



# วารสารวิทยาการจัดการ คณะวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

Journal of Management Science Nakhon Pathom Rajabhat University

ปีที่ 10 ฉบับที่ 1 (มกราคม - มิถุนายน 2566)





# วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

Journal of Management Science Nakhon Pathom Rajabhat University

ปีที่ 10 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน 2566) ISSN 2392-5817

## วัตถุประสงค์

1. เพื่อเผยแพร่ผลงานทางวิชาการของอาจารย์ นักวิชาการ นักการศึกษา และผู้สนใจ ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ครอบคลุมศาสตร์ด้านบริหารธุรกิจ ประกอบด้วย สาขาการจัดการทั่วไป การตลาด การเงินการธนาคาร การบัญชี การบริหารทรัพยากรมนุษย์ โลจิสติกส์ ธุรกิจระหว่างประเทศ คอมพิวเตอร์ธุรกิจ ธุรกิจศึกษา เศรษฐศาสตร์ นิเทศศาสตร์ รัฐประศาสนศาสตร์ หรือสาขาที่มีความเกี่ยวข้อง

2. เพื่อส่งเสริม เผยแพร่การศึกษา ค้นคว้าวิจัยที่มีประโยชน์ มีคุณค่าต่อการพัฒนาองค์ความรู้วิชาการ ในสาขาวิชาต่าง ๆ

## กำหนดออกตีพิมพ์เผยแพร่

ปีละ 2 ครั้ง

ฉบับที่ 1 เดือนมกราคม-มิถุนายน

ฉบับที่ 2 เดือนกรกฎาคม-ธันวาคม

## เจ้าของ

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

## สำนักงานกองบรรณาธิการ

“วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม” คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

85 หมู่ 3 ถนนมาลัยแมน ต.นครปฐม อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

โทรศัพท์. 0-3426-1021-36 ต่อ 3360 โทรสาร 0-3426-1068

เว็บไซต์ <https://www.tci-thaijo.org/index.php/JMSNPRU/index>

E-mail address: [wisitson@webmail.npru.ac.th](mailto:wisitson@webmail.npru.ac.th)



## การส่งต้นฉบับ

ผู้สนใจสามารถส่งต้นฉบับเพื่อรับการพิจารณาลงตีพิมพ์ใน วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ได้ตามที่อยู่กองบรรณาธิการ โดยปฏิบัติดังนี้

1. ส่งต้นฉบับบทความวิจัย บทความวิชาการ บทความปริทัศน์ และบทวิจารณ์หนังสือ ส่งได้ทางอีเมลล์ และผ่านทางระบบ thaijo

2. แบบเสนอต้นฉบับ ซึ่ง download ได้ที่

[https://drive.google.com/file/d/1sLCEiRe-dlrex9bwoOD7dEm6w-dq3HfZ/view?usp=share\\_link](https://drive.google.com/file/d/1sLCEiRe-dlrex9bwoOD7dEm6w-dq3HfZ/view?usp=share_link)

3. ควรตรวจสอบต้นฉบับให้ถูกต้องตามคำแนะนำสำหรับผู้เขียน (manuscript) และรูปแบบการอ้างอิงที่กำหนดไว้

- บทความที่ตีพิมพ์ในวารสารนี้ทุกเรื่องต้องผ่านการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิ (Peer Review) ที่มีความเชี่ยวชาญในสาขาที่เกี่ยวข้อง บทความละ 3 ท่าน แบบ double blinded review

- ทศนะและข้อคิดเห็นของบทความที่ปรากฏในวารสารฉบับนี้เป็นของผู้เขียนแต่ละท่าน ไม่ถือว่าเป็นทศนะและความรับผิดชอบของกองบรรณาธิการ

- กองบรรณาธิการวารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ไม่สงวนสิทธิ์ในการคัดลอก แต่ให้อ้างอิงและแสดงที่มาพิมพ์ที่ AK COPY

สนามจันทร์ 20 ถนนยิงเป้า ตำบลพระปฐมเจดีย์ อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม 73000 โทร 064 805 9518



ได้รับการรับรองคุณภาพวารสาร จากศูนย์ดัชนีการอ้างอิงวารสารไทย

(Thai Journal Citation Index-TCI)

สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ กลุ่มที่ 2 (Approved by TCI during 2020-2024)

## ผู้ทรงคุณวุฒิประจำกองบรรณาธิการ

ศาสตราจารย์ ดร.อุทัย ตันละมัย  
ศาสตราจารย์ ดร.สุชาติ โสภประยูร  
ศาสตราจารย์เกียรติคุณ เสนาะ ตีเยาว์  
ศาสตราจารย์ ดร.ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ  
ศาสตราจารย์ พิเศษ ดร.ยุวัฒน์ วุฒิเมธี  
ศาสตราจารย์ ดร.นรินทร์ สังข์รักษา  
รองศาสตราจารย์ ดร.ครรชิต มาลัยวงศ์  
รองศาสตราจารย์ ดร. ธนวดี บุญลือ  
รองศาสตราจารย์ ดร.วัลลภ รัฐนัตรานนท์  
รองศาสตราจารย์ ดร.เทพวาทิน หอมสนิท  
รองศาสตราจารย์ ดร.กมล บุชบา  
รองศาสตราจารย์ ดร.กิติมา ปรีดีติติก  
รองศาสตราจารย์วรวรรณ โสภประยูร  
รองศาสตราจารย์ ดร.นพพร จันทร์นำชู  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิภา ลากศิริ

## ที่ปรึกษาประจำกองบรรณาธิการ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมเดช นิลพันธุ์  
ดร.วิรัตน์ ปิ่นแก้ว

### บรรณาธิการบริหาร

รองศาสตราจารย์ ดร.จันทนา วัฒนกาญจนะ

### บรรณาธิการ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิศิษฐ์ ฤทธิบุญไชย

### รองบรรณาธิการ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กนกพัชร์ กอประเสริฐ  
ดร.ศานติ ดิฐสถาพรเจริญ  
อาจารย์ขวัญฤทัย ศรีสว่าง

### ฝ่ายจัดการและธุรการ

อาจารย์ทิวพร ทราบเมืองปัก  
อาจารย์วินัย บุญคง  
นางสาวอุทัยวรรณ รุ่งทองนรินทร์  
นางสาวลักขณา อินทาปัจ  
นายธรรมรัตน์ ธารีรักษ์  
นางสาวสุวรรณี วิชัยคำจร  
นางสาวปิยะวรรณ ชินตานนท์

## กองบรรณาธิการจากหน่วยงานภายนอก

รองศาสตราจารย์ ดร.สุรเสกข์ พงษ์หาญยุทธ  
รองศาสตราจารย์ ดร.แก้วตา ผู้พัฒนพงศ์  
รองศาสตราจารย์ ดร.พรชนก ทองลาด  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กรัณศุภมาส เอ่งฉ้วน  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิชา ณ นคร  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัยฤทธิ์ ทองรอด  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพชรรัตน์ วิริยะสีบพงศ์  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิชญะ อุทัยรัตน์  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สรรรค์ชัย กิตียนันท์  
ดร.ชัยพร ธนถาวรลาภ  
ดร.ภัทรพล ชุ่มมี

ดร.กฤษดา เขียววัฒนสุข  
ดร.สมชาย เลิศภิรมย์สุข  
ดร.วาสนา บุตรโพธิ์  
ดร.จรรุญ ชำนาญไพร

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง  
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง  
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง  
คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ บางเขน  
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ  
คณะบริหารธุรกิจมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์  
คณะกรรมการและท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา  
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น  
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี  
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง  
วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
วไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์  
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี  
คณะบัญชี มหาวิทยาลัยธนบุรี  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง  
ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการสายงานเครือข่ายเกษตรกร ตลาดสี่  
มุมเมือง

## กองบรรณาธิการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เยาวภา บัวเวช  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เดช ธรรมศิริ  
อาจารย์วีรภัก อู่การสกุล

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จันจิราภรณ์ ปานยินดี  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิตติกร สุนทรานุกัษ  
ดร.ดวงใจ คงคาหลวง

รายนามคณะผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก พิจารณาบทความประจำ  
“วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม”

