

วารสาร

รัฐศาสตร์รอบรู้และสหวิทยาการ

Journal of Wisdom in Political Science and Multi-disciplinary Sciences
890/269 ถนนพระราม 3 แขวงบางโพงพาง เขตยานนาวา กทม. 10120

ปีที่ 9 ฉบับที่ 4 กรกฎาคม-สิงหาคม 2569
Vol. 9 No. 4 July-August 2026

ISSN : 2730-2970





วารสารรัฐศาสตร์รอบรู้และสหวิทยาการ

Journal of Wisdom in Political Science and Multi-disciplinary Sciences

วัตถุประสงค์	เพื่อเผยแพร่ผลงานวิชาการทางรัฐศาสตร์และศาสตร์สหวิทยาการที่มีคุณค่าเพื่อพัฒนาสังคม	
กำหนดการเผยแพร่	เป็นวารสารราย 6 เดือน กำหนดเผยแพร่ในเดือนกุมภาพันธ์ เมษายน มิถุนายน สิงหาคม ตุลาคม และธันวาคม	
ที่ปรึกษา	ศาสตราจารย์พิเศษ อรรถพล ใหญ่สว่าง ศาสตราจารย์ ดร.จรัญ มะลูลีม	เนติบัณฑิตยสภา มหาวิทยาลัยเกริก
บรรณาธิการ	รองศาสตราจารย์ พลตำรวจโท ดร.สันฐาน ชยนนท์	มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
ผู้ช่วยบรรณาธิการ	รองศาสตราจารย์ ดร.วิจิตรา ศรีสอน	มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
กองบรรณาธิการ	ศาสตราจารย์ ดร.ชูชาติ ช่วยธานี รองศาสตราจารย์ ดร.ศรีปริยญา ฐูปกระจ่าง รองศาสตราจารย์ ศิโรตม์ ภาคสุวรรณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กীরติวรรณ กัลยาณมิตร ดร.สันติรัฐ จักรภัทรวงศ์	มหาวิทยาลัยปทุมธานี องค์การบริหารส่วนจังหวัดปทุมธานี มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
คณะทำงาน	นายสหศักดิ์ จันทศร นางสาวกุลธิตา อุ่นจิตต์ นางสาวนฤมล ผ่องวรรณ	เลขานุการ ผู้ช่วยเลขานุการ ผู้ออกแบบและจัดรูปแบบวารสาร
สำนักงาน	เครือข่ายองค์กรแห่งการเรียนรู้ทางรัฐศาสตร์ 890/269 ถนนพระราม 3 แขวงบางโพงพาง เขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร 10120 โทรศัพท์ 092 587 5533 e-mail: sunthan2972@gmail.com	

ผู้ทรงคุณวุฒิกลั่นกรองบทความ

รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยวัฒน์ เผือกคง

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรวาล สุขไมตรี

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิมพ์ชนา ศรีบุญยพรรณัฐ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ธนวัฒน์ พิสิฐจินดา

อาจารย์ธิดา นิตธิธรรมาดา

รองศาสตราจารย์ ดร.จิรัฐ ขวนชม

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดร.องค์อร สงวนญาติ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พีระพงศ์ ภักดิ์ศรี

ดร.ธนวัฒน์ เขตจตุรัส

ดร.ทิฆัมพร พันลึกเดช

Dr.Danty James

ดร.รัตติมา ฉันทยาธารังกุล

ดร.บานชื่น นักการเรือน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

มหาวิทยาลัยรามคำแหง

มหาวิทยาลัยรามคำแหง

มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์

มหาวิทยาลัยมหิดล

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

บทบรรณาธิการ

วารสารรัฐศาสตร์รอบรู้และสหวิทยาการ ปีที่ 9 ฉบับที่ 4 (กรกฎาคม-สิงหาคม 2569) กำลังย่างก้าวสู่ปีที่ 10 อีกไม่กี่เดือนข้างหน้า ตลอดเวลาที่ผ่านมา ทีมบริหารจัดการรวมทั้งกองบรรณาธิการได้ทำหน้าที่เพื่อให้เป็นไปตามความมุ่งหมายในการเป็นพื้นที่สำหรับการเผยแพร่และแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ทางวิชาการ การนำเสนอผลงานวิจัย การพัฒนาการบริหารจัดการศึกษา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การบริหารภาครัฐ และท้องถิ่น รวมถึงการจัดการในบริบทของการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเทคโนโลยีในปัจจุบัน

ดังนั้น ในฉบับนี้ วารสารจึงมีบทความด้านภาวะผู้นำและการบริหารองค์กร การจัดการศึกษา และการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ การบริหารหลักสูตร การตลาดและปัจจัยทางสังคมและวัฒนธรรม การบริหารความเสี่ยงและทักษะดิจิทัล ตลอดจนการบริหารงานภาครัฐและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ความหลากหลายดังกล่าวเชื่อว่าจะเป็นประโยชน์กับผู้อ่าน

วารสารได้เปิดโอกาสให้ผู้วิจัยและนักวิชาการสามารถส่งผลงาน ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ เพื่อเผยแพร่ในวารสาร อันเป็นแนวทางในการขยายพื้นที่การเผยแพร่ผลงานทางวิชาการให้มีความหลากหลายในระดับนานาชาติมากยิ่งขึ้น โดยคำนึงถึงควมมีมาตรฐาน และคุณภาพด้วยกระบวนการประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ในสาขาวิชาดังกล่าว

หวังเป็นอย่างยิ่งว่า วารสารรัฐศาสตร์รอบรู้และสหวิทยาการจะได้รับความสนใจในการตีพิมพ์เผยแพร่ทางวิชาการด้วยดีเช่นเคย

รองศาสตราจารย์ พลตำรวจโท ดร.สันฐาน ชยนนท์

บรรณาธิการ

สารบัญ (Content)

	หน้า
กองบรรณาธิการ	ก
ผู้ทรงคุณวุฒิกลั่นกรองบทความ	ข
บทบรรณาธิการ	ค
บทความวิจัย	
อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกรุงเทพมหานครที่มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรโดยมีความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรคั่นกลาง ยุทธกร นาคศรี และบุญอนันต์ พินัยทรัพย์	1
Management Strategies to Develop the Teaching Competence of Vocational Nursing Teachers in the Digital Transformation at Guizhou Vocational College of Industry and Commerce Wang can and Wassana Sangpum	20
Academic Management Strategies to Enhance Teachers Based On the Concept of Creative Thinking Skills in Jiangsu Food and Pharmaceutical Vocational and Technical College, China Xie Guoquan and Wassana Sangpum	38
Curriculum Management Strategies of Summer Social Practice Courses for University Students in Guangxi Based on the Concept of Social Innovation Skills in Guilin Tourism University Qing Shuang and Wassana Sangpum	54
Influences of Service Marketing Mix and Socio-Cultural Factors on Consumers' Decision-Making toward Enrolling in Huiwu Dance Academy in Hainan, China Deng Ke, Pathompong Kookkaew and Nopmallee Taechawatchananont	68
Risk Management Strategy Based on the Concept of Digital Skills in Guangdong University of Finance and Economics, Guangzhou, China Shi Yuquan and Wassana Sangpum	84

สารบัญ (Content) (ต่อ)

	หน้า
Global Energy Market Factors, Global Economic Policy Uncertainty, and Macroeconomic Factors Affecting Thailand's SET Energy and Utilities Index Pornwan Nunthaphad	132
บทความวิชาการ	
องค์ประกอบแนวทางการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศขององค์กรภาครัฐ กานดา แกวกรต	102
การวิเคราะห์เชิงระบบปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กิตติวัลย์ แกวแวนอย	114

อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกรุงเทพมหานครที่มีผลต่อ
ประสิทธิภาพขององค์การ โดยมีความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรคั่นกลาง
The Impact of Transformational Leadership of Bangkok Metropolitan
Administration Executives on Organizational Efficiency
with Job Satisfaction as a Mediating Variable

ยุทธกร นาคศรี¹ และบุญอนันต์ พินัยทรัพย์²
Yuttakon Naksri¹ and Boon-Anan Phinaitrup²

Received: 8 July 2026 Revised: 24 August 2026 Accepted: 30 August 2026

บทคัดย่อ (Abstract)

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกรุงเทพมหานครที่มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์การ 2) อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกรุงเทพมหานครที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน และ 3) บทบาทการเป็นตัวแปรคั่นกลางของความพึงพอใจในงานในความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพขององค์การกลุ่มตัวอย่างเป็นข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญที่เป็นผู้บริหาร จำนวน 406 คน เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ สุ่มตัวอย่างหลายขั้นตอน เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตรฐานค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน วิเคราะห์สมการโครงสร้าง และทดสอบสมการโครงสร้าง

ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิภาพขององค์การ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .001 และ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพล

¹ นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, Doctor of Philosophy Program in Human Resource Management, Graduate School of Public Administration, National Institute of Development Administration. E-mail: yuttakon@gmail.com

² รองศาสตราจารย์ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, Associate Professor, Graduate School of Public Administration, National Institute of Development Administration.

ทางบวกต่อประสิทธิภาพขององค์การผ่านความพึงพอใจในงาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยความพึงพอใจในงานทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางบางส่วน (Partial Mediation) ในความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพขององค์การ สะท้อนให้เห็นว่า การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกรุงเทพมหานครจะช่วยเสริมสร้างความพึงพอใจในงานของบุคลากรและส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประสิทธิภาพขององค์การ ความพึงพอใจในงาน

Abstract

The purposes of this research were: 1) To examine the effect of transformational leadership on organizational efficiency among Bangkok Metropolitan Administration executives. 2) To investigate the effect of transformational leadership on job satisfaction among Bangkok Metropolitan Administration executives, and 3) To analyze the effect of transformational leadership on organizational efficiency through job satisfaction serving as the mediating variable among Bangkok Metropolitan Administration executives. The Bangkok Metropolitan Administration executives of 406 individuals were selected as samples of this research. Multi-stage sampling, and a questionnaire with a 5-point Likert scale was developed as a research instrument to collect data. For data analysis, structural equation modelling was employed to test research hypotheses, coupled with descriptive analysis. The results revealed that: 1) Transformational leadership had a direct positive effect on organizational efficiency at statistical significance of the 0.05 level. 2) Transformational leadership had a direct positive effect on job satisfaction at statistical significance of the 0.001 level, and 3) Transformational leadership had an indirect positive effect on organizational efficiency through a mediating variable of job satisfaction at statistical significance of the 0.05 level. Job satisfaction was a mediating variable that could function as a complementary partial mediator of the effect of transformational leadership on organizational efficiency. The relationship between transformational leadership and organizational efficiency suggests that enhancing the transformational leadership of Bangkok Metropolitan Administration executives can increase employees' job satisfaction, which subsequently leads to sustainable improvements in organizational efficiency.

Keywords: Transformational leadership, Organizational efficiency, Job satisfaction

บทนำ (Introduction)

ภายใต้บริบทการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี และความคาดหวังของประชาชนต่อการให้บริการภาครัฐ องค์กรภาครัฐจำเป็นต้องปรับตัวและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพ กรุงเทพมหานครในฐานะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษที่มีภารกิจในการจัดบริการสาธารณะและพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในเขตกรุงเทพมหานครจึงต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการของบุคลากรและหน่วยงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่มีบทบาทต่อความสำเร็จขององค์กร คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการกำหนดทิศทาง สร้างแรงจูงใจ และขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นแนวคิดที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางว่า สามารถส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรและผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสามารถสร้างวิสัยทัศน์ร่วม กระตุ้นให้บุคลากรเกิดแรงบันดาลใจ ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ และให้ความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา อันนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรในระยะยาว อย่างไรก็ตาม การที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรได้อย่างเต็มที่มีนั้น อาจต้องอาศัยปัจจัยทางด้านจิตวิทยาและพฤติกรรมองค์กรเข้ามาเป็นกลไกสนับสนุน โดยเฉพาะความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่สะท้อนถึงทัศนคติและความรู้สึกของบุคลากรต่อการปฏิบัติงานและองค์กร

Curado & Santos (2022) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรด้านสุขภาพ พบว่า ความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่านความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผลการปฏิบัติงานอย่างสมบูรณ์ (full mediation) สอดคล้องกับการศึกษาของ Siyaphat et al. (2024) พบว่า ความพึงพอใจในงานเป็นตัวกลางที่เชื่อมโยงภาวะผู้นำกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกรุงเทพมหานครที่มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร โดยมีความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรคั่นกลาง เพื่อสร้างองค์ความรู้ทางวิชาการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และพฤติกรรมองค์กร รวมทั้งเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงประจักษ์ที่สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร การส่งเสริมความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร และการยกระดับประสิทธิภาพขององค์กร อันจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการและการให้บริการ

สาธารณะของกรุงเทพมหานครให้มีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้ดียิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย (Research Objectives)

1. เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกรุงเทพมหานครที่มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกรุงเทพมหานครที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน
3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกรุงเทพมหานครที่มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร โดยมีความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรต้นกลาง

ขอบเขตการวิจัย (Delimitation)

1. ขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารกรุงเทพมหานครที่เป็นข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญที่ดำรงตำแหน่งทางการบริหาร ประกอบด้วย ประเภทบริหาร ประเภทอำนวยการ ประเภททั่วไประดับอาวุโส และประเภทวิชาการระดับชำนาญการพิเศษขึ้นไป โดย ณ วันที่ 1 เมษายน 2567 มีจำนวน 2,523 คน (สำนักงาน ก.ก., 2567) ผู้วิจัยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 450 คน สอดคล้องกับเกณฑ์ของ Hair et al. (2014) ที่แนะนำว่าการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) ควรใช้กลุ่มตัวอย่างอย่างน้อย 200 คน ผู้วิจัยดำเนินการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multistage Sampling) โดยมีขั้นตอนดังนี้

1.1 กำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างรวมของแต่ละหน่วยงานตามสัดส่วนของจำนวนผู้บริหารในแต่ละหน่วยงานเทียบกับจำนวนผู้บริหารทั้งหมดของกรุงเทพมหานคร (Proportionate Stratified Sampling)

1.2 ภายในแต่ละหน่วยงาน ผู้วิจัยแบ่งกลุ่มผู้บริหารตามลำดับชั้นหรือระดับตำแหน่งผู้บริหาร และกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละลำดับชั้นตามสัดส่วนของจำนวนผู้บริหาร เพื่อให้กลุ่มตัวอย่าง มีความครอบคลุมและเป็นตัวแทนของผู้บริหารในแต่ละระดับ

1.3 ผู้วิจัยคัดเลือกผู้บริหารในแต่ละลำดับชั้นของแต่ละหน่วยงานด้วยวิธีการเลือกตัวอย่างแบบสะดวก (Convenience Sampling) จากผู้บริหารที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนด มีความพร้อมและยินยอมเข้าร่วมการวิจัย

2. ขอบเขตตัวแปร

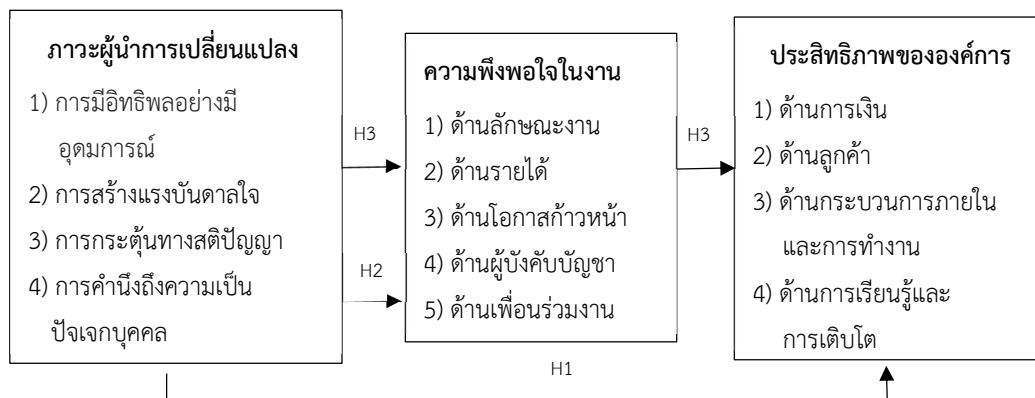
2.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางสติปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

2.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ประสิทธิภาพขององค์การ ประกอบด้วย ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในและการทำงาน และด้านการเรียนรู้และการเติบโต

2.3 ตัวแปรคั่นกลาง ได้แก่ ความพึงพอใจในงาน ประกอบด้วย ด้านลักษณะงาน ด้านรายได้ ด้านโอกาสก้าวหน้า ด้านผู้บังคับบัญชา และด้านเพื่อนร่วมงาน

กรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework)

ประเด็นความท้าทายการบริหารจัดการหน่วยงานภาครัฐของผู้บริหารในสภาวะการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา นำมาสู่ความสนใจในการศึกษาเพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องจึงนำมาสู่การสำรวจอิทธิพลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อประสิทธิภาพขององค์การโดยผ่านความพึงพอใจในงาน โดยมีตัวแปรอิสระ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีองค์ประกอบ 4 ประการ ของ Bass & Avolio (1994) ตัวแปรคั่นกลาง คือ ความพึงพอใจในงาน ของ Smith et al. (1969) ประกอบไปด้วย ความพึงพอใจ 5 ประการ และตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพขององค์การ ของ Kaplan & Norton (1992) ประกอบไปด้วยประสิทธิภาพ 4 ประการ มาพิสูจน์ทดสอบ โดยแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ต้องการศึกษา ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย (Research Hypothesis)

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกอย่างมีนัยสำคัญกับประสิทธิภาพขององค์กร
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกอย่างมีนัยสำคัญกับความพึงพอใจในงาน
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกกับประสิทธิภาพขององค์กร โดยผ่านความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรคนกลาง

วิธีดำเนินการวิจัย (Research Methods)

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (Research Instruments)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มี 4 ตัวแปรสังเกตได้ มีข้อคำถาม 20 ข้อ ประสิทธิภาพขององค์กรมี 4 ตัวแปรสังเกตได้ มีข้อคำถาม 20 ข้อ และความพึงพอใจในงาน มี 5 ตัวแปรสังเกตได้ มีข้อคำถาม 25 ข้อ โดยมีมาตรวัดทัศนคติแบบมาตราประเมินค่าแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) มี 5 ระดับคะแนน คะแนน 5 เห็นด้วยอย่างยิ่ง คะแนน 4 เห็นด้วย คะแนน 3 เห็นด้วยน้อย คะแนน 2 ไม่เห็นด้วย คะแนน 1 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง มีการทดสอบความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้ทรงคุณวุฒิเป็นผู้ตรวจสอบ ใช้ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การวิจัย (Index of Item Objective Congruence: IOC) (Tirakanon, 2014) ทดสอบความเที่ยงตรง เชิงโครงสร้าง (Construct Validity) พิจารณาค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) มีค่ามากกว่าเท่ากับ 0.5 ทดสอบความเชื่อมั่นดำเนินการทดสอบก่อนกับกลุ่มตัวอย่างทดลองในรอบแรกจำนวน 30 คน (First Subgroup) เพื่อตรวจสอบความเชื่อมั่นด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ซึ่งไม่ควรมีค่าต่ำกว่า 0.7 (Hair, 2010 ; Hair et al., 2013)

การเก็บรวบรวมข้อมูล (Data Collection)

การศึกษาวิจัยฉบับนี้มีระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลตั้งแต่ เดือนพฤศจิกายน 2567 ถึง เดือนมีนาคม 2568 ผู้วิจัยแจกแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารกรุงเทพมหานครที่เป็นข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ จำนวน 450 ชุด มีอัตราการตอบกลับ 424 ชุด มีแบบสอบถามที่กลับมามีความสมบูรณ์ จำนวน 406 ชุด คิดเป็น ร้อยละ 90.22 อย่างไรก็ดี แม้ประชากรที่ใช้ในการวิจัยจะไม่ใช่มุขกลุ่มเปราะบาง แต่ผู้วิจัยก็ดำเนินการตามขั้นตอนของคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์เพื่อให้พิจารณารับรองการวิจัยอย่างถูกต้อง และโครงการวิจัยได้รับเอกสารรับรองโครงการวิจัยเลขที่ 2024/0111 ก่อนดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis)

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนาโดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เพื่อประเมินระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรแต่ละตัว ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80 หมายถึง น้อยที่สุด 1.81 – 2.60 หมายถึง น้อย 2.61 – 3.40 หมายถึง ปานกลาง 3.41– 4.20 หมายถึง มาก และ 4.21 – 5.00 หมายถึง มากที่สุด และการวิเคราะห์หาค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) เพื่อประเมินการแจกแจงแบบปกติของข้อมูล (Normality) ก่อนการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง เกณฑ์ที่ยอมรับได้ของประเมินความเบ้และความโด่ง (skewness = ± 1 , kurtosis = ± 1.5) (Kline, 2015)

2. การวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัยด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ AMOS ลิขสิทธิ์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ผลการวิจัย (Research Results)

1. การศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกรุงเทพมหานครที่มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรและความพึงพอใจในงาน ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ข้อที่ 1 และข้อ 2

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนาของแต่ละตัวแปรที่ได้ศึกษาของกลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้และค่าความโด่งของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (n = 406)

Code	Variables/Indicators	Mean	S.D.	Skewness	Kurtosis	Level
TFL	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	4.121	.612	-.517	.321	เห็นด้วย
II	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.242	.684	-.787	.416	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
IM	การสร้างแรงบันดาลใจ	4.206	.655	-.519	-.414	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
IS	การกระตุ้นทางสติปัญญา	4.196	.677	-.589	-.064	เห็นด้วย
IC	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.839	.700	-.581	1.090	เห็นด้วย

จากตารางที่ 1 พบว่ากลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารกรุงเทพมหานครมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TFL) อยู่ในระดับเห็นด้วย (Mean = 4.121, S.D. = 0.612) ค่าความเบ้และความโด่งอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ ตัวแปรความพึงพอใจในงาน ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้และค่าความโด่งของตัวแปรความพึงพอใจในงาน (n = 406)

Code	Variables/Indicators	Mean	S.D.	Skewness	Kurtosis	Level
JSAT	ความพึงพอใจในงาน	4.083	.544	-.405	.400	เห็นด้วย
WO	ด้านลักษณะงาน	4.234	.604	-.765	1.302	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
PA	ด้านรายได้	3.723	.825	-.550	.416	เห็นด้วย
PRM	ด้านโอกาสก้าวหน้า	3.969	.671	-.585	.804	เห็นด้วย
SUP	ด้านผู้บังคับบัญชา	4.167	.761	-.823	.782	เห็นด้วย

จากตารางที่ 2 พบว่าค่าเฉลี่ยของตัวแปรความพึงพอใจในงานของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับเห็นด้วย (Mean = 4.083, S.D. = 0.544) ค่าความเบ้และความโด่งอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ ตัวแปรประสิทธิภาพขององค์กร ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้และค่าความโด่งของตัวแปรประสิทธิภาพขององค์กร (n = 406)

Code	Variables/Indicators	Mean	S.D.	Skewness	Kurtosis	Level
OEC	ประสิทธิภาพขององค์กร	4.232	.498	-.526	.046	เห็นด้วย
FP	ด้านการเงิน	4.194	.555	-.767	1.004	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
CP	ด้านลูกค้า	4.439	.576	-.763	.040	เห็นด้วย
RG	ด้านกระบวนการภายในและการทำงาน	4.119	.593	-.387	-.047	เห็นด้วย
IP	ด้านการเรียนรู้และการเติบโต	4.174	.623	-.491	.129	เห็นด้วย

จากตารางที่ 3 พบว่าประสิทธิภาพขององค์กร (OEC) มีตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัว ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติแสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพขององค์กร (OEC) ในระดับเห็นด้วย (Mean = 4.232, S.D.=.498) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนากลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในงานและประสิทธิภาพขององค์กร อยู่ในระดับเห็นด้วย แสดงให้เห็นถึงทัศนคติของกลุ่มตัวอย่างที่ให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในงานและประสิทธิภาพขององค์กรเป็นอย่างมาก

สำหรับการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) ใช้เทคนิควิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ขั้นแรกมีการตรวจสอบประเมินความพอดี (Good Fit) กับเกณฑ์ที่ยอมรับได้ของดัชนีที่ใช้วัดความสอดคล้อง

ระหว่างแบบจำลองกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ได้แก่ Relative Chi-Square (χ^2/Df) ≤ 5.00 , Comparative fit index (CFI) ≥ 0.90 , Tucker-lewis index (TLI) ≥ 0.90 , Root mean square error of approximation (RMSEA) ≤ 0.10 , Root mean square residual (RMR) ≤ 0.08 (Browne & Cudeck, 1993; Kline, 1998; Hu & Bentler, 1999; Schumacke & Lomax, 2004) ขึ้นต่อมาเป็นการประเมินความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) เป็นการวิเคราะห์ลักษณะของตัวแปรสังเกตว่าสามารถสะท้อนตัวแปรแฝงได้อย่างแท้จริงหรือไม่ (Ingard, 2023) เกณฑ์ที่ใช้พิจารณาได้แก่ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (λ) ≥ 0.70 และมีนัยสำคัญทางสถิติ ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของตัวแปรสังเกตได้หรือตัวบ่งชี้ (Indicator Reliability: R^2) มีค่ามากกว่า 0.50 หรือไม่ต่ำกว่า 0.2 ค่าความเชื่อมั่นเชิงองค์ประกอบของตัวแปรแฝง (Composite Reliability: CR) ≥ 0.70 , ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted: AVE) ≥ 0.50 (Hair et al., 2010) รวมทั้งค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค (Cronbach's Alpha) ที่ต้องมีค่าไม่น้อยกว่า 0.70 (Hair et al., 2013 ; Whittaker & Schumacker, 2022)

ผลการประเมินความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตัวแปรแฝง พบว่า แบบจำลองการวัดตัวแปรแฝงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประสิทธิภาพขององค์กรและความพึงพอใจในงาน มีความกลมกลืนสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ดัชนีความกลมกลืนแบบจำลองการวัดตัวแปรแฝง

ดัชนี	c2	df	c2 /df	CFI	TLI	RMSEA	RMR
เกณฑ์การยอมรับ	-	-	≤ 5	≥ 0.90	≥ 0.90	≤ 0.08	≤ 0.08
แบบจำลองการวัดตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	2.563	1	2.563	.999	.993	.062	.002
แบบจำลองการวัดตัวแปรความพึงพอใจในงาน	12.004	3	4.001	.990	.967	.086	.012
แบบจำลองการวัดตัวแปรประสิทธิภาพขององค์กร	.761	1	.716	1.000	1.002	.000	.001
ผลการพิจารณา	-	-	ผ่าน	ผ่าน	ผ่าน	ผ่าน	ผ่าน

จากตารางที่ 4 พบว่าผลการประเมินความตรงเชิงโครงสร้างตัวแปรแฝงทั้ง 3 ตัวแปร พบว่าตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี 4 ตัวแปรสังเกตได้ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.806 – 0.903 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ทุกค่า ตัวแปรแฝงความพึงพอใจในงานมี 5 ตัวแปรสังเกตได้ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.563 – 0.785 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ทุกค่า และ ตัวแปรแฝงประสิทธิภาพขององค์กรมีตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัว มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.723 – 0.914 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ทุกค่า

ตารางที่ 5 ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค ค่าความเชื่อมั่นเชิงองค์ประกอบและค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ของตัวแปร

Code	Variables/Indicators	α	CR	AVE
TFL	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	0.929	0.903	0.754
JSAT	ความพึงพอใจในงาน	0.852	0.845	0.524
OEC	ประสิทธิภาพขององค์การ	0.899	0.881	0.671

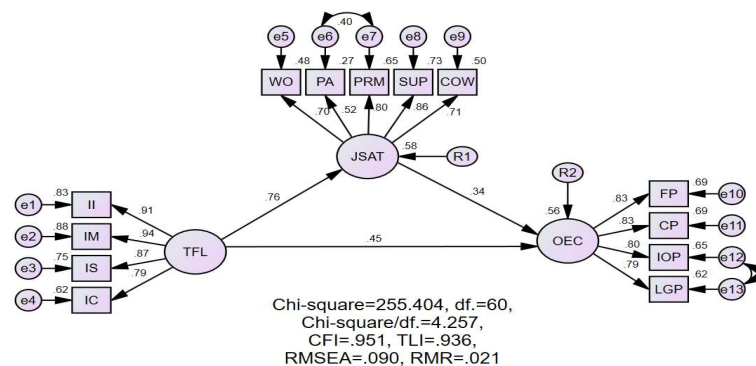
จากตารางที่ 5 พบว่าค่าความเชื่อมั่นเชิงองค์ประกอบของตัวแปรแฝง (CR) ต้องมีค่าไม่น้อยกว่า 0.70 และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (AVE) ต้องมีค่าไม่น้อยกว่า 0.50 และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค (Cronbach's Alpha) ต้องมีค่าไม่น้อยกว่า 0.70 ของแต่ละตัวแปรแฝง จะเห็นได้ว่าเป็นไปตามเกณฑ์ทุกดัชนี ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 การประเมินความตรงเชิงจำแนกระหว่างตัวแปรแฝง

ตัวแปรแฝง	TFL	JSAT	OEC
TFL	0.879		
JSAT	0.741***	0.763	
OEC	0.679***	0.651***	0.833

หมายเหตุ: ค่าในแนวทแยง คือ ค่ารากที่สองของ AVE ตัวแปรแฝงนั้นๆ ค่าใต้แนวทแยง คือ ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงนั้นๆ, ***มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากตารางที่ 6 พบว่าตัวแปรแฝงทั้ง 3 ตัว มีความตรงเชิงจำแนกต่อกันทุกตัวแปร เกณฑ์พิจารณา คือ ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงของคู่หนึ่งๆ จะต้องไม่มากเกินไปกว่าค่ารากที่สองของ AVE ตัวแปรแฝงคู่หนึ่งๆ สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงแต่ละคู่ พบว่าทุกคู่มีความสัมพันธ์ต่อกันในเชิงบวกและมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ต่อมาเป็นการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Model) เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ผลการวิเคราะห์แบบจำลองเชิงโครงสร้าง
ตามกรอบแนวคิดการวิจัยที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

จากภาพที่ 2 พบว่าแบบจำลองสมการโครงสร้างดังกล่าวมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดี โดยเกณฑ์การพิจารณาดังตารางที่ 7 และผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยแสดงให้เห็นดังตารางที่ 8 ดังนี้

ตารางที่ 7 ดัชนีความกลมกลืนระหว่างแบบจำลองสมการโครงสร้างตามกรอบแนวคิดการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ดัชนี	χ^2	df	χ^2 / df	CFI	TLI	RMSEA	RMR
เกณฑ์การยอมรับ	-	-	≤ 5	≥ 0.90	≥ 0.90	≤ 0.10	≤ 0.08
แบบจำลอง	255.404	60	4.257	.951	.936	0.090	0.021
ผลการพิจารณา	-	-	ผ่าน	ผ่าน	ผ่าน	ผ่าน	ผ่าน

ตารางที่ 8 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยของแบบจำลองการวิจัย

สมมติฐานวิจัย	β	b	SE.	t-test	p-value	ผลการทดสอบ
TFL $\rightarrow$ OEC	0.189	0.147	0.069	2.111	0.035*	เป็นจริง
TFL $\rightarrow$ JSAT	0.331	0.251	0.067	3.777	0.000***	เป็นจริง
สมมติฐานวิจัย	β	95% CL.		p-value	ผลการทดสอบ	
		LBC	UBC			
TFL $\rightarrow$ JSAT $\rightarrow$ OEC	0.087	0.010	0.249	0.021*	เป็นจริง	

หมายเหตุ: *มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05, **มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01,

***มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากตารางที่ 8 พบว่าสมมติฐานที่ 1 “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกและมีนัยสำคัญกับประสิทธิภาพขององค์กร” (TFL $\rightarrow$ OEC) ได้รับการสนับสนุนว่าเป็นจริง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกโดยตรงต่อประสิทธิภาพขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมมติฐานที่ 2 “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกและมีนัยสำคัญกับความพึงพอใจในงาน” (TFL $\rightarrow$ JSAT) ได้รับการสนับสนุนว่าเป็นจริง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกโดยตรงต่อความพึงพอใจในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

2. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพขององค์กร โดยมีความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรคั่นกลาง (ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ข้อที่ 3)

จากตารางที่ 8 พบว่าสมมติฐานที่ 3 “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกกับประสิทธิภาพขององค์กรโดยผ่านความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรคั่นกลาง” (TFL $\rightarrow$ JSAT $\rightarrow$ OEC) ผลทดสอบพบว่า สมมติฐานนี้ได้รับการสนับสนุนว่า เป็นจริง ค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.087

ค่าอิทธิพลมีค่าประมาณระหว่าง 0.010 ถึง 0.249 แสดงให้เห็นว่า ค่าอิทธิพลที่ประมาณได้มีความแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงสรุปสมมติฐานที่ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกกับประสิทธิภาพขององค์กรโดยผ่านความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรคั่นกลาง และเมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกรุงเทพมหานครที่มีต่อความพึงพอใจในงาน (หรือ $TFL \rightarrow JSAT$) พบว่ามีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.331 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติ จึงสรุปได้ว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกรุงเทพมหานครมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน และ 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกรุงเทพมหานครมีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิภาพขององค์กรโดยผ่านความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรคั่นกลาง

งานวิจัยในครั้งนี้ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพขององค์กร และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิภาพขององค์กร โดยผ่านความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรคั่นกลาง แสดงให้เห็นว่าตัวแปรความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรคั่นกลางแบบบางส่วน (Complementary partial mediator) ที่ทำหน้าที่ส่งเสริมอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อประสิทธิภาพขององค์กร ดังนั้นหากผู้บริหารมุ่งหวังให้องค์กรมีประสิทธิภาพ ต้องการให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและต้องสร้างความความพึงพอใจในงานซึ่งจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพขององค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญ

ตารางที่ 9 สรุปผลอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลโดยรวม

ตัวแปรสาเหตุ	ตัวแปรผล OEC		
	DE	IE	TE
TFL	0.189	0.087	0.276
JSAT	0.262	-	0.262
R^2	0.556		

ตารางที่ 9 แสดงถึงประสิทธิภาพขององค์กรได้รับการอธิบายความแปรปรวนจากตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความพึงพอใจในงานร่วมกันร้อยละ 55.6 ($R^2 = 0.556$) ที่เหลือร้อยละ 44.4 เป็นผลมาจากสาเหตุอื่น

อภิปรายผล (Research Discussion)

ผลการวิจัยเรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกรุงเทพมหานครที่มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร โดยมีความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรต้นกลาง สามารถอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกรุงเทพมหานครมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการศึกษาดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถยกระดับประสิทธิภาพขององค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญ เนื่องจากผู้นำสามารถสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกระตุ้นให้บุคลากรเกิดแรงบันดาลใจ ส่งเสริมการคิดเชิงสร้างสรรค์ และให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล ส่งผลให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ Bass & Avolio (1994) ที่อธิบายว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กรผ่านการสร้างแรงบันดาลใจและการพัฒนาผู้ตาม นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Koranteng et al. (2022) ซึ่งพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพขององค์กร และเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนขององค์กร รวมทั้งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Francisca et al. (2022) ที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิภาพขององค์กร

เมื่อพิจารณาในบริบทของประเทศไทย ผลการวิจัยดังกล่าวสามารถอธิบายได้จากแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) ซึ่งให้ความสำคัญกับการบริหารที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพ โดยเน้นการกำหนดมาตรฐานและตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ตลอดจนการนำแนวคิดและเทคนิคการจัดการสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารภาครัฐ (Hood, 1991) บทบาทของผู้บริหารจึงเปลี่ยนจากผู้ควบคุมสั่งการมาเป็นผู้นำที่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลง กระตุ้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนและพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนการบริหารงานภาครัฐให้สอดคล้องกับแนวคิด NPM โดยเฉพาะในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่ เช่น กรุงเทพมหานคร ซึ่งต้องรับผิดชอบการให้บริการสาธารณะที่มีความหลากหลายและมีความซับซ้อนสูง

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกรุงเทพมหานครมีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่า พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ทั้งในด้านการได้รับการยอมรับ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

การได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา และการได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับ ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg et al. (1959) ที่อธิบายว่าปัจจัยจูงใจ เช่น ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับ และโอกาสในการพัฒนา ส่งผลโดยตรงต่อความพึงพอใจในงาน อีกทั้งยังสอดคล้อง กับแนวคิดของ Bass (1985) ที่ระบุว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างแรงจูงใจภายในให้แก่ผู้ตาม ส่งผลให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Chen et al. (2022) ซึ่งพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงาน และการศึกษาของ Muslih et al. (2022) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อความพึงพอใจ ในงานของพนักงานโดยตรง

