



N1

*การจัดการ*  
*(Management)*

## Hybrid Working: การปรับตัวในการทำงานของพนักงานในองค์กร

### HYBRID WORKING: WORK ADJUSTMENT OF EMPLOYEES IN THE ORGANIZATION

หทัยกานต์ กุลวชิรารณ<sup>1\*</sup>, จุรีวรรณ จันปลา<sup>2</sup>

Hathaikarn Kulwachirawan<sup>1\*</sup>, Jureewan Janpla<sup>2</sup>

<sup>1</sup>คณะวิทยาการจัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

<sup>1</sup>Faculty of Management Sciences, Panyapiwat Institute of Management

<sup>2</sup>คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

<sup>2</sup>Faculty of Liberal Arts and Science, Kasetsart University

\*Corresponding author, E-mail: hathaikarnkul@pim.ac.th

#### บทคัดย่อ

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 ในปัจจุบันนั้น ได้ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ที่ส่งผลกระทบต่อ และสร้างความเปลี่ยนแปลงทางสังคมในหลากหลายมิติ ทำให้เกิดการดำเนินงานในรูปแบบ Hybrid Working เป็นรูปแบบการทำงานที่พนักงานสามารถเลือกทำงานได้ทั้งจากออฟฟิศ บ้าน หรือจากที่ไหนก็ได้แทนที่การทำงานจะอยู่ในออฟฟิศเพียงแห่งเดียวเหมือนเมื่อก่อน เพื่อให้อิสระกับพนักงานได้มีทางเลือกในการทำงานมากขึ้น จะเห็นได้ว่า การทำงานในรูปแบบ Hybrid Working ทำให้พนักงานมีอิสระในการเลือกสถานที่ทำงานที่เกิดประสิทธิภาพสูงสุด รวมถึงเป็นการเตรียมพร้อมสำหรับเหตุการณ์ในอนาคต หากมีการหยุดชะงัก เช่น การเกิดโรคระบาดครั้งใหม่ เป็นต้น การทำงานแบบ Hybrid Working จึงเป็นทางเลือกที่หลายองค์กรกำลังนำมาปรับใช้ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปในอนาคต ดังนั้นในการปรับตัวจึงต้องให้ความสำคัญกับความสามารถที่จะเผชิญปัญหาหรือแก้ไขปัญหา อันเนื่องมาจากการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปจากการที่เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาท รวมถึงการยอมรับและปฏิบัติตามข้อบังคับของที่ทำงานได้ และสามารถทำงานภายใต้กฎข้อบังคับต่าง ๆ ตามสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ในที่ทำงาน และมีความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพที่ดี และการทำงานร่วมกันกับเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี

**คำสำคัญ:** Hybrid Working การปรับตัวในการทำงาน พนักงาน

#### ABSTRACT

Current situation of the covid-19 virus epidemic, has caused a big change that affects and create social change in many dimensions. This results in working in the form of Hybrid Working. It is a working model where employees can choose to work from the office, from home, or from anywhere instead of working in one office as before. In order to give employees more freedom to have more work options, it can be seen that working in the Hybrid Working style gives employees the freedom to choose the most efficient workplace. As well as being prepared for future events if there is a disruption such as a new epidemic, hybrid work is an option that many organizations are adopting in accordance with the changing situation in the

future. Therefore, in adapting, emphasis is placed on the ability to cope or solve problems. Due to the changing work of technology including accepting and complying with workplace regulations and can work under various regulations according to the working environment and have the ability to build good relationships and working together with colleagues and supervisors as well.

**Keywords:** Hybrid Working, Work Adjustment, Employees

## บทนำ

โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 หรือ โควิด-19 เป็นโรคติดต่อทางเดินหายใจที่เกิดจากเชื้อไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ทำให้ปอดอักเสบรุนแรงและเสียชีวิต โดยประเทศไทยและประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกเผชิญกับการระบาดของโรคโควิด-19 โรคอุบัติใหม่ที่ยังไม่มียารักษา อันเป็นวิกฤติหนักสุดเท่าที่เคยมีมา ประชุมคณะรัฐมนตรีจึงได้กำหนดมาตรการและข้อสั่งการเพื่อป้องกันแก้ไขสถานการณ์ที่อาจทวีความรุนแรงขึ้น โดยหนึ่งในมาตรการสำคัญ คือ การให้ประชาชนทำงานที่บ้านตามความเหมาะสม (พวรรัตน์ แสดงหาญ, 2563) การทำงานที่บ้านจึงกลายเป็นปรากฏการณ์การทำงานรูปแบบใหม่ของหลายองค์กรในประเทศไทย และเป็นไปได้ว่าเมื่อสถานการณ์โรคโควิด-19 คลี่คลายลง องค์กรหลายแห่งอาจใช้วิธีการทำงานที่บ้านต่อไป รวมถึงการทำงานแบบไฮบริด

การทำงานแบบไฮบริด (Hybrid Working) เป็นการทำงานที่ไม่ต้องเข้าสำนักงานทุกวัน เพราะสามารถทำงานจากที่ไหนก็ได้ โดยเฉพาะการทำงานจากที่บ้าน (Work From Home) ซึ่งคนทำงานจำนวนมากในโลกมีประสบการณ์โดยตรงจากวิกฤติโควิด ซึ่งพิสูจน์แล้วว่าการทำงานยังเดินหน้าต่อไปได้ด้วยการทำงานจากที่บ้าน ไม่ต้องเข้าสำนักงาน โดยพนักงานจะได้รับอิสระในการทำงานมากกว่าการทำงานรูปแบบเดิม เช่น การเข้าสำนักงานแค่ 3 วันต่อสัปดาห์ อีก 2 วันที่เหลือสามารถทำงานจากที่บ้านหรือจากที่ไหนก็ได้ที่คิดว่าสามารถทำงานได้ดีที่สุด หรือมีการกำหนดวันที่แน่นอนในการเข้าสำนักงานเพื่อมาประชุม และมีวันที่พนักงานสามารถเลือกทำงานที่ไหนก็ได้ หากงานนั้นสามารถทำได้เองเพียงคนเดียว โดยการจะเข้าสำนักงานจะเน้นงานที่ต้องการการทำงานร่วมกันมากกว่า ซึ่งรูปแบบการทำงานแบบไฮบริดได้รับความนิยมในวงกว้างในองค์การภาครัฐและองค์กรชั้นนำของโลก (บิงอร เบ็ญญาธิกุล, 2564) นอกจากนี้ยังมีผู้บริหารองค์กรหลายคนสนับสนุนการทำงานแบบไฮบริด เช่น Satya Nadella ผู้บริหารของไมโครซอฟท์มองว่าการทำงานที่บ้านสามารถสร้างผลงานให้กับบริษัทได้มากมาย แต่มีด้านที่น่าเป็นห่วงทั้งการขาดการมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความรู้สึกที่ไม่สามารถเชื่อมต่อกันได้ รวมไปถึงภาวะปัญหาด้านสุขภาพจิตที่เกิดขึ้นจากการทำงานที่บ้านเป็นเวลานาน ดังนั้นบทความฉบับนี้จึงนำเสนอถึงการปรับตัวการทำงานในรูปแบบ Hybrid Working ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในยุคปัจจุบันที่จะต้องปรับรูปแบบการทำงานหลังจากสถานการณ์โควิดสิ้นสุดลง

## การทำงานที่บ้าน (Work From Home: WFH)

การทำงานที่บ้าน (Work From Home: WFH) หรือการทำงานนอกสถานที่ทำงาน (Telecommuting) หรือที่เรียกกันในชื่อต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น Telework, Mobile work, Remote work เป็นแนวคิดที่หลายองค์กรทั้งในประเทศและต่างประเทศได้นำไปใช้อย่างกว้างขวาง โดยเชื่อว่าการทำงานที่บ้านจะช่วยยกระดับ

คุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงานด้วยการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ช่วยสร้างแรงจูงใจเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และสามารถกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนานวัตกรรมได้ นอกจากนี้ การทำงานที่บ้านยังมีส่วนช่วยลดปัญหาการจราจร ลดปัญหามลภาวะทางอากาศ และช่วยลดค่าใช้จ่ายในองค์กรได้ (กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม, 2563) ทั้งนี้ การทำงานที่บ้านเป็นการทำงานผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้วยอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์มือถือ หรืออุปกรณ์สื่อสารต่าง ๆ โดยที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานที่บ้านได้ โดยไม่จำเป็นต้องเดินทางไปทำงานที่องค์กร ซึ่งอาจทำงานที่บ้านเป็นบางวันหรือทุกวันก็ได้ตามแต่ที่องค์กรกำหนด (Johnson, 1999)

ทั้งนี้ จากการศึกษาของ พรรัตน์ แสดงหาญ (2563) ได้รายงานข้อมูลที่น่าสนใจเกี่ยวกับการทำงานที่บ้านว่าหากจำแนกตามลักษณะงานพบว่า ผู้ปฏิบัติงานที่ทำงานที่บ้านส่วนใหญ่จะทำงานบริหาร งานวิชาชีพ งานด้านเทคนิคเทคโนโลยีสารสนเทศ งานสำนักงานหรือธุรการ งานขายและงานอุตสาหกรรมที่เป็นการผลิตเบื้องต้น ซึ่งสอดคล้องกับข้อกำหนดในคู่มือการปฏิบัติราชการนอกสถานที่ ที่กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (2563) จำแนกลักษณะงานที่สามารถให้ทำงานที่บ้านได้ว่าควรมีลักษณะดังนี้

1. เป็นงานวิชาการในลักษณะของการศึกษาค้นคว้า คิดวิเคราะห์ การจัดทำรายงานการศึกษา การวิเคราะห์วิจัย รายงานทางวิชาการ การจัดทำข้อเสนอแนะ การออกแบบหรือพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์ เป็นต้น
2. งานบริหาร และงานอำนวยการ ที่สามารถสื่อสาร กำกับและติดตามการดำเนินงานกับผู้ปฏิบัติงาน โดยผ่านระบบหรือช่องทางดิจิทัลได้
3. งานลักษณะอื่นที่สามารถเข้าถึงผ่านระบบหรือช่องทางดิจิทัล และสามารถปฏิบัติงานได้เช่นเดียวกับการปฏิบัติงานที่องค์กร
4. งานที่สามารถกำหนดเป้าหมาย และประเมินผลสำเร็จของงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

อย่างไรก็ดี งานบางประเภท ก็ไม่เหมาะที่จะให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานที่บ้าน เช่น งานให้บริการลูกค้า งานในสายการผลิตในอุตสาหกรรม เป็นต้น (พรรัตน์ แสดงหาญ, 2563) รวมถึงงานที่เกี่ยวข้องกับการใช้เอกสาร หรือข้อมูลสำคัญที่จำเป็นต้องเก็บเป็นความลับ งานบริการทางการแพทย์และสาธารณสุข งานด้านการรักษาความปลอดภัย และงานที่ต้องอาศัยเครื่องมือทางเทคนิคในการปฏิบัติงาน เช่น งานด้านเทคนิคการแพทย์ งานควบคุมการจราจรทางอากาศ งานด้านการตรวจสอบวัตถุอันตราย เป็นต้น (กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม, 2563)

### รูปแบบการทำงานแบบ Hybrid Working

สถานการณ์การระบาดของโควิด-19 ทำให้วิถีชีวิตการทำงานเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม รูปแบบการทำงานในยุคหลังโควิด-19 นี้ จะมีการผสมผสานระหว่างการทำงานจากบ้าน และการทำงานในสำนักงานมากขึ้น หรือการทำงานแบบ Hybrid Working คือ รูปแบบการทำงานที่พนักงานสามารถเลือกทำงานได้ทั้งจากสำนักงาน บ้าน หรือจากที่ไหนก็ได้ แทนที่การทำงานจะอยู่ในสำนักงานเพียงแห่งเดียวเหมือนเมื่อก่อน เพื่อให้อิสระกับพนักงานได้มีทางเลือกในการทำงานมากขึ้น (ธนาคารไทยพาณิชย์, 2565) องค์กรชั้นนำมากมายในต่างประเทศ อย่างเช่น Google, Dropbox, Uber หรือ Facebook ได้เริ่มปรับตัวมาเป็น Hybrid Working กันอย่างแพร่หลาย สำหรับสาเหตุการทำงานแบบ Hybrid Working เนื่องมาจากการทำงานจากบ้านนั้นจะทำให้เกิดความสะดวก แต่การทำงานที่บ้านเพียงรูปแบบเดียวไม่สามารถทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ได้ โดยความคิดสร้างสรรค์นั้นเกิดขึ้นจากการร่วมปรึกษา แลกเปลี่ยนกันทางความคิด ซึ่งการทำงานแบบ Hybrid Working จะทำให้เกิดความสะดวกในการทำงาน และยังตอบโจทย์ภาพของอนาคตการทำงาน ซึ่งแนวคิดเรื่อง

การทำงานแบบ Hybrid Working เป็นสิ่งที่หลายองค์กรในโลกกำลังให้ความสำคัญ และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ดังเช่น Google ได้ประกาศวิสัยทัศน์ว่า อนาคตรูปแบบการทำงานของบริษัทคือให้พนักงานเข้าสำนักงานเพียงแค่ 3 วันต่อสัปดาห์ (ปรานต์ สุวรรณทัต, 2564)

ทั้งนี้รูปแบบการทำงานแบบ Hybrid Working นั้นจะทำให้องค์กรสามารถเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานในสำนักงานให้สามารถทำงานได้ยืดหยุ่นมากขึ้น อีกทั้งการทำงานแบบ Hybrid Working ยังมีส่วนช่วยป้องกันการแพร่กระจายของโควิด-19 และช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ในอนาคตหากเกิดโรคระบาดใหม่ขึ้น ในด้านของพนักงานรูปแบบการทำงานแบบ Hybrid Working จะเป็นการเพิ่มทางเลือกในการทำงานแก่พนักงาน มีอิสระในการทำงานมากขึ้น สามารถเลือกพื้นที่ที่เหมาะสมกับการทำงานของแต่ละคนได้อย่างเหมาะสมที่สุด และยังสามารถดึงดูดพนักงานรุ่นใหม่ ๆ ที่มีความสามารถให้อยากร่วมงานด้วย เนื่องจากสอดคล้องกับพฤติกรรมการทำงานของคนรุ่นใหม่ที่รักอิสระ และชอบในเทคโนโลยี นอกจากนี้รูปแบบการทำงานแบบ Hybrid Working ยังทำให้องค์กรต่าง ๆ สามารถลดค่าเช่าพื้นที่ของสำนักงานลงได้ เนื่องจากการทำงานรูปแบบ Hybrid นั้นจะทำให้ในอนาคตพื้นที่ในสำนักงานใหญ่นั้นจะมีขนาดเล็กลง แต่จะมีการเพิ่มสำนักงานย่อย ๆ ตามพื้นที่ต่าง ๆ (Exzy, ม.ป.ป.)

สำหรับรูปแบบการทำงานแบบ Hybrid Working มีหลายรูปแบบขึ้นอยู่กับเป้าหมายของแต่ละองค์กร โดยองค์กรต่าง ๆ ได้มีการพัฒนารูปแบบของการทำงานแบบ Hybrid Working ไว้อย่างหลากหลายดังเช่น Microsoft ให้พนักงานทำงานที่บ้านร้อยละ 50 ของเวลาทำงานทั้งหมด นอกจากนี้ถ้าพนักงาน Microsoft ได้รับความยินยอมจากผู้จัดการก็สามารถทำงานที่บ้านได้มากขึ้นอีกด้วย โดยพนักงานมากกว่าร้อยละ 70 ของพนักงานทั้งหมดให้การตอบรับนโยบาย Hybrid Working นี้เป็นอย่างดี อีกทั้งบริษัทยังให้ความสำคัญกับพนักงานที่ทำงานที่บ้านมากขึ้นเพื่อช่วยให้พวกเขาสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุขกับการทำงาน ขณะที่ Amazon ได้มีการปรับรูปแบบการทำงานแบบ Hybrid Working ให้มีความยืดหยุ่นพิจารณาตามความเหมาะสม โดยบริษัทได้มีนโยบายให้พนักงานทำงานในสำนักงาน 3 วันต่อสัปดาห์ แต่รูปแบบการทำงานของ Amazon นั้นสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามวิจรรย์ญาณของหัวหน้าทีม โดยอาจจะมีการประชุมร่วมกันที่สำนักงาน หรือการประชุมจากการทำงานที่บ้านขึ้นอยู่กับลักษณะงานจะมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับพนักงานแต่ละคน เช่นเดียวกับ Google ที่มีรูปแบบการทำงานแบบ Hybrid Working โดยให้พนักงานมาทำงานที่สำนักงาน 3 วันต่อสัปดาห์ และทำงานจากที่ไหนก็ได้อีก 2 วัน ซึ่งอนาคตของการทำงานจะมีความยืดหยุ่นมากขึ้น (Konauma, 2565) จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าองค์กรต่าง ๆ ได้เริ่มวางแผนกลยุทธ์แบบ Hybrid Working มากขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน

จากวิกฤตการณ์ของ โรคระบาด Covid – 19 ที่มีระยะเวลายาวนานนั้น เป็นบทเรียนให้องค์กรตระหนักถึงความพร้อมในการรับมือ และแนวทางแก้ไขปัญหาในระยะยาว หากวันหนึ่งต้องกลับไปทำงานเหมือนเดิม องค์กรควรต้องเตรียมให้พร้อมก่อนจะถึงวันนั้น จากบทเรียนวิกฤตโรคระบาด Covid -19 จะเห็นว่ามิจานหลากหลายประเภทที่สามารถทำได้โดยไม่ต้องเข้ามาทำงานในสำนักงาน (Barry & Wigert, 2021) ดังนั้นเพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินธุรกิจจะเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ ในการปรับองค์กรสู่แนวทางการทำงานแบบ Hybrid Work ควรดำเนินการดังนี้

1. องค์กรและผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับขั้นตอนในการบริหารจัดการ โดยเน้นการวางแผนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และศักยภาพขององค์กรโดยต้องเป็นที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ส่วนการปฏิบัติจริง องค์กรจะต้องสร้างองค์ความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่บ้าน และที่สำนักงาน ให้กันอย่างทั่วถึง มีการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัยมาใช้

2. ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญเรื่องขวัญและกำลังใจของพนักงาน เช่น การจ่ายค่าตอบแทนให้พนักงานในด้านต้นทุนที่เพิ่มขึ้นเช่น ค่าไฟ ค่าอินเทอร์เน็ต ค่าโทรศัพท์ เพื่อทำงานที่บ้าน เพื่อเสริมกำลังใจในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น และทำงานอย่างมีความสุขด้วย

3. องค์กรควรปรับสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยนวัตกรรมขององค์กรส่วนใหญ่มักเกิดจากการระดมสมองและสร้างต้นแบบแนวคิดร่วมกันซึ่ง Hybrid Working สามารถทำได้หากวางแผนการทำงานอย่างถูกวิธี โดยพิจารณาว่างานแบบไหนเหมาะกับการทำงานระยะไกลหรือการทำงานที่สำนักงาน โดยส่วนใหญ่งานที่ต้องใช้สมาธิหรืออาศัยความรู้ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคลมักจะเหมาะกับการทำงานระยะไกล ส่วนงานที่ต้องพึ่งพาการทำงานเป็นทีม หรือการระดมความคิดและแก้ไขปัญหาสำคัญ ๆ ร่วมกันมักจะเป็นงานที่เหมาะสมกับการทำงานแบบเจอหน้ากัน หรือการทำงานในสำนักงาน (ชีกนำประกันภัย, ม.ป.ป.)

4. องค์กรควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้กับพนักงาน เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของโลกดิจิทัล อาจทำให้มีพนักงานบางกลุ่มไม่สามารถปรับตัวได้ทัน โดยเฉพาะการทำงานรูปแบบ Hybrid Working นั้นจำเป็นต้องอาศัยเทคโนโลยีเป็นสื่อกลาง การที่พนักงานขาดทักษะ หรือความสามารถในการใช้เทคโนโลยีอาจทำให้การทำงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ดังนั้นควรจัดให้มีการฝึกอบรม ให้ความรู้ในการใช้งานเทคโนโลยี หรือโปรแกรมสำคัญต่าง ๆ ที่ต้องใช้ในการทำงาน

5. องค์กรควรให้การสนับสนุนอุปกรณ์ในการทำงาน โดยอาจอนุญาตให้นำคอมพิวเตอร์จากที่ทำงานไปใช้ที่บ้านได้ หรือเช่าเครื่องคอมพิวเตอร์แบบพกพา (Laptop Computer) ให้กับผู้ปฏิบัติงาน ทั้งนี้ รวมไปถึงวัสดุสำนักงานอื่น ๆ ที่จำเป็นต่อการทำงาน เช่น กระดาษ อุปกรณ์เครื่องเขียนต่าง ๆ เป็นต้น ส่วนเรื่องของการพิมพ์เอกสารที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน องค์กรอาจกำหนดให้มีการเช่าองค์กรได้บางวันเพื่อเข้าไปปฏิบัติงานในส่วนที่จำเป็นต้องปฏิบัติที่องค์กร (Salika, 2022)

### แนวทางการปรับตัวในการทำงานของพนักงานในองค์กร

การปรับตัวเป็นความพยายามของบุคคลในการที่จะหาวิธีลดสภาวะความตึงเครียดทางอารมณ์ ซึ่งเกิดจากความไม่สมความปรารถนาในสิ่งที่ตนหรือสังคมแวดล้อมคาดหวัง ทั้งยังเกี่ยวข้องกับการปรับพฤติกรรมต่าง ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาสังคม สภาพแวดล้อมทางสังคมและสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการปรับตัว 2 ทาง คือ 1) การปรับตนเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อม ได้แก่ การปรับความคิด ความรู้สึก เช่น ความต้องการปัจจัย 4 เพื่อการดำรงชีพและความต้องการการพักผ่อน เป็นต้น และ 2) การปรับสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคคล ดังนั้นการปรับตัวจึงเป็นการผสมผสานความต้องการของบุคคลเพื่อให้สอดคล้องผสมกลมกลืนกับสภาพแวดล้อมซึ่งจะมีส่วนช่วยให้บุคคลสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ (Carson et al., 1988) สอดคล้องกับทฤษฎีการปรับตัวของ Roy & Andrew (1999) ที่กล่าวถึงระบบการปรับตัวของมนุษย์ว่าเป็นระบบเปิดส่งผลให้มนุษย์ต้องปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง โดยเมื่อสิ่งเร้ากระทบต่อการรับรู้ของบุคคล บุคคลจะเกิดการเรียนรู้และตัดสินใจที่จะหาวิธีการแก้ปัญหา ส่งผลให้เกิดพฤติกรรมกรรมการปรับตัว 4 ประการ ได้แก่ ด้านร่างกาย ด้านอัตมโนทัศน์ ด้านบทบาทหน้าที่และด้านการพึ่งพาระหว่างกัน หากบุคคลมีพฤติกรรมปรับตัวได้อย่างเหมาะสมจะทำให้บุคคลมีสุขภาพดี ยอมรับความเป็นจริง มีความพอใจในชีวิตและดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข แต่ถ้ามีการปรับตัวที่ไม่ดี จะส่งผลให้บุคคลเผชิญปัญหาด้านสุขภาพจิตและไม่สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ



ทั้งนี้การปรับตัวในการทำงานนับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำรงชีวิตของบุคคลโดยทั่วไป เนื่องจากการทำงานที่เป็นกิจกรรมหลักที่ทุกคนต้องปฏิบัติ ซึ่งร้อยละ 80 ของการดำรงชีวิตในแต่ละวันส่วนใหญ่จะถูกใช้กับการทำงาน ดังนั้นการปรับตัวในการทำงานของบุคคลจะมีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ (พรรัตน์ แสดงหาญ, 2563) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันที่ทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่างง่ายดาย นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งทั้งในการดำเนินชีวิตประจำวัน และในการทำงานการที่บุคคลสามารถปรับตัวในการทำงานได้ดี สามารถทำงานร่วมกับเทคโนโลยีใหม่เหล่านี้ได้จะเป็นบุคคลที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้มีทัศนคติที่ดีต่องาน มีความสัมพันธ์ในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา เป็นที่ยอมรับในองค์กรพร้อมทั้งเกิดความพอใจในการทำงานด้วย ซึ่งในทางกลับกันบุคคลที่ปรับตัวในการทำงานได้ไม่ดียอมทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง ทำงานได้ไม่สำเร็จตามเป้าหมายเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน มีทัศนคติที่ไม่ดีต่องาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบต่อการทำงานโดยตรง สภาพการทำงานที่ส่งผลให้พนักงานเกิดการเปลี่ยนแปลง ทั้งทางร่างกายและจิตใจเกิดความสูญเสียความสมดุลของร่างกาย ซึ่งมีทั้งผลดีและผลเสีย ผลดีคือทำให้เกิดผลผลิตเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ส่วนผลเสียคือส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานที่ลดลง (สโรชา ศิลป์พิทักษ์สกุล, 2561)

ทั้งนี้บทความฉบับนี้ได้นำทฤษฎีการปรับตัวของ Roy & Andrew (1999) มาประยุกต์ใช้เพื่ออธิบายถึงพฤติกรรมปรับตัวของบุคคลเมื่อต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบในการทำงาน แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. การปรับตัวด้านร่างกาย (Physiological mode) เป็นการรักษาสสมดุลทางร่างกาย เพื่อความอยู่รอดในการดำรงชีวิต เช่น ปรับตัวด้านภาวะโภชนาการ การทำกิจกรรมประจำวันและการพักผ่อน เป็นต้น ผู้ที่ปรับตัวได้จะสามารถทำกิจวัตรส่วนตัวต่าง ๆ ได้ดี ไม่มีปัญหาสุขภาพร่างกาย นอกจากนั้น ยังรวมถึงการปรับตัวด้านสุขภาพจิตที่อาจส่งผลกระทบต่อสุขภาพกาย เช่น การไม่มีความวิตกกังวล หรือความเครียดเมื่อต้องเปลี่ยนรูปแบบในการทำงาน เป็นต้น

2. การปรับตัวด้านอัตมโนทัศน์ (Self- concept mode) หมายถึง การปรับตัวทางด้านจิตใจที่เป็นความเชื่อและความรู้สึกที่มีต่อตนเอง โดยจำแนกเป็นอัตมโนทัศน์ด้านร่างกาย (Physical self) และอัตมโนทัศน์ส่วนบุคคล (Personal self) บุคคลที่ปรับตัวได้จะเห็นคุณค่าแห่งตนโดยยังมีความมั่นใจในการทำงาน ยังรวมถึงการปรับตัวให้เข้ากับกฎระเบียบข้อบังคับและสภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง ความสามารถที่จะยอมรับและปฏิบัติตามข้อบังคับของที่ทำงานได้ และสามารถทำงานภายใต้กฎข้อบังคับต่าง ๆ ตามสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ในที่ทำงาน เช่น การยอมรับและเข้าร่วมการจัดอบรมพัฒนาทักษะที่จำเป็นที่ทางบริษัททำการจัดขึ้น (จิตรวี มุสิกสุต, 2556)

3. การปรับตัวด้านบทบาทหน้าที่ (Role function mode) หมายถึง การปรับตัวตามบทบาทหน้าที่ให้เป็นไปตามความคาดหวังของสังคม บุคคลที่ปรับตัวได้จะแสดงพฤติกรรมตามความคาดหวังของตนเองและบุคคลอื่น โดยบุคคลจะยังคงทำหน้าที่และรับผิดชอบงานตามตำแหน่งในองค์กร พร้อม ๆ กับสามารถทำหน้าที่ในครอบครัวได้อย่างไม่บกพร่อง นอกจากนั้น เพื่อให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บุคคลจะแสวงหาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน รวมถึงพัฒนาทักษะในการใช้เทคโนโลยีที่จำเป็นในการทำงานแบบ Hybrid Working ซึ่งจะส่งผลให้สามารถแก้ไขปัญหาในการทำงานได้ ดังนั้นการปรับตัวด้านบทบาทหน้าที่จึงเป็นความสามารถที่จะเผชิญปัญหาหรือแก้ไขปัญหา อันเนื่องมาจากการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปจากการที่เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาท เช่น การทำงานร่วมกับเครื่องจักร หรือการเปลี่ยนลักษณะของงาน เนื่องจากงานเดิมมีเครื่องจักรมา

แทนที่ การยอมรับตนเอง เชื่อมั่นในความสามารถของตนเองเกี่ยวกับงานที่ทำ เพื่อให้ประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมายของงาน (จิตรวี มุสิกสุด, 2556)

4. การปรับตัวด้านการพึ่งพาหว่ากัน (Interdependent mode) หมายถึง การปรับตัวด้านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มคน ซึ่งเป็นความสามารถในการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดี และการทำงานร่วมกันกับเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดีรับฟังคำสั่ง และปฏิบัติตาม เพื่อเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้ในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และการที่บริษัทมีการนำเอาเครื่องจักรอัตโนมัติมาใช้ นั้น ทั้งทางบริษัทและแรงงานควรที่จะต้องทำการปรับตัวและเตรียมความพร้อมไปพร้อมกัน โดยทางบริษัทต้องมีการวางแผนว่าแรงงานควรได้รับการอบรมทักษะอะไรเพิ่มเติม เพื่อให้แรงงานสามารถทำงานร่วมกับเทคโนโลยีได้ ส่วนตัวแรงงานเองนั้นก็ควรให้ความสำคัญกับบริษัทในการเข้ารับการฝึกอบรม ตั้งใจเรียนรู้ เพื่อพัฒนาทักษะของตนเอง (จิตรวี มุสิกสุด, 2556)

โดยแนวทางการปรับตัวในการทำงานของพนักงานในองค์กร กับรูปแบบการทำงานแบบ Hybrid Working มีดังนี้

1. สถานการณ์การระบาดของโควิด-19 ทำให้วิถีชีวิตการทำงานเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม รูปแบบการทำงานในยุคหลังโควิด-19 นี้ จะมีการผสมผสานระหว่างการทำงานจากบ้าน และการทำงานในสำนักงานมากขึ้น การทำงานในลักษณะอาชีพแบบฟรีแลนซ์และอาชีพสัญญาจ้างระยะสั้นมีเพิ่มขึ้น มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการทำงานมากขึ้น คนทำงานจึงต้องพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงได้อยู่ตลอดเวลา ต้องมีทัศนคติที่เปิดกว้างในการทำงานไม่สร้างเงื่อนไขในการทำงานมากเกินไป และพร้อมที่จะมีความยืดหยุ่นในการทำงานให้องค์กรและรูปแบบการทำงานใหม่ ๆ มองหาโอกาสที่ซ่อนอยู่เพื่อพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาสให้ได้ (World Economic Forum, 2020)

2. โลกการทำงานยุคหลังโควิด-19 ทำให้หลายองค์กรก้าวสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม เพื่อตอบรับกับการทำงานวิถีปกติใหม่ และความอยู่รอดขององค์กร ดังนั้นคนทำงานต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ ใช้จินตนาการ ประยุกต์พลิกแพลง สร้างให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ หรือนวัตกรรมต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์กับองค์กร ซึ่งความคิดสร้างสรรค์นี้เป็นสิ่งที่เทคโนโลยีและปัญญาประดิษฐ์ (AI) ทำแทนคนไม่ได้ (จารุวรรณ เมืองเจริญ และ ประสพชัย พสุนนท์, 2562)

3. ยุคหลังโควิด-19 ถือเป็นช่วงเวลาสำคัญของการใช้บิ๊กดาต้า (Big Data) หลายหน่วยงานผลักดันให้มีการรวบรวมข้อมูลในรูปแบบดิจิทัลและอาศัยข้อมูลในการตัดสินใจเรื่องสำคัญ ๆ ดังนั้นคนทำงานต้องมีทักษะมีความสามารถในการอ่านข้อมูลและเข้าใจความหมาย เช่น ตัวเลข กราฟ Dashboard ต่าง ๆ และสามารถใช้ประโยชน์จากข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น สามารถนำข้อมูลของลูกค้ามาวิเคราะห์ความสนใจ ความต้องการ หรือแนวโน้มพฤติกรรม เป็นต้น (รณดล นุ่มนนท์, 2560)

4. ยุคที่เต็มไปด้วยข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ มากมาย ดังที่เกิดขึ้นในโลกยุคหลังโควิด-19 ล้วนอยู่ในรูปแบบดิจิทัลแทบทั้งสิ้น ดังนั้น คนทำงานจึงต้องมีความสามารถในการสังเคราะห์ ตีความ และประเมินข้อมูลข่าวสารเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง หรือได้คำตอบที่เหมาะสม เพื่อนำไปใช้ในการตัดสินใจ การประเมิน และการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ขององค์กรได้อย่างดีที่สุด (จุฑามาส โหยงไทย, 2561)

5. ความปกติใหม่ (New Normal) ในช่วงเวลาที่เกิดวิกฤติการระบาดของโควิด-19 ทำให้หลายองค์กรต้องปรับเข้าสู่ Digital Transformation นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในแง่มุมต่าง ๆ มากขึ้น เช่น เทคโนโลยีคลาวด์ อัจฉริยะและปัญญาประดิษฐ์ (AI) บิ๊กดาต้า (Big Data) มาใช้มากขึ้น ดังนั้น



คนทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ จึงต้องมีความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพและคล่องแคล่วทั้งการใช้ การเข้าใจ การสร้าง และการเข้าถึงเทคโนโลยีดิจิทัล (Steele, 2009)

6. การแพร่ระบาดของโควิด-19 ทำให้คนทำงานต้องประสบปัญหาการทำงานโดยการเปลี่ยนมาเป็นการทำงานจากบ้าน (Work from home) ทำให้ความสมดุลของการทำงานและการใช้ชีวิตเปลี่ยนแปลงไปเป็นในลักษณะงานที่ไร้ความสมดุลแบบไม่รู้ตัว สิ่งที่เข้ามาช่วยจัดการทางอารมณ์และควบคุมจิตใจได้ คือ ความฉลาดทางอารมณ์ทำให้สามารถบริหารจัดการกับอารมณ์ที่เกิดจากการทำงาน จากเพื่อนร่วมงาน หรือหัวหน้างานได้เป็นอย่างดี ทำให้การทำงานเป็นไปอย่างลื่นไหล สื่อสารกันได้เข้าใจในระยะไกล โดยไม่ใช้อารมณ์มาตัดสิน (Goleman & Davidson, 2017)

7. เมื่อโลกและโจทย์การทำงานเปลี่ยนไป การทำงานในยุคหลังโควิด-19 ทำให้คนทำงานต้องปรับเปลี่ยนเรียนรู้ และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ตลอดเวลาเพื่อติดตามอัปเดตตนเองให้สามารถก้าวทันต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นหลังจากมหันตภัยไวรัสโควิด-19 ครั้งนี้ ซึ่งการเรียนรู้ในยุคใหม่จะเน้นการเรียนรู้แบบผสมผสาน (Truly Blended) คือ การเรียนรู้เริ่มไม่หยุดอยู่หนึ่งกับช่องทางหรือรูปแบบเดิม ๆ ทั้งนี้ การเรียนรู้ในยุคใหม่นี้ ระบบออนไลน์จะเข้ามามีบทบาทมากกว่าและมีทรัพยากรที่พร้อมกว่า (ศักรินทร์ ชนประชา, 2563)

## สรุป

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 ทำให้พฤติกรรมและวิถีชีวิตของคนไทยเปลี่ยนไป เนื่องจากต้องปรับตัวให้อยู่รอดในสภาพแวดล้อมทางสังคมและเศรษฐกิจรูปแบบใหม่ให้ได้ โดยบทความฉบับนี้ได้นำเสนอถึงการปรับตัวการทำงานในรูปแบบ Hybrid Working รวมถึงการศึกษาถึงความสำคัญและประโยชน์ของการทำงานในรูปแบบ Hybrid Working ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในยุคปัจจุบันที่จะต้องปรับรูปแบบการทำงานหลังจากสถานการณ์โควิดสิ้นสุดลง ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปในความปกติ ต้องมุ่งเน้นรูปแบบการทำงานทั้งการทำงานในสำนักงาน การทำงานที่บ้าน หรือการทำงานที่ไหนก็ได้ หรือที่เรียกว่ารูปแบบการทำงานแบบ Hybrid Working เป็นรูปแบบการทำงานที่พนักงานสามารถเลือกทำงานได้ทั้งจากออฟฟิศ บ้าน หรือจากที่ไหนก็ได้แทนที่การทำงานจะอยู่ในออฟฟิศเพียงแห่งเดียวเหมือนเมื่อก่อน เพื่อให้อิสระกับพนักงานได้มีทางเลือกในการทำงานมากขึ้น จะเห็นได้ว่า การทำงานในรูปแบบ Hybrid Working ทำให้พนักงานมีอิสระในการเลือกสถานที่ทำงานที่เกิดประสิทธิภาพสูงที่สุด รวมถึงเป็นการเตรียมพร้อมสำหรับเหตุการณ์ในอนาคตหากมีการหยุดชะงัก เช่น การเกิดโรคระบาดครั้งใหม่ เป็นต้น การทำงานแบบ Hybrid จึงเป็นทางเลือกที่หลายองค์กรกำลังนำมาปรับใช้ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปในอนาคต ทำให้พนักงานต้องปรับตัวกับรูปแบบการทำงานที่อาจเปลี่ยนแปลงไป ดังนี้

- 1) สถานการณ์การระบาดของโควิด-19 ทำให้วิถีชีวิตการทำงานเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม รูปแบบการทำงานในยุคหลังโควิด-19 นี้ จะมีการผสมผสานระหว่างการทำงานจากบ้าน และการทำงานในสำนักงานมากขึ้น พนักงานควรมีทัศนคติที่เปิดกว้างในการทำงานไม่สร้างเงื่อนไขในการทำงานมากจนเกินไป และพร้อมที่จะมีความยืดหยุ่นในการทำงานให้องค์กรและรูปแบบการทำงานใหม่ ๆ
- 2) พนักงานควรใช้ความคิดสร้างสรรค์ ใช้จินตนาการ ประยุกต์พลิกแพลง สร้างให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ หรือนวัตกรรมต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์กับองค์กร
- 3) พนักงานต้องมีทักษะมีความสามารถในการอ่านข้อมูลและเข้าใจความหมาย และสามารถใช้ประโยชน์จากข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 4) พนักงานควรมีความสามารถในการสังเคราะห์ ตีความ และประเมินข้อมูลข่าวสารเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง หรือได้คำตอบที่เหมาะสม
- 5) พนักงานในตำแหน่งต่าง ๆ ควรมีความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพและคล่องแคล่วทั้งการใช้ การเข้าใจ การสร้าง และการเข้าถึง

เทคโนโลยีดิจิทัล 6) พนักงานควรมีความฉลาดทางอารมณ์เพื่อให้สามารถบริหารจัดการกับอารมณ์ที่เกิดจากการทำงาน จากเพื่อนร่วมงาน หรือหัวหน้างานได้เป็นอย่างดี และ 7) พนักงานควรปรับเปลี่ยนเรียนรู้ และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ตลอดเวลา เพื่อทันต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของของไวรัสโควิด-19 สิ้นสุดลง

### ข้อเสนอแนะ

1. การปรับตัวด้านร่างกาย พนักงานในองค์กรควรเป็นการรักษาสมดุลทางร่างกาย เพื่อความอยู่รอดในการดำรงชีวิต สามารถทำกิจวัตรส่วนตัวต่าง ๆ ได้ดี ไม่มีปัญหาสุขภาพร่างกาย รวมถึงการปรับตัวด้านสุขภาพจิตที่อาจส่งผลกระทบต่อสุขภาพกาย เช่น การไม่มีความวิตกกังวล หรือความเครียดเมื่อต้องเปลี่ยนรูปแบบในการทำงาน เป็นต้น นอกจากนี้องค์กรควรให้ความสำคัญกับการส่งเสริมสุขภาพให้พนักงานเพื่อให้พนักงานมีอารมณ์ที่ดีขึ้น ลดการเจ็บป่วยที่อาจนำไปสู่การสูญเสียได้มากขึ้น เช่น การจัดห้องออกกำลังกาย การทำประกันสุขภาพให้กับพนักงาน เป็นต้น

2. การปรับตัวด้านอัตมโนทัศน์ พนักงานในองค์กรควรมีความสามารถในการยอมรับและปฏิบัติตามข้อบังคับของที่ทำงานได้ และสามารถทำงานภายใต้กฎข้อบังคับต่าง ๆ ตามสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ในที่ทำงาน มีทัศนคติที่เปิดกว้างในการทำงานไม่สร้างเงื่อนไขในการทำงานมากเกินไป และพร้อมที่จะมีความยืดหยุ่นในการทำงานให้องค์กรและรูปแบบการทำงานใหม่ ๆ นอกจากนี้องค์กรควรสนับสนุนให้พนักงานได้มีโอกาสได้ตัดสินใจ รวมถึงบริหารจัดการการทำงานของตนเองเพื่อให้มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานมากขึ้น

3. การปรับตัวด้านบทบาทหน้าที่ พนักงานในองค์กรควรแสวงหาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน รวมถึงพัฒนาทักษะในการใช้เทคโนโลยีที่จำเป็นในการทำงานแบบ Hybrid Working ต้องมีความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพและคล่องแคล่วทั้งการใช้ การเข้าใจ การสร้าง และการเข้าถึง เทคโนโลยีดิจิทัล มีความสามารถในการสังเคราะห์ ความคิด และประเมินข้อมูลข่าวสารเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องหรือได้คำตอบที่เหมาะสม เพื่อนำไปใช้ในการตัดสินใจ การประเมิน และการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ขององค์กรได้ และองค์กรควรส่งเสริมให้พนักงานได้มีโอกาสในการอบรมพัฒนาตนเองเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีเพื่อให้สามารถปรับตัวในการทำงานที่ต้องใช้เทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. การปรับตัวด้านการพึ่งพาหะหว่างกัน พนักงานในองค์กรควรมีความสามารถในการปรับตัวเกี่ยวกับการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สามารถบริหารจัดการกับอารมณ์ที่เกิดจากการทำงาน จากเพื่อนร่วมงาน หรือหัวหน้างานได้เป็นอย่างดี ทำให้การทำงานเป็นไปอย่างสันหลังหวะ สื่อสารกันได้อย่างเข้าใจในระยะไกล และองค์กรควรส่งเสริมให้พนักงานได้มีโอกาสในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันมากขึ้นทั้งในระดับพนักงานด้วยกันเอง หรือพนักงานระดับผู้บริหาร

### เอกสารอ้างอิง

กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม. (2563). *คู่มือการปฏิบัติราชการนอกสถานที่*.

<https://lpgpeo.info/wp-content/uploads/2021/05/คู่มือการปฏิบัติงานนอกสถานที่-กระทรวงดิจิทัล-ใช้ประกอบการประชุมออนไลน์.pdf>

จารุวรรณ เมืองเจริญ และ ประสพชัย พสุนนท์. (2562). การสร้างสรรค์นวัตกรรมกระบวนการทำงานที่มีต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานร้านสะดวกซื้อในเขตกรุงเทพมหานคร. *วารสารเศรษฐศาสตร์และกลยุทธ์การจัดการ*, 6(2), 73-88.

- จารุรัตน์ ศรีรัตนประภาส และจิราวรรณ กล่อมเมฆ. (2565). ความรู้ ทักษะคตติ และพฤติกรรมการป้องกันโควิด-19 ของประชากรวัยทำงานในตำบลมวกเหล็ก อำเภอมวกเหล็ก จังหวัดสระบุรี. *วารสารพยาบาลทหารบก*, 23(1), 437-445.
- จิตรวี มุสิกสุต. (2556). ปัจจัยทางด้านลักษณะบุคลิกภาพและคุณลักษณะงานที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวในการทำงานของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ]. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- จุฑามาส โหย่งไทย. (2561). การพัฒนาทักษะการคิดเชิงวิพากษ์กับศตวรรษที่ 21. *วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร*, 9(2), 344-365.
- ชีกนำประกันภัย. (ม.ป.ป.). *คู่มือสร้าง Productivity ให้พนักงานแฮปปี้ในยุค Hybrid Working*.  
<https://www.cigna.co.th/sites/default/files/pdf/well-at-work-ebook-officeGuide-3.pdf>
- ธนาคารไทยพาณิชย์. (2565). *ทำไมการทำงานแบบ Hybrid คือคำตอบในยุค Next Normal*.  
<https://www.scb.co.th/th/personal-banking/stories/salary-man/hybrid-working.html>.
- บังอร เบ็ญจาธิกุล. (2564). ไฮบริด (Hybrid) การทำงานแบบผสมผสาน: มาตรฐานใหม่สำหรับการทำงานในอนาคต. *วารสาร มจร พุทธปัญญาปริทรรศน์*, 6(3), 47-61.
- ปรานต์ สุวรรณทัต. (2564, พฤษภาคม 5). *Google ประกาศแนวทางการทำงานแบบ “ไฮบริด” เข้าออฟฟิศ 3 วัน เลือกทำงานจากที่ไหนก็ได้*. แบรินด์ อินไซด์. <https://brandinside.asia/google-hybrid-work/>
- พรรัตน์ แสงงาญ. (2563). การปรับตัวในการทำงานที่บ้านของผู้ปฏิบัติงานในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกในช่วงวิกฤตโควิด-19. *Burapha Journal of Business Management*, 9(2), 14-33.
- รณดล นุ่มนนท์. (2560). *แนวทางการใช้ประโยชน์จากการบูรณาการข้อมูลจัดตั้งคลังข้อมูลแห่งชาติเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจ*. วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร.  
[http://www.dsdw2016.dsdw.go.th/doc\\_pr/ndc\\_2560-2561/PDF/8491e/%E0%B8%A3%E0%B8%A7%E0%B8%A1.pdf](http://www.dsdw2016.dsdw.go.th/doc_pr/ndc_2560-2561/PDF/8491e/%E0%B8%A3%E0%B8%A7%E0%B8%A1.pdf)
- ศักรินทร์ ชนประชา. (2563). การศึกษาตลอดชีวิต. *วารสาร AL-NUR บัณฑิตวิทยาลัย*, 14(26), 159-175.
- สโรชา ศิลป์พิทักษ์สกุล. (2561). *การรับรู้การเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวของแรงงานในยุคอุตสาหกรรม 4.0 กรณีศึกษา นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ชลบุรี* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ]. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Barry, K., & Wigert, B. (2021, May 17). *Going Back to Work in the Office: It Has to Be Worth It*. Gallup. [https://www.gallup.com/workplace/349772/going-back-work-office-worth.aspx?utm\\_source=facebook&utm\\_medium=o\\_social&utm\\_campaign=workplace\\_articles&utm\\_term=gallup+workplace&utm\\_content=3b1cccdd-6d1e-4b3a-98e8-264e6884dd8c](https://www.gallup.com/workplace/349772/going-back-work-office-worth.aspx?utm_source=facebook&utm_medium=o_social&utm_campaign=workplace_articles&utm_term=gallup+workplace&utm_content=3b1cccdd-6d1e-4b3a-98e8-264e6884dd8c)
- Carson, R. C., Coleman, J. C., & Butcher, J. N. (1988). *Abnormal Psy and Modern Life*. Neva, U.S.A.: Pearson Higher Education & Professional Group.
- Exzy. (n.d). *Hybrid Working*. Co Desk Workplace. <https://www.codeskworkplace.com/what-is-hybrid-working/>.



- Goleman, D., & Davidson, R. (2017). *Altered Traits: Science Reveals How Meditation Changes Your Mind, Brain, and Body*. New York: Avery Books.
- Johnson, D. (1999). Flexible hours, flexible rules. *Home Office Computing*, 17(7), 91.
- Roy, S. C., & Andrew, A. (1999). *The Roy's Adaptation Model*. Stamford: Appleton & Lange.
- Salika. (2022, February 13). จัดการ 'Hybrid Workplace' ให้มีประสิทธิภาพ ในแบบ Pfizer (Thailand). <https://www.salika.co/2022/02/13/manage-hybrid-work-efficiency-pfizer-thailand/>
- World Economic Forum. (2020, July 23). *ASEAN Youth 2020 "COVID-19: The True Test of Resilience and Adaptability*. <https://fr.weforum.org/reports/covid-19-the-true-test-of-asean-youths-resilience-and-adaptability/>
- Steele, B. (2009, December 14). *Digital Literacy Project Teaches Students the Rules of the Online Academic World*. Cornell University.  
<http://www.news.cornell.edu/stories/2009/12/project-teaches-rules-online>
- Konauma. (2022, February 2). "Hybrid working" ดียังไง? รู้จักสไตล์การทำงานใหม่ในยุค New normal. Swiftlet. <https://swiftlet.co.th/hybrid-working-%E0%B8%84%E0%B8%B7%E0%B8%AD/>

## การจัดการกระเป๋าสัมภาระในธุรกิจการบิน BAGGAGE HANDLING IN AVIATION BUSINESS

อรทัย เกียรติวิรุณหพล<sup>1\*</sup>, ราชพร ไชยรัตน์<sup>2</sup>  
Orathai Kiattivirunphon<sup>1\*</sup>, Racharporn Chairat<sup>2</sup>

<sup>1</sup>คณะวิทยาการจัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

<sup>1</sup>Faculty of Management Sciences, Panyapiwat Institute of Management

<sup>2</sup>สายการบินนกแอร์

<sup>2</sup>Nok Air

\*Corresponding author, E-mail: orathaikia@pim.ac.th

### บทคัดย่อ

ในปัจจุบันการขนส่งทางอากาศถือได้ว่าเป็นการขนส่งที่มีความสะดวก รวดเร็ว และมีความปลอดภัยสูงมากกว่าการขนส่งประเภทอื่น การจัดการกระเป๋าสัมภาระมีความจำเป็นต่อการเดินทางของผู้โดยสาร จึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องมีการบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด เพื่อให้ผู้โดยสารหรือผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจสูงสุด การเตรียมพร้อมในการเดินทางด้านอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศในการจัดการของการลำเลียงกระเป๋าสัมภาระเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญในการให้บริการภาคพื้นของสนามบิน ซึ่งกระบวนการของสายพานลำเลียงได้ทำระบบที่ติดตั้งในสนามบิน ทำหน้าที่ขนส่งตรวจสอบกระเป๋าสัมภาระที่เดินทางจากเคาน์เตอร์เช็คอิน และดำเนินการลำเลียงกระเป๋าสัมภาระเพื่อนำโหลดลงเครื่องบิน ระบบจัดการสัมภาระที่สนามบินมีบทบาทสำคัญในการทำให้ผู้เดินทางเกิดความเชื่อมั่นในการให้บริการ ระบบลำเลียงกระเป๋าสัมภาระนั้นสามารถทำหน้าที่คัดแยกกระเป๋าสัมภาระได้โดยอัตโนมัติ ด้วยการใช้อุปกรณ์ควบคุมการทำงานของเครื่องจักรให้ทำงานโดยอัตโนมัติ และสามารถโปรแกรมได้ ระบบเทคโนโลยีเพื่อการจัดการกระเป๋าสัมภาระนอกจากจะใช้ระบบซอฟต์แวร์ในการบริหารกระเป๋าสัมภาระแล้ว ปัจจุบันทุกสายการบินได้นำระบบบาร์โค้ด มาใช้เพื่อเป็นการสนับสนุนกิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวกับกระเป๋าสัมภาระ ซึ่งถือว่าเป็นระบบเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพสูงมากในเรื่องการลดความผิดพลาด สามารถเก็บรวบรวมข้อมูล ตรวจสอบเช็คข้อมูลจากการสแกนบาร์โค้ด ลดความผิดพลาดในการทำงานได้มาก นอกจากนี้ยังมีในสายการบินและสนามบินเริ่มนำเทคโนโลยี RFID มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในการจัดการสัมภาระให้สะดวกและรวดเร็ว ลดความผิดพลาดจากการทำงาน

**คำสำคัญ:** กระเป๋าสัมภาระ ระบบลำเลียงกระเป๋าสัมภาระ เทคโนโลยีสารสนเทศ

### ABSTRACT

At present, air transport is considered as it is more convenient, faster, and safer transportation than other types of transport. Baggage handling is essential to passengers' travel. Therefore, it is imperative to have the most efficient management to achieve the highest satisfaction for passengers or service users. Preparing for the development of the air transport

industry, baggage handling is an important activity in the airport ground service. The conveyor belt system is installed at the airport in order transport baggage from the check-in counters and carry the baggage to be loaded onto the aircraft. The airport baggage handling systems are essential in ensuring passengers' trust in service. Baggage conveyor systems can sort luggage automatically by using a computerized control device. In addition to using the software system to manage luggage, it is also used to support other activities related to baggage management to reduce errors, data collection, and data verification. In addition, airlines and airports have begun to adopt RFID technology to increase the efficiency of baggage handling to make it more convenient, and faster and reduce operational errors.

**Keywords:** baggage, baggage handling system, information technology

## บทนำ

ในปัจจุบันการขนส่งทางอากาศถือได้ว่าเป็นการขนส่งที่ได้รับความนิยมเป็นอย่างมาก ด้านการขนส่งทางอากาศที่มีความสะดวก รวดเร็ว และมีความปลอดภัยสูงมากกว่าการขนส่งประเภทอื่น ๆ (สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย, 2562) ในการจัดการในเที่ยวบินให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพสูงสุดนั้นเป็นสิ่งจำเป็น ไม่เพียงแต่กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับตัวผู้โดยสารเองที่ต้องการประสิทธิภาพ แต่การจัดการสัมภาระ หรือสิ่งของอื่นๆ ที่มีความจำเป็นต่อการเดินทางของผู้โดยสาร จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด เพื่อให้ผู้โดยสารหรือผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจสูงสุด (ปิยะนุช, 2564) และเป็นภาพลักษณ์ที่ดีแก่สนามบิน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความปลอดภัยสูงสุดตามมาตรฐานองค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization: ICAO) และเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดนั้นเป็นสิ่งจำเป็น ไม่เพียงแต่กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับตัวผู้โดยสารเองเท่านั้นที่ต้องมีประสิทธิภาพ จึงมีการจัดตั้งฝ่ายที่ดำเนินการเรื่องของกระเป๋าสัมภาระขึ้นมา โดยระบบการจัดการกระเป๋าสัมภาระทำหน้าที่อาคารผู้โดยสาร (Main Terminal Building) ที่สนามบิน ซึ่งประกอบด้วยระบบลำเลียงกระเป๋าสัมภาระขาออก (Outbound System) ระบบลำเลียงกระเป๋าสัมภาระขาเข้า (Inbound System) (โรจนพงศ์ งามอาจอิทธิชัย และ ณัฐพัชร์ อาริรัชกุลการต์, 2561)

การเตรียมพร้อมในการเดินทางด้านอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศ สำหรับการเปลี่ยนแปลงขั้นตอนที่สำคัญในการจัดการของกระเป๋าสัมภาระ ที่ได้มีการวางแผนดำเนินการในเดือนมิถุนายน 2018 สมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (International Air Transport Association :IATA) มีความต้องการที่กำหนดให้สายการบินที่เป็นสมาชิกที่เป็นตัวแทน จัดการในเรื่องของติดตามกระเป๋าสัมภาระทุกรายการตั้งแต่เริ่มต้นจนจบ ซึ่งจะต้องมีการแชร์ข้อมูลทั้งหมดในการติดตามที่เกี่ยวข้องในการส่งกระเป๋าสัมภาระเหล่านั้นกลับไปให้ผู้โดยสารที่จุดหมายปลายทางสุดท้าย ความตั้งใจที่จะปรับปรุงในการบริการลูกค้าระดับพื้นฐานและเพื่อขับเคลื่อนให้ต้นทุนในอุตสาหกรรมลดลง (IATA, 2017)

ในขณะที่อุตสาหกรรมการบินได้ทำการปรับปรุงการจัดการกระเป๋าสัมภาระดีขึ้นเรื่อย ๆ พร้อมกับการเติบโต และมีศักยภาพในการตรวจสอบเพื่อให้แน่ใจว่าสัมภาระที่ล่าช้าหรือหายจะไม่เกิดขึ้นขณะที่ผู้โดยสารทำการเช็คอิน ตรวจสอบความปลอดภัย ตรวจสอบคนเข้าเมือง และไปยังประตูขึ้นเครื่องบิน กระเป๋าสัมภาระของผู้โดยสารได้ผ่านไปยังหลากหลายสถานที่ และถูกเก็บรักษาและขนส่งไปยังเครื่องบิน กระเป๋า



สัมภาระจะถูกส่งผ่านจาก พนักงานต้อนรับภาคพื้นทีที่ประจำจุดเช็คอิน ไปยังเจ้าหน้าที่สนามบิน และระบบการจัดการด้านกระเป๋าสัมภาระ เจ้าหน้าที่ทำหน้าที่ตรวจสอบและผู้มีส่วนร่วมอีกหลายส่วนที่ทำการเตรียมเที่ยวบินและขนส่ง กระเป๋าสัมภาระจะถูกบรรจุทุกเข้าสู่เครื่องบิน สำหรับขาออกและต่อจากนั้นจะทำการนำออกมาหรือไม่ก็ทำการโอนย้าย นอกจากนี้ในเรื่องของการตรวจค้นวัตถุอันตราย วัตถุต้องสงสัย เช่น อาวุธ วัตถุระเบิด เป็นต้น ในหลายสนามบินต่าง ๆ ทั่วโลก ได้นำมีการนำระบบลำเลียงกระเป๋าสัมภาระที่มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ โดยการนำระบบอัตโนมัติมาใช้ในการตรวจค้นวัตถุอันตราย วัตถุต้องสงสัย มาใช้ในสนามบิน เพื่อทำให้เกิดความปลอดภัยและรวดเร็วในระบบลำเลียงสัมภาระ โดยเมื่อสัมภาระของผู้โดยสารที่ได้นำมาเช็คอินเป็นที่เรียบร้อย จะถูกนำส่งเข้าระบบลำเลียงสัมภาระเพื่อผ่านขั้นตอนการตรวจค้นวัตถุอันตราย และวัตถุต้องสงสัย โดยนำสัมภาระที่ได้รับการตรวจสอบแล้วคัดแยกสัมภาระที่มีความปลอดภัย นำส่งไปยังในแต่ละเที่ยวบิน เพื่อส่งไปยังสายพานรองรับสัมภาระขาออก ซึ่งเป็นจุดสุดท้ายของระบบลำเลียงสัมภาระ โดยมีพนักงานยกสัมภาระของสายการบินนำสัมภาระไปบรรจุเข้าสู่ตู้บรรจุทุกสัมภาระ (Unit Load Device ULD) หรือรถลากสัมภาระเพื่อขนสัมภาระไปยังเครื่องบินในลำดับต่อไป (ณัฐพงศ์ ประกอบการดี, 2561)

## 1. ขั้นตอนการทำงานของการจัดการกระเป๋าสัมภาระ

### 1.1 ขั้นตอนการทำงานของการจัดการกระเป๋าสัมภาระในเที่ยวบินขาออก

ประกอบไปด้วย ดังนี้

#### 1. การทำงานของระบบตรวจสอบสัมภาระในเที่ยวบินขาออก ระบบ In-Line Screening

- ผู้โดยสารนำสัมภาระไปเช็คอิน ณ เคาน์เตอร์เช็คอินของสายการบิน
- สัมภาระจะเข้าสู่กระบวนการตรวจสอบด้านการรักษาความปลอดภัย
- สัมภาระที่ผ่านการตรวจสอบด้านการรักษาความปลอดภัยจะถูกลำเลียงไปยังพื้นที่ขนถ่ายสัมภาระ เพื่อรอการลำเลียงไปยังอากาศยาน

#### 2. การทำงานของระบบตรวจสอบสัมภาระ ระบบ Terminal Screening

- ผู้โดยสารนำสัมภาระเข้ารับการตรวจสอบ ด้านการรักษาความปลอดภัย ณ ประตูทางเข้าอาคารผู้โดยสาร

- ผู้โดยสารนำสัมภาระที่ผ่านการตรวจสอบด้านการรักษาความปลอดภัย มาเช็คอิน ณ เคาน์เตอร์เช็คอินของสายการบิน

- สัมภาระที่เช็คอินแล้ว จะถูกลำเลียงไปยังพื้นที่ขนถ่ายสัมภาระเพื่อรอการลำเลียงไปยังอากาศยาน (Airports of Thailand, 2019)

### 1.2 ขั้นตอนการทำงานของการจัดการกระเป๋าสัมภาระในเที่ยวบินขาเข้า

ประกอบไปด้วย ดังนี้

กระบวนการลำเลียงกระเป๋าสัมภาระขาเข้าเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญในการให้บริการภาคพื้นของสนามบิน ซึ่งมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหลายฝ่าย ได้แก่ หน่วยงานระบบลำเลียงสัมภาระของบริษัทที่บริหาร การดำเนินกิจการของสนามบิน ตัวแทนให้บริการสายการบินเกี่ยวกับการลำเลียงสัมภาระ สายการบินบริษัทผู้รับจ้างปฏิบัติการระบบสัมภาระขาเข้า และเจ้าหน้าที่บริการภาคพื้น

ทั้งนี้แต่ละหน่วยงานต้องมีการติดต่อประสานงานกันเพื่อให้กระบวนการลำเลียงสัมภาระขาเข้าเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ภายในระยะเวลาที่กำหนด ตรงตามรายละเอียดและข้อกำหนดร่วมกันระหว่างบริษัทที่บริหารการดำเนินกิจการของสนามบิน และตัวแทนให้บริการสายการบินเกี่ยวกับการลำเลียงสัมภาระ กระบวนการลำเลียงสัมภาระขาเข้าได้มีการกำหนดระยะเวลาในการลำเลียงสัมภาระใบแรก (First Bag) และ

ใบสุดท้าย (Last Bag) เพื่อใช้เป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพในการให้บริการของตัวแทนให้บริการสายการบิน เกี่ยวกับการล่าเสียงสัมภาระได้แก่

1. ระยะเวลาเริ่มจากอากาศยานเข้าจอดที่หลุมจอด (On Block) จนถึงเวลาที่ First Bag ถูก ล่าเสียงไปยังสายพานล่าเสียงสัมภาระขาเข้าบริเวณ Sorting Area ชั้นใต้ดินอาคารผู้โดยสาร กำหนด ระยะเวลาภายใน 15 นาที มากกว่า หรือเท่ากับร้อยละ 92

2. ระยะเวลาเริ่มจากอากาศยานเข้าจอดที่หลุมจอด (On Block) จนถึงเวลาที่ Last Bag ถูก ล่าเสียงไปยังสายพานล่าเสียงสัมภาระขาเข้าบริเวณ Sorting Area ชั้นใต้ดินอาคารผู้โดยสาร กำหนด ระยะเวลาภายใน 25 นาที มากกว่า หรือเท่ากับร้อยละ 92 (Malandria et al., 2018)

### 2. ระบบการจัดการกระเป๋าสัมภาระ

เป็นกระบวนการของสายพานล่าเสียงระบบที่ติดตั้งในสนามบินที่ขนส่งตรวจสอบกระเป๋าสัมภาระ เดินทางจากเคาน์เตอร์เช็คอินไปยังพื้นที่กระเป๋าสัมภาระสามารถโหลดลงเครื่องบิน ระบบการจัดการกระเป๋า สัมภาระ (baggage handling system: BHS) ยังขนส่งสัมภาระเช็คอินที่มาจากเครื่องบินไปยังจุดรับกระเป๋า สัมภาระหรือไปยังพื้นที่ที่สามารถโหลดกระเป๋าสัมภาระขึ้นเครื่องบินอีกลำได้ ระบบจัดการสัมภาระที่สนามบิน มีบทบาทสำคัญในการทำให้ผู้เดินทางเกิดความเชื่อมั่นในการให้บริการ นอกจากนี้ยังสามารถสร้างความ แตกต่างในความสามารถของสนามบินในการดึงดูดหรือรักษาการเป็นศูนย์กลางของสายการบินหลักที่จะมาใช้ บริการที่สนามบิน

การวัดความสำเร็จของระบบการจัดการสัมภาระ เช่น การย้ายสัมภาระจากพื้นที่เช็คอินไปยังประตู ทางออกขึ้นเครื่อง การย้ายกระเป๋าสัมภาระจากประตูหนึ่งไปอีกประตูหนึ่งระหว่างการโอน ย้ายกระเป๋า สัมภาระจากประตูผู้โดยสารขาเข้าไปยังพื้นที่รับกระเป๋าสัมภาระ ที่ประสบความสำเร็จนั้น กระเป๋าสัมภาระ สามารถเคลื่อนจากจุดหนึ่งไปยังอีกจุดหนึ่งได้เร็วที่สุดเท่าที่ผู้เดินทางสามารถทำได้หรือไม่ หากกระเป๋า สัมภาระเคลื่อนตัวช้าลง ผู้โดยสารที่ทำการเดินทางมาใช้บริการที่สนามบินเกิดความไม่พอใจในการรอกระเป๋า สัมภาระ หรือกระเป๋าสัมภาระไม่สามารถต่อเครื่องได้ตรงเวลา หากกระเป๋าสัมภาระเคลื่อนเร็วอาจทำให้ กระเป๋าสัมภาระไปถึงยังเที่ยวบินที่ทำการต่อเครื่องได้ทันเวลา ซึ่งแต่ละสนามบินก็จะมีข้อกำหนดของตนเอง ตัวอย่างเช่น เวลาที่กำหนดสำหรับกระเป๋าสัมภาระที่จะทำจากพื้นที่เช็คอินไปยังประตูขึ้นเครื่องจะพิจารณา จากความเร็วที่ผู้โดยสารสามารถเดินทางแบบเดียวกันได้ ในสนามบินบางแห่ง อาจใช้เวลาเดินไปถึงอาคาร ผู้โดยสารเพียงครึ่งเดียว (สุธาสิณี รูปแก้ว, 2563)

### 3. ระบบล่าเสียงกระเป๋าสัมภาระ

ฝ่ายล่าเสียงกระเป๋าสัมภาระเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ดูแลระบบล่าเสียงกระเป๋าสัมภาระ ซึ่งระบบ ล่าเสียงสัมภาระนั้นสามารถคัดแยกได้โดยอัตโนมัติด้วยการใช้อุปกรณ์ควบคุมการทำงานของเครื่องจักรให้ ทำงานโดยอัตโนมัติ และสามารถโปรแกรมได้ (Programmable Logic Control: PLC) อุปกรณ์อ่านป้าย สัมภาระ อัตโนมัติ (Automatic Tag Reader: ATR) อุปกรณ์ตรวจสอบ (sensor) และรหัสแท่ง 2 มิติ ( 2D Barcode) ในการส่งสัมภาระเข้าตรวจสอบวัตถุระเบิดและคัดแยกออก เป็นเที่ยวบินต่างๆ เพื่อส่งให้แก่ พนักงานสายการบินนำขึ้นเครื่องบินต่อไป นอกจากนี้ยังมีระบบกล้องวงจรปิดที่สามารถจับภาพของอุปกรณ์ใน ระบบล่าเสียงกระเป๋าเมื่อเกิดเหตุขัดข้อง (วรรณ อรรถนพพร และ ศุภรัชชัย วรรัตน์, 2563)

โดยระบบสายพานล่าเสียงกระเป๋าถูกติดตั้งไว้ทั่วอาคารผู้โดยสาร แบ่งออกเป็น 3 ดังนี้

1. ระบบสายพานล่าเสียงกระเป๋าสัมภาระขาออก
2. ระบบสายพานล่าเสียงกระเป๋าสัมภาระขาเข้า

### 3. ระบบคัดแยกกระเป๋าบริเวณห้องโถงคัดแยกกระเป๋าสัมภาระ (sorting area)

ในการใช้งานระบบนั้นพนักงานสายการบินจะเป็นผู้ใช้งานระบบ ตั้งแต่กระบวนการเช็คอินเพื่อนำกระเป๋าสัมภาระเข้าสู่ระบบ จนกระทั่งกระเป๋าผ่านขั้นตอนการคัดแยก และส่งให้พนักงานสายการบินนำไปขึ้นเครื่องบิน ผู้ดูแลระบบจะเป็นพนักงานของสนามบินนั้น ๆ โดยจะทำหน้าที่ในการดูแลซ่อมบำรุงระบบ โดยฝ้าระวางผ่านเครื่องคอมพิวเตอร์ลูกข่ายในห้องควบคุมระบบลำเลียงสัมภาระ (Baggage Control Room: BCR) โดยกระบวนการกระเป๋าสัมภาระขาออกจะเริ่มตั้งแต่จากเคาน์เตอร์ออกบัตรโดยสารและป้ายสัมภาระ ซึ่งข้อมูลบนป้ายสัมภาระจะมีข้อมูลที่สำคัญต่อระบบลำเลียงกระเป๋าประกอบไปด้วย

4. ชื่อผู้โดยสาร (Passenger's name)
5. รหัสการจอง (booking code)
6. ระดับชั้นการเดินทางของผู้โดยสาร (booking class reservation)
7. จำนวนและน้ำหนักของกระเป๋าที่เช็คอิน (number and total weight of baggage)
8. รหัสแท่งและเลขป้ายสัมภาระ (bag tag number/ barcode)
9. ต้นทาง (origin)
10. ปลายทาง (destination)
11. จุดต่อเครื่อง (transit point)
12. วันที่เดินทาง (date of flight)
13. หมายเลขประจำเที่ยวบิน (flight number)

ป้ายสัมภาระ (baggage tag) ของสนามบินจะต้องเป็นไปตามมาตรฐานของสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (International Air Transport Association: IATA) ข้อมูลที่ระบบลำเลียงกระเป๋าใช้ในการคัดแยกกระเป๋าสัมภาระคือ ตัวเลขบาร์โค้ด เมื่อระบบสแกนบาร์โค้ดแล้วจะได้ตัวเลข 10 หลัก ซึ่งตัวเลขดังกล่าวจะไปเชื่อมต่อเข้าไปยังฐานข้อมูล ซึ่งเรียกข้อมูลนี้ว่า ข้อความอิเล็กทรอนิกส์ระบุข้อมูลกระเป๋า (Baggage Source Message: BSM) ข้อความอิเล็กทรอนิกส์ระบุข้อมูลกระเป่าระบุข้อมูลกระเป๋าสัมภาระจะถูกสร้างขึ้นมาขณะเช็คอิน และออกบัตรโดยสาร โดยระบบควบคุมผู้โดยสารขาออก ตามมาตรฐานของสมาคมขนส่งทางระหว่างประเทศ แล้วส่งต่อไปฐานข้อมูลซิด้า (SITA Bag Message Center) จากนั้น จะส่งต่อให้กับระบบคัดแยกกระเป๋าของสนามบินเพื่อใช้ในการคัดแยกกระเป๋าสัมภาระ ซึ่งสายพานที่เคาน์เตอร์เช็คอินจะประกอบไปด้วย สายพานท่อนชั่งน้ำหนักกระเป๋า (weight scale conveyor) สำหรับชั่งน้ำหนักกระเป๋า แล้วนำผลมาแสดงที่จอแสดงผลเครื่องชั่ง สายพานสำหรับติดป้ายสัมภาระ (label conveyor) สายพานท่อนเตรียมส่งกระเป๋าเข้าระบบ (dispatch conveyor) โดยกระเป่านั้นจะรอคิวจากระบบจนกว่าจะมีช่องว่างถึงจะปล่อยกระเป๋าเข้าไป และอุปกรณ์ตรวจสอบขนาดของกระเป๋า (dimension check) ถ้าขนาดเกิน 85x50x110 ซม. สายพานจะหยุด ไม่ให้ลงระบบลำเลียงกระเป๋าสัมภาระ

### 4. สถานะของกระเป๋าสัมภาระเมื่อเข้าระบบ

สถานะของกระเป๋าสัมภาระเมื่อเข้าระบบสามารถแบ่งได้เป็น 4 สถานะดังนี้

1. กระเป๋าสัมภาระก่อนเวลา จะเป็นกระเป๋าสัมภาระที่เข้าระบบก่อนสายพานรองรับกระเป๋าสัมภาระขาออกเปิด 4 ชั่วโมง แต่ไม่เกิน 12 ชั่วโมงก่อนกำหนดเวลาเที่ยวบินขาออก กระเป๋าสัมภาระจะเข้าสู่เก็บสัมภาระก่อนเวลา (Early Baggage Storage: ESB)

2. กระเป๋าสัมภาระตรงเวลา กระเป๋าสัมภาระจะลงสายพานรองรับกระเป๋าสัมภาระขาออก โดยสายพานรองรับกระเป๋าสัมภาระขาออกเปิดให้บริการแก่เที่ยวบินก่อนกำหนดเวลาเที่ยวบินขาออก 4 ชั่วโมง

และสายพานรองรับกระเป๋าสัมภาระขาออกจะปิดก่อนกำหนดเวลาเที่ยวบินขาออก 15 นาที

3. กระเป๋าสัมภาระเร่งด่วน กระเป๋าสัมภาระที่เข้าระบบมาเมื่อสายพานรองรับกระเป๋าสัมภาระขาออกปิด

4. กระเป๋าสัมภาระล่าช้า เมื่อระบบได้รับข้อมูลเวลาออกเดินทางจริงของเที่ยวบิน กระเป๋าสัมภาระของเที่ยวบินนั้นๆยังอยู่ในระบบ จะเปลี่ยนสถานะเป็นล่าช้า และกระเป๋าสัมภาระใบดังกล่าวจะลงสายพานก่อนกระเป๋าที่มีปัญหา (Problem Bag Line: PBL)

#### 5. ระบบคัดแยกกระเป๋าสัมภาระ

ระบบคัดแยกสัมภาระประกอบไปด้วย

1. สายพานรองรับกระเป๋าขาออก (Make up Unit: MU) คือสายพานรองรับกระเป๋าสัมภาระที่ผ่านการคัดแยกออกเป็นแต่ละเที่ยวบินเรียบร้อยแล้ว

2. ตู้เก็บกระเป๋าสัมภาระก่อนเวลา (Early Baggage Storage: EBS)

3. สายพานรับกระเป๋าสัมภาระที่มีปัญหา เช่น กระเป๋าสัมภาระที่ไม่มีป้ายสัมภาระ กระเป๋าที่ป้ายสัมภาระมากกว่า 1 ป้าย กระเป๋าสัมภาระที่ไม่มีข้อมูลข้อความอิเล็กทรอนิกส์ระบุข้อมูลกระเป๋า กระเป๋าสัมภาระที่มีข้อมูลไม่ตรงกับป้ายสัมภาระ กระเป๋าสัมภาระที่ชำรุดในระบบ และกระเป๋าที่มีสถานะเป็นล่าช้า เป็นต้น

4. ระบบแสดงข้อมูลกระเป๋าสัมภาระของผู้โดยสารขาเข้าและขาออก (Baggage Information Display System: BIDS)

4.1 ระบบจะแสดงข้อมูลกระเป๋าสัมภาระที่ติดต้นบนสายพานรองรับกระเป๋าสัมภาระขาออกเป็นตัวบอกถึงสถานะของเที่ยวบินที่ใช้สายพานรองรับกระเป๋าขาออก โดยจะแสดงสถานะดังนี้

- สถานะเคาน์เตอร์ออกบัตรโดยสารปิด (Check-in Close: CC) หากสถานะดังกล่าวปรากฏ กระเป๋าสัมภาระยังสามารถลงที่สายพานรองรับกระเป๋าสัมภาระขาออกได้ตามปกติ

- สถานะสายพานรองรับกระเป๋าสัมภาระขาออกปิด (Sorter Close: SC) หากสถานะดังกล่าวปรากฏ กระเป๋าสัมภาระยังสามารถลงที่สายพานรองรับกระเป๋าสัมภาระขาออกได้ แต่กระเป๋าจะลงไปที่สายพานรองรับกระเป๋าสัมภาระเร่งด่วน

- สถานะปิดการให้บริการของเที่ยวบิน (Flight Close: FC) หากสถานะดังกล่าวปรากฏ กระเป๋าสัมภาระของเที่ยวบินดังกล่าวจะไปลงที่สายพานรับกระเป๋าที่มีปัญหา

4.2 ระบบแสดงข้อมูลกระเป๋าสัมภาระที่สายพานรองรับกระเป๋าสัมภาระขาออกเร่งด่วนระบุเที่ยวบิน หลุดจอดที่อากาศยานจอดอยู่ กำหนดเวลาเที่ยวบินออก

5. ห้องควบคุมระบบลำเลียงกระเป๋าสัมภาระ (Baggage Control Room: BCR) ห้องที่สายการบินสามารถเข้ามาติดต่อเรื่องต่าง ๆ เช่น ตรวจสอบสายพานรองรับกระเป๋าสัมภาระขาออก แจ้งเปลี่ยนแปลงสายพานรองรับกระเป๋าสัมภาระขาออก แจ้งเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในห้องคัดแยกกระเป๋าสัมภาระ ตรวจสอบกระเป๋าสัมภาระ ตรวจสอบข้อมูลสายพานรองรับกระเป๋าสัมภาระขาออก เป็นต้น

6. ห้องศูนย์ประสานงานลำเลียงกระเป๋าสัมภาระ (Baggage Operation Center: BOC) ห้องที่สายการบินสามารถเข้ามาติดต่อเรื่องต่างๆ เช่น แจ้งเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในห้องคัดแยกสัมภาระ ตรวจสอบสัมภาระติดต่อขาออกกระเป๋าสัมภาระที่มีปัญหา (กรณีกร เจริญยามิน และ นิศากร สมสุข, 2561)

#### 6. การจัดการกับกระเป๋าสัมภาระที่ตกค้าง

การจัดการกับกระเป๋าสัมภาระที่ตกค้าง เมื่อพบกระเป๋าสัมภาระที่ไม่มีป้ายสัมภาระฝ่ายระบบ

ลำเลียงสัมภาระจะต้องดำเนินการบันทึกข้อมูลของกระเป๋าสัมภาระลงที่นำมาเก็บต้องบันทึกสัมภาระ ตกค้าง และนำไปจัดเก็บในห้องปฏิบัติการกระเป๋าสัมภาระที่ตกค้าง โดยที่กระเป๋าสัมภาระต้องชั่งน้ำหนัก และทำการบันทึกที่ซึ่งได้พร้อมลำดับที่ลงในใบบันทึกกระเป๋าสัมภาระตกค้าง และใบบันทึกการรับ-ส่ง กระเป๋าสัมภาระตกค้าง

### 7. ระบบเวิลด์แทรเซอร์ (World Tracer)

ระบบเวิลด์แทรเซอร์ คือระบบฐานข้อมูลที่จัดเก็บกระเป๋าสัมภาระที่ไม่สามารถระบุเจ้าของได้ให้ เจอเจ้าของกระเป๋า โดยมีขั้นตอนการทำงานดังนี้

1. เมื่อเจอกระเป๋าให้ใส่ข้อมูล
2. ผู้โดยสารที่กระเป๋าสูญหาย แจ้งลักษณะกระเป๋าสัมภาระแก่สายการบินที่รับผิดชอบและลงบันทึกในระบบ
3. การระบุลักษณะของกระเป๋าใช้มาตรฐานสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ เช่น รหัสแท็กซี่ ขนาด รูปร่าง เป็นต้น

### 8. เทคโนโลยีสารสนเทศที่นำมาใช้การจัดการกระเป๋าสัมภาระ

ระบบเทคโนโลยีเพื่อการจัดการกระเป๋าสัมภาระ นอกจากจะใช้ระบบซอฟต์แวร์ในการบริหารกระเป๋าสัมภาระแล้ว ปัจจุบันทุกสายการบินได้นำระบบบาร์โค้ด (Barcode) มาใช้เพื่อเป็นการสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับกระเป๋าสัมภาระ ซึ่งถือว่าเป็นระบบเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพสูงมากในเรื่องการลดความผิดพลาด สามารถเก็บรวบรวมข้อมูล ตรวจสอบเช็คข้อมูลจากการสแกนบาร์โค้ด ลดความผิดพลาดในการทำงานได้มาก นอกจากนี้ยังมีในสายการบินและสนามบินเริ่มนำเทคโนโลยี RFID (Radio Frequency Identification) มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในการจัดการสัมภาระให้สะดวก และรวดเร็ว ลดความผิดพลาด จากการทำงาน สามารถสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ในเรื่องการจัดการกระเป๋าสัมภาระได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดต้นทุนการดำเนินงาน ลดความซ้ำซ้อนจากการทำงาน เทคโนโลยีที่ใช้ในการบ่งบอกและติดตามกระเป๋าสัมภาระ เป็นปัจจัยสำคัญต่อการควบคุมการไหลของกระเป๋าสัมภาระตั้งแต่กระบวนการรับกระเป๋าสัมภาระเข้า จนถึงสุดกระบวนการที่มีการนำกระเป๋าสัมภาระไปยังสายพานของสนามบินจุดหมายปลายทางของผู้โดยสาร เทคโนโลยีที่นิยมใช้ในปัจจุบันประกอบด้วย

#### 8.1 บาร์โค้ด (Barcode)

บาร์โค้ดหรือแถบรหัส คือตัวเลขหรือรหัสที่อยู่ในรูปที่เหมาะสมต่อการอ่านโดยใช้เครื่องมือและอุปกรณ์เฉพาะในการอ่าน เพื่อลดเวลาในกระบวนการทำงาน จะมีการบรรจุข้อมูลของกระเป๋าสัมภาระไว้ในบาร์โค้ด บาร์โค้ดได้ถูกนำมาใช้ในการจัดการกระเป๋าสัมภาระทั้งระบบ มีการเชื่อมโยงระบบตั้งแต่การรับกระเป๋าสัมภาระเข้ามา จนถึงสุดกระบวนการที่ผู้โดยสารทำการรับสัมภาระที่จุดหมายปลายทาง

#### 8.2 การระบุด้วยความถี่วิทยุ (Radio frequency identification: RFID)

มีการพัฒนาใช้ในระบบการจัดการกระเป๋าสัมภาระอย่างแพร่หลายมากขึ้น เป็นเทคโนโลยีที่ช่วยให้การติดตามวัตถุด้วยอุปกรณ์ที่มีชีพความจำอยู่ เป็นชีพมีคุณลักษณะพิเศษในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่สูงขึ้น สามารถอ่านข้อมูลได้พร้อมกันตามที่ต้องการ ข้อมูลที่เป็นชีพจะถูกติดต่อกับวัตถุที่ใช้ในการขนถ่ายตามความต้องการในการติดตั้ง ชีพจะถูกบรรจุอยู่ใน baggage tags ที่มีลักษณะเป็นแผ่นมีขนาดเล็ก สามารถอ่านข้อมูลได้ด้วยเครื่องอ่านสัญญาณที่ติดตั้งไว้เฉพาะตามความถี่ของคลื่นสัญญาณวิทยุที่กำหนดไว้ ส่วนประกอบของ RFID แบ่งออกเป็น 2 ส่วนย่อย ๆ คือ ส่วนที่เป็นส่วนหลักเรียกว่า เครื่องอ่าน (Reader) ประกอบด้วย เสาอากาศ ที่ทำหน้าที่ส่งและรับคลื่นวงจรภาควิทยุทำหน้าที่เข้ารหัส ผสมสัญญาณ และถอด



สัญญาณและปัจจัยอีกส่วนหนึ่งคือ ฉลากอิเล็กทรอนิกส์ (Transponder Data Carrier, หรือ Tags) เป็นส่วนที่ติดอยู่กับกระเป๋าสัมภาระ มีหน้าที่เก็บข้อมูลกระเป๋าสัมภาระ (SITA, ม.ป.ป.)

RFID เป็นเทคโนโลยีที่มีจุดเด่นเหนือ การใช้บาร์โค้ดมาก ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

1. สามารถอ่านเขียนได้โดยไม่ต้องสัมผัส เครื่องอ่านกับ Tags สามารถสื่อสารกันได้โดยไม่ต้องสัมผัสทำให้ไม่เกิดความสึกหรอ ต้นทุนในการดูแลรักษาต่ำ อายุการใช้งานยาวนานสามารถนำกลับมาใช้ใหม่ได้

2. ทนต่อสภาพแวดล้อมและสิ่งสกปรก บาร์โค้ดมักประสบปัญหาในการอ่านข้อมูลเสมอเมื่อเจอสิ่งสกปรก รวมทั้งอาจฉีกขาดทำให้เป็นปัญหาในการสื่อสาร RFID เป็น Tags ที่มีความแข็งแรง ทนต่อการกดหรือกระแทก ทำให้ปัญหาการอ่านข้อมูลลดน้อยลง

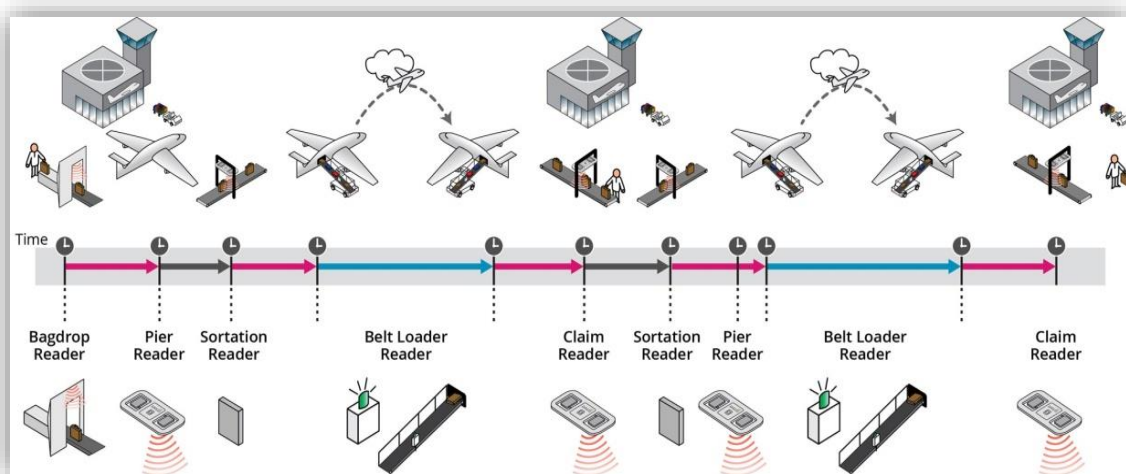
3. Tags สามารถนำกลับมาใช้ใหม่ได้ มีผู้กล่าวว่า Tags สามารถนำกลับมาใช้ได้มากกว่า 100,000 ครั้ง

4. การสื่อสารสามารถทำได้ทุกทิศทาง บาร์โค้ดต้องสื่อสารโดยตรงกับทิศทางของบาร์โค้ด ทำให้เสียเวลาในการสื่อสาร ซึ่งแตกต่างกับ RFID ใช้คลื่นความถี่ในการสื่อสารทำให้สามารถสื่อสารได้ในระยะไกล และทุกทิศทาง

5. มีหน่วยความจำขนาดใหญ่ บรรจุข้อมูลได้มาก และสามารถอ่านข้อมูลได้มากกว่า 1 Tags ต่อครั้ง ทำให้รวดเร็วในการอ่านข้อมูล

### 8.3 เทคโนโลยีการติดตามกระเป๋าสัมภาระ RFID

ในหลายสนามบินทั่วโลก ได้นำระบบ Radio Frequency Identification (RFID) มาใช้ในการจัดการกระเป๋าสัมภาระ ซึ่ง IATA ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการนำ RFID มาใช้สามารถช่วยลดจำนวนความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นในการจัดการกระเป๋าสัมภาระ โดยที่การทำงานของระบบนั้นเกิดจากการนำเอาคลื่นวิทยุมาเป็นคลื่นพาหะเพื่อใช้ในการสื่อสารข้อมูลระหว่างอุปกรณ์สองชนิดที่ประกอบไปด้วย baggage tag และตัวอ่านข้อมูล (Reader หรือ Interrogator) จากระยะห่างซึ่งเป็นสัญญาณแบบไร้สาย (Wireless) โดยการนำข้อมูลที่ต้องการส่งมาทำกระบวนการเปลี่ยนช่วงความถี่ให้เหมาะสมกับการส่งสัญญาณ หรือที่เรียกว่า การกล้ำสัญญาณ (Modulation) กับคลื่นวิทยุแล้วส่งออกผ่านทางเสาอากาศที่อยู่ในตัวรับข้อมูล



ภาพที่ 1 บริการติดตามสัมภาระด้วยระบบ RFID  
ที่มา: International Air Transport Association: IATA



Singh et al. (2016) ได้ทำการศึกษาถึงกระบวนการอ่าน เขียนข้อมูลบน baggage tag ของระบบ RFID เบื้องต้นสามารถแบ่งเป็น 4 ขั้นตอนดังนี้

1. ขั้นตอนการส่งสัญญาณเริ่มต้น คือ ขั้นตอนในการส่งผ่านแม่เหล็กไฟฟ้า เพื่อให้เสาอากาศที่ติดอยู่กับ baggage tag ทำการรับและคลื่นแม่เหล็กจะถูกเหนี่ยวนำเป็นกระแสไฟฟ้า
2. ขั้นตอนการส่งสัญญาณควบคุม คือ ขั้นตอนที่เครื่องอ่านส่งชุดคำสั่งในการทำงานไปยัง baggage tag เพื่อให้อ่าน บันทึก และปรับเปลี่ยน แล้วจึงถอดออกมาเป็นชุดคำสั่งให้ปฏิบัติตาม
3. ขั้นตอนการส่งสัญญาณข้อมูล คือ ขั้นตอนที่ baggage tag ทำตามชุดคำสั่งที่ได้รับจากเครื่องอ่าน ซึ่งในกระบวนการนี้ การส่งและการรับข้อมูลเป็นระยะสลับกันระหว่าง tag และเครื่องอ่าน โดยส่งผ่าน Host
4. ขั้นตอนการส่งสัญญาณสิ้นสุดการทำงาน คือเมื่อเครื่องอ่าน ได้รับข้อมูลการทำงานจาก baggage tag ตามที่ต้องการแล้ว จะมีการส่งชุดคำสั่งไปยัง baggage tag เพื่อทำการหยุดกระบวนการในการรับส่งข้อมูล จนกว่าจะได้ชุดคำสั่งใหม่

การติดตามกระเป๋าสัมภาระโดยการนำเทคโนโลยี RFID สามารถฝังลงในแท็กกระเป๋าสัมภาระและติดตามกระเป๋าสัมภาระเดินทางแบบเรียลไทม์ ด้วยเครื่องอ่าน RFID ที่อ่านแท็กผ่านคลื่นวิทยุ tag ที่ซ่อนหรืออ่านไม่ได้ จึงไม่เป็นปัญหา สามารถลดความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นในระบบลำเลียงกระเป๋าสัมภาระ

## สรุป

อุตสาหกรรมการบินได้ทำการปรับปรุงการจัดการกระเป๋าสัมภาระดีขึ้นเรื่อย ๆ พร้อมกับ การเติบโตและมีศักยภาพในการตรวจสอบเพื่อให้แน่ใจว่าสัมภาระที่ล่าช้าหรือหายจะไม่เกิดขึ้น ขณะที่ผู้โดยสารทำการเช็คอิน ตรวจสอบความปลอดภัย ตรวจสอบคนเข้าเมือง และไปยังประตูขึ้นเครื่องบิน กระเป๋าสัมภาระของผู้โดยสารได้ผ่านไปยังหลากหลายสถานที่ กระบวนการลำเลียงกระเป๋าสัมภาระเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญในการให้บริการภาคพื้นของสนามบิน ซึ่งมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหลายฝ่าย ได้แก่ หน่วยงานระบบลำเลียงสัมภาระของบริษัทที่บริหารการดำเนินงานกิจการของสนามบิน ตัวแทนให้บริการสายการบินเกี่ยวกับการลำเลียงสัมภาระ สายการบิน บริษัทผู้รับจ้างปฏิบัติการระบบสัมภาระขาเข้า และเจ้าหน้าที่บริการภาคพื้น

ในการจัดการเที่ยวบินให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพสูงสุดนั้นเป็นสิ่งจำเป็น ไม่เพียงแต่กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับตัวผู้โดยสารเองที่ต้องการประสิทธิภาพ การจัดการกระเป๋าสัมภาระก็เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่จะทำให้ผู้โดยสารตัดสินใจเลือกเดินทางกับสายการบิน รวมไปถึงในส่วนของสายการบินเอง หากประสิทธิภาพในการจัดการกระเป๋าสัมภาระของผู้โดยสารมีข้อผิดพลาดหรือเสียหายน้อยก็จะทำให้สามารถลดค่าใช้จ่ายที่จะต้องสูญเสียไปจากการที่เกิดปัญหาจากการจัดการกระเป๋าสัมภาระ อีกทั้งเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด การนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่นำมาใช้การจัดการกระเป๋าสัมภาระเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในการจัดการสัมภาระให้สะดวก และรวดเร็ว ลดความผิดพลาดจากการทำงาน สามารถสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ในเรื่องการจัดการกระเป๋าสัมภาระ รวมไปถึงยังสามารถลดต้นทุนการดำเนินงาน ลดความซ้ำซ้อนจากการทำงานอีกด้วย

## ข้อเสนอแนะ

การจัดการกระเป๋าสัมภาระในด้านการจัดการกับกระเป๋าสัมภาระที่ตกค้าง ด้านการติดตามกระเป๋าสัมภาระ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการกระเป๋าสัมภาระในส่วนของการนำระบบบาร์โค้ด และการนำระบบ RFID หากได้มีการนำไปศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมจะเป็นประโยชน์ในการต่อยอดองค์ความรู้ในด้านการจัดการกระเป๋าสัมภาระ รวมไปถึงนำความรู้จากการศึกษามาเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในการจัดการสัมภาระให้สะดวก และรวดเร็ว ลดความผิดพลาดจากการทำงาน สามารถสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ในเรื่องการจัดการกระเป๋าสัมภาระ รวมไปถึงยังสามารถลดต้นทุนการดำเนินงาน ลดความซ้ำซ้อนจากการทำงาน

นอกจากนี้การนำการจัดการกระเป๋าสัมภาระโดยการวิเคราะห์ข้อมูลในงานหลายอย่างก็กลายเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่สุดอย่างหนึ่งในการกำหนดความสำเร็จด้านการดำเนินงานของสายการบิน การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้แบบเรียลไทม์จะทำให้ทางสนามบินและสายการบิน สามารถจัดสรรทรัพยากรของตัวเองได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ตั้งแต่การคาดการณ์เกี่ยวกับการบำรุงรักษา การจัดการเรื่องกระเป๋าสัมภาระ และการแกะรอยการส่งสินค้าไปจนถึงเรื่องการบริหารจัดการเจ้าหน้าที่และโครงการต่าง ๆ ทำให้มีการจัดหาพนักงานไปประจำตามประตูขึ้นเครื่องบิน เคาน์เตอร์เช็คอิน และศูนย์รับแจ้งปัญหาเรื่องกระเป๋าได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ก็อาจจะรับมือกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดอย่าง การยกเลิกเที่ยวบินและสภาพอากาศ ได้อย่างทันท่วงทีด้วย เป็นสิ่งที่มุ่งใจให้ลูกค้าหรือผู้โดยสารใช้บริการต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน). (2019). *การเดินทางของกระเป๋า*.

<https://www.airportthai.co.th>

ณัฐพงศ์ ประกอบการดี. (2561). ความท้าทายในการจัดการด้านมาตรฐานการรักษาความปลอดภัยภายใน บริเวณท่าอากาศยานและการให้บริการอำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้บริการของธุรกิจท่าอากาศยาน. *วารสารนักบริหาร*, 38(2), 18-30.

ปิยะนุช สถาพงศ์ภักดี. (5 มีนาคม 2564). *แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรมปี 2564-2566: บริการขนส่งทางอากาศ*. <https://www.krungsri.com/th/research/industry/industry-outlook/logistics/air-transport/IO/io-Air-Transport-21>

ภรณ์กร เจริญภามิน และ นิศากกร สมสุข. (2561). การคัดเลือกโครงการลดความผิดพลาดของระบบลำเลียงกระเป๋าโดยใช้การวิเคราะห์สาเหตุรากเหง้าร่วมกับกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย*, 12(1), 110-120.

โรจนพงศ์ งามอจอิทธิชัย และ ณัฐพัชร์ อารีรัชกุลการต์. (2561). การประยุกต์ใช้วิธี Six Sigma ในการแก้ปัญหาการไหลตกกระเป๋าสัมภาระผิดพลาด. ใน *Graduate School Conference 2018 of Sunandha Rajabhat University. การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 2* (น. 624-631). <http://journalgrad.ssru.ac.th/index.php/miniconference/article/view/1807>



- วรรณ อรรณนพพร และ ศุภรัชชัย วรรณรัตน์. (2563). การลดปัญหาสัมภาระล้นแทนหมุนส่งกระเป๋าสัมภาระขาเข้าของท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ. ใน *ศาสตร์พระราช และ การวิจัยเพื่อสร้างดุลยภาพชีวิตในยุค Disruptive Technology*. งานประชุมวิชาการระดับชาติครั้งที่ 12 มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม (น. 157-164). <https://publication.npru.ac.th/>
- สุธาสินี รูปแก้ว. (2563). การวิเคราะห์สมรรถนะที่จำเป็นเพื่อการฝึกอบรมและพัฒนาเจ้าหน้าที่ระบบลำเลียงสัมภาระ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ตามข้อตกลงของสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย*, 10(2), 241-254.
- สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย. (2562). *รายงานสมภาวะอุตสาหกรรมการบินของประเทศไทย พ.ศ.2562*. <https://www.caat.or.th/th/archives/50990?fbclid=IwAR2FgTY6NBU6hUymrqNwKyUu1WTbDilGq75AwBpzLOjo9aDPA91o2Le18fY>
- Singh, A., Mekshram, S., Gujar, T., & Wankhede, P. R. (2016 ). Baggage tracing and handling system using RFID and IoT for airports. In *Computing, Analytics and Security Trends. The 2016 International Conference on Computing, Analytics and Security Trends (CAST)* (pp. 466-470). IEEE Xplore. <https://ieeexplore.ieee.org/document/7915014>
- Malandria, V., Briccoli, M., Mantecchini, L., & Paganelli, F. (2018). A Discrete Event Simulation Model for Inbound Baggage Handling. *Transportation Research Procedia*, 1(35), 295-304. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S235214651830348X?via%3Dihub>
- IATA. (2017). *Baggage Tracking*. The International Air Transport Association. <https://www.iata.org/en/programs/ops-infra/baggage/baggage-tracking/>
- Karim Nice. (2001). *How Baggage Handling Works*. <https://science.howstuffworks.com/transport/flight/modern/baggage-handling.htm>
- SITA. (n.d.). *SITA Baggage Management: Global baggage tracking and management*. <https://www.sita.aero/solutions/sita-at-airports/sita-baggage-management/>

## การจัดการงานบริการ 5 อาคารชุด ระดับ High-end ในเขตกรุงเทพมหานคร ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

### FACILITY SERVICE MANAGEMENT FOR FIVE HIGH-END CONDOMINIUMS IN BANGKOK DURING THE CORONAVIRUS DISEASE 2019 PANDEMIC

ชิษณุชา ขุนจง<sup>1\*</sup>, ธัญชนก แสนสุข<sup>2</sup>

Chissanucha Khunjong<sup>1\*</sup>, Thanchanok Sansuk<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>คณะวิทยาการจัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

<sup>1,2</sup>Faculty of Management Sciences, Panyapiwat Institute of Management

\*Corresponding author, E-mail: chissanuchakhu@pim.ac.th

#### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาแนวทางการจัดการงานบริการอาคารในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของนิติบุคคลอาคารชุดระดับ High-end ขึ้นไปและตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง จากอาคารจำนวน 5 อาคาร ซึ่งมีเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสำรวจ แบบสังเกต และแบบสัมภาษณ์ ซึ่งเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ ผ่านการวิเคราะห์แบบอุปนัย (Analytic Induction) และเครื่องมือควบคุมคุณภาพ (QC 7 Tools) โดยแผนภูมิพาเรโต (Pareto Diagram) รวมถึงใช้การตรวจสอบข้อมูลด้วยการตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation)

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ 3 ระดับได้แก่ ระดับบริหาร ระดับจัดการ และระดับปฏิบัติการ มีแนวทางในการจัดการงานบริการอาคารของนิติบุคคลอาคารชุด 9 ด้าน 28 ข้อ พบว่ากรณีศึกษาจาก 3 ใน 5 อาคารแม้มีการดำเนินงานครบทุกด้านแต่ปฏิบัติไม่ครบทั้ง 28 ข้อ เป็นผลให้เกิดความเสี่ยงและเกิดปัญหาขึ้น อีกทั้งพบพบอุปสรรคในการดำเนินงาน 6 จาก 9 ด้าน โดยระดับความรุนแรงมาก ได้แก่ ด้านการประชาสัมพันธ์ และอุปสรรคการจัดการงานมี 5 สาเหตุ ได้แก่ เจ้าของร่วมไม่สวมหน้ากากอนามัย และเจ้าของร่วมหลีกเลี่ยงการให้ข้อมูลสำคัญและไม่แจ้ง Timeline ให้ชัดเจน ส่งผลกระทบความเสี่ยงด้านสุขอนามัยต่อทั้งเจ้าของร่วม ผู้พักอาศัย และพนักงานในระดับความรุนแรงมาก แม้ด้านการประชาสัมพันธ์จะมีการกำหนดมาตรการในการปฏิบัติตัวของเจ้าของร่วมและผู้พักอาศัย รวมถึงกำหนดช่องทางและเวลาในการสื่อสารกับเจ้าของร่วมและผู้พักอาศัยได้อย่างทั่วถึงและชัดเจนแล้ว แต่เจ้าของร่วมและผู้พักอาศัยไม่ปฏิบัติตามมาตรการที่กำหนดไว้ ดังนั้นกรณีศึกษาที่ 1, 3 และ 5 จึงควรเพิ่มแนวทางในการปฏิบัติให้ครอบคลุม โดยกำหนดให้ส่วนบริหารจัดการ (Strategic Facility Management) จัดหาและจัดสรรทรัพยากรกายภาพให้เพียงพอและเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน และส่วนจัดการงานปฏิบัติการ (Operational Facility Management) จักต้องจัดหาผู้ดำเนินการและกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้ชัดเจน อีกทั้งเมื่อปฏิบัติงานแล้วต้องมีการกำกับและตรวจสอบการดำเนินงานให้เจ้าของร่วมและผู้พักอาศัยเกิดความร่วมมือในการปฏิบัติตามแนวทางต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินการต่าง ๆ เป็นไปตามแนวทางที่วางไว้และเกิดประสิทธิภาพสูงสุด รวมถึงช่วยสร้างความปลอดภัยในการใช้งานอาคาร

**คำสำคัญ:** งานบริการอาคาร, อาคารชุดระดับ High-end, เชื้อไวรัสโคโรนา 2019

## ABSTRACT

The objective of this research is to study the management during the Coronavirus disease 2019 pandemic situation of the juristic person of high-end segment condominiums or above in Bangkok. The data is gathered from 5 buildings selected by conducting a purposive sampling method. The qualitative data is collected by adopting a survey form, observation form, and interviewing form. Then, analyze the collected data by the Analytic Induction and the 7 Quality Control Tools (the Pareto Diagram), and verify the accuracy of the obtained information by the Data Triangulation Method.