ศาสตราจารย์ ดร.ปิยะฉัตร จารุธีรศานต์	คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
ศาสตราจารย์ ดร.นรินทร์ สังข์รักษา	คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
รองศาสตราจารย์ ดร.สุรเสกข์ พงษ์หาญยุทธ	คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
รองศาสตราจารย์ ดร.แก้วตา ผู้พัฒนพงศ์	คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
รองศาสตราจารย์ ดร.พรชนก ทองลาด	คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง
รองศาสตราจารย์ ดร.ศิษุวัช มั่นเศรษฐวิทย์	คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา
รองศาสตราจารย์ ดร.ฤกษ์ชัย ฟูประทีปศิริ	คณะบริหารธุรกิจและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก
รองศาสตราจารย์ ดร.พิทักษ์ ศิริวงศ์	คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
รองศาสตราจารย์ ดร.มานพ ชูนิล	คณะศิลปศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
รองศาสตราจารย์ ดร.สุนันทา เลานั่นนนท์	คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
รองศาสตราจารย์ ดร.พยอม ธรรมบุตร	วิทยาการจัดการ กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยพะเยา
รองศาสตราจารย์ ดร.อภิรักษ์ จันตะนี	คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
รองศาสตราจารย์ ดร.ชนทัต บุญรัตน์กิตติภูมิ	คณะกรรมการบริหารและจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
รองศาสตราจารย์ อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ	คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
รองศาสตราจารย์ ขวลิย์ ณ ถลาด	วิทยาการจัดการ กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยพะเยา
รองศาสตราจารย์ จโสธร ตู้ทองคำ	คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
รองศาสตราจารย์ วรณี เชาวินสุชุม	คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์
รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ ชำรงสินถาวร	คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พรรณี ดอนจอยหอ	ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุมาลี รามัญญ์	คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยงค์ มีใจเชื้อ	คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิริฉันท์ สติรกุล เตชพาหพงษ์	คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิตมาภา ถิรศิริกุล	คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยสยาม
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิชา ณ นคร	คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิโรจน์ เจษภูลักษณ์	คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เดชาพันธ์ รัฐศาสนศาสตร์	คณะวิศวกรรมศาสตร์และเทคโนโลยีอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยศิลปากร
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนวัชฌน์ ชลไพศาล	วิทยาลัยบริหารธุรกิจนวัตกรรมและการบัญชี มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิษณุ วงศ์สินศิริกุล	วิทยาลัยบริหารธุรกิจนวัตกรรมและการบัญชี มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ จรุงญู บุญสนอง	คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยศรีปทุม

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชลลดา พึ่งรำพรรณ  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ญาณัญญา ศิริภัทร์ธาดา  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สมศักดิ์ อมรศิริพงศ์  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ภัทร์ พลอยแหวน  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิพรรธน์ พิเชฐศิริประภา  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัยฤทธิ์ ทองรอด  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นฤมล ชูชินปรากฏ  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพชรรัตน์ วิริยะสีบพงศ์  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สรรคชัย กิตยานันท์  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วงศ์ธีรา สุวรรณิน  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิชญะ อุทัยรัตน์  
ดร.สุทธิรัตน์ พลอยบุตร  
ดร.ธนากร มาเสถียร  
ดร.ฉัตรรัตน์ โหระตะไวศยะ

ดร.เรืองเดช เร่งเพียร

ดร.ภัทรพล ชุ่มมี

ดร. สุภาพร เฟ่งพิศ

ดร.กฤษดา เขียววัฒนสุข

ดร.คชาวุฒิ สังฆาต

ดร.พัทธ์พสุตม์ สาธุนวัฒน์

ดร.จิรนนท์ เขมพันธ์

ดร.ละเอียต ศิลาน้อย

ดร.สมชาย เลิศภิรมย์สุข

ดร.วาสนา บุตรโพธิ์

ดร.จรรุญ ชำนาญไพร

Professor Dr. Roh,Seong-Kyu

Professor Dr. Seung-jea

Associate Professor Dr. Thongphanh Chanthavone

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร  
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา  
คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล  
คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล  
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์  
คณะบริหารธุรกิจมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์  
คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา  
คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา  
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี  
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง  
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัย เวสเทิร์น  
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต  
วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
สวนสุนันทา

วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัย ราชภัฏ  
วไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัย ราชภัฏ  
วไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี  
ราชมงคลรัตนโกสินทร์

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

พระนครศรีอยุธยา

คณะเทคโนโลยีการเกษตรภาคพัฒนาการเกษตรและการ  
จัดการทรัพยากร สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณ  
ทหารลาดกระบัง

คณะกรรมการท่องเที่ยวและการโรงแรม มหาวิทยาลัย  
มหาสารคาม

คณะบัญชี มหาวิทยาลัยธนบุรี

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการสายงานเครือข่ายเกษตรกร  
ตลาดสี่มุมเมือง

Sungkyunkwan University South Korea

Korea National University of Education South  
Korea

Faculty of Economics and Tourism,  
Souphanouvong University Lao PDR

## นิเทศศาสตร์

ศาสตราจารย์ ดร.ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ

รองศาสตราจารย์ ดร.อุษา บิ๊กกินส์

รองศาสตราจารย์ ดร.ธนวดี บุญลือ

รองศาสตราจารย์ ดร.ธิดิพัฒน์ เอี่ยมนิรันดร์

รองศาสตราจารย์ ดร.กฤษณ์ ทองเลิศ

รองศาสตราจารย์ ดร.บุบผา เมฆศรีทองคำ

รองศาสตราจารย์ จันทนา ทองประยูร

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิษฐา ทรุ่นเกษม

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โสภภาพร กล้าสกุล

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรุณรัตน์ ชินวรรณ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเริญ คังคะศรี

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัจฉรา ปิ่นพรานวงศ์

ดร.โมนัยพล รณเวช

คณะนิเทศศาสตร์นวัตกรรมการสื่อสาร สถาบันบัณฑิต  
พัฒนบริหารศาสตร์

คณะนิเทศศาสตร์นวัตกรรมการสื่อสาร สถาบันบัณฑิต  
พัฒนบริหารศาสตร์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม

คณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

คณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต

คณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

คณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

คณะวารสารศาสตร์ และสื่อสารมวลชน

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

คณะวารสารศาสตร์ และสื่อสารมวลชน

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

## รายนามคณะผู้ทรงคุณวุฒิภายใน พิจารณาบทความประจำ

1. รองศาสตราจารย์ ดร.จันทนา วัฒนกาญจนะ

2. รองศาสตราจารย์ ดร. เกศินี ประทุมสุวรรณ

3. รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ ฉิมะสังคนันท์

4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เยาวภา บัวเวช

5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธงชัย พงศ์สิทธิกาญจนา

6. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กฤติยา รุจิโชค

7. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ณัชชา ศิริธนาธร

8. อาจารย์ ดร.ปารีชาติ ข้าเรือ่ง

9. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.หรรษา คล้ายจันทร์พงษ์

10. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กิตติกร สุนทรานุรักษ์

11. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กนกพัชร กอประเสริฐ

12. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เดช ธรรมศิริ

13. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ดารินทร์ โพธิ์ตั้งธรรม

14. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มาริษา สุจิตวนิช

15. ผู้ช่วยศาสตราจารย์อาจารย์ ดร.จันจิราภรณ์ ปานยินดี

16. อาจารย์ ดร.พงศสฎา เฉลิมกลิ่น

17. อาจารย์ ดร.ดวงใจ คงคาหลวง

18. อาจารย์ ดร.ศานติ ดิฐสถาพรเจริญ

19. อาจารย์ ดร.จิรวรรณ นกเอี้ยงทอง

20. อาจารย์ ดร.พงษ์สันดี ต้นหยง

21. อาจารย์ ดร.ณัฐชามญช์ ศรีจำเริญรัตน์

22. อาจารย์ ดร.ชนพงษ์ อภรณ์พิศาล

23. อาจารย์ ดร.พันธิการ์ วัฒนกุล

24. อาจารย์ ดร.ภัธรภร ปุยสุวรรณ

25. อาจารย์ ดร.ธีรเดช ทิวถนอม

# สารบัญ

บทความที่		หน้า
7	หลักเกณฑ์ที่เหมาะสมต่อการประเมินศูนย์การเรียนรู้พื้นที่ต้นแบบการพัฒนาคุณภาพชีวิต ตามหลักทฤษฎีใหม่ ประยุกต์สู่ “โคก หนอง นา โมเดล” (อณิษฐา หาญภักดีนิยม และศิลาวัฒน์ ชัยวงศ์) Received 27 November 2022 Revised 7 February 2023 Accepted 9 February 2023 SIMILARITY INDEX = 5.74 %.....	76
8	โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ (ศักดิ์ชัย จันทะแสง) Article history: Received 19 September 2022 Revised 16 April 2023 Accepted 17 April 2023 SIMILARITY INDEX = 5.39 %.....	92
9	ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานขององค์การอุตสาหกรรมรับเหมาก่อสร้างในประเทศไทย (ณัฐสุภรณ์ สมณา) Article history: Received 8 March 2023 Revised 16 April 2023 Accepted 17 April 2023 SIMILARITY INDEX = 0.89 %.....	107
10	การทำงานทางไกลในสถานการณ์ COVID – 19 ขององค์การภาครัฐไทย (กัญญาภัทร ปานหอมยา และ สุวรรณี แสงมหาชัย) Article history: Received 15 March 2023 Revised 16 April 2023 Accepted 17 April 2023 SIMILARITY INDEX = 2.17%.....	123
11	ผลการดำเนินงานของบริษัทกับการบริหารผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืน: อิทธิพลตัวแปรส่งผ่านด้านความไว้วางใจของนักลงทุนที่มีต่อบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์เอ็ม เอ ไอ (ธเนศ อุ่นปรีชาวนิชย์) Article history: Received 10 March 2023 Revised 25 April 2023 Accepted 27 April 2023 SIMILARITY INDEX = 3.39 %.....	135
12	การตัดสินใจทางจริยธรรมในสถาบันอุดมศึกษา (ภาณุมาศ ทองชนะ และ รวิภา ธรรมโชติ) Article history: Received 20 March 2023 Revised 2 May 2023 Accepted 3 May 2023 SIMILARITY INDEX = 0.00 %.....	150



# การทำงานทางไกลในสถานการณ์ COVID – 19 ขององค์การภาครัฐไทย Telecommuting in the COVID – 19 Pandemic Situation in Thai Public Organizations

กัญญาภัทร ปานหอมยา<sup>1</sup> และ สุวรรณีย์ แสงมหาชัย<sup>2\*</sup>  
(Kanyaphatr Panhomya<sup>1</sup> and Suwannee Sangmahachai<sup>2</sup>)

## บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ความพร้อมของการทำงานทางไกลในสถานการณ์วิกฤต COVID -19 ขององค์การภาครัฐไทย และผลของการทำงานทางไกลที่มีต่อผลิตภาพขององค์การและความพึงพอใจในงานของบุคลากรภาครัฐ ผู้วิจัยใช้เทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพแบบกรณีศึกษา โดยกำหนดให้สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และกรมชลประทาน สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เป็นกรณีศึกษา ผู้วิจัยเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากหน่วยงานทั้งสองรวมทั้งสิ้น 42 ตัวอย่าง นอกจากนี้ ยังมีการวิจัยเอกสาร การสังเกตแบบมีส่วนร่วมและไม่มีส่วนร่วมอีกด้วย ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการวิเคราะห์แบบอุปนัยและการสังเคราะห์ข้ามกรณีศึกษา ผลการศึกษาพบว่า

1) ความพร้อมของการทำงานทางไกลในสถานการณ์วิกฤต COVID - 19 ขององค์การภาครัฐประกอบด้วย (1) ความพร้อมของผู้นำน้องการที่มีความกล้าในการตัดสินใจและมีคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (2) ความพร้อมในการปรับเปลี่ยนองค์กร (3) ความพร้อมของบุคลากรในทักษะการทำงานทางไกล (4) ความพร้อมของอุปกรณ์เทคโนโลยีดิจิทัล โปรแกรมการสื่อสารและการเชื่อมต่อที่ปลอดภัย และ (5) ความพร้อมของสถานที่ทำงานทางไกล

2) ความพร้อมของการทำงานทางไกลส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากร โดยงานที่เหมาะสมที่จะทำงานทางไกลได้แก่ งานที่สามารถใช้ระบบเทคโนโลยีทดแทนหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานได้ เช่น งานอนุมัติอนุญาต งานให้คำปรึกษาแนะนำ งานให้บริการประชาชน งานบริหาร งานวางแผนและพัฒนานโยบาย งานวิชาการ วิเคราะห์ วิจัย ฯลฯ ในขณะที่บางลักษณะงานไม่สามารถทำงานทางไกลได้ เช่น งานด้านวิศวกรรม งานด้านอุทกวิทยา เป็นต้น ถึงแม้การทำงานทางไกลส่งผลให้ขาดการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา แต่องค์การภาครัฐได้มีการกำกับติดตามการทำงานทางไกลและการดูแลในเรื่องของค่าจ้างและสวัสดิการที่เป็นธรรมตามกฎหมายระเบียบของทางราชการ มีนโยบายการทำงานทางไกลที่ชัดเจน และมีการทบทวนนโยบายการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ส่งผลให้บุคลากรมีความพึงพอใจในงาน และ

3) ความพร้อมของการทำงานทางไกลส่งผลต่อผลิตภาพขององค์การ โดยองค์การภาครัฐมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้เพื่อลดขั้นตอนและระยะเวลาในการให้บริการ จึงทำให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ ส่งผลให้ประหยัดงบประมาณ และเกิดความคุ้มค่าในทุกภารกิจ ดังนั้น การทำงานทางไกลจึงส่งผลให้องค์การภาครัฐมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล หรืออาจกล่าวได้ว่ามีผลดีต่อผลิตภาพขององค์การ

**คำสำคัญ:** การทำงานทางไกล การปรับเปลี่ยนองค์กร สถานการณ์วิกฤต COVID -19

<sup>1</sup> นักศึกษาปริญญาเอก โครงการปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง 10240  
Ph. D. candidate in Public Administration, Faculty of Political Science, Ramkhamhaeng University 10240

<sup>2</sup> รองศาสตราจารย์ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง 10240

Associate Professor, Faculty of Political Science, Ramkhamhaeng University 10240

Corresponding author: email Kanlayakan84@gmail.com



## ABSTRACT

The objectives of this research were to investigate the readiness of telecommuting in the COVID-19 pandemic situation in Thai public organizations and its effects on organizational productivity and personnel's job satisfaction. The researcher adopted a multiple-case-study qualitative research methodology. The cases comprised 2 departments in the Ministry of Agriculture and Cooperatives (MOAC): the Office of the Permanent Secretary and Royal Irrigation Department (RID). Data collection included the conduct of in-depth interviews with 42 key informants as well as documentary research, participant observation and non-participant observation. Data were analyzed, classified, and synthesized across cases.

The research findings were as the following:

1) The readiness of telecommuting in the COVID-19 pandemic situation in Thai public organizations comprised 5 components: (1) the readiness of organization's leader in terms of decision-making and innovative leadership; (2) the readiness of organizational change; (3) the readiness of personnel's telecommuting skills; (4) the readiness of organization's technological support including hardware and secure connection; and (5) the readiness of telecommuting workplace.

2) The readiness of telecommuting had an effect on personnel's job satisfaction. Jobs that were appropriate for telecommuting included those which could be replaced or supported by digital technology; for instance, approval or consultation tasks, service delivery, administrative and academic tasks. However, engineering and hydrology were considered unsuitable for telecommuting. Despite telecommuting has induced the lack of interaction among co-workers and supervisors, public organizations provided work supervision and monitoring, fair welfare and compensation, according to rules and regulations in times of teleworking. Explicit telecommuting policy and its regular policy revision had led to personnel's job satisfaction.

3) The readiness of telecommuting had an effect on organizational productivity. Public organizations applied digital technology in order to reduce work processes and service time which resulted in customers' satisfaction, budget savings and values. Consequently, telecommuting had an influence on public organizations' efficiency and effectiveness; in other words, telecommuting caused organizational productivity.

