤติกรรมการบริโภคเกินความจำเป็น การบ่งบอกสถานะทางสังคมผ่านรูปแบบการใช้ชีวิตหรือการใช้จ่ายเงินเพื่อแสวงหาความสุขเป็นหลัก เปลี่ยนจากการประหยัดอดออมและความรู้สึก “พอเพียง” ในการดำรงชีวิตและการเกิดความสมดุลในชีวิตที่เป็นพื้นฐานเศรษฐกิจแนวพุทธของไทยมาอย่างช้านาน

กระแสการบริโภคนิยมที่เข้ามามีบทบาทผ่านกระแสโลกาภิวัตน์นั้น มีปรากฏการณ์สำคัญที่เกิดขึ้นในสังคมไทยคือ การพัฒนากรอบคิดเศรษฐกิจพอเพียง “...ความพอเพียงนี้ ก็แปลว่าความพอประมาณและความมีเหตุผล” พระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช มหิตลาธิเบศรรามาธิบดี จักรีนฤพดินทร สยามินทราธิราช บรมนาถบพิตร เรื่อง เศรษฐกิจพอเพียง วันศุกร์ที่ 4 ธันวาคม พ.ศ. 2541 (กองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา (กยศ.), 2551, น. 164) ช่างต้นแสดงว่า พฤติกรรมที่พอเพียงมีองค์ประกอบในขั้นพื้นฐานอย่างน้อยสองประการ ประการแรก ได้แก่ ความพอประมาณ กล่าวคือ บุคคลจักต้อง “รู้จักพอ” ซึ่งในที่นี้จะขอตีความอย่างแคบว่าหมายถึง ความพอในการบริโภค (ซึ่งจะมีนัยต่อไปถึงความพอในการถือครองทรัพย์สิน) อีกประการหนึ่งคือความมีเหตุผล กล่าวคือ บุคคลต้องตัดสินใจในทางเศรษฐกิจอย่างมีเหตุมีผล (สมชัย จิตสุชน, 2543, น.3) ดังนั้น การใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นแนวทางในการดำรงชีวิต คือทางเลือกของคนและกลุ่มคนจำนวนหนึ่งในการดำเนินชีวิตและดำเนินกิจกรรมทางด้านเศรษฐกิจ เพื่อปรับตัวให้สามารถอยู่รอดในสภาพเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมในปัจจุบันได้อย่างมีความสุขตามอัตภาพ

ในช่วงวัยหรือยุคสมัยหรือเจนเนอเรชัน (Generation) หมายถึง กลุ่มคนที่มีอายุรุ่นราวคราวเดียวกัน โดยกลุ่มยุคสมัยหรือเจนเนอเรชันถูกมองว่ามีอิทธิพลที่สำคัญต่อพฤติกรรมการบริโภค สำหรับการแบ่งทั่วไปมีอยู่ 3 กลุ่ม ยุคสมัย ประกอบด้วย 1) เจนเนอเรชันบี ที่อยู่ในช่วงวัยแรงงาน และยังไม่เกษียณจากการทำงาน เกิดในปี พ.ศ. 2498-2507 เป็นผู้มีควมรักดีต่อองค์การของตนเองสูงกว่ากลุ่มอื่น หาก

กำลังทำงานอยู่ก็กำลังสะสมเงินเพื่อใช้ชีวิตในบ้านปลายอย่างมีความสุข สามารถเดินทางท่องเที่ยวได้ตามใจปรารถนา หากเกษียณจากทำงานแล้วก็เป็นผู้บริโภคร่วมจะซื้อสินค้าตามความต้องการของตน มีทัศนคติที่ดีต่อการซื้อจับจ่ายใช้สอยสินค้าเพื่อตัวเองและบุคคลใกล้ชิด รู้คุณค่าของเงิน ตั้งใจทำงานและมุ่งมั่นเพื่อสร้างฐานะให้กับครอบครัว (เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล, 2551) 2) กลุ่มเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ คือแรงงานที่เกิดในปี พ.ศ. 2508-2522 ให้ความสำคัญกับเรื่องความสมดุลระหว่างงานกับครอบครัว (Work-life Balance) มีแนวคิดและการทำงานในลักษณะรู้ทุกอย่างทำทุกอย่างได้เพียงลำพัง ไม่พึ่งพาใคร มีความคิดเปิดกว้าง พร้อมรับฟังข้อติติง เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาตนเอง การทำงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์เป็นกลุ่มที่มีความตั้งใจและความทะเยอทะยาน เพราะเกิดมาในยุคที่การแข่งขันสูง แต่รู้จักจัดสรรเวลาทำงานและเวลาพักผ่อนให้คล่องตัว ในด้านการใช้จ่าย มีความรอบคอบในการใช้จ่ายและมีการวางแผนทางการเงินเป็นอย่างดี เรียกว่าเป็นกลุ่มที่ใช้เงินเป็น อะไรที่ไม่จำเป็นจริงๆ ก็ไม่ซื้อ แต่อะไรที่จำเป็น ถึงจะแพงแค่ไหน ก็ควักตังค์จ่ายได้โดยไม่ลังเล (รัชฎา อธิสนธิสกุล และอ้อยอุมมา รุ่งเรือง, 2548) 3) กลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย แรงงานที่เกิดในปี พ.ศ. 2523-2543 เป็นกลุ่มที่มีลักษณะที่แตกต่างจากกลุ่มอื่น ชั่ววาล ทัดศิวัช (2553) กล่าวถึง คนยุคสมัยนี้ว่า เป็นกลุ่มที่มีพฤติกรรมการใช้ชีวิตที่แตกต่างกับยุคสมัยอื่นอย่างมาก ถือว่าเป็นผู้ขับเคลื่อนเศรษฐกิจทั้งในแง่ผู้ผลิตและผู้บริโภค เจนเนอเรชั่นวายเติบโตมาในยุคของการเปลี่ยนแปลงอย่างมากของสภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง รวมทั้งเทคโนโลยีที่ก้าวหน้า เป็นวัยที่เพิ่งเริ่มเข้าสู่วัยทำงาน มีลักษณะนิสัยชอบแสดงออก มีความเป็นตัวของตัวเองสูง ไม่ชอบอยู่ในกรอบและไม่ชอบเงื่อนไข เจนเนอเรชั่นวายเป็นคนทันสมัย ไม่ตกยุคและมักเบื่อง่าย เป็นกลุ่มคนที่ทันสมัย ทันเทคโนโลยี

จากสภาพการทำงานในโลกปัจจุบันที่มีความเครียดจากการทำงาน แรงงานจำนวนมากต้องทำงานล่วงเวลาเพื่อให้ได้ค่าแรงงานที่เพิ่มมากขึ้น ประกอบกับแรงงานส่วนใหญ่

ในเขตอุตสาหกรรมเป็นผู้ที่ต้องย้ายถิ่นฐานมาจากต่างจังหวัดเพื่อเข้ามาทำงานในโรงงานอุตสาหกรรม ทำให้เกิดความรู้สึกโดดเดี่ยวจากการห่างไกลจากครอบครัวของตน บังคับต่างๆ เหล่านี้ล้วนส่งผลให้แรงงานมีรูปแบบการดำรงชีวิตในเมืองเพื่อผ่อนคลายความเครียดจากการทำงาน สนธยา บางบ่อ (2552) กล่าวถึงวิถีชีวิตของแรงงานในโรงงานอุตสาหกรรมว่า มีวิถีชีวิตของคนในสังคมเมืองที่หนีไม่พ้นเรื่องความบันเทิงที่พอให้ช่วยผ่อนคลาย และสถานที่ที่รวบรวมความบันเทิงราคาย่อมเยาสำหรับแรงงานคงหนีไม่พ้นห้างสรรพสินค้าที่เป็นแหล่งรวมความบันเทิง ไม่ว่าจะเป็นสถานที่ที่เย็นสบาย โรงหนัง ร้านอาหาร หรือเสื้อผ้าที่ทันสมัย แรงงานมีแนวโน้มที่ถูกรับโฆษณาชักจูงให้บริโภค ซึ่งเราเคยได้ยินว่าการบริโภคคือหนทางสู่การพักผ่อนหย่อนใจและการหาความสุข ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะการบริโภคเกี่ยวข้องกับอารมณ์มากกว่าเหตุผล สอดคล้องกับ วนิดา โชคปลอด (2554) ได้ทำการศึกษาการก่อหนี้ในระบบของแรงงานโรงงานอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งพบว่า พฤติกรรมในการไม่มีวินัยใช้เงิน การใช้จ่ายอย่างฟุ่มเฟือย และใช้จ่ายไปกับการเที่ยว ดื่มกิน รวมถึงการเสี่ยงโชคลุ้นรับรางวัลต่างๆ เป็นหนึ่งในพฤติกรรมสำคัญที่เกิดความไม่พอเพียงและก่อหนี้ นอกจากนี้ในงานวิจัยของ จุฑามาศ แก้วพิจิตร (2552) ที่ได้สำรวจพฤติกรรมการใช้จ่ายของแรงงานโรงงานอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งพบว่า แรงงานส่วนใหญ่ (ร้อยละ 43) มีรายจ่ายมากกว่ารายรับ และมีวิธีการแก้ปัญหาโดยการกู้ยืมและวิธีการแก้ไขมากกว่า 1 วิธีการ เช่น จำนำ ใ้บัตรเครดิตกดเงินสดมาใช้ ดังนั้น จะเห็นได้ว่าจากงานวิจัยส่วนใหญ่ที่ได้ศึกษาแรงงานโรงงานอุตสาหกรรมส่วนใหญ่มีแนวโน้มในการบริโภคอย่างไม่พอเพียง พฤติกรรมร่วมคือพฤติกรรมการบริโภค โดยส่วนใหญ่เน้นพฤติกรรมการบริโภคที่แสดงออกคือการบริโภคนิยม ด้วยเหตุผลประการสำคัญคือการสะท้อนการพักผ่อน การมุ่งแสวงหาความสุขที่เกิดขึ้นเพื่อชดเชยจากการทำงาน

ภายใต้กระแสการบริโภคนิยมในปัจจุบันและภาวะหนี้สินของแรงงานส่งผลให้การบริโภคอย่างพอเพียงจะเป็น

แนวทางสำคัญของการอยู่รอด จึงเป็นที่น่าสนใจว่าแรงงานแต่ละกลุ่มเงินเนอเรชั่นนั้นมีพฤติกรรมการบริโภคแบบพอเพียงมากน้อยเพียงใดและมีพฤติกรรมแตกต่างกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของเงินเนอเรชั่นต่อพฤติกรรมการบริโภคแบบพอเพียงของแรงงานในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร เพื่อเข้าใจในความแตกต่างของพฤติกรรมในแต่ละกลุ่มยุคสมัยต่อพฤติกรรมการบริโภคแบบพอเพียง โดยบริษัทที่สำคัญของนิคมอุตสาหกรรมนวนคร เนื่องจากเป็นบริษัทที่ประกอบกิจการทางด้านเขตอุตสาหกรรมแห่งแรกของประเทศไทย บริษัท นวนคร จำกัด เริ่มก่อตั้งเมื่อวันที่ 26 มีนาคม 2514 และเป็นหนึ่งในบริษัทที่ดำเนินการมาเป็นเวลายาวนานกว่า 41 ปี ได้จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (The Stock Exchange of Thailand, SET) เป็นบริษัทมหาชน เมื่อปี 2545 มีบริษัทรวมกันอยู่ภายในโครงการมากกว่า 200 บริษัท ไม่ว่าจะเป็นญี่ปุ่น สิงคโปร์ ไต้หวัน สหรัฐอเมริกา และอื่นๆ โดยธุรกิจส่วนใหญ่ในเขตอุตสาหกรรม ได้แก่ อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ อุตสาหกรรมอาหาร และอุตสาหกรรมสนับสนุน และนวนครเป็นแหล่งรวมแรงงานฝีมือจำนวนมาก

ดังนั้น การศึกษานี้จึงเป็นเสมือนการศึกษานำร่อง (Pilot Study) นำมาสู่แนวทางการเข้าใจพฤติกรรมการบริโภคของแต่ละกลุ่มเงินเนอเรชั่น และพัฒนาสู่แนวทางการปรับพฤติกรรมการบริโภคแบบพอเพียง ขยายผลสู่เขตส่งเสริมอุตสาหกรรมอื่นๆ ต่อไป

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของแรงงานในนิคมอุตสาหกรรมนวนครต่างเงินเนอเรชั่น ปี เอ็กซ์ และวัยต่อพฤติกรรมการบริโภคแบบพอเพียง

## สมมติฐานของการวิจัย

เงินเนอเรชั่นที่แตกต่างกันมีผลต่อพฤติกรรมการบริโภคแบบพอเพียงแตกต่างกัน

## แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

### 1. พฤติกรรมการบริโภคแบบพอเพียง

พฤติกรรมการบริโภคแบบพอเพียง หมายถึงพฤติกรรมการใช้จ่ายสินค้าและบริการตามความเหมาะสมกับศักยภาพของตนเอง ไม่ใช่จ่ายจนเกินตัว ผ่านการวางแผนและบริหารการใช้จ่ายอย่างรู้คุณค่า และคำนึงถึงคุณภาพและประโยชน์มากกว่าตราสินค้าเป็นสำคัญ (นราเขต ยิ้มสุข, 2557) พฤติกรรมการบริโภคแบบพอเพียง ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 5 องค์ประกอบดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การรู้คุณค่าของทรัพย์สิน เป็นการใช้จ่ายประโยชน์จากสินค้าและบริการที่ตนเองเลือกซื้อให้ได้ประโยชน์สูงสุด และการดูแลรักษาเพื่อให้ใช้อย่างยาวนาน (สิระยา สัมมาวาจ, 2546 ; กิ่งอ้อ มะลินิล, 2552 ; ปริญญา พินุลสรารูธ, 2552)

องค์ประกอบที่ 2 การค้นหาข้อมูล หมายถึง การแสวงหารายละเอียดของสินค้าหรือบริการเพื่อนำมาประเมินทางเลือกก่อนตัดสินใจ (Schiffman and Kanuk, 2007 ; Solomon, 2007 ; Blackwell, Miniard, and Engel, 2006 ; ระวีวรรณ ธรณี และคณะ, 2551)

องค์ประกอบที่ 3 การเปรียบเทียบ เป็นการให้ความสำคัญกับการเทียบเคียงคุณลักษณะของสินค้า และความคุ้มค่าในการตัดสินใจซื้อ (ธงชัย สันติวงษ์, 2549 ; มัทนี วิเศษสุข, 2550 ; Blackwell, Miniard, and Engel, 2006)

องค์ประกอบที่ 4 การไม่ตามกระแส หมายถึง การเลือกซื้อสินค้าที่เหมาะสมกับตนเอง และไม่เลือกซื้อสินค้าตามกระแสนิยมของสังคม ลักษณะของพฤติกรรมไม่ตามกระแสเป็นการตัดสินใจบริโภคตามความเหมาะสมกับตนเอง ซึ่งต้อง

ซื้อเพราะเป็นความต้องการของตนเองอย่างแท้จริง มิใช่การเลือกซื้อสินค้าตามกระแสนิยมของสังคม (สมชัย จิตสุชน, 2542 ; นพพร จันทรนาชู, 2544 ; สิริยา สัมมาวาจ, 2546 ; ระวีวรรณ ธรณี และคณะ, 2551 ; สุดใจ จงวรกิจวัฒนา, 2551 ; พรชนก ทองลาด, 2553)

องค์ประกอบที่ 5 การบริโภคตามความจำเป็น หมายถึง การเลือกซื้อสินค้าหรือบริการโดยพิจารณาถึงความต้องการจริงในการใช้ประโยชน์และคุณค่าที่ได้รับ รวมถึงการเพิกเฉยต่อสิ่งที่ไม่จำเป็นหรือการเปลี่ยนสิ่งอื่นที่เหมาะสมมากกว่ามาทดแทนกัน (พระไพศาล วิสาโล, 2545 ; อภิชา ที่รักษ์, 2551 ; ระวีวรรณ ธรณี และคณะ, 2551 ; สุเมธ ตันติเวชกุล, 2552)

สรุปได้ว่า ความพอเพียงเป็นรูปแบบปรากฏการณ์ทางสังคม เพื่อสร้างกระบวนการเพื่อต่อต้านกระแสโลกาภิวัตน์ที่เข้ามา โดยการสร้างลักษณะร่วมคือ การนิยามในเรื่องของพิจารณาตามความเหมาะสมกับศักยภาพของตนเอง ไม่ใช่จ่ายจนเกินตัว อาจเป็นเพราะการพิจารณาความเหมาะสมของตนเองนั้นเป็นการประเมินศักยภาพและความพร้อมของตนเองที่จะสามารถมีการบริโภค ส่งผลต่อการวางแผนและบริหารการใช้จ่ายอย่างรู้คุณค่า การบริโภคต้องรู้จักมีการวางแผนการใช้จ่ายที่ให้ความสำคัญกับคุณค่าของสิ่งที่แลกเปลี่ยน การบริโภคที่ไร้การวางแผนจะนำไปสู่การสร้างภาระหนี้สินหรือการล้มละลาย ดังนั้น ความพอเพียงเป็นการคำนึงถึงคุณภาพและประโยชน์มากกว่าราคาสินค้าเป็นสำคัญ โดยตัดสินใจบริโภคโดยคำนึงถึงคุณภาพหรือประโยชน์

## 2. ลักษณะความแตกต่างของเจนเนอเรชั่น

เจนเนอเรชั่น หมายถึง กลุ่มคนทางสังคมที่มีรุ่นราวคราวเดียวกันผ่านประสบการณ์จากเหตุการณ์สำคัญและสภาพแวดล้อมคล้ายคลึงกัน ทำให้มีความคิด ความรู้สึก และการกระทำไปในทิศทางเดียวกัน เจนเนอเรชั่นนั้นเกี่ยวข้องกับเรื่องของอายุและวิวัฒนาการทางสังคมตามลำดับเวลา ซึ่งนักวิจัยชาวตะวันตกโดยเฉพาะจากประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นกลุ่มแรก ๆ ที่เริ่มให้ความสำคัญเกี่ยวกับแนวคิดเรื่อง

เจนเนอเรชั่น เพราะทำให้สามารถเข้าถึงการเปลี่ยนแปลงของสังคมได้ (Mannheim, 1952, pp. 286-287 อ้างถึงใน ทศนี ศรีกิตติศักดิ์, 2554, น. 12) หรืออาจกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่า แนวคิดเกี่ยวกับเจนเนอเรชั่นเป็นสิ่งจำเป็นต่อพื้นฐานความเข้าใจโครงสร้างของสังคมที่มีทั้งความต่อเนื่องและการเปลี่ยนแปลง (Takatoshi, 2004, pp.85 อ้างถึงใน ทศนี ศรีกิตติศักดิ์, 2554, น. 12) ปัจจุบันแรงงานและผู้บริโภคถูกแบ่งแยกออกเป็น 3 เจนเนอเรชั่นสำคัญ เจนเนอเรชั่น บี เอ็กซ์ และ วาย ที่มีความแตกต่างกันอย่างมากทั้งในเรื่องเทคโนโลยี การดำเนินชีวิต และการทำงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.2.1 เจนเนอเรชั่นบี มีชื่อเรียกอื่น เช่น Baby Boomer หรือ Boomer Generation คือ คนที่เกิดในช่วงปี พ.ศ. 2489 - 2507 เกิดหลังช่วงสงครามโลกครั้งที่ 2 (Hass and Serow, 2002, pp.150) เป็นช่วงที่กระตุ้นให้มีการเกิดมาก ๆ เพื่อทดแทนคนที่เสียชีวิตในช่วงสงครามโลกครั้งที่ 2 สาเหตุที่เรียกช่วงเจนเนอเรชั่นนี้ว่า เบบี้บูมเมอร์ สืบเนื่องมาจากช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ได้เกิดปรากฏการณ์การเกิดของเด็กเป็นจำนวนมาก อันมีสาเหตุมาจากการสูญเสียจำนวนประชากรในช่วงสงครามโลกครั้งที่ 2 ทำให้ต้องเร่งฟื้นฟูประเทศ และเพิ่มจำนวนประชากรอย่างเร่งด่วนเพื่อพัฒนาประเทศ นอกจากนี้ วิวัฒนาการเรื่องการคุมกำเนิดยังไม่แพร่หลาย จึงทำให้แต่ละครอบครัวจึงมีจำนวนบุตรมาก (เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล, 2552) อยู่ในเวลาที่สังคมไทยส่วนใหญ่ยังเป็นสังคมชนบท เน้นภาคเกษตรกรรม ประชากรไม่หนาแน่นมาก (โครงการสุขภาพคนไทย, 2559) และอยู่ในช่วงที่การเมืองของไทยไม่มีเสถียรภาพ ขาดความมั่นคง เกิดการปฏิวัติ รัฐประหาร มีอัตราการเกิดสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว เนื่องจากยังไม่มีคุมกำเนิด ขาดการวางแผนครอบครัวและเทคโนโลยีใหม่ทางการแพทย์ (พัชรา โพธิ์ไพฑูริย์ และคณะ, 2559) จากงานวิจัยในซีกโลกตะวันตกยังพบว่า กลุ่มนี้มีคุณลักษณะหรือพฤติกรรมร่วมคือ ความมุ่งมั่นกับการทำงานหนัก และให้ความสำคัญกับผลงาน มีความเคารพและปฏิบัติตามกฎกติกา (Bell & Narz, 2007 อ้างถึงใน พัทธา

โพธิ์โพธิ์ และคณะ, 2559, น.114) กลุ่มเจนเนอเรชั่นบี นับเป็นผู้มีกำลังซื้อกลุ่มใหญ่ที่สุดของการท่องเที่ยวภายในประเทศ มีความคิดที่ว่าการท่องเที่ยวไม่ใช่ความฟุ่มเฟือย แต่เป็นความจำเป็น และยอมจ่ายเพื่อความหรูหรา คนกลุ่มนี้ต้องการมีปฏิสัมพันธ์ทางวัฒนธรรม ประสบการณ์ที่สนุกสนานกับคนในวัยเดียวกันภายใต้ผู้นำที่มีความสามารถ ความพึงพอใจของกลุ่มนี้สามารถวัดได้จากทางกิจกรรมที่ทำหายจิตใจ และหรือทางร่างกาย ไปจนถึงการนอนเฉยๆ ให้คนนอนในสปา คนรุ่นนี้ต้องการข้อมูลที่พร้อมสรรพสำหรับพวกเขา (Marconi, 2001)

2.2.2 เจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ เจนเนอเรชั่นเอ็กซ์มีชื่อเรียกอื่น เช่น Thirteenth, Baby Busters, Lost Generation และ Xers คือ คนที่เกิดในช่วงปี พ.ศ. 2508 - 2522 เติบโตได้ร่วมเงาอิทธิพลของเจนเนอเรชั่นบี (Casey Carlson & Deloitte & Touche Study, n.d.) เติบโตในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจครอบครัวและสังคมที่ไม่มีความมั่นคง กล่าวคือ เป็นช่วงที่บริษัทลดจำนวนพนักงาน ลดเงินเดือน คนตกงาน เติบโตเพียงลำพัง เนื่องจากพ่อแม่ต้องออกไปทำงาน หรืออยู่ในครอบครัวพ่อแม่เลี้ยงเดี่ยว เนื่องจากมีอัตราการหย่าร้างสูง (Tolbize, 2008) อยู่ในช่วงที่สังคมไทยได้รับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก การเปลี่ยนแปลงภายในคือ นโยบายของรัฐบาลที่มุ่งเน้นการพัฒนาเศรษฐกิจ ตั้งแต่มีการเริ่มวางแผนพัฒนาเศรษฐกิจ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2504) ประเทศไทยจึงได้เข้าสู่ภาคอุตสาหกรรม มีการค้าขายระหว่างประเทศเพิ่มมากขึ้น (ญาติา สามารถ, 2558) ความเปลี่ยนแปลงที่สำคัญหนึ่งของประเทศไทยในยุคที่เจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ไทยเติบโต คือ การเริ่มได้รับอิทธิพลจากตะวันตก เช่น การมีระบบเคเบิลทีวีที่มีการเผยแพร่รายการจากต่างประเทศ การเข้ามาของร้านอาหารจานด่วน (Fast Food) และร้านสะดวกซื้อ เป็นต้น เจนเนอเรชั่นเอ็กซ์เติบโตมาในวัฒนธรรมไทยที่เริ่มมีการเปิดรับต่างชาติมากขึ้น (โครงการสุขภาพคนไทย, 2559) ผู้บริโภคเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ต้องการให้เข้าถึงด้วยความซื่อสัตย์ และตรงไปตรงมา และคาดหวังกับคำสัญญาของการทำการ

ตลาด คนกลุ่มนี้มีกำลังซื้อและสามารถเข้าถึงเทคโนโลยีเป็นอย่างดี เป็นกลุ่มที่มีแนวโน้มชอบไปสังสรรค์ในกลุ่มตัวเอง เจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ยังคงเดินทางด้วยเหตุผลทางธุรกิจและมีความต้องการเป็นเอกเทศเฉพาะ ดังนั้น จึงต้องมีกรอบแบบเดียว ที่วีจอบเนน เกมส์คอนโซล (สำหรับพักผ่อน) สัญญาณอินเตอร์เน็ตแบบไร้สายความเร็วสูงสำหรับการทำงานบนโน้ตบุ๊ก เครื่องเล่นดีวีดี ฟิตเนส และยานธุรกิจที่เปิดตลอด 24 ชั่วโมง กาแฟสด อาหารเช้าเพื่อสุขภาพ คลับมีระดับ ผักบัวหรูหราที่ฉีดน้ำได้แรงๆ และผ้าปูที่นอนที่ทออย่างละเอียด (Marconi, 2001)

2.2.3 เจนเนอเรชั่นวาย เจนเนอเรชั่นวาย มีชื่อเรียกอื่น เช่น Millennial, Nexters, Echo Boomers, Net Generation, Digital Natives, Generation Me, Generation Next และ Millennium Generation คือ คนที่เกิดในช่วงปี พ.ศ. 2523 - 2543 คนกลุ่มนี้เกิดและเติบโตในช่วงที่มีการเติบโตทางเศรษฐกิจ (Nicholas, 2009) และการเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เติบโตมาพร้อมกับคอมพิวเตอร์และอินเตอร์เน็ตซึ่งได้กลายมาเป็นส่วนหนึ่งในชีวิตของพวกเขา ถูกเลี้ยงดูด้วยความดูแลเอาใจใส่และคุ้มครองเป็นอย่างดี อยู่ในยุคเศรษฐกิจผู้บริโภค (Casey Carlson & Deloitte & Touche Study, n.d.) เจนเนอเรชั่นนี้เกิดในช่วงที่ประเทศไทยยังคงพัฒนาอุตสาหกรรมต่างๆ อย่างต่อเนื่อง สังคมเริ่มเข้าสู่ยุคประชาธิปไตย เป็นช่วงที่มีการเปิดรับอารยธรรมและเทคโนโลยีจากต่างชาติทั้งจากตะวันตกและเอเชีย ผลกระทบจากการพัฒนาทางเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมนั้น เริ่มปรากฏปัญหาสังคมต่างๆ เช่น โรคเอดส์ อาชญากรรม โสเภณี สิ่งแวดล้อม เป็นต้น ทำให้รัฐบาลตระหนักถึงวิธีการแก้ปัญหาของคนในประเทศ ด้วยการมุ่งเน้นการส่งเสริมด้านการศึกษา ส่งผลให้คนรุ่นหลังมีการศึกษาที่สูงขึ้น (ธรรมรัตน์ อยู่พรต, 2556) สิ่งที่สร้างความเปลี่ยนแปลงต่อประเทศไทยและคนเจนเนอเรชั่นวายอย่างมาก คือการเปิดบริการอินเทอร์เน็ต ในปี 2538 ทำให้รูปแบบการติดต่อสื่อสารเปลี่ยนไปอย่างสิ้นเชิง (โครงการสุขภาพคนไทย, 2559) ทั้งนี้ เจนเนอเรชั่นวาย

ต้องการได้รับการยอมรับ มีพฤติกรรมติดเพื่อน รอบรู้และเชี่ยวชาญในการใช้เทคโนโลยีต่างๆ และต้องการความเป็นอิสระ (เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล, 2552) ผู้บริโภคเจนเนอเรชั่นวายจะได้รับอิทธิพลจากพ่อแม่รุ่นเบบี้บูมเมอร์ตั้งแต่ตอนยังเป็นเด็กและยังคงยึดมั่นในแบรนด์นั้นๆ พวกเขาจะมีส่วนร่วมกับแบรนด์ผ่านทางบริษัทที่อยู่เบื้องหลังผลิตภัณฑ์ ซึ่งทำให้คนกลุ่มนี้มีการระลึกถึงผลิตภัณฑ์ได้อย่างมีนัยสำคัญ คนรุ่นนี้จะชอบแบรนด์ที่เป็นเอกลักษณ์รวมไปถึงเหมาะสมกับตนเองมาก เจนเนอเรชั่นวายมีพฤติกรรมการบริโภคคล้ายกับเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ เช่น การใช้ليبปีเป็นพื้นที่อเนกประสงค์ การเข้าถึงสัญญาณอินเทอร์เน็ตแบบไร้สาย (Marconi, 2001)

สรุปได้ว่า เจนเนอเรชั่นที่แตกต่างก็นำมาสู่รูปแบบการใช้ชีวิต (Life Style) ที่แตกต่างกันด้วย ทั้งนี้ กระแสโลกาภิวัตน์ส่งผลต่อความคิดและความเชื่อ เป็นสิ่งกำหนดรูปแบบการบริโภค สะท้อนการบริโภคบ่งบอกตัวตน (Self-referencing Consumerism)

## วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรในการศึกษาคั้งนี้เป็นแรงงานในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร จำนวน 54,491 คน (ข้อมูลจากกรมโรงงานอุตสาหกรรม ณ วันที่ 1 พฤษภาคม 2558) จาก 3 เจนเนอเรชั่น ได้แก่ เจนเนอเรชั่นบี คือ แรงงานที่เกิดในปี พ.ศ. 2498 - 2507 (อายุระหว่าง 51 - 60 ปี) เจนเนอเรชั่นเอ็กซ์คือ แรงงานที่เกิดในปี พ.ศ. 2508 - 2522 (อายุระหว่าง 36 - 50 ปี) และ เจนเนอเรชั่นวาย คือ แรงงานที่เกิดในปี พ.ศ. 2523 - 2543 (อายุระหว่าง 15 - 35 ปี) ใช้วิธีการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยตารางสำเร็จของ Krejcie and Morgan (1970) (อ้างถึงใน สมชาย วรกิจเกษมสกุล, 2554, น.175) ดังนั้น จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่จะเก็บข้อมูลครั้งนี้คือ 400 คน

ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Sampling) ตามเจนเนอเรชั่นของแรงงานสำนักงานสถิติแห่งชาติ พบว่า เจนเนอเรชั่นบี มีสัดส่วนประมาณร้อยละ 21 เจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ มีสัดส่วนประมาณร้อยละ 42 และเจนเนอเรชั่นวาย มีสัดส่วนประมาณร้อยละ 37 ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างจากการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ

เจนเนอเรชั่น	สัดส่วน(%)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
1. เจนเนอเรชั่นบี	21.57	86
2. เจนเนอเรชั่นเอ็กซ์	41.90	168
3. เจนเนอเรชั่นวาย	36.53	146
รวม	100.00	400



## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือแบบสอบถามพฤติกรรมการบริโภคแบบพอเพียง เป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 4 ระดับ จำนวน 20 ข้อ ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.856

เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างเพียงครั้งเดียว (One-shot Case Study) ใช้วิธีการแจกแบบสอบถามแบบบังเอิญ (Accidental Sampling) ตามสัดส่วนจำนวนเงินต่อรายในตารางที่ 1 ให้แก่พนักงานที่ทำงานที่นิคมสวนนครในกลุ่มอุตสาหกรรมต่างๆ ได้แก่ อิเล็กทรอนิกส์ เคมีภัณฑ์หรือพลาสติก ยานยนต์ โลจิสติกส์ อาหารหรือวัตถุดิบ แม่พิมพ์ และสิ่งทอ

## วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์ด้วยค่าเฉลี่ย ร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบ F-test โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณโดยผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การแปลผล ค่าเฉลี่ยจากแบบสอบถาม ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 2.00 คะแนน ถือว่ามีพฤติกรรมการบริโภคแบบพอเพียงอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 2.01 - 3.00 คะแนน ถือว่าพฤติกรรมการบริโภคแบบพอเพียงอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 3.01 - 4.00 คะแนน ถือว่าพฤติกรรมการบริโภคแบบพอเพียงอยู่ในระดับมาก

## ผลการศึกษา

### 1. ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

จากการศึกษาพบว่า แรงงานในนิคมอุตสาหกรรมสวนนคร เมื่อจำแนกตามเพศพบว่า เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย เป็นเพศหญิง ร้อยละ 56.70 เพศชาย ร้อยละ 43.30 โดยเป็น เงินเนอเรชั่นเอ็กซ์ ร้อยละ 43.00 รองลงมา ได้แก่

เงินเนอเรชั่นวาย ร้อยละ 36.50 และเงินเนอเรชั่นบี ร้อยละ 21.50 ตามลำดับ ทั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด ร้อยละ 55.20 รองลงมา สถานภาพสมรส ร้อยละ 38.20 และสถานภาพหย่าหรือแยกกันอยู่ ร้อยละ 6.50 ตามลำดับ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ทำงานอยู่ในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ร้อยละ 54.20 รองลงมา อุตสาหกรรมเคมีภัณฑ์หรือพลาสติก ร้อยละ 14.60 อุตสาหกรรมยานยนต์ ร้อยละ 13.60 อุตสาหกรรมโลจิสติกส์ ร้อยละ 8.10 อุตสาหกรรมอาหารหรือวัตถุดิบ ร้อยละ 7.10 อุตสาหกรรมแม่พิมพ์ ร้อยละ 1.50 และอุตสาหกรรมสิ่งทอ ร้อยละ 1.00 ตามลำดับ

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีตำแหน่งปฏิบัติการ ร้อยละ 77.40 รองลงมา ตำแหน่งหัวหน้า ร้อยละ 22.60 มีรายได้ต่อเดือนสูงสุด เท่ากับ 100,000 บาทต่อเดือน และรายได้ต่อเดือนต่ำสุด เท่ากับ 7,000 บาท โดยมีค่าเฉลี่ยรายได้ต่อเดือนโดยประมาณ เท่ากับ 18,044 บาท ทั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานสูงสุด เท่ากับ 35 ปี และมีประสบการณ์การทำงานต่ำสุด เท่ากับ 1 ปี โดยมีค่าเฉลี่ยประสบการณ์การทำงานเฉลี่ยประมาณ 11 ปี กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีแหล่งรายได้จากงานประจำเพียงอย่างเดียว ร้อยละ 91.90 รองลงมา มีแหล่งรายได้จากงานประจำและรายได้เสริมอื่นๆ ร้อยละ 8.10 โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีสถานภาพทางเศรษฐกิจรายได้พอดีกับรายจ่าย ร้อยละ 49.60 รองลงมา สถานภาพทางเศรษฐกิจมีเงินเหลือเก็บ ร้อยละ 28.90 สถานภาพทางเศรษฐกิจมีหนี้สินที่สามารถจัดการได้ ร้อยละ 14.20 และสถานภาพทางเศรษฐกิจมีหนี้สินที่ยากต่อการจัดการ ร้อยละ 7.30 ตามลำดับ

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีภูมิลำเนาภาคอีสาน ร้อยละ 33.40 รองลงมา ภาคกลาง ร้อยละ 21.60 กรุงเทพฯ และปริมณฑล ร้อยละ 14.10 ภาคใต้ ร้อยละ 13.40 ภาคเหนือ ร้อยละ 12.30 และภาคตะวันออก ร้อยละ 5.10 ตามลำดับ ทั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีค่าใช้จ่ายในการอยู่อาศัยแบบตนเองเป็นผู้เสียค่าใช้จ่ายทั้งหมด ร้อยละ 60.90 รองลงมา มีค่าใช้จ่ายในการอยู่อาศัยแบบอยู่ร่วมกับผู้อื่นโดยแบ่งภาระ

ค่าใช้จ่าย ร้อยละ 24.10 มีค่าใช้จ่ายในการอยู่อาศัยแบบอยู่กับครอบครัว ญาติ โดยไม่เสียค่าใช้จ่าย ร้อยละ 9.60 มีค่าใช้จ่ายในการอยู่อาศัยแบบอยู่กับเพื่อน คนรู้จัก โดยไม่เสียค่าใช้จ่าย ร้อยละ 3.00 และมีค่าใช้จ่ายในการอยู่อาศัยแบบบ้านหรือห้องพักรีสตูดิการ์ ร้อยละ 2.30 ตามลำดับ

กิจกรรมยามว่างของกลุ่มตัวอย่างใหญ่ 3 อันดับแรก สำหรับกลุ่มตัวอย่างเจนเนอเรชั่นนี้ มีกิจกรรมยามว่าง คือ ดูโทรทัศน์ อยู่บ้านนอนพักผ่อน ร้อยละ 80.23 รองลงมา คือ Shopping เดินทาง ร้อยละ 37.21 และอ่านหนังสือ ร้อยละ 33.72 ตามลำดับ กลุ่มตัวอย่างเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ มีกิจกรรมยามว่าง คือ ดูโทรทัศน์ อยู่บ้านนอนพักผ่อน ร้อยละ 52.15 รองลงมา คือ เล่นเกม เล่นอินเทอร์เน็ต เล่นโทรศัพท์มือถือ คุยโทรศัพท์ Social Network ร้อยละ 30.65 และ ดูหนัง ฟังเพลง ร้อยละ 29.03 และกลุ่มตัวอย่างเจนเนอเรชั่นวาย มีกิจกรรมยามว่าง คือ ดูหนัง ฟังเพลง ร้อยละ 58.22 รองลงมา คือ ดูโทรทัศน์ อยู่บ้านนอนพักผ่อน ร้อยละ 52.74 และ เล่นเกม เล่นอินเทอร์เน็ต เล่นโทรศัพท์มือถือ คุยโทรศัพท์ Social Network ร้อยละ 38.36

## 2. พฤติกรรมการบริโภคแบบพอเพียงของแรงงานในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับพฤติกรรมการบริโภคแบบพอเพียงของแรงงานในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร

องค์ประกอบ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ
การรู้คุณค่าของทรัพย์สิน	2.97	.539	ปานกลาง
การค้นหาข้อมูล	2.92	.530	ปานกลาง
การเปรียบเทียบ	2.93	.488	ปานกลาง
ไม่ตามกระแส	3.03	.534	มาก
การบริโภคตามความจำเป็น	2.96	.579	ปานกลาง
<b>ภาพรวม</b>	<b>2.96</b>	<b>.437</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากผลการศึกษาพบว่า ระดับพฤติกรรมการบริโภคแบบพอเพียงของแรงงานในนิคมอุตสาหกรรมนวนครของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีพฤติกรรมการบริโภคแบบพอเพียงอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 2.96 เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีพฤติกรรมการบริโภคแบบพอเพียง ไม่ตามกระแส มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ 3.03 รองลงมา คือ การรู้คุณค่าทรัพย์สิน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.97 การบริโภคตามความจำเป็น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.96 การเปรียบเทียบ 2.93 และการค้นหาข้อมูล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.92 ตามลำดับ

### 3. ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

การทดสอบสมมติฐาน แรงงานในนิคมอุตสาหกรรมนวนครที่มีเงินเดือนแตกต่างกัน จะมีพฤติกรรมการบริโภคแบบพอเพียงแตกต่างกัน

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยพฤติกรรมการบริโภคแบบพอเพียงของแรงงานในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร จำแนกตามเงินเดือน

แหล่งความแปรปรวน	df	Sum of Squares	Mean Squares	ค่า F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	2	6.956	3.478	19.901	.000
ภายในกลุ่ม	397	69.384	.175		
รวม	399	76.34			

จากตารางที่ 3 มีค่า F เท่ากับ 19.901 และค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ ดังนั้น จึงปฏิเสธ  $H_0$  ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 กล่าวคือ เงินเดือนแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการบริโภคแบบพอเพียงแตกต่างกัน จากนั้นจึงทำการทดสอบหาความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีการทดสอบ LSD (Least Significant Difference) ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 การเปรียบเทียบเชิงพหุคูณเพื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยพฤติกรรมการบริโภคแบบพอเพียงเป็นรายคู่ จำแนกตามเงินเดือน

เงินเดือน (ค่าเฉลี่ย)	เงินเดือนปี ( $\bar{X} = 3.21$ )	เงินเดือนเอ็กซ์ ( $\bar{X} = 2.93$ )	เงินเดือนวาย ( $\bar{X} = 2.86$ )
เงินเดือนปี ( $\bar{X} = 3.21$ )	-	.280*	.349*
เงินเดือนเอ็กซ์ ( $\bar{X} = 2.93$ )	-	-	068
เงินเดือนวาย ( $\bar{X} = 2.86$ )	-	-	-

\* หมายถึง คู่ที่มีค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4 เมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยพฤติกรรมกรรมการบริโภคแบบพอเพียงของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเจนเนอเรชันแล้ว พบคู่ที่มีค่าเฉลี่ยคะแนนพฤติกรรมกรรมการบริโภคแบบพอเพียง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังต่อไปนี้

กลุ่มตัวอย่างที่มีเจนเนอเรชันบี มีค่าเฉลี่ยพฤติกรรมกรรมการบริโภคแบบพอเพียง ( $\bar{X} = 3.21$ ) มากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีเจนเนอเรชันเอ็กซ์ ( $\bar{X} = 2.93$ )

กลุ่มตัวอย่างที่มีเจนเนอเรชันบี มีค่าเฉลี่ยพฤติกรรมกรรมการบริโภคแบบพอเพียง ( $\bar{X} = 3.21$ ) มากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีเจนเนอเรชันวาย ( $\bar{X} = 2.86$ )

โดยสรุปแล้ว เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยพฤติกรรมกรรมการบริโภคแบบพอเพียง พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีเจนเนอเรชันบี มีพฤติกรรมกรรมการบริโภคแบบพอเพียงสูงที่สุด

## การอภิปรายผลการวิจัย

ในนิคมอุตสาหกรรมนวนครมีเจนเนอเรชันครบทั้ง 3 เจนเนอเรชัน คือ บี เอ็กซ์ และวาย โดยพบว่ามีความแตกต่างของแรงงานเจนเนอเรชันบีกับเจนเนอเรชันเอ็กซ์และวาย ต่อพฤติกรรมกรรมการบริโภคแบบพอเพียง พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยเจนเนอเรชันบีมีพฤติกรรมกรรมการบริโภคแบบพอเพียงโดยรวมมากกว่าเจนเนอเรชันเอ็กซ์และวาย ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากเงื่อนไขของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองที่หล่อหลอมประสบการณ์ร่วมกันในช่วงชีวิตที่ผ่านมา ที่เจนเนอเรชันบีมีความแตกต่างกันจากเจนเนอเรชันเอ็กซ์และวาย ส่งผลให้กลุ่มแรงงานเจนเนอเรชันบี มีพฤติกรรมในการบริโภคอย่างพอเพียงแตกต่างกันออกไป หากเราพิจารณาสภาพแวดล้อมปัจจุบัน (Current Conditions) และประสบการณ์กลุ่มร่วมกัน (Cohort Experience) ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของแต่ละเจนเนอเรชันตามแนวคิดของ Smith and Clurman (1997) จะพบว่า เจนเนอเรชันบี เกิดในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่สองและอยู่ในช่วงที่การเมืองของไทยขาดความมั่นคง เกิดการปฏิวัติ รัฐประหาร บ่อยครั้ง

มีอัตราการเกิดที่สูงขึ้นเรื่อยๆ เนื่องจากยังไม่มีมาตรการคุมกำเนิด การวางแผนครอบครัว หรือเทคโนโลยีใหม่ทางการแพทย์ (พัชรา โพธิ์ไพฑูรย์ และคณะ, 2559) ส่งผลให้ครอบครัวของเจนเนอเรชันบีเป็นครอบครัวขยาย การอบรมเลี้ยงดูในช่วงชีวิตในวัยเด็ก ผู้ปกครองอาจไม่ได้ให้ความสนใจมากนัก ซึ่งเป็นผลมาจากจำนวนบุตรและภาวะทางเศรษฐกิจ สังคมในช่วงก่อนและระหว่างแผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติ ฉบับที่ 1 โดยรวมแล้วเจนเนอเรชันบี สภาพสังคมมีปัจจัยที่กำหนดจากสภาพแวดล้อมทางสังคม (Social Determinant) ระบอบการสะสมทุนยุคหลังฟอर्डมุ่งไปสู่ลัทธิสุข-บริโภคนิยม (Hedonistic Consumerism) แต่ตลาดยังวางกรอบการแลกเปลี่ยนภายใต้สิ่งสร้างทางสถาบันเชิงสังคม (Socio Institutional Constructs) ซึ่งประกอบอยู่ในความสัมพันธ์ทางอำนาจ (Elliott, 2000) ซึ่งเป็นส่วนผสมระหว่างบริบทที่เฟื่องฟูกับการบริโภคที่เหลื่อมล้ำของคนกลุ่มต่างๆ ปัจจัยเชิงโครงสร้างทั้งสภาพประชากรที่เน้นนโยบายการเพิ่มประชากร และปัจจัยทางวัฒนธรรมนำไปสู่สถานการณ์การบริโภคที่อยู่ในระดับเกินกว่าความจำเป็นขั้นพื้นฐานสูงมาก การบริโภคอยู่บนเงื่อนไขของความต้องการที่ถูกเร่งเร้า และถูกผูกขาดโดยกลุ่มผู้ที่มีมั่งคั่งที่สุดในระดับประเทศและระหว่างประเทศ (วรดุลย์ ตูลารักษ์, 2551) ดังนั้น เจนเนอเรชันบีจึงต้องเรียนรู้การใช้ชีวิตด้วยตนเองเป็นหลัก ทำงานหนัก เพื่อที่จะมีรายได้ที่พอเพียงเหมาะสมต่อการบริโภค ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าวจากผลการวิจัยพบที่ประชากรในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร โดยงานวิจัยในซีกโลกตะวันตกพบว่า คนกลุ่มนี้มีความมุ่งมั่นกับการทำงานหนักและให้ความสำคัญกับผลงาน มีความเคารพและปฏิบัติตามกฎกติกา (Bell & Narz, 2007) คนรุ่นนี้จึงเป็นคนที่รู้คุณค่าของเงิน ขยันขันแข็งในการทำงาน มุมานะ เพื่อสร้างฐานะให้กับครอบครัว

ขณะที่เจนเนอเรชันเอ็กซ์นั้นเกิดในช่วงที่ประเทศไทยมีการพัฒนาด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง การผลิตเพื่อทดแทนสินค้านำเข้าเริ่มอิมตัว ไทยยังเริ่มหามาตรการใหม่ๆ ในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจมากขึ้นด้วย โดยมีการวางแผน

พัฒนาเศรษฐกิจตั้งแต่ปี พ.ศ. 2504 ในขณะเดียวกันก็มีความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีทำให้การติดต่อสื่อสารสะดวกมากขึ้น นอกจากนั้นยังเกิดเครื่องมือเครื่องใช้ที่อำนวยความสะดวกมากมาย ซึ่งช่วยส่งเสริมคุณภาพชีวิตของแต่ละบุคคล การวางแผนพัฒนาเศรษฐกิจทำให้ประเทศไทยกลายเป็นระบบเศรษฐกิจแบบเปิดที่มีการติดต่อค้าขายกับต่างประเทศมากขึ้น พึ่งพาเศรษฐกิจโลกหรือที่เรียกว่ายุคโลกาภิวัตน์ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคมและวัฒนธรรมของไทย สำหรับเงินเนอเธอร์แลนด์ที่กำลังเข้าสู่ตลาดแรงงานและจะกลายเป็นประชากรหลักในอนาคต คนกลุ่มนี้เกิดในช่วงที่ไทยเริ่มเข้าสู่ยุคประชาธิปไตย มีการพัฒนาสู่อุตสาหกรรมอย่างต่อเนื่องและเปิดรับอารยธรรมต่างชาติทั้งตะวันตกและเอเชีย ซึ่งมีส่วนทำให้เกิดปัญหาทางสังคม เช่น โรคเอดส์ อาชญากรรม โสเภณี สิ่งแวดล้อม เป็นต้น (ธรรมรัตน์ อยู่พรต, 2556) ทำให้รัฐบาลเร่งส่งเสริมการศึกษาเพื่อเป็นทางออกหนึ่งในการแก้ปัญหา ทำให้คนรุ่นหลังมีการศึกษาที่สูงขึ้น นอกจากนี้ยังเป็นช่วงที่มีการสื่อสารโทรคมนาคมที่คล่องตัว สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารต่างๆ ได้ตลอดเวลา มีเครื่องมืออุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ที่อำนวยความสะดวกในชีวิตประจำวัน ไม่ว่าจะเป็นโทรศัพท์มือถือ คอมพิวเตอร์ กล้องดิจิทัล อินเทอร์เน็ต บัตรเครดิต ฯลฯ แต่ในขณะเดียวกันก็เป็นช่วงที่เกิดวิกฤตการณ์ต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นภาวะเศรษฐกิจฟองสบู่ที่ส่งผลต่อธุรกิจต่างๆ และภัยธรรมชาติที่รุนแรงและคาดไม่ถึง (พัชรา โพธิ์ไพฑูริย์ และคณะ, 2559) ดังนั้น จะเห็นได้ว่าเงื่อนไขการก่อเกิดพฤติกรรมการบริโภคแบบพอเพียงของเงินเนอเธอร์แลนด์นั้นมีความแตกต่างกับเงินเนอเธอร์แลนด์และเงินเนอเธอร์แลนด์ที่มีพฤติกรรมการบริโภคฟุ่มเฟือยมากกว่าจากอิทธิพลกระแสโลกาภิวัตน์ ทำให้มีการใช้ทรัพยากรอย่างสิ้นเปลือง ไม่คุ้มค่า และปริมาณของเสียเพิ่มขึ้น เป็นปัจจัยเสี่ยงที่ทำให้การพัฒนาไม่ยั่งยืน กระแสบริโภคนิยมทำให้มีการใช้ทรัพยากรเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองความต้องการบริโภคจนเกินขีดความสามารถในการฟื้นตัวและรองรับของ

ระบบนิเวศ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2553)

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณารายด้านแล้วพบว่าเงินเนอเธอร์แลนด์นี้มีพฤติกรรมการบริโภคแบบพอเพียงมากกว่าเงินเนอเธอร์แลนด์อื่นในทุกด้าน และมากกว่าเงินเนอเธอร์แลนด์เกือบทุกด้านยกเว้นด้านการบริโภคตามความจำเป็น ผู้วิจัยมีความเห็นว่าเงินเนอเธอร์แลนด์นี้อาจมีความต้องการในการใช้สินค้าเพื่อตอบสนองความต้องการในช่วงวัยใกล้เกษียณอายุจากการทำงานเพื่อการผ่อนคลายเป็นหรือพักผ่อนของตนเองจากช่วงเวลาที่ทำมาอย่างยาวนานหลายสิบปี จากผลการวิจัยพบว่ากลุ่มแรงงานในเงินเนอเธอร์แลนด์มีของแรงงานนิตมอุตสาหกรรมนวนครเน้นกิจกรรมยามว่างคือรูปแบบการพักผ่อนเป็นหลัก ในขณะที่ปัจจุบันนักการตลาดในหลายๆ ประเทศ พุ่งเป้าเน้นทำการตลาดกับกลุ่มเงินเนอเธอร์แลนด์นี้ เนื่องจากเป็นกลุ่มผู้บริโภคที่มีขนาดใหญ่ มีกำลังซื้อ มีศักยภาพในการบริโภคสินค้า อีกทั้งเป็นผู้บริโภคที่มีทัศนคติที่ดีต่อการซื้อจ่ายใช้สอยสินค้าเพื่อตัวเองและบุคคลใกล้ชิด ผู้บริโภคกลุ่มนี้หากกำลังทำงานอยู่ก็กำลังสะสมเงินเพื่อใช้ชีวิตในวันบั้นปลายอย่างมีความสุข สามารถเดินทางท่องเที่ยวได้ตามใจปรารถนา หากเลิกทำงานแล้วก็เป็นผู้บริโภคที่พร้อมจะซื้อสินค้าตามความต้องการของตน (เรวดี วงษ์วัฒน์, 2557, น.12) ทั้งนี้พบว่าในกลุ่มเงินเนอเธอร์แลนด์เช่นเอ็กซ์และวัยนั้น แรงงานนิตมอุตสาหกรรมนวนครเน้นกิจกรรมในการพักผ่อน คือ การเล่น Social Network กิจกรรมพักผ่อนหย่อนใจอื่นๆ เป็นลำดับ มีความสัมพันธ์กับการบริโภคที่เกิดขึ้น

ในปัจจุบันเราจะเห็นได้ชัดเจนว่าแรงงานทั้งสองเงินเนอเธอร์แลนด์มีวิถีชีวิตส่วนใหญ่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน มีความเชื่อในเรื่องการทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้ได้เงินจำนวนมากสำหรับการใช้ชีวิตและซื้อสินค้าเพื่อตอบสนองความพึงพอใจและสะท้อนความมีตัวตนของตนเองในสังคม นอกจากนั้น การที่แรงงานในปัจจุบันมีค่าแรงขั้นต่ำมากกว่าคนเงินเนอเธอร์แลนด์ในช่วงเริ่มต้นการทำงานระยะแรกอย่างมาส่งผลให้คุณภาพชีวิตและความสามารถในการบริโภคและก่อ

หนังสือยังมีเพิ่มมากขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยในต่างประเทศของ Marconi (2001) ที่พบว่า เจนเนอเรชันวายมีพฤติกรรมการบริโภคคล้ายกับเจนเนอเรชันเอ็กซ์ซึ่งใกล้เคียงกับกลุ่มคนที่สูงที่สุด พวกเขามีความต้องการคล้ายกัน ภายใต้ทิศทางที่มีการพัฒนาของกระแสโลกาภิวัตน์เข้ามาอย่างต่อเนื่องในสองเจนเนอเรชันดังกล่าว ซึ่งสื่อและภาวะการณัฐของสื่อมีผลสำคัญต่อพฤติกรรมการบริโภคร่วมด้วย ดังสะท้อนได้จากพฤติกรรมของแรงงานในนิคมอุตสาหกรรมนวนครที่ทั้งสองเจนเนอเรชันมุ่งเน้นการเสพสื่อข่าวสารและเทคโนโลยีพร้อมทั้ง Social Media

อย่างไรก็ตาม เจนเนอเรชันเอ็กซ์มีพฤติกรรมการบริโภคแบบพอเพียงในด้านการรู้คุณค่าของทรัพย์สิน และด้านการค้นหาข้อมูลมากกว่าเจนเนอเรชันวายอย่างมีนัยสำคัญ ผู้วิจัยมองว่าเจนเนอเรชันเอ็กซ์เป็นกลุ่มยุคสมัยที่ต้องการใช้ประโยชน์จากสินค้าหรือบริการนั้นให้เกิดประโยชน์มากที่สุดและการดูแลรักษาเพื่อให้ใช้อย่างยาวนาน อาจเป็นเพราะด้วยอายุในขณะทำวิจัยคือ อายุระหว่าง 36 - 50 ปี ถือว่าเป็นช่วงอายุวัยกลางคนที่มีครอบครัว มักเน้นการใช้สินค้าที่ความคุ้มค่า ยั่งยืนมากกว่ากลุ่มคนเจนเนอเรชันวายซึ่งอยู่ในช่วงวัยหนุ่มสาวที่มีการใช้จ่ายเพื่อความสบายใจของตนเอง สอดคล้องกับที่ Smith and Clurman (1997) ให้ความเห็นว่า ช่วงชีวิต (Life Stage) เป็นจังหวะที่ผู้บริโภคได้เดินทางมาถึง และมีความสำคัญต่อพฤติกรรมการแสดงออกของคนที่มียุคสมัยที่แตกต่างกัน เช่นเดียวกับการค้นหาข้อมูลที่แรงงานกลุ่มเจนเนอเรชันเอ็กซ์พยายามแสวงหารายละเอียดของสินค้าหรือบริการ เพื่อให้ได้ความแน่ชัดของเกณฑ์และทางเลือกในการตัดสินใจก่อนที่จะทำการบริโภคในสินค้าหรือบริการนั้น ขณะที่กลุ่มแรงงานเจนเนอเรชันวายอาจให้ความสำคัญต่อการหาข้อมูลที่น้อยกว่า และเป็นไปได้ว่าสินค้าหรือบริการที่แรงงานกลุ่มนี้ซื้อหรือใช้อาจมีราคาหรือมีความซับซ้อนที่น้อยกว่ามาก

ดังนั้น แล้วผู้วิจัยจึงเห็นถึงประเด็นสำคัญคือ เจนเนอเรชันมิลเลนเนียลค่อนข้างสูงต่อพฤติกรรมการบริโภคของบุคคล

ทั้งในด้านการทำงานและการเป็นผู้บริโภค การทำความเข้าใจเรื่องความชอบและไม่ชอบของแต่ละเจนเนอเรชันสะท้อนถึงพฤติกรรมการพอเพียง เช่นเดียวกับการดึงดูด ใจผู้บริโภค ทั้งนี้ ในการศึกษาสำคัญคือการเชื่อมโยงให้เห็นแนวทางต่อโดยเป็นความแตกต่างและความต้องการระหว่างเจนเนอเรชันของผู้บริโภคและผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งสถานการณ์ดังกล่าวในกลุ่มแรงงานในระบบจะเป็นตัวสะท้อนที่สำคัญในการพัฒนาเรื่องแนวคิดเรื่องการออม การพัฒนารูปแบบพฤติกรรมการพอเพียงในกลุ่มดังกล่าวต่อไป

## ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

จากการวิจัยพบปรากฏการณ์สำคัญทางสังคมคือปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่มีความสัมพันธ์กับรูปแบบการดำเนินชีวิต สภาพแวดล้อมทางกายภาพ และสภาพแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรม ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อค่านิยมตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของแรงงานในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร ดังนั้น ในการเสริมสร้างและปลูกฝังค่านิยมและพฤติกรรมตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในแรงงานแต่ละเจนเนอเรชันในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร จึงควรดำเนินการใน 3 ระดับ

1. *ระดับบุคคล* : พฤติกรรมความพอเพียงในแต่ละวัย ทั้งในกลุ่มเจนเนอเรชันบี เอ็กซ์ และวาย มีความแตกต่างกัน แต่ทั้งหมดมาจากกระบวนการปัจจัยทางสังคมเป็นกระบวนการกำหนด ดังสอดคล้องกับผลการศึกษาที่กล่าวถึงกระบวนการก่อให้เกิดประสบการณ์ร่วม (Cohort Experience) ที่เกิดขึ้นกับแต่ละช่วงวัยและส่งผลออกมาถึงพฤติกรรม ดังนั้น กระบวนการสำคัญในการสร้างภูมิคุ้มกันทางสังคมผ่านการให้ความรู้ จึงเป็นกระบวนการที่สำคัญในแต่ละกลุ่มต่างมีการรับสื่อที่สำคัญมากน้อยต่างกันไป การเปิดรับสื่อออนไลน์ (Social Media) ส่งผลต่อพฤติกรรมสำคัญและตัวแบบอย่างมาก ดังนั้น แนวทางสำคัญคือ สื่อที่นำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับหลักเศรษฐกิจพอเพียง โดยที่

ผู้ควบคุมนโยบายภาครัฐควรส่งเสริมให้มีการผลิตเนื้อหาที่บรรจุหลักเศรษฐกิจพอเพียงในรูปแบบที่หลากหลาย สามารถนำเสนอให้เข้าใจได้อย่างง่ายดาย และชวนให้ติดตามอย่างต่อเนื่องผ่านช่องทางหลัก ได้แก่ สื่ออินเทอร์เน็ต สื่อสังคมออนไลน์ และสื่อโทรทัศน์ ควรทำการวิจัยเพื่อค้นหารูปแบบของเนื้อหาที่นำเสนอเกี่ยวกับเศรษฐกิจพอเพียง ไม่ว่าจะเป็นสารคดี ละคร และอื่น ๆ ผ่านสื่อต่างๆ จะสร้างประสิทธิผลต่อการทำความเข้าใจและสามารถดึงดูดความสนใจให้ติดตามอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ หน่วยงานที่มีบทบาทสำคัญในการนำมาสู่การปฏิบัติคือ กรมประชาสัมพันธ์ กองทุนพัฒนาสื่อปลอดภัยและสร้างสรรค์ กระทรวงวัฒนธรรม และกระทรวงศึกษาธิการ ที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างสื่อเพื่อการพัฒนาคนไทยให้เข้าสู่กระบวนการประเทศไทย 4.0 ผ่านฐานปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและความเป็นไทย

2. *ระดับองค์การ* : สำหรับการพัฒนาในการส่งเสริมพฤติกรรมพอเพียงนั้น ในระดับองค์การหรือโรงงาน สำหรับนิคมอุตสาหกรรมนวนครนั้น ปัจจัยหลักสำคัญที่ใกล้ชิดกับแรงงานในแต่ละเจนเนอเรชันมากที่สุดและส่งผลกระทบต่อส่งเสริมพร้อมทั้งการปรับพฤติกรรม “ความพอเพียง” คือ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่ดำเนินการได้หลายแนวทางด้วยกัน ทั้งรูปแบบกิจกรรม การรณรงค์ พร้อมทั้งการสร้างต้นแบบบุคลากรด้านการพอเพียงเพื่อเป็นปัจจัยกระตุ้นตัวแบบ ดังตัวอย่าง เช่น ผู้นำหรือผู้ก่อตั้งองค์การแสดงพฤติกรรมเป็นแบบอย่าง (Role Model) ในรูปแบบพฤติกรรมพอเพียง ก่อให้เกิดการส่งเสริมให้พนักงานแสดงพฤติกรรมเช่นเดียวกันกับผู้นำ และใช้การขัดเกลาทางสังคมในองค์การ (Socialization) ก่อให้เกิดเป็นรูปแบบพฤติกรรมร่วม และพัฒนาจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์การ และสร้างกระบวนการเปลี่ยนผ่าน (Transformation) ความพอเพียงออกมาเป็นคุณลักษณะร่วมของบุคลากรในองค์การ และนำมาสู่การปฏิบัติการในองค์การในทุกมิติทั้งการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ การฝึกอบรมพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การสร้างแบบอย่างจากพนักงานและผู้บริหารดีเด่น เรื่องเล่าและตำนานภายใน

องค์การ เพลงประจำหน่วยงาน คำขวัญ หรือค่านิยมขององค์การ และการประกวดหรือการแข่งขันในองค์การ เป็นต้น

3. *ระดับมหภาค (ระดับประเทศ)* : ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงส่งผลต่อการพัฒนาเศรษฐกิจในทิศทางตรงกันข้าม นั่นหมายถึงประเทศไทยโดยหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง ควรส่งเสริมและรณรงค์ให้ประชาชนในประเทศไทย รวมถึงการประกอบธุรกิจของภาคเอกชนได้รับความรู้ และทำความเข้าใจกับหลักการปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงอย่างเข้มข้น เพื่อป้องกันปัญหาเศรษฐกิจ จากทั้งภายในและจากต่างประเทศ เนื่องจากปัญหาเศรษฐกิจดังกล่าวอาจเกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ในกระแสเศรษฐกิจโลกาภิวัตน์ที่ให้ความสำคัญกับเรื่องของการเงินและการลงทุน เพราะเมื่อเกิดปัญหาจากเศรษฐกิจกระแสโลกาภิวัตน์ จะทำให้ประชาชนและผู้ประกอบการภาคเอกชนสามารถดำรงชีวิตอย่างมีภูมิคุ้มกัน และทำธุรกิจต่อไปได้ด้วยความไม่ประมาท เพราะมีฐานรากที่มั่นคงที่ยึดปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นภูมิคุ้มกันที่ดีที่สุด อีกทั้งประชาชนและผู้ประกอบการภาคเอกชนควรดำรงชีวิต และทำธุรกิจด้วยความมีเหตุผล มีความพอประมาณ ควบคู่กับการใช้ความรู้และคุณธรรม แนวทางดังกล่าวอาจนำมาสู่การพัฒนาเป็นนโยบายสำคัญในนิคมอุตสาหกรรมต้นแบบ เพื่อก่อให้เกิดการขยายผลระดับประเทศ พร้อมทั้งสร้างให้เกิดภูมิคุ้มกันที่แท้จริงให้แก่ประเทศ **A**

## รายการอ้างอิง

- กองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา (กยศ.). (2551). พระราชดำรัสพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช มหิตลาธิเบศร รามาธิบดี จักรีนฤพดินทร สยามินทราธิราช บรมนาถบพิตร พระราชทานแก่คณะบุคคลต่างๆ ที่เข้าเฝ้าฯ ทูลละอองธุลีพระบาท ถวายชัยมงคล เนื่องในโอกาสวันเฉลิมพระชนมพรรษา ณ ศาลาดุสิดาลัย สวนจิตรลดา พระราชวังดุสิต วันศุกร์ที่ 4 ธันวาคม พ.ศ. 2541 ใน พระบรมราโชวาทและกระแสพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช. กรุงเทพมหานคร: ราชไทยเพรส.
- กิ่งอ้อ มะลิณิล. (2552). ปัจจัยทางจิตสังคมที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการประหยัดตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น. (ปริญญาานิพนธ์มหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, บัณฑิตวิทยาลัย, สาขาวิชาวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์.
- โครงการสุขภาพคนไทย. (2559). เจเนอเรชันในประเทศไทย. *สุขภาพคนไทย 2559*. นครปฐม : สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล.
- จุฑามาศ แก้วพิจิตร. (2552). ภาวะหนี้สิน ระดับความเครียด ความสุข และบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงงานอุตสาหกรรม. *วารสารพัฒนบริหารศาสตร์*, 49 (3), 251-274.
- จิรประภา อัครบวร. (2553). ทักษะคนของคน 3 generation กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมิติ 3R : กรณีศึกษาขององค์กรภาครัฐ องค์การรัฐวิสาหกิจและธุรกิจเอกชน. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.
- ญาดา สามารถ. (2558). รูปแบบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของเจเนอเรชันเอ็กซ์และเจเนอเรชันวาย. วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี, สาขาบริหารธุรกิจ.
- เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล. (2552). การรับรู้คุณลักษณะของเจเนอเรชันวายและแรงจูงใจในการทำงาน : มุมมองระหว่างเจเนอเรชันต่างๆ ในองค์กร. *จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์*, 31 (121), 1 - 25.
- เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล. (2551). เจเนอเรชันวายกับความท้าทายใหม่ในการบริหารทรัพยากรบุคคล. *จุฬาลงกรณ์วารสาร*, 20 (80), 32-52.
- ทัศนีย์ ศรีกิตติศักดิ์. (2554). เจเนอเรชันในองค์กร บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ และปัจจัยจูงใจในการทำงาน : กรณีศึกษาพนักงานบริษัทประกันภัยแห่งหนึ่ง. งานวิจัยส่วนบุคคลของหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะศิลปศาสตร์, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2549). พฤติกรรมผู้บริโภคทางการตลาด (พิมพ์ครั้งที่ 11). กรุงเทพฯ : ประชุมช่าง.
- ธรรมรัตน์ อยู่พรต. (2556). ค่านิยมในการทำงานที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของเจเนอเรชันต่างๆ. *วารสารบริหารธุรกิจ*, 36 (138), 40-62
- นราเขต ยิ้มสุข. (2557). การพัฒนาพฤติกรรมกรบริโภคอย่างพอเพียงของผู้บริโภคกลุ่มเจเนอเรชันวาย. (วิทยานิพนธ์ดุชนิพนธ์). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, บัณฑิตวิทยาลัย, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ.



