



HRD JOURNAL

ISSN : 3027-6918 (Online)
VOLUME 15. NUMBER 1.

JUNE 2024

*Department of Educational Administration,
Faculty of Education, Burapha University, Thailand*

Editor in Chief

Assistant Professor Dr.Paratchanun Charoenarpornwattana

Advisory Board

Associate Professor Dr.Sadayu Teeravanitrakul

Assistant Editor

Dr.Jindapa Leeniwa

Dr.Phairin Thongpharp

Managing Editor

Onchira Bunyaphala

Editorial Board

Professor Dr.Katsunori Kaneko

Osaka City University, Japan

Associate Professor Dr.Ian Smith

Australia

Dr.Su'an Ding

Guangxi University for Nationalities, China

Dr.Guyu Li

Kunming University, China

Dr.Roger James Nippard

Foundations for the Future Charter Academy,
Canada

Professor Dr.Somsak Pantuwatana

Bangkok, Thailand

Distinguished Professor Dr.Jamnean Joungtrakul

BLCI Group, Thailand

Associate Professor Dr.Chalong Tubsree

Chonburi, Thailand

Associate Professor Dr.Anong Wisessuwan

Chonburi, Thailand

Associate Professor Dr.Sumet Ngamkanok

Burapha University, Thailand

Assistant Professor Dr.Punniththa Mrazek

Burapha University, Thailand

Assistant Professor Dr.Noppadol Prammanee

Rajamangala University of Technology
Thanyaburi, Thailand

Assistant Professor Dr.Kampanart Kusirirat

Bansomdejchaopraya Rajabhat University,
Thailand

Assistant Professor Dr.Nuchsharat Nuchprayoon

Rajamangala University of Technology
Suvarnabhumi, Thailand

Assistant Professor Dr.Teetut Tresirichod	Rajamangala University of Technology Thanyaburi, Thailand
Assistant Professor Dr.Nakhon Lalognum	Burapha University, Thailand
Assistant Professor Dr.Weerapun Panich	Burapha University, Thailand
Assistant Professor Dr.Thitichai Ruckbumrung	Burapha University, Thailand
Assistant Professor Dr.Sarun Phibanchon	Burapha University, Thailand
Assistant Professor Dr.Parinya Ruangtip	Burapha University, Thailand
Assistant Professor Dr.Kasemsan Panitcharoen	Burapha University, Thailand
Assistant Professor Dr.Tharn Thongngok	Chiangmai University, Thailand
Assistant Professor Dr.Rapin Chuchuen	Ratchathani University, Thailand
Acting Sub. Lieutenant Dr.Krisada Surumpai	Burapha University, Thailand
Dr.Saratid Sakulkoo	Nongkhai, Thailand
Dr.Pathawut Rakklin	Burapha University, Thailand
Dr.Pakkanat Chanthanavaranont Sompongdam	Burapha University, Thailand
Dr.Nuttchana Fudemwong	Burapha University, Thailand
Dr.Panus Junsrithong	Burapha University, Thailand
Dr.Nathapob Somkid	Burapha University, Thailand
Dr.Samita Klinpong	Rangsit University, Thailand
Dr.Mesith Chaimanee	Shinawatra University, Thailand
Dr. Nart Nontasak	Chonburi, Thailand
Dr.Chalerm Sri Chantarathong	Chonburi, Thailand
Dr.Boonlada Kunavetchacij	Pibulsongkram Rajabhat University, Thailand
Dr.Sanon Anantanand	Burapha University, Thailand
Dr.Karuna Seechompoo	Rambhai Barni Rajabhat University, Thailand
Dr.Krisana Kimlengchui	Rajamangala University of Technology Krungthep, Thailand
Dr.Phattharamanat Sritrakul	Chiangmai University, Thailand
Dr.Pittaya Piromon	Chonburi, Thailand
Dr.Pattakorn Varayonpinit	Chonburi, Thailand

**Department of Educational Administration,
Faculty of Education,
Burapha University,
Thailand**

Contents

Editorial

Articles

	Page
การสร้างความรู้ความผูกพันของพนักงานสถาบันอุดมศึกษา XYZ สิริทิพย์ ศุภลักษณ์, เลิศชัย สุธรรมานนท์, นิธิภัทร กมลสุข	8
ความสัมพันธ์ระหว่างความสนุกในสถานที่ทำงานและความผูกพันในงาน โดยมีการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการและอายุทางอัตวิสัยเป็นตัวแปรส่งผ่าน ในกลุ่มบุคลากรอาวุโส มนัส อุ่นใจ, เจนนิเฟอร์ ขวโนวานิช	28
การพัฒนาบทเรียนออนไลน์เพื่อเสริมสร้างทักษะการใช้เหตุผลเชิงตรรกะ เรื่อง การเขียนโปรแกรมเบื้องต้น สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 สันติภาพ ภิรมย์ตระกูล, อาจณรงค์ มโนสุทธิฤทธิ์, วีระพันธ์ พานิชย์	47
การพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้แบบ Active learning โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ในรายวิชาภาษาไทยเพื่อเสริมสร้างทักษะการคิดสร้างสรรค์ สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ภัทรดา เอี่ยมบุญญฤทธิ์	65
Factors Influencing Job-Seeking Intentions for Lecturer Positions at Chinese Universities Heng Chu, Dr Lu Suo	80
The Result of Learning Activities via Smart Screen as an Assistive Device for Improving English Reading Skills for Grade 10 Students in the Demonstration School of Ramkhamhaeng University, Thailand Ikponmwosa Michelle Uzamere, Montien Chomdokmai	99
ดึงดูดใจพนักงานด้วยกลยุทธ์การสร้างแบรนด์นายจ้างเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน สมिता กลิ่นพงศ์	112



HRD

JOURNAL

Editorial

วารสาร HRD Journal มีขอบเขตในการตีพิมพ์บทความวิจัย และบทความวิชาการ เกี่ยวกับศาสตร์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ศาสตร์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และศาสตร์ด้านการศึกษา มาเป็นระยะเวลากว่า 14 ปี โดยวารสาร HRD Journal มีการดำเนินการตีพิมพ์บทความอย่างต่อเนื่อง และได้เปิดรับบทความทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ เพื่อให้เป็นแหล่งในการตีพิมพ์และเผยแพร่บทความที่มีมาตรฐานและคุณภาพในระดับสากล

การดำเนินการวารสารที่ผ่านมา ได้รับการยอมรับจากนักวิชาการทั้งในประเทศไทยและในระดับนานาชาติ ซึ่งเป็นการแสดงถึงการส่งเสริมพัฒนาธรรมและความหลากหลายในวงการวิชาการได้เป็นอย่างดี

ในฉบับนี้ คือ ฉบับที่ 15 ปีที่ 1 (Vol. 15 No. 1 (2024): HRD Journal Vol.15 No.1 (January - June 2024) นั้น วารสาร HRD Journal ได้ตีพิมพ์บทความวิจัยจำนวน 6 บทความ และบทความวิชาการจำนวน 1 บทความ จากนักวิชาการหลากหลายสถาบัน ซึ่งเป็นบทความวิจัยเกี่ยวกับการสร้างความผูกพันของพนักงาน ความสนุกในสถานที่ทำงานและความผูกพันในงาน การพัฒนาบทเรียนออนไลน์เพื่อเสริมสร้างทักษะการใช้เหตุผลเชิงตรรกะ การพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้แบบ Active Learning โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล Factors Influencing Job-Seeking Intentions และ Learning Activities via Smart Screen และบทความวิชาการเรื่องการดึงดูดใจพนักงานด้วยกลยุทธ์การสร้างแบรนด์ นายจ้าง

วารสาร HRD Journal มีความยินดีเปิดรับบทความที่มีคุณภาพจากนักวิชาการ นักวิจัย ทั้งในประเทศ และต่างประเทศ

Editor in Chief



Paratchanun Charoenarpornwattana, Ph.D.

การสร้าง ความผูกพันของพนักงานสถาบันอุดมศึกษา XYZ

Enhancing Employee Engagement of XYZ Higher Educational Institute

Received: 29 December 2023 Revised: 8 March 2024

Accepted: 18 March 2024

สิริเพ็ญ ศุภลักษณ์, สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

เลิศชัย สุธรรมานนท์, สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

นิธิภัทร กมลสุข, สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

บทคัดย่อ การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงาน 2) สำรวจและวัดระดับความผูกพัน และ 3) เสนอแนวทางในการสร้างความผูกพันของพนักงานสถาบันอุดมศึกษา XYZ เป็นการวิจัยแบบผสมผสานทั้งการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยดำเนินการวิจัยทั้งหมด 3 ระยะคือ ระยะที่ 1 การวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อหาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพัน โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหาร จำนวน 2 คน และบุคลากร จำนวน 47 คน ด้วยการสนทนากลุ่ม พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันมี 4 ปัจจัยคือ ปัจจัยด้านลักษณะงาน ปัจจัยด้านบุคคลและสังคมในองค์กร ปัจจัยด้านระบบองค์กร และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กร เมื่อพนักงานเกิดความผูกพันจะแสดงออก 2 ด้านคือ ด้านความรู้สึกละแวกดี และด้านพฤติกรรม นอกจากนี้พนักงานที่เกิดความผูกพันยังส่งผลต่อผลงานใน 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์กร ระยะที่ 2 ทำการสำรวจและวัดระดับความผูกพัน ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงปริมาณมีกลุ่มตัวอย่างคือพนักงานสถาบันอุดมศึกษา XYZ จำนวน 300 คน ที่ใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย เมื่อใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน พบว่าปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กรและปัจจัยด้านลักษณะงาน มีผลต่อความผูกพันด้านความรู้สึกนึกคิดและทัศนคติที่มีต่อองค์กร และความผูกพันด้านพฤติกรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพนักงานเกิดความผูกพันจะส่งผลต่อผลงานแสดงให้เห็นในระดับทีมมากที่สุด รองลงมาคือระดับบุคคลและระดับองค์กร ระยะที่ 3 เป็นการเสนอแนวทางการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสถาบันอุดมศึกษา XYZ เพื่อเพิ่มความผูกพันของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น เมื่อได้ผลจากการสำรวจความผูกพันแล้วจึงนำไปสนทนากลุ่มกับคณะผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ พบว่าการเพิ่มความผูกพันของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น ประกอบด้วย 5 แนวทาง ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ปัญหาในแต่ละหน่วยงานเพื่อเกิดการแก้ไขปัญหาได้อย่างตรงจุด 2) การทบทวนการดำเนินงานที่หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ใช้อยู่เป็นประจำ 3) การสร้างการรับรู้ในข้อมูลที่เป็นประโยชน์อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร 4) การประยุกต์ใช้เครื่องมือวัดผล ประเมินผล และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ 5) การชี้แจงผลลัพธ์ของการวัดผลและประเมินผลการทำงานให้กับพนักงาน

คำสำคัญ: ความผูกพันต่อองค์กรของสถาบันอุดมศึกษา, ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพัน, ตัวแบบความผูกพัน

Abstract *The objectives of this research are 1) study in factors affecting employee engagement 2) study the level of employee engagement and 3) propose the methods for enhancing employee engagement of XYZ Higher Educational Institute by using mixed methods research separating by 3 phases. In phase 1, a qualitative method has been used to find factors, affecting employee engagement by using in-depth interview of 2 management levels and group discussion of 47 employee were there are 4 factors affecting employee engagement which are Job Characteristics, People and Social, Organization Practice, and Organizational Climate and Culture. When employee are engaged, they will show in feeling and behavior. Moreover, the engaged employee will perform 3 different levels: individual performance, team performance, and business performance. In phase 2, a quantitative method has been used to find the level of employee engagement. The sample is 300 employees of XYZ Higher Educational Institute selected by simple random sampling. The stepwise multiple regression analysis is used, and found out that Organizational Climate and Culture factor and Job Characteristics factor affected employee engagement showing in feeling and behavior at statistical significance level of 0.05. When employee engage, the result of working show in team performance the most, then individual performance and business performance. In phase 3, there is a proposal for creating employee engagement. After receiving engagement result, a group discussion with human resources management team was arranged to find out the methods for enhancing employee engagement; and found that there are five methods: 1) analyze the problems in each department to solve it correctly 2) review the action plan of human resources department used in present 3) create an employee's awareness of useful information within organization 4) implement more effective tools, such as performance evaluation and Information Technology 5) Declare the results of tools and systems' usage to employee for clarification and fairness.*

Keywords: Employee Engagement in Higher Educational Institute, Engagement Factors, Engagement Model

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันองค์กรทั่วโลกต่างให้ความสนใจต่อการสร้างความผูกพันกับพนักงาน เพราะสามารถก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ทั้งในเรื่องของผลกำไรที่เพิ่มมากขึ้นและองค์กรบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ ดังเช่นทฤษฎีความผูกพันที่เป็นที่แพร่หลายของ Kincentric (2019) กล่าวถึงว่า หากพนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร เขาจะพูดแต่สิ่งที่ดีเกี่ยวกับองค์กร (Say) เกิดจากทัศนคติที่ดีที่มี

ต้ององค์กร รักและผูกพันพร้อมที่จะอยู่กับองค์กร (Stay) ไปในระยะเวลาที่ยาวนานขึ้น และทุ่มเทแรงกายแรงใจทำงานเพื่อองค์กร (Strive) ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและประสบผลสำเร็จ

สถาบันอุดมศึกษา XYZ ปัจจุบันมีการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์การสร้างความรู้ความผูกพันของพนักงานภายใต้หัวข้อ Lively Workplace เพื่อให้เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่สามารถดึงดูดและรักษาพนักงาน โดยเฉพาะคนเก่งและคนดีให้อยู่กับองค์กร ที่สามารถนำพาสถาบันฯ ไปยังทิศทางและเป้าหมายที่วางไว้ตาม Roadmap นอกจากนี้ยังมีการดำเนินงานเพื่อยกระดับการประกันคุณภาพการศึกษาไปสู่ความท้าทายมากขึ้นคือ การเข้าร่วมเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Educational Criteria for Performance Excellence: EdPEX) และเรื่องของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเป็นหนึ่งในเกณฑ์การพิจารณา หมวดที่ 5 เรื่องการมุ่งเน้นบุคลากร สถาบันฯ จึงต้องการจะหาแนวทางในการคิดกลยุทธ์และปรับแผนการสร้างความรู้ความผูกพันของสถาบันฯ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยปัจจุบันสถาบันฯ มีการใช้แบบสำรวจความผูกพันของกลุ่มธุรกิจในเรื่องที่มีความแตกต่างจากการทำงานของสถาบัน ทำให้แบบสำรวจที่ทางสถาบันฯ ใช้มีหลายปัจจัยไม่สอดคล้องกับบริบทของสถาบันฯ ส่งผลให้ไม่สามารถนำไปพัฒนาเครื่องมือและวิธีการสร้างความรู้ความผูกพันได้อย่างสอดคล้องกับการดำเนินงานจริง ทั้งยังไม่สามารถนำมาใช้เป็นข้อมูลเพื่อศึกษาหาแนวทางที่เหมาะสมต่อการสร้างความรู้ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

จากปัญหาและความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะสร้างเครื่องมือวัดระดับความผูกพันองค์กร โดยศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร พร้อมทั้งวัดระดับความผูกพันของพนักงาน เพื่อหาแนวทางการสร้างกลยุทธ์และปรับวิธีการสร้างความรู้ความผูกพันของสถาบันฯ ให้สอดคล้องกับลักษณะการทำงานที่สามารถดึงดูดและรักษาพนักงาน โดยเฉพาะคนเก่งและคนดีให้อยู่กับองค์กรที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ของสถาบันฯ ต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสถาบันอุดมศึกษา XYZ
2. เพื่อสำรวจและวัดระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสถาบันอุดมศึกษา XYZ
3. เพื่อเสนอแนวทางในการเพิ่มความผูกพันของพนักงานสถาบันอุดมศึกษา XYZ

การทบทวนวรรณกรรม

ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเกิดขึ้นจากการพัฒนาทฤษฎีองค์การและทฤษฎีทางจิตวิทยาที่ศึกษาความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ของพนักงาน การสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน (Employee Motivation) และศึกษาจากพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน พร้อมทั้งการที่องค์กรต้องการพยายามที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

หากองค์กรสามารถทำความเข้าใจความต้องการของมนุษย์ 5 ขั้น (Maslow, 1943) และหาปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน พร้อมทั้งเติมเต็มความต้องการของพนักงานจนทำให้เกิดเป็นความสุขในการทำงาน จะทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจในการทำงาน อาทิ งานที่ทำมีคุณค่า มีความท้าทาย การได้รับการยอมรับ

จากเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน รวมไปถึงการได้รับโอกาสในการเติบโตในหน้าที่การงาน จะส่งผลให้พนักงานเกิดความพึงพอใจและเต็มใจที่จะอยู่ร่วมกับองค์กรต่อไป ในขณะที่เดียวกันก็มีปัจจัยด้านสุขอนามัย เช่น เงินเดือน ค่าตอบแทน ความมั่นคงในการทำงาน สวัสดิการพนักงาน และความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นในที่ทำงาน ที่หากองค์กรไม่ได้มีการเตรียมพร้อมในปัจจัยเหล่านี้ ก็จะทำให้ความพึงพอใจของพนักงานลดลง อาทิ บริษัทไม่มีการจัดการเรื่องสวัสดิการและการจ่ายค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม ปัจจัยเหล่านี้ก็จะส่งผลให้พนักงานไม่มีความสุข และก่อให้เกิดความไม่พอใจในบริษัท (Herzberg, 1959)

อย่างไรก็ตามความพึงพอใจของพนักงานเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอให้เกิดเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนขององค์กรได้ องค์กรจึงต้องหันมาให้ความสนใจในมิติที่เฉพาะเจาะจงมากกว่านั้น คือ การสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ซึ่งความผูกพันของพนักงานนั้นสามารถวัดระดับได้และมีประโยชน์ต่อองค์กร เพื่อวางแผนสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นและเกิดเป็นความเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนต่อไป

คำว่า “ความผูกพันของพนักงาน” (Employee Engagement) ปรากฏขึ้นครั้งแรกในผลงานทางวิชาการของ William A. Kahn ในปี ค.ศ. 1990 ชื่อว่า “Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work” ซึ่งเป็นทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันของสมาชิกในองค์กร โดยความผูกพันนี้แสดงออกมาทั้งด้านกายภาพ อารมณ์ และการเรียนรู้ ระหว่างปฏิบัติงาน และยังมีนักทฤษฎีหลายท่านที่ได้กล่าวถึงปัจจัยของการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน อาทิ พิระมิตของ Zinger (2012) ที่อธิบายรูปแบบของการสร้างความผูกพันต่อองค์กรในรูปแบบปิระมิต ซึ่งมีการสร้างปัจจัยส่วนฐาน คือ การดึงดูดเชิงของพนักงานออกมา การทำให้งานมีคุณค่า การทำให้ความเป็นอยู่ของพนักงานดีขึ้น การมีพลังร่างกาย แรงใจในการทำงาน ให้แน่นอน แล้วจึงตอบสนองปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานไปจนถึงยอดสูงสุดของปิระมิต คือการมีเป้าหมายเดียวกันขององค์กร จะทำให้เกิดเป็นความผูกพันอย่างยั่งยืนต่อไป

นอกจากนี้ ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานยังมีตัวแบบเฉพาะที่เกิดจาก 3 ปัจจัย ประกอบด้วย ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพัน ความผูกพัน และผลลัพธ์ของความผูกพัน อาทิ Institute for Employment Studies (2004) กล่าวว่า การที่องค์กรมีหัวหน้าที่ดีปฏิบัติอย่างเท่าเทียมเอาใจใส่และสนับสนุนความก้าวหน้า มีการสื่อสารแบบ Two-way Communication ทำให้เกิดเป็นการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน ทำให้พนักงานรู้สึกมีคุณค่า และเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร สอดคล้องกับ Gallup (2013) ที่กล่าวถึงความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กร ความก้าวหน้าของพนักงานในองค์กร ทำให้พนักงานรู้สึกภาคภูมิใจ พร้อมทั้งจะมุ่งมั่นทุ่มเททำงานให้กับองค์กร พนักงานที่เกิดความผูกพันจะ “พูด” ถึงองค์กรในแง่ดี “อยู่” กับองค์กรต่อไปด้วยความสมัครใจ และ “ทุ่มเท” ให้กับการทำงานอย่างสุดความสามารถ ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย (Kincentric, 2019)

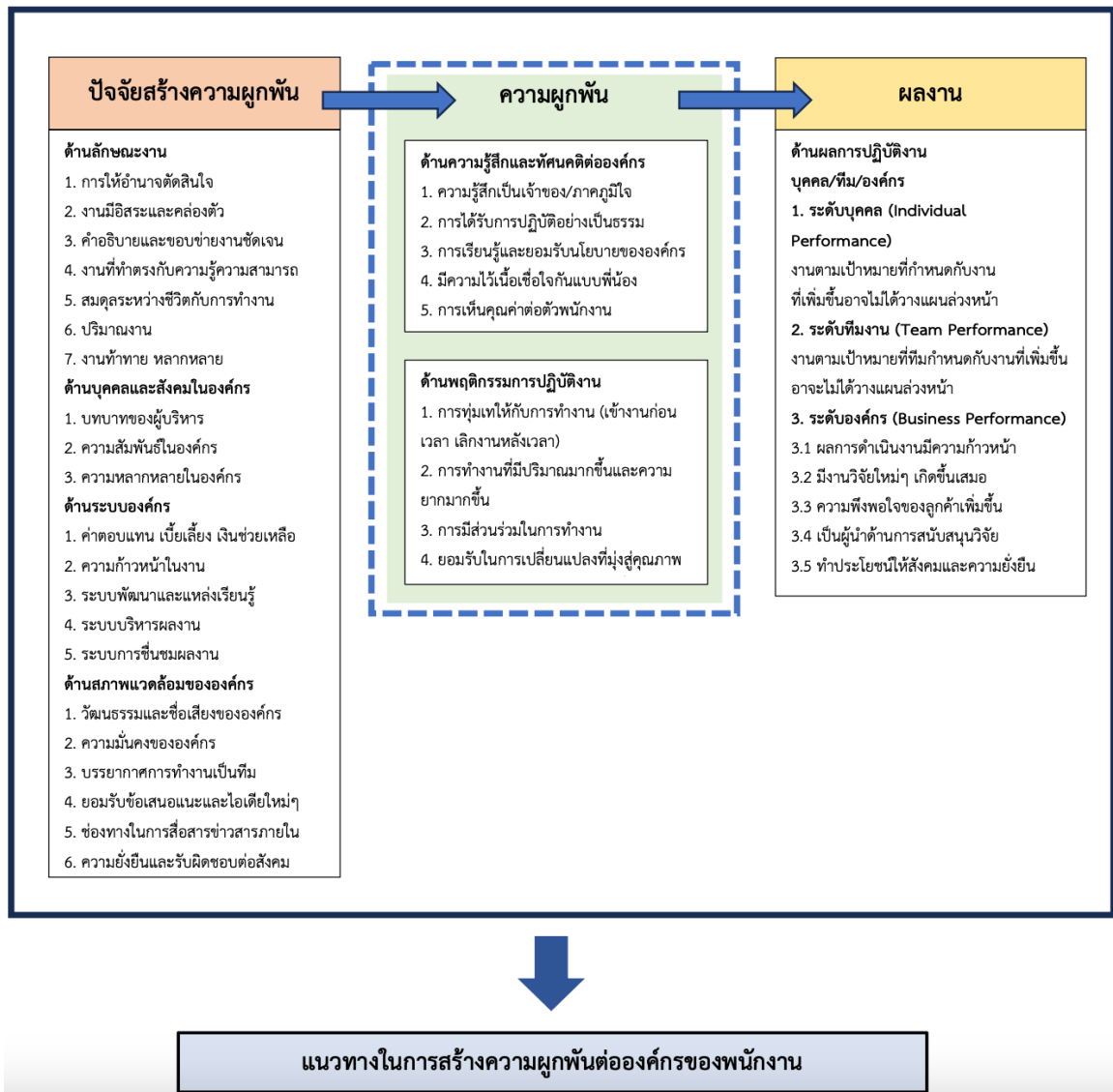
จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพัน ผลการศึกษาของพัชรินทร์ ศิริเมฆ (2560) เรื่องความผูกพันของครูและบุคลากรในโรงเรียนเอกชน จ.นครสวรรค์ พบว่าปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมเป็นหนึ่งในเดียวที่มีผลต่อความผูกพันมากที่สุด ($\bar{X} = 4.71$) รองลงมาคือ ด้านความเต็มใจอุทิศตนให้กับองค์กร ($\bar{X} = 4.68$) และด้านความจงรักภักดี ($\bar{X} = 4.63$) ตามลำดับ โดยปัจจัยด้านความเชื่อมั่น การยอมรับค่านิยมและเป้าหมาย จะส่งผลต่อความผูกพันน้อยที่สุด ($\bar{X} = 4.60$) นอกจากนี้ผลการศึกษา

ของสถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ (2565) ได้วิจัยความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ ประจำปีการศึกษา 2564 พบว่า คะแนนความผูกพันโดยรวมของสถาบันฯ อยู่ที่ 74% และมีคะแนนความผูกพันของบุคลากรสายงานบริหาร 78% และบุคลากรสายงานวิชาการ 71% โดยมีมิติที่ได้คะแนนความผูกพันสูง คือ ประสิทธิภาพในการทำงานแบบออนไลน์นอกสถานที่ 84% วัฒนธรรมองค์กร 77% การมุ่งเน้นลูกค้า 74% และผู้จัดการ 70% นอกจากนี้ยังมีมิติที่ได้คะแนนความผูกพันน้อย คือ รางวัลและการยกย่องชมเชย 51% โครงสร้างพื้นฐาน 55% ความร่วมมือกัน 58% ความสามารถและการจัดพนักงาน 59% และผู้บริหารระดับสูง 65%

นอกจากนี้ กิรติกร บุญส่ง (2561) พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานในกลุ่มธุรกิจเฟอร์นิเจอร์มากที่สุดคือปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร รองลงมาคือ ด้านบุคคลและสังคมในองค์กร ด้านระบบองค์กร และด้านลักษณะงาน ตามลำดับ และมีระดับความผูกพันต่อองค์กรค่อนข้างสูง อยู่ที่คะแนนเฉลี่ย 4.09 จากคะแนนเต็ม 5.00 ทำให้เกิดผลลัพธ์สูงสุดในผลการปฏิบัติงานตั้งแต่ระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์กรตามลำดับ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธิติ โกวิทยา (2562) ที่ศึกษาความผูกพันของพนักงานกลุ่มธุรกิจยานยนต์ พบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กร 2 ปัจจัยคือ 1) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร และ 2) ปัจจัยด้านลักษณะงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เช่นเดียวกันกับ Joo and Lee (2017) ที่พบว่าพนักงานที่มีความผูกพันกับองค์กรสูง เพราะมีการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและทุนทางจิตวิทยาที่สูง และ Saks et al. (2021) ยังพบว่าหากองค์กรสามารถสนับสนุนในปัจจัยต่าง ๆ เช่น มีเป้าหมายองค์กรที่ชัดเจน มีหัวหน้างานที่คอยช่วยเหลือและสนับสนุน มีสภาพแวดล้อมการทำงานในเชิงบวก พนักงานได้มีโอกาสก้าวหน้า องค์กรโปร่งใสและยุติธรรม ก็จะทำให้พนักงานเกิดเป็นความผูกพันและองค์กรนั้นเป็นองค์กรที่ “ไม่สามารถต้านทานได้” (Irresistible) (Deloitte, 2015) และการศึกษาของ Hermawan (2020) ยังพบว่าพนักงานที่เกิดความผูกพันจะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานได้ดีขึ้น และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Gupta et al. (2021)

นอกจากนี้ Gartner (2020) ยังได้แบ่งรูปแบบขององค์กรในการสร้างประสบการณ์ของพนักงานออกเป็น 5 ระดับ ประกอบด้วย 1) องค์กรระดับเริ่มต้น 2) องค์กรนาร่อง 3) องค์กรกำลังพัฒนา 4) องค์กรที่สร้างความสัมพันธ์ และ 5) องค์กรที่เปลี่ยนแปลงแล้ว

จากการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงาน ผู้วิจัยพบว่ากระบวนการของการเกิดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน เริ่มต้นจาก 1) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพัน แบ่งออกได้ 4 ด้าน คือ ด้านลักษณะงาน ด้านบุคคลและสังคมในองค์กร ด้านระบบองค์กร และด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร 2) ความผูกพันของพนักงานที่แสดงออกมา ทางความรู้สึกนึกคิด (Feeling) รวมไปถึงพฤติกรรม (Behavior) ของพนักงาน และ 3) ผลงานที่เกิดจากความผูกพันที่ส่งผลในระดับต่าง ๆ ตั้งแต่ผลงานระดับบุคคล ผลงานระดับทีมและผลงานระดับองค์กร หลังจากได้ผลงานและปัจจัยของความผูกพันแล้ว สามารถนำผลการวิจัยไปต่อยอดในการสร้างความผูกพันให้กับพนักงาน เพื่อตอบสนองต่อความต้องการและความจำเป็นที่ส่งผลกระทบในแต่ละกลุ่มพนักงาน จึงกลายเป็นกรอบแนวคิดงานวิจัย ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่อง การสร้างความผูกพันของพนักงานสถาบันอุดมศึกษา XYZ ผู้วิจัยได้ใช้การทำวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed-methodology) ทั้งการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยมีการดำเนินการดังนี้

ระยะที่ 1 การวิจัยเชิงคุณภาพโดยการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

เนื่องจากโครงสร้างการทำงานขององค์กรมีการดำเนินงานโดยแบ่งออกเป็นสายงานวิชาการและสายงานบริหาร เพื่อให้ได้ข้อมูลปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของสถาบัน จึงทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Judgement Sampling) จากทั้ง 2 สายงาน โดยใช้วิธีการศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Study) ทั้งการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และการสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group) ผู้วิจัยได้เลือกกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 49 คน แบ่งเป็นสายงานวิชาการจำนวน 21 คน และสายงานบริหารจำนวน

28 คน โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือกกลุ่มเป้าหมายมาจากบุคลากรในหน่วยงานที่มีคะแนนการให้บริการภายในภาพรวมของหน่วยงาน ประจำปีการศึกษา 2564 สูงเกินกว่าค่าเฉลี่ย

ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล คือ 1) แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) และ 2) ประเด็นสนทนากลุ่มย่อย เพื่อหาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสถาบันอุดมศึกษา XYZ และให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาข้อคำถามและประเด็นการสนทนากลุ่มย่อยก่อนนำไปใช้จริง

ผู้วิจัยได้ดำเนินการนัดหมายเพื่อทำการสัมภาษณ์กับกลุ่มเป้าหมายระดับรองอธิการบดี และสนทนากลุ่ม (Focus Group) กับกลุ่มผู้อำนวยการ คณบดี รองผู้อำนวยการ รองคณบดี ผู้จัดการฝ่ายพนักงานและอาจารย์ ทั้งสายงานวิชาการและสายบริหาร โดยมีการบันทึกเสียงระหว่างการสนทนาเพื่อให้การรวบรวมข้อมูลเกิดการคลาดเคลื่อนน้อยที่สุด

หลังจากได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์และทำสนทนากลุ่มเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) เพื่อนำมาสรุปและหาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานสถาบันอุดมศึกษา XYZ

ระยะที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณโดยการสำรวจและศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน

หลังจากที่ทำการวิจัยระยะที่ 1 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรไปแล้วนั้น ผู้วิจัยได้นำปัจจัยดังกล่าวมาสร้างแบบสอบถามร่วมกับสังเคราะห์งานวิจัยและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปสำรวจและหาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานสถาบันอุดมศึกษา XYZ ด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ซึ่งประชากรคือ บุคลากรของสถาบันอุดมศึกษา XYZ จำนวน 990 คน เมื่อใช้สูตรของทาโร ยามาเน่ (Yamane, 1967) คำนวณในการหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างแบบทราบจำนวนประชากร ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และความคลาดเคลื่อน 5% ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง เท่ากับ 285 คน และเพื่อป้องกันการผิดพลาดจากการตอบคำถามในแบบสอบถามไม่สมบูรณ์ ผู้วิจัยจึงทำการสำรองโดยบวกเพิ่มอีก 5% รวมในจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด เท่ากับ 300 ตัวอย่าง โดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ผู้วิจัยได้เลือกการใชมาตราวัดแบบลิเคิร์ต (The Likert Scale) 6 ระดับ มาเป็นวิธีการวัดค่าตัวแปรของปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร เนื่องจากผู้วิจัยต้องการหลีกเลี่ยงการตอบแบบกลาง ๆ เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้เลือกคะแนนในด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะ (Fahrudin et al., 2023) โดยมีการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. การทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ผู้วิจัยได้ให้ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญในเนื้อหาวิจัย จำนวน 5 คน ตรวจสอบข้อคำถามในแบบสอบถามให้มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ โดยมีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item Objective Congruence: IOC) ตั้งแต่ 0.6 ขึ้นไป (Rovinelli & Hambleton, 1967) ผลปรากฏว่าข้อคำถามทุกข้อมีคะแนน IOC อยู่ในช่วง 0.60 ถึง 1.00 หมายความว่า แบบข้อคำถามมีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาสามารถ

ใช้ได้

2. ด้านความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) โดยนำแบบสอบถามไปทดสอบ (Try-out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อหาความเชื่อมั่นของเครื่องมือ โดยที่จะต้องมียาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ที่สูงกว่า 0.7 ขึ้นไป พบว่า แบบสอบถามมียาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ 0.979 ทำให้แบบสอบถามฉบับนี้สามารถนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างต่อไปได้

นอกจากนี้เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้มีการระบุข้อพิจารณาด้านจริยธรรม (Ethical Consideration) ไว้ในแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยมีการชี้แจงการรักษาความลับ การให้ผู้ตอบสามารถเลือกตอบได้ตามความสมัครใจ และนำผลของการวิจัยในครั้งนี้เสนอต่อผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา XYZ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ต่อสถาบันฯ เท่านั้น

หลังจากรวบรวมและตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถามจึงนำมาลงรหัสบันทึกจัดลำดับข้อมูล และใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการประมวลผลและวิเคราะห์ผล ประกอบด้วย

1. สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ความถี่และร้อยละ (Percentage) ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

2. ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) ใช้แปลความหมายของปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และระดับความผูกพันของพนักงาน โดยทำการแปลความหมายเพื่อระดับความผูกพัน

3. การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) สำหรับข้อเสนอแนะที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างในแต่ละปัจจัยของข้อคำถาม เพื่อนำไปสรุปผลและอภิปรายผลการวิจัย

4. การวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) เพื่อสร้างสมการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรปัจจัย 4 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านลักษณะงาน ปัจจัยด้านบุคคลและสังคมในองค์กร ปัจจัยด้านระบบองค์กร และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กร ที่ส่งผลต่อปัจจัยความผูกพัน ได้แก่ ด้านความรู้สึกละแวกทัศนคติ และด้านพฤติกรรมที่แสดงออก

5. การวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) เพื่อหาระดับความสัมพันธ์ของปัจจัยความผูกพันกับผลงานที่เกิดจากความผูกพันทั้ง 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์กร

ระยะที่ 3 การวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อศึกษาแนวทางในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสถาบันอุดมศึกษา XYZ

ผู้วิจัยนำผลจากการวิจัยในระยะที่ 2 มาใช้เป็นประเด็นในการสนทนากลุ่ม (Focus Group) กับคณะผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 4 คน และได้ตรวจสอบความน่าเชื่อถือของประเด็นสนทนากลุ่มกับอาจารย์ที่ปรึกษาก่อนนำไปใช้ โดยมีการบันทึกเสียงระหว่างการสนทนาเพื่อให้การรวบรวมข้อมูลเกิดการคลาดเคลื่อนน้อยที่สุด และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) เพื่อให้ได้แนวทางในการสร้างความผูกพันของพนักงานสถาบันอุดมศึกษา XYZ ต่อไป

ผลการศึกษา

ระยะที่ 1 ผลการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างและนำมาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ผลการวิเคราะห์พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเป็นไปในทิศทางเดียวกันว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสถาบันอุดมศึกษา XYZ สามารถแบ่งออกได้ 4 ด้าน ดังนี้

1. ปัจจัยด้านลักษณะงาน พบว่าเนื้องานและปริมาณงานมีผลต่อความผูกพัน หากเป็นงานที่ทำหาย ตรงกับความรู้ ความสามารถของพนักงาน ในขณะเดียวกันปริมาณงานต้องมีความเหมาะสม ไม่มากหรือน้อยจนเกินไป จะทำให้พนักงานเกิดความสุข รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าต่อองค์กร ไม่เกิดความเหนื่อยล้าจากปริมาณงานหรือลักษณะงานที่ไม่เหมาะสม นอกจากนี้หากงานมีความเป็นอิสระคล่องตัว อาทิ พนักงานสามารถทำงานจากที่ไหนก็ได้ (Work From Anywhere) หรือการมีเวลาการทำงานที่ยืดหยุ่น (Flexible Working Hour) จะทำให้พนักงานตัดสินใจอยากทำงานกับองค์กรต่อไป เพราะองค์กรตอบสนองความต้องการการทำงานตามลักษณะต่าง ๆ ของพนักงานได้

2. ปัจจัยด้านบุคคลและสังคมในองค์กร พบว่าบทบาทของผู้บริหารระดับสูง (ตำแหน่งรองอธิการบดีขึ้นไป) ผู้บริหารระดับกลาง (ตำแหน่งผู้อำนวยการและคณบดี) บทบาทของหัวหน้างานโดยตรง และเพื่อนร่วมงานมีผลต่อความผูกพันของพนักงาน โดยผู้บริหารทุกระดับต้องมีคุณธรรม จริยธรรม มีทักษะการบริหารจัดการที่ดี มีความเห็นอกเห็นใจจึงจะทำให้พนักงานเกิดความรักและศรัทธา รวมถึงต้องเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความรู้ ความสามารถ และพร้อมช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหาและร่วมแรงร่วมใจกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของทีมและองค์กร นอกจากนี้การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี ยังมีความสำคัญต่อความผูกพัน เพราะทำให้พนักงานรู้สึกสบายใจและอยากอยู่กับองค์กรต่อไป นอกจากนี้การสื่อสารกับพนักงานต้องมีความชัดเจนไม่ให้เกิดข้อสงสัย ความลังเลหรือความไม่แน่ใจ

3. ปัจจัยด้านระบบองค์กร อาทิ เงินเดือน ค่าตอบแทน ระบบการขึ้นชม ความก้าวหน้าในสายอาชีพ และระบบการพัฒนาพนักงาน พบว่าส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน โดยองค์กรต้องมีการกำหนดมาตรฐานของระบบต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับสภาพธุรกิจและการแข่งขันของตลาดด้วย กล่าวคือควรมีการกำหนดฐานเงินเดือนให้ชัดเจน มีค่าตอบแทนทั้งในรูปแบบของเงินและไม่ใช้รูปแบบของเงินเพื่อสร้างขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการทำงาน นอกจากนี้ระบบการขึ้นชม ความก้าวหน้าในสายอาชีพ และระบบการพัฒนาพนักงานควรมีความโปร่งใสและเท่าเทียมกัน ซึ่งองค์กรแสดงให้เห็นถึงความเอาใจใส่ขององค์กรอย่างสม่ำเสมอและจริงจัง จะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกพึงพอใจและอยู่กับองค์กรต่อไป นอกเหนือจากระบบดังกล่าวแล้ว การจัดการกับระบบโครงสร้างพื้นฐาน เช่น อาคารสถานที่ทำงาน และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยสนับสนุนการทำงานของพนักงานจะส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานเช่นกัน เพราะช่วยให้พนักงานสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย วัฒนธรรม ชื่อเสียงขององค์กร ความมั่นคง และบรรยากาศในการทำงาน พบว่ามีผลต่อความผูกพันของพนักงาน ซึ่งวัฒนธรรมและ

บรรยากาศการทำงานแบบให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความเป็นพี่เป็นน้อง มีวัฒนธรรมองค์กรที่หลอมรวมเป็นหนึ่งเดียวกัน ไม่แบ่งแยกด้วยวัยวุฒิ อายุงาน ระดับตำแหน่งงาน จะทำให้พนักงานเกิดความรักและผูกพันต่อองค์กร นอกจากนี้ชื่อเสียงที่มั่นคงขององค์กรจะช่วยดึงดูดให้คนมาสมัครงานกับองค์กร รวมถึงการรับรู้ชื่อเสียงที่ดีขององค์กรจากสังคมภายนอกจะทำให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานอยู่ในองค์กร

ทั้งนี้ เมื่อพนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเป็นไปในทิศทางเดียวกันว่า พนักงานจะแสดงออกถึงความผูกพันผ่านความรู้สึก ทัศนคติ และแสดงออกทางพฤติกรรม ดังนี้

1. ด้านความรู้สึกและทัศนคติ พบว่าพนักงานที่มีความผูกพันจะคิดถึงส่วนรวมและประโยชน์ขององค์กร มีความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วม เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีทัศนคติเชิงบวก และไม่มีความคิดลาออกจากองค์กร

2. ด้านพฤติกรรม พบว่าพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร จะมีความมุ่งมั่น ตั้งใจ พยายามทุ่มเทให้กับการทำงาน และจงรักภักดีต่อองค์กร ปกป้องชื่อเสียงและผลประโยชน์ขององค์กร รวมถึงการบอกเล่าเรื่องราวดี ๆ ขององค์กรต่อสังคมภายนอก พร้อมทั้งแนะนำให้คนรอบข้างมาสมัครงานกับองค์กร นอกจากนี้ยังยินดีเสียสละเพื่อองค์กร พร้อมทั้งจะให้ความช่วยเหลือองค์กร และเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่องค์กรจัดขึ้น

นอกจากนี้ กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะสร้างผลงานได้ในระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์กร

ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงาน สามารถแบ่งออกได้ 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) ปัจจัยด้านลักษณะงาน 2) ปัจจัยด้านบุคคลและสังคมในองค์กร 3) ปัจจัยด้านระบบองค์กร และ 4) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กร เมื่อพนักงานเกิดเป็นความผูกพันต่อองค์กรแล้วจะแสดงออก 2 ด้าน คือ 1) ด้านความรู้สึกและทัศนคติ และ 2) ด้านพฤติกรรม และเมื่อพนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรแล้ว พนักงานจะปฏิบัติงานและส่งมอบผลงานแก่องค์กรใน 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับทีม และระดับสถาบัน

ระยะที่ 2 ผลการสำรวจและศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 300 คน พบว่าบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษา XYZ มีอายุตั้งแต่ 35 ปี แต่ไม่เกิน 45 ปี มากที่สุด จำนวน 139 คน คิดเป็นร้อยละ 46.33 รองลงมาคืออายุตั้งแต่ 25 ปี แต่ไม่เกิน 35 ปี จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 29 และอายุน้อยกว่า 25 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2 ตามลำดับ มีอายุงานที่นับเฉพาะปฏิบัติงานกับสถาบันฯ ตั้งแต่ 5 ปี แต่ไม่เกิน 10 ปี มากที่สุด จำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 36.33 รองลงมาคืออายุงานตั้งแต่ 3 ปี แต่ไม่เกิน 5 ปี จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 22 และมีอายุงานน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 2 ตามลำดับ

นอกจากนี้ยังมีบุคลากรในตำแหน่งงานเจ้าหน้าที่/เจ้าหน้าที่อาวุโส มากที่สุด จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 27 รองลงมาคือตำแหน่งอาจารย์ จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 24.67 และตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการศูนย์ / ผู้ช่วยหัวหน้าสาขา / ผู้ช่วยผู้อำนวยการหลักสูตร จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.33 ตามลำดับ

ผลการทดสอบสมมติฐานปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) พบว่าปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กรและปัจจัยด้านลักษณะงานมีผลต่อความผูกพันด้านความรู้สึกและทัศนคติอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผลการทดสอบค่าถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานสถาบันอุดมศึกษา XYZ กับความผูกพันที่แสดงออกด้านความรู้สึกและทัศนคติที่มีต่อองค์กร

ปัจจัยที่ส่งผล ต่อความผูกพัน	ความผูกพันด้านความรู้สึกและทัศนคติ (Feeling)					
	Unstandardized		Standardized	t	Sig.	VIF
	Coefficients		Coefficients			
	B	Std. Error	Beta			
(Constant)	.388	.188		2.063	.040*	
ด้านลักษณะงาน	.315	.041	.314	7.601	.000*	1.463
ด้านบุคคลและสังคม ในองค์กร			-.040	-.727	.468	2.639
ด้านระบบองค์กร			.101	1.817	.070	2.677
ด้านสภาพแวดล้อม และวัฒนธรรมองค์กร	.614	.043	.589	14.266	.000*	1.463
R	R ²	Adjusted R ²	F	Sig.		
.809 ^b	.654	.651	280.346	.000 ^c		

*มีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

a. Dependent Variable: ความผูกพัน (ด้านความรู้สึกและทัศนคติที่มีต่อองค์กร)

b. Predictors in the Model: (Constant), ด้านสภาพแวดล้อม, ด้านลักษณะงาน

ผู้วิจัยยังได้ทดสอบสมมติฐานปัจจัยทั้ง 4 ด้าน มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน พบว่ามีปัจจัย 2 ด้าน คือ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กร และปัจจัยด้านลักษณะงานมีผลต่อความผูกพันด้านพฤติกรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ผลการทดสอบค่าถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน สถาบันอุดมศึกษา XYZ กับความผูกพันที่แสดงออกด้านพฤติกรรม

ปัจจัยที่ส่งผล ต่อความผูกพัน	ความผูกพันด้านพฤติกรรม (Behavior)					
	Unstandardized		Standardized	t	Sig.	VIF
	Coefficients		Coefficients			
	B	Std. Error	Beta			
(Constant)	1.304	.198		6.577	.000*	
ด้านลักษณะงาน	.184	.044	.198	4.209	.000*	1.463
ด้านบุคคลและสังคม ในองค์กร			.056	.887	.376	2.639
ด้านระบบองค์กร			.071	1.115	.266	2.677
ด้านสภาพแวดล้อม และวัฒนธรรมองค์กร	.590	.045	.613	13.023	.000*	1.463
R	R ²	Adjusted R ²	F	Sig.		
.742 ^b	.551	.548	182.101	.000 ^c		

*มีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

a. Dependent Variable: ความผูกพัน (ด้านพฤติกรรม)

b. Predictors in the Model: (Constant), ด้านสภาพแวดล้อม, ด้านลักษณะงาน

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์เพื่อหาระดับความสัมพันธ์ของปัจจัยความผูกพันกับผลงานที่เกิดจากความผูกพันทั้ง 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์กร พบว่าความผูกพันของพนักงานทั้งด้านความรู้สึกและทัศนคติ (Feeling) และด้านพฤติกรรม (Behavior) มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับผลงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันเท่ากับ .677 และ .682 ตามลำดับ ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ระหว่างความผูกพันของพนักงานกับผลงาน

Correlation				
		Feeling	Behavior	ผลงาน
Feeling	ค่าสหสัมพันธ์ (r)	1	.840**	.677**
	Sig		.000	.000
	ระดับความสัมพันธ์		มาก	ปานกลาง
Behavior	ค่าสหสัมพันธ์ (r)	.840**	1	.682**
	Sig	.000		.000
	ระดับความสัมพันธ์	มาก		ปานกลาง
ผลงาน	ค่าสหสัมพันธ์ (r)	.677**	.682**	1
	Sig	.000	.000	
	ระดับความสัมพันธ์	ปานกลาง	ปานกลาง	

นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้วิเคราะห์ปัจจัยความผูกพัน ระดับความผูกพัน และผลงานที่เกิดจากความผูกพัน จากค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) พบว่าปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กร และปัจจัยด้านลักษณะงานมีคะแนนอยู่ในระดับดีมาก โดยปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.83 (S.D. = .976) และปัจจัยด้านลักษณะงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.56 (S.D. = 1.124) โดยทั้งสองปัจจัยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.70 (S.D. = 1.05)

ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสถาบันอุดมศึกษา XYZ อยู่ในระดับดีมาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.90 (S.D. = .97) โดยมีการแสดงออกถึงความผูกพันด้านพฤติกรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.01 (S.D. = .928) และมีการแสดงออกถึงความผูกพันด้านความรู้สึกละแวกทัศนคติต่อองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.79 (S.D. = 1.016)

สำหรับผลงานที่เกิดจากความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับดีมาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.78 (S.D. = .93) โดยมีผลงานระดับที่มสูงที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.93 (S.D. = .884) รองลงมาคือผลงานระดับบุคคล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.89 (S.D. = .900) และผลงานระดับองค์กรมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.52 (S.D. = 1.012) ตามลำดับ ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ระดับความผูกพัน และผลงานที่เกิดจากความผูกพันของพนักงานสถาบันอุดมศึกษา XYZ

รายละเอียด	Mean	S.D.	แปลผล
ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร			
ด้านสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กร	4.83	.98	ดีมาก
ด้านลักษณะงาน	4.56	1.12	ดีมาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.70	1.05	ดีมาก
ระดับความผูกพันต่อองค์กร			
ความรู้สึกรักใคร่และทัศนคติ	4.79	1.02	ดีมาก
พฤติกรรม	5.01	.93	ดีมาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.90	.97	ดีมาก
ผลงาน			
ระดับบุคคล	4.89	.90	ดีมาก
ระดับทีม	4.93	.88	ดีมาก
ระดับองค์กร	4.52	1.01	ดีมาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.78	.93	ดีมาก

ระยะที่ 3 ผลการศึกษาแนวทางการสร้างความผูกพันให้กับพนักงาน

ผู้วิจัยได้นำผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันที่มีค่าเฉลี่ยสูงไปดำเนินการสนทนากลุ่ม (Focus Group) กับคณะผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 4 คน โดยได้เลือกประเด็นข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงของแต่ละปัจจัยมาเป็นประเด็นสนทนากลุ่ม ซึ่งข้อคำถามแต่ละคำถามจะประกอบอยู่ในปัจจัยย่อย ๆ ผู้วิจัยเล็งเห็นว่าการพัฒนาความผูกพันจะต้องพัฒนาและหาแนวทางให้ครอบคลุมกับประเด็นข้อคำถามทั้งหมดของปัจจัยย่อยนั้น ๆ เพื่อให้เกิดเป็นความผูกพันอย่างยั่งยืน