**Keywords:** Telecommuting, the readiness of organizational change ,the COVID – 19 Pandemic Situation

### Article history:

Received 15 March 2023

Revised 16 April 2023

Accepted 17 April 2023

SIMILARITY INDEX = 2.17%

## 1. บทนำ

ปัจจุบันกระแสโลกาภิวัตน์ส่งผลให้สภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งจากภายในและภายนอกประเทศเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว อันเนื่องมาจากสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (climate change) การพัฒนาของเทคโนโลยีสมัยใหม่ การเกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติ และการเกิดโรคอุบัติใหม่หรือโรคติดต่อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ส่งผลกระทบทางด้านเศรษฐกิจอย่างรุนแรง รวมไปถึงการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานขององค์กรในภาครัฐและภาคเอกชน โดยเฉพาะในสถานการณ์ของโรค COVID - 19 ที่มีการแพร่ระบาดไปอย่างรวดเร็ว จนกระทั่งองค์การอนามัยโลก (WHO) ยกย่องให้เป็น “ภาวะการณ์ระบาดใหญ่ทั่วโลก” ส่งผลให้รัฐบาลไทยต้องประกาศใช้พระราชกำหนดการบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉิน พ.ศ. 2548 (พ.ร.ก. ฉุกเฉิน) ที่ว่าราชอาณาจักร และจัดตั้งศูนย์บริหารสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดต่อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID - 19) (ศบค.) โดยกำหนดมาตรการต่างๆ ในการควบคุมโรค เช่น มาตรการ “อยู่บ้าน หยุดเชื้อ เพื่อชาติ” มาตรการรักษาระยะห่าง 1 - 2 เมตร (social distancing) และการประกาศเคอร์ฟิวในบางช่วงเวลาทั่วประเทศ ทำให้ผู้คนต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการใช้ชีวิตประจำวันและชีวิตการทำงานในองค์กร โดยมีรูปแบบการดำเนินชีวิตแบบใหม่ที่แตกต่างจากอดีต หรือที่เรียกว่า “ความปกติใหม่” (new normal) เช่น การขับเคลื่อนภารกิจโดยใช้เทคโนโลยีออนไลน์ การทำงานจากที่บ้าน (work from home: WFH) หรือการทำงานทางไกล (telecommuting) เป็นต้น

สถานการณ์ดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาวิจัยในเรื่อง “การทำงานทางไกลในสถานการณ์ COVID - 19 ขององค์กรภาครัฐไทย” เป็นการศึกษาความพร้อมของการทำงานทางไกลในสถานการณ์วิกฤต COVID -19 ขององค์กรภาครัฐไทย และผลของการทำงานทางไกลที่มีต่อผลิตภาพขององค์กรและความพึงพอใจในงานของบุคลากรภาครัฐ และเพื่อเสนอแนะแนวทางแก่รัฐบาลในการกำหนดนโยบายการทำงานทางไกลของบุคลากรภาครัฐ รวมทั้งเพื่อพัฒนาระบบราชการและวิธีการปฏิบัติราชการนอกสถานที่ที่เหมาะสมกับสถานการณ์วิกฤตที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและอาจเกิดขึ้นอีกในอนาคต

### คำถามในการวิจัย

ความพร้อมของการทำงานทางไกลในสถานการณ์วิกฤต COVID - 19 ขององค์กรภาครัฐไทยมีลักษณะเป็นเช่นไร การทำงานทางไกลมีผลต่อผลิตภาพขององค์กรและความพึงพอใจในงานของบุคลากรภาครัฐหรือไม่ อย่างไร

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความพร้อมของการทำงานทางไกลในสถานการณ์วิกฤต COVID -19 ขององค์กรภาครัฐไทย และผลของการทำงานทางไกลที่มีต่อผลิตภาพขององค์กรและความพึงพอใจในงานของบุคลากรภาครัฐ

## 2. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สถานการณ์ COVID-19 ส่งผลให้องค์กรภาครัฐต้องปรับตัวเพื่อให้สามารถรับมือกับการแพร่ระบาดของโรค โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะลดอัตราการแพร่เชื้อไม่ให้ลุกลามจนยากที่จะควบคุมได้ การปรับตัวรวมถึงการปรับวิธีการปฏิบัติงานให้มีลักษณะเป็นการทำงานทางไกล เพื่อตอบสนองกับมาตรการรักษาระยะห่างทางสังคม (social distancing) ของรัฐบาล โดยปรับเปลี่ยนจากการให้บุคลากรปฏิบัติงานรวมกันในสำนักงานตามวิธีการทำงานปกติที่เคยปฏิบัติ เปลี่ยนมาเป็นการทำงานที่บ้านหรือการทำงานทางไกล โดยใช้ระบบการ

สื่อสารทางไกลแบบออนไลน์เป็นเครื่องมือในการติดต่อสื่อสาร นอกจากนั้น องค์การภาครัฐยังเร่งรัดในการให้บริการประชาชนด้วยระบบดิจิทัลผ่านการสื่อสารด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การไม่สะดุดหยุดลง แต่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องและบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

### แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานทางไกล

การทำงานทางไกลเป็นการจัดการการทำงานที่ยืดหยุ่น พนักงานสามารถปฏิบัติงานจากที่บ้านหรือสถานที่ใดๆก็ได้โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (information communication technologies : ICTs) แนวคิดของการทำงานทางไกลคือ การทำงานเป็นเรื่องของการเคลื่อนย้ายตัวงานไปสู่ผู้ปฏิบัติงานแทนที่จะเป็นเรื่องของการเคลื่อนย้ายผู้ปฏิบัติงานไปสู่ตัวงานเหมือนเช่นในอดีต นอกจากนั้น การทำงานทางไกลยังหมายรวมถึงการปฏิบัติงานภายนอกสำนักงานเป็นบางครั้งบางคราว เพื่อขจัดความเครียดจากการทำงานในรูปแบบเดิม (การทำงานในสำนักงาน) โดยพนักงานสามารถปฏิบัติงานจากที่บ้าน หรือจากสถานที่ที่ใกล้กับลูกค้า หรือจากศูนย์การทำงานระยะไกล อย่างน้อย 1 วันใน 1 สัปดาห์ (Nilles, 1998)

### ความพร้อมของการทำงานทางไกล ผลผลิตขององค์การ และความพึงพอใจในงานของบุคลากร

การทำงานทางไกลจะบรรลุเป้าหมายได้ก็ต่อเมื่อองค์การและพนักงานผู้ปฏิบัติงานต้องมีความพร้อม ความพร้อมของการทำงานทางไกลจะส่งผลต่อผลผลิตขององค์การ ความสำเร็จของการทำงานทางไกลจึงขึ้นอยู่กับความพร้อมความพร้อมสำหรับการทำงานทางไกล เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานทางไกลได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การเตรียมความพร้อมในการทำงานทางไกลประกอบด้วย

1. *ความพร้อมของผู้ผู้นำ* หมายถึงผู้นำองค์การเตรียมความพร้อมในการสนับสนุนและพัฒนาทักษะการทำงานให้แก่บุคลากรขององค์การ และบริหารงานภายใต้สถานการณ์วิกฤตให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
2. *ความพร้อมของการปรับเปลี่ยนองค์การ* หมายถึงการที่องค์การปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน จากการทำงานในสำนักงานเป็นการทำงานทางไกล
3. *ความพร้อมของบุคลากร* หมายถึง ความพร้อมในทักษะการทำงานของบุคลากรเพื่อการทำงานทางไกลในสถานการณ์ COVID - 19
4. *ความพร้อมของเทคโนโลยีดิจิทัล โปรแกรมการสื่อสาร และการเชื่อมต่อที่ปลอดภัย* หมายถึงการเตรียมความพร้อมของการทำงานทางไกลในด้านอุปกรณ์ ซอฟต์แวร์และเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานของบุคลากร
5. *ความพร้อมของสถานที่ทำงาน* หมายถึง การเตรียมความพร้อมของสถานที่ที่ใช้ในการทำงานทางไกล โดยอาจเป็นการเตรียมพื้นที่ทำงานในบ้านให้มีความเงียบสงบและเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน โดยไม่ถูกรบกวนจากบุคคลในครอบครัวหรือสิ่งรบกวนอื่น ๆ

### ผลผลิตขององค์การ

หากองค์การมีการเตรียมความพร้อมของการทำงานทางไกลที่ดี ก็จะส่งผลต่อผลผลิตขององค์การ ผลผลิตขององค์การ หมายถึงการที่องค์การสามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยหากองค์การต้องการที่จะเพิ่มผลผลิตแล้วให้เพิ่มทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Atzeni, Mecca, and Merialdo, 1998: 41) โดยประสิทธิภาพสามารถวัดได้จากการวัดอัตราส่วนระหว่างผลผลิตกับปัจจัยนำเข้าที่ใช้ในการปฏิบัติงาน (output/input) (กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, สำนักงาน