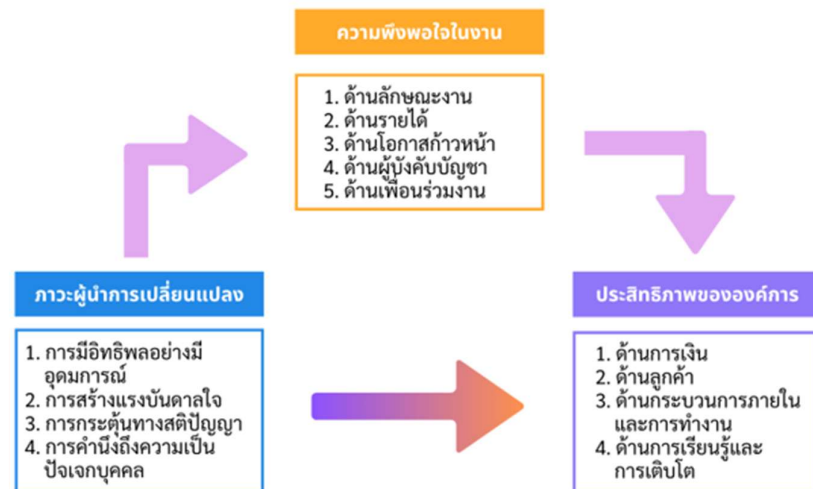
3. ความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับ ประสิทธิภาพขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการศึกษาพบว่า ความพึงพอใจในงานทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพขององค์กร แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ได้ ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรเพียงทางตรงเท่านั้น แต่ยังส่งผลทางอ้อมผ่านการเพิ่มระดับ ความพึงพอใจในงานของบุคลากร เมื่อบุคลากรมีความพึงพอใจในงานสูงขึ้นจะเกิดความผูกพัน ต่อองค์กร มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ทุ่มความสามารถในการทำงาน และพร้อมสนับสนุน การดำเนินงานขององค์กร ส่งผลให้ประสิทธิภาพขององค์กรเพิ่มขึ้น ผลการวิจัยนี้สนับสนุนงานวิจัย ของ Curado & Santos (2022) ที่พบว่า ความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่านความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผลการปฏิบัติงานอย่างสมบูรณ์ (full mediation) และสอดคล้องกับ การศึกษาของ Siyaphat et al. (2024) พบว่า ความพึงพอใจในงานเป็นตัวกลางที่เชื่อมโยงภาวะผู้นำ กับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

โดยสรุป ผลการวิจัยครั้งนี้ยืนยันว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยสำคัญ ที่ช่วยยกระดับประสิทธิภาพขององค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่านความพึงพอใจในงาน สะท้อนให้ เห็นว่าผู้บริหารกรุงเทพมหานครควรส่งเสริมพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้งด้านการสร้าง วิสัยทัศน์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ความคิดเชิงสร้างสรรค์ และการเอาใจใส่ ผู้ปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล ควบคู่กับการพัฒนาปัจจัยที่ส่งเสริมความพึงพอใจในงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรและยกระดับคุณภาพการให้บริการสาธารณะอย่างยั่งยืน

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย (New Body of Knowledge)

ผลการวิจัยได้สร้างองค์ความรู้ใหม่โดยเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกรุงเทพมหานครกับประสิทธิภาพขององค์กรและความพึงพอใจในงาน มีรูปแบบ ดังนี้



ภาพที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกรุงเทพมหานคร ประสิทธิภาพขององค์กรและความพึงพอใจในงาน

จากภาพที่ 3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกรุงเทพมหานครมีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิภาพขององค์กร และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกรุงเทพมหานครยังมีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิภาพขององค์กรผ่านความพึงพอใจในงาน ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลโดยตรงและโดยอ้อมต่อประสิทธิภาพขององค์กรผ่านความพึงพอใจในงาน ซึ่งตัวแปรความพึงพอใจในงานทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางแบบบางส่วนที่ทำหน้าที่ส่งเสริม (Complementary partial mediator) อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อประสิทธิภาพขององค์กร ดังนั้นการพัฒนาผู้นำและการสร้างความพึงพอใจในงานสามารถยกระดับประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กร

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ประโยชน์เชิงวิชาการ ได้องค์ความรู้เกี่ยวกับอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อประสิทธิภาพขององค์กร และบทบาทของความพึงพอใจในงานในฐานะตัวแปรคั่นกลาง
2. ประโยชน์เชิงนโยบายและการปฏิบัติ หน่วยงานสามารถนำผลการวิจัยไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารและเสริมสร้างความพึงพอใจในงานของบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรและยกระดับคุณภาพการให้บริการประชาชน

ข้อเสนอแนะ (Research Suggestions)

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. กรุงเทพมหานครควรกำหนดการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นนโยบายหลักในการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากผลการวิจัยยืนยันว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพขององค์กร และส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากร ซึ่งนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรในภาพรวม

2. ควรบูรณาการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเข้ากับระบบบริหารทรัพยากรบุคคล กรุงเทพมหานคร โดยกำหนดตัวชี้วัดด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ในระบบการสรรหา การคัดเลือก การแต่งตั้ง การประเมินผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาผู้บริหาร เพื่อส่งเสริมให้ผู้บริหารมีบทบาทในการสร้างแรงบันดาลใจ พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง

3. ควรกำหนดนโยบายส่งเสริมความพึงพอใจในงานควบคู่กับการพัฒนาผู้นำ จากผลการวิจัยที่พบว่า ความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรต้นกลางระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพขององค์กร จึงควรกำหนดนโยบายที่มุ่งยกระดับคุณภาพชีวิตการทำงาน ความก้าวหน้าในสายอาชีพ ความเป็นธรรมในการบริหารงาน และระบบการยกย่องชมเชย เพื่อเสริมสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1. ผู้บริหารควรประยุกต์ใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารงานเป็นแบบอย่างที่ดี สร้างวิสัยทัศน์ร่วม ถ่ายทอดเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน สร้างแรงบันดาลใจ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมในการพัฒนางาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของหน่วยงาน

2. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการสร้างความพึงพอใจในงานของบุคลากร ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่ดี ยอมรับในผลงาน สนับสนุนความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานและมอบหมายงานอย่างเหมาะสม มีการสำรวจความพึงพอใจในงานของบุคลากรเป็นระยะเพื่อนำผลการประเมินมาวิเคราะห์และกำหนดมาตรการแก้ไขในประเด็นที่เป็นปัญหา ในการยกระดับความพึงพอใจและสนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพขององค์กรอย่างยั่งยืน

3. หน่วยงานควรจัดโครงการพัฒนาผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง จัดหลักสูตรฝึกอบรม การโค้ช (Coaching) การให้คำปรึกษา (Mentoring) และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อเสริมสร้างทักษะการบริหาร การสื่อสาร การสร้างแรงจูงใจ และการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารทุกระดับ

4. ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ ปรับปรุงกระบวนการทำงาน และร่วมแก้ไขปัญหานองค์การ โดยใช้การทำงานเป็นทีมและการสื่อสารแบบสองทาง ซึ่งจะช่วยให้เพิ่มความพึงพอใจในการทำงานและประสิทธิภาพขององค์การ

เอกสารอ้างอิง (References)

- สำนักงาน ก.ก., (2567). รายงานการบริหารทรัพยากรบุคคลกรุงเทพมหานคร ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2567.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models* (pp. 136–162). Newbury Park, CA: Sage.
- Chen, C., Ding, X., & Li, J. (2022). Transformational leadership and employee job satisfaction: The mediating role of employee relations climate and the moderating role of subordinate gender. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(1), 233.
- Curado, C., & Santos, R. (2022). Transformational leadership and work performance in health care: The mediating role of job satisfaction. *Leadership in Health Services*, 35(2), 160–173.
- Francisca, K., Obeng, K., & Amankwah-Amoah, J. (2022). Assessing the moderating role of organizational culture in the relationship between organizational leadership and organizational efficiency in the banking sector. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 10(3), 330–346
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Hair, J. F. (2010). *Multivariate Data Analysis*. United States: Prentice Hall.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Prentice Hall.

- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2013). *Multivariate Data Analysis*. England : Pearson Education Limited.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Pearson Education.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1–55.
- Ingard, A. (2023). *Principles theories and practices: Structural equation modeling*. Bangkok : Chulalongkorn Press.
- Kaplan, R.S., and D.P. Norton. (1992). "The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance." *Harvard Business Review*, Vol. 70
- Kline, R. B. (1998). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford Press.
- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: Guilford publications.
- Koranteng, F. O., Iddris, F., Dwomoh, G., & Dogbe, C. S. K. (2022). *Assessing the moderating role of organizational culture in the relationship between organizational leadership and organizational efficiency in the banking sector. Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 10(3), 330–346.
- Muslih, M., Giyoto, G., Makruf, I., & Annisyaroh, S. (2022). The effect of transformational leadership on employee job satisfaction (Study at Madrasah Ibtidaiyah Assaidiyah Surabaya). *Tadbir: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan*, 6(2), 187–202.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2004). *A beginner's guide to structural equation modeling* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

- Siyaphat, S., Kajornatthapol, P., Amornrat, Y., & Thumtheang, S. (2024). Investigation the influence of job satisfaction as a mediating factor in the relationship between transformational leadership, knowledge, knowledge management, work environment and employee performance. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(10), e09305.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Tirakanon, S. (2014). *Social science research methods*. (4th ed). Bangkok : Chulalongkorn Press.
- Whittaker, T. A. & Schumacker, R. E. (2022). *A beginner's guide to structural equation modeling*. (5th ed). New York : Routledge.

Management Strategies to Develop the Teaching Competence of Vocational Nursing Teachers in the Digital Transformation at Guizhou Vocational College of Industry and Commerce

Wang can¹ and Wassana Sangpum²

Received: 13 July 2026 Revised: 18 August 2026 Accepted: 30 August 2026

Abstract

This study is aimed: 1) To study conceptual frameworks of Teaching Competence and Digital Transformation, 2) To analyze strengths, weaknesses, opportunities, and threats of Teaching Competence Based on the Concept of Digital Transformation, and 3) To develop Teaching Competence Strategy Based on the Concept of Digital Transformation at Guizhou Vocational College of Industry and Commerce. This study employs a multiphase mixed methods design research. The sample comprised 250 full-time teachers selected via stratified random sampling from a population of 660. The instruments included a questionnaire, evaluation forms, and focus group discussion. Data were analyzed using frequency, percentage, mean, standard deviation, PNI_{modified}, and content analysis.

The results revealed that: 1) "Professional Development and Instructional Innovation Competence" was the greatest weakness (PNI=0.415), and "Digital Culture and Professional Learning Community" was the primary weakness among digital transformation components (PNI=0.347); 2) technological factors (PNI=0.495) and sociocultural factors (PNI=0.497) were opportunities, while economic factors (PNI=0.570) and political-legal factors (PNI=0.540) were threats; and 3) this study developed a three-strategy model comprising 9 substrategies: Strengthen Professional Development and Instructional Innovation Competence; Strengthen Instructional Regulation and Learning Support Competence;

¹ Master of Faculty of Education, Dhonburi Rajabhat University. Email: 6822031016@dru.ac.th

² Faculty of Education, Dhonburi Rajabhat University.

and Strengthen Digital Instructional Design and Implementation Competence. Expert evaluations confirmed high suitability and feasibility of all strategies (mean scores 4.40-4.70). The research results can provide practical references for higher vocational institutions to systematically enhance teachers' digital teaching competence in the context of digital transformation.

Keywords: Management Strategies, Teaching Competence, Digital Transformation

Introduction

Under the sweeping global wave of digitalization, digital technology is irreversibly reshaping the development landscape of various industries. In China, the Ministry of Education's "Education Informatization 2.0 Action Plan" and the report of the 20th National Congress of the Communist Party of China have elevated educational digitalization to a key national strategic priority, while "China's Education Modernization 2035" proactively proposes accelerating the deep integration of information technology with education and teaching (Ministry of Education, 2018; Lei, 2022). As a core area for talent cultivation, the digital transformation of vocational education is directly linked to industrial upgrading and the adaptability of talent supply. Nursing education, as a key branch of vocational education, shoulders the crucial mission of cultivating professional nursing talent for the Healthy China strategy. Emerging technologies such as virtual simulation and artificial intelligence, while being introduced into nursing education, depend heavily on teachers' pedagogical abilities, particularly their digital literacy and technology integration capabilities (Hong, 2023).

Current higher vocational nursing teachers generally face challenges including insufficient digital awareness, weak technology application skills, and inadequate training and support systems (Duan et al., 2024; Liang, 2024). Although Guizhou Vocational College of Industry and Commerce has established digital teaching infrastructure such as smart classrooms and virtual simulation training centers, it still lags significantly in teacher training systems, resource investment, and digital support services, with prominent structural deficiencies in teachers' digital skills and deep integration capabilities (Xin, Tang, & Mou, 2024). According to the EU's

DigCompEdu framework, if teachers lack a structured competence development path, they often struggle to transition from technical operation to deep technology integration, leading to a mismatch between infrastructure and teacher competence development (Redecker, 2017). Existing research indicates that the development of teachers' digital capabilities must rely on a clear competency framework and structured pathways (Chen et al., 2025), and a significant correlation exists between schools' digital governance capabilities and teachers' teaching innovation (Guo et al., 2023).

Despite the growing body of research on digital transformation in vocational education, limited studies have systematically investigated the conceptual frameworks and management strategies specifically tailored to vocational nursing teachers' teaching competence in the Chinese higher vocational context. Previous research has primarily focused on general teacher digital literacy (Chen et al., 2025) or broad institutional transformation (McCarthy et al., 2023), without addressing the unique professional demands of nursing education, which requires integration of clinical practice, digital simulation, and pedagogical innovation. Furthermore, the relationship between Teaching Competence and Digital Transformation has often been discussed as separate constructs rather than an interconnected system. Teaching Competence, grounded in Shulman (1986) PCK model and Koehler and Mishra (2009) TPACK framework, refers to teachers' ability to integrate content knowledge, pedagogical knowledge, and technological knowledge to facilitate effective instruction. Digital Transformation, as defined by the OECD (2022) and UNESCO (2023), represents a systemic change process encompassing technological infrastructure, pedagogical innovation, teacher capacity building, cultural change, and governance mechanisms. The interconnection between these two concepts lies in the understanding that sustainable digital transformation cannot occur without corresponding development in teachers' teaching competence, while teaching competence in the digital age necessarily requires engagement with digital transformation elements. This study addresses this gap by examining how digital transformation elements—including digital infrastructure, teaching innovation, teacher competence, digital culture, and governance support—interrelate with teaching

competence dimensions to inform systematic management strategies for vocational nursing teachers.

As mentioned above, teaching competence plays the key role in the success of digital transformation in vocational nursing education, and effectively enhancing teachers' digital teaching competence in the information age has significant theoretical value and practical significance. Thus, this study's purpose is to study conceptual frameworks of Teaching Competence and Digital Transformation, to analyze strengths, weaknesses, opportunities, and threats of Teaching Competence Based on the Concept of Digital Transformation, and to develop Teaching Competence Strategy Based on the Concept of Digital Transformation at Guizhou Vocational College of Industry and Commerce.

Research Objectives

- 1.To study and validate conceptual frameworks of Teaching Competence and Digital Transformation through literature review and expert evaluation
- 2.To analyze strengths, weaknesses, opportunities, and threats of Teaching Competence Based on the Concept of Digital Transformation using PNImodified and SWOT analysis
- 3.To develop and validate Teaching Competence Strategy Based on the Concept of Digital Transformation at Guizhou Vocational College of Industry and Commerce through expert evaluation and focus group discussion

Research Methods

This study employed a multiphase mixed methods design consisting of three sequential phases: Phase I focused on studying conceptual frameworks through literature review and expert evaluation (qualitative), Phase II focused on analyzing SWOT through a questionnaire survey (quantitative), and Phase III focused on developing and validating strategies through expert evaluation and focus group discussion (qualitative). Quantitative and qualitative findings were integrated during the strategy development phase, where SWOT analysis results from the quantitative

survey were used to inform the TOWS matrix, and qualitative feedback from experts and focus group participants refined the final strategies.

1. Population and Sample

The population comprised 660 full-time teachers at Guizhou Vocational College of Industry and Commerce. The sample size was calculated using the Yamane formula (Yamane, 1973, p. 727):

$$n = \frac{N}{1 + N \times e^2}$$

where n = sample size, N = population size (660), and e = margin of error (0.05). Substituting the values:

$$n = 660 / (1 + 660 \times 0.05^2) = 660 / (1 + 1.65) = 660 / 2.65 \approx 249.06$$

Thus, the sample size was rounded to 250 people. Using stratified random sampling, the participants were divided into three sample groups based on their professional titles: 1) 89 teachers with junior professional titles; 2) 75 teachers with intermediate professional titles; and 3) 86 teachers with associate senior or higher professional titles. The sample was proportionally allocated across the three professional-title groups based on their respective population proportions: junior titles ($233/660 \times 250 \approx 88.3 \approx 89$), intermediate titles ($199/660 \times 250 \approx 75.4 \approx 75$), and associate senior or higher titles ($228/660 \times 250 \approx 86.4 \approx 86$). Teachers at each professional title level were selected through systematic random sampling to ensure an equal probability of selection for each level.

2. Research Instruments

The primary data collection tool was a self-designed questionnaire, divided into three sections: demographic information of the respondent, current and desirable states of teaching competence based on digital transformation (5-point Likert scale), and open-ended questions. Three experts were purposively selected based on their expertise: one educational management scholar, one school director with a doctoral degree, and one expert in vocational nursing education. They evaluated the questionnaire's validity using the Index of Item-Objective Congruence (IOC), with each item's IOC value ranging from 0.80 to 1.00, which is considered acceptable according to Rovinelli and Hambleton (1976). The questionnaire's reliability was assessed using

Cronbach's alpha coefficient, and all dimensions had Cronbach's alpha values above 0.8, indicating good internal consistency (Nunnally 1975). In addition, an evaluation form was used in Phase I to gather data regarding components of teaching competence and digital transformation, with three choices of "Agree (+1), Not Sure (0), and Disagree (-1)" and spaces for comments. A strategy evaluation form was used in Phase III to assess the suitability and feasibility of strategies using a five-point Likert scale (1 = least suitable/least feasible to 5 = most suitable/most feasible). Furthermore, a focus group discussion was conducted with 13 participants to validate the second draft of strategies and gather in-depth qualitative feedback on their suitability and feasibility. The 13 focus group participants comprised seven core experts and six additional stakeholders, including school administrators, department heads, teachers, and quality assurance staff, to ensure diverse perspectives on strategy suitability and feasibility. The TOWS Matrix (Wehrich, 1982) was utilized to systematically match internal strengths/weaknesses with external opportunities/threats to generate strategic alternatives, including SO (Strengths-Opportunities), WO (Weaknesses-Opportunities), ST (Strengths-Threats), and WT (Weaknesses-Threats) strategies.

3. Data Collection and Analysis

Questionnaires were distributed to the sample group via post and online protocol (Google Form). After obtaining informed consent from the participants, evaluation forms were administered to the experts individually via online protocols (Line, WeChat Application, and Email), and a focus group discussion was conducted with 13 participants to validate the second draft of strategies. SWOT components were identified based on the PNI values calculated from the questionnaire survey. For the internal environment, high PNI values indicated weaknesses, while low PNI values indicated strengths. For the external environment, factors with high PNI values were classified as threats, and factors with low PNI values were classified as opportunities. SPSS software was used to perform descriptive statistical analysis (frequency, percentage, mean, standard deviation) on the collected data. The Modified Priority Needs Index ($PNI = \text{Desirable Mean} - \text{Current Mean} / \text{Desirable Mean}$) was used to analyze priority needs. A five-point Likert scale was used to assess respondents' current and desirable states, with mean scores interpreted as follows: 4.51-5.00 as the highest

level, 3.51-4.50 as the high level, 2.51-3.50 as the moderate level, 1.51-2.50 as the low level, and 1.00-1.50 as the lowest level. Content analysis was applied to the qualitative data from open-ended questions, comments, and focus group discussions to identify core themes and categories.

Research Results

Objective 1: To study and validate conceptual frameworks of Teaching Competence and Digital Transformation through literature review and expert evaluation

Table 1 Results of Conceptual Frameworks Evaluation by Experts

Component	Agree	Not Sure	Disagree	Percent Agree
Teaching Competence				
1. Digital Instructional Design and Implementation Competence	3	0	0	100%
2. Instructional Regulation and Learning Support Competence	3	0	0	100%
3. Professional Development and Instructional Innovation Competence	3	0	0	100%
Digital Transformation				
1. Digital Infrastructure and Resources	3	0	0	100%
2. Digital Teaching Innovation	3	0	0	100%
3. Teachers' Digital Teaching Competence	3	0	0	100%
4. Digital Culture and Professional Learning Community	3	0	0	100%
5. Digital Governance and Policy Support	3	0	0	100%

As shown in Table 1, according to the results of the expert evaluation, all three experts agreed (100%) on the proposed conceptual framework. The three dimensions of Teaching Competence and the five components of Digital Transformation all received unanimous agreement, indicating that the conceptual framework was appropriate and applicable for developing management strategies to enhance vocational nursing teachers' teaching competence in the context of digital transformation.

Objective 2: To analyze strengths, weaknesses, opportunities, and threats of Teaching Competence Based on the Concept of Digital Transformation using PNImodified and SWOT analysis

Table 2 Summary of Priority Needs Analysis and SWOT Classification

Dimension	Current Mean	Desired Mean	PNImodified	SWOT
Teaching Competence				
Digital Instructional Design and Implementation Competence	2.564	3.448	0.256	S
Instructional Regulation and Learning Support Competence	2.446	3.569	0.315	S
Professional Development and Instructional Innovation Competence	2.195	3.767	0.415	W
Digital Transformation				
Digital Infrastructure and Resources	2.459	3.666	0.329	S
Digital Teaching Innovation	2.526	3.719	0.321	S
Teachers' Digital Teaching Competence	2.523	3.639	0.307	S
Digital Culture and Professional Learning Community	2.452	3.752	0.347	W
Digital Governance and Policy Support	2.498	3.626	0.311	S
External Environment Factor				
Political–Legal Factors	3.060	4.720	0.540	T
Economic Factors	3.010	4.720	0.570	T

Dimension	Current Mean	Desired Mean	PNI _{modified}	SWOT
Sociocultural Factors	3.150	4.720	0.497	O
Technological Factors	3.160	4.720	0.495	O

As shown in Table 2, according to the results of the teacher survey, Professional Development and Instructional Innovation Competence showed the highest priority need (PNI=0.415) and was identified as a weakness, followed by Digital Culture and Professional Learning Community (PNI=0.347), which was also identified as a weakness. In contrast, Digital Instructional Design and Implementation Competence received the lowest priority need (PNI=0.256), indicating a relative strength. Regarding the external environment, Economic Factors showed the highest priority need (PNI=0.570), followed by Political-Legal Factors (PNI=0.540), both identified as threats. Sociocultural Factors (PNI=0.497) and Technological Factors (PNI=0.495) were identified as opportunities. Overall, the findings indicate that teachers' professional development and institutional digital culture should be prioritized to support the digital transformation of vocational nursing education.

Objective 3: To develop and validate Teaching Competence Strategy Based on the Concept of Digital Transformation at Guizhou Vocational College of Industry and Commerce through expert evaluation and focus group discussion

Table 3 Summary of Proposed Management Strategies

Strategies and Substrategies	Suitability		Feasibility	
	$\bar{x}$	Level	$\bar{x}$	Level
Strategy 1: Strengthen Professional Development and Instructional Innovation Competence	4.70	Highest	4.60	Highest

Strategies and Substrategies	Suitability		Feasibility	
Strategy 2: Strengthen Instructional Regulation and Learning Support Competence	4.70	Highest	4.60	Highest
Strategy 3: Strengthen Digital Instructional Design and Implementation Competence	4.50	High	4.40	High

As shown in Table 3, according to the results of the expert evaluation, Strategy 1: Strengthen Professional Development and Instructional Innovation Competence and Strategy 2: Strengthen Instructional Regulation and Learning Support Competence received the highest ratings for both suitability (mean=4.70) and feasibility (mean=4.60), indicating the highest level of applicability. Strategy 3: Strengthen Digital Instructional Design and Implementation Competence received a suitability mean score of 4.50 and a feasibility mean score of 4.40, both rated at the high level. Overall, all proposed management strategies were evaluated as highly suitable and feasible for enhancing vocational nursing teachers' teaching competence in the context of digital transformation.

The three strategies with their corresponding substrategies and core procedures are summarized as follows:

Strategy 1: Strengthen Professional Development and Instructional Innovation Competence consists of three substrategies: 1) Create technology-enhanced professional learning focusing on Digital Teaching Innovation, Digital Governance and Policy Support, Digital Infrastructure and Resources, and Digital Culture and Professional Learning Community; 2) Mobilize community resources in professional learning; and 3) Establish Professional Learning Communities (PLCs) to enhance instructional innovation competence among teachers. Core procedures include appointing committees, providing training on digital tools and emerging technologies, designing online professional learning media, organizing networking events and seminars, establishing PLCs with data-driven discussions, and monitoring, evaluating, and reflecting on implementation outcomes.

Strategy 2: Strengthen Instructional Regulation and Learning Support Competence consists of two substrategies: 1) Develop learning activities to enhance instructional regulation and learning support competence focusing on Digital Culture and Professional Learning Community and Digital Teaching Innovation; and 2) Strengthen the use of diverse digital learning approaches. Core procedures include appointing teaching and learning committees, designing digitalized teaching activity plans, establishing digital mentoring programs, applying cooperative/collaborative learning, problem-based learning, and project-based learning, engaging community stakeholders, and monitoring, evaluating, and reflecting on implementation outcomes.

Strategy 3: Strengthen Digital Instructional Design and Implementation Competence consists of four substrategies: 1) Enhance digital teaching innovation design; 2) Develop technology-enhanced curriculum design; 3) Establish quality assurance mechanisms; and 4) Create digital assessment systems. Core procedures include developing multimedia and virtual simulation resources, utilizing existing platforms such as Learning Management Systems, establishing evaluation criteria for digital teaching competence, conducting classroom observations and learning analytics, creating self-assessment, peer assessment, and supervisor assessment digital tools, and using assessment data for continuous teaching improvement.

Research Discussion

The findings of this study confirm that the three research objectives were achieved. The conceptual frameworks of teaching competence and digital transformation were validated by expert evaluation, establishing a solid theoretical foundation consistent with Shulman (1986) PCK model and Redecker (2017) DigCompEdu framework.

The SWOT analysis revealed that "Professional Development and Instructional Innovation Competence" was the greatest weakness, consistent with Xie et al. (2023) who found that higher vocational teachers lack digital tools for teaching reflection due to training focusing on basic operations. "Digital Culture and Professional Learning Community" was the most prominent weakness, supporting

Kraus et al. (2021) that organizational culture is key to transformation. Technological factors were significant opportunities, consistent with OECD (2022) on technology-enabled educational restructuring.

Based on these findings, Strategy 1: Strengthen Professional Development and Instructional Innovation Competence was developed to leverage technological opportunities in addressing the greatest internal weakness. This strategy consists of three substrategies: 1) Create technology-enhanced professional learning; 2) Mobilize community resources; and 3) Establish Professional Learning Communities (PLCs). These directly address the priority needs: Digital Governance and Policy Support, Digital Teaching Innovation, and Digital Infrastructure and Resources. The emphasis on PLCs is grounded in Caena and Redecker (2019) view that teachers' digital competence requires systematic institutional support and collaborative learning environments.

Strategy 2: Strengthen Instructional Regulation and Learning Support Competence addresses the weakness in digital culture and professional learning communities, reflecting McCarthy et al. (2023) emphasis that organizational culture and multi-element synergy are essential for transformation. By developing learning activities that integrate digital culture and professional learning communities, this strategy directly targets the second highest priority need (PNI=0.347).

Strategy 3: Strengthen Digital Instructional Design and Implementation Competence builds on existing strengths to exploit technological opportunities, aligning with Wang et al.(2025) framework for higher vocational teachers' digital teaching competence, which emphasizes that teachers in higher vocational institutions possess foundational digital instructional design capabilities that can be further enhanced through systematic support.

Expert evaluation confirmed high suitability (mean=4.70) and feasibility (mean=4.60), indicating that the developed strategies are practical and applicable for enhancing vocational nursing teachers' teaching competence in the digital transformation context. The qualitative findings from the focus group discussion with 13 participants contributed to refining the final strategies by providing in-depth feedback on the suitability and feasibility of each substrategy, particularly in clarifying

committee compositions, specifying training content, and emphasizing the importance of Professional Learning Communities (PLCs) and digital mentoring programs. This integration of qualitative insights ensured that the developed strategies were practical and contextually appropriate for Guizhou Vocational College of Industry and Commerce.

New Knowledge

This study contributes a context-specific strategic framework for enhancing vocational nursing teachers' teaching competence through digital transformation management at Guizhou Vocational College of Industry and Commerce, as illustrated in Figure 1. The framework consists of three interconnected strategies developed based on SWOT analysis and TOWS matrix matching, highlighting the interconnectedness of digital transformation components and teaching competence to provide a systematic pathway for institutional improvement. The TOWS Matrix (Wehrich, 1982) was employed to systematically align internal strengths and weaknesses with external opportunities and threats, generating WO (Weaknesses-Opportunities) and SO (Strengths-Opportunities) strategies that directly address the priority needs identified through the PNI analysis. What distinguishes this framework from existing models—such as the TPACK framework (Koehler & Mishra, 2009) and DigCompEdu (Redecker, 2017)—is its contextualization for vocational nursing education in China, its empirical grounding in priority needs analysis (PNI), and its systematic integration of management strategies (professional development, instructional regulation, and instructional design) with digital transformation components (infrastructure, innovation, competence, culture, and governance). This integration provides a practical, actionable pathway that bridges the gap between theoretical frameworks and institutional implementation in the vocational nursing context.



Figure 1: Teaching Competence Strategies Based on the Concept of Digital Transformation

As illustrated in Figure 1, the strategic framework consists of three core strategies arranged hierarchically. Strategy 1 strengthens Professional Development and Instructional Innovation Competence through creating technology-enhanced professional learning, mobilizing community resources, and establishing Professional Learning Communities (PLCs). Strategy 2 strengthens Instructional Regulation and Learning Support Competence through developing learning activities and utilizing diverse digital learning approaches. Strategy 3 enhances Digital Instructional Design and Implementation Competence through digital teaching innovation design, technology-enhanced curriculum design, quality assurance mechanisms, and digital assessment systems. All strategies operate as an integrated system requiring ongoing monitoring, evaluation, and reflection to achieve sustainable improvement in teachers' digital teaching competence.

Research Suggestions

1. Policy Suggestions

1.1 It is recommended that education authorities incorporate teachers' digital teaching competence into the quality evaluation indicator system for higher vocational institutions, establish special funds to support teacher digital literacy training and digital teaching resource development, and formulate digital competence standards and certification systems tailored to the professional characteristics of nursing education, in order to mitigate external threats posed by economic and political-legal factors. Moreover, develop and implement comprehensive incentive, training, and evaluation mechanisms to bolster the advancement of digital teaching capabilities among teachers.

2. Practical Suggestions

2.1 It is recommended that Guizhou Vocational College of Industry and Commerce prioritize the implementation of the three major strategies proposed in this study, particularly addressing the weakness in "Professional Development and Instructional Innovation Competence" which had the highest priority need (PNI=0.415). This recommendation is directly supported by the finding that Professional Development and Instructional Innovation Competence was the greatest internal weakness, indicating an urgent need for systematic professional learning programs. The college should promptly establish a cross-departmental committee and formulate a three-year action plan for enhancing digital teaching competence; establish a school-level "Digital Teaching Innovation Center" to coordinate training, resource development, and quality assessment; integrate the establishment of Professional Learning Communities (PLCs) and digital mentoring programs into the regular teaching research activity system; and conduct data-based teaching reflection and strategy adjustment each semester to ensure effective implementation. At the same time, the college should fully leverage the opportunities presented by technological factors and actively introduce emerging technologies such as artificial intelligence and virtual simulation to promote teacher capability enhancement.

3. Suggestions for Future Research

3.1 Future research should conduct evaluation studies on the implementation of these strategies at Guizhou Vocational College of Industry and Commerce to assess their actual effectiveness.

3.2 Further studies should develop a model for Professional Development and Instructional Innovation Competence for vocational nursing teachers with emphasis on Digital Governance and Policy Support, Digital Teaching Innovation, and Digital Infrastructure and Resources.

3.3 Future research should investigate the impact of economic and political-legal factors on digital transformation in vocational education to provide policy recommendations for mitigating these external threats.

3.4 A comparative study on digital teaching competence between vocational nursing teachers and teachers in other disciplines is recommended to identify discipline-specific needs and strategies for improvement.

References

- Caena, F., & Redecker, C. (2019). Aligning teacher competence frameworks to 21st century challenges: The case for the European Digital Competence Framework for Educators (DigCompEdu). *European Journal of Education*, 54(3), 356-369. <https://doi.org/10.1111/ejed.12345>
- Chen, X., Jin, Z. J., & Fan, G. R. (2025). Research on teacher digital literacy frameworks: Global experience and practical implications. *Journal of Northwest Normal University (Social Sciences)*, 62(2), 75-85.
- Duan, K., Wen, M., Li, J., Lou, Y., Huang, H., Li, R., & Jin, X. (2024). Investigation on the current status of digital transformation in nursing education in higher vocational colleges. *Chinese Journal of Nursing Education*, 21(3), 276-282. <https://doi.org/10.3761/j.issn.1672-9234.2024.03.003>

- Guo, L., Yang, C. M., Li, M., & Zhou, Q. (2023). Effectiveness, problems, and recommendations of information-based teaching in vocational colleges under digital transformation: Evidence from 226 vocational colleges across 28 provinces. *China Higher Education Research*, (6), 101-108. <https://doi.org/10.16298/j.cnki.1004-3667.2023.06.14>
- Hong, Y. (2023). Research on the application of virtual reality technology in nursing experimental teaching. *Education Teaching Forum*, (45), 141-144.
- Koehler, M. J., & Mishra, P. (2009). What is technological pedagogical content knowledge (TPACK)? *Contemporary Issues in Technology and Teacher Education*, 9(1), 60-70.
- Kraus, S., Jones, P., Kailer, N., Weinmann, A., Chaparro-Banegas, N., & Roig-Tierno, N. (2021). Digital Transformation: An Overview of the Current State of the Art of Research. *Sage Open*, 11(3). 21582440211047576. <https://doi.org/10.1177/21582440211047576> (Original work published 2021)
- Lei, C. Z. (2022). Thoroughly studying and implementing the spirit of the 20th National Congress of the Communist Party of China and solidly advancing the digitalization of education. *China Education Network*, (11), 1-3.
- Liang, J. (2024). Significance, dilemmas, and pathways of digital literacy development for vocational college teachers in the context of educational digital transformation. *Research on Education and Equipment*, 40(2), 22-26.
- McCarthy, A. M., Maor, D., McConney, A., & Cavanaugh, C. (2023). Digital transformation in education: Critical components for leaders of system change. *Social Sciences & Humanities Open*, 8(1), 100479. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100479>
- Ministry of Education of the People's Republic of China. (2018). *Action plan for education informatization 2.0*. <http://www.moe.gov.cn/srcsite/A16/>
- Nunnally, J. C. (1975). Psychometric theory—25 years ago and now. *Educational researcher*, 4(10), 7-21.
- OECD. (2022). Education at a glance 2022: OECD indicators. *OECD Publishing*. <https://doi.org/10.1787/3197152b-en>
- Redecker, C. (2017). *European framework for the digital competence of educators: DigCompEdu*. Publications Office of the European Union.

- Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. (1976). *On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity [Paper presentation]*. American Educational Research Association Annual Meeting, San Francisco, CA, United States.
- Shulman, L. S. (1986). Those who understand: Knowledge growth in teaching. *Educational Researcher*, 15(2), 4-14. <https://doi.org/10.3102/0013189X015002004>
- UNESCO. (2023). *Digital transformation in education: Global trends and challenges*. UNESCO Publishing.
- Wang, J., Ning, Y., & Li, Y. (2025). A framework and indicators for digital teaching competence of higher vocational teachers. *Chinese Vocational and Technical Education*, (14), 25-33.
- Weirich, H. (1982). The TOWS matrix—A tool for situational analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54-66. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(82\)90120-0](https://doi.org/10.1016/0024-6301(82)90120-0)
- Xie, J., Wen, M., Zhang, X. J., & Gan, Y. H. (2023). Strategies for improving information-based teaching competence of vocational nursing teachers from the TPACK perspective. *Science and Technology Wind*, (10), 22-24. <https://doi.org/10.19392/j.cnki.1671-7341.202310008>
- Xin, Y., Tang, Y., & Mou, X. (2024). *An empirical study on the evaluation and influencing factors of digital competence of Chinese teachers for TVET*. PLoS ONE, 19(9), e0310187. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0310187>
- Yamane, T. (1973). *Statistics: An introductory analysis (3rd ed.)*. Harper & Row.

