



## บทความวิจัย

ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ :

หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ปรีชา คำมาดี, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิโรจน์ เจษภูาลักษณ์

สถานการณ์ท้าทายที่กระตุ้นการสร้างความรู้ของพนักงานในองค์กรขนาดใหญ่

ดร.มณฑล สรไกรกิติกุล, ชยาพล สุนทรวิวัฒนา

อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร ความพึงพอใจในการทำงาน

ความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานในสถานประกอบการ

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (ภาคการผลิต) เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 2

มาลีนี ศรีไมตรี, รองศาสตราจารย์ ดร.ปิยนันท์ โชติวณิช, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุภาวดี ขุนทองจันทร์

Need in Human Resource Development Education at the Graduate Level in Thailand

Assistant Professor Dawisa Sritanyarat (Ph.D.)

## บทความวิชาการ

การบริหารทุนมนุษย์กับทรัพยากรมนุษย์ : แนวคิดที่เหมาะสมต่อการนำมาใช้ในองค์กรไทย

ดร.ชินวัตร เชื้อสระคู, วิชัย เปรมมณีสกุล, ธรา ลิงห์คะสะ

แรงงานไทยผิดกฎหมายในสาธารณรัฐเกาหลี: สาเหตุและแนวทางแก้ไข

รองศาสตราจารย์ ดร.กิริยา กุลกลการ

# Editor Talk

บรรณาธิการชวนคิด

## สวัสดิ์กะทันผู้อ่าน

วารสาร HR Intelligence ฉบับนี้เป็นวารสารปีที่ 14 ฉบับที่ 1 (มกราคม - มิถุนายน 2562) จัดทำขึ้นเพื่อเป็นเวทีเปิดทางวิชาการให้ผู้อ่านและผู้ที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ นักวิชาการ นักบริหารที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรและภาคส่วนต่างๆ ได้เผยแพร่ความคิด แรงบันดาลใจและความรู้ทางวิชาการ งานวิจัยและผลงานสร้างสรรค์อันเป็นประโยชน์ ในเล่มจะประกอบด้วย บทความวิชาการ บทความวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ ในมิติต่างๆ ที่หลากหลาย ภายใต้การรังสรรค์คุณภาพของการเป็นวารสารที่อยู่ในฐานข้อมูล TCI กลุ่มที่ 1

ในฉบับนี้มีงานวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ 4 เรื่อง งานวิจัยเรื่องแรกคือ ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ: หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยนำเสนอการวิเคราะห์ 3 ด้าน 1) อิทธิพลความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุที่มีต่อการแข่งขันขององค์กร คุณภาพการให้บริการ 2) อิทธิพลการแข่งขันขององค์กรและคุณภาพการให้บริการที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร และ 3) อิทธิพลของปัจจัยเชิงสาเหตุ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการจัดการความหลากหลายที่มีต่อความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ งานวิจัยเรื่องที่สองคือ สถานการณ์ท้าทายที่กระตุ้นการสร้างความรู้ของพนักงานในองค์กรขนาดใหญ่ งานวิจัยเรื่องที่สามคือ อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานในสถานประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (ภาคการผลิต) เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 2 งานวิจัยเรื่องสุดท้ายคือ ความต้องการในการศึกษาด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับบัณฑิตศึกษาในประเทศไทย

นอกจากนี้ยังมีบทความวิชาการ 2 เรื่อง เรื่องแรกคือ การบริหารทุนมนุษย์กับทรัพยากรมนุษย์: แนวคิดที่เหมาะสมต่อการนำมาใช้ในองค์กรไทย เพื่อเสนอทัศนะและแยกแยะระหว่างแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เปรียบเทียบกับแนวคิดการบริหารทุนมนุษย์ซึ่งมีความลุ่มลึก กว้างขวาง และเป็นเครื่องมือด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์มากยิ่งขึ้นและเพื่อมุ่งหาคำตอบ รวมทั้งประเมินทางเลือกจากองค์ความรู้ที่เป็นแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ และแนวปฏิบัติที่สอดคล้องกับวัฒนธรรม ว่าแนวทางใดมีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติในบริบทขององค์กรทั่วไปซึ่งรวมทั้งองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน เรื่องที่สองคือ แรงงานไทยผิดกฎหมายในสาธารณรัฐเกาหลี : สาเหตุและแนวทางแก้ไข

ทางวารสารขอขอบคุณผู้ส่งบทความทุกท่านและยินดีเป็นอย่างยิ่งหากมีผู้สนใจเขียนและส่งบทความด้านทรัพยากรมนุษย์ในแง่มุมที่แตกต่างออกไป อันเป็นการสะท้อนภาพการพัฒนาองค์ความรู้และแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ในภาคส่วนและองค์กรต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการศึกษาวิจัยในระดับมหภาค (Macro) หรือจุลภาค (Micro) ทั้งนี้ การศึกษามีได้จำกัดสาขาวิชา แต่เป็นการเปิดกว้างในลักษณะสหวิทยาการก็จะช่วยทำให้วงการด้านทรัพยากรมนุษย์พัฒนาควบคู่ไปกับศาสตร์อื่นๆ ซึ่งจะทำให้เกิดนวัตกรรมและแนวคิดใหม่ๆ ที่จะช่วยส่งเสริมการพัฒนาองค์ความรู้

ในท้ายที่สุดนี้ กองบรรณาธิการหวังว่าวารสารฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้อ่านและหากมีข้อเสนอแนะใดในการปรับปรุงให้วารสารมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ทางกองบรรณาธิการขออ้อมรับไว้ด้วยความยินดี

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.แก้วขวัญ ตั้งตีพงศ์กุล  
บรรณาธิการ

# JOURNAL OF *HR*intelligence

---

เจ้าของ สถาบันเสริมศึกษาและทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

กองบรรณาธิการ วารสาร HR Intelligence :

บรรณาธิการ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.แก้วขวัญ ตั้งติพงษ์กุล

กองบรรณาธิการวิชาการ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศุภชัย ศรีสุชาติ  
ผู้อำนวยการสถาบันเสริมศึกษาและทรัพยากรมนุษย์

ศาสตราจารย์ ดร.อัมพร อ่างลักษณ์

คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

รองศาสตราจารย์ ดร.กิริยา กุลกลการ

คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

รองศาสตราจารย์ ดร.เนตรนภา ยานุชิตะ

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

อาจารย์ ดร.จิรวรรณ เดชานินท์

คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

อาจารย์ ดร.เอมผกา เตชะอภัยคุณ

คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ดร.ภูมิศรัณย์ ทองเลี่ยมนาค

สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ กระทรวงศึกษาธิการ

ศาสตราจารย์ ดร.จิระ หงส์ลัดดารมภ์

เลขาธิการมูลนิธิพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ

ดร.สราวุธ ไพฑูรย์พงษ์

สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (TDRI)

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เดชา เตชะวัฒนไพศาล

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ กุสุมาวลี

คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า)

# JOURNAL OF *HR*intelligence

---

ศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร จวงตระกูล

คณะบริหารธุรกิจนานาชาติ มหาวิทยาลัยฟาร์อีสต์ ประเทศเกาหลีใต้

Chairman & CEO บริษัท ศูนย์กฎหมายธุรกิจอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด

อาจารย์ ดร.โชคชัย สุทธาเวศ

คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

ดร.ณัฐฉิมา พงศ์ศิริ

ผู้ช่วยผู้จัดการ สายทรัพยากรบุคคลและพัฒนางานองค์กร ธนาคารแห่งประเทศไทย

คุณทนายท ศรีปลั่ง

กรรมการผู้จัดการ บริษัท เดอะไนน์ คอนซัลติ้ง จำกัด

## คณะผู้จัดทำวารสาร

คุณฉันทิษา ศรีโยธิน

คุณชินกฤต คงเจริญพร

## 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

## บทความวิจัย

- 6 ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ :  
หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย  
ปรีชา คำมาดี, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์
- 28 สถานการณ์ท้าทายที่กระตุ้นการสร้างความรู้ของพนักงานในองค์กรขนาดใหญ่  
ดร.มณฑล สรโกรทิตกุล, ชยาพล สุนทรวิวัฒนา
- 45 อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ ความพึงพอใจในการทำงาน  
ความผูกพันต่อองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงาน  
ในสถานประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (ภาคการผลิต)  
เวตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 2  
มาลินี ศรีโมตรี, รองศาสตราจารย์ ดร.ปิยนันท์ โชติวณิช, ผู้ช่วยศาสตราจารย์  
ดร.สุภาวดี พุนทองจันทร์
- 68 Need in Human Resource Development Education at the Graduate Level in Thailand  
Assistant Professor Dawisa Sritanyarat (Ph.D.)

## บทความวิชาการ

- 88 การบริหารทุนมนุษย์กับทรัพยากรมนุษย์ : แนวคิดที่เหมาะสมต่อการนำมาใช้ในองค์กรไทย  
ดร.ชินวัตร เชื้อสระคู, วิชัย เปรมมณีสกุล, ธรา สิงห์คะสะ
- 105 แรงงานไทยผิดกฎหมายในสาธารณรัฐเกาหลี: สาเหตุและแนวทางแก้ไข  
รองศาสตราจารย์ ดร.กิริยา กุลกลการ

## บทความวิจัย

# ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของ ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ : หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ปรีชา คำมาดี<sup>1</sup>

นักศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยศิลปากร

วันที่ได้รับต้นฉบับบทความ : 21 มิถุนายน 2561

วันที่แก้ไขปรับปรุงบทความ : 16 มกราคม 2562

วันที่ตอบรับตีพิมพ์บทความ : 11 กุมภาพันธ์ 2562

## บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อทดสอบอิทธิพลความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุที่มีต่อปัจจัยผลลัพธ์ ได้แก่ การแบ่งปันความรู้ขององค์กร คุณภาพการให้บริการ 2) เพื่อทดสอบอิทธิพลการแบ่งปันความรู้ขององค์กร และคุณภาพการให้บริการ ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร 3) เพื่อทดสอบอิทธิพลของปัจจัยเชิงสาเหตุ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการจัดการความหลากหลาย ที่มีต่อความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารโรงแรมระดับ 4 ดาว และ 5 ดาว ในประเทศไทย จำนวน 293 โรงแรม เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ผลการวิเคราะห์โมเดลตามวัตถุประสงค์การวิจัย พบว่า 1) ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุมีผลกระทบทางตรงต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กร คุณภาพการให้บริการ 2) การแบ่งปันความรู้ขององค์กร และคุณภาพการให้บริการ มีผลกระทบทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการจัดการความหลากหลาย มีผลกระทบทางตรงต่อความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ โดยผลที่ได้จากการศึกษานี้สามารถนำไปเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบาย และการดำเนินงานด้านการจัดการแรงงานผู้สูงอายุขององค์กรให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ผลการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมาย และประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน

คำสำคัญ : ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ, การแบ่งปันความรู้ขององค์กร, คุณภาพการให้บริการ, ผลการดำเนินงานขององค์กร

<sup>1</sup>Corresponding Author E-mail : preecha.aj@gmail.com

# The Causal Relationship and Effect of Elderly Workers Management Capability : An Empirical Evidence of Hotels Business in Thailand

Preecha Khammadee

Doctor of philosophy program in management,  
Faculty of management sciences, Silpakorn university

Assistant Professor Viroj Jadesadalug (Ph.D.)

Doctoral advisor, Faculty of management sciences, Silpakorn university

Received : June 21, 2018

Revised : January 16, 2019

Accepted : February 11, 2019

## Abstract

The research aimed to 1) Investigate the effect of elderly workers management capability on knowledge sharing organization and service quality, 2) Investigate the effect of knowledge sharing organization and service quality on organizational performance, and 3) Investigate the effects of antecedent factors which are transformational leadership and diversity management on elderly workers management capability. The sample include 293 hotel managers in 4 and 5 star rated hotels in Thailand. The questionnaire which was used as the tools for data collection. Data were analyzed using confirmatory factor analysis (CFA).

The results of research aimed that 1) Elderly workers management capability has a direct effect on knowledge sharing organization and service quality. 2) Knowledge sharing organization and service quality have a direct effect on organizational performance and 3) Transformational leadership and diversity management have a direct effect on elderly workers management capability. The results of this research will be useful as a guide for policy making and applying in the field of strategic elderly workers management in organization for competitive advantage, achievement and sustainable performance.

**Keywords** : Elderly Workers Management Capability, Knowledge Sharing Organizational, Service Quality, Organizational Performance

## บทนำ

การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทสำคัญต่อองค์การเป็นอย่างมาก ความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์การส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Maharatsakul and Limlawan, 2011). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ ผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ต้องเข้ามามีบทบาทสำคัญในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้สอดคล้องกับปัจจัยภายในและภายนอกองค์การเพื่อให้เกิดความสมดุล โดยการเน้นการวางแผนในการป้องกันปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น ทั้งนี้ สามารถใช้การวางแผนจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดประโยชน์กับการพัฒนาองค์การเพื่อให้เกิดความได้เปรียบการแข่งขันในอนาคต (Wadeecharoen et al., 2013) ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เป็นแนวความคิดหนึ่งที่ถูกนำมาใช้ในการจัดการองค์การ โดยให้ความสำคัญกับกลยุทธ์องค์การ การบริหารแผนงานทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

การขาดแคลนแรงงานภายในองค์การขององค์การต่างๆ ในปัจจุบันนี้ ที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรของโลกมีผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงานขององค์การ (Pinto et al., 2014; Peter Knauth et al., 2005; Donaldson, 2001; Certo, 2000) โดยสถานการณ์ประชากรโลกในปัจจุบันกำลังเข้าสู่ "สังคมผู้สูงอายุ" (Ageing Society) อย่างสมบูรณ์ นอกจากนี้ จากนโยบายการคุมกำเนิดและวางแผนครอบครัวทำให้อัตราการเกิดของประชากรโลกลดลงจากการเปลี่ยนแปลงของประชากรดังกล่าวเมื่อพิจารณาโครงสร้างประชากรในประเทศไทยก็มีการเปลี่ยนแปลงเช่นเดียวกัน โดยประชากรวัยเด็กและวัยแรงงานมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง จากการลดลงของภาวะการเจริญพันธุ์ ประชากรผู้สูงอายุมีอายุยืนขึ้นจากพัฒนาการทางการแพทย์และสาธารณสุข ส่งผลต่อความไม่สมดุลระหว่างประชากรผู้สูงอายุและกำลังแรงงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อตลาดแรงงานเป็นอย่างมาก การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนำไปสู่ความท้าทาย

ขององค์การต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมและมีความเกี่ยวข้องกับการจัดการแรงงานผู้สูงอายุเพื่อสร้างความมั่นคงให้กับองค์การในระยะยาว โดยองค์การต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนต้องเตรียมตัวรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคตโดยมาตรการหนึ่งที่ยังคงภาครัฐในต่างประเทศเริ่มดำเนินการแล้วก็คือ การขยายอายุที่จะเกษียณออกไปให้มากกว่า 60 ปี (Case et al., 2015; Karpinska et al., 2015; Ciutiene and Railaite, 2014; Lazazzara and Bombelli, 2011; Khammadee, Jadesadalug and Kongklay., 2017; Sukpaiboonwat, 2017; Sasanapitak, 2018) เมื่อผู้สูงอายุมีงานทำ มีรายได้ มีคุณภาพชีวิตเหมาะสมตามวัย สถานประกอบการได้นำความรู้ความสามารถของผู้สูงอายุมาใช้เพื่อคงความได้เปรียบในการแข่งขัน มีการถ่ายทอดความรู้ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) ไปยังรุ่นต่อไป รัฐบาลก็สามารถจัดสรรงบประมาณเพื่อกิจการต่างๆ ได้มากขึ้น โดยไม่ต้องรับภาระในการอุดหนุนผู้สูงอายุมากเกินไป ตลอดจนสังคมไทยได้แสดงให้เห็นถึงการตระหนักถึงคุณค่าของผู้สูงอายุตามแบบอย่างอันดีของวัฒนธรรมไทยที่เคารพและยึดมั่นในระบบอาวุโส โดยรวมแล้ว การจ้างงานผู้สูงอายุจึงเป็นเรื่องที่สังคมไทยไม่อาจมองข้ามได้อีกต่อไป (Sadangham, 2015) ดังนั้น ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญปรับเปลี่ยนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การโดยคำนึงถึงศักยภาพในความสามารถของแรงงานผู้สูงอายุเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของการจัดการทุนมนุษย์ในยุคปัจจุบัน (Karpinska et al., 2015)

ประเทศไทยถือเป็นประเทศหนึ่งที่มีนักท่องเที่ยวต่างชาตินิยมเดินทางท่องเที่ยวเป็นอันดับต้นๆ ของโลก อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเป็นอุตสาหกรรมที่สำคัญของโลก และเป็นอุตสาหกรรมที่มีการเติบโตอยู่ตลอดเวลา สำหรับประเทศไทยอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง และเป็นอุตสาหกรรมหลักในการนำมาซึ่งเงินตราต่างประเทศ จึงมีความสำคัญต่อความเจริญเติบโตและความมั่นคงทางเศรษฐกิจของประเทศ การเติบโตของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวส่งผลให้เกิดการขยายตัวของธุรกิจโรงแรม ทั้ง



ในรูปแบบของโรงแรมแบบอิสระและโรงแรมแบบเครือข่าย ธุรกิจโรงแรมเป็นอุตสาหกรรมหลักในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว และทำรายได้เป็นอันดับสองของรายได้จากการท่องเที่ยวทั้งหมด (Lancaster, 2005) การท่องเที่ยวโลกแห่งสหประชาชาติ (UNWTO) คาดการณ์ว่าในปี ค.ศ. 2030 จำนวนนักท่องเที่ยวโลกจะเพิ่มเป็น 1,800 ล้านคน ด้วยอัตราการขยายตัวเฉลี่ยร้อยละ 3.3 ต่อปี และคาดการณ์ว่าในปี ค.ศ. 2015 เป็นต้นไป ตลาดเกิดใหม่หรือกลุ่มประเทศกำลังพัฒนาจะเป็นกลุ่มประเทศที่มีจำนวนนักท่องเที่ยวขยายตัวในอัตราที่สูงกว่าตลาดประเทศที่พัฒนาแล้ว โดยภูมิภาคเอเชียและแปซิฟิกจะเป็นภูมิภาคที่มีอัตราการขยายตัวสูงที่สุด (Ministry of Tourism and Sports, 2015) ซึ่งสอดคล้องกับรายงานแนวโน้มธุรกิจของธนาคารแห่งประเทศไทยในไตรมาสที่ 4 พ.ศ. 2560 ที่ระบุว่าธุรกิจท่องเที่ยวและธุรกิจโรงแรมของประเทศไทยมีอัตราการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น การเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วของจำนวนนักท่องเที่ยวส่งผลต่อการขยายตัวของธุรกิจโรงแรมของไทยเป็นอย่างมากและส่งผลต่อการขาดแคลนแรงงานมากยิ่งขึ้นในปัจจุบันและในอนาคต ประเทศไทยจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการจัดสรรแรงงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต (Prachachatonline, 2017)

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560 - 2564 ได้ระบุว่าสถานการณ์แนวโน้มของโลกปัจจุบัน การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุของโลกส่งผลต่อเศรษฐกิจและรูปแบบการดำเนินชีวิต การเป็นสังคมผู้สูงอายุของโลกยังอาจเป็นภัยคุกคามสำคัญสำหรับประเทศไทยด้วยเช่นกัน เนื่องจากการลดลงของวัยแรงงาน จึงอาจก่อให้เกิดการแย่งชิงประชากรวัยแรงงาน โดยเฉพาะคนที่มีศักยภาพสูง ซึ่งเป็นแรงงานสำคัญในการพัฒนาประเทศ โดยจากผลสำรวจสำหรับผู้สูงอายุวัยต้นอายุ 60 - 69 ปี ที่มีสถานะทางสุขภาพที่ดีมีกว่าร้อยละ 59.9 ซึ่งเป็นช่วงวัยที่ยังสามารถทำงานได้ แต่สัดส่วนของการทำงานยังไม่สูงมากนัก โดยปี พ.ศ. 2557 ผู้สูงวัย 60 - 64 ปี มีงานทำร้อยละ 59.2 และกลุ่มวัย

65-69 ปี ร้อยละ 45.6 ของประชากรวัยเดียวกัน ดังนั้น จึงควรพัฒนาศักยภาพของกลุ่มผู้สูงอายุวัยต้นให้สามารถเข้าสู่ตลาดงานเพิ่มขึ้น (Office of National Economic and Social Development Board, 2016) สอดคล้องกับร่างยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) ได้ให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ส่งเสริมให้ผู้สูงอายุเป็นพลังขับเคลื่อนประเทศ ผ่านการเสริมทักษะการดำรงชีวิตทักษะอาชีพในการหารายได้ มีงานทำที่เหมาะสมกับศักยภาพและหลักประกันทางสังคมที่สอดคล้องกับความจำเป็นพื้นฐานในการดำรงชีวิต (Office of National Economic and Social Development Board, 2017) จากความสำคัญดังกล่าว จึงทำให้ในปัจจุบันธุรกิจโรงแรมในเมืองไทยเริ่มหันมาให้ความสำคัญกับการจ้างงานผู้สูงอายุในโรงแรมและรีสอร์ท ส่งเสริมให้เกิดนโยบายการดูแลรักษาพนักงานที่มีศักยภาพให้อยู่กับองค์กรจวบจนเกษียณอายุ รวมทั้งการจ้างผู้สูงอายุต่อภายหลังจากการเกษียณ เพราะพนักงานในสายงานนี้ เมื่อทำงานอยู่ในตำแหน่งเป็นเวลานาน มักจะมีความรู้ ความชำนาญ มีประสบการณ์ชนิดหาตัวจับยาก เปรียบเสมือนทรัพยากรที่ทรงคุณค่ามีอาจหาสิ่งใดมาทดแทนได้ การตระหนักถึงความสำคัญดังกล่าวนี้จึงจะช่วยสามารถทำให้องค์กรในภาคธุรกิจดังกล่าวสามารถจัดการกับปัญหาการขาดแคลนแรงงานจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรในปัจจุบันได้อย่างยั่งยืน (Heng, 2018)

จากปรากฏการณ์ข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ หลัฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย เนื่องจากธุรกิจโรงแรมเป็นภาคธุรกิจที่มีสัดส่วนของการจ้างแรงงานผู้สูงอายุที่เพิ่มจำนวนมากขึ้นและมีการจ้างที่หลากหลายตำแหน่ง ทั้งนี้ ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิจัยสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลในการบริหารจัดการ ส่งเสริมให้เกิดการขยายโอกาสในการจ้างงานผู้สูงอายุในองค์กรที่ดำเนินธุรกิจเดียวกัน หรือต่างธุรกิจ แต่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ต่อไป รวมถึงประโยชน์ในส่วนงานภาครัฐและหน่วยงาน

ภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องในการนำข้อมูล เพื่อเป็นกรอบพิจารณา ในการวางนโยบาย การกำหนดแผนระยะยาวด้านแรงงาน ขององค์การธุรกิจเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการสร้างความได้เปรียบในระดับธุรกิจและระดับอุตสาหกรรม เพื่อขับเคลื่อนการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศต่อไป

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อทดสอบอิทธิพลความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุที่มีต่อปัจจัยผลลัพธ์ ได้แก่ การแบ่งปันความรู้ขององค์การ คุณภาพการให้บริการ
2. เพื่อทดสอบอิทธิพลการแบ่งปันความรู้ขององค์การ และคุณภาพการให้บริการ ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์การ
3. เพื่อทดสอบอิทธิพลของปัจจัยเชิงสาเหตุ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการจัดการความหลากหลายที่มีต่อความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ

## การทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรม โดยการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่สำคัญจำนวน 3 ทฤษฎี ประกอบด้วย 1) ทฤษฎีอัตลักษณ์ทางสังคม 2) ทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากร 3) ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ และได้ทบทวนแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาพัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัยและสามารถสรุปตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาดังนี้

1. ทฤษฎีอัตลักษณ์ทางสังคม (Social Identity Theory) ท่ามกลางความหลากหลายในองค์การย่อมมีกลุ่มคนที่มีความรู้ความสามารถที่โดดเด่นเหนือผู้อื่น ความสำเร็จในการดึงดูด การจูงใจ และรักษากลุ่มคนเหล่านี้ให้ทำงานให้กับองค์การได้นั้น (Glastra and Meerman, 2012) องค์การต้องจัดการโดยใช้ความสามารถเฉพาะตัวเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมาย (Phochan, 2015) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการความหลากหลาย ผู้บริหาร

จะต้องสามารถนำเอาความหลากหลายในระดับบุคคล มาสร้างผลการดำเนินงานที่ดีให้กับองค์การ การนำอัตลักษณ์ขององค์การมากำหนดร่วมกับอัตลักษณ์ของบุคลากรนั้นช่วยลดอิทธิพลเชิงลบกับผลการดำเนินงานลงได้ (Biga, 2007) ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีอัตลักษณ์ทางสังคมมาเป็นพื้นฐานในการอธิบายความสัมพันธ์ปัจจัยสาเหตุ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการความหลากหลาย และตัวแปรกลางความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ

2. ทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากร (Resource Base View Theory) องค์การจะเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันต้องสร้างมูลค่าบนพื้นฐานทรัพยากรของกิจการ ประกอบด้วย ทรัพยากรมีคุณค่า (Valuable) ทรัพยากรหายากหรือไม่ (Rare) ทรัพยากรเป็นสิ่งที่ลอกเลียนแบบได้ยากหรือไม่ (Imitation) และทรัพยากรนั้นยากที่จะมีสิ่งใดมาทดแทนได้ (Substitution) นำไปสู่ความยั่งยืนทางการแข่งขัน (Barney, 1991) มุมมองบนพื้นฐานทรัพยากรเป็นสิ่งที่กำหนดรวมทรัพยากรและความสามารถขององค์การ (Nath et al., 2010) องค์การจำเป็นต้องมุ่งมั่นที่จะรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันโดยเตรียมพร้อมเพื่อปรับตัวให้เข้ากับแนวโน้มที่เกิดเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา (Kor et al., 2007) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based Economy) ศักยภาพขององค์การจะขึ้นอยู่กับความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพ และความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ (Bartlett and Ghoshal, 2002) ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากรมาเป็นพื้นฐานในการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ด้านการบูรณาการจัดกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ การสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น การมุ่งเน้นความเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์การ และการมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จ

3. ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory) ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์เป็นแนวคิดการบริหารองค์การที่ขึ้นอยู่กับเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์

เพื่อองค์การสามารถปรับตัวและแก้ไขปัญหาก็เข้ากับสิ่งแวดล้อมให้มากที่สุด การเตรียมความพร้อมโดยการวางแผนเชิงกลยุทธ์ซึ่งผู้บริหารต้องใช้ความสามารถในการบริหารจัดการความหลากหลายของทรัพยากรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ โดยการปรับรูปแบบของการจัดองค์การภายใน การกำหนดโครงสร้าง ระบบการควบคุมองค์การของแต่ละแห่งให้เหมาะสมนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ (Koall, 2011; Sousa and Voss, 2008; Donaldson, 2001; Certo, 2000; Witudom, 2015) จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรมพบว่า ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์สามารถอธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปรสาเหตุ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการความหลากหลาย และตัวแปรกลางความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ

4. แนวความคิดความสามารถการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ (Elderly Workers Management Capability : EWMC) ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุให้สามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่องหลังจากเกษียณอายุที่เป็นไปตามเกณฑ์ที่องค์การกำหนดไว้เพื่อสร้างคุณค่าให้กับองค์การด้วยรูปแบบของการบูรณาการจกระบวนกรทรัพยากรมนุษย์ การสร้างคุณค่าของความสามารถที่โดดเด่น การมุ่งเน้นความเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์การ และการมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จ (Pinto et al., 2014; Garavan et al., 2012; Pick and Uhles, 2012; Lunenburg, 2011)

4.1 การบูรณาการจกระบวนกรทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Process Integration : HRPI) หมายถึง กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของแรงงานผู้สูงอายุในองค์การ ตั้งแต่เริ่มเข้าทำงานในองค์การจนถึงการเกษียณและการจัดการให้แรงงานผู้สูงอายุได้ทำงานต่อในองค์การโดยใช้กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบไปด้วย การสรรหา การคัดเลือก การอบรมและพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน การประเมินผล และความก้าวหน้าในอาชีพ (Ciutiene and Railaite, 2014; Pinto et al., 2014)

4.2 การสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น (Competency Value Creation : CVC) หมายถึง แนวทางการจัดการความรู้ความสามารถที่โดดเด่นของแรงงานผู้สูงอายุ โดยการนำเอาทักษะ ความสามารถ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ สร้างคุณค่าและสร้างประโยชน์ให้กับองค์การ (Sengupta, 2013; Young, 2013; Pick and Uhles, 2012; Lazazzara and Bombelli, 2011)

4.3 การมุ่งเน้นความเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์การ (Organization Goals Orientation : OGO) หมายถึง พฤติกรรมการมุ่งความสำเร็จที่เกิดจากการกำหนดเป้าหมายขององค์การ โดยมุ่งเน้นกระบวนการในการสื่อสารเพื่อให้เกิดการรับรู้ในเป้าหมายร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างการขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสำเร็จ (Čižiūnienė et al., 2016; Lunenburg, 2011; Gunaratne and Plessis, 2007)

4.4 การมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จ (Competency Achievement Culture Orientation : CACO) หมายถึง วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความมั่นคงและมีเสถียรภาพ มุ่งเน้นสภาพแวดล้อมจากภายนอก ปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนต่อเป้าหมาย องค์การมองเห็นผลสำเร็จตามเป้าหมาย (Garavan et al., 2012; Schein, 2010; Cox, 1991; Miller, 1998)

5. การแบ่งปันความรู้ขององค์การ (Knowledge Sharing Organizational : KSO) การแบ่งปันความรู้ขององค์การ หมายถึง กระบวนการจัดการความรู้ของบุคคลโดยการส่งผ่านข้อมูล ความรู้ ความเชี่ยวชาญระหว่างกัน ถ่ายโอนประสบการณ์ เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูลระหว่างกันภายในองค์การ และนำความรู้นั้นไปปฏิบัติ อันส่งผลต่อการปรับปรุงพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง อันจะส่งผลต่อการสร้างสรรค์ขององค์การ นำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์การ ประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ 3 ด้าน ได้แก่ การสร้างเครือข่ายความรู้ การบูรณาการกิจกรรมการเรียนรู้ และการสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ (O'Dell and Grayson, 1998;

Takeuchi and Nonaka 2004; Wang et al., 2014) สอดคล้องกับ Voepel and Streb (2010) Streb and Voelpel, (2008) และ Pinto et al (2014) ที่พบว่า ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุมีอิทธิพลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กร

6. คุณภาพการให้บริการ (Service Quality : SQ) คุณภาพการให้บริการ หมายถึง การบริหารทรัพยากรให้เกิดประสิทธิผล การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า การบริการที่สร้างความพอใจให้กับลูกค้าได้อย่างเหมาะสม คุณภาพบริการมีประโยชน์มากต่อองค์กร ทำให้เกิดผลการดำเนินงานขององค์กร ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ความพึงพอใจ ความจงรักภักดี และเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดี ประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ 3 ด้าน ได้แก่ ความต่อเนื่องในการบริการ การพัฒนาเทคนิคในการบริการ และการเข้าถึงจิตใจของลูกค้า (Dedeoglu and Demirer, 2015; Lai, 2004; Millet, 1954) สอดคล้องกับ Wayne et al. (2016) และ Case (2015) ที่พบว่า ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุมีอิทธิพลต่อคุณภาพการให้บริการ

7. ผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance : OP) ผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance) หมายถึง ผลการดำเนินงานของธุรกิจทั้งผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ กำไร ยอดขาย รายได้ในดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย ส่วนแบ่งทางการตลาด และผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ลูกค้าเก่ากลับมาซื้อซ้ำ จำนวนลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้น รวมถึงภาพลักษณ์ และความน่าเชื่อถือขององค์กร (De Clercq et al., 2010; Lebas and Euske, 2002) สอดคล้องกับ Foss et al. (2010) และ Oyemomi et al. (2016) ที่พบว่า การแบ่งปันความรู้ขององค์กรมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร และสอดคล้องกับ Yee et al. (2010) และ Cruz-Ros and Gonzalez-Cruz (2015) ที่พบว่า คุณภาพการให้บริการของ

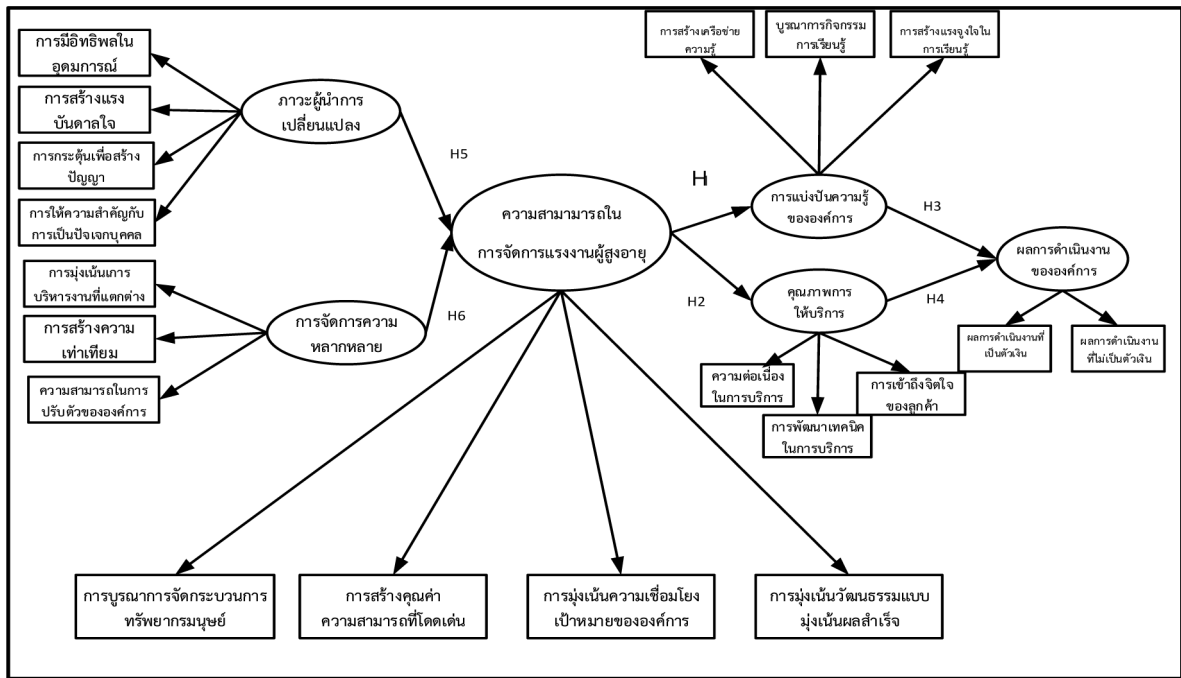
องค์กรมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

8. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership : TL) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง อิทธิพลต่อการกระตุ้นจิตใจ สร้างแรงบันดาลใจ เห็นความสำคัญในความแตกต่างระหว่างบุคคล พัฒนาความสามารถของบุคลากรให้มีศักยภาพมากขึ้น รวมทั้งสามารถสร้างทุกคนในองค์กรเกิดความตระหนักและยอมรับร่วมกันต่อการเปลี่ยนแปลงในวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ นโยบาย กลยุทธ์ขององค์กร เพื่อเตรียมพร้อมและปรับตัวในการทำงานอย่างต่อเนื่องให้ทันกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายสูงสุดขององค์กร ประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ การมีอิทธิพลในอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นเพื่อสร้างปัญญา และการให้ความสำคัญกับการเป็นปัจเจกบุคคล (Bass and Avolio, 1994; Berson and Avolio et al., 2004) สอดคล้องกับ Pinto et al. (2014) และ Kasia et al. (2015) ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ

9. การจัดการความหลากหลาย (Diversity Management : DM) การจัดการความหลากหลาย หมายถึง การวางแผนในการบริหารคนที่มีความแตกต่างกันในองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย ความแตกต่างในช่วงอายุ ความสามารถในการทำงาน ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ ทักษะที่มีต่อการทำงาน เป้าหมายในการทำงาน และความสัมพันธ์เครือข่ายทางสังคม องค์กรจึงต้องสร้างความเท่าเทียม ปรับตัวเองให้สามารถสนองต่อความหลากหลายนั้น รวมถึงใช้ประโยชน์โดยนำจุดแข็งของศักยภาพที่โดดเด่นจากความหลากหลายของพนักงานในองค์กร เพื่อลดความขัดแย้งในการทำงานระหว่างพนักงาน เข้าใจความแตกต่างของคน ช่วยให้สามารถทำงานร่วมกัน ประสานงานร่วมกันได้ดียิ่งขึ้น เป็นพลังสร้างสรรค์ขององค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพอันนำไปสู่ความได้เปรียบสูงสุด ประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ 3 ด้าน

ได้แก่ การมุ่งการบริหารงานที่แตกต่าง การสร้างความเท่าเทียม ความสามารถในการปรับตัวขององค์กร (Lu et al., 2015; Cox, 1994) สอดคล้องกับ Case et al. (2015) และ Buyens et al. (2009) ที่พบว่า การจัดการความหลากหลายมีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ

ภาพที่ 1 : กรอบแนวคิดในการวิจัย



### สมมติฐานการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้มีสมมติฐานการวิจัย 6 สมมติฐาน ดังนี้

- สมมติฐานที่ 1 ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กร
- สมมติฐานที่ 2 ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุมีอิทธิพลเชิงบวกต่อคุณภาพการให้บริการ
- สมมติฐานที่ 3 การแบ่งปันความรู้ขององค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร
- สมมติฐานที่ 4 คุณภาพการให้บริการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร
- สมมติฐานที่ 5 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ
- สมมติฐานที่ 6 การจัดการความหลากหลายมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ

### วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรม ระดับ 4-5 ดาว ในประเทศไทย มีจำนวนทั้งสิ้น 959 โรงแรม (ข้อมูล ณ วันที่ 1 มกราคม 2560) (Booking.com, 2560) เป็นโรงแรมที่มีการจ้างงานหลังเกษียณ และเป็นแรงงานที่มีอายุตั้งแต่ 55 ปีขึ้นไป เนื่องจากการวิจัยนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล และใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลทางไปรษณีย์ ซึ่งมีข้อจำกัดด้านการตอบกลับในจำนวนที่น้อย ดังนั้น เพื่อให้ได้อัตราการตอบกลับ

เป็นไปตามจำนวนที่กำหนด การวิจัยนี้ผู้วิจัยจึงใช้ประชากรเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ดังนั้น จำนวนกลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยนี้มีจำนวน 959 ตัวอย่าง สอดคล้องกับเกณฑ์ในการกำหนดกลุ่มตัวอย่างของ Jackson (2001) กล่าวถึงเกณฑ์ที่กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างควรเป็น 10-20 เท่าของตัวแปรสังเกต ซึ่งการวิจัยครั้งนี้มีตัวแปรสังเกต จำนวน 19 ตัวแปร จึงต้องมีขนาดกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 190-380 ตัวอย่าง เนื่องจากข้อจำกัดด้านการตอบกลับของผู้ตอบแบบสอบถามในธุรกิจโรงแรมที่ยังมีการจ้างงานผู้สูงอายุจำนวนไม่มาก ทำให้ผู้วิจัยไม่สามารถดำเนินการเก็บตัวอย่างในการวิจัยได้ตามเป้าหมาย โดยหลังจากเก็บรวบรวมข้อมูล พบว่า มีจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ตอบข้อมูลจริงกลับมาทั้งสิ้น 293 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 30.90 ซึ่งมากกว่าร้อยละ 20 ถือเป็นเกณฑ์ที่ยอมรับได้ในการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง Aaker et al. (2001) ผู้วิจัยจึงใช้อัตราจำนวนดังกล่าวในการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ ดังนั้น จำนวนกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามข้อกำหนด

### ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปรแฝงภายนอก ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership: TL) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต อิทธิพลในอุดมการณ์ (Idealized Influence: II) การสร้างแรงบันดาลใจ (Motivation Inspiration: MI) การกระตุ้นเพื่อสร้างปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) และการให้ความสำคัญกับการเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) การจัดการความหลากหลาย (Diversity Management: DM) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต การมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง (Managing the Diversity Orientation: MDO) การสร้างความเท่าเทียม (Creating Equality: CE) และความสามารถในการปรับตัว (Adaptability: AD)

ตัวแปรแฝงภายใน ได้แก่ ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ (Elderly Workers Management Capability: EWMC) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต การบูรณาการจัดกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource

Process Integration: HRPI) การสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น (Competency Value Creation: CVC) การมุ่งเน้นความเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์การ (Organization Goals Orientation: OGO) และการมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จ (Competency Achievement Culture Orientation: CACO) การแบ่งปันความรู้ขององค์การ (Knowledge Sharing Organizational: KSO) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต การสร้างเครือข่ายความรู้ (Learning Network: LN) การบูรณาการกิจกรรมการเรียนรู้ (Learning Activity Integration: LAI) และการสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ (Motivation in Learning: ML) คุณภาพการให้บริการ (Service Quality: SQ) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต ความต่อเนื่องในการบริการ (Continuous Service: CS) การพัฒนาเทคนิคในการบริการ (Development Service Techniques: DST) และการเข้าใจถึงจิตใจของลูกค้า (Empathy: EM) ผลการดำเนินงานขององค์การ (Organizational Performance: OP) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต ผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน (Financial Performance: FP) และผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน (Non-Financial Performance: NFP)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นผู้บริหารของธุรกิจโรงแรม ระดับ 4-5 ดาว ในประเทศไทย เกี่ยวกับความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุที่ส่งผลกระทบต่อปัจจัยการแบ่งปันความรู้ขององค์การ คุณภาพการให้บริการ และผลการดำเนินงานขององค์การ และปัจจัยสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ซึ่งลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) โดยใช้มาตรวัด 5 ระดับ คือ ระดับความคิดเห็นมากที่สุด กำหนดให้เท่ากับระดับคะแนน 5 จนถึงระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด คะแนน คือ ระดับคะแนน 1

3. การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา ด้วยการตรวจสอบค่าดัชนีความสอดคล้องของ

ข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การวิจัย พิจารณาตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา โดยค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามต้องมีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป ค่าดังกล่าวอยู่ระหว่าง 0.67-1.00 การตรวจสอบความเที่ยงตรง (n=30) นำข้อมูลที่ได้มาหาค่าความเที่ยงตรงโดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของคอนนาคมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา 0.951 โดยมีค่ามากกว่า 0.70

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้วิธีการนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าสถิติประกอบด้วย ค่าร้อยละ โดยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) เพื่อทดสอบยืนยันว่าตัวแปรสังเกตสามารถวัดตัวแปรแฝง และตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Model Fit) โดยพิจารณาจาก ค่า-ไคสแควร์ ค่า-ไคสแควร์สัมพัทธ์ ค่า CFI คือ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ ค่า GFI คือ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน ค่า AGFI คือ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว และค่า RMSEA ค่ารากกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ

## ผลการศึกษาวิจัย

ข้อมูลพื้นฐานที่ใช้ในการศึกษาวิจัยนี้พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารโรงแรม 4 - 5 ดาว ในประเทศไทย จำนวน 293 ราย ผู้ตอบแบบสอบถามวิจัยส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 170 คน คิดเป็นร้อยละ 58.02 มีอายุมากกว่า 40 ปี จำนวน 146 คน คิดเป็นร้อยละ 49.80 มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 166 คน คิดเป็นร้อยละ 56.66 มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 15 ปีขึ้นไป จำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 40.96 มีตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล จำนวน 174 คน คิดเป็นร้อยละ 59.39 มีระดับมาตรฐาน 4 ดาว จำนวน 209 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 71.33 และมีระดับมาตรฐาน 5 ดาว จำนวน 84 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 28.67 ตามลำดับ มีที่ตั้งอยู่ในภาคตะวันออก จำนวน 87 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 29.69 มีทุนดำเนินงานในปีปัจจุบันมากกว่า 100,000,000 บาท จำนวน 157 โรงแรม

คิดเป็นร้อยละ 53.58 มีจำนวนพนักงานมากกว่า 150 คน จำนวน 198 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 67.6 มีระยะเวลาในการดำเนินการมากกว่า 15 ปี จำนวน 167 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 56.99 มีรายได้จากการขายสินค้า/บริการ และอื่นๆ ถ้วนเฉลี่ยต่อปี มากกว่า 45,000,000 บาท จำนวน 163 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 55.63 มีการจ้างผู้สูงอายุในตำแหน่งแม่บ้าน จำนวน 215 คน คิดเป็นร้อยละ 73.37 ได้รับรางวัลการบริหารจัดการโรงแรม จำนวน 264 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 90.10

การวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุหลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย เพื่อเปรียบเทียบความสอดคล้องระหว่างโมเดลที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังตารางที่ 1

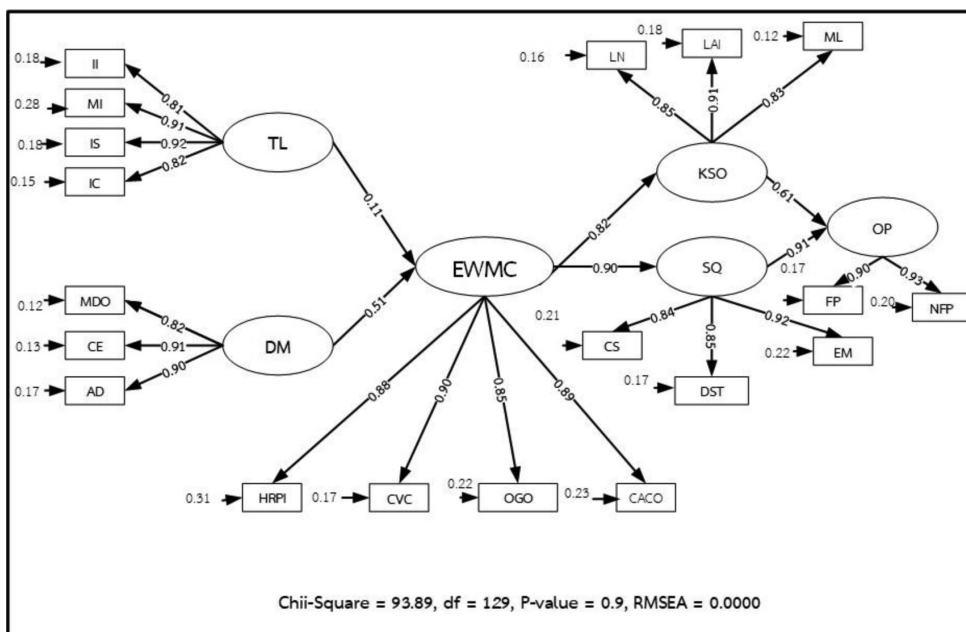
ตารางที่ 1 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดล ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุหลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
$\chi^2$	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $> 0.05$	93.89	-
df	-	129	-
p-value	$p > 0.05$	0.9	-
$\chi^2/df$	$\chi^2/df < 2$	0.72	ผ่านเกณฑ์
CFI	$\geq 0.95$	0.95	ผ่านเกณฑ์
GFI	$\geq 0.95$	0.95	ผ่านเกณฑ์
AGFI	$\geq 0.95$	0.96	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	$< 0.05$	0.00	ผ่านเกณฑ์

\*เกณฑ์ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ของ Diamantopoulos and Siguaw (2013)

จากตารางที่ 1 พบว่าผลจากการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดผลการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ดังภาพที่ 2

ภาพที่ 2 : ผลการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุหลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย





จากภาพที่ 2 สามารถอธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปรตามสมมติฐานการวิจัย ได้ดังนี้

1. เพื่อทดสอบอิทธิพลความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุที่มีต่อปัจจัยผลลัพธ์ ได้แก่ การแบ่งปันความรู้ขององค์กร คุณภาพการให้บริการ

สมมติฐานที่ 1 : ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กร พบว่า ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ (EWMC) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กร (KSO) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.82 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.82 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 1 ซึ่งตอบตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1

สมมติฐานที่ 2 : ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุมีอิทธิพลเชิงบวกต่อคุณภาพการให้บริการ พบว่า ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ (EWMC) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อคุณภาพการให้บริการ (SQ) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.90 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.90 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 2 ซึ่งตอบตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1

2. เพื่อทดสอบอิทธิพลการแบ่งปันความรู้ขององค์กรและคุณภาพการให้บริการที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

สมมติฐานที่ 3 : การแบ่งปันความรู้ขององค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร พบว่า การแบ่งปันความรู้ขององค์กร (KSO) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.61 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.61 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 3 ซึ่งตอบตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2

สมมติฐานที่ 4 : คุณภาพการให้บริการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร พบว่า คุณภาพการให้บริการ (SQ) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.91 และ

ค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.91 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 4 ซึ่งตอบตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2

3. เพื่อทดสอบอิทธิพลของปัจจัยเชิงสาเหตุ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการจัดการความหลากหลายที่มีต่อความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ

สมมติฐานที่ 5 : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ (EWMC) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.11 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.11 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 5 ซึ่งตอบตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3

สมมติฐานที่ 6 : การจัดการความหลากหลายมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ พบว่า การจัดการความหลากหลาย (DM) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ (EWMC) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.51 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.51 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 6 ซึ่งตอบตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3

จากผลการวิเคราะห์การทดสอบอิทธิพลของตัวแปรสมมติฐานการวิจัยดังกล่าว สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าอิทธิพลของตัวแปรตามสมมติฐานการวิจัย

ตัวแปรเชิงสาเหตุ (Antecedents)	ตัวแปรผล (Consequences)											
	ความสามารถในการจัดการ แรงงานผู้สูงอายุ (EWMC)			การแบ่งปัน ความรู้ของ องค์กร (KSO)			คุณภาพการ ให้บริการ (SQ)			ผลการดำเนินงาน ขององค์กร (OP)		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง (TL)	0.11*		0.11*									
การจัดการความ หลากหลาย (DM)	0.51*		0.51*									
ความสามารถในการ จัดการแรงงานผู้สูงอายุ (EWMC)				0.82*		0.82*					0.50*	0.50*
ความสามารถในการ จัดการแรงงานผู้สูงอายุ (EWMC)							0.90*		0.90*		0.81*	0.81*
การแบ่งปันความรู้ของ องค์กร (KSO)										0.61*		0.61*
คุณภาพการให้บริการ (SQ)										0.91*		0.91*

\*p < 0.05

หมายเหตุ DE = Direct Effect, IE = Indirect Effect, TE = Total Effect

## อภิปรายผลการวิจัย

จากวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้อภิปรายผลการวิจัยตามลำดับดังนี้

1. ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กร ธุรกิจโรงแรมมุ่งเน้นการจัดการแรงงานผู้สูงอายุเพื่อส่งเสริมให้เกิดศักยภาพความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานผู้สูงอายุให้เกิดประโยชน์กับองค์กรสูงสุด รวมทั้งจูงใจให้พนักงานเห็นคุณค่าความสามารถในตัวเอง ด้วยการบริหารงานโดยใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญที่โดดเด่นของแรงงานผู้สูงอายุ เน้นกระบวนการสื่อสารเพื่อให้เกิดการรับรู้ในเป้าหมายร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ออกแบบวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความมั่นคงและมีเสถียรภาพ รวมทั้งการบริหารค่าตอบแทนที่เหมาะสม ที่นำไปสู่การแบ่งปันความรู้ขององค์กร โดยความสามารถของแรงงานผู้สูงอายุ ได้แก่ ความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ

ทักษะ ประสบการณ์ ที่สั่งสมด้วยการทำงานกับองค์การมานาน ธุรกิจสามารถนำความรู้ความสามารถของผู้สูงอายุมาใช้เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยการถ่ายทอดความรู้ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) ไปยังพนักงานรุ่นต่อไป สอดคล้องกับงานวิจัยของ Minbaeva (2013) ได้ศึกษากลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลการดำเนินงานด้านความรู้ขององค์การ พบว่า กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การส่งผลต่อกระบวนการในการดำเนินงานการจัดการความรู้ มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน และพฤติกรรม การแบ่งปันความรู้ สอดคล้องกับแนวคิดงานวิจัยของ Abdul-Jalal et al. (2013) ได้ศึกษาการแบ่งปันความรู้เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนขององค์การ พบว่า มุมมองด้านความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมขององค์การเน้นถึงความสำคัญของความรู้สำหรับองค์การเพื่อรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน การแบ่งปันความรู้ในระดับที่ดีขึ้นอยู่กับความสามารถของพนักงานในการแบ่งปันความรู้ ความสามารถในการแบ่งปันความรู้จะประสบความสำเร็จได้ด้วยการปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ ดังนั้น การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพส่งผลต่อความสามารถในการแบ่งปันความรู้ขององค์การ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Chen and Cheng (2012) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อทัศนคติการแบ่งปันความรู้ของพนักงานบริการโรงแรม พบว่า วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อทัศนคติเรื่องการแบ่งปันความรู้ การพัฒนาทัศนคติการแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรที่เป็นประโยชน์ต่อการบริการลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารในการสร้างการสนับสนุนในรูปแบบต่างๆ เช่น โบนัส สิ่งอำนวยความสะดวก รวมทั้งพัฒนาวัฒนธรรมในองค์การ ส่งเสริมให้บุคลากรพยายามแบ่งปันความรู้และสร้างสรรค์คุณภาพการบริการ

2. ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุมีอิทธิพลเชิงบวกต่อคุณภาพการให้บริการ จากการศึกษาวิเคราะห์ พบว่า เมื่อองค์การสามารถจัดการแรงงานผู้สูงอายุของธุรกิจโรงแรมได้อย่างมีประสิทธิภาพส่งผลต่อคุณภาพการบริการที่ดี ความสามารถที่โดดเด่นของผู้สูงอายุ ผลักดันให้เกิดคุณภาพ

การให้บริการ โดยการพัฒนาปรับปรุงเทคนิคการบริการให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอจะช่วยสร้างความโดดเด่นในการบริการของโรงแรมที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Tsaur and Lin (2004) ได้ศึกษา การส่งเสริมคุณภาพบริการในโรงแรมท่องเที่ยว บทบาทการจัดการในการปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์และพฤติกรรมบริการ พบว่า โรงแรมท่องเที่ยวในไต้หวันให้ความสำคัญกับการปรับปรุงคุณภาพการบริการลูกค้า การปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ สามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้เกิดพฤติกรรมของพนักงานในเชิงบวก ซึ่งผลการศึกษานี้ให้เห็นว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีผลกระทบโดยตรงต่อลูกค้า การรับรู้คุณภาพการบริการและผลกระทบทางอ้อมผ่านพฤติกรรม การให้บริการของพนักงาน ซึ่งหมายความว่าพฤติกรรมบริการมีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์และคุณภาพการให้บริการ สอดคล้องกับ Chen (2013) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพการให้บริการภายในโรงแรมของนักท่องเที่ยวต่างชาติ พบว่า อุตสาหกรรมท่องเที่ยวระหว่างประเทศมีการเติบโตอย่างมากในช่วงหลายปีที่ผ่านมาและโรงแรมจำนวนมากเน้นการให้บริการที่มีคุณภาพสูง ส่งเสริมให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีของโรงแรมและความสามารถในการแข่งขัน การสนับสนุนและความร่วมมือระหว่างพนักงานของโรงแรมเป็นปัจจัยสำคัญในการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ เป้าหมายของการวิจัยครั้งนี้คือการสร้างรูปแบบของอิทธิพลต่อคุณภาพบริการภายในและพบว่าวัฒนธรรมองค์การที่มีความเป็นทางการสูงและความเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลอย่างมากต่อคุณภาพบริการภายใน

3. การแบ่งปันความรู้ขององค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์การ จากการศึกษาวิเคราะห์ พบว่า เมื่อองค์การมีการแบ่งปันความรู้เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบส่งผลต่อผลการดำเนินงานที่ดีขององค์การ โดยการบูรณาการกิจกรรมการเรียนรู้ การสร้างกิจกรรมเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระหว่างการปฏิบัติงาน และจัดเก็บองค์ความรู้เหล่านั้นไว้อย่างเป็นระบบให้อยู่กับองค์การ ผลักดันให้เกิดผลการดำเนินงานที่

มีประสิทธิภาพขององค์กร ได้แก่ ความสามารถในการรักษา ส่วนแบ่งทางการตลาด ผลกำไรเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด โดยเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ความสามารถในการตอบสนองต่อ ความต้องการของลูกค้า การรักษารฐานลูกค้าเก่า และเกิด ภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Foss et al. (2010) ที่กล่าวว่า การแบ่งปันความรู้ เป็นองค์ประกอบ สำคัญของความรู้ การจัดการที่จะช่วยเปลี่ยนความรู้ของ บุคคลให้เป็นความรู้ในองค์กรและสร้างผลการดำเนินงาน ที่ดี สอดคล้องกับงานวิจัยของ (Chen and Cheng, 2012) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อทัศนคติการแบ่งปันความรู้ ของพนักงานบริการโรงแรม พบว่า การจัดการความรู้และการ แบ่งปันความรู้เป็นแนวทางการบริหารที่สำคัญในการดึงดูด ลูกค้าและเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า

4. คุณภาพการให้บริการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการ ดำเนินงานขององค์กร จากการศึกษาวิเคราะห์ พบว่า เมื่อองค์กร มีคุณภาพการให้บริการที่ได้มาตรฐานส่งผลต่อผลการดำเนินงาน ที่ดีขององค์กร โดยการพัฒนาปรับปรุงเทคนิคการบริการให้ มีประสิทธิภาพอยู่เสมอช่วยสร้างความโดดเด่นในการบริการ ของโรงแรมที่สอดคล้องกับความต้องการลูกค้าได้ ผลักดัน ให้เกิดผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพขององค์กร ได้แก่ การสามารถรักษาส่วนแบ่งทางการตลาด ผลกำไรเป็นไปตาม เป้าหมายที่กำหนดโดยเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า การรักษารฐาน ลูกค้าเก่า และการยอมรับถึงประสิทธิภาพการดำเนินงาน อย่างต่อเนื่องจากอดีตจนถึงปัจจุบัน สอดคล้องกับงานวิจัย ของ Yee et al. (2010) ได้ศึกษา การศึกษาเชิงประจักษ์ ของความจงรักภักดีของพนักงาน คุณภาพการบริการ และ ผลการดำเนินงานขององค์กรในอุตสาหกรรมบริการ พบว่า ความจงรักภักดีของพนักงานมีความสัมพันธ์กับคุณภาพการ ให้บริการ ซึ่งส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า และความ ภักดีของลูกค้าซึ่งจะนำไปสู่ความสามารถในการทำกำไรของ องค์กร พบว่าผลของความภักดีต่อพนักงาน ความสามารถในการ ทำกำไรขององค์กร ผ่านทางคุณภาพบริการ ความ

พึงพอใจของลูกค้าและความภักดีของลูกค้า สอดคล้องกับ งานวิจัยของ Cruz-Ros and Gonzalez-Cruz (2015) ได้ ศึกษาความสามารถในการให้บริการขององค์กร และผล การปฏิบัติงาน การวิเคราะห์ผ่านการติดต่อของลูกค้า พบว่า ความสามารถในการให้บริการขององค์กรที่มีผลต่อผลการ ดำเนินงานขององค์กร โดยตรวจสอบความสามารถในการ บริหารความสามารถขององค์กร ความสามารถทางการ ตลาด และความสามารถด้านคุณภาพการบริการ

5. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวก ต่อความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ จากการศึกษา วิเคราะห์ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ มุ่งดูแลพนักงานโดยการพิจารณาเป็นรายบุคคล เข้าใจความ แตกต่างของแต่ละบุคคล ส่งเสริมให้พนักงานเห็นคุณค่าใน ความสามารถของตนเอง ผลักดันให้เกิดความสามารถใน การจัดการแรงงานผู้สูงอายุในองค์กร โดยการสร้างคุณค่า ความสามารถที่โดดเด่น ได้แก่ การวิเคราะห์ความรู้ความ สามารถ ความเชี่ยวชาญที่โดดเด่นของแรงงานผู้สูงอายุเพื่อ มอบหมายงานที่เหมาะสม และการบริหารค่าตอบแทนที่ จูงใจกับแรงงานที่มีความรู้ความสามารถที่โดดเด่นอย่างมี ประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Birasnav et al. (2010) การจัดการสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ องค์กร ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำมีส่วนร่วมในกระบวนการสร้างทุนมนุษย์เพื่อการจัดการ และการดำเนินการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุงผลการ ดำเนินงานขององค์กร ผลการวิจัยแสดงให้เห็นปัจจัยความ เป็นผู้นำที่มีศักยภาพที่แข็งแกร่งและมีนัยสำคัญที่จะมีอิทธิพล ต่อการรับรู้ผลประโยชน์ของทุนมนุษย์ซึ่งมีความสัมพันธ์ โดยตรงอย่างมากของพนักงานภาคเอกชน สอดคล้องกับงาน วิจัยของ Ding et al. (2017) ได้ศึกษา การเชื่อมโยงภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและผลสัมฤทธิ์ของงาน พบว่า ความเป็นผู้นำ ในการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในงาน ของพนักงานและเกี่ยวข้องกับอัตราการลาออกของพนักงาน

## 6. การจัดการความหลากหลายมีอิทธิพลเชิงบวก

ต่อความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ จากการวิเคราะห์ พบว่า การจัดการความหลากหลายขององค์การที่มุ่งปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน ปรับปรุงศักยภาพในการทำงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง องค์การมีนโยบายที่สร้างความเท่าเทียมกันในการปฏิบัติงาน ผลักดันให้เกิดความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุในองค์การ โดยการสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น ได้แก่ การวิเคราะห์ความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญที่โดดเด่นของแรงงานผู้สูงอายุเพื่อมอบหมายงานที่เหมาะสม และการบริหารค่าตอบแทนที่สามารถจูงใจแรงงานที่มีความรู้ความสามารถที่โดดเด่นอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ Butcher (2001) ได้กล่าวว่า ความหลากหลายของคนทำงานในองค์การ ได้แก่ อายุ เพศ เชื้อชาติ เป็นต้น การจัดการความหลากหลายและแรงงานที่มีความหลากหลาย ด้วยการสรรหาบุคลากร การฝึกอบรม การธำรงรักษา และการใช้ประโยชน์จากทุนมนุษย์ด้วยสิ่งที่สามารถมองเห็นและไม่สามารถมองเห็นในความแตกต่างของแต่ละบุคคล คือ ทรัพยากรขององค์การและความสามารถนำไปสู่ความได้เปรียบด้านการแข่งขันอย่างยั่งยืนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในยุคโลกาภิวัตน์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Sezerel and Tonus (2014) ได้ศึกษา องค์ประกอบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับบรรยากาศความหลากหลาย พบว่า ความหลากหลายของแรงงานถือเป็นความจำเป็นสำหรับองค์การ ดังนั้น องค์การในปัจจุบันจึงมีความหลากหลายของแรงงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการยกระดับโอกาสทางธุรกิจ เพื่อที่จะได้เปรียบทางการแข่งขันจากทรัพยากรมนุษย์ การจัดการความหลากหลายเป็นด่านแรกสำหรับทุกองค์การ การจัดการความหลากหลายให้ประสบความสำเร็จต้องมีบรรยากาศของความหลากหลายที่เหมาะสมสำหรับพนักงานทุกระดับขององค์การ

## ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

ผลจากการวิจัยพบว่า ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์การและคุณภาพการให้บริการ ดังนั้น องค์การควรให้ความสำคัญกับการส่งเสริมให้เกิดความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุให้สามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่องหลังจากเกษียณอายุที่เป็นไปตามเกณฑ์ที่องค์การกำหนดไว้เพื่อสร้างคุณค่าให้กับองค์การ โดยการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการจัดการความรู้ความสามารถที่โดดเด่นของแรงงานผู้สูงอายุ โดยการนำเอาทักษะ ความสามารถ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ มาสร้างคุณค่าและสร้างประโยชน์ให้กับองค์การอย่างต่อเนื่อง เช่น การบริหารโดยใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญที่โดดเด่นของแรงงานผู้สูงอายุเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์การ มีการวิเคราะห์ความรู้ความสามารถที่โดดเด่นของแรงงานผู้สูงอายุ เพื่อมอบหมายงานที่เหมาะสม อีกทั้งการบริหารค่าตอบแทนเพื่อจูงใจให้กับแรงงานผู้สูงอายุที่มีความรู้ความสามารถที่โดดเด่นให้สามารถสร้างคุณค่าอย่างต่อเนื่องในองค์การ เพื่อสร้างกระบวนการจัดการความรู้ของบุคลากร ส่งผ่านข้อมูลความรู้ ความเชี่ยวชาญระหว่างกัน ถ่ายโอนประสบการณ์ จนเกิดการเรียนรู้ และการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันภายในองค์การ ส่งผลต่อการสร้างสรรค์องค์การ การปรับปรุงการบริการ และการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ การแบ่งปันความรู้ขององค์การและคุณภาพการให้บริการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์การ ดังนั้น องค์การควรให้ความสำคัญกับการแบ่งปันความรู้ขององค์การ โดยการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้ขององค์การ ด้วยการบูรณาการกิจกรรมการเรียนรู้ขึ้นภายในองค์การ เช่น การมีกิจกรรมที่มีประสิทธิภาพในการสร้างพนักงานทุกคนให้เกิดการแบ่งปันความรู้ในองค์การได้อย่างเป็นธรรมชาติ การแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ระหว่าง

การปฏิบัติงาน ช่วยทำให้เกิดการแบ่งปันข้อมูลมากขึ้น นำไปสู่ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ ผ่านการจัดเก็บในรูปแบบของ คู่มือ เอกสาร กฎระเบียบ วิธีการปฏิบัติ ฯลฯ ช่วยส่งเสริมให้พนักงานเกิดการแบ่งปันความรู้ร่วมกัน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การในการเก็บรักษาข้อมูล ความรู้ ความเชี่ยวชาญระหว่างกัน การถ่ายโอนประสบการณ์จากแรงงานผู้สูงอายุ ก็จะไปสู่ความได้เปรียบ และผลการดำเนินงานขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป อีกทั้งองค์การควรให้ความสำคัญกับคุณภาพการให้บริการ โดยการกำหนดนโยบายที่เกี่ยวกับคุณภาพการให้บริการ ด้วยการบริการที่สามารถเข้าถึงจิตใจของลูกค้าได้ เช่น การบริหารงานจากประสบการณ์ความสามารถของแรงงานผู้สูงอายุในการสื่อสารเพื่อให้เกิดการบริการที่เป็นเลิศ โดยคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง หากองค์การมีพนักงานที่มีความรู้ความสามารถในงาน มีความชำนาญ ก็สามารถเสนอการบริการที่ดีที่สุดให้แก่ลูกค้า ทักษะ ความสามารถ ความรอบรู้ และประสบการณ์ที่ยาวนาน นำไปสู่การสร้างความพึงพอใจสูงสุด และการบริการที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างแท้จริง นำไปสู่ผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศขององค์การต่อไป

ผลจากการวิจัยยังพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการจัดการความหลากหลายมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ดังนั้น องค์การควรให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้วยการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ การส่งเสริมให้เกิดการกระตุ้นเพื่อสร้างปัญญา เช่น ความสามารถของผู้บริหารในการกระตุ้นให้พนักงานที่มีความหลากหลายในองค์การสามารถแสดงความคิดเห็นร่วมกันได้ เพื่อสร้างสรรค์วิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ รวมทั้งสามารถร่วมกันแก้ปัญหาจากการเปลี่ยนแปลงสภาวะการณ์ต่างๆ ในปัจจุบันได้อย่างทันท่วงที รวมทั้งผู้นำในยุคปัจจุบันต้องเน้นการวางแผนเพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น การปรับตัวต่อสภาพแวดล้อม

ทางการแข่งขัน โครงสร้างตลาดแรงงานที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ดังนั้นผู้นำต้องสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเพื่อไม่ให้ส่งผลกระทบต่อการสูญเสียแรงงานผู้สูงอายุ ซึ่งแรงงานผู้สูงอายุเปรียบเสมือนเป็นพลังความรู้ที่สำคัญขององค์การ อีกทั้งองค์การควรให้ความสำคัญกับการจัดการความหลากหลาย โดยการกำหนดนโยบายเพื่อให้เกิดการจัดการความหลากหลายขึ้นภายในองค์การ การให้ความสำคัญกับทุกช่วงอายุ เพื่อสร้างเป้าหมายร่วมกัน การบริหารโดยการนำศักยภาพที่โดดเด่นที่หลากหลายของพนักงานให้สามารถทำงานร่วมกันได้ ประสานงานกันได้ดียิ่งขึ้น เป็นพลังสร้างสรรค์ขององค์การ นำไปสู่ความได้เปรียบสูงสุด ด้วยการสร้างความเท่าเทียมให้เกิดขึ้นภายในองค์การ เช่น การรับฟังความคิดเห็นของทุกคนในองค์การ การมีกฎระเบียบแบบแผนที่สร้างความเท่าเทียมกันให้กับทุกคนในองค์การ และการกำหนดนโยบายด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติกับพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน

## กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบพระคุณในความกรุณาและการอนุเคราะห์อย่างดียิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิโรจน์ เจริญลักษณ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.จิรวรรณ คงคล้าย อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คณาจารย์คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากรทุกท่านที่ให้ความรู้ คำปรึกษา คำแนะนำ และประสบการณ์อันมีคุณค่าอย่างยิ่งต่อผู้วิจัย ตลอดจนผู้ให้ข้อมูลที่ให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย ส่งผลให้ผู้วิจัยสามารถดำเนินการวิจัยได้อย่างราบรื่น และสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี สุดท้ายขอยกคำกราบขอบพระคุณ ซึ่งเป็นแรงผลักดันและให้การสนับสนุนอย่างดียิ่งเสมอมา ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง A

## รายการอ้างอิง

- Aaker, D. A., Kumar, V., & Day, G. S. (2001). *Marketing Research*, 7<sup>th</sup>. John Wiley Operations Research & Sons, New York, 51 (4), 509-518.
- Abdul-Jalal, H., et al. (2013). *Knowledge sharing success for sustaining organizational competitive advantage*. *Procedia Economics and Finance*, 7, 150-157.
- Bank of Thailand. (2018). *Business trends report in the fourth quarter 2018*. Retrieved March 18, 2018, from [https://www.bot.or.th/Thai/MonetaryPolicy/EconomicConditions/BLP/BLP\\_TH\\_Q4\\_2017\\_sfnmz2n5.pdf](https://www.bot.or.th/Thai/MonetaryPolicy/EconomicConditions/BLP/BLP_TH_Q4_2017_sfnmz2n5.pdf)
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17 (1), 99-120.
- Bartlett, C. A. & S. Ghoshal. (2002). Building competitive advantage through people. *MIT Sloan Management Review*, 43 (2), 34-41.
- Bass, B. M. & B. J. Avolio. (1994). *Improving organization effectiveness through transformational leadership*. London, SAGE publication, Inc.
- Berson, Y. & B. J. Avolio (2004). Transformational leadership and the dissemination of organizational goals : A case study of a telecommunication firm. *The Leadership Quarterly*, 15 (5), 625-646.
- Biga, A. (2007). *Measuring Diversity Management Skill: Development and Validation of a Situational Judgment Test*. Ph.D. Thesis, University of South Florida, USA.
- Birasnav, M., et al. (2010). Transformational leadership, interim leadership, and employee human capital benefits : an empirical study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 5, 1037-1042.
- Birasnav, M., Rangnekar, S., & Dalpati, A. (2014). *Knowledge Management and Organizational Performance in the Service Industry : The Role of Transformational Leadership Beyond the Effects of Transactional Leadership*. *Social and Behavioral Sciences*, 5, (1037-1042).
- Booking.com B.V. (2560). *Information hotel in Thailand*. Retrieved January 1, 2017, from <http://www.booking.com>
- Butcher, D. (2001). *The Business case for Workplace Diversity*. Retrieved March 18, 2018, from <https://news.thomasnet.com/imt/2011/07/19/the-business-case-for-workplace-diversity>
- Buyens, D., Van Dijk, H., Dewilde, T., & De Vos, A. (2009). The aging workforce : perceptions of career ending. *Journal of Managerial Psychology*, 24 (2), 102-117.
- Case, K., Hussain, A., Marshall, R., Summerskill, S., & Gyi, D. E. (2015). *Digital human modeling and the ageing workforce*. *Procedia Manufacturing*, 3, 3694-3701.
- Certo, S. C. (2000). *Modern Management*. New Jersey, Prentice-Hall Thousand Oaks, CA : Sage
- Chen, W.-J., & Cheng, H.-Y. (2012). Factors affecting the knowledge sharing attitude of hotel service personnel. *International Journal of Hospitality Management*, 31 (2), 468-476
- Chen, W. J. (2013). Factors influencing internal service quality at international tourist hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 152-160.

- Cruz-Ros, S. & T. F. Gonzalez-Cruz (2015). Service firm capabilities and performance : Contingent analysis of customer contact. *Journal of Business Research*, 68 (7), 1612-1621.
- Ciutiene, R. & R. Railaite (2014). *Challenges of managing an ageing workforce*. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 156, 69-73.
- Čižiūnienė, K., Vaičiūtė, K., & Batarlienė, N. (2016). *Research on Competencies of Human Resources in Transport Sector : Lithuanian Case Study*. *Procedia Engineering*, 134, 336-343.
- Cox, T. (1991). The Multicultural Organization. *Academy of Management Executive*, 5 (2), 34-47.
- Cox, T. (1994). *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*, Berrett-Koehler Publishers.
- De Clercq, D., Dimov, D., & Thongpapanl, N. T. (2010). The moderating impact of internal social exchange processes on the entrepreneurial orientation-performance relationship. *Journal of Business Venturing*, 25 (1), 87-103.
- Dedeoglu, B. B. & H. Demirer (2015). Differences in service quality perceptions of stakeholders in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27 (1), 130-146.
- Diamantopoulos, A., & Siguaw, J. A. (2013). *Introducing LISREL: A guide for the uninitiated*, Sage.
- Ding, X., Li, Q., Zhang, H., Sheng, Z., & Wang, Z. (2017). Linking transformational leadership and work outcomes in temporary organizations : A social identity approach. *International Journal of Project Management*, 35 (4), 543-556.
- Donalson, L. (2001). *The Contingency of the organizations*. Thousand Oaks, CA, Sage.
- Foss, N. J., Husted, K., & Michailova, S. (2010). Governing knowledge sharing in organizations : Levels of analysis, governance mechanisms, and research directions. *Journal of Management studies*, 47 (3), 455-482.
- Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2012). Mapping talent development: definition, scope and architecture. *European Journal of Training and Development*, 36 (1), 5-24.
- Glastra F.J. & Meerman M. (2012). Developing ethnic talent in the Dutch national tax administration : a case Study. *European Journal of Training and Development*, 36 (1), 105-124.
- Gunaratne, K. A. & A. J. Du Plessis (2007). Performance management system : a powerful tool to achieve organizational goals. *Journal of Global Business and Technology*, 3 (1), 17-28.
- Heng, P. (2018). *Employment, retirement age*. Retrieved December 28, 2018, from <https://www.posttoday.com/social/general/565916>
- Jackson, D. L. (2001). *Sample size and number of parameter estimates in maximum likelihood confirmatory factor analysis : A Monte Carlo investigation*. *Structural Equation Modeling*, 8 (2), 205-223.
- Karpinska, K., Henkens, K., Schippers, J., & Wang, M. (2015). *Training opportunities for older workers in the Netherlands : A Vignette Study*. *Research in Social Stratification and Mobility*, 41, 103-112.



- Khammadee, P., Jadesadalug., V & Kongklay, J. (2017). Elderly workers management in Thailand : Cause and Effect. *VRU Research and Development Journal Humanities and Social Science*, 12 (2), 23-34.
- Knauth, P., Karl, D., & Braedel-Kühner, C. (2005). How to improve the work ability of elderly workers The European research project RESPECT. *International Congress Series*, 1280, 11-16.
- Kodall, I. (2011). Managing complexity: using ambivalence and contingency to support diversity in Organizations. *Equality Diversity and Inclusion: An International Journal*, 30 (7), 572-588.
- Kor, Y. Y., Mahoney, J. T., & Michael, S. C. (2007). Resources, Capabilities and Entrepreneurial Perceptions. *Journal of Management Studies*, 44 (7), 1187-1212.
- Lai, K. H. (2004). Service capability and performance of logistics service providers. *Transportation Research Part E : Logistics and Transportation Review*, 40 (5), 385-399.
- Lancaster, M. (2005). *Hotel marketing*. Bangkok : Dhurakij Pundit University.
- Lazazzara, A. & M. C. Bombelli (2011). HRM practices for an ageing Italian workforce: the role of training. *Journal of European Industrial Training*, 33 (8), 808-825.
- Lebas, M. & K. Euske (2002). *A conceptual and operational delineation of performance*. Business performance measurement : Theory and practice, 65-79.
- Lu, C. M., Chen, S. J., Huang, P. C., & Chien, J. C. (2015). Effect of diversity on human resource management and organizational performance. *Journal of Business Research*, 68 (4), 857-861.
- Lunenburg, F. C. (2011). Goal-setting theory of motivation. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 15 (1), 1-6.
- Maharatsakul, P and Limlawan, K. (2011). Human resource management in the era of globalization. *Executive Journal*. 31 (41), 168-173.
- Miller, F. A. (1998). Strategic Culture Change: The Door to Achieving High Performance and Inclusion. *Public Personnel Management*, 27 (2), 151-160.
- Millet, J. D. (1954). *Management in the public service : The quest for effective performance*, McGraw-Hill Book Company.
- Minbaeva, D. B. (2013). Strategic HRM in building micro-foundations of organizational knowledge-based performance. *Human Resource Management Review*, 23 (4), 378-390.
- Ministry of Tourism & Sports. (2015). *Strategic Tourism 2016-2018*. Bangkok : Ministry of Tourism & Sports.
- Nath, P., Nachiappan, S., & Ramanathan, R. (2010). The impact of marketing capability, operations capability and diversification strategy on performance: a resource-based view. *Industrial Marketing Management*, 39 (2), 317-329.
- O'Dell, C. & Grayson, C. J. (1998). *If only we knew what we know: the transfer of internal knowledge and best practice*. New York : Free.

- Office of National Economic and Social Development Board. (2017). *National Strategy 20 Year (2017-2036)*. Bangkok : Office of National Economic and Social Development Board.
- Office of National Economic and Social Development Board. (2016). *The Twelfth National Economic and Social Development Plan (2017-2021)*. Bangkok : Office of National Economic and Social Development Board.
- Oyemomi, O., Liu, S., Neaga, I., & Alkhurajji, A. (2016). How knowledge sharing and business process contribute to organizational performance : Using the fsQCA approach. *Journal of Business Research*, 69 (11), 5222-5227.
- Phochan, S. (2015). *Manage the diversity of labor, the challenge of increasing productivity*. Retrieved January 31, 2017, from [www.ftpi.or.th/2015/2829](http://www.ftpi.or.th/2015/2829)
- Pick, S. & N. Uhles. (2012). Use a competency library to build a talent management system. *The Public Manager*, 41 (3), 29-34.
- Pinto, S. R., & Nunes, S. M. M. D. (2014). Managing an aging workforce: What is the value of human resource management practices for different age groups of worker?. *Review of Applied Management Studies*, 12, 58-66.
- Prachachatonline. (2017). *Business services stumble*. Retrieved March 18, 2018, from [https://www.prachachat.net/news\\_detail.php?newsid=1490257620](https://www.prachachat.net/news_detail.php?newsid=1490257620)
- Sadangharn, P. (2015). Elderly Employment in Thailand. *Journal of HRintelligence*, 10 (2), 94-104.
- Sasanapitak, A. (2018). Extending the age for retirement in aging society. *Journal of Thonburi University*, 11 (24), 90-96.
- Sezerel, H. & H. Z. Tonus (2014). *The Soft Element of Strategic Human Resource Management : The Employee's Perception of Diversity Climate*. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 150, 354-359.
- Schein, Edgar H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. 4<sup>th</sup> edition. San Francisco : Jossey-Bass.
- Sengupta, A., Venkatesh, D. N., & K. Sinha, A. (2013). Developing performance-linked competency model : a tool for competitive advantage. *International Journal of Organizational Analysis*, 21 (4), 504-527.
- Sousa, R. & C. A. Voss (2008). Contingency research in operations management practices. *Journal of Operations Management*, 26 (6), 697-713.
- Streb, C. K. & S. C. L. Voelpel, Marius (2008). Managing the aging Workforce : Status quo and implications for the advancement of theory and practice. *European management journal*, 26 (1), 1-10.
- Sukpaiboonwat, S. (2017). The role of population aging on economic growth in Thailand. *Srinakharinwirot Research and Development (Journal of Humanities and Social Sciences)*, 9 (17), 176-191.
- Takeeuchi, H. & I. Nonaka (2004). *Hitotsubashi on knowledge management*. London, John Wiley & Son.
- Tsaur, S.-H. & Y.-C. Lin (2004). Promoting service quality in tourist hotels: the role of HRM practices and service behavior. *Tourism management*, 25 (4), 471-481.
- Voelpel, S. C. & C. K. Streb (2010). A Balanced Scorecard for Managing the Aging Workforce. *Organizational Dynamics*, 39 (1), 84-90.

- Wadeecharoen, W., Karnjanavanitkul, A., & Teekasap, S. (2013). *Human Resource Management from Concept, Theory to Practice*. Bangkok : Se-Ed Ucation.
- Wang, Z., Wang, N., & Liang, H. (2014). Knowledge sharing, intellectual capital and firm performance. *Management Decision*, 52 (2), 230-258.
- Wang, Z. & N. Wang (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert systems with Applications*, 39 (10), 8899-8908.
- Mondy, R. W., & Martocchio, J.J. (2016). *Human Resource Management*. The United States Pearson, Education, Inc.
- Witudom, W. (2015). *Modern Management*. Bangkok : Thanatat Printing.
- Yee, R. W. Y., Yeung, A. C. L., & Edwin Cheng, T. C. (2010). An empirical study of employee loyalty, service quality and firm performance in the service industry. *International Journal of Production Economics*, 124 (1), 109-120.
- Young, K. (2013). It's time to rise to the challenge of an aging workforce. *Human Resource Management International Digest*, 21 (7), 27-29.

## บทความวิจัย

# สถานการณ์ท้าทายที่กระตุ้นการสร้างความรู้ ของพนักงานในองค์กรขนาดใหญ่

ดร.มณฑล สรไกรกิติกุล<sup>1</sup>

อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารองค์การ การประกอบการ และทรัพยากรมนุษย์  
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ชยาพล สุนทรวิวัฒนา

นักศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ (หลักสูตรนานาชาติ)  
คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

วันที่ได้รับต้นฉบับบทความ : 18 เมษายน 2561

วันที่แก้ไขปรับปรุงบทความ : 16 พฤศจิกายน 2561

วันที่ตอบรับตีพิมพ์บทความ : 7 กุมภาพันธ์ 2562

## บทคัดย่อ

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสถานการณ์ที่ท้าทายต่อการทำงานที่ทำให้พนักงานต้องปรับตัวและพัฒนาตนเอง รวมทั้งระบุแนวทางในการสร้างความรู้ของพนักงานเพื่อเผชิญกับสถานการณ์นั้น กลุ่มผู้ให้ข้อมูลได้แก่พนักงานระดับต้นและระดับกลางจากองค์กรขนาดใหญ่ที่มีสินทรัพย์มากกว่า 200 ล้านบาท จากหลายอุตสาหกรรม เก็บข้อมูลจากการสนทนากลุ่มจำนวน 28 คน โดยแบ่งออกเป็นกลุ่มละ 5-6 คน และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์กรอบความคิด และแปลความหมายจากคำ บริบท ความสอดคล้อง การโต้ตอบของการสนทนากลุ่ม

ผลการศึกษาพบว่า สถานการณ์ที่เป็นแรงกระตุ้นให้พนักงานสร้างความรู้คือ การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ สถานการณ์ระดับโครงสร้างและสถานการณ์ระดับบุคคล ซึ่งสถานการณ์ทั้งสองประเภทส่งผลให้เกิดแนวทางการสร้างความรู้แบบปฏิสัมพันธ์แบบต่อหน้า (Face-to-Face) ที่เป็นทั้งปฏิสัมพันธ์ส่วนรวม และปฏิสัมพันธ์ส่วนบุคคล จากผลการศึกษานำมาประยุกต์ในการจัดให้เกิดสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและมีความท้าทายที่ทำให้พนักงานเกิดการสร้างความรู้เองในองค์กรได้ ทั้งนี้ สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมต้องเป็นสถานการณ์ที่พนักงานสามารถรับมือได้ การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่เกินรับมือไหวอาจส่งผลให้พนักงานลาออก

คำสำคัญ : การสร้างความรู้, การจัดการความรู้, สถานการณ์ท้าทาย

ผลงานวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนจากคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

<sup>1</sup>Corresponding Author E-mail : monthon.sor@gmail.com

# Challenging Situations in Energize an Employee to Create Knowledge in The Large Organization

Monthon Sorakraikitikul (Ph.D.)

Full-time Faculty Member, Department of Organization, Entrepreneurship and Human Resource Management, Faculty of Commerce and Accountancy, Thammasat University

Chayapon Soontornwiwattana

Ph.D. Student, School of Human Resource Development (International),  
National Institute of Development (NIDA)

Received : April 18, 2018

Revised : November 16, 2018

Accepted : February 7, 2019

## Abstract

This qualitative research aimed to study challenge situations in workplace, which enabling employee to adapt and develop themselves, and to identify the way that employees create knowledge in order to cope with that challenging situations. Informants are employees, who are in the entry and middle level in the large companies with more than 200 million Thai Baht in assets from various industries. Data was collected by focus group. Informants were 28 people and divided for 5-6 members per group. Data were analyzed by framework analysis and were interpreted from words, context, consistency and interaction in each group.

The results showed that the challenge situation is changing the environment, which energies knowledge creation. The situation has two types: Structural situation and Personal situation. Both Situations related with face-to-face interaction as collective interaction and Individual interaction. Results could guide for a management practice in applying the changing and challenging situations to enable and energize employees to create a knowledge to use in organizations. However, situations should be resolvable. Unbearable situations may lead to employee resignation.

Keywords: Knowledge creation, Knowledge management, Challenge Situation

## บทนำ

องค์กรทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่มีทุนทรัพยากรที่หลากหลายใช้ในการดำเนินธุรกิจซึ่งประกอบด้วย เงินสด ทรัพย์สิน หรือสินค้าซึ่งสร้างรายได้ เป็นต้น ทั้งนี้ ไม่ว่าองค์กรจะอยู่ในอุตสาหกรรมใดจะมีสิ่งสำคัญที่มีอยู่ร่วมกันคือ ทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นกลไกการทำงานหลักขององค์กรเพื่อสร้างรายได้ผ่านทางทักษะและความสามารถของบุคลากรเหล่านั้น (University of Minnesota, 2016) การเปลี่ยนแปลงในโลกยุคปัจจุบันทั้งทางด้านประชากร การขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะซึ่งส่งผลกระทบต่อความสามารถของชาติในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงจากเศรษฐกิจยุคเก่า ซึ่งขับเคลื่อนด้วยแรงงานบนพื้นฐานของการผลิตจำนวนมาก ไปสู่เศรษฐกิจยุคใหม่ซึ่งถูกหล่อหลอมไปด้วยความรู้และการจัดการด้วยเทคโนโลยี ซึ่งยิ่งต้องเน้นและให้ความสำคัญกับบุคลากร (Bosellie, 2010) ดังนั้น องค์กรจะลงทุนด้วยเวลาและจำนวนเงินที่เพิ่มขึ้นเพื่อสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบที่ซับซ้อนขึ้น ที่จะช่วยให้องค์กรสามารถเผชิญการแข่งขันที่รุนแรง เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและยกระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานได้พร้อมกัน (Huselid, 1995)

ทรัพยากรมนุษย์ที่ขาดทักษะและการฝึกอบรม ทำให้ธุรกิจและอุตสาหกรรมขาดความสามารถในการแข่งขันทั้งระดับชาติและระดับนานาชาติซึ่งส่งผลต่อภาวะเศรษฐกิจ (Tomaka, 2001) ประธานกรรมการบริหาร (CEOs) และหัวหน้างานมีความจำเป็นที่ต้องทบทวนกลยุทธ์เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีผลต่อการรักษามูลค่าขององค์กรที่มีคุณภาพอันนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์กร เป็นที่ยอมรับและยืนยันว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อการเพิ่มขึ้นของผลิตภาพทางการเงินและทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ยอดเยี่ยม (Karen and Thomas, 2010) นักวิจัยจำนวนมากวิจัยและศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรระดับองค์กรที่จับต้องได้และผลประกอบการขององค์กรพบว่า ผลกระทบของสภาพแวดล้อมในแต่ละธุรกิจ และผลกระทบจากบริษัท

ขนาดใหญ่จะส่งผลกระทบต่อการค้าการณัผลประกอบการทางการเงิน (McGahan and Porter, 2002) นอกจากนี้ นักวิจัยยังพบอีกว่า ทรัพยากรที่ได้เปรียบทางการแข่งขันประกอบด้วยองค์ประกอบที่จับต้องไม่ได้ ได้แก่ ความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ชื่อเสียงขององค์กร แรงงานสัมพันธ์ในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และการรับรู้ด้านชื่อเสียงส่งผลเชิงบวกต่อผลประกอบการขององค์กร (Carmeli and Tischler, 2004)

หน่วยงานในองค์กรที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับเรื่องดังกล่าวคือ แผนกทรัพยากรมนุษย์ที่ดูแลและรับผิดชอบเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ได้แก่ การจัดความสอดคล้องกันระหว่างทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์ของธุรกิจ การปรับเปลี่ยนขั้นตอนการดำเนินงานขององค์กร การรับฟังและตอบสนองความต้องการของบุคลากรในองค์กร และการจัดการความเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Ulrich, 1996) ในทางปฏิบัติ การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะครอบคลุมถึงการบริหารประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรตลอดระยะเวลาการจ้างงาน ซึ่งต้องสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่ต้องผ่านกระบวนการสรรหาคัดเลือก โดยผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะมีหน้าที่รับผิดชอบการสรรหาและจ้างงาน รวมถึงดูแลการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในระหว่างที่ดำรงตำแหน่งในองค์กร (Obedgiu, 2017) ทั้งนี้ การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรที่มีความเหมาะสม ที่เชื่อมโยงกับระบบการประเมินความสามารถและผลการปฏิบัติงาน การสนับสนุนให้พนักงานนำทักษะต่างๆ ที่อยู่ในตนเองมาใช้ในการทำงาน การเปิดโอกาสให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองของพนักงาน แนวทางเหล่านี้จะนำไปสู่การให้คุณค่าแก่องค์กรของพนักงานที่เพิ่มสูงขึ้น (Hassan, 2007) กล่าวได้ว่าการพัฒนาทักษะในการทำงานของพนักงานให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานเป็นสิ่งที่สำคัญที่ควรวางแผนและศึกษาเพื่อทำให้องค์กรมีศักยภาพทางการแข่งขันในระยะยาว

ในปัจจุบัน ประเทศไทยสนับสนุนการเติบโตของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprise: SME) และกำหนดลักษณะขนาดของธุรกิจตามจำนวนการจ้างงานและมูลค่าสินทรัพย์ด้วยกฎกระทรวงอุตสาหกรรม พ.ศ. 2545 ที่กำหนดว่าวิสาหกิจขนาดเล็กและขนาดกลางที่เป็นกิจการผลิตสินค้าและกิจการให้บริการจะมีจำนวนการจ้างงานสูงสุดไม่เกิน 50 คน และมีสินทรัพย์ถาวรสูงสุดไม่เกิน 200 ล้านบาท กิจการค้าส่งจะมีจำนวนการจ้างงานไม่เกิน 50 คน สินทรัพย์ถาวรสูงสุดไม่เกิน 200 ล้านบาท ต่างจากกิจการค้าปลีกที่กำหนดให้จำนวนการจ้างงานสูงสุดไม่เกิน 30 คน สินทรัพย์ถาวรไม่เกิน 60 ล้านบาท

งานวิจัยจำนวนมากให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และพบว่าปัญหาใหญ่ของการจัดการความรู้คือ ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด การจัดการความรู้จึงไม่สามารถทำได้เต็มที่แบบ (Chayapon and Monthon, 2017) และการสร้างความรู้ใหม่ให้ทรัพยากรจำนวนมากทั้งด้านบุคลากร เงินทุน และเวลา ซึ่งเป็นปัญหาสำคัญของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Kuan and Elaine, 2004) ข้อมูลจากการสำรวจเบื้องต้นพบว่ากระบวนการจัดการความรู้ซึ่งเริ่มต้นจากการสร้างความรู้เป็นสิ่งที่สามารถทำได้ด้วยตนเองภายใต้ข้อจำกัดด้านทรัพยากรหรือปราศจากการสนับสนุนด้านทรัพยากรจากองค์กรหลักอย่างเฉาะเจาะจง งานวิจัยนี้จึงมุ่งศึกษาสถานการณ์การทำงานของพนักงานในองค์กรที่กระตุ้นให้พนักงานสร้างความรู้และทักษะในการทำงาน และแนวทางการสร้างความรู้เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยจะทำการศึกษาจากพนักงานที่อยู่ในระดับต้นถึงระดับกลางขององค์กรขนาดใหญ่ในประเทศไทย ผลการวิจัยจะช่วยในการกำหนดแนวทางในการลดต้นทุนของการดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดการความรู้ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของทุกวิสาหกิจในประเทศไทย

## วัตถุประสงค์ในการศึกษา

1. เพื่อศึกษาสถานการณ์ที่ท้าทายจากการทำงานมีบทบาททำให้พนักงานสร้างความรู้และทักษะในการทำงานอย่างไร
2. เพื่อศึกษาแนวทางในการสร้างความรู้จากสถานการณ์ที่ท้าทายในการทำงานของพนักงาน

## แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาสถานการณ์ที่ท้าทายในการทำงาน ซึ่งพนักงานเผชิญอยู่จากการเป็นสมาชิกขององค์กร โดยต้องมีการพัฒนาและปรับตัว เสริมสร้างทักษะ ความสามารถในการทำงานและความรู้ของตนเองขึ้น เพื่อให้สามารถอยู่รอดและสร้างผลงานตามที่ตั้งใจกำหนด จนสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ในองค์กร กระบวนการสร้างความรู้จึงเข้ามามีส่วนในการพัฒนาตนเองของพนักงานอย่างไม่รู้ตัว รวมทั้งมีส่วนในการแก้ไขปัญหาเพื่อพัฒนาการทำงานให้แก่องค์กร (Nonaka and Takeuchi, 1995) Kevin and Scott (2004) กล่าวว่า ความรู้ (Knowledge) เกิดขึ้นตลอดเวลา จากกิจวัตรประจำวัน ทั้งในที่ทำงานและในสังคมวงกว้าง ในรูปแบบซึ่งไม่เป็นทางการ โดยองค์กรจะเติบโตและหล่อเลี้ยงต่อไปด้วยทักษะการทำงานของพนักงาน ความสามารถ การสร้างนวัตกรรมและการประยุกต์ใช้ความรู้ของพนักงาน โดยการจัดการความรู้และการสร้างความรู้มีหลากหลายแนวคิด ได้แก่ Nonaka's SECI model, OODA knowledge creation loop, 7c model for organizational knowledge creation, Simon's model of solving (Kevin and Scott, 2004; Kimiz, 2005; Shelda, 2006; Balestrin et al., 2008)

ความรู้สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ขึ้นอยู่กับการเรียบเรียงและถอดรหัสโดยแนวคิดของ Polanyi แบ่งความรู้เป็นความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) และความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ซึ่งความรู้ชัดแจ้งจะเป็นข้อมูลที่ถ่ายทอดได้ จะถูกถอดรหัสออกมาในลักษณะรูปแบบของกฎระเบียบ เอกสาร ภาพวาด ผลิตภัณฑ์ ระบบและ

กระบวนการ ในขณะที่ความรู้ฝังลึกจะฝังอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งสื่อสารและถ่ายทอดให้ผู้อื่นได้ยาก มักจะฝังรากลึกในการกระทำ ความรับผิดชอบ อุดมคติ คุณค่า โดยความรู้ทั้งสองประเภทจะถูกสร้างและถ่ายทอด เปลี่ยนรูปแบบสลับกันไปมาเสมอ (Nonaka and Takeuchi, 1995)

ความรู้ฝังลึกมีองค์ประกอบทางการรับรู้ประกอบไปด้วย รูปแบบความคิด (Mental Model) โครงสร้างทางความรู้ (Schemata), ความเชื่อ (Beliefs), สัญชาตญาณ (Intuition), กระบวนทัศน์ (Paradigm) หรือการรับรู้ (Perception) โดยมีองค์ประกอบทางเทคนิค ได้แก่ ความรู้เฉพาะตน (Personal Know-how) และความสามารถในการรับมือกับบริบทซึ่งบ่มเพาะมาเป็นเวลานาน (Kevin and Scott, 2004) ต่างจากความรู้ชัดแจ้งที่มีรูปแบบเป็นทางการ สามารถอธิบายออกมาเป็นแบบแผน ถ้อยคำ และตัวเลข (Kimiz, 2005) ถ่ายทอดให้คนทั่วไปเข้าใจได้ง่าย และแสดงออกมาเป็น เอกสาร พิมพ์เขียว แบบแผนโครงสร้างองค์กร ซึ่งสามารถจัดทำเป็นระบบเพื่อถ่ายโอนข้อมูลระหว่างองค์กรได้อีกด้วย (Kevin and Scott, 2004)

ทั้งความรู้ฝังลึกและความรู้ชัดแจ้งอยู่ในความรู้ขององค์กร (Organizational Knowledge) ซึ่งเกี่ยวข้องกับมนุษย์และบริบทรอบข้าง โดยขึ้นอยู่กับบุคคลในการที่จะแปลความหมาย จัดเรียง วางแผนและพัฒนา และการนำไปประยุกต์ให้เข้ากับสถานการณ์ (Clark, 2003) ซึ่งความรู้ขององค์กรหมายถึง แบบแผนทางสังคมที่สร้างขึ้นได้แก่ กรอบความคิด กิจวัตร เทคนิค และเครื่องมือต่างๆ ทั้งนี้ คุณลักษณะของความรู้ขององค์กรตามความหมายของ Tsoukas and Vladimirou (2001) ประกอบด้วย

1) ถอดรหัสได้เพียงบางส่วนและเป็นแหล่งข้อมูลที่มีความอิสระสามารถเปลี่ยนแปลงได้ และอาจมีความแตกต่างเมื่อถ่ายทอดเข้าสู่บุคคล

2) เป็นส่วนหนึ่งของความรู้แบบฝังลึกและเป็นสิ่งที่สร้างขึ้นได้ เช่นเดียวกับการประยุกต์ความรู้เฉพาะด้านมาใช้ให้เกิดความรู้ใหม่ และกลายเป็นความรู้เฉพาะตน

3) จะเกิดขึ้นได้อัตโนมัติโดยไม่รู้ตัว จึงเป็นความรู้ฝังลึกที่ถูกนำมาใช้ในการทำงานทำให้ดูเหมือนว่าไม่ต้องใช้ความพยายามที่มาก จนพัฒนาเป็นความสามารถส่วนบุคคล

4) ความรู้ขององค์กรจะถ่ายทอดอยู่ในกลุ่มบุคคล และสามารถนำมาใช้ร่วมกันได้

5) ความรู้ขององค์กรเกี่ยวข้องกับบริบท จากประสิทธิภาพขององค์กรที่พัฒนามายาวนาน และความรู้ฝังลึกที่ได้รับอิทธิพลจากแรงผลักดันภายใน และแรงผลักดันระดับองค์กร

6) ส่วนหนึ่งของความรู้ขององค์กรเป็น “การบริการด้านกระบวนการ” ซึ่งเกี่ยวข้องกับการบริการของบุคคลซึ่งอาศัยความรู้ฝังลึกในการทำงานเฉพาะด้าน อาศัยความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ประกอบการทำงานนั้นด้วย ซึ่งอาจไม่ได้รับรู้ไว้ในคู่มือการทำงาน

7) ความรู้ขององค์กรคืออับดับการณ์ เนื่องจากส่วนหนึ่งจะเป็นความรู้ฝังลึก ที่มาประกอบกับวิวัฒนาการทางจิตใจของมนุษย์ที่ไม่สามารถคาดเดาทิศทางได้

ความรู้และนวัตกรรมเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและเป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน และยอมรับว่า “การจัดการความรู้” (Knowledge Management: KM) เป็นสิ่งสำคัญ และถูกศึกษากันในวงกว้างด้านการบริหารธุรกิจ (Civi, 2000) กิจกรรมการจัดการความรู้ ได้แก่ การสร้างความรู้ การจัดระเบียบความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการประยุกต์ความรู้เพื่อมุ่งสู่การสร้างมูลค่าแก่องค์กรเพื่อความยั่งยืนและเป็นหนึ่งในตลาด (Kuan and Elaine, 2004) การจัดการความรู้เป็นสหวิทยาการที่ผสมผสานอยู่ในหลายแวดวงของสาขาต่างๆ เช่น การจัดการ ปรัชญา เศรษฐศาสตร์ สารสนเทศศาสตร์ สังคมศาสตร์ นวัตกรรม หรือวิศวกรรมศาสตร์ โดยการจัดการความรู้จะไหลเวียนในกรอบประสบการณ์ คุณค่า เนื้อหาข้อมูล รวมถึงความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่ลึกซึ้ง ซึ่งนำมาสร้างกรอบแนวคิดใหม่ เพื่อพัฒนาประสบการณ์และพัฒนาข้อมูลใหม่ ซึ่งความรู้จะแฝงอยู่ในกิจวัตร กระบวนการ การทำงานและเหตุการณ์



ปกติ ไม่ใช่เพียงแค่คลังข้อมูลที่เก็บสะสมความรู้เอาไว้ (Davenport and Prusak, 1998)

แนวคิดของ Collison and Parcell (2004) กล่าวว่า ความรู้สามารถเปรียบได้กับ “ผึ้งแมง” ซึ่งการตอนแมงให้อยู่ มุมใดมุมหนึ่ง ต้องอาศัยแผ่นฝนเล็บแมง แหล่งอาหาร แหล่ง ผิงไฟ หรือลูกบอลขนนสัตว์ กล่าวโดยรวมคือ “สภาพแวดล้อม” เปรียบได้กับการจัดการความรู้ที่ไม่สามารถบังคับได้ ต้องใช้ สภาพแวดล้อมในการส่งเสริมให้เกิดการสร้างความรู้ การค้นพบ การกลั่นกรอง การแบ่งปัน การรักษาความรู้ การแลกเปลี่ยน และถ่ายทอด การปรับเปลี่ยน รวมถึงการนำไปใช้ นอกจากนี้ การจัดการความรู้ยังเกี่ยวเนื่องกับการหมุนเวียน การสร้าง ความเป็นไปได้ และการสนับสนุนการตัดสินใจขององค์กร (Chayapon, 2016) งานวิจัยนี้จึงเน้นที่การสร้างความรู้ใน องค์กรว่า ความรู้เกิดจากการทำงานหรือกิจกรรมขององค์กร โดยอาศัยสภาพแวดล้อมในการกระตุ้นเพื่อสร้างความรู้ใหม่ แบ่งปันความรู้ รักษาความรู้ และนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ ในองค์กรเพื่อการแก้ไขปัญหาและสร้างประสิทธิภาพในการ ทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการสร้างความรู้ของ Nonaka ที่บริบทหรือสภาพแวดล้อมมีส่วนสำคัญในการสร้างความรู้ ของบุคคล (Nonaka and Takeuchi, 1995)

ความสามารถในการสร้างความรู้และการประยุกต์ใช้ ความรู้เป็นแหล่งสำคัญที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการ แข่งขันขององค์กร (Grant, 1996; Nonaka et al., 2000) โดยความรู้ที่สูงค่าขององค์กรประกอบด้วยมิติต่างๆ ซึ่งเป็น สิ่งที่ยากลำบากในการบริหารตามแนวคิดของ Nonaka and Takeuchi (1995) ดังต่อไปนี้

- 1) ความรู้เป็นสิ่งฝังลึก มีความใกล้ชิดกับการกระทำ กิจกรรม ขั้นตอน กิจกรรม ความคิด คุณค่าและอารมณ์
- 2) ความรู้เป็นพลวัต ถูกสร้างจากปฏิสัมพันธ์ทาง สังคม ระหว่างบุคคล กลุ่มคน องค์กร
- 3) ความรู้มีความเป็นมนุษย์ เกี่ยวข้องกับการกระทำ ของมนุษย์เป็นสำคัญ

นอกจากนี้ งานวิจัยต่อมาของ Nonaka et al. (2000) ได้ศึกษาเพิ่มเติมและเน้นเกี่ยวกับสภาพที่สร้างเสริมการสร้าง ความรู้ขององค์กร โดยผ่านกระบวนการ SECI (Socialization, Externalization, Combination, Internalization) ซึ่งเรียกว่า “Ba” หรือสภาพแวดล้อม ซึ่งมีความสำคัญและมีบทบาทในการ สนับสนุนการสร้างความรู้โดยในแนวคิดแบบญี่ปุ่นหมายถึง พื้นที่ทางกายภาพ เช่น สถานที่ทำงาน โรงงาน และพื้นที่ เสมือน เช่น จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) สังคมออนไลน์ และพื้นที่ทางจิตใจ เช่น อุดมคติร่วม โดยกระบวนการสร้าง ความรู้ต้องอาศัยบริบท ทั้งในด้านผู้ที่เข้าร่วมและวิธีการร่วม สร้างความรู้ และความรู้ต้องอาศัยบริบททางกายภาพ ดังคำพูด ที่ว่า “there is no creation without place” ซึ่งหมายถึง ไม่มีการสร้างที่ปราศจากสถานที่ (Nonaka et al., 2000)

กุญแจสำคัญในการเข้าใจ Ba คือ “การมีปฏิสัมพันธ์” โดยทฤษฎีการสร้างความรู้ของ Nonaka เน้นที่บุคคลเป็น สำคัญ บนพื้นฐานว่าแต่ละบุคคลได้รับการกระตุ้นในการ สร้างความรู้ โดยความรู้เป็นสิ่งที่ถูกสร้างผ่านทางปฏิสัมพันธ์ ท่ามกลางบุคคล ระหว่างบุคคล และสิ่งแวดล้อมมากกว่าการ ทำงานเพียงลำพัง และ Ba เป็นบริบทที่ทำให้ผู้ที่มีปฏิสัมพันธ์ กันหรือผู้ที่เข้าร่วมใน Ba จะพัฒนาผ่านสถานะเหนืออัตตา (Self-transcendence) เข้าสู่การสร้างความรู้ (Nonaka et al., 2000)