นวัตกรรมการแห่งชาติ, 2555: 178) ส่วนประสิทธิผลวัดได้จากความมากน้อยของการที่องค์การบรรลุเป้าหมาย กล่าวคือ การวัดผลผลิตภาพขององค์การสามารถวัดจากประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การร่วมกัน (Johnston, 2013: 201-204)

### ความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจในงานเป็นความรู้สึกของบุคลากรที่ต้องการบรรลุผลสำเร็จจากการทำงาน เป็นการเชื่อมโยงระหว่างการเรียนรู้ถึงประสิทธิภาพเช่นเดียวกับความสุขของบุคลากรที่เกิดขึ้นจากการทำงาน ความพึงพอใจในงานจึงเป็นการที่บุคลากรมีความรู้สึกสนุกกับงานที่ตนเองได้ทำ แล้วทำได้ดีลงานดี ส่งผลให้ได้รับรางวัลตอบแทนจากความพยายามในการทำงานให้สำเร็จ ความพึงพอใจในงานเป็นความกระตือรือร้นและเป็นความสุขของบุคลากรในการทำงาน ดังนั้น ความพึงพอใจในงานจึงนำไปสู่การยอมรับจากผู้อื่น รายได้ การเลื่อนตำแหน่ง และการบรรลุผลสำเร็จที่ตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรจากการทำงาน (Kaliski, 2007: 446) สอดคล้องกับการศึกษาของ Scarpello and Campbell (1983: 577-582) ที่ได้เสนอองค์ประกอบของความพึงพอใจในงาน 6 ด้าน ได้แก่ ลักษณะงาน (nature of work) การควบคุมงาน (control over work) คุณภาพของสภาพแวดล้อมทางกายภาพ (quality of physical environment) ผู้บังคับบัญชา (supervisor) และเพื่อนร่วมงาน (co-workers)

ในสถานการณ์ COVID-19 ความพร้อมของการทำงานทางไกลจะส่งผลต่อผลิตภาพขององค์การและความพึงพอใจในงานของบุคลากรภาครัฐ โดยภาครัฐส่งเสริมให้มีการลงทุนในด้านกายภาพและขีดความสามารถในการจัดการขององค์การและบุคลากร ให้มีความสำคัญกับความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากร กับการนำนวัตกรรมมาใช้ในระยะยาว ในขณะที่ลดพื้นที่ในการปฏิบัติงานในสำนักงานลง (OECD Policy Response to Coronavirus, 2020) นอกจากนี้ งานวิจัยยังพบว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการทำงานทางไกลกับความพึงพอใจในงานของบุคลากรอีกด้วย (Agdalen and Lehtisalo, 2019)

### 3. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพแบบกรณีศึกษา (multiple-case-study research) โดยมีองค์การภาครัฐในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ 2 องค์การเป็นกรณีศึกษา ได้แก่ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และกรมชลประทาน โดยผู้วิจัยได้พิจารณาเห็นว่ากระทรวงเกษตรและสหกรณ์เป็นกระทรวงหลักเกี่ยวกับการเกษตรกรรม การจัดหาแหล่งน้ำและพัฒนาระบบชลประทาน ส่งเสริมและพัฒนาระบบสหกรณ์ ส่งเสริมและพัฒนาเกษตรกรเพื่อให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี มีรายได้เพิ่มขึ้น ซึ่งประเทศไทยเป็นประเทศที่ประชาชนส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเกษตรกรรม ผู้วิจัยจึงเจาะจงเลือกกระทรวงเกษตรและสหกรณ์เป็นกรณีศึกษาเพราะเป็นกระทรวงที่เกี่ยวข้องกับประชาชนส่วนใหญ่ของประเทศดังกล่าวข้างต้น ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีจำนวนทั้งสิ้น 42 คน ได้แก่ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์จำนวน 21 คน และผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากกรมชลประทานในระดับส่วนกลางที่เกี่ยวข้องกับการทำงานทางไกลจำนวน 21 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง ซึ่งมีคำถามครอบคลุมประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการทำงานทางไกลที่ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมมา นอกจากนี้ ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลด้วยวิธีการตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (data triangulation) และด้านระเบียบวิธีวิจัย (methodological triangulation)

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้แนวทางเชิงตรรก โดยตรวจสอบการเกิดซ้ำของข้อมูลแล้วจึงทำการสรุปแบบอุปนัยตามประเด็นที่ค้นพบจากข้อมูล ผู้วิจัยมีการเขียนกรณีศึกษาแยกเป็น 2 กรณีศึกษา และมีการสังเคราะห์

ข้ามกรณีศึกษา (cross-case synthesis) เพื่อสรุปให้เป็นกรณีทั่วไปเชิงวิเคราะห์ (analytical generalization) ตามแนวทางการสังเคราะห์ข้ามกรณีศึกษาของ Yin (2015)

#### 4. ผลการวิจัย

##### ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้

##### 1. ความพร้อมของการทำงานทางไกลในสถานการณ์วิกฤต COVID -19 ขององค์การภาครัฐไทย

1) ความพร้อมของภาวะผู้นำ จากการวิจัยพบว่าผู้นำมีความกล้าตัดสินใจในการปรับเปลี่ยนองค์การ จากเดิมที่บุคลากรทุกคนทำงานในสำนักงาน เปลี่ยนเป็นรูปแบบการทำงานที่บ้าน (work from home – WFH) หรือการทำงานทางไกล มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศต่าง ๆ ที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน โดยผู้บริหารมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม มีการสร้างความมุ่งมั่น บริหารจัดการความเสี่ยง และมีความสามารถในการใช้และพัฒนานวัตกรรมในองค์การได้เป็นอย่างดี จึงทำให้การบริหารงานดำเนินไปด้วยดี มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ทำให้เกิดผลดีกับองค์การ

2) ความพร้อมของการปรับเปลี่ยนองค์การ พบว่าองค์การมีการปรับโครงสร้างจากโครงสร้างแนวตั้ง (vertical structure) เป็นโครงสร้างแนวนอน (horizontal structure) เพราะการทำงานทางไกลจำเป็นต้องมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ (decentralization) โดยพนักงานที่ทำงานทางไกลจะใช้ดุลพินิจในการปฏิบัติงานมากขึ้น ขั้นตอนในการกำกับดูแลน้อยลงเนื่องจากปฏิบัติงานทางไกลจากหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา มีการปรับเปลี่ยนขั้นตอนและวิธีการทำงานให้มีลักษณะยืดหยุ่น (agile) ภายใต้การนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยในการสื่อสารและการปฏิบัติงาน

3) ความพร้อมของบุคลากรในทักษะการทำงานทางไกล จากการวิจัยพบว่าบุคลากรมีความพร้อมในทักษะการทำงานทางไกล ได้แก่ (1) ทักษะการปรับตัวและมีความยืดหยุ่นในขณะปฏิบัติงานทางไกล (2) ทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล โดยบุคลากรส่วนใหญ่มีความเข้าใจและสามารถเรียนรู้และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ (3) ทักษะการอ่านและการใช้ข้อมูล บุคลากรส่วนใหญ่มีความพร้อมและมีความสามารถในการอ่านข้อมูล เข้าใจและสามารถใช้ประโยชน์จากข้อมูลได้

4) ความพร้อมของเทคโนโลยีดิจิทัล โปรแกรมการสื่อสาร และการเชื่อมต่อที่ปลอดภัย องค์การมีการจัดหาและสนับสนุนเทคโนโลยีดิจิทัล โปรแกรมการสื่อสาร ตลอดจนอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ เพื่อเตรียมความพร้อมในการทำงานทางไกล โดยมีแนวทางการทำงานผ่านระบบเทคโนโลยีและช่องทางต่าง ๆ เช่น การประชุมแบบออนไลน์ผ่านแอปพลิเคชัน การประสานงานผ่านแอปพลิเคชันสนับสนุนการทำงานร่วมกันเป็นทีม การปฏิบัติงานร่วมกันผ่านแอปพลิเคชันการทำงานสำนักงานออนไลน์ การปฏิบัติงานผ่านอินเทอร์เน็ตเพื่อทำงานผ่านระบบหรือช่องทางดิจิทัลที่องค์การกำหนด รวมทั้งการดูแลรักษาความปลอดภัยของอุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงานทางไกล การป้องกันการเกิดภัยคุกคามทางไซเบอร์ (ransomware) ปกป้องการสูญหายของข้อมูล (data loss) และความรัดกุมในการเข้าถึงแฟ้มข้อมูลที่สำคัญขององค์การ