- นพพร จันทรนำชู. (2544). สังคมบริโภคนิยม : ปัญหา ทฤษฎีและทางออก, *วารสารมนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์*, 19 (1), 18-26.
- ปริญานุษ พิบูลสรารุช. (2552). แบบร่างสร้างคนคุณภาพ...แบบพอเพียง. ใน จงกลณี สายะบุตร (บรรณาธิการ), *การบริหารทรัพยากรบุคคลตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง*. กรุงเทพฯ : สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย.
- พรชนก ทองลาด. (2553). แนวคิดทางการวิจัยพฤติกรรมกรรมการบริหารการเงินตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของผู้ประกอบการ. ลำปาง : คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง.
- พระไพศาล วิสาโล. (2545). *เส้นโค้งแห่งความสุข สดับทุกข์บริโภคนิยม*. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี.
- พิชัย วาสนาส่ง. (2549). *โลกาภิวัตน์ : หมุนตามโลก สารพันสาระที่ควรรู้ เพื่อทันกระแสโลก*. กรุงเทพฯ : ปาเจรา.
- พัชรา โพธิ์โพธิ์ และคณะ. (2559) ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรในเรื่องค่านิยมในการทำงานที่มีผลต่อทัศนคติในการทำงานของเจนเนอเรชั่นต่างๆ ในองค์กร, *จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์*, 38 (147), 107-137.
- มัทนี วิเศษสุข. (2550). การศึกษาพฤติกรรมบริโภคตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของพุทธศาสนิกชนในเขตกรุงเทพมหานคร. (ภาคนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ), สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม.
- ระวีวรรณ ธรณี และคณะ. (2551). *ชีวิตที่พอเพียงในมุมมองของนักศึกษาภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร, คณะศิลปศาสตร์.
- เรวดี วงษ์วัฒน์. (2557). *รูปแบบการดำเนินชีวิตของเจนเนอเรชั่นบีในจังหวัดนครสวรรค์*. รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการตลาด, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- รัชฎา อธิสนธิสกุล และ อ้อยอุม่า รุ่งเรือง. (2548). *การสร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) เพื่อการประยุกต์ใช้ในที่ทำงาน*. สารนิพนธ์วิทยาศาสตร์บัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร). โครงการบัณฑิตศึกษาด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันพัฒนบริหารศาสตร์.
- วรคุณย์ ตูลารักษ์. (2551). Hedonistic Consumerism - สุข-บริโภคนิยม บริโภคนิยมแนวความสุข : หัวใจของระบบทุนนิยมหลังสมัยใหม่. สืบค้นเมื่อ 1 สิงหาคม 2559, จากเว็บไซต์ : <http://v1.midnightuniv.org/midnighttext/0009999837.html>.
- วนิดา ไชยพลอด. (2554). *การเป็นหนี้ของระบบของพนักงาน : กรณีศึกษา นิคมสวนอุตสาหกรรมเครือสหพัฒน์ศรีราชา จังหวัดชลบุรี*. (งานนิพนธ์). คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารงานยุติธรรมและสังคม, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สมชาย วรภิเษมสกุล. (2554). *ระเบียบวิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์*. อุดรธานี : อักษรศิลป์การพิมพ์.
- สนธยา บางป้อ. (2552). *วิถีชีวิตและภาระหนี้สินของสาวโรงงาน กรณีศึกษา บริษัท วาไทยอุตสาหกรรม จำกัด (มหาชน)*. รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ. บัณฑิตวิทยาลัย สาขาพัฒนาสังคม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สมชัย จิตสุชน. (2543). *พฤติกรรมที่ไม่พอเพียงกับผลกระทบทางเศรษฐกิจ*. กรุงเทพฯ : สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย.
- สุดใจ จงวรกิจวัฒนา. (2551). *รายได้และความไม่มั่งคั่งในการใช้จ่ายของครัวเรือนเกษตรกรกับความพอเพียงทางเศรษฐกิจ*. กรุงเทพฯ : สำนักวิจัยเศรษฐกิจการเกษตร, สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร, กระทรวงเกษตรและสหกรณ์.
- สุเมธ ตันติเวชกุล. (2552). *ต้องเข้าใจ...ต้องศรัทธาและกล้าทำ*. ใน จงกลณี สายะบุตร (บรรณาธิการ), *การบริหารทรัพยากรบุคคลตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง*. กรุงเทพฯ : สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย.
- สิระยา สัมมาวาจ. (2546). บริโภคนิยม : วัฒนธรรมสากลในยุคโลกาภิวัตน์, *วารสารสุโขทัยธรรมมาธิราช*, 16 (1) , 80-90.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2553). *ทิศทางแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11*. กรุงเทพฯ : เอกสารประกอบการประชุมประจำปี 2553 ของ สศช.

- อภิชา ที่รักษ์. (2551). *ทางรอดในภาวะเศรษฐกิจถดถอยโดยใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง*. กรุงเทพฯ : ดอกหญ้าวิชาการ.
- อารีย์ นัยพินิจ และคณะ. (2557). การปรับตัวภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ Adjustment under Globalization. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา*, 7 (1), 3 - 6.
- Bell, N.S., & Narz, M. (2007). "Meeting the challenges of age diversity in the workplace", *The CPA Journal*, 77 (2), pp.56 - 60.
- Blackwell, R., Miniard, P. W., & Engel, J. F. (2006). *Consumer behavior* (10<sup>th</sup> ed). Mason, OH : Thomson/South-Western.
- Casey Carlson & Deloitte & Touche Study. "Overcoming Generational Gap in the Workplace." *United Nations Joint Staff Pension Fund* : 1 - 13.
- Elliott, John E. (2000). *Adam Smiths Conceptualization of Power, Market And Politics*. Review of Social Economy.
- HAAS III,W.H., & Serow,W.J. (2002). "The Baby Boom, Amenity Retirement Migration, and Retirement Communities : Will the Golden Age of Retirement Continue?" *Research on Aging*, 24 (1), 150 - 164.
- Little, A. W. & Green, A. (2009). Successful globalisation, education and sustainable development. *International Journal of Educational Development*, 29 (2), 166 - 174.
- Marconi, J. (2001). *Future marketing : Targeting seniors, boomers, and generations X and Y*. Chicago, IL : NTC Contemporary Publishing Group Inc.
- Nissanke, M. & Thorbecke, E. (2006). Channels and policy debate in the globalization- inequality-poverty nexus. *World Development*, 34 (8), 1338 - 1360.
- Schiffman, Leon G., Kanuk, Leslie Lazar. (2007). *Consumer behavior*. (9<sup>th</sup> ed). Upper Saddle River, NJ : Pearson/ Prentice Hall.
- Smith, J.W. & Clurman, A. (1997). *Rocking the Ages : The Yankelovich Report on Generational Marketing*. New York : Harper Business.
- Solomon, Michael R. (2007). *Consumer Behavior : Buying, Having, and Being*. (7<sup>th</sup> ed). Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall.
- Tolbize, A (2008). "Generation differences in the workplace." *Research and Training Center on Community Living*.

พงศศิริ สุขประวิทย์

## บทความวิจัย

มหาบัณฑิตโครงการปริญญาโททางบริหารธุรกิจ เน้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์การ  
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  
อาจารย์ ดร.มณฑล สรไกรกิติกุล  
อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารองค์การ การประกอบการ และทรัพยากรมนุษย์  
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

# ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ : บทบาทในการสร้างเสริม การเรียนรู้องค์การภาครัฐ

## บทคัดย่อ

งานวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการรับรู้บทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ขององค์การภาครัฐ ในฐานะเป็นผู้ปฏิบัติงานด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ที่องค์กรได้จัดตั้งขึ้น เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) จำนวน 10 ท่าน รวมทั้งรวบรวมข้อมูลจากเอกสารภายในองค์กร เช่น คำสั่ง ประกาศ คู่มือการปฏิบัติงาน รายงานต่างๆ นำมาใช้เป็นข้อมูลในการวิเคราะห์ร่วมกัน

ผลการวิจัยพบว่า บทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) สามารถสรุปได้เป็น 6 บทบาท โดยมี 4 บทบาทที่สอดคล้องกับบทบาทของ Facilitator ในระดับกลุ่ม ได้แก่ บทบาทตัวกลางผู้ประสานงาน บทบาทผู้กระตุ้นแรงจูงใจ บทบาทนักประชาสัมพันธ์ และบทบาทการเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้เกิดการเรียนรู้ สำหรับบริบทขององค์การภาครัฐมีการค้นพบเพิ่มเติมอีก 2 บทบาท ได้แก่ บทบาทของการเป็นจิตอาสา และบทบาทในการติดตามการดำเนินงาน ทั้งนี้ มีสาเหตุมาจากการทำงานภาครัฐกำหนดให้ตำแหน่งผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) เป็นสายงานสนับสนุน โดยอาศัยความเสียสละของพนักงานในการให้ความร่วมมือทำหน้าที่ดังกล่าว จึงเกิดเป็นที่มาของจิตอาสา ส่วนบทบาทการติดตามผลการดำเนินงานมาจากการทำงานที่ยึดติดขั้นตอนที่ต้องรายงานให้กับผู้บังคับบัญชาครบถ้วนอย่างสม่ำเสมอ

คำสำคัญ : บทบาท ผู้อำนวยการเรียนรู้ ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ องค์การภาครัฐ องค์การแห่งการเรียนรู้

# The Learning Organization Agent : Roles of Facilitating Learning in a State-Enterprise Organization

## Abstract

This research aims to study the perception toward roles of the Learning Organization Agents (LO Agent) in a State-Enterprise organization which involving in the learning activities. A qualitative research method was employed. Data was collected from an in-depth interview with ten LO Agents. A secondary data such as internal announcements, standard operating procedures and reports in an organization were also analyzed to verify and support the finding.

The finding shows that the facilitator performs eight roles, which are Coordinator, Stimulator, Communicator, Learning Guidance, Volunteer, Monitoring, Compromiser, and Observer. By the way, the LO Agent performs six roles. The four roles are considered as group facilitation including Coordinator, Stimulator, Communicator, and Learning Guidance. In a State-Enterprise Organization, the results reveal two additional roles including Volunteer, and Monitoring. As LO Agent in this sample organization is considered as a supporting position, so volunteer roles are emerged. In the realm of bureaucracy procedure, updating and reporting to supervisor are regular process, so monitoring role are needed.

**Keywords** : Roles, Facilitator, Learning Organization Agent, State-Enterprise Organization, Learning Organization

## บทนำ

ในยุคปัจจุบันการดำเนินงานขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นของภาครัฐหรือภาคเอกชนต่างได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ที่มีความก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว (Farazmand, 1999) เพื่อให้เกิดการปรับตัวได้อย่างทันทั่วทั้งทั้งองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนจึงหันมาให้ความสำคัญกับการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก องค์กรจึงมีความจำเป็นที่จะต้องหาหนทางในการปรับตัวให้เข้ากับปัจจัยภายนอกต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยประเด็นหลักที่มีการนำมาใช้ในการปรับตัวคือการสร้างให้องค์กรกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อที่จะทำให้ทุกคนในองค์กรเกิดความเข้าใจ และค้นหาหนทางในการปรับเปลี่ยนบริบทการดำเนินงานขององค์กรให้ตอบรับกับสภาพการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินกิจการได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

การสร้างให้เกิดการเรียนรู้ภายในองค์กรสามารถเกิดขึ้นได้จากการเรียนรู้ในสิ่งที่ประสบผลสำเร็จและความผิดพลาด สำหรับการดำเนินงานขององค์กรที่ประสบผลสำเร็จ อันเนื่องจากการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามแผน ย่อมจะส่งผลให้องค์กรเกิดการรับรู้ถึงความสำเร็จที่ได้รับ และเกิดเป็นการเรียนรู้ในที่สุด (Single-loop Learning) นอกจากการเรียนรู้จากผลสำเร็จที่ได้รับแล้ว การเรียนรู้จากความผิดพลาดเป็นอีกหนึ่งเรื่องสำคัญที่สร้างให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นในองค์กร การเรียนรู้จากความผิดพลาดหรือการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (Double-loop Learning) การเรียนรู้ดังกล่าวจะเป็นการเรียนรู้ในเชิงลบที่เกิดขึ้น และพยายามหาแนวทางเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานต่อไปเพื่อให้องค์กรสามารถกลับมาบรรลุเป้าหมายได้อีกครั้ง (Robert M. Fulmer, 1994) การสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กรเป็นสิ่งจำเป็น สำหรับองค์กรภาครัฐที่มีการปฏิบัติงานโดยยึดถือกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด มีรูปแบบการทำงานที่แตกต่างจากหน่วยงานภายนอกอื่นๆ ได้รับการกล่าวว่าเป็นองค์กรที่ให้บริการล่าช้า

และไม่ทันสมัย (Farazmand, 2015) ควรที่จะนำลักษณะการเรียนรู้ในบริบทต่างๆ เข้าไปปรับใช้เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานแบบเดิม อันเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้ดีขึ้น เป็นองค์การภาครัฐยุคใหม่ที่มุ่งเน้นและใส่ใจการบริหารคุณภาพให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องถาวร

เพื่อเป็นการตอบสนองต่อการยกระดับคุณภาพ องค์การภาครัฐจึงได้มีการจัดตั้งเกณฑ์การประเมินคุณภาพ องค์การภาครัฐขึ้น ซึ่งหนึ่งในเกณฑ์การประเมินที่มีการกำหนดเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ขององค์กร ในการสร้างให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจเป็นผู้ดำเนินการประเมิน องค์การภาครัฐ ติดตามกระบวนการทำงาน การพัฒนาในมิติต่างๆ เพื่อให้การปรับปรุงตามข้อเสนอแนะช่วยให้องค์การภาครัฐดังกล่าวสามารถไปปรับปรุงพัฒนาจัดการองค์การ ในการสร้างควมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถใช้งบประมาณลงทุนภาครัฐได้อย่างคุ้มค่า เกิดประโยชน์กับประชาชนส่วนใหญ่ สำหรับเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินองค์การภาครัฐที่องค์การผู้ตรวจประเมินได้กำหนดขึ้นประกอบไปด้วย 7 หมวด โดยหมวดที่ 1 เกี่ยวข้องกับการนำองค์การ หมวดที่ 2 เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ที่องค์การนำมาใช้ หมวดที่ 3 เกี่ยวข้องกับลูกค้า หมวดที่ 4 เกี่ยวข้องกับการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวดที่ 5 เกี่ยวข้องกับบุคลากร หมวดที่ 6 เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการ และหมวดที่ 7 เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์โดยรวม (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2557 และสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, 2556.) จากเกณฑ์การประเมินทั้ง 7 หมวด องค์การภาครัฐมีความจำเป็นที่จะต้องดำเนินการรายงานผลให้กับองค์การผู้ตรวจประเมินเพื่อที่จะประเมินการพัฒนาการ ทั้ง 7 หมวดที่กำหนด

จากเกณฑ์การประเมินในหมวดที่ 4 ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับการประเมินการเรียนรู้ขององค์กรอันจะช่วยให้ องค์การเกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน ทำให้หน่วยงานภาครัฐ

หันมาให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ มีการดำเนินงาน โดยการจัดตั้งคณะทำงานเกี่ยวกับการสร้างให้เกิดบรรยากาศ ในการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร เพื่อตอบสนองเกณฑ์ ดังกล่าว รวมทั้งยังเป็นการสร้างให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลง สามารถพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งกลุ่มผู้ทำงาน ดังกล่าวเป็นกลุ่มที่มีชื่อเรียกว่า Facilitator ทำหน้าที่ในการสร้าง ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร สำหรับในบริบทภาษาไทยมีการแปลความหมายของ Facilitator ไว้หลายคำ เช่น กระบวนกร วิทยากร กระบวนกร ผู้อำนวยการเรียนรู้ หรือ ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ เป็นต้น ดังนั้น ผู้ที่เข้ามาทำหน้าที่สำคัญ ดังกล่าวให้กับองค์กรจึงมีความจำเป็นที่จะต้องเข้าใจบทบาท หน้าที่ของตนเอง เพื่อที่จะส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร ให้ประสบผลสำเร็จตามที่องค์กรต้องการ

เพื่อให้ตระหนักและเข้าใจถึงบทบาทที่มีความสำคัญ ของคณะผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ภายในหน่วยงาน ช่วยให้ การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย การศึกษาบทบาทของตำแหน่งที่ เข้ามาทำหน้าที่รับผิดชอบส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร จึงมีความสำคัญ เพราะองค์ความรู้ที่สามารถสร้างความ ได้เปรียบเชิงการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน ซึ่งเป็นองค์ความรู้ที่ มา จากตัวบุคคลซึ่งเป็นแรงงานที่มีความรู้ ทำให้ปัจจัยด้านบุคคล จึงเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้า ได้ อย่างรวดเร็ว (วีระชัย คล้ายทอง, 2550) นอกจากนี้ ประเด็น ทางด้านบุคคลยังเป็นส่วนประกอบสำคัญที่จะช่วยสร้างเสริม ให้องค์กรเกิดการเรียนรู้ สร้างสรรค์ความรู้ คิดพัฒนาต่อยอด และนำความรู้ไปใช้ในที่สุด ซึ่งจะช่วยส่งผลให้ประสิทธิภาพ ขององค์กรดีขึ้น ทำให้องค์กรสามารถอยู่ได้อย่างยั่งยืน (Garavan, 1997)

เนื่องจากการส่งเสริมการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัย สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมที่เกิดจากตัวบุคคลกร ต้องไม่ เป็น การบังคับซึ่งเป็นเหตุผลของการต่อต้าน การส่งเสริม การเรียนรู้จึงควรที่จะเป็นความสมัครใจที่จะทำ ดังนั้น บุคคลที่รับบทบาทหน้าที่ในการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ จึงต้องมีใจรัก มีความสมัครใจ มีความต้องการที่จะเรียนรู้

(Lombardo & Eichinger, 2001) ต้องการที่จะเห็นองค์การ เกิดการเปลี่ยนแปลง แต่อย่างไรก็ตาม หากบทบาทในการ ส่งเสริมการเรียนรู้ได้ถูกมอบหมายให้กับบุคคลที่ไม่ได้มีความ เต็มใจที่จะเรียนรู้ อาจเป็นเพราะมีสาเหตุมาจากบทบาทที่ ได้รับไม่สอดคล้องกับความคาดหวังส่วนบุคคล หรือมีความ เข้าใจในบทบาทที่ไม่สอดคล้องกัน ย่อมที่จะส่งผลเสียต่อ การปฏิบัติงาน และยังเป็นการเสียเวลาสำหรับการพัฒนา ตัวบุคคลให้เกิดความรู้ใหม่ที่จะนำไปส่งเสริมให้เกิดการพัฒนา ในองค์กรต่อไป ดังนั้น การรับทราบซึ่งบทบาทของผู้ที่จะ เข้ามาทำหน้าที่ในการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร จึงเป็น สิ่งที่ทุกคนในองค์กรควรทราบ เพื่อที่จะได้ตรวจสอบกับ ความต้องการ ความคาดหวังของตนเอง มีเวลาทำความเข้าใจ ในบทบาท และทำความเข้าใจในหน้าที่ของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ ให้เกิดความเข้าใจการทำงานด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ จวบจนสามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนเองได้เป็นอย่างดีสามารถ เข้าไปมีส่วนช่วยสร้างสรรค์องค์การให้กลายมาเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีคุณภาพ สะท้อนออกมาเป็น ผลลัพธ์ตามที่องค์กรคาดหวัง งานวิจัยนี้จึงมุ่งที่จะศึกษา บทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ขององค์กร ภาครัฐ ในประเด็นการรับรู้บทบาทของการเป็นผู้ปฏิบัติงาน ด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กร ที่มีส่วนช่วยผลักดัน ให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ในองค์กร

## แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่

จากการที่บทบาทเป็นตัวกำหนดพฤติกรรม สถานะ หน้าที่ ที่บุคคลต้องยึดถือหรือปฏิบัติตามขอบเขตที่สังคม เป็นผู้กำหนด อันหมายรวมถึงประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการ ดำรงตำแหน่งหน้าที่การทำงาน มีการพิจารณาถึงขอบเขต ของการรับผิดชอบ นอกจากนี้ บทบาทสามารถขยายความ ได้ถึงบรรทัดฐานทางสังคมที่แสดงให้เห็นถึงการอยู่ร่วมกัน มีการปฏิสัมพันธ์ร่วมกันภายในสังคม เพื่อใช้เป็นตัวกลางใน การประสานความเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน (ไพบูลย์ ข่างเรียน, 2516) จากการศึกษาในเรื่องของบทบาทของ Biddle (1986)

ได้ให้คำนิยามถึงบทบาทเป็นเรื่องของความเป็นฉันทามติ (Consensus) ความเห็นพ้องต้องกันทางสายกลาง ความคาดหวังเดียวกันที่ยึดถือโดยคนในสังคม สิ่งสำคัญของแนวคิดนี้คือบทบาททางสังคมเกิดขึ้นจากการที่มนุษย์มีบรรทัดฐานร่วมกันทำให้ส่งผลสำคัญต่อสมาชิกที่มีตำแหน่งต่างๆ ในสังคม (Gordon, 1937 ; Cohen, 1979) นอกจากความเห็นพ้องต้องกันแล้วบทบาทยังต้องแสดงถึงความเข้าใจ ความสอดคล้อง (Conformity) ที่สามารถอธิบายได้ถึงความยินยอมพร้อมใจในรูปแบบของพฤติกรรมที่มีร่วมกัน ซึ่งจะทำให้เกิดความร่วมมือทางสังคมและความประทับใจระหว่างระดับของบุคคลเพิ่มมากขึ้น เพราะกลุ่มคนมีความสอดคล้องในความคาดหวังร่วมกัน แต่อย่างไรก็ตาม ความสอดคล้องนี้ไม่ได้เกิดขึ้นตลอด ในกรณีที่ความคาดหวังเปลี่ยนแปลงไป อาจส่งผลต่อความสอดคล้องเช่นกัน (Gordon, 1937 ; Broom & Selnick, 1977)

เพื่อให้เกิดความเข้าใจในบทบาทมากยิ่งขึ้น การเข้ามาสวมบทบาท (Role Taking) จึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ เพราะการสวมบทบาทจะช่วยให้เกิดการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และการเข้าไปมีส่วนร่วมในสังคมซึ่งเป็นลักษณะที่สำคัญของการสวมบทบาท (Mead, 1934) ทั้ง 2 องค์ประกอบนี้ต่างเป็นส่วนสำคัญของการสวมบทบาท (การรับบทบาทของผู้อื่น) การสวมบทบาทจึงมุ่งเน้นที่ความสำคัญในส่วนของความคาดหวัง เพื่อพิจารณาว่าผู้อื่นมีมุมมองและคาดหวังในตนเองอย่างไร การสวมบทบาทที่ประสบผลสำเร็จจะทำให้บุคคลสามารถพัฒนาตนเอง และเพิ่มระดับความร่วมมือในสังคมได้ โดยการปฏิบัติตามบทบาทเพื่อแสดงออกถึงความเป็นเจ้าของสถานภาพตามที่ตั้งคความคาดหวัง (Gordon, 1937) นอกจากนี้ การที่บุคคลจะปฏิบัติตามบทบาทที่ติดตัวออกมาได้หรือไม่ นั้น จะขึ้นอยู่กับระดับการยอมรับบทบาทของทั้งตนเองและสังคมรอบข้าง ซึ่งจะส่งผลกลับมาถึงความสอดคล้องกับบทบาทตามความคาดหวังของสังคมและการรับบทบาทของตนเอง

จากความเข้าใจที่เกิดขึ้นจากการสวมบทบาทที่ได้รับ มีความสอดคล้องจากการรับบทบาทที่ได้กำหนดไว้ให้ทราบโดยทั่วกัน ซึ่งจะทำให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ความขัดแย้งของบทบาท (Role Conflict) จึงไม่เกิดขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อสิ่งที่คิดไม่มีความสอดคล้อง หรือมีส่วนร่วม หรือมีความคาดหวังร่วมกับพฤติกรรมของบุคคลอื่น (Cohen, 1979) ซึ่งหมายถึง ความคาดหวังระหว่างบุคคลมีความแตกต่างและเข้ากันไม่ได้ มีการโต้แย้ง ได้รับแรงกดดันจากความขัดแย้งทำให้เกิดความเครียด เกิดความขัดแย้งทางบทบาท ซึ่งสามารถอธิบายได้จากความคาดหวังที่แสดงออกมาพร้อมกัน ในปัจจุบันที่เข้ากันไม่ได้กับพฤติกรรมของตนเอง แนวความคิดนี้มีแรงดึงดูด และจะปรากฏเป็นปัญหาในระดับสังคมที่ซับซ้อน มีการศึกษาว่าความขัดแย้งในบทบาทส่งผลต่อแรงกดดันและความเครียด และส่งผลต่อการทำงาน เช่น มีผลการดำเนินงานที่ต่ำ ความผูกพันในองค์การต่ำ และส่งผลด้านลบอื่นๆ ตามมา (Tett & Meyer, 1993)

เพื่อที่จะให้เข้าใจถึงบทบาทอย่างลึกซึ้งจึงต้องมีความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างกันขององค์ประกอบด้านต่างๆ ซึ่งจะช่วยให้อาจปฏิบัติตามบทบาทได้เป็นอย่างดี ส่งผลต่อการทำงานเกิดขึ้นอย่างราบรื่น การสร้างให้ทุกคนในองค์การรับทราบถึงบทบาทที่ตรงกันในลักษณะบทบาทต่างๆ จึงเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อให้บุคลากรทุกๆ คนในองค์การได้เข้ามารับรู้และรับทราบ เข้าใจความหมายของตำแหน่ง หน้าที่การทำงานที่ต้องรับผิดชอบ รวมถึงสามารถนำไปเปรียบเทียบกับความสอดคล้องของตนเอง วิเคราะห์พิจารณาถึงความสอดคล้องในระดับเบื้องต้น และพร้อมที่จะเข้าไปสวมบทบาท อันจะส่งผลต่อการทำงานที่ราบรื่นต่อไป แต่อย่างไรก็ตาม หากไม่เกิดความสอดคล้องกัน ผู้สวมบทบาทสามารถหลีกเลี่ยงการเข้าไปสวมบทบาทดังกล่าวได้ ส่งผลให้คนที่เข้ามาดำเนินงานดังกล่าวทดแทนสามารถปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี และส่งผลดีต่อองค์การ รวมถึงสามารถหลีกเลี่ยงการเกิดความขัดแย้งของบทบาท เพราะมีการรับทราบถึงบทบาท และ

ดำเนินการวิเคราะห์ความสอดคล้องร่วมกันของบทบาทกันมาก่อน ทำให้ผู้ที่เข้ามาทำงานสามารถดำเนินการสวมบทบาทได้เป็นอย่างดี และส่งผลให้การทำงานดีขึ้น

## ความหมายและบทบาทหน้าที่ของ Facilitator

Facilitator คือ ผู้ที่เข้าใจในระบบของการเรียนรู้ สามารถค้นหาวิธีที่เหมาะสมต่อการเรียนรู้ในระดับกลุ่ม เพื่อที่จะทำให้กลุ่ม/องค์การสามารถใช้ระบบการเรียนรู้มาใช้ในการสร้างและพัฒนาการทำงานที่เป็นอยู่ให้เกิดผลที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Pedler, 1996) พร้อมกันนี้เป็นผู้ให้การสนับสนุนทั้งร่างกายและแรงใจในการสร้างสังคมรอบข้างให้ใส่ใจต่อการเรียนรู้ พร้อมยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดี อันจะนำไปสู่เป้าหมายที่มีร่วมกันของทุกคนในกลุ่มหรือองค์การ (ทวิศักดิ์ นพเกษตร, 2545)

สำหรับรายงานในประเทศไทยจากการศึกษา ค้นคว้า ตำรา บทความวิชาการ และงานวิจัยต่างๆ พบว่ามีการให้ความหมายของคำว่า Facilitator ออกมาหลากหลายรูปแบบ มีทั้งการเรียกตามคำศัพท์เดิมในลักษณะของคำย่อ เช่น ฟา และการบัญญัติคำขึ้นมาใช้ใหม่ เช่น ผู้ดำเนินการสนทนา วิทยากรกระบวนการ กระบวนกร ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ ผู้อำนวยการกลุ่ม และผู้อำนวยการเรียนรู้ เป็นต้น

บทบาทของ Facilitator เป็นบทบาทที่มาจากการประยุกต์ทักษะด้านต่างๆ มารวมกัน ไม่ว่าจะเป็นทักษะในการบริหารจัดการ ทักษะด้านการดำเนินกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทักษะด้านความเป็นผู้นำ ที่จะต้องเข้าใจความต้องการของสมาชิกในกลุ่ม กระตุ้นให้สมาชิกแสดงความคิดเห็น หรือทักษะในการสื่อสาร เพื่อจัดการกับการสื่อสารที่สื่อออกไปให้มีความชัดเจนและเข้าใจถูกต้องตรงกัน ทักษะในการวิเคราะห์บุคคล เพื่อหาสาเหตุของพฤติกรรมที่สมาชิกในทีมแสดงออกมา มาจากสาเหตุใดและสามารถจัดการสาเหตุเหล่านั้นได้ บทบาทของ Facilitator จึงเป็นบทบาทที่ต้องได้รับการฝึกฝน โดยบทบาทของ Facilitator แบ่งออกเป็น 6 บทบาท (สถาบัน

พัฒนาข้าราชการพลเรือน, 2545 ; กลุ่มส่งเสริมการถ่ายทอดวัฒนธรรม สำนักส่งเสริมและเผยแพร่วัฒนธรรม สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ กระทรวงวัฒนธรรม, 2551) ประกอบไปด้วย

1) บทบาทการเป็นผู้ประสานงาน (Role of Coordinator) โดยดำเนินการจัดกระบวนการหรือกิจกรรมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นทั้งผู้ให้ความรู้และผู้รับความรู้ พร้อมกับขยายขอบเขตการเรียนรู้ ให้สมาชิกได้นำไปปฏิบัติจริง

2) บทบาทการเป็นผู้กระตุ้นเร้า (Role of Stimulator) เป็นผู้ดำเนินการกระตุ้นเร้ากลุ่มให้คิดและแสดงความคิดเห็น คิดทบทวนใคร่ครวญ ถึงประเด็นที่กำลังพูดคุย รวมถึงการวางแผนลงมือปฏิบัติ

3) บทบาทในการเป็นผู้สังเกตการณ์ (Role of Observer) เป็นผู้ดำเนินกิจกรรมด้วยความเป็นกลาง ไม่ถืออคติ ไม่ให้ความสนใจกับแรงกดดันต่างๆ ให้ความสนใจในการฟังการสนทนาของกลุ่ม สังเกตความเป็นไปของกระบวนการที่เกิดขึ้นกับกลุ่ม

4) บทบาทในการเป็นผู้สร้างบรรยากาศ (Role of Learning Creator) ทำหน้าที่ในการรับผิดชอบดูแลกระบวนการ พร้อมกับปรับสถานการณ์ในแต่ละช่วง มุ่งเน้นให้เกิดการเรียนรู้ สร้างให้มีการสื่อสารอย่างเปิดเผยและเท่าเทียมกัน รวมถึงการให้กำลังใจภายในกลุ่ม

5) บทบาทในการเป็นผู้ช่วยสื่อสาร (Role of Communicator) ช่วยชี้แนะหรือตั้งคำถามสะท้อนความคิด แสดงความคิดเห็น ประสพการณ์เมื่อกำลังดำเนินมาถึงจุดที่สมาชิกเกิดการแสดงความคิดเห็นกันน้อยลง

6) บทบาทในการเป็นพี่เลี้ยงให้เกิดการเรียนรู้ (Role of Learning Guidance) ให้คำแนะนำ รวมถึงสะท้อนให้ผู้เข้าร่วมกระบวนการเรียนรู้ ได้เห็นและยอมรับศักยภาพของตนเองและผู้อื่น รวมถึงชี้ให้เห็นประเด็นที่จะพัฒนาและสร้างการเปลี่ยนแปลง



## วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ทำการศึกษาในองค์การภาครัฐที่ให้บริการด้านระบบสาธารณูปโภคพลังงาน โดยผู้วิจัยจัดเก็บข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับ Facilitator ขององค์การ ซึ่งมาจากการแต่งตั้งคณะทำงานในการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ขององค์การ มีตำแหน่งที่เรียกว่า “ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้” หรือ “The Learning Organization Agent : LO Agent” เป็นคณะทำงานดังกล่าว คำถามวิจัยในครั้งนี้ คือ บทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ในหน่วยงานเป็นอย่างไร ซึ่งมุ่งค้นหาความเข้าใจในบทบาทที่สะท้อนออกมาเป็นความรู้สึกของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) โดยมีคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์เป็นคำถามเกี่ยวกับประเด็นด้านการรับรู้บทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) โดยมีการเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ดำเนินการสัมภาษณ์ ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งเป็นระยะเวลาไม่ต่ำกว่า 3 ปี จากการวิเคราะห์ข้อมูลไปพร้อมกับการเก็บข้อมูล พบว่า ข้อค้นพบจากการวิเคราะห์มีความอิมตัว โดยไม่พบประเด็นใหม่ จากการสัมภาษณ์ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ในรายชื่อ 10 สำหรับรายละเอียดของผู้ให้ข้อมูลปรากฏดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 รายละเอียดผู้ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์แบบรายบุคคล

ผู้ให้ข้อมูล	รายละเอียด			
	อายุ	อายุงาน	ตำแหน่ง	ระยะเวลาดำรงตำแหน่ง LO Agent
ผู้ให้ข้อมูล 1	54 ปี	25 ปี	นักบริหาร 8 หัวหน้าแผนก	5 ปี
ผู้ให้ข้อมูล 2	27 ปี	04 ปี	นักบริหารงานพัสดุ 5	3 ปี
ผู้ให้ข้อมูล 3	49 ปี	13 ปี	นักบริหาร 7 ผู้ช่วยหัวหน้าแผนก	4 ปี
ผู้ให้ข้อมูล 4	29 ปี	04 ปี	วิศวกรคอมพิวเตอร์ 5	3 ปี
ผู้ให้ข้อมูล 5	27 ปี	04 ปี	นักบัญชี 5	3 ปี
ผู้ให้ข้อมูล 6	55 ปี	24 ปี	นักบริหาร 9 ผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง	4 ปี
ผู้ให้ข้อมูล 7	56 ปี	30 ปี	นักบริหาร 8 หัวหน้าแผนก	5 ปี
ผู้ให้ข้อมูล 8	46 ปี	21 ปี	นักบริหาร 9 ผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง	5 ปี
ผู้ให้ข้อมูล 9	30 ปี	04 ปี	นักประมวลผลข้อมูล 5	3 ปี
ผู้ให้ข้อมูล 10	25 ปี	04 ปี	นักบัญชี 5	3 ปี

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) อันได้แก่ รายงานการประชุม คำสั่งที่เกี่ยวข้องกับผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ที่ได้รับอนุญาตจากองค์การนำมาใช้วิเคราะห์ร่วมกับข้อมูลปฐมภูมิที่ได้รับเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างกันของข้อมูล และสนับสนุนให้ข้อมูลที่ได้รับมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น

การตรวจสอบความเที่ยงตรงของข้อมูลจากการวิจัยมีการถอดบทสัมภาษณ์เป็นความเรียงบันทึกลงในกระดาษพร้อมกับจัดส่งให้กับผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ทำการพิจารณาตรวจสอบความถูกต้องตรงตามประเด็นที่ได้เคยให้ข้อมูลไว้ รวมถึงการใช้วิธีการตรวจสอบสามเส้าของข้อมูล (สุภางค์ จันทวานิช, 2553) เป็นการตรวจสอบแหล่งเวลาแหล่งสถานที่ และแหล่งบุคคล เพื่อเพิ่มความเที่ยงตรงจากข้อมูลที่ได้รับในแต่ละรายบุคคล และลดปัญหาที่เกิดจากการนำข้อมูลมาเพียงแหล่งเดียว (Yeasmin & Rahman, 2012) สำหรับแหล่งเวลาตรวจสอบโดยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลในช่วงเวลาที่แตกต่างกัน เพื่อให้สามารถเปรียบเทียบความแตกต่างในรูปแบบของข้อมูล แหล่งสถานที่ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลที่มีภาระหน้าที่การปฏิบัติงานในหน่วยงานที่ต่างกัน เพื่อตรวจสอบข้อมูลที่ได้รับจากหน่วยงานที่ต่างกันมีความแตกต่างกันหรือไม่ และด้านแหล่งบุคคล ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบผู้ให้ข้อมูลโดยการเก็บข้อมูลมีช่วงวัยที่ต่างกัน เพื่อเปรียบเทียบข้อมูลที่ได้รับจากกลุ่มผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ในวัยที่ต่างกันมีความเหมือนหรือต่างกันอย่างไร

สำหรับกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยมุ่งเน้นการวิเคราะห์เนื้อหาที่ได้รับจากการถอดบทสัมภาษณ์ พร้อมก็นำมาวิเคราะห์จัดหารูปแบบ (Pattern) ของข้อมูล เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลบนรูปแบบของการวิเคราะห์จัดหมวดหมู่ของเนื้อหา (Thematic Analysis) เพื่อที่จะสามารถนำมาสรุปเป็นรูปแบบของข้อมูลที่ค้นพบ ซึ่งจะเป็นคำตอบของคำถามการวิจัย (Braun & Clarke, 2006)

## ผลการศึกษา

จากผลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) และการสืบค้นเอกสารคำสั่งขององค์การในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) มีเนื้อความที่กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ว่า “...มีหน้าที่ความรับผิดชอบถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) สนับสนุน ประสานกิจกรรมการพัฒนาทีมงานหน่วยงานด้วยเครื่องมือขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization Tool) และสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ของหน่วยงาน...” โดยคำสั่งดังกล่าวเป็นการกำหนดบทบาทหน้าที่โดยกว้างของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent)

จากคำสั่งดังกล่าวสามารถสรุปบทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ออกเป็น 4 บทบาทด้วยกันประกอบไปด้วย 1) บทบาทในการสนับสนุนงานด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ 2) บทบาทในการประสานงานด้านการประสานงานด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ 3) บทบาทในการถ่ายทอดประชาสัมพันธ์ และ 4) บทบาทในการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น จากคำสั่งดังกล่าวเป็นคำสั่งที่ได้ประกาศออกมาให้รับทราบโดยทั่วกันทั้งองค์การ

ผลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ สามารถสรุปลักษณะบทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ได้เป็น 6 บทบาท ได้แก่ 1) บทบาทในการเป็นตัวกลางผู้ประสานงาน 2) บทบาทของผู้กระตุ้นเร่งเร้า 3) บทบาทนักประชาสัมพันธ์ 4) บทบาทในการเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้เกิดการเรียนรู้ 5) บทบาทของการเป็นจิตอาสา และ 6) บทบาทในการติดตามการดำเนินงาน ตามภาพที่ 1

ภาพที่ 1 สรุปบทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent)



1. บทบาทในการเป็นตัวกลางผู้ประสานงาน เป็นบทบาทที่ทำหน้าที่ในการเป็นตัวกลางคอยประสานงานทั้งในระดับบุคคล ระดับหน่วยงาน และในระดับนโยบาย เป็นผู้ทำความเข้าใจทั้ง 2 ฝ่ายทำหน้าที่เป็นสื่อกลางในการรับส่งสาร ให้มีความเข้าใจที่ถูกต้อง รวมถึงรับผิดชอบดูแลเรื่องการส่งเสริมการเรียนรู้ ถ่ายทอดนโยบายที่ได้รับมาไปสู่การปฏิบัติของหน่วยงานของผู้ประสานงาน พร้อมทั้งรับฟังผลตอบรับจากผู้รับนโยบายไปปฏิบัติ เพื่อนำไปคิดค้น หากกระบวนการ วิธีการปรับปรุงแก้ไขให้การทำงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น ตามตัวอย่างคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลดังต่อไปนี้

“...จะเหมือนกับเป็นคนที่เป็นตัวกลางคอยสอบถามหน่วยงานที่เกี่ยวข้องแล้วก็นำมาแจ้งเขา...” ผู้ให้ข้อมูล 1

“...เราก็จะเป็นคนคอยประสานงานว่า รูปแบบมันถูกต้องไหม หรือเราควรจะต้องปรับเปลี่ยนแก้ไขอย่างไร และก็จะมีเรื่องเป็นแกนนำในการหาที่พัฒนาทีม ทำกิจกรรมต่างๆ ...” ผู้ให้ข้อมูล 4

“...เป็นตัวเชื่อมระหว่างหน่วยงาน ระหว่างผู้บริหารกับพนักงานทั่วไปเลย ทุกระดับ ทั้งพนักงานออฟฟิศ พนักงานที่เป็นผู้ปฏิบัติ พนักงานภาคสนาม เป็นตัวเชื่อมระหว่างพนักงานกับนโยบายที่องค์กรต้องการ โดยใช้ LO Agent เป็นเครื่องมือหลัก เป็นตัวแทน...” ผู้ให้ข้อมูล 8

2. บทบาทของผู้กระตุ้นแรงจูงใจ บทบาทที่เกี่ยวข้องกับผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ในการสร้างแรงจูงใจในการทำกิจกรรมให้เกิดขึ้นกับพนักงานในองค์กร สำหรับขอบเขตความรับผิดชอบของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ภายในหน่วยงานเป็นการกระตุ้นเพื่อให้เกิดการดำเนินงานหรือเข้าร่วมการทำกิจกรรมให้สำเร็จตามแผนที่ได้กำหนด และเกิดการเรียนรู้จากกิจกรรมที่เกิดขึ้น ตามตัวอย่างลักษณะข้อมูลของผู้ให้ข้อมูลอธิบายดังต่อไปนี้

“...มีหน้าที่รายงานความคืบหน้าในที่ประชุมทีมของเขตทุกเดือน เหมือนเราก็ต้องคอยกระตุ้นด้วย...” ผู้ให้ข้อมูล 1

“...สร้างการกระตุ้นให้เกิดขึ้น ให้คนในองค์กรเกิดการเรียนรู้ทั้งองค์กร แล้วจะทำอย่างไรให้เกิดการกระตุ้นกับพนักงานให้เกิดการเรียนรู้ เลยกลายเป็นว่ามันต้องมีผู้แทนของพนักงานซึ่งมาจากการคัดเลือก...” ผู้ให้ข้อมูล 7

“...ก็เลยแนะนำไปว่าพี่ลองคิดว่าพี่มีน้องมาขอคำปรึกษาหรือคำแนะนำเรื่องอะไรบ่อยที่สุด เหมือนเราไปจุดประเด็นให้เขา พี่เขาก็มาบอกว่าเป็นเรื่องของการจัดตารางกะ เขาก็เลยทำเรื่องนี้มาเขียน แล้วก็ไปช่วยเขาหาข้อมูลว่า จะเขียนเรื่องนี้ขอบเขตต้องประมาณไหน ก็ได้ความรู้ผู้เขียนออกมา...” ผู้ให้ข้อมูล 9

3. บทบาทนักประชาสัมพันธ์ เป็นบทบาทในการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างผู้รับสารกับผู้ส่งสาร โดยมุ่งเน้นที่การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นระหว่างผู้รับสารและผู้ส่งสาร พร้อมกันนี้บทบาทด้านการประชาสัมพันธ์ของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้เป็นการส่งสารเดียวกันให้กับบุคคลในหลายระดับ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องเข้าใจผู้รับสารในแต่ละระดับ เพื่อที่จะเลือกวิธีการสื่อสารได้ตรงกับลักษณะของบุคคล อันจะส่งผลให้เกิดความเข้าใจในสารที่รับได้อย่างถูกต้องเข้าใจ ตามตัวอย่างคำกล่าวของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ในบทบาทของนักประชาสัมพันธ์ต่อไปนี้

“...และอะไรก็แล้วแต่ที่ LO Agent เรียนรู้มารับทราบมา ต้องมีการนำเสนอผู้บังคับบัญชาอย่างชัดเจน...” ผู้ให้ข้อมูล 3

“...เป็นการประชาสัมพันธ์ เวลาเราไปประชุมหรือรับนโยบายมาก็จะให้ LO Agent มาประชาสัมพันธ์เสียงตามสายในเขตว่ามีเรื่องแบบนี้ละ เป็นแบบนี้ละ ให้ความรู้ไปเลย ให้ความรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบอะไรอย่างนี้ไปเลย...” ผู้ให้ข้อมูล 5

“...เพื่อเป็นคนกระจายในส่วนของการเรียนรู้ในองค์กร มีการใช้เครื่องมืออะไรในการเรียนรู้ เพราะจะให้มาสอนคนทั้งองค์กรมันไม่ได้ เรา LO Agent ซึ่งเป็นตัวแทนก็ไปกระจายต่อในหน่วยงาน” ผู้ให้ข้อมูล 9

4. บทบาทในการเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้เกิดการเรียนรู้ เปรียบเสมือนกับบทบาทในการเป็นวิทยากร เป็นผู้ให้ความรู้ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการใช้เครื่องมือของการจัดการความรู้ แต่บทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) มิใช่ทำหน้าที่ในการให้ข้อมูลแต่เพียงอย่างเดียว ยังมีเรื่องของการเข้าไปดูแล กระตุ้น ส่งเสริมให้สมาชิกในกลุ่มเกิดแนวความคิด

ที่จะเรียนรู้ต่อยอด และพัฒนาให้เกิดองค์ความรู้ต่อไป ทำให้บทบาทในด้านของวิทยากรอย่างเดียวไม่เพียงพอสำหรับผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ต้องมีการสนับสนุนอย่างเต็มที่ ตามตัวอย่างคำกล่าวที่ได้รับจากผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“...เพื่อมาสนับสนุน เพื่อกระตุ้นให้พนักงานในองค์กร ในหน่วยงานของเรา เกิดการเรียนรู้ อยากที่จะ Alert อยากที่จะมีความรู้เพิ่มขึ้น โดยผ่าน LO Agent คือ LO Agent เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้และสนับสนุนอยู่เบื้องหลัง...” ผู้ให้ข้อมูล 7

“...เราก็จะเหมือนคนคนหนึ่งที่ต้องไปสอนให้เขาใช้เครื่องมือ สอนเขาให้รับรู้ว่าการเก็บความรู้ไม่ได้มีแค่การเล่าเรื่องเพียงอย่างเดียว ยังมีวิธีการอื่นๆ อีกมาก...” ผู้ให้ข้อมูล 9

“...เราก็ต้องเข้าไปอยู่ในกระบวนการทำงานของเขา และบทบาทของการเป็นวิทยากรในการให้คำแนะนำเอาเครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้มาใช้ในการทำงาน...” ผู้ให้ข้อมูล 10

5. บทบาทของการเป็นจิตอาสา เป็นบทบาทในการอาสาเข้ามารับหน้าที่ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) เป็นเรื่องของความเสียสละที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) เอง เพื่ออาสาเข้ามารับหน้าที่เพิ่มเติมจากงานประจำที่ได้รับมอบหมาย แสดงให้เห็นถึงความตั้งใจในการทำงานของส่วนรวมเสมือนกับงานประจำของตนเอง มีความต้องการให้งานด้านการส่งเสริมการเรียนรู้เกิดทั่วทั้งองค์กร ให้ความร่วมมือเข้าร่วมประชุมวางแผนอย่างเต็มที่ เพื่อให้เกิดการพัฒนาในองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยมีเป้าประสงค์เดียวกันขององค์กร คือการสร้างให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ความเสียสละที่เกิดจากจิตอาสาของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความผูกพันระหว่างพนักงานด้วยกัน และระหว่างพนักงานกับองค์กรได้เป็นอย่างดี สอดคล้องกับงานวิจัยของ Green B.C. & Chulip L. (2004) ที่สรุปได้ว่าความผูกพันระหว่างกันของพนักงานกับองค์กร และพนักงานกับพนักงานเกิดจากการทำกิจกรรมหรือการทำงานร่วมกัน บทบาทในการเป็น

ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) เป็นบทบาทที่เพิ่มขึ้นจากหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก ไม่ได้รับผลตอบแทนเพิ่มเติม การเข้ามาทำหน้าที่ดังกล่าวจึงเป็นเรื่องของอาสาสมัครอย่างแท้จริง ดังตัวอย่างข้อมูลที่สะท้อนมาจากผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ดังต่อไปนี้

“...งาน LO Agent มา นายก็ขอมมา พี่ก็ตัดสินใจเข้าไปช่วย เข้ามาแล้วก็โอเคนะ แต่ภาระงานก็ตามมามากขึ้น ก็อย่างที่บอก เราเสียสละมาแล้วก็ต้องทำให้ดี ให้เป็นหน้าเป็นตาของหน่วยงาน...” ผู้ให้ข้อมูล 9

“...ดูๆ แล้วมันก็เป็นงานที่ต้องอาศัยในเรื่องของความเสียสละจิตอาสาส่วนหนึ่งด้วยเหมือนกัน เพราะตอนแรกๆ ก็ยังไม่รู้สึกอะไรหรอกนะ แต่พอทำไปเรื่อยๆ ก็รู้เลยว่าคนที่เข้ามาทำแล้วเขาทำอย่างตั้งใจจริงๆ นี้อาสาตัวเองมาก ๆ อันนั้นตอบตามที่ได้เห็นนะ...” ผู้ให้ข้อมูล 2

“...สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ จิตอาสา...พอให้ความสำคัญกับ LO Agent เวลาเราปฏิบัติงานอะไรก็จะไม่ติดขัด อีกอย่างหนึ่งที่ไม่มีการร้องเรียน งาน LO Agent ที่เราทำ เราทำด้วยจิตอาสานะครับ ไม่ได้ทำด้วยการบังคับ...” ผู้ให้ข้อมูล 3

“...ต้องมีจิตอาสาที่จะทำด้วย เพราะถ้าเราไม่มีตรงนี้แล้วเราก็ไม่สามารถที่จะทำมันได้ พี่เชื่อว่า LO Agent ขององค์กรเราหลาย ๆ คนจะคิดแบบพี่ อย่างเช่นเขตพี่ พี่ที่สังเกตเวลาทำอะไรมันจะร่วมมือกันดี และประสบผลสำเร็จด้วย มันคล้าย ๆ กันว่าทุกคนมีจิตอาสา คิดไปทางเดียวกัน อยากที่จะทำ อยากที่จะช่วย...” ผู้ให้ข้อมูล 5

6. บทบาทในการติดตามการดำเนินงาน เป็นบทบาทที่สืบเนื่องจากหลายๆ บทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ที่เริ่มต้นงานจากการวางแผนการปฏิบัติงาน การนำแผนไปปฏิบัติ รวมถึงการรายงานผลที่ต้องส่งให้กับหน่วยงานอื่นสำหรับทุก ๆ กระบวนการที่ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) เข้าไปมีส่วนร่วม เป็นการตรวจสอบถึงความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน และในกรณีที่เกิดความผิดพลาด ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) สามารถที่จะเข้าไปช่วยดำเนินการแก้ไขได้อย่างรวดเร็ว นอกจากนี้การที่ได้จัดทำ

ระบบการรายงานผลการจัดกิจกรรม ก็เป็นอีกส่วนหนึ่งของการติดตามผลการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน เพื่อให้หน่วยงานที่ทำหน้าที่รับผิดชอบดูแล เห็นภาพรวมของกิจกรรมการส่งเสริมการเรียนรู้ที่ได้จัดขึ้น และสามารถตรวจสอบได้อย่างสะดวกมากขึ้น ตามตัวอย่างข้อมูลที่ได้รับการสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

“...ทำตั้งแต่ คิด นำเสนอ และก็ต้องรายงาน ตั้งแต่ กระตุ้น ติดตาม และก็รายงานด้วย เพราะทุกอย่างมันต้อง Control ทุกอย่าง เราต้องคอยบอกนายว่าตอนนี้กิจกรรมนี้มันไปถึงไหนแล้ว อะไรที่เราต้องการให้นายช่วย หรือตอนนี้ อะไรที่นายต้องทำ...” ผู้ให้ข้อมูล 1

“...แล้วหลังจากที่มีการวางแผนว่าจะทำกิจกรรมอะไรๆ เราก็ต้องติดตามการจัดทำกิจกรรมนั้น ซึ่งจริงๆ ก็เป็นคนะทำงานกับเขาด้วย...” ผู้ให้ข้อมูล 2

“...ที่เป็นส่วนการติดตามงานด้วยครับ เพราะส่วนใหญ่หน่วยงานที่อยู่คนละที่ บท. (แผนกบริหารทั่วไป) ก็อยู่คนละที่กัน ทำให้บางครั้งการดำเนินการหรือทำกิจกรรมอะไรที่เกี่ยวข้องกับ LO Agent ที่ต้องมีการส่งแผน การส่งผล และอะไรพวกนี้ LO Agent ก็ต้องติดตามด้วย...” ผู้ให้ข้อมูล 3

“คิดว่าต่อไป LO Agent ต้องคอยติดตามงานกับ บท. ด้วย ไม่เช่นนั้นจะมีผลกับงบประมาณในปีถัดไป อาจถูกตัดหรือลดลง” ผู้ให้ข้อมูล 6

