

การพัฒนาจรรยาวัถุฑะของพนักงานเอกชนผ่านการฝึกอบรมหมากล้อม: ความฉลาดทาง
อารมณ์ ความคิดยืดหยุ่น และภาวะผู้นำตนเอง
Developing Soft Skills through a Go Training Program: EQ, Flexible Thinking,
and Self-Leadership among Private Company Employees

ลภณ จิรโศภิน , มติ ทาเจริญศักดิ์*
*Lapon Jirasophon , Mati Tajaroensuk**

สำนักการศึกษาทั่วไป สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์
85/1 หมู่2 ถ.แจ้งวัฒนะ ตำบลบางตลาด อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี 10900 ประเทศไทย
*Office of General Education, Panyapiwat Institute of Management
85/1 Moo2 Chaengwattana Rd., Bangtalat Subdistrict, Pakkred District,
Nonthaburi Province, 10900, Thailand*

รับบทความ: 21 มิถุนายน 2568 **ปรับปรุงบทความ:** 17 ธันวาคม 2568 **ตอบรับตีพิมพ์บทความ:** 24 ธันวาคม 2568

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เปรียบเทียบความฉลาดทางอารมณ์ ความคิดยืดหยุ่น และภาวะผู้นำตนเองของพนักงานบริษัทเอกชนก่อนและหลังการอบรมด้วยชุดฝึกเล่นหมากล้อมที่พัฒนาขึ้น 2) เปรียบเทียบจรรยาวัถุฑะทั้งสามด้านระหว่างพนักงานจากสองบริษัทภายหลังการอบรม และ 3) ประเมินประสิทธิผลของชุดฝึกดังกล่าว การวิจัยใช้รูปแบบกึ่งทดลองแบบ one-group pretest-posttest with subgroups กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานบริษัทเอกชน 17 คน เครื่องมือวิจัยประกอบด้วยชุดฝึกเล่นหมากล้อม 12 ครั้ง และแบบวัดจรรยาวัถุฑะ 3 ด้าน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพรรณนา และสถิติอนุมานพาราเมตริก ได้แก่ Wilcoxon Signed Rank Test และ Mann-Whitney U Test พร้อมคำนวณขนาดอิทธิพล ผลการวิจัยพบว่า 1) ภายหลังการอบรม ความคิดยืดหยุ่นและภาวะผู้นำตนเองเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ขณะที่ความฉลาดทางอารมณ์ไม่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ 2) ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างพนักงานจากสองบริษัทในทุกด้าน และ 3) ค่าดัชนีประสิทธิผลของชุดฝึกอยู่ในระดับต่ำกว่า .50 สะท้อนว่าชุดฝึกมีประสิทธิผลในระดับจำกัดภายใต้เงื่อนไขของกลุ่มตัวอย่างและระยะเวลาการฝึกอบรม

* ผู้ประพันธ์บรรณกิจ

อีเมล: matitaj@pim.ac.th

คำสำคัญ

หมากล้อม จรรยาวัชระ ความฉลาดทางอารมณ์ ความคิดยืดหยุ่น ภาวะผู้นำตนเอง

Received: June 21, 2025

Revised: December 17, 2025

Accepted: December 24, 2025

Abstract

This study aimed to: 1) compare emotional quotient, flexible thinking, and self-leadership of private company employees before and after participating in a developed Go training program; 2) compare the three soft-skill dimensions between employees from two companies after the training; and 3) evaluate the effectiveness of the training program. A quasi-experimental one-group pretest-posttest with subgroups design was employed. The sample consisted of 17 private company employees. The research instruments included a 12-session Go training program and three soft-skill assessment tools. Data were analyzed using descriptive statistics and nonparametric statistics, namely the Wilcoxon Signed Rank Test and the Mann-Whitney U Test, with effect sizes calculated. The findings revealed that: 1) after the training, flexible thinking and self-leadership significantly increased at the .05 level, while emotional quotient did not show a statistically significant difference; 2) no statistically significant differences were found between employees from the two companies across all dimensions; and 3) the effectiveness index of the training program was below .50, indicating that the program demonstrated limited effectiveness under the conditions of the sample size and the training duration.

Keywords

Go Game (Go, Baduk, Weiqi), Soft Skills, Emotional Quotient (EQ), Flexible Thinking, Self-Leadership

บทนำ (Introduction)

ในบริบทการทำงานยุคปัจจุบัน องค์กรเผชิญแรงกดดันจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี เศรษฐกิจ และรูปแบบการทำงานอย่างต่อเนื่องจากโลกที่ผันผวน (VUCA World) (Dhillon & Nguyen, 2021, 63-65) ส่งผลให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่สามารถพึ่งพาเพียงสมรรถนะทางวิชาชีพ (hard skills) ได้อย่างเพียงพอ แต่จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับจรรยาวัชระ (soft skills) ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อประสิทธิภาพการทำงาน การ

ปรับตัว และความยั่งยืนขององค์กร (ปกรณ์ โปรรุ่งโรจน์ และณกมล จันทน์สม, 2564, 118-119; Elmohmady et al., 2020, 143-145)

โดยเฉพาะอย่างยิ่ง จรรยาวัชระด้านความฉลาดทางอารมณ์ ความคิดยืดหยุ่น และภาวะผู้นำตนเอง เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการจัดการตน การทำงานร่วมกับผู้อื่น และการเผชิญสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน (ประจักษ์ วิฑูรเศรษฐ์, 2566, 259-260) งานวิจัยจำนวนมากชี้ว่าทักษะเหล่านี้สามารถพัฒนาได้ผ่านกระบวนการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ การปฏิสัมพันธ์ และการสะท้อนคิด มากกว่าการถ่ายทอดความรู้เชิงทฤษฎีเพียงอย่างเดียว (Laker & Powell, 2011; Ibrahim et al., 2017; Brunscheen-Cartagena, 2025)

บริษัท ABC ซึ่งดำเนินธุรกิจระบบบรอนอากาศ และบริษัท XYZ ซึ่งดำเนินธุรกิจการค้าสมัยใหม่ ต่างให้ความสำคัญกับการพัฒนาจรรยาวัชระของพนักงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (รัฐพล เอี่ยมสวัสดิ์, 2564, 1-2) อย่างไรก็ตาม ความแตกต่างด้านวัฒนธรรมองค์กรและลักษณะงานอาจส่งผลให้การตอบสนองต่อการฝึกอบรมและทิศทางการพัฒนาทักษะแตกต่างกัน

หมากล้อมเป็นเกมเชิงกลยุทธ์ที่ต้องอาศัยการคิดอย่างเป็นระบบ การวางแผน การตัดสินใจ และการควบคุมอารมณ์ (ลภณ จิโรโสภิน, 2562, 89-90; Rieger & Wang, 2021, 118-119) งานวิจัยที่ผ่านมาพบว่าการเล่นหมากล้อมมีความสัมพันธ์กับการพัฒนากระบวนการคิด การแก้ปัญหา และการกำกับตน (มติ ทาเจริญศักดิ์ และคณะ, 2561, 168-169; มติ ทาเจริญศักดิ์ ชนพัฒน์ และคณะ, 2568; Gürbüz et al., 2022, 52-53; Kim et al., 2014, 144-149) อย่างไรก็ตาม งานศึกษาส่วนใหญ่ยังมุ่งเน้นกลุ่มนักเรียนและนักศึกษา (มติ ทาเจริญศักดิ์, 2560; ชนพัฒน์ อภิชาติเกรียงไกร และ สิริลักษณ์ โปรงสันเทียะ, 2566; มติ ทาเจริญศักดิ์ และคณะ, 2568) ขณะที่การศึกษาผลของการฝึกหมากล้อมในกลุ่มพนักงานวัยทำงานยังมีจำนวนจำกัด และยังขาดงานที่อธิบายองค์ประกอบของชุดฝึกและกลไกการพัฒนาจรรยาวัชระอย่างชัดเจนในบริบทองค์กร (ลภณ จิโรโสภิน, 2564, 215-216; Castanza, 2011, 5) ช่องว่างดังกล่าวสะท้อนความจำเป็นในการพัฒนาชุดฝึกและศึกษาประสิทธิภาพในกลุ่มวัยทำงาน