การเรียนรู้เกิดขึ้นภายในของแต่ละคน และการสร้าง ความรู้เป็นกิจกรรมส่วนบุคคล จึงควรเป็นหน้าที่แรกของ องค์กรที่จะผนวกความรู้เดิมของบุคคลให้เข้ากับองค์กร (Grant, 1996) โดยแนวคิด Ba มีส่วนคล้ายคลึงกับแนวคิด “ชุมชนนักปฏิบัติ” (Communities of practice) แต่มีความ แตกต่างกันดังตารางที่ 1 ที่ชุมชนนักปฏิบัติเป็นสถานที่อยู่ อาศัย และการเรียนรู้จะเกิดขึ้นในชุมชนนักปฏิบัติ แต่ Ba กลับหมายถึงสถานที่ซึ่งความรู้ได้ถูกสร้างขึ้นและต้องอาศัย การกระตุ้นให้เกิดการสร้างความรู้ (Nonaka et al., 2000)

ตารางที่ 1 ความแตกต่างระหว่างชุมชนนักปฏิบัติและ Ba

ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of practice)	การมีปฏิสัมพันธ์ (Ba)
เป็นสถานที่ที่อยู่อาศัย	เป็นสถานที่ที่ความรู้ได้ถูกสร้างขึ้น
การเรียนรู้เกิดขึ้นทุกชุมชน	การเรียนรู้อาศัยการกระตุ้นในสถานที่ที่สร้างความรู้
ขอบเขตกำหนดด้วยหน้าที่งาน วัฒนธรรม ประวัติศาสตร์ของชุมชน	ไม่คงที่ สามารถเปลี่ยนแปลงได้
อาศัยความคงที่และต่อเนื่อง	อาศัยความเป็นปัจจุบัน เปลี่ยนแปลงตามสมาชิก
เปลี่ยนแปลงเฉพาะตัวบุคคล เพื่อเข้ากับชุมชน	เปลี่ยนแปลงได้ทั้งสมาชิก และสถานที่

Nonaka et al. (2000) แบ่ง Ba เป็น 4 ประเภท ได้แก่ Originating Ba, Dialoguing Ba, Systemising Ba และ Exercising Ba ซึ่งสามารถแบ่งได้ตามปฏิสัมพันธ์สองประเภท มิติของปฏิสัมพันธ์ประกอบด้วย ส่วนบุคคลและส่วนรวม และมีมิติของสื่อกลางประกอบด้วย การปฏิสัมพันธ์ต่อหน้าและการปฏิสัมพันธ์เสมือน (ผ่านตัวอักษรหรือการประชุมสาย) โดยในแต่ละ Ba จะอยู่ในบริบทที่ต่างกันออกไปในกระบวนการสร้างความรู้ และยังคงมีความสัมพันธ์กับ Ba อื่น

Originating Ba เป็นปฏิสัมพันธ์แบบส่วนบุคคลที่พบกันแบบเห็นหน้า เป็นสถานที่ในการแบ่งปันประสบการณ์และเป็นรูปแบบพื้นฐานในการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคคล ทำให้เกิดความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน ความรู้หรือข้อมูลที่เกิดขึ้นจะรวมถึงความรู้สึกทางกายและทางใจ ความอึดอัด ความสบายใจ ความเข้าใจ ความเห็นอกเห็นใจ ความรักความห่วงใย ความเชื่อและความผูกพัน อันเป็นส่วนประกอบของความรู้ฝังลึก

Dialoguing Ba เป็นสถานที่ของการเกิดปฏิสัมพันธ์แบบกลุ่มผ่านการพูดคุยต่อหน้า ความรู้ที่สร้างขึ้นจะมาจากการถ่ายทอดความรู้ฝังลึกของแต่ละบุคคลที่เข้าร่วมและเชื่อมโยงกับความรู้ฝังลึกของผู้อื่นผ่านการตอบโต้ของบทสนทนาจนเกิดเป็นทักษะร่วม แนวคิดหรือหลักการสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของกลุ่มเปรียบเสมือน Externalization ในแนวคิด SECI กุญแจสำคัญของการสร้างความรู้ในสภาพแวดล้อมแบบ Dialoguing Ba คือ ส่วนผสมความรู้ของผู้ร่วมวงสนทนาที่ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การคัดเลือกผู้เข้าร่วมที่มีคุณสมบัติตรงจึงมีส่วนสำคัญในการถ่ายทอดและสร้างความรู้ให้เกิดขึ้น

Systemising Ba เป็นสถานที่ซึ่งเกิดปฏิสัมพันธ์แบบกลุ่มและเป็นแบบเสมือนจริงซึ่งเป็นสถานที่รวบรวมความรู้จัดแจ้งที่สามารถถ่ายทอดสู่ผู้คนจำนวนมากในรูปแบบตัวอักษร และมักจะเกิดการปฏิสัมพันธ์เสมือนจริงผ่านเทคโนโลยี เช่น เครือข่ายออนไลน์ การเข้าถึงฐานข้อมูลที่เป็นเอกสาร ซึ่งในปัจจุบันองค์กรจำนวนมากนำมาใช้เพื่อกระจายข่าวสาร แลกเปลี่ยนข้อมูลหรือสอบถามข้อมูลข่าวสารและความรู้

Exercising Ba เป็นสถานที่ในการเกิดปฏิสัมพันธ์ส่วนบุคคลในแบบเสมือนจริง เป็นการซึมซับและสร้างความรู้จากการรวบรวมความรู้จัดแจ้งที่เป็นสื่อต่างๆ ที่อยู่บนโลกเสมือนจริง เช่น หนังสือคู่มือหรือโปรแกรมจำลอง โดย Exercising Ba จะมีการสร้างความรู้ใหม่ด้วยการสังเคราะห์ความรู้ผ่านความเข้าใจที่เป็นผลมาจากการสะท้อนความคิดและการลงมือทำของตนเอง ซึ่งต่างจาก Dialoguing Ba ที่เป็นการสร้างความรู้ผ่านการคิด

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ Ba พบว่า บทบาทของ Ba ในบริบทของธุรกิจครอบครัวมีส่วนสำคัญอย่างมากในการวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งในครอบครัว (Brannback and Carsrud, 2008) เนื่องจากสภาพแวดล้อม วัฒนธรรม ความรู้ มีความเหมาะสม

และอยู่ในบริบทที่มีความสนใจและการให้คุณค่าร่วมกันได้ หากผนวกแนวคิด Ba เข้าไปโดยทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ ฝังลึกและความรู้ชัดแจ้งอย่างต่อเนื่อง จะสามารถส่งต่อความรู้และพัฒนาสู่คนรุ่นต่อไปได้ ความรู้ที่สร้างขึ้นจาก Ba จะเป็น ความรู้ที่ก้าวผ่านขีดจำกัดของบุคคลไปสู่ความเข้าใจที่มีชุดภาษาเดียวกันของคนในองค์กร และเป็นรากฐานอันจะนำไปสู่ ผลสำเร็จ เป้าหมายและคุณค่าร่วมกันต่อไป นอกจากนี้ การทำให้เกิดกระบวนการสร้างความรู้ผ่านการแลกเปลี่ยนความรู้ใน แนวคิดของ Ba ยังจัดเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่สำคัญของการดำเนินธุรกิจท่ามกลางสังคมแห่งความรู้ (Fayard, 2003)

## วิธีการวิจัย

งานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ขึ้นันเก็บข้อมูลโดยใช้การสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยเลือกตัวอย่าง แบบเอกพันธ์ (Homogeneous Sampling) เป็นการเลือกตัวอย่างที่มีภูมิหลังหรือประสบการณ์ที่คล้ายคลึงกันเพื่ออธิบายลักษณะ เชิงลึก (Sutheewasinnon and Pasunon, 2016) งานวิจัยนี้เลือกกลุ่มตัวอย่างจากพนักงานที่อยู่ระหว่างระดับต้นถึงระดับกลางที่ อยู่ในองค์กรขนาดใหญ่ที่มีทรัพย์สินมากกว่า 200 ล้านบาท โดยพนักงานแต่ละคนมาจากองค์กรที่แตกต่างกัน และมีการสนทนา กลุ่มเป็น 5 กลุ่ม สมาชิกกลุ่มละ 5-6 คน ครอบคลุมงานและอุตสาหกรรมขององค์กร โดยแต่ละกลุ่มใช้เวลาประมาณ 60 นาที และเริ่มการสนทนากลุ่มด้วยการสร้างบรรยากาศความเป็นกันเอง เพื่อสร้างบรรยากาศของการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีและเปิดกว้าง ในการแสดงความคิดเห็น (Krueger, 2002) มีการขออนุญาตเพื่อจัดบันทึกระหว่างการสนทนากลุ่มเพื่อใช้ในการวิเคราะห์และ รายงานผลโดยภาพรวมของแต่ละกลุ่ม และรักษาความเป็นส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูลเพื่อให้เกิดความรู้สึกปลอดภัยและไว้วางใจใน การสนทนากลุ่ม และวิเคราะห์ข้อมูลหลังจากเก็บข้อมูลการสนทนากลุ่ม และแปลความหมายจากคำ บริบท ความสอดคล้อง ความหนักเบาของข้อมูล การโต้ตอบ ความกว้างและภาพรวมของข้อมูลด้วย Framework analysis (Rabiee, 2004)

ตารางที่ 2 รายละเอียดผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม

กลุ่ม	อุตสาหกรรม	ตำแหน่ง	อายุงาน (ปี)
A	สถาบันการเงิน	ผู้ช่วยผู้จัดการ	1
	การบิน	พนักงานอาวุโสด้านการจัดการค่าตอบแทน	2
	โรงพยาบาล	พยาบาล	4
	ธุรกิจศูนย์การค้าและอสังหาริมทรัพย์	ผู้จัดการด้านวัฒนธรรมและความผูกพันของพนักงาน	7
	กิจการโทรทัศน์และกระจายเสียง	หัวหน้างานผู้บริหารระดับต้น	8
B	นำเข้าและส่งออก	ผู้ช่วยผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์	1
	สถาบันการเงิน	พนักงานวิเคราะห์	2
	เทคโนโลยีและข้อมูลข่าวสาร	เจ้าหน้าที่บริหารงานขาย	3
	รัฐวิสาหกิจประเภทกิจการพลังงาน	เลขานุการ	4
	ธุรกิจศูนย์การค้าและอสังหาริมทรัพย์	เจ้าหน้าที่อาวุโส ฝ่ายการอบรมพนักงาน	6
C	เทคโนโลยีและข้อมูลข่าวสาร	พนักงานวิเคราะห์ด้านทรัพยากรมนุษย์	1
	สถาบันการเงิน	ผู้ตรวจสอบบัญชีอาวุโส	2
	หน่วยงานรัฐจัดเก็บภาษี	นักวิชาการศุลกากรปฏิบัติการ	3
	สถาบันการเงิน	เจ้าหน้าที่ดูแลระบบ	3
	นำเข้าและส่งออก	พนักงานด้านทรัพยากรมนุษย์	5
	ผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องจักร	พนักงานอาวุโสด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	6
D	การผลิต	เลขานุการผู้บริหาร	0.4
	การศึกษา	อาจารย์	3
	สถาบันการเงิน	เจ้าหน้าที่อาวุโส	3
	สถาบันการเงิน	ผู้ช่วยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	4
	เทคโนโลยีและข้อมูลข่าวสาร	พนักงานวิเคราะห์ด้านทรัพยากรมนุษย์	5
	การบิน	พนักงานอาวุโสฝ่ายบัตรโดยสาร	9
E	โรงพยาบาล	เลขานุการผู้บริหาร	2
	ให้คำปรึกษาด้านธุรกิจ	พนักงานให้คำปรึกษาด้านสายอาชีพ	3
	สถาบันการเงิน	พนักงานวิเคราะห์	3
	อสังหาริมทรัพย์	ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	4
	นำเข้าและส่งออก	พนักงานอาวุโสฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	4
	ธุรกิจศูนย์การค้าและอสังหาริมทรัพย์	พนักงานดูแลสายอาชีพ	7

## ผลการศึกษา

การวิจัยพบว่า สถานการณ์ท้าทายที่กระตุ้นการสร้างความรู้ของพนักงาน คือ การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมการทำงานทั้งในระดับบุคคลและในระดับโครงสร้าง ซึ่งก่อให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ทั้งแบบส่วนบุคคลและแบบกลุ่ม สอดคล้องกับแนวคิดการสร้างความรู้ Ba ของ Nonaka ในด้าน Originating Ba และ Dialoguing Ba

### 1. การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมการทำงาน

การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมการทำงาน รวมรวมถึงการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งของพนักงาน เปลี่ยนงาน เพื่อนร่วมงาน สถานที่ทำงาน นโยบาย หรือทิศทางขององค์กร อันมีผลโดยตรงต่อการทำงานของพนักงาน ก่อให้เกิดแรงต่อต้านและแรงกดดันภายในตัวของพนักงานทางด้านอารมณ์ ในสภาวะที่พนักงานสามารถรับมือได้ เกิดเป็น “สถานการณ์ที่ท้าทายในการทำงาน” ที่เป็นจุดตั้งต้นอันก่อให้เกิดการสร้างความรู้ของพนักงาน โดยสามารถแบ่งเป็นระดับโครงสร้าง และระดับบุคคล

#### 1.1 ระดับโครงสร้าง

การเปลี่ยนแปลงระดับโครงสร้างเกี่ยวพันถึงการเปลี่ยนแปลงนโยบายและทิศทางขององค์กร อันกระทบถึงการทำงานของพนักงาน ทำให้พนักงานต้องปรับตัวเพื่อรับกับสถานการณ์นั้น การสนทนาที่สมาชิกของกลุ่ม A มีความเห็น ว่า “ถ้าการเปลี่ยนแปลงนโยบายก็เป็นสิ่งที่กระตุ้นให้เราต้องขยับตัว และยิ่งหากมีนโยบายเปลี่ยนทิศทางและพฤติกรรมของพนักงาน เราก็ต้องรับมือกับการเปลี่ยนแปลงนั้นด้วย” สมาชิกกลุ่ม A กล่าวอีกว่า “เมื่อมีการเปลี่ยนนโยบาย เราก็ต้องสื่อสารมากขึ้น เรียนรู้มากขึ้น ปรับมากขึ้นให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน” ข้อมูลสนทนากลุ่มตรงกับข้อมูลของกลุ่ม B ในแง่ของการเปลี่ยนแปลงระดับโครงสร้างและองค์กร ขึ้นรุนแรงว่า “เคยเจอการยกเลิกพื้นที่เช่าบริษัทกะทันหัน ตอนนั้นเครียดมาก นอนไม่หลับ แต่ก็ไม่ยอมแพ้ ผ่านมันมาได้ เราได้พื้นที่ที่ใหญ่กว่าเดิมสามเท่า เป็นจุดเริ่มต้นใหม่ เราก็เรียนรู้

วิธีรับมือ และขอบคุณทีมงานที่ยังไม่ถอดใจ” นอกจากนี้ การเข้าทำงานในองค์กรต่างชาติก็เป็นสิ่งที่ท้าทายเช่นกัน สมาชิกกลุ่ม B กล่าวว่า “การเข้าทำงานในองค์กรที่มีวัฒนธรรมต่างชาติ ทำให้เราเปลี่ยนตัวเอง ศึกษาวัฒนธรรมอยู่พอสมควร กว่าจะรู้ว่าต้องทำอะไร” และ “สมาชิกของทีมเรามีน้อย งานหนักกว่าคนอื่น มีอะไรก็ต้องช่วยกัน”

การสนทนาของกลุ่ม C มีความเห็นร่วมกันว่า “การเปลี่ยนโครงสร้างและนโยบายทำให้เราเครียด รับประทานพอสมควร งานก็เพิ่มมากขึ้น รวมถึงงานที่ไม่เกี่ยวกับตนเอง” ซึ่งคล้ายคลึงกับการสนทนากลุ่ม D ที่ว่า “บริษัทขยับมาใช้นโยบาย downsizing หรือเปลี่ยนแผนกะทันหัน พนักงานในองค์กรก็จะรับบทหนัก ต้องขยับเรียนรู้อะไรใหม่ๆ” สมาชิกกลุ่ม D ผ่านประสบการณ์ลดจำนวนพนักงานขององค์กรกะทันหันเล่าทั้งน้ำตาว่า “เรามีหน้าที่ดูแลพนักงานที่จะออกจากองค์กร แล้วรุ่งเช้ามาผู้บริหารเรียกไปยื่นซองขาวทีละคน เขาทำโดยที่ไม่ให้รู้ตัว ตอนนั้นความรู้สึกเครียด เศร้า กดดัน มันมาเต็มไปหมด แต่หน้าที่เราก็ต้องดูแลคนที่ออก และความรู้สึกหลังจากนั้นก็ยิ่งแย่เข้าไปอีก แต่สุดท้ายก็ต้องผ่านมาให้ได้ เราได้เรียนรู้ว่าต้องเตรียมตัวเสมอสำหรับการสานต่องาน หากกรณีคนออก เราต้องพร้อม” นอกจากนี้ กลุ่ม E มีประเด็นที่นอกเหนือจากภายในองค์กรว่า “สภาพตลาดภายนอก หรือกลไกตลาดทำให้พนักงานบางส่วนได้รับผลกระทบเช่นกัน” และข้อสรุปที่ตรงกันทุกกลุ่มสนทนากล่าวในกรณีที่ได้รับมือกับสถานการณ์ที่ท้าทายไม่ไหวคือ “ทำอะไรไม่ได้ ต้องลาออก”

การเปลี่ยนแปลงในระดับโครงสร้างใหญ่ที่กระทบทั่วทั้งองค์กร ซึ่งพบว่าเกิดจากการเปลี่ยนแปลงนโยบาย การตัดสินใจแบบฉับพลันของผู้บริหาร วัฒนธรรมที่ต่างกันของแต่ละองค์กร รวมถึงแรงกดดันจากสภาพตลาดภายนอกสู่องค์กร เป็นแรงกระตุ้นที่ส่งผลให้พนักงานเรียนรู้และสร้างทักษะเพื่อการทำงาน และเปรียบเสมือนพลังงานกระตุ้นอย่างอ่อน ทั้งนี้ แรงกระตุ้นหรือพลังงานกดดันในสถานการณ์ต้องเป็นสถานการณ์ที่พนักงานรับมือไหวและมีทักษะเพียงพอ สามารถสร้างความรู้ต่อยอดได้

## 1.2 ระดับบุคคล

การเปลี่ยนแปลงระดับบุคคลหรือระดับภายในขององค์กรที่เป็นทั้งสภาพแวดล้อม ตำแหน่งงาน หรือเนื้องาน จะกระตุ้นให้พนักงานปรับตัวและสร้างความรู้ได้เช่นเดียวกัน การสนทนากลุ่ม A พบว่า “การทำงานในสายที่ตัวเองไม่ได้เรียนมาหรือมีประสบการณ์นั้น ค่อนข้างลำบาก เพราะทุกอย่างเป็นเรื่องใหม่ อย่างตอนเป็นเด็กจบใหม่ก็ลำบาก เรามักคิดว่างานนั้นธรรมดา แต่พอทำจริงไม่ได้ง่ายอย่างที่คิด ผลักดันทำให้เราต้องสื่อสาร ต้องถามมากขึ้น” นอกจากนี้กลุ่ม B มีความเห็นในประเด็นเดียวกันว่า “การทำงานที่ตนเองไม่ได้ร่ำเรียนมา ก็ต้องเริ่มใหม่เองทั้งหมด” และสมาชิกที่ทำงานในองค์กรต่างชาติเสนอขึ้นว่า “ยิ่งทำงานกับต่างชาติ ก็จะต้องรับบทหนักในการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมใหม่ด้วย” กลุ่มสนทนา B มีการกล่าวเสริมว่า “พอเริ่มใหม่ เราก็ต้องเรียนรู้งานแต่ละอย่างด้วยตนเอง ต้องลองผิดลองถูก ช่วงนั้นงานหนัก อาจมีกลับบ้านช้า มีเหนื่อยและท้อบ้าง แต่ก็ให้กำลังใจตัวเองว่า ถ้าเราเรียนรู้งานหลายๆ อย่างด้วยตัวเองเยอะ เราก็จะอยู่รอดในองค์กรนี้ได้” นอกจากนี้ กลุ่มสนทนา B ได้เพิ่มเติมประเด็นระดับบุคคลอีกว่า “พอเปลี่ยนสภาพแวดล้อมแล้ว ก็ต้องปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงานให้ได้อีกด้วย”

กลุ่มสนทนา C เห็นด้วยในประเด็นเดียวกันว่า “การเปลี่ยนสายงานจะโดนกดดันจากหลายๆ ฝ่าย เพื่อนร่วมงานก็ไม่คุ้นเคย งานก็ไม่คุ้นเคย หลายครั้งไม่ได้รับความช่วยเหลือ เราต้องลงมือเปลี่ยนตัวเราเอง” นอกจากนี้ กลุ่มสนทนา C ซึ่งมีนักวิชาการที่ทำงานอยู่ในองค์กรภาครัฐกล่าวเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงด้านการทำงานว่า “สิ่งที่หงุดหงิดใจคือ เราเข้ามาใหม่มาจากสภาพแวดล้อมอื่น เรารู้ว่ามึระบบอื่นที่ดีกว่า เราก็พยายามเปลี่ยน แต่การพยายามเปลี่ยนจากระบบเก่ามาเป็นระบบการทำงานแบบใหม่ มันไม่ทันใจ คนเก่าก็ไม่ชินเราเองก็ไม่ชิน ต้องปรับตัวให้อยู่ได้ คนละครึ่งทาง ค่อยๆ เปลี่ยน เราต้องหาทางบูรณาการ” และกลุ่มสนทนา D กล่าวเสริมในด้านการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์ว่า “การรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่เหมือนกันทุกวัน ทำให้เราต้องรับมือ

แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ทั้งควบคุมอารมณ์ไปด้วย” และกลุ่มสนทนา D กล่าวสรุปเห็นด้วยในด้านอารมณ์ว่า “ความหลากหลายของผู้คนที่กดดันและมีความต้องการที่ต่างกัน ในขณะที่หลายครั้งต้องเป็นตัวกลางในการจัดการ ทำให้อารมณ์เสียง่าย เราก็ต้องเรียนรู้วิธีการจัดการกับอารมณ์ขณะนั้นด้วย” ในขณะที่กลุ่มสนทนา E ยกตัวอย่างของการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคลที่ทำทนายว่า “การถูกโยกย้ายงานจากแผนกหนึ่งไปอีกแผนกหนึ่ง ขณะนั้นจะเต็มไปด้วยอารมณ์ ความกังวลใจ ความกลัวว่างานจะออกมาไม่ดีหรือทำไม่ได้ เราต้องเรียนรู้งานใหม่ที่ไม่น่าเคย เพื่อนร่วมงานที่ไม่รู้จัก แต่ก็ผ่านมาได้”

การเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับงาน หมายถึงถึงการเปลี่ยนแปลงภายในขององค์กรส่งผลให้พนักงานมีความกดดันทางด้านของอารมณ์จากสิ่งรอบข้างที่ไม่คุ้นเคย ทำให้ต้องเรียนรู้ทักษะใหม่จากสถานการณ์ที่ทำทนายรอบข้าง การเปลี่ยนแปลงระดับบุคคลจะอยู่ในระดับที่พนักงานสามารถรับได้ ซึ่งกลายเป็นสิ่งกระตุ้นเพื่อสร้างความรู้ต่อยอดในการทำงานของพนักงาน

## 2. แนวทางในการสร้างความรู้

สถานการณ์ที่ทำทนายในการทำงานเปรียบเสมือนพลังงานหรือแรงกระตุ้นที่ทำให้พนักงานสร้างความรู้ในการทำงานขึ้น ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงระดับโครงสร้างและการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคล โดยสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงระดับโครงสร้างจะกระตุ้นการสร้างความรู้ด้วยปฏิสัมพันธ์แบบส่วนรวม และการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคลจะกระตุ้นการสร้างความรู้ด้วยปฏิสัมพันธ์แบบส่วนบุคคล

### 2.1 ปฏิสัมพันธ์แบบส่วนรวม (Collective interaction)

การปฏิสัมพันธ์แบบส่วนรวมเกิดขึ้นเมื่อมีสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงระดับองค์กรเกิดขึ้น ซึ่งมีความเกี่ยวพันกับการตัดสินใจของหลายฝ่ายและหลายฝ่ายในองค์กรได้รับผลกระทบร่วมกัน จึงจำเป็นต้องมีการปฏิสัมพันธ์เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาและเผชิญหน้ากับสถานการณ์ที่ทำทนายจากการสนทนากลุ่ม A ได้ข้อมูลของการก้าวข้ามสถานการณ์

ที่ทำทนายว่า “เมื่อองค์กรและหัวหน้างานรับรู้ถึงความล่าช้าในการปรับและเปลี่ยนแปลง จึงใช้วิธีเรียกประชุมเพื่อแชร์ข้อมูลต่างๆ ที่ผ่านมา เพื่อพัฒนาร่วมกันทำให้เห็นแนวทางในภาพรวมว่า สิ่งใดที่ทำได้ต้องลงมือทำก่อน และเป็นไปเพื่อขอความร่วมมือและความเห็นจากทุกคนในการร่วมกันแก้ไขปัญหา” ซึ่งเป็นการทำงานที่เน้นการมีปฏิสัมพันธ์และมีส่วนร่วมทำให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องกับงานมาร่วมสนทนาและค้นหาแนวทางในการเข้าใจปัญหาร่วมกัน สอดคล้องกับกลุ่ม B ที่สมาชิกมีปัญหาระดับบริษัทต้องยกเลิกสัญญาเช่าให้ข้อมูลว่า “เราต้องประชุมทันที หาทางออกร่วมกัน แบ่งทีมทำงานให้กำลังใจแม้ในยามที่สถานการณ์คับขัน เพื่อจับมือก้าวข้ามผ่านไปด้วยกัน จนได้ข้อสรุปและทางออกที่ดีที่สุดจากการช่วยเหลือกัน” และได้ข้อสรุปที่สมาชิกทุกคนเห็นด้วยว่าการแก้ไขปัญหานั้นคล้ายคลึงกัน นอกจากนี้ กลุ่มสนทนา C และกลุ่มสนทนา D มีความเห็นด้านการสร้างความรู้เพื่อแก้ไขปัญหาระดับองค์กรที่สอดคล้องกับกลุ่มสนทนา A และกลุ่มสนทนา B ว่า “ครั้งที่บริษัทใช้วิธี downsizing หรือปลดพนักงานออกกะทันหัน ตนเองในฐานะที่ต้องดูแล จึงต้องรักษาใจบุคลากรที่เหลือไว้ และปรึกษาหารือกันว่าทำงานอย่างไรต่อไปเพื่อช่วยกันสานงานที่เหลือต่อ ซึ่งงานบางอย่างก็ไม่มีความรู้อาศัยผลัดกันถามและศึกษาร่วมกัน” กล่าวโดยสรุปคือปฏิสัมพันธ์แบบมีส่วนร่วมเกิดขึ้นเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงระดับใหญ่ที่กระทบหลายฝ่าย จึงจำเป็นต้องอาศัยการสนทนาและแก้ไขปัญหาร่วมกัน

## 2.2 ปฏิสัมพันธ์แบบส่วนบุคคล (Individual interaction)

การมีปฏิสัมพันธ์ส่วนบุคคลได้รับการกระตุ้นจากสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงระดับบุคคล หรือระดับภายในองค์กร เป็นสถานการณ์ที่ท้าทายความรู้ความสามารถและทักษะในการทำงานของพนักงานในระดับที่สามารถรับมือได้ และสถานการณ์ดังกล่าวส่งผลกระทบต่อระดับบุคคลหรือในหน่วยงาน โดยพนักงานมักใช้การพูดคุยสอบถามเพื่อค้นหาข้อมูลและนำมาปรับและประยุกต์ใช้ด้วยตนเอง โดยกลุ่ม

สนทนา A กล่าวเกี่ยวกับการสร้างความรู้ด้วยปฏิสัมพันธ์แบบส่วนบุคคลว่า “ตนไม่มีประสบการณ์ในการทำงานมาก่อน เนื่องจากทำงานไม่ตรงสายที่เรียนมา จึงต้องศึกษาด้วยตนเองผ่านทางเว็บไซต์ พุดคุยกับลูกค้าที่เกี่ยวข้องเพื่อเก็บข้อมูลเองทั้งหมด รวมถึงเรียนรู้จากความผิดพลาดด้วย” และสมาชิกสนทนาในกลุ่ม A สรุปเกี่ยวกับการสร้างความรู้ในแบบส่วนบุคคลไว้ว่า “ส่วนมากจะเกิดจากการลองทำ ทำพลาด แล้วถามคนที่รู้ แล้วกลับมาลองทำ เหมือนลองผิดลองถูก” ซึ่งข้อมูลสนทนาในกลุ่มตรงกับกลุ่มสนทนา B ที่เน้นย้ำเรื่องการสื่อสารว่า “พอไม่รู้ว่าจะไปทางไหน ก็ต้องถาม ให้เขาแนะนำแล้วมาเรียนรู้ ลองผิดลองถูกเอง จนกระทั่งเราทำงานได้ จนเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงานและองค์กร”

กลุ่มสนทนา D ให้ข้อมูลที่สำคัญว่า “เคยไม่พอใจเพราะตนเองทำงานไม่ได้ ก็เก็บไว้ในใจ งานก็ไม่คืบหน้า อารมณ์ก็เสียตาม จนมีเพื่อนร่วมงานเตือนว่า หากต้องการอะไรให้พูดและถาม ดังนั้น ถ้าไม่สื่อสาร เราก็จะไม่ทราบ การเรียนรู้งานก็ไม่เกิด” นอกจากนี้ สมาชิกกลุ่ม D เคยน้อยเนื้อต่ำใจว่าตนเองไม่มีคุณค่าพอ เนื่องจากงานที่ทำนั้นใครๆ ก็ทำได้กล่าวว่า “ความรู้สึกแบบนี้มันมีขึ้นมาเพราะ career path มันตัน สถานการณ์แบบนี้ขึ้นอยู่กับการจัดการอารมณ์ของตนเอง ก็เลยพยายามหาคุณค่าในตนเอง ลองทำสิ่งต่างๆ เพื่อพัฒนาตนเองต่อไปให้เกิดสิ่งใหม่ๆ ไม่เบื่อ” สอดคล้องกับกลุ่มสนทนา E ที่ใช้วิธีการมีปฏิสัมพันธ์แบบต่อหน้า ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับการสร้างความรู้ว่า “การได้คุยกับคนที่มีความรู้มากก่อน สามารถให้ข้อมูลในการทำงานที่เป็นประโยชน์จนนำไปสู่การแก้ไขปัญหาได้จริง เราต้องเลียนแบบและประยุกต์วิธีการมาตามบริบทของตนเอง”

จากการศึกษาเกี่ยวกับสถานการณ์ที่ทำให้เกิดการสร้างความรู้ในองค์กรขนาดใหญ่พบว่า การสร้างความรู้สามารถทำได้ในขอบเขตทรัพยากรที่จำกัด โดยสถานการณ์ที่เป็นพลังหรือแรงกระตุ้นต้องเป็นแรงกระตุ้นที่พนักงานสามารถรับมือได้ และไม่ทำให้พนักงานล้มเลิกหรือลาออกจากงาน ซึ่งสถานการณ์ดังกล่าวเป็นสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง

แบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงระดับองค์กรและสถานการณ์เปลี่ยนแปลงระดับบุคคล โดยทั้งสองประเภทมีแนวทางการสร้างความรู้ที่ต่างกัน สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงระดับองค์กรจะใช้กระตุ้นเพื่อสร้างความรู้แบบปฏิสัมพันธ์ส่วนรวม ในขณะที่สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงระดับบุคคลจะใช้กระตุ้นเพื่อสร้างความรู้แบบปฏิสัมพันธ์ส่วนบุคคล

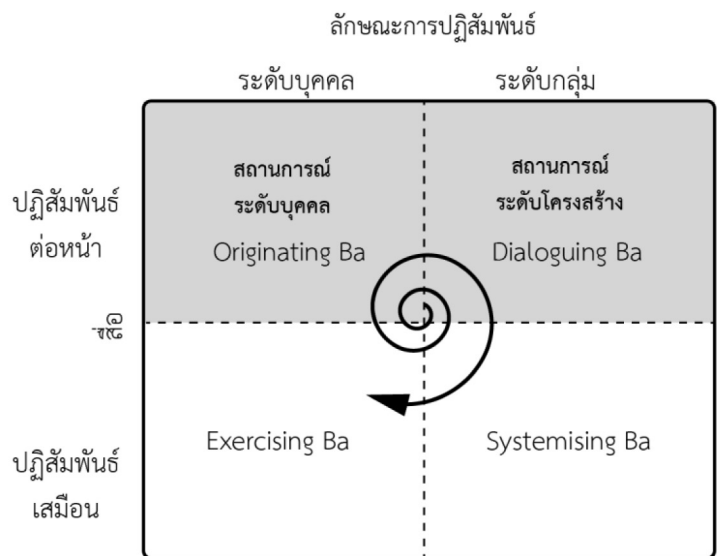
สถานการณ์ท้าทายที่กระตุ้นการสร้างความรู้ของพนักงาน เป็นสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงซึ่งแบ่งเป็นสถานการณ์ในระดับโครงสร้างและสถานการณ์ระดับบุคคล ด้วยปฏิสัมพันธ์แบบต่อหน้า โดยสถานการณ์ระดับบุคคลจะสร้างความรู้จากการปฏิสัมพันธ์ต่อหน้าแบบตัวต่อตัว และถามตอบปัญหาซึ่งกันและกันเพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะตนหรือปัญหาระดับบุคคลเพียงเท่านั้น ซึ่งแตกต่างจากสถานการณ์ระดับโครงสร้างที่พนักงานจะสร้างความรู้จากการร่วมกันแก้ไขปัญหาที่กระทบหลายบุคคลหรือกระทบในวงกว้าง ทั้งนี้ สถานการณ์ระดับโครงสร้างและสถานการณ์ระดับบุคคลมีลักษณะที่ต่างกัน ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ลักษณะและความแตกต่างของสถานการณ์

สถานการณ์ระดับโครงสร้าง	สถานการณ์ระดับบุคคล
<ul style="list-style-type: none"> <li>● เกิดจากการเปลี่ยนแปลงระดับองค์กร</li> <li>● เปลี่ยนแปลงทิศทางหรือนโยบายขององค์กร</li> <li>● พนักงานร่วมมือกันแก้ไขปัญหา</li> <li>● เกิดปฏิสัมพันธ์ต่อหน้าระหว่างกลุ่มคน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● เกิดจากการเปลี่ยนแปลงระดับรายบุคคล</li> <li>● เปลี่ยนงาน ทำงานไม่ตรงกับประสบการณ์ ย้ายแผนก</li> <li>● พนักงานแก้ไขปัญหารายบุคคล</li> <li>● เกิดปฏิสัมพันธ์ต่อหน้าระหว่างบุคคล</li> </ul>

### อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเกี่ยวกับการสร้างความรู้จากแรงกระตุ้นที่มาจากสถานการณ์ในการทำงาน พบว่าสถานการณ์ก่อให้เกิดการสร้างความรู้ โดยสถานการณ์ดังกล่าวเป็น “สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในการทำงาน” โดยแบ่งออกเป็นสองประเภท ได้แก่ สถานการณ์ระดับโครงสร้างและสถานการณ์ระดับบุคคล



ภาพที่ 1 สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่ก่อให้เกิดการสร้างความรู้



สถานการณ์ในระดับโครงสร้างส่งผลให้เกิดปฏิสัมพันธ์แบบกลุ่มและต่อหน้า (Collective, Face-to-Face) ตรงกับการสร้างความรู้แบบ Dialoguing Ba ในขณะที่สถานการณ์ในระดับบุคคลส่งผลให้เกิดปฏิสัมพันธ์ส่วนบุคคลและต่อหน้า (Individual, Face-to-Face) ตรงกับการสร้างความรู้แบบ Originating Ba ในแนวคิดของ Nonaka et al. (2000) ทั้งนี้สถานการณ์ทั้งสองประเภทเป็นสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่พนักงานสามารถรับมือได้ และหากเกินกำลังจะรับไหวจะส่งผลให้พนักงานล้มเลิกหรือลาออก ดังภาพที่ 1

สถานการณ์ระดับโครงสร้างเป็นสถานการณ์ที่กระทบหลายกลุ่มบุคคลในองค์กร ได้แก่ การเปลี่ยนทิศทางและนโยบายขององค์กรซึ่งกระทบหลายฝ่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถานการณ์การยุบแผนก การถูกบอกเลิกสัญญากะทันหัน การไล่เพื่อนร่วมงานออกอย่างกะทันหัน การควมรวมกับบริษัทอื่น การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรเพื่อการแข่งขันกับคู่แข่งในตลาด จะทำให้พนักงานรู้สึกถึงการเปลี่ยนแปลงและร่วมมือกันแก้ไขปัญหาก็กำลังจะเกิดจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวด้วยการพูดคุยต่อหน้าร่วมกัน เนื่องจากพนักงานเชื่อว่าการพูดคุยต่อหน้าจะได้ข้อสรุปที่เร็วที่สุด เพื่อเป็นแนวทางแก้ไขปัญหาหรือแนวทางการทำงานใหม่ ในอีกด้านหนึ่งสถานการณ์ระดับบุคคลซึ่งเป็นสถานการณ์ที่กระทบเพียงบุคคล ได้แก่ การย้ายงาน การทำงานที่ไม่ตรงกับประสบการณ์ การย้ายแผนก ซึ่งก่อให้เกิดความกดดันจากสภาพแวดล้อมที่ไม่คุ้นเคย ทำให้พนักงานต้องปรับตัวเองในการทำงานโดยการสอบถามและมีปฏิสัมพันธ์แบบต่อหน้าโดยพุ่งไปที่ผู้ที่เกี่ยวข้องและสามารถให้คำปรึกษาได้ในการทำงานเพื่อแก้ไขปัญหาระดับบุคคลและปรับแนวทางการทำงานส่วนตนเพื่อทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ซึ่งทั้งสองโครงสร้างนี้ ทำให้พนักงานมีการสร้างความรู้ในรูปแบบการสร้างความรู้ผ่านทางสังคม (Social Conversion) ที่เกิดขึ้นจากการที่ตัวของพนักงานได้เข้าไปอยู่บริบทที่เป็นช่วงเวลาเฉพาะ ทำให้เกิดการสร้างความรู้เฉพาะ (Nonaka et al., 2000) ในลักษณะนี้ขึ้นมาที่สามารถนำมาใช้ในการแก้ไข

ปัญหาและพัฒนาการทำงานของตนเองได้ต่อไป ทั้งนี้ ความรู้ในลักษณะนี้เกิดขึ้นเฉพาะตามบริบทหรือสภาพแวดล้อมจึงเป็นความรู้ที่จำเพาะและเจาะจงสำหรับพนักงานและสภาพแวดล้อมตามที่เกิดขึ้น จึงเป็นการสะท้อนว่าองค์กรและพนักงานสามารถสร้างความรู้ด้วยตนเองได้ (Nonaka and Takeuchi, 1995; Nonaka et al., 2000) และความรู้เหล่านี้จะมีส่วนช่วยให้เกิดการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันขององค์กรต่อไปได้

## ข้อเสนอแนะทางการบริหาร

องค์กรสามารถประยุกต์ใช้กับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่พนักงานสามารถรับมือได้เพื่อสร้างความรู้ในการทำงานให้เกิดขึ้นในองค์กร และสามารถประยุกต์วิธีที่ใช้ทรัพยากรน้อยกว่าร่วมด้วยได้ เช่น การหมุนเวียนงาน การสอนหน้างาน การมีพี่เลี้ยง ซึ่งวิธีการดังกล่าวเป็นการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมการทำงานและเป็นการสร้างความท้าทายในการสร้างความรู้ ทั้งนี้ การสร้างความรู้ด้วยสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมต้องอาศัยการมีปฏิสัมพันธ์แบบต่อหน้า (Face-to-Face) ซึ่งอารมณ์และความรู้จะถ่ายทอดผ่านบทสนทนาและการลงมือปฏิบัติ ทั้งนี้ ทักษะที่สำคัญคือ การสื่อสารซึ่งเป็นจุดเด่นที่ทำให้องค์กรสามารถสร้างและถ่ายทอดความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เมื่อมีการหมุนเวียนงานหรือเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมขององค์กรทั้งระดับโครงสร้างและระดับบุคคล ในระดับที่พนักงานรับได้ พนักงานจะรู้สึกว่าตนเองต้องพัฒนาและปรับตัวทำให้เกิดกระบวนการสร้างความรู้ขึ้น โดยจากการศึกษานี้พบว่า นอกจากสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงสิ่งที่มีผลต่อการสร้างความรู้คือ “ทักษะการสื่อสาร” ที่เหมาะสมทั้งการเป็นผู้ถามและผู้ฟังที่เหมาะสมเพื่อการเก็บข้อมูลและประยุกต์เข้ากับความรู้ของตนเอง และมีแนวโน้มว่า พนักงานที่สื่อสารน้อยและมีปฏิสัมพันธ์น้อยจะไม่สามารถสร้างความรู้ในการทำงานเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้ทั้ง

ในด้านผลลัพธ์ของงาน ด้านอารมณ์และด้านการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม

การให้พนักงานมีโอกาสด้านปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันมีส่วนช่วยให้พนักงานถ่ายถอดความรู้ระหว่างกัน ในขณะที่สภาพแวดล้อมการทำงานเปลี่ยนแปลง ความรู้จะได้รับการถ่ายทอดในองค์กร และพนักงานจะสามารถพัฒนาทักษะในการทำงานเชิงกว้างมากขึ้นและสามารถทดแทน หรือเตรียมตัวเพื่อรับตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นได้เช่นกัน

### ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งถัดไป

องค์กรขนาดใหญ่มีการสร้างความรู้และถ่ายทอดความรู้ อยู่ตลอดเวลา การวิจัยนี้ศึกษาสถานการณ์ที่กระตุ้นให้เกิดการสร้างความรู้ โดยไม่นำองค์ประกอบสนับสนุนอื่นเข้ามาพิจารณาได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร ความสัมพันธ์ของพนักงานในองค์กร และระดับการเปิดกว้างในการแบ่งปันความรู้ ซึ่งเป็นสิ่งที่น่าศึกษาต่อไปเพื่อสนับสนุนกระบวนการสร้างความรู้ให้มีประสิทธิภาพต่อองค์กร และการรักษาความรู้ในองค์กรเชิงลึก เพื่อให้สามารถถ่ายทอดความรู้สู่พนักงานรุ่นต่อไปได้ เป็นอีกประเด็นที่น่าศึกษาต่อไป นอกจากนี้ทักษะการสื่อสารที่จำเป็นในการสร้างความรู้ขององค์กรเป็นสิ่งที่ควรให้ความสำคัญในเชิงลึกในการศึกษาต่อไปเช่นกัน เพื่อสร้างประสิทธิภาพของการสร้างความรู้ให้แก่พนักงานในองค์กร การวิจัยนี้ยังพบว่ามีข้อมูลค่อนข้างน้อยเกี่ยวกับ Systemising Ba และ Exercising Ba ว่ามีการเกิดขึ้นอย่างไรในองค์กร และพนักงานสามารถสร้างความรู้ได้อย่างไร ซึ่งสามารถทำการศึกษาเพิ่มเติมในครั้งต่อไปได้ **A**

## รายการอ้างอิง

- Balestrin, A. & Maria, L. & Fayard, P. (2011). Knowledge creation in small-firm network. *Journal of Knowledge Management*, 12 (2), 94-106.
- Boselie (2010). *Strategic Human Resource Management*. Maidenhead : McGraw-Hill.
- Brannback, M. & Carsrud, A. & Schulte, W.D. (2008). Exploring the role of Ba in family business context. *VINE*, 38 (1), 104-117.
- Carmeli, A. & Tischler, A. (2004). The relationships between intangible organizational elements and organizational performance. *Strategic Management*, 25 (13), 1257-1278.
- Chayapon, S. & Monthon, S. (2017). Knowledge management in hospitality SMEs : Case study of NAN-AH POLYCLINIC hospital. *Proceeding of National Human Resource Academic Conference*, 1 (1), 3-18.
- Chayapon, S. (2016). Knowledge development plan : case study of Nan-ah Polyclinic Hospital. (Master dissertation). Thammasat University, Faculty of Commerce and Accountancy, Human Resources Management.
- Civi, E. (2000). Knowledge management as a competitive asset : a review. *Marketing Intelligence & Planning*, 18 (4), 166-174.
- Collison, C. & Parcell, G. (2004). Learning to Fly - Practical Knowledge Management from Leading and Learning Organisations. USA : Capstone Publishing Limited.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). Working Knowledge, Harvard Business School Press, Boston.
- Fayard, P. (2003). Strategic communities for knowledge creation: a Western proposal for the Japanese concept of Ba. *Journal of Knowledge Management*, 7 (5), 25-31.
- Grant, R.M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management Journal*, 17 (Winter Special Issue), 109-22.
- Hassan, A. (2007). Human Resource Development and Organizational Values. *Journal of European Industrial Training*, 31 (6), 435-448.
- Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management Journal*, 38 (3), 635-672.
- Karen, T. & Thomas G.R.J. (2010). Human resource management systems and firm Performance. *Journal of Management Development*, 29 (5), 471-494.
- Kevin, C., & Scott, P. (2004). *Knowledge Management : An Introduction*. New York : Neal-Schuman Publishers.
- Kimiz, D. (2005). *Knowledge Management on theory and practice*. MA, USA: Elsevier Butterworth-Heinemann publications.
- Krueger, R.A. (2002). *Designing and Conducting Focus Group Interviews*. University of Minnesota.

- Kuan, Y.W. & Elaine, A. (2004). Characterizing knowledge management in the small business environment. *Journal of Knowledge Management*, 8 (3), 44-61.
- McGahan, A.M. & Porter, M.E. (2002). What do we know about variance in accounting profitability?. *Management Science*, 48 (7), 834-851.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating Company*. New York, NY : Oxford University Press.
- Nonaka, I. & Toyama, R. & Konna, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, 33 (1), 5-34.
- Obedgiu, V. (2017). Human resource management, historical perspectives, evolution and professional development. *Journal of Management Development*, 36 (8), 986-990.
- Rabiee, F. (2004). Focus-group interview and data analysis. *Proceedings of the Nutrition Society*, 63 (1), 665-660.
- Shelda, D. (2006). *Knowledge Management. Australia* : John Wiley & Sons Australia.
- Sutheewasinnon, P. and Pasunon, P. (2016). Sampling strategies for qualitative research. *Parichart Journal, Thaksin University*. 29 (2), 31-48.
- Tomaka, L.A. (2001). Workforce development in the Midwestern region. *The Journal of State Government*, 74 (Summer), 26-27.
- Tsoukas, H. & Vladimirou, E. (2001). What is organizational knowledge?. *Journal of Knowledge Studies*, 38 (7), 973-993.
- Ulrich, D. (1996). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and delivering Results*. Boston, MA : Harvard Business School Press.
- University of Minnesota (2016). *Human Resource Management*. Minneapolis, MN : University of Minnesota Libraries.

# อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ ความพึงพอใจ ในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิก ที่ดีขององค์การของพนักงานในสถานประกอบการวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม (ภาคการผลิต) ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 2

มาลินี ศรีไมตรี<sup>1</sup>

นักศึกษาระดับปริญญาโทบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ  
คณะบริหารธุรกิจและการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

รองศาสตราจารย์ ดร.ปิยนันท์ โชติวณิช

อาจารย์ที่ปรึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ  
คณะบริหารธุรกิจและการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุภาวดี ขุนทองจันทร์

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วมหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ  
คณะบริหารธุรกิจและการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

วันที่ได้รับต้นฉบับบทความ : 31 กรกฎาคม 2561

วันที่แก้ไขปรับปรุงบทความ : 13 พฤศจิกายน 2561

วันที่ตอบรับตีพิมพ์บทความ : 20 พฤศจิกายน 2561

## บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และวิเคราะห์ความสัมพันธ์และขนาดอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์การ ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ กลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานในสถานประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 610 ตัวอย่าง การศึกษาครั้งนี้ใช้แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับตามแนวของไลเคิร์ท จำนวน 92 ข้อ เป็นเครื่องมือเก็บข้อมูล สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนสถิติที่ทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ การวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพล (Path Analysis) และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) โดยรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุที่พัฒนาขึ้นมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Chi-square = 1521.563, Chi-square/df = 1.055, df = 1442, p = 0.071, GFI = 0.926, CFI = 0.997, TLI = 0.997, RMSEA = 0.010, NFI = 0.951) ตลอดจนมีความสามารถในการพยากรณ์ได้ระดับดีและเป็นที่ยอมรับคิดเป็นร้อยละ 63.0 และความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุพบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ ความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของพนักงานในสถานประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, วัฒนธรรมองค์การ, ความพึงพอใจในการทำงาน, ความผูกพันต่อองค์การ, พฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

<sup>1</sup>Corresponding Author E-mail : malineeka@hotmail.com

# The Influence on Transformational Leadership, Organizational Culture, Job Satisfaction and Organizational Commitment affecting Organization Citizenship Behavior of Employees in Small and Medium Enterprises (Manufacturing) in Lower Northeastern Region 2

Malinee Srimaitree

Student, Doctor of Business Administration Degree in Management  
Ubon Ratchathani Rajabhat University

Associate Professor Piyakanit Chotivanich (Ph.D.)

Thesis Adviser, Doctor of Business Administration Degree in Management  
Ubon Ratchathani Rajabhat University

Assistant Professor Supawadee Khonthongjun (Ph.D.)