The result of this study reveals that the facility management consisted of 3 important parts: strategic level, management level, and operational level. There are management approaches for managing the building facility services in a total of 9 areas 28 items and result 3 of 5 case studies although all operations were completed, but not all 28 items were complied with, resulting in risks and problems. However, the obstacles in the operation are found in 6 of 9 areas. Public relations prospect is the most critical issue in all case studies. There are 5 causes of the obstacles including the co-owner and resident refusing to wear a face mask and concealing their Covid-19 infection which is of high severity level. Furthermore, the study also reveals 4 consequences that occurred as a result of the obstacles. Regarding all the above issues, the building users are at risk of poor sanitation. Despite the establishment of public relations measures, the co-owner and the resident do not comply with the measure set forth. In consequence, the strategic level should issue more rigorous policies, rules, and codes of conduct. Additionally, the collaboration of all parties is the key to effective management approaches as well as to creating a safe environment for all stakeholders.

**Keywords:** Facility Service, Hi-end Segment Condominium, Coronavirus Disease (COVID-19) Pandemic

## บทนำ

ปลายปีพ.ศ. 2562 ประเทศจีนพบว่ามีผู้ป่วยเป็นโรคทางเดินหายใจเฉียบพลันรุนแรง พ.ศ.2563 องค์การอนามัยโลกได้ระบุชื่อไวรัสติดต่อดังกล่าวว่า “Corona Virus Disease Starting in 2019” หรือ “COVID-19” (Zhu et al., 2020) การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ส่งผลต่อการดำรงชีวิตของประชากรโลกอย่างกว้างขวาง สำหรับประเทศไทยมีผู้ติดเชื้อดังกล่าวในปี 2564 รวบรวม 1,615,229 ราย และเสียชีวิต 16,850 ราย (ข้อมูล ณ วันที่ 2 ตุลาคม 2564) ทั้งนี้พบว่า ปี 2563 กรุงเทพมหานครเป็นจังหวัดที่มีจำนวนผู้ติดเชื้อมากที่สุด เป็นหนึ่งในสามลำดับแรกของประเทศ (ประชาชาติธุรกิจ, 2563) และจากข้อมูลของศูนย์บริหารสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ระบุว่ากลุ่มผู้ติดเชื้อที่มีสัดส่วนมากที่สุดเป็นลำดับแรกได้แก่ กลุ่มของผู้ที่อยู่รวมบ้านหรืออยู่รวมสถานที่พักอาศัยเดียวกัน โดยมีสัดส่วนอยู่ที่ประมาณ 35% ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปี 2563 จากการเก็บรวบรวมข้อมูล 772 คน จากอาคารชุดพักอาศัยใน

กรุงเทพมหานคร พบว่า อาคารชุดพักอาศัย เป็นอาคารที่มีความเสี่ยงและมีโอกาสในการเกิดการติดเชื้อหรือแพร่ระบาดสูง อันเนื่องมาจากอาคารมีเจ้าของร่วมและผู้พักอาศัยใช้ชีวิตอยู่ร่วมกันเป็นจำนวนมาก รวมถึงอาคารชุดมีพื้นที่ส่วนกลาง สิ่งอำนวยความสะดวก และสาธารณูปโภคหลายส่วนที่จำเป็นจะต้องใช้ร่วมกัน

จากข้อมูลของ บริษัท ไนท์แฟรงค์ ประเทศไทย จำกัด พบว่าราคาขายในไตรมาสที่ 3 ปีพ.ศ.2563 ของอาคารชุดพักอาศัย/คอนโดมิเนียมที่อยู่บริเวณรอบศูนย์กลางธุรกิจ (City Fringe) และบริเวณศูนย์กลางธุรกิจ (Central Business District) ของกรุงเทพมหานคร ส่วนมากมีราคาอยู่ที่ประมาณ 150,000 บาทต่อตารางเมตรขึ้นไป (บริษัท ไนท์แฟรงค์ ประเทศไทย จำกัด, 2559) ซึ่งถูกจัดอยู่ระดับ High-end ขึ้นไป (บริษัท ซีบีอาร์อี (ประเทศไทย) จำกัด, 2564) เป็นผลจากราคาที่ถูกกำหนดด้วยคุณลักษณะของอาคารชุดที่แตกต่างกัน และระดับของอาคารชุดที่เป็นตัวกำหนดลักษณะ อาชีพ และพฤติกรรมของผู้พักอาศัย จึงนำไปสู่ความเสี่ยงในการติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ที่แตกต่างกันไปด้วย อย่างไรก็ตามการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ที่ติดต่อผ่านทางละอองฝอยจากการไอหรือจามรดกัน การสัมผัสสารคัดหลั่งและใกล้ชิดกับผู้ป่วย รวมไปถึงการสัมผัสสิ่งของที่มีการปนเปื้อนเชื้อไวรัส เช่น กลอนประตู ปุ่มกดลิฟต์ โตะ เป็นต้น (ประชาชาติธุรกิจ, 2563) ซึ่งส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงในการติดเชื้อของผู้พักอาศัยในอาคารชุดพักอาศัย/คอนโดมิเนียม และส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการอาคารด้วยเช่นเดียวกัน

ดังนั้นอาคารชุดพักอาศัยจึงจำเป็นต้องมีแนวทางในการบริหารจัดการงานบริการอาคารเพื่อความปลอดภัยต่อเจ้าของร่วมและผู้พักอาศัย ซึ่งนิติบุคคลอาคารชุดไม่เพียงแต่จะต้องจัดการอาคารชุดให้เกิดความปลอดภัยเท่านั้น แต่จำเป็นต้องดำเนินการให้ตอบสนองต่อความคาดหวังของเจ้าของร่วมและผู้พักอาศัยที่จะนำไปสู่ความพึงพอใจของเจ้าของร่วมและผู้พักอาศัย รวมทั้งการจัดการเพื่อควบคุมหรือลดความเสี่ยงต่อการจัดการอาคารชุดพักอาศัยท่ามกลางสถานการณ์การแพร่ระบาดได้อย่างเหมาะสม

## บททวนวรรณกรรม

**การกำหนดราคาของอาคารชุด** คือ คุณลักษณะต่าง ๆ ของอาคารชุดที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดราคา โดยสร้างจากผู้ประกอบการภาคเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ซึ่งประกอบด้วย 3 ปัจจัยหลักได้แก่ 1) ปัจจัยด้านทำเลที่ตั้ง (จิวเวลล์ สันซิปอร์รี่ และศรารูธ แรมจันทร์, 2563, หน้า 20) 2) ปัจจัยด้านคุณลักษณะทางกายภาพของห้องชุดและอาคาร 3) ปัจจัยด้านสิ่งอำนวยความสะดวกของอาคาร (นิธิกร เชื้อเจ็ดตน, 2561, หน้า 38-39) เมื่ออาคารชุดมีคุณลักษณะที่แตกต่างกัน ส่งผลให้ราคาของอาคารชุดมีความแตกต่างกัน นำไปสู่การจัดระดับของอาคารชุด 5 ระดับ ตามหลักของบริษัท ซีบีอาร์อี (ประเทศไทย) จำกัด โดยผู้วิจัยมุ่งเน้นศึกษาอาคารชุดที่มีราคาขายตั้งแต่ 150,000 บาทต่อตารางเมตรขึ้นไป หรืออยู่ระดับ High-end ขึ้นไป

**การจัดการนิติบุคคลอาคารชุด** คือ งานที่นิติบุคคลที่ได้ทำการจดทะเบียนตามมาตรา 31 ของพระราชบัญญัติอาคารชุด พ.ศ.2522 โดยเจ้าหน้าที่กรมที่ดิน (สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา, 2560)จำเป็นต้องปฏิบัติตามที่กฎหมายกำหนดเพื่อให้ทรัพย์สินส่วนกลางได้รับการจัดการและดูแลรักษา ให้อยู่ในสภาพที่ดี ปลอดภัย และสามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างคุ้มค่า รวมถึงเพื่อให้เกิดความเป็นระเบียบและสามารถอยู่อาศัยร่วมกันอย่างสงบสุข นิติบุคคลอาคารชุดจึงจำเป็นต้องมีการกำหนดนโยบาย ระเบียบการ วางแผน จัดให้มีการดำเนินงาน/การจัดการงานดูแลทรัพย์สินส่วนกลาง (บริษัท พลัส พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด, 2563)



**งานบริการอาคาร** คือ กิจกรรมและการปฏิบัติงานภายในอาคาร ที่รองรับการใช้งานของผู้ใช้อาคาร โดยทำให้อาคารอยู่ในสภาพที่ดี พร้อมใช้งาน และทำให้ผู้ใช้อาคารได้รับความสะดวกปลอดภัย โดยงานบริการอาคารสามารถจำแนกได้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้ 1) กลุ่มงานบริการวิศวกรรมอาคาร ประกอบด้วย งานดูแลควบคุมระบบประกอบอาคาร และงานบำรุงรักษาระบบประกอบอาคาร 2) กลุ่มบริการสนับสนุน ประกอบด้วย งานบริการอาคาร และงานบริการสำนักงาน (เสรีชัย โชติพานิช, 2553, หน้า 98-100) โดยการวิจัยนี้ผู้วิจัยมุ่งเน้นศึกษากลุ่มบริการสนับสนุน ซึ่งเป็นบริการขั้นพื้นฐานที่ทุกอาคารชุดพักอาศัยจำเป็นต้องจัดให้มีการดำเนินการ เนื่องจากเป็นด้านที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการจัดการความเสี่ยงในการติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 อันเป็นผลมาจากพฤติกรรมการใช้ชีวิตและอยู่อาศัยของเจ้าของร่วม ประกอบด้วย งานรักษาความสะอาด การจัดการขยะ งานรักษาความปลอดภัย งานดูแลสวนและภูมิทัศน์ งานกำจัดแมลง การจัดการพื้นที่ส่วนกลาง การจัดการพัสดุ/อาหาร การสื่อสารและประชาสัมพันธ์ และการบำรุงรักษาระบบประกอบอาคาร

**เชื้อไวรัสโคโรนา 2019** คือ กลุ่มของเชื้อไวรัสที่สามารถก่อให้เกิดโรคทางเดินหายใจในคน โดยถือเป็นโรคติดต่ออันตรายตามพระราชบัญญัติโรคติดต่อ พ.ศ. 2558 (ประกาศกระทรวงสาธารณสุข เรื่อง ชื่อและอาการสำคัญของโรคติดต่ออันตราย, 2563) ที่สามารถติดต่อจากคนสู่คนได้ผ่านทาง การไอ จาม สัมผัสน้ำมูก น้ำลาย ซึ่งไวรัสกลุ่มนี้มีหลายสายพันธุ์ ส่วนใหญ่ทำให้เกิดอาการไม่รุนแรง คือ เป็นไข้หวัดธรรมดา (กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข, 2563) ในขณะที่บางสายพันธุ์อาจก่อให้เกิดอาการรุนแรงได้ ซึ่งสาเหตุการเสียชีวิตส่วนใหญ่เกิดจากระบบทางเดินหายใจล้มเหลวจากการติดเชื้ออย่างรุนแรงที่ปอด (Global NEWS, 2020) ซึ่งพบว่าการปนเปื้อนของเชื้อไวรัสดังกล่าวมักมากับสารคัดหลั่งประเภทน้ำมูกและน้ำลาย (โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ สภากาชาดไทย, 2564) และสามารถดำรงชีวิตอยู่ตามพื้นผิวต่าง ๆ ได้ โดยมีอายุตั้งแต่อายุอยู่ในละอองฝอยของสารคัดหลั่งที่ลอยอยู่ในอากาศ 5 นาที อยู่บนวัสดุ เช่น ผืนผ้า ลูกบิดประตู ปุ่มกดลิฟต์ 7-8 ชั่วโมง และหากพื้นผิวมีลักษณะเรียบจะสามารถอยู่ได้นานขึ้นเป็น 24-48 ชั่วโมง อยู่บนผ้าหรือกระดาษชำระ 8-12 ชั่วโมง และอยู่ในน้ำได้ 4 วัน (โรงพยาบาลศิริราช, 2563)

**การจัดลำดับความสำคัญ** คือ การนำความอยากได้ เกี่ยวกับแรงจูงใจและความชอบ มาวิเคราะห์ร่วมกับความจำเป็นที่เกี่ยวข้องกับด้านสุขอนามัย เพื่อจัดลำดับความสำคัญของงานที่ต้องดำเนินการ และเป็นส่วนกำหนดหน้าที่ของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในทุกระดับ ได้แก่ ระดับบริหาร ระดับจัดการ และระดับปฏิบัติการ โดยทุกระดับควรให้ความสำคัญเนื่องจากหน้าที่มีความสอดคล้องกัน ซึ่งนำไปสู่การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและส่งผลถึงความพึงพอใจของผู้ใช้อาคารในท้ายที่สุด อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์ดังกล่าวแสดงถึงสาเหตุของการลำดับความสำคัญได้ 4 ลักษณะ ดังนี้ 1) จุดประนีประนอม คือการที่ผู้ใช้งานอาคารได้รับการตอบสนองด้านความอยากได้และความจำเป็น แต่ไม่ใช่สิ่งที่ปรารถนาอยากใช้งาน 2) ช่วงความสุขในการอยู่อาศัย คือ การที่ผู้ใช้งานอาคารได้รับการตอบสนองด้านความอยากได้กับสิ่งที่ปรารถนาจะนำไปใช้งาน 3) สิ่งที่ต้องมี คือการที่ผู้ใช้งานอาคารได้รับการตอบสนองด้านความอยากได้ และความจำเป็น โดยสิ่งนั้นเป็นสิ่งที่จะต้องใช้งาน 4) สิ่งที่จำเป็น คือการที่ผู้ใช้งานอาคารได้รับการตอบสนองเฉพาะด้านความจำเป็นและสิ่งดังกล่าวเป็นสิ่งที่ผู้ใช้อาคารจำเป็นต้องใช้งาน (พงษ์กร เจริญศิริวัฒนา, 2558)

**เครื่องมือควบคุมคุณภาพ 7 ชนิด (7 Quality Control Tools)** คือ เครื่องมือสำหรับรวบรวมวิเคราะห์ นำเสนอข้อมูล เพื่อยกระดับคุณภาพของกระบวนการผลิต ซึ่งประกอบด้วย 1) ไบโตรจสอบ 2) กราฟ 3) แผนภูมิพาเรโต 4) ผังก้างปลา 5) ฮีสโทแกรม 6) ผังการกระจาย 7) แผนภูมิควบคุม โดยการวิจัยนี้

ผู้วิจัยใช้การแผนภูมิพาเรโตในการวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูลลำดับความสำคัญของอุปสรรคและผลกระทบจากการดำเนินงาน (Magar & Shinde, 2014)

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาแนวทางการจัดการงานบริการอาคารในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของนิติบุคคลอาคารชุดระดับ High-end ขึ้นไปและตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร

## วิธีดำเนินการวิจัย

### 1. ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยนี้มุ่งเน้นศึกษาเฉพาะการบริหารจัดการงานบริการอาคารในกลุ่มบริการสนับสนุนของนิติบุคคลอาคารชุด โดยขอบเขตด้านประชากรคือ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการงานบริการอาคารของนิติบุคคลอาคารชุด ซึ่งผู้วิจัยใช้การคัดเลือกกรณีศึกษาแบบเฉพาะเจาะจงตามเกณฑ์ดังนี้ 1) เป็นอาคารชุดที่มีราคาขายตั้งแต่ 150,000 บาทต่อตารางเมตรขึ้นไป 2) เป็นอาคารที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร และมีรัศมีห่างจากสถานีรถไฟฟ้าไม่เกิน 500 เมตร จึงมีกรณีศึกษาทั้งสิ้นจำนวน 5 อาคาร และคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักแบบเฉพาะเจาะจง ตามเกณฑ์ดังนี้ 1) เป็นผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในอาคารชุดที่มีราคาขายตั้งแต่ 150,000 บาทต่อตารางเมตรขึ้นไป 2) อาคารที่ปฏิบัติงานต้องตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยมีรัศมีห่างจากสถานีรถไฟฟ้าไม่เกิน 500 เมตร 3) เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในงานจัดการนิติบุคคลอาคารชุดตามตำแหน่งงานกำหนด (ได้แก่ 1. ดำรงตำแหน่งคณะกรรมการนิติบุคคลอาคารชุดและมีประสบการณ์อย่างน้อย 1 ปี และ/หรือ 2. ดำรงตำแหน่งผู้จัดการนิติบุคคลอาคารชุด ผู้จัดการอาคารหรือผู้ช่วยผู้จัดการอาคาร และ/หรือพนักงานนิติบุคคลอาคารชุด) 4) มีประสบการณ์อย่างน้อย 5 ปี ดังนั้นผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัยจึงประกอบด้วย คณะกรรมการนิติบุคคลอาคารชุดจำนวน 5 คน ผู้จัดการนิติบุคคลอาคารชุดจำนวน 5 คน ผู้จัดการอาคารหรือผู้ช่วยผู้จัดการอาคารจำนวน 5 คน และพนักงานนิติบุคคลอาคารชุดจำนวน 5 ท่าน รวมทั้งสิ้น 15 คน

### 2. เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

การวิจัยนี้มีเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลอันประกอบด้วย แบบสำรวจกายภาพอาคาร แบบสังเกตพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของนิติบุคคลอาคารชุด และแบบสัมภาษณ์ชนิดกำหนดโครงสร้าง (โครงสร้างของเครื่องมือประกอบด้วย 1.ข้อมูลแนวทางในการจัดการงานบริการอาคาร 2. ข้อมูลอุปสรรคและผลกระทบของแนวทางในการจัดการงานบริการอาคาร) เพื่อสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการกับผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัย

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมด้วยตนเอง โดยอาศัยเครื่องมือทั้ง 3 ในการดำเนินการระหว่าง ธันวาคม พ.ศ.2564 – เดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ.2565

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม มาวิเคราะห์ร่วมกับข้อมูลที่ได้จากแบบสำรวจแบบสังเกต และแบบสัมภาษณ์ โดยออกแบบการวิเคราะห์ดังนี้

4.1 การวิเคราะห์เนื้อหา ใช้สำหรับวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมและข้อมูลที่  
ได้จากแบบสำรวจกายภาพอาคารและแบบสังเกตพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของนิติบุคคลอาคารชุด

4.2 การวิเคราะห์แบบอุปนัย (Analytic Induction) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ในส่วนแนวทางในการจัดการงานบริการอาคาร ส่วนข้อมูลอุปสรรคและผลกระทบของแนวทางในการจัดการงานบริการอาคาร ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือควบคุมคุณภาพ (QC 7 Tools) ด้วยแผนภูมิพาเรโต (Pareto Diagram)

4.3 เทคนิคการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) ทั้งด้านวิธีรวบรวมข้อมูล (Methodology Triangulation) และด้านข้อมูล (Data Triangulation)

### ผลการวิจัยและอภิปรายผล

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลแนวทางการบริหารจัดการงานบริการอาคารในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของนิติบุคคลอาคารชุดระดับ High-end ขึ้นไปจำนวน 5 อาคาร โดยการสำรวจลักษณะทางกายภาพของอาคารชุด การสังเกตการปฏิบัติงานของพนักงานนิติบุคคลอาคารชุด และการสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการนิติบุคคลอาคารชุด สามารถสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ได้ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานอาคารของกรณีศึกษา สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 : สรุปข้อมูลพื้นฐานอาคารของอาคารชุดระดับ High-end ขึ้นไป ที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 5 อาคาร

กรณีศึกษา	ราคาเฉลี่ย/ ตารางเมตร (บาท)	สถานที่ตั้งอาคาร	ระยะห่างจาก สถานีรถไฟฟ้า (เมตร)	อายุ อาคาร (ปี)	จำนวน อาคาร	จำนวน ชั้น	ขนาดพื้นที่ ใช้สอย (ตร.ม.)
กรณีศึกษา ที่ 1	298,000	ซอยสุขุมวิท 32 แขวง คลองตัน เขตคลองเตย	250	4	1	34	29,540
กรณีศึกษา ที่ 2	225,000	ถนนพระราม 4 แขวง สีพระยา เขตบางรัก	50	4	1	56	51,585
กรณีศึกษา ที่ 3	190,000	ซอยสุขุมวิท 32 แขวงคลองตันเหนือ เขตวัฒนา	500	13	1	34	43,200
กรณีศึกษาที่ 4	188,000	ถนนพหลโยธิน แขวง สามเสนใน เขตพญาไท	180	6	1	31	26,174
กรณีศึกษาที่ 5	160,000	ถนนสุขุมวิท แขวงพระโขนงเหนือ เขตวัฒนา	100	8	1	28	36,781

ทั้งนี้ข้อมูลพื้นฐานอาคารยังประกอบด้วยลักษณะทางกายภาพที่ถูกจำแนกตามพระราชบัญญัติอาคารชุด พ.ศ.2522 ประกอบด้วย ทรัพย์ส่วนกลาง และทรัพย์ส่วนบุคคลซึ่งสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 : สรุปข้อมูลทรัพย์สินส่วนกลางและทรัพย์สินบุคคลของอาคารชุดระดับ High-end ขึ้นไป ที่ตั้งอยู่ใน  
เขตกรุงเทพมหานครจำนวน 5 อาคาร

กรณีศึกษา	ทรัพย์สินส่วนกลาง				ทรัพย์สินบุคคล	
	ขนาดพื้นที่ ส่วนกลาง (ตร.ม.)	จำนวนที่ จอดรถ (รวมจอด ซ้อนคัน)	จำนวน ลิฟต์	สิ่งอำนวยความสะดวก	ขนาด พื้นที่ ห้องชุด (ตร.ม.)	จำนวน ยูนิต (ห้อง)
กรณีศึกษา ที่ 1	15,506	90%	4 ตัว	โถงต้อนรับ ห้องจดหมาย สระว่ายน้ำ และสระ Jacuzzi Fitness ห้องโยคะ สวนพักผ่อน และประตูคีย์การ์ด	14,034	197
กรณีศึกษา ที่ 2	27,012	40%	8 ตัว	โถงต้อนรับ ห้องจดหมาย สระว่ายน้ำ น้ำและสระออนเซ็น Fitness ห้องสมุด สวนพักผ่อน Business Lounge และประตูคีย์การ์ด	24,573	1,180
กรณีศึกษา ที่ 3	17,630	40%	7 ตัว	โถงต้อนรับ ห้องจดหมาย สระว่ายน้ำ น้ำ Fitness ห้องอเนกประสงค์ สวน พักผ่อน และประตูคีย์การ์ด	25,570	59
กรณีศึกษา ที่ 4	12,825	70%	4 ตัว	โถงต้อนรับ ห้องจดหมาย สระว่ายน้ำ น้ำ Fitness ห้องประชุม สวน พักผ่อน ประตูคีย์การ์ดและ Digital Door Lock	13,348	257
กรณีศึกษา ที่ 5	19,203	70%	4 ตัว	โถงต้อนรับ ห้องจดหมาย สระว่ายน้ำ น้ำ Fitness ห้องประชุม สวน พักผ่อน Cubic Hub Sky Lounge Sky Gym และประตูคีย์การ์ด	17,577	357

จากตารางที่ 1 และ 2 เมื่อเปรียบเทียบตารางข้อมูลด้านกายภาพและด้านปริมาณขององค์ประกอบ  
ต่างๆ ของอาคารชุด และวิเคราะห์ร่วมกับแนวคิดในการกำหนดราคาของอาคารชุด (จิรพล สังข์โพธิ์ และ  
ศราวุธ แรมจันทร์, 2563, หน้า 20) (นิธิกร เชื้อเจ็ดตน, 2561, หน้า 38-39) พบว่าข้อแตกต่างทางคุณลักษณะ  
ของอาคารชุด ซึ่งสามารถสรุปได้ 3 ประเด็นดังนี้ 1. ด้านทำเลที่ตั้ง พบว่าอาคารชุดส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในเขต  
Central Business District และอาคารชุดทุกกรณีศึกษาตั้งอยู่ในรัศมีไม่เกิน 500 เมตรจากสถานีรถไฟฟ้ 2. ด้าน  
ลักษณะทางกายภาพของอาคารและห้องชุด พบว่าอาคารชุดทุกกรณีศึกษามีจำนวนอาคารไม่แตกต่างกัน แต่มี  
ขนาดพื้นที่ใช้สอยและจำนวนชั้นที่แตกต่างกัน เป็นผลให้อาคารชุดทุกกรณีศึกษามีขนาดพื้นที่ส่วนกลาง ขนาด  
พื้นที่ห้องชุด และจำนวนยูนิตของห้องชุดที่แตกต่างกันไปด้วย 3. ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก พบว่าอาคารชุด  
ทุกกรณีศึกษามีจำนวนที่จอดรถ จำนวนลิฟต์ และสิ่งอำนวยความสะดวกที่แตกต่างกัน ซึ่งจาก 3 ประเด็น  
ดังกล่าวที่พบ ส่งผลให้อาคารชุดทั้ง 5 กรณีศึกษามีราคาขายเฉลี่ยต่อตารางเมตรที่แตกต่างกัน ทั้งนี้การกำหนด  
ราคาขายเฉลี่ยต่อตารางเมตรจำเป็นต้องนำทั้ง 3 ประเด็นมาวิเคราะห์ร่วมกัน ไม่สามารถวิเคราะห์จากปริมาณ  
หรือคุณลักษณะของด้านใดด้านหนึ่งได้

ส่วนที่ 2 ขอบเขตหน้าที่ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 : สรุปข้อมูลประสบการณ์ ตำแหน่ง และขอบเขตหน้าที่ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญของอาคารชุดระดับ High-end ขึ้นไปในเขตกรุงเทพมหานครจำนวน 5 อาคาร

ตำแหน่ง	การแบ่งระดับตามโครงสร้างองค์กร			ประสบการณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (ปี)					ขอบเขตหน้าที่การปฏิบัติงาน
	ระดับบริหาร	ระดับจัดการ	ระดับปฏิบัติการ	กรณีศึกษาที่ 1	กรณีศึกษาที่ 2	กรณีศึกษาที่ 3	กรณีศึกษาที่ 4	กรณีศึกษาที่ 5	
คณะกรรมการนิติบุคคลอาคารชุด	✓			2	2	1	1	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>เป็นตัวแทนของเจ้าของร่วม</li> <li>ตัดสินใจและอนุมัติเรื่องต่าง ๆ ตามขอบเขตที่กำหนดไว้</li> <li>ควบคุมการจัดการและตรวจสอบผลการบริหารจัดการของนิติบุคคลอาคารชุด</li> <li>ตรวจสอบเอกสารที่เกี่ยวข้องกับนิติบุคคลอาคารชุด</li> </ul>
ผู้จัดการนิติบุคคลอาคารชุด	✓			5	5	5	7	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>เป็นตัวแทนของนิติบุคคลอาคารชุด</li> <li>ตรวจสอบและลงนามเอกสารทางกฎหมาย</li> <li>กำหนดนโยบายในการจัดการอาคารชุด</li> <li>จัดการนิติบุคคลอาคารชุดในด้านต่าง ๆ ตามข้อบังคับหรือมติของที่ประชุมใหญ่เจ้าของร่วม</li> <li>วางแผนจัดการเกี่ยวกับงบประมาณและค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ</li> </ul>
ผู้จัดการอาคาร/ผู้ช่วยผู้จัดการอาคาร		✓		7	5	5	7	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>จัดการนิติบุคคลอาคารชุดตามนโยบายที่ผู้จัดการนิติบุคคลอาคารชุดกำหนดและปฏิบัติตามข้อบังคับหรือมติของที่ประชุมใหญ่เจ้าของร่วม</li> <li>ดูแลเรื่องงบประมาณ และค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการงานเบื้องต้น</li> <li>บริหารจัดการเงินสดย่อย</li> <li>วางแผนและตรวจสอบการทำงานของพนักงานนิติบุคคลอาคารชุด</li> </ul>
พนักงานนิติบุคคลอาคารชุด			✓	7	5	5	7	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>ดำเนินการตามแผนงานที่วางไว้ เช่น การบำรุงรักษาระบบประกอบอาคาร</li> <li>จัดทำเอกสาร</li> <li>ติดต่อประสานงานกับเจ้าของร่วม และหน่วยงานต่าง ๆ</li> <li>ตรวจสอบการปฏิบัติงานของพนักงานตามสัญญาจ้าง</li> </ul>

จากตารางที่ 3 พบว่าสามารถเปรียบเทียบขอบเขตหน้าที่ในการปฏิบัติงานของแต่ละตำแหน่ง เพื่อจัดระดับตามโครงสร้างองค์กรได้ 3 ระดับ ประกอบด้วย 1. ตำแหน่งคณะกรรมการนิติบุคคลอาคารชุดและผู้จัดการนิติบุคคลอาคารชุด เทียบเท่าระดับบริหาร 2. ผู้จัดการอาคารหรือผู้ช่วยผู้จัดการอาคาร เทียบเท่าระดับจัดการ 3. พนักงานนิติบุคคลอาคารชุด เทียบเท่าระดับปฏิบัติการ ซึ่งสามารถสรุปขอบเขตหน้าที่ของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการงานบริการอาคารของนิติบุคคลอาคารชุดตามระดับของโครงสร้างองค์กรได้ดังนี้

1. ระดับบริหาร มีหน้าที่ ดำเนินการตามหน้าที่ที่พระราชบัญญัติอาคารชุด พ.ศ. 2522 กำหนด โดยกำหนดนโยบายและกลยุทธ์เพื่อนำมาวางแผนและตรวจสอบการปฏิบัติงานระยะยาว เช่น การจัดการงบประมาณในการบริหารจัดการนิติบุคคลอาคารชุด เป็นต้น

2. ระดับจัดการ มีหน้าที่ ปฏิบัติตามนโยบาย ข้อบังคับหรือมติของที่ประชุมใหญ่เจ้าของร่วม วางแผนและตรวจสอบการปฏิบัติงานระยะสั้น เช่น การจัดการกำลังพลในการปฏิบัติงาน การวางแผนการปฏิบัติงานประจำวัน และการควบคุมงบประมาณและค่าใช้จ่ายให้เป็นไปตามที่ระดับบริหารกำหนดไว้ เป็นต้น

3. ระดับปฏิบัติการ มีหน้าที่ ปฏิบัติตามแผนงานที่วางไว้ ตรวจสอบการปฏิบัติงานของพนักงานตามสัญญาจ้างให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบที่กำหนด เป็นตัวกลางในการประสานงาน อำนวยความสะดวกและให้บริการกับเจ้าของร่วมและผู้พักอาศัย

จากขอบเขตหน้าที่ในการปฏิบัติงานของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้ง 3 ระดับ มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Nicholas Burt ได้กล่าวใน Facilities Management Good Practice Guide, Facility Management Association of Australia Ltd, 2012 ว่าผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ มีหน้าที่ดูแลและประสานงานด้านการบริหารจัดการด้านกลยุทธ์ การดำเนินงานของอาคาร และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินการด้านกายภาพเป็นไปอย่างเหมาะสม และสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยสำหรับผู้อยู่อาศัย อีกทั้งบทบาทสำคัญคือการให้บริการซึ่งสอดคล้องกับ เสริชย์ โขติพานิช (2553) ที่กล่าวว่าการบริหารทรัพยากรกายภาพมุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการแก่ผู้ใช้อาคาร และมุ่งเน้นการบริหารจัดการ ดูแลรักษาทรัพยากรกายภาพให้สอดคล้องและส่งเสริมความต้องการของผู้ใช้อาคารอย่างมีประสิทธิภาพ (ณวัตรณี สุวินิจวงษ์, 2562) ซึ่งนำไปสู่การกำหนดแนวทางในการจัดการงานบริการอาคารของนิติบุคคลอาคารชุดเพื่อให้อาคารอยู่ในสภาพที่ดี ปลอดภัย และสามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างคุ้มค่า เพื่อให้เจ้าของร่วมและผู้พักอาศัยเกิดความเป็นระเบียบและสามารถอยู่อาศัยร่วมกันอย่างสงบสุข อีกทั้งเพื่อตอบสนองต่อความคาดหวังจนไปสู่ความพึงพอใจของเจ้าของร่วมและผู้พักอาศัยในท้ายที่สุด

**ส่วนที่ 3 แนวทางในการจัดการงานบริการอาคารของนิติบุคคลอาคารชุด** โดยอ้างอิงแนวทางการปฏิบัติจากสมาคมบริหารทรัพย์สินแห่งประเทศไทย ซึ่งสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 4



ตารางที่ 4 : สรุปแนวทางการจัดการงานบริการอาคารในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019  
ตามแนวทางของสมาคมบริหารทรัพย์สินแห่งประเทศไทย

ลำดับ ที่	แนวทางในการจัดการงานบริการอาคาร	การดำเนินการช่วงการแพร่ระบาด ของ COVID-19				
		กรณีศึกษาที่ 1	กรณีศึกษาที่ 2	กรณีศึกษาที่ 3	กรณีศึกษาที่ 4	กรณีศึกษาที่ 5
<b>ด้านงานรักษาความสะอาด</b>						
1	มีพนักงานสำรองประจำอยู่ที่อาคาร	×	✓	✓	✓	×
2	มีพนักงานส่วนกลางเป็นพนักงานสำรอง	✓	✓	✓	✓	✓
3	เพิ่มการทำความสะอาดบริเวณพื้นที่ส่วนกลางและบริเวณจุดเสี่ยงที่มีผู้ใช้งานสัมผัสที่มีผู้ใช้งานค่อนข้างบ่อยครั้ง เช่น มือจับประตู ปุ่มกดลิฟต์ ต้นไม้ปลอม เป็นต้น	✓	✓	✓	✓	✓
4	เพิ่มรอบในการทำความสะอาดบริเวณพื้นที่ส่วนกลางและบริเวณจุดเสี่ยงที่มีผู้ใช้งานสัมผัสที่มีผู้ใช้งานค่อนข้างบ่อยครั้ง ทุก ๆ 1-2 ชั่วโมง	✓	✓	✓	✓	✓
5	จัดเตรียมน้ำยาทำความสะอาด (ที่สามารถฆ่าเชื้อ COVID-19 ได้) และเพิ่มหน้ากากอนามัย ถุงมือยาง และรองเท้าบูท	✓	✓	✓	✓	✓
6	เพิ่มรอบการตรวจสภาพพื้นที่ส่วนกลางทุกวัน	✓	✓	×	✓	×
<b>ด้านการจัดการขยะ</b>						
7	มีถังขยะประจำชั้น ประกอบด้วย ถังขยะเปียก และถังขยะแห้ง หรือถังขยะทั่วไป ถังขยะรีไซเคิล และถังขยะอันตราย	✓	✓	×	✓	×
8	เพิ่มถุงขยะสีแดงสำหรับผู้สู่มเสี่ยง/ผู้ป่วยติดเชื้อ COVID-19 ที่ทำการกักตัวอยู่	✓	✓	✓	✓	✓
9	เพิ่มจุดทิ้งขยะ (บริเวณหน้าห้อง) สำหรับผู้สู่มเสี่ยง/ผู้ป่วยติดเชื้อ COVID-19 ที่ทำการกักตัวอยู่	✓	✓	✓	✓	✓
<b>ด้านงานรักษาความปลอดภัย</b>						
10	มีพนักงานสำรองประจำอยู่ที่อาคาร	×	✓	✓	✓	×
11	มีพนักงานส่วนกลางเป็นพนักงานสำรอง	✓	✓	✓	✓	✓
12	เพิ่มจุดคัดกรอง สแกนอุณหภูมิ และแอลกอฮอล์ล้างมือก่อนเข้าอาคาร	✓	✓	✓	✓	✓
13	มีการจัดเตรียมหน้ากากอนามัย ถุงมือยาง และรองเท้าบูท	✓	✓	✓	✓	✓
<b>ด้านงานดูแลสวนและภูมิทัศน์</b>						
14	ไม่มีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	✓	✓
<b>ด้านงานกำจัดแมลง</b>						
15	ไม่มีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 4 : สรุปแนวทางการจัดการงานบริการอาคารในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019  
ตามแนวทางของสมาคมบริหารทรัพย์สินแห่งประเทศไทย (ต่อ)

ลำดับ ที่	แนวทางในการจัดการงานบริการอาคาร	การดำเนินการช่วงการแพร่ระบาด ของ COVID-19				
		กรณีศึกษาที่ 1	กรณีศึกษาที่ 2	กรณีศึกษาที่ 3	กรณีศึกษาที่ 4	กรณีศึกษาที่ 5
<b>ด้านการจัดการพื้นที่ส่วนกลาง</b>						
16	มีการกำหนดช่วงเวลาเปิด-ปิดตามมาตรการและประกาศ พระราชกำหนดสถานการณ์ฉุกเฉิน	✓	✓	✓	✓	✓
17	มีการกำหนดจำนวนผู้ใช้งานในแต่ละช่วงของพื้นที่ส่วนกลาง	✓	✓	✓	✓	✓
18	เพิ่มจุดแอลกอฮอล์ล้างมือบริเวณสิ่งอำนวยความสะดวกที่มี ผู้ใช้งานค่อนข้างบ่อย เช่น บริเวณ Lobby เป็นต้น	✓	✓	✓	✓	✓
19	มีการฉีดพ่นน้ำยาฆ่าเชื้อบริเวณพื้นที่ส่วนกลางเมื่อผู้ป่วยติดเชื้อ COVID-19 เดินทางออกจากอาคาร	✓	✓	✓	✓	✓
20	การกำหนดเส้นทางฉุกเฉินกรณีพบผู้ติดเชื้อ COVID-19 เช่น ใช้ ลิฟต์ขนของ เป็นต้น	✓	✓	✓	✓	✓
<b>ด้านการบำรุงรักษาระบบประกอบอาคาร</b>						
21	เพิ่มรอบในการบำรุงรักษาระบบประกอบอาคาร	×	×	×	×	×
22	มีการกำหนดประเภทของงานที่สามารถดำเนินการได้ โดยต้อง เป็นงานกรณีฉุกเฉินหรืองานเร่งด่วนเท่านั้น	✓	✓	✓	✓	✓
<b>ด้านการจัดการพัสดุ/อาหาร</b>						
23	มีการตั้งโต๊ะสำหรับจัดส่งอาหาร Delivery (โดยเจ้าของร่วมจะ เป็นผู้รับผิดชอบเอง)	✓	✓	✓	✓	✓
24	เพิ่มการทำความสะอาดพัสดุโดยพ่นแอลกอฮอล์เพื่อฆ่าเชื้อก่อน ทำการจัดเก็บ	✓	✓	✓	✓	✓
25	เพิ่มระยะห่างระหว่างพนักงานและเจ้าของร่วมขณะรับพัสดุ	×	✓	×	✓	×
<b>ด้านการประชาสัมพันธ์</b>						
26	มีการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับมาตรการและแนว ทางการปฏิบัติเมื่อติดเชื้อ COVID-19 ผ่าน Line Group, Application, ป้ายประกาศ (โนลิฟต์) หรือโทรทัศน์บริเวณใน อาคาร	✓	✓	✓	✓	✓
27	มีการสำรวจข้อมูลของผู้ที่สัมผัส/ติดเชื้อ COVID-19 และกักตัวอยู่ที่ ห้อง	✓	✓	✓	✓	✓
28	มีการกำหนดช่องทางและช่วงเวลาในการสื่อสารกับเจ้าของร่วมที่ ชัดเจน	✓	✓	✓	✓	✓

จากตารางที่ 4 พบว่าเนื่องด้วยรายละเอียดของงานไม่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงในการติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 จึงทำให้จากจำนวนทั้งหมด 9 ด้านมี 2 ด้านที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน ได้แก่ ด้านงานดูแลสวนและภูมิทัศน์ และด้านงานกำจัดแมลง ทั้งนี้เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลโดยพาเรโต (Pareto) พบว่ามี 3 กรณีศึกษาที่มีการดำเนินงานไม่ครบทุกด้าน ได้แก่

**กรณีศึกษาที่ 1** มีความเสี่ยงและเกิดปัญหาร้อยละ 14.29 โดยไม่พบการดำเนินการในข้อ 1, 10, 21 และ 25 เนื่องจากอาคารดังกล่าวยังอยู่ในระหว่างการจัดจ้างคู่สัญญาของงานรักษาความสะอาดและงานรักษาความปลอดภัยเดิม เมื่อเกิดการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 จึงไม่สามารถเปลี่ยนแปลงรายละเอียดในสัญญาได้ทันที

**กรณีศึกษาที่ 3** มีความเสี่ยงและเกิดปัญหาร้อยละ 14.29 โดยไม่พบการดำเนินการในข้อ 6, 7, 21 และ 25 เนื่องจากภาระงานของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องจึงใช้การสุ่มตรวจสภาพพื้นที่ส่วนกลางแทน และมีถึงขยะอันตรายบริเวณห้องทิ้งขยะส่วนรวมแล้ว จึงไม่ตั้งถึงขยะอันตรายบริเวณประจำชั้น

**กรณีศึกษาที่ 5** มีความเสี่ยงและเกิดปัญหาร้อยละ 21.43 โดยไม่พบการดำเนินการในข้อ 1, 6, 7, 10, 21 และ 25 สาเหตุหลักมาจากข้อจำกัดด้านงบประมาณส่งผลให้ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงบริษัทคู่สัญญาของงานรักษาความสะอาดและงานรักษาความปลอดภัย และจัดจ้างพนักงานสำรองเพิ่มเติมได้ และข้อจำกัดของความต้องการของเจ้าของร่วมจึงไม่มีการตั้งถึงขยะอันตรายบริเวณประจำชั้น อีกทั้งเนื่องด้วยภาระงานของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องจึงใช้การสุ่มตรวจสภาพพื้นที่ส่วนกลางแทน

ทั้งนี้ในข้อ 21 และ 25 ทั้ง 3 กรณีศึกษาไม่พบการดำเนินการเช่นเดียวกัน เนื่องจากมีมุมมองเป็นไปในทิศทางเดียวกันว่าหัวข้อดังกล่าวไม่ส่งผลกระทบต่อโดยตรงกับความเสี่ยงในการติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ซึ่งจากการวิเคราะห์ข้อมูลแนวทางการจัดการงานบริการอาคารในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทั้ง 5 กรณีศึกษา พบอุปสรรคในการจัดการงานบริการอาคาร โดยเกิดจากสาเหตุทั้งหมด 5 สาเหตุ และส่งผลกระทบจำนวน 4 ข้อ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 5

**ตารางที่ 5 :** สรุปอุปสรรคที่พบ สาเหตุที่ทำให้เกิดอุปสรรค และผลกระทบที่เกิดขึ้นของการจัดการงานบริการอาคารในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 จากการสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องของทั้ง 5 อาคาร

กรณีศึกษา	อุปสรรคที่พบในการจัดการงานบริการอาคาร								สาเหตุที่ทำให้เกิดอุปสรรค					ผลกระทบที่เกิดขึ้น				
	ด้านงานรักษาความสะอาด	ด้านการจัดการขยะ	ด้านงานรักษาความปลอดภัย	ด้านงานดูแลสวนและภูมิทัศน์	ด้านงานกำจัดแมลง	ด้านการจัดการพื้นที่ส่วนกลาง	ด้านการบำรุงรักษาระบบประกอบอาคาร	ด้านการจัดการพัสดุ/อาหาร	ด้านการประชาสัมพันธ์	พนักงานสำรองจากส่วนกลางไม่มีความชำนาญด้านพื้นที่	พนักงานไม่ปฏิบัติงานตามรอบที่กำหนด	พนักงานไม่สวมอุปกรณ์ป้องกัน	เจ้าของร่วมไม่สวมหน้ากากอนามัย	เจ้าของร่วมหลีกเลี่ยงการให้ข้อมูลสำคัญและไม่แจ้ง Timeline ให้ชัดเจน	เกิดความไม่ปลอดภัย	เกิดความเสี่ยงด้านสุขอนามัย	เกิดข้อร้องเรียน	เกิดความไม่เชื่อมั่นในทีมปฏิบัติงาน
1	✓		✓					✓	✓			✓		✓	✓		✓	
2	✓		✓					✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	
3								✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4	✓		✓					✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
5	✓	✓	✓					✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
รวม	4	1	4	0	0	0	0	3	5	2	3	3	5	4	5	5	4	3

จากตารางที่ 5 เมื่อนำข้อมูลมาจัดทำเป็นตารางไขว้ (Cross-Tabulation Table) และหาประเด็นสำคัญจากความซ้ำของกรณีศึกษาที่เกิดขึ้น สามารถสรุปได้ 3 ประเด็นดังนี้ ประเด็นที่ 1 พบว่าอุปสรรคที่พบในการจัดการงานบริการอาคารมีจำนวน 6 ด้าน โดยด้านที่พบมากเป็นลำดับแรกได้แก่ ด้านการประชาสัมพันธ์ ซึ่งกรณีศึกษาทุกอาคารพบอุปสรรคดังกล่าวเช่นเดียวกัน ลำดับที่ 2 ได้แก่ ด้านงานรักษาความสะอาด และด้านงานรักษาความปลอดภัย ที่พบอุปสรรคจำนวน 4 อาคาร และลำดับที่ 3 ได้แก่ ด้านการจัดการพัสดุ/อาคาร ที่พบอุปสรรคจำนวน 3 อาคาร ประเด็นที่ 2 สาเหตุที่ทำให้เกิดอุปสรรคในการจัดการงานบริการอาคารมี 5 สาเหตุ ซึ่งพบสาเหตุที่เจ้าของร่วมไม่สวมหน้ากากอนามัย มากที่สุดเป็นลำดับแรก ลำดับที่ 2 ได้แก่ สาเหตุที่เจ้าของร่วมหลีกเลี่ยงการให้ข้อมูลสำคัญและไม่แจ้ง Timeline ให้ชัดเจน โดยพบสาเหตุดังกล่าว 4 อาคาร และลำดับที่ 3 ได้แก่ สาเหตุที่พนักงานไม่สวมอุปกรณ์ป้องกัน และพนักงานไม่ปฏิบัติงานตามรอบที่กำหนดไว้ พบสาเหตุดังกล่าว 3 อาคาร ประเด็นที่ 3 ผลกระทบที่เกิดขึ้นมี 4 ข้อ โดยข้อที่พบมากที่สุดเป็นลำดับแรกได้แก่ เจ้าของร่วม ผู้พักอาศัย และพนักงานเกิดความเครียดด้านสุขอนามัย และเกิดความไม่ปลอดภัยต่อชีวิตและทรัพย์สินของเจ้าของร่วม ผู้พักอาศัย และพนักงาน ลำดับที่ 2 ได้แก่ เกิดเกิดข้อร้องเรียนจากเจ้าของร่วม ผู้พักอาศัย และพนักงาน โดยพบข้อดังกล่าวจำนวน 4 อาคาร และลำดับที่ 3 ได้แก่ เกิดความไม่เชื่อมั่นในทีมปฏิบัติงานที่พบจำนวน 2 อาคาร

จากประเด็นอุปสรรค สาเหตุที่ทำให้เกิดอุปสรรค และผลกระทบที่เกิดขึ้น สามารถสรุประดับความรุนแรงของแต่ละประเด็นได้ 4 ระดับ โดยใช้แผนภูมิพารโตนในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ระดับความรุนแรงมาก ระดับความรุนแรงปานกลาง ระดับความรุนแรงน้อย และระดับความรุนแรงน้อยที่สุด จากนั้นผู้วิจัยได้นำอุปสรรค สาเหตุที่ทำให้เกิดอุปสรรค ผลกระทบที่เกิดขึ้น และระดับความรุนแรงของแต่ละประเด็นมากำหนดเป็นหัวข้อเพื่อจัดลำดับความสำคัญในการแก้ไขอุปสรรคที่เกิดขึ้น ซึ่งสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 6-8

**ตารางที่ 6 :** สรุปการลำดับความสำคัญของอุปสรรคที่พบในการจัดการงานบริการอาคารในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

ระดับความรุนแรงของอุปสรรคในการจัดการงานบริการอาคาร	อุปสรรคที่พบในการจัดการงานบริการอาคาร	การลำดับความสำคัญของแต่ละกรณีศึกษา				
		กรณีศึกษาที่ 1	กรณีศึกษาที่ 2	กรณีศึกษาที่ 3	กรณีศึกษาที่ 4	กรณีศึกษาที่ 5
1. ระดับความรุนแรงมาก	ด้านการประชาสัมพันธ์	1	1	1	1	1
2. ระดับความรุนแรงปานกลาง	ด้านงานรักษาความสะอาด	2	2	2	2	2
	ด้านการจัดการพัสดุ/อาหาร	4	4	3	4	4
	ด้านงานรักษาความปลอดภัย	3	3	4	3	5
3. ระดับความรุนแรงน้อย	ด้านการจัดการขยะ	5	5	5	6	3
	ด้านการบำรุงรักษาระบบประกอบอาคาร	6	6	6	5	6
4. ระดับความรุนแรงน้อยที่สุด	ด้านการจัดการพื้นที่ส่วนกลาง	7	7	7	7	7
	ด้านงานกำจัดแมลง	9	9	8	8	8
	ด้านงานดูแลสวนและภูมิทัศน์	8	8	9	9	9

หมายเหตุ: 1 เท่ากับสำคัญมากที่สุด 5 เท่ากับสำคัญน้อยที่สุด (เรียงลำดับจากมากไปน้อย)

ตารางที่ 7 : สรุปการลำดับความสำคัญของสาเหตุที่ทำให้เกิดอุปสรรคของการจัดการงานบริการอาหารในสถานการณการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

ระดับความรุนแรงของสาเหตุที่ทำให้เกิดอุปสรรคในการจัดการงานบริการอาหาร	สาเหตุที่ทำให้เกิดอุปสรรค	การลำดับความสำคัญของแต่ละกรณีศึกษา				
		กรณีศึกษาที่ 1	กรณีศึกษาที่ 2	กรณีศึกษาที่ 3	กรณีศึกษาที่ 4	กรณีศึกษาที่ 5
1. ระดับความรุนแรงมาก	เจ้าของร่วมไม่สวมหน้ากากอนามัย	1	1	1	1	1
	เจ้าของร่วมหลีกเลี่ยงการให้ข้อมูลสำคัญและไม่แจ้ง Timeline ให้ชัดเจน	2	2	2	2	2
2. ระดับความรุนแรงปานกลาง	พนักงานไม่สวมอุปกรณ์ป้องกัน	3	3	4	3	4
3. ระดับความรุนแรงน้อย	พนักงานไม่ปฏิบัติตามรอบที่กำหนดไว้	5	4	3	4	5
4. ระดับความรุนแรงน้อยที่สุด	พนักงานสำรองจากส่วนกลางไม่มีความชำนาญด้านพื้นที่	4	5	5	5	3

หมายเหตุ: 1 เท่ากับสำคัญมากที่สุด 5 เท่ากับสำคัญน้อยที่สุด (เรียงลำดับจากมากไปน้อย)

ตารางที่ 8 : สรุปการลำดับความสำคัญของผลกระทบที่เกิดขึ้นในการจัดการงานบริการอาหารในสถานการณการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

ระดับความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้นในการจัดการงานบริการอาหาร	ผลกระทบที่เกิดขึ้น	การลำดับความสำคัญของแต่ละกรณีศึกษา				
		กรณีศึกษาที่ 1	กรณีศึกษาที่ 2	กรณีศึกษาที่ 3	กรณีศึกษาที่ 4	กรณีศึกษาที่ 5
1. ระดับความรุนแรงมาก	เกิดความเสียด้านสุขอนามัย	1	1	1	1	1
2. ระดับความรุนแรงปานกลาง	เกิดความไม่ปลอดภัย	2	2	2	2	2
3. ระดับความรุนแรงน้อย	เกิดข้อร้องเรียน	4	3	3	3	3
4. ระดับความรุนแรงน้อยที่สุด	เกิดความไม่เชื่อมั่นในทีมปฏิบัติงาน	3	4	4	4	4

หมายเหตุ: 1 เท่ากับสำคัญมากที่สุด 5 เท่ากับสำคัญน้อยที่สุด (เรียงลำดับจากมากไปน้อย)

จากตารางที่ 6-8 เมื่อเปรียบเทียบข้อมูลจากการลำดับความสำคัญระดับความรุนแรงของอุปสรรคที่พบ สาเหตุที่ทำให้เกิดอุปสรรค และผลกระทบที่เกิดขึ้นของทั้ง 5 กรณีศึกษา แสดงให้เห็นว่าทุกกรณีศึกษา

ให้ความสำคัญในการแก้ไขกับอุปสรรคที่พบ สาเหตุที่ทำให้เกิดอุปสรรค และผลกระทบที่เกิดขึ้นในระดับความรุนแรงมากเป็นลำดับแรก ซึ่งได้แก่ด้านการประชาสัมพันธ์ อันมีสาเหตุจากการที่เจ้าของร่วมไม่สวมหน้ากากอนามัย และเจ้าของร่วมหลีกเลี่ยงการให้ข้อมูลสำคัญและไม่แจ้ง Timeline ให้ชัดเจน ส่งผลให้เจ้าของร่วม ผู้พักอาศัย และพนักงานเกิดความเสียด้านสุขอนามัย เช่น ติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เป็นต้น จากนั้นจึงทำการแก้ไขอุปสรรคที่พบในระดับความรุนแรงปานกลางและระดับความรุนแรงน้อยเป็นลำดับถัดมา ส่วนระดับความรุนแรงน้อยที่สุดจะไม่มีการดำเนินการแก้ไข เนื่องจากไม่พบอุปสรรคในงานบริการอาคารในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

## สรุป

การจัดการงานบริการอาคารในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของอาคารชุดระดับ High-end ขึ้นไป มีผู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการ 3 ระดับ ได้แก่ ระดับบริหาร ระดับจัดการ และระดับปฏิบัติการ โดยมีแนวทางในการจัดการงานบริการอาคารของนิติบุคคลอาคารชุดทั้งหมด 9 ด้าน 28 ข้อ พบว่ากรณีศึกษาจาก 3 ใน 5 อาคารแม้มีการดำเนินงานครบทุกด้านแต่ปฏิบัติไม่ครบทั้ง 28 ข้อ เป็นผลให้เกิดความเสี่ยงและเกิดปัญหาดังนี้ กรณีศึกษาที่ 1 มีความเสี่ยงและเกิดปัญหาร้อยละ 14.29 กรณีศึกษาที่ 3 มีความเสี่ยงและเกิดปัญหาร้อยละ 14.29 และกรณีศึกษาที่ 5 มีความเสี่ยงและเกิดปัญหาร้อยละ 21.43 ทั้งนี้แนวทางในการจัดการอาคารในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของสมาคมบริหารทรัพย์สินแห่งประเทศไทยกำหนดให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องปฏิบัติตามแนวทางให้ครบทุกด้านเพื่อปิดโอกาสที่จะเกิดความเสียหายหรือปัญหาขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เสริชย์ โชติพานิช (2553) เรื่ององค์ประกอบของระบบกายภาพ ที่ทุกอาคารจำเป็นต้องมีการดำเนินงานโดยเฉพาะกลุ่มงานบริการสนับสนุน ที่งานแต่ละด้านมีความสำคัญและเป็นส่วนหนึ่งในการบริหารอาคารให้เกิดความปลอดภัยและเกิดประสิทธิภาพในการใช้งาน และจากการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลแนวทางในการดำเนินงานพบอุปสรรคในการจัดการงานบริการอาคารจำนวน 6 จาก 9 ด้าน ด้านที่พบมากเป็นลำดับแรกได้แก่ ด้านการประชาสัมพันธ์ ลำดับที่ 2 ได้แก่ ด้านงานรักษาความสะอาด และด้านงานรักษาความปลอดภัย และลำดับที่ 3 ได้แก่ ด้านการจัดการพัสดุ/อาคาร และจากการสัมภาษณ์พบว่าอุปสรรคทั้งหลายดังกล่าวมีสาเหตุที่ทำให้เกิดอุปสรรค 5 สาเหตุ ซึ่งพบสาเหตุที่เจ้าของร่วมไม่สวมหน้ากากอนามัย มากที่สุดเป็นลำดับแรก ลำดับที่ 2 ได้แก่ สาเหตุที่เจ้าของร่วมหลีกเลี่ยงการให้ข้อมูลสำคัญและไม่แจ้ง Timeline ให้ชัดเจน และลำดับที่ 3 ได้แก่ สาเหตุที่พนักงานไม่สวมอุปกรณ์ป้องกัน และพนักงานไม่ปฏิบัติงานตามรอบที่กำหนดไว้ จากสาเหตุที่ทำให้เกิดอุปสรรคส่งผลกระทบทั้งหมด 4 ข้อ โดยข้อที่พบมากที่สุดเป็นลำดับแรกได้แก่ เจ้าของร่วม ผู้พักอาศัย และพนักงานเกิดความเสียด้านสุขอนามัย และเกิดความไม่ปลอดภัยต่อชีวิตและทรัพย์สินของเจ้าของร่วม ผู้พักอาศัย และพนักงาน ลำดับที่ 2 ได้แก่ เกิดข้อร้องเรียนจากเจ้าของร่วม ผู้พักอาศัย และพนักงาน และลำดับที่ 3 ได้แก่ เกิดความไม่เชื่อมั่นในทีมปฏิบัติงาน จากนั้นสามารถสรุประดับความรุนแรงของอุปสรรค สาเหตุที่ทำให้เกิดอุปสรรค และผลกระทบที่เกิดขึ้นได้ 4 ระดับ ได้แก่ ระดับความรุนแรงมาก ระดับความรุนแรงปานกลาง ระดับความรุนแรงน้อย และระดับความรุนแรงน้อยที่สุด ซึ่งพบว่ากรณีศึกษาทั้ง 5 อาคาร ให้ความสำคัญในการแก้ไขกับอุปสรรคที่พบ สาเหตุที่ทำให้เกิดอุปสรรค และผลกระทบที่เกิดขึ้นในระดับความรุนแรงมากเป็นลำดับแรกคือด้านการประชาสัมพันธ์ อันมีสาเหตุจากการที่เจ้าของร่วมไม่สวมหน้ากากอนามัย และเจ้าของร่วมหลีกเลี่ยงการให้ข้อมูลสำคัญและไม่แจ้ง Timeline ให้ชัดเจน ส่งผลให้เจ้าของร่วม ผู้พักอาศัย และพนักงานเกิดความเสียด้านสุขอนามัย เช่น ติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เป็นต้น แม้ด้านดังกล่าวมีการกำหนดมาตรการในการปฏิบัติ



ตัวของเจ้าของร่วมและผู้พักอาศัย รวมถึงกำหนดช่องทางและช่วงเวลาในการสื่อสารกับเจ้าของร่วมและผู้พักอาศัยได้อย่างทั่วถึงและชัดเจนแล้ว แต่เจ้าของร่วมและผู้พักอาศัยไม่ปฏิบัติตามมาตรการที่กำหนดไว้

ดังนั้นจากความสำคัญของแนวทางในการจัดการอาคารในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทุกด้าน และข้อค้นพบจากอุปสรรค สาเหตุที่ทำให้เกิดอุปสรรค และผลกระทบที่เกิดขึ้นกรณีศึกษาที่ 1, 3 และ 5 จึงควรเพิ่มแนวทางในการปฏิบัติให้ครอบคลุม โดยเฉพาะด้านการประชาสัมพันธ์ โดยใช้แนวคิดของ Barrett (1995) เรื่องโครงสร้างของการบริหารทรัพยากรกายภาพที่กำหนดให้ส่วนบริหารจัดการ (Strategic Facility Management) มีหน้าที่จัดหาและจัดสรรทรัพยากรกายภาพให้เพียงพอและเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน เช่น จัดเตรียมช่องทางการประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง จัดเตรียมข้อมูลที่เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ เป็นต้น และส่วนจัดการงานปฏิบัติการ (Operational Facility Management) มีหน้าที่ในการจัดหาผู้ดำเนินการและกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้ชัดเจน อีกทั้งเมื่อปฏิบัติงานแล้วต้องมีการกำกับและตรวจสอบการดำเนินงานให้เจ้าของร่วมและผู้พักอาศัยเกิดความร่วมมือในการปฏิบัติตามแนวทางต่าง ๆ

## เอกสารอ้างอิง

กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข. (2563, 28 มกราคม). *โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่*.

<https://ddc.moph.go.th/viralpneumonia>

จิรพล สังข์โพธิ์ และ ศราวุธ แรมจันทร์. (2563). การพยากรณ์ราคาคอนโดมิเนียมในกรุงเทพมหานครโดยเทคนิค Web Mining. *วารสารศรีนครินทร์วิจัยและพัฒนา (สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)*, 12(24), 20.

ณวัชรินี สุวินิจวงษ์. (2562). ความต้องการ และความคาดหวังจากการจัดการอาคาร ของผู้เช่าอาคารสำนักงาน. *วารสารสาระศาสตร์*, 1(2), 202-214.

นิธิกร เชื้อเจ็ดคน. (2561). *ผลกระทบของปัจจัยเชิงพื้นที่ต่อราคาคอนโดมิเนียมในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ]. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

บริษัท ซีบีอาร์อี (ประเทศไทย) จำกัด. (2564). *รายงานสถานะตลาดอสังหาริมทรัพย์ในกรุงเทพมหานคร*.

<https://www.cbre.co.th/th-th/research-and-reports/thailand-paid-subscription-research/bangkok-property-report>

บริษัท ไนท์แฟรงค์ ประเทศไทย จำกัด. (2559). *การจัดระดับเกรดคอนโดมิเนียม*.

<https://thailandproperty.knightfrank.co.th/news/การจัดระดับเกรดคอนโดมิเนียม>

บริษัท พลัส พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด. (2563). *ทำความเข้าใจงานบริหารของนิติบุคคลคอนโด นิติบุคคลอาคารชุด*.

<https://www.plus.co.th/articles/PLUS-2645>

ประชาชาติธุรกิจ. (2563). *เปิดสถิติ 5 กลุ่มผู้ป่วยไวรัสโควิด ติดเชื้อมันเองในบ้านสูงสุด !!*

<https://www.prachachat.net/general/news-444892>

พงษ์กร เจริญวัฒนา. (2558). *การจัดลำดับความสำคัญและความพึงพอใจในเกณฑ์ประเมินอาคารเขียวไทยของอาคารชุดเขียวในเขตกรุงเทพมหานคร* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ]. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ สภากาชาดไทย. (2564). *ปริมาณเชื้อโควิด-19 ที่มากับสารคัดหลั่ง*.

<https://chulalongkornhospital.go.th/kcmh/line/ปริมาณเชื้อโควิด-19-ที่มากับสารคัดหลั่ง>



- โรงพยาบาลศิริราช. (2563). *เชื้อไวรัส COVID 19 อยู่ที่ไหนได้นานที่สุด*.  
<http://www.serenehospitalthailand.com/blog/เชื้อไวรัสโควิด-19-อยู่ที่ไหนได้นานที่สุด>
- เสรีชัย โชติพานิช. (2553). *การบริหารทรัพยากรกายภาพ: หลักการและทฤษฎี*. โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พระราชบัญญัติอาคารชุด. (2522, 21 เมษายน). *ราชกิจจานุเบกษา*. 96 67 ก ฉบับพิเศษ. 29 4-18.
- ประกาศกระทรวงสาธารณสุข เรื่อง ชื่อและอาการสำคัญของโรคติดต่ออันตราย. (2563, 29 กุมภาพันธ์). *ราชกิจจานุเบกษา*. 178 พิเศษ 48 ง. 1 1.
- Barrett, P. S. (1995). *Facilities management towards best practice*. London Blackwell Science.
- Global NEWS. (2020). *How Does COVID-19 Cause Death? Here's What Happens in the Lungs*.  
<https://globalnews.ca/news/6805639/coronavirus-covid-19-death>
- Magar, V. M., & Shinde, V. B. (2014). Application of 7 Quality Control (7 QC) tools for continuous improvement of manufacturing process. *International Journal of Engineering Research and General Science*, 2(4), 1.
- Zhu, N., Zhang, D. Y., Wang, W. L., Li, X. W., Yang, B., Song, J. D., Zhao, X., Huang, B. Y., Shi, W. F., Lu, R. J., Niu, P. H., & Zhan, F. X. (2020). A Novel Coronavirus from Patients with Pneumonia in China, 2019. *The New England Journal of Medicine*, 14(2), 118.  
<https://nejm.org/doi/full/10.1056/NEJMoa2001017>

## การจัดการทรัพยากรอาคารโดยการวิเคราะห์เกณฑ์สำรองบริภัณฑ์ไฟฟ้า ประเภทหลอดไฟ FACILITY MANAGEMENT BY THRESHOLDS ANALYSIS FOR BACKING UP ELECTRICAL EQUIPMENT ON BULB TYPES

อร่ามศรี อาภาอดุล<sup>1\*</sup>, มณพัช กงประเวชนนท์<sup>2</sup>  
Aramsri Arphaadul<sup>1\*</sup>, Monnapat Kongprawechnon<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>คณะวิทยาการจัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

<sup>1,2</sup>Faculty of Management Sciences, Panyapiwat Institute of Management

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

### บทคัดย่อ

การวิจัย เรื่อง การจัดการทรัพยากรอาคารโดยการวิเคราะห์เกณฑ์สำรองบริภัณฑ์ไฟฟ้า ประเภทหลอดไฟ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและจัดการทรัพยากรอาคารในการสำรองบริภัณฑ์ไฟฟ้า ประเภทหลอดไฟที่ใช้ในงานบำรุงรักษา โดยเริ่มจากการวิเคราะห์ปัญหาของอาคารสำนักงาน ที่มีการกำหนดเกณฑ์การสำรองหลอดไฟ ไว้เป็นค่าต่ำสุด และสูงสุด เกณฑ์ที่กำหนดจะอยู่ที่ 150 และ 500 หลอด ทำให้มีหลอดไฟสำรองคงค้างเป็นจำนวนมาก เปลืองพื้นที่การจัดเก็บ และมีค่าใช้จ่ายการสำรองหลอดไฟสูงมาก จึงต้องมีการวิเคราะห์เกณฑ์ในการสำรองหลอดไฟ โดยพิจารณาจากประเภทของหลอดไฟที่ใช้ในพื้นที่ส่วนกลางของอาคาร จำนวนหลอดไฟที่ใช้งานในแต่ละพื้นที่ จำนวนชั่วโมงการใช้งานในแต่ละวัน เพื่อนำมาหาค่าอายุเฉลี่ยการใช้งานของหลอดไฟตามการใช้งานจริง โดยเปรียบเทียบกับอายุการใช้งานของหลอดไฟจากบริษัทผู้ผลิตและจำนวนชั่วโมงที่ใช้งานในแต่ละวัน แทนการกำหนดเกณฑ์แบบเดิม

ผลการวิเคราะห์เพื่อหาจำนวนหลอดไฟสำรอง ในงานบำรุงรักษาอาคาร โดยใช้เกณฑ์การสำรองในอัตรา 10% ของจำนวนหลอดไฟที่ใช้งาน เมื่ออายุเฉลี่ยของหลอด ใช้งานได้นานกว่า 2 ปี และ 20% ของจำนวนหลอดไฟที่ใช้งาน เมื่ออายุเฉลี่ยของหลอด มีการใช้งานน้อยกว่า 2 ปี ผลจากการวิเคราะห์ พบว่า การสำรองหลอดไฟทุกประเภท มีจำนวนหลอดไฟและค่าใช้จ่ายลดลง ยกเว้น หลอดไฟประเภทที่ 2 หลอดฟลูออเรสเซนต์ TL5 865/28W มีจำนวนหลอดสำรองมากกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำเดิมของอาคาร จาก 150 หลอด เป็น 170 หลอด และมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น 760 บาท เพราะเป็นหลอดไฟที่ใช้งานในอาคารนี้มากที่สุดถึง 1,692 หลอด ค่าใช้จ่ายรวมในการซื้อหลอดไฟสำรองทุกประเภท ลดลงจาก 260,550 บาท เหลือเพียง 27,520 บาท ลดค่าใช้จ่ายลงได้ทั้งสิ้นรวม 233,030 บาท ผลการวิจัยนี้ สอดคล้องกับหลักในการบริหารทรัพยากรอาคาร คือ การทำให้ค่าใช้จ่ายลดลง แต่ไม่มีผลกับประสิทธิภาพการทำงาน

**คำสำคัญ:** การจัดการทรัพยากรอาคาร เกณฑ์สำรองบริภัณฑ์ไฟฟ้า หลอดไฟ

### ABSTRACT

The research on the facility management by threshold analysis for backing up electrical equipment on bulb types used in maintenance work. The objective of this research was to

study and manage the facility of building for electrical equipment of bulbs back up of maintenance. Starting from the problems analysis of the office building in which the bulbs reserve threshold was set by the minimum and maximum values. The minimum and maximum thresholds were set at 150 and 500 lamps, respectively. The leaving large of spare bulbs in stock, waste of storage space and the cost of backing up bulbs was very high. Therefore, the thresholds for spare bulbs must be analyzed by considering from the bulb types used in the common areas of the building, number of bulbs in each area and hours of used per day to find the average lifespan of the bulb according to actual use compared with the lifetime from the manufacturer and hours of used per day instead of the old thresholds.

The results of the analysis to determine the back- up bulbs in building maintenance. By using a reserve basis at the rate 10% of number of lamp used in case of the average life bulbs was more than 2 years and the rate 20% in case of the average life bulbs was less than 2 years. The results of the analysis found that all types of back-up bulbs have less bulbs and costs, except for type 2 was fluorescent TL5 865/28w. There were more spare bulbs than the old minimum thresholds of the building from 150 to 170 bulbs and expenses increased by 760 bath, because the most used bulbs in this building was 1692 bulbs. The total cost of purchasing all types of back-up bulbs was reduced from 260,550 bath to 27,520 bath. The total expenses decreased 233,030 bath. The results of this research was consistent with the principle of facility management, which reduced costs but no effect with efficiency of work.

**Keywords:** Facility Management, Back-up Electrical Equipment Threshold, Bulb

## บทนำ

การจัดการทรัพยากรอาคาร (Facility Management) ที่ต้องให้ความสำคัญกับการบำรุงรักษาระบบวิศวกรรมอาคาร เพื่อยืดอายุการใช้งานของอาคารและงานระบบที่เกี่ยวข้องได้แก่ ระบบไฟฟ้า ระบบปรับอากาศ ระบบระบายอากาศ ระบบสุขาภิบาล ระบบลิฟท์ ระบบป้องกันและระงับอัคคีภัย เป็นต้น ระบบไฟฟ้าแสงสว่าง เป็นระบบที่มีใช้ในทุกพื้นที่ของอาคาร ในแต่ละพื้นที่จะถูกออกแบบตามลักษณะการใช้งาน ที่มีความต้องการความสว่างที่แตกต่างกัน จึงทำให้ในแต่ละอาคารจะมีการใช้หลอดไฟฟ้าหลายประเภท ที่ต้องมีความส่องสว่างเหมาะสมกับพื้นที่ ในงานบำรุงรักษาระบบไฟฟ้า จึงต้องมีการสำรองหลอดไฟฟ้าแต่ละชนิดที่ใช้ในอาคาร ให้เพียงพอกับความต้องการในการใช้งาน

การสำรองบริภัณฑ์ไฟฟ้าของระบบไฟฟ้าแสงสว่าง ที่มีหลอดไฟเป็นส่วนประกอบสำคัญในการใช้งาน ปัญหาส่วนมากในการบำรุงรักษาที่เกิดจากการเสียหายทันทีทันใด (Breakdown Maintenance) ที่ไม่สามารถซ่อมหลอดไฟได้แต่จะต้องเปลี่ยนหลอดไฟเมื่อเกิดการเสียหายเท่านั้น แตกต่างจากการบำรุงรักษาเชิงป้องกัน (Preventive Maintenance) ที่จะวางแผนการบำรุงรักษาก่อนที่จะเกิดการเสียหายต่ออุปกรณ์ เช่น ระบบปรับอากาศ ระบบลิฟท์ ที่จะต้องมีการจัดทำใบรายการตรวจสอบ (Checklist) ที่ต้องแสดงรายละเอียด

ครบถ้วน ชัดเจนตามมาตรฐานของอุปกรณ์แต่ละชนิด มีการวางแผนระยะเวลาในการเข้าตรวจสอบ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการเสียหายอย่างทันทีทันใด ที่จะส่งผลกระทบต่อการใช้งานและความปลอดภัยของผู้ใช้อาคาร

การจัดการทรัพยากรอาคารในการสำรองบริภัณฑ์ไฟฟ้า ประเภทหลอดไฟฟ้า มีความสำคัญในงานบำรุงรักษาอาคาร ที่จะต้องมีความพร้อมที่จะนำไปใช้เปลี่ยนได้ทันที เมื่อหลอดไฟเกิดการเสียหาย โดยมีการจัดซื้อหลอดไฟสำรองอย่างต่อเนื่อง จนมีมากเกินไปจนความจำเป็นต่อการใช้งาน อีกทั้งระยะเวลาจัดเก็บที่ยาวนาน ทำให้หลอดไฟเกิดการเสื่อมสภาพ ต้องเสียพื้นที่ในการจัดเก็บ ที่สำคัญอย่างยิ่ง คือ มีต้นทุนค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อที่มากเกินไปจนความต้องการในการใช้งาน เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นในอาคารสำนักงาน เอ ไอ เอ แคปปิตอล เซ็นเตอร์ ที่มีการสำรองหลอดไฟไว้เป็นจำนวนมาก บางชนิดมีค่าต่ำสุด จำนวน 150 หลอด และสูงสุด จำนวน 500 หลอด จึงจำเป็นต้องทำการวิเคราะห์จำนวนหลอดไฟ ที่ควรจะสำรองไว้ในงานบำรุงรักษา ว่าควรมีจำนวนเท่าไร ในแต่ละประเภทของหลอดไฟที่มีอายุการใช้งานที่ต่างกัน อีกทั้งระยะเวลาในการใช้งานในแต่ละพื้นที่ก็ไม่เหมือนกัน โดยต้องมีการจัดการสำรองบริภัณฑ์ไฟฟ้า ประเภทหลอดไฟ สำหรับงานบำรุงรักษา ในจำนวนที่เหมาะสมตามอายุการใช้งานของหลอดไฟ แต่ละประเภท และลักษณะการใช้งานที่แตกต่างกันในแต่ละพื้นที่ของอาคาร

## บททวนวรรณกรรม

การวิจัยครั้งนี้ ได้ทำการศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการจัดการบริภัณฑ์ไฟฟ้าสำรอง ประเภทหลอดไฟ สำหรับงานบำรุงรักษาอาคาร ในประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

### การบริหารทรัพยากรกายภาพของอาคาร

การบริหารทรัพยากรกายภาพ ต้องมุ่งเน้นการบริหาร จัดการ ดูแลรักษาและบริการเพื่อให้ทรัพยากรกายภาพทำงานสอดคล้อง ส่งเสริม และตอบสนองตามความต้องการของผู้ใช้อาคารอย่างมีประสิทธิภาพผลสูงสุด คือการทำให้ระบบกายภาพ ทรัพยากรกายภาพทำงานสอดคล้องและสอดคล้องตามเป้าหมาย พันธกิจ ลักษณะกิจกรรมขององค์กรนั้น

การบริหารทรัพยากรกายภาพ จำเป็นต้องเข้าใจลักษณะขององค์กรและผู้ใช้อาคารเพื่อนำมากำหนดนโยบาย และเป้าหมายของการบริหาร จัดการ และปฏิบัติงานด้านอาคารสถานที่ให้สามารถเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้อง และสนับสนุนกิจกรรมขององค์กรได้เป็นอย่างดีทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ลดการสูญเสียและสิ้นเปลืองน้อยลง เกิดการใช้อาคารอย่างมีประสิทธิภาพ

โครงสร้างการบริหารทรัพยากรกายภาพ แบ่งได้เป็น 2 ส่วน ได้แก่

1) ส่วนบริหารจัดการ (Strategic FM) เป็นส่วนงานที่ทำหน้าที่ ในการกำหนดนโยบาย วางแผน จัดการแผน และดำเนินการในระดับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรมีทรัพยากรกายภาพที่เพียงพอ และสามารถใช้อย่างมีประสิทธิภาพในระยะกลางและระยะยาว

2) ส่วนจัดการงานปฏิบัติงาน (Operational FM) เป็นส่วนที่ทำหน้าที่ ในการจัดการงานในระดับปฏิบัติ อันได้แก่ งานบริการด้านอาคารสถานที่ เช่น งานดูแลบำรุงรักษาอาคาร Operations and Maintenance งานรักษาความสะอาด งานรักษาความปลอดภัย และงานบริการอื่น ๆ ตามความต้องการเฉพาะของผู้ใช้และอาคารนั้น เพื่อให้ปฏิบัติงานในอาคารได้รับความสะดวกปลอดภัย

แนวคิดสำคัญในการบริหารทรัพยากรกายภาพ

1) การใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ (Cost Effective) มุ่งก่อให้เกิดการใช้จ่ายที่ให้ประโยชน์สูงสุดระหว่างคุณภาพและค่าใช้จ่าย

2) บูรณาการ (Integrative) เป็นการทำงานอย่างประสานสัมพันธ์กันเพื่อให้เกิดการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ

3) กลยุทธ์ (Strategic) เป็นการทำงานเชิงวางแผนในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาวมากกว่าการทำงานประจำวันเพื่อให้อาคารสามารถเปลี่ยนแปลงได้บ้างและสอดคล้องกับนโยบายทางธุรกิจองค์กร

4) การทำงานเชิงรุก (Proactive) เป็นการทำงานเชิงรุกเพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาล่วงหน้าก่อนปัญหาจะเกิดโดยมีระบบการคาดการณ์และป้องกันเหตุล่วงหน้า เช่น การทำ Preventive Maintenance และการจัดทำแผนระยะยาวการจัดเตรียมทรัพยากรกายภาพล่วงหน้า เป็นต้น

5) การทำงานเชิงรับอย่างทันท่วงที (Responsively Reactive) เน้นการทำงานสนองการแก้ไขปัญหาด้านกายภาพและบริการด้านอาคารสถานที่อย่างรวดเร็วทันท่วงทีและมีประสิทธิภาพ (เสรีชัย โชติพานิช, 2553)

### การควบคุมสินค้าคงคลังด้วยการวิเคราะห์แบบเอบีซี (ABC Analysis)

วิธีการจัดกลุ่มสินค้า ABC เป็นวิธีการจำแนกสินค้าคงคลังออกเป็นแต่ละประเภทโดยพิจารณาปริมาณ และมูลค่าของสินค้าคงคลังแต่ละรายการเป็นเกณฑ์ เพื่อลดภาระในการดูแล ตรวจสอบ และควบคุมสินค้าคงคลังที่มีอยู่มากมาย ซึ่งถ้าควบคุมทุกรายการอย่างเข้มงวดเท่าเทียมกัน จะเสียเวลาและค่าใช้จ่ายเกินความจำเป็นในการควบคุมสินค้าจำนวนมาก และราคาที่แตกต่างกัน วิธีการควบคุมสินค้าคงคลัง มีลักษณะที่เป็นสัดส่วนความสำคัญ เช่น ถ้าปรับปรุงงานที่สำคัญที่สุดเพียงร้อยละ 10-20 ก็จะได้ผลตอบแทนที่สูงมากโดยเรียกว่า กฎ 20/80 หรือ วิธีการจัดกลุ่ม ABC หรือ ABC Analysis ซึ่งเป็นการแยกสินค้าคงคลังออกตามประเภทของความสำคัญ

หลักการวิเคราะห์การจำแนกสินค้าคงคลังแบบ ABC Analysis

วิธีการจัดกลุ่มสินค้า ABC เป็นวิธีการจำแนกสินค้าคงคลัง ออกเป็นแต่ละประเภท โดยพิจารณาปริมาณ และมูลค่าสินค้าคงคลังแต่ละรายการเป็นเกณฑ์ ซึ่งเป็นการแยกสินค้าคงคลังออกตามประเภทของความสำคัญ ดังนี้

1) กลุ่ม A เป็นสินค้าที่สำคัญมาก มูลค่าสูง โดยทั่วไปจะมีสินค้าอยู่ประมาณร้อยละ 10 -

20 ของสินค้าทั้งหมด และจะมีมูลค่าอยู่ประมาณร้อยละ 70-80 ของมูลค่าสินค้าทั้งหมด

2) กลุ่ม B เป็นสินค้าทั้งหมดที่มีความสำคัญปานกลางโดยทั่วไปสินค้าคงคลังประเภทนี้มีอยู่ประมาณร้อยละ 30-40 ของสินค้าทั้งหมด มีมูลค่าสินค้าประมาณร้อยละ 15-20 ของมูลค่าทั้งหมด

3) กลุ่ม C เป็นกลุ่มสินค้าที่มีความสำคัญน้อยที่สุดเป็นสินค้าที่มีราคาต่ำ และมีอัตราการเก็บรักษาที่มากที่สุดประมาณ ร้อยละ 40-50 และมีมูลค่า ร้อยละ 5-10 ของมูลค่าสินค้าทั้งหมด

การควบคุมสินค้าคงคลัง ABC สามารถควบคุมกลุ่มสินค้า ได้แก่

1) การควบคุมกลุ่มสินค้ากลุ่ม A จำเป็นต้องมีการควบคุมอย่างใกล้ชิด และเข้มงวด การสั่งการ และการใช้จะต้องมีการบันทึกรายการให้เป็นไปอย่างถูกต้องสมบูรณ์ มีการตรวจสอบ การควบคุมอย่างใกล้ชิด อาจรวมถึงการสำรองวัตถุดิบที่จะถูกนำมาใช้อย่างต่อเนื่องในปริมาณมาก ๆ แผนการจัดซื้อจะต้องทำสัญญากับลูกค้าให้ส่งวัตถุดิบเหล่านี้อย่างต่อเนื่องในอัตราที่สอดคล้องกับอัตราการใช้ และต้องระมัดระวังในเรื่องของการกำหนดขนาดการสั่งซื้อ และต้องติดตามอย่างใกล้ชิด เพื่อให้สามารถส่งของทันกับกำหนดต้องใช้การสำรองของคลังสินค้าจะต้องอยู่ในระดับที่ทำให้การบริการที่ดียิ่งขึ้น ซึ่งโอกาสที่จะเกิดสินค้าขาดมีน้อย



2) การควบคุมกลุ่มสินค้า กลุ่ม B ควรจะควบคุม และติดตามโดยระบบ ซึ่งต้องกำหนดช่วงเวลาในการควบคุม และตรวจสอบ เช่น มีการตรวจสอบทุก ๆ ช่วงเวลา 3-4 เดือน หรือมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากของการสั่ง และกำหนดจุดสั่งซื้อของคลังเหล่านั้น สามารถวิเคราะห์โดยใช้ตัวแบบของคลังหลาย ๆ แบบที่ได้กล่าวมา ซึ่งการสั่งซื้อจะไม่บ่อยครั้ง เท่าสินค้ากลุ่ม A ต้นทุนของสินค้าขาดแคลนสำหรับสินค้าประเภท B ไม่ควรเกิดขึ้น โดยพยายามจัดสินค้าสำรองให้เพียงพอต่อการควบคุมสินค้าแม้ว่าการสั่งซื้อจะเกิดขึ้นไม่บ่อยครั้ง

3) การควบคุมกลุ่มสินค้า กลุ่ม C เป็นสินค้าคงคลังที่มีมูลค่าต่ำ แต่มีจำนวนมาก จึงไม่จำเป็นต้องเข้มงวดมากนักโดยใช้วิธีง่าย ๆ แต่ก็ควรมีการตรวจสอบที่เป็นงานประจำอย่างเพียงพอในการดำเนินการสั่งซื้อ อาจไม่จำเป็นต้องประเมินจุดสั่งซื้อใหม่ หรือการหาขนาดการสั่งซื้อที่ประหยัดซึ่งมีการพิจารณาตรวจสอบเพื่อปรับปรุงต่าง ๆ ให้ถูกต้อง เช่น อัตราการใช้ ช่วงเวลานำต้นทุน และค่าใช้จ่าย ซึ่งอาจจะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงค่าของปริมาณการสั่งซื้อที่ประหยัด (ทวิศักดิ์ เทพพิทักษ์, 2550)

### การบำรุงรักษาที่เกิดจากการเสียหายทันทีทันใด (Breakdown Maintenance)

การบำรุงรักษาวิธีนี้ ถือได้ว่าเป็นวิธีการบำรุงรักษาที่ดำเนินการโดยไร้การบำรุงรักษา เพราะในความเป็นจริงฝ่ายซ่อมบำรุงจะไม่ต้องปฏิบัติงานใด ๆ เลยจนกว่าจะมีรายงานว่าเครื่องจักร หรืออุปกรณ์ชำรุด ใช้งานต่อไปไม่ได้ การบำรุงรักษาประเภทนี้จะใช้ในบางสถานการณ์ เช่น ในอาคารที่ไม่สลับซับซ้อน หรือมีอุปกรณ์อะไหล่ทดแทนพร้อมอยู่เสมอ หรือสามารถสั่งซื้อได้อย่างทันทีทันใด โดยที่ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการบำรุงรักษาประเภทนี้ ควบน้อยกว่าการใช้วิธีการบำรุงรักษาแบบอื่น เช่น การบำรุงรักษาหลอดไฟฟ้าที่จะเปลี่ยนเมื่อหลอดไฟขาด หรือเปลี่ยนก็อกน้ำประปาชำรุด เป็นต้น ข้อเสียของการบำรุงรักษาประเภทนี้ ได้แก่

- 1) ไม่มีสัญญาณใด ๆ บอกเป็นการเตือนล่วงหน้าเมื่อเครื่องจักรเริ่มชำรุด
- 2) ไม่สามารถยอมรับได้ ในระบบที่ต้องการความเชื่อมั่นสูง เช่น ระบบลิฟท์
- 3) ต้องเก็บชิ้นส่วนอะไหล่ไว้เป็นจำนวนมาก ทำให้มีค่าใช้จ่ายสูง
- 4) ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติตามแผนการผลิตได้ตามประสงค์
- 5) ไม่สามารถวางแผนงานในการบำรุงรักษาได้ (อนุศักดิ์ ฉิ้นไพศาล, 2557)

### ประเภทของหลอดไฟฟ้า

ประเภทของหลอดไฟฟ้าให้แสงสว่างในอาคารที่มีใช้มีหลากหลายชนิด ที่ใช้ในอาคารสรุปได้ ดังนี้

1) หลอดไฟฟ้าฟลูออเรสเซนต์ (Fluorescent Lamp) เป็นหลอดไฟฟ้า ที่จะใช้ไฟฟ้า ไปกระตุ้นอะตอมของไอปรอท จะทำให้ผลิตแสงอุลตราไวโอเล็ตคลื่นสั้น ที่ทำให้สารเรืองแสงเกิดการเรืองแสงผลิตแสงที่มองเห็นได้ หลอดฟลูออเรสเซนต์จะเปลี่ยนพลังงานไฟฟ้าเป็นแสง ที่มีประสิทธิภาพมากกว่า หลอดไส้ สิ้นเปลืองพลังงานต่ำ แต่ค่าใช้จ่ายเริ่มต้นสูง เพราะต้องใช้บัลลาสต์ (Ballast) เพื่อควบคุมปริมาณกระแสไฟฟ้าในวงจรที่ไหลผ่านหลอดไฟฟ้า

หลอดฟลูออเรสเซนต์ T5 หรือที่เรียกว่า หลอดคอม มีขนาดเล็กกว่าหลอดไฟฟ้า T8 ประมาณ 40% และเล็กกว่า หลอดไฟฟ้า T12 ประมาณ 60% หลอดไฟฟ้า T5 โดยทั่วไปมีอายุการใช้งาน 20,000 ชั่วโมง เมื่อเทียบกับหลอดไฟ T8 ซึ่งมีอายุการใช้งาน 15,000 ชั่วโมง

2) หลอดไฟฟ้าตะเกียบ (Compact Fluorescent Lamp) ถูกออกแบบมา เพื่อทดแทนหลอดไฟฟ้าชนิดไส้ มีขนาดกะทัดรัด และประหยัดพลังงาน ตัวหลอดจะโค้งงอหรือพับ เพื่อให้มีขนาดพอดีกับพื้นที่ติดตั้งของหลอดไฟไส้ และมีการออกแบบให้สามารถติดตั้งเข้ากับขั้วไฟสำหรับหลอดไฟไส้ได้ โดยมีบัลลาสต์อิเล็กทรอนิกส์ ติดตั้งอยู่ที่ฐานของหลอดไฟฟ้า

จากการพัฒนาของเทคโนโลยีการส่องสว่าง หลอดไฟฟ้าตะเกียบ ขนาด 13 วัตต์ เทียบได้กับหลอดไฟฟ้าไส้ ขนาด 60 วัตต์ ที่ให้ความเข้มของแสง 700 ลูเมน แต่หลอดไฟฟ้าตะเกียบ ขนาด 15 วัตต์ จะให้ความเข้มของแสง 800 ลูเมน เมื่อเปรียบเทียบกับหลอดไฟฟ้าไส้ ที่ให้ความเข้มของแสงเดียวกันหลอดไฟฟ้าตะเกียบ จะใช้กำลังงานไฟฟ้า เพียง 1 ใน 5 ถึง 1 ใน 3 และมีอายุการใช้งานนานกว่า 8-15 เท่าสามารถประหยัดค่าไฟฟ้าได้ถึง 5 เท่า และบรรจุสารปรอทเหมือนกับหลอดไฟฟ้าฟลูออเรสเซนต์

3) หลอดไฟฟ้าไดโอดเปล่งแสง (Light – Emitting Diode Lamp ; LED) หรือที่เรียกว่าหลอดไฟฟ้าแอลอีดี เป็นอุปกรณ์กำเนิดแสงแบบโซลิดสเตต (Solid State) และเป็นอุปกรณ์กึ่งตัวนำ (Semi-conductor) หลอดไฟฟ้า LED ในยุคแรก ๆ จะเปล่งแสงสีแดงที่มีความเข้มต่ำ แต่ในปัจจุบันจะเปล่งแสงความยาวคลื่นอัลตราไวโอเล็ตและอินฟราเรดด้วย ทำให้มีค่าความสว่างสูงมาก มีข้อดีกว่าหลอดไฟฟ้าไส้ คือ มีการสิ้นเปลืองพลังงานที่ต่ำกว่ามาก และมีอายุการทำงานที่ยาวนานกว่า มีความทนทาน มีขนาดเล็ก และตัดต่อวงจรได้อย่างรวดเร็ว ใช้ในงานที่หลากหลาย เช่น หลอดไฟฟ้ายานยนต์ หลอดไฟฟ้ามอเตอร์ หลอดไฟฟ้ามอเตอร์ หลอดไฟฟ้ามอเตอร์ หลอดไฟฟ้ามอเตอร์ในรีโมท เป็นต้น

4) หลอดเมทัลฮาไลด์ (Metal Halide Lamp) ลักษณะการกำเนิดแสง จะคล้ายกับหลอดแสงจันทร์ แต่มีการใส่ก๊าซกลุ่มฮาไลด์ เข้าไปในตัวหลอด ทำให้เพิ่มประสิทธิภาพในการส่องสว่าง มากกว่าหลอดแสงจันทร์ มีอายุการใช้งานที่นานขึ้น และให้ค่าความถูกต้องของสีที่ดีขึ้น หลอดเมทัลฮาไลด์เป็นหลอดที่นิยมใช้มากสำหรับโคมไฟที่ติดตั้ง มีความสูง ตั้งแต่ 5 เมตรขึ้นไป เช่น ใช้ในสนามกีฬา ใช้เป็นไฟสาดอาคารเพื่อเน้นความสวยงาม โดยมีอายุการใช้งานได้นานถึง 24,000 ชั่วโมง (บุญธรรม ภัทราจารกุล, 2562)

#### **การจัดการวัสดุคงคลังที่ใช้ในการซ่อมบำรุงทาง ทัศนศึกษา สำนักทางหลวงชนบทที่ 17 (เชียงใหม่)**

การจัดการวัสดุคงคลังที่ใช้ในการซ่อมบำรุงทางของสำนักทางหลวงชนบทที่ 17 (เชียงใหม่) ได้มีการนำแนวคิดการจัดการวัสดุ มาใช้ในด้านการจัดหาวัสดุ การจัดการเก็บวัสดุคงคลัง การใช้งาน การเก็บวัสดุคงคลัง และการเบิกจ่ายวัสดุคงคลัง ส่วนในด้านการสั่งซื้อวัสดุคงคลังนั้น อาศัยประสบการณ์ในการทำงานของหัวหน้าหน่วยงานพัสดุและพนักงานสั่งซื้อวัสดุ เป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจ โดยไม่ได้เป็นไป ตามแนวคิดการหาปริมาณ การสั่งซื้ออย่างประหยัด หรือการหาจุดสั่งซื้อใหม่ โดยทางสำนักงานได้จัดให้พนักงานในหน่วยงานพัสดุ เป็นผู้ดูแลวัสดุคงคลังของสำนักงาน (สุธิดา ทับทิมศรี, 2557)

#### **วัตถุประสงค์ของการวิจัย**

1. เพื่อศึกษาการจัดการในการสำรองบริษัทไฟฟ้า ประเภทหลอดไฟ ในงานบำรุงรักษาอาคาร
2. เพื่อจัดการทรัพยากรอาคารในการวิเคราะห์เกณฑ์การสำรองบริษัทไฟฟ้า ประเภทหลอดไฟ

#### **วิธีดำเนินการวิจัย**

##### **ประชากร**

ในการวิจัยนี้ ประชากร ได้แก่ บริษัทไฟฟ้า ได้แก่ หลอดไฟ และกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ หลอดไฟที่สำรองไว้ใช้ในงานบำรุงรักษาอาคาร

### ขอบเขตงานวิจัย

ขอบเขตงานวิจัยด้านเนื้อหา โดยดำเนินการเฉพาะการสำรวจบริษัทไฟฟ้า ประเภทหลอดไฟ ที่ใช้ใน งานบำรุงรักษาอาคาร และขอบเขตด้านพื้นที่ เลือกแบบเจาะจง ได้แก่ อาคารสำนักงาน เอ ไอ เอ แคปปิตอล เซ็นเตอร์ เฉพาะหลอดไฟที่ใช้ในบริเวณพื้นที่ส่วนกลางของอาคาร

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่

1. แบบบันทึก โดยเก็บรวบรวมข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้องจากแผนกต่าง ๆ ของอาคารประกอบด้วย รายการหลอดไฟในพื้นที่ส่วนกลาง แบบแปลนติดตั้งหลอดไฟ และใบเสนอราคาการสั่งซื้อหลอดไฟ
2. แบบสำรวจจำนวนหลอดไฟระบบไฟฟ้าแสงสว่างเก็บรวบรวมข้อมูล สำรวจจากพื้นที่กายภาพของ ระบบไฟฟ้าแสงสว่าง ในพื้นที่ส่วนกลางของอาคาร
3. แบบสังเกต ระยะเวลาที่ใช้งานของหลอดไฟ ในแต่ละพื้นที่

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยนำข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมจากข้อมูลแนวคิด และทฤษฎี เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรกายภาพ การจัดการวัสดุคงเหลือ การบำรุงรักษาแบบเสียหายทันทีทันใด ประเภทหลอดไฟฟ้า อายุการใช้งานของหลอดไฟแต่ละชนิด เพื่อนำผลที่ได้มาใช้ในการวิเคราะห์จำนวนการ สำรองหลอดไฟ ที่ใช้ในงานบำรุงรักษา ร่วมกับเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย โดยมีขั้นตอนดังนี้

- 1) สำรวจหลอดไฟ เรื่อง ชนิด ประเภท สถานที่ใช้งาน จำนวนชั่วโมงใช้งานในแต่ละวัน
- 2) หาค่าอายุเฉลี่ยของหลอดไฟแต่ละประเภท ที่คาดว่าจะใช้ได้งานได้กี่ปี
- 3) วิเคราะห์เกณฑ์การจัดซื้อหลอดไฟ จากการควบคุมสินค้าคงคลังด้วยการวิเคราะห์แบบเอบีซี (ABC Analysis)
- 4) เปรียบเทียบค่าใช้จ่ายที่ลดลงในการจัดซื้อหลอดไฟ ของเกณฑ์เดิม กับ เกณฑ์ใหม่

### ผลการวิจัยและอภิปรายผล

จากการศึกษาข้อมูล การจัดการทรัพยากรอาคาร เพื่อนำมาวิเคราะห์เกณฑ์สำรองบริษัทไฟฟ้า ประเภทหลอดไฟ ที่ใช้ในงานบำรุงรักษา ของอาคารสำนักงาน เอ ไอ เอ แคปปิตอล เซ็นเตอร์ เฉพาะพื้นที่ ส่วนกลางของอาคาร โดยจะทำการวิเคราะห์ ในประเด็นเกี่ยวกับประเภทของหลอดไฟฟ้าที่ใช้งานในอาคาร สถานที่ใช้งาน จำนวนหลอดไฟฟ้าในแต่ละพื้นที่ จำนวนชั่วโมงที่ใช้งานหลอดไฟในแต่ละวัน ค่าอายุการใช้งาน ของหลอดไฟแต่ละชนิดของบริษัทผู้ผลิต เพื่อนำมาหาค่าอายุเฉลี่ยของหลอดที่คาดว่าจะใช้งานได้ก่อนเกิดการ เสียหาย แสดงไว้ในตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1: ประเภทหลอดไฟ อายุการใช้งาน สถานที่ใช้งาน จำนวนหลอด จำนวนชั่วโมงที่ใช้ และอายุเฉลี่ยของหลอดที่คาดว่าจะใช้ได้

ประเภทหลอดไฟ	อายุการใช้งาน	สถานที่ใช้งาน	จำนวนหลอดที่ใช้	จำนวนชั่วโมงที่ใช้ในแต่ละวัน	อายุเฉลี่ยของหลอดที่คาดว่าจะใช้ได้ (ปี)
1. หลอดฟลูออเรสเซนต์ TL5 865/14W	20,000	- ป้อมลานจอดรถ	6	12	4.5
		- ชั้นใต้ดินหน้าลิฟต์	6	24	2.2
		- ห้องน้ำ	43	24	2.2
2. หลอดฟลูออเรสเซนต์ TL5 865/28W	20,000	- ทางเดินส่วนกลาง	490	14	3.9
		- อาคารจอดรถ 1-5	1,202	16	3.4
3. หลอดฟลูออเรสเซนต์ TL-D 36W/840	13,000	- สวนภูมิทัศน์	19	12	2.9
		- อาคารจอดรถ ชั้น 7	20	16	2.2
4. หลอดตะเกียบ 26W	8,000	- ผนังรอบข้างอาคาร	86	12	1.8
5. หลอดตะเกียบ 14 W	8,000	- ห้องสำนักงาน	131	12	1.8
6. หลอดเมทัลฮาไลด์ 150 W	12,000	- ประติมากรรมหน้าทางเข้าอาคาร	16	12	2.7
		- สระน้ำล้อมบริเวณหน้าอาคาร	105	12	5.7
7. หลอด LED Spot LV 5.5W	25,000	- ทางเชื่อมลานจอดรถ กับลานจอดรถ ชั้น 1-5	210	24	4.5

จากตารางที่ 1 แสดงข้อมูลประเภทหลอดไฟ อายุการใช้งานจากบริษัทผู้ผลิต สถานที่ใช้งาน จำนวนหลอด จำนวนชั่วโมงที่ใช้ และอายุเฉลี่ยของหลอดที่คาดว่าจะใช้งานได้ก่อนเสียหาย หาได้จาก

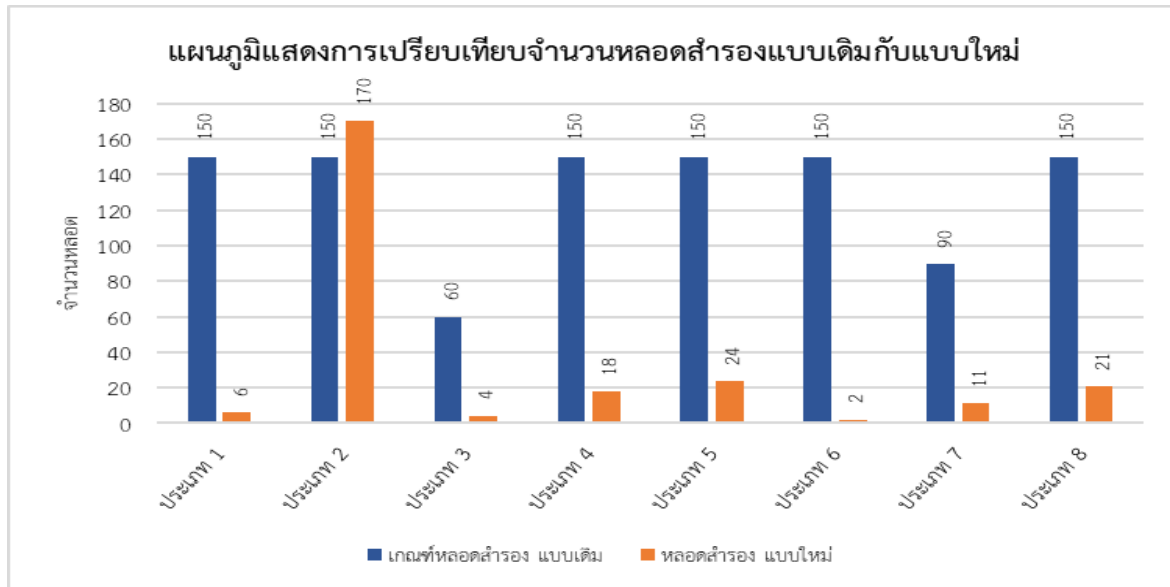
$$\text{อายุเฉลี่ยของหลอดที่คาดว่าจะใช้งานได้ก่อนเสียหาย} = \frac{\text{อายุการใช้งานของหลอดไฟจากผู้ผลิต}}{\text{จำนวนชั่วโมงที่ใช้งานในแต่ละวัน} \times \text{จำนวนวันในหนึ่งปี}}$$

จากค่าเฉลี่ยการใช้งานของหลอดไฟ นำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการปรับลดจำนวนหลอดที่มีการจัดซื้อสำรองไว้ในปัจจุบัน ที่กำหนดเกณฑ์ต่ำสุด อยู่ที่ 60, 90 และ 150 และค่าสูงสุด อยู่ที่ 200, 300 และ 500 โดยในการวิเคราะห์จะใช้เกณฑ์ต่ำสุดที่ใช้อยู่ เพื่อหาค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อหลอดสำรอง ซึ่งการปรับลดจำนวนหลอดสำรองใหม่จะพิจารณาจากจำนวนหลอดแต่ละชนิดที่ใช้งานอยู่ ร่วมกับอายุเฉลี่ยการใช้งาน โดยพิจารณาให้อยู่ในการควบคุมสินค้าคงคลัง กลุ่ม C เป็นกลุ่มสินค้าที่มีความสำคัญน้อยที่สุดเป็นสินค้าที่มีราคาต่ำ โดยใช้อัตราการเก็บรักษาที่มากที่สุดที่ค่าประมาณ ร้อยละ 10-20 นำมาวิเคราะห์เพื่อหาค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อหลอดไฟ หลังการปรับลดจำนวนหลอดไฟสำรองแล้ว สรุปได้ดังนี้

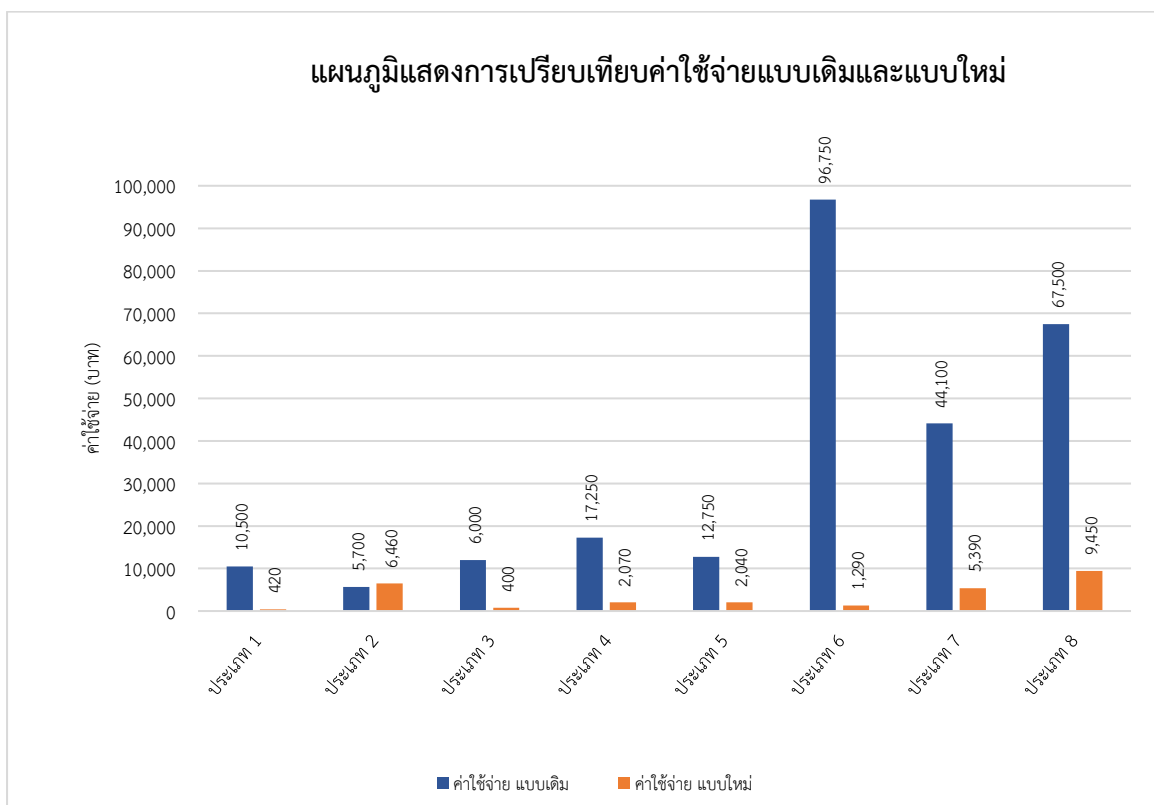
ตารางที่ 2: เปรียบเทียบจำนวนหลอดสำรองและค่าใช้จ่ายแบบเดิมของอาคารกับแบบใหม่

ประเภทหลอดไฟ	เกณฑ์หลอด สำรอง แบบเดิม (หลอด)	ราคา หลอด (บาท)	ค่าใช้จ่าย แบบเดิม (บาท)	จำนวน หลอดที่ ใช้งาน (หลอด)	หลอด สำรอง แบบใหม่ (หลอด)	ค่าใช้จ่าย แบบใหม่ (บาท)	ค่าใช้จ่าย ลดลง (บาท)
1. หลอดฟลูออเรสเซนต์ TL5 865/14W	150	70	10,500	55	6 (10%)	420	10,080
2. หลอดฟลูออเรสเซนต์ TL5 865/28W	150	38	5,700	1,692	170 (10%)	6,460	-760
3. หลอดฟลูออเรสเซนต์ TL-D 36W/840	60	100	6,000	39	4 (10%)	400	5,600
4. หลอดตะเกียบ 26W	150	115	17,250	86	18 (20%)	2,070	15,180
5. หลอดตะเกียบ 14 W	150	85	12,750	131	24 (20%)	2,040	10,710
6. หลอดเมทัลฮาไลด์ 150 W	150	645	96,750	16	2 (10%)	1,290	95,460
7. หลอด LED Spot LV 5.5W	90	490	44,100	105	11 (10%)	5,390	38,710
8. หลอด LED spot LV 7W	150	450	67,500	210	21 (10%)	9,450	58,050
รวม			260,550			27,520	233,030

ตารางที่ 2 แสดงการเปรียบเทียบจำนวนหลอดสำรองและค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อหลอดแบบเดิมของอาคาร กับเกณฑ์แบบใหม่ โดยใช้เกณฑ์สำรองเดิมจากเกณฑ์จำนวนหลอดต่ำสุด ราคาหลอดเป็นราคาปัจจุบัน อาจมีการเปลี่ยนแปลงบ้าง ในการกำหนดเกณฑ์หลอดสำรองแบบใหม่ จะคำนวณจากจำนวนหลอดที่ใช้งานอยู่ปัจจุบัน โดยพิจารณาจากจำนวนหลอดแต่ละชนิดที่ใช้งานอยู่ และอายุเฉลี่ยการใช้งานของหลอด โดยรายการที่ 1-3 และ 6-8 จะใช้เกณฑ์สำรองหลอดไฟ 10% ของจำนวนหลอดที่ใช้งาน มีอายุการใช้งานของหลอดอยู่ระหว่าง 2.2 ถึง 5.7 ปี ในส่วนรายการที่ 4 และ 5 มีอายุการใช้งานของหลอดอยู่ที่ 1.8 ปี จะใช้เกณฑ์สำรองหลอดไฟ 20% ของจำนวนหลอดที่ใช้งาน ซึ่งจะพบว่า หลอดไฟทุกประเภท มีจำนวนหลอดและค่าใช้จ่ายลดลง ถ้าพิจารณาค่าใช้จ่ายที่ลดลงมากที่สุด คือ รายการหลอดเมทัลฮาไลด์ 150 W เกณฑ์หลอดสำรองแบบเดิมมากถึง 150 หลอด แต่หลอดที่ใช้งานจริง มีเพียง 16 หลอด ทำให้มีค่าใช้จ่ายในการสำรองหลอด สูงถึง 96,750 บาท แต่ในการวิเคราะห์การสำรองหลอดแบบใหม่ จะเหลือเพียง 2 หลอด ทำให้ค่าใช้จ่ายลดลงได้ถึง 95,460 บาท และจากตารางจะพบว่า หลอดไฟประเภทที่ 2 รายการเดียว ที่มีจำนวนหลอดสำรองมากกว่าเกณฑ์เดิม จาก 150 หลอด เป็น 170 หลอด มีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น 760 บาท เมื่อพิจารณาภาพรวม ค่าใช้จ่ายลดลง จาก 260,550 บาท เหลือเพียง 27,520 บาท คือ ลดได้รวม 233,030 บาท สามารถแสดงเป็นแผนภูมิได้ดังภาพที่ 1 และภาพที่ 2



ภาพที่ 1 แผนภูมิแสดงการเปรียบเทียบจำนวนหลอดไฟสำรองแบบเดิมกับแบบใหม่



ภาพที่ 2 แผนภูมิแสดงการเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายแบบเดิมและแบบใหม่

จากแผนภูมิ จะเห็นได้ว่าการจัดการบริหารทรัพยากรอาคารในการสำรองบริษัทไฟฟ้า ประเภทหลอดไฟ ในงานบำรุงรักษา จำนวนหลอดไฟสำรองลดลง ทำให้ค่าใช้จ่ายลดลง และไม่เปลืองพื้นที่ในการจัดเก็บ ซึ่งมีขั้นตอนในการวิเคราะห์หาค่าเกณฑ์สำรองหลอดไฟ ดังนี้



1. สำรวจ ประเภท ขนาด และจำนวนหลอดไฟที่ใช้ในแต่ละพื้นที่ของอาคาร
2. จัดกลุ่มหลอดประเภทและขนาดเดียวกัน เพื่อหาจำนวนหลอดแต่ละประเภท
3. สำรวจเวลา เปิด – ปิดไฟ ในแต่ละพื้นที่ เพื่อหาจำนวนชั่วโมงการใช้งานของหลอดในแต่ละวัน
4. หาค่าอายุเฉลี่ยของหลอดไฟแต่ละประเภทที่ใช้งานจริง (ปี)
5. วิเคราะห์หาค่าจำนวนหลอดไฟสำรอง โดยใช้เกณฑ์ 10% ของจำนวนหลอดที่ใช้งาน เมื่อหลอดมีอายุการใช้งานเฉลี่ย มากกว่า 2 ปี และใช้เกณฑ์ 20% ของจำนวนหลอดที่ใช้งาน เมื่อหลอดมีอายุการใช้งานเฉลี่ย น้อยกว่า 2 ปี เกณฑ์ที่ใช้อาจจะปรับเพิ่มหรือลดได้ ตามลักษณะการใช้งานของแต่ละอาคาร

หลักการบริหารทรัพยากรกายภาพ ที่สำคัญลำดับแรก คือ การใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ (Cost Effective) มุ่งก่อให้เกิดการใช้จ่าย ที่ให้ประโยชน์สูงสุด ระหว่างคุณภาพ และค่าใช้จ่าย ซึ่งจะเห็นได้ว่า จาก การวิเคราะห์เกณฑ์การสำรองปริมาณไฟฟ้า ประเภทหลอดไฟ ในงานบำรุงรักษาอาคาร โดยดำเนินการตาม ขั้นตอนที่ได้ทำในครั้ง นี้ พบว่า สามารถทำให้ค่าใช้จ่ายลดลง ในขณะที่ประสิทธิภาพในการทำงานไม่ เปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับหลักการบริหารทรัพยากรอาคาร

## สรุป

ผลสรุปข้อมูลจากการวิจัย เรื่อง การบริหารทรัพยากรอาคารในการสำรองปริมาณไฟฟ้า ประเภท หลอดไฟ ที่ใช้ในงานบำรุงรักษา สามารถสรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

การสำรองปริมาณไฟฟ้า ประเภทหลอดไฟ ที่ใช้ในงานบำรุงรักษา จากการวิเคราะห์ปัญหาของอาคาร ที่มีการจัดการทรัพยากรอาคาร โดยการกำหนดเกณฑ์การสำรองหลอดไฟ ไว้เป็นค่าต่ำสุด และสูงสุด ส่วนใหญ่ จะกำหนดเกณฑ์อยู่ที่ 150 – 500 หลอด ในเกือบทุกประเภทของหลอด ไม่ว่าจะหลอดชนิดนั้นจะมีจำนวนที่ใช้ งาน และอายุการใช้งานของหลอดที่แตกต่างกัน ทำให้มีหลอดคงค้างเป็นจำนวนมาก ที่จะเสื่อมสภาพตาม ระยะเวลา มีปัญหาในการจัดเก็บ และค่าใช้จ่ายที่สูงเกินความจำเป็น จึงได้ทำการวิเคราะห์เพื่อหาเกณฑ์การ สำรองหลอดไฟ ให้เหมาะสมกับการใช้งานในงานบำรุงรักษาอาคาร

ผลจากการวิจัย พบว่า การวิเคราะห์เกณฑ์การสำรองปริมาณไฟฟ้า ประเภทหลอดไฟ โดยทำการ วิเคราะห์จากจำนวนหลอดที่ใช้งานในแต่ละพื้นที่ของอาคาร การใช้งานของหลอดในแต่ละวัน เพื่อหาอายุเฉลี่ย ของหลอดที่คาดว่าจะใช้งานได้ก่อนเสียหาย ซึ่งหาได้จากการนำค่าอายุการใช้งานของหลอดที่กำหนดโดย บริษัทผู้ผลิต ทหารด้วย ผลคูณของจำนวนชั่วโมงที่ใช้งานในแต่ละวัน กับ จำนวนวันในหนึ่งปี นำมาพิจารณา จำนวนหลอดไฟ ที่จะต้องสำรองไว้ โดยใช้อัตรา 10 และ 20 เปอร์เซ็นต์ ของจำนวนหลอดที่ใช้งาน จะทำให้ ค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อหลอดไฟสำรองลดลงถึง 233,030 บาท

การจัดการทรัพยากรอาคารโดยการวิเคราะห์เกณฑ์การสำรองปริมาณไฟฟ้า ประเภทหลอดไฟ ที่ วิเคราะห์จากข้อมูลต่าง ๆ มีข้อมูลอยู่แล้วนั้น สามารถนำไปใช้กับอาคารสำนักงานอื่น ๆ ได้ ตามแนวทางที่ จัดทำขึ้น เพื่อให้จำนวนหลอดไฟสำรองลดลง โดยพิจารณาปรับลดให้เหมาะสมกับประเภทของหลอดไฟ ตามลักษณะการใช้งานจริง นอกจากจะเป็นการช่วยลดค่าใช้จ่ายแล้ว ยังช่วยลดพื้นที่ในการจัดเก็บอีกด้วย อีกทั้งในปัจจุบันการจัดซื้อวัสดุประเภทหลอดไฟ มีความสะดวกและรวดเร็ว จึงไม่จำเป็นที่จะต้องสำรองหลอดไฟ ไว้มากเกินไปเกินความจำเป็น ซึ่งฝ่ายบำรุงรักษา สามารถนำผลการวิจัยนี้ ไปใช้ในการจัดการทรัพยากรอาคารในการ สำรองปริมาณไฟฟ้า ประเภทหลอดไฟ เพื่อลดค่าใช้จ่ายได้เป็นอย่างดี

## เอกสารอ้างอิง

ทวีศักดิ์ เทพพิทักษ์. (2554). *การจัดการโลจิสติกส์และซัพพลายเชน*. โรงพิมพ์บริษัทออฟเซ็ทพลัส จำกัด.