จากประเด็นทั้งหมดที่กล่าวมา ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาผลของการฝึกเล่นหมากล้อมต่อการพัฒนาจรรยาวัชระด้านความฉลาดทางอารมณ์ ความคิดยืดหยุ่น และภาวะผู้นำตนเองของพนักงานบริษัทเอกชน พร้อมทั้งเปรียบเทียบผลลัพธ์ระหว่างพนักงานจากสองบริษัทที่มีบริบทองค์กรแตกต่างกัน เพื่อประเมินประสิทธิภาพของชุดฝึกและเป็นข้อมูลประกอบการออกแบบการพัฒนาทักษะบุคลากรในอนาคต

วัตถุประสงค์ (Research Objectives)

1. เพื่อเปรียบเทียบความฉลาดทางอารมณ์ ความคิดยืดหยุ่น และภาวะผู้นำตนเองของพนักงานบริษัทเอกชนก่อนและหลังการอบรมด้วยชุดฝึกเล่นหมากล้อมที่พัฒนาขึ้น
2. เพื่อเปรียบเทียบความฉลาดทางอารมณ์ ความคิดยืดหยุ่น และภาวะผู้นำตนเองระหว่างพนักงานจากสองบริษัทภายหลังการอบรมด้วยชุดฝึกเล่นหมากล้อมที่พัฒนาขึ้น

3. เพื่อประเมินประสิทธิผลของชุดฝึกการเล่นหมากล้อมต่อความฉลาดทางอารมณ์ ความคิดยืดหยุ่น และภาวะผู้นำตนเอง

ทบทวนวรรณกรรม (Literature Reviews)

ในบริบทการทำงานยุคปัจจุบัน องค์กรไม่สามารถพึ่งพาเพียงสมรรถนะทางวิชาชีพ (hard skills) ได้ อย่างเพียงพอ เนื่องจากการทำงานจริงต้องอาศัยการประสานงาน การปรับตัว และการกำกับตนเองอย่างต่อเนื่อง จรณทักษะ (soft skills) จึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อประสิทธิภาพการทำงานและความสำเร็จของบุคลากร (Goleman, 2006; Robles, 2012) จากการทบทวนเอกสารและการสำรวจบริบทองค์กรของบริษัท ABC และ XYZ พบว่า จรณทักษะที่มีความสำคัญในบริบทการทำงาน ได้แก่ ความฉลาดทางอารมณ์ ความคิดยืดหยุ่น และภาวะผู้นำตนเอง ซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับการจัดการตน การทำงานร่วมกับผู้อื่น และการเผชิญสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Quotient: EQ) หมายถึงความสามารถในการตระหนักรู้ เข้าใจ และจัดการอารมณ์ของตนเองและผู้อื่นอย่างเหมาะสม (Goleman, 2006) โดยครอบคลุมการรู้เท่าทันตน การกำกับตน แรงจูงใจภายใน ความเข้าใจผู้อื่น และทักษะทางสังคม การพัฒนา EQ มักเกิดจากการฝึกปฏิบัติในสถานการณ์จริงควบคู่กับการสะท้อนคิด มากกว่าการถ่ายทอดเชิงทฤษฎีเพียงอย่างเดียว

ความคิดยืดหยุ่น (Flexible Thinking) หมายถึงความสามารถในการปรับเปลี่ยนกรอบความคิด วิธีการ และกลยุทธ์เมื่อเผชิญสถานการณ์ใหม่หรือข้อจำกัดที่เปลี่ยนแปลง รวมถึงการสร้างทางเลือกในการแก้ปัญหา (Guilford, 1967, 148-155) งานวิจัยร่วมสมัยมองว่าความคิดยืดหยุ่นเป็นองค์ประกอบสำคัญของการคิดบริหารจัดการตน (executive functions: EF) ซึ่งช่วยให้บุคคลไม่ยึดติดกับวิธีเดิม สามารถปรับแผน และตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอนได้อย่างเหมาะสม (นิชาพัชร สายกระสินธุ์ และคณะ, 2566; Gabrys et al., 2018)

ภาวะผู้นำตนเอง (Self-Leadership) สะท้อนแนวคิดการบริหารยุคใหม่ที่เน้นให้บุคลากรกำหนดเป้าหมาย ควบคุมตน และรับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตนเอง (Norris, 2008, 43-61) แนวคิดนี้มุ่งเสริมแรงจูงใจภายในและการกำกับความคิดเพื่อสร้างพฤติกรรมการทำงานอย่างยั่งยืน (Hu et al., 2019) งานวิจัยพบว่าภาวะผู้นำตนเองมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงาน โดยเฉพาะในบริบทที่ต้องการความรับผิดชอบต่อรวมและการทำงานเชิงรุก (Stewart et al., 2019; Bakker et al., 2023)

หมากล้อมเป็นเกมเชิงกลยุทธ์ที่ต้องอาศัยการคิดอย่างเป็นระบบ การวางแผน การประเมินผลจากการตัดสินใจ และการควบคุมอารมณ์เมื่อเผชิญสถานการณ์ได้เปรียบหรือเสียเปรียบระหว่างการเล่น งานวิจัยทั้งในและต่างประเทศชี้ว่าการฝึกเล่นหมากล้อมมีความสัมพันธ์กับกระบวนการรู้คิด การใช้เหตุผล การแก้ปัญหา และการกำกับตน (Lee et al., 2010; Kim et al., 2014) ในบริบทไทย การศึกษาของมตี ทาเจริญศักดิ์ และคณะ (2561) พบว่าการถ่ายทอดทางสังคมผ่านการเล่นหมากล้อมเอื้อต่อทักษะด้านการใช้เหตุผล การรับรู้ความสามารถของตน การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และการกำกับตนเอง ขณะที่ชนพัฒน์ อภิชาติเกรียงไกร

และสิริลักษณ์ โปรงสันเทียะ (2566, 24-34) รายงานการเปลี่ยนแปลงด้านการใส่ใจจัดจ้ การวางแผน ความยืดหยุ่นทางความคิด และการประเมินตนเองของผู้เรียนหลังได้รับการฝึกตามแผนกิจกรรมที่พัฒนาขึ้น