จากข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ขององค์การภาครัฐที่ได้รับ สามารถสรุปบทบาทที่รับรู้ได้เป็น 6 บทบาท โดยแต่ละบทบาทมีความสอดคล้องกับกระบวนการดำเนินงานในการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กร และส่งผลให้องค์การกลายมาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต่อไป

## อภิปรายและสรุปผลการวิจัย

จากบทบาทในแต่ละบริบทที่ได้ทำการศึกษามารถสรุปผลได้ดังต่อไปนี้ บทบาทจากการทบทวนวรรณกรรมประกอบไปด้วย 6 บทบาท ได้แก่ 1) บทบาทการเป็นผู้ประสานงาน 2) บทบาทการเป็นผู้กระตุ้นเร่งเร้า 3) บทบาทในการเป็นผู้สังเกตการณ์ 4) บทบาทในการเป็นผู้สร้างบรรยากาศ 5) บทบาทในการเป็นผู้ช่วยสื่อสาร และ 6) บทบาทในการเป็นพี่เลี้ยงให้เกิดการเรียนรู้

สำหรับบทบาทที่ได้มีการระบุในคำสั่งขององค์การเรื่องการแต่งตั้งผู้แทนหน่วยงานด้านการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ประกอบไปด้วย 4 บทบาท ได้แก่ 1) บทบาทในการสนับสนุนงานด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ 2) บทบาทในการประสานงานด้านการประสานงานด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ 3) บทบาทในการถ่ายทอดประชาสัมพันธ์ และ 4) บทบาทในการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น

สุดท้ายบทบาทที่เกิดขึ้นจากการรับรู้ของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ที่ได้รับการสัมภาษณ์ ประกอบไปด้วย 6 บทบาท ได้แก่ 1) บทบาทในการเป็นตัวกลางผู้ประสานงาน 2) บทบาทของผู้กระตุ้นเร่งเร้า 3) บทบาทนักประชาสัมพันธ์ 4) บทบาทในการเป็นผู้อำนวยให้เกิดการเรียนรู้ 5) บทบาทของการเป็นจิตอาสา และ 6) บทบาทในการติดตามการดำเนินงาน ซึ่งสามารถสรุปเปรียบเทียบบทบาทที่ได้รับในแต่ละแหล่งที่มาตามตารางที่ 2 และตารางที่ 3

ตารางที่ 2 ตารางแสดงการเปรียบเทียบลักษณะของบทบาทระหว่างคำสั่งขององค์การเรื่องการแต่งตั้งผู้แทนหน่วยงานด้านการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และการรับรู้ของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent)

บทบาท	แหล่งที่มาของบทบาท	คำสั่งขององค์การเรื่องการแต่งตั้งผู้แทนหน่วยงานด้านการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้	การรับรู้ของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent)
	บทบาทในการเป็นผู้ประสานงาน	✓	✓
	บทบาทในการเป็นผู้กระตุ้นเร่งเร้า	✓	✓
	บทบาทในการเป็นพี่เลี้ยงให้เกิดการเรียนรู้	✗	✓
	บทบาทในการเป็นผู้ช่วยสื่อสาร	✓	✓
	บทบาทในการเป็นผู้สร้างบรรยากาศ	✓	✗
	บทบาทในการเป็นผู้สังเกตการณ์	✗	✗
	บทบาทของการเป็นจิตอาสา	✗	✓
	บทบาทในการติดตามการดำเนินงาน	✗	✓
<b>คำอธิบายสัญลักษณ์</b>			
✓ หมายถึง มีการกล่าวถึง/รับรู้/กำหนดบทบาทดังกล่าวในแหล่งที่มา			
✗ หมายถึง ไม่มีการกล่าวถึง/รับรู้/กำหนดบทบาทดังกล่าวในแหล่งที่มา			

จากตารางแสดงผลการเปรียบเทียบลักษณะของ บทบาทในแต่ละแหล่งที่มา เมื่อพิจารณาลักษณะของบทบาท ที่มาจากคำสั่งขององค์การเรื่องการแต่งตั้งผู้แทนหน่วยงาน ด้านการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้และบทบาทที่ผู้ส่งเสริม การเรียนรู้ (LO Agent) รับรู้ สามารถอธิบายได้ในมิติ ด้านความเป็นฉันทามติและความสอดคล้องตามแนวคิดของ Biddle ที่ได้ให้แนวคิดของบทบาทที่มีความเป็นฉันทามติไว้ว่า เป็นสิ่งที่ต้องรับทราบโดยทั่วกัน ทั้งนี้ ในบริบทขององค์การที่ ได้ทำการศึกษาที่มีการระบุในคำสั่งเรื่องการแต่งตั้งผู้แทน หน่วยงานด้านการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ถึงลักษณะ ของบทบาทที่เกิดขึ้น และมีความเป็นฉันทามติคือมีการประกาศ ให้รับรู้โดยทั่วกัน ได้แก่ 1) บทบาทในการสนับสนุนงานด้าน การส่งเสริมการเรียนรู้ 2) บทบาทในการประสานงานด้าน การประสานงานด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ 3) บทบาท ในการถ่ายทอดประชาสัมพันธ์ และ 4) บทบาทในการสร้าง บรรยากาศการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น

ถึงแม้ว่าจะมีคำสั่งขององค์การเรื่องการแต่งตั้งผู้แทน หน่วยงานด้านการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ได้กำหนด บทบาทหน้าที่ของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) โดย ภาพรวม แต่เมื่อมีการศึกษาถึงการรับรู้ถึงบทบาทที่แท้จริงของ ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) พบว่าผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) มีการรับรู้รับทราบบทบาทจากการที่ได้ดำเนิน กิจกรรม ทำงานด้านการสนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้ทั้งสิ้น 6 บทบาท ได้แก่ 1) บทบาทในการเป็นตัวกลางผู้ประสานงาน 2) บทบาทของผู้กระตุ้นเร่งเร้า 3) บทบาทนักประชาสัมพันธ์ 4) บทบาทในการเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้เกิดการเรียนรู้ 5) บทบาท ของการเป็นจิตอาสา และ 6) บทบาทในการติดตามการ ดำเนินงาน

จากแหล่งที่มาของบทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ทั้ง 2 แหล่ง คือ จากคำสั่งขององค์การเรื่อง การแต่งตั้งผู้แทนหน่วยงานด้านการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการ เรียนรู้ และการรับรู้ของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ พบว่าในมิติด้าน ความสอดคล้องปรากฏความสอดคล้องตรงกันอยู่ 3 บทบาท

คือ 1) บทบาทในการเป็นผู้ประสานงาน 2) บทบาทในการ เป็นผู้กระตุ้นเร่งเร้า และ 3) บทบาทในการเป็นผู้ช่วยสื่อสาร และ มีบทบาทที่ไม่สอดคล้องตรงกันอยู่ 4 บทบาท โดยมี 1 บทบาทที่ได้รับการประกาศในคำสั่ง แต่ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ไม่เกิดการรับรู้ ได้แก่ บทบาทในการเป็น ผู้สร้างบรรยากาศ และอีก 3 บทบาทเป็นบทบาทที่ผู้ส่งเสริม การเรียนรู้ (LO Agent) รับรู้ขึ้นเองจากการที่ได้เข้ามาสัมผัส มาดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ขององค์การ ได้แก่ บทบาทในการเป็นพี่เลี้ยงให้เกิดการเรียนรู้ บทบาทของ การเป็นจิตอาสา และบทบาทในการติดตามการดำเนินงาน

สำหรับบทบาทในการสร้างบรรยากาศที่มีการประกาศ ในคำสั่งฯ แต่ไม่เกิดความสอดคล้องกับการรับรู้ของผู้ส่งเสริม การเรียนรู้ (LO Agent) มีสาเหตุมาจากการกำหนดการทำงาน ในประเด็นด้านการจัดการความรู้เป็นอำนาจหน้าที่ของ หน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง ทำให้รูปแบบของการดำเนินงาน มีแบบแผนที่แน่นอน ประกอบกับบทบาทการประชาสัมพันธ์ ของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ที่มีการสื่อสารอย่าง รวดเร็วในปัจจุบัน ทำให้พนักงานในองค์การเกิดการ รับทราบกิจกรรมหรือสิ่งที่จะต้องดำเนินการต่อไปทันที ดังนั้น บทบาทในการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ขององค์การจึง ไม่ถูกกล่าวถึง นอกจากนี้ ยังมีลักษณะของการบังคับบัญชา ของผู้บังคับบัญชาที่ได้สั่งการลงมา เป็นสิ่งที่ไม่สะท้อนให้ เห็นถึงการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ได้อย่างชัดเจน รวมถึงบทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ไม่ควร ที่จะนำลักษณะของการบังคับบัญชาเข้ามาเกี่ยวข้อง เพราะ ทำให้การสังเกตพฤติกรรมการเรียนรู้มีความลำบากขึ้น และ ไม่สะท้อนถึงความเป็นจริงที่ได้รับจากผลลัพธ์ในกิจกรรม ส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์การ ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) จึงควรที่จะหาวิธีการที่สร้างสรรค์และแปลกใหม่ ในการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับองค์การ สำหรับบทบาทที่ไม่มี ความสอดคล้องกันกับความเป็นฉันทามติ แต่เป็นบทบาทที่ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) รับรู้ และรู้สึกได้ ได้แก่ บทบาทการเป็นพี่เลี้ยงแห่งการเรียนรู้ ซึ่ง

เป็นบทบาทที่เกิดขึ้นตามความเข้าใจของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ที่มีความตระหนักรับรู้ว่าตนเองต้องทำหน้าที่กระตุ้น สนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น ผ่านการสอน การแนะนำ การแลกเปลี่ยนถ่ายโอนความรู้ซึ่งกันและกัน

ในส่วนของบทบาทของการเป็นจิตอาสา เป็นบทบาทของการเสียสละในการเข้ามาทำหน้าที่ของส่วนรวม เพื่อให้องค์กร สามารถดำเนินการตามแผน และบรรลุวัตถุประสงค์ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ซึ่งเกิดจากการที่ผู้รับหน้าที่ในการ ส่งเสริมการเรียนรู้มีความพึงพอใจกับความสามารถของตนเอง มุ่งที่จะอาสาทำงานเพื่อส่วนรวม และเต็มใจที่จะแสดงศักยภาพ ของตนเองออกมา ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความผูกพันต่อองค์กรได้อย่างชัดเจน (Haivas, Hofmans & Pepermans, 2013.) และ เป็นบทบาทที่เกิดขึ้นจากจิตใจภายในของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) โดยที่องค์กรมิได้กำหนดไว้ในคำสั่งขององค์การ รวมถึงในบริบทขององค์การภาครัฐ การทำงานที่เพิ่มเติมจากหน้าที่งานหลักที่ได้รับ นอกจากนี้ไม่ได้รับค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้นแล้ว ยังเป็นการเพิ่มภาระหน้าที่ แต่บทบาทของจิตอาสาที่เกิดขึ้นเป็นเครื่องยืนยันถึงความผูกพันที่เกิดขึ้นกับองค์กร ที่แสดงให้เห็น ถึงความเสียสละในการทำงานเพื่อส่วนรวมได้เป็นอย่างดี

สำหรับบทบาทในการติดตามการดำเนินงานเป็นบทบาทที่เกิดขึ้นของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ที่ต้องทำหน้าที่ ดูแล การส่งเสริมการเรียนรู้ในระดับหน่วยงานและระดับองค์กร ทั้งนี้ เป็นเพราะการดำเนินงาน/กิจกรรม/โครงการแต่ละอย่าง มีแผนการดำเนินงานเป็นตัวกำกับ หากมีการกระทำที่นอกเหนือจากแผนการทำงาน ต้องมีการชี้แจงที่ซับซ้อนและยุ่งยาก ดังนั้น การดำเนินกิจกรรมการส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์กรภาครัฐจึงควรที่จะมีการติดตามแผนการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ เพื่อที่จะ ตรวจสอบให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนมากที่สุด และในกรณีที่เกิดปัญหาจะทำให้สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้โดยเร็ว

ตารางที่ 3 ตารางแสดงการเปรียบเทียบลักษณะของบทบาทระหว่างการทบทวนวรรณกรรม และการรับรู้ของผู้ส่งเสริม การเรียนรู้ (LO Agent)

แหล่งที่มา ของบทบาท	การทบทวนวรรณกรรม	การรับรู้ของผู้ส่งเสริม การเรียนรู้ (LO Agent)
บทบาทในการเป็นผู้ประสานงาน	✓	✓
บทบาทในการเป็นผู้กระตุ้นเร่งเร้า	✓	✓
บทบาทในการเป็นพี่เลี้ยงให้เกิดการ เรียนรู้	✓	✓
บทบาทในการเป็นผู้ช่วยสื่อสาร	✓	✓
บทบาทในการเป็นผู้สร้างบรรยากาศ	✓	✗
บทบาทในการเป็นผู้สังเกตการณ์	✓	✗
บทบาทของการเป็นจิตอาสา	✗	✓
บทบาทในการติดตามการดำเนินงาน	✗	✓
<b>คำอธิบายสัญลักษณ์</b>		
✓ หมายถึง มีการกล่าวถึง/รับรู้/กำหนดบทบาทดังกล่าวในแหล่งที่มา		
✗ หมายถึง ไม่มีการกล่าวถึง/รับรู้/กำหนดบทบาทดังกล่าวในแหล่งที่มา		



ความสอดคล้องระหว่างบทบาทที่ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) รับรู้ เปรียบเทียบกับบทบาทจากการทบทวนวรรณกรรมในตารางที่ 3 พบว่ามีบทบาทที่สอดคล้องตรงกัน 4 บทบาท ได้แก่ บทบาทในการเป็นผู้ประสานงาน บทบาทในการเป็นผู้กระตุ้นเร่งเร้า บทบาทในการเป็นพี่เลี้ยงให้เกิดการเรียนรู้ และบทบาทในการเป็นผู้ช่วยสื่อสาร ทั้ง 4 บทบาท เป็นบทบาทที่ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) รับรู้จากการที่ได้ปฏิบัติงาน ซึ่งเกิดความสอดคล้องขึ้นเองจากการดำเนินงานด้านการดูแลจัดการเกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร

สำหรับบทบาทในการเป็นผู้สร้างบรรยากาศและบทบาทในการเป็นผู้สังเกตการณ์เป็นบทบาทที่ค้นพบในการทบทวนวรรณกรรม ที่ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ไม่รับรู้ ในประเด็นบทบาทในการสร้างบรรยากาศที่มีการกล่าวถึงมาก่อนหน้านี้ คือ การบริหารงานภาครัฐที่มีรูปแบบการทำงานที่แน่นอน มีแผนการดำเนินงาน ทำให้เกิดความรู้สึกว่าเป็นการทำงานตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา ซึ่งถือเป็นหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ บทบาทในการสร้างบรรยากาศจึงไม่เกิดขึ้นกับผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) สำหรับในส่วนของบทบาทผู้สังเกตการณ์ เป็นบทบาทที่พบในการทบทวนวรรณกรรมที่ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ฟังมี แต่อย่างไรก็ตามไม่มีการระบุถึงบทบาทดังกล่าวในคำสั่งองค์กรเรื่องการแต่งตั้งผู้แทนหน่วยงานด้านการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ สาเหตุที่ทำให้ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ไม่ตระหนักถึงบทบาทดังกล่าว เป็นเพราะบทบาทการเป็นผู้สังเกตการณ์เป็นบทบาทที่มุ่งเน้นการส่งเสริมการเรียนรู้ในรูปแบบกลุ่มขนาดเล็ก ทำให้ผู้สังเกตการณ์จะสามารถควบคุมและดูแลผู้เข้าร่วมได้อย่างใกล้ชิดและทั่วถึง แต่สำหรับในบริบทของหน่วยงานที่มีจำนวนบุคลากรเป็นจำนวนมาก ประกอบกับสถานที่ของหน่วยงานบางหน่วยงานไม่ได้อยู่ในพื้นที่หรือบริเวณเดียวกัน ทำให้บทบาทของผู้สังเกตการณ์ทำหน้าที่ได้ไม่ชัดเจน เพราะผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) จะสามารถสังเกตการณ์ได้เฉพาะพื้นที่ที่ตนเองประจำการอยู่ จึงทำให้ไม่เกิดความรับรู้

ในบทบาทของการสังเกตการณ์ ในส่วนของบทบาทการเป็นจิตอาสา และบทบาทในการติดตามการดำเนินงานยังคงเป็นบทบาทที่เกิดขึ้นจากการรับรู้ของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ขององค์การภาครัฐที่ได้ทำการศึกษา มีบริบทมาจากการเป็นองค์การภาครัฐ เพราะมีการขออาสาสมัครช่วยเหลือในการทำงานและการติดตามแผนการดำเนินงานตามรูปแบบการปฏิบัติงานภาครัฐที่ได้กล่าวมาก่อนหน้า

จากการชี้แจงบทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ให้รับทราบโดยทั่วกันภายในองค์กร เป็นการสร้างความเห็นพ้องกันในตัวบทบาทที่เกิดขึ้น ซึ่งจะส่งผลทำให้บุคลากรสามารถพิจารณาถึงความสอดคล้องระหว่างบทบาทที่ตนเองคาดหวังกับบทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ที่ได้มีการกำหนดไว้ ด้วยวิธีการนี้จะช่วยให้การสวมบทบาทในการเป็นผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) เกิดขึ้นจนสามารถปฏิบัติงานด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ได้อย่างราบรื่น เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ ความเชี่ยวชาญ ข้อผิดพลาด และประสบการณ์ในการทำงาน และช่วยพัฒนาคุณภาพการทำงานให้ดียิ่งขึ้น เกิดการกระตุ้นและพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิด ความรู้ที่มีประโยชน์ระหว่างกัน (ระบิล พันภัย, วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ และจันทนา แสนสุข, 2559) อันจะส่งผลต่อการพัฒนาในระดับองค์กรต่อไป แต่อย่างไรก็ตาม หากบทบาทที่รับทราบจากการประกาศขององค์กรเกี่ยวกับผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) มีความชัดเจน แต่บุคลากรที่เข้ามาทำหน้าที่ไม่สามารถทำการสวมบทบาทได้ เพราะมีความไม่สอดคล้องเกิดขึ้นกับลักษณะส่วนบุคคล การฝืนเข้ามารับบทบาทผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) เพราะไม่กล้าที่จะปฏิเสธผู้บังคับบัญชา ประเด็นดังกล่าวจะส่งผลด้านลบในการสนับสนุนกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับองค์กร เป็นเพราะผู้ที่เข้ามาทำหน้าที่ไม่มีความเต็มอกเต็มใจในการดำเนินงานดังกล่าว การทำงานจึงสะท้อนออกมาในรูปแบบของการทำด้วยความไม่มูมานะ ไม่ได้สมัครใจทำ ไม่ได้ทำด้วยจิตอาสา แต่ทำด้วยความบังคับ ซึ่งจะทำให้เกิดความขัดแย้งในตัวบทบาท และส่งผลให้การ

ส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กรเกิดขึ้นในช่วงเวลาสั้น ๆ เมื่อไม่ได้ให้ความสำคัญ กิจกรรมเหล่านั้นก็จะหายไปจนทำให้พนักงานในองค์กรไม่เห็นถึงความสำคัญและไม่เกิดการเรียนรู้ขององค์กรอย่างแท้จริง

## บทสรุป

สรุปผลจากการทบทวนวรรณกรรม สำหรับบทบาท Facilitator สามารถสรุปเป็น 6 บทบาท ได้แก่ 1) บทบาทในการเป็นผู้ประสานงาน 2) บทบาทในการเป็นผู้กระตุ้นเร่งเร้า 3) บทบาทในการเป็นพี่เลี้ยงให้เกิดการเรียนรู้ 4) บทบาทในการเป็นผู้ช่วยสื่อสาร 5) บทบาทในการเป็นผู้สร้างบรรยากาศ และ 6) บทบาทในการเป็นผู้สังเกตการณ์ และบทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ในองค์กรภาครัฐสามารถสรุปออกมาได้เป็น 6 บทบาทเช่นกัน ประกอบด้วย 1) บทบาทการเป็นผู้ประสานงาน 2) บทบาทการเป็นผู้กระตุ้นเร่งเร้า 3) บทบาทของนักประชาสัมพันธ์ 4) บทบาทในการเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้เกิดการเรียนรู้ 5) บทบาทของการเป็นจิตอาสา และ 6) บทบาทในการติดตามการดำเนินงาน ที่มาของบทบาทจากการทบทวนวรรณกรรมและจากการรับรู้ของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) สามารถนำมาสรุปรวมได้เป็น 8 บทบาท ดังภาพที่ 2 คือ 1) บทบาทของตัวกลางผู้ประสานงาน 2) บทบาทของผู้กระตุ้นเร่งเร้า 3) บทบาทของนักประชาสัมพันธ์/เป็นผู้ช่วยสื่อสาร 4) บทบาทของการเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้เกิดการเรียนรู้/เป็นพี่เลี้ยงให้เกิดการเรียนรู้ 5) บทบาทของการเป็นจิตอาสา 6) บทบาทในการติดตามการดำเนินงาน 7) บทบาทในการเป็นผู้สังเกตการณ์ 8) บทบาทในการเป็นผู้สร้างบรรยากาศ

ภาพที่ 2 บทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้



จากการทำงานด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ทำให้เกิดการรับรู้บทบาทของการเป็นจิตอาสา และบทบาทในการติดตามการดำเนินงานเป็นบทบาทที่ค้นพบเพิ่มเติมจากการศึกษาในบริบทของการบริหารงานภาครัฐที่กำหนดให้มีผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) และจัดให้เป็นงานด้านการสนับสนุนองค์การ มีการขออาสาสมัครเข้ามาดำเนินการ บทบาทด้านจิตอาสาของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) จึงเกิดขึ้น รวมถึงกระบวนการทำงานที่ยึดถือลำดับขั้นตอน ต้องได้รับการพิจารณาหรือความคิดเห็นจากหัวหน้างาน พร้อมกับการรายงานผลการดำเนินงานอยู่ตลอดเวลา จึงเกิดเป็นบทบาทของการติดตามการดำเนินงานแต่อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานขององค์การภาครัฐยังคงขาดบทบาทในการเป็นผู้สังเกตการณ์ และบทบาทในการเป็นผู้สร้างบรรยากาศซึ่งเป็นข้อจำกัดในระบบการทำงานของภาครัฐ เกิดจากการยึดถือกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด

จากการศึกษาเรื่อง ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ : บทบาทในการสร้างเสริมการเรียนรู้ขององค์การภาครัฐ ทำให้ทราบถึงบทบาทที่ขาดหายไป และบทบาทเพิ่มเติมเข้ามาของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ในองค์การภาครัฐ โดยทั้ง 8 บทบาท ต่างเป็นบทบาทที่คอยสนับสนุนซึ่งกันและกัน ช่วยสร้างให้เกิดการเรียนรู้ภายในหน่วยงาน สร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ อันจะส่งผลให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์การตามมา นอกจากนี้ ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ซึ่งเป็นกลุ่มบุคคลสำคัญที่ดำเนินงานด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์การ จะเป็นผู้ที่ช่วยให้้องค์การเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้การพัฒนาบุคลากรในการเข้ามาเป็นผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ตรงกับวัตถุประสงค์ และส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การ (CANIA, 2014) การกำหนดนโยบายด้านการสรรหาบุคลากรจึงควรที่จะมีระบบการคัดเลือกที่มีศักยภาพ สามารถสร้างความมั่นใจได้ว่าบุคคลที่รับเข้ามาทำหน้าที่ดังกล่าวมีความสนใจและมีความสามารถตามบริบทของการส่งเสริมการเรียนรู้ โดยการ

คัดเลือกเข้ามาทำงานดังกล่าว บุคคลเหล่านั้นต้องแสดงให้เห็นถึงความรู้และความสามารถที่เกิดการพัฒนาจากการทำงาน (มงคลชัย วิริยะพินิจ และพลุ เดชะรินทร์, 2551) พร้อมกันนี้ การคัดเลือกต้องสามารถสรรหาบุคลากรที่แสดงบทบาทที่ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ได้อย่างครบถ้วนทั้ง 8 บทบาทที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้ รวมถึงหาวิธีการสร้างหรือพัฒนาบทบาทที่ขาดหายไปของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ในกลุ่มปัจจุบันให้เกิดขึ้น อันได้แก่ บทบาทในการเป็นผู้สังเกตการณ์ และบทบาทในการเป็นผู้สร้างบรรยากาศ โดยการเข้ารับการฝึกอบรม หลักสูตรในการเป็น Facilitator หรือการเข้าร่วม Workshop ในการจำลองสถานการณ์การเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ ซึ่งจะทำให้ผู้เข้าร่วมได้สัมผัสกับประสบการณ์จริง และสามารถสร้างบทบาทในการสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น ซึ่งบทบาทดังกล่าวเป็นบทบาทที่มีความสำคัญและจำเป็นสำหรับการส่งเสริมการเรียนรู้ ถึงแม้ว่าองค์การที่ทำการศึกษาจะเป็นองค์การภาครัฐ มีการสั่งงานที่มุ่งอาศัยการบังคับบัญชาเป็นหลัก แต่สำหรับการสั่งหรือการบังคับบัญชาในการส่งเสริมการเรียนรู้เป็นสิ่งที่ไม่ก่อให้เกิดผลดี บทบาททั้ง 2 ที่ขาดหายไปจึงควรที่จะสร้างขึ้นมาทดแทนให้เกิดกับผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ขององค์การภาครัฐ เพื่อที่จะช่วยสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในหน่วยงาน และองค์การ รวมถึงสร้างให้พนักงานรู้สึกถึงความเสรี ไม่ปิดกั้นทางความคิด ยอมรับแนวคิดใหม่ๆ เข้ามา พร้อมกันนี้บทบาทในการสังเกตการณ์จะช่วยให้ทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้นจากการส่งเสริมด้านการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว ส่งผลให้สามารถจัดการแก้ไขปัญหาได้อย่างทันท่วงที รวมถึงการทำงานเกิดความราบรื่น มีความต่อเนื่อง และเกิดความยั่งยืนในที่สุด

เนื่องจากการวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาในบริบทขององค์การภาครัฐที่มีรูปแบบลักษณะการทำงานแบบเป็นขั้นเป็นตอน มีกฎระเบียบที่ต้องปฏิบัติตามหลากหลายวิธี ทำให้บทบาทที่ค้นพบเป็นบทบาทที่ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) รับรู้จากการที่ได้ดำเนินการแบบเป็นขั้นเป็นตอน ทำตามคำสั่งผู้บังคับบัญชา หรือทำตามกฎระเบียบข้อบังคับ ผลการวิจัย

ที่ได้รับจึงอธิบายได้ในบริบทที่เฉพาะเจาะจง อาจมีความแตกต่างในด้านการทำงานในองค์กรรูปแบบอื่นๆ การนำผลการวิจัยในครั้งนี้ไปอธิบายบทบาทหน้าที่ของ Facilitator ในภาพรวมควรพึงระวัง ดังนั้น หากมีการศึกษาในองค์กรภาคเอกชนเพิ่มขึ้น ที่มีกระบวนการทำงานที่ต่างกันมีโครงสร้างขององค์กร ลำดับขั้นตอนการบังคับบัญชา การทำงานที่เน้นการตัดสินใจด้วยความรวดเร็ว มีรูปแบบการวัดผลการดำเนินงานที่ชัดเจน เทียบตรง ประเด็นดังกล่าวจึงอาจที่จะช่วยให้การรับรู้บทบาทของ Facilitator ในองค์กรภาคเอกชนได้เพิ่มมากขึ้น ซึ่งอาจจะมีบทบาทเพิ่มขึ้น หรือลดลงตามบริบทขององค์กร และเป็นประเด็นที่น่าสนใจเพื่อนำผลมาทำการศึกษาและเปรียบเทียบต่อไป A

## เอกสารอ้างอิง

- กลุ่มส่งเสริมการถ่ายทอดวัฒนธรรม สำนักส่งเสริมและเผยแพร่วัฒนธรรม สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ กระทรวงวัฒนธรรม. (2551). *คู่มือวิทยากรกระบวนการ ค่านิยมที่พึงประสงค์ สำหรับชุมชน/หมู่บ้าน*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, สำนักงาน. *ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (เกณฑ์วิธีการประเมิน)*. สืบค้นจาก [http://www.sepo.go.th/tiny\\_mce/plugins/filemanager/thumbs/SEPA/เอกสารเผยแพร่/1.pdf](http://www.sepo.go.th/tiny_mce/plugins/filemanager/thumbs/SEPA/เอกสารเผยแพร่/1.pdf)
- คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, สำนักงาน. *เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2558*. สืบค้นจาก <http://www.opdc.go.th/uploads/files/2557/2.1.pdf>
- ทวิศักดิ์ นพเกสร. (2545). *วิทยากรกระบวนการ : พัฒนาสุขภาวะชุมชน*. เชียงใหม่ : วนิตการพิมพ์.
- ไพบุลย์ ช่างเรียน. (2516). *สารานุกรมศัพท์ทางสังคมวิทยา*. กรุงเทพฯ : แพร่วิทยา.
- มงคลชัย วิริยะพินิจ และ พลุ เดชะรินทร์ (2551). Transforming the Organizations in Thai Public Sector into Learning Organizations : An Explanatory Case Study Research. *จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์*, 117-118, 58 - 72. (in Thai)
- ระบิล พันภัย, วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ และ จันทนา แสนสุข (2559). ความสามารถในการแบ่งปันความรู้และผลการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ไทย. *จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์*, 147, 25 - 63.
- วีระชัย คล้ายทอง. (2550). *รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550*. กรุงเทพมหานคร : ก. พล (1996).
- สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. (2545). *การพัฒนาโดยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด สำนักพิมพ์ฟิลิกส์เซ็นเตอร์
- สุภาวงศ์ จันทวานิช. (2553). *วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Biddle, B.J. (1986). Recent Development in Role Theory. *Annual Review of Sociology*, 12, 67-92
- Braun, V & Clarke, V. (2006). Using Thematic Analysis in Psychology. *Qualitative Research in Psychology* 2016, 3, 77-101.
- Broom, L, and Selnick, P. (1977). *Sociology*. NewYork : Harper & Row, 34 - 35.
- CANIA, L. (2014). The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance. *Economia Seria Management*, 17 (2), 373-383.
- Cohen, B J. (1979). *Introduction to Sociology*. New York : McGraw-Hill.
- Farazmand, A. (1999). Globalization and Public Administration. *Public Administration Review*, 59 (6), 509-522.
- Farazmand, A. (2015). Governance in the Age of Globalization : Challenges and Opportunities for South and Southeast Asia. *Springer International Publishing Switzerland*, (11) DOI 10.1007/978-3-319-15218-9\_2
- Garavan, T.N. (1997). Training, development, education and learning : different or the same?, *Journal of European Industrial Training*, 21 (2), 39-50.
- Gordon, A. (1937). *Personality : A psychological interpretation*. New York : Holt, Rinehart, & Winston.

- Green, B. C., & Chalip, L. (2004). Paths to volunteer commitment : Lessons from the Sydney Olympic Games. *Volunteering as leisure/leisure as volunteering : An international assessment*, 49-67.
- Haivas, S., Hofmans, J., & Pepermans, R. (2013). Volunteer engagement and intention to quit from a self-determination theory perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 43 (9), 1869-1880.
- Lombardo, M.M., and Eichinger, R.W., (2001). High Potentials as High Learners. *Human Resource Management Winter*, 39 (4), 321-330.
- Mead, G. H. (1934). *Mind, Self and Society*. Chicago : Univ. Chicago Press.
- Pedler, M. (1996). *Action Learning for Managers*. Lemons and Crean Publishing.
- Robert M. Fulmer, (1994). A model for changing the way organizations learn. *Planning Review*, 22, 20-24.
- Tett, R.P. & Meyer, J.P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover : Path Analysis Based on Meta-Analysis Findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293.
- Yeasmin, S. & Rahman, K. F. (2012). Triangulation' Research Method as the Tool of Social Science Research. *BUP Journal*, 1 (1), 154-163.

ฉัตรชัย หวังมีจมี

นักศึกษานิพนธ์เอก การวิจัยและพัฒนาศักยภาพมนุษย์

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

รองศาสตราจารย์ ดร.องอาจ นัยพัฒน์

อาจารย์ประจำภาควิชาวัดและประเมินผล

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

## บทความวิจัย

# สมรรถนะของครูไทยในศตวรรษที่ 21 : ปรับการเรียน เปลี่ยนสมรรถนะ

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย 1. เพื่อศึกษาปัญหาในการจัดการเรียนการสอนของครูผู้สอนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในปัจจุบัน 2. เพื่อศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะของครูผู้สอนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ 21 ผู้วิจัยใช้แนวทางการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับสมรรถนะของครูผู้สอนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ 21 รวม 6 คน ซึ่งผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นตรงกันว่าโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และครูผู้สอนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานบางคนยังไม่สามารถก้าวทันความเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์แบบอุปนัยข้อมูลจากการสัมภาษณ์ พบว่า ปัญหาของครูผู้สอนในปัจจุบัน มี 2 ประการ คือ 1. ครูยังคงใช้รูปแบบการสอนแบบดั้งเดิม และ 2. ครูผู้สอนขาดจิตวิญญาณในความเป็นครู สำหรับสมรรถนะของครูผู้สอนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ 21 มี 7 สมรรถนะ คือ 1. สมรรถนะด้านการจัดการเรียนการสอนโดยยึดนักเรียนเป็นศูนย์กลาง 2. สมรรถนะด้านการวัดประเมินผลเพื่อการพัฒนาและคำนึงถึงความแตกต่างหลากหลายระหว่างบุคคล 3. สมรรถนะด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยี และการรู้เท่าทันสื่อ 4. สมรรถนะด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพ 5. สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน 6. สมรรถนะด้านการข้ามวัฒนธรรม 7. สมรรถนะด้านการเป็นผู้อำนวยความสะดวกและแนะแนวทาง ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหาร หน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่จะนำไปใช้ในการวางแผนการผลิตและพัฒนาครูผู้สอนเพื่อให้ครูผู้สอนมีสมรรถนะที่เหมาะสมกับศตวรรษที่ 21 ต่อไป

คำสำคัญ : สมรรถนะของครู ศตวรรษที่ 21 ปรับเปลี่ยนสมรรถนะ

# Competency of Thai Teacher in 21<sup>st</sup> Century : Wind of Change

## Abstract

The objectives of the research were (1) to study the problems of basic education teachers and (2) to study and understand of teachers' competencies in the 21<sup>st</sup> century. The methodology of the research was qualitative research using in-depth interview of six experts on the teachers' competency in the 21<sup>st</sup> century. Those six experts stated that the world society has been dramatically changed but at present some of the teachers still cannot keep up with the times. The findings obtained from qualitative analysis are as follows : (1) Regarding styles in teaching, the teacher use traditional teaching style are still dominant in actual classroom practice. And (2) Teachers lack teaching spirit. From the interview with experts, it was found that the teachers' competencies at the basic education in the 21<sup>st</sup> century are (1) student-centred teaching competency, (2) formative evaluation taking into individual learner difference competency (assessment and evaluation taking into account individual learner difference), (3) computing and ICT literacy competency, (4) morality and professional ethics competency, (5) teamwork and professional learning community competency, (6) cross cultural awareness competency, and (7) coaching and facilitating competency. The results have implications for administrators and stakeholders to create necessary teacher training and development to prepare them to be teachers of 21<sup>st</sup> century.

**Keywords** : teacher competency, 21<sup>st</sup> century, changing competency



## บทนำ

ในอดีตการศึกษาเป็นการจัดการเรียนการสอนเพียงเพื่อความต้องการของท้องถิ่น ขาดมาตรฐานที่เป็นเอกภาพ ประชาชนมีโอกาสในการได้รับการศึกษาที่ไม่เท่าเทียมกันและมีมาตรฐานที่แตกต่างกัน การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษานั้นเป็นกระบวนการวิวัฒนาการที่เริ่มจากชีวิตความเป็นอยู่แบบสังคมเกษตรกรรม ผ่านสู่ยุคปฏิวัติอุตสาหกรรมและในปัจจุบันเรากำลังเรียนรู้อยู่ในยุคที่ 3 คือยุคของเทคโนโลยีสารสนเทศ (บุริม โอทกานนท์ และคณะ, 2550) ครูผู้สอนเป็นบุคคลสำคัญในกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา เพราะว่าครูเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้พร้อมที่จะออกไปสู่สังคมที่มีการแข่งขันสูง และเนื่องจากสภาพสังคมที่มีความเปลี่ยนแปลง ส่งผลให้รูปแบบการจัดการเรียนการสอนเปลี่ยนไป ดังนั้น ครูผู้สอนจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนา ความรู้ ทักษะ และเจตคติที่เป็นสิ่งทำให้เกิดสมรรถนะของครูผู้สอน แต่การที่ครูผู้สอนจะมีสมรรถนะที่สูง ครูจะต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จนเกิดความรู้ ทักษะ และเจตคติที่ดี จนเกิดความสามารถในการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ อีกทั้งระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 มาตรา 72 ระบุไว้ว่า ให้ส่วนราชการมีหน้าที่ดำเนินการให้มีการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจแก่ข้าราชการพลเรือนสามัญเพื่อให้ข้าราชการพลเรือนสามัญมีคุณภาพ คุณธรรม จริยธรรม คุณภาพชีวิต มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติราชการ ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ซึ่งสอดคล้องกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ได้บัญญัติไว้ชัดเจนในมาตรา 80 (3) โดยระบุว่า “จัดให้มีการพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก” พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 มาตรา 52 ได้มีบทบัญญัติให้กระทรวงศึกษาธิการส่งเสริมให้มีระบบกระบวนการผลิต การพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสม

กับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง โดยการกำกับและประสานให้สถาบันที่ทำหน้าที่ผลิตและพัฒนาครู คณาจารย์ รวมทั้งบุคลากรทางการศึกษาให้มีความพร้อม และมีความเข้มแข็งในการเตรียมบุคลากรใหม่และการพัฒนาบุคลากรประจำการอย่างต่อเนื่องโดยรัฐพึงจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอ (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2551) และมาตรา 80 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ยังได้ระบุให้มีการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งบางวิทยฐานะ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดี คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสม ในอันที่จะทำให้การปฏิบัติหน้าที่ราชการเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความก้าวหน้าแก่ราชการ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2549) ทิศทางของการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการได้มีการกำหนดให้มีระบบการพัฒนาที่เน้นสมรรถนะ (Competency) ขณะนี้ได้มีการกำหนดหลักเกณฑ์ เครื่องมือต่างๆ เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครูเข้าสู่กระบวนการประเมินสมรรถนะ โดยนำไปเชื่อมโยง กับกระบวนการเลื่อนวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา จากการติดตามผลการจัดการศึกษาของไทย การจัดการศึกษาและการพัฒนาคุณภาพการศึกษา พบว่า อุปสรรคในการจัดการศึกษาที่ต้องเร่งรัดแก้ไข ได้แก่ คุณภาพครู ผู้บริหารสถานศึกษา คุณภาพผู้เรียน หลักสูตร การจัดการเรียนรู้และการบริหารจัดการศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2552) ประกอบกับ ผลการวิเคราะห์ปัญหา การจัดการศึกษามีหลายประการด้านคุณภาพการศึกษา คุณภาพของผู้เรียนต่ำกว่าเกณฑ์ สถานศึกษาไม่ได้มาตรฐานตามเกณฑ์ ด้านผลผลิตและการพัฒนาครูอาจารย์ ปัญหาการขาดแคลนครูโดยรวมทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ด้านประสิทธิภาพการบริหารและการจัดการศึกษา หน่วยปฏิบัติยังไม่มีอิสระและคล่องตัวในการบริหารจัดการ ด้านเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ปัญหาขาด

การพัฒนาสื่อที่มีคุณภาพ ด้านการเรียนการสอนและการพัฒนาผู้เรียน ด้านการศึกษาตลอดชีวิตยังไม่เป็นวิถีชีวิตของคนในชาติ (เจริญวิญญู สมพงษ์ธรรม และคณะ, 2554, น.4) สอดคล้องกับรายงานการวิจัย มาตรฐานวิชาชีพครูการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สำนักงานส่งเสริมสังคมแห่งการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพเยาวชน, 2557) พบว่า สภาพปัญหาการเรียนการสอนของครู ประกอบด้วย ครูขาดความพร้อมในการใช้หลักสูตร โดยครูส่วนหนึ่งไม่เข้าใจวิธีการสอน ไม่ถนัดการสอนบางกลุ่มประสบการณ์ จึงไม่สามารถดัดแปลงหรือยืดหยุ่นการสอนอย่างเหมาะสม ครูมีภารกิจมากไม่สามารถเตรียมการสอนได้ ครูไม่สามารถจัดกิจกรรมที่เน้นการพัฒนาลักษณะนิสัยของผู้เรียน สอนโดยยึดครูเป็นศูนย์กลาง ครูมีเจตคติการใช้สื่อการสอนทำให้ยุ่งยาก รวมถึงครูขาดความรู้และทักษะในการวางแผนเตรียมการสอน และวันครูแห่งชาติ ปี 2556 สำนักงานส่งเสริมสังคมแห่งการเรียนรู้และคุณภาพเยาวชน ได้สำรวจความเห็นของครูสอนดี จำนวน 210 คน เพื่อสอบถามถึงปัจจัยที่เป็นอุปสรรคของการทำหน้าที่ครู และแนวทางการส่งเสริมครูให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งพบว่า ปัญหาสำคัญที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะครูที่กลายเป็นอุปสรรคของการทำหน้าที่ครู คือ ขาดทักษะด้านไอซีที ครูรุ่นใหม่ขาดจิตวิญญาณ ขณะที่ครูรุ่นเก่าไม่ปรับตัว ขาดอิสระในการจัดการเรียนการสอน และสำหรับปัจจัยส่งเสริมการทำหน้าที่ของครูให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น ครูสอนดีสะท้อนว่า อันดับ 1 คือ การอบรม แลกเปลี่ยน และสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ การพัฒนาตนเองในเรื่องไอซีที

จะเห็นได้ว่า ครูผู้สอนพบปัญหาอย่างมาก ทั้งจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในตัวของครูผู้สอนเอง แต่อีกสิ่งหนึ่งที่เห็นได้ชัดจากการสำรวจคือ ครูผู้สอนยังมีความต้องการพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของตนในการพัฒนานักเรียนให้เข้าสู่ศตวรรษที่ 21 ต่อไป แต่แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของครูผู้สอนในศตวรรษที่ 21 ยังไม่มีแนวทางการพัฒนาที่ชัดเจน ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะของครูผู้สอนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ 21

โดยใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อสรุปสมรรถนะของครูผู้สอนที่ได้จากการสัมภาษณ์ เป็นแนวทางในการพัฒนาครูผู้สอนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ 21 ต่อไป

## คำถามการวิจัย

1. วิฤติปัญหาของครูผู้สอนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เกิดขึ้นในปัจจุบันมีอะไรบ้าง ตามความรับรู้และมุมมองของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ
2. สมรรถนะของครูผู้สอนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ 21 มีสมรรถนะอะไรบ้าง

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัญหาในการจัดการเรียนการสอนของครูผู้สอนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในปัจจุบัน
2. เพื่อศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะของครูผู้สอนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ 21

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องนี้ได้รับการออกแบบสืบเสาะหาคำตอบของคำถามการวิจัยให้บรรลุวัตถุประสงค์ข้างต้นโดยใช้แนวทางการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) โดยมีวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

### 1. กลุ่มตัวอย่าง

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในครั้งนี้ คือ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับสมรรถนะของครูผู้สอนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ 21 รวม 6 คน ผู้วิจัยใช้การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิไว้จำนวน 2 ข้อ ดังนี้ 1) มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์/พัฒนาศักยภาพมนุษย์ โดยพิจารณาจากระดับการศึกษาที่สำเร็จเป็นระดับปริญญาเอก สาขาบริหารทรัพยากรมนุษย์/พัฒนาศักยภาพมนุษย์ และ/หรือ 2) มีประสบการณ์ทำงานด้านการพัฒนาสมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยมีเกณฑ์พิจารณา คือ 2.1) การเป็นหัวหน้าโครงการ/คณะทำงานโครงการวิจัยด้านการพัฒนาสมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษา 2.2) การเป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนาสมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษาหรือเป็นอาจารย์ผู้สอนด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์/พัฒนาศักยภาพมนุษย์ หรือการพัฒนาสมรรถนะนิสิตนักศึกษาในระดับมหาวิทยาลัย

ผู้วิจัยมีขั้นตอนในการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ โดยคัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติเบื้องต้นตรงตามเกณฑ์ในการคัดเลือก จำนวน 10 ท่าน จากนั้นผู้วิจัยนำรายชื่อของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิไปขอความเห็นชอบจากที่ปรึกษาการวิจัย โดยที่ปรึกษาการวิจัยเห็นชอบและเรียงลำดับในการติดต่อ จำนวน 8 ท่าน จากนั้นผู้วิจัยได้ติดต่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิสะดวกที่จะให้การสัมภาษณ์ จำนวน 6 ท่าน

นอกจากนี้ เนื่องจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์ในครั้งนี้ เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ซึ่งมีประสบการณ์ทำงานที่แตกต่างกัน เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการจัดกลุ่มข้อมูล นำข้อมูลมาทำการยืนยันและให้เกิดความเที่ยงตรง ผู้วิจัยจึงได้แบ่งผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

กลุ่มที่หนึ่ง เป็นผู้ออกนโยบายในการพัฒนาครูผู้สอน และเกี่ยวข้องกับการกำกับติดตามการจัดการเรียน การสอนของครูผู้สอน จำนวน 2 ท่าน คือ 1) รองเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 2) ที่ปรึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

กลุ่มที่สอง ผู้ออกนโยบายเพื่อกำกับการผลิตนิสิตระดับอุดมศึกษา และเป็นผู้บริหารมหาวิทยาลัยในการผลิตนิสิตเพื่อเป็นครูผู้สอน จำนวน 2 ท่าน คือ 1) ที่ปรึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และ 2) อธิการบดีมหาวิทยาลัยรัฐบาล

กลุ่มที่สาม ผู้ที่สนับสนุนและพัฒนาวิชาชีพครูและผู้บริหารโรงเรียนที่ทำหน้าที่บริหารสถานศึกษาและกำหนดแนวทางในการสอนให้กับครูผู้สอน จำนวน 2 ท่าน คือ 1) ที่ปรึกษาของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา และ 2) ผู้ก่อตั้งและอำนวยการโรงเรียนเอกชน

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกเก็บรวบรวมข้อมูลโดยแนวทางในการกำหนดกรอบคำถามสำหรับการสัมภาษณ์ (Main Questions) ได้มาจากการศึกษาวิจัย บทความ เอกสาร และสื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆ ที่มีประเด็นที่เกี่ยวข้อง โดยนำข้อมูลจากการศึกษาวิจัย บทความ เอกสาร และสื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆ ดังกล่าวมาใช้เทียบเคียงกับประเด็นที่ต้องการศึกษาในครั้งนี้ จนได้แนวคำถามในการสัมภาษณ์ที่ครอบคลุมเนื้อหาและได้ข้อมูลที่ต้องการตามที่ระบุไว้ในวัตถุประสงค์ หลังจากได้แนวคำถามสำหรับการสัมภาษณ์แล้ว ผู้วิจัยได้นำแบบสัมภาษณ์ที่ได้พัฒนาขึ้นไปขอความเห็นชอบและตรวจสอบจากที่ปรึกษาการวิจัยเพื่อตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมก่อนที่จะนำไปใช้ในการวิจัย และส่งให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน เพื่อพิจารณาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของเนื้อหาที่ต้องการจากการสัมภาษณ์ ตลอดจนการใช้ภาษาอีกครั้งหนึ่ง และนำไปปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

โดยแบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับองค์ประกอบของสมรรถนะของครูผู้สอนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในศตวรรษที่ 21 ในครั้งนี้เป็นแบบสัมภาษณ์มีรูปแบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structure Interview) ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยเป็นข้อคำถามปลายเปิดสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นขององค์ประกอบและตัวชี้วัดของสมรรถนะของครูผู้สอนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ 21

## 3. การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์เนื้อหาสาระสำคัญ (Content Analysis) ด้วยวิธีการวิเคราะห์

แบบอุปนัย (Analytic Induction) ตามขั้นตอนดังนี้

1. หลังจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยนำเทปบันทึกเสียงของผู้ให้ข้อมูลแต่ละรายมาเปิดฟัง จากนั้นทำการถอดเทปแบบคำต่อคำ แล้วพิมพ์บันทึกข้อมูลเก็บไว้

2. ผู้วิจัยอ่านข้อมูลที่ได้จากการถอดเทปอย่างละเอียดหลายครั้ง เพื่อทำให้เกิดความเข้าใจในเนื้อหา แล้ววิเคราะห์จัดแยกประเภทของข้อมูล (Classification) ตามรหัส (Codes) จากนั้นดึงข้อความหรือประโยคสำคัญตามเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของครูผู้สอนมาสังเคราะห์เป็นแกนเรื่อง (Themes) เชื่อมโยงเข้าด้วยกันอย่างมีความหมายที่ช่วยให้ความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะของครูผู้สอนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ 21 ได้กระจ่างชัดขึ้น

#### 4. ความน่าเชื่อถือของข้อมูล

ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการตรวจสอบและวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการตรวจสอบข้อมูลที่ใช้กันมากในการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) (องอาจ นัยพัฒน์, 2551, น.343-344) การเชื่อมโยงแบบสามเส้าเป็นการสะท้อนให้เห็นว่าข้อมูลหลักฐานและผลของการศึกษาวิจัยที่อาศัยวิธีการตีความข้อมูลหลักฐานที่รวบรวมได้ มีความไว้วางใจได้ว่ามีความถูกต้องตรงกับความเป็นจริงที่สร้างสรรค์ขึ้น โดยผู้วิจัยเลือกกระทำโดยอาศัยวิธีการรวบรวมข้อมูลหลักฐานจากหลายแหล่ง (Data Triangulation) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เข้าร่วมในการวิจัย แบ่งเป็น 3 กลุ่มจำนวนทั้งหมด 6 คน

#### สรุปผลการวิจัย

1. วิถีปฏิบัติของครูผู้สอนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ตามความรับรู้และมุมมองของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

ปัญหาของครูผู้สอนในปัจจุบันจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยสรุปและตีความได้อยู่

2 ประการ คือ 1. ครูยังคงใช้รูปแบบการสอนแบบดั้งเดิม  
2. ขาดจิตวิญญาณในความเป็นครู

1. ครูยังคงใช้รูปแบบการสอนแบบดั้งเดิม ด้วยความคิดที่ว่า ครูจะต้องมีความรู้มากกว่านักเรียน จึงทำให้รูปแบบการเรียนการสอนเป็นลักษณะที่ครูถ่ายทอดความรู้ให้นักเรียนโดยการเล่า บอก สอนตามหนังสือ หนังสือมีเนื้อหาเช่นไรก็สอนให้กับนักเรียนไปอย่างนั้น ดังคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน ซึ่งมีผู้ให้คำสัมภาษณ์ ต่อไปนี้

*“ครูก็สอนอย่างเดียวในโรงเรียน คือ ผิดหลักที่เราควรจะทำ เราต้องการให้ผู้เรียนได้เกิดการเรียนรู้ ที่นี้ในการเรียนรู้เค้าเรียนรู้อย่างไร ไม่ใช่ว่าคนสอนก็สอนเอา สอนเอา เราต้องการให้เค้ารู้จักคิด รู้จักวิเคราะห์ รู้จักหาคำตอบด้วยตัวเขาเองเป็นหลัก ไม่ใช่ไปฟังแล้วก็ท่องจำอย่างเดียว”*

(ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน)

*“ขาดทักษะในการสอนให้คนคิดเป็นทำเป็น และแก้ปัญหาก็”*

(ที่ปรึกษาสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา)

*“ครูจำนวนหนึ่งไม่ได้วิเคราะห์ความต้องการของผู้เรียน แล้วก็ได้คำนึงถึงความแตกต่างของผู้เรียน ครูจำพวกนี้ก็กิจกรรมที่ออกมาจะเหมือนๆ กัน”*

(รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน)

2. ครูขาดจิตวิญญาณในความเป็นครู เรื่องจิตวิญญาณในความเป็นครูนั้นเป็นเรื่องที่พูดมาโดยตลอด ดังเช่น พลเอกเปรม ติณสูลานนท์ ประธานองคมนตรีและรัฐบุรุษ กล่าวถึงครูอาชีพและอาชีพครู ว่ามีความต่างกัน โดยครูอาชีพ คือ ครูที่เป็นครูด้วยใจรัก เป็นครูด้วยจิตและวิญญาณ มีความเป็นครูทุกลมหายใจตั้งแต่เกิดจนตาย ส่วนอาชีพครู คือ ครูที่ใช้วิชาที่ร่ำเรียนมาเป็นเครื่องมือในการหาเลี้ยงชีพ ไม่ได้เป็นครูด้วยความรักสมัครใจ ซึ่งจะสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 2 ท่าน ที่ให้สัมภาษณ์ถึงปัญหาและความสำคัญของจิตวิญญาณความเป็นครูในปัจจุบันว่า

“ครูที่ขาดจิตวิญญาณ ในกลุ่มนี้ครูส่วนใหญ่จะเป็น  
อยู่บ้าง”

(ที่ปรึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น  
พื้นฐาน)

“ครูจะทำ best ตรงนี้ ตามนิยามเพื่อรับรางวัล โดย  
ไม่คำนึงถึงที่จะขอรับรางวัลหรือขอประเมินวิทยฐานะ มันจะ  
ช่วยทำให้เด็กของเค้าดีขึ้นหรือเปล่า”

(รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน)

สอดคล้องกับ ธวัชณี โรจนาวี (2544, บทคัดย่อ) ได้  
ศึกษาเรื่อง เส้นทางการเป็นครูแห่งชาติ : การวิจัยพหุกรณี  
ศึกษา พบว่า คุณลักษณะของครูแห่งชาติประกอบด้วย  
1) มีความรักและศรัทธาในการเป็นครู 2) มีความทุ่มเทและ  
รับผิดชอบในการทำงาน 3) มีการบริหารเวลาและวางแผน  
การทำงานที่ดี 4) มีบุคลิกภาพที่ดีน่าเชื่อถือและน่าศรัทธา  
5) มีความคิดกว้างไกลและมีความคิดสร้างสรรค์ 6) พัฒนา  
ตนเองในการศึกษาหาความรู้ตลอดเวลา 7) เข้าใจพฤติกรรม  
และความแตกต่างของนักเรียน 8) สามารถถ่ายทอดความรู้แก่  
เพื่อนครู 9) สร้างความสัมพันธ์และความร่วมมืออันดีระหว่าง  
โรงเรียนกับชุมชน 10) มีความรู้และความสามารถในการจัด  
กิจกรรมการเรียนการสอน 11) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคน

จากปัญหาและสาเหตุเหล่านี้ ผู้วิจัยเห็นว่าควรที่จะ  
หาทางแก้ไขปัญหา ปรับวิธีการสอน หาวิธีอื่นๆ เข้ามาเสริม  
การเรียนการสอน เพื่อตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคล  
ให้ผู้เรียนได้ฝึกคิด ฝึกปฏิบัติ ฝึกแก้ปัญหาด้วยตนเอง โดย  
ครูจะต้องมีจิตวิญญาณในความเป็นครูที่จะทุ่มเทการสอน  
เพื่อให้นักเรียน และเสริมสร้างสมรรถนะของครูให้เป็นครูใน  
ศตวรรษที่ 21 สามารถจัดการเรียนการสอนให้กับนักเรียนได้  
มีประสิทธิภาพท่ามกลางสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลง

## 2. สมรรถนะของครูผู้สอนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานใน ศตวรรษที่ 21

สมรรถนะของครูผู้สอนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานใน  
ศตวรรษที่ 21 จากข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์  
พบว่า ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิทราบดีว่า ศตวรรษที่ 21

การจัดการเรียนรู้ให้กับนักเรียนมีการเปลี่ยนแปลงไปเป็นอย่างมาก และปัจจุบันครูผู้สอนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานบางคน  
ยังไม่สามารถที่จะก้าวทันความเปลี่ยนแปลงของโลกได้ ผู้วิจัย  
ได้ทำการวิเคราะห์เนื้อหาและสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการ  
สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้สมรรถนะ  
ของครูผู้สอนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ 21 ซึ่ง  
ผู้วิจัยได้สรุปและตีความได้เป็น 7 สมรรถนะ ดังนี้

### 1. สมรรถนะด้านการจัดการเรียนการสอนยึดนักเรียน เป็นศูนย์กลาง

การจัดการเรียนการสอน ปัจจุบันครูผู้สอนจะใช้วิธี  
สอนที่ยึดครูเป็นศูนย์กลาง (Teacher - Centered Method)  
เป็นการสอนที่ครูเป็นผู้สอน ครูเป็นผู้ดำเนินกิจกรรมการเรียน  
การสอนเป็นส่วนใหญ่ การจัดการเรียนการสอนหรือการ  
จัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 นั้น Ketevan Kobalia & Elza  
Garakanidze (2010) ได้ทำการวิจัยและให้แนวทางการ  
จัดการศึกษาว่า จะต้องเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์ทางการศึกษา  
คือการเปลี่ยนวิธีการสอนจากเดิม ครู - หนังสือ - นักเรียน  
เป็นวิธีการสอนแบบใหม่คือ นักเรียน - หนังสือเรียน - ครู  
ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 นั้น  
จะต้องปรับเปลี่ยนให้นักเรียนเป็นศูนย์กลาง ให้นักเรียนเป็น  
ผู้เรียนรู้ด้วยตนเอง

วิธีการที่ครูผู้สอนใช้สอนโดยยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง  
เพื่อพัฒนาผู้เรียนทั้งทางด้านความรู้และทักษะผ่านการ  
ทำงานวิธีการหนึ่งคือ การจัดการเรียนรู้เป็นแบบโครงการ  
(PBL : Project Based Learning) เป็นการกำหนดรูปแบบ  
ในการทำงานอย่างเป็นระเบียบ มีกระบวนการที่ชัดเจน เพื่อ  
ให้สามารถผลิตชิ้นงาน หรือผลงานที่สัมพันธ์กับหลักสูตร  
และสามารถนำไปใช้ประโยชน์กับชีวิตจริง ดังนั้น จึงต้องให้  
นักเรียนออกแบบโครงการด้วยตนเอง ดังเช่นคำให้สัมภาษณ์  
ของที่ปรึกษาสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาที่ว่า “ต้องให้นักเรียน  
เรียนรู้ด้วยตนเองอย่างมาก และครูคอยแนะนำ คอยชี้ คอย  
กระตุ้น ถ้าเค้ายังไม่รู้ ก็คอยแนะนำ...นำเรื่องที่นักเรียนไป  
ศึกษาด้วยตนเองแล้วไม่เข้าใจมาอภิปรายกัน มาแลกเปลี่ยน  
กัน teach less learn more”

ดังนั้น ครูคือผู้มีบทบาทสำคัญที่ควรส่งเสริมให้นักเรียน ได้เรียนรู้จากการปฏิบัติจริงได้เรียนรู้กับเพื่อนและบุคคลอื่น นอกเหนือจากครู ครูต้องคอยให้คำแนะนำและคอยเสริม ความรู้โดยที่ยังไม่บอกคำตอบให้กับนักเรียนโดยทันที เพื่อ ให้เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติด้วยตนเอง โดยครูผู้สอน จะต้องปรับเปลี่ยนตนเองโดยครูจะต้องเป็นผู้ออกแบบการ เรียนรู้ เปลี่ยนจากผู้สอน เป็นผู้ฝึก และทำหน้าที่อำนวยความสะดวก ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ครูสมัยก่อนนั้นเป็น Teacher ดังนั้น จะต้องเปลี่ยน มาเป็น ผมมองว่าเป็น 2 อย่าง คือ คนอำนวยความสะดวก ในการเรียน เรียกว่า Facilitator ... ดังนั้น ครูจะต้องมาทำ หน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกให้นักเรียน กับอีกตัวหนึ่ง น่าจะเป็น Coaching ที่แนะนำกลเม็ดเด็ดพรายให้กับนักเรียน ในการเรียนรู้”

(ที่ปรึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน)