5) ความพร้อมของสถานที่ทำงานทางไกล พบว่าองค์การมีการจัดสถานที่ปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เช่น มีการจัดสถานที่ทำงานร่วมกัน (co-working space) หรือจัดสถานที่ทำงานในที่พักอาศัยของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ หรือสถานที่ที่ใกล้เคียงที่พักอาศัย เป็นต้น สถานที่ที่ใช้ในการทำงานทางไกลต้องเป็นพื้นที่ที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับสถานที่ทำงานที่บ้าน บุคลากรมีการจัดพื้นที่สำหรับการทำงานในบ้าน (workstation) อย่างจริงจัง เตรียมอุปกรณ์เพื่อให้พร้อมแก่การทำงานทางไกล เช่น โต๊ะ เก้าอี้ คอมพิวเตอร์ ฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ที่จำเป็นต่อการสื่อสาร รวมถึงการ



ติดตั้งอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงที่จะสนับสนุนการทำงานในทุกสถานที่ (anywhere) ทั้งนี้ข้อจำกัดของความพร้อมขึ้นอยู่กับบุคลากรแต่ละคน สถานที่ และอุปกรณ์สนับสนุน รวมทั้งงบประมาณ

2. ความพร้อมของการทำงานทางไกลส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากรและผลิตภาพขององค์กร

1) การทำงานทางไกลกับความพึงพอใจในงานของบุคลากร

จากการวิจัยพบว่า ลักษณะงานที่เหมาะสมกับการทำงานทางไกลคือ งานที่สามารถใช้ระบบเทคโนโลยีทดแทนหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานได้ อาทิเช่น งานอนุมัติ อนุญาต งานให้คำปรึกษาแนะนำ งานให้บริการประชาชน งานบริหาร วางแผน พัฒนานโยบาย งานวิชาการ ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย งานด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ งานด้านกฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์ งานบริหารการเงิน การคลัง งบประมาณ งานด้านบริหารบุคคล งานประชุมฝึกอบรม สัมมนา งานประชาสัมพันธ์ งานสนับสนุน งานธุรการ งานอำนวยการ ฯลฯ การทำงานทางไกลในภารกิจเหล่านี้จะไม่เกิดผลเสียต่อส่วนรวม องค์กร และการอำนวยความสะดวกต่อการให้บริการแก่ส่วนราชการอื่นและประชาชน

การทำงานทางไกลส่งผลต่อการปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา กล่าวคือ การทำงานทางไกลในสถานการณ์ COVID – 19 ทำให้พนักงานขาดความสัมพันธ์และความใกล้ชิดกับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา การทำงานตามลำพังคนเดียวที่บ้านเป็นเวลานานอาจทำให้เกิดภาวะความโดดเดี่ยวทางสังคม (social isolation) ได้ จากการวิจัยพบว่าองค์กรมีการส่งเสริมปฏิสัมพันธ์เพื่อลดความห่างเหินระหว่างพนักงาน เช่น หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาขึ้นต้นจัดประชุมทุกวันผ่านระบบ social media ก่อนเริ่มเวลาปฏิบัติงาน เป็นการพูดคุยถามสารทุกข์สุกดิบซึ่งกันและกัน ซึ่งช่วยลดความเครียดของพนักงานลงได้ การทำงานทางไกลแสดงถึงการที่ผู้บังคับบัญชามีความไว้วางใจและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา จึงส่งผลให้บุคลากรขององค์กรมีความพึงพอใจในงาน

นอกจากนี้ยังพบว่า ในช่วงสถานการณ์ COVID-19 องค์กรมีการกำกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งดูแลในเรื่องการจ่ายค่าจ้างและสวัสดิการให้เป็นไปตามระเบียบของทางราชการ โดยปฏิบัติตามแนวทางการกำกับติดตามงานสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่บ้านขององค์การภาครัฐดังนี้ (1) ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานที่บ้านจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติราชการร่วมกัน เพื่อใช้ในการกำกับ ติดตามการปฏิบัติราชการของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานที่บ้าน (2) ผู้ปฏิบัติงานที่บ้านรายงานผลการปฏิบัติราชการในช่วงระหว่างการปฏิบัติงานที่บ้าน รวมทั้งมีการติดต่อสื่อสารและรายงานผลการปฏิบัติราชการต่อผู้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอทุกวันหรือเป็นรายสัปดาห์ และ (3) ในระหว่างการปฏิบัติงานที่บ้านผู้บังคับบัญชากับผู้ปฏิบัติงานที่บ้านมีการติดต่อสื่อสารระหว่างกันโดยใช้เทคโนโลยีสนับสนุนในการทำงาน เช่น รายงานความก้าวหน้าของงานผ่านไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) หรือช่องทางแอปพลิเคชัน Line เป็นต้น

จากการวิจัยพบว่า องค์กรมีการกำหนดนโยบายการทำงานทางไกลและกรอบแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจนในช่วงสถานการณ์ COVID-19 กล่าวคือ มีนโยบายที่ใส่ใจในผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้การปฏิบัติงานมีความต่อเนื่อง นโยบายดังกล่าวนำไปสู่ความพึงพอใจในงานของพนักงาน นอกจากนี้ องค์กรยังได้มีการทบทวนนโยบายการทำงานทางไกลอย่างสม่ำเสมอ ทบทวนระเบียบ ข้อบังคับและแนวทางปฏิบัติที่ใช้อยู่ เพื่อให้การสนับสนุนการทำงานทางไกลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) การทำงานทางไกลกับผลิตภาพขององค์กร

จากการวิจัยเอกสารของทางราชการที่เกี่ยวข้อง เช่น รายงานประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการนอกสถานที่ตั้ง หรือการปฏิบัติงานที่บ้าน แผนการปฏิบัติงาน คู่มือการปฏิบัติราชการนอกสถานที่ตั้ง ประกาศ/คำสั่ง กฎหมาย/ระเบียบต่าง ๆ และข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่าผลิตภาพ

ขององค์การที่เป็นผลมาจากการทำงานทางไกล พิจารณาได้จาก ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ กล่าวคือ ในด้านประสิทธิภาพ พบว่ามีการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความรวดเร็วในการให้บริการ ประชาชน ด้วยการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานทางไกล ซึ่งแม้ว่าจะก่อให้เกิดผลกระทบในหลาย ๆ ด้าน เช่น ค่าใช้จ่ายและการฝึกอบรม แต่ก็ก่อให้เกิดผลดีในเรื่องของความประหยัดและความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ

ส่วนในด้านประสิทธิผล พบว่ามีการปรับขั้นตอนการปฏิบัติงาน ทั้งงานที่เป็นภารกิจหลัก งานด้านสนับสนุน และงานด้านบริการประชาชน โดยปรับลดขั้นตอนการทำงานให้สั้นลง ลดระยะเวลาของการปฏิบัติงานและการให้บริการ มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ เช่น ภารกิจที่เกี่ยวกับการให้ความรู้และการฝึกอบรมให้แก่เกษตรกร “การพัฒนาเกษตรกรรุ่นใหม่” ได้มีการปรับรูปแบบวิธีการจัดสัมมนาจากรูปแบบการสัมมนาปกติ (onsite) เปลี่ยนเป็นรูปแบบออนไลน์ (online) และมีการนำระบบงานสนับสนุน (back office) มาใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น การใช้ระบบการประชุมทางไกลผ่านระบบ Zoom ฯลฯ มีการนำระบบ Google Forms มาปรับใช้ในการออกแบบสำรวจหรือการเก็บข้อมูลต่าง ๆ เป็นต้น รวมทั้งได้พัฒนางานบริการประชาชนให้อยู่ใน “ระบบ linkage center” ซึ่งสามารถเชื่อมโยงฐานข้อมูลบุคคลกับหน่วยงานต่างๆ ซึ่งทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้ดียิ่งขึ้น