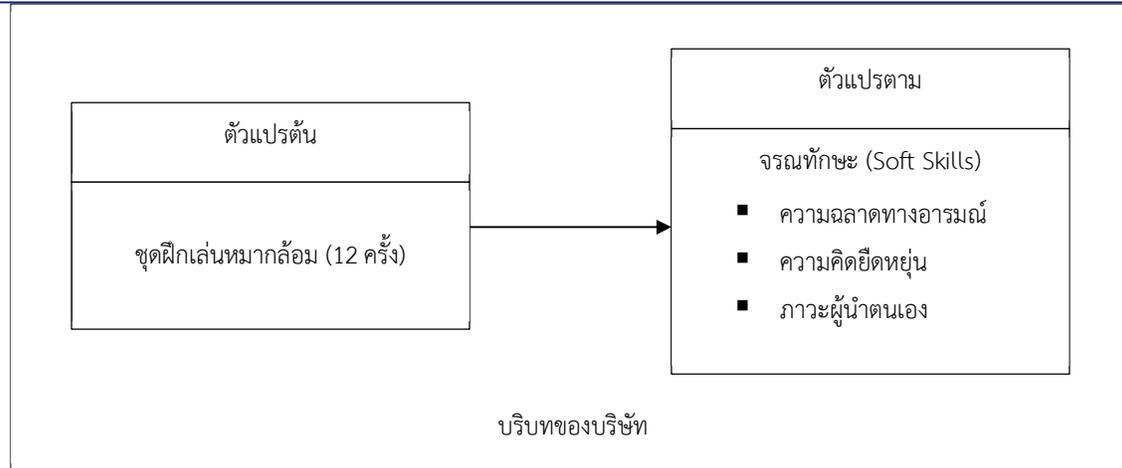
อย่างไรก็ตาม งานศึกษาที่ผ่านมามีข้อบ่งชี้ประกอบของการจัดกระทำหรือชุดฝึกไม่ชัดเจน ส่งผลให้การทำความเข้าใจหรือการขยายผลไปใช้ในบริบทอื่นทำได้จำกัด (Lee et al., 2010; Kim et al., 2014) แนวคิดจากการศึกษาด้านเกมหมากรุกกระดานเสนอว่าชุดฝึกที่มีคุณภาพควรบูรณาการทั้งมิติการสอนและการโค้ช โดยจัดลำดับเนื้อหาจากง่ายไปยาก กำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ชัดเจน ใช้การเรียนรู้แบบวนเกลียวเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อเสริมแรงจูงใจของผู้เรียน (Gobet & Jansen, 2006) ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบในบริบทไทยว่าการสอนหมากล้อมมีลักษณะของการเสริมต่อการเรียนรู้ (scaffolding) อย่างเป็นระบบ (มติ ทาเจริญศักดิ์, 2560; มติ ทาเจริญศักดิ์ และคณะ, 2561; มติ ทาเจริญศักดิ์ และคณะ, 2568)

ด้วยเหตุนี้ งานวิจัยนี้จึงพัฒนาชุดฝึกเล่นหมากล้อมโดยยึดเนื้อหาและกิจกรรมการสอนหมากล้อมเป็นฐาน (ลภณ จิรโศภิน, 2563) และบูรณาการการเรียนรู้แบบปัญหาเป็นฐาน (Jeong, 2001; 2017) ร่วมกับการเสริมต่อการเรียนรู้ (มติ ทาเจริญศักดิ์ และคณะ, 2568) เพื่อเอื้อต่อการคิดวิเคราะห์และการสะท้อนคิดของผู้เข้าร่วม ขณะเดียวกัน การออกแบบการเรียนการสอนยึดตามกรอบของ Smith & Ragan (2005) ได้แก่ ขั้นตอนการวิเคราะห์ ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ และขั้นตอนการประเมินผล เพื่อให้ชุดฝึกมีความสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาจรรยาวัฑษะ และสามารถตรวจสอบผลลัพธ์ของการฝึกอบรมได้อย่างเป็นรูปธรรม

จากการทบทวนวรรณกรรม สรุปได้ว่า ความฉลาดทางอารมณ์ ความคิดยืดหยุ่น และภาวะผู้นำตนเองเป็นจรรยาวัฑษะสำคัญต่อการทำงาน และสามารถพัฒนาได้ผ่านกิจกรรมเชิงปฏิบัติที่มีโครงสร้างและการสะท้อนคิด ขณะเดียวกัน งานด้านหมากล้อมชี้ความสัมพันธ์กับกระบวนการคิดและการกำกับตน แต่ยังมีช่องว่างในการอธิบายองค์ประกอบของชุดฝึกและการศึกษาในกลุ่มพนักงานวัยทำงานโดยตรง ซึ่งเป็นประเด็นที่งานวิจัยนี้มุ่งศึกษา

กรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework)

การศึกษาวิจัยเรื่อง ผลของการฝึกเล่นหมากล้อมต่อการพัฒนาจรรยาวัฑษะด้านความฉลาดทางอารมณ์ ความคิดยืดหยุ่น และภาวะผู้นำตนเองของพนักงานบริษัทเอกชน ผู้วิจัยได้พัฒนา กรอบแนวคิดในการวิจัย โดยอาศัยแนวคิดการพัฒนาชุดฝึกเล่นหมากล้อมของ ลภณ จิรโศภิน (2563, 3–133) และ Smith and Ragan (2005, 5–10) ร่วมกับแนวคิดการพัฒนาจรรยาวัฑษะ ได้แก่ ความฉลาดทางอารมณ์ตามแนวคิดของ Goleman (2006, 26–27) และ Mayer and Salovey (1997, 4–8) ความคิดยืดหยุ่นตามแนวคิดของ Martin and Rubin (1995, 623–625) Dennis and Vander Wal (2010, 242–246) และ Gabrys et al. (2018, 2–5) รวมถึงภาวะผู้นำตนเองตามแนวคิดของ Prussia et al. (1998, 524–536) ดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1: กรอบแนวคิดในการวิจัย (Research conceptual framework)

วิธีการวิจัย (Research Methodology)

1. การออกแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบกึ่งทดลอง (quasi-experimental research) ใช้แบบแผนการวิจัยแบบกลุ่มทดลองกลุ่มเดียววัดก่อนและหลังการทดลองด้วยกลุ่มย่อย (one-group pretest-posttest design with subgroups) กลุ่มย่อยประกอบด้วยพนักงานจากบริษัท ABC และบริษัท XYZ ซึ่งได้รับการฝึกอบรมด้วยชุดฝึกเล่นหมากล้อมรูปแบบเดียวกันตลอดการวิจัย การจัดกลุ่มย่อยตามบริบทองค์กรมีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบผลลัพธ์ของการฝึกภายใต้สภาพแวดล้อมการทำงานที่แตกต่างกัน โดยคงเงื่อนไขของการจัดกระทำให้เหมือนกันทั้งหมด รูปแบบการวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ มนตรี วงษ์สะพาน (2563, 178-179) และ Shadish et al. (2002, 86-90) ดังปรากฏในภาพที่ 2

		กลุ่มย่อย	
Ex	ABC	T ₁	X T ₂
	XYZ	T ₁	X T ₂

ภาพที่ 2: แบบแผนการวิจัยแบบกลุ่มทดลองกลุ่มเดียวโดยทดสอบก่อนและหลังการทดลองด้วยกลุ่มย่อย
 หมายเหตุ : ปรับปรุงจาก *พื้นฐานการวิจัยทางหลักสูตรและการสอน* (พิมพ์ครั้งที่ 2), (น. 178), โดย มนตรี วงษ์สะพาน, 2563 ตักสิลาการพิมพ์ และ *Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference*, (pp. 86-90), โดย Shadish et al., 2002 Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company.