ปัจจัยย่อยของปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ประกอบด้วย ค่าตอบแทน เบี้ยเลี้ยง เงินช่วยเหลือ ความก้าวหน้าในงาน ระบบพัฒนาแหล่งเรียนรู้ และคำอธิบายและขอข่างานชัดเจน ซึ่งสามารถวิเคราะห์แนวทางออกมาได้ดังนี้

1. ปัจจัยย่อยเรื่อง “ค่าตอบแทน เบี้ยเลี้ยง เงินช่วยเหลือ” สถาบันอุดมศึกษา XYZ มีการปรับปรุงสวัสดิการสำหรับพนักงานเป็นประจำทุกปี เพื่อให้พนักงานได้รับสวัสดิการที่ดีขึ้นและเพิ่มเติมนมากขึ้น ปัจจุบันสวัสดิการของพนักงานในสถาบันมีความสอดคล้องหรือสูงกว่าบริษัทในเครือ เนื่องจากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้เห็นว่าปัจจัยเรื่องนี้เป็นปัจจัยที่สำคัญมากอันดับต้น ๆ ที่ต้องพิจารณาในทุก ๆ ปี ซึ่งแนวทางในการแก้ไขประเด็นดังกล่าว ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เสนอว่าให้มีการสร้างความเข้าใจและการรับรู้ให้กับพนักงานได้รับทราบถึงแนวปฏิบัติและสิ่งที่พนักงานได้รับเมื่อเทียบกับบริษัทภายในเครือ

สำหรับเรื่องเงินเดือน ค่าตอบแทน ปัจจุบันฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้มีการปรับปรุงฐานเงินเดือนของพนักงานที่ต่ำกว่าเกณฑ์ให้สูงขึ้น มีการเริ่มดำเนินการแล้ว หรือเพิ่มเติมในเรื่องคุณสมบัติของนักศึกษาที่เพิ่งสำเร็จการศึกษาและต้องการสมัครงาน โดยมีผลการเรียนอยู่ในระดับเกียรตินิยม ก็นำมาพิจารณาเป็นปัจจัยประกอบการให้เงินเดือนเพิ่มมากขึ้นด้วยเช่นกัน หลังจากที่สถาบันได้มีการปรับเกณฑ์และดูแลในปัจจุบันนี้เพิ่มขึ้น พนักงานก็ให้ผลตอบรับที่ดีมาก ส่งผลถึงการเต็มใจที่จะร่วมงานกับสถาบันจนถึงการเกษียณอายุงาน

2. ปัจจัยย่อยเรื่อง “ความก้าวหน้าในงาน” ต้องพิจารณาจากโครงสร้างของสถาบัน ในตำแหน่งต่าง ๆ ซึ่งทางสถาบันได้วางแผนความก้าวหน้าไว้อย่างชัดเจน และเมื่อพิจารณาจากโครงสร้างของหน่วยงานก็จะมีตำแหน่งการเลื่อนขั้นที่ชัดเจน วิธีที่จะช่วยแก้ไขปัญหานี้คือการสร้างความเข้าใจให้กับพนักงานถึงตำแหน่งงานปัจจุบันและการเติบโตในสายงานในอนาคตทั้งในสายงานตนเอง ข้ามสายงานหรือบริษัทในเครือ เพื่อให้เกิดการรับรู้ข้อมูลในวงกว้าง นอกจากนี้ต้องดำเนินการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับข้อมูลคุณสมบัติและเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งให้พนักงานทุกคนได้รับทราบข้อมูลเดียวกัน จะได้ไม่เกิดการรับรู้ข้อมูลที่ผิด ๆ หรือการคาดเดาเองของพนักงาน นอกจากนี้ การประเมินการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งจะต้องไปดูระบบการเลื่อนขั้นในหน่วยงานของพนักงาน และดูรวมไปถึงบุคคลที่มีสิทธิ์และหน้าที่ในการประเมินและนำเสนอในส่วนนี้ด้วย ซึ่งฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะมีการใช้กระบวนการปรับตัวที่เที่ยงตรงเพื่อให้เกิดมาตรฐาน ความเที่ยงธรรมและความโปร่งใสในการตัดสินใจของการประเมินการเลื่อนตำแหน่ง รวมไปถึงการสื่อสารข้อมูลในทุก ๆ ขั้นตอนของการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง แจ้งผลการพิจารณาพร้อมทั้งเหตุผลสำหรับบุคคลที่ได้รับเลือกและบุคคลที่ไม่ได้รับเลือกเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดข้อสงสัยและคำถามในกลุ่มพนักงาน ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงความโปร่งใสและเป็นธรรม และการสื่อสารต้องกระจายไปในทุก ๆ ระดับตำแหน่งขององค์กร เพื่อให้เกิดการรับรู้อย่างทั่วถึง

3. ปัจจัยเรื่อง “ระบบพัฒนาและแหล่งเรียนรู้” ประกอบด้วยปัจจัยย่อย อาทิเช่น 1) ระบบพัฒนาสมรรถนะของพนักงานให้สอดคล้องกับตำแหน่งงาน สถาบันฯ มีระบบการบริหารจัดการที่เรียกว่า “ระบบพัฒนาสมรรถนะ” (Competency Development) ซึ่งจะมีหน่วยงานบริหารกลยุทธ์และนวัตกรรมเป็นผู้ดำเนินการเป็นหลัก และเสนอให้มีการตรวจสอบการให้ผลคะแนนประเมินอย่างถูกต้องเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่พนักงานสูงสุด 2) สถาบันจัดให้มีการฝึกอบรมที่ตรงกับความต้องการของพนักงาน ซึ่งสถาบันได้จัดหาหรือเปิดโอกาสให้พนักงานได้ไปเข้าร่วมการฝึกอบรมจำนวนมากทั้งภายในและภายนอกสถาบัน และมีการจัดสรรงบประมาณในการเข้าฝึกอบรมไว้รายบุคคลอยู่แล้ว 3) อุปกรณ์และเครื่องมือเหมาะสมต่อการใช้งาน สถาบันฯ ได้ทำการจัดซื้อและเปลี่ยนเครื่องคอมพิวเตอร์ให้กับพนักงานทั้งหมดของสถาบันเรียบร้อยแล้ว เพื่อให้เหมาะสมกับยุคสมัยและการทำงานในปัจจุบันมากขึ้น แต่ปัญหาเรื่องความเหมาะสมของอุปกรณ์การทำงานนี้อาจจะต้องพิจารณาเป็นรายหน่วยงานเพิ่มเติม เช่น คณะหรือสาขาวิชาที่ต้องใช้อุปกรณ์ที่มีคุณภาพสูงในการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ก็จะเข้าไปตรวจเช็คและสนับสนุนในส่วนที่สามารถทำได้ หรือเรื่องโต๊ะทำงานที่บางคนอยากได้ แต่บางคนไม่อยากได้ ก็ต้องพิจารณาเป็นหน่วยงาน ๆ ไป 4) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยในการทำงานได้อย่างราบรื่น ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ไม่สามารถดำเนินการได้เพียงหน่วยงานเดียว เนื่องจากฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศของสถาบันรวมอยู่ที่ศูนย์กลางของเครือข่ายเท่านั้น แต่ทางสถาบันสามารถช่วยติดตามในผลคะแนนในการให้บริการของทาง

IT และสถาบันฯ จะสามารถเป็นกระบอกเสียงในการชี้แจงปัญหาภายในสถาบันต่อหน่วยงานกลางได้

5) สถานที่ทำงานสะอาด สะดวก ปลอดภัยได้ตามมาตรฐาน ซึ่งเป็นเรื่องที่ทางสถาบันได้พัฒนามาอย่างต่อเนื่อง อาทิเช่น สภาพแวดล้อมและพื้นที่สีเขียวในสถาบัน อาคารจอดรถ พื้นที่ส่วนกลางที่ทำงานร่วมกัน เป็นต้น เพราะฉะนั้นในบางเรื่องที่เพิ่มเติมมา เช่น ความปลอดภัยในการข้ามถนนภายในสถาบัน ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ก็จะไปกำชับส่วนงานที่เกี่ยวข้องให้เพิ่มมาตรการคุมเข้มและรักษาความปลอดภัยมากขึ้น

4. ปัจจัยย่อยเรื่อง “คำอธิบายและขอบเขตงานชัดเจน” ทางฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และทีมมองว่า ควรจะมีการจำแนกและวิเคราะห์ว่าสำนักหรือหน่วยงานใดที่มีความไม่พึงพอใจในเรื่องนี้ เพื่อที่จะได้เข้าไปแก้ไขปัญหาก็ได้ตรงจุด และได้เสนอแนวทางว่าควรมีการลำดับงานใหม่ เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ได้ว่ากระบวนการขั้นตอนใดที่ก่อให้เกิดความยุ่งยาก ซ้ำซ้อนในอดีตมีการเขียนกระบวนการขั้นตอนการทำงานไว้เรียบร้อยแล้ว แต่ไม่มีการนำมาทบทวนและปรับปรุงเพื่อให้ดีขึ้นจึงเสนอว่าควรมีการนำขั้นตอนการทำงานมาทบทวนอีกครั้ง และแก้ไขขั้นตอนที่ยุ่งยากออกไป

จากการสนทนากลุ่มในระยะที่ 3 ผู้วิจัยสามารถสรุปแนวทางในการสร้างประสบการณ์ที่ดีได้ดังนี้ คือ ปัจจัยระบบพัฒนาและแหล่งเรียนรู้ สถาบันฯ มีการดำเนินงานเรียบร้อยแล้วในหลากหลายกิจกรรม เช่น 1) เรื่องของการสร้างระบบพัฒนาสมรรถนะในการพัฒนาคนได้ตรงตามสายงานและตำแหน่งงาน 2) การเตรียมงบประมาณเพื่อการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกสถาบันฯ 3) การจัดหาอุปกรณ์ที่เหมาะสมกับการทำงานของพนักงาน และเพิ่มเติมในเรื่องการเข้าไปพิจารณาปัญหาของแต่ละหน่วยงานไป 4) ประสานหน่วยงานหรือบริษัทที่เกี่ยวข้องกับสำหรับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้สนับสนุนการทำงานได้ดียิ่งขึ้น 5) การพัฒนาภูมิทัศน์ภายในสถาบันอย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบันที่มีสภาพแวดล้อมและภูมิทัศน์ที่ดีมากยิ่งขึ้น และจะไปดูแลเรื่องความปลอดภัยให้มากขึ้นสำหรับการขับซักรถยนต์ หรือการใช้ถนนภายในสถาบันฯ

นอกจากนี้สถาบันฯ ควรมีการทบทวนและสร้างการรับรู้ พร้อมทั้งการประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึงในทุกระดับตำแหน่งงานสำหรับปัจจัยคำอธิบายและขอบข่ายงานชัดเจน ปัจจัยค่าตอบแทน เบี้ยเลี้ยง เงินช่วยเหลือ และปัจจัยความก้าวหน้าในงาน เนื่องจากหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ได้มีการดำเนินการสำหรับปัจจัยดังกล่าวมาอยู่เป็นประจำตามหน้าที่และความรับผิดชอบ อาทิ ลำดับและขั้นตอนของการทำงานที่มีระบุในแต่ละแผนกอย่างชัดเจน แต่ต้องมีการทบทวนอีกครั้งเพื่อแก้ไขปัญหาได้อย่างตรงจุดสำหรับเรื่องคำอธิบายและขอบข่ายงานชัดเจน หรือปัจจัยเรื่องของค่าตอบแทน เบี้ยเลี้ยง เงินช่วยเหลือ ซึ่งปัจจุบันทางสถาบันฯ ได้มีการทบทวนกระบอกเงินเดือนสำหรับตำแหน่งต่าง ๆ ให้เป็นไปตามนโยบายและการปฏิบัติแบบเดียวกันกับกลุ่มบริษัท มีการให้ค่าตอบแทนที่สูงกว่าธุรกิจประเภทเดียวกัน ข้อมูลดังกล่าวนี้ พนักงานทุกคนอาจจะไม่ได้รับรู้ถึงข้อเท็จจริง จึงต้องมีการประชาสัมพันธ์ข้อมูลให้ทราบอย่างทั่วถึง รวมถึงการประชาสัมพันธ์และแจ้งข้อมูลพร้อมทั้งผลและเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งในทุก ๆ ขั้นตอนสำหรับปัจจัยความก้าวหน้าในงาน เพื่อไม่ให้พนักงานเกิดข้อคำถามและเป็นไปด้วยความโปร่งใส

ผู้วิจัยสรุปแนวทางในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสถาบันอุดมศึกษา XYZ ดังนี้

1) การวิเคราะห์ปัญหาในแต่ละหน่วยงาน เพื่อการแก้ไขได้ตรงจุด 2) การทบทวนวิธีการดำเนินงาน เช่น

ลำดับและขั้นตอนในการดำเนินงานของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ เกี่ยวกับการวัดและประเมินผล หรือ การฝึกอบรมบุคลากรที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน 3) การสร้างการรับรู้ในเรื่องข้อมูล อาทิ การปรับขึ้นเงินเดือน ที่เท่ากันกับกลุ่มธุรกิจอื่นหรือ การฝึกอบรมและงบประมาณการฝึกอบรมสำหรับพนักงาน และการประเมิน ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ให้ทั่วถึงกับพนักงานทุกระดับ 4) การประยุกต์ใช้เครื่องมือการประเมินผล ที่เที่ยงตรงและมีอุปกรณ์ในการทำงานพร้อมทั้งระบบเทคโนโลยีสารสนเทศต่าง ๆ ที่มีประสิทธิภาพ และ 5) การชี้แจงผลลัพธ์ของการดำเนินการวัดผลและประเมินผลการทำงานให้กับพนักงาน

การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยเชิงคุณภาพในระยะที่ 1 เพื่อหาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน อุดมศึกษา XYZ พบว่ามี 4 ปัจจัย ประกอบด้วย ปัจจัยด้านลักษณะงาน ปัจจัยด้านบุคคลและสังคม ในองค์กร ปัจจัยด้านระบบองค์กร และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กร เมื่อผู้วิจัยได้ทำการ ทดสอบในระยะที่ 2 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณโดยการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการหาว่าปัจจัยใดบ้างที่มี อิทธิพลต่อความผูกพัน พบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานสถาบันอุดมศึกษา XYZ มี 2 ปัจจัยคือ 1) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กร และ 2) ปัจจัยด้านลักษณะงาน ซึ่ง สอดคล้องกับงานวิจัยของ อิติ โกวิทยา (2562) ที่ศึกษาความผูกพันของพนักงานกลุ่มธุรกิจยานยนต์และ พบว่าปัจจัย 2 อย่างนี้มีผลต่อความผูกพันของพนักงาน โดยปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กร เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานมากที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของกิตติกร บุญส่ง (2561) จากการวิจัยในกลุ่มพนักงานธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Joo and Lee (2017) ที่ สสำรวจในพนักงานของกลุ่มบริษัทที่มีเครือข่ายขนาดใหญ่ในประเทศเกาหลีใต้ พบว่าหากบริษัทมีความเอาใจใส่ ในสภาพแวดล้อมและชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงานจะทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรสูง

ในขณะที่ปัจจัยด้านบุคคลและสังคมในองค์กรไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน เนื่องจากการวิจัยนี้มีกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่คือ ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ และเจ้าหน้าที่อาวุโส ซึ่งในการปฏิบัติงาน ในสถาบันอุดมศึกษา XYZ จะมีการกำหนดลำดับและหัวหน้างานโดยตรง ทำให้พนักงานในลำดับเจ้าหน้าที่ และเจ้าหน้าที่อาวุโส ไม่ได้มีปฏิสัมพันธ์กับตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง ทำให้ความสัมพันธ์ที่มีต่อกัน ไม่ได้ส่งผลต่อความผูกพันมากเท่ากับเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้างานโดยตรง หากการวิจัยมีการเก็บข้อมูล แคเฉพาะความสัมพันธ์กับบุคคลหรือสังคมที่กลุ่มตัวอย่างปฏิบัติงานและอยู่ร่วมด้วยเป็นประจำเพียงเท่านั้น อาจจะทำให้ปัจจัยดังกล่าวส่งผลต่อความผูกพันได้

สำหรับปัจจัยด้านระบบองค์กร จากการวิจัยพบว่าไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน สถาบันอุดมศึกษา XYZ หากพิจารณาจากการรวบรวมข้อมูลความผูกพันของสถาบันอุดมศึกษา XYZ ในปี 2564 พบว่าปัจจัยที่ได้คะแนนความผูกพันน้อยคือ ปัจจัยด้านระบบองค์กร อาทิ รางวัลและ การยกย่องชมเชย และโครงสร้างพื้นฐาน ทำให้เห็นว่าเรื่องของระบบองค์กรพนักงานรู้สึกไม่พึงพอใจมาเป็น ระยะเวลาหนึ่งแล้ว (ข้อมูล ณ วันที่ 20 มกราคม 2565) และเมื่อพิจารณาจากกลุ่มตัวอย่างที่ตอบ แบบสอบถาม มีพนักงานที่ปฏิบัติงานกับสถาบันฯ มีอายุงานตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป แต่ไม่เกิน 10 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 36.33 ทำให้สามารถคาดเดาได้ว่า ปัจจัยด้านระบบองค์กรไม่ได้ส่งผลต่อความผูกพัน เพราะ

กลุ่มตัวอย่างเกิดความเข้าใจในบริบทการเปลี่ยนแปลงและการบริหารจัดการขององค์กรเกิดการยอมรับในวิถีชีวิตและสิ่งที่ได้รับอยู่ในปัจจุบัน แม้ไม่พึงพอใจ แต่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ก็เป็นได้ แต่กลุ่มตัวอย่างมีความผูกพันในด้านอื่น ๆ แทน คือปัจจัยด้านลักษณะงาน และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กร

ความผูกพันและผลลัพธ์ต่อองค์กรของพนักงาน

เมื่อพนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรจะแสดงออกในด้านพฤติกรรมทั้งการมุ่งมั่นทุ่มเทให้กับการทำงาน มีความรับผิดชอบต่องาน กล่าวถึงสถาบันในแง่ดีและพร้อมปกป้องเมื่อมีคนกล่าวร้ายสถาบัน รวมถึงคิดค้นและหาแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อสถาบัน นอกจากนี้พนักงานยังแสดงออกในด้านความรู้สึกและทัศนคติที่มีต่อองค์กร เช่น การที่พนักงานรู้ว่าเป้าหมายและทิศทางของสถาบันคืออะไร สอดคล้องกับทฤษฎีของ Institute for Employment Studies : IES (2004) ทำให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถาบัน สอดรับกับ Gupta et al. (2021) รวมไปถึงมีความจงรักภักดีต่อองค์กรและต้องการทำผลงานของตนให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังทฤษฎีของ Gallup (2013) พนักงานเหล่านี้จะคำนึงถึงผลลัพธ์จากการกระทำของตนเองหากมีการกระทบกระเทือนต่อผลประโยชน์ของสถาบัน สรุปได้ว่าเมื่อพนักงานเกิดความผูกพัน จะแสดงออกทั้งการพูด (Say) และการกระทำ (Stay & Strive) สอดรับกับทฤษฎีของ Kincentric (2019)

นอกจากนี้พนักงานที่เกิดความผูกพันต่อองค์กรจะส่งผลต่อการทำงานและเกิดเป็นผลงานที่สามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือผลงานระดับทีมมากที่สุด เพราะความสำเร็จของทีมเท่ากับความสำเร็จขององค์กรเช่นกัน รองลงมาคือผลงานระดับบุคคลที่เกิดจากการที่พนักงานเกิดความผูกพัน ส่งผลให้เกิดความรู้สึกอยากจะทำงานของตนเองให้ออกมามีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Hermawan (2020) และสุดท้ายคือผลงานระดับองค์กร เมื่อพนักงานผูกพัน จะทำให้การทำงานของพวกเขามีผลต่อผลลัพธ์และความสำเร็จของสถาบัน อาทิ รูปแบบการเรียนการสอนแบบ Work-based Education เป็นที่ยอมรับหรือสถาบันฯ มีโครงการวิจัยและนวัตกรรมที่มีคุณภาพ รวมถึงการที่สถาบันมีผลตอบแทนเชิงธุรกิจที่เพิ่มมากขึ้น

การสร้างความผูกพันให้กับพนักงานของสถาบันอุดมศึกษา XYZ

การสร้างความผูกพันของพนักงานให้เพิ่มมากขึ้น สถาบันควรที่จะวิเคราะห์และพิจารณาจากปัจจัยที่พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจเป็นอันดับต้น ๆ เพื่อที่จะหาวิธีการดำเนินการแก้ไขหรือพัฒนาปัจจัยเหล่านั้นให้ดีขึ้น แล้วจึงพิจารณาในปัจจัยย่อยถัดไปซึ่งส่งผลต่อความผูกพัน สามารถเปรียบได้กับการวางรากฐาน และสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน สอดคล้องกับทฤษฎี Zinger (2012) คือการสร้างฐานพื้ระมัดความผูกพันให้เข้มแข็ง

ทั้งนี้แนวทางในการสร้างความผูกพันให้กับพนักงานของสถาบันอุดมศึกษา XYZ ที่ได้ดำเนินการอยู่แล้ว เรียกได้ว่าเป็นการรับฟังปัญหาและหาแนวทางแก้ไขเพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการของพนักงาน จึงกล่าวได้ว่าสถาบันอุดมศึกษา XYZ เป็นองค์กรที่กำลังพัฒนาเรื่องความผูกพัน สอดคล้องกับแนวความคิดเรื่องรูปแบบองค์กรความผูกพันของ Gartner (2020) แต่ผู้วิจัยเห็นว่าควรมีการทบทวนและปรับเปลี่ยนตามแนวทางที่นำเสนอเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการในปัจจัยต่าง ๆ ของพนักงานให้ได้มากที่สุด

ข้อเสนอแนะ

การวิจัยในครั้งต่อไปสามารถศึกษาข้อมูลในกลุ่มประชากรตัวอย่างที่แตกต่างออกไปคือ

1. ระยะเวลาการปฏิบัติงานกับองค์กร สามารถแบ่งเป็นพนักงานที่เพิ่งเริ่มปฏิบัติงาน ระยะเวลาทำงาน 1 - 2 ปี หรือพนักงานที่ปฏิบัติงานมาเป็นระยะเวลานาน 3 - 5 ปี เพื่อหาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรที่ต่างกันออกไปในแต่ละกลุ่มประชากรตัวอย่าง ในการสร้างแนวทางการสร้างความผูกพันได้ตรงจุดกับกลุ่มประชากรที่ปฏิบัติงานกับองค์กรในระยะที่ต่างกัน
2. การวิเคราะห์เชิงลึกในระดับความผูกพันและปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันระหว่างพนักงานสายวิชาการ และพนักงานสายบริหาร เพื่อสร้างความผูกพันที่สามารถตอบสนองแตกต่างกันไปตามสายงาน
3. ช่วงวัยของกลุ่มประชากรตัวอย่าง เช่น พนักงานในแต่ละเจนเนอเรชัน (Generation) ประกอบด้วย Baby Boomer, Generation X, Generation Y และ Millennium เพื่อหาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรที่ต่างกันออกไป เนื่องจากในแต่ละเจนเนอเรชันจะมีความต้องการที่ต่างกัน หากองค์กรสามารถหาปัจจัยที่ตอบสนองต่อความต้องการได้ตรงจุดจะทำให้สร้างความผูกพันต่อองค์กรต่อพนักงานแต่ละกลุ่มได้

เอกสารอ้างอิง

- กิริติกร บุญส่ง. (2561). ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรในกลุ่มธุรกิจเฟอร์นิเจอร์. *วารสารปัญญาวิวัฒน์*, 10(ฉบับพิเศษ), 180-193.
- จิตติ โกวิทยา. (2562). การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อระดับความผูกพันและผลงานของพนักงาน : กรณีศึกษา บริษัท XYZ จำกัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สถาบันการจัดการปัญญาวิวัฒน์.
- พัชรินทร์ ศิริเมฆ. (2560). ความผูกพันต่อองค์กรของครูและบุคลากรในโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา. การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- สถาบันการจัดการปัญญาวิวัฒน์ (2565). *สำรวจความผูกพันองค์กรสถาบันการจัดการปัญญาวิวัฒน์ ประจำปีการศึกษา 2564*. รายงานประจำปี สถาบันการจัดการปัญญาวิวัฒน์.
- Deloitte. (2015). *Becoming irresistible: A new model for employee engagement*. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/deloitte-review/issue-16/employee-engagement-strategies.html>
- Fahrudin F., Jusni J., and Aswan, A. (2023). Mediating role of Work Engagement on the influence Job Resources and Public Service Motivation on affective commitment in employees in Parakita Dental and General Clinic. *International Journal of Multidisciplinary Approach Research and Science*, 1(2), 253-262. doi.org/10.59653/ijmars.v1i02.107

- Gallup. (2013). *State of the Global Workplace*. Retrieved from <https://nicolascordier.files.wordpress.com/2014/04/gallup-worldwide-report-on-engagement-2013.pdf>
- Gartner. (2020). *Advance Your Organization's Employee Experience Maturity*. Retrieved from <https://www.gartner.com/en/documents/3982365>
- Gupta, S. K., Bhasin, J. and Mushtaq, S. (2021). Employer brand experience and organizational citizenship behavior: mediating role of employee engagement. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 13(3), 357-382. doi:10.1108/APJBA-08-2020-0287
- Herzberg, F. (1959). *Herzberg's Motivation-Hygiene Theory: Two-factor*. Retrieved from <https://educationlibrary.org/herzbergs-motivation-hygiene-theory-two-factor/>
- Hermawan R. (2020). Optimizing Employee Engagement to Improve Human Resources Performance: A Case Study of A Private University in Facing the VUCA Era. *Technium Social Sciences Journal*, (12), 196-205. issn:2668-7798
- Institute for Employment Studies. (2004). *The Drivers of Employee Engagement*. Retrieved from <https://www.employmentstudies.co.uk/system/files/resources/files/408.pdf>
- Joo, B. K. And Lee, I. (2017). Workplace happiness: work engagement, career satisfaction, and subjective well-being. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 5(2), 206-221. doi:10.1108/EBHRM-04-2015-0011
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal* 1990, 33(4), 692-724.
- Kincentric. (2019). *Managing Engagement in Times of Change*. Retrieved from <https://www.kincentric.com/-/media/kincentric/2019/november/managing-engagement-in-times-of-change.pdf>
- Kincentric. (2019). *Wired for Engagement*. Retrieved from <https://www.kincentric.com/-/media/kincentric/2019/november/culture/wired-for-engagement.pdf>
- Maslow, A.H. (1943). *Maslow's Hierarchy of Needs Theory*. Retrieved from <https://www.managementstudyguide.com/maslows-hierarchy-needs-theory.htm>
- Saks, A. M., Gruman, J. A. and Zhang, Q. (2021). Organization engagement: a review and comparison to job engagement. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 9(1), 20-49. doi:10.1108/JOEPP-12-2020-0253
- Yamane T. (1967). *Statistics: An Introductory Analysis* (2nd ed). New York: Harper and Row.
- Zinger, D. (2012). *The Power of Employee Engagement*. Retrieved from <https://www.davidzinger.com/wp-content/uploads/Zinger-Pyramid-of-Employee-Engagement-Booklet-August-2012.pdf>

ความสัมพันธ์ระหว่างความสนุกในสถานที่ทำงานและความผูกพันในงาน
โดยมีการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการและอายุทางอัตวิสัยเป็นตัวแปรส่งผ่านในกลุ่ม
บุคลากรอาวุโส

The Relationship between Workplace Fun and Work Engagement: The Mediating Roles of Informal Learning and Subjective Age Among Older Employees

Received: 15 November 2023 Revised: 25 December 2023 Accepted: 27 December 2023

มนัส อุ่นใจ, คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เจนนิเฟอร์ ขวโนวานิช, คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทคัดย่อ งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลส่งผ่านของการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการและอายุทางอัตวิสัยต่อความสัมพันธ์ระหว่างความสนุกในสถานที่ทำงานและความผูกพันในงานของบุคลากรอาวุโส โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างบุคลากรอาวุโสที่ปฏิบัติงานกับองค์กรภาคเอกชน ในประเทศไทย จำนวน 208 คน มีอายุระหว่าง 40 ถึง 65 ปี ใช้แบบสอบถามออนไลน์ การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา และสถิติเชิงอนุมาน รวมทั้งการวิเคราะห์สถิติการทดสอบตัวแปรส่งผ่าน ผลการวิจัยพบว่า ความสนุกในสถานที่ทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = .64$, $t = 7.188$, $SE = .09$, 95% ของช่วงชั้นความเชื่อมั่น [.464, .815], $p < .01$) การเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการเป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างความสนุกในสถานที่ทำงานและความผูกพันในงาน ($\beta = .10$, $t = 2.860$, $SE = .04$, 95% ของช่วงชั้นความเชื่อมั่น [.029, .196]) ในขณะที่ อายุทางอัตวิสัยไม่ใช้ตัวแปรส่งผ่านระหว่างความสนุกในสถานที่ทำงานและความผูกพันในงาน สรุปได้ว่าการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการเป็นตัวแปรส่งผ่านบางส่วนระหว่างความสนุกในสถานที่ทำงานและความผูกพันในงานในบุคลากรอาวุโส เมื่อความสนุกในสถานที่ทำงานสูงบุคลากรอาวุโสมีแนวโน้มที่จะเกิดการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการและส่งผลไปยังความผูกพันในงานในที่สุด ผลการศึกษานี้สามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับองค์กรเพื่อนำไปออกแบบสภาพแวดล้อมการทำงานและพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการให้เหมาะสมกับบุคลากรอาวุโส

คำสำคัญ: ความสนุกในสถานที่ทำงาน, ความผูกพันในงาน, การเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ, อายุทางอัตวิสัย, บุคลากรอาวุโส

Abstract This research aimed to investigate the mediating roles of informal learning and subjective age in the relationship between workplace fun and work engagement among older employees in the private sectors of Thailand. The study was conducted by collecting data from 208 older employees (i.e., between the ages of 40 and 65 years). Data from the online questionnaire were analyzed by using descriptive and inferential statistics, including mediation analysis (PROCESS macro). The results showed that workplace fun was positively associated with work engagement ($\beta = .64$, $t = 7.188$, $SE = .09$, 95% CI [.464, .815], $p < .01$). Informal learning was found to be a significant mediator between workplace fun and work engagement ($\beta = .10$, $t = 2.860$, $SE = .04$, 95% CI [.023, .196]). However, subjective age did not play a significant mediating role between workplace fun and work engagement. In summary, informal learning partially mediated between workplace fun and work engagement. When workplace fun is high, older employees are more likely to show higher informal learning, thus leading to higher work engagement. The findings provide implications such that organizations can design fun environments in the workplace and support informal learning for older employees.

Keywords: Workplace fun, Work engagement, Informal learning, Subjective age, Older employees

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ประเทศไทยก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างสมบูรณ์ (Complete Aged Society) นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2564 เนื่องจากจำนวนประชากรผู้สูงอายุที่มีอายุ 60 ปีขึ้นไป มากกว่าร้อยละ 20 ของประชากรทั้งหมดในประเทศ และจะเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุระดับสุดยอด (Super Aged Society) ภายในปี พ.ศ. 2574 ในขณะเดียวกันประชากรวัยเด็กและวัยแรงงานลดลงอย่างต่อเนื่อง ส่งผลกระทบโดยตรงกับจำนวนแรงงานสูงวัยที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง สำหรับสถานการณ์ด้านแรงงานในประเทศไทยนั้นมีแรงงานในระบบช่วงวัยกลางคนไปจนถึงแรงงานสูงวัย (อายุ 45 ถึง 60 ปีขึ้นไป) ประมาณกว่า 9 ล้านคน และเป็นแรงงานที่มีอายุ 60 ปีขึ้นไป ประมาณ 2.5 ล้านคน ซึ่งเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องเมื่อเทียบกับในอดีตที่ผ่านมา (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2565)

ทั้งนี้ การก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุส่งผลกระทบต่อองค์การหลายด้าน โดยเฉพาะด้านการวางแผน อัตรากำลังคน การสืบทอดตำแหน่ง และการขยายอายุการเกษียณของบุคลากรอาวุโสหรือบุคลากรที่มีอายุมากกว่า (Older Employees) กล่าวคือบุคลากรอาวุโสจะยังคงปฏิบัติงานกับองค์การต่อไปหลังการเกษียณ ส่งผลให้จำนวนบุคลากรอาวุโสในองค์การเพิ่มขึ้น ถึงแม้ว่า บุคลากรอาวุโสจะมีความน่าเชื่อถือ มีความสม่ำเสมอ และมีความรับผิดชอบในหน้าที่สูงกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับบุคลากรที่มีอายุน้อยกว่าหรือบุคลากรใหม่ (Burmeister et al., 2020) แต่ทั้งนี้ จากการศึกษาของ Robinson et al. (2004) พบว่า เมื่อบุคลากร

มีอายุเพิ่มมากขึ้นจนถึงวัยกลางคนและเข้าสู่การเป็นแรงงานสูงวัยขององค์กร ระดับความผูกพันในงาน (Work Engagement) จะลดลงอย่างมีนัยสำคัญ สอดคล้องกับงานวิจัยที่ผ่านมาของ Ng et al. (2012) และ Astrid et al. (2017) พบว่าเมื่อบุคลากรมีอายุเพิ่มขึ้นจนถึงวัยใกล้เกษียณ ความผูกพันในงานมักจะลดลงเช่นเดียวกัน ดังนั้นองค์กรส่วนใหญ่มักจะให้ความสำคัญในการเพิ่มระดับความผูกพันในงาน เพราะถือว่าความผูกพันในงานเป็นปัจจัยทำนายที่จะนำพาองค์กรไปสู่ผลลัพธ์ที่สำคัญเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ความผูกพันในงานเป็นผลลัพธ์ของกระบวนการสร้างแรงจูงใจภายใต้ทฤษฎีข้อเรียกร้องในงาน และทรัพยากรในงาน (Job Demands and Job Resources Theory) (Bakker & Demerouti, 2008) สภาพแวดล้อมในงานเชิงบวกช่วยส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างบรรลุเป้าหมาย โดยความสนุกในสถานที่ทำงาน (Workplace Fun) นั้นถือเป็นหนึ่งในทรัพยากรในงานเชิงบวกภายใต้ทฤษฎีข้อเรียกร้องในงานและทรัพยากรในงาน และสามารถช่วยเพิ่มระดับความผูกพันในงานได้ (Demerouti et al., 2001; Bakker et al., 2007) ความสนุกในสถานที่ทำงานยังสามารถกระตุ้นให้บุคลากรอาวุโสเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง โดยการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และส่งเสริมการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ (Informal Learning) ของบุคลากรในองค์กร (Jeong et al., 2018; Kortsch et al., 2019) ซึ่งการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการนั้น สามารถเกิดขึ้นได้ในงานโดยไม่จำเป็นต้องมีการวางแผนไว้ล่วงหน้า ไม่มีหลักสูตรที่เป็นทางการ และริเริ่มโดยผู้เรียนเองทำให้บุคลากรอาวุโสมีอิสระที่จะเลือกหัวข้อการเรียนรู้ เวลาและสถานที่ด้วยตัวเอง โดยส่งผลต่อแรงจูงใจในการเรียนรู้ของตัวบุคลากร (Marsick & Watkins, 2003) จากการศึกษาพบว่า อายุจริงตามปฏิทินอาจไม่สามารถเปลี่ยนแปลงการรับรู้และสร้างแรงจูงใจภายในตัวบุคคลได้เท่ากับอายุทางอัตวิสัย (Subjective Age) เมื่อบุคลากรอาวุโสรับรู้ว่าจะตัวเองยังอ่อนวัยก็จะคิดว่าเวลาที่เหลืออยู่ในการทำงานยังมีอีกยาวไกล และมีเวลาพอที่จะเรียนรู้พัฒนาตนเองได้อย่างเต็มที่ นอกจากนั้นแล้วไม่เพียงแต่เป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน (Motivation to Work) แต่ยังเป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรอาวุโสทำงานต่อไปกับองค์กร (Motivation to Continue to Work) (Kooij et al., 2010; Weiss et al., 2022) ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสนุกในสถานที่ทำงาน และความผูกพันในงานโดยมีการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ และอายุทางอัตวิสัยเป็นตัวแปรส่งผ่านในกลุ่มบุคลากรอาวุโส

วัตถุประสงค์การวิจัย

ศึกษาอิทธิพลของตัวแปรส่งผ่านการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการและอายุทางอัตวิสัยที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างความสนุกในสถานที่ทำงานและความผูกพันในงานของบุคลากรอาวุโส

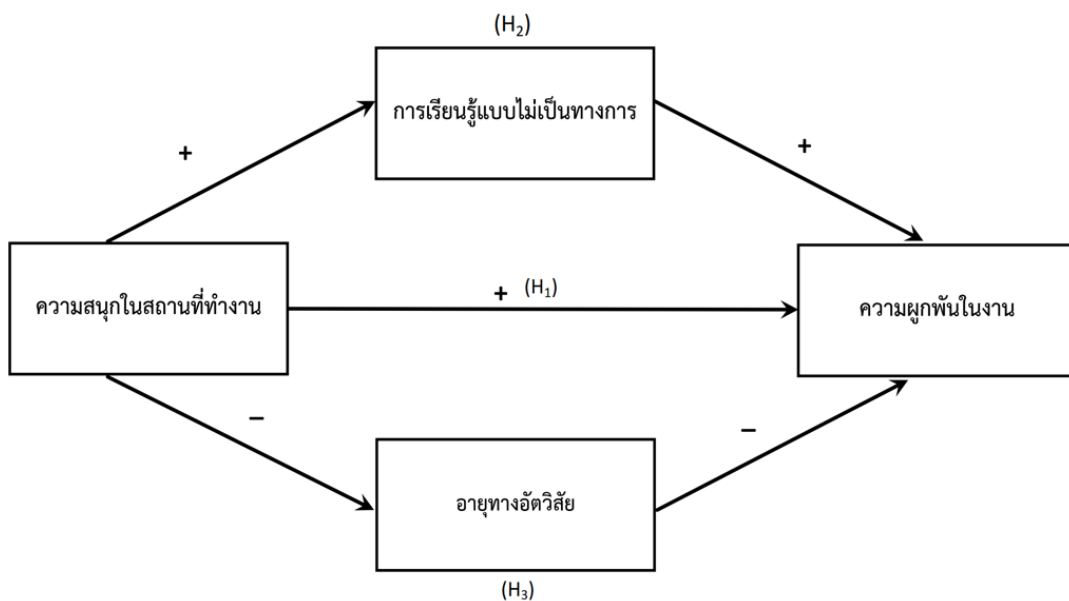
สมมติฐานการวิจัย

- สมมติฐานที่ 1. ความสนุกในสถานที่ทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันในงาน
- สมมติฐานที่ 2. การเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการเป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างความสนุกในสถานที่ทำงานและความผูกพันในงาน

สมมติฐานที่ 3. อายุทางอัตวิสัยเป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างความสนุกในสถานที่ทำงานและความผูกพันในงาน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำหลักทฤษฎีข้อเรียกร้องในงานและทรัพยากรในงานมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยนำกลไกด้านทรัพยากรในงานที่ส่งผลทางบวกโดยตรงต่อแรงจูงใจภายในของบุคลากรอาวุโส ทำให้ผู้วิจัยกำหนดตัวแปรความสนุกในสถานที่ทำงานไว้เป็นตัวแปรเกณฑ์ เนื่องด้วยความสนุกในสถานที่ทำงานมีคุณลักษณะเปรียบได้กับทรัพยากรในงานทางด้านสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศในงานที่มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อระดับความผูกพันในงานที่กำหนดไว้เป็นตัวแปรผล แต่ถ้าหากระดับความสัมพันธ์ที่สูงเกินไปทำให้ผู้วิจัยสันนิษฐานว่ายังมีตัวแปรส่งผ่านที่ร่วมกันส่งผ่านอิทธิพลในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ การเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการและอายุทางอัตวิสัย เนื่องจากที่ผ่านมาการศึกษาในประเด็นเหล่านี้ยังมีค่อนข้างน้อย โดยเฉพาะอย่างยิ่งยังไม่พบการศึกษาในประเทศไทยที่ศึกษาอิทธิพลของตัวแปรส่งผ่านของอายุทางอัตวิสัยต่อความสัมพันธ์ระหว่างความสนุกในสถานที่ทำงานและความผูกพันในงาน ทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรที่กล่าวมานี้ (ตามแผนภาพ 1)



แผนภาพ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

การทบทวนวรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ความผูกพันในงาน (Work Engagement) การทบทวนวรรณกรรมแสดงให้เห็นความหมายของความผูกพันในงานที่หลากหลาย โดย คาห์น (Kahn, 1990 อ้างอิงใน Bakker & Schaufeli, 2008) เป็นบุคคลแรกที่เสนอแนวคิดความผูกพันในงานโดยได้อธิบายว่า ความผูกพันในงาน คือ ความผูกพันในระดับบุคคล (Personal Engagement) ซึ่งอธิบายถึงการควบคุมตนเองของสมาชิกในองค์การ

ในการทำงานตามบทบาทหน้าที่ของตน โดยความทุ่มเทและความพยายามให้กับการทำงาน ทั้งด้านร่างกาย ภูมิปัญญา อารมณ์และจิตใจอย่างเต็มที่ เพราะพวกเขารู้สึกว่า ควรอุทิศตนเพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

ต่อมา Schaufeli et al. (2002) ได้ศึกษาเพิ่มเติมและอธิบายว่า ความผูกพันในงาน (Work Engagement) เป็นภาวะทางจิตเชิงบวกที่เต็มเปี่ยมในงาน โดยมีคุณลักษณะเฉพาะ 3 ด้าน ได้แก่ (1) ความรู้สึกมีพลังในการทำงาน (Vigor) คือ ภาวะที่บุคคลมีพลังกายและพลังใจในการทำงานในระดับที่สูง และเมื่อบุคคลต้องเผชิญหน้ากับปัญหาหรืออุปสรรคก็สามารถปรับตัวกลับมาเป็นปกติได้อย่างรวดเร็ว รวมทั้งมีความตั้งใจและพยายามทำงานของตนให้ประสบความสำเร็จ โดยไม่ย่อท้อต่อปัญหาหรืออุปสรรคที่ต้องเผชิญ (2) ความทุ่มเทในการทำงาน (Dedication) คือ การมีความทุ่มเททั้งกายและจิตใจ รวมถึงความรู้สึกให้กับการทำงานและรู้สึกว่าการงานสำคัญรวมถึงการที่บุคคลรู้สึกกระตือรือร้น รับผิดชอบต่อความสำคัญของตนเองในงาน รวมทั้งรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของงานที่ทำ (3) ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับงาน (Absorption) คือ การที่บุคคลมีจิตใจจดจ่ออยู่กับการทำงาน โดยรู้สึกว่าการงานเวลาจะผ่านไปอย่างรวดเร็ว และไม่สามารถถอนตัวเองออกจากการทำงานได้ ดังนั้น ความผูกพันในงานจึงมีคุณลักษณะเฉพาะคือ บุคคลมีความทุ่มเททั้งกายและพลังใจในระดับสูงและการหน้าที่ชัดเจนในงานของตน ในขณะที่ความเหนียวแน่นมีลักษณะตรงกันข้ามคือ การมีพลังในงานอยู่ในระดับต่ำและขาดซึ่งความผูกพันในงานของตน

ความสนุกในสถานที่ทำงาน (Workplace Fun) ความสนุกในสถานที่ทำงานเป็นแนวคิดแบบพหุนิยมที่มีการรวบรวมแนวคิดและองค์ประกอบหลากหลายรวมไว้ด้วยกัน ได้แก่ ความสนุกในสถานที่ทำงานเป็นลักษณะหรือคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมและกิจกรรมในองค์กรที่สนุกในรูปแบบต่าง ๆ ความสนุกในสถานที่ทำงานที่มีคุณลักษณะของแรงจูงใจและเจตคติ ความสนุกในสถานที่ทำงานที่มีคุณลักษณะของพฤติกรรมและการเข้าสังคม มักเกิดขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความสนุก ความสุข หรือความเพลิดเพลินเพื่อช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ความสนุกในสถานที่ทำงานมักจะถูกแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ คือ (1) ความสนุกที่เกิดขึ้นจากตัวบุคคลเอง (Organic Fun) เป็นความสนุกที่เกิดจากตัวบุคคลเองหรือการมีสังคมกับเพื่อนร่วมงาน (Coworker Socializing) และ (2) ความสนุกที่เกิดขึ้นภายใต้การดำเนินงานขององค์กร (Manage Fun) (McDowell, 2004) ต่อมา Tews et al. (2014) ได้จำแนกองค์ประกอบของความสนุกในที่ทำงานออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ (1) กิจกรรมที่สนุก (Fun Activities) กิจกรรมอันหลากหลายที่ดำเนินการภายใต้การบริหารและจัดการโดยองค์การเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับบุคลากรได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมมุ่งเน้นกิจกรรมในสถานที่ทำงานและอันเกิดจากการทำงานเป็นหลัก โดยมีรูปแบบอย่างเป็นทางการ (2) การเข้าสังคมกับเพื่อนร่วมงาน (Coworker Socializing) การปฏิสัมพันธ์ทางสังคมที่เป็นมิตรระหว่างเพื่อนร่วมงานทั้งที่เกี่ยวข้องในงานและนอกเหนือจากงาน โดยมุ่งเน้นกิจกรรมในรูปแบบไม่เป็นทางการ และ (3) ผู้จัดการสนับสนุนเพื่อทำให้เกิดความสนุก (Manager Support for Fun) ผู้จัดการให้การสนับสนุนส่งเสริมและอนุญาตเพื่อให้เกิดความสนุกในสถานที่ทำงาน ทำให้บุคลากรมีอิสระในการตัดสินใจ เกิดการมีส่วนร่วมในความสนุกและกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสถานที่ทำงาน

สำหรับในครั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดความสนุกในสถานที่ทำงานเปรียบได้กับทรัพยากรในงาน คือ ความสนุกในสถานที่ทำงานตามองค์ประกอบทั้งสามด้าน ตามแนวคิดของ Tews et al. (2014) ได้แก่ กิจกรรมที่สนุก การเข้าสังคมกับเพื่อนร่วมงาน และการสนับสนุนจากผู้จัดการเพื่อความสนุก เมื่อบุคลากรอาวุโสปฏิบัติหน้าที่ภายใต้บรรยากาศและสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงานที่มีความสนุกจะสามารถเพิ่มระดับความผูกพันในงานของบุคลากรอาวุโสในองค์กร

การเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ (Informal Learning)

การเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ หมายถึง พฤติกรรมที่เพิ่มพูนความรู้และทักษะใหม่ ๆ ซึ่งครอบคลุมหลากหลายพฤติกรรม เช่น การทบทวนตนเอง การทดลองวิธีการทำงานใหม่ ๆ การมีปฏิสัมพันธ์ และเครือข่ายทางสังคมกับผู้อื่น สำหรับในบริบทขององค์กรและการทำงาน การเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการมีรากฐานทางทฤษฎีมาจากการศึกษาของ Watkins and Marsick (1990) กล่าวคือ การเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการมีคุณลักษณะเป็นการเรียนรู้โดยการริเริ่มจากความตั้งใจและประสบการณ์ของแต่ละบุคคลในการเรียนรู้ การรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่ได้คาดคิดมาก่อน หรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในงานอันจะส่งผลให้เกิดประสบการณ์การเรียนรู้ที่เพิ่มมากยิ่งขึ้น และเป็นการเรียนรู้โดยไม่ต้องมีโครงสร้างและระเบียบแบบแผน ในหลายสถานการณ์ในงานผู้เรียนยังสามารถร่วมเรียนรู้และถ่ายทอดประสบการณ์กับผู้อื่น เพื่อแสวงหาความรู้และทักษะที่ได้รับเพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ของแต่ละบุคคล และในกลุ่มเพื่อนร่วมงานเนื่องจากการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการส่วนใหญ่เป็นไปตามความสมัครใจและอยู่ภายใต้การควบคุมของแต่ละบุคคล จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องพิจารณาคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อนำไปสู่การเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ (Noe et al., 2013; Watkins et al., 2018) จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า Noe et al. (2013) ได้แบ่งองค์ประกอบของการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ (1) การเรียนรู้จากตัวเอง (Learning from Oneself) หมายถึง การสะท้อนคิดถึงวิธีการเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานและการทดลองนำวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบของตนเองมาใช้ในการทำงานเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ในทางบวก (2) การเรียนรู้จากผู้อื่น (Learning from Others) หมายถึง การโต้ตอบกับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาเพื่อขอความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวคิด ผลการปฏิบัติงาน มีการปรึกษาหารือเกี่ยวกับแนวคิดใหม่ ๆ และเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ และการกำหนดกลยุทธ์สำหรับการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน (3) การเรียนรู้จากแหล่งอื่นที่ไม่ใช่จากตัวบุคคล (Learning from Non Interpersonal Sources) หมายถึง การศึกษา ค้นคว้า จากแหล่งต่าง ๆ ทั้งรูปแบบออนไลน์และสื่อสิ่งพิมพ์ เพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้และทักษะใหม่ ๆ เช่น การอ่านสื่อสิ่งพิมพ์ นิตยสาร บทความเชิงพาณิชย์ และการค้นหาแหล่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์ทางอินเทอร์เน็ต เป็นต้น