จากการสังเคราะห์ข้ามกรณีศึกษาพบว่า การทำงานทางไกลเป็นนโยบายที่มีข้อดีมากกว่าข้อเสีย ภายใต้การพิจารณาถึงความต้องการของหน่วยงาน ภารกิจ และลักษณะงาน รวมทั้งความพร้อมของผู้ปฏิบัติงาน สิ่งสำคัญที่สุดคือ ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานที่จะทำงานให้สำเร็จ ประกอบกับการสร้างระบบการสนับสนุนที่ดี ด้วยการทบทวนปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการทำงานทางไกล ถอดบทเรียนจากการดำเนินการที่ผ่านมา ทบทวนและปรับนโยบายการทำงานให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนา จากการวิจัยมีข้อเสนอแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาแก้ไขปัญหาของการทำงานทางไกลหลายประการ เช่น การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยี การส่งเสริมให้มีการทำงานที่ยืดหยุ่น (work flexibility) การส่งเสริมสมรรถนะของภาวะผู้นำ (leadership competency) การปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล การส่งเสริมความรู้ทางดิจิทัลของบุคลากร (digital literacy) และการออกแบบองค์การให้เป็นแนวราบ เป็นต้น

## 5. สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

### 5.1 สรุป และอภิปรายผล

จากผลการศึกษา สามารถสรุปและอภิปรายได้ดังนี้

1) ความพร้อมของการทำงานทางไกลในสถานการณ์วิกฤต COVID -19 ขององค์การภาครัฐไทย ประกอบด้วยความพร้อมของผู้นำองค์การ ความพร้อมในการปรับเปลี่ยนองค์การ ความพร้อมของบุคลากร ความพร้อมของเทคโนโลยีดิจิทัลและการเชื่อมต่อที่ปลอดภัย และความพร้อมของสถานที่ทำงานทางไกล

ความพร้อมของผู้นำองค์การ คือการที่ผู้นำมีความกล้าตัดสินใจปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานขององค์การ เป็นรูปแบบการทำงานทางไกล ด้วยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ทั้งนี้เพราะการบริหารงานในสถานการณ์ COVID - 19 องค์การภาครัฐต้องตอบสนองกับภาวะที่ไม่ปกติที่ไม่เคยประสบมาก่อน จึงต้องอาศัยการคิดนอกกรอบ การคิดพัฒนานวัตกรรมต่าง ๆ และนำมาใช้ประโยชน์หรือแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว ทำให้การปฏิบัติงานไม่สะดุดหยุดลง และยังสามารถให้บริการประชาชนต่อไปได้อย่างราบรื่น

ความพร้อมในการปรับเปลี่ยนองค์การ ในสถานการณ์ COVID-19 องค์การภาครัฐได้ให้บริการประชาชนด้วยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้และพัฒนากระบวนการเพื่อทำให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว และ



ตอบสนองความต้องการของประชาชน ลักษณะการปรับเปลี่ยนดังกล่าวสอดคล้องกับการศึกษาของ วลัยพร รัตน์เศรษฐ และสมศักดิ์ วาณิชยาภรณ์ (2564) ที่ระบุว่าบทบาทของภาครัฐในการบริหารจัดการในสถานการณ์ การแพร่ระบาดของ COVID-19 คือการจัดวางระบบ กลไก ในการปฏิบัติงานเสียใหม่ มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัล มาใช้ในการบริหารงาน ซึ่งจะสามารถแก้ไขปัญหหรือภัยคุกคามต่างๆที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้

ความพร้อมของบุคลากร หมายถึงการที่บุคลากรภาครัฐมีความพร้อมในการปรับตัวและพัฒนาทักษะ ทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และการใช้งานด้านโปรแกรมการสื่อสารต่างๆ พัฒนาความรู้ในทักษะเดิม (upskill) และเสริมทักษะความรู้ใหม่ๆ (reskill) ตลอดจนมีความยืดหยุ่นและความคล่องตัวในการทำงาน (agility) หรือ ความกระตือรือร้นในการปรับตัวและสามารถฟื้นตัวกลับมาจากสถานการณ์ในช่วงที่มีการแพร่ระบาดของเชื้อ ไวรัสโคโรนา 2019 ได้อย่างรวดเร็ว (resilience)

ความพร้อมของเทคโนโลยีดิจิทัลและการเชื่อมต่อที่ปลอดภัย มีการนำแอปพลิเคชันมาใช้ในการเพิ่ม ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานทางไกล จัดเตรียมโครงข่ายอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง จัดเตรียมอุปกรณ์ คอมพิวเตอร์ที่สามารถเชื่อมต่อเข้ากับเครือข่ายภายในสำนักงานได้ จัดเตรียมแอปพลิเคชันและเทคโนโลยีที่ สนับสนุนการทำงานทางไกล จัดเตรียมระบบ cloud server ที่มีความปลอดภัยสูง เนื่องจากความพร้อมของ อุปกรณ์ต่างๆเหล่านี้จะทำให้การปฏิบัติงานไม่ติดขัด ทำให้การให้บริการประชาชนเป็นไปอย่างต่อเนื่องและ ราบรื่น

ความพร้อมของสถานที่ทำงานทางไกล โดยมีการจัดสถานที่ทำงานร่วมกัน (co-working space) หรือ จัดสถานที่ทำงานในที่พักอาศัยของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ หรือสถานที่ที่ใกล้เคียงที่พักอาศัย เป็นต้น โดยมี แนวคิดที่ว่าสถานที่ที่ใช้ในการทำงานทางไกลต้องเป็นพื้นที่ที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการจัดสถานที่ด้านกายภาพ อุปกรณ์สื่อสารทางไกล ซึ่งอาจมีข้อจำกัดของความพร้อม ขึ้นอยู่กับ บุคลากรแต่ละคน สถานที่ อุปกรณ์สนับสนุน และงบประมาณที่ได้รับจากองค์กร

2) การทำงานทางไกลกับความพึงพอใจในงานของบุคลากรภาครัฐและผลผลิตขององค์กร งานที่ เหมาะสมในการทำงานทางไกลได้แก่ งานที่สามารถใช้ระบบเทคโนโลยีทดแทนหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานได้ งานให้คำปรึกษา งานให้บริการประชาชน และงานวิชาการ แต่มีบางลักษณะงานที่ไม่สามารถทำงานทางไกลได้ เช่น งานที่ต้องใช้ความรู้ด้านเทคนิคเฉพาะต่างๆ ดังแนวคิดของ Turcotte (2010) ที่พบว่าผู้ปฏิบัติงานที่บ้าน ส่วนใหญ่จะทำงานบริหาร งานวิชาชีพ งานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ งานสำนักงานหรือธุรการ งานขายและ งานอุตสาหกรรมที่เป็นการผลิตเบื้องต้น และการศึกษาของ Boeri, Caiumi and Paccagnella (2020) ที่ระบุ ว่าการทำงานทางไกล บางงานอาจทำงานทางไกลได้ แต่บางงานอาจทำไม่ได้ เพราะไม่เหมาะสมที่จะทำงาน ผ่านระบบออนไลน์ทั้งหมดในทุกขั้นตอน

ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา การทำงานทางไกลในสถานการณ์ COVID – 19 ทำให้ขาดความสัมพันธ์และความใกล้ชิดกับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา เพราะการทำงานคนเดียวเป็น เวลานานอาจทำให้เกิดภาวะความโดดเดี่ยวทางสังคม (social isolation) ขึ้น ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับ การศึกษาของ Lugtu Jr. (2021) ที่พบว่าการทำงานที่บ้านอาจส่งผลเชิงลบในด้านความสัมพันธ์กับเพื่อน ร่วมงาน ซึ่งอาจแก้ไขได้โดยจัดให้มีการปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและสมาชิกในทีมด้วยการประชุมร่วมกัน สร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคมกับบุคลากร (remote social interaction) เป็นครั้งคราว เพื่อสร้างสานสัมพันธ์อัน ดีต่อกัน

ด้านการกำกับติดตามและประเมินผล รวมทั้งค่าจ้างและสวัสดิการ องค์กรภาครัฐมีการปฏิบัติตาม แนวทางของระเบียบของทางราชการ กล่าวคือเมื่อสิ้นสุดระยะเวลาการปฏิบัติราชการนอกสถานที่ ผู้ปฏิบัติงานจะต้องรายงานผลการปฏิบัติงานต่อผู้บังคับบัญชาชั้นต้น โดยผู้บังคับบัญชาชั้นต้นจะเป็นผู้

ประเมินผลการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งรายงานผลสำเร็จของงานต่อผู้บังคับบัญชาเหนือชั้นขึ้นไปเพื่อนำไปสู่การเลื่อนขั้นเงินเดือนต่อไป แนวทางปฏิบัติดังกล่าวตอกย้ำถึงความสำคัญของการประเมินที่เน้นไปที่ผลการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ มิใช่การประเมินผลโดยพิจารณาในประเด็นอื่น

ด้านนโยบายและการปกครองบังคับบัญชา องค์การภาครัฐมีการกำหนดนโยบายการทำงานทางไกล และกรอบแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีการทบทวนนโยบายการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งในภาพรวมสรุปได้ว่าบุคลากรขององค์การภาครัฐ มีความพึงพอใจในงานและส่งผลเชิงบวกต่อผลิตภาพโดยรวมขององค์การ

การที่องค์การภาครัฐมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้เพื่อลดขั้นตอนและระยะเวลาในการให้บริการประชาชน ทำให้เกิดความประหยัด และความคุ้มค่ากับการใช้งบประมาณในทุกภารกิจของภาครัฐ ทำให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ ดังนั้น การทำงานทางไกลจึงส่งผลให้องค์การภาครัฐมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล หรืออาจกล่าวได้ว่ามีผลดีต่อผลิตภาพขององค์การ ข้อสรุปดังกล่าวสอดคล้องกับการศึกษาของ Yassenov (2020) ที่ศึกษากลุ่มพนักงานในสหรัฐอเมริกาที่ทำงานจากที่บ้าน พบว่า กลุ่มพนักงานในสหรัฐอเมริกาที่ทำงานจากที่บ้านสามารถทำงานได้ดีและมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงกว่าการทำงานที่บริษัทหรือสำนักงาน หรืออาจกล่าวได้ว่า การทำงานที่บ้านช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และการทำงานที่บ้านไม่ได้ทำให้ผลิตภาพองค์การลดลง แต่สามารถลดค่าใช้จ่าย เช่น ค่าเช่าสถานที่ทำงาน ค่าไฟฟ้าในสำนักงาน ได้เป็นอย่างมาก

## 5.2 ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย

จากผลการวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะเพื่อรับมือกับภาวะวิกฤตดังต่อไปนี้

1. กฎหมาย หรือระเบียบของทางราชการบางฉบับยังเป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงานภายใต้สภาวะวิกฤต หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรมีการปรับปรุงและแก้ไขกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เป็นอุปสรรคหรือยังไม่ครอบคลุมต่อการปฏิบัติราชการนอกสถานที่ตั้ง

2. องค์การภาครัฐควรเร่งพัฒนางานด้านเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่องเพื่อรองรับงานด้านสนับสนุน และงานบริการประชาชน โดยพัฒนาให้ทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี

3. องค์การภาครัฐควรเร่งปรับลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในงานที่เป็น การให้บริการประชาชนให้เป็นไปในลักษณะการให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ

4. องค์การภาครัฐควรเผยแพร่ความรู้แก่ประชาชน/ผู้รับบริการให้ครอบคลุมทุกภารกิจของกระทรวง รวมทั้งภารกิจของส่วนราชการในสังกัดในรูปแบบออนไลน์ รวมทั้งปรับปรุงระบบ call center ให้ตอบสนองความพึงพอใจของผู้รับบริการ พร้อมทั้งจัดให้มีช่องทาง Q & A เพื่อให้คำปรึกษา รับทราบปัญหา หรือตอบคำถามต่าง ๆ ให้แก่ประชาชน

5. องค์การภาครัฐควรมีการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการบริการประชาชนตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. 2558 ในเรื่องของการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการให้บริการ รวมทั้งปรับกระบวนการให้เป็นรูปแบบดิจิทัล ตลอดจนหน่วยงานควรมีการปรับคู่มือบริการประชาชนให้เป็นไปตามขั้นตอนและระยะเวลาที่หน่วยงานได้ดำเนินการปรับปรุง และเผยแพร่ในศูนย์รวมข้อมูลเพื่อติดต่อราชการในปัจจุบัน

6. องค์การภาครัฐควรมีการทำแผนรองรับเหตุการณ์/สถานการณ์ฉุกเฉิน โดยนำกรณีการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) มาเป็นกรณีศึกษาเพื่อเรียนรู้ร่วมกัน แล้วขยายผลไปยังกรณีอื่นๆ เพื่อร่วมกันคิด ร่วมกันพิจารณา และร่วมกันวางแผนรองรับเหตุการณ์/สถานการณ์ฉุกเฉินใน

แต่ละกรณี รวมถึงประเมินความเสี่ยง โอกาสและผลกระทบที่อาจมีขึ้น ตลอดจนควรมีการทบทวนแผนและ ซักซ้อมการปฏิบัติหากเกิดเหตุการณ์ในแต่ละกรณีด้วย

### 5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลสำเร็จต่อการปฏิบัติงานทางไกลและลักษณะการทำงานทางไกลในรูปแบบอื่นๆ ในยุคหลัง COVID – 19
2. ควรมีการศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาการทำงานทางไกลในหลากหลายรูปแบบและหลากหลายลักษณะงาน
3. ควรมีการศึกษาสำรวจความต้องการของบุคลากรทั้งภาครัฐและเอกชนต่อรูปแบบการทำงานทางไกล หรือการทำงานที่บ้าน หรือการทำงานในรูปแบบอื่นๆ ในยุคหลัง COVID – 19
4. การถอดบทเรียนการดำเนินการของหน่วยงานภาครัฐต่างๆ เพื่อดำเนินการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย โดยหน่วยงานผู้รับผิดชอบหลัก เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินการและประสิทธิผลที่แท้จริง

### เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2555). **การจัดการนวัตกรรมสำหรับผู้บริหาร (Innovation management for executives--IMEs)**. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ
- วัลย์พร รัตนเศรษฐ และ สมศักดิ์ วานิชยาภรณ์. (2564). **บทบาทของภาครัฐในการบริหารจัดการกับการแพร่ระบาดของโควิด-19**. กรุงเทพมหานคร: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.
- Agdalen, L. and Lehtisalo, S. (2019). **Telework and job satisfaction**. Liv Agdalen, Sara Lehtisalo: Stockholm Business School.
- Atzeni, P., Mecca, G., and Merialdo, P. (1998). **Design and maintenance of data-intensive websites**. Heidelberg, Germany: Springer-Verlag.
- Boeri, T., Caiumi, A. and Paccagnalla, M. (2020). Mitigating the work-safety trade-off. **Covid economics: Vetted and real-time papers**, 1(2). 60–66.
- Johnston, R. (2013). Service productivity: Towards understanding the relationship between operational and customer productivity. **International Journal of Productivity and Performance Management**. 53(3), 201-213.
- Kaliski, B. S. (2007). **Encyclopedia of business and finance**. (2nd ed., Vols. 2). Detroit, MI.: Thompson Gale.
- Lugtu Jr., R. (2021). Work-from-home - are workers truly productive? **The Manila Times**. Retrieved April 18, 2021 from <https://www.manilatimes.net/2021/05/27/business/top-business/work-from-home-are-workers-truly-productive/1800805>
- Nilles, J. M. (1998). **Managing telework: Strategies for managing the virtual workforce**. (Vol. 6). New York, NY.: Wiley.

- OECD Policy Response to Coronavirus (COVID-19). (2020). **Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policies make it happen?** Retrieved April 18, 2021 from <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/productivity-gains-from-teleworking-in-the-post-covid-19-era-how-can-public-policies-make-it-happen-a5d52e99/>
- Scarpello, V., and Campbell, J. P. (1983). Job satisfaction: Are all the parts there? **Personnel Psychology**. **36**(3), 577-600.
- Turcotte, M. (2010). **Working at home: an update. Canadian social trends**. Retrieved January 15, 2021, from <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-008-x/2011001/article/11366-eng.htm>
- Yasenov, V. I. (2020). **Who can work from home?** Retrieved January 15, 2021, from <https://www.healthaffairs.org/topics>.
- Yin, R. K. (2015). **Qualitative research from start to finish**. (2nd ed.). New York: Guilford Press.