Ex หมายถึง การทดลอง

- T₁ หมายถึง การวัดผลก่อนการทดลอง (Pretest)
 T₂ หมายถึง การวัดผลหลังการทดลอง (Posttest)
 X หมายถึง การจัดการทำตามการทดลอง (Treatment)

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ พนักงานบริษัทเอกชนจากบริษัท ABC และบริษัท XYZ ที่สมัครเข้าร่วมการฝึกอบรมหมากล้อม บริษัทละ 50 คน รวมทั้งสองบริษัท คือ 100 คน

กลุ่มตัวอย่าง ได้จากการคัดเลือกจากพนักงานที่แสดงความสมัครใจเข้าร่วมการวิจัย และทำการสุ่มอย่างง่าย (simple random sampling) เป็นกลุ่มตัวอย่างเริ่มต้นจำนวน 30 คน แบ่งเป็นบริษัท ABC จำนวน 18 คน และ บริษัท XYZ จำนวน 12 คน เมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรม เหลือกลุ่มตัวอย่างที่มีข้อมูลครบถ้วน 17 คน (บริษัท ABC จำนวน 12 คน และบริษัท XYZ จำนวน 5 คน) โดยคัดออกผู้ที่เข้าร่วมการฝึกอบรมไม่ถึงร้อยละ 70 ของจำนวนครั้งทั้งหมด หรือไม่ตอบแบบสอบถามหลังการทดลองครบถ้วน

3. ขั้นตอนการวิจัย

ผู้วิจัยศึกษาบริบทองค์กรและความต้องการด้านการพัฒนาทักษะร่วมกับผู้บริหารของบริษัท ABC และบริษัท XYZ จากนั้นพัฒนาเครื่องมือวิจัย ได้แก่ ชุดฝึกเล่นหมากล้อมจำนวน 12 ครั้ง และแบบวัดจรรยาวัชระ 3 ด้าน ก่อนดำเนินการเก็บข้อมูลก่อนการฝึกอบรม (pretest) จัดการฝึกอบรมตามชุดฝึกครั้งละ 2 ชั่วโมง รวม 12 ครั้ง และเก็บข้อมูลหลังการฝึกอบรม (posttest) เพื่อนำไปวิเคราะห์และสรุปผลการวิจัย

4. เครื่องมือการวิจัย

4.1 ชุดฝึกเล่นหมากล้อม

ชุดฝึกเล่นหมากล้อมจำนวน 12 ครั้ง พัฒนามาตามกรอบการออกแบบการเรียนการสอนของ Smith and Ragan (2005, 5-10) ครอบคลุมขั้นการวิเคราะห์ การกำหนดกลยุทธ์ และการประเมินผล โดยมุ่งพัฒนาทักษะการเล่นหมากล้อม กระบวนการคิด และจรรยาวัชระที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน การจัดการฝึกอบรม ใช้การเรียนรู้แบบปัญหาเป็นฐานร่วมกับการเสริมต่อการเรียนรู้ (scaffolding) สำหรับผู้ไม่มีประสบการณ์หมากล้อม เนื้อหาและกิจกรรมประยุกต์จากแผนการสอนของ ลภณ จิโรโสภิน (2563) แบ่งเป็น 12 หน่วยการเรียนรู้ พร้อมการให้คำแนะนำและข้อมูลย้อนกลับระหว่างการฝึก ชุดฝึกผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน มีค่า IOC ระหว่าง 0.67–1.00 และได้รับการปรับปรุงก่อนนำไปใช้จริง (มนตรี วงษ์สะพาน, 2563: 238)

4.2 แบบวัดจรรยาวัชระ

แบบวัดที่ใช้เป็นแบบวัดจรรยาวัชระ 3 ด้าน ได้แก่ ความฉลาดทางอารมณ์ ความคิดยืดหยุ่น และภาวะผู้นำตนเอง พัฒนาจากทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และประยุกต์จากแบบวัดมาตรฐาน ได้แก่

1) แบบวัดความฉลาดทางอารมณ์ ประยุกต์จาก กฤตติพัฒน์ ชื่นพิทยาวัฒน์ (2558) อิงแนวคิดของ Goleman (1998) และ Mayer and Salovey (1997) เป็นแบบมาตราประมาณค่า 6 ระดับ

2) แบบวัดความคิดยืดหยุ่น ประยุกต์จาก ศรีธยา รพีอากาศกุล และคณะ (2565, 197-211) ซึ่งพัฒนาจากแนวคิดของ Martin and Rubin (1995), Dennis and Vander Wal (2010) และ Gabrys et al. (2018) เป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ

3) แบบวัดภาวะผู้นำตนเอง ประยุกต์จาก Prussia et al. (1998, 524-536) เป็นแบบมาตราประมาณค่า 6 ระดับ

แบบวัดทั้งสามฉบับผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน มีค่า IOC ระหว่าง 0.67–1.00 และมีค่าความเชื่อมั่น (Cronbach's alpha) เท่ากับ .88, .89 และ .88 ตามลำดับ ซึ่งอยู่ในระดับยอมรับได้ ก่อนนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลจริง

5. วิธีการเก็บข้อมูล

ผู้วิจัยชี้แจงรายละเอียดโครงการและสิทธิของผู้เข้าร่วมก่อนเก็บข้อมูล จากนั้นให้กลุ่มตัวอย่างทำแบบวัดก่อนฝึกอบรม (pretest) ดำเนินการฝึกอบรมตามชุดฝึกที่พัฒนาขึ้น และเก็บข้อมูลหลังการฝึกอบรม (posttest) เมื่อสิ้นสุดโครงการ กลุ่มตัวอย่างที่มีข้อมูลครบถ้วนและผ่านเกณฑ์การเข้าร่วมจำนวน 17 คน

6. เอกสารรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

การวิจัยนี้ได้รับการพิทักษ์สิทธิผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลภายหลังจากได้รับการอนุมัติโครงการวิจัย จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ หมายเลขรับรอง PIM-REC 025/2567

7. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่ออธิบายลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างและระดับจรรยาวัชในแต่ละด้าน พร้อมทั้งคำนวณค่าดัชนีประสิทธิผล (Effectiveness Index: E.I.) เพื่อประเมินประสิทธิผลของชุดฝึก โดยค่าดัชนีที่มากกว่า .50 ถือว่ามีประสิทธิผลในระดับที่ยอมรับได้ (มนตรี วงษ์สะพาน, 2563, 242-243) การตีความระดับค่าเฉลี่ยแบบวัดมาตราประมาณค่า 5 และ 6 ระดับ ใช้แนวทางของ บุญชม ศรีสะอาด (2560, 121)

2. การทดสอบสมมติฐานใช้สถิตินอนพาราเมตริก เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างมีขนาดเล็ก โดยใช้ Wilcoxon Signed Rank Test สำหรับเปรียบเทียบก่อนและหลังการฝึกอบรม และ Mann-Whitney U Test สำหรับเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มย่อยจากสองบริษัท พร้อมคำนวณค่า effect size เพื่อประเมินขนาดอิทธิพลของชุดฝึก โดยใช้เกณฑ์ของ Pallant (2020, 230-232) ซึ่งกำหนดค่า .10 หมายถึงอิทธิพลระดับน้อย ค่า .30 หมายถึงอิทธิพลระดับปานกลาง และค่า .50 หมายถึงอิทธิพลระดับสูง

ผลการวิจัย (Results)

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้เป็นพนักงานบริษัทเอกชนจากบริษัท ABC และบริษัท XYZ ที่สมัครเข้าร่วมการฝึกอบรมหมากล้อม รวมจำนวนเริ่มต้น 30 คน เมื่อสิ้นสุดโครงการ คงเหลือกลุ่มตัวอย่างที่มีข้อมูลครบถ้วนและผ่านเกณฑ์การเข้าร่วม จำนวน 17 คน แบ่งเป็นพนักงานจากบริษัท ABC จำนวน 12 คน และบริษัท XYZ จำนวน 5 คน โดยเกณฑ์การคัดเลือก ได้แก่ การเข้าร่วมการฝึกอบรมไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 ของจำนวนครั้งทั้งหมด และการตอบแบบวัดก่อนและหลังการอบรมครบถ้วน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้

ตารางที่ 1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามลักษณะทางชีวสังคม (n = 17)