ดังนั้นเมื่อองค์กรได้สนับสนุนบรรยากาศความสนุกในสถานที่ทำงาน บุคลากรมีอิสระในการตัดสินใจในการทำงานและสามารถเลือกรูปแบบการสื่อสารและมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานผ่านการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการถือเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ระหว่างกันเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน เป็นการสร้างความพึงพอใจในงานและแรงจูงใจอย่างแท้จริงย่อมส่งผลให้ระดับความผูกพันในงานเพิ่มขึ้น (Tews et al., 2017)

อายุทางอัตวิสัย (Subjective Age) อายุทางอัตวิสัย หมายถึง อายุที่วัดประเมินหรือบ่งชี้จากประสบการณ์ส่วนบุคคลจากการรับรู้สัมผัสประสบการณ์ความแก่ชราที่แตกต่างกันไปของแต่ละบุคคล โดยผ่านการประเมินตัวเองจากความรู้สึกและประสบการณ์ของตัวบุคคลว่าตัวเองมีอายุน้อยกว่าหรือมีอายุแก่กว่าเมื่อเปรียบเทียบกับอายุตามปีปฏิทิน โดยอายุทางอัตวิสัยไม่ใช่คุณลักษณะทางพฤติกรรมส่วนบุคคล (Trait) แต่เป็นภาวะทางจิตใจ (State) ที่มีลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคลสามารถเปลี่ยนแปลงได้ โดยอายุทางอัตวิสัยมีการศึกษาเชิงประจักษ์ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1950 (Barak & Stern, 1986 อ้างถึงใน Teuscher, 2019) ในปัจจุบันมีการศึกษาที่แสดงให้เห็นว่าผู้สูงอายุส่วนใหญ่รู้สึกที่ตัวเองอ่อนกว่าวัยมากกว่าในอดีต

Kastenbaum et al. (1972) ได้แบ่งองค์ประกอบอายุทางอัตวิสัย ออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ (1) องค์ประกอบด้านความรู้สึก (Feel-age) อธิบายความถึงการรับรู้ความรู้สึกของอายุทางอัตวิสัยต่ออายุตามปีปฏิทิน (2) องค์ประกอบด้านรูปลักษณ์ (Look-age) อธิบายความถึงการรับรู้เกี่ยวกับรูปลักษณ์ของอายุทางอัตวิสัยต่ออายุตามปีปฏิทิน (3) องค์ประกอบด้านกิจกรรมที่ทำในสถานที่ทำงาน (Do-age) อธิบายความถึงการรับรู้เกี่ยวกับกิจกรรมอายุทางอัตวิสัยต่ออายุตามปีปฏิทิน (4) องค์ประกอบด้านความสนใจในสถานที่ทำงาน (Interest-age) อธิบายความถึงการรับรู้สิ่งที่น่าสนใจในสถานที่ทำงานเปรียบเทียบกับอายุตามปีปฏิทิน

อย่างไรก็ตามเกณฑ์การแบ่งช่วงอายุระหว่างผู้สูงอายุ (Older) กับ บุคลากรอาวุโส (Older Worker) มีความแตกต่างกัน กล่าวคือผู้สูงอายุมีเกณฑ์การแบ่งช่วงอายุไว้ 3 ช่วง ไว้ดังนี้ ช่วงสูงอายุตอนต้น (The Young-old) มีอายุประมาณ 60 ถึง 69 ปี ช่วงสูงอายุตอนกลาง (The Old-old) มีอายุประมาณ 70 ถึง 79 ปี ช่วงสูงอายุตอนปลาย (The Oldest-old) มีอายุประมาณ 80 ปีขึ้นไป ส่วนเกณฑ์การแบ่งช่วงอายุของบุคลากรอาวุโส ไม่มีการแบ่งไว้ตายตัวและมีช่วงอายุที่แคบกว่าผู้สูงอายุ สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยหมายรวมถึงแรงงานที่มีอายุตั้งแต่ 40 ถึง 65 ปี ซึ่งอยู่ในช่วงผู้ใหญ่วัยกลางคนจนถึงผู้สูงอายุตอนต้น สอดคล้องกับการศึกษาที่ผ่านมา (e.g., Goecke & Kunze, 2020; Weiss et al., 2022)

ดังนั้นเมื่อบุคลากรอาวุโสปฏิบัติงานภายใต้ความสนุกในสถานที่ทำงานที่ถือเป็นสภาพแวดล้อมในงานเชิงบวกจะส่งผลให้บุคลากรอาวุโสรับรู้และประเมินอายุทางอัตวิสัยของตนเองอ่อนกว่าอายุตามปีปฏิทิน และสามารถเพิ่มระดับความผูกพันในงานในกลุ่มบุคลากรอาวุโสได้ (Ye & Post, 2020)

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Study) โดยเป็นการศึกษา ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง หรือเป็นการวิจัยแบบตัดขวาง (Cross-sectional Study) และใช้รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจออนไลน์ (Online Survey Design) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสนุกในสถานที่ทำงานต่อความผูกพันในงาน และอิทธิพลของตัวแปรส่งผ่านการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการและอายุทางอัตวิสัยต่อความสัมพันธ์ดังกล่าว ซึ่งมีวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาในครั้งนี้คือบุคลากรที่ปฏิบัติงานประจำแบบเต็มเวลากับบริษัทเอกชนในประเทศไทยไม่จำกัดประเภทอุตสาหกรรมและมีอายุระหว่าง 40 ถึง 65 ปี

การคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยโดยโปรแกรมสำเร็จรูป G*Power ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 138 คน อย่างไรก็ตามผู้วิจัยได้ปรับขนาดของกลุ่มตัวอย่างเพิ่มขึ้นอย่างน้อย ร้อยละ 30 อย่างไรก็ตามผู้วิจัยได้เก็บจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 322 คน เพื่อป้องกันข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างการเก็บข้อมูล แต่ทั้งนี้ผู้ตอบแบบสอบถามที่ผ่านเกณฑ์การคัดออก จำนวน 208 คน คิดเป็นร้อยละ 65 จากจำนวนผู้ร่วมตอบแบบสอบถามทั้งหมด

การพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพของมาตรวัด

หลังจากทำการขออนุญาตใช้มาตรวัดจากนักวิจัยที่เป็นเจ้าของมาตรวัด ผู้วิจัยได้นำมาตรวัดที่มีต้นฉบับภาษาอังกฤษมาแปลเป็นภาษาไทยโดยผู้เชี่ยวชาญทางด้านภาษาด้วยวิธีการแปลภาษาแบบย้อนกลับ (Back Translation) ตามหลักการแปลมาตรวัดทางจิตวิทยา (Tyupa, 2011) ต่อจากนั้นผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้ไปให้กลุ่มตัวอย่างเพื่อทดลองใช้กับบุคลากรและหัวหน้างานที่ปฏิบัติงานในบริษัทอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่ง รวมจำนวนทั้งสิ้น 15 คน เพื่อรวบรวมข้อคิดเห็นเกี่ยวกับแบบสอบถาม เช่น คำถามที่มีความกำกวม ไม่เข้าใจ มีความทับซ้อนกับข้ออื่นหรือไม่ชัดเจน เป็นต้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความเข้าใจทางภาษาของข้อคำถาม สำหรับการเก็บข้อมูลเป็นแบบรายงานด้วยตนเอง (Self-report) มีการตรวจสอบความเที่ยง (Reliability) ของมาตรวัด จากการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อกับคะแนนรวมของข้อคำถามอื่นในมาตรวัด (Corrected Item-total Correlation [CITC]) โดยเกณฑ์ที่ยอมรับได้คือ .30 ขึ้นไป (Cristobal et al., 2007) และการตรวจสอบความเที่ยงของมาตรวัดจากการประเมินค่าความสอดคล้องภายใน พิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์ของครอนบาคแอลฟา (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยเกณฑ์ที่ยอมรับได้ คือ .70 ขึ้นไป (Cortina, 1993) โดยมาตรวัดมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

มาตรวัดความสนุกในสถานที่ทำงาน สำหรับมาตรวัดความสนุกในการทำงาน ผู้วิจัยใช้มาตรวัดที่พัฒนาโดย Tews et al. (2014) ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 14 ข้อ ตัวอย่างข้อคำถาม เช่น “เพื่อนร่วมงานของฉันและฉันมักไปสังสรรค์กันนอกเวลางาน” โดยมาตรวัดนี้ใช้การประเมินค่าแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ ตั้งแต่ 1 - 5 ดังนี้ 1 หมายถึง ไม่เคย 2 หมายถึง แทบจะไม่เคย 3 หมายถึง เคยและไม่เคยพอ ๆ กัน 4 หมายถึง เคยอยู่บ่อยครั้ง และ 5 หมายถึง เคยเป็นประจำ โดยพบว่าค่า CITC อยู่ระหว่าง .257 - .728 โดยข้อคำถามข้อที่ 7 “เพื่อนร่วมงานของฉันและฉันล้อเล่นกัน” มีค่าน้อยที่สุด คือ .257 ซึ่งไม่ผ่านเกณฑ์ที่ยอมรับได้ แต่ทั้งนี้การตัดข้อคำถามไม่ส่งผลให้ค่าสัมประสิทธิ์ของครอนบาคแอลฟามีค่าที่สูงขึ้น ผู้วิจัยจึงเก็บข้อคำถามนี้ไว้ สำหรับค่าสัมประสิทธิ์ของครอนบาคแอลฟาเท่ากับ .89 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้

มาตรวัดความผูกพันในงาน มาตรวัดความผูกพันในงานที่ผู้วิจัยนำมาใช้คือ Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9) ของ Schaufeli et al. (2006) ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 9 ข้อ ตัวอย่างข้อคำถาม เช่น “ขณะที่ฉันทำงาน ฉันรู้สึกเต็มเปี่ยมไปด้วยพลัง” โดยมาตรวัดนี้ใช้การประเมินค่าแบบลิเคิร์ต แบ่งเป็น 7 ระดับ ตั้งแต่ 1 - 7 ดังนี้ 1 หมายถึง ไม่เคย 2 หมายถึง แทบจะไม่เคย 3 หมายถึง นาน ๆ ครั้ง 4 หมายถึง เคยเป็นบางครั้ง 5 หมายถึง บ่อยครั้ง 6 หมายถึง บ่อยมาก และ 7 หมายถึง

เคยเป็นประจำ โดยพบว่าค่า CITC อยู่ระหว่าง .331 - .752 และมีค่าสัมประสิทธิ์ของครอนบาคแอลฟา ค่าเท่ากับ .89 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้

มาตรวัดการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ ผู้วิจัยใช้มาตรวัดที่พัฒนาโดย Noe et al. (2013) ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 3 ข้อ ตัวอย่างข้อคำถาม เช่น “ฉันมีการแลกเปลี่ยนความรู้กับหัวหน้างานของฉัน” โดยมาตรวัดนี้ใช้การประเมินค่าแบบลิเคิร์ต แบ่งเป็น 5 ระดับ ตั้งแต่ 1 - 5 ดังนี้ 1 หมายถึง ไม่เคย 2 หมายถึง แทบจะไม่เคย 3 หมายถึง เคยและไม่เคยพอ ๆ กัน 4 หมายถึง เคยอยู่บ่อยครั้ง และ 5 หมายถึง เคยเป็นประจำ ประจํา โดยพบว่าค่า CITC อยู่ระหว่าง .289 - .529 โดยข้อคำถามข้อที่ 3 “ใช้กลยุทธ์แบบลองผิดลองถูกเพื่อเรียนรู้และพัฒนาการทำงาน” มีค่าน้อยที่สุด คือ .289 ซึ่งไม่ผ่านเกณฑ์ที่ยอมรับได้ แต่ทั้งนี้การตัดข้อคำถามไม่ส่งผลให้ค่าสัมประสิทธิ์ของครอนบาคแอลฟามีค่าที่สูงขึ้น ผู้วิจัยจึงเก็บข้อคำถามนี้ไว้ สำหรับค่าสัมประสิทธิ์ของครอนบาคแอลฟา เท่ากับ .73 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้

มาตรวัดอายุทางอัตวิสัย ผู้วิจัยใช้มาตรวัดอายุของฉันทัน (Age of Me) ของ Barak (2009) ที่พัฒนามาจาก Kastenbaum et al. (1972) ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 4 ข้อ ตัวอย่างข้อคำถาม เช่น “ฉันรู้สึกราวกับว่าฉันมีอายุ.....” โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกคำตอบที่ตรงกับตนเองมากที่สุด มาตรวัดนี้ใช้การประเมินค่าแบบลิเคิร์ต แบ่งเป็น 5 ระดับ ตั้งแต่ 1 - 5 ตั้งแต่ 1 ถึง 5 ดังนี้ 1 หมายถึง อ่อนกว่าวัยอย่างมาก 2 หมายถึง ค่อนข้างอ่อนกว่าวัย 3 หมายถึง เท่ากับอายุจริงตามปฏิทินของฉัน 4 หมายถึง ค่อนข้างแก่กว่าวัย และ 5 หมายถึง แก่กว่าวัยอย่างมาก โดยพบว่าค่า CITC อยู่ระหว่าง .439 - .597 และมีค่าสัมประสิทธิ์ของครอนบาคแอลฟา เท่ากับ .73 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้

ตัวแปรควบคุม จากการศึกษาในอดีตที่ผ่านมาพบว่า ตำแหน่งงานมีผลกระทบกับการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการและความสนุกในสถานที่ทำงาน กล่าวคือแต่ละตำแหน่งงานมีอำนาจในการตัดสินใจในงาน การสนับสนุนและการอนุญาตให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการและความสนุกในสถานที่ทำงานได้ไม่เท่ากัน อาจส่งผลกับบริบทของการการเรียนรู้และแรงจูงใจในการเรียนรู้ของบุคลากร (Noe et al., 2013; Tews et al., 2017) อีกทั้งภาวะสุขภาพส่งผลกับการรับรู้และการประเมินตัวเองต่ออายุทางอัตวิสัย บุคคลที่มีภาวะสุขภาพที่สมบูรณ์แข็งแรง มักจะรับรู้และประเมินตนเองอ่อนกว่าอายุตามปฏิทิน (Kunze et al., 2015; Nagy et al., 2019) ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำการกำหนดตัวแปรควบคุมสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ คือ ตำแหน่งงาน และ ภาวะสุขภาพ

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ดังต่อไปนี้ (1) การวิเคราะห์คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้วยการวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (2) การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรหลักในงานวิจัย ได้แก่ ค่าคะแนนต่ำสุด (Min) ค่าคะแนนสูงสุด (Max) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) (3) การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient) ของตัวแปรเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหลักและคุณลักษณะส่วนบุคคล (4) ใช้สถิติอนุมานในการวิเคราะห์เพื่อทำการทดสอบอทิพิล

ของตัวแปรส่งผ่านโดยใช้คำสั่ง PROCESS (Hayes, 2013) ในโปรแกรม SPSS ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์แบบถดถอยที่มีอิทธิพลจากตัวแปรส่งผ่าน โดยมีผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามคุณลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง

ผู้เข้าร่วมวิจัยจำนวน 208 คน แบ่งเป็นเพศชาย จำนวน 85 คน เพศหญิง จำนวน 123 คน เป็นผู้มีอายุตั้งแต่ 40 ถึง 65 ปี โดยมีอายุเฉลี่ยที่ 46.15 ปี และสมรสแล้ว คิดเป็นร้อยละ 49 ผู้เข้าร่วมวิจัยส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 51.4 เป็นบุคลากรระดับปฏิบัติการ คิดเป็นร้อยละ 58.1 ซึ่งอยู่ในอุตสาหกรรมการผลิต คิดเป็นร้อยละ 40.9 และ ส่วนใหญ่มีอายุงานตั้งแต่ 11 ถึง 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 24

ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปร

การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปร ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ค่าความเบ้ (SK) และค่าความโด่ง (KU) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะการแจกแจงและการกระจายข้อมูลพบว่า ความสนุกในสถานที่ทำงาน มีค่าเฉลี่ย 3.44 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .69 ความผูกพันในงาน มีค่าเฉลี่ย 5.00 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .97 การเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ มีค่าเฉลี่ย 3.66 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .52 อายุทางอัตวิสัยมีค่าเฉลี่ย 2.59 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .61 และสภาวะสุขภาพซึ่งเป็นตัวแปรควบคุม มีค่าเฉลี่ย 3.36 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.76 เมื่อพิจารณาค่าความเบ้ของตัวแปรทั้งหมดข้างต้นพบว่า ค่าความเบ้อยู่ระหว่าง -1.59 ถึง .76 ตัวแปรส่วนใหญ่ที่มีลักษณะเบ้ซ้าย และเมื่อพิจารณาค่าความโด่งของตัวแปรทั้งหมดพบว่า ค่าความโด่งมีค่าอยู่ระหว่าง -.52 ถึง -1.69 แต่เมื่อพิจารณาค่าความเบ้และค่าความโด่งยังอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้โดยค่าความเบ้และค่าความโด่งไม่เกิน -2 และ 2 (George & Mallery, 2010)

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปร

การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient) ของตัวแปรเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหลักและคุณลักษณะส่วนบุคคลแต่ละคู่ ผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรแต่ละคู่มีค่าสหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง -.01 ถึง .52 ซึ่งหมายความว่าข้อมูลที่ใช้วิเคราะห์ไม่มีปัญหาความสัมพันธ์เชิงเส้นสูงเกิดขึ้น เนื่องจากโดยทั่วไปแล้ว ตัวแปรคู่ใดที่มีค่าสหสัมพันธ์เท่ากับหรือมากกว่า .80 อาจพบว่าปัญหาตัวแปรมีความสัมพันธ์เชิงเส้นสูงจนเกินไป (Hair et al., 2010) ผลการวิเคราะห์ยังแสดงให้เห็นว่า คู่ที่มีค่าสหสัมพันธ์สูงที่สุดคือคู่ของความสนุกในสถานที่ทำงานและความผูกพันในงาน ซึ่งมีค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ .52 (ผลการวิเคราะห์แสดงรายละเอียดในตารางที่ 1)

ตารางที่ 1 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรหลักในการวิจัย

ตัวแปร	1	2	3	4	5	6	7
1. ความสนุกในสถานที่ทำงาน	-						
2. ความผูกพันในงาน	.52**	-					
3. การเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ	.45**	.41**	-				
4. อายุทางอัตวิสัย	-.20**	-.09	-.20**	-			
5. ภาวะสุขภาพ	.39**	.33**	.25**	-.20**	-		
6. อายุตามปีปฏิทิน	.13	.18**	.03	-.13	.06	-	
7. ตำแหน่งงาน	.01	.08	.17**	-.00	-.04	-.01**	-
$\bar{X}$	3.44	5.00	3.66	3.36	5.00	46.15	-
SD	.69	.97	.52	.76	.97	5.18	-

หมายเหตุ : $N = 208$; * $p < .05$, ** $p < .01$; ตำแหน่งงานเป็นตัวแปรอันดับ (Ordinal Variable) โดย 1 = ตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการ, 2 = ตำแหน่งหัวหน้างาน, และ 3 = ตำแหน่งผู้จัดการระดับต้น

การทดสอบสมมติฐาน

หลังจากตรวจสอบผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของโมเดลตัวแปรส่งผ่านแบบขนานพบว่า ข้อมูลเป็นไปตามข้อตกลงในการวิเคราะห์โมเดล ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ความสัมพันธ์การเป็นตัวแปรส่งผ่าน โดยใช้คำสั่ง PROCESS V.4.2 (Hayes, 2013) ในโปรแกรม SPSS เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความสนุกในสถานที่ทำงานและความผูกพันในงานโดยมีการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการและอายุทางอัตวิสัยเป็นตัวแปรส่งผ่านและมีตัวแปรควบคุม 2 ตัวแปร คือ ตำแหน่งงานและภาวะสุขภาพ จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของโมเดลตัวแปรส่งผ่านสามารถสรุปผลตามสมมติฐานได้ดังนี้

การวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง (ที่ควบคุมอิทธิพลของตัวแปรส่งผ่าน)

เมื่อควบคุมอิทธิพลทางอ้อมของตัวแปรส่งผ่านทั้งหมดได้แก่ การเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ และอายุทางอัตวิสัยแล้วการวิเคราะห์โมเดลการวิจัยครั้งนี้พบอิทธิพลทางตรงในความสัมพันธ์ระหว่างความสนุกในสถานที่ทำงาน และความผูกพันในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = .64$, $t = 7.188$, $SE = .09$, 95% ของช่วงชั้นความเชื่อมั่น [.464, .815], $p < .01$) ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่าความสนุกในสถานที่ทำงานมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกกับความผูกพันในงานของบุคลากรอาวุโส

การทดสอบตัวแปรส่งผ่าน และการวิเคราะห์อิทธิพลทางอ้อมผ่านการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างซ้ำ (Bootstrapping Method) ในการทดสอบอิทธิพลของการเป็นตัวแปรส่งผ่านในการศึกษาครั้งนี้โดยเลือกกำหนดสุ่มกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 5,000 ครั้ง ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า การเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการเป็นตัวแปรส่งผ่านหรือมีอิทธิพลทางอ้อมระหว่างความสนุกในสถานที่ทำงาน และความผูกพันในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = .10$, $t = 2.860$,

$SE = .04$, 95% ของช่วงชั้นความเชื่อมั่น [.029, .196]) หมายความว่า การเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการเป็นตัวแปรส่งผ่านบางส่วน (Partial Mediation) โดยมีอิทธิพลทางอ้อมที่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างความสนุกในสถานที่ทำงานและความผูกพันในงาน กล่าวได้ว่า ความสนุกในสถานที่ทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการและมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกกับความผูกพันในงานของบุคลากรอาวุโส

การทดสอบตัวแปรส่งผ่าน และการวิเคราะห์อิทธิพลทางอ้อมผ่านอายุทางอัตวิสัย

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างซ้ำ (Bootstrapping Method) ในการทดสอบอิทธิพลของการเป็นตัวแปรส่งผ่านในการศึกษาครั้งนี้โดยเลือกกำหนดสุ่มกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 5,000 ครั้ง ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าอายุทางอัตวิสัยไม่เป็นตัวแปรส่งผ่านหรือไม่มีอิทธิพลทางอ้อมระหว่างความสนุกในสถานที่ทำงาน และความผูกพันในงาน เนื่องจากช่วงของความเชื่อมั่นมีค่าคลุม 0 ดังนั้นอิทธิพลทางอ้อมจึงไม่แตกต่างจาก 0 ($\beta = 0$, $t = .696$, $SE = .01$, 95% ของช่วงชั้นความเชื่อมั่น [-.047, .022])

การวิเคราะห์โมเดลรวมของตัวแปรทั้งหมด

ในการวิจัยครั้งนี้เมื่อนำอิทธิพลความสัมพันธ์ของตัวแปรทุกตัวมารวมในโมเดล สามารถร่วมกันอธิบายระดับความผูกพันในงานได้ถึง 33% กล่าวคือ การเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการเป็นตัวแปรส่งผ่านอิทธิพลความสัมพันธ์ระหว่างความสนุกในสถานที่ทำงานและความผูกพันในงานในทางบวก (แสดงผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 2)

ตารางที่ 2 ค่าอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมของตัวแปรในการวิจัย

ค่าอิทธิพล	β	SE	95% CI	
			CI Lower	CI Upper
อิทธิพลจาก WPF ที่มีต่อ WE				
อิทธิพลทางตรง (Direct Effect)	.54	.09	.464	.815
อิทธิพลทางอ้อมทั้งหมด (Total Indirect Effect)	.99	.04	.023	.196
อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) ของแต่ละตัวแปร				
WPF $\longrightarrow$ IFL $\longrightarrow$ WE	.10	.04	.029	.196
WPF $\longrightarrow$ SA $\longrightarrow$ WE	.00	.01	-.047	.022
ค่าอิทธิพลทั้งหมด				
อิทธิพลทั้งหมด = อิทธิพลทางตรง + อิทธิพลทางอ้อม	.64	.09	.464	.815

หมายเหตุ: N = 208, WPF หมายถึง ความสนุกในสถานที่ทำงาน, WE หมายถึง ความผูกพันในงาน, IFL หมายถึง การเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ, SA หมายถึง อายุทางอัตวิสัย

ผลการทดสอบสมมติฐาน

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของโมเดลตัวแปรส่งผ่านสามารถสรุปผลตามสมมติฐานได้ดังนี้
สมมติฐานที่ 1 ความสนุกในสถานที่ทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันในงาน เมื่อควบคุมอิทธิพลของตัวแปรส่งผ่านทั้ง 2 ตัวแปรพบว่ามีความสัมพันธ์ต่อกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = .64, t = 7.188, SE = .09, 95\%$ ของช่วงชั้นความเชื่อมั่น $[.464, .815], p < .01$) จากผลการทดสอบสนับสนุนสมมติฐานนี้

สมมติฐานที่ 2 การเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการเป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างความสนุกในสถานที่ทำงานและความผูกพันในงาน ($\beta = .10, t = 2.860, SE = .04, 95\%$ ของช่วงชั้นความเชื่อมั่น $[.029, .196]$) จากผลการทดสอบสนับสนุนสมมติฐานนี้

สมมติฐานที่ 3 อายุทางอัตวิสัยไม่เป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างความสนุกในสถานที่ทำงานและความผูกพันในงาน ($\beta = 0, t = .696, SE = .01, 95\%$ ของช่วงชั้นความเชื่อมั่น $[-.047, .022]$) จากผลการทดสอบไม่สนับสนุนสมมติฐานนี้

การอภิปรายผล

ผู้วิจัยได้อภิปรายผลการวิจัยโดยแบ่งตามสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ความสนุกในสถานที่ทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันในงาน

ผลการวิจัยสนับสนุนสมมติฐานที่ 1 นี้ เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า ความสนุกในสถานที่ทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์เท่ากับ .64 หมายความว่า หากความสนุกในสถานที่ทำงานอยู่ในระดับสูง บุคลากรอาจใส่ใจในองค์การมีแนวโน้มที่จะรายงานระดับความผูกพันในงานที่สูงเช่นกัน ในทางตรงกันข้าม ถ้าหากระดับความสนุกในสถานที่ทำงานลดลง ระดับความผูกพันในงานมีแนวโน้มที่จะลดลงด้วยเช่นกัน

ผู้วิจัยอ้างอิงทฤษฎีข้อเรียกร้องในงานและทรัพยากรในงานในการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย และอธิบายได้ว่า ความสนุกในสถานที่ทำงานเปรียบได้กับทรัพยากรในงาน (Job Resource) ที่สามารถเพิ่มระดับความผูกพันในงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Bakker et al., 2007; Demerouti et al., 2001) ซึ่งผลการวิจัยในสมมติฐานที่ 1 นี้สอดคล้องกับผลการวิจัยที่ผ่านมา ที่พบความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างความสนุกในที่ทำงานและความผูกพันในงาน (e.g., Plester & Hutchison, 2016; Tsaur et al., 2019) โดยองค์ประกอบทั้ง 3 ด้านของความสนุกในสถานที่ทำงาน ได้แก่ (1) กิจกรรมที่สนุกที่จัดขึ้นโดยองค์การ (2) การเข้าสังคมกับเพื่อนร่วมงาน และ (3) การสนับสนุนจากผู้จัดการเพื่อความสนุกช่วยสร้างบรรยากาศในที่ทำงานที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน กระตุ้นให้บุคลากรรู้สึกผูกพันในงานมากขึ้น (Tews et al., 2014)

สมมติฐานที่ 2 การเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการเป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างความสนุกในสถานที่ทำงานและความผูกพันในงาน

ผลการวิจัยสนับสนุนสมมติฐานจากการทดสอบตัวแปรส่งผ่าน โดยผู้วิจัยเลือกใช้รูปแบบความสัมพันธ์ของตัวแปรส่งผ่านแบบขนาน (Model 4) ผลการวิจัยพบว่า การเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการเป็นตัวแปรส่งผ่านบางส่วน (Partial Mediator) โดยการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการมีอิทธิพลทางอ้อม

ต่อความสัมพันธ์ระหว่างความสนุกในสถานที่ทำงานและความผูกพันในงานมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = .10, t = 2.860, SE = .04, 95\%$ ของช่วงชั้นความเชื่อมั่น $[-.029, .196]$) หมายความว่า การเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการเป็นตัวแปรส่งผ่านบางส่วน โดยมีอิทธิพลทางอ้อมที่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างความสนุกในสถานที่ทำงานและความผูกพันในงาน กล่าวคือ ความสนุกในสถานที่ทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการและการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการส่งผ่านอิทธิพลต่อความผูกพันในงานของบุคลากรอาวุโสอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อบุคลากรอาวุโสในองค์กรมีระดับความถนัดในการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ ทั้งจากองค์ประกอบการเรียนรู้จากตนเอง การเรียนรู้จากบุคคลอื่นและการเรียนรู้จากแหล่งที่ไม่ใช่ตัวบุคคล บุคลากรก็มีความผูกพันในงานที่สูงมากขึ้น ภายใต้บรรยากาศการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการในสถานที่ทำงาน

การเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการเปรียบได้กับพฤติกรรมการทำงานเชิงรุก (Proactive Work Behavior) ซึ่งเทียบเคียงได้กับพฤติกรรมการปฏิบัติงานตามหลัก JD-R Model การเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการนี้มีลักษณะริเริ่มจากตัวบุคลากรอาวุโสในการเพิ่มทรัพยากรในระดับบุคคลได้ กล่าวคือบุคลากรอาวุโสมีอิสระในการตัดสินใจในงาน รวมถึงการนำความรู้และทักษะที่ได้รับจากการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการนำมาถ่ายโอนใช้ในงานเพื่อจัดการกับข้อเรียกร้องในงานพร้อมทั้งปฏิบัติงานให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในงานได้อย่างเหมาะสม การเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการไม่เพียงแต่ลดข้อเรียกร้องในงานได้ แต่ในขณะเดียวกันยังเป็นกลไกขับเคลื่อนให้เกิดความผูกพันในงานได้ เนื่องจากการปฏิบัติงานส่วนใหญ่ที่บุคลากรออกแบบมา ดังนั้นพวกเขาจะมีส่วนร่วมตั้งแต่เริ่มต้นไปจนถึงสิ้นสุดกระบวนการในงาน ดังนั้นองค์กรควรสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการเกิดขึ้นในองค์กร

สมมติฐานที่ 3 อายุทางอัตวิสัยเป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างความสนุกในสถานที่ทำงานและความผูกพันในงาน

ผลการวิจัยไม่สนับสนุนสมมติฐาน จากการทดสอบตัวแปรส่งผ่านโดยผู้วิจัยเลือกใช้รูปแบบความสัมพันธ์ของตัวแปรส่งผ่านแบบขนาน (Model 4) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า อายุทางอัตวิสัยไม่เป็นตัวแปรส่งผ่าน กล่าวคือ อายุทางอัตวิสัยไม่สามารถถ่ายทอดอิทธิพลทางอ้อมระหว่างความสัมพันธ์ความสนุกในสถานที่ทำงานและความผูกพันในงาน เนื่องจากช่วงของความเชื่อมั่นมีค่าคลุม 0 ดังนั้นอิทธิพลทางอ้อมจึงไม่แตกต่างจาก 0 ($\beta = 0, t = .696, SE = .01, 95\%$ ของช่วงชั้นความเชื่อมั่น $[-.047, .022]$) จากการวิเคราะห์ข้อมูลกลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรอาวุโสในองค์กรที่ปฏิบัติงานภายใต้สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในองค์กรที่มีการเกื้อหนุนกัน ในสถานที่ทำงานที่สนุกส่งผลให้บุคลากรอาวุโสรับรู้ว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรโดยสามารถแสดงความคิดเห็นและเสนอวิธีการปฏิบัติงาน รวมถึงถ่ายทอดประสบการณ์ให้กับบุคลากรที่มีอายุน้อยกว่าในองค์กร ทั้งนี้การไม่ถูกแบ่งแยกหรือกีดกันในการเข้าร่วมกิจกรรมที่จัดขึ้นภายในองค์กร สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในงานรวมถึงเจตคติของบุคลากรทุกช่วงวัยในองค์กรย่อมส่งผลต่อการรับรู้ถึงการไม่เลือกปฏิบัติกับบุคลากรอาวุโส อย่างไรก็ตาม ความสนุกในสถานที่ทำงานถือเป็นแนวทางปฏิบัติที่รวมกันเป็นหนึ่งเดียวโดยไม่แบ่งแยกทางอายุมาใช้ในองค์กร (Age Inclusive Human Resource Practices) จัดว่าเป็นทรัพยากรในงานระดับองค์กรที่เชื่อมโยงบุคลากรในองค์กรด้วยระเบียบและแนวทางปฏิบัติให้การยอมรับในทักษะ ความรู้ ความสามารถ และนำจุดแข็ง

ของบุคลากรอาวุโส เช่น การมีจิตสำนึกและมีความรับผิดชอบหน้าที่สูง มีความมั่นคงทางอารมณ์สูง ให้ความสำคัญกับมิตรภาพ (Truxillo et al., 2015) โดยการยอมรับในตัวบุคลากรอาวุโส ด้วยการสูงวัยอย่างมีคุณค่าและประสบความสำเร็จ เป็นแนวทางปฏิบัติที่จะรักษาบุคลากรสูงวัยให้มีแรงจูงใจปฏิบัติงานต่อไปกับองค์กร บุคลากรในองค์กรไม่มีการเหยียดอายุนำมาซึ่งการให้ความเคารพต่อบุคลากรอาวุโส ยิ่งไปกว่านั้น การยอมรับความสามารถที่แท้จริงในตัวบุคลากรอาวุโสย่อมเป็นสิ่งที่อยู่บนพื้นฐานความจริง และกระตุ้นให้บุคลากรอาวุโสสร้างกระบวนการแรงจูงใจภายในและเพิ่มระดับความผูกพันในงานได้ ด้วยเหตุนี้อาจทำให้บุคลากรอาวุโสรับรู้ได้ถึงอายุจริงตามปฏิทินของตนเองและมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานต่างอายุได้โดยไม่จำเป็นต้องใช้อายุทางอัตวิสัยเข้ามาเป็นกลไกในการป้องกันตัวเองจากอคติการเหมารวมทางอายุ ทำให้บุคลากรอาวุโสปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมตามสภาพความจริงที่เผชิญตามเหตุการณ์เชิงบวกในงาน อีกประการหนึ่งเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของข้อมูล (ตารางที่ 1) พบว่า อายุจริงตามปฏิทินที่ปรากฏมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($b .18, p < .01$) กล่าวคือเมื่อบุคลากรอาวุโสมีอายุเพิ่มขึ้นระดับความผูกพันในงานก็เพิ่มขึ้นเช่นกัน

ดังนั้นอายุทางอัตวิสัยในการศึกษาครั้งนี้ไม่สามารถถ่ายทอดอิทธิพลส่งผ่านไปยังความผูกพันในงานได้เพราะบุคลากรอาวุโสเลือกใช้ทรัพยากรในงานด้านอื่น ๆ ที่มีอยู่และสามารถเข้าถึงทรัพยากรในงานนั้นได้ทันทีเพื่อรับมือกับข้อเรียกร้องในงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยไม่จำเป็นต้องใช้อายุทางอัตวิสัยรับมือกับข้อเรียกร้องในงานด้านสติปัญญา (Cognitive Demands) กล่าวคือบุคลากรอาวุโสเลือกใช้ทรัพยากรด้านอื่น ๆ เพื่อมาทดแทนอายุทางอัตวิสัยเพื่อรับมือกับข้อเรียกร้องในงานดังกล่าว

จากข้อค้นพบสรุปได้ว่า องค์กรควรให้การสนับสนุนและให้ความสำคัญกับความสนุกในสถานที่ทำงานโดยส่งเสริมการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการสำหรับกลุ่มบุคลากรอาวุโสในองค์กรเพราะนอกจากจะเป็นพฤติกรรมการทำงานเชิงรุกแล้วยังเพิ่มระดับความผูกพันในงานในกลุ่มบุคลากรอาวุโสและเป็นแนวทางให้องค์กรสามารถนำไปปรับสภาพแวดล้อมในงานและกิจกรรมการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการให้แก่บุคลากรอาวุโส

การนำไปใช้ในองค์กร

ผลการศึกษาของงานวิจัยนี้ชี้ให้เห็นความสำคัญของความสนุกในสถานที่ทำงาน ซึ่งถือเป็นทรัพยากรในงานที่รวมคุณลักษณะสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศในงานทางบวกที่ควรได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนจากทั้งฝ่ายองค์กร ผู้บริหารและจากฝ่ายบุคลากรเองเพื่อการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมการทำงานในองค์กร เนื่องจากความสนุกในสถานที่ทำงานสามารถส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการขึ้นได้ในองค์กรและยังส่งผลในเชิงบวกกับความผูกพันในงานในกลุ่มบุคลากรอาวุโส

หากองค์กรนำแนวทางการสร้างความสนุกในสถานที่ทำงานไปปฏิบัติ องค์กรควรคำนึงถึงวัตถุประสงค์และประโยชน์ที่บุคลากรอาวุโสจะได้รับ รวมถึงคำนึงถึงความถี่ของกิจกรรมที่จัดขึ้นและกำหนดวัตถุประสงค์ของกิจกรรมต่าง ๆ ให้ชัดเจนเพื่อให้บุคลากรรับรู้ถึงประโยชน์ของการสร้างบรรยากาศในทางรูปแบบนี้และป้องกันการต่อต้าน (Resistance) ที่อาจจะเกิดขึ้น เพราะบุคลากรอาจไม่เต็มใจเข้าร่วมกิจกรรม หรืออาจเกิดการต่อต้านได้ ถ้าหากกิจกรรมที่องค์กรจัดขึ้นกระทบเวลาการทำงาน หรือแม้แต่

กระทบเวลาส่วนตัวของบุคลากร

อย่างไรก็ตาม การเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการถึงแม้จะเป็นการเรียนรู้ในรูปแบบที่ไม่ต้องกำหนดโครงสร้างที่เป็นทางการแต่สิ่งที่สำคัญที่ควรคำนึงคือองค์ประกอบทั้งสามด้านของการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการจะส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในการเรียนรู้ของบุคลากรอาวโส รูปแบบกิจกรรมการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการก็มีสัมพันธ์กับผลการเรียนรู้ องค์การและผู้จัดการก็จำเป็นต้องเข้าใจและสังเกตบุคลากรของตนเองเพราะแต่ละคนมีความแตกต่างกันเพราะสุดท้ายแล้วสิ่งที่ผู้เรียนได้รับจากการเรียนรู้คือ ความรู้ที่นำกลับมาใช้ในงานได้จริง อย่างไรก็ตาม การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้จากแหล่งบุคคลในงาน ไม่ว่าจะเป็นหัวหน้างาน พี่เลี้ยงในงานหรือเพื่อนร่วมงานก็ย่อมช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีในระดับบุคคล ระดับทีมงาน และระดับองค์กร เกิดความสามัคคีและเพิ่มความรับผิดชอบในงานของตนได้อย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในวัฒนธรรมการทำงานในเอเชียที่ให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การรักษาปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เน้นความปรองดองกันและความสัมพันธ์ที่ดีในทีมผ่านความสุขในที่ทำงานและนับว่าเป็นกุญแจสำคัญให้เกิดความผูกพันในงาน (Lee et al., 2022)

ข้อจำกัดในงานวิจัยและข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาแบบภาคตัดขวาง (Cross-sectional Study) ซึ่งเป็นการศึกษาลักษณะและขนาดของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเกณฑ์และตัวแปรผล ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งอาจจะเป็นข้อจำกัดของงานวิจัยนี้ เนื่องจากตัวแปรความผูกพันในงานและตัวแปรอายุทางอัตวิสัย ถือเป็นตัวแปรที่มีคุณลักษณะเป็นภาวะ (State) สามารถเปลี่ยนแปลงได้ในแต่ละวันทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ในวันนั้น ดังนั้นในการวิจัยครั้งถัดไปควรคำนึงถึงการกำหนดวัตถุประสงค์การศึกษาเชิงสาเหตุและผลกระทบ (Cause and Effect) และเก็บข้อมูลด้วยวิธีแบบจดบันทึกข้อมูลรายวัน (Daily Diary) เป็นการเก็บข้อมูลรายวันแบบระยะยาว (Longitudinal Study) เพื่อเป็นการเพิ่มระยะเวลาในการศึกษาและเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยในครั้งนี้ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัย จากคณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทุนงบประมาณรายได้ ประจำปีงบประมาณ 2565

เอกสารอ้างอิง

- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2565). สถิติแรงงาน. สืบค้นได้จาก <http://statbbi.nso.go.th/staticreport/page/sector/th/02.aspx>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223. doi: 10.1108/13620430810870476
- Barak, B. (2009). Age identity: A cross-cultural global approach. *International Journal of Behavioral Development*, 33(1), 2-11. doi: 10.1177/0165025408099485

- Burmeister, A., Wang, M., & Hirschi, A. (2020). Understanding the motivational benefits of knowledge transfer for older and younger workers in age-diverse coworker dyads: An actor-partner interdependence model. *J Appl Psychol*, 105(7), 748-759. doi: 10.1037/apl0000466
- Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 98-104. doi: 10.1037/0021-9010.78.1.98
- Cristobal, E., Flavián, C., & Guinaliu, M. (2007). Perceived e-service quality (PeSQ) : Measurement validation and effects on consumer satisfaction and web site loyalty. *Managing service quality*, 17(3), 317-340. doi: 10.1108/09604520710744326
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. doi: 10.1037/0021-9010.86.3.499
- George, D., & Mallery, P. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference 17.0 Update*. (10th ed.). Pearson.
- Goecke, T., & Kunze, F. (2020). "How old do you feel today at work?" Work-related drivers of subjective age in the workplace. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(3), 462-476. doi: 10.1080/1359432x.2020.1724098
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective*. Pearson Prentice Hall.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis : a regression-based approach*. Andrew F. Hayes.
- Jeong, S., Han, S. J., Lee, J., Sunalai, S., & Yoon, S. W. (2018). Integrative Literature Review on Informal Learning: Antecedents, Conceptualizations, and Future Directions. *Human Resource Development Review*, 17(2), 128-152. doi: 10.1177/1534484318772242
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kastenbaum, R., Derbin, V., Sabatini, P., & Artt, S. (1972). "The ages of me". Toward personal and interpersonal definitions of functional aging. *Internal Journal of Aging and Human Development*, 3, 197-211.
- Kooij, D. T. A. M., Jansen, P. G. W., Dikkers, J. S. E., & De Lange, A. H. (2010). The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 31(8), 1111-1136. doi: 10.1002/job.666



- Kortsch, T., Schulte, E.-M., & Kauffeld, S. (2019). Learning @ work: informal learning strategies of German craft workers. *European Journal of Training and Development, 43*(5/6), 418-434. doi: 10.1108/ejtd-06-2018-0052
- Lee, A. Y.-P., Chang, P.-C., & Chang, H.-Y. (2022). How workplace fun promotes informal learning among team members: a cross-level study of the relationship between workplace fun, team climate, workplace friendship, and informal learning. *Employee Relations: The International Journal, 44*(4), 870-889. doi: 10.1108/er-06-2021-0251
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in developing human resources, 5*(2), 132-151. doi: 10.1177/1523422303251341
- McDowell, T. (2004). *Fun at work: Scale development, confirmatory factor analysis, and links to organizational outcomes*. Alliant International University, San Diego.
- Noe, R. A., Tews, M. J., & Marand, A. D. (2013). Individual differences and informal learning in the workplace. *Journal of Vocational Behavior, 83*(3), 327-335. doi: 10.1016/j.jvb.2013.06.009
- Plester, B., & Hutchison, A. (2016). Fun times: the relationship between fun and workplace engagement. *Employee Relations, 38*(3), 332-350. <https://doi.org/10.1108/er-03-2014-0027>
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). *The drivers of employee engagement*.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement, 66*, 701-716.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies, 3*(3), 71-92. doi: 10.1023/A:1015630930326
- Tews, M. J., Michel, J. W., & Allen, D. G. (2014). Fun and friends: The impact of workplace fun and constituent attachment on turnover in a hospitality context. *Human Relations, 67*(8), 923-946. doi: 10.1177/0018726713508143
- Tews, M. J., Michel, J. W., & Noe, R. A. (2017). Does fun promote learning? The relationship between fun in the workplace and informal learning. *Journal of Vocational Behavior, 98*, 46-55. doi: 10.1016/j.jvb.2016.09.006

- Tsaur, S.-H., Hsu, F.-S., & Lin, H. (2019). Workplace fun and work engagement in tourism and hospitality: The role of psychological capital. *International Journal of Hospitality Management*, 81, 131-140. doi: 10.1016/j.ijhm.2019.03.016
- Tyupa, S. (2011). A theoretical framework for back-translation as a quality assessment tool. *New Voices in Translation Studies*, 7(1), 35-46.
- Watkins E Karen, & Marsick J Victoria. (1990). *Theory of Informal and Incidental Learning*.
- Watkins, K. E., Marsick, V. J., Wofford, M. G., & Ellinger, A. D. (2018). The Evolving Marsick and Watkins (1990) Theory of Informal and Incidental Learning. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 2018(159), 21-36. doi: 10.1002/ace.20285
- Weiss, M., Weiss, D., & Zacher, H. (2022). All set in stone? How essentialist beliefs about aging affect older workers' motivation to continue working beyond retirement age. *Journal of Organizational Behavior*, 43(8), 1446-1461. doi: 10.1002/job.2647
- Ye, Z., & Post, T. (2020). What age do you feel? - Subjective age identity and economic behaviors. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 173, 322-341. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2019.08.004>

การพัฒนาบทเรียนออนไลน์เพื่อเสริมสร้างทักษะการใช้เหตุผลเชิงตรรกะ เรื่อง การเขียนโปรแกรมเบื้องต้น สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5

The Development of E-Learning Courseware to Enhance Logical Thinking Skills on Basic Computer Programming for Grade 5 Students

Received: 14 March 2024

Revised: 2 May 2024

Accepted: 28 May 2024

สันติภาพ ภิรมย์ตระกูล, คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
อาจณรงค์ มโนสุทธิฤทธิ์, คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
วีระพันธ์ พานิชย์, คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

บทคัดย่อ การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) พัฒนาบทเรียนออนไลน์ (2) ประเมินประสิทธิภาพบทเรียนออนไลน์ ตามเกณฑ์ประสิทธิภาพ E_1/E_2 (80/80) (3) ศึกษาดัชนีประสิทธิผลของบทเรียนออนไลน์ (4) ศึกษาทักษะการใช้เหตุผลเชิงตรรกะ ซึ่งเป็นการวิจัยและพัฒนาโดยใช้กระบวนการ ADDIE Model ซึ่งการประเมินคุณภาพบทเรียนออนไลน์โดยผู้เชี่ยวชาญ กลุ่มตัวอย่างได้แก่นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 โรงเรียนบ้านห้วยปราบ ที่เรียนวิชาวิทยาการคำนวณ ภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2566 จำนวน 45 คน ได้มาโดยวิธีการสุ่มอย่างง่ายโดยวิธีจับฉลาก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ (1) บทเรียนออนไลน์ (2) แบบประเมินคุณภาพบทเรียนออนไลน์ (3) แบบทดสอบก่อนเรียนและหลังเรียน (4) แบบประเมินทักษะทักษะ สถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าเฉลี่ย, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.), การทดสอบประสิทธิภาพ E_1/E_2

ผลการวิจัยพบว่า 1. ผลการพัฒนาบทเรียนออนไลน์โดยผู้เชี่ยวชาญมีคุณภาพ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.82$, S.D. = 0.22), 2. ผลการทดสอบประสิทธิภาพของบทเรียนออนไลน์ มีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ E_1/E_2 (80.74/81.72), 3. ผลการศึกษาดัชนีประสิทธิผลของบทเรียนออนไลน์ ค่าดัชนีประสิทธิผลเท่ากับ .7383 แสดงว่าผู้เรียนที่เรียนรู้ด้วยบทเรียนออนไลน์ มีความรู้เพิ่มขึ้นคิดเป็นร้อยละ 73.83, 4. ผลการศึกษาทักษะการใช้เหตุผลเชิงตรรกะ พบว่านักเรียนหลังจากเรียนด้วยบทเรียนออนไลน์ มีทักษะเฉลี่ยอยู่ในระดับดี ร้อยละ 80.21

คำสำคัญ: บทเรียนออนไลน์, การเขียนโปรแกรมเบื้องต้น, เหตุผลเชิงตรรกะ

Abstract This research entails research and development (R&D) with the objectives to (1) Development of e-learning courseware to enhance logical thinking skills on basic computer programming for grade 5 students, (2) Evaluate the effectiveness of e-learning courseware to enhance logical thinking skills on basic computer programming students

based on the E_1/E_2 efficiency criteria (80/80), (3) Study the Effectiveness Index (E.I.) of e-learning courseware to enhance logical thinking skills on basic computer programming students, (4) Assess the logical thinking skills on basic computer programming students. The research and development using the ADDIE Model process, which includes 1) analysis, 2) design, 3) development, 4) implementation and 5) evaluation by experts to assess the quality of the online lessons. The sample group consists of students at Ban Huai Prap School, specifically those studying computing science of the academic year 2023, totaling 45 individuals, sample obtained by simple random sampling. The tools utilized in this research include (1) e-learning courseware to enhance logical thinking skills on basic computer programming. (2) An e-learning quality assessment form (3) Pre-test and Post-test (4) logical thinking skills assessment form. Statistical analysis involves mean, standard deviation (S.D.), and E_1/E_2 performance test. The results of this study indicate that: 1. The development of e-learning courseware to enhance logical thinking skills on basic computer programming for students received high rating from experts in terms of with an overall high level of quality ($\bar{X} = 4.82$, S.D. = 0.22), 2. The testing of the effectiveness of e-learning courseware to enhance logical thinking skills on basic computer programming students performance meeting the E_1/E_2 criteria, with scores (80.74/81.72), 3. The study of the effectiveness index (E.I.) showed a value of 0.7383, indicating a significant increase in knowledge (73.83 percent) among students who engaged with the e-learning courseware to enhance logical thinking skills on basic computer programming students, 4. The assessment of logical thinking skills post-lessons demonstrated an average proficiency level of 80.21 percent.