บุญธรรม ภัทรจารุกุล. (2562). *งานไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์เบื้องต้น*. ซีเอ็ดยูเคชั่นจำกัด(มหาชน).

เสรีชัย โชติพานิช. (2553). *การบริหารทรัพยากรกายภาพ: หลักการและทฤษฎี*. โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุทิดา ทับทิมศรี. (2557). *การจัดการวัสดุคงคลังที่ใช้ในการซ่อมบำรุงทาง กรณีศึกษา สำนักงานหลวงชนบทที่ 17 (เชียงราย)*. ใน *การประชุมวิชาการระดับชาติ สถาบันวิจัยและพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ครั้งที่ 1* (น.81-90).

อนุศักดิ์ ฉิ่งไพศาล. (2557). *การบำรุงรักษา*. ซีเอ็ดยูเคชั่นจำกัด (มหาชน).

## การปรับปรุงกระบวนการจัดการผู้รับเหมา กรณีศึกษานิติบุคคลอาคารชุดไลฟ์ อโศก-ไฮป์ IMPROVING THE CONTRACTOR MANAGEMENT PROCESS A CASE STUDY OF LIFE ASOKE HYPE JURISTIC PERSON

ชิษนุชา ขุนจง<sup>1\*</sup>, พฤกษชาติ พันสนิต<sup>2\*</sup>  
Chissanucha Khunjong<sup>1\*</sup>, Phueksachat Pansanit<sup>2\*</sup>

<sup>1,2</sup>คณะวิทยาการจัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

<sup>1,2</sup>Faculty of Management Sciences, Panyapiwat Institute of Management

\*Corresponding author, E-mail: chissanuchakhu@pim.ac.th, spinz.work2020@gmail.com

### บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์คือ 1. เพื่อศึกษาสถานการณ์ปัจจุบันของกระบวนการจัดการผู้รับเหมาของนิติบุคคลอาคารชุดไลฟ์ อโศก-ไฮป์ 2. เพื่อการปรับปรุงกระบวนการจัดการผู้รับเหมาของนิติบุคคลอาคารชุดไลฟ์ อโศก-ไฮป์ โดยมีขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการใช้แบบบันทึกแบบสำรวจ แบบสังเกต และแบบสัมภาษณ์ แล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ร่วมกันเพื่อลำดับความสำคัญของอุปสรรคที่พบและผลกระทบที่เกิดขึ้น รวมถึงหาแนวทางการปรับปรุงกระบวนการจัดการผู้รับเหมาให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อเป็นการป้องกันและลดปัญหาที่จะเกิดขึ้นทั้งในช่วงก่อน ระหว่าง และหลังการปฏิบัติงานของผู้รับเหมา

ผลการศึกษาพบว่า สถานการณ์ปัจจุบันของนิติบุคคลอาคารชุดไลฟ์ อโศก-ไฮป์ อยู่ในช่วงระหว่างการย้ายเข้า (Move In) ทำให้มีผู้รับเหมาโครงการและผู้รับเหมาตกแต่งเข้าปฏิบัติงานในพื้นที่ของอาคาร ซึ่งพบอุปสรรคคือ 1) ผู้รับเหมาไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ 2) พนักงานละเลยการปฏิบัติงาน 3) การประสานงานผิดพลาด 4) การปฏิบัติงานล่าช้า และ 5) เอกสารไม่ครอบคลุมกับการปฏิบัติงาน จากอุปสรรคที่พบส่งผลกระทบต่อผลกระทบที่เกิดขึ้นคือ 1) เกิดข้อร้องเรียนจากผู้พักอาศัย 2) เกิดความไม่ปลอดภัย 3) งานไม่แล้วเสร็จตามแผนการปฏิบัติงาน 4) เกิดความเสียหายต่อกายภาพอาคาร และ 5) เกิดภาพลักษณ์ที่ไม่ดีต่อโครงการ จากอุปสรรคที่พบและผลกระทบที่เกิดขึ้น สามารถทำการปรับปรุงกระบวนการได้ 7 ส่วนงาน คือ 1) การปรับปรุงกฎระเบียบข้อบังคับ 2) การกำหนดระยะเวลาการส่งแผนเข้าปฏิบัติงาน 3) การพัฒนากระบวนการอบรมผู้รับเหมาก่อนเข้าปฏิบัติงาน 4) การตรวจสอบช่วงระหว่างปฏิบัติงาน 5) การพัฒนากระบวนการซ่อมแซมความชำรุด/เสียหายหลังการรับมอบพื้นที่โครงการ 6) การพัฒนาเอกสารที่เกี่ยวข้อง และ 7) การสร้างฐานข้อมูลแบบออนไลน์ โดยหลังจากการปรับปรุงกระบวนการจัดการผู้รับเหมาพบว่า จำนวนครั้งที่ฝ่าฝืนกฎระเบียบข้อบังคับผู้รับเหมา ลดลงจากเดิม 117 ครั้ง เหลือเพียง 27 ครั้ง หรือลดลงร้อยละ 62 และระดับความพึงพอใจเฉลี่ยของผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องอยู่ที่ 4.13 คะแนน หรืออยู่ในระดับพึงพอใจมาก

**คำสำคัญ:** การปรับปรุงกระบวนการ การจัดการผู้รับเหมา นิติบุคคลอาคารชุด



## ABSTRACT

Objectives of this research 1. To study the current situation of the contractor management process of Life Asoke-Hype Juristic Person. 2. To improve the contractor management process of Life Asoke-Hype Juristic Person by using a data collection, recording form, survey form, observation form, and an interview form. All of the data will be brought to analyze and determine the priorities of the obstacles encountered and their impact including finding ways to improve the contractor management process for maximum efficiency. In order to prevent and reduce problems that may occur before, during and after the contractor's operation.

The results showed that the current situation of Life Asoke-Hype Juristic Person was in the process of moving in (co-owner) and also the condominium had a construction area by project contractors and decoration contractors. The management of Residential Juristic Person found problem as follows: 1) The contractors do not follow the rules 2) Employees neglect their operations 3) The mistake of coordination 4) Delay of performance 5) Documents do not cover the operations. The obstacles that be found occurred an impact as follows: 1) Complaints from residents 2) Insecurity 3) The work was not completed according to the action plan 4) Damage the building physically 5) Create a bad image. Process improvements were 7 parts as follows: 1) Improvement of contractor rules and regulations 2) Determining the period for submitting the work attendance plan 3) Developing the process of contractors' training before starting work 4) Periodic inspection of the contractor's work 5) Developing the process of repairing the damage and deterioration after handing areas out to the project 6) Development of documents which related to the contractor management process 7) To create an online database. After improving the contractor management process, the number of violations of contractor rules and regulations has decreased from 117 times to 27 times, or a reduction of 62 percent, and the average level of worker satisfaction is 4.13 points or at the level of high satisfaction.

**Keywords:** Process Improvement, Contractor Management, Juristic Person

## บทนำ

ปัจจุบันอาคารพักอาศัยรวมยังเป็นที่นิยมในสังคมในเมือง ผลการสำรวจความต้องการซื้อที่อยู่อาศัยปี พ.ศ. 2562 ของผู้เข้าร่วมงานมหกรรมบ้านและคอนโด ครั้งที่ 41 พบว่าความต้องการซื้อที่อยู่อาศัยใหม่ที่เป็นอาคารพักอาศัยรวมคิดเป็นร้อยละ 42.8 จากการลงทะเบียนของผู้เข้าชมงานจำนวน 4,367 คน (ศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์ ธนาคารอาคารสงเคราะห์, 2562) ด้วยลักษณะการถือครองกรรมสิทธิ์ในห้องชุดแบ่งกรรมสิทธิ์ออกเป็นหลายส่วนของอาคารชุด ทำให้เจ้าของกรรมสิทธิ์มีความต้องการที่หลากหลายแตกต่างกัน จึงจำเป็นต้องมีการจดทะเบียนจัดตั้งนิติบุคคลอาคารชุด ตามพระราชบัญญัติอาคารชุด พ.ศ.2552 เพื่อเข้ามาจัดการและดูแลทรัพย์สินส่วนกลางให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งานตลอดเวลา

โครงการไลฟ์ อโคก-ไฮป์ เป็นอาคารสูง 40 ชั้น ห้องชุดจำนวน 1,253 ยูนิต ร้านค้าจำนวน 2 ยูนิตพื้นที่จอดรถจำนวน 530 คัน ผู้พัฒนาโครงการ คือ บริษัท เอพี (ไทยแลนด์) จำกัด (มหาชน) ปัจจุบันความคืบหน้างานก่อสร้างโดยรวม 83% อยู่ในช่วงระหว่างย้ายเข้า (Move In) ทำการโอนกรรมสิทธิ์ 194 ห้อง คิดเป็น 15% และยังไม่โอนกรรมสิทธิ์ 1,059 ห้อง คิดเป็น 85% โดยห้องชุดของโครงการขายแบบห้องเปล่า (Bare-Shell) ทำให้มีพื้นที่ที่มีการก่อสร้างโครงการ พื้นที่ที่มีการแก้ไขข้อบกพร่องงานก่อสร้าง และพื้นที่ที่ทำการตกแต่งภายในห้องชุด โดยคิดจากจำนวนห้องชุดที่โอนกรรมสิทธิ์ มีห้องชุดที่ตกแต่งแล้วเสร็จ 5 ห้อง คิดเป็น 3% ห้องชุดที่อยู่ระหว่างตกแต่ง 32 ห้อง คิดเป็น 16% ห้องชุดที่อยู่ระหว่างขออนุญาตตกแต่ง 4 ห้อง คิดเป็น 2% และไม่มีการตกแต่ง 153 ห้อง คิดเป็น 79% (ข้อมูล ณ วันที่ 9 กันยายน 2564) อ้างอิงจาก ฤทธิไกร มหาวิน (สัมภาษณ์, 9 กันยายน 2564) ทำให้มีผู้รับเหมาเข้าปฏิบัติงานภายในโครงการ 2 ประเภท คือ ผู้รับเหมาโครงการและผู้รับเหมาตกแต่ง พบอุปสรรคในการจัดการผู้รับเหมาสามารถแบ่งออกเป็น 3 ช่วง คือ ช่วงที่ 1 ช่วงก่อนเข้าปฏิบัติงาน พบอุปสรรค คือ 1) รูปแบบและรอบในการยอมรับผู้รับเหมายังไม่ครอบคลุม ส่งผลให้ผู้รับเหมาไม่ทราบกฎระเบียบอาคารอย่างละเอียดครบทุกคน 2) เจ้าหน้าที่ไม่สามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับการเข้าทำงานของผู้รับเหมาได้อย่างถูกต้องและครบถ้วน 3) เกิดความล่าช้าในขั้นตอนการยื่นเอกสารเพื่อขออนุญาตตกแต่ง ส่งผลให้ระยะเวลาการทำงานของผู้รับเหมาไม่เป็นไปตามแผน และ 4) การจัดเก็บข้อมูลของผู้รับเหมาในรูปแบบกระดาษ ส่งผลให้ใช้เวลานานในการค้นหา ยากต่อการตรวจสอบการแก้ไขและไม่สะดวกต่อการใช้งาน ช่วงที่ 2 ช่วงระหว่างปฏิบัติงาน พบอุปสรรค คือ 1) เกิดความล่าช้าในการกรอกใบขออนุญาตเข้าปฏิบัติงาน 2) เกิดความหนาแน่นของผู้รับเหมาในการใช้ลิฟต์ขนของและการใช้เส้นทางสัญจรไปยังพื้นที่ปฏิบัติงาน และ 3) ผู้รับเหมาไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบอาคาร ช่วงที่ 3 ช่วงหลังปฏิบัติงาน พบอุปสรรค คือ 1) ผู้รับเหมาไม่ดำเนินการตรงตามแบบที่ขออนุญาต 2) เกิดความล่าช้าในการส่งมอบพื้นที่โครงการ และ 3) เกิดความเสียหายของพื้นที่ส่วนกลาง บริเวณที่ผู้รับเหมาปฏิบัติงานและเส้นทางสัญจรของผู้รับเหมา ข้อมูลจาก เบญจวรรณ จันโทรัตน์ (สัมภาษณ์, 9 กันยายน 2564)

การปรับปรุงกระบวนการจัดการผู้รับเหมาจึงถือได้ว่าเป็นเรื่องสำคัญ ทั้งนี้เพื่อลดอุปสรรคและป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น ตั้งแต่ช่วงก่อนเข้าปฏิบัติ ช่วงระหว่างปฏิบัติงาน และช่วงหลังปฏิบัติงานภายในโครงการของผู้รับเหมา อีกทั้งยังเป็นการอำนวยความสะดวก สร้างความปลอดภัยต่อชีวิตและทรัพย์สินให้แก่ เจ้าของร่วม ผู้พักอาศัย และผู้ปฏิบัติงาน ในช่วงระหว่างปฏิบัติงานของผู้รับเหมาภายในโครงการอีกด้วย

## ทบทวนวรรณกรรม

มีแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย ดังนี้

### การบริหารทรัพยากรกายภาพ

การบริหารทรัพยากรอาคาร หรือ Facility Management คือ วิชาชีพที่รวบรวมศาสตร์หลายสาขาวิชาที่

เกี่ยวข้องกับอาคารและสิ่งปลูกสร้าง โดยประสานและบริหารหลักการ 3Ps คือ People/Place/Process เพื่อให้แน่ใจว่าการทำงานของสิ่งเหล่านั้นเกิดประสิทธิภาพ ความปลอดภัย และความพึงพอใจของผู้ใช้อาคารทุก ๆ มิติสูงสุด (สมาคมวิชาชีพการบริหารทรัพยากรกายภาพอาคาร TFMA, 2557)

ขอบเขตภาระงานการบริหารทรัพยากรกายภาพ (เสรีชัย โชติพานิช, 2553) การครอบครองการใช้อาคาร นำมาซึ่งภาระงานจำนวนมากที่ต้องการบริหารจัดการ ได้แก่ 1) การดูแลบำรุงรักษาการทำงานของระบบประกอบอาคาร 2) การบริการและการดูแลผู้ใช้อาคาร 3) การใช้อาคาร 4) การจัดการพื้นที่ 5) ค่าใช้จ่ายด้านอาคารสถานที่ 6) การรักษาสภาพทรัพยากรกายภาพ 7) ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน 8) สภาพแวดล้อมในอาคารและสุขอนามัย 9) การดูแลอาคารให้เป็นไปตามกฎหมาย 10) การใช้และจัดการพลังงาน 11) จัดหา จัดสรร และจำหน่ายทรัพยากรกายภาพ 12) การวางแผน กำหนดนโยบาย ด้านบริการทรัพยากรกายภาพ ฯลฯ

### การบริหารนิติบุคคลอาคารชุด

นิติบุคคลอาคารชุดมีวัตถุประสงค์เพื่อจัดการ และดูแลรักษาทรัพย์สินส่วนกลาง และให้มีอำนาจกระทำการใด ๆ เพื่อประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว ทั้งนี้ตามมติของเจ้าของร่วม (พระราชบัญญัติอาคารชุด, 2522)

งานบริหารหรือการจัดการนิติบุคคลอาคารชุด คือ งานที่กฎหมายกำหนดให้อาคารชุดทุกแห่งต้องดำเนินการ นับตั้งแต่วันที่มีการจดทะเบียนจัดตั้งให้เป็นนิติบุคคลอาคารชุดเพื่อให้ทรัพย์สินส่วนกลางได้รับการจัดการ และดูแลรักษาหรือเพิ่มมูลค่าอย่างต่อเนื่อง อยู่ในสภาพที่ดีปลอดภัยต่อการใช้งาน และสามารถใช้จ่ายประโยชน์ได้อย่างคุ้มค่ารวมถึงดูแลความเป็นระเบียบเรียบร้อยภายในโครงการ เพื่อให้เกิดการอยู่อาศัยร่วมกันอย่างสงบสุข รวมถึงมีหน้าที่กำหนดนโยบาย ระเบียบการ วางแผน การจัดให้มีการดำเนินงานการจัดการงานดูแลทรัพย์สินส่วนกลาง ประเมินสภาพและนำเสนอแผนการปรับปรุงอีกด้วย (บริษัท พลัส พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด, 2563)

## การบริหารโครงการ

การบริหารโครงการ คือ การบริหารผลลัพธ์ของเวลา ค่าใช้จ่าย และคุณภาพงาน โดยแบ่งเป็น 5 ส่วน (Thai Winner, 2563) คือ 1) การเริ่มต้น (Initiating) คือ ขั้นตอนการเริ่มต้นโครงการ เป็นการดูเบื้องต้นเกี่ยวกับค่าใช้จ่าย และระยะเวลาในการทำโครงการเพียงพอสำหรับคุณภาพงานที่ต้องการและสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการได้หรือไม่ 2) การวางแผน (Planning) ขั้นตอนนี้เป็นการวางแผนเพื่อลงรายละเอียดเกี่ยวกับกิจกรรม งบประมาณ ทรัพยากรที่ต้องเตรียม และวิธีบริหารความเสี่ยงต่าง ๆ 3) การดำเนินการ (Executing) ขั้นตอนนี้คือการ “สร้างผลลัพธ์” โดยการดูแลและบริหารให้ทรัพยากรต่าง ๆ ถูกใช้ไปตามที่ถูกระวางแผนไว้ และพนักงานต่าง ๆ สามารถทำงานที่ตัวเองได้รับมอบหมายได้อย่างถูกต้อง 4) การตรวจสอบและควบคุม (Monitoring and Controlling) เพื่อให้กิจกรรมทุกอย่างในโครงการเป็นไปตามที่กำหนดวางแผนไว้



ทั้งในส่วนค่าใช้จ่าย คุณภาพและเวลา 5) การปิดโครงการ (Closing) เป็นช่วงของการส่งมอบผลลัพธ์ของโครงการและตรวจรับงาน

การบริหารและจัดการโครงการด้านกายภาพเกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารและจัดการเพื่อให้โครงการเป็นไปตามเป้าหมายโดยครอบคลุมตั้งแต่ การกำหนดโครงการ การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ การวางแผนโครงการ การจัดโครงสร้างโครงการ การควบคุมโครงการและจัดการความเสี่ยง การจัดซื้อจัดจ้าง ตลอดจนจนถึงการประเมินผลและรายงานผลโครงการ (เสรีชัย โชติพานิช, 2553)

### **การบริหารงานก่อสร้าง**

เป็นงานที่มีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวในแต่ละโครงการ ทั้งยังมีการดำเนินงานหลายขั้นตอน มีความซับซ้อน มีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย และยังคงดำเนินการภายใต้ข้อจำกัดเรื่องเวลา ค่าใช้จ่าย รวมถึงคุณภาพของงาน ซึ่งผู้เกี่ยวข้องแต่ละฝ่าย ประกอบไปด้วย เจ้าของโครงการ (Owner) ผู้ออกแบบ (Designer) ที่ปรึกษาควบคุมงาน (Consultant) และผู้รับเหมาก่อสร้าง (Contractor) ล้วนมีการคาดหวังความสำเร็จ มุมมองของความพึงพอใจ และความต้องการของโครงการที่แตกต่างกัน ประกอบกับระยะเวลาในการดำเนินการที่มีหลายช่วงเวลา ตั้งแต่ช่วงเริ่มต้นการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการจนถึงก่อสร้างโครงการจนแล้วเสร็จ แต่ละช่วงที่ดำเนินการอาจมีข้อบกพร่องต่าง ๆ เกิดขึ้น ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงงานจากผู้เกี่ยวข้องแต่ละฝ่าย (ชนิกาวงศ์ไพฑูรย์, 2559) การที่โครงการก่อสร้างจะประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้นั้น การปฏิบัติโครงการจำเป็นจะต้องกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติ เพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติ รวมถึงใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการดำเนินงานด้วย โดยแบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ ต้นทุน เวลา และคุณภาพ (วิสูตร จิระดำเกิง, 2554)

### **การวิเคราะห์งานเพื่อความปลอดภัย (JSA)**

Job Safety Analysis: JSA เป็นวิธีหนึ่งในการชี้บ่งอันตรายในกระบวนการความเสี่ยง โดยเป็นการค้นหาอันตรายที่อาจเกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอนของงานหรือกิจกรรม ซึ่งส่งผลกระทบต่อความปลอดภัยและสุขภาพของผูปฏิบัติงาน จึงต้องกำหนดมาตรการในการควบคุมป้องกันอันตรายอันนำไปสู่การจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง นอกจากนี้การชี้บ่งอันตรายด้วยวิธี JSA ยังเป็นวิธีการที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพในการนำไปจัดทำข้อบังคับว่าด้วยความปลอดภัยในการทำฐานตามกฎกระทรวงกำหนดมาตรฐานในการบริหารและการจัดการด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน พ.ศ.2549 (สถาบันส่งเสริมความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน (องค์การมหาชน), 2563; บริษัท เซฟสิริ (ประเทศไทย) จำกัด, 2564)

### **เครื่องมือควบคุมคุณภาพ QC 7 Tools**

เครื่องมือคุณภาพ QC 7 Tools คือ เครื่องมือที่เน้นไปทางการแก้ไขปัญหาคุณภาพมากกว่า โดยเฉพาะการนำ 7 QC Tools ใช้ในการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ (Quality Control Cycle : QCC) สามารถนำไปร่วมใช้ในการระดมสมอง ทำให้ได้ความคิดในการปรับปรุงงานได้ดีกว่าการคิดเพียงลำพัง (Mahanakorn University of Technology, 2564) ซึ่งประกอบด้วยเครื่องมือควบคุมคุณภาพ 7 ชนิด ได้แก่ ใบตรวจสอบ (Check Sheet) กราฟ (Graph) แผนภูมิพาเรโต (Pareto Chart) ผังก้างปลา (Fishbone Diagram) ฮิสโทแกรม (Histogram) ผังการกระจาย (Scatter Diagram) และแผนภูมิควบคุม (Control Chart) (ศุภชัย นาทะพันธ์, 2551) โดยในงานวิจัยนี้ นำแผนภูมิพาเรโต (Pareto Diagram) มาใช้เพื่อแสดงให้เห็นถึงลำดับความสำคัญของปัญหา และใช้กราฟ (Graph) แสดงผลของการวิเคราะห์ข้อมูล

### วงจรรบริหารงานคุณภาพ

วงจรรบริหารงานคุณภาพ มีอีกชื่อหนึ่งว่า “Deming Cycle” หรือ PDCA คือ การจัดการอย่างมีคุณภาพเป็นกระบวนการที่ดำเนินการต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดผลผลิตและบริการที่มีคุณภาพขึ้น (Deming, 1986) โครงสร้างของ PDCA ประกอบด้วย 1) Plan คือ การวางแผน 2) DO คือ การปฏิบัติตามแผน 3) Check คือ การตรวจสอบ 4) Act คือ การปรับปรุงการดำเนินการอย่างเหมาะสมหรือการจัดทำมาตรฐานใหม่ (สุธาสิณีโพธิจันท์, 2558) วงจร PDCA เป็นกระบวนการของการเชื่อมต่อกิจกรรมที่ค้ำึงถึง “สิ่งที่ดีขึ้นกว่าเดิมเสมอ” ด้วยการใช้กิจกรรมการแก้ปัญหาเพื่อปรับปรุงคุณภาพ (Improvement Activity) มาเป็นตัวขับเคลื่อนวงจร และวงจร PDCA ยังเป็นส่วนหนึ่งของแนวความคิดของการบริหารงานสมัยใหม่ที่มีวัตถุประสงค์ให้แต่ละแผนกปฏิบัติงานด้วย “มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standardization)” ด้วยเหตุนี้จึงทำให้การปฏิบัติงานมีความเป็นระบบ (System) มากขึ้น ดังนั้นเมื่อเกิดปัญหาคุณภาพขึ้นในกระบวนการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาจึงสามารถใช้รูปแบบ วิธีการ หรือขั้นตอนแก้ปัญหาที่มีความเหมือนกันกับบริบทของปัญหาที่เปลี่ยนไป (Banana training, 2562)



ภาพที่ 1: วงจรรบริหารงานคุณภาพ (PDCA)

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสถานการณ์ปัจจุบันของกระบวนการจัดการผู้รับเหมาของนิติบุคคลอาคารชุดไลฟ์ อโศก-ไฮป์
2. เพื่อการปรับปรุงกระบวนการจัดการผู้รับเหมาของนิติบุคคลอาคารชุดไลฟ์ อโศก-ไฮป์

### วิธีดำเนินการวิจัย

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงกระบวนการจัดการผู้รับเหมาของโครงการไลฟ์ อโศก-ไฮป์ ซึ่งประกอบด้วย ผู้จัดการอาคาร ผู้ช่วยผู้จัดการอาคาร เจ้าหน้าที่ธุรการ หัวหน้าช่างอาคาร ช่างอาคาร หัวหน้าพนักงานรักษาความปลอดภัย พนักงานรักษาความปลอดภัย รวม 19 คน และผู้รับเหมา 215 คน

### **ขอบเขตงานวิจัย**

ขอบเขตด้านเนื้อหา งานวิจัยนี้มุ่งศึกษาเฉพาะกระบวนการจัดการที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงกระบวนการจัดการผู้รับเหมาเท่านั้น โดยประกอบด้วย ข้อมูลพื้นฐานอาคาร โครงสร้างองค์กร กระบวนการจัดการผู้รับเหมา และกฎระเบียบอาคารและกฎระเบียบการเข้าปฏิบัติงานผู้รับเหมา โดยขอบเขตด้านประชากร ทำการศึกษาตามประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ส่วนขอบเขตด้านพื้นที่ ทำการศึกษาเฉพาะพื้นที่ของโครงการ โดยประกอบด้วย พื้นที่ที่มีการก่อสร้างของโครงการ พื้นที่ที่มีการแก้ไขข้อบกพร่องงานก่อสร้าง และพื้นที่ที่มีการตกแต่งภายในห้องชุด ช่วงเวลาในการเก็บข้อมูลและทดลองผล คือ ตั้งแต่เดือนกันยายน พ.ศ.2564 - เดือนมีนาคม พ.ศ.2565

### **เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย**

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลของการศึกษาคั้งนี้คือ แบบบันทึก แบบสำรวจ แบบสังเกต แบบสัมภาษณ์ และแบบวัดความพึงพอใจ

### **การเก็บรวบรวมข้อมูล**

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) โดยแบ่งเป็นการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการสำรวจ การสังเกต และการสัมภาษณ์ จากเจ้าหน้าที่นิติบุคคลอาคารชุดและผู้รับเหมาที่เข้ามาปฏิบัติงานในโครงการ ส่วนการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณใช้แบบวัดความพึงพอใจ จากเจ้าหน้าที่นิติบุคคลอาคารชุดที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดการผู้รับเหมา

### **การวิเคราะห์ข้อมูล**

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยนำข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยมาวิเคราะห์ร่วมกับเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย เพื่อให้ทราบถึงสถานการณ์ปัจจุบันของการจัดการผู้รับเหมาที่นิติบุคคลอาคารชุดดำเนินการอยู่ เพื่อนำมาวิเคราะห์ค้นหาสาเหตุด้วยเครื่องมือควบคุมคุณภาพ (QC 7 Tools) โดยใช้แผนภูมิพาเรโต (Pareto Diagram) เพื่อแสดงให้เห็นถึงลำดับความสำคัญของปัญหา และใช้กราฟ (Graph) แสดงผลของการวิเคราะห์ข้อมูล และจากนั้นทำการปรับปรุงกระบวนการจัดการผู้รับเหมาด้วยวงจรบริหารงานคุณภาพ (PDCA)

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยการนำแบบวัดความพึงพอใจมาสรุปผลในรูปแบบร้อยละและค่าเฉลี่ย

การพิสูจน์ความน่าเชื่อถือของผลการวิเคราะห์ ด้วยการตรวจสอบแบบสามเส้า โดยแบ่งออกเป็น 1) การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) โดยตรวจสอบข้อมูลที่ได้จากการสำรวจ การสังเกต การสัมภาษณ์ และแบบวัดความพึงพอใจ และ 2) ด้านผู้วิเคราะห์ข้อมูล (Analyst Triangulation) โดยใช้ผู้วิเคราะห์ข้อมูลที่เก็บข้อมูลภาคสนามจำนวน 3 คน โดยต่างคนต่างวิเคราะห์ข้อมูล แล้วนำข้อค้นพบที่ได้มาเปรียบเทียบกัน

### **ผลการวิจัยและอภิปรายผล**

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลการจัดการผู้รับเหมาที่ดำเนินการอยู่ในสถานการณ์ปัจจุบันของนิติบุคคลอาคารชุดไลฟ์ โฮสเทล-โฮฟฟ์ ด้วยการศึกษารายละเอียดกฎระเบียบอาคารและกฎระเบียบการเข้าปฏิบัติงานผู้รับเหมา การสำรวจเส้นทางการปฏิบัติงานของผู้รับเหมา การสังเกตการปฏิบัติงานทั้งของผู้รับเหมาและเจ้าหน้าที่นิติบุคคลอาคารชุดที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการสัมภาษณ์เกี่ยวกับกระบวนการจัดการผู้รับเหมาที่นิติบุคคล

อาคารชุดที่เกี่ยวข้อง ด้วยผู้เก็บข้อมูลภาคสนามจำนวน 3 คน แล้วนำข้อมูลที่ได้จากภาคสนามมาเปรียบเทียบกัน พบว่าข้อมูลสัมพันธ์กัน โดยสามารถแสดงรายละเอียดของข้อค้นพบต่าง ๆ ได้ดังนี้

1. การฝ่าฝืนกฎระเบียบและข้อบังคับ พบมากที่สุด 3 ลำดับแรก คือ 1) ผู้รับเหมาเปิดเพลงหรือส่งเสียงดังในขณะที่ปฏิบัติงานและเปิดประตูห้องทิ้งไว้ 2) ผู้รับเหมาไม่ทำการขออนุญาตฝ่ายจัดการก่อนเวลา 16.00 น. ในกรณีที่ต้องปฏิบัติงานนอกเวลาช่วง 17.00-18.00 น. และ 3) ผู้รับเหมานำวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ มาเก็บไว้บริเวณพื้นที่ส่วนกลาง

2. การเกิดอุบัติเหตุและข้อร้องเรียน พบว่ามีทั้งหมด 6 ประเด็น โดยสามารถสรุปตามลำดับความสำคัญและความรุนแรงของปัญหาในประเด็นต่าง ๆ ได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1: แสดงการลำดับความสำคัญและความรุนแรงของการเกิดอุบัติเหตุและข้อร้องเรียนที่เกี่ยวข้องกับผู้รับเหมา

ระดับความรุนแรงของปัญหาข้อร้องเรียนที่เกี่ยวข้องกับผู้รับเหมา	ข้อร้องเรียนที่เกี่ยวข้องกับผู้รับเหมา	ผลกระทบที่เกิดขึ้น
1. ปัญหาที่มีความรุนแรงมาก	- ระหว่างปฏิบัติงานเกิดเสียงดัง แรงสั่นสะเทือน เกิดฝุ่นละออง กลิ่น ฯลฯ	- เกิดการร้องเรียนจากผู้พักอาศัย - เสียงรบกวนผู้พักอาศัยและอาคารข้างเคียง
	- เศษวัสดุ เครื่องมือ/อุปกรณ์ร่วง/หล่นขณะปฏิบัติงาน	- ความปลอดภัยในการใช้พื้นที่ส่วนกลาง เช่น สระว่ายน้ำ สวน บริเวณรอบอาคาร ฯลฯ
2. ปัญหาที่มีความรุนแรงปานกลาง	- ผู้รับเหมาลักลอบปฏิบัติงานโดยไม่ได้แจ้งฝ่ายจัดการฯ ให้รับทราบ	- ไม่มีการวางแผนการดำเนินงาน - เกิดการร้องเรียนจากผู้พักอาศัย - ส่งผลกระทบต่อความปลอดภัยของผู้พักอาศัย
	- การป้องกันพื้นที่ปฏิบัติงาน (Protect) และทางสัญจรใน การเคลื่อนย้ายสัมภาระต่าง ๆ	- เกิดปัญหาหลังจากการก่อสร้างหรือแก้ไขข้อบกพร่องงานก่อสร้าง - พื้นที่ส่วนกลางเส้นทางสัญจร พื้น ผนังเกิดรอยขีดข่วนและ แตกกร้าว
3. ปัญหาที่มีความรุนแรงน้อย	- ผู้รับเหมาปฏิบัติงานก่อนเวลาและล่วงเวลาที่กำหนดไว้	- เกิดข้อร้องเรียนจากผู้พักอาศัย - ส่งผลกระทบต่อความปลอดภัยของผู้พักอาศัย
4. ปัญหาที่มีความรุนแรงน้อยมาก	- ความสะอาดพื้นที่ที่ปฏิบัติงานและบริเวณทางสัญจร เช่น รอยเท้า ฯลฯ	- พื้นที่ส่วนกลางสกปรก

1. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน พบว่ามี 2 ประเด็นสำคัญ คือ ประเด็นที่ 1 เอกสารไม่ครอบคลุมกับการปฏิบัติงาน 5 รายการ ได้แก่ 1) แผนการเข้าปฏิบัติงาน 2) กฎระเบียบข้อบังคับผู้รับเหมา 3) ใบขออนุมัติเข้าทำงาน 4) แบบฟอร์มคำขออนุญาตย้ายสัมภาระ และ 5) บันทึกข้อมูลผู้รับเหมาประจำวัน ประเด็นที่ 2 เอกสารไม่ถูกนำมาใช้ในการปฏิบัติงานจริง 1 รายการ คือ ตารางควบคุมและตรวจสอบการตกแต่ง

2. กระบวนการจัดการผู้รับเหมา พบว่ามีอุปสรรคในการดำเนินงานและผลกระทบที่เกิดขึ้นทั้งในช่วงก่อน ระหว่าง และหลังการเข้าปฏิบัติงานของผู้รับเหมา โดยสามารถแสดงรายละเอียดได้ดังตารางที่ 2

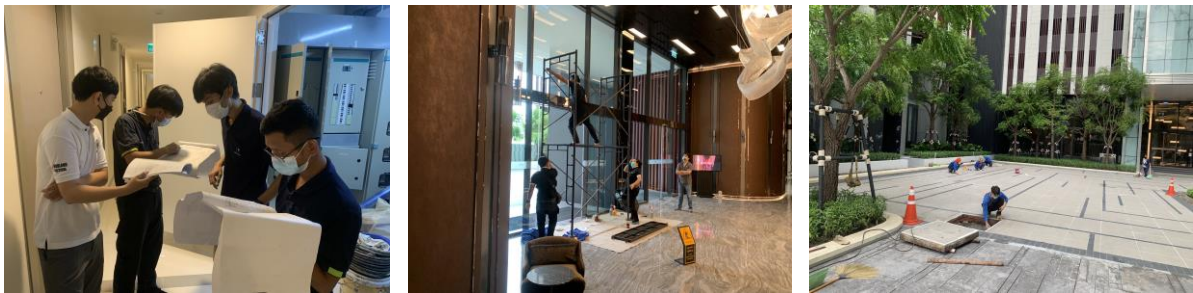
ตารางที่ 2: แสดงข้อค้นพบจากกระบวนการจัดการผู้รับเหมา

ช่วงการ จัดการ ผู้รับเหมา	ขั้นตอนย่อยกระบวนการ จัดการผู้รับเหมา	อุปสรรคที่พบ					ผลกระทบที่เกิดขึ้น				
		ผู้รับเหมาไม่ปฏิบัติตามระเบียบ	พนักงานและเลขาการปฏิบัติงาน	การประสานงานผิดพลาด	การปฏิบัติงานล่าช้า	เอกสารไม่ครอบคลุมกับการปฏิบัติงาน	เกิดความไม่ปลอดภัย	เกิดข้อร้องเรียนจากผู้ก่อาคัย	งานไม่แล้วเสร็จตามแผนการปฏิบัติงาน	เกิดความเสียหายต่อกายภาพอาคาร	เกิดภาพลักษณ์ที่ไม่ดีต่อโครงการ
ช่วงที่ 1 ช่วงก่อนเข้า ปฏิบัติงาน	1.1 สอบถามรายละเอียดและ ชี้แจงระเบียบการตกแต่ง			✓		✓		✓			
	1.2 ประชุมวางแผนการ ดำเนินการ	✓		✓	✓				✓		
	1.3 การอนุมัติแบบแปลนขอ อนุญาตตกแต่งห้องชุด		✓	✓		✓		✓	✓		
	1.4 การอนุมัติแผนการเข้า ปฏิบัติงาน			✓	✓	✓	✓	✓	✓		
	1.5 การขึ้นทะเบียนผู้รับเหมา และชี้แจงรายละเอียดในการ เข้าปฏิบัติงาน		✓			✓	✓	✓		✓	✓
	1.6 การวางเงินค้ำประกันตกแต่ง	ไม่พบข้อค้นพบจากกระบวนการ เนื่องจากกระบวนการมีความรัดกุมและเหมาะสมต่อการดำเนินการ									
ช่วงที่ 2 ช่วงระหว่าง ปฏิบัติงาน	2.1 ตรวจสอบก่อนการเข้า ปฏิบัติงานของผู้รับเหมา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	2.2 ตรวจสอบระหว่างการ ปฏิบัติงานของผู้รับเหมา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ช่วงที่ 3 ช่วงหลัง ปฏิบัติงาน	3.1 ตรวจสอบพื้นที่หลังตกแต่ง และคืนเงินค้ำประกันตกแต่ง	✓		✓	✓			✓	✓		
	3.2 ตรวจสอบการส่งมอบพื้นที่ โครงการ	✓	✓	✓	✓				✓		✓
	3.3 การซ่อมแซมความชำรุด/ เสียหายหลังการรับมอบพื้นที่ โครงการ		✓			✓		✓			✓
รวม		5	6	8	6	7	4	8	7	3	5

จากตารางที่ 2 สามารถสรุปตามลำดับความสำคัญและความรุนแรงของปัญหาในประเด็นต่าง ๆ ได้ดัง  
ตารางที่ 3

**ตารางที่ 3:** แสดงการลำดับความสำคัญและความรุนแรงของอุปสรรคที่พบและผลกระทบที่เกิดขึ้นในกระบวนการจัดการผู้รับเหมา

ระดับความรุนแรงของปัญหา ข้อร้องเรียนที่เกี่ยวข้องกับ ผู้รับเหมา	อุปสรรคที่พบ	ผลกระทบที่เกิดขึ้น
1. ปัญหาที่มีความรุนแรงมาก	- ผู้รับเหมาไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ - พนักงานละเลยการปฏิบัติงาน	- เกิดข้อร้องเรียนจากผู้พักอาศัย - เกิดความไม่ปลอดภัย
2. ปัญหาที่มีความรุนแรงปานกลาง	- การประสานงานผิดพลาด	- งานไม่แล้วเสร็จตามแผนการ ปฏิบัติงาน
3. ปัญหาที่มีความรุนแรงน้อย	- การปฏิบัติงานล่าช้า	- เกิดความเสียหายต่อกายภาพอาคาร
4. ปัญหาที่มีความรุนแรงน้อยมาก	- เอกสารไม่ครอบคลุมกับการ ปฏิบัติงาน	- เกิดภาพลักษณ์ที่ไม่ดีต่อโครงการ



**ภาพที่ 2:** ตัวอย่างบรรยากาศหน้างานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของผู้รับเหมา

จากการศึกษาสถานการณ์ปัจจุบันของการจัดการผู้รับเหมา สามารถสรุปได้ว่า จากอุปสรรคที่พบและผลกระทบที่เกิดขึ้นในกระบวนการจัดการผู้รับเหมา สาเหตุเกิดจากกฎระเบียบข้อบังคับผู้รับเหมาไม่ครอบคลุมและเหมาะสมกับการปฏิบัติงานในปัจจุบัน ไม่มีการกำหนดระยะเวลาส่งแผนการเข้าปฏิบัติงานสำหรับผู้รับเหมาโครงการ ไม่มีการตรวจสอบช่วงระหว่างปฏิบัติงานของผู้รับเหมา การเก็บข้อมูลต่าง ๆ ของผู้รับเหมาในรูปแบบกระดาษส่งผลให้ไม่สะดวกต่อการใช้งาน ในปัจจุบันไม่มีรูปแบบการอบรมผู้รับเหมาก่อนเข้าปฏิบัติงาน ขั้นตอนการกระบวนการซ่อมแซมความชำรุด/เสียหายหลังการรับมอบพื้นที่โครงการค่อนข้างซับซ้อนและไม่มีการลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดการผู้รับเหมาบางอย่าง ไม่ครอบคลุมและเหมาะสมกับการปฏิบัติงานในปัจจุบัน จึงเกิดเป็นแนวทางการปรับปรุงกระบวนการจัดการผู้รับเหมาทั้งหมด 7 ส่วนงาน โดยแสดงรายละเอียดดังตารางที่ 4



ตารางที่ 4: สรุปการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานทั้งหมด 7 ส่วนงานตามช่วงของการจัดการผู้รับเหมา

ช่วงการ จัดการ ผู้รับเหมา	ขั้นตอนย่อยกระบวนการจัดการ ผู้รับเหมา	การปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานทั้งหมด 7 ส่วนงาน						
		การปรับปรุงกฎระเบียบข้อบังคับ	การกำหนดระยะเวลา การส่งแผนการเข้าปฏิบัติงาน	การพัฒนากระบวนการอบรมผู้รับเหมา ก่อนเข้าปฏิบัติงาน	การตรวจสอบช่วงระหว่างปฏิบัติงาน ของผู้รับเหมา	การพัฒนากระบวนการซ่อมแซม ความชำรุด/เสียหายหลังการรับมอบ พื้นที่โครงการ	การพัฒนาเอกสารที่เกี่ยวข้อง	การสร้างฐานข้อมูลแบบออนไลน์
ช่วงที่ 1 ช่วงก่อนเข้า ปฏิบัติงาน	1.1 สอบถามรายละเอียดและชี้แจง ระเบียบการตกแต่ง			✓				✓
	1.2 ประชุมวางแผนการดำเนินการ		✓		✓			
	1.3 การอนุมัติแบบแปลนขอ อนุญาตตกแต่งห้องชุด							✓
	1.4 การอนุมัติแผนการเข้า ปฏิบัติงาน		✓				✓	
	1.5 การขึ้นทะเบียนผู้รับเหมาและ ชี้แจงรายละเอียดในการเข้า ปฏิบัติงาน	✓						✓
	1.6 การวางเงินค้ำประกันตกแต่ง	ไม่มีการปรับปรุงกระบวนการ เนื่องจากกระบวนการมีความรัดกุมและเหมาะสมต่อการ ดำเนินการ						
ช่วงที่ 2 ช่วงระหว่าง ปฏิบัติงาน	2.1 ตรวจสอบก่อนการเข้า ปฏิบัติงานของผู้รับเหมา	✓		✓			✓	✓
	2.2 ตรวจสอบระหว่างการปฏิบัติงาน ของผู้รับเหมา				✓			
ช่วงที่ 3 ช่วงหลัง ปฏิบัติงาน	3.1 ตรวจสอบพื้นที่หลังตกแต่ง และคืนเงินค้ำประกันตกแต่ง							✓
	3.2 ตรวจสอบการส่งมอบพื้นที่ โครงการ				✓			
	3.3 การซ่อมแซมความชำรุด/ เสียหายหลังการรับมอบพื้นที่ โครงการ					✓		

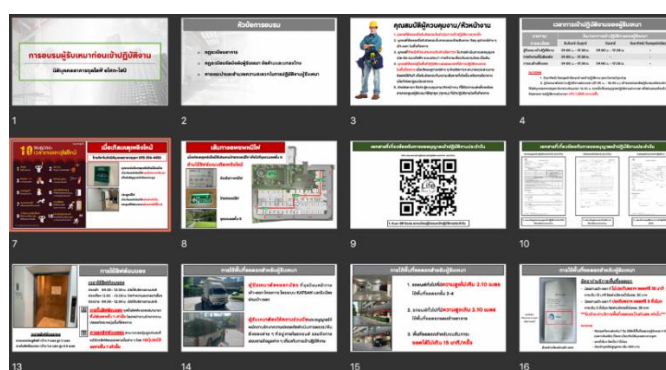
โดยสามารถแสดงรายละเอียดของการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานทั้งหมด 7 ส่วนงาน ได้ดังนี้

1. การปรับปรุงกฎระเบียบข้อบังคับ ทำการการแก้ไขกฎระเบียบข้อบังคับผู้รับเหมา ลดข้อที่ซ้ำซ้อน  
แก้ไขรายละเอียดที่ไม่ชัดเจน โดยเพิ่มหมายเหตุหลังจากการดำเนินการต่อหลังจากการปรับแบ่งออกเป็น 4  
กรณี คือ 1) ไม่อนุญาตให้เข้าปฏิบัติงาน 2) ระงับการปฏิบัติงาน 3) เท่ากับความเสียหายที่เกิดขึ้น และ 4)

ดำเนินการตามกฎหมาย และเพิ่มข้อความรับทราบและลงชื่อรับทราบ กฎระเบียบข้อบังคับผู้รับเหมา เพื่อให้  
กฎระเบียบข้อบังคับผู้รับเหมาครอบคลุมและเหมาะสมกับการปฏิบัติงานในปัจจุบัน

2. การกำหนดระยะเวลาการส่งแผนเข้าปฏิบัติงาน โดยการเพิ่มกำหนดการเกี่ยวกับระยะเวลาในการ  
ส่งแผนการเข้าปฏิบัติงานของผู้รับเหมา ที่ต้องจัดส่งล่วงหน้าให้ฝ่ายจัดการพิจารณาอย่างน้อย 3-5 วัน และต้อง  
ได้รับอนุมัติเป็นลายลักษณ์อักษรก่อนเข้าปฏิบัติงานเท่านั้น ซึ่งจากเดิมที่ปฏิบัติอยู่ไม่มีกระบวนการในส่วนนี้

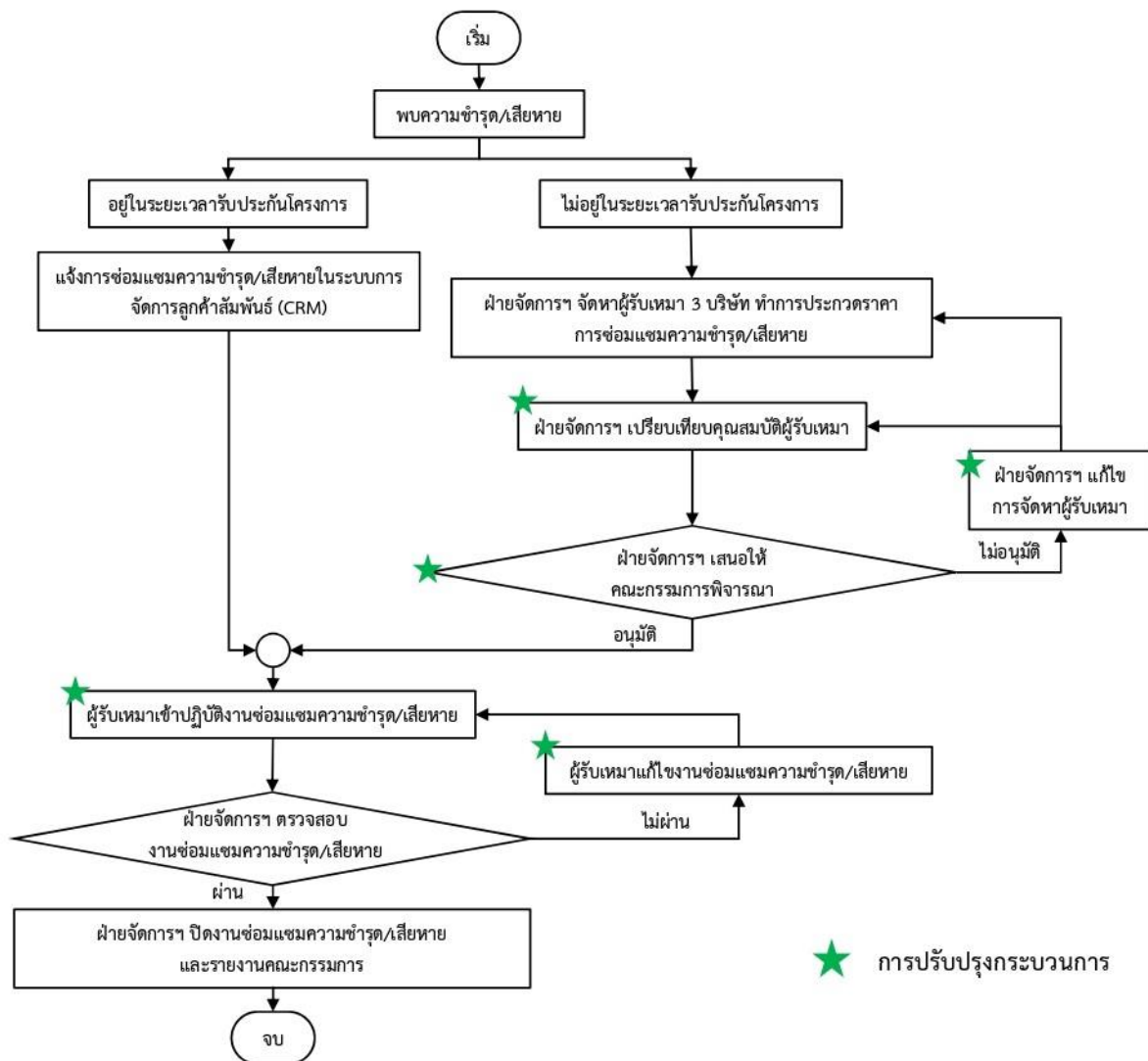
3. การพัฒนากระบวนการอบรมผู้รับเหมาก่อนเข้าปฏิบัติงาน โดยอ้างอิงจากกฎกระทรวงกำหนด  
มาตรฐานในการบริหารและการจัดการด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน  
เกี่ยวกับงานก่อสร้าง พ.ศ.2551 กฎระเบียบอาคาร กฎระเบียบข้อบังคับผู้รับเหมา และทฤษฎีการวิเคราะห์  
งานเพื่อความปลอดภัย (JSA)



ภาพที่ 3: ตัวอย่างไฟล์ที่ได้ทำการพัฒนาเพื่อใช้ในการอบรมผู้รับเหมาก่อนเข้าปฏิบัติงาน

4. การตรวจสอบช่วงระหว่างปฏิบัติงาน โดยทำการกำหนดให้ฝ่ายจัดการฯ แบ่งการตรวจสอบ  
ออกเป็น 2 รอบ/วัน คือ รอบที่ 1 เวลา 15.00 น. เป็นการตรวจสอบระหว่างปฏิบัติงาน รอบที่ 2 เวลา 17.00  
น. ตรวจสอบหลังปฏิบัติงานและการปฏิบัติงานล่วงเวลา และดำเนินการตรวจสอบทันทีจากการร้องเรียนจากผู้  
พักอาศัย โดยการตรวจสอบทั้งหมดจะถูกลงบันทึกไว้ในใบขออนุญาตเข้าปฏิบัติงานประจำวัน

5. การพัฒนากระบวนการซ่อมแซมความชำรุด/เสียหายหลังการรับมอบพื้นที่โครงการ โดยมีการ  
ดำเนินการดังภาพที่ 2



ภาพที่ 4: แสดงการพัฒนากระบวนการซ่อมแซมความชำรุด/เสียหายหลังการรับมอบพื้นที่โครงการ

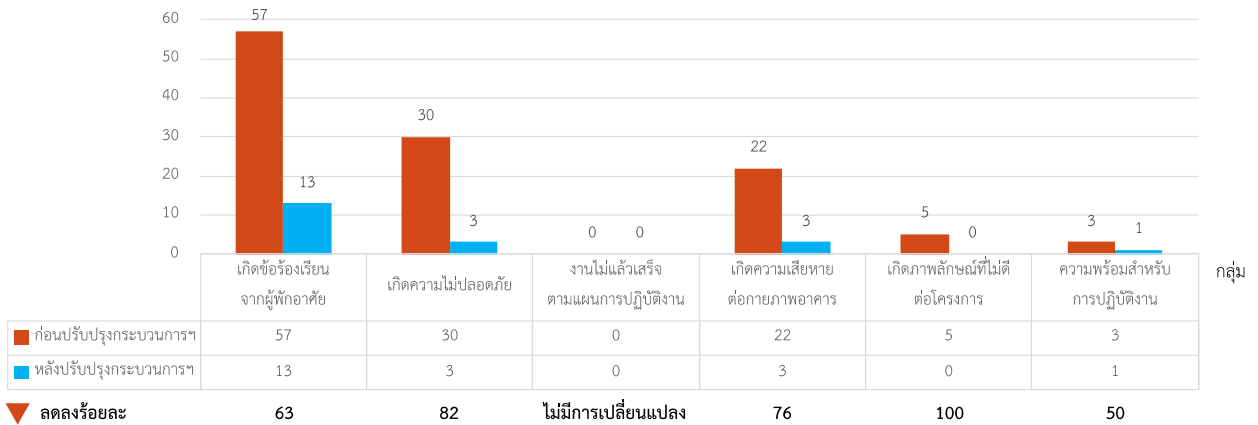
6. การพัฒนาเอกสารที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปตามช่วงการจัดการผู้รับเหมาได้ดังตารางที่ 5
7. การสร้างฐานข้อมูลแบบออนไลน์ สามารถสรุปตามช่วงการจัดการผู้รับเหมาได้ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5: สรุปการพัฒนาเอกสารและการสร้างฐานข้อมูลออนไลน์ที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงกระบวนการจัดการผู้รับเหมาตามช่วงการจัดการ

ช่วงการ จัดการ ผู้รับเหมา	ขั้นตอนย่อยกระบวนการจัดการ ผู้รับเหมา	การ พัฒนา เอกสารที่ เกี่ยวข้อง คือ เอกสาร ขอ อนุญาต เข้า ปฏิบัติงาน ประจำวัน	การสร้างฐานข้อมูลแบบออนไลน์					
			Google Drive เพื่อจัดเก็บไฟล์อบรมและ กฎระเบียบอาคาร	Google Sheet เพื่อบันทึกสถานะของงาน	Google Form เพื่อกรอกข้อมูล/แบบสอบถาม	Google Apps Script เพื่อ Link ฐานข้อมูล ต่างๆ เข้าไว้ด้วยกัน	Google Data Studio Overview เพื่อแสดง การสรุปข้อมูลในรูปแบบแผนภูมิ	QR Code เพื่อให้ผู้รับเหมาอ่าน เอกสารและลงทะเบียน
ช่วงที่ 1 ช่วงก่อนเข้า ปฏิบัติงาน	1.1 สอบถามรายละเอียดและชี้แจง ระเบียบการตกแต่ง		✓					✓
	1.3 การอนุมัติแบบแปลนขอ อนุญาตตกแต่งห้องชุด			✓				
	1.4 การอนุมัติแผนการเข้า ปฏิบัติงาน	✓						
	1.5 การขึ้นทะเบียนผู้รับเหมาและ ชี้แจงรายละเอียดในการเข้า ปฏิบัติงาน			✓				
ช่วงที่ 2 ช่วงระหว่าง ปฏิบัติงาน	2.1 ตรวจสอบก่อนการเข้า ปฏิบัติงานของผู้รับเหมา	✓			✓	✓	✓	
ช่วงที่ 3 ช่วงหลัง ปฏิบัติงาน	3.1 ตรวจสอบพื้นที่หลังตกแต่ง และคืนเงินค้ำประกันตกแต่ง			✓				

จากการปรับปรุงกระบวนการจัดการผู้รับเหมาทั้ง 7 ส่วนงาน สามารถลดการฝ่าฝืนกฎระเบียบ  
ข้อบังคับผู้รับเหมาได้ โดยทำการเปรียบเทียบจำนวนครั้งที่ฝ่าฝืนกฎระเบียบข้อบังคับผู้รับเหมาก่อนและหลัง  
การปรับปรุงกระบวนการจัดการผู้รับเหมาจากการสังเกตและสัมภาษณ์ โดยแบ่งออกเป็น 2 ช่วง คือ ช่วงที่ 1  
ช่วงก่อนปรับปรุงกระบวนการจัดการผู้รับเหมา ช่วงวันที่ 1-23 ตุลาคม 2564 และช่วงที่ 2 ช่วงหลังปรับปรุง  
กระบวนการจัดการผู้รับเหมา ช่วงวันที่ 22 พฤศจิกายน - 13 ธันวาคม 2564 โดยแสดงรายละเอียดดังภาพที่ 3

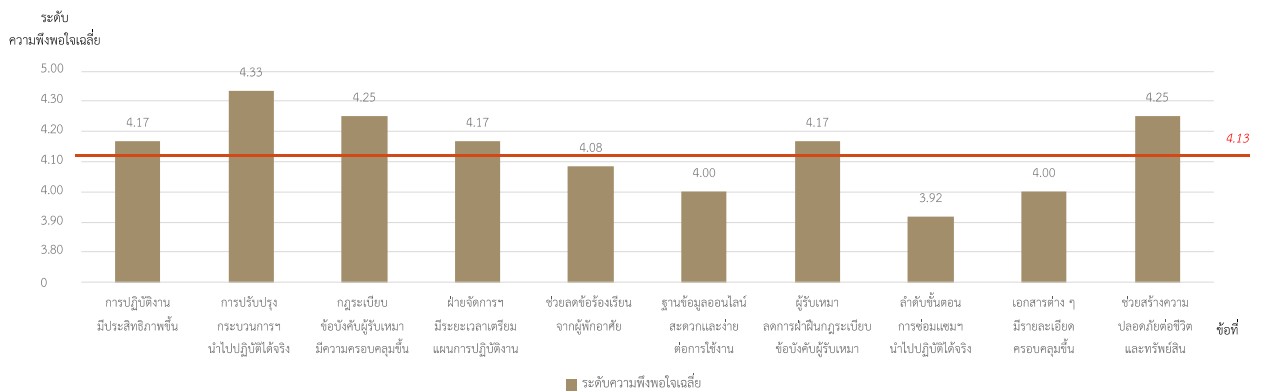
จำนวนครั้งที่ฝ่าฝืน/ผิดกฎระเบียบ (ผลรวมกลุ่ม)



ภาพที่ 5: แสดงการเปรียบเทียบจำนวนครั้งที่ฝ่าฝืนกฎระเบียบข้อบังคับผู้รับเหมา ก่อนและหลังการปรับปรุงกระบวนการจัดการผู้รับเหมา

จากภาพที่ 3 สามารถสรุปได้ว่า การปรับปรุงกระบวนการจัดการผู้รับเหมาทั้ง 7 ส่วนงาน ทำให้จำนวนครั้งที่ฝ่าฝืนกฎระเบียบข้อบังคับผู้รับเหมา ลดลงจากเดิม 117 ครั้ง เหลือเพียง 27 ครั้ง หรือ ลดลงร้อยละ 62

จากนั้นจึงทำการความพึงพอใจหลังการปรับปรุงกระบวนการจัดการผู้รับเหมา โดยให้เจ้าหน้าที่ของฝ่ายจัดการฯ ที่เกี่ยวข้องตอบแบบสอบถามวัดความพึงพอใจจำนวน 12 คน (โดยไม่รวมตำแหน่งหัวหน้าพนักงานรักษาความปลอดภัยและพนักงานรักษาความปลอดภัย) ซึ่งระดับคะแนนความพึงพอใจ 5 คะแนน คือ พึงพอใจมากที่สุด และ 1 คะแนนพึงพอใจน้อยที่สุด (เรียงลำดับจากมากไปน้อย) โดยมีรายละเอียดดังภาพที่ 4



ภาพที่ 6: แสดงระดับความพึงพอใจเฉลี่ยของฝ่ายจัดการฯ หลังการปรับปรุงกระบวนการจัดการผู้รับเหมา

จากภาพที่ 4 สามารถสรุปได้ว่า เจ้าหน้าที่ของฝ่ายจัดการฯ ที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงกระบวนการจัดการผู้รับเหมา มีความพึงพอใจต่อการปรับปรุงดังกล่าวโดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.13 คะแนน คือ ระดับพึงพอใจมาก โดยหัวข้อที่มีความพึงพอใจมากที่สุด 3 อันดับแรกคือ 1) การปรับปรุงกระบวนการฯ สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.33 คะแนน 2) มีคะแนนเท่ากัน 2 หัวข้อคือ กฎระเบียบข้อบังคับผู้รับเหมา มีความ

ครอบคลุมขึ้น และช่วยสร้างความปลอดภัยต่อชีวิตและทรัพย์สิน โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.25 คะแนน และ 3) มีคะแนนเท่ากัน 3 หัวข้อคือ การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ฝ่ายจัดการมีระยะเวลาเตรียมแผนการปฏิบัติงาน และผู้รับเหมาลดการฝ่าฝืนกฎระเบียบข้อบังคับผู้รับเหมา โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.17 คะแนน โดยผลสำรวจความพึงพอใจมีส่วนร่วมเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เฉลี่ยอยู่ที่ 0.74

## บทสรุป

การจัดการผู้รับเหมาที่นิติบุคคลอาคารชุดไลฟ์ อโศก-ไฮป์ ดำเนินการอยู่ในสถานการณ์ปัจจุบัน พบอุปสรรคจากการดำเนินงาน 5 สาเหตุหลัก คือ 1) ผู้รับเหมาไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ 2) พนักงานละเลยการปฏิบัติงาน 3) การประสานงานผิดพลาด 4) การปฏิบัติงานล่าช้า 5) เอกสารไม่ครอบคลุมกับการปฏิบัติงาน ส่งผลให้เกิดผลกระทบ 5 ข้อหลัก คือ 1) เกิดข้อร้องเรียนจากผู้พักอาศัย 2) เกิดความไม่ปลอดภัย 3) งานไม่แล้วเสร็จตามแผนการปฏิบัติงาน 4) เกิดความเสียหายต่อกายภาพอาคาร และ 5) เกิดภาพลักษณ์ที่ไม่ดีต่อโครงการ

การปรับปรุงกระบวนการจัดการผู้รับเหมาของนิติบุคคลอาคารชุดไลฟ์ อโศก-ไฮป์ ดำเนินการปรับปรุงด้วยกระบวนการ PDCA หรือวงจรบริหารงานคุณภาพ ตั้งแต่ช่วงก่อน ระหว่าง และหลังการเข้าปฏิบัติงานของผู้รับเหมา โดยทำการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานทั้งหมด 7 ส่วน ประกอบด้วย 1) การปรับปรุงกฎระเบียบข้อบังคับ 2) การกำหนดระยะเวลาการส่งแผนเข้าปฏิบัติงาน 3) การพัฒนากระบวนการอบรมผู้รับเหมาก่อนเข้าปฏิบัติงาน 4) การตรวจสอบช่วงระหว่างปฏิบัติงาน 5) การพัฒนากระบวนการซ่อมแซมความชำรุด/เสียหายหลังการรับมอบพื้นที่โครงการ 6) การพัฒนาเอกสารที่เกี่ยวข้อง และ 7) การสร้างฐานข้อมูลแบบออนไลน์

ซึ่งผลจากการดำเนินการพบว่าเจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดการฯ มีผลความพึงพอใจต่อการปรับปรุงกระบวนการจัดการผู้รับเหมา โดยมีค่าเฉลี่ยรวมใน 10 หัวข้อการประเมินอยู่ที่ 4.13 ซึ่งอยู่ในระดับพึงพอใจมาก

จากการศึกษาข้อมูลและผลการวิจัยทำให้เห็นว่ากระบวนการจัดการผู้รับเหมาที่มีรายละเอียดในการปฏิบัติงาน กำกับดูแล และมีผู้ที่เกี่ยวข้องจำนวนมาก จึงมีความจำเป็นที่จะต้องทำให้ทุกขั้นตอนรัดกุมและมีการ Update สถานะทั้งการปฏิบัติงานและข้อมูลต่าง ๆ ให้เป็นปัจจุบัน เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในแต่ละส่วนสามารถเรียกดูชุดข้อมูลและ Update ข้อมูลต่าง ๆ ได้แบบ Real Time ทั้งนี้เพื่อลดความผิดพลาดและอุปสรรคต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงาน การดำเนินงานที่รัดกุมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงจะช่วยลดโอกาสในการเกิดความเสี่ยงในแง่มุมต่าง ๆ ทั้งกับผู้ปฏิบัติงานและผู้พักอาศัยภายในโครงการในเรื่องความปลอดภัยของชีวิตและทรัพย์สินได้

## เอกสารอ้างอิง

ชนิกา วงศ์ไพฑูริย์. (2559). การศึกษาการเปลี่ยนแปลงงานในงานก่อสร้างอาคารภาครัฐ กรณีศึกษา

อาคารโรงพยาบาลของรัฐ [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

บริษัท เซฟสิริ (ประเทศไทย) จำกัด. (2564, 20 กันยายน). การวิเคราะห์งานเพื่อความปลอดภัย JSA Job

Safety Analysis. <https://www.safesiri.com/job-safety-analysis/>

เบญจวรรณ จันโฑรัตน์. (2564, 9 กันยายน). สัมภาษณ์โดย พลกษชาติ พันสนธิ. [การบันทึกเสียง]. ผู้จัดการ

อาคาร บริษัท สมาร์ท เซอร์วิส แอนด์ แมเนจเม้นท์จำกัด, กรุงเทพมหานคร.



- พระราชบัญญัติอาคารชุด พ.ศ.2522. (2522, 30 เมษายน). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่มที่ 96 ฉบับพิเศษ  
ตอนที่ 67 (น. 15).
- พลัส พร็อพเพอร์ตี้. (2563, 1 พฤศจิกายน). *ทำความรู้จักงานบริหารของนิติบุคคลคอนโด นิติบุคคลอาคารชุด*.  
<https://www.plus.co.th/articles/PLUS-2645>
- วิสูตร จิระดำเกิง. (2554). *การวางแผนงานและแผนกำหนดเวลางานก่อสร้าง* (พิมพ์ครั้งที่ 2). ปทุมธานี:  
วรรณกวี.
- ศุภชัย นาทะพันธ์. (2551). *การควบคุมคุณภาพ = Quality control*. ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ศูนย์ข้อมูลสิ่งหาริมทรัพย์ ธนาคารอาคารสงเคราะห์. (2562, 23 ธันวาคม). *ผลการสำรวจความต้องการซื้อที่อยู่อาศัยปี 2562 ของผู้เข้าร่วมงานมหกรรมบ้านและคอนโด ครั้งที่ 41*. Reic.  
<https://www.reic.or.th/Activities/Documents/7>
- สถาบันส่งเสริมความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน (องค์การมหาชน). (2563).  
*แนวปฏิบัติการบ่งชี้อันตรายด้วยวิธี Job Safety Analysis (JSA)*. <https://www.tosh.or.th/e-book/JSA/mobile/index.html#p=2>
- สมาคมวิชาชีพการบริหารทรัพยากรกายภาพอาคาร TFMA. (2557). *การบริหารทรัพยากรอาคาร*.  
[www.ifma.org/about/what-is-facility-management](http://www.ifma.org/about/what-is-facility-management)
- สุธาสนี โปธิจันทร์. (2558, 27 มีนาคม). *PDCA หัวใจสำคัญของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง*. ftpi.or.th.  
<https://www.ftpi.or.th/2015/2125>
- เสรีชัย โชติพานิช. (2553). *การบริหารทรัพยากรกายภาพ: หลักการและทฤษฎี* (พิมพ์ครั้งที่ 2).  
โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ฤทธิไกร มหาวิน. (2564, 9 กันยายน). สัมภาษณ์โดย พลฤกษ์ชาติ พันสนิท [การบันทึกเสียง]. ผู้ช่วยผู้จัดการ  
อาคาร บริษัท สมาร์ท เซอร์วิส แอนด์ แมเนจเม้นท์จำกัด, กรุงเทพมหานคร.
- Banana Training and Consultancy. (2562). *การปรับปรุงคุณภาพด้วยวงจร PDCA (ระดับการจัดการงานประจำวัน)*. <https://bananatraining.com/>
- Deming. (1986). *การบริหารคุณภาพโดยใช่วงจรคุณภาพ PDCA*. iok2u.com.  
<https://www.iok2u.com/index.php/article/innovation/240-pdca-cycle-deming-cycle>
- Mahanakorn University of Technology. (2564). *7 QC Tools เครื่องมือคุณภาพ 7 ชนิด*.  
<https://www.mut.ac.th/research-detail-25>
- Thai Winner. (2564, 21 กุมภาพันธ์). *การบริหารโครงการ (Project Management)*.  
<https://thaiwinner.com/project-management/>

การพัฒนากระบวนการตรวจสอบกายภาพอาคารประจำวัน กรณีศึกษา นิติบุคคลอาคารชุด  
ไอดีโอ มิกซ์ สุขุมวิท 103

ROUTINE PHYSICAL INSPECTION PROCESS DEVELOPMENT THE CASE STUDY OF  
IDEO MIX SUKHUMVIT 103 JURISTIC PERSON

นวินดา ตูลาภรณ์<sup>1\*</sup>, ชัญญชิตา รุ่งเรือง<sup>2</sup>

Nawinda Tulaporn<sup>1\*</sup>, Chananchida Rungruang<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>คณะวิทยาการจัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

<sup>1,2</sup>Faculty of Management Sciences, Panyapiwat Institute of Management

\*Corresponding author, E-mail: nawindatul@pim.ac.th, kyung421@hotmail.com

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการตรวจสอบกายภาพอาคารประจำวันของนิติบุคคลอาคารชุด ไอดีโอ มิกซ์ สุขุมวิท 103 และเสนอแนวทางการพัฒนากระบวนการดังกล่าว ในการตรวจสอบกายภาพอาคารประจำวันหากเกิดข้อผิดพลาดอาจส่งผลกระทบต่อความปลอดภัยและสุขอนามัยของผู้ใช้งานอาคาร ซึ่งถือเป็นประเด็นที่ต้องมุ่งเน้นในการบริหารจัดการทรัพยากรกายภาพ รวมถึงผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของผู้ใช้งานอาคารและภาพลักษณ์ของโครงการ

การวิจัยนี้ดำเนินการเก็บข้อมูลผ่านการบันทึกจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง การสำรวจและสังเกตการทำงานของผู้เกี่ยวข้องกับกระบวนการ และสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้จัดการอาคาร ผู้ช่วยผู้จัดการอาคาร และหัวหน้าช่างเทคนิคประจำโครงการ ผลการวิจัยพบอุปสรรค คือ 1) ขาดเอกสารรายการตรวจสอบ (Checklist) 2) ไม่มีการบันทึกข้อมูลข้อบกพร่องที่ค้นพบและสถานะการเข้าแก้ไข และ 3) ไม่มีเกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงและความเร่งด่วนของกรณี โดยผู้เกี่ยวข้องกับกระบวนการ ได้แก่ ผู้จัดการอาคาร ผู้ช่วยผู้จัดการอาคาร และหัวหน้าช่างเทคนิค ให้ความสำคัญกับการขาดเอกสารรายการตรวจสอบ และการขาดเกณฑ์การประเมินข้อบกพร่องที่เป็นลายลักษณ์อักษร ผู้วิจัยจึงได้เสนอแนวทางในการพัฒนาใน 3 หัวข้อ ได้แก่ การบันทึกแผนผังกระบวนการให้ชัดเจน การจัดทำเอกสารรายการตรวจสอบ (Checklist) และการจัดทำเกณฑ์การประเมินข้อบกพร่องที่ค้นพบ เพื่อให้การดำเนินการตรวจสอบกายภาพอาคารประจำวันตอบสนองต่อประสิทธิภาพของการบริหารจัดการทรัพยากรกายภาพ ทั้งด้านความปลอดภัยและภาพลักษณ์ของโครงการและองค์กร รวมถึงแนวทางการพัฒนาดังกล่าวยังสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับโครงการที่มีลักษณะใกล้เคียงกันได้ โดยหลังจากการพัฒนาแล้วผู้ปฏิบัติงานมีผลประเมินความพึงพอใจการระบุพื้นที่ตรวจสอบได้อย่างชัดเจนจากการมีเอกสารรายการตรวจสอบมากที่สุด รองลงมาคือ การประเมินข้อบกพร่องได้อย่างชัดเจนจากการมีเกณฑ์การประเมินที่เป็นลายลักษณ์อักษร

**คำสำคัญ:** กายภาพอาคาร การตรวจสอบ อาคารชุด นิติบุคคล

## Abstract

The purposes of this research were to study the routine physical building inspection procedure and the process of rectifying defects discovered from the inspection of Ideo Mix Sukhumvit 103 condominium juristic person. Errors occurred in the process may affect the health and safety of the building occupants which is the main focus of the Facility Management. Also, the results possibly affect the occupant's confidence and building reputation.

The data is obtained by recording relevant documentation, surveying and observing the operation, and interviewing involved personnel including the building manager, assistant building manager, and head of the technician. The findings reveal that the obstacles are 1) Lack of documented checklist for the inspection 2) Lack of discovered defects and their status record and 3) Lack of criteria to assess the severity and urgency of the case. Personnel involved in the process takes the lack of documented checklist as the first priority followed by the lack of written assessment criteria for the defects. To develop the inspection process, the following 3 approaches had been adopted: 1) Improving the clear routine physical building inspection workflow 2) Developing the inspection checklist, and 3) Creating a written format of defect assessment criteria. All 3 approaches will get people involved in this process in the same direction and will also affect the safety and reputation of the property. The result of the improvement showed the satisfaction level towards the development of routine physical inspection process of the involved personnel is efficient regarding the identification of inspected area is clearly defined by the inspection checklist and clear assessment criteria through the presence of written format.

