

**อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบผู้อำนวยความสะดวกที่ส่งผลต่อความสำเร็จ  
ในการพัฒนาทักษะและเรียนรู้ทักษะใหม่ของพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร**  
**The Influence of Facilitative Leadership on the Success of Upskilling  
and Reskilling among Private Sector Employees in Bangkok**

ธีระพัฒน์ เนือกขุนทด

**บทคัดย่อ**

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เปรียบเทียบระดับความสำเร็จในการพัฒนาทักษะและเรียนรู้ทักษะใหม่ของพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล 2) ศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบผู้อำนวยความสะดวกและความสำเร็จดังกล่าว และ 3) ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบผู้อำนวยความสะดวกที่มีต่อความสำเร็จดังกล่าว กลุ่มตัวอย่าง 400 คน เลือกโดยวิธีสุ่มแบบตามสะดวก เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามออนไลน์ วิเคราะห์ข้อมูลด้วย t-test One-Way ANOVA ร่วมกับวิธีของ Scheffe และการถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้อำนวยความสะดวกโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.75$ ) ด้านการโค้ชและการสนับสนุนการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือด้านการสนับสนุนทางอารมณ์และจิตวิทยา และด้านการจัดสรรทรัพยากรและจัดอุปสรรค ความสำเร็จในการพัฒนาทักษะอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยด้านการนำทักษะไปใช้ในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.09$ ) สูงกว่าด้านการเรียนรู้และพัฒนาทักษะ ( $\bar{X} = 4.06$ ) ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า เพศ อายุ และประสบการณ์ทำงานต่างกัน ทำให้ความสำเร็จในการพัฒนาทักษะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และภาวะผู้นำแบบผู้อำนวยความสะดวกทั้งสามมิติ ได้แก่ การสนับสนุนทางอารมณ์และจิตวิทยา ( $X_1$ ) การจัดสรรทรัพยากรและจัดอุปสรรค ( $X_2$ ) การโค้ชและการสนับสนุนการเรียนรู้ ( $X_3$ ) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จทั้งสองมิติ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 อธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 46.8 ( $R^2 = 0.468$ ) และ 46.0 ( $R^2 = 0.460$ ) โดยด้านการสนับสนุนทางอารมณ์และจิตวิทยามีอิทธิพลสูงสุด ( $\beta = 0.266$  และ  $0.324$ ) สะท้อนว่าผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับด้านนี้เป็นอันดับแรก ดังสมการพยากรณ์ด้านการเรียนรู้และพัฒนาทักษะ  $\hat{Y} = 2.061 + 0.199X_1 + 0.158X_2 + 0.177X_3$  ด้านการนำทักษะไปใช้ในการปฏิบัติงาน  $\hat{Y} = 2.130 + 0.240X_1 + 0.159X_2 + 0.178X_3$

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำแบบผู้อำนวยความสะดวก, การพัฒนาทักษะ, การเรียนรู้ทักษะใหม่

## ABSTRACT

This research aimed to: 1) compare the level of upskilling and reskilling success among private sector employees in Bangkok by personal factors; 2) examine the levels of facilitative leadership and the success of upskilling and reskilling; and 3) examine the influence of facilitative leadership on upskilling and reskilling success among private sector employees in Bangkok. This was a quantitative study with a sample of 400 employees, selected through convenience sampling. Data were collected via an online questionnaire and analyzed using independent samples t-test, One-Way ANOVA with Scheffe's method, and Multiple Regression Analysis. The results showed that facilitative leadership was rated at a high level overall ( $\bar{X} = 3.75$ ), with coaching and learning support having the highest mean, followed by emotional and psychological support, and resource allocation and obstacle removal, respectively. Both dimensions of upskilling and reskilling success were also rated at a high level, with Skill Application ( $\bar{X} = 4.09$ ) higher than Skill Acquisition ( $\bar{X} = 4.06$ ). Hypothesis testing revealed that employees with different personal factors—including gender, age, and work experience—differed significantly in their upskilling and reskilling success. All three dimensions of facilitative leadership—emotional and psychological support ( $X_1$ ), resource allocation and obstacle removal ( $X_2$ ), coaching and learning support ( $X_3$ )—had a statistically significant positive influence on both outcomes at the 0.05 level, jointly explaining 46.8% of the variance in Skill Acquisition ( $R^2 = 0.468$ ) and 46.0% in Skill Application ( $R^2 = 0.460$ ). Emotional and psychological support exerted the strongest influence on both outcomes ( $\beta = 0.266$  and  $0.324$ , respectively), suggesting that organizational leaders should prioritize emotional and psychological support to strengthen employees' upskilling and reskilling outcomes. The prediction equations were as follows:

$$\text{Skill Acquisition: } \hat{Y} = 2.061 + 0.199X_1 + 0.158X_2 + 0.177X_3$$

$$\text{Skill Application: } \hat{Y} = 2.130 + 0.240X_1 + 0.159X_2 + 0.178X_3$$

**Keywords:** Facilitative Leadership, Upskilling, Reskilling, Skill Development

## บทนำ

ตลาดแรงงานโลกในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างอย่างที่ไม่เคยปรากฏมาก่อน อันเป็นผลจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและระบบอัตโนมัติที่เข้ามาแทนที่งานเดิมในหลายภาคอุตสาหกรรมพร้อมกัน World Economic Forum (2023) ประมาณการว่าภายในปี ค.ศ. 2027 ทักษะของแรงงานทั่วโลกจะร้อยละ 44 จะได้รับผลกระทบโดยตรงจากระบบอัตโนมัติและปัญญาประดิษฐ์ ขณะที่ OECD (2023) ยืนยันแนวโน้มเดียวกันโดยพบว่าช่องว่างระหว่างทักษะที่แรงงานมีอยู่กับสิ่งที่ตลาดต้องการกำลังขยายตัวในแทบทุกภาคอุตสาหกรรม ที่น่าสนใจคือ Vuorikari, Kluzer และ Punie (2022) พบว่าอุปสรรคของการ Upskilling และ Reskilling ในองค์กรเอกชนมักไม่ได้เกิดจากการขาดแคลนโปรแกรมฝึกอบรม แต่เกิดจากการขาดการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาสายตรงเป็นสำคัญ จากข้อค้นพบนี้สะท้อนว่าพฤติกรรมของผู้นำเป็นตัวแปรสำคัญ ที่สามารถกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการพัฒนาทักษะในระดับองค์กร

หลักฐานเชิงประจักษ์ในระดับสากลชี้ในทิศทางที่สอดคล้องกันว่าบทบาทของผู้นำมีน้ำหนักมากกว่าปัจจัยด้านโปรแกรมหรือเนื้อหาการฝึกอบรม Lund และคณะ (2021) พบว่าองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาทักษะดิจิทัลของพนักงานมีจุดร่วมสำคัญอยู่ที่ผู้บริหารระดับกลางซึ่งแสดงบทบาทเชิงรุกในการสนับสนุนการเรียนรู้ด้วยตนเอง มิใช่การผลักภาระให้เป็นหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เพียงฝ่ายเดียว Gruenewald และ Mueller (2025) เสนอแนวคิดที่ใกล้เคียงกันว่าความสำเร็จของ Upskilling และ Reskilling วัดได้ดีกว่าผ่านพฤติกรรมของผู้นำที่สนับสนุนการเรียนรู้อย่างเป็นระบบมากกว่าการนับจำนวนชั่วโมงฝึกอบรมที่จัดขึ้น ในบรรดารูปแบบภาวะผู้นำที่ได้รับความนิยมในบริบทนี้ภาวะผู้นำแบบผู้อำนวยความสะดวก (Facilitative Leadership) ปรากฏเป็นรูปแบบที่มุ่งสร้างเงื่อนไขให้สมาชิกในทีมสามารถเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพได้อย่างเต็มที่ โดยไม่อาศัยการสั่งการหรือการควบคุมเป็นกลไกหลัก Schwarz (2017) อธิบายว่าผู้นำในลักษณะนี้ทำหน้าที่อำนวยความสะดวกให้กลุ่มผู้ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายร่วมกันผ่านกระบวนการที่โปร่งใสและเปิดพื้นที่ให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Harper, Cameron และ Edwards (2024) ที่พบความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญระหว่างภาวะผู้นำลักษณะนี้กับวัฒนธรรมองค์กรและประสิทธิภาพการทำงาน เช่นเดียวกับ Kaner และคณะ (2014) ที่ยืนยันว่ากระบวนการมีส่วนร่วมที่ผู้นำสร้างขึ้นเป็นกลไกสำคัญที่เร่งให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน

แม้องค์ความรู้ทั้งในระดับสากลและระดับประเทศจะยืนยันความสำคัญของบทบาทผู้นำต่อความสำเร็จของการพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง แต่งานวิจัยที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้อำนวยความสะดวกกับความสำเร็จในการพัฒนาทักษะและเรียนรู้ทักษะใหม่ของพนักงานในบริบทองค์กรเอกชนไทย โดยเฉพาะในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ยังมีจำนวนจำกัดและยังไม่มีการศึกษาเชื่อมโยงตัวแปรทั้งสองเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ ผู้วิจัยจึงเห็นความจำเป็นในการศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบผู้อำนวยความสะดวกที่มีต่อความสำเร็จในการพัฒนาทักษะและเรียนรู้ทักษะใหม่ของพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร เพื่อสร้างองค์ความรู้เชิงประจักษ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในองค์กรเอกชนไทย และเป็นแนวทางเชิงนโยบายสำหรับการพัฒนาทักษะแรงงานของประเทศในระยะต่อไป