Keywords: Online Lessons, Basic Computer Programming, Logical Thinking

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โดยวิทยาลัยการคำนวณจัดให้เป็นวิชาบังคับ ในหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2560) จากเดิมที่เด็กไทย ได้เรียนวิชาคอมพิวเตอร์ในฐานะผู้ใช้งาน ในหลักสูตรนี้จะสอนให้เป็นผู้เขียน ผู้พัฒนา และได้ฝึกหัดคิด อย่างเป็นระบบคอมพิวเตอร์มากขึ้น เป็นกระบวนการเรียนรู้เกี่ยวกับการพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะการคิดเชิงคำนวณ การคิดวิเคราะห์การแก้ปัญหาเป็นขั้นตอนและเป็นระบบ ประยุกต์ กับความรู้ด้านวิทยาการคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศสื่อสารในการแก้ปัญหาที่พบในชีวิตจริง ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะช่วยพัฒนาผู้เรียนให้เข้าใจแนวคิดหลักของเทคโนโลยีเพื่อการดำรงชีวิตในสังคม ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ใช้ความรู้และทักษะทางด้านวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ และศาสตร์อื่น ๆ

เพื่อแก้ปัญหา หรือ พัฒนางานอย่างมีความคิดสร้างสรรค์ด้วยกระบวนการออกแบบเชิงวิศวกรรม เลือกใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสม โดยคำนึงถึงผลกระทบต่อชีวิต สังคม และสิ่งแวดล้อม และเข้าใจและใช้แนวคิดเชิงคำนวณในการแก้ปัญหาที่พบในชีวิตจริงอย่างเป็นขั้นตอนและเป็นระบบใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการเรียนรู้ การทำงาน และการแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ รู้เท่าทัน และมีจริยธรรม เพื่อให้ผู้เรียนใช้เหตุผลเชิงตรรกะในการแก้ปัญหา การอธิบายการทำงาน การคาดการณ์ผลลัพธ์ จากปัญหาอย่างง่าย ออกแบบและเขียนโปรแกรมที่มีการใช้เหตุผลเชิงตรรกะอย่างง่าย ตรวจสอบข้อผิดพลาดและแก้ไข เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ความเข้าใจ มีทักษะการคิดเชิงคำนวณ การคิดวิเคราะห์ แก้ปัญหาเป็นขั้นตอนและเป็นระบบ มีทักษะในการตั้งคำถาม หรือกำหนดปัญหาเกี่ยวกับสิ่งที่จะเรียนรู้ตามที่กำหนดให้ หรือตามความสนใจ คาดคะเนคำตอบหลายแนวทาง สร้างสมมติฐานที่สอดคล้องกับคำถาม (สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, 2561)

จากข้อมูลของการประชุม World Economic Forum (WEF) 2019 มีการจัดอันดับความสามารถทางการแข่งขันระดับโลก พบว่าความสามารถทางการแข่งขันของประเทศไทยนั้นลดลง โดยปัจจัยหนึ่งที่จัดอันดับของประเทศไทยตกลงมา มาจากด้านการเรียนการสอนของไทยที่มีการฝึก Critical Thinking พบว่าต่ำที่สุด ผลการจัดอันดับที่ว่ายังชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนว่าเด็กไทยส่วนมากยังคิดไม่เป็น และขาดทักษะสำคัญในการดำรงชีวิต คือ ขาดการคิดวิเคราะห์ (Critical Thinking) คือ ทักษะในการคิดอย่างมีวิจารณญาณ มีความสามารถในการตั้งคำถามต่อสิ่งที่เราได้รับมาว่าถูกต้องหรือน่าเชื่อถือมากน้อยแค่ไหน และนอกจากนี้ Critical Thinking ยังเป็นหนึ่งใน 4 ทักษะ (4Cs) แห่งศตวรรษที่ 21 (สิทธิพล วิบูลย์ธนากุล, 2564)

ซึ่งการจัดการเรียนการสอนออนไลน์ มีความแตกต่างจากการเรียนในห้องเรียนเนื่องจากผู้เรียนต้องเรียนในช่วงเวลาที่ถูกกำหนดไว้ตามตารางเรียน และบางครั้งเกิดการรบกวนจากสภาพแวดล้อม ทำให้เรียนได้ไม่ครบถ้วน ดังนั้นการเรียนออนไลน์เป็นการสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ที่ดียิ่งขึ้นช่วยดึงดูดความสนใจของผู้เรียนได้เป็นอย่างดีแล้ว ยังส่งเสริมความเข้าใจในบทเรียนได้ดียิ่งขึ้น เช่น การนำคลิปวิดีโอ ภาพกราฟิกไปใช้ การนำเกม (Gamification) แบบทดสอบ ลงไปในสื่อการเรียนการสอนก็จะช่วยเพิ่มความสนุกสนานให้การเรียนแต่ละครั้งมีความน่าสนใจมากขึ้น ผู้เรียนสามารถเลือกเรียนซ้ำหรือข้ามเนื้อหาได้โดยสามารถแบ่งเนื้อหาตามบทเรียนให้ได้ชัดเจน และทำให้ผู้เรียนสามารถเลือกกลับมาเรียนซ้ำได้ และยังสามารถอัปเดตเนื้อหาการเรียนได้ตลอด ทำให้ผู้สอนสามารถเปลี่ยนแปลง อัปเดตเนื้อหาการเรียนให้ทันสมัยได้ตลอดเวลา ทั้งยังสามารถดูสถิติหลังบ้านทำให้ทราบผลสะท้อนกลับ (Feedback) จากผู้เรียนแล้วนำไปพัฒนาเนื้อหาให้ตอบโจทย์ผู้เรียนมากขึ้น (Education in spotlight, 2565)

การจัดการเรียนรู้ในปัจจุบันมีการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษามาใช้เพื่อเพิ่มทางเลือก ในการเรียนรู้ของผู้เรียนมีทักษะในการดำรงชีวิตสำหรับโลกศตวรรษที่ 21 ซึ่งหนึ่งในนโยบายสำคัญของรัฐบาลด้านการศึกษาในการเตรียมความพร้อมให้กับคนไทยสู่ศตวรรษที่ 21 คือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยภาษาคอมพิวเตอร์ หรือ Coding เพื่อเตรียมคนไทยสู่ศตวรรษที่ 21 ให้เท่าทันพลวัตของการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องรวมทั้งนโยบายและจุดเน้นกระทรวงศึกษาธิการในระดับประถมศึกษา ให้จัดการเรียนการสอนเพื่อฝึกทักษะการคิดแบบมีเหตุผลและเป็นขั้นตอน การสอน Coding จะช่วยกระตุ้นกระบวนการคิดให้กับผู้เรียน เช่น การคิดเชิงคำนวณ การคิดวิเคราะห์แก้ปัญหาเป็นขั้นตอนและเป็นระบบ

สามารถประยุกต์ใช้ความรู้ด้านวิทยาการคอมพิวเตอร์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาแก้ปัญหาที่พบในชีวิตจริง หรือพัฒนานวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ (อิสราภรณ์ เหลืองศรีสว่าง, 2565)

ด้วยเหตุผลดังกล่าวผู้วิจัยสนใจในการพัฒนาบทเรียนออนไลน์เพื่อเสริมสร้างทักษะการใช้เหตุผลเชิงตรรกะ เรื่อง การเขียนโปรแกรมเบื้องต้น สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 นำไปใช้ในการออกแบบและพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนของตนเองได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ โดยให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎีและหลักการของการพัฒนาการเรียนการสอนและทฤษฎีการเรียนรู้ต่าง ๆ ผสมผสานเข้าไปในส่วนของการกำหนดวัตถุประสงค์การเรียนรู้และเนื้อหาตลอดจน ผสมผสานกลยุทธ์ของการเรียนการสอนรูเชิงรุกในลักษณะต่าง ๆ เข้าไปในส่วนของการเรียนการสอน เพื่อให้บทเรียนออนไลน์ที่พัฒนาขึ้นมีประสิทธิภาพในการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนได้อย่างแท้จริง โดยผู้เรียนได้เรียนรู้อย่างเต็มศักยภาพ

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อพัฒนาบทเรียนออนไลน์เพื่อเสริมสร้างทักษะการใช้เหตุผลเชิงตรรกะ เรื่อง การเขียนโปรแกรมเบื้องต้น สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5
2. เพื่อทดสอบประสิทธิภาพของบทเรียนออนไลน์เพื่อเสริมสร้างทักษะการใช้เหตุผลเชิงตรรกะ เรื่อง การเขียนโปรแกรมเบื้องต้น สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 ตามเกณฑ์ E_1/E_2 เท่ากับ 80/80
3. เพื่อศึกษาดัชนีประสิทธิผลของบทเรียนออนไลน์เพื่อเสริมสร้างทักษะการใช้เหตุผลเชิงตรรกะ เรื่อง การเขียนโปรแกรมเบื้องต้น สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5
4. เพื่อศึกษาทักษะการใช้เหตุผลเชิงตรรกะ เรื่อง การเขียนโปรแกรมเบื้องต้น สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5

สมมติฐานการวิจัย

บทเรียนออนไลน์เพื่อเสริมสร้างทักษะการใช้เหตุผลเชิงตรรกะ เรื่อง การเขียนโปรแกรมเบื้องต้น สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 มีคะแนนสอบหลังเรียนสูงกว่าคะแนนก่อนเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

ขอบเขตการวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นรูปแบบการวิจัยและพัฒนา (Research & Development)
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
 - 1) ประชากร ได้แก่ นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 โรงเรียนบ้านห้วยปราบ ภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2566 มี 5 ห้อง จำนวน 222 คน
 - 2) กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 โรงเรียนบ้านห้วยปราบ ภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2566 จำนวน 5 ห้อง โดยใช้ห้องเรียนเป็นหน่วยสุ่ม 1 ห้อง โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยวิธีจับสลาก จำนวน 45 คน

3. เครื่องมือในการวิจัย

3.1 เครื่องมือในการพัฒนาระบบการจัดการเรียนรู้ (Learning Management System : LMS) และระบบจัดการเนื้อหา (Content management system : CMS) และสร้างเว็บไซต์นำเสนอหน้าเนื้อหาการเรียน การนำเสนอสื่อประกอบการเรียน โดยพัฒนาระบบด้วยภาษา PHP, JavaScript ระบบฐานข้อมูล MySQL และสื่อประกอบการเรียนด้วย Wondershare Filmora

3.2 เครื่องมือสำหรับผู้เชี่ยวชาญประเมินคุณภาพบทเรียนออนไลน์เพื่อเสริมสร้างทักษะการใช้เหตุผลเชิงตรรกะ เรื่อง การเขียนโปรแกรมเบื้องต้น สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 ได้แก่ แบบประเมินคุณภาพแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ รายการประเมินทั้งหมด 46 ข้อ ผลการประเมินความสอดคล้อง โดยผู้เชี่ยวชาญด้านคุณภาพเนื้อหา 3 ท่าน ด้านเทคนิค 3 ท่าน มีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.80 - 1.00

3.3 เครื่องมือในการวิจัย ได้แก่

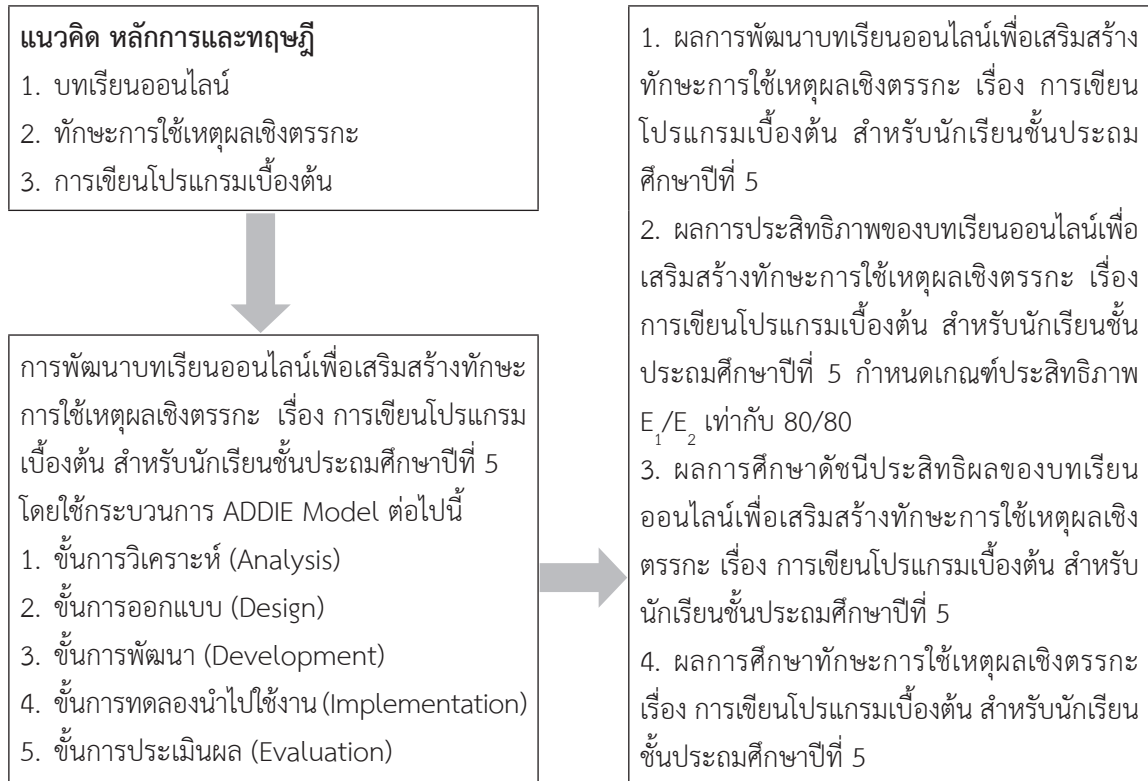
1) บทเรียนออนไลน์เพื่อเสริมสร้างทักษะการใช้เหตุผลเชิงตรรกะ เรื่อง การเขียนโปรแกรมเบื้องต้น สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 ผลการประเมินคุณภาพ โดยผู้เชี่ยวชาญด้านคุณภาพเนื้อหา 3 ท่าน และด้านเทคนิค 3 ท่าน พบว่า มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X} = 4.82$, $S.D. = 0.22$)

2) กิจกรรมการเรียนรู้รูปแบบออนไลน์ เพื่อเสริมสร้างทักษะการใช้เหตุผลเชิงตรรกะ เรื่อง การเขียนโปรแกรมเบื้องต้น สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5

3) แบบทดสอบก่อนเรียนและหลังเรียน (ชุดเดียวกัน) เป็นแบบทดสอบแบบเลือกตอบ 4 ตัวเลือก จำนวน 40 ข้อ ผลการประเมินความสอดคล้อง โดยผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน มีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.67 - 1.00 ผลการหาค่าความยากง่ายอยู่ระหว่าง 0.33 - 0.80 ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.20 - 0.80 และค่าความเชื่อมั่นของแบบทดสอบทั้งฉบับเท่ากับ 0.75

4) แบบประเมินทักษะการใช้เหตุผลเชิงตรรกะ เรื่อง การเขียนโปรแกรมเบื้องต้น ประเมินโดยใช้เกณฑ์คะแนนรูบริกส์ (Scoring Rubrics) ผลการประเมินความสอดคล้อง โดยผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน มีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.67 - 1.00

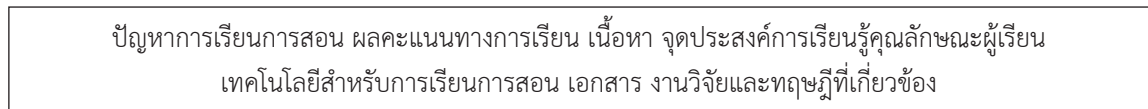
กรอบแนวคิดการวิจัย



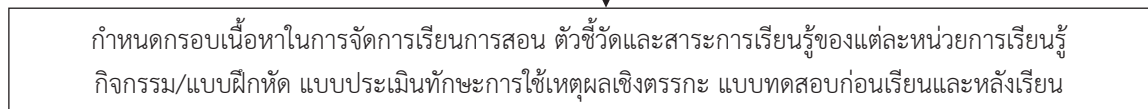
ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

การดำเนินการวิจัย

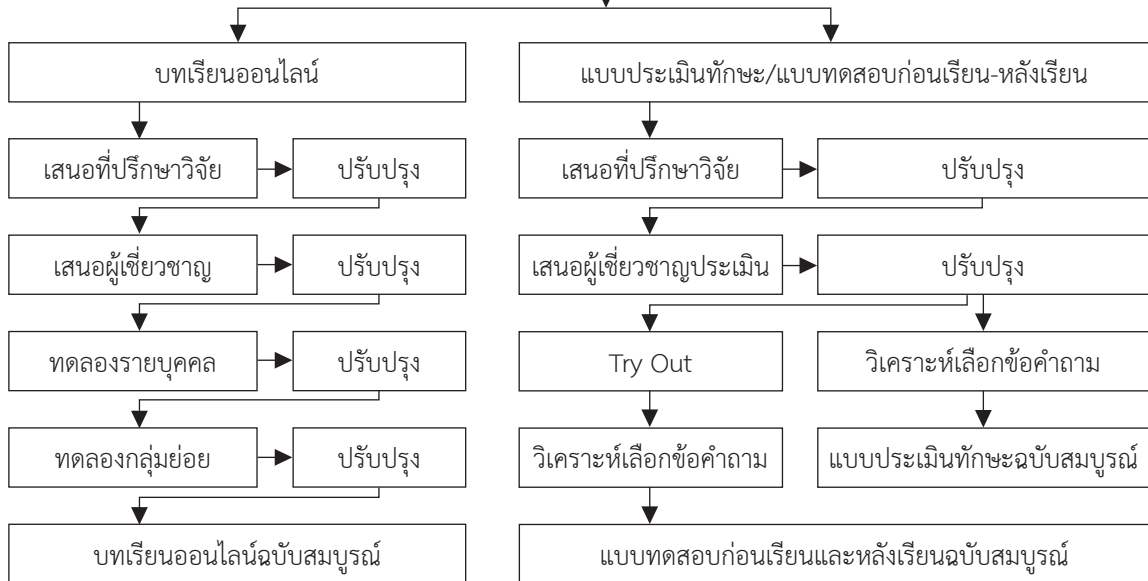
ขั้นที่ 1 วิเคราะห์ (Analysis)



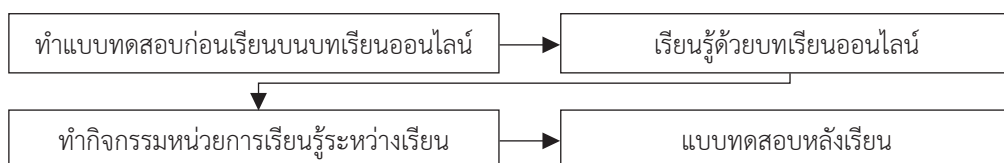
ขั้นที่ 2 การออกแบบ (Design)



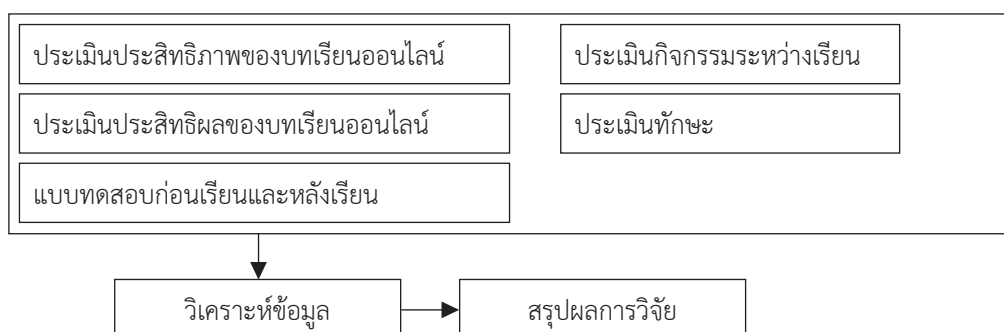
ขั้นที่ 3 การพัฒนา (Development)



ขั้นที่ 4 การทดลองนำไปใช้งาน



ขั้นที่ 5 การประเมินผล (Evaluation)



ภาพที่ 2 การดำเนินการวิจัย

ผลการวิจัย

1. ผลการพัฒนาบทเรียนออนไลน์เพื่อเสริมสร้างทักษะการใช้เหตุผลเชิงตรรกะ เรื่อง การเขียนโปรแกรมเบื้องต้น สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 พบว่า การจัดการเรียนการสอนด้วยบทเรียนออนไลน์ครั้งนี้ ซึ่งออกแบบให้ผู้เรียนได้เข้าใจง่าย มีลำดับโครงสร้างเป็นหมวดหมู่ในด้านเนื้อหาและด้านเทคนิคตรงตามวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้ ทำให้ผู้เรียนสามารถที่จะเรียนรู้ไปตามลำดับอย่างเป็นระบบ เริ่มต้นตั้งแต่นักเรียนลงทะเบียนเรียนและเข้าสู่ระบบ ทำแบบทดสอบก่อนเรียน เข้าสู่บทเรียนและทำกิจกรรมเพื่อพัฒนาทักษะตามแต่ละหน่วยการเรียนรู้และทำแบบทดสอบหลังเรียนตามลำดับ ประกอบด้วย 6 หน่วยการเรียนรู้ ได้แก่ 1) การพิจารณาปัญหาโดยใช้กฎเกณฑ์หรือเงื่อนไข 2) การลำดับการทำงานโดยใช้เหตุผลเชิงตรรกะ 3) การคาดการณ์ผลลัพธ์โดยใช้เหตุผลเชิงตรรกะ 4) การออกแบบโปรแกรมพื้นฐาน 5) การเขียนโปรแกรม Scratch เบื้องต้น 6) การตรวจสอบข้อผิดพลาดของโปรแกรม โดยเนื้อหาและกิจกรรมการเรียนรู้ทั้งหมด นำเข้าบทเรียนออนไลน์ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น รายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 1 การจัดการเรียนรู้ในบทเรียนออนไลน์เพื่อเสริมสร้างทักษะการใช้เหตุผลเชิงตรรกะ เรื่อง การเขียนโปรแกรมเบื้องต้น สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5

หน่วยการเรียนรู้	จุดประสงค์การเรียนรู้	เนื้อหา	สื่อ	กิจกรรมรูปแบบออนไลน์	การประเมิน
1. การพิจารณาปัญหาโดยใช้กฎเกณฑ์หรือเงื่อนไข	เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพิจารณาปัญหาโดยใช้กฎเกณฑ์หรือเงื่อนไข	หลักการพิจารณาปัญหาโดยใช้เงื่อนไข	- บทเรียนออนไลน์ - เอกสารดิจิทัล - วิดีทัศน์ - กิจกรรมเสริมทักษะ	กิจกรรมที่ 1.1 ตามหาภาพที่หายไป กิจกรรมที่ 1.2 จับผิดภาพจากกฎเกณฑ์หรือเงื่อนไข กิจกรรมที่ 1.3 เกมเสริมทักษะ “เกมซูโดกุ (Sudoku)”	- ผู้เรียนสามารถวิเคราะห์ตามหาภาพที่หายไปได้ เกณฑ์การให้คะแนน 1-10 - ผู้เรียนสามารถวิเคราะห์ภาพที่ผิดจากกฎเกณฑ์หรือเงื่อนไขได้ เกณฑ์การให้คะแนน 1-10 - ผู้เรียนสามารถทำกิจกรรมเกมซูโดกุได้ เกณฑ์การให้คะแนน 1-10
2. การลำดับการทำงานโดยใช้เหตุผลเชิงตรรกะ	เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการลำดับการทำงานโดยใช้เหตุผลเชิงตรรกะ	หลักการเรียงลำดับการทำงานเบื้องต้นโดยใช้เงื่อนไข	- บทเรียนออนไลน์ - เอกสารดิจิทัล - วิดีทัศน์ - กิจกรรมเสริมทักษะ	กิจกรรมที่ 2.1 ถอดรหัสปริศนา กิจกรรมที่ 2.2 พหุมาป่า, แกะและกะหล่ำปลีข้ามฝั่ง กิจกรรมที่ 2.3 เกมเสริมทักษะ เกมหาทางออกจากลานจอดรถ	- ผู้เรียนสามารถวิเคราะห์และถอดรหัสปริศนาได้ เกณฑ์การให้คะแนน 1-10 - ผู้เรียนสามารถวิเคราะห์โดยทำกิจกรรมสำเร็จ เกณฑ์การให้คะแนน 1-10 - ผู้เรียนสามารถวิเคราะห์ลำดับการขยับรถหาทางออกจากลานจอดรถได้ เกณฑ์การให้คะแนน 1-10

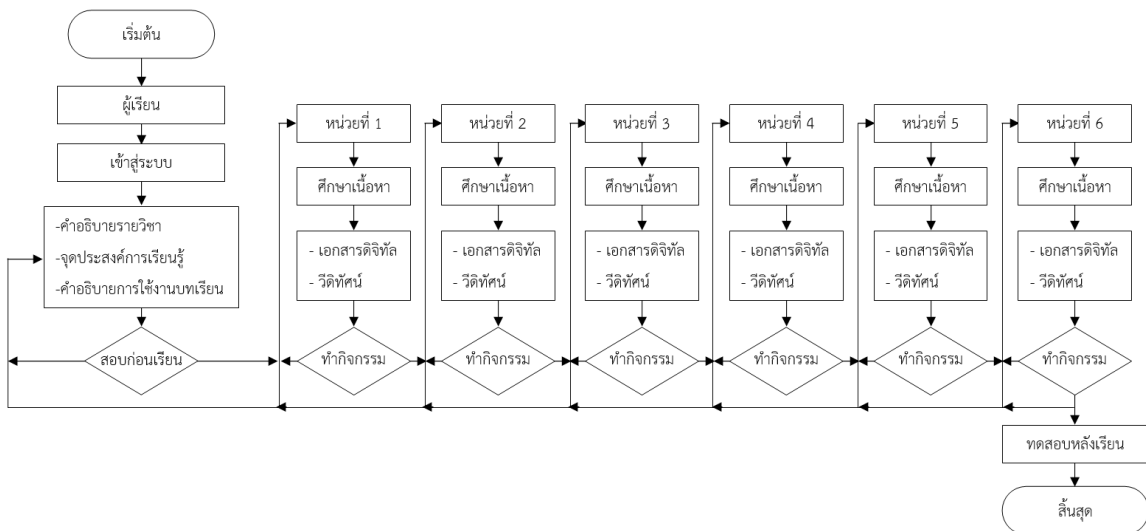
ตารางที่ 1 (ต่อ)

หน่วยการเรียนรู้	จุดประสงค์การเรียนรู้	เนื้อหา	สื่อ	กิจกรรมรูปแบบออนไลน์	การประเมิน
3. การคาดการณ์ผลลัพธ์โดยใช้เหตุผลเชิงตรรกะ	เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับการคาดการณ์ผลลัพธ์โดยใช้เหตุผลเชิงตรรกะ	หลักการคาดการณ์ผลลัพธ์โดยใช้เงื่อนไข	- บทเรียนออนไลน์ - เอกสารดิจิทัล - วิดีทัศน์ - กิจกรรมเสริมทักษะ	กิจกรรมที่ 3.1 ตามหาภาพที่หายไป กิจกรรมที่ 3.2 ตามหาราคาขนมปริศนา กิจกรรมที่ 3.3 เกมเสริมทักษะเกมกู่ระเบิด	- ผู้เรียนสามารถวิเคราะห์ตามหาภาพที่หายไปได้ เกณฑ์การให้คะแนน 1-10 - ผู้เรียนสามารถวิเคราะห์ราคาขนมปริศนาได้ เกณฑ์การให้คะแนน 1-10 - ผู้เรียนสามารถวิเคราะห์กิจกรรมเกมกู่ระเบิดสำเร็จ เกณฑ์การให้คะแนน 1-10
4. การออกแบบโปรแกรมพื้นฐาน	เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการออกแบบโปรแกรมพื้นฐาน	- การใช้งาน Diagrams.net - การออกแบบโปรแกรมด้วยการเขียนผังงาน (Flowchart)	- บทเรียนออนไลน์ - เอกสารดิจิทัล - วิดีทัศน์ - กิจกรรมเสริมทักษะ - Diagrams.net - Flowchart	กิจกรรมที่ 4.1 เรียนรู้การใช้งาน Diagrams.net กิจกรรมที่ 4.2 ออกแบบโปรแกรมด้วยการเขียนข้อความ กิจกรรมที่ 4.3 จับคู่สัญลักษณ์ผังงาน (Flowchart) กิจกรรมที่ 4.4 ฝึกการเขียนผังงาน (Flowchart) อย่างง่าย	- ผู้เรียนสามารถใช้งาน Diagrams.net เบื้องต้นได้ เกณฑ์การให้คะแนน 1-10 - ผู้เรียนสามารถออกแบบโปรแกรมด้วยการเขียนข้อความได้ เกณฑ์การให้คะแนน 1-10 - ผู้เรียนเข้าใจและสามารถจับคู่สัญลักษณ์ผังงานได้ เกณฑ์การให้คะแนน 1-10 - ผู้เรียนสามารถการเขียนผังงานอย่างง่ายได้ เกณฑ์การให้คะแนน 1-10
5. การเขียนโปรแกรม Scratch เบื้องต้น	เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเขียนโปรแกรม Scratch เบื้องต้น	- การเรียนรู้องค์ประกอบของโปรแกรม - การเรียนรู้ชุดคำสั่งของโปรแกรม - การเรียนรู้การใช้งานโปรแกรมเบื้องต้น	- บทเรียนออนไลน์ - เอกสารดิจิทัล - วิดีทัศน์ - กิจกรรมเสริมทักษะ - Scratch	กิจกรรมที่ 5.1 ถาม-ตอบองค์ประกอบโปรแกรม Scratch กิจกรรมที่ 5.2 จับคู่ชุดคำสั่งโปรแกรม Scratch กิจกรรมที่ 5.3 รอบรู้ลึอกคำสั่งของโปรแกรม Scratch กิจกรรมที่ 5.4 พิจารณาโปรแกรมคำสั่งที่กำหนดให้ กิจกรรมที่ 5.5 การเขียนโปรแกรมแนะนำตัวเอง กิจกรรมที่ 5.6 การเขียนโปรแกรมหาผลรวมของตัวเลข 2 จำนวน กิจกรรมที่ 5.7 การเขียนโปรแกรมแปลง ปี พ.ศ. เป็น ปี ค.ศ. กิจกรรมที่ 5.8 การเขียนโปรแกรมเปรียบเทียบตัวเลข 2 จำนวน	- ผู้เรียนสามารถตอบคำถามองค์ประกอบโปรแกรม Scratch ได้ เกณฑ์การให้คะแนน 1-10 - ผู้เรียนสามารถทำกิจกรรมจับคู่ชุดคำสั่งโปรแกรม Scratch ได้ เกณฑ์การให้คะแนน 1-10 - ผู้เรียนสามารถทำกิจกรรมรอบรู้ลึอกคำสั่งของโปรแกรม Scratch ได้ เกณฑ์การให้คะแนน 1-10 - ผู้เรียนสามารถพิจารณาโปรแกรมคำสั่งที่กำหนดให้ได้ เกณฑ์การให้คะแนน 1-10 - ผู้เรียนสามารถเขียนโปรแกรมแนะนำตัวเอง เกณฑ์การให้คะแนน 1-10 - ผู้เรียนสามารถเขียนโปรแกรมแปลง ปี พ.ศ. เป็น ปี ค.ศ. ได้ เกณฑ์การให้คะแนน 1-10

ตารางที่ 1 (ต่อ)

หน่วยการเรียนรู้	จุดประสงค์การเรียนรู้	เนื้อหา	สื่อ	กิจกรรมรูปแบบออนไลน์	การประเมิน
				กิจกรรมที่ 5.9 การเขียนโปรแกรมคำนวณหาพื้นที่สี่เหลี่ยม	- ผู้เรียนสามารถเขียนโปรแกรมเปรียบเทียบตัวเลข 2 จำนวนได้ เกณฑ์การให้คะแนน 1-10 - ผู้เรียนสามารถทำเขียโปรแกรมคำนวณหาพื้นที่สี่เหลี่ยมได้ เกณฑ์การให้คะแนน 1-10 - ผู้เรียนสามารถทำกิจกรรมจับคู่ชุดคำสั่งโปรแกรม Scratch ได้ เกณฑ์การให้คะแนน 1-10
6. การตรวจสอบข้อผิดพลาดของโปรแกรม	เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการตรวจสอบข้อผิดพลาด และสามารถแก้ไขความผิดพลาดของโปรแกรมได้	หลักการตรวจสอบข้อผิดพลาดของการเขียนโปรแกรมเบื้องต้น	- บทเรียนออนไลน์ - เอกสารดิจิทัล - วิดีทัศน์ - Scratch	กิจกรรมที่ 6.1 ตรวจสอบข้อผิดพลาดของโปรแกรม	- ผู้เรียนสามารถวิเคราะห์และตรวจสอบข้อผิดพลาดของโปรแกรมได้ เกณฑ์การให้คะแนน 1-10

ขั้นตอนการเรียนรู้ด้วยบทเรียนออนไลน์เพื่อเสริมสร้างทักษะการใช้เหตุผลเชิงตรรกะ เรื่อง การเขียนโปรแกรมเบื้องต้น สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5



ภาพที่ 3 การจัดการเรียนการสอนด้วยบทเรียนออนไลน์เพื่อเสริมสร้างทักษะการใช้เหตุผลเชิงตรรกะ เรื่อง การเขียนโปรแกรมเบื้องต้น สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5

การจัดการเรียนการสอนด้วยบทเรียนออนไลน์เพื่อเสริมสร้างทักษะการใช้เหตุผลเชิงตรรกะ เรื่อง การเขียนโปรแกรมเบื้องต้น สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 เป็นกิจกรรมที่เน้นให้ผู้เรียนได้ลงมือปฏิบัติตามกิจกรรมแต่ละหน่วยการเรียนรู้ เช่น กิจกรรมฝึกการเขียนผังงาน (Flowchart) การเขียนโปรแกรมเบื้องต้น เป็นต้น กิจกรรมจะเน้นให้ผู้เรียนรู้จักกระบวนการวางแผนอย่างเป็นลำดับขั้นตอน เพื่อเชื่อมโยงองค์ความรู้ วิเคราะห์และแก้ไขปัญหาจากความผิดพลาดของการเขียนโปรแกรมอย่างเป็นลำดับ

รายละเอียดของภาพที่ 4:

ส่วนบน: หน้าจอระบบการเรียนรู้ แสดงชื่อโรงเรียน (โรงเรียนวัดบางพลีใหญ่), ชื่อผู้เรียน (เด็กชายสันติภาพ ภิรมย์ตระกูล), ชั้นเรียน (ประถมศึกษาปีที่ 5/1), เลขที่ (1) และรหัสประจำตัว (12345).

ส่วนกลาง: รายการบทเรียน (หน่วยการเรียนรู้) ได้แก่:

- แบบฝึกหัดเขียนโปรแกรม เรื่องการเขียนโปรแกรมเบื้องต้น
- แบบทดสอบก่อนเรียน
- เรื่องที่ 1 การพิจารณาปัญหาโดยใช้กฎเกณฑ์หรือเงื่อนไข
- การเขียนโปรแกรมเบื้องต้น
- การพิจารณาปัญหาโดยใช้กฎเกณฑ์หรือเงื่อนไข
- กิจกรรมที่ 11 ตามหาพิกัดภายใน
- กิจกรรมที่ 12 วิเคราะห์ภาพจากกฎเกณฑ์หรือเงื่อนไข
- กิจกรรมที่ 13 วิเคราะห์ภาพจากกฎเกณฑ์หรือเงื่อนไข
- กิจกรรมที่ 14 วิเคราะห์ภาพจากกฎเกณฑ์หรือเงื่อนไข
- กิจกรรมที่ 15 วิเคราะห์ภาพจากกฎเกณฑ์หรือเงื่อนไข
- กิจกรรมที่ 16 วิเคราะห์ภาพจากกฎเกณฑ์หรือเงื่อนไข
- กิจกรรมที่ 17 วิเคราะห์ภาพจากกฎเกณฑ์หรือเงื่อนไข
- กิจกรรมที่ 18 วิเคราะห์ภาพจากกฎเกณฑ์หรือเงื่อนไข
- กิจกรรมที่ 19 วิเคราะห์ภาพจากกฎเกณฑ์หรือเงื่อนไข
- กิจกรรมที่ 20 วิเคราะห์ภาพจากกฎเกณฑ์หรือเงื่อนไข

ส่วนล่าง: กิจกรรมจับคู่สัญลักษณ์ผังงาน (Flowchart) สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5

คำแนะนำ : ให้นักเรียนจับคู่สัญลักษณ์ผังงานกับข้อความเลือก A-E ที่ตรงกับเงื่อนไขที่กำหนด

สัญลักษณ์	คำอธิบาย
A (รูปสี่เหลี่ยมผืนผ้า)	การปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งของการประมวลผล หรือกำหนดค่าข้อมูล
B (รูปสี่เหลี่ยมผืนผ้า)	ให้ดำเนินการตรวจสอบเงื่อนไขและเขียนเงื่อนไข
C (รูปสี่เหลี่ยมผืนผ้า)	ให้ดำเนินการรับข้อมูลจากแป้นพิมพ์ (Keyboard)
D (รูปสี่เหลี่ยมผืนผ้า)	การแสดงผลหรือการแสดงผลภาพ (Display)
E (รูปสี่เหลี่ยมผืนผ้า)	จุดเริ่มต้นหรือจุดจบของการทำงานหรือโปรแกรม

ภาพที่ 4 ตัวอย่างบทเรียนออนไลน์เพื่อเสริมสร้างทักษะการใช้เหตุผลเชิงตรรกะ เรื่อง การเขียนโปรแกรมเบื้องต้น สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5

ตารางที่ 2 ผลการประเมินคุณภาพบทเรียนออนไลน์เพื่อเสริมสร้างทักษะการใช้เหตุผลเชิงตรรกะ เรื่อง การเขียนโปรแกรมเบื้องต้น สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 (n = 45)

รายการ	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ด้านเนื้อหา			
ตอนที่ 1 ความถูกต้องและเนื้อหา	4.88	0.19	มากที่สุด
ตอนที่ 2 การใช้ภาษา	4.66	0.33	มากที่สุด
ตอนที่ 3 สื่อ ภาพประกอบและโครงสร้างของเนื้อหา	4.85	0.12	มากที่สุด
ตอนที่ 4 แบบทดสอบและกิจกรรมการเรียนรู้	4.80	0.20	มากที่สุด
ด้านเทคนิค			
ตอนที่ 1 โครงสร้างการออกแบบเว็บและพัฒนาระบบ	4.90	0.10	มากที่สุด
ตอนที่ 2 การแสดงผลของบทเรียนออนไลน์	4.85	0.24	มากที่สุด
ตอนที่ 3 การตอบสนองต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน	4.77	0.38	มากที่สุด
เฉลี่ย	4.82	0.22	มากที่สุด

จากตารางที่ 2 พบว่า ผลการประเมินคุณภาพบทเรียนออนไลน์เพื่อเสริมสร้างทักษะการใช้เหตุผลเชิงตรรกะ เรื่อง การเขียนโปรแกรมเบื้องต้น สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 พบว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา จำนวน 3 ท่าน และด้านเทคนิค จำนวน 3 ท่าน ที่มีต่อบทเรียนออนไลน์เพื่อเสริมสร้างทักษะการใช้เหตุผลเชิงตรรกะเรื่อง การเขียนโปรแกรมเบื้องต้น สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.82$, $S.D. = 0.22$)

2. ผลการทดสอบประสิทธิภาพของการพัฒนาบทเรียนออนไลน์เพื่อเสริมสร้างทักษะการใช้เหตุผลเชิงตรรกะ เรื่อง การเขียนโปรแกรมเบื้องต้น สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5

ตารางที่ 3 ผลการทดสอบประสิทธิภาพของบทเรียนออนไลน์เพื่อเสริมสร้างทักษะการใช้เหตุผลเชิงตรรกะ เรื่อง การเขียนโปรแกรมเบื้องต้น สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 (n = 45)

กิจกรรมระหว่างเรียน			แบบทดสอบหลังเรียน			ประสิทธิภาพ E_1/E_2
คะแนนเต็ม	ค่าเฉลี่ย	E_1	คะแนนเต็ม	ค่าเฉลี่ย	E_2	
230	185.71	80.74	40	32.69	81.72	80.74/81.72

จากตารางที่ 3 พบว่า เมื่อนักเรียนเรียนผ่านบทเรียนออนไลน์เพื่อเสริมสร้างทักษะการใช้เหตุผลเชิงตรรกะ เรื่อง การเขียนโปรแกรมเบื้องต้น สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 ได้คะแนนเฉลี่ยรวม 185.71 จากคะแนนเต็ม 230 คะแนน คิดเป็นร้อยละ 80.74 และค่าเฉลี่ยอัตราส่วนคะแนนแบบทดสอบ (E_1) เท่ากับ .8074 และได้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเฉลี่ย 32.69 จากคะแนนเต็ม 40 คะแนน คิดเป็นร้อยละ 81.72 ค่าเฉลี่ยอัตราส่วนคะแนนแบบทดสอบ (E_2) เท่ากับ .8172 สรุปได้ว่า การพัฒนาบทเรียนออนไลน์เพื่อเสริมสร้างทักษะการใช้เหตุผลเชิงตรรกะ เรื่อง การเขียนโปรแกรมเบื้องต้น สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 ที่สร้างขึ้นมีประสิทธิภาพเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

3. ผลการทดสอบประสิทธิภาพการพัฒนาบทเรียนออนไลน์เพื่อเสริมสร้างทักษะการใช้เหตุผลเชิงตรรกะ เรื่อง การเขียนโปรแกรมเบื้องต้น สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5

ตารางที่ 4 ผลการทดสอบประสิทธิภาพการพัฒนาบทเรียนออนไลน์เพื่อเสริมสร้างทักษะการใช้เหตุผลเชิงตรรกะ เรื่อง การเขียนโปรแกรมเบื้องต้น สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 ($n = 45$)

คะแนนทดสอบ	N	คะแนนเต็ม	ผลรวมคะแนน	$\bar{X}$	ดัชนีประสิทธิผล	ร้อยละ
ก่อนเรียน	45	40	543	12.07	.7383	73.83
หลังเรียน	45	40	1471	32.69		

จากตารางที่ 4 พบว่า เมื่อผู้เรียนเรียนผ่านบทเรียนออนไลน์เพื่อเสริมสร้างทักษะการใช้เหตุผลเชิงตรรกะ เรื่อง การเขียนโปรแกรมเบื้องต้น สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 ค่าดัชนีประสิทธิผลเท่ากับ .7383 แสดงว่าผู้เรียนที่เรียนรู้ด้วยบทเรียนออนไลน์เพื่อเสริมสร้างทักษะการใช้เหตุผลเชิงตรรกะ เรื่อง การเขียนโปรแกรมเบื้องต้น มีความรู้เพิ่มขึ้น .7383 หรือ คิดเป็นร้อยละ 73.83

4. ผลการประเมินทักษะการใช้เหตุผลเชิงตรรกะที่เรียนด้วยบทเรียนออนไลน์เพื่อเสริมสร้างทักษะการใช้เหตุผลเชิงตรรกะ เรื่อง การเขียนโปรแกรมเบื้องต้น สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5

ตารางที่ 5 ผลประเมินทักษะการใช้เหตุผลเชิงตรรกะสำหรับการเขียนโปรแกรมเบื้องต้น (n = 45)

ทักษะการใช้เหตุผลเชิงตรรกะ	คะแนนรวม	$\bar{X}$ (เต็ม 3 คะแนน)	ร้อยละ	ระดับทักษะ
ตอนที่ 1 ด้านการคิดวิเคราะห์				
1.1 ผู้เรียนเข้าใจกระบวนการและสามารถพิจารณาปัญหาโดยใช้เหตุผลเชิงตรรกะได้	123	2.73	91.11	ดี
1.2 ผู้เรียนเข้าใจกระบวนการและสามารถลำดับการทำงานโดยใช้เหตุผลเชิงตรรกะได้	125	2.75	95.59	ดี
1.3 ผู้เรียนเข้าใจกระบวนการและสามารถคาดการณ์ผลลัพธ์โดยใช้เหตุผลเชิงตรรกะได้	115	2.56	85.19	ดี
1.4 ผู้เรียนสามารถวิเคราะห์การเขียนโปรแกรม และสามารถเขียนโปรแกรมเบื้องต้นได้	111	2.47	85.22	ดี
1.5 ผู้เรียนมีความเข้าใจและสามารถแก้ไขข้อผิดพลาดของโปรแกรมได้	120	2.67	88.89	ดี
เฉลี่ย	594	2.80	88.00	ดี
ตอนที่ 2 ด้านการออกแบบโปรแกรมเบื้องต้น				
2.1 ผู้เรียนสามารถการออกแบบโปรแกรมด้วยการเขียนข้อความได้	126	2.80	93.33	ดี
2.2 ผู้เรียนมีเข้าใจสัญลักษณ์ผังงาน (Flowchart) และสามารถนำไปใช้งานได้อย่างถูกต้อง	108	2.40	80.00	ดี
2.3 ผู้เรียนสามารถการออกแบบโปรแกรมด้วยการเขียนผังงานได้	115	2.56	85.19	ดี
2.4 ผู้เรียนสามารถออกแบบโปรแกรมด้วย Scratch ได้	114	2.53	84.44	ดี
เฉลี่ย	463	2.57	85.74	ดี
ตอนที่ 3 ด้านการใช้งานโปรแกรม				
3.1 ผู้เรียนสามารถอธิบายขั้นตอนการใช้งานโปรแกรม Scratch ได้	124.5	2.77	92.22	ดี
3.2 ผู้เรียนสามารถอธิบายขั้นตอนการใช้งานโปรแกรม diagrams.net ได้	130	2.89	96.30	ดี
เฉลี่ย	254.50	2.83	94.26	ดี
ตอนที่ 4 ด้านการประยุกต์การเขียนโปรแกรม				
4.1 ผู้เรียนสามารถประยุกต์การเขียนโปรแกรมได้	99.5	2.21	73.70	ปานกลาง
เฉลี่ย	99.5	2.21	73.70	ปานกลาง
เฉลี่ยรวมทุกด้าน	352.75	2.56	85.43	ดี

จากตารางที่ 5 พบว่าผลประเมินทักษะการใช้เหตุผลเชิงตรรกะสำหรับการเขียนโปรแกรมเบื้องต้น หลังจากเรียนรู้ด้วยบทเรียนออนไลน์เพื่อเสริมสร้างทักษะการใช้เหตุผลเชิงตรรกะ เรื่อง การเขียนโปรแกรมเบื้องต้น สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 ด้านที่เฉลี่ยสูงสุด 2.83 คือ ด้านการใช้งานโปรแกรม และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 2.21 คือ ด้านการประยุกต์การเขียนโปรแกรม โดยภาพรวมเฉลี่ยทั้ง 4 ด้าน พบว่า ผู้เรียนมีผลการประเมินทักษะการใช้เหตุผลเชิงตรรกะสำหรับการเขียนโปรแกรมเบื้องต้น อยู่ในระดับ ดี $\bar{X} = 2.56$ คิดเป็นร้อยละ 85.43

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการพัฒนาบทเรียนออนไลน์เพื่อเสริมสร้างทักษะการใช้เหตุผลเชิงตรรกะ เรื่อง การเขียนโปรแกรมเบื้องต้น สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 โดยมีสื่อการจัดการเรียนการสอนออนไลน์จำนวน 6 หน่วยการเรียนรู้ ได้แก่ 1) การใช้เหตุผลเชิงตรรกะในการแก้ปัญหา 2) การออกแบบโปรแกรมพื้นฐาน 3) การออกแบบโปรแกรมด้วยการเขียนผังงาน 4) การกำหนดตัวแปรในการเขียนโปรแกรม 5) การเขียนโปรแกรมด้วยภาษา Scratch 6) การตรวจสอบข้อผิดพลาดของโปรแกรม โดยผู้เชี่ยวชาญประเมินคุณภาพ อยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X} = 4.82$, $S.D. = 0.22$)

2. ผลการทดสอบประสิทธิภาพของบทเรียนออนไลน์เพื่อเสริมสร้างทักษะการใช้เหตุผลเชิงตรรกะ เรื่อง การเขียนโปรแกรมเบื้องต้น สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 มีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ $E_1/E_2 = 80/80$ (80.74/81.72)

3. ผลการทดสอบประสิทธิผลการพัฒนาบทเรียนออนไลน์เพื่อเสริมสร้างทักษะการใช้เหตุผลเชิงตรรกะ เรื่อง การเขียนโปรแกรมเบื้องต้น สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 ค่าดัชนีประสิทธิผล เท่ากับ .7383 แสดงว่า ผู้เรียนที่เรียนรู้ด้วยบทเรียนออนไลน์มีความรู้เพิ่มขึ้น .7383 หรือคิดเป็นร้อยละ 73.83

4. ผลการศึกษาทักษะการใช้เหตุผลเชิงตรรกะ เรื่อง การเขียนโปรแกรมเบื้องต้น สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 พบว่าผู้เรียนมีทักษะการใช้เหตุผลเชิงตรรกะ เรื่อง การเขียนโปรแกรมเบื้องต้น อยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 2.56$) คิดเป็นร้อยละ 85.43

อภิปรายผล

1. ผลการพัฒนาบทเรียนออนไลน์เพื่อเสริมสร้างทักษะการใช้เหตุผลเชิงตรรกะ เรื่อง การเขียนโปรแกรมเบื้องต้น สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 ผู้วิจัยได้พัฒนาตามหลักการของ ADDIE Model ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนได้แก่ การวิเคราะห์ (Analysis) การออกแบบ (Design) การพัฒนา (Development) การนำไปใช้ (Implementation) และการประเมินผล (Evaluation) การออกแบบกิจกรรมเป็นการให้ผู้เรียนรู้และลงมือปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้ผู้เรียนได้เกิดการกระตือรือร้นในการทำกิจกรรม โดยการจัดการเรียนรู้รูปแบบออนไลน์ มีการนำเสนอและกิจกรรมที่หลากหลายเข้ามาประกอบการเรียนรู้ เช่น สื่อวิดีโอ กิจกรรมเกม และแบบทดสอบที่ผ่านกระบวนการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญ โดยด้านเนื้อหาและด้านเทคนิค อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งบทเรียนประกอบไปด้วย สื่อ ภาพประกอบและโครงสร้าง