**Keywords:** Building Physical, Inspection, Residential Building, Juristic Person

## บทนำ

การปรับตัวสูงขึ้นของราคาที่ดินในเขตเมือง หรือบริเวณที่อยู่ใกล้กับระบบสาธารณูปโภคและสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น รถไฟฟ้า ห้างสรรพสินค้า โรงพยาบาล ฯลฯ ส่งผลให้ที่อยู่อาศัยประเภทอาคารชุดได้รับความนิยมเป็นอย่างมากในปัจจุบัน (ชนกฤต ไทยมี, 2564) แต่ในการจะเป็นอาคารชุดได้นั้น พระราชบัญญัติอาคารชุด พ.ศ.2522 ได้มีการระบุว่าการที่อาคารดังกล่าวจะต้องประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ 1) อาคารดังกล่าวจะต้องสามารถแบ่งแยกกรรมสิทธิ์ออกเป็นส่วนๆได้ 2) กรรมสิทธิ์ดังกล่าวจะต้องประกอบด้วย กรรมสิทธิ์ในทรัพย์สินส่วนบุคคล และกรรมสิทธิ์ในทรัพย์สินส่วนกลาง และ 3) อาคารจะต้องมีการจดทะเบียนเป็นอาคารชุดตามกฎหมาย นอกจากนี้พระราชบัญญัติอาคารชุด พ.ศ. 2522 ยังกำหนดให้อาคารชุดทุกอาคารดำเนินการจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลอาคารชุด โดยนิติบุคคลอาคารชุดจะมีหน้าที่บริหารจัดการทรัพย์สินส่วนกลางของอาคาร จากการศึกษาของวิชชุลดา ศรีบุตร และคณะ (2561) พบว่า การบริหาร

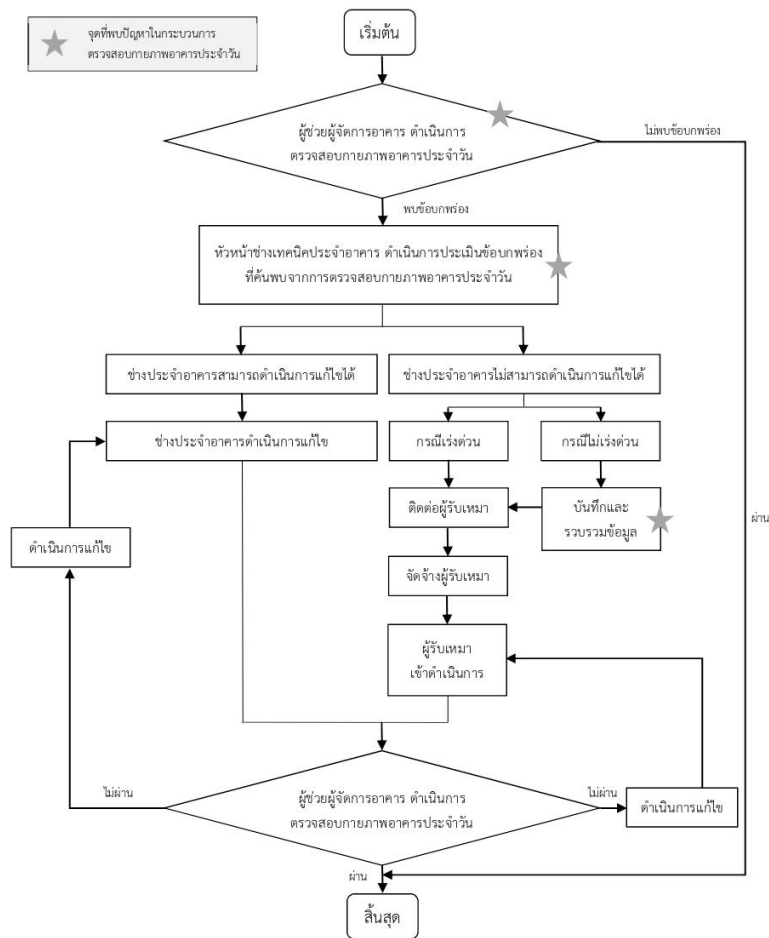
จัดการของนิติบุคคลอาคารชุดมีประเด็นที่ต้องมุ่งเน้นมากที่สุด คือ การบริหารจัดการด้านความปลอดภัย, การดูแลรักษาความสะอาด และงานซ่อมแซมบำรุงรักษา ตามลำดับ

การตรวจสอบกายภาพอาคารประจำวันเป็นส่วนหนึ่งของงานบริหารจัดการของนิติบุคคลอาคารชุดที่กำหนดให้มีขึ้นเพื่อให้ทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อที่จะสามารถดำเนินการเข้าแก้ไขปัญหาที่พบได้อย่างรวดเร็วก่อนที่จะส่งผลกระทบต่อการใช้งาน ความปลอดภัย และสุขอนามัยของผู้ใช้งานอาคาร เป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ใช้งานอาคารว่าอาคารจะมีความปลอดภัยสูงสุดต่อการใช้งาน รวมถึงเป็นส่วนช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์ของอาคาร การตรวจสอบกายภาพอาคารประจำวันขึ้นอยู่กับนโยบายของหน่วยงานที่รับผิดชอบการบริหารจัดการทรัพยากรกายภาพของแต่ละโครงการ เช่น ผู้ดำเนินการตรวจสอบ บริเวณที่ต้องทำการตรวจสอบ ความถี่ของการตรวจสอบ และเอกสารที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

การตรวจสอบกายภาพอาคารประจำวันในปัจจุบันของนิติบุคคลอาคารชุด ไอดีโอ มิกซ์ สุขุมวิท 103 เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการนิติบุคคลอาคารชุด ตามนโยบายของ บริษัท เซ็นเซส พร็อพเพอร์ตี้ แมเนจเม้นท์ จำกัด ซึ่งเป็นผู้จัดการจัดการโครงการ โดยจะดำเนินการตรวจสอบกายภาพอาคารประจำวันโดยผู้ช่วยผู้จัดการอาคาร และมีพื้นที่ซึ่งต้องได้รับการตรวจสอบครอบคลุมพื้นที่ส่วนกลางของโครงการทั้งหมด รวมไปถึงพื้นที่จราจรภายในโครงการ กรณีที่พบข้อบกพร่องระหว่างการตรวจสอบผู้ช่วยผู้จัดการอาคารจะแจ้งไปยังหัวหน้าช่างเทคนิคของโครงการให้เข้าทำการประเมินข้อบกพร่องที่ค้นพบ และกำหนดแนวทางการเข้าแก้ไขข้อบกพร่องดังกล่าวต่อไป โดยการเข้าแก้ไขข้อบกพร่องอาจเป็นไปได้ทั้งการเข้าแก้ไขโดยช่างเทคนิคประจำโครงการ หรือการจ้างผู้รับเหมาจากภายนอกเข้ามาดำเนินการ ปัญหาและอุปสรรคของกระบวนการในปัจจุบัน ได้แก่ การตรวจสอบตามประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องเท่านั้น โดยไม่มีเอกสารประกอบการตรวจสอบ ขาดเกณฑ์การประเมินข้อบกพร่อง และการประเมินการเข้าแก้ไขที่เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งส่งผลกระทบในหลายประการ เช่น การตรวจสอบที่ไม่ครอบคลุมทุกจุดที่ต้องดำเนินการตรวจสอบ การแจ้งซ่อมล่าช้าจากการไม่มีบันทึกการแจ้งซ่อมและแก้ไข เป็นต้น เนื่องจากข้อบกพร่องไม่ได้เพียงส่งผลกระทบต่อด้านภาพลักษณ์ของอาคารเท่านั้น แต่ข้อบกพร่องในบางบริเวณอาจส่งผลกระทบต่อความปลอดภัย และสุขอนามัยของผู้ใช้งานอาคาร ดังนั้น การพัฒนากระบวนการตรวจสอบกายภาพอาคารประจำวันของนิติบุคคลอาคารชุด ไอดีโอ มิกซ์ สุขุมวิท 103 จะทำให้กระบวนการดังกล่าวมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น หลีกเลี่ยงการเกิดปัญหาด้านความปลอดภัยซึ่งเป็นประเด็นที่ควรมุ่งเน้นมากที่สุดในการบริหารจัดการของนิติบุคคลอาคารชุด สร้างความเชื่อมั่นต่อผู้ใช้อาคาร และส่งเสริมภาพลักษณ์ของอาคาร



ภาพที่ 1: แสดงตัวอย่างของข้อบกพร่องที่ค้นพบระหว่างการตรวจสอบกายภาพอาคารประจำวัน



ภาพที่ 2: แผนผังกระบวนการตรวจสอบกายภาพอาคารประจำวันในปัจจุบัน

### ทบทวนวรรณกรรม

**อาคารชุด** หมายถึง “อาคารที่บุคคลสามารถแยกการถือกรรมสิทธิ์ออกได้เป็นส่วน ๆ โดยแต่ละส่วนประกอบด้วยกรรมสิทธิ์ในทรัพย์สินส่วนบุคคลและกรรมสิทธิ์ร่วมในทรัพย์สินกลาง” (พระราชบัญญัติอาคารชุด, 2522) โดยอาคารชุดทุกอาคารจะต้องดำเนินการจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลอาคารชุด เพื่อทำหน้าที่บริหารจัดการทรัพย์สินส่วนกลางของอาคารให้อยู่ในสภาพที่ปลอดภัย พร้อมใช้งาน และสามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างคุ้มค่า (บริษัท พลัส พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด, 2563) โดยโครงการไอดีโอ มิกซ์ สุขุมวิท 103 จัดอยู่ในประเภทอาคารชุด และดำเนินการบริหารงานโดยนิติบุคคลอาคารชุด

**การบริหารทรัพยากรกายภาพ** หมายถึง การบริหารจัดการส่วนที่เป็นกายภาพหรือทรัพยากรกายภาพ ที่ให้ความสำคัญกับการใช้และการบริหารจัดการอาคารสถานที่ ระบบประกอบอาคาร สถานที่ พื้นที่ และองค์ประกอบทางกายภาพอื่นๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร (เสริชย์ โชติพานิช, 2553) ซึ่งความสำเร็จจากการบริหารทรัพยากรกายภาพสามารถนำไปสู่ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กร รวมถึงยังมีส่วนในการเพิ่มมูลค่าของผลิตภัณฑ์และบริการ (Musgrave & Koukiasa, 2011) โดยการบริหารทรัพยากรกายภาพนั้นตั้งอยู่บนความสัมพันธ์ของ 3 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ คน (People) อาคารสถานที่ (Place) และ งาน (Process) (บัณฑิต จุลาสัย และเสริชย์ โชติพานิช, 2547)



**การบริหารทรัพยากรกายภาพโครงการที่อยู่อาศัยแบบรวม** มีวัตถุประสงค์หลัก คือ บริหารและจัดการทรัพยากรกายภาพส่วนกลางของโครงการที่อยู่อาศัยแบบรวม โดยการบริหารจัดการดังกล่าว จะต้องมีการวางแผนการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ทรัพยากรส่วนกลางมีความพร้อมสำหรับการใช้งาน สามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างคุ้มค่า และจะต้องสร้างความพึงพอใจให้แก่เจ้าของร่วม (เสรีชัย โชติพานิช, 2549)

**การตรวจสอบอาคาร** หมายถึง การตรวจสอบสภาพอาคารซึ่งประกอบไปด้วยการตรวจสอบหลายด้าน เช่น ความมั่นคงแข็งแรงของโครงสร้างอาคาร การตรวจสอบอุปกรณ์ประกอบต่าง ๆ ของอาคาร ซึ่งการตรวจสอบอาคารมีวัตถุประสงค์เพื่อความปลอดภัยของสุขภาพ ร่างกาย ชีวิต รวมไปถึงทรัพย์สินของผู้ใช้งานอาคาร โดยสามารถแบ่งประเภทของการตรวจสอบออกได้เป็น 2 ประเภท ตามพระราชบัญญัติควบคุมอาคาร พ.ศ.2522 ดังนี้ 1) การตรวจสอบใหญ่ ซึ่งเป็นการตรวจสอบโครงสร้างอาคารและระบบประกอบอาคารทุกระบบ โดยมีการตรวจสอบทุก ๆ 5 ปี และ 2) การตรวจสอบประจำปี คือ การตรวจสอบอาคารตามแผนการตรวจสอบของแต่ละอาคาร รวมถึงอุปกรณ์ประกอบอาคารต่าง ๆ ซึ่งการตรวจสอบกายภาพอาคารประจำวัน แม้ไม่ได้เป็นข้อบังคับ แต่เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ส่งผลให้อาคารอยู่ในสภาพที่พร้อมในการใช้งานและพร้อมสำหรับการตรวจสอบอาคารทั้งการตรวจสอบใหญ่และการตรวจสอบประจำปี

**การประเมินหลังการใช้งาน (Post Occupancy Evaluation)** หมายถึง การศึกษาเพื่อประเมินความพึงพอใจและความคิดเห็นของผู้ใช้งานที่มีต่ออาคารหลังจากอาคารเปิดใช้งานแล้ว โดยการประเมินดังกล่าวจะมีการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล (Horgen & Sheridan, 1996) เกณฑ์การประเมินหลังการใช้งานแบ่งออกเป็นทั้งหมด 9 ด้าน ได้แก่ 1. ความสามารถในการเข้าถึงอาคารและพื้นที่จอดรถ 2. ความสะดวกในการเข้าถึงอาคาร 3. ประสิทธิภาพของอาคาร 4. ความยืดหยุ่น 5. ความปลอดภัย 6. การจัดพื้นที่ 7. ความเป็นส่วนตัว 8. สุขภาพและความเหมาะสมทางกายภาพ และ 9. ความยั่งยืน (Seshahri & Paul, 2018) ซึ่งข้อมูลจากการประเมินโดยผู้ใช้งานอาคารสามารถนำมาใช้ในการพัฒนาการบริหารจัดการอาคารให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นได้ โดยการตรวจสอบกายภาพอาคารประจำวันเป็นส่วนหนึ่งส่งผลต่อคะแนนการประเมินหลังการใช้งานอาคารในด้านประสิทธิภาพของอาคาร ด้านความปลอดภัย รวมไปถึงด้านสุขภาพและความเหมาะสมทางกายภาพ

**การประเมินการดำเนินงานบริหารทรัพยากรกายภาพ (Facility Management Performance Assessment)** ประสิทธิภาพการจัดการงานบริหารงานทรัพยากรกายภาพ มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับคุณภาพของการจัดการ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการสนับสนุนการดำเนินธุรกิจและผลผลิตขององค์กร (Dilanthi Amaratunga et al., 2000) จากผลการศึกษาของ Hashim et al. (2011) พบว่า ประสิทธิภาพของการบริการอาคาร สามารถวัดได้จากข้อคิดเห็นของผู้ใช้งานอาคารที่มีต่อความมุ่งมั่นด้านการสร้างคุณภาพในประเด็นต่อไปนี้ ความเป็นมืออาชีพในด้านการบริการ การจัดการปัญหาแบบองค์รวม ความรวดเร็วของการตอบสนองต่อความต้องการและคุณภาพของการตอบสนอง ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้งานอาคาร การปฏิบัติตามข้อกำหนดและมาตรฐาน และการตอบสนองกับนโยบายองค์กร ซึ่งการตรวจสอบกายภาพอาคารประจำวันทำให้สามารถค้นพบและดำเนินการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่าง ส่งผลต่อระดับของประสิทธิผลงานบริการอาคาร

**เครื่องมือควบคุมคุณภาพ 7 ชนิด (7 Quality Control Tools)** หมายถึง เครื่องมือที่นำมาใช้ในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของกระบวนการ ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะของปัญหาหรือคัดเลือกและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา (ศุภชัย นาทะพันธ์, 2551) โดยเครื่องมือควบคุมคุณภาพ 7 ชนิด ประกอบด้วย ใบตรวจสอบ (Check Sheet) กราฟ (Graph) ฮิสโทแกรม (Histogram) แผนภูมิพาเรโต (Pareto Chart) ผังแสดงเหตุและผล (Cause-and-Effect Diagram) ผังการกระจาย (Scatter Diagram) และ



แผนภูมิควบคุม (Control Chart) (Kerzner, 2009) โดยในงานวิจัยนี้ นำไปตรวจสอบ และผังแสดงเหตุและผล มาใช้ในการวิเคราะห์หาอุปสรรคที่พบในกระบวนการเนื่องจากสามารถช่วยในวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของสาเหตุและผลกระทบที่เกิดขึ้น รวมถึงนำแผนภูมิพาเรโตมาใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของอุปสรรคที่พบในกระบวนการเพื่อให้สามารถพัฒนากระบวนการได้อย่างตรงจุด

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อทำการศึกษากระบวนการตรวจสอบกายภาพอาคารประจำวัน และการเข้าแก้ไขข้อบกพร่องหรือปัญหาที่พบจากการตรวจสอบของนิติบุคคลอาคารชุด ไอดีโอ มิกซ์ สุขุมวิท 103
2. เพื่อพัฒนากระบวนการตรวจสอบกายภาพอาคารประจำวันของนิติบุคคลอาคารชุด ไอดีโอ มิกซ์ สุขุมวิท 103

### วิธีดำเนินการวิจัย

#### ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา คือ การวิจัยนี้มุ่งศึกษาเฉพาะข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการตรวจสอบกายภาพอาคารประจำวันของนิติบุคคลอาคารชุด ไอดีโอ มิกซ์ สุขุมวิท 103 เท่านั้น โดยการบวนการตรวจสอบดังกล่าวจะดำเนินการตรวจสอบเฉพาะพื้นที่ส่วนกลางของโครงการ รวมถึงพื้นที่จราจรภายในโครงการ ข้อมูลที่ทำการศึกษารวมไปด้วย ข้อมูลพื้นฐานอาคาร โครงสร้างองค์กร กระบวนการตรวจสอบกายภาพอาคารประจำวัน พื้นที่ที่ต้องดำเนินการตรวจสอบ และรายการที่ตรวจสอบ

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ขอบเขตด้านประชากร คือ ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเฉพาะผู้ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการตรวจสอบกายภาพอาคารประจำวันของนิติบุคคลอาคารชุด ไอดีโอ มิกซ์ สุขุมวิท 103 เท่านั้น จากการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยประกอบด้วย บุคลากรจากฝ่ายนิติบุคคล ได้แก่ ผู้จัดการอาคารและผู้ช่วยผู้จัดการอาคาร และบุคลากรจากฝ่ายวิศวกรรม ได้แก่ หัวหน้าช่างเทคนิคประจำอาคาร

#### การเก็บข้อมูลและเครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) ดำเนินการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการบันทึก เพื่อทำการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบกายภาพอาคารประจำวัน การสำรวจและการสังเกต เพื่อสำรวจหน้าที่ของฝ่ายนิติบุคคลและฝ่ายวิศวกรรม และสังเกตขั้นตอนในการปฏิบัติงาน รวมถึงการประสานงานของทั้ง 2 ฝ่าย และการสัมภาษณ์โดยการนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จากการบันทึก การสำรวจ และการสังเกต มาทำการสัมภาษณ์เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก เครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินการวิจัยนี้ ประกอบด้วย แบบบันทึก แบบสำรวจ แบบสังเกต และแบบสัมภาษณ์ และการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณใช้แบบวัดความพึงพอใจจากผู้เกี่ยวข้องกับการบวนการทั้งหมด 3 ท่าน ได้แก่ ผู้จัดการอาคาร ผู้ช่วยผู้จัดการอาคาร และหัวหน้าช่างเทคนิค ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล คือ ตั้งแต่เดือนกันยายน-พฤศจิกายน พ.ศ. 2564

**การวิเคราะห์ข้อมูล** โดยวิเคราะห์จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยนำข้อมูลจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาดำเนินการวิเคราะห์ร่วมกับเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อให้มีความเข้าใจถึงสถานการณ์ปัจจุบันของกระบวนการตรวจสอบกายภาพอาคารประจำวันของนิติบุคคลอาคารชุด ไอดีโอ มิกซ์ สุขุมวิท 103 เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาดำเนินการวิเคราะห์ค้นหาสาเหตุด้วยเครื่องมือควบคุมคุณภาพ (QC 7 Tools) ผ่านการใช้ใบตรวจสอบ (Check Sheet) ผังแสดงเหตุและผล (Cause-and-Effect Diagram) เพื่อวิเคราะห์อุปสรรคและผลกระทบจากอุปสรรคที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ปัจจุบัน และแผนภูมิพาเรโต (Pareto

Chart) เพื่อจัดลำดับความสำคัญของอุปสรรคและผลกระทบดังกล่าว โดยมีการใช้กราฟ (Graph) ในการแสดงผลของการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อนำเสนอแนวทางในการพัฒนากระบวนการตรวจสอบกายภาพอาคารประจำวัน และทำการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณในหัวข้อความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องผ่านแบบสอบถามความพึงพอใจที่มีต่อแนวทางการพัฒนา โดยการสรุปผลในรูปแบบร้อยละและค่าเฉลี่ย

## ผลการวิจัยและอภิปรายผล

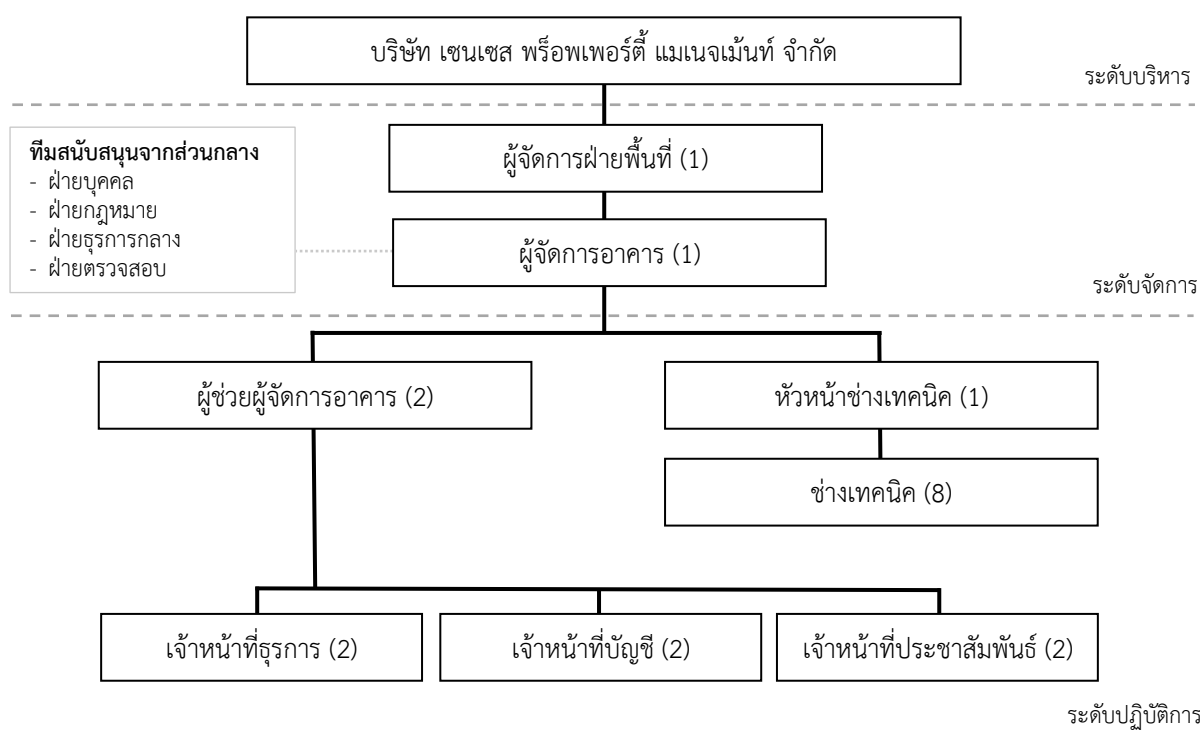
### 1. ข้อมูลพื้นฐานอาคาร

นิติบุคคลอาคารชุด ไอดีโอ มิกซ์ สุขุมวิท 103 (Ideo Mix Sukhumvit 103) ตั้งอยู่บนถนนสุขุมวิท แขวงบางนา เขตพระโขนง จังหวัดกรุงเทพมหานคร ดำเนินการก่อสร้างแล้วเสร็จในปี พ.ศ. 2554 โครงการมีขนาดพื้นที่ดินทั้งหมด 7 ไร่ 3 งาน 40 ตารางวา จัดเป็นโครงการอาคารชุดพักอาศัยระดับ Upper Class โดยประกอบด้วยอาคารความสูง 22 ชั้นจำนวน 2 อาคาร จำนวนห้องชุดรวมทั้งหมด 1,187 ยูนิต ซึ่งแบ่งออกได้เป็นห้องพักชุดอาศัยจำนวน 1,172 ยูนิต และร้านค้าจำนวน 15 ยูนิต โดยสถานการณ์การพักอาศัยในปัจจุบันมีห้องว่างจำนวน 500 ห้อง เจ้าของร่วมพักอาศัยเองจำนวน 263 ห้อง และผู้เช่าพักอาศัยจำนวน 409 ห้อง

### 2. โครงสร้างองค์กร

#### 2.1 โครงสร้างการบริหารงาน

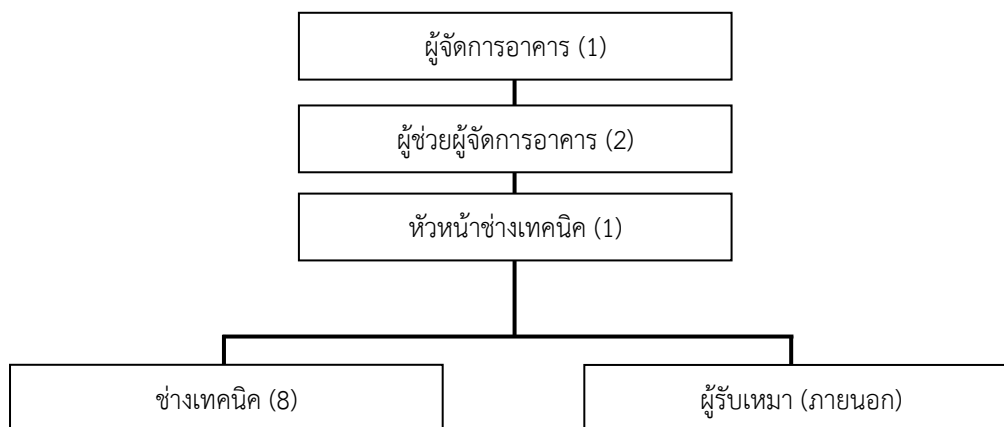
โครงการไอดีโอ มิกซ์ สุขุมวิท 103 บริหารงานโดยนิติบุคคลอาคารชุดจากบริษัท บริษัท เซนเซส พร็อพเพอร์ตี้ แมเนจเม้นท์ จำกัด โดยมีโครงสร้างการบริหาร และจำนวนบุคลากรในแต่ละตำแหน่งตามภาพที่ 3



ภาพที่ 3: โครงสร้างการบริหารงานและจำนวนบุคลากรแต่ละตำแหน่ง

## 2.2 โครงสร้างผู้เกี่ยวข้องกับกระบวนการตรวจสอบกายภาพอาคารประจำวัน

จากโครงสร้างการบริหารงานนิติบุคคลอาคารชุด ไอดีโอ มิกซ์ ในภาพที่ 2 ซึ่งแสดงถึงภาพรวมของโครงสร้างการบริหารงานทั้งหมด สามารถแสดงเฉพาะผู้ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการตรวจสอบกายภาพอาคารประจำวันได้ดังภาพที่ 4 โดยมีผู้เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้จัดการอาคาร ผู้ช่วยผู้จัดการอาคาร หัวหน้าช่างเทคนิค หัวหน้าช่างเทคนิคจากฝ่ายวิศวกรรม ช่างเทคนิคประจำโครงการ รวมถึงผู้รับเหมาจากภายนอกในบางกรณี



ภาพที่ 4: โครงสร้างผู้ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการตรวจสอบกายภาพอาคารประจำวัน

จากภาพที่ 4 สามารถสรุปหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้เกี่ยวข้องกับกระบวนการตรวจสอบกายภาพอาคารประจำวันได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1: หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้เกี่ยวข้องกับกระบวนการตรวจสอบกายภาพอาคารประจำวัน

ตำแหน่ง	หน้าที่ความรับผิดชอบ
ผู้จัดการอาคาร	- ตรวจสอบเอกสารใบเสนอราคางานแก้ไขข้อบกพร่องที่ค้นพบ - เสนอเอกสารใบเสนอราคาให้แก่คณะกรรมการนิติบุคคล
ผู้ช่วยผู้จัดการอาคาร	- ตรวจสอบกายภาพอาคารประจำวันในพื้นที่ที่กำหนด - ตรวจสอบเอกสารใบเสนอราคางานแก้ไขข้อบกพร่องที่ค้นพบ
หัวหน้าช่างเทคนิค	- ประเมินจุดที่พบปัญหาหรือข้อบกพร่อง โดยประเมินความเร่งด่วนของการเข้าดำเนินการแก้ไข และประเมินความสามารถในการเข้าแก้ไขของช่างเทคนิคประจำโครงการ
ช่างเทคนิค	- ดำเนินการแก้ไขจุดที่พบปัญหาหรือข้อบกพร่อง กรณีที่สามารถดำเนินการแก้ไขได้โดยไม่ต้องจัดจ้างผู้รับเหมาจากภายนอก
ผู้รับเหมา (ภายนอก)	- วางเงินมัดจำหรือเงินประกันผลงาน - ดำเนินการแก้ไขจุดที่พบปัญหาหรือข้อบกพร่อง

จากตารางที่ 1 ผู้รับผิดชอบการตรวจสอบกายภาพอาคารประจำวันในพื้นที่ที่กำหนด คือ ผู้ช่วยผู้จัดการอาคารจากฝ่ายนิติบุคคล โดยปัจจุบันผู้ช่วยผู้จัดการอาคารดำเนินการตรวจสอบตามประสบการณ์และความเคยชินในการปฏิบัติหน้าที่ หลังจากพบข้อบกพร่องในแต่ละจุดผู้ช่วยผู้จัดการอาคารจะทำการแจ้งไปยังหัวหน้า

ช่างเทคนิคจากฝ่ายวิศวกรรม ซึ่งมีหน้าที่ประเมินความเร่งด่วนในการเข้าแก้ไข รวมถึงทำการประเมินว่าโครงการสามารถดำเนินการแก้ไขได้เอง หรือต้องทำการจัดจ้างผู้รับเหมาภายนอกเข้ามาดำเนินการ

### 3. พื้นที่ที่ต้องดำเนินการตรวจสอบสภาพอาคารประจำวัน

พื้นที่ที่ต้องดำเนินการตรวจสอบสภาพอาคารประจำวัน ได้แก่ พื้นที่ส่วนกลางของโครงการทั้งหมด โดยครอบคลุมทั้งพื้นที่ภายในอาคารและพื้นที่ภายนอกอาคาร ซึ่งพื้นที่ตรวจสอบในแต่ละจุดสามารถแบ่งการให้ความสำคัญได้เป็น 2 ด้าน ได้แก่ ด้านความปลอดภัยและด้านภาพลักษณ์ ดังแสดงในตารางที่ 2

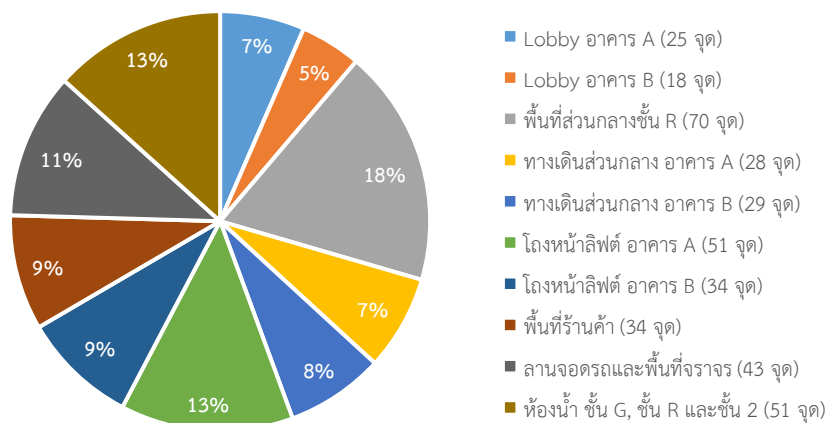
ตารางที่ 2: พื้นที่ที่ต้องดำเนินการตรวจสอบและรายละเอียดจุดตรวจสอบ

ลำดับ	พื้นที่ตรวจสอบ	เกณฑ์การตรวจสอบ		รายละเอียดจุดตรวจสอบ
		ความปลอดภัย	ภาพลักษณ์	
1	Lobby อาคาร A	/	/	1. พื้น 2. ผนัง 3. ฝ้าเพดาน 4. อุณหภูมิ
2	Lobby อาคาร B	/	/	1. พื้น 2. ผนัง 3. ฝ้าเพดาน 4. อุณหภูมิ
3	พื้นที่ส่วนกลางชั้น R	/	/	1. พื้น 2. ผนัง 3. ฝ้าเพดาน 4. ชุ่มบั้งแดด 5. สระว่ายน้ำ 6. สวนและภูมิทัศน์
4	ทางเดินส่วนกลางอาคาร A	/	/	1. พื้น 2. ผนัง 3. ฝ้าเพดาน 4. ประตูหนีไฟ
5	ทางเดินส่วนกลางอาคาร B	/	/	1. พื้น 2. ผนัง 3. ฝ้าเพดาน 4. ประตูหนีไฟ
6	โถงหน้าลิฟต์ อาคาร A	/	/	1. พื้น 2. ผนัง 3. ฝ้าเพดาน 4. ประตูลิฟต์
7	โถงหน้าลิฟต์ อาคาร B	/	/	1. พื้น 2. ผนัง 3. ฝ้าเพดาน 4. ประตูลิฟต์

ตารางที่ 2: พื้นที่ที่ต้องดำเนินการตรวจสอบและรายละเอียดจุดตรวจสอบ (ต่อ)

ลำดับ	พื้นที่ตรวจสอบ	เกณฑ์การตรวจสอบ		รายละเอียดจุดตรวจสอบ
		ความปลอดภัย	ภาพลักษณ์	
8	พื้นที่ร้านค้า	/	/	1. พื้น 2. ผนัง 3. ฝ้าเพดาน 4. บันได
9	ลานจอดรถและพื้นที่จราจร	/		1. พื้น 2. กำแพง 3. ฝ้าเพดาน 4. ยางชะลอความเร็วรถ 5. กระจกโค้งจราจร 6. ไม้กั้น 7. สีลูกศรบอกทิศทาง
10	ห้องน้ำ ชั้น G, ชั้น R และชั้น 2	/	/	1. พื้น 2. ผนัง 3. ฝ้าเพดาน

สถิติข้อบกพร่องที่ค้นพบจากการตรวจสอบกายภาพประจำวันของนิติบุคคลอาคารชุด ไอทีโอ มิกซ์ สุขุมวิท 103 จากการบันทึกข้อมูลโดยใช้เครื่องมือใบตรวจสอบ (Check Sheet) ตั้งแต่เดือนกันยายน ถึง เดือนตุลาคม พ.ศ.2564 พบว่าพื้นที่ที่พบข้อบกพร่องมากที่สุด ได้แก่ พื้นที่ส่วนกลาง ชั้น R จำนวน 70 จุด รองลงมา ได้แก่ บริเวณโถงหน้าลิฟต์อาคาร A จำนวน 51 จุด และห้องน้ำส่วนกลางทั้งหมด จำนวน 51 จุด บริเวณที่พบข้อบกพร่องน้อยที่สุด คือ บริเวณ Lobby อาคาร B จำนวน 18 จุด โดยสามารถแสดงจำนวนข้อบกพร่องที่ค้นพบจากการตรวจสอบกายภาพอาคารประจำวันในแต่ละพื้นที่ ได้ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5: จำนวนข้อบกพร่องที่ค้นพบจากการตรวจสอบกายภาพอาคารประจำวันในแต่ละพื้นที่

#### 4. กระบวนการตรวจสอบกายภาพอาคารประจำวัน

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลการดำเนินงานตรวจสอบกายภาพอาคารประจำวันในสถานการณ์ปัจจุบันผ่านการสังเกตการทำงาน สํารวจหน้าที่ความรับผิดชอบ และสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องกับกระบวนการ สามารถแสดงกระบวนการตรวจสอบกายภาพอาคารประจำวันของนิติบุคคลอาคารชุด ไอดีไอ มิกซ์ สุขุมวิท 103 ออกมาในรูปแบบของแผนผังงานได้ดังภาพที่ 2 ทั้งนี้หลังจากการโดยการนำข้อมูลที่ได้จากการบันทึกข้อมูลโดยเครื่องมือใบตรวจสอบ (Check Sheet) มาใช้วิเคราะห์โดยการใช่แผนผังแสดงเหตุและผล (Cause-and-Effect Diagram) พบว่าในกระบวนการตรวจสอบกายภาพอาคารประจำวันมีปัญหาและอุปสรรคได้แก่ 1) ขาดเอกสารรายการตรวจสอบ 2) ไม่มีการบันทึกข้อมูลข้อบกพร่องที่ค้นพบและสถานะการเข้าแก้ไข และ 3) ไม่มีเกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงและความเร่งด่วนของกรณี โดยสามารถแสดงรายละเอียดของผลกระทบจากอุปสรรคข้างต้นได้ ดังตารางที่ 3

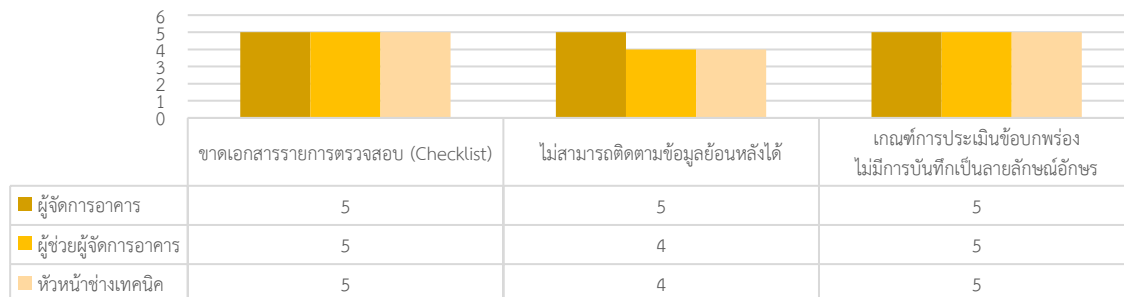
ตารางที่ 3: อุปสรรคและผลกระทบที่เกิดขึ้นในการตรวจสอบกายภาพอาคารปัจจุบัน

ลำดับ	อุปสรรค	ผลกระทบ						ระยะเวลาในการดำเนินการตรวจสอบ
		ระบุพื้นที่ตรวจสอบได้ไม่ชัดเจน	ผู้อื่นไม่ปฏิบัติหน้าที่แทนได้	ไม่สามารถตรวจสอบการดำเนินการย้อนหลังได้	เกิดข้อบกพร่องที่ไม่ได้ดำเนินการแก้ไข	การแจ้งซ่อมและแก้ไขซ้ำซ้อน	ความผิดพลาดในการประเมิน	
1	ขาดเอกสารรายการตรวจสอบ (Checklist)	/	/	/	/	/	/	
2	ไม่มีการบันทึกข้อมูลข้อบกพร่องที่ค้นพบและสถานะการเข้าแก้ไข		/	/	/	/		
3	ไม่มีเกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงและความเร่งด่วนของข้อบกพร่องที่ค้นพบ	/	/		/		/	

จากตารางที่ 3 แสดงอุปสรรคและผลกระทบที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ปัจจุบันของการตรวจสอบกายภาพอาคารประจำวัน หลังการใช้แผนภูมิพาเรโต (Pareto Diagram) ในการวิเคราะห์สามารถแสดงลำดับความสำคัญของอุปสรรคและผลกระทบที่เกิดขึ้น ได้ดังภาพที่ 6 โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ผู้เกี่ยวข้องใน



กระบวนการให้ความสำคัญกับการขาดเอกสารรายการตรวจสอบ (Checklist) และ การขาดเกณฑ์การประเมินข้อบกพร่องที่เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งเป็นประเด็นซึ่งควรได้รับการพัฒนา



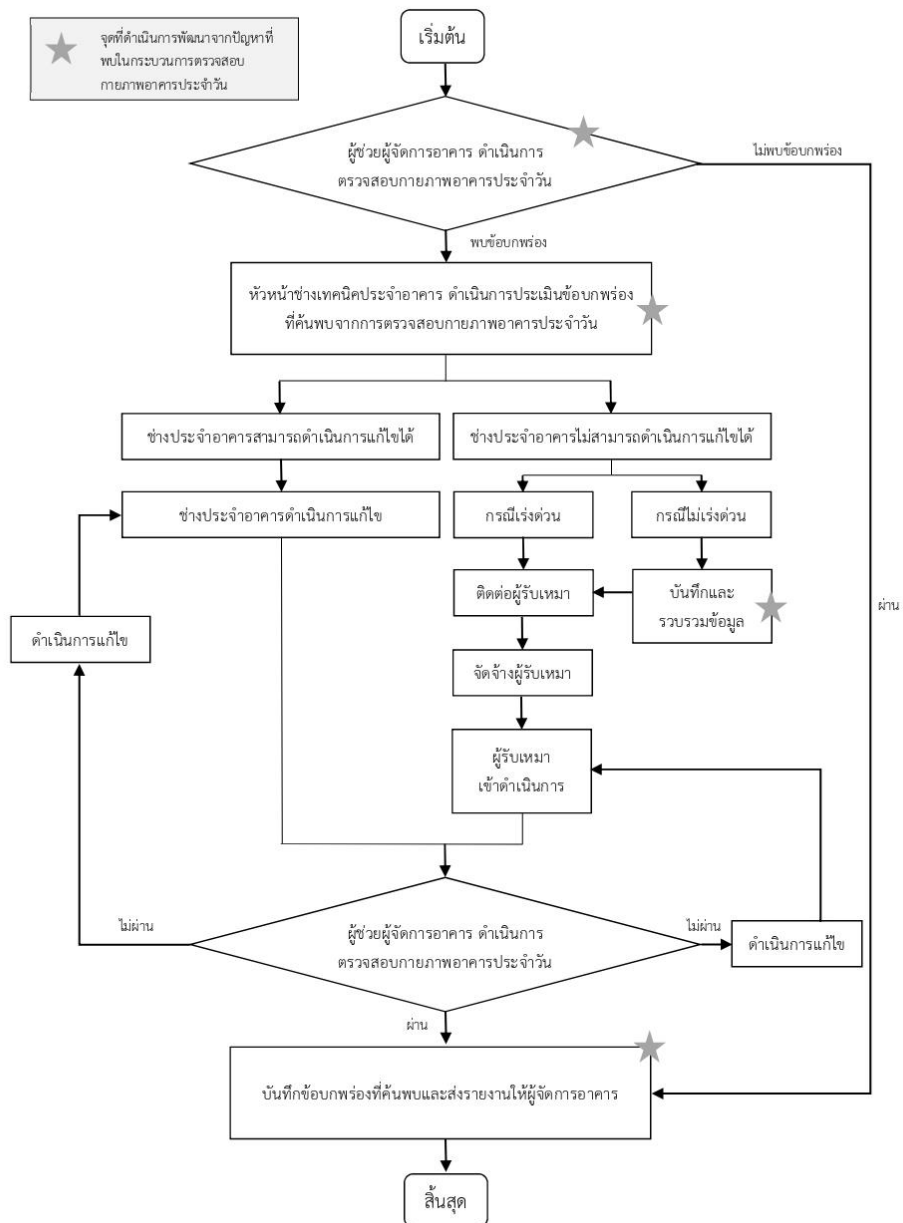
ภาพที่ 6: แสดงลำดับความสำคัญของอุปสรรคและผลกระทบที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ปัจจุบัน  
หมายเหตุ: 5 คะแนนคือสำคัญมากที่สุด 1 คะแนนคือสำคัญน้อยที่สุด (เรียงลำดับจากมากไปน้อย)

## 5. การพัฒนากระบวนการตรวจสอบกายภาพอาคารประจำวัน

จากผลการศึกษากระบวนการตรวจสอบกายภาพอาคารประจำวันของนิติบุคคลอาคารชุด ไอทีโอ มิกซ์ สุขุมวิท 103 ตามวัตถุประสงค์งานวิจัยข้อที่ 1 จึงนำมาสู่การเสนอแนวทางการพัฒนากระบวนการในหัวข้อต่อไปนี้

### 5.1 การพัฒนาแผนผังกระบวนการตรวจสอบกายภาพอาคารประจำวัน

ผู้วิจัยดำเนินการพัฒนาแผนผังกระบวนการตรวจสอบกายภาพอาคารประจำวันของนิติบุคคลอาคารชุดไอทีโอ มิกซ์ สุขุมวิท 103 จากการวิเคราะห์ข้อค้นพบในกระบวนการเดิม โดยแผนผังที่ดำเนินการพัฒนาแสดงในภาพที่ 7



ภาพที่ 7: แผนผังกระบวนการตรวจสอบกายภาพอาคารประจำวันหลังการพัฒนา

## 5.2 การจัดทำเอกสารรายการตรวจสอบ (Checklist)

ผู้วิจัยดำเนินการเสนอแนวทางการจัดทำเอกสารรายการตรวจสอบ (Checklist) เพื่อใช้ประกอบการตรวจสอบกายภาพอาคารประจำวันของนิติบุคคลอาคารชุดไอทีโอ มิกซ์ สุขุมวิท 103 โดยตัวอย่างเอกสารรายการตรวจสอบแสดงในภาพที่ 8 โดยรายการตรวจสอบดังกล่าวเกิดจากการวิเคราะห์ข้อค้นพบในกระบวนการเดิม และการสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง รวมถึงการนำรายการตรวจสอบไปทดลองใช้ในการตรวจสอบกายภาพอาคารประจำวันจริง และทำการประเมินผลความพึงพอใจหลังการนำไปใช้งาน

แบบฟอร์มรายการตรวจสอบกายภาพอาคารประจำวัน

ผู้ดำเนินการตรวจสอบ: ..... ตำแหน่ง: ..... ฝ่าย: .....  
วัน/เดือน/ปี ที่ดำเนินการตรวจสอบ: ..... รอบการตรวจสอบ:  เข้า  บ่าย

พื้นที่ ตรวจสอบ	รายการ ตรวจสอบ	ข้อบกพร่องที่พบ					กรณี		รวม (จุด)	หมายเหตุ
		แตกร้าว	รื้อซึม	สีลอก	ชำรุด	ผิดปกติ	ด่วน	ไม่ด่วน		
<b>พื้นที่ส่วนกลาง อาคาร A</b>										
Lobby	พื้น									
	ผนัง									
	ฝ้าเพดาน									
	อุณหภูมิ									
	รางน้ำติดกระจก									
	อื่นๆ									
ทางเดินส่วนกลาง	พื้น									
	ผนัง									
	ฝ้าเพดาน									
	ประตุนิไฟ									
	อื่นๆ									
	โถงหน้าลิฟต์	พื้น								
ผนัง										
ฝ้าเพดาน										
ประตูลิฟต์										
อื่นๆ										
<b>พื้นที่ส่วนกลาง อาคาร B</b>										
Lobby	พื้น									
	ผนัง									
	ฝ้าเพดาน									
	อุณหภูมิ									
	รางน้ำติดกระจก									
	อื่นๆ									
ทางเดินส่วนกลาง	พื้น									
	ผนัง									
	ฝ้าเพดาน									
	ประตุนิไฟ									
	อื่นๆ									
	โถงหน้าลิฟต์	พื้น								
ผนัง										
ฝ้าเพดาน										
ประตูลิฟต์										
อื่นๆ										
<b>ห้องน้ำ</b>										
ห้องน้ำชาย ชั้น G	พื้น									
	ผนัง									
	ฝ้าเพดาน									
	อื่นๆ									

ภาพที่ 8: แสดงตัวอย่างเอกสารรายการตรวจสอบกายภาพอาคารประจำวัน

### 5.3 การจัดทำเกณฑ์การประเมินข้อบกพร่องที่ค้นพบ

ผู้วิจัยดำเนินการจัดทำเกณฑ์การประเมินข้อบกพร่องที่ค้นพบจากการตรวจสอบกายภาพอาคารให้เป็นลายลักษณ์อักษร โดยเกณฑ์การประเมินที่มีการบันทึกอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรสามารถทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำความเข้าใจเกณฑ์การประเมินร่วมกันได้อย่างชัดเจน โดยตารางที่ 4 แสดงเกณฑ์การประเมินการดำเนินการเข้าแก้ไข และตารางที่ 5 แสดงเกณฑ์การประเมินความเร่งด่วนของการดำเนินการเข้าแก้ไขข้อบกพร่อง

**ตารางที่ 4:** เกณฑ์การประเมินการดำเนินการเข้าแก้ไขข้อบกพร่อง

ดำเนินการเข้าแก้ไขได้ทันที	รอดำเนินการเข้าแก้ไขได้
- ข้อบกพร่องที่ช่างเทคนิคประจำโครงการสามารถดำเนินการแก้ไขได้	- ข้อบกพร่องที่ช่างเทคนิคประจำโครงการไม่สามารถดำเนินการแก้ไขได้
- โครงการมีอุปกรณ์และเครื่องมือพร้อมสำหรับการดำเนินการแก้ไข	- ขาดอุปกรณ์และเครื่องมือสำหรับการดำเนินการแก้ไข จำเป็นต้องดำเนินการจัดซื้อ
- งานที่มีความเร่งด่วนเนื่องจากส่งผลกระทบต่อการใช้งานอาคาร	- ข้อบกพร่องดังกล่าวจำเป็นต้องจัดจ้างผู้รับเหมาภายนอกเข้ามาดำเนินการ - งานที่ไม่เร่งด่วน

**ตารางที่ 5:** เกณฑ์การประเมินความเร่งด่วนของการดำเนินการเข้าแก้ไขข้อบกพร่อง

กรณีเร่งด่วน	กรณีไม่เร่งด่วน
- ข้อบกพร่องที่ค้นพบส่งผลกระทบต่อความปลอดภัยของผู้ใช้งานอาคาร	- ข้อบกพร่องด้านงานสถาปัตยกรรมที่ไม่ส่งผลกระทบต่อความปลอดภัยของผู้ใช้งานอาคาร
- บริเวณที่ค้นพบข้อบกพร่องเป็นบริเวณที่มีการใช้งานเป็นประจำ	- ข้อบกพร่องในส่วนงานสถาปัตยกรรมในบริเวณที่ไม่มีการใช้งานเป็นประจำ
- ข้อบกพร่องที่ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของโครงการ	- ข้อบกพร่องที่ไม่ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของโครงการ

นอกจากเกณฑ์การประเมินการดำเนินการเข้าแก้ไขข้อบกพร่อง และเกณฑ์การประเมินความเร่งด่วนของกรณีแล้ว ผู้วิจัยยังได้จัดทำแนวทางปฏิบัติในการเข้าดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่องที่ค้นพบ ซึ่งแบ่งออกเป็นข้อบกพร่องที่ส่งผลกระทบต่อความปลอดภัย (ตารางที่ 6) และข้อบกพร่องที่ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ (ตารางที่ 7)

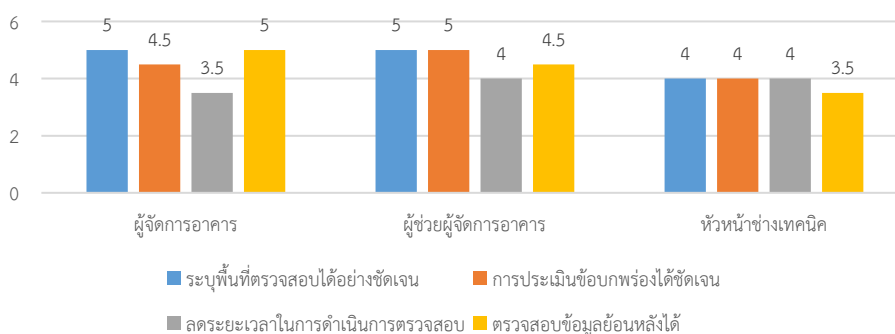
**ตารางที่ 6: แนวทางปฏิบัติในการเข้าดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่องที่ค้นพบด้านความปลอดภัย**

ด้านความปลอดภัย	
ระดับความรุนแรง	แนวทางปฏิบัติ
1 ไม่รุนแรง	- กำหนดแนวทางการเข้าแก้ไขพื้นที่ และวิธีการแก้ไข ภายใน 3 วัน - สามารถทำการรวบรวมข้อบกพร่องในหลายๆจุด และดำเนินการเข้าแก้ไขพร้อมกันได้
2 รุนแรง	- กำหนดแนวทางการเข้าแก้ไขพื้นที่ และวิธีการแก้ไข ภายใน 1 วัน - มีกำหนดเวลาที่จะดำเนินการเข้าแก้ไขให้แล้วเสร็จภายในวันเดียวกัน
3 รุนแรงมาก	- เข้าประเมินบริเวณที่ค้นพบข้อบกพร่องทันที - กำหนดแนวทางการเข้าแก้ไขพื้นที่ และวิธีการแก้ไข ภายใน 1 วัน - กำหนดแนวทางการป้องกันไม่เกิดซ้ำในอนาคต

**ตารางที่ 7: แนวทางปฏิบัติในการเข้าดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่องที่ค้นพบด้านความปลอดภัย**

ด้านภาพลักษณ์	
ระดับความรุนแรง	แนวทางปฏิบัติ
1 ไม่รุนแรง	- กำหนดแนวทางการเข้าแก้ไขพื้นที่ และวิธีการแก้ไข ภายใน 5 วัน - สามารถทำการรวบรวมข้อบกพร่องในหลายๆจุด และดำเนินการเข้าแก้ไขพร้อมกันได้
2 รุนแรง	- กำหนดแนวทางการเข้าแก้ไขพื้นที่ และวิธีการแก้ไข ภายใน 3 วัน - มีกำหนดเวลาที่จะดำเนินการเข้าแก้ไขให้แล้วเสร็จภายในวันเดียวกัน
3 รุนแรงมาก	- เข้าประเมินบริเวณที่ค้นพบข้อบกพร่องทันที - กำหนดแนวทางการเข้าแก้ไขพื้นที่ และวิธีการแก้ไข ภายใน 1 วัน - กำหนดแนวทางการป้องกันไม่เกิดซ้ำในอนาคต

หลังจากดำเนินการเสนอแนวทางการพัฒนากระบวนการตรวจสอบกายภาพอาคารประจำวันแล้ว ได้มีการตรวจสอบความพึงพอใจจากผู้เกี่ยวข้องในกระบวนการโดยใช้แบบสอบถามความพึงพอใจ โดยระดับความพึงพอใจมากที่สุดคือ 5 คะแนน และระดับความพึงพอใจน้อยที่สุดคือ 1 คะแนน (เรียงลำดับจากมากไปน้อย) โดยมีรายละเอียดแสดงดังภาพที่ 9



ภาพที่ 9: แสดงความพึงพอใจจากผู้เกี่ยวข้องในกระบวนการตรวจสอบกายภาพอาคารประจำวัน  
ที่มีต่อแนวทางการพัฒนากระบวนการ

จากภาพที่ 9 พบว่าผู้เกี่ยวข้องเกี่ยวกับกระบวนการตรวจสอบกายภาพอาคารประจำวันมีความพึงพอใจในการระบุพื้นที่ตรวจสอบได้อย่างชัดเจนจากการมีเอกสารรายการตรวจสอบ (Checklist) มากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.67 คะแนน รองลงมาคือ การประเมินข้อบกพร่องได้อย่างชัดเจนจากการมีเกณฑ์การประเมินที่เป็นลายลักษณ์อักษร โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.50 คะแนน การดำเนินการตรวจสอบข้อมูลย้อนหลังได้ 4.33 คะแนน และการลดระยะเวลาในการดำเนินการตรวจสอบ 3.83 คะแนน

### สรุป

การตรวจสอบกายภาพอาคารประจำวันเป็นส่วนหนึ่งของงานบริหารทรัพยากรกายภาพซึ่งอยู่ในขอบเขตบริหารจัดการของนิติบุคคลอาคารชุด โดยกระบวนการดังกล่าวถูกกำหนดให้มีขึ้นเพื่อให้โครงการทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และสามารถดำเนินการแก้ไขปัญหานั้นได้ก่อนที่จะส่งผลกระทบต่อการใช้งาน ความปลอดภัย และสุขอนามัยของผู้ใช้งานอาคาร จากการศึกษาสถานการณ์ปัจจุบันกระบวนการตรวจสอบกายภาพประจำวันของนิติบุคคลอาคารชุด ไอดีโอ มิกซ์ สุขุมวิท 103 ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 พบอุปสรรคคือ 1) ขาดเอกสารรายการตรวจสอบ 2) ไม่มีการบันทึกข้อมูลข้อบกพร่องที่ค้นพบและสถานะการแก้ไข และ 3) ไม่มีเกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงและความเร่งด่วนของกรณี โดยผู้เกี่ยวข้องเกี่ยวกับกระบวนการ ได้แก่ ผู้จัดการอาคาร ผู้ช่วยผู้จัดการอาคาร และหัวหน้าช่างเทคนิค ให้ความสำคัญกับการขาดเอกสารรายการตรวจสอบ (Checklist) และการขาดเกณฑ์การประเมินข้อบกพร่องที่เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งเป็นอุปสรรคที่ควรดำเนินการพัฒนา เพื่อให้กระบวนการตอบสนองต่อประสิทธิภาพของการบริหารจัดการทรัพยากรกายภาพ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความปลอดภัยของผู้ใช้งานอาคารได้ โดยประเด็นด้านความปลอดภัยเป็นสิ่งต้องให้ความสำคัญลำดับต้น ๆ ของการบริหารจัดการของนิติบุคคลอาคารชุดตามผลการศึกษาของ วิชชุตา ศรีบุตร และคณะ (2561) โดยคุณภาพของการดำเนินงานจัดการทรัพยากรกายภาพ มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Dilanthi Amaratunga et al., 2000) นอกจากนี้แล้วการมีกระบวนการตรวจสอบกายภาพอาคารรวมถึงกระบวนการเข้าดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่องที่มีมาตรฐาน ยังเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ใช้งานอาคารว่าอาคารจะมีความปลอดภัยสูงสุดในการใช้งาน ช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์ของอาคาร และสร้างความพึงพอใจให้แก่เจ้าของร่วมในโครงการ ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์หลักของการบริหารและจัดการทรัพยากรกายภาพส่วนกลางของอาคารพักอาศัยรวม (เสรีชัย โขติพานิช, 2549, หน้า 110) กระบวนการตรวจสอบกายภาพอาคารประจำวันที่มีประสิทธิภาพยังมีความสัมพันธ์อย่างชัดเจนกับการวัดผล



การปฏิบัติงานบริหารทรัพยากรกายภาพ 3 หัวข้อที่ถูกกล่าวถึงโดย เสริชย์ โชติพานิช (2550) ได้แก่ การประเมินสมรรถนะหรือความสามารถของอาคาร (Facility Performance) ผลของการบริการงานดูแลรักษาอาคาร (Service Performance) และ ผลสัมฤทธิ์ในด้านการบริหารจัดการ (Management Performance) ซึ่งจากการเสนอแนวทางในการพัฒนากระบวนการตรวจสอบกายภาพประจำวันของนิติบุคคลอาคารชุด ไอดี โอ มิกซ์ สุขุมวิท 103 ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 จะทำให้กระบวนการดังกล่าวของโครงการมีความชัดเจนในการตรวจสอบเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากมีความชัดเจนในด้านเอกสารประกอบการตรวจสอบ (Checklist) รวมถึงเกณฑ์การประเมินข้อบกพร่องและการเข้าแก้ไข โดยผลการประเมินหลังการเสนอแนะแนวทางการพัฒนาพบว่า ผู้เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบกายภาพอาคารประจำวันมีความพึงพอใจในการระบุพื้นที่ตรวจสอบได้อย่างชัดเจนจากการมีเอกสารรายการตรวจสอบ (Checklist) มากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.67 คะแนน รองลงมาคือ การประเมินข้อบกพร่องได้อย่างชัดเจนจากการมีเกณฑ์การประเมินที่เป็นลายลักษณ์อักษร โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.50 คะแนน

### เอกสารอ้างอิง

- ธนภุต ไทยมี. (2564). ปัญหากฎหมายการบริหารจัดการอาคารชุด. *วารสารกฎหมายนิติพัฒน์ นิด้า*, 10(1), 74-94.
- บัณฑิต จุลาสัย และ เสริชย์ โชติพานิช. (2547). *การบริหารทรัพยากรกายภาพ: หลักการและทฤษฎี*. โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พระราชบัญญัติอาคารชุด พ.ศ. 2522. (2522, 30 เมษายน). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 96 ตอนที่ 67. หน้า 1-31.
- พลัส พร็อพเพอร์ตี้. (2563, 1 เมษายน). *ทำความเข้าใจงานบริหารของนิติบุคคลคอนโด นิติบุคคลอาคารชุด*.  
<https://www.plus.co.th/articles/PLUS-2645>
- วิชชุดา ศรีบุตร, ชัยวุฒิ จันมา และ เกียรติชัย วีระณานนท์. (2561). การบริหารจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกของนิติบุคคลอาคารชุดในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. *วารสารวิชาการสถาบันวิทยาการจัดการแห่งแปซิฟิก*, 4(2), 233-246.
- เสริชย์ โชติพานิช. (2549). แนวคิดการบริหารทรัพยากรกายภาพสำหรับโครงการอยู่อาศัยแบบรวม. *วารสารวิชาสถาปัตยกรรม*, 2(2), 103-108, 110.
- เสริชย์ โชติพานิช. (2550). *เอกสารประกอบการสอนวิชา Facility Management*. คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสริชย์ โชติพานิช. (2553). *การบริหารทรัพยากรกายภาพ: หลักการและทฤษฎี*. โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Dilanthi, A., David, B., & Marjan, S. (2000). Assessment of facilities management performance—what next? *Facilities*, 18(1), 66-75
- Hashim, H., Saleh, A. A., Kamarulzaman, N., & Hashim S. Z. (2011). Assessment of Facilities Management (FM) Performance in International Islamic University Malaysia (IIUM). *Procedia Engineering*, 20, 284-290.
- Horgen, T., & Sheridan, S. (1996). Post-occupancy evaluation of facilities: A participatory approach to programming and design. *Facilities*, 14, 16-25.



- Kerzner, H. (2009). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (10th ed.). John Wiley & Sons, Inc.
- Musgrave, J., & Koukiasa, M. (2011). Sustainable facilities management within event venues. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 3(3), 217-228.
- Seshahri, G., & Paul, V. (2018). Measure Satisfaction with User Requirement Related Building Performance Attributes: A questionnaire. *Building Performance*, 9(1), 122-146.

## การพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงวิฤตพุทธของวัดพระเชตุพนวิมลมังคลาราม ราชวรมหาวิหาร GUIDELINES FOR DEVELOPMENT OF BUDDHIST TOURISM IN TEMPLE OF RECLINING BUDDHA

อภิไทย แก้วจรัส<sup>1\*</sup>, สรรเพชญ์ มิกุล<sup>2</sup>, ทิพย์วดี โพธิ์สิทธิพรธ<sup>3</sup>, ตนุยา เพชรสง<sup>4</sup>  
Apithai Kaewjarus<sup>1\*</sup>, Sanpet Mikusol<sup>2</sup>, Tipwadee Phosittiphan<sup>3</sup>, Tanuya Petsong<sup>4</sup>

<sup>1,2</sup>คณะวิทยาการจัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

<sup>1,2</sup>Faculty of Management Science, Panyapiwat Institute of Management

<sup>3</sup>คณะพัฒนาการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยแม่โจ้

<sup>3</sup>School of Tourism Development, Maejo University

<sup>4</sup>คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ

<sup>4</sup>Faculty of Liberal Arts, North Bangkok University

\*Corresponding author, E-mail: apithaikaew@pim.ac.th

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาถึงพฤติกรรมการท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวชาวไทยที่มาเข้าชมวัดพระเชตุพนวิมลมังคลาราม ราชวรมหาวิหาร 2) เพื่อศึกษาถึงระดับความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวชาวไทยที่เข้าชมวัดพระเชตุพนวิมลมังคลาราม ราชวรมหาวิหาร 3) เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงวิฤตพุทธของวัดพระเชตุพนวิมลมังคลาราม ราชวรมหาวิหาร ใช้วิธีสุ่มกลุ่มตัวอย่างง่าย เฉพาะนักท่องเที่ยวชาวไทยที่เข้าชมวัดพระเชตุพนวิมลมังคลาราม ราชวรมหาวิหาร กำหนดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน มีค่าความเชื่อมั่น 0.86

ผลการศึกษาพฤติกรรมการท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวชาวไทยที่เข้าชมวัดพระเชตุพนวิมลมังคลาราม ราชวรมหาวิหาร พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีวัตถุประสงค์หลักของการเดินทางคือเพื่อทำบุญ ส่วนใหญ่นักท่องเที่ยวมีความตั้งใจเดินทางมายังที่วัดพระเชตุพนฯ นักท่องเที่ยวส่วนใหญ่รู้จักวัดพระเชตุพนฯ ผ่านช่องทางทางอินเทอร์เน็ต และเดินทางกับเพื่อน โดยส่วนใหญ่เดินทางกับรถโดยสารประจำทาง ส่วนใหญ่ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในวัดพระเชตุพนฯ อยู่ระหว่าง 200-500 บาท ซึ่งความถี่ในการมายังวัดพระเชตุพนฯ 2-3 ครั้ง/ปี ส่วนใหญ่เดินทางในช่วงเวลา เสาร์-อาทิตย์ และนักท่องเที่ยวส่วนใหญ่มีความประทับใจในการเดินทางมายังวัด และส่วนใหญ่จะกลับมายังวัดพระเชตุพนฯ นักท่องเที่ยวส่วนใหญ่หากกลับมายังวัดพระเชตุพนฯ จะกลับมาอีก และส่วนใหญ่จะกลับมาด้วยเหตุผลเพราะทำบุญ

ผลของการศึกษาระดับความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวชาวไทยที่มีต่อวัดพระเชตุพนวิมลมังคลาราม ราชวรมหาวิหาร ที่นักท่องเที่ยวให้ความพึงพอใจมากที่สุด คือ ด้านความดึงดูดใจของแหล่งท่องเที่ยว รองลงมา คือ ด้านการเข้าถึงแหล่งท่องเที่ยว ด้านสิ่งอำนวยความสะดวกในการท่องเที่ยว ด้านการบริการเบ็ดเตล็ดและสุดท้าย คือ ด้านที่พักตามลำดับ

แนวทางการพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงวิฤตพุทธว่าด้านความดึงดูดใจของแหล่งท่องเที่ยวของวัดพระเชตุพนฯ ทางวัดควรจะมีนโยบายในการบริหารจัดการเกี่ยวกับมาตรการความปลอดภัย การปฏิบัติตนเข้าชมสถานที่ท่องเที่ยวที่สำคัญภายในวัดพระเชตุพนวิมลมังคลาราม ราชวรมหาวิหาร ด้านการเข้าถึงแหล่ง

ท่องเที่ยว อาจจะเพิ่มเติมป้ายบอกทางในแต่ละของวัดพระเชตุพนวิมลมังคลาราม ราชวรมหาวิหารเพื่อให้  
นักท่องเที่ยวเดินชมได้ด้วยตนเองในแต่ละจุดไปยังแต่ละจุดโดยไม่สับสน ด้านสิ่งอำนวยความสะดวกในการ  
ท่องเที่ยว ทางวัดควรเพิ่มศักยภาพในการอำนวยความสะดวกให้แก่นักท่องเที่ยวชาวไทย การดูแลรักษาความ  
สะอาดในช่วงการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรน่า (โควิด 19) ด้านจุดบริการที่นั่งพัก ทางวัดพระเชตุพนฯ  
ควรเพิ่มเติมจุดบริการที่นั่งพักภายในวัดให้กับนักท่องเที่ยว ด้านการบริการเบ็ดเตล็ด ทางวัดพระเชตุพนวิมล  
มังคลาราม ราชวรมหาวิหาร พัฒนาบุคลากรเจ้าหน้าที่ของวัด มีประสิทธิภาพในการให้บริการนักท่องเที่ยว  
สามารถสื่อสารทั้งภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ ได้เป็นอย่างดี

**คำสำคัญ:** พฤติกรรม, ความพึงพอใจ, การท่องเที่ยวเชิงวิถีพุทธ

## ABSTRACT

The objectives of this study were to 1. Study behavior of Thai tourists influencing temple of Reclining Buddha, Bangkok 2. study the satisfaction level of Thai tourists influencing temple of Reclining Buddha and propose the guideline for the development of Buddhist tourism of temple of reclining Buddha. In order to investigate tourist's demands, the random sampling was used. The samples consisted of 400 tourists who traveled to The Temple of Reclining Buddha with a confidence value of 0.86. The study found that most sample tourists were female, aged 21 to 30 years old and they were single. Their Education Level were Bachelor Degree. They were in private employee with average income 15,001 – 20,000 baht per month.

The results of the study of behavior of tourists in the temple of Reclining Buddha shown that the main purpose of the travel was to make merit and the majority had an intention of visiting the temple of Reclining Buddha. Most of them known the temple of Reclining Buddha before and found the travel information on the internet. Most tourists travelled with friends and travelled by public transportation. There were travel expenses were 200 to 500 baht per visit they travelled to The temple of Reclining Buddha more than twice to third per year. The majority travelled to the temple of Reclining Buddha on Saturday and Sunday. Most tourists fell impressed of the temple of Reclining Buddha, and would come back again.

The results of the satisfaction study shown that attractions were the most important factor that influenced on their decisions. The following factors were, service and facilities, transportation, souvenir shop and restaurants, respectively,

The Buddhist tourism development guideline found that the attraction aspect of temple of Reclining Buddha. The temple should have a policy to manage the safety measures. The practice of visiting important attractions within the temple. The Accessibility aspect may be additional signs in each of the temple of Reclining Buddha for tourists to walk on their own, each point to each point without confusion. In terms of tourism facilities (Amenity), the

temple should increase the potential to facilitate Thai tourists. Cleaning maintenance during the corona virus (Covid 19). The accommodation aspect of the temple should add more sitting points within the temple for tourists. In terms of Ancillary Service develop the personnel of the temple staff Efficient in serving tourists able to communicate in both Thai and foreign languages very well.

**Keywords:** Behavior, Satisfaction, Buddhist tourism.

## บทนำ

พื้นที่เกาะรัตนโกสินทร์ในกรุงเทพมหานครเป็นเขตพื้นที่ประกอบด้วยแหล่งท่องเที่ยวทางวัฒนธรรม ประเภทวัดวาอาราม โบราณสถาน ชุมชนเก่า ฯลฯ ซึ่งเหมาะสมกับการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม การท่องเที่ยวในศาสนาตามรอยประวัติศาสตร์ นอกเหนือจากพระบรมมหาราชวังและวัดพระศรีรัตนศาสดาราม เกาะรัตนโกสินทร์ยังมีวัดวาอาราม ซึ่งเป็นที่สักการะของชาวไทยในทุกภาคที่เดินทางมาสักการะตามคติความเชื่อการท่องเที่ยวเชิงวิถีพุทธ

วัดโพธิ์ หรือชื่อทางการว่า พระเชตุพนวิมลมังคลาราม ราชวรมหาวิหาร เป็นพระอารามหลวงชั้นเอก ตั้งอยู่ทางด้านทิศใต้ของพระบรมมหาราชวัง ไม่ปรากฏหลักฐานผู้สร้างเดิม เดิมชื่อวัดโพธาราม ในสมัยรัชกาลที่ 1 พระบาทสมเด็จพระพุทธยอดฟ้าจุฬาโลกมหาราช โปรดเกล้าให้มีการบูรณะปฏิสังขรณ์ทั้งในส่วนของเขตพุทธาวาส และเขตสังฆาวาส ถือได้ว่าเป็นวัดที่มีจำนวนนักท่องเที่ยวชาวไทยและชาวต่างชาติเพิ่มขึ้นทุกปี พระประธานในพระอุโบสถใต้ฐานพระพุทธรูปปฏิมากรได้ประดิษฐานพระบรมราชสรีรังคารของพระบาทสมเด็จพระพุทธยอดฟ้าจุฬาโลกมหาราช จึงถือว่าเป็นวัดประจำรัชกาลที่ 1 ปัจจุบันนี้วัดโพธิ์ถือว่าเป็นสถานที่ที่มีความสำคัญทางประวัติศาสตร์และวัฒนธรรมและเป็นแหล่งรวมสรรพวิชา ความรู้ด้านต่าง ๆ อาทิ ด้านศิลปะวัฒนธรรม ศาสนา การแพทย์แผนไทย วรรณคดี ประวัติศาสตร์ ให้อนุชนรุ่นหลังได้ศึกษา และเป็นสถานที่รวมจิตใจของบุคคลทุกเชื้อชาติ ทุกศาสนา (คู่มือนำเที่ยววัดโพธิ์, 2560)

สถิตินักท่องเที่ยวชาวไทยที่เข้าเยี่ยมเยือนกรุงเทพมหานครในช่วงสถานการณ์โควิด ตั้งแต่เดือนมกราคม จนถึงเดือนธันวาคม ปี 2563 พบว่า มีนักท่องเที่ยวชาวไทยเดินทางเข้ามาเยี่ยมเยือนกรุงเทพมหานคร จำนวน 18,795,401 คน โดยลดลงจากปี 2562 จำนวน 23,278,446 คน คิดเป็นร้อยละ 55.33 (กรมการท่องเที่ยว, 2564, ออนไลน์) ดังนั้นภาพรวมรายได้จากผู้เยี่ยมเยือน (ทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ) ในกรุงเทพมหานคร ปี 2563 ตั้งแต่เดือนมกราคม จนถึงเดือนธันวาคมปี 2563 รายได้จากผู้เยี่ยมเยือน มีอัตราลดลงร้อยละ 76.14

ดังนั้น คณะผู้วิจัยจึงเล็งเห็นความสำคัญของการศึกษา การพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงวิถีพุทธของวัดพระเชตุพนวิมลมังคลาราม ราชวรมหาวิหาร เพื่อนำผลการศึกษาไปพัฒนาเส้นทางการท่องเที่ยวเชิงวิถีพุทธในช่วงสถานการณ์โควิดที่นักท่องเที่ยวไทยนิยมเดินทางไปขอพรสิ่งศักดิ์สิทธิ์และเป็นประโยชน์สำหรับผู้ประกอบการธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับด้านการท่องเที่ยว หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง นักวิชาการและผู้สนใจเกี่ยวกับการศึกษาการพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงวิถีพุทธของวัดพระเชตุพนวิมลมังคลาราม ราชวรมหาวิหาร ที่สามารถนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาธุรกิจ การส่งเสริมธุรกิจด้านการท่องเที่ยว รวมทั้งในงานวิจัยขั้นต่อไป หลังจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา

## ทบทวนวรรณกรรม

ผู้วิจัยขอเสนอแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยหลักดังนี้

### 1. แนวความคิดเกี่ยวกับการท่องเที่ยว

สมบัติ กาญจนกิจ (2557) ได้กล่าวถึงความหมายของการท่องเที่ยวไว้ว่า การท่องเที่ยวไม่ได้หมายถึงเพียงแค่การเดินทางเพื่อพักผ่อนหย่อนใจ หรือสนุกสนานบันเทิงเท่านั้น แต่ยังหมายรวมถึงการเดินทางเพื่อประชุมสัมมนา ศึกษาหาความรู้ เพื่อการศึกษา ติดต่อธุรกิจ ตลอดจนการเยี่ยมญาติพี่น้องด้วย โดยการเดินทางเหล่านี้จะต้องมีเงื่อนไขหลัก 3 ประการ ได้แก่

1. เป็นการเดินทางจากที่อยู่อาศัยปกติไปยังสถานที่อื่นเป็นการชั่วคราว
2. เป็นการเดินทางด้วยความสมัครใจ
3. เป็นการเดินทางด้วยวัตถุประสงค์ใด ๆ ที่ไม่ใช่เพื่อการประกอบอาชีพ หรือหารายได้จากการเดินทางนั้น

### 2. ทฤษฎีพฤติกรรมของนักท่องเที่ยว

วชิราภรณ์ โลหะชาละ (2558) ได้กล่าวไว้ว่า พฤติกรรมนักท่องเที่ยวคือการกระทำทุกอย่างของนักท่องเที่ยว ทั้งที่รู้ตัวและไม่รู้ตัวที่ตอบสนองสิ่งใดสิ่งหนึ่งในสภาพการณ์ใดสภาพการณ์หนึ่ง หรือพฤติกรรมภายนอกของนักท่องเที่ยว (Tourist's Overt Behavior) เป็นพฤติกรรมที่ผู้อื่นสังเกตได้ ส่วนพฤติกรรมภายในของนักท่องเที่ยว (Tourist's Covert Behavior) ได้แก่ ความรู้สึกนึกคิด อารมณ์ ทัศนคติ ค่านิยม ซึ่งเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมภายนอก ส่งผลต่อพฤติกรรมต่าง ๆ ทำให้เกิดการตัดสินใจซื้อ บริโภคสินค้า และบริการทางการท่องเที่ยว

#### องค์ประกอบของพฤติกรรมนักท่องเที่ยว

วชิราภรณ์ โลหะชาละ (2558) ได้กล่าวไว้ว่า ปัจจัยที่ส่งเสริมให้บุคคลเกิดจากการตัดสินใจในการเดินทางท่องเที่ยวเพื่อตอบสนองความต้องการซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้ สามารถนำมาพิจารณาปัจจัยถึงพฤติกรรมนักท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวในแต่ละกลุ่มแต่ละประเภทได้ องค์ประกอบของพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวนั้นมี 10 ประการ ได้แก่

1. ความรู้ หมายถึง สิ่งที่ได้จากการเรียน การค้นคว้า การได้รับการบอกกล่าวอบรมสั่งสอน และความสามารถในการปฏิบัติ การกระทำกิจกรรมต่าง ๆ
2. ความต้องการหรือเป้าหมาย หมายถึง พฤติกรรมนักท่องเที่ยวทุก ๆ กิจกรรมจะต้องมีเป้าหมายในการกระทำ
3. ความพร้อม หมายถึง ความมีวุฒิภาวะและความสามารถในการทำกิจกรรมเพื่อตอบสนองต่อความต้องการ
4. สถานการณ์ หมายถึง เหตุการณ์มีโอกาสที่อำนวยความสะดวกให้เลือกกระทำกิจกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการ
5. การแปลความหมาย หมายถึง วิธีการพิจารณาและวินิจฉัยเรื่องราวหรือเหตุการณ์ในรูปแบบวิธีการต่าง ๆ การตอบสนองความต้องการที่พอใจมากที่สุด
6. การตอบสนอง หมายถึง การตัดสินใจกระทำกิจกรรมที่ตนเองตัดสินใจเลือกแล้ว เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตนเองต้องการ
7. ผลลัพธ์ที่ตามมา หมายถึง ผลการกระทำหนึ่ง ๆ ได้ผลตามที่คาดหวังไว้ หรือตรงข้ามกับความคาดหวังที่ตั้งไว้



8. ปฏิกริยาต่อความผิดหวัง หมายถึง ความรู้สึกที่เกิดขึ้นเมื่อสิ่งที่กระทำลงไปไม่เป็นไปตามเป้าหมายตามที่ต้องการ จึงต้องกลับมาแปลความหมายใหม่ ไตร่ตรองใหม่เลือกวิธีการใหม่ ๆ มาตอบสนองความต้องการหรืออาจเลิกความต้องการเพราะเห็นแล้วว่าเป็นสิ่งที่เกินความสามารถ และการปรับเปลี่ยนความต้องการใหม่

9. ประสบการณ์ หมายถึง ความรู้ที่เกิดจากการกระทำหรือจากสิ่งที่ได้พบมาในอดีตที่เก็บไว้ในทรงจำเพื่อนำมาใช้ในการดำเนินชีวิตปัจจุบันและการตัดสินใจในอนาคต

10. ทักษะและค่านิยม หมายถึง ความรู้ ความรู้สึก และพฤติกรรมของมนุษย์ที่มีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดเพื่อเป็นการแสดงออกของตนว่ารู้สึกต่อสิ่งเหล่านั้นอย่างไร เป็นได้ทั้งความรู้สึกด้านบวกและความรู้สึกด้านลบ ส่วนค่านิยมเป็นข้อกำหนดที่สมาชิกของสังคมส่วนใหญ่ยอมรับและยึดถือเป็นเรื่องสำคัญไม่ให้เกิดความต่างกับคนอื่น ๆ ในสังคม

### 3. แนวความคิดกับทฤษฎีความพึงพอใจของนักทอ่งเที่ยว

Kotler (1994) กล่าวว่า ความพึงพอใจเป็นความรู้สึกระดับบุคคล ซึ่งเป็นผลมาจากการเปรียบเทียบระหว่างการรับรู้ผลจากการทำงาน หรือประสิทธิภาพของสินค้าและบริการ กับความคาดหวังของลูกค้าที่มีต่อสินค้าและบริการ กล่าวคือ ถ้าผลที่ได้รับจากสินค้าและบริการนั้นต่ำกว่าความคาดหวังจะทำให้เกิดความพึงพอใจ และถ้าผลที่ได้รับจากสินค้าและบริการนั้นสูงกว่าความคาดหวัง จะทำให้เกิดความประทับใจ นอกจากนี้แล้ว คอตเลอร์(Kotler) ยังได้กล่าวถึงกระบวนการของการสร้างความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานว่า ถ้าผู้ปฏิบัติงานมีแรงจูงใจมากจะมีความพยายาม และถ้ามีความพยายามมากจะปฏิบัติงานได้มากทำให้ได้รางวัลมากขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น

ราชบัณฑิตยสถาน (2549) กล่าวว่า ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกที่มีความสุขหรือความพอใจเมื่อได้รับความสำเร็จหรือได้รับสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นเป็นความรู้สึกที่พอใจ

Maslow (1970) ความพึงพอใจเป็นความรู้สึกที่ดี ที่ชอบ ที่พอใจหรือที่ประทับใจของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ได้รับโดยสิ่งนั้นสามารถตอบสนองความต้องการทั้งด้านร่างกายและจิตใจบุคคลทุกคนมีความต้องการหลายสิ่งหลายอย่าง และมีความต้องการหลายระดับ ซึ่งหากได้รับการตอบสนองก็จะก่อให้เกิดความพึงพอใจ การจัดการเรียนรู้ใดๆ ที่จะทำให้ผู้เรียนเกิดความพึงพอใจการเรียนรู้จะต้องสนองก็จะให้เกิดความพึงพอใจ การจัดการเรียนรู้ใดๆ ที่จะทำให้ผู้เรียนเกิดความพึงพอใจการเรียนรู้จะต้องสนองความต้องการของผู้เรียน ทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ ที่สำคัญสรุปได้ดังนี้ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ Maslow (Needs – Hierarchy Theory) เป็นทฤษฎีหนึ่งที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางโดยตั้งอยู่บนสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์

### 4. แนวความคิดกับองค์ประกอบการท่องเที่ยว

พยอม ธรรมบุตร (2560) อธิบายไว้ว่า องค์ประกอบของการท่องเที่ยวแบ่งได้เป็น 5 ประเภท ดังนี้

1. การเข้าถึงแหล่งท่องเที่ยว (Accessibility) ได้แก่ การมีระบบโครงสร้างพื้นฐานที่เหมาะสม เช่น ระบบคมนาคม สนามบิน ตลอดจนบริการด้านอุตสาหกรรมขนส่ง เช่น การขนส่งทางอากาศ ทางบก และทางน้ำ ซึ่งจะเอื้ออำนวยให้นักท่องเที่ยวสามารถเดินทางไปถึงจุดหมายปลายทางหรือแหล่งท่องเที่ยว

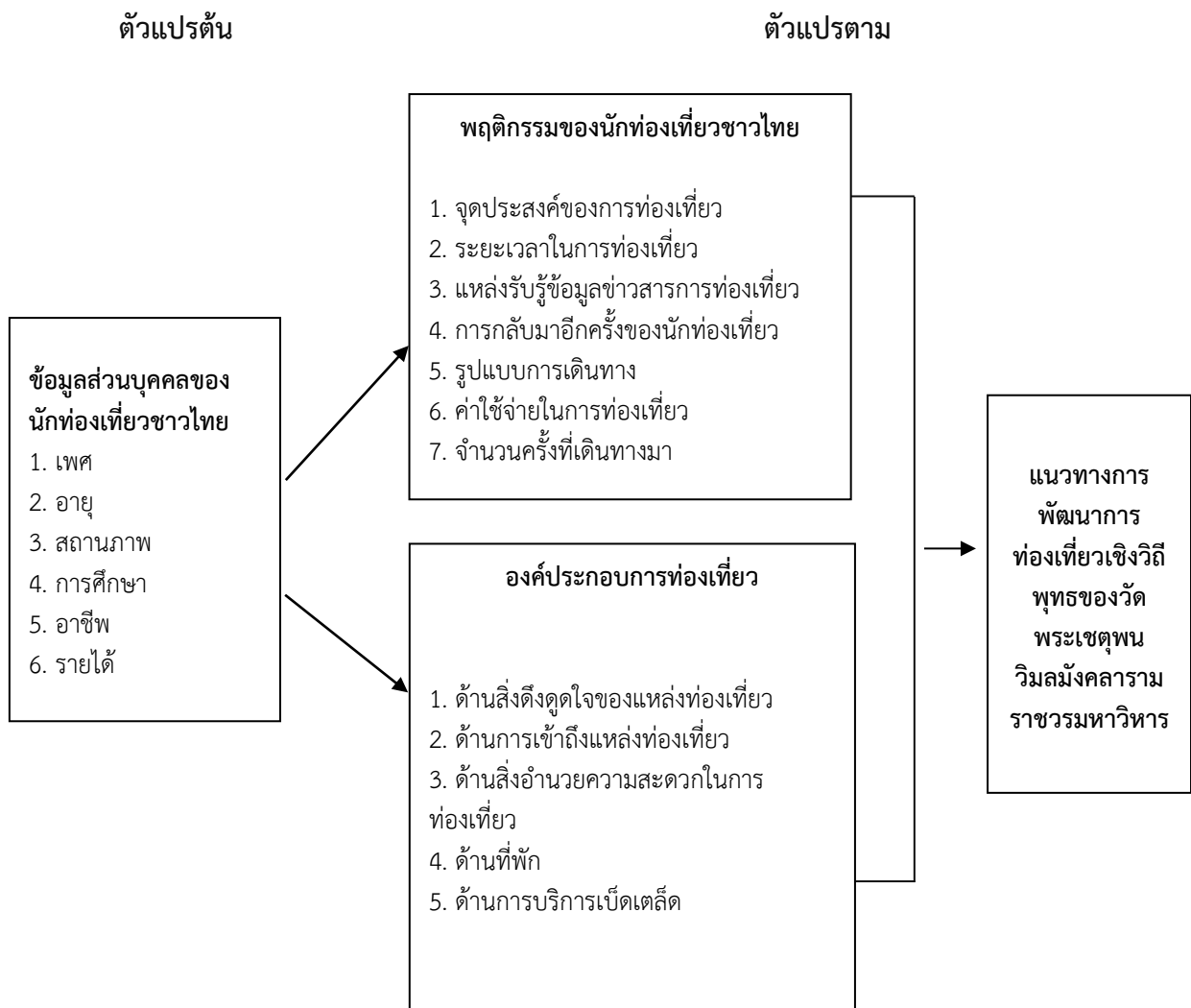
2. การมีที่พักแรมเพื่อรองรับนักท่องเที่ยว (Accommodation) ที่ต้องการค้างคืน ได้แก่ ที่พักประเภทต่างๆ เช่น โรงแรม รีสอร์ท เกสต์เฮาส์ โฮมสเตย์ที่พักแรมประเภทต่างๆ จะมี สิ่งอำนวยความสะดวกในระดับต่างกัน ซึ่งทำให้มีราคา และบริการในระดับต่างกัน ได้แก่ ภัตตาคาร สระว่ายน้ำ พิตเนสเซ็นเตอร์ และ สิ่งอำนวยความสะดวก

3. แหล่งท่องเที่ยว (Attraction) นับเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญสูงสุดของการเดินทาง เป็นจุดดึงดูดให้นักท่องเที่ยวเดินทางมาท่องเที่ยว แหล่งท่องเที่ยวอาจเป็นแหล่งธรรมชาติที่มีความโดดเด่น เช่น แหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม ประวัติศาสตร์ การท่องเที่ยวชนบทเพื่อสัมผัสวิถีชีวิตชาวบ้านเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่น ตลอดจนโบราณสถานยุคเก่าแก่ก่อนประวัติศาสตร์ เป็นต้น

4. กิจกรรมการท่องเที่ยว (Activities) และกิจกรรมนันทนาการ (Tourist Activities and Recreational Activities) นับเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในยุคปัจจุบันเพราะการท่องเที่ยวไม่ได้ หมายถึง แค่การเดินทางไปชมโบราณสถาน อนุสาวรีย์ ความงดงามของธรรมชาติ แต่เป็นการที่นักท่องเที่ยวได้มีโอกาสทำกิจกรรมต่างๆ ได้แก่ การเดินป่า การล่องแก่งในแม่น้ำ การปั่นจักรยาน การดำน้ำ ตลอดจนการร่วมกิจกรรมกับชุมชนเจ้าบ้าน เช่น การดำนา การเกี่ยวข้าว การร่วมพิธีบายศรีสู่ขวัญ เป็นต้น กิจกรรมทั้งหมดจะเป็นประสบการณ์ที่อยู่ใต้วางใจของนักท่องเที่ยว และกิจกรรมดังกล่าวยังก่อให้เกิดการกระจายรายได้ให้กับชุมชน

5. บริการเบ็ดเตล็ดทั้งหมดที่มีให้นักท่องเที่ยว (Ancillary) เช่น บริการด้านร้านอาหาร โรงพยาบาล ไปรษณีย์ ปั้มน้ำมัน ร้านขายของที่ระลึก ห้องสุขา เป็นต้น

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวความคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถกำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยได้ดังนี้



## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาถึงพฤติกรรมการท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวชาวไทยที่เข้ามาเข้าวัดพระเชตุพนวิมลมังคลาราม ราชวรมหาวิหาร
2. เพื่อศึกษาถึงระดับความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวชาวไทยที่เข้าชมวัดพระเชตุพนวิมลมังคลาราม ราชวรมหาวิหาร
3. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงวิถีพุทธของวัดพระเชตุพนวิมลมังคลาราม ราชวรมหาวิหาร

## วิธีดำเนินการวิจัย

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ นักท่องเที่ยวชาวไทยที่เดินทางเข้ามาท่องเที่ยวยังวัดพระเชตุพนวิมลมังคลาราม ราชวรมหาวิหาร กรุงเทพมหานคร และมีวิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างจากสูตรคำนวณไม่ทราบขนาดตัวอย่างของ Cochran (1977) ได้ขนาดตัวอย่าง 384 คน เพื่อป้องกันความผิดพลาด และให้ได้ระดับความเชื่อมั่น ผู้วิจัยจึงได้เก็บกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 ชุด และใช้วิธีเก็บตัวอย่างแบบสุ่มอย่างง่าย

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นจริงครอบคลุมเนื้อหาอย่างสมบูรณ์ นำมาใช้เป็นขั้นต้นเพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงวิถีพุทธของวัดพระเชตุพนวิมลมังคลาราม ราชวรมหาวิหาร และวัตถุประสงค์ที่ได้กล่าวไว้ในแบบสอบถามมีทั้งหมด 4 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้กรอกแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 พฤติกรรมของนักท่องเที่ยวชาวไทยที่เดินทางมาท่องเที่ยวยังวัดพระเชตุพนวิมลมังคลาราม ราชวรมหาวิหาร

ตอนที่ 3 ระดับความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวชาวไทยที่เดินทางมาท่องเที่ยวยังวัดพระเชตุพนวิมลมังคลาราม ราชวรมหาวิหาร

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะ

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากการตอบแบบสอบถาม จำนวน 400 ชุด และการสังเกตพฤติกรรมและความพึงพอใจของนักท่องเที่ยว

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้วิธีการทางสถิติที่ใช้ข้อมูลเชิงปริมาณทางด้านประชากรศาสตร์ พฤติกรรมและความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวชาวไทย ด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้วยโปรแกรมสถิติสำเร็จรูปคอมพิวเตอร์

## ผลการวิจัยและอภิปรายผล

### ข้อมูลทั่วไปของผู้กรอกแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของนักท่องเที่ยวชาวไทยที่เดินทางเข้าชมวัดพระเชตุพนวิมลมังคลาราม ราชวรมหาวิหาร พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 248 คน คิดเป็นร้อยละ

62.0 อายุ 21 - 30 ปี จำนวน 172 คน คิดเป็นร้อยละ 43.0 มีสถานภาพโสด จำนวน 301 คน คิดเป็นร้อยละ 75.3 มีระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 274 คน คิดเป็นร้อยละ 68.5 มีอาชีพเป็นพนักงานเอกชน จำนวน 129 คน คิดเป็นร้อยละ 32.3 มีรายได้ต่อเดือนอยู่ที่ระหว่าง 15,001 – 20,000 บาท บาท จำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 26.5

**ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1** เพื่อศึกษาพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวชาวไทยที่เข้าชมยังวัดพระเชตุพนวิมลมังคลาราม ราชวรมหาวิหาร พบว่า

นักท่องเที่ยวชาวไทยส่วนใหญ่มีวัตถุประสงค์ของการเดินทางมายัง วัดพระเชตุพนวิมลมังคลาราม ราชวรมหาวิหารเพื่อทำบุญ คิดเป็นร้อยละ 37.00 ส่วนใหญ่นักท่องเที่ยวมีความตั้งใจการเดินทางมายังที่วัดพระเชตุพนวิมลมังคลาราม ราชวรมหาวิหาร คิดเป็นร้อยละ 83.00 นักท่องเที่ยวส่วนใหญ่รู้จักวัดพระเชตุพนวิมลมังคลาราม ราชวรมหาวิหาร ผ่านช่องทางทางอินเทอร์เน็ต คิดเป็นร้อยละ 72.30 และเดินทางกับเพื่อน คิดเป็นร้อยละ 46.00 โดยส่วนใหญ่เดินทางกับรถโดยสารประจำทาง คิดเป็นร้อยละ 47.00 ส่วนใหญ่ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในวัดพระเชตุพนวิมลมังคลาราม ราชวรมหาวิหาร 200 - 500 บาท คิดเป็นร้อยละ 47.50 ซึ่งความถี่ในการมายังวัดพระเชตุพนวิมลมังคลาราม ราชวรมหาวิหาร 2 - 3 ครั้ง/ปี คิดเป็นร้อยละ 75.00 ส่วนใหญ่เดินทางไปยังวัดพระเชตุพนวิมลมังคลาราม ราชวรมหาวิหารในช่วงเวลา เสาร์ – อาทิตย์ คิดเป็นร้อยละ 58.00 และนักท่องเที่ยวส่วนใหญ่มีความประทับใจในการเดินทางมายังวัดพระเชตุพนวิมลมังคลาราม ราชวรมหาวิหาร คิดเป็นร้อยละ 57.00 และส่วนใหญ่จะกลับมายังวัดพระเชตุพนวิมลมังคลาราม ราชวรมหาวิหาร คิดเป็นร้อยละ 96.00 นักท่องเที่ยวส่วนใหญ่หากกลับมายังวัดพระเชตุพนวิมลมังคลาราม ราชวรมหาวิหารจะกลับมาอีก คิดเป็นร้อยละ 96.00 และส่วนใหญ่จะกลับมาด้วยเหตุผลเพราะทำบุญ คิดเป็นร้อยละ 40.50 ดังตารางที่ 1

**ตารางที่ 1:** พฤติกรรมของนักท่องเที่ยวชาวไทยต่อวัดพระเชตุพนวิมลมังคลาราม ราชวรมหาวิหาร

พฤติกรรมของการท่องเที่ยว	จำนวน (คน)	ร้อยละ
วัตถุประสงค์ของการเดินทาง	400	100.00
ทำบุญ	148	37.00
พักผ่อน	41	10.30
ไหว้พระ	122	30.50
เรียนรู้ประวัติศาสตร์และสถาปัตยกรรม	72	18.00
อื่นๆ	17	4.30
ความตั้งใจการเดินทาง	400	100.00
ตั้งใจจะมา	332	83.00
ไม่ได้ตั้งใจจะมา	68	17.00
แต่เป็นทางผ่านเพื่อไปเที่ยวสถานที่อื่นๆ		
ทำนรู้จักผ่านช่องทางใด	400	100.00
วารสารการท่องเที่ยว	55	13.80
อินเทอร์เน็ต	289	72.30
โทรทัศน์	40	10.00
อื่นๆ	16	4.00

ตารางที่ 1: พฤติกรรมของนักท่องเที่ยวชาวไทยต่อวัดพระเชตุพนวิมลมังคลาราม ราชวรมหาวิหาร (ต่อ)

พฤติกรรมของการท่องเที่ยว	จำนวน (คน)	ร้อยละ
รูปแบบการเดินทางมายังวัดพระเชตุพนฯ	400	100.00
คนเดียว	40	10.00
เพื่อน	184	46.00
ครอบครัว	148	37.00
บริษัททัวร์ / หมู่คณะ	24	6.00
อื่นๆ	4	1.00
ท่านเดินทางมาท่องเที่ยววัดเชตุพนฯ ครั้งนี้ อย่างไร	400	100.00
รถส่วนตัว	156	39.00
รถโดยสารประจำทาง	188	47.00
รถรับจ้าง	20	5.00
กรุ๊ปทัวร์	36	9.00
ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยในการมายังที่วัดพระเชตุพนฯ	400	100.00
ไม่เกิน 200 บาท	164	41.00
200 – 500 บาท	188	47.50
มากกว่า 500 บาท	48	12.00
ความถี่ในการมายังวัดพระเชตุพนฯ	400	100.00
ไม่เกิน 1 ครั้ง/ปี	92	23.00
2 -3 ครั้ง/ปี	300	75.00
มากกว่า 3 ครั้ง/ปี	8	2.00
ช่วงเวลาใดที่ท่านมักเดินทางไปยังวัดพระเชตุพนฯ	400	100.00
จันทร์ – ศุกร์	60	15.00
เสาร์ – อาทิตย์	232	58.00
วันหยุดนักขัตฤกษ์	108	27.00
ท่านรู้สึกอย่างไรต่อการเดินทางไปยังวัดพระเชตุพนฯ	400	100.00
ประทับใจมาก	152	38.00
ประทับใจ	228	57.00
เฉยๆ	20	5.00

**ตารางที่ 1:** พฤติกรรมของนักท่องเที่ยวชาวไทยต่อวัดพระเชตุพนวิมลมังคลาราม ราชวรมหาวิหาร (ต่อ)

พฤติกรรมการท่องเที่ยว	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ท่านจะกลับมาวัดพระเชตุพนฯ	400	100.00
กลับมาอีก	384	96.00
ไม่กลับมาอีก	16	4.0
ท่านจะกลับมาด้วยวัตถุประสงค์ใด	400	100.00
ทำบุญ	162	40.50
ไหว้พระ	22	5.50
เรียนรู้ประวัติศาสตร์และสถาปัตยกรรม	136	34.00
วัดมีความศักดิ์สิทธิ์ทางประวัติศาสตร์ฯ	48	12.00
ท่องเที่ยววิถีพุทธ	32	8.00
อื่นๆ		

ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาถึงระดับความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวชาวไทยที่เข้าชมวัดพระเชตุพนวิมลมังคลาราม ราชวรมหาวิหาร พบว่า

นักท่องเที่ยวมีความพึงพอใจที่มีต่อวัดพระเชตุพนวิมลมังคลาราม ราชวรมหาวิหารโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.64 และเมื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในทุกด้าน พบว่า ความดึงดูดใจของแหล่งท่องเที่ยวโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.06 รองลงมาความพึงพอใจในด้านการเข้าถึงแหล่งท่องเที่ยวโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.61 รองลงมาด้านสิ่งอำนวยความสะดวกในการท่องเที่ยวโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.59 รองลงมาด้านการบริการเบ็ดเตล็ดโดยรวมอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ย 3.53 และด้านที่พักโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.49 ตามลำดับ ดังตารางที่ 2

**ตารางที่ 2:** สรุปผลการวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวชาวไทยที่มีต่อวัดพระเชตุพนวิมลมังคลาราม ราชวรมหาวิหาร

ความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวชาวไทย	ระดับความคิดเห็น			
	N	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ด้านความดึงดูดใจของแหล่งท่องเที่ยว	400	4.06	0.825	มาก
2. ด้านการเข้าถึงแหล่งท่องเที่ยว	400	3.61	0.823	มาก
3. ด้านการบริการและสิ่งอำนวยความสะดวก	400	3.59	0.808	มาก
4. ด้านที่พัก	400	3.49	0.769	มาก
5. ด้านการบริการเบ็ดเตล็ด	400	3.53	0.779	มาก
<b>ความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวชาวไทยโดยรวม</b>	<b>400</b>	<b>3.64</b>	<b>0.672</b>	<b>มาก</b>



### 3. แนวทางการพัฒนาการท่องเที่ยววิถีพุทธของวัดพระเชตุพนวิมลมังคลาราม ราชวรมหาวิหาร กรุงเทพมหานคร

**3.1 ด้านความดึงดูดใจของแหล่งท่องเที่ยว (Attraction)** วัดพระเชตุพนวิมลมังคลาราม ราชวรมหาวิหาร ทางวัดควรจะมีนโยบายในการบริหารจัดการเกี่ยวกับมาตรการความปลอดภัย กฎระเบียบในการปฏิบัติตนเข้าชมสถานที่ท่องเที่ยวที่สำคัญภายในวัดพระเชตุพนวิมลมังคลาราม ราชวรมหาวิหาร ได้แก่ พระมหาเจดีย์สี่รัชกาล พระอุโบสถ พระวิหารทิศ ปะติมากรรมปูนปั้น

**3.2 ด้านการเข้าถึงแหล่งท่องเที่ยว (Accessibility)** ของวัดพระเชตุพนวิมลมังคลาราม ราชวรมหาวิหาร มีความสะดวก สามารถเข้าถึงได้ในหลายรูปแบบ ควรเพิ่มป้ายบอกทางในแต่ละสถานที่ของวัดพระเชตุพนวิมลมังคลาราม ราชวรมหาวิหาร เพื่อให้นักท่องเที่ยวเดินชมได้ด้วยตนเอง ในแต่ละจุดได้โดยไม่สับสน ควรเพิ่มคิวอาร์โค้ดสำหรับรายละเอียดในการอธิบายสถานที่ภายในวัดพร้อมกับป้ายข้อมูลของแหล่งท่องเที่ยวภายในวัดให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น

**3.3 ด้านสิ่งอำนวยความสะดวกในการท่องเที่ยว (Amenity)** ทางวัดควรเพิ่มศักยภาพในการอำนวยความสะดวกให้แก่นักท่องเที่ยวชาวไทย เช่น การดูแลรักษาความสะอาดในช่วงการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรน่า (โควิด 19) เนื่องจากนักท่องเที่ยวอาจมีความกังวลในการท่องเที่ยว

**3.4 ด้านสถานที่ที่นักท่องเที่ยวใช้พักระหว่างการเดินทาง (Accommodation)** ทางวัดพระเชตุพน ควรเพิ่มเติมจุดนั่งพักภายในวัดให้กับนักท่องเที่ยว ได้แก่ ศาลาที่พัก เก้าอี้ที่นั่งพัก เนื่องจากภายในวัดมีพื้นที่ค่อนข้างกว้างใหญ่

**3.5 ด้านการบริการเบ็ดเตล็ด (Ancillary Service)** ทางวัดพระเชตุพนวิมลมังคลาราม ราชวรมหาวิหาร ควรพัฒนาบุคลากรเจ้าหน้าที่ของวัด ให้มีประสิทธิภาพในการให้บริการนักท่องเที่ยว สามารถสื่อสารภาษาไทยและภาษาต่างประเทศได้เป็นอย่างดี ควรมีการบริการที่สุภาพอ่อนโยนต่อนักท่องเที่ยว ควรมีการยิ้มแย้มแจ่มใส และการให้บริการข้อมูลต่างๆ อย่างละเอียดให้นักท่องเที่ยวสามารถเข้าชมวัดพระเชตุพนได้อย่างมีความเข้าใจในข้อมูลของวัดที่ถูกต้อง

### อภิปรายผล

พฤติกรรมของนักท่องเที่ยวชาวไทยที่เดินทางมาท่องเที่ยวยังวัดพระเชตุพนวิมลมังคลาราม ราชวรมหาวิหาร พบว่า นักท่องเที่ยวชาวไทยส่วนใหญ่มีวัตถุประสงค์ในการเดินทางมายังวัดพระเชตุพนวิมลมังคลาราม ราชวรมหาวิหารเพื่อทำบุญ นักท่องเที่ยวมีความตั้งใจการเดินทางมายังวัดพระเชตุพนวิมลมังคลาราม ราชวรมหาวิหาร นักท่องเที่ยวส่วนใหญ่รู้จักวัดพระเชตุพนวิมลมังคลาราม ราชวรมหาวิหารผ่านทางอินเทอร์เน็ต และเดินทางมาพร้อมกับเพื่อน โดยส่วนใหญ่เดินทางด้วยรถโดยสารประจำทาง ส่วนใหญ่ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในวัดพระเชตุพนวิมลมังคลาราม ราชวรมหาวิหาร จำนวน 200 - 500 บาท ซึ่งความถี่ในการมายังวัดพระเชตุพนวิมลมังคลาราม ราชวรมหาวิหาร 2 - 3 ครั้ง/ปี ส่วนใหญ่เดินทางมายังวัดพระเชตุพนวิมลมังคลาราม ราชวรมหาวิหารในช่วงวันเสาร์ - อาทิตย์ และนักท่องเที่ยวส่วนใหญ่มีความประทับใจในการเดินทางมายังวัดพระเชตุพนวิมลมังคลาราม ราชวรมหาวิหาร และส่วนใหญ่จะกลับมาเที่ยววัดพระเชตุพนวิมลมังคลาราม ราชวรมหาวิหาร นักท่องเที่ยวส่วนใหญ่จะกลับมาเที่ยววัดพระเชตุพนวิมลมังคลาราม ราชวรมหาวิหาร และส่วนใหญ่จะกลับมาด้วยเหตุผลเพราะทำบุญ ตามลำดับ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชนิษฐา ใจเป็ง (2564) ที่ศึกษาพฤติกรรมและความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวชาวไทยที่มาชมวัดคีรีวงศ์ อำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่รับข้อมูลเกี่ยวกับวัดคีรีวงศ์ จากญาติ/เพื่อนแนะนำ ส่วนใหญ่เดินทาง

โดยรถส่วนตัว มีวัตถุประสงค์ในการเดินทางเพื่อไหว้พระขอพร ส่วนใหญ่เดินทางท่องเที่ยววัดศิวิวงศ์กับเพื่อน และส่วนใหญ่มีค่าใช้จ่ายในการเดินทางท่องเที่ยววัดศิวิวงศ์ต่ำกว่า 250 บาทต่อคน

**ระดับความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวชาวไทยที่เดินทางมาท่องเที่ยวยังวัดพระเชตุพนวิมลมังคลาราม ราชวรมหาวิหาร** พบว่า นักท่องเที่ยวที่มีความพึงพอใจที่มีต่อวัดพระเชตุพนวิมลมังคลาราม ราชวรมหาวิหารโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.64 และเมื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในทุกด้าน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐพล เนียมแก้ว (2560) ที่ศึกษาพฤติกรรมและความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวชาวไทยที่มีต่อวัดเฉลิมพระเกียรติพระจอมเกล้าราชานุสรณ์ อำเภอแจ้ห่ม จังหวัดลำปาง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.79 ได้แก่ ความดึงดูดใจของแหล่งท่องเที่ยวโดยรวมอยู่ในระดับมาก ความพึงพอใจในด้านการเข้าถึงแหล่งท่องเที่ยวโดยรวม ด้านสิ่งอำนวยความสะดวกในการท่องเที่ยว ด้านการบริการเบ็ดเตล็ดโดยรวมและด้านที่พัก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรวิทย์ แก้วไพรินทร์ (2564) ที่ศึกษาพฤติกรรมและความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวที่มีต่อวัดในตำบลคลองสระบัว จังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่า ระดับความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวที่มีวัดในตำบลคลองสระบัว จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยรวมมีระดับความพึงพอใจในด้านสถานที่ ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก ด้านบุคลากรให้บริการ และด้านการประชาสัมพันธ์ โดยมีภาพรวมความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก

### ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยเรื่องการพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงวิถีพุทธของวัดพระเชตุพนวิมลมังคลาราม ราชวรมหาวิหาร ที่มีต่อวัดพระเชตุพนวิมลมังคลาราม ราชวรมหาวิหาร ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะว่าผู้ประกอบการสามารถนำข้อมูลมาใช้เป็นประโยชน์ และข้อเสนอแนะแนวทางให้กับผู้ประกอบการ ในการวางแผนพัฒนาเส้นทางการท่องเที่ยวสักการะสิ่งศักดิ์สิทธิ์ในเขตพื้นที่เกาะรัตนโกสินทร์ให้เป็นประโยชน์เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่นักท่องเที่ยวภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิดและหลังจากการแพร่ระบาดของโควิด โดยให้ใช้ผลตามพฤติกรรมและความพึงพอใจตามลำดับ

### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

ในการศึกษาเรื่อง การพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงวิถีพุทธของวัดพระเชตุพนวิมลมังคลาราม ราชวรมหาวิหารครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาในช่วงที่สถานการณ์โลกประสบปัญหาการแพร่ระบาดของโรคโคโรนา (โควิด 19) ดังนั้นจึงอาจส่งผลได้ข้อมูลที่ไม่หลากหลายของข้อมูล ด้วยเหตุนี้ผู้ศึกษาจึงเสนอแนะให้การศึกษาครั้งต่อไป ควรทำการศึกษาในช่วงเวลาหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด หรืออาจศึกษาการเก็บข้อมูลจากกลุ่มนักท่องเที่ยวต่างชาติเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงวิถีพุทธของวัดพระเชตุพนวิมลมังคลาราม ราชวรมหาวิหาร

### เอกสารอ้างอิง

กรมการท่องเที่ยว. (2564, 15 มีนาคม). *สถานการณ์ท่องเที่ยวภายในประเทศ รายจังหวัด ปี*

2563. [https://mots.go.th/more\\_news\\_new.php?cid=594](https://mots.go.th/more_news_new.php?cid=594)

ชนิษฐา ใจเป็ง. (2564). *พฤติกรรมและความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวชาวไทยที่มาชมวัดศิวิวงศ์ อำเภอเมือง*

*นครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์. วารสารบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์ ราชชมงคลล้านนา, 9(2), 85 – 98.*

- ณัฐพล เนียมแก้ว. (2560). พฤติกรรมและความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวชาวไทยที่มีต่อวัดเฉลิมพระเกียรติพระจอมเกล้าราชานุสรณ์ อำเภอแจ้ห่ม จังหวัดลำปาง. มหาวิทยาลัยพาร์อีสเทอร์น  
พยอม ธรรมบุตร. (2560). แนวทางพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์บนพื้นฐานอัตลักษณ์และวิถีไทย. วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ, 13(3) 65-75.
- ราชบัณฑิตยสถาน (2549). พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542. นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์.
- วัดพระเชตุพน. (2560). คู่มือนำเที่ยววัดโพธิ์ โดยสังเขป. กรุงเทพมหานคร บริษัทโคเวอร์ ครีเอทีฟ จำกัด.
- วชิราภรณ์ โลหะชालะ.(2558). พฤติกรรมนักท่องเที่ยว. แม็คเอ็ดดูเคชั่น.
- วรรัฐ แก้วไพรินทร์. (2564). พฤติกรรมและความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวที่มีต่อวัดในตำบลคลองสระบัว จังหวัดพระนครศรีอยุธยา [การค้นคว้าอิสระ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต]. มหาวิทยาลัย  
กรุงเทพ.
- สมบัติ กาญจนกิจ. (2557). นันทนาการ และอุตสาหกรรมท่องเที่ยว (พิมพ์ครั้งที่ 2). โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.
- Cochran, W. G. (1977) *Sampling Techniques*. John Wiley and Sons.
- Kotler, P. (1994). *Kotler on marketing: How to create, win, and dominate markets*. The Free Press.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and Personality*. Harpar and Row Publishers.

แนวทางการบริหารอาคารสำนักงานในช่วงการระบาดใหญ่ของเชื้อไวรัสโคโรนา  
กรณีศึกษา อาคารสำนักงานในเขตกรุงเทพมหานคร  
OFFICE BUILDING MANAGEMENT GUIDELINES DURING CORONAVIRUS DISEASE  
(COVID-19) PANDEMIC

พชร สุขแย้ม  
Podchara Sukyeam

คณะวิทยาการจัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์  
Faculty of Management Sciences, Panyapiwat Institute of Management  
Corresponding author, E-mail: podcharasuk@pim.ac.th

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารอาคารสำนักงานในช่วงการระบาดใหญ่ของเชื้อไวรัสโคโรนาที่จะสัมพันธ์กับหลักการบริหารทรัพยากรกายภาพทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ทรัพยากรกายภาพ/ระบบกายภาพ (Place) ผู้ใช้อาคาร (People) กิจกรรมที่เกิดขึ้นภายในอาคาร (Process) และเทคโนโลยี (Technology) โดยผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจง จึงมีผู้ให้ข้อมูลในการศึกษาคั้งนี้แบ่งออกเป็นตัวแทนเจ้าของอาคารจำนวน 5 ท่าน และผู้จัดการอาคารจำนวน 5 ท่าน จากอาคารสำนักงานในเขตกรุงเทพมหานคร โดยการวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เป็นเครื่องมือหลักในการวิจัยและใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ นำมาเรียบเรียงและจัดหมวดหมู่กับปัจจัยการบริหารทรัพยากร เพื่อให้ได้แนวทางการบริหารอาคารสำนักงานในช่วงการระบาดใหญ่ของเชื้อไวรัสโคโรนา

ผลการวิจัยพบว่า การดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรกายภาพจะประกอบด้วย 3 ส่วนงานสำคัญ ได้แก่ ตัวแทนเจ้าของอาคารหรือระดับบริหาร (Strategic Level) ที่มีความรับผิดชอบในการกำหนดแนวทางการบริหารอาคาร กำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน การกำกับ ดูแลภาพรวมของการบริหารอาคาร ส่วนการควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงาน (Operational Level) ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่แต่ละอาคารกำหนดเอาไว้ นั่นจะเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้จัดการอาคารหรือระดับจัดการ (Management Level) ซึ่งแนวทางการบริหารอาคารในช่วงการระบาดใหญ่ของเชื้อไวรัสโคโรนาเป็นแนวทางผสมระหว่างการบริหารอาคารตามนโยบายและตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น สอดคล้องกับปัจจัยการบริหารทรัพยากรกายภาพทั้ง 4 ด้าน โดยในแต่ละส่วนจะมีการดำเนินการที่เป็นการบริหารอาคารเชิงแก้ไข (Corrective Action) และการบริหารอาคารเชิงป้องกัน (Preventive Action) ที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการและผู้ให้บริการซึ่งจะสามารถป้องกันเหตุการณ์ที่มีลักษณะคล้ายกันหรือเหตุการณ์อื่น ๆ ในอนาคตได้อีกด้วย

**คำสำคัญ:** การบริหารอาคาร อาคารสำนักงาน เชื้อไวรัสโคโรนา

## ABSTRACT

The objective of this research is to study office building management guidelines during coronavirus disease (covid-19) pandemic from 4 relevant prospects of the facility management including place, people, process, and technology. The data was obtained from 5 owner representatives and 5 building managers selected by conducting the criterion based selection method. A structured interview is used in the interview session prior to analyzing all collected data by adopting the content analysis method together with the 4 facility management factors for office building management guidelines during coronavirus disease (covid-19) pandemic.