รายการ	ความถี่	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	7	41.18
หญิง	10	58.82
ช่วงอายุ		
20 - 29 ปี	4	23.53
30 - 39 ปี	6	35.29
40 - 49 ปี	5	29.41
50 - 59 ปี	2	11.76
อายุงาน		
1 - 5 ปี	7	41.18
6 - 10 ปี	5	29.41
มากกว่า 10 ปี	5	29.41

จากตารางที่ 1 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 58.82 และเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 41.18 เมื่อพิจารณาช่วงอายุพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 30-39 ปี คิดเป็นร้อยละ 35.29 รองลงมาคือช่วงอายุ 40-49 ปี คิดเป็นร้อยละ 29.41 และช่วงอายุ 20-29 ปี คิดเป็นร้อยละ 23.53 ตามลำดับ สำหรับอายุงาน พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุงาน 1-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 41.18 รองลงมาคืออายุงาน 6-10 ปี และมากกว่า 10 ปี ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 29.41 เท่ากัน

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปร	ระยะ	\bar{X}	S.D.	แปลผล
อายุ		37.76	10.01	
ความฉลาดทางอารมณ์	ก่อนอบรม	4.65	.37	มาก
	หลังอบรม	4.79	.42	มาก

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรที่ศึกษา (ต่อ)

ตัวแปร	ระยะ	\bar{X}	S.D.	แปลผล
ความคิดยืดหยุ่น	ก่อนอบรม	3.82	.41	มาก
	หลังอบรม	3.99	.32	มาก
ภาวะผู้นำตนเอง	ก่อนอบรม	4.66	.40	มาก
	หลังอบรม	4.95	.49	มาก

จากตารางที่ 2 กลุ่มตัวอย่างมีค่าเฉลี่ยของอายุอยู่ที่ 37.76 ปี สำหรับตัวแปรที่ศึกษา พบว่าค่าเฉลี่ยความฉลาดทางอารมณ์ ความคิดยืดหยุ่น และภาวะผู้นำตนเอง ทั้งในระยะก่อนและหลังการอบรมอยู่ในระดับมาก โดยค่าเฉลี่ยในระยะหลังอบรมสูงกว่าก่อนอบรมในทุกตัวแปร

ตารางที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐานก่อนและหลังอบรมจำแนกตามบริษัท

บริษัท	ตัวแปร	ระยะ	\bar{X}	S.D.	Z	p	r
ABC	ความฉลาดทางอารมณ์	ก่อนอบรม	4.73	.31	-0.865	.387	-.18
		หลังอบรม	4.84	.39			
	ความคิดยืดหยุ่น	ก่อนอบรม	3.89	.43	-1.232	.218	-.25
		หลังอบรม	3.95	.30			
	ภาวะผู้นำตนเอง	ก่อนอบรม	4.73	.38	-2.101	.036*	-.43
		หลังอบรม	4.93	.30			
XYZ	ความฉลาดทางอารมณ์	ก่อนอบรม	4.45	.47	-1.214	.225	-.38
		หลังอบรม	4.66	.50			
	ความคิดยืดหยุ่น	ก่อนอบรม	3.64	.31	-2.023	.043*	-.64
		หลังอบรม	4.08	.37			
	ภาวะผู้นำตนเอง	ก่อนอบรม	4.51	.46	-1.084	.279	-.34
		หลังอบรม	4.99	.84			
รวม	ความฉลาดทางอารมณ์	ก่อนอบรม	4.65	.37	-1.375	.169	-.24
		หลังอบรม	4.79	.42			
	ความคิดยืดหยุ่น	ก่อนอบรม	3.82	.41	-2.307	.021*	-.40
		หลังอบรม	3.99	.32			
	ภาวะผู้นำตนเอง	ก่อนอบรม	4.66	.40	-2.384	.017*	-.41
		หลังอบรม	4.95	.49			

* $p < .05$

จากตารางที่ 3 ในกลุ่มบริษัท ABC ภาวะผู้นำตนเองภายหลังการอบรมสูงกว่าก่อนอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีขนาดอิทธิพลอยู่ในระดับปานกลาง ขณะที่ความฉลาดทางอารมณ์และ

ความคิดยืดหยุ่น ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สำหรับกลุ่มบริษัท XYZ พบว่าความคิดยืดหยุ่น ภายหลังจากอบรมสูงกว่าก่อนการอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีขนาดอิทธิพลอยู่ในระดับสูง ส่วนความฉลาดทางอารมณ์และภาวะผู้นำตนเองไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ เมื่อพิจารณาภาพรวมของทั้งสองบริษัท พบว่าความคิดยืดหยุ่นและภาวะผู้นำตนเองภายหลังจากอบรมสูงกว่าก่อนการอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีขนาดอิทธิพลอยู่ในระดับปานกลาง ขณะที่ความฉลาดทางอารมณ์ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ

ตารางที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐานระหว่างกลุ่มบริษัทภายหลังจากอบรม

ตัวแปร	บริษัท	\bar{X}	S.D.	U	Z	p	r
ความฉลาดทางอารมณ์	ABC	4.84	0.39	23.00	-.740	.459	-.18
	XYZ	4.66	0.50				
ความคิดยืดหยุ่น	ABC	3.95	0.30	24.50	-.582	.561	-.14
	XYZ	4.08	0.37				
ภาวะผู้นำตนเอง	ABC	4.93	0.30	27.50	-.264	.792	-.06
	XYZ	4.99	0.84				

* $p < .05$

จากตารางที่ 4 ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในด้านความฉลาดทางอารมณ์ ความคิดยืดหยุ่นและภาวะผู้นำตนเองระหว่างทั้งสองบริษัท

ตารางที่ 5 ค่าดัชนีประสิทธิผล (Effectiveness Index : E.I.)

บริษัท	ตัวแปร	ผลคูณของจำนวนผู้อบรมและคะแนนเต็ม	ผลรวมของคะแนนหลังเรียน	ผลรวมของคะแนนก่อนเรียน	E.I.
ABC	ความฉลาดทางอารมณ์	12x138	80.62	78.80	.09
	ความคิดยืดหยุ่น	12x120	78.96	77.78	.05
	ภาวะผู้นำตนเอง	12x120	82.22	78.75	.16
XYZ	ความฉลาดทางอารมณ์	5x138	77.68	74.20	.13
	ความคิดยืดหยุ่น	5x120	81.67	72.83	.36
	ภาวะผู้นำตนเอง	5x120	83.17	75.17	.32
รวม	ความฉลาดทางอารมณ์	17x138	79.75	77.45	.10
	ความคิดยืดหยุ่น	17x120	79.75	76.32	.14
	ภาวะผู้นำตนเอง	17x120	82.50	77.70	.22

จากตารางที่ 5 ค่าดัชนีประสิทธิผลของชุดฝึกการเล่นหมากล้อมในทุกตัวแปรและทุกกลุ่มมีค่าต่ำกว่า .50 สะท้อนว่าชุดฝึกการเล่นหมากล้อมมีประสิทธิผลในระดับจำกัด ภายใต้เงื่อนไขของขนาดกลุ่มตัวอย่าง ระยะเวลาการฝึกอบรม และรูปแบบการจัดกระทำที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้

อภิปรายผลการวิจัย (Discussion)

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลของการฝึกเล่นหมากล้อมต่อการพัฒนาจรรยาวัฏศาสตร์ด้านความฉลาดทางอารมณ์ ความคิดยืดหยุ่น และภาวะผู้นำตนเองของพนักงานบริษัทเอกชน โดยสามารถอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์การวิจัยได้ดังนี้