ของเนื้อหา ที่สามารถสื่อความทำให้ผู้เรียนเข้าใจบทเรียนมากยิ่งขึ้นและโครงสร้างการออกแบบเว็บและพัฒนาระบบที่ทำให้ผู้เรียนใช้งานง่ายและสะดวกต่อการเรียนรู้ สอดคล้องกับ วัชรระ วงษ์ดี (2561) ศึกษาการพัฒนาบทเรียนอีเลิร์นนิ่งโดยใช้กลวิธีปฏิสัมพันธ์และระบบตรวจสอบโปรแกรมอัตโนมัติ เรื่อง การเขียนโปรแกรมภาษาซี สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 โรงเรียนตากพิทยาคม ซึ่งบทเรียนมีคุณภาพสามารถสร้างแรงจูงใจให้กับผู้เรียนกระตุ้นให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้และมีปฏิสัมพันธ์ มีกราฟิกรูปแบบการนำเสนอและองค์ประกอบของบทเรียนอีเลิร์นนิ่งที่สื่อความหมายต่อเนื้อหาใบบทเรียนได้เป็นอย่างดี

2. ผลการทดสอบประสิทธิภาพของบทเรียนออนไลน์เพื่อเสริมสร้างทักษะการใช้เหตุผลเชิงตรรกะ เรื่อง การเขียนโปรแกรมเบื้องต้น สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 ค่าดัชนีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ $E_1/E_2 = 80.74/81.72$ เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ 80/80 ซึ่งบทเรียนออนไลน์ได้ผ่านการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหาวิชา ด้านเทคนิค แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามเกณฑ์ 80/80 ทั้งนี้ เนื่องจากการออกแบบบทเรียนออนไลน์ ผู้วิจัยได้มีการวางแผนอย่างเป็นระบบมากที่สุด ดำเนินการตามขั้นตอนที่วางไว้ และได้นำเสนอการเรียนรู้ที่ช่วยให้ผู้เรียนสามารถเข้าใจเนื้อหาได้มากขึ้น เช่น สื่อวิดีโอ กิจกรรมเกม เอกสารประกอบการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เรียนเกิดความสนใจและกระตือรือร้นมากยิ่งขึ้น เพื่อให้ผู้เรียนเรียนรู้ผ่านบทเรียนออนไลน์ได้อย่างมีสอดคล้องกับ จงกล เดชสุวรรณ (2564) ศึกษาการพัฒนาบทเรียนบนเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เรื่อง การเขียนโปรแกรม Scratch โดยกิจกรรมการเรียนรู้แบบโครงงาน เพื่อส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 บทเรียนบนเครือข่ายอินเทอร์เน็ตที่สร้างขึ้นมีประสิทธิภาพเป็นไปตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนหลังเรียนสูงกว่าก่อนเรียน

3. ผลการทดสอบประสิทธิภาพผลการพัฒนาบทเรียนออนไลน์เพื่อเสริมสร้างทักษะการใช้เหตุผลเชิงตรรกะ เรื่อง การเขียนโปรแกรมเบื้องต้น สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 พบว่าผู้เรียนที่เรียนรู้ด้วยบทเรียนออนไลน์ มีความรู้เพิ่มขึ้นคิดเป็นร้อยละ 73.83 เนื่องจากผู้เรียนได้เรียนรู้ตามหน่วยการเรียนรู้อย่างเป็นลำดับ มีเนื้อหาชัดเจนเข้าใจง่าย เมื่อผู้เรียนไม่เข้าใจเนื้อหา ผู้เรียนสามารถกลับมาเรียนทบทวนซ้ำได้ตลอดเวลาและเมื่อเรียนจบหน่วยการเรียนรู้แต่ละหน่วยการเรียนรู้ สอดคล้องกับ นิพพร สาลี (2562) การพัฒนาบทเรียนออนไลน์โดยใช้โครงงานเป็นฐาน รายวิชาการออกแบบเว็บไซต์ เรื่อง การพัฒนาเว็บไซต์ด้วยภาษา HTML โดยมีการออกแบบที่เข้าใจง่าย ไม่ซับซ้อนต่อการเรียนรู้ มีคำแนะนำการใช้งานที่เข้าใจง่าย มีการนำเสนอบทเรียนที่หลากหลายรูปแบบ เช่น วิดีโอประกอบบทเรียน ใบความรู้ที่หลากหลาย การออกแบบสีตัวอักษร การเพิ่มภาพประกอบ การปฏิสัมพันธ์ของผู้เรียนกับบทเรียน ผู้เรียนสามารถเรียนซ้ำและทบทวนเนื้อหาตามที่ต้องการได้ ผู้เรียนยังสามารถเรียนได้ทุกที่ทุกเวลา

4. ผลศึกษาทักษะการใช้เหตุผลเชิงตรรกะ เรื่อง การเขียนโปรแกรมเบื้องต้น สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 พบว่าผู้เรียนมีทักษะการใช้เหตุผลเชิงตรรกะ เรื่อง การเขียนโปรแกรมเบื้องต้นอยู่ในระดับดีมาก คิดเป็นร้อยละ 85.43 โดยได้ออกแบบแต่ละหน่วยการเรียนรู้ให้มีความเหมาะสมกับทักษะการใช้เหตุผลเชิงตรรกะสำหรับการเขียนโปรแกรมเบื้องต้น ซึ่งแต่ละกิจกรรมและแบบทดสอบได้ออกแบบมาให้ตรงและสอดคล้องกับหน่วยการเรียนรู้ โดยแต่ละหน่วยการเรียนรู้จะมีการเรียงลำดับการลงมือปฏิบัติตามกิจกรรมการเรียนรู้อย่างเป็นขั้นตอน ส่งผลให้ผู้เรียนสามารถฝึกปฏิบัติและเรียนรู้ได้ด้วยตนเองโดยเฉพาะ

ทักษะด้านการใช้งานโปรแกรม และสอดคล้องกับ ศวรรรยา วงศ์ขัติ (2566) การพัฒนาชุดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมทักษะการคิดเชิงตรรกะสำหรับชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 มีกิจกรรมกระตุ้นให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบทำให้นักเรียนสามารถเชื่อมโยงความรู้เรื่องการคิดเชิงตรรกะได้ด้วยตนเองส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน มีคะแนนหลังเรียนสูงกว่าก่อนเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ข้อเสนอแนะสำหรับนำผลการวิจัยไปใช้

1. จากผลการวิจัยพบว่า ผลการการพัฒนาบทเรียนออนไลน์เพื่อเสริมสร้างทักษะการใช้เหตุผลเชิงตรรกะ เรื่อง การเขียนโปรแกรมเบื้องต้น สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 ด้านทักษะการประยุกต์การเขียนโปรแกรม ผู้เรียนมีผลการประเมินน้อยที่สุดเมื่อเทียบกับด้านอื่น ๆ ดังนั้น ผู้สอนควรพัฒนาเนื้อหาที่มีความสอดคล้องกับทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ที่หลากหลาย และมีการตัวอย่างที่อธิบายได้ชัดเจน เข้าใจง่ายเพื่อให้ผู้เรียนเข้าใจการประยุกต์การเขียนโปรแกรมที่หลากหลายมากขึ้น

2. สำหรับการพัฒนาบทเรียนออนไลน์เพื่อเสริมสร้างทักษะการใช้เหตุผลเชิงตรรกะ เรื่อง การเขียนโปรแกรมเบื้องต้น สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 มีการใช้เครื่องมือสำหรับการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลายเพื่อให้ผู้เรียนได้เข้าไปใช้งานและทำกิจกรรมการเรียนรู้ ทำให้ผู้เรียนบางส่วนไม่มีปัญหาสำหรับการใช้งานเครื่องมือต่าง ๆ ที่ครูกำหนดให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพตามที่ควรจะเป็น ดังนั้นหากผู้เรียนนำเครื่องมือต่าง ๆ มาใช้งาน ผู้สอนควรที่จะมีการอธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับเครื่องมือเหล่านั้น เพื่อให้ผู้เรียนเข้าใจวิธีการใช้งานของเครื่องมือเหล่านั้น ๆ ด้วยเพื่อการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยพบว่าการพัฒนาบทเรียนออนไลน์เพื่อเสริมสร้างทักษะการใช้เหตุผลเชิงตรรกะ เรื่อง การเขียนโปรแกรมเบื้องต้น สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 ด้านทักษะการประยุกต์การเขียนโปรแกรม ผู้เรียนมีผลการประเมินน้อยที่สุดเมื่อเทียบกับด้านอื่น ๆ ดังนั้น ผู้สอนควรพัฒนาเนื้อหาที่มีความสอดคล้องกับทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ที่หลากหลาย และมีการตัวอย่างที่อธิบายได้ชัดเจน เข้าใจง่ายเพื่อให้ผู้เรียนเข้าใจการประยุกต์การเขียนโปรแกรมที่หลากหลายมากขึ้นเพื่อการต่อยอดในการเรียนรู้ในอนาคต

2. ควรมีการวิจัยและพัฒนาทักษะด้านการประยุกต์การเขียนโปรแกรมในรูปแบบที่หลากหลาย และเข้ากับบริบทในชีวิตประจำวันของผู้เรียน เพื่อเป็นการกระตุ้นกระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้มีการคิดวิเคราะห์เพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหาโดยได้นำการเขียนโปรแกรมเพื่อประสิทธิภาพในการใช้ชีวิตประจำวันอย่างสร้างสรรค์

3. ควรมีการวิจัยและพัฒนาบทเรียนออนไลน์ปฏิสัมพันธ์ เพื่อพัฒนาทักษะการคิดเชิงคำนวณสำหรับผู้เรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน เนื่องจากเป็นทักษะการคิดแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและเป็นรากฐานนำไปสู่การพัฒนานวัตกรรมด้านต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บรรณานุกรม

- จกกล เดชสุวรรณ. (2564). การพัฒนาบทเรียนบนเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เรื่อง การเขียนโปรแกรม Scratch โดยกิจกรรมการเรียนรู้แบบโครงงานเพื่อส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ สำหรับนักเรียน ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสาร การศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- นิพพร สาลี. (2562). การพัฒนาบทเรียนออนไลน์โดยใช้โครงงานเป็นฐานรายวิชาการออกแบบเว็บไซต์ เรื่อง การพัฒนาเว็บไซต์ด้วยภาษา HTML. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชา เทคโนโลยีการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ศวรรยา วงศ์ขัติ. (2566). การพัฒนาชุดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมทักษะการคิดเชิงตรรกะสำหรับชั้นประถมศึกษา ปีที่ 5. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการสอนคณิตศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วัชร วงษ์ดี. (2561). การพัฒนาบทเรียนอีเลิร์นนิ่งโดยใช้กลวิธีปฏิสัมพันธ์และระบบตรวจสอบโปรแกรม อัตโนมัติ เรื่อง การเขียนโปรแกรมภาษาซี สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 โรงเรียน ตากพิทยาคม. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การศึกษาวิทยาศาสตร์), การศึกษา วิทยาศาสตร์ (คอมพิวเตอร์), บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร ลาดกระบัง
- สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. (2561). หลักสูตรวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ และ เทคโนโลยี (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2560) ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551. สืบค้นวันที่ 19 มีนาคม 2567, เข้าถึงได้จาก <https://www.ipst.ac.th/curriculum>
- สิทธิพล วิบูลย์ธนากุล. (2563). ในวันนี้เด็กไทยขาด Critical Thinking. สืบค้นวันที่ 19 มีนาคม 2564, เข้าถึงได้จาก <https://www.bangkokbiznews.com/lifestyle/866840>
- อิสราภรณ์ เหลืองศรีสว่าง. (2565). การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ในบทเรียน เรื่อง การใช้เหตุผล เชิงตรรกะกับการแก้ปัญหาในรายวิชาเทคโนโลยีวิทยาการคำนวณ. วารสารปรัชญาดุสิตบัณฑิต ทางสังคมศาสตร์, 1(2), 11-22.
- Education in spotlight. (2565). E-Learning ตอบโจทย์การเรียนรู้ยุคใหม่ สะดวกสบายทุกช่วงเวลา. สืบค้นวันที่ 19 มีนาคม 2567, เข้าถึงได้จาก <https://nt-metro-service.com/article/e-learning>

การพัฒนา รูปแบบการจัดการเรียนรู้แบบ Active Learning โดยใช้เทคโนโลยี
ดิจิทัลในรายวิชาภาษาไทยเพื่อเสริมสร้างทักษะการคิดสร้างสรรค์ สำหรับนักเรียน
ชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา
The Development of Active Learning Management by Using Digital
Technologies in Thai subject to Enhance Creative Thinking Skills
for Grade 4 Students of “Piboonbumpen” Demonstration School,
Burapha University

Received: 22 March 2024

Revised: 1 May 2024

Accepted: 28 May 2024

ภัทรดา เอี่ยมบุญญฤทธิ์, โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา

บทคัดย่อ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาทักษะการคิดสร้างสรรค์ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา 2) เพื่อพัฒนา รูปแบบการจัดการเรียนรู้แบบ Active learning โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในรายวิชาภาษาไทยเพื่อเสริมสร้างทักษะการคิดสร้างสรรค์ฯ 3) เพื่อศึกษาประสิทธิผลของรูปแบบการจัดการเรียนรู้ฯ และ 4) เพื่อประเมินรับรองรูปแบบการจัดการเรียนรู้ฯ ประชากรในการศึกษาทักษะการคิดสร้างสรรค์ ได้แก่ นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ปีการศึกษา 2566 จำนวน 175 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้รูปแบบการจัดการเรียนรู้ฯ และศึกษาประสิทธิผล ได้แก่ นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ปีการศึกษา 2566 จำนวน 1 ห้องเรียน โดยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ 1) แบบประเมินทักษะการคิดสร้างสรรค์ 2) แบบสังเกตพฤติกรรมทักษะการคิดสร้างสรรค์ 3) แบบสัมภาษณ์ถึงโครงสร้างสำหรับการสนทนากลุ่ม 4) รูปแบบการจัดการเรียนรู้แบบ Active learning โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในรายวิชาภาษาไทยเพื่อเสริมสร้างทักษะการคิดสร้างสรรค์ฯ 5) แบบประเมินทักษะการคิดสร้างสรรค์หลังได้รับการจัดการเรียนรู้ และ 6) แบบประเมินรับรองรูปแบบการจัดการเรียนรู้ฯ

ผลการวิจัย พบว่า 1. ผลการศึกษาทักษะการคิดสร้างสรรค์ จากการทำแบบประเมินพบว่านักเรียนส่วนใหญ่มีระดับการคิดสร้างสรรค์อยู่ในเกณฑ์เฉลี่ย จากแบบสังเกตพฤติกรรมทักษะการคิดสร้างสรรค์ ในภาพรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางคือ 3.45 และผลการสนทนากลุ่มพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อทักษะการคิดสร้างสรรค์ คือ สภาพแวดล้อม ประสบการณ์ในชีวิตประจำวัน และทักษะชีวิต 2. รูปแบบการจัดการเรียนรู้ฯ มี 7 องค์ประกอบ และ 3 ขั้นตอนหลัก องค์ประกอบ ได้แก่ 1) วิเคราะห์ผู้เรียน 2) วัตถุประสงค์การเรียนรู้ 3) กำหนดบทบาทของครูและนักเรียน 4) เนื้อหาการจัดการเรียนรู้ 5) วิธีการและขั้นตอนการจัดการเรียนรู้ 6) สื่อและกิจกรรม 7) การประเมินผลและปรับปรุง และขั้นตอนหลัก ได้แก่ 1) ขั้นเตรียมความพร้อม 1.1) เตรียมความพร้อมของนักเรียน 1.2) จัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้

2) ขั้นตอนการจัดการจัดการเรียนรู้ 2.1) ดำเนินการจัดการจัดการเรียนรู้ตามแผน 2.2) การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล 2.3) การสื่อสารและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 3) ขั้นตอนประเมินผล 3.1) ประเมินผลหลังได้รับการจัดการจัดการเรียนรู้ 3.2) ทักษะการคิดสร้างสรรค์ 3. ค่าดัชนีประสิทธิผลของแบบประเมินทักษะการคิดสร้างสรรค์หลังได้รับการจัดการเรียนรู้มีค่าเท่ากับ .32 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และการประเมินรับรองรูปแบบการจัดการจัดการเรียนรู้ฯ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

คำสำคัญ: การจัดการเรียนรู้แบบ Active learning, ทักษะการคิดสร้างสรรค์, เทคโนโลยีดิจิทัล

Abstract This research objectives were 1) to study the creative thinking skills of the 4th grade students at “Piboonbumpen” Demonstration School Burapha University, 2) to develop an Active learning model using digital technology in the Thai language subject to enhance creative thinking skills, 3) to study the effectiveness of the learning management model and 4) to validate the learning management model. The population was the 4th grade students at “Piboonbumpen” Demonstration School, Burapha University, academic year 2023, totaling 175 students; the simple group used for the implementation of the learning management model for studying the effectiveness was 1 classroom randomly selected from the population as the unit for randomization.

The results showed that; 1. The results of the study of creative thinking skills showed that most students have an average level of creative thinking; the results from a behavior observation of creative thinking skills showed that overall the average score was at a moderate level at 3.45 and the results from the focus group founded that affected creative thinking skills were; the environment factors, daily experiences and life skills. 2. The development of an Active learning model using digital consists of 7 elements and 3 main steps. The elements were 1) student analysis 2) learning objectives 3) determining the roles of teacher and students 4) learning management contents 5) methods and steps 6) media and activities, and 7) evaluation and revision; The steps were; 1) preparation 1.1) preparing students 1.2) organizing the learning environment 2) the learning management 2.1) arranging the learning according to the plans 2.2) using digital technologies 2.3) communicating and exchange the knowledge 3) evaluation 3.1) evaluating after receiving learning management 3.2) creative thinking skills. 3. The effectiveness index of the creative thinking skills assessment after receiving the learning management was at .32 while the average score after receiving the learning management was higher than before with a statistical significant different at .01 and the validation of the learning management model has average score at a high level.

Keywords: Active learning management, Creative thinking skill, Digital technology

บทนำ

ความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinkings) เป็นกระบวนการคิดของสมองซึ่งเป็นความสามารถในการคิดอย่างหลากหลายและแปลกใหม่ไปจากเดิม เป็นจุดเริ่มต้นสำคัญในการสร้างและพัฒนานวัตกรรมสามารถนำไปต่อยอดได้ทั้งในการทำงานและการใช้ชีวิต (Kaplan, 2023) ความคิดสร้างสรรค์เป็นทักษะที่สามารถฝึกฝนและปฏิบัติได้เพราะเป็นสิ่งที่ยังคงอยู่ในตัวของทุกคน เพียงแต่ทักษะเหล่านั้นอาจจะถูกปิดกั้นไว้หรือไม่ได้ถูกดึงออกมาจนกว่าจะผ่านกระบวนการของการปฏิบัติ การคิด และการแสดงออก (Kelley & Kelley, 2015, pp.5-6) กิลฟอร์ด (Guilford, 1967, pp. 145-151) ได้แบ่งองค์ประกอบความคิดสร้างสรรค์ว่าประกอบไปด้วยความคิดริเริ่ม (Originality) ความคิดคล่อง (Fluency) ความยืดหยุ่น (Flexibility) และความคิดละเอียดลออ (Elaboration) ทฤษฎีของกิลฟอร์ดบ่งบอกว่าพฤติกรรมที่แสดงออกถึงทักษะการคิดอื่น ๆ ล้วนมีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ หากบุคคลขาดทักษะเหล่านี้ก็อาจส่งผลต่อคุณลักษณะและบุคลิกภาพที่มีผลต่อการใช้ชีวิตประจำวัน แต่หากได้รับการฝึกฝนและพัฒนาที่เหมาะสม ก็จะทำให้เกิดทักษะการคิดสร้างสรรค์ที่สามารถนำไปสู่การพัฒนาตนเองตลอดจนสร้างความเจริญก้าวหน้าให้ทั้งแก่ตนเองและส่วนรวมได้ ครูและผู้ใหญ่จึงควรเสริมสร้างทักษะการคิดสร้างสรรค์ให้แก่เด็ก โดยเฉพาะในโลกยุคปัจจุบันซึ่งเป็นยุคดิจิทัล (Digital Age) โดยปัจจุบันมีคำว่า “พลเมืองดิจิทัล” (Digital Citizenship) ซึ่งหมายถึงผู้ใช้งานต้องเกิดความเข้าใจต่อเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy) ซึ่งครอบคลุมความสามารถ 4 มิติ ได้แก่ ใช้ (Use) เข้าใจ (Understand) สร้าง (Create) และเข้าถึง (Access) (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2560) และมีบรรทัดฐานในการปฏิบัติตนให้เหมาะสม มีความรับผิดชอบต่อการใช้เทคโนโลยีให้เกิดประสิทธิภาพและรู้เท่าทัน (สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ, 2562)

ผู้วิจัยซึ่งเป็นอาจารย์สอนวิชาภาษาไทยระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา จึงมีความต้องการในการจัดการเรียนรู้แบบ Active Learning โดยใช้ร่วมกับเทคโนโลยีดิจิทัลในการเรียนการสอนวิชาภาษาไทย เนื่องจากแนวคิด Active Learning เป็นกระบวนการที่เน้นให้ผู้เรียนลงมือกระทำ ช่วยให้เกิดกระบวนการคิดขั้นสูง สามารถนำความรู้ไปใช้ในสถานการณ์อื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สถาพร พงษ์พิบูล, 2555, หน้า 5) อีกทั้งการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการเรียนการสอนนั้นมีความเหมาะสมกับยุคสมัย เพราะยุคสมัยของคนที่เกิดในแต่ละยุคนั้นแตกต่างกัน จึงส่งผลให้ความคิด การกระทำ และลักษณะการดำเนินชีวิตมีความแตกต่างกันไปด้วย (ภัทรดา เอี่ยมบุญญฤทธิ์ และคณะ, 2563, หน้า 5) การจัดการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีจึงเป็นหนึ่งในวิธีการจัดการเรียนรู้แบบ Active Learning ที่มีความเหมาะสมกับการเรียนการสอนในปัจจุบัน เพราะผู้เรียนจะได้ใช้กระบวนการคิด การเรียนรู้จากประสบการณ์ การลงมือปฏิบัติ และการมีปฏิสัมพันธ์ ซึ่งจะทำให้ผู้เรียนเกิดความกระตือรือร้นและมีทักษะการคิดที่เป็นระบบ และเกิดความคิดสร้างสรรค์ ผู้วิจัยจึงดำเนินการพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้แบบ Active Learning เพื่อเสริมสร้างทักษะการคิดสร้างสรรค์โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในรายวิชาภาษาไทย สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา เพื่อให้ผู้เรียน

ได้รับการเสริมสร้างทักษะการคิดสร้างสรรค์อันจะเป็นจุดเริ่มต้นสำคัญในการสร้างนวัตกรรมและสามารถนำไปต่อยอดได้ในอนาคต โดยผลพลอยได้ที่เกิดขึ้นไม่เพียงก่อให้เกิดคุณค่าและประโยชน์ด้านการใช้เทคโนโลยีเท่านั้น แต่ยังส่งผลต่อการใช้ชีวิตของผู้เรียนทั้งในปัจจุบันและอนาคตอีกด้วย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาทักษะการคิดสร้างสรรค์ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา
2. เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้แบบ Active Learning โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ในรายวิชาภาษาไทยเพื่อเสริมสร้างทักษะการคิดสร้างสรรค์สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา
3. เพื่อศึกษาประสิทธิภาพรูปแบบการจัดการเรียนรู้แบบ Active Learning โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในรายวิชาภาษาไทยเพื่อเสริมสร้างทักษะการคิดสร้างสรรค์สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา
4. เพื่อประเมินรับรองรูปแบบการจัดการเรียนรู้แบบ Active Learning โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ในรายวิชาภาษาไทยเพื่อเสริมสร้างทักษะการคิดสร้างสรรค์สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาทักษะการคิดสร้างสรรค์ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ได้แก่ นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ปีการศึกษา 2566 จำนวน 175 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ปีการศึกษา 2566 จำนวน 1 ห้องเรียน นักเรียนจำนวน 34 คน ซึ่งได้มาจากการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) โดยใช้ห้องเรียนเป็นหน่วยในการสุ่มแล้วทำการจับฉลาก

วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยโดยประยุกต์ใช้วิธีการออกแบบการจัดการเรียนรู้ด้วยหลักการ ADDIE (ADDIE Model of Instructional Design) ของเดอบีลล์ (DeBell, 2020) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ขั้นการวิเคราะห์ (Analysis) วิเคราะห์สถานการณ์ที่เกิดขึ้น ระบุเป้าหมายและวัตถุประสงค์การเรียนรู้ รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง และประเมินความต้องการของการจัดการเรียนรู้เพื่อเสริมสร้างทักษะการคิดสร้างสรรค์ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา
2. ขั้นการออกแบบ (Design) นำข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนการวิเคราะห์มาทำการตัดสินใจอย่างรอบด้านเพื่อสร้างรูปแบบการจัดการเรียนรู้ฯ โดยกำหนดวัตถุประสงค์การเรียนรู้ ขั้นตอน วิธีการ เนื้อหา แผนการจัดการเรียนรู้ สื่อและกิจกรรม และวิธีการประเมินผล

3. ขั้นการพัฒนา (Development) นำข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนการออกแบบมาสร้างรูปแบบที่เป็นรูปธรรม ได้แก่ แผนการจัดการเรียนรู้ตามเนื้อหาในรายวิชาภาษาไทย สื่อและกิจกรรม และเครื่องมือการประเมินผล โดยทำการตรวจสอบคุณภาพของเนื้อหาเครื่องมือต่าง ๆ อย่างถี่ถ้วน

4. ขั้นการนำไปใช้ (Implementation) หลังจากตรวจสอบคุณภาพและปรับปรุงแก้ไขแล้ว นำรูปแบบไปใช้ในการจัดการเรียนรู้โดยทำการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อดูว่ามีปัญหาใดเกิดขึ้นระหว่างกระบวนการจัดการเรียนรู้หรือไม่ แล้วสรุปผลการจัดการเรียนรู้เพื่อนำไปสู่ขั้นตอนการประเมินผลต่อไป

5. ขั้นการประเมินผล (Evaluation) รวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เช่น การประเมินผลหลังได้รับการจัดการเรียนรู้เพื่อตรวจสอบประสิทธิผลและเปรียบเทียบคะแนนก่อนและหลังได้รับการจัดการเรียนรู้ แล้วย้อนกลับไปสู่ขั้นตอนการวิเคราะห์ในช่วงต้นเพื่อพิจารณาว่ามีสิ่งใดที่ควรต้องได้รับการแก้ไขหรือปรับปรุงต่อไปในอนาคต

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบประเมินทักษะการคิดสร้างสรรค์ ผู้วิจัยนำแบบทดสอบความคิดสร้างสรรค์โดยอาศัยภาษาเป็นสื่อของทอร์เรนซ์ (The Torrance Tests of Creative Thinking Verbal Form) (Torrance, 1966) เป็นแนวทางในการสร้างแบบประเมินทักษะการคิดสร้างสรรค์ ได้ข้อคำถามจำนวน 7 กิจกรรม เป็นลักษณะปลายเปิด และกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนโดยใช้รูบริกส์ (Rubrics) มีลักษณะเป็นมาตราประมาณค่า (Rating scale) ตั้งแต่ 0 - 5 คะแนน ในแต่ละกิจกรรม กำหนดคะแนนมาตรฐานเฉลี่ยแล้วเปรียบเทียบกับตำแหน่งเปอร์เซ็นต์ไทล์โดยใช้เกณฑ์บ่งชี้ระดับความคิดสร้างสรรค์ของนิธิพัฒน์ เมฆขจร (2547, หน้า 146) ได้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency: IOC) อยู่ที่ 0.60 - 1.00 และค่าความเชื่อถือได้ของแบบประเมินอยู่ที่ .95

2. แบบสังเกตพฤติกรรมทักษะการคิดสร้างสรรค์ ผู้วิจัยสร้างข้อคำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของทักษะการคิดสร้างสรรค์ 4 ด้าน ด้านละ 5 ข้อ ได้แก่ ด้านความคิดริเริ่ม ด้านความคิดคล่อง ด้านความคิดยืดหยุ่น และด้านความคิดละเอียดลออ รวมเป็น 20 ข้อ โดยลักษณะของข้อคำถามเป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ที่ 0.60 - 1.00 และค่าความเชื่อถือได้ของแต่ละด้านอยู่ที่ .89 .72 .93 และ .94 ตามลำดับ

3. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างสำหรับการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยสร้างคำถามสำหรับการสนทนากลุ่มเกี่ยวกับทักษะการคิดสร้างสรรค์ แบ่งเป็น ด้านพฤติกรรม คุณลักษณะ และปัจจัยของทักษะการคิดสร้างสรรค์ ได้ข้อคำถามจำนวน 5 คำถาม เป็นข้อคำถามแบบปลายเปิด ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ที่ 0.80 - 1.00

4. รูปแบบการจัดการเรียนรู้แบบ Active Learning โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในรายวิชาภาษาไทย เพื่อเสริมสร้างทักษะการคิดสร้างสรรค์ฯ ผู้วิจัยออกแบบกรอบแนวคิดของรูปแบบฯ และกำหนดวัตถุประสงค์การเรียนรู้ ขั้นตอน วิธีการ เนื้อหา แผนการจัดการเรียนรู้ สื่อและกิจกรรม และวิธีการประเมินผล ก่อนนำไปถามความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญและปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ

5. แบบประเมินทักษะการคิดสร้างสรรค์หลังได้รับการจัดการเรียนรู้ ใช้ขั้นตอนเดียวกับแบบประเมินทักษะการคิดสร้างสรรค์ในข้อที่ 1 แต่เป็นแบบประเมินคนละชุด คือใช้คำถามเดียวกันแต่ใช้ภาพและสถานการณ์แตกต่างกัน ค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ที่ 0.60 - 1.00 และค่าความเชื่อถือได้ของแบบประเมินอยู่ที่ .94

6. แบบประเมินรับรองรูปแบบการจัดการเรียนรู้ กำหนดหัวข้อสำหรับการประเมินเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์ประกอบ 8 ข้อ ด้านขั้นตอนการจัดการเรียนรู้ 11 ข้อ ด้านความสัมพันธ์ของรูปแบบการจัดการเรียนรู้ 5 ข้อ และด้านการประเมินผล 4 ข้อ โดยกำหนดเกณฑ์ความเหมาะสมเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ที่ 0.60 - 1.00

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ทำหนังสือขออนุญาตผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ในการเก็บรวบรวมข้อมูลและดำเนินการวิจัยกับนักเรียน จากนั้นดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลกับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 จากแบบประเมินทักษะการคิดสร้างสรรค์และแบบสังเกตพฤติกรรมทักษะการคิดสร้างสรรค์ และรวบรวมข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ถึงโครงสร้างสำหรับการสนทนากลุ่มกับผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อมูลจำนวน 6 ท่านผ่านการประชุมออนไลน์ผ่านโปรแกรม Zoom

2. นำรูปแบบการจัดการเรียนรู้ มาทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างโดยใช้เวลาในชั่วโมงเรียนภาษาไทยของนักเรียน สัปดาห์ละ 2 ชั่วโมง เป็นระยะเวลา 5 สัปดาห์ รวมทั้งสิ้น 10 ชั่วโมง

3. ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการทำแบบประเมินทักษะการคิดสร้างสรรค์หลังได้รับการจัดการเรียนรู้กับกลุ่มตัวอย่างเดียวกับที่ได้รับรูปแบบการจัดการเรียนรู้

4. ประเมินรับรองรูปแบบการจัดการเรียนรู้แบบ Active Learning โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในรายวิชาภาษาไทยเพื่อเสริมสร้างทักษะการคิดสร้างสรรค์ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารโดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

2. วิเคราะห์ผลการประเมินทักษะการคิดสร้างสรรค์โดยใช้รูบริกส์ (Rubrics) มีลักษณะเป็นมาตรประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ กำหนดคะแนนดิบ (Raw Score) ตั้งแต่ 1 - 35 คะแนน และกำหนดระดับคะแนนมาตรฐานเฉลี่ยไว้ตั้งแต่ 1 - 99

3. วิเคราะห์ผลของแบบสังเกตพฤติกรรมทักษะการคิดสร้างสรรค์ในรูปแบบมาตรประมาณค่า 5 ระดับ

4. วิเคราะห์ข้อมูลจากการสนทนากลุ่มเพื่อศึกษาทักษะการคิดสร้างสรรค์ โดยการถอดคำแล้วจำแนกประเภทข้อมูลเป็นหมวดหมู่โดยการวิเคราะห์คำหลักที่มีความสัมพันธ์กันมาเป็นข้อมูลชุดเดียวกัน จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาสร้างข้อสรุปแบบอุปนัยโดยการเขียนบรรยายเชิงพรรณนา

5. วิเคราะห์ผลการประเมินหลังได้รับการจัดการเรียนรู้ โดยเปรียบเทียบกับผลการประเมินก่อนได้รับการจัดการเรียนรู้ด้วยการหาค่าดัชนีประสิทธิผล (Effectiveness Index: E.I.) ของเผชิญกิจกรรม (2546, หน้า 16) และเปรียบเทียบความแตกต่างของคะแนนก่อนและหลัง โดยใช้ Dependent Samples T-test

6. วิเคราะห์ผลการประเมินรับรองรูปแบบการจัดการเรียนรู้ โดยผู้ทรงคุณวุฒิในรูปแบบของมาตรประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาทักษะการคิดสร้างสรรค์ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา

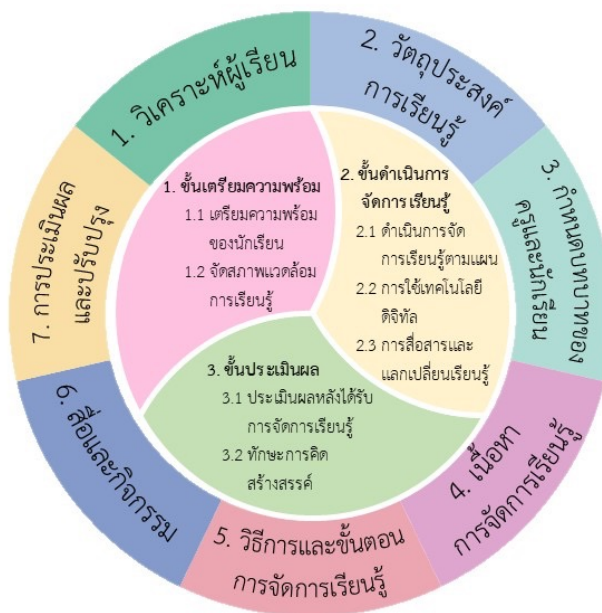
1.1 ผลการประเมินทักษะการคิดสร้างสรรค์ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา พบว่า ค่าเฉลี่ยโดยรวมของแบบประเมินทักษะการคิดสร้างสรรค์มีค่าเท่ากับ 17.63 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 3.41 โดยคะแนนต่ำสุดคือ 6 คะแนน และคะแนนสูงสุดคือ 26 คะแนน เมื่อนำคะแนนมาเรียงอันดับจากน้อยไปมากพบว่า คะแนนมาตรฐานเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 15.91 - 74.51 เมื่อแบ่งตามระดับการคิดสร้างสรรค์โดยนำมาเปรียบเทียบกับตำแหน่งเปอร์เซ็นต์ไทล์โดยใช้เกณฑ์แบ่งระดับความคิดสร้างสรรค์ของนิธิพัฒน์ เมฆขจร (2547, หน้า 146) พบว่า นักเรียนส่วนใหญ่มีระดับการคิดสร้างสรรค์อยู่ในเกณฑ์เฉลี่ย

1.2 ผลของแบบสังเกตพฤติกรรมทักษะการคิดสร้างสรรค์ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ปีการศึกษา 2566 พบว่า ในภาพรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.45 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความคิดริเริ่ม เป็นด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าด้านอื่น ๆ โดยมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.68 ซึ่งเมื่อเทียบกับเกณฑ์คะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรมทักษะการคิดสร้างสรรค์พบว่าอยู่ในระดับมาก ในขณะที่ด้านอื่น ๆ มีคะแนนเฉลี่ยต่ำลงตามลำดับ ได้แก่ ด้านความคิดคล่อง ($\bar{X} = 3.47$) ด้านความคิดยืดหยุ่น ($\bar{X} = 3.32$) และด้านความคิดละเอียดลออ ($\bar{X} = 3.31$)

1.3 ผลการศึกษาทักษะการคิดสร้างสรรค์ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ปีการศึกษา 2566 จากการสนทนากลุ่ม พบว่า นักเรียนที่มีทักษะการคิดสร้างสรรค์มีลักษณะที่ตรงกับองค์ประกอบของทักษะการคิดสร้างสรรค์ทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านความคิดริเริ่ม ด้านความคิดคล่อง ด้านความคิดยืดหยุ่น และด้านความคิดละเอียดลออ ได้ผลสรุปดังนี้ 1) พฤติกรรมที่แสดงออกถึงทักษะการคิดสร้างสรรค์ ได้แก่ พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความคิดที่แปลกใหม่ น่าสนใจ บ่งบอกจินตนาการ การให้รายละเอียดของบางสิ่ง ความกล้าคิด กล้าแสดงออก การพูดคุยนทนา และการรู้จักยืดหยุ่น 2) คุณลักษณะที่แสดงถึงทักษะการคิดสร้างสรรค์ ได้แก่ ความมั่นใจในตนเอง ความคล่องตัวในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ การมีสัมพันธภาพที่ดี ความสามารถในการรับมือหรือเผชิญหน้ากับสถานการณ์ที่ไม่คาดคิด 3) ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดทักษะการคิดสร้างสรรค์ ได้แก่ สภาพแวดล้อมและประสบการณ์ในชีวิตประจำวัน การได้รับการส่งเสริมจากครอบครัวและโรงเรียน การให้อิสระในการแสดง

ความคิด มีความสุขในการปฏิบัติกิจกรรม ไม่รู้สึกท้อแท้ 4) ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อทักษะการคิดสร้างสรรค์ ได้แก่ สภาพแวดล้อมที่ไม่ส่งเสริมให้นักเรียนเกิดความคิด การไม่ค้นคว้าหาความรู้ การไม่เป็นที่ยอมรับจากบุคคลรอบข้าง การถูกตีกรอบความคิด การขาดความมั่นใจ ไม่กล้าคิด ความกลัว การถูกปล่อยปละละเลย การไม่ได้รับความสนใจ ไม่ได้รับการชี้แนะในทางที่เหมาะสม 5) ทักษะอื่น ๆ ที่สัมพันธ์กับการเสริมสร้างทักษะการคิดสร้างสรรค์ ได้แก่ ทักษะชีวิต เช่น การสื่อสาร การคิดวิเคราะห์หรือการคิดอย่างมีวิจารณญาณ การรู้จักแก้ปัญหา การตัดสินใจ และความฉลาดทางอารมณ์

2. การพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้แบบ Active Learning โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในรายวิชาภาษาไทยเพื่อเสริมสร้างทักษะการคิดสร้างสรรค์ฯ ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ และ 3 ขั้นตอนหลัก ดังนี้ องค์ประกอบ ได้แก่ 1) วิเคราะห์ผู้เรียน 2) วัตถุประสงค์การเรียนรู้ 3) กำหนดบทบาทของครูและนักเรียน 4) เนื้อหาการจัดการเรียนรู้ 5) วิธีการและขั้นตอนการจัดการเรียนรู้ 6) สื่อและกิจกรรม และ 7) การประเมินผลและปรับปรุง และขั้นตอนหลัก 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ขั้นเตรียมความพร้อม ประกอบด้วย 1.1) เตรียมความพร้อมของนักเรียน 1.2) จัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ 2) ขั้นดำเนินการจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วย 2.1) ดำเนินการจัดการเรียนรู้ตามแผน 2.2) การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล 2.3) การสื่อสารและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 3) ขั้นประเมินผล ประกอบด้วย 3.1) ประเมินผลหลังได้รับการจัดการเรียนรู้ 3.2) ทักษะการคิดสร้างสรรค์ ดังภาพประกอบที่ 1



ภาพประกอบที่ 1 รูปแบบการจัดการเรียนรู้แบบ Active Learning โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล
ในรายวิชาภาษาไทยเพื่อเสริมสร้างทักษะการคิดสร้างสรรค์ฯ

3. ผลการศึกษาประสิทธิภาพของรูปแบบการจัดการเรียนรู้แบบ Active Learning โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในรายวิชาภาษาไทยเพื่อเสริมสร้างทักษะการคิดสร้างสรรค์ฯ พบว่า ค่าดัชนีประสิทธิผลโดยรวมของแบบประเมินทักษะการคิดสร้างสรรค์หลังได้รับการจัดการเรียนรู้ มีค่าเท่ากับ .32 และเมื่อ

เปรียบเทียบคะแนนแบบประเมินทักษะการคิดสร้างสรรค์ก่อนและหลังได้รับการจัดการเรียนรู้ พบว่าคะแนนเฉลี่ยของแบบประเมินทักษะการคิดสร้างสรรค์หลังได้รับการจัดการเรียนรู้สูงกว่าคะแนนเฉลี่ยของแบบประเมินทักษะการคิดสร้างสรรค์ก่อนได้รับการจัดการเรียนรู้ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ดังแสดงในตารางที่ 1 และ 2 ตามลำดับ

ตารางที่ 1 ดัชนีประสิทธิผลของแบบประเมินทักษะการคิดสร้างสรรค์หลังได้รับการจัดการเรียนรู้
(n = 34)

คะแนนเต็ม	$\bar{X}$ (หลังเรียน)	S.D.	$\bar{X}$ (ก่อนเรียน)	S.D.	Effectiveness Index (E.I.)
35	23.18	5.83	17.71	5.41	.32

ตารางที่ 2 ผลการเปรียบเทียบคะแนนทักษะการคิดสร้างสรรค์ก่อนและหลังได้รับการจัดการเรียนรู้
(n = 34)

ลักษณะของคะแนน	คะแนนเต็ม	$\bar{X}$	S.D.	t	Sig.
ก่อนรับการจัดการเรียนรู้	35	17.71	5.41	22.16	.000**
หลังรับการจัดการเรียนรู้	35	23.18	5.83		

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. ผลการประเมินรับรองรูปแบบการจัดการเรียนรู้แบบ Active Learning โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในรายวิชาภาษาไทยเพื่อเสริมสร้างทักษะการคิดสร้างสรรค์ฯ พบว่า มีคะแนนเฉลี่ยรวม 4.50 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์เหมาะสมมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่คะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ ด้านการประเมินผล ($\bar{X}$ = 4.75) รองลงมา ได้แก่ ด้านองค์ประกอบ ($\bar{X}$ = 4.46) ตามมาด้วยด้านขั้นตอนการจัดการเรียนรู้และด้านความสัมพันธ์ของรูปแบบการจัดการเรียนรู้มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X}$ = 4.44)

อภิปรายผล

1. ผลการศึกษาทักษะการคิดสร้างสรรค์ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ผู้วิจัยศึกษาแนวคิด ความหมาย คุณลักษณะ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับทักษะการคิดสร้างสรรค์ โดยนำแนวคิดของกิลฟอร์ด (Guilford, 1967) ทอร์เรนซ์ (Torrance, 1975) เคลลีและเคลลี (Kelly & Kelly, 2015) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2559) และ Centre of Childhood Creativity (2020) ได้เป็นองค์ประกอบของทักษะการคิดสร้างสรรค์ 4 ด้าน ได้แก่ ความคิดริเริ่ม (Originality) ความคิดคล่อง (Fluency) ความยืดหยุ่น (Flexibility) และความคิดละเอียดลออ (Elaboration) แล้วสร้างเครื่องมือในการศึกษาทักษะการคิดสร้างสรรค์ฯ ผลการประเมิน

พบว่า นักเรียนส่วนใหญ่หรือคิดเป็นร้อยละ 72.57 มีระดับการคิดสร้างสรรค์อยู่ในเกณฑ์เฉลี่ย รองลงมา มีระดับการคิดสร้างสรรค์ต่ำกว่าเกณฑ์เฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ 16.57 เมื่อพิจารณาพร้อมกับผลของแบบสังเกต พฤติกรรมทักษะการคิดสร้างสรรค์ในภาพรวมพบว่า นักเรียนมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.45 ซึ่งอยู่ในระดับ ปานกลาง ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับงานวิจัยของนิธิพัฒน์ เมฆขจร (2547, หน้า 213) ได้ทำการวิจัย การแสดงหลักฐานความเที่ยงตรง ความเชื่อมั่น และเกณฑ์ปกติของแบบทดสอบความคิดสร้างสรรค์ ของทอร์แรนซ์ฉบับภาษาไทยและการรายงานผลการใช้แบบทดสอบในการให้คำปรึกษา พบว่า นักเรียน ส่วนใหญ่มีคะแนนระดับความคิดสร้างสรรค์อยู่ในเกณฑ์เฉลี่ยถึงต่ำกว่าเกณฑ์เฉลี่ย และเมื่อพิจารณาจาก แนวคิดของเคลลีและเคลลี (Kelly & Kelly, 2015, pp.5-6) ซึ่งกล่าวว่า ปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ มีผลให้ ความคิดสร้างสรรค์ในตัวบุคคลลดน้อยถอยลง ได้สอดคล้องกับผลของการสนทนากลุ่มในประเด็นของปัจจัย ที่เป็นอุปสรรคต่อทักษะการคิดสร้างสรรค์ ได้แก่ สภาพแวดล้อมที่ไม่ส่งเสริมให้นักเรียนเกิดความคิด การไม่เป็นที่ยอมรับจากบุคคลรอบข้าง การถูกตีกรอบความคิด ทั้งนี้ ผลจากการสนทนากลุ่มได้รับ พฤติกรรมที่แสดงออกถึงทักษะการคิดสร้างสรรค์ รวมถึงทักษะอื่น ๆ ที่สัมพันธ์กันตลอดจนทักษะชีวิต ด้านต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของดิเลกชีและคาราเต (Dilekçi & Karatay, 2023) ซึ่งได้ศึกษาผล ของทักษะในศตวรรษที่ 21 หลักสูตรการพัฒนาทักษะการคิดสร้างสรรค์ของนักเรียน พบว่า การพัฒนา ทักษะการคิดสร้างสรรค์ประกอบด้วยทักษะการเรียนรู้วัฒนธรรม สื่อเทคโนโลยี ทักษะชีวิต การคิดอย่างมี วิจารณญาณ การสื่อสารและการทำงานร่วมกัน จากผลการศึกษาดังกล่าวจึงนำไปสู่การวิจัยระยะที่ 2 โดยนำข้อมูลจากผลการศึกษาทักษะการคิดสร้างสรรค์ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา มาสรุปและวิเคราะห์เพื่อนำมาสู่การพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้ ต่อไป

2. การพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้แบบ Active learning โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในรายวิชา ภาษาไทยเพื่อเสริมสร้างทักษะการคิดสร้างสรรค์ ผู้วิจัยนำแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการเรียนรู้ แบบ Active learning ของบาร์คลีย์ (Barkley, 2017) วีรยุทธ พลายเล็ก (2563) นันทรัตน์ กลิ่นหอม และคณะ (Klinhom et al., 2021) เฮเวนกาและคณะ (Havenga et al., 2023) และ อัลฮาดีและคณะ (Alhadi et al., 2023) ร่วมกับผลการศึกษาทักษะการคิดสร้างสรรค์จากการวิจัยในระยะที่ 1 ได้อंकประกอบ และขั้นตอนดังแสดงในภาพประกอบที่ 1 เมื่อพิจารณาผลลัพธ์ของรูปแบบการจัดการเรียนรู้ จากการหา ค่าประสิทธิผลแสดงให้เห็นว่า รูปแบบการจัดการเรียนรู้ สามารถเสริมสร้างทักษะการคิดสร้างสรรค์ ของนักเรียนได้ เนื่องจากผู้วิจัยได้พัฒนาตามกระบวนการออกแบบด้วยหลักการ ADDIE Model of Instructional Design ของเดอบेलล์ (DeBell, 2020) อย่างครอบคลุมทุกขั้นตอน ดังนี้ 1) ขั้นวิเคราะห์ ศึกษาสถานการณ์อย่างละเอียด เตรียมความพร้อม กระบวนการ ขั้นตอน วิธีการ สื่อและกิจกรรม ให้ความสำคัญกับบทบาทของครูและนักเรียน สอดคล้องกับแนวคิดของบาร์คลีย์ (Barkley, 2017) และ วีรยุทธ พลายเล็ก (2563, หน้า 131) ซึ่งกล่าวว่า กระบวนการเรียนรู้ควรสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เน้น ให้ผู้เรียนมีส่วนร่วม ครูลดบทบาทการเป็นผู้นำ เพิ่มการสื่อสารระหว่างกัน ครูสร้างแรงจูงใจ ให้กำลังใจ 2) ขั้นตอนออกแบบ กำหนดวัตถุประสงค์การเรียนรู้ ขั้นตอน วิธีการ เนื้อหา แผนการจัดการเรียนรู้ สื่อและ กิจกรรม และวิธีการประเมินผล ซึ่งผู้วิจัยไม่ได้เน้นแค่กระบวนการเท่านั้นแต่ยังให้ความสำคัญกับเนื้อหา