“ครูจะต้องคอยเฝ้าเค้าว้าจะหาความรู้ได้ที่ไหน ครู ไม่จำเป็นต้องรู้ไปทุกเรื่อง แต่สามารถบอกได้ว่าสามารถไป หาความรู้ได้ที่ไหน”

(ที่ปรึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา)

“ครูคือผู้อำนวยความสะดวกให้ผู้เรียนได้เกิดการเรียนรู้ มันคนละเรื่องกัน มันคนละวิธี ฉะนั้นครูจะชี้ เช่น ลองไปดู ตรงโน้นตรงนี้ ไปถามคนนั้นคนนี้ ไปถามภูมิปัญญาชาวบ้าน ถามผู้รู้ คือเด็กจะต้องรู้จักค้นหาข้อมูล ลองไปอ่าน ไปค้นหา ที่ห้องสมุด เป็นต้น”

(ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน)

## 2. สมรรถนะด้านการวัดประเมินผลเพื่อการพัฒนาและ คำนึงถึงความแตกต่างหลากหลายระหว่างบุคคล

การวัดและประเมินผลนั้น พิมพันธ์ เดชะคุปต์ (2558, น.93) ได้อธิบายว่า ผู้สอนต้องมีสมรรถนะ การประเมินผล การเรียนรู้ เพื่อเป็นแนวทางการประเมินผลผู้เรียนว่า ได้ บรรลุตามวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด และมาตรฐานการเรียนรู้ของ หลักสูตรมากน้อยเพียงใด ในศตวรรษที่ 21 จะต้องเป็นการวัด

ที่เปลี่ยนไปจากเดิม คือจากเดิมเป็นการวัดเพื่อตัดสิน ผลการเรียนรู้ซึ่งจะขึ้นอยู่กับ การทดสอบและนักเรียนจะต้อง พยายามหาคำตอบที่ถูกต้องเพื่อใช้ในการทำข้อสอบ แต่ ในการจัดการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 นั้น วิจารณ์ พานิช (2558) ระบุว่า กระบวนการเรียน การสอน การได้รับความรู้ และการตรวจสอบความรู้ คือกระบวนการเดียวกัน และเกิดขึ้นพร้อมๆ กันในขณะที่มีการเรียนการสอนเกิดขึ้น การประเมินจะไม่ใช่เพียงแต่ในการทดสอบเท่านั้น แต่ยังมี การสังเกตนักเรียน ดูการทำงานของนักเรียน และประเมิน ไปถึงมุมมองของนักเรียนด้วย ซึ่งจากคำให้สัมภาษณ์ของ ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน ที่ให้ความเห็น สอดคล้องกัน ดังคำให้สัมภาษณ์ที่ว่า

“การวัดผลในศตวรรษที่ 21 จะต้องใช้ ICT เข้ามาช่วย สามารถวัดตรงไหนก็ได้ พร้อมตรงไหนก็วัดตรงนั้น”

(ที่ปรึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน)

นอกจากจะเป็นการประเมินมุมมอง วัดและประเมินผล ได้ทุกที่ ทุกเวลาแล้ว การวัดและประเมินผลในศตวรรษ ที่ 21 นั้น จะต้องวัดผลเพื่อการพัฒนาเด็กนักเรียนอย่างแท้จริง กล่าวคือ (นุรพาทิต พลอยสุวรรณ, ม.ป.ป.) เป็นการตีค่า หรือความหมายของข้อมูล หรือปรากฏการณ์ของสิ่งต่างๆ ที่ ต้องการประเมิน โดยเทียบข้อมูลที่วัดได้กับเกณฑ์ที่ตั้งไว้แล้ว ใช้ค่าหรือความหมายนั้นไปเป็นจุดเน้นหรือแนวทางในการ ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง หรือแก้ไขให้ดีขึ้น ดังคำสัมภาษณ์ที่ว่า

“ครูต้องวิเคราะห์เด็กเป็น ครูต้องออกแบบการเรียนรู้ ให้เหมาะสมกับเด็กแต่ละคน การวัดและประเมินผลไม่เน้น การได้-ตก แต่เน้นการวัดเพื่อการพัฒนา”

(รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน)

ซึ่งจะสอดคล้องกับ วิจารณ์ พานิช (2557, น.59) ที่ว่า ท่านที่เป็นครูทั้งหลายต้องเป็นนักประเมินแบบ Assessment เน้นการประเมินเพื่อพัฒนา (Formative Assessment) ประเทศเราต้องพยายามทำให้ครูประเมินเด็กได้เก่ง ต้องเก่ง ด้านประเมินว่าเด็กได้เรียนรู้สิ่งที่เราอยากให้เขารู้ หรือที่เรา

ตั้งเป้าไว้ เช่นเดียวกับคำสัมภาษณ์ของที่ปรึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ระบุถึงการวัดผล จะต้องเปลี่ยนวิธีการวัดเพื่อตัดสิน เป็นการวัดเพื่อการพัฒนาและใช้วิธีการวัดที่หลากหลายมากกว่ารูปแบบการวัด โดยใช้การทำแบบทดสอบที่ใช้ในศตวรรษที่ 20 ดังคำสัมภาษณ์ของที่ปรึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ว่า "การวัดประเมินผลจะต้องเปลี่ยน... เปลี่ยนเป็น *Formative Assessment* คือการวัดความเจริญก้าวหน้าสิ่งสมวัตหลายวิธี วัดหลายทักษะ เช่น วัดวิธีพูด เขียน ผลก็จะวิเคราะห์ความเป็นนักเรียนคนนั้นได้ เปลี่ยนจากการวัดเพื่อตัดสินเป็นการวัดเพื่อพัฒนา"

แนวคิดเรื่องลักษณะวิธีการวัดและประเมินผลการเรียนรู้หลายรูปแบบนั้น Paris (2014, อ้างถึงใน งามอาจ นัยพัฒน์, 2558, น.48) ได้อธิบายลักษณะของการวัดและประเมินการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ว่า จะเน้นวัดประเมินทักษะด้านการพูดและการสนทนามากยิ่งขึ้น นอกจากการเขียนเป็นตัวอักษรและศาสตราจารย์ นพ.วิจารณ์ พานิช ที่ได้ระบุว่า การอภิปรายปากเปล่า *Oral Discussions* ครูเสนอหัวข้อที่น่าสนใจหรืออาจร่วมมือกันกับนักเรียน หยิบยกเอาสิ่งที่นักเรียนสนใจมาตั้งเป็นหัวข้ออภิปรายหรือให้มีการอภิปรายในหัวข้อต่างๆ ที่ต้องการประเมิน การวัดผลประเมินผลปากเปล่า ในลักษณะเช่นนี้ ผู้ประเมินสามารถจะรู้ได้ถึงคุณภาพ และคุณสมบัติของผู้ถูกประเมินได้อย่างชัดเจนทีเดียว

นอกจากที่การวัดประเมินผลการเรียนรู้ ผู้สอนจะคำนึงถึงความสอดคล้องตามจุดประสงค์ ประเมินตามสภาพจริงวิธีการและเครื่องมือ สอดคล้องกัน ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการประเมิน นำผลการประเมินไปพัฒนาผู้เรียนอย่างต่อเนื่องแล้ว การวัดประเมินผลจะต้องคำนึงถึงความแตกต่างหลากหลายระหว่างบุคคล โดยการวัดประเมินผล ครูผู้สอนที่คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยจะต้องนำผลจากการวัดประเมินผลนั้นไปใช้ในการออกแบบ การจัดการเรียนรู้สำหรับนักเรียนที่มีความแตกต่างกัน ดังคำสัมภาษณ์ที่ว่า

"เราจะนำเรื่องการวัดประเมินไปวัดเด็กที่มีความแตกต่างทางการเรียนรู้ได้อย่างไร มันต้องถามคำถามแบบนี้ ไม่ใช่แค่ว่า ออกข้อสอบอย่างไร ความยากง่ายของข้อสอบอย่างไร เวลาเราเรียนเราจะเรียนกันแบบนี้ แต่ถ้าบอกว่าเด็กห้องนี้มีความแตกต่างทางการเรียนรู้กันอยู่ เด็กห้องนี้ *learning style* ที่หลากหลายมากเลย เด็ก 30 คน ในห้องนี้แล้วคุณจะทำอย่างไร วัดวิธีเดียวกันทั้งหมดเลยหรือเปล่า หรือคุณวัดแบบหลากหลาย วัดแบบเดี่ยว วัดแบบกลุ่ม"

(อธิการบดีมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง)

### 3. สมรรถนะด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยี และการรู้เท่าทันสื่อ

กระบวนการและรูปแบบการเรียนรู้ของศตวรรษที่ 21 มีความเปลี่ยนแปลงไปเป็นอย่างมาก ความสามารถด้านการใช้คอมพิวเตอร์หรือเทคโนโลยี ครูทุกคนควรที่จะต้องมีสมรรถนะในด้านนี้ Liang et al. (2005, pp.197) ในสหรัฐอเมริกา ครูผู้สอนจะถูกร้องขอให้เรียนรู้วิธีการสอนแบบใหม่ๆ และในเวลาเดียวกันก็กำลังเผชิญความท้าทายจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและความหลากหลายของเทคโนโลยี มีครูเพียงจำนวนน้อยมากที่รู้สึกพร้อมที่จะบูรณาการเทคโนโลยีเข้าไปในการจัดการเรียนการสอน และจากผลการวิจัยของ รุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ ในปี 2556 สำนักงานส่งเสริมสังคมแห่งการเรียนรู้และคุณภาพเยาวชนได้สำรวจความเห็นของครูสอนดีจำนวน 210 คน เพื่อสอบถามถึงปัจจัยที่เป็นอุปสรรคของการทำหน้าที่ครู และแนวทางการส่งเสริมครูให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งพบว่าปัญหาที่เป็นอุปสรรคปัญหาหนึ่งคือ ขาดทักษะด้านไอซีที โดยความเป็นจริงแล้ว ครูผู้สอนจะสามารถใช้ไอซีทีในการจัดการเรียนการสอนมานานแล้ว เพียงแต่ยังใช้รูปแบบเดิม แต่ถ้าหากครูสามารถใช้ คอมพิวเตอร์ เทคโนโลยี สารสนเทศ และการสื่อสาร พัฒนาคุณภาพการศึกษา กระตุ้นความสนใจแก่ผู้เรียน โดยใช้คอมพิวเตอร์เป็นสื่อในการสอน รวมไปถึงการสร้างสื่อจากคอมพิวเตอร์ ทำให้ผู้เรียนมีความเข้าใจในบทเรียนมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิมพ์พันธ์ เดชะคุปต์ (2558, น.11)

ที่ได้ข้อสรุปว่า ทักษะที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับครูยุคใหม่ เพื่อสร้างเด็กยุคใหม่ อันเป็นยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ คือ ครูต้องเป็นผู้มีสมรรถนะด้านคอมพิวเตอร์ ดังคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 2 ท่าน สอดคล้องกับที่ปรึกษาสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาที่ให้สัมภาษณ์ว่า “ทักษะพื้นฐานคอมพิวเตอร์ ครูต้องมี”

“สมรรถนะของครูยุคใหม่ก็จะต้องมีทักษะในการสืบค้น ทักษะในการใช้เครื่องมือสื่อสาร ทักษะในการนำเสนอ...เครื่องมือก็คือสิ่งที่อยู่ในห้อง ที่มีที่เสียบแฮนด์ไดรฟ์ (handy drive) อยู่ข้างหลัง สามารถเปิดได้ ไม่ใช่ขโมยอยู่สนามาก็เปิดไม่ได้”

(ที่ปรึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน)

จากคำให้สัมภาษณ์ แสดงให้เห็นว่า ครูทุกคนจะต้องมีความสามารถเรื่องการใช้คอมพิวเตอร์ระดับพื้นฐานและความสามารถด้านการใช้สื่อเทคโนโลยีเป็นสมรรถนะจำเป็นขั้นพื้นฐานของครูผู้สอนระดับการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน ด้วยระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศที่ก้าวหน้า และรูปแบบการสื่อสารที่ทันสมัยมากยิ่งขึ้น เครื่องมือและช่องทางในการติดต่อสื่อสารที่ทันสมัย รวดเร็วทันใจ ใช้งานง่าย ราคาประหยัด โทรศัพท์มือถือเป็นเครื่องมือที่ทำให้เราเข้าถึงบุคคลหรือกลุ่มคน เข้าถึงข้อมูลข่าวสารและแหล่งความรู้ ทำให้นักเรียนสามารถที่จะเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว แต่เนื่องจากนักเรียนยังขาดวุฒิภาวะ ขาดความสามารถในการคิดวิเคราะห์เนื้อหาที่มากับสื่ออย่างเหมาะสม แม้แต่พ่อแม่ผู้ปกครอง หรือครูผู้สอนเอง ก็ยังขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการเท่าทันสื่อ ครูผู้สอนจึงต้องทำหน้าที่ชี้แนะและแนะนำการใช้เทคโนโลยีอย่างถูกต้อง

การเสาะแสวงหาความรู้เกิดขึ้นได้ไม่ยาก นักเรียนสามารถที่จะนำคอมพิวเตอร์หรือโทรศัพท์มือถือเข้ามาใช้ในการสืบค้นข้อมูล และอาจจะตั้งคำถามที่ครูไม่สามารถที่จะตอบได้หรือไม่รู้คำตอบมาก่อน ดังนั้น ครูจะต้องปรับตัวและพัฒนาตนเองให้รู้เท่าทันเทคโนโลยีอยู่เสมอ พร้อมกันนี้

ครูผู้สอนยังจะต้องรู้จักพัฒนาตนเองให้เกิดการเรียนรู้เทคนิคหรือวิธีการสอนแบบใหม่ ๆ เพื่อให้เด็กมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น ดังคำให้สัมภาษณ์ที่ปรึกษาคณะกรรมการการอุดมศึกษาว่า “จะต้องใช้เทคโนโลยีเข้ามาร่วมกับครูด้วย เพราะเมื่อมันมีสื่อเข้ามาครูก็ต้องใช้เทคโนโลยีเข้ามา ในการก้าวไปพร้อมกับเด็ก จึงจะปรับตัวทันกับเด็กในยุคนี้”

การส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพด้านไอซีทีของนักเรียน ให้รู้จักคิดวิเคราะห์และเลือกสื่อที่สร้างสรรค์เหมาะสมกับช่วงวัยของตนเอง มีวิจารณญาณในการรับสื่อ รวมไปถึงการใช้สื่อเพื่อการศึกษาเรียนรู้ พัฒนาตนเองมากกว่ามุ่งใช้เพื่อความบันเทิงในลักษณะของการเสพสื่อผิวเผิน สามารถใช้ทักษะความรู้ด้านไอซีที ในการสร้างสื่อดี ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมและประเทศชาติต่อไป (ถนนอมพร เลหาจรัสแสง, ม.ป.ป.) นอกจากนี้ในการอบรมทักษะ ให้ครูผู้สอนสามารถสร้างและ/หรือใช้ประโยชน์จากทรัพยากรและเนื้อหาการเรียนรู้ในรูปแบบดิจิทัลแล้ว ครูผู้สอนควรมีความรู้ความเข้าใจและสามารถประยุกต์ใช้ศักยภาพของการนำไอซีทีไปใช้ในลักษณะของเครื่องมือ (Tool) การจัดสิ่งแวดล้อมการเรียนรู้ ซึ่งเน้นทักษะกระบวนการคิดของผู้เรียน

#### 4. สมรรถนะด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพ

จากการที่โลกพัฒนาไปทุกด้าน ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง แต่สิ่งที่ไม่พัฒนาไปพร้อมด้วย คือ คุณธรรม จริยธรรม เพื่อการสอนนักเรียนให้เป็นคนที่มีคุณธรรม จริยธรรมนั้น ครูผู้สอนจำเป็นต้องมีคุณธรรมจริยธรรมด้วย กอปรกับพุทธศาสนา คือศาสนาประจำชาติไทยซึ่งเป็นศูนย์รวมของจิตใจ เป็นที่รวมของกิจกรรม พิธีการต่างๆ ในการดำเนินชีวิต และจากศาสนานี้เองเป็นพื้นฐานของคุณธรรม จริยธรรมและศีลธรรมของคนในด้านต่างๆ ดังนั้น คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพจึงเป็นสมรรถนะที่จำเป็นต่อครูผู้สอนในศตวรรษที่ 21 ดังเช่น พิมพันธ์ เดชะคุปต์ (2558) กล่าวไว้ว่า การพัฒนาครูไทยในศตวรรษที่ 21 ก็ต้องเป็นการพัฒนาให้ครูไทยมีทักษะ 7c ของครูมืออาชีพ



ควบคู่ไปกับการเป็นครูผู้มีจิตวิญญาณครู มีคุณธรรม จรรยาบรรณครู หรือเรียกรวมว่า ความเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม หรือเป็น Ethics Character ประกอบกับผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์เกือบทุกท่านจะให้ความสำคัญเรื่องคุณธรรม จริยธรรม ของครูเป็นอย่างมาก ดังคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ให้ความเห็นได้อย่างสอดคล้องกัน จำนวน 4 ท่าน ต่อไปนี้

“เราต้องการพัฒนามนุษย์ให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ และที่สำคัญต้องมีคุณธรรม จริยธรรม ขาดไม่ได้แน่ครับ”

(ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน)

“ครูจะต้องมีเรื่องของคุณธรรม กลุ่มความดีงาม โดยเฉพาะเรื่องความรักความเมตตาแก่นักเรียน ที่ให้ความสำคัญด้านๆ เลย”

(รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน)

“ครูจะมีมาตรฐาน เรียกว่าคุณธรรมตามมาตรฐาน กำหนดตำแหน่งตามจรรยาบรรณวิชาชีพ รวมทั้งค่านิยม 12 ประการ เป็นอะไรที่ครูไทยควรมี”

(ที่ปรึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน)

“ครูจะต้องมีคุณธรรมจริยธรรมในตัว ต้องมีต้องเป็นแบบอย่าง เป็น model เป็น idol”

(ที่ปรึกษาสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา)

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิผู้วิจัย ได้จัดประเภทของคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ ในวิชาชีพ ว่าเป็นกลุ่มๆ ตามที่ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลมา เพื่อให้เกิดประเด็นที่ชัดเจนตามประเด็นย่อยที่ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อมูลมา ดังนี้

#### 4.1 ความรักและความเมตตาต่อศิษย์

จากที่ในศตวรรษที่ 21 สภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างมากทั้งด้านการสื่อสาร เทคโนโลยีต่างๆ ซึ่งนอกจากจะส่งผลกระทบต่อผู้คนในเชิงบวกแล้ว ในเชิงลบก็ปรากฏเช่นกัน ดังนั้น ภาพความสำเร็จที่เกิดจากการพัฒนานักเรียนให้ไปเป็นไปตามความมุ่งหวังนั้น จึงต้องอาศัยครูผู้สอนในการ

ดำเนินการต่างๆ เพื่อการดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างใกล้ชิดด้วยความรักและเมตตาที่มีต่อศิษย์ และมีความภูมิใจในบทบาทที่มีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตของนักเรียนให้เติบโตองงาม เป็นบุคคลที่มีคุณค่าของสังคมต่อไป โดยครูผู้สอนให้ความเอาใจใส่ช่วยเหลือส่งเสริม ให้กำลังใจในการศึกษาเล่าเรียนแก่ศิษย์อย่างเสมอภาคและเท่าเทียม ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ครูไม่ต้องเก่งทางวิชาการ แต่ครูเข้าใจเด็ก รักเด็ก ต้องรักเด็ก และไม่ด่าเด็ก ไม่ตีเด็ก ไม่ใช้ความรุนแรง...แน่นอนครูต้องรักเด็ก ไม่ตะโกนใส่เด็ก ไม่ด่าเด็ก ไม่ลงโทษเด็ก ไม่ตีเด็ก พอตีเด็ก เด็กก็คิดในใจว่าสักวันก็ต้องตีคนอื่นบ้าง”

(ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน)

“ครูจะต้องรักศิษย์ จะต้องเอาใจใส่ ทำการสอนศิษย์โดยไม่จำแนก เท่าเทียมกัน...การรักลูกศิษย์ พร้อมทั้งทุ่มเทพัฒนา เอาใจใส่ให้เด็กพัฒนาเป็นผู้ใหญ่เติบโตขึ้นอย่างเข้มแข็ง ทั้งเชิงวิชาการและเชิงจิตใจ”

(รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน)

นอกจากครูผู้สอนมีความรักและความเมตตาต่อนักเรียนแล้ว ครูผู้สอนในศตวรรษที่ 21 จะต้องมีความเสียสละ พยายามที่จะทำเพื่อลูกศิษย์ โดยเสียสละทั้งทรัพย์สินและอุทิศเวลาให้ลูกศิษย์ทั้งในและนอกเวลาราชการ ดังที่รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้สัมภาษณ์ว่า “เรื่องความรักความเมตตาแก่นักเรียน เพราะได้เห็นมาเป็นเชิงประจักษ์ ถ้าครูรักเด็ก อะไรๆ มันดีตามมา สื่อไม่มีเงินต่อหัวไม่พอ ถ้าครูรักเมตตาต่อเด็ก ครูจะไปหามาจนได้”

#### 4.2. การเป็นต้นแบบ แบบอย่างที่ดี เป็นตัวอย่างที่ดี

การแสดงออกอย่างสม่ำเสมอของครูที่นักเรียนสามารถสังเกตรับรู้ได้เอง เพื่อให้ผู้เรียนยึดถือและนำไปปฏิบัติตาม ครูผู้สอนในศตวรรษที่ 21 จึงถ่ายทอดคุณธรรม จริยธรรมด้วยการแสดงตนเป็นตัวอย่าง รวมทั้งการวางตนให้เหมาะสมเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ศิษย์ ทั้งทางกาย วาจา และจิตใจ ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ครูต้องเป็นต้นแบบจริงๆ เป็นตัวอย่างของความดีตลอดเวลา เราอยาก让孩子เป็นคนอย่างไรครูต้องเป็นอย่างนั้น”

(ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน)

“การเป็นตัวแบบที่ดี เป็นผลต่อเนื่องจากครูที่มีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ การพูด การประพฤติตัว การแต่งกาย มันจะออกมาชัดเจนมากยิ่งขึ้น”

(รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน)

## 5. สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

ความสามารถในการสอนของครูผู้สอนแต่ละคนย่อมมีความสามารถที่แตกต่างกัน หากเป็นในศตวรรษที่ 20 เดิมนั้น ครูเพียงผู้เดียวสามารถที่จะสอนได้ทุกวิชา และสามารถที่จะทำงานธุรการอื่นๆ ควบคู่ไปด้วยได้ แต่เมื่อยุคสมัยและสังคมเปลี่ยนไป ครูผู้สอนที่มีความสามารถเข้ามาสู่โรงเรียนมากขึ้น จากเดิมที่ครูจะต้องสอนแต่เพียงผู้เดียว ทุกวิชา กลับกลายเป็นว่า ครูยุคใหม่ในศตวรรษที่ 21 จะมีความเก่งเฉพาะด้านที่ตนเรียนมา เช่น ครูบางคนเก่งวิชาคณิตศาสตร์ ครูบางคนเก่งวิชาภาษาไทย ซึ่งความสามารถของครูที่แตกต่างกันนั้น จึงต้องปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานหรือวิธีสอนให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด โดยใช้ความร่วมมือร่วมกันที่จะสอนและพัฒนาเด็กนักเรียน พร้อมทั้งส่งต่อและเข้าใจนักเรียนที่มีความแตกต่างหลากหลายเป็นรายบุคคล ดังที่ รัฐบาลควีนส์แลนด์ (Queensland) ประเทศออสเตรเลีย (Australia) ได้ระบุว่าทักษะการทำงานเป็นทีมเป็นหนึ่งในคุณลักษณะ 11 ประการ ของครูสอนดี (Good Teacher) (Department of Education and Training, Queensland Government, 2015) สอดคล้องกับ พรศิริ เทียนอุดม (2546, น.75-80) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมคุณภาพการทำงานของครูต้นแบบ พบว่าปัจจัยที่ส่งเสริมคุณภาพชีวิต การทำงานของข้าราชการครูต้นแบบ ทั้ง 3 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยเกี่ยวกับงาน และปัจจัยเกี่ยวกับองค์การ ซึ่งการทำงานร่วมกับผู้อื่นและความสัมพันธ์กับผู้อื่น มีความสำคัญในระดับมาก ดังนั้น สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมจึงมีความสำคัญเป็นอย่างมากในการ

จัดการเรียนการสอนศตวรรษที่ 21 ดังคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ให้ความเห็นได้อย่างสอดคล้องกัน จำนวน 4 ท่าน ต่อไปนี้

“การแลกเปลี่ยนครูต้องร่วมมือกัน ทำงานด้วยกัน อย่างที่นี้เราประชุมอาทิตย์ละครั้ง และเราจะปรึกษาหารือกันว่ามื่ออะไรที่เราต้องทำให้ดีขึ้น”

(ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน)

“ครูที่สอนวิชาเดียวกัน ระดับชั้นเดียวกัน เค้าจะมาเจอกัน มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยกัน มาทำแผนการสอนด้วยกัน และมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน”

(ที่ปรึกษาสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา)

วิธีการทำงานเป็นทีม ช่องทางหนึ่งนั้น ไม่เพียงเฉพาะจำกัดอยู่แค่ในโรงเรียนเพียงอย่างเดียว เพราะในแต่ละชั้นเรียนจะมีนักเรียนที่มีความสามารถที่หลากหลายและแตกต่างกัน ดังนั้น ครูทุกคนมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องแสวงหาวิธีการที่จะช่วยให้นักเรียนทุกคนสามารถเรียนรู้ ดังที่โครงการการพัฒนาชุมชนครูผู้เรียนรู้บนฐานนวัตกรรมสร้างสรรค์ทางการศึกษา (2557) ได้ให้ความหมายของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หรือ Professional Learning Community หมายถึง การร่วมมือ ร่วมใจกันของครู ผู้บริหารโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และมหาวิทยาลัย เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ไปที่ผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาการเรียนรู้ได้ด้วยตนเองผ่านการวางแผน การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน จนเกิดเป็นวัฒนธรรมหรือชุมชนของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในโรงเรียนหรือต่างโรงเรียนกัน ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“คนที่ไปทำงานเรื่องนั้นก็จะมาคุยกัน นำประสบการณ์มาคุยกัน ก็จะเกิดคอเดียวกัน เป็นชุมชนนักปฏิบัติ ปัจจุบันเรียกว่า PLC”

(ที่ปรึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน)

“การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ PLC อันนี้คือการทำงานเป็นทีมนั่นเอง”

(รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน)

## 6. สมรรถนะด้านการข้ามวัฒนธรรม

ความทันสมัยของการคมนาคมและการสื่อสารรูปแบบใหม่ๆ ทำให้โลกปัจจุบันที่แคบลง การย้ายถิ่นฐานทำได้สะดวกขึ้น ไม่ว่าจะเพื่อประโยชน์ทางการงาน การสร้างครอบครัวใหม่หรือแม้แต่การศึกษา จึงทำให้ในโรงเรียนมีความหลากหลายของเชื้อชาติ ศาสนา และวัฒนธรรม ดังนั้นครูผู้สอนจึงต้องมีความเข้าใจในเรื่องดังกล่าว และสามารถที่จะถ่ายทอดความรู้ให้กับนักเรียนได้ ดังเช่น Lynch & Hanson (1998, อ้างถึงใน นิชาภา จันทรพิชญ์, 2556, น.1162) อธิบายไว้ว่าผู้ที่มีสมรรถนะข้ามวัฒนธรรม คือผู้ที่มีความสามารถในการคิด รู้ลึก และแสดงออกในทางที่ยอมรับ เคารพในความหลากหลายทางชาติพันธุ์ สังคม วัฒนธรรม และภาษา ซึ่งจะสอดคล้องกับ วิจารณ์ พานิช. (2555, น.19) ทักษะของคนในศตวรรษที่ 21 ที่คนทุกคนต้องเรียนรู้ตั้งแต่ชั้นอนุบาลไปจนถึงมหาวิทยาลัย และตลอดชีวิต คือ 3R x 7C ซึ่งทักษะด้านความเข้าใจ ต่างวัฒนธรรม ต่างกระบวนทัศน์ (Cross-cultural Understanding) เป็นองค์ประกอบหนึ่งในนั้น ซึ่งจะสอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของที่ปรึกษาสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาที่ว่า “ครูต้องมีความรู้ในเรื่องของความแตกต่างทางวัฒนธรรม เทคนิคการสอนต่างๆ” และหากเป็นไปได้ วิจารณ์ พานิช. (2555, น.45-46) ครูต้องศึกษาหาช่องทางทำความรู้จักเพื่อร่วมมือกับครูในประเทศอื่นที่สนใจการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม (Cross Culture Learning) ร่วมกัน

## 7. สมรรถนะด้านการเป็นผู้อำนวยความสะดวกและแนะแนวทาง

ศตวรรษที่ 21 เทคโนโลยีสารสนเทศก้าวหน้าไปมาก หากจะให้ครูสอนแบบเดิมอยู่คงเป็นไปได้ยาก การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์เช่นนี้จึงถือเป็นสิ่งสำคัญ เดิมครูมีบทบาทในการถ่ายทอดความรู้ให้กับศิษย์ แต่ครูในศตวรรษใหม่จึงจำเป็นต้องเปลี่ยนบทบาทเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้แทน โดยทำหน้าที่วางแผนจัดกิจกรรมที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยให้ผู้เรียนเป็นผู้คิด ลงมือปฏิบัติจริง แสวงหาความรู้และค้นพบคำตอบด้วยตนเองให้มากที่สุด ดัง พิมพันธ์ เดชะคุปต์

(2558, น.11) ในการพัฒนาทักษะด้านการจัดการเรียนรู้ในชั้นเรียนเป็นจุดสำคัญ ที่ต้องทำให้ครูไทยปรับวิธีเปลี่ยนวิธีสอน โดยให้เด็กมีส่วนร่วมในการคิด ทำ พูด มากขึ้น เพื่อค้นหาสร้างความรู้ด้วยตนเอง ส่วนครูต้องสอนให้น้อยลง แต่กลับไปเป็นผู้เตรียมประสบการณ์เรียนรู้ให้มากขึ้น กระตุ้นให้เด็กแสวงหาสารสนเทศ สร้างความรู้ ประยุกต์ความรู้ ซึ่งเป็นไปตามคำกล่าวของรัฐมนตรีการศึกษาสิงคโปร์ที่กล่าวว่า Teach Less Learn More ในการพัฒนาศักยภาพให้ครูไทยได้มีทักษะ 7C ของครุมืออาชีพนั้น ข้อเสนอแนะที่สำคัญ คือ การใช้ระบบชี้แนะ (Coaching) และกระบวนการพี่เลี้ยง (Mentoring) สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน ดังนี้ ที่ปรึกษาสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาให้สัมภาษณ์ว่า “ครูจะต้องคอยโอดี้ได้ว่า จะหาความรู้ได้ที่ไหน ครูไม่จำเป็นต้องรู้ไปทุกเรื่อง แต่สามารถบอกได้ว่าสามารถไปหาความรู้ได้ที่ไหน”

หน้าที่ของครูในศตวรรษใหม่จะไม่ใช่เพียงการสอน หากแต่ต้องเปลี่ยนเป็นการจัดการเรียนรู้โดยมีนักเรียนเป็นศูนย์กลาง วิจารณ์ พานิช (2555, น.15) ครูต้องไม่สอน แต่ต้องออกแบบการเรียนรู้ และอำนวยความสะดวก (Facilitate) ในการเรียนรู้ ให้นักเรียนเรียนรู้จากการเรียนแบบลงมือทำ แล้วการเรียนรู้ก็จะเกิดจากภายในใจและสมองของตนเอง สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ครูคือผู้อำนวยความสะดวกให้ผู้เรียนได้เกิดการเรียนรู้ มันคนละเรื่องกัน มันคนละวิธี ฉะนั้นครูจะชี้ เช่น ลองไปดูตรงโน้นตรงนี้ ไปถามคนนั้นคนนี้ ไปถามภูมิปัญญาชาวบ้าน ถามผู้รู้ คือเด็กจะต้องรู้จักค้นหาข้อมูล ลองไปอ่าน ไปค้นหาที่ห้องสมุด เป็นต้น”

(ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน)

“ครูสมัยก่อนนั้นเป็น Teacher ดังนั้นจะต้องเปลี่ยนมาเป็น ผมมองว่าเป็น 2 อย่าง คือ คนอำนวยความสะดวกในการเรียน เรียกว่า Facilitator...กับอีกตัวหนึ่งน่าจะเป็น Coaching ที่แนะนำกลเม็ดเด็ดพรายให้กับนักเรียนในการเรียนรู้”

(ที่ปรึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับพื้นฐาน)

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบสมรรถนะของครูผู้สอนเดิม กับสมรรถนะของครูผู้สอนในศตวรรษที่ 21 ที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

สมรรถนะของครู (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2553)	สมรรถนะของครูผู้สอนในศตวรรษที่ 21
<p><b>สมรรถนะหลัก</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน</li> <li>2. การบริการที่ดี</li> <li>3. การพัฒนาตนเอง</li> <li>4. การทำงานเป็นทีม</li> <li>5. จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพครู</li> </ol> <p><b>สมรรถนะประจำสายงาน</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้</li> <li>2. การพัฒนาผู้เรียน</li> <li>3. การบริหารจัดการชั้นเรียน</li> <li>4. การวิเคราะห์ สังเคราะห์และการวิจัยในชั้นเรียน</li> <li>5. ภาวะผู้นำครู</li> <li>6. การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การจัดการเรียนการสอนโดยยึดนักเรียนเป็นศูนย์กลาง</li> <li>2. การวัดประเมินผลเพื่อการพัฒนาและคำนึงถึงความแตกต่างหลากหลายระหว่างบุคคล</li> <li>3. คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยี และการรู้เท่าทันสื่อ</li> <li>4. คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ</li> <li>5. การทำงานเป็นทีม และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน</li> <li>6. การข้ามวัฒนธรรม</li> <li>7. การเป็นผู้อำนวยความสะดวกและแนะแนวทาง</li> </ol>

จากตารางที่ 1 พบว่า ความแตกต่างของสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 ที่ต่างจากสมรรถนะเดิมคือ การวัดประเมินผลเพื่อการพัฒนา และคำนึงถึงความแตกต่างหลากหลายระหว่างบุคคล คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยี และการรู้เท่าทันสื่อ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน การข้ามวัฒนธรรม และการเป็นผู้อำนวยความสะดวกและแนะแนวทาง ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ช่วงระยะเวลาเพียง 10 ปี สมรรถนะของครูผู้สอนได้ปรับเปลี่ยนไป สาเหตุเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของ สังคม เทคโนโลยี นักเรียนสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง ดังนั้น ครูผู้สอนต้องปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการเรียนการสอน วิธีการวัดประเมินผล และจะต้องพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคม ดังที่ ไพฑูรย์ สินลารัตน์ กล่าวไว้จากการเสวนา ครูไทยในยุคศตวรรษที่ 21 ในการประชุมอภิวัดณ์การเรียนรู้สู่จุดเปลี่ยนประเทศไทย ที่จัดขึ้นโดยสำนักงานส่งเสริมสังคมแห่งการเรียนรู้และคุณภาพเยาวชน (สสค.) และสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ว่า “ครูต้องเร่งปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกและข้อมูลข่าวสารในปัจจุบัน จึงเสนอแนวทางการพัฒนาครู ผ่านองค์ประกอบ 3 ได้แก่ การผลิตครูที่ต้องมีกระบวนการให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพ การพัฒนาครูที่มีอยู่ในปัจจุบันให้รู้จักปรับตัวเข้าสู่โลกยุคปัจจุบัน และการใช้ครูให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ” (สำนักงานส่งเสริมสังคมแห่งการเรียนรู้และคุณภาพเยาวชน, 2557) ดังนั้น ครูผู้สอนจะต้องพัฒนาและปรับตัวให้เข้าสู่โลกในยุคศตวรรษที่ 21 พร้อมทั้งจะก้าวทันความเปลี่ยนแปลงและก้าวทันโลกที่เปลี่ยนไป

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะระดับผู้กำหนดนโยบาย

1. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรร่วมกันกำหนดหลักสูตรการผลิตและพัฒนาครูผู้สอน ให้เป็นไปตามสมรรถนะ (Competency) ที่เป็นทิศทางเดียวกัน
2. หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรมีระบบการติดตามและประเมินผลด้วยตนเอง (Self Assessment Report) พร้อมกำหนดช่วงเวลาในการติดตามของหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อให้ครูผู้สอนมีสมรรถนะตามเกณฑ์มาตรฐาน

### ข้อเสนอแนะระดับผู้บริหารสถานศึกษา

1. ควรส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูผู้สอนได้พัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะที่พร้อมในการปรับการจัดการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21
2. ควรส่งเสริมให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หรือ Professional Learning Community เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ทางวิชาชีพผ่านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

### ข้อเสนอแนะระดับครูผู้สอน

1. ควรพัฒนาตนเองอยู่เสมอเพื่อให้มีสมรรถนะที่พร้อมกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21
2. ควรมีการร่วมมือกันในการแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งภายในโรงเรียนและภายนอกโรงเรียน เพื่อยกระดับวิธีการจัดการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน
3. ควรปรับสมรรถนะของตนเองด้านการวัดประเมินผล โดยใช้การวัดประเมินผลเพื่อการพัฒนา โดยจะต้องคำนึงถึงความแตกต่างของนักเรียนแต่ละคน ด้านการใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีโดยเฉพาะการรู้เท่าทันสื่อและการเป็นผู้อำนวยความสะดวกและแนะแนวทางให้กับนักเรียน

### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรเปลี่ยนกลุ่มตัวอย่างเป็นกลุ่มครูผู้สอนซึ่งเป็นผู้มองจากผู้ปฏิบัติกร โดยการสัมภาษณ์เพื่อขยายทัศนะตามมุมมองของผู้ปฏิบัติกรว่ามีมุมมองอย่างไรกับสมรรถนะของครูผู้สอนในศตวรรษที่ 21 เพราะในการวิจัยครั้งนี้ ผู้ให้

ข้อมูลเป็นนักวิชาการที่บริหารงานอยู่ระดับนโยบาย อาจจะไม่ได้สัมผัสกับปัญหาในการปฏิบัติที่เกิดจากเหตุการณ์ใด เพื่อให้เข้าใจกลุ่มครูผู้สอนซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติกรมากยิ่งขึ้น

2. ควรมีการวิจัยถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะครูผู้สอนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ 21

3. ควรมีการทำวิจัยต่อเนื่องเพราะสมรรถนะของครูผู้สอนอาจมีการเปลี่ยนแปลงตามยุคสมัยและเทคโนโลยีที่พัฒนาขึ้น เพื่อทราบถึงสมรรถนะของครูผู้สอนที่จำเป็นต่อการพัฒนาต่อไป **A**

## รายการอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2552). *กรอบสมรรถนะของครูแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ในศตวรรษที่ 21*. สืบค้นเมื่อ 24 มิถุนายน 2556 จาก <http://www.moe.go.th/moe/th/news/detail.php?NewsID=13037&%20Key=news2>
- โครงการการพัฒนาชุมชนครูผู้เรียนรู้บนฐานนวัตกรรมสร้างสรรค์ทางการศึกษา. (2557). *ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ*. สืบค้นเมื่อ 18 สิงหาคม 2559 จาก [http://www.teachersaslearners.com/front/blog\\_one/88](http://www.teachersaslearners.com/front/blog_one/88)
- เจริญวิญญู สมพงษ์ธรรม และคณะ. (2554). รายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์ เรื่อง การศึกษาแนวโน้มคุณลักษณะของครูไทยในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2562). *การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพและผู้ประกอบการวิชาชีพทางการศึกษา*, สืบค้นเมื่อ 24 มิถุนายน 2556 จาก [http://www.ksp.or.th/ksp2009/upload/ksp\\_kuru\\_research/files/2223-4625.pdf](http://www.ksp.or.th/ksp2009/upload/ksp_kuru_research/files/2223-4625.pdf)
- ณิชาภา จันท์เพ็ญ. (2556). การพัฒนาตัวบ่งชี้และแบบวัดสมรรถนะข้ามวัฒนธรรมของครู : การทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของการวัดตามภูมิหลังของครู. *วารสารอิเล็กทรอนิกส์ทางการศึกษา An Online Journal of Education*, 8 (1), 1151-1165.
- ถนอมพร เลหาจรัสแสง. (ม.ป.ป.). *การเรียนรู้ในยุคสมัยหน้า : ตอนรูปแบบและทฤษฎีการเรียนรู้อนาคต*. สืบค้นเมื่อ 12 กันยายน 2559 จาก <http://thanompo.edu.cmu.ac.th/load/journal/50-51/next-generation%20of%20learning.pdf>
- ธวัชณี โรจนาวี. (2544). *เส้นทางการเป็นครูแห่งชาติ : การวิจัยพหุกรณีศึกษา*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุริม โอทกานนท์ และคณะ. (2550). *กระแสของการเปลี่ยนแปลง*. สืบค้นเมื่อ 12 สิงหาคม 2559 จาก <http://www.oknation.net/blog/jazz-zie/2007/10/12/entry-31>
- บุรพาทิศ พลอยสุวรรณ. (ม.ป.ป.). *แนวคิด หลักการ ของการประเมินเพื่อการพัฒนา*. สืบค้นเมื่อ 14 กันยายน 2559 จาก [http://hpc13.anamai.moph.go.th/download/document/hospital\\_dental/แนวคิด\\_หลักการ\\_ของการประเมินเพื่อการพัฒนา.pdf](http://hpc13.anamai.moph.go.th/download/document/hospital_dental/แนวคิด_หลักการ_ของการประเมินเพื่อการพัฒนา.pdf)
- พรศิริ เทียนอุดม. (2546). *ปัจจัยส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครูต้นแบบ*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏจันทรเกษม.
- พิมพ์พันธ์ เตชะคุปต์. (2558). *การจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิจารณ์ พานิช. (2555). *วิธีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ : มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์.
- \_\_\_\_\_. (2557). *การสร้างการเรียนรู้สู่ศตวรรษที่ 21 (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ : มูลนิธิสยามกัมมาจล.
- \_\_\_\_\_. (2558). *การวัดผลประเมินผลแห่งศตวรรษที่ 21*. สืบค้นเมื่อ 12 กันยายน 2559 จาก <https://www.gotoknow.org/posts/589130>
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). *คู่มือการประเมินสมรรถนะครู สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. สืบค้นเมื่อ 9 สิงหาคม 2559 จาก <http://www.tmk.ac.th/teacher/capacity.pdf>
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2549). *กฎหมายและหนังสือเวียนของ ก.ค.ศ.* กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2551). *รวมกฎหมายสภาครูและบุคลากรทางการศึกษาสำหรับผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ : สกสค.

- สำนักส่งเสริมสังคมแห่งการเรียนรู้และคุณภาพเยาวชน. (2557). ยุทธการเปลี่ยน 'ครูเจ๋ง' สู่วุฒิกศตวรรษที่ 21 สืบค้นเมื่อ 12 สิงหาคม 2559 จาก <http://seminar.qlf.or.th/Seminar/Topic/29>
- องอาจ นัยพัฒน์. (2551). *การออกแบบการวิจัย : วิธีการเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ และผสมผสานวิธีการ*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- \_\_\_\_\_. (2558). ข้อได้เปรียบเชิงความสัมพันธ์ระหว่าง มาตรฐานผลการเรียนรู้ตามกรอบ TQF กับทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 และการวัดประเมินผู้เรียนในโลกยุคใหม่ของการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21. สืบค้นเมื่อ 15 กันยายน 2559 จาก <http://academic.swu.ac.th/LinkClick.aspx?fileticket=9iKWLnppq1k%3D&tabid=7316&portalid=43&mid=19139>
- Department of Education and Training, Queensland Government. (2015). *Quality of a Good Teacher*. Retrieved August, 15, 2016, from <http://education.qld.gov.au/hr/recruitment/teaching/qualities-good-teacher.html>
- Ketevan Kobalia & Elza Garakanidze. (2010). The Professional Competencies of The 21<sup>st</sup> Century School Teacher. *Problems of education in the 21<sup>st</sup> century*, (2010) 20, 104-108.
- Liang et al. (2005). Are Teachers in China Ready to Teach in the 21<sup>st</sup> Century? *Journal of Technology and Teacher Education*, (2005) 13 (2), 197-209.

## บทความวิชาการ

ยศธร ทวีพล

นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริพร แยมณีล

ภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

รองศาสตราจารย์ ดร.กมลพร สอนศรี

ภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

รองศาสตราจารย์ ดร.นภเรณู สัจจรักษ์ ธีระฐิติ

ภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

# การจัดการทุนมนุษย์ยุคสื่อสังคมออนไลน์

## บทคัดย่อ

บทความนี้มุ่งศึกษาโดยอยู่บนฐานการตั้งคำถามว่า (1) สื่อสังคมออนไลน์ถูกนำมาใช้กับการจัดการทุนมนุษย์ภาครัฐและเอกชนด้านใดบ้าง (2) อะไรคือข้อจำกัดในการนำสื่อสังคมออนไลน์มาใช้กับการจัดการทุนมนุษย์ (3) ปัญหาจริยธรรมที่สำคัญของการใช้สื่อสังคมออนไลน์ในการจัดการทุนมนุษย์มีอะไรบ้าง การศึกษาพบว่า (1) สื่อสังคมออนไลน์ถูกนำมาใช้กับการจัดการทุนมนุษย์ด้านการสรรหา โดยเฉพาะการสรรหาคนเก่งและพนักงานเจนวาย (Generation Y) รวมถึงการสร้างแบรนด์นายจ้าง การสร้างความร่วมมือและการติดต่อสื่อสาร การคัดเลือกพนักงานบนสื่อสังคมออนไลน์และการใช้สื่อสังคมออนไลน์ในที่ทำงาน (2) ข้อจำกัดสื่อสังคมออนไลน์ในการจัดการทุนมนุษย์ ได้แก่ ความไม่สอดคล้องของค่านิยมพนักงานกับธุรกิจ ความไม่สอดคล้องของสื่อสังคมออนไลน์กับระบบดั้งเดิมของบริษัท ความไม่เป็นส่วนตัวและความไม่ปลอดภัยของข้อมูล ในขณะที่ (3) ปัญหาจริยธรรมการใช้สื่อสังคมออนไลน์สำหรับการจัดการทุนมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็นการวิเคราะห์ตามความหลากหลาย ความเท่าเทียม และการเข้าถึง พบว่า มีประเด็นปัญหาจริยธรรม อย่างไรก็ตาม การนำสื่อสังคมออนไลน์มาใช้กับการจัดการทุนมนุษย์ส่วนใหญ่เป็นบริษัทเอกชนชั้นนำของโลก ในขณะที่องค์กรภาครัฐยังมีข้อจำกัดหลายประการ

คำสำคัญ : การจัดการทุนมนุษย์ สื่อสังคมออนไลน์



---

# Human Capital Management in the Era of Social Media

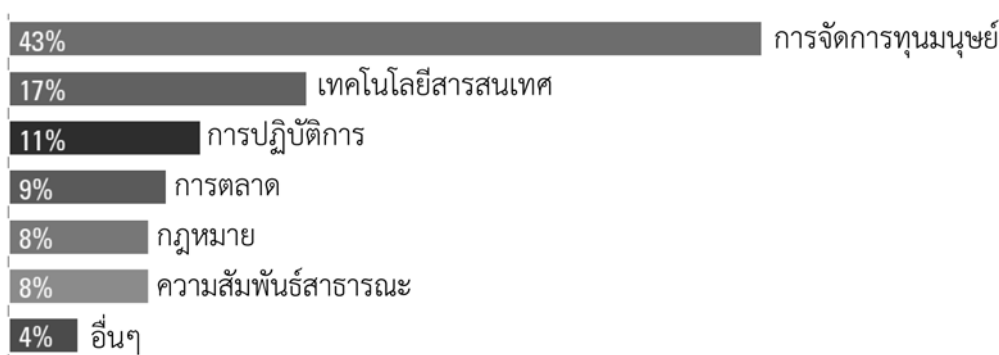
## Abstract

The objective of this paper was to investigate these following questions : (1) What dimensions of human capital management in public sector and private sector are the objectives of social media use?; (2) What are the limitations of social media applied to human capital management?; and (3) What are important ethical issues of social media applied to human capital management? The results found that : (1) The social media were used for the human capital management in terms of recruitment, especially talent acquisition, Generation Y employees, employee branding, collaboration and communication, employee selection via social media, and social media use in workplace ; (2) There were several limitations of social media applied to human capital management such as inconsistency of employee value and business value, inconsistency of social media and conventional system of the company, no privacy, and insecurity of data ; and (3) Regarding the ethical issues of social media applied to human capital management, an analysis of diversity, fairness, and access was conducted. The findings revealed that there were ethical issues related to the social media as mentioned above. Additionally, the social media were widely used for the human capital management in the world's leading private companies while there were many limitations of social media use in the public sectors.

**Keywords :** Human Capital Management, Social Media

## 1. บทนำ

ปัจจุบันธุรกิจทุกประเภททั่วโลกได้เข้าสู่ยุคแห่งการแข่งขันเพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาดกันอย่างรุนแรง จึงไม่เป็นที่แปลกใจมากนักว่าเพราะเหตุใดองค์ประกอบสำคัญของการบริหารงานภาคธุรกิจจึงเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะการจัดการทุนมนุษย์ซึ่งได้รับอิทธิพลจากการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางธุรกิจแบบใหม่จนถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายในปัจจุบัน หรือที่เรียกว่า สื่อสังคมออนไลน์ อิทธิพลดังกล่าวส่งผลให้การจัดการทุนมนุษย์เข้าสู่ยุคสื่อสังคมออนไลน์ที่มีแนวทางการจัดการทุนมนุษย์เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมอย่างถอนรากถอนโคน โดยเฉพาะมิติการสรรหาบุคลากรที่มีความพยายามเปลี่ยนแปลงให้เป็นระบบการสรรหาอิเล็กทรอนิกส์ (E-Recruiting) เพื่อลดต้นทุนบริษัทและเพิ่มความรวดเร็วในการสรรหาบุคลากร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการสร้างโอกาสการเข้าถึงบุคลากรที่เป็นกลุ่มเป้าหมายของบริษัท (Hysa, Zdonek & Mularczyk, 2015) ซึ่งนอกเหนือจากการจัดการทุนมนุษย์โดยอาศัยสื่อสังคมออนไลน์มิติการสรรหาบุคลากร ยังมีการนำมาใช้กับการจ้างงาน (Hiring) การสร้างความร่วมมือ การติดต่อสื่อสาร การจัดการคนเก่ง (Talent Management) และการสร้างแบรนด์ภายใน (Internal Branding) ซึ่งเป็นกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์อย่างครบวงจร (Zafar & Rastogi, n.d.) อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาจากข้อมูลการจัดการทุนมนุษย์โดยอาศัยสื่อสังคมออนไลน์ พบว่า ผู้ประกอบการ แรงงาน และพนักงานบริษัทเริ่มมีการใช้สื่อสังคมออนไลน์เพิ่มขึ้น โดยผู้ประกอบการกว่า 76% ของบริษัทในประเทศสหรัฐอเมริกามีการใช้ลิงคอิน (LinkedIn) กว่า 161 ล้านยูเซอร์ (Users) ซึ่งเป็นสื่อสังคมออนไลน์ทางด้านอาชีพเพื่อสรรหาบุคลากรเป็นการเฉพาะ ในขณะที่เดียวกันกว่า 84% ของวัยแรงงานมีเฟซบุ๊ก (Facebook) และใช้สื่อดังกล่าวเข้าถึงแหล่งข้อมูลการจ้างงานรวมถึงวิถีชีวิตบนเครือข่ายออนไลน์ เช่นเดียวกับแรงงานหน้าใหม่กว่า 41% ใช้สื่อสังคมออนไลน์เป็นช่องทางหลักในการค้นหางานที่ตนมีความสนใจ และสุดท้ายกว่า 60% ของพนักงานบริษัท มีการช่วยนายจ้างเผยแพร่ข้อมูลบนสื่อสังคมออนไลน์เพื่อประชาสัมพันธ์ข้อมูลสำคัญของบริษัท (Isaacson & Peacey, 2012) ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงแนวทางการจัดการทุนมนุษย์อย่างไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน จนกระทั่งบริษัทชั้นนำของโลกเริ่มกำหนดนโยบายสร้างสื่อบนสังคมออนไลน์ โดยมีเหตุผลสำคัญเพื่อนำมาจัดการกับทุนมนุษย์ด้านต่าง ๆ



ภาพที่ 1 การใช้สื่อสังคมออนไลน์กับการจัดการองค์กร. จาก Social Networks Application for Human Resources (pp.48), โดย Nassiryar, Sadeghzadeh, Haghshenas & Shahbazi, 2015, Journal of Education. 1(3), 45-51.

แม้ที่ผ่านมามีการใช้สื่อสังคมออนไลน์แสดงให้เห็นว่าเป็นตัวแปรสำคัญของการก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กรอย่างแพร่หลาย ทั้งระดับปัจเจกบุคคลและองค์กร เช่น การสรรหาซึ่งสามารถดำเนินการได้อย่างรวดเร็วจากการเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ข้อมูลบนสื่อออนไลน์ประเภทต่างๆ จนกระทั่งบริษัทสามารถเลือกพนักงานที่มีความเหมาะสมกับเป้าหมายของธุรกิจได้ ฯลฯ เป็นต้น แต่การจัดการทุนมนุษย์โดยอาศัยสื่อสังคมออนไลน์ยังปรากฏข้อจำกัดในการนำมาใช้อย่างเหมาะสม ตลอดจนข้อโต้แย้งทางด้านจริยธรรมบางประการ เช่น ความไม่เท่าเทียมกันในการเข้าถึงการสมัครงาน ความเป็นส่วนตัว ความถูกต้องแม่นยำของข้อมูล และการตัดสินใจจากข้อมูลบนอินเทอร์เน็ต ซึ่งอาจมีข้อจำกัดของความน่าเชื่อถือและความถูกต้อง (Zhang, 2014) เป็นต้น ในขณะที่เดียวกันยังคงปรากฏปัญหาการนำสื่อสังคมออนไลน์สำหรับการจัดการทุนมนุษย์เพื่อติดตามและควบคุมการทำงานของพนักงานมากกว่าการส่งเสริมการทำงาน ดังนั้น จากสภาพการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ส่งผลให้การจัดการทุนมนุษย์ของบริษัทชั้นนำมีความจำเป็นต้องนำเทคโนโลยีดังกล่าวมาปรับปรุงแนวทางการทำงานเพื่อให้เกิดประโยชน์ แต่ท่ามกลางประโยชน์มากมายปรากฏนัยบางอย่างเกี่ยวกับข้อจำกัดและข้อถกเถียงทางด้านจริยธรรม จึงเป็นเหตุให้ผู้เขียนศึกษาการจัดการทุนมนุษย์ยุคสื่อสังคมออนไลน์โดยมีวัตถุประสงค์การวิเคราะห์ ได้แก่ (1) ลักษณะการนำสื่อสังคมออนไลน์มาใช้กับการจัดการทุนมนุษย์ (2) ข้อจำกัดของสื่อสังคมออนไลน์ในการจัดการทุนมนุษย์ และ (3) ปัญหาจริยธรรมการใช้สื่อสังคมออนไลน์สำหรับการจัดการทุนมนุษย์

## 2. บทวิเคราะห์

ปัจจุบันการนำสื่อสังคมออนไลน์มาใช้กับการจัดการทุนมนุษย์ถือเป็นปรากฏการณ์ที่แพร่หลายในธุรกิจชั้นนำของประเทศพัฒนาแล้ว ซึ่งเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมนุษย์ทั่วโลกที่หันมาใช้บริการสื่อสังคมออนไลน์ประเภทต่างๆ จนกระทั่งกลายเป็นส่วนหนึ่งของวิถีชีวิตและ

ทำให้การจัดการทุนมนุษย์ของภาคธุรกิจเปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการรับสมัครและสรรหาบุคลากร ซึ่งเดิมอาศัยการโฆษณาผ่านเว็บไซต์ โดยการอาศัยสื่อลักษณะดังกล่าวถือว่ามีข้อจำกัดเกี่ยวกับความสามารถในการตอบโต้ระหว่างแผนกการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผู้สมัคร ทำให้ข้อมูลขาดความทันสมัยและไม่สอดคล้องกับวิถีชีวิตของแรงงานในปัจจุบัน ดังนั้น สื่อสังคมออนไลน์ที่มีความสามารถในการตอบโต้แบบรวดเร็วระหว่างผู้สมัครและแผนกการจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นที่นิยมทั่วโลก จนกระทั่งปัจจุบันกลายเป็นเครือข่ายออนไลน์ขนาดใหญ่ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการทุนมนุษย์ โดยเฉพาะการสรรหา การจัดการคนเก่ง และการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร ฯลฯ ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ต่อภาคธุรกิจและเป็นเครื่องมือสำคัญในการเปลี่ยนแปลงระบบการจัดการทุนมนุษย์ที่ถูกยอมรับว่ามีประสิทธิภาพ

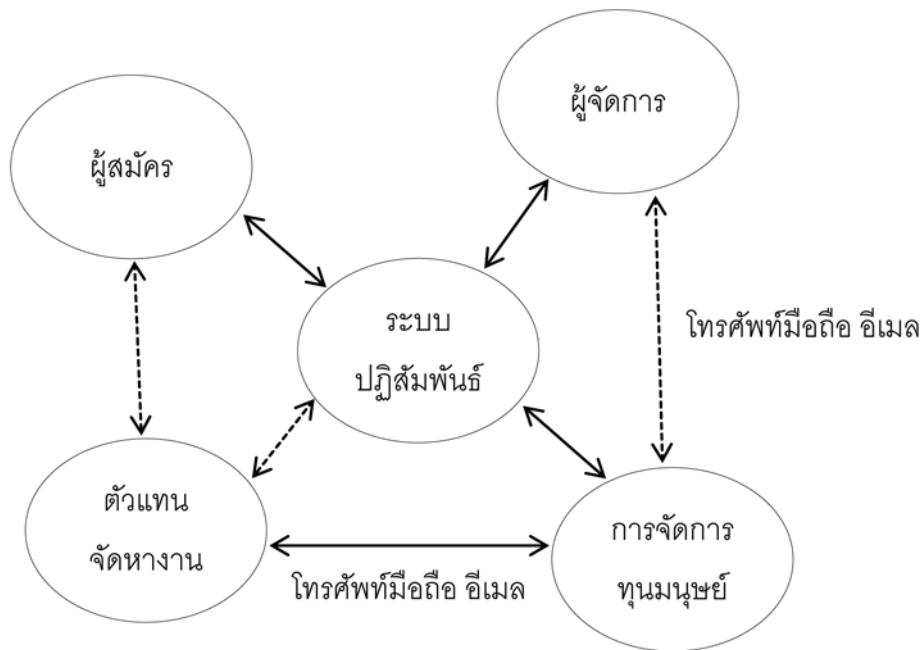
โดยมีบล็อก (Blog) กูเกิล (Google) มายสเปซ (MySpace) ยูทูบ (YouTube) ยาฮู (Yahoo) สื่อสังคมออนไลน์ดังกล่าวมีแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทุนมนุษย์ไม่แตกต่างกัน โดยอยู่บนพื้นฐานการสร้างชุมชนแห่งการแบ่งปันและเผยแพร่ข้อมูล จนกระทั่งก่อให้เกิดการเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศที่มีประโยชน์ต่อภาคธุรกิจและการจัดการทุนมนุษย์ สำหรับการจัดการทุนมนุษย์ยุคสื่อสังคมออนไลน์เป็นการเน้นการสรรหาบุคคลที่มีความสามารถเข้าสู่องค์กร การจัดการคนเก่ง การสร้างแบรนด์ภายในองค์กร การทดสอบบุคลากรและการสร้างความร่วมมือในกลุ่มพนักงาน อย่างไรก็ตาม เป็นที่คาดการณ์ว่าในปี ค.ศ. 2018 อิทธิพลของสื่อสังคมออนไลน์น่าจะมียุทธศาสตร์สำคัญอย่างยิ่งต่อการจัดการทุนมนุษย์ ซึ่งอาจทำให้ระบบการจัดการทุนมนุษย์แบบดั้งเดิม จำเป็นต้องถูกยกเลิก (Bondarouk, Ruel, Axinia & Arama, 2013)

ตารางที่ 1 สื่อสังคมออนไลน์ขนาดใหญ่ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการทุนมนุษย์

Facebook	<p>ถูกสร้างขึ้นเมื่อปี ค.ศ. 2003 เป็นผู้นำการตลาดเครือข่ายสังคมออนไลน์ มีผู้ใช้งานกว่าหนึ่งพันล้านคน เดิมออกแบบมาเพื่อรองรับการเชื่อมต่อโยงระหว่างโรงเรียนในประเทศสหรัฐอเมริกา จนกระทั่งปัจจุบันมีสมาชิกจำนวนมากที่สุดของโลกเป็นที่นิยมในประเทศแคนาดา รัสเซีย เกาหลีใต้ ญี่ปุ่น อินเดีย บราซิล โดยมีสมาชิกเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องไม่ต่ำกว่า 50% จึงทำให้เฟสบุ๊คเป็นหนึ่งในสื่อสังคมออนไลน์ที่มีผู้ค้นหาที่สำเร็จการศึกษาจำนวนมาก</p>
LinkedIn	<p>ถูกสร้างเพื่อเป็นทางเลือกการจ้างงานสำหรับนายจ้าง โดยเป็นการเปิดโอกาสให้เกิดการเข้าถึงอาชีพต่างๆ จำนวนมาก ซึ่งเป็นประโยชน์ทั้งแก่ผู้จ้างงานและผู้หางาน เป็นช่องทางการติดต่อสื่อสารเพื่อเปิดโอกาสให้แก่ธุรกิจของผู้ประกอบการ ปัจจุบันมีสมาชิกร้อยล้านคนมากกว่า 200 ประเทศทั่วโลก มีผู้ใช้เพื่อการค้นหาและสมัครงานเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง</p>
Twitter	<p>ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อให้บริการออนไลน์โดยเน้นการแบ่งปันข้อมูลที่มีความน่าสนใจ การถ่ายทอดข้อมูลเป็นทวิตๆ ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ตลอดจนเน้นการประชาสัมพันธ์ เผยแพร่การจ้างงาน การรับสมัครงาน และการค้นหางานที่ต้องการ โดยผ่านระบบแฮชแทค (Hashtags) ทวิตเตอร์ถูกขนานนามว่าเป็นเครือข่ายสังคมออนไลน์ที่มีเป้าหมายค้นหาคนเก่งทุกเพศทุกวัย</p>

หมายเหตุ. จาก Social Networking (p.99), โดย Weaver, A. C., & Morrison, B. B., 2008, Computer, 41 (2), 97-100.