Academic Management Strategies to Enhance Teachers Based On the Concept of Creative Thinking Skills in Jiangsu Food and Pharmaceutical Vocational and Technical College, China

Xie Guoquan¹ and Wassana Sangpum²

Received: 13 July 2026 Revised: 28 August 2026 Accepted: 30 August 2026

Abstract

This research aimed to: 1) investigate the current and desirable conditions of academic management and teachers' creative thinking skills; 2) develop academic management strategies based on the concept of creative thinking skills; and 3) evaluate the suitability and feasibility of the developed strategies. A multiphase mixed methods design was employed. The sample consisted of 302 teachers selected using Yamane's formula and stratified random sampling. Instruments included evaluation forms, questionnaires, and focus group discussions. Quantitative data were analyzed using frequencies, percentages, means, standard deviations, and PNI modified, while qualitative data were analyzed through content analysis.

The findings revealed that: 1) current conditions were at a "high" level, whereas desirable conditions were at the "highest" level. Priority weaknesses included evaluation and incentive systems, teacher training, originality, and elaboration. 2) Four strategies were developed: Develop Creative Curriculum Management; Strengthen Innovation-Oriented Teaching Supervision; Enhance Teacher Development for Creative Thinking Skills; and Improve Evaluation and Incentive Systems. 3) The strategies were evaluated as highly suitable (overall mean = 4.37) and feasible (overall mean = 4.22). This study provides a systematic framework for integrating creative thinking into academic management, addressing the urgent need for teacher professional development and innovation-driven talent cultivation in vocational education.

¹ Master of Faculty of Education, Dhonburi Rajabhat University. Email: 6822031018@dru.ac.th

² Faculty of Education, Dhonburi Rajabhat University.

Keywords: Academic management, creative thinking skills, vocational education

Introduction

In recent years, China has regarded vocational education as a key driver for building a powerful education nation, emphasizing industry-education integration and innovation-driven development (State Council, 2015). The Made in China 2025 initiative lists biomedicine as a priority field, requiring vocational education to cultivate talents with innovative thinking. The revised Vocational Education Law (2022) further establishes innovation-driven development as a core principle, requiring institutions to align academic management with national strategies.

The food and pharmaceutical industries are characterized by high technological intensity and rapid innovation. Pharmaceutical R&D requires breaking traditional thinking patterns, while food industry transformation demands interdisciplinary competencies (Ge & Zhang, 2023). However, higher vocational students often exhibit rigid thinking due to exam-oriented education, lacking innovative application skills. This necessitates that teachers innovate their teaching methods to cultivate students' creative abilities (Liang et al., 2025).

Although the college has implemented teaching competitions and lectures, these initiatives focus on teaching form rather than systematic training in teachers' creative thinking. Jiangsu Province's innovation-driven strategies require deeper industry-education integration, while digital transformation demands teachers develop digital literacy. As industry shifts to intelligent manufacturing, teachers without creative thinking cannot meet interdisciplinary talent demands. Existing research primarily focuses on students' innovation, with limited systematic study on teachers' creative thinking (Ma, 2024).

Therefore, this research addresses the gap by developing academic management strategies specifically designed to enhance teachers' creative thinking skills in food and pharmaceutical vocational colleges.

Research Objectives

1. To study the current and desirable conditions of academic management and creative thinking skills at Jiangsu Food and Pharmaceutical Vocational and Technical College, China.
2. To develop academic management strategies based on the concept of creative thinking skills at Jiangsu Food and Pharmaceutical Vocational and Technical College, China.
3. To evaluate the developed academic management strategies based on the concept of creative thinking skills at Jiangsu Food and Pharmaceutical Vocational and Technical College, China.

Research Methods

This study employed a multiphase mixed methods design across three phases, integrating quantitative and qualitative approaches. The theoretical foundations encompass academic management theory (Brundrett, 2004; Li et al., 2023; Xie et al., 2022; Zhao, 2021), creative thinking theory (Guilford & Hoepfner, 1971; Torrance, 1984; Ma et al., 2023), and SWOT/TOWS matrix analysis (Wehrich, 1982).

The population comprised 1,239 faculty members. Sample size was calculated using Yamane's (1973, p. 727) formula: $n = 1239 / (1 + 1239 \times 0.0025) \approx 302$. Stratified random sampling yielded 302 teachers across three strata: food-related (n=120), pharmaceutical-related (n=150), and basic disciplines (n=32).

Instruments included self-designed questionnaires and evaluation forms. Three experts validated the conceptual framework, with IOC values ranging from 0.67 to 1.00, exceeding the 0.50 acceptable standard (Rovinelli & Hambleton, 1977). Cronbach's alpha exceeded 0.8 for all dimensions, confirming good internal consistency (Nunnally & Bernstein, 1994). Seven experts evaluated strategy suitability and feasibility. Eleven experts and stakeholders (including the seven experts plus four additional industry representatives and administrators) participated in focus group discussions to validate the final strategies.

Questionnaires distributed via mail and online (Google Forms) yielded 302 valid responses. Quantitative data were analyzed using SPSS for descriptive statistics (frequencies, percentages, means, standard deviations) and PNI modified. Qualitative data from open-ended responses, expert comments, and focus group transcripts were analyzed using content analysis.

Conceptual Framework

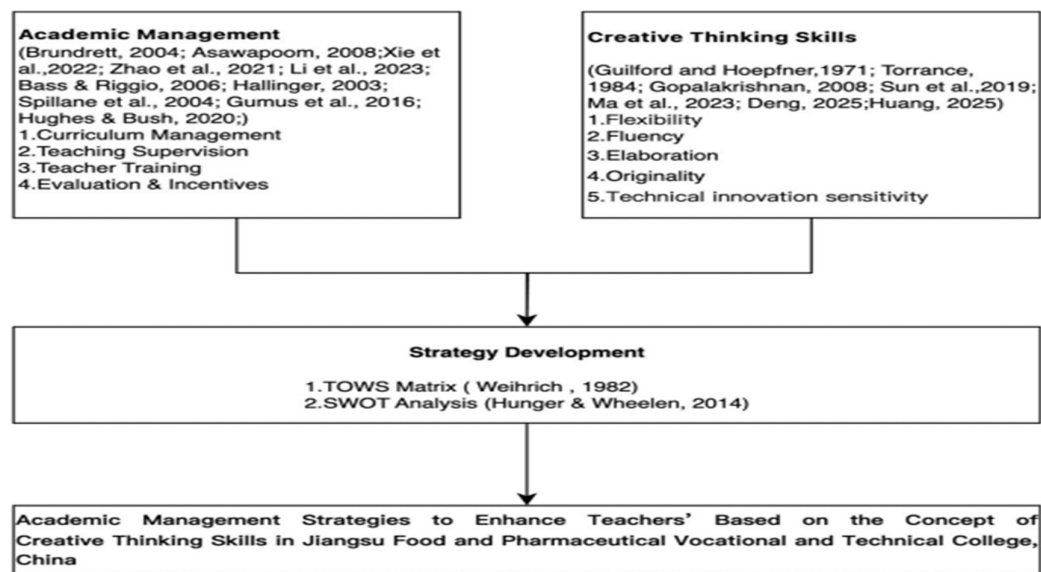


Figure 1 Conceptual Framework of the Research Study

Research Results

1. Current and Desirable Conditions of Academic Management and Creative Thinking Skills

1.1 Current Conditions of Academic Management

As shown in Table 1, the overall current condition of academic management was at a high level (Mean = 3.78). Curriculum Management scored the highest (Mean = 3.92), followed by Evaluation and Incentives (Mean = 3.88), Teaching Supervision (Mean = 3.76), and Teacher Training (Mean = 3.55).

Table 1 Survey Results on Current Conditions of Academic Management

Dimension	Mean	SD	Level
1. Curriculum Management	3.92	0.45	High
2. Teaching Supervision	3.76	0.49	High
3. Teacher Training	3.55	0.52	High
4. Evaluation and Incentives	3.88	0.47	High
Overall	3.78	0.48	High

The results indicate that the college has established a relatively comprehensive institutional system for curriculum planning and implementation. Teacher Training scored the lowest, suggesting that teachers have higher expectations for professional development opportunities related to creative thinking skills.

1.2 Priority Needs Assessment

This study analyzed the urgency of improvement for each dimension using the Priority Needs Index Modified (PNI_{modified}). A higher PNI_{modified} value indicates a greater gap between current and desirable conditions, and thus a more urgent need for improvement.

Table 2 Priority Needs of Academic Management and Creative Thinking Skills Dimensions

Dimension	Current Mean	Desirable Mean	PNI modified	SWOT Result
Academic Management				
1. Curriculum Management	3.92	4.72	0.20	S (Strength)
2. Teaching Supervision	3.76	4.68	0.24	S (Strength)
3. Teacher Training	3.55	4.76	0.34	W (Weakness)
4. Evaluation and Incentives	3.88	4.73	0.36	W (Weakness)

Dimension	Current Mean	Desirable Mean	PNImodified	SWOT Result
Creative Thinking Skills				
1. Flexibility	3.88	4.74	0.22	S (Strength)
2. Fluency	3.84	4.73	0.23	S (Strength)
3. Elaboration	3.76	4.75	0.26	W (Weakness)
4. Originality	3.52	4.76	0.35	W (Weakness)
5. Technological Innovation Sensitivity	3.96	4.74	0.20	S (Strength)

Note: PNImodified = (Desirable Mean – Current Mean) / Desirable Mean. SWOT classification was based on the median PNImodified values (0.28 for academic management, 0.26 for creative thinking skills).

Among the academic management dimensions, Evaluation and Incentives had the highest PNImodified value (0.36), followed by Teacher Training (0.34), indicating these are the most urgent areas for improvement. Although Evaluation and Incentives scored high in current conditions (Mean = 3.88), the desirable level (Mean = 4.73) far exceeded the current level, representing the largest development gap. Curriculum Management and Teaching Supervision had relatively low PNImodified values (0.20 and 0.24), indicating stable foundations and were therefore classified as strengths.

Among the creative thinking skills dimensions, Technological Innovation Sensitivity had the lowest PNImodified (0.20), followed by Flexibility (0.22) and Fluency (0.23), all identified as strengths. Originality had the highest PNImodified (0.35), followed by Elaboration (0.26), indicating significant competency gaps requiring priority attention.

1.3 Qualitative Validation of Priority Needs

To further explain the priority needs revealed by quantitative data, this study collected qualitative data through focus group interviews. Key findings are summarized below:

Regarding Evaluation and Incentives, experts noted that the current evaluation system tends to emphasize routine performance rather than creativity and innovation, with insufficient assessment of teaching innovation and originality. Incentive measures primarily focus on material rewards, lacking systematic recognition and risk-taking protection for teaching innovation.

Regarding Teacher Training, experts stated that current training primarily focuses on policy briefings and technical skills, with significantly insufficient training on creative thinking. Training activities are mostly short-term intensive lectures, lacking continuous professional learning communities and practical workshops.

Regarding Originality and Elaboration, experts pointed out that although teachers can flexibly employ various teaching methods, they are insufficient in designing entirely new curriculum plans and deeply developing teaching concepts. Teaching reflection tends to remain at the level of experiential description, lacking systematic deepening and theoretical enhancement.

These qualitative findings support the quantitative analysis: Evaluation and Incentives and Teacher Training are the highest priority dimensions, while Originality and Elaboration are the most urgent creative thinking skills requiring improvement.

2. Key Findings from Focus Group Discussion

To gain an in-depth understanding of the strengths, weaknesses, opportunities, and threats related to academic management and creative thinking, eleven experts and stakeholders (including educational administration scholars, vocational education experts, senior administrators, and industry representatives) participated in the focus group discussion.

Strengths : The institution has continuously improved curriculum planning, instructional supervision, and the integration of innovative educational practices. Curriculum management and teaching supervision provide favorable conditions for encouraging teachers to generate ideas, adapt to changes, and respond to technological developments. Experts agreed that the college has a solid foundation in these areas, with standardized curriculum review mechanisms and complete teaching observation and mentoring processes.

Weaknesses : Existing evaluation systems tend to emphasize routine performance rather than creativity and innovation. Professional development activities related to creative thinking skills remain insufficient, particularly in areas associated with originality and elaboration. Experts noted that current evaluation indicators primarily focus on student evaluation scores and research outputs, with insufficient recognition of teaching innovation, while teacher training content lacks systematic cultivation of creative thinking.

Opportunities: Educational reforms and national policies emphasizing innovation, entrepreneurship, and talent development have created favorable conditions for improving academic management. The rapid advancement of artificial intelligence, digital technologies, and online learning platforms provides new opportunities for enhancing teaching and learning. The National Vocational Education Reform Implementation Plan provides policy support, while AI-assisted teaching tools provide technical support for teaching innovation.

Threats: Rapid technological change requires continuous adaptation from teachers and administrators. Insufficient financial support, uneven digital competencies among teachers, and increasing educational competition were identified as significant external threats. Some senior teachers adapt slowly to new technologies, and intensifying competition for students among vocational colleges poses risks to long-term institutional development.

3. Development of Academic Management Strategies

Based on the results of SWOT and TOWS matrix analyses, four academic management strategies were developed, consisting of 4 main strategies, 8 sub-strategies, and 34 implementation procedures:

Strategy 1: Develop Creative Curriculum Management — Focuses on integrating creative thinking skills into curriculum management and promoting innovation-oriented curriculum development through digital technologies.

Strategy 2: Strengthen Innovation-Oriented Teaching Supervision — Emphasizes developing supervision systems that support innovative teaching practices and promoting collaborative learning and professional reflection.

Strategy 3: Enhance Teacher Development for Creative Thinking Skills — Concentrates on developing professional training programs focusing on creative thinking skills and promoting industry-university collaboration for innovation.

Strategy 4: Improve Evaluation and Incentive Systems — Focuses on developing innovation-based evaluation systems and establishing incentive mechanisms that encourage creativity and innovation.

4. Strategy Evaluation Results

Seven experts evaluated the suitability and feasibility of the first draft strategies, with results shown in Table 3.

Table 3 Results of Suitability and Feasibility of the Strategies

Strategy	Suitability (Mean)	Level	Feasibility (Mean)	Level
Strategy 1: Develop Creative Curriculum Management	4.29	High	4.14	High
Strategy 2: Strengthen Innovation-Oriented Teaching Supervision	4.43	High	4.29	High
Strategy 3: Enhance Teacher Development for Creative Thinking Skills	4.57	Highest	4.43	High
Strategy 4: Improve Evaluation and Incentive Systems	4.43	High	4.14	High
Overall	4.37	High	4.22	High

As shown in Table 3, the overall suitability (Mean = 4.37) and feasibility (Mean = 4.22) of the strategies were both at a high level. Strategy 3 received the highest scores (Suitability Mean = 4.57, Feasibility Mean = 4.43), indicating that experts considered teacher development the most important and practical direction for enhancing creative thinking skills. Strategy 2 and Strategy 4 also received high ratings

(Suitability Mean = 4.43). Although Strategy 1 ranked lowest, its suitability of 4.29 and feasibility of 4.14 remained at a high level. All eleven focus group participants agreed that the proposed strategies were appropriate, practical, and aligned with the needs of the institution.

Research Discussion

Objective 1: To investigate the current and desirable conditions of academic management and creative thinking skills

The findings revealed that both academic management and creative thinking skills were at a "high" level, while the desirable conditions were at the "highest" level. This indicates that although the college has established a good foundation, there remains room for further improvement. This gap reflects the growing demand for innovative talents in the food and pharmaceutical industries, which aligns with China's national policies on vocational education reform (Ministry of Education, 2019; State Council, 2015).

Among the academic management dimensions, Evaluation and Incentives were identified as the highest priority weakness. Notably, although this dimension scored high in the current conditions survey (mean = 3.88), it had the highest PNI_{modified} value (0.36), because the desirable level far exceeded the current level. This finding is consistent with Danielson's (2013) assertion that effective evaluation systems should encourage professional growth and innovation rather than merely measuring routine performance. Similarly, Darling-Hammond et al. (2017) emphasized that professional development models characterized by continuity, collaboration, and a focus on teaching practice are most effective in improving teacher efficacy and innovation capacity. The results suggest that the current systems at the college may not adequately reward creativity or provide sufficient opportunities for teachers to develop creative teaching competencies, which resonates with Amabile's (2018) finding that organizational encouragement and reward systems positively affect creativity.

Regarding creative thinking skills, Originality and Elaboration were the weakest dimensions. Torrance (1984) emphasized originality as a critical indicator of creativity, reflecting the ability to produce novel and unique ideas. Sternberg and Lubart (1999) also highlighted that originality is essential for long-term creative performance and innovation. The relatively lower scores in originality and elaboration indicate that while teachers can adapt flexibly to technological changes and generate multiple ideas, they require additional support in developing deeper creative processes and producing original solutions. This phenomenon may be attributed to the traditional examination-oriented education background of many teachers (Zheng et al., 2025). These findings are consistent with previous research (Ge & Zhang, 2023), showing a positive association between the cultivation of innovation ability in higher vocational students and teachers' creative teaching practices.

Objective 2: To develop academic management strategies based on the concept of creative thinking skills

The four strategies developed in this study—focusing on curriculum management, teaching supervision, teacher development, and evaluation and incentives—provide a comprehensive framework. The strategies were developed through systematic SWOT and TOWS matrix analyses, ensuring that the strategies align internal institutional capabilities with external environmental conditions. This methodological approach is consistent with Fullan's (2016) assertion that educational transformation requires institutions to continuously adapt to technological and social changes. The emphasis on digital technologies in Strategies 1 and 2 reflects the increasingly important role of artificial intelligence and digital platforms in vocational education (Wu, 2022). Li et al. (2023) found in the Chinese vocational education context that academic management reform has a significant positive impact on teacher innovation capacity. Strategy 4 (Improve Evaluation and Incentive Systems) had the highest priority need, echoing Amabile's (2018) assertion regarding the influence of organizational environment on creativity.

Objective 3: To evaluate the suitability and feasibility of the developed strategies

The high suitability and feasibility ratings from the seven experts, together with the qualitative feedback from the eleven focus group participants, validated the alignment of the strategies with institutional needs and external opportunities. The overall suitability mean of 4.37 and feasibility mean of 4.22, both at a "high" level, indicate that these strategies are considered appropriate and implementable. Strategy 3 (Enhance Teacher Development for Creative Thinking Skills) received the highest scores, highlighting the central role of teacher professional development in enhancing creativity.

This result is consistent with Guskey's (2002) view that teacher professional development and effective evaluation mechanisms are key to promoting teaching innovation. Furthermore, Ma et al. (2023) found in a sample of Chinese higher vocational college teachers a significant association between creative thinking development mechanisms and teaching innovation practices. Sun (2020) also pointed out that the establishment of multi-dimensional evaluation systems helps stimulate teachers' motivation for innovation. The suggestions provided by experts during the evaluation process, such as strengthening monitoring mechanisms for strategy implementation and clarifying division of responsibilities and accountability, are all consistent with the continuous improvement principles proposed by Fullan (2016).

New Knowledge

This study contributes a context-specific strategic framework for enhancing teachers' creative thinking skills through academic management in food and pharmaceutical vocational colleges. The framework integrates four core strategies: creative curriculum management, innovation-oriented teaching supervision, teacher development, and evaluation/incentive systems. It emphasizes the cultivation of five creative thinking dimensions—flexibility, fluency, elaboration, originality, and technological innovation sensitivity—specifically tailored to vocational education.

The model highlights the interconnectedness of academic management components and creative thinking skills, providing a systematic pathway for institutional improvement. Teachers' teaching ability should be interpreted as a comprehensive competence covering multiple dimensions: rich industry background knowledge to ensure cutting-edge and applicable content, flexible teaching methods and individualized instruction to address diverse student needs, integration of latest technologies into teaching practice, curriculum development capabilities that embed creative thinking into learning outcomes, and reflective and collaborative competences for continuous professional growth. These interconnected competences collectively form the foundation for sustainable enhancement of creative thinking skills in vocational education settings.

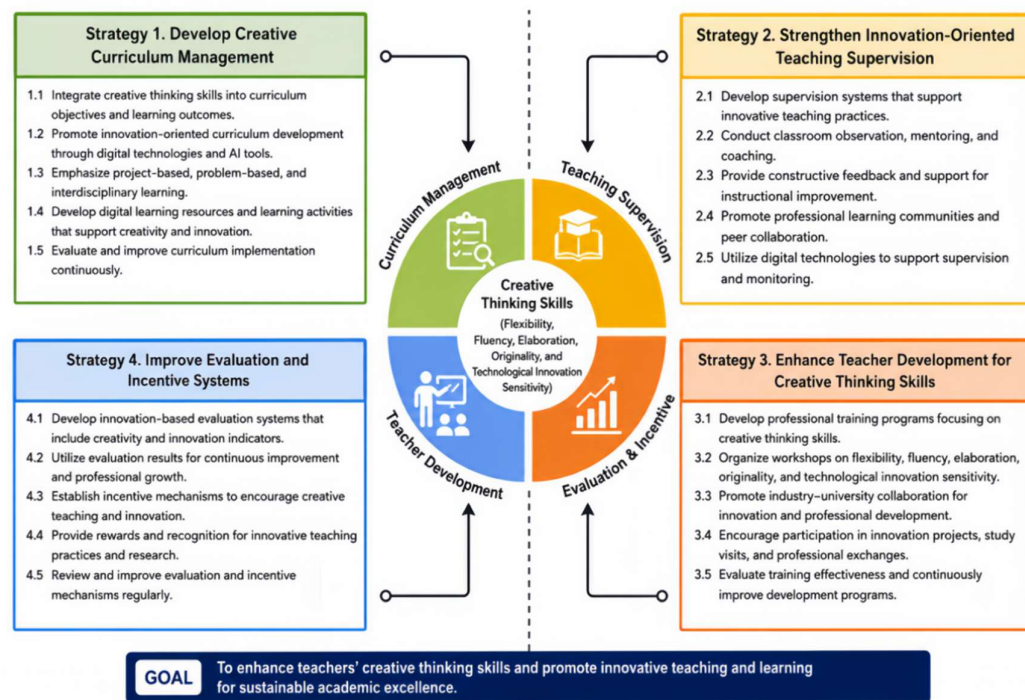


Figure 2 New Knowledge

Research Suggestions

1. Policy Recommendations:

College administrators should prioritize the implementation of Strategy 4 (Improve Evaluation and Incentive Systems) as it had the highest priority need.

Institutional policies should integrate creative thinking indicators into teacher performance assessments and reward mechanisms.

2. Practical Recommendations:

Teachers should actively participate in professional training programs focusing on originality and elaboration.

Academic departments should strengthen interdisciplinary and project-based learning activities to foster creativity.

Regular monitoring and evaluation of strategy implementation should be conducted to ensure continuous improvement.

3. Recommendations for Future Research

Future studies should conduct evaluation research on the implementation effectiveness of the developed strategies.

Research should focus on developing specific intervention models for improving originality and elaboration.

Comparative studies across different vocational colleges could further validate and refine the strategic framework.

References

- Amabile, T. M. (2018). Creativity in context: Update to the social psychology of creativity. Routledge.
- Brundrett, M. (2004). Leading and managing in education. In M. Brundrett & I. Terrell (Eds.), Learning to lead in the secondary school: Becoming an effective head of department (pp. 229-244). RoutledgeFalmer.
- Danielson, C. (2013). The framework for teaching evaluation instrument (2013 ed.). The Danielson Group.

- Darling-Hammond, L., Hyler, M. E., & Gardner, M. (2017). Effective teacher professional development. Learning Policy Institute.
- Fullan, M. (2016). The new meaning of educational change (5th ed.). Teachers College Press.
- Ge, C., & Zhang, J. (2023). Research on the ways to integrate pharmaceutical education into innovation and entrepreneurship education: Taking Jiangsu Food and Pharmaceutical Science College as an example. *Journal of Innovation and Entrepreneurship Theory and Practice*, 13, 104-110.
- Guilford, J. P., & Hoepfner, R. (1971). The analysis of intelligence. McGraw-Hill.
- Guskey, T. R. (2002). Professional development and teacher change. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 8(3), 381-391.
- Li, H., Wang, J., & Zhao, L. (2023). Academic management reform and teacher innovation capacity in vocational colleges. *Chinese Journal of Vocational Education*, 44(3), 45-62.
- Liang, Y., & Lu, J. (2025). How school support influences the content creation of pre-service teachers' instructional design. *Behavioral Sciences*, 15(5), 568.
- Ma, Y., Zhang, H., & Wang, M. (2024). The effect of parental support on student self-rated and task-based creativity: The mediating role of creative interest and self-efficacy. *Thinking Skills and Creativity*, 52, 101512.
- Ma, L., Sun, J., & Zhao, Y. (2023). Mechanisms of creative thinking development among vocational teachers. *Journal of Educational Innovation Research*, 12(4), 55-68.
- Ministry of Education of the People's Republic of China. (2019). National vocational education reform implementation plan.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). Psychometric theory (3rd ed.). McGraw-Hill.
- National People's Congress Standing Committee. (2022). Vocational Education Law of the People's Republic of China (2022 Revision).
- Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. (1977). On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity. *Dutch Journal of Educational Research*, 2, 49-60.
- State Council of the People's Republic of China. (2015). Made in China 2025.

- Sternberg, R. J., & Lubart, T. I. (1999). The concept of creativity: Prospects and paradigms. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of creativity* (pp. 3-15). Cambridge University Press.
- Sun, J. (2020). Multi-dimensional evaluation system in vocational education. *Vocational Education Research*, 21(1), 33-40.
- Torrance, E. P. (1984). Creativity: Just wanting to know. *Educational Perspectives*, 21(3), 8-15.
- Weihrich, H. (1982). The TOWS matrix—A tool for situational analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54-66.
- Wu, X. (2022). Digital transformation and teacher development in vocational education. *Journal of Educational Technology*, 15(4), 72-79.
- Xie, L., Chen, S., & Huang, Q. (2022). Teaching process monitoring in vocational academic management. *Journal of Education Management*, 16(4), 38-46.
- Zhao, P. (2021). Industry-oriented academic management in vocational colleges. *Vocational and Technical Education*, 42(7), 15-22.
- Zheng, Y., Luo, H., & Sun, K. (2025). Learning behavior characteristics of vocational freshmen in the digital era. *China Higher Education Research*, 11(3), 77-84.

Curriculum Management Strategies of Summer Social Practice Courses for University Students in Guangxi Based on the Concept of Social Innovation Skills in Guilin Tourism University

Qing Shuang¹ and Wassana Sangpum²

Received: 16 July 2026 Revised: 21 August 2026 Accepted: 30 August 2026

Abstract

This research aimed to: (1) study the current and desirable conditions of curriculum management of summer social practice courses based on the concept of social innovation skills at Guilin Tourism University; (2) develop curriculum management strategies for these courses; and (3) evaluate the developed strategies. A multiphase mixed-methods design was implemented. In Phase I, 316 students were selected by simple random sampling from a population of 1,500 students who had participated in summer social practice courses. A questionnaire measured Curriculum Goal, Curriculum Process, and Curriculum Evaluation while integrating seven social innovation skills. In Phase II, seven experts participated in a focus group discussion; content analysis, SWOT analysis, and the TOWS Matrix were used to formulate strategies. In Phase III, five experts independently evaluated the first draft, after which seven experts validated the revised draft in a second focus group. The current condition of curriculum management was moderate ($M = 3.249$), whereas the desirable condition was high ($M = 4.162$). Three strategies and six sub-strategies were developed: transforming Curriculum Evaluation, redesigning Curriculum Goals, and optimizing the Curriculum Process to develop students' social innovation skills. In the final evaluation, overall suitability was very high ($M = 4.62$, $S.D. = 0.49$),

¹ Master of Faculty of Education, Dhonburi Rajabhat University. Email: 6822031012@dru.ac.th

² Faculty of Education, Dhonburi Rajabhat University.

and overall feasibility was high ($M = 4.50$, $S.D. = 0.55$). The results support a context-specific, evidence-informed framework for aligning goals, learning processes, and evaluation in summer social practice courses.

Keywords: Curriculum Management, Social Innovation Skills, Summer Social Practice

Introduction

Chinese higher education increasingly emphasizes the integration of theoretical learning, practical ability, and social needs. Social practice provides an important context in which university students can connect disciplinary knowledge with real-world social issues. However, participation in social practice alone does not necessarily produce meaningful learning outcomes; its effectiveness depends on systematic instructional design, appropriate implementation processes, and coherent evaluation mechanisms (Tan et al., 2021). For application-oriented universities, curriculum reform should also strengthen the connection between course content and authentic practical contexts in order to improve students' practical and problem-solving abilities (Shi & Yu, 2022). Therefore, it is necessary to develop systematic curriculum management strategies for summer social practice courses rather than treating them as isolated extracurricular activities.

Social innovation in higher education involves developing and applying new responses to social needs through collaboration, problem solving, and community engagement. Recent scholarship emphasizes that universities can strengthen social innovation through purposeful partnerships and learning activities that connect individuals, organizations, and communities (McDonnell-Naughton & Păunescu, 2022; Dryjanska et al., 2022; Burke et al., 2024). These principles are especially relevant to practice-based courses, where students must interpret real needs, work with stakeholders, adapt under uncertainty, and reflect on the social value of their actions.

Guilin Tourism University provides a relevant institutional setting because its disciplinary strengths are closely connected to Guangxi's cultural tourism, rural revitalization, and cultural heritage contexts. The university has organized summer

social practice activities such as cultural-revitalization fieldwork and 'language + culture' support teaching in Ziyuan County. According to the participation records provided by the Communist Youth League Committee of Guilin Tourism University, 1,500 students participated in university-organized summer social practice activities associated with the summer social practice courses from 2023 to 2025, indicating that these activities operated at a substantial scale. Nevertheless, prior to this study, the current and desirable conditions of the courses had not been systematically examined through the linked dimensions of Curriculum Goal, Curriculum Process, and Curriculum Evaluation with explicit attention to social innovation skills. This local evidence defines the empirical problem addressed by the study.

Operationally, curriculum management refers to the coordinated design and administration of Curriculum Goal, Curriculum Process, and Curriculum Evaluation in summer social practice courses. Summer social practice courses refer to university-organized, practice-based learning conducted during the summer period and connected to community or social settings. Social innovation skills refer to seven measurable competencies embedded across the three curriculum-management dimensions: creativity, dealing with ambiguity, motivating others, interpersonal savvy, perspective, listening, and dealing with paradox (World Business Council for Sustainable Development, 2016). The study therefore examines not a general annual curriculum, but specifically the management of summer social practice courses at Guilin Tourism University.

Research Objectives

1. To study the current and desirable conditions of curriculum management of summer social practice courses based on the concept of social innovation skills at Guilin Tourism University.

2. To develop curriculum management strategies for summer social practice courses based on the concept of social innovation skills at Guilin Tourism University.

3. To evaluate the curriculum management strategies for summer social practice courses based on the concept of social innovation skills at Guilin Tourism University.

Expected Benefits of the Research

The findings provide Guilin Tourism University with an evidence-based basis for aligning Curriculum Goal, Curriculum Process, and Curriculum Evaluation with students' social innovation skills. The developed strategies may guide administrators, teachers, and community partners in improving the management and implementation of summer social practice courses.

Research Methods

1. Population and Sample

The population consisted of 1,500 Guilin Tourism University students who participated in university-organized summer social practice activities associated with the summer social practice courses from 2023 to 2025, according to the participation records provided by the Communist Youth League Committee of Guilin Tourism University. The sample size was calculated using Yamane's formula, $n = N/[1 + N(e^2)]$, with a margin of error of 0.05: $n = 1500/[1 + 1500(0.05^2)] = 315.79$. Therefore, the final sample size was rounded to 316 students. Simple random sampling was employed to give each eligible student an equal probability of selection (Yamane, 1973).

2. Participants in Strategy Development and Evaluation

Seven experts were purposively selected for Phase II and the second-round validation: three scholars in educational management, two Guilin Tourism University teachers with educational-management experience, and two university administrators. Five experts independently evaluated the first strategy draft. Selection was based on relevant postgraduate qualifications and documented professional experience in curriculum and teaching, educational management, tourism education, student affairs, or practice education. The panels included experts with doctoral or master's

degrees and academic or administrative appointments such as professor, associate professor, lecturer, dean, deputy dean, university teacher, and university administrator. All experts had at least five years of relevant professional experience in curriculum and teaching, educational management, tourism education, student affairs, or practice education.

3. Research Instruments and Quality

The questionnaire contained demographic items and five-point Likert-scale items measuring the current and desirable conditions of Curriculum Goal, Curriculum Process, and Curriculum Evaluation. Each dimension incorporated creativity, dealing with ambiguity, motivating others, interpersonal savvy, perspective, listening, and dealing with paradox. Three experts assessed the content validity of the questionnaire using the Index of Item-Objective Congruence (IOC). The IOC values ranged from 0.67 to 1.00. According to Rovinelli and Hambleton (1977), an IOC value of 0.50 or above indicates acceptable congruence between an item and its intended objective. Therefore, all questionnaire items met the established criterion and were retained.

Reliability was assessed using the 316 valid responses collected from the formal survey. The Cronbach's alpha coefficients were 0.974 for Curriculum Goal, 0.987 for Curriculum Process, 0.984 for Curriculum Evaluation, and 0.994 for the overall questionnaire. Cronbach's alpha values of 0.70 or above are generally considered to indicate acceptable internal consistency (Hair et al., 2022). Therefore, the questionnaire and all three dimensions demonstrated very high internal consistency.

4. Data Collection and Analysis

The first focus group discussion involving seven experts was conducted face-to-face, recorded, and fully transcribed. The qualitative data were analyzed using content analysis. Expert statements were categorized into strengths, weaknesses, opportunities, and threats. The SWOT results were subsequently matched using the TOWS Matrix (Wehrich, 1982) to formulate the initial strategies. During the evaluation phase, five experts independently evaluated the first draft online in terms of

suitability and feasibility. Based on their ratings and recommendations, the strategies were revised. The revised strategies were then evaluated and validated by seven experts through a second-round online focus group discussion in terms of suitability and feasibility.

Research Results

Objective 1: Current and Desirable Conditions

All three curriculum-management dimensions showed the same pattern: moderate current conditions and high desirable conditions. The overall current mean was 3.249, compared with a desirable mean of 4.162 (Table 1).

Table 1 Survey Results on Current and Desirable Conditions of Curriculum Management (n = 316)

Dimension	Current $\bar{x}$	Current S.D.	Level	Desirable $\bar{x}$	Desirable S.D.	Level
1. Curriculum Goal	3.244	0.967	Moderate	4.166	0.657	High
2. Curriculum Process	3.257	0.959	Moderate	4.164	0.669	High
3. Curriculum Evaluation	3.246	0.955	Moderate	4.156	0.662	High
Overall	3.249	0.954	Moderate	4.162	0.659	High

At item level, the findings showed a need to strengthen how creativity and dealing with ambiguity are cultivated across course components, while students also expected more diversified, process-oriented evaluation of competencies such as listening and dealing with paradox. The results indicate that the university has an existing management foundation, but that goals, learning arrangements, and evaluation require stronger alignment with social innovation skills.

Objective 2: Strategy Development

The focus group identified internal strengths in organized teaching arrangements, an established management framework, tourism-related practical

resources, and broad student participation. Weaknesses centered on insufficient integration of social innovation skills into curriculum goals and evaluation, limited formative assessment, and uneven development of creativity and ambiguity-management skills. Opportunities included supportive policy, rural revitalization contexts, sociocultural resources, and digital platforms; threats included funding constraints, teacher workload, policy uncertainty, and implementation demands. SWOT findings were matched through the TOWS Matrix to develop three strategies and six sub-strategies (Table 2).

Table 2 Final Curriculum Management Strategies Based on Social Innovation Skills

Strategy	Sub-strategy	Main measures
1. Transform Curriculum Evaluation to Develop Students' Social Innovation Skills	1.1 Establish social innovation-oriented evaluation criteria	Develop standards; establish an evaluation committee; provide training; use results for continuous improvement.
	1.2 Implement diversified assessment methods	Use self-, peer-, teacher-, portfolio-, and digital assessment.
2. Redesign Curriculum Goals to Develop Students' Social Innovation Skills	2.1 Integrate social innovation skills into curriculum objectives	Revise objectives; specify skill indicators; strengthen alignment.
	2.2 Improve learning experience design	Design practice activities emphasizing creativity, perspective, listening, and problem solving.

Strategy	Sub-strategy	Main measures
3. Optimize Curriculum Process to Develop Students' Social Innovation Skills	3.1 Develop social innovation learning activities	Use project-based, problem-based, and experiential learning.
	3.2 Strengthen diversified teaching approaches	Build teacher capacity; promote collaborative teaching; integrate community resources.