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อเปรียบเทียบระดับความสำเร็จในการพัฒนาทักษะและการเรียนรู้ทักษะใหม่ (Upskilling/Reskilling) ของพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล
2. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบผู้อำนวยความสะดวกและระดับความสำเร็จในการพัฒนาทักษะและการเรียนรู้ทักษะใหม่ของพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร
3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบผู้อำนวยความสะดวกที่มีต่อความสำเร็จในการพัฒนาทักษะและการเรียนรู้ทักษะใหม่ (Upskilling/Reskilling) ของพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร

## สมมติฐานการวิจัย

- 1 พนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานครที่มีปัจจัยส่วนบุคคล เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และระดับตำแหน่งงาน แตกต่างกัน มีระดับความสำเร็จในการพัฒนาทักษะและการเรียนรู้ทักษะใหม่ (Upskilling/Reskilling) แตกต่างกัน
- 2 ภาวะผู้นำแบบผู้อำนวยความสะดวก (Facilitative Leadership) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จในการพัฒนาทักษะและการเรียนรู้ทักษะใหม่ (Upskilling/Reskilling) ของพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

## ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตด้านประชากรศาสตร์และกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานบริษัทเอกชนในพื้นที่กรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน
2. ขอบเขตด้านเนื้อหา ตัวแปรอิสระ ประกอบด้วย ปัจจัยส่วนบุคคล และภาวะผู้นำแบบผู้อำนวยความสะดวก 3 มิติ ตัวแปรตาม คือ ความสำเร็จในการพัฒนาทักษะและการเรียนรู้ทักษะใหม่ 2 มิติ
3. ขอบเขตด้านพื้นที่ ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเฉพาะในพื้นที่กรุงเทพมหานคร
4. ขอบเขตด้านระยะเวลา ดำเนินการตั้งแต่การทบทวนวรรณกรรม จนถึงการสรุปผลการวิจัยให้แล้วเสร็จภายในปี พ.ศ. 2569

## แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้อำนวยความสะดวก

การวิจัยครั้งนี้วางรากฐานทางทฤษฎีบนแนวคิด Skilled Facilitator ของ Schwarz (2017) ซึ่งอธิบายว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพคือผู้ที่สร้างเงื่อนไขให้ผู้อื่นเรียนรู้และเติบโตได้ด้วยตนเอง ผ่านกระบวนการ Mutual Learning ที่ยึดหลักความโปร่งใส การมีส่วนร่วม และการเปิดรับข้อมูลสะท้อนกลับ ร่วมกับแนวคิด Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making ของ Kaner et al. (2014) ที่เน้นการอำนวยความสะดวกให้กลุ่มบรรลุเป้าหมายร่วมกันผ่านกระบวนการมีส่วนร่วม โดยในการวิจัยครั้งนี้จำแนกภาวะผู้นำแบบผู้อำนวยความสะดวกออกเป็น 3 มิติ ดังนี้ 1) มิติการสนับสนุนทางอารมณ์และจิตวิทยา 2) มิติการจัดสรรทรัพยากรและจัดอุปสรรค 3) มิติการโค้ชและการสนับสนุนการเรียนรู้

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะและเรียนรู้ทักษะใหม่

การพัฒนาทักษะ (Upskilling) หมายถึงกระบวนการเสริมสร้างและยกระดับความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของบุคลากรในสายงานเดิมให้มีความลึกและกว้างขึ้น โดยไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนบทบาทหรือสายงานหลัก ขณะที่การเรียนรู้ทักษะใหม่ (Reskilling) หมายถึงกระบวนการที่บุคลากรเรียนรู้ทักษะชุดใหม่ที่แตกต่างจากทักษะเดิมอย่างมีนัยสำคัญ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในบทบาทใหม่หรือเส้นทางอาชีพที่เปลี่ยนแปลงไปได้ (Noe et al., 2021) งานวิจัยนี้ใช้กรอบการประเมินผลของ Kirkpatrick และ Kirkpatrick (2016) เป็นฐานในการกำหนดตัวแปรตาม โดยพิจารณาความสำเร็จในการพัฒนาทักษะและเรียนรู้ทักษะใหม่ใน 2 มิติ ได้แก่ 1) มิติการเรียนรู้และพัฒนาทักษะ (Skill Acquisition) 2) มิติการนำทักษะไปใช้ในการปฏิบัติงาน (Skill Application)