1. ผลของการฝึกเล่นหมากล้อมต่อจรรยาวัฏศาสตร์ของพนักงานก่อนและหลังการอบรม: พบว่าภายหลังการอบรมด้วยชุดฝึกเล่นหมากล้อม ความคิดยืดหยุ่นและภาวะผู้นำตนเองของพนักงานเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ขณะที่ความฉลาดทางอารมณ์ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ ผลดังกล่าวสะท้อนว่า การฝึกเล่นหมากล้อมในรูปแบบกิจกรรมเชิงปฏิบัติสามารถเอื้อต่อการพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนกรอบความคิด การวางแผน และการกำกับตนเองได้อย่างเหมาะสม การเพิ่มขึ้นของความคิดยืดหยุ่นสอดคล้องกับแนวคิดของ Martin and Rubin (1995) และ Gabrys et al. (2018) ที่มองว่าความคิดยืดหยุ่นเป็นทักษะที่พัฒนาได้ผ่านสถานการณ์ที่ต้องตัดสินใจภายใต้ข้อจำกัดและความไม่แน่นอน ซึ่งเป็นลักษณะสำคัญของการเล่นหมากล้อม ขณะเดียวกัน การเพิ่มขึ้นของภาวะผู้นำตนเองสะท้อนบทบาทของกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนกำหนดเป้าหมาย วางแผน และรับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจของตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด self-leadership ของ Prussia et al. (1998) และ Stewart et al. (2019) อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์แยกตามบริษัท พบว่าทิศทางการพัฒนาจรรยาวัฏศาสตร์ของพนักงานแตกต่างกัน โดยบริษัท ABC มีแนวโน้มการพัฒนาภาวะผู้นำตนเอง ขณะที่บริษัท XYZ มีแนวโน้มการพัฒนาความคิดยืดหยุ่น แม้จะใช้ชุดฝึกเดียวกัน ผลดังกล่าวชี้ให้เห็นว่าผลลัพธ์ของการฝึกอบรมไม่ได้ขึ้นอยู่กับโครงสร้างของชุดฝึกเพียงอย่างเดียว แต่ยังได้รับอิทธิพลจากบริบทการจัดการเรียนรู้และปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ฝึกอบรมกับผู้เข้าอบรม ประเด็นนี้สอดคล้องกับงานของ Flock et al. (2021, 65-67) ซึ่งพบว่าปัจจัยด้านผู้สอนและการจัดกระบวนการเรียนรู้ เช่น วิธีการให้ข้อมูลย้อนกลับ การตั้งคำถามกระตุ้นการคิด และการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์การเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญ แม้จะใช้แผนการสอนหรือเนื้อหาหลักเดียวกันก็ตาม ในบริบทของงานวิจัยนี้ ข้อจำกัดด้านวัน เวลา และการจัดตารางฝึกอบรม ส่งผลให้ผู้ฝึกอบรมที่รับผิดชอบในแต่ละบริษัทแตกต่างกัน ซึ่งอาจทำให้รูปแบบการเสริมต่อการเรียนรู้ (scaffolding) และการสะท้อนคิดของผู้เข้าร่วมแตกต่างกัน และนำไปสู่การพัฒนาจรรยาวัฏศาสตร์ในมิติที่ไม่เหมือนกัน สำหรับความฉลาดทางอารมณ์ ไม่พบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งนี้อาจอธิบายได้จากลักษณะของกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานวัยทำงานที่มีระดับความฉลาดทางอารมณ์อยู่ในระดับสูงตั้งแต่ก่อนการอบรมแล้ว ส่งผลให้การจัดการกระทำในระยะเวลาจำกัดไม่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงปริมาณได้อย่างชัดเจน ปรากฏการณ์ดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องอิทธิพลของ

ประสบการณ์เดิมต่อการเรียนรู้ใหม่ (proactive inhibition) ซึ่งมักพบในการพัฒนาจรรยาวัฏศาสตร์ในกลุ่มผู้ใหญ่ (Laker & Powell, 2011; Zmigrod et al., 2021)

2. การเปรียบเทียบจรรยาวัฏศาสตร์ระหว่างพนักงานจากสองบริษัทภายหลังการอบรม: ผลการวิจัยไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างพนักงานจากบริษัท ABC และบริษัท XYZ ในทุกตัวแปร ทั้งนี้ควรตีความผลดังกล่าวภายใต้กรอบของการออกแบบการวิจัยแบบกลุ่มทดลองกลุ่มเดียวที่แบ่งวิเคราะห์เป็นกลุ่มย่อย (one-group pretest-posttest with subgroups) ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อการสำรวจเชิงเปรียบเทียบเบื้องต้น มากกว่าการสรุปอ้างอิงไปยังประชากรในเชิงอนุมาน อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาแนวโน้มของผลการวิจัยเชิงพรรณนา พบว่าพนักงานจากแต่ละบริษัทมีทิศทางการพัฒนาจรรยาวัฏศาสตร์ที่แตกต่างกัน แนวโน้มดังกล่าวอาจสะท้อนอิทธิพลของบริษัทและวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน แม้จะใช้ชุดฝึกเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Cameron and Quinn (2011, 41-51) และงานของ Zhang et al. (2024) ทั้งนี้ผู้วิจัยยอมรับว่าการวิเคราะห์กลุ่มย่อยดังกล่าวเป็นการวิเคราะห์เชิงสำรวจ (exploratory analysis) ซึ่งมีคุณค่าในการตั้งคำถามวิจัยสำหรับการศึกษาในอนาคต มากกว่าการสรุปเชิงยืนยัน

3. ประสิทธิภาพของชุดฝึกการเล่นหมากล้อม: ผลการประเมินประสิทธิภาพของชุดฝึกด้วยค่าดัชนีประสิทธิผล (Effectiveness Index: E.I.) พบว่าค่า E.I. ในทุกตัวแปรต่ำกว่าเกณฑ์ .50 สะท้อนว่าชุดฝึกการเล่นหมากล้อมมีประสิทธิผลในระดับจำกัดภายใต้เงื่อนไขของการวิจัยครั้งนี้ ผลดังกล่าวควรตีความร่วมกับลักษณะของจรรยาวัฏศาสตร์ซึ่งเป็นตัวแปรเชิงพฤติกรรมและทัศนคติที่ต้องอาศัยระยะเวลาและความต่อเนื่องในการพัฒนา งานวิจัยด้านการพัฒนาจรรยาวัฏศาสตร์ชี้ว่า การเปลี่ยนแปลงที่กระตือรือร้นนี้มักไม่ปรากฏชัดในช่วงเวลาสั้น และต้องอาศัยกิจกรรมที่มีการออกแบบเฉพาะเจาะจงต่อทักษะนั้น ๆ รวมถึงการสะท้อนผลอย่างเป็นระบบ (Laker & Powell, 2011; Sitzmann & Weinhardt, 2019) ดังนั้น ค่า E.I. ที่อยู่ในระดับจำกัดในงานวิจัยนี้จึงสะท้อนข้อจำกัดด้านระยะเวลาการฝึกอบรม ความต่อเนื่องของกิจกรรม และขนาดกลุ่มตัวอย่าง มากกว่าการสะท้อนคุณภาพของชุดฝึกเพียงมิติเดียว โดยสรุป ผลการอภิปรายชี้ให้เห็นว่า ชุดฝึกการเล่นหมากล้อมมีศักยภาพในการพัฒนาจรรยาวัฏศาสตร์บางด้าน โดยเฉพาะความคิดยืดหยุ่นและภาวะผู้นำตนเอง แต่ยังคงจำเป็นต้องพัฒนาการออกแบบกิจกรรมให้เชื่อมโยงกับจรรยาวัฏศาสตร์เป้าหมายอย่างชัดเจนยิ่งขึ้น รวมถึงการออกแบบการวิจัยที่มีความเข้มข้นมากขึ้นในอนาคต