จากภาพที่ 2 จะเห็นว่าระบบเดิมในการติดต่อสื่อสารเน้นการติดต่อสื่อสารผ่านโทรศัพท์มือถือและจดหมายอิเล็กทรอนิกส์เป็นหลัก ทำให้ขาดการเชื่อมโยงระหว่างแผนกต่างๆ อย่างเป็นรูปธรรม เช่น แผนกการจัดการทุนมนุษย์ ผู้จัดการ ผู้สมัคร และตัวแทนจัดหางาน ทำให้ทั้งผู้สมัครและแผนกการจัดการทุนมนุษย์ขาดการติดต่อกันโดยตรง ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการสรรหาตลอดจนการรักษาคนเก่ง ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงจากการติดต่อสื่อสารแบบเดิมสู่สื่อสังคมออนไลน์ที่มีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้สมัครและนายจ้าง ย่อมทำให้เกิดการจัดการทุนมนุษย์ที่มีความสอดคล้องกับยุคสมัยแห่งการเปลี่ยนแปลง



ภาพที่ 2 สื่อออนไลน์ระบบเดิมกับการจัดการทุนมนุษย์. จาก Recruitment Strategies : A power of E-Recruiting and Social Media (p.17), โดย Sharma, N. 2014, International Journal of Core Engineering & Management (IJCEM). 1 (5), 15-35.

## 2.1 การนำสื่อสังคมออนไลน์มาใช้ในการจัดการทุนมนุษย์ในภาครัฐและเอกชน

เดิมการจัดการทุนมนุษย์นิยมการสรรหาพนักงานด้วยการให้ผู้สมัครส่งประวัติส่วนตัวทางอีเมล รวมถึงส่งข้อมูลอื่นๆ ที่บริษัทต้องการ วิธีการดังกล่าวทำให้บริษัทเข้าถึงพนักงานกลุ่มเป้าหมายอย่างจำกัด โดยส่วนใหญ่ นักศึกษาจบใหม่และผู้มีความสามารถนิยมมีวิถีชีวิตที่ฝังตัวอยู่กับเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่มีความสะดวก อันเป็นสิ่งที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตของคนกลุ่มดังกล่าว ดังนั้น การปรับตัวของบริษัทเพื่อการสรรหาพนักงานจึงจำเป็นต้องก้าวเข้าสู่การอาศัยสื่อสังคมออนไลน์ที่เปรียบเสมือนชุมชนขนาดเล็กและมีพนักงานเจเนอเรชันในตลาดแรงงานขนาดใหญ่จำนวนมาก (Bennett, Maton, & Kervin, 2008) โดยจากข้อมูล พบว่า (ตารางที่ 2) มีการนำสื่อสังคมออนไลน์มาใช้ในการจัดการทุนมนุษย์ด้านการสรรหามากที่สุด ทั้งการพิจารณาโดยจำแนกตามอุตสาหกรรม ขนาดธุรกิจ และประเภทบุคลากร (ยกเว้นนักปฏิบัติงาน) ในขณะที่ด้านการสร้างความร่วมมือและการสื่อสารมีเพียงธุรกิจโทรคมนาคมและธุรกิจขนาดเล็ก สำหรับประเด็นการจัดการคนเก่งมีการนำสื่อสังคมออนไลน์มาใช้เพียงธุรกิจประเภทเดียว ได้แก่ เทคโนโลยี ส่วนการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรมีการใช้กับเทคโนโลยีและผู้มีความสามารถในการตัดสินใจขององค์กร โดยจากบริษัทจำนวนมากในประเทศสหรัฐอเมริกาที่มีการนำสื่อสังคมออนไลน์มาใช้ประโยชน์ด้านการสรรหา พบว่า ทำให้บริษัทมีความสามารถในการพัฒนาข้อมูลที่มีความทันสมัยตลอดเวลา โดยมีประโยชน์สำหรับการสรรหาคุณสมบัติของพนักงานที่บริษัทต้องการและมีศักยภาพสอดคล้องกับเป้าหมายบริษัท แต่อย่างไรก็ตามเป็นที่น่าสังเกตว่าบทบาทการนำสื่อสังคมออนไลน์มาใช้ในการจัดการทุนมนุษย์ของภาครัฐยังคงมีข้อจำกัดแทบทุกกระบวนการ เช่น การสรรหา การจัดการคนเก่ง การสร้างแบรนด์นายจ้าง และการสร้างความร่วมมือ เป็นต้น

การอาศัยสื่อสังคมออนไลน์ส่วนใหญ่ของภาคธุรกิจถือว่าประสบความสำเร็จด้านการสรรหาหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าเกือบทุกประเภท ขนาด และภาคธุรกิจ หรือแม้ว่าการสรรหาดังกล่าวอาจไม่ประสบความสำเร็จจากการค้นหาพนักงานเข้ามาทำงานกับบริษัทได้ แต่บทบาทการอาศัยสื่อสังคมออนไลน์ของภาคธุรกิจในการสรรหาสามารถก่อให้เกิดการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ตำแหน่งงาน ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสการเข้าถึงแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทและมีผลต่อบริษัทสำหรับการสรรหาครั้งต่อไป โดยสามารถคาดการณ์ภาพลักษณ์พนักงานใหม่ที่บริษัทต้องการได้ (Hysa, Zdonek & Mularczyk, 2015)

ตารางที่ 2 การใช้สื่อสังคมออนไลน์สำหรับการจัดการทุนมนุษย์

ประเด็น ประเภท	การสรรหา			การสื่อสาร
	การสรรหา	จัดการคนเก่ง	การสร้างแบรนด์	
<b>จำแนกตามภาคธุรกิจ</b>				
ภาคการเงิน	✓	-	-	✓
ภาคเทคโนโลยี	✓	✓	✓	✓
ภาคการผลิต	✓	-	-	✓
ภาคค้าปลีก	✓	-	-	✓
ภาคโทรคมนาคม	✓	-	-	-
<b>จำแนกตามประเภทองค์กร</b>				
ภาคเอกชน	✓	✓	✓	✓
ภาครัฐ	x	x	x	x
<b>จำแนกขนาดธุรกิจ</b>				
ขนาดใหญ่	✓	-	-	✓
ขนาดกลาง	✓	-	-	✓
ขนาดเล็ก	✓	-	-	-
<b>จำแนกตามประเภทบุคลากร</b>				
ผู้ตัดสินใจ	✓	-	✓	✓
ผู้มีอิทธิพล	✓	-	-	✓
ผู้ปฏิบัติงาน	-	-	-	-

หมายเหตุ. จาก Social media : Impact and relevance in managing human resources in India (pp.23), โดย Pareek, A., Jindal, P.R., Nair, S., & Muthyala, S.K., 2012, From wipro : [http://www.wipro.com/Documents/Social\\_Media\\_Report\\_Feb\\_2012.pdf](http://www.wipro.com/Documents/Social_Media_Report_Feb_2012.pdf).

### 2.1.1 กลยุทธ์การสรรหา (Recruitment Strategy) บนสื่อสังคมออนไลน์

สื่อสังคมออนไลน์ถือเป็นการประชาสัมพันธ์ที่มีความเหมาะสมต่อการสรรหาบุคลากรของบริษัททุกประเภท โดยเฉพาะเฟซบุ๊ก โดยสื่อออนไลน์บนเครือข่ายอินเทอร์เน็ตทำให้บริษัทประหยัดต้นทุนการโฆษณาและก่อให้เกิดทางเลือกของบริษัทจากจำนวนพนักงานที่สนใจสมัครเข้าทำงาน จนกระทั่งทำให้นายจ้างสามารถคาดหวังคุณภาพของผู้สมัครได้มากกว่าระบบเดิม (Coyle-Shapiro, Hoque, Kessler, Pepper, Richardson & Walker, 2013) โดยเป็นช่องทางการสรรหาอิเล็กทรอนิกส์ (E-Recruitment) มีประโยชน์ต่อต้นทุนบริษัท รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ รวมถึงจำนวนการเข้าถึงการสมัครงานของผู้หางานและคุณภาพผู้สมัคร โดยบริษัทสามารถเผยแพร่ตำแหน่งงานที่เป็นความต้องการสู่ตลาดแรงงานขนาดใหญ่ได้ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อนายจ้าง โดยมีความแตกต่างกับการประชาสัมพันธ์ด้วยวิธีการลงหนังสือพิมพ์ (Sharma, 2014) อย่างไรก็ตาม ในประเทศสหรัฐอเมริกา มีการใช้สื่อสังคมออนไลน์เพื่อการสรรหาอย่างแพร่หลายในปี ค.ศ. 2012 โดยให้ความสำคัญกับสื่อประเภทต่างๆ มีเป้าหมายเพื่อค้นหาบุคลากรเข้ามาทำงาน ไม่เพียงแต่ลิงอิน เฟซบุ๊ก และ ทวิตเตอร์ มีการใช้เว็บไซต์ เช่น RateMyEmployer.ca จนเกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างนายจ้างและผู้สมัคร (Beaudin, 2014) โดยเฉพาะกลุ่มวัยแรงงานที่มีการเปลี่ยนแปลงวิถีการใช้ชีวิตที่เน้นความทันสมัยมากยิ่งขึ้น ซึ่งมีบริษัทที่นำสื่อสังคมออนไลน์มาใช้เพื่อการจัดการทุนมนุษย์ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ดังนี้

- บริษัทเอกชนขนาดใหญ่ เช่น บริษัทยูพีเอส (UPS) บริษัทขนส่งสินค้าและไปรษณีย์ให้บริการด้านการส่งพัสดุ มีขนาดธุรกิจใหญ่ที่สุดของประเทศสหรัฐอเมริกา มีสาขาอยู่ทั่วโลกกว่า 200 ประเทศ และมีพนักงาน 400,000 คน บริษัทมีความต้องการจ้างงานสูง จึงใช้กลยุทธ์การสรรหาคนเก่ง โดยให้ความสำคัญกับเฟซบุ๊ก ทวิตเตอร์ และกูเกิล รวมถึงสื่อสังคมออนไลน์อื่น การดำเนินการดังกล่าวบริษัททำได้อย่าง

มีประสิทธิภาพ เนื่องจากมีผู้เชี่ยวชาญด้านสื่อสังคมออนไลน์ทำหน้าที่กำหนดค่านิยมด้านต่างๆ ที่มีความแตกต่างกัน เช่น การจ้างงานที่มีความแตกต่างกันของค่าตอบแทน ความสามารถ และตำแหน่งงาน ฯลฯ เป็นต้น

- บริษัท โซเด็กซ์โซ (Sodexo) ก่อตั้งในประเทศฝรั่งเศส ซึ่งเป็นบริษัทที่เติบโตขึ้นด้านการเป็นผู้นำธุรกิจบริการเพื่อคุณภาพชีวิตระดับโลก มีพนักงาน 425,000 จาก 80 ประเทศทั่วโลก บริษัทมีพนักงานมากเป็นอันดับที่ 20 ของโลก และใช้สื่อสังคมออนไลน์มาตั้งแต่ปี ค.ศ. 2007 จนกระทั่งประสบความสำเร็จ และมีแอปพลิเคชันสำหรับการสมัครงาน ซึ่งผู้สมัครสามารถเลือกตำแหน่งงานจากโทรศัพท์มือถือ โดยมีผู้เข้ามาใช้บริการกว่า 1.5 ล้านคน เกิดการจ้างงานแก่บริษัทกว่า 53% จนกระทั่งเป็นบริษัทที่มีสามารถในการเลือกพนักงานและดึงดูดคนเก่งเข้ามาทำงานได้ดีกว่าคู่แข่ง (Vorhauser-Smith, 2013)

- บริษัทลอรีอัล (L'Oreal) บริษัทขนาดใหญ่ด้านความงามของโลก มีสาขาทั่วโลกกว่า 130 ประเทศ และพนักงาน 68,900 คน บริษัทดังกล่าวใช้สื่อสังคมออนไลน์กับการจัดการทุนมนุษย์ด้านการสรรหาในหลายประเทศ เช่น อินเดียและฟิลิปปินส์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศอังกฤษ เป็นต้น โดยใช้ลิงอินในกระบวนการสรรหาจนบริษัทมีความสามารถสรรหาบุคลากรระดับผู้จัดการกว่า 6,000 คนต่อปี นอกจากนี้มีความพยายามสร้างแบรนด์ที่เป็นเอกลักษณ์เกี่ยวกับเว็บไซต์และสื่อสังคมออนไลน์ในการเลือกงาน โดยพิจารณาจากที่ตั้งประเทศ ตำแหน่ง และขอบเขตงานที่มีลักษณะเฉพาะ (Zafar & Rastogi n.d.)

- องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น โดยเฉพาะระดับเคาน์ตี (County) เทศบาล (Municipal) และเมือง (City) ในมลรัฐนอร์ทแคโรไลนา เซาท์แคโรไลนา และจอร์เจีย มีการจ้างงานโดยอาศัยสื่อสังคมออนไลน์คิดเป็น 14% เท่านั้น โดยมีข้อจำกัดสำคัญจากกฎหมายที่มีการป้องกันการเข้าถึงกลุ่มผู้สมัครงานเพื่อให้เกิดความเท่าเทียมกัน โดยการว่าจ้างจำเป็นต้องระมัดระวังเกี่ยวกับข้อมูลภาพถ่าย ศาสนา การฝึกไ้

ทางการเมืองและสถานภาพผู้สมัคร ซึ่งอยู่ภายใต้กฎหมายสิทธิมนุษยชน ค.ศ. 1964 (The Civil Rights Act of 1964) ที่เป็นหน้าที่ของรัฐเพื่อให้การจัดการทุนมนุษย์มีก่อให้เกิดความแตกต่างทางโอกาส (Tufts, Jacobson & Stevens, 2015)

#### 2.1.1.1 การจัดหาคนเก่ง (Talent Acquisition)

หลายบริษัทในประเทศสหรัฐอเมริกาใช้วิธีการค้นหาคนเก่งด้วยการอาศัยช่องทางสื่อสังคมออนไลน์เพื่อให้เกิดการเข้าถึงกลุ่มผู้มีความสามารถอย่างแท้จริง วิธีดังกล่าวส่งผลให้บริษัทที่มีความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจเพิ่มขึ้น และแผนกการจัดการทุนมนุษย์เกิดการเปลี่ยนแปลงบทบาทการทำงานในการค้นหาคนเก่งเข้ามาทำงานกับองค์กรได้อย่างรวดเร็ว (Zafar & Rastogi, n.d.) ซึ่งนอกเหนือจากการค้นหาคนเก่งจากแหล่งผู้มีความสามารถบนสื่อสังคมออนไลน์ การใช้สื่อสังคมออนไลน์ที่มีจำนวนผู้มีความสามารถจำนวนมากก่อให้เกิดการแข่งขันระหว่างกลุ่มผู้สมัครกระทั่งบริษัทสามารถเลือกผู้สมัครได้ตรงตามความต้องการมากยิ่งขึ้น

อิทธิพลของผู้ใช้สื่อสังคมออนไลน์จำนวนกว่าพันล้านคน ส่งผลให้บริษัทเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงบทบาทการจัดการทุนมนุษย์ ซึ่งอาศัยสื่อสังคมออนไลน์เข้ามาเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับการค้นหาคนเก่ง การศึกษาของ Hunt (2010) เชื่อว่าวิธีการดังกล่าวสามารถคัดเลือกคนได้อย่างเหมาะสมจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่สามารถทำให้เกิดการติดต่อสื่อสารสองทาง โดยบริษัทมีโอกาสเสนอความต้องการของตนแก่คนเก่งในรูปแบบต่างๆ เพื่อดึงดูดความสนใจ โดยเฉพาะรูปภาพและวิดีโอ ซึ่งมีผลโดยตรงต่อผู้สมัครที่มีความสามารถและบริษัทสามารถพิจารณาศักยภาพผู้สมัครที่มีความสามารถได้จำนวนมากขึ้น (Doherty, 2010) โดยสามารถเก็บข้อมูลผู้สมัครเพื่อเป็นสารสนเทศที่สำคัญให้แก่องค์กรได้ ดังนั้น ความทันสมัยของสื่อสังคมออนไลน์จึงได้รับการยอมรับในฐานะเครื่องมือการเปลี่ยนแปลงช่องทางการติดต่อสื่อสารระหว่างบริษัทและพนักงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

#### 2.1.1.2 การสรรหามูลค่าคนเจนวาย (Recruit Generation Y)

การสรรหามูลค่าคนยุคใหม่จำเป็นต้องทราบพฤติกรรมกลุ่มเป้าหมายของพนักงานที่บริษัทต้องการเพื่อให้เกิดการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายมากที่สุด โดยปัจจุบันกลุ่มเป้าหมายของพนักงานที่บริษัทต้องการมักเป็นกลุ่มมิลเลนเนียล กลุ่มดังกล่าวถูกยอมรับว่ามีความพร้อมด้านศักยภาพ ความสามารถ การทำงานอย่างสร้างสรรค์ ความกระตือรือร้นในการทำงาน และกล้าได้กล้าเสีย ดังนั้น การเข้าถึงกลุ่มมิลเลนเนียลจึงไม่สามารถอาศัยวิธีการสรรหาแบบเดิมได้ (Papakonstantinidis, 2014) บริษัทจำเป็นต้องอาศัยเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่มีความทันสมัยเพื่อสร้างความได้เปรียบในการสรรหา สื่อสังคมออนไลน์จึงถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายเพื่อสรรหามูลค่าคนเจนวายเข้ามาทำงานให้บรรลุเป้าหมายและความต้องการของบริษัท

ความจำเป็นและความสำคัญของการสรรหามูลค่าคนเจนวายอยู่บนพื้นฐานการเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตของพนักงาน กลุ่มเจนวายนิยมให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีที่มีความทันสมัย กลุ่มดังกล่าวเป็นกลุ่มคนที่มีความสามารถในการเข้าถึงเทคโนโลยีและจัดการกับเทคโนโลยีได้อย่างหลากหลาย มีความสามารถเรียนรู้เครื่องมือใหม่ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี โดยมีทักษะพื้นฐานจนถึงขั้นสูง นอกจากนั้นกลุ่มบุคคลเจนวายยังนิยมใช้เทคโนโลยีอย่างหลากหลายเพื่อการอำนวยความสะดวกในชีวิตประจำวัน (Reisenwitz & Iyer, 2009) การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์องค์กรเพื่อการเข้าถึงกลุ่มคนดังกล่าวจึงมีความจำเป็นต้องอาศัยเทคโนโลยีสื่อสังคมออนไลน์ ซึ่งได้รับการยอมรับจากกลุ่มคนเจนวาย

#### 2.1.2 การสร้างแบรนด์นายจ้าง (Employer Branding)

การสร้างแบรนด์นายจ้างเป็นการให้ความสำคัญกับ



องค์กรเพื่อรองรับการสรรหาพนักงาน ตลอดจนเป็นกิจกรรมสื่อสารองค์กร โดยเป็นการสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงานบริษัทอื่นและแสดงให้เห็นว่าองค์กรมีกระบวนการจัดการทุนมนุษย์ที่มีความเหมาะสม ดังนั้น การสร้างกระบวนการรับรู้แก่พนักงานภายนอกโดยการสร้างแบรนด์นายจ้างจึงหนีไม่พ้นการอาศัยสื่อสังคมออนไลน์เพื่อให้เกิดภาพลักษณ์องค์กรที่ดี โดยเฉพาะการจ้างงานแก่พนักงานอย่างคุ้มค่า รวมถึงวัฒนธรรมการทำงานที่ดีและค่านิยมองค์กรที่มีความเหมาะสม อย่างไรก็ตาม แนวทางดังกล่าวเป็นที่แพร่หลายในประเทศสหรัฐอเมริกา โดยบริษัทส่วนใหญ่อาศัยบล็อกทวิตเตอร์ และเฟซบุ๊กเป็นเครื่องมือสำคัญในการเผยแพร่ข้อมูลต่างๆ ของบริษัทเพื่อให้เข้าถึงกลุ่มแรงงานขนาดใหญ่

นอกเหนือจากการนำสื่อสังคมออนไลน์มาใช้เพื่อการสร้างแบรนด์นายจ้างโดยเน้นการให้ความสำคัญกับการจ้างงานที่มีความคุ้มค่าเพื่อดึงดูดบุคลากรภายนอกเข้ามาทำงานกับบริษัท โดยเฉพาะพนักงานที่มีความสามารถสูง การสร้างแบรนด์นายจ้างโดยสื่อสังคมออนไลน์ยังถูกนำมาใช้กับการส่งเสริมค่านิยมและความสามารถของพนักงานภายในองค์กรด้านต่างๆ เช่น ค่านิยมการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ และการแบ่งปันข้อมูล (Bondarouk, Ruel, Axinia & Arama, 2013) โดยเป็นวิธีการที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการจัดการทุนมนุษย์

### 2.1.3 การสร้างความร่วมมือและการติดต่อสื่อสาร

ปัจจุบันการจัดการทุนมนุษย์พยายามอาศัยสื่อสังคมออนไลน์เข้ามาจัดระเบียบการติดต่อสื่อสารและการสร้างความร่วมมือระหว่างพนักงานภายในองค์กร โดยเป็นพื้นฐานขององค์กรที่เน้นการติดต่อสื่อสารภายใน และเป็นกลยุทธ์สร้างความผูกพันต่อองค์กร โดยเฉพาะพนักงานเจนวายที่มีการใช้สื่อสังคมออนไลน์ผูกติดกับการใช้ชีวิต ดังนั้น การสร้างความร่วมมือจากบุคลากรกลุ่มดังกล่าวจึงมีความจำเป็นต้องเลือกสื่อสังคมออนไลน์ที่เข้าถึงบุคลากรอย่างแท้จริง จึงจะทำให้บริษัทได้รับความร่วมมือและเกิดการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

ประเด็นดังกล่าวอยู่บนพื้นฐานการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องออกแบบระบบการติดต่อสื่อสารบนสื่อสังคมออนไลน์เพื่อให้เกิดความร่วมมือและการติดต่อสื่อสารระหว่างกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยนำสื่อสังคมออนไลน์มาสร้างช่องทางการติดต่อสื่อสารเพื่อการจัดการทุนมนุษย์อิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งไม่เพียงแต่การเผยแพร่หรือประชาสัมพันธ์นโยบายการจัดการทุนมนุษย์ของบริษัท แต่ยังสามารถนำมาสู่การพัฒนาหรือการกระตุ้นการทำงานของพนักงานให้ประสบความสำเร็จได้ ซึ่งเป็นช่องทางที่ประหยัดงบประมาณ ระยะเวลา และเข้าถึงกลุ่มพนักงานได้อย่างกว้างขวางภายในระยะเวลาอันสั้น

### 2.1.4 การคัดเลือกพนักงานบนสื่อสังคมออนไลน์

การคัดเลือกพนักงานบนสื่อสังคมออนไลน์อาจไม่ได้รับความนิยมเท่ากับการสรรหาและถูกวิพากษ์วิจารณ์ว่ามีข้อบกพร่องเกี่ยวกับการคัดเลือก โดยเฉพาะการคัดเลือกด้วยวิธีการสัมภาษณ์ การพิจารณาจากบุคคลอ้างอิง การทดสอบทางกายภาพ หรือแม้กระทั่งวิธีการทดลองงาน ซึ่งมีข้อสังเกตเกี่ยวกับความน่าเชื่อถือ ความแม่นยำ ความเป็นสากล และประโยชน์ของวิธีการดังกล่าว จนกระทั่งการใช้สื่อสังคมออนไลน์สำหรับการคัดเลือกไม่เป็นที่ยอมรับมากนัก

ตารางที่ 3 เปรียบเทียบการคัดเลือกโดยอาศัยสื่อสังคมออนไลน์กับวิธีอื่น

ประเด็น	ความน่าเชื่อถือ	ความแม่นยำ	ความเป็นสากล	ประโยชน์
คัดเลือกออนไลน์	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ	สูง
การสัมภาษณ์	ต่ำถึงสูง	ต่ำถึงสูง	ต่ำ	ต่ำ
บุคคลอ้างอิง	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ
ทดสอบกายภาพ	สูง	ปานกลาง	สูง	ปานกลาง
ทดสอบการรับรู้	สูง	ปานกลาง	สูง	สูง
ทดลองงาน	สูง	สูง	เฉพาะงาน	สูง

หมายเหตุ. จาก Legal and Ethical Implications of Using Social Media in Human Resource Management (p.69), โดย Zhang, L., (2014), International Journal of Innovation - IJI. 2(1), 65-76.

ดังนั้น การคัดเลือกโดยอาศัยสื่อสังคมออนไลน์จึงมีประโยชน์เฉพาะการเข้าถึงผู้สมัครงานอย่างทั่วถึงและมีแนวโน้มที่จะสามารถค้นหาผู้มีประสบการณ์และความสามารถได้มากกว่าวิธีอื่น ในทางตรงกันข้ามเมื่อพิจารณาจากความน่าเชื่อถือ ความแม่นยำ และความเป็นสากล พบว่า อยู่ในระดับต่ำ โดยเป็นวิธีการที่ไม่สามารถสร้างหลักประกันได้ว่าบริษัทจะสามารถคัดเลือกพนักงานได้อย่างมีคุณภาพ ดังนั้น ในการคัดเลือกจึงนิยมใช้การทดสอบกายภาพ การรับรู้ และการทดลองงาน มากกว่าการใช้สื่อสังคมออนไลน์

### 2.1.5 การใช้สื่อสังคมออนไลน์ในที่ทำงาน (Social media in workplace)

นอกเหนือจากการนำสื่อสังคมออนไลน์มาใช้ในการสรรหา การสร้างแบรนด์นายจ้าง การสร้างความร่วมมือ และการติดต่อสื่อสาร บริษัทชั้นนำยังมีความพยายามนำสื่อสังคมออนไลน์เพื่อการทำงานภายในองค์กร โดยเฉพาะการนำมาสร้างสังคมการทำงานที่เน้นการมีส่วนร่วมด้านการแลกเปลี่ยนข้อมูลการทำงาน รวมถึงผลงานและการเผยแพร่ผลการทำงานที่ประสบความสำเร็จของพนักงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างพนักงาน จนกระทั่งกลายเป็นวัฒนธรรมการทำงานที่เน้นการบรรลุเป้าหมายองค์กรร่วมกัน

การอาศัยสื่อสังคมออนไลน์จึงถูกนำมาประยุกต์ใช้กับการทำงานภายในองค์กรอย่างหลากหลายนอกเหนือจากการจัดการทุนมนุษย์ เช่น การใช้สื่อสังคมออนไลน์สำหรับการเผยแพร่หนังสือ นโยบายการบริหารงาน รายงานประจำปีของบริษัท ซึ่งเป็นการสร้างฐานข้อมูลเพื่อให้พนักงานเข้าถึง (Guerin, 2017) โดยจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาพนักงานของบริษัท ทั้งด้านการตื่นตัวต่อการบรรลุเป้าหมายบริษัท การเปลี่ยนแปลงนโยบายเร่งด่วนของบริษัทและสามารถติดตามข้อมูลความสำเร็จของบริษัทได้อย่างรวดเร็ว

### 2.2 ข้อจำกัดของสื่อสังคมออนไลน์ในการจัดการทุนมนุษย์

แม้ว่าการจัดการทุนมนุษย์โดยอาศัยสื่อสังคมออนไลน์สามารถสร้างประโยชน์ให้แก่บริษัท เช่น ทำให้บริษัทมีศักยภาพในการสรรหาคนเก่งและนำสื่อสังคมออนไลน์มาสร้างความร่วมมือ การสื่อสารภายในองค์กร การสร้างแบรนด์นายจ้าง และภาพลักษณ์ที่เหมาะสม เป็นต้น โดยสามารถเข้าถึงกลุ่มคนวัยแรงงานหรือนักศึกษาจบใหม่ที่มีศักยภาพจำนวนมากสาบนพื้นที่

สื่อสังคมออนไลน์ ซึ่งก่อให้เกิดการประหยัคงบประมาณด้านการจัดการทุนมนุษย์ของบริษัท อย่างไรก็ตาม การศึกษาจำนวนไม่น้อยต่างระบุตรงกันว่า การจัดการทุนมนุษย์โดยอาศัยสื่อสังคมออนไลน์ยังคงมีข้อจำกัดที่บริษัทจำเป็นต้องนำมาพิจารณา

### 2.2.1 ความไม่สอดคล้องระหว่างค่านิยมพนักงานกับธุรกิจ

ปัญหาความไม่สอดคล้องระหว่างค่านิยมพนักงานกับค่านิยมธุรกิจ ส่งผลให้บริษัทสูญเสียงบประมาณสำหรับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมพนักงานให้มีความสอดคล้องกับค่านิยมธุรกิจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของบริษัทร่วมกัน โดยบางบริษัทอาจมีอัตราการลาออกสูงเนื่องจากมีความขัดแย้งทางค่านิยมระหว่างพนักงานและบริษัท ดังนั้น การได้มาของบุคลากรจากกลยุทธ์การสรรหาคนเก่ง การสรรหาบุคลากรเจเนวาย การสร้างแบรนด์นายจ้าง การสร้างความร่วมมือและการติดต่อสื่อสาร การคัดเลือกพนักงานโดยอาศัยสื่อสังคมออนไลน์ อาจทำให้บริษัทได้พนักงานที่มีความสามารถและเข้าถึงกลุ่มคนเป็นจำนวนมาก จนกระทั่งส่งผลให้บริษัทมีตัวเลือก แต่ทำให้บริษัทได้พนักงานที่มีค่านิยมที่ไม่สอดคล้องกับธุรกิจ ประเด็นดังกล่าวเป็นผลมาจากความรวดเร็วในการคัดกรองบุคลากร ซึ่งขาดความรอบคอบในการพิจารณาวัฒนธรรม ความต้องการและเป้าหมายชีวิตของพนักงาน จึงทำให้การจัดการทุนมนุษย์จำเป็นต้องพิจารณาอย่างรอบคอบมากขึ้น

### 2.2.2 ความไม่สอดคล้องของสื่อสังคมออนไลน์กับระบบดั้งเดิมของบริษัท

แม้ว่าบริษัทจำนวนไม่น้อยพยายามนำระบบการสรรหาบุคลากรบนสื่อสังคมออนไลน์มาใช้อย่างแพร่หลาย โดยมีเป้าหมายเพื่อต้องการเพิ่มความรวดเร็วและประหยัคงบประมาณของบริษัท แต่ต้องยอมรับว่าระบบดั้งเดิมของการสรรหาบุคลากรด้วยวิธีการสมัครด้วยตนเองยังคงมีการใช้งานอยู่ในปัจจุบัน ลักษณะดังกล่าวอาจก่อให้เกิดความซับซ้อนของระบบการสรรหา จนกระทั่งทำให้การสรรหา การทดสอบ

และการสัมภาษณ์เกิดความไม่เท่าเทียมกันในการพิจารณาคุณสมบัติของผู้สมัคร โดยเฉพาะบริษัทที่มีการเปิดรับสมัครพนักงานโดยอาศัยสื่อสังคมออนไลน์และระบบดั้งเดิม ทำให้เกิดข้อถกเถียงเกี่ยวกับความเท่าเทียมทางโอกาสของกลุ่มผู้สมัคร รวมถึงกระบวนการรับสมัครที่มีความแตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม นอกเหนือจากเหตุผลดังกล่าว การเปลี่ยนแปลงของบริษัทที่มีการใช้กระบวนการจัดการทุนมนุษย์ดั้งเดิมอาจจำเป็นต้องอาศัยงบประมาณและบุคลากรที่มีความทันสมัย ซึ่งก่อให้เกิดพนักงาน 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่มีทักษะความสามารถในการใช้สื่อสังคมออนไลน์และกลุ่มที่ขาดทักษะความสามารถ ซึ่งลักษณะดังกล่าวย่อมทำให้เกิดความซ้ำซ้อนในการจัดการทุนมนุษย์และทำให้บริษัทประสบปัญหาการจัดการทุนมนุษย์ที่ขาดประสิทธิภาพ

### 2.2.3 ความไม่เป็นส่วนตัวและความไม่ปลอดภัยของข้อมูล

ข้อจำกัดของการใช้สื่อสังคมออนไลน์แทบทุกประเภทอยู่บนพื้นฐานการเปิดเผยข้อมูลส่วนตัวแก่สาธารณะ ซึ่งเสี่ยงต่อการถูกโจรกรรมและเงื่อนไขความเป็นส่วนตัว จึงเป็นที่ถกเถียงกันว่า การใช้สื่อสังคมออนไลน์เพื่อการจัดการทุนมนุษย์ โดยเฉพาะการสรรหาและการคัดเลือก ผู้สมัครควรได้รับการปกป้องข้อมูลอย่างน้อยเพียงใด รวมถึงผู้เข้าถึงข้อมูลของผู้สมัครควรเป็นกลุ่มบุคคลใดและการให้ข้อมูลของผู้สมัครแก่บริษัทควรจำกัดขอบเขตข้อมูลเพื่อความเป็นส่วนตัวและความปลอดภัยของข้อมูลเพียงใด

ความเป็นส่วนตัวถือเป็นประเด็นสำคัญในกลุ่มพนักงานเจเนวายและพนักงานยุคใหม่ การถกเถียงเกี่ยวกับประเด็นดังกล่าวอยู่บนพื้นฐานการเผยแพร่ข้อมูลส่วนตัวของผู้สมัครหรือพนักงานออกสู่สาธารณะ (Lusk, 2014) โดยอาจจำเป็นต้องนำประเด็นกฎหมายเข้ามาพิจารณาความสามารถของบริษัทต่อการเปิดเผยข้อมูลของพนักงานหรือผู้สมัครเข้าทำงาน ซึ่งต้องกำหนดความสามารถในการเข้าถึงของผู้บริหารหรือแผนกการจัดการทุนมนุษย์ภายในบริษัทให้มีความเหมาะสม รวมถึงมาตรการการเผยแพร่ข้อมูลผู้สมัครที่มี

ข้อมูลส่วนตัวตั้งแต่ระดับพื้นฐาน เช่น เชื้อชาติ จนกระทั่งถึงข้อมูลส่วนอื่น เช่น การฝึกไปทางการเมือง

### 2.3 ปัญหาจริยธรรมของการใช้สื่อสังคมออนไลน์ในการจัดการทุนมนุษย์

หลังจากสื่อสังคมออนไลน์ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายในกระบวนการจัดการทุนมนุษย์ ข้อพิจารณาประเด็นทางจริยธรรมของการใช้สื่อสังคมออนไลน์จึงถูกกล่าวถึงมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในประเทศพัฒนาแล้ว ซึ่งพยายามชี้ให้เห็นถึงจุดอ่อนบางประการของการนำสื่อสังคมออนไลน์มาประยุกต์ใช้ จนกระทั่งเกิดความระมัดระวังต่อการใช้สื่อสังคมออนไลน์ในการจัดการทุนมนุษย์ จากการศึกษาของ Zhang (2014) ระบุว่า จากการวิเคราะห์การใช้สื่อสังคมออนไลน์ในการจัดการทุนมนุษย์ ตามหลักอรรถประโยชน์ (Analysis Based on Utilitarian Principle) หลักสิทธิ (Rights Principle) หลักการกระจายความเท่าเทียม (Distributive Justice Principle) สะท้อนให้เห็นว่าการจัดการทุนมนุษย์ ซึ่งเริ่มตั้งแต่การสรรหาบุคลากรโดยอาศัยสื่อสังคมออนไลน์อาจนำมาสู่ข้อจำกัดของประเด็นจริยธรรม กล่าวคือ มีปัญหาการเข้าถึงและการได้รับอนุญาตให้เข้าถึงข้อมูลผู้สมัคร ซึ่งอาจถูกนำมาใช้ประโยชน์นอกเหนือจากการสมัครเข้าทำงานกับบริษัท รวมถึงการคัดเลือกผู้สมัคร ซึ่งอาจมีความแตกต่างกันในการทดสอบความสามารถจนส่งผลให้เกิดความไม่เป็นธรรมจากการพิจารณาความสามารถในช่วงเวลาที่แตกต่างกัน

นอกเหนือจากประเด็นจริยธรรมในการสรรหาและการคัดเลือกจากข้อมูลการใช้สื่อสังคมออนไลน์ พบว่า มีความแตกต่างกันของกลุ่มผู้ใช้สื่อสังคมออนไลน์ โดยจากภาพที่ 4 จะเห็นได้ว่ากลุ่มลาติโน (Latino) มีสัดส่วนการใช้ลิงก์อินต่ำกว่ากลุ่มผิวดำ (Black) ในขณะที่กลุ่มคนผิวขาว (White) มีสัดส่วนการใช้อินสตาแกรม (Instagram) ต่ำกว่ากลุ่มคนผิวดำหรือคนกลุ่มอื่นๆ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าแม้ภาพรวมจะมีการใช้เฟซบุ๊กไม่แตกต่างกัน แต่กลุ่มคนมีความแตกต่างกันในสื่อสังคมออนไลน์ประเภทอื่น ดังนั้น หากนำการจัดการทุนมนุษย์มาใช้เพื่อการสรรหาหรือการคัดเลือก ฯลฯ อาจส่งผลให้เกิดปัญหาทางด้านจริยธรรมเกี่ยวกับประเด็นความหลากหลาย ความเท่าเทียม การเข้าถึง และโอกาสการได้งานทำ

ตารางที่ 4 ความแตกต่างของกลุ่มคนที่ใช้สื่อสังคมออนไลน์

สื่อสังคมออนไลน์	Facebook	Instagram	Twitter	Pinterest	LinkedIn
ลาติโน (Latino)	73%	34%	25%	21%	18%
ผิวดำ (Black)	67%	38%	27%	12%	28%
ผิวขาว (White)	71%	21%	21%	32%	29%
ทุกประเภท (All)	71%	26%	23%	28%	28%

หมายเหตุ. จาก Social Media Update 2014 (pp.2), โดย Pew Research Center's, 2014. Retrieved January 30, 2017, From Pewinternet : <http://www.pewinternet.org/2015/01/09/social-media-update-2014/>

ข้อมูลความแตกต่างของกลุ่มผู้ใช้บริการสื่อสังคมออนไลน์จึงทำให้กระบวนการสรรหาโดยอาศัยสื่อสังคมออนไลน์เพื่อการจัดการทุนมนุษย์มีข้อจำกัดและปัญหาความไม่เท่าเทียมกัน โดยมีความแตกต่างระหว่างการเข้าถึงข้อมูลของผู้ใช้สื่อออนไลน์กลุ่มต่างๆ ซึ่งบางกลุ่มที่ไม่ได้อาศัยสื่อสังคมออนไลน์ประเภทเดียวกับนายจ้างอาจมีข้อจำกัดในการเข้าถึงโอกาส โดยเฉพาะการสรรหา ดังนั้น ประเด็นจริยธรรมการใช้สื่อสังคมออนไลน์ในการจัดการทุนมนุษย์จึงควรให้ความสำคัญกับโอกาสการเข้าถึงกระบวนการต่างๆ ในการจัดการทุนมนุษย์อย่างเท่าเทียมถึง โดยพิจารณาถึงกลุ่มผู้เข้าถึงข้อมูลอย่างหลากหลาย

### 3. สรุป

ปัจจุบันสื่อสังคมออนไลน์มีอิทธิพลต่อบริษัทผู้ประกอบการธุรกิจอย่างแพร่หลาย โดยเฉพาะการนำสื่อดังกล่าวมาใช้ในองค์กรเพื่อการจัดการทุนมนุษย์เพื่อมุ่งหวังให้เกิดการสร้างรายได้เปรียบของบริษัทจากการที่แรงงานส่วนใหญ่นิยมใช้สื่อสังคมออนไลน์ เช่น เฟซบุ๊ก ลิ้งอิน และทวิตเตอร์ ฯลฯ เป็นต้น โดยการนำสื่อสังคมออนไลน์มาใช้สำหรับการจัดการทุนมนุษย์ส่วนใหญ่ บริษัทนิยมให้ความสำคัญกับกลยุทธ์การค้นหานักงาน การสรรหาคนเก่ง รวมถึงบุคลากรเจเนเวาย นอกจากนี้ยังมีความพยายามนำสื่อสังคมออนไลน์มาใช้กับภารกิจอื่นของธุรกิจ เช่น การสร้างแบรนด์นายจ้าง การสร้างความร่วมมือและการติดต่อสื่อสาร การคัดเลือกพนักงานบนสื่อสังคมออนไลน์ การใช้สื่อสังคมออนไลน์ในที่ทำงาน ซึ่งบริษัทเหล่านั้นเห็นว่าอิทธิพลสื่อสังคมออนไลน์มีผลทางบวกต่อคุณภาพบริษัทและช่วยให้ประหยัดงบประมาณด้านการสรรหาบุคลากร โดยกรณีศึกษาที่มีการนำสื่อสังคมออนไลน์มาใช้กับการจัดการทุนมนุษย์ส่วนใหญ่เป็นภาคเอกชน เช่น บริษัทยูพีเอส ไชเด็กซ์ไอ้ และ ลอรีอัล ซึ่งนำมาใช้กับการสรรหา ในขณะที่ภาครัฐ พบว่า มีการใช้อย่างจำกัดและส่วนใหญ่นำมาใช้งานเพื่อการควบคุมและกำกับบุคลากรมากกว่าการใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบ เช่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ระดับเมือง เคาดี้ และเทศบาลในประเทศสหรัฐอเมริกา อย่างไรก็ตาม แม้ว่าสื่อสังคมออนไลน์จะมีประโยชน์ต่อบริษัทผู้ประกอบการธุรกิจ แต่การศึกษาจำนวนไม่น้อยต่างระบุว่า การนำสื่อสังคมออนไลน์มาใช้กับการจัดการทุนมนุษย์อาจต้องเผชิญกับปัญหาความแตกต่างของค่านิยมพนักงานกับธุรกิจ ความไม่สอดคล้องของสื่อสังคมออนไลน์กับระบบดั้งเดิมของบริษัท ความไม่เป็นส่วนตัวและความไม่ปลอดภัยของข้อมูล ตลอดจนปัญหาทางจริยธรรมที่ประเทศพัฒนาแล้วส่วนใหญ่ให้ความสำคัญ ซึ่งเมื่อพิจารณาถึงความหลากหลาย การเข้าถึง และความเท่าเทียม ทำให้เห็นว่าการนำสื่อสังคมออนไลน์มาใช้ยังคงมีข้อจำกัด **A**

## เอกสารอ้างอิง

- Beaudin, G. (2014). *Human Resources Management in the Era of Social Media*. Retrieved January 30, 2017, From Langlois : <http://langlois.ca/human-resources-management-in-the-era-of-social-media/>.
- Bennett, S., Maton, K., & Kervin, L. (2008). The 'digital natives' Debate : A Critical Review of the Evidence. *British Journal of Educational Technology*. 39 (5), 775-786.
- Bondarouk, T., Ruel, H., Axinia., E. & Arama, R. (2013). What Is the Future of Employer Branding Through Social Media? Results of the Delphi Study into the Perceptions of HR Professionals and Academics. In Bondarouk, T. & Olivas-Junjan, M.R. (Eds.), *Social Media in Human Resources Management*. (pp.23 - 57). Bradford : Emerald Group Publishing.
- Coyle-Shapiro, J., Hoque, K., Kessler, I., Pepper, A., Richardson, R., & Walker, L. (2013). *Human resource management*. London : University of London.
- Doherty, R. (2010). Getting Social with Recruitment. *Strategic HR Review*. 9 (6), 11-15.
- Guerin, L. (2017). *Smart Policies for Workplace Technologies : Email, Social Media, Cell Phones & More*. Berkeley : NOLO Publisher.
- Hunt, K.G. (2010). Finders Keepers : Social Media Strategies Help Find Top Talent. *Journal of Property Management*. 75 (6), 36-40.
- Hysa, B., Zdonek, I. & Mularczyk, A. (2015). Social Media-The Challenges and The Future Direction of The Recruitment Process in HRM Area. *Studia Ekonomiczne*, 54-67.
- Isaacson, K. & Peacey, S. (2012). Human Resources and Social Media. In Kahn, W. A. (Ed.), *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work*. *Academy of management journal*. 33 (4), 692-724.
- Lusk, R. E. (2014). Facebook's newest friend--Employers : Use of Social Networking in Hiring Challenges US Privacy Constructs. *Capital University Law Review*. 42 (3), 709-762.
- Nassiriyar, M., Sadeghzadeh, A., Haghshenas, M., & Shahbazi, R., (2015). Social Networks Application for Human Resources. *AASCIT Journal of Education*. 1 (3), 45-51.
- Papakonstantinidis, S. (2014). *Social Recruiting : Exploring the Impact of Online Social Networking Sites (SNS) on Digital Natives' Occupational Opportunities* (Doctoral dissertation). University of Leicester, the School of Management.
- Pareek, A., Jindal, P.R., Nair, S., & Muthyala, S.K. (2012). *Social Media : Impact and Relevance in Managing Human Resources in India*. Retrieved January 30, 2017, From wipro : [http://www.wipro.com/Documents/Social\\_Media\\_Report\\_Feb\\_2012.pdf](http://www.wipro.com/Documents/Social_Media_Report_Feb_2012.pdf).
- Pew Research Center's. 2014. *Social Media Update (2014)*. Retrieved January 30, 2017, From Pewinternet : <http://www.pewinternet.org/2015/01/09/social-media-update-2014/>.
- Reisenwitz, T. H., Iyer, R. (2009). Differences in Generation X and Generation Y : Implications for the Organization and Marketers. *Marketing Management Journal*. 19 (2), 91-103.

- Sharma, N. (2014). Recruitment Strategies : A power of E-Recruiting and Social Media. *International Journal of Core Engineering & Management (IJCEM)*. 1 (5), 15-35.
- Tufts, S. H., Jacobson, W.S., & Stevens, M.S. (2015). Status Update : Social Media and Local Government Human Resource Practices. *Review of Public Personnel Administration*. 32 (2), 193-207.
- Vorhauser-Smith, S. (2013). *Three Companies Nailing Social and Mobile for H.R.* Retrieved January 30, 2017, From Forbes : <https://www.forbes.com/sites/sylviavorhausersmith/2013/0/09/three-companies-nailing-social-mobile-for-hr/#418f5fb02892>.
- Weaver, A. C., & Morrison, B. B. (2008). Social Networking. *Computer*. 41 (2), 97-100.
- Zafar, M. & Rastogi, N. n.d. *Social Media and HR Practices*. Retrieved January 30, 2017, From [https://www.academia.edu/6902619/Social\\_Media\\_and\\_HR\\_Practices](https://www.academia.edu/6902619/Social_Media_and_HR_Practices).
- Zhang, L. (2014). Legal and Ethical Implications of Using Social Media in Human Resource Management. *International Journal of Innovation - IJI*. 2 (1), 65-76.

## บทความวิชาการ

ดร.วิทยา ปิ่นทอง

คณะกรรมการจัดทำพจนานุกรมศัพท์เศรษฐศาสตร์ ราชบัณฑิตสภา

อดีตที่ปรึกษาด้านนโยบายและแผนงาน (นักวิเคราะห์นโยบายและแผนระดับ ทรงคุณวุฒิ)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

จิระเดช ภาณุรัตน์

อดีตผู้อำนวยการเฉพาะด้านวิชาการคอมพิวเตอร์ระดับสูง สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง

กระทรวงการคลัง

# การประเมินระบบการออม เพื่อการเกษียณอายุของประเทศไทย

## บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินระบบการออมเพื่อการเกษียณอายุของประเทศไทยด้านความครอบคลุม ประชากร ความเพียงพอของรายได้ และความยั่งยืนทางการคลัง

การศึกษาใช้ข้อมูลสถิติที่เป็นข้อมูลอนุกรมเวลารายปีในช่วงระยะเวลาปี พ.ศ. 2540 - 2559 ประกอบด้วย จำนวนประชากรวัยแรงงาน ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ เบี้ยยังชีพผู้สูงอายุในระบบประกันสังคม รายงานสถานการณ์ด้านการคลัง การออม และการลงทุน โดยการศึกษาคอบคลุมประชากรวัยแรงงานทั้งในและนอกระบบ ความเพียงพอของรายได้ต่อการดำรงชีพขั้นพื้นฐานภายหลังเกษียณอายุ และความยั่งยืนทางการคลังของประเทศในอนาคต มีการวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงพรรณนาและเชิงปริมาณ สถิติที่ใช้ ได้แก่ สถิติเชิงพรรณนา การวิเคราะห์อนุกรมเวลา และสมการถดถอยอย่างง่าย

ผลการศึกษาพบว่า การประเมินระบบการออมเพื่อการเกษียณอายุของประเทศไทย ด้านครอบคลุมมีความครอบคลุม ประชากรวัยแรงงานในระบบทั้งหมด ยกเว้นแรงงานนอกระบบบางส่วนและแรงงานที่ไม่อยู่ในตลาด แต่มีปัญหาด้านความเพียงพอของรายได้ที่ประชากรบางกลุ่มซึ่งเป็นประชากรส่วนใหญ่ของประเทศมีรายได้ภายหลังเกษียณอายุอัตราร้อยละ 19 ซึ่งไม่เพียงพอต่อการดำรงชีพขั้นพื้นฐาน และจะมีปัญหาความไม่ยั่งยืนทางด้านคลังเนื่องจากเป็นภาระต่องบประมาณที่เพิ่มขึ้นเป็นประจำทุกปีอัตราเฉลี่ยร้อยละ 10 นอกจากนี้ การที่ประชากรเข้าสู่ผู้สูงวัยมากขึ้นแล้วย่อมมีผลกระทบต่องบประมาณเพื่อพัฒนาประเทศและระบบเศรษฐกิจของประเทศ รวมทั้งปัญหาการจัดทำงบประมาณแบบสมดุลในอนาคต

**คำสำคัญ:** การประเมินระบบการออม การออมเพื่อการเกษียณอายุ ความครอบคลุมประชากรวัยแรงงาน ความเพียงพอของรายได้หลังเกษียณอายุ และความยั่งยืนทางการคลัง



# The Evaluation on Thailand's Retirement Saving System

## Abstract

This study aims to evaluate Thailand's retirement saving systems on three dimensions, namely, the coverage of population, the adequacy of their income after retirement, and fiscal sustainability.

The study uses secondary data such as time series data during the years 1997 - 2016 consisting the working age population, Gross Domestic Product, old aged allowance in social security system, fiscal report data, investment and saving data. Accordingly, the study covered the population of working age for both formal and informal sectors, the adequacy of their income for basic living after retirement, and the fiscal sustainability of the country in the future. The data were analyzed in descriptive and quantitative methods using descriptive statistics, time series analysis, and simple regression equations.

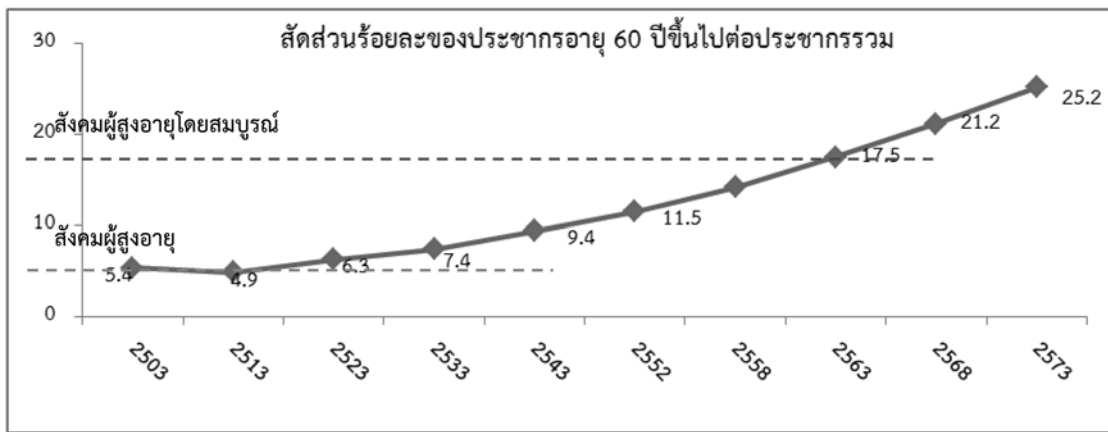
The evaluation on Thailand's retirements saving system shows that the system covers most part of the working population, but low participation is among informal workers and working-age people who are not currently in the labor force. For the adequacy rate 19%, most Thai people are at risk to have inadequate income to afford to meet basic needs after retirement. The unsustainable fiscal burden on the government budget had increased an average rate 10% every year due to the increase in elderly population, thus affected the investment budget for national development and the economic system, including the preparation of balanced budgets in the future.

**Keywords :** The Evaluation on Retirement Saving System, the Coverage of the Working Age Population, the Adequacy of Retirement Income, and the Fiscal Sustainability

# 1. บทนำ

ในปัจจุบันโลกกำลังก้าวสู่สังคมผู้สูงอายุ (Aging Society<sup>1</sup>) เกิดจากปัจจัย 2 ปัจจัย ประกอบด้วย (1) อัตราการเกิดลดต่ำลง และ (2) อัตราการมีชีวิตที่ยืนยาวมากขึ้น จากการพัฒนาการทางการแพทย์ และความตระหนักเรื่องสุขภาพของประชากร รวมทั้งประชากรส่วนใหญ่ซึ่งอยู่ในวัยแรงงานและผู้สูงอายุได้มีการดูแลตนเองให้มีสุขภาพแข็งแรงมากขึ้น ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุของประชากร ทั้งประชากรในกลุ่มประเทศที่พัฒนาแล้ว (More Developed Countries) และประชากรในประเทศที่กำลังพัฒนา (Less Developed Countries)

สำหรับกรณีประเทศไทยพบว่ากำลังเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุตั้งแต่ปี พ.ศ. 2551<sup>2</sup> เป็นต้นมา จากภาพที่ 1 และข้อมูลตารางที่ 1 โดยร้อยละ 10 ของประชากรไทยเป็นประชากรที่มีอายุตั้งแต่ 60 ปีขึ้นไป และจากการคาดการณ์ในปี พ.ศ. 2568 ประเทศไทยจะเป็นสังคมผู้สูงอายุโดยสมบูรณ์ ซึ่งประชากรสูงอายุจะมีถึงร้อยละ 20 ของจำนวนประชากรไทย และในปี พ.ศ. 2578 หรืออีก 20 ปี ประเทศไทยจะเป็น “สังคมสูงวัยระดับสุดยอด” (Super Aged Society) โดยประมาณการว่าจะมีประชากรผู้สูงอายุเพิ่มเป็นร้อยละ 30<sup>3</sup> ของจำนวนประชากรไทยทั่วประเทศ



ภาพที่ 1 แสดงข้อมูลการเข้าสู่การเป็นสังคมผู้สูงอายุของประเทศไทย

ที่มา : สำนักงานสถิติแห่งชาติ การคาดประมาณประชากรของประเทศไทย 2543 - 2573 ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และมูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาผู้สูงอายุไทย

<sup>1</sup> องค์การสหประชาชาติให้คำนิยามว่ากรณีที่ประเทศใดมีประชากรอายุ 60 ปีขึ้นไปเกินร้อยละ 10 หรืออายุ 65 ปีขึ้นไปเกินร้อยละ 7 ของประชากรทั้งหมด กล่าวได้ว่าประเทศนั้นได้ก้าวสู่สังคมผู้สูงอายุ และจะเป็นสังคมผู้สูงอายุอย่างสมบูรณ์ โดยมีสัดส่วนเพิ่มขึ้นร้อยละ 20 เป็นร้อยละ 24 ตามลำดับ ส่วนสังคมผู้สูงวัยระดับสุดยอด จะมีจำนวนของประชากรผู้สูงอายุ 60 ปีขึ้นไปเกินร้อยละ 25 ของประชากรทั้งหมด

<sup>2</sup> สำนักงานสถิติแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และมูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาผู้สูงอายุไทย.