ความรู้ซึ่งครอบคลุมสาระการเรียนรู้ภาษาไทย ได้แก่ การอ่าน การเขียน การฟัง การดู การพูด หลักภาษา วรรณคดีและวรรณกรรม เรียงลำดับตามความง่ายไปยาก นักเรียนได้รับเนื้อหาความรู้ สามารถจดจำได้ดี และนำไปประยุกต์ใช้ได้ อันเป็นผลมาจากการลงมือปฏิบัติกิจกรรมร่วมกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล สอดคล้องกับแนวคิดของกัมพล เจริญรักษ์ (2560, หน้า 22) ซึ่งกล่าวว่า การลงมือปฏิบัติจะทำให้ผู้เรียนจดจำความรู้ได้แม่นยำและทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ 3) ขั้นการพัฒนา นำรูปแบบมาตรวจสอบคุณภาพ โดยผู้เชี่ยวชาญและนำไปทดลองใช้เพื่อให้ได้รูปแบบการจัดการเรียนรู้ฯ ที่สมบูรณ์ก่อนนำไปใช้จริง 4) ขั้นการนำไปใช้ พบว่านักเรียนมีความกระตือรือร้นและสนใจสื่อเทคโนโลยีดิจิทัล มีความพยายามและตั้งใจในการปฏิบัติกิจกรรม มีการสื่อสารระหว่างกัน เกิดความร่วมมือกัน เป็นทั้งผู้ใช้และผู้สร้างที่ดีในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เช่น การเล่นเกมผ่านแอปพลิเคชันหรือเว็บไซต์ การสร้างภาพด้วยโปรแกรม และการทำคลิปวิดีโอ ซึ่งเป็นไปตามองค์ประกอบของทักษะความเข้าใจและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital literacy) ตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2560) ได้แก่ ใช้ (Use) เข้าใจ (Understand) สร้าง (Create) และเข้าถึง (Access) ส่งผลให้นักเรียนเกิดประสิทธิภาพในการเรียนรู้และการทำงาน และ 5) ขั้นประเมินผล รวบรวมข้อมูลเพื่อตรวจสอบประสิทธิผลและเปรียบเทียบคะแนนก่อนและหลัง เพื่อพิจารณาความเหมาะสมของการนำรูปแบบการจัดการเรียนรู้ฯ ไปใช้ต่อไป

3. ผลการศึกษาประสิทธิผลของรูปแบบการจัดการเรียนรู้แบบ Active Learning โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในรายวิชาภาษาไทยเพื่อเสริมสร้างทักษะการคิดสร้างสรรค์ ผู้วิจัยใช้รูปแบบการจัดการกิจกรรมการเรียนรู้ผ่านการลงมือปฏิบัติโดยมีครูผู้สอนเป็นผู้อำนวยความสะดวก สร้างแรงจูงใจ กระตุ้นนักเรียนด้วยพลังบวก ให้กำลังใจ เน้นการลงมือปฏิบัติจริงและจัดกิจกรรมที่มีความสนุกสนาน เปิดโอกาสให้นักเรียนพูดคุยสื่อสารและปรึกษาทั้งในและนอกเวลาเรียน ไม่ปิดกั้นความคิด นักเรียนได้ใช้กระบวนการคิดและเกิดทักษะต่าง ๆ เช่น การคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ แก้ปัญหา เกิดการสื่อสารและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นำมาสู่การเกิดทักษะการคิดสร้างสรรค์ สามารถนำสิ่งที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของนันทรัตน์ กลิ่นหอม และคณะ (Klinhom et al., 2021, pp.5797-5804) ซึ่งได้พัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้ที่เน้นการจัดกิจกรรมและการฝึกฝนในชั้นเรียนเพื่อเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ ผู้เรียนสามารถถ่ายทอดความคิด ประยุกต์ความรู้เพื่อเชื่อมโยงปัญหา และนำมาใช้ในการเรียนรู้ทั้งในภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ทั้งนี้กระบวนการจัดการเรียนรู้ซึ่งได้นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เป็นสื่อการสอนนั้นได้ถูกออกแบบและพัฒนาอย่างรอบคอบ ผ่านการตรวจสอบคุณภาพและการนำไปทดลองใช้ คำนึงถึงความสามารถและข้อจำกัดของนักเรียนในการใช้เครื่องมือเทคโนโลยีดิจิทัล และพิจารณาถึงการเลือกเครื่องมือและสื่อที่เหมาะสมกับวัยของนักเรียน จึงทำให้การจัดการเรียนรู้บรรลุตามวัตถุประสงค์ สอดคล้องกับแนวคิดของฮาเวนกาและคณะ (Havenga et al., 2023, p.55) ซึ่งได้กล่าวว่า การจัดการเรียนรู้ควรมีการปรับตัวและทำความเข้าใจเทคโนโลยีใหม่ ๆ ตลอดจนพิจารณาถึงผลกระทบต่าง ๆ ฝึกนักเรียนให้รู้จัก ประยุกต์ใช้ และมีประสบการณ์เกี่ยวกับเทคโนโลยีเพื่อปรับตัวให้เข้ากับยุคสมัย จากกระบวนการดังกล่าวจึงทำให้นักเรียนมีผลความก้าวหน้าจากการทำแบบประเมินทักษะการคิดสร้างสรรค์หลังได้รับการจัดการเรียนรู้ โดยมีค่าดัชนีประสิทธิผลเท่ากับ .32 และคะแนนหลังได้รับการจัดการเรียนรู้สูงกว่าก่อนได้รับการจัดการเรียนรู้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับงานวิจัยของปณพร ศรีปลั่ง และ

เพ็ญผกา ปัญญา (2564, หน้า 144) ได้ทำการศึกษาผลการเรียนรู้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาและการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยกระบวนการ Active Learning พบว่าค่าดัชนีประสิทธิผลเท่ากับ 0.7155 และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนหลังเรียนสูงกว่าก่อนเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และงานวิจัยของทศพร ดิษฐ์ศิริ (2563, บทคัดย่อ) ได้พัฒนารูปแบบการเรียนรู้แบบผสมผสานด้วยวิธีการเรียนรู้เชิงรุกเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของนักศึกษาวิชาชีพครู พบว่าผลของการใช้รูปแบบการเรียนรู้แบบผสมผสานด้วยวิธีการเรียนรู้เชิงรุกมีคะแนนเฉลี่ยด้านความรู้หลังเรียนสูงกว่าก่อนเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. ผลการประเมินรับรองรูปแบบการจัดการเรียนรู้แบบ Active Learning โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ในรายวิชาภาษาไทยเพื่อเสริมสร้างทักษะการคิดสร้างสรรค์ฯ ผู้วิจัยวิเคราะห์และสังเคราะห์รูปแบบด้วยขั้นตอนที่เป็นระบบ ประเมินความต้องการโดยศึกษาจากเอกสาร หลักการ ทฤษฎีและงานวิจัย มากำหนดเป็นองค์ประกอบ กระบวนการ ขั้นตอน และความสัมพันธ์ พัฒนารอบแนวคิดของรูปแบบและตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งได้ให้ข้อเสนอแนะก่อนจะนำมาปรับปรุงให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้นแล้วนำไปทดลองใช้เพื่อหาข้อบกพร่องและนำมาแก้ไขให้สมบูรณ์ก่อนที่จะดำเนินการใช้จริงกับกลุ่มตัวอย่าง ผลการประเมินพบว่าคะแนนเฉลี่ยรวมอยู่ที่ 4.50 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์เหมาะสมมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของสกุลการ สังข์ทอง (2562, หน้า 180) ได้พัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้แบบ MECCA เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการอ่านอย่างมีวิจารณญาณสำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย โดยความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญพบว่าองค์ประกอบของรูปแบบมีความสอดคล้องกันในระดับมากที่สุด และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วุฒิชัย รักบำรุง (2565, หน้า 110) ได้พัฒนารูปแบบการฝึกอบรมออนไลน์ร่วมกับการใช้สถานการณ์จริงเพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีม สำหรับนิสิตปริญญาตรี สาขาเทคโนโลยีการศึกษา โดยผลการรับรองรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิพบว่าภาพรวมอยู่ในเกณฑ์เหมาะสมมากที่สุด

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ก่อนการนำรูปแบบการจัดการเรียนรู้แบบ Active Learning เพื่อเสริมสร้างทักษะการคิดสร้างสรรค์ไปใช้ ควรคำนึงถึงความพร้อมด้านเครื่องมือโดยตรวจสอบให้แน่ใจว่านักเรียนทุกคนมีเครื่องมือและอุปกรณ์ที่พร้อมจะใช้ในการปฏิบัติกิจกรรมได้จริง อาจมีการปรับเปลี่ยนให้มีความเหมาะสมเป็นไปตามการจัดกระบวนการเรียนรู้ และมีความเท่าเทียมต่อนักเรียนทุกคนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่นักเรียนสูงสุด

1.2 ควรคำนึงถึงปัจจัยด้านช่วงวัยของนักเรียนในการเลือกสื่อเทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสมกับระดับอายุ ตลอดจนพิจารณาถึงระยะเวลาในการรับสื่อเทคโนโลยี เพื่อไม่ก่อให้เกิดผลเสียต่อนักเรียน

1.3 หลังการประเมินผลควรมีการติดตามทักษะการคิดสร้างสรรค์ของนักเรียน เนื่องจากทักษะการคิดสร้างสรรค์เป็นสิ่งที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้อยู่เสมอ

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาคุณลักษณะอื่น ๆ ของนักเรียนที่มีทักษะที่แตกต่างกันเพื่อพัฒนาและเสริมสร้างทักษะดังกล่าวด้วยการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมด้วยแนวคิดที่มีความทันสมัย และเหมาะสมกับโลกยุคปัจจุบัน

2.2 ควรมีการเพิ่มเติมแหล่งการเรียนรู้โดยอาจทำแบบสำรวจ (Survey) เพื่อสอบถามและศึกษาความต้องการของนักเรียนเกี่ยวกับการเพิ่มเติมแหล่งการเรียนรู้

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยครั้งนี้สำเร็จไปด้วยดีเนื่องจากได้รับการสนับสนุนจากโรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ที่มุ่งส่งเสริมการวิจัยเพื่อมุ่งหมายให้การศึกษาภายในโรงเรียนเกิดประสิทธิภาพ และอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้งานวิจัยบรรลุวัตถุประสงค์ ขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ ที่กรุณาให้ความรู้และข้อเสนอแนะในการดำเนินการวิจัยเพื่อปรับปรุงให้งานวิจัยเกิดความสำเร็จและก่อให้เกิดประโยชน์ในทางวิชาการ และขอขอบคุณผู้มีส่วนร่วมต่าง ๆ ได้แก่ ครอบครัวของผู้วิจัยที่เป็นกำลังใจที่สำคัญที่สุด ขอขอบคุณคณาจารย์โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ที่คอยให้ความช่วยเหลือเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินการวิจัยลุล่วงไปด้วยดี และเป็นกัลยาณมิตรที่ดีเสมอมา ตลอดจนนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ปีการศึกษา 2566 ที่ให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่ทำให้ผู้วิจัยต้องการจะพัฒนางานวิชาการเพื่อเป็นประโยชน์ทางการศึกษาให้นักเรียนต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- กัมพล เจริญรักษ์. (2560). Active learning สู่ไทยแลนด์ 4.0. *วารสารวิชาการ*, 20(4), 18-23.
- ฐิติชัย รักบำรุง. (2565). การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมออนไลน์ร่วมกับการใช้สถานการณ์จริงเพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีม สำหรับนิสิตปริญญาตรี สาขาเทคโนโลยีการศึกษา. *HRD Journal*, 13(1), 94-144.
- ทศพร ดิษฐ์ศิริ. (2563). การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้แบบผสมผสานด้วยวิธีการเรียนรู้เชิงรุก เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของนักศึกษาวิชาชีพครู. วิทยานิพนธ์ดุขฎิบัณฑิต, สาขาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา, ภาควิชาเทคโนโลยีการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- นิธิพัฒน์ เมฆขจร. (2547). การแสดงหลักฐานความเที่ยงตรง ความเชื่อมั่น และเกณฑ์ปกติของแบบทดสอบความคิดสร้างสรรค์ของทอเรนซ์ ฉบับภาษาไทย และการรายงานผลการใช้แบบทดสอบในการให้คำปรึกษา. ปริญญานิพนธ์ดุขฎิบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาการให้คำปรึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- ปณพร ศรีปลั่ง และ เพ็ญผกา ปัญจนะ. (2564). การศึกษาผลการเรียนรู้วัฒนธรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการศึกษาและการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยกระบวนการ Active learning. วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด, 15(3), 144-152.
- เพ็ญญู กิจระการ. (2546). *เอกสารประกอบการสอนเรื่องดัชนีประสิทธิผล*. มหาสารคาม: ภาควิชาเทคโนโลยีการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ภัทรดา เอี่ยมบุญญฤทธิ์, ชลธิชา ภูมิปาณิก และฐิติชัย รักบำรุง. (2563). การสอนอ่านเชิงวิเคราะห์ผ่านกระบวนการเรียนรู้แบบ Active learning เพื่อพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ของเด็กไทยยุค Gen Z. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 31(3), 1-11.
- วีรยุทธ พลายเล็ก. (2563). *การพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนตามแนวคิด Active learning เพื่อเสริมสร้างทักษะและกระบวนการและจิตคณิตศาสตร์สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ดุขฎิบัณฑิต, สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน (กลุ่มหลักสูตรและการนิเทศ), บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สกุลการ สังข์ทอง. (2562). *การพัฒนาแบบการจัดการเรียนรู้แบบ MECCA เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการอ่านอย่างมีวิจารณ์ญาณสำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย*. วิทยานิพนธ์ดุขฎิบัณฑิต, สาขาหลักสูตรและการสอน (การสอนภาษาไทย), บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สถาพร พฤษภูมิกุล. (2555). คุณภาพผู้เรียน...เกิดจากกระบวนการเรียนรู้. วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 6(2), 1-13.
- สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ. (2562). *พลเมืองดิจิทัล*. สืบค้นได้จาก [https://www.thaihealth.or.th/Content/48161-พลเมืองดิจิทัล%20\(Digital%20Citizenship\).html](https://www.thaihealth.or.th/Content/48161-พลเมืองดิจิทัล%20(Digital%20Citizenship).html)
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2560). *Digital literacy คืออะไร*. สืบค้นได้จาก <https://www.ocsc.go.th/DLProject/mean-dlp>
- AlHadi, I.A., Priyadi, M.S. & Suhariyanti, M. (2023). Active learning Strategies Increasing Motivation to Learn Islamic Religious at the Primary School (SDIT) Insan Rabbani Lampung. *Journal for Religious-Innovation Studies*, XXIII(1 January-June 2023), 75-85.
- Barkley, E.F. (2017). *Terms of Engagement: Understanding and Promoting Student Engagement in Today's College's Classroom*, in *Deep Active learning: Toward Greater Depth in University Education*, Matsushita, Kayo. Gateway East, Singapore: Springer. pp. 35-57.
- Centre for Childhood Creativity. (2020). *Seven Components of Creativity*. Retrieved from <https://www.billsynnotandassociates.com.au/kb/2482-seven-components-of-creativity.html>



- Dilekçi, A. & Karatay, H. (2023). *The effects of the 21st century skills curriculum on the development of students' creative thinking skills*. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1871187122002309>
- DeBell, A. (2020). *What is the ADDIE Model of Instructional Design?* Retrieved from <https://waterbearlearning.com/addie-model-instructional-design/#:~:text=ADDIE%20is%20a%20learning%20model,Development%2C%20Implementation%2C%20and%20Evaluation.>
- Guilford, J.P. (1967). *The nature of human intelligence*. New York: McGraw-Hill.
- Havenga, M., Olivier, J., & Bunt, B. (2023). *Problem-based learning and pedagogies of play: Active approaches towards Self-Directed Learning*. Cape Town, South Africa: AOSIS Books.
- Kaplan, Z. (2023). *What is Creative Thinking? Definition and Examples*. Retrieved from <https://www.theforage.com/blog/skills/creative-thinking#:~:text=Creative%20thinking%20is%20the%20ability,a%20wide%20variety%20of%20careers.>
- Kelly, T. & Kelly, D. (2015). *Creative Confidence - Unleashing the creative potential within us all*. Glasgow: William Collins.
- Klinhom, N., Pimdee, P. & Leekitchwatana, P. (2021). Active learning with Creative Problem-Solving to Enhance Creativity. *Ilkogretim Online - Elementary Education Online*, 20(5), 5591-5804.
- Torrance, E.P. (1966). *Torrance Tests of Creative Thinking*. Princeton, N. J.: Personnel Press.
- Torrance, E.P. (1975). Sociodrama as a creative problem-solving approach to studying the future. *Journal of Creative Behavior*, 9(3), 183-187.

Factors Influencing Job-Seeking Intentions for Lecturer Positions at Chinese Universities

Received: 17 March 2024

Revised: 2 May 2024

Accepted: 29 May 2024

Heng Chu, Stamford International University, Thailand

Dr Lu Suo, Stamford International University, Thailand

Abstract: *The primary objective of this study is to delve into the impact of the development of higher education in China on the recruitment strategies of lecturers in Chinese public universities. The aim is to provide a novel theoretical foundation for understanding and predicting job seeker behavior by applying Maslow's Hierarchy of Needs, Herzberg's Two-Factor Theory, and Equity Theory within the context of higher education. The findings reveal that these theories uncover a tendency among individuals to seek job opportunities that satisfy higher-level needs rather than remain in high-pressure environments.*

The main findings of this study highlight the crucial role of job characteristics in shaping university reputation and influencing job seekers' willingness to accept positions. Data analysis confirmed that job characteristics, such as creativity and job satisfaction, directly enhance the academic reputation of universities and indirectly affect lecturers' retention intentions. This study offers strategic guidance for higher education institutions on how to enhance university reputation and attract top talent by optimizing job characteristics, and provides new insights into individuals' needs and motivations in career choices.

Keywords: Lecturer Recruitment, Job Characteristics, University Reputation, Job-seeker's Willingness to Accept Positions, Fairness, Social Satisfaction

Introduction

In this study, we explore in depth how job characteristics, fairness, and societal satisfaction directly and indirectly affect the reputation of universities. Job seekers' intention to apply plays a crucial mediating role in this process. Although earlier studies have discussed the association between university reputation and various factors (Vidaver-Cohen, 2007; Sung et al., 2009), there is still a relative lack of systematic analysis in the literature on how job characteristics, perceptions of fairness, and societal satisfaction together impact university reputation.

We first discuss how job characteristics, such as creativity and work pressure, directly enhance the satisfaction of academic staff and thereby improve the reputation of the university. Related research indicates that job satisfaction is a key factor affecting organizational reputation (Knights & Kennedy, 2005). Additionally, the impact of perceived fairness primarily manifests in the fairness of management systems and resource allocation, consistent with the findings of Colquitt et al. (2001), who noted significant effects of organizational justice on employee job satisfaction and organizational commitment. Societal satisfaction is reflected in social and organizational identification, where, according to Mael and Ashforth (1992), employees with strong organizational identification are more likely to form positive emotional ties to the organization, further enhancing its reputation.

These factors not only directly strengthen the sense of belonging among faculty, thereby enhancing university reputation, but also indirectly affect the university's reputation by enhancing job seekers' intentions to apply. Further analysis shows that the multiple dimensions of job characteristics, perceptions of fairness, and societal satisfaction indirectly shape university reputation by influencing job seekers' intentions to apply. Regarding the impact of job seekers' intentions on university reputation, Highhouse et al. (2009) pointed out that potential employees' organizational preferences directly affect their perceptions and the reputation of the organization.

In summary, the rich practical experience and professional skills that job seekers bring are crucial for enhancing the teaching and research levels of universities, a point widely recognized in educational research (Taylor et al., 2012). These studies deepen our understanding of how job characteristics, perceptions of fairness, and societal satisfaction work together to affect university reputation and highlight the mediating role of job seekers' intentions in this process.

By effectively integrating Maslow's Hierarchy of Needs (Maslow, 1943), Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation (Herzberg, 1959), and Adams' Equity Theory (Adams, 1965), this study aims to reveal the key factors affecting lecturer recruitment and propose targeted strategies to enhance educational quality and meet the needs of lecturers from diverse backgrounds. The contribution of this study lies in providing empirically based practical guidance on talent recruitment and reputation management for public universities in China and other regions, while enriching the relevant theoretical frameworks, which has significant theoretical and practical implications for the field of higher education management.

This paper also defines key concepts, provides a theoretical foundation for understanding the research, and delves into the multiple dimensions affecting the recruitment of lecturers at Chinese public universities, including core factors such as job characteristics, fairness, and social satisfaction. The scope of the study covers content, variables, demographics, and time, aiming to comprehensively analyze the current situation and challenges of lecturer recruitment strategies in Chinese public higher education institutions.

Literature Reviews

1. Theoretical Studies

Maslow's Hierarchy of Needs is a classic motivational theory in psychology, categorizing human needs into five levels: physiological, safety, social, esteem, and self-actualization needs (Maslow, 1943). In the context of university lecturer recruitment, this theory provides a framework for understanding and meeting the needs of potential lecturers. Dong (2021) suggested that universities should guide lecturers towards self-actualization not only through research achievements but also through teaching accomplishments. Miao (2019) emphasized meeting the different levels of needs of university administrators, such as increasing salaries for physiological needs, establishing scientific title evaluation systems for safety needs, creating a positive work atmosphere for social needs, and providing promotion opportunities for self-actualization needs.

He (1990) elaborated on Adams' Equity Theory, which studies the impact of fairness in wage distribution on employee motivation. Research by Chinese scholars has

found that fairness in wage distribution plays a decisive role in corporate management, while fairness based on the satisfaction of other needs from Maslow's theory plays a supporting role. Sun Wei and Huang (2004) pointed out that optimizing personal value is a key factor in improving the sense of fairness. This means that in the university context, lecturers' personal value recognition and career development opportunities are crucial for perceiving fairness.

Lin (2003) discussed Herzberg's Two-Factor Theory, also known as the Motivation-Hygiene Theory, proposed by the American psychologist Herzberg in 1959. This theory divides factors in corporate management into satisfiers and dissatisfiers, which are the main factors affecting employee performance. Liu (2022) indicated that in the introduction of high-end scientific and technological talents, both motivators and hygiene factors are equally important. This suggests that the recruitment process should not only focus on hygiene factors such as salary and working conditions but also consider how to attract and retain talent through motivators like career development opportunities and job recognition.

Maslow's Hierarchy of Needs (Maslow, 1943), Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation (Herzberg, 1959), and Adams' Equity Theory (Adams, 1965) offer critical frameworks for comprehending and examining the motivations, satisfaction, and perceptions of fairness in the process of recruiting lecturers. Zhang (2010) showed that universities should design compensation and incentive schemes according to different levels of needs to improve lecturers' job satisfaction and performance. Shi (2017) noted that companies should establish fair compensation systems and management practices to enhance employee satisfaction and efficiency. This is equally applicable in the university context, where fair compensation and promotion opportunities can improve lecturers' loyalty and motivation.

2. Hypothesis Development

Job characteristics, as key independent variables affecting lecturers' willingness to accept positions and university reputation, include multiple dimensions such as creativity, work pressure, job satisfaction, organizational support, and work environment. Amabile (1983) Componential Theory delved into the nature of creativity, defining it as a combination of intrinsic motivation, domain-specific expertise, creative thinking skills, and a supportive environment. Guo and Jiang (2017) noted that work pressure is an integral part of lecturers' careers, directly affecting their daily job satisfaction and career development. Zhang and Wang (2018) further emphasized that job satisfaction is a significant factor influencing lecturers' willingness to accept positions. Miao (2019) argued that a sense of organizational support is equally important for enhancing lecturers' job satisfaction and reducing their intention to leave. Additionally, Cheng and Zhang (2020) found that the quality of the work environment directly affects lecturers' job performance and loyalty to their universities.

Research by Ge (2021), Mu (2006), Li (2020), and Chen and Xiong (2021) showed that in public universities in Yunnan Province, fairness is a significant independent variable affecting lecturer recruitment, including two key dimensions: management systems and distribution fairness. These dimensions together shape the perception of fairness in the university environment and significantly impact job seekers' willingness to accept positions (a mediating variable) and the university's reputation (a dependent variable).

Xue et al. (2013) and Altbach (2019) pointed out that social satisfaction, including social identity and organizational identity, is an important part of university lecturers' careers, directly affecting their daily job satisfaction and, indirectly, their future career development expectations and choices.

Zhu (2013), Wang (2021), Han (2021), and Li et al. (2022) emphasized the significant impact of experienced job seekers on university reputation. They usually bring rich practical experience and professional knowledge, which are crucial for enhancing the teaching and research levels of universities. Yan et al. (2021), Zhang and Zhang (2022), and Li et al. (2022) discussed job seekers without work experience, especially recent graduates, who bring the latest academic theories and research methods, injecting fresh blood into universities, promoting academic innovation, and updating knowledge.

Telci and Kantur (2014), Boer, Enders, and Leisyte (2017) proposed that the formation of university reputation is a multidimensional and complex process, involving aspects such as educational quality, social interaction, global rankings, and brand image. These factors not only affect the university's status in academia and industry but also influence the choices of students and faculty. Therefore, the job characteristics, fairness, social satisfaction, and job seekers' willingness to accept positions significantly impact the university's reputation, with job seekers' willingness to accept positions acting as a mediating variable linking these independent variables to the dependent variable of university reputation.

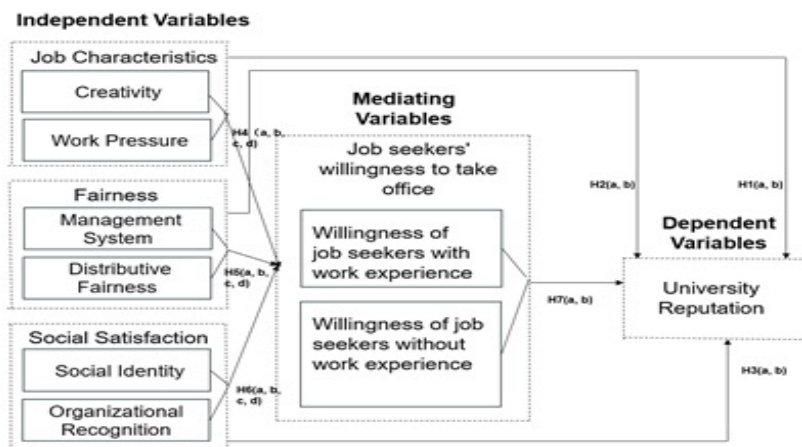


Figure 1: Conceptual Framework of the study

Hypothesis 1 (H1): Job characteristics have a significant impact on university reputation.

Hypothesis 2 (H2): Fairness has a significant impact on university reputation.

Hypothesis 3 (H3): Social satisfaction has a significant impact on university reputation.

Hypothesis 4 (H4): Job characteristics have a significant impact on job seekers' willingness to accept positions.

Hypothesis 5 (H5): Fairness has a significant impact on job seekers' willingness to accept positions.

Hypothesis 6 (H6): Social satisfaction has a significant impact on job seekers' willingness to accept positions.

Hypothesis 7 (H7): Job seekers' willingness to accept positions has a significant impact on university reputation.

Research Methodology

This study employs a quantitative research method, targeting both experienced and inexperienced job seekers. Data collection involved collaboration with universities, companies, and related institutions, with measures taken to control for invalid questionnaires. The questionnaire utilized a 7-point Likert scale, combined with Cronbach's alpha for reliability analysis and content validity testing.

Initially, the study will validate the scale's reliability and validity, followed by exploratory factor analysis (EFA) on the pilot sample to determine the questionnaire items.

The questionnaire design is based on previous research, consisting of two parts: demographic information and measurement items for the five variables in the hypothesis model (different scales are used for experienced and inexperienced job seekers when measuring job acceptance intentions). All items are rated on a 7-point Likert scale, from 1 (strongly disagree) to 7 (strongly agree). The study adapts 8 scales from Zhou and J.M. et al. to measure job seekers' intentions and their impact on university reputation.

The overall sample size was determined using Cochran's formula, setting the formal sample size to at least 385 individuals for each target group. The study will validate the data's reliability and validity using Cronbach's alpha and CFA, and hypotheses will be tested using path analysis.

Before conducting the main survey, this study assessed the validity of the questionnaire through a pre-test, which consisted of two stages:

1. Expert Review: To evaluate the content validity of the questionnaire, the Item-Objective Consistency (IOC) index was utilized, assessed by five professors of business administration from China. The IOC test result was 0.8182, which is above the standard of 0.7. This standard was chosen based on estimates from previous research, indicating that all items in the questionnaire are acceptable.

2. Pilot Testing: We invited 200 graduate job seekers, including 100 with work experience and 100 without, to complete the questionnaire.

The collected samples were then subjected to reliability testing and Exploratory Factor Analysis (EFA) to assess the reliability and applicability of the questionnaire. During the pilot test phase, reliability and validity analyses were conducted separately for participants with and without work experience. The reliability analysis revealed that the Cronbach's α coefficients ranged from 0.87 to 0.936, all exceeding the standard of 0.7, indicating good internal consistency of the questionnaire. This result aligns with Nunnally's (1978) recommendation that a Cronbach's α greater than 0.7 generally indicates good internal consistency (Nunnally, 1978). In the validity analysis part, the EFA results showed that for participants with work experience, the factor loadings for the "University Reputation" dimension ranged from 0.763 to 0.86, and for the "Work Stress" dimension from 0.657 to 0.769, indicating that the questionnaire items have a high explanatory power for their respective dimensions. Additionally, the rotated component matrix further confirmed the close connection between each item and its corresponding latent factor. For participants without work experience, we employed the KMO and Bartlett's Test of Sphericity to assess the suitability of our data for factor analysis. According to Kaiser (1974), a KMO value exceeding 0.8 is considered a good indicator for the appropriateness of factor analysis. Bartlett's Test of Sphericity, based on Bartlett's (1954) study on chi-square approximations, is used to check the inter-correlations among variables.

Furthermore, following the recommendations of Hu and Bentler (1999), we used fit indices such as GFI, CFI, and RMSEA to evaluate the model fit. The acceptance thresholds of these indices reflect the industry standards and recommended practices for model fitting the EFA results also displayed a similar pattern, for instance, the factor loadings for the “University Reputation” dimension ranged from 0.876 to 0.897, and for the “Social Recognition” dimension from 0.879 to 0.909, these high factor loadings further verify the good explanatory power of the questionnaire items for their respective dimensions.

The KMO and Bartlett’s Test of Sphericity results supported the EFA, with KMO values of 0.866 (for the group with work experience) and 0.900 (for the group without work experience), both exceeding the good fit standard of 0.8. The p-value of Bartlett’s Test of Sphericity was close to zero, indicating that the data is suitable for factor analysis.

Furthermore, the Confirmatory Factor Analysis (CFA) further validated the structure of the questionnaire. The overall model fit indices, including Chi-Square, Relative Chi-Square, Goodness of Fit Index (GFI), Comparative Fit Index (CFI), and Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) all met the acceptance standards. For example, the GFI was 0.93, CFI was 0.95, and RMSEA was 0.05, these statistical values specifically tested the consistency of the hypothesized model with the empirical data model. These analysis results confirm the reliability and validity of the study’s questionnaire, and the pre-test results show that the questionnaire is suitable for factor analysis.

This study has been reviewed by the Ethics Committee, Code:STIU-HREC041/2024

Research Findings and Discussion

This study targets job seekers interested in positions at Chinese universities. We distributed 1205 survey questionnaires to a population with graduate degrees (including current students) within China, and successfully retrieved all 1205, with 1200 being valid responses. These included surveys from 602 experienced job seekers and 603 inexperienced job seekers. After removing 5 invalid questionnaires, the effective responses were divided into two categories, each consisting of 600 responses: 600 from experienced job seekers and 600 from inexperienced job seekers. We collected demographic information from respondents, such as gender, age, educational background, professional title, and monthly income, to ensure the representativeness and diversity of the sample.

This study will employ Confirmatory Factor Analysis (CFA), Structural Equation Modeling (SEM), path analysis, and tests for mediation effects. The purpose is to validate the effectiveness of the measurement model and verify whether the hypothesized relationships hold.

1. Data Analysis

CFA, the first step in SEM analysis, showed all factor loadings ranged from 0.719 to 0.998, exceeding the 0.6 threshold (Hair et al., 2010), and all constructs’ AVE values were above 0.5, confirming convergent validity. Cronbach’s alpha, AVE, and CR values for all constructs exceeded the recommended threshold of 0.7 (Hair et al., 2021), indicating sufficient internal consistency and reliability.

Discriminant validity for all constructs was assessed according to Fornell and Lacker (1981), with the square root of each latent construct’s AVE higher than its correlations with other constructs, confirming acceptable discriminant validity.

Structural Model Test

After confirming the reliability and validity of the constructs in the measurement model, the structural model was constructed and analyzed. Path coefficients assessed the relationships between constructs in the structured model (Hair et al., 2019). Path analysis was conducted on 1200 samples to test the hypotheses, with the results as follows.

1.1 Data Analysis for Experienced Job Seekers Sample

Table 1: Presents demographic information for the experienced job seekers' data.

Statistical project name	Category	Statistical results	
		Subtotal	Proportion (%)
Do you have work experience?	Have work experience	600	100
Gender	Male	298	49.54
	Female	302	50.46
Education level Master	Master	379	63.12
	PHD	221	36.88
Age (years old)	23-32	175	29.24
	33-42	203	33.89
	43-52	139	23.09
	53-65	83	13.79
Professional title	Junior	151	25.08
	Intermediate	203	33.89
	Deputy Senior	138	23.09
	Advanced	83	13.79
	None	25	4.15
Average monthly income (RMB)	less than 3000	25	4.17
	3000-6000	83	13.83
	6001-9000	138	23.00
	9001-12000	203	33.83
	More than 12001	151	25.17

Table 2: Convergent Validity Statistics for Experienced Job Seekers

Variable	Facet	Variable credibility		
		Cronbach's α	C.R.	AVE
Job Characteristics	Creativity	0.986	0.986	0.924
	Work Pressure	0.999	0.999	0.991
Fairness	University Management System	0.971	0.971	0.871
	Allocation Fairness	0.964	0.964	0.842
Social Satisfaction	Social Recognition	0.968	0.968	0.834
	Organizational Identification	0.976	0.976	0.893
Candidates with Job Seekers	Candidates Job Seekers	0.993	0.993	0.944
University Reputation	University Reputation	0.931	0.931	0.599

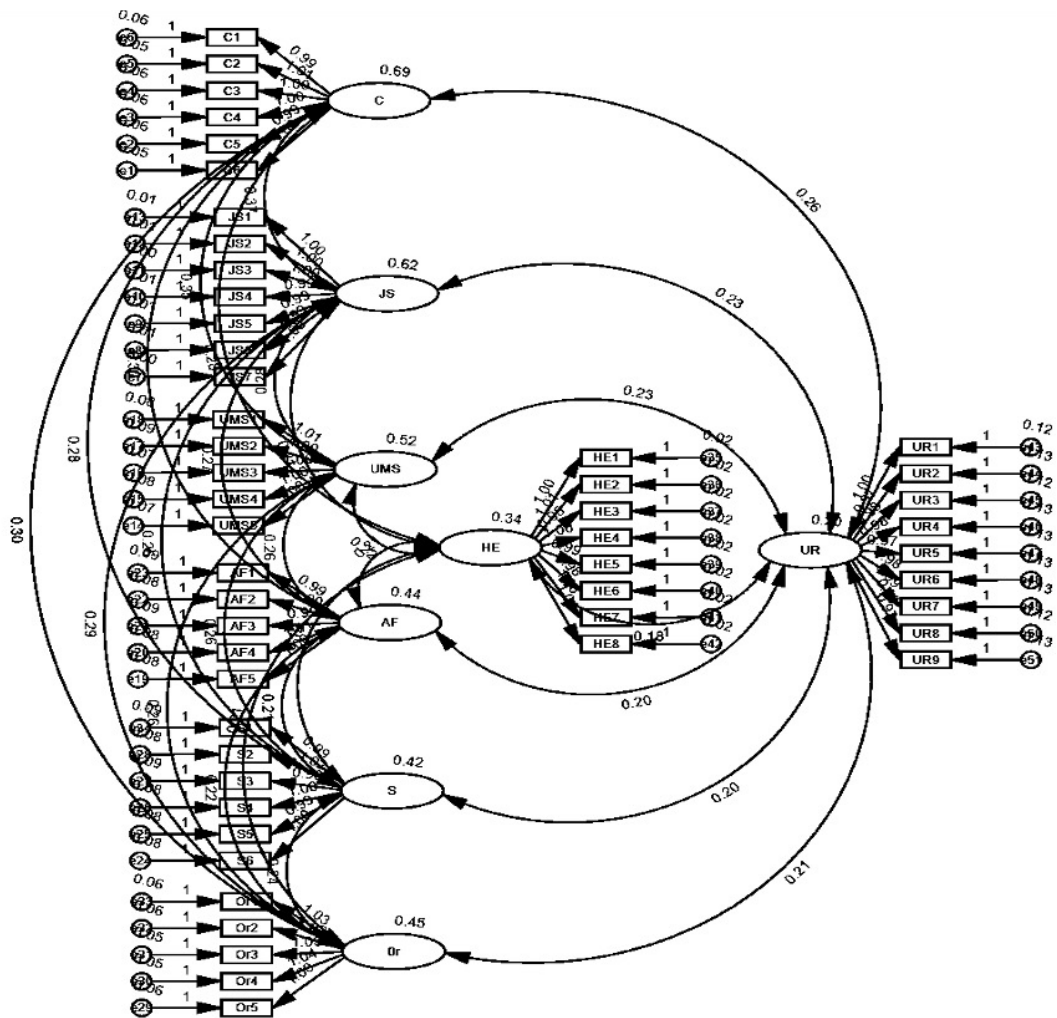


Figure 2: Structural Equation Model for Experienced Job Seekers Data

Note: C = Creativity; JS = Job Stress; UMS = University Management System; AF = Allocation Fairness; S = Social Recognition; Or = Organizational Recognition; HE = Hiring Intentions of Experienced Job Seekers; UR = University Reputation.

Table 3: Discriminant Validity Analysis for Experienced Job Seekers Data
Discrimination Validity

	UR	HE	Or	S	AF	UMS	JS	C
UR	0.774							
HE	0.685***	0.972						
Or	0.715***	0.526***	0.945					
S	0.699***	0.51***	0.549***	0.913				
AF	0.686***	0.528***	0.503***	0.484***	0.918			
UMS	0.723***	0.533***	0.548***	0.564***	0.547***	0.933		
JS	0.648***	0.467***	0.554***	0.504***	0.507***	0.499***	0.995	
C	0.721***	0.571***	0.54***	0.53***	0.535***	0.593***	0.559***	0.961

Note: $p < 0.001$, the value on the diagonal represents the root mean square of AVE, and the correlation coefficients between variables are below the diagonal.

The sample data of job seekers with work experience has yielded a KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) value of 0.977, which is very close to 1. This indicates a high level of inter-variable correlation within the data, making it ideal for factor analysis. The KMO measure assesses whether the partial correlations among variables are sufficiently small for factor analysis; a high KMO value suggests that most of the variance could be explained by a few factors, thereby justifying the appropriateness of factor analysis.

On the other hand, the Bartlett's Test of Sphericity has produced highly significant statistical results (Approximate Chi-square Value of 56640.893, Degrees of Freedom of 1275, Significance Level $p < 0.001$). This means that the variables in the dataset are not independent but are significantly correlated. The purpose of this test is to check whether the correlation matrix of the dataset is an identity matrix, that is, whether all variables are completely independent. The significant results of the test reject the hypothesis of independence among variables, further supporting the use of factor analysis to explore the underlying relationships between them.

Table 4: Results of Structural Validity Analysis for Data from Experienced Job Seekers

Indicators	CMIN/DF	GFI	AGFI	CFI	RMSEA	RMR	SRMR	IFI	TLI
Value	2.063	0.873	0.859	0.978	0.042	0.007	0.142	0.978	0.976
Criterion	≤ 3	≥ 0.95	≥ 0.90	≥ 0.95	≤ 0.05	≤ 0.07	≤ 0.05		
Reference	Kline(1998)	Kline(2005)	Tabachnick& Fidell(2007)	West et al. (2012)	Macallum et al.(1996)	Steiger(2007)	Diamantopoulos&Siguaw(2000)		

Table 5: Hypothesis Testing Results for Data from Experienced Job Seekers

Path		Unstandardized Estimate	Estimate	S.E.	C.R.	P	Result
JobHE	← Cr	0.162	0.23	0.031	5.264	***	Accepted
JobHE	← JobS	0.026	0.035	0.03	0.853	0.393	Reject
JobHE	← UniMS	0.099	0.123	0.036	2.759	0.006	Accepted
JobHE	← AllF	0.158	0.18	0.036	4.345	***	Accepted
JobHE	← Social	0.117	0.13	0.038	3.073	0.002	Accepted
JobHE	← Or	0.134	0.154	0.037	3.586	***	Accepted
UniR	← Or	0.131	0.198	0.02	6.473	***	Accepted
UniR	← Social	0.126	0.184	0.021	6.104	***	Accepted
UniR	← AllF	0.116	0.175	0.02	5.895	***	Accepted
UniR	← UniMS	0.112	0.182	0.019	5.801	***	Accepted
UniR	← JobS	0.055	0.098	0.016	3.431	***	Accepted
UniR	← Cr	0.092	0.172	0.017	5.495	***	Accepted
UniR	← JobHE	0.117	0.154	0.022	5.271	***	Accepted

Note: Cr = Creativity; JobS = Job Stress; UniMS = University Management System; AllF = Allocation Fairness; Social = Social Recognition; Or = Organizational Recognition; jobHE = Job Hiring Intentions of Experienced Job Seekers; UniR = University Reputation.

Table 6: Mediation Effect Analysis for Data from Experienced Job Seekers

Mediation Path	Parameter	Estimate	SE	Bias-corrected 95% CI			Percentile Bootstrap 95% CI		
				Lower	Upper	P	Lower	Upper	P
C→HE	C	0.12	0.034	0.096	0.146	0.012	0.099	0.14	0.01
JS→HE	JS	0.125	0.032	0.1	0.158	0.006	0.1	0.145	0.01
UMS→HE	UMS	0.133	0.03	0.107	0.164	0.009	0.111	0.155	0.01
AF→HE	AF	0.152	0.028	0.121	0.185	0.01	0.124	0.179	0.01
S→HE	S	0.15	0.027	0.123	0.186	0.005	0.124	0.172	0.01
HE→R	R	0.317	0.028	0.262	0.387	0.01	0.114	0.164	0.01

Note: C = Creativity; JS = Job Stress; UMS = University Management System; AF = Allocation Fairness; S = Social Recognition; Or = Organizational Recognition; HE = Job Hiring Intentions of Experienced Job Seekers; UR = University Reputation.

1.2 Data Analysis for Inexperienced Job Seekers Sample

Table7: Demographic Information Statistics for Inexperienced Job Seekers Data

Statistical project name	Category	Statistical results	
		Subtotal	Proportion (%)
Do you have work experience?	No work experience	600	100
Gender	Male	295	49.09
	Female	305	50.91
Education level Master	Master	473	78.77
	PHD	127	21.23
Age (years old)	23-32	600	100
	33-42	0	0
	43-52	0	0
	53-65	0	0
Professional title	Junior	0	0
	Intermediate	0	0
	Deputy Senior	0	0
	Advanced	0	0
	None	600	100
Average monthly income (RMB)	less than 3000	600	100
	3000-6000	0	0
	6001-9000	0	0
	9001-12000	0	0
	More than 12001	0	0

Table 8: Convergent Validity Statistics for Data from Inexperienced Job Seekers

Variable	Facet	Variable credibility		
		Crobach's α	C.R.	AVE
Job characteristics	Creativity	0.966	0.966	0.824
	Work Pressure	0.984	0.984	0.901
Fairness	University Management System	0.944	0.944	0.771
	Allocation Fairness	0.937	0.937	0.75
Social satisfaction	Social Recognition	0.949	0.949	0.755
	Organizational Identification	0.953	0.953	0.804
Candidates without job seekers	Candidates without job seekers	0.971	0.971	0.847
University Reputation	University Reputation	0.916	0.916	0.548

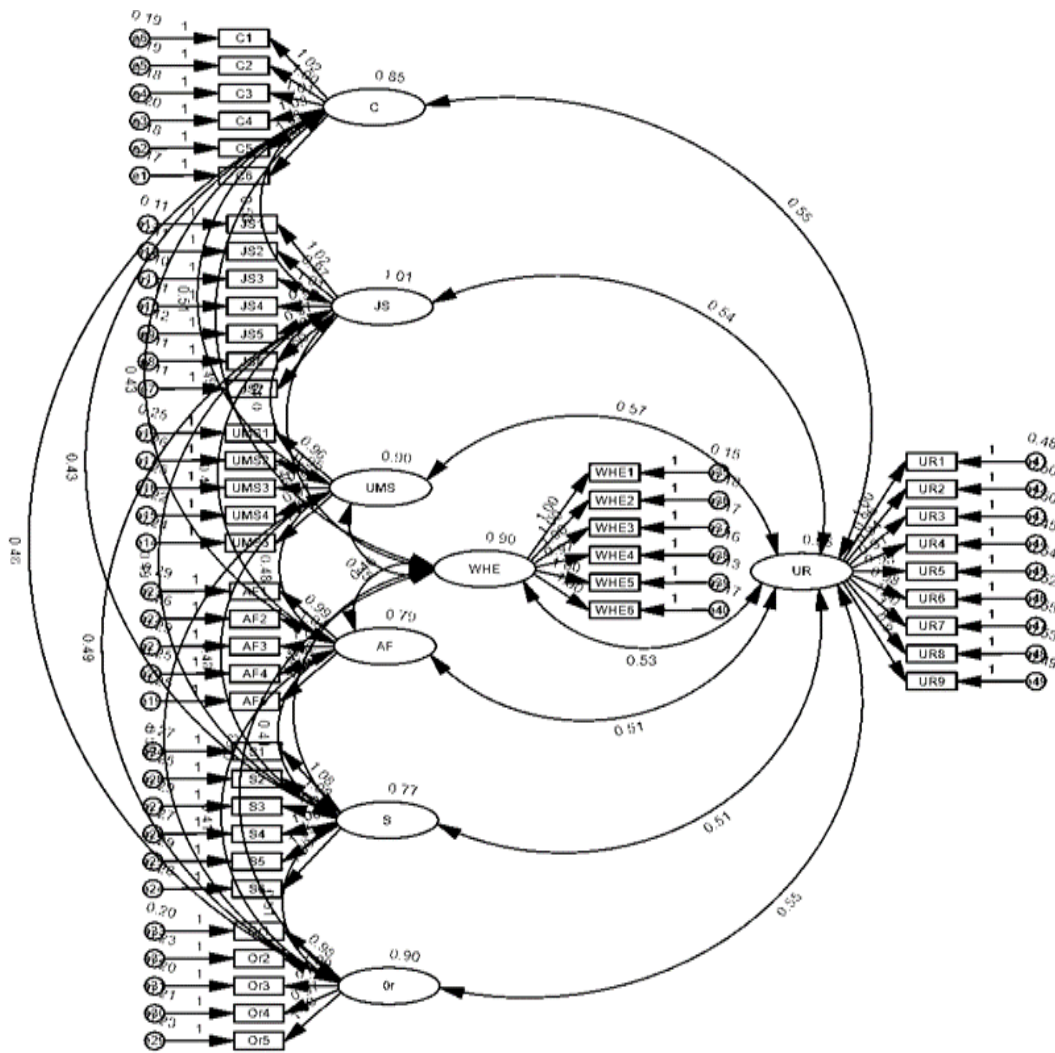


Figure 3: Structural Equation Model for Data from Inexperienced Job Seekers

Table 9: Discriminant Validity Analysis for Data from Inexperienced Job Seekers
Discrimination Validity

	UR	WHE	Or	S	AF	UMS	JS	C
UR	0.74							
WHE	0.687***	0.92						
Or	0.716***	0.594***	0.897					
S	0.722***	0.507***	0.607***	0.869				
AF	0.707***	0.549***	0.489***	0.521***	0.866			
UMS	0.743***	0.506***	0.56***	0.58***	0.565***	0.878		
JS	0.659***	0.481***	0.519***	0.556***	0.521***	0.511***	0.949	
C	0.737***	0.555***	0.554***	0.531***	0.523***	0.587***	0.573***	0.824

Note: $p < 0.001$, the value on the diagonal represents the root mean square of AVE, and the correlation coefficients between variables are below the diagonal.

The results of the KMO and Bartlett's Test of Sphericity once again confirm that the dataset of job seekers without work experience is highly suitable for factor analysis. The KMO measure of sampling adequacy is 0.979, which is very close to 1, indicating a high degree of correlation among the variables in the data. This provides ideal conditions for conducting factor analysis. The KMO measure is used to assess whether the partial correlations among variables are sufficiently small to conduct effective factor analysis; such a high KMO value suggests that most of the variance in the data could be explained by a few common factors, demonstrating the appropriateness of factor analysis.

Simultaneously, the Bartlett's Test of Sphericity has also provided highly significant statistical results (Approximate Chi-square Value of 33542.297, Degrees of Freedom of 1176, Significance Level $p < 0.001$), indicating that the variables in the dataset are not independent but are interrelated. The purpose of this test is to verify whether the correlation matrix of the data is merely an identity matrix, that is, whether the variables are completely independent. The significant test results effectively reject the hypothesis of independence among variables, further confirming the rationale for using factor analysis to explore the underlying relationships among the variables.