Thesis Co-Adviser, Doctor of Business Administration Degree in Management  
Ubon Ratchathani Rajabhat University

Received : July 31, 2018

Revised : November 13, 2018

Accepted : November 20, 2018

## Abstract

The objective of this research was to study the influence of transformational leadership, organizational culture, job satisfaction and organizational commitment affecting organization citizenship behaviour. The research samples consisted of 610 employees. The anonymous questionnaires of ninety-two items have organized into five-point Likert scale. The data received were calculated and analyzed using descriptive statistics (frequency, percentage, mean and standard deviation). The path analysis was used to test the hypotheses. The structural equation modeling: SEM was used to analyze the causal relationship of the factors that influence on the organization citizenship behaviour. The developed causal relationship model conformed to the empirical data with Chi-square = 1521.563, Chi-square/df = 1.055, df = 1442, p = 0.071, GFI = 0.926, CFI = 0.997, TLI = 0.997, RMSEA = 0.010, NFI = 0.951. When considering the predictive coefficient, it was found that each latent factor shared a causal relationship with 63.0%. According to the causal relationship, it was found that the factors on the transformational leadership, organizational culture, job satisfaction and organizational commitment had causal relationship with organization citizenship behaviour of employees in small and medium enterprises at the statistically significant level of 0.05

**Keywords :** Transformational leadership, Organizational culture, Job satisfaction, Organizational commitment, Organization citizenship behavior

## บทนำ

ในช่วงของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) ถือได้ว่าเป็นช่วงเวลาของการปฏิรูปประเทศท่ามกลางสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีการปรับโครงสร้างประเทศไทยไปสู่ประเทศไทย 4.0 เปลี่ยนจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแบบเดิมเป็นวิสาหกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม และเปลี่ยนจากแรงงานทักษะต่ำไปสู่แรงงานที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และทักษะสูง ส่งผลให้การแข่งขันด้านเศรษฐกิจเข้มข้นมากขึ้น (Department of industrial work, Ministry of Industry, 2016, p. 3) ดังจะเห็นได้ว่าทรัพยากรด้านบุคคลและแรงงานต้องมีการเร่งรัดพัฒนาดำเนินการควบคู่กับการเร่งยกระดับทักษะฝีมือแรงงานกลุ่มที่กำลังจะเข้าสู่ตลาดแรงงาน ยกกระดับคุณภาพการศึกษา การเรียนรู้ การพัฒนาทักษะ ทักษะคิดและพฤติกรรมที่ดีของแรงงานที่ดีที่พึงประสงค์ ตลอดจนการปรับโครงสร้างภาคการผลิตและสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจ การพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยดำเนินการควบคู่ไปกับการพัฒนาและส่งเสริมสังคมผู้ประกอบการเพื่อส่งเสริมผู้ประกอบการในภาคการผลิตให้ผลิตได้และขายเป็น (National Economic and Social Development Board, Office, 2016, pp.17)

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and medium enterprises: SMEs) ถือเป็นกลุ่มวิสาหกิจส่วนใหญ่ของประเทศที่มีความสำคัญต่อกระบวนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ข้อมูลจากสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2559) ระบุว่าพบว่ามีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจำแนกตามที่ตั้ง พบว่าส่วนใหญ่อยู่ในกรุงเทพมหานครมากที่สุด รองลงมาคือ กลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยแบ่งออกเป็น 5 เขตพื้นที่ซึ่งเขตพื้นที่ในกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 2 เป็นพื้นที่ที่มีจำนวนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมากที่สุดเป็นอันดับต้น ๆ ของประเทศ โดยมีจำนวนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมทั้งสิ้นจำนวน 127,874 ราย ครอบคลุม

พื้นที่ 4 จังหวัด ประกอบด้วย จังหวัดอุบลราชธานีมีจำนวนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมากที่สุดจำนวน 55,743 ราย รองลงมาคือ จังหวัดศรีสะเกษมีจำนวนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจำนวน 39,655 ราย จังหวัดยโสธรมีจำนวนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจำนวน 20,033 ราย และจังหวัดอำนาจเจริญมีจำนวนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจำนวน 39,655 ราย ตามลำดับ มีอัตราการขยายตัวเพิ่มขึ้นคิดเป็นร้อยละ 1.07 เทียบเท่ากับอัตราการขยายตัวที่เพิ่มขึ้นของกลุ่มจังหวัดทั่วประเทศ (Office of Small and Medium Enterprises Promotion, 2016, pp.9) จากการสัมภาษณ์ คุณรัฐนนท์ บุญมา ตำแหน่งนักวิชาการอุตสาหกรรมชำนาญการ สังกัดศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 7 จังหวัดอุบลราชธานี เมื่อวันที่ 4 พฤษภาคม 2560 พบว่า วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีบทบาทสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศทำให้เกิดการสร้างงานและการกระจายรายได้เป็นตัวขับเคลื่อนที่ทำให้เกิดการหมุนเวียนทางเศรษฐกิจที่ดีที่สุด แต่ปัญหาและอุปสรรคของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่พบในสภาวะการณ์ปัจจุบันนี้คือ ปัญหาด้านแรงงาน กล่าวคือ แรงงานที่ทำงานในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจะมีปัญหาการเข้า - ออกจากงานสูง ขาดความผูกพันและความจงรักภักดีต่อองค์กร การเห็นแก่ตัวโดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ต่อส่วนรวม เมื่อคนงานทำงานจนมีฝีมือและมีความชำนาญมากขึ้นก็จะย้ายออกไปทำงานในโรงงานขนาดใหญ่ที่มีการบริหารจัดการที่เป็นระบบ และให้ผลตอบแทนที่สูงกว่า จึงทำให้คุณภาพของแรงงานไม่สม่ำเสมอ การพัฒนาไม่ต่อเนื่อง ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการผลิตและคุณภาพสินค้า

ทั้งนี้ นิตยสารบลูอัปเดต (Blue Update, 2016, pp.2) นิตยสารเกี่ยวกับภาคอุตสาหกรรม ระบุว่า ปัญหาการขาดแคลนแรงงานและคุณภาพของแรงงานยังคงเป็นปัญหาที่สำคัญ โดยเฉพาะกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นกลุ่มอุตสาหกรรมใหม่ที่ต้องใช้แรงงานจำนวนมาก ประสบปัญหาและมีความอ่อนไหวจากผลกระทบด้านแรงงาน

มากที่สุด สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน พบว่า แรงงานในภาคอุตสาหกรรมส่วนใหญ่ยังขาดคุณสมบัติ 3 ด้าน คือ ด้านทักษะภาษาอังกฤษสำหรับการสื่อสารกับสังคมโลก ด้านการรู้จักใช้เทคโนโลยีไอทีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และที่สำคัญที่สุดคือ ด้านการปลูกฝังพฤติกรรมที่ดีที่เอื้ออำนวยต่อการเพิ่มผลผลิต ประกอบด้วยพฤติกรรมทำให้ความช่วยเหลือ พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น พฤติกรรมความคำนึงถึงผู้อื่น และพฤติกรรมทำให้ความร่วมมือ โดยในศาสตร์ทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เรียกพฤติกรรมเหล่านี้ว่า พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นด้วยความสมัครใจจากตัวบุคคลากรเองโดยที่องค์กรไม่ได้กำหนดไว้ให้ปฏิบัติ เป็นพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลและความสำเร็จขององค์กร (Organ & Bateman, 1991, pp.275; Katz & Kahn, 1978, pp.135) ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นำไปสู่พฤติกรรมที่ปฏิบัติงานที่สามารถสร้างสมรรถนะของแรงงานนำไปให้เกิดผลลัพธ์ทางสร้างสรรค์แก่องค์กร (Tongsamsi & Trichandhara, 2014, pp.169) อย่างไรก็ตาม แม้ว่าการศึกษาพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรจะไม่ใช่ประเด็นปัญหาใหม่ แต่จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่าปัจจุบันยังมีนักวิจัยจำนวนมากพยายามค้นหาสาเหตุ เพื่อสร้างพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่ยังมีความแตกต่างกันในแต่ละบริบทของวัฒนธรรมองค์กร และประเภทขององค์กรหรือประเภทของธุรกิจ สำหรับบริบทของธุรกิจประเภทวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรยังไม่มากนัก ส่วนใหญ่มุ่งศึกษาวิจัยแบบจำลองสมการโครงสร้างเชิงสาเหตุของพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์กรอื่นๆ เช่น โรงแรม โรงพยาบาล และมหาวิทยาลัย (Limyothin, 2015, pp.155; Srikrajang, 2016, pp.155; Jariyaporn, 2016, pp.227) นอกจากนี้ก็เป็นการศึกษา

ศึกษาเกี่ยวกับผลลัพธ์และผลกระทบที่เกิดจากพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เช่น พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น และผลกระทบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรกับความสำเร็จในการวางแผนทรัพยากรขององค์กร (Subpayarat & Chaikiturajai, 2013, pp.7; Narimani, et al. 2014, pp.53) ในขณะที่การศึกษาวิจัยถึงอิทธิพลของปัจจัยต่างๆ ที่เป็นสาเหตุ อาทิเช่น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของพนักงานในสถานประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมนั้น มีการศึกษาในหลายๆ งานที่ทำการศึกษาวิจัยในสถานประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม แต่ไม่ใช้ในพื้นที่ที่ศึกษา จึงมีความจำเป็นที่ต้องทำการศึกษาในเชิงประจักษ์เพื่อทดสอบความมีอิทธิพลของปัจจัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มพนักงานในสถานประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (ภาคการผลิต) ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 2 ที่มีบริบทของวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างและมีสถิติการจ้างแรงงานและปัญหาด้านแรงงานในระดับสูง นอกจากนี้ ยังเป็นกลไกสำคัญต่อการพัฒนาให้เกิดเป็นนวัตกรรมการเรียนรู้ขององค์กร อันจะนำไปสู่การขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจและการพัฒนาประเทศตามแนวทางของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 และยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบเศรษฐกิจประเทศไทย 4.0

จากที่กล่าวมาข้างต้นจึงทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร ความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานในสถานประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (ภาคการผลิต) ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 2 ด้วยการพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้างที่มีประโยชน์ในการอธิบายปัญหาการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์ ผลจากการศึกษาจะเกิดประโยชน์ต่อความมั่นคงของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพแรงงานของ



วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เนื่องจากคุณภาพของแรงงานถือเป็นปัจจัยที่ส่งผลโดยตรงกับประสิทธิภาพของการผลิต และเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารในการจัดการด้านบุคลากรของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และธุรกิจอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ ยังจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนเพื่อค้นหากลยุทธ์ในการพัฒนาและปรับปรุงปัจจัยต่างๆ ให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสามารถบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานในสถานประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (ภาคการผลิต) ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 2

2. เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์และขนาดอิทธิพลระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานในสถานประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (ภาคการผลิต) ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 2

## การทบทวนวรรณกรรม

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation leadership) เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการปัญหาภายในขององค์การ และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การที่ชัดเจนได้ในอนาคต (Antonakis, 2012, pp.263) ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการการมีส่วนร่วมร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์กัน และมีจิตสำนึกทางศีลธรรมอันดีต่อกันของพนักงาน (Burns, 1978, pp.20) เป็นแบบอย่างที่ดีในการเรียนรู้ ส่งเสริมให้มีการสื่อสารที่เปิดเผยทั่วองค์การ สนับสนุนให้มีการคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ตลอดจน

สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี (Bass & Avolio, 1994, pp.550) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งความสำเร็จ (Flatten, Adams & Brettel, 2015, pp.519) ขณะที่อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานและความผูกพันต่อองค์การในธนาคารประเทศปากีสถาน (Bushra, Usman, & Naveed, 2011, pp.261) นอกจากนี้ Jha (2012, pp.18) ทำการศึกษาวิจัยพบว่า ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานในโรงแรมระดับ 5 ดาว ที่ประเทศอินเดีย จากการทบทวนวรรณกรรมและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ได้นำเสนอข้างต้น พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นความสามารถของผู้นำที่ต้องการเปลี่ยนแปลงและนำทางสู่วิสัยทัศน์ เกี่ยวข้องกับการกระตุ้น การจูงใจผู้ร่วมงานหรือพนักงาน การกระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมองค์การที่ดี การตอบสนองความต้องการและการให้ความสำคัญแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และช่วยส่งเสริมความฉลาดทางอารมณ์ซึ่งถือเป็นแนวทางใหม่ที่น่าสนใจในการเพิ่มผลผลิต นอกจากนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการสร้างแรงจูงใจ สร้างความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ส่งผลให้องค์การประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานสู่เป้าหมายขององค์การมากขึ้น และส่งผลไปยังผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นด้วย

วัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture) เป็นค่านิยม ความเชื่อ ความคิดที่บ่งบอกถึงลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์การ เป็นสิ่งที่สมาชิกในองค์การสร้างขึ้นและกำหนดเป็นพฤติกรรมที่ใช้ร่วมกัน (Morgan, 2002, pp.30) ถือเป็นกุญแจสำคัญที่ผู้บริหารสามารถใช้เพื่อนำทางความสำเร็จสู่องค์การ (Yiing, & Bin Ahmad, 2009, pp.55) วัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของ Cooke & Lafferty (1994, pp.50) มุ่งเน้นพฤติกรรมที่แสดงออกและบรรทัดฐานการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ โดยนำมาจากแนวคิดทฤษฎีแบบแผนการดำเนินชีวิตร่วมกับทฤษฎีสัมพันธภาพระหว่างบุคคลกับ

การทำงาน และทฤษฎีแรงจูงใจตามความต้องการของบุคคล ทั้งนี้ MacIntosh, & Doherty (2010, pp.106) ค้นพบอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานและความตั้งใจจะออกจากงานของพนักงานในศูนย์ฟิตเนส ขณะที่ Messner, W. (2013, pp.76) ค้นพบมิติของวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์การของพนักงานและผู้บริหารในอุตสาหกรรมด้าน IT ในประเทศอินเดีย นอกจากนี้ Erkutlu (2011, pp.532) ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของวัฒนธรรมองค์การกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของคณาจารย์จาก 10 มหาวิทยาลัยในตุรกี พบว่า วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ จากการทบทวนวรรณกรรมและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การ พบว่า ผู้บริหารขององค์การมีส่วนสำคัญในการส่งเสริม สนับสนุน และปรับปรุงค่านิยม ความเชื่อ และทัศนคติของพนักงาน เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์การที่ดีสำหรับองค์การ วัฒนธรรมองค์การในเชิงสร้างสรรค์มีความสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์การและผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การ สามารถลดความยุ่งยากในการทำงานลง ทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ง่าย และสะดวกมากขึ้นส่งผลให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน วัฒนธรรมองค์การที่ดีควรได้รับการพัฒนาและธำรงรักษาไว้อย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มมูลค่าและผลประโยชน์ที่ดีให้กับองค์การ

**ความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction)** เป็นทัศนคติและความรู้สึกของพนักงานทั้งเชิงบวกและเชิงลบที่มีต่องานที่ได้กระทำ (Greenberg & Baron, 2003, pp.148) ใช้เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมการทำงาน เมื่องานที่ได้กระทำและสภาพแวดล้อมในการทำงานนั้นเป็นไปตามความปรารถนาหรือความคาดหวัง (Joy & Sidhique, 2016, pp.26) ทั้งนี้ Silverthorne (2003, pp.592) ทำการศึกษาวิจัยและค้นพบว่าหากพนักงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับต่ำจะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การในระดับต่ำด้วยเช่นกัน สอดคล้องกับ Tekingunduz, Top, Tengilimoglu, &

Karabulut (2015, pp.1) ค้นพบมิติของความพึงพอใจในการทำงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การทั้งในด้านจิตใจ ด้านการคงอยู่กับองค์การ และด้านบรรทัดฐานของพนักงาน ในศูนย์บริการด้านสุขภาพโรงพยาบาลภาครัฐในประเทศตุรกี นอกจากนี้ Sabahi, & Dashti (2016, pp.475) ศึกษาวิจัยประเด็นความพึงพอใจในการทำงาน พบว่า ความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานธนาคารในจังหวัดคารากประเทศอิหร่าน จากการทบทวนวรรณกรรมและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน พบว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นความรู้สึกส่วนตัว และประสบการณ์ของพนักงานแต่ละคน ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์การมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานและการมีส่วนร่วมของพนักงาน นอกจากนี้ ความพึงพอใจในการทำงานยังสะท้อนให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน และวัฒนธรรมองค์การ อิทธิพลของความพึงพอใจในการทำงานจะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การและผลการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้น

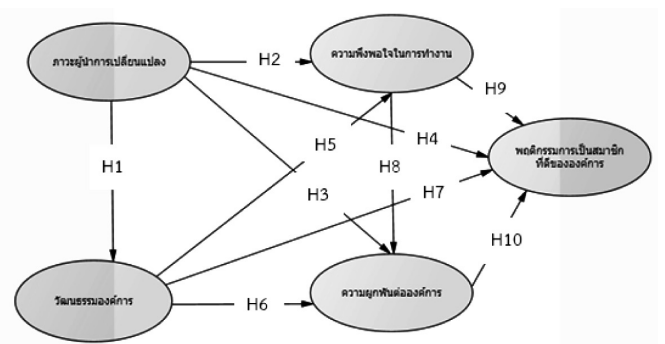
**ความผูกพันต่อองค์การ (Organizational commitment)** ความรู้สึกผูกพันของพนักงานว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (Barron & Greenberg, 1990, pp.181) มีความภาคภูมิใจและเต็มใจที่จะอุทิศตนเพื่อผลประโยชน์ขององค์การ (Mowday, Porter & Steers, 1982, pp.27) มีความรัก ความศรัทธา ความภักดีต่อองค์การ (Choong, Wong, & Lau, 2011, pp.239) มีการทุ่มเท การเสียสละ และความปรารถนาดีต่อองค์การ (Panaccio & Vandenberghe, 2012, pp.648) ตลอดจนมีความต้องการที่จะเป็นสมาชิกขององค์การตลอดไป (Meyer & Allen, 1991, pp.61) ทั้งนี้ Erkmen & Hancer (2015, pp.47) ได้ทำการศึกษาผลกระทบของความผูกพันต่อองค์การและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเพื่อสนับสนุนข้อมูลเชิงประจักษ์ของพนักงานสายการบินในประเทศตุรกี พบว่า ความผูกพันต่อองค์การส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของ

พนักงานสายการบิน จากการทบทวนวรรณกรรมและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นรูปแบบหนึ่งของพฤติกรรมที่มีพื้นฐานจากเจตคติของบุคคลที่มีต่อองค์กร ถือเป็นตัวแปรที่สำคัญในการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร และเป็นกุญแจที่สำคัญคอยผูกมัดบุคลากรให้ปฏิบัติงานและร่วมงานกับองค์กรตลอดไป ความผูกพันต่อองค์กรจะทำหน้าที่เป็นแรงผลักดันและจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เต็มความสามารถและอุทิศตนเพื่อความสำเร็จขององค์กร

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organization Citizenship Behavior) เป็นพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรที่เกิดจากการพิจารณาไตร่ตรองและตัดสินใจกระทำอย่างเป็นอิสระด้วยตนเอง (Organ, 1988, pp.4) เป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่นอกเหนือจากงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากองค์กร และกระทำด้วยความสมัครใจของตนเองโดยมิได้ถูกบังคับหรือมีกฎเกณฑ์กำหนดไว้ให้ปฏิบัติ (Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006, pp.5) พฤติกรรมนี้มีส่วนช่วยในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ช่วยส่งเสริมสัมพันธภาพที่ดีของพนักงาน และช่วยดึงดูดพนักงานที่มีคุณภาพให้เข้ามาอยู่ร่วมกันในองค์กร (Katz & Kahn, 1978, pp.339) นอกจากนี้ ยังเป็นพฤติกรรมที่สามารถธำรงรักษาพนักงานที่ดีไว้ให้อยู่กับองค์กรได้ตลอดไป ซึ่งจะเห็นได้ว่าพฤติกรรมนี้มีความจำเป็นต่อการอยู่รอดและความสำเร็จขององค์กร (George & Jones, 2002, pp.95) จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้รับอิทธิพลทางตรงจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คุณภาพชีวิตในการทำงาน ความยุติธรรมในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร ความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กร พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรส่งผลต่อความสำเร็จของกรวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของผู้ประกอบการในด้านคุณภาพ ด้านการใช้จ่าย และด้านผลกำไร (Narimani, Tabaeian, Khanjani, & Soltani, 2014,

pp.53 ; Tambe & Shanker, 2014, pp.67; Tscii, & Lin, 2014, pp.397; Salehzadeh, et al., 2015, pp.601)

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องทำให้ผู้วิจัยสามารถสรุปข้อค้นพบได้ว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีมีส่วนช่วยในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร Cooke & Lafferty (1994, pp.50) ช่วยส่งเสริมสัมพันธภาพที่ดีของพนักงาน (Joy & Sidhique, 2016, pp.26) และช่วยดึงดูดพนักงานที่มีคุณภาพให้เข้ามาอยู่ร่วมกันในองค์กร (Meyer & Allen, 1991, pp.61) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้รับอิทธิพลมาจากหลายปัจจัย อันประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร ความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งจะเห็นได้ว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีถือเป็นพฤติกรรมที่สามารถธำรงรักษาพนักงานที่ดีไว้ให้อยู่กับองค์กรได้ตลอดไป และพฤติกรรมนี้มีความจำเป็นต่อการอยู่รอดและความสำเร็จขององค์กร (George & Jones, 2002, pp.95) ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำทสรูปจากข้อค้นพบมาทำการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์การ

สมมติฐานที่ 2 : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

สมมติฐานที่ 3 : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ

สมมติฐานที่ 4 : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

สมมติฐานที่ 5 : วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

สมมติฐานที่ 6 : วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ

สมมติฐานที่ 7 : วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

สมมติฐานที่ 8 : ความพึงพอใจในการทำงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ

สมมติฐานที่ 9 : ความพึงพอใจในการทำงานมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

สมมติฐานที่ 10 : ความผูกพันต่อองค์การมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

## วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรในการศึกษา คือ พนักงานในสถานประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (ภาคการผลิต) ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 2 โดยแบ่งออกเป็น 4 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดยโสธร จังหวัดศรีสะเกษ จังหวัดอำนาจเจริญ และจังหวัดอุบลราชธานี รวมจำนวนพนักงานทั้งสิ้น 39,129 คน (Department of industrial work, Ministry of Industry, 2016, pp.12)

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานในสถานประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (ภาคการผลิต) ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 2 รวม 4 จังหวัด

คำนวณขนาดตัวอย่างตามเทคนิคการวิเคราะห์สถิติประเภทพหุตัวแปร กำหนดกลุ่มตัวอย่าง 15 เท่าของตัวแปรสังเกตได้ (Observed Variables) 22 ตัวแปร ดังนั้น จึงคำนวณได้ขนาดตัวอย่างจำนวน 330 คน (Wanichbuncha, 2014, pp.120) แต่อย่างไรก็ตามการกำหนดให้มีกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่จะทำให้เกิดความแม่นยำในการคำนวณทางสถิติมากกว่ากลุ่มตัวอย่างขนาดเล็ก (Wiersma & Jurs, 2009, pp.59) ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างเพิ่มเป็น 2 เท่า ซึ่งจะได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 660 คน หลังจากเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยทำการตรวจสอบการคัดเลือกข้อมูล (Data Screening) ด้วยวิธีการตัดข้อมูลสูญหาย ตัดข้อมูลที่มีค่าผิดปกติ (Univariate Outlier) และการตรวจสอบความเอนเอียงในการตอบกลับ (Response Bias) ส่งผลให้มีข้อมูลที่นำไปใช้ในการวิเคราะห์ผลการวิจัยจำนวนทั้งสิ้น 611 ตัวอย่าง

3. การสุ่มกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยดำเนินการสุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Sampling) มีลำดับขั้นตอนการสุ่มดังนี้

3.1 การสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยเป็นการสุ่มกลุ่มตัวอย่างตามลักษณะของการแบ่งกลุ่มจังหวัด ซึ่งจำแนกออกเป็น 4 กลุ่ม คือ 1) จังหวัดยโสธร 2) ศรีสะเกษ 3) อำนาจเจริญ 4) อุบลราชธานี

3.2 การสุ่มแบบแบ่งชั้นโดยใช้สัดส่วน (Proportion Stratified Sampling) ดำเนินการสุ่มตัวอย่างในแต่ละจังหวัดให้ได้ตามสัดส่วนที่เหมาะสม

3.3 ดำเนินการเลือกกลุ่มตัวอย่างตามลักษณะของการแบ่งกลุ่มจังหวัด จำนวน 4 กลุ่ม ตามสัดส่วนที่คำนวณได้จากข้อ 2 เพื่อให้ข้อมูลที่ได้อ้างอิงมีความครบถ้วน ครอบคลุม และเป็นตัวแทนที่ดีของกลุ่มประชากร จากนั้นเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงานในองค์การมาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี เพื่อความถูกต้องและเชื่อถือได้ของข้อมูล

4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วยแบบสอบถาม (Questionnaires) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ สร้างขึ้นจากการศึกษากรอบแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งเป็นวิธีการที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ส่วนแรก ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา รายได้ ประสบการณ์ทำงาน และระดับการทำงาน เป็นคำถามปลายปิดแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ส่วนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นแบบวัดที่พัฒนามาจากแนวคิดและทฤษฎีของ Bass and Avolio (1994, pp.549-560) ได้แก่ การกระตุ้นแรงบันดาลใจและการเอาใจใส่ และการมีอุดมการณ์ด้านทัศนคติและพฤติกรรม ส่วนที่ 3 วัฒนธรรมองค์การ เป็นแบบวัดที่พัฒนามาจากแนวคิดและทฤษฎีของ Cooke and Lafferty (1994, pp.50) ได้แก่ การมุ่งคน-เน้นการมีส่วนร่วม และการมุ่งความสำเร็จของงาน ส่วนที่ 4 ความพึงพอใจในการทำงาน เป็นแบบวัดที่พัฒนามาจากแนวคิดและทฤษฎีของ Smith, Kendall and Hulin (1969, pp.112) ได้แก่ ด้านค่าตอบแทนและความก้าวหน้าในงาน ด้านเพื่อนร่วมงาน ด้านหัวหน้างาน และด้านลักษณะงาน ส่วนที่ 5 ความผูกพันต่อองค์การ เป็นแบบวัดที่พัฒนามาจากแนวคิดและทฤษฎีของ Meyer and Allen (1991, pp.61-98) ได้แก่ ด้านร่างกายและจิตใจ ด้านการคงอยู่กับองค์การ ส่วนที่ 6 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ เป็นแบบวัดที่พัฒนามาจากแนวคิดและทฤษฎีของ Organ (1988, pp.67) ได้แก่ การให้ความร่วมมือโดยคำนึงถึงผู้อื่น การให้ความช่วยเหลือและความอดทนอดกลั้น เป็นคำถามมาตราส่วนแบบ Likert Scale ชนิด 5 ระดับ (น้อยที่สุด = 1 คะแนน, น้อย = 2 คะแนน, ปานกลาง = 3 คะแนน, มาก = 4 คะแนน, มากที่สุด = 5 คะแนน) โดยการแปลความแต่ละระดับจะใช้อันตรภาคชั้น ช่วงความกว้างเท่ากับ 0.80 (Wanichbuncha, 2014, pp.27)

5. การหาคุณภาพของเครื่องมือ ผู้วิจัยได้ทำการหาค่าความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อถือได้ (Reliability) ของแบบสอบถาม การหาค่าความเที่ยงตรง โดยการทดสอบตามเทคนิค Index of item objective congruence (IOC)

ผลการทดสอบคุณภาพเครื่องมือแบบสอบถามมีค่า IOC ระหว่าง 0.67-1.00 สำหรับการทำความเข้าใจด้วยวิธี Alpha Coefficient ได้ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.95

6. การวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS version 16.0 เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์การ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปร และโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อการวิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยนำเสนอค่าต่างๆ เช่น Chi-square, Chi-square/df, df, p, GFI, CFI, TLI, RMSEA, NFI (Wanichbuncha, 2014, pp.108)

7. ระยะเวลาที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ เดือนตุลาคม พ.ศ. 2560 - เดือนมีนาคม พ.ศ. 2561

## ผลการศึกษาวิจัย

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 335 คน คิดเป็นร้อยละ 54.8 มีอายุระหว่าง 31 - 40 ปี จำนวน 265 คน คิดเป็นร้อยละ 43.4 มีวุฒิการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 357 คน คิดเป็นร้อยละ 58.4 มีรายได้ระหว่าง 10,001 - 15,000 บาท จำนวน 226 คน คิดเป็นร้อยละ 37.0 มีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 3-5 ปี จำนวน 279 คน คิดเป็นร้อยละ 45.7 ตำแหน่งงานอยู่ในระดับปฏิบัติการ จำนวน 333 คน คิดเป็นร้อยละ 54.5 และอยู่ในเขตพื้นที่จังหวัดอุบลราชธานี จำนวน 368 คน คิดเป็นร้อยละ 60.2

วัตถุประสงค์การวิจัยที่ 1 ระดับปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยอยู่ใน

ระดับมาก ได้แก่ การกระตุ้นแรงบันดาลใจและการเอาใจใส่ ( $\bar{X} = 4.04$ ) และการมีอุดมการณ์ด้านทัศนคติและพฤติกรรม ( $\bar{X} = 4.15$ ) วัฒนธรรมองค์การ พบว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก ได้แก่ การมุ่งคน-เน้นการมีส่วนร่วม ( $\bar{X} = 4.14$ ) และการมุ่งความสำเร็จของงาน ( $\bar{X} = 4.18$ ) ความพึงพอใจในการทำงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก ได้แก่ ด้านค่าตอบแทนและความก้าวหน้าในงาน ( $\bar{X} = 3.88$ ) ด้านเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X} = 4.02$ ) ด้านหัวหน้างาน ( $\bar{X} = 4.06$ ) และด้านลักษณะงาน ( $\bar{X} = 4.20$ ) ความผูกพันต่อองค์การ พบว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก ได้แก่ ด้านร่างกายและจิตใจ ( $\bar{X} = 4.14$ ) และด้านการคงอยู่กับองค์การ ( $\bar{X} = 3.88$ ) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ พบว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก ได้แก่ การให้ความช่วยเหลือโดยคำนึงถึงผู้อื่น ( $\bar{X} = 4.20$ ) การให้ความช่วยเหลือ ( $\bar{X} = 4.08$ ) และความอดทนอดกลั้น ( $\bar{X} = 3.94$ )

ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูลก่อนนำไปวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง ด้วยการทดสอบค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ด้วยเมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรทุกตัวที่เป็นตัวแปรวัดได้ในมาตราอันตรภาค (Interval Scale) ใช้เมทริกซ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product Moment: PE) เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์ ได้แก่ เมทริกซ์สหสัมพันธ์โมเดลการวัด (Measurement Model) ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับโมเดลวัด ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การกับโมเดลวัด ปัจจัยความพึงพอใจในการทำงานกับโมเดลวัด ปัจจัยความผูกพันต่อองค์การกับโมเดลวัด พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 ความสัมพันธ์แบบมีทิศทางเดียวกัน (ค่าความสัมพันธ์เป็นบวก) และมีค่าความสัมพันธ์ไม่เกิน 0.80 (ค่าสัมบูรณ์) ทำให้ไม่เกิดสถานะ Multicollinearity (Wanichbuncha, 2014, pp.93) จึงมีความเหมาะสมสำหรับนำไปใช้ในการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูล

	TFLMSI	TFLAB	OCTHF	OCTAA	JSTPO	JSTCC	JSTSS	JSTTT	OCMNA	OCMCC	OCBIO	OCBAA	OCBSS
TFLMSI	1												
TFLAB	.795**	1											
OCTHF	.731**	.679**	1										
OCTAA	.657**	.598**	.765**	1									
JSTPO	.658**	.614**	.685**	.557**	1								
JSTCC	.664**	.628**	.673**	.590**	.651**	1							
JSTSS	.691**	.677**	.639**	.563**	.635**	.644**	1						
JSTTT	.600**	.612**	.722**	.584**	.648**	.589**	.581**	1					
OCMNA	.619**	.644**	.680**	.556**	.656**	.623**	.602**	.700**	1				
OCMCC	.497**	.454**	.482**	.407**	.586**	.474**	.415**	.469**	.638**	1			
OCBIO	.523**	.551**	.626**	.520**	.501**	.535**	.512**	.645**	.719**	.442**	1		
OCBAA	.526**	.520**	.604**	.471**	.562**	.583**	.512**	.621**	.757**	.508**	.708**	1	
OCBSS	.504**	.483**	.541**	.393**	.486**	.518**	.466**	.548**	.600**	.436**	.707**	.637**	1
Mean	4.04	4.15	4.14	4.18	3.88	4.02	4.06	4.20	4.14	3.88	4.20	4.08	3.94
S.D.	0.56	0.54	0.54	0.54	0.61	0.62	0.60	0.58	0.60	0.69	0.55	0.63	0.62

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy= 0.946

Bartlett's Test of Sphericity=6297.654 df= 78 Sig. 0.00

วัตถุประสงค์ที่ 2 วิเคราะห์ความสัมพันธ์และขนาดอิทธิพลระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โมเดลสมการโครงสร้าง ที่ศึกษามีความเที่ยงตรง ทั้งนี้ เนื่องจากค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor loading) มีค่าตั้งแต่ 0.30 ขึ้นไป และมีนัยสำคัญทางสถิติ (Kulthakornsate, 2015, pp. 149)

ตารางที่ 2 แสดงค่าสถิติประเมินความกลมกลืนของโมเดลข้อมูลเชิงประจักษ์

ดัชนีความกลมกลืน	เกณฑ์	โมเดลเริ่มแรก	โมเดลสุดท้าย
1. $\chi^2$	ไม่มีนัยสำคัญ ( $p > 0.05$ )	0.000	0.071
2. $\chi^2/df$	<2.00	2.540	1.055
3. GFI	$\geq 0.90$	0.805	0.926
4. CFI	>0.90	0.912	0.997
5. RMSEA	$\leq 0.08$	0.050	0.010
6. NFI	$\geq 0.90$	0.863	0.951
7. TLI	$\geq 0.90$	0.907	0.997
8. HOELTER	>200	254	614

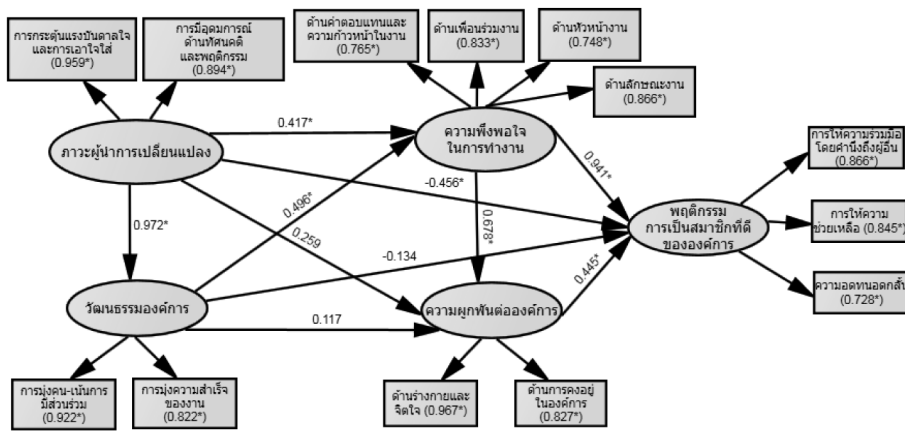
จากกรอบแนวคิดในการวิจัยสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจากความกลมกลืนของโมเดลในภาพรวม พบว่าการทดสอบไค-สแควร์ (Chi-square) ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $P=0.71 \geq 0.05$ ) ซึ่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เมื่อพิจารณาดัชนีกลุ่มที่กำหนดไว้ที่ระดับมากกว่าหรือเท่ากับ 0.90 พบว่า ดัชนีทุกตัวได้แก่ GFI = 0.926, CFI = 0.997, NFI = 0.951, TLI = 0.997 ผ่านเกณฑ์ตามลำดับ และดัชนีสำหรับที่กำหนดไว้ที่ระดับน้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.08 พบว่า ดัชนี RMSEA = 0.010 ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ส่วนดัชนีที่กำหนดไว้ที่ระดับมากกว่า 200 พบว่า ดัชนี HOELTER = 614 จึงสรุปได้ว่าความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่เกี่ยวข้องระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การที่ได้จากกรอบแนวคิดในการวิจัยที่ได้มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ที่แสดงถึงอิทธิพลของแต่ละตัวแปรแฝง ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสอง และค่าน้ำหนักองค์ประกอบปรับมาตรฐาน ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างของพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

ตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ปรับมาตรฐาน (Completely Standardized Solution)	สหสัมพันธ์พหุคูณ กำลังสอง (R <sup>2</sup> )
<b>ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง</b>		
การกระตุ้นแรงบันดาลใจและการเอาใจใส่	0.959	0.920
การมีอุดมการณ์ด้านทัศนคติและพฤติกรรม	0.894	0.799
<b>วัฒนธรรมองค์การ</b>		
การมุ่งคน-เน้นการมีส่วนร่วม	0.922	0.850
การมุ่งความสำเร็จของงาน	0.822	0.676
<b>ความพึงพอใจในการทำงาน</b>		
ด้านค่าตอบแทนและความก้าวหน้าในงาน	0.765	0.586
ด้านเพื่อนร่วมงาน	0.833	0.694
ด้านหัวหน้างาน	0.748	0.559
ด้านลักษณะงาน	0.866	0.750
<b>ความผูกพันต่อองค์การ</b>		
ด้านร่างกายและจิตใจ	0.967	0.935
ด้านการคงอยู่กับองค์การ	0.827	0.684
<b>พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ</b>		
การให้ความช่วยเหลือโดยคำนึงถึงผู้อื่น	0.866	0.750
การให้ความช่วยเหลือ	0.845	0.713
ความอดทนอดกลั้น	0.728	0.752

จากการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างของพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานในสถานประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 2 พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบปรับมาตรฐานของตัวแปรสังเกตทุกตัวเป็นตัวชี้วัดที่ดีของตัวแปร นั่นคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบปรับมาตรฐาน 0.894 - 0.959 วัฒนธรรมองค์การมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบปรับมาตรฐาน 0.822 - 0.922 ความพึงพอใจในการทำงาน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบปรับมาตรฐาน 0.748 - 0.866 ความผูกพันต่อองค์การ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบปรับมาตรฐาน 0.827 - 0.967 และพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบปรับมาตรฐาน 0.728 - 0.866 ดังแสดงในภาพที่ 2





Chi-square = 1521.563, Chi-square/df = 1.055, df = 1442, p = .071, GFI = .926

CFI = .997, TLI = .997, RMSEA = .010, NFI = .951

ภาพที่ 2 โมเดลสมการโครงสร้างเชิงสาเหตุของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของพนักงานในสถานประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 2

### ผลการทดสอบสมมติฐาน

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์การ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมองค์การมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $P < 0.05$ ) โดยมีความสัมพันธ์เป็นบวกให้ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient) = 0.972 นั่นคือ ถ้าผู้บริหาร/ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมนำภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาใช้มากขึ้นจะทำให้วัฒนธรรมองค์การเพิ่มขึ้นด้วย สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมองค์การจึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมต่อความพึงพอใจในการทำงาน โดยผ่านวัฒนธรรมองค์การที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ( $P < 0.05$ ) มีความสัมพันธ์เป็นบวกให้ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient) = 0.417 (TE = 0.899, DE = 0.417, IE = 0.482) นั่นคือ ถ้าผู้บริหาร/ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมนำภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาใช้ในการทำงานมากขึ้นจะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้นด้วย สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในการทำงาน และมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านวัฒนธรรมองค์การส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ( $P > 0.05$ ) จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงและมีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยผ่านความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์การที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ( $P < 0.05$ ) โดยมีความสัมพันธ์เป็นลบให้ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient) = -0.456 (TE = 0.697, DE = -0.456, IE = 1.153) นั่นคือ ถ้าผู้บริหาร/ผู้ประกอบการ

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมนำภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาใช้ในการทำงานเพิ่มขึ้นจะทำให้พนักงานเกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรลดลง สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

**ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 5** วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในการทำงานระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ( $P < 0.05$ ) โดยมีความสัมพันธ์เป็นบวกให้ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient) = 0.496 นั่นคือ ถ้าพนักงานในสถานประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมนำวัฒนธรรมองค์กรมาใช้ในองค์กรมากขึ้นจะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานเพิ่มขึ้น สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในการทำงานจึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

**ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 6** วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร พบว่า วัฒนธรรมองค์กรไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ( $P > 0.05$ ) จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

**ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 7** วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร พบว่า วัฒนธรรมองค์กรไม่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ( $P > 0.05$ ) จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

**ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 8** ความพึงพอใจในการทำงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร พบว่า ความพึงพอใจในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กรระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ( $P < 0.05$ ) โดยมีความสัมพันธ์เป็นบวกให้ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient) = 0.678 นั่นคือ ถ้าพนักงานในสถานประกอบการ

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความพึงพอใจในการทำงานเพิ่มมากขึ้นจะทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มมากขึ้นด้วย สรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการทำงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรจึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

**ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 9** ความพึงพอใจในการทำงานมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร พบว่า ความพึงพอใจในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงและมีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยผ่านความผูกพันต่อองค์กรที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ( $P < 0.05$ ) โดยมีความสัมพันธ์เป็นบวกให้ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient) = 0.941 (TE = 1.243, DE = 0.941, IE = 0.302) นั่นคือ ถ้าพนักงานในสถานประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความพึงพอใจในการทำงานเพิ่มขึ้นจะทำให้พนักงานเกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเพิ่มขึ้นด้วย สรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านความผูกพันต่อองค์กรส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

**ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 10** ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ( $P < 0.05$ ) โดยมีความสัมพันธ์เป็นบวกให้ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient) = 0.445 นั่นคือ ถ้าพนักงานในสถานประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มมากขึ้นจะทำให้พนักงานมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเพิ่มมากขึ้นด้วย สรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรจึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 4 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานในการวิจัย

สมมติฐาน	Estimate	S.E.	C.R.	p	Standardized Regression Weights	ผลการทดสอบสมมติฐาน			
						ความสัมพันธ์			ผลทดสอบ
						TE	DE	IE	
H1: TFL-->OCT	.972	.063	15.386	0.000***	.842	0.972	0.972*	0.000	ยอมรับ
H2: TFL-->JST	.417	.067	6.184	0.000***	.410	0.899	0.417*	0.482*	ยอมรับ
H3: TFL-->OCM	.259	.111	2.344	.19	.204	-	-	-	ปฏิเสธ
H4: TFL-->OCB	-.456	.122	-3.750	0.000***	-.451	0.697	0.456*	1.153*	ยอมรับ
H5: OCT-->JST	.496	.063	7.872	0.000***	.563	0.496	0.496*	0.000	ยอมรับ
H6: OCT-->OCM	.117	.119	.984	.325	.106	-	-	-	ปฏิเสธ
H7: OCT-->OCB	-.134	.122	-1.099	.272	-.153	-	-	-	ปฏิเสธ
H8: JST-->OCM	.678	.175	3.869	0.000***	.542	0.678	0.678*	0.000	ยอมรับ
H9: JST-->OCB	.941	.226	4.164	0.000***	.946	1.243	0.941*	0.302*	ยอมรับ
H10: OCM-->OCB	.445	.063	7.071	0.000***	.561	0.445	0.445*	0.000	ยอมรับ

## อภิปรายผล

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมองค์การ ทั้งนี้ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นความสามารถของผู้นำที่ต้องการเปลี่ยนแปลงและนำทางสู่วิสัยทัศน์ ใช้ในการกระตุ้น การจูงใจ และส่งเสริมพนักงานให้เกิดค่านิยมความเชื่อ และกำหนดเป็นพฤติกรรมที่ดีสำหรับใช้ร่วมกัน เรียกว่า วัฒนธรรมองค์การ ดังนั้น หากผู้บริหาร/ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมนำภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาปรับใช้ในการบริหารพนักงานในองค์การมากขึ้นจะช่วยส่งเสริมให้พนักงานเกิดค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมที่ดีส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การที่ดีเพิ่มขึ้นในองค์การด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของ Flatten, Adams & Brettel (2015, pp.519) ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์ขีดความสามารถของภาวะผู้นำกับวัฒนธรรมองค์การจากการสำรวจธุรกิจที่ประสบผลสำเร็จในออสเตรเลีย บราซิล เยอรมัน อินเดีย สิงคโปร์ และอเมริกา พบว่า คุณลักษณะของผู้นำที่มีลักษณะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งความสำเร็จ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในการทำงาน และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความพึงพอใจในการทำงานผ่านวัฒนธรรมองค์การ กล่าวคือ ถ้าผู้บริหาร/ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมนำภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาปรับใช้ในการบริหารงานกับพนักงานในองค์การมากขึ้นด้วยวิธีการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นและจูงใจให้พนักงานมีความพยายามในการปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ โดยสนับสนุนให้พนักงานทุกคนสนทนากัน และมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น รวมถึงการดูแลเอาใจใส่พนักงานอย่างต่อเนื่องไม่ทอดทิ้งและให้คำปรึกษาแนะนำวิธีการทำงานที่ชัดเจน ตลอดจนส่งเสริมให้พนักงานได้รับการฝึกอบรม และพัฒนาทักษะให้มีความสามารถในการทำงานในการบรรลุเป้าหมายขององค์การจะส่งผลให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานเพิ่มมากขึ้น สอดคล้องกับ Bushra, Usman, & Naveed (2011, pp.261) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานและความผูกพันต่อองค์การในธนาคารประเทศปากีสถาน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน ถ้าผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ช่วยส่งเสริมแนวคิดด้านนวัตกรรมของพนักงาน การให้เวลาในการสอน และการเป็นพี่เลี้ยงให้กับพนักงาน พิจารณาความรู้สึกของ

พนักงานก่อนที่จะดำเนินการหรือมีการตัดสินใจ สิ่งเหล่านี้จะเป็นการพัฒนาความเข้มแข็งให้กับพนักงานและจะช่วยเพิ่มระดับความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ทั้งนี้ เนื่องจากการที่พนักงานในองค์กรจะเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรได้นั้น มิใช่เกิดจากอิทธิพลของปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางตรงเพียงปัจจัยเดียว หากแต่เป็นอิทธิพลทางอ้อมผ่านความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานก่อนที่จะส่งผลถึงการแสดงทัศนคติหรือความรู้สึกของพนักงานทั้งเชิงบวกและเชิงลบที่มีต่องานที่ได้กระทำและใช้เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมการทำงาน ซึ่งเรียกว่า ความผูกพันต่อองค์กร สอดคล้องกับ Sudha, & Joice (2017, pp.31) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารในเมืองทริคซีประเทศอินเดีย ผลการศึกษาวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นความรู้สึกเชิงบวกของพนักงานซึ่งส่งผลต่องานที่ทำ เมื่อระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานอยู่ในระดับที่สูงจะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรและส่งผลต่อผลการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้น

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงและมีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยผ่านความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร กล่าวคือ ถ้าผู้บริหาร/ผู้ประกอบกรวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมนำภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาปรับใช้กับพนักงานในองค์กรเพิ่มขึ้นจะส่งผลให้พนักงานแสดงพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรลดลง ดังนั้น การแสดงบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เช่น การกระตุ้นให้เห็นวิธีการทำงานในแนวทางใหม่ๆ การเปิดโอกาสให้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และการพัฒนาทางเลือกใหม่ๆ มาใช้ในการดำเนินงานและแก้ไขปัญหาขององค์กรจะส่งผลให้พนักงานแสดงพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีลดลง ไม่กล้าแสดงพฤติกรรม การให้ความร่วมมือและการให้ความช่วยเหลือ เนื่องจากไม่ต้องการที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ กลัวการเปลี่ยนแปลงและ

ความยุ่งยากจากสิ่งที่เคยประพฤติปฏิบัติมา ทั้งนี้ ผู้บริหาร/ผู้ประกอบกรวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสามารถนำภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาปรับใช้กับพนักงานในองค์กรผ่านทัศนคติและความรู้สึกถึงความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร โดยปัจจัยทั้งสองนี้ถือได้ว่าเป็นตัวแปรคั่นกลางที่มีอิทธิพลทางอ้อมที่จะส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Noruzi, et al., (2013, pp.1073) ได้ทำการศึกษาวิจัยพบว่า คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและมีผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร ขณะที่ Tai, Chang, Hong, & Chen (2012, pp.511). ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาแนวทางสำหรับความสัมพันธ์ของรูปแบบภาวะผู้นำ พฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผลการปฏิบัติ กรณีศึกษาทีมงานสำหรับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไต้หวัน ผลการศึกษาวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงาน

วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในการทำงาน นั้นหมายถึงถ้าพนักงานในสถานประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมนำวัฒนธรรมองค์กรมาใช้ในองค์กรมากขึ้นจะส่งผลให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานเพิ่มมากขึ้นด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของ MacIntosh, & Doherty (2010, pp.106) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานและความตั้งใจจะออกจากงานของพนักงานในศูนย์ฟิตเนส ผลการศึกษาวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กรสามารถอธิบายความแปรปรวนของความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานคิดเป็นร้อยละ 14.3 สอดคล้องกับ Shahmoradi, Rezaee, Sheikhi, & Darabian (2016, pp.94) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และความคิดสร้างสรรค์กับความ

พึงพอใจในการทำงานของบรรณารักษ์ในห้องสมุดเฉพาะ  
ประเทศอิหร่าน ผลการศึกษาวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์เชิง  
บวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับ  
ความพึงพอใจในการทำงาน ความคิดสร้างสรรค์และการ  
พัฒนานวัตกรรมถือเป็นตัวแปรหนึ่งที่สำคัญทำให้เกิดความ  
พึงพอใจในการทำงานช่วยในการดำรงรักษาพนักงาน และ  
ปรับปรุงประสิทธิภาพของงานภายในองค์การให้ดียิ่งขึ้น

วัฒนธรรมองค์การไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อ  
องค์การ ทั้งนี้ เนื่องจากการที่พนักงานในองค์การจะเกิดความ  
รู้สึกผูกพันต่อองค์การได้นั้น มิใช่เกิดจากอิทธิพลของปัจจัย  
ด้านวัฒนธรรมองค์การทางตรงเพียงปัจจัยเดียว หากแต่เป็น  
อิทธิพลทางอ้อมผ่านความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน  
ก่อนที่จะส่งผลถึงความผูกพันต่อองค์การ โดยที่วัฒนธรรม  
องค์การมีความสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์การและผล  
การปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การ สามารถลดความ  
ยุ่งยากในการทำงานลง ทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติหน้าที่  
ได้ง่ายและสะดวกมากขึ้นส่งผลให้เกิดความคล่องตัวในการ  
ทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Pinho, Rodrigues & Dibb  
(2014, pp.374) ได้ทำการศึกษาบทบาทของวัฒนธรรมองค์การ  
ทิศทางการตลาด และความผูกพันขององค์การในผลการปฏิบัติงาน  
ขององค์การ กรณีศึกษาองค์การดูแลด้านสุขภาพที่ไม่หวัง  
ผลกำไร โดยสอบถามจากพนักงานระดับผู้บริหารขององค์การ  
ในโปรตุเกส พบว่า วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อ  
ความผูกพันขององค์การอย่างมีนัยสำคัญ ต่อมา Messner, W.  
(2013, pp.76) ได้ทำการศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การ  
บนความผูกพันขององค์การของพนักงานในอุตสาหกรรมบริการ  
ด้านเทคโนโลยีในอินเดีย พบว่า มิติของวัฒนธรรมองค์การ  
ด้านที่มุ่งความสำเร็จของงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพัน  
ขององค์การของพนักงานและผู้บริหารในอุตสาหกรรมด้าน IT ใน  
ประเทศอินเดีย

วัฒนธรรมองค์การไม่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็น  
สมาชิกที่ดีขององค์การ ทั้งนี้ เนื่องจากการที่พนักงานใน  
องค์การจะแสดงออกถึงพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีได้นั้น

มิใช่เกิดจากอิทธิพลของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การทาง  
ตรงเพียงปัจจัยเดียว หากแต่เป็นอิทธิพลทางอ้อมส่งผ่าน  
ความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์การของ  
พนักงานก่อนที่จะส่งผลถึงพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของ  
องค์การได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Limyothin (2015,  
pp.156) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี  
ขององค์การในธุรกิจโรงแรม พบว่า โมเดลที่พัฒนายังขึ้นมีความ  
สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยตัวแปรแฝงต่างๆ ใน  
โมเดล อธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิก  
ที่ดีขององค์การได้ร้อยละ 59 และได้รับอิทธิพลทางตรงจาก  
องค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงานมากที่สุด รองลงมา  
คือ องค์ประกอบจากการรับรู้ความยุติธรรม ความพึงพอใจ  
ในงาน และความผูกพันต่อองค์การ

ความพึงพอใจในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความ  
ผูกพันต่อองค์การ นั่นคือ ถ้าพนักงานในสถานประกอบการ  
วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความพึงพอใจ  
ในการทำงานเพิ่มมากขึ้นจะทำให้พนักงานเกิดความผูกพัน  
ต่อองค์การเพิ่มมากขึ้นด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของ  
Silverthorne (2003, pp.592) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง  
ความผูกพันต่อองค์การและความพึงพอใจในการทำงานของ  
พนักงานบริษัทในประเทศไต้หวัน ผลการศึกษาวิจัยพบว่า  
หากพนักงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับต่ำ  
ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การในระดับต่ำด้วยเช่นกัน ขณะที่  
Tekingunduz, Top, Tengilimoglu, & Karabulut (2015,  
pp.1) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง อิทธิพลของความไว้วางใจ  
ในองค์การ ความพึงพอใจในการทำงาน คุณลักษณะส่วนบุคคล  
ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในศูนย์  
บริการด้านสุขภาพโรงพยาบาลภาครัฐในประเทศตุรกี ผล  
การศึกษาวิจัยพบว่า มิติของความไว้วางใจในองค์การ มิติ  
ของความพึงพอใจในการทำงาน และปัจจัยส่วนบุคคล มี  
อิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การในด้านจิตใจคิดเป็นร้อยละ  
37.5 ความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่กับองค์การคิดเป็น  
ร้อยละ 27.2 และความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐาน  
คิดเป็นร้อยละ 39.8

ความพึงพอใจในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงและมีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยผ่านความผูกพันต่อองค์การ นั้นหมายถึงถ้าพนักงานในสถานประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความพึงพอใจในการทำงานเพิ่มขึ้นจะทำให้พนักงานเกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเพิ่มขึ้นด้วย นอกจากนี้ความพึงพอใจในการทำงานยังมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านความผูกพันต่อองค์การส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Williams & Anderson (1991, pp.601) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวพยากรณ์การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การและพฤติกรรมตามบทบาทในหน้าที่ของพนักงานในมหาวิทยาลัยในท้องถิ่น ผลการศึกษาวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์ที่แตกต่างระหว่างปัจจัยความพึงพอใจในการทำงาน 2 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การและเป็นตัวแปรที่สะท้อนถึงความผูกพันต่อองค์การ ขณะที่ Sabahi, & Dashti (2016, pp.475) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง อิทธิพลของความฉลาดทางอารมณ์และความพึงพอใจในการทำงานที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานธนาคารในจังหวัดคาราจาประเทศอิหร่าน ผลการศึกษาวิจัยพบว่า ความฉลาดทางอารมณ์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ นอกจากนี้ Saifi and Shahzad (2017, pp.125) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์บทบาทของความพึงพอใจในการทำงานต่อความสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมในองค์การและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของผู้จัดการจากองค์การธุรกิจในภาคการผลิตและภาคบริการที่เมืองลาฮอร์ประเทศปากีสถาน ผลการศึกษาวิจัยพบว่า การศึกษาปัจจัยความพึงพอใจในการทำงานมีส่วนสำคัญในการส่งเสริมให้สมาชิกในองค์การได้รับรู้และมีส่วนร่วมในการกำหนดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี

และความยุติธรรมในองค์การ นอกจากนี้การศึกษาในครั้งนี้มีส่วนช่วยในการปรับปรุงด้านวิชาการการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอิทธิพลของความยุติธรรมในองค์การ และความพึงพอใจในการทำงานที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การและส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานในองค์การ

ความผูกพันต่อองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ นั้นหมายถึง ถ้าพนักงานในสถานประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความผูกพันต่อองค์การเพิ่มมากขึ้นจะทำให้พนักงานมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเพิ่มมากขึ้นด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของ Erkmen & Hancer (2015, pp.47) ได้ทำการศึกษาผลกระทบของความผูกพันต่อองค์การและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเพื่อสนับสนุนข้อมูลเชิงประจักษ์ของพนักงานสายการบินในประเทศตุรกี พบว่า ความผูกพันต่อองค์การส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของพนักงานสายการบิน โดยสนับสนุนข้อมูลเชิงประจักษ์และสนับสนุนความสัมพันธ์ในบริษัทของอุตสาหกรรมสายการบินในตุรกี ขณะที่ Rurkkhum & Bartlett (2012, pp.157) ได้ทำการศึกษาพบว่า ความผูกพันต่อองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยความผูกพันต่อองค์การสามารถอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ดังนี้ พฤติกรรมการให้ความร่วมมือคิดเป็นร้อยละ 23 พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือคิดเป็นร้อยละ 18 พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่คิดเป็นร้อยละ 13 พฤติกรรมความอดทนอดกลั้นคิดเป็นร้อยละ 7 และพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่นคิดเป็นร้อยละ 1 นอกจากนี้ Zehir, Muceldili and Zehir (2012, pp.924) ได้ทำการศึกษา ความผูกพันต่อองค์การของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในตุรกีมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับ Podsakoff, MacKenzie and Boommer (1996, pp.380) ได้ทำการศึกษาพบว่า ความผูกพัน

ต่อองค์การของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่ง ต่อมานักวิจัยต่างๆ เช่น Meyer et al (2002, pp.20) Peng and Chiu (2010, pp.582) และ Salehi and Gholtash (2011, pp.306) ได้ทำการศึกษาพบเช่นเดียวกันว่า ความผูกพันต่อ องค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของ องค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

### ข้อเสนอแนะ:

1. หน่วยงานภาครัฐและสถานประกอบการวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อมควรกำหนดนโยบายและมาตรการ สนับสนุนเพื่อพัฒนาคุณภาพแรงงานในภาคการผลิต ที่ สะท้อนให้เห็นถึงการส่งเสริมให้ผู้ประกอบการและแรงงาน ในภาคการผลิตของสถานประกอบการวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมมีเจตคติและพฤติกรรมที่ดี ส่งเสริมการสร้าง วัฒนธรรมองค์การที่ดีของคนในองค์การ ให้เกิดความ พึงพอใจในการทำงาน เกิดความรัก และความผูกพันต่อ องค์การ ซึ่งเป็นที่มาของการแสดงออกทางทัศนคติและ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของแรงงานที่อยู่ในองค์การ

2. ผู้บริหาร ผู้ประกอบการ และพนักงานของสถาน ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ควรร่วมกัน กำหนดมาตรฐานและเป้าหมายการดำเนินงานด้านการ พัฒนาคุณภาพแรงงานอย่างชัดเจนและเหมาะสมกับบริบท ขององค์การธุรกิจที่ต้องสอดคล้องกับสถานการณ์ ตลอดจน นำผลการวิจัยที่ได้ไปปรับใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน องค์การอันประกอบด้วย การพัฒนาภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นการ ครอบงำ การครองคน และการครองงานที่เหมาะสม การ สร้างและส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การที่ดี การเพิ่มระดับความ พึงพอใจในการทำงาน การสร้างความรักและความผูกพัน ต่อองค์การ ตลอดจนการกระตุ้นและจูงใจพนักงานในการ แสดงออกด้านพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

3. นักวิชาการ นักวิจัย และผู้ที่สนใจในแวดวงวิชาการ สามารถนำประเด็นความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของพฤติกรรม

การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การไปศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมและ พัฒนาต่อเพื่อค้นหาความสัมพันธ์และขนาดของอิทธิพลทาง ตรงและทางอ้อมของปัจจัยอื่นๆ ที่ส่งเสริมพฤติกรรมการ เป็นสมาชิกที่ดี ส่งเสริมสัมพันธภาพที่ดีของพนักงาน ดึงดูด พนักงานที่มีคุณภาพให้เข้ามาอยู่ร่วม และธำรงรักษาพนักงาน ที่ดีไว้ให้อยู่กับองค์การได้ตลอดไป ใช้เป็นฐานข้อมูลในการ เตรียมและเพิ่มศักยภาพของวิสาหกิจไทยในการเข้าสู่ประชาคม เศรษฐกิจอาเซียน A

## รายการอ้างอิง

- Antonakis, J. (2012). *Transformational and charismatic leadership*. In V. D. David & J. Antonakis (Eds), *The nature of leadership* (pp.256-288). Thousand Oaks, CA : Sage.
- Barron, R. A., and Greenberg, J. (1990). *Behavior in organizations*. (3<sup>rd</sup> ed). New York : Allyn & Bacon.
- Bass, B. M., and Avolio, B. J. (1994). Shatter the glass ceiling : Women may make better Managers. *Human Resource Management*, 33 (19), 549-560.
- Blue Update. (2016). *Skilled Labor : The Real Challenge for Thai Industry*. Retrieved January 30, 2016, From <https://www.sumipol.com>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York : Harper & Row.
- Bushra, F., Usman, A., and Naveed, A. (2011). Effect of transformational leadership on employees' job satisfaction and organizational commitment in banking sector of Lahore (Pakistan). *International Journal of Business and Social Science*. 2 (18), 261-267.
- Choong, Y. O., Wong, K. L., and Lau, T. C. (2011). Psychological empowerment and organizational commitment in the Malaysian private higher education institutions: a review and research agenda. *Academic Research International*, 1 (3), 236-245.
- Cooke, R. A. and Lafferty, J. C. (1994). *Organization culture inventory*. Plymouth, MI : Human Synergistics.
- Department of industrial work, Ministry of Industry. (2016). *Report on the number of factories in Lower Northeastern Region 2*. From <http://www.diw.go.th/thawk/content.php?modespss59>.
- Erkmen, E. and Hancer, M. (2015). Linking brand commitment and brand citizenship behaviors of airline employees. *Journal of Air Transport Management*, 4 (2), 47-54.
- Erkutlu, H. (2011). The moderating role of organizational culture in the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*, 32 (6), 532-554.
- Flatten, T., Adams, D. and Brettel, M. (2015). Fostering absorptive capacity through leadership : A cross-cultural analysis. *Journal of World Business*, 5 (2), 519-534.
- George, J. M., and Jones, G. R. (2002). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. (3<sup>rd</sup> ed). NJ : Prentice-Hall.
- Greenberg, J., and Baron, R. A. (2003). *Behavior in organization*. (8<sup>th</sup> ed). Upper Saddle River, NJ : Prentice-Hall.
- Jariyaporn, S. (2016). Organizational Citizenship Behavior's Educational Staffs of Thongsook College. *Journal of the Association of Researchers*, 21 (1), 227-238.
- Jha, S. (2012). Transformational leadership and psychological empowerment. *South Asian Journal of Global Business Research*, 3 (1), 18-35.