<sup>3</sup> มูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาผู้สูงอายุไทย สถานการณ์ผู้สูงอายุไทย พ.ศ. 2556

การที่ประเทศไทยเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุนั้น จะส่งผลกระทบต่อประเทศไทยด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะในประเด็นต่อไปนี้

1.1 สัดส่วนของประชากรวัยแรงงานลดลงต่อประชากรทั้งหมด ซึ่งส่งผลต่อการจัดเก็บรายได้โดยรวมของประเทศลดลง และอาจส่งผลต่อการลดลงของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (Gross Domestic Product : GDP) เช่นเดียวกัน

1.2 ภาวะการณืพึ่งพาของประชากรวัยสูงอายุต่อประชากรวัยแรงงานจะเพิ่มสูงขึ้น

1.3 ภาครัฐต้องจัดเตรียมค่าใช้จ่ายในการดูแลสุขภาพผู้สูงอายุที่เพิ่มขึ้น ขณะที่ผู้สูงอายุมีความสามารถในการสร้างรายได้ที่ลดลง หรือไม่สามารถมีรายได้เลย

ทั้งนี้ ภาครัฐมีการกำหนดนโยบายที่สำคัญเพื่อเป็นการสร้างหลักประกันด้านรายได้สำหรับผู้สูงอายุภายหลังเกษียณอายุ โดยมีระบบการออมเพื่อการเกษียณอายุของประเทศไทยที่มีความหลากหลายรูปแบบ ตามมาตรฐานของธนาคารโลก ซึ่งเป็นการเตรียมการเพื่อให้ผู้สูงอายุสามารถดำรงชีพอยู่ได้อย่างเพียงพอ และไม่อยู่ใต้เส้นความยากจนกระทั่งสิ้นอายุขัย แต่ที่ผ่านมายังไม่เคยมีการศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพและสมรรถนะของระบบต่างๆ ที่โครงสร้างประชากรของประเทศไทยกำลังก้าวสู่สังคมผู้สูงอายุ ซึ่งจะต้องใช้งบเงินบำนาญในงบประมาณแผ่นดินที่นับวันจะสูงขึ้น

การศึกษานี้จึงมุ่งประเมินประสิทธิภาพและสมรรถนะของระบบการออมเพื่อการเกษียณอายุของประเทศไทย โดยใช้กรอบแนวทางในการประเมินสมรรถนะของธนาคารโลกที่เป็นมาตรฐานสากล ในมิติของความครอบคลุมของระบบการออมเพื่อการเกษียณอายุของประชากรวัยแรงงานทั้งหมด ความเพียงพอของรายได้ภายหลังเกษียณอายุในการดำรงชีพขั้นพื้นฐาน และความยั่งยืนในด้านผลกระทบที่จะเกิดต่อ

การระบบประมาณและการคลังของประเทศในอนาคต รวมทั้งเสนอแนะแนวทางในการดำเนินการต่อไป โดยหัวข้อต่อไปจะกล่าวถึงแนวคิด ทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษา วิธีการศึกษา ผลการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผล และข้อเสนอแนะ

## 2. แนวคิด ทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษา

2.1 ทฤษฎีเสาหลัก 5 เสา ตามนิยามของธนาคารโลก (ระบบบำนาญ)<sup>4</sup>

ระบบการออมเพื่อการเกษียณอายุ เป็นระบบบำนาญ ซึ่งธนาคารโลกกำหนดกรอบแนวคิดในการปฏิรูประบบบำนาญให้ประเทศต่างๆ เพื่อแก้ไขปัญหาให้แก่ประชาชนให้สามารถดำรงชีพอยู่ได้ภายหลังเกษียณอายุ หรือเมื่อประชาชนเข้าสู่วัยชราภาพ

หากประชาชนมีเงินออมพอใช้หลังเกษียณอายุ ภาครัฐสามารถลดภาระค่าใช้จ่ายการดูแลสุขภาพด้านสวัสดิการแก่ผู้สูงอายุ และทำให้ภาครัฐนำงบประมาณส่วนที่เหลือไปใช้ลงทุนสำหรับการพัฒนาประเทศ เพื่อลดความเสี่ยงภาวะทาง การคลัง และหนี้สาธารณะที่สูงขึ้น ซึ่งจะก่อให้เกิดปัญหาต่อประเทศได้

โดยกรอบแนวคิดเพื่อการรองรับสังคมผู้สูงอายุให้สามารถดำรงชีพขั้นพื้นฐานได้ด้วยการออมจำนวนขั้นต่ำ เพื่อให้เพียงพอกับการดำรงชีพภายหลังเกษียณอายุ และไม่อยู่ภายใต้เส้นความยากจนหรือภาวะขาดสันทที่ไม่อาจยอมรับได้ ซึ่งธนาคารโลกได้กำหนดรูปแบบการออมทั้งภาคสมัครใจ และภาคบังคับ เพื่อรองรับการใช้ชีวิตหลังเกษียณอายุ ภายใต้ทฤษฎีเสาหลัก 5 เสา ดังต่อไปนี้

เสาหลักที่ 0 : A Non-Contribution System “Zero Pillar” เป็นระบบหลักประกันทางสังคมที่ประชาชนไม่ต้องมีการออมหรือจ่ายเงินสะสมเข้ากองทุนแต่อย่างใด ภาครัฐให้การช่วยเหลือแก่ประชาชนในวัยเกษียณอายุแบบให้เปล่า

<sup>4</sup>การสร้างความมั่นคงทางการเงินหลังเกษียณอายุให้คนไทย. ฝ่ายวิจัย สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์. กันยายน 2557.

เพื่อให้ผู้สูงวัยสามารถดำรงชีพพื้นฐานขั้นต่ำได้อย่างเพียงพอ และให้ครอบครัวผู้สูงอายุหรือผู้ยากไร้ไม่มีที่พึ่ง (Means-tested) ได้ทั้งหมด

**เสาหลักที่ 1 : A Mandatory System “First Pillar”** เป็นระบบบำนาญภาคบังคับให้แก่ประชาชน ซึ่งได้กำหนดผลประโยชน์ที่จะได้รับภายหลังเกษียณอายุ (Defined Benefit System) โดยมีการกำหนดให้นายจ้าง ลูกจ้าง หรือภาครัฐ จ่ายเงินเข้ากองทุน โดยมีหน่วยงานภาครัฐเป็นผู้บริหารกองทุนดังกล่าว โดยสมาชิกที่ส่งออมเงินจะได้รับผลประโยชน์ตามที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า สำหรับรองรับเมื่อสมาชิกเกษียณอายุ ให้มีรายได้เพียงพอสำหรับการดำรงชีพได้ และไม่ตกอยู่ใต้เส้นความยากจนเท่านั้น

**เสาหลักที่ 2 : A Mandatory System “Second Pillar”** เป็นระบบบำนาญภาคบังคับให้แก่ประชาชน ซึ่งกำหนดจำนวนเงินสะสมเข้ากองทุนเพื่อรองรับการเกษียณอายุ (Defined Contribution System) ซึ่งมีการบริหารจัดการโดยองค์กรที่จัดตั้งขึ้นมาโดยเฉพาะอย่างมืออาชีพ โดยมีการจ่ายเงินออมเข้าสู่กองทุน ประกอบด้วย ลูกจ้าง นายจ้าง หรือภาครัฐ และมีวัตถุประสงค์เพิ่มเติมจากการออมใน Pillar 1 ซึ่งผู้ทำการออมจะได้รับเงินสะสมพร้อมผลตอบแทนจากกองทุนเมื่อเกษียณอายุ ทั้งนี้ การออมในระบบสามารถกำหนดรูปแบบให้ผู้ออมกำหนดเลือกนโยบายการลงทุนได้ด้วยตนเอง และเลือกรูปแบบของการรับเงินออมที่สะสมไว้หลังเกษียณอายุเป็นเงินก้อนหรือเป็นรายเดือน

**เสาหลักที่ 3 : A Voluntary System “Third Pillar”** เป็นระบบบำนาญภาคสมัครใจ โดยกำหนดจำนวนเงินออมเพื่อการเกษียณอายุ (Defined Contribution System) ซึ่งผู้ออมจะได้รับเงินที่ออมไว้พร้อมผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นเมื่อเกษียณอายุ ทั้งนี้ รูปแบบการออมดังกล่าวมีลักษณะเป็นรายบุคคล ซึ่งมี

หลายรูปแบบโดยภาคเอกชนเป็นผู้จัดตั้งและบริหารจัดการกองทุน

**เสาหลักที่ 4 : A Non-financial System “Fourth Pillar”** เป็นระบบที่ใช้ทรัพย์สินและการเข้าถึงสวัสดิการอื่น ๆ เพื่อรองรับการใช้ชีวิตหลังเกษียณอายุ โดยการสนับสนุนในด้านสินเชื่อหรือการสนับสนุนอย่างไม่เป็นทางการ เช่น บ้าน ซึ่งอาจนำมาเป็นสินเชื่อสำหรับผู้สูงอายุ หรือที่เรียกว่า Reverse Mortgage เป็นต้น

ทั้งนี้ พัฒนาการของระบบการออมเพื่อการเกษียณอายุ ในต่างประเทศได้มีการพัฒนาจากสังคมเกษตรกรรมสู่สังคมอุตสาหกรรม ทำให้รูปแบบการพึ่งพิงระบบการเงินที่ไม่เป็นทางการ ได้มีการปฏิรูปเข้าสู่ระบบที่เป็นทางการ เพื่อสร้างหลักประกันรายได้ยามชราภาพให้แก่ประชากรวัยแรงงานของประเทศ ระบบการออมเพื่อการเกษียณอายุในประเทศที่พัฒนาแล้ว ส่วนใหญ่มีลักษณะเป็นระบบหลายเสาหลัก (Multi Pillars System) ซึ่งประกอบด้วยสวัสดิการที่รัฐจัดให้แก่ประชาชนเพื่อเป็นหลักประกันทางรายได้ขั้นพื้นฐาน การออมภาคบังคับที่มีการกำหนดผลตอบแทน (Defined Benefit) การออมภาคบังคับแบบกำหนดเงินสะสม (Defined Contribution) และการออมภาคสมัครใจ เพื่อให้ประชากรวัยแรงงานมีช่องทางออมเพิ่มเติม ระบบการออมแบบหลายเสาหลัก เป็นระบบที่สามารถตอบโจทย์ด้านการสร้างความครอบคลุม ความเพียงพอ และความยั่งยืนของระบบการออมได้ซึ่งมีหลายประเทศ เช่น ประเทศชิลี กลุ่มประเทศในแถบลาตินอเมริกา และกลุ่มประเทศ OECD<sup>5</sup> (Organization for Economic Cooperation and Development) เป็นต้น ได้ทำการปฏิรูประบบการออมเพื่อการเกษียณอายุโดยอาศัยแนวคิดดังกล่าว รวมทั้งการปรับรูปแบบการออมจาก Defined Benefit เป็น Defined Contribution มากขึ้น ซึ่งจะช่วย

<sup>5</sup>OECD เป็นองค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนาของประเทศกลุ่มยุโรป โดยมีประเทศที่พัฒนาแล้วที่ไม่ได้อยู่ในทวีปยุโรปเข้าเป็นสมาชิกด้วย ได้แก่ ออสเตรเลีย แคนาดา นิวซีแลนด์ สหรัฐอเมริกา และญี่ปุ่น OECD ดำเนินกิจกรรมเพื่อความร่วมมือทางวิชาการด้านวิทยาศาสตร์เป็นส่วนใหญ่โดยเน้นปัญหาของสารเคมีที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

ลดภาระงบประมาณอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างประชากร เพราะมีสัดส่วนประชากรผู้สูงอายุมากขึ้น

กรอบแนวคิดของธนาคารโลกดังกล่าวเป็นระบบบำนาญสำหรับไว้ใช้ในการสนับสนุน และสร้างความแข็งแกร่งของระบบการออมเพื่อการเกษียณอายุ เพื่อเตรียมความพร้อมของประเทศต่างๆ ในการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ในการสร้างความมั่นคงทางการเงินให้กับประชาชนโดยรวม และแต่ละประเทศสามารถนำกรอบแนวคิดดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสมของแต่ละประเทศ

## 2.2 แนวคิดการประเมินระบบการออมเพื่อการเกษียณอายุของธนาคารโลก

แนวคิดการประเมินสมรรถนะระบบบำนาญหรือระบบประกันผู้สูงอายุตามมาตรฐานซึ่งกำหนดโดยธนาคารโลก ประกอบด้วย ความครอบคลุม ความเพียงพอ และความยั่งยืน

การประเมินระบบการออมในด้านความครอบคลุม (Coverage) มีตัวชี้วัดคือสัดส่วนของประชากรวัยแรงงานที่เข้าสู่ระบบการออมเพื่อการเกษียณอายุต่อประชากรวัยแรงงานทั้งหมด ซึ่งประกอบด้วยแรงงานในระบบและแรงงานนอกระบบ หากสัดส่วนเข้าใกล้ร้อยละ 100 แสดงว่ามีแรงงานในระบบและนอกระบบเข้าสู่ระบบการออมเพื่อการเกษียณอายุดังกล่าวเกือบทั้งหมด

การประเมินระบบการออมในด้านความเพียงพอ (Adequacy) มีเป้าหมายว่าประชากรวัยแรงงานที่เป็นผู้ประกันตนจะต้องมีรายได้ภายหลังเกษียณอายุให้เพียงพอเพื่อทดแทนรายได้ในปัจจุบัน โดยอัตราการทดแทนรายได้จากเงินบำนาญของผู้สูงอายุจะถูกกำหนดด้วยตัวชี้วัดประสิทธิผลของระบบประกันตนผู้สูงอายุ โดยการคำนวณหาอัตราเงินทดแทนเป็นสัดส่วนร้อยละของรายได้หลังเกษียณอายุเมื่อเปรียบเทียบเป็นร้อยละของรายได้ในวัยทำงาน ซึ่งจะใช้เกณฑ์ของสำนักงานเศรษฐกิจการคลังร่วมกับ Deloitte & Touche Consulting Group ประเทศไทย (2545) ที่มีผลของการศึกษาว่ารายได้ที่เพียงพอต่อการดำรงชีพและมีชีวิตความเป็นอยู่ในระดับพื้นฐาน ควรมียอดอัตราทดแทนรายได้หลัง

เกษียณอายุ (Replacement Rate) อยู่ในอัตราทดแทนประมาณร้อยละ 50 - 60 ของเงินเดือนเดือนสุดท้าย จะทำให้ผู้ได้รับบำนาญยังคงรักษาสภาพการดำรงชีพได้เหมือนกับการก่อนการเกษียณอายุ

การประเมินระบบการออมในด้านความยั่งยืน (Sustainability) มีตัวชี้วัดหลายตัวที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย การจ่ายเงินบำนาญในปัจจุบัน การขาดดุลการคลัง มูลค่าปัจจุบันของการคาดการณ์การจ่ายเงินบำนาญ และมูลค่าปัจจุบันของการจ่ายภาษีรายได้ การศึกษาครั้งนี้จะใช้การจ่ายเงินบำนาญ และงบประมาณรายจ่ายคิดเป็นร้อยละของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ หรือร้อยละของงบประมาณในแต่ละปีเมื่อเทียบกับผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศตามมาตรฐานรูปแบบการประเมินของธนาคารโลก

## 3. วิธีการศึกษา

ในการประเมินประสิทธิภาพและสมรรถนะของระบบการออมเพื่อการเกษียณอายุของประเทศไทย จะดำเนินการโดยแยกออกเป็น 3 หัวข้อ ตามเกณฑ์การประเมินที่เป็นมาตรฐานของธนาคารโลก ดังนี้

3.1 การวิเคราะห์ด้านความครอบคลุม ของระบบการออมเพื่อการเกษียณอายุของประเทศไทย เป็นการวิเคราะห์โครงสร้างของประชากร เพื่อดำเนินการหาสัดส่วนของประชากรในวัยแรงงานที่อยู่ในระบบการออมเพื่อการเกษียณอายุประเภทต่างๆ เมื่อเทียบกับประชากรวัยแรงงานทั้งหมด เพื่อพิจารณาว่าสัดส่วนของประชากรที่มีสิทธิได้รับหลักประกันทางสังคมกรณีชราภาพมีมากน้อยเพียงใด หากสัดส่วนเข้าใกล้ร้อยละ 100 แสดงว่ามีแรงงานในระบบและนอกระบบเข้าสู่ระบบการออมเพื่อการเกษียณอายุดังกล่าวเกือบทั้งหมด

3.2 การวิเคราะห์ด้านความเพียงพอ ของระบบการออมเพื่อการเกษียณอายุของประเทศไทย โดยการวิเคราะห์ความเพียงพอของรายได้หลังเกษียณอายุต่อการดำรงชีพ ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ความเพียงพอของประชากรวัยแรงงานในระบบและนอกระบบ โดยกำหนดเงื่อนไขการส่งเงินออมสะสม

ระยะเวลาการส่งเงินสะสม อัตราผลตอบแทน และอัตราการเติบโตของค่าซึ่งรวมอัตราเงินเฟ้อและอัตราค่าจ้างที่แท้จริงสำหรับการคำนวณอัตราทดแทนของรายได้ภายหลังเกษียณอายุ ซึ่งประกอบด้วยข้าราชการบำนาญ ลูกจ้างที่เป็นผู้ประกันตน และผู้ประกอบการอาชีพอิสระต่างๆ โดยคิดเป็นสัดส่วนร้อยละของรายได้หลังเกษียณอายุต่อรายได้ก่อนการเกษียณอายุ เพื่อเทียบกับเกณฑ์ความเพียงพอที่ใช้ หากมากกว่าเกณฑ์ถือว่ามีความเพียงพอ

3.3 การวิเคราะห์ด้านความยั่งยืน ของระบบการออมเพื่อการเกษียณอายุของประเทศไทย โดยการวิเคราะห์ภาระงบประมาณที่จัดสรรสำหรับระบบการออมเพื่อการเกษียณอายุ เนื่องจากความยั่งยืนทางการคลังเกี่ยวข้องกับการจัดสรรงบประมาณเมื่อเปรียบเทียบกับผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ โดยคำนวณภาระงบประมาณที่จัดสรรสำหรับระบบการออมเพื่อการเกษียณอายุแต่ละชนิด และสัดส่วนเงินบำนาญชราภาพต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศและต่องบประมาณ

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาค้นคว้านี้ ประกอบด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนาและการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยมีการวิเคราะห์อนุกรมเวลาด้วยสมการถดถอยอย่างง่ายเพื่อพยากรณ์ค่าแนวโน้มของข้อมูลอนุกรมจนถึงปี พ.ศ. 2565 ดังนี้

$$Econ\_Ind = a + b t$$

โดย Econ\_Ind เป็นตัวแปรเศรษฐกิจมหภาคที่ศึกษาจัดเก็บรวบรวมเป็นรายปี ประกอบด้วย 1) ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ 2) กองทุนประกันสังคม 3) กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ 4) กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ 5) กองทุนสำรองเลี้ยงชีพสำหรับลูกจ้างประจำของส่วนราชการ 6) กองทุนสงเคราะห์ครูภาคเอกชน 7) ปริมาณเบี้ยยังชีพผู้สูงอายุ 8) วงเงินงบประมาณ 9) งบประมาณรายจ่ายประจำ 10) งบประมาณรายจ่ายลงทุน โดยข้อมูลทั้งหมดมีหน่วยเป็นล้านบาท

$t$  เป็นตัวแปรอิสระ หน่วยที่ใช้คือ ปี พ.ศ.

ทั้งนี้ ตัวแปรเศรษฐกิจมหภาคที่ศึกษา (Econ\_Ind) ทั้ง 10 ตัวแปร สำหรับปี พ.ศ. 2540 - 2558 ซึ่งเป็นข้อมูลจริง และสำหรับปี พ.ศ. 2559 ซึ่งเป็นตัวเลขประมาณการของหน่วยงานเจ้าของข้อมูล ได้นำมาใช้ในการประมาณการสัมประสิทธิ์  $a$  และ  $b$  ของสมการถดถอย เพื่อใช้ในการประมาณการตัวแปรเศรษฐกิจมหภาคทั้ง 10 ตัวแปรสำหรับปี พ.ศ. 2560-2565

การศึกษาค้นคว้านี้ใช้ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) และเอกสารสิ่งพิมพ์ออนไลน์ ประกอบด้วย 1) ข้อมูลโครงสร้างงบประมาณ ของสำนักนโยบายการคลัง สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง และระบบฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์บน Website ของสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง ([www.fpo.go.th](http://www.fpo.go.th)) 2) ข้อมูลผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ โครงสร้างของประชากรไทย งบประมาณการประชากร จากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ([www.nesdb.go.th](http://www.nesdb.go.th)) 3) ข้อมูลจำนวนสมาชิก กองทุนประกันสังคม ตามมาตรา 33, 39, และ 40 (เฉพาะส่วนของบำเหน็จ) การจ่ายเงินบำเหน็จบำนาญข้าราชการ กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ และกองทุนรวมเพื่อการเลี้ยงชีพ จากสำนักงานประกันสังคม กระทรวงแรงงาน 4) ข้อมูลกองทุนการออมแห่งชาติ และการจัดสรรงบประมาณภาครัฐเข้าสู่ระบบการออม จากสำนักนโยบายการออมและการลงทุน กระทรวงการคลัง 5) ข้อมูลประชากรวัยแรงงาน กระทรวงแรงงาน 6) ข้อมูลเบี้ยยังชีพผู้สูงอายุ จากกระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ และกระทรวงมหาดไทย 7) ข้อมูลกองทุนสงเคราะห์ครูเอกชนจากกระทรวงศึกษาธิการ 9) สิ่งพิมพ์จากห้องสมุดสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง ซึ่งส่วนใหญ่เป็นงานวิจัยของสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง ที่เกี่ยวข้องกับการออมเพื่อการเกษียณ กองทุนการออมต่างๆ และเอกสารวิชาการเพื่อการบรรจุแต่งตั้งข้าราชการให้สูงขึ้น

## 4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

### 4.1 การวิเคราะห์ด้านความครอบคลุม

ตารางที่ 1 แสดงข้อมูลประชากรผู้มีสิทธิได้รับหลักประกันทางสังคมกรณีชราภาพ จากการวิเคราะห์พบว่า ปัจจุบันประเทศไทยมีจำนวนประชากรประมาณ 65.1 ล้านคน ประกอบด้วย ประชากรวัยแรงงานหรือผู้ที่มีอายุระหว่าง 15 - 60 ปี จำนวนประมาณ 42.96 ล้านคน หรือคิดเป็นร้อยละ 65.99 ของประชากรทั้งหมด และประชากรที่ไม่ใช่วัยแรงงานหรือผู้ที่มีอายุน้อยกว่า 15 ปีหรือสูงกว่า 60 ปีขึ้นไป ประมาณ 22.14 ล้านคน หรือร้อยละ 34.01 ของประชากรทั้งหมด โดยแยกเป็นประชากรที่มีอายุไม่ถึง 15 ปี ประมาณ 11.79 ล้านคน หรือร้อยละ 18.11 ของประชากรทั้งหมด และในวัยเกษียณ ประมาณ 10.35 ล้านคน หรือร้อยละ 15.90 ของประชากรทั้งหมด ซึ่งในกรณีของประชากรวัยชราภาพนั้น ภาครัฐได้จัดให้มีสวัสดิการด้านการชราภาพแบบถ้วนหน้า โดยจ่ายเบี้ยยังชีพตามระดับของความชราในอัตราที่เพิ่มสูงขึ้น

ส่วนระบบการออมเพื่อการเกษียณสำหรับประชาชนวัยแรงงานซึ่งมีอายุระหว่าง 15 - 60 ปี จำนวนประมาณ 42.96 ล้านคน ดังกล่าว ได้จัดแบ่งออกเป็นผู้อยู่ในตลาดแรงงานประมาณ 34.42 ล้านคน หรือร้อยละ 52.87 ของประชากรทั้งหมด ในจำนวนนี้มีประชาชนที่เป็นแรงงานในระบบ (ผู้มีรายได้ประจำ มีเงินเดือนที่แน่นอน หรือเรียกว่า “มนุษย์เงินเดือน”) ซึ่งได้แก่ ข้าราชการ พนักงานของบริษัทเอกชน พนักงานรัฐวิสาหกิจ รวมถึงพนักงานและลูกจ้างตามสัญญาจ้างในหน่วยงานราชการ รวมประมาณจำนวน 16.49 ล้านคน หรือร้อยละ 25.33 ของประชากรทั้งหมด และแรงงานนอกระบบ (ผู้ที่ประกอบอาชีพอิสระ มีรายได้ไม่แน่นอน) ประมาณ 17.93 ล้านคน หรือร้อยละ 27.54 ของประชากรทั้งหมด ซึ่งได้แก่ ผู้ประกอบธุรกิจส่วนตัว ผู้ประกอบอาชีพเกษตรกรรม และผู้รับจ้างทั่วไป นอกจากนี้ ในกลุ่มผู้อยู่ในวัยแรงงาน มีบางส่วนที่ไม่อยู่ในตลาดแรงงาน เช่น อยู่ระหว่างศึกษาเล่าเรียน ไม่ได้ทำงาน หรือเป็นผู้ทุพพลภาพ เป็นต้น รวมประมาณจำนวน 8.54 ล้านคน หรือคิดเป็นร้อยละ 13.12 ของประชากรทั้งหมด

ตารางที่ 1 แสดงข้อมูลประชากร ผู้มีสิทธิได้รับหลักประกันทางสังคมกรณีชราภาพ

ประชากร (คน)	วัยแรงงาน/ ไม่ใช่วัยแรงงาน	กลุ่มแรงงาน	จำนวน (ล้านคน)	สัดส่วนต่อประชากรทั้งหมด (ร้อยละ)
65.1	ไม่ใช่วัยแรงงาน	อายุน้อยกว่า 15 ปี	11.79	18.11
		อายุมากกว่า 60 ปี	10.35	15.90
		รวม	22.14	34.01
	วัยแรงงาน อายุ 15-60 ปี	อยู่ในตลาดแรงงาน	34.42	52.87
		ในระบบ	16.49	25.33
		นอกระบบ	17.93	27.54
		ไม่อยู่ในตลาดแรงงาน	8.54	13.12
		รวม	42.96	65.99

ที่มา : ข้อมูล ณ ธันวาคม 2558 จากสำนักงานสถิติแห่งชาติ และกระทรวงแรงงาน

จากการวิเคราะห์ตัวเลขของสำนักงานสถิติแห่งชาติ และกระทรวงแรงงานพบว่า แรงงานในระบบจำนวนประมาณ 16.49 ล้านคน คิดเป็นร้อยละ 38.38 (ร้อยละ 38) ของประชากรวัยแรงงาน มีหลักประกันด้านสุขภาพตามการ ออมภาคบังคับ อาทิ เสาหลักที่ 0 เบี้ยยังชีพผู้สูงอายุ ระบบ บำเหน็จบำนาญข้าราชการแบบเดิม เสาหลักที่ 1 กองทุน ประกันสังคม (มาตรา 33, มาตรา 39) เสาหลักที่ 2 กองทุน บำเหน็จบำนาญข้าราชการ (กบข.) กองทุนสงเคราะห์ตาม กฎหมายว่าด้วยโรงเรียนเอกชน หรือเสาหลักที่ 3 กองทุน สำรองเลี้ยงชีพ กองทุนรวมเพื่อการเลี้ยงชีพ กองทุนการออม แห่งชาติ (กอช.) ส่วนแรงงานนอกระบบ ซึ่งมีจำนวนประมาณ 17.93 ล้านคน มีเพียงจำนวนประมาณ 3 ล้านคน หรือร้อยละ 16.73 ของแรงงานนอกระบบทั้งหมด มีการออมเพื่อการ เกษียณอายุ ได้แก่ กองทุนประกันสังคม (มาตรา 40) และ กองทุนการออมแห่งชาติ ซึ่งเป็นภาคสมัครใจ หรือการออม ในรูปแบบอื่น และอีกประมาณ 14.93 ล้านคน คิดเป็นร้อยละ 83.26 ไม่มีการออมเพื่อการเกษียณอายุ ในส่วนประชากรใน วัยแรงงานที่ไม่อยู่ในตลาดแรงงานจำนวนประมาณ 8.54 ล้านคน นั้น ซึ่งอาจจะอยู่ในภาคการศึกษา หรือไม่ทำงาน หรือว่างงาน หรือพิการ ภาครัฐจะต้องมีมาตรการ รวมทั้งดำเนินการส่งเสริม ให้มีการออมเพื่อการเกษียณอายุด้วย เพื่อลดภาระการดูแล ได้ในยามชราภาพ

สรุปผลการศึกษาวิเคราะห์ พบว่าประชากรวัยแรงงาน ของไทยประมาณ 23.47 ล้านคน ซึ่งเป็นแรงงานนอกระบบ ส่วนหนึ่งและแรงงานที่ไม่อยู่ในตลาดแรงงานทั้งหมด ไม่อยู่ใน ระบบการออมเพื่อการเกษียณอายุ หรือคิดเป็นร้อยละ 54.63 ของประชากรวัยแรงงานทั้งหมด แต่เมื่อประชากร วัยแรงงานเหล่านี้เข้าสู่ภาวะชราภาพก็จะได้รับสวัสดิการ จากภาครัฐด้วยกันทั้งสิ้น

## 4.2 การวิเคราะห์ด้านความเพียงพอ

หัวข้อนี้จะทำการวิเคราะห์อัตราการทดแทน เงินบำนาญเพื่อชราภาพเพื่อเป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพของ ระบบการประกันรายได้ของคนในวัยชรา ทั้งนี้ รายได้หลัง การเกษียณอายุเพื่อทดแทนรายได้ก่อนเกษียณอายุ ควร จะอยู่ในอัตราประมาณร้อยละ 50 - 60 ของเงินเดือนเดือน สิ้นสุดท้าย ดังนั้น จะเห็นว่าแรงงานในระบบส่วนที่เป็นข้าราชการ ที่อยู่ในระบบบำนาญแบบเดิม (เสาหลักที่ 0) และเป็นสมาชิก ของ กบข. (เสาหลักที่ 2) จะมีรายได้หลังเกษียณอายุเป็น เงินบำนาญร้อยละ 50 - 70 ของเงินเดือนเดือนสุดท้าย ซึ่งอยู่ใน เกณฑ์ที่เพียงพอต่อการดำรงชีพขั้นพื้นฐาน

ส่วนแรงงานในระบบที่เป็นสมาชิกของกองทุนประกัน สังคม (เสาหลักที่ 1) ประมาณ 16 ล้านคน จะมีรายได้ต่อเดือน ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานมาก และจะมีความยากจนในวัยชรา หากไม่มีการออมเพิ่มเติมในระหว่างวัยทำงาน โดยคาดการณ์ ว่าจะมีรายได้หลังเกษียณอายุเพียงร้อยละ 19

นอกจากนี้ สำหรับแรงงานนอกระบบจำนวนประมาณ 18 ล้านคน และไม่อยู่ในตลาดแรงงานอีกจำนวนประมาณ 9 ล้านคน รวมเป็นประมาณ 27 ล้านคน จะได้รับเงินน้อยกว่า กลุ่มผู้ออมอื่นๆ เพราะส่วนใหญ่จะต้องพึ่งพาเบี้ยยังชีพ และ เพื่อให้เกิดความเพียงพอดังกล่าว กลุ่มแรงงานนอกระบบ จะต้องมีการออมเพิ่มเติม เช่น การเข้าเป็นสมาชิกกองทุน การออมแห่งชาติ เป็นต้น ซึ่งเป็นภาคสมัครใจ และทำการออม ตั้งแต่อายุ 15-60 ปี โดยจะได้รับเงินสนับสนุนในรูปแบบของ เงินบำนาญหลังเกษียณอายุ ทั้งนี้ จะสามารถดำรงชีพขั้น พื้นฐานตามเกณฑ์มาตรฐานได้ในกรณีที่มีการออมอย่าง ต่อเนื่อง ซึ่งเมื่อรวมกับเบี้ยยังชีพที่ได้รับจากภาครัฐ (เสาหลัก ที่ 0) จึงทำให้คาดว่าจำนวนเงินที่ได้รับนั้นเพียงพอต่อการ ดำรงชีพต่อไป

ผลการศึกษาของสำนักงานเศรษฐกิจการคลังร่วมกับ Deloitte & Touche Consulting Group ประเทศไทย รายงานว่ารายได้ที่เพียงพอต่อการ ดำรงชีพหลังเกษียณอายุของคนไทยมีอัตราทดแทนรายได้หลังเกษียณอายุ (Replacement Rate)

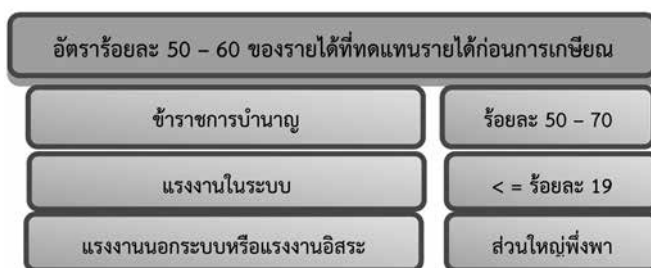


การคาดการณ์รายได้หลังเกษียณของผู้ประกันตนในกองทุนประกันสังคมว่าจะมีรายได้ไม่เกินร้อยละ 19 ของเงินเดือนเดือนสุดท้ายซึ่งจะไม่เพียงพอต่อรายจ่ายนั้น คำนวณมาจากสมมติฐาน (1) ผลประโยชน์ตอบแทนที่ได้รับจากกองทุนประกันสังคมในรูปของเงินบำนาญ เพื่อกำหนดหาอัตราทดแทนของรายได้ โดยมีวิธีการร้อยละ<sup>7</sup>  $20 + 1.5$  หมายความว่าผู้ประกันตนต้องเป็นสมาชิกมาแล้ว 20 ปี และได้รับผลประโยชน์ทดแทนร้อยละ 20 ของเงินเดือนเฉลี่ย 5 ปีสุดท้าย โดยเงินเดือนเฉลี่ยที่ได้ดังกล่าวจะต้องไม่เกิน 15,000 บาท และหลังจากปีที่ 20 ผู้ประกันตนจะได้รับผลประโยชน์เพิ่มขึ้นอีกปีละร้อยละ 1.5 (2) ผู้ประกันตนจะต้องเริ่มทำงานเมื่ออายุ 25 ปี และอยู่ในระบบประกันสังคมอีก 35 ปี และได้รับบำนาญให้เมื่อผู้ประกันตนเกษียณอายุที่ 60 ปี (3) มีอัตราการเติบโตของค่าจ้าง (Wage Growth) ร้อยละ 5 (4) จำนวนที่ระดับค่าจ้างเริ่มต้นเฉลี่ยต่ำกว่า 10,000 บาท โดยเริ่มต้นที่ 7,600 บาท (5) โดยใช้ข้อมูลอ้างอิงจากรายได้และจำนวนแรงงานมาจากสำนักงานประกันสังคม ตั้งแต่ต่ำกว่า 1,650 - 15,000 บาท

ผลจากการคำนวณ เมื่อผู้ประกันตนอยู่ในระบบตั้งแต่เริ่มต้นจนเกษียณอายุที่ 60 ปี จะมีรายได้ในเดือนสุดท้ายจำนวน 39,965.80 บาท และรายได้เฉลี่ย 5 ปีสุดท้ายเท่ากับ 36,336.00 บาท แต่มีข้อกำหนดเงื่อนไขของรายได้ที่จะนำมาคำนวณบำนาญไม่เกิน 15,000 บาท ซึ่งมีระยะเวลาในการส่งเงินออมเข้ากองทุนเป็นเวลา 35 ปี

$$\begin{aligned} \text{ดังนั้น การคำนวณบำนาญ} &= \text{เงินบำนาญรายเดือน}^8 &&= \{(20 + (1.5 \cdot (t-15))) \cdot w\} / 100 \\ \text{โดยที่ } t &= \text{ระยะเวลาที่ส่งเงินสมทบกรณีชราภาพ} &&= 35 \text{ ปี} \\ w &= \text{ค่าจ้างเฉลี่ย 60 เดือนสุดท้าย} &&= 36,336 \text{ (15,000)} \\ \text{เงินบำนาญ} &= ((20 + (1.5 \cdot 20)) \cdot 15,000) / 100 &&= 7,500 \text{ บาท} \end{aligned}$$

เมื่อเปรียบเทียบกับสัดส่วนร้อยละรายได้ก่อนเกษียณอายุหรือเงินเดือนเดือนสุดท้าย = 18.77 หรือประมาณ ร้อยละ 19 ซึ่งน้อยกว่าสัดส่วนร้อยละ 50 ของรายได้ก่อนการเกษียณอายุ โดยรวมจะเห็นว่าแรงงานดังกล่าวมีรายได้จากเงินบำนาญร่วมกับเบี้ยยังชีพที่ได้รับอีก 600 บาท ก็ไม่เพียงพอกับรายได้ที่เหมาะสมซึ่งขาดอีกประมาณร้อยละ 31 จึงจะมีรายได้ในระดับร้อยละ 50 ของรายได้ก่อนการเกษียณอายุ



ภาพที่ 2 แสดงอัตราร้อยละของรายได้ที่สามารถทดแทนรายได้หลังเกษียณอายุเพื่อให้มีความเพียงพอ

<sup>7</sup>ตามพระราชบัญญัติประกันสังคม

<sup>8</sup>ตามพระราชบัญญัติประกันสังคม

สรุปผลการวิเคราะห์ความเพียงพอของรายได้หลังเกษียณอายุต่อการดำรงชีพ พบว่าข้าราชการบำนาญแบบเดิมและสมาชิกกองทุนบำเหน็จบำนาญแห่งชาติมีรายได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ของรายได้เดิม ส่วนแรงงานในระบบซึ่งเป็นผู้ประกันตนของกองทุนประกันสังคมมีรายได้เพียงร้อยละ 19 และแรงงานนอกระบบหรือแรงงานอิสระนั้นส่วนใหญ่เมื่อเกษียณอายุแล้วจะพึ่งพาเพียงเบี้ยยังชีพ โดยรวมประชากรวัยแรงงานส่วนใหญ่จะมีรายได้ภายหลังเกษียณอายุยังไม่เพียงพอต่อการดำรงชีพขั้นพื้นฐานได้

#### 4.3 การวิเคราะห์ด้านความยั่งยืน

##### 4.3.1 การวิเคราะห์ภาระงบประมาณสำหรับระบบการออมเพื่อการเกษียณอายุ

การจัดสรรงบประมาณเพื่อรองรับการชราภาพที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องอาจส่งผลกระทบต่อเสถียรภาพด้านการคลังได้ ตารางที่ 2 เป็นตัวเลขข้อมูลการประมาณการการจัดสรรงบประมาณสำหรับเงินบำนาญเพื่อการชราภาพ ได้แก่ การสงเคราะห์เบี้ยยังชีพคนชรา กองทุนประกันสังคม เงินเบี้ยหวัดบำเหน็จบำนาญ กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ และกองทุนการออมแห่งชาติ พบว่าภาครัฐจะต้องดำเนินการจัดสรรงบประมาณในปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 จำนวนสูงถึง 297,215 ล้านบาท โดยจำแนกเป็นการจัดสรรเพื่อการสงเคราะห์เบี้ยยังชีพสำหรับผู้สูงอายุจำนวน 75,466 ล้านบาท การจ่ายเงินสมทบเข้ากองทุนประกันสังคมจำนวน 15,175 ล้านบาท จ่ายเป็นเงินเบี้ยหวัดบำเหน็จบำนาญข้าราชการจำนวน 160,223 ล้านบาท และจ่ายเงินสมทบเข้ากองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการจำนวน 46,351 ล้านบาท เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบกับผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ และงบประมาณรายจ่ายประจำปี พ.ศ. 2558 จะเห็นว่าเงินบำนาญเพื่อการชราภาพต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 2.22 และต้องงบประมาณรายจ่ายคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 11.54

ในปี พ.ศ. 2559 รัฐบาลกำหนดกรอบวงเงินงบประมาณเป็นจำนวน 2,776,000 ล้านบาท โดยจ่ายเงินบำนาญ

เพื่อการชราภาพเป็นจำนวน 311,478 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2558 จำนวนร้อยละ 4.79 ซึ่งแยกเป็นกองทุนประกันสังคมเพิ่มขึ้นร้อยละ 53.54 เงินเบี้ยหวัดข้าราชการบำนาญเพิ่มร้อยละ 9.66 ส่วนเงินสำหรับผู้สูงอายุลดลงร้อยละ 12.8 และเงินกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการลดลงเพียงเล็กน้อยคิดเป็นร้อยละ 0.4 เท่านั้น เนื่องจากอาจมีการเปลี่ยนแปลงในด้านข้อมูลและมีข้าราชการบางกลุ่มลาออกจากการเป็นสมาชิกกองทุน ทั้งนี้ ส่วนของการจ่ายเงินเข้ากองทุนการออมแห่งชาติจำนวน 633 ล้านบาทนั้น เพราะได้มีการเปิดรับสมาชิกกองทุนการออมแห่งชาติเมื่อวันที่ 20 สิงหาคม พ.ศ. 2558 ณ ทำเนียบรัฐบาล ดังนั้น จึงไม่มีตัวเลขเปรียบเทียบกับปี พ.ศ. 2558

จากตัวเลขประมาณการในปี พ.ศ. 2560 - 2568 หรือในอีก 10 ปีข้างหน้า พบว่าในปี พ.ศ. 2568 รัฐบาลจะต้องรับภาระในการจัดสรรงบประมาณสำหรับจ่ายเข้าสู่ระบบบำนาญเพื่อการชราภาพเป็นจำนวนประมาณ 738,820 ล้านบาท ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับสัดส่วนร้อยละที่เพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2559 คิดเป็นร้อยละ 248.58 หรือ 2.49 เท่า โดยในปี พ.ศ. 2568 มีจำนวนเงินบำนาญเพื่อการชราภาพอยู่ในสัดส่วนร้อยละ 3.93 ต่อ GDP และสัดส่วนร้อยละ 20.29 ต่อวงเงินงบประมาณ ซึ่งเป็นตัวเลขที่เพิ่มขึ้นสูงมากและเป็นภาระทางการคลังของรัฐบาล โดยพิจารณาจากตัวเลขที่รัฐบาลจะต้องจ่ายเบี้ยหวัดบำเหน็จบำนาญให้แก่ข้าราชการที่เกษียณอายุสูงถึง 462,017 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 12.69 ต่องบประมาณรายจ่ายประจำปี พ.ศ. 2568

ดังนั้น การคาดการณ์ว่าภายใน 20 ปีข้างหน้าผู้สูงอายุที่เป็นข้าราชการบำนาญก็จะทยอยเสียชีวิตลง อาจส่งผลทำให้การจ่ายเงินเบี้ยหวัดบำเหน็จบำนาญลดลงได้บ้าง เพราะข้าราชการส่วนใหญ่ในอีก 20 ปี จะอยู่ในระบบของกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการทั้งหมด จากการวิเคราะห์เห็นว่าภาครัฐจะจ่ายเงินสมทบเข้าสู่กองทุนมีเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องและมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นทุกปี โดยรัฐบาลจ่ายเงินบำนาญเพื่อการชราภาพคิดเป็นอัตราเพิ่มเฉลี่ยร้อยละ 10.00 ต่อปี ซึ่งเป็น

สัดส่วนที่เพิ่มขึ้นทุกปี โดยภาพรวมของกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการมีสัดส่วนเพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 9.56 ต่อปี การจ่ายเงินสงเคราะห์เบี้ยยังชีพผู้สูงอายุมีอัตราเพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 5.35 ต่อปี กองทุนประกันสังคมมีเพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 10.63 เบี้ยหวัดบำเหน็จบำนาญข้าราชการเพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 11.38

ตารางที่ 2 แสดงข้อมูลการจัดสรรงบประมาณภาครัฐเข้าสู่ระบบการออมเพื่อการเกษียณอายุ ปี พ.ศ. 2558 - 2568

หน่วย : ล้านบาท

ปีงบประมาณ	GDP (ปีงบประมาณ)	วงเงินงบประมาณ	เบี้ยยังชีพผู้สูงอายุ	กองทุนประกันสังคม	เงินเบี้ยหวัดบำเหน็จบำนาญข้าราชการ	เงินสำหรับ กบข.	กอช.	รวมบำนาญเพื่อการชราภาพ	สัดส่วนเงินชราภาพต่อ GDP	สัดส่วนต่องบประมาณ
2558	13,415,830	2,575,000	75,466	15,175	160,223	46,351	-	297,215	2.22	11.54
2559	14,034,300	2,776,000	65,799	23,300	175,693	46,053	633	311,478	2.22	11.22
2560	14,434,973	2,754,650	70,178	43,702	229,706	58,333	1,920	403,839	2.80	14.66
2561	14,981,825	2,865,382	74,557	44,729	255,973	68,346	2,400	446,005	2.98	15.57
2562	15,528,676	2,976,114	78,935	45,781	298,257	77,030	2,880	502,883	3.24	16.90
2563	16,075,528	3,086,846	83,314	46,857	329,226	83,784	3,410	546,591	3.40	17.71
2564	16,622,380	3,197,578	87,692	47,958	357,870	90,063	3,898	587,481	3.53	18.37
2565	17,169,232	3,308,310	92,071	49,085	383,955	95,853	4,385	625,349	3.64	18.90
2566	17,716,083	3,419,042	96,435	50,238	411,429	101,636	4,872	664,610	3.75	19.44
2567	18,262,935	3,529,774	100,814	51,419	440,379	108,077	5,359	706,048	3.87	20.00
2568	18,809,787	3,640,506	105,192	52,627	462,017	113,050	5,934	738,820	3.93	20.29

ที่มา : สำนักนโยบายการออมและการลงทุน สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง และคำนวณโดยผู้วิจัยปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 - 2559 เป็นข้อมูลจริง จากเอกสารงบประมาณ ณ วันที่ 12 พฤษภาคม 2559

หมายเหตุ 1. รายการกองทุนประกันสังคมเป็นตัวเลขกรณีชราภาพและสงเคราะห์บุตร

2. ใช้สมมติฐานว่าการตั้งงบประมาณให้แก่กองทุนประกันสังคม และ กบข. ได้เต็มจำนวน ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2560 เป็นต้นไป

3. ข้อมูลปี พ.ศ. 2560 - 2568 เป็นข้อมูลประมาณการโดยการพยากรณ์แนวโน้มของข้อมูล โดยค่าสัมประสิทธิ์ของสมการถดถอยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สรุป ผลการวิเคราะห์ความยั่งยืนได้ดังนี้

(1) รัฐมีภาระงบประมาณที่สูงขึ้น จากการจ่ายเงินบำนาญข้าราชการและเบี้ยยังชีพสำหรับผู้สูงอายุมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นส่งผลกระทบต่อภาระการคลังของรัฐบาลในอนาคตได้

(2) ภาครัฐมีแนวโน้มที่จะต้องจ่ายเงินเพิ่มขึ้นให้แก่กองทุนต่างๆ ประกอบด้วย กองทุนประกันสังคม กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ การสงเคราะห์เบี้ยยังชีพผู้สูงอายุ กองทุนสำรองเลี้ยงชีพสำหรับลูกจ้างประจำของส่วนราชการ กองทุนสงเคราะห์ครูฯ กองทุนการออมแห่งชาติ

(3) จากการที่ประชากรวัยแรงงานลดลงจะส่งผลกระทบต่อความสามารถในการผลิตและผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ ไม่สามารถเพิ่มขึ้นตามศักยภาพ ขณะที่ภาครัฐมีการจัดสรรงบประมาณเพิ่มสูงขึ้น เพราะมีการใช้จ่ายในรูปแบบสวัสดิการแก่ประชากรผู้สูงอายุที่มีเพิ่มขึ้น ทำให้ในอนาคตประเทศไทยมีสัดส่วนของงบประมาณต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศเพิ่มขึ้นมีผลกระทบต่อความยั่งยืนทางการคลังได้

## 5. สรุปผลการศึกษา

การประเมินระบบการออมเพื่อการเกษียณอายุของประเทศไทย สามารถสรุปผลทั้ง 3 มิติ คือ ด้านความครอบคลุม ความเพียงพอ และความยั่งยืน ได้ดังนี้

1) ด้านความครอบคลุมสำหรับประชากรวัยแรงงาน ทั้งในระบบและนอกระบบ พบว่าแรงงานร้อยละ 54.63 ของแรงงานทั้งหมดไม่อยู่ในระบบการออมเพื่อการเกษียณอายุ อย่างไรก็ตาม อาจกล่าวได้ว่าหลังจากแรงงานเหล่านี้เกษียณเข้าสู่วัยชรา ก็จะได้รับสวัสดิการจากรัฐเป็นเบี้ยยังชีพตลอดไป โดยมีสาระสำคัญดังนี้

(1) ระบบการออมเพื่อการเกษียณอายุภาคบังคับสำหรับแรงงานในระบบ และอยู่ในตลาดแรงงาน ซึ่งมีอายุระหว่าง 15 - 60 ปี โดยมีสัดส่วนประมาณ 1 ใน 3 ส่วนของประชากรวัยแรงงานทั้งหมด เป็นสมาชิกในกองทุนต่างๆ เช่น กองทุนประกันสังคม และกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ เป็นต้น

(2) ระบบการออมเพื่อการเกษียณอายุภาคสมัครใจ โดยมีสัดส่วนของประชากรวัยแรงงานนอกระบบและไม่อยู่ในตลาดแรงงานประมาณ 2 ใน 3 ส่วนของประชากรวัยแรงงาน

ทั้งหมด สามารถเข้าสู่ระบบการออมโดยผ่านกองทุนการออมแห่งชาติ (นวพร วิริยานุพงศ์) และกองทุนประกันสังคม (ตามมาตรา 40) ได้

(3) ประชากรวัยแรงงานเมื่อเกษียณอายุหรือเข้าสู่วัยชราจะได้รับเบี้ยยังชีพ ซึ่งภาครัฐจะจ่ายให้แก่ผู้สูงอายุตั้งแต่ 60 ปีขึ้นไป เพื่อให้สามารถดำรงชีพอยู่ได้

2) ด้านความเพียงพอของรายได้ภายหลังเกษียณอายุ จะมีความเพียงพอเฉพาะประชากรวัยแรงงานในกลุ่มของข้าราชการบำนาญที่จะมีรายได้ร้อยละ 50 ของรายได้ก่อนการเกษียณอายุนั้น แต่สำหรับกลุ่มประชากรวัยแรงงานอื่นส่วนใหญ่ยังไม่มีความเพียงพอต่อการดำรงชีพ โดยที่ผลการคำนวณมูลค่ารายได้ภายหลังเกษียณอายุของกลุ่มประชากรดังกล่าวจะมีรายได้เพียงร้อยละ 19 ของรายได้ก่อนการเกษียณอายุ ซึ่งเป็นตัวเลขที่ต่ำกว่าเกณฑ์ที่ศึกษานี้ใช้ ซึ่งกำหนดว่าไม่ควรต่ำกว่าร้อยละ 50-60 ของรายได้ก่อนเกษียณ

ดังนั้น จะเห็นว่ารายได้ของประชากรวัยแรงงานสำหรับประเทศไทยไม่เพียงพอต่อการดำรงชีพภายหลังเกษียณอายุ

3) ด้านความยั่งยืนของระบบการออม พบว่าระบบการออมเพื่อการเกษียณอายุที่ภาครัฐได้ดำเนินการรองรับประชากรวัยแรงงานเมื่อเกษียณอายุแล้วนั้น ส่วนใหญ่จะเป็นภาระทางด้านการคลังทั้งทางตรงและทางอ้อม อีกทั้งในแต่ละปีรัฐบาลจะต้องจัดสรรงบประมาณค่อนข้างสูงเพื่อสมทบจำนวนเงินออมเข้าสู่กองทุนที่มีการเติบโตขึ้นทุกปี รวมทั้งการจ่ายเบี้ยยังชีพที่สูงขึ้นเพราะมีประชากรเข้าสู่วัยชราภาพมากขึ้นเช่นกัน ยกเว้นกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการที่จะมีภาระลงได้ในอนาคต อีกทั้งจากการที่ประเทศไทยเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุมากขึ้น ทำให้มีสัดส่วนของประชากรวัยแรงงานลดลงเมื่อเปรียบเทียบกับประชากรโดยรวมทั้งหมด ซึ่งส่งผลทำให้ภาครัฐจัดเก็บรายได้ที่เป็นภาษีอากรของประเทศลดลง และอาจส่งผลทำให้ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศลดลงได้ ในอนาคต หรืออาจกล่าวได้ว่าสังคมผู้สูงอายุมีผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ

ทั้งนี้ ผลการศึกษาสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 3 ดังนี้

ตารางที่ 3 สรุปผลการประเมินระบบการออมเพื่อการเกษียณอายุของประเทศไทย

กรอบการประเมิน	เสาหลักที่ 0		เสาหลักที่ 1	เสาหลักที่ 2	เสาหลักที่ 3
	เบี้ยยังชีพ	ระบบบำเหน็จ บำนาญข้าราชการ	กองทุนประกันสังคม กรณีชราภาพ	กองทุนบำเหน็จ บำนาญข้าราชการ	กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ กองทุนการออม แห่งชาติ
ความครอบคลุม	มากเกินไป (ควรจ่ายให้เฉพาะผู้มีรายได้น้อยกว่าเท่านั้น)	ข้าราชการทั้งหมดก่อนปี 2540	เพียงร้อยละ 38 ของผู้ที่อยู่ในวัยแรงงาน	ข้าราชการทั้งหมด (หลังปี 2540)	เพียงร้อยละ 17 ของแรงงานนอกระบบ และร้อยละ 11 ของแรงงานนอกระบบและไม่อยู่ในตลาดแรงงาน
ความเพียงพอ	รายได้ยังไม่เพียงพอต่อการดำรงชีพขั้นพื้นฐาน	เพียงพอในระดับที่สามารถดำรงชีพภายหลังเกษียณอายุ ซึ่งอาจมีรายได้ใกล้เคียงก่อนเกษียณอายุ และไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ของรายได้ก่อนเกษียณอายุ	เพียงพอในระดับเส้นความยากจนเท่านั้น แต่ไม่เพียงพอถึงร้อยละ 50 ของรายได้ก่อนเกษียณอายุ เนื่องจากได้รับเงินบำนาญจากประกันสังคมเพียงร้อยละ 19 ของรายได้ก่อนเกษียณอายุ	เงิน กบข. และเงินบำนาญข้าราชการในระดับคุณภาพและสามารถดำรงชีพมีรายได้หลังเกษียณอายุได้อย่างเพียงพอ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ของรายได้ก่อนเกษียณอายุ	ยังไม่เพียงพอ เนื่องจากมีการออมในระดับต่ำ (รวมกับเบี้ยยังชีพอาจทำให้มีความเพียงพอต่อการดำรงชีพได้)
ความยั่งยืน	มีการจัดสรรงบประมาณเพิ่มขึ้นทุกปี และเป็นภาระการคลังมากขึ้น	ไม่ยั่งยืน และเป็นภาระทางการคลัง	ไม่ยั่งยืน และเป็นภาระทางการคลัง	มีความยั่งยืน แต่เป็นภาระทางการคลังเพียงบางส่วน และลดลงได้ในอนาคต	มีความยั่งยืน แต่ก็ เป็นภาระทางการคลังที่ลดลง

## 6. ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาพบว่า การประเมินระบบการออมเพื่อการเกษียณอายุของประเทศไทยมีประเด็นที่ควรจะดำเนินการปฏิรูปพัฒนา หรือปรับปรุงให้มีความสมบูรณ์ สำหรับการดูแลด้านสวัสดิการเพื่อการชราภาพของผู้สูงอายุอย่างแท้จริง ดังต่อไปนี้

1) ด้านความครอบคลุม สำหรับประชากรวัยแรงงานในระบบ ซึ่งเป็นภาคบังคับ เมื่อเกษียณอายุจะได้รับเบี้ยยังชีพและเงินออมจากประกันสังคมตามข้อกำหนดแบบถ้วนหน้า แต่เพื่อให้ผลมีความครอบคลุมมากขึ้นสำหรับประชากรวัยแรงงานที่อยู่ในภาคสมัครใจและแรงงานนอกระบบ เนื่องจากเป็นกลุ่มของประชากรที่มีรายได้ไม่แน่นอน ก่อให้เกิดปัญหาหนี้สิน ดังนั้นภาครัฐจะต้องดำเนินการในเชิงรุกและสร้างแรงจูงใจ เพื่อดึงดูดจำนวนแรงงานดังกล่าวเข้าสู่ระบบการออมเพื่อการเกษียณอายุ เพื่อให้มีความครอบคลุมทุกครัวเรือน มีการสนับสนุนและส่งเสริมให้ประชาชนได้รับความรู้ วิธีการวางแผนการเงินสำหรับการใช้จ่ายและเหลือเงินออมไว้ใช้ในยามชราภาพ

2) ด้านความเพียงพอ ภาครัฐจะต้องริบเร่งให้มีการจัดตั้งกองทุนภาคบังคับให้ประชากรวัยแรงงานในระบบ ซึ่งเป็นภาคบังคับ ส่งเงินออม นายจ้างสมทบ และภาครัฐในการสนับสนุน โดยกำหนดจำนวนเงินสะสมที่มีการคำนวณรายได้เพื่อให้เพียงพอต่อการดำรงชีพภายหลังเกษียณอายุ ซึ่งเป็นการเพิ่มเติมจากกองทุนสำรองเลี้ยงชีพเดิมที่เป็นภาคสมัครใจ และภาครัฐควรหาแนวทางในการชะลอการจ่ายเงินบำนาญออกไปได้อีกระยะหนึ่ง และเพิ่มระยะเวลาของการออมเพื่อการเกษียณอายุเพิ่มขึ้น โดยกำหนดอัตราการจัดส่งเงินออม และเงินสะสม หรือเงินสมทบในแต่ละกองทุนตามความเหมาะสมของระบบเศรษฐกิจ และค่าครองชีพที่เป็นปัจจุบัน รวมทั้งมีการปรับเปลี่ยนนโยบายด้านการลงทุนของกองทุนที่บริหารจัดการโดยภาครัฐ เพื่อให้เกิดผลตอบแทนที่สูงขึ้น

3) ด้านความยั่งยืน ภาครัฐต้องจัดหากองทุนบำนาญที่ช่วยลดภาระด้านการคลังของภาครัฐลงได้ในอนาคต การจัดหาแหล่งเงินลงทุนเพื่อรองรับการเพิ่มขึ้นของกองทุนที่ภาครัฐบริหารจัดการ เพื่อลดภาระทางด้านการคลัง การสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารกองทุน และภาคประชาชนต้องมีส่วนร่วมในการช่วยสร้างความยั่งยืนได้

อย่างไรก็ตาม การศึกษาเพื่อประเมินระบบการออมเพื่อการเกษียณอายุครั้งนี้ครอบคลุมทั้ง 3 มิติ คือ ความครอบคลุม ความเพียงพอ และความยั่งยืน เพื่อหาข้อค้นพบและข้อเสนอแนะในภาพรวม ผู้ที่สนใจทำการศึกษาต่อขยายอาจจะทำการวิจัยเพิ่มเติมเชิงลึกในแต่ละมิติ เพื่อให้ได้ข้อค้นพบและข้อเสนอแนะเชิงลึกยิ่งขึ้น นอกจากนี้ในเรื่องของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ศึกษาเพื่อประมาณการแนวโน้มในอนาคต ผู้ศึกษาอาจใช้สมการในรูปแบบอื่นได้ เช่น ใช้สมการถดถอยเชิงซ้อนหรือเชิงพหุ เป็นต้น ซึ่งจะช่วยให้ไขข้อจำกัดของการประมาณการแนวโน้มโดยใช้ตัวแปรเวลาเพียงอย่างเดียวหรืออาจจะทำการศึกษา โดยวิธีการสำรวจข้อมูลจากแบบสอบถามเพื่อทำการจัดเก็บข้อมูลจากประชากรวัยแรงงานทั้งในระบบและนอกระบบซึ่งจะทำให้

มีความหลากหลายของแนวทางการศึกษา รวมทั้งการศึกษาข้อมูลของประชากรวัยแรงงานที่อยู่ในภาคเอกชนที่มีรายได้สูง เพื่อเปรียบเทียบกับภาพรวมของประชากรวัยแรงงานทั้งหมด A

## บรรณานุกรม

- กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ. (2556). *ระบบการออมเพื่อการเกษียณตามหลักสากล*. สืบค้นจาก <https://www.gpf.or.th/thai2013/about/pension.asp>.
- นภาพร วิริยานุพงษ์. (2555). *กองทุนการออมแห่งชาติ* (กอช.). กรุงเทพมหานคร : สำนักนโยบายการออมและการลงทุน สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง.
- ปราโมทย์ ประสาทกุล และปัทมา ว่าพัฒน์วงศ์. (2559). *ประชากรไทยในอนาคต*. สืบค้นจาก <http://www.ipsr.mahidol.ac.th/IPSR/AnnualConference/Conferencell/Article/Article02.htm>
- เศรษฐศาสตร์น่ารู้. *อนุกรมเวลา (Time Series)*. (2559). สืบค้นจาก [www.fpo.go.th/S-I/Source/ECO/ECO24.htm](http://www.fpo.go.th/S-I/Source/ECO/ECO24.htm)
- สุภาณี จันทรมาศ. (2556). *การพัฒนาระบบการออมเพื่อการชราภาพของแรงงานนอกระบบ* กรุงเทพมหานคร : สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2559). *ข้อมูลเศรษฐกิจและสังคม*. สืบค้นจาก [www.nesdb.go.th](http://www.nesdb.go.th)
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร. (2554). *ประมวลสถิติสำคัญของประเทศไทย พ.ศ. 2554* สืบค้นจาก [www.nso.go.th](http://www.nso.go.th)
- สำนักนโยบายการออมและการลงทุน สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง (สศค.) และสถาบันวิจัยนโยบายเศรษฐกิจการคลัง (สวด.) กระทรวงการคลัง. (2548). *การออม การลงทุน และการประเมินระบบความปลอดภัยทางสังคมของประเทศไทย*. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง.
- สำนักนโยบายการคลัง สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง. (2559). *รายงานสถานการณ์ด้านการคลัง ปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 ตั้งแต่ ตุลาคม 2558 - พฤษภาคม 2559*.
- Axel van Trotsenburg. (2015). *Live Long and Prosper : Aging in East Asia and Pacific* สืบค้นจาก <http://www.worldbank.org/th/news/press-release/2015/04/13/developing-east-asia-pacific-growth-remains-robust-in-2015>
- Dr.Sartsada & Mrs.Navaporn Wiriyapunpong. (2015). *The Evaluation on Thai Pension System*.