สรุป (Conclusion)

จากผลการทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติอนุพาราเมตริก พบว่า ภายหลังจากการอบรมด้วยชุดฝึกการเล่นหมากล้อม พนักงานบริษัทเอกชนมีระดับความคิดยืดหยุ่นและภาวะผู้นำตนเองเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อเปรียบเทียบกับก่อนการอบรม ขณะที่ความฉลาดทางอารมณ์มีค่าเฉลี่ยเพิ่มขึ้นแต่ไม่ถึงระดับนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ การเปรียบเทียบผลลัพธ์ภายหลังการอบรมระหว่างพนักงานจากสองบริษัท ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในทุกตัวแปร และค่าดัชนีประสิทธิผลของชุดฝึกในทุกด้านมีค่าต่ำ

กว่า .50 สะท้อนว่าชุดฝึกมีประสิทธิผลในระดับจำกัดภายใต้เงื่อนไขของกลุ่มตัวอย่าง ระยะเวลาการฝึกอบรม และรูปแบบจัดกระทำที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้

ข้อเสนอแนะในการวิจัย

1. ควรพัฒนาชุดฝึกการเล่นหมากล้อมให้มีการเชื่อมโยงกิจกรรมการเล่นกับจรรยาวัชระแต่ละด้านอย่างชัดเจน โดยเฉพาะความฉลาดทางอารมณ์ ผ่านการกำหนดวัตถุประสงค์กิจกรรมและกระบวนการสะท้อนผลที่สอดคล้องกับรอบทฤษฎี

2. ควรออกแบบการวิจัยเชิงทดลองที่ควบคุมตัวแปรแทรกซ้อนที่สำคัญ เช่น อายุ ประสบการณ์ทำงาน ระดับทักษะเดิม และวัฒนธรรมองค์กร รวมถึงเพิ่มกลุ่มควบคุม และวางแผนลดการสูญหายของกลุ่มตัวอย่าง

3. ควรเสริมองค์ประกอบการเรียนรู้นอกห้องอบรม เช่น สื่อออนไลน์หรือกิจกรรมสะท้อนผลรายบุคคล เพื่อเพิ่มความต่อเนื่องของการพัฒนาทักษะ

ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

ในการนำชุดฝึกการเล่นหมากล้อมไปใช้ควรคำนึงถึงบริบทขององค์กรเป็นสำคัญ องค์กรที่มุ่งผลลัพธ์หรือการแข่งขันเหมาะกับการใช้ชุดฝึกเพื่อพัฒนาความคิดยืดหยุ่น โดยเน้นการปรับแผนและการแก้ปัญหา ขณะที่องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบเครือญาติเหมาะกับการใช้ชุดฝึกเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำตนเอง ผ่านการกำหนดเป้าหมาย การวางแผน และการกำกับตนเองอย่างเป็นระบบ

เอกสารอ้างอิง (References)

- กฤตติพัฒน์ ชื่นพิทยาวุฒิ. (2558). *อิทธิพลของปัจจัยทางจิตและสังคมที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการจัดการความเสี่ยงในการเผชิญอุทกภัยผ่านทางทุนพลังใจทางบวก และการเติบโตทางสังคมจิตใจของครูในจังหวัดปริมณฑล* [ปริญญาานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ] Behavioral Science Research Institute (BSRI). <http://bsris.swu.ac.th/thesis/54199130290RB899f.pdf>
- ชนพัฒน์ อภิชาติเกรียงไกร และ สิริลักษณ์ โปร่งสันเทียะ. (2566). ผลของการฝึกเล่นหมากล้อมที่มีต่อการคิดบริหารจัดการตณกรณีศึกษาของนักศึกษาคณะครุศาสตร์ ชั้นปีที่ 1 มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา. *APHEIT JOURNAL*, 29(1), 24–34. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/apheit-ss/article/view/260847>
- ณิชาพัชร สายกระสินธุ์, ชลาธิป สมานิติโต และ ปิยะนันท์ หิรัณย์ชโลทร. (2566). ผลการจัดกิจกรรมประกอบอาหารที่มีต่อทักษะการคิดยืดหยุ่นของเด็กปฐมวัย. *วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร*, 11(4), 1443-1454. <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/journal-peace/article/view/254487>
- บุญชม ศรีสะอาด. (2560). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 10). สุวีริยาสาส์น.

- ปกรณ์ โปยรุ่งโรจน์ และ ณกมล จันทน์สม. (2564). ปัจจัยด้านจรรยาวัชกะ (Soft Skill) ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชันวายในกรุงเทพมหานคร, *วารสารรัชต์ภาคย์*, 15(42), 117-128. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/RJPJ/article/view/252492>
- ประจักษ์ วิฑูรเศรษฐ์. (2566). แนวทางการพัฒนาจรรยาวัชกะ (Soft Skills) เพื่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี*, 14(1), 258-267. <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/humanjubru/article/view/261329>
- มนตรี วงษ์สะพาน. (2563). *พื้นฐานการวิจัยทางหลักสูตรและการสอน (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. ตักสิลาการพิมพ์.
- มตี ทาเจริญศักดิ์. (2560). *กระบวนการถ่ายทอดทางสังคมในการเล่นหมากล้อม และผลของการเล่นหมากล้อมต่อการพัฒนาความสามารถในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์* [วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ]. Behavioral Science Research Institute (BSRI), Srinakharinwirot University. <http://bsri.swu.ac.th/thesis/52199120077RB9032549f.pdf>
- มตี ทาเจริญศักดิ์, ชนพัฒน์ อภิชาติเกรียงไกร และ ลภณ จิโรโสภิน. (2568). ผลของการฝึกเล่นหมากล้อมด้วยการเสริมต่อการเรียนรู้เพื่อเสริมสร้างการคิดบริหารจัดการตน สำหรับนักศึกษาระดับปริญญาตรี. *วารสารราชพฤกษ์*, 23(2), 165-181. <https://doi.org/10.14456/rpjnr.2025.26>
- มตี ทาเจริญศักดิ์, วิชชุดา กิจจรธรรม และ กาญจนา ภัทรวิวัฒน์. (2561). การถ่ายทอดทางสังคมในการเล่นหมากล้อม ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์. *วารสารพฤติกรรมศาสตร์เพื่อการพัฒนา*, 10(1), 166-190. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/JBSD/article/view/110622>
- รัฐพล เอี่ยมสวัสดิ์. (2564). *กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามตำแหน่งงาน : กรณีศึกษา บริษัท เมืองไทยประกันชีวิต*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหิดล]. CMMU Digital <https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/4193/1/TP%20MS.040%202564.pdf>
- ลภณ จิโรโสภิน. (2562). วิเคราะห์ศาสตร์การบริหารจัดการผ่านทักษะทางปัญญา 11 ประการของหมากล้อม, *วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย*, 25(2), 78-93. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/apheit-ss/article/view/239436>
- _____. (2563). *หมากล้อมกับการพัฒนาความคิด* [เอกสารที่ไม่มีการตีพิมพ์]. สำนักการศึกษาทั่วไป สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์
- _____. (2564). การพัฒนาบทเรียนออนไลน์แบบเปิดเพื่อมหาชนรายวิชา หมากล้อมกับการพัฒนาความคิดทางธุรกิจ, *วารสารปัญญาภิวัฒน์*, 13(3), 213-225. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/pimjournal/article/view/251693>
- ศรัณยา รพีอากาศ, ดลดาว วงศ์ธีระธรรม และ สมพงษ์ ปันนุ. (2565). การพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพมาตรวัดการยึดหยุ่นทางความคิด สำหรับนิสิตระดับปริญญาตรีฉบับภาษาไทย. *วารสารพุทธจิตวิทยา*, 7(2), 197-211. <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/jbp/article/view/264735>