- Joy, M. M., and Sidhique, F. (2016). A study on the impact of innovative human resource practice on job satisfaction of employees working in information technology sector. *International Journal of Engineering Technology Science and Research*, 3 (12), 26-30.
- Katz, D. and Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organization*. New York : John Wiley and Sons.
- Kulthornsate, N. (2015). The Structural E-quation Model of Causal. *Journal of Business, Economics and Communication*, 10 (2), 145-165.
- Limyothin, P. (2015). Organizational Citizenship Behavior in Hotet Business. *Hatyai Journal*. 13 (2), 155-165.
- MacIntosh, E. W., and Doherty, A. (2010). The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave. *Sport Management Review*, 1 (3), 106-117.
- Messner, W. (2013). Effect of organizational culture on employee commitment in the Indian IT services sourcing industry. *Journal of Indian Business Research*, 5 (2), 76-100.
- Meyer, J. P., and Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., and Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization : A Meta-Analysis of Antecedents. *Correlates, and Consequences. Journal of Vocational Behavior*. 61 (1), 20-52.
- Morgan, G. (2002). *Images of organization*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., and Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages : The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. San Diego, CA : Academic Press.
- National Economic and Social Development Board, Office. (2016). *Annual Report*. Bangkok : National Economic and Social Development Board, Office.
- Narimani, M., Tabaeian, E., Khanjani, M., and Soltani, F. (2014). The impact of organizational citizenship behavior on enterprise resource planning success. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 31 (1), 53-65.
- Noruzzy, A., Dalfard, V. M., Azhdari, B., Nazari-Shirkouhi, S. and Rezazadeh, A. (2013). Relations between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational innovation, and organizational performance: an empirical investigation of manufacturing firms. *Springer Int J Adv Manuf Techol*, 6 (4), 1073-1085.
- Office of Small and Medium Enterprises Promotion. (2016). *Statistical Report of Small and Medium Enterprises in Northeastern Region*. Retrieved March 18, 2016, From <http://www.sme.go.th/th/>: <http://www.sme.go.th/th/index.php/data-alert/alert/report-smes-year/report-year/report-year-2559>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA : Lexington Books.
- Organ, D. W. and Bateman, T. S. (1991). *Organizational Behavior*. (4<sup>th</sup> ed). IL : Irwin.

- Organ, D. W., Podsakoff, P.M., and MacKenzie, S.B. (2006). *Organizational citizenship behavior its nature, antecedents, and consequences*. London : Sage Publications.
- Panaccio, A. and Vandenberghe, C. (2012). Five-factor model of personality and organizational commitment : The mediating role of positive and negative affective states. *Journal of Vocational Behavior*, 8 (1), 647-658.
- Peng, J., and Chiu, S. (2010). An Integrative Model Linking Feedback Environment and Organizational Citizenship Behavior. *The Journal of Social Psychology*. 150 (6), 582-607.
- Pinho, J. C., Rodrigues, A. P. and Dibb, S. (2014). The role of corporate culture, market orientation and organization commitment in organizational performance. *Journal of Management Development*, 33 (4), 374-398.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S.B. and Boomer, W.H. (1996). A Meta-Analysis of the Relationship between Kerr and Jemier's Substitutes for Leadership and Employee Job Attitudes, Role Perceptions, and Performance. *Journal of Applied Psychology*. 81, 380-399.
- Rurkkhum, S., and Bartlett, K.R. (2012). The Relationship between Employee Engagement and Organizational Citizenship Behavior in Thailand. *Human Resource Development International*, 15 (2), 157-174.
- Sabahi, A.H., and Dashti, N.S. (2016). The effect of emotional intelligence and job satisfaction on organizational citizenship behavior. *Management Science Letters*, 6 (2). 475-480.
- Salehi, M. and Gholtash, A. (2011). The Relationship between Job Satisfaction, Job Burnout and Organizational Commitment with the Organizational Citizenship Behavior among Members of Faculty in the Islamic Azad University-First District Branches, In Order to Provide the Appropriate Model. *Procedia Social and Behavioral Science*. 15, 306-310.
- Salehzadeh, R., Shahin, A., Kazemi, A., and Barzoki, A.S. (2015). Is organization citizenship behavior an attractive behavior for managers: A Kano model approach. *Journal of Management Development*, 34 (5), 601-620.
- Saifi, I. A., and Shahzad, K. (2017). The mediating role of job satisfaction in the relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*. 11 (1), 125-145.
- Shahmoradi, M., Rezaee, Z., Sheikhi, S., and Darabian, S. (2016). The relationship between organizational climate, organizational culture and creativity with job satisfaction of librarians in ahwaz public libraries. *Research Journal of Psychology and Educational Sciences*, 2 (4), 94-101.
- Silverthorne, C. (2003). The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *The Leadership & Organization Development Journal*, 25 (7), 592-599.
- Smith, P.C., Kendall, L.M., and Hulin, C.L. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. Chicago : Rand McNally,

- Srikrajang, J., Sirisugandha, T., and Chotivanich, P. (2016). Impact of Internal Strategic Marketing, Job Satisfaction and Organizational Commitment toward Employee Performance of Thai Private Hospitals. *Journal of Yala Rajabhat University*, 11 (1), 155-171.
- Subpayarat, C. and Chaikiturajai, P. (2013). Organizational Citizenship Behavior and Its Consequences. *FEU Academic review*. 7 (1), 7-22.
- Sudha, V., and Joice, M. B. (2017). Factors determining job satisfaction among private sector bank Employees. *International Education & Research Journal*, 3 (3), 31-32.
- Tambe, S. and Shanker, M. (2014). A Study of Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Its Dimensions : A Literature Review. *International Research Journal of Business and Management-IRJBM*, 1 (2), 67-73.
- Tai, C. L., Chang, C. M., Hong, J. Y., and Chen, L. C. (2012). Alternative models for the relationship among leadership, organization citizenship behavior, and performance : a study of new product development teams in Taiwan. *Procedia-Social and Behavioral Science*, 5 (2), 511-517.
- Tsai, T. T., and Lin, A. J. (2014). Do psychological contract and organizational citizenship behavior affect organizational performance in non-profit organizations. *Chinese Management Studies*, 8 (3), 397-417.
- Tekingunduz, S., Top, M., Tengilimoglu, D., and Karabulut, E. (2015). Effect of organisational trust, job satisfaction, individual variables on the organizational commitment in healthcare services. *Total Quality Management & Business Excellence*, 4 (1), 1-20.
- Tongsamsi, K. and Trichandhara, K. (2014). A Conceptual Framework of the Factors Affecting Job Competency in Organizations. *Journal of Management Sciences*. 31 (1), 169-187.
- Wanichbuncha, K. (2014). *Structural Equation Analysis (SEM) with AMOS*. Bangkok : Samadhi.
- Wiersma, W. and Jurs, S.G. (2009). *Research Methods in Education : An Introduction*. (9<sup>th</sup> ed). Boston : Pearson Education, Inc.
- Williams, L. J., and Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 3 (1), 601-617.
- Yiing, L. H. and Bin Ahmad, K. Z. (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 30 (1), 53 - 86.
- Zehir, C., Muceldili, B. and Zehir, S. (2012). The Impact of Corporate Entrepreneurship on Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment: Evidence from Turkey SMEs. *Procedia Social and Behavioral Science*. 58, 924-933.

## บทความวิจัย

# ความต้องการในการศึกษา ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ระดับบัณฑิตศึกษาในประเทศไทย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ดาวิสา ศรีธัญรัตน์<sup>1</sup>  
คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

วันที่ได้รับต้นฉบับบทความ : 1 สิงหาคม 2561

วันที่แก้ไขปรับปรุงบทความ : 7 มกราคม 2562

วันที่ตอบรับตีพิมพ์บทความ : 7 กุมภาพันธ์ 2562

## บทคัดย่อ

ปัจจุบันการเรียนการสอนหรือการศึกษาในสาขาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทยพัฒนาการมายาวนานโดยประสานความร่วมมือระหว่างวงการวิชาการและนักปฏิบัติเป็นเวลาราว 20 ปี อย่างไรก็ตาม การออกแบบและปรับปรุงเนื้อหาของ การเรียนการสอนให้สอดคล้องกับบริบทและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ นั้นย่อมส่งผลให้คุณภาพการเรียน การสอนดีขึ้น อีกทั้งยังเป็นการส่งเสริมผู้จบการศึกษาที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการของตลาดแรงงานและสังคม รวมถึงสร้าง ความเข้าใจเกี่ยวกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอีกด้วย การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอความต้องการที่มีต่อ การจัดการเรียนการสอนด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับบัณฑิตศึกษาในประเทศไทย การศึกษาใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบ ผสมผสานระหว่างการวิจัยเอกสาร การวิจัยเชิงคุณภาพ และการวิจัยเชิงปริมาณ โดยขั้นตอนแรกคือทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับ หัวข้อรายวิชาในหลักสูตรสาขาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทย และสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของหลักสูตร แล้ว จึงพัฒนา แบบสอบถามสำหรับการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับหลักสูตรโดยใช้วิธีการ วิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและการตัดแยกปัจจัยเชิงสำรวจ พบว่าหัวข้อเนื้อหาสามารถแบ่งออกเป็น 10 หมวดหมู่ ซึ่งครอบคลุมถึงหมวด ความรู้ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับต่างๆ อาทิระดับบุคคล ระดับองค์กร และบริบทนานาชาติ ความรู้ด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ความรู้ด้านระเบียบวิธีวิจัย ความรู้ด้านทฤษฎีฐานรากในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความรู้ด้านการจัดการ ทางธุรกิจ และความรู้ด้านจริยธรรม ซึ่งสอดคล้องกับการทบทวนวรรณกรรมและมาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพด้านทรัพยากรมนุษย์ ในประเทศไทย งานวิจัยนี้ได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับผลลัพธ์การเรียนรู้ที่คาดหวังของหลักสูตร HRD รวมทั้งแนวทางการออกแบบ พัฒนา และประเมินหลักสูตรเพื่อให้ตรงตามต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

**คำสำคัญ :** การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, HRD, อุดมศึกษา, การศึกษาด้าน HRD, หลักสูตร HRD, โปรแกรม HRD, ประเทศไทย

<sup>1</sup>Corresponding Author E-mail : dawisa.s@gmail.com

# Needs in Human Resource Development Education at the Graduate Level in Thailand

Assistant Professor Dawisa Sritanyarat (Ph.D.)

School of Human Resource Development, National Institute of Development Administration

Received : August 1, 2018

Revised : January 7, 2019

Accepted : February 7, 2019

## Abstract

The educational programs in Human Resource Development (HRD) in Thailand have operated for more than 20 years, with a partnership between scholars and practitioners (McLean & Akaraborworn, 2014). As the quality of educational programs requires the content to be up-to-date and suitable for current situations (Kuchinke, 2007; Sritanyarat & Russ-Eff, 2016), this paper provides an understanding of the needs in HRD Education at the graduate level in Thailand. A review of literature and interviews with HRD education stakeholders were performed to develop the questionnaire. Further, a survey was performed with various stakeholders. It was found that the most needed areas in HRD education were communication, talent management, consultation, and organizational culture. Exploratory factor analysis categorized the subject areas into ten groups, including human resource development in different contexts, such as individual level organizational level, and international context, human resource management, research methods, business management, theory-based courses, and ethics. The results of this study aligned with the literature, as well as Thailand's HR professional standards. This paper reveals the expected outcomes of HRD programs and offers implications for designing, improving, and evaluating curriculum of the HRD programs according to the needs of various stakeholders.

**Keywords** : human resource development, HRD, higher education, HRD education, HRD curriculum, HRD programs, Thailand

## Introduction

Human resource development (HRD), along with organization development (OD), receives extensive attention by both scholars and practitioners in Thailand. The concept of HRD was added to the third national economic and social development plan (School of Human Resource Development, National Institute of Development Administration, 2013). The sixth national economic and social development plan (2540-2544 B.E.) had emphasized Thais' potential development in order to improve their competencies and skills in work that could reflect on economic and social development in today's rapidly-changing society (National Economic and Social Development Board, 2008). According to the plan, many academic institutions are interested in developing and offering HRD curricula. McLean and Akaraborworn (2014) researched HRD education in Thailand from 1992 to 2014 and found that there were 14 programs in both public and private institutions that were certified by the Office of Higher Education Commission, consisting of one program in the undergraduate level; five programs in the master's degree level; and eight programs in the doctoral degree level.

HRD education in Thailand has been operated for more than 20 years and has a strong partnership between scholars and practitioners (McLean & Akaraborworn, 2014). However, changes in economic, social, and cross-cultural collaboration have had an extreme effect on education. Therefore, education programs need to adapt to serve the needs of society, which are the actual customers of the educational system. At present, the gaps between scholars and practitioners continue to increase (Kuchinke, 2007), and

the quality of educational programs requires content and subjects that are up to date with and suitable for current situations and the environment (Sritanyarat & Russ-Eft, 2016). Therefore, curriculum of the educational programs should be designed and structured to serve social situations and stakeholders' needs to achieve high quality. Despite the needs to advance the field of HRD in Thailand, and the needs to continuously develop the curriculum of the educational programs, there has been limited input to inform about what needs to be focused in the curriculum of the educational programs. The study of the needs for HRD education intend to help the education institutions deliver high-quality programs and graduates for the society, and to communicate with all stakeholders, including students, stakeholders, and prospect students, as well as to involve HRD programs in order to understand their needs and to attract them to the institution. In order to serve the previously-mentioned purposes, the research question of this study is: *What are the needs in HRD education at graduate level in Thailand?* This study chose the context of graduate level because of the nature of research influences in teaching and learning. Graduate students and undergraduate students hold different focus in learning. Graduate students often focus more on their career development. Undergraduate students have less focus regarding this matter. When they did not share the same focus, this study chose the graduate level context for a potential in advancing the field of HRD in Thailand.

## Literature Review

### Definition of HRD

There is no absolute meaning of HRD. The foundation of HRD in Thailand came from the concept in the United States (McLean & Akaraborworn, 2014). Nadler's (1970 as cited in McGuire, 2010) definition of HRD is one of the well-known concepts. HRD, in his perspective, is a process that is well-designed and organized in order to change human behaviors in a certain period of time. In his definition, there were no details of the activities that could help change behavior, expected behaviors, or the expected results from the changed behaviors. McLagan (1989 as cited in McGuire, 2010) provided details of the process in behavioral changes. She defined HRD as the integration of training and development, career development, and organizational development that could help improve human and organization effectiveness. This definition provides not only the types of activities but also specifies the expected outcomes of HRD. Nadler and Nadler's (1992) definition of HRD activities comprised 3 dimensions, as that of McLagan (1989 as cited in McGuire, 2010), yet there were different in terms of detail. Nadler and Nadler's (1992) definition consisted of training (learning activities supporting improvement in one's present work) (Garavan, 1997; Nadler & Nadler, 1992); education (learning activities supporting improvement in future work) (Garavan, 1997; Nadler & Nadler, 1992); and development (learning activities that do not focus on the work itself, but prepare learners for learning and changes in the future) (Nadler & Nadler, 1992). In addition, Watkins and Marsick (1997, as cited in McGuire, 2010) discussed the idea that

HRD is not limited to training, career development, or organizational development, but also includes adult learning activities such as coaching and mentoring (McGuire, 2010). From McLean and McLean's (2001) perspective, HRD has a broad scope that can cover the process, expectations, and outcomes of human development in an individual, team, organization, community, nation, or in humanity at large. In the Thai context, Na Chiangmai (1998) defined HRD as a process that involves many stakeholders in order to develop the competencies of the individual, the organization, and the community through organizational and community development in order to achieve individual, organization, and community goals efficiently and effectively in a harmonious way.

In summary, HRD can be viewed according to many aspects, from purpose to process and stakeholders. HRD activities can define differently; however, HRD's purposes have always been connected with the development of social units, and trying to yield better outcomes or effectiveness.

### HRD Education

*HRD Education in Developing Countries.* McLean and Akaraborworn (2014) studied HRD education in developing countries by using Thailand and Malaysia as cases. They found that there was more than one institution that provided HRD education in Thailand, and the curricula were more established compared with those of other developing countries. There were more than 30 HRD related programs in at the bachelor, master, and doctoral degree level under different names and different faculties. On the research side, there was collaboration between researchers and

practitioners, academic seminars, and more than five HR journals. However, HRD education in Thailand has to expand its knowledge to neighbour countries, such as the ASEAN countries, and build theories that could be bridged with practices in the Thai context.

*HRD Education in the United States.* The field of HRD has been growing. Kuchinke (2002) studied HRD education in the United States and found that there were 55 HR-related programs under different names and different faculties. This was similar to the situation of the HRD programs in Thailand that the number of enrolments in after-hours programs was increasing, which was also consistent with the situation in Thailand (McLean and Akaraborworn, 2014).

Kuchinke (2002) found that HRD education should include instructional design, instructional delivery, evaluation, adult learning theories, needs and performance analysis, history and philosophy of HRD, instructional technology, organization development, HRD consulting, management of HRD, organization theory and behavior, organizational learning and learning organization, computer applications in HRD, principles of business, industry and management, teams and group dynamics, change management, diversity and multicultural HRD, instructional media, distance learning, career development, strategic HRD, psychological dimensions in HRD, facilitation, communication in HRD, organization analysis, leadership development, international HRD, action learning and action research, economic dimensions of HRD, HRD and educational policy studies, and quality management.

Moreover, Hite and McDonald (2010) and McDonald and Hite (2010) suggested that HRD

education should provide diversity management skills to students, who would be HRD practitioners in the future. Those skills include acknowledging different behaviors, finding others' strengths, acknowledging and controlling biases, avoiding jumping to biased conclusions, performance-based management, and leadership development for diversity in the organization (Kormanik and Rajan, 2010).

#### HRD Education in Thailand

McLean and Akaraborworn (2014) studied HRD in higher education in Thailand and found that there were 14 programs in seven institutes. Apart from human resource development, titles of those programs contain the terms organization development, human capital management, HRD administration, educational leadership, Human and Community Resource Development, and Industrial Business and Human Resource Development. These programs are under either the department or school of business administration, education, or human resource development directly.

Most of the HRD programs aimed to produce graduates that have three major characteristics: (1) to be knowledgeable and skilful in the human resource development area; (2) to be moral and ethical in terms of professional requirements; and (3) to exhibit leadership qualities. In addition, the doctoral HRD programs aimed to create research-based knowledge in the field.

#### Human Resource Trends

The trends in the field of human resources reflect changes that researchers and practitioners should be concerned about. They also affect teaching, learning,



and the design of education programs. Studies of human resource trends have done both at international and national levels.

*Human Resource Trends in International level.*

The Society for Human Resource Management (2015) proposed five key trends that impact the field of HR. First, demographic shifts have affected human resource management drastically. The following could be considered as those shifts: 1) developed countries have reached the stage of an aging society, 2) labor transfer between countries, and 3) the workers in generation Y have different needs and sources of motivations from senior workers. Therefore, the compensation and benefits in organizations have tended to become more flexible and provide more opportunity for women, veterans, and people with disabilities. Secondly, technology can reduce the quantity of work for mid-skilled workers, resulting in less employment. As those that lose the job are overqualified to work at a lower level, there could be an issue of unemployment. This situation also causes a decrease in engagement, retention, and overall production. Thirdly, there is a gap between the education system, graduates, and employment. Graduates are not well-prepared for work in terms of either technical or soft skills, especially in the area of STEM (Science, Technology, Engineering, and Math). Fourthly, globalization, due to technological advancement, affects organizations—there will be more international employees, suppliers, talents, and leaders in organizations that are facing challenges in managing these changes. Lastly, crowdsourcing has become a new model of hiring; people, including students, housewives, and retirees, can work anywhere

and at any time. Organizations and start-ups need to adapt their task decomposition in order to support crowdsourcing.

In order to respond to those changes, Akaraborworn (2011; 2014) studied human resource trends in nine dimensions: workforce planning, recruitment and selection, training and development, career development, employee relationships, performance management, compensation and benefits, organization development, and corporate social responsibility (CSR). One important finding was that the majority of employees that stayed with a company for a long period of time and may be in top positions were retiring; thus organizations emphasized succession planning, employee shortage planning, and generation gaps. Organizations increasingly have placed an interest in diversity management in terms of generations, nations, culture, and genders. More women have tended to be employed in positions traditionally given to males. In addition, health and the environment have become an issue in the HRD field including employee relation, compensation, and CSR. Organizations have also emphasized environmentally-friendly activities, taking care of people with disabilities, and employees' health and safety environmental activities. The trend of a happy workplace was found to increase as well as the high performance and healthy organization. Competencies that are more expected were soft skills due to generational diversity and technology. HRD has tended to place its interest on developing people, not only regarding work-related skills but also soft skills, such as teamwork, analytical thinking, positive thinking, and so on. On the other

hand, performance management is still focused on the individual, as well as team performance and performance-based pay, in order to establish the high performance organization. Moreover, HRD has had to include technology in its functions.

*Human Resource Trends in Thailand.* In addition to research, the Personnel Management Association of Thailand (PMAT) and the Thailand Professional Qualification Institute (TPQI) developed HR professional standards that certify human resources practitioners in Thailand. This was the effort from the practitioner's perspective to advance the field of HRD in Thailand. This standard is called the HR Occupational Standard Model and comprises two main sections, namely: 1) HR expertise competencies, including HR concept and strategy, attraction and selection, remuneration management, employee relations, learning and development, workforce planning, performance management, career management, and organization development, and 2) HR professional practices, including ethical practice, analytical thinking and innovation, ICT and digital skill, developing self and people, communication and media literacy, collaboration, team and leadership, change management and partnering, and diversity management (Thailand Human Resources Certification Institute, 2016).

In conclusion, according to the literature, HRD programs should consider diversity issues (e.g. age, nation, and competencies), technology that could improve the effectiveness of human resource work, and the expectation of employers toward graduates in terms of knowledge and soft skills that could serve the labour market in the future.

## Methods and Methodology

This research used sequential exploratory mixed method design (Creswell & Creswell, 2015) for developmental purpose (Greene, Caracelli, & Graham, 1989). Each step was performed in sequence. The results were concluded only after the final step was completed.

### Step One: Literature Review

The first step was to review documents regarding fourteen HRD education programs in Thailand based on McLean and Akaraborworn's (2014) study. In this step, qualitative data were collected, using data-driven coding technique, to develop a list of subjects and courses that are provided in the present. The findings of this step were integrated with those of the second step to develop questionnaire.

### Step Two: Interview

The second step was interviews with stakeholders to collect information about the needs of human resource and organizational development education in Thailand. In this case, these needs could be new subjects and courses that have never been taught in Thailand or that have not been taught in the past. Apart from the literature review, interviews were one of the methods used in the triangulation in order to ensure the trustworthiness of information (Glesne, 2011). Interviewees were purposively selected (Cooper and Schindler, 2006) based on Kuchinke (2001) including: (1) employers that are practitioners in the HRD field (middle or top management) that recruited graduates in HRD programs and that can provide a labor market perspective; (2) lecturers in HRD education that can provide academic perspective; and (3) graduates of HRD programs that can apply their knowledge and

skills at works. Eleven interviewees were interviewed to reach data saturation. Qualitative data from the interviews were analyzed by inter-rater approach to develop coding system and to conclude the results of the interviews.

When put together the subject areas emerged from the interviews with data from the literature review of 14 HRD programs in higher education in Thailand, 60 subject areas of HRD programs emerged as can be seen in Table 1. The detailed interview results were not included in the report as of the agreement with all interviewees not to reveal the interview results. To ensure the trustworthiness of the findings, inter-rater approach was performed in this step too.

#### Step Three: Questionnaire

The last step is a quantitative method. The questionnaire, which was developed based on the content analysis of the literature review and interview data, comprised of three parts: 1) 5 items of personal information; 2) 60 items of needs in HRD education at the graduate level in Thailand using a 5-level Likert-type scale; and 3) 60 items on the effectiveness of HRD education at the graduate level in Thailand using a 6-level Likert-type scale, where the respondents could choose cannot evaluate as an answer. A pilot test was conducted with 30 stakeholders involved in HRD education at the graduate level in Thailand. Cronbach's alpha coefficient was 0.963 for the needs and 0.969 for the effectiveness of HRD education at the graduate level in Thailand.

Based on Green (1994) and Tam (2001), the stakeholders in higher education were lecturers/instructors, officers in educational institutions, students,

related government sectors, and assessors from various organizations. Moreover, this research included needs from the employers' perspective. Therefore, the size of the population could not be estimated. According to Krejcie and Morgan (1970), assuming the population of 1,000,000, the possible sample size was 384. Thus, 500 questionnaires were distributed in hard copy and electronic file to stakeholders, including lecturers/instructors, officers in educational institutions, students, including current students and people that are interested in HRD education, government sectors, and assessors from various organizations, employers, and HR-related associations. The number of respondents was 440 (88%) comprised of 21 lecturers (4.8%); 48 current students (10.9%); 32 alumni (7.3%); 5 employers (1.1%); 225 HRD practitioners (51.1%); 86 people that were interested in HRD programs (19.5%); 11 officers in program controlling, monitoring, and evaluating (2.5%); and 12 not stating their roles as stakeholders (2.7%).

Descriptive statistics, including percentage, mean, and standard deviation, were used as well as exploratory factor analysis to study the relationship between subjects, in this case to uncover the potential of grouping subject areas in manageable means for curriculum development. The minimum loading for the exploratory factor analysis was 0.40 according to Hair et al. (1998). A t-test analysis was conducted to compare the needs between different stakeholders.

#### Limitations

This study exhibited three main limitations. First, the questionnaire respondents were mostly HRD practitioners (51.1%). That could have affected the

overall opinions. An explanation could be that many respondents have multiple roles, such as being students and graduates that work in the HRD field. This study asked the Respondents to choose one perspective to provide their answers. That could have resulted in such a proportion of respondents. However, the data from this group can be analyzed in terms of the practitioners' perspective clearly. Second, this study focused only on education at the graduate level and did not cover other branches of education that could be involved with HRD, such as human resource management, industrial psychology, and so on. Undergraduate or bachelor degree programs were not included either. The reason was that there are differences between the undergraduate and graduate level, and therefore the findings of this research did not cover programs and content for the undergraduate level. Finally, this study focused only on HRD education in Thailand without including national diversity. However, the interviewees and respondents worked in both Thai and multinational organizations at the international level. Though there was a difference in types of organization, this research was mainly focused on the Thai context.

## Results

The results regarding the needs in HRD education at the graduate level in Thailand are shown in the table below.

Table 1 Descriptive statistics on the needs in HRD education and the effectiveness of current HRD education at the graduate level in Thailand

Subject areas	Descriptive statistics on the needs				Descriptive statistics on the effectiveness of current HRD education			
	Mean	n	S.D.	Std .	Mean	n	S.D.	Std .
				Error Mean				Error Mean
1. Business and Entrepreneurship, Business Partnership	4.04	404	.901	.045	4.02	384	1.003	.05
2. Marketing and Project Selling	3.34	397	.934	.047	2.73	365	.96	.05
3. Process and Operation Management	3.91	401	.831	.041	2.91	386	.79	.04
4. Risk Management	3.84	402	.878	.044	2.83	383	1.02	.05
5. International Business Management	3.47	403	.936	.047	2.81	375	1.01	.05
6. Financial Management	3.56	400	.899	.045	2.78	371	.99	.05
7. Accounting for Management	3.48	399	.945	.047	2.80	370	1.05	.06
8. Career Development	4.29	400	.827	.041	3.04	395	1.01	.05

Subject areas	Descriptive statistics on the needs				Descriptive statistics on the effectiveness of current HRD education			
	Mean	n	S.D.	Std .	Mean	n	S.D.	Std .
				Error Mean				Error Mean
9.Talent Management	4.40	401	.782	.039	3.05	395	1.07	.05
10.Communication	4.41	400	.789	.039	3.20	397	1.02	.05
11.Consultation	4.34	398	.786	.039	3.04	395	1.07	.05
12.Critical and Systematic Thinking	4.28	393	.765	.039	3.02	379	1.06	.06
13.Diversity, multicultural HRD	4.27	396	.804	.040	3.00	386	1.04	.05
14.Organization culture	4.34	393	.801	.040	3.06	385	1.05	.05
15.Global HRD,International HRD	4.10	392	.866	.044	2.85	376	1.19	.06
16.HR Trends	4.26	388	.806	.041	3.11	379	1.11	.06
17.Economics for Human Resource Development,Human Capital	3.95	391	.856	.043	2.87	379	1.05	.05
18.Evaluation in HRD	4.33	391	.786	.040	3.09	385	1.05	.05
19.Group and Team Management	4.18	388	.784	.040	3.07	377	1.07	.06
20.Adult Learning Theories	3.80	388	.862	.044	2.86	374	1.07	0.55
21.History and Philosophy of HRD	3.43	392	.927	.047	2.80	379	1.088	.06
22.HRD Theories	3.77	391	.906	.046	3.07	384	1.063	.054
23.Organization Theory	3.71	393	.910	.046	3.10	388	1.05	.05
24.Compensation Management	4.28	392	.799	.040	3.27	388	1.068	.05
25.Industrial Relations, Employee Relations,Occupational Health and Safety	4.24	390	.863	.044	3.24	385	1.05	.04
26.Quality of Life	3.98	392	.893	.045	3.04	379	1.06	.05
27.Recruitment and Selection	4.19	390	.863	.044	3.29	385	1.06	.05
28.Management of HRD	4.27	393	.812	.041	3.32	387	1.07	.05
29.Tools in HRD	4.22	390	.825	.042	3.26	384	1.04	.05
30.Labour and HRD-Related Laws	4.26	393	.847	.043	3.31	386	1.03	.05
31.Job Evaluation	4.15	392	.829	.042	3.18	384	1.11	.06
32.Organization Architecture	4.11	388	.836	.042	2.89	378	1.04	.05

Subject areas	Descriptive statistics on the needs				Descriptive statistics on the effectiveness of current HRD education			
	Mean	n	S.D.	Std .	Mean	n	S.D.	Std .
				Error Mean				Error Mean
33.Human Resource Analytics and Information Systems	4.08	389	.841	.043	2.89	382	1.09	.06
34.Innovation in HRD	4.15	387	.855	.043	2.94	375	1.11	.06
35.Internship	3.60	389	.954	.048	2.86	375	1.03	.05
36.Leadership Development and Management	4.22	389	.823	.042	3.13	386	1.05	.05
37.Mentoring and Facilitating	3.97	390	.881	.045	2.87	385	1.10	.06
38.Community Development,Sustainable development	3.60	390	.895	.045	2.80	374	1.04	.05
39.National Human Resource Development,Social and Education Development	3.75	390	.914	.046	2.84	372	1.06	.06
40.Organization Development	4.18	391	.827	.042	3.17	386	1.02	.05
41.Change Management	4.15	388	.824	.042	3.08	382	1.05	.05
42.Organizational Learning, Learning Organization	4.12	391	.852	.043	3.10	385	1.07	.05
43.Knowledge Management	4.05	391	.879	.044	3.11	387	1.06	.05
44. Performance Management	4.20	390	.866	.044	3.14	389	1.08	.06
45.Organization Behavior	4.05	389	.857	.043	3.23	388	1.08	.06
46.Psychology	4.05	390	.874	.044	3.16	378	1.04	.06
47.Quality Management	3.89	389	.898	.046	3.03	377	1.06	.06
48.Research -Independent Study, Thesis, Dissertation	3.65	390	1.019	.052	3.08	385	1.06	.05
49.Research Methods and Methodologies	3.67	389	.997	.051	3.06	384	1.10	.06
50.Seminar	3.65	388	.941	.048	3.16	386	1.07	.05

Subject areas	Descriptive statistics on the needs				Descriptive statistics on the effectiveness of current HRD education			
	Mean	n	S.D.	Std .	Mean	n	S.D.	Std .
				Error Mean				Error Mean
51.Special Topic Study	3.56	389	.911	.046	3.04	382	1.07	.06
52.Statistics	3.59	385	.920	.047	2.96	382	1.07	.06
53.Training and Development - Instructional Delivery	3.99	389	.897	.045	3.19	385	1.05	.05
54.Training and Development - Instructional Design	4.06	388	.890	.045	3.22	385	1.04	.05
55.HRD, Educational Policy Studies	3.82	388	.897	.046	3.12	378	1.03	.05
56.Strategic HR	4.22	389	.852	.043	3.14	384	1.05	.05
57.Project Management	3.88	388	.868	.044	3.02	384	1.02	.05
58.Ethics, Corporate Governance, Corporate Social Responsibility	4.13	389	.885	.045	3.11	382	1.06	.05
59.Foundation for Graduate Studies	3.61	391	.968	.049	2.96	385	1.07	.05
60.Foreign Languages	4.25	391	.933	.047	3.05	383	1.22	.06

It can be seen from the above table that the three most-needed areas in HRD education were: 1) communication (mean = 4.41), 2) talent management (mean = 4.40), and 3) consultation and organization culture (mean = 4.34). The mean score was categorized according to 5 levels: 1) most important (mean = 4.21-5.00); 2) important (mean = 3.41-4.20); 3) moderate (mean = 2.61-3.40); 4) not quite necessary (mean = 1.81-2.60); and not necessary at all (mean=1.00-1.80). All of the subjects were ranked in group 1 and 2, showing that they were perceived as important to the most important subject areas, except for marketing and project selling, which fell into group 3, showing that it was perceived as moderately important.

Furthermore, exploratory factor analysis was conducted in order to investigate the relationships between the subjects, which were categorized into 10 groups as shown below.

*Group 1 : HR Functions at the Organization Level (13 subjects) :* 1) Organization Development; 2) Organizational Learning/ Learning Organization; 3) Performance Management; 4) Knowledge Management; 5) Change Management; 6) Organization Behavior; 7) Organization Architecture; 8) Human Resource Analytics and

Information Systems; 9) Innovation in HRD; 10) Mentoring and Facilitating; 11) Strategic HR; 12) Leadership Development and Management; and 13) Tools in HRD.

*Group 2 : HR Functions at the Individual Level (11 subjects) :* 1) Consultation; 2) Communication; 3) Diversity/ Multicultural HRD; 4) Talent Management; 5) Critical and Systematic Thinking; 6) Career Development; 7) Organization Culture; 8) HR Trends; 9) Evaluation in HRD; 10) haviour Business and Entrepreneurship/ Business Partnership; and 11 Group and Team Management.

*Group 3 : Research, Research Methods, and Methodologies (10 subjects) :* Research Methods and Methodologies; 2) Special Topic Study; 3) Research - Independent Study/Thesis/Dissertation; 4) Seminar; 5) Statistics; 6) Foundation for Graduate Studies; 7) Community Development/ Sustainable Development; 8) Foreign Languages; 9) NHRD/ Social and Education Development; and 10) Project Management.

*Group 4 : Human Resource Management (6 subjects) :* 1) Recruitment and Selection; 2) Labor and HR-Related Laws; 3) Industrial Relations/ Employee Relation/ Occupational Health and Safety; 4) Compensation Management; 5) Management of HRD; and 6) Quality of Life.

*Group 5 : Business Management (6 subjects) :* 1) Financial Management; 2) Accounting for Management; 3) International Business Management; 4) Marketing and Project Selling; 5) Risk Management; and 6) Process management/ Operation Management.

*Group 6 : Human Development (4 subjects) :* 1) Training and Development - Instructional Delivery; 2) Training and Development - Instructional Design;

3) HRD/ Educational Policy Studies; and 4) Job Evaluation.

*Group 7 : Grounding Theories (4 subjects) :* 1) History and Philosophy of HRD; 2) HRD Theories; 3) Organization Theory; and 4) Adult Learning Theories.

*Group 8 : HRD-related Subjects (3 subjects) :* 1) Psychology; 2) Internship; and 3) Quality Management.

*Group 9 : Advanced HRD (2 subjects) :* 1) Global HRD/ International HRD; and 2) Economics for Human Resource Development/ Human Capital.

*Group 10 : Ethics : Ethics, Corporate Governance / Corporate Social Responsibility.*



Table 2 Results of exploratory factor analysis on the needs in HRD education

Subject areas	Component									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Organization Development	.731	.264	.270	.102	.083	.040	.129	.107	.103	.055
Organizational Learning and Learning Organization	.729	.242	.306	.159	.131	.098	.048	.107	.086	-.100
Performance Management	.706	.315	.191	.279	.044	.087	.099	.015	.006	-.054
Knowledge Management	.653	.250	.270	.218	.146	.133	.132	.170	-.003	-.048
Change Management	.646	.350	.351	.177	.041	.020	.006	.109	.032	-.007
Organization Behavior	.614	.266	.200	.239	.000	.210	.283	.164	.026	-.012
Organization Architecture	.604	.228	.117	.079	.128	.392	.204	-.038	.192	.126
HR Analytics and Information System	.531	.223	.121	.226	.119	.354	.265	-.051	.167	.236
Innovation in HRD	.526	.210	.279	.133	.061	.298	.216	.089	.244	.212
Mentoring and Facilitating	.504	.271	.292	.129	.137	.199	.070	.226	.057	.173
Strategic HR	.481	.326	.248	.211	.078	.462	.055	-.073	.014	.151
Leadership Management and Development	.448	.266	.140	.322	.232	.270	.145	.270	.046	.033
HRD Tools	.436	.344	.108	.411	-.042	.261	.198	.065	.132	.049
Consultation	.233	.751	.112	.159	-.012	.046	.108	.095	.040	.052
Communication	.143	.737	.068	.255	.103	.034	-.007	.187	-.122	.149
Diversity Multicultural HRD	.209	.704	.124	.100	.002	.094	.216	.060	.265	.073
Talent Management	.360	.658	.035	.255	.134	.130	-.014	-.062	.062	-.097
Critical and System Thinking	.254	.641	.134	.105	.194	.064	.215	-.026	.010	.160
Career Development	.252	.626	.176	.235	.179	.147	.056	-.240	.061	-.047
Organization Culture	.299	.624	.124	.215	-.024	.151	.105	.093	.294	.011
HR Trends and Issues	.177	.570	.139	.208	.028	.177	.161	.112	.364	.086
Evaluation in HRD	.216	.471	.186	.333	-.004	.245	.201	.021	.338	-.206
Business and Entrepreneurship	.350	.435	.098	-.118	.425	.142	-.016	.069	-.102	-.280
Group and Team Management	.171	.413	.258	.314	.107	.156	.303	.261	.208	-.090
Research Methods and Methodologies	.303	.086	.764	.051	.114	.109	.248	-.070	.080	-.092

Special Topic Study	.195	.125	.764	.126	.112	.211	.063	.105	.117	-.039
Research IS Thesis Dissertation	.328	.115	.763	.029	.129	.037	.214	-.050	.086	-.104
Seminar	.127	.237	.651	.207	.005	.236	.155	.189	.063	.042
Statistics	.207	.079	.649	.065	.120	.307	.112	-.003	.080	.065
Foundation for Graduate Studies	.166	.105	.644	.205	.164	.157	.210	.177	-.030	.284
Community Development and Sustainable Development	.411	.079	.534	.043	.207	.002	.214	.210	.060	.315
Foreign Languages	.005	.216	.509	.387	.134	.015	-.132	.108	.114	.379
NHRD / Social and Education Development	.423	.143	.452	.083	.155	.079	.266	.147	.248	.355
Project Management	.359	.161	.442	.120	.170	.398	.106	.109	-.061	.189
Recruitment and Selection	.202	.214	.122	.711	.077	.245	.150	.250	.046	-.036
Labour Law	.200	.199	.096	.706	.015	.139	.175	.005	.127	.232
Industrial Relations /Employee Relations /OHSE	.175	.261	.151	.695	.090	.118	.275	-.002	.022	.060
Compensation Management	.230	.247	.070	.620	.194	.201	.171	-.095	.065	-.026
Management of HRD	.355	.374	.122	.581	-.025	.186	.166	.145	.012	.044
Quality of Life	.125	.134	.290	.570	.242	.029	.139	.259	.086	-.004
Financial Management	.078	.016	.096	.225	.844	-.043	.000	-.040	.073	.018
Accounting for Management	.031	-.022	.075	.230	.798	-.057	.007	-.088	.193	.007
International Business Management	.036	.074	.195	.010	.766	.052	.015	.061	.155	.208
Marketing Selling	.113	.013	.084	-.118	.677	.072	.073	.375	-.127	-.194
Risk Management	.137	.353	.197	-.002	.580	.220	.159	.041	-.137	.143
Process Management and Operation Management	.172	.391	.048	.043	.521	.291	.214	.185	-.191	-.026
Training and Development: Instructional Delivery	.148	.156	.357	.249	.036	.718	.120	.187	.049	-.085
Training and Development:	.207	.182	.346	.237	.030	.715	.082	.135	.055	-.091

Instructional Design										
HRD Education Policy Studies	.313	.061	.329	.248	.075	.553	.234	.112	.087	.132
Job Evaluation	.443	.225	.095	.321	.081	.456	.235	-.049	.161	.180
History and Philosophy of HRD	.107	.086	.272	.252	.107	.132	.761	.111	.130	.091
HRD Theories	.215	.183	.249	.276	.023	.167	.726	.047	.130	.033
Organization Theory	.276	.213	.232	.277	.062	.174	.666	-.003	.009	.071
Adult Learning Theories	.170	.322	.290	.188	.074	.013	.539	.311	.093	-.114
Psychology	.278	.248	.093	.274	.113	.358	.117	.519	.083	.244
Internship	.284	-.011	.401	.187	.089	.161	.200	.495	.148	.005
Quality Management	.328	.090	.350	.232	.231	.167	.143	.479	.116	.132
Global HRD/ International HRD	.216	.407	.274	.119	.110	.089	.144	.111	.607	.132
Economics for HRD and Human Capital	.218	.299	.221	.182	.267	.095	.279	.078	.562	-.103
Ethics/ Corporate Governance/ CSR	.224	.252	.399	.320	.117	.121	.171	.119	-.118	.450

*Note.* Factor loadings < .4 are suppressed

The results regarding the effectiveness of current HRD education at the graduate level in Thailand were analyzed from the data collected using the third part of the distributed questionnaire. It was shown in table 1 that the three most effective subject areas were 1) business and entrepreneurship/business partnership (mean = 4.02), 2) management of HRD (mean = 3.32), and (3) labor and HR-related law (mean = 3.31). The mean score was categorized into five levels: (1) very effective (mean = 4.21 - 5.00); (2) effective (mean = 3.41-4.20); (3) moderately effective (mean = 2.61 - 3.40); (4) not quite effective (mean = 1.81 - 2.60); and not effective at all (mean = 1.00-1.80). Most of the subject areas were ranked moderately effective, while none of subject areas were ranked as not quite effective or not effective at all. The least effective subject area was marketing and project selling (mean = 2.73).

The post-hoc analysis which was the t-test analysis indicated that there was a difference between the needs and effectiveness of HRD subjects in preparing graduates for the labour market at the 0.001 significance level. It can be asserted then that the effectiveness of HRD education still did not meet the needs of stakeholders.

## Discussion

The results of this study reflected scope of HRD including the processes, expectations, and outcomes regarding individuals, teams, organizations, the community, or humanity. Also, the results affirmed the learning focus and the performance focus of HRD. The results could be considered aligning with the existing literatures about definitions of HRD proposed McLean and McLean's (2001), Watkins and Marsick's (1997 as

cited in McGuire, 2010), and Swanson's (1995).

According to the results presented earlier, distance learning and strategic HRD were not found, even they were presented in many literatures. That might have occurred due to the title of subject called human resource development tools that already included distance learning. Moreover, the title of strategic HRD was already the integration of 60 subjects in HRD in order to serve organization strategy. The integration also included business acumen, operation management, the human resource development technique, and soft skills development. Furthermore, the need for computer for applications for HRD was not clearly stated. It could be implied that this subject was a part of the human resource analytics and information system. Instructional technology was not found either. The explanation could be that this study revealed the area of training and development-instructional delivery and instructional design as related to instructional technology. The principles of business, industry and management were found in many subjects due to the separation of business into seven categories, namely; business and entrepreneurship/business partnership; marketing and project selling; process management and operation management; risk management; international business management; financial management; and accounting for management.

The results of this study and Kuchinke's (2002) suggestion, presented earlier, were in the same direction. This study seems to cover more details however of the subject areas. The findings also indicate that the evolution of HRD education developed into multi-disciplinary study.

The results covered both expectation from the academia and practitioners. According to the

HR Occupational Standard Model (Thailand Human Resources Certification Institute, 2016), almost every aspect of HR professional requirements were presented in the results, except 1) HR concept and strategy, which suggest that strategic HRD already covers the HR concept and strategy; 2) workforce planning, which is generally found in the human resource management field rather than HRD; and 3) developing self and people, which suggests that this competency is a part of many subject areas, such as analytic and systematic thinking, adult learning theories, training and development-instructional delivery and training and development-instructional design in HRD education. It could be concluded that the results of this study could respond to the needs of the practitioners at a high extend.

### Implication for Practice

First, as this research investigated the needs of HRD education at the graduate level in Thailand, the expected implications would be the design, improvement, and evaluation of HRD programs according to the needs of various stakeholders. Second, this study illustrated the exploratory factor analysis results that put 60 subject areas into 10 groups. HRD program directors or management could use this information in categorizing the subjects in their program in order to provide the necessary knowledge and skills that would serve the needs of the labour market. Finally, the findings of this study and HR professional standards have different focuses. Therefore, some of the competencies mentioned in the HR professional standards were not obviously stated in the findings. However, those competencies were found in some subjects according to this study. HRD program management could consider designing courses and

communicate the programs' focus and expected outcomes to people that are interested in the program, students, employers, and other stakeholders in order to provide common understanding about the program and related competencies required for HR professionals.