# บทความวิชาการ

ศาสตราจารย์พิเศษ ดร.จำเนียร จวงตระกูล

Distinguished Professor, Far East University, South Korea

## การปฏิรูปค่านิยมของสังคมไทย เพื่อนำประเทศไทยสู่สังคมประชาธิปไตย

### บทคัดย่อ

บทความนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะนำเสนอกระบวนการปฏิรูปค่านิยมของสังคมไทยเพื่อนำประเทศไทยไปสู่สังคมประชาธิปไตย โดยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมาสังเคราะห์เป็นแบบจำลองเพื่อใช้เป็นแนวทางการปฏิรูปค่านิยมเพื่อการปฏิรูปสังคมไทยไปสู่สังคมประชาธิปไตย กระบวนการปฏิรูปค่านิยมของสังคมไทยตามแบบจำลองที่สังเคราะห์ขึ้นใหม่เรียกว่า “แบบจำลองแวเรียม” (VAVRIEM Model) ประกอบด้วย ขั้นตอนเจ็ดขั้น คือ (1) การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจนของสังคมไทย (2) การสร้างความตระหนักรู้ในวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสังคมไทย (3) การระดมค่านิยมร่วมที่ส่งเสริมสนับสนุนวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสังคมไทย (4) การสร้างความพร้อมและยอมรับการเปลี่ยนแปลงค่านิยมร่วมของสังคมไทย (5) การนำค่านิยมร่วมของสังคมไทยที่ได้คัดสรรแล้วสู่การปฏิบัติ (6) การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติ และ (7) การแก้ไขปัญหาและปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง แบบจำลองนี้สามารถนำไปพิจารณาปรับใช้ในการดำเนินการต่อไปเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงการปกครองของไทยบรรลุผลและนำประเทศไทยสู่สังคมประชาธิปไตยตามเป้าหมาย

คำสำคัญ : การปฏิรูป ค่านิยม สังคมไทย ประชาธิปไตย



---

# Thai Cultural Values Reform For A Democratic Society

## Abstract

The objective of this paper is to present a process for reforming Thai cultural values to align with democratic values. In order to propose a reform process, various literature reviews were made and “VAVRIEM Model” was developed and presented as a new reform process. The proposed reform process comprises of seven steps : (1) creating a clear vision and objective of Thai society ; (2) creating awareness of vision and objective of Thai society among Thai people ; (3) identifying and creating the desired core Thai cultural values that align with democratic society; (4) creating readiness for change and acceptance of the identified and created core Thai cultural values that support democratic society among Thai people ; (5) implementing the identified and created core Thai cultural values that support democratic society in Thai society ; (6) making follow-up and evaluation of the implementation of the identified and created core Thai cultural values that support democratic society in Thai society ; and, (7) taking all necessary corrective actions. It is recommended that the proposed reform processes be implemented in order to achieve the goals outlined in this paper.

**Keywords** : Reform, values, Thai society, democracy

## บทนำ

ค่านิยมเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จในการจัดการการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงใดๆ ก็ตาม จะบรรลุผลตามเป้าหมายหรือไม่เพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับ การเปลี่ยนแปลงค่านิยมของคนเป็นสำคัญ ประเทศไทย ได้เปลี่ยนแปลงการปกครองของประเทศจากระบอบ สมบูรณาญาสิทธิราชย์มาเป็นระบอบประชาธิปไตยอันมี พระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข เมื่อวันที่ 24 มิถุนายน 2475 นับถึงปัจจุบันเป็นเวลา 85 ปีมาแล้ว แต่ปรากฏว่าการปกครอง ของประเทศไทยก็ยังไม่ได้เป็นประชาธิปไตยโดยสมบูรณ์ตาม เป้าหมายและตามเจตนารมณ์ของการเปลี่ยนแปลงที่ได้ กำหนดไว้ตั้งแต่ต้น สาเหตุสำคัญส่วนหนึ่งที่มีการเปลี่ยนแปลง ไม่บรรลุผลเนื่องมาจากค่านิยมของสังคมไทยส่วนใหญ่ไม่ได้ มีการปรับเปลี่ยนหรือปฏิรูปให้สอดคล้องกับค่านิยมของสังคม ประชาธิปไตย

บทความนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะนำเสนอแนวทางในการ ปฏิรูปค่านิยมของสังคมไทยเพื่อเป็นฐานในการปฏิรูปสังคม ไทยไปสู่สังคมประชาธิปไตย โดยปรับปรุงมาจากข้อเสนอเพื่อ การปฏิรูปค่านิยมของสังคมไทยเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการ ปฏิรูปการปกครองของประเทศไทยให้เป็นประชาธิปไตยโดย สมบูรณ์อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข การนำเสนอใน บทความนี้จะแบ่งออกเป็นห้าตอน ประกอบด้วย (1) บทนำ คือตอนนี้ (2) การทบทวนวรรณกรรม (3) การสังเคราะห์ วรรณกรรมเพื่อสร้างแบบจำลองเพื่อการปฏิรูปค่านิยมของ สังคมไทย (4) การนำเสนอแนวทางการปฏิรูปค่านิยมของ สังคมไทยสู่การปฏิบัติซึ่งมี 7 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนที่ 1 : การ กำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจนของสังคมไทย ขั้นตอนที่ 2 : การสร้างความตระหนักรู้ในวิสัยทัศน์และ เป้าหมายของสังคมไทย ขั้นตอนที่ 3 : การระบुक่านิยมร่วม ที่ส่งเสริมสนับสนุนวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสังคมไทย ขั้นตอนที่ 4 : การสร้างความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงค่านิยม และการยอมรับค่านิยมร่วมของสังคมไทย ขั้นตอนที่ 5 : การนำ ค่านิยมร่วมของสังคมไทยที่ได้คัดสรรแล้วสู่การปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ 6 : การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติ ขั้นตอนที่ 7 : การแก้ไขปัญหาและปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และ (5) สรุปและเสนอแนะ

## การทบทวนวรรณกรรม

บทความนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะนำเสนอกระบวนการ เพื่อการปฏิรูปค่านิยมของสังคมไทยเพื่อนำสังคมไทยสู่สังคม ประชาธิปไตย เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกระบวนการ เพื่อการปฏิรูปค่านิยมของสังคมไทยสู่สังคมประชาธิปไตย จะ ได้นำเสนอการทบทวนวรรณกรรมประกอบด้วย (1) แนวคิด เกี่ยวกับค่านิยม (2) ลักษณะของค่านิยมไทย (3) ค่านิยม ประชาธิปไตย (4) แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิรูป : แบบจำลองการ เปลี่ยนแปลง (5) แนวคิดเกี่ยวกับความพร้อมและยอมรับการ เปลี่ยนแปลง (6) แนวคิดเกี่ยวกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (7) กรณีศึกษาการเลิกทาสและการเปลี่ยนแปลงการปกครอง ของประเทศไทยจากระบอบสมบูรณาญาสิทธิราชย์มาเป็น ระบอบประชาธิปไตย

## แนวคิดเกี่ยวกับค่านิยม

คำว่า “ค่านิยม” หรือ “Value” นั้น Carlopio and Andrewartha (2008) อธิบายไว้ว่า เป็นคุณลักษณะหนึ่ง ของบุคคล ที่มีความยั่งยืนและคงทนถาวร เป็นรากฐาน ของทัศนคติและความชอบส่วนตัวของบุคคล เป็นฐานของ การตัดสินใจที่สำคัญ เป็นทิศทางของชีวิต และรสนิยมส่วนตัว ของบุคคล (จำเนียร จวงตระกูล, 2553ก, ค) ในขณะที่ Peters and Waterman (1982) อธิบายไว้คือความเชื่อ พื้นฐาน (Basic Beliefs) ของบุคคล หรืออาจจะเรียกได้ว่าเป็น กระบวนทัศน์ของบุคคล (Creswell, 2014) องค์การหรือสังคม (จำเนียร จวงตระกูล, 2553ข)

ค่านิยมถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรม ซึ่งเป็น “แบบแผนร่วมของจิตใจซึ่งแยกสมาชิกของมนุษย์กลุ่มหนึ่ง ออกจากอีกกลุ่มหนึ่ง” (Hofstede, 1984, pp.21) ซึ่ง Trompenaars and Hampden-Turner, 1998) แบ่งวัฒนธรรม

ออกเป็นสามขั้นคือ (1) ขั้นนอก คือวัฒนธรรมที่ชัดเจน “วัฒนธรรมที่ชัดเจนเป็นส่วนที่สามารถสังเกตเห็นได้จริง เช่น ภาษา อาหาร อาคาร บ้านเรือน อนุสาวรีย์ การเกษตร ศาสนา พระพุทธรูป ตลาดแฟชั่นหรือศิลปะ” (pp.21) “สิ่งเหล่านี้เป็นสัญลักษณ์ของวัฒนธรรมที่ลึกลงไป” (pp.21) (2) ขั้นกลาง คือปทัสถานและค่านิยม ปทัสถาน (Norms) เป็นความรู้สึกร่วมของกลุ่มว่าอะไร “ถูก” อะไร “ผิด” ในขณะที่ค่านิยม (Values) กำหนดค่านิยมของความ “ความดี” และ “ความชั่ว” และ (3) ขั้นใน คือแก่นหรือศูนย์กลางของข้อสมมุติฐานเกี่ยวกับการดำรงอยู่ ส่วนคุณลักษณะร่วมที่สำคัญของค่านิยมประกอบด้วย (1) วัฒนธรรมเป็นหน้าที่ (2) วัฒนธรรมเป็นสิ่งคม (3) วัฒนธรรมเป็นข้อกำหนด (4) วัฒนธรรมเรียนรู้ได้ (5) วัฒนธรรมชี้ขาดได้ (6) วัฒนธรรมเป็นค่านิยม (7) วัฒนธรรมสะสมได้ และ (8) วัฒนธรรมสามารถปรับได้ (Runyon, 1977 ; จำเนียร จวงตระกูล, 2553ก, ค)

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น ค่านิยมจึงเป็นสิ่งสำคัญมาก เพราะค่านิยมเป็นตัวบ่งการให้มนุษย์ตัดสินใจกระทำหรือไม่กระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งถ้าหากบุคคลมีค่านิยมที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์การหรือสังคมแล้วย่อมส่งผลให้การประพฤติปฏิบัติไปในทิศทางที่สนับสนุนและส่งเสริมวิสัยทัศน์และเป้าหมายให้ประสบความสำเร็จ การที่เราจะปฏิรูปสังคมไทยให้เป็นสังคมประชาธิปไตยนั้นจำเป็นต้องมีค่านิยมร่วมของคนในสังคมไทยที่ส่งเสริมและสนับสนุนระบอบประชาธิปไตย ซึ่งในปัจจุบันนี้จะเห็นว่าค่านิยมของสังคมไทยมีหลายส่วนซึ่งอาจจะแบ่งออกได้เป็นสามกลุ่มคือ (1) ค่านิยมดั้งเดิม (2) ค่านิยมที่ลอกเลียนแบบของต่างชาติมา และ (3) ค่านิยมที่สร้างขึ้นใหม่ ในบรรดาค่านิยมทั้งสามกลุ่มนั้นยังแบ่งออกได้เป็นสองกลุ่มใหญ่คือ (1) ค่านิยมที่ส่งเสริมและสนับสนุนการปกครองในระบอบประชาธิปไตย และ (2) ค่านิยมที่ต่อต้านการปกครองในระบอบประชาธิปไตย ค่านิยมของสังคมไทยนั้นมีหลากหลายและมีความแตกต่างจากค่านิยมของประเทศอื่นมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเทศตะวันตก เนื่องจากการปกครอง

ในระบอบประชาธิปไตยนั้นเป็นระบอบการปกครองที่นำเอาแบบอย่างมาจากประเทศตะวันตก ซึ่งมีค่านิยมที่แตกต่างไปจากสังคมไทย ดังนั้น ค่านิยมไทยบางอย่างจึงอาจไม่สอดคล้อง หรือส่งเสริมและสนับสนุนระบอบการปกครองในระบอบประชาธิปไตย ประเด็นนี้จึงอาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้การนำเอาระบอบการปกครองระบอบประชาธิปไตยมาใช้ในประเทศไทยยังไม่ประสบผลสำเร็จ กล่าวคือยังไม่สามารถถือได้ว่าประชาธิปไตยในประเทศไทยเป็นประชาธิปไตยโดยสมบูรณ์ ดังนั้น การที่จะปฏิรูปการปกครองของประเทศไทยให้เป็นประชาธิปไตยโดยสมบูรณ์จึงจำเป็นต้องมีการปฏิรูปค่านิยมของสังคมไทยด้วย

## ลักษณะของค่านิยมไทย

ค่านิยมไทยมีลักษณะที่แตกต่างไปจากค่านิยมตะวันตกเป็นอย่างมาก มีทั้งค่านิยมที่ฝังลึกอยู่ในสังคมไทยและสืบทอดต่อเนื่องมาอย่างยาวนานกับค่านิยมที่พยายามกำหนดหรือสร้างขึ้นใหม่ตามยุคสมัยของผู้นำหรือรัฐบาลที่ต้องการให้เกิดขึ้นซึ่งส่วนใหญ่แล้วมักจะไม่มีการบูรณาการในการเปลี่ยนแปลงที่ต่อเนื่องเพื่อให้เกิดเป็นค่านิยมที่มีการปฏิบัติกันอย่างจริงจังในสังคมไทย

สำหรับค่านิยมที่ฝังรากลึกมาอย่างยาวนานในสังคมไทยที่สำคัญได้แก่ (1) การประนีประนอมแบบพหุภาคี (2) ความเกรงใจ (3) การตอบแทนบุญคุณ (4) การรักษาหน้า (5) การรักษาน้ำใจ (6) การให้อภัยแบบไม่เป็นไร (Komin, 1990) เป็นต้น ค่านิยมต่างๆ เหล่านี้ฝังลึกแน่นอยู่ในสายเลือดของคนไทยอย่างลึกซึ้งจนยากที่จะปรับเปลี่ยนได้ ค่านิยมเหล่านี้มักจะมีผลสองด้านเสมอ กล่าวคือถ้าหากมีการใช้อย่างตรงไปตรงมาแล้วจะก่อให้เกิดความสงบสุขในสังคมอย่างเช่นที่เป็นมาในอดีต แต่ในทางกลับกันหากใช้ในทางที่ไม่เหมาะสมโดยเฉพาะอย่างยิ่งในทางการเมืองและการบริหารอาจนำไปสู่ปัญหาและความขัดแย้งอย่างรุนแรงในสังคมได้ เช่น เกรงใจที่จะคัดค้านการกระทำที่ไม่ถูกต้องหรือตอบแทนบุญคุณกันด้วยการใช้กฎหมายเอื้อประโยชน์

ให้ เป็นต้น เพื่อให้เห็นความแตกต่างระหว่างค่านิยมไทยกับค่านิยมตะวันตก จำเนียร จวงตระกูล และ โอภาส เตพละกุล (Joungtrakul & Teparagul, 2012) ได้นำเสนอและเปรียบเทียบค่านิยมของสังคมไทยกับค่านิยมตะวันตกดังแสดงไว้ในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 : เปรียบเทียบค่านิยมของสังคมไทยกับค่านิยมตะวันตก

ค่านิยมสังคมไทย	ค่านิยมตะวันตก
เน้นการประนีประนอม	เน้นการเอาชนะผู้อื่น
มีความเกรงใจผู้อื่น	ไม่มีความเกรงใจผู้อื่น
มีการตอบแทนบุญคุณต่อกัน	ไม่มีบุญคุณต่อกัน
หลีกเลี่ยงการวิพากษ์วิจารณ์ผู้อื่นซึ่งหน้า	มีการวิพากษ์วิจารณ์ผู้อื่นซึ่งหน้า
การรักษาหน้าผู้อื่นเป็นสิ่งสำคัญ	ไม่มีการรักษาหน้ากัน
เน้นการช่วยเหลือกันและกัน	เน้นการพึ่งตนเองเป็นสำคัญ
เรื่องส่วนตัวมีอิทธิพลต่อเรื่องงาน	แยกเรื่องงานออกจากเรื่องส่วนตัว

ที่มา : ปรับจาก Joungtrakul and Teparagul, 2012, pp.152.

จากตารางที่ 1 ข้างต้นจะเห็นว่าค่านิยมของสังคมไทยที่นำมาพิจารณาเปรียบเทียบกับค่านิยมตะวันตกนี้จะมีความแตกต่างกันแบบเป็นตรงกันข้าม เนื่องจากค่านิยมประชาธิปไตยเป็นค่านิยมตะวันตก การปฏิรูปสังคมไทยให้เป็นสังคมประชาธิปไตยจึงจำเป็นต้องปฏิรูปค่านิยมไทยไปสู่ค่านิยมประชาธิปไตยโดยต้องคำนึงถึงค่านิยมตะวันตกประกอบด้วย

ส่วนค่านิยมที่กำหนดขึ้นนั้นในที่นี้จะนำเสนอค่านิยม 12 ประการตามนโยบายของคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ได้แก่ (1) มีความรักชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ (2) ซื่อสัตย์ เสียสละ อดทน มีอุดมการณ์ในสิ่งที่ดีงามเพื่อส่วนรวม (3) กตัญญู ต่อพ่อแม่ ผู้ปกครอง ครูบาอาจารย์ (4) ใฝ่หาความรู้ หมั่นศึกษาเล่าเรียนทั้งทางตรงและทางอ้อม (5) รักษาวัฒนธรรมประเพณีไทยอันงดงาม (6) มีศีลธรรม รักษาความสัตย์ หวังดีต่อผู้อื่น เผื่อแผ่และแบ่งปัน (7) เข้าใจเรียนรู้การเป็นประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขที่ถูกต้อง (8) มีระเบียบวินัย เคารพกฎหมาย ผู้น้อยรู้จักการเคารพผู้ใหญ่ (9) มีสติ รู้ตัว รู้คิด รู้ทำ รู้ปฏิบัติตามพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว (10) รู้จักดำรงตนอยู่โดยใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงตามพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รู้จักอดออมไว้ใช้เมื่อยามจำเป็น มีไว้พอกินพอใช้ ถ้าเหลือก็แจกจ่ายจำหน่าย และพร้อมที่จะขยายกิจการเมื่อมีความพร้อม เมื่อมีภูมิคุ้มกันที่ดี (11) มีความเข้มแข็งทั้งร่างกายและจิตใจ ไม่ยอมแพ้ต่ออำนาจฝ่ายต่ำ หรือกิเลส มีความละอายเกรงกลัวต่อบาปตามหลักของศาสนา (12) คำนึงถึงผลประโยชน์ต่อส่วนรวมและของชาติมากกว่าผลประโยชน์ของตนเอง (สถาบันพระปกเกล้า. <http://www.wiki.kpi.ac.th> : retrieved 21 October 2017) ค่านิยมดังกล่าวนี้มีทั้งผู้สนับสนุนและผู้คัดค้าน ซึ่งผู้คัดค้านเห็นว่าเป็นค่านิยมที่ต่อต้านความเป็นประชาธิปไตย (สถาบันพระปกเกล้า. <http://www.wiki.kpi.ac.th>: retrieved 21 October 2017)

## ค่านิยมประชาธิปไตย

แนวคิดเกี่ยวกับการปกครองแบบประชาธิปไตยเป็นแนวคิดแบบตะวันตก หมายถึงการ ปกครองของประชาชน โดยแต่ละเอกบุคคลมีสิทธิในการออกเสียงเกี่ยวกับเรื่องที่จะทำโดยถือเอาเสียงข้างมากตัดสิน (Carr, 2016. Democracy : Who invented democracy/ <http://www.quart.us> : retrieved 21 October 2017) การถือเอาเสียงข้างมากในการตัดสินใจเรื่องต่างๆ รวมทั้งการออกกฎหมายมาบังคับใช้ จึงเป็นลักษณะการปกครองแบบจากล่างขึ้นบน การปกครองแบบประชาธิปไตยในยุคแรกเกิดขึ้นที่กรุงเอเธนส์ เมื่อ 510 ปีก่อนคริสตกาล (510 BC) (Carr, 2016. Democracy : Who invented democracy/ <http://www.quart.us>: retrieved 21 October 2017) จากนั้นแนวคิดนี้ได้กระจายออกไปอย่างกว้างขวาง ในประเทศอังกฤษเริ่มต้นเมื่อพระเจ้าจอห์นแห่งอังกฤษ ทรงลงพระปรมาภิไธยใน Magna Carta or Great Charter หรือกฎบัตรใหญ่แห่งอิสรภาพ เมื่อวันที่ 15 มิถุนายน 1215 กำหนดให้ทุกคนต้องอยู่ภายใต้กฎหมายโดยเสมอภาคกัน รวมทั้งพระมหากษัตริย์ด้วย (Magna Carta-British History. <http://www.history.com>, retrieved 21 October 2017) มีความเสมอภาคทางกฎหมายโดยเฉพาะประเด็นสิทธิที่จะไม่ถูกจำคุกโดยมิชอบด้วยกฎหมาย (Chivers, 2017. From Magna Carta to universal suffrage, the 1000-year history of British democracy. <http://www.telegraph.co.uk>: retrieved 21 October 2017) ต่อมาในปี 1776 อาณานิคมอเมริกาได้ประกาศอิสรภาพจากอังกฤษ และได้ใช้กฎบัตรใหญ่แห่งอิสรภาพนี้เป็นแม่แบบในการกำหนดโครงสร้างและเนื้อหาของรัฐธรรมนูญของสหรัฐอเมริกา (Magna Carta-British History. <http://www.history.com>, retrieved 21 October 2017)

หลักการพื้นฐานสำคัญของประชาธิปไตยอยู่ที่อิสรภาพ (Liberty) ความเท่าเทียม (Equality) และความยุติธรรม (Justice) อันเป็นค่านิยมพื้นฐานของระบอบการเมืองแบบ

ประชาธิปไตย ค่านิยมประชาธิปไตยสนับสนุนความเชื่อที่ว่า ความสงบเรียบร้อยของสังคมสามารถเกิดขึ้นได้ในขณะที่ต้องรักษาเสรีภาพ แต่ความสงบเรียบร้อยกับเสรีภาพต้องสมดุลกัน (Democratic Values - Liberty, Equality, Justice, <http://www.ushistory.org/gov/ld.asp>: retrieved 21 October 2017) สำหรับตัวอย่างค่านิยมประชาธิปไตยที่เห็นได้อย่างชัดเจนปรากฏในคำประกาศอิสรภาพและในรัฐธรรมนูญของสหรัฐอเมริกา ประกอบด้วย (1) ชีวิต (Life) พลเมืองแต่ละคนมีสิทธิที่จะปกป้องชีวิตของตนเอง (2) อิสรภาพ (Liberty) รวมถึงเสรีภาพในการที่จะเชื่อในสิ่งที่ตนเองต้องการ เสรีภาพในการเลือกเพื่อน และเสรีภาพที่จะมีความคิดและความเห็นเป็นของตนเอง เสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นที่สาธารณะ สิทธิในการที่จะประชุมเป็นกลุ่ม สิทธิในการที่จะมีงานทำ ที่ถูกต้องตามกฎหมายหรือธุรกิจ (3) การแสวงหาความสุข (Pursuit of Happiness) พลเมืองแต่ละคนสามารถหาความสุขตามแนวทางของตนได้ตราบที่ไม่เป็นการละเมิดสิทธิของผู้อื่น (4) ความยุติธรรม (Justice) คนทุกคนควรจะได้รับ การปฏิบัติอย่างเป็นธรรมในความได้เปรียบและเสียเปรียบของประเทศ ไม่ควรให้สิทธิพิเศษแก่บุคคลใดหรือกลุ่มใด (5) ประโยชน์ส่วนรวม (Common Good) พลเมืองควรทำงานร่วมกันเพื่อประโยชน์ของทุกคน รัฐบาลควรออกกฎหมายเพื่อประโยชน์ของทุกคน (6) ความเท่าเทียม (Equality) ทุกคนควรได้รับการปฏิบัติอย่างเดียวกัน ไม่ว่าบิดามารดาหรือปู่ย่าตายายจะเกิดที่ใด มีเชื้อชาติใด นับถือศาสนาใด หรือมีเงินเท่าใด พลเมืองทั้งปวงมีความเท่าเทียมทางการเมือง สังคม และเศรษฐกิจ (7) ความจริง (Truth) รัฐบาลและพลเมืองไม่ควรโกหก (8) ความหลากหลาย (Diversity) ความแตกต่างทางภาษา การแต่งกาย อาหาร สถานที่เกิดของบิดามารดา ปู่ย่าตายาย เชื้อชาติ ศาสนา ไม่เพียงเป็นสิ่งที่ยอมรับให้มี แต่เป็นการยอมรับว่าเป็นสิ่งสำคัญ (9) อำนาจอธิปไตยมาจากปวงชน (Popular Sovereignty) อำนาจของรัฐบาลมาจากประชาชน (1) ความรักชาติ (Patriotism) หมายถึง

การอุทิศตนเพื่อประเทศและค่านิยมร่วมประชาธิปไตยที่พูดและทำ (Core Democratic Values Defined, <https://www.learningtogive.org>; retrieved 21 October 2017) นอกจากนี้ในรัฐธรรมนูญของสหรัฐอเมริกายังได้กำหนดความเชื่อพื้นฐานอันเป็นค่านิยมร่วมประชาธิปไตยไว้ดังต่อไปนี้ (1) การปกครองโดยกฎหมาย (Rule of Law) (2) การแบ่งแยกอำนาจ (Separation of Powers) (3) รัฐบาลเป็นตัวแทน (Representative Government) (4) การตรวจสอบและถ่วงดุล (Checks and Balance) (5) สิทธิส่วนบุคคล (Individual Rights) (6) เสรีภาพในศาสนา (7) การใช้อำนาจร่วมกันสองระดับ (Federalism) (8) พลเรือนควบคุมทหาร (Civilian Control of the Military) (Core Democratic Values List, <https://1.cdn.edl.io>; retrieved 21 October 2017)

จากการพิจารณาแนวคิดเกี่ยวกับค่านิยมรวมถึงลักษณะของค่านิยมไทยและค่านิยมประชาธิปไตยแล้วจะเห็นว่าค่านิยมไทยกับค่านิยมตะวันตกนั้นส่วนใหญ่มีความแตกต่างกันแบบตรงกันข้าม และเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกับค่านิยมประชาธิปไตยแล้วมีบางที่อาจจะเป็นไปได้ยากในการที่จะเปลี่ยนแปลงไปสู่ค่านิยมประชาธิปไตย เช่น ประเด็นเกี่ยวกับพลเรือนเป็นผู้ควบคุมทหาร เป็นต้น ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการศึกษาหาแนวทางในการที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือปฏิรูปค่านิยมของสังคมไทยให้ส่งเสริม สนับสนุน หรือสอดคล้องกับค่านิยมประชาธิปไตยต่อไป

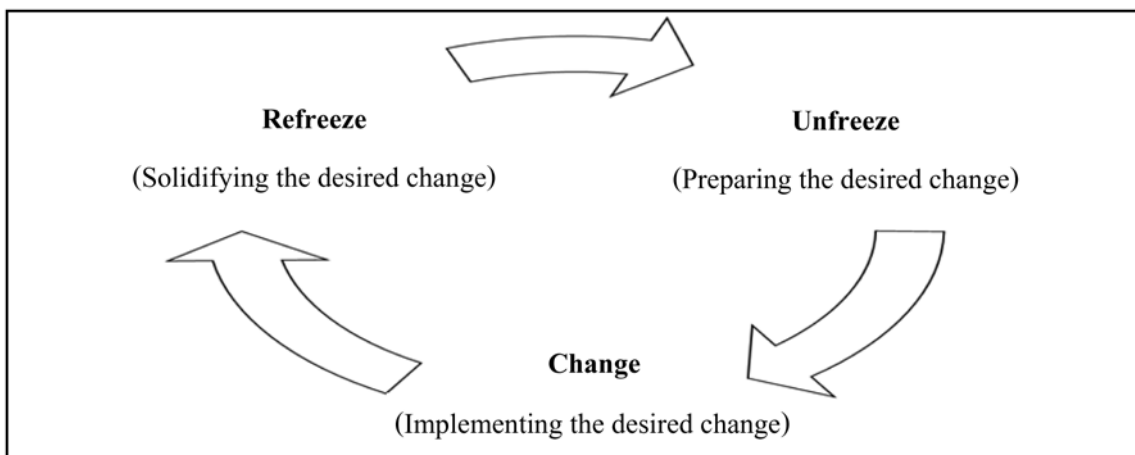
## แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิรูป

คำว่า “ปฏิรูป” ตรงกับภาษาอังกฤษว่า “reform” ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (2546, น.648) ให้ความหมายว่า คือ “ปรับปรุงให้สมควร เช่น ปฏิรูปบ้านเมือง” เป็นต้น ส่วน Macmillan English Dictionary for Advanced Learners (2002, pp. 1186) ได้ให้ความหมายของคำว่า “reform” ไว้ 3 ประการ ซึ่งสามารถสรุปความเป็นภาษา

ไทยได้ว่า (1) การเปลี่ยนแปลงที่มุ่งที่จะแก้ไขสถานการณ์ที่ผิดหรือไม่เป็นธรรม หรือการทำให้ระบบทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (2) เพื่อปรับปรุงสถานการณ์โดยการแก้ไขสิ่งที่ไม่ดีหรือไม่เป็นธรรม หรือทำให้ระบบทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น (3) เพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเองหรือของบุคคลอื่นเพื่อไม่ให้เป็นสิ่งที่ไม่ดีกฎหมายหรือเป็นอันตรายอีกต่อไป

ดังนั้น การปฏิรูปจึงเป็นการเปลี่ยนแปลงทั้งพฤติกรรมและระบบเพื่อแก้ไขหรือปรับปรุงระบบให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น การปฏิรูปจึงเป็นการเปลี่ยนแปลงจากสิ่งที่มีอยู่ให้ดีขึ้นหรือให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้น ใน การปฏิรูปจึงจำเป็นต้องมีการจัดการการเปลี่ยนแปลง เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิรูปค่านิยมของสังคมไทยไปสู่ค่านิยมในสังคมประชาธิปไตย ในส่วนนี้จะได้นำเสนอแนวคิดหรือทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและเกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการพิจารณาต่อไป

แบบจำลองทฤษฎีสถาน (Field Theory) : แบบจำลองนี้เป็นแบบจำลองการเปลี่ยนแปลงในยุคต้นๆ แบ่งเป็นสามขั้นตอน (Lewin, 2000 orig. 1951) ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 : แบบจำลองการเปลี่ยนแปลงทฤษฎีสถาน

ที่มา : Change management model-Lewin, [https:// www.pinterest.com](https://www.pinterest.com): retrieved 22 October 2017.

จากภาพที่ 1 กระบวนการเปลี่ยนแปลงแบ่งเป็นสามขั้นตอน คือ (1) การเตรียมความพร้อมให้คนพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง ที่เรียกว่าการละลายน้ำแข็ง (Unfreeze) คือการละลายพฤติกรรมเดิมและทำให้คนมีความพร้อมที่จะเปลี่ยนและยอมรับการเปลี่ยนแปลง (2) ดำเนินการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change : Implementation) คือการจัดการให้มีการเปลี่ยนแปลงจากเดิมไปสู่สิ่งใหม่ตามที่ต้องการหรือที่กำหนดวางแผนไว้ (3) การทำให้การเปลี่ยนแปลงยั่งยืนหรือการทำให้แข็งตัว (Refreeze or Making it Stick) แบบจำลองนี้ง่ายแก่การทำความเข้าใจการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม แต่ในการนำไปใช้จะต้องกำหนดรายละเอียดแต่ละขั้นตอนให้ชัดเจนซึ่งในแต่ละกรณีอาจไม่เหมือนกัน ในการนำไปใช้จึงต้องมีการวางแผนที่เรียกว่า การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน (Planned Change) (Lewin, 2000 orig. 1951 ; Swanson & Holton III, 2001)

แบบจำลองความสอดคล้องต้องกัน (Congruence Model) : แบบจำลองนี้เสนอแนวทางการจัดการการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ (Large-scale Change) (Nadler & Tushman, 1980, 1989) โดยเสนอว่าไม่มีรูปแบบที่ดีที่สุดในการจัดองค์การ และมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและได้แบ่งการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 4 ประเภท ดังแสดงในภาพที่ 2

		<i>Types of Organizational Change</i>	
		<i>Incremental</i>	<i>Strategic</i>
<i>Anticipatory</i>		Tuning	Reorientation
<i>Reactive</i>		Adaptation	Re-creation

ภาพที่ 2 : ประเภทของการเปลี่ยนแปลง 4 แบบ

ที่มา : Nadler and Tushman, 1989, 196.

จากภาพที่ 2 จะเห็นว่า มีแกนด้านแนวตั้งและแกนด้านแนวนอน เมื่อมองตามแกนแนวตั้งมีสองประเภท คือ (1) ประเภทคาดการณ์ล่วงหน้าได้ เป็นการวางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อการเปลี่ยนแปลง โดยมีความมุ่งหมายที่จะชิงความได้เปรียบของสถานการณ์ที่คาดการณ์ไว้ล่วงหน้า (2) ประเภทตั้งรับ เกิดขึ้นตามเหตุจำเป็นของสภาพแวดล้อมหรือแรงบีบคั้นที่ไม่ได้คาดหมาย แกนแนวนอนมีการเปลี่ยนแปลงสองประเภทเช่นกัน (1) คือ ประเภทค่อยเป็นค่อยไป จะเกี่ยวข้องกับการปรับ (Adjustments) ระบบย่อยตามที่จำเป็นเพื่อรักษาองค์การให้เป็นไปตามทางเดินที่เลือกไว้ (2) ประเภทยุทธศาสตร์เป็นการเปลี่ยน (Alter) รูปแบบหรือทิศทางทั้งหมดขององค์การ

ผลของการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ประเภทดังกล่าวก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 4 แบบคือ (1) แบบปรับแต่ง (Tuning) แบบนี้เป็นปกติธรรมดาที่สุด มีความรุนแรงน้อยที่สุดและเป็นแบบที่มีความเสี่ยงน้อยที่สุด (2) แบบปรับตัว (Adaptation) เช่นเดียวกับการปรับแต่งการปรับตัวเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป แต่การเปลี่ยนแปลงแบบนี้เป็นการตั้งรับหรือสนองตอบปัญหาที่มาจากภายนอกที่เกิดขึ้นหรือสนองตอบต่อเหตุการณ์หรือแรงบีบคั้นที่มีต่อองค์การ (3) แบบเปลี่ยนแปลงใหม่ (Re-orientation) เป็นแบบคาดการณ์ล่วงหน้าและแบบยุทธศาสตร์ เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า เป็นการดัดกรอบเดิม (Frame Bending) เนื่องจากองค์การได้เปลี่ยนทิศทางที่สำคัญ แต่ก็ไม่ถึงกับแตกหักจากวิธีการเก่าขององค์การ (4) แบบการสร้างใหม่ (Re-creation) ความบีบคั้นของการแข่งขันส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงและเสี่ยงที่สุด การเปลี่ยนแปลงแบบนี้เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า เป็นการหักกรอบเดิม (Frame Breaking) (จำเนียร จวงตระกูล, 2553ก, ค) แบบจำลองนี้มีประโยชน์ในการวิเคราะห์ปัญหาและช่วยให้สามารถหาแนวทางในการเปลี่ยนแปลงเพื่อแก้ไขปัญหาได้ (Congruence Model. <https://leg4.wikispaces.com/Congruence+Model> : retrieved 23 October 2017) รวมทั้งช่วยให้เข้าใจพลวัตของการเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้น (Mercer Delta Consulting LLC, 2003) นอกจากนี้ ยังออกแบบมาสำหรับการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ จึงสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการปฏิรูปค่านิยมของสังคมไทยได้โดย พิจารณาว่าการเปลี่ยนแปลงค่านิยมใด จะต้องใช้วิธีการเปลี่ยนแปลงแบบใดที่เหมาะสมที่สุดที่จะก่อให้เกิดค่านิยมประชาธิปไตยขึ้นในสังคมไทย



แบบจำลองการเปลี่ยนแปลงแบบ 8 ขั้นตอน (8 Steps to Change Management) : แบบจำลองนี้มีแปดขั้นตอน (J. P. Kotter, 2002, 2007, 2012) ดังแสดงในภาพที่ 3 ซึ่งอธิบายได้ดังต่อไปนี้ (1) กำหนดสำนึกแห่งความเร่งด่วน (Establishing a sense of urgency) ด้วยการตรวจสอบสภาพความเป็นจริงทางการตลาดและการแข่งขัน ระบุและปรึกษาหารือเกี่ยวกับวิกฤตการณ์ทั้งที่เป็นอยู่และที่อาจเกิดขึ้นหรือโอกาสที่สำคัญ (2) สร้างแนวทางการร่วมมือ (Creating the guiding coalition) โดยตั้งกลุ่มที่มีอำนาจเพียงพอที่จะทำการเปลี่ยนแปลง แล้วทำให้กลุ่มทำงานร่วมกันเหมือนทีมงาน (3) พัฒนาวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ (Developing a vision and strategy) โดยการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อช่วยนำทางความพยายามในการเปลี่ยนแปลง และพัฒนายุทธศาสตร์เพื่อใช้ดำเนินการให้บรรลุวิสัยทัศน์ (4) สื่อสารวิสัยทัศน์ (Communicating the change vision) โดยใช้ช่องทางการสื่อสารทุกอย่างที่มีเพื่อสื่อสารอย่างต่อเนื่องให้ทุกคนพบกับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ และใช้แนวทางการร่วมมือเป็นแบบจำลองพฤติกรรมที่คาดหวังของพนักงาน (5) มอบอำนาจในการปฏิบัติการแบบกว้าง (Empowering broad-based action) โดยกำจัดสิ่งกีดขวาง แล้วทำการเปลี่ยนแปลงระบบหรือโครงสร้างที่ขัดขวางวิสัยทัศน์ การเปลี่ยนแปลงและสนับสนุน

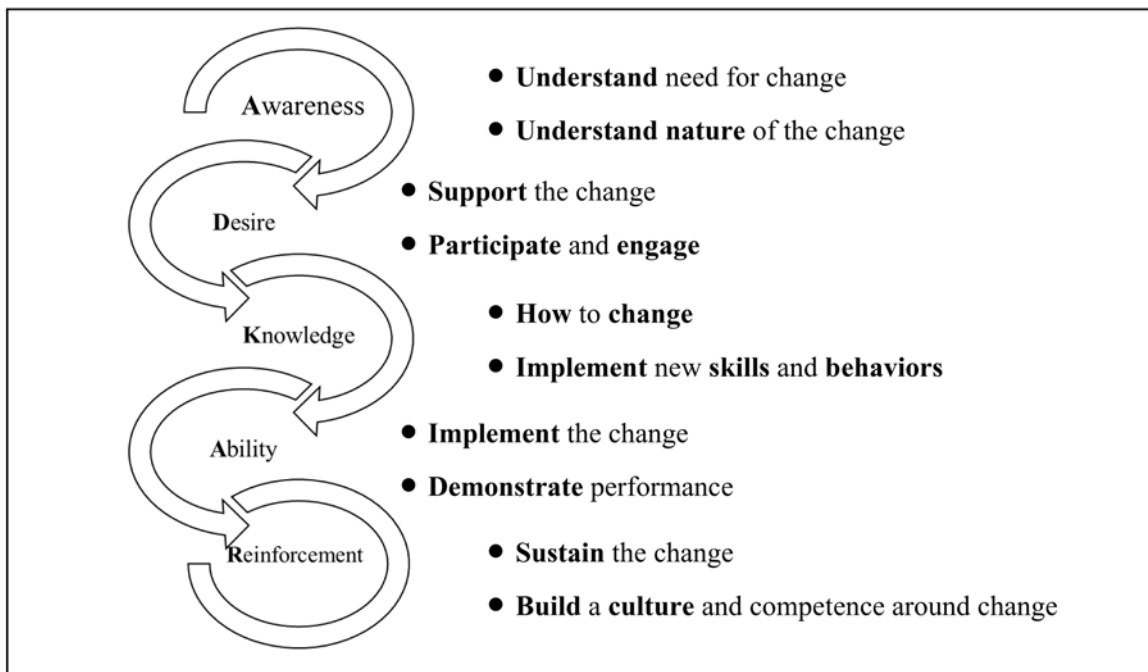
8 Steps to Change Management	
Change Stage	Description
<b>Create Urgency</b>	Help the team see the need for change and the importance of speed.
<b>Create A Coalition</b>	Ensure you have support from top levels w the right skills & credibility to drive change.
<b>Develop A Vision &amp; Strategy</b>	Leverage the evidence for change to create a shared roadmap & success metrics.
<b>Communicate the Vision</b>	Confirm acceptance and understanding.
<b>Empower Action</b>	Remove barriers to make the team successful.
<b>Get Quick Wins</b>	Identify and broadcast early wins to maintain momentum.
<b>Leverage Wins to Drive Change</b>	Use momentum from quick wins to continue driving change.
<b>Embed in Culture</b>	Reward and encourage new behaviors to embed into the culture.

ภาพที่ 3 : แบบจำลองการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน

ที่มา : 8 Steps to Change Management, [https:// www.pinterest.com](https://www.pinterest.com) : retrieved 22 October 2017.

การดำเนินงานแบบเสี่ยงและแบบที่ไม่เป็นความคิดดั้งเดิม (6) สร้างชัยชนะระยะสั้น (Generating short-term wins) โดยวางแผนเพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลงานที่เห็นได้ชัดเจนหรือ “ชัยชนะ” และ สร้างชัยชนะให้เกิดขึ้น พร้อมให้การยอมรับและให้รางวัลอย่างชัดเจนแก่ผู้ก่อให้เกิดชัยชนะ (7) รวบรวมผลที่เกิดขึ้นและผลิตการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น (Consolidating gains and producing more change) โดยให้เครดิตที่เพิ่มขึ้นเพื่อเปลี่ยนระบบโครงสร้างและนโยบายที่ปวงที่ไม่เหมาะสมไปกันไม่ได้ และที่ไม่เหมาะสมกับวิสัยทัศน์ในการแปลงโฉม ดำเนินการจ้าง เลื่อนขั้น และพัฒนาพนักงานที่สามารถดำเนินการเปลี่ยนแปลงตามวิสัยทัศน์ และสร้างกระบวนการใหม่ที่เข้มแข็งโดยใช้โครงการใหม่ แนวทางและสื่อว่าการเปลี่ยนแปลงใหม่ (8) สร้างแนวทางใหม่ที่เป็นศูนย์กลางทางวัฒนธรรม (Anchoring new approaches in the culture) ด้วยการสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นโดยเน้นพฤติกรรมที่เน้นลูกค้าและผลึกภาพความเป็นผู้นำและการจัดการที่มีประสิทธิผลมากกว่าเดิม และสร้างความเชื่อมโยงระหว่างพฤติกรรมใหม่และความสำเร็จขององค์กร พร้อมทั้งพัฒนาแนวทางในการพัฒนาผู้นำและแผนทดแทน (จำเนียร จวงตระกูล, 2553ก,ค) แบบจำลองนี้มีประโยชน์ในการนำมาปรับใช้ในการกำหนดกระบวนการปฏิรูปค่านิยมของสังคมไทยเพื่อให้ได้ค่านิยมที่จะนำสังคมไทยไปสู่สังคมประชาธิปไตย

แบบจำลองแอดการ์ (ADKAR Model) : แบบจำลองนี้มีห้าส่วนคือ (1) การรับรู้ (Awareness) (2) ความปรารถนา (Desire) (3) ความรู้ (Knowledge) (4) ความสามารถ (Ability) (5) การเสริมแรง (Reinforcement) (Hiatt, 2006 ; What is the ADKAR Model, <https://www.prosci.com/adkar/adkar-model>: retrieved 22 October 2017) ดังแสดงในภาพที่ 4



ภาพที่ 4 : แบบจำลอง ADKAR

ที่มา : Prosci ADKAR Model, <https://www.pinterest.com> : retrieved 22 October 2017.

จากภาพที่ 4 การจัดการการเปลี่ยนแปลงจะเริ่มต้นด้วยการทำความเข้าใจความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงและเข้าใจลักษณะธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง (Awareness) จากนั้นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจะต้องมีความปรารถนาที่จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลงคือการให้การสนับสนุนและเข้าร่วมในการเปลี่ยนแปลง (Desire) ต่อมาก็ต้องมีความรู้ คือรู้ว่าจะเปลี่ยนอย่างไร นำทักษะใหม่และพฤติกรรมใหม่มาใช้ปฏิบัติ (Knowledge) จากนั้นนำไปสู่ความสามารถมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงและก่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติ (Ability) แล้วทำการเสริมแรงหรือตอกย้ำด้วยการทำให้การเปลี่ยนแปลงยั่งยืน สร้างวัฒนธรรมและความสามารถเพื่อทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ (Reinforcement) แบบจำลองนี้มีความเรียบง่าย แต่มีพลังเนื่องจากได้นำเอาปัจจัยที่สำคัญที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมาบูรณาการเข้าด้วยกันซึ่งสามารถนำไปเป็นแนวทางในการจัดการปฏิรูปค่านิยมของสังคมไทยได้

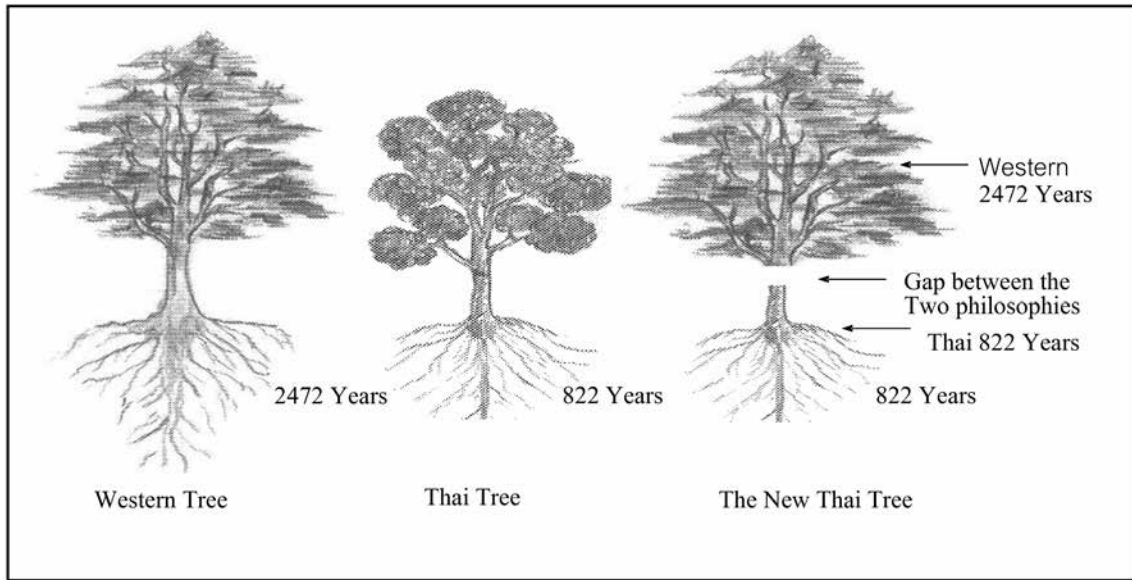
แบบจำลองต้นไม้สามต้น (The Three Tree Model) : แบบจำลองนี้พัฒนาขึ้นโดย จำเนียร จวงตระกูล เมื่อปี 2548 (2005) (Joungtrakul, 2009) ประเด็นสำคัญของแบบจำลองนี้แบ่งเป็น 3 ส่วนคือ ส่วนที่หนึ่ง การจัดการการเปลี่ยนแปลงใดๆ จะต้องทำให้ครบวงจรทั้งสามส่วน คือ โครงสร้าง กระบวนการ และพฤติกรรม ดังแสดงในภาพที่ 5



ภาพที่ 5 : กระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลงแบบองค์รวม 3 ส่วน  
ที่มา : ดัดแปลงจาก จำเนียร จวงตระกูล, 2553ข, น. 51.

จากภาพที่ 5 เป็นการเปรียบเทียบการจัดการการเปลี่ยนแปลงแบบองค์รวม 3 ส่วน ว่าเหมือนกับการที่จะนำคนข้ามแม่น้ำจากฝั่งแม่น้ำที่อยู่ด้านซ้ายมือไปยังฝั่งขวามือของภาพ ซึ่งส่วนของโครงสร้างคือวิสัยทัศน์และเป้าหมายก็คือการที่คนจะเดินข้ามแม่น้ำจากฝั่งซ้ายมือไปยังฝั่งขวามือ ส่วนของกระบวนการคือสะพานที่ใช้เป็นทางให้คนเดินข้ามแม่น้ำ สำหรับส่วนของพฤติกรรมก็คือการที่คนเดินทางตามสะพานและข้ามแม่น้ำไปยังฝั่งขวามือสำเร็จ การที่จะทำให้คนเดินตามสะพานข้ามแม่น้ำจากฝั่งซ้ายมือไปยังฝั่งขวามือนั้น เราจำเป็นที่จะต้องเตรียมการหลายอย่างทั้งด้านปทัสถานและค่านิยม

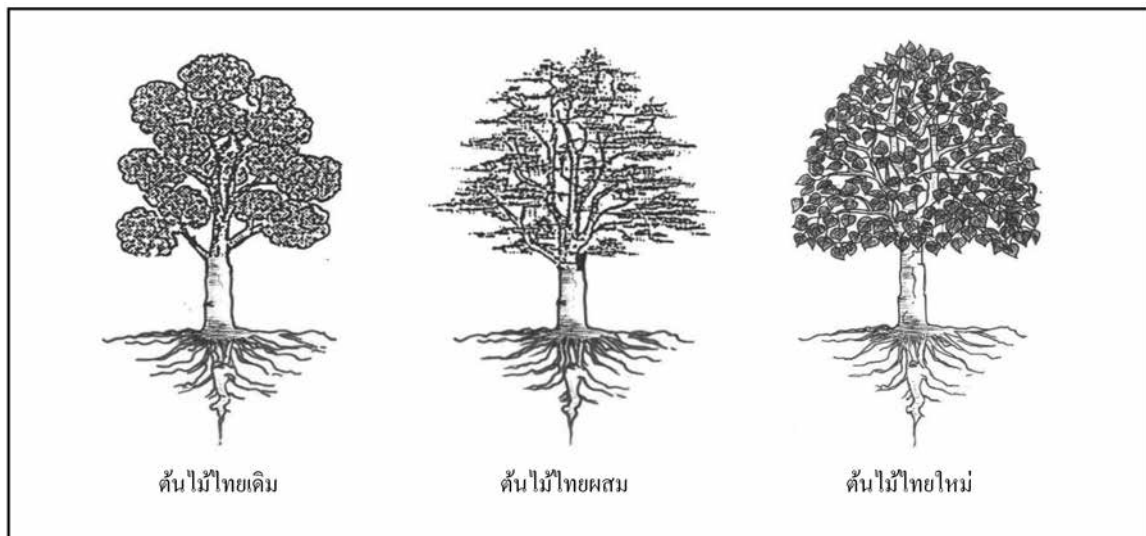
ส่วนที่สอง คือการเปลี่ยนแปลงจะต้องคำนึงถึงค่านิยม ถ้าค่านิยมไม่เปลี่ยน การเปลี่ยนแปลงจะไม่เกิดและไม่ยั่งยืน ดังภาพที่ 6



ภาพที่ 6 : การนำเอาค่านิยมประชาธิปไตยซึ่งเป็นค่านิยมตะวันตกมาใช้กับสังคมไทย  
ที่มา : ดัดแปลงจาก จำเนียร จวงตระกูล, 2553ข, น. 52.

จากภาพที่ 6 เป็นการเปรียบเทียบเพื่อชี้ให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงการปกครองของประเทศไทยเมื่อปี 2475 เป็นการนำเอาค่านิยมประชาธิปไตยแบบตะวันตกเข้ามาใช้ในสังคมไทยโดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงค่านิยม ต้นไม้ต้นที่หนึ่งแทนต้นไม้ตะวันตกที่เป็นค่านิยมประชาธิปไตยสืบทอดต่อเนื่องมาหลายพันปี ต้นไม้ต้นที่สองแทนต้นไม้ไทยที่เป็นค่านิยมไทยสืบทอดต่อเนื่องมาประมาณ 800 ปี เมื่อวันที่ 24 มิถุนายน 2475 มีการเปลี่ยนแปลงการปกครองจากสมบูรณาญาสิทธิราชย์ (การใช้อำนาจปกครองจากบนลงล่าง) มาเป็นแบบประชาธิปไตย (การใช้อำนาจปกครองจากล่างขึ้นบน) เป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง เปรียบได้กับการตัดลำต้นของต้นไม้ไทยทิ้งไปแล้วนำเอาลำต้นของต้นไม้ประชาธิปไตยตะวันตกมาเสียบต่อเป็นต้นไม้ต้นที่สาม ทำให้เกิดช่องว่างเพราะไม่มีการเปลี่ยนแปลงค่านิยมให้เป็นค่านิยมประชาธิปไตย การเปลี่ยนแปลงจึงไม่เกิด แม้นับถึงวันนี้เป็นเวลากว่า 85 ปีแล้วก็ตาม

ส่วนที่สาม เป็นข้อเสนอในการดำเนินการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่ค้างอยู่ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงให้สมบูรณ์ โดยจะต้องทำสามอย่างพร้อมกันต่อเนื่องไป เปรียบกับการจัดการต้นไม้สามต้น คือต้นไม้ไทยเดิม ต้นไม้ไทยพัฒนา และต้นไม้ไทยใหม่ ดังแสดงในภาพที่ 7



ภาพที่ 7 : การเปลี่ยนแปลงตามแนวทางของแบบจำลองต้นไม้สามต้น

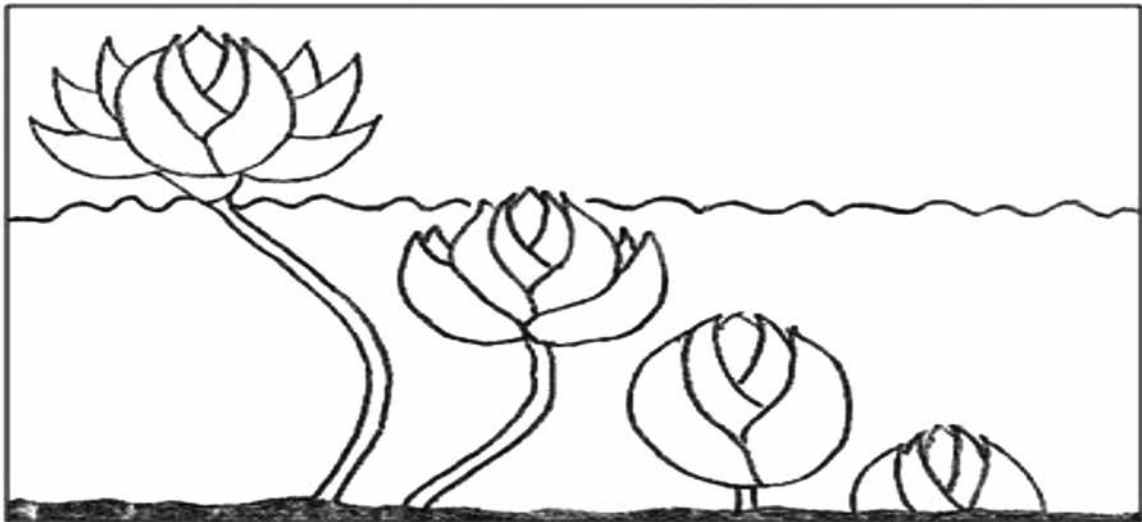
ที่มา : ดัดแปลงจาก จำเนียร จวงตระกูล, 2553ข, น. 56.

จากภาพที่ 7 อธิบายได้ว่า ต้นไม้ต้นที่หนึ่ง ต้องค้นหาสิ่งที่ดีที่มีอยู่คือค่านิยมไทยที่ส่งเสริมประชาธิปไตยมาใช้เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น เรียกว่าเป็นการพัฒนาเอกลักษณ์ไทย (Identity Identification and Development : I&D) ในขณะที่เดียวกันต้นไม้อีกต้นที่สอง ก็ต้องพยายามปรับค่านิยมประชาธิปไตยให้เข้ากับค่านิยมไทย เป็นการตัดลอกแล้วนำมาพัฒนาต่อยอด (Copy and Development : C&D) และต้นไม้อีกต้นที่สาม เป็นการสร้างค่านิยมใหม่ขึ้นมาเป็นค่านิยมประชาธิปไตยของไทย (Research and Development : R&D) แบบจำลองนี้มีข้อเสนอสามส่วนคือ จะต้องจัดการการเปลี่ยนแปลงให้ครบวงจร เน้นการเปลี่ยนแปลงค่านิยม และเสนอแนะให้ดำเนินการต่อเนื่องให้การเปลี่ยนแปลงเกิดผลอย่างสมบูรณ์ จึงสามารถนำมาเป็นแนวทางในการพิจารณาดำเนินการปฏิรูปค่านิยมของสังคมไทยได้

### แนวคิดเกี่ยวกับความพร้อมและยอมรับการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงใดๆ ในสังคมย่อมเกี่ยวข้องกับคน หากคนไม่เปลี่ยน การเปลี่ยนแปลงย่อมไม่เกิดขึ้น การจัดการการเปลี่ยนแปลงจึงต้องทำให้คนมีความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงโดยวิธีการต่างๆ เพื่อสร้างความพร้อมและลดหรือขจัดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ในที่นี้จะนำเสนอแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงสองแนวคิดดังต่อไปนี้

แนวคิดบัวสีเหล่าตามคำสอนของพระพุทธเจ้า พระพุทธเจ้าทรงสั่งสอนมานานกว่า 2,500 ปีแล้วว่า คนสามารถแบ่งออกได้เป็นสี่กลุ่ม (บัวสีเหล่า, <https://phatpark.wordpress.com> : retrieved 22 October 2017) ดังภาพที่ 8

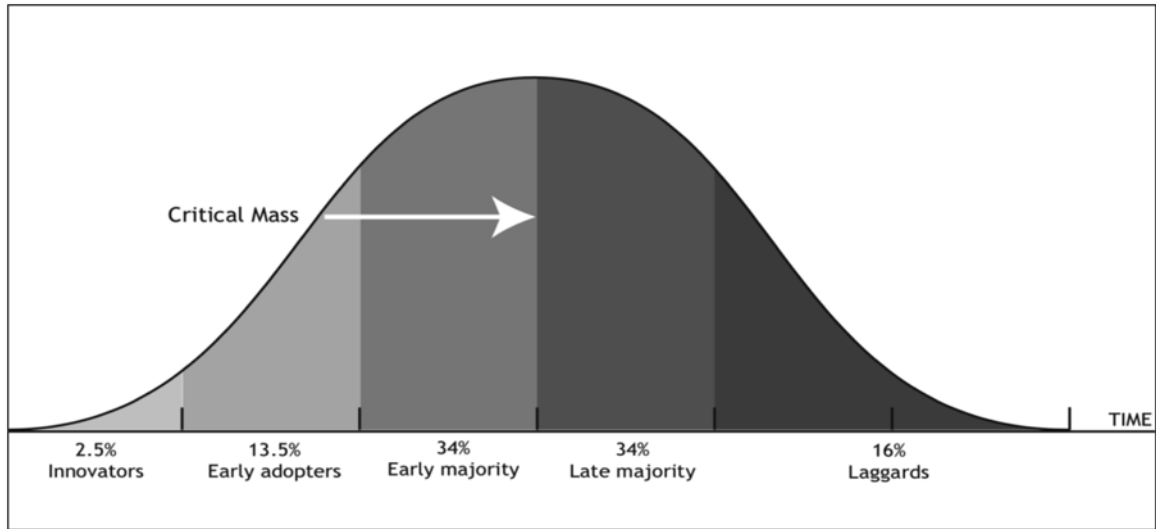


ภาพที่ 8 : บัวสีเหล่า

ที่มา : ดัดแปลงจาก บัวสีเหล่า, <https://phatpark.wordpress.com> : retrieved 22 October 2017.