The result of this study reveals that the facility management consisted of 3 important parts: strategic level, management level, and operational level. The strategic level is responsible for issue management policy, setting operational goals, and supervising the overall building management. Correspondingly, the control of the operational level to meet the goals set by each building is the responsibility of the management level. Office building management guidelines during coronavirus disease (covid-19) pandemic is a combination of building management according to the policy-based and situation-based. On account of the Coronavirus disease 2019 pandemic, the building management policy is considerably modified in accordance with the situation that occurs and also in line with the 4 facility management factors. Also, the corrective action and the preventive action carried out in the building management regarding the Coronavirus disease 2019 will be beneficial in order to prevent a similar situation in the future.

**Keywords:** Office Building, Building Management, Coronavirus Disease (COVID-19) Pandemic

## บทนำ

โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 หรือที่องค์การอนามัยโลก (WHO) ได้ออกมาประกาศการเรียกชื่อเมื่อวันที่ 1 มิถุนายน พ.ศ. 2564 เป็นชื่อไวรัสโควิด-19 โดยมีชื่อเรียกและความรุนแรงของแต่ละสายพันธุ์ตั้งนี้ สายพันธุ์แกมมา สายพันธุ์อัลฟา สายพันธุ์เดลต้า สายพันธุ์เบต้า (โรงพยาบาลศิริรินทร์, 2564) และในปัจจุบันประเทศไทยได้พบการแพร่ระบาดใหญ่ของเชื้อไวรัสโคโรนาสายพันธุ์โอมิครอน ที่เป็นสายพันธุ์ระดับน่ากังวล เนื่องจากการแพร่ระบาดของสายพันธุ์โอมิครอนมีสัดส่วนเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว และพบว่าการติดเชื้อในประเทศพบเป็นสายพันธุ์โอมิครอนกว่า 80.4% (กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์, 2565)

อาคารสำนักงานเป็นสถานที่ที่มีผู้ใช้งานอยู่ตลอดเวลา ที่ภายในอาคารนั้นประกอบไปด้วยพื้นที่อาคาร สิ่งอำนวยความสะดวก และระบบประกอบอาคารที่มีเทคโนโลยีที่ซับซ้อน มุ่งเน้นการให้บริการต่อผู้เช่า ผู้ใช้อาคาร ผู้มาติดต่อ และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในอาคารสำนักงาน (ธงชัย ทองมา, 2558, หน้า 10) และเมื่อมีการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 สายพันธุ์ต่าง ๆ ส่งผลให้การบริหารอาคารสำนักงานเปลี่ยนแปลงไปตามมาตรการของภาครัฐและนโยบายการบริหารอาคารของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารอาคาร อาทิ การเว้นระยะห่างการใช้งานทั้งการใช้บริการภายในลิฟต์หรือภายในห้องน้ำ การตรวจวัดอุณหภูมิก่อนเข้าใช้งานภายใน

อาคาร การจัดพื้นที่รองรับคนส่งอาหาร เป็นต้น โดยการบริหารอาคารตามมาตรการของภาครัฐหรือนโยบายการบริหารอาคารนั้น เป็นสิ่งที่อาคารดำเนินการเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ใช้งานอาคาร

การบริหารอาคารสำนักงานของแต่ละอาคารที่มีการดำเนินการตามมาตรการของภาครัฐนั้น ส่วนใหญ่จะเป็นเพียงการบริหารอาคารเชิงแก้ไข ที่จะเป็นการดำเนินการชั่วคราวในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดที่เกิดขึ้น แต่การดำเนินการตามนโยบายการบริหารอาคารส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงกายภาพอาคาร การปรับปรุง/พัฒนาแผนฉุกเฉินของอาคาร การติดตั้งอุปกรณ์/เทคโนโลยีที่เข้ามาช่วยในการบริหารอาคาร ตลอดจนการอบรมเพิ่มความรู้ให้แก่บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการบริหารอาคารเชิงป้องกัน ที่ยังดำเนินการอยู่แม้ว่าสถานการณ์การระบาดใหญ่ของเชื้อไวรัสโคโรนาผ่านพ้นไปแล้ว แต่จะสามารถป้องกันเหตุการณ์ที่มีลักษณะคล้ายกันหรือเหตุการณ์อื่น ๆ ในอนาคตได้อีกด้วย และหากอาคารแต่ละอาคารสามารถทราบถึงแนวทางการบริหารอาคารสำนักงานในช่วงการระบาดใหญ่ของเชื้อไวรัสโคโรนาที่สามารถนำไปปรับใช้กับอาคารของตนเองก็จะช่วยให้ผู้ใช้งานอาคารมีความเชื่อมั่นและความปลอดภัยในการใช้งานอาคารมากยิ่งขึ้น

### ทบทวนวรรณกรรม

**พระราชกำหนดการบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉิน** คือ การบังคับใช้มาตรการป้องกันจากการแพร่ของโรคระบาดใหญ่เพิ่งเกิดขึ้นใหม่แต่แพร่ไปทั่วโลกอย่างรวดเร็วและประเทศไทยได้รับผลกระทบเช่นเดียวกันจึงมีมาตรการป้องกัน สกัดกั้น ชะลอ และสร้างความรับรู้ความเข้าใจให้กับประชาชน เช่น การให้สวมใส่หน้ากากอนามัย การเว้นระยะห่างการใช้งานในพื้นที่ต่าง ๆ การรณรงค์ล้างมือด้วยเจลแอลกอฮอล์ เป็นต้น (แถลงการณ์สำนักนายกรัฐมนตรี, 2563)

**เชื้อไวรัสโควิด-19** คือ เชื้อไวรัสที่สามารถติดต่อได้ผ่านทางระบบหายใจและแพร่กระจายผ่านละอองเสมหะเป็นช่องทางหลัก การสัมผัสใบหน้าและปาก (กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข, 2563) และเชื้อไวรัสโควิด-19 ได้มีการแพร่ระบาดหลากหลายสายพันธุ์ ในปัจจุบันประเทศไทยกำลังพบกับการแพร่ระบาดของสายพันธุ์โอมิครอน ที่มีการแพร่เชื้อเร็ว ติดง่ายกว่าทุกสายพันธุ์ และมีอาการคล้ายไข้หวัดทั่วไป ได้แก่ เจ็บคอ ปวดกล้ามเนื้อเล็กน้อย เหนื่อย อ่อนเพลีย ไอแห้ง เหนื่อยออกมากตอนกลางคืน (โรงพยาบาลศิริรินทร์, 2564) แนวทางในการป้องกันการสัมผัสเชื้อไวรัสดังกล่าวมีหลากหลายวิธี เช่น การสวมใส่หน้ากากอนามัยตลอดเวลา การหมั่นล้างมือด้วยสบู่และน้ำสะอาด หลีกเลี่ยงการเข้าใช้งานในสถานที่แออัด หลีกเลี่ยงการสัมผัสใบหน้า ขี้ตา และจมูก และสัมผัสปาก เป็นต้น

**การบริหารทรัพยากรกายภาพ** คือ ส่วนงานสนับสนุนที่มีการประสานความรู้และทักษะด้านกายภาพแล้วการบริหารจัดการ เพื่อให้งานสนับสนุนสอดคล้องและส่งเสริมต่อกิจกรรมหลักขององค์กรทั้งในแผนระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว (บัณฑิต จุลาสัย และ เสริชย์ โชติพานิช, 2547, หน้า 57) และในการดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรกายภาพจะประกอบด้วย 3 ส่วนงานคือ ส่วนวางแผน (Strategic Level) ส่วนงานจัดการ (Management Level) และส่วนปฏิบัติงาน (Operational Level) (เสริชย์ โชติพานิช, 2553, หน้า 75) โดยในการบริหารทรัพยากรกายภาพประกอบไปด้วยปัจจัยหลักในการบริหารทรัพยากรกายภาพ 3 ด้าน ได้แก่ ผู้ใช้อาคาร (People) ทรัพยากรกายภาพ/ระบบกายภาพ (Place) และกิจกรรมที่เกิดขึ้นภายในอาคาร (Process) นอกจากนี้ในการบริหารทรัพยากรกายภาพเพื่อให้มีประสิทธิภาพที่ดีมากยิ่งขึ้นยังมีความสัมพันธ์เพิ่มเติมอีก 1 ด้าน คือ เทคโนโลยี (Technology) (Edmond P. & Robert Kevin & Paul D., 2006, p. 4) แสดงให้เห็นว่าในการบริหารจัดการทรัพยากรกายภาพนั้นจะต้องครอบคลุมทั้ง 4 ด้าน เพื่อช่วยให้การบริหารทรัพยากรกายภาพตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้งานได้ดียิ่งขึ้น อีกทั้งคำว่าบริหารจัดการอาคารสถานที่



จะเป็นการดูภาพรวมของงานดูแลอาคาร งานจัดการอาคาร และการควบคุมประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ศึกษาเฉพาะการบริหารอาคารในช่วงการระบาดใหญ่ของเชื้อไวรัสโคโรนาเท่านั้น จึงใช้คำว่าการบริหารอาคารในการวิจัย

**อาคารสำนักงาน** คือ อาคารหรือส่วนใดส่วนหนึ่งของอาคารที่ใช้เป็นสำนักงานหรือที่ทำการ (สมาคมสถาปนิกสยาม ในพระบรมราชูปถัมภ์, 2560, หน้า 34) รวมถึงเป็นสถานที่ที่ใช้สำหรับปฏิบัติงานในด้านเอกสารหนังสือ หรือข้อมูลข่าวสาร เป็นศูนย์รวมของการบริหารงานด้านต่าง ๆ เช่น งานสารบรรณ งานบัญชี บทบาทหน้าที่หลักของสำนักงาน คือ การให้บริการแก่หน่วยงานอื่น (กองบรรณาธิการนิตยสารบ้านและสวน, 2556) และอาคารสำนักงานยังเป็นสถานที่ซึ่งมีคนจำนวนมากอยู่รวมกันหรือมีการใช้ประโยชน์ร่วมกัน จึงควรที่จะมีการดูแลเพื่อป้องกันและลดการแพร่กระจายของเชื้อโรคในบริเวณต่าง ๆ ได้แก่ อาคาร อุปกรณ์ สิ่งของ เครื่องใช้ที่มีการใช้งานร่วมกันในจุดต่าง ๆ ของผู้รับบริการ ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ใช้งานอาคาร (กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข, 2563, หน้า 36) โดยในการวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาอาคารสำนักงานในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 5 อาคาร ที่เป็นอาคารขนาดใหญ่พิเศษและผู้ให้ข้อมูลในการศึกษาของแต่ละอาคารมีประสบการณ์มากกว่า 10 ปี ที่จะสามารถช่วยให้ทราบถึงแนวทางการบริหารอาคารสำนักงานให้กับอาคารที่มีลักษณะใกล้เคียงนำไปใช้กับอาคารของตนเองได้

**งานบริการอาคาร** คือ การบริการและการปฏิบัติการต่างๆ ภายในอาคารที่รองรับการใช้งานของผู้ใช้อาคารและทำให้อาคารสามารถใช้งานได้โดยทำให้ผู้ใช้อาคารได้รับความสะดวก ปลอดภัย และมีสภาพแวดล้อมที่ดี โดยในงานบริการอาคารสามารถจำแนกออกเป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มบริการสนับสนุน (Support Services) ประกอบด้วยงานบริการอาคารและบริการสำนักงาน และกลุ่มงานบริการวิศวกรรมอาคาร (Engineering Services) ประกอบด้วยงานดูแล ควบคุมระบบ และงานบำรุงรักษา (เสรีชัย โชติพานิช, 2553, หน้า 98) โดยในการวิจัยครั้งนี้ได้นำมาเปรียบเทียบกับการดำเนินงานในปัจจุบันของแต่ละอาคารเพื่อให้ได้แนวทางในการป้องกันการระบาดใหญ่ของเชื้อไวรัสโคโรนา

**การบริหารจัดการอาคารและสิ่งอำนวยความสะดวก** คือ คู่มือในด้านการป้องกันและควบคุมการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา-19 โดยใช้หลักการบูรณาการการออกแบบและบริหารจัดการในด้านสถาปัตยกรรม วิศวกรรมและการสาธารณสุข (กองแบบแผน กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุข สมาคมสถาปนิกสยาม ในพระบรมราชูปถัมภ์, 2563) โดยสามารถแบ่งออกเป็นทั้งหมด 4 ด้าน ได้แก่ ด้านอาคาร ด้านการจัดการ ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก และด้านบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน โดยผู้วิจัยศึกษาข้อมูลในแต่ละด้านที่เกี่ยวข้องกับการบริหารอาคารสำนักงานและนำมาเป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดประเด็นคำถามในแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

จากการทบทวนวรรณกรรม ในการวิจัยครั้งนี้มุ่งเน้นศึกษาแนวทางการบริหารอาคารสำนักงานในช่วงการระบาดใหญ่ของเชื้อไวรัสโคโรนา ที่สามารถสะท้อนออกมาเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายการบริหารอาคาร การจัดเตรียมพื้นที่ การจัดงานบริการ ตลอดจนการเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานผู้ปฏิบัติงาน โดยทำการเปรียบเทียบระหว่างแนวทางปฏิบัติจากทางภาครัฐหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการในปัจจุบันของแต่ละอาคาร จนสามารถสรุปออกมาเป็นข้อคำถามในการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างกับผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ ได้แก่ ตัวแทนเจ้าของอาคารและผู้จัดการอาคาร เพื่อให้ได้แนวทางการบริหารอาคารสำนักงานในช่วงการระบาดใหญ่ของเชื้อไวรัสโคโรนา ที่สามารถสร้างความเชื่อมั่นและความปลอดภัยในการใช้งานอาคารให้กับผู้ใช้งานอาคารมากยิ่งขึ้น

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารอาคารสำนักงานในช่วงการระบาดใหญ่ของเชื้อไวรัสโคโรนา

## วิธีดำเนินการวิจัย

### 1. ขอบเขตการวิจัย

**1.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา** คือ มุ่งศึกษาเฉพาะแนวทางการบริหารอาคารสำนักงานในช่วงการระบาดใหญ่ของเชื้อไวรัสโคโรนาที่สัมพันธ์กับหลักการบริหารทรัพยากรกายภาพทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ทรัพยากรกายภาพ/ระบบกายภาพ (Place) ผู้ใช้อาคาร (People) กิจกรรมที่เกิดขึ้นภายในอาคาร (Process) และเทคโนโลยี (Technology)

**1.2 ขอบเขตด้านประชากร** คือ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารอาคารสำนักงาน โดยในการวิจัยครั้งนี้ศึกษาเฉพาะตัวแทนเจ้าของอาคารจำนวน 5 ท่าน และผู้จัดการอาคารจำนวน 5 ท่าน โดยผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจง (Criterion Based Selection) ในการคัดเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการศึกษา

**1.3 ขอบเขตด้านพื้นที่** คือ อาคารสำนักงานในเขตกรุงเทพมหานครจำนวน 5 อาคาร

**1.4 ขอบเขตด้านระยะเวลา** คือ การวิจัยครั้งนี้ใช้ระยะเวลาในการจัดเก็บและวิเคราะห์ข้อมูล ตั้งแต่เดือนเมษายน – เดือนมิถุนายน พ.ศ.2564

### 2. ระเบียบวิธีการวิจัย

**2.1 ผู้ให้ข้อมูลในการศึกษา** คือ ผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงในการบริหารอาคารสำนักงาน โดยผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจง (Criterion Based Selection) โดยคัดเลือกจากขนาดอาคารสำนักงานที่มีขนาดพื้นที่มากกว่า 10,000 ตารางเมตร มีประสบการณ์การทำงานด้านการบริหารอาคารมากกว่า 10 ปี ตำแหน่งงานและขอบเขตหน้าที่ของผู้ให้ข้อมูล จึงมีผู้ให้ข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้แบ่งออกเป็นตัวแทนเจ้าของอาคารจำนวน 5 ท่าน และผู้จัดการอาคารจำนวน 5 ท่าน จากอาคารสำนักงานในเขตกรุงเทพมหานครจำนวน 5 อาคาร

**2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย** โดยการวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เป็นเครื่องมือหลักในการวิจัย โดยประเด็นข้อคำถามที่นำมาใช้มาจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและการบริหารอาคารสำนักงานในปัจจุบัน ประกอบด้วยประเด็นสำคัญ ได้แก่ 1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลในการศึกษา 2) แนวทางการบริหารอาคารสำนักงานในช่วงการระบาดใหญ่ของเชื้อไวรัสโคโรนาทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ทรัพยากรกายภาพ/ระบบกายภาพ (Place) ผู้ใช้อาคาร (People) กิจกรรมที่เกิดขึ้นภายในอาคาร (Process) และเทคโนโลยี (Technology) รวมทั้งข้อคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้ให้ข้อมูลในการศึกษา

### 3. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลในการศึกษาทั้ง 10 ท่าน เกี่ยวกับการดำเนินงานในปัจจุบันตามแนวทางการป้องกันและควบคุมการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 และนำมาเรียบเรียงและจัดหมวดหมู่กับปัจจัยการบริหารทรัพยากรกายภาพทั้ง 4 ด้าน เพื่อให้ได้แนวทางการบริหารอาคารสำนักงานในช่วงการระบาดใหญ่ของเชื้อไวรัสโคโรนา

## ผลการวิจัยและอภิปรายผล

จากการศึกษาแนวทางการบริหารอาคารสำนักงานในช่วงการระบาดใหญ่ของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 กรณีศึกษาอาคารสำนักงานในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 5 อาคาร สามารถสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลในการศึกษา สามารถสรุปข้อมูลได้ตามตารางที่ 1

**ตารางที่ 1:** สรุปข้อมูลผู้ให้ข้อมูลในการศึกษาแบ่งออกเป็นตัวแทนเจ้าของอาคารจำนวน 5 ท่าน และผู้จัดการอาคารจำนวน 5 ท่าน และข้อมูลพื้นฐานอาคารกรณีศึกษาอาคารสำนักงานในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 5 อาคาร

อาคาร	ข้อมูลพื้นฐานอาคาร	ตำแหน่งงานผู้ให้ข้อมูลในการศึกษา	ประสบการณ์ทำงาน	หน้าที่ความรับผิดชอบ
อาคารกรณีศึกษาที่ 1	- ตั้งอยู่เขตดินแดง - อายุอาคาร 29 ปี - พื้นที่อาคาร 194,655.35 ตารางเมตร	รองกรรมการผู้จัดการ	28 ปี	- ดูแลภาพรวมของการบริหารอาคารจำนวน 4 อาคาร
		อาวุโสงานบริหารอาคารและวิศวกรรมบูรณาการ		- ดูแลหน่วยงานความปลอดภัยและอาชีวอนามัย (ส่วนกลาง) - ดูแลหน่วยงานการจัดการพลังงาน (ส่วนกลาง)
อาคารกรณีศึกษาที่ 2	- ตั้งอยู่เขตห้วยขวาง - อายุอาคาร 12 ปี - พื้นที่อาคาร 202,092.75 ตารางเมตร	รองกรรมการผู้จัดการ กลุ่มการค้าธุรกิจ	20 ปี	- ดูแลภาพรวมของการตลาด การบริหารอาคาร งานวิศวกรรมของอาคาร
		Vice President	30 ปี	- การบริหารอาคารให้เป็นไปตามเป้าหมายที่เจ้าของอาคารกำหนด
อาคารกรณีศึกษาที่ 3	- ตั้งอยู่เขตดินแดง - อายุอาคาร 12 ปี - พื้นที่อาคาร 59,400.00 ตารางเมตร	ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทรัพยากรอาคาร	40 ปี	- ภาพรวมของงานบริหารอาคาร เช่น งานดูแลพื้นที่ งานบริการ เป็นต้น
		ผู้ช่วยผู้จัดการอาคาร	13 ปี	- ควบคุม ดูแลภาพรวมการปฏิบัติงานของการบริหารอาคารทุกแผนก เช่น ฝ่ายอาคาร ฝ่ายความปลอดภัย ฝ่ายการเงิน-บัญชี เป็นต้น
		ผู้อำนวยการอาคาร	20 ปี	- ดูแลภาพรวมของงาน Total Facility Management เช่น งานระบบ วิศวกรรม งานโครงสร้าง งานบริการ เป็นต้น
				- ดูแลงานเรื่องวิศวกรรมอาคาร งานรักษาความปลอดภัย งานจัดเลี้ยง

**ตารางที่ 1:** สรุปข้อมูลผู้ให้ข้อมูลในการศึกษาแบ่งออกเป็นตัวแทนเจ้าของอาคารจำนวน 5 ท่าน และผู้จัดการอาคารจำนวน 5 ท่าน และข้อมูลพื้นฐานอาคารกรณีศึกษาอาคารสำนักงานในเขตกรุงเทพมหานครจำนวน 5 อาคาร (ต่อ)

อาคาร	ข้อมูลพื้นฐานอาคาร	ตำแหน่งงานผู้ให้ข้อมูลในการศึกษา	ประสบการณ์ทำงาน	หน้าที่ความรับผิดชอบ
อาคารกรณีศึกษาที่ 4	- ตั้งอยู่เขตจตุจักร - อายุอาคาร 12 ปี - พื้นที่อาคาร 300,000.00 ตารางเมตร	ผู้จัดการกลยุทธ์และแผนธุรกิจ ผู้จัดการอาคาร	30 ปี 15 ปี	- การวางแผนธุรกิจ กลยุทธ์ ติดตามแผน - Internal Control และ KPI ของบริษัท - การจัดการความเสี่ยงของอาคาร - บริหารจัดการด้านบุคลากรงานระบบประกอบอาคารทั้งหมดและบริหารจัดการอาคาร - บริหารจัดการบุคลากรให้มีความพร้อมมากที่สุด และดูแลการจัดเก็บค่าบริการ ตามที่บริษัทควรจะต้องได้รับ
อาคารกรณีศึกษาที่ 5	- ตั้งอยู่เขตคลองเตย - อายุอาคาร 5 ปี - พื้นที่อาคาร 89,287.00 ตารางเมตร	Deputy Vice President -Property Management Commercial Development ผู้จัดการอาคาร	10 ปี 17 ปี	- บริหารทรัพย์สินที่เป็นอาคารสำนักงานให้เช่า - ดูแลภาพรวมของงานบริการให้แก่ผู้เช่า และภาพรวมของการบริหารอาคารและงานระบบวิศวกรรม - ดูแลภาพรวมของการบริหารอาคารสำนักงานทั้งหมด

จากตารางที่ 1 สรุปได้ว่าอาคารสำนักงานทั้ง 5 อาคารในเขตกรุงเทพมหานครนั้น ทุกอาคารมีอายุไม่เกิน 30 ปี เป็นอาคารขนาดใหญ่พิเศษ กล่าวคือ มีขนาดพื้นที่รวมกันทุกชั้นหรือชั้นหนึ่งชั้นใดในหลังเดียวกัน ตั้งแต่ 10,000 ตารางเมตรขึ้นไป (พระราชบัญญัติควบคุมอาคาร, 2522) ในส่วนของผู้ให้ข้อมูลในการศึกษา กลุ่มตัวแทนเจ้าของอาคารนั้นจะมีหน้าที่ความรับผิดชอบจะเกี่ยวข้องกับการดูแลภาพรวมของการบริหารอาคารในด้านต่าง ๆ เช่น การบริหารอาคาร งานระบบวิศวกรรม การจัดการความเสี่ยง เป็นต้น และกลุ่มผู้จัดการอาคารจะมีหน้าที่ความรับผิดชอบจะเกี่ยวข้องกับการดูแลภาพรวมและควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่แต่ละอาคารกำหนดไว้ โดยตำแหน่งงานของผู้ให้ข้อมูลการศึกษาทั้ง 2 กลุ่มจะสามารถสะท้อนแนวคิดการบริหารอาคารได้จากนโยบายที่ดำเนินการในปัจจุบันตามตารางที่ 2

ตารางที่ 2: นโยบายบริหารอาคารสำนักงานในช่วงการระบาดใหญ่ของเชื้อไวรัสโคโรนา

อาคาร กรณีศึกษา	นโยบายบริหารอาคารสำนักงานในช่วงการระบาดใหญ่ของเชื้อไวรัสโคโรนา					การจัดเตรียมแผน ฉุกเฉินและสร้าง ความเข้าใจใน สถานการณ์ที่ เกิดขึ้น
	การ ประชาสัมพันธ์ ข้อมูลข่าวสาร	การช่วยเหลือผู้ เช่าภายใน อาคาร	การปรับเปลี่ยน รูปแบบการ บริหารอาคาร	การเพิ่มความ ยืดหยุ่นของ กฎระเบียบ		
กรณีศึกษาที่ 1	✓	✓	✓			
กรณีศึกษาที่ 2		✓	✓	✓		
กรณีศึกษาที่ 3			✓			
กรณีศึกษาที่ 4			✓			
กรณีศึกษาที่ 5	✓		✓			✓

จากตารางที่ 2 สามารถสรุปได้ว่าเมื่อเกิดการระบาดใหญ่ของเชื้อไวรัสโคโรนา ส่งผลให้แต่ละอาคารมีการปรับเปลี่ยนนโยบายการบริหารในช่วงสถานการณ์ดังกล่าว คือ ในทุกอาคารมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารอาคาร เช่น การปรับรอบการทำงานสะอาด การจัดลำดับความสำคัญของงานใหม่ การตั้งจุดคัดกรอง การแบ่งทีมบริหารอาคารเพื่อสลับการเข้าทำงาน เป็นต้น เนื่องจากการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารอาคารนั้น จะสอดคล้องกับมาตรการของภาครัฐที่ออกมาในช่วงเวลาการแพร่ระบาด และเพื่อเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดการแพร่เชื้อภายในอาคารอีกด้วย อีกทั้งยังมีการดำเนินงานเพิ่มเติมที่แตกต่างกันในแต่ละอาคาร เช่น การประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารและการช่วยเหลือผู้เช่าในอาคาร ส่วนการเพิ่มความยืดหยุ่นของกฎระเบียบและการจัดเตรียมแผนฉุกเฉินและสร้างความเข้าใจในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นนั้น เป็นแนวทางที่บางอาคารดำเนินการ เพราะเกี่ยวข้องกับระดับความปลอดภัยของอาคารที่สอดคล้องกับความพร้อมและจำนวนของผู้ปฏิบัติงานที่มี

ส่วนที่ 2 แนวทางการบริหารอาคารสำนักงานในช่วงการระบาดใหญ่ของเชื้อไวรัสโคโรนาจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลในการศึกษา สามารถสรุปหลักเกณฑ์ในการดำเนินการต่าง ๆ โดยอ้างอิงเกณฑ์จากกรอบแผน กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุข สมาคมสถาปนิกสยาม ในพระบรมราชูปถัมภ์ ดังนี้

ตารางที่ 3: เกณฑ์การบริหารจัดการอาคาร และสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อความปลอดภัยจากการติดเชื้อไวรัสโคโรนา-19 เปรียบเทียบกับการดำเนินการของกรณีศึกษาอาคารสำนักงานในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 5 อาคาร และปัจจัยการบริหารทรัพยากรกายภาพทั้ง 4 ด้าน

การบริหารจัดการอาคาร	อาคาร					ปัจจัยการบริหารทรัพยากรกายภาพ			
	กรณีศึกษาที่ 1	กรณีศึกษาที่ 2	กรณีศึกษาที่ 3	กรณีศึกษาที่ 4	กรณีศึกษาที่ 5	Place	People	Process	Techno-logy
<b>1. ด้านอาคาร</b>									
1.1 จัด Zoning พื้นที่ให้บริการให้ชัดเจน (พื้นที่ส่วนกลางร้านค้าประเภทเดียวกัน)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-

**ตารางที่ 3:** เกณฑ์การบริหารจัดการอาคาร และสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อความปลอดภัยจากการติดเชื้อไวรัสโคโรนา-19 เปรียบเทียบกับการดำเนินการของกรณีศึกษาอาคารสำนักงานในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 5 อาคาร และปัจจัยการบริหารทรัพยากรกายภาพทั้ง 4 ด้าน (ต่อ)

การบริหารจัดการอาคาร	อาคาร					ปัจจัยการบริหารทรัพยากรกายภาพ			
	กรณีศึกษาที่ 1	กรณีศึกษาที่ 2	กรณีศึกษาที่ 3	กรณีศึกษาที่ 4	กรณีศึกษาที่ 5	Place	People	Process	Techno-logy
1.2 กำหนดขอบเขตพื้นที่ของผู้รับบริการโดยยึดหลักระยะห่าง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-
1.3 จุดเคาน์เตอร์ประชาสัมพันธ์ต้องจัดให้มีฉากกั้นแบบใส	✓	✓	✗	✓	✓	✓	-	✓	-
1.4 จัดให้มีพื้นที่พักคอยด้านหน้าอาคารเป็นพื้นที่เปิดโล่ง จัดที่นั่งมีระยะห่างตามเกณฑ์ 4 ตร.ม./คน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-
1.5 จัดให้มีพื้นที่พักคอยของ Delivery Man เป็นพื้นที่เปิดโล่ง จัดที่นั่งมีระยะห่างตามเกณฑ์ 4 ตร.ม./คน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-
1.6 จัดพื้นที่สำหรับจอดรถพยาบาล	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	-	-
1.7 มีระบบเปิด-ปิดประตูแบบไม่ต้องสัมผัสหรืออัตโนมัติ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	-	✓
1.8 จัดให้มีพรมดักฝุ่นจากรองเท้าบริเวณทางเข้าอาคาร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	-	✓
1.9 จัดให้มีระบบระบายอากาศภายในอาคาร โดยวิธีธรรมชาติหรือระบบเครื่องกล	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	-	✓
1.10 จัดให้มีระบบกรองอากาศ/เครื่องฟอกอากาศ หรือมีระบบฆ่าเชื้อด้วยวิธีอื่น ๆ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓
<b>2. ด้านการจัดการ</b>									
2.1 มีระบบคัดกรองผู้ใช้อาคาร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2.2 ควบคุมจำนวนคนในการใช้อาคารตามเกณฑ์ 4 ตร.ม./คน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-
2.3 มีประกาศข้อควรปฏิบัติตนเป็นระยะ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓
2.4 มีการจัดการขยะมูลฝอยที่ได้มาตรฐาน (การรักษาพยาบาลเสริมสวย ให้ถือเป็นมูลฝอยติดเชื้อ)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-



**ตารางที่ 3:** เกณฑ์การบริหารจัดการอาคาร และสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อความปลอดภัยจากการติดเชื้อไวรัสโคโรนา-19 เปรียบเทียบกับการดำเนินการของกรณีศึกษาอาคารสำนักงานในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 5 อาคาร และปัจจัยการบริหารทรัพยากรกายภาพทั้ง 4 ด้าน (ต่อ)

การบริหารจัดการอาคาร	อาคาร					ปัจจัยการบริหารทรัพยากรกายภาพ			
	กรณีศึกษาที่ 1	กรณีศึกษาที่ 2	กรณีศึกษาที่ 3	กรณีศึกษาที่ 4	กรณีศึกษาที่ 5	Place	People	Process	Techno-logy
2.5 ให้มีการเหลื่อมเวลาการทำงาน หรือ Work From Home	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	-
<b>3. ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก</b>									
<b>3.1 ลิฟต์/บันไดเลื่อน</b>									
a. กำหนดขอบเขตพื้นที่ผู้ใช้งาน โดยยึดหลักระยะห่าง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-
b. ลิฟต์จัดให้มีระบบปุ่มกดเรียก และปุ่มกดขึ้นแบบไม่ต้องสัมผัสหรือเซนเซอร์	✗	✗	✗	✗	✗	✓	-	✓	✓
c. จัดเตรียมแอลกอฮอล์เจลชนิดไม่ใช้มือสัมผัส วางไว้ทั้งภายในและภายนอกให้เพียงพอและพร้อมใช้	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	-
d. ทำความสะอาดภายในและภายนอกอย่างสม่ำเสมอ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-
e. ตรวจสอบระบบระบายอากาศภายในลิฟต์ให้ใช้งานได้ดี	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓
f. ทำความสะอาดราวจับและชั้นบันไดอย่างสม่ำเสมอ	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	-
<b>3.2 ห้องน้ำ</b>									
a. กำหนดขอบเขตของผู้ใช้งาน โดยยึดหลักระยะห่าง	✓	✗	✓	✗	✓	✓	✓	✓	-
b. อุปกรณ์กดชำระน้ำของสุขภัณฑ์ใช้ระบบเซนเซอร์ทั้งหมด	✗	✗	✗	✗	✗	✓	-	✓	✓
c. จัดเตรียมน้ำยาล้างมือ แอลกอฮอล์เจลให้เพียงพอและพร้อมใช้	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-
d. ตรวจสอบระบบระบายอากาศให้ใช้งานได้ดี	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓
e. ทำความสะอาดสม่ำเสมอ	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	-
<b>3.3 ระบบประชาสัมพันธ์</b>									
a. จัดให้มีระบบประกาศที่ครอบคลุมทุกพื้นที่ภายในอาคาร	✓	✓	✓	✓	✓	-	-	✓	✓

**ตารางที่ 3:** เกณฑ์การบริหารจัดการอาคาร และสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อความปลอดภัยจากการติดเชื้อไวรัสโคโรนา-19 เปรียบเทียบกับการดำเนินการของกรณีศึกษาอาคารสำนักงานในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 5 อาคาร และปัจจัยการบริหารทรัพยากรกายภาพทั้ง 4 ด้าน (ต่อ)

การบริหารจัดการอาคาร	อาคาร					ปัจจัยการบริหารทรัพยากรกายภาพ			
	กรณีศึกษาที่ 1	กรณีศึกษาที่ 2	กรณีศึกษาที่ 3	กรณีศึกษาที่ 4	กรณีศึกษาที่ 5	Place	People	Process	Techno-logy
b. ผู้ใช้อาคารสามารถได้ยินเสียงชัดเจน	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	-	✓
c. ต้องสื่อสารให้เข้าใจได้ทุกคน	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	-
d. ตรวจสอบอุปกรณ์ให้พร้อมใช้ตลอดเวลา	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	-
<b>4. ด้านบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน</b>									
4.1 จัดอบรมวิธีการปฏิบัติงานเพื่อความปลอดภัยก่อนทำงานทุกวัน	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	-
4.2 จัดให้มีอุปกรณ์ป้องกันส่วนบุคคลเพื่อป้องกันการแพร่กระจายเชื้อ เช่น หน้ากากอนามัย Face Shield เป็นต้น	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	-
4.3 มีระบบคัดกรอง เช่น ตรวจวัดอุณหภูมิร่างกายให้สวมหน้ากากอนามัย เป็นต้น	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓
4.4 ตรวจสอบการแต่งกายและดูแลสุขภาพของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	-
4.5 สร้างจิตสำนึกให้กับบุคลากรที่ปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	-

จากตารางที่ 3 พบว่าตามเกณฑ์การบริหารจัดการอาคาร และสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อความปลอดภัยจากการติดเชื้อไวรัสโคโรนา-19 ที่มีการกำหนดออกมานั้นเมื่อเปรียบเทียบกับดำเนินการของอาคารสำนักงานทั้ง 5 กรณีศึกษามีจำนวน 2 ข้อในด้านสิ่งอำนวยความสะดวกที่ทุกอาคารไม่สามารถดำเนินการได้ คือ 1. ลิฟต์จัดให้มีระบบปุ่มกดเรียกและปุ่มกดขึ้นแบบไม่ต้องสัมผัสหรือเซนเซอร์ และ 2. อุปกรณ์กดชำระน้ำของสุขภัณฑ์ใช้ระบบเซนเซอร์ทั้งหมด เนื่องจากการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนกายภาพเป็นหลัก การปรับกระบวนการใช้งาน และการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้งาน นอกจากนั้นยังมี 3 หัวข้อที่บางอาคารไม่สามารถดำเนินการได้คือ 1. จุดแคชเชอร์ประชาสัมพันธ์ต้องจัดให้มีฉากกั้นแบบใส 2. ลิฟต์มีการจัดเตรียมแอลกอฮอล์เจลชนิดไม่ใช้มือสัมผัส วางไว้ทั้งภายในและภายนอกให้เพียงพอและพร้อมใช้ และ 3. ห้องน้ำมีการกำหนดขอบเขตของผู้ใช้งานโดยยึดหลักระยะห่าง และจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลพบว่า ในการบริหารอาคารสำนักงานในช่วงการระบาดใหญ่ของเชื้อไวรัสโคโรนาได้มีการดำเนินการอื่น ๆ เพิ่มเติมที่นอกเหนือจากเกณฑ์การบริหารจัดการอาคารของกองแบบแผน กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุข สมาคมสถาปนิก

สยาม ในพระบรมราชูปถัมภ์ โดยสามารถแบ่งแนวทางการบริหารอาคารสำนักงานในช่วงการระบาดใหญ่ของเชื้อไวรัสโคโรนาออกเป็น 2 ประเด็น ได้แก่

ประเด็นที่ 1 Corrective Action คือ การบริหารอาคารเชิงแก้ไขให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และเป็นการดำเนินการชั่วคราวในช่วงการระบาดใหญ่ของเชื้อไวรัสโคโรนา เช่น

(1) การวัดอุณหภูมิ การลงทะเบียนเข้าใช้งานของผู้ใช้งานอาคาร  
(2) การเพิ่มรอบการทำความสะอาดในอุปกรณ์และพื้นที่ต่าง ๆ โดยเฉพาะพื้นที่ที่มีจุดสัมผัสมากในอาคาร เช่น ราวจับบันได ที่จับประตู ปุ่มกดลิฟต์ สายฉีดชำระ เป็นต้น เนื่องจากเป็นจุดที่มีการสะสมของเชื้อโรคเป็นจำนวนมาก

(3) การกำหนดทางเข้า-ออกในช่วงสถานการณ์ที่เกิดขึ้น การกำหนดระยะห่างในการใช้งานห้องน้ำ ลิฟต์ การจัดเตรียมเจลแอลกอฮอล์

(4) การแต่งกายของพนักงานที่มีอุปกรณ์ป้องกันส่วนบุคคล การแบ่งทีมการทำงาน

ประเด็นที่ 2 Preventive Action คือ การบริหารอาคารเชิงป้องกัน ที่ยังดำเนินการอยู่แม้ว่าการระบาดใหญ่ของเชื้อไวรัสโคโรนาผ่านพ้นไปแล้ว และยังเป็นการป้องกันเหตุการณ์ที่มีลักษณะคล้ายกันหรือเหตุการณ์อื่น ๆ ในอนาคต เช่น

(1) การควบคุมสถานการณ์กรณีเกิดการติดเชื้อภายในอาคาร/ผู้ติดเชื้อเคยเข้าใช้งานอาคาร และยังเป็นแผนตั้งต้นในการปฏิบัติเมื่อเกิดสถานการณ์ฉุกเฉินเกี่ยวกับโรคระบาดหรือโรคชนิดใหม่ในอนาคต ที่อาคารควรมีการซักซ้อมเป็นประจำ เพื่อให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานเข้าใจและสามารถปฏิบัติตนได้ในแนวทางที่กำหนดไว้

(2) การคัดแยกขยะติดเชื้อที่เพิ่มเติมเข้ามาในการใช้งานอาคาร การนำนวัตกรรมมาใช้ เช่น แผ่นฟิล์มฆ่าเชื้อโรค การติดตั้งเครื่อง UVC เป็นต้น ที่สามารถเพิ่มภาพลักษณ์ด้านความปลอดภัยให้แก่อาคาร และสร้างความมั่นใจให้กับผู้ใช้งานอาคารได้

(3) การติดตั้งฉากกั้นในบริเวณจุดประชาสัมพันธ์ และการติดตั้งแผ่นกรองอากาศที่มีคุณภาพการกรองมากยิ่งขึ้นเข้ามาในระบบปรับอากาศ

(4) การปรับปรุง/เปลี่ยนแปลงสุขภัณฑ์ภายในห้องน้ำ ปุ่มกดลิฟต์ ตลอดจนรูปแบบการรับบัตรจอดรถ ให้เป็นการสแกนด้วยระบบเซนเซอร์ เพื่อลดการสัมผัสและช่วยลดการสะสมของเชื้อโรค

(5) การประชาสัมพันธ์ที่ครอบคลุมทุกพื้นที่ภายในอาคารและสามารถสื่อสารให้ทุกคนเข้าใจได้ จะเป็นการช่วยให้ผู้ใช้งานอาคารมีความเข้าใจในแนวทางเดียวกันและสามารถปฏิบัติตนได้ถูกต้องในสถานการณ์โรคติดเชื้อและสถานการณ์อื่น ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต

(6) การรับเรื่อง การประสานงาน การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ตลอดจนการอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ที่จะเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารอาคารให้ผ่านพ้นสถานการณ์ฉุกเฉินต่าง ๆ ไปได้ด้วยดี

## สรุป

การบริหารอาคารสำนักงานในช่วงการระบาดใหญ่ของเชื้อไวรัสโคโรนา จากการศึกษาอาคารสำนักงานในเขตกรุงเทพมหานครจำนวน 5 อาคาร พบว่า ในการดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรกายภาพ จะประกอบด้วย 3 ส่วนงานสำคัญ ได้แก่ ตัวแทนเจ้าของอาคารหรือระดับบริหาร (Strategic Level) ที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานในส่วนต่าง ๆ ของการบริหารอาคาร เนื่องจากกลุ่มนี้จะมีความรับผิดชอบในการกำหนดแนวทางการบริหารอาคาร กำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน การกำกับ ดูแลภาพรวมของการบริหารอาคาร ส่วนการควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงาน (Operational Level) ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่แต่ละอาคารกำหนดเอาไว้ นั่นจะเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้จัดการอาคารหรือระดับจัดการ (Management

Level) แสดงให้เห็นว่า ทั้ง 3 ส่วนงานไม่อาจขาดส่วนงานใดส่วนงานหนึ่งได้เพราะแต่ละส่วนงานมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ในส่วนของนโยบายการบริหารอาคารนั้นแสดงให้เห็นว่าเมื่อเกิดการระบาดใหญ่ของเชื้อไวรัสโคโรนา นโยบายในการบริหารอาคารได้มีการเปลี่ยนแปลง โดยในทุกอาคารได้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารอาคารให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เนื่องจากการดำเนินการในช่วงเวลาดังกล่าวมีมาตรการของภาครัฐที่ออกมาบังคับใช้ และยังมีมาตรการอื่นของแต่ละอาคารที่นำมาใช้เพิ่มเติมนอกเหนือจากมาตรการของภาครัฐที่บังคับใช้ เพราะเป็นการสร้างความปลอดภัยในการใช้งานอาคารเพื่อให้ผู้ใช้งานอาคารมั่นใจได้ว่าอาคารจะไม่เป็นที่แพร่กระจายของเชื้อโรคในระหว่างการใช้งานอาคาร

แนวทางการบริหารอาคารสำนักงานในช่วงการระบาดใหญ่ของเชื้อไวรัสโคโรนาจากการสัมภาษณ์และนำมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อเชื่อมโยงกับปัจจัยการบริหารทรัพยากรกายภาพของอาคารสำนักงานสามารถสรุปได้ดังนี้

**ตารางที่ 4:** แนวทางการบริหารอาคารสำนักงานในช่วงการระบาดใหญ่ของเชื้อไวรัสโคโรนากับปัจจัยการบริหารทรัพยากรกายภาพ

ปัจจัยการบริหารทรัพยากรกายภาพ	Corrective Action	Preventive Action
ผู้ใช้อาคาร (People)	<p><u>ผู้รับบริการ:</u> ควรจะปฏิบัติตามมาตรการของภาครัฐและมาตรการของแต่ละอาคารที่กำหนด เพื่อความปลอดภัยในระหว่างการใช้งานอาคาร</p> <p><u>ผู้ให้บริการ:</u> ควรจะมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารอาคารตามมาตรการของภาครัฐที่เน้นป้องกัน สก๊ตกัน ซะลอ และรับรู้การระบาดใหญ่ของเชื้อไวรัสโคโรนา เช่น การเพิ่มรอบทำความสะอาด การกำหนดทางเข้า-ออก การสวมใส่อุปกรณ์ป้องกันส่วนบุคคล เป็นต้น และควรให้ความสำคัญกับการมี การประชาสัมพันธ์ที่ครอบคลุมและทั่วถึงภายในอาคาร การแบ่งทีมการปฏิบัติงานเพื่อรองรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกรณีผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้สัมผัสเสี่ยงในการติดเชื้อไวรัสโคโรนา</p>	<p><u>ผู้รับบริการ:</u> ควรจะสร้างความเข้าใจในข้อควรปฏิบัติตนในระหว่างการใช้งานในแต่ละสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยการติดตามผ่านช่องทางประชาสัมพันธ์ของแต่ละอาคาร</p> <p><u>ผู้ให้บริการ:</u> ควรจะมีการอบรมและการซักซ้อมในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่นอกเหนือจากที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน ให้กับผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรกายภาพ เพื่อให้มีความพร้อมและเข้าใจหน้าที่ของตนเองเมื่อเกิดเหตุขึ้นจริง</p>
ทรัพยากรกายภาพ/ระบบกายภาพ (Place)	<p><u>ผู้รับบริการ:</u> ควรจะปฏิบัติตามมาตรการที่กำหนดออกมาในเข้าใช้งานอาคารตามเส้นทางที่กำหนดเพื่อป้องกันการระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา</p> <p><u>ผู้ให้บริการ:</u> ควรจะให้ความสำคัญกับการกำหนดเส้นทางเข้า-ออก การจัดพื้นที่ตามมาตรการการเว้นระยะห่างทางสังคม</p>	<p><u>ผู้รับบริการ:</u> ควรจะต้องทราบถึงลักษณะทางกายภาพของอาคารที่มีการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับสถานการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต</p> <p><u>ผู้ให้บริการ:</u> ควรจะให้ความสำคัญกับการดำเนินการติดตั้งฉากกั้นใสในจุดต่าง ๆ ที่สามารถช่วยให้มีการเว้นระยะทางสังคมได้ เช่น จุดประชาสัมพันธ์ ห้องน้ำ ที่นั่งในพื้นที่ส่วนกลาง เป็นต้น การกำหนดจุดติดตั้งใส่ขยะติดเชื้อภายในอาคาร การจัดเตรียมพื้นที่สำหรับพนักงานส่งของ/ส่งอาคาร หรือพื้นที่จอดรถพยาบาล</p>

**ตารางที่ 4:** แนวทางการบริหารอาคารสำนักงานในช่วงการระบาดใหญ่ของเชื้อไวรัสโคโรนา กับปัจจัยการบริหาร  
ทรัพยากรกายภาพ (ต่อ)

ปัจจัยการบริหาร ทรัพยากรกายภาพ	Corrective Action	Preventive Action
กิจกรรมที่เกิดขึ้น ภายในอาคาร (Process)	<p><u>ผู้รับบริการ:</u> ควรจะป้องกันตนเองเพื่อสัมผัสในจุดที่มีการสะสมของเชื้อโรคและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามมาตรการของอาคาร</p> <p><u>ผู้ให้บริการ:</u> ควรจะให้ความสำคัญกับการเพิ่มรอบการทำความสะอาดในอุปกรณ์และพื้นที่ต่างๆ ที่มีการสัมผัสบ่อย หรือเป็นจุดที่มีการสะสมของเชื้อโรค เช่น ราวบันได ที่จับประตู ปุ่มกดลิฟต์ เป็นต้น</p>	<p><u>ผู้รับบริการ:</u> ควรจะต้องเข้ารับการอบรมและการซักซ้อมในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อที่จะได้ทราบถึงข้อควรปฏิบัติที่มีในแต่ละสถานการณ์</p> <p><u>ผู้ให้บริการ:</u> ควรจะให้ความสำคัญกับการพัฒนาการรับเรื่อง การประสานงาน การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ตลอดจนการอบรมให้ความรู้แก่ผู้ปฏิบัติงานในสถานการณ์ต่าง ๆ</p>
ปัจจัยการบริหาร ทรัพยากรกายภาพ	Corrective Action	Preventive Action
เทคโนโลยี (Technology)	<p>ส่วนใหญ่อาคารมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ภายในอาคารอยู่แล้ว แต่จะเป็นเรื่องทั่วไป เช่น ประตูทางเข้า-ออกอัตโนมัติ เครื่องกันสามขา (Tripod Turnstiles) ระบบ Access Control เป็นต้น</p>	<p><u>ผู้รับบริการ:</u> ควรจะมีต้องมีการปรับตัวและให้ความร่วมมือใช้งานเมื่ออาคารมีการนำนวัตกรรมเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารอาคาร</p> <p><u>ผู้ให้บริการ:</u> ควรจะให้ความสำคัญกับการนำนวัตกรรมการป้องกันการแพร่ระบาดหรือการสะสมของเชื้อโรคนำมาใช้ เช่น แผ่นฟิล์มฆ่าเชื้อโรค การติดตั้งเครื่อง UVC การเพิ่มแผ่นกรองในระบบปรับอากาศ เป็นต้น และการปรับปรุง/เปลี่ยนแปลงส่วนต่าง ๆ ของอาคารให้เป็นระบบเซนเซอร์ เช่น สุขภัณฑ์ภายในห้องน้ำ ปุ่มกดลิฟต์ การรับบัตรจอดรถยนต์ เป็นต้น เพื่อป้องกันการสะสมของเชื้อโรคภายในอาคาร</p>

ดังนั้น การบริหารทรัพยากรกายภาพของอาคารสำนักงานในช่วงการระบาดใหญ่ของเชื้อไวรัสโคโรนานั้น เป็นแนวทางผสมระหว่างการบริหารอาคารตามนโยบาย (Policy-based) และตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น (Situation-based) ที่ควรจะให้มีความสำคัญกับปัจจัยการบริหารทรัพยากรกายภาพทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ผู้ใช้อาคาร (People) ทรัพยากรกายภาพ/ระบบกายภาพ (Place) กิจกรรมที่เกิดขึ้นภายในอาคาร (Process) และเทคโนโลยี (Technology) โดยในแต่ละด้านจะมีการดำเนินการที่เป็นการบริหารอาคารเชิงแก้ไข (Corrective Action) โดยการดำเนินการนี้จะยึดหยุ่นให้เข้ากับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในแต่ละเวลานั้น ๆ และการบริหารอาคารเชิงป้องกัน (Preventive Action) ที่จะสามารถป้องกันเหตุการณ์ที่มีลักษณะคล้ายกันหรือเหตุการณ์อื่น ๆ ในอนาคตได้อีกด้วย จากการศึกษาข้อมูลและการวิจัยชี้ให้เห็นว่า การบริหารทรัพยากรกายภาพนั้นไม่สามารถคาดการณ์เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นได้ล่วงหน้า ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรกายภาพจะต้องมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับรูปแบบการบริหารให้เข้ากับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้ และทรัพยากรกายภาพ/ระบบกายภาพ (Place) เป็นสิ่งที่ปรับปรุง/เปลี่ยนแปลงได้ยาก การนำนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการ

บริหารทรัพยากรกายภาพและสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินการ เช่น การติดตั้งแผ่นฟิล์มฆ่าเชื้อโรค การติดตั้งเครื่อง UVC การใช้ HEPA Filter ในระบบปรับอากาศ เป็นต้น เป็นการดำเนินการที่ช่วยให้เกิดความปลอดภัยและสามารถสร้างความมั่นใจให้กับผู้ใช้งานอาคารได้อีกเช่นเดียวกัน

## เอกสารอ้างอิง

กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข. (2563, 12 มีนาคม). *โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 Coronavirus Disease 2019 (COVID-19)*.

[https://ddc.moph.go.th/viralpneumonia/file/g\\_km/handout001\\_12032020.pdf](https://ddc.moph.go.th/viralpneumonia/file/g_km/handout001_12032020.pdf)

กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์. (2565, 21 มกราคม). *ความคืบหน้าการเฝ้าระวังสายพันธุ์โควิด 19 ในประเทศไทย*.

กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข. <https://www3.dmsc.moph.go.th/post-view/1450>

กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข. (2563, 20 มีนาคม). *คู่มือมาตรการและแนวทางในการดูแลด้านอนามัยสิ่งแวดล้อมในสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)*.

[https://covid19.anamai.moph.go.th/webupload/2xdccaaf3d7f6ae30ba6ae1459eaf3dd66/m\\_document/6730/34033/file\\_download/ecb4a988cd5b3244c0a1a20cfcbb667cf.pdf](https://covid19.anamai.moph.go.th/webupload/2xdccaaf3d7f6ae30ba6ae1459eaf3dd66/m_document/6730/34033/file_download/ecb4a988cd5b3244c0a1a20cfcbb667cf.pdf)

กองแบบแผน กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุข สมาคมสถาปนิกสยาม ในพระบรมราชูปถัมภ์. (2563, 15 พฤษภาคม). *การบริหารจัดการอาคาร และสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อความปลอดภัยจากการติดเชื้อ COVID-19*. สมาคมสถาปนิกสยาม ในพระบรมราชูปถัมภ์.

<https://asa.or.th/handbook/covid-19/>

กองบรรณาธิการนิตยสารบ้านและสวน. (2556). *Work: Office Design Gemba*. สำนักพิมพ์บ้านและสวน.

แถลงการณ์สำนักนายกรัฐมนตรี เรื่อง การประกาศสถานการณ์ฉุกเฉิน ตามพระราชกำหนดการบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉิน พ.ศ. 2538. (2563, 25 มีนาคม). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่มที่ 137 ตอนที่ 24 ก.

ธงชัย ทองมา. (2558). *การพัฒนาเกณฑ์มาตรฐานการประเมินความเสี่ยงในการบริหารจัดการทรัพยากรทางกายภาพอาคารสำนักงาน* [วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยศิลปากร.

บัณฑิต จุลาสัย และ เสรีชัย โชติพานิช. (2547). *การบริหารทรัพยากรกายภาพ: หลักการและทฤษฎี*.

กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พระราชบัญญัติควบคุมอาคาร พ.ศ. 2522. (2522, 14 พฤษภาคม). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่มที่ 96 ฉบับพิเศษ ตอนที่ 80.

โรงพยาบาลศิริราช. (2564). *อาการใหม่! โควิดสายพันธุ์โอมิครอน อาการเป็นอย่างไร?*.

<https://www.sikarin.com/health/covid19/โควิดสายพันธุ์โอมิครอน>

โรงพยาบาลศิริราช. (2564). *Covid-19: 4 สายพันธุ์อันตรายในไทยที่ต้องระวัง*.

<https://www.sikarin.com/health/covid19-สายพันธุ์อันตรายในไทย>

เสรีชัย โชติพานิช. (2553). *การบริหารทรัพยากรกายภาพ: หลักการและทฤษฎี*. โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สมาคมสถาปนิกสยาม ในพระบรมราชูปถัมภ์. (2560). *กฎหมายใช้บ่อย (ฉบับปรับปรุงใหม่)*. บริษัทพลัสเพรส จำกัด.

Edmond P. Rondeau, Robert Kevin Brown, Paul D. Lapidés. (2006). *Facility Management* (2<sup>nd</sup> ed.). John Wiley & Sons, Inc.



## แนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ด้านการพัฒนาน้ำบาดาลของกรมทรัพยากรน้ำบาดาล GUIDELINE FOR DEVELOPING ON KNOWLEDGE MANAGEMENT OF GROUNDWATER DEVELOPMENT FOR DEPARTMENT OF GROUNDWATER RESOURCES

ศิริรัตน์ รื่นอารมย์<sup>1\*</sup>, บำรุง สาริบุตร<sup>2</sup>, สุมณา จรณะสมบุญ<sup>3</sup>, จุฑาทิพย์ ลีลาธนาพิพัฒน์<sup>4</sup>  
Sirorat Reanarrom<sup>1\*</sup>, Bamrung Sariputta<sup>2</sup>, Sumana Charanasomboon<sup>3</sup>,  
Juthatip Leelathanapit<sup>4</sup>

<sup>1,2,3</sup>คณะวิทยาการจัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

<sup>1,2,3</sup>Faculty of Management Sciences, Panyapiwat Institute of Management

<sup>4</sup>คณะวิศวกรรมศาสตร์และเทคโนโลยี สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

<sup>4</sup>Faculty of Engineering and Technology, Panyapiwat Institute of Management

\*Corresponding author, E-mail: sirorut\_nun@hotmail.com

### บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของการวิจัยเชิงคุณภาพนี้ คือ 1) ศึกษาสภาพการปฏิบัติงานจริงด้านการพัฒนาน้ำบาดาลของกรมทรัพยากรน้ำบาดาล จากการสัมภาษณ์เชิงลึกและเก็บรวบรวมข้อมูลจากหัวหน้าช่างเจาะบ่อบาดาล จำนวน 12 คน ซึ่งรับผิดชอบในการพัฒนาน้ำบาดาลปฏิบัติงานในส่วนภูมิภาคของกรมทรัพยากรน้ำบาดาล และ 2) ศึกษาแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ด้านการพัฒนาน้ำบาดาลของกรมทรัพยากรน้ำบาดาล เก็บรวบรวมข้อมูลจากหัวหน้าช่างเจาะบ่อบาดาล จำนวน 12 คน และสนทนากลุ่มกับคณะทำงานด้านความรู้ที่รับผิดชอบการวางแผนจัดการความรู้ด้านการพัฒนาน้ำบาดาล จำนวน 8 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ผลการศึกษาพบว่า 1) สภาพการปฏิบัติงานจริงด้านการพัฒนาน้ำบาดาล มี 10 ขั้นตอน ได้แก่ การวิเคราะห์ข้อมูล การสำรวจภาคสนาม การคัดเลือกพื้นที่ การเจาะบ่อบาดาล การออกแบบและก่อสร้างบ่อบาดาล การพัฒนาบ่อบาดาล การทดสอบปริมาณน้ำ การวิเคราะห์คุณภาพน้ำ การปรับปรุงคุณภาพน้ำและออกแบบระบบกระจายน้ำ และการนำไปใช้ประโยชน์ ซึ่งเป็นไปตามที่กรมทรัพยากรน้ำบาดาลกำหนด และ 2) แนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ด้านการพัฒนาน้ำบาดาล ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็นสอดคล้องกันและจัดลำดับให้มีความสำคัญ 4 ลำดับแรก ได้แก่ ลำดับที่ 1 การจัดให้ช่างเจาะบ่อบาดาลที่ถูกคัดเลือกให้เป็นผู้สืบทอดตำแหน่งได้รับการสอนงานจากหัวหน้าช่างเจาะบ่อบาดาลอย่างใกล้ชิด ลำดับที่ 2 การจัดให้ทำคู่มือการปฏิบัติงาน สำหรับลำดับที่ 3 มี 4 ประเด็น ประกอบด้วย ลำดับที่ 3.1 การนำเนื้อหาในคู่มือการปฏิบัติงานบรรจุไว้ในหลักสูตรการอบรมช่างเจาะบ่อบาดาลในระดับผู้ปฏิบัติบรรจุนานใหม่ ลำดับที่ 3.2 การจัดทำวิดีโอถ่ายทอดวิธีการและเทคนิคการทำงานของช่างเจาะบ่อบาดาลที่เชี่ยวชาญและลำดับที่ 3.3 การจัดให้มีการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน ลำดับที่ 3.4 การจัดพี่เลี้ยงให้กับช่างเจาะบ่อบาดาลในระดับผู้ปฏิบัติบรรจุนานใหม่ และลำดับที่ 4 การให้จัดกิจกรรมถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ทำงานของช่างเจาะบ่อบาดาลทั้งมีความเชี่ยวชาญและมีเกณฑ์เกษียณอายุราชการ

**คำสำคัญ:** การจัดการความรู้ กรมทรัพยากรน้ำบาดาล การพัฒนาน้ำบาดาล ช่างเจาะบ่อบาดาล

## ABSTRACT

The objectives of this qualitative research were 1) to study the actual working conditions of groundwater development of the Department of Groundwater Resources, it applies the methodology of in-depth interview and data were collected from 12 chief drill technicians who are responsible for groundwater development, working in the region of the Department of Groundwater Resources; and 2) to develop guidelines for knowledge management on groundwater development of the Department of Groundwater Resources, data were collected from 12 chief drill technicians, and 8 interviewees as knowledge working group who are responsible planning knowledge management on groundwater development. The results of the study revealed that the actual working conditions for groundwater development consisted of 10 steps as defined by Department of Groundwater Resources consist of Data analysis, Surface Investigation, Selection of the area, water-well drilling and Borehole samples examination, Well design, Well development, Testing well for yield, Water quality test, Water treatment and Distribution system design and Utilization. and guideline for developing knowledge management on groundwater development, the interviewees had consistent opinions and prioritized the top four priorities. First, the availability of groundwater well driller selected as his successor to receive close training from the chief driller. Second, providing an operation manual. Third, there were 4 issues as 3.1) the content of the operation manual should be included in the training course for groundwater well drilling technicians at the level of new operators; 3.2) making a video to convey the methods and techniques of working; 3.3) providing job rotation; and 3.4) providing a mentor to new groundwater well drilling technician. Fourth, organizing activities to transfer knowledge and working experiences of skilled well drilling technicians who are close to retirement.

**Keywords:** Knowledge management, Department of Groundwater Resources, Groundwater development, Groundwater well drilling technician

## บทนำ

การเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based Economy) ในปัจจุบันนั้น ส่งผลให้ความรู้เป็นสิ่งจำเป็นในการสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจเป็นอย่างมาก โดยการจัดการความรู้ครอบคลุมถึงเทคนิคและกลไกต่าง ๆ ที่จะสนับสนุนให้การขับเคลื่อนทางเศรษฐกิจและการทำงานต่าง ๆ มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การรวบรวมความรู้ที่กระจัดกระจายมาไว้ในแหล่งเดียวกัน การจัดระเบียบความรู้ในเอกสารต่าง ๆ การสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ การสร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้และการสร้างช่องทางและเงื่อนไขให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน รวมทั้งการรวบรวมรายชื่อผู้มีความรู้ด้านต่าง ๆ เพื่อการพัฒนางานให้สัมฤทธิ์ผล เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและมีศักยภาพในการแข่งขันมากขึ้น (ทรงศิริ จุ่มพล, 2554) การจัดการความรู้จึงเป็นเครื่องมือที่ใช้เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย อย่างน้อยสามประการ คือ

การบรรลุเป้าหมายของงาน การบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาคนในองค์กร และการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม, 2548)

ระบบบริหารราชการไทย โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้ให้ความสำคัญและสนับสนุนให้ทุกหน่วยงานนำการจัดการความรู้ไปใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์กรและมีการประเมินผลเป็นประจำทุกปี โดยกำหนดตัวชี้วัดมิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กรของหน่วยงานราชการ (พสุวดี พลพิชัย, 2554) ที่สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และที่แก้ไขเพิ่มเติม หมวด 3 มาตรา 11 ซึ่งระบุว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอโดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้” (ราชกิจจานุเบกษา, 2546, หน้า 4)

กรมทรัพยากรน้ำบาดาล มีภารกิจหลักคือการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำบาดาล ซึ่งเป็นฐานการผลิตสำหรับภาคเกษตรกรรม ภาคอุตสาหกรรม และเพื่อการอุปโภคอย่างมีมาตรฐาน เพื่อตอบสนองความต้องการน้ำของประชาชนทุกภาคส่วนภายใต้เศรษฐกิจและสังคมปัจจุบัน โดยการพัฒนาน้ำบาดาลตามหลักวิชาการที่สำคัญประกอบด้วย 10 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การวิเคราะห์ข้อมูล (2) การสำรวจภาคสนาม (3) การคัดเลือกพื้นที่ (4) การเจาะบ่อน้ำบาดาล และวิเคราะห์ชั้นดินหรือชั้นหิน (5) การออกแบบและก่อสร้างบ่อน้ำบาดาล (6) การพัฒนาบ่อน้ำบาดาล (7) การทดสอบปริมาณน้ำ (8) การวิเคราะห์คุณภาพน้ำ (9) การปรับปรุงคุณภาพน้ำและออกแบบระบบกระจายน้ำ และ (10) การนำไปใช้ประโยชน์ (กรมทรัพยากรน้ำบาดาล, 2563) ซึ่งในการพัฒนาแหล่งน้ำบาดาลขึ้นมาใช้โดยผ่านขั้นตอนต่าง ๆ ทางวิชาการจะขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของบ่อน้ำบาดาลและวัตถุประสงค์ของการนำน้ำบาดาลมาใช้ จะเห็นได้ว่า ลักษณะงานในการพัฒนาน้ำบาดาลนอกจากใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการดำเนินงานแล้วนั้น ยังต้องอาศัยความรู้จากคู่มือหรือตำราต่าง ๆ ซึ่งเป็นความรู้ที่เปิดเผย ชัดแจ้ง ที่เรียกว่าความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และอาศัยประสบการณ์ที่ฝังอยู่ในตัวของบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในการพัฒนาน้ำบาดาล ที่เรียกว่า ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) ซึ่งช่างเจาะบ่อน้ำบาดาลถือเป็นตำแหน่งที่สำคัญในการพัฒนาน้ำบาดาล ซึ่งการทำงานต้องอาศัยความรู้ของช่างเจาะบ่อน้ำบาดาลที่เกิดจากการศึกษาวิธีการทำงานจากเอกสารต่าง ๆ จนนำมาปรับใช้กับงานของตนเอง เกิดความรู้ที่สั่งสมมาจากประสบการณ์ทำงานหรือการลงมือปฏิบัติเป็นประจำ กลายเป็นทักษะและความชำนาญเฉพาะตัวขึ้น

ทั้งนี้ กรมทรัพยากรน้ำบาดาล มีจำนวนช่างเจาะบ่อน้ำบาดาลที่เป็นลูกจ้างประจำที่ครบเกษียณอายุราชการในช่วง 5 ปี (พ.ศ. 2564-2568) จำนวน 183 คน ประกอบกับผู้ตรวจราชการกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2563 ได้ให้ข้อเสนอแนะถึงปัญหาของบุคลากรประเภทลูกจ้างประจำที่ปฏิบัติงานขุดเจาะน้ำบาดาลซึ่งเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการทำงานเกษียณอายุราชการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 จำนวน 38 ตำแหน่ง หากไม่มีการถ่ายทอดองค์ความรู้จะส่งผลทำให้เกิดปัญหาในทางเทคนิคและการปฏิบัติงานเกิดความไม่ต่อเนื่อง โดยมีข้อเสนอแนะให้มีการวางแผนการจัดการองค์ความรู้และการถ่ายทอดองค์ความรู้แก่บุคลากรเพื่อพัฒนาศักยภาพสร้างความรู้และทักษะการปฏิบัติงาน

ให้สามารถปฏิบัติงานต่อบุคลากรที่เกษียณอายุราชการได้อย่างต่อเนื่อง ราบรื่นและมีประสิทธิภาพ (กรมทรัพยากรน้ำบาดาล, 2563ก)

จากสาเหตุและข้อเท็จจริงดังกล่าวข้างต้น ส่งผลให้ผู้บริหารกรมทรัพยากรน้ำบาดาลได้มีนโยบายในการส่งเสริมให้เกิดการจัดการความรู้ของกรมทรัพยากรน้ำบาดาลขึ้นเพื่อเป็นการถ่ายทอดองค์ความรู้ให้แก่บุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานทดแทนผู้ที่เกษียณอายุราชการได้อย่างต่อเนื่อง ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาสภาพการปฏิบัติงานจริงด้านการพัฒนาน้ำบาดาลของกรมทรัพยากรน้ำบาดาล และเสนอแนวทางการจัดการความรู้ด้านพัฒนาน้ำบาดาลของกรมทรัพยากรน้ำบาดาล เพื่อให้การดำเนินการจัดการความรู้ด้านการพัฒนาน้ำบาดาลของกรมทรัพยากรน้ำบาดาลมีความเหมาะสมและส่งผลให้การปฏิบัติงานของบุคลากรเกิดประสิทธิภาพ

## บททวนวรรณกรรม

การศึกษาวิจัยหัวข้อ “แนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ด้านการพัฒนาน้ำบาดาลของกรมทรัพยากรน้ำบาดาล” โดยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย ดังนี้

### 1. หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

#### ความหมายของการจัดการความรู้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552) การจัดการความรู้ หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรที่อยู่กระจัดกระจายทั้งในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ และนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขัน

รัตนารักษ์ นະชาว (2555) การจัดการความรู้ หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่กระจัดกระจายอยู่ ทั้งที่เป็นความรู้แบบรูปธรรม คือ การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร และความรู้แบบนามธรรม คือความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคล เช่น ประสบการณ์ พรสวรรค์ สัญชาติญาณ ผ่านการประมวลผลและพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้สามารถนำองค์ความรู้ที่ได้มาใช้ในการพัฒนาตนเอง และพัฒนางาน หรือองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด พร้อมทั้งบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ โดยความรู้แบ่งได้ 2 ประเภท คือ ประเภทความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) หรือความรู้แบบนามธรรม เป็นความรู้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาติญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจสิ่งต่าง ๆ ความรู้ประเภทนี้ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย และประเภทความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) หรือความรู้แบบรูปธรรม เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวมและถ่ายทอดได้ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี และคู่มือ

เกียรติพงษ์ พรหมโย (2554) ได้เสนอความหมายการจัดการความรู้ เป็นกระบวนการเริ่มตั้งแต่การสรรหา ประมวลผล จัดเก็บ เผยแพร่ จนถึงการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคลและองค์กร โดยอาศัยกระบวนการและเทคโนโลยีอย่างเป็นระบบการจัดการความรู้

เกรียงไกร หงส์ขาว (2556) ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ หมายถึง การใช้ทรัพยากรในองค์กรเพื่อดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อองค์กร โดยเริ่มตั้งแต่การระบุงค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร การสร้างความรู้ใหม่ การรวบรวมความรู้ การสร้างความรู้ การถ่ายโอนความรู้ การจัดเก็บความรู้ไว้เพื่อสืบค้น หรือต่อยอดองค์ความรู้ และการเรียนรู้ การนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน รวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่สนับสนุน กระตุ้น และอำนวยความสะดวกต่อการจัดการความรู้

Yusoff and Daudi (2010) การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการได้มาซึ่งความรู้ การแปลงความรู้และการประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร องค์กรจำเป็นต้องสร้างความรู้อย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งอำนวยความสะดวกในการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กรและใช้ความรู้เพื่อให้องค์กรสามารถสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ๆ

Abdelrahman (2013) การจัดการความรู้ หมายถึง ชุดความคิดที่ช่วยให้เข้าใจธรรมชาติของความรู้และวิธีใช้ในการตัดสินใจและการกระทำ ช่วยในการสร้างความรู้ การจัดระเบียบการจัดเก็บความรู้ การใช้ความรู้และการปรับปรุงทรัพยากรความรู้ที่มีอยู่

สรุปได้ว่า การจัดการความรู้ (Knowledge management: KM) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ทรัพยากรขององค์กร เพื่อรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ โดยการนำความรู้ที่ได้มาวิเคราะห์ และสังเคราะห์ จนเกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และนำความรู้นั้นสามารถนำไปพัฒนาต่อยอด เผยแพร่ให้เกิดประโยชน์กับบุคคลอื่น และสามารถนำมาใช้เป็นข้อมูลอ้างอิงได้

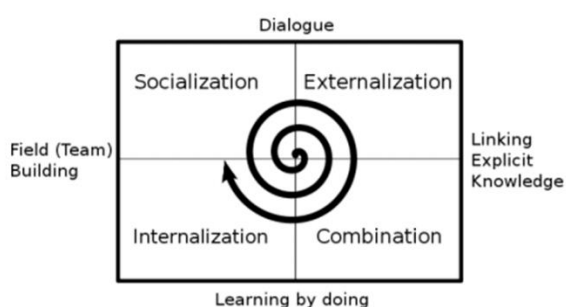
### ประเภทความรู้

แนวคิดของมิเชล โพลานยี และอิคุจิโร โนนากะ (Michael Polanyi and Ikujiro Nonaka) (กรมควบคุมโรค, 2558) จำแนกความรู้ได้ 2 ประเภท ดังนี้

1. ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่เปิดเผย ชัดแจ้ง และเด่นชัด โดยสามารถรวบรวมถ่ายทอดออกมาในรูปแบบต่าง ๆ เช่น เอกสาร งานวิชาการ ตำรา คู่มือ หนังสือ และรายงานต่าง ๆ เป็นต้น ซึ่งสามารถทำให้บุคคลอื่นเข้าใจและเข้าถึงได้ง่าย

2. ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวของแต่ละบุคคล โดยเกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้ ภูมิปัญญา หรือพรสวรรค์ต่าง ๆ ซึ่งเป็นความรู้ที่สื่อสารหรือถ่ายทอดเป็นลายลักษณ์อักษรได้ยาก

ในการปรับเปลี่ยนและสร้างความรู้ทั้งสองประเภทนี้เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ๆ ต้องผ่านกระบวนการที่เรียกว่า เกลียวความรู้ (Knowledge Spiral) หรือ SECI Model) ซึ่งถูกคิดค้นโดยอิคุจิโร โนนากะ และฮิโรคาเกะ ทาเคชิ (Ikujiro Nonaka and Hirotaka Takeuchi, 1995)



ภาพที่ 1: เกลียวความรู้ (Knowledge Spiral) หรือ SECI Model

ที่มา: The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation (page 284), โดย Ikujiro Nonaka and Hirotaka Takeuchi, 1995, New York: Oxford University Press.



เกลียวความรู้ (Knowledge Spiral) หรือ SECI Model) สามารถเกิดขึ้นได้ 4 รูปแบบ ดังนี้

1. Socialization (S) การแบ่งปันและสร้างความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) จากความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) ของผู้ที่สื่อสารกัน โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรง
2. Externalization (E) การแปลงความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) ให้กลายเป็นความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge)
3. Combination (C) การสร้างความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) จากความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ด้วยการรวบรวมความรู้ประเภทความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) จากแหล่งต่าง ๆ มาสร้างเป็นความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ในการทำงาน
4. Internalization (I) การแปลงความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) มาเป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) โดยการนำความรู้เชิงทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติ ทำให้เกิดความรู้เพิ่ม

## 2. หลักการพัฒนาน้ำบาดาล

### ขั้นตอนการพัฒนาน้ำบาดาล

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาน้ำบาดาลเพื่อนำไปสู่การใช้ประโยชน์นั้น มีนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญได้อธิบายขั้นตอนการพัฒนาน้ำบาดาลไว้อย่างหลากหลาย ซึ่งมีที่น่าสนใจได้แก่ กรมทรัพยากรน้ำบาดาล (2562) กรมทรัพยากรธรณี (2540) มหาวิทยาลัยขอนแก่น (2551) และทีมวิชาการธรณีไทย (2551) ขั้นตอนการพัฒนาน้ำบาดาลประกอบด้วย 10 ขั้นตอน ได้แก่

1. ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล (Data analysis) หมายถึง การใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในฐานข้อมูลของกรมทรัพยากรน้ำบาดาล ทั้งข้อมูลจากภาพถ่ายทางอากาศหรือภาพถ่ายทางดาวเทียม แผนที่อุทกธรณีวิทยา แผนที่ธรณีวิทยา แผนที่ภูมิประเทศขนาดต่าง ๆ ข้อมูลชั้นดินชั้นหินของบ่อน้ำบาดาลเดิมที่มีในพื้นที่มาประกอบการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น เพื่อให้รู้จักและทำความเข้าใจสถานที่
2. ขั้นตอนการสำรวจภาคสนาม (Surface investigation) หมายถึง การสำรวจพื้นที่เป้าหมายด้วยการสำรวจเส้นทางคมนาคมและพื้นที่ที่จะทำการพัฒนา สำรวจด้านธรณีวิทยา สำรวจด้านอุทกธรณีวิทยา และสำรวจด้านธรณีฟิสิกส์
3. ขั้นตอนการคัดเลือกพื้นที่ (Selection of the area) หมายถึง การกำหนดสถานที่จุดเจาะ โดยทำการคัดเลือกจากการนำข้อมูลจากการวิเคราะห์ข้อมูลและการสำรวจพื้นที่มาใช้ในการคัดเลือก ทำให้ได้จุดเจาะที่เหมาะสม ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายในการเจาะบ่อน้ำบาดาล
4. ขั้นตอนการเจาะบ่อน้ำบาดาล และวิเคราะห์ชั้นดินหรือชั้นหิน (Water-well drilling and Borehole samples examination) หมายถึง การดำเนินการเจาะบ่อในบริเวณที่กำหนดจุดเจาะ ซึ่งในระหว่างดำเนินการเจาะบ่อน้ำบาดาลจะต้องมีการเก็บตัวอย่างดินและหินที่ได้จากการเจาะเพื่อนำไปวิเคราะห์ชั้นน้ำบาดาลและออกแบบและก่อสร้างบ่อน้ำบาดาลต่อไป
5. ขั้นตอนการออกแบบและก่อสร้างบ่อน้ำบาดาล (Well design) หมายถึง การนำแบบบ่อน้ำบาดาลที่ออกแบบไว้มาก่อสร้างบ่อน้ำบาดาล เพื่อให้การก่อสร้างบ่อเกิดประโยชน์สูงสุด และป้องกันความผิดพลาดในการระบุชั้นน้ำบาดาลที่ต้องการนำมาใช้ประโยชน์
6. ขั้นตอนการพัฒนาบ่อน้ำบาดาล (Well development) หมายถึง ขั้นตอนการทำความสะอาดบ่อบริเวณที่เป็นชั้นน้ำบาดาลที่เกิดจากขณะทำการเจาะบ่อ ซึ่งมักจะมีน้ำโคลน คราบน้ำมัน ที่แทรกตัวเข้าไปในชั้นน้ำบาดาล เพื่อให้การกวาดถูบ่อซึ่งอยู่รอบ ๆ ท่อกรอง หรือท่อเจาะกรองมีการเรียงตัวที่ดี ส่งผลให้น้ำไหลเข้าบ่อได้สะดวกขึ้น



7. ขั้นตอนการทดสอบปริมาณน้ำ (Testing well for yield) หมายถึง การสูบน้ำออกจากบ่อน้ำบาดาลด้วยอัตราที่กำหนด พร้อมทั้งวัดระดับน้ำที่เปลี่ยนแปลงไป และใช้เวลาสูบน้ำต่อเนื่องกันไปประมาณ 6-72 ชั่วโมง เพื่อเป็นการประเมินคุณลักษณะของน้ำ และเป็นข้อมูลประกอบการคัดเลือกชนิดและขนาดแรงม้าของเครื่องสูบน้ำ

8. ขั้นตอนการวิเคราะห์คุณภาพน้ำ (Water quality test) หมายถึง เทคนิคการเก็บตัวอย่างน้ำเพื่อนำไปวิเคราะห์คุณภาพน้ำ ได้แก่ การวิเคราะห์คุณสมบัติทางกายภาพ เคมี แบคทีเรีย ตลอดจนสารพิษเพื่อทำการติดตั้งระบบปรับปรุงคุณภาพน้ำบาดาลให้มีความเหมาะสมต่อการนำไปใช้ประโยชน์

9. ขั้นตอนการปรับปรุงคุณภาพน้ำและออกแบบระบบกระจายน้ำ (Water treatment and Distribution system design) หมายถึง การติดตั้งเครื่องสูบน้ำบาดาล เพื่อนำน้ำบาดาลขึ้นมาใช้ประโยชน์

10. ขั้นตอนการนำไปใช้ประโยชน์ (Utilization) หมายถึง การส่งมอบบ่อน้ำบาดาลที่ได้รับการพัฒนาไปใช้ประโยชน์ในด้านการอุปโภคบริโภค ด้านการเกษตรกรรม หรือด้านการอุตสาหกรรม

จึงเห็นได้ว่า ลักษณะงานในการพัฒนาน้ำบาดาลต้องอาศัยความรู้จากคู่มือหรือตำราต่าง ๆ ที่เรียกว่า ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และอาศัยประสบการณ์ที่ฝังอยู่ในตัว (Tacit Knowledge) ของช่างเจาะบ่อน้ำบาดาลที่ปฏิบัติหน้าที่ในการพัฒนาน้ำบาดาล ที่เกิดความรู้ที่ส่งสมมาจากประสบการณ์ทำงานหรือการลงมือปฏิบัติเป็นประจำ กลายเป็นทักษะและความชำนาญเฉพาะตัวขึ้นดังนั้นการจัดการความรู้ของช่างเจาะบ่อน้ำบาดาลไว้อย่างเหมาะสม เกิดการถ่ายทอดองค์ความรู้แก่บุคลากรนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพสร้างความรู้และทักษะการปฏิบัติงาน ให้สามารถปฏิบัติงานต่อบุคลากรที่เกษียณอายุราชการได้อย่างต่อเนื่องราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการปฏิบัติงานจริงด้านการพัฒนาน้ำบาดาลของกรมทรัพยากรน้ำบาดาล
2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ด้านการพัฒนาน้ำบาดาลของกรมทรัพยากรน้ำบาดาล

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยนำข้อมูลที่ได้รับการยืนยันมาตรวจสอบและบันทึกข้อมูลที่เป็นประเด็นที่เกี่ยวข้อง โดยตัดประเด็นอื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ศึกษาออก ตรวจสอบความเพียงพอของข้อมูลต่อการวิเคราะห์ตามประเด็นที่ต้องการ และตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ จากนั้นนำข้อมูลมาเรียบเรียง จำแนก จัดกลุ่มอย่างเป็นระบบ แบ่งออกเป็น 2 ระยะ

#### ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพการปฏิบัติงานจริงด้านการพัฒนาน้ำบาดาล

กลุ่มเป้าหมายในการวิจัย คือ หัวหน้าช่างเจาะบ่อน้ำบาดาลซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบในการพัฒนาน้ำบาดาลปฏิบัติงานในส่วนภูมิภาคของกรมทรัพยากรน้ำบาดาล จำนวน 12 คน เก็บข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการปฏิบัติงานจริงด้านการพัฒนาน้ำบาดาล การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview)

## ระยะที่ 2 การศึกษาแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ด้านพัฒนาน้ำบาดาล

กลุ่มเป้าหมายในการวิจัย คือ หัวหน้าช่างเจาะบ่อบาดาลซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบในการพัฒนาน้ำบาดาล ปฏิบัติงานในส่วนภูมิภาคของกรมทรัพยากรน้ำบาดาล จำนวน 12 คน โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และสนทนากลุ่ม (Focus Group) กับผู้ที่มีอำนาจรับผิดชอบ ดูแล และวางแผนการจัดการความรู้ด้านการพัฒนาน้ำบาดาล จำนวน 8 คน ประกอบด้วย 1) ฝ่ายบริหารจำนวน 3 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการส่วนพัฒนาน้ำบาดาล ผู้อำนวยการส่วนบริหารงานบุคคล ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบราชการ 2) ฝ่ายปฏิบัติการจำนวน 5 คน ได้แก่ นายช่างเจาะบ่อบาดาล ระดับ ช4 มีความเชี่ยวชาญการพัฒนาน้ำบาดาล 5 ด้าน ดังนี้ ด้านการพัฒนาน้ำบาดาลขนาดใหญ่ ด้านการพัฒนาน้ำบาดาลระดับลึก ด้านการพัฒนาน้ำบาดาลจากแหล่งน้ำพุโซดา ด้านการพัฒนาน้ำบาดาลระดับลึกผ่านชั้นน้ำเค็ม และด้านการพัฒนาน้ำบาดาลในถิ่นทุรกันดาร เก็บข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ด้านพัฒนาน้ำบาดาล โดยการใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ดำเนินการยืนยันข้อมูลแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ด้านการพัฒนาน้ำบาดาล โดยรายงานแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ด้านการพัฒนาน้ำบาดาลดังกล่าวต่อคณะทำงานด้านการจัดการองค์ความรู้ตามคำสั่งแต่งตั้งของกรมทรัพยากรน้ำบาดาล จำนวน 3 คน เพื่อขอความเห็นชอบการนำแนวทางการพัฒนาดังกล่าวไปใช้ในหน่วยงานต่อไป

### ผลการวิจัยและอภิปรายผล

**ผลการศึกษาสภาพการปฏิบัติงานจริงด้านการพัฒนาน้ำบาดาลของกรมทรัพยากรน้ำบาดาล**  
จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มเป้าหมาย พบว่า

ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า หน่วยงานมีการใช้ข้อมูลจาก 5 แหล่ง เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการลงพื้นที่ภาคสนามและเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาคัดเลือกพื้นที่ที่มีศักยภาพน้ำบาดาลที่เหมาะสมต่อการนำไปพัฒนาเป็นแหล่งน้ำบาดาล ประกอบไปด้วย ข้อมูลภาพถ่ายทางอากาศหรือภาพถ่ายดาวเทียม ข้อมูลแผนที่อุทกธรณีวิทยาหรือแผนที่น้ำบาดาล ข้อมูลแผนที่ธรณีวิทยา ข้อมูลแผนที่ภูมิประเทศ และข้อมูลชั้นดินชั้นหินของบ่อน้ำบาดาลเดิม

ขั้นตอนการสำรวจภาคสนาม พบว่า หน่วยงานจะดำเนินการสำรวจภาคสนามเพื่อให้ได้ข้อมูลพื้นที่จริงของพื้นที่เป้าหมายนำมาประกอบการคัดเลือกพื้นที่ดำเนินโครงการ ซึ่งหน่วยงานจะจัดทีมสำรวจภาคสนาม ซึ่งจะประกอบไปด้วย หัวหน้าโครงการ หัวหน้าช่างเจาะบ่อบาดาล นักวิชาการทรัพยากรธรณีวิทยา โดยจะทำการสำรวจทั้งการสำรวจเส้นทางการคมนาคมและพื้นที่ที่จะทำการพัฒนา การสำรวจด้านธรณีวิทยา การสำรวจด้านอุทกธรณีวิทยา และการสำรวจด้านธรณีฟิสิกส์

ขั้นตอนการคัดเลือกพื้นที่ พบว่า หน่วยงานมีการพิจารณาคัดเลือกพื้นที่สำหรับการเจาะพัฒนาบ่อน้ำบาดาลร่วมกันระหว่างผู้อำนวยการสำนักทรัพยากรน้ำบาดาล หัวหน้าโครงการ หัวหน้าช่างเจาะบ่อบาดาล และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง โดยมีขั้นตอนและหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกพื้นที่สำหรับการเจาะพัฒนาบ่อน้ำบาดาล เพื่อคัดเลือกพื้นที่ที่มีความเหมาะสมกับเป้าหมายของโครงการทั้งด้านคุณภาพน้ำบาดาลและปริมาณน้ำบาดาลที่จะได้รับหลังจากการพัฒนา รวมถึงความเหมาะสมกับการเข้าดำเนินงานในพื้นที่ด้วย

ขั้นตอนการเจาะบ่อน้ำบาดาล พบว่า หน่วยงานมีการดำเนินการเจาะบ่อน้ำบาดาลในบริเวณที่กำหนดจุดเจาะไว้ โดยมีเครื่องมือในการเจาะบ่อน้ำบาดาลที่สำคัญ คือ เครื่องเจาะบ่อน้ำบาดาลและหัวเจาะ ซึ่งในระหว่างดำเนินการเจาะบ่อบาดาลจะต้องมีการเก็บตัวอย่างดินและหินที่ได้จากการเจาะ บ่อน้ำบาดาลไว้ด้วย เพื่อนำตัวอย่างที่เก็บไปวิเคราะห์ชั้นน้ำบาดาลและเป็นข้อมูลประกอบการก่อสร้างบ่อน้ำบาดาล

ขั้นตอนการออกแบบและก่อสร้างบ่อน้ำบาดาล พบว่า หน่วยงานจะนำหลุมเจาะมาทำการก่อสร้างบ่อน้ำบาดาลตามแบบบ่อน้ำบาดาลที่กรมทรัพยากรน้ำบาดาลกำหนดไว้ ซึ่งหน่วยงานจะมีเทคนิคและวิธีการปฏิบัติตามแบบก่อสร้างบ่อน้ำบาดาลเพื่อให้การก่อสร้างบ่อเกิดประโยชน์สูงสุด และป้องกันความผิดพลาดในการระบุชั้นน้ำบาดาลที่ต้องการนำมาใช้ประโยชน์

ขั้นตอนการพัฒนาบ่อน้ำบาดาล พบว่า หน่วยงานมีวิธีการขจัดสิ่งปนเปื้อนที่เกิดขึ้นในระหว่างการเจาะ 4 วิธี ได้แก่ วิธีการฉีดล้างด้วยลม วิธีการเป่าล้างด้วยการใช้ลม วิธีการสูบล้างด้วยอัตราสูงกว่าอัตราให้น้ำของบ่อ และวิธีการเป่าอัดกวนน้ำและสูบล้างด้วยลม ซึ่งเป็นการทำความสะอาดบ่อน้ำบาดาลในบริเวณที่เป็นชั้นน้ำบาดาล ด้วยการขจัดสิ่งปนเปื้อนที่เกิดจากขณะทำการเจาะบ่อน้ำบาดาล ซึ่งจะมีน้ำโคลน คราบน้ำมัน และเศษดิน เศษหินและเม็ดดินเม็ดทรายละเอียด ที่แทรกตัวเข้าไปในชั้นน้ำบาดาล โดยหลังจากทำการพัฒนาบ่อน้ำบาดาลแล้วจะทำให้กรวดกรูบ่อซึ่งอยู่รอบ ๆ ท่อกรอง หรือท่อเจาะกรองมีการเรียงตัวที่ดี ส่งผลให้น้ำไหลเข้าบ่อน้ำบาดาลได้สะดวกขึ้น

ขั้นตอนการทดสอบปริมาณน้ำ พบว่า หน่วยงานมีวิธีการทดสอบปริมาณน้ำบาดาล 2 วิธี คือ วิธีสูบล้างแบบต่อเนื่องระยะเวลาสั้นเป็นระยะเวลา 8-12 ชั่วโมง และวิธีสูบล้างแบบต่อเนื่องเป็นระยะเวลา 72 ชั่วโมง โดยมีการบันทึกข้อมูลระดับน้ำที่วัดได้ในบ่อน้ำบาดาลเพื่อนำไปคำนวณหาขนาดเครื่องสูบน้ำที่เหมาะสมตามที่ระบุไว้ในมาตรฐานของกรมทรัพยากรน้ำบาดาลตามข้อกำหนดของรูปแบบการดำเนินโครงการ

ขั้นตอนการวิเคราะห์คุณภาพน้ำ พบว่า หน่วยงานมีการเก็บตัวอย่างน้ำเพื่อนำไปวิเคราะห์คุณภาพน้ำ ได้แก่ การวิเคราะห์คุณสมบัติทางกายภาพ เคมี แบคทีเรีย ตลอดจนสารพิษ เนื่องจากในน้ำบาดาลมักมีสารส่วนเกิน คือ สารละลายเหล็ก แมงกานีส และฟลูออไรด์ และสารบางชนิดที่เป็นอันตรายต่อร่างกาย เพื่อทำการติดตั้งระบบปรับปรุงคุณภาพน้ำบาดาลให้มีความเหมาะสมต่อการนำไปใช้ประโยชน์

ขั้นตอนการปรับปรุงคุณภาพน้ำและออกแบบระบบกระจายน้ำ พบว่า หน่วยงานจะนำบ่อน้ำบาดาลพร้อมพัฒนามาทำเป็นระบบประปาบาดาล โดยนำข้อมูลต่าง ๆ มาประกอบการก่อสร้างระบบกระจายน้ำตามแบบระบบกระจายน้ำ ได้แก่ การติดตั้งเครื่องสูบน้ำ และระบบกระจายน้ำ

ขั้นตอนการนำไปใช้ประโยชน์ พบว่า หน่วยงานมีการส่งมอบบ่อน้ำบาดาลที่ได้รับการพัฒนาและจัดอบรมถ่ายทอดความรู้ให้แก่ประชาชนในพื้นที่นำไปใช้ประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ของโครงการ คือ ด้านการอุปโภคบริโภค และด้านการเกษตร

ผู้ให้สัมภาษณ์ ให้ข้อมูลว่านอกเหนือจากการปฏิบัติงานตามข้อกำหนดการพัฒนาน้ำบาดาลของกรมทรัพยากรน้ำบาดาล ช่างเจาะบ่อบาดาลจำเป็นต้องมีความเชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานตามข้อกำหนด ทั้งนี้ เนื่องจากการเจาะบ่อน้ำบาดาลในแต่ละพื้นที่มีบริบทและสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน ช่างเจาะบ่อบาดาลจึงต้องใช้ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถบริหารจัดการการพัฒนาบ่อน้ำบาดาลในแต่ละพื้นที่ที่มีความแตกต่างกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### **ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ด้านการพัฒนาน้ำบาดาล**

แนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ด้านการพัฒนาน้ำบาดาลของกรมทรัพยากรน้ำบาดาล จากการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายเกี่ยวกับขั้นตอนการพัฒนาน้ำบาดาลทั้ง 10 ขั้นตอน พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ มีความคิดเห็นสอดคล้องกันและจัดลำดับให้มีความสำคัญลำดับแรกได้แก่ ลำดับที่ 1 คือ การจัดให้ช่างเจาะบ่อบาดาลที่ถูกคัดเลือกให้เป็นผู้สืบทอดตำแหน่งได้รับการสอนงานจากหัวหน้าช่างเจาะบ่อบาดาลอย่างใกล้ชิด ลำดับที่ 2 คือ การจัดให้ทำคู่มือการปฏิบัติงาน สำหรับลำดับที่ 3 มี 4 ประเด็น ประกอบด้วย ลำดับที่ 3.1 คือ การจัดเนื้อหาในคู่มือเข้าหลักสูตรการอบรมช่างเจาะบ่อบาดาลในระดับผู้ปฏิบัติบรรจุนานใหม่ ลำดับที่ 3.2 คือ

การจัดให้ช่างเจาะบ่อบาดาลที่เชี่ยวชาญจัดทำวิดีโอถ่ายทอดวิธีการและเทคนิคการทำงาน และลำดับที่ 3.3 คือ การจัดให้มีการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน ลำดับที่ 3.4 คือ การจัดพี่เลี้ยงให้กับช่างเจาะบ่อบาดาลในระดับผู้ปฏิบัติบรรจุนานใหม่ และลำดับที่ 4 คือ การให้จัดกิจกรรมถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ทำงานของช่างเจาะบ่อบาดาลทั้งมีความเชี่ยวชาญและมีเกณฑ์เกษียณอายุราชการ

### อภิปรายผล

แนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ด้านการพัฒนาน้ำบาดาลที่ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็นสอดคล้องกันและจัดลำดับให้ความสำคัญกับการถ่ายทอดความรู้จากรุ่นสู่รุ่น (Knowledge transfer) เป็นลำดับที่ 1 คือ การจัดให้ช่างเจาะบ่อบาดาลที่ถูกคัดเลือกให้เป็นผู้สืบทอดตำแหน่งได้รับการสอนงานจากหัวหน้าช่างเจาะบ่อบาดาลอย่างใกล้ชิด ทั้งนี้อาจมีสาเหตุมาจากหัวหน้าช่างเจาะบ่อบาดาลได้มีการศึกษาวิธีการทำงานจากเอกสารต่าง ๆ นำมาปรับใช้กับงานของตนเอง จนเกิดเป็นทักษะและความชำนาญเฉพาะตัว เกิดเป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน จึงต้องมีการแปลงความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคนให้กลายเป็นความรู้ที่ชัดเจน ซึ่งการถ่ายทอดความรู้โดยการแบ่งปันและความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) ความรู้เหล่านี้สามารถนำมาสื่อสารกันโดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรง การที่หัวหน้าสอนงานลูกน้อง ด้วยการพูดคุย การทำให้ดูและให้ลูกน้องลงมือทำ ทำให้ลูกน้องได้รับความรู้จากหัวหน้างาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบนี้บางครั้งอาจเกิดความรู้ใหม่จากการสอนงานนี้ด้วย (Nonaka & Takeuchi, 1995) การให้ช่างเจาะบ่อบาดาลซึ่งเป็นลูกน้องเรียนรู้งานจากหัวหน้าแล้วทำการจดบันทึกเขียนเป็นรายงานความรู้ และบุคคลอื่นก็สามารถนำไปเป็นแหล่งความรู้ต่อไปได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการสอนงานของอากรณ ภูวิทย์พันธ์ (2556) ได้กล่าวไว้ว่า การสอนงานเป็นเครื่องมือพัฒนาความสามารถของพนักงานให้ผู้ที่ถูกสอนสามารถทำงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนด โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ผู้ถูกสอนงานสามารถรับผิดชอบงานที่เพิ่มขึ้นหรืองานที่ท้าทายมากยิ่งขึ้นได้ จุดที่สำคัญในการสอนงานคือ ผู้สอนจะต้องเป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์ที่สั่งสมมา รวมถึงมีเทคนิคการถ่ายทอด การสอนงาน (Coaching) โดยหัวหน้างานในมุมมองของศิพร ภมรประวัติ (2560) หัวหน้างานจะทำหน้าที่เป็นผู้สอนงาน ด้วยการเน้นอธิบายรายละเอียดของงาน ซึ่งการสอนงานสามารถทำได้ทั้งสอนงานในที่ปฏิบัติงานและการสอนงานนอกพื้นที่ปฏิบัติงาน สอดคล้องกับผลการศึกษาของเพ็ญภา นันท์กุล (2560) ซึ่งพบว่ากระบวนการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ เช่น ระบบการสอนงาน (Coaching) ของเจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้างาน หรือการถ่ายโอนความรู้จากผู้ที่จะเกษียณอายุราชการอย่างมีแบบแผน มีระบบการสอนงานแบบการฝึกปฏิบัติงานไปพร้อมกับการทำงานจริง (On-the-Job Training) ให้กับบุคลากรบรรจุนานใหม่ รวมถึงบุคลากรที่ได้แต่งตั้งเป็นหัวหน้าหน่วยงาน เพื่อให้ได้รับความรู้ในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมีรูปแบบมาตรฐาน วิธีการ และขั้นตอนที่ชัดเจน นอกจากนั้นผลการศึกษาของรุ่งรัตนา บุญ-หลง (2561) พบว่า การนำระบบการสอนงานมาใช้ในองค์กร เพื่อพัฒนากระบวนการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสม โดยเน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติ การได้รับคำแนะนำและการสอนงานจากบุคลากรที่มีประสบการณ์

แนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ด้านการพัฒนาน้ำบาดาลที่ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็นสอดคล้องกันและจัดลำดับให้ความสำคัญกับการแพร่กระจายความรู้ (Knowledge Dissemination) เป็นลำดับที่ 2 คือ การจัดให้ทำคู่มือการปฏิบัติงาน ทั้งนี้อาจมีสาเหตุมาจากการพัฒนาน้ำบาดาลเป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ตามหลักวิชาการและร่วมกับประสบการณ์ทำงานของช่างเจาะบ่อบาดาล ซึ่งในปัจจุบันช่างเจาะบ่อบาดาลที่เชี่ยวชาญในงานพัฒนาน้ำบาดาลมีกำหนดเกษียณอายุราชการเป็นจำนวนมาก ทำให้ต้องมีการเก็บรวบรวมองค์ความรู้จากบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญที่สะสมประสบการณ์มาอย่างยาวนานเหล่านี้ไว้ให้อยู่กับองค์กรและเพื่อส่งต่อความรู้ให้กับบุคลากรในองค์กรได้นำไปใช้ในการปฏิบัติงานต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับ

Nonaka and Takeuchi (1995) ที่กล่าวว่า การแพร่กระจายความรู้ สามารถทำการจดบันทึกความรู้หรือเขียนเป็นรายงานความรู้ บุคคลอื่นก็สามารถนำไปเป็นแหล่งความรู้ต่อไปได้ Kingston (2012) กล่าวว่า การเผยแพร่ความรู้เป็นสิ่งสำคัญส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้เพราะช่วยให้มั่นใจว่าความรู้มีให้สำหรับบุคคลเหล่านั้นเป็นสิ่งที่พวกเขาต้องการ สอดคล้องกับแนวคิดของรัตนารณณ์ นะขาว (2555) ได้กล่าวไว้ว่า การจัดการความรู้เป็นการรวบรวมองค์ความรู้ที่กระจัดกระจายอยู่ ทั้งที่เป็นความรู้แบบ รูปธรรม คือ การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร และความรู้แบบนามธรรม คือ ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคล โดยประเภทความรู้ที่ชัดเจนหรือความรู้แบบรูปธรรม เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวมและถ่ายทอดได้ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี และคู่มือ ซึ่งคู่มือการปฏิบัติงานตามแนวคิดของ Carvalho (2021) นำเสนอไว้ว่า คู่มือการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการจัดทำเป็นเอกสารที่มีไว้เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานหรือการให้บริการที่ได้รับเป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพทุกครั้งอย่างสม่ำเสมอ ส่วนใหญ่จะเขียนเป็นชุดคำแนะนำในการปฏิบัติงานแบบทีละขั้นตอน ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นว่าต้องทำอะไรเพื่อทำงานให้สำเร็จ และได้ผลลัพธ์ของบริการหรือผลิตภัณฑ์ที่มีประสิทธิภาพและมีคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ โดยไม่คำนึงว่าใครจะเป็นผู้ปฏิบัติตามคู่มือนั้น สอดคล้องกับผลการศึกษาของมณฑา สมมาตย์ (2554) พบว่า การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ ด้วยการรวบรวมความรู้ในรูปแบบเอกสาร รูปแบบสื่อต่าง ๆ หรือรวบรวมความรู้จากผู้ชำนาญการ จากแหล่งความรู้ภายในองค์กรซึ่งมาจากประสบการณ์ตรงส่วนบุคคลที่จะมีอยู่ในตัวบุคคลที่มีความชำนาญจากการทำงานมานานหรือการทำงานเฉพาะด้านนั้น ๆ จึงเป็นแหล่งความรู้ที่สำคัญที่ต้องนำมาจัดเก็บไว้ซึ่งสามารถจัดเก็บไว้ในรูปของเอกสารรูปเล่ม คู่มือการปฏิบัติงานหรือในรูปแบบ e-Learning, e-Training รวมถึงการบันทึกลงในระบบคอมพิวเตอร์เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงความรู้ได้สะดวก อีกทั้งยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของสุรางค์รัตน์ พจี (2556) พบว่า ในการจัดการความรู้ให้เป็นระบบต้องให้ความสำคัญกับการจดบันทึกความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะสามารถจัดเก็บความรู้จากประสบการณ์การทำงาน และสามารถนำมาใช้ในการจัดแบ่งหมวดหมู่และประเภทความรู้และสารบัญเพื่อความสะดวกในการนำมาใช้งาน รวมถึงเป็นการตรวจสอบและแก้ไขเนื้อหาความรู้ที่จัดเก็บไว้ให้มีความถูกต้อง นำไปสู่การปรับปรุงพัฒนาความรู้และแนวทางปฏิบัติให้ทันสมัยให้สามารถนำมาใช้งานได้ทันที และสอดคล้องกับผลการศึกษาของเพ็ญญา นันทกุล (2560) พบว่า การถ่ายโอนความรู้จากผู้ที่จะเกษียณอายุราชการอย่างมีแบบแผนเพื่อให้ได้รับความรู้ในงานอย่างมีรูปแบบมาตรฐาน วิธีการ ขั้นตอนที่ชัดเจน และเผยแพร่ทางเว็บไซต์ และช่องทางอื่น ๆ ได้แก่ คู่มือการปฏิบัติงาน หนังสือเวียน และบอร์ดประชาสัมพันธ์

แนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ด้านการพัฒนาน้ำบาดาลที่ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็นสอดคล้องกันและจัดลำดับให้มีความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) เป็นลำดับที่ 3 ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ประเด็น ได้แก่ 3.1 การนำเนื้อหาในคู่มือการปฏิบัติงานบรรจุไว้ในหลักสูตรการอบรมช่างเจาะบ่อบาดาลในระดับผู้ปฏิบัติบรรจุนานใหม่ ทั้งนี้อาจมีสาเหตุมาจากคู่มือการปฏิบัติงานเป็นการรวบรวมองค์ความรู้งานด้านพัฒนาน้ำบาดาลไว้และเป็นมาตรฐานในการทำงาน ซึ่งการนำเนื้อหาในคู่มือนำมาบรรจุเข้าหลักสูตรการอบรมจะเป็นการนำความรู้ที่ชัดเจนหรือความรู้แบบรูปธรรมที่ถูกรวบรวมไว้ในรูปแบบคู่มือการปฏิบัติงาน ได้นำมาถ่ายทอดองค์ความรู้ผ่านการฝึกอบรมให้แก่ช่างเจาะบ่อบาดาลในระดับผู้ปฏิบัติบรรจุนานใหม่ได้เข้าถึงความรู้และนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ นำไปสู่การปฏิบัติงานที่ตอบสนองต่อการแก้ปัญหาและความต้องการเรียนรู้ของช่างเจาะบ่อบาดาลในระดับผู้ปฏิบัติบรรจุนานใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการฝึกอบรมของธ สุนทรายุทธ (2553) ได้กล่าวไว้ว่า การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่มุ่งถ่ายทอดความรู้ ความสามารถและทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในปัจจุบันให้แก่



ผู้รับการฝึกอบรม ซึ่งจะทำให้ผู้รับการฝึกอบรมนำความรู้ความสามารถไปช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ โดยทั่วไปสามารถแบ่งการฝึกอบรมได้ 2 ประเภท คือ การปฐมนิเทศ (Orientation Training) เป็นการอบรมบุคลากรใหม่ เพื่อให้ทราบถึงระเบียบและวิธีการทำงานโดยรวมขององค์กร และการฝึกทักษะขั้นพื้นฐาน (Basic Skill Training) เป็นการจัดฝึกอบรมให้แก่บุคลากรระดับล่าง หรือระดับปฏิบัติการ 2) การจัดฝึกอบรมที่เป็นทางการแยกจากการทำงานปกติ (Formal Off The Job Training) สอดคล้องกับผลการศึกษาของเพ็ญภา นันทกุล (2560) พบว่า การจัดการความรู้ในการถ่ายโอนความรู้จากผู้ที่จะเกษียณอายุราชการอย่างมีแบบแผน และการฝึกปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรได้รับความรู้ในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมีรูปแบบมาตรฐาน วิธีการ และขั้นตอนที่ชัดเจน มีกิจกรรมการแบ่งปันความรู้ ผ่านเวทีนำเสนอและเผยแพร่องค์ความรู้ มีการบรรยายให้ความรู้และเปิดโอกาสให้ซักถามในประเด็นต่าง ๆ

สำหรับความสำคัญลำดับที่ 3.2 คือ การจัดทำวิดีโอถ่ายทอดวิธีการและเทคนิคการทำงานของช่างเจาะบ่อบาดาลที่เชี่ยวชาญ ทั้งนี้อาจมีสาเหตุมาจากการที่หัวหน้าช่างเจาะบ่อบาดาลได้มีการศึกษาวิธีการทำงานจากเอกสารต่าง ๆ นำมาปรับใช้กับงานของตนเอง จนเกิดเป็นทักษะและความชำนาญเฉพาะตัวเกิดเป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคนซึ่งบางครั้งไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย การถ่ายทอดความรู้วิธีการและเทคนิคการทำงานผ่านการจัดทำวิดีโอจึงเป็นการจัดเก็บและถ่ายทอดความรู้ให้แก่บุคลากรได้อีกวิธีหนึ่ง เพื่อบุคลากรสามารถนำความรู้ไปแก้ไขปัญหาและพัฒนาการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิดของรัตนภรณ์ นະชาว (2555) ได้กล่าวไว้ว่า การจัดการความรู้เป็นการรวบรวมองค์ความรู้ที่กระจัดกระจายอยู่ ทั้งที่เป็นความรู้แบบรูปธรรม คือการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร และความรู้แบบนามธรรม คือความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งเป็นความรู้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจสิ่งต่างๆ ความรู้ประเภทนี้ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของมณฑา สมมาตย์ (2554) พบว่า การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ ด้วยการรวบรวมความรู้ในรูปแบบเอกสาร รูปแบบสื่อต่าง ๆ หรือรวบรวมความรู้จากผู้ชำนาญการ นำมาใช้ในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เกิดการเรียนรู้ และนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ประโยชน์ เพื่อการพัฒนาองค์การและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนต่อไป อีกทั้งยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของสาวิตรี สกลเศรษฐ (2561) พบว่า การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ด้วยการสนับสนุนให้บุคลากรนำความรู้ต่าง ๆ ไปเผยแพร่ และเรียนรู้ และนำความรู้ที่ได้รับมาใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหาและปรับปรุงการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ผลการศึกษาของจุฑามาศ หนูแดง (2561) พบว่า แนวทางการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบด้วยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากการนำเทคโนโลยีการสื่อสารสมัยใหม่มาใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และกระจายความรู้ รวมถึงการนำความรู้จากฐานข้อมูลความรู้ที่มีในตัวบุคคล หรือที่มีอยู่ในรูปแบบต่าง ๆ ออกมาใช้ที่เหมาะสมกับลักษณะงานที่ดำเนินการอยู่เพื่อนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็นสอดคล้องกันและจัดลำดับให้ความสำคัญเป็นลำดับที่ 3.3 คือ การจัดทำมีการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน ทั้งนี้อาจมีสาเหตุมาจากการที่งานของช่างเจาะบ่อบาดาลทั้ง 10 ขั้นตอน แต่ละขั้นตอนมีการกำหนดผู้รับผิดชอบไว้ จนเกิดความรู้ที่สั่งสมมาจากประสบการณ์ทำงานหรือการลงมือปฏิบัติเป็นประจำของแต่ละคนเพียงอย่างเดียว ซึ่งไม่ครอบคลุมทั้งกระบวนการทำงาน ดังนั้นการหมุนเวียนเปลี่ยนงานภายในทีมพัฒนาน้ำบาดาลด้วยการให้บุคลากรหมุนเวียนงานจากงานหนึ่งไปปฏิบัติในอีกงานหนึ่ง เพื่อให้เรียนรู้การทำงานใหม่ไปพร้อมกับการปฏิบัติงานจริง และเป็นการเพิ่มความรู้ และความสามารถในงาน รวมถึงเกิดการถ่ายทอดองค์ความรู้ให้แก่กัน สอดคล้องกับแนวคิดของรัตนภรณ์ นະชาว (2555) ได้กล่าวไว้ว่า ความรู้แบบนามธรรม คือความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคล เป็นความรู้จากประสบการณ์ของแต่ละบุคคลในการทำ



ความเข้าใจสิ่งต่าง ๆ ความรู้ประเภทนี้ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย ซึ่งการมีประสบการณ์ตามแนวคิดของสมพิศ สุขแสน (2556) ได้กล่าวไว้ว่า ประสบการณ์ เป็นการรอบรู้ หรือ การรู้รอบด้านจากการได้เห็นได้สัมผัส หรือได้ลงมือปฏิบัติเป็นประจำ การเป็นผู้มีประสบการณ์ในการทำงานสูง จะทำให้การทำงานเกิดความผิดพลาดน้อย และทำให้องค์กรเกิดการพัฒนา สอดคล้องกับแนวคิดการหมุนเวียนเปลี่ยนงานของอาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2556) ได้กล่าวไว้ว่า การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน เป็นการสลับเปลี่ยนหมุนเวียนให้บุคลากรไปปฏิบัติงานในหน้าที่อื่น โดยที่ตำแหน่งงานและค่าตอบแทนยังคงเดิม เช่น การหมุนเวียนภายในกลุ่ม ระหว่างกลุ่ม หรือระหว่างสำนัก เพื่อเป็นการเพิ่มความรู้ ความสามารถในการเรียนรู้งานใหม่ไปพร้อมกับการปฏิบัติงานจริง เกิดการถ่ายทอดองค์ความรู้ให้แกกัน และยังเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันอีกด้วย ยังสอดคล้องกับแนวคิดการหมุนเวียนเปลี่ยนงานของศิวพร ภมรประวัติ (2560) ได้กล่าวไว้ว่า การหมุนเวียนเปลี่ยนงานเป็นการให้บุคลากรเวียนงานจากงานหนึ่งไปปฏิบัติในอีกงานหนึ่ง เพื่อเรียนรู้การทำงานในงานนั้นตามกำหนดระยะเวลา ทำให้บุคลากรได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถที่หลากหลาย ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของจงลักษณ์ เวชธรรมา (2556) พบว่า แนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของหน่วยงาน ด้วยการจัดให้บุคลากรสลับเปลี่ยนงานกัน เพื่อให้เกิดประสบการณ์ตรง และนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็นสอดคล้องกันและจัดลำดับให้มีความสำคัญเป็นลำดับที่ 3.4 คือ การจัดพี่เลี้ยงให้กับช่างเจาะบ่อบาดาลในระดับผู้ปฏิบัติบรรจุนานใหม่ ทั้งนี้อาจมีสาเหตุมาจากช่างเจาะบ่อบาดาลในระดับผู้ปฏิบัติบรรจุนานใหม่จะต้องเข้าไปร่วมปฏิบัติงานในทีมพัฒนาน้ำบาดาล การมีพี่เลี้ยงคอยให้ความช่วยเหลือ ดูแลและถ่ายทอดความรู้ให้แก่้องเลี้ยง จะเป็นการช่วยให้ช่างเจาะบ่อบาดาลในระดับผู้ปฏิบัติบรรจุนานใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงาน วิธีการทำงาน และเป็นการเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิดระบบพี่เลี้ยงของสำนักพัฒนาบุคลากร (2564) ได้กล่าวไว้ว่า ระบบพี่เลี้ยงเป็นกระบวนการเรียนรู้เพื่อช่วยให้บุคคลหนึ่งได้สามารถเพิ่มพูนความรู้ และเป็นแนวทางมุ่งสู่ความสำเร็จในการทำงานผ่านการวางตัวที่เหมาะสม และสอดคล้องกับแนวคิดของอาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2556) เกี่ยวกับระบบพี่เลี้ยง ซึ่งกล่าวไว้ว่า พี่เลี้ยงเป็นบุคคลที่คอยให้ความช่วยเหลือ ดูแลและเป็นพี่เลี้ยงให้กับน้องเลี้ยง โดยระบบพี่เลี้ยงมีวัตถุประสงค์เพื่อให้พี่เลี้ยงดูแลพนักงานใหม่ พี่เลี้ยงดูแลคนเก่งหรือคนดี และพี่เลี้ยงคอยดูแลผู้สืบทอดตำแหน่ง ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของเกียรติพงษ์ พรหมโย (2554) พบว่า แนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ในด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ด้วยการถ่ายทอดความรู้ประสบการณ์จากบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ผ่านการจัดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ในลักษณะของพี่สอนน้อง และสอดคล้องกับผลการศึกษาของเพ็ญภา นันทกุล (2560) พบว่า กระบวนการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบด้วยการสอนงานของเจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้างาน หรือการถ่ายโอนความรู้จากผู้ที่จะเกษียณอายุราชการอย่างมีแบบแผน มีระบบการสอนงานแบบการฝึกปฏิบัติงานไปพร้อมกับการทำงานจริงให้กับบุคลากรบรรจุนานใหม่ เพื่อให้ได้รับความรู้ในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมีรูปแบบมาตรฐาน วิธีการ และขั้นตอนที่ชัดเจน

แนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ด้านการพัฒนาน้ำบาดาลที่ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็นสอดคล้องกันและจัดลำดับให้มีความสำคัญกับการสร้างสินทรัพย์ความรู้ (Knowledge Asset) เป็นลำดับที่ 4 คือ การให้จัดกิจกรรมถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ทำงานของช่างเจาะบ่อบาดาลทั้งมีความเชี่ยวชาญและมีเกณฑ์เกษียณอายุราชการ ทั้งนี้อาจมีสาเหตุมาจากหัวหน้าช่างเจาะบ่อบาดาลได้มีการศึกษาวิธีการทำงานจากเอกสารต่าง ๆ นำมาปรับใช้กับงานของตนเอง จนเกิดเป็นทักษะและความชำนาญเฉพาะตัวเกิดเป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน ซึ่งบางครั้งไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย การถ่ายทอด

ความรู้วิธีการและเทคนิคการทำงานเวทีหรือการจัดกิจกรรมขึ้นจึงเป็นการจัดเก็บและถ่ายทอดความรู้ให้แก่บุคลากร รวมถึงเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรได้มีพื้นที่ในการเผยแพร่ความรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันได้อีกด้วย เพื่อให้บุคลากรสามารถนำความรู้ที่ได้ไปใช้แก้ไขปัญหาและพัฒนาการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2549) ได้กล่าวไว้ว่า เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นกิจกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านการจัดประชุมหรือจัดงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เป็นเวทีสำหรับบุคลากรได้พบปะพูดคุย เป็นการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน โดยสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การจัดสัมมนา และการจัดประชุมวิชาการ องค์กรสามารถเลือกใช้วิธีการจัดกิจกรรมให้สอดคล้องกับความต้องการ วิธีการทำงานและวัฒนธรรมองค์กรในการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ทั่วทั้งองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของนัฐวรรณ เทียนสิทธิ์ (2557) พบว่า การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้จะต้องเห็นคุณค่าของความรู้และทักษะที่ฝังในตัวบุคคล และสนับสนุนให้มีการถ่ายทอดความรู้และทักษะที่ฝังในตัวบุคคลให้แก่บุคลากร สอดคล้องกับผลการศึกษาของเพ็ญญา นันทกุล (2560) พบว่า การจัดกิจกรรมการแบ่งปันความรู้เพื่อเป็นการถ่ายโอนความรู้จากผู้ที่จะเกษียณอายุราชการ ผ่านกิจกรรมการแบ่งปันความรู้ เวทีนำเสนอและเผยแพร่องค์ความรู้ มีการบรรยายให้ความรู้และเปิดโอกาสให้ซักถามในประเด็นต่าง ๆ อีกทั้งยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของฉันทิธา มุขวิสัย (2560) พบว่า การดำเนินการจัดการความรู้โดยเน้นการจัดกิจกรรมแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้วยการจัดสัมมนาเพื่อสร้างเครือข่ายในการปฏิบัติงานพร้อมเชิญผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญมาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ หรือวิธีการและแนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคร่วมกัน ซึ่งได้มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการจัดเก็บองค์ความรู้ให้เป็นระบบ และเผยแพร่ข้อมูลองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานผ่านช่องทางต่าง ๆ และสอดคล้องกับผลการศึกษาของสาวิตรี สกลเศรษฐ์ (2561) พบว่า การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ต้องมีการสนับสนุนให้บุคลากรนำความรู้ต่าง ๆ ไปเผยแพร่

## สรุป

สามารถสรุปได้ว่า 1) สภาพการปฏิบัติงานจริงด้านการพัฒนาน้ำบาดาลของกรมทรัพยากรน้ำบาดาล มีขั้นตอนการพัฒนาน้ำบาดาล 10 ขั้นตอน ประกอบไปด้วย ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล ขั้นตอนการสำรวจภาคสนาม ขั้นตอนการคัดเลือกพื้นที่ ขั้นตอนการเจาะบ่อน้ำบาดาล ขั้นตอนการออกแบบและก่อสร้างบ่อน้ำบาดาล ขั้นตอนการพัฒนาบ่อน้ำบาดาล ขั้นตอนการทดสอบปริมาณน้ำ ขั้นตอนการวิเคราะห์คุณภาพน้ำ ขั้นตอนการปรับปรุงคุณภาพน้ำและออกแบบระบบกระจายน้ำ และขั้นตอนการนำไปใช้ประโยชน์ และ 2) แนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ด้านการพัฒนาน้ำบาดาลของกรมทรัพยากรน้ำบาดาล จากการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายเกี่ยวกับขั้นตอนการพัฒนาน้ำบาดาลทั้ง 10 ขั้นตอน พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ มีความคิดเห็นสอดคล้องกันและจัดลำดับให้มีความสำคัญลำดับแรกได้แก่ ลำดับที่ 1 คือ การจัดให้ช่างเจาะบ่อน้ำบาดาลที่ถูกคัดเลือกให้เป็นผู้สืบทอดตำแหน่งได้รับการสอนงานจากหัวหน้าช่างเจาะบ่อน้ำบาดาลอย่างใกล้ชิด ลำดับที่ 2 คือ การจัดให้ทำคู่มือการปฏิบัติงาน สำหรับลำดับที่ 3 มี 4 ประเด็น ประกอบด้วย ลำดับที่ 3.1 คือ การจัดเนื้อหาในคู่มือเข้าหลักสูตรการอบรมช่างเจาะบ่อน้ำบาดาลในระดับผู้ปฏิบัติบรรจุนานใหม่ ลำดับที่ 3.2 คือ การจัดให้ช่างเจาะบ่อน้ำบาดาลที่เชี่ยวชาญจัดทำวิดีโอถ่ายทอดวิธีการและเทคนิคการทำงาน และลำดับที่ 3.3 คือ การจัดให้มีการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน ลำดับที่ 3.4 คือ การจัดพี่เลี้ยงให้กับช่างเจาะบ่อน้ำบาดาลในระดับผู้ปฏิบัติบรรจุนานใหม่ และลำดับที่ 4 คือ การให้จัดกิจกรรมถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ทำงานของช่างเจาะบ่อน้ำบาดาลทั้งมีความเชี่ยวชาญและมีเกณฑ์เกษียณอายุราชการ

## ข้อเสนอแนะที่ได้จากผลการวิจัย

1. การถ่ายทอดความรู้จากรุ่นสู่รุ่น (Knowledge Transfer) การจัดให้ช่างเจาะบ่อบาดาลที่ถูกคัดเลือกให้เป็นผู้สืบทอดตำแหน่งได้รับการสอนงานจากหัวหน้าช่างเจาะบ่อบาดาลอย่างใกล้ชิด ด้วยการให้เรียนรู้ผ่านการติดตามแม่แบบ (Job Shadowing) อย่างหัวหน้าช่างเจาะบ่อบาดาลอย่างใกล้ชิด เพื่อให้ได้เห็นสภาพแวดล้อมการทำงาน ทักษะที่จำเป็นในการทำงาน ขอบเขตงานที่รับผิดชอบ การแสดงออกและทัศนคติของหัวหน้าช่างเจาะบ่อบาดาล ซึ่งช่างเจาะบ่อบาดาลควรมีการจัดบันทึกความรู้ที่ได้รับเพื่อเป็นการทบทวนสิ่งที่ได้เรียนรู้ และหัวหน้าช่างเจาะบ่อบาดาลจะต้องมีการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

2. การแพร่กระจายความรู้ (Knowledge Dissemination) การจัดให้ทำคู่มือการปฏิบัติงาน ควรให้ช่างเจาะบ่อบาดาลให้ความสำคัญกับการจัดบันทึกความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้สามารถจัดเก็บความรู้จากประสบการณ์การทำงาน ซึ่งจะนำมาสู่การจัดแบ่งหมวดหมู่และประเภทของความรู้ เกิดความสะดวกต่อการนำไปใช้งาน ส่งผลให้มีการตรวจสอบและแก้ไขเนื้อหาความรู้ที่จัดเก็บไว้ให้มีความถูกต้อง นำไปสู่การปรับปรุงพัฒนาความรู้และแนวทางการปฏิบัติให้ครบถ้วนและทันสมัย และจัดเก็บความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่าย

3. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) มี 4 ประเด็น ประกอบด้วย

3.1 การจัดเนื้อหาในคู่มือเข้าหลักสูตรการอบรมช่างเจาะบ่อบาดาลในระดับผู้ปฏิบัติบรรจุนานใหม่ผ่านรูปแบบการเรียนรู้ที่หลากหลายทั้งทางตรงและทางอ้อมซึ่งเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ เช่น การจัดการบรรยายเชิงวิชาการในห้องประชุม การจัดสื่อการเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ และการฝึกปฏิบัติภาคสนาม เพื่อให้บุคลากรสามารถนำความรู้ไปต่อยอดในการทำงาน รวมทั้งพัฒนาตนเองได้ และหลังจากผ่านการอบรม ควรมีการติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นหลังผ่านการฝึกอบรม เช่น วัดระดับปฏิกิริยา (Reaction) โดยวัดและประเมินจากความรู้สึกรู้สึก ความพึงพอใจ และข้อคิดเห็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรม วัดระดับการเรียนรู้ (Learning) ด้วยการใช้แบบทดสอบก่อน-หลัง (Pre-Post Test) และหลังเข้ารับการอบรมไปแล้ว 2-3 เดือน สามารถทำการติดตามระดับการประยุกต์ใช้ (Application) เป็นการประเมินความสามารถในการนำความรู้ที่ได้รับไปปรับใช้ให้เข้ากับบริบทที่แตกต่างกัน

3.2 การจัดให้ช่างเจาะบ่อบาดาลที่เชี่ยวชาญจัดทำวิดีโอถ่ายทอดวิธีการและเทคนิคการทำงาน ควรจัดทำสื่อเพื่อถ่ายทอดความรู้ และนำมาเผยแพร่ผ่านช่องทางออนไลน์ของหน่วยงาน เช่น เว็บไซต์ แอปพลิเคชันไลน์ และเฟซบุ๊ก (Facebook) รวมถึงควรจัดทำรายชื่อผู้ที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้านของงานนั้น ๆ เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลในการทำงานและประสานงานในอนาคตหรือเรียนรู้กันได้

3.3 การจัดให้มีการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ เพิ่มความสามารถที่หลากหลายในงานใหม่ไปพร้อมกับการปฏิบัติงานจริง การได้รับโอกาสสลับเปลี่ยนหมุนเวียนไปปฏิบัติงานในหน้าที่อื่นเป็นอีกหนึ่งช่องทางที่จะทำให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนข้อมูล บทเรียน และประสบการณ์ภายในกลุ่ม ระหว่างกลุ่ม หรือระหว่างสำนัก

3.4 การจัดพี่เลี้ยงให้กับช่างเจาะบ่อบาดาลในระดับผู้ปฏิบัติบรรจุนานใหม่ ให้ปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมของที่ทำงานใหม่ คอยช่วยเหลือ ดูแลและเป็นที่พึ่งให้กับน้องเลี้ยง ผู้เป็นพี่เลี้ยงไม่จำเป็นต้องเป็นหัวหน้างานแต่ต้องเป็นผู้มีประสบการณ์ เนื่องจากระบบพี่เลี้ยง เป็นเครื่องมือในการพัฒนาน้องเลี้ยงทั้งทางด้านจิตใจและการปรับตัวในการทำงานร่วมกับผู้อื่นภายในองค์กร

4. การสร้างสินทรัพย์ความรู้ (Knowledge Asset) การให้จัดกิจกรรมถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์ทำงานของช่างเจาะบ่อบาดาลทั้งมีความเชี่ยวชาญและมีเกณฑ์เกษียณอายุราชการ ควรจัด

กิจกรรมถ่ายทอดความรู้อย่างสม่ำเสมอผ่านการจัดประชุม เช่น การจัดสัมมนา หรือการจัดประชุมการจัดการความรู้ของหน่วยงาน เพื่อให้เป็นเวทีสำหรับบุคลากรได้พบปะพูดคุย และการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน และควรมีเผยแพร่ผ่านช่องทางออนไลน์ของหน่วยงาน เช่น เฟซบุ๊ก (Facebook LIVE) อีกทั้งควรทำการบันทึกวิดีโอการจัดกิจกรรมไว้และเผยแพร่บนเว็บไซต์ แอปพลิเคชันไลน์ และควรจัดทำรายชื่อผู้ที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้านของงานนั้น ๆ เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลในการทำงานและประสานงานในอนาคตหรือเรียนรู้งานได้

### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรติดตามประเมินผลการปฏิบัติตามแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ด้านการพัฒนาบำบัดของกรมทรัพยากรน้ำบาดาล
2. ควรศึกษาแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้เกี่ยวกับกระบวนการเจาะบ่อน้ำบาดาลระดับลึกด้วยวิทยาการขั้นสูง
3. ควรมีการประเมินผลการอนุรักษ์และฟื้นฟูทรัพยากรน้ำบาดาลด้วยการเติมน้ำลงใต้ดิน

### เอกสารอ้างอิง

- กรมควบคุมโรค. (2558). คู่มือการจัดการความรู้. สำนักจัดการความรู้.
- กรมทรัพยากรธรณี. (2540). *น้ำบาดาล-บ่อน้ำบาดาล*. กองควบคุมกิจการน้ำบาดาลกรมทรัพยากรธรณี.
- กรมทรัพยากรน้ำบาดาล. (2562). *เรื่องของน้ำบาดาล*. กรมทรัพยากรน้ำบาดาล.
- \_\_\_\_\_. (2563ก). *รายงานการประชุมผู้ตรวจราชการกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563*. กรุงเทพมหานคร.
- \_\_\_\_\_. (2563ข). *รายงานประจำปี 2563*. กรมทรัพยากรน้ำบาดาล.
- เกรียงไกร หงส์ขาว. (2556). *ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของข้าราชการวิมลวิทยาดุลยเดช กรมอุทกศาสตร์* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เกียรติพงษ์ พรหมโย. (2554). *การจัดการความรู้ในเรือนจำ/ทัณฑสถาน เขต 5 ของกรมราชทัณฑ์* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- จงลักษณ์ เวชธรรมมา. (2556). *การจัดการความรู้ขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอแหลมสิงห์ จังหวัดจันทบุรี* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- จุฑามาศ หนูแดง. (2561). *การจัดการความรู้ของข้าราชการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์: กรณีศึกษา กลุ่มโครงการและงบประมาณ กองแผนงาน* [การศึกษาระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ฉันทิศา มุขวิสัย. (2560). *การจัดการความรู้และการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม* [การศึกษาระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ทรงศิริ จุมพล. (2554). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการจัดการความรู้ของบุคลากรในสำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ทีมนิพนธ์กรมวิชาการไทย. (2551, 28 พฤษภาคม). *น้ำบาดาลและการพัฒนาที่ยั่งยืน*. วิชาการธรณีไทย.  
<https://www.geothai.net/hydrogeology/>
- ธร สุนทรายุทธ. (2553). *การบริหารจัดการเชิงจิตวิทยา*. บริษัท เนติกุลการพิมพ์ จำกัด.

- นัฐวรรณ เทียนสิทธิ์. (2557). *การศึกษาแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของกรมพัฒนาชุมชน* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- พลสวัสดิ์ พลพิชัย. (2554). *ปัจจัยเชิงเหตุและผลความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์กรภาครัฐ : ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์กรส่วนกลางและองค์กรส่วนภูมิภาค* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- เพ็ญญา นันทกุล. (2560). *การจัดการความรู้ของหน่วยงานราชการ: กรณีศึกษา กองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมจัดหางาน* [การศึกษาระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- มณฑา สมมาตย์. (2554). *การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์การบริหารส่วนจังหวัดยะลา* [รายงานการศึกษาอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- มหาวิทยาลัยขอนแก่น. (2551). *ชุดคู่มือการปฏิบัติงานด้านการเจาะและพัฒนาบ่อน้ำบาดาล*. ห้างหุ้นส่วนจำกัด โรงพิมพ์คลังนานาวิทยา.
- รัตนารณณ์ นະชา. (2555, 30 พฤษภาคม). *รูปแบบการจัดการความรู้ในโรงเรียน*. Gotoknow. <https://www.gotoknow.org/posts/169574>
- พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546. (2546, 9 ตุลาคม). *ราชกิจจานุเบกษา*. 120 100ก. 1 4.
- รุ่งรัตนา บุญ-หลง. (2561). *แนวทางการพัฒนาบุคลากรสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ภายใต้บริบทประเทศไทย 4.0*. วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร. [http://www.dsdw2016.dsdw.go.th/doc\\_pr/ndc\\_2560-2561/PDF/8499s/%E0%B8%A3%E0%B8%A7%E0%B8%A1.pdf](http://www.dsdw2016.dsdw.go.th/doc_pr/ndc_2560-2561/PDF/8499s/%E0%B8%A3%E0%B8%A7%E0%B8%A1.pdf)
- ศิวัพร ภมรประวัติ. (2560). *การจัดวางระบบการสอนงานและความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการสอนงาน*. สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล กรมชลประทาน.
- สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม. (2548). *การจัดการความรู้*. ส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม.
- สมพิศ สุขแสน. (2556). *การมีส่วนร่วมทางการเมืองของประชาชนในเขตเทศบาลเมืองอุดรดิตถ์* [วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์.
- สาวิตรี สกลเศรษฐ์. (2561). *การจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2549). *คู่มือการสร้างกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ ประจำปีงบประมาณ 2550*. สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2552). *ชุดเครื่องมือการเรียนรู้เรื่องการจัดการความรู้ (ฉบับปรับปรุง)*. สำนักงานพัฒนาระบบราชการ.
- สำนักงานพัฒนาบุคลากร. (2564). *คู่มือแนวทางการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการนอกเหนือจากการฝึกอบรม*. สำนักงานพัฒนาบุคลากร.
- สุรางค์รัตน์ พจี. (2556). *สภาพและแนวทางการจัดการความรู้ของศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาค เขตภาคเหนือ* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2556). *101 HR Tools For Success*. บริษัทพิมพ์ดีการพิมพ์ จำกัด.





- Abdelrahman, M. (2013). *Knowledge sharing by using a knowledge management system to Support decision-making processes in multinational companies* [The Degree of Doctor of Philosophy]. Manchester Business School.
- Carvalho, J. (2021, February 3). *Standard Operating Procedures (SOP)*. Divestopedia. <https://www.divestopedia.com/>
- Kingston, J. (2012, August 14). *Choosing a knowledge dissemination technique*. Arxiv. <https://arxiv.org/ftp/arxiv/papers/1809/1809.05761.pdf>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Yusoff, W. & Daudi, S. (2010). Knowledge management and company performance in SMEs: The role of social capital as a mediator variable. *Asian Academy Management Journal*, 15(2), 135-155.



ปัจจัยความผูกพันของพนักงานในธุรกิจการให้บริการและจำหน่ายยานยนต์  
กรณีศึกษา บริษัท ABC จำกัด

EMPLOYEE ENGAGEMENT FACTORS IN THE AUTOMOTIVE SERVICE AND  
DISTRIBUTION BUSINESS, STUDY OF ABC COPORATE

กัณฑ์ชนก ราษฎร์ดุขดี<sup>1\*</sup>, ชุตินเตร บัวเฟื่อน<sup>2</sup>  
Gunchanok rasdussadee<sup>1\*</sup>, Chutinate Buaphuan<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>คณะวิทยาการจัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

<sup>1,2</sup>Faculty of Management Sciences, Panyapiwat Institute of Management

\*Corresponding author, E-mail: ragunchanog@hotmail.com

**บทคัดย่อ**

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยความผูกพันของพนักงานในธุรกิจการให้บริการและจำหน่ายยานยนต์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยความผูกพันของพนักงานในธุรกิจการให้บริการและจำหน่ายยานยนต์ และเพื่อทราบระดับความผูกพันของพนักงานในธุรกิจการให้บริการและจำหน่ายยานยนต์ ใช้วิธีการวิจัยแบบผสม ทั้งเชิงคุณภาพและเชิงสถิติ โดยมีกลุ่มเป้าหมายเป็นพนักงานของบริษัท ABC จำกัด จำนวน 90 คน ใช้เครื่องมือในการเก็บข้อมูลในรูปแบบของการสนทนากลุ่ม และการใช้แบบสอบถาม กระบวนการวิเคราะห์ ด้วยวิธี วิเคราะห์เชิงเนื้อหา และการวิเคราะห์สถิติด้วยสถิติเชิงบรรยายด้วยการหา ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และการหาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน รวมถึงการวิเคราะห์การถดถอยเชิงซ้อนเพื่อหาค่า Regression ด้วยวิธี Enter โดยผลการศึกษาพบว่า 1) ปัจจัยความผูกพันของพนักงานในธุรกิจการให้บริการและจำหน่ายยานยนต์ ได้แก่ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และปัจจัยด้านบุคคลและสังคมในองค์กร โดยมีภาพรวมเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด และ 2) ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ปัจจัยด้านบุคคลและสังคมในองค์กร และปัจจัยด้านแรงจูงใจ ส่งผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมในองค์กร ไม่ส่งผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กร

**คำสำคัญ:** ความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยด้านความผูกพัน ธุรกิจการให้บริการและจำหน่ายยานยนต์

**ABSTRACT**

Research of the employee 's engagement factor in the automotive service and distribution business is to study the employee 's engagement factor in the automotive service and distribution business. And to know the level of employee 's engagement in the automotive service and distribution business using mixed research methods both qualitative and statistical, with the target group being 90 employees of ABC Co., Ltd., using the tool to collect information in the form of group discussions and questionnaires, analytical process using content analysis

and statistical analysis using frequency, percentage and standard deviation, Including complex regression analysis for regression using Enter method. The results showed that 1) Employee engagement factors in the automotive service and distribution business are corporate culture factor. Work environment factors. Performance Motivation Factors and individual and social factors in the organization. The overall average was at the highest level, And 2) The hypothesis testing results found that environmental factors Individual and social factors in the organization and motivation factors, Affected the level of organizational commitment at a statistically significant level of .05 Cultural factors in the organization did not affect the level of organizational commitment.

**Keywords:** corporate commitment, engagement factor, Business of providing services and selling motor vehicles

## บทนำ

จากรายงานของธนาคารแห่งประเทศไทย พบว่าจากการที่ค่าเงินบาทแข็งค่าขึ้นมาในช่วงปี 2562 นั้นส่งผลให้เกิดผลกระทบต่อราคาของสินค้าที่ส่งออก ร้อยละ 3 ในรูปแบบราคาดอลลาร์สหรัฐอเมริกา โดยส่งผลกระทบต่อธุรกิจส่งออก แต่ส่งผลบวกต่อธุรกิจการนำเข้า รวมถึงธุรกิจที่ใช้วัตถุดิบจากต่างประเทศ (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2563) และจากรายงานข้อมูลของ ธนาคารแห่งประเทศไทยพบว่าในปี 2562 มีอัตรา GDP (Gross Domestic Product) เติบโตเพียงแค่ร้อยละ 2.5 เพียงเท่านั้น (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2563) จากภาวะเศรษฐกิจที่ค่าเงินบาทแข็งค่าขึ้นนั้น ทำให้ปัญหาการส่งออกสินค้าจากต่างชาติลดลงโดยมีผลมาจากการแข็งตัวของเงินบาท โดยขึ้นไปแตะตัวเลขสูงสุดที่ 34 บาท ต่อ ดอลลาร์สหรัฐ ในวันที่ 31 ธันวาคม 2562 โดยตัวเลขดังกล่าวพบว่าได้ส่งผลกระทบต่อภาคอุตสาหกรรมอย่างมาก รายงานสถิติจากกระทรวงอุตสาหกรรม พบว่าโรงงานอุตสาหกรรมปิดกิจการ 1,339 แห่ง โดยสาเหตุ มีผลมาจากจำนวนคำสั่งซื้อลดลง ส่งผลให้มีภาวะการขาดทุนสะสม ขาดประสิทธิภาพการผลิต ฯลฯ (ฐานเศรษฐกิจ, 2563) จากสถานการณ์ดังกล่าว จะเห็นได้ว่าการปิดตัวของโรงงานอุตสาหกรรมสูงและในกลุ่มโรงงานที่ปิดตัวนั้นก็มักมีกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับบริษัทที่จะทำการวิจัยในครั้งนี้ โดยปัญหาที่ทำให้เกิดการชะลอตัวมาจากตัวเลขยอดขายยานยนต์ที่ลดลงถึงร้อยละ 11.4 จากปี 2562 โดยในปี 2563 นั้นมียอดจำหน่ายยานยนต์เพียง 792,146 คัน (สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย, 2564) โดยอาจจะเกิดความกังวลของผู้บริโภคที่มาจากกระแสการเปลี่ยนแปลงของระบบยานยนต์จากการใช้พลังงานน้ำมัน เป็นการเปลี่ยนพลังงานไฟฟ้าและในปี พ.ศ.2563 นั้นก็ได้พบสภาวะวิกฤติ การแพร่ระบาดของโรค Corona Virus-2019 (Covid-19) ทำให้ยังเกิดการปิดตัวหรือ lock down ในแต่ละประเทศส่งผลให้เกิดความเสียหายและความผันผวนต่อภาคธุรกิจเป็นอย่างมาก ซึ่งตัวเลขยอดขายดังกล่าวยังส่งผลกระทบต่อภาพเศรษฐกิจรายได้ของกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ โดยมีอัตราลดลงร้อยละ 7.32 จากปี 2562 (กรมการจัดหางาน, 2563) ส่งผลให้เกิดอัตราการว่างงานที่เพิ่มมากขึ้น จำนวนกว่า 0.03 ล้านคน (ศูนย์วิจัยธนาคารออมสิน, 2563)

ปัจจุบันบริษัท ABC จำกัดนั้น เปิดให้บริการ 26 ปี ส่งผลให้พนักงานที่มีความสามารถสูงและประสบการณ์ในการทำงานอย่างยาวนานนั้นเริ่มถึงวัยเกษียณ โดยพบว่าพนักงานที่มีอายุงานก่อนเกษียณน้อยกว่า 5 ปี มีจำนวนกว่าร้อยละ 60 (รายงานการประชุมประจำปี, 2563) ของพนักงานในบริษัท ABC จำกัด

โดยพนักงานในกลุ่มนี้มีจำนวนมากกว่าร้อยละ 40 ที่มีอายุงานและคงอยู่กับบริษัท ABC จำกัด มามากกว่า 20 ปี (รายงานการประชุมประจำปี, 2563) โดยจากผลกระทบการเกษียณอายุของพนักงานกลุ่มนี้ส่งผลให้ทางผู้บริหาร เกิดความกังวลในเรื่องของศักยภาพการบริการและศักยภาพการแข่งขันของบริษัท ABC จำกัด อยู่มาก ถึงแม้ระยะเวลาที่ผ่านมาจะมีการรับพนักงานรุ่นใหม่ แต่ก็ยังไม่สามารถพัฒนาจนมีความสามารถเท่ากับพนักงานรุ่นเก่าได้ และการลาออก จำนวนกว่าร้อยละ 33 (รายงานการประชุมประจำปี, 2563) ของจำนวนพนักงานรุ่นใหม่ที่ย้ายไปอยู่กับคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน โดยมีสาเหตุเนื่องมาจาก การแข่งขันทางด้านอัตราเงินเดือน และโอกาสในความก้าวหน้าของเส้นทางอาชีพ จึงต้องการหามาตรการป้องกันหรือลดอัตราการลาออกของกลุ่มพนักงานรุ่นใหม่ ทางผู้บริหารจึงเล็งเห็นถึงปัจจัยที่จะสามารถจูงใจและสร้างความผูกพันให้กับพนักงานโดยมีมุมมองว่าหาก ระดับความผูกพันของพนักงานนั้นมีระดับต่ำจะส่งผลต่ออัตราการลาออก และความเสถียรในการให้บริการหรือความสามารถการแข่งขันทางธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Jet และ Krista (2018) และปุลณวิช แก้วล้อม. (2560) ที่ได้พูดถึงผลกระทบที่เกิดจากระดับความผูกพันของพนักงานในองค์กร เช่น หากพนักงานมีระดับความผูกพันต่อองค์กรสูงจะส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จ

จากสาเหตุของปัญหาดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยมุ่งสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับประเด็นปัจจัยความผูกพันดังกล่าว ว่าปัจจัยใดที่ทำให้พนักงานในองค์กร ABC จำกัด มีความผูกพันที่ยั่งยืนต่อองค์กร และปัจจุบันความผูกพันของพนักงานมีระดับความผูกพันต่อองค์กรมากน้อยเพียงใด และมีปัจจัยใดบ้างที่สามารถสร้างความผูกพันให้กับกลุ่มพนักงาน สร้างความยั่งยืนในการดำเนินงานของบริษัท ABC จำกัด และการบริหารงานเพื่อเป็นประโยชน์ต่อไปในอนาคต

## บททวนวรรณกรรม

### ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

รัชญา ศุขโภชา และ ประสพชัย พสุนนท์ (2561) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน คือ การที่บุคลากรมีทัศนคติและมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง ยอมรับกฎระเบียบการปฏิบัติขององค์กรด้วยความเต็มใจ มุ่งมั่นและมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จไปตามเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้อย่างเต็มประสิทธิภาพที่ตนเองสามารถทำได้

ธนวัฒน์ วิภาวัฒนกุล (2561) กล่าวว่า ความผูกพันองค์กรของพนักงาน สามารถให้ความหมายได้ว่าการที่พนักงานทราบถึงข้อตกลงระหว่างนายจ้างและพนักงาน พนักงานได้รับการสนับสนุนในการทำงาน การที่องค์กรสร้างแรงบันดาลใจและมีการจูงใจ จะทำให้พนักงานมีทัศนคติในแง่บวกต่อองค์กรและมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอย่างแท้จริง ซึ่งจะส่งผลให้แสดงออกทางด้านพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน เพื่อที่จะทำให้องค์กรได้รับประสิทธิผลสูงสุดจากตัวพนักงาน

เลิศชัย สุธรรมานนท์ และ เกศยา โอสสถานุเคราะห์ (2558) กล่าวว่า ความผูกพันองค์กร หมายถึง การที่พนักงานได้รับปัจจัยที่ส่งผลให้พนักงานมีพฤติกรรมในเชิงบวกและทัศนคติที่ดีต่อองค์กรโดย องค์กรสามารถสร้างแรงบันดาลใจ การดึงดูด การสร้างการมีส่วนร่วม การสร้างข้อตกลง และสร้างแรงจูงใจ โดยปัจจัยเหล่านี้จะทำให้พนักงานมีความตั้งใจมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององค์กร

ผู้วิจัย สรุปความหมายเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกทางด้านจิตใจที่มีมุมมองในแง่ที่เป็นบวกมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร โดยความผูกพันต่อองค์กรนั้นอาจเกิดได้จากปัจจัยที่จะส่งผลให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในองค์กรที่ตนเองทำงานอยู่จนก่อให้เกิดความผูกพันและทัศนคติที่ดีต่อองค์กรตนเองพร้อมที่

จะปฏิบัติตามหน้าที่หรืองานที่ได้รับมอบหมายและสร้างบรรยากาศการทำงานร่วมกันภายในองค์กรให้มีความสุขและยั่งยืนในการทำงานร่วมกันแต่ละฝ่าย

### **ประโยชน์ของการสร้างความผูกพันที่มีผลต่อองค์กร**

ชมพูนุช มีมาก (2561) กล่าวว่า การสร้างภาพลักษณ์และชื่อเสียงให้กับองค์กรถือเป็นการสร้างแบรนด์ นายจ้าง ที่จะส่งผลให้เกิดการดึงดูดและรักษาพนักงานไว้และส่งผลให้เกิดการสร้าง ความผูกพันที่มีต่อองค์กร (Employee Engagement)

บุญณวิช แก้วล้อม (2560) กล่าวว่า บุคลากรที่มีความผูกพันกับองค์กรสูง จะมีแนวโน้มที่จะมุ่งมั่นทุ่มเทความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ และทำให้พนักงานมีอัตราการลาออกน้อยลง รวมถึงช่วยส่งเสริมศักยภาพในการแข่งขันของธุรกิจ

เลิศชัย สุธรรมานนท์ และ เกศยา โอสถานเคราะห์ (2558) ได้กล่าวไว้เกี่ยวกับปัจจัยที่สร้างความผูกพันเชิงกลยุทธ์โดยให้นิยามของความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรไว้ดังนี้ 1) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) 2) การดึงดูด (Attraction) 3) การสร้างการมีส่วนร่วม (Involvement) 4) การทำให้เกิดการยึดมั่นในข้อตกลง (Commitment) และ 5) การเกิดแรงจูงใจ (Motivation) โดยส่งผลให้เกิดการทุ่มเทมุ่งมั่นปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายในระดับที่สูงขึ้น

Farhana (2019) กล่าวว่า ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรนั้นสามารถใช้ในการทำนายพฤติกรรมของพนักงานล่วงหน้าได้ และยังสามารถใช้การสร้าง ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรให้ส่งผลไปถึงแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน ความผูกพันต่อองค์กรในเชิงบวกนั้นเป็นสถานะที่ทำให้พนักงานมีอารมณ์และแรงบันดาลใจในเชิงบวก และพร้อมที่จะทุ่มเทและเรียนรู้ไปกับองค์กร

ผู้วิจัยได้สรุปประโยชน์ของการสร้างความผูกพันที่มีผลต่อองค์กร คือ การที่องค์กรสามารถสร้างปัจจัยที่สามารถจูงใจ ดึงดูด และทำให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กรได้ โดยเมื่อพนักงานมีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับที่เหมาะสม จะสามารถแสดงออกมาได้ในรูปแบบของพฤติกรรม และทัศนคติในการทำงาน โดยจะสร้างประโยชน์ให้กับองค์กรในด้านพฤติกรรม ได้แก่ การทุ่มเทมุ่งมั่นปฏิบัติงานตามที่ตนได้รับมอบหมาย และส่งผลไปยังประสิทธิภาพรวมขององค์กร ด้านทัศนคติ ได้แก่ การที่พนักงานดึงดูดชักชวนผู้มีความสามารถให้มาร่วมงานกับองค์กร การปกป้องชื่อเสียงขององค์กร และการที่พนักงานมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร โดยจะส่งผลให้องค์กรมีความสงบสุขในการปฏิบัติงาน มีการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดอัตราการลาออก อัตราการขาดงาน

### **ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร**

จิรัชญา ศุภโกษา และ ประสพชัย พสุนนท์ (2561) การสร้างความผูกพันให้กับพนักงานในองค์กรจะส่งผลให้พนักงานเกิดความเต็มใจทุ่มเทในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย เพื่อบรรลุนโยบาย เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร และหาแนวทางในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อพัฒนาการทำงานให้ยังมีประสิทธิภาพและดียิ่งขึ้น

เปลวเทียน เสือเหลือง (2557) ได้สรุปประโยชน์ของการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรไว้ว่า หากองค์กรสามารถทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงได้ จะทำให้พนักงานมีพฤติกรรมแสดงออกทุ่มเทกับการทำงานอย่างเต็มที่ และหากทำให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงปัจจัยที่สร้างความผูกพันให้กับพนักงานโดยตรง จะทำให้พนักงานยิ่งเกิดความพึงพอใจและมีความผูกพันต่อองค์กรอย่างมากและมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กรอย่างเต็มที่

Robert et al. (2016) จากการศึกษาพบการพัฒนาและรักษาความผูกพันที่มีต่อองค์กรในเชิงบวก ถือเป็นเป้าหมายที่มีความสำคัญอย่างมากสำหรับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน เพราะจะทำให้บุคลากรรู้สึกมีความพึงพอใจต่อองค์กรและรู้สึกมีคุณค่าในงานที่ตนทำ และจากผลงานวิจัยพบว่าการพัฒนา ระบบสวัสดิการ เช่น การทำให้พนักงานในองค์กรมีระบบสวัสดิการที่ดี ความเป็นอยู่และสุขภาพจิตที่ดี ช่วยทำให้ลดอัตราการลาออก และการขาดงานได้อย่างมีนัยสำคัญ

ผู้วิจัยสรุปความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร ได้ดังนี้ ความผูกพันขององค์กรนั้น มีส่วนช่วยเสริมสร้างศักยภาพขององค์กรให้มีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่สูงขึ้น โดยความผูกพันนั้น นายจ้างสามารถสร้างได้ด้วยการให้ความสำคัญกับปัจจัย ที่จะส่งผลถึงต่อความผูกพันที่บุคลากรในองค์กรมี โดยหากนายจ้างสามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรได้อย่างเหมาะสม จะช่วยเสริมสร้างระดับความผูกพันของบุคลากรให้เพิ่มมากยิ่งขึ้นได้ อีกทั้งยังช่วยคงสถานะของบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรได้อย่างยาวนาน ลดอัตราการลาออก การขาดงาน เพิ่มศักยภาพ และสภาวะจิตใจในด้านที่ดีให้กับบุคลากร

### แนวคิดและทฤษฎีพื้นฐานเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงาน

แนวคิด PIM Engagement Model เลิศชัย สุธรรมานนท์ (2562) โดย PIM Engagement Model อธิบายไว้ว่า ปัจจัย 4 ตัว ได้แก่ ปัจจัยด้านงาน สังคม สภาพแวดล้อมและรูปแบบการปฏิบัติงานขององค์กรจะเป็นตัวขับเคลื่อน เพื่อสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร โดยจะส่งผลต่อความรู้สึก และพฤติกรรมในการทำงาน และเมื่อความรู้สึกและพฤติกรรมในการทำงานที่ถูกขับเคลื่อนจากตัวปัจจัย ส่งผลต่อความผูกพันด้านดีแล้ว ประสิทธิภาพและประสิทธิผลการทำงานของทั้งตัวบุคคล ทีมงาน และองค์กรจะสอดคล้องไปกับระดับความผูกพันที่เกิดขึ้น

ทฤษฎีสองปัจจัย Herzberg.F (1987) ได้แบ่งปัจจัยออกเป็น 2 รูปแบบดังนี้

1) ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) ปัจจัยจูงใจ คือ ปัจจัยที่ส่งผลให้พนักงาน

ภายในองค์กรเกิดความพึงพอใจที่มีต่อองค์กรในการทำงาน โดยอาจจะมาจากการกระตุ้น ให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2) ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factor) หรือ ปัจจัยด้านสุขอนามัย (Hygiene Factor) หมายถึง ปัจจัยภายในองค์กรที่ส่งผลโดยตรงให้พนักงานพึงพอใจหรือไม่พอใจในการทำงาน

โดยสามารถสรุป ทฤษฎีของ Herzberg ได้ดังนี้ พนักงานจะเกิดความพึงพอใจต่อองค์กรได้จากทั้ง 2 ปัจจัยคือ ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน ในส่วนของปัจจัยจูงใจนั้น เมื่อองค์กรมอบปัจจัยดังกล่าว จะช่วยกระตุ้นให้พนักงานแสดงศักยภาพในการทำงานเพิ่มขึ้นโดยส่งผลต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพที่องค์กรจะได้รับจากพนักงาน

ทฤษฎี X และ Y Douglas (1957) แสดงความแตกต่างของมนุษย์ตามความเชื่อได้ 2 รูปแบบโดยอธิบายรูปแบบได้ดังนี้

1) รูปแบบ X คือประเภทบุคคลที่มีความเกียจคร้าน มักไม่ชอบรับมอบหมายงาน หากทางหลีกเลี่ยงหนีปัญหาในการทำงาน ไม่มีความรับผิดชอบและไม่อยากพัฒนาตนเอง โดยการแสดงออกของพฤติกรรมตามทฤษฎี X นั้นทำให้หัวหน้างานหรือผู้ควบคุมต้องคอยกำกับดูแลในการทำงานอยู่ตลอดเวลาและต้องคอยหาวิธีลงโทษหรือสร้างกฎระเบียบในการสร้างแรงกระตุ้นให้ปฏิบัติงาน

2) รูปแบบ Y คือประเภทบุคคลที่มีความรับผิดชอบ เป็นบุคคลคุณภาพและสามารถเป็นแบบอย่างให้กับองค์กรได้ โดยทฤษฎีนี้จะเชื่อว่า บุคคลดังกล่าวเป็นผู้มีความรับผิดชอบ ไว้วางใจมอบหมายงานให้



รับผิดชอบได้ มีความขยันและพร้อมที่จะเรียนรู้พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา โดยพฤติกรรมตามทฤษฎี Y นั้นทำให้หัวหน้างานสามารถมอบหมายงานและไม่ต้องคอยกำกับดูแลได้

จากทฤษฎี X และ Y ของ Douglas McGregor สรุปและแบ่งประเภทของกลุ่มบุคคลได้ เป็นประเภท X และประเภท Y โดยประเภท X จะเป็นผู้ที่คอยหาทางหลบเลี่ยง และจำเป็นที่จะต้องให้หัวหน้าคอยกำกับดูแลงานที่ได้รับมอบหมายและกดดันอยู่ตลอดเวลา ส่วนของกลุ่มบุคคลตามประเภท Y นั้น เป็นบุคคลที่สามารถนำมาเป็นแบบแผนในการปฏิบัติงานในองค์กร เนื่องจากมีความขยันหมั่นเพียรและมีการพัฒนาศักยภาพของตนเองสม่ำเสมอ สามารถมอบหมายงานและหน้าที่ความรับผิดชอบให้บุคคลกลุ่มนี้สามารถดูแลด้วยตนเองได้ หัวหน้างานเพียงกำกับดูแลอยู่ห่างๆ และบุคคลกลุ่มนี้ควรอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้อง สร้างความผูกพันให้บุคคลกลุ่ม Y มีความผูกพันที่สูงต่อองค์กรอยู่เสมอ

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยความผูกพันของพนักงานในธุรกิจการให้บริการและจำหน่ายยานยนต์
2. เพื่อทราบระดับความผูกพันของพนักงานในธุรกิจการให้บริการและจำหน่ายยานยนต์

### วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 2 ระยะ

**ระยะที่ 1** เพื่อศึกษาปัจจัยความผูกพันของพนักงานที่มีต่อบริษัท ABC จำกัด

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กำหนดกลุ่มประชากรเป้าหมายแบบเจาะจงทั้งนี้มีเงื่อนไขในการกำหนดกลุ่มเป้าหมายโดยเป็นพนักงานที่ได้รับการประเมินผลงานระดับ A ซึ่งหมายถึงมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูงและสามารถเป็นตัวอย่างให้กับองค์กรได้ และมีอายุงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป จำนวน 5 คน

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ผ่านการสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยมีข้อคำถามอ้างอิงมาจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อตั้งเป็นข้อคำถามปลายเปิดที่ใช้ในการสนทนากลุ่ม

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

อธิบายความหมายของความผูกพันและยกตัวอย่างแนวทางหรือกระบวนการวิธีการสร้างความผูกพันเพื่อให้ผู้สนทนาเข้าใจ การเก็บรวบรวมข้อมูลผ่านการสนทนากลุ่มโดยเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมสนทนาให้ความคิดเห็นต่อข้อคำถามที่ถูกถามออกไป และมีการถามต่อเพื่อขยายความในด้านปัจจัยที่ผู้สนทนากล่าวถึง

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) ผ่านข้อความจากการสนทนากลุ่มที่มีการสนทนา ร่วมกันในกลุ่มและหยิบยกประเด็นที่ผู้สนทนาหลายคนให้ความสนใจ

**ระยะที่ 2** เพื่อทราบระดับความผูกพันองค์กรของพนักงานที่มีต่อบริษัท ABC จำกัด โดยผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

บุคลากรทั้งหมดในบริษัท ABC จำกัด โดยมีจำนวน 100 คน และกำหนดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 80 คน ตามวิธีการของ Krejcie และ Morgan



### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยใช้เครื่องมือ แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีข้อคำถามที่ได้จากการวิจัยในระยะที่ 1 โดยข้อคำถามที่ทำนำมาใช้ผ่านกระบวนการ การหาค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (Index of item - objective congruence) โดยผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง โดยมีค่า IOC อยู่ที่ 0.86 จากนั้นทำการทดสอบหาค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของ คอนบราค (Cronbach reliability coefficient alpha) เพื่อทดสอบเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างธุรกิจให้บริการและจัดจำหน่ายยานยนต์อีกรายจำนวน 30 คน โดยหลังจากที่ผู้วิจัยได้ทำการสำรวจข้อมูลเพื่อทดสอบค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) นำมาวัดผลโดยการหาค่าความน่าเชื่อถือของข้อคำถาม โดยข้อคำถามที่ใช้สำรวจกับกลุ่มตัวอย่างนี้มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา 0.983

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยยื่นแบบฟอร์มขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลที่ได้รับจากทางสถาบันของผู้วิจัย นำไปยื่นต่อ บริษัท ABC จำกัด การเก็บข้อมูลผ่านระบบ Online โดยการใช้ Google Form ในการสำรวจ ดำเนินการจัดส่ง Link URL ที่ใช้ในการสำรวจให้กับ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เพื่อกระจายการเก็บข้อมูลให้กับกลุ่มตัวอย่าง กำหนดระยะเวลาการจัดเก็บข้อมูลภายใน 5 วันนับจากวันที่ส่ง Link URL และรวบรวมข้อมูลทางสถิติผ่านระบบ Google Form

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะทั่วไปและระดับความผูกพันของพนักงาน บริษัท ABC จำกัด ใช้รูปแบบการวิเคราะห์สถิติเชิงบรรยาย (Descriptive Statistics) ด้วยการหาค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) และการหาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Division) เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะทั่วไปและหาระดับความผูกพันของพนักงานบริษัท ABC จำกัด

การวิเคราะห์การถดถอยเชิงซ้อน (Multiple Linear Regression Analysis) เพื่อใช้หาระดับความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อระดับความผูกพันองค์กร เพื่อสร้างสมการถดถอยเพื่อนำไปใช้ในการทำนายค่า regression ด้วยวิธี enter

## ผลการวิจัยและการอภิปรายผล

### ผลการวิจัย

#### ระยะที่ 1

จากการวิจัยเชิงคุณภาพโดยวิธีการสนทนากลุ่มกับกลุ่มเป้าหมายจำนวน 5 คน โดยแสดงข้อสรุปจากการสนทนากลุ่มได้ดังนี้

#### 1) ด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มท่านที่ 1, 2 และ 5 “การทำค่าจ้างให้เหมาะสมและสามารถสู้คู่แข่งได้ มีเกณฑ์การประเมินพนักงานที่ชัดเจนและเหมาะสมกับแต่ละตำแหน่ง จะทำให้สร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานได้” “จัดทำสวัสดิการค่ารักษาพยาบาล รางวัลจูงใจเช่นทริปท่องเที่ยว งบประมาณจัดเลี้ยง” “ปรับค่าจ้างและสวัสดิการให้สามารถแข่งขันได้ เหมาะสมกับการใช้ชีวิตในปัจจุบัน มีเกณฑ์การประเมินชัดเจน” “สวัสดิการด้านกองทุน สร้างความมั่นคงให้กับชีวิตตอนเกษียณ”

ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มท่านที่ 3 “เพิ่มเติมสวัสดิการด้านการลา ไม่กระทบกับงานสามารถลาได้เลย

”

โดยจากข้อมูลที่ได้รับจากการสนทนากลุ่ม สามารถสรุปเป็นหัวข้อปัจจัยในคำถามด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้ดังนี้ ด้านความพึงพอใจ ที่มีต่อ เงินเดือน สวัสดิการ ด้านการสร้างความมั่นคงในชีวิต ความพึงพอใจเมื่อเทียบกับคู่แข่ง การพิจารณาปรับค่าจ้างหรือสวัสดิการ สวัสดิการที่พนักงานอยากได้เพิ่ม

### 2) ด้านบุคคลและสังคมในองค์กร

ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มท่านที่ 1 , 2 และ 5 “เพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานช่วยเหลือกันทำงาน ทำงานเป็นทีม ทำงานร่วมกับคนที่ทำให้เรามีความสุขในการทำงาน ไม่ว่าจะเก่งหรือไม่เก่งเราสามารถช่วยกันได้ มีความเต็มใจที่จะช่วยเหลือผู้อื่นเมื่อเกิดปัญหา”

ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มท่านที่ 3 “การสื่อสารกับผู้บริหารได้โดยตรงกับผู้บริหาร การได้รับการแก้ไข ปัญหาโดยตรงในการทำงานและปัญหาที่เกิดขึ้น การที่ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นแสดงถึงความใส่ใจ ทำให้พนักงานอยากร่วมทำงานกับองค์กร” “เพื่อนร่วมงานที่ทำงานเก่งในระดับหนึ่ง มีอัธยาศัยดี ทำงานด้วยแล้วมีความสุขสบายใจร่วมงานด้วยแล้วมีความสุข”

ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มท่านที่ 4 “บุคลากรที่มีความสามารถร่วมงานด้วยแล้วจะดีกว่า สามารถดูแลงานของตนเองได้ และถ้าสามารถช่วยคนอื่นได้ด้วยก็ดี ดูแลเนื้องานของตนได้ดี” “ผู้บริหารมีความใส่ใจองค์กรและพนักงาน ทุกคนเต็มใจช่วยกันปฏิบัติงานมองในภาพรวม”

ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มท่านที่ 5 “การแก้ไขปัญหโดยผู้บริหารโดยตรงก็ดี แต่พนักงานควรแจ้งปัญหาตามลำดับสายงานมากกว่า”

โดยจากข้อมูลที่ได้รับจากการสนทนากลุ่ม สามารถสรุปเป็นหัวข้อปัจจัยในคำถามด้านบุคคลและสังคมในองค์กรได้ดังนี้ ข้อคำถามประเมินความพึงพอใจต่อเพื่อนร่วมงาน โดยแบ่งเป็นเพื่อนร่วมงานที่มีลักษณะนิสัยดี กับเพื่อนร่วมงานที่ทำงานเก่ง ความรู้สึกอยากทำงานร่วมกับบุคคล ความพึงพอใจแต่การทำงานในทีมหรือในองค์กร ความพึงพอใจแต่ปัญหาที่ได้รับการแก้ไขจากผู้บริหาร ความพึงพอใจที่มีต่อหัวหน้างานในการแก้ไขปัญหา

### 3) ด้านวัฒนธรรมองค์กร

ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มท่านที่ 1 และ 2 “พนักงานสามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เปิดโอกาสให้พนักงานกล้าเสนอไอเดียความคิดเห็น การทำงานเป็นทีม มองผลประโยชน์องค์กรเป็นหลัก”

ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มท่านที่ 3 และ 4 “ทำงานแบบพี่น้องช่วยเหลือกัน ยืดหยุ่นในเวลาทำงาน ปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ องค์กรดูแลพนักงานดีทั้งในเวลาทำงานและนอกเวลาทำงาน ผู้บริหารใส่ใจพนักงานดี อีสาระในการทำงาน พนักงานมีความสุขในการทำงาน มองปัญหาเป็นสิ่งที่ต้องแก้ไข ”

ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มท่านที่ 5 “ทำงานเป็นทีมจริงจังต่อผู้อื่น ช่วยกันพัฒนาความสามาร ภูมิใจในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ทุกคนรู้หน้าที่ความผิดชอบ ทำงานแบบครอบครัวเพื่อผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก ”

โดยจากข้อมูลที่ได้รับจากการสนทนากลุ่ม สามารถสรุปเป็นหัวข้อปัจจัยในคำถามด้านวัฒนธรรมองค์กรได้ดังนี้ วัดความพึงพอใจต่อระยะเวลาในการทำงาน ความยินดีที่จะสามารถปฏิบัติงานล่วงเวลาได้โดยไม่ได้รับค่าตอบแทน ความยืดหยุ่นด้านเวลาการทำงาน การตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง การร่วมกันทำงานเป็นทีม การได้รับความเอาใจใส่แก้ไขปัญหโดยตรงจากผู้บริหาร และความมุ่งมั่นที่จะทุ่มเททำเพื่อผลประโยชน์ขององค์กร

4) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มท่านที่ 1, 2 และ 4 “สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน เครื่องมืออุปกรณ์สำนักงานที่มีความเหมาะสม ระบบปรับอากาศ พื้นที่ในการเบรก พักผ่อน ห้องน้ำที่ถูกสุขลักษณะ การตัดสินใจเลือกที่ทำงาน เลือกทำงานใกล้บ้าน ให้ความสำคัญกับระยะเวลาในการเดินทาง”

ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มท่านที่ 3 และ 5 “อุปกรณ์เครื่องมือทันสมัย มีความพร้อมและรวดเร็วในการใช้งาน สภาพอากาศในพื้นที่ทำงานมีอุณหภูมิเหมาะสม มีแสงสว่างเพียงพอกันเสียงจากพื้นที่ซอมนได้ มีความปลอดภัยในการทำงาน เน้นการเดินทางที่สะดวกสบายเว้นแต่ได้รับเงินเดือนที่มากกว่าเป็นจำนวนมาก”

โดยจากข้อมูลที่ได้รับจากการสนทนากลุ่ม สามารถสรุปเป็นปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานได้ ดังนี้ สภาพพื้นที่ในการปฏิบัติงาน สภาพ กลิ่น เสียง อากาศ อุปกรณ์เครื่องมือที่บริษัทจัดหาให้ ระยะเวลาในการเดินทาง ความปลอดภัยอุปกรณ์ป้องกันภัยในการทำงาน การตัดสินใจคงอยู่กับองค์กรโดยพิจารณาจากสภาพแวดล้อมในการทำงาน

**ระยะที่ 2**

**ส่วนที่ 1 ลักษณะข้อมูลส่วนบุคคล**

ผลการวิเคราะห์ลักษณะข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 90 คน มีดังนี้

ลักษณะข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวนคน (N = 90)	ร้อยละ (100.00)
<b>เพศ</b>		
ชาย	46	51.11
หญิง	44	48.89
<b>อายุ</b>		
25 ปี - ไม่เกิน 35 ปี	15	16.67
35 ปี - ไม่เกิน 45 ปี	58	64.44
45 ปี - ไม่เกิน 55 ปี	17	18.89
<b>วุฒิการศึกษา</b>		
ต่ำกว่ามัธยมศึกษาหรือเทียบเท่า	1	1.11
ปวช./ปวส./อนุปริญญา	33	36.67
ปริญญาตรี	56	62.22
<b>อายุงาน</b>		
น้อยกว่า 3 ปี	16	17.78
ตั้งแต่ 3 ปี - ไม่เกิน 5 ปี	29	32.22
ตั้งแต่ 5 ปี - ไม่เกิน 10 ปี	34	37.78
ตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป	11	12.22
<b>ระดับตำแหน่ง</b>		
เจ้าหน้าที่	82	91.11
หัวหน้าทีมปฏิบัติงาน	6	6.67
ผู้จัดการ	1	1.11
แม่บ้าน,รปภ.	1	1.11

## ส่วนที่ 2 ปัจจัยความผูกพันของพนักงานที่มีต่อบริษัท ABC จำกัด

ปัจจัยความผูกพันของพนักงานที่มีต่อบริษัท ABC จำกัด ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.63 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ความสำคัญด้านวัฒนธรรมองค์กร มากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.85 รองลงมา ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 4.76 ด้านแรงจูงใจ มีค่าเฉลี่ย 4.48 และสุดท้ายด้านบุคคลและสังคมในองค์กร มีค่าเฉลี่ย 4.43 ตามลำดับ โดยมีรายละเอียดตามตารางที่ 2

**ตารางที่ 2** ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลระดับความหมายของปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานที่มีต่อบริษัท ABC จำกัด

ปัจจัย	Mean	S.D.	ระดับ ความสำคัญ	ลำดับ ที่
1. ด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (X1)	4.48	.367	มากที่สุด	3
2. ด้านบุคคลและสังคมในองค์กร (X2)	4.43	.288	มากที่สุด	4
3. ด้านวัฒนธรรมองค์กร (X3)	4.85	.225	มากที่สุด	1
4. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (X4)	4.76	.430	มากที่สุด	2
ความผูกพัน (Y)	4.85	.326	มากที่สุด	
ค่าเฉลี่ยรวม (X)	4.63	.240	มากที่สุด	

## ส่วนที่ 3 ความผูกพันที่มีต่อบริษัท ABC จำกัด

ความผูกพันที่มีต่อบริษัท ABC จำกัด ภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.85 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ความสำคัญท่านยินดีที่จะช่วยเหลือผู้อื่นทุกเมื่อหากท่านสามารถช่วยได้มากที่สุดมีค่าเฉลี่ย 4.96 รองลงมา ท่านยินดีที่จะแจ้งต่อผู้บริหารหรือหัวหน้าของท่านหากพบเจอพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมต่อองค์กร มีค่าเฉลี่ย 4.94 และท่านมีความรู้สึกว่างานที่ท่านทำช่วยในการพัฒนาตนเองและองค์กรไปควบคู่กัน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 4.71 โดยมีรายละเอียดตามตารางที่ 3

**ตารางที่ 3** ภาพรวมค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความผูกพันของพนักงานบริษัท ABC จำกัด

ความผูกพัน	Mean	S.D.	ระดับ ความสำคัญ	ลำดับ ที่
1. ท่านพร้อมทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มที่เพื่อสร้างผลกำไรให้กับองค์กร	4.89	.350	มากที่สุด	5
2. ท่านยินดีที่จะช่วยเหลือผู้อื่นทุกเมื่อหากท่านสามารถช่วยได้	4.96	.207	มากที่สุด	1
3. ท่านพร้อมที่จะแสดงออกถึงการปกป้องชื่อเสียงขององค์กรหากองค์กรได้รับการพูดถึงในทางที่ไม่เหมาะสม	4.88	.419	มากที่สุด	8
4. ท่านยินดีที่จะช่วยพูดคุยเพื่อสร้างความเข้าใจในการทำงานให้กับเพื่อนร่วมงานในองค์กรที่ไม่เข้าใจเกี่ยวกับนโยบายการทำงาน	4.89	.529	มากที่สุด	6
5. ท่านยินดีที่จะแจ้งต่อผู้บริหารหรือหัวหน้าของท่านหากพบเจอพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมต่อองค์กร	4.94	.230	มากที่สุด	2

ตารางที่ 3 ภาพรวมค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความผูกพันของพนักงานบริษัท ABC จำกัด (ต่อ)

ความผูกพัน	Mean	S.D.	ระดับ ความสำคัญ	ลำดับ ที่
6. ท่านยินดีแนะนำองค์กรของท่านให้กับบุคคลภายนอกองค์กร	4.89	.409	มากที่สุด	7
7. ท่านมีความรู้สึกว่างานที่ท่านทำช่วยในการพัฒนาตนเองและ องค์กรไปควบคู่กัน	4.71	.546	มากที่สุด	17
8. ท่านมีความรู้สึกผูกพัน ต่อบริษัทและต้องการทำงานจน เกษียณอายุงาน	4.83	.604	มากที่สุด	12
9. ท่านมีความเชื่อมั่นว่าหากเกิดปัญหาใด องค์กรสามารถแก้ไข ปัญหานั้นได้อย่างแน่นอน	4.76	.567	มากที่สุด	15
10. ท่านมีความรู้สึกภูมิใจที่ได้ทำงานกับองค์กรและหากมีใคร ถามท่านเต็มใจที่จะบอกว่าท่านทำงานที่ใด	4.87	.455	มากที่สุด	9
11. ท่านเชื่อมั่นว่าองค์กรเห็นคุณค่าในตัวท่าน	4.78	.632	มากที่สุด	13
12. ท่านรู้สึกยอมรับการเปลี่ยนแปลงนโยบายขององค์กรได้ ตลอดเวลา	4.86	.412	มากที่สุด	11
13. ท่านมุ่งมั่นที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างดีที่สุด	4.76	.432	มากที่สุด	16
14. ท่านสามารถบริหารเวลาในการทำงานได้อย่างเหมาะสมใน แต่ละวัน	4.87	.342	มากที่สุด	10
15. ท่านยินดีที่จะปฏิบัติงานล่วงเวลาเพื่อให้งานนั้นสำเร็จ	4.77	.562	มากที่สุด	14
16. ท่านยินดีช่วยเหลืองานของเพื่อนโดยไม่ต้องได้รับการร้อง ขอ	4.91	.323	มากที่สุด	4
17. ท่านมุ่งมั่นที่จะทำให้ผลการปฏิบัติงานของท่านดีเยี่ยมอยู่ เสมอ	4.92	.269	มากที่สุด	3
ค่าเฉลี่ยรวม	4.85	.326	มากที่สุด	

#### ส่วนที่ 4 การทดสอบสมมติฐาน ด้วย Multiple Linear Regression Analysis

โดยผู้วิจัยมีสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งหมด 4 ข้อ ดังนี้

1. ปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ส่งผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กร
2. ปัจจัยบุคคลและสังคมในองค์กร ส่งผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กร
3. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ส่งผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กร
4. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ส่งผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กร

ตารางที่ 4 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณ ค่าคงที่ และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของปัจจัยความผูกพันของพนักงานบริษัท ABC จำกัด

ปัจจัย	ความผูกพัน			t	Sig.
	B	S.E.	Beta		
(Constant)	.894	.544		1.643	.104
1. ด้านแรงจูงใจ (X <sub>1</sub> )	.199	.088	.224	2.249	.027*
2. ด้านบุคคลและสังคมในองค์กร (X <sub>2</sub> )	.225	.085	.199	2.645	.010*
3. ด้านวัฒนธรรมองค์กร (X <sub>3</sub> )	.048	.113	.033	.419	.676
4. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (X <sub>4</sub> )	.386	.079	.509	4.913	.000*

R<sup>adj.</sup> = .57, F = 30.683, p < .05

จากตารางที่ 3 พบว่า

ด้านปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (X<sub>1</sub>) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ถดถอยเท่ากับ .199 หน่วย หากให้ความสำคัญเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลต่อค่าความผูกพันของพนักงาน Y เพิ่มขึ้น .199 หน่วย

ด้านบุคคลและสังคมในองค์กร (X<sub>2</sub>) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ถดถอยเท่ากับ .225 หน่วย หากให้ความสำคัญเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลต่อค่าความผูกพันของพนักงาน Y เพิ่มขึ้น .225 หน่วย

ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (X<sub>4</sub>) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ถดถอยเท่ากับ .386 หน่วย หากให้ความสำคัญเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลต่อค่าความผูกพันของพนักงาน Y เพิ่มขึ้น .386 หน่วย

### อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยพบว่า

ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานมีผลต่อความผูกพันของพนักงานบริษัท ABC จำกัดซึ่งพนักงานให้ความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด เนื่องด้วยบริษัท ABC จำกัด ให้ความสำคัญทั้งต่อเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน ส่วนงานซ่อมบำรุง และเจ้าหน้าที่สนับสนุนในการทำงาน เช่น การจัดระบบหมุนเวียนของสภาพอากาศมีพื้นที่เพดานสูงเพื่อปล่อยให้อากาศหมุนเวียนได้ดี มีอุปกรณ์ป้องกันในการทำงาน พื้นที่ชำระล้างร่างกาย ติดตั้งเครื่องปรับอากาศและเครื่องฟอกอากาศ มีการจัดทำผนังลดเสียงรบกวนซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศศิธร แก้วศรี (2560) ที่พบว่า ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ส่งผลต่อการสร้างความผูกพันของพนักงานในองค์กร โดยปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมยังแบ่งได้เป็นการสร้างสภาพแวดล้อมที่ผลทางด้านจิตใจ และสภาพแวดล้อมที่ผลต่อด้านกายภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับ การสนทนากลุ่มในการศึกษาระยะที่ 1 โดยผู้ร่วมสนทนากลุ่มทุกท่านมีความเห็นพ้องไปในทิศทางเดียวกัน ในเรื่องสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน การมีอุปกรณ์เครื่องมือปฏิบัติงาน หรืออุปกรณ์สำนักงานที่มีความเหมาะสม ระบบพื้นที่ในการทำงานมีอากาศหมุนเวียนถ่ายเทได้ดี มีระบบปรับสภาพอากาศ แสงสว่าง และความปลอดภัยในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องไปกับการที่บริษัท ABC จำกัดให้ความสำคัญอย่างมากในการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในองค์กรและความปลอดภัยในพื้นที่ปฏิบัติงาน

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ไม่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานบริษัท ABC จำกัด ถึงแม้ว่าจะมีระดับค่าเฉลี่ยที่พนักงานให้ความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีผลมาจากพนักงานอยู่มาหลายช่วงอายุจึง



รู้สึกคุ้นเคยกับนโยบายการปฏิบัติงาน แผนกลยุทธ์องค์กร และการสื่อสารภายในองค์กร พนักงานมีความคุ้นชินจึงไม่ได้มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร เหมือนกับปัจจัยอื่นๆ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปุณณวิช แก้วล้อม (2560)พบว่า ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงาน ไม่ส่งผลต่อการสร้างความผูกพันต่อพนักงานในองค์กร และไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งจากข้อสรุปในการสนทนากลุ่มพบว่า พนักงานต้องการให้ตัวพนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจในหน้าที่งานได้เองในการแก้ไขปัญหา มีความต้องการในด้านของความยืดหยุ่นในเวลากการทำงาน ทั้งนี้ปัจจุบันบริษัท ABC จำกัดเปิดให้บริการเป็นระยะเวลามานาน ส่งผลให้มีกลุ่มพนักงานที่มีอายุงานสูงและกำลังเกษียณ อายุจำนวนมากและคุ้นชินกับนโยบายการทำงานในแบบเดิม แต่ในปัจจุบันมีกลุ่มพนักงานรุ่นใหม่เพิ่มเข้ามามากขึ้น จึงส่งผลให้พนักงานบางส่วนแม้จะมีความพึงพอใจต่อรูปแบบการทำงาน แต่ต้องการให้มีการปรับปรุงพัฒนาเพื่อให้ตอบสนองต่อวัฒนธรรมการทำงานของคนรุ่นใหม่มากขึ้น

### สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

จากพบว่าปัจจุบันพนักงานบริษัท ABC จำกัดมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมากที่สุด โดยจากการศึกษา พบปัจจัยการสร้างผูกพันของพนักงาน ABC จำกัด ได้แก่ ปัจจัยด้าน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และปัจจัยด้านบุคคลและสังคมในองค์กร ทั้งนี้ หากองค์กรต้องการสร้างผูกพันให้เกิดขึ้นกับปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรสามารถศึกษาข้อมูลในเรื่องการจัดทำ Employee Value Proposition เพื่อเป็นการสร้างคุณค่าของงานและองค์กรดึงดูดพนักงานให้อยากทำงานร่วมกับองค์กรโดยกระบวนการจัดทำนั้น สามารถเริ่มได้จากการปรับปรุงนโยบายในการปฏิบัติงาน เช่นในด้านของนโยบายด้านเวลาในการทำงานที่สามารถยืดหยุ่นได้ และมีความเหมาะสมต่อรูปแบบธุรกิจการให้บริการของลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการ ซึ่งนอกจากจะช่วยทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจยังส่งผลให้พนักงานมีเวลาพักผ่อนและการใช้ชีวิตเป็นปกติได้มากยิ่งขึ้น

### เอกสารอ้างอิง

- กรมการจัดหางาน. (2563). สถานการณ์ตลาดแรงงานปี 2563. *วารสารสถานการณ์ตลาดแรงงานไตรมาสที่ 1, 2563*, 1-36.
- จิรัชญา ศุขโกษา และ ประสพชัย พสุนนท์. (2561). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ในจังหวัดสมุทรปราการ. *วารสารบริหารศาสตร์มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี*, 9(15), 1-13.
- ชมพูนุช มีมาก. (2561). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสร้างแบรนด์นายจ้างและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัทจำหน่ายสินค้าเพื่อความปลอดภัย อาชีวนามัย และ สิ่งแวดล้อมแห่งหนึ่งจังหวัดปทุมธานี* [การค้นคว้าอิสระ หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต]. สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์.
- ธนวัฒน์ วิภาวัฒนกุล. (2561). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานบริษัท XYZ จำกัด* [การค้นคว้าอิสระ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต]. สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์.

ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2563). *Thailand's Macro Economic Indicators [Excel]*.

bot.or.th.[https://www.bot.or.th/App/BTWS\\_STAT/statistics/BOTWEBSTAT.aspx?reportID=409&language=ENG](https://www.bot.or.th/App/BTWS_STAT/statistics/BOTWEBSTAT.aspx?reportID=409&language=ENG)

บริษัท ABC จำกัด. (2563). รายงานผลการดำเนินงานไตรมาส 1 ปี 2563. บริษัท ABC จำกัด.

ปยุตน์วิฑูรย์ แก้วล้อม. (2560). *การศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร: กรณีศึกษาพนักงานสถานีโทรทัศน์แห่งหนึ่ง* [การค้นคว้าอิสระ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

เลิศชัย สุธรรมานนท์. (2562). HR Capability Development for Business Transformation PIM Engagement Model. ใน เลิศชัย สุธรรมานนท์ (ประธาน), *HR Capability Development for Business Transformation [Symposium]*. PANYAPIWAT HRCC. สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ ร่วมกับศูนย์รับรองคุณวุฒิวิชาชีพ สาขาอาชีพนักบริหารงานบุคคล แห่งสถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์.

เลิศชัย สุธรรมานนท์ และ เกศยา โอสธานุเคราะห์. (2558). แนวคิดความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร: กรณีศึกษาธุรกิจบริการรับชำระบริษัท XYZ จำกัด. *วารสารปัญญาภิวัฒน์*, 7(2), 96-107.

เปลวเทียน เสือเหลือง. (2557). *การมีส่วนร่วมและความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมอันพึงประสงค์ของพนักงานกลุ่มอุตสาหกรรมยางรถยนต์* [การค้นคว้าอิสระ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

ศศิธร แก้วศรี. (2560). *การศึกษาแรงจูงใจในการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานและการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการในกรุงเทพมหานคร* [การค้นคว้าอิสระ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

ศูนย์วิจัยธนาคารออมสิน (2563). *ประมาณการว่างงาน/เลิกจ้าง ปี 2563 จากสถานการณ์การระบาดของ COVID-19*. [https://www.gsbresearch.or.th/wp-content/uploads/2020/11/IN\\_other\\_10\\_63\\_ppt.pdf](https://www.gsbresearch.or.th/wp-content/uploads/2020/11/IN_other_10_63_ppt.pdf)

สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. (2563). *สถิติการผลิต การจำหน่ายและการส่งออกของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย*. <https://fti.or.th/2021/06/05/%E0%B8%AA%E0%B8%96%E0%B8%B4%E0%B8%95%E0%B8%B4%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%9C%E0%B8%A5%E0%B8%B4%E0%B8%95-%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%88%E0%B8%B3%E0%B8%AB%E0%B8%99%E0%B9%88%E0%B8%B2%E0%B8%A2/>

ฐานเศรษฐกิจ. (2563). *เปิดตัวเลข 1,339 โรงงาน แจ้งเลิกกิจการ*. <https://www.thansettakij.com/economy/414275>

Douglas, M. (1957). *The Human Side of Enterprise, Management* 97/98, pp 204-208. Park College.

Farhana, M. (2019). Work engagement and proactive behavior: A concept. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 9(5), 775-778.

Herzberg, F. (1987). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 65, 109-120.



Jet, M., & Krista, T. (2018). An empirical study: Employee engagement and linkage to organization performance and sustainability. *International Journal of Business & Applied Sciences*, 7(2), 42-56.

Robert, E., Glenn, M., & William, P. (2016). *SHRM-SIOP science of HR series: Optimizing perceived organizational support to enhance employee engagement*.  
<https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/Documents/SHRM-SIOP%20Perceived%20Organizational%20Support.pdf>

สภาพปัจจุบันของกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กรเอกชนในยุคพลิกผัน  
THE CURRENT STATE OF THE KNOWLEDGE MANAGEMENT PROCESS OF  
PRIVATE ORGANIZATIONS IN DISRUPTIVE ERA

ชุตินทร บัวเพื่อน<sup>1\*</sup>, สุมนา จรณะสมบุญ<sup>2</sup>  
Chutinante Buaphuan<sup>1\*</sup>, Sumana Charanasomboon<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>คณะวิทยาการจัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

<sup>1,2</sup>Faculty of Management Sciences, Panyapiwat Institute of Management

\*Corresponding author, E-mail: chutinantebua@pim.ac.th

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กรเอกชนเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 107 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการจัดการความรู้ขององค์กร ได้แก่ 1) การพิจารณาความรู้ที่ต้องการ 2) การวิเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่ขององค์กร 3) การได้มาซึ่งความรู้ที่จำเป็น 4) การแลกเปลี่ยนความรู้ และการเข้าถึงความรู้ และ 5) การรักษาและปกป้องความรู้ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.99$ , S.D.= 0.85) โดยขั้นตอนการพิจารณาความรู้ที่ต้องการมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.23$ , S.D.= 0.69) โดยเฉพาะประเด็นเรื่องความต้องการของลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่อาจจะเพิ่มขึ้นในอนาคต แนวโน้มของตลาดแรงงาน และเทคโนโลยีได้มีการวิเคราะห์และแปลงเป็นกลยุทธ์องค์กร ส่วนขั้นตอนการรักษาและปกป้องความรู้ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 3.88$ , S.D.= 0.94) โดยเฉพาะประเด็นเรื่องความเสี่ยงการสูญหายของความรู้ มีการระบุไว้อย่างเป็นระบบ ความรู้ของผู้เชี่ยวชาญได้มีการรวบรวมไว้อย่างมีประสิทธิภาพในเวลาอันสมควร ก่อนที่จะเปลี่ยนงาน

**คำสำคัญ** การจัดการความรู้ กระบวนการจัดการความรู้ องค์กรเอกชน

### ABSTRACT

The purpose of this research was to study the current state of the private organization's knowledge management process. It is quantitative research. A questionnaire was used to collect data from a sample of 107 participants. Data were analyzed by using descriptive statistics such as frequency, percentage, mean and standard deviation.

The results of the research revealed that the organization's knowledge management processes consisted of 1) determine the required knowledge, 2) analyze existing knowledge, 3) acquire the necessary knowledge, and 4) share knowledge and make it available, and 5) preserve and protect knowledge. The overall aspect is at a high level ( $\bar{X} = 3.99$ , S.D.= 0.85). In the process of determine

the required knowledge, the average was at the highest level ( $\bar{X} = 4.23$ , S.D.= 0.69, especially the issue of customer and further stakeholder requirements, labor market and technology trends are analyzed and translated into the organizational strategy. The process of preserve and protect knowledge have the lowest average ( $\bar{X} = 3.88$ , S.D.= 0.94), especially the issue of the risk of loss of knowledge are systematically identified, expert knowledge concentrated in an individual is effectively passed on in due time before staff changes.

## บทนำ

ภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปของโลก ไม่ว่าจะเป็นผลกระทบจากวิกฤตสุขภาพจากการระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 หรือ โควิด-19 (Covid-19) มีต่อคนงานทั่วโลกและการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่เข้ามาส่งผลต่อการดำรงชีวิตของคนในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา สถานการณ์ต่าง ๆ เหล่านี้ส่งผลต่อการทำงานในปัจจุบันและอนาคตซึ่งมีผลกระทบทั้งตัวบุคคล องค์กรและสังคม โดยเฉพาะในสภาวะที่หลายองค์กรจะต้องมีการทำงานแบบทางไกล หรือการทำงานจากที่บ้านสลับกับการทำงานที่ออฟฟิศ (Remote/Hybrid work) การจัดการความรู้ (Knowledge management) เป็นเสมือนแพลตฟอร์มที่สำคัญในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรเพราะมีผลกระทบต่อผลผลิต (Productivity) และรองรับกับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital transformation) (APQC, 2021) ซึ่งทำให้องค์กรเรียนรู้ได้เร็ว ตัดสินใจได้อย่างชาญฉลาดบนฐานข้อมูลหรือองค์ความรู้ภายในองค์กร และสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์/บริการใหม่ได้อย่างรวดเร็ว ประกอบกับองค์กรจะต้องมีการปรับตัวให้รองรับกับยุคที่เศรษฐกิจมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นองค์กรต่าง ๆ จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนางาน ผลิตภัณฑ์และบริการให้มีความแตกต่างจากเดิมเพื่อความอยู่รอด หรือแตกต่างจากคู่แข่งขึ้นเพื่อสร้างความได้เปรียบทางธุรกิจให้สามารถแข่งขันได้ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

การพัฒนาคนและพัฒนาองค์กรควบคู่กันไปจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยการเรียนรู้และศักยภาพของคนในองค์กร ยิ่งถ้าองค์กรเอกชนมีฐานความรู้ที่เป็นสินทรัพย์ทางความรู้ (Knowledge Asset) ที่แข็งแกร่งมากเท่าใด จะทำให้องค์กรนั้นสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรม และเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กรได้มากขึ้นเท่านั้น องค์กรจะต้องมีวิธีการในการจัดการสารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์กร ซึ่งถือเป็นหนึ่งในตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของการประเมินเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) ที่เอื้อให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ ปรับปรุงผลลัพธ์ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในระดับนานาชาติได้ โดยองค์กรเอกชน ทุกประเภท ทุกขนาด สามารถที่จะเปรียบเทียบกับองค์กรตนเองเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศได้ (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2562) แม้แต่มาตรฐาน ISO 9001 (2015) มีข้อกำหนดที่ระบุให้องค์กรจะต้องกำหนดความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร และการดำเนินงานเพื่อให้สอดคล้องของผลิตภัณฑ์และบริการ และความรู้ต้องได้รับการธำรงรักษาไว้ มีการจัดการกับความต้องการและแนวโน้มที่เปลี่ยนแปลงไป ความรู้จึงเป็นแหล่งทรัพยากรที่สำคัญ การจัดการความรู้ที่เป็นระบบจะทำให้องค์กรมีแหล่งจัดเก็บความรู้ที่เป็นหมวดหมู่ เข้าถึงได้ง่าย ส่งผลต่อการตัดสินใจได้อย่างชาญฉลาด บุคลากรได้เกิดการเรียนรู้นำไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

ดังนั้น องค์กรเอกชนจึงมีแรงผลักดันให้มีการจัดทำระบบการจัดการความรู้ภายในองค์กรและมีการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถบ่งชี้ความรู้ แสวงหา รวบรวม จัดเก็บ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และนำความรู้ไปใช้ให้เกิดผลลัพธ์ในการทำงานระดับบุคคล ทีม องค์กร และสังคมได้ (APO,

2020) งานวิจัยครั้งนี้จึงทำการสำรวจสภาพปัจจุบันของกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กรเอกชนต่าง ๆ โดยผลการวิจัยนี้เพื่อเป็นแนวทางการศึกษาและพัฒนาระบบการจัดการความรู้ให้กับผู้บริหารหน่วยงานต่าง ๆ ในการพัฒนาองค์กรเอกชนต่อไป

## ทบทวนวรรณกรรม

### แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้

ความรู้ (Knowledge) หมายถึง การที่ระบุได้ว่าอะไรที่คนเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ แนวคิด ทฤษฎี ขั้นตอนและการปฏิบัติซึ่งสามารถอธิบายได้ว่าทำอย่างไร หรือเมื่อไรที่มีความเฉพาะเจาะจง หรือเป็นความเชี่ยวชาญ (Armstrong, 2014, p. 77) ซึ่งความรู้เป็นลำดับขั้นของการนำสารสนเทศ (Information) ที่ผ่านการประมวลผลจากข้อมูลในรูปแบบต่าง ๆ (Data) มาผ่านกระบวนการคิด เชื่อมโยง บูรณาการกับความรู้อื่น ความเชื่อ ค่านิยม จนเกิดความเข้าใจ ผสมผสานกับประสบการณ์ที่มีอยู่เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน หรือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ พัฒนาต่อยอดงานให้สำเร็จบรรลุได้ สามารถสร้างเป็นความรู้ใหม่ (Mazur et al., 2014; Hajric, 2018) และเกิดการเรียนรู้ต่อเนื่องจนทำให้เกิดปัญญา (Wisdom) โดย Ryle (2009) กล่าวว่า การรู้ว่าทำอย่างไร (Knowing how) คือ ความสามารถของคนที่ปฏิบัติงานได้ และการรู้ (Knowing) สิ่งนั้นถือว่าเป็นส่วนของความรู้ที่มีอยู่ในสติปัญญาของคนนั้น พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2554) ระบุว่า ความรู้ หมายถึง สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้า หรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะ ความเข้าใจหรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากรับประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับการถ่ายทอด ยิน ได้ฟัง การคิด หรือการปฏิบัติ

การจัดการความรู้ (Knowledge Management) คือ การส่งต่อความรู้จากผู้ที่มีความรู้ไปสู่ผู้ที่ต้องการเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพองค์กร (Armstrong, 2014, p. 79) ซึ่งการจัดการความรู้จะเป็นการระบุสารสนเทศที่เกี่ยวข้องและเผยแพร่ความรู้เหล่านั้นเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้โดยเชื่อมโยงผู้คนกับผู้คน และเชื่อมโยงผู้คนกับสารสนเทศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่บันทึกไว้ ตามที่ Mazur et al. (2014) สรุปไว้ว่า การจัดการความรู้เป็นชุดของกิจกรรมและกระบวนการที่ออกแบบมาเพื่อระบุ รวบรวม สร้าง ใช้ และแบ่งปันความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) และความรู้ที่ซ่อนเร้น (Tacit Knowledge) ภายในองค์กร โดยใช้เครื่องมือต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร ซึ่งการจัดการความรู้ เป็นกิจกรรมทางสังคมที่บุคคลสร้างองค์ความรู้ร่วมกับคนอื่น ๆ และแบ่งปันสิ่งที่พวกเขารู้กับผู้อื่น

Nonaka and Takeuchi (1995) ได้เริ่มกำหนดประเภทของความรู้ เป็น 2 ประเภท ได้แก่ ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) และความรู้ที่ซ่อนเร้น (Tacit Knowledge) โดย Explicit Knowledge คือ ความรู้ที่สามารถประมวลผลได้ ความรู้ที่ชัดเจนเป็นทางการและเป็นระบบ สามารถสื่อสารและแบ่งปันได้ง่าย หรือเป็นความรู้ที่บันทึกและนำเสนอในรูปแบบที่จับต้องได้ และพร้อมใช้งานในรูปแบบดิจิทัล รูปแบบกระดาษ และจัดเก็บไว้ในฐานข้อมูล อินทราเน็ตขององค์กร และพอร์ทัลทรัพย์สินทางปัญญา แต่ความท้าทายเชิงบริหารจัดการสำหรับความรู้ประเภทนี้ ต้องมั่นใจว่าพนักงานจะเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ ความรู้ที่สำคัญถูกจัดเก็บ และมีการทบทวนความรู้ให้เป็นปัจจุบัน หรือการทำลายความรู้ที่ไม่ต้องการ (Hajric, 2018) และ Tacit Knowledge คือ ความรู้ที่อยู่ในตัวคน ความรู้ที่มีความเป็นส่วนตัวสูง ยากที่จะทำให้เป็นทางการ ดังนั้นจึงยากที่จะสื่อสารกับผู้อื่น หรือความรู้ที่อยู่ในหัวของแต่ละบุคคลซึ่งเป็นเรื่องยากที่จะพูดและเขียนเป็นคำพูด เป็นความรู้ที่ได้มาจากรับประสบการณ์ การปฏิบัติจริงของบุคคลที่สะสมจนเป็นความรู้และความเชี่ยวชาญ ความรู้



ประเภทนี้จึงมีเหตุผลที่สำคัญของการระบุประสบการณ์เฉพาะของสายอาชีพในตลาดแรงงาน และการริเริ่มกิจกรรมการจัดการความรู้จะต้องให้ความสำคัญอย่างมากกับมิติและคนที่มีความรู้นี้ กระบวนการที่เกี่ยวข้องและการใช้ระบบ IT เข้ามาสนับสนุน (Hajric, 2018) ทั้งนี้ Pasчек et al. (2018) และ Hajric (2018) ได้กล่าวถึงความรู้อีกประเภทที่เรียกว่า ความรู้ฝังตัว (Embedded Knowledge) หมายถึง ความรู้ที่ถูกฝังอยู่ในกระบวนการทำงาน ผลิตภัณฑ์ กิจกรรม สิ่งประดิษฐ์ หรือโครงสร้าง วัฒนธรรมองค์กร จรรยาบรรณทางธุรกิจ เป็นต้น ความรู้ฝังตัวมีทั้งแบบเป็นทางการ เช่น กิจกรรมการบริหารเพื่อแผนงานประจำวัน หรือแบบไม่เป็นทางการ เช่น การใช้และประยุกต์ความรู้จากอีก 2 ประเภท โดยความท้าทายในการจัดการความรู้ประเภทนี้อาจทั้งเข้าใจยากและเปลี่ยนแปลงได้ยาก เช่น วัฒนธรรม

จากประเภทของความรู้ข้างต้น Nonaka and Takeuchi (1995) ได้นำเสนอรูปแบบการเปลี่ยนแปลงความรู้อย่างต่อเนื่องจากความรู้ที่ซ่อนเร้นไปสู่ความรู้ที่ชัดเจน และการหมุนเวียนของความรู้ทั้งสองประเภท โดยเรียกรูปแบบนี้ว่า SECI-Model ซึ่งประกอบไปด้วย Socialization, Externalization, Combination, และ Internalization ซึ่งจุดพื้นฐานหลักของแบบจำลองนี้ คือ ความแตกต่างระหว่าง Tacit knowledge ซึ่งมีความเป็นเรื่องเฉพาะบุคคล และทำให้ยากต่อการจัดรูปแบบและสื่อสาร และ Explicit knowledge ซึ่งสามารถถ่ายทอดได้ในภาษาที่เป็นระบบและเป็นทางการระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม ในรูปแบบ SECI ความรู้สามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ บุคคล (i) กลุ่ม (g) และองค์กร (o) โดยผ่านกระบวนการต่อเนื่องที่เรียกว่า "Socialization" (Tacit to Tacit), "Externalization" (Implicitly to Explicit), "Combination" (Explicit to Explicit), และ "Internalization" (Explicit to Implicit) ความรู้ภายในองค์กรกลายเป็นเกลียวของความรู้เฉพาะบุคคลในระดับองค์กรที่สูงขึ้น เช่น กลุ่มบุคคล และทั้งบริษัท โดยกระบวนการจัดการความรู้เกิดเกลียวขึ้นในแบบเกลียวในแต่ละด้านเพื่อสนับสนุนความก้าวหน้าของความรู้ (Pasчек et al., 2018)

### กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)

การจัดการความรู้เป็นการจัดการสารสนเทศ และความรู้ที่สำคัญขององค์กร เพื่อให้ผู้ที่ต้องการใช้ความรู้สามารถเข้าถึงองค์ความรู้เหล่านั้นเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และนำไปประยุกต์ใช้เพื่อสร้างผลลัพธ์ให้เกิดขึ้นกับองค์กร จึงต้องมีกระบวนการเชิงระบบเพื่อให้ดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน โดยมีนักทฤษฎีและหน่วยงานที่กำหนดกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) ไว้หลากหลาย ดังนี้

Marquardt (2002, pp. 142-169) ได้แบ่งกระบวนการจัดการความรู้ เป็น 6 ขั้นตอนประกอบด้วย

1. การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) เป็นการแสวงหาความรู้ที่มีประโยชน์และมีผลต่อการดำเนินการที่ได้มาจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร

1.1 การแสวงหาความรู้จากภายในองค์กร (Internal collection of knowledge) ที่สำคัญที่เรียกว่าทุนทางปัญญาที่อยู่ในสมองของพนักงาน หรือที่เรียกว่า Tacit Knowledge ซึ่งรวมถึงความเชี่ยวชาญ ความจำ ความเชื่อของแต่ละคนที่มีประโยชน์กับองค์กร บริษัทได้รับประโยชน์จากสารสนเทศมากมายซึ่งได้รับการแปลงเป็นองค์ความรู้ที่เป็นนวัตกรรมและสินค้าที่เป็นที่ต้องการของตลาด ความสามารถในการเรียนรู้จากกิจกรรมในส่วนอื่น ๆ ขององค์กรสามารถกลายเป็นแหล่งสร้างมูลค่าเพิ่มหลัก องค์กรอาจได้รับความรู้ภายในโดยอาศัยความรู้จากพนักงาน เรียนรู้จากประสบการณ์ที่แบ่งปันกัน และดำเนินการตามกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

1.2 การแสวงหาความรู้ภายนอกองค์กร (External collection of knowledge) องค์กรสามารถรวบรวมความได้จากการเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking) กับองค์กรอื่น ๆ การเข้าร่วมสัมมนา การจ้างที่ปรึกษา การเปิดรับข้อมูลข่าวสารจากสื่อต่าง ๆ การติดตามแนวโน้มทางเศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยี

การรวบรวมข้อมูลจากลูกค้า คู่แข่งขัน ซัพพลายเออร์ และผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ การว่าจ้างพนักงานใหม่ และการทำงานร่วมกันกับองค์กรอื่น ๆ การสร้างพันธมิตร และการร่วมทุน โดยแหล่งความรู้ภายนอกที่ได้รับความนิยมและมีค่ามากที่สุดแหล่งหนึ่ง คือการเปรียบเทียบสมรรถนะ

2. การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) สามารถสร้างองค์ความรู้ได้ผ่านกระบวนการต่าง ๆ โดยการสร้างรู้นั้นไม่เพียงแต่พิจารณาสารสนเทศภายนอกในระดับกลุ่มเท่านั้น ยังต้องคำนึงความรู้เชิงลึกที่มีอยู่ในตัวของพนักงานแต่ละบุคคล เพื่อเป็นแนวคิดในการขับเคลื่อนนวัตกรรม สามารถใช้แนวทางการสร้างความรู้ใหม่ในรูปแบบปฏิสัมพันธ์ 4 รูปแบบระหว่าง Tacit knowledge และ Explicit knowledge ตามแนวคิด SECI Model ของ Nonaka and Takeuchi (1995) โดยประเภทของความรู้ที่ค้นพบผ่านกิจกรรมการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติ (Action Learning) การแก้ปัญหา (Systematic Problem Solving) การทดลอง (Experimentation) และการสาธิต (Demonstration) อาจเป็นประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด

3. การจัดเก็บความรู้ (Knowledge Storage) องค์กรจะต้องระบุสารสนเทศที่สำคัญและพิจารณาวิธีการจัดเก็บข้อมูลที่ดีที่สุด การจัดเก็บความรู้โดยใช้ระบบทางเทคนิค เช่น บันทึกลงและฐานข้อมูล (Database) และการจัดเก็บผ่านกระบวนการของมนุษย์ เช่น ความจำของแต่ละบุคคล และความเห็นพ้องต้องกัน โดยระบบจัดเก็บความรู้จะต้องคำนึงถึง 1) โครงสร้างการจัดเก็บที่อนุญาตให้ระบบค้นหาและส่งข้อมูลอย่างรวดเร็ว และถูกต้อง จัดเก็บโดยแบ่งหมวดหมู่ตามความจำเป็นในการเรียนรู้ เช่น ข้อเท็จจริงต่าง ๆ นโยบายหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน 2) ความสามารถในการส่งข้อมูลที่ต้องการในรูปแบบที่ชัดเจนและรัดกุม และ 3) เนื้อหาของข้อมูลถูกต้อง ทันเวลา และเข้าถึงได้ตลอดเวลา

4. การถ่ายทอดและเผยแพร่ความรู้ (Knowledge Transfer and Dissemination) พิจารณาถึงความแตกต่างของกลุ่มหรือบุคคลในการได้รับความรู้ ระบบการจัดเก็บความรู้ที่ใช้งานได้และมีประสิทธิภาพ ควรคำนึงถึงองค์ประกอบดังต่อไปนี้ 1) ความต้องการการเรียนรู้ 2) วัตถุประสงค์ในการทำงาน 3) ความเชี่ยวชาญของผู้ใช้งาน 4) หน้าที่หรือการใช้งานข้อมูล และ 5) สถานที่และวิธีการจัดเก็บข้อมูล โดยแบ่งการถ่ายทอดความรู้ ดังนี้

4.1 การถ่ายทอดความรู้ภายในองค์กรโดยเจตนา สามารถทำได้หลายวิธี เช่น วิธีการเขียน การบันทึกช่วยจำ รายงาน และกระดานข่าวที่เข้าถึงได้แบบเปิดตลอดจนสิ่งพิมพ์ภายในทุกประเภท โดยใช้วิดีโอ เสียง และสื่อสิ่งพิมพ์ การประชุมภายใน การบรรยายสรุป การเป็นพี่เลี้ยง และการฝึกอบรมกับที่ปรึกษาภายใน หรือหลักสูตรที่เป็นทางการที่มีโอกาสในการแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน การโอนย้ายงาน หรือการหมุนเวียน (Job Rotation) เพื่อกระจายความรู้ไปยังส่วนอื่น ๆ ขององค์กรได้ หรือการจัดเยี่ยมชมภายในองค์กรสำหรับแผนกที่ต้องการต้องการเรียนรู้โดยเฉพาะ

4.2 การถ่ายทอดความรู้ภายในองค์กรโดยไม่ได้ตั้งใจ พิจารณาได้จากการหมุนเวียนงาน ประจำการเล่าเรื่องราวต่าง ๆ คณะทำงานเฉพาะกิจ และเครือข่ายแบบไม่เป็นทางการที่มีการส่งความรู้ไปยังส่วนต่าง ๆ ขององค์กร การเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการส่วนใหญ่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้คนในแต่ละวันและโดยไม่ได้วางแผน ยังมีความตั้งใจหรือการวางแผนในกระบวนการนี้น้อยลงเท่าใด ความรู้ที่อาจเกิดขึ้นก็จะยิ่งสูญเสียมากขึ้นเท่านั้น

5. การประยุกต์ใช้ความรู้และการตรวจสอบ (Knowledge Application and Validation) ขั้นตอนนี้จะสำเร็จได้ผ่านการนำมาใช้ประโยชน์ (Recycling) อย่างต่อเนื่องและการใช้อย่างสร้างสรรค์จากความรู้และประสบการณ์อันยาวนานขององค์กร โดยเทคโนโลยีช่วยให้สามารถประยุกต์ใช้ความรู้ขององค์กรได้อย่างเหมาะสม ความสามารถของบริษัทในการให้บริการลูกค้าผ่านการวินิจฉัยและการแก้ปัญหาเป็นตัวอย่างที่ดี

ของการประยุกต์ใช้และตรวจสอบความรู้ ระบบความรู้ที่พัฒนาอย่างดี บริษัทสามารถวางบุคลากรที่ดีที่สุดไว้เป็นแนวหน้าและคงไว้ซึ่งความเชี่ยวชาญของพวกเขาสำหรับทั้งองค์กร

### APO KM Framework: APO (Asian Productivity Organization)

องค์การเพิ่มผลผลิตแห่งเอเชีย (Asian Productivity Organization: APO) (APO, 2020) ได้กำหนดขั้นตอนการจัดการความรู้ (Knowledge Process) ดังภาพที่ 1

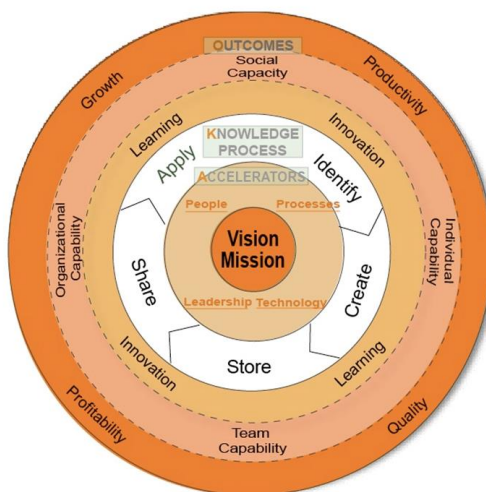


Figure 1 APO KM Framework. Reprinted from *APO Knowledge Management Facilitators' Guide* (p. 104), by Ron Young, 2020, Tokyo: APO. Copyright 2020 by APO.