### Suggestions for Future Research

First, according to the analysis and discussion regarding the needs for HRD education in Thailand, stakeholders can be categorized into two major groups according to their needs: (1) direct stakeholders including lecturers, students, and alumni; (2) indirect stakeholders including employers, people that are interested in HRD programs, HR practitioners, and program monitoring, controlling, or evaluating officers (e.g. program director and quality assurance officer). In the future, researchers can investigate these needs more deeply, including their roles, needs, and expectations regarding HRD programs. Second, future research can be conducted at the undergraduate level in order to determine these needs and to make suggestions for the related programs. Moreover, comparative study can be conducted between the undergraduate and graduate level in order to integrate and support learning at each level in order to contributively develop the quality of graduates. Finally, research can be done in each country, especially in ASEAN countries, in order to compare stakeholders' needs in HRD programs as this could help with understanding needs at the international level. Furthermore, comparative study between types of organizations (e.g. public, private, or multinational level) could provide greater understanding of the needs of each organization, and HRD programs then could serve the needs of the market more accurately. ▲

## References

- Akaraborworn, C. T. (2011). HR trends in Thailand 2011. *Human Resource and Organization Development Journal*, 3 (1), 5-22.
- Akaraborworn, C. T. (2014). *Global HR trends 2014-2015*. Retrieved from [http://www.manpowerthailand.com/uploads/news/filepd\\_1ebf629c6e4e261c5345c8114cadb515.pdf](http://www.manpowerthailand.com/uploads/news/filepd_1ebf629c6e4e261c5345c8114cadb515.pdf)
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2006). *Business Research Methods*. New York, NY : McGraw Hill.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2005). Mixed method research : Developments, debates, and dilemmas. In R. A. Swanson & E. F. Holton III (Eds.), *Research in organizations : Foundations and methods of inquiry* (pp. 315-326). San Francisco, CA : Berrett-Koehler.
- Garavan, T. M. (1997). Training, development, education and learning : Different or the same? *Journal of European Industrial Training*, 21 (2), 39-50.
- Glesne, C. (2011). *Becoming Qualitative Researchers* (4<sup>th</sup> ed.). Boston, MA : Pearson.
- Green, D. (1994). What is quality in higher education Concept, practice and policies. In Green, D. (Ed.), *What is quality in higher education?* (pp.3-19). PA : Taylor and Francis.
- Greene, J. C., Caracelli, V. J., & Graham, W. F. (1989). Toward a conceptual framework for mixed-method evaluation designs. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 11(3), 255-274. doi:10.3102/01623737011003255
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis* (5<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall.
- Hite, L. M., & McDonald, K. S. (2010). Perspectives on HRD and diversity education. *Advances in Developing Human Resources*, 12 (3), 283-294. doi : 10.1177/1523422310374974
- Kormanik, M. B., & Rajan, H. C. (2010). Implications for diversity in the HRD curriculum drawn from current organizational practices on addressing workforce diversity in management training. *Advances in Developing Human Resources*, 12 (3), 367-384. doi : 10.1177/1523422310375033
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Kuchinke, P. K. (2001). HRD university education : an international research agenda. *Human Resource Development International*, 4 (2), 253-261. doi : 10.1080/13678860010006121
- Kuchinke, P. K. (2002). Institutional and curricular characteristics of leading graduate HRD programs in the United States. *Human Resource Development Quarterly*, 13 (2), 127-144. doi : 10.1002/hrdq.1019
- McDonald, K. S., & Hite, L. M. (2010). Diversity in the HRD curriculum : Concluding thoughts and next steps. *Advances in Developing Human Resources*, 12(3), 385-391. doi: 10.1177/1523422310375032

- McGuire, D. (2010). *Foundations of human resource development*. Retrieved from [http://www.sagepub.com/upm-data/36589\\_01\\_McGuire\\_CH\\_01.pdf](http://www.sagepub.com/upm-data/36589_01_McGuire_CH_01.pdf).
- McLean, G. N., & Akaraborworn, C. (2014). *HRD education in developing countries*. In D. Cho, K. Ryu, and M. Akdere (Eds.), *Proceedings of the 13<sup>th</sup> International Conference of the Asia Chapter of Academy of Human Resource Development*. Seoul, Korea : Academy of Human Resource Development.
- McLean, G. N., & McLean, L. D. (2001). If we can't define HRD in one country, how can we define it in an international context? *Human Resource Development International*, 4 (3), 313-326.
- Na Chiangmai, C. (October, 1998). *Current outlook and trends of HRD in Thailand*. Paper Presented at the International HRD. University of Minnesota, St. Paul, MN.
- Nadler, C., & Nadler, Z. (1992), *Every Manager's Guide to Human Resource Development*. San Francisco, CA : Jossey-Bass,
- Office of the National Economic and Social Development Board. (2008). *The 8<sup>th</sup> National Economic and Social Development Plan*. Retrieved from <http://www.nesdb.go.th/Default.aspx?tabid=90>.
- School of Human Resource Development National Institute of Development Administration. (2013). *Master of Science Program in Human Resource and Organization Development (Version B.E. 2556)*. Retrieved from [http://www.hrd.nida.ac.th/hrodnida/rtefile/rte\\_690.pdf](http://www.hrd.nida.ac.th/hrodnida/rtefile/rte_690.pdf).
- Society for Human Resource Management. (2015). *Evolution of work and the worker : Five key trends from SHRM's special expertise panels*. Retrieved from <https://www.shrm.org/about/foundation/products/Documents/2015%20Evol%20of%20Work-Panel%20Report-FINAL.pdf>.
- Sritanyarat, D., & Russ-Eft, D. (2016). Empirical evaluation indicators in Thai higher education: Theory-based multidimensional learners' assessment, *International Journal of Instruction*, 9 (2), 3-18. doi : 10.12973/iji.2016.921a
- Swanson, R. A. (1995). Performance is the key. *Human Resource Development Quarterly*, 6 (2), 207-213.
- Tam, M. (2001). Measuring quality and performance in higher education. *Quality in Higher Education*, 7 (1), 47-54, doi : 10.1080/13538320120045076.
- Thailand Human Resources Certification Institute. (2016). *HR Occupational Standard Model*. Retrieved from <http://www.pmat.or.th/hrci/index.php>

## บทความวิชาการ |

# การบริหารทุนมนุษย์กับทรัพยากรมนุษย์ : แนวคิดที่เหมาะสมต่อการนำมาใช้ในองค์กรไทย

ดร.ชินวัตร เชื้อสระคู<sup>1</sup>

วิชัย เปรมมณีสกุล

ธรา สิงห์คะสะ

คณะบริหารธุรกิจและการบัญชี มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด

วันที่ได้รับต้นฉบับบทความ : 4 เมษายน 2561

วันที่แก้ไขปรับปรุงบทความ : 27 พฤศจิกายน 2561

วันที่ตอบรับตีพิมพ์บทความ : 29 พฤศจิกายน 2561

## บทคัดย่อ

บทความนี้มีลักษณะความเป็นปรัชญา เศรษฐศาสตร์ประยุกต์ แนวคิดวัตถุนิยมและทุนนิยม มีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอทัศนะและแยกแยะระหว่างแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เปรียบเทียบกับแนวคิดการบริหารทุนมนุษย์ซึ่งมีความลุ่มลึกกว้างขวาง และเป็นเครื่องมือด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์มากยิ่งขึ้น และเพื่อมุ่งหาคำตอบรวมทั้งประเมินทางเลือกจากองค์ความรู้ที่เป็นแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) และแนวปฏิบัติที่สอดคล้องกับวัฒนธรรม (Best Fit) ว่าแนวทางใดมีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติในบริบทขององค์กรทั่วไปซึ่งรวมทั้งองค์การภาครัฐและภาคเอกชน ผู้เขียนได้แบ่งโครงสร้างบทความออกเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนแรก เป็นการเสนอแนวคิดและเปรียบเทียบให้เห็นพัฒนาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์เช่นปัจจุบันไปเป็นการบริหารทุนมนุษย์ ส่วนที่สอง การตีความในมิติของความเหมาะสมเมื่อนำมาใช้ในองค์กรของไทย โดยใช้องค์ความรู้ 2 ลักษณะ ได้แก่ 1) การวิเคราะห์แนวปรัชญา ได้แก่ ภาววิทยา ตรรกศาสตร์ จริยศาสตร์ คุณวิทยา ญาณวิทยา และวิธีวิทยา 2) ศึกษาโดยเน้นแนวคิดของ Burrell และ Morgan (1979) แล้วจึงบูรณาการทั้ง 2 ลักษณะมาเปรียบเทียบและต่อการประยุกต์ใช้ในบริบทขององค์กรไทย

ในการศึกษาใช้เครื่องมือการศึกษาข้อมูลจากเอกสาร อันได้แก่ แนวคิดและทฤษฎีต่างๆ รวมถึงข้อมูลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งวิเคราะห์ เปรียบเทียบ และแยกแยะไปพร้อมกันนั้น พบว่า หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับแนวคิดการบริหารทุนมนุษย์ไม่สามารถตีความชี้เฉพาะแบบองค์รวม (Generalization) ได้ แต่ข้อพิจารณาสำคัญอยู่ที่ผลลัพธ์มากกว่าวิธีการ (การเลือกเครื่องมือหรือนำแนวคิดไปใช้ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือทุนมนุษย์) โดยวัดจากความสามารถในการบริหารขององค์กรว่ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่ อย่างไรก็ตาม ในทัศนะของผู้เขียนซึ่งใช้การมององค์การในลักษณะเปรียบเทียบ

<sup>1</sup>Corresponding Author E-mail : chinawat.c@reru.ac.th



(Metaphor) โดยที่องค์การเอกชนมีความเป็นพลวัตสูง เปลี่ยนแปลงและพลิกบทบาทได้เร็ว (Transformation) การนำแนวคิดทุนมนุษย์มาปฏิบัติน่าจะส่งผลลัพธ์ที่ต้องการ ในขณะที่องค์การรัฐซึ่งเน้นเรื่องโครงสร้างและการควบคุม (Morgan, 1986) ยังมีข้อจำกัดด้านการขับเคลื่อนทั่วทั้งองค์กรและรูปแบบการบริหารที่ใช้เอกสารหรือความเป็นธุรการ (Transaction) อยู่ การปฏิบัติตามแนวคิดทรัพยากรมนุษย์ยังคงสามารถจัดการและพัฒนาให้บุคลากรมีสมรรถนะได้เช่นเดียวกัน เพียงแต่ปรับให้เป็นการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic HR Management) ดังนั้น ทางเลือกในการจัดการคนในองค์กรอาจพิจารณา “การบูรณาการของทั้งสองกระบวนการ” ได้แก่ การประสานและการพึ่งพาทันกันของความเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์และความสามารถเชิงกลยุทธ์ทุนมนุษย์ ซึ่งการนำแนวคิดทั้งคู่มาปรับใช้สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Chueasraku (2018) ซึ่งพบว่า ช่วยส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานในองค์กรโดยสามารถทำนายประสิทธิภาพในการจัดการบุคลากร (People Management Effectiveness) ได้ถึงร้อยละ 54.9

คำสำคัญ : ทุนมนุษย์, ทรัพยากรมนุษย์, องค์กรไทย

# Human Capital VS. Human Resources Management :

## The Applicable Approach for Thai Organizations

Chinnawat Chueasraku, (Ph.D.)

Vichai Premmanisakul

Tara Singkasa

Business Administration and Accountancy, Roi et Rajabhat University

Received : April 4, 2018

Revised : November 27, 2018

Accepted : November 29, 2018

### Abstract

This article studies the application among Human Capital Management and Human Resources approach in Thai organizations based on the concepts of applied economics, materialism and capitalism. There are two objectives of the study. Firstly; to exhibit the knowledge collecting from Human Resources and Human Capital theorists and practitioners. Secondly, to investigate and assess whether the application of best practices vs. best fit is preferable and lead to the desire outcome of Thai's organizations (both of public and private units). It is divided into two main parts. The first part will describe and discuss the both concept and their dissimilarity. The second part discusses the application of this approach in terms of appropriateness when adopting in Thai organizations' context. This is done by employing 2 key analytical approaches: 1) Philosophical-based analyses, i.e., ontology, epistemology, logic, ethics, axiology and methodology; 2) Concentrating and adopting Burrell and Morgan (1979) ideologies.

The data collection is principally based on the secondary data by reviewing the relevant literature including concepts, principles, theories as well as analysis and interpretation of method-comparison study. This paper compares and distinguish, which approach is the most desirable between human capital and human resources management. Because these two people management approaches are not inherently 'good' or 'bad.' They are just different and interchangeable. But in the end, achievement of likable firm performance is primarily focused. The writer's perspective cannot generalize that any of these two concepts is compatible with all types of organization. Thai's private firm, a dynamic and transformational mode may suitably fit with the application of human capital approach, while the transactional style of government unit that is implied as organization as machines (Morgan, 1986) hold a limitation and challenging from the heavy and bureaucratic system. The latter organization still deploy the human resources concept but should enhance this approach strategically.

As a conformist, to just follow through without strict consideration may lead to the opposite outcomes. As both of these people management approaches are mutually corroboration and interdependence; therefore, the optional preferred application over the firms could be 'mixed approach' that sustains the professionalism of human resources, while ensuring the strategic human capital management. Conform to the study of Chueasraku (2018) that found the collaboration among two approaches have led and significant effects on the people management effectiveness with the power of prediction as 54.9%.

**Keywords :** Human Capital, Human Resources, Thai Organizations

## บทนำ

แนวคิดเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) สะท้อนถึงกรอบของค่านิยมและการปฏิบัติในแต่ละยุค ซึ่งทำให้เห็นแนวทางการศึกษาความเป็นมาของความรู้ว่าเป็นระบบในช่วงเวลาที่แตกต่างกัน โดยเริ่มต้นตั้งแต่ การบริหารแรงงาน (Labour Administration) - การบริหารบุคคล (Personnel Administration) - การจัดการงานบุคคล (Personnel Management) - การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management) - การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resources Management) และการจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management) (Fajana, 2002, cited in Ogunyomi, Shadare and Chidi, 2011, pp.20)

เช่นเดียวกับการบริหารจัดการหรือ Management (Wiruchnipawan, 2007, pp.127) ที่มีความเกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ เพราะในแต่ละยุคสมัย คน (Man) เป็นกำลังคนผู้กำหนดการบริหารจัดการที่สำคัญที่สุดในการควบคุมดูแลทรัพยากรอื่น ไม่ว่าจะเป็น เงิน (Money) วัสดุ (Material) และการจัดการ (Management) ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย ดังนั้น องค์กรทั้งหลายจึงต้องมีฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Department) แทบทั้งสิ้น อย่างไรก็ตาม แนวโน้มและทิศทางในอนาคตของ “ทรัพยากรมนุษย์” ได้ถูกกล่าวถึงโดยมีการเปรียบเทียบตามหลักเศรษฐศาสตร์ซึ่งเปลี่ยนแนวคิดจากการถือว่าคนเป็นค่าใช้จ่าย (Cost) เปลี่ยนเป็นสินทรัพย์ (Asset) แทน อธิบายให้เห็นภาพคือ ทรัพยากรที่ไม่ใช่มนุษย์ (Non-human Resources) เมื่อเวลาผ่านไปก็จะมีค่าเสื่อม ในขณะที่คนเป็นปัจจัยนำเข้า (Input) ทางการบริหารตัวเดียวที่เพิ่มมูลค่าได้จากการสังสมประสบการณ์ ความชำนาญ และทักษะการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น หรือที่ Schultz (1961) เปรียบเทียบให้เห็นว่า ความสามารถอันมีมาแต่กำเนิด (Innate) รวมถึงทักษะและความรู้ที่สังสมมา (Acquired) จะทำให้เกิดคุณลักษณะที่สร้างคุณค่า และหากต้องการให้

ความสามารถของมนุษย์มีมากขึ้น สามารถ “ลงทุน” ในหลายวิธี เช่น การศึกษา การฝึกอบรม และการช่วยรักษาสุขภาพ เป็นต้น ซึ่งผลผลิตจากการลงทุนดังกล่าวจะทำให้ผู้ลงทุนสร้างผลตอบแทนเพิ่มขึ้น เช่นเดียวกันกับที่ Sujata และ Vijay (2015, pp.45) ได้ยกตัวอย่างดัชนีชี้วัดด้านการเงินสำหรับองค์กรขนาดใหญ่ที่เกิดจาก Human Assets ซึ่งช่วยสร้างคุณค่าในแง่มูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐกิจ (Economic Value Addition) โดยจะสร้างผลกำไรและความมั่งคั่งให้กับองค์กร ซึ่งผลลัพธ์จะสะท้อนไปยังความเจริญก้าวหน้าทางสังคมและเศรษฐกิจและสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage) หลักการทุนมนุษย์จึงถูกรับรู้ว่าเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่ประยุกต์ใช้เพื่อสร้างความเหมาะสมด้านแรงงาน (Strategic Workforce Optimization) (Paychex, 2016, pp.1) ซึ่งแตกต่างจากแนวคิด “ทรัพยากรมนุษย์” แบบเก่า ที่มองคนในองค์กรมีความสำคัญเท่ากันและจะเติบโตตามสายงานความเชี่ยวชาญเชิงลึกและสูงขึ้นไป ในขณะที่ทุนมนุษย์มุ่งเฉพาะไปยัง “คนเก่ง (Talent)” (Mayo, 2012, pp.9) และคนไม่จำเป็นต้องก้าวเพื่อเป็นผู้นำในสมรรถนะนั้นๆ เพราะคนเลือกที่จะโตตามเส้นทางเลือกของตนตามสถานการณ์ (Contingent Workers) เช่น ต้องการความยืดหยุ่น ไม่ต้องการสัญญาและการบังคับ มุมมองของแรงงาน (มีฝีมือ) จึงแตกต่างออกไป และความท้าทายขององค์กรในการจัดการ รักษาไว้ และสร้างประโยชน์ให้ได้มากที่สุด เพราะเป็นผู้ที่ความเป็นทุนมนุษย์อันประกอบด้วยคุณลักษณะพิเศษ 4 ประการ (Barney, 1991, pp.99) คือ มีคุณค่า หายาก เลียนแบบได้ยาก และไม่สามารถทดแทนกันได้ ซึ่งทำให้องค์กรที่มีบุคลากรพิเศษเหล่านั้นแตกต่างไปจากคู่แข่งอย่างมาก (Chuchinprakorn, 2003, pp.32)

## แนวคิด

คำว่าทุนมนุษย์เริ่มต้นใช้โดย Schultz (Baron & Armstrong, 2007, pp.6) นักเศรษฐศาสตร์ชาวสหรัฐอเมริกา ที่ต้องการพิสูจน์และประเมินผลตอบแทนการลงทุนระหว่าง

ทุนทางกายภาพ (Tangible Capital) เช่น การเงิน สินทรัพย์ต่าง ๆ และทุนที่มองไม่เห็น (Intangible Capital) อันได้แก่ ความรู้ ปัญญา หรือทุนมนุษย์ ซึ่งหากใช้เงินลงทุนไปกับ 2 สิ่งดังกล่าวพบว่า “มนุษย์” เมื่อได้ลงทุนด้วยการศึกษาและการฝึกอบรมจะให้ผลตอบแทนกับองค์กรได้สูงกว่า เพราะความรู้ ทักษะ และความสามารถของแต่ละบุคคลที่ถูกพัฒนา จะอยู่กับพวกเขาไปตลอดทั้งชีวิต ยิ่งไปกว่านั้น คุณลักษณะที่พึงประสงค์นั้นอาจหมายถึงความรวมถึง ข้อมูล ความคิด และสุขภาพของบุคลากร (Becker, 2002, pp.1) ตลอดจนประสิทธิภาพของทั้งพนักงานและผู้บริหารในบริษัทและองค์กรนั้น ๆ (Gratton and Ghoshal, 2003, pp.2)

อย่างไรก็ตาม หากพิจารณาเปรียบเทียบระหว่าง “ทรัพยากรมนุษย์” และ “ทุนมนุษย์” พบว่ายังมีมุมมองที่แตกต่างกันอีกหลายด้าน (Kong, 2010) *ประการแรก* “ทรัพยากรมนุษย์” เป็นการแสดงถึงการจัดการ “หน้าที่” แต่ละด้านให้ถูกต้องและแยกจากกัน ในขณะที่ “ทุนมนุษย์” ไม่เพียงแต่ “ผลงาน” หน้าที่ภายในองค์กรแต่ละด้านเท่านั้นยังรวมถึงการทำงาน “ใกล้ชิด” กับฝ่ายบริหารอีกด้วย ในมุมมองแรกจึงอาจกล่าวได้ว่าทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้อยู่ในบทบาทของ “การตัดสินใจ” และ “เคียงคู่” กับทิศทางและเป้าหมายขององค์กรเลย *ประการที่สอง* “ทุนมนุษย์” มีขอบเขตที่กว้างขวางกว่าทรัพยากรมนุษย์ โดยหากพิจารณาจากแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทางด้านทรัพยากรมนุษย์ จะพบว่ามุ่งความสำคัญไปที่ระดับพื้นฐานของแต่ละบุคคลในองค์กร เช่น ความรู้ที่จำเป็นในงาน (Job - related Knowledge) ในขณะที่มุมมองของทุนมนุษย์ จะหมายรวมถึง การนำเอาแนวคิดเรื่องงานในระดับบุคคลมาใช้แบ่งปันทั่วถึงทั้ง “กลุ่ม” และ “สถาบัน” ในองค์กร (Wright et al., 2011) และยิ่งสอดคล้องกับนักวิชาการด้านเศรษฐศาสตร์ทุนมนุษย์ของไทย Hongladarom (2012) ที่ว่า ทุนมนุษย์มีคุณค่า บูรณาการและสื่อความกว้างและลึกกว่าทรัพยากรมนุษย์ที่ส่วนใหญ่ถูกมองเพียงมิติระดับจุลภาค (Micro) ได้แก่ ระบบที่หน่วยงานนำมาใช้กับบุคลากร เช่น การฝึกอบรมในองค์กร ในขณะที่ทุนมนุษย์ยังครอบคลุมถึง

แม้มุมมองในระดับมหภาค (Macro) ได้แก่ ครอบคลุม โรงเรียน และนโยบายของรัฐ เป็นต้น ซึ่งสะท้อนถึงบทบาทความสำคัญในเชิงเศรษฐศาสตร์ซึ่งทุนมนุษย์จะช่วยขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ (Schultz, 1961, pp.7) ได้มากกว่า หากแต่ละส่วนหรือภาคได้ช่วยกันสร้าง หล่อหลอม และพัฒนาการเรียนรู้แบบต่างๆ ให้เกิดขึ้น สังคมก็จะมีระดับความเป็นทุนมนุษย์มากยิ่งขึ้น (Wongthongdee, 2014) *ประการที่สาม* มุมมองเกี่ยวกับ “เครื่องมือ (Methodology)” ที่ใช้ ทุนมนุษย์จะใช้เครื่องมือ (Becker and Huselid, 2006, pp.899) เพื่อวัดประสิทธิภาพของแรงงานในองค์กร เช่น ต้นทุนต่อแรงงาน สัดส่วนของรายได้ต่อหัว เป็นต้น ในขณะที่ทรัพยากรมนุษย์จะกล่าวถึงมุมมองดั้งเดิมในเรื่องของการ “ประเมินผลการปฏิบัติงาน” เพื่อดูประสิทธิภาพและประสิทธิผลของฝ่ายและองค์กร ซึ่งเป็นการยากที่จะหา “คุณค่า” ที่เกิดขึ้นว่า “คน” หรือ “ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์” ได้ก่อให้เกิดผลผลิตและความสามารถกับองค์กรได้อย่างไร ยิ่งไปกว่านั้น เงื่อนไขหรือข้อกำหนดดังกล่าวจะมีความคลุมเครือในเชิงคุณภาพ (Qualitative) และอัตวิสัย (Subjective) ในทางกลับกัน Kearns (2005) (cited in Baron and Armstrong, 2007, pp.62) ให้เหตุผลว่าทุนมนุษย์สามารถอธิบาย “ผลลัพธ์” ในเชิงปริมาณ (Quantitative) และเป็นวัตถุวิสัย (Objective) จากข้อมูลที่แสดงถึงกิจกรรมและการปฏิบัติงานได้ เช่น ดัชนีผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment : ROI) ช่วยประเมินว่าพนักงานที่มีคุณภาพสามารถให้ผลลัพธ์กับองค์กรจากอดีตมาจนถึงปัจจุบันและอนาคตจากการลงทุนในพวกเขาได้อย่างไร (Fitz-Enz, 2010) *ประการที่สี่* พิจารณาได้ความว่า ทุนมนุษย์มีมุมมองเชิงกลยุทธ์ (Strategic Approach) (Meyer, 2012; Richard & Johnson, 2011; Higgins, 2008; Huselid et. al, 1997, pp.173.) เพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันจากคู่แข่ง ในขณะที่ทรัพยากรมนุษย์ยังมีข้อจำกัด (Specific) กล่าวคือไม่มีความแตกต่าง (Differentiation) (ที่ทุกองค์กรต้องมีฝ่ายที่ดูแลด้านนี้) ซึ่งอาจไม่นำมาสู่การสร้างคุณค่า (Value) ขององค์กรและลูกค้าหรือผู้รับบริการได้ *ประการสุดท้าย* ทรัพยากรมนุษย์

เป็นแนวคิดที่เน้นด้านการจัดการ (Management) เป็นหลัก ในระบบงานทาง HR (HR Practices) เช่น การจัดการ ผลการปฏิบัติงาน การจัดการเงินเดือน เป็นต้น ซึ่งสะท้อนถึง หน้าที่ของการควบคุมให้เป็นระเบียบเรียบร้อย ในขณะที่ ทุนมนุษย์เน้นการพัฒนา (Development) ที่จะช่วยต่อยอด ในทางเศรษฐกิจและผลตอบแทน (Becker, 1993, pp.15) ดังเช่น แนวคิดของ Chira's way (Hongladarom, 2017) ที่เน้น การเรียนรู้ในหลายรูปแบบเพื่อส่งเสริมและพัฒนาความเป็น ทุนมนุษย์ ได้แก่ การสร้างวิถีที่ดี การสร้างบรรยากาศที่ดี การสร้างโอกาสที่ดีและการสร้างให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ ซึ่งไม่ใช่เฉพาะทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) เท่านั้น ที่ผู้เกี่ยวข้องต้องสนับสนุนแต่ควรส่งเสริมทุนทางจริยธรรม (Ethical Capital) ซึ่งได้แก่ การปลูกฝังศีลธรรม จริยธรรม ในตัวมนุษย์ด้วยเช่นกัน จะเห็นได้ว่าความสำเร็จของทุนมนุษย์ เกิดจาก "การพัฒนา" ซึ่งจะทำให้เกิดคุณค่าอย่างสมบูรณ์ รอบด้าน

เมื่อพิจารณาจาก "ความแตกต่าง" ระหว่างการ บริหารทรัพยากรมนุษย์และการบริหารทุนมนุษย์ จะพบว่า พัฒนาการทางแนวคิดที่เปลี่ยนไปมีความเป็น "รูปธรรม" มากขึ้น กล่าวคือ สามารถวัดผลได้ในทางสถิติโดยปราศจาก ความลำเอียง เช่น ผลตอบแทนจากการลงทุนในการพัฒนา ทุนมนุษย์ (ROI on Human Capital Development) ใช้วิธีการ คำนวณโดยเทียบสัดส่วนระหว่างผลประโยชน์สุทธิที่ได้รับกับ ค่าใช้จ่ายรวมในการลงทุน ในขณะที่การวัดของทรัพยากร มนุษย์ เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพียงแค่บอกถึง จุดเด่นและจุดที่ต้องปรับปรุงแก้ไขมากกว่าจะนำสถิติ เชิงประจักษ์มาคุยกับพนักงาน เป็นต้น

จากวัตถุประสงค์ของการศึกษาเพื่อต้องการหาคำตอบ ว่า แนวคิดใดมีความเหมาะสมในการนำมาใช้ในองค์กรไทย มากกว่ากัน และการทำตาม (Conform) แนวปฏิบัติที่เป็น เลิศ (Best Practice) เช่น Human Capital Approach ควร พิจารณานำมาใช้ในการบริหารมากกว่าแนวปฏิบัติที่มีความ สอดคล้องกับวัฒนธรรม (Best Fit) หรือไม่นั้น การหาคำตอบ

ในความรู้ดังกล่าว ผู้เขียนได้เลือกแนวทาง 2 วิธีคือ การหา คำตอบจากหลักปรัชญา (Philosophy) และแนวคิดของ Burrell และ Morgan (1979) หลักปรัชญาถูกนำมาพิจารณาเป็น แนวทางในการหาคำตอบเนื่องจาก ปรัชญาเป็นกิจกรรมที่ ใช้อธิบาย "คำถาม" ที่เป็นพื้นฐานทั่วไป อันได้แก่ ความจริง ความคิด ความเป็นมนุษย์ ซึ่งวัตถุประสงค์ของการศึกษาตาม หลักปรัชญาจะเข้าใจถึงแก่น "อุดมคติ" หรือ ความดี ความ ถูกต้องเป็นเครื่องนำทาง ในขณะที่ตัวแบบของ Burrell และ Morgan (1979) ที่เอามาเป็นกรอบเพื่อศึกษาเช่นเดียวกัน นั้น เป็นการตรวจสอบ "จุดยืนหรือตำแหน่ง (Position)" ของ การนำแนวคิดด้านทรัพยากรมนุษย์หรือทุนมนุษย์ไปใช้ ซึ่ง ตัวแบบของ Burrell และ Morgan เป็นที่นิยมในการศึกษา ธรรมชาติของสังคมศาสตร์หรือปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น ในสังคมซึ่งมีมิติในการตัดสินใจที่น่าสนใจในหลายเกณฑ์หรือ มุมมอง เช่น คำตอบจากจิตสำนึกของมนุษย์ (Subjective) หรือความจริงในวัตถุนั้นๆ (Objective) การมองสังคมวิทยา ว่าควรเปลี่ยนแปลงแบบถอนรากถอนโคน (Radical Change) หรือค่อยเป็นค่อยไป (Regulation) โดยผู้เขียนได้วิเคราะห์ สังเคราะห์และอภิปรายเพื่อหาคำตอบของการนำแนวคิดด้าน ทุนมนุษย์มาใช้ในองค์กรไทยดังนี้

## การอภิปรายการนำแนวคิดการบริหารทุนมนุษย์ มาใช้ในองค์กรไทยโดยหลักปรัชญา

ภววิทยาประยุกต์ (Applied Ontology) ความจริง เกี่ยวกับเรื่องนี้ ผลการศึกษาเชิงประจักษ์ต่างๆ จากบทความ ต่างๆ พบว่า ทุนมนุษย์มีผลสำคัญและจำเป็นสูงสุดต่อผล การปฏิบัติงานขององค์กร (Firm Performance) ที่เพิ่มขึ้น (Wright & McMahan, 2011, pp.96, Caspi & Toibin, 2011, pp.13) ในขณะที่ผลการศึกษาอีกหนึ่งเรื่องก่อนหน้านักกลับ แสดงให้เห็นว่า ทั้งทรัพยากรมนุษย์เชิงเทคนิค (Technical HR) และกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (Strategic HR หรือ Human Capital) มีประสิทธิภาพในการร่วมกันเป็นตัวกำหนด (Determinant) ผลการปฏิบัติงานขององค์กร (Huselid et al., 1997)

การวิเคราะห์องค์ความรู้แนวญาณวิทยา (Epistemology) โดยใช้คุณค่าแห่งหลักโยนิสมนสิการอันเป็นวิธีการแสวงหาคำตอบที่ถูกต้อง สมเหตุสมผลว่าเป็นจริงและเหมาะสมหรือไม่กับบริบทของเมืองไทย ในการนำแนวคิดทุนมนุษย์มาใช้ในยุคปัจจุบัน หากเปรียบเทียบกับกลุ่มตัวอย่าง สังคมและวัฒนธรรมของประเทศที่อ้างว่าเจริญแล้วเหล่านั้น เราศึกษาโดยอาศัยองค์ความรู้ทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีพบว่า มีสมรรถนะหลัก (Core Capability) ที่รองรับความเป็นทุนมนุษย์ (Leonard (1998), cited in Boxall & Purcell (2008), pp.95) ไม่ว่าจะเป็น ความรู้และทักษะของพนักงาน (Employee Knowledge and Skill) ระบบทางเทคนิคกายภาพ (Physical Technical Systems) ระบบด้านการบริหารจัดการ (Managerial Systems) ตลอดจนคุณค่าและค่านิยม (Values and Norms) จึงต้องตรวจสอบหรือค้นหาให้พบความแท้จริงแห่งองค์ความรู้ เพื่อประเมินตัดสินว่า องค์ความรู้ ความคิดทัศนคติ และคตินิยมของไทยนั้นตรงกับความจริง ความถูกต้อง เหตุผล และคุณประโยชน์หรือไม่ เพียงไร โดยการศึกษา ค้นคว้า วิจัย และใช้กระบวนการในการหาคำตอบ เช่น การทดสอบทางสถิติ การสัมภาษณ์ เป็นต้น หรือเป็นการหาเหตุผลเชิงประจักษ์และอนุมานโดยใช้หลักตรรกศาสตร์ โดยหากเปรียบเทียบองค์ประกอบสมรรถนะหลักนี้กับประเทศไทยเพื่อใช้อธิบายความเป็น “ทุนมนุษย์” จะพบว่ามีหลายประเด็นที่ควรค่าแก่การใส่ใจ ซึ่งสรุปความได้ดังนี้

### 1. ความรู้และทักษะของพนักงาน (Employee Knowledge and Skill)

Chongphaisal (2011) ได้ศึกษาเกี่ยวกับทักษะทัศนคติของพนักงานไทยและสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competencies) ผ่านมุมมองของนายจ้างชาวต่างชาติในประเทศไทย พบว่า กลุ่มตัวอย่าง 65% มีความเห็นว่าความเป็น “ทุนมนุษย์” โดยวัดจาก 3 องค์ประกอบในการศึกษาข้างต้น (ควรระบุให้ชัดเจนว่า องค์ประกอบนี้คืออะไร และการศึกษาข้างต้นหมายถึงการศึกษาของใคร?) ในประเทศตนมีประสิทธิภาพสูงกว่าพนักงาน

คนไทย ปัญหาอีกด้านหนึ่งคือ เรื่องทักษะทางภาษาอังกฤษ และประการสุดท้ายเป็นเรื่องไม่ง่ายที่จะคัดเลือกพนักงานไทยสักคนก้าวขึ้นมาเป็นหัวหน้างานเนื่องจากขาดทักษะการจัดการ (Managerial Skill)

### 2. ระบบทางเทคนิคกายภาพ (Physical Technical Systems)

สถาบันพัฒนานักบริหาร (The Institute for Management Development, 2009) ได้ศึกษาเปรียบเทียบประเทศที่ดำรงสถานภาพความได้เปรียบเชิงการแข่งขันในภูมิภาค โดยดัชนีตัวหนึ่ง ได้แก่ ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ผลการศึกษาพบว่า ประเทศไทยถูกจัดอันดับให้มีความอ่อนแอที่สุดทางด้านความทันสมัยและประสิทธิภาพทางเครือข่ายดังกล่าว ในขณะที่ประเทศเล็กๆ อย่างสิงคโปร์หรือไต้หวันแลนด์ถูกประเมินด้านบวกและได้รับการเชื่อมั่นสูงกว่าด้านการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในประเทศ จะเห็นได้ว่า แม้แต่ความทันสมัยของระบบอินเทอร์เน็ตของประเทศไทยในระดับมหภาคยังมีความล้าหลังและเสียเปรียบอยู่ (การเข้าถึงข้อมูล ข่าวสารอันเป็นประโยชน์) การสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ (Knowledge - Based Society) อันเป็นปัจจัยที่ทำให้พลเมืองมีความเป็นทุนมนุษย์ก็ย่อมต่ำลงไปเช่นกัน หากมองย้อนมาวิเคราะห์ในระดับองค์กร การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยใช้การจัดการความรู้ ก็ย่อมต้องการโครงสร้างทางเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพและคุณภาพของพนักงานทุกระดับซึ่งสามารถรับรู้ เรียนรู้ นโยบาย ข้อมูล ข่าวสารที่จำเป็นเช่นเดียวกัน

### 3. ระบบด้านการบริหารจัดการ (Managerial Systems)

บทบาทด้านการเป็นผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของหัวหน้าแผนกหมายถึง การเข้ามามีส่วนร่วมและเห็นความสำคัญของ “ทรัพยากรมนุษย์” ในองค์กรเป็นแนวคิดที่ช่วยส่งเสริมและผลักดันให้ความเป็นทุนมนุษย์มีความชัดเจนและมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาของ Purcell และ Kinnie (2007) พบว่า ผู้จัดการฝ่ายอื่นไม่ค่อยให้ความสำคัญ

สำคัญในการเป็นผู้นำ ผู้ผลักดันและเข้าร่วมกิจกรรมที่เกิดขึ้น หรือการศึกษาของ Altarawneh and Aldehayyat (2011); Mitsuhashi, et al. (2000) ต่างพบว่า ผู้บริหารฝ่ายอื่นๆ ให้คุณค่าในระดับที่ต่ำต่อกิจกรรม หน้าที่ และกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับงานฝ่าย HR เช่นเดียวกับกับองค์กรไทยซึ่งแผนก/ฝ่าย HR มักจะไม่ได้ได้รับความร่วมมือจากฝ่ายอื่นๆ เท่าที่ควร ดังนั้น การนำหลักการทุนมนุษย์ไปใช้จึงไม่ใช่เรื่องง่ายที่จะผลักดันให้เกิดขึ้น

#### 4. คุณค่าและคตินิยม (Values and Norms) ในองค์กร

Changrien (1989) ได้ศึกษาผลกระทบเชิงวัฒนธรรมกับการบริหารเปรียบเทียบระหว่างสหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น และไทย พบว่า ประเทศไทยมักใช้การบริหารเลียนแบบความสำเร็จจากประเทศอื่น (Best Practice) โดยเฉพาะประเทศสหรัฐอเมริกา โดยไม่คำนึงถึงความเหมาะสมทางสังคม จริยธรรม ค่านิยม คตินิยม และทัศนคติ คนไทยยึดมั่นในปัจเจกนิยมจึงไม่ใส่ใจที่จะผูกพันตนเองกับสถาบันทางสังคม ขาดความใส่ใจในหลักเกณฑ์หรือกฎเกณฑ์ข้อบังคับทางการบริหาร ขาดความสำนึกในคุณค่าของเวลา การประหยัด ความกล้าหาญทางจริยธรรม และขาดคตินิยมในการทำงานเป็นทีม หากวิเคราะห์ในแง่มุมจากการศึกษาจะพบว่า นอกจากคนเหมาะสม (Person-fitted) ทีมเหมาะสม (Team-fitted) เป็นองค์ประกอบอันนำมาซึ่งความสามารถเชิงการแข่งขันแล้ว ปัจจัยด้านทีมมีความสอดคล้องกับผลการศึกษาของทีมที่ว่าจะนำไปสู่การเพิ่มระดับความเป็นทุนมนุษย์ในองค์กร องค์กรไทยจึงควรเน้นคตินิยมในสามัคคีธรรมให้มีกิจกรรมเพื่อรวมพลังสร้างสรรค์และฝึกปฏิบัติให้ทุกคนได้เข้ามามีส่วนร่วม รับผิดชอบ และทำงานร่วมกันเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ร่วมกันวางแผนเอาไว้เป็นอย่างดี

นอกจากนั้นแล้ว การนำหลักการที่ดีที่สุด (Best Practices) เช่น องค์ความรู้หรือแนวทางการบริหารแบบตะวันตก (Western Based - Management Approach) มาประยุกต์ใช้ เราคาดหวังที่จะได้รับผลลัพธ์ที่พึงประสงค์

แบบเดียวกัน แต่แนวคิดดังกล่าวถึงแม้จะเป็นเรื่องที่ดี แต่ก็มีกระทบในด้านไม่ดีที่ตามมาได้ เช่น ในเรื่องของการจัดซื้อจัดจ้างโดยการจ้างคนหรือบริษัทภายนอกมาดูแลงานบางอย่าง เพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการประหยัดค่าใช้จ่าย ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานในงานที่ไม่ได้ทำผลกำไรและเพื่อมุ่งเน้นงานที่จะสามารถสนองตอบต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างเต็มที่นั้น ในอีกด้านหนึ่งกลับพบว่า พนักงานสัญญาจ้างไม่มีความผูกพันกับองค์กร เช่นเดียวกับที่ลูกจ้างรัฐหรือพนักงานประจำสูญเสียขวัญกำลังใจส่งผลกระทบต่อความจงรักภักดีที่มีกับองค์กรเนื่องจากไม่แน่ใจว่า องค์กรจะมีการปรับลดขนาดและยุบงาน/แผนกให้บริษัทข้างนอกรับช่วงต่อหรือไม่ (Greaver, 1999, pp.4-5) และเนื่องจากบริบททางค่านิยม คตินิยม และวิถีชีวิตของแต่ละประเทศไม่เหมือนกัน การประยุกต์แนวความคิดมาเป็นแบบของตนเองตามหลักการความเหมาะสมที่สุด (Best Fit) จึงน่าจะเป็นคำตอบที่ควรพิจารณามากกว่า

อย่างไรก็ตาม จากเหตุผลข้างต้นที่พิจารณาแล้ว ดูเหมือนแนวคิดทุนมนุษย์ยังไม่เหมาะสมกับการนำมาใช้ในองค์กรของไทยทุกด้านและทุกระดับในปัจจุบัน ก็ไม่สามารถสรุปว่าถูกเสมอไป เมื่อคิดหาเหตุผลและเชื่อมโยงความสัมพันธ์ตามหลักทฤษฎีและตรรกศาสตร์ โดยลัทธิอนุมานนิยม (Methawitayakul, 1997, pp.62) อธิบายว่า มนุษย์สามารถรับรู้อะไรได้แค่ไหน เพียงไร สิ่งต่างๆ แต่ละสิ่งที่เรารับรู้ นั้น เราจึงมั่นใจในแง่ใดบ้างเพราะขอบเขตความรู้ไม่สิ้นสุด และการรับรู้ของมนุษย์ก็ยังมีข้อจำกัด เมื่อเรารู้ว่าทุนมนุษย์เป็นแนวคิดซึ่งเป็นประโยชน์และเป็นเรื่องที่ดี ผู้ศึกษาต้องสังเคราะห์ต่อว่า แนวคิดหรือวิถีปฏิบัติในสังคมหนึ่งมีความเหมาะสมหรือเป็น “คุณค่า” กับอีกสังคมหรือไม่เพียงใด เกิดเป็นความลรอยกันของความรู้เดิมกับความรู้ที่ได้รับมาใหม่ หรือถือเอาทฤษฎีที่ยอมรับกันแล้วมาเป็นมาตรฐานทฤษฎีใหม่ การที่เราจะรู้และเข้าใจความจริงทางทฤษฎี ต้องอาศัยทฤษฎีและตรรกศาสตร์สืบค้นหาความจริงโดยวิเคราะห์เรื่องราวของความรู้อย่างละเอียดถี่ถ้วน เช่น การมุ่งประสงค์



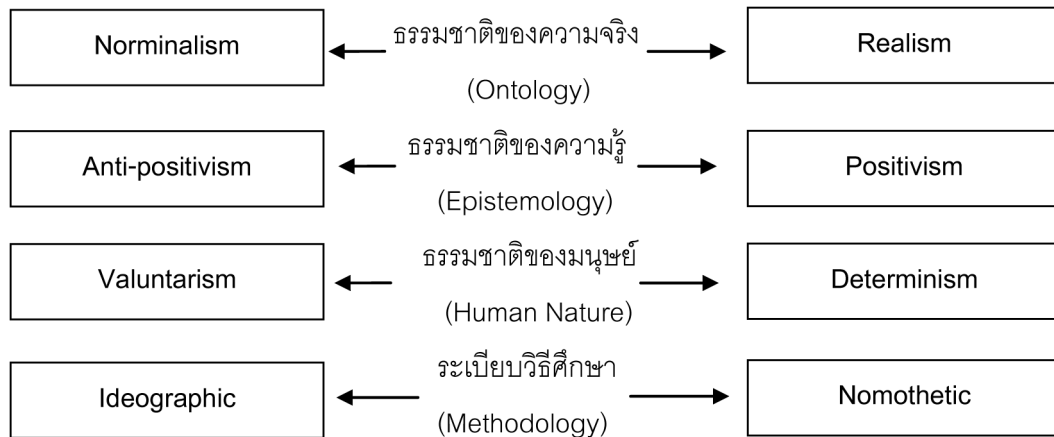
ของการมีความรู้ บ่อเกิดความรู้ ลักษณะของความรู้ ความถูกต้องของความรู้ด้วยเหตุด้วยผล เป็นต้น อันนำไปสู่ขั้นตอนต่อไปคือ วิธีวิทยา (Methodology)

**มุมมองวัตถุนิยมในทางสังคมศาสตร์**

(Objectivist Approach to Social Science)

**มุมมองทางจิตนิยมในทางสังคมศาสตร์**

(Subjectivist Approach to Social Science)



ภาพที่ 1 : แนวการวิเคราะห์สมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติทางสังคมศาสตร์ โดย Burrell, & Morgan, (1979, pp.3)

จากแผนภาพด้านบนซึ่งอธิบายการหาคำตอบทางสังคมศาสตร์โดยแบ่งออกเป็น อัตวิสัยและวัตถุนิยม กระบวนการในการหาคำตอบด้วยวิธีวิทยาจากสิ่งที่สงสัยเรื่อง กลยุทธ์ทฤษฎีมนุษย์กับความเหมาะสมในการนำมาใช้ในองค์กรไทย ผู้เขียนได้วิเคราะห์ออกมามีดังนี้

1. คำว่า “ความเหมาะสม (Suitable)” ไม่ได้ถือเป็นหลักประเมินและกำหนดวัด “ความถูก” หรือ “ความผิด” ด้านใดด้านหนึ่ง ในกรณีนี้แม้การใช้หลักความเป็นสากล (Universdlistm) เป็นค่านิยมใช้ได้ทั่วไป การสรุปโดยใช้หลักการ ค่านิยม คตินิยม ทศนคติ และความเชื่อ อันเป็นการแสดงเหตุผลทางตรรกศาสตร์ในเชิงอัตวิสัย (Subjective) จึงจำเป็นเช่นกันและมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการให้ความหมายของคำว่า “ผิด” และ “ถูก” เพราะการที่สิ่งๆ หนึ่งจะผิดหรือถูกนั้น ไม่ได้หมายความว่าสิ่งที่อ้างว่าถูกจะเป็นสิ่งที่ดีหรือมีค่าเป็นบวกในตัวของมันเอง และในทำนองเดียวกันสิ่งที่ผิดย่อมไม่เกี่ยวกับว่าสิ่งๆ นั้นมีค่าเป็นลบในตัวของมันเอง หากแต่ทั้งหมดนั้นเป็นเพียงการประเมินคุณค่าแนวอัตวิสัยโดยคนหนึ่งคนหรือกลุ่มคนหนึ่งกลุ่มเท่านั้น ยังไม่ได้คุณค่าระดับสากล

2. ความน่าเชื่อถือ (Reliability) และเที่ยงตรง (Validity) จากวิธีการทางสถิติและคณิตศาสตร์ตามแนวทางการทดสอบเชิงวัตถุนิยม (Objectivity) บนพื้นฐานแห่งการใช้เหตุผลทางตรรกศาสตร์มีความจำเป็นไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน เพราะข้อมูลที่ได้มีการวัดที่ชัดเจนและทำความเข้าใจโดยปราศจากอคติซึ่งได้แก่การที่ผู้แสวงหาความรู้/ความจริงกับความรู้/ความจริงเป็นอิสระต่อกัน อันเป็นแนวคิดแบบปฏิฐานนิยม (Positivism) ซึ่งความสอดคล้องในวิธีการแสวงหาความรู้/ความจริงดังกล่าวสะท้อนธรรมชาติของมนุษย์ที่ว่าจะเชื่ออะไรสิ่งนั้นต้องสัมผัสได้ มองเห็นได้ มีสาเหตุที่มาไม่ใช่เรื่องบังเอิญ อันเป็นกลุ่มซึ่งใช้

วิธีการนรนัย (Deduction) ในการนำสมมติฐานที่ได้จากทฤษฎีไปทดสอบในบริบทขององค์กรในไทยเพื่อดูว่าทฤษฎีที่ได้มานั้นสอดคล้องกับข้อเท็จจริงหรือข้อมูลเชิงประจักษ์ ยกตัวอย่างเช่น การทดสอบสมมติฐานที่ว่า หากเปรียบเทียบกับหน่วยงานของรัฐด้วยกัน สมมติฐานที่ 1 หน่วยงานของรัฐรูปแบบใหม่ (เช่น องค์กรมหาชน) มีแนวโน้มของการนำแนวคิดทุนมนุษย์ไปใช้มากกว่าส่วนราชการ และสมมติฐานที่ 2 ส่วนราชการมีแนวโน้มของการปฏิบัติตามแนวคิดทรัพยากรมนุษย์มากกว่าการนำแนวคิดทุนมนุษย์มาใช้ เป็นต้น ในส่วนของวิธีวิทยา (Methodology) เพื่อหาคำตอบทางการศึกษาในกรณีนี้สามารถใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method) โดยใช้ทั้งเทคนิควิธีเชิงปริมาณ (Quantitative) และคุณภาพ (Qualitative)

## การอภิปรายผลโดยใช้ตัวแบบของ Burrell และ Morgan



ภาพที่ 2 : กระจวนทัศน์ทางสังคม 4 มิติ โดย Burrell, & Morgan, (1979: pp.22)

การอธิบายปรากฏการณ์การนำแนวคิดทุนมนุษย์กับความเหมาะสมของการนำมาใช้ในประเทศไทย โดยใช้ 4 กระจวนทัศน์ (Paradigms) จากตัวแบบของ เบอร์เรลและมอร์แกน (Burrell and Morgan, 1979) ซึ่งอธิบายปรากฏการณ์การศึกษาธรรมชาติของสังคมออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ถือทัศนคติการเปลี่ยนแปลงของสังคมเกิดขึ้นภายใต้กลไกเดิม (The Sociology of Regulation) หากจะทำการเปลี่ยนแปลงต้องทำแบบค่อยเป็นค่อยไปและกลุ่มที่มองว่าสังคมมีความขัดแย้ง แดกแยก การเปลี่ยนแปลงต้องทำแบบยกเครื่อง (The Sociology of Radical Change) ในความเห็นของผู้ศึกษาในการค้นคว้าเพื่อหาคำตอบในเรื่องนี้ มีแนวโน้มและความสอดคล้องมาทางแกนของการมองธรรมชาติของสังคมว่าอยู่ภายใต้ระเบียบกฎเกณฑ์ที่มีอยู่เดิม (Regulation) มากกว่าการมองสังคมที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงแบบสุดโต่ง (Radical Change) กล่าวคือ

*ประการแรก* ประชากรในการศึกษา คือ องค์กรไทย เมื่อย้อนไปศึกษาตั้งแต่สมัยโบราณ เพื่อพิจารณาถึงวิวัฒนาการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐในประเทศไทย จะพบว่า เริ่มต้นจากระบบพ่อปกครองลูก จตุสดมภ์ สู่การจัดระเบียบบริหารราชการแผ่นดินเช่นในปัจจุบัน คือ ส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น การวางแนวทางดังกล่าวสะท้อนให้เห็นการรวมอำนาจที่ส่วนกลาง ถึงแม้จะพยายามผลักดันด้วยการแบ่งอำนาจให้ส่วนภูมิภาคและกระจายอำนาจให้ท้องถิ่นได้เข้ามารับผิดชอบก็ตาม แต่ด้วยโครงสร้างที่ใหญ่ดังกล่าว การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงต้องค่อยเป็นค่อยไป ไม่ต่างจากองค์กรเอกชน ซึ่งแม้ผู้รู้และผู้เชี่ยวชาญจะพยายามแสดงให้เห็นถึงแนวคิดการมอบอำนาจ ให้อำนาจโครงสร้างองค์กรส่วนใหญ่ แต่การพิจารณา การแก้ปัญหา

และการอนุมัติต่างๆ ยังคงยึดติดตามกฎ ระเบียบและสาย บังคับบัญชาเช่นเดิม

*ประการที่สอง* แม้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของไทยได้นำระบบการบริหารสมัยใหม่แบบตะวันตกเข้ามาใช้ เช่น การจัดจ้างจากภายนอก (Outsourcing) การวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้เพื่อเพิ่มความสามารถในการทำงาน หรือแม้แต่กระทั่งระบบการสรรหาผู้บริหารจากองค์กร เอกชน เป็นต้น ซึ่งมีผลกระทบต่อระบบข้าราชการและตัว ข้าราชการเป็นอย่างมาก กล่าวคือ ทำให้ข้าราชการต้อง “ตื่นตัว” และ “ปรับตัว” ต่อการเปลี่ยนแปลง แต่การเปลี่ยนแปลง เน้นไปในมิติของ “โครงสร้าง” ที่ไม่ได้เน้น “กระบวนการ” “เนื้อหา” และ “ทัศนคติและพฤติกรรมของคน” จึงเห็นได้ว่า “การทำงานแบบเข้าขามเย็นขาม” “ระบบอาวุโส” และ “ระบบอุปถัมภ์นิยม” ก็ยังคงมีอยู่ การเปลี่ยนแปลงเพียงแค่ เปลือกนอกและสร้างภาพเปรียบได้กับ “เหล้าเก่าในขวดใหม่ (the old wine in new bottles)” (Wedchayanon, 1995)

*ประการที่สาม* ในขณะที่ภาคเอกชนมีการเปลี่ยนแปลง แบบยกเครื่อง (Radical Change) โดยมีโครงสร้างการบริหาร และตัดสินใจที่ไม่ซับซ้อน การสื่อสารหรือผลงานก็เพียงแค่ เริ่มต้นจากพนักงานระดับล่าง หัวหน้างานและ/หรือผู้จัดการ ฝ่ายระดับกลางมาสู่ผู้บริหารระดับบน เช่น ประธานบริหาร หรือกรรมการผู้จัดการ แต่อย่างไรก็ตาม หน่วยงานของรัฐซึ่ง แบ่งออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์การ มหาชน และหน่วยงานรัฐรูปแบบใหม่ ซึ่งหน่วยงานรัฐ 3 กลุ่มหลัง มีความคล่องตัวมากกว่า เพราะไม่ใช้กฎระเบียบของทาง ราชการ การบริหารจัดการที่เป็นอิสระจึงขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ ของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรดังกล่าว ที่ว่า “กลยุทธ์” จะถูกขับเคลื่อนด้วยดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เนื่อง เพราะความมีวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์กร ดังนั้น หากหน่วยงาน มีผู้บริหารจัดการที่มองการณ์ไกล ย่อมมีการวางแผน มีข้อมูล เพียงพอและเลือกเทคนิคที่มีความยืดหยุ่น ไม่ยึดติดกับกรอบ การทำงานในรูปแบบเดิม โดยยึดหลักประหยัด (Economical)

ความรวดเร็ว (Speed) และคุณภาพ (Quality) อันเป็น วัตถุประสงค์ซึ่งวัด “ประสิทธิภาพ” มากกว่าการคำนึงถึงแต่ “ประสิทธิผล” (Effectiveness) ซึ่งถือเพียงการวัดว่างานสำเร็จ ตามที่มุ่งหวัง (Purpose) ไว้หรือไม่