Objective 3: Strategy Evaluation

Five experts first evaluated the draft strategies. Overall suitability was high ($M = 4.48$, $S.D. = 0.45$), and overall feasibility was high ($M = 4.37$, $S.D. = 0.46$). After revision, seven experts conducted a second-round focus group evaluation. Final suitability was very high ($M = 4.62$, $S.D. = 0.49$), and feasibility was high ($M = 4.50$, $S.D. = 0.55$). (Table 3)

Table 3 Second-Round Evaluation of Final Strategies ($n = 7$)

Strategies and Sub-strategies	Suitability $\bar{x}$	S.D.	Level	Feasibility $\bar{x}$	S.D.	Level
Strategy 1: Transform Curriculum Evaluation to Develop Students' Social Innovation Skills	4.50	0.52	High	4.29	0.61	High
1.1 Establish social innovation-oriented evaluation criteria	4.57	0.53	Very High	4.43	0.53	High
1.2 Implement diversified assessment methods	4.43	0.53	High	4.14	0.69	High
Strategy 2: Redesign Curriculum Goals to Develop Students' Social Innovation Skills	4.64	0.50	Very High	4.57	0.51	Very High
2.1 Integrate social innovation skills into curriculum objectives	4.71	0.49	Very High	4.57	0.53	Very High
2.2 Improve learning experience design	4.57	0.53	Very High	4.57	0.53	Very High

Strategies and Sub-strategies	Suitability $\bar{x}$	S.D.	Level	Feasibility $\bar{x}$	S.D.	Level
Strategy 3: Optimize Curriculum Process to Develop Students' Social Innovation Skills	4.71	0.47	Very High	4.64	0.50	Very High
3.1 Develop social innovation learning activities	4.71	0.49	Very High	4.71	0.49	Very High
3.2 Strengthen diversified teaching approaches	4.71	0.49	Very High	4.57	0.53	Very High
Overall	4.62	0.49	Very High	4.50	0.55	High

Research Discussion

Discussion of Objective 1

The study found moderate current conditions but high desirable conditions across Curriculum Goal, Curriculum Process, and Curriculum Evaluation. A plausible mechanism is that the university already has organized summer practice activities, yet competency-oriented alignment has not been fully translated into explicit goals, intentionally sequenced learning experiences, and evaluation evidence. This interpretation agrees with recent higher education research emphasizing that social innovation is strengthened when curricula connect disciplinary learning, community needs, collaboration, and reflection rather than treating engagement as an isolated activity (McDonnell-Naughton & Păunescu, 2022; Dryjanska et al., 2022). The practical implication is that improvement should begin with alignment across all three management dimensions instead of adding stand-alone activities.

The item-level need to strengthen creativity and dealing with ambiguity is also understandable because summer social practice exposes students to open-ended community conditions that cannot be addressed through fixed classroom routines. Dryjanska et al. (2022) identify creativity, problem solving, communication, and learning by doing as recurring features of higher education practices for social innovation. In the present institutional context, these competencies require

structured opportunities to define problems, test responses, receive feedback, and revise solutions. Teachers should therefore design iterative projects and reflection tasks rather than rely only on participation and final reports.

Discussion of Objective 2

The three developed strategies connect evaluation transformation, goal redesign, and process optimization in a continuous management cycle. Their development from survey evidence, expert discussion, SWOT analysis, and TOWS matching explains why the framework is context-specific rather than a generic list of good practices. The framework agrees with Burke et al. (2024), who show that university social innovation depends on coordinated engagement among individuals, organizations, and communities. It also extends that logic into curriculum management by specifying where competencies should appear: in intended outcomes, learning arrangements, and assessment evidence. Practically, administrators should implement the six sub-strategies as an integrated system, while retaining the study's fixed dimensions of Curriculum Goal, Curriculum Process, and Curriculum Evaluation for monitoring.

Discussion of Objective 3

The final curriculum management strategies received a very high level of suitability ($M = 4.62$, $S.D. = 0.49$) and a high level of feasibility ($M = 4.50$, $S.D. = 0.55$). These findings may be explained by the two-stage evaluation process. Five experts first independently evaluated the initial draft, after which the strategies were revised according to their ratings and recommendations. The revised strategies were subsequently validated by seven experts through a second-round focus group discussion. This finding is consistent with Hallström et al. (2023), whose multi-round expert consultation achieved a high level of consensus on educational principles with implications for curriculum design. It also agrees with Oxley et al. (2025), who demonstrated that iterative expert consultation can facilitate consensus building and the refinement of priorities in educational research. However, both previous studies employed the Delphi method, whereas the present study combined independent

expert evaluation with focus group validation in the specific context of curriculum management at Guilin Tourism University. The comparatively lower feasibility rating for curriculum evaluation transformation suggests that establishing new evaluation standards, training evaluators, involving multiple stakeholders, and implementing continuous improvement procedures may require greater institutional coordination. Therefore, the university should implement the strategies in stages, clearly assign responsibilities, provide professional development for teachers and evaluators, and regularly monitor implementation evidence before expanding the strategies across courses.

Limitations

The study was conducted at one application-oriented university and used student perceptions to describe current and desirable conditions; therefore, the findings should not be generalized to all universities in Guangxi without further evidence. The expert panels were small and purposively selected, as appropriate for strategy development, but their judgments may not represent all stakeholder groups. The study evaluated the suitability and feasibility of the proposed strategies rather than their post-implementation effects. Longitudinal and comparative studies are required to test changes in student competencies and course outcomes after implementation.

New Knowledge

The new contribution is not the seven skill dimensions themselves. It is the empirically derived management pathway that embeds those skills across three mutually reinforcing curriculum functions in a specific summer social practice context. Survey evidence identifies the management gaps; expert and SWOT-TOWS analysis translates those gaps into strategic choices; and two-stage evaluation refines the choices into three strategies and six implementable sub-strategies. The resulting knowledge is a traceable sequence from diagnosed condition to strategic response

and expert validation, centered on alignment among Curriculum Goal, Curriculum Process, and Curriculum Evaluation.

Research Suggestions

The research achieved its three objectives. Current curriculum-management conditions were moderate and desirable conditions were high. Three strategies and six sub-strategies were developed, and the final expert evaluation indicated that their suitability was rated at a very high level and their feasibility at a high level.. The university should revise course objectives to specify social innovation outcomes, design project-based and community-connected learning experiences, and establish diversified formative and summative assessment. Implementation should include clear responsibility, teacher development, community participation, digital evidence collection, and periodic review. Future research should evaluate implementation outcomes, examine changes in creativity and ambiguity management, and compare the framework across institutions and over time.

References

- Burke, M. K., Pugh, R., Soetanto, D., Owusu-Kwarteng, A., & Jack, S. L. (2024). The engaged university delivering social innovation. *The Journal of Technology Transfer*, 49(6), 2056–2079. <https://doi.org/10.1007/s10961-024-10091-9>
- Dryjanska, L., Kostalova, J., & Vidović, D. (2022). Higher education practices for social innovation and sustainable development. In C. Păunescu, K.-L. Lepik, & N. Spencer (Eds.), *Social innovation in higher education* (pp. 107–128). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-84044-0_6
- Hair, J. F., Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.

- Hallström, J., Norström, P., & Schönborn, K. J. (2023). Authentic STEM education through modelling: An international Delphi study. *International Journal of STEM Education*, 10, Article 62. <https://doi.org/10.1186/s40594-023-00453-4>
- McDonnell-Naughton, M., & Păunescu, C. (2022). Facets of social innovation in higher education. In C. Păunescu, K.-L. Lepik, & N. Spencer (Eds.), *Social innovation in higher education* (pp. 9–35). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-84044-0_2
- Oxley, E., Nash, H. M., & Weighall, A. R. (2025). Consensus building using the Delphi method in educational research: A case study with educational professionals. *International Journal of Research & Method in Education*, 48(1), 29–43. <https://doi.org/10.1080/1743727X.2024.2317851>
- Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. (1977). On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity. *Tijdschrift voor Onderwijsresearch*, 2, 49–60.
- Shi, G., & Yu, X. (2022). Teaching reform and innovative practice of industry–education integrated courses in application-oriented universities. *Journal of Nanjing Institute of Technology (Social Science Edition)*, 22 (4), 69–73. <https://doi.org/10.13960/j.issn.2096238X.2022.04.012>
- Tan, C., Wu, Y., Gao, S., & Du, H. (2021). Beyond simply advocating social practice: The influence of instructional modes of social practice in ideological and political course on students' sense of gain. *Tsinghua Journal of Education*, 42(1), 51–56.
- Weirich, H. (1982). The TOWS matrix—A tool for situational analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54–66. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(82\)90120-0](https://doi.org/10.1016/0024-6301(82)90120-0)
- World Business Council for Sustainable Development. (2016). *Skills for social innovation: The implications of integrating social impact and driving social innovation on how talent is sourced and skills are developed*. <https://docs.wbcsd.org/2016/09/Social-Skills.pdf>

Yamane, T. (1973). *Statistics: An introductory analysis* (3rd ed.). Harper & Row.

Influences of Service Marketing Mix and Socio-Cultural Factors on Consumers' Decision-Making toward Enrolling in Huiwu Dance Academy in Hainan, China

Deng Ke¹, Pathompong Kookkaew^{2*} and Nopmallee Taechawatchananont³

Received: 29 July 2026 Revised: 30 August 2026 Accepted: 30 August 2026

Abstract

This study aimed to examine the influences of the service marketing mix (7Ps) and socio-cultural factors on consumers' decision-making toward enrolling in Huiwu dance academy in Hainan, China. A quantitative approach with a survey research design was employed. The target population consisted of current students and recent graduates of Huiwu dance academy, and a total of 385 respondents were selected using purposive sampling. Data were collected using a structured questionnaire. Descriptive statistics, including frequency, percentage, mean, and standard deviation, were used to summarize the data. Multiple regression analysis was used to determine the influences of the Service Marketing Mix and Socio-Cultural Factors on consumers' decision-making.

The findings revealed that both the service marketing mix and socio-cultural factors significantly influenced consumers' decision-making toward enrolling in Huiwu dance academy. The service marketing mix model explained 43.0% of the variance in consumers' decision-making ($R^2 = .430$, Adjusted $R^2 = .420$), while the socio-cultural factors model explained 28.0% of the variance ($R^2 = .280$, Adjusted $R^2 = .274$). Among the service marketing mix dimensions, promotion had the strongest influence,

^{1,2,3} Faculty of Business Administration and Information Technology, Rajamangala University of Technology Suvarnabhumi.

* Corresponding author, E-mail: pathompong.k@rmutsb.ac.th.

followed by people, while the remaining dimensions also had significant positive effects. Among the socio-cultural factors, family influence was the strongest predictor, followed by social class and reference groups. These findings highlight the importance of integrating effective service marketing strategies with an understanding of socio-cultural influences to support consumers' enrollment decision-making in private dance education.

Keywords: Service marketing mix, Socio-cultural factors, Enrollment decision, Dance education, China

Introduction

In the contemporary service economy, cultural and educational activities have increasingly developed into experience-based services shaped by both marketing strategies and socio-cultural influences. Dance education represents one such service, combining skill development, physical activity, artistic expression, and social interaction. As consumers increasingly seek educational experiences that provide both functional and experiential value, dance academies must compete not only through instructional quality but also through effective service delivery and marketing strategies (Kotler & Keller, 2022; Zeithaml et al., 2018). Consequently, understanding the factors that influence consumers' enrollment decisions has become increasingly important for private dance education providers.

From a service marketing perspective, the service marketing mix (7Ps) including product, price, place, promotion, people, process, and physical evidence provides a comprehensive framework for understanding how service organizations create and deliver value to consumers (Booms & Bitner, 1981; Kotler & Keller, 2022). In educational services, these elements encompass program offerings, tuition fees, accessibility, instructors and staff, service processes, promotional activities, and the physical learning environment, all of which may influence consumers' service selection (Zeithaml et al., 2018). Accordingly, this study applies the service marketing

mix from a service management perspective to examine consumers' enrollment decision-making.

However, educational service decisions are influenced not only by organizational marketing activities but also by consumers' social and cultural environments. Family Influence may shape educational choices through advice, expectations, and financial support; reference groups may affect perceptions and preferences; and social class may influence financial capacity, lifestyle, and evaluations of educational alternatives (Schiffman & Wisenblit, 2019). These influences are particularly relevant in the Chinese educational context, where family and social relationships can play important roles in educational choices. Therefore, incorporating Socio-Cultural Factors alongside the service marketing mix provides a broader perspective for understanding consumers' enrollment decision-making.

China provides a particularly relevant context for examining these relationships because private education remains an important component of the national education system. In 2024, China had 152,847 non-government educational institutions (Ministry of Education of the People's Republic of China, 2026). Moreover, China's education and training sector has undergone substantial restructuring following the implementation of the "Double Reduction" policy. Zhao et al. (2024) found that the policy reduced participation in language related commercial tutoring while increasing participation in sports-related training, indicating changes in consumers' demand for different forms of extracurricular education. These developments have created a changing environment in which private training providers must respond to evolving consumer preferences and social expectations.

Huiwu dance academy, established in 2014 in Hainan, China, provides international standard dance and other dance-related programs. As a private experiential education provider, consumers' enrollment decisions may be shaped by both service related factors, including instructors, service processes, learning environments, and marketing communication, and the socio-cultural context surrounding prospective consumers. The academy therefore provides an appropriate setting for examining how service marketing mix and socio-cultural factors contribute to consumers' enrollment decision-making.

Despite the extensive application of service marketing concepts in education and service research, prior studies have frequently emphasized outcomes such as satisfaction and behavioral intentions, while less attention has been given to enrollment decision-making in specialized experiential education services such as private dance training. In addition, marketing related factors and socio-cultural influences are often examined separately, limiting understanding of how the two groups of factors contribute to consumers' educational choices. To address these theoretical and contextual gaps, this study examines the influences of the service marketing mix and socio-cultural factors on consumers' decision-making toward enrolling in Huiwu dance academy in Hainan, China. The study thereby extends the application of enrollment decision-making in experiential education and provides practical insights for private dance education providers.

Research Objectives

1. To examine the influence of the service marketing mix on consumers' decision-making toward enrolling in Huiwu dance academy in Hainan, China.
2. To examine the influence of socio-cultural factors on consumers' decision-making toward enrolling in Huiwu dance academy in Hainan, China.

Research Hypotheses

- H1: Service marketing mix factors have a positive influence on consumers' decision-making toward enrolling in Huiwu dance academy in Hainan, China.
- H2: Socio-cultural factors have a positive influence on consumers' decision-making toward enrolling in Huiwu dance academy in Hainan, China.

Conceptual Framework

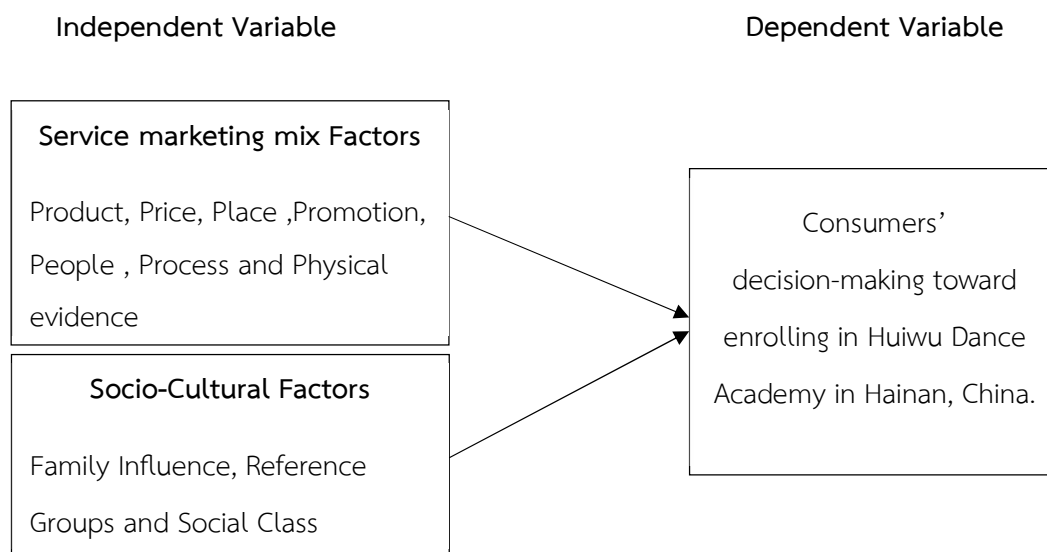


Figure 1 Conceptual Framework

Research Methods

Research Design

The research used a quantitative research design using a survey method to study the influences of the service marketing mix and socio-cultural factors on consumers' decision-making toward enrolling in Huiwu dance academy in Hainan, China.

Population and Sample

The population of the present study consisted of current students and recent graduates of Huiwu dance academy in Hainan Province, China, who had direct experience with the educational services provided by the academy. Current students were defined as learners who had attended classes for at least three months, and recent graduates were defined as individuals who had completed or discontinued their training within one year. Because the exact size of the target population could not be determined, the sample size was calculated using Cochran's (1953) formula for an unknown population. Based on a 95% confidence level ($Z = 1.96$), an estimated population proportion of 0.50, and a margin of error of 0.05, the minimum required

sample size was approximately 385 respondents. Accordingly, 385 valid responses were included in the final analysis. A non-probability purposive sampling technique was used to recruit participants who met the study's eligibility criteria, ensuring that all respondents had sufficient experience with the academy to assess the research variables.

Research Instrument

Data were collected through a self-administered structured questionnaire that was developed based on a review of relevant theories and empirical studies. The questionnaire consisted of four sections. The first section collected respondents' demographic information. The second section measured the service marketing mix. the third section measured socio-cultural factors. The final section measured consumers' decision-making toward enrolling in Huiwu dance academy. All construct items were assessed using a five-point Likert scale, ranging from 1 = strongly disagree to 5 = strongly agree.

Content validity was evaluated by three experts in the fields of business administration, marketing, and consumer behavior. The Item-Objective Congruence (IOC) values of the items ranged between 0.67 and 1.00, indicating satisfactory content validity. A pilot study was carried out with 30 respondents to test the internal consistency of the instrument. Cronbach's alpha coefficients for all constructs exceeded 0.70, indicating acceptable reliability and supporting the use of the questionnaire in the main survey.

Data Collection

The respondents were approached directly at Huiwu Dance Academy and its affiliated branches in Hainan Province. Participants were informed of the research aims and were assured that their participation was voluntary and that their responses would remain confidential and anonymous prior to completing the questionnaire. Only completed and valid questionnaires were retained for subsequent statistical analyses, resulting in a final sample of 385 respondents.

Data Analysis

Descriptive statistics were used to describe the demographic characteristics of the respondents and the study variables. These statistics included frequency,

percentage, mean, and standard deviation. Multiple regression analysis was employed to examine the influences of the Service Marketing Mix and Socio-Cultural Factors on consumers' decision-making toward enrolling in Huiwu Dance Academy

Before hypothesis testing, the assumptions of multiple regression analysis were assessed. Multicollinearity was evaluated using tolerance values and the Variance Inflation Factor (VIF), while the Durbin-Watson statistic was used to assess the independence of residuals. A significance level of 0.05 was adopted for hypothesis testing.

Research Results

Respondent Characteristics

In this study, a total of 385 valid questionnaires were analyzed. The majority of the respondents were female (56.88%) and aged 20–25 years (44.68%) and had a monthly income or financial support of less than 3,000 CNY (52.21%). Most respondents were current students who had studied at Huiwu dance academy for more than three months (71.69%) and had 7–12 months of dance experience (41.56%). Friends and word-of-mouth were the main sources of information about the academy (55.84%), followed by social media and advertisements (29.35%).

Descriptive Statistics

Table 1 presents the descriptive statistics for the study constructs and their dimensions. Overall, decision-making had the highest mean score ($M = 3.33$), followed by the service marketing mix ($M = 3.29$) and socio-cultural factors ($M = 3.28$), with all constructs perceived at a moderate level. Among the service marketing mix dimensions, Place had the highest mean score, followed by promotion and process, whereas product had the lowest. Among the socio-cultural factors, reference groups had the highest mean score, followed by family influence and social class. All dimensions were perceived at a moderate level.

Table 1 Descriptive statistics of the study constructs and dimensions

Construct/Dimension	Mean	SD	Level	Rank
Service Marketing Mix	3.29	0.72	Moderate	–
Product	3.24	1.01	Moderate	7
Price	3.29	0.97	Moderate	4
Place	3.34	1.01	Moderate	1
Promotion	3.33	0.99	Moderate	2
People	3.26	1.07	Moderate	5
Process	3.32	1.04	Moderate	3
Physical Evidence	3.25	1.09	Moderate	6
Socio-Cultural Factors	3.28	0.78	Moderate	–
Family Influence	3.26	0.99	Moderate	2
Reference Groups	3.35	0.98	Moderate	1
Social Class	3.25	1.08	Moderate	3
Decision-Making	3.33	1.05	Moderate	–

Multiple Regression Analysis

Multiple regression analysis was performed to examine the influences of the service marketing mix and socio-cultural factors on consumers' decision-making toward enrolling in Huiwu dance academy. Two regression models were estimated. Model 1 tested the influences of the seven service marketing mix dimensions, whereas model 2 tested the influences of the three socio-cultural factors. Prior to hypothesis testing, the assumptions of multiple regression analysis were examined. All tolerance values were above 0.10, all Variance Inflation Factor (VIF) values were below 10, and the Durbin–Watson statistics were close to 2.00, indicating no serious multicollinearity problems and supporting the independence of residuals.

Effects of the service marketing mix on decision-making

Table 2 Multiple regression analysis of the service marketing mix dimensions

Predictor	β	<i>t</i>	<i>p</i>
Product	.128	2.696	.007
Price	.126	2.663	.008
Place	.127	2.688	.008
Promotion	.158	3.441	.001
People	.153	3.101	.002
Process	.124	2.606	.010
Physical Evidence	.122	2.503	.013
Model statistics: $R = .656$, $R^2 = .430$, Adjusted $R^2 = .420$			

The results of model 1 are shown in table 2. All seven dimensions of the service marketing mix had significant positive influences on consumers' decision-making toward enrolling in Huiwu dance academy ($p < .05$). Among the seven dimensions, promotion was the strongest predictor ($\beta = .158$, $p = .001$), followed by people ($\beta = .153$, $p = .002$), product ($\beta = .128$, $p = .007$), place ($\beta = .127$, $p = .008$), price ($\beta = .126$, $p = .008$), process ($\beta = .124$, $p = .010$), and physical evidence ($\beta = .122$, $p = .013$) also had significant positive influences on consumers' decision-making. The seven dimensions collectively explained 43.0% of the variance in consumers' decision-making ($R^2 = .430$, Adjusted $R^2 = .420$). Therefore, hypothesis 1 was supported.

Effects of Social-Cultural Factors on Decision-Making

Table 3 Multiple regression analysis of the social-cultural dimensions

Predictor	β	<i>t</i>	<i>p</i>
Family Influence	.307	6.370	< .001
Reference Groups	.186	3.780	< .001
Social Class	.191	3.891	< .001
Model statistics: $R = .529$, $R^2 = .280$, Adjusted $R^2 = .274$			

The results of model 2 are shown in table 3. All three socio-cultural factors had significant positive influences on consumers' decision-making toward enrolling in Huiwu dance academy ($p < .001$). Among the three dimensions, family influence was

the strongest predictor ($\beta = .307$, $p < .001$), followed by social class ($\beta = .191$, $p < .001$) and reference groups ($\beta = .186$, $p < .001$). The three dimensions collectively explained 28.0% of the variance in consumers' decision-making ($R^2 = .280$, Adjusted $R^2 = .274$). Therefore, hypothesis 2 was supported.

Research Discussion

Influence of the Service Marketing Mix on Decision-Making

The first research objective was to examine the influence of the service marketing mix on consumers' decision-making toward enrolling in Huiwu dance academy. The findings revealed that all seven dimensions including product, price, place, promotion, people, process, and physical evidence positively influenced consumers' decision-making, with promotion emerging as the strongest predictor, followed by people. These findings suggest that consumers consider multiple aspects of service delivery when evaluating a dance academy rather than relying on a single marketing attribute.

The findings support the extended service marketing mix framework proposed by Booms and Bitner (1981), which emphasizes the combined roles of product, price, place, promotion, people, process, and physical evidence in creating customer value. They are also consistent with Kotler and Keller (2022), who explain that consumers rely on multiple service-related cues when evaluating intangible services. In educational settings, this perspective is supported by previous studies showing that the Service Marketing Mix contributes to institutional selection, enrollment intention, and perceived service quality (Napitupulu et al., 2023; Ambarwati et al., 2024; Zebua & Us, 2025). Collectively, these findings reinforce the applicability of the service marketing mix for explaining enrollment decision-making in private educational services.

Among the seven dimensions, promotion emerged as the strongest predictor, highlighting the importance of communication in private dance education. Because prospective learners may have limited opportunities to evaluate the learning experience before enrollment, promotional activities can provide information about

programs, instructors, learning environments, student achievements, and expected learning outcomes, thereby reducing uncertainty in enrollment decisions. This interpretation is consistent with Kotler and Keller (2022) and with Saksono et al. (2025), who found that digital marketing and social media communication were associated with institutional credibility and enrollment intention.

People emerged as the second strongest predictor, reflecting the important role of instructors and service personnel in educational service delivery. Their teaching competence, communication skills, responsiveness, and interpersonal interactions can shape learners' service experiences and perceptions of the academy. This finding is consistent with Booms and Bitner (1981) and Zeithaml et al. (2018), who emphasize the role of employees in service delivery and customer perceptions of service quality. Thus, effective promotional communication should be supported by competent instructors and high-quality interpersonal service to strengthen consumers' enrollment decisions.

Influence of Social-Cultural Factors on Decision-Making

The second research objective was to examine the influence of socio-cultural factors on consumers' decision-making toward enrolling in Huiwu dance academy. All three dimensions including family influence, reference groups, and social class positively influenced consumers' decision-making, with family influence emerging as the strongest predictor. These findings support the consumer behavior perspective that educational choices are shaped not only by evaluations of service attributes but also by interpersonal and socio-cultural environments (Schiffman & Wisenblit, 2019). They are also consistent with Hofstede's (2001) collectivism perspective, which highlights the importance of family expectations and social relationships in individual decision-making.

The prominent role of Family Influence suggests that family considerations are particularly relevant to enrollment decisions. This may be especially important for young consumers who rely on family members for financial support, advice, encouragement, or approval regarding educational choices. This interpretation is consistent with previous studies demonstrating the importance of parental support, family expectations, and family involvement in educational participation and

decision-making in the Chinese context (Yang, 2025; Yang et al., 2025; Cao, 2026). Together, these findings reinforce the relevance of family relationships in consumers' educational decision-making.

An important distinction emerged between the descriptive and regression results. Although Reference Groups had the highest perceived level among the socio-cultural factors, family influence emerged as the strongest predictor of consumers' decision-making. This suggests that the factor perceived at the highest level is not necessarily the factor most strongly associated with enrollment decisions. Reference groups, including friends, classmates, and online social networks, may contribute to consumers' awareness, information seeking, and perceptions of the academy, whereas family considerations may be more relevant to enrollment decisions. However, because the study did not directly examine the mechanisms through which these influences operate, this interpretation should be treated cautiously. The relevance of reference groups is consistent with Bandura's (1986) social cognitive theory and with Liang et al. (2024), who highlighted the roles of peer recommendations and online communities in educational participation.

New Knowledge

Based on the research findings, this study proposes the Integrated Dance Academy Decision Model (IDAD Model) as a conceptual and interpretive model for understanding consumers' decision-making toward enrolling in private dance education. The model integrates two complementary perspectives: service related factors, represented by the Service Marketing Mix (7Ps), with promotion and people emerging as the most prominent predictors, and socio-cultural factors, with Family Influence emerging as the most prominent predictor, followed by Social class and reference groups. Unlike traditional 7Ps models that primarily emphasize service related factors or consumer behavior models that focus on social influences, the IDAD model brings both perspectives together within the specific context of private dance education. The model does not imply statistically tested interaction or mediation between these factors; rather, it provides an integrated conceptual

framework derived from the empirical findings that can serve as a foundation for future statistical validation. As shown in Figure 2.

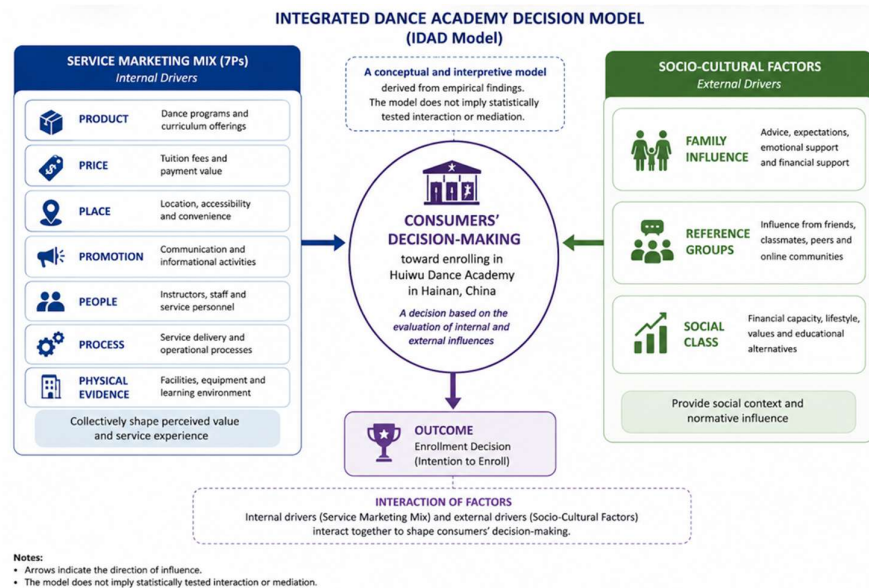


Figure 2 The Integrated Dance Academy Decision Model (IDAD Model)

Research Suggestions

Practical Implementation Suggestions

1. Dance academies should prioritize Promotion and People by using targeted digital communication to present program information, instructor expertise, learning outcomes, and student experiences, while continuously developing instructors' teaching and interpersonal service skills.

2. Given the importance of Family Influence, academies should provide parents and family members with clear information on program objectives, fees, schedules, instructor qualifications, and expected learning outcomes through family-oriented communication and trial or open house activities.

Future Research Suggestions

1. Further research should focus on other factors such as service quality, customer satisfaction, brand image, or perceived value to enhance the explanatory power of consumer decision making in educational services.

2. There is a need for future research to replicate the study in different regions, educational institutions or cultural settings to compare the influence of service marketing and socio-cultural factors and to increase the generalizability of the findings.

References

- Allen, J. (2019). **Ballroom dance and cultural globalization**. Routledge.
- Ambarwati, R., Masrokan, P., & Sujianto, A. E. (2024). Higher Education Marketing Strategy Through 7P To Increase Public Interest (Case Study at STKIP PGRI Trenggalek). **EDUTEC: Journal of Education and Technology**, 8(1), 9-17.
- Bandura, A. (1986). **Social foundations of thought and action: A social cognitive theory**. Prentice-Hall.
- Booms, B. H., & Bitner, M. J. (1981). **Marketing strategies and organization structures for service firms**. In J. H. Donnelly & W. R. George (Eds.), *Marketing of services*. American Marketing Association.
- Cao, X. (2026). Exploring the Relationship Between Parental Involvement and Family Education Choice: Evidence from China. **New Directions for Child and Adolescent Development**, 2026(1), 3889889.
- Ghabban, M. (2025). The impact of marketing mix (7ps) on customer satisfaction in the healthcare sector: A study of demographic and professional correlations. **International Journal of Healthcare Information Systems and Informatics**, 20(1), 1-30.
- Goyzueta Mejía, Z., Consolación-Segura, C., & Barredo Ibáñez, D. (2025). The student as a customer in higher education: A systematic review (2000–2022). **Cogent Business & Management**, 12(1), 2551388.
- Hofstede, G. (2001). **Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations** (2nd ed.). Sage.
- Huang, Z., Liu, Y., Ma, M., & Yang, L. Y. (2025). Unraveling the economic impact of banning private tutoring in China. **Journal of Comparative Economics**, 53(4), 954-976.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2022). **Marketing management** (16th ed.). Pearson.

- Liang, S.-Z., Xu, J.-L., & Huang, E. (2024). Comprehensive Analysis of the Effect of Social Influence and Brand Image on Purchase Intention. **Sage Open**, 14(1). 21582.
- Ministry of Education of the People's Republic of China. (2026). Number of Non-government Schools, Educational Personnel and Full-time Teachers by Type and Level Retrieved August 29, 2026, from http://www.moe.gov.cn/jyb_sjzl/moe_560/2024/quanguo/202603/t20260319_1431432.html?
- Napitupulu, B. B. J., Kumoro, D. F. C., Asbari, M., & Nadeak, M. (2023). The effect of marketing mix on student decision to choose a private university. **Journal of Information Systems and Management**, 2(3), 110-119.
- Saksono, L., Sugiono, E., Lestari, R., Hasanudin, & Nurwulandari, A. (2025). From Likes to Enrolment: How Social Media Shapes Decision-Making Among Prospective Students. **Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan**, 13(5), 4151-4160.
- Schiffman, L. G., & Wisenblit, J. (2019). **Consumer behavior** (12th ed.). Pearson
- Ulziibadrakh, Z., Sándor, K., & Szakály, Z. (2025). Influence of the service marketing mix on audience decision-making in Mongolian performing arts. **Humanities and Social Sciences Communications**, 12(1), 1-12.
- Yang L, Chen K, Ma S and Lei Y (2025) The influence of parental educational expectations on primary school students' social-emotional competence: the chain mediation effect of peer relationships and academic self-efficacy. **Front. Psychol.** 16: 1683211.
- Yang, Y. (2025). Reciprocal relationships between parental involvement and academic performance in early adolescence: A two-year longitudinal study in China. **Journal of Youth and Adolescence**, 54(4), 876-889.
- Zebua, A. M., & Us, K. A. (2025). Strategic Education Marketing: Analyzing the Implementation of the 7P Marketing Mix in Indonesian Islamic Universities. Al-Ishlah. **Jurnal Pendidikan**, 17(3), 3765-3786.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). **Services marketing: Integrating customer focus across the firm** (7th ed.). McGraw-Hill Education.

Zhao, N., Shi, C., & Wang, C. (2024). Effects of the “double reduction” policy on the commercial tutoring sector in China. **International Journal of Educational Development**, 105, 102989.

Risk Management Strategy Based on the Concept of Digital Skills in Guangdong University of Finance and Economics, Guangzhou, China

Shi Yuquan¹ and Wassana Sangpum²

Received: 18 July 2026 Revised: 27 August 2026 Accepted: 30 August 2026

Abstract

The research objectives were 1) to study the level of risk management and digital skills at Guangdong University of Finance and Economics, Guangzhou, China, 2) to develop a risk management strategy based on the concept of digital skills at Guangdong University of Finance and Economics, and 3) to evaluate the proposed risk management strategy. The sample consisted of 304 full-time teachers from Guangdong University of Finance and Economics, selected by simple random sampling. The research instruments included a questionnaire, a focus group discussion guide, and an evaluation form. The data were analyzed using frequency, percentage, mean, and standard deviation.

The results revealed that 1) The overall level of risk management was high ($M = 3.81$), while the digital skills dimensions ranged from middle to high levels. Among the risk management dimensions, Risk Control received the highest mean score ($M = 4.03$), while Data Processing Skill and Digital Tool Operation Skill jointly received the highest mean score among the digital skills dimensions ($M = 3.54$). 2) The questionnaire findings and expert focus group discussion identified key areas requiring improvement, which were subsequently analyzed using the SWOT and TOWS frameworks. Based on these findings, a risk management strategy grounded in the concept of digital skills was developed, emphasizing curriculum enhancement,

¹ Master of Faculty of Education, Dhonburi Rajabhat University. Email: 6822031018@dru.ac.th

² Faculty of Education, Dhonburi Rajabhat University.

faculty professional development, digital resource support, industry–university collaboration, and institutional risk governance. 3) The proposed Risk Management Strategies Based on Digital Skills consist of four integrated strategies: Strengthening Risk Identification through Digital Intelligence; Enhancing Faculty Digital Competencies and Risk Assessment Capabilities; Advancing Digital Risk Control and Governance; and Establishing a Continuous Improvement and Organizational Learning System.

Keywords: Risk Management, Digital Skills, Strategy

Introduction

The integration of digital technologies into higher education has fundamentally reshaped university governance, teaching practices, and institutional management. Beyond improving teaching efficiency, digital transformation has introduced new organizational challenges related to information security, technology governance, data management, and institutional resilience. Consequently, universities are expected not only to strengthen digital infrastructure but also to establish effective risk management mechanisms that enable faculty members to respond to increasingly complex digital environments. Recent studies have emphasized that digital skills have become a critical resource supporting organizational innovation, educational quality, and sustainable institutional development (van Laar et al., 2017; Vuorikari et al., 2022; Setyadi et al., 2025).

Despite growing attention to digital transformation, existing studies have mainly examined digital skills and risk management as two separate research domains. Research on digital competence has primarily focused on technology adoption, digital literacy, and teaching innovation, whereas studies on risk management have concentrated on governance structures, operational control, and organizational resilience (Nurhas et al., 2022; Khaw & Teoh, 2023). Comparatively little

attention has been paid to how faculty members' digital skills contribute to institutional risk management within higher education. At Guangdong University of Finance and Economics, digital technologies have been increasingly integrated into teaching, research, and administrative processes. However, differences in teachers' digital competence, inconsistent application of digital technologies, and the absence of a systematic strategy linking digital skills with risk management continue to affect the effectiveness of institutional development.

In response to this gap, the present study investigates the current level of risk management and digital skills among faculty members at Guangdong University of Finance and Economics and develops a risk management strategy based on the concept of digital skills. By integrating needs assessment with strategic analysis, the study seeks to provide practical guidance for strengthening institutional governance, supporting faculty development, and promoting the sustainable implementation of digital transformation in higher education.