Table 10: Structural Validity Analysis for Data from Inexperienced Job Seekers

Indicators	CMIN/DF	GFI	AGFI	CFI	RMSEA	RMR	SRMR	IFI	TLI
Value	1.337	0.911	0.911	0.989	0.024	0.025	0.023	0.989	0.988
Criterion	≤ 3	≥ 0.95	≥ 0.90	≥ 0.95	≤ 0.05	≤ 0.07	≤ 0.05		
Reference	Kline (1998)	Kline (2005)	Tabachnick & Fidell (2007)	West et al. (2012)	Macallum eta (1996)	Steiger (2007)	Diamantopoulos & Siguaw (2000)		

Table 11: Hypothesis Testing Results for Data from Inexperienced Job Seekers

Path	Unstandardized Estimate	Estimate	S.E.	C.R.	P	Result
WHE $\leftarrow$ C	0.196	0.19	0.046	4.239	***	Accepted
WHE $\leftarrow$ JS	0.045	0.047	0.04	1.111	0.267	Reject
WHE $\leftarrow$ UMS	0.043	0.043	0.047	0.933	0.351	Reject
WHE $\leftarrow$ AF	0.241	0.226	0.046	5.195	***	Accepted
WHE $\leftarrow$ S	0.063	0.059	0.05	1.269	0.205	Reject
WHE $\leftarrow$ Or	0.294	0.294	0.045	6.492	***	Accepted
UR $\leftarrow$ C	0.183	0.208	0.028	6.436	***	Accepted
UR $\leftarrow$ JS	0.071	0.088	0.024	2.983	0.003	Accepted
UR $\leftarrow$ UMS	0.179	0.208	0.028	6.298	***	Accepted
UR $\leftarrow$ WHE	0.116	0.136	0.026	4.428	***	Accepted
UR $\leftarrow$ AF	0.173	0.19	0.029	6.02	***	Accepted
UR $\leftarrow$ S	0.166	0.18	0.03	5.484	***	Accepted
UR $\leftarrow$ Or	0.134	0.156	0.028	4.754	***	Accepted

Note: C = Creativity; JS = Job Stress; UMS = University Management Systems; AF = Allocative Fairness; S = Social Recognition; Or = Organizational Recognition; WHE = Job Seeking Intentions of Inexperienced Applicants; UR = University Reputation.

Table 12: Mediation Effect Analysis for Data from Inexperienced Job Seekers

Mediation Path	Parameter	Estimate	SE	Bias-corrected 95% CI			Percentile Bootstrap 95% CI		
				Lower	Upper	P	Lower	Upper	P
C→WHE	C	0.179	0.039	0.139	0.215	0.018	0.147	0.212	0.01
JS→WHE	JS	0.174	0.041	0.138	0.212	0.013	0.141	0.206	0.01
UMS→WHE	UMS	0.174	0.038	0.133	0.204	0.019	0.146	0.203	0.01
AF→WHE	AF	0.195	0.038	0.15	0.23	0.02	0.161	0.227	0.01
S→WHE	S	0.177	0.039	0.143	0.218	0.009	0.147	0.208	0.01
WHE→Zor	Zor	0.193	0.039	0.151	0.225	0.015	0.163	0.224	0.01

Note: C = Creativity; JS = Job Stress; UMS = University Management Systems; AF = Allocative Fairness; S = Social Recognition; Zor = Organizational Recognition; WHE = Job Seeking Intentions of Inexperienced Applicants; UR = University Reputation.

2. Discussion

Building on existing research, this study provides a comprehensive analysis of the findings and their implications for both academia and practice, while also exploring future research directions. The study found that factors such as “Job Characteristics,” “Fairness,” and “Social Satisfaction” significantly influence job seekers’ intentions, particularly aspects of creativity (A Job Characteristic) and fairness, such as compensation and promotion opportunities, play a central role in job seekers’ career decisions.

Moreover, university reputation plays a pivotal role in job seekers’ decision-making processes, especially in the competitive environment of higher education. Regardless of whether job seekers have work experience, the reputation of a university is a key factor they consider when evaluating potential positions. Experienced job seekers place more emphasis on a university’s research environment and academic reputation, while inexperienced job seekers, especially recent graduates, are more concerned with the overall reputation of the university and its prospects for employment.

Based on these findings, universities need to invest more in academic reputation, research capabilities, and alumni network expansion to attract top talent. Additionally, strengthening career development support and employment guidance to meet the needs of recent graduates and showcasing graduates’ competitiveness in the workplace through industry partnerships can enhance a university’s attractiveness. University reputation is key to attracting talent and improving educational quality. By understanding the needs of different job seeker groups, universities can adopt targeted strategies to enhance their position on the global education stage.

Conclusions and Recommendations

1. Conclusion

This study rigorously analyzed and validated several hypotheses within the context of business management, particularly in the setting of higher education institutions, while also acknowledging some limitations of certain hypotheses. The results highlight the complex interplay of job characteristics, fairness, social satisfaction, and university reputation in shaping job seekers’ intentions, providing strategic insights for universities and employers.

This study first verified Hypothesis H1 that job characteristics significantly influence university reputation, aligning with Amabile's (1983) Componential Theory and other early studies which highlighted the crucial role of creativity, work pressure, satisfaction, organizational support, and work environment in enhancing university status. Amabile's theory explicitly states that creativity is central to driving academic research and pedagogical innovation, directly linked to the academic reputation and attractiveness of a university. Our research aims to explore how these job characteristics specifically affect university reputation, particularly within the complex environment of higher education.

Regarding the impact of job characteristics on job seekers' intentions, although this study partially supports Hypothesis H4, it finds insufficient support for H4b and H4d. This finding echoes the research by Guo and Jiang (2017) and Zhang and Wang (2018), which showed that excessive work pressure might lead to occupational burnout, reducing retention intentions, while high job satisfaction correlates positively with strong intentions to join. This part of the study reveals how job characteristics in higher education indirectly influence job seekers' intentions through affecting teachers' job satisfaction and burnout.

Furthermore, the partial significant impact of fairness on university reputation (Hypothesis H2) and job seekers' intentions (Hypothesis H5, except H5c) was supported by prior research. Studies by Ge (2021) and Mou (2006) emphasized the importance of administrative systems and distributive fairness in university settings. These studies indicate that fair performance distribution and salary evaluations are crucial in enhancing teachers' job satisfaction and intentions to join. In this study, we further analyze how fairness plays a role in the organizational structure and culture of universities, and how this factor shapes the overall reputation of universities through influencing teachers' perceptions and behaviors.

The study also found that societal satisfaction significantly affects university reputation (Hypothesis H3) and job seekers' intentions (Hypothesis H6, except H6c), consistent with the research by Xue, et al. (2019), which emphasized the importance of social and organizational identity in the career trajectories of university teachers. This part of the study aims to deeply understand how social identity acts as a bridge in teachers' career decisions and university choices, particularly how it is perceived and valued within higher education institutions.

Lastly, the hypothesis H7 that job seekers' intentions significantly influence university reputation was well-supported by the literature. This relationship is reflected in the career choices and expectations of university students, where university reputation is seen as a marker of educational quality and career opportunities, thereby influencing their intentions to join. Through this study, we aim to further explore and confirm the complexity and multidimensionality of this relationship, as well as its variations across different educational and cultural contexts.

In summary, this study confirmed the significant impact of job characteristics, fairness, and social satisfaction on university reputation and job seekers' intentions, highlighting their importance in talent management in higher education and providing strategic guidance for educational institutions to enhance reputation and attract top talent by optimizing job characteristics, ensuring fairness, and improving social satisfaction.

2. Contributions

This study offers practical and theoretical contributions to lecturer recruitment in Chinese Public Universities. Practically, the study proposes recruitment strategies based on key factors such as job characteristics, fairness, and social satisfaction to improve faculty quality and university reputation, enhance human resource management, and increase faculty job satisfaction and loyalty. The study also provides strategies for addressing regional imbalances, aiming to promote balanced development in Chinese Higher Education. Theoretically, the study extends the application of Maslow's Hierarchy of Needs, Herzberg's Two-Factor Theory, and Equity Theory in the field of higher education and offers new perspectives by analyzing how job characteristics, fairness, and social satisfaction influence lecturers' job intentions and university reputation. The study also explores job intentions among job seekers with and without work experience, providing new insights for understanding and predicting job seeker behavior. By integrating multiple theoretical frameworks, the study offers new insights for developing effective talent recruitment models and provides empirical evidence for understanding and improving lecturer recruitment strategies in higher education institutions, enriching the application and understanding of related theories.

3. Limitations

The main limitations of this study relate to its scope of application. Focused on Chinese public universities, the specificity of the geographical location may limit the generalizability of the study's findings. China's unique geographical and multicultural background may make it difficult to directly extend the findings to other regions or countries. Additionally, the sample selection, primarily targeting job seekers at Chinese Public Universities, may not have fully covered all potential lecturer groups, presenting a limitation in the population scope. The study was also conducted within a specific time frame, potentially influenced by events or trends at the time, limiting the timeliness and relevance of the conclusions. Future research should expand the geographical, demographic, and temporal scope to enhance the generalizability and extrapolation of the study's results.

4. Future Research Directions

Based on the findings and limitations of this study, future research could delve deeper into the following areas: Firstly, expanding the research scope to a broader geographical area and different types of higher education institutions to validate the universality of the study's results and explore differences in various environments. Secondly, adopting a mixed-methods research design, combining qualitative research methods to deeply understand the motivations and attitudes behind job seekers' intentions. Additionally, exploring the impact of technological advancements and changes in educational policies on higher education talent management strategies and university reputation, as well as the effects of modern work trends such as digital transformation and remote work on job characteristics and job seekers' intentions. Finally, further investigating the mechanisms and long-term effects of job seekers' intentions on university reputation and how universities can enhance their reputation and attractiveness by improving job intentions. These directions will help to more comprehensively understand and improve talent management and reputation building in higher education institutions.

References

- Amabile, T. (1983). The componential theory of creativity. *Harvard Business Review*, 61(3), 102-110.
- Altbach, P. G. (2019). *The international imperative in higher education*. Rotterdam: Sense Publishers.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 62, 335-343.
- Boer, H., Enders, J., & Leisyte, L. (2017). Research universities in the knowledge economy: A triple helix of university-industry-government relations. *Higher Education*, 73(4), 623-636.
- Bartlett, M. S. (1954). A note on the multiplying factors for various chi square approximations. *Journal of the Royal Statistical Society. Series B (Methodological)*, 296-298.
- Chen, D., & Xiong, J. (2021). Contemporary Education Forum. Hunan Academy of Educational Sciences, Hunan Province, China.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Cheng, H., & Zhang, Z. (2020). *Research and Development Management*. Fudan University, Shanghai, China.
- Dongfang. (2021). Economist. Shanxi Academy of Social Sciences and Shanxi Social Sciences Press, Shanxi, China.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Ge, L. (2021). Fujian Forum. Fujian Academy of Social Sciences, Fujian Province, China.
- Guo, Y., & Jiang, X. (2017). Job stress and job satisfaction among health-care workers: The role of perceived support and perceived challenge. *Journal of Nursing Management*, 25(4), 266-275.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Prentice Hall.
- Han, Pei. (2021). *Enterprise Science and Technology and Development*. Guangxi Province, China: Guangxi Institute of Science and Technology Information.
- Han, P. (2021). Enterprise Science and Technology and Development. Guangxi Institute of Science and Technology Information, Guangxi Province, China.
- He, S. (1990). *Dictionary of Finance and Economics*. China Financial and Economic Publishing House, Beijing, China.
- Herzberg, F. (1959). *Work and the nature of man*. Cleveland: World Publishing Company.
- Highhouse, S., Lievens, F., & Sinar, E. F. (2009). Measuring attraction to organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 69(4), 678-695. <https://doi.org/10.1177/0013164408323233>
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.

- Knights, D., & Kennedy, F. (2005). Psychological contract violation: Impacts on job satisfaction and organizational commitment among Australian senior public servants. *Applied Psychology*, 54(2), 211-235. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2005.00203.x>
- Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39(1), 31-36.
- Lin, C. D. (2003). *Encyclopedia of Psychology*. Shanghai Education Publishing House, Shanghai, China.
- Liu, S. (2022). *Decision and Information*. Wuhan Decision Information Research and Development Center, Hubei Province, China.
- Li, B., Cao, L., Zheng, Y., & Yan, L. (2022). Hanjiang Academic. Hanjiang University, Hubei Province, China.
- Li, Jing. (2020). *Journal of Longyan University*. Longyan University, Fujian Province, China.
- Liu, P., & Wen, T. (2021). Research on Financial Issues. Dongbei University of Finance and Economics, Liaoning Province, China.
- Li, L. H., Li, Y. S., & Zhang, X. Y. (2022). Journal of Zaozhuang College. Zaozhuang College, Shandong Province, China.
- Maslow, (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4).
- Miao, Y. (2019). Western Journal. Shaanxi Xinhua Publishing Media Group, Shaanxi Province, China.
- Mou, Y. (2006). Graduate Thesis of Shandong Normal University. Shandong Normal University, Shandong Province, China.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123. <https://doi.org/10.1002/job.4030130202>
- Mou, Yan. (2006). *Graduate Thesis of Shandong Normal University*. Shandong Normal University, Shandong Province, China.
- Nunnally, J., & Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory* 3rd edition, MacGraw-Hill, New York.
- Ntounis, N., & Kavaratzis, M. (2017). Re-branding the High Street: the place branding process and reflections from three UK towns. *Journal of Place Management and Development*, 10(4), 392-405.
- Qian, Z. W., & Zhao, C. (2014). Does organizational politics in the workplace endanger employee performance? An individual and organizational theoretical perspective. *Acta Psychologica Sinica*, 46(8), 1124-1143.
- Sun, W., & Huang, P. (2004). Science and Technology Management Research. Science and Technology Management Research Association of Guangdong Province, Guangdong Province, China.
- Shi, G. (2017). Modern Economic Information. Heilongjiang Enterprise Management Association, Heilongjiang Province, China.
- Sung, M., & Yang, S. U. (2009). Student-university relationships and reputation: A study of the links between key factors fostering students' supportive behavioral intentions towards their university. *Higher Education*, 57(6), 787-811. <https://doi.org/10.1007/s10734-008-9181-0>

- Taylor, P., Russ-Eft, D., & Taylor, H. (2012). Transfer of management training from alternative perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 77-92. <https://doi.org/10.1037/a0024861>
- Telci, E. E., & Kantur, D. (2014). University reputation: Scale development and validation. *Bogazici journal: review of social, economic & administrative studies*, 28(2).
- Vidaver-Cohen, D. (2007). Reputation beyond the rankings: A conceptual framework for business school research. *Corporate reputation review*, 10, 278-304.
- Wang, P. (2021). Science and Education Wenhui. Anhui Old Science and Technology Workers Association; Anhui Science Education Research Association, Anhui Province, China.
- Wang, P. P., Guo, H., Zhang, X. M., YIN, F., FAN, Y., & HAN, Y. (2015). Interfacial reaction of diamond/copper composites. *Chinese Journal of Rare Metals*, 39(4), 308-313.
- Vidaver-Cohen, D. (2007). Reputation beyond the rankings: A conceptual framework for business school research. *Corporate Reputation Review*, 10(4), 278-304. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550058>
- Xie, W., Deng, W., Gao, Y., Wang, Y., Li, C., & Lu, F. (2022). Western Quality Education. Qinghai People's Publishing House Co., Ltd., Qinghai Province, China.
- Xue, T., Chen, H., Le, G., & Yao, Q. (2013). The role of social identity in collective action: The mediating role of group emotion and efficacy. *Acta Psychologica Sinica*, 45(8), 139-147.
- Xue, T., et al. (2019). Social satisfaction and academic success: Evidence from higher education. *Journal of Happiness Studies*, 20(3), 965-984.
- Yan, Z. M., Lai, J., & Xu, S. J. (2021). Journal of Guangxi Educational College. Guangxi Education Press, Guangxi Province, China.
- Zhou J, & J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity; Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682-696.
- Zhang, F. (2010). Research on High-level Personnel Training and Salary Incentives at China Medical University. Master's Thesis, Xi'an University of Technology, Xi'an, Shaanxi Province, China.
- Zhu, Z. (2013). Theoretical Observation. Qiqihar Academy of Social Sciences, Heilongjiang Province, China.
- Zhang, H., & Zhang, L. (2022). Higher Education Forum. Guangxi Higher Education Association, Nanning Normal University, Guangxi Province, China.
- Zhang, Y., & Wang, Z. (2018). Job satisfaction and job stress among Chinese healthcare workers: A path analysis. *Social Indicators Research*, 139(2), 489-504.
- Zhang, X., & Liu, J. (2016). Factors affecting organizational identification among faculty in Chinese universities. *China Education Quarterly*, 14(2), 123-139.

The Result of Learning Activities via Smart Screen as an Assistive Device for Improving English Reading Skills for Grade 10 Students in the Demonstration School of Ramkhamhaeng University, Thailand

Received: 26 February 2024

Revised: May 2024

Accepted: 24 May 2024

Ikponmwosa Michelle Uzamere, Faculty of Education,
St. Theresa International College

Montien Chomdokmai, Faculty of Education, St. Theresa International
College

Abstract: *The research objectives were to study the effectiveness of Learning activities via Smart screen as an assistive device for improving English reading skills, to compare the grade 10 students' pre-test and post-test of English reading skill scores on the implementation of Learning activities via Smart screen as an assistive device, and to study the satisfaction of grade 10 students to Learning activities via Smart screen as an assistive device. The 37 of Grade 10 students of the Demonstration School of Ramkhamhaeng University, Thailand, in the 2nd semester of the Academic year 2023 were the sample of the study. Six Learning activities via Smart screen as an assistive device, an English reading skill test, and a satisfaction questionnaire were the research instruments. Mean, standard deviation, frequency, percentage, and t-test dependent were used for data analysis. The results were as follows: 1) The effectiveness of Learning activities via Smart screen as an assistive device for improving English reading skills were evaluated by three experts was at the high level (Mean = 4.44). 2) The post-test of English reading skill scores on the implementation of Learning activities via Smart screen as an assistive device was significantly higher than the pre-test of English reading skill scores at the level of .05. 3) The average mean of Satisfaction with Learning activities via Smart screen as an assistive device of grade 10 students was 4.12 (SD = 0.51) at a high level. This study found that the implementation of Learning activities via smart screen as an assistive device had an immense impact on students' reading abilities.*

Keywords: Smart screen, Learning activities via Smart screen as an assistive device, English reading skills, Applications used in Learning activities via Smart screen as an assistive device, Students' satisfaction

Introduction

Reading is the process of interpreting written words into spoken language. Reading is more than a fundamental task; it is complex. It connects mental processes with pictorial, written comments, or graphics. It elicits the brain for prior knowledge and experiences to enable the learner to create new schema or meaningful groups. Reading is one of the four skills that need to be learned besides listening, speaking, and writing. It has

a considerable role in English language teaching to strengthen the skills that will be acquired by the students in listening, speaking, and writing. Reading skill affects the other skills' learning processes. Besides, the students must be able to achieve reading competencies as urged by the national curriculum. (Nurhana, 2014). Reading is the most challenging skill among the others.

Hassan and Azmi (2021) found a significant relationship between ESL learners' reading habits and reading achievement. Additionally, ESL learners' reading habits contribute significantly to their reading achievement. Therefore, English reading skill is a skill that is suitable for promoting learning. The learner could use it even after finishing their education. Since it is a skill that can help the learners to study and search for further knowledge and more to no end entirely, it is still a valuable skill to learn at a higher level step by step because most textbooks are English books also. Reading is the process of searching for knowledge from writing. In this case, efficient readers must get the following information. Reading can also reinforce writing and reading skills, which is essential for facilitating comprehension. If students' reading skills are poor, they are likely to struggle to improve or make progress in their studies. (Onechoumsitthi, 2016; Sopheak Sek et al., 2021).

For Thai students, a study from the Program for International Student Assessment (PISA) (2018) showed they were weak readers due to a lack of interest in reading, low motivation, and poor reading habits. Furthermore, Thai students may read a text but must understand what they read comprehensively. One of the reasons for this unsatisfactory reading outcome was the result of the teaching methodology (Sawangsamutchai & Rattanavich, 2016; Chomchaiya & Dunworth, 2008; Sopheak Sek et al., 2021). Hayikaleng et al. (2016) said that there were teachers of English in Thailand who used traditional teaching methods where passages were read aloud for students and students were then assigned to answer comprehension questions. This teaching strategy encouraged students to be passive learners and does not promote the skills necessary to become proficient in a new language. Hence, Thai teachers must try new teaching methods, and students should also find other ways of learning English as a foreign language (EFL).

Due to the researcher has been an English teacher in Thailand for about five years, the researcher found that most students in schools in Thailand faced challenges in reading. Most grade 10 students lacked practical reading skills, evidenced by their fear when called up to read. Additionally, some of these students needed more motivation to learn how to read because they complained that they were ambiguous and arduous and because the traditional learning method made them passive learners and limited in what they could do. Hence, the researcher is an English teacher who must try new teaching methods to improve English teaching.

Alvarez (2021) stated that Reading teaching activities are primarily based on the process of reading. When teachers would like to develop their students Reading skills, they need to use learning media especially technology for their teaching each stage. Technology has influenced the teaching process in this decade and has played a very an essential role in the learning process. Hashim et al. (2021) found that many technology tools, such as Telegram, WhatsApp, and Google Classroom, were employed in teaching reading skills. That means that the learning activities provided or developed by their teachers must be simplified to meet the diverse ways of learning currently. That is where

a Smart screen becomes a key player to improve the reading skills of upper high school students.

Smart screen is a type of whiteboard technology that resembles a large TV screen and has an interface that uses applications such as text-to-speech, optical character recognition, and graphic designers to transcribe codes and incomprehensible words into readable text. A Smart screen is an interactive board resembling a conventional screen but is connectable electronically to laptops, personal computers, tablets, printers, touch screen panels, and relevant electronic devices. By deploying computer-integrated programs, Smart screen allows interactivity like Smart boards (Chau et al., 2020, p.405). Smart screens are used in learning to elicit and promote learning outcomes and performance of students. Consequently, Smart screen is an educational tool that enhances learning for all students based on their needs and abilities. With the Smart screens, students get personalized and tailored learning to help them develop their reading skills.

Smart screen has a big impact on students reading skill, It helps upper secondary school students benefit from the general education curriculum and access extracurricular activities at home, school, and work environments” (Alvarez, 2021). Smart screens promote student-centered learning because they encourage student autonomy and engagement. They also allow students to become stakeholders in their learning processes rather than recipients alone. For this thesis, the researcher would focus on how Learning Activities via Smart screen can be used to improve the reading skills of grade 10 students and how to use it to meet the needs of individual students in this grade.

Srichote (2022) designed three stages of Task-based language teaching including pre-task, main-task, and port-task stages. On his pre-task stage, Canva was used to present the information related to the reading passage and Kahoot! was used to motivate students and review the vocabulary, on the main-task stage, Padlet and Quizizz were employed in this stage, and on the post-task stage, Canva was utilized to review the lessons by creating posters, infographics, or presentations. This study pointed out that the integration of technology into Task-based language teaching could be an effective method to enhance the reading comprehension of students.

For solving the problems on English Reading Skills, the researcher was interested in developing Learning activities via Smart screen as an assistive device with using Video, Quizizz, Kahoot, Canva, Flashcards, and Prezi Application for improving English reading skills for Grade 10 students of the Demonstration School of Ramkhamhaeng University, Thailand,

Statement of the Objectives

The objectives of this research were as follows:

1. To study the effectiveness of Learning activities via Smart screen as an assistive device for improving English reading skills for grade 10 students of the Demonstration School of Ramkhamhaeng University, Thailand.
2. To compare the grade 10 students' pre-test and post-test of English reading skill scores on implementing Learning activities via Smart screen as an assistive device for improving English reading skills for grade 10 students of the Demonstration School of Ramkhamhaeng University, Thailand.

3. To study the satisfaction of the grade 10 students of the Demonstration School of Ramkhamhaeng University, Thailand after implementing Learning activities via SmartScreen as an assistive device for improving English reading skills.

Research Questions

1. What was the effectiveness of Learning activities via Smart screen as an assistive device for improving English reading skills for grade 10 students of the Demonstration School of Ramkhamhaeng University, Thailand?

2. Was the grade 10 students' post-test of English reading skill score on the implementation of Learning activities via Smart screen as an assistive device significantly higher than the pre-test of English reading skill score at the level of .05?

3. What was the level of satisfaction with Learning activities via Smart screen as an assistive device of grade 10 students of the Demonstration School of Ramkhamhaeng University, Thailand?

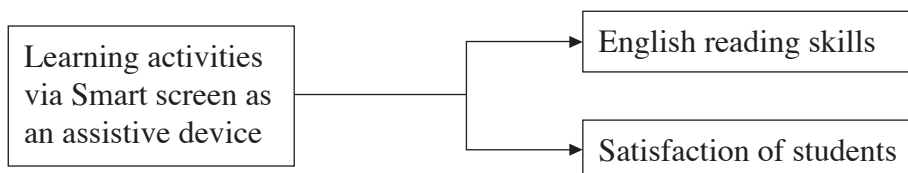
Hypothesis

H₁: The post-test of English reading skill scores on the implementation of Learning activities via Smart screen as an assistive device was significantly higher than the pretest of English reading skill scores at the level of .05.

Scopes and Limitations

This study was limited to implementing Learning activities via Smart screen as an assistive device to improve reading skills of grade 10 students in a classroom of grade 10 students of upper secondary schools in Thailand. This research did not encompass speaking, listening, and writing skills of grade 10 students from other schools.

Conceptual Framework



Theoretical Framework

Hedgcock and Ferris (2018) claimed that the reading skills included 1) identifying main ideas 2) generating inferences 3) using context clues to understand meaning 4) reading for information 5) identifying keywords 6) drawing factual conclusions, and 7) predicting outcomes.

Alvarez (2021) stated that Reading teaching activities are primarily based on the process of reading. There are 3 stages of Reading teaching activities as follows:

1) Pre-Reading Activities: Pre-reading Activities aim to establish a purpose for reading, activate and build background knowledge, and address unfamiliar vocabulary words/concepts.

2) While- Reading Activities: While-reading Activities aim to improve comprehension, analyze the text and practice meta-cognitive skills. In other words, students can confirm predictions, gather, and organize information.

3) Post-Reading Activities: Post-reading Activities help readers summarize their learning, check for understanding, and organize their thoughts and ideas.

According to Chau et al. (2020), a smart screen provides various uncomplicated functions that greatly support teachers in teaching and learning. It includes pen tools, video and audio players, touch screen, recorder, and on-screen keyboard functionalities and has proven an effective teaching tool.

Many researchers found that the use of Video Application, Quizizz Application, Kahoot Application, Canva Application, Flashcards Application, and Prezi Application could improve students' reading skills, so the researcher selected these Applications to be tools on Learning activities via Smart screen for improving English reading skills for grade 10 students. (Srichote, 2022; Mohammadian et al., 2018).

Research Methodology

Research design

This study used a pre-experimental design using a group Pre-test- Post-test design using a quantitative approach.

Population and Sample

Population

The population in this research were the grade 10 students of the Demonstration School of Ramkhamhaeng University Thailand in the 2nd Semester of the Academic year 2023, in which there were a total of 10 classes of 380 students.

Sample

The sample in this research were the grade 10 students of the Demonstration School of Ramkhamhaeng University, Thailand in the 2nd semester of the Academic year 2023. The researcher conducted in one class as a sample of this research by using Purposive sampling technique to select a class. The number of the grade 10 students in this class were 37 students.

Instruments

The research instruments included Learning activities via Smart screen as an assistive device, an English reading skills test, and a Satisfaction questionnaire as follows:

1. Learning activities via Smart screen as an assistive device:

The Learning activities via Smart screen as an assistive device were designed by the researcher.

The process of designing the Learning activities via Smart screen as an assistive device was as follows:

1.1 Identifying Expected outcomes in the course description of the school's curriculum;

1.2 Identifying the Objectives of the Learning activities via Smart screen as an assistive device;

1.3 Identifying Learners' Competencies in each Learning activities via Smart screen as an assistive device;

1.4 Identifying Vocabulary and the reading passage: The reading passages were selected using the following criteria: 1) the passages were authentic and 2) the difficulty of the reading passages was at the intermediate level which were appropriate for students

at this level. After the researcher selected the reading passages, the researcher designed vocabularies and reading passage.

1.5 Designing each Learning activities via Smart screen as an assistive device: Application used with Smart screen, and other learning medias. Learning activities via Smart screen as an assistive device included three main stages such as Pre-Reading Activities, While-Reading Activities, and Post- Reading Activities. In each stage of teaching, Applications used with Smart screen were integrated.

Pre-Reading Activities: Pre-reading Activities aimed to establish a purpose for reading, to activate and build background knowledge, and address unfamiliar vocabulary words/concepts.

While-Reading Activities: While-reading Activities aimed to improve comprehension, analysis of the text and practice meta-cognitive skills. In other words, students can confirm predictions, gather, and organize information.

Post-reading Activities: Post-reading Activities helped students summarize their learning, check for understanding, and organize their thoughts and ideas.

1.6 Designing Evaluation of each Learning activities via Smart screen as an assistive device related to objectives of each Learning activities via Smart screen as an assistive device;

1.7 Examining the Validity of Learning activities via Smart screen as an assistive device: To examine the Learning activities via Smart screen as an assistive device' validity, all Learning activities via Smart screen as an assistive device were validated by the three specialists. The average of the quality of Learning activities via the smart screen as an assistive device was high level (Mean = 4.44). Additionally, the researcher improved the Learning activities as the opinions of the three specialists.

1.8 Tried out Learning activities via Smart screen as an assistive device and improving them: The researcher tried out some Learning activities via Smart screen as an assistive device with some classrooms of grade 10 students who were not the sample of the study and improved them.

2. An English Reading skill test

The English Reading skill test was thirty multiple-choice items. It was to measure six reading comprehension skills, namely reading for topic, reading for main idea, reading for inferring, reading for conclusion, reading for details, and reading for word meaning. It was validated by three specialists. The Item-Objective Congruence Index (IOC) of the English Reading skill test was between 0.67 - 1.00 as the details in the Appendix. So, all the items were selected. Later, the English Reading skill test was determined in the pilot study phrase with a group of students who were not the participate of this study. The Difficulty values were between 0.35 - 0.80 and the Discriminant value were between 0.30 - 0.80 as the details in the Appendix. The Reliability value of the English Reading skill test by using Cronbach's Alpha was 0.81.

3. A satisfaction questionnaire

The satisfaction questionnaire was designed by the researcher to examine the students' satisfaction about learning Reading comprehension via Smart screen. It was validated by three specialists at the Very good level (Mean = 4.93). It was determined in the pilot study with a group of students who were not the participants of this study. The Cronbach's alpha value was 0.79.

Data Analysis

The data were analyzed as follows:

1. The scores from the pre-test and post-test of the English reading skill test were analyzed by mean scores ($\bar{x}$), standard deviations (S.D.), and t-test dependent by using SPSS program.

2. The data from the satisfaction questionnaire was analyzed by mean scores ($\bar{x}$) and standard deviations (S.D.)

Results

Table 1: Quality level of Learning activities via the smart screen as an assistive device by the three experts' opinions (n = 3)

Number of Learning activities	The 1 st Expert	The 2 nd Expert	The 3 rd Expert	Average	Level
Learning activities 1	4.14	5.00	5.00	4.71	Very high
Learning activities 2	4.71	4.57	4.57	4.62	Very high
Learning activities 3	4.28	4.14	3.85	4.09	High
Learning activities 4	5.00	4.43	4.14	4.52	Very high
Learning activities 5	4.43	4.00	4.71	4.38	High
Learning activities 6	4.43	4.14	4.28	4.28	High
Average	4.50	4.38	4.43	4.44	High

Regarding Table 1, the average Quality of Learning activities via Smart screen as an assistive device which were applied to improve English reading skills for Grade 10 students of the Demonstration School of Ramkhamhaeng University, Thailand evaluated by the three experts was high level (Mean = 4.44).

When each Learning activities via Smart screen as an assistive device was considered, Learning activities 1, Learning activities 2, and Learning activities 4 were at the Very high level (Mean = 4.71, 4.62, and 4.52), as well as Learning activities 3, Learning activities 5, and Learning activities 6 were at the High level (Mean = 4.09, 4.38, and 4.28).

Table 2: The comparison of the Pre-test Mean Score to the Post-test Mean Score of English reading skills of the Grade 10 students of the Demonstration School of Ramkhamhaeng University, Thailand before being taught by learning activities via the smart screen.

No	Type	n	Mean	S.D.	t-value	df	p-value
1	Post- test	37	22.24	5.67	2.72*	36	.01
2	Pre- test	37	20.54	5.66			

*p > 0.05

Regarding Table 2, the analysis revealed that there was statistically significant between post-test and pre-test mean scores of English reading skills of the Grade 10 students of the Demonstration School of Ramkhamhaeng University, Thailand ($t = 2.72$, $p < 0.05$). The post-test mean score was 22.24 (S.D. = 5.67) while the pre-test mean score was 20.54 (S.D. = 5.66). Hence, the post-test mean score was significantly higher than the pre-test mean score.

Table 3: The mean, standard deviation, and level of the Satisfaction with Learning activities via Smart screen as an assistive device of the grade 10 students of the Demonstration School of Ramkhamhaeng University, Thailand ($n = 37$)

No	Items	Level of satisfaction		
		Mean	S.D.	Level
1	How interesting and interactive were the lessons?	3.97	0.73	High
2	How well were the topics/ lessons taught?	4.08	0.68	High
3	How clear were the explanations to each topic?	3.95	0.81	High
4	How well was the teacher's interaction with students?	4.37	0.64	High
5	How well did you interact with other students?	3.92	0.83	High
6	How conducive was the learning environment?	3.97	0.73	High
7	How reliable was the technology used?	4.32	0.78	High
8	How accurate were the materials to the topics?	4.16	0.76	High
9	How audible were the videos played?	4.29	0.74	High
10	How accurate were the assessments and grading?	4.13	0.82	High
Average		4.12	0.51	High

Regarding Table 3, the average mean of the Satisfaction to Learning activities of the grade 10 students of the Demonstration School of Ramkhamhaeng University, Thailand was 4.12 (S.D. = 0.51) at the high level. The highest mean of Satisfaction to Learning activities of the grade 10 students of the Demonstration School of Ramkhamhaeng University, Thailand were about the teacher's interaction with students (Mean = 4.37, S.D. = 0.64) and the reliable of the technology used. (Mean = 4.3, S.D.= 0.78).

Research Findings

The findings of the study were:

First, the Learning activities via Smart screen were evaluated by the three experts at the high level (Mean = 4.44).

Second, there were statistically significant mean scores in the post-test and pre-test mean scores of English reading skills of the Grade 10 students of the Demonstration School of Ramkhamhaeng University, Thailand before being taught by Learning activities via

Smart screen as an assistive device ($t = 2.72$, $p < 0.05$). The post-test score was 22.24 (S.D. = 5.67) while the pre-test mean score was 20.54 (S.D. = 5.66). The post-test mean score was significantly higher than the pre-test mean score.

Third, the average mean of Satisfaction to Learning activities of the grade 10 students of the Demonstration School of Ramkhamhaeng University, Thailand was 4.12 (SD = 0.51) at the high level. The highest mean of Satisfaction to Learning activities of the grade 10 students of the Demonstration School of Ramkhamhaeng University, Thailand were about the teacher's interaction with students (Mean = 4.37, S.D. = 0.64) and the reliable of the technology used. (Mean = 4.3, S.D.= 0.78)

Discussion

According to the results, the post-test mean score of English reading skills of the Grade 10 students of the Demonstration School of Ramkhamhaeng University, Thailand after being taught by Learning activities via the smart screen was significantly higher than the pre-test mean score. Additionally, the average mean of Satisfaction with Learning activities via Smart screen of the grade 10 students of the Demonstration School of Ramkhamhaeng University, Thailand was 4.12 (S.D. = 0.51) at the high level. There were many reasons to explain these results.

Firstly, the Learning activities via Smart screen as an assistive device conducted by the researcher were primarily based on the process of reading, there were (1) Pre-reading activities that aimed to establish a purpose for reading, activate and build background knowledge, and address unfamiliar vocabulary words/concepts, (2) While-Reading Activities which aimed to improve comprehension, analyze the text and practice meta-cognitive skills, and (3) Post-reading activities which aimed to help students summarize their learning, check for understanding, and organize their thoughts and ideas. As Wahjudi (2010) stated the three stages of Learning activities were composed of the Pre-reading stage, the While reading stage, and the Post-reading stage. A reading learning activities should begin with a pre-reading activity to introduce the topic and to make sure students have enough vocabulary, grammar, and background information to understand the text. During the reading stage, students generally read a text with some purpose or interest in mind. When the during-/whilst-reading stage was completed, the students were expected to have obtained new information from the text. Post-reading activities were simply activities done after during-reading activities were completed. At this stage the students were in a temporary change of state or condition, that was, they knew something they did not know before. These findings were in line with Pratiwi (2019) who conducted the research about Improving Students' Reading Comprehension at the Tenth Grade Students of SMAS PSM Plemahan by using three activities related to a reading classroom process in teaching reading. They were pre-reading activities, whilst reading activities, and post-reading activities and found that these activities successful to improve students' reading comprehension at the tenth grade students of SMAS PSM Plemahan.

Secondly, the Smart screen with applications in Learning activities supported the learning process and makes the students' learning opportunities faster and easier to search for materials. According to Amadi and Reza (2018), it is stated that technology is an effective tool for students. Students must use technology as an essential element of their learning process. Technology in this study helped the teachers meet the student's needs. In

other research, Lopera (2012) stated that using reading strategies helps students engage with their learning process, increasing their motivation. Thus, implementing technologies in the classroom to improve reading comprehension could be a way for students to enhance their reading process. Hashim et al. (2021) found that many technology tools, such as the Smart screen were employed in teaching reading comprehension. According to the findings of this study, the Smart screen aids in teaching reading comprehension and motivating students to read. In this study, the researcher used the application of Quizizz through the Smart screen during the learning activities too. Fatimah (2022) found that Students' reading comprehension improved significantly because of the Quizizz application, according to the results of the research. Quizizz is an application that allows teachers to build an engaging teaching-learning process. This allows students to be satisfied and not become bored due to using the application. This also aids more motivation and working both individually and amongst themselves.

Thirdly, the average mean of Satisfaction with Learning activities via Smart screen as an assistive device of the grade 10 students of the Demonstration School of Ramkhamhaeng University, Thailand was 4.1189 (SD = 0.5054) at the high level. In this study, the researcher used the application of Kahoot through the Smart screen during the learning activities. Kahoot is a game media that can help teachers and students in the teaching and learning process in the classroom. To get students' attention in learning that has many words but only a few pictures, the teacher must have media to encourage them. In teaching and learning language subjects. Using Kahoot in English lessons, especially in reading skills, the teacher could create a new learning atmosphere in the classroom by making multiple-choice quizzes. According to Wibisono (2019), students obtained higher scores on their reading skills test when they learned with Kahoot in their learning process, and this made their attitude toward learning have a major positive effect. That means the Kahoot application was highly recommended for use in the learning process of teaching English reading skills. When the researcher used the application Kahoot through Smart screen, the students were satisfied with the learning activities. Restiana (2023) found that there is a significant influence of using the Kahoot Application on Students' Reading Comprehension in the First Semester of the Eleventh Grade of SMAN 14 Bandar Lampung in the Academic Year of 2022/2023. Additionally, the researcher used Canva to get the attention of the students and to measure the level of understanding of the topic being taught. Students were also able to practice individually and in groups with the use of Canva, express themselves by reading various questions pertaining to the topic, and then write down their answers on the smart screen for the other students to see and discuss. This brought about more confidence in each student. These findings were in line with Udaini (2021) who found that the Smart screen was effective to develop the reading comprehension skills among ninth graders.

Recommendations for research application

This study revealed that using the integration of technology into Learning activities was an effective tool to enhance students' English reading skills. This study found that Learning activities via Smart screen as an assistive device was beneficial for the students not only for enhancing their English reading skills, but also supporting their learning experiences; for example, it promoted students' satisfaction, allowed them to learn

with enjoyment, and created a positive environment for learning in class. The findings of this study might help teachers or educators adopt these Learning activities via Smart screen as an assistive device to teach English reading skills.

Moreover, the present study could be applied to formulate and develop Learning activities in order to create an active learning class with the use of technology. The results of this study found that the integration of technology into Learning activities helped students to develop their English reading skills, it may be helpful for teachers who were interested in applying technology into classrooms in the educational field. It would also be beneficial to use the integration of technology into Learning activities to teach other language skills, for instance, reading, writing, speaking, and listening.

Recommendations for Future Studies

Based on the finding of this study, the following recommendations should be considered for future research:

(1) Replicating the present study and including a larger sample size that would be collected from other schools. The results of that replication could support the findings of this study.

(2) A further qualitative study investigating the research questions of this study through using additional data collection methods, such as observation would be very interesting.

(3) Even though the Cloze procedure is a well-known assessment technique that is used to assess the students' reading skills. Therefore, further research exploring the effectiveness of using Cloze procedure as a strategy to teach reading skills is worth more investigation.

(4) Conducting further research examining the impact of the students' social economic status on their background knowledge and life experience would be very interesting.

(5) Conducting further study to investigate the effectiveness of other technologies to increase in increasing reading skills of students with the use of Smart screen as an assistant device.

Conclusion

Based on the findings of this research. The following conclusions were drawn: The objectives of the research study have been reached and have been thoroughly defined. The aims of the research have been known. Furthermore, in the research study a summary has been stated, including the recommendation, both for the study and for further study. A Smart screen is a powerful tool that increases the reading skills of students. This makes them want to participate in reading activities and gives the students the ability to work individually and in groups without being frightened. The findings of the research also disclosed that grade 10 students of the Demonstration School of Ramkhamhaeng University are mostly inactive during classes because they are used to the traditional way of learning which is also the passive way of learning because it is just mainly the teacher giving out knowledge without students' participation most times. This makes them unwilling to participate and this makes the lesson boring. Just as the data from the recently conducted research has shown using the smart screen with applications for

learning activities the scores of the posttest was higher than the scores of the pretest which means that students were open to different new and interactive ways of learning.

References

- Álvarez, C. M. M. (2021). Reading comprehension and level of representation in Spanish: a study in primary school classrooms. *Issues' 21-Issues in Education*, 44-46.
- Ahmadi, D., & Reza, M. (2018). The Use of Technology in English Language Learning: A Literature Review. *International Journal of Research in English Education*, 3(2), 115-125. <https://doi.org/10.29252/ijree.3.2.115>.
- Chau, K. T., Zainuddin, D. A. B., Ling, S. K., Ng, L. M., & Yang, J. (2020). The perception of teachers towards smart Board Technology in a Malaysian Primary School. *International Journal of Information and Education Technology*, 10(6), 405-409. <https://doi: 10.18178/ijiet.2020.10.6.1398>.
- Chomchaiya, C., & Dunworth, K. (2008). *Identification of learning barriers affecting English reading comprehension instruction, as perceived by ESL undergraduates in Thailand*. Retrieved from <https://ro.ecu.edu.au/ceducom/10>.
- Fatima, M. S. N., & Khan, S. (2022). Exploring the effectiveness of infotainment-based approaches in English language teaching for adult learners. *International Journal of Multidisciplinary Educational Research*, 6(5), 11. <http://ijmer.in.doi./2022/11.06.100.2>.
- Finny, R. (2023). *The Influence of Using Kahoot Application Towards Students' reading Comprehension at Second Grade of Senior High School*. Doctoral dissertation, Uin Raden Intan Lampung.
- Hashim, S., & Ahmed, D. A. (2021). Lower and Higher Order of Thinking: Measuring Students' Reading Comprehension Through Bloom's Taxonomy. In *2021 Sustainable Leadership and Academic Excellence International Conference (SLAE)* (pp. 1-5). IEEE. <https://doi:10.1109/SLAE54202.2021.9788072>.
- Hassan, I., Latiff Azmi, M. N., Muhamad, S. N., & Abdullah, A. T. H. (2021). Reading habits and their correlation with reading achievement among ESL learners in selected Malaysian secondary schools. *Arab World English Journal (AWEJ)*, 12.
- Hayikaleng, N., Nair, S. M., & Krishnasamy, H. N. (2016). Thai students' motivation on English reading comprehension. *International journal of education and research*, 4(6), 477-486.
- Hedgcock, J. S., & Ferris, D. R. (2018). *Teaching readers of English: Students, texts, and contexts*. 2nd Edition, New York, NY Routledge.
- Lopera Medina, S. (2012). Effects of strategy instruction in an EFL reading comprehension course: A case study. *Profile Issues in Teachers Professional Development*, 14(1), 79-89.
- Mohammadian, A., Saed, A., & Shahi, Y. (2018). The effect of using video technology on improving reading comprehension of Iranian intermediate EFL learners. *Advances in Language and Literary Studies*, 9(2), 17-23.
- Nurhana, R. D. (2014). *Improving students' reading skills through interactive multimedia of the 8th grade at SMP Raden Fatah Cimanggu Cilacap in the academic year of 2013/2014*. Yogyakarta, Indonesia: Yogyakarta State University.

- Onechoumsitthi, P. V. (2016). *A Study of English Reading Skills of Grade 6 Students of Wat Sitaram School in Pomprap Sattruphai District Bagkok* (Doctoral dissertation, Mahachulalongkornrajavidyalaya University Bangkok, Thailand).
- Pratiwi, R. S. (2019). *Improving Students' Reading Comprehension Through Reading, Encoding, Annotating and Pondering (REAP) at the Tenth Grade Students of SMAS PSM Plemahan*. Doctoral dissertation, IAIN Kediri.
- Sawangsamutchai, Y., & Rattanaich, S. (2016). A Comparison of Seventh Grade Thai Students' Reading Comprehension and Motivation to Read English through Applied Instruction Based on the Genre-Based Approach and the Teacher's Manual. *English Language Teaching*, 9(4), 54-63.
- Sek, S., Katenga, J. E., & Mushunje, A. T. (2021). Reading Comprehension of Thai Students Improved by Extensive Reading When Learning English as a Foreign Language. *Human Behavior, Development & Society*, 22(3), 101-102.
- Srichote, P., Worathumrong, S., & Yimwilai, S. (2023). Enhancing English Reading Comprehension of Thai Secondary School Students through the Integration of Technology into Task-based Language Teaching. *Ratchaphruek Journal*, 21(1), 152-166.
- Udaini, A. A. E. (2021). The Impact of Using Smart board Technology on Developing 9th Graders' English Reading Comprehension Skills. *Journal of The University of Palestine for Researches & Studies*, 7(4), 1-22.
- Wahjudi, A. (2010). Interactive post-reading activities that work. *Bahasa dan Seni*, 38(1), 84-92.
- Wibisono, D. (2019). The effects of Kahoot! In teaching reading to tenth grade students. *Magister Scientiae*, 1(45), 86-105.

ดึงดูดใจพนักงานด้วยกลยุทธ์การสร้างแบรนด์นายจ้างเพื่อความสามารถในการแข่งขัน

Attract Employees with Employer Branding Strategies for Competitive Advantage

Received: 5 May 2024

Revised: 18 May 2024

Accepted: 27 May 2024

สมิตา กลิ่นพวงส์, คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต

บทคัดย่อ ในยุคสมัยที่การแข่งขันเพื่อแย่งชิงคนเก่งทวีความรุนแรงขึ้น การสร้างแบรนด์นายจ้าง (Employer Branding) จึงกลายเป็นกลยุทธ์สำคัญที่องค์กรต่าง ๆ ต่างให้ความสำคัญ องค์การที่มีการสร้างแบรนด์นายจ้างที่ดีจะสามารถดึงดูดและรักษานักงานที่มีความสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน สร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร ลดค่าใช้จ่ายในการสรรหาและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน วัตถุประสงค์หลักของบทความนี้คือการนำเสนอประเด็นที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การสร้างแบรนด์นายจ้าง โดยในส่วนแรกจะนำเสนอแนวคิดและทฤษฎีการสร้างแบรนด์นายจ้าง ส่วนที่สองเป็นความสำคัญของการสร้างแบรนด์นายจ้าง ส่วนที่สามนำเสนอเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการสร้างแบรนด์นายจ้างผ่านแนวคิด Employer Brand Mix 12 มิติ ของ Barrow and Mosley ส่วนที่สี่คือเทคนิคการทำ Employer Branding และส่วนสุดท้ายคือตัวอย่างขององค์กรที่มีการสร้างแบรนด์นายจ้าง จากการนำเสนอผู้เขียน จึงสรุปได้ว่าการสร้างแบรนด์นายจ้างช่วยให้องค์กรแสดงความแตกต่างและโดดเด่นจากผู้อื่น ดึงดูดคนที่ “ใช่” เข้ามาเป็นสมาชิกขององค์กรและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรสร้างประสบการณ์เชิงบวกและสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรที่ชัดเจนให้กับพนักงานทั้งในอดีต ปัจจุบัน และในอนาคต เพิ่มความชัดเจนและสร้างเอกลักษณ์ขององค์กรได้ (Clearness and Identity) ทำให้พนักงานเชื่อถือและไว้วางใจต่อนายจ้าง สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

คำสำคัญ: ดึงดูดใจ, แรแบรนด์นายจ้าง, ความได้เปรียบในการแข่งขัน

Abstract In an era of intensifying competition for talented people, building a strong employer brand has become an important strategy for various organizations. Strong employer branding enables organizations to attract and retain talented employees, increase work efficiency, create a good image, and reduce recruiting costs, ultimately creating a competitive advantage. The main objective of this article is to present issues related to Employer Branding Strategy. The first part presents concepts and theories of employer branding. The second part discusses the importance of employer branding.

The third part presents strategies for building employer brands through Barrow and Mosley's 12-dimensional Employer Brand Mix concept. The fourth part covers Employer Branding Techniques, and the last part provides an example of an organization that has created a strong employer brand.

From the presentation, the author concludes that employer branding helps organizations differentiate themselves and stand out from others, attracting the "right" people to become members of the organization and be part of its success. By creating positive experiences that create a clear image of the organization for past, present, and future employees, employer branding fosters trust, reliance, and a strong organizational identity, ultimately leading to a competitive advantage.