การหาความแตกต่างของการนำแนวคิดเชิงกลยุทธ์ “ทุนมนุษย์” มาใช้ระหว่าง 3 กลุ่มหน่วยงาน จึงมีคุณค่า นำไปใช้เป็นพิเศษเนื่องจาก ระดับความเป็นอิสระ (Autonomy) และความเป็นมาตรฐาน (Standardization) มีความแตกต่างกัน ผลการศึกษาจึงน่าจะออกมาแตกต่างกัน โดยแนวโน้มของ องค์กรที่มีความเป็นอิสระสูงและมีความเป็นทางการต่ำย่อม พัฒนาความเป็นทุนมนุษย์ทดแทนทรัพยากรมนุษย์ที่นิยม ทำกันในองค์กรไทยแต่เดิมมา

## บทสรุปและข้อเสนอแนะ

เมื่อก่อน (หรือแม้กระทั่งหลายองค์กรในปัจจุบัน) มัก ถือว่า “การพัฒนาคน” ทำให้เกิดค่าใช้จ่าย จึงต้องประหยัดเงิน ด้านการฝึกอบรมและให้ผลลัพธ์จากการทำงานแบบตายตัว (Fixed Ratio) และไม่จำเป็นต้องใช้งบประมาณเพื่อ เปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน โดยมองข้าม “แรงจูงใจ” ที่จะ เพิ่ม “คุณค่า” ในตัวบุคคลผู้ที่เป็น “(พนักงาน) เจ้าของทุน” ซึ่ง แท้ที่จริงสามารถให้ผลตอบแทนจากการลงทุนคืนแก่องค์กร อย่างไรก็ตาม งานวิชาการ งานวิจัย และงานเขียนด้านการ จัดการคนทั้งชาวไทยและต่างประเทศต่างก็สะท้อนให้เห็น ถึง “ความจำเป็น” ที่ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องรับรู้คุณค่า ของมนุษย์งานที่ไม่ใช่ค่าใช้จ่ายอีกต่อไป แต่เป็นทุนมนุษย์ ที่ต้องลงทุนและจัดการเชิงกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

การค้นหาคำความรู้ผ่านการอภิปราย วิเคราะห์ และ สังเคราะห์โดยใช้กรอบการศึกษาจาก 2 วิธี คือแนวคิดเชิง ปรัชญาและตัวแบบของ Burrell & Morgan (1979) แสดง ให้เห็นทัศนะที่ว่า “แนวคิดทุนมนุษย์และความเหมาะสม กับการนำมาใช้ในองค์กรไทย” สามารถแยกแยะคำตอบได้ ว่า องค์กรไทยเมื่อแยกเป็นองค์กรรัฐและเอกชน องค์กรรัฐ

ที่ธรรมชาติของการทำงานแบบรัฐอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์และระเบียบต่างๆ (Regulations) การนำแนวคิดทุนมนุษย์มาใช้ อาจจะยังไม่สอดคล้องนัก ภายใต้ नियามหรือคุณลักษณะของแนวคิดทุนมนุษย์ เช่น การบูรณาการเครื่องมือทางการบริหารคน ระบบการประเมินผลและเลื่อนตำแหน่งซึ่งไม่เน้นวิญญูและประสบการณ์ แต่เน้นผลการปฏิบัติงานแทน เป็นต้น และการผลักดันขับเคลื่อนประชากรองค์กรภาครัฐในแต่ละส่วนเป็นไปได้ช้า ไม่สามารถทำได้อย่างรวดเร็วหรือสุดโต่ง (Radical) แบบองค์กรเอกชนได้ และเมื่ออ้างถึงผลการศึกษาหลายชิ้นก็พบว่า องค์กรที่ต้องการทำกำไรต้องใช้แนวคิดทุนมนุษย์ซึ่งถือว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) มากกว่าแนวคิดทุนมนุษย์ซึ่งมีความเฉพาะด้าน (Specific)

หากพิจารณาในเรื่องของการทำตาม (Conformation) แนวคิดแบบ Western - Based Management Approach หรือแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) เช่น แนวคิดทุนมนุษย์สามารถพิจารณาว่า “เหมาะสม” กับองค์กรเอกชนมากกว่าองค์กรรัฐ ซึ่งการที่ผู้เขียนได้เสนอแนะเช่นนี้เนื่องจากแนวคิดทางด้านการบริหารจากตะวันตกดังกล่าวได้ถูกนำมาใช้และเกิดผลสำเร็จในองค์กรเอกชนหลายแห่งที่ให้ความสำคัญต่อการจัดการและพัฒนาพนักงานในองค์กร นอกจากนั้นแล้วธรรมชาติขององค์กรเอกชนมีการปรับเปลี่ยนหมุนเวียนอย่างรวดเร็ว แนวคิดทรัพยากรมนุษย์ที่แบ่งหน้าที่เป็นแท่ง (Silo) ที่ชัดเจน งานของใครของมันจึงไม่สามารถขยับหรือปรับตัวให้รวดเร็วต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรได้ ขณะเดียวกัน แนวปฏิบัติที่สอดคล้องกับวัฒนธรรม (Best Fit) เมื่อพิจารณาตามหลักปรัชญาความเป็นอัตวิสัย (Subjectivity) ก็พบว่า บริบทและวัฒนธรรมขององค์กรรัฐเป็นเรื่องสำคัญแทนที่จะลงทุนในระบบด้านการบริหารจัดการทุนมนุษย์ที่ทันสมัยดังเช่นองค์กรเอกชน แต่ขนาดองค์กรที่ใหญ่ กลยุทธ์ขององค์กรที่ปรับตัวตามสิ่งแวดล้อม การ “ทำตาม” อาจไม่สามารถนำมาใช้ได้ในทุกสถานการณ์ (Baron & Kreps, 1999, pp.33) ที่สำคัญไป

กว่านั้น องค์กรแม้ว่าจะจัดตั้งในรูปแบบใดก็ตาม หากมีความพร้อมด้านทรัพยากรต่างๆ และความรู้ความสามารถของคน การบูรณาการให้ทั้งการจัดการทรัพยากรมนุษย์และทุนมนุษย์ ยิ่งจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงปรารถนาในองค์กร

บทความวิชาการชิ้นนี้ นอกเหนือจากการสังเคราะห์คำตอบเกี่ยวกับแนวคิดการบริหารทุนมนุษย์หรือทรัพยากรมนุษย์และความเหมาะสมในการนำไปใช้แล้ว ยังช่วยเปิดโลกทัศน์ให้ผู้อ่านและผู้สนใจทั่วไปได้รับรู้ว่า การหาคำตอบจากการศึกษาเกี่ยวกับหลักภววิทยา ญาณวิทยา ตรรกศาสตร์ จริยศาสตร์ และวิธีวิทยา ทำให้ผู้ศึกษาสามารถ “สร้างองค์ความรู้” ผ่านกรอบแนวคิดเชิงปรัชญาทั้ง 5 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ นอกจากนั้นยังพบว่า การอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น ต้องอาศัยทั้งหลักมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และวิทยาศาสตร์บูรณาการเข้าด้วยกัน การวิจัยในอนาคตแม้จะมีความเป็นพลวัตมากยิ่งขึ้นจากกระแสโลกาภิวัตน์ แต่สิ่งจำเป็นที่ผู้ศึกษาต้องตระหนักคือการสร้างผลงานที่มีคุณภาพผ่านองค์ความรู้ที่ถูกต้องเพียงพอ มีข้อมูล การวางแผน มีแนวทางการประเมินวัดผลด้วยเหตุผล ความจริง และความถูกต้อง สามารถเสนอความคิดเห็นที่สมเหตุสมผล และพิสูจน์ออกมาเพื่อถือเป็นแนวทางป้องกันและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น

ท้ายสุดนี้ ข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่เกี่ยวข้องซึ่งได้แก่ องค์กรเอกชน องค์กรรัฐ และผู้อ่านซึ่งต้องการพัฒนา “ทุนมนุษย์” โดยหลังจากศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับทุนประเภทต่างๆ ที่ช่วยสนับสนุนความเป็นทุนมนุษย์พบว่า ทุนหรือทรัพย์สินที่มองไม่เห็น (Intangible Asset/Capital) เช่น ทุนจริยธรรม ทุนทางสังคม ทุนทางวัฒนธรรม ล้วนแล้วแต่มีความสำคัญซึ่งเป็นรากฐานในการพัฒนาทุนมนุษย์ของประเทศไทย (Hongladarom, 2013) ครอบครวั ชุมชน และสถาบันการศึกษาจึงควรส่งเสริมคุณลักษณะดังกล่าวเทียบเท่ากันกับทุนทางปัญญาและทุนทางความรู้ทั่วไป เพราะทุกวันนี้สิ่งที่ประเทศเผชิญนอกเหนือจากความท้าทายในการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจผ่านประชาชนที่เป็น “คนเก่ง” แล้ว ทุกฝ่าย

ยังปรารถนาให้คนในชาติเป็น “คนดี” ด้วย นอกจากนั้น ยังพบว่า ทูททางนวัตกรรมและทูททางดิจิทัล จะช่วยขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ ตามนโยบายไทยแลนด์ 4.0 การ “ปลูก” ความรู้ให้เยาวชนตระหนักถึงความสำคัญของการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสืบค้น วิจัย และสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจำเป็นต้องดูแลและสร้างสิ่งแวดล้อมหรือ Platform ที่สนับสนุนการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 แห่งนี้ เช่นเดียวกันกับการเข้าถึง (Accessibility) เว็บไซต์ความรู้ ข่าวสารต่างๆ ที่รัฐบาลจะสามารถเพิ่มศักยภาพทุนมนุษย์ของประเทศได้ด้วยการลงทุนและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านสารสนเทศเหล่านี้ให้มีประสิทธิภาพและทั่วถึงต่อไป **A**

## รายการอ้างอิง

- Altarawneh, I. Ikhlas, Aldehayyat, S. Jehad. (2011). Strategic Human Resources Management in Jordanian Hotels. *International Journal of Business and Management*, 6 (10), 242 -255.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Baron, A. & Armstrong, M. (2007). Human Capital Management : Achieving added value Through people. London : Kogan Page.
- Baron, J.N., & Kreps, D.N. (1999). Strategic Human Resources. New York : Wiley
- Becker, G. S. (1993). Human Capital : A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education (3<sup>rd</sup> ed.). Chicago : University of Chicago Press
- Becker, G.S. (2002). The age of human capital. Retrieved on 8 November 2016 from <http://www.economics.dlut.edu.cn /uploadfiles/200811062006148 53.pdf>.
- Becker, B.E. & Huselid, M.A. (2006). Strategic Human Resources Management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32 (6), 898 - 925.
- Boxall, P and Purcell, J. (2008). Strategy and Human Resources Management (second edition).
- Burrell, G. & Morgan, G. (1979). Sociological Paradigms and Organizational Analysis. London : Heinemann, 1-37.
- Caspi, G. & Toibin, T. (2011). Human capital strategy-a new angle on HR. Tefen Tribune. 13-17.
- Changrien, Phai boon. (1989). Culture and Management. Bangkok : Aksorn Charoen Tat.
- Chongphaisal, Pornpimol. (2011). Employee's skills, attitudes, and managerial competencies : a perspective from expatriates in Thailand, 1-14.
- Chuchinprakarn, Supanath. (2003). Strategies for creating Competitive Advantage, Marketing and Planning. Four Quality : 32-35.
- Chueasraku, Chinnawat. (2018). Shift from Human Resources to Human Capital : Is it compatible ith firms in central-Isaan?. Oral presentation at the 2<sup>nd</sup> National and International Conference on Education and Technology Research (ICET II): Critical Innovation. July 26<sup>th</sup>, 2018. (75-82). Roi Et Rajabhat University.
- Fajana, S. (2002) Human Resource Management : An Introduction, Labofin and Company, Lagos.
- Fitz-Enz, Jac. (2010). The new HR analytics: predicting the economy value of Your company's human capital investment. New York : AMACOM.
- Gratton. L. & Ghoshal, S. (2003). Managing personal human capital : New ethos for the 'volunteer' employee. *European Management Journal*, 21,1-10.
- Greaver, M. F. (1999). Strategic outsourcing : A structured approach to outsourcing decisions and initiatives. New York : Amacom.
- Higgins, Nicholas. (2008). *HCM vs HR. HC Global*. Retrieved on 8 November 2016 from : <http://www.personneltoday.com/blogs/hcglobalhumancapitalmanagement/2008/06/hcm-versus-hrand-the-winner-is.html>

- Hongladarom, Chira. (2012). How to groom Thai's Human Capital supporting Asian. *Journal of HR Intelligence*, 7 (1), 47-54.
- Hongladarom, Chira. (2012). 8Ks+5Ks : Thai's Human Capital that support Asian. 1<sup>st</sup> ed. Bangkok : Asia Pacific Consultant.
- Huselid, M.A., Jackson, S.E. and Schuler, R.S. (1997). Technical and Strategic Human Resource Effectiveness as Determinants of Firm Performance. *Academy of Management Journal*, 40, 171-188.
- Kearns, P. (2005) *Human Capital Management*, Reed Business Information, Sutton, Surrey.
- Kong, Eric. (2010). Developing Organizational Knowledge and Learning Capabilities : Synergistic Relationships of Human Capital, Strategic Human Resource Management and Human Resource Management. *The International Journal of Learning*, 17(5), 63 - 80.
- Leonard, D. (1998). *Wellsprings of Knowledge : Building and Sustaining the Sources of Innovation*. Boston : Harvard Business School Press.
- Mayo, Andrew. (2012). *Human Resources or Human Capital?: Managing People as Assets*. UK : Gower Publishing.
- Methawitayakul, Sumeth. (1997). *Introduction to philosophy*, Bangkok : Odean Publishing.
- Meyer, M., Chrysler-Fox, P. & Roodt G. (2007). *Human Resources vs. Human Capital: What is in a name?*. Retrieved on 6 November 2016 from [http://www.humancapitalreview.org/content/default.asp?Article\\_ID=543](http://www.humancapitalreview.org/content/default.asp?Article_ID=543)
- Mitsuhashi, H., Park, H. J., Wright, P. M., & Chua, R. S.(2000). Line and HR executives'perceptions of HR effectiveness in firms in the People's Republic of China. *International Journal of Human Resource*, 11 (2), 197 - 216.
- Morgan, Gareth. (1986). *Images of Organizations*. London : Sage Publications.
- Ogunyomi, O.P., Shadare, A.O., & Childi, O.C. (2011). Current Trends and Future Directions of Human Resources Management Practices : A Review of Literature. *European Journal of Economics*, 29, 19 -15.
- Paychex. (2016). *The Future of HR: Human Capital Management*. Retrieved on August 28, 2018 from <https://www.paychex.com/articles/hcm/the-future-of-hr-human-capital-management>
- Purcell, J., & Kinnie, N. (2007). Human resource management and business performance. In Boxall, J. Purcell, & P. Wright (eds). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford : Oxford University Press.
- Richard, C. Orlando and Johnson, Nancy Brown. (2001). Strategic Human Resource Management effectiveness and firm performance. *International Journal of Human Resource Management*, 12 (2), 299 - 310.
- Schultz, Theodore W. (1961). Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, 51 (1), 1 -17.
- Sujata, P. D., and Vijay, A. (2015). *Role of Human Capital Management in Economic Value Addition of Large Scale Organizations: A Literature Review*. Retrieved on August 28, 2018 from : [https://www.researchgate.net/publication/236872069\\_Role\\_of\\_Human\\_Capital\\_Management\\_in\\_Economic\\_Value\\_Addition\\_of\\_Large\\_Scale\\_Organizations\\_A\\_Literature\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/236872069_Role_of_Human_Capital_Management_in_Economic_Value_Addition_of_Large_Scale_Organizations_A_Literature_Review), 45-54.

- The Institute for Management Development. (2009). *Executive Summary: Thailand ICT Market & Industry Overview 2009*. Bangkok : Software Industry Promotion Agency, 3 - 156.
- Wedchayanon, Nisada (1995). Personnel Management Vs Human Resources Management : Old wine in New Bottles. *Thai Journal of Development Administration*, 35 (4), 123 - 130.
- Wiruchnipawan, Wiruch. (2007). Administration according to the Merit Management and Sufficiency Economy Philosophy. Bangkok : Se-Ed.
- Wongthongdee, Siraphaksorn. (2014). *Human Resource Development*. 2<sup>nd</sup> ed. Bangkok : Chulalongkorn University
- Wright, M. Patrick and McMahan, C.Gary. (2011). Exploring human capital; putting human back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21 (2), 93 - 104.



# แรงงานไทยผิดกฎหมายในสาธารณรัฐเกาหลี : สาเหตุและแนวทางแก้ไข

รองศาสตราจารย์ ดร.กิริยา กุลกลการ<sup>1</sup>  
คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

วันที่ได้รับต้นฉบับบทความ : 31 กรกฎาคม 2561

วันที่แก้ไขปรับปรุงบทความ : 9 ธันวาคม 2561

วันที่ตอบรับตีพิมพ์บทความ : 7 กุมภาพันธ์ 2562

## บทคัดย่อ

ปัญหาแรงงานไทยผิดกฎหมายในสาธารณรัฐเกาหลี (เกาหลีใต้) ได้เพิ่มสูงขึ้นอย่างมาก โดยมีจำนวน 67,534 คน คิดเป็นร้อยละ 75 ของแรงงานไทยคงเหลือในปี 2560 ซึ่งมีสัดส่วนสูงที่สุดเมื่อเทียบกับแรงงานต่างชาติอื่นๆ ในเกาหลีใต้ การลักลอบทำงานผิดกฎหมายส่งผลเสียต่อตัวแรงงานและประเทศชาติ บทความนี้ศึกษาถึงสาเหตุของปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหา โดยการสัมภาษณ์บุคคลสำคัญที่เกี่ยวข้อง ทบทวนงานศึกษาที่เกี่ยวข้อง และศึกษาข้อมูลข่าวสารต่างๆ จากเว็บไซต์ของกระทรวงแรงงานและอื่นๆ ผลการศึกษาพบว่า สาเหตุสำคัญเกิดจากโอกาสที่จะเดินทางไปทำงานอย่างถูกต้องตามกฎหมายอยู่ในระดับต่ำ ในขณะที่ค่าจ้างที่ได้รับจากการทำงานในเกาหลีใต้สูงกว่าในไทยเป็นอย่างมาก เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว กระทรวงแรงงานควรจัดทำตัวชี้วัดเพื่อประเมินผลการแก้ไขปัญหา ชักจูงให้แรงงานไทยผิดกฎหมายเดินทางกลับโดยให้แรงจูงใจ ส่งเสริมการอบรมภาษาให้ได้มาตรฐาน ลดระยะเวลาการออกหนังสือรับรองความประพฤติ ปรามปรามขบวนการนายหน้า บริษัทหางาน และบริษัททัวร์ที่ลักลอบนำเข้าแรงงานผิดกฎหมาย เสนอทางการเกาหลีใต้ให้อนุญาตแรงงานอาชีพหมอนวดเข้าทำงานได้ และจัดเตรียมอาชีพที่เหมาะสมให้กับแรงงานคืนถิ่น

คำสำคัญ: แรงงานไทย, ผิดกฎหมาย, เกาหลีใต้

<sup>1</sup>Corresponding Author E-mail : kiriya@econ.tu.ac.th

# Illegal Thai Workers in the Republic of Korea :

## Causes of Problems and Solutions

Associate Professor Kiriya Kulkolkarn, Ph.D.  
Faculty of Economics, Thammasat University

Received : July 31, 2018

Revised : December 9, 2018

Accepted : February 7, 2019

### Abstract

Illegal Thai workers in the Republic of Korea (South Korea) have risen sharply, with 67,534 employees, or 75 percent of Thai workers, remaining in 2017, the highest proportion compared to other foreign workers in South Korea. Illegal labor has the potential to undermine labor and the nation. This article explores the causes of problems and solutions by interviewing key persons, reviewing related studies and gathering information from websites of the Ministry of Labor of both countries. The study indicated that the opportunity to travel to work legally is low while the minimum wage in South Korea is much higher than in Thailand. Thus, many Thai workers illegally work in South Korea. To fix the problem, the Ministry of Labor should develop measures to assess illegal situation of Thai workers in South Korea. Illegal Thai workers should be encouraged to return to Thailand with some incentives. The length of time to receive the certificate of conduct should be reduced. The brokers, job agencies and touring companies that bring in illegal workers should be suppressed. The Thai government should consult with South Korea to allow for Thai massage therapists to work in the country. Proper occupations should be prepared for returned migrant workers.

Keywords : Illegal workers, Thai workers, South Korea

## บทนำ

ในช่วงปลายเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2561 ปราบกฏภาพข่าว คนงานไทยที่เดินทางไปทำงานแบบผิดกฏหมายในสาธารณรัฐ เกาหลี (เกาหลีใต้) หรือที่เรียกกันว่า “ผีน้อย” หนีเจ้าหน้าที่ ตรวจคนเข้าเมืองเกาหลีใต้เข้าไปหลบซ่อนในป่า ภาพข่าวดังกล่าว นำมาซึ่งคำวิพากษ์วิจารณ์ในสังคมออนไลน์ว่า การกระทำ ดังกล่าวของคนงานไทยสร้างความเสียหายให้กับประเทศ และเป็นอันตรายต่อตัวแรงงานเองอีกด้วย ต่อมาในวันที่ 13 กันยายน พ.ศ. 2561 กงสุลใหญ่เกาหลีใต้ประจำประเทศไทย ได้เข้าหารือกับกระทรวงแรงงานเพื่อหาแนวทางการแก้ปัญหา แรงงานไทยผิดกฏหมายในเกาหลีใต้ที่ได้เพิ่มจำนวนสูงขึ้น เกือบ 2 เท่าจากเกือบ 70,000 คน เป็น 122,192 คน ในช่วง เวลาเพียง 1 ปีที่ผ่านมา และในวันที่ 28 กันยายน พ.ศ. 2561 พล.ต.อ. อุดุทธ์ แสงสิงแก้ว รัฐมนตรีว่าการกระทรวงแรงงาน ได้เดินทางไปเกาหลีใต้ เพื่อเจรจาหาทางออกร่วมกันในการแก้ ปัญหาดังกล่าว โดยเกาหลีใต้ได้ออกประกาศให้แรงงานต่างชาติ ผิดกฏหมายออกมารายงานตัวในช่วง 1 ตุลาคม พ.ศ. 2561 ถึง 31 มีนาคม พ.ศ. 2562 เพื่อลงทะเบียนส่งกลับประเทศ โดยไม่ถูกขึ้นบัญชีดำ

ปัญหาแรงงานไทยผิดกฏหมายในเกาหลีใต้มีความ รุนแรงเพิ่มสูงขึ้น จากข้อมูลของสำนักประสานความร่วมมือ ระหว่างประเทศ กระทรวงแรงงาน พบว่า ในปี พ.ศ. 2560 แรงงานไทยคงเหลือในเกาหลีใต้มีจำนวน 90,472 คน ใน จำนวนนี้เป็นแรงงานผิดกฏหมาย 67,534 คน คิดเป็นร้อยละ 75 โดยแรงงานไทยผิดกฏหมายอยู่ในเกาหลีใต้มีจำนวนมาก เป็นอันดับ 2 รองจากในประเทศมาเลเซีย หากพิจารณาแนวโน้ม การเปลี่ยนแปลงในช่วงปี พ.ศ. 2555 - 2560 จะพบว่า ปัญหาแรงงานไทยผิดกฏหมายในเกาหลีใต้ได้เพิ่มสูงขึ้นอย่าง ก้าวกระโดดจาก 3,726 คน ในปี พ.ศ. 2555 เป็น 67,534 คน ในปี พ.ศ. 2560 คิดเป็นอัตราการเติบโตสูงถึงร้อยละ 1,713 และ จากข้อมูลในปี พ.ศ. 2558 คนไทยเป็นกลุ่มที่พำนักอยู่อย่าง ผิดกฏหมายในเกาหลีใต้จำนวนมากเป็นอันดับที่ 2 (53,950 คน ณ เดือนมีนาคม พ.ศ. 2558) รองจากประเทศจีน (70,000

คน) และเวียดนามเป็นอันดับที่ 3 (26,000 คน) แต่หากเปรียบเทียบ สัดส่วนแล้ว คนไทยมีสัดส่วนคนผิดกฏหมายเมื่อเทียบกับ คนไทยทั้งหมดในเกาหลีใต้สูงที่สุด โดยแรงงานไทยผิดกฏหมาย ส่วนใหญ่เดินทางเข้าประเทศเกาหลีใต้ในลักษณะนักท่องเที่ยว ที่ยกเว้นวีซ่า 90 วัน ณ เดือนมีนาคม พ.ศ. 2558 ในจำนวน นักท่องเที่ยวไทย 61,322 คน มีคนไทยอยู่เกินระยะเวลา อนุญาต 90 วัน จำนวนสูงถึง 50,697 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 82.6 (Prapan Disyatat, 2015)

แม้จะสร้างรายได้ให้กับครอบครัวและประเทศได้ จำนวนมาก แต่การลักลอบทำงานอย่างผิดกฏหมายของ แรงงานไทยในเกาหลีใต้ส่งผลเสียต่างๆ ไม่เฉพาะแต่ตัว แรงงานเอง แต่ยังส่งผลต่อประเทศชาติอีกด้วย กล่าวคือ แรงงานผิดกฏหมายมีความเสี่ยงที่จะถูกเอาผิดเอาเปรียบ จากนายจ้าง ไม่ได้ได้รับความคุ้มครองทางกฏหมาย และมีค่าใช้จ่ายสูงที่จะต้องจ่ายให้กับนายหน้า โดย Saman Laodamrongchai (2015) ระบุว่า แรงงานไทยที่ลักลอบ เข้าไปทำงาน ซึ่งส่วนมากเป็นงานนวดสปา เกษตรกรรม และกรรมกรในโรงงานขนาดย่อม ส่วนใหญ่จะถูกนายจ้างยึด เอกสารต่างๆ โดยเฉพาะหนังสือเดินทาง และมีความเสี่ยง ต่อการถูกบังคับใช้แรงงานและตกเป็นเหยื่อการค้ามนุษย์ กล่าวคือ มีความเสี่ยงต่อการถูกบังคับให้ทำงานโดยไม่สมัครใจ ทำงานเลยกำหนดเวลาปกติ แต่ไม่ได้รับค่าล่วงเวลา หรือถูก บังคับให้ค่าประเวณี จากข้อมูลการร้องทุกข์กับเจ้าหน้าที่ พบว่า ในช่วงปีงบประมาณ 2560 มีผู้ร้องทุกข์ทั้งสิ้น 2,901 คน โดย กรณีเรื่องร้องทุกข์ ได้แก่ ค่าจ้าง ค่าล่วงเวลา ค่าทดแทน ในกรณีบาดเจ็บ เป็นต้น

นอกจากนี้ ยังส่งผลกระทบต่อผู้อื่นด้วย กล่าวคือ แรงงานผิดกฏหมายที่มีอยู่เป็นจำนวนมากทำให้สำนักตรวจ คนเข้าเมืองเกาหลีใต้จำเป็นต้องใช้วิธีตรวจคัดกรองเข้มข้น ขึ้นโดยเฉพาะในช่วงฤดูร้อน (ประมาณปลายเดือนพฤษภาคม) ซึ่งเป็นช่วงที่แรงงานไทยนิยมลักลอบเดินทางเข้าไปทำงาน จำนวนมากโดยเฉพาะในภาคเกษตร ซึ่งในส่วนนี้มีผลกระทบ ต่อการท่องเที่ยวของเกาหลีใต้ ทำให้นักท่องเที่ยวไทย

โดยเฉพาะผู้หญิงไม่ได้รับความสะดวกสบายในการเดินทางผ่านเข้าประเทศ และคนไทยถูกปฏิเสธไม่ให้เข้าประเทศมีจำนวนมากขึ้น โดยในปี พ.ศ. 2556 และ 2557 มีคนไทยถูกปฏิเสธเข้าประเทศประมาณ 8,700 คน และ 7,000 คน ตามลำดับ ซึ่งทำให้นักท่องเที่ยวไทยไม่พอใจและแสดงออกเชิงลบในโซเชียลมีเดีย ส่งผลเสียต่อความสัมพันธ์ระหว่างประเทศได้

นอกจากนี้ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ พบว่า สถานเอกอัครราชทูตไทยในเกาหลีใต้มีภาระค่าใช้จ่ายในการให้ความช่วยเหลือแรงงานไทยผิดกฎหมาย โดยปี พ.ศ. 2560 ให้เงินกู้ยืมเพื่อช่วยเหลือกว่า 100 ล้านบาท (ประมาณ 3 ล้านบาท) ไม่ว่าจะเป็นค่าใช้จ่ายอันเกิดจากการเจ็บไข้ได้ป่วย เนื่องจากแรงงานผิดกฎหมายไม่มีประกันสุขภาพ และส่วนใหญ่มีฐานะยากจน การลดค่ารักษาพยาบาลของโรงพยาบาลในเกาหลีใต้ให้กับแรงงานไทยผิดกฎหมายก็อยู่ในภาวะจ่ายอมของเกาหลีใต้ ในกรณีแรงงานเสียชีวิต สถานเอกอัครราชทูตฯ จะตรวจสอบค่าฅาปนกิจศพ ค่าจัดส่งอัฐิกลับประเทศไทย และในกรณีส่งกลับแรงงานไทยผิดกฎหมายก็เช่นเดียวกัน สถานเอกอัครราชทูตฯ ต้องตรวจสอบจ่ายค่าตัวเครื่องบิน โดยการตรวจสอบค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องเหล่านั้นนั้น ผู้ตกทุกข์ได้จะเซ็นสัญญารับสภาพหนี้และสัญญาว่าจะคืนเงินให้กับรัฐบาลไทย ซึ่งโดยปกติการเรียกเก็บเงินคืนเป็นไปได้ยาก ค่าใช้จ่ายเหล่านี้จึงตกเป็นภาระทางการคลังของประเทศไทย

บทความนี้จะได้วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาแรงงานไทยผิดกฎหมายในเกาหลีใต้ โดยได้สัมภาษณ์เอกอัครราชทูตไทย ณ กรุงโซล สาธารณรัฐเกาหลี นักวิชาการและเจ้าหน้าที่กระทรวงแรงงานที่รับผิดชอบส่งแรงงานไทยไปเกาหลีใต้ สืบค้นข้อมูลสถิติจากเว็บไซต์กระทรวงแรงงาน ประเทศไทย และกระทรวงแรงงานและการจ้างงาน สาธารณรัฐเกาหลี และทบทวนงานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้อง โดยในส่วนแรกจะได้กล่าวถึงสถานการณ์แรงงานต่างชาติและแรงงานไทยในประเทศเกาหลีใต้ ส่วนที่สองและสาม จะกล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับการย้ายถิ่นและแนวทางการแก้ไขปัญหาแรงงานต่างชาติผิดกฎหมายในต่างประเทศ ตาม

ลำดับ ส่วนที่สี่และห้า จะวิเคราะห์ปัญหาและนำเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาแรงงานไทยผิดกฎหมายในเกาหลีใต้ ตามลำดับ และส่วนสุดท้ายจะเป็นบทสรุป

## 1. สถานการณ์แรงงานต่างชาติและแรงงานไทยในประเทศเกาหลีใต้

ตั้งแต่ทศวรรษ 1960 ถึง 1990 เกาหลีใต้เป็นประเทศส่งออกแรงงานไปทำงานในอาชีพและประเทศต่างๆ เช่น พยาบาลและหม้อแ่งในเยอรมันตะวันตก ก่อสร้างในประเทศตะวันออกกลาง เป็นต้น ภายใต้การสนับสนุนของรัฐบาลเพื่อลดปัญหาการว่างงานและเพิ่มรายได้ที่เป็นเงินตราต่างประเทศให้กับประเทศ ต่อมาเมื่อภาคอุตสาหกรรมของเกาหลีใต้เจริญเติบโตอย่างรวดเร็วจากนโยบายการผลิตเพื่อส่งออก ทำให้มีความต้องการแรงงานภายในประเทศเพิ่มสูงขึ้นอย่างมาก แรงงานหนุ่มสาวส่วนใหญ่ทำงานในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ จึงเกิดปัญหาการขาดแคลนแรงงานในภาคเกษตรกรรม ประมง ก่อสร้าง บริการ และอุตสาหกรรมการผลิตขนาดเล็ก

นอกจากนี้ ปัจจัยด้านอุปทานแรงงาน อันได้แก่ วัฒนธรรมของชาวเกาหลีใต้ที่ยึดถือสถานะทางสังคมเป็นอย่างมาก จึงนิยมทำงานในบริษัทขนาดใหญ่ มีชื่อเสียง และให้เงินเดือนสูง แต่หากไม่ได้ทำงานในบริษัทเหล่านั้น ชาวเกาหลีใต้รุ่นหนุ่มสาวจะเลือกไม่ทำงาน และกลับไปอยู่อาศัยกับพ่อแม่ของตนเอง หรืออาจเปิดธุรกิจส่วนตัว เพราะไม่ต้องการเป็นลูกจ้างใคร อีกทั้งคนรุ่นใหม่มีการศึกษาสูงขึ้น จึงไม่ยอมทำงานประเภท 3 ส อีกต่อไป อัตราการเกิดลดต่ำลงอย่างรวดเร็ว จากประมาณ 23 คนต่อประชากร 1,000 คน ในปี พ.ศ. 2523 เป็น 8.3 คนต่อประชากร 1,000 คน ในปี พ.ศ. 2560 อัตราการเติบโตของประชากรอยู่ในระดับต่ำเพียงร้อยละ 0.09 อัตราการเจริญพันธุ์อยู่ในระดับต่ำเช่นกัน เพียง 1.27 คาดการณ์ว่า ในปี พ.ศ. 2573, 2583 และ 2593 เกาหลีใต้จะมีประชากรลดลงเหลือ 48.6, 46.3 และ 42.3 ล้านคน ตามลำดับ จาก 49.3 ล้านคน ในปัจจุบัน อายุขัยเฉลี่ยอยู่ที่ 80.66 ปี หากเปรียบเทียบกับประเทศพัฒนาแล้ว ไม่ว่าจะ

จะเป็นฝรั่งเศส อิตาลี สหรัฐอเมริกา สเปน และญี่ปุ่น จะพบว่า สัดส่วนประชากรผู้สูงอายุของสาธารณรัฐเกาหลีได้เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วและอยู่ในอัตราที่สูงที่สุด

### 1.1 แรงงานต่างชาติในเกาหลีใต้

ปัจจัยด้านอุปสงค์และอุปทานแรงงานดังกล่าวข้างต้น ทำให้เกาหลีใต้นำเข้าแรงงานต่างชาติตั้งแต่ปี พ.ศ. 2533 เป็นต้นมา โดยจำนวนคนต่างชาติในเกาหลีใต้มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นเรื่อยๆ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 จวบจนปัจจุบัน ตัวเลขคาดการณ์จำนวนแรงงานต่างชาติในเกาหลีใต้ ทั้งที่ถูกกฎหมายและผิดกฎหมายอยู่ในช่วง 1.2 - 2 ล้านคน การเพิ่มขึ้นของแรงงานต่างชาติเป็นไปอย่างก้าวกระโดดจาก 220,000 คน ในปี พ.ศ. 2543 หรือเพิ่มขึ้นเป็นประมาณ 6 - 10 เท่า ในระยะเวลาเพียง 17 ปี อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่ายังมีสัดส่วนต่ำเพียงร้อยละ 4 ของจำนวนประชากรเท่านั้น สาธารณรัฐเกาหลีจึงได้ชื่อว่าเป็นประเทศที่มีเลือดเดียวเพราะมีความบริสุทธิ์ของเชื้อชาติแบบไม่ผสมกลมกลืนกับเชื้อชาติอื่นสูงที่สุดประเทศหนึ่งในโลก โดยคนต่างชาติในเกาหลีใต้ แบ่งเป็น 6 กลุ่ม ดังนี้

1. แรงงานไร้ฝีมือภายใต้ระบบการอนุญาตจ้างงาน (Employment Permit System: EPS) ซึ่งเป็นระบบนำเข้าแรงงานต่างชาติไร้ฝีมือแบบ G-to-G ของเกาหลีใต้จากประเทศต่างๆ รวม 16 ประเทศ ได้แก่ ประเทศไทย อินโดนีเซีย มองโกเลีย ศรีลังกา ฟิลิปปินส์ เวียดนาม อุซเบกิสถาน ปากีสถาน กัมพูชา จีน เมียนมาร์ บังกลาเทศ เนปาล คาซัคสถาน ตีมอร์ตะวันออก และสปป.ลาว มีจำนวนสะสมคงเหลือ 279,187 คน ในปัจจุบัน<sup>2</sup> ถือวีซ่า E-9

โดยในปี พ.ศ. 2561 รัฐบาลเกาหลีใต้ได้กำหนดโควตานำเข้าแรงงานต่างชาติภายใต้ระบบ EPS ไว้จำนวน 56,000 คน เท่ากับปี พ.ศ. 2560 โดยพิจารณาจากจำนวนแรงงานต่างชาติที่สัญญาจ้างหมดอายุจำนวน 41,000 คน แรงงาน

ต่างชาติผิดกฎหมายจำนวน 10,000 คน และขาดแคลนแรงงานภายในประเทศจำนวน 5,000 คน โดยในจำนวน 56,000 คนนี้ จะเป็นแรงงานกลุ่มกลับเข้าไปใหม่ (Re-entry) 11,000 คน และแรงงานกลุ่มใหม่อีกจำนวน 45,000 คน ทำงานในภาคอุตสาหกรรมการผลิตจำนวน 42,300 คน เกษตรกรรม 6,600 คน ประมง 2,600 คน ก่อสร้าง 2,400 คน และบริการอีก 100 คน โดยจะแบ่งการเดินทางเข้าประเทศเกาหลีใต้เป็นช่วงๆ ตามไตรมาส โดยจะนำเข้าไปในไตรมาสที่ 1 และ 2 ร้อยละ 75 ของแรงงานทั้งหมด ทั้งนี้ เกาหลีใต้จะกำหนดเพดานจำนวนแรงงานของแต่ละประเทศไว้ โดยที่ยอดรวมเพดานของทุกประเทศจะต้องไม่เกิน 2-3 เท่าของโควตาประจำปี โดยกลุ่มใหญ่ที่สุดในปี 2555 มาจากประเทศกัมพูชา ร้อยละ 16 รองลงมาคือ เวียดนาม ร้อยละ 13 อินโดนีเซีย ร้อยละ 12 เนปาล ร้อยละ 11 และไทย ร้อยละ 10 ซึ่งสัดส่วนนี้จะแปรผันขึ้นลงในแต่ละปี เช่น ปี พ.ศ. 2550 กลุ่มใหญ่ที่สุดมาจากเวียดนาม ร้อยละ 34 รองลงมา ได้แก่ ฟิลิปปินส์ ร้อยละ 18 ไทย ร้อยละ 17 และอินโดนีเซีย ร้อยละ 13 (Kaewkwan Tangtipongkul et al., 2016)

2. แรงงานประมง มีจำนวนประมาณ 15,312 คน<sup>3</sup> ถือวีซ่า E-10

3. แรงงานมีฝีมือ ส่วนใหญ่เป็นครูสอนภาษาอังกฤษและแรงงานในภาคหัตถอุตสาหกรรม มีจำนวนประมาณ 20,880-48,000 คน<sup>4</sup> ถือวีซ่า E-7 ในปี ค.ศ. 2017 รัฐบาลเกาหลีใต้ได้ออกวีซ่าประเภทใหม่คือ E7-4 สำหรับแรงงานต่างชาติที่ถือวีซ่า E-9 มาอย่างน้อย 4 ปี และเป็นแรงงานมีทักษะ เพื่อผ่อนคลายปัญหาขาดแคลนแรงงานมีฝีมือในภาคเกษตรกรรม ก่อสร้าง และอุตสาหกรรมที่แรงงานท้องถิ่นไม่ประสงค์จะทำ

<sup>2</sup><http://www.koreaherald.com/view.php?ud=20170719000993>

<sup>3</sup><http://www.koreaherald.com/view.php?ud=20170719000993>

<sup>4</sup>[http://english.chosun.com/site/data/html\\_dir/2017/04/20/2017042001442.html](http://english.chosun.com/site/data/html_dir/2017/04/20/2017042001442.html)

4. ผู้หญิงต่างชาติที่เข้ามาแต่งงานกับผู้ชายเกาหลีได้สืบเนื่องจากเกาหลีได้ประสบปัญหาผู้หญิงเกาหลีไม่ยินดีแต่งงานกับผู้ชายที่มีฐานะทางเศรษฐกิจยากจน ซึ่งส่วนใหญ่มีอาชีพเกษตรกรอาศัยอยู่ในชนบท ทำให้เกิดบริษัทนายหน้าจัดหาคู่ และผู้หญิงชาวต่างชาติได้เข้ามาตั้งถิ่นฐานในเกาหลีได้ด้วยวิธีการแต่งงานจำนวนมาก โดยในปี 2557 มียอดสะสม ไม่ต่ำกว่า 150,000 คน (Kim and Kilkey, 2017) ถิ่นวีซ่า F-2 ส่วนใหญ่มาจากประเทศจีน เวียดนาม ญี่ปุ่น และฟิลิปปินส์ ตามลำดับ

5. คนจีนเชื้อสายเกาหลีใต้ มีจำนวนประมาณ 254,950-330,000 คน<sup>5</sup> ถิ่นวีซ่า H-2 ซึ่งโดยปกติผู้ชายจะทำงานในภาคก่อสร้าง และผู้หญิงจะทำงานในภาคบริการ เพราะสามารถพูดภาษาเกาหลีได้อย่างคล่องแคล่ว

6. แรงงานผิดกฎหมาย คาดว่ามีจำนวนประมาณ 251,000 คน<sup>6</sup>

## 1.2 แรงงานไทยในเกาหลีใต้

แรงงานไทยเริ่มเดินทางไปทำงานในต่างประเทศอย่างจริงจังตั้งแต่ปี พ.ศ. 2518 เป็นต้นมา ซึ่งเป็นปีที่ประเทศไทยประสบปัญหาทางเศรษฐกิจและการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง รวมถึงการถอนทหารอเมริกันออกจากประเทศไทย ทำให้คนงานไทยที่เคยทำงานในฐานะที่พอมอเมริกาและกิจการที่เกี่ยวข้องต้องว่างงานลงมาก ในช่วงเวลาเดียวกัน ประเทศตะวันออกกลาง เช่น ซาอุดีอาระเบีย สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ และบาห์เรน ซึ่งเป็นประเทศร่ำรวยจากการขายน้ำมัน มีความต้องการแรงงานจำนวนมากมาสร้างสาธารณูปโภคพื้นฐานต่างๆ การไปทำงานในตะวันออกทำให้แรงงานไทยมีรายได้และส่งเงินกลับประเทศจำนวนมาก รัฐบาลจึงส่งเสริมและให้ความสนับสนุนในด้านต่างๆ แก่แรงงานไทยที่ไปทำงาน

ต่างประเทศอย่างชัดเจนตั้งแต่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2525-2529) เป็นต้นมา

ต่อมาตลาดแรงงานไทยในภูมิภาคตะวันออกกลางได้ซบเซาลงในปี พ.ศ. 2534 เนื่องจากวิกฤติการณ์อ่าวเปอร์เซียและกรณีโจรกรรมเครื่องบินในซาอุดีอาระเบีย แต่ขณะเดียวกันก็มีความต้องการแรงงานจากภูมิภาคเอเชียเข้ามาแทน เช่น ประเทศมาเลเซีย สิงคโปร์ บรูไน ฮองกง ได้หันรวมถึงสาธารณรัฐเกาหลี โดยจำนวนแรงงานไทยที่ไปทำงานต่างประเทศมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นตั้งแต่ปี พ.ศ. 2523 จนกระทั่งปี พ.ศ. 2542 หลังจากนั้นจึงมีแนวโน้มลดลงจนถึงปัจจุบัน ซึ่งเป็นผลจากการที่เศรษฐกิจไทยฟื้นตัวจากวิกฤตเศรษฐกิจ มีความต้องการใช้แรงงานในประเทศสูงขึ้น และอัตราการเกิดที่ลดต่ำลงเรื่อยๆ จนตลาดแรงงานไทยอยู่ในภาวะตึงตัว ในปี 2560 มีแรงงานไทยเดินทางไปทำงานในต่างประเทศจำนวน 115,215 คน โดยสาธารณรัฐเกาหลีถือเป็นประเทศปลายทางที่ได้รับความนิยมเป็นอันดับต้นๆ ของแรงงานไทยในปัจจุบัน

ข้อมูลจากสำนักประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ กระทรวงแรงงาน ในปี 2560 มีแรงงานไทยคงเหลือในสาธารณรัฐเกาหลีจำนวน 90,472 คน แบ่งเป็น ถูกกฎหมาย 22,938 คน คิดเป็นร้อยละ 25 และผิดกฎหมาย 67,534 คน คิดเป็นร้อยละ 75 แรงงานไทยในต่างประเทศทั้งที่ถูกกฎหมายและผิดกฎหมายทำงานในเกาหลีใต้ คิดเป็นร้อยละ 21.5 ของแรงงานไทยในต่างประเทศทั้งหมด โดยมีจำนวนมากเป็นอันดับ 2 รองจากประเทศมาเลเซีย ดังแสดงในตารางที่ 1 และหากพิจารณาเฉพาะที่ถูกกฎหมาย พบว่า แรงงานไทยในต่างประเทศทำงานในสาธารณรัฐเกาหลีอย่างถูกต้องตามกฎหมายมีจำนวนมากเป็นอันดับ 4 รองจากไต้หวัน มาเลเซีย และอิสราเอล ตามลำดับ ในขณะที่แรงงานไทยผิดกฎหมายอยู่ในเกาหลีใต้มีจำนวนมากเป็นอันดับ 2 รองจากประเทศมาเลเซีย

<sup>5</sup><http://www.koreaherald.com/view.php?ud=20170719000993>

<sup>6</sup><http://www.koreaherald.com/view.php?ud=20180128000231>

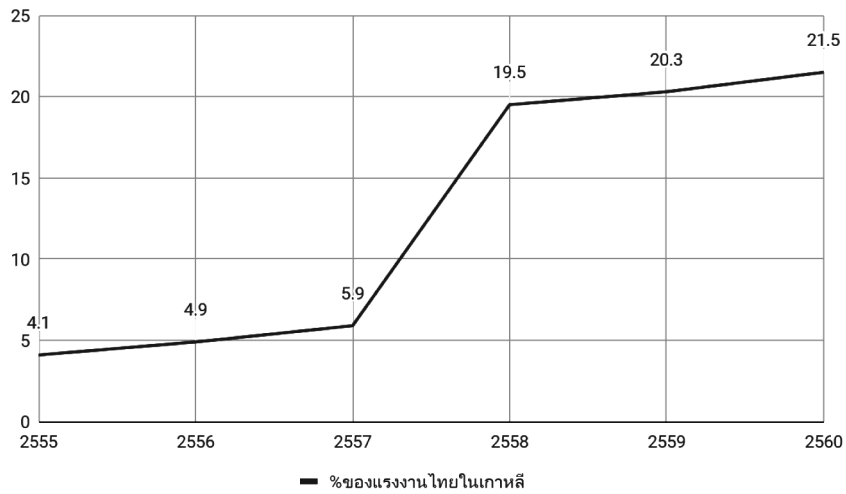
ตารางที่ 1 : จำนวนแรงงานไทยคงเหลือในต่างประเทศ, 2560

ประเทศ	จำนวนแรงงานไทยในต่างประเทศ (คน)		
	แรงงานถูกกฎหมาย	แรงงานผิดกฎหมาย	รวม
ซาอุดีอาระเบีย (รียาด)	7,293	7,000	14,293
สหรัฐอเมริกา (ฮาวาย)	12,025	-	12,025
ญี่ปุ่น	21,703	6,557	28,260
ฮ่องกง	16,583	-	16,583
ไต้หวัน	61,523	15	61,538
สิงคโปร์	20,000	150	20,150
บรูไน	2,021	-	2,021
มาเลเซีย	37,283	100,000	137,283
อิสราเอล	24,063	1,260	25,323
เยอรมัน	13,449	-	13,449
<b>เกาหลีใต้</b>	<b>22,938</b>	<b>67,534</b>	<b>90,472</b>
<b>รวม</b>	<b>238,881</b>	<b>182,516</b>	<b>421,397</b>

ที่มา : สำนักประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ กระทรวงแรงงาน

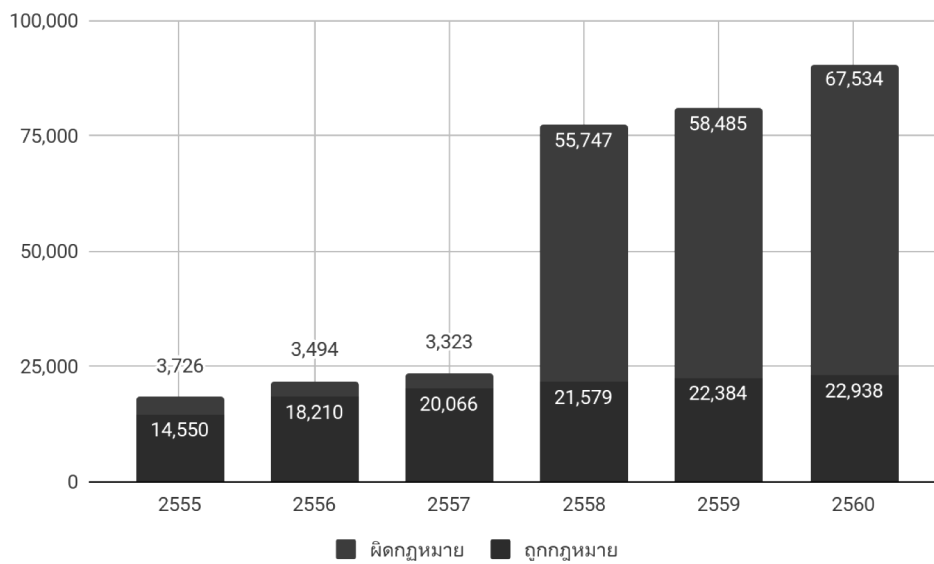
หากพิจารณาแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในช่วงปี พ.ศ. 2555 - 2560 จะพบว่า สัดส่วนแรงงานไทยคงเหลือในเกาหลีใต้เมื่อเทียบกับประเทศอื่นๆ ที่แรงงานไทยไปทำงานก็มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างมากเช่นกัน จากร้อยละ 4 ในปี พ.ศ. 2555 เป็นร้อยละ 22 ในปี พ.ศ. 2560 ดังแสดงในภาพที่ 1 นอกจากนี้ จำนวนแรงงานไทยคงเหลือในเกาหลีใต้ได้เพิ่มสูงขึ้นจาก 18,276 คน เป็น 90,472 คน คิดเป็นร้อยละ 395 ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา โดยเพิ่มขึ้นอย่างก้าวกระโดดในปี พ.ศ. 2558 ซึ่งเป็นปีหลังจากที่เกาหลีใต้เป็นเจ้าภาพจัดการแข่งขันกีฬาเอเชียนเกมส์ 2014 จึงเป็นโอกาสให้คนไทยเดินทางเข้าประเทศเกาหลีใต้จำนวนมาก ดังแสดงในภาพที่ 2 นอกจากนี้ ในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา ปัญหาแรงงานไทยผิดกฎหมายในเกาหลีใต้ได้เพิ่มสูงขึ้นอย่างก้าวกระโดด โดยในปี พ.ศ. 2555 จำนวนคนไทยที่พำนักอยู่ในเกาหลีใต้อย่างผิดกฎหมายเพิ่มสูงขึ้นจาก 3,726 คน เป็น 67,534 คนในปี พ.ศ. 2560 คิดเป็นอัตราการเติบโตสูงถึงร้อยละ 1,713 ในปี พ.ศ. 2558 โดยคนไทยเป็นกลุ่มที่พำนักอยู่อย่างผิดกฎหมายในเกาหลีใต้มากเป็นอันดับที่ 2 (53,950 คน ณ เดือนมีนาคม พ.ศ. 2558) รองจากประเทศจีน (70,000 คน) และเวียดนามเป็นอันดับที่ 3 (26,000 คน) แต่หากคิดเทียบสัดส่วนแล้ว พบว่า คนไทยมีสัดส่วนคนผิดกฎหมายสูงที่สุดเมื่อเทียบกับจำนวนคนไทยทั้งหมดในเกาหลีใต้ (กระทรวงแรงงานและการจ้างงาน สาธารณรัฐเกาหลี)

แผนภาพที่ 1: สัดส่วนแรงงานไทยคงเหลือในประเทศเกาหลีใต้ทั้งที่ถูกและผิดกฎหมาย, 2555-2560



ที่มา : สำนักประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ กระทรวงแรงงาน

ภาพที่ 2: แรงงานไทยคงเหลือในประเทศเกาหลีใต้, 2555-2560



ที่มา : สำนักประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ กระทรวงแรงงาน