Research Objectives

1. To study the level of risk management and digital skills at Guangdong University of Finance and Economics.
2. To develop a risk management strategy based on the concept of digital skills at Guangdong University of Finance and Economics.
3. To evaluate risk management and digital skills at Guangdong University of Finance and Economics.

Scope of the Study

This study focused on risk management and digital skills among full-time teachers at Guangdong University of Finance and Economics, Guangzhou, China. Risk management covered four dimensions: risk identification, risk assessment, risk control, and risk optimization. Digital skills covered six dimensions: data processing skill, algorithm application skill, digital tool operation skill, data security awareness skill,

digital compliance skill, and interdisciplinary integration skill. The study also covered the development and expert evaluation of risk management strategies based on the concept of digital skills.

Expected Benefits of the Research

1. Benefits for Students

The findings may support the development of teaching and practical learning activities that integrate digital skills with risk management. Students may gain improved access to digital risk-management tools, real-world cases, and data-driven learning experiences that strengthen their professional competencies and readiness for employment in finance-related fields.

2. Benefits for Teachers

The proposed strategies may provide guidance for strengthening teachers' digital competencies, risk-identification abilities, data-security awareness, and application of digital technologies in teaching and research. They may also support professional development, interdisciplinary collaboration, and more effective use of digital resources.

3. Benefits for the University

The findings may assist Guangdong University of Finance and Economics in improving digital governance, faculty development, institutional risk management, and collaboration with external organizations. The proposed strategies may also provide a practical foundation for supporting sustainable digital transformation and strengthening institutional resilience.

Research Methods

1. Population

The population consisted of 1,280 full-time teachers at Guangdong University of Finance and Economics, Guangzhou, China.

2. Sample Group

A total of 304 teachers were selected using simple random sampling based on Yamane's (1973) formula with a 5% margin of error. Seven experts in educational management, digital education, and risk management participated in the focus group discussion, while five experts evaluated the proposed strategies.

3. Research Instruments

The research instruments included a structured questionnaire, a focus group discussion guide, and an expert evaluation form. The questionnaire was validated by three experts, with IOC values ranging from 0.67 to 1.00. A pilot test involving 30 respondents produced an overall Cronbach's alpha coefficient of 0.86, indicating good internal consistency.

4. Data Collection

After permission to collect data had been obtained, the questionnaire was administered to the selected teachers. Participation was voluntary, and the participants were informed of the purpose of the study. Following the questionnaire survey, a focus group discussion was conducted to obtain qualitative information for strategy development. The developed strategies were subsequently evaluated using an expert evaluation form.

5. Data Analysis

Quantitative data were analyzed using frequency, percentage, mean, and standard deviation. Mean scores were interpreted using the following criteria: 4.51–5.00 = Highest, 3.51–4.50 = High, 2.51–3.50 = Middle, 1.51–2.50 = Low, and 1.00–1.50 = Lowest. For the classification of the digital skills dimensions in Table 2, dimensions rated at the High or Highest level were classified as strengths (S), whereas dimensions rated at the Middle, Low, or Lowest level were classified as weaknesses (W).

Qualitative data obtained from the focus group discussion were analyzed using content analysis and categorized into strengths, weaknesses, opportunities, and threats through SWOT analysis. The TOWS matrix was then used to formulate the proposed risk management strategies. The expert evaluation results concerning the

suitability and feasibility of the proposed strategies were analyzed using mean and standard deviation.

Conceptual Framework

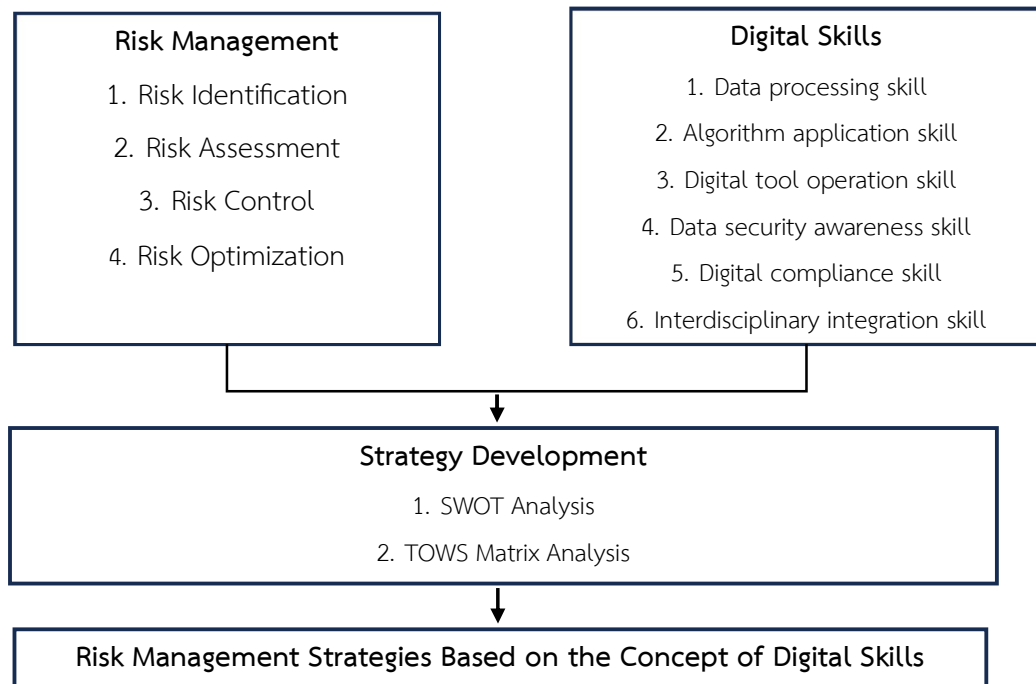


Figure 1 Conceptual Framework

Research Results

1. Objective 1: To study the level of risk management and digital skills at Guangdong University of Finance and Economics.

Table 1 Level of Risk Management at Guangdong University of Finance and Economics (N = 304)

Risk Management Components	Mean	S.D.	Level	Rank
Risk Identification	3.53	0.522	High	4
Risk Assessment	3.80	0.488	High	3
Risk Control	4.03	0.446	High	1
Risk Optimization	3.86	0.471	High	2
Overall	3.81	0.48	High	-

Table 1 presents the level of risk management at Guangdong University of Finance and Economics. The overall implementation was rated at a high level ($M = 3.81$, $SD = 0.48$). Among the four dimensions, Risk Control recorded the highest mean score ($M = 4.03$, $SD = 0.446$), followed by Risk Optimization ($M = 3.86$, $SD = 0.471$), Risk Assessment ($M = 3.80$, $SD = 0.488$), and Risk Identification ($M = 3.53$, $SD = 0.522$). At the indicator level, “Digital tools improve digital skills” received the highest mean score ($M = 4.14$), whereas “Identification of risks related to curriculum design promotes digital skills” recorded the lowest ($M = 3.28$). These results highlight the relative strengths and weaknesses across the dimensions and provide a clear basis for formulating targeted strategies for improvement in the next stage of the study.

Table 2 Level of Digital Skills at Guangdong University of Finance and Economics ($N = 304$)

Digital Skills Dimensions	Mean	S.D.	Level	SWOT Result
Data Processing Skill	3.54	0.72	High	S (Strength)
Algorithm Application Skill	3.42	0.75	Middle	W (Weakness)
Digital Tool Operation Skill	3.54	0.70	High	S (Strength)
Data Security Awareness Skill	3.48	0.73	Middle	W (Weakness)
Digital Compliance Skill	3.36	0.76	Middle	W (Weakness)
Interdisciplinary Integration Skill	3.28	0.78	Middle	W (Weakness)

Table 2 presents the level of digital skills at Guangdong University of Finance and Economics. Data Processing Skill and Digital Tool Operation Skill jointly received the highest mean score ($M = 3.54$), followed by Data Security Awareness Skill ($M = 3.48$), Algorithm Application Skill ($M = 3.42$), Digital Compliance Skill ($M = 3.36$), and Interdisciplinary Integration Skill ($M = 3.28$). Data Processing Skill and Digital Tool Operation Skill were rated at a high level and classified as strengths, whereas the remaining four dimensions were rated at a middle level and classified as weaknesses.

These findings were subsequently considered together with the expert focus group findings in the SWOT analysis.

2. Objective 2: To develop a risk management strategy based on the concept of digital skills at Guangdong University of Finance and Economics.

2.1 Key Findings from the Focus Group Discussion

The focus group discussion was conducted with seven experts who were purposively selected based on their knowledge and professional experience in educational management, digital education, risk management, teaching practice, and institutional administration. The expert panel consisted of three educational management scholars or academic experts, two teachers with practical teaching experience, and two middle-level administrators responsible for institutional management and policy implementation. The discussion aimed to obtain in-depth information concerning the strengths, weaknesses, opportunities, and threats related to risk management and digital skills at Guangdong University of Finance and Economics.

Strengths: Experts agreed that the university has established effective risk control mechanisms and digital management systems. Digital platforms and monitoring systems have enhanced operational efficiency and supported data-driven decision-making.

Weaknesses: Risk identification remains relatively weak, particularly in identifying emerging digital risks. The experts also emphasized that faculty members need further improvement in algorithm application, data security awareness, digital compliance, and interdisciplinary integration.

Opportunities: National policies supporting digital transformation, together with advances in artificial intelligence, big data, and digital technologies, provide favorable conditions for improving institutional risk management.

Threats: Rapid technological changes, cybersecurity risks, uneven digital competencies among faculty, and limited institutional resources were identified as major external challenges.

Table 3 Summary of SWOT Analysis

Strengths	Weaknesses
Effective risk control mechanisms	Weak risk identification capability
Strong digital infrastructure	Limited algorithm application competency
Efficient digital monitoring systems	Insufficient data security awareness
Institutional support for digital transformation	Weak digital compliance and interdisciplinary integration
Opportunities	Threats
National digital transformation policies	Rapid technological change
Artificial intelligence and big data	Cybersecurity and data privacy risks
Professional development programs	Uneven digital competencies
Expansion of digital education	Resource constraints

Table 3 summarizes the internal and external factors identified through the focus group discussion. The university demonstrates strong capabilities in risk control and digital infrastructure; however, improvements are still needed in risk identification and advanced digital competencies. Externally, digital transformation policies and emerging technologies provide valuable opportunities, while cybersecurity risks and resource limitations remain important challenges.

Table 4 Summary of TOWS Analysis

Strategy Type	Strategic Direction
SO	Utilize institutional strengths to accelerate digital transformation.
WO	Improve faculty digital competencies and strengthen risk identification.
ST	Reinforce digital governance and institutional resilience.
WT	Establish continuous monitoring and early warning mechanisms.

Based on the SWOT analysis, four strategic directions were formulated using the TOWS matrix. The strategies emphasize leveraging institutional strengths, addressing existing weaknesses, responding to external threats, and utilizing emerging opportunities to improve risk management based on digital skills.

2.2 Overview of the Proposed Strategies

Based on the SWOT and TOWS analyses, four strategies were proposed: (1) strengthening risk identification through digital intelligence, (2) enhancing faculty digital competencies and risk assessment, (3) improving digital risk control and governance, and (4) establishing continuous improvement and organizational learning mechanisms. These strategies provide a systematic framework for enhancing institutional risk management in the context of digital transformation.

3. Objective 3: To evaluate the developed risk management strategy based on the concept of digital skills at Guangdong University of Finance and Economics.

3.1 Results of Suitability and Feasibility Evaluation

Table 5 Results of the Suitability and Feasibility Evaluation of Risk Management Strategies Based on Digital Skills

Strategy	Suitability Mean	S.D.	Level	Feasibility Mean	S.D.	Level
Strategy 1: Strengthening Risk Identification through Digital Intelligence	4.40	0.54	High	4.12	0.60	High
Strategy 2: Enhancing Faculty Digital Competencies and Risk Assessment Capabilities	4.63	0.49	Highest	4.34	0.57	High
Strategy 3: Advancing Digital Risk Control and Governance	4.69	0.43	Highest	4.54	0.50	Highest

Strategy	Suitability Mean	S.D.	Level	Feasibility Mean	S.D.	Level
Strategy 4: Establishing a Continuous Improvement and Organizational Learning System	4.57	0.51	Highest	4.29	0.57	High
Overall	4.57	0.49	Highest	4.32	0.56	High

Table 5 presents the experts' evaluation of the proposed risk management strategies based on digital skills. Strategy 3: Advancing Digital Risk Control and Governance received the highest ratings for both suitability (M = 4.69, SD = 0.43) and feasibility (M = 4.54, SD = 0.50). Strategy 1: Strengthening Risk Identification through Digital Intelligence received the lowest ratings, although both suitability and feasibility remained at a high level. The results indicate that the proposed strategies were considered suitable and feasible for implementation.

3.2 Final Risk Management Strategy Based on the Concept of Digital Skills

Table 6 Final Risk Management Strategy Based on the Concept of Digital Skills

Strategies	Sub-strategies
Strategy 1: Strengthening Risk Identification through Digital Intelligence	(1) Establish a digital risk identification and early warning system. (2) Enhance risk awareness among faculty and staff.
Strategy 2: Enhancing Faculty Digital Competencies and Risk Assessment Capabilities	(1) Develop faculty digital competency programs. (2) Strengthen data-driven risk assessment practices.
Strategy 3: Advancing Digital Risk Control and Governance	(1) Improve digital monitoring and control systems. (2) Strengthen cybersecurity and digital governance.
Strategy 4: Establishing a Continuous Improvement and Organizational Learning System	(1) Develop continuous improvement mechanisms. (2) Promote organizational learning and collaboration.

Table 6 presents the final risk management strategy based on digital skills. The framework consists of four major strategies and eight sub-strategies, focusing on risk identification, faculty digital competencies, digital risk control and governance, and continuous improvement. Together, these strategies provide a practical framework for strengthening institutional risk management.

Research Discussion

1. Discussion of the Current Level of Risk Management and Digital Skills

The findings showed that the overall level of risk management at Guangdong University of Finance and Economics was high ($M = 3.81$), with Risk Control receiving the highest mean score and Risk Identification receiving the lowest. The digital skills dimensions ranged from middle to high levels, with Data Processing Skill and Digital Tool Operation Skill jointly receiving the highest mean score ($M = 3.54$). These results suggest that the university has established effective operational control mechanisms and basic digital capabilities but still needs to strengthen proactive risk identification and improve faculty competencies in algorithm application, data security awareness, digital compliance, and interdisciplinary integration. The findings are consistent with Khaw and Teoh (2023), who emphasized that higher education institutions often focus more on operational control than on systematic risk identification. They also support Setyadi et al. (2025), who argued that integrating risk management with digital technology literacy enhances institutional performance and learning innovation. Furthermore, the relatively high levels of data processing and digital tool operation skills are consistent with van Laar et al. (2017) and Vuorikari et al. (2022), who identified digital competence as a fundamental capability for supporting digital transformation in higher education.

2. Discussion of the Development of Risk Management Strategies Based on Digital Skills

The proposed risk management strategy was developed by integrating the questionnaire findings, focus group discussion, and SWOT-TOWS analyses. Four strategic directions were identified, including strengthening risk identification, enhancing faculty digital competencies, improving digital risk control and governance, and establishing continuous improvement mechanisms. These findings are consistent with Weihrich (1982), who proposed that the TOWS matrix translates SWOT analysis into practical strategic actions. They also support Humble (2024), who emphasized the importance of digital governance and systematic risk management in responding to emerging technologies such as generative artificial intelligence. In addition, the emphasis on faculty digital competency development is in line with Naeem and Mushibwe (2025) and Bose et al. (2026), who highlighted that digital skills and strategic institutional management are essential for sustainable digital transformation in higher education.

3. Discussion of the Evaluation of the Proposed Risk Management Strategies

The expert evaluation indicated that all proposed strategies achieved high or highest levels of suitability and feasibility, with Advancing Digital Risk Control and Governance receiving the highest evaluation. This finding suggests that experts recognized digital governance and institutional monitoring as key components of effective university risk management. The result is consistent with Gourlay and Oliver (2022), who argued that successful digital transformation depends on strategic governance rather than technology adoption alone. It also supports the findings of Nurhas et al. (2022) that organizational resilience requires continuous adaptation, digital governance, and institutional learning. Moreover, the positive evaluation of the proposed framework is consistent with González García and Pallarés (2025), who found that strengthening digital competencies enhances universities' readiness for technology-enabled teaching, management, and organizational development.

Limitations of the Study

This study was conducted at a single university; therefore, the findings may not be fully generalizable to other higher education institutions. The questionnaire data were collected at one point in time and were based on the participants' self-reported perceptions. In addition, the proposed strategies were evaluated by a small group of experts, and most ratings were concentrated at the high or highest levels, which may indicate a ceiling effect. The strategies were evaluated only in terms of their suitability and feasibility and have not yet been empirically tested through actual implementation. Future studies should examine the strategies in different institutional contexts and evaluate their long-term implementation outcomes.

New Knowledge

This study proposes a New Knowledge Model for Risk Management Based on the Concept of Digital Skills. The model begins with digital skills as the input and connects them with four core risk management processes: risk identification, risk assessment, risk control, and risk optimization. Questionnaire findings and expert focus group information are incorporated into the strategic development process through SWOT analysis and the TOWS matrix. This process produces four strategic directions: strengthening risk identification through digital intelligence, enhancing faculty digital competencies and risk assessment capabilities, advancing digital risk control and governance, and establishing a continuous improvement and organizational learning system. The expected outcome is improved institutional governance, resilience, and sustainable digital transformation.

The contribution of the model lies in systematically linking faculty digital skills, institutional risk management processes, and research-based strategy development within a higher education context. Unlike studies that examine digital competence or risk management separately, the model demonstrates how digital skills can support the identification, assessment, control, and continuous

improvement of institutional risks. The model has been evaluated by experts in terms of its suitability and feasibility; however, it has not yet been empirically tested through actual implementation. Therefore, it should be regarded as a proposed strategic framework rather than a model with confirmed institutional outcomes.

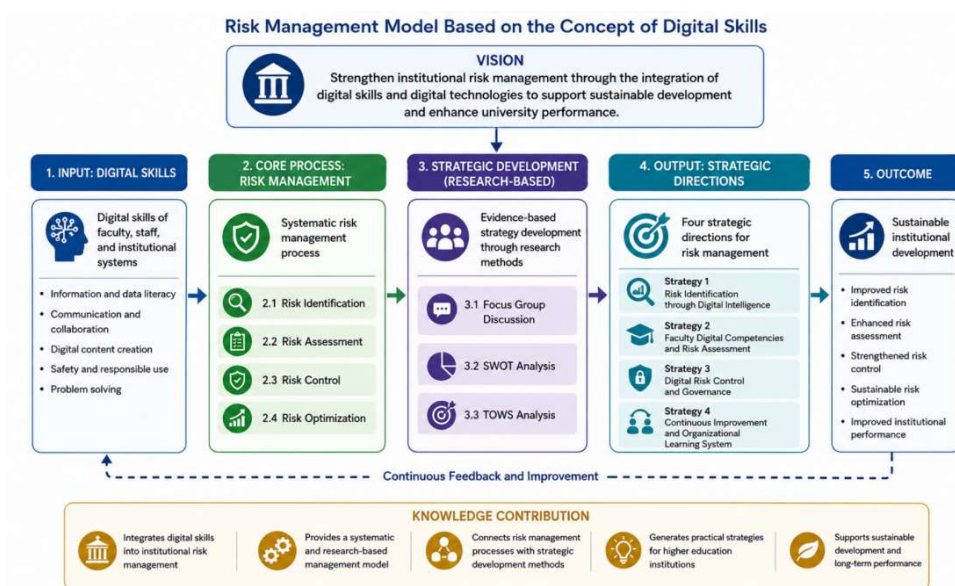


Figure 2 New Knowledge Model for Risk Management Based on the Concept of Digital Skills

Research Suggestions

1. Policy Recommendations

Higher education institutions should formulate institutional policies that integrate digital skills into university risk management systems. Policy frameworks should support the establishment of digital governance standards, strengthen risk identification and assessment mechanisms, and promote the application of artificial intelligence and data analytics in institutional management. In addition, long-term investment in digital infrastructure and faculty professional development should be prioritized to ensure sustainable digital transformation and institutional resilience.

2. Practical Recommendations

Universities should implement regular training programs to improve faculty members' digital competencies, particularly in algorithm application, data security awareness, digital compliance, and interdisciplinary integration. Institutions should also establish digital risk monitoring systems, early warning mechanisms, and continuous evaluation processes to strengthen risk management practices. Furthermore, collaboration among academic departments, information technology units, and external partners should be encouraged to support knowledge sharing and the continuous improvement of digital risk management.

3. Implementation Priorities

The proposed strategies should be implemented in phases according to institutional needs and available resources. In the short term, the university should prioritize Strategy 1 by establishing mechanisms for digital risk identification and early warning, while initiating essential faculty training under Strategy 2, particularly in data security, digital compliance, and algorithm application. In the medium term, the university should implement Strategy 3 by strengthening digital monitoring systems, cybersecurity measures, and institutional governance. In the long term, Strategy 4 should be implemented through continuous evaluation, organizational learning, interdepartmental collaboration, and periodic improvement of the risk management system. This phased approach may help the university allocate resources effectively and gradually strengthen its digital risk-management capabilities.

References

- Bose, A., Chatterjee, S., & Gangopadhyay, S. (2026). Developing a digital learning platform to improve educational institution management through pedagogy and risk management. *Technology, Pedagogy and Education*, 35(3), 627–651. <https://doi.org/10.1080/1475939X.2025.2569506>

- González García, C., & Pallarés, N. (2025). Impact of generative AI on university students' digital competences: Experimental evidence based on the DigComp framework. *RIED-Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 28(1).
<https://doi.org/10.5944/ried.45533>
- Gourlay, L., & Oliver, M. (2022). Higher education strategy in digital transformation. *Education and Information Technologies*, 27(3), 3171–3195.
<https://doi.org/10.1007/s10639-021-10739-1>
- Humble, N. (2024). Risk management strategy for generative AI in computing education: How to handle the strengths, weaknesses, opportunities, and threats? *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 21, 61. <https://doi.org/10.1186/s41239-024-00494-x>
- Khaw, T. Y., & Teoh, A. P. (2023). Risk management in higher education research: A systematic literature review. *Quality Assurance in Education*, 31(2), 296–312.
<https://doi.org/10.1108/QAE-04-2022-0097>
- Naeem, N., & Mushibwe, C. P. (2025). Navigating digital worlds: A scoping review of skills and strategies for enhancing digital resilience among higher education students. *Discover Education*, 4, Article 39. <https://doi.org/10.1007/s44217-025-00432-7>
- Nurhas, I., Aditya, B. R., Jacob, D. W., & Pawlowski, J. M. (2022). Understanding the challenges of rapid digital transformation: The case of COVID-19 pandemic in higher education. *Behaviour & Information Technology*, 41(13), 2924–2940.
<https://doi.org/10.1080/0144929X.2021.1962977>
- Setyadi, A., Pawirosumarto, S., Damaris, A., et al. (2025). Risk management, digital technology literacy, and modern learning environments in enhancing learning innovation performance: A framework for higher education. *Education and Information Technologies*, 30, 15095–15123. <https://doi.org/10.1007/s10639-025-13380-4>
- van Laar, E., van Deursen, A. J. A. M., van Dijk, J. A. G. M., & de Haan, J. (2017). The relation between 21st-century skills and digital skills: A systematic literature

review. *Computers in Human Behavior*, 72, 577–588.

<https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.03.010>

Vuorikari, R., Kluzer, S., & Punie, Y. (2022). *DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens*. Publications Office of the European Union.

<https://doi.org/10.2760/115376>

Wehrich, H. (1982). The TOWS matrix—A tool for situational analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54–66. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(82\)90120-0](https://doi.org/10.1016/0024-6301(82)90120-0)

Yamane, T. (1973). *Statistics: An introductory analysis* (3rd ed.). Harper & Row.

องค์ประกอบแนวทางการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศขององค์กรภาครัฐ

Components of Operational Excellence in Public Sector Organizations

กานดา แก้วกรต¹

Kanda Kaeokrot¹

Received: 14 June 2026 Revised: 10 August 2026 Accepted: 30 August 2026

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิด ทฤษฎี กับแนวทางการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศขององค์กรภาครัฐ และสังเคราะห์ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรภาครัฐ โดยมุ่งเน้นการกำหนดแนวทางที่สามารถตอบสนองต่อปัญหาและความต้องการของเจ้าหน้าที่ภาครัฐได้อย่างเหมาะสม ภายใต้หลักการบริหารจัดการภาครัฐที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และการพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนอย่างต่อเนื่อง ผลการศึกษาพบว่า แนวทางการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศขององค์กรภาครัฐควรประกอบด้วย 6 ปัจจัยสำคัญ ได้แก่ 1) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน 2) ด้านลักษณะของงาน 3) ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน 4) ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ 5) ด้านการยอมรับนับถือ และ 6) ด้านความมั่นคงในงาน โดยปัจจัยทั้ง 6 ด้าน จะส่งเสริมการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศขององค์กรภาครัฐ และยกระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน และสร้างความผูกพัน ต่อบุคลากรของบุคลากรภาครัฐ อันจะนำไปสู่การพัฒนางานขององค์กรภาครัฐให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และยั่งยืน

คำสำคัญ: การปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ องค์กรภาครัฐ

¹วิทยาลัยการเมืองและการปกครอง มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา;

College of Politics and Government, Suan Sunandha Rajabhat University.

E-mail: S66563825032@ssru.ac.th

Abstract

This study aimed to examine the concepts, theories and concerning excellence in public sector performance and to synthesize the key factors affecting the work performance of public sector personnel. The study focused on establishing guidelines that effectively address the problems and needs of government officials under the principles of results-based public management, transparency, accountability, and continuous improvement of public service quality. The findings revealed that excellence in public sector performance should comprise six key factors: (1) work environment, (2) job characteristics, (3) career advancement, (4) salary and benefits, (5) recognition, and (6) job security. These six factors collectively contribute to promoting excellence in public sector performance by enhancing work efficiency, increasing job satisfaction, and strengthening organizational commitment among public sector personnel. Ultimately, these factors support the development of public organizations that are capable of responding effectively to citizens' needs in an efficient, transparent, and sustainable manner.

Keywords: Excellence in Performance, Public Sector Organizations

บทนำ (Introduction)

ในบริบทของการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และความคาดหวังของประชาชนที่เพิ่มสูงขึ้น องค์กรภาครัฐจำเป็นต้องปรับตัวและพัฒนาศักยภาพการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อสาธารณะ แนวคิดการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practices) จึงได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางสำคัญในการยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการขององค์กรภาครัฐ โดยมุ่งเน้นการพัฒนากระบวนการทำงาน การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า การสร้างนวัตกรรม และการส่งมอบผลลัพธ์ที่ตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กรและความต้องการของประชาชนอย่างยั่งยืน โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ คือ 1) ปัจจัยด้านนโยบาย ได้แก่ (1) ความชัดเจนของนโยบาย ยุทธศาสตร์ พันธกิจของหน่วยงาน (2) การให้ความสำคัญ ส่งเสริมและ สนับสนุนของผู้บริหาร (3) กระบวนการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง

(4) ความเหมาะสม ทันสมัยของกฎหมาย ระเบียบ กฎเกณฑ์ และ (5) มีระบบประเมินคุณภาพการให้บริการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม 2) ปัจจัยด้านกระบวนการปฏิบัติงาน ได้แก่ (1) เตรียมความพร้อมของอุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงาน (2) นำสารสนเทศที่สำคัญมาใช้ในการตัดสินใจดำเนินงานและแก้ไขปัญหาในทุกขั้นตอน (3) สร้างเครือข่ายความร่วมมือและการจัดการความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่องและเข้มแข็ง (4) มีกระบวนการค้นหาและจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไว้อย่างชัดเจน (5) เสาะแสวงหาความรู้โดยนำมาปรับปรุงกระบวนการงานจนเกิดเป็นนวัตกรรมใหม่ (6) ดำเนินงานเป็นไปในทิศทางที่เหนือกว่าความต้องการ และความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (7) นำระบบประชาธิรัฐมาใช้ในการดำเนินงานเพื่อช่วยลดความขัดแย้งและการต่อต้านจากทุกภาคส่วน (8) มีทัศนคติเชิงบวกในการดำเนินงานตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (9) ทบทวนและปรับปรุงคุณภาพของกระบวนการให้สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (10) บุคลากรในหน่วยงานให้ความสำคัญและมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานตามแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการภาครัฐ (นาริลักษณ์ ศิริวรรณ, 2561)

อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงของบริบททางเศรษฐกิจ สังคม โครงสร้างประชากร และความก้าวหน้า ทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ส่งผลให้หน่วยงานภาครัฐไทยต้องเผชิญกับความท้าทายด้าน การบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ (สหศักดิ์ จันทศร, 2569) ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน คุณภาพการให้บริการ รวมถึงสภาพแวดล้อมการทำงานในปัจจุบันยังมีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้บุคลากรภาครัฐต้องปรับตัวและพัฒนาทักษะใหม่อย่างต่อเนื่อง หากองค์กรไม่สามารถออกแบบระบบการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการ ความคาดหวัง และศักยภาพของเจ้าหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม อาจส่งผลให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ระดับความผูกพันต่อองค์กรลดลง และประสิทธิผลการดำเนินงานโดยรวมขององค์กรถดถอยลง

ด้วยเหตุนี้ การพัฒนาแนวทางการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ จึงเป็นประเด็นที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง แนวทางดังกล่าวควรมุ่งเน้นการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพอย่างชัดเจน การพัฒนาบุคลากรตามช่วงตำแหน่งและสมรรถนะ การส่งเสริมการเรียนรู้และ ถ่ายทอดองค์ความรู้ภายในองค์กร การพัฒนาทักษะที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และการสร้างแรงจูงใจควบคู่กับการปลูกฝังกรอบแนวคิดเชิงบวกและจริยธรรมในการปฏิบัติราชการ (สหศักดิ์ จันทศร, 2569) เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพและมีความพร้อมในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ การศึกษาและพัฒนาองค์ประกอบของแนวทางการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ

จึงมีความสำคัญ เนื่องจากจะช่วยสร้างองค์ความรู้ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลและการบริหารจัดการองค์กรภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

แนวคิดการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practices)

การปฏิบัติที่ดี Best Practice (พัชรกฤษฎี เนื้อไม้, 2565) หมายถึง วิธีการทำงานที่ดีที่สุดในแต่ละเรื่อง ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้ในทุกหน่วยงาน จากหลายช่องทาง ทั้งตัวผู้ร่วมงาน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือภาวะปัญหา และการวิริมสร้างสรรค์ พัฒนาที่มีขั้นตอน เมื่อมีวิธีการทำงานที่ต้องผ่านการเล่าเรื่องที่เป็นการทำงานของตนเองมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในลักษณะของการแลกเปลี่ยน ข้ามสายงาน ข้ามหน่วยงาน โดยเกิดขึ้นในระดับบุคคล ระดับกลุ่มคน และระดับหน่วยงานย่อย Best Practice ที่ได้ควรมีการบันทึกเขียนรายงานเพื่อการศึกษาพัฒนาและเผยแพร่ได้ ซึ่งจะเกิดประโยชน์อย่างยิ่ง กล่าวคือ แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศเป็นวิธีปฏิบัติ หรือขั้นตอนการปฏิบัติที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ หรือนำไปสู่ความเป็นเลิศตามเป้าหมาย (วิโรจน์ ไชยภักดี, 2562) คำว่า Best practice เป็นคำเฉพาะหรือศัพท์ที่ใช้ในวงการวิชาชีพที่แสดงถึงผลงานที่มีมาตรฐานมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง มีหลักฐานสนับสนุน หรือแสดงผลงานหรือความสำเร็จของงานเป็นที่ยอมรับในวงวิชาการหรือวิชาชีพนั้น ๆ และมีหลักฐานของความสำเร็จปรากฏชัดเจน โดยมีการสรุปวิธีปฏิบัติหรือขั้นตอนการปฏิบัติ ตลอดจนความรู้และประสบการณ์ที่ได้บันทึกเป็นเอกสาร และเผยแพร่ให้หน่วยงานภายในหรือภายนอกสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้

แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในประเทศไทย (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ, อ้างถึงใน วิโรจน์ ไชยภักดี, 2562) ระบุว่า มีจุดเริ่มต้นโดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ร่วมมือกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติจัดทำโครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐโดยสร้างหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติเพื่อยกระดับและพัฒนาขีดความสามารถและมาตรฐานการบริหารจัดการของส่วนราชการให้เทียบเท่ามาตรฐานสากลในระดับโลก จากแนวคิดและเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ต่างประเทศใช้ได้ดีนำมาปรับแต่งให้สอดคล้องกับแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีกำหนดเป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management (Quality Award: PMQA) โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้นำ PMQA มาใช้เป็นตัวชี้วัดกับหน่วยงานราชการตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 จนถึงปัจจุบัน ซึ่งเมื่อนำใช้เป็นแนวทางในการประเมินองค์กรด้วยตนเองจะทำให้ผู้บริหาร ได้รู้หน่วยงานของตนเองยังมีความบกพร่องในเรื่องใด สามารถกำหนด

วิธีการใดเพื่อปรับปรุงองค์กร นำไปสู่ความสำเร็จทั้งในด้านการพัฒนาด้านประสิทธิภาพกระบวนการภายในการสร้างศักยภาพและ ความผาสุกให้แก่บุคลากร

กล่าวโดยสรุป คือ การปฏิบัติที่ดี Best Practice หมายถึง วิธีการหรือขั้นตอนการทำงานที่ดีที่สุด ซึ่งช่วยให้องค์กรหรือหน่วยงานประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเกิดจากการสั่งสมความรู้ ประสบการณ์ การแก้ปัญหา และการพัฒนางานอย่างสร้างสรรค์ของบุคลากรในองค์กร รวมถึงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล กลุ่มคน และหน่วยงานต่าง ๆ โดย Best Practice ต้องมีลักษณะสำคัญ ได้แก่ มีมาตรฐานการปฏิบัติที่ชัดเจน มีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง มีหลักฐานแสดงผลสำเร็จเป็นที่ประจักษ์ ได้รับการยอมรับในวงวิชาการหรือวิชาชีพ และมีการบันทึกเป็นเอกสารเพื่อเผยแพร่ให้ผู้อื่นสามารถศึกษาและนำไปประยุกต์ใช้ได้ แนวทางดังกล่าวได้รับการส่งเสริมผ่านโครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) เพื่อยกระดับมาตรฐานการบริหารจัดการภาครัฐให้เทียบเท่าระดับสากล โดยใช้เป็นเครื่องมือประเมินและพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งด้านกระบวนการทำงาน การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และการสร้างความผาสุกในการทำงาน อันนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน

หลักการบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management)

การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management หรือ NPM) (ประเสริฐ ชิลาว, 2560) กล่าวคือ การเพิ่มผลผลิตในการบริหารงานภาครัฐ โดยให้ความสำคัญต่อผลสำเร็จของงานเป็นหัวใจหลักสำคัญ เป็นแนวคิดและที่มาของการปฏิรูประบบราชการและการประกาศใช้ระบบการบริหารงานแบบมุ่ง ผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management) ของรัฐบาลไทย โดยให้ส่วนราชการระดับกรมต้องจัดทำ ตัวชี้วัดและเป้าหมายของผลงานที่จะเกิดขึ้น

วัตถุประสงค์หลักของ NPM คือ ต้องการปรับปรุงประสิทธิภาพของภาคราชการ โดยใช้วิธีการ ทางการบริหารจัดการ และวิธีการที่ใช้กันภายในภาคเอกชน แต่ประสิทธิภาพเป็นเพียงหลักการเดียวของกระบวนการ ทศน์การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคม นอกเหนือจากหลักความรับผิดชอบตรวจสอบได้ (Accountability) ความ โปร่งใส (Transparency) การเปิดเผย (Openness) ความ ยุติธรรม (Fairness) และ ความเสมอภาค (Equity) ดังนั้น แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) คือมีระบบการบริหารงานมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ มีมาตรฐานวัดได้ใช้ กลไกการตลาด เปิดโอกาสในการ แข่งขันให้ภาคเอกชน และภาคประชาชนเข้าร่วมลงทุนโปร่งใส ตรวจสอบได้ และการให้บริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน ดังนั้น เพื่อให้ระบบ

ราชการมีความสอดคล้องกับแนวคิดใน การปฏิรูประบบราชการควรมีลักษณะ ดังนี้ 1) รัฐจะมีบทบาทหน้าที่เฉพาะในส่วนที่จำเป็นจะต้องทำ เท่านั้นเพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนและชุมชนมีบทบาทมากขึ้น 2) การบริหารจัดการภายในภาคราชการจะมีความรวดเร็วคุณภาพสูง และประสิทธิภาพสูง 3) การจัดองค์กรมีความกะทัดรัดคล่องตัว และปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็วเน้นการทำงานที่ใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือ 4) มีลักษณะของการทำงานที่ทันสมัยใช้เทคโนโลยีเครื่องมืออุปกรณ์ที่เหมาะสมต่อการทำงาน 5) ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐมีคุณภาพสูง 6) ข้าราชการทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์โดยมีประชาชนเป็นเป้าหมาย 7) มีกลไกการบริหารงานบุคคลที่หลากหลายมีระบบค่าตอบแทนที่เป็นธรรมเพื่อเปิดโอกาสให้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเต็มใจมารับราชการเป็นอาชีพ 8) มีวัฒนธรรมและบรรยากาศในการทำงานแบบมีส่วนร่วม 9) มีความโปร่งใสตรวจสอบได้

แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ คือ การเปลี่ยนระบบราชการที่เน้นระเบียบ และขั้นตอนไปสู่การบริหารแบบใหม่ซึ่งเน้นผลสำเร็จ ความรับผิดชอบ รวมทั้งใช้เทคนิคและวิธีการของเอกชนมาปรับปรุงการทำงานเห็นว่าสิ่งที่เรียกว่า “การจัดการภาครัฐแนวใหม่” มีหลักสำคัญ 7 ประการ คือ 1) จัดการโดยนักวิชาชีพที่ชำนาญการ (Hands-on professional management) 2) มีมาตรฐานและการวัดผลงานที่ชัดเจน (Explicit standards and measures of performance) 3) เน้นการควบคุมผลผลิตที่มากขึ้น (Greater emphasis on output controls) 4) แยกหน่วยงานภาครัฐออกเป็นหน่วยย่อย ๆ (Shift to disaggregation of units in the public sector) 5) เปลี่ยนภาครัฐให้แข่งขันกันมากขึ้น (Shift to greater competition in the public sector) 6) เน้นการจัดการตามแบบภาคเอกชน (Stress on private sector styles of management practice) 7) เน้นการใช้ทรัพยากรอย่างมีวินัยและประหยัด (Stress on greater discipline and parsimony in resource use) (โครงการพัฒนานักบริหารระดับสูง : ผู้บริหารส่วนราชการ (นบส.2) รุ่นที่ 12, 2563)

กล่าวโดยสรุป คือ การบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) เป็นแนวคิดที่มุ่งปรับปรุงการบริหารงานภาครัฐให้มี ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยนำหลักการและเทคนิคการบริหารของภาคเอกชนมาประยุกต์ใช้ เน้นการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result-Based Management) มากกว่าการยึดติดกับระเบียบและขั้นตอน โดยมีหลักสำคัญของการบริหารภาครัฐแนวใหม่ ได้แก่ 1) มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัด และประเมินผลการดำเนินงานอย่างชัดเจน 2) เน้นประสิทธิภาพและความคุ้มค่า ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด 3) บริหารโดยผู้เชี่ยวชาญ เปิดโอกาสให้ผู้บริหารใช้ความรู้และความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีอาชีพ 4) ปรับโครงสร้างองค์กรให้คล่องตัว ลดความซ้ำซ้อน

กระจายอำนาจ และแยกหน่วยงานให้มีความรับผิดชอบชัดเจน 5) ส่งเสริมการแข่งขันและการมีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้ภาคเอกชนและภาคประชาชนเข้ามาจับบทบาทในการให้บริการสาธารณะ 6) นำรูปแบบ การบริหารของภาคเอกชนมาใช้ เช่น การบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารคุณภาพ และการมุ่งเน้น ผู้รับบริการ 7) ยึดหลักธรรมาภิบาล ได้แก่ ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ ตรวจสอบได้ ความเป็นธรรม และความเสมอภาค 8) ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ความรวดเร็ว และคุณภาพ ในการให้บริการ 9) พัฒนาบุคลากรภาครัฐ ให้มีความรู้ ความสามารถ มีแรงจูงใจ และทำงานโดยยึด ประชาชนเป็นศูนย์กลาง 10) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและวัฒนธรรมองค์กรที่ดี เพื่อให้เกิดความร่วมมือ ในการบริหารและพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

การบริหารภาครัฐแนวใหม่ (NPM) จึงเป็นแนวคิดการปฏิรูประบบราชการที่มุ่งให้ภาครัฐ ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เน้นผลลัพธ์ของงาน ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง และประยุกต์ใช้แนวทางการบริหารของภาคเอกชนเพื่อยกระดับคุณภาพ การบริการสาธารณะและการบริหารประเทศให้ทันสมัยมากขึ้น

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์

ซึ่งนักจิตวิทยา อธิบายว่ามนุษย์ทุกคนมีความต้องการพื้นฐานเหมือนกัน ขณะที่ ความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการอย่างอื่นจะเข้ามาแทนที่ และความต้องการ ของมนุษย์มีลำดับขั้นจากต่ำไปสูง แบ่งเป็นขั้นเป็นตอน (Hierarchy of Needs Theory โดย Maslow 1970, อ้างถึงใน ธัญพร สีนพัฒน์พงศ์, (2560) คือ

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการเบื้องต้นเพื่อ ความอยู่รอด เช่น ความต้องการในเรื่องอาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ความ ต้องการพักผ่อน ความต้องการทางเพศ ฯลฯ ความต้องการด้านร่างกาย จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ของคนก็ต่อเมื่อความต้องการด้านร่างกายยังไม่ได้มีการตอบสนองในด้านนี้ โดยปกติแล้วองค์กรทุก แห่งมักจะตอบสนองความต้องการของแต่ละคนด้วยวิธีการทางอ้อม คือ การจ่ายเงินค่าจ้าง

2. ความต้องการความปลอดภัยหรือมั่นคง (Security of Safety Needs) หากความ ต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองตามสมควรแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการในขั้นที่สูงขึ้น คือ ความต้องการด้านความปลอดภัยหรือความมั่นคงต่างๆ ความต้องการทางด้านความปลอดภัย จะ เป็นเรื่องเกี่ยวกับการป้องกันเพื่อให้เกิดความปลอดภัยจากอันตรายต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับร่างกาย ความ สูญเสียทางด้านเศรษฐกิจ ส่วนความมั่นคง หมายถึง ความต้องการ ความมั่นคงในการดำรงชีวิต เช่น ความมั่นคงในการทำงาน

3. ความต้องการทางด้านสังคม (Social or Belongingness Needs) ภายหลังที่ได้รับการตอบสนองขั้นดังกล่าวแล้ว ก็จะมีความต้องการสูงขึ้น คือ ความต้องการทางสังคมจะเริ่มเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญต่อพฤติกรรมของคน ความต้องการทางด้านนี้จะมีความต้องการเกี่ยวกับการอยู่ร่วมกัน และได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น และมีความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มทางสังคมเสมอ

4. ความต้องการที่จะมีฐานะเด่นทางสังคม (Esteem or Status Needs) ความต้องการขั้นต่อมา จะเป็นความต้องการที่ประกอบด้วยสิ่งต่างๆ ดังนี้ คือ ความมั่นใจในตนเองในเรื่องความสามารถ ความรู้ และความสำคัญในตัวของตัวเอง รวมตลอดทั้งความต้องการที่จะมีฐานะเด่นเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น หรือ อยากที่จะให้บุคคลอื่นยกย่องสรรเสริญในความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน การดำรงตำแหน่งที่สำคัญในองค์กร

5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization or Self-realization Needs) ลำดับความต้องการสูงสุดของมนุษย์ก็คือ ความต้องการที่อยากประสบความสำเร็จในชีวิต ความนึกคิดหรือความคาดหวัง ความทะเยอทะยานใฝ่ฝันที่อยากได้รับความสำเร็จในสิ่งอันสูงสุดในทัศนะของตน

ทฤษฎีสองปัจจัย ของ Herzberg

เป็นทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลาย มีชื่อเรียกทฤษฎีนี้หลากหลายชื่อ คือ Motivation-Maintenance Theory, Dual Factor Theory, Motivation-Hygiene Theory “ทฤษฎีสองปัจจัย” ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการศึกษาวิจัยของ Herzberg (1959) โดยได้ทำการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการทำงานของนักบัญชีและวิศวกรจำนวนประชากร 200 กว่าคนจากโรงงานอุตสาหกรรม 11 แห่งในเมือง Pittsburg ผลสรุปคือ มีปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับความรู้สึกพึงพอใจและไม่พึงพอใจของพนักงาน 2 ประเภท คือ ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) และปัจจัยจูงใจ (Motivator Factor) มีมิติที่แตกต่างกัน 2 มิติที่เกี่ยวกับปัญหาการจูงใจ ด้านหนึ่งเป็นองค์ประกอบที่เป็นได้ทั้งสาเหตุของความไม่พอใจและสามารถป้องกันความไม่พอใจได้ Herzberg เรียกองค์ประกอบนี้ว่า เป็นองค์ประกอบเสริมแรงหรือองค์ประกอบส่งเสริม (Hygiene Factors) องค์ประกอบนี้เป็นองค์ประกอบภายนอก (Extrinsic Factors) มีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมในการทำงาน ส่วนอีกด้านหนึ่งเป็นองค์ประกอบที่จูงใจ (Motivational Factors) ถ้าหากมีองค์ประกอบจูงใจอยู่แล้วก็จะสามารถนำไปสู่ทัศนคติทางด้านบวกและการจูงใจที่แท้จริงได้ องค์ประกอบนี้เป็นองค์ประกอบภายใน (Intrinsic Factors) ทฤษฎีจูงใจของ Herzberg (อัญพร สุวรรณคาม, (2559) สามารถสรุปได้ ดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) เป็นปัจจัยที่สร้างทัศนคติทางบวกให้เกิดขึ้นกับพนักงานปัจจัยเหล่านี้ส่วนใหญ่จะมีความเกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะมีผลกับความพอใจโดยตรง ปัจจัยจูงใจประกอบด้วย

1.1 ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้สำเร็จตามกำหนดและประสบผลสำเร็จอย่างดี มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่างๆ และรู้จักการป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น เมื่อผลงานประสบผลสำเร็จจะทำให้เกิดความรู้สึกพอใจในผลงานนั้น

1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หรือจากบุคคลอื่นๆ ภายในหน่วยงาน การยอมรับนับถือจากการยกย่อง ชมเชยหรือการแสดงความคิดเห็น การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นๆ ที่แสดงให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ ซึ่งจะทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจและเห็นคุณค่าผลงานของตนเองอีกด้วย

1.3 ลักษณะของงาน (Work Itself) หมายถึง งานที่มีความน่าสนใจ งานที่มีความท้าทายให้ลงมือทำงานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นงานที่มีลักษณะที่ท้าทายตั้งแต่ต้นจนจบได้โดยลำพัง โดยองค์การจะต้องทำให้พนักงานรู้สึกว่าการที่ทำงานนั้นมีความสำคัญ พนักงานมีความหมายต่อกระบวนการการทำงานเพื่อให้พนักงานได้แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่

1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจในการที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบต่องานของตนและมีอำนาจต่องานได้อย่างเต็มที่ ไม่มีการควบคุม ใกล้เคียงมากเกินไปจนขาดอิสระในการทำงาน

1.5 ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง การได้รับเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น รวมถึงการได้รับโอกาสที่จะได้เพิ่มพูนความรู้ หรือการได้รับการอบรม เพิ่มความสามารถและพัฒนาศักยภาพของตนเอง

2. ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่เป็นข้อกำหนดเบื้องต้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในงานที่ทำอยู่เท่านั้น แต่ไม่ได้เป็นสิ่งที่จูงใจแต่อย่างใด การให้ความสนใจหรือระมัดระวังต่อปัจจัยค้ำจุนเป็นสิ่งจำเป็น แต่ก็ยังมีเงื่อนไขไม่เพียงพอจะใช้ในการจูงใจให้คนมีผลผลิตมากขึ้นได้ ปัจจัยค้ำจุนประกอบด้วย

2.1 นโยบายการบริหารขององค์การ (Company Policy and Administration) หมายถึง นโยบายการหรือจัดการบริหารขององค์การ กฎ ระเบียบข้อบังคับ การจัดระบบงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งนโยบายต้องอยู่ในลักษณะที่มีการกำหนดอย่างชัดเจน และมีความเป็นธรรม

2.2 การบังคับบัญชา (Supervision) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการบริหารจัดการภายในหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีความยุติธรรมในการบริหาร มีความรู้ความสามารถในการแก้ไขปัญหา รับฟังความคิดเห็นและให้คำแนะนำในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

2.3 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา (Relationship with Supervisors, Peers and Subordinates) หมายถึง การติดต่อสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ว่าจะเป็นกิริยา วาจา ท่าทางต่างๆ ที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างเป็นอย่างดี

2.4 สภาพการทำงาน (Working Condition) หมายถึง สภาพแวดล้อมต่างๆ ในการทำงาน และสภาพทางกายภาพของงาน เช่น บรรยากาศในการทำงาน สถานที่ทำงาน อากาศ เสียง แสงสว่าง เป็นต้น และรวมถึงลักษณะแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือเครื่องใช้ ให้มีความเหมาะสมเพียงพอ เพื่อเป็นสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของพนักงาน

2.5 เงินเดือน (Salary) หมายถึง ค่าตอบแทนหรือผลประโยชน์ในการปฏิบัติงานที่พนักงานพึงได้รับอย่างเหมาะสมกับงานที่ทำ เช่น เงินเดือน เงินพิเศษ รวมถึงในรูปแบบสวัสดิการต่างๆ ที่อยู่ในระดับเพียงพอ และเป็นที่พอใจของพนักงาน

2.6 ชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal life) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดี ซึ่งเป็นผลที่ได้จากงานในหน้าที่ของตน อาจเป็นผลกระทบโดยตรงหรือโดยอ้อมต่อชีวิตส่วนตัว เช่น การถูกย้ายไปทำงานในที่ใหม่ ซึ่งอาจไกลจากครอบครัว ทำให้พนักงานไม่มีความสุข จึงทำให้พนักงานเกิดความไม่พอใจในงานที่ทำ

2.7 ความมั่นคงในงาน (Job security) หมายถึง ความรู้สึกมั่นคงในงานที่ทำ ความมั่นคงต่อองค์กร หรือความยั่งยืนในอาชีพ

บทสรุป (Conclusion)

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี แนวทางการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศขององค์กรภาครัฐ จะต้องมียุทธศาสตร์ที่ครอบคลุมในหลายปัจจัยที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะการกำหนดทิศทางองค์กรที่ชัดเจน ยึดหลักธรรมาภิบาล ความโปร่งใส และความรับผิดชอบ เชื่อมโยงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม และให้ความสำคัญกับความต้องการและความคาดหวังของประชาชน โดยจะต้องปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อนและเพิ่มความคล่องตัว ส่งเสริมการคิดค้นนวัตกรรม

เพื่อพัฒนางานบริการภาครัฐ โดยแนวทางดังกล่าวสามารถจำแนก เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมา กำหนดเป็นแนวทางการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศขององค์กรภาครัฐได้ ดังนี้

- 1) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ ความปลอดภัย บรรยากาศในการทำงาน เครื่องมือและทรัพยากรสนับสนุน
- 2) ด้านลักษณะของงาน ได้แก่ ความชัดเจนของบทบาทหน้าที่ ความท้าทายของงาน ความเหมาะสมของภาระงาน
- 3) ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ได้แก่ ระบบเลื่อนตำแหน่ง การพัฒนาศักยภาพ การฝึกอบรม
- 4) ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ได้แก่ ความเพียงพอของรายได้ สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ความเป็นธรรมในการตอบแทน
- 5) ด้านการยอมรับนับถือ ได้แก่ การได้รับการยกย่อง การได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ระบบการให้รางวัล
- 6) ด้านความมั่นคงในงาน ได้แก่ ความมั่นคงในตำแหน่ง ความชัดเจนของเส้นทางอาชีพความเชื่อมั่นต่อองค์กร

จากการศึกษาจึงสรุปได้ว่าแนวทางการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศขององค์กรภาครัฐที่มีความเหมาะสมและสามารถตอบสนองต่อปัญหาและความต้องการของเจ้าหน้าที่ภาครัฐ ประกอบด้วย 6 ปัจจัยสำคัญ โดยทั้ง 6 ปัจจัยมีความสัมพันธ์และส่งเสริมกันในการยกระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรภาครัฐ

เอกสารอ้างอิง (References)

- พัชรกฤษฎี เนือไม้. (2565). แนวปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารองค์การของวิทยาลัยเทคโนโลยีไออาร์พีซี จังหวัดระยอง. การค้นคว้าอิสระหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา, มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- วิโรจน์ ไชยภักดี. (2562). แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารงานโรงเรียนท่านผู้หญิงจันทิมาพึงบารมี ในโครงการพัฒนาเด็กและเยาวชนในถิ่นทุรกันดารตามพระราชดำริของสมเด็จพระกนิษฐาธิราชเจ้า กรมสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี. วิทยานิพนธ์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, ภาควิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

- โครงการพัฒนานักบริหารระดับสูง. (2563). *ข้อเสนอแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐ ในยุค New normal*. ผู้บริหารส่วนราชการ (นบส.2) รุ่นที่ 12.
- ธัญพร สินพัฒน์พงศ์. (2560). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานการไฟฟ้า นครหลวง จังหวัดกรุงเทพมหานคร*. การศึกษาค้นคว้าอิสระหลักสูตรบริหารธุรกิจ มหาบัณฑิต. คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ธัญพร สุวรรณคาม. (2559). *ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน ที่ส่งผลต่อ ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง*. งานวิจัยส่วนบุคคลหลักสูตร ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- นารีลักษณ์ ศิริวรรณ. (2561). *การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กรณีศึกษาหน่วยงานที่ ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 3 ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย*. รายงานการวิจัย, กลุ่มงานวิจัยและพัฒนา, สำนักวิชาการ, สำนักงาน เลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.
- ประเสริฐ อิลาว. (2560). *ความรู้เบื้องต้นทางรัฐประศาสนศาสตร์*. เอกสารประกอบการสอน 402 301, ภาควิชารัฐศาสตร์, คณะสังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- สหศักดิ์ จันทพร. (2569) *ความท้าทายและแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน ภาครัฐไทย: กรณีศึกษา สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม และ กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย*, วารสาร รัฐศาสตร์รอบรู้และสหวิทยาการ ปีที่ 9 ฉบับที่ 1 มกราคม-กุมภาพันธ์ 2569.

การวิเคราะห์เชิงระบบปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

A Systemic Analysis of Personnel Administration Problems in Local Administrative Organizations

กิตติวัลย์ แก้วแว่น้อย¹

Kitiyawan Kaewwaewnoi¹

Received: 14 June 2026 Revised: 10 August 2026 Accepted: 30 August 2026

บทคัดย่อ

บทความนี้มุ่งวิเคราะห์เชิงระบบปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์และสังเคราะห์ปัญหาการบริหารงานบุคคล 2) วิเคราะห์ความเชื่อมโยงด้านโครงสร้างและกลไกการบริหาร กระบวนการบริหารงานบุคคล และหลักธรรมาภิบาล เพื่ออธิบายสาเหตุและความสัมพันธ์ของปัญหา 3) อธิบายผลกระทบของปัญหาต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานและคุณภาพการให้บริการประชาชน และ 4) เสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บทความนี้ใช้การวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสารทางวิชาการ เอกสารทางราชการ กฎหมาย ระเบียบ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยพิจารณาความเชื่อมโยงของประเด็นด้านโครงสร้าง กระบวนการบริหารงานบุคคล และหลักธรรมาภิบาล

ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์พบว่า 1) ปัญหาการบริหารงานบุคคลจำแนกได้ 5 มิติ ได้แก่ ด้านโครงสร้างและกฎระเบียบ ด้านอัตรากำลัง การสรรหาและการจัดบุคลากร ด้านความก้าวหน้าการประเมินผลและการพัฒนาบุคลากร ด้านระบบคุณธรรม ธรรมาภิบาลและการใช้อำนาจ และด้านความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายการเมืองกับฝ่ายประจำ 2) ปัญหาทั้ง 5 มิติเชื่อมโยงและส่งผลต่อกันโดยสัมพันธ์กับข้อจำกัดด้านโครงสร้างและกฎระเบียบ ความไม่สมดุลระหว่างภารกิจกับกำลังคน กระบวนการบริหารบุคคล และการใช้อำนาจตัดสินใจด้านบุคคล 3) ปัญหาดังกล่าวส่งผลกระทบต่อความคล่องตัวในการบริหารกำลังคน ความเป็นธรรมและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพการดำเนินงาน และคุณภาพการให้บริการประชาชน และ 4) แนวทางการพัฒนาควรครอบคลุม

¹ รัฐศาสตรมหาบัณฑิต วิทยาลัยการเมืองและการปกครอง มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

Master of Political Science Program (Politics and Government) College of Politics and Governance
Suan Sunandha Rajabhat University.

Corresponding E-mail. s68563825001@ssru.ac.th

การปรับปรุงโครงสร้างและกฎระเบียบ การวางแผนอัตรากำลังและการสรรหา การพัฒนาสมรรถนะและความก้าวหน้าของบุคลากร การเสริมสร้างระบบคุณธรรม ความโปร่งใสและกลไกตรวจสอบ และการสร้างสมดุลความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายการเมืองกับฝ่ายประจำ เพื่อให้การบริหารกำลังคนมีประสิทธิภาพ เป็นธรรม และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน

คำสำคัญ: การวิเคราะห์เชิงระบบ การบริหารงานบุคคล องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

Abstract

This article provides a systemic analysis of personnel administration problems in local administrative organizations. It aims to: (1) analyze and synthesize personnel administration problems; (2) examine the interrelationships among administrative structures and mechanisms, personnel administration processes, and good governance principles in order to explain the causes and relationships of these problems; (3) explain the impacts of these problems on organizational performance and the quality of public service delivery; and (4) propose approaches for improving personnel administration in local administrative organizations. The article analyzes and synthesizes relevant academic literature, official documents, laws, regulations, and research studies, with particular attention to the interrelationships among structural issues, personnel administration processes, and good governance principles.

The analysis and synthesis reveal that: (1) personnel administration problems can be classified into five dimensions: structures and regulations; workforce planning, recruitment, and personnel placement; career advancement, performance appraisal, and personnel development; merit, good governance, and the exercise of authority; and relationships between political officeholders and permanent officials; (2) these five dimensions are interconnected and mutually reinforcing, involving structural and regulatory constraints, imbalances between organizational responsibilities and workforce capacity, personnel administration processes, and the exercise of personnel-related decision-making authority; (3) these problems affect workforce management flexibility, fairness and work motivation, organizational performance, and the quality of public service delivery; and (4) improvement should encompass structural and regulatory reform, workforce planning and recruitment, competency and career development, strengthened merit principles, transparency and accountability

mechanisms, and balanced relationships between political officeholders and permanent officials. These approaches can contribute to more efficient and equitable personnel administration that is responsive to citizens' needs.

Keywords: Systemic Analysis, Personnel Administration, Local Administrative Organizations

บทนำ (Introduction)

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นกลไกสำคัญของการบริหารราชการแผ่นดินภายใต้หลักการกระจายอำนาจ โดยมีบทบาทในการจัดทำบริการสาธารณะและตอบสนองต่อปัญหาและความต้องการของประชาชนในพื้นที่ การกระจายอำนาจมิได้หมายถึงเพียงการถ่ายโอนภารกิจจากส่วนกลางไปสู่องค์กรระดับท้องถิ่นเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมถึงการถ่ายโอนอำนาจ ความรับผิดชอบ และทรัพยากร เพื่อให้องค์กรระดับท้องถิ่นสามารถบริหารจัดการภารกิจได้อย่างเหมาะสมกับบริบทของพื้นที่ ทั้งนี้ ประสิทธิภาพของการกระจายอำนาจย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการบริหารทรัพยากรที่มีอยู่ ตลอดจนการสร้าง ความรับผิดชอบ ความโปร่งใส และการตอบสนองต่อประชาชนภายใต้ระบบการบริหารหลายระดับ (OECD & Asian Development Bank, 2023)

ในบรรดาทรัพยากรที่ใช้ในการบริหารองค์กร “บุคลากร” นับเป็นปัจจัยสำคัญที่เชื่อมโยงนโยบายและภารกิจขององค์กรไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม เนื่องจากบุคลากรเป็นผู้รับผิดชอบตั้งแต่การวางแผน การบริหารโครงการ การจัดทำบริการสาธารณะ การประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการให้บริการแก่ประชาชนโดยตรง การบริหารงานบุคคลจึงมิใช่เพียงกระบวนการทางธุรการเกี่ยวกับการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง โอน ย้าย เลื่อนตำแหน่ง หรือประเมินผลการปฏิบัติงานเท่านั้น แต่เป็นกลไกเชิงยุทธศาสตร์ที่มีผลต่อสมรรถนะขององค์กรและคุณภาพของบริการสาธารณะ แนวคิดการบริหารกำลังคนภาครัฐร่วมสมัยจึงให้ความสำคัญกับการสร้างบุคลากรภาครัฐที่มีทักษะ ความผูกพัน ความน่าเชื่อถือ และสามารถปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลง เพื่อให้การดำเนินนโยบายของรัฐบาลสร้างผลลัพธ์ที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชนได้ (OECD, 2023)

ในด้านการบริหารงานบุคคล องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องบริหารกำลังคนให้สอดคล้องกับภารกิจและความต้องการของพื้นที่ ขณะเดียวกันยังต้องเผชิญกับข้อจำกัดด้านอัตรากำลัง ความแตกต่างของภารกิจ และความจำเป็นในการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของบุคลากรให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน การบริหารกำลังคนภาครัฐจึงมิได้จำกัดอยู่เพียงการจัดสรรบุคลากรให้เพียงพอ แต่ต้องเชื่อมโยงการวางแผนกำลังคน การพัฒนาสมรรถนะ และการจัดวางบุคลากรให้

สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร เพื่อเพิ่มความยืดหยุ่นและประสิทธิภาพในการปฏิบัติการกิจ (OECD, 2023)

อย่างไรก็ตาม ปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังปรากฏในหลายมิติ งานวิชาการร่วมสมัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลท้องถิ่นของไทยสะท้อนปัญหาตั้งแต่โครงสร้างการบริหารที่มีความซ้ำซ้อนและข้อจำกัดด้านความเป็นอิสระ การจัดโครงสร้างภายในองค์กร การสรรหาบุคลากร ระบบอุปถัมภ์ การดำเนินการทางวินัย ตลอดจนปัญหาการใช้อำนาจด้านการบริหารบุคคล ซึ่งปัญหาเหล่านี้สามารถส่งผลกระทบต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งทางตรงและทางอ้อม (พัฒนภรณ์ แสนบุตร และคณะ, 2567)

นอกจากปัญหาในกระบวนการบริหารบุคคลแล้ว สภาพแวดล้อมของการบริหารภาครัฐในปัจจุบันยังทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องเผชิญความท้าทายที่ซับซ้อนมากขึ้น ทั้งความคาดหวังของประชาชนต่อคุณภาพและความรวดเร็วของบริการ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี การใช้ข้อมูลในการบริหาร การเพิ่มความโปร่งใส และการเปิดพื้นที่ให้ประชาชนมีส่วนร่วม แนวคิดรัฐบาลเปิดและเชื่อมโยงจึงมีความสำคัญกับการใช้เทคโนโลยี ข้อมูล การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการพัฒนาทักษะของบุคลากรภาครัฐ เพื่อสร้างภาครัฐที่ใกล้ชิดและตอบสนองต่อประชาชนมากขึ้น (OECD, 2022) เจื่อนไซดังกล่าวทำให้การบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจำเป็นต้องปรับจากการมุ่งปฏิบัติตามกฎระเบียบเพียงอย่างเดียว ไปสู่การบริหารกำลังคนเชิงยุทธศาสตร์ที่คำนึงถึงสมรรถนะ ผลสัมฤทธิ์ ความโปร่งใส และความสามารถในการปรับตัวของบุคลากร

ตอบสนองต่อปัญหาเฉพาะของพื้นที่ บุคลากรท้องถิ่นจึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะให้สอดคล้องกับภารกิจและบริบทที่เปลี่ยนแปลง เพื่อให้้องค์กรสามารถปรับตัวและให้บริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลจึงควรมุ่งเสริมสร้างขีดความสามารถของบุคลากรควบคู่กับการปรับกระบวนการทำงานให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างเหมาะสม (OECD, 2022)

จากบริบทดังกล่าว การบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงไม่ควรพิจารณาเฉพาะกระบวนการด้านบุคลากรเป็นรายด้าน แต่ควรพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างและกฎระเบียบ การวางแผนและบริหารกำลังคน ระบบคุณธรรมและธรรมาภิบาล ตลอดจนกลไกการใช้อำนาจและความรับผิดชอบของผู้เกี่ยวข้อง เนื่องจากประสิทธิภาพของการบริหารภาครัฐขึ้นอยู่กับความชัดเจนของบทบาทและความรับผิดชอบ กรอบกฎหมายและสถาบัน ทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสม ตลอดจนกลไกการประสานงานและการตรวจสอบที่สนับสนุนการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ (OECD, 2022)

อย่างไรก็ตาม แม้การศึกษาที่ผ่านมาจะอธิบายปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเด็นต่าง ๆ ทั้งด้านกฎหมายและระเบียบ การสรรหาและแต่งตั้ง ความก้าวหน้าในสายอาชีพ ตลอดจนการใช้อำนาจในการบริหารงานบุคคล แต่การอธิบายความเชื่อมโยงของปัญหาเหล่านี้ในภาพรวมเชิงระบบยังมีอยู่อย่างจำกัด โดยเฉพาะความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างและกลไกการบริหาร กระบวนการบริหารงานบุคคล ระบบคุณธรรมและธรรมาภิบาล และความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายการเมืองกับฝ่ายประจำ ซึ่งอาจส่งผลร่วมกันต่อประสิทธิภาพขององค์กรและการให้บริการประชาชน (พัฒนภรณ์ แสนบุตร และคณะ, 2567) บทความนี้จึงมุ่งเติมเต็มช่องว่างดังกล่าวด้วยการวิเคราะห์และสังเคราะห์ปัญหาการบริหารงานบุคคลในมุมมองเชิงระบบ เพื่อแสดงความสัมพันธ์ระหว่างมิติปัญหา ผลกระทบ และแนวทางการพัฒนาที่เชื่อมโยงกัน

จากความสำเร็จและช่องว่างทางวิชาการดังกล่าว บทความนี้จึงมุ่งวิเคราะห์เชิงระบบปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์และสังเคราะห์ปัญหาการบริหารงานบุคคล 2) วิเคราะห์ความเชื่อมโยงด้านโครงสร้างและกลไกการบริหาร กระบวนการบริหารงานบุคคล และหลักธรรมาภิบาล เพื่ออธิบายสาเหตุและความสัมพันธ์ของปัญหา 3) อธิบายผลกระทบของปัญหาต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานและคุณภาพการให้บริการประชาชน และ 4) เสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งนี้ การวิเคราะห์มุ่งพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างมิติปัญหาอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดความเข้าใจต่อปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ผลกระทบ และแนวทางการพัฒนาที่สอดคล้องกับบริบทของการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

การบริหารงานบุคคลเป็นกลไกสำคัญของการบริหารภาครัฐ เนื่องจากบุคลากรเป็นผู้ขับเคลื่อนนโยบาย การกิจ และการให้บริการประชาชนให้เกิดผลในทางปฏิบัติ สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การบริหารงานบุคคลครอบคลุมตั้งแต่การวางแผนอัตรากำลัง การสรรหาและคัดเลือก การบรรจุและแต่งตั้ง การพัฒนาความรู้และสมรรถนะ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการสร้างความรู้ความก้าวหน้าและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน กระบวนการดังกล่าวจึงควรเชื่อมโยงกับการกิจและเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้มีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (OECD, 2023)

ในบริบทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การบริหารงานบุคคลมีความสำคัญเป็นพิเศษ เนื่องจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นหน่วยงานภาครัฐที่มีความใกล้ชิดกับประชาชน และรับผิดชอบภารกิจด้านการจัดบริการสาธารณะที่เกี่ยวข้องกับชีวิตประจำวันของประชาชนในพื้นที่

บุคลากรส่วนท้องถิ่นจึงมีได้ทำหน้าที่เพียงปฏิบัติงานตามกฎหมายและระเบียบเท่านั้น แต่ยังเป็นกลไกเชื่อมโยงระหว่างนโยบายของผู้บริหารท้องถิ่นกับการจัดการสาธารณะ การบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพจึงมีความสัมพันธ์กับความสามารถขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน งานศึกษาการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพบว่า การบริหารบุคลากรครอบคลุมองค์ประกอบสำคัญ เช่น การวางแผนกำลังคน การสรรหาและคัดเลือก การพัฒนาบุคลากร การประเมินผล การพิจารณาความดีความชอบ และการดำเนินการทางวินัย โดยกระบวนการดังกล่าวควรตั้งอยู่บนความเหมาะสมและความเป็นธรรม (Kumsrisook & Wongwatthanaphong, 2022)

หลักสำคัญของการบริหารงานบุคคลภาครัฐคือระบบคุณธรรม (Merit System) ซึ่งมุ่งให้การตัดสินใจด้านบุคคลตั้งอยู่บนความรู้ ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะ และผลการปฏิบัติงาน โดยใช้หลักเกณฑ์และกระบวนการที่เป็นธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้ ครอบคลุมตั้งแต่การสรรหาและคัดเลือก การแต่งตั้งและเลื่อนตำแหน่ง การประเมินผล ตลอดจนการพัฒนาและความก้าวหน้าในสายอาชีพ ระบบคุณธรรมจึงมีความสำคัญต่อการสร้างความเป็นมืออาชีพและความน่าเชื่อถือของบุคลากรภาครัฐ ขณะเดียวกัน แนวคิดดังกล่าวมีความแตกต่างจากระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) ซึ่งการตัดสินใจด้านบุคคลอาจได้รับอิทธิพลจากความสัมพันธ์ส่วนบุคคล ความสัมพันธ์ทางการเมือง หรือการให้ความสนับสนุนมากกว่าคุณสมบัติและความสามารถของบุคคล การยึดหลักคุณธรรมจึงช่วยลดความเสี่ยงจากการเลือกปฏิบัติ การเล่นพรรคเล่นพวก และการแทรกแซงทางการเมืองในการบริหารงานบุคคล (OECD, 2020)

ในบริบทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การบริหารงานบุคคลต้องดำเนินอยู่ภายใต้ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นอิสระของท้องถิ่นกับกรอบมาตรฐานที่กำหนดจากส่วนกลาง การกระจายอำนาจเปิดโอกาสให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถบริหารจัดการให้สอดคล้องกับภารกิจและความต้องการของพื้นที่ ขณะเดียวกัน การกำหนดมาตรฐานและกลไกกำกับดูแลจากส่วนกลางยังมีความจำเป็นเพื่อรักษาความเป็นธรรม ความรับผิดชอบ และมาตรฐานในการบริหารภาครัฐ ดังนั้น การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นจึงต้องคำนึงถึงความเหมาะสมของการแบ่งอำนาจหน้าที่ ความชัดเจนของบทบาท และการประสานงานระหว่างระดับการบริหาร เพื่อให้ท้องถิ่นมีความคล่องตัวในการบริหารจัดการภายใต้กรอบมาตรฐานที่เหมาะสม (OECD & Asian Development Bank, 2023)

นอกจากนี้ แนวทางการพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นในปัจจุบันให้ความสำคัญกับการบริหารกำลังคนเชิงยุทธศาสตร์ การพัฒนาสมรรถนะ และการเชื่อมโยงการบริหารบุคลากรเข้ากับเป้าหมายขององค์กร โดยยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2566 - 2570 ได้กำหนดทิศทางการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลส่วนท้องถิ่นให้สอดคล้องกับ

การเปลี่ยนแปลงของการบริหารภาครัฐ และให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ตลอดจนการเสริมสร้างระบบคุณธรรมและความโปร่งใสในการบริหารงานบุคคล (คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น, 2566) แนวทางดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นไม่ควรจำกัดอยู่เพียงการดำเนินการตามขั้นตอนทางธุรการ แต่ควรพัฒนาไปสู่การบริหารกำลังคนเชิงยุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยงบุคลากร สมรรถนะ และเป้าหมายขององค์กรเข้าด้วยกัน

อย่างไรก็ตาม การนำหลักการดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติยังเผชิญความท้าทายหลายประการ โดยเฉพาะเมื่อระบบบริหารงานบุคคลต้องทำงานภายใต้โครงสร้างที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายระดับ งานวิเคราะห์ปัญหาการบริหารงานบุคคลท้องถิ่นของไทยชี้ให้เห็นถึงปัญหาด้านโครงสร้าง ความเป็นอิสระในการบริหาร การสรรหา ระบบอุปถัมภ์ การดำเนินการทางวินัย และการใช้อำนาจด้านการบริหารบุคคล ซึ่งสะท้อนว่าปัญหาการบริหารงานบุคคลมิได้เกิดจากขั้นตอนการปฏิบัติงานเพียงอย่างเดียว แต่เชื่อมโยงกับโครงสร้างอำนาจและกลไกกำกับดูแลของระบบท้องถิ่นด้วย (พัฒนภรณ์ แสนบุตร และคณะ, 2567)