- Bakker, A. B., Breevaart, K., Scharp, Y. S., & de Vries, J. D. (2023). Daily Self-Leadership and Playful Work Design: Proactive Approaches of Work in Times of Crisis. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 59(2), 314-336.
<https://doi.org/10.1177/00218863211060453>
- Brunschien-Cartagena, E. (2025). Bonding Thru Board Games: Developing Soft Skills. *Kansas State University Agricultural Experiment Station and Cooperative Extension Service*.
https://bookstore.ksre.ksu.edu/pubs/bonding-thru-board-games-developing-soft-skills-fact-sheet_MF3489.pdf
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Castanza, G., E. (2011). *Curriculum guide for Go in schools*. Rittenberg Consulting Group.
- Dennis, J. P. & Vander Wal, J., S. (2010). The cognitive flexibility inventory: Instrument development and estimates of reliability and validity. *Cognitive Therapy and Research*, 34, 241-253. <https://doi.org/10.1007/s10608-009-9276-4>
- Dhillon, R., & Nguyen, Q.C. (2021). *Strategies to respond to a VUCA world*.
<http://lup.lub.lu.se/student-papers/record/9040634>
- Elmohmady, E. A. E., Abo Gad, R. A. E. F., & Abou Ramadan, A. H. (2020). Contribution of non-technical skills on nurses' performance efficiency of nursing care process in intensive care units. *Tanta Scientific Nursing Journal*, 19(2), 127-150.
https://tsnjournals.ekb.eg/article_131968_2d20f840854fe49e9d50693c339a2975.pdf
- Fiock, H., Maeda, Y., & Richardson, J. C. (2021). Instructor impact on differences in teaching presence scores in online courses. *International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 22(3), 55–76. <https://doi.org/10.19173/irrodl.v22i3.5456>
- Gabrys, R. L., Tabri, N., Anisman, H., & Matheson, K. (2018). Cognitive control and flexibility in the context of stress and depressive symptoms: The cognitive control and flexibility questionnaire. *Frontiers in psychology*, 9, 2219. doi: 10.3389/fpsyg.2018.02219
- Guilford, J. P. (1967). *The Nature of Human Intelligence*. McGraw-Hill Book Company.
- Gobet, F., & Jansen, P. J. (2006). Training in chess: A scientific approach. In T. Redman (Ed.), *Chess and Education: Selected Essays From the Koltanowski Conference*. University.
- Goleman, D. (2006). *Working with Emotion Intelligence*. Bantam Book.
- Gürbüz, F., Sadak, T., & Özdemir, A. (2022). Investigation of the effect of Go (Baduk) education on problem solving processes and thinking styles. *Journal for the*

- Mathematics Education and Teaching Practices*, 3(1), 45-55.
https://dergipark.org.tr/en/pub/jmetp/article/1133701#article_cite
- Hu, X. W., Chen, Y. W., & Yang, S. (2019). The Impact Mechanism of Self-leadership on Sales Performance: The Mediation Effect of Self-efficacy and Moderation Effect of Internal Locus of Control. In *Proceedings of the 2nd International Conference on Information Management and Management Sciences (IMMS '19)* (pp. 133-139). Association for Computing Machinery. <https://doi.org/10.1108/EJTD-08-2016-0066>
- Ibrahim, R., Boerhannoeddin, A., & Bakare, K. K. (2017). The effect of soft skills and training methodology on employee performance. *European Journal of Training and Development*, 41(4), 388-406. <http://dx.doi.org/10.1108/EJTD-08-2016-0066>
- Jeong, S.H. (2001). *Cognitive Process in the Problem-Solving of Baduk* [Proceeding]. The 1st International Conference on Baduk. Yong-In, Korea.
- Jeong, S.H. (2017). Instructional Methods of Baduk Techniques. In Jeong, S.H., Trinks, D., Kim, S.J., Cho, H.Y., Kim, C.W., & Park, J.Y. (Eds.), *2017 Foreign Baduk Instructor Textbook* (pp. 41-57). Korea Sports Promotion Foundation.
- Kim, S. H., Han, D. H., Lee, Y. S., Kim, B. N., Cheong, J. H., & Han, S. H. (2014). Baduk (the game of go) improved cognitive function and brain activity in children with attention deficit hyperactivity disorder. *Psychiatry Investigation*, 11(2), 143-151.
<https://doi.org/10.4306/pi.2014.11.2.143>
- Laker, D., R. & Powell, J., L. (2011). The Differences Between Hard and Soft Skills and Their Relative Impact on Training Transfer. *Human Resource Development Quarterly*, 22(1), 111-122. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20063>
- Lee, B., Park, J. Y., Jung, W. H., Kim, H. S., Oh, J. S., Choi, C. H., Jang, J., H., Kang, D. H., & Kwon, J. S. (2010). White matter neuroplastic changes in long-term trained players of the game of “Baduk”(GO): a voxel-based diffusion-tensor imaging study. *Neuroimage*, 52(1), 9-19. <https://doi.org/10.1016/j.neuroimage.2010.04.014>
- Martin, M. M., & Rubin, R. B. (1995) A new measure of cognitive flexibility. *Psychological Reports*, 76, 623-626. <https://doi.org/10.2466/pr0.1995.76.2.623>
- Mayer, J. D. & Salovey, P. (1997). What is Emotional Intelligence? In Salovey, P. & Sluuyter, D. J. *Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implication*. Basic Books.

- Norris, S. E. (2008). An Examination of Self-Leadership. *Emerging Leadership Journeys*, 2(1), 43-61. <https://www.regent.edu/journal/emerging-leadership-journeys/self-leadership/>
- Pallant, J. (2020). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using IBM SPSS*. (7th ed.). Routledge.
- Prussia, G. E., Anderson, J. S., & Manz, C. C. (1998). Self-leadership and performance outcomes: The mediating influence of self-efficacy. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 523-539. <http://www.jstor.org/stable/3100241>
- Rieger, M. O. & Wang, M. (2021). Cognitive reflection and theory of mind of go players. *Advances in Cognitive Psychology*. 17(2), 117-128. <https://doi.org/10.5709/acp-0322-6>
- Robles, M. M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. In *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453-465. <https://doi.org/10.1177/1080569912460400>
- Shadish, W., R., Cook, T., D., & Campbell, D., T. (2002) *Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference*. Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company.
- Sitzmann, T., & Weinhardt, J. M. (2019). Approaching evaluation from a multilevel perspective: A comprehensive analysis of the indicators of training effectiveness. *Human Resource Management Review*, 29(2), 253-269. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.04.001>
- Smith, P. L., & Ragan, T. J. (2005). *Instructional Design* (3rd ed.). John Wiley & Sons, Inc.
- Stewart, G. L., Courtright, S. H., & Manz, C. C. (2019). Self-leadership: A paradoxical core of organizational behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 47-67. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015130>
- Zhang, H. M., Liu, J. Y., & Chen, J. W. (2024). The double-edged sword effect of performance pressure on employee boundary-spanning behavior. *J. Chin. Hum. Resour. Manag*, 15, 86-103. <https://www.wsp-publishing.com/en/article/doi/10.47297/wspchrmWSP2040-800507.20241503/>
- Zmigrod, L., Eisenberg, I. W., Bissett, P. G., Robbins, T. W., & Poldrack, R. A. (2021). The cognitive and perceptual correlates of ideological attitudes: a data-driven approach. *Philosophical Transactions of the Royal Society B*, 376(1822), 20200424. <https://doi.org/10.1098/rstb.2020.0424>