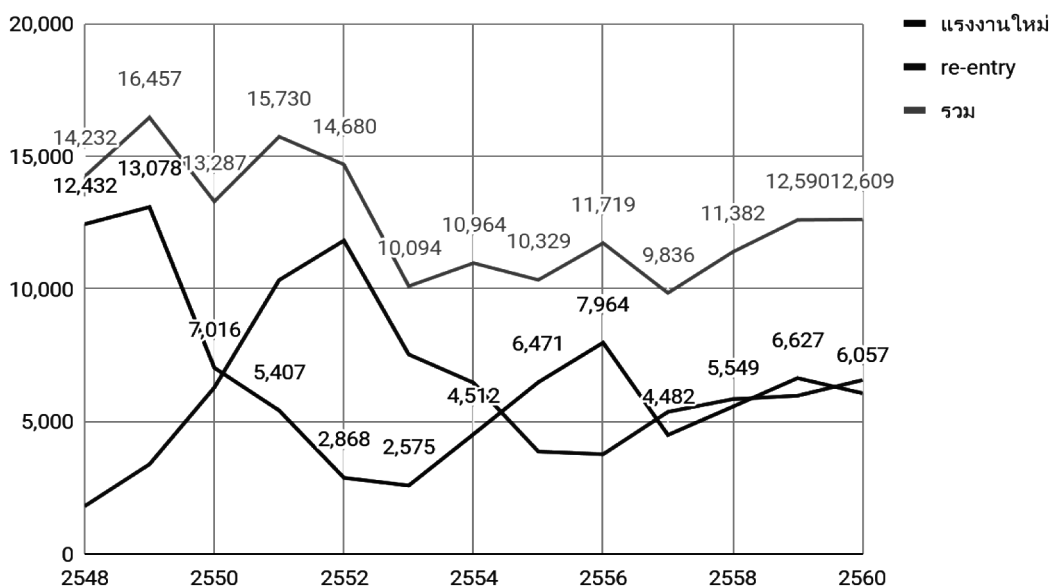


การเดินทางไปทำงานในประเทศเกาหลีได้อย่างถูกต้องตามกฎหมาย สามารถกระทำได้ 4 ช่องทาง ได้แก่ เดินทางด้วยตัวเอง กรมการจัดหางาน กระทรวงแรงงานจัดส่ง นายจ้างพาลูกจ้างไปทำงาน และนายจ้างส่งลูกจ้างไปฝึกงาน ทั้งนี้ การเดินทางไปเกาหลีได้นั้นไม่สามารถเดินทางผ่านบริษัทนายหน้าจัดส่งเหมือนกรณีได้หวั่น และการเดินทางผ่านช่องทางกรมการจัดหางานของกระทรวงแรงงานภายใต้ระบบการอนุญาตจ้างงาน (EPS) มีจำนวนมากที่สุด โดยในปี 2560 แรงงานไทยที่ได้รับอนุญาตให้เดินทางไปทำงานที่เกาหลีได้มีจำนวน 12,609 คน ซึ่งแบ่งเป็นแรงงานกลุ่มใหม่จำนวน 6,057 คน และแรงงานกลุ่มกลับเข้าไปใหม่ (Re-entry) จำนวน 6,552 คน ซึ่งแรงงานใหม่เกือบทั้งหมดเดินทางผ่านช่องทางกรมการจัดหางาน จำนวน 5,834 คน คิดเป็นร้อยละ 96

ส่วนการเดินทางไปทำงานในเกาหลีได้แบบผิดกฎหมายนั้น Samarn Laodamrongchai (2015) ระบุว่า มี 5 ช่องทาง ได้แก่ ไปกับบริษัทท่องเที่ยว บริษัทจัดหาคู่ โรงเรียนสอนภาษา โรงเรียนฝึกอาชีพ และผ่านสื่อออนไลน์และอินเทอร์เน็ต ซึ่งล้วนทำธุรกิจอื่นบังหน้าการจัดหางานโดยผิดกฎหมาย โดยวิธีผ่านสื่อออนไลน์และอินเทอร์เน็ตกำลังแพร่หลายมากในปัจจุบัน ทั้งนี้ แรงงานไทยผิดกฎหมายส่วนใหญ่เดินทางเข้าประเทศเกาหลีได้ในลักษณะนักท่องเที่ยวที่กเว้นวีซ่า 90 วัน โดย ณ เดือนมีนาคม ปี พ.ศ. 2558 ในจำนวนนักท่องเที่ยวไทย 61,322 คน มีคนไทยอยู่เกินระยะเวลาอนุญาต 90 วันจำนวนสูงถึง 50,697 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 82.6 (Prapan Disyatat, 2015)

จำนวนแรงงานไทยที่เดินทางไปเกาหลีได้อย่างถูกต้องตามกฎหมายในแต่ละปีมีแนวโน้มลดลงจากระดับ 15,000 คนต่อปีในช่วงปี พ.ศ. 2548 - 2552 เป็นประมาณ 10,000 คนต่อปีในช่วงปี พ.ศ. 2553 - 2557 และ 12,000 คนต่อปี ในช่วงปี พ.ศ. 2558 - 2560 ดังแสดงในภาพที่ 3 โดยการที่จำนวนแรงงานไทยได้รับอนุญาตไปทำงานที่เกาหลีได้มีแนวโน้มลดลงเป็นไปได้อย่างหลายปัจจัย เช่น สภาพเศรษฐกิจเกาหลีใต้ จำนวนแรงงานไทยผิดกฎหมาย ความต้องการแรงงานไทยของนายจ้างเกาหลีใต้ (ซึ่งระยะหลังแรงงานเวียดนามได้รับความนิยมเพิ่มสูงขึ้น) อัตราการขอย้ายงาน และประสิทธิภาพของระบบหรือความรวดเร็วในการจัดส่งคนงานของประเทศไทย ซึ่งเกาหลีใต้จะทำการประเมินทุก ๆ ครึ่งปี

แผนภาพที่ 3 : จำนวนแรงงานไทยที่ได้รับอนุญาตให้เดินทางไปทำงานในประเทศเกาหลีใต้, 2548-2560

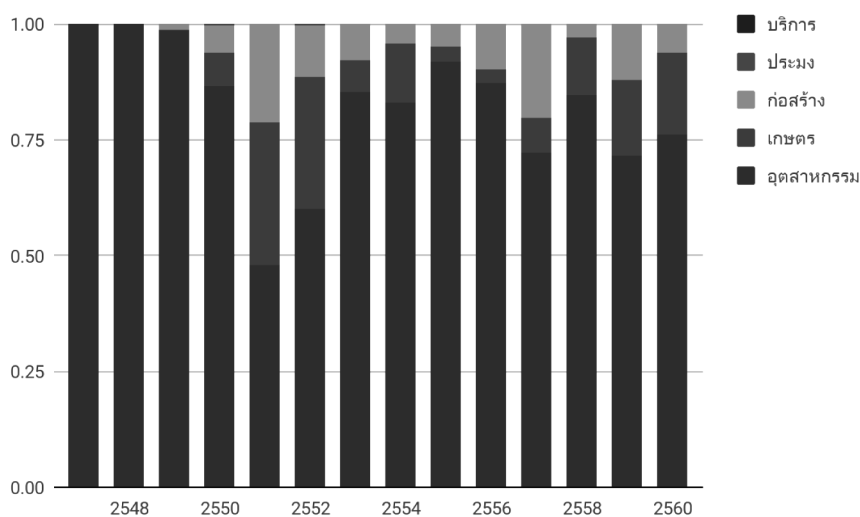


ที่มา : กองบริหารแรงงานไทยไปต่างประเทศ กระทรวงแรงงาน

สำหรับลักษณะของแรงงานไทยที่ทำงานในเกาหลีได้นั้น ในปี พ.ศ. 2560 ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (ร้อยละ 85) อายุอยู่ในช่วง 18 - 40 ปี ภูมิลำเนาจังหวัดอุดรธานี (ร้อยละ 17.3) รองลงมา ได้แก่ นครราชสีมา (ร้อยละ 8.9) เชียงราย (ร้อยละ 7.9) ขอนแก่น (ร้อยละ 5.7) หนองบัวลำภู (ร้อยละ 5.2) ส่วนใหญ่ทำงานในภาคอุตสาหกรรม (ร้อยละ 82.6) เกษตรกรรม (ร้อยละ 9.7) และก่อสร้าง (ร้อยละ 7.7) ดังแสดงในแผนภาพที่ 4 โดยสัดส่วนภาคเกษตรกรรมและก่อสร้างมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นในช่วงปี พ.ศ. 2547 - 2560 และไม่มีแรงงานไทยเดินทางไปทำงานประมงเพราะแรงงานไม่ประสงค์จะทำงาน และภาคบริการเพราะไม่สามารถสื่อสารภาษาเกาหลีได้ดีพอ

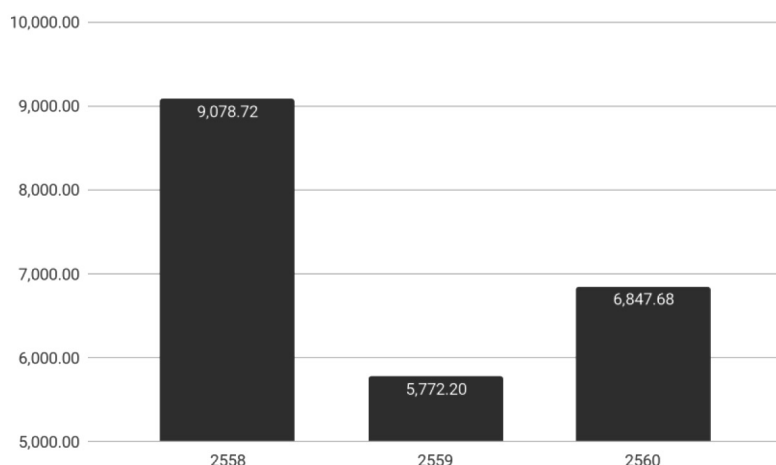
ทั้งนี้ ไม่มีข้อมูลสถิติระดับการศึกษาของแรงงานให้สืบค้น ส่วนหนึ่งเป็นเพราะการไปทำงานที่เกาหลีได้ไม่ได้กำหนดระดับการศึกษาของแรงงานเป็นเงื่อนไขเอาไว้ แต่จากข่าวและการพูดคุยกับเจ้าหน้าที่กระทรวงแรงงานที่รับผิดชอบ พบว่า แรงงานรุ่นใหม่ที่มีการศึกษาสูง เช่น ระดับปริญญาตรี นิยมเดินทางไปทำงานที่เกาหลีได้มากขึ้น ในส่วนของรายได้ส่งกลับประเทศไทยนั้น ข้อมูลที่ได้รับจากสำนักประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ กระทรวงแรงงาน มีมูลค่าเฉลี่ยประมาณ 7,234 ล้านบาทต่อปี ในช่วงปี พ.ศ. 2558 - 2560 หรือคิดเป็นประมาณเกือบร้อยละ 0.1 ของรายได้ประชาชาติของประเทศไทย ดังแสดงในภาพที่ 5

แผนภาพที่ 4 : สัดส่วนแรงงานไทยในประเทศเกาหลีใต้จำแนกตามภาคอุตสาหกรรม, 2548-2560



ที่มา : กลุ่มงานบริหารการไปทำงานต่างประเทศโดยรัฐ กองบริหารแรงงานไทยในต่างประเทศ กรมการจัดหางาน กระทรวงแรงงาน

แผนภาพที่ 5 : รายได้ส่งกลับของแรงงานไทยที่ไปทำงานที่ประเทศเกาหลีใต้, 2558-2560 (หน่วย: ล้านบาท)



ที่มา: สำนักประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ กระทรวงแรงงาน

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับการย้ายถิ่น

Patcharawalai Wongboonsin (2009) จำแนกทฤษฎีการย้ายถิ่นเป็น 3 ระดับ คือ มหาภาค จุลภาค และกลาง ระดับมหาภาค ได้แก่ แนวคิดที่ว่าด้วยปัจจัยผลักและปัจจัยดึง โดยปัจจัยผลัก ได้แก่ ปัญหาที่ทำให้บุคคลต้องการเดินทางออก เช่น ปัญหาการเมือง ความยากจน ภัยพิบัติ และปัจจัยดูด ได้แก่ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับในประเทศปลายทาง ซึ่งกระตุ้นให้บุคคลสนใจเดินทางย้ายถิ่นเข้าสู่ประเทศปลายทาง เช่น ค่าจ้างและความเป็นอยู่ที่ดีกว่า

ระดับจุลภาค ได้แก่ แนวคิดเกี่ยวกับการตัดสินใจในระดับปัจเจกชน ซึ่งจะเปรียบเทียบต้นทุนกับประโยชน์ที่จะได้รับจากการย้ายถิ่น ซึ่งถ้าหากการย้ายถิ่นเกิดผลประโยชน์สุทธิก็จะตัดสินใจย้ายถิ่น นอกจากนี้ ยังมีแนวคิดในระดับครัวเรือนที่ต้องการกระจายแหล่งที่มาของรายได้เพื่อลดความเสี่ยงลง เงินส่งกลับจากผู้ย้ายถิ่นจึงถือเป็นแหล่งเงินทุนใหม่ของครัวเรือน

ระดับกลาง ได้แก่ แนวคิดเกี่ยวกับทุนทางสังคม คือ การที่บุคคลมีเครือข่าย มีครอบครัว ญาติ เพื่อน คนรู้จัก ทำให้บุคคลได้รับความช่วยเหลือด้านข้อมูล การเตรียมตัวก่อนเดินทาง การเริ่มตั้งถิ่นฐาน และการใช้ชีวิตในพื้นที่ใหม่ ส่งผลให้บุคคลตัดสินใจย้ายถิ่นได้ง่ายขึ้น

ซึ่งการเดินทางไปทำงานของแรงงานไทยในเกาหลีใต้ก็มีลักษณะตามแนวคิดทางทฤษฎีที่กล่าวมาข้างต้นในทุกๆระดับ ตั้งแต่ระดับมหาภาคที่มีปัจจัยดึงและปัจจัยดูดที่เกาหลีใต้มีค่าจ้างขั้นต่ำสูงกว่า 50,000 บาทต่อเดือน ซึ่งสูงกว่าไทยอย่างมาก ระดับจุลภาคเกิดขึ้นจากการที่แรงงานไทยได้คำนวณต้นทุนและประโยชน์ที่จะได้รับจากการไปทำงานที่เกาหลีใต้โดยเปรียบเทียบผลประโยชน์สุทธิกรณีเดินทางไปทำงานอย่างถูกต้องตามกฎหมายกับกรณีลักลอบเข้าไปทำงานอย่างผิดกฎหมาย ดังที่ Prapan Disyatat. (2015) ได้พัฒนาแบบจำลองไว้ นอกจากนี้ เงินส่งกลับของแรงงานไทยในเกาหลีใต้ยังช่วยเหลือจุนเจือครอบครัวในประเทศไทยได้อย่างมากอีกด้วย และระดับกลางที่แรงงานไทยมีเครือข่ายญาติเพื่อนฝูงที่ช่วยสนับสนุนให้ข้อมูลทำให้สามารถเดินทางไปทำงานในเกาหลีใต้ได้สะดวกและง่ายขึ้น

### 3. แนวทางการแก้ไขปัญหาแรงงานต่างชาติผิดกฎหมายของประเทศต่างๆ

ในส่วนนี้จะกล่าวถึงแนวทางการแก้ไขปัญหาแรงงานต่างชาติผิดกฎหมาย ของทั้งประเทศที่ส่งออกแรงงานและประเทศที่นำเข้าแรงงาน โดยประเทศที่ส่งออกแรงงานที่เลือกมาคือ ประเทศฟิลิปปินส์ ซึ่งเป็นประเทศหนึ่งส่งออกแรงงานจำนวนมากที่สุดในโลก จากการคาดการณ์มีชาวฟิลิปปินส์อาศัยในต่างประเทศประมาณ 8 ล้านคน หรือประมาณร้อยละ 10 ของประชากรทั้งหมด และประเทศที่นำเข้าแรงงานที่เลือกมาคือ เกาหลีใต้ เพราะเกี่ยวข้องโดยตรงกับงานศึกษา นี้ และระบบของเกาหลีใต้ได้รับการยกย่องจากสากลให้เป็นระบบที่ดีและเป็นตัวอย่างให้กับหลายๆ ประเทศได้ไปศึกษาดูงาน

#### ประเทศฟิลิปปินส์

รัฐบาลประเทศฟิลิปปินส์ได้มุ่งเน้นการพัฒนาและคุ้มครองแรงงานของตนที่ไปทำงานในต่างประเทศ โดยมีหน่วยงานภายใต้กระทรวงการต่างประเทศรับผิดชอบในเรื่องการคุ้มครองการจ้างงานอย่างผิดกฎหมาย การช่วยเหลือแรงงานจากแรงกดดันในประเทศที่ทำงาน การบังคับสิทธิแรงงานในประเทศที่ทำงาน รวมถึงการรับคำขอการจ้างงานจากต่างประเทศด้วย โดยมีการก่อตั้งกองทุนเพื่อการฉุกเฉินและศูนย์แรงงานในต่างประเทศ เพื่อช่วยเหลือแรงงานแบบครบวงจร ทั้งในเรื่องการคุ้มครอง การพัฒนาฝีมือแรงงาน การช่วยเหลือแรงงานที่กลับมาให้อยู่ในสังคม ด้วยการพัฒนาที่อยู่อาศัยและส่งเสริมการจ้างงานระดับท้องถิ่น และการช่วยเหลือทางด้านกฎหมาย ทั้งนี้ ประเทศฟิลิปปินส์ยังได้มีการส่งเสริมให้แรงงานที่ทำงานต่างประเทศได้ส่งเงินกลับเข้ามาภายในประเทศ โดยรัฐบาลส่งเสริมให้ธนาคารของประเทศได้เปิดส่วนบริการให้ชาวฟิลิปปินส์ได้ออนเงินกลับประเทศโดยมีต้นทุนต่ำ

#### เกาหลีใต้

เกาหลีใต้ประสบความสำเร็จอย่างสูงและรวดเร็วในการพัฒนาเศรษฐกิจให้เป็นประเทศอุตสาหกรรม แม้จะมี

ความต้องการแรงงานในภาคการผลิตเป็นจำนวนมาก แต่ภายใต้ Exit and Entry Control Act 1977 เกาหลีใต้ไม่อนุญาตให้มีการจ้างแรงงานข้ามชาติ ยกเว้น งานพิเศษบางประเภท อีกทั้งคนเกาหลีใต้ไม่ต้องการงานไร้ฝีมือและงานประเภท 3D และกำลังแรงงานใหม่ของคนเกาหลีใต้นิยมทำงานในสถานประกอบการขนาดใหญ่ที่จ่ายค่าตอบแทนสูง มีสวัสดิการดี ทำให้สถานประกอบการขนาดกลางและเล็กอันเป็นหน่วยผลิตที่สำคัญของเศรษฐกิจขาดแคลนแรงงานจำนวนมาก เกิดการลักลอบเข้ามาทำงานอย่างผิดกฎหมาย โดยคาดว่าจะมีแรงงานข้ามชาติผิดกฎหมายจำนวนไม่ต่ำกว่า 380,000 คน จากประเทศฟิลิปปินส์ ไทย อินเดีย ปากีสถาน เมียนมาร์ และจีน

เพื่อคลี่คลายปัญหาการขาดแคลนแรงงาน ในปี พ.ศ. 2536 รัฐบาลได้ใช้นโยบายแรงงานทดแทนในฐานะผู้ฝึกงาน ที่เรียกย่อๆ ว่า ITS ย่อมาจาก Industrial Trainee System เปิดโอกาสให้โรงงานอุตสาหกรรมขนาดเล็กและขนาดกลางนำเข้าแรงงานข้ามชาติในรูปของการฝึกงาน โดยจำกัดเฉพาะภาคอุตสาหกรรมการผลิตบางประเภทที่คนภายในประเทศไม่ต้องการทำ และส่วนหนึ่งเป็นหน่วยผลิตที่เป็นบริษัทระหว่างประเทศที่มีการร่วมทุนหรือไปลงทุนในต่างประเทศ เพื่อพัฒนาทักษะของแรงงานข้ามชาติให้สามารถทดแทนกำลังแรงงานภายในประเทศที่ปฏิเสธที่จะทำงาน โดยมีลักษณะเป็นนโยบายชั่วคราวมีระยะเวลาไม่เกิน 1 ปี

อย่างไรก็ตาม นโยบายนี้กลับไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร เพราะผู้ฝึกงานไม่ได้รับความคุ้มครองตามกฎหมายแรงงานของประเทศ ทำให้เกิดปัญหาการหลบหนีนายจ้างไปทำงานที่อื่นที่ให้ค่าตอบแทนสูงและสวัสดิการดีกว่า นโยบายดังกล่าวจึงทำให้แรงงานข้ามชาติผิดกฎหมายเพิ่มจำนวนขึ้นอย่างมาก แม้รัฐบาลจะพยายามเพิ่มแรงจูงใจ เช่น ขยายระยะเวลาการฝึกงานจาก 1 ปี เป็น 2 - 3 ปี หรือให้สถานะแรงงานกับผู้ฝึกงาน 2 ปี หลังจากฝึกงานครบ 1 ปี รวมถึงขยายประเภทของอุตสาหกรรมที่สามารถเปิดรับแรงงานเข้าฝึกงานได้ แต่ก็ยังไม่สามารถลดจำนวนแรงงานข้ามชาติผิดกฎหมายลงได้

ด้วยเหตุนี้ รัฐบาลเกาหลีได้จึงริเริ่มระบบใบอนุญาตการทำงานแบบรัฐต่อรัฐ หรือที่รู้จักกันในชื่อ EPS ย่อมาจาก Employment Permit System for Foreigners มาใช้ในปี พ.ศ. 2547 โดยอนุญาตให้ทำงานได้ 5 กิจการ คือ อุตสาหกรรมการผลิต ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็กที่มีพนักงานประจำน้อยกว่า 300 คน การประมง ในกิจการประมงชายฝั่งที่มีเรือลากอวนขนาด 10 - 25 ตัน การเกษตรและเลี้ยงสัตว์ การก่อสร้างในกิจการที่มีงบประมาณไม่เกิน 3 หมื่นล้านบาท และการบริการในงาน 6 ประเภท ได้แก่ งานภัตตาคาร งานสนับสนุนการประกอบการ เช่น งานทำความสะอาดตึก งานบริการสังคม งานดูแลผู้ป่วย แม่บ้าน

ภายใต้ระบบนี้ จำนวนแรงงานต่างชาตินำเข้าถูกกำหนดให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน แต่ในขณะเดียวกัน รัฐก็เข้าไปกำกับดูแลทุกขั้นตอนอย่างเข้มงวดเป็นระบบ เพื่อคัดกรองแรงงานข้ามชาติโดยอาศัยความร่วมมือจากประเทศต้นทาง โดยเริ่มแรกได้อนุญาตให้แรงงานผิดกฎหมายมาขึ้นทะเบียนโดยไม่มีเวลาผิดตามระยะเวลาที่กำหนด จากนั้นให้เดินทางกลับประเทศก่อน แล้วกลับมาทำงานใหม่อย่างถูกต้องตามกฎหมาย โดยรัฐประเมินสถานการณ์แรงงานภายในประเทศว่ามีความต้องการแรงงานข้ามชาติเท่าไร จากประเทศไหนบ้าง ประกอบกับข้อมูลอัตราการหลบหนีของแรงงานประเทศต่างๆ ในการกำหนดโควตาให้กับประเทศต่างๆ ที่กระทรวงแรงงานได้ทำบันทึกข้อตกลงว่าด้วยการจัดส่งแรงงานกับ 16 ประเทศ ด้วย ดังนี้ อินโดนีเซีย มองโกเลีย ศรีลังกา ฟิลิปปินส์ ไทย เวียดนาม อุซเบกิสถาน ปากีสถาน กัมพูชา จีน เมียนมาร์ บังกลาเทศ เนปาล คาซัคสถาน ตีมอร์-เลสเต และสปป.ลาว ต่อจากนั้นจึงดำเนินตามขั้นตอนการส่งแรงงานแบบรัฐต่อรัฐ เริ่มตั้งแต่การสอบภาษาเกาหลี การตรวจสุขภาพ การอบรมภาษาและวัฒนธรรมก่อนเดินทาง และการอบรมก่อนทำงาน นโยบายนี้ประสบความสำเร็จในการลดจำนวนแรงงานผิดกฎหมายลงจากร้อยละ 79.8 ในปี พ.ศ. 2545 เหลือร้อยละ 37.8 ในปี พ.ศ. 2546

#### 4. สาเหตุของปัญหาแรงงานไทยผิดกฎหมายในประเทศเกาหลีใต้

แรงจูงใจสำคัญที่ดึงดูดให้แรงงานไทยไปทำงานที่เกาหลีใต้คือ ค่าแรงที่สูงกว่าในประเทศไทยหลายเท่า โดยค่าจ้างขั้นต่ำปัจจุบันอยู่ที่ชั่วโมงละ 224 บาท สำหรับแรงงานที่ทำงานสัปดาห์ละ 40 ชั่วโมง จะได้รับค่าจ้างเดือนละประมาณ 46,987 บาท ซึ่งหากทำงานล่วงเวลาด้วยจะสามารถส่งเงินกลับบ้านได้เฉลี่ยสูงถึงเดือนละ 20,000 บาท (ข้อมูลจากสำนักงานฝ่ายแรงงาน สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงโซล) นอกจากนี้ ในช่วงที่ผ่านมา มีกระแสความนิยมชมชอบวัฒนธรรมเกาหลีของคนไทยเพิ่มสูงขึ้นอย่างมาก ทั้งดารานักกร้อง อาหาร แฟชั่นเสื้อผ้าทรงผม เครื่องสำอาง และการท่องเที่ยว ทำให้มีความต้องการเดินทางไปทำงานในเกาหลีใต้ของคนไทยเพิ่มสูงขึ้น

จากการศึกษา พบว่า หนึ่งในอุปสรรคที่สำคัญในการเดินทางไปเกาหลีใต้อย่างถูกต้องตามกฎหมายของแรงงานไทย คือ การที่ไม่สามารถสอบภาษาเกาหลีผ่าน โดยอัตราการสอบผ่านอยู่ในระดับเพียงร้อยละ 20 ซึ่งเป็นระดับที่ต่ำที่สุดเมื่อเทียบกับประเทศอื่นๆ โดยในปี พ.ศ. 2557 มีแรงงานไทยสอบผ่านภาษาเพียง 4,119 คน จากผู้เข้าสอบประมาณ 20,000 คน ทำให้ไม่สามารถส่งแรงงานไปทำงานได้ตามโควตาที่ได้รับจำนวน 5,400 คน ซึ่งจากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ภาครัฐไทยที่ดูแลเรื่องการจัดส่งแรงงานไทยไปทำงานต่างประเทศได้ให้ข้อสังเกตว่า ส่วนหนึ่งเป็นเพราะแรงงานไทยไม่มีความกระตือรือร้นที่จะฝึกฝนภาษาเพื่อเตรียมตัวสอบ ซึ่งข้อสอบในปัจจุบันมีลักษณะต้องอาศัยความเข้าใจและไม่เน้นท่องจำ แรงงานไทยใช้เวลาเตรียมตัวสอบเพียง 2 เดือน แตกต่างจากแรงงานเวียดนามและอินโดนีเซียที่ทุ่มเทเรียนภาษาเกาหลีเป็นระยะเวลาหลายเดือนและสามารถสอบได้คะแนนสูง ครุสอนภาษาเกาหลีตามสถาบันสอนภาษาในประเทศไทยไม่ได้มีความรู้ภาษาเกาหลีลึกซึ้ง และสอนให้ทำข้อสอบได้ แต่ไม่ได้สอนเพื่อใช้ประโยชน์ได้จริงในชีวิตประจำวัน

ทั้งนี้ แม้แรงงานจะสามารถสอบภาษาผ่านแล้ว แต่แรงงานต้องรอการคัดเลือกจากนายจ้างเป็นเวลาค่อนข้างนานและอาจจะไม่ได้รับการคัดเลือกจากนายจ้างเลยก็ได้ โดยเฉพาะแรงงานหญิงจะมีโอกาสได้รับคัดเลือกน้อยกว่าและต้องรอนานกว่าแรงงานชาย เนื่องจากค่านิยมและลักษณะของงานที่ต้องไปทำ นายจ้างเกาหลีใต้จึงชอบแรงงานชายมากกว่าส่งผลให้แรงงานหญิงลักลอบไปทำงานผิดกฎหมายมีสัดส่วนสูงกว่าแรงงานชาย กระบวนการส่งแรงงานของไทยก็มีส่วนทำให้เกิดความล่าช้า โดยเฉพาะในส่วนของกรออกหนังสือรับรองความประพฤติจากสำนักงานตำรวจแห่งชาติที่ต้องใช้ประกอบการขอรับการตรวจลงตรา ซึ่งบางกรณีใช้เวลาจนถึง 1 เดือน (Prapan Disyatat, 2015) ปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ส่งผลให้กระบวนการจัดส่งแรงงานของไทยใช้เวลาเป็นอันดับที่ 13 จาก 15 ประเทศที่จัดส่งแรงงานไปเกาหลีใต้ โดยในปี พ.ศ. 2558 ประเทศไทยใช้เวลาประมาณ 69.1 วัน ในการจัดส่งนับจากวันเซ็นสัญญาจ้างงาน ใกล้เคียงกับประเทศเมียนมาร์ และกัมพูชาที่ใช้เวลา 68.9 วัน และ 69.8 วัน ตามลำดับ ในขณะที่ประเทศที่เร็วที่สุดใช้เวลาเพียง 44 วัน คือ คีร์กีซสถาน (Prapan Disyatat, 2015)

นอกจากนี้ อุปสรรคที่สำคัญอีกประการคือ รัฐบาลเกาหลีใต้ได้จำกัดโควตาจำนวนแรงงานต่างชาติไว้เพียงปีละ 5,000 - 6,000 คน ซึ่งต่ำมากเมื่อเทียบกับความต้องการของนายจ้างในประเทศและของแรงงานไทย จึงทำให้เกิดการลักลอบเข้าไปทำงานผิดกฎหมายของคนไทยกว่า 1.2 แสนคนในปัจจุบัน การไม่อนุญาตให้คนไทยไปทำงานนวดภายใต้ระบบ EPS ทั้งๆ ที่มีความต้องการสูงภายในประเทศทำให้เกิดการลักลอบเข้าไปทำงานของอาชีพหมอนวดซึ่งส่วนใหญ่เป็นผู้หญิงจำนวนมากจากประเทศไทย นอกจากนี้ ภายใต้ระบบ EPS นายจ้างมีอำนาจต่อรองเหนือแรงงานในการกำหนดเงื่อนไขการทำสัญญาจ้าง โดยแรงงานมีสิทธิตอบรับหรือปฏิเสธข้อเสนองานจ้างงานเพียง 2 ครั้ง แต่ไม่มีโอกาสเจรจาให้มีการปรับเปลี่ยนเงื่อนไขการจ้างงานต่างๆ และการจะย้ายงานได้ก็ต่อเมื่อนายจ้างเซ็นยินยอมให้ย้ายงานได้

เท่านั้น และมีหลายกรณีที่งานที่ไปทำไม่ตรงกับลักษณะงานตามที่ระบุไว้ในสัญญาจ้างอีกด้วย

ปัจจัยดังกล่าวข้างต้นส่งผลให้แรงงานไทยลักลอบเข้าไปทำงานในเกาหลีใต้อย่างผิดกฎหมายจำนวนมาก เพื่อหลีกเลี่ยงความยุ่งยากในการสอบภาษาและขั้นตอนต่างๆ หลายขั้นตอน เช่น การตรวจสุขภาพ การขอหนังสือรับรองความประพฤติ และการเข้ารับการอบรมและสอบภาษา โดยแรงงานเดินทางเข้าเกาหลีใต้ด้วยตัวเองผ่านการแนะนำของญาติมิตร หรือผ่านบริษัทนายหน้าหรือบริษัททัวร์ที่นำพาเข้าประเทศในฐานะนักท่องเที่ยว โดยอาศัยการยกเว้นวีซ่าการท่องเที่ยวระหว่างสองประเทศ ทำให้สามารถพำนักอยู่ได้ 90 วัน โดยต้องเสียค่านายหน้าสูงถึง 50,000-300,000 บาท และต้องเสี่ยงต่อการถูกจับกุมจากเจ้าหน้าที่รัฐเกาหลีใต้ การเอาเปรียบจากนายจ้าง และการหลอกลวงของนายหน้า

## 5. แนวทางแก้ไขปัญหาแรงงานไทยผิดกฎหมายในประเทศเกาหลีใต้

ที่ผ่านมากระทรวงแรงงานไทยได้พยายามแก้ไขปัญหาแรงงานไทยผิดกฎหมายในเกาหลีใต้ โดยวิธีการหนึ่งที่ได้ดำเนินการ ได้แก่ การประชาสัมพันธ์ทั้งช่องทางสื่อโทรทัศน์และโซเชียลมีเดียผ่านเฟซบุ๊กของกระทรวง มีการถ่ายทอดการสัมภาษณ์แรงงานไทยที่กำลังทำงานในประเทศเกาหลีใต้ เพื่อให้เห็นสภาพความเป็นอยู่และการทำงานที่ดีมีมาตรฐาน กล่าวเชิญชวนให้ไม่ลักลอบไปทำงานที่เกาหลีใต้อย่างผิดกฎหมาย โดยกล่าวถึงโทษที่จะได้รับ และให้ข้อมูลขั้นตอนการไปทำงานอย่างถูกต้องตามกฎหมาย อย่างไรก็ตาม เพื่อแก้ปัญหาแรงงานไทยผิดกฎหมายในประเทศเกาหลีใต้ มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น กระทรวงแรงงานควรจัดทำตัวชี้วัดเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานให้ชัดเจน โดยกำหนดเป็นเป้าหมายว่าในแต่ละปีจะลดจำนวนแรงงานไทยผิดกฎหมายลงเป็นจำนวนเท่าไร จะลดระยะเวลาที่ใช้ในการจัดส่งแรงงานให้เหลือไม่เกินกี่วัน และจะเพิ่มจำนวนแรงงานไทยที่จัดส่งเทียบเป็นสัดส่วนต่อจำนวนโควตาแรงงานที่ได้รับจัดสรรเป็นเท่าไร เป็นต้น

สถานเอกอัครราชทูตฯ ร่วมกับสำนักงานฝ่ายแรงงาน  
ควรชักจูงให้แรงงานไทยที่พำนักอยู่ในเกาหลีใต้อย่าง  
ผิดกฎหมายเดินทางกลับประเทศไทยในช่วงที่ได้รับการผ่อนผัน  
จากเกาหลีใต้ (1 ตุลาคม 2560 - 31 มีนาคม 2562) และ  
เพื่อให้แรงงานไทยมีความพร้อมและสามารถใช้ภาษาเกาหลี  
ในการสื่อสารได้อย่างมีคุณภาพ รัฐบาลทั้งสองประเทศควร  
ส่งเสริมการอบรมภาษาให้ได้มาตรฐาน โดยประสานสถาน  
เอกอัครราชทูตไทยประจำเกาหลีใต้ในการจัดส่งครูหรือ  
อาสาสมัครมาช่วยสอนภาษาเกาหลีให้กับแรงงานไทย และ  
ประชาสัมพันธ์ให้แรงงานไทยตระหนักถึงความสำคัญของการ  
รู้ภาษาเกาหลี และกระทรวงแรงงานไทยควรมีบทบาท  
ในการเข้าควบคุมมาตรฐานการสอนของสถาบันสอนภาษา  
เกาหลีในประเทศไทย

นอกจากนี้ ยังต้องเร่งรัดปรับปรุงประสิทธิภาพของ  
กระบวนการส่งแรงงานของภาครัฐไทย โดยเฉพาะการออก  
หนังสือรับรองความประพฤติจากสำนักงานตำรวจแห่งชาติ  
ที่มีความล่าช้าและลดโอกาสในการเรียกสินบน อีกทั้งยัง  
ต้องปราบปรามขบวนการนายหน้า บริษัทหางาน บริษัท  
ทัวร์ ทั้งในประเทศไทยและเกาหลีใต้ ที่นำเข้าแรงงาน โดย  
อาศัยความร่วมมือระหว่างตำรวจไทยกับเกาหลีใต้ สืบหา  
ข้อมูลผ่านช่องทางกรมโฆษณาชักจูงแรงงานทางโซเชียลมีเดีย  
ต่างๆ เช่น เฟซบุ๊ก ไลน์ นอกจากนี้ รัฐบาลไทยควรปรึกษ  
กับรัฐบาลเกาหลีใต้ให้อนุญาตนำเข้าแรงงานอาชีพหมอนวด  
จากประเทศไทยซึ่งเป็นที่ต้องการอย่างมากของคนเกาหลีใต้  
อีกด้วย อย่างเช่นที่ประเทศมาเลเซียนำเข้าหมอนวดจากไทย  
อย่างถูกต้องตามกฎหมาย

หากรัฐต้องการสนับสนุนการไปทำงานในต่างประเทศ  
ของแรงงานไทย ควรหาช่องทางเพิ่มโควตาให้คนไทยสามารถ  
ไปทำงานที่ประเทศเกาหลีใต้ได้จำนวนมากขึ้น เพราะหาก  
เปรียบเทียบค่าจ้างขั้นต่ำของเกาหลีใต้กับได้วันซึ่งเป็น  
ประเทศที่คนงานไทยเดินทางไปทำงานมากเป็นอันดับที่ 1  
แล้ว พบว่า แรงงานที่ทำงานที่ได้วันได้รับค่าจ้างขั้นต่ำเพียง  
เดือนละ 22,000 บาท และจะต้องจ่ายค่านายหน้า ค่าที่พัก

และค่าอาหารเองอีกด้วย จากการคำนวณของ Kiriya  
Kulkolkarn (2017) แรงงานจะต้องทำงานนานถึง 4 - 7 เดือน  
เพื่อชดเชยค่าใช้จ่ายในส่วนนี้ ในขณะที่การทำงานที่เกาหลีใต้  
ไม่มีค่าใช้จ่ายในเรื่องนายหน้า ค่าที่พัก และค่าอาหาร ค่าใช้จ่าย  
ก่อนการเดินทางไปทำงานที่เกาหลีใต้รวมอยู่ที่ 40,000 -  
53,000 บาท ซึ่งส่วนใหญ่เป็นค่าตัวเครื่องบิน เงินประกัน  
(บางส่วนจะได้รับคืนเมื่อเดินทางกลับ) และค่าใช้จ่ายในการ  
เรียนภาษาเกาหลี ในขณะที่ค่าจ้างขั้นต่ำของเกาหลีใต้อยู่ที่  
เดือนละประมาณ 46,987 - 50,809 บาท ดังนั้น แรงงานจะใช้  
เวลาเพียง 1 เดือน เท่านั้น ก็สามารถมีเงินออมส่งกลับบ้านได้

นอกจากนี้ กระทรวงแรงงานไทยควรจัดเตรียมอาชีพ  
ที่เหมาะสมให้กับแรงงานคืนถิ่น ให้สามารถนำความรู้และ  
ทักษะการทำงานที่ได้รับจากประเทศเกาหลีใต้กลับมาใช้ใน  
ประเทศไทยได้อย่างเป็นประโยชน์ ให้ได้ทำงานตรงกับทักษะ  
ที่มี ไม่อยู่ในสภาพตกงาน และได้รับรายได้ที่เหมาะสมเพียงพอ  
สามารถเลี้ยงตัวเองและครอบครัวได้ โดยประสานกับบริษัท  
สัญชาติเกาหลีใต้ในประเทศไทยเพื่อรับแรงงานคืนถิ่นเข้า  
ทำงาน อีกทั้งยังควรสนับสนุนให้แรงงานคืนถิ่นนำเงินส่งกลับ  
หรือเงินออมไปลงทุนสร้างฐานะให้มั่นคง เพื่อจะได้ไม่ต้อง  
กลับไปทำงานทำในต่างประเทศอีกโดยไม่จำเป็น

## unสรุป

ปัญหาแรงงานไทยผิดกฎหมายในสาธารณรัฐเกาหลี  
(เกาหลีใต้) ได้เพิ่มสูงขึ้นอย่างมาก ซึ่งมีสัดส่วนสูงที่สุดเมื่อ  
เทียบกับแรงงานต่างชาติอื่นๆ ในเกาหลีใต้ การลักลอบ  
ทำงานอย่างผิดกฎหมายของแรงงานไทยส่งผลเสียต่อตัว  
แรงงานเองที่จะมีความเสี่ยงถูกเอารัดเอาเปรียบจากนายจ้าง  
และไม่ได้รับความคุ้มครองทางกฎหมาย นักท่องเที่ยวไทย  
โดยเฉพาะผู้หญิงไม่ได้รับความสะดวกในการเดินทางเข้า  
ประเทศเกาหลีใต้เนื่องจากการตรวจคัดกรองที่เข้มข้มขึ้น และ  
ค่าใช้จ่ายเพื่อช่วยเหลือแรงงานผิดกฎหมายเป็นภาระทาง  
การคลังของประเทศ บทความนี้ศึกษาถึงสาเหตุของปัญหา  
และแนวทางการแก้ไขปัญหา โดยการสัมภาษณ์บุคคลสำคัญ

ทบทวนงานศึกษาที่เกี่ยวข้อง และศึกษาข้อมูลข่าวสารต่างๆ จากเว็บไซต์ของกระทรวงแรงงานและอื่นๆ ผลการศึกษาพบว่า สาเหตุสำคัญเกิดจากโอกาสที่จะเดินทางไปทำงานอย่างถูกต้องตามกฎหมายอยู่ในระดับต่ำ เพราะแรงงานไม่สามารถสอบภาษาเกาหลีผ่าน ต้องรอเป็นเวลานานกว่าจะได้ไปทำงาน และตำแหน่งงานที่เปิดรับมีจำกัด แม้มีความเสี่ยงที่จะถูกจับและต้องเสียค่านายหน้าในอัตราที่สูง แต่ค่าจ้างขั้นต่ำในเกาหลีได้มีอัตราที่สูงกว่าไทยมาก แรงงานไทยจึงนิยมลักลอบไปทำงานอย่างผิดกฎหมายในเกาหลีได้ นอกจากนี้ ยังเกิดจากอาชีพหมอนวดไม่ได้รับอนุญาตให้ไปทำงานได้อย่างถูกต้องตามกฎหมาย ทั้งๆ ที่มีความต้องการภายในประเทศสูง ทำให้แรงงานหญิงไทยลักลอบเข้าไปทำงานจำนวนมาก

เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว กระทรวงแรงงานควรจัดทำตัวชี้วัดเพื่อประเมินผลการแก้ไขปัญหา โดยกำหนดเป็นเป้าหมายว่าในแต่ละปีจะลดจำนวนแรงงานไทยผิดกฎหมายลงเป็นจำนวนเท่าไร จะลดระยะเวลาที่ใช้ในการจัดส่งแรงงานให้เหลือไม่เกินกี่วัน และจะเพิ่มจำนวนแรงงานไทยที่จัดส่งเทียบเป็นสัดส่วนต่อจำนวนโควตาแรงงานที่ได้รับจัดสรรเป็นเท่าไร นอกจากนี้ ควรชักจูงให้แรงงานไทยผิดกฎหมายเดินทางกลับประเทศไทย และเพื่อให้แรงงานไทยสามารถสอบผ่านภาษาเกาหลีได้จำนวนมากขึ้น จำเป็นต้องทำให้แรงงานไทยตระหนักถึงความสำคัญของการรู้ภาษาเกาหลี จัดส่งครูหรืออาสาสมัครชาวเกาหลีมาสอนภาษาเกาหลีให้กับแรงงานไทย และกระทรวงแรงงานเข้าไปมีบทบาทในการควบคุมมาตรฐานของสถาบันสอนภาษา เช่น จัดตั้งสถาบันจัดอันดับและตรวจสอบมาตรฐานโรงเรียนสอนภาษาในประเทศไทย

นอกจากนี้ ควรลดระยะเวลาการออกหนังสือรับรองความประพฤติ และปราบปรามขบวนการนายหน้า บริษัทหางาน บริษัททัวร์ ทั้งในประเทศไทยและเกาหลีใต้ ที่ชักจูงแรงงานให้เข้าไปทำงานอย่างผิดกฎหมาย รัฐบาลไทยควรปรึกษากับรัฐบาลเกาหลีใต้ในการอนุญาตแรงงานอาชีพหมอนวดจากประเทศไทยให้สามารถเข้าไปทำงานได้ และจัดเตรียมอาชีพที่เหมาะสมให้กับแรงงานคืนถิ่น ให้สามารถ

นำความรู้และทักษะการทำงานที่ได้รับจากประเทศเกาหลีได้กลับมาใช้ในประเทศไทยได้อย่างเป็นประโยชน์ ตรงกับทักษะที่มี ไม่อยู่ในสภาพตกงาน และได้รับรายได้ที่เหมาะสม และสนับสนุนให้แรงงานคืนถิ่นนำเงินส่งกลับหรือเงินออมมาลงทุนสร้างฐานะที่มั่นคง **A**



## รายการอ้างอิง

- Kaewkwan Tangtipongkul, Kiriya Kulkolkarn and Supachai Srisuchart. (2016). *Development of migrant worker management policy under the ASEAN community for Thailand's economic and social stability*. Bangkok : International Institute for Trade and Development.
- Kim, G. and Kilkey. M. (2017). Marriage migration policy in South Korea : Social investment beyond the nation state. *International Migration*. doi:10.1111/imig.12350.
- Kiriya Kulkolkarn. (2017). Net Benefit of Thai Workers from Working in Taiwan. *Journal of HR intelligence*. 12 (1) : 56-78.
- Patcharawalai Wongboonsin. (2009) *Migration theories and the patterns of the migration situation in Asia*. Bangkok : College of Population Studies, Chulalongkorn University.
- Prapan Disyatat. (2015). *Problems of illegal Thai workers in South Korea*. Bangkok : Devawongse Varopakarn Institute of Foreign Affairs. Ministry of Foreign Affairs.
- Samarn Laodamrongchai. (2015) *Administrative of Thai migrant workers go to work aboard in 21<sup>st</sup> century*. Bangkok : The Thailand Research Fund (TRF).

# คำแนะนำสำหรับผู้ประสงค์ส่งบทความ ลงตีพิมพ์ในวารสาร HR Intelligence

บทความที่จะลงตีพิมพ์ในวารสารจะต้องเป็นบทความที่ไม่เคยได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่หรืออยู่ระหว่างการพิจารณา  
ลงตีพิมพ์ในวารสารอื่นๆ การละเมิดลิขสิทธิ์ถือเป็นการละเมิดลิขสิทธิ์ของผู้ส่งบทความโดยตรง

## นโยบายการพิจารณากลับรองบทความ (Editorial Policy)

วารสาร HR intelligence ประสงค์รับพิจารณาบทความวิชาการและบทความวิจัยทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษที่มี  
เนื้อหาเกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ วัตถุประสงค์เพื่อเป็นสื่อกลางสำหรับเผยแพร่ผลงานและบทความ  
ทางวิชาการ ดังนั้น บทความที่จะได้รับลงตีพิมพ์จะต้องผ่านการพิจารณากลับรองโดยผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาที่เกี่ยวข้อง  
ไม่น้อยกว่า 2 ท่านก่อนเสมอ เพื่อลงตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสาร และจะต้องเป็นบทความที่แสดงให้เห็นถึงคุณภาพทางด้านวิชาการ  
หรือประสบการณ์ของนักบริหารจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นประโยชน์ในวงกว้าง

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 เนื้อหาเป็นส่วนหนึ่งของเรื่องราวที่น่าสนใจ 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

บทความทุกเรื่องที่จะส่งเข้ามาพิจารณาทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ จะต้องมีการเขียนอ้างอิงเอกสารอื่นหรือเขียนแหล่งที่มาของข้อมูลที่ใช้ในตอนท้ายของบทความ โดยให้เขียนอ้างอิงเป็นภาษาอังกฤษเท่านั้น และให้จัดอยู่ในรูปแบบ APA Style ซึ่งผู้ส่งบทความควรตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของการอ้างอิงให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่วารสารกำหนด อย่างเคร่งครัด (บทความเรื่องใดที่มีรูปแบบการอ้างอิงที่ยังไม่เป็นไปตามที่วารสารกำหนด จะไม่ได้รับการส่งต่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินบทความพิจารณาในขั้นตอนถัดไป) โดยผู้ส่งบทความต้องยึดตามหลักเกณฑ์หลัก ๆ ดังต่อไปนี้

ในกรณีที่ผู้ส่งบทความต้องการอ้างอิงเอกสารในเรื่อง 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

ผู้ส่งบทความต้องเรียงลำดับเอกสาร 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

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

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

กรณีหนังสือไม่ปรากฏชื่อผู้แต่งหรือบรรณาธิการ 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

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 วันที่). ชื่อเรื่อง. ชื่อหนังสือพิมพ์, หน้าที่น่ามาอ้างอิง.

ตัวอย่าง

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

## วิกยาภิพฐ์

รฐบแบบ : ชื้อผู้แต่ง. (ปีที่พิมพ์). ชื้อวิทยานิพนธ์. ชื้อปริญญา, สถาบันการศึกษา.

ตัวอย่าง

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

## สื่ออิเล็กทรอนิกส์

รฐบแบบ : ชื้อผู้เขียน. (ปีที่เผยแพร่ทางอินเทอร์เน็ต). ชื้อเรื่อง. สืบค้นเมื่อ....., จาก ชื้อเว็บไซต์ เว็บไซต์: URL Address

ตัวอย่าง

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

## กระบวนการพิจารณากลับกรองบทความ (Review Process)

บทความที่จะได้รับการพิจารณาลงตีพิมพ์จะต้องผ่านการพิจารณาจากกองบรรณาธิการและผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาที่เกี่ยวข้องโดยจะมีกระบวนการดังต่อไปนี้

1. กองบรรณาธิการจะแจ้งให้ผู้ส่งบทความทราบเมื่อกองบรรณาธิการได้รับบทความเรียบร้อยแล้วสมบูรณ์
2. กองบรรณาธิการจะตรวจสอบหัวข้อและเนื้อหาของบทความถึงความเหมาะสมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของวารสาร รวมถึงกองบรรณาธิการจะตรวจสอบถึงประโยชน์ทั้งทางด้านทฤษฎีและแนวทางการนำไปใช้ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
3. ในกรณีที่กองบรรณาธิการพิจารณาเห็นควรให้ดำเนินการส่งบทความเพื่อทำการกลับกรองต่อไป บรรณาธิการจะส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาที่เกี่ยวข้องไม่น้อยกว่า 2 ท่าน เพื่อตรวจสอบคุณภาพของบทความว่าอยู่ในระดับที่เหมาะสมจะตีพิมพ์หรือไม่ โดยในกระบวนการพิจารณากลับกรองนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิจะไม่สามารถทราบข้อมูลของผู้ส่งบทความ (Double-Blind Process)
4. เมื่อผู้ทรงคุณวุฒิได้พิจารณากลับกรองบทความแล้ว กองบรรณาธิการจะตัดสินใจโดยอิงตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิว่าบทความนั้นๆ ควรจะลงตีพิมพ์ในวารสารหรือควรที่จะส่งให้กับผู้ส่งบทความนำกลับไปแก้ไขก่อนพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง หรือปฏิเสธการลงตีพิมพ์

## การส่งบทความ (Paper Submission)

ผู้ที่ประสงค์จะส่งบทความกับวารสาร HR intelligence กรุณาส่งต้นฉบับบทความในรูปแบบของไฟล์ Microsoft Word โดยบทความภาษาไทย พิมพ์ด้วยฟอนท์ Cordia New ขนาด 15 พอยท์  
บทความภาษาอังกฤษ พิมพ์ด้วยฟอนท์ Cordia New ขนาด 15 พอยท์  
และส่งบทความออนไลน์ที่ <http://www.journalhri.com> หรือ 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 บทความที่เสนอมานี้ยังไม่เคยได้รับการตีพิมพ์และไม่ได้อยู่ระหว่างกระบวนการพิจารณาตีพิมพ์ในวารสารหรือสิ่งตีพิมพ์อื่นใด 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 5 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

สำหรับเจ้าหน้าที่

ใบเสร็จรับเงิน เล่มที่ \_\_\_\_\_ เลขที่ \_\_\_\_\_ วันที่รับค่าสมาชิก \_\_\_\_\_







# รู้ยัง?

## ธรรมศาสตร์

### เปิดอบรมใบขับขี่แล้วนะ

จัดโดย สถาบันเสริมศึกษา  
และทรัพยากรมนุษย์

หลักสูตรการอบรมใบขับขี่ภาคทฤษฎี

#### “ขอใบขับขี่ใหม่”

หลักสูตร 5 ชั่วโมง  
อบรมเวลา 08.30-14.30 น.

สำหรับผู้ขอรับใบอนุญาตขับรถยนต์ส่วนบุคคล  
และรถยนต์สามล้อส่วนบุคคล

ผู้สมัครอายุตั้งแต่ 18 ปีบริบูรณ์ขึ้นไป

สำหรับผู้ขอรับใบอนุญาตขับรถจักรยานยนต์ส่วนบุคคล

ผู้สมัครอายุ 15 ปีบริบูรณ์ขึ้นไป

(ค่าลงทะเบียนอบรม 500 บาท)

#### “ขอต่ออายุใบขับขี่”

สำหรับใบขับขี่ที่ขาดต่ออายุไม่เกิน 1 ปี

หลักสูตรไม่น้อยกว่า 1 ชั่วโมง

อบรมเวลา 11.00-14.30 น.

(ค่าลงทะเบียนอบรม 200 บาท)



อบรมเฉพาะ

วันอังคาร

วันพฤหัสบดี

วันเสาร์

วันอาทิตย์

สอบถาม  
สำรองที่นั่ง



02 - 613 3820 - 25  
ต่อ 0 หรือ 100



สถาบันเสริมศึกษาและ  
ทรัพยากรมนุษย์ มร.



[www.icehr.tu.ac.th](http://www.icehr.tu.ac.th)



@Icehrtu

# ICEHR

Thammasat University



งานวิจัยและวิชาการ

งานพัฒนาคนและองค์กร

งานบริการสังคมและชุมชน

ช่องทางการติดต่อ



@icehroffice



@icehrtu



@icehrtu



@icehrtu



www.icehr.tu.ac.th  
โทรศัพท์ : 02 - 613 3820 - 5