ดังนั้น แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงควรพิจารณาอย่างน้อยสามมิติร่วมกัน ได้แก่ มิติด้านประสิทธิภาพ ซึ่งมุ่งให้มีบุคลากรที่มีจำนวนและสมรรถนะเหมาะสมกับภารกิจ มิติด้านระบบคุณธรรมและธรรมาภิบาล ซึ่งมุ่งสร้างความเป็นธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้ และมิติด้านความเป็นอิสระของท้องถิ่น ซึ่งมุ่งให้องค์กรสามารถบริหารกำลังคนให้สอดคล้องกับบริบทและความต้องการของพื้นที่ การสร้างสมดุลระหว่างสามมิตินี้จึงเป็นพื้นฐานสำคัญในการทำความเข้าใจทั้งโครงสร้าง กลไก และปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จะวิเคราะห์ในลำดับต่อไป

นอกจากนี้ แนวคิดการจัดการปกครองสาธารณะแนวใหม่ (New Public Governance: NPG) สามารถนำมาใช้เป็นกรอบในการทำความเข้าใจการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในมุมมองที่กว้างกว่ากระบวนการบริหารบุคคลภายในองค์กร โดยแนวคิดดังกล่าวให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหลายฝ่าย การประสานความร่วมมือ ความรับผิดชอบ ความโปร่งใส และการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน ในบริบทของการปกครองท้องถิ่น การบริหารจึงมิได้ขึ้นอยู่กับกลไกภายในองค์กรเพียงอย่างเดียว แต่สัมพันธ์กับโครงสร้างอำนาจ บทบาทของฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำ ตลอดจนเครือข่ายและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในพื้นที่ ดังนั้น แนวคิด NPG จึงช่วยอธิบายว่า การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นควรพิจารณาทั้งมิติด้านโครงสร้าง กระบวนการบริหาร ความสัมพันธ์ระหว่างผู้เกี่ยวข้อง และหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้การบริหารบุคลากรสนับสนุนการดำเนินการกิจและการให้บริการสาธารณะได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ไททัศน์ มาลา, 2561)

ปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

การบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นระบบที่มีความสัมพันธ์กับทั้งโครงสร้างการบริหาร กฎหมายและหลักเกณฑ์ การจัดสรรกำลังคน และการใช้อำนาจของผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย แม้ระบบดังกล่าวมีเป้าหมายเพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และสามารถปฏิบัติภารกิจเพื่อประโยชน์ของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ในทางปฏิบัติยังปรากฏข้อจำกัดหลายประการที่เชื่อมโยงกันเป็นระบบ การวิเคราะห์ปัญหาจึงควรพิจารณาทั้งด้านโครงสร้าง กระบวนการบริหารบุคคล และสภาพแวดล้อมทางการบริหาร โดยสามารถจำแนกประเด็นสำคัญได้ดังนี้

1. ปัญหาด้านโครงสร้างและกฎระเบียบ

การบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินอยู่ภายใต้โครงสร้างและหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องหลายระดับ ทั้งมาตรฐานกลาง หลักเกณฑ์ของคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง และระเบียบที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องถือปฏิบัติ แม้กรอบดังกล่าวมีความสำคัญต่อการรักษามาตรฐานและความเป็นธรรมในการบริหารงานบุคคล แต่ความซับซ้อนของโครงสร้างและกฎระเบียบอาจทำให้การดำเนินงานมีขั้นตอนมากและลดความคล่องตัวในการตัดสินใจด้านบุคลากร ขณะเดียวกัน การกำหนดโครงสร้างส่วนราชการและตำแหน่งจำเป็นต้องคำนึงถึงอำนาจหน้าที่ ปริมาณงาน ความจำเป็น และบริบทของแต่ละองค์กร เพื่อให้โครงสร้างบุคลากรสอดคล้องกับภารกิจที่ต้องดำเนินการ ปัญหาที่เกิดขึ้นจึงมิได้อยู่ที่การมีกฎระเบียบเพียงอย่างเดียว แต่รวมถึงความเหมาะสมและความสอดคล้องระหว่างมาตรฐานกลางกับความต้องการในการบริหารกำลังคนของแต่ละพื้นที่ ซึ่งอาจส่งผลต่อความยืดหยุ่นและประสิทธิภาพของการบริหารงานบุคคล (พัฒนภรณ์ แสนบุตร และคณะ, 2567)

2. ปัญหาด้านอัตรากำลัง การสรรหา และการจัดบุคลากร

การวางแผนอัตรากำลังและการสรรหาบุคลากรเป็นกระบวนการสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อความสามารถขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการปฏิบัติภารกิจและให้บริการประชาชน อย่างไรก็ตาม องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นบางแห่งยังเผชิญข้อจำกัดด้านจำนวนและความเหมาะสมของบุคลากรเมื่อเทียบกับภารกิจและปริมาณงาน รวมถึงข้อจำกัดด้านงบประมาณ กระบวนการสรรหา การโอนและการย้ายบุคลากร ซึ่งอาจทำให้ตำแหน่งที่จำเป็นไม่สามารถจัดหาบุคลากรมาปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง ปัญหาดังกล่าวอาจนำไปสู่การมอบหมายงานที่ไม่สอดคล้องกับตำแหน่งหรือสมรรถนะ การเพิ่มภาระงานให้แก่บุคลากรที่มีอยู่ และลดความคล่องตัวในการจัดกำลังคนให้เหมาะสมกับภารกิจขององค์กร ดังนั้น การวางแผนอัตรากำลังจึงควรพิจารณาทั้งปริมาณงาน ภารกิจ ความจำเป็นของตำแหน่ง สมรรถนะของบุคลากร และข้อจำกัดด้านทรัพยากร เพื่อให้การสรรหาและการจัดบุคลากร

สามารถตอบสนองต่อความต้องการขององค์กรได้อย่างเหมาะสม (จรัสพิมพ์ เปี่ยมศิริ และคณะ, 2567)

3. ปัญหาด้านความก้าวหน้า การประเมินผล และการพัฒนาบุคลากร

ความก้าวหน้าในสายอาชีพ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการที่มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันในการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เนื่องจากผลการประเมินควรสะท้อนผลสัมฤทธิ์และสมรรถนะของบุคลากร และนำไปใช้ประกอบการพัฒนา การสร้างแรงจูงใจ และการวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ อย่างไรก็ตาม หากหลักเกณฑ์หรือแนวทางความก้าวหน้าไม่ชัดเจน การประเมินผลไม่สามารถสะท้อนผลการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม หรือการพัฒนาบุคลากรไม่สอดคล้องกับสมรรถนะและภารกิจของตำแหน่ง อาจส่งผลต่อแรงจูงใจ ความเชื่อมั่นในความเป็นธรรม และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ดังนั้น การบริหารงานบุคคลจึงควรเชื่อมโยงการประเมินผล การพัฒนาสมรรถนะ และเส้นทางความก้าวหน้าของบุคลากรเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรได้รับการพัฒนาตามความจำเป็นของตำแหน่งและสามารถเติบโตตามความรู้ ความสามารถ และผลการปฏิบัติงาน (คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น, 2566; นิสารัตน์ พงษ์ไพศาลศรี, 2565)

4. ปัญหาด้านระบบคุณธรรม ธรรมาภิบาล และการใช้อำนาจ

ระบบคุณธรรมและธรรมาภิบาลเป็นหลักสำคัญในการสร้างความเป็นธรรมและความน่าเชื่อถือในการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยการตัดสินใจเกี่ยวกับการสรรหา การแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่ง การประเมินผล และการให้ความก้าวหน้าควรตั้งอยู่บนหลักความรู้ ความสามารถ สมรรถนะ และผลการปฏิบัติงาน ภายใต้กระบวนการที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ อย่างไรก็ตาม หากการใช้ดุลพินิจหรืออำนาจในการตัดสินใจด้านบุคคลขาดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนหรือกลไกตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ อาจเปิดโอกาสให้เกิดการเลือกปฏิบัติ การเล่นพรรคเล่นพวก ระบบอุปถัมภ์ หรือการแทรกแซงทางการเมือง ซึ่งส่งผลต่อความเชื่อมั่นของบุคลากรและความเป็นธรรมภายในองค์กร ดังนั้น การบริหารงานบุคคลจึงควรมีกระบวนการตัดสินใจที่เป็นกลาง โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ รวมทั้งมีกลไกกำกับดูแลและการทบทวนการตัดสินใจที่เหมาะสม เพื่อคุ้มครองหลักคุณธรรม ลดความเสี่ยงจากการใช้อำนาจโดยไม่เหมาะสม และเสริมสร้างความเป็นมืออาชีพในการบริหารงานบุคคล (OECD, 2020)

5. ปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายการเมืองกับฝ่ายประจำ

ความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายการเมืองกับฝ่ายประจำเป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารงานบุคคลในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เนื่องจากทั้งสองฝ่ายมีบทบาทที่แตกต่างกันแต่ต้องปฏิบัติงานร่วมกัน โดยฝ่ายการเมืองมีบทบาทในการกำหนดนโยบายและทิศทางการบริหาร ขณะที่ฝ่ายประจำมีหน้าที่นำนโยบายและภารกิจขององค์กรไปปฏิบัติภายใต้กฎหมาย ระเบียบ

และหลักวิชาชีพ อย่างไรก็ตาม หากขอบเขตบทบาท อำนาจ และความรับผิดชอบของทั้งสองฝ่ายไม่ชัดเจน หรือการใช้อำนาจด้านการบริหารงานบุคคลได้รับอิทธิพลจากความสัมพันธ์ทางการเมือง อาจนำไปสู่ความขัดแย้ง การแทรกแซงการปฏิบัติงาน และกระทบต่อหลักคุณธรรมและความเป็นกลางของฝ่ายประจำ การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างนักการเมืองท้องถิ่นกับข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของไทยสะท้อนว่า ความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดและการแบ่งบทบาทที่ไม่ชัดเจนอาจก่อให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับการใช้อำนาจในการบริหารงานบุคคลและระบบคุณธรรม ดังนั้น การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นจึงควรกำหนดบทบาทและขอบเขตอำนาจของทั้งสองฝ่ายให้ชัดเจน พร้อมมีกลไกตรวจสอบและถ่วงดุลที่เหมาะสม เพื่อให้ฝ่ายการเมืองสามารถขับเคลื่อนนโยบาย ขณะที่ฝ่ายประจำสามารถปฏิบัติหน้าที่ตามหลักวิชาชีพและระบบคุณธรรมได้อย่างเหมาะสม (สุทธิเกียรติ อังกาบุรณะ, 2564)

เมื่อพิจารณาปัญหาทั้ง 5 มิติในภาพรวม จะเห็นได้ว่าปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมิได้เกิดขึ้นอย่างแยกส่วน แต่มีความเชื่อมโยงและส่งผลต่อกันในลักษณะเชิงระบบ โดยข้อจำกัดด้านโครงสร้างและกฎระเบียบอาจส่งผลกระทบต่อความคล่องตัวในการวางแผน อัตราค่าจ้าง การสรรหา และการจัดบุคลากร ขณะที่ความไม่สมดุลระหว่างภารกิจกับกำลังคนอาจเพิ่มภาระงานและกระทบต่อโอกาสในการพัฒนาและความก้าวหน้าของบุคลากร นอกจากนี้ หากกระบวนการประเมินผล การพัฒนา และความก้าวหน้าไม่เชื่อมโยงกับหลักคุณธรรมและธรรมาภิบาล ย่อมเพิ่มความเสี่ยงต่อความรู้สึกไม่เป็นธรรมและลดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ขณะเดียวกัน ความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายการเมืองกับฝ่ายประจำและการใช้อำนาจตัดสินใจด้านบุคคลยังสามารถส่งผลกระทบต่อกระบวนการดังกล่าวได้ในหลายระดับ ดังนั้น ปัญหาการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นจึงควรได้รับการพิจารณาในฐานะปัญหาเชิงระบบที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างกระบวนการบริหารงานบุคคล หลักคุณธรรมและธรรมาภิบาล และความสัมพันธ์เชิงอำนาจภายในองค์กร มากกว่าการพิจารณาแก้ไขปัญหาด้านใดด้านหนึ่งโดยแยกออกจากกัน

ผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานและคุณภาพการให้บริการประชาชน

เมื่อพิจารณาความเชื่อมโยงของปัญหาการบริหารงานบุคคลทั้ง 5 มิติ พบว่าปัญหาดังกล่าวสามารถส่งผลการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในหลายด้าน โดยข้อจำกัดด้านโครงสร้างและกฎระเบียบ รวมถึงความไม่สมดุลระหว่างภารกิจกับกำลังคน อาจลดความคล่องตัวในการจัดสรรและใช้บุคลากร ขณะที่การสรรหาและการจัดบุคลากรที่ไม่สอดคล้องกับตำแหน่งหรือสมรรถนะอาจเพิ่มภาระงานและทำให้การปฏิบัติการกิจไม่เป็นไปตามศักยภาพขององค์กร นอกจากนี้ หากการประเมินผล การพัฒนาบุคลากร และความก้าวหน้าในสายอาชีพไม่เชื่อมโยงกับ

ผลการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม อาจส่งผลต่อแรงจูงใจและการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ซึ่งการบริหารกำลังคนภาครัฐที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องเชื่อมโยงการวางแผนกำลังคน การพัฒนาทักษะ การเรียนรู้ และการบริหารผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับภารกิจและความต้องการที่เปลี่ยนแปลง (Kristanti & Yudiatmaja, 2022; OECD, 2023)

ในอีกด้านหนึ่ง ปัญหาด้านระบบคุณธรรม ธรรมาภิบาล การใช้อำนาจ และความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายการเมืองกับฝ่ายประจำอาจส่งผลต่อความเชื่อมั่นในความเป็นธรรมของระบบบริหารงานบุคคล ตลอดจนความเป็นกลางและความเป็นมืออาชีพในการปฏิบัติงาน เมื่อปัจจัยด้านกำลังคน สมรรถนะ แรงจูงใจ และระบบการบริหารบุคคลเกิดข้อจำกัดร่วมกัน ย่อมมีแนวโน้มส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินภารกิจ ความรวดเร็วและความต่อเนื่องของการปฏิบัติงาน รวมถึงความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน ดังนั้น ผลกระทบของปัญหาการบริหารงานบุคคลจึงมิได้จำกัดอยู่เฉพาะภายในองค์กร แต่สามารถเชื่อมโยงไปถึงคุณภาพการให้บริการสาธารณะที่ประชาชนได้รับ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลเป็นองค์ประกอบสำคัญของการยกระดับประสิทธิภาพองค์กรและการให้บริการประชาชน (วัชรพล อรุณรัตน์ และธนัสสา โรจนตระกูล, 2566; OECD, 2022; OECD, 2023)

แนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

จากการวิเคราะห์ปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า ปัญหาแต่ละด้านมีความเชื่อมโยงกันตั้งแต่ระดับโครงสร้าง กฎระเบียบ การจัดอัตรากำลัง กระบวนการบริหารบุคคล ไปจนถึงการใช้อำนาจและความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายการเมืองกับฝ่ายประจำ ดังนั้น การพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลจึงไม่ควรมุ่งแก้ไขเฉพาะปัญหาใดปัญหาหนึ่ง แต่ควรดำเนินการอย่างเป็นระบบ โดยมีแนวทางสำคัญดังต่อไปนี้

1. การปรับปรุงโครงสร้างและกฎระเบียบ

การพัฒนาการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรเริ่มจากการทบทวนโครงสร้างและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องให้มีความชัดเจน สอดคล้องกัน และเอื้อต่อการบริหารกำลังคน ตามภารกิจและบริบทของแต่ละพื้นที่ โดยควรรักษาสมดุลระหว่างการกำหนดมาตรฐานกลาง เพื่อสร้างความเป็นธรรมและมาตรฐานเดียวกัน กับการเปิดโอกาสให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความยืดหยุ่นในการบริหารบุคลากรตามความจำเป็นขององค์กร นอกจากนี้ ควรลดขั้นตอนหรือความซ้ำซ้อนที่ไม่จำเป็น กำหนดบทบาทและอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานและกลไกที่เกี่ยวข้องให้ชัดเจน ตลอดจนพัฒนาการประสานงานระหว่างส่วนกลางและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้การตัดสินใจด้านบุคลากรมีความคล่องตัวโดยยังอยู่ภายใต้หลักเกณฑ์และกลไกกำกับดูแลที่เหมาะสม แนวทางดังกล่าวจะช่วยให้โครงสร้างการบริหารงานบุคคลสามารถรองรับความแตกต่างของภารกิจ

และบริบทของพื้นที่ และสนับสนุนการปฏิบัติงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (OECD & Asian Development Bank, 2023)

2. การวางแผนอัตรากำลัง การสรรหา และการจัดบุคลากร

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรพัฒนาการวางแผนอัตรากำลังให้เชื่อมโยงกับภารกิจ ปริมาณงาน ความจำเป็นของตำแหน่ง และสมรรถนะที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาทั้ง จำนวนและคุณภาพของบุคลากรควบคู่กัน เพื่อให้สามารถจัดกำลังคนได้เหมาะสมกับภารกิจ และบริบทของแต่ละองค์กร กระบวนการสรรหาควรดำเนินการอย่างโปร่งใส เป็นธรรม และยึดหลัก ความรู้ ความสามารถและสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งพัฒนากลไกการโอน การย้าย และการจัดวางบุคลากรให้มีความคล่องตัวมากขึ้น เพื่อช่วยลดปัญหาตำแหน่งว่าง การขาดแคลน บุคลากร และการมอบหมายงานที่ไม่สอดคล้องกับตำแหน่งหรือความสามารถ นอกจากนี้ ควรมี การทบทวนแผนอัตรากำลังอย่างสม่ำเสมอให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของภารกิจ เทคโนโลยี และความต้องการของประชาชน เพื่อให้องค์กรมีบุคลากรที่เหมาะสมทั้งด้านจำนวน ทักษะ และสมรรถนะ และสามารถใช้กำลังคนที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด (OECD, 2023)

3. การพัฒนาสมรรถนะ ความก้าวหน้า และระบบประเมินผล

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานให้เชื่อมโยงกับ การพัฒนาสมรรถนะและความก้าวหน้าในสายอาชีพ โดยกำหนดหลักเกณฑ์และตัวชี้วัด การประเมินผลที่ชัดเจน สอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบ ภารกิจของตำแหน่ง และผลสัมฤทธิ์ ของงาน เพื่อให้ผลการประเมินสามารถสะท้อนผลการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมและนำไปใช้ ประโยชน์ในการบริหารงานบุคคลได้จริง ควรนำผลการประเมินมาใช้ประกอบการวิเคราะห์ ความจำเป็นในการพัฒนา การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล และการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าใน สายอาชีพ พร้อมทั้งส่งเสริมการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นต่อภารกิจและ การเปลี่ยนแปลงของบริบทการทำงานอย่างต่อเนื่อง การเชื่อมโยงการประเมินผล การพัฒนาบุคลากร และความก้าวหน้าเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบจะช่วยสร้างแรงจูงใจและความเชื่อมั่นในความเป็นธรรม ตลอดจนสนับสนุนให้บุคลากรสามารถพัฒนาศักยภาพและนำความรู้ ความสามารถไปใช้ ในการปฏิบัติงานและการให้บริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (คณะกรรมการมาตรฐาน การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น, 2566; OECD, 2023)

4. การเสริมสร้างระบบคุณธรรม ธรรมาภิบาล และกลไกตรวจสอบ

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรเสริมสร้างระบบคุณธรรมและธรรมาภิบาลให้เป็นหลัก ในการตัดสินใจด้านการบริหารงานบุคคลทุกขั้นตอน ตั้งแต่การสรรหาและคัดเลือก การบรรจุและ แต่งตั้ง การประเมินผล การเลื่อนตำแหน่ง ตลอดจนการให้ความก้าวหน้า โดยกำหนดหลักเกณฑ์ที่ ชัดเจน โปร่งใส และเปิดเผยให้ผู้เกี่ยวข้องสามารถตรวจสอบได้ การใช้ดุลพินิจด้านบุคคลควรอยู่บน

พื้นฐานของความรู้ ความสามารถ สมรรถนะ และผลการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งมีกลไกกำกับ ตรวจสอบ ทบทวน และอุทธรณ์การตัดสินใจที่เหมาะสม เพื่อป้องกันการเลือกปฏิบัติ การเล่นพรรคเล่นพวก ระบบอุปถัมภ์ และการแทรกแซงที่ไม่สอดคล้องกับหลักคุณธรรม นอกจากนี้ ควรส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบ ความเป็นกลาง และการยึดถือหลักจริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นของบุคลากรต่อระบบบริหารงานบุคคล และทำให้การใช้อำนาจด้านบุคคลเป็นไปอย่างเป็นธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้ (OECD, 2020)

5. การสร้างสมดุลความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายการเมืองกับฝ่ายประจำ

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรสร้างสมดุลความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายการเมืองกับฝ่ายประจำ โดยกำหนดบทบาท อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายให้ชัดเจน ฝ่ายการเมืองควรมีบทบาทในการกำหนดนโยบาย ทิศทาง และเป้าหมายการพัฒนาท้องถิ่นตามความต้องการของประชาชน ขณะที่ฝ่ายประจำควรรับผิดชอบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติภายใต้กฎหมายระเบียบ หลักวิชาชีพ และระบบคุณธรรม การตัดสินใจด้านการบริหารงานบุคคลควรดำเนินการตามหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน โปร่งใส และตรวจสอบได้ เพื่อป้องกันการแทรกแซงหรือการใช้อำนาจที่อาจกระทบต่อความเป็นธรรมและความเป็นกลางของฝ่ายประจำ ขณะเดียวกัน ควรส่งเสริมการสื่อสาร การประสานงาน และการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างทั้งสองฝ่าย เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับนโยบาย ภารกิจ และข้อจำกัดในการบริหารงาน ตลอดจนมีกลไกตรวจสอบและถ่วงดุลที่เหมาะสม การสร้างความสัมพันธ์ในลักษณะดังกล่าวจะช่วยให้ฝ่ายการเมืองสามารถขับเคลื่อนนโยบายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะที่ฝ่ายประจำสามารถปฏิบัติหน้าที่ตามหลักวิชาชีพ และระบบคุณธรรม อันจะนำไปสู่การบริหารองค์กรและการให้บริการประชาชนที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น (สุทธิเกียรติ อังกาบฐานะ, 2564)

การอภิปรายผล

จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามวัตถุประสงค์ของบทความ สามารถอภิปรายผลได้ 4 ประเด็น ดังนี้

ประการแรก ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์ปัญหาการบริหารงานบุคคลพบว่า ปัญหาสามารถจำแนกได้ 5 มิติ ได้แก่ ด้านโครงสร้างและกฎระเบียบ ด้านอัตรากำลัง การสรรหาและการจัดบุคลากร ด้านความก้าวหน้า การประเมินผลและการพัฒนาบุคลากร ด้านระบบคุณธรรม ธรรมภิบาลและการใช้อำนาจ และด้านความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายการเมืองกับฝ่ายประจำ ผลดังกล่าวสะท้อนว่าการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นมิได้เป็นเพียงกระบวนการทางเทคนิคด้านบุคลากร แต่สัมพันธ์กับโครงสร้างการบริหาร อำนาจในการตัดสินใจ และบริบทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ซึ่งสอดคล้องกับพัฒนาการ แผนยุทธศาสตร์ และคณะ (2567) ที่สะท้อนปัญหาการบริหารงานบุคคลท้องถิ่น ทั้งด้านโครงสร้าง การสรรหา ระบบคุณธรรม และการใช้อำนาจ ขณะเดียวกัน Kumsrisook และ Wongwatthanaphong (2022) ชี้ให้เห็นความสำคัญของกระบวนการบริหารงานบุคคลตั้งแต่การวางแผนอัตรากำลัง การสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง การย้าย และการพัฒนาบุคลากร จึงแสดงให้เห็นว่า ปัญหาการบริหารงานบุคคลจำเป็นต้องพิจารณาครอบคลุมหลายกระบวนการที่เกี่ยวข้องกัน

ประการที่สอง เมื่อพิจารณาความเชื่อมโยงของปัญหาทั้ง 5 มิติ พบว่าปัญหาแต่ละด้านมิได้เกิดขึ้นอย่างแยกส่วน แต่มีความสัมพันธ์และส่งผลต่อกันในลักษณะเชิงระบบ กล่าวคือ ข้อจำกัด ด้านโครงสร้างและกฎระเบียบสามารถส่งผลต่อความคล่องตัวในการบริหารกำลังคน ขณะที่ ความไม่สมดุลระหว่างภารกิจกับจำนวนและสมรรถนะของบุคลากรอาจส่งผลกระทบต่อภาระงาน การพัฒนา และความก้าวหน้า นอกจากนี้ การใช้ดุลพินิจด้านบุคคลและความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายการเมืองกับ ฝ่ายประจำยังเชื่อมโยงกับระบบคุณธรรม ความโปร่งใส และความเชื่อมั่นของบุคลากรต่อระบบ บริหารงานบุคคล ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับแนวคิดการจัดการปกครองสาธารณะแนวใหม่ที่ทำให้ ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้าง กระบวนการ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และกลไก ความรับผิดชอบ และสอดคล้องกับการศึกษาของสุทธิเกียรติ อังกาบบุรณะ (2564) ที่สะท้อน ความสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายการเมืองท้องถิ่นกับฝ่ายประจำต่อการบริหารจัดการท้องถิ่น

ประการที่สาม ปัญหาการบริหารงานบุคคลดังกล่าวมีผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน และคุณภาพการให้บริการประชาชน เนื่องจากข้อจำกัดด้านกำลังคน การจัดบุคลากรไม่สอดคล้องกับ ภารกิจ การพัฒนาสมรรถนะที่ไม่ต่อเนื่อง ตลอดจนความไม่ชัดเจนหรือความไม่เป็นธรรม ในกระบวนการบริหารงานบุคคล สามารถส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจ ความคล่องตัว และความสามารถ ของบุคลากรในการปฏิบัติงาน ข้อวิเคราะห์ดังกล่าวสอดคล้องกับการศึกษาของ Chico et al. (2023) ที่พบว่า แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับผล การปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานรัฐบาลท้องถิ่น โดยครอบคลุมองค์ประกอบสำคัญ เช่น การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ การมีส่วนร่วม ของบุคลากร และการคัดเลือกบุคลากร การบริหารทรัพยากรบุคคลจึงควรเชื่อมโยงกับความต้องการ ด้านทักษะ การเรียนรู้และพัฒนา การเคลื่อนย้ายกำลังคน และผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์กร สามารถจัดบุคลากรและสมรรถนะให้สอดคล้องกับภารกิจที่เปลี่ยนแปลง (OECD, 2023) สอดคล้อง กับการศึกษาของ Cloete (2023) ที่พบว่า การดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ปกครองท้องถิ่นที่ยังไม่มีประสิทธิผลสามารถส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กรและ การให้บริการประชาชน แสดงให้เห็นว่า คุณภาพของระบบบริหารงานบุคคลมิได้ส่งผลเฉพาะ ต่อบุคลากรภายในองค์กร แต่ยังเชื่อมโยงไปถึงความสามารถขององค์กรในการปฏิบัติภารกิจและ ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน

ประการที่สี่ แนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลควรดำเนินการอย่างเชื่อมโยงกันทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ การปรับปรุงโครงสร้างและกฎระเบียบ การวางแผนอัตรากำลังและการสรรหา การพัฒนาสมรรถนะและความก้าวหน้าควบคู่กับระบบประเมินผล การเสริมสร้างระบบคุณธรรมและกลไกตรวจสอบ และการสร้างสมดุลความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายการเมืองกับฝ่ายประจำ โดยไม่ควรดำเนินการแต่ละด้านอย่างแยกส่วน แนวทางดังกล่าวสอดคล้องกับ OECD (2023) ที่ให้ความสำคัญกับการบริหารกำลังคนภาครัฐอย่างยืดหยุ่น การพัฒนาทักษะและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตลอดจนการเชื่อมโยงการพัฒนาบุคลากรกับความก้าวหน้าและผลการปฏิบัติงาน ดังนั้น การพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงควรมุ่งสร้างความสอดคล้องระหว่างโครงสร้างกำลังคน สมรรถนะ ระบบคุณธรรม และความสัมพันธ์เชิงอำนาจ เพื่อให้การบริหารบุคลากรสนับสนุนผลการดำเนินงานขององค์กรและการให้บริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บทสรุป (Conclusion)

การบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นกลไกสำคัญที่เชื่อมโยงกับประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรและคุณภาพการให้บริการประชาชน จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์พบว่า ปัญหาการบริหารงานบุคคลสามารถจำแนกได้ 5 มิติ ได้แก่ ด้านโครงสร้างและกฎระเบียบ ด้านอัตรากำลัง การสรรหาและการจัดบุคลากร ด้านความก้าวหน้า การประเมินผลและการพัฒนาบุคลากร ด้านระบบคุณธรรม ธรรมาภิบาลและการใช้อำนาจ และด้านความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายการเมืองกับฝ่ายประจำ โดยปัญหาทั้ง 5 มิติได้เกิดขึ้นอย่างแยกส่วน แต่มีความเชื่อมโยงและส่งผลต่อกันในลักษณะเชิงระบบ ตั้งแต่ข้อจำกัดด้านโครงสร้างและกฎระเบียบที่ส่งผลกระทบต่อความคล่องตัวในการบริหารกำลังคน ไปจนถึงกระบวนการบริหารบุคคล ระบบคุณธรรม และความสัมพันธ์เชิงอำนาจที่มีผลต่อความเป็นธรรม แรงจูงใจ และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ดังนั้น การพัฒนาการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงควรดำเนินการอย่างเชื่อมโยงทั้งระบบ โดยสร้างความสอดคล้องระหว่างโครงสร้างและกฎระเบียบ การวางแผนอัตรากำลังและการสรรหา การพัฒนาสมรรถนะและความก้าวหน้าควบคู่กับระบบประเมินผล การเสริมสร้างระบบคุณธรรม ธรรมาภิบาลและกลไกตรวจสอบ ตลอดจนการสร้างสมดุลความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายการเมืองกับฝ่ายประจำ การพัฒนาที่ครอบคลุมองค์ประกอบดังกล่าวจะช่วยให้ระบบบริหารงานบุคคลมีความยืดหยุ่น เป็นธรรม โปร่งใส และสามารถสนับสนุนการปฏิบัติภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง

องค์ความรู้ใหม่ (New knowledge)

จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์สามารถเสนอองค์ความรู้เกี่ยวกับปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในลักษณะเชิงระบบได้ว่า ปัญหาการบริหารงานบุคคลมีได้เกิดจากกระบวนการด้านบุคลากรด้านใดด้านหนึ่ง แต่เกิดจากความสัมพันธ์ขององค์ประกอบสำคัญ 5 มิติ ได้แก่ (1) โครงสร้างและกฎระเบียบ (2) อัตรากำลัง การสรรหาและการจัดบุคลากร (3) ความก้าวหน้า การประเมินผลและการพัฒนาบุคลากร (4) ระบบคุณธรรม ธรรมาภิบาลและการใช้อำนาจ และ (5) ความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายการเมืองกับฝ่ายประจำ โดยองค์ประกอบแต่ละมิติมีความเชื่อมโยงและสามารถส่งผลต่อกันเป็นลำดับต่อเนื่อง

ในเชิงความสัมพันธ์ โครงสร้างและกฎระเบียบเป็นกรอบที่กำหนดขอบเขตและความคล่องตัวของการบริหารกำลังคน ขณะที่การวางแผนอัตรากำลัง การสรรหา และการจัดบุคลากรเป็นกลไกที่ทำให้องค์กรมีบุคลากรสอดคล้องกับภารกิจ เมื่อการจัดกำลังคนไม่สมดุลกับภารกิจย่อมส่งผลต่อภาระงาน การพัฒนาสมรรถนะ การประเมินผล และโอกาสความก้าวหน้าของบุคลากร ขณะเดียวกัน ระบบคุณธรรม ธรรมาภิบาล และกลไกตรวจสอบทำหน้าที่กำกับให้กระบวนการดังกล่าวมีความเป็นธรรมและโปร่งใส ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายการเมืองกับฝ่ายประจำเป็นมิติด้านอำนาจที่สามารถส่งผลต่อการตัดสินใจด้านบุคคลในทุกกระบวนการ ดังนั้น ประสิทธิภาพของการบริหารงานบุคคลจึงขึ้นอยู่กับความสอดคล้องขององค์ประกอบทั้ง 5 มิติมากกว่าประสิทธิภาพของกระบวนการใดกระบวนการหนึ่งเพียงลำพัง

ข้อสังเคราะห์ดังกล่าวนำไปสู่ข้อเสนอเชิงวิเคราะห์ว่า การพัฒนาการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรเปลี่ยนจากการแก้ปัญหาแบบแยกส่วนไปสู่การบริหารแบบเชื่อมโยงทั้งระบบ โดยพิจารณาโครงสร้าง กำลังคน สมรรถนะ ระบบคุณธรรม และความสัมพันธ์เชิงอำนาจร่วมกัน เนื่องจากการปรับปรุงองค์ประกอบหนึ่งโดยไม่คำนึงถึงองค์ประกอบอื่นอาจไม่สามารถแก้ปัญหาได้อย่างยั่งยืน การบริหารงานบุคคลในมุมมองเชิงระบบจึงมีเป้าหมายไม่เพียงเพื่อให้กระบวนการด้านบุคคลดำเนินไปอย่างถูกต้อง แต่เพื่อให้ระบบบุคลากรสามารถสนับสนุนประสิทธิภาพขององค์กรและการให้บริการประชาชนได้อย่างต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิเคราะห์เชิงระบบ ผู้เขียนเสนอให้การพัฒนาการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการตามลำดับความสำคัญ ดังนี้

1. ระยะเร่งด่วน ควรทบทวนหลักเกณฑ์และกระบวนการบริหารงานบุคคลที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารกำลังคน พร้อมทั้งเสริมสร้างความโปร่งใส ระบบคุณธรรม และกลไกตรวจสอบ

ในการสรรหา การแต่งตั้ง การประเมินผล และการให้ความก้าวหน้า เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและลดความเสี่ยงจากการใช้ดุลพินิจที่ไม่เหมาะสม

2. ระยะกลาง ควรพัฒนาการวางแผนอัตรากำลังให้เชื่อมโยงกับภารกิจ ปริมาณงาน และสมรรถนะที่จำเป็นของแต่ละตำแหน่ง ควบคู่กับการพัฒนาระบบประเมินผล การพัฒนาบุคลากร และเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ เพื่อให้องค์กรสามารถจัดและพัฒนาอัตรากำลังคนได้สอดคล้องกับภารกิจและการเปลี่ยนแปลงของบริบทการทำงาน

3. ระยะยาว ควรพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นในภาพรวมให้มีความสมดุลระหว่างมาตรฐานกลางกับความยืดหยุ่นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งกำหนดบทบาทและความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายการเมืองกับฝ่ายประจำให้ชัดเจน ภายใต้ระบบคุณธรรม ธรรมาภิบาล และกลไกตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้การบริหารงานบุคคลสามารถสนับสนุนผลการดำเนินงานขององค์กรและการให้บริการประชาชนได้อย่างยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง (References)

- คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น. (2566, 18 สิงหาคม). *ประกาศคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น เรื่อง ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2566-2570*.
- จรัสพิมพ์ เปี่ยมศิริ, กัมลาศ เยาวะนิจ, และภิกษุศักดิ์ กัลยาณมิตร. (2567). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาวะที่มีข้อจำกัดด้านอัตรากำลัง กรณีศึกษา องค์การบริหารส่วนตำบลชัยฤทธิ์ อำเภอยะโฮง จังหวัดอ่างทอง. *วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์*, 14(3), 90-102.
- ไททัศน์ มาลา. (2561). การจัดการปกครองสาธารณะแนวใหม่ (New Public Governance: NPG): แนวคิดและการประยุกต์ใช้ในการจัดการปกครองท้องถิ่น. *วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์*, 8(1), 179-194.
- นิศาตร์ พงษ์ไพศาลศรี. (2565). แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ภายใต้องค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอสามร้อยยอด จังหวัดประจวบคีรีขันธ์. *วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม*, 9(1), 15-27. <https://doi.org/10.14456/jmsnpnu.2022.2>
- พัฒนภรณ์ แสนบุตร, วัลลภ พิริยวรรณะ, อธิวัชร พุ่มดารา, และศิริกัญญา ศิริภูพานันท์. (2567). แนวทางการแก้ไขปัญหาการบริหารงานบุคคลท้องถิ่นไทยที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. *วารสารการเมือง การบริหาร และกฎหมาย*, 16(2), 99-117.