จากภาพที่ 1 สรุปขั้นตอนการจัดการความรู้ของ APO ได้ดังนี้

1. บ่งชี้ความรู้ (Identify) เป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญในการระบุความรู้ที่สำคัญที่ต้องการเพื่อสร้างสมรรถนะหลักขององค์กร (Organization's core competencies) และระบุความรู้ที่ยังขาดในองค์กร (Knowledge Gaps) ซึ่งพิจารณาได้ทั้งในระดับองค์กรสำหรับความต้องการความรู้เชิงกลยุทธ์ และระดับบุคคลในการค้นหาประจำวันสำหรับความรู้และสารสนเทศที่ต้องการ

2. สร้างความรู้ (Create) เป็นขั้นตอนการแก้ไขความรู้อย่างขาด (Gap) โดยการรวบรวม การแปลงความรู้ที่มีอยู่ และการสร้างความรู้ใหม่ โดยทำได้ทั้งในระดับบุคคล (Individual) ระดับทีม (Team) และระดับองค์กร (Organization) เช่น การฝึกอบรม (Training) การเรียนรู้โดยการลงมือทำ (Learning by Doing) การแก้ไขปัญหา (Problem-Solving) หรือการระดมสมอง (Brainstorming)

3. จัดเก็บ (Store) เป็นการรวบรวมและรักษาความรู้ขององค์กร มีหลากหลายรูปแบบในการจัดเก็บความรู้ ซึ่งจะต้องทำให้ง่ายต่อการเข้าถึงความรู้สำหรับผู้ต้องการใช้ความรู้ เป็นการสร้างสินทรัพย์ความรู้ (ทุนความรู้ ฐานความรู้) โดยสินทรัพย์ความรู้เหล่านี้ไม่จำเป็นต้องจัดเก็บในฐานข้อมูล (Databases) เท่านั้น เพราะความรู้ส่วนใหญ่ยังคงอยู่ในหัวของพนักงานที่เรียกว่า Tacit Knowledge เช่นประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ ดังนั้นองค์กรจะต้องทราบว่าใครมีองค์ความรู้เหล่านี้และรักษาบุคคลเหล่านี้ไว้ด้วย

4. แบ่งปัน (Share) ดำเนินการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างสม่ำเสมอ ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร ความไว้วางใจและช่วยเหลือซึ่งกันและกันจะทำให้เกิดวัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งเทคโนโลยีสามารถนำมาใช้ในการช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยน

เรียนรู้ได้สะดวกขึ้น เป้าหมายของขั้นตอนนี้คือการส่งมอบความรู้ได้ถูกสถานที่ (Right Place) ถูกเวลา (Right Time) และมีคุณภาพ (Right Quality)

5. ประยุกต์ใช้ (Apply) การใช้ความรู้และใช้ซ้ำความรู้ การแปลงความรู้สู่การปฏิบัติ ความรู้จะสร้างให้เกิดมูลค่าได้เมื่อถูกนำไปใช้พัฒนาการทำงาน สินค้าหรือบริการ ซึ่งความรู้จะถูกนำไปประยุกต์ใช้ได้นั้นจะต้องมั่นใจว่ากิจกรรมของการจัดการความรู้จะต้องเชื่อมโยงหรือบูรณาการกับกระบวนการทำงานขององค์กร และงานประจำวัน และกิจกรรมการจัดการความรู้จะต้องสอดคล้องตามความลักษณะเฉพาะของแต่ละกระบวนการทำงานและองค์กร

### The KM Framework for PES

European network of Public Employment Services (North & Scharle, 2020) ได้กำหนดกรอบการจัดการความรู้ (KM Framework for PES) โดยมีกระบวนการจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การพิจารณาความรู้ที่ต้องการ (Determine the required knowledge) เป็นขั้นตอนที่ระบุความรู้และทักษะที่จำเป็นเพื่อจะบรรลุความต้องการของลูกค้า รวมถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานขององค์กร โดยจะต้องพิจารณาถึงความต้องการในปัจจุบันและอนาคตของลูกค้า หรือผู้มีส่วนได้เสีย ตลาดแรงงาน และแนวโน้มของเทคโนโลยี ซึ่งจะต้องมีการวิเคราะห์และแปลงเป็นกลยุทธ์ และกำหนดเป็นความรู้ที่สำคัญขององค์กร (Critical Knowledge)

2. การวิเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่ขององค์กร (Analyze existing knowledge) เป็นขั้นตอนที่วิเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่ขององค์กร และความรู้และสมรรถนะที่ต้องการขององค์กร เพื่อกำหนดเป็นความรู้ที่ยังขาด (Knowledge Gap) โดยจะต้องพิจารณาตรวจสอบว่าความรู้และสมรรถนะถูกต้อง เพื่อที่องค์กรจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสร้างนวัตกรรมได้ในอนาคต และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จะต้องมีการประเมินประสิทธิภาพในการประเมินทักษะและสมรรถนะที่สำคัญของพนักงาน

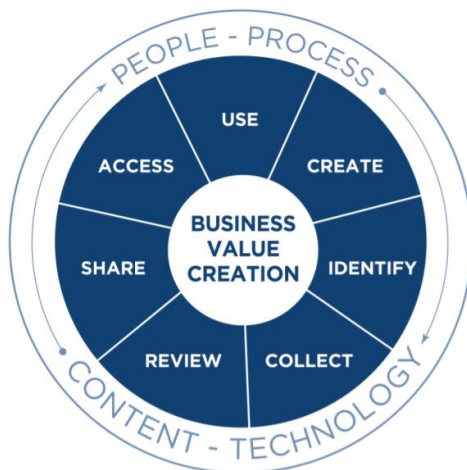
3. การได้มาซึ่งความรู้ที่จำเป็น (Acquire the necessary knowledge) การได้มาซึ่งความรู้ที่จำเป็นขององค์กร พิจารณาได้จากความรู้ภายในองค์กร เช่น ทรัพย์สินทางปัญญา ความรู้จากประสบการณ์ บทเรียนจากงานที่ล้มเหลว หรือประสบความสำเร็จ ซึ่งจะต้องมีการรวบรวมและแบ่งปันความรู้ เพื่อใช้ในการปรับปรุงการทำงาน สินค้าและบริการขององค์กร และความรู้ภายนอกองค์กร เช่น มาตรฐานสินค้าและบริการ กฎหมายและข้อกำหนด งานวิจัย งานวิชาการ ความรู้จากลูกค้า หรือผู้จัดการภายนอก โดยองค์กรจะต้องมีกลยุทธ์และกระบวนการเชิงระบบที่จะได้มาซึ่งความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

4. การแลกเปลี่ยนความรู้ และการเข้าถึงความรู้ (Share knowledge and make it available) เป็นขั้นตอนที่เชื่อมโยงกับการได้มาซึ่งความรู้ที่จำเป็นทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยความรู้ขององค์กรจะสะท้อนอยู่ในรูปแบบเอกสาร กระบวนการทำงาน และฝังอยู่ในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และโครงสร้างองค์กร คนในองค์กรสามารถที่จะรวบรวมความรู้ เข้าถึงความรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งจากความรู้ภายนอกเพื่อเติมเต็มความรู้ภายในองค์กรได้ ซึ่งวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

5. การรักษาและปกป้องความรู้ (Preserve and protect knowledge) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการจัดการความรู้ที่จะต้องรักษาความรู้ที่มีอยู่และความรู้ที่ต้องการและทบทวนให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ ซึ่งสามารถทำได้ทั้งการจัดทำเป็นรูปแบบเอกสาร ไฟล์ข้อมูลต่าง ๆ หรือการถ่ายโอนความรู้ให้กับพนักงานใหม่ที่เพื่อส่งต่อความรู้ให้กับรุ่นถัดไป และองค์กรจะต้องมีบริหารความเสี่ยงในการสูญหายของความรู้เหล่านั้นด้วย เช่น การเกษียณอายุของพนักงาน

## APQC'S KNOWLEDGE FLOW PROCESS FRAMEWORK

American Productivity & Quality Center: APQC (2022) ได้กำหนดกรอบกระบวนการจัดการความรู้เป็นวงจรต่อเนื่อง 7 ขั้นตอน โดยทุกขั้นตอนมีความสำคัญซึ่งความรู้ไม่ได้สร้างคุณค่าจนกว่าจะนำไปใช้ในบริบทใหม่ ดังภาพที่ 2



**Figure 2** APQC'S KNOWLEDGE FLOW PROCESS FRAMEWORK. Reprinted from [www.apqc.org](http://www.apqc.org), by APQC, 2021, Retrieve from [https://www.apqc.org/system/files/K04138\\_APQC%20Knowledge%20Flow%20Process%20Framework%202018.pdf](https://www.apqc.org/system/files/K04138_APQC%20Knowledge%20Flow%20Process%20Framework%202018.pdf). Copyright 2018 by APQC.

จากภาพที่ 2 APQC ได้กำหนดกระบวนการจัดการความรู้ เป็น 7 ขั้นตอนดังนี้

1. การสร้างความรู้ (Create Knowledge) การริเริ่มและสร้างสรรค์ การสร้างความรู้เกิดขึ้นทุกวันด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การทดลองใหม่ แผนการดำเนินงานสำหรับลูกค้าใหม่ และการทำงานร่วมกันเพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์ ซึ่งจะต้องใช้เวลาและพื้นที่เปิดกว้างสำหรับพนักงานในการสร้างสรรค์ เปิดให้คนมารวมกันเพื่อทำงานร่วมกันและแก้ไขปัญหา ส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่ล้มเหลวให้เป็นผลลัพธ์ที่ยอมรับได้ของนวัตกรรมวิธีการ เช่น การจัดการความคิด (Idea Management) การระดมความคิดร่วมกัน (Collaborative Brainstorming) ชุมชนและเครือข่าย (Communities and Networks) เปิดเผยแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดใหม่ ๆ คำแนะนำในการปรับปรุงกระบวนการ (Process Improvement Suggestions) และนวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation)

2. การบ่งชี้ความรู้ (Identify Knowledge) การกำหนดและลำดับความสำคัญ องค์กรควรระบุความรู้ที่มีความสำคัญต่อกลยุทธ์และการปฏิบัติการเพื่อบ่งเน้นความรู้ที่นั้น นอกจากนี้ พนักงานแต่ละคนควรระบุความรู้เพื่อแบ่งปันในการปฏิบัติงาน โดยจะต้องศึกษากลยุทธ์ทางธุรกิจโดยรวม พิจารณาว่าความรู้ใดที่จำเป็นในการดำเนินกลยุทธ์นั้น ถ้าความรู้ใดที่ยังไม่มีอาจมีความเสี่ยง ระบุสมรรถนะหลักที่สนับสนุนธุรกิจ ใช้ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Experts) ผู้จัดการ เจ้าของกระบวนการ ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice: COP) และ/หรือผู้นำเพื่อเลือกความรู้ที่สำคัญที่สุดในการรวบรวม แบ่งปัน และใช้ความรู้ที่นั้น โดยใช้กิจกรรม เช่น แผนที่ความรู้ (Knowledge Mapping) การตรวจประเมินความรู้ (Knowledge Audits) และการกำหนดสมรรถนะหลักตามหน้าที่งาน/บทบาท



3. การรวบรวมความรู้ (Collect Knowledge) การจัดประเด็นและจัดระเบียบ เป็นกระบวนการบันทึกและจัดเก็บความรู้ในสื่อ เช่น พอร์ทัล (Portal) ฐานข้อมูล (Database) หรือบล็อก (Blog) การรวบรวมสามารถเกิดขึ้นได้ผ่านกิจกรรมที่อำนวยความสะดวก ระหว่างเหตุการณ์ต่าง ๆ เช่น การประชุมทีม หรือในระหว่างการทำงานประจำวัน โดยพัฒนาแนวทางและกระบวนการในการเก็บรวบรวมความรู้ พิจารณาว่าจะมีการแบ่งปันความรู้ได้อย่างไร เพราะอาจส่งผลต่อแนวทางปฏิบัติในการรวบรวม จัดเตรียมเครื่องมือที่ต้องใช้และเทมเพลตให้ใช้งานง่าย และสร้างกลุ่มในการจัดการโครงการ การปรับปรุงกระบวนการ และงานประจำวัน กำหนดให้พนักงานใช้เวลาเพียงเล็กน้อยเพื่ออำนวยความสะดวกในการรวบรวมความรู้ของเพื่อนร่วมงาน โดยใช้กิจกรรม เช่น การเล่าเรื่อง (Storytelling) การรวบรวมบทเรียนที่ประสบความสำเร็จ/ล้มเหลว (Best practice/Lessons Learned) ชุมชนและเครือข่าย และการบริหารโครงการ

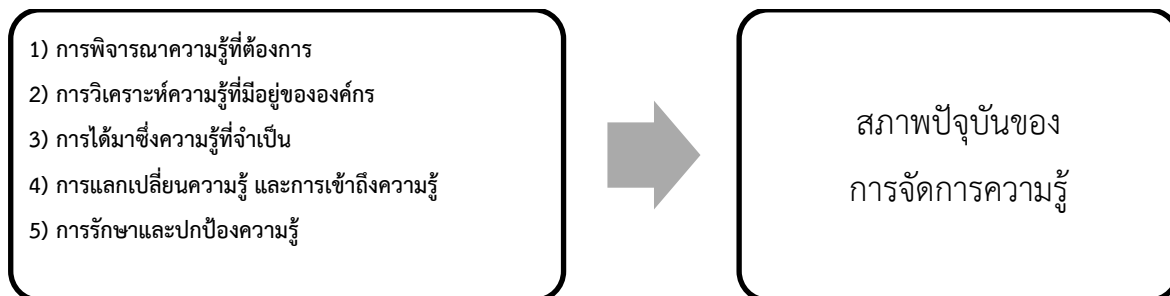
4. การทบทวนความรู้ (Review Knowledge) ประเมิน (Evaluate) ตรวจสอบความถูกต้อง (Validate) และวิเคราะห์ (Analyze) เป็นกระบวนการตรวจสอบและประเมินความรู้เพื่อความเกี่ยวข้อง ความถูกต้อง และการใช้งาน ความรู้บางอย่างจำเป็นต้องมีการตรวจสอบอย่างเป็นทางการโดยผู้เชี่ยวชาญ ในขณะที่ความรู้อื่น ๆ สามารถทบทวนและจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยกลุ่มผู้ใช้งานในวงกว้าง โดยจัดสรรเวลาให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเนื้อหา และสนับสนุนให้พวกเขาเห็นว่าสิ่งนี้เป็นส่วนหนึ่งของงาน สร้างกระบวนการตรวจสอบที่ชัดเจนพร้อมระยะเวลาเพื่อให้ผู้ร่วมให้ข้อมูลทราบเมื่อเนื้อหาของพวกเขาจะถูกเผยแพร่ สำหรับเนื้อหาบางอย่าง ให้พิจารณาติดตามพฤติกรรมของผู้ใช้และการวิเคราะห์ข้อมูลนั้นเพื่อแสดงสินทรัพย์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง/มีค่ามากที่สุด รวมกระบวนการเพื่อประเมินเนื้อหาที่มีอยู่ใหม่ตามช่วงเวลาที่กำหนด กิจกรรมที่ใช้ เช่น ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่กำหนด การตรวจและดูแลอย่างเป็นทางการ กำหนดกรอบการตรวจสอบ การให้แสดงความคิดเห็นของผู้ใช้ และ Wikis แก้ไขโดยเพื่อน (Peer editing)

5. การแบ่งปันความรู้ (Share Knowledge) การร่วมมือ การถ่ายโอน และการเผยแพร่ สิ่งนี้เกี่ยวข้องกับการผลักดัน หรือให้ความรู้หรือข้อมูลแก่ผู้อื่น การมีส่วนร่วมในกิจกรรมกลุ่มหรือการอภิปราย และ/หรือการตอบคำถาม โดยแทนที่จะพยายามแบ่งปันทุกอย่าง ให้เน้นที่การสนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้ที่สำคัญ กำหนดโครงสร้างที่เป็นทางการสำหรับการทำงานร่วมกันเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร จัดให้มีการอบรม เน้นย้ำถึงคุณค่าของการมีส่วนร่วม และการแบ่งปันเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพการงาน ให้ผู้มีส่วนร่วมและกระตุ้นให้พวกเขาสร้างแบบจำลองพฤติกรรมที่ต้องการผ่านกิจกรรม เช่น ระบบการจัดการเนื้อหา (Content Management Systems) แพลตฟอร์มการทำงานร่วมกัน (Collaboration Platforms) พื้นที่ผู้เชี่ยวชาญ (Expertise Location) การเป็นพี่เลี้ยง/การฝึกงาน (Mentoring/Apprenticeship) และ Blogs & Wikis

6. การเข้าถึงความรู้ (Access Knowledge) การค้นหา ค้นพบ และเผชิญหน้า เป็นการถ่ายทอดความรู้และ/หรือความเชี่ยวชาญจากตัวต่อตัว หรือหนึ่งคนต่อหลายคน ประกอบด้วยกลไก "ผลัก" (ความรู้ถูกส่งในเวลาที่กำหนดหรือเพื่อตอบสนองต่อการกระตุ้น) และกลไก "ดึง" (เข้าถึงความรู้ได้ตามความต้องการ) โดยจัดหาพื้นที่ครบวงจรเพื่อให้พนักงานสามารถดึงทรัพยากรที่เกี่ยวข้องจากจุดเชื่อมต่อเดียว เสนออนุกรมวิชาการ และการค้นหาที่มีประสิทธิภาพ แจกจ่ายความรู้ที่สำคัญผ่านหลายช่องทาง (ทั้งใช้และไม่ใช้เทคโนโลยี) และฝังการเข้าถึงลงในงานประจำวัน สร้างความรู้ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการ เครื่องมือ และแม่แบบใช้เทคโนโลยีเพื่อทำความเข้าใจและคาดการณ์ความต้องการความรู้ของผู้ใช้ เสนอการเข้าถึงผู้เชี่ยวชาญโดยตรงสำหรับคำถามที่ซับซ้อน กิจกรรมที่ใช้ เช่น ระบบคลาวด์ (Cloud-based Systems) อนุกรมวิชาการและคำอธิบายข้อมูล



(Taxonomy & Metadata) การค้นหาเชิงความหมายและการรับรู้ (Semantic & Cognitive search) ปัญญาประดิษฐ์และระบบอัตโนมัติอัจฉริยะ (AI & Intelligent Automation) และ Mobile Apps



ภาพที่ 3 กรอบแนวคิดการวิจัย

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กรเอกชน

### วิธีการวิจัย

#### การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยการใช้แบบสอบถาม ประชากรและกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีสุ่มตามความสะดวก (Convenience Sampling) จากองค์กรเอกชน รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 107 คน

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย จากนั้นดำเนินการสร้างแบบสอบถามการวิจัยโดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันของกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กร เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ โดยใช้ตัดแปลงจากกรอบแนวคิดกระบวนการจัดการความรู้ของ KM Framework ของ North and Scharle (2020) โดยใช้กระบวนการจัดการความรู้ ได้แก่ 1) การพิจารณาความรู้ที่ต้องการ 2) การวิเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่ขององค์กร 3) การได้มาซึ่งความรู้ที่จำเป็น 4) การแลกเปลี่ยนความรู้ และการเข้าถึงความรู้ และ 5) การรักษาและปกป้องความรู้

ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาด้วยวิธีการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (Index of Item Objective Congruence) จากผลการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ และนักวิชาการรวม 3 ท่าน ซึ่งได้นำข้อคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญมาปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถาม โดยพิจารณาค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.67-1.00 แล้วจึงนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ก่อนนำไปสำรวจข้อมูลจริงกับองค์กร โดยเก็บตัวอย่างจำนวน 30 คน จากนั้นนำมาหาค่าความเชื่อมั่นด้วยการหาสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ 0.96

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยนำส่งแบบสอบถามไปยังองค์กรต่าง ๆ โดยผ่านระบบออนไลน์ (Google form) มีผู้ตอบแบบสอบถามกลับมาจำนวน 107 คน

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่ออธิบายถึงลักษณะของข้อมูลสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย ตำแหน่งงาน อายุงาน ระดับการศึกษา และการมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage) และวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้และการสนับสนุนขององค์กร โดยการหาค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สำหรับเกณฑ์การแปลความหมาย เพื่อจัดระดับคะแนนเฉลี่ยผู้วิจัยใช้เกณฑ์ในการวิเคราะห์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best, 1977, p. 174) มีรายละเอียดดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.21-5.00 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.41-4.20 หมายถึง เห็นด้วยมาก

ค่าเฉลี่ย 2.61-3.40 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.81-2.60 หมายถึง เห็นด้วยน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.80 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

### ผลการวิจัยและอภิปรายผล

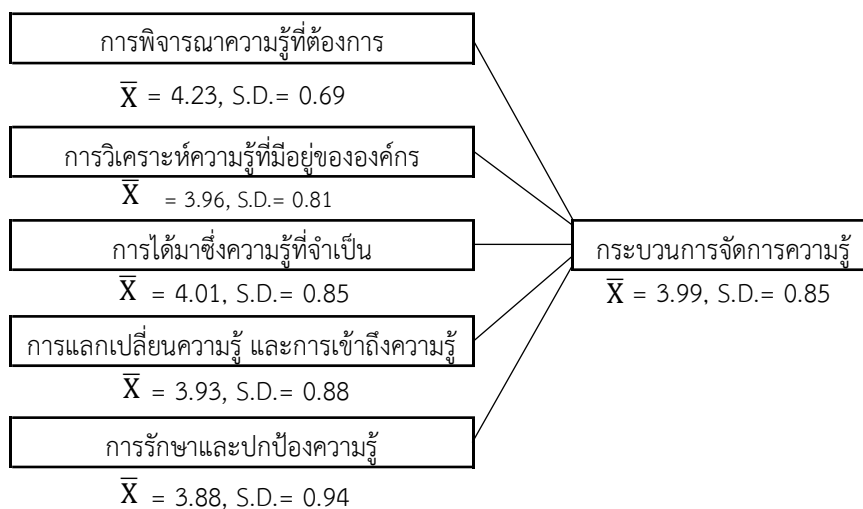
จากการสำรวจกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กรเอกชน ได้ผลสรุปดังต่อไปนี้

#### ตอนที่ 1 สรุปผลการวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า มีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 107 คน สามารถจำแนกเป็นธุรกิจการผลิต ร้อยละ 26.17 รองลงมาธุรกิจค้าปลีก ร้อยละ 19.63 รับเหมา ติดตั้ง ซ่อมบำรุง ร้อยละ 18.69 สารสนเทศและโทรคมนาคม ร้อยละ 15.89 ประกันภัย ร้อยละ 7.48 อสังหาริมทรัพย์ ร้อยละ 5.61 การศึกษา/ฝึกอบรม ร้อยละ 4.67 และธุรกิจโลจิสติกส์ ร้อยละ 1.87 มีตำแหน่งงานอยู่ในระดับปฏิบัติการ/เจ้าหน้าที่ ร้อยละ 42.06 อายุงานส่วนใหญ่มากกว่า 7 ปีขึ้นไป อยู่ที่ร้อยละ 46.73 ระดับการศึกษาปริญญาตรี อยู่ที่ร้อยละ 69.16 และส่วนใหญ่เป็นผู้ใช้งานทั่วไป (KM user) อยู่ที่ร้อยละ 76.64 ผู้ประสานงานการจัดการความรู้ ร้อยละ 15.89 และคณะกรรมการจัดการความรู้ ร้อยละ 7.48 ตามลำดับ

#### ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันของกระบวนการจัดการความรู้

ผลการสำรวจพบว่า สภาพปัจจุบันของกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กรเอกชนในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.99$ , S.D.= 0.85) โดยขั้นตอนการพิจารณาความรู้ที่ต้องการขององค์กรอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.23$ , S.D.= 0.69) การวิเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่ขององค์กร การได้มาซึ่งความรู้ที่จำเป็น และการแลกเปลี่ยนความรู้และการเข้าถึงความรู้ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.96$ , S.D.= 0.81;  $\bar{X} = 4.01$ , S.D.= 0.85;  $\bar{X} = 3.93$ , S.D.= 0.88 ตามลำดับ) ส่วนขั้นตอนการรักษาและปกป้องความรู้ อยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน แต่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 3.88$ , S.D.= 0.94) ตามภาพที่ 4



ภาพที่ 4 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการวิจัย

เมื่อพิจารณาเป็นรายขั้นตอนของกระบวนการจัดการความรู้ มีรายละเอียด ดังนี้

**ขั้นตอนการพิจารณาความรู้ที่ต้องการ** สภาพปัจจุบันขององค์กรพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับขั้นตอนการพิจารณาความรู้ที่ต้องการมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด โดยสอดคล้องกับผลการสำรวจของ APOC (2021) ที่พบว่าคณะกรรมการจัดการความรู้ระดับความสำคัญของ KM ที่จะต้องดำเนินการก่อน ได้แก่ การบ่งชี้ การทำแผนที่ความรู้ หรือการจัดลำดับความรู้ที่สำคัญ (Critical Knowledge) ซึ่งขั้นตอนนี้ถือเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการจัดการความรู้ที่จะต้องพิจารณาความรู้ที่จำเป็น เพื่อให้การปฏิบัติงานรองรับกับทิศทาง นโยบาย เป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร (APO, 2020)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยอยู่ในระดับมากที่สุดสองข้อ โดยลำดับแรกคือ ความต้องการของลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่อาจจะเพิ่มขึ้นในอนาคต แนวโน้มของตลาดแรงงานและเทคโนโลยี ได้มีการวิเคราะห์และแปลงเป็นกลยุทธ์ขององค์กร และลำดับที่สอง คือประเด็นจากกลยุทธ์ขององค์กร วัตถุประสงค์ของความรู้ และสมรรถนะได้กำหนดมาจากสิ่งที่องค์กรต้องรู้ และจะสามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในปัจจุบันและอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Hajric (2018) ที่กล่าวว่ากลยุทธ์การจัดการความรู้ต้องขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ขององค์กรโดยมีวัตถุประสงค์คือเพื่อจัดการ แบ่งปัน และสร้างสินทรัพย์ความรู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อช่วยตอบสนองความต้องการทางเชิงกลยุทธ์และยุทธวิธี

ทั้งนี้เนื่องมาจากการดำเนินงานขององค์กรเอกชนนั้นจะมีการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อเป็นเป้าหมายในการขับเคลื่อนธุรกิจทั้งแผนระยะสั้นและระยะยาว โดยจะพิจารณาปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กร และคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจ ในการดำเนินธุรกิจนั้นจากแผนกลยุทธ์ขององค์กรจะต้องมีการถ่ายทอดสู่แผนการปฏิบัติของหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งจากผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่ากลยุทธ์ขององค์กรเอกชนนั้น มีการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติของหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความรู้ และสมรรถนะของบุคลากร ซึ่งเป็นแนวทางในการพิจารณาว่าความรู้ใดที่จำเป็นสำหรับองค์กร และสอดคล้องกับทิศทางขององค์กรที่กำหนดไว้ เพื่อที่จะได้พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะ (Attribute) ให้ปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

**ขั้นตอนการวิเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่ขององค์กร** สภาพปัจจุบันขององค์กรพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับขั้นตอนการวิเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่ขององค์กรมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยอยู่ในระดับมากสองข้อแรก คือ การดำเนินการด้านข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงาน ทรัพยากรทางปัญญาและระบบสารสนเทศ ได้มีการจัดทำเป็นเอกสาร (Documented) และมีการประเมินผล เป็นลำดับแรก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Nonaka and Takeuchi (1995) ที่ระบุถึงประเภทของความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ว่าเป็นความรู้ที่สามารถประมวลผลได้ ความรู้ที่ชัดเจนเป็นทางการและเป็นระบบ สามารถสื่อสารและแบ่งปันได้ง่าย หรือเป็นความรู้ที่บันทึกและนำเสนอในรูปแบบที่จับต้องได้ และพร้อมใช้งานในรูปแบบดิจิทัล รูปแบบกระดาษ หรือจัดเก็บไว้ในฐานข้อมูล อินทราเน็ตขององค์กร และพอร์ทัลทรัพยากรทางปัญญา และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Paschek et al. (2018) ที่พบว่าในยุคของดิจิทัล สารสนเทศเป็นส่วนสำคัญสำหรับธุรกิจ ด้วยความพร้อมใช้งานของข้อมูลจำนวนมากและสารสนเทศที่หาได้ง่าย ความรู้และสารสนเทศจึงกลายเป็นกิจกรรมที่จำเป็นสำหรับบริษัท และลำดับที่สอง คือ การวิเคราะห์องค์กรสามารถระบุช่องว่าง (Gap) ระหว่างความรู้ และสมรรถนะที่จำเป็นกับที่มีอยู่ได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ APO (2020) ที่กล่าวว่าองค์กรต้องระบุความรู้ที่ยังขาดในองค์กร (Knowledge Gaps) ซึ่งพิจารณาได้ทั้งในระดับองค์กรสำหรับความรู้ที่ต้องการเชิงกลยุทธ์ และระดับบุคคล

ทั้งนี้อาจเป็นเพราะองค์กรเอกชนส่วนใหญ่จะมีการขอรับรองระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9001 ระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001 หรือแม้แต่ระบบมาตรฐานอื่น ๆ หรือการปฏิบัติตามกฎหมายที่จะต้องมีการจัดทำ จัดเก็บเอกสารเพื่อเป็นหลักฐานการปฏิบัติงาน ซึ่งภายใต้การปฏิบัติตามข้อกำหนดของมาตรฐานสากลเหล่านี้ องค์กรจะต้องมีการจัดทำขั้นตอนปฏิบัติงานต่าง ๆ รวมถึงองค์ความรู้ที่สำคัญขององค์กร (Organizational Knowledge) ให้เป็นเอกสารและสารสนเทศ พร้อมทั้งมีการควบคุมเอกสารและทำให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ ทั้งนี้การจัดการความรู้ แหล่งข้อมูลและสารสนเทศขององค์กรนั้นมีความสำคัญเป็นอย่างมากที่องค์กรจะต้องทำให้เป็นความรู้ที่ชัดเจนเพื่อให้บุคลากรเข้าถึงแหล่งความรู้ได้ และสะท้อนให้เห็นว่าองค์ความรู้ในปัจจุบันองค์กรเอกชนส่วนใหญ่มีการบันทึก จัดทำเป็นเอกสารและฐานข้อมูลไว้สำหรับกระบวนการทำงานต่าง ๆ แต่สิ่งที่สำคัญขององค์กรควรจะต้องมีการทบทวนความรู้ที่มีอยู่ขององค์กรเป็นระยะเพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีความรู้และสมรรถนะที่ถูกต้องเพื่อการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์กรในอนาคต

**ขั้นตอนการได้มาซึ่งความรู้ที่จำเป็น** สภาพปัจจุบันขององค์กรพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับขั้นตอนการได้มาซึ่งความรู้ที่จำเป็นมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยอยู่ในระดับมากสองข้อแรก โดยลำดับแรก คือระบบการฝึกอบรมและการเรียนรู้ขององค์กรมีประสิทธิภาพ มีรูปแบบที่แตกต่างกันของการเรียนรู้ที่สนับสนุนการได้มาซึ่งความรู้ที่จำเป็น (เช่น training, e-learning, work-based learning, team learning) และลำดับที่สอง คือองค์กรมีกลยุทธ์และแนวทางที่เป็นระบบเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ทั้งจากภายในและภายนอก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ APO (2020) ที่ระบุถึงการสร้างความรู้ โดยการรวบรวม การแปลงความรู้ที่มีอยู่ และการสร้างความรู้ใหม่ ทำได้ทั้งในระดับบุคคล ทีม และองค์กร เช่น การฝึกอบรม การเรียนรู้โดยการลงมือทำ การแก้ไขปัญหาหรือการระดมสมอง และยังสอดคล้องตามแนวคิดของ Nonaka and Takeuchi (1995) ที่ได้นำเสนอรูปแบบการเปลี่ยนแปลงความรู้อย่างต่อเนื่องจากความรู้ที่ซ่อนเร้น (Tacit Knowledge) ไปสู่ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) และการหมุนเวียนของความรู้ทั้งสองประเภท โดยเรียกรูปแบบนี้ว่า SECI-Model ความรู้ภายในองค์กรกลายเป็นเกลียวของความรู้ เฉพาะบุคคล และในระดับองค์กรที่สูงขึ้น

จากผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่าองค์กรเอกชนต่าง ๆ มีกระบวนการพัฒนาบุคลากรเป็นพื้นฐานของการปฏิบัติงานซึ่งจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะ (Competency) ทั้งความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามความต้องการของตำแหน่งงานต่าง ๆ แล้วยังต้องมีการพัฒนาทักษะการทำงานที่จำเป็นในอนาคต (Future of skill) เพื่อให้องค์กรเติบโตและขับเคลื่อนได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก การพัฒนาการเรียนรู้ของคนในองค์กรนั้นจึงมีความหลากหลายตามแนวคิดการพัฒนาแบบ 70 : 20 : 10 (Lombardo & Eichinger, 2000) ที่กล่าวว่าประสิทธิภาพของการพัฒนาคนนั้น เริ่มจากที่เรียนรู้จากการฝึกอบรมหรือการเรียนรู้แบบเป็นทางการ (10%) ไปสู่การเรียนรู้จากผู้อื่นที่มีการแลกเปลี่ยนกัน (20%) และเน้นการเรียนรู้จากการทำงานจริงหรือลงมือปฏิบัติให้มากขึ้น (70%) โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของ APQC (2021) ที่ระบุว่าจากการที่องค์กรมีการทำงานแบบทางไกลและแบบผสมผสาน (Remote/Hybrid work) จึงทำให้ KM มีความจำเป็น และจากโรคระบาดใหญ่ที่เกิดขึ้นทำให้ KM เป็นสิ่งที่องค์กรต่าง ๆ มุ่งมั่นที่จะการพัฒนาเพื่อยกระดับทักษะเดิม (Upskill) และการสร้างทักษะขึ้นมาใหม่ที่สำคัญต่อการทำงาน (Reskill) ให้กับพนักงาน

**ขั้นตอนการแลกเปลี่ยนความรู้ และการเข้าถึงความรู้** สภาพปัจจุบันขององค์กรพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับขั้นตอนการแลกเปลี่ยนความรู้ และการเข้าถึงความรู้มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยอยู่ในระดับมากสองข้อแรก โดยข้อแรกคือการฝึกอบรมและการเรียนรู้มีความสอดคล้องกันอย่างมีประสิทธิภาพ กับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งสอดคล้องตามแนวคิดของ Hajric (2018) ที่กล่าวว่ากลยุทธ์การจัดการความรู้ต้องขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ขององค์กรที่มีวัตถุประสงค์ คือเพื่อจัดการ แบ่งปัน และสร้างสินทรัพย์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง และลำดับสอง คือวัฒนธรรมองค์กรและระบบเสริมแรงจูงใจ ช่วยสนับสนุนการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้ในองค์กร ซึ่งสอดคล้องตามแนวคิดของ APQC (2022) ได้กล่าวถึงการแบ่งปันความรู้ (Share Knowledge) คือการร่วมมือ การถ่ายโอน และการเผยแพร่ ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการผลักดัน หรือให้ความรู้หรือข้อมูลแก่ผู้อื่น การมีส่วนร่วมในกิจกรรมกลุ่มหรือการอภิปรายหรือการตอบคำถาม กำหนดโครงสร้างที่เป็นทางการสำหรับการทำงานร่วมกันเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร จัดให้มีการอบรมเน้นย้ำถึงคุณค่าของการมีส่วนร่วม และการแบ่งปันเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพการงาน

ซึ่งแสดงให้เห็นว่าในการกำหนดแผนการฝึกอบรมหรือพัฒนาคนในองค์กรนั้น ผู้บริหารหน่วยงานต่าง ๆ จะต้องพิจารณาจัดทำแผนฝึกอบรมประจำปีให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อเสนอขอพิจารณา และอนุมัติงบประมาณต่าง ๆ การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ของคนในองค์กร และเมื่อกำหนดแผนฝึกอบรมของบุคลากรได้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรก็ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการเรียนรู้ของคนตามมาด้วย ซึ่งผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่าองค์กรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทั้งนี้ผลการวิจัยพบว่าข้อประเด็นความรู้ส่วนบุคคลของผู้เชี่ยวชาญ (The individual knowledge of experts) ถูกสร้างขึ้นไว้ในองค์กร ได้โดยผ่านทางแลกเปลี่ยนระหว่างบุคคล ชุมชนนักปฏิบัติ และมีการจัดทำเป็นเอกสาร (Documentation) มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดในขั้นตอนนี้ สะท้อนให้เห็นว่าองค์กรจะต้องให้ความสำคัญมากขึ้นกับการถ่ายทอดความรู้ที่เป็น Tacit knowledge จากผู้เชี่ยวชาญในองค์กรไปสู่เพื่อนร่วมงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้องให้มากขึ้น ตามแนวคิดของ Marquardt (2002) ที่กล่าวถึงการถ่ายทอดความรู้ภายในองค์กรโดยเจตนา สามารถทำได้หลายวิธี เช่น วิธีการเขียน การบันทึกช่วยจำ รายงาน และกระดานข่าวที่เข้าถึงได้แบบเปิดตลอดจนสิ่งพิมพ์ ภายในทุกประเภท โดยใช้วิดีโอเสียง และสื่อสิ่งพิมพ์ การประชุมภายใน



การบรรยายสรุป การเป็นพี่เลี้ยง และการฝึกอบรมกับที่ปรึกษาภายใน หรือหลักสูตรที่เป็นทางการที่มีโอกาสในการแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน

**ขั้นตอนการรักษาและปกป้องความรู้** สภาพปัจจุบันขององค์กรพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับขั้นตอนการรักษาและปกป้องความรู้ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด อาจมีสาเหตุมาจากองค์กรเอกชนมีการเข้า-ออกหมุนเวียนของพนักงานอยู่บ่อยครั้งจึงทำให้ความรู้ที่มีอยู่ในตัวพนักงาน (Tacit Knowledge) ที่ถือเป็นประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญและความชำนาญของพนักงานคนนั้นไหลออกจากองค์กรไปด้วย โดยเฉพาะคนเก่ง (Talent) ที่มีความรู้ความสามารถยิ่งเป็นที่สนใจจากองค์กรภายนอกในการดึงตัวไป หรือถ้าองค์กรไม่สามารถจูงใจหรือสร้างคุณค่าให้กับพนักงานอยากที่จะทำงานอยู่กับองค์กรได้ (Employee Value Proposition) ก็จะทำให้พนักงานคิดลาออกจากองค์กร หรือคนวัยเกษียณไปที่มีความรู้และประสบการณ์ที่มีคุณค่ากับองค์กร

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดในขั้นตอนนี้ คือองค์กรมีกระบวนการเชิงกลยุทธ์ และเป็นระบบเพื่อรักษาความปลอดภัย การจัดทำเอกสารและการทำข้อมูลให้เป็นปัจจุบันสำหรับความรู้ที่สำคัญ (Critical knowledge) สำคัญที่สุด ซึ่งสอดคล้องตามแนวคิดของ Marquardt (2002) ที่ระบุว่าองค์กรจะต้องระบุสารสนเทศที่สำคัญและพิจารณาวิธีการจัดเก็บข้อมูลที่ดีที่สุด การจัดเก็บความรู้โดยใช้ระบบทางเทคนิค เช่น บันทึกลงและฐานข้อมูล (Database) จัดเก็บโดยแบ่งหมวดหมู่ตามความจำเป็นในการเรียนรู้ เช่น ข้อเท็จจริงต่างๆ นโยบาย หรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือความเสี่ยงการสูญหายของความรู้ที่จะต้องมีการระบุไว้อย่างเป็นระบบ และความรู้ของผู้เชี่ยวชาญที่จะต้องมีการรวบรวมไว้อย่างมีประสิทธิภาพในเวลาอันสมควรก่อนที่จะเปลี่ยนงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการสำรวจของ APQC (2021) ที่ระบุว่าองค์กรต้องให้ความสำคัญกับการถ่ายทอดความรู้จากผู้เชี่ยวชาญที่อาจมีผลมาจากเกษียณอายุของคนในองค์กร หรือการลาออก และยิ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Marquardt (2002, pp. 142-169) ที่กล่าวว่าทันท่วงทีปัญหาที่อยู่ในสมองของพนักงาน หรือที่เรียกว่า Tacit Knowledge เป็นแหล่งความรู้จากภายในองค์กรที่สำคัญ จะต้องมีการแสวงหาและจัดเก็บองค์ความรู้เหล่านี้ โดยจะต้องทำให้ความรู้ที่สำคัญนี้มีการจัดการเนื้อหาอย่างถูกต้อง ทันท่วงที และเข้าถึงได้ตลอดเวลา และ APO (2020) ได้สรุปว่าองค์กรจะต้องทราบว่าใครมีองค์ความรู้เหล่านี้และรักษาบุคคลเหล่านี้ไว้ด้วย หรือการดำเนินการให้เกิดการถ่ายทอดความรู้จาก Tacit knowledge ที่อยู่กับตัวของผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ที่มีความรู้แปลงให้เป็นความรู้ Explicit Knowledge เพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากระดับบุคคล สู่ระดับกลุ่มและองค์กรเป็นเกลียวความรู้ที่พัฒนาต่อยอดต่อไปตามแนวคิดของ Nonaka และ Takeuchi (1995)

ซึ่งแสดงให้เห็นว่าองค์กรควรกำหนดวิธีการต่าง ๆ ในการเก็บรวบรวมความรู้ ตามที่ APQC (2022) ได้เสนอแนวทางการจัดประเด็นและจัดระเบียบ บันทึกลงและจัดเก็บความรู้ในสื่อต่าง ๆ ผ่านกิจกรรม เช่น ประชุมทีม การทำงานประจำวัน จัดเตรียมเครื่องมือและเทมเพลตให้ใช้งานง่าย กำหนดพนักงานให้ร่วมสละเวลาเพียงเล็กน้อยเพื่อรวบรวมความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือกิจกรรม Storytelling, Best practice/Lessons Learned หรือสร้างชุมชนและเครือข่าย หรือการบริหารโครงการข้ามสายงาน เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนถ่ายทอด และจัดเก็บความรู้ให้อยู่และสร้างคุณค่าให้กับองค์กรได้ต่อไป

## สรุป

องค์กรเอกชนมีการนำระบบการจัดการความรู้มาเป็นแนวปฏิบัติในองค์กร โดยจะเห็นได้ว่าองค์กรให้ความสำคัญและพิจารณาถึงความต้องการของลูกค้า ผู้มีส่วนได้เสียกับธุรกิจ รวมถึงแนวโน้มของตลาดแรงงาน



และเทคโนโลยี ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์องค์กรเพื่อที่จะขับเคลื่อนธุรกิจไปสู่เป้าหมาย จากกลยุทธ์องค์กรนำมาสู่การกำหนดความรู้ และสมรรถนะที่จำเป็นของบุคลากรเพื่อเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ และการดำเนินงานขององค์กรเอกชนจะมีการพัฒนาและฝึกอบรมพนักงานที่หลากหลายซึ่งเป็นส่วนสนับสนุนการได้มาซึ่งความรู้ที่จำเป็นขององค์กร และเป็นการถ่ายทอดองค์ความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ของคนในองค์กร โดยในปัจจุบันที่หลายองค์กรมีการทำงานแบบทางไกล และแบบผสมผสาน (Remote/Hybrid work) หรือรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่น (Flexible workplace) มากขึ้น ทำให้องค์กรเอกชนต่างให้ความสำคัญกับความรู้ที่จำเป็นขององค์กรเพื่อให้บุคลากรได้มีแหล่งสารสนเทศ องค์ความรู้ และช่องทางแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต่าง ๆ ซึ่งองค์กรควรจะเปลี่ยนไปใช้งานดิจิทัลมากขึ้น การจัดการความรู้จึงต้องผสมรวมกับการทำงานร่วมกันในทีม และแอปที่ทำงานดิจิทัล เช่น Microsoft Teams และ Google Workspace แต่ในขณะเดียวกันสิ่งที่องค์กรเอกชนจะต้องให้ความสำคัญมากขึ้นในการรักษาความรู้ที่จำเป็นของธุรกิจให้ความรู้ที่จำเป็นได้คงอยู่กับองค์กร เนื่องจากองค์กรเอกชนยังมีอัตราการเข้า-ออกของพนักงานอยู่บ่อยครั้ง ดังนั้นความรู้จากพนักงาน (Tacit) ที่เป็นความเชี่ยวชาญในงาน หรือมีองค์ความรู้ที่สำคัญของกระบวนการทำงานควรจะต้องมีการถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้ปฏิบัติงานคนอื่น ๆ หรือจัดทำเป็นองค์ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit) เพื่อให้คนที่ต้องการความรู้สามารถเข้าถึงความรู้เหล่านั้นได้แม้ผู้เชี่ยวชาญคนนั้นได้ลาออกจากองค์กรไปแล้ว หรือองค์กรอาจจะต้องพิจารณาในการรักษา ดึงดูดคนที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญหรือองค์ความรู้ที่สำคัญให้คงอยู่กับองค์กรต่อไป โดยเฉพาะคนเก่งนั้นย่อมเป็นที่ต้องการขององค์กรอื่น ๆ ในธุรกิจเดียวกันจนเกิดเป็นสงครามแย่งชิงคนเก่ง (Talent War)

ดังนั้นกระบวนการจัดการความรู้ภายในองค์กรจึงเป็นระบบการบริหารจัดการพื้นฐานที่สำคัญ ที่จะส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ และนวัตกรรมในทุกระดับขององค์กร สร้างความสามารถส่วนบุคคล ทีมงานและองค์กรนำไปสู่ความสามารถทางสังคม และส่งผลให้องค์กรเติบโตมีผลิตภาพและคุณภาพ และสร้างผลกำไรให้กับองค์กร ซึ่งองค์กรใดที่มีการจัดทำประเมิน และทบทวนสถานะของการจัดการความรู้ในองค์กรอยู่เสมอ จะทำให้องค์กรนั้นยอมได้เปรียบในการพัฒนาคลังความรู้ขององค์กรให้เท่าทันบริบทต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป และสามารถกำหนด กลยุทธ์ แนวปฏิบัติ และการสนับสนุนให้ฐานความรู้และสารสนเทศขององค์กรเติบโต มีการเคลื่อนไหวของการส่งต่อความรู้ และการสร้างคุณค่าให้กับองค์กรได้ต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. (2562). *เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2563 – 2564*. กรุงเทพฯ:

โรงพิมพ์ตะวันออก.

สำนักงานราชบัณฑิตยสภา. (2554). *พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน*. <https://dictionary.orst.go.th>.

Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*.

London: Kogan Page.

APO. (2020). *Knowledge Management Facilitators' Guide*. Tokyo: APO

APQC. (2021a). *Knowledge management*. <https://www.apqc.org/expertise/knowledge-management>.

APQC. (2021b). *Knowledge Management Trends Survey Report: 2021-2022*. apqc.org.

<https://www.apqc.org/resource-library/resource-listing/knowledge-management-trends-survey-report-2021-2022>.



- APQC. (2022). *APQC's Knowledge Flow Process Framework*. apqc. Org. <https://www.apqc.org/resource-library/resource-listing/apqcs-knowledge-flow-process-framework>.
- Best, J. W. (1977). *Research in Education*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hajric, E. (2018). *Knowledge Management System and Practices: A Theoretical and practical Guide for Knowledge Management in your Organization*. Retrieved from: [https://www.academia.edu/38795814/Knowledge\\_Management\\_A\\_Theoretical\\_And\\_Practical\\_Guide\\_Emil\\_Hajric\\_PDF](https://www.academia.edu/38795814/Knowledge_Management_A_Theoretical_And_Practical_Guide_Emil_Hajric_PDF).
- ISO. (2021). *ISO 9001:2015(en) Quality management systems — Requirements*. iso.org. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:en>.
- Lombardo, M. & Robert W. (2000). *The Career Architect Development Planner*. (3<sup>rd</sup> ed.). Minneapolis MN: Leminger.
- Marquardt, M. J. (2002). *Building the learning organization: Mastering the 5 elements for corporate learning*. Palo Alto, CA: Davies-Black.
- Mazur, M., Spahic, A., Grabar, D., Grd, P., Sedlbauer, G., Sikorska, K. and Beamonte, E. P. (2014). *Knowledge Management 2.0 Handbook for companies*. [https://www.researchgate.net/publication/273757102\\_Knowledge\\_Management\\_20\\_-\\_Handbook\\_for\\_companies](https://www.researchgate.net/publication/273757102_Knowledge_Management_20_-_Handbook_for_companies)
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- North, K and Scharle, A. (2020). *European Network of Public Employment Services: Practitioner Toolkit on Knowledge Management*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Paschek, D., Ivascua L. and Draghicia A. (2018). Knowledge Management – The Foundation for a Successful Business Process Management. *Online Journal of Elsevier - Social and Behavioral Sciences* 238 (2018), 182 – 191.
- Ryle, G (2009). *The Concept of Mind*. New York: Taylor & Francis e-Library.

สมรรถนะการปฏิบัติงานตามหน้าที่วิศวกรควบคุมโครงการของธุรกิจออกแบบ  
และผลิตเครื่องจักรอัตโนมัติ กรณีศึกษา บริษัท เอ.ไอ. เทคโนโลยี จำกัด

FUNCTIONAL COMPETENCE PROJECT ENGINEERING OF DESIGN & AUTOMATION  
BUSINESS CASE STUDY OF A.I. TECHNOLOGY CO., LTD.

นพวรรณ คุณวรเวทย์<sup>1\*</sup>, กীরติกร บุญสง<sup>2</sup>  
Noppawan Khunvoravej<sup>1\*</sup>, Keeratikorn Boonsong<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>คณะวิทยาการจัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

<sup>1,2</sup>Faculty of Management Sciences, Panyapiwat Institute of Management

\*Corresponding author, E-mail: Noppawan\_k@aitech.co.th

### บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดสมรรถนะการปฏิบัติงานวิศวกรควบคุมโครงการ (Project engineer) ของธุรกิจออกแบบและผลิตเครื่องจักรอัตโนมัติ กรณีศึกษาบริษัท เอ.ไอ. เทคโนโลยี จำกัด โดยสืบค้นและคัดลอกบทความจากหนังสือ งานวิจัย วารสารวิชาการ บทความวิชาการ ฐานข้อมูลจาก อินเทอร์เน็ต และประวัติความเป็นมาขององค์กร ผลการศึกษาพบว่า มีสมรรถนะการปฏิบัติงานวิศวกรควบคุมโครงการ ที่ส่งผลต่อสมรรถนะตามหน้าที่วิศวกรควบคุมโครงการ ภายใต้หลักการ KSA: ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และพฤติกรรมที่แสดงออก (Attribute) จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของวิศวกรควบคุมโครงการมีทั้งหมด 5 ด้าน ประกอบไปด้วย

1. การใช้เครื่องมือและระบบคุณภาพตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Fundamental system)
2. การบริหารโครงการ (Project management)
3. การบริหารทรัพยากรที่จำเป็น (Requisite management)
4. การวิเคราะห์เชิงเทคนิค (Technical analysis)
5. การวินิจฉัย (Diagnostic efficiency)

เพื่อกำหนดเป็นมาตรฐานการปฏิบัติของตำแหน่งวิศวกรควบคุมโครงการเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กร (Key performance indicator of company) อีกทั้งใช้กำหนดหัวข้อการประเมินผลงานประจำปี (Performance management system) สามารถต่อยอดเรียนรู้และการพัฒนา (Learning & development system) ตามสมรรถนะการปฏิบัติงาน จนถึงสามารถสร้างแนวทางการสรรหา คัดสรรบุคลากรให้ตรงกับตำแหน่งงาน (Recruitment system)

**คำสำคัญ:** สมรรถนะ สมรรถนะการปฏิบัติงานวิศวกรควบคุมโครงการ ธุรกิจออกแบบและผลิตเครื่องจักรอัตโนมัติ

### ABSTRACT

The purpose of this article is to review literature for the project engineer competency of Automation business. A case study of A.I. Technology Co., Ltd. by searching and copying

articles from books, research papers, academic journals, academic articles, internet database and the history of the organization. The results showed that have a competence in the work of project engineer that affect the function competence under of the principles of **KSA: Knowledge, Skills, and Attributes**, there are total 5 aspects, comprising 1. Use of tools and quality systems according to operational standards. 2. Project management 3. Management of necessary resources 4. Technical analysis and 5. Diagnosis in the project. This competence to be able to operate in accordance with the standards and achieve goals. It is also used to define performance management system and able to continue learning and development according to operational performance until able to create recruiting of people to match the position.

**Keywords:** Competency, Competence of project engineer, Design & automation business

## บทนำ

การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว นโยบายของภาครัฐมุ่งพัฒนาและยกระดับประเทศไทยให้เป็นเทคโนโลยีดิจิทัล 4.0 (Technology Digital 4.0) ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงประเทศอย่างก้าวกระโดด เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีอุตสาหกรรมโลก (Technology Disruption) การนำหุ่นยนต์ (Robot) มาใช้ทดแทนคนในภาคอุตสาหกรรมการผลิต หรือระบบเชื่อมโยงสัญญาณอินเทอร์เน็ตกับแผนที่ เพื่อตรวจเช็คสภาพการจราจร สภาพภูมิอากาศก่อนและหลังเดินทาง หรือการใช้แอปพลิเคชันในการเข้ามาช่วยเรียกใช้บริการรถยนต์สาธารณะ ซึ่งทั้งหมดล้วนต้องอาศัยความรู้ความสามารถของวิศวกรทุกแขนง เพื่อให้การเรียนรู้และพัฒนาสมรรถนะวิศวกรทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ประกอบกับนโยบายภาครัฐเป็นตัวเร่งหลักของการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีดิจิทัล 4.0 (Technology Digital 4.0) ด้วยการนำหุ่นยนต์เข้ามาทดแทนคนในงานที่มีความเสี่ยง ส่งผลให้ความต้องการหุ่นยนต์และเครื่องจักรอัตโนมัติมีปริมาณความต้องการสูงขึ้น ส่งผลต่อระยะเวลาการผลิตและส่งมอบสั้นและเร่งด่วนจากเดิมใช้เวลา 6-9 เดือน ปัจจุบันมีความต้องการส่งมอบที่สั้นลงเหลือเพียง 4-6 เดือน ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งวิศวกรควบคุมโครงการ จำเป็นต้องมีความสามารถและมีความรู้เชิงนวัตกรรม รวมถึงความสามารถในการบริหารจัดการโครงการ การประเมินความเป็นไปได้ หรือความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น ความสามารถในการสื่อสารและการประสานความสัมพันธ์กับทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้กระบวนการออกแบบและผลิตเครื่องจักรอัตโนมัติเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ หากวิศวกรควบคุมโครงการ ขาดความรู้ความสามารถในการควบคุมโครงการจะส่งผลกระทบต่อโครงการล่าช้า กระทบความเชื่อมั่น อีกทั้งส่งผลเสียต่อการเสียค่าปรับจากความล่าช้าของโครงการ จะส่งผลเสียต่อองค์กรและลูกค้าอย่างร้ายแรง

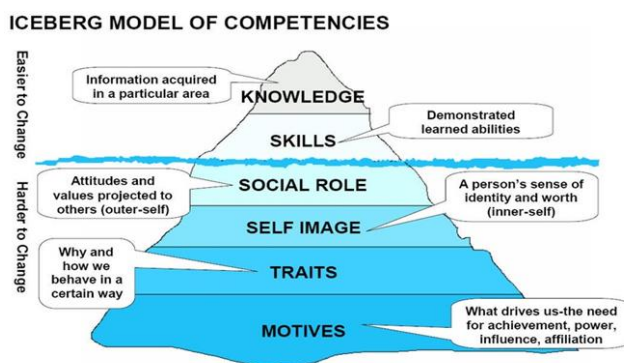
ด้วยปัจจัยดังกล่าวผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาสมรรถนะการปฏิบัติงานวิศวกรควบคุมโครงการของธุรกิจออกแบบและผลิตเครื่องจักรอัตโนมัติ บริษัท เอ.ไอ. เทคโนโลยี จำกัด ซึ่งในปัจจุบันยังไม่ได้กำหนดหัวข้อสมรรถนะการปฏิบัติงานของวิศวกรควบคุมโครงการ เพื่อนำไปขยายผลสู่การสรรหาคัดสรรวิศวกรควบคุมโครงการให้ตรงกับตำแหน่งงาน ต่อยอดสร้างแบบประเมินวิศวกรควบคุมโครงการ และกำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน เพื่อให้วิศวกรควบคุมโครงการมีความรู้ ความสามารถ ตลอดจน

แสดงออกถึงพฤติกรรมการทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันและทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

## 1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ

1.1 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของ David C. McClelland การเริ่มต้นของสมรรถนะเกิดขึ้นช่วงทศวรรษที่ 1970 โดย David C. McClelland ได้สร้างเครื่องมือทำนายผลงานของเจ้าหน้าที่ตัวแทนของประเทศสหรัฐอเมริกาได้อย่างแม่นยำ ซึ่งมีขั้นตอน 1) เจ้าหน้าที่ที่มีผลการทำงานที่ดี (Superior performer) กับเจ้าหน้าที่ที่ทำงานตามเกณฑ์ (Average performer) และ 2) สร้างเทคนิคประเมินแบบใหม่ด้วยการสัมภาษณ์เพื่อค้นหาพฤติกรรมในอดีต (Behavioral event interview (BEI)) โดยผ่านการตอบคำถามความสำเร็จ และความล้มเหลว และผลที่ได้ออกมาแสดงให้เห็นว่า เจ้าหน้าที่ที่มีผลการทำงานดี ลักษณะของพฤติกรรมที่สนับสนุนให้ผลการทำงานดี พฤติกรรมนี้จึงเรียกว่า สมรรถนะ (Competency) (พิทักษ์ วราฤทธิ์ชัย, 2560, น. 21)

สอดคล้องกับกิริติกร บุญส่ง (2561, น. 6) ที่กล่าวว่าแนวความคิดสมรรถนะ (Competency) หรือขีดความสามารถของคน ได้เริ่มขึ้นในปี ค.ศ. 1960 McClelland นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่ดี (Excellent Performer) ของบุคคลในองค์กร McClelland ได้พัฒนาเครื่องมือชนิดใหม่ในการคัดเลือกคน โดยใช้วิธีการประเมินที่เรียกว่า Behavioral event interview (BEI) เพื่อค้นหาลักษณะพฤติกรรมของผู้ที่ปฏิบัติงานดี และนำมาเปรียบเทียบกับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ย เพื่อหาพฤติกรรมที่แตกต่างกัน เรียกว่าพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่า โดยสมรรถนะของบุคคลเป็นสิ่งที่สามารถคาดการณ์ความสำเร็จได้ดี เห็นได้อย่างชัดเจนว่าผู้ที่ทำงานเก่ง มีได้หมายถึงผู้ที่เรียนเก่ง แต่ผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการทำงาน มีความสามารถในการประยุกต์แนวคิดและหลักการ หรือความรู้ที่ได้เรียนและมีอยู่ในตัวเอง เพื่อสร้างประโยชน์ในงานที่ตนเองทำ ถึงกล่าวได้ว่าบุคคลคนนั้นมีสมรรถนะ



ภาพที่ 1: โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)

ที่มา: แนวคิดทฤษฎีโดยการแยกองค์ประกอบของสมรรถนะ โมเดลภูเขาน้ำแข็ง, สมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ด้านอุตสาหกรรมไฟฟ้าเบอร์คอมพิวเตอร์ที่พึงประสงค์ของประเทศไทย  
โดย พิทักษ์ วราฤทธิ์ชัย (2560, น. 32) มหาวิทยาลัยศิลปากร

จากภาพที่ 1 อธิบายได้ว่าองค์ประกอบของสมรรถนะ ทั้ง 5 นี้ เป็นคุณลักษณะที่ก่อให้เกิดสมรรถนะ และมีสิ่งที่ซ่อนเร้นอยู่ในตัวบุคคล การแสดงออกทางพฤติกรรมเปรียบได้กับภูเขาน้ำแข็ง ส่วนบนของภูเขาน้ำแข็ง ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ที่เกิดจากการฝึกฝนจนเกิดเป็นความชำนาญ ส่วนที่จมอยู่



ได้ถูกเขาน้ำแข็งอาจจะสังเกตพฤติกรรมได้ยาก เพราะเป็นส่วนที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคคล ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกทางสังคม (Social Role) ภาพลักษณ์ภายใน (Self-Image) อุปนิสัย (Traits) และแรงผลักดันเบื้องต้น (Motives) ซึ่งจะเป็นแรงผลักดันที่ทำให้บุคคลประสบความสำเร็จโดดเด่นและมีผลงานต่างกัน

## 2. ความหมายของสมรรถนะ

สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) พฤติกรรมส่วนบุคคล (Attribute) ซึ่งเรียกโดยรวมว่า KSA เป็นความสามารถที่มีอยู่ในตัวคนและแสดงออกมาทางความคิดและพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไปขึ้นกับบุคคลนั้นได้รับการเรียนรู้ และพัฒนาฝึกฝนจนเกิดเป็นความชำนาญกลายเป็นความสามารถของบุคคล ซึ่งได้ฝึกฝนกับงานในลักษณะที่ต่างกันแต่นำไปสู่เป้าหมายความสำเร็จได้เหมือนกัน โดยนำความรู้ ทักษะ และประสบการณ์มาต่อยอดการเรียนรู้ ความคิดสร้างสรรค์ ค่านิยม ความเชื่อ และแรงศรัทธาในงานที่ตนเองทำ จนเกิดเป็นความเชี่ยวชาญ ชำนาญ หล่อหลอมรวมเป็นความสำเร็จให้ทั้งกับตนเองและสังคมรอบข้าง เพื่อสร้างเจตคติในการเรียนรู้และต่อยอดความสำเร็จในหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมายสามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ให้กับคนอื่นได้ ซึ่งในงานวิจัยครั้งนี้สามารถนำมาเป็นกรอบแนวคิดและวิธีการกำหนดสมรรถนะในด้านความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงานของวิศวกรควบคุมโครงการ

## 3. องค์ประกอบของสมรรถนะ

องค์ประกอบของสมรรถนะพื้นฐาน คือ ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ความรู้ในงานที่ทำ ซึ่งถูกต้องเหมาะสมและเป็นปัจจุบัน เช่น การเรียนรู้เทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อให้เกิดความเข้าใจ และนำไปใช้กับการทำงานต่างๆ ได้เป็นอย่างดี ทักษะ (Skill) คือ ความเชี่ยวชาญ ชำนาญในงานที่ปฏิบัติได้เป็นอย่างดี เช่น ระยะเวลาในการเขียนแบบสำหรับผู้ที่ปฏิบัติงานมานาน ก็จะมีวิธีการใช้คำสั่งได้รวดเร็วและงานเสร็จก่อนเวลา หรือสังเกตเห็นสิ่งผิดปกติได้ ถือเป็นคุณลักษณะพิเศษของความชำนาญ พฤติกรรมส่วนบุคคล (Attributes) คือ แนวคิดในการปฏิบัติต่อคนร่วมงานและทำงานที่รับผิดชอบ มองเห็นคุณค่าในการทำงาน อีกทั้งยังแสดงออกถึงวิธีการทำงานที่แตกต่าง เฉพาะตัว หรือ อุปนิสัย ทัศนคติ เพื่อเป็นตัวช่วยสนับสนุนให้บุคคลอื่น ๆ สามารถสร้างผลงานได้โดดเด่น และเป็นแบบอย่างที่ดีต่อคนอื่น ๆ

## 4. ประเภทของสมรรถนะ

สมรรถนะสามารถแบ่งประเภทได้ 3 ส่วนได้แก่ 1) สมรรถนะหลัก (Core competency) เป็นความสามารถหลักขององค์กร ที่จำเป็นต่อการถ่ายทอดให้กับพนักงานทุกคนได้เรียนรู้ รับรู้จนสามารถแสดงออกถึงพฤติกรรมขององค์กร 2) สมรรถนะผู้นำ (Leadership competency) เป็นความสามารถของผู้นำสำหรับการบริหารจัดการ รวมถึงภาวะความเป็นผู้นำ และการมีส่วนร่วมต่อองค์กร และ 3) สมรรถนะตามหน้าที่ (Functional competency) ความรู้ความสามารถตามหน้าที่ตามตำแหน่งงาน และสามารถต่อยอดเชื่อมโยงสู่การพัฒนาองค์ความรู้ สู่ความเป็นมืออาชีพ โดยทั้ง 3 สมรรถนะ จะผ่านการเรียนรู้ การรับรู้และสามารถแสดงออกเป็นพฤติกรรมอันพึงประสงค์จนสามารถปฏิบัติงานเป็นนิสัยปกติ

## 5. ระดับของสมรรถนะ

ระดับของสมรรถนะในแต่ละระดับมีผลต่อการเรียนรู้ การรับรู้และการฝึกฝนจนเป็นนิสัยส่งผลต่อการแสดงออก และเข้าสู่ระดับจิตใจ คือ การตระหนักรู้ จึงเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจากเดิมไปสู่พฤติกรรมใหม่ของบุคคลได้ การกำหนดสมรรถนะขั้นมานั้น สามารถทำได้หลายวิธีโดยต้องคำนึงความเหมาะสมของข้อมูลพื้นฐานที่ต้องใช้ในการวิเคราะห์ และสรุปผลสิ่งที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่ง วิศวกรควบคุมโครงการ เพื่อให้สมรรถนะที่กำหนดขึ้นมาสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงเหมาะสมต่อตำแหน่งงาน และสามารถนำไปประยุกต์ต่อยอดองค์ความรู้ใช้ภายในองค์กรนั้น ๆ การกำหนดสมรรถนะจึงเริ่มจากการ



พิจารณาเป้าหมายและทิศทางขององค์กรโดยรวม ซึ่งสามารถทำได้ผ่านกระบวนการหรือเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจากนโยบายที่ได้กำหนดไว้ บุคคล หรือ กลุ่มคน ซึ่งเป็นผู้กำหนดทิศทางขององค์กรผ่านการสัมภาษณ์ (Interview) หรือการสนทนากลุ่ม (Focus group)

#### 6. แนวทางการดำเนินธุรกิจขององค์กร

แนวคิดและปรัชญาในการดำเนินธุรกิจขององค์กรอย่างยั่งยืน ผ่านกระบวนการเรียนรู้จากความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในอดีต หลอมรวมกับประสบการณ์และความไม่ยอมแพ้ต่อปัญหาอุปสรรค ประกอบกับการพัฒนาตัวเองอย่างไม่หยุดนิ่งด้วยการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา และสิ่งสำคัญที่ผู้นำองค์กรได้สร้างไว้ คือ **ทัศนคติที่เป็นบวกในการทำงานร่วมกันของพนักงานทุกคน** สัมผัสได้จากการให้ความสำคัญกับการทำความรู้จักเพื่อนร่วมงาน และเปิดใจรับฟังความคิดเห็น เพื่อมุ่งไปที่เป้าหมายองค์กร ซึ่งเป็นปรัชญาความสำเร็จที่ผู้นำองค์กรได้ใช้มาตลอดการดำเนินธุรกิจและยังคงปลูกฝังให้พนักงานรุ่นใหม่ ๆ ได้เรียนรู้ปรัชญานี้ร่วมกันเมื่อเข้ามาทำงานกับองค์กร

**สมการของความสำเร็จ = ทัศนคติ x ความสามารถ x ความพยายาม x การทำงานเป็นทีม**

ทัศนคติ มีตั้งแต่ลบศูนย์ (-0) ถึง บวกร้อย (+100) ผู้นำองค์กรจึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาและยกระดับแนวคิดและทัศนคติของพนักงานทุกคนให้เป็นบวก ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่ถูกถ่ายทอดจนถึงปัจจุบัน

### ทบทวนวรรณกรรม

#### 1. งานวิจัยในประเทศ

สุรโชติ ปะละนัชสุข (2556) ได้ศึกษาการพัฒนาเกณฑ์การประเมินสมรรถนะวิศวกรโยธาในบริษัทที่ปรึกษาบริหารโครงการก่อสร้าง วิศวกรโยธาที่ปรึกษามีบทบาทที่สำคัญในการทำหน้าที่เสมือนเป็นตัวแทนเจ้าของงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร และความพึงพอใจของเจ้าของงาน ดังนั้นการประเมินสมรรถนะ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคลของวิศวกรโยธา จึงต้องมุ่งเน้นพัฒนาประสิทธิภาพและสามารถนำสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาควบคุมคุณภาพของวิศวกรโยธา

นันทวัฒน์ วงษ์ชนะชัย และคณะ (2554, น. 647) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสายงานผลิตของอุตสาหกรรมการผลิตเหล็กกล้าตามมาตรฐานอาชีพ ในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และเพิ่มขีดความสามารถการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร การศึกษาแนวคิดมาตรฐานอาชีพสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีรูปแบบการพัฒนาจากระบบคุณวุฒิวิชาชีพแห่งชาติ ประเทศสหราชอาณาจักรซึ่งรวบรวมมาประยุกต์เป็นรูปแบบดังนี้ 1) หน้าที่หลัก (Key function) 2) หน่วยสมรรถนะ (Units of competency) 3) รายละเอียดสมรรถนะ(Competency description) 4) เกณฑ์การประเมิน (Performance criteria) 5) ร่องรอยหลักฐาน(Evidence guide) 6) ความรู้ที่ต้องการ 7) ขอบเขต (Range statement) และ 8) แนวทางการประเมิน (Assessment guideline) ในการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อขยายผลการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นแบบอย่างในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้กับองค์กรจนสามารถนำไปสร้างเป็นมาตรฐานอาชีพหรือมาตรฐานฝีมือแรงงานแห่งประเทศไทยต่อไป

พรนารี โสภานุตร (2555) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้ประกอบการวิชาชีพ วิศวกรรมสาขาอุตสาหกรรมระดับภาคีวิศวกรเพื่อเตรียมความพร้อมรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน สมรรถนะในปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ได้แก่ ด้านค่านิยม ด้านความรู้ และด้านทักษะ ทั้งนี้ช่องว่างสมรรถนะที่ต้องการสูงขึ้นเป็น 5 อันดับแรก ได้แก่ ทักษะภาษาต่างประเทศ หลักการตลาดการพาณิชย์ อิเล็กทรอนิกส์

การบูรณาการวิธีการทางวิศวกรรมอุตสาหกรรม เศรษฐกิจการเงิน และการจัดการความเสี่ยง เพื่อให้บุคลากรเข้าใจตนเองและพัฒนาตนเองตามความต้องการ ซึ่งสิ่งจูงใจที่จะเกิดความพร้อมทั้งที่เป็นตัวเงิน และความพอใจในงานมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์บรรยากาศในการเรียนรู้ รวมถึงการกำหนดวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกับเป้าหมายทั้งขององค์กร และของบุคคล

ไพฑูรย์ วชิรวงศ์ภิญโญ (2558) ได้ทำการวิจัยเรื่องรูปแบบสมรรถนะวิศวกรฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน กรณีศึกษานิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและประเมินรูปแบบสมรรถนะวิศวกรฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน ผลสรุปการวิจัยรูปแบบสมรรถนะวิศวกรในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน ซึ่งสรุปได้เป็น 3 ส่วน คือ สมรรถนะในการบริหารสมรรถนะในการปฏิบัติงาน และคุณลักษณะของผู้บริหาร

1. สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ คือ ความสามารถในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การวิเคราะห์ SWOT วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ การกำหนดตัวชี้วัด อันดับสอง คือ ความสามารถในการบริหารจัดการด้านโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน ได้แก่ สารสนเทศ และการบริหารวัตถุดิบ อันดับสาม คือ ความสามารถในการจัดการนวัตกรรมทางเทคโนโลยี ได้แก่ เทคโนโลยีการผลิต นวัตกรรมการผลิต การวางแผนการผลิตและกระบวนการผลิต

2. สมรรถนะในการปฏิบัติงาน คือ ความสามารถในการใช้เครื่องมือควบคุมคุณภาพ 7 อย่าง (7QC Tools) การจดบันทึก การใช้ข้อมูลขบวนการผลิต เทคนิคการตั้งคำถาม 5W-1H อันดับสอง คือ ความสามารถในการปรับปรุงขบวนการผลิต เทคนิค ECRS ซิกซิกม่า ไคเซ็น (Kaizen) และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง อันดับสาม คือ ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์เขียนแบบโปรแกรม AutoCAD, Autodesk Inventor, Catia, และ Solidworks

3. คุณลักษณะของผู้บริหาร ซึ่งจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ สมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะผู้นำ (Leadership Competency) และ สมรรถนะตามหน้าที่ (Functional Competency)

จิราภรณ์ สาลีสังข์ (2556) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะวิศวกรสู่สมรรถนะสากลเพื่อรองรับการเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยผลการวิจัยพบว่า

1. สมรรถนะสากลที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของวิศวกรในกลุ่มประเทศสมาชิกประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ได้แก่ การแสดงความคิดเห็น การเห็นคุณค่าและเข้าใจวัฒนธรรมที่แตกต่าง การแสดงให้เห็นถึงความรู้ระดับสากลและระดับท้องถิ่น การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม การพูดได้มากกว่าหนึ่งภาษา ความเข้าใจธุรกิจ กฎหมายและองค์ประกอบทางเทคนิคระหว่างประเทศ การดำเนินชีวิตและปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมทางวิศวกรรมข้ามชาติ และการปฏิบัติงานกับทีมงานสากล

2. ปัญหาและอุปสรรคด้านสมรรถนะสากลของวิศวกร คือ การปิดกั้นตนเอง และขาดความใส่ใจ รวมทั้งการที่หลักสูตรการศึกษาสอนเพียงพื้นฐาน ข้อจำกัดทางด้านเวลา ขาดโอกาส และสื่อมีน้อย

3. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะวิศวกรสู่สมรรถนะสากล เพื่อรองรับการเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน วิศวกรควรศึกษาความรู้สนทนากับผู้มีประสบการณ์ฝึกฝนภาษา และเตรียมสุขภาพให้แข็งแรง ส่วนองค์กรควรจัดฝึกอบรมและจัดกิจกรรมสนทนากัน รวมทั้งสถาบันการศึกษาควรปรับปรุงเนื้อหาและลักษณะการเรียนการสอน

ณัฐกานต์ เพ็งขจร (2558, น.176) กล่าวว่า การศึกษาสมรรถนะจำเป็นของวิศวกรไทยสำหรับทำงานในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ด้วยการสร้างโมเดลสมรรถนะจำเป็นของวิศวกรไทยในการทำงาน จะ

เป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนโดยใช้กรอบแนวคิดด้านสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานร่วมกับประชาคมอาเซียนต้องปรับปรุงสรุปเป็น Model สำหรับการพัฒนาสมรรถนะของวิศวกรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานร่วมกับประชาคมอาเซียนชื่อว่า CLIMB MODEL ประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบ 1) สมรรถนะด้านวิชาชีพ (Career competency) 2) สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ (Leadership competency) 3) สมรรถนะส่วนบุคคล (Individual competency) 4) สมรรถนะด้านการจัดการ (Managerial competency) 5) สมรรถนะด้านการสร้างความสัมพันธ์ (Relationship competency) ซึ่งการให้บริการของบริษัทที่ปรึกษา มีความสำคัญต่อความสำเร็จของโครงการ และจำเป็นต้องใช้ความเชี่ยวชาญด้านวิชาการร่วมกับประสบการณ์ที่ผ่านมา

ัญญาลักษณ์ วีรสุมบัติ (2557) กล่าวว่า ทักษะและคุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับวิศวกรในอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยนั้น มีทักษะที่จำเป็น 3 ประเภทคือ 1) ทักษะทั่วไป 2) ทักษะสำหรับตำแหน่งงาน 2) ทักษะเฉพาะทางระดับปฏิบัติงาน ได้แก่ มาตรฐานความปลอดภัยในงาน ควบคุมคุณภาพต้นทุน ปรับปรุงงานทำงานเป็นทีม ความถูกต้องแม่นยำ และการติดต่อสื่อสาร มีทักษะทั่วไป คือการทำงานตามมาตรฐานงานที่หลากหลาย การอ่านแบบ การระบุปัญหาความผิดปกติ ทักษะเชิงกระบวนการทำงาน การปรับปรุงการตัดสินใจ การทำงานร่วมกับเครื่องจักร การติดต่อสื่อสาร และทักษะการเขียนรายงาน ในส่วนทักษะเฉพาะที่ต้องการ คือการเชื่อมบักกี และการใช้กล้องตรวจงาน

จากการศึกษางานวิจัยในประเทศผู้วิจัยสรุปได้ว่า สมรรถนะตามหน้าที่ของวิศวกรควบคุมโครงการ จะประกอบไปด้วย 1) ความรู้และทักษะพื้นฐานของวิศวกร (Fundamental competency) 2) สมรรถนะหลักของธุรกิจออกแบบและสร้างเครื่องจักรอัตโนมัติ (Core Competency) 3) สมรรถนะตามตำแหน่งงาน (Functional competency) 4) สมรรถนะผู้นำและการจัดการ (Managerial & Leadership competency) ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์เป็นแนวทางในการทำแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง และสนทนาแบบกลุ่ม เพื่อร่วมกันให้ความเห็นและคัดเลือกสิ่งที่ตรงกับตำแหน่งวิศวกรควบคุมโครงการ

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

สมรรถนะที่จำเป็นและสำคัญของวิศวกรควบคุมโครงการจะประกอบไปด้วย

Sally (2010) ได้ศึกษาว่าการพัฒนาความสามารถโดยทั่วไป สมรรถนะ (Competency) ซึ่งมุ่งเน้นพัฒนาความสามารถทางวิศวกรรม และครอบคลุมความสามารถเชิงเทคนิคและไม่ใช้เทคนิค ที่จำเป็นสำหรับผู้เรียนวิศวกรรม และเครื่องมือที่จะช่วยให้การบริหารจัดการโครงการให้เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ได้ ผู้เรียนจะต้องมีความเก่งด้านการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม ทักษะคิดทางวิชาชีพวิศวกรรม ทักษะทางธุรกิจ การแก้ปัญหา การวิเคราะห์ ความคิดสร้างสรรค์ และทักษะทางวิศวกรรม

Male et al. (2010) ได้ศึกษาด้านวิศวกรรมมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างหลักสูตร เพิ่มความสำคัญในการพัฒนาความสามารถที่ไม่ใช่ด้านเทคนิค เช่น เทคนิคการทำงานเป็นทีม ทักษะการสื่อสาร จริยธรรม และทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อให้การศึกษารุ่นนี้สะท้อนการเปลี่ยนแปลงในโลกปัจจุบันของด้านวิศวกรรม และสะท้อนข้อจำกัดด้านความสามารถของผู้สำเร็จการศึกษาด้านวิศวกรรม เป็นการทดสอบความสอดคล้องของผลลัพธ์ที่ผ่านมา

Oscar (2017) ได้ศึกษาการปรับตัวของวิศวกรเพื่อรองรับระบบอินเทอร์เน็ต (IoT: Internet of thing) และเชื่อมต่อกับโลกอินเทอร์เน็ตจนสามารถสร้างผลลัพธ์ที่เกิดจากความคิด โดยใช้แนวทางการบริหารจัดการควบคุมกับระบบวิศวกรรม (System-of-System) ในปัจจุบันและอนาคตอันใกล้จะมีการผสมผสานจนกลายเป็นระบบอัตโนมัติ แปรผลผ่านระบบหลายระบบ และมีอุปกรณ์หลายอย่างเชื่อมต่อกัน ดังนั้นวิศวกรควรมีความเข้าใจพื้นฐานทั่วไปเกี่ยวกับโครงสร้างและโครงข่ายการเชื่อมต่อ เพื่อเข้าใจในหลักการบริหาร

โครงการเครือข่ายและรองรับการให้บริการที่สะดวก โดยพบว่ามีสมรรถนะที่จำเป็นแห่งโลกอนาคต ได้แก่ 1) การปฏิบัติงานมุ่งเน้นการแก้ไขและพัฒนาอย่างยั่งยืน 2) ตรวจสอบสิ่งที่มีในท้องถิ่นก่อนสร้างสิ่งใหม่ 3) เข้าใจชื่นชมมุมมองของผู้อื่น 4) เปิดใจกว้างพร้อมเรียนรู้วัฒนธรรมโลก

Suhaib (2017) ได้ศึกษาสมรรถนะที่สำคัญต่อประสิทธิภาพของวิศวกรควบคุมโครงการ ให้สามารถขับเคลื่อนโครงการให้การช่วยแก้ไขปัญหาและลดความขัดแย้งที่ม จะประกอบไปด้วย ได้แก่ 1) สมรรถนะในธุรกิจขององค์กร (Core Competency) และวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป็นหมายทั้งในเชิงกลยุทธ์และการบริหารคน 2) สมรรถนะด้านผู้นำหรือการบริหารจัดการ (Leadership & Managerial Competency) ซึ่งจะช่วยให้การบริหารจัดการทั้งตัวเอง และความสัมพันธ์กับทีมงานมีความยืดหยุ่นทางอารมณ์สูง 3) สมรรถนะในตำแหน่งวิศวกรควบคุมโครงการ (Functional Competency) เมื่อมีองค์ความรู้ของ 3 ทักษะ สิ่งที่จะช่วยให้โครงการประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างประเทศ ทำให้ผู้วิจัยสรุปได้ว่าสมรรถนะที่จำเป็นและสำคัญของวิศวกรควบคุมโครงการจะประกอบไปด้วย

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นสมรรถนะจำเป็นต่อการทำธุรกิจขององค์กร และการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย และกลยุทธ์ เพื่อที่จะเรียนรู้และมองหาโอกาสในการทำเป้าหมายให้สำเร็จ
2. สมรรถนะตามหน้าที่งาน (Functional Competency) โดยแยกตามสายวิศวกรรมศาสตร์ อื่นทั้งบางสายของวิศวกรรม ก็ยังคงแยกย่อยและลงรายละเอียดในความรู้พื้นฐาน และทักษะเชิงช่างเทคนิคผสมผสานกับความรู้ทางวิศวกรรม หรือแม้แต่มาตรฐานในการทำงานเชิงวิศวกรรมการออกแบบวิศวกรรมการผลิต วิศวกรรมไฟฟ้า มุ่งหวังให้เกิดการทำงานตามมาตรฐานสากล อาทิเช่น Japan International Standard, ISO, IATF16949, 7QC Tool, ฯลฯ
3. สมรรถนะผู้นำ (Leadership Competency) ทักษะการเป็นผู้นำ หรือทักษะการบริหารจัดการทั้งงานทั้งคน ทักษะการสื่อสาร จริยธรรม และทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต จึงเป็นสมรรถนะที่สำคัญต่อการทำงานของวิศวกรควบคุมโครงการ

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อกำหนดสมรรถนะการปฏิบัติงานวิศวกรควบคุมโครงการ (Project engineer) ของธุรกิจออกแบบและผลิตเครื่องจักรอัตโนมัติ

### วิธีดำเนินการวิจัย

ระยะที่ 1 การกำหนดสมรรถนะการปฏิบัติงานวิศวกรควบคุมโครงการของธุรกิจออกแบบและผลิตเครื่องจักรอัตโนมัติ การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยจะดำเนินการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

### ประชากรกลุ่มเป้าหมาย จำแนกตามตำแหน่ง (ระยะที่ 1)

ตำแหน่ง	จำนวน (คน)
ผู้จัดการแผนกออกแบบเครื่องกล	1
ผู้จัดการแผนกผลิตและติดตั้ง	1
ผู้จัดการแผนกผลิตชิ้นส่วน	1

ตำแหน่ง	จำนวน (คน)
ผู้จัดการแผนกคำนวณต้นทุนการผลิต	1
ผู้จัดการแผนกไฟฟ้า	1
ผู้จัดการแผนกวางแผนและควบคุมโครงการ	1
ผู้จัดการแผนกวิศวกรควบคุมโครงการ	1
ผู้ช่วยผู้จัดการแผนกวิศวกรควบคุมโครงการ	1
ผู้จัดการฝ่ายออกแบบและผลิตเครื่องจักร	1
<b>รวมทั้งหมด</b>	<b>9</b>

ระยะที่ 2 นำสมรรถนะที่ได้จากการสนทนากลุ่มจากระยะที่ 1 เพื่อยืนยันกับผู้บริหารในการกำหนดเป็นสมรรถนะวิศวกรควบคุมโครงการ เพื่อร่างสมรรถนะวิศวกรควบคุมโครงการ การวิจัยเชิงคุณภาพแบบสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยบุคลากรระดับผู้บริหารระดับสูงขององค์กร

#### ประชากรกลุ่มเป้าหมาย จำแนกตามตำแหน่ง (ระยะที่ 2)

ตำแหน่ง	จำนวน (คน)
รองกรรมการผู้จัดการ	1
อาจารย์ที่ปรึกษาธุรกิจออกแบบและผลิตเครื่องจักร	1
ผู้จัดการทั่วไปในสายงานธุรกิจ	1
<b>รวมทั้งหมด</b>	<b>3</b>

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากรวบรวมรายการสมรรถนะที่เกี่ยวข้องซึ่งสรุปได้จากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามตารางแนวทางการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายทั้งระยะที่ 1 และ ระยะที่ 2 นำมาวิเคราะห์ข้อมูล ใช้วิธีวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม ด้วยการวิเคราะห์เชิงข้อมูล (Data Analysis) ประกอบกับการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดคำจำกัดความของสมรรถนะตามหน้าที่ของวิศวกรที่ผ่านการคัดเลือกจากกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย เป้าหมายและวัฒนธรรมขององค์กรและนำผลการวิจัยที่ได้ไปกำหนดชื่อสมรรถนะตามหน้าที่ของตำแหน่งวิศวกร นิยาม และ พฤติกรรมที่แสดงออก ผู้วิจัยได้ร่างสมรรถนะวิศวกรควบคุมโครงการ ในส่วนของสมรรถนะตามหน้าที่ (Functional competency) ซึ่งจำแนกได้ดังนี้ 1) การใช้เครื่องมือและระบบคุณภาพตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน 2) การบริหารโครงการ 3) การบริหารทรัพยากรที่จำเป็น 4) การวิเคราะห์เชิงเทคนิค 5 การคาดการณ์และวินิจฉัย

#### ผลการวิจัยและอภิปรายผล

สรุปผลจากการสนทนากลุ่มย่อยระยะที่1 และระยะที่2 ผู้วิจัยนำมาสรุปแนวทางสมรรถนะการปฏิบัติงานของวิศวกรควบคุมโครงการ เพื่อกำหนดสมรรถนะการปฏิบัติงานของวิศวกรควบคุมโครงการ บริษัท เอ. โอ. เทคโนโลยี จำกัด ให้เป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพ สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานตรงกับ

สมรรถนะตามตำแหน่งงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย 1) ความรู้ (Knowledge) 2) ทักษะ (Skill) 3) พฤติกรรมส่วนบุคคล (Attributes)

**ตารางที่ 1: สมรรถนะการปฏิบัติงานตามหน้าที่วิศวกรควบคุมโครงการ**

ผู้ประเมินและให้ความเห็น ตำแหน่ง ผู้จัดการ .....				แบบฟอร์มการทำสนทนากลุ่มย่อย : สมรรถนะ วิศวกรควบคุมโครงการ ของธุรกิจออกแบบและ ผลิตเครื่องจักรอัตโนมัติ กรณีศึกษาบริษัท เอ. ไอ. เทคโนโลยี จำกัด วัตถุประสงค์ : เพื่อกำหนดสมรรถนะวิศวกร ควบคุมโครงการ โดยวิธีสนทนากลุ่มย่อย ด้วยการ จัดกลุ่มเฉพาะผู้จัดการ 9 คน เป็นการรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลระยะที่ 1 และระยะที่ 2 สัมภาษณ์ผู้บริหาร 3 ท่าน			
แนวทางการสนทนากลุ่ม เรื่อง สมรรถนะการปฏิบัติงานของวิศวกรควบคุมโครงการ ของธุรกิจออกแบบและผลิตเครื่องจักรอัตโนมัติ กรณีศึกษา บจก. เอ.ไอ. เทคโนโลยี				ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่แสดงออก			
ลำดับ	ประเภทของ สมรรถนะ	ความรู้	นิยาม	Level: S1 วิศวกร	Level: S2 วิศวกร หัวหน้า	Level: S3 ผู้ช่วย ผู้จัดการ	Level: S4 ผู้จัดการ แผนก
1	สมรรถนะตามตำแหน่งงาน (Functional Competency)	ความรู้เกี่ยวกับระบบ พื้นฐาน (Fundamental System) TPM / Monozukuri & Hitozukuri / 7QC Tools / PDCA / ISO / ระบบ ความปลอดภัยและชีวอนา มัย / 5ส / ERP	มีความรู้และทักษะในการใช้ เครื่องมือและระบบคุณภาพ ตามมาตรฐานการ ปฏิบัติงานตามคู่มือระบบ คุณภาพกำหนดไว้				
2		ความรู้ด้านการบริหาร โครงการ (Project Management) การจัดทำ Master plan ใน Microsoft project การจัดทำ Specification sheet ของเครื่องจักร (Machine requirement) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)	มีความรู้และทักษะในการ วางแผนและการติดตาม ความคืบหน้าโครงการ รวมถึงสามารถประเมิน ความเสี่ยงล่วงหน้าและมี แนวทางแก้ไข				
3		ความรู้ด้านการบริหาร ทรัพยากรที่จำเป็น (Requisite Management) กระบวนการจัดซื้อและ จัดหาวัตถุดิบ การควบคุมต้นทุนการผลิต ตามงบประมาณ บริหารงานประจำวัน	มีความรู้ความสามารถใน การบริหารงบประมาณ ควบคุมต้นทุนการผลิต วัตถุดิบการติดตั้งการส่ง มอบภายใต้งบประมาณ โครงการ รายงานผล ดำเนินงาน ลดต้นทุนเพิ่ม ประสิทธิภาพประสิทธิผลให้ เป็นไปตามเป้าหมาย				



ตารางที่ 1: สมรรถนะการปฏิบัติงานตามหน้าที่วิศวกรควบคุมโครงการ (ต่อ)

ลำดับ	ประเภทของสมรรถนะ	ความรู้	นิยาม	Level: S1 วิศวกร	Level: S2 วิศวกรหัวหน้า	Level: S3 ผู้ช่วยผู้จัดการ	Level: S4 ผู้จัดการแผนก
4	สมรรถนะตามตำแหน่งงาน (Functional Competency)	ทักษะการวิเคราะห์เชิงเทคนิค (Technical Analysis) ความรู้ทักษะด้านวิศวกรรมศาสตร์ สาขา ระบบอัตโนมัติ / วิศวกรรมการออกแบบ และผลิตเครื่อง วิศวกรรมไฟฟ้า / วิศวกรรมอุตสาหกรรม / วิศวกรรมยานยนต์ และที่เกี่ยวข้อง	มีความสามารถเชื่อมโยงองค์ความรู้ด้านวิศวกรรมศาสตร์ได้อย่างเป็นระบบ และความรู้เชิงลึกทางวิศวกรรมในแต่ละแขนงพร้อมเชื่อมโยงกับปัญหา และร่วมวิเคราะห์แนวทางกับทีมงาน				
5		ทักษะการวินิจฉัย (Diagnostic Efficiency) ความรู้ด้านการวัดประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพของกระบวนการออกแบบ และผลิตเครื่องจักร FMEA : Failure Mode Effects Analysis DFMEA : Design Failure Mode Effects Analysis VA/VE : Value Analysis/Value Engineer	มีความสามารถในการพัฒนาขีดความสามารถของวิศวกรควบคุมโครงการอย่างเป็นระบบ				

### สรุป

จากผลการศึกษาวิจัยสมรรถนะการปฏิบัติงานวิศวกรควบคุมโครงการ ของธุรกิจออกแบบและสร้างเครื่องจักรอัตโนมัติ บริษัท เอ.ไอ. เทคโนโลยี จำกัด ตามองค์ประกอบสมรรถนะตามหน้าที่ ภายใต้หลักการ KSA: ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และพฤติกรรมที่แสดงออก (Attribute) สามารถกำหนดสมรรถนะการปฏิบัติงานของวิศวกรควบคุมโครงการ ตามหน้าที่งานได้ 5 ด้าน ได้แก่ 1) การใช้เครื่องมือและระบบคุณภาพตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน 2) การบริหารโครงการ 3) การบริหารทรัพยากรที่จำเป็น 4) การวิเคราะห์เชิงเทคนิค และ 5) การวินิจฉัย ผู้วิจัยขอเสนอแนะการนำไปใช้ประโยชน์นั้น ควรได้รับการพิจารณาอนุมัติจากผู้บริหารเป็นลายลักษณ์อักษร จึงสามารถนำไปกำหนดเป็นสมรรถนะการปฏิบัติงานวิศวกรควบคุมโครงการ และจัดให้มีการอบรมต่อผู้ปฏิบัติงานทุกระดับถ่ายทอดแนวทางพัฒนาตามสมรรถนะทั้ง 5 ด้าน ให้เกิดความรู้ ความเข้าใจในการนำไปปฏิบัติ และเอื้อประโยชน์ต่อการประเมินผลงาน และการสรรหาวิศวกรให้ตรงกับตำแหน่งงาน

## เอกสารอ้างอิง

- กียรติกร บุญส่ง. (2561). *การบริหารผลงานเชิงกลยุทธ์และขีดความสามารถของคน* [เอกสารที่ไม่ได้ตีพิมพ์]. คณะวิทยาการจัดการ, สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์.
- จิราภรณ์ สาลีสังข์. (2556). *แนวทางการพัฒนาสมรรถนะวิศวกรสู่สมรรถนะสากลเพื่อรองรับการเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน* [วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จิรประภา อัครบวร. (2564). *โครงการบัณฑิตศึกษากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ณัฐกานต์ เพ็งขจร. (2558). *สมรรถนะจำเป็นของวิศวกรไทยสำหรับทำงานในประชาคมอาเซียน*. [บริหารธุรกิจดุขฎฐบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ธัญญาลักษณ์ วีระสมบัติ. (2557). *การศึกษาวัยจััยทักษะคุณภาพที่จำเป็นสำหรับวิศวกรไทยในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์*. คณะวิศวกรรมศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- นันทวัฒน์ วงษ์ชนะชัย, อีรุฒิ บุญยโสภณ, วิเชียร เกตุสิงห์ และ วัลลภ จันทร์ตระกูลม. (2554). การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสายงานผลิตของอุตสาหกรรม. *วารสารวิทยาการพระจอมเกล้าพระนครเหนือ*, 21(3), 1 – 12.
- พรนารี โสภาบุดร. (2555). *รายงานประจำปี 2561 แนวทางพัฒนาสมรรถนะผู้ประกอบการวิชาชีพวิศวกรรมสาขาอุตสาหกรรม*. สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- พิทักษ์ วราภุทธิชัย. (2560). *สมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ด้านอุตสาหกรรมไฟเบอร์คอมโพลีทที่พึงประสงค์ของประเทศไทย* [ปรัชญาดุขฎฐบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ไพฑูริย์ วงศ์วชิระภิญโญ. (2558). *รูปแบบสมรรถนะวิศวกรฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนกรณีศึกษานิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ระยอง* [วิทยานิพนธ์วิศวกรรมศาสตร์ดุขฎฐบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี.
- สุรโชติ ปะละนัษสุข. (2556). *การพัฒนาเกณฑ์การประเมินสมรรถนะวิศวกรโยธาในบริษัทที่ปรึกษาบริหารโครงการก่อสร้าง* [วิทยานิพนธ์วิศวกรรมศาสตร์มหาบัณฑิต]. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Bloom, B. S. (1956). *Taxonomy of educational objectives, handbook I: The cognitive domain*. Davie McKay.
- Male, S. A., Bush, M. B., & Chapman, E. S. (2010). Perceptions of Competency Deficiencies in Engineering Graduates. *Australasian Journal of Engineering Education*, 16, 55-68.
- Carlsson, O. (2017). *Engineering of IOT Automation System*. Lulea University of Technology.
- Sally, M. (2010). *Perceptions of Competency Deficiencies in Engineering Graduates*. University of Western.
- Suhaib Ahmad Al-Khawaldah. (2017). *The Impact of Project Managers' Competencies on Project's success* [Master's thesis]. Middle East University.