Keywords: Attractive, Employer Branding, Competitive Advantage

บทนำ

องค์กรจะสามารถอยู่รอดและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ในปัจจุบัน นอกจากจะต้องขับเคลื่อนและเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการทั้งภายนอกและภายในองค์กร สร้างนวัตกรรมโดยการผลิตสินค้าและบริการใหม่ ๆ แล้ว ยังมีปัจจัยอีกหลากหลายที่จำเป็นต้องเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง โดยเฉพาะภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กรถือเป็นปัจจัยสำคัญอีกปัจจัย เนื่องมาจากภาพลักษณ์และชื่อเสียงมีความเชื่อมโยงการนำไปสู่การตัดสินใจในการเลือกใช้บริการหรือสินค้าและผลิตภัณฑ์ขององค์กร (Adecco Thailand, 2563)

เมื่อพิจารณาองค์กรที่มีชื่อเสียงหรือองค์กรขนาดใหญ่ในปัจจุบันเริ่มเห็นได้ว่า องค์กรเหล่านี้ได้เริ่มให้ความสำคัญกับการสร้างชื่อเสียงและภาพลักษณ์ เพราะเป็นจุดเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับลูกค้า คู่ค้า และประชาชนทั่วไปที่จะมาติดต่อกับบริษัท (วิริยาภา พุทธสัมฤทธิ์, 2561) นอกจากนี้ยังพบว่าการจัดอันดับขององค์กรที่คนรุ่นใหม่อยากร่วมงานด้วยมากที่สุดเกิดขึ้นส่งผลต่อตลาดแรงงานจึงทำให้การแข่งขันเพื่อแย่งชิงตัวบุคลากรที่มีความสามารถรุนแรงขึ้นเรื่อย ๆ ส่งผลให้องค์กรต่าง ๆ ต่างก็มุ่งมั่นที่จะสร้างภาพลักษณ์และเสนอจุดเด่นที่ดึงดูดใจให้ผู้สมัครงานอยากเข้ามาร่วมงาน (Adecco Thailand, 2563)

การสร้างแบรนด์นายจ้าง หรือ Employer Branding กลายเป็นกลยุทธ์สำคัญที่องค์กรต่าง ๆ ให้ความสำคัญ ดังนั้นบทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวทางหรือวิธีการการดึงดูดใจพนักงานด้วยการสร้างแบรนด์นายจ้าง (Employer Branding) เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันที่จะช่วยให้องค์กรสามารถใช้เป็นแนวทางในการกำหนดแนวทางหรือนโยบายในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสร้างภาพลักษณ์องค์กร

แนวคิดและทฤษฎีการสร้างแบรนด์นายจ้าง

แบรนด์ (Brand) สมาคมการตลาดแห่งประเทศไทย หรือ AMA (American Marketing Association) ได้ให้คำนิยามว่า ชื่อ ถ้อยคำ เครื่องหมาย สัญลักษณ์ หรือการออกแบบ หรือการรวมกัน เพื่อที่จะระบุถึงสินค้าหรือบริการของผู้ขายคนใดคนหนึ่งหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง เพื่อสร้างความแตกต่าง (Differentiated) จากคู่แข่ง (Keller, 2016)

แบรนด์องค์กร (Corporate Brand) หมายถึง สิ่งที่เป็นตัวแทนขององค์กร ซึ่งอาจเป็นสิ่งที่จับต้องได้หรือจับต้องไม่ได้ เป็นจุดสังเกตที่ทำให้องค์กรมีลักษณะแตกต่างกัน การมีแบรนด์องค์กรที่เข้มแข็งจะช่วยเพิ่มคุณค่า (Equity) กับการนำเสนอผลิตภัณฑ์ของธุรกิจ นอกจากนั้นยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพด้านงบประมาณ (Budget) ให้กับองค์กร หากบริษัทมีแบรนด์องค์กรที่ชัดเจน ลูกจ้างจะเกิดความเชื่อมั่น (Confidence) และไว้วางใจซึ่งปัจจัยที่สำคัญของการทำแบรนด์องค์กร ภาพลักษณ์ขององค์กรเป็นเรื่องที่สำคัญ อันจะทำให้บริษัทเกิดความยั่งยืน (Sustainability) ในระยะยาว ซึ่งในต่างประเทศให้ความสำคัญกับการสร้างแบรนด์องค์กรเป็นอย่างมาก นอกจากจะทำให้เป็นที่ยอมรับแล้วยังเป็นการสร้างยอดขายสินค้าได้เพราะการพัฒนาแบรนด์องค์กรไม่ใช่แค่เพียงการประชาสัมพันธ์ให้รู้จักบริษัทเท่านั้น แต่ผู้บริหารจะต้องสร้างนโยบายโดยมีพื้นฐานจากความต้องการของกลุ่มเป้าหมายแต่ละกลุ่ม เพื่อตอบสนองความต้องการนั้นตลอดจนต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าด้วย (Kotler et al., 2020)

แบรนด์นายจ้าง (Employer Branding) แบรนด์นายจ้างถูกเผยแพร่ครั้งแรกในปี 1996 จากงานวิจัยของ Ambler and Barrow ที่ศึกษาเรื่อง แบรนด์นายจ้าง (Employer Brand) เป็นกรอบแนวคิดกลยุทธ์ที่อาศัยความรู้ด้านการตลาดนำมาประยุกต์กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้องค์กรสามารถดึงดูด สร้างความผูกพัน และรักษานักงานไว้ โดยนักวิชาการทั้งสองคนได้กล่าวว่า แบรนด์นายจ้าง (Employer Brand) หมายถึง การรวมของประโยชน์ที่ได้จากการจ้างงานประกอบด้วย ประโยชน์เชิงหน้าที่ (Functional), เชิงเศรษฐกิจ (Economic) และ เชิงจิตวิทยา (Psychological) ซึ่งกำหนดโดยบริษัทที่ว่าจ้าง และยังมีการกล่าวถึงแบรนด์นายจ้าง ว่าเป็นการสร้างความแตกต่างของคุณลักษณะของบริษัท ในฐานะของนายจ้างที่แตกต่างจากคู่แข่งโดยสร้างเอกลักษณ์จากจ้างงาน หรือสภาพแวดล้อมที่สามารถดึงดูดกลุ่มเป้าหมายได้ (Backhaus & Tikoo 2004) สิ่งสำคัญของการสร้างแบรนด์คือ การสร้างความน่าเชื่อถือ เช่นเดียวกับการสร้างแบรนด์นายจ้างที่มีประสิทธิภาพ ควรจะให้ความสำคัญและความต่อเนื่องในการสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่ลูกจ้าง (Keller, 2016)

กล่าวได้ว่าแบรนด์นายจ้างเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญสำหรับองค์กรที่ต้องการดึงดูด การรักษา (Retention) และสร้างความผูกพัน (Engagement) กับพนักงานที่มีคุณภาพ การสร้างแบรนด์นายจ้างเป็นกระบวนการสร้างและส่งเสริมอัตลักษณ์ (Identify) และผลประโยชน์ (Benefit) ที่มีคุณค่าขององค์กรให้กับพนักงานปัจจุบันและพนักงานในอนาคต องค์กรสามารถสร้างแบรนด์นายจ้างได้โดยกำหนดภาพลักษณ์ที่ชัดเจน นำเสนอประโยชน์ที่ได้จากการจ้างงาน สร้างประสบการณ์ที่ดี สื่อสารอย่างต่อเนื่อง วัดผลและประเมินผล ประโยชน์จากการสร้างแบรนด์นายจ้างในการดึงดูดและรักษานักงานที่มีความสามารถสูง (Talent) เป็นมิติหนึ่งที่ได้รับสนใจและท้าทายกับนักบริหารคนเป็นอย่างมาก การสร้างแบรนด์นายจ้างถือเป็นกลยุทธ์ที่หลายองค์กรได้นำมาใช้เพื่อตอบโจทย์ดังกล่าว

ความสำคัญของการสร้างแบรนด์นายจ้าง (Employer Branding)

การสร้างแบรนด์นายจ้างนั้นมาจากหลายสาเหตุที่บริษัทในปัจจุบันกำลังประสบอยู่ เช่น การสรรหาบุคลากรโดยผ่านโฆษณารับสมัครงานหรือบริษัทจัดหางานมีการคิดอัตราค่าบริการสูง แต่ประสิทธิภาพในการดึงดูดคนที่เหมาะสมกับองค์การจริง ๆ นั้นมีเป็นจำนวนน้อยและใช้เวลาในการสรรหานานกว่าจะได้คนที่เหมาะสม

องค์กรเองในฐานะผู้ประกอบการ ไม่สามารถสร้างแบรนด์ให้โดดเด่นกว่าผู้ประกอบการอื่น ๆ หรือไม่รู้จักบุคลิกภาพแบรนด์ (Brand Personality) ของตัวเองหรือที่เรียกได้ว่าองค์กรนั้นไม่ทราบ “จุดขาย” ของตัวเองที่จะดึงดูดผู้สมัครที่มีคุณสมบัติที่พร้อมจะร่วมงานด้วย หรือประชาสัมพันธ์รับสมัครงานในสถาบันศึกษาต่าง ๆ (Job Fair) ยังไม่มีวิธีการดำเนินการต่าง ๆ พอที่จะสร้างประสบการณ์ให้กับผู้สมัครให้เห็นภาพลักษณ์ขององค์กรที่ชัดเจน

จากปัญหาเหล่านี้ทำให้การสร้างแบรนด์นายจ้าง (Employer Branding) เข้ามามีบทบาทสำคัญในการดึงดูด (Attraction) และสรรหาพนักงาน (Recruitment) ดังนั้นแบรนด์นายจ้างที่ดีเปรียบเสมือนแม่เหล็กดึงดูดผู้สมัครที่มีคุณภาพ ช่วยสร้างความผูกพัน รักษาพนักงานที่มีความสามารถไว้กับองค์การ ส่งผลดีต่อภาพลักษณ์ ชื่อเสียง และประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมขององค์กร จากที่กล่าวมาผู้เขียนจึงขอสรุปความสำคัญของการสร้างแบรนด์นายจ้างไว้ ดังนี้

1. สามารถดึงดูดใจผู้สมัครงานที่มีความสามารถ
องค์กรที่มีแบรนด์นายจ้างที่ดี จะเป็นที่ยอมรับและจดจำในฐานะองค์กรที่น่าทำงาน ดึงดูดให้ผู้สมัครงานที่มีความสามารถจากทั่วทุกมุมโลกอยากเข้ามาร่วมงาน
2. สามารถรักษาพนักงานที่มีคุณค่าให้กับองค์กรได้
พนักงานที่มีความสุขและผูกพันกับองค์กร มีแนวโน้มที่จะอยู่ทำงานกับองค์กรนั้น ๆ นานขึ้น ลดการลาออก ประหยัดค่าใช้จ่ายในการสรรหาพนักงานใหม่
3. สามารถสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร
แบรนด์นายจ้างที่ดีช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร ส่งผลดีต่อชื่อเสียง ความน่าเชื่อถือ และความน่าไว้วางใจจากลูกค้า คู่ค้า และนักลงทุน
4. สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน
พนักงานที่มีความสุขและผูกพันกับองค์กร มีแนวโน้มที่จะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างสรรค์ผลงานได้ดี และมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร
5. สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน
องค์กรที่มีแบรนด์นายจ้างที่ดี จะมีความได้เปรียบในการแข่งขัน ดึงดูดและรักษาพนักงานที่มีความสามารถ นำไปสู่ความสำเร็จในระยะยาว

กลยุทธ์ในการสร้างแบรนด์นายจ้าง (Employer Branding Strategy)

Barrow (2007) กล่าวว่าแบรนด์นายจ้างที่ยิ่งใหญ่ (Great Employer Brand) คือ แบรนด์ที่สร้างมาจากในองค์กร ในการสร้างแบรนด์จึงควรให้ความสำคัญกับการริเริ่มทางทรัพยากรมนุษย์ (HR

Initiatives) ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจและความต้องการหรือความคาดหวังของพนักงานมาประยุกต์ใช้ในการสร้างแบรนด์นายจ้างประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่

1. การเริ่มต้นความคิด ต้องตรวจสอบคุณลักษณะแบรนด์องค์กร (Corporate Brand), แบรนด์ผลิตภัณฑ์ (Product Brand) และ แบรนด์นายจ้าง (Employer Brand) ว่าคุณลักษณะ 3 ประการ มีความสอดคล้องกัน และเข้มแข็งเท่าไรเมื่อเปรียบเทียบกับแบรนด์ในอุตสาหกรรมเดียวกัน (Industry Average)

2. การออกแบบแบรนด์ การนำเสนออัตลักษณ์แบรนด์นายจ้างที่แตกต่าง โดยการสร้างคุณค่าของพนักงานในองค์กร (Employee Value Proposition - EVP) การมุ่งเน้นให้เข้าถึงความคาดหวัง (Expectations) ที่แท้จริงของพนักงานและสิ่งที่ต้องการคาดหวังมาใช้ เพื่อดึงประเด็นสำคัญในการสร้างความแตกต่าง และสร้างลักษณะให้องค์กรได้ หากองค์กรมีตราสัญลักษณ์ที่เป็นที่สามารถจดจำได้ง่าย จะทำให้กลุ่มเป้าหมายสามารถระบุตัวได้

3. การทดสอบและสื่อสารแบรนด์ วัตถุประสงค์ของการสื่อสารแบรนด์นายจ้างระหว่างการสื่อสารภายใน และ การสื่อสารภายนอก ควรพิจารณาช่องทางการสื่อสารให้เหมาะสม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพของการสร้างแบรนด์นายจ้าง องค์กรควรทำการทดสอบคุณลักษณะหรือคุณค่าของแบรนด์ โดยคัดเลือกพนักงาน และกลุ่มเป้าหมายมาเป็นกลุ่มทดสอบ เพื่อประเมินจุดอ่อน จุดแข็งของแบรนด์ หลังจากปรับปรุงให้มีความเหมาะสม จึงสื่อสารไปยังกลุ่มเป้าหมาย การสื่อสารต้องทำอย่างต่อเนื่อง และไม่ใช้เรื่องที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะเป็นผู้รับผิดชอบเพียงฝ่ายเดียว ต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่าย โดยเฉพาะผู้บริหาร ต้องให้ความสำคัญกับการสร้างแบรนด์นายจ้าง รวมถึงต้องเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างภาพลักษณ์ หรือ อัตลักษณ์ของแบรนด์

4. การนำไปปฏิบัติและประเมินผล เพื่อให้แผนการสร้างแบรนด์นายจ้างเป็นรูปธรรม ต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ ระยะเวลา งบประมาณ และผู้รับผิดชอบ ควรติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เช่น จำนวนใบสมัคร (Number of Applicants) ค่าใช้จ่ายต่อการจ้าง (Cost per Hire) อัตราการรับรู้ต่อแบรนด์นายจ้างของผู้สมัคร (Awareness)

การสร้างกลยุทธ์แบรนด์นายจ้างด้วยตัวแบบ Employer Brand Mix คือการดึงดูดบุคคลให้สนใจเข้ามาทำงานในองค์กร ซึ่งอิทธิพลของแบรนด์นายจ้างในส่วนของคุณค่าด้านอารมณ์ ความรู้สึก (Emotional Benefit) จะมีอิทธิพลมากกว่าคุณค่าทางด้านกายภาพ (Functional Benefit) เพราะคุณค่าด้านอารมณ์ ความรู้สึกจะสามารถช่วยให้้องค์กรสามารถสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งได้มากกว่าคุณค่าด้านกายภาพที่ง่ายต่อการเลียนแบบจากคู่แข่ง (Barrow & Mosley, 2006, p. 59) โดยองค์การสามารถนำเสนอคุณค่าคุณค่าด้านอารมณ์ ความรู้สึก สามารถดึงดูดใจบุคคลให้อยากเข้ามาร่วมงานกับองค์กรได้ โดยการสร้างการรับรู้ที่แตกต่าง

ผู้เขียนได้นำแนวคิดกลยุทธ์แบรนด์นายจ้าง (The Employer Brand Mix) 12 มิติ ของ Barrow and Mosley ในการพิจารณาว่าองค์การใดนำกลยุทธ์ การสร้างแบรนด์นายจ้างมาใช้ในองค์กรอย่างแท้จริง (Barrow & Mosley, 2006, pp. 150-160) มาเป็นแบบในการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งทำให้ได้กลยุทธ์ 12 กลยุทธ์ ดังนี้

1. กลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงภายนอก (External Reputation Management Strategy) องค์การที่สามารถส่งมอบประสบการณ์ที่ดีของแบรนด์ภายนอก ได้มีแนวโน้มที่จะเป็นนายจ้างที่ดี ส่วนพนักงานในองค์การ ก็จะเกิดความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์การที่เป็นที่รู้จัก และเป็นที่ยอมรับในมุมดี ๆ จากภายนอก รวมถึงภาพลักษณ์ในด้านบวก ที่จะช่วยสนับสนุนและส่งเสริม การมีปฏิสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอก นอกจากนี้ ความมีชื่อเสียงขององค์การสามารถดึงดูดให้บุคคลอยากทำงานในองค์การ โดย Balmer and Gray (1998, pp. 695-702) มองว่าการจัดการชื่อเสียงของแบรนด์ขององค์การใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดทิศทางที่มีประสิทธิภาพ และสามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ ด้านการจ้างงานเป็นอย่างดี ดังนั้นองค์การจะต้องสร้างแบรนด์ ให้แสดงออกถึงภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การในสายตาของภายนอก ชื่อเสียงแต่ละประเภทเกิดจากการทำกิจกรรมจนเป็นที่ประจักษ์ในสายตากลุ่มเป้าหมายซึ่งมี (พจน์ ใจชาญสุกิจ, 2550) ดังนี้

- ชื่อเสียงด้านบริหารจัดการ
- ชื่อเสียงด้านเทคโนโลยี
- ชื่อเสียงด้านคุณภาพของสินค้าและบริการ
- ชื่อเสียงด้านราคา
- ชื่อเสียงด้านช่องทางการบริการ
- ชื่อเสียงด้านกิจกรรม
- ชื่อเสียงด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและคุณธรรมของผู้บริหาร

2. กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์การ (Internal Communication Strategy) ต้องมีความสอดคล้องกัน และให้การสื่อสารจะเป็นไปในทิศทางเดียวกัน รูปแบบการสื่อสารก็ต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่อง มีการตรวจสอบ เพื่อให้ข้อความที่ต้องการสื่อสารออกไปได้รับการถ่ายทอดอย่างถูกต้อง สอดคล้อง Gibson and Hodgetts (1991, pp. 12) มองมิติการสื่อสารภายในองค์การว่า เป็นการถ่ายทอดข่าวสารและความรู้ ระหว่างสมาชิกภายในองค์การ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อที่จะบรรลุถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ ทั้งนี้การสื่อสารแบรนด์แก่พนักงานภายในองค์การ เช่นเดียวกับการทำการสื่อสารแบรนด์กับภายนอกองค์การ โดยมองว่าพนักงานในองค์การเปรียบเหมือนลูกค้า โดยเครื่องมือที่ใช้ในการสื่อสารลักษณะนี้ จะใช้เครื่องมือสื่อสารทางการตลาดเช่น การโฆษณา การประชาสัมพันธ์ การส่งเสริมการขาย ตลอดจนการจัดกิจกรรมพิเศษ โดยการสื่อสารแบรนด์ภายในองค์การจะเป็นสิ่งที่ต้องกระทำไปพร้อม ๆ กันกับการสร้างแบรนด์ภายนอกองค์การ

การสื่อสารภายในองค์การจึงมีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าการสื่อสารสู่ภายนอก เพราะการสื่อสารภายในที่เน้นถึงค่านิยมและบุคลิกขององค์การ เพื่อจะเป็นการสร้างการรับรู้ความเข้าใจ และถูกต้องแก่พนักงาน จนพนักงานสามารถพูดถึงเรื่องราวที่เกี่ยวข้องกับแบรนด์ รวมถึงตรวจสอบความถูกต้องของข่าวสารที่ออกไปด้วย และร่วมกันขับเคลื่อนองค์การ ไปในทิศทางเดียวกันอย่างแท้จริง เพื่อเสริมสร้างความน่าเชื่อถือ (Credibility) ความไว้วางใจ (Trust) ถือเป็นการสร้างชื่อเสียง (Reputation) ภาพลักษณ์ (Image) ของแบรนด์แก่ลูกค้า และเป็นการทำให้พนักงานรู้สึกภาคภูมิใจต่อความเป็นแบรนด์ สร้างแรงจูงใจ จนถูกหล่อหลอมและซึมซับ มาเป็นวัฒนธรรมขององค์การ (Culture) ที่พนักงานทุกคนพึงยึดถือปฏิบัติและ

สืบทอดอย่างยั่งยืน การสร้างแบรนด์ภายในนั้น เป็นการนำเทคนิคทางการตลาดที่จะช่วยสร้างแบรนด์ของทีมงานที่จะทำให้ทุกคนมุ่งเน้นไปที่ภารกิจเดียวกันได้ ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการกำหนดประเด็นในการสื่อสารกับกลุ่มพนักงาน ซึ่งเป็นกลไกสำคัญที่จะมีส่วนสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่องค์กร ในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

- ต้องบอกวิสัยทัศน์ นโยบายต่าง ๆ ความคาดหวังในอนาคต โดยทำความเข้าใจให้ตรงกัน อย่างชัดเจน เพื่อให้พนักงานมีทัศนคติและวัฒนธรรมองค์การที่สอดคล้องกับภาพลักษณ์องค์การ
- กำหนดนโยบายพัฒนาพนักงานให้พนักงานมีความรู้ความสามารถมีความคิดสร้างสรรค์ และมีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้า และพนักงานมีเป้าหมายในการทำงาน ซึ่งเป็นทิศทางในการขับเคลื่อนองค์การให้ไปในทิศทางเดียวกัน
- จัดการระบบสื่อสารที่ดี เพื่อให้เข้าถึงตัวพนักงานได้อย่างรวดเร็วและตลอดเวลา เป็นการสะท้อนภาพลักษณ์การทำงานเป็นทีม เปิดช่องให้พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็น
- มีระบบและกลไกในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ เพื่อให้พนักงานมีความรู้สึกภาคภูมิใจและตั้งใจในการทำงาน

3. กลยุทธ์สร้างภาวะผู้นำ (Senior Leadership Strategy) ผู้นำเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความน่าเชื่อถือในการสร้างแบรนด์นายจ้าง ซึ่งภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพเป็นหนึ่งในพลังผลักดันในการสร้างความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) บทบาทด้านการบริหารจัดการแบรนด์นายจ้างของผู้บริหารระดับสูงคือ การที่ผู้นำตระหนักถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นทั้งคำพูดและการกระทำ ที่ส่งผลต่อการสร้างและปรับเปลี่ยนการรับรู้ของพนักงานในองค์การอย่างสม่ำเสมอ ภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นจะเป็นแรงเสริมต่อประสิทธิภาพขององค์การ เพื่อให้แบรนด์เป็นที่รู้จักและมีชื่อเสียงที่ดี โดยผู้นำต้องเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่เริ่มกระบวนการและสื่อสารแบรนด์ เพื่อลดแรงเสียดทานของการเปลี่ยนแปลงและมีประสิทธิผลที่ดียิ่งขึ้น ต้องสามารถเป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่พนักงาน

4. กลยุทธ์สร้างค่านิยมและความรับผิดชอบ ต่อสังคม (Values and Corporate Social Responsibility Strategy) การมีความรับผิดชอบต่อสังคมกับบทบาทขององค์การในฐานะที่เป็นนายจ้างที่ดีไม่ว่าจะเป็นเรื่องของความหลากหลาย (Diversity) รวมถึงการเคารพในความแตกต่างของปัจเจกบุคคล เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการเป็นนายจ้างในดวงใจ (Employer of Choice) เช่นความหลากหลายทางเพศและเรื่องของความสมดุลระหว่างเวลาในการทำงานและชีวิตส่วนตัว (Work-Life Balance) ซึ่งความรับผิดชอบต่อสังคมจะเป็นการป้องกันและสร้างสรรค์ผลประโยชน์ให้แก่บุคคลอื่นและสังคมรวมถึงการไม่ทำให้ผู้อื่นหรือสังคมต้องเสียหาย

5. กลยุทธ์สร้างระบบการวัดผลภายในองค์การ (Internal Measurement Systems Strategy) องค์การที่มีแบรนด์นายจ้างที่แข็งแกร่งจะมีระดับความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงานเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จะมีวิธีการวัดผลการปฏิบัติงานหลายวิธีเช่น การประเมินผลแบบ 360 องศา การวัดผลภายในองค์การโดยใช้ KPIs หรือดัชนีวัดผลสำเร็จโดยมุ่งไปสู่การวัดความสำเร็จของ องค์การหรือธุรกิจทั้งที่เป็นวัตถุประสงค์ด้านการเงิน (Financial Perspective) และ ไม่ใช่การเงิน (Non-Financial Perspective)

ซึ่งจะครอบคลุมใน 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และเติบโต (ดนัย เทียนพุฒ, 2545, หน้า 22)

6. กลยุทธ์ด้านบริการ (Service Support Strategy) พนักงานต้องเรียนรู้ในเรื่องของคุณค่าที่ส่งผ่านให้แก่ลูกค้า ซึ่งเรื่องนี้จะต้องให้เห็นภาพที่ชัดเจนในเรื่องของความสอดคล้องและการมุ่งที่ลูกค้า แต่ก็มีแนวโน้มที่ว่าพนักงานมักจะเกิดคำถามในเรื่องของคุณค่าที่แท้จริงของแบรนด์และคุณค่าที่แบรนด์ควรจะนำเสนอซึ่งอาจจะไม่สอดคล้องกับประสบการณ์จริงที่พนักงานได้รับจากองค์กร ดังนั้นกลยุทธ์นี้ต้องสร้างให้พนักงานเปรียบเสมือนผู้ใช้สินค้าหรือบริการขององค์กร จึงจะสามารถถ่ายทอดคุณค่าที่แท้จริงและสร้างความภาคภูมิใจให้กับพนักงานในองค์กรด้วย

7. กลยุทธ์การสรรหาและการให้เข้ารับตำแหน่ง (Recruitment and Induction Strategy) หากองค์กรต้องการบุคลากรที่มีค่านิยม (Value) และอุดมการณ์ (Ingenuity) เดียวกันมาร่วมทำงาน ซึ่งหมายถึงบุคคลนั้นจะต้องสามารถทำงานร่วมกับองค์กรได้ระยะยาว การสรรหาบุคลากร (Recruitment) โดยเน้นคุณสมบัติมากกว่าบุคลากรที่มีความรู้และทักษะการทำงาน องค์กรต้องเชื่อมั่นว่าพนักงานทุกคนสามารถพัฒนาความรู้และทักษะได้ง่ายกว่าการเปลี่ยนทัศนคติ (Attitude) โดยส่วนมากองค์กรต่าง ๆ จะสรรหาคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน มีเครื่องมือที่ใช้ในกระบวนการสรรหามากมาย แต่กลับพบว่าพนักงานไม่สามารถเข้ากับวัฒนธรรมขององค์กรได้ ดังนั้นกรรมวิธีการสรรหาคัดเลือกบุคลากรต้องมีกลยุทธ์และเครื่องมือที่เหมาะสม จึงจะสามารถประเมินและตรวจสอบคุณสมบัติของผู้สมัครงานได้อย่างเที่ยงตรง ผู้บริหารในบริษัทขนาดเล็กจะให้ความสำคัญในการคัดเลือกพนักงานในทุกตำแหน่งโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก เพื่อให้ได้พนักงานที่เหมาะสมกับลักษณะและวัฒนธรรมของบริษัทมาก

8. กลยุทธ์การจัดการทีมงาน (Team Management) เมื่อพนักงานสามารถปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กรได้ สามารถทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดีพนักงานก็จะมีประสบการณ์ที่ดี ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้น บางครั้งการทำงานร่วมกับทีมอาจจะสร้างความลำบากใจในการทำงาน โดยเฉพาะเมื่อมีความขัดแย้ง (Conflict) จึงควรสร้างข้อตกลงร่วมกันเพื่อสร้างบรรทัดฐาน (Norms) ของทีมเป็นตัวชี้นำพฤติกรรมและช่วยให้แต่ละฝ่ายมองเห็น ทีมจะต้องมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน เข้าใจง่าย มีการมอบหมายตามบทบาทหน้าที่ มีการจัดประชุมเพื่อชี้แจงให้ทราบถึงขอบข่ายของงานและหน้าที่ความรับผิดชอบ มีการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย ด้วยการเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารสองทาง (Two-way Communication) ซึ่งทำให้ทราบผลว่าบรรลุจุดประสงค์หรือไม่ การกระจายความเป็นผู้นำโดยให้กำลังพลมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ วางแผนดำเนินงาน และให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้เพื่อความสะดวก รวดเร็ว ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลทุกครั้ง และติดตามว่าผู้รับข้อมูลข่าวสารได้รับข้อมูลข่าวสารครบถ้วน ทันเวลา

9. กลยุทธ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) เป็นปัจจัยที่บอกถึงคุณค่าหลักของพนักงานว่าเป็นไปตามที่องค์กรคาดหวังหรือไม่ โดยผ่านกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการส่งเสริมพนักงานให้แสดงออกถึงความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่ และเป็นแรงขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้การมีส่วนร่วมและความสมดุลระหว่างความต้องการขององค์กรและพนักงานต้องให้ข้อมูลพนักงาน

เป็นประจำ เพื่อบรรลุผลลัพธ์ และให้พนักงานทราบว่าต้องเปลี่ยนแปลงอะไรยกตัวอย่างให้เห็นภาพ

10. กลยุทธ์การเรียนรู้ และการพัฒนา (Learning and Development) การฝึกอบรมที่เน้นวิสัยทัศน์ระยะยาว องค์การต้องวางแผนในการพัฒนาความสามารถ และต้องทุ่มเททรัพยากรในการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ โดยวางแผนทางพัฒนาตามสายงานอาชีพให้กับพนักงาน เพื่อดึงศักยภาพที่แท้จริงของแต่ละบุคคลออกมา เครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรที่ดีที่สุด คือ หัวหน้างาน (Manager) ซึ่งต้องทำหน้าที่เป็นโค้ช หรือพี่เลี้ยงให้แก่ลูกน้อง เพราะเป็นบุคคลที่ใกล้ชิดกับพนักงานและมีอิทธิพลต่อทัศนคติ (Attitude) พฤติกรรม (Behavior) ของพนักงานมากที่สุด

11. กลยุทธ์การให้รางวัลและการยอมรับ (Reward and Recognition) จ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับบุคคลที่มีความสามารถตามหน้าที่งานอย่างยุติธรรมและเหมาะสม ซึ่งอาจจะเปรียบเทียบกับบริษัทในธุรกิจเดียวกัน เพื่อเป็นแนวทางการวางโครงสร้างค่าตอบแทน (Compensation) ของบริษัท ซึ่งอาจจะเป็นตัวเงิน หรือ การยอมรับและเห็นคุณค่าของพนักงานอย่างเท่าเทียม ซึ่งเป็นหนึ่งในแรงจูงใจ (Motivation) ที่ส่งผลทำให้พวกเขามีกำลังใจในการทำงานร่วมกันและทำให้เกิดประสิทธิภาพที่ดีในการทำงานมากกว่าแรงจูงใจที่เป็นตัวเงิน เช่น การมอบหมายงานที่มีความท้าทาย พนักงานจะรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญต่อองค์การ

12. กลยุทธ์สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working Environment) องค์การที่มุ่งเน้นด้านนวัตกรรมต้องมีทรัพยากรที่มีผลต่อการสร้างความคิดสร้างสรรค์โดยไม่คำนึงถึงตำแหน่งหน้าที่ของพนักงาน และลดโครงสร้างที่มีขั้นตอนในการพิจารณาอนุมัติซับซ้อนและยุ่งยากเพื่อสร้างความยืดหยุ่นในการทำงาน รวมถึงต้องมีทรัพยากรที่เพียงพอต่อการสร้างสรรค์ เช่นด้านเวลา (Time) เทคโนโลยี (Technology) งบประมาณ (Budget) เครื่องมือ (Tools) และความสามารถของทีมเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างก้าวกระโดด (Radical Innovation) Likert and Likert (1976, p. 73) กล่าวว่า การคำนึงถึงพนักงาน โดยการที่องค์กรมีความเอาใจใส่ในการจัดสวัสดิการ และปรับปรุงสภาพการทำงาน เพื่อจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีการพักผ่อน มีขวัญกำลังใจที่ดี และเกิดความพึงพอใจในการทำงานนั้น และมีการกล่าวว่สิ่งแวดล้อมในการทำงานจะเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญในการแสดงถึงภาพลักษณ์ ของแบรนด์

ดังนั้นจากกลยุทธ์ข้างต้น ทำให้ทราบว่าองค์การที่นำกลยุทธ์การสร้างแบรนด์นายจ้างไปใช้นั้น อาจจะมุ่งเน้นในแต่ละมิติที่แตกต่างกัน ทั้งนี้เพื่อให้องค์การของตนเองมีความแตกต่างจากคู่แข่ง และเป็นการผสมผสานเข้ากับวัฒนธรรมและภาพลักษณ์ขององค์การได้อย่างเหมาะสม เพื่อต้องการดึงดูดให้คนอยากเข้ามาทำงานในองค์การ และช่วยรักษาคคนให้อยู่กับองค์การในระยะยาว

เทคนิคการทำแบรนด์นายจ้าง Employer Branding

1. กำหนดผู้มีส่วนร่วม (Participant) ในทำแบรนด์นายจ้าง (Employer Branding) ประกอบไปด้วย

- o ผู้บริหารระดับสูง (Top Management) ต้องเข้าใจและเล็งเห็นความสำคัญของสิ่งที่จะได้รับจากการทำ แบรนด์นายจ้าง ต้องสนับสนุนทรัพยากรทางทุน คน เวลา วิธีการ

- ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) ต้องสร้างภาพลักษณ์ สร้างแบรนด์ สร้างชื่อเสียง และต้องประสานกลมกลืนให้ฝ่ายอื่น ๆ ทำงานได้สะดวก ฝ่ายบุคคลที่ทำหน้าที่นี้ต้องมีความถนัดทางการตลาด รู้จักองค์การดี
- การขายและการตลาด (Sales and Marketing) ต้องสร้างการรับรู้ สร้างความเป็นที่รู้จัก รวมทั้งการสร้างการตลาดภายในก็จะได้นวัตกรรมใหม่ ๆ มารวมและช่วยกันการออกแบบแบรนด์ (Design Brand) องค์การจะได้ออกมาเป็นแนวทางเดียวกันและเข้าใจตรงกัน
- เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information Technology and Communications) ต้องมาช่วยเรื่องการสร้างสรรค์ ออกแบบผลลัพธ์จากการ ประชุม และให้ความคิดเห็นแนวทางการสื่อสาร รูปแบบ (Platform) ใหม่ซึ่งเกี่ยวเนื่องเรื่อง การทำให้งานแบรนด์นายจ้างออกไปแนวทางที่ง่ายต่อความเข้าใจการคนภายนอก ง่ายต่อความเข้าใจของคนภายใน
- ผลิตภัณฑ์ (Product) กลุ่มคนที่ทำงานกับผลิตภัณฑ์ สินค้าและบริการเรา จะให้ข้อมูล เชิงลึกกับผลิตภัณฑ์ ซึ่งบางที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หรือกลุ่มงานอื่น ๆ จะไม่รู้ลึกเท่า กลุ่มงานนี้ และได้แก่งคิดที่ทำให้เชื่อมต่อการสื่อสาร ออกแบบรูปแบบแผนการสร้างแบรนด์ นายจ้างได้

2. วางแผน (Planning) ประชุมเพื่อ ระดมความสมองวางแผนงานในเรื่องต่าง ๆ เป็นขั้นตอนที่สำคัญโดยเฉพาะอย่างยิ่ง การระดมสมอง (Brainstorm) เพื่อ SWOT ขององค์การ วิเคราะห์หว่าองค์การ มีจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weakness) ทางด้านไหน จุดแข็งใดที่สามารถพัฒนาและทำให้เด่น เมื่อเปรียบเทียบกับในอุตสาหกรรมเดียวกัน หรือในพื้นที่เดียวกัน มีจุดอ่อนใดที่ควรปรับปรุง หรือนำมาพิจารณา เพื่อแก้ปัญหาย่างยั่งยืน เช่นจุดแข็งที่บริษัทเป็นบริษัทเปิดใหม่ มีออฟฟิศที่ดูทันสมัยเป็นที่น่าสนใจกับคน Generation Y ข้อด้อยคือ เป็นบริษัทใหม่ที่ยังไม่มีชื่อเสียง เมื่อเทียบกับบริษัทที่ตั้งมาแล้ว 10 กว่าปี และมีชื่อเสียงในอุตสาหกรรมมากกว่ามีโอกาส (Opportunities) ใด ที่อาจนำมาซึ่งการเป็นจุดแข็งได้ หรือได้เปรียบมากกว่าเมื่อเทียบกับอุตสาหกรรมอื่น หรือพื้นที่อื่นมีภัยคุกคาม (Threat) ใดที่จะต้องระวัง และป้องกันไว้ ไม่ให้กลายเป็นจุดอ่อน หรือเสียเปรียบจากภาพลักษณ์หรือทางการค้า

3. ขั้นตอนการผลลัพธ์ที่ได้จากการวางแผนและทำการสื่อสาร (Proceeding, Implementation and Communicate) มีการวางกลยุทธ์สื่อสารทั้งภายในและภายนอก การสื่อสารมีทั้ง สื่อสารออนไลน์ (Online) จากช่องทางโซเชียลเน็ตเวิร์ค (Social Network) ต่าง ๆ การนำเสนอบริษัทผ่านข้อความประกาศที่น่าดึงดูดใจในการรับสมัครงาน โดยนำคำสำคัญ (Keyword) ข้างต้นมาทำการสื่อสาร การแนะนำองค์การผ่านเว็บไซต์ขององค์การ (Corporate Website) สมัครงานภายนอก จุดประสงค์การสื่อสารคือทำให้เกิดผลตอบรับคือการมีส่วนร่วม (Participate) การรับรู้ (Awareness) การสนใจ (Interesting) และเกิดการกระทำ (Call for Action)

4. ติดตาม วัดผลและสรุป และวิเคราะห์ผลจากการดำเนินการ (Monitoring and Evaluation) ทำการวัดผลโดยทำแบบสำรวจความคิดเห็น ตัวอย่างคำถาม เช่น รู้สึกอย่างไรกับการทำแบรนด์ขององค์การ จากคลิปวิดีโอ (Clip Video) นี้ ท่านจะแนะนำเพื่อนหรือคนรู้จักมาสมัครงานที่นี่หรือไม่ ผู้สมัครที่เข้ามา

สมัครงานว่า ทราบข่าวการสมัครจากแหล่งใด โดยคำถามนี้ใส่ในใบสมัคร แล้วนำข้อมูลทั้งหมดมาสรุปผล และวิเคราะห์ว่าการสื่อสารแบรนด์นายจ้างได้ผลอย่างไรและพนักงานให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) อย่างไรบ้าง

5. ตระหนักถึงผลลัพธ์และสังเกตเทรนด์ใหม่ ๆ (Awareness, Observation to Create New Idea and Design) สิ่งที่ต้องทำเสมอคือ การสังเกต ติดตาม ตระหนักถึงผลที่เกิดขึ้น เหตุการณ์บริบทต่าง ๆ แล้วปรับตัว ปรับงานให้เข้ากับบริบทใหม่ ๆ เทรนด์ใหม่ ๆ ดังนั้น ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ อาจวางแผนการสร้างแบรนด์นายจ้าง ในรูปแบบใหม่ ๆ ได้ และขอความร่วมมือและช่วยเหลือจากทุกหน่วยงาน การสร้างแบรนด์นายจ้าง แบบมีส่วนร่วมจากคนในองค์กรระหว่างทีมหรือแผนกต่าง ๆ ภายในองค์กร (Cross Functional) นี้ สร้างให้เกิดความผูกพัน (Engagement) และความภาคภูมิใจในผลงานเพราะทุกฝ่ายทำให้เกิดผลลัพธ์ที่สำคัญยิ่งในองค์กร พนักงานเองรู้สึกมีส่วนร่วมจากการนำข้อมูลผลสำรวจและองค์การนำไปปรับปรุงพัฒนา

ตัวอย่างองค์กรที่มี Employee Branding ที่ดี

Google : กูเกิลเป็นที่รู้จักในฐานะองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี พนักงานได้รับผลตอบแทนและสวัสดิการที่ดึงดูดใจ มีโอกาสพัฒนาศักยภาพ และรู้สึกภูมิใจที่ได้ทำงานกับกูเกิล ซึ่งสอดคล้องกับกลยุทธ์การสร้างแบรนด์นายจ้างในด้านกลยุทธ์การเรียนรู้ และการพัฒนา (Learning and Development) และกลยุทธ์การให้รางวัลและการยอมรับ (Reward and Recognition) เหล่านี้เป็นสิ่งที่ดึงดูดความสนใจของพนักงานมาร่วมเป็นส่วนหนึ่งกับกูเกิล ซึ่งบริษัทมี EVP (Employer Value Proposition) สำหรับพนักงานคือ “do cool things that matter” จากข้อมูลกูเกิล ติดหนึ่งใน 5 สำหรับบริษัทที่สามารถสร้างความสุขในการทำงานให้กับพนักงาน และติดหนึ่งใน 10 สำหรับบริษัทที่พนักงานให้ความสนใจในการร่วมงานกับบริษัท (Work Venture, 2013)

Starbucks : สตาร์บัคส์ ซึ่งมีชื่อเสียงในฐานะแบรนด์นายจ้างที่โดดเด่น ในเรื่องของการสนับสนุนพนักงาน แทนที่จะมุ่งเน้นความพยายามในการสร้างแบรนด์นายจ้างให้กับพนักงานในองค์กรเพียงอย่างเดียว สตาร์บัคส์ ได้มี EVP และวัฒนธรรมองค์กรที่สะท้อนให้พนักงานทุกคน รู้สึกเหมือนเป็นมากกว่าแค่พนักงานโดยเปรียบเป็น “พาทเนอร์” สอดคล้องกับกลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรเพราะการสื่อสารภายในกับพนักงานเน้นถึงค่านิยมและบุคลิกขององค์กร เพื่อจะเป็นการสร้างการรับรู้ความเข้าใจ และถูกต้องแก่พนักงาน สิ่งเหล่านี้ทำให้พนักงานรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงานกับบริษัท และสตาร์บัคส์มีช่องทางสำหรับพนักงานเพื่อแสดงความภาคภูมิใจบนโซเชียลมีเดีย (Social Media) (Work Venture, 2013)

Marriott International : แมริออท อินเตอร์เนชั่นแนล ได้สร้างแบรนด์นายจ้างตามคำมั่นสัญญาที่ให้ไว้กับพนักงาน ในการสร้างพัฒนาและการเติบโตให้กับพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับกลยุทธ์การสร้างแบรนด์นายจ้างในด้านกลยุทธ์การเรียนรู้ และการพัฒนา (Learning and Development) โดยให้ความสำคัญกับการศึกษาต่อ และสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพภายในบริษัท โดย แมริออทได้มีโปรแกรมสำหรับการฝึกอบรมแบบตัวต่อตัวให้กับพนักงานเพื่อสนับสนุนพนักงาน ซึ่งโปรแกรมเพื่อพัฒนาพนักงานเหล่านี้ เป็นการช่วยให้พนักงานได้เรียนรู้ทักษะด้านอารมณ์ (Emotional Intelligence) เทคนิคการเป็นผู้นำ (Leadership) และจัดความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work-Life Balance)

โปรแกรมที่มีชื่อเสียงที่สุด คือ Voyage Global Leadership Development Program ซึ่งได้รับการออกแบบมา เพื่อช่วยให้ผู้สำเร็จการศึกษาระดับมหาวิทยาลัย สามารถเริ่มต้นการทำงานในเครือแมริออท และเตรียมความพร้อมสำหรับอนาคตที่สดใสในอุตสาหกรรมบริการ เนื่องจากการมอบโอกาสมากมาย และศักยภาพในการเติบโตให้กับพนักงาน บริษัทจึงเป็นที่รู้จักในฐานะสถานที่ที่ดีในการเริ่มต้นและพัฒนาอาชีพ (Work Venture, 2013)

จากตัวอย่างข้างต้น แสดงให้เห็นว่าแบรนด์นายจ้าง มีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ องค์การที่สามารถสร้างแบรนด์นายจ้างที่ดี จะดึงดูดใจผู้สมัครงานที่มีความสามารถ รักษาพนักงานที่มีคุณค่า สร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์การ เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

บทสรุป

การสร้างแบรนด์นายจ้าง (Employer Branding) ที่ดีจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่าย ในองค์การ ผู้บริหาร หัวหน้างาน และพนักงานทุกคน ต้องมีส่วนร่วมในการสร้างวัฒนธรรมองค์การ ที่เอื้อต่อการทำงาน เสนอผลตอบแทนและสวัสดิการที่ดึงดูดใจ ให้โอกาสพนักงานพัฒนาศักยภาพ ส่งเสริม การสื่อสารและการมีส่วนร่วม และสร้างแบรนด์นายจ้าง ให้สอดคล้องกับความเป็นจริงองค์การที่สามารถ ทำได้ย่อมดึงดูดใจพนักงานที่มีความสามารถ รักษาพนักงานที่มีคุณค่า ตลอดจนทำให้เกิดความได้เปรียบ ในการแข่งขันและสร้างความสำเร็จในระยะยาว การสร้างแบรนด์นายจ้างซึ่งได้กลายเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ ในการเพิ่มการรับรู้ของบริษัทให้สามารถเข้าถึงกลุ่มพนักงานที่มีความสามารถ (Talent) ได้มากยิ่งขึ้น

การดึงดูดพนักงานที่มีความสามารถ ไม่ได้เป็นเพียงปัญหาในการสรรหาบุคลากรเท่านั้น แต่ในระยะยาว สิ่งนี้จะเป็นตัวตัดสินความอยู่รอดและความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) ของ องค์การที่จะมีพนักงานที่มีศักยภาพเพียงพอที่จะมาขับเคลื่อนองค์การ พร้อมนำเสนอสินค้าและบริการ ที่น่าดึงดูดให้กับลูกค้าได้ อีกทั้งมีความสามารถในการแข่งขันกับบริษัทคู่แข่ง

ดังนั้นในบริษัทขนาดใหญ่หลายแห่งจึงเล็งเห็นความสำคัญของแบรนด์นายจ้าง เพื่อสร้างกลยุทธ์ การพัฒนาของบริษัทอย่างยั่งยืน เพราะแบรนด์นายจ้างที่แข็งแกร่งไม่เพียงแต่ช่วยให้บริษัทต่าง ๆ สามารถ ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เติบโต ก้าวหน้า ตลอดจนสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

บรรณานุกรม

- दनय तेयनपुम. (2545). *การออกแบบและพัฒนาความรู้ในองค์การโดยมีอาชีพเพื่อมีอาชีพ*. กรุงเทพมหานคร: นาโกตา.
- พจน ใจชาญสุขกิจ. (2550). *CEO PR & IMAGE: ยุทธวิธีสร้างภาพลักษณ์ผู้บริหารด้วยการจัดการ สื่อสารและประชาสัมพันธ์*. กรุงเทพมหานคร: ฐานมีเดีย เน็ตเวิร์ค.
- วิริยาภา พุทธสัมฤทธิ์. (2561). *การสร้างและพัฒนาภาพลักษณ์องค์การ (Employer Branding) เพื่อจูงใจ และรักษาทรัพยากรบุคคลของบริษัทเอ็ทน่า ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)*. สารนิพนธ์ ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต, วิทยาลัยการจัดการ, มหาวิทยาลัยมหิดล.

- Adecco Thailand. (2023). *Employer Branding กลยุทธ์สร้างองค์กรให้เป็นที่ยึดจำในสายตาผู้สมัคร*. สืบค้นจาก <https://adecco.co.th/th/knowledge-center/detail/hr-insight/employer-branding>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Balmer, J., & Gray, E. R. (1998). Managing corporate image and corporate reputation. *Long Range Planning*, 31(5), 695-702.
- Barrow, S. (2007). The future of employer branding and HR? Employer branding: the latest fad or the future for HR?. *Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) Guide*, 12-14.
- Gibson, J.W. & Hodgetts, R.M. (1991). *Organizational Communication: A managerial Perspective*. New York: Harper Collins.
- Keller, K. L. (2016). *การจัดการแบรนด์เชิงกลยุทธ์: การสร้าง การวัดผล และการจัดการมูลค่าแบรนด์* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: Pearson Education.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2020). *การตลาด 4.0: เปลี่ยนจากแบบดั้งเดิมสู่ดิจิทัล*. กรุงเทพฯ: Pearson Education.
- Likert, R., & Likert, J. G. (1976). *New Ways of Managing Conflict*. New York: McGraw-Hill.
- Workventure. (2023). *5 บริษัท ที่ประสบความสำเร็จในการสร้าง Employer Branding*. สืบค้นจาก <https://www.workventure.com/blog/5->

HRD JOURNAL

Volume 15, Number 1, June 2024

Editorial

Paratchanun Charoenarpornwattana

Articles

การสร้างความรู้ความผูกพันของพนักงานสถาบันอุดมศึกษา XYZ

สิริเพ็ญ ศุภลักษณ์, เลิศชัย สุธรรมานนท์, นิธิภัทร กมลสุข

ความสัมพันธ์ระหว่างความสนุกในสถานที่ทำงานและความผูกพันในงาน

โดยมีการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการและอายุทางอัตวิสัยเป็นตัวแปรส่งผ่านในกลุ่มบุคลากรอาวุโส

มนัส อุ๋นใจ, เจนนีเฟอร์ ชวโนวานิช

การพัฒนาบทเรียนออนไลน์เพื่อเสริมสร้างทักษะการใช้เหตุผลเชิงตรรกะ

เรื่อง การเขียนโปรแกรมเบื้องต้น สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5

สันติภาพ ภิรมย์ตระกูล, อาจนรงค์ มโนสุทธิฤทธิ์, วีระพันธ์ พานิชย์

การพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้แบบ Active learning โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

ในรายวิชาภาษาไทยเพื่อเสริมสร้างทักษะการคิดสร้างสรรค์ สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 4

โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา

ภัทรดา เอี่ยมบุญญฤทธิ์

Factors Influencing Job-Seeking Intentions for Lecturer Positions at Chinese Universities

Heng Chu, Dr Lu Suo

The Result of Learning Activities via Smart Screen as an Assistive Device

for Improving English Reading Skills for Grade 10 Students

in the Demonstration School of Ramkhamhaeng University, Thailand

Ikponmwosa Michelle Uzamere, Montien Chomdokmai

ดึงดูดใจพนักงานด้วยกลยุทธ์การสร้างแบรนด์นายจ้างเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน

สมिता กลิ่นพงศ์