จากภาพที่ 8 จะเห็นภาพดอกบัวสีกลุ่มที่ใช้แทนการแบ่งคนออกเป็นสี่กลุ่มเปรียบเสมือนบัวสีเหล่า (บัวสีเหล่า, <https://phatpark.wordpress.com> : retrieved 22 October 2017) กล่าวคือ (1) บัวพินน้ำ เปรียบได้กับคนที่มีความเฉลียวฉลาด สามารถเรียนรู้และเข้าใจสิ่งต่างๆ ได้โดยง่าย มีความพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนไปตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (2) บัวเสมอน้ำ เปรียบได้กับคนที่มีสติปัญญาปานกลาง ต้องการข้อมูลและคำอธิบายเพิ่มเติมจำนวนหนึ่งจึงสามารถเรียนรู้ได้ เมื่อได้เรียนรู้แล้วก็จะกลายเป็นบัวพินน้ำต่อไป (3) บัวโนน้ำ เปรียบเสมือนคนที่ไม่มีความเฉลียวฉลาดเหมือนคนกลุ่มที่หนึ่งและสอง แต่ถ้าได้รับข้อมูล คำอธิบายความช่วยเหลือต่างๆ ก็สามารถที่จะเรียนรู้ได้ แต่อาจต้องใช้เวลาและความช่วยเหลือมาก แต่ก็มีโอกาสที่จะเรียนรู้ได้เช่นกัน (4) บัวใต้น้ำ เปรียบเสมือนคนโง่และไม่มีความพร้อมที่จะเรียนรู้หรือปรับตัว ไม่เป็นตัวของตัวเอง และอาจไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้หรือจะเปลี่ยนแปลงก็ต่อเมื่อคนอื่น ๆ ได้เปลี่ยนแปลงไปแล้วเท่านั้น แนวคิดนี้แม้ว่าจะมีอายุยาวนานกว่า 2,500 ปีแล้ว แต่ก็ยังสามารถนำมาใช้กับการจัดการการเปลี่ยนแปลงได้ กล่าวคือจัดให้มีการประเมินความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของคนแล้วแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม และเข้าถึงกลุ่มที่หนึ่งก่อน เพื่อทำความเข้าใจและนำมาช่วยเป็นสื่อ นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และตามด้วยกลุ่มที่ 2 เพื่อเพิ่มกลุ่มที่มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงให้มากขึ้นและอาจต้องใช้เวลาไปกับกลุ่มที่ 3 มากขึ้น ส่วนกลุ่มที่ 4 นั้นให้ข้อมูลและคำชี้แจงทำความเข้าใจตามกระบวนการและตามควรแก่กรณี หากมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงก็ดำเนินการจัดการการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงตามความเหมาะสมตามควรแก่กรณี

ทฤษฎีการกระจายนวัตกรรม ทฤษฎีนี้ Roger ได้พัฒนาขึ้นเมื่อปี 1962 (Rogers, 1983) ระบุว่าโดยทั่วไปแล้วในสังคมจะประกอบด้วยคน 5 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 คือ นักนวัตกรรม มีประมาณร้อยละ 2.5 กลุ่มที่ 2 ผู้ที่ยอมรับโดยเร็ว มีประมาณร้อยละ 13.5 กลุ่มที่ 3 คือกลุ่มที่ยอมรับเร็วกลุ่มใหญ่ มีประมาณร้อยละ 34 กลุ่มที่ 4 กลุ่มที่ยอมรับทีหลังมีประมาณร้อยละ 34 เช่นกัน และกลุ่มที่ 5 กลุ่มล่าช้ามีประมาณร้อยละ 16 ดังภาพที่ 9



ภาพที่ 9 : ความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของคนห้ากลุ่ม

ที่มา : Rogers, 1983, pp.247.

ทฤษฎีนี้มีส่วนคล้ายคลึงกับทฤษฎีบัวสีเหล่าของพระพุทธเจ้าซึ่งสามารถนำมาปรับใช้ในการปฏิรูปค่านิยมของสังคมไทยไปสู่ค่านิยมประชาธิปไตยได้

## แนวคิดเกี่ยวกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเป็นอีกมุมมองหนึ่งซึ่งมองในทางตรงกันข้ามกับความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ ถ้าหากคนที่อยู่ในกระบวนการการเปลี่ยนแปลงมีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงแล้วการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจะไม่เกิดขึ้น หรือไม่รุนแรง แต่โดยธรรมชาติแล้วความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของคนจะต่างกันได้ดังที่ได้ศึกษามาแล้วข้างต้นนั้นในการจัดการการเปลี่ยนแปลง นอกจากจะต้องสร้างความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของคนแล้วยังจำเป็นต้องมีการจัดการการเปลี่ยนแปลงควบคู่ไปด้วย

**สาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง** การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมาจากสาเหตุหลายประการ Armstrong (2010) เสนอว่า (1) การขี้ออกจากการเปลี่ยนแปลงเพราะเป็นสิ่งใหม่ที่อาจมีผลทางลบ (2) ความกลัวทางด้านเศรษฐกิจ (3) ความไม่สะดวกสบาย (4) ความไม่แน่นอน ก่อให้เกิดความวิตกกังวล (5) ความกลัวด้านสัญลักษณ์ (6) ความไม่เชื่อมั่น (7) ความไม่พอใจต่อสถานภาพและทักษะ (8) ความกลัวในด้านความสามารถ ในขณะที่ Kreitner (2007) เห็นว่าสาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย (1) เกิดความประหลาดใจ (2) ความเฉื่อยชา (3) ความเข้าใจผิดหรือความไม่รู้หรือขาดข้อมูล (4) ความไม่พอใจสภาพการทำงาน

**การจัดการการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง** การที่จะสามารถจัดการการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้ดีนั้นจะต้องวิเคราะห์หาสาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงแล้วใช้วิธีการที่เหมาะสมในการจัดการการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในแต่ละกรณี วิธีการเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงโดยทั่วไปแล้วประกอบด้วย (1) การให้การศึกษและการสื่อสาร (2) การให้มีส่วนร่วมและเข้ามาเกี่ยวข้อง (3) การอำนวยความสะดวกและสนับสนุน (4) การเจรจาและทำข้อตกลง (5) การปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสมและการนำมาเป็นพวก (6) การบังคับทั้งทางตรงและทางอ้อม (Kreitner, 2007)

กล่าวโดยสรุป การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมีหลายสาเหตุ ดังนั้น ในการจัดการการเปลี่ยนแปลงจึงจำเป็นต้องคำนึงถึง ประเด็นการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและหาแนวทางป้องกันและแก้ไขและจัดการการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงควบคู่ไปกับการ สร้างความพร้อมและยอมรับการเปลี่ยนแปลงควบคู่กันไปด้วย

## กรณีศึกษาการเลิกทาสและการเปลี่ยนแปลงการปกครองของประเทศไทยจากระบบสมบูรณาญาสิทธิราชย์ มาเป็นระบอบประชาธิปไตย

จำเนียร จวงตระกูล (Joungtrakul, 2016) ได้ศึกษาเปรียบเทียบกรณีศึกษาการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ที่เกี่ยวข้องกับ ประชาธิปไตยของประเทศไทยคือกรณีการเลิกทาสในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ซึ่งเริ่มต้นเมื่อปี 2417 และมาสิ้นสุดในปี 2448 ซึ่งใช้เวลา 31 ปี กับกรณีการเปลี่ยนแปลงการปกครองจากระบบสมบูรณาญาสิทธิราชย์มาเป็นระบอบ ประชาธิปไตย เมื่อวันที่ 24 มิถุนายน 2475 พบว่า การดำเนินการจัดการการเปลี่ยนแปลงเป็นแบบตรงกันข้ามที่สำคัญสรุปได้ ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 : เปรียบเทียบการเลิกทาสและการเปลี่ยนแปลงการปกครองของประเทศไทย  
จากระบบสมบูรณาญาสิทธิราชย์มาเป็นระบอบประชาธิปไตย

การเลิกทาส	การเปลี่ยนแปลงการปกครอง
การเปลี่ยนแปลงมีลักษณะเป็นแบบสันติมี ความเป็นมิตรต่อกันในหมู่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	การเปลี่ยนแปลงเป็นการใช้กำลังบังคับ และเป็นปฏิปักษ์ต่อกัน
การเปลี่ยนแปลงเป็นแบบค่อยเป็นค่อยไปมี การสื่อสารให้เกิดความเข้าใจในหมู่ผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย	เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบรุนแรงและเฉียบพลัน
มีการเตรียมความพร้อมและสร้างการยอมรับ การเปลี่ยนแปลง ให้ความแก่ผู้มีส่วนได้ส่วน เสียในการปรับตัว	ไม่มีการสร้างความพร้อมและการยอมรับการ เปลี่ยนแปลง ใช้กำลังอาวุธบังคับ ไม่ให้เวลาใน การปรับตัว
การจัดการการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงใช้วิธีที่ นุ่มนวลมีการผ่อนปรน	การจัดการการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงใช้กำลัง บังคับรวมทั้งใช้กำลังอาวุธ
มีวิสัยทัศน์และสื่อสารวิสัยทัศน์ต่อเนื่องเพื่อ สร้างความตระหนักและรับรู้ถึงความจำเป็นที่ จะต้องเปลี่ยนแปลง ทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่วนใหญ่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง จนเกิด เป็นค่านิยมร่วมผลักดันให้การเปลี่ยนแปลง บรรลุผล	มีวิสัยทัศน์แต่ขาดการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง จึง ขาดการตระหนักกับรับรู้วิสัยทัศน์อย่างทั่วถึงทำให้ ไม่เกิดค่านิยมร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทำให้ การเปลี่ยนแปลงไม่บังเกิดผลและไม่มีควม ยั่งยืน

ที่มา : Joungtrakul, 2016, pp.34-52.



## ผลการสังเคราะห์วรรณกรรมเป็นแบบจำลองกระบวนการเพื่อการปฏิรูปค่านิยมของสังคมไทยสู่สังคมประชาธิปไตย

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้นผู้เขียนได้นำมาสังเคราะห์เป็นแบบจำลองการเปลี่ยนแปลงเพื่อปฏิรูปค่านิยมของสังคมไทยโดยใช้ชื่อว่า “แบบจำลองแววเรียม : VAVRIEM Model” ดังแสดงในภาพที่ 10



ภาพที่ 10 : แบบจำลองการเปลี่ยนแปลงเพื่อปฏิรูปค่านิยมของสังคมไทย-แบบจำลองแววเรียม : VAVRIEM Model

จากภาพที่ 10 จะเห็นว่า แบบจำลองการเปลี่ยนแปลงเพื่อปฏิรูปค่านิยมของสังคมไทยที่สร้างขึ้นใหม่นี้มีกระบวนการ 7 ขั้นตอน ประกอบด้วย (1) การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจนของสังคมไทย (Create Share Vision : V) (2) การสร้างความตระหนักรู้ในวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสังคมไทย (Awareness of Share Vision : A) (3) การระบุค่านิยมร่วมที่ส่งเสริมและสนับสนุนวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสังคมไทย (Create Share Values : V) (4) การสร้างความพร้อมและการยอมรับการเปลี่ยนแปลงค่านิยมร่วมของสังคมไทย (Create Readiness and Acceptance : R) (5) การนำค่านิยมร่วมของสังคมไทยที่ได้คัดสรรแล้วสู่การปฏิบัติ (Implementation of Share Values : I) (6) การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติ (Evaluation of Implementation Process : E) (7) การแก้ไขปัญหาและปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง (Monitoring and Take Corrective Actions : M) โดยในที่นี้จะตั้งชื่อแบบจำลองนี้ตามชื่อย่อภาษาอังกฤษของแต่ละขั้นตอนคือ VAVRIEM และในลำดับต่อไปจะได้นำเสนอแนวทางการนำแบบจำลอง “แววเรียม : VAVRIEM Model” นี้ไปใช้ปฏิบัติต่อไป

## แนวทางการนำแบบจำลองการเปลี่ยนแปลงเพื่อปฏิรูปค่านิยมของสังคมไทยสู่การปฏิบัติ

จากที่ได้สังเคราะห์วรรณกรรมและสร้างแบบจำลองการเปลี่ยนแปลงเพื่อปฏิรูปค่านิยมของสังคมไทยข้างต้นคือแบบจำลอง “แนวริ้ว : VAVRIEM Model” ซึ่งมีทั้งหมด 7 ขั้นตอน แล้วในลำดับต่อไปจะได้นำเสนอการนำแบบจำลองนี้ไปใช้เพื่อเป็นแนวทางในการใช้ปฏิบัติต่อไปโดยจะได้อธิบายในแต่ละขั้นตอนและเปรียบเทียบกับกรณีการเปลี่ยนแปลงการปกครองของประเทศไทยจากระบอบสมบูรณาญาสิทธิราชย์มาเป็นระบอบประชาธิปไตยพอสังเขปตามลำดับดังต่อไปนี้

### ขั้นตอนที่ 1 : การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจนของสังคมไทย

การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการเปลี่ยนแปลงค่านิยมไทยไปสู่ค่านิยมประชาธิปไตยนั้นจะส่งผลให้เกิดวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมอันจะเป็นการสร้างพลังร่วมให้ความคิดความเห็นไปในทิศทางเดียวกันอันจะช่วยให้เกิดการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ต่างๆ ที่จะนำมาใช้ในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้บังเกิดผลสำเร็จต่อไป การเปลี่ยนแปลงการปกครองของประเทศไทยจากระบอบสมบูรณาญาสิทธิราชย์มาเป็นระบอบประชาธิปไตยเมื่อวันที่ 24 มิถุนายน 2475 นั้นมีวิสัยทัศน์ที่ประกาศไว้ในประกาศของคณะราษฎร (สถาบันพระปกเกล้า, <https://wiki.kpi.ac.th> : retrieved 22 October 2017) แต่การสื่อสารและการดำเนินการให้เกิดเป็นวิสัยทัศน์ร่วมของประชาชนไม่สามารถทำได้ด้วยประสบปัญหาต่างๆ รวมทั้งการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบต่างๆ ในเวลาต่อมา การปรับแต่งและการสื่อสารวิสัยทัศน์ประชาธิปไตยมิได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง จึงขาดความชัดเจนและไม่เกิดเป็นวิสัยทัศน์ร่วมของประชาชนที่จะเป็นเป้าหมายร่วมอันจะนำไปสู่ค่านิยมประชาธิปไตย ดังนั้น ในขั้นตอนที่หนึ่งนี้จึงจำเป็นต้องระบุวิสัยทัศน์ประชาธิปไตยของไทยให้ชัดเจนอีกครั้งหนึ่งเพื่อเป็นฐานในการนำไปสู่การกำหนดค่านิยมร่วมประชาธิปไตยของประชาชนไทยต่อไป (Hiatt, 2006 ; Jungtrakul, 2009, 2016 ; J. P. Kotter, 2002, 2007, 2012)

## ขั้นตอนที่ 2 : การสร้างความตระหนักรู้ในวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสังคมไทย

การสร้างความตระหนักรู้จะช่วยให้คนที่อยู่ในกระบวนการการเปลี่ยนแปลงมีความเข้าใจถึงความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง ดังนั้น จึงจำเป็นต้องสร้างความเข้าใจในรูปแบบต่างๆ เช่น การให้การศึกษา การสื่อสารด้วยวิธีการต่างๆ ทำให้เกิดความปรารถนาที่จะเข้ามามีส่วนร่วมที่จะผลักดันให้การเปลี่ยนแปลงบรรลุผล การเปลี่ยนแปลงการปกครองของไทยเมื่อวันที่ 24 มิถุนายน 2475 นั้นยังไม่บังเกิดผลสมบูรณ์เนื่องจากการรับรู้และความเข้าใจของประชาชนยังไม่ลึกซึ้งและทั่วถึง โดยเฉพาะกลุ่มรากหญ้าซึ่งเป็นคนส่วนใหญ่และเป็นผู้มีสิทธิลงคะแนนเสียงส่วนใหญ่ของประเทศ จึงจำเป็นต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องต่อไปเพื่อให้เกิดวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมของประชาชน อันจะนำไปสู่การมีค่านิยมประชาธิปไตยร่วมกันของประชาชนไทยและสังคมไทย (Hiatt, 2006 ; What is the ADKAR Model, <https://www.prosci.com/adkar/adkar-model>: retrieved 22 October 2017)

## ขั้นตอนที่ 3 : การระบุค่านิยมร่วมที่ส่งเสริมและสนับสนุนวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสังคมไทย

การระบุค่านิยมร่วมที่ส่งเสริมและสนับสนุนวิสัยทัศน์ประชาธิปไตยนั้นเป็นสิ่งจำเป็น การเปลี่ยนแปลงการปกครองของประเทศไทยเมื่อวันที่ 24 มิถุนายน 2475 นั้นเป็นการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่และเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงและเฉียบพลัน (Nadler & Tushman, 1989) เนื่องจากจำเป็นต้องปิดแผนการต่างๆ ไว้เป็นความลับ การรับรู้ของประชาชนผู้ที่อยู่ในกระบวนการการเปลี่ยนแปลงจึงไม่มี เพราะถูกจำกัดอยู่ในกลุ่มผู้วางแผนการเปลี่ยนแปลงเท่านั้น เมื่อเปลี่ยนแปลงแล้วก็เผชิญกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและปัญหาต่างๆ จำนวนมาก ส่วนที่เกี่ยวข้องกับการสร้างค่านิยมประชาธิปไตยจึงขาดหายไป อันเป็นการดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ครบวงจร อย่างไรก็ตาม เนื่องจากการ

เปลี่ยนแปลงได้ดำเนินการไปแล้วเป็นเวลากว่า 85 ปี แต่การเปลี่ยนแปลงยังไม่บรรลุเป้าหมายจึงจำเป็นต้องสร้างค่านิยมประชาธิปไตยให้เกิดขึ้น ซึ่ง Kotter (2002, 2007, 2012) ให้ความสำคัญกับการสร้างค่านิยมภายหลังการเปลี่ยนแปลงมากเพื่อให้เกิดการปฏิบัติจนเป็นวัฒนธรรมและความยั่งยืน การระบุค่านิยมประชาธิปไตยต้องอาศัยการวิจัยหลายรูปแบบ (Creswell, 2014) เพื่อค้นหาค่านิยมไทยที่ส่งเสริมสนับสนุนประชาธิปไตย เพื่อส่งเสริมให้มีการปฏิบัติอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง ในขณะที่เดียวกันก็ค้นหาค่านิยมไทยที่ต่อต้านหรือไม่ส่งเสริมสนับสนุนประชาธิปไตยและดำเนินการทำลายให้สิ้นไป อีกทั้งยังจะต้องค้นหาค่านิยมใหม่ที่ส่งเสริมสนับสนุนประชาธิปไตยที่ยังไม่มีในสังคมไทยแล้วสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นและมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องต่อไป (Hiatt, 2006; Joungtrakul, 2009; J. P. Kotter, 2002, 2007, 2012)

#### ขั้นตอนที่ 4 : การสร้างความพร้อมและการยอมรับการเปลี่ยนแปลงค่านิยมร่วมของสังคมไทย

การสร้างความพร้อมและการยอมรับการเปลี่ยนแปลงการเปลี่ยนแปลงใดๆ จะเกิดขึ้นหรือไม่ขึ้นอยู่กับความพร้อมของคนที่อยู่ในกระบวนการการเปลี่ยนแปลงยอมรับการเปลี่ยนแปลงนั้นหรือไม่ ถ้าคนไม่ยอมรับก็อาจเกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การปฏิรูปค่านิยมไทยไปสู่ค่านิยมประชาธิปไตยจึงจำเป็นต้องสร้างความพร้อมและยอมรับที่จะเปลี่ยนแปลงและมีการจัดการการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การให้การศึกษา การให้มีส่วนร่วม การแลกเปลี่ยนต่างๆ เป็นต้น ทั้งนี้ อาจอาศัยแนวคิดบัวสีเหล่าของพระพุทธเจ้า (บัวสีเหล่า, <https://phatpark.wordpress.com>: retrieved 22 October 2017) และทฤษฎีการกระจายนวัตกรรมของ Rogers (1983) รวมทั้งแนวคิดการจัดการการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของ Armstrong (2010) และการเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของ Kreitner (2007) ประกอบกันเป็นแนวทางในการดำเนินงาน

#### ขั้นตอนที่ 5 : การนำค่านิยมร่วมของสังคมไทยที่ได้คัดสรรแล้วสู่การปฏิบัติ

การนำค่านิยมไทยที่ได้คัดสรรแล้วสู่การปฏิบัติจริงขั้นตอนนี้มีความสำคัญยิ่ง จำเป็นต้องมีการวางแผน มีการกำหนดยุทธศาสตร์ และดำเนินการให้ครบถ้วนกระบวนการและทั่วถึงประชาชนทุกกลุ่มโดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มรากหญ้าในสังคม วิธีการหรือกลยุทธ์ที่จะใช้อาจแตกต่างกันไปในแต่ละกลุ่มขึ้นอยู่กับความพร้อมและบริบท ประการสำคัญคือความทั่วถึง ทันการณ์ และต่อเนื่อง (Hiatt, 2006 ; Joungtrakul, 2009 ; J. P. Kotter, 2002, 2007, 2012 ; Kreitner, 2007 ; Lewin, 2000 orig. 1951 ; Nadler & Tushman, 1989 ; Rogers, 1983)

#### ขั้นตอนที่ 6 : การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติ

การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติ เป็นการทำให้แน่ใจว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นจะบังเกิดผล การติดตามและประเมินผลต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง เมื่อพบความสำเร็จก็นำมาเผยแพร่และขยายผล มีการให้รางวัลแก่ความสำเร็จเพื่อเป็นแรงจูงใจให้สร้างความสำเร็จมากขึ้นและเป็นตัวอย่างแก่คนกลุ่มอื่น ในขณะเดียวกันหากพบปัญหาที่ดำเนินการแก้ไขปรับปรุงอย่างทันท่วงที ประการสำคัญยิ่งก็คือจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องเป็นระยะๆ ตามเวลาที่กำหนดไว้ เช่น รายวัน รายสัปดาห์ รายเดือน รายไตรมาส รายครึ่งปี และรายปี โดยจะต้องมีการบันทึกและสื่อสารให้ประชาชนได้รับทราบอย่างทั่วถึงและทันกาล (Hiatt, 2006 ; Joungtrakul, 2009 ; J. P. Kotter, 2002, 2007, 2012 ; Lewin, 2000 orig. 1951)

#### ขั้นตอนที่ 7 : การแก้ไขปัญหาและปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

กิจกรรมของขั้นตอนนี้จะสอดแทรกอยู่ในทุกขั้นตอนของการดำเนินงาน ทั้งนี้ เนื่องจากเป็นธรรมชาติของการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่จะต้องเผชิญกับปัญหาหรือข้อขัดข้องต่างๆ ซึ่งจะต้องจัดการแก้ไขปัญหาดังกล่าวให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และทำให้การเปลี่ยนแปลงสามารถเดินหน้า

บรรลุผลตามเป้าหมายได้และมีความยั่งยืน การดำเนินการในขั้นตอนนี้จึงต้องอาศัยแนวคิดหลายแนวคิดผสมผสานกันไปตามบริบทต่างๆ (Armstrong, 2010 ; Hiatt, 2006 ; Joungtrakul, 2009 ; J. P. Kotter, 2002, 2007, 2012 ; Kreitner, 2007 ; Lewin, 2000 orig. 1951 ; Nadler & Tushman, 1989 ; Rogers, 1983) การทำให้การเปลี่ยนแปลงค่านิยมมีความยั่งยืนนั้นเป็นสิ่งที่จะต้องทำอย่างต่อเนื่อง กล่าวคือเมื่อการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นแล้วจะต้องทำให้สิ่งที่เกิดขึ้นตามที่ต้องการนั้นมีการประพฤติปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง สิ่งที่ต้องการก็คือต้องทำให้ค่านิยมที่ช่วยผลักดัน ส่งเสริม และสนับสนุนให้วิสัยทัศน์และเป้าหมายที่พึงประสงค์ของสังคมไทยบรรลุผลที่สำคัญคือ จะต้องกำหนดให้เป็นวาระแห่งชาติ เป็นข้อผูกมัดของสังคมไทยที่จะต้องปฏิบัติร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ผูกมัดประชาชนทุกภาคส่วน ผูกมัดผู้นำ ผูกมัดนักการเมือง นอกจากนี้ อาจจำเป็นต้องออกกฎหมายมาบังคับว่าไม่ว่าใครหรือพรรคการเมืองใดจะมาเป็นรัฐบาล ก็จะต้องทำและดำเนินการต่อไป ห้ามยกเลิกหรือเลื่อนการปฏิบัติออกไปเพื่อส่งเสริมให้เกิดความต่อเนื่อง เป็นต้น

## สรุปและเสนอแนะ

การเปลี่ยนแปลงค่านิยมเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นและมีความยั่งยืน ประเทศไทยได้เปลี่ยนแปลงการปกครองจากระบบสมบูรณาญาสิทธิราชย์มาเป็นระบอบประชาธิปไตยเป็นเวลากว่า 85 ปีแล้ว แต่ประชาธิปไตยก็ยังไม่มีความต่อเนื่องและยั่งยืน จึงจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนโดยการปฏิรูปค่านิยมให้เกิดค่านิยมประชาธิปไตยขึ้นในสังคมไทย การเปลี่ยนแปลงเป็นประชาธิปไตยจึงจะเกิดขึ้นและมีความต่อเนื่องและยั่งยืน การปฏิรูปค่านิยมของสังคมไทยเพื่อให้ได้ค่านิยมที่สอดคล้อง ส่งเสริม และสนับสนุนให้เกิดการปกครองในระบอบประชาธิปไตยโดยสมบูรณ์ อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขอย่างยั่งยืนต่อไป เป็นเรื่องสำคัญซึ่งจะต้องทำอย่างครบวงจรและต่อเนื่อง ประเด็นสำคัญยิ่งก็คือ การนำ

การมีส่วนร่วมของประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน การมีความเห็นพ้องต้องกัน และการนำสู่การปฏิบัติอย่างจริงจังและต่อเนื่องอย่างยั่งยืน อันจะส่งผลให้การปฏิรูปสังคมไทยบังเกิดเป็นผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสังคมไทยตามที่วาดหวังไว้ได้ซึ่งก็คือ ประเทศไทยมีการปกครองในระบอบประชาธิปไตยโดยสมบูรณ์อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีความมั่นคง มั่นคง และยั่งยืนต่อไป ทั้งนี้ ในบทความนี้ได้นำเสนอแบบจำลองแนวริ้ว : VAVRIEM เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการ

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากแบบจำลองนี้สร้างขึ้นจากการสังเคราะห์ข้อมูลจากการทบทวนวรรณกรรมจำนวนหนึ่งจึงอาจจะไม่สามารถนำไปใช้แบบสามัญการ (Generalization) ได้ จึงสมควรทำการวิจัยเพื่อทดสอบแบบจำลองนี้ การวิจัยอาจใช้วิธีการวิจัยแบบผสม (Mixed Methods Research) (Creswell, 2014 ; Creswell & Plano Clark, 2007) คือ ทำทั้งการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณตามยุทธศาสตร์การวิจัยแบบผสมแบบใดแบบหนึ่ง เช่น การทำวิจัยทั้งสองอย่างควบคู่กันไปเพื่อเปรียบเทียบผลการวิจัย (Concurrent Triangulation) หรือทำการวิจัยแบบหนึ่งก่อนแล้วตามด้วยอีกแบบหนึ่ง เช่น ทำการวิจัยเชิงปริมาณก่อนแล้วทำการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่ออธิบายผลการวิจัยเชิงปริมาณ (Sequential Explanatory) หรือทำการวิจัยเชิงคุณภาพก่อนแล้วทำการวิจัยเชิงปริมาณตามมาเพื่อสำรวจทดสอบหรือยืนยันผลการวิจัยเชิงคุณภาพ (Sequential Exploratory) (Creswell, 2014 ; Creswell & Plano Clark, 2007) เป็นต้น อีกประการหนึ่งแบบจำลองนี้สร้างขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมและแบบจำลองการเปลี่ยนแปลงที่ใช้ในองค์การเป็นส่วนใหญ่ การนำมาใช้ในการจัดการการเปลี่ยนแปลงในสังคมอาจเป็นข้อจำกัดหนึ่งในทางปฏิบัติได้ ในการนำไปใช้จึงจำเป็นต้องพิจารณาประเด็นนี้ประกอบด้วย **A**

## อ้างอิง

- จำเนียร จวงตระกูล. (2553ก). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ : ทฤษฎีและการปฏิบัติ*. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ศูนย์กฎหมายธุรกิจอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด.
- จำเนียร จวงตระกูล. (2553ข). *การวิจัยเชิงคุณภาพ : เครื่องมือสร้างองค์ความรู้เพื่อการพัฒนาประเทศ*. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ศูนย์กฎหมายธุรกิจอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด.
- จำเนียร จวงตระกูล. (2553ค). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : ทฤษฎีและการปฏิบัติ*. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ศูนย์กฎหมาย ธุรกิจอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด.
- บัวสีเห่ล่า. Online available at : <https://phatpark.wordpress.com>: retrieved 22 October 2017.
- ราชบัณฑิตสถาน. (2546). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542*. กรุงเทพมหานคร : บริษัท นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์ จำกัด.
- สถาบันพระปกเกล้า. *ค่านิยม 12 ประการตามนโยบายของคณะรักษาความสงบแห่งชาติ*. Online available at: <http://www.wiki.kpi.ac.th>: retrieved 21 October 2017.
- สถาบันพระปกเกล้า. *ประกาศของคณะราษฎร*. Online available at : <https://wiki.kpi.ac.th>: retrieved 22 October 2017.
- Armstrong, M. (2010). *Armstrong's Essential Human Resource Management Practice : A Guide to People Management*. London : Kogan Page.
- Carlopio, J., & Andrewartha, G. (2008). *Developing Management Skills : A Comprehensive Guide For Leaders* (4 ed.). Frenchs Forest NSW : Pearson Education Australia.
- Carr, 2016. *Democracy: Who invented democracy?*. Online available at : <http://www.quart.us>: retrieved 21 October 2017.
- Change management model-Lewin. Online available at: <https://www.pinterest.com> : retrieved 22 October 2017.
- Chivers, 2017. From Magna Carta to universal suffrage, the 1000-year history of British democracy. Online available at : <http://www.telegraph.co.uk> : retrieved 21 October 2017.
- Congruence Model. Online available at : <https://leg4.wikispaces.com/Congruence+Model> : retrieved 23 October 2017.
- Core Democratic Values Defined. Online available at : <https://www.learningtogive.org> : retrieved 21 October 2017.
- Core Democratic Values List. Online available at : <https://1.cdn.edl.io>: retrieved 21 October 2017.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design : Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4 ed.). Los Angeles : SAGE.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2007). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. Thousand Oaks : Sage.
- Democratic Values - Liberty, Equality, Justice. Online available at : <http://www.ushistory.org/gov/ld.asp>: retrieved 21 October 2017.

- 8 Steps to Change Management*. Online available at : [https:// www.pinterest.com](https://www.pinterest.com): retrieved 22 October 2017.
- Hiatt, J. M. (2006). *ADKAR : A Model for Change in Business, Government and Our Community* Loveland, Colorado : Prosci Research.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences : International Differences in Work-Related Values*. London : Sage.
- Joungtrakul, J. (2009). *Industrial Democracy and Best Practice in Thailand*. Saarbrucken, Germany : LAP Lambert Academic Publishing AG & Co. KG.
- Joungtrakul, J. (2016). Making Change Last : Is It an Impossible Task in Thailand. *AFBE Journal*, 9 (1), 34-52.
- Joungtrakul, J., & Teeparagul, O. (2012). Social dialogue in Thailand. In C. Perryer & D. Plowman (Eds.), *Business Development in Asia* (pp.149-156). Broadway, Western Australia : Juniper Press Asia.
- Komin, S. (1990). *The Psychology of the Thai People : Values and Behavioral Patterns*. Bangkok : National Institute of Development Administration (NIDA), Research Center.
- Kotter, J. (2016). *The 8-Step Process for Leading Change*. Retrieved 31 May 2916, from Kotter International.
- Kotter, J. P. (2002). *The Heart of Change : Real-life Stories of How People Change their Organizations*. Boston, Mass : Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. (2007). Leading Change : Why Transformation Efforts Fail. *January 2007 (Best of HBR)*, 1-11. Retrieved from Harvard Business Review. website : [www.hbrreprints.org](http://www.hbrreprints.org)
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Boston, Mass : Harvard Business Review Press.
- Kreitner, R. (2007). *Management* (10 ed.). Boston, MA. : Houghton Mifflin Company.
- Lewin, K. (2000 orig. 1951). The Field Approach : Culture and Group Life as Quasi-Stationary Processes. In W. L. French, C. H. Bell & R. A. Zawacki (Eds.), *Organization Development and Transformation : Managing Effective Change* (5<sup>th</sup> ed., pp.115). Boston : Irwin McGraw-Hill.
- Magna Carta-British History. Online available at : <http://www.history.com> : retrieved 21 October 2017.
- Mercer Delta Consulting LLC, (2003). *The Congruence Model : A Roadmap for Understanding Organizational Performance*. Online available at : [https://ldt.stanford.edu/~gwarman/Files/Congruence\\_Model.pdf](https://ldt.stanford.edu/~gwarman/Files/Congruence_Model.pdf): retrieved 23 October 2017.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1980). Frameworks for Organizational Behavior - A model for diagnosing organizational behavior : Applying a congruence perspective. *AMA-COM*, <https://pdf.hs.colu,bia.edu/Congruence-Model.pdf> : retrieved 23 October 2017.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1989). Organizational Frame Bending : Principles for Managing Reorientation. *The Academy of Management EXECUTIVE*, 3 (3), 194-204.
- Peters, T.J., & Waterman, R.H. (1982). *In Search of Excellence : Lessons from America's Best-Run Companies*. New York : Harper & Row, Publishers.

*Prosci ADKAR Model*. Online available at : <https://www.pinterest.com> : retrieved 22 October 2017.

Rogers, E. M. (1983). *Diffusion of Innovations* (3 ed.). New York : The Free Press.

Runyon, K. E. (1977). *Consumer Behaviour and the Practice of Marketing*. Columbus, Ohio : Charles E. Merrill.

Swanson, R. A., & Holton III, E. F. (2001). *Foundations of Human Resource Development*. San Francisco : Berrett-Koehler.

Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1998). *Riding the Waves of Culture : Understanding Cultural Diversity in Global Business* (2<sup>nd</sup> ed.). New York : McGraw-Hill.

*What is the ADKAR Model?*. Online available at : <https://www.prosci.com/adkar/adkar-model> : retrieved 22 October 2017.

# คำแนะนำสำหรับผู้ประสงค์ส่งบทความ ลงตีพิมพ์ในวารสาร HR Intelligence

บทความที่จะลงตีพิมพ์ในวารสารจะต้องเป็นบทความที่ไม่เคยได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่หรืออยู่ระหว่างการพิจารณา  
ลงตีพิมพ์ในวารสารอื่นๆ การละเมิดลิขสิทธิ์ถือเป็นการรับผิดชอบต่อผู้ส่งบทความโดยตรง

## นโยบายการพิจารณากลับรองบทความ (Editorial Policy)

วารสาร HR intelligence ประสงค์รับพิจารณาบทความวิชาการและบทความวิจัยทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษที่มี  
เนื้อหาเกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ วัตถุประสงค์เพื่อเป็นสื่อกลางสำหรับเผยแพร่ผลงานและบทความ  
ทางวิชาการ ดังนั้น บทความที่จะได้รับลงตีพิมพ์จะต้องผ่านการพิจารณากลับรองโดยผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาที่เกี่ยวข้องเพื่อ  
ลงตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสาร และจะต้องเป็นบทความที่แสดงให้เห็นถึงคุณภาพทางด้านวิชาการหรือประสบการณ์ของนักบริหาร  
จัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นประโยชน์ในวงกว้าง

ขอบเขตของวารสาร HR intelligence จะครอบคลุมเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับ “คน” ในหลายมิติ ไม่ว่าจะเป็นด้านการ  
บริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การภาครัฐ ภาคเอกชน องค์กรพัฒนาชุมชน ชุมชน ตลอดจนองค์ความรู้ที่เสริมสร้าง  
จินตนาการความคิดสร้างสรรค์ สร้างทักษะ สร้างปัญญาให้กับ “คน” ในสังคมไทย เพื่อเสริมสร้างศักยภาพและเตรียมความพร้อม  
ที่จะรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและสามารถดำเนินชีวิตอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข วารสารเปิดรับบทความ  
ทั้งในสาขาวิชาทางสังคมศาสตร์ อาทิ สาขาวิชาการบริหารจัดการองค์การ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สวัสดิการสังคมและ  
แรงงาน ประชากรศาสตร์ จิตวิทยา สังคมวิทยา มานุษยวิทยา รัฐศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ นิติศาสตร์ ตลอดจนสหสาขาวิชา  
ที่บูรณาการสาขาวิชาทางสังคมศาสตร์เข้ากับสาขาวิชาทางวิทยาศาสตร์ที่ศึกษาเกี่ยวกับ “คน”

## ข้อกำหนดของบทความต้นฉบับ (Manuscript Requirements)

ผู้ที่ประสงค์จะส่งบทความจะต้องเขียนชื่อ-สกุล และสถานที่ทำงานหรือสถานศึกษา รวมทั้งข้อมูลที่ติดต่อไว้ในส่วนที่แยก  
ออกจากบทความ ผู้ส่งบทความควรตรวจสอบความถูกต้องของการตีพิมพ์ต้นฉบับ เช่น ตัวสะกด วรรคตอน และความเหมาะสม  
ความสละสลวยของการใช้ภาษา รวมทั้งควรกำหนดประเภทของบทความให้ชัดเจนว่าเป็นบทความวิจัยหรือบทความวิชาการ  
องค์ประกอบของบทความทั้ง 2 ประเภท ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1) บทความวิชาการ หัวข้อและเนื้อหาต้องเป็นการเสนอแนวคิดหรือการวิเคราะห์ รวมถึงเสนอแนวคิดใหม่ในการพัฒนา  
ต้องชี้ประเด็นที่ผู้เขียนต้องการนำเสนอให้ชัดเจนและมีลำดับเนื้อหาที่เหมาะสมเพื่อให้ผู้อ่านสามารถเข้าใจได้ชัดเจน โดย  
เป็นไปตามหลักวิชาการหรือตามประสบการณ์ทางวิชาชีพของผู้เขียน เพื่อเป็นแนวทางในการนำไปใช้ประโยชน์ต่อการพัฒนา



ทรัพยากรมนุษย์และองค์การที่นำไปประยุกต์ใช้ต่อไปได้ บทความที่จะส่งต้องมีความยาว 12-20 หน้ากระดาษ A4 พิมพ์ด้วยฟอนต์ Cordia New ขนาด 15 พอยท์ พร้อมบทคัดย่อภาษาไทยและภาษาอังกฤษที่มีความยาวไม่เกิน 280 คำ โดยเรียบเรียงตามลำดับหัวข้อดังต่อไปนี้

1. ส่วนนำ บอกถึงที่มา หลักการ และเหตุผลของบทความที่เขียน

2. เนื้อหา เนื้อหาเป็นส่วนหนึ่งของเรื่องราวที่น่าเสนอ ต้องสอดแทรกแนวคิด ทศนคติ และแสดงความคิดเห็นในแง่มุมต่าง ๆ และที่สำคัญต้องยกแหล่งอ้างอิงมาประกอบ

3. ส่วนสรุป เป็นส่วนที่ขมวดประเด็นทั้งหมดด้วยถ้อยคำที่สั้น ง่าย ได้ใจความ กระตุ้นให้ผู้อ่านได้ติดตาม

2) บทความวิจัย ต้องเสนอการวิจัยและผลที่ได้รับอย่างเป็นระบบ สรุปผลการวิจัยที่จะนำไปใช้ประโยชน์ต่อไปได้ บทความที่จะส่งต้องมีความยาว 12-20 หน้ากระดาษ A4 พิมพ์ด้วยฟอนต์ Cordia New ขนาด 15 พอยท์ พร้อมบทคัดย่อทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษที่มีความยาวไม่ควรเกิน 280 คำ บทความต้องเสนอองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย โดยเรียบเรียงตามลำดับหัวข้อดังต่อไปนี้

1. บทนำ ประกอบด้วยความสำคัญและที่มาของปัญหาวิจัย พร้อมทั้งเสนอภาพรวมของบทความ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2. วิธีการวิจัย เช่น วัตถุประสงค์ สมมติฐาน ประชากรกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์

3. ผลการศึกษา การอภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

## หลักเกณฑ์การอ้างอิงเอกสาร

ในกรณีที่ผู้ส่งบทความต้องการอ้างอิงเอกสารภาษาไทยในเรื่อง ควรใช้ชื่อตามด้วยปีที่ตีพิมพ์ในเอกสาร เช่น (อเนก, 2554) หรือ อเนก (2554) การอ้างอิงในกรณีที่ผู้แต่ง 2 คน เช่น วิทยาและมานะ (2523) หรือ (วิทยาและมานะ, 2535) ส่วนการอ้างอิงในกรณีที่ผู้แต่งมากกว่า 3 คนขึ้นไป เช่น (วิทยาและคณะ, 2554) หรือ วิทยาและคณะ (2554) แล้วแต่โครงสร้างประโยค

สำหรับบทความที่ต้องการอ้างอิงเอกสารภาษาอังกฤษในเรื่อง ควรใช้ชื่อตามด้วยปีที่ตีพิมพ์ในเอกสาร เช่น (Voss, 2010) หรือ Voss (2010) การอ้างอิงในกรณีที่ผู้แต่ง 2 คน เช่น Sharwa and Jandalk (1978) หรือ (Sharwa and Jandalk 1978) ส่วนการอ้างอิงในกรณีที่ผู้แต่งมากกว่า 3 คนขึ้นไป เช่น (Paul et al., 1999) หรือ Paul et al. (1999) แล้วแต่โครงสร้างประโยค

## หลักเกณฑ์การเขียนบรรณานุกรมหรืออ้างอิงเอกสารท้ายเรื่อง

ผู้ส่งบทความต้องเรียงลำดับเอกสารภาษาไทยอยู่ในส่วนแรกและเอกสารภาษาต่างประเทศอยู่ในส่วนที่สอง โดยเรียงชื่อผู้แต่งตามอักษรแต่ละภาษา โดยใช้รูปแบบการเขียนอ้างอิงตามระบบ APA (American Psychological Association) ดังตัวอย่างต่อไปนี้

## วารสารและนิตยสาร

รูปแบบ : ชื่อผู้แต่ง. (ปีที่พิมพ์). ชื่อเรื่อง. ชื่อวารสาร, ปีที่ (ฉบับที่), หน้าแรก-หน้าสุดท้าย.

Author(s). (Year of publication). Title of article. *Title of periodical or journal*, Volume (issue), First-last page.

### ตัวอย่าง

อังคินันท์ อินทรกำแหง และคณะ. (2549). การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเหตุและดัชนีวัดภาวะวิกฤตชีวิตสตรีไทยสมรส  
วัยกลางคนที่ทำงานนอกบ้านในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. *วารสารพฤติกรรมศาสตร์*, 12 (1), 561-589.

Acton, G. J., Irvin, B. L., & Hopkins, B. A. (1991). Theory-testing research : building the science. *Advance in  
Nursing Science*, 14 (1), 52-61.

## หนังสือ

รูปแบบ : ชื่อผู้แต่ง. (ปีที่พิมพ์). ชื่อหนังสือ. เมืองที่พิมพ์ : สำนักพิมพ์.

### ตัวอย่าง

วิจารณ์ พานิช. (2551). *การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้  
เพื่อสังคม.

Chakravarthy, B., Zaheer, A., & Zaheer, S. (1999). *Knowledge sharing in organizations : A field study*. Minneapolis :  
Strategic Management Resource Center, University of Minnesota.

กรณีทีหนังสือไม่ปรากฏชื่อผู้แต่งหรือบรรณาธิการ ให้ขึ้นต้นด้วยชื่อหนังสือ

### ตัวอย่าง

*Merriam-Webster's collegiate dictionary* (10<sup>th</sup> ed.). (1993). Springfield, MA : Merriam-Webster

## รายงานการประชุมหรือสัมมนาทางวิชาการ

รูปแบบ : ชื่อผู้แต่ง. (ปีที่พิมพ์). ชื่อเรื่อง. ชื่อเอกสารรวมเรื่องรายงานการประชุม, วัน เดือน ปี สถานที่จัดพิมพ์. เมืองที่พิมพ์ :  
สำนักพิมพ์.

### ตัวอย่าง

กรมวิชาการ. (2538). *การประชุมปฏิบัติการรณรงค์เพื่อส่งเสริมนิสัยรักการอ่าน*, 25-29 พฤศจิกายน 2528 ณ วิทยาลัยครู  
มหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม. กรุงเทพฯ : ศูนย์พัฒนาหนังสือ กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1991). A motivational approach to self : Integration in personality. In R. Dienstbier  
(Ed.), *Nebraska Symposium on Motivation : Vol.38 Perspectives on Motivation* (pp.237-288). Lincoln :  
University of Nebraska Press.

## บทความจากหนังสือพิมพ์

รูปแบบ : ชื่อผู้แต่ง. (ปีที่พิมพ์, เดือน วันที). ชื่อเรื่อง. ชื่อหนังสือพิมพ์, หน้าทีนำมาอ้าง.

### ตัวอย่าง

สายใจ ดวงมาลี. (2548, มิถุนายน 7). มาลาเรียม 3 จว. ใต้ตอนบน สธ.เร่งคุมเข้มกันเชื้อแพร่หนัก. *คม-ชัด-ลึก*, 25.

Di Rado, A. (1995, March 15). Trekking through college : Classes explore modern society using the world of Star Trek. *Los Angeles Time*, p. A3.

## วิทยานิพนธ์

รูปแบบ : ชื่อผู้แต่ง. (ปีที่พิมพ์). ชื่อวิทยานิพนธ์. ชื่อปริญญา, สถาบันการศึกษา.

### ตัวอย่าง

พันทิพา สังข์เจริญ. (2528). *วิเคราะห์บทร้อยกรองเนื่องในวโรกาสวันเฉลิมพระชนมพรรษา 5 ธันวาคม*. ปริญญาโท การศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

Darling, C. W. (1976). *Giver of due regard : the poetry of Richard Wilbur*. Ph.D. Thesis, University of Connecticut, USA.

## สื่ออิเล็กทรอนิกส์

รูปแบบ : ชื่อผู้เขียน. (ปีที่เผยแพร่ทางอินเทอร์เน็ต). ชื่อเรื่อง. สืบค้นเมื่อ....., จาก ชื่อเว็บไซต์ เว็บไซต์: URL Address

### ตัวอย่าง

ประพนธ์ ภาสุกยิต. (2551). *การจัดการความรู้...สู่อนาคตที่ใฝ่ฝัน*. สืบค้นเมื่อ 27 มีนาคม 2552, จาก การจัดการความรู้ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล เว็บไซต์ : [http://www.si.mahidol.ac.th/km/admin/add\\_information/document/document\\_files/95\\_1.pdf](http://www.si.mahidol.ac.th/km/admin/add_information/document/document_files/95_1.pdf)

Lynch, T. (1996). *DS9 trials and tribble-ations review*. Retrieved October 8, 1997, from Psi Phi : Bradley's Science Fiction Club Website : <http://www.bradley.edu/psiphi/DS9/ep/503r.html>

## กระบวนการพิจารณากลับรองบทความ (Review Process)

บทความที่จะได้รับการพิจารณาลงตีพิมพ์จะต้องผ่านการพิจารณาจากกองบรรณาธิการและผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาที่เกี่ยวข้องโดยจะมีกระบวนการดังต่อไปนี้

1. กองบรรณาธิการจะแจ้งให้ผู้ส่งบทความทราบเมื่อกองบรรณาธิการได้รับบทความเรียบร้อยแล้วสมบูรณ์
2. กองบรรณาธิการจะตรวจสอบหัวข้อและเนื้อหาของบทความถึงความเหมาะสมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของวารสาร รวมถึงกองบรรณาธิการจะตรวจสอบถึงประโยชน์ทั้งทางด้านทฤษฎีและแนวทางการนำไปใช้ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
3. ในกรณีที่กองบรรณาธิการพิจารณาเห็นควรให้ดำเนินการส่งบทความเพื่อทำการกลับรองต่อไป บรรณาธิการจะส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาที่เกี่ยวข้องตรวจสอบคุณภาพของบทความว่าอยู่ในระดับที่เหมาะสมจะตีพิมพ์หรือไม่ โดยในกระบวนการพิจารณากลับรองนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิจะไม่สามารถทราบข้อมูลของผู้ส่งบทความ (Double-Blind Process)
4. เมื่อผู้ทรงคุณวุฒิได้พิจารณากลับรองบทความแล้ว กองบรรณาธิการจะตัดสินใจโดยอิงตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิว่าบทความนั้นๆ ควรจะลงตีพิมพ์ในวารสารหรือควรที่จะส่งให้ผู้ส่งบทความนำกลับไปแก้ไขก่อนพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง หรือปฏิเสธการลงตีพิมพ์

## การส่งบทความ (Paper Submission)

ผู้ที่ประสงค์จะส่งบทความกับวารสาร HR intelligence กรุณาส่งต้นฉบับบทความในรูปแบบของไฟล์ Microsoft Word โดยบทความภาษาไทย พิมพ์ด้วยฟอนต์ Cordia New ขนาด 15 พอยท์  
บทความภาษาอังกฤษ พิมพ์ด้วยฟอนต์ Cordia New ขนาด 15 พอยท์  
และส่งบทความออนไลน์ที่ <http://www.journalhri.com>  
หรือสามารถส่งในรูปแบบของเอกสารทางไปรษณีย์พร้อมไฟล์มาได้ที่

คุณชินกฤต คงเจริญพร

โครงการวารสารทรัพยากรมนุษย์

สถาบันเสริมศึกษาและทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

เลขที่ 2 ถนนพระจันทร์ เขตพระนคร กรุงเทพฯ 10200

โทรศัพท์ 0 2613 3302 โทรสาร 0 2226 5324

Website : <http://www.journalhri.com>

E-Mail : [hri.tu.journal@gmail.com](mailto:hri.tu.journal@gmail.com)



## แบบเสนอบทความ วารสาร HR intelligence

ชื่อเรื่อง (ภาษาไทย) : .....

ชื่อเรื่อง (ภาษาอังกฤษ) : .....

ผู้เขียนหลัก (ชื่อที่ 1)

ชื่อ-สกุล : .....

ตำแหน่งและที่อยู่หน่วยงาน : .....

โทรศัพท์..... โทรสาร..... E-mail.....

ผู้เขียนหลัก (ชื่อที่ 2)

ชื่อ-สกุล : .....

ตำแหน่งและที่อยู่หน่วยงาน : .....

โทรศัพท์..... โทรสาร..... E-mail.....

### ประเภทบทความที่เสนอ

- บทความวิจัย (Research article)
- บทความวิชาการ (Academic article)
- บทวิจารณ์หนังสือ (Book review)
- บทความปริทัศน์ (Review article)

ถ้าบทความที่เสนอเป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัย วิทยานิพนธ์ หรืออื่นๆ โปรดระบุดังนี้

งานวิจัย  วิทยานิพนธ์ (เอก)  วิทยานิพนธ์ (โท)  อื่นๆ (ระบุ).....

### คำรับรองจากผู้เขียน

“ข้าพเจ้าและผู้เขียนร่วม (ถ้ามี) ขอรับรองว่า บทความที่เสนอมานี้ยังไม่เคยได้รับการตีพิมพ์และไม่ได้อยู่ระหว่างกระบวนการพิจารณาลงตีพิมพ์ในวารสารหรือสิ่งตีพิมพ์อื่นใด ข้าพเจ้าและผู้เขียนร่วมยอมรับหลักเกณฑ์การพิจารณาต้นฉบับ ทั้งยินยอมให้กองบรรณาธิการมีสิทธิ์พิจารณาและตรวจแก้ต้นฉบับได้ตามที่เห็นสมควร พร้อมทั้งขอมอบลิขสิทธิ์บทความที่ได้รับการตีพิมพ์ให้แก่สถาบันเสริมศึกษาและทรัพยากรมนุษย์ กรณีมีการฟ้องร้องเรื่องการละเมิดลิขสิทธิ์เกี่ยวกับภาพ กราฟ ข้อความส่วนใดส่วนหนึ่ง และ/หรือข้อคิดเห็นที่ปรากฏในบทความ ให้เป็นความรับผิดชอบของข้าพเจ้าและผู้เขียนร่วมแต่เพียงผู้เดียว”

ลงชื่อ .....

( ..... )

...../...../.....



# ใบสมัครสมาชิก

วารสาร HR Intelligence

สถาบันเสริมศึกษาและทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ชื่อ-สกุล, ในนาม \_\_\_\_\_ ตำแหน่ง \_\_\_\_\_  
สถานที่ทำงาน \_\_\_\_\_ อาคาร/ชั้น \_\_\_\_\_  
เลขที่ \_\_\_\_\_ ถนน \_\_\_\_\_ ตำบล/แขวง \_\_\_\_\_  
อำเภอ/เขต \_\_\_\_\_ จังหวัด \_\_\_\_\_ รหัสไปรษณีย์ \_\_\_\_\_  
โทรศัพท์ \_\_\_\_\_ โทรสาร \_\_\_\_\_  
อีเมล (E-mail) : \_\_\_\_\_  
เนื้อหาบทความที่สนใจ \_\_\_\_\_

โดยขอให้จัดส่งวารสารไปที่

ที่อยู่ตามด้านบน

โปรดจัดส่งวารสารไปที่อยู่ตามนี้

ที่อยู่เลขที่ \_\_\_\_\_ ซอย \_\_\_\_\_ ถนน \_\_\_\_\_

แขวง/ตำบล \_\_\_\_\_ เขต/อำเภอ \_\_\_\_\_ จังหวัด \_\_\_\_\_

รหัสไปรษณีย์ \_\_\_\_\_ โทรศัพท์ \_\_\_\_\_ โทรสาร \_\_\_\_\_

ประสงค์สมัครเป็นสมาชิกวารสาร

( ) 1 ปี 2 ฉบับ 180 บาท (พร้อมจัดส่ง)

( ) 2 ปี 4 ฉบับ 350 บาท (พร้อมจัดส่ง)

ขอชำระเป็น

( ) เงินสด (ชำระที่ ฝ่ายการเงิน สถาบันเสริมศึกษาและทรัพยากรมนุษย์ ชั้น 8  
ตึกอเนกประสงค์ 1 ทุกวันจันทร์ – ศุกร์ เวลา 08.30 – 17.00 น. เท่านั้น)

( ) โอนเงินเข้าบัญชี สถาบันเสริมศึกษาและทรัพยากรมนุษย์ มธ. ธนาคารกรุงไทย  
เลขที่บัญชี 986-6-08069-2 บัญชีออมทรัพย์ สาขามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  
และส่งใบสมัครสมาชิกพร้อมสำเนาการชำระเงิน มาที่ 0 2226 5324

สอบถามรายละเอียดได้ที่

คุณชินกฤต คงเจริญพร สถาบันเสริมศึกษาและทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

โทรศัพท์ 0 2613 3305 โทรสาร 0 2226 5324

E-mail : hri.tu.journal@gmail.com

สำหรับเจ้าหน้าที่

ใบเสร็จรับเงิน เล่มที่ \_\_\_\_\_

เลขที่ \_\_\_\_\_

วันที่รับค่าสมาชิก \_\_\_\_\_



# หลักสูตรที่เหมาะสมสำหรับการวางพื้นฐาน สู่การเป็น HR Professional

บทเรียนและแนวคิดใหม่ของการบริหาร  
และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุค AEC  
และ Digital มุ่งสู่การเป็น HR Professional



สถาบันทรัพยากรมนุษย์  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

## เปิดอบรมหลักสูตรระยะยาว 3 หลักสูตร

ประจำปี 2560



สถานที่จัดอบรม : โรงแรมเจ้าพระยาปาร์ก กรุงเทพฯ และโรงแรมเบเนตตัน กรุงเทพฯ  
หรือโรงแรมในกรุงเทพฯ  
หมายเหตุ : กำหนดการอบรมอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม

หลักสูตร "แบบอย่างแนวปฏิบัติขั้นเลิศในด้านทรัพยากรมนุษย์"  
รุ่นที่ 8 เป็นโครงการที่มีเนื้อหาสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและ  
การแข่งขันในยุคใหม่ เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ก้าวทันกับ  
สภาวการณ์ปัจจุบัน จัดอบรมระหว่างวันที่ 17 มิถุนายน 2560 - 4  
พฤศจิกายน 2560 (อบรมทุกวันเสาร์) จำนวน 90 ชั่วโมง  
ค่าลงทะเบียน ภาคบรรยาย ท่านละ 89,000 บาท  
ภาคศึกษาดูงานประเทศเยอรมัน หรือประเทศแถบยุโรป ท่านละ  
100,000 บาท รวมทั้งสิ้น 189,000 บาท

หลักสูตร Strategic HRM เป็นโครงการฝึกอบรมที่มุ่ง  
บริหารจัดการมนุษย์ เพื่อนำไปสู่ทิศทางใหม่ของการบริหาร  
ทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร  
อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ จัดอบรมระหว่างวันที่  
9 สิงหาคม 2560 - 6 กันยายน 2560 (อบรมทุกวันพุธและ  
วันพฤหัสบดี) จำนวน 48 ชั่วโมง  
ค่าลงทะเบียน ท่านละ 30,000 บาท

หลักสูตร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ รุ่นที่ 3 เป็น  
โครงการที่มุ่งมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบันให้ก้าวทัน  
กับการแข่งขันในยุค Digital Economy ที่ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัย  
สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายและดำรงอยู่ได้อย่าง  
มั่นคงและแข็งแกร่ง เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนบนวิถีของความหลากหลาย  
หลักสูตร SHRD#3 จัดอบรมระหว่างวันที่ 8 - 30 มีนาคม 2560  
(อบรมทุกวันพุธและวันพฤหัสบดี) จำนวน 36 ชั่วโมง  
ค่าลงทะเบียน ท่านละ 23,000 บาท

## เปิดอบรมหลักสูตรระยะสั้น 7 หลักสูตร

ประจำปี 2560

สถาบันทรัพยากรมนุษย์  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์



▶ Individual Development Plan  
หลักสูตร "การจัดทำแผนการพัฒนาส่วนบุคคล  
เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน"  
รุ่นที่ 2 อบรมวันที่ 14 - 15 มิถุนายน 2560  
รุ่นที่ 3 อบรมวันที่ 18 - 19 ตุลาคม 2560  
ค่าลงทะเบียน 5,000 บาท/คน จำนวน 12 ชม.

▶ Training Roadmap  
หลักสูตร "การจัดทำแผนฝึกอบรมเพื่อการพัฒนา  
ทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร" จำนวน 12 ชม.  
รุ่นที่ 3 อบรมวันที่ 26 - 27 เมษายน 2560  
รุ่นที่ 4 อบรมวันที่ 15 - 16 พฤศจิกายน 2560  
ค่าลงทะเบียน ท่านละ 5,000 บาท/คน



▶ Strategic Human Resource Planning  
หลักสูตร "การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์"  
รุ่นที่ 2 อบรมวันที่ 24 - 25 พฤษภาคม 2560  
รุ่นที่ 3 อบรมวันที่ 20 - 21 ธันวาคม 2560  
ค่าลงทะเบียน 5,000 บาท/คน จำนวน 12 ชม.



▶ Coaching and Mentoring Technique  
หลักสูตร "เทคนิคการสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยง"  
รุ่นที่ 2 อบรมวันที่ 22 - 23 กุมภาพันธ์ 2560  
รุ่นที่ 3 อบรมวันที่ 28 - 27 กรกฎาคม 2560  
ค่าลงทะเบียน 5,000 บาท/คน จำนวน 12 ชม.

▶ ROI on HRD  
หลักสูตร "การประเมินผลการลงทุนในการพัฒนา  
ทรัพยากรมนุษย์" จำนวน 6 ชม.  
รุ่นที่ 2 อบรมวันที่ 13 กันยายน 2560  
ค่าลงทะเบียน ท่านละ 2,500 บาท/คน

▶ หลักสูตร "เทคนิคการประเมินผล  
การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ"  
รุ่นที่ 1 อบรมวันที่ 17 - 18 พฤษภาคม 2560  
ค่าลงทะเบียน 5,000 บาท/คน จำนวน 12 ชม.

▶ HRM for Line Manager  
จำนวน 18 ชม.  
รุ่นที่ 2 อบรมวันที่ 22 - 24 สิงหาคม 2560 ณ  
โรงแรมแมนดาริน กรุงเทพฯ \*\*\*  
ค่าลงทะเบียน ท่านละ 12,000 บาท/คน

สถานที่จัดอบรม : ห้องนิคม จิตรจักร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ กำแพงแสน  
หมายเหตุ : กำหนดการอบรมอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม

สอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมได้ที่ โทร. 02 613 3303, 087 773 9268