สมรรถนะบุคลากรระดับหัวหน้างานแผนกแม่บ้านของโรงแรมระดับ 4-5 ดาว  
สำหรับผู้จบการศึกษาระดับปริญญาตรี

THE COMPETENCY OF HOUSEKEEPING SUPERVISOR IN 4-5 STAR HOTELS  
FOR THE GRADUATES WITH A BACHELOR'S DEGREE

จุฑาพร บุญศิริรัฐ<sup>1\*</sup>, ภาวัต พรหมพนิต<sup>2</sup>, มนัสนันท์ ทาपालะ<sup>3</sup>  
Juthaporn Boonkheereerut<sup>1\*</sup>, Pawat Prompanit<sup>2</sup>, Manutsanan Tapala<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>คณะวิทยาการจัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

<sup>1,2,3</sup>Faculty of Management Sciences, Panyapiwat Institute of Management

\*Corresponding author, E-mail: juthapornboo@pim.ac.th

**บทคัดย่อ**

การศึกษาวิจัยเรื่อง สมรรถนะบุคลากรระดับหัวหน้างานแผนกแม่บ้านของโรงแรมระดับ 4-5 ดาว สำหรับผู้จบการศึกษาระดับปริญญาตรีนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาคุณสมบัติของบุคลากรในตำแหน่งระดับหัวหน้างานแผนกแม่บ้านของโรงแรมระดับ 4-5 ดาว 2) เพื่อศึกษาคุณลักษณะของผู้จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ที่สามารถทำงานได้ทันทีในระดับหัวหน้างานแผนกแม่บ้านของโรงแรมระดับ 4-5 ดาว และ 3) เพื่อนำเสนอสมรรถนะบุคลากรระดับหัวหน้างานแผนกแม่บ้านของโรงแรมระดับ 4-5 ดาว สำหรับผู้จบการศึกษาระดับปริญญาตรี โดยการศึกษานี้ใช้การสัมภาษณ์แบบมีเค้าโครง ที่นำไปสู่การสอบถามผู้ที่เกี่ยวข้องต่อการพิจารณารับเข้าทำงาน และประเมินสมรรถนะบุคลากรระดับหัวหน้างานแผนกแม่บ้านของโรงแรมระดับ 4-5 ดาว ได้แก่ ผู้จัดการแผนกทรัพยากรบุคคล หรือ เจ้าหน้าที่แผนกทรัพยากรบุคคล และผู้จัดการแผนกแม่บ้าน หรือ ผู้ช่วยผู้จัดการแผนกแม่บ้าน เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์สมรรถนะบุคลากรระดับหัวหน้างานแผนกแม่บ้านของโรงแรมระดับ 4-5 ดาวสำหรับผู้จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ซึ่งใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบจำเพาะเจาะจง และวิเคราะห์ผลเชิงพรรณนาด้วยการอธิบายความ และจากผลการศึกษา พบว่า 1) คุณสมบัติของบุคลากรในตำแหน่งระดับหัวหน้างานแผนกแม่บ้านของโรงแรมระดับ 4-5 ดาว ไม่ให้ความสำคัญประเด็นด้านเพศ โดยด้านการศึกษาจำเป็นต้องมีคุณวุฒิปริญญาตรีหรือสูงกว่า (ปวส.) หรือระดับปริญญาตรี ทั้งนี้สาขาวิชาที่จบการศึกษาไม่มีผลต่อการเลือกเข้าทำงาน แต่หากคุณวุฒิเกี่ยวข้องกับสาขาวิชาด้านการโรงแรมจะได้รับการพิจารณาเป็นกรณีพิเศษ สิ่งที่เป็นคุณสมบัติสำคัญคือจำเป็นต้องมีประสบการณ์ในส่วนงานต่าง ๆ ของแผนกแม่บ้านมาแล้ว 3-5 ปี โดยเฉลี่ย และควรมีประสบการณ์เกี่ยวกับตำแหน่งงานส่วนห้องพัก และส่วนพื้นที่สาธารณะเป็นสำคัญ นอกจากนี้ คุณสมบัติด้านความรู้-ทักษะความสามารถที่จำเป็นของตำแหน่งหัวหน้างานแผนกแม่บ้าน ได้แก่ ด้านปฏิบัติการห้องพัก ด้านปฏิบัติการพื้นที่สาธารณะ ด้านปฏิบัติการซักรีด รวมทั้ง วัสดุ-อุปกรณ์ เคมีภัณฑ์ และด้านการบริหารจัดการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น การวิเคราะห์ การวางแผนงาน ระเบียบปฏิบัติด้านความปลอดภัยและสุขอนามัย การบริหารบุคลากรและบริหารความขัดแย้งในหน่วยงาน เป็นต้น สำหรับลักษณะทางกายภาพไม่มีการกำหนดน้ำหนักส่วนสูง แต่ใช้การประเมินเบื้องต้นด้วยการสัมภาษณ์ที่เน้นบุคลิกภาพและการแสดงออก ได้แก่ การมีสุขภาพแข็งแรง ร่างกายสมบูรณ์ การแต่งกายและความสะอาดเรียบร้อย การมีปฏิสัมพันธ์ และมีไหวพริบที่ดี รวมทั้งการแสดงออกถึงภาวะความเป็นผู้นำ ยืดหยุ่น และสร้างสรรค์ได้ 2) คุณลักษณะของผู้จบการศึกษาระดับ

ปริญญาตรีที่สามารถทำงานได้ทันทีในระดับหัวหน้างานแผนกแม่บ้านของโรงแรมระดับ 4-5 ดาว โดยผู้ที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาวิชาด้านการโรงแรมโดยตรงมีโอกาสที่จะได้รับการพิจารณาในการเป็นพนักงานทำความสะอาดห้องพักเพิ่มเติมก่อน และอาจจะได้เลื่อนตำแหน่งเมื่อทำงานเฉลี่ย 2 ปีขึ้นไป แต่หากมีประสบการณ์ทำงานจริงแบบพาร์ทไทม์ หรือการฝึกงานที่เทียบเท่าประสบการณ์ที่เกณฑ์กำหนดก็มีโอกาสได้รับการพิจารณาร่วมกับการวัดระดับความรู้ความสามารถการตามเกณฑ์ที่กำหนดได้ นอกจากนี้ควรมีคุณลักษณะการวางตัวที่ดี การมีภาวะผู้นำ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่สอดคล้องกับคุณสมบัติของบุคลากรในตำแหน่งระดับหัวหน้างานแผนกแม่บ้านกำหนด และ 3) สมรรถนะบุคลากรระดับหัวหน้างานแผนกแม่บ้านของโรงแรมระดับ 4-5 ดาว สำหรับผู้จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ประกอบด้วย 2 สมรรถนะหลักที่จำเป็นและมีผลต่อการพิจารณารับเข้าทำงานเมื่อจบการศึกษาทันที ได้แก่ สมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency) คือ สมรรถนะที่เป็นความรู้ความสามารถทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามสายงานหนึ่ง ๆ และสมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) ซึ่งหมายถึงลักษณะที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยหรือบุคลิกลักษณะ ของแต่ละบุคคล

**คำสำคัญ:** สมรรถนะบุคลากรระดับหัวหน้างานแผนกแม่บ้าน

## ABSTRACT

This research is The competency of Housekeeping supervisor in 4-5 star hotels for The graduates with a bachelor's degree. The purposes of this research are 1) Study the qualifications of personnel in the position of supervisor of the housekeeping department of 4-5 star hotels. 2) Study the characteristics of graduates with a bachelor's degree that can work immediately at the level of supervisor of the housekeeping department of 4-5 star hotels. 3) Presenting the competency of Housekeeping supervisor in 4-5 star hotels for The graduates with a bachelor's degree. This study used structured interviews as a tool to analyze Persons involved in the consideration of accepting work and assess personnel competency of supervisors in 4-5 star hotels these include the Human Resources Manager or Human Resources Attendant and Housekeeping Manager or Assistant Housekeeping Manager. In this case, select a specific example and analyze the data with descriptive explanations. The results were as follows: 1) The qualifications of personnel in the position of housekeeping supervisor in 4-5 star hotels do not give importance to gender issues. Education requires a qualification at the level of a Diploma (High Vocational Certificate) or a bachelor's degree and field of study does not affect the selection of employment. This will be a special case if it is related to the field of hotel. An important qualification is work experience that requires experience in various fields. of the housekeeping department for 3-5 years on average and should have experience in the position of Room Attendant and Public Areas Attendant. In addition, knowledge- skills and abilities necessary for the position of supervisor of the housekeeping department include room operations. Public Area Operations Laundry operations, including materials - equipment, chemicals and other management aspects related such as analysis, event planning, safety and

hygiene procedures Personnel management and conflict management in the organization, etc. Physical appearance does not determine weight and height. Instead, the primary assessment was conducted with an interview that focused on personality and expression, including good health and cleanliness interaction and have a good tact including demonstrating leadership, flexibility and creativity. 2) The characteristics of graduates with a bachelor's degree that can work immediately at the level of housekeeping supervisor in 4-5 star hotels those who graduated with a bachelor's degree Hospitality majors have the opportunity to be considered for additional housekeeping. and may be promoted when working for an average of 2 years or more and the experience working of part-time or an internship that is equivalent to qualifying experience is also an opportunity to be considered in conjunction with the qualifying proficiency measure. It should also have good posture characteristics, leadership and other features that corresponds to the qualifications of the position in housekeeping department. 3) The competence of housekeeping supervisors in 4-5 star hotels for The graduates with a bachelor's degree. It consists of two essential core competencies. and affecting the consideration of accepting jobs upon graduation immediately, namely Functional Competency, which is the ability that is knowledge, competence and skills necessary for working in a specific field and Personal Competency refers to characteristics that reflect knowledge, skills, attitudes, beliefs, and character or personality traits of an individual.

**Keywords:** The competency of Housekeeping supervisor

## บทนำ

ปัจจุบันอุตสาหกรรมการบริการถือเป็นอุตสาหกรรมที่มีบทบาทสำคัญของประเทศ ด้วยเพราะการบริการมีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจที่หลากหลาย และในปัจจุบันอุตสาหกรรมการบริการยังถือเป็นอุตสาหกรรมที่มีขนาดใหญ่ โดยเฉพาะอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวซึ่งมีส่วนประกอบของอุตสาหกรรมการบริการที่สำคัญมากมาย และเนื่องจากอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวมีความเกี่ยวพันเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมการบริการอื่น ๆ เข้าร่วมกัน เช่น ธุรกิจการเดินทาง ธุรกิจที่พักแรม ธุรกิจกิจกรรมการท่องเที่ยว ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม เป็นต้น โดยการท่องเที่ยวเป็นกิจกรรมการเดินทางจากจุดหนึ่ง ไปยังอีกจุดหนึ่ง นับตั้งแต่จุดเริ่มต้นจนถึงจุดหมายปลายทาง ประกอบด้วยปัจจัย 3 ประการเป็นอย่างน้อย คือ การเดินทาง การพักค้างแรม และการรับประทานอาหารนอกบ้าน (นิศา ชัชกุล, 2557) ซึ่งการเดินทางท่องเที่ยว ก่อให้เกิดการพักค้างแรม และธุรกิจบริการด้านที่พักประเภทต่าง ๆ จึงเกิดขึ้นมากมาย แต่ที่เห็นได้โดยทั่วไปในแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญ คือที่พักประเภทโรงแรมนั่นเอง

โรงแรมเป็นธุรกิจด้านที่พักที่มีบทบาทสำคัญต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ซึ่งเป็นธุรกิจที่มีมูลค่าสูงในการลงทุนทั้งส่วนสินทรัพย์และบุคลากร และเป็นธุรกิจที่ต้องอาศัยทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพ ความรู้ ความเชี่ยวชาญในการให้บริการ ด้วยเพราะรายได้ที่มาจากค่าห้องพักเป็นส่วนที่ได้จากนักท่องเที่ยวที่มาใช้บริการ และการบริการเป็นกิจกรรมที่สร้างความพึงพอใจให้กับผู้ใช้บริการ จึงทำให้เกิดความต้องการแรงงานในอุตสาหกรรมการบริการที่มีสมรรถนะในเรื่องของการบริการและการจัดการเป็นอย่างมาก เพื่อเข้ามามีบทบาท

ในอุตสาหกรรมบริการ ให้มีมาตรฐานและเป็นที่ยอมรับ และสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ตัวผู้มาใช้บริการ แต่จากการที่ได้มีการศึกษาของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยนับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2554 ซึ่งพบว่า ประเทศไทยประสบปัญหาและอุปสรรคในด้านแรงงานคน เนื่องจากระบบการศึกษาและการฝึกอบรมบุคลากรไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ประกอบการในภาคธุรกิจโรงแรม เนื่องจากเป็นธุรกิจที่ต้องใช้แรงงานคนเป็นจำนวนมาก (Labor intensive) ในการให้บริการที่มีคุณภาพและมีมาตรฐาน (การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2554) รวมทั้งสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาได้กล่าวถึงในเรื่องความจำเป็นต้องเตรียมพร้อมในการพัฒนาสมรรถนะความรู้ ความเชี่ยวชาญ ทักษะและความสามารถต่าง ๆ ของบุคลากรตามสายงานหน้าที่ในงานบริการให้มีมาตรฐานเดียวกันภายใต้ข้อตกลงของอาเซียนเพื่อรองรับการเคลื่อนย้ายแรงงานให้สามารถแข่งขันได้ทั้งภายในอาเซียนและภายนอกอาเซียน (การท่องเที่ยวและกีฬา, 2554) ดังนั้น เพื่อให้ส่งเสริมต่อการเตรียมกำลังคนในธุรกิจด้านที่พัก ภายใต้บริบทของสถาบันอุดมศึกษานั้น จำเป็นต้องรู้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของสถานประกอบการที่จะเป็นผู้ใช้บัณฑิตในอนาคต และความคาดหวังของผู้เรียนเมื่อจบการศึกษาระดับปริญญาตรี ซึ่งพบข้อมูลเบื้องต้นจากการสัมภาษณ์ผู้เรียนที่กำลังศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี สาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับการบริการโรงแรมและธุรกิจที่พัก เช่น สาขาวิชาการโรงแรม สาขาวิชาการจัดการโรงแรม สาขาวิชาการโรงแรมและการท่องเที่ยว สาขาวิชาการบริการและการท่องเที่ยว เป็นต้น ผู้เรียนคาดหวังว่าเมื่อจบการศึกษาในระดับปริญญาตรีแล้วนั้นจะไม่ต้องเริ่มต้นการทำงานในระดับปฏิบัติการของแผนกแม่บ้าน ซึ่งโดยส่วนใหญ่กำหนดคุณวุฒิขั้นต่ำเพียงระดับการศึกษาภาคบังคับ และ/หรือระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานเท่านั้น แต่คาดหวังว่าผู้จบการศึกษาระดับอุดมศึกษาหรือระดับปริญญาตรีจะสามารถเริ่มต้นการทำงานในระดับหัวหน้างานขั้นต้น หรือระดับ supervisor ของแผนกแม่บ้านได้ทันทีที่จบการศึกษา โดยผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวถึงประเด็นที่สำคัญว่า ถ้าหากจบการศึกษาระดับปริญญาตรี แต่ยังคงต้องเริ่มต้นการทำงานในระดับปฏิบัติการของแผนกแม่บ้านแล้วการเรียนจนจบปริญญาตรียังมีความจำเป็นและสำคัญกับกลุ่มผู้เรียนที่มีความคาดหวังดังกล่าวอย่างไร สะท้อนให้คณะผู้วิจัยจำเป็นต้องศึกษาสมรรถนะบุคลากรระดับหัวหน้างานแผนกแม่บ้านของโรงแรมระดับ 4-5 ดาวสำหรับผู้จบการศึกษาระดับปริญญาตรี เพื่อเป็นแนวทางต่อการปรับปรุงพัฒนาหลักสูตร และ/หรือปรับปรุงพัฒนารูปแบบการเรียนการสอน รูปแบบกิจกรรมการเรียนรู้ และอื่นๆ ให้สอดคล้องต่อสมรรถนะบุคลากรระดับหัวหน้างานแผนกแม่บ้านของโรงแรมระดับ 4-5 ดาวสำหรับผู้จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ที่มากกว่าการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการที่เน้นการดูแลรักษาความเป็นระเบียบ ความสะอาดของห้องพักและสถานที่ต่างๆ เพื่อให้การบริการด้านที่พักสามารถตอบสนองความพึงพอใจได้สูงสุด ซึ่งหัวหน้างานแผนกแม่บ้าน (supervisor) เป็นส่วนสำคัญต่อการวางแผน ดำเนินงาน ติดตาม และตรวจสอบงานที่เกี่ยวข้องได้อย่างดี ทั้งนี้สมรรถนะที่ดีของหัวหน้าแผนกแม่บ้านจึงอาจจำเป็นต้องมีสมรรถนะของการเป็นพนักงาน กล่าวคือ จะต้องมีความรู้และทักษะต่างๆ ประกอบมากมาย หลากๆ องค์การสร้างเป็น Competency ขึ้นมา ที่เรียกกันว่า Managerial Competency ซึ่งเป็นสมรรถนะสำหรับพนักงานที่เป็นหัวหน้าจำเป็นจะต้องมี ซึ่งส่วนใหญ่ก็จะเป็นเรื่องของ ภาวะผู้นำ การมองการณ์ไกล การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ และการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน (ประคัลภ์ ปัทมพลังกูร, 2556) และความสามารถที่สำคัญอีก 7 ประการที่พึงมีดังนี้ 1) ความรู้ความสามารถในงานที่รับผิดชอบ (เก่งกาจงาน) 2) ความสามารถในการเป็นผู้นำด้วยทัศนคติที่ดี (เก่งกาจนำ) 3) ความสามารถในการสื่อสารที่ดี (เก่งกาจสื่อสาร) 4) ความสามารถในการสอนงานที่มีคุณภาพ (เก่งกาจสอน) 5) ความสามารถในการมอบหมายและติดตามงานอย่างมีประสิทธิภาพ (เก่งกาจมอบหมาย) 6) ความสามารถในการจูงใจทีมงานอย่างสร้างสรรค์ (เก่งกาจจูงใจทีม) และ 7) ความสามารถในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (เก่งกาจพัฒนา) (เอ็นเทรนนิ่ง, 2561) นอกจากนี้



สมรรถนะการเป็นหัวหน้างานที่ดียังช่วยทำให้พนักงานได้พัฒนาทักษะการทำงานทั้งส่วนห้องพัก และภายใน  
โรงแรมที่จะต้องสะอาดสวยงามมากที่สุดเพื่อสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า ผู้ใช้บริการ และผู้เข้ามาเยี่ยมชม  
นั่นเอง

## ทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยครั้งนี้ คณะผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นฐานความรู้สำหรับใช้ในการ  
การศึกษาโดยมีประเด็นการค้นคว้าที่สำคัญ คือ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ โดยการศึกษา  
เกี่ยวกับสมรรถนะเริ่มขึ้นในปี ค.ศ. 1954 ที่ประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่ง ดร. John C. Flangan ได้ออกแบบและ  
พัฒนาเครื่องมือในการสัมภาษณ์และวิเคราะห์เหตุการณ์ที่สำคัญ เรียกว่า Critical incident ในช่วง  
สงครามโลกครั้งที่ 2 เพื่อคัดเลือกนักบินให้กองทัพสหรัฐฯ เป็นการวิเคราะห์เพื่อค้นหาคุณลักษณะที่สำคัญ  
และทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงานให้ประสบความสำเร็จ โดยการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมที่สังเกต  
เห็นได้ในสถานการณ์ต่างๆ โดยเฉพาะการทำงานจริง และ ในปี ค.ศ. 1982 มีผู้ที่ศึกษาต่อโดยการขยาย  
ผลงานวิจัยของ McClelland (1973) คือ Richard E. Boyatzis และพบว่าคุณลักษณะของผู้จัดการมี  
ความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ซึ่งแบบจำลองสมรรถนะของ Boyatzis ได้ดัดแปลงแนวคิด  
เกี่ยวกับพฤติกรรมทางจิตวิทยาแบบคลาสสิกมาประยุกต์หรือทฤษฎีการกระทำ (The basic model or  
theory faction) โดยตัวแบบทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่าพฤติกรรมหรือผลของพฤติกรรมของบุคคลจากการกระทำ  
ตามหน้าที่ สภาพแวดล้อมองค์การและสมรรถนะของบุคคล จะต้องมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอย่าง  
เหมาะสม และนั่นเป็นจุดเริ่มต้นของใช้คำว่า “Competency” โดยเน้นว่าสมรรถนะเป็นคุณลักษณะภายใน  
ของบุคคล ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ต่อมาจึงได้รับความสนใจจากนักบริหารจำนวนมาก  
และมีการนำแนวคิดดังกล่าวไปประยุกต์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร

ต่อมาได้มีผู้ให้ความหมายหรือคำจำกัดความของสมรรถนะ โดย นักการศึกษา และนักวิชาการอย่าง  
หลากหลาย สรุปได้ว่า สมรรถนะคือ การให้ความสำคัญในการปฏิบัติงานในองค์กรและผลสำเร็จของงาน ทำให้  
เกิดความพึงพอใจในการทำงาน พร้อมทั้งจะเรียนรู้และพัฒนาและเติบโตไปพร้อมกับองค์กร มีความหมายทาง  
พฤติกรรมของบุคคลที่คล้ายคลึงกันสะท้อนความสามารถ ขึ้นอยู่กับการตีความและนำไปใช้งาน ซึ่งสมรรถนะ  
ประกอบด้วย ความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่เพียงพอในการปฏิบัติงานให้  
สำเร็จตามเป้าหมายในตำแหน่งงานนั้นๆ และเป็นการใช้ความสามารถสูงสุดสำหรับผู้บริหารที่ต้องการประสบ  
ความสำเร็จ (สิริกร สุวรรณโชติ, 2559) ทั้งนี้ เพื่อให้ได้มาซึ่งสมรรถนะที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานต่าง ๆ จึง  
ต้องมีการกำหนดมาตรฐานสมรรถนะ โดย McClelland กล่าวไว้ในปี ค.ศ. 1973 ถึงการแบ่งประเภท  
สมรรถนะว่าสามารถแบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ ลักษณะขั้นพื้นฐานที่บุคคลสามารถทำงานได้ตามมาตรฐานที่  
กำหนด และลักษณะสมรรถนะของบุคคลที่เกิดความแตกต่างจากบุคคลอื่นในระดับที่สูงกว่าโดยแบ่งออกเป็น  
สมรรถนะหลัก (Core competency) ที่สนับสนุนกลยุทธ์เป้าหมาย ภารกิจหลักวิสัยทัศน์ขององค์กร และ  
สมรรถนะส่วนบุคคลหรือสมรรถนะตามหน้าที่ (Individual competency or job competency) ที่อาศัย  
ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่สำคัญที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานมีความโดดเด่นและแตกต่าง  
จากบุคคลอื่น โดยมีการศึกษาต่อ ๆ กันมาภายใต้ คำจำกัดความของสมรรถนะ และมีนักวิชาการที่มองว่า  
สมรรถนะ (Competency) แบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ ชูชัย สมितिไกร (2556) ได้กล่าวว่าสมรรถนะของ  
บุคลากร (Employee Competency) สามารถจำแนกได้ 3 ประเภท คือ 1) สมรรถนะหลัก (Core  
Competency) คือ สมรรถนะที่บุคลากรในองค์กรจำเป็นต้องมีเหมือนกันทุกคนไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งสาย

งานใดหรือระดับตำแหน่งใดก็ตาม 2) สมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency) คือ สมรรถนะที่เป็นความรู้ความสามารถทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามสายงานหนึ่ง ๆ เช่น ผู้ที่ทำงานในแผนกการตลาดจำเป็นต้องมีสมรรถนะสายงานการตลาด ส่วนผู้ที่ทำงานอยู่ในแผนกบัญชีและการเงินจำเป็นต้องมีสมรรถนะของสายงานบัญชีและการเงิน เป็นต้น และ 3) สมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ (Role Competency) คือ สมรรถนะที่บุคลากรในระดับบริหารจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่และบทบาทการเป็นผู้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด องค์การบางแห่งเรียกสมรรถนะประเภทนี้ว่า “สมรรถนะเชิงการจัดการ (Management Competency)” สำหรับ ฌรงค์วิทย์ แสหนอง (2557) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะตามแหล่งที่มาเป็น 3 ประเภท คือ 1) Core Competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ทักษะทัศนคติความเชื่อและอุปนิสัยของคนในองค์การโดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้ 2) Job Competency หมายถึงบุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คน ๆ นั้น สามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้น ๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน และ 3) Personal Competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ทักษะทัศนคติความเชื่อและอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไปโดยมักเรียกว่า “ความสามารถพิเศษส่วนบุคคล” และสำหรับนิสตาร์ก เวชยานนท์ (2559) แบ่งสมรรถนะเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) สมรรถนะที่บุคลากรทุกตำแหน่งงานควรมีและเป็นสมรรถนะที่สะท้อนค่านิยมหลักวิสัยทัศน์ขององค์การ เรียกสมรรถนะนี้ว่า Core Competency 2) สมรรถนะที่เป็นความสามารถในการบริหารตามระดับตำแหน่งและหน้าที่ความรับผิดชอบเรียกว่า Management Competency และ Professional Competency และ 3) สมรรถนะที่บุคลากรต้องมีในตำแหน่งงานเพื่อให้ตนเองสามารถทำงานได้ดีเรียกว่า Functional Competency หรือ Job Competency ทั้งนี้ในองค์การบางแห่งจะระบุสมรรถนะที่มีคือความรู้ความสามารถทั่วไปที่สำคัญที่เรียกว่า Personal Competency

นอกจากนี้ ยังมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรระดับบริหารในธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมเพื่อเข้าสู่องค์การสมรรถนะสูง โดย ไชย แซ่สุวรรณ และตรีเนตร ต้นตระกูล (2562) ซึ่งการวิจัยนี้ได้ศึกษาปัจจัยสมรรถนะ และกระบวนการพัฒนาสมรรถนะ สู่การกำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรระดับบริหารธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมเพื่อเข้าสู่องค์การสมรรถนะสูง โดยผลการศึกษาปัจจัยสมรรถนะ ซึ่งประกอบไปด้วย สมรรถนะหลัก และสมรรถนะในงาน โดยภาพรวมสมรรถนะหลักของบุคลากรระดับบริหาร ได้แก่ จิตสำนึกในการให้บริการ จริยธรรม และความเชี่ยวชาญทักษะในงาน สำหรับสมรรถนะในงานของบุคลากรระดับบริหาร ได้แก่ ดำเนินการในเชิงรุก การสืบเสาะหาข้อมูล และศิลปะการสื่อสารจูงใจ ทั้งนี้ได้กำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรระดับบริหารธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมเพื่อเข้าสู่องค์การสมรรถนะสูง ประกอบด้วย 17 แนวทาง ได้แก่ การจัดการ 11 ด้าน และฐานงาน 6 ด้าน รวมทั้งกรณีศึกษา คะวิติกุล (2563) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนางานแม่บ้านของโรงแรมในจังหวัดพะเยา ตามมาตรฐานข้อตกลงร่วมว่าด้วยการยอมรับคุณสมบัติบุคลากรวิชาชีพการท่องเที่ยวอาเซียน โดยได้ ศึกษาบริบทงานแม่บ้านของโรงแรมในจังหวัดพะเยา และ ศึกษาความสามารถของพนักงานส่วนงานแม่บ้านของโรงแรมในจังหวัดพะเยา สู่การกำหนดแนวทางการพัฒนางานแม่บ้านของโรงแรมในจังหวัดพะเยาตามมาตรฐานข้อตกลงยอมรับคุณสมบัติบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวอาเซียน โดยผลการศึกษาบริบทงานแม่บ้านของโรงแรมในจังหวัดพะเยา ส่วนใหญ่มี 2 หน้าที่หลัก คือดูแลห้องพักและทำความสะอาดพื้นที่ทั่วไป โดยการซักรีดส่วนใหญ่เลือกใช้บริการจ้างเหมาบุคคลภายนอก (Outsource) ทั้งนี้การทำงานยังไม่มีกำหนดลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เป็นระบบชัดเจน สำหรับการศึกษาความสามารถของพนักงานได้ศึกษาความสามารถหลักของตำแหน่งงาน (Core Competency) ที่เน้นความสามารถปรับตัวในการทำงาน

การสื่อสารกับลูกค้าและเพื่อนร่วมงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยความสามารถทั่วไปของพนักงานแม่บ้าน (Generic Competency) จะต้องสามารถใช้อุปกรณ์ต่างๆ รวมถึงน้ำยาทำความสะอาดได้ รวมทั้งการจัดการ และแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานการณ์ต่าง ๆ ในกรณีที่มีแขกร้องเรียนพนักงานสามารถแก้ไขปัญหาได้ และสำหรับความสามารถตามหน้าที่ (Functional Competency) แบ่งเป็น 3 ตำแหน่ง ได้แก่ พนักงานดูแลห้องพัก หรือพนักงานทำความสะอาดห้องพัก (Room Attendant) พนักงานทำความสะอาดพื้นที่ทั่วไป (Public Area Attendant) และ พนักงานซักรีด (Laundry Attendant) ที่จำเป็นต้องปฏิบัติงานได้ตามที่โรงแรมกำหนด

สำหรับการศึกษาของ โขกชัย สุเวชวัฒนกุล และคณะ (2559) มาตรฐานสมรรถนะที่สอดคล้องกับข้อตกลงยอมรับร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพการโรงแรม (ASEAN Mutual Recognition Arrangement on Tourism Professionals) อย่างมีส่วนร่วมของอุตสาหกรรมโรงแรมไทย โดยสรุปส่วนที่เกี่ยวข้องกับการศึกษานี้ได้ว่า สมรรถนะหลัก (Core Competencies) ของบุคลากรวิชาชีพการโรงแรม ซึ่งเป็นสมรรถนะที่บุคลากรในวิชาชีพการโรงแรมทุกคนจำเป็นต้องมีไม่ว่าจะปฏิบัติงานอยู่ในแผนกหรือตำแหน่งใด ถือเป็นคุณลักษณะร่วมพื้นฐาน ประกอบด้วย 1) ทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานและลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ 2) ทำงานในสภาพสังคมที่หลากหลายได้ 3) ดำเนินการตามสุขอนามัยในที่ทำงานและระเบียบความปลอดภัย 4) ปฏิบัติตามระเบียบปฏิบัติด้านสุขลักษณะในสถานที่ทำงาน และ 5) รักษา และคงความรู้อุตสาหกรรมบริการ รวมทั้งรักษา ความตระหนักถึงการรักษาสิ่งแวดล้อม และรักษา คุณลักษณะความเป็นไทย โดยการศึกษาสมรรถนะทั่วไป (Generic Competencies) ของบุคลากรวิชาชีพการโรงแรมซึ่งเป็นคุณสมบัติสำหรับบุคลากรแต่ละแผนกจำเป็นต้องมี และแผนกแม่บ้าน (House Keeping) เป็นสมรรถนะอาชีพที่สอดคล้องกับข้อตกลงยอมรับร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรเป็นสมรรถนะตามหน้าที่ (Functional Competencies) ประกอบด้วย 1) สื่อสารทางโทรศัพท์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) ปฏิบัติงานธุรการทั่วไปได้ 3) สื่อสารภาษาอังกฤษได้ในระดับปฏิบัติการพื้นฐาน 4) ส่งเสริมการบริการสินค้าและการต้อนรับ 5) บริหารจัดการและแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานการณ์ต่างๆ และ 6) ใช้เครื่องมือทางธุรกิจและเทคโนโลยีทั่วไป โดยมีสมรรถนะย่อยในตำแหน่งหัวหน้างานดูแลห้องพัก (Floor Supervisor) 12 สมรรถนะ ได้แก่ 1) จัดให้มีและรักษาความปลอดภัยและมั่นคงในที่ทำงาน 2) จัดให้มีการบริการลูกค้าอย่างสุภาพ 3) ดูแลควบคุมและสั่งซื้อสินค้าคงคลังใหม่ 4) รับและจัดเก็บสินค้าที่รับเข้ามาอย่างถูกต้องตามระเบียบ 4) ดูแลและจัดการความสัมพันธ์และความหลากหลายของพนักงานในที่ทำงาน 5) จัดตารางทำงานและมอบหมายให้พนักงาน 6) ดูแลตรวจสอบการปฏิบัติงานประจำวัน 7) จัดตารางทำงานและมอบหมายให้พนักงาน 8) ดูแลตรวจสอบมาตรฐานการทำงาน of พนักงาน 9) ดำเนินการประเมินการทำงาน of พนักงาน 10) ฝึกสอนพนักงานให้เกิดทักษะในการทำงาน 11) วางแผนจัดการและดำเนินการประชุม 12) ปฏิบัติงานด้านการปฐมพยาบาลเบื้องต้น

ข้อสรุปของคณะผู้วิจัยเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาเรื่องสมรรถนะบุคลากรระดับหัวหน้างานแผนกแม่บ้านของโรงแรมระดับ 4-5 ดาวสำหรับผู้จบการศึกษาระดับปริญญาตรีนั้น ประเภทสมรรถนะต่าง ๆ ที่ถูกกำหนดขึ้นอยู่ที่บริบทของการนำไปใช้ตามความกว้าง และความลึกของตำแหน่งงาน โดยอ้างอิงจากสมรรถนะ 2 กลุ่มใหญ่ ประกอบด้วย 1) สมรรถนะหลัก (Core competency) ซึ่งหมายถึง สมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency) และ/หรือ สมรรถนะในงาน (Job competency) คือ สมรรถนะที่เป็นความรู้ ความสามารถ ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามสายงานหนึ่งๆ ซึ่งเป็นตัวกำหนดคุณสมบัติบุคลากรที่สะท้อนตามความต้องการขององค์กร และ 2) สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) ซึ่งหมายถึงลักษณะที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยหรือบุคลิกลักษณะ ของแต่ละบุคคล

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาคุณสมบัติของบุคลากรในตำแหน่งระดับหัวหน้างานแผนกแม่บ้านของโรงแรม ระดับ 4-5 ดาว
2. เพื่อศึกษาคุณลักษณะของผู้จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ที่สามารถทำงานได้ทันทีในระดับหัวหน้างานแผนกแม่บ้านของโรงแรม ระดับ 4-5 ดาว
3. เพื่อนำเสนอสมรรถนะบุคลากรระดับหัวหน้างานแผนกแม่บ้านของโรงแรมระดับ 4 -5 ดาว สำหรับผู้จบการศึกษาระดับปริญญาตรี

## วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษานี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยกำหนดกลุ่มเป้าหมายแบบจำเพาะเจาะจง (Purposive Sampling) เลือกรายจากผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงต่อการศึกษาสมรรถนะบุคลากรระดับหัวหน้างานแผนกแม่บ้านของโรงแรมระดับ 4-5 ดาว สำหรับผู้จบการศึกษาระดับปริญญาตรี แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ 1 ประกอบด้วย ผู้จัดการแผนกทรัพยากรบุคคล และ เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ส่วนงานด้านการสรรหา และคัดเลือกบุคลากร และกลุ่มที่ 2 ประกอบด้วย ผู้จัดการแผนกแม่บ้าน และ ผู้ช่วยผู้จัดการแผนกแม่บ้าน ซึ่งเป็นผู้พิจารณา และตัดสินใจการรับเข้าทำงานของพนักงานในตำแหน่งหัวหน้างานแผนกแม่บ้าน หรือ Housekeeping supervisor โดยกำหนด และเลือกกลุ่มตัวอย่างจากโรงแรมระดับ 4-5 ดาว ที่มีการบริหารจัดการแบบ Chain hotel ซึ่งหมายถึงโรงแรมหรือรีสอร์ทที่อยู่ภายใต้การบริหารของบริษัทเจ้าของ chain โดยแต่ละ chain จะมี brand ในเครือตามมาตรฐาน ทั้งมาตรฐานการให้บริการลูกค้า และมาตรฐานพนักงาน ซึ่งเริ่มตั้งแต่มาตรฐานการรับเข้าพนักงานที่กำหนดเป็นคุณสมบัติ เช่น เพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์ ความรู้-ทักษะความสามารถที่จำเป็นของตำแหน่ง เป็นต้น รวมทั้งมาตรฐานสมรรถนะเมื่อมีสถานะเป็นพนักงานในตำแหน่งต่างๆ ได้แก่ ด้านปฏิบัติการ และด้านการบริหารจัดการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น การวิเคราะห์ การวางแผนงาน ระเบียบปฏิบัติตามกฎหมาย การบริหารบุคลากร เป็นต้น ในการศึกษาี้ เจาะจงโรงแรมระดับ 4-5 ดาว ซึ่งตั้งอยู่ในพื้นที่จังหวัดแหล่งท่องเที่ยว มีการรองรับการฝึกประสบการณ์ของผู้เรียนระดับอุดมศึกษา หรือระดับปริญญาตรีอย่างต่อเนื่อง โดยเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษานี้ คือแบบสัมภาษณ์ แบบมีโครงสร้าง เป็นเครื่องมือหลัก ประกอบด้วยประเด็นสำคัญในการศึกษาคือ 1) ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ 2) ข้อมูลเกี่ยวกับคุณสมบัติของบุคลากรระดับหัวหน้างานแผนกแม่บ้านของโรงแรมระดับ 4-5 ดาว และข้อมูลคุณสมบัติของบุคลากรระดับหัวหน้างานแผนกแม่บ้านของโรงแรมต้นสังกัดของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ 3) ข้อมูลคุณลักษณะของผู้จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ที่สามารถทำงานได้ทันทีในระดับหัวหน้างานแผนกแม่บ้าน และ 4) ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของที่ต้องการ รวมทั้งข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นอื่น ๆ และเมื่อดำเนินการจัดเก็บข้อมูลเรียบร้อยแล้วจึงทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการเรียงเรียง อภิปรายผลคำตอบ การอธิบายข้อมูลภาพรวมของกลุ่มเป้าหมาย และนำมาสู่การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Content Analysis) ต่อไป

## ผลการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “สมรรถนะบุคลากรระดับหัวหน้างานแผนกแม่บ้านของโรงแรมระดับ 4-5 ดาวสำหรับผู้จบการศึกษาระดับปริญญาตรี” ครั้งนี้ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ผลการศึกษาดังนี้



ผลการศึกษาข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมาย ที่ 1 ประกอบด้วย ผู้จัดการแผนกทรัพยากรบุคคล และเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ส่วนงานด้านการสรรหา และคัดเลือกบุคลากร และกลุ่มเป้าหมาย ที่ 2 ประกอบด้วย ผู้จัดการแผนกแม่บ้าน และผู้ช่วยผู้จัดการแผนกแม่บ้าน พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ ส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง อายุโดยเฉลี่ยระหว่าง 30-45 ปี ระดับการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรี ในสาขาวิชาด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลโดยตรงเป็นส่วนมาก สถานะการดำรงตำแหน่งแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มผู้จัดการแผนกทรัพยากรบุคคล ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งมากกว่า 3 ปี โดยส่วนมากเคยดำรงตำแหน่งผู้จัดการแผนกทรัพยากรบุคคลในสังกัดอื่น ๆ รวมกันก่อนนี้ไม่ต่ำกว่า 5 ปี และมีประสบการณ์ในแผนกทรัพยากรบุคคลโดยรวมไม่ต่ำกว่า 10 ปี

โดยกลุ่มเป้าหมายให้ข้อมูลเกี่ยวกับคุณสมบัติของบุคลากรระดับหัวหน้างานแผนกแม่บ้านของโรงแรมระดับ 4-5 ดาว และข้อมูลคุณสมบัติของบุคลากรระดับหัวหน้างานแผนกแม่บ้านของโรงแรมต้นสังกัดของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ ในประเด็นหลัก กล่าวคือ ลักษณะทางกายภาพของบุคลากรในตำแหน่งหัวหน้างานแผนกแม่บ้าน ไม่ให้ความสำคัญประเด็นด้านเพศ และไม่กำหนดเพศในการพิจารณารับเข้าทำงานในตำแหน่งดังกล่าว รวมถึงไม่กำหนดน้ำหนัก ส่วนสูง โดยกำหนดคุณสมบัติเบื้องต้นคือ การศึกษาจำเป็นต้องมีคุณวุฒิระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) หรือระดับปริญญาตรี ซึ่งไม่กำหนดสาขาวิชาหากมีประสบการณ์ในการทำงานในแผนกแม่บ้านที่เพียงพอ แต่หากจบการศึกษาในสาขาวิชาด้านการโรงแรมโดยตรง และผ่านการฝึกทักษะวิชาชีพในแผนกแม่บ้านที่เพียงพอ ก็จะได้รับพิจารณาเป็นพิเศษ ซึ่งประสบการณ์ในส่วนงานต่าง ๆ ของแผนกแม่บ้านมาแล้ว 3-5 ปี โดยเฉลี่ย และควรมีประสบการณ์เกี่ยวกับตำแหน่งงานส่วนห้องพัก และส่วนพื้นที่สาธารณะประมาณ 2-3 ปี เป็นสำคัญ ทั้งนี้หากจะเริ่มต้นการเป็นหัวหน้างานแผนกแม่บ้านที่โดยแยกตามฝ่ายงาน กลุ่มเป้าหมายให้ข้อมูลภาพรวมสอดคล้องกันโดยเน้นประสบการณ์ทำงานเฉพาะตำแหน่ง เช่น 1) ตำแหน่งหัวหน้าพนักงานทำความสะอาดห้องพัก (Floor Supervisor) จำเป็นต้องมีประสบการณ์ไม่น้อยกว่า 3 ปีในตำแหน่งพนักงานทำความสะอาดห้องพัก (Room Attendant) 2) ตำแหน่งหัวหน้าพนักงานทำความสะอาดพื้นที่สาธารณะ (Public Area Supervisor) จำเป็นต้องมีประสบการณ์ไม่น้อยกว่า 2 ปีในตำแหน่งพนักงานทำความสะอาดพื้นที่สาธารณะ (Public Area Attendant) 3) ตำแหน่งหัวหน้าพนักงานส่วนซักรีด (Laundry Supervisor) จำเป็นต้องมีประสบการณ์ไม่น้อยกว่า 3 ปีในตำแหน่งพนักงานส่วนซักรีด (Laundry Attendant) เป็นต้น นอกจากนี้คุณสมบัติด้านความรู้-ทักษะความสามารถที่จำเป็นของตำแหน่งหัวหน้างานแผนกแม่บ้าน ได้แก่ ด้านปฏิบัติการห้องพัก ด้านปฏิบัติการพื้นที่สาธารณะ ด้านปฏิบัติการซักรีด รวมทั้งวัสดุ-อุปกรณ์ เคมีภัณฑ์ และด้านการบริหารจัดการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น การวิเคราะห์ การวางแผนงาน ระเบียบปฏิบัติด้านความปลอดภัยและสุขอนามัย การบริหารบุคลากรและบริหารความขัดแย้งในหน่วยงาน เป็นต้น รวมทั้งควรมีความรู้ ทักษะ ความสามารถในการใช้อุปกรณ์สำนักงาน เทคโนโลยีสารสนเทศ และโปรแกรมสำนักงานพื้นฐาน ได้แก่ Microsoft Office : Word / Microsoft Office : Excel / Microsoft Office : PowerPoint และสามารถใช้งานโปรแกรมสำเร็จรูปของโรงแรมได้ เช่น Comanche Opera เป็นต้น นอกจากนี้การใช้ภาษา ทั้งภาษาไทย และภาษาอังกฤษ ก็เป็นคุณสมบัติที่สำคัญของหัวหน้างานแผนกแม่บ้านเช่นกัน สำหรับคุณลักษณะของผู้จบการศึกษาระดับปริญญาตรีที่สามารถทำงานได้ทันทีในระดับหัวหน้างานแผนกแม่บ้านของโรงแรมระดับ 4-5 ดาว กลุ่มเป้าหมายให้ข้อมูลภาพรวมว่า ผู้ที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีสาขาวิชาด้านการโรงแรมโดยตรงมีโอกาสที่จะได้รับการพิจารณาในการเป็นพนักงานทำความสะอาดห้องพักเพิ่มเติมก่อน เนื่องจากเคยผ่านการฝึกประสบการณ์ระหว่างการเรียนมาก่อนแล้วอย่างน้อย 1 ครั้ง และอาจจะได้เลื่อนตำแหน่งเมื่อทำงานเฉลี่ย 2 ปีขึ้นไป แต่หากมีประสบการณ์ทำงานจริงแบบพาร์ทไทม์ หรือการฝึกงาน

ที่เทียบเท่าประสบการณ์ที่เกณฑ์กำหนดก็มีโอกาสได้รับการพิจารณา ร่วมกับการวัดระดับความรู้ความสามารถ การตามเกณฑ์ที่กำหนดได้ กล่าวคือ การฝึกประสบการณ์ที่มากกว่า 3 ครั้งตลอดระยะเวลาการศึกษา และผ่านการเรียนรู้ในรายวิชาที่เกี่ยวข้องกับแผนกแม่บ้านทั้งภาคทฤษฎี และปฏิบัติอย่างเพียงพอ ก็จะมีผลต่อการพิจารณารับเข้าทำงานก่อน ทั้งนี้คุณลักษณะที่ดีของผู้จบการศึกษา นอกจากความรู้ ทักษะ และความสามารถ ด้านต่าง ๆ แล้ว ควรมีบุคลิกภาพ การแสดงออก และคุณลักษณะการวางตัวที่ดี การมีสุขภาพแข็งแรง ร่างกาย สมบูรณ์ ร่าเริง ยิ้มแย้ม แจ่มใส มีมนุษยสัมพันธ์ และมีปฏิสัมพันธ์ที่ดี ละเอียด รอบคอบ มีสมาธิ และมีไหวพริบดี และมีภาวะความเป็นผู้นำ แสดงออกต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียม สามารถเป็นผู้นำในการ ทำงานและให้คำปรึกษาแก่พนักงานได้ เปิดใจรับฟังปัญหาและแก้ไขอย่างสร้างสรรค์ ยืดหยุ่น สามารถ Training หรือ Coaching พนักงานที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาได้ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่สอดคล้องกับ คุณสมบัติของบุคลากรในตำแหน่งระดับหัวหน้างานแผนกแม่บ้านกำหนด

กลุ่มเป้าหมายยังให้ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของที่ต้องการ รวมทั้ง ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นอื่น ๆ ในการเตรียมความพร้อมสำหรับผู้จบการศึกษาระดับปริญญาตรี เพื่อเพิ่ม โอกาสในการรับเข้าทำงานระดับหัวหน้างานแผนกแม่บ้านหลังจบการศึกษาในทันทีว่า หากมีความสนใจใน ตำแหน่งงานนี้อย่างจริงจัง สิ่งสำคัญมากคือประสบการณ์ ด้วยเพราะแผนกแม่บ้านเป็นแผนกที่ให้บริการใกล้ชิด กับลูกค้า ดังนั้นความผิดพลาด หรือความไม่รู้แม้เพียงน้อยนิด แต่จะส่งผลใหญ่ต่อภาพรวมของโรงแรม ซึ่ง โรงแรมระดับ 4-5 ดาว หรือสูงกว่านั้นจะให้ความสำคัญอย่างมากในรายละเอียดต่าง ๆ โดยการดูแล รายละเอียดต่าง ๆ นั้นเป็นคุณสมบัติหลักของหัวหน้างานแผนกแม่บ้าน จึงควรเสริมความรู้เรื่อง ขั้นตอนในการ ปฏิบัติงานของแม่บ้าน การใช้อุปกรณ์ เครื่องมือ และสารเคมีสำหรับใช้ในงานต่าง ๆ ของแผนกแม่บ้านอย่าง จริงจัง ความรู้เรื่องสุขอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน ที่หัวหน้างานต้องดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้ ทักษะการสื่อสารอย่างมีศิลปะคุณสมบัติของหัวหน้างานที่ดี และนอกเหนือจากการปฏิบัติงานตาม หน้าที่ได้อย่างถูกต้องแล้ว การปรับตัว การยอมรับความเปลี่ยนแปลง และทักษะการใช้ชีวิตในพื้นที่การทำงาน ก็เป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญ

## สรุปและอภิปรายผล

จากการศึกษาเรื่อง สมรรถนะบุคลากรระดับหัวหน้างานแผนกแม่บ้านของโรงแรมระดับ 4 -5 ดาว สำหรับผู้จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ประกอบด้วย 2 สมรรถนะหลักที่จำเป็น และมีผลต่อการพิจารณา รับเข้าทำงานเมื่อจบการศึกษาทันที ได้แก่ 1) สมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency) คือ สมรรถนะที่เป็นความรู้ความสามารถทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามสายงานหนึ่ง ๆ กล่าวคือ การจะเป็น หัวหน้างานแผนกแม่บ้านจะต้องมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านห้องพัก ด้านปฏิบัติการพื้นที่สาธารณะ ด้าน ปฏิบัติการซักรีด รวมทั้งวัสดุ-อุปกรณ์ เคมีภัณฑ์ และด้านการบริหารจัดการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น การ วิเคราะห์ การวางแผนงาน ระเบียบปฏิบัติด้านความปลอดภัยและสุขอนามัย การบริหารบุคลากรและบริหาร ความขัดแย้งในหน่วยงาน เป็นต้น รวมทั้งควรมีความรู้ ทักษะ ความสามารถในการใช้อุปกรณ์สำนักงาน เทคโนโลยีสารสนเทศและโปรแกรมสำนักงานพื้นฐาน ได้แก่ Microsoft Office : Word / Microsoft Office : Excel / Microsoft Office : PowerPoint และสามารถใช้งานโปรแกรมสำเร็จรูปของโรงแรมได้ เช่น Comanche Opera เป็นต้น นอกจากนี้การใช้ภาษา ทั้งภาษาไทย และภาษาอังกฤษ และ 2) สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) ซึ่งหมายถึงลักษณะที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยหรือบุคลิกลักษณะ ของแต่ละบุคคล กล่าวได้ว่า หัวหน้างานแผนกแม่บ้านจะต้องมีบุคลิกภาพ การ



แสดงออก และคุณลักษณะการวางตัวที่ดี การมีสุขภาพแข็งแรง ร่างกายสมบูรณ์ ร่าเริง ยิ้มแย้ม แจ่มใส มีมนุษยสัมพันธ์ และมีปฏิสัมพันธ์ที่ดี ละเอียด รอบคอบ มีสมาธิ และมีไหวพริบที่ดี และมีภาวะความเป็นผู้นำ แสดงออกต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียม สามารถเป็นผู้นำในการทำงานและให้คำปรึกษาแก่พนักงานได้ เปิดใจรับฟังปัญหาและแก้ไขอย่างสร้างสรรค์ ยืดหยุ่น สามารถ Training หรือ Coaching พนักงานที่อยู่ภายใต้ การบังคับบัญชาด้วยทักษะการสื่อสารอย่างมีศิลปะ การปรับตัว การยอมรับความเปลี่ยนแปลง และทักษะการใช้ชีวิตในพื้นที่การทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับนักวิชาการ โดยเฉพาะนิสตาร์ก เวชยานนท์ (2559) ที่เสนอแนวคิด จากการศึกษา และกำหนดมาตรฐานสมรรถนะโดยสรุปเป็น 3 สมรรถนะ ประกอบด้วย 1) สมรรถนะที่ บุคลากรทุกตำแหน่งงานควรมีและเป็นสมรรถนะที่สะท้อนค่านิยมหลักวิสัยทัศน์ขององค์การ เรียก สมรรถนะนี้ว่า Core Competency 2) สมรรถนะที่เป็นความสามารถในการบริหารตามระดับตำแหน่งและ หน้าที่ความรับผิดชอบเรียกว่า Management Competency และ Professional Competency และ 3) สมรรถนะที่ บุคลากรต้องมีในตำแหน่งงานเพื่อให้ตนเองสามารถทำงานได้ดีเรียกว่า Functional Competency หรือ Job Competency ทั้งนี้ในองค์การบางแห่งจะระบุสมรรถนะที่มีคือความรู้ความสามารถ ทั่วไปที่สำคัญที่เรียกว่า Personal Competency

ทั้งนี้ เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ และเป็นการส่งเสริมให้ผู้จบการศึกษาระดับปริญญาตรี สมรรถนะบุคลากรระดับหัวหน้างานแผนกแม่บ้านที่สอดคล้องกับข้อมูลของโรงแรมระดับ 4-5 ดาว นั้น สถาบันอุดมศึกษาควรทบทวนและพิจารณาข้อมูลหลักสูตรให้สอดคล้องต่อการส่งเสริมพัฒนา สมรรถนะ ดังกล่าว และ/หรือปรับปรุง และพัฒนารูปแบบการเรียนการสอน การสร้างประสบการณ์เรียนรู้ รวมถึง ออกแบบกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปสู่การเพิ่มโอกาสในการพิจารณารับเข้าทำงาน ในตำแหน่งระดับหัวหน้างานแผนกแม่บ้านของโรงแรมระดับ 4-5 ดาว เมื่อจบการศึกษาระดับปริญญาตรีได้ ทันที และควรวิจัยครั้งต่อไปเกี่ยวกับสมรรถนะบุคลากรระดับหัวหน้างานในแผนกอื่น ๆ ให้ครอบคลุมใน อุตสาหกรรมการบริการและการท่องเที่ยวต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

- กรัณณ์ตรีรัตน์ คะวัตติกุล. (2563). แนวทางการพัฒนางานแม่บ้านของโรงแรมในจังหวัดพะเยา ตามมาตรฐาน ข้อตกลงร่วมว่าด้วยการยอมรับคุณสมบัติบุคลากรวิชาชีพการท่องเที่ยวอาเซียน. *วารสารเซนต์จอห์น*, 23(33), 35-50.
- การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. (2554). *รายงานประจำปี 2554*. การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย.
- กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2554). *รายงานฉบับสมบูรณ์แนวทางการพัฒนา 32 ตำแหน่งงาน ภายใต้ ข้อตกลงอาเซียนของวิลเลียม แองกัส*. กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา.
- ไชแซ สุวรรณ และ ตรีเนตร ตันตระกูล. (2563). การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรระดับบริหารธุรกิจโรงแรม ขนาดกลางและขนาดย่อมเพื่อเข้าสู่องค์การสมรรถนะสูง. *วารสารวิชาการสถาบันเทคโนโลยีแห่ง สุวรรณภูมิ*, 6(2), 193-208.
- ชูชัย สมितिไกร. (2556). *การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร* (พิมพ์ครั้งที่ 8). จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย
- โชคชัย สุเวชวัฒน์กุล, สุมนา จรรย์สมบูรณ์, และ เกศรา สุขเพชร. (2559). *มาตรฐานสมรรถนะที่สอดคล้อง กับข้อตกลงยอมรับร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพการท่องเที่ยว (ASEAN Mutual Recognition Arrangement on Tourism Professionals) อย่างมีส่วนร่วมของอุตสาหกรรมโรงแรมไทย*. สำนักงาน คณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.) และสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)



สมรรถนะวิศวกร ส่วนงานจัดการทรัพย์สินร้านสาขาของบริษัท ABC จำกัด  
ENGINEER FUNCTIONAL COMPETENCIES, THE ASSET MANAGEMENT SEGMENT  
OF ABC COMPANY

วิเชต คำบุญรัตน์<sup>1\*</sup>, ฐาปณี ช้างแรงการ<sup>2</sup>  
Wichet Khambunrat<sup>1\*</sup>, Tapanee Changrangkan<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>คณะวิทยาการจัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

<sup>1,2</sup>Faculty of Management Science, Panyapiwat Institute of Management

\*Corresponding author, E-mail: wichetkha@pim.ac.th

### บทคัดย่อ

สถานการณ์โควิด-19 ส่งผลกระทบต่อทุกภาคธุรกิจ ทำให้ยอดขายและรายได้เทียบปีลดลง หนึ่งในวิธีการรักษาระดับรายได้ของกิจการ คือ การลดค่าใช้จ่าย และพัฒนาคนในองค์กรให้มีศักยภาพมากยิ่งขึ้น บริษัท ABC จำกัด กำหนดนโยบายในการเพิ่มทักษะ (Upskill) โดยเฉพาะพนักงานที่เป็นสายงานสำคัญของธุรกิจ การวิจัยเรื่อง สมรรถนะวิศวกร ส่วนงานจัดการทรัพย์สินร้านสาขาของบริษัท ABC นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะวิศวกร ส่วนงานจัดการทรัพย์สินร้านสาขาของบริษัท ABC เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ที่ใช้วิธีการศึกษาแบบรายกรณี (Case Study) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในงานวิจัยประกอบด้วย กลุ่มผู้บริหารระดับฝ่ายขึ้นไป ส่วนงานจัดการทรัพย์สินร้านสาขา จำนวน 5 ท่าน เก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลขนาดเล็ก โดยใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) การวิเคราะห์ข้อมูลกรณีศึกษาแต่ละราย ด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) ของผู้ให้ข้อมูลแต่ละราย การวิจัยนี้ตรวจสอบความน่าเชื่อถือด้วยการตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะวิศวกร ส่วนงานจัดการทรัพย์สินร้านสาขา 6 สมรรถนะ คือ 1) สมรรถนะด้านความรู้และทักษะในด้านวิศวกรรม 2) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการความคุ้มทุน 3) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการคลัง Layout ของร้านสาขา 4) สมรรถนะด้านความรู้ในเรื่องอุปกรณ์ร้านสาขา 5) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการติดตามและตรวจสอบการเข้าบำรุงรักษาอุปกรณ์ภายในร้านสาขา และ 6) สมรรถนะด้านความรู้เรื่องเทคโนโลยีเพื่อนำมาใช้ในการทำงาน

**คำสำคัญ:** สมรรถนะวิศวกร งานจัดการทรัพย์สินร้านสาขา เพิ่มทักษะ

### ABSTRACT

Covid-19 situation affecting all business sectors causing sales and revenues year on year to decrease One of the ways to maintain an enterprise's income level is cost reduction And develop people in the organization to have more potential, ABC company set a policy to increase skills (Upskill), especially employees who are important lines of the business. The study of Engineer Functional Competencies, the asset management segment of ABC company

is intended to study the competence of the engineering team. The asset management segment of ABC Company is a qualitative research that uses a case study as a method. The key informants in the research consisted of executive's level in the asset management of ABC Company 5 people collecting data from small data sources Data were collected by in-depth interviews. Analysis of individual case study data by means of content analysis (Content Analysis) of each data provider. This research examined reliability with a triangular investigation. (Triangulation). The research results Engineer Group in the asset management of ABC Company. The research results Engineer Group in the asset management of ABC Company. The research results Engineer Group in the asset management of ABC Company. The 7 competency are 1) Knowledge and skills in engineering 2) Cost-effectiveness management 3) Inventory management 4) Store layout 5) Knowledge of store equipment knowledge 6) Monitoring and audit management Maintenance of equipment within the branch store. 7) Knowledge of technology to be used in work.

**Key Words:** Engineer Functional Competencies, Asset management, Upskill

## บทนำ

สถานการณ์ธุรกิจของประเทศไทยในปัจจุบันไม่สามารถปฏิเสธได้ว่า สถานการณ์การระบาดของโรคโคโรนา หรือ โควิด-19 ส่งผลกระทบต่อธุรกิจเป็นอย่างมาก รายงานนโยบายการเงิน ฉบับเดือนธันวาคม 2563 (สำนักสื่อสารสัมพันธ์ ฝ่ายบริหารการสื่อสารองค์กร ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2565) ระบุว่า การระบาดของ COVID-19 ในช่วงต้นเดือนมกราคม 2564 รุนแรงกว่าที่ประเมินไว้ ทำให้ความเสี่ยงด้านต่ำ (Downside Risks) มีโอกาสเกิดสูงขึ้น ประเมินการเศรษฐกิจในปี 2564 และ 2565 จึงมีโอกาที่จะต่ำกว่ากรณีฐาน โดยสถานการณ์ล่าสุด ณ วันที่ 4 มกราคม 2564 มีการประกาศพื้นที่ควบคุมสูงสุด 28 จังหวัด และประกาศใช้มาตรการควบคุมการระบาดที่เข้มงวดขึ้น อีกทั้งยังไม่มีกำหนดระยะเวลาของมาตรการที่แน่นอน สำหรับผลกระทบต่อเศรษฐกิจจะเพิ่มขึ้นผ่านช่องทางต่าง ๆ อาทิ การบริโภคภาคเอกชนจะได้รับผลกระทบเพิ่มขึ้นตามมาตรการควบคุมการระบาดที่เข้มงวดมากขึ้น ภาคบริการและภาคการท่องเที่ยวได้รับผลกระทบจากความเชื่อมั่นของผู้บริโภคที่ลดลงทั่วประเทศ สาเหตุดังกล่าวทำให้ผลประกอบการและสภาพคล่องของแต่ละบริษัทได้รับผลกระทบ หนึ่งในวิธีการรักษาระดับรายได้ของกิจการคือ การลดค่าใช้จ่าย และพัฒนาคนในองค์กรให้มีศักยภาพมากยิ่งขึ้น บริษัท ABC กำหนดนโยบายในการเพิ่มทักษะ (Upskill) โดยเฉพาะพนักงานที่เป็นสายงานสำคัญของธุรกิจ คือ พนักงานตำแหน่งงานวิศวกรของส่วนงานจัดการทรัพย์สินร้านสาขา ที่เป็นทรัพยากรบุคคลสำคัญอันดับต้น เนื่องจากสามารถทำงานได้หลายด้าน เช่น งานด้านวางแผน งานด้านคำนวณต้นทุนหรืองานด้านข้อมูล เป็นต้น พนักงานตำแหน่งงานวิศวกรมีอยู่ 2 กลุ่มงาน คือ วิศวกร Equipment Refurbish มีหน้าที่บริหารจัดการอุปกรณ์ บริหารพื้นที่การจัดเก็บอุปกรณ์ ประเมินต้นทุนและคำนวณความคุ้มค่าในการนำอุปกรณ์ไปใช้ และวิศวกร Preventive Maintenance มีหน้าที่บริหารจัดการและตรวจสอบการเข้าบำรุงรักษาอุปกรณ์ภายในร้านสาขา การจัดทำข้อมูลการเข้าบำรุงรักษา และการคำนวณค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการบำรุงรักษาที่เหมาะสม

ดังนั้น หากสามารถทราบสมรรถนะวิศวกร ส่วนงานจัดการทรัพยากรสินร้านสาขา จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาสมรรถนะวิศวกรด้วยเพิ่มทักษะ (Upskill) ในกลุ่มงานวิศวกร การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ และการสร้างความผูกพันในองค์กรต่อไป

## บททวนวรรณกรรม

การวิจัยสมรรถนะวิศวกร ส่วนงานจัดการทรัพยากรสินร้านสาขาของบริษัท ABC ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นประโยชน์ต่อประเด็นการค้นคว้า ดังนี้

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ มีจุดกำเนิดของแนวคิดมาจาก McClelland (1973) ได้เขียนบทความวิชาการเรื่อง “Testing for Competence Rather than Intelligence” ที่อธิบายบุคลิกลักษณะของคนว่าเปรียบเสมือนกับภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg) มีส่วนที่เห็นและพัฒนาง่าย คือองค์ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) ที่บุคคลมีอยู่ที่อยู่เหนือผิวน้ำ และส่วนใหญ่ที่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้อผิวน้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ (Motives) อุปนิสัย (Traits) ภาพลักษณ์ภายใน (Self-Image) และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) ส่วนที่อยู่ใต้น้ำมีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมาก และเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยากการที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างใดขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่

ต่อมาแนวคิดดังกล่าวได้ถูกขยายความโดย Spencer and Spencer (1993) ได้ให้ความหมายของคำว่า “สมรรถนะ” ไว้ว่า แนวพฤติกรรม แนวความคิดของบุคคลที่อยู่ในเบื้องลึกและฝังแน่น ซึ่งจะนำมาใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ แบ่งเป็น 5 ลักษณะ (Characteristics) คือ 1) ทักษะ (Skill) เป็นความสามารถในการทำงานที่ใช้ความสามารถทางร่างกาย หรือความสามารถในกระบวนการทางความคิด (Mental or Cognitive) 2) ความรู้ (Knowledge) เป็นข้อมูลหรือองค์ความรู้เฉพาะเจาะจงที่บุคคลนั้น ๆ มี 3) แรงจูงใจ (Motive) เป็นสิ่งที่บุคคลคิดคำนึงถึง หรือต้องการ ซึ่งเป็นสิ่งขับเคลื่อนให้แสดงพฤติกรรม เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการ 4) คุณลักษณะเฉพาะ (Traits) เป็นลักษณะทางกายภาพ (Physical) รวมถึงลักษณะนิสัยของบุคคลที่ต้องแสดงออกต่อสถานการณ์ต่าง ๆ เป็นรูปแบบอย่างนั้น ๆ สม่่าเสมอ และ 5) อัตมโนทัศน์ (Self-concept) เป็นทัศนคติ (Attitudes) ค่านิยม (Values) หรือจินตนาการ (Self-image) ของบุคคล

ด้าน Dubois and Rothwell (2004) กล่าวถึง สมรรถนะว่า คือ คุณลักษณะที่ทุกคนควรมี และมีใช้ให้เหมาะสมเพื่อเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย ลักษณะเหล่านี้ ประกอบด้วย ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) บุคลิกภาพ (Personality) แรงจูงใจทางสังคม (Social motivation) ลักษณะนิสัยส่วนบุคคล (Personal characteristics) รวมไปถึง รูปแบบความคิด วิธีการคิด และความรู้สึกร และการกระทำ

กล่าวโดยสรุปคือ สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่สำคัญและต้องได้รับการพัฒนา บุคลากรให้มีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น ผู้วิจัยสามารถนำโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) มาช่วยในการศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะ เพราะอุปนิสัยหรือภาพลักษณ์ภายในที่ไม่แสดงออก ถ้าสามารถนำสิ่งที่ซ่อนอยู่มาเป็นแรงผลักดัน ก็ถือเป็นการพัฒนาสมรรถนะด้านหนึ่งได้เช่นกัน

ระบบสมรรถนะสำหรับพนักงานหรือผู้บริหารที่นิยมใช้ โดยทั่วไปสามารถแบ่งออกได้ 3 รูปแบบ (เลิศชัย สุธรรมานนท์ (2557) คือ

1) สมรรถนะหลัก (Core/Strategic Competency) หรือสมรรถนะที่ทุกคนในองค์กรต้องมี ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมของคนที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรสามารถ บรรลุเป้าหมายและภารกิจตาม วิสัยทัศน์ที่กำหนด

2) สมรรถนะความเป็นผู้นำ (Managerial & Leadership Competency) หรือสมรรถนะที่ผู้บริหาร ทุกคนในองค์กรต้องมี ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงทักษะในการบริหารจัดการงาน ที่มีอยู่ทั้งในระดับบริหารและระดับ พนักงานตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับในองค์กร เพื่อให้ปฏิบัติงานในงานระดับบริหารได้ตามมาตรฐานที่กำหนด

3) สมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง (Functional/Technical Competency) หรือสมรรถนะเฉพาะสาขา อาชีพที่พนักงานในสาขาอาชีพนั้นต้องมี ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ทักษะและคุณลักษณะเฉพาะของงานด้าน ต่าง ๆ (Job Based) ตามลักษณะของงานในแต่ละหน้าที่ในองค์กรต้องการ เพื่อให้ปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นได้ ตามมาตรฐานที่กำหนด

ด้านการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะของวิศวกร พบว่า อารยา มูลทองชุน (2561) ได้กล่าวถึง สมรรถนะของวิศวกร โดยแบ่งออกเป็นประเภทของแรงงานแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ 1) แรงงานฝีมือ (Skilled Labor) หมายถึง ผู้มีความรู้ความชำนาญในงานอาชีพทั้งทางทฤษฎีและปฏิบัติ สามารถตัดสินใจและ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นใน การทำงานด้วยตนเองได้ เช่น วิศวกร แพทย์ เป็นต้น 2) แรงงานกึ่งฝีมือ (Semi-Skilled Labor) หมายถึง ผู้ที่อยู่ในระดับกลาง ระหว่างแรงงานฝีมือและแรงงานไม่มีฝีมือ ซึ่งได้รับการเรียนรู้ หรือได้รับการฝึกอบรมเฉพาะ ส่วนใดส่วนหนึ่งของงานอาชีพ สามารถตัดสินใจและแก้ไขปัญหาระดับกลางที่ เกิดจากการทำงานในหน้าที่ได้ เช่น ช่างเทคนิค ช่างอุตสาหกรรม เป็นต้น และ 3) แรงงานไร้ฝีมือ (Unskilled Labor) หมายถึง ผู้ทำงานซึ่งลักษณะงานที่ไม่ต้องใช้ความรู้ความสามารถมากเพียงได้รับคำแนะนำก็สามารถ ปฏิบัติงานได้ เช่น กรรมกร เป็นต้น

ด้าน พรนารี โสภานุตร (2555) ได้กล่าวถึง ขอบเขตการปฏิบัติงานของวิศวกรจะมีความแตกต่างกัน โดยในแต่ละสาขา จะมีขอบเขตการปฏิบัติของวิศวกรแต่ละระดับที่แตกต่างกัน ตามที่ระบุไว้ในข้อบังคับสภา วิศวกรตามพระราชบัญญัติวิศวกร พ.ศ. 2542 มาตรา 46 ว่าด้วย หลักเกณฑ์และคุณสมบัติของผู้ประกอบ วิชาชีพวิศวกรรม

ด้านการทบทวนงานวรรณกรรมอย่างเป็นระบบของ Gavrikova, Volkova & Burda. (2020) พบว่า กลยุทธ์ของการจัดการทรัพยากรคนแบ่งเป็น 4 ระดับหลัก คือ 1) ระดับองค์กร ที่จะทำอะไรจึงจะได้เปรียบจาก การจัดการกลุ่มธุรกิจด้านการจัดการทรัพยากรคน 2) ระดับธุรกิจ/การแข่งขัน ในการจะได้รับและรักษาความ ได้เปรียบทางการแข่งขันสำหรับสายธุรกิจได้อย่างไร 3) ระดับการทำงาน จะจัดการกิจกรรมเฉพาะภายใน ธุรกิจได้อย่างไรในลักษณะที่สนับสนุนกลยุทธ์ทางธุรกิจ และ 4) ระดับปฏิบัติการที่เป็นวิธีจัดการกิจกรรมที่มี ความสำคัญเชิง กลยุทธ์ภายในแต่ละขอบเขตหน้าที่การงาน ที่เน้นเฉพาะประเด็นทางเทคนิค และยังให้ ภาพรวมที่กว้างขึ้นของการจัดการสินทรัพย์เชิงกลยุทธ์ภายในทั้งองค์กร กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการนี้เองเป็นกล ยุทธ์ที่ทำให้เกิดงานวิจัยเพื่อหาสมรรถนะวิศวกร ส่วนงานจัดการทรัพยากรคนร้านสาขาของบริษัท ABC เพื่อสร้าง ความได้เปรียบในการแข่งขัน และเป็นการเพิ่มทักษะ (Upskill) ในกลุ่มงานวิศวกร

รวมถึง Munn, Goh, Basson & Thorpe, D. (2021) ได้ทำการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ เช่นกัน เพื่อหาสมรรถนะของวิศวกรด้านการจัดการทรัพยากรคนในออสเตรเลีย พบ 3 สมรรถนะ คือ 1) ทักษะ ทางเทคนิค (Technical Skills) 2) ทักษะทางวิชาชีพ เน้นด้านการประสานงานภายในองค์กร (Professional Skills – Internally Focused) และ 3) ทักษะทางวิชาชีพ เน้นด้านการประสานงานภายนอกองค์กร (Professional Skills – Externally Focused)



นอกจากนี้ มีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางปฏิบัติด้านการจัดการสินทรัพย์ทางกายภาพกับประสิทธิภาพด้านความยั่งยืนของนักวิจัย Maletič, Maletič, Al-Najjar & Gomišček (2018) พบว่าแนวทางปฏิบัติด้านการจัดการสินทรัพย์ทางกายภาพ อันประกอบด้วยการจัดการความเสี่ยงสินทรัพย์ทางกายภาพ การประเมินประสิทธิภาพของสินทรัพย์ทางกายภาพ การจัดการวงจรชีวิตสินทรัพย์ทางกายภาพ และนโยบายและกลยุทธ์ของสินทรัพย์ทางกายภาพ ส่งผลในทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานด้านความยั่งยืน ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และผลการปฏิบัติงานทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน

รวมถึง Mathieu, Rennotte, Romain, Vosse and Shehri (2017) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารสินทรัพย์ พบว่า การบริหารสินทรัพย์จะเกิดความแม่นยำยิ่งขึ้น โดยการบูรณาการความเสี่ยงในกระบวนการตัดสินใจ เนื่องจากเป้าหมายหลักของการจัดการสินทรัพย์ คือ ทำให้มั่นใจว่าองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายด้านประสิทธิภาพ ในขณะที่ต้องเกิดการสร้างสมดุลระหว่างต้นทุนและความเสี่ยง

กล่าวโดยสรุปคือ กลุ่มงานวิศวกร เปรียบได้กับกลุ่มแรงงานที่เป็นประเภทแรงงานฝีมือ (Skilled Labor) หมายถึง ผู้มีความรู้ความชำนาญในงานอาชีพทั้งทางทฤษฎีและปฏิบัติ สามารถตัดสินใจและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น และสามารถทำงานด้วยตนเองได้ และในด้านขอบเขตการปฏิบัติงานของกลุ่มงานวิศวกรนั้นจะแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสาขาวิชาในแต่ละสาขา และขอบเขตการปฏิบัติของวิศวกรแต่ละระดับยังแตกต่างกันออกไป แต่องค์ประกอบของสมรรถนะพื้นฐานที่จะต้อง มี คือ KSA คือ ความรู้ (Knowledge) ในงานที่เหมาะสมที่จะทำงานนั้น ๆ ให้ได้ดี ทักษะ (Skill) ความเชี่ยวชาญชำนาญในงานที่ปฏิบัติได้เป็นอย่างดี และคุณลักษณะพิเศษ (Attributes) แนวคิดในการทำงาน วิธีการทำงานที่แตกต่าง เฉพาะตัว หรืออุปนิสัย ทัศนคติ เพื่อเป็นตัวช่วยและเป็นตัวส่งเสริมให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงาน หรือบุคคลในองค์กร จากการทบทวนวรรณกรรมยังพบว่า สมรรถนะในกลุ่มงานวิศวกรเป็นสมรรถนะที่สำคัญ โดยกำหนดไว้แตกต่างกันไป ทั้งนี้ผลงานวิจัยยังพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางปฏิบัติด้านการจัดการสินทรัพย์ทางกายภาพส่งผลทางบวกกับประสิทธิภาพด้านความยั่งยืน

#### **ข้อมูลพื้นฐานของส่วนงานจัดการทรัพย์สินร้านสาขา**

ส่วนงานจัดการทรัพย์สินร้านสาขาเป็นส่วนงานที่บริหารจัดการเกี่ยวกับทรัพย์สินร้านสาขา เพื่อให้ทรัพย์สินร้านสาขาสามารถนำไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยรวมไปถึงการบำรุงรักษาทรัพย์สิน อุปกรณ์ในร้านสะดวกซื้อให้สามารถใช้งานได้ ไม่ให้เกิดความเสียหาย ทั้งในร้านสาขาที่เปิดปกติ ร้านสาขาที่ต้องปรับปรุง (Renovate) และ ร้านสาขาที่ปิดถาวร โดยมีหน้าที่บริหารจัดการอุปกรณ์ร้านภายในสาขา ที่เกินความจำเป็น หรืออุปกรณ์ที่ชำรุด ต้องการตัดจ่าย ขายซาก หรืออุปกรณ์ที่เกิดจากงานโปรเจกต์ งานบริจาค อุปกรณ์ และรวมไปถึงงานการบำรุงรักษา จะมีการตรวจสอบ (Monitor) จัดแผนเข้าบำรุงรักษาอุปกรณ์ตามรอบที่กำหนด อีกทั้งงานการเข้าทำบำรุงรักษาเชิงป้องกัน การซ่อมแซม (Preventive Maintenance-Corrective Maintenance) (PM CM) อุปกรณ์ให้กับร้านสาขา

ส่วนงานจัดการทรัพย์สินร้านสาขาแบ่งออกเป็น 2 ฝ่าย คือ

1) ฝ่าย Asset Movement เป็นหน่วยงานที่บริหารจัดการทรัพย์สินร้านสาขาให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยการนำทรัพย์สินที่เกินความจำเป็นของทางร้านสาขา มาบริหารจัดการให้อยู่ในสภาพที่พร้อมใช้งาน และนำไปใช้งานในร้านสาขาอื่นต่อไป เพื่อให้เกิดการลดต้นทุนในการสั่งซื้ออุปกรณ์ใหม่ รวมไปถึงการนำอุปกรณ์ที่ตรู่น หรืออุปกรณ์ที่ไม่ได้ใช้งานแล้วแต่สภาพดีนำไปบริจาค เพื่อตอบโจทยความยั่งยืนขององค์กร โดยมีวิศวกร Equipment Refurbish มีหน้าที่บริหารจัดการการนำอุปกรณ์ที่เกิดจากร้านปิดถาวร หรือกลุ่มอุปกรณ์

ที่เกินความจำเป็น รวมถึงการบริหารพื้นที่การจัดเก็บอุปกรณ์ ประเมินต้นทุนและคำนวณความคุ้มค่าในการนำอุปกรณ์ไปใช้

2) ฝ่าย Preventive Maintenance-Corrective Maintenance เป็นหน่วยงานที่ดูแลเรื่องการเข้าบำรุงรักษาอุปกรณ์ภายในร้านสาขาให้พร้อมใช้งานอยู่ตลอดเวลาเพื่อยืดอายุการใช้งาน และไม่ให้อุปกรณ์เสีย และมีผลกระทบต่อยอดขาย รวมไปถึงการตรวจจ่ายค่าบริการ และงานซ่อมบำรุงในภายในร้านสาขาทั่วประเทศ รวมไปถึงการร่วมพัฒนาคุณภาพ Supplier ที่ให้บริหารให้มีศักยภาพในการทำงานที่ดีและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยมีวิศวกร Preventive Maintenance มีหน้าที่บริหารจัดการติดตามและตรวจสอบการเข้าบำรุงรักษาอุปกรณ์ภายในร้านสาขา พร้อมทั้งจัดทำข้อมูลประสิทธิภาพการเข้าบำรุงรักษาอุปกรณ์ รวมไปถึงการพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพในการทำงานของผู้ให้บริการ และคำนวณค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการบำรุงรักษาให้เหมาะสม

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง สมรรถนะวิศวกร ส่วนงานจัดการทรัพย์สินร้านสาขาของบริษัท ABC จำกัด นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะวิศวกร ส่วนงานจัดการทรัพย์สินร้านสาขา

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ที่ใช้วิธีการศึกษาแบบรายกรณี (Case Study) เพื่อศึกษาสมรรถนะวิศวกร ส่วนงานจัดการทรัพย์สินร้านสาขาของบริษัท ABC จำกัด ดำเนินการวิจัย ดังนี้

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key informant) ด้วยการคัดเลือกแบบเจาะจง คือ ผู้บริหารในตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายขึ้นไป ในสำนักบริหารทรัพย์สินองค์กร เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารและกำหนดนโยบายการบริหารจัดการในสำนักบริหารทรัพย์สินร้านสาขา ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป และมีอายุงาน 5 ปีขึ้นไป จำนวน 5 ท่าน เพื่อร่วมกำหนดสมรรถนะที่ต้องการพัฒนาเพิ่มของกลุ่มงานวิศวกร ส่วนงานจัดการทรัพย์สินร้านสาขา

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยทำการสร้างเครื่องมือแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) จากการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เครื่องมือเป็นลักษณะการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi Interview Structured) เป็นรูปแบบและลักษณะผสมผสานระหว่างข้อคำถามหลักและการกำหนดประเด็นคำถามชั่งต่อเนื่อง มีการตรวจสอบความเที่ยงตรง (Content Validity) ของหัวข้อการแบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการวิจัยว่า จะต้องมึเนื้อหาที่ตรงกับเรื่องที่ได้ทำการศึกษาวิจัย และตรงกับวัตถุประสงค์ของการศึกษา Miller et al., (2003) งานวิจัยนี้มีผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน โดยแบบสัมภาษณ์เชิงลึกมีค่าความสอดคล้อง (IOC) เท่ากับ 1.00

แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างเป็นเครื่องมือที่ทำให้ผู้วิจัยมั่นใจได้ว่าผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนตอบคำถามได้ตรงคำถามหลักเดียวกัน รวมถึงการได้ศึกษาระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ทักษะการสัมภาษณ์เชิงลึก การใช้

อุปกรณ์บันทึกเสียง การถอดเสียงสัมภาษณ์แบบคำต่อคำ การสังเกตพฤติกรรมของผู้ให้ข้อมูล และบันทึกพฤติกรรมสำคัญ

### **การเก็บรวบรวมข้อมูล**

การรวบรวมข้อมูลนี้เป็นการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลขนาดเล็ก จำนวน 5 คน เป็นรายกรณี ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนละ 40 - 50 นาที ถือเป็นจำนวนและเวลาที่เหมาะสมสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพนี้ (Creswell, 2003)

### **การวิเคราะห์ข้อมูล**

การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) เพื่อกำหนดรูปแบบสมรรถนะที่องค์กรต้องการ และจัดทำสมรรถนะตามกระบวนการจัดทำรูปแบบสมรรถนะโดยมีการวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละขั้นตอน ด้วยการสรุปสมรรถนะแต่ละด้านของกลุ่มงานวิศวกร พร้อมการเขียนคำจำกัดความ และรายละเอียดพฤติกรรมความสามารถ

### **การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล**

การตรวจสอบความน่าเชื่อถือดำเนินการโดยการตรวจสอบสามเส้า (Triangulation) ด้วยวิธีการเก็บข้อมูลมากกว่า 1 วิธี (Methodological Triangulation) ผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ การสังเกตพฤติกรรมของผู้ให้ข้อมูลสำคัญร่วมกับการสัมภาษณ์ และการศึกษาจากวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งการสะท้อนข้อมูลกับไปยังผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ในระหว่างการสัมภาษณ์ และเมื่อถอดคำสัมภาษณ์เสร็จแล้ว

## **ผลการวิจัยและอภิปรายผล**

ผลการวิจัยสมรรถนะวิศวกร ส่วนงานจัดการทรัพย์สินร้านสาขาของบริษัท ABC จำกัด ได้ผลสมรรถนะวิศวกร ดังนี้

1. สมรรถนะด้านความรู้และทักษะในด้านวิศวกรรม ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 5 ท่าน ซึ่งเป็นผู้ที่มีตำแหน่งหน้าที่ระดับบริหาร และมีประสบการณ์เป็นผู้เชี่ยวชาญ ส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่าวิศวกรควรต้องมีความเข้าใจในลักษณะงานขององค์กร เปิดรับการทำงานหลายรูปแบบ มีทักษะในการบริหารจัดการฐานข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล ทำงานและคิดงานเป็นระบบเป็นขั้นตอน เนื่องจากงานความรู้และทักษะในด้านวิศวกรรมจะช่วยให้การทำงานเป็นระบบ สามารถบริหารจัดการฐานข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. สมรรถนะด้านการบริหารจัดการความคุ้มค่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 5 ท่าน ให้ความเห็นว่าการบริหารจัดการความคุ้มค่ามีความจำเป็น ต้องมีความรู้ในกระบวนการคิดคำนวณความคุ้มค่า การวิเคราะห์ต้นทุน มีความละเอียดในการเลือกและสรรหาวิธีที่ดีที่สุดในการจัดการความคุ้มค่า เนื่องจากการบริหารจัดการความคุ้มค่า จะช่วยวิเคราะห์ต้นทุน ความคุ้มค่าเพื่อนำมาเปรียบเทียบการนำอุปกรณ์เก่ามาใช้งานหรือสั่งซื้อใหม่ สามารถทำให้ทราบถึง Total Cost การบริหารจัดการต้นทุนได้ควร

3. สมรรถนะด้านการบริหารจัดการคลัง ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 5 ท่านส่วนใหญ่ให้ความเห็นการบริหารจัดการคลังมีความสำคัญและจำเป็น จึงต้องมีความรู้ทางด้านโลจิสติกส์ พยากรณ์ (Forecast) การจัดเก็บสินค้า การบริหารจัดการคลังเพื่อคำนวณ inventory พร้อมทั้งมีความละเอียด แม่นยำ เนื่องจากการบริหารจัดการคลังจะช่วยในเรื่องการคำนวณ Inventory การบริหารจัดการพื้นที่ รวมไปถึงการควบคุมและจัดการทรัพย์สินเกินความจำเป็นเพื่อให้ได้ Return of Asset กลับมา และการบริหารจัดการพื้นที่คลังที่ดีทำให้ไม่เกิด Dead Stock

4. สมรรถนะด้านความรู้ในเรื่องอุปกรณ์ร้านสาขา ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่ ให้ความเห็นไปในทิศทางเดียวกันในเรื่องความรู้ ในเรื่องอุปกรณ์ร้านสาขาว่า ต้องมีการ Update ความรู้เกี่ยวกับอุปกรณ์อยู่เสมอ ใฝ่รู้ใฝ่เรียนใฝ่ศึกษา หมั่นตรวจสอบข้อมูลประกาศมาตรฐานขององค์กร เพราะว่ามีอุปกรณ์ใหม่เข้ามาในร้านและมีการยกเลิกอุปกรณ์เดิมเสมอ

5. สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ การติดตามและตรวจสอบการเข้าบำรุงรักษาอุปกรณ์ภายในร้านสาขา ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งหมดให้ความเห็นว่า การติดตามการตรวจสอบการเข้าบำรุงรักษาอุปกรณ์มีความสำคัญ ช่วยให้ยืดอายุการใช้งานของอุปกรณ์ได้ โดยต้องมีความรู้เกี่ยวกับการซ่อมบำรุงเบื้องต้น การวิเคราะห์ข้อมูล มีแผนการติดตามและการควบคุมให้ Supplier เข้าให้บริการให้ตรงตามแผน และการเป็นผู้มีคุณลักษณะผู้ตรวจและติดตามที่ดี

6. สมรรถนะด้านความรู้ด้านเทคโนโลยีเพื่อนำมาใช้ในการทำงาน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเห็นถึงความจำเป็นและความสำคัญในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน เพราะเทคโนโลยีช่วยในการทำงาน และสามารถลดกระบวนการทำงานที่ซ้ำซ้อนได้อีกด้วย โดยต้องมีความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีที่ช่วยในการทำงานทั้งในร้านและในด้านจัดการทรัพย์สินร้านสาขา การมีความกระตือรือร้น และใฝ่หาความรู้เพิ่ม

จากผลการวิจัยสมรรถนะวิศวกร ส่วนงานจัดการทรัพย์สินร้านสาขาของบริษัท ABC จำกัด ได้สามารถสรุปสมรรถนะวิศวกรและความหมายของแต่ละสมรรถนะได้ ดังนี้

1. สมรรถนะด้านความรู้และทักษะในด้านวิศวกรรม หมายถึง ความรู้ด้านวิศวกรเพื่อมองภาพการทำงานแบบเป็นระบบและขั้นตอน และควรที่จะเพิ่มทักษะและความรู้ในด้านบริหาร เพื่อเป็นการพัฒนาตนเองได้ครบทุกด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านทักษะ (Skill) ในด้านวิศวกรรม เป็นทักษะในการบริหารจัดการฐานข้อมูลตลอดจนการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประโยชน์ ทำให้มองภาพการทำงานแบบเป็นระบบและขั้นตอน 2) ด้านความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะด้านวิศวกร การคิดงานเป็นระบบขั้นตอน และควรเพิ่มความรู้ในด้านบริหาร เพื่อเป็นการพัฒนาตนเองได้ครบทุกด้าน 3) ด้านคุณลักษณะ (Attribute) เป็นความเข้าใจในลักษณะงานและเปิดรับการทำงานหลายรูปแบบ

2. สมรรถนะด้านการบริหารจัดการความคุ้มค่า หมายถึง ความรู้ในการบริหารจัดการความคุ้มค่า อันเนื่องจากการบริหารจัดการความคุ้มค่า จะช่วยในเรื่องการวิเคราะห์ต้นทุนเพื่อนำมาเปรียบเทียบการนำอุปกรณ์เก่ามาใช้งานหรือสั่งซื้อใหม่อะไรคุ้มค่ากว่า ประกอบด้วย 1) ด้านทักษะ (Skill) ควรจะมีทักษะด้านวิเคราะห์ต้นทุน 2) ด้านความรู้ (Knowledge) ในกระบวนการการทำงานในการคิดคำนวณความคุ้มค่า 3) ด้านคุณลักษณะ (Attribute) คำนวณล่วงหน้า (Forecast) เพื่อการจัดเก็บสินค้าได้อย่างเหมาะสม

3. สมรรถนะด้านการบริหารจัดการคลัง หมายถึง ความรู้การบริหารจัดการคลัง สินค้าคงคลัง (Inventory) การบริหารจัดการพื้นที่ รวมไปถึงการควบคุมและจัดการทรัพย์สินเกินความจำเป็นเพื่อให้ได้อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (Return of Asset) ประกอบด้วย 1) ด้านทักษะ (Skill) คำนวณล่วงหน้า (Forecast) เพื่อการจัดเก็บสินค้าได้อย่างเหมาะสม 2) ด้านความรู้ (Knowledge) ความรู้ทางด้านโลจิสติกส์ การบริหารจัดการคลังเพื่อคำนวณสินค้าคงคลัง (Inventory) 3) ด้านคุณลักษณะ (Attribute) ความละเอียดแม่นยำ

4. สมรรถนะด้านความรู้ในเรื่องอุปกรณ์ร้านสาขา หมายถึง ความรู้ในเรื่องอุปกรณ์ร้านสาขา ประกอบด้วย 1) ด้านทักษะ (Skill) ทักษะด้านวิศวกรในการคิดวิเคราะห์และแก้ไขปัญหา ทักษะด้านคณิตศาสตร์ 2) ด้านความรู้ (Knowledge) เกี่ยวกับอุปกรณ์ร้านสาขา 3) ด้านคุณลักษณะ (Attribute) ควรจะต้องมีการใฝ่รู้ใฝ่เรียนใฝ่ศึกษา

5. สมรรถนะด้านการบริหารจัดการติดตามและตรวจสอบการเข้าบำรุงรักษาอุปกรณ์ภายในร้านสาขา หมายถึง การติดตาม การตรวจสอบ การเข้าบำรุงรักษาอุปกรณ์จะช่วยให้การทำงานของ Supplier มีความถี่ที่ตรงตามรอบที่กำหนด 1) ด้านทักษะ (Skill) การติดตามแผน ควบคุมให้ Supplier เข้าให้บริการให้ตรงตามแผน 2) ด้านความรู้ (Knowledge) เกี่ยวกับการซ่อมบำรุงเบื้องต้น ความรู้ในการวิเคราะห์ข้อมูล 3) ด้านคุณลักษณะ (Attribute) ผู้ตรวจและติดตามที่ดี

6. สมรรถนะด้านความรู้ด้านเทคโนโลยีเพื่อนำมาใช้ในการทำงาน หมายถึง การนำเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการร้านสาขามาใช้ในการทำงาน เพื่อสามารถลดกระบวนการทำงานที่ซ้ำซ้อน ประกอบด้วย 1) ด้านทักษะ (Skill) การบริหารจัดการร้านสาขา 2) ด้านความรู้ (Knowledge) ความรู้ในด้านเทคโนโลยีเบื้องต้น 3) ด้านคุณลักษณะ (Attribute) มีความกระตือรือร้น และใฝ่หาความรู้เพิ่ม

ผลการวิจัยสามารถอภิปรายผลถึงสมรรถนะวิศวกร ส่วนงานจัดการทรัพย์สินร้านสาขาของบริษัท ABC จำกัดได้ ดังนี้

1. สมรรถนะวิศวกร ทั้ง 6 สมรรถนะอันประกอบด้วย สมรรถนะด้านความรู้และทักษะในด้านวิศวกรรม สมรรถนะด้านการบริหารจัดการความคุ้มค่า สมรรถนะด้านการบริหารจัดการคลัง สมรรถนะด้านความรู้ในเรื่องอุปกรณ์ร้านสาขา สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ การติดตามและตรวจสอบการเข้าบำรุงรักษาอุปกรณ์ภายในร้านสาขา และสมรรถนะด้านความรู้ด้านเทคโนโลยีเพื่อนำมาใช้ในการทำงาน เป็นสมรรถนะที่สอดคล้องกับระดับปฏิบัติการหรือสมรรถนะในกลุ่มงานที่มีความสำคัญเชิงกลยุทธ์ภายในขอบเขตหน้าที่ในด้านการจัดการทรัพย์สินร้านสาขา (Gavrikova et al., 2020) เป็นสมรรถนะที่ประกอบด้วยความรู้ ทักษะ และอัตมโนทัศน์ สอดคล้องกับลักษณะของสมรรถนะที่ประกอบด้วย องค์ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) แรงจูงใจ (Motives) อุปนิสัย (Traits) ภาพลักษณ์ภายใน (Self-Image) และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) (McClelland, 1973, Spencer and Spencer, 1993, Dubois and Rothwell, 2004)

2. สมรรถนะวิศวกร ทั้ง 6 สมรรถนะที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้ข้อมูล พบว่า สะท้อนถึงความรู้ทักษะและคุณลักษณะเฉพาะของงานด้านต่าง ๆ (Job Based) ตามลักษณะของงานที่แต่ละหน้าที่ในองค์กรต้องการ เพื่อให้ปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นได้ตามมาตรฐานที่กำหนด (เลิศชัย สุธรรมานนท์, 2557) ซึ่งวิศวกรเป็นแรงงานฝีมือ (Skilled Labor) ที่ต้องมีความรู้ความชำนาญในงานอาชีพทั้งทางทฤษฎีและปฏิบัติ สามารถตัดสินใจและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานด้วยตนเองได้ (อารยา มูลทองขุน, 2561) สอดคล้องกับงานวิจัยที่เกิดจากการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบของ Munn et al. (2021) ที่พบ 3 สมรรถนะ คือ 1) ทักษะทางเทคนิค (Technical Skills) 2) ทักษะทางวิชาชีพ เน้นด้านการประสานงานภายในองค์กร (Professional Skills – Internally Focused) และ 3) ทักษะทางวิชาชีพ เน้นด้านการประสานงานภายนอกองค์กร (Professional Skills – Externally Focused)

3. สมรรถนะวิศวกร ทั้ง 6 สมรรถนะ เป็นสมรรถนะของกลุ่มงาน จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางปฏิบัติด้านการจัดการสินทรัพย์ทางกายภาพกับประสิทธิภาพด้านความยั่งยืนของ Maletić et al. (2018) พบว่า แนวทางปฏิบัติด้านการจัดการสินทรัพย์ทางกายภาพ อันประกอบด้วยการจัดการความเสี่ยงสินทรัพย์ทางกายภาพ การประเมินประสิทธิภาพของสินทรัพย์ทางกายภาพ การจัดการวงจรชีวิตสินทรัพย์ทางกายภาพ และนโยบายและกลยุทธ์ของสินทรัพย์ทางกายภาพ ส่งผลในทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานด้านความยั่งยืน ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และผลการปฏิบัติงานทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน

4. สมรรถนะด้านการบริหารจัดการความคุ้มค่า สมรรถนะด้านการบริหารจัดการคลัง สมรรถนะด้านความรู้ในเรื่องอุปกรณ์ร้านสาขา สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ การติดตามและสมรรถนะด้านตรวจสอบ



การเข้าบำรุงรักษาอุปกรณ์ภายในร้านสาขา เป็นสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสินทรัพย์ที่ต้องบริหารจัดการต้นทุนและความเสี่ยงของร้านสาขา คลังสินค้า อุปกรณ์ร้านสาขา สอดคล้องกับงานวิจัยของ Mathieu et al. (2017) ที่พบว่า การสร้างความสมดุลระหว่างต้นทุนและความเสี่ยง ทำให้มั่นใจว่าองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายด้านประสิทธิภาพ

## สรุปผลการวิจัย

สมรรถนะวิศวกร ส่วนงานจัดการทรัพย์สินร้านสาขาของบริษัท ABC จำกัด สามารถสรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

สมรรถนะวิศวกร ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ คือ 1) สมรรถนะด้านความรู้และทักษะในด้านวิศวกรรม 2) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการความคุ้มค่า 3) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการคลัง 4) สมรรถนะด้านความรู้ในเรื่องอุปกรณ์ร้านสาขา 5) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ การติดตามและตรวจสอบการเข้าบำรุงรักษาอุปกรณ์ภายในร้านสาขา และ 6) ความรู้ด้านเทคโนโลยีเพื่อนำมาใช้ในการทำงาน

กลุ่มงานวิศวกรเป็นกลุ่มแรงงานที่เป็นประเภทแรงงานฝีมือ ที่ต้องมีความรู้ความชำนาญในงานอาชีพ ทั้งทางทฤษฎีและปฏิบัติ สามารถตัดสินใจและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นใน และสามารถทำงานด้วยตนเองได้ โดยวิศวกร ส่วนงานจัดการทรัพย์สินร้านสาขา จำเป็นต้องมีทั้ง 6 สมรรถนะ โดยแต่ละสมรรถนะจะมีองค์ประกอบของสมรรถนะพื้นฐาน คือ KSA คือ ความรู้ (Knowledge) ในงานที่เหมาะสมที่จะทำงานนั้น ๆ ให้ได้ดี ทักษะ (Skill) ความเชี่ยวชาญชำนาญในงานที่ปฏิบัติได้เป็นอย่างดี และคุณลักษณะพิเศษ (Attributes) แนวคิดในการทำงาน วิธีการทำงานที่แตกต่าง เฉพาะตัว หรืออุปนิสัย ทัศนคติ เพื่อเป็นตัวช่วยและเป็นตัวส่งเสริมให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงาน หรือบุคคลในองค์กร

## ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

### 1. ข้อเสนอแนะเพื่อการปฏิบัติ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผลการศึกษาที่ได้เป็นประโยชน์ต่อพัฒนาสมรรถนะวิศวกร ส่วนงานจัดการทรัพย์สินร้านสาขา โดยต้องประเมินสมรรถนะเพื่อช่องว่างในการพัฒนา

### 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาสมรรถนะวิศวกร ส่วนงานจัดการทรัพย์สินร้านสาขา เพื่อความสมบูรณ์ควรศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะวิศวกร การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพในกลุ่มงานวิศวกร เพื่อสร้างความผูกพันในองค์กรต่อไป

2.2 แนวทางการวิจัยนี้สามารถนำไปใช้กับบุคลากรในระดับต่าง ๆ ได้ เพื่อที่จะได้พัฒนาบุคลากรในองค์กรได้ทั่วทั้งองค์กร และยังเป็นการพัฒนายกระดับความสามารถของบุคลากรในองค์กรให้เป็นระบบอีกด้วย

## เอกสารอ้างอิง

พรนารี โสภบุตร. (2555). *แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้ประกอบการวิชาชีพวิศวกรรม สาขาอุตสาหกรรม ระดับภาคีวิศวกร เพื่อเตรียมความพร้อมรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต]. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.





- เลิศชัย สุธรรมานนท์. (2557). *กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อองค์กรยั่งยืน* : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักสื่อสารสัมพันธ์ ฝ่ายบริหารการสื่อสารองค์กร ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2564, 6 มกราคม). *ข่าว สปท. ฉบับที่ 3/2564 เรื่อง รายงานนโยบายการเงิน ฉบับเดือนธันวาคม 2563*.  
<https://www.bot.or.th/Thai/PressandSpeeches/Press/2021/Pages/n0364.aspx>
- อารยา มุลทองขุน. (2561). *การพัฒนาทักษะวิศวกรรมของผู้บริหารช่าง กรณีศึกษาบริษัทผลิตไฟฟ้าเอกชนแห่งหนึ่ง*. [สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ]. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Creswell, J. W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dubois, D. D., & Rothwell, W. J. (2004). *Competency-based human resource management: Discover a new system for unleashing the productive power of exemplary performers*. Davies-Black Publishing.
- Gavrikova, E., Volkova, I., & Burda, Y. (2020). Strategic aspects of asset management: An overview of current research. *Sustainability*, 12(15), 2- 29.
- Maletič, D., Maletič, M., Al-Najjar, B., & Gomišček, B. (2018). Development of a model linking physical asset management to sustainability performance: An empirical research. *Sustainability*, 8(10), 2- 20.
- Mathieu, A., Rennotte, C., Romain, F., Vosse, B., & Shehri, S. (2017). Strategic asset management implementation (SAMI) at *National Grid, Saudi Arabia*. In *IEEE (Eds.), 2017 Saudi Arabia Smart Grid (SASG)*. pp. 1- 6, doi: 10.1109/SASG.2017.8356483.
- McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *American psychologist*, 28(1), 1- 14.
- Munn, K., Goh, S., Basson, M., & Thorpe, D. (2021). Asset management competency requirements in Australian local government: a systematic literature review. *Australasian Journal of Engineering Education*, 21(26), 167- 200.
- Miller, E., Beilharz, T., Malkus, P., Lee, M., Hamamoto, S., Orci, L., & Schekman, R. (2003). *Multiple cargo binding sites on the COPII subunit Sec24p ensure capture of diverse membrane proteins into transport vesicles*. Stanford University.
- Spencer, L. & Spencer, S. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons, Inc.