- วัชรพล อรุณรัตน์, และธณัฐา โจนนระกุล. (2566). ผลสัมฤทธิ์การบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยุคดิจิทัล. *Journal of Roi Kaensarn Academi*, 8(1), 429–443.
- สุทธิเกียรติ อังกาบบุณยะ. (2564). อดีต ปัจจุบัน และข้อเสนอแนะทิศทางการสู่อนาคตความสัมพันธ์ระหว่างข้าราชการการเมืองท้องถิ่นกับข้าราชการประจำขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของประเทศไทย. *วารสารไทยคดีศึกษา*, 18(1), 163–182.
- Chico, A. L., Celocia, D. J. C., Celocia, C. S., Jr., & Villabas, J. C. (2023). Human resource management practices on employee performance among offices in LGU Panabo City. *Tinubdan*, 16(1), 149–166.
- Cloete, H. C. A. (2023). Towards evidence-based human resource development for South African local government. *Africa's Public Service Delivery & Performance Review*, 11(1), a689. <https://doi.org/10.4102/apsdpr.v11i1.689>
- Kristanti, D., & Yudiatmaja, W. E. (2022). Antecedents of work outcomes of local government employees: The mediating role of public service motivation. *Policy & Governance Review*, 6(3), 247–263. <https://doi.org/10.30589/pgr.v6i3.491>
- Kumsrisook, T., & Wongwatthanaphong, K. (2022). Personnel management of local administrative organizations in Noen Maprang District, Phitsanulok Province. *Journal of Modern Learning Development*, 7(8), 143–157.
- OECD. (2020). *OECD public integrity handbook*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/ac8ed8e8-en>
- OECD. (2022). *Open and connected government review of Thailand*. OECD Public Governance Reviews. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/e1593a0c-en>
- OECD. (2023). *Public employment and management 2023: Towards a more flexible public service*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/5b378e11-en>
- OECD, & Asian Development Bank. (2023). *Multi-level governance and subnational finance in Asia and the Pacific* (OECD Regional Development Papers No. 61). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/f3e8a2fb-en>

Global Energy Market Factors, Global Economic Policy Uncertainty, and Macroeconomic Factors Affecting Thailand's SET Energy and Utilities Index

Pornwan Nunthaphad¹

Received: 10 August 2026 Revised: 30 August 2026 Accepted: 31 August 2026

Abstract

This study aims to examine the combined impacts of external factors at the international level on the SET Energy and Utilities Index (SETENERG) of the Stock Exchange of Thailand. Three independent variables include (1) global energy market, measured by the Crude Oil Volatility Index (OVX), the European Union Emissions Trading System (EU ETS) and the MSCI World Energy Index (MSCI_ENERGY); (2) Global Economic Policy Uncertainty Index (GEPU); and (3) macroeconomic factors, measured by the 10-year U.S. Treasury bond yield (US10Y) and the Thai baht to US dollar exchange rate (THB/USD). Time-series data were collected on a monthly basis for 114 months from April 2016 to October 2025 and analyzed with the Multiple Regression. The results indicate that OVX, MSCI_ENERGY, and US10Y have positive and statistically significant associations with SETENERG. In contrast, THB/USD has a negative and statistically significant association with SETENERG. EU ETS and GEPU do not exhibit statistically significant associations with SETENERG during the study period. These findings provide valuable insights for investors, policymakers, and other market participants into the relationships between global energy market factors, global economic policy uncertainty, and macroeconomic factors and the SET Energy and Utilities Index of Thailand.

Keywords: SET Energy and Utilities Index, Crude Oil Volatility Index, European Union Emissions Trading System, MSCI World Energy Index, Global Economic Policy Uncertainty, Macroeconomic Factors

¹ Faculty of Business Administration, Kasetsart University, Bangkok, Thailand

Corresponding author: pornwan.n@ku.th

Introduction

The Energy and Utilities sector is one of the major industry groups listed on the Stock Exchange of Thailand (SET), playing an important role in Thailand's capital market and economy. Owing to its economic significance and market size, the sector attracts considerable attention from both domestic and international investors. Consequently, movements in the Energy and Utilities sector index reflect changes in stock prices within the sector and may provide useful information for analyzing Thai capital market performance. However, the sector is highly exposed to external influences, including global energy market developments, economic policy uncertainty, and macroeconomic conditions, all of which may contribute to fluctuations in the Energy and Utilities sector index.

Among these influential factors, oil prices have received considerable attention because of their close relationships with economic activities and financial markets. Hamilton (1983) demonstrated that increases in oil prices contributed to nearly every U.S. recession during the post-World War II period, highlighting the important role of oil price fluctuations in shaping macroeconomic conditions. Extending this perspective to financial markets, Kilian and Park (2009) showed that the impact of oil price shocks on stock markets depends on the underlying source of the shock, such as aggregate demand, oil supply disruptions, or precautionary demand. Similarly, Park and Ratti (2008) reported that oil price changes significantly influence stock returns, although the magnitude and direction of these effects differ across countries. These findings indicate that the effect of oil market developments on stock markets are country-specific and depend on the economic and financial characteristics of each market.

Given Thailand's reliance on global energy markets and the substantial market capitalization of the Energy and Utilities sector in the Stock Exchange of Thailand (SET), fluctuations in global energy conditions are expected to have important implications for the sector's stock performance. In recent years, Thailand's Energy and Utilities sector has experienced increasing exposure to external shocks arising from fluctuations in global crude oil prices, the transition toward low-carbon

energy systems, stricter environmental regulations, and growing uncertainty from both international and domestic factors. These conditions have contributed to greater volatility in energy-related stock prices, potentially affecting investor expectations and market stability. Consequently, identifying the factors that drive movements in the Energy and Utilities sector index has become increasingly important for investors, policymakers, and other market participants.

Nevertheless, the external environment surrounding the Energy and Utilities sector extends beyond fluctuations in oil prices alone. To capture the multiple dimensions of uncertainty relevant to the sector, this study considers three groups of external factors. The first group comprises global energy market factors, represented by the CBOE Crude Oil Volatility Index (OVX), the European Union Emissions Trading System (EU ETS), and the MSCI World Energy Index (MSCI_ENERGY). The OVX serves as a proxy for uncertainty in the crude oil market and measures the 30-day expected volatility of crude oil prices based on options on the United States Oil Fund (USO). The EU ETS represents developments in carbon pricing and the global transition toward a low-carbon energy system. The MSCI World Energy Index captures broader movements in global energy equity markets and provides a reference for developments in the international energy sector. The second group comprises global economic policy uncertainty, represented by the Global Economic Policy Uncertainty Index (GEPU), which reflects uncertainty surrounding economic and policy conditions at the global level. The third group comprises macroeconomic factors, represented by the 10-year U.S. Treasury yield (US10Y) and the Thai baht to US dollar exchange rate (THB/USD), which reflect international financial conditions and exchange-rate dynamics relevant to the Thai market. Taken together, these variables represent multiple dimensions of the external environment surrounding Thailand's Energy and Utilities equity market.

Although previous studies have examined the relationship between oil prices and stock market performance, relatively limited attention has been given to the relationships between global energy market indicators, global economic policy uncertainty, and macroeconomic factors within a specific sector and national market context. In particular, evidence remains limited on how these multiple dimensions of

external conditions are associated with the performance of Thailand's Energy and Utilities equity market. This gap highlights the need for a sector-specific investigation that considers the specific exposure of the Energy and Utilities sector to global energy and financial conditions, rather than relying on oil prices as a single indicator of external market conditions.

By integrating these indicators within a sector-specific framework, the study provides a more comprehensive understanding of the external factors associated with movements in Thailand's Energy and Utilities equity market. The findings are expected to contribute to the literature by providing sector-specific evidence on the relationships between the Thai Energy and Utilities equity market and global energy market conditions, economic policy uncertainty, and macroeconomic factors. The findings may also useful information for investors, policymakers, and other market participants in assessing external risk exposure and sector-specific market dynamics.

Research Objective

The purpose of this study is to examine the relationships between the SET Energy and Utilities Index and three groups of external factors: (1) global energy market factors, represented by the COBE Crude Oil Volatility Index (OVX), the European Union Emissions Trading System (EU ETS), and the MSCI World Energy Index (MSCI_ENERGY); (2) global economic policy uncertainty, represented by the Global Economic Policy Uncertainty Index (GEPU); and (3) macroeconomic factors, represented by the U.S. 10-year Treasury yield and the THB/USD exchange rate.

Literature Review

Global energy markets play a crucial role in determining the performance of energy-related companies due to their direct influence on production costs, revenue expectations, and investment decisions. Unlike conventional stock market sectors, the Energy and Utilities sector is particularly sensitive to changes in global energy conditions because the profitability of firms within this sector is closely associated with energy prices, economic uncertainty, and global energy market developments.

Therefore, several global energy market indicators have been proposed as important factors for explaining movements in energy sector stock prices. This study considers three key indicators, including oil price volatility, carbon market conditions, and global energy industry performance, represented by the CBOE Crude Oil Volatility Index (OVX), the European Union Emissions Trading System (EU ETS), and the MSCI World Energy Index (MSCI_ENERGY), respectively.

Among these global energy market indicators, the OVX is widely recognized as a measure of expected crude oil price volatility. Fluctuations in oil price volatility can influence production costs, inflation expectations, corporate profitability, and investment decisions across industries. These effects are particularly pronounced in the energy sector, where corporate revenues and earnings are closely linked to crude oil price movements. Several empirical studies have documented significant relationships between the OVX and stock market performance. Previous studies found that oil price volatility had a significantly negative effect on stock market returns, suggesting that higher oil market uncertainty increases financial market risk and negatively affects investors' expectations. These effects may be particularly relevant for energy-related stocks as firms in this sector are directly exposed to fluctuations in crude oil markets (Xingguo & Shihua, 2017). However, empirical evidence remains mixed across different markets. For example, Mim et al. (2025) examined three Indian energy indices and found that oil price volatility had a positive effect on the BSE Oil and Gas index, but negative effects on the CNX Energy and BSE Power indices during 2010 – 2023. Their findings suggest that the impact of oil price volatility may depend on the characteristics of each energy market. Given the strong linkage between Thailand's Energy and Utilities sector and global crude oil markets, this study hypothesizes that oil price volatility, measured by the OVX, has a negative correlation with the SET Energy and Utilities Index (SETENERG).

In addition, the global transition toward cleaner energy and the execution of stricter environmental policies have increasingly influenced strategies and operating conditions of energy-related firms. Beyond oil price volatility, other global energy market indicators may also provide important information regarding factors affecting the energy sector stock performance. The European Union Emissions Trading System

(EU ETS) is one of the world's largest carbon pricing mechanisms. The price of European Union Allowances (EUAs), which represents the cost of emitting one tonne of carbon dioxide equivalent (tCO_{2e}), reflects changes in carbon market conditions and regulatory stringency. Environmental policies, particularly cap-and-trade mechanisms such as the EU ETS, can influence corporate valuation and stock prices by affecting firms' cost structures, profitability, risk exposure, and expected cash flows. These changes ultimately shape investment decisions and investor behavior in capital markets. Consistent with this view, Oestreich and Tsiakas (2015) found that German firms receiving free emission allowances under the EU ETS significantly outperformed those receiving fewer or no allowances. This positive effect was primarily attributed to higher expected cash flows resulting from lower compliance costs and the economic value of freely allocated emission allowances. Therefore, the EU ETS may influence the valuation of energy companies and, consequently, may have a positive association with the SETENERG Index.

Furthermore, the MSCI World Energy Index (MSCI_ENERGY) represents the performance of the global energy sector and serves as an indicator of international investor sentiment toward energy-related stocks. Changes in this index may capture global trends in energy investment and create spillover effects on regional energy markets, including Thailand. Previous studies have shown that global energy market conditions, particularly oil price movements, significantly affect energy sector stock returns. Arouri and Nguyen (2010), for example, found that favorable oil price movements positively influence energy sector stock returns in Europe. This finding suggests that favorable developments in global energy markets can improve the valuation and performance of energy companies, providing support for the potential transmission of global energy market conditions to domestic energy stock indices. Given that the MSCI_ENERGY may reflect changes in global energy market conditions and investor sentiment, it may subsequently influence the SETENERG. Therefore, this study hypothesizes that the EU ETS is positively associated with the SETENERG Index.

Apart from global energy market factors, global economic policy uncertainty has become an important source of risk in financial markets. The Global Economic Policy Uncertainty Index (GEPU) was developed by Davis (2016) as a global extension

of the Economic Policy Uncertainty (EPU) Index previously introduced by Baker et al. (2016). The EPU Index captures uncertainty associated with economic policies and regulatory changes, including fiscal policy, monetary policy, taxation, and trade regulations. Such uncertainties may influence firms' expectations regarding future cash flows, profitability, and investment decisions. The GEPU then extends this concept to the global level by aggregating country-specific EPU indices and weighting them according to Gross Domestic Product at Purchasing Power Parity (PPP-adjusted GDP), thereby reflecting uncertainty in the global economic policy environment. An increase in GEPU reflects greater uncertainty in the global economic environment, which may increase investor risk aversion, delay investment activities, and negatively affect stock market performance, especially in emerging markets. Adam and Yacob (2022) examined the effects of GEPU on ASEAN stock markets and found it having a considerable negative impact on the Jakarta Stock Exchange, Kuala Lumpur Composite Index, and Stock Exchange of Thailand. Sethapramote (2021) found that an increase in GEPU significantly reduced Thai stock market returns. The study suggested that higher uncertainty increased investors' risk perception, leading to lower investment in equity markets and greater selling pressure. Together, these findings indicate that GEPU is negatively associated with the performance of the SETENERG Index.

Despite providing some evidences of the negative effects, the previous studies focused primarily on the impact of GEPU on the SET Index. However, limited research has examined the effects of GEPU on the SET energy and utilities index in particular. This current study attempts to narrow this knowledge gap by providing further evidence on the vulnerability and resilience of the Thai energy and utilities sector under global policy uncertainty. Given that the sector is an important component of the Thai stock market and is highly sensitive to global economic conditions, increases in GEPU may negatively influence the energy sector stock performance through higher risk perceptions, reduced investor confidence, and weaker expectations regarding future economic conditions. Accordingly, this study hypothesizes a negative association between the GEPU and the SETENERG Index.

Besides, global financial conditions also play an important role in determining asset valuations, investment decisions, and capital market dynamics. Among global financial indicators, the 10-year U.S. Treasury yield (US10Y) is widely recognized as a key measure of global financial conditions, reflecting changes in monetary policy expectations, economic outlook, and international capital movements. The US10Y serves as a benchmark for the risk-free rate in financial asset valuation. Changes in US10Y affect equity valuation through the discount rate channel as higher yields may increase the required rate of return and reduce the present value of future cash flows. However, changes in US10Y may also reflect market expectations regarding economic growth and future demand conditions. In the Thai context, Rungthanacharoen et al. (2025) found that the US10Y significantly influenced the SET Index, indicating that changes in global financial conditions can be transmitted to the Thai stock market. However, the effect of US10Y on sector-specific indices, like the energy sector, remains underexplored. Therefore, this study extends previous literature by examining the impact of US10Y on the SETENERG, hypothesizing a positive relationship between them.

In addition to the US10Y, exchange rate movements are another important macroeconomic factor influencing the stock market performance. The THB/USD exchange rate reflects international capital flows, external economic conditions, and the competitiveness of domestic firms in global markets. For the energy sector, exchange rate fluctuations are particularly important because many energy commodities are traded internationally and denominated in U.S. dollars. Changes in the exchange rate may affect import costs, operating expenses, and expected profitability of energy companies, thereby influencing stock valuations. In the Thai context, empirical evidence suggests that exchange rate movements are associated with the performance of energy and utility stock as currency depreciation may increase energy-related costs and affect firm profitability. Thirachanidasap and Koowattanatianchai (2019) found that a depreciation of the Thai baht increases energy import costs, thereby reducing the returns of energy sector stocks. The finding, of course, highlights the importance of exchange rate risk in the performance of the SETENERG.

Based on this literature review, existing studies have examined the influences of external factors on the domestic stock market performance. Even then, most have focused primarily on individual economic factors and broad market indices while the combined effect of various external factors on the sectoral stock price index has not been sufficiently explored. Therefore, this study narrows this knowledge gap by examining the influence of energy-related market conditions, global uncertainty, and financial factors particularly on the Thai energy sector to provide a more comprehensive understanding of the determinants of energy sector stock price movements and offer useful implications for investors, policymakers, and market participants in managing risks under an increasingly uncertain global economic environment.

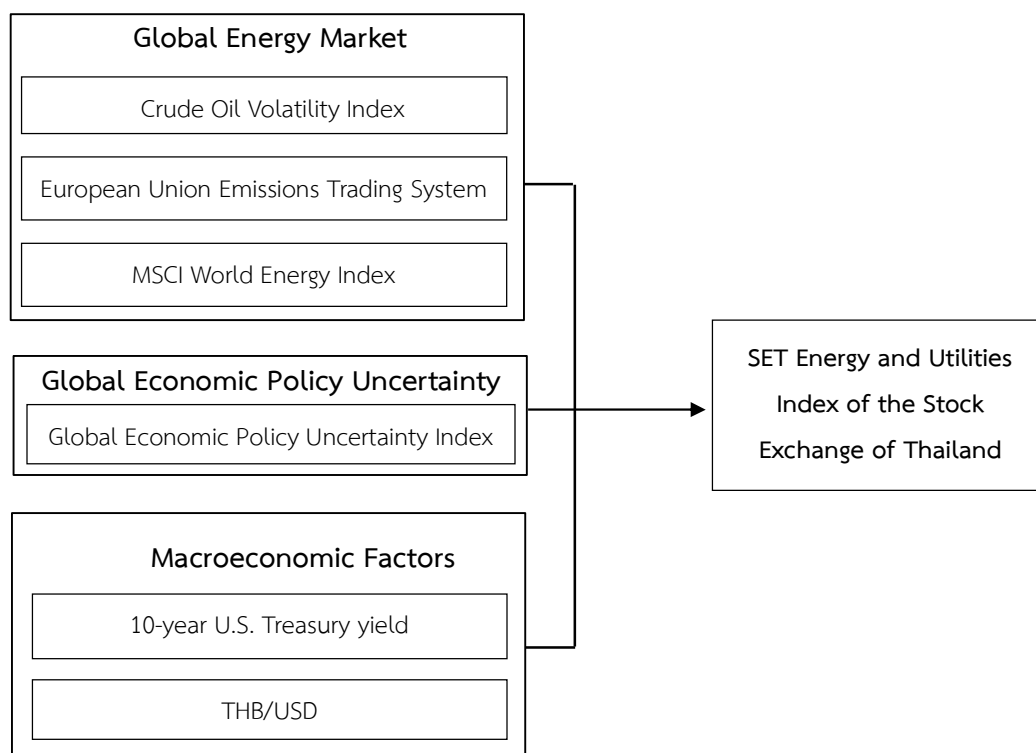


Figure 1 Conceptual Framework Research

Research Hypotheses

From Figure 1, the following research hypotheses are formulated to address the research objectives.

Hypothesis 1 Crude Oil Volatility Index (OVX) is negatively correlated with the SET Energy and Utilities Index (SETENERG).

Hypothesis 2 European Union Emissions Trading System (EU ETS) is positively correlated with the SET Energy and Utilities Index (SETENERG).

Hypothesis 3 MSCI World Energy Index (MSCI_ENERGY) is positively correlated with the SET Energy and Utilities Index (SETENERG).

Hypothesis 4 Global Economic Policy Uncertainty Index (GEPU) is negatively correlated with the SET Energy and Utilities Index (SETENERG).

Hypothesis 5 10-year U.S. Treasury yield (US10Y) is positively correlated with the SET Energy and Utilities Index (SETENERG).

Hypothesis 6 Exchange rate is negatively correlated with the SET Energy and Utilities Index (SETENERG).

Research Methods

This study uses secondary time-series data collected on a monthly basis. The dataset comprises data from April 2016 to October 2025, totaling 114 observations. Three independent variables include (1) global energy market (i.e., the OVX, the EU ETS, and the MSCI_ENERGY); (2) the GEPU; and (3) macroeconomic factors (i.e., US10Y and the THB/USD). Dependent variables are the SET Energy and Utilities Index (SETENERG) of Thailand. Dependent variables are the SETENERG. Specifically, OVX, EU ETS, MSCI_ENERGY, US10Y and THB/USD were collected from investing.com. GEPU was downloaded from policyuncertainty.com while SETENERG was downloaded from set.or.th.

The statistical analysis consists of two components: descriptive and inferential statistics. Descriptive statistics, including maximum, minimum, mean, and standard deviation (S.D.), were employed to summarize the characteristics of the

studied variables. An inferential statistical method, specifically the Multiple Linear Regression, was then employed to test the research hypotheses. Prior to the regression model estimation, a series of diagnostic tests, including the unit root test, the multicollinearity test, the autocorrelation test, and the heteroskedasticity test, was conducted to ensure that the underlying assumptions of the multiple regression analysis were not violated. Following the diagnostic tests and necessary corrective procedures, the regression model was estimated to examine the relationships between the hypothesized independent variables and the SET Energy and Utilities Index, as illustrated below:

$$\text{SETENERG}_t = \beta_0 + \beta_1 \text{OVX}_{t-1} + \beta_2 \text{EU_ETS}_t + \beta_3 \text{MSCI_ENERGY}_t + \beta_4 \text{GEPU}_{t-1} + \beta_5 \text{US10Y}_t + \beta_6 \text{THB_USD}_t + \varepsilon_{i,t}$$

Where,

SETENERG _t	= SET Energy and Utilities Index at time t
OVX _{t-1}	= Crude Oil Volatility Index at time t-1
EU ETS _t	= European Union Emissions Trading System at time t
MSCI_ENERGY _t	= MSCI World Energy Index at time t
GEPU _{t-1}	= Global Economic Policy Uncertainty Index at time t-1
US10Y _t	= 10-year U.S. Treasury yield at time t
THB_USD _t	= Thai Baht per U.S. Dollar Exchange Rate at time t
β ₀	= Constant Term
β ₁ – β ₆	= Regression Coefficient
ε	= Error Term
t	= Time period, ranging from April 2016 to October 2025

Research Results

Table 1 presents the descriptive statistics (i.e., the maximum, minimum, mean, and standard deviation) for all variables included in this study. The analyses can describe overall characteristics of the dataset and highlight any irregularity that may influence subsequent analyses.

Table 1 The descriptive statistics of all variables used in this study

Variables	Unit	Maximum	Minimum	Mean	SD
SETENERG	Index points	894.48	448.67	662.17	113.99
OVX	Index points	170.55	21.32	39.34	17.11
EU ETS	EUR/tCO ₂ e	95.88	4.41	44.79	30.15
MSCI_ENERGY	Index points	266.48	97.28	208.92	41.96
GEPV	Index points	628.12	126.95	239.95	82.18
US10Y	Percentage	4.93	0.53	2.68	1.19
THB_USD	THB/USD	38.05	29.76	33.33	1.90

From Table 1, the dependent variable, SETENERG, records the minimum value of 448.67 points and the maximum of 894.48 points, with the mean 662.17.

For the global energy market factors, the OVX records the minimum value of 21.32 points and the maximum 170.55 with the mean 39.34. The EU ETS records the minimum value of 4.41 EUR/tCO₂e and the maximum 95.88 with the mean 44.79. The MSCI_ENERGY records the values from 97.28 to 266.48 points, with the mean of 208.92.

The global uncertainty factor, or the GEPV records the minimum value of 126.95 points and the maximum 628.12, with the mean 239.95.

Finally, for macroeconomic factors, the US10Y records the minimum value of 0.53% and the maximum 4.93%, with the mean 2.68%. The values of THB/USD range from 29.76 to 38.05 THB/USD, with an average of 33.33.

From the descriptive statistics reported above, values of the studied variables, including SETENERG, OVX, EU ETS, MSCI_ENERGY, GEPV, US10Y, and THB/USD, have relatively large S.D., ranging from 113.99, 17.11, 30.15, 41.96, 82.18, 1.19 to 1.90, and show relatively large range (max – min), as reported above. Overall, these values illustrate somewhat high fluctuations the values of the studied variables during the studied time period.

Inferential Statistics

To examine the relationships between the independent (i.e., OVX, EU ETS, MSCI_ENERGY, GEPU, US10Y, and THB/USD) and dependent variables (i.e., SETENERG), the inferential statistical technique, particularly the multiple linear regression analysis, was employed.

Prior to the multiple regression analysis, a series of preliminary diagnostic tests was performed to ensure that the underlying assumptions of the regression model were satisfied. The first diagnostic test assessed the stationary of the data using the Augmented Dickey–Fuller (ADF) unit root test. The results indicated that all variables, except for OVX and GEPU, were non-stationary at their levels. Therefore, the EU ETS, MSCI_ENERGY, US10Y, THB/USD and SETENERG were transformed using the first-difference procedure to achieve stationary (Table 2).

Table 2 Results of ADF Unit Root Test for Stationary

Variable	At Level		At First Difference		Order of Integration
	t-Statistic	Prob	t-Statistic	Prob	
SETENERG	-2.077384	0.2542	-10.35190	0.0000	I(1)
OVX	-5.481537	0.0000	-	-	I(0)
EU ETS	-0.979960	0.7586	-12.23123	0.0000	I(1)
MSCI_ENERGY	-1.452935	0.5538	-12.24984	0.0000	I(1)
GEPU	-3.560383	0.0081	-	-	I(0)
US10Y	-0.025536	0.7769	-9.972646	0.0000	I(1)
THB/USD	-2.228154	0.1976	-10.55118	0.0000	I(1)

Second, multicollinearity was assessed using correlation coefficients and the Variance Inflation Factor (VIF). The results showed that the correlation were below 0.80 and the VIF values were below 10, indicating no evidence of serious multicollinearity among the independent variables. Third, the Durbin–Watson (DW) statistic for the SETENERG model was 2.0799, indicating the absence of first-order autocorrelation.

Finally, the presence of heteroskedasticity was examined using the Breusch-Pagan-Godfrey test. The results indicated that there was no evidence of heteroskedasticity in the SETENERG model, suggesting that the variance of the error terms was constant. After confirming that all underlying assumptions were satisfied, the regression analysis was conducted. The results are presented in Table 2.

Table 3 The impact of independent variables on the SET Energy and Utilities Index (SETENERG)

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	P-value	
Constant	-7.4348	8.7777	-0.8470	0.3989	
OVX(-1)	0.4661	0.1603	2.9078	0.0044	***
D(EU ETS)	0.0520	0.5280	0.0986	0.9217	
D(MSCI_ENERGY)	1.1420	0.2063	5.5354	0.0000	***
GEPV(-1)	-0.0555	0.0339	-1.6393	0.1041	
D(US10Y)	39.4685	11.4004	3.4620	0.0008	***
D(THB_USD)	-38.0815	3.8264	-9.9523	0.0000	***
R-squared	0.6426	Adjusted R-squared		0.6226	
Prob (F-statistic)	0.0000	Durbin-Watson		2.0799	

*** significant at .01 level, ** significant at .05 level, * significant at .10 level

From the regression analysis, the results indicate that the estimated model is statistically significant. The Prob (F-statistic) of 0.0000 indicates that at least one independent variable is significantly associated with the dependent variable and that the explanatory variables are jointly significant. The model reports an R-squared value of 0.6426 and an Adjusted R-squared of 0.6226, indicating that approximately 64.26% of the variation in the SETENERG is explained by the independent variables included in the model. The remaining 35.74% of the variation is attributable to other factors not captured by the model. The Durbin-Watson statistic of 2.0799 indicates no evidence of first-order autocorrelation in the residuals.

The regression results show that four independent variables are significantly associated with the SETENERG Index. Specifically, Crude Oil Volatility Index (OVX),

MSCI World Energy Index (MSCI_ENERGY) and 10-year U.S. Treasury yield (US10Y) have positive coefficient of 0.4661, 1.1420 and 39.4685, respectively, all of which are statistically significant at the 0.01 level. In contrast, the Thai baht to US dollar exchange rate (THB/USD) has a negative coefficients of -38.0815, which is statistically significant at the 0.01 level. The European Union Emissions Trading System (EU ETS) and Global Economic Policy Uncertainty Index (GEPU) are not statistically significant, indicating no statistically significant linear association with the SETENERG Index.

Notably, the coefficient of OVX is positive, contrary to the hypothesized negative relationship. As discussed in the Literature Review, previous empirical evidence on the relationship between oil price volatility and stock market performance is mixed (Mim et al., 2025), suggesting that the direction and magnitude of this relationship may vary depending on the characteristics of individual market. In the context of the SETENERG Index, the positive relationship observed in this study may therefore reflect other market-specific factors. However, the attempt to identify these factors is out of the current research scope, but this issue can be examined in research in the future. More details are discussed in the Conclusion and Suggestions.

Based on the regression results, the estimated regression equation for the SET Energy and Utilities Index is presented as follows.

$$D(\text{SETENERG}_t) = -7.4348 + 0.4661(\text{OVX}_{t-1}) + 0.0520D(\text{EU ETS}_t) + 1.1420D(\text{MSCI_ENERGY}_t) - 0.0555(\text{GEPU}_{t-1}) + 39.4685(\text{US10Y}_t) - 38.0815D(\text{THB_USD}_t)$$

$$D(\text{SETENERG}_t) = 0.4661(\text{OVX}_{t-1})^{***} + 1.1420D(\text{MSCI_ENERGY}_t)^{***} + 39.4685(\text{US10Y}_t)^{***} - 38.0815D(\text{THB_USD}_t)$$

Research Discussion

This study examines the relationships between the SET Energy and Utilities Index in Thailand and three groups of external factors: (1) global energy market factors, represented by the COBE Crude Oil Volatility Index (OVX), the European Union Emissions Trading System (EU ETS), and the MSCI World Energy Index); (2) global economic policy uncertainty, represented by the Global Economic Policy

Uncertainty Index (GEPV); and (3) macroeconomic factors, represented by the U.S. 10-year Treasury yield and the THB/USD exchange rate. The multiple regression analysis results are consistent with the research hypotheses in terms of significant effects of four independent variables, including the Crude Oil Volatility Index, the MSCI World Energy Index, the 10-year U.S. Treasury yield, and the THB/USD exchange rate.

However, it is noted that crude oil Volatility Index (the first independent variable) have the positive associated with the SETENERG Index, contrary to the hypothesized negative relationship. There are some possible reasons for this different result. For example, this finding may be explained by the specific characteristics of Thailand's Energy & Utilities sector. Unlike the broader SET Index, the SETENERG Index consists largely of energy-related firms with direct exposure to the oil market. In particular, the upstream sector, including companies engaged in petroleum exploration and production, represents a relatively large proportion of the sector. These companies can usually profit from rapid oil price increase conditioned, for example, by tight supply and geopolitical conflicts. In this case, oil price volatility may be perceived not only as a source of risk but also as an opportunity for energy companies, which may contribute to the positive relationship between OVX and the SETENERG Index.

Another point to note is that the significant effects of the European Union Emissions Trading System and the Global Economic Policy Uncertainty Index were not observed as previously hypothesized. Probably, the limited effect of the former can be attributed to the relatively early stage of carbon pricing mechanisms and environmental regulations in Thailand, and the latter to stronger effects of some other domestic factors or firm-specific fundamentals.

Other than these, the results are consistent with the hypotheses. For the significant effect of the MSCI World Energy Index, an increase in this index also increases the Thai energy stock market performance. That is to say, Thai energy stocks tend to move in the same direction as global energy market conditions. This consistent movement direction implies the integration of the domestic energy stock market into the international. Next, the 10-year U.S. Treasury bond yield is found having positive impact on the SET Energy and Utilities Index. This demonstrates the

influence of global financial conditions on the Thai energy stock market. It also shows that rising U.S. Treasury yields can signal stronger global economic conditions and improve future demand expectations. These conditions then support Thai energy sector performance. Finally, the significant negative relationship between Thai baht-U.S. dollar exchange rate and the SET Energy and Utilities Index represents the adverse effects of Thai currency depreciation. These may occur through increased import costs for energy-related businesses and potential capital outflows from foreign investors, which may reduce demand for Thai energy stocks.

New Knowledge

The findings of this study contribute to the literature on the relationship between global energy index and the SET Energy and Utilities Index. In particular, the significant positive effect of crude oil prices on the SET Energy and Utilities Index suggests that an increase in global oil prices is associated with improved performance of the Thai energy sector. This finding may be explained by the structure of the energy sector, particularly the relatively large share of upstream energy companies. Higher crude oil prices can probably be considered the opportunity, which could then yield higher revenues, and profitability of upstream firms, resulting in higher expected future cash flows and, consequently, higher stock valuations.

Beyond global energy prices, the findings also indicate that the SET Energy and Utilities Index is significantly influenced by several other global market and macroeconomic factors, including the MSCI World Energy Index, the U.S. 10-year Treasury yield, and the Thai baht-U.S. dollar exchange rate. These findings suggest that the performance of the Thai energy stock market is influenced by multiple systematic factors, extending beyond developments in the energy market alone. This perspective is consistent with the Arbitrage Pricing Theory (APT) proposed by Ross (1976), which posits that asset returns are influenced by multiple systematic risk factors rather than a single underlying factor. Accordingly, the findings extend the existing literature by demonstrating the relevance of a multi-factor framework for explaining the performance of the Thai energy stock market, in which global market

conditions and macroeconomic factors jointly contribute to sector-level stock performance.

Research Suggestions

Based on the empirical findings presented in the Inferential Statistics section and the discussion above, two main areas for future research are proposed. The first concerns the unexpected positive relationship between the Crude Oil Volatility Index (OVX) and the SET Energy and Utilities Index (SETENERG), while the second concerns the statistically insignificant associations of the European Union Emissions Trading System (EU ETS) and the Global Economic Policy Uncertainty Index (GEPU) with the SETENERG Index.

First, future research may further examine differences across energy subsectors or identify country-specific factors to better understand the transmission of oil market uncertainty to energy stock performance. Considering this, investors should consider the characteristics and structures of the energy sector across countries when assessing the implication of oil market uncertainty on energy stocks. Oil price volatility should not always be viewed as a risk factor as its association with energy stock performance may vary depending on firms' business structures, market position, and exposure to the oil market.

Second, the possible explanations for the statistically insignificant associations of the European Union Emissions Trading System and the Global Economic Policy Uncertainty Index (i.e., early stage of carbon pricing mechanisms and environmental regulations in Thailand and stronger influence of some other domestic factors or firm-specific fundamentals) are indeed just the propositions based on currently available facts. Even so, there has been no empirical evidence to confirm whether these conditions can actually contribute to such unexpected results, and these issues are not initially set in the current research scope. Thus, it is advisable that future research examine these issues.

References

- Adam, N., & Yacob, N. (2022). The impact of Global Economic Policy Uncertainty, Geopolitical Risk and Oil Price on Stock Market: Evidence From Asean Countries. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 12(1), 28-46.
- Arouri, M. E. H., & Nguyen, D. K. (2010). Oil prices, stock markets and portfolio investment: Evidence from sector analysis in Europe over the last decade. *Energy Policy*, 38(8), 4528–4539.
- Baker, S.R., Bloom, N., Davis, S.J. (2016). Measuring Economic Policy Uncertainty. *The Quarterly Journal of Economics*, 131(4), 1593-1636.
- Davis, S.J. (2016). *An Index of Global Economic Policy Uncertainty*. National Bureau of Economic Research: NBER Working Paper Series.
- Hamilton, J.D. (1983). Oil and The Macroeconomy since World War II. *Journal of Political Economy*, 91(2), 228-248.
- Kilian, L., & Park, C. (2009). The impact of oil price shocks on the U.S. stock market. *International Economic Review*, 50(4), 1267-1287.
- Mim, T. A., Kathiravan, C., & Maniam, B. (2025). Effect of crude oil volatility index (OVX) on the energy indices return: Evidence from Wavelet Analysis. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 15(2), 327-335.
- Oestreich, A.M., & Tsiakas, I. (2015). Carbon emissions and stock returns: Evidence from the EU Emissions Trading Scheme. *Journal of Banking & Finance*, 58, 294-308.
- Park, J., & Ratti, R.A. (2008). Oil Price Shocks and Stock Markets in the U.S. and 13 European Countries. *Energy Economics*, 30(5), 2587-2608.
- Ross, S. A. (1976). The arbitrage theory of capital asset pricing. *Journal of Economic Theory*, 13(3), 341–360.
- Rungthanacharoen, K., Samittisavee, P., Thangthong, P., Thangkitsitthpong, P., Teeravittayanuwong, O., & Tachasaen, T. (2025). Factors Affecting the SET Index. *Journal of KMITL Business School*, 15(2), 160-176.

- Sethapramote, Y. (2021). The impact of Economic Policy and Political Risk on Economic Growth and Stock Returns: Evidence from Thailand. *Kasetsart Applied Business Journal*, 15(23), 99-120.
- Thirachanidasap, C., & Koowattanatianchai, N. (2019). Effects of Economic Factors on the Energy Index Before and After Governed by National Council for Peace and Order (NCPO). The 7th Annual National Conference on Business and Accounting (pp.298-309). <http://ncba.bus.ku.ac.th/index.php/2014-01-23-08-58-38/ncba-7>
- Xingguo, L., & Shihua, Q. (2017). Oil price uncertainty and Chinese stock returns: New evidence from the oil volatility index. *Finance Research Letters*, 20, 29–34.