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Gruenewald และ Mueller (2025) ศึกษาการวัดความสำเร็จของโปรแกรม reskilling และ upskilling ในองค์กรภาคเอกชนยุโรป พบว่าปัจจัยที่พยากรณ์ความสำเร็จได้แม่นยำที่สุดสามประการ ได้แก่ ความชัดเจนของเป้าหมายการเรียนรู้ การสนับสนุนจากผู้จัดการโดยตรง และการรับรู้ถึงความเกี่ยวข้องของทักษะกับงานจริง สอดคล้องกับ Lund และคณะ (2021) จาก McKinsey Global Institute ที่พบว่าองค์การที่ประสบความสำเร็จในการ reskilling มีจุดร่วมสำคัญที่ผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งแสดงบทบาทเชิงรุกในการสนับสนุนการเรียนรู้ด้วยตนเองของพนักงาน มากกว่าการผลักระให้เป็นที่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เพียงฝ่ายเดียว ในทำนองเดียวกัน พิชญ์ณยุตม์ นาคนาคา (2568) ซึ่งศึกษาบทบาทของวิทยากรกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยุคดิจิทัล ยืนยันจากมุมมองของผู้อำนวยความสะดวกการเรียนรู้ว่าการสร้างความปลอดภัยทางจิตวิทยาและความไว้วางใจในกลุ่มผู้เรียน เป็นเงื่อนไขเบื้องต้นที่ทำให้การเรียนรู้และการพัฒนาทักษะเกิดขึ้นได้อย่างมีความลึกและต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องโดยตรงกับมิติการสนับสนุนทางอารมณ์และจิตวิทยาและมิติการโค้ชและการสนับสนุนการเรียนรู้ของภาวะผู้นำแบบผู้อำนวยความสะดวกในกรอบแนวคิดของการวิจัยครั้งนี้ ในบริบทของประเทศไทย กัญญาภัทร์ ศรีสุภินานนท์ และสุชัยน เทพทอง (2564) ศึกษาภาวะผู้นำแบบอำนวยความสะดวกกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร พบว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญ โดยองค์ประกอบที่มีอิทธิพลสูงสุดคือการที่ผู้นำสร้างบรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้างและให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งงานวิจัยนี้ใช้บริบทองค์กรเอกชนในกรุงเทพมหานครใกล้เคียงกับการวิจัยครั้งนี้มากที่สุด

### วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์กรภาคเอกชนภายในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ทั้งในระดับปฏิบัติการจนถึงระดับบริหาร ซึ่งไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน ผู้วิจัยคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยอ้างอิงสูตรของ Cochran (1977) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำ 385 คน และเพื่อป้องกันความคลาดเคลื่อนจากการตอบแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ ผู้วิจัยจึงกำหนดเป้าหมายเก็บข้อมูลจำนวน 400 คน โดยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบตามสะดวก (Convenience Sampling) ผ่านแบบสอบถามออนไลน์ผ่าน Google Forms

เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถามที่พัฒนาจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบ่งเป็น 3 ส่วน ได้แก่

1. ข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และระดับตำแหน่งงาน จำนวน 5 ข้อ โดยใช้รูปแบบคำถามแบบเลือกตอบ
2. ภาวะผู้นำแบบผู้อำนวยความสะดวก จำนวน 15 ข้อ ครอบคลุม 3 มิติ อิงกรอบแนวคิดของ Schwarz (2017) และ Kaner et al. (2014) โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ
3. ความสำเร็จในการพัฒนาทักษะและเรียนรู้ทักษะใหม่ จำนวน 8 ข้อ ครอบคลุม 2 มิติ อิงกรอบของ Kirkpatrick และ Kirkpatrick (2016) โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

ผู้วิจัยตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถามโดยผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ด้วยการคำนวณดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence: IOC) ได้ค่าเท่ากับ 1.00 จากนั้นนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Pilot Test) กับกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ผลปรากฏว่าตัวแปรภาวะผู้นำแบบผู้อำนวยความสะดวกโดยรวมมีค่าแอลฟาเท่ากับ 0.97 และตัวแปรความสำเร็จในการพัฒนาทักษะโดยรวมมีค่าแอลฟาเท่ากับ 0.95 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ที่ 0.70 ทุกด้าน

การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่ สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ใช้ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ระดับภาวะผู้นำแบบผู้อำนวยความสะดวก และระดับความสำเร็จในการพัฒนาทักษะ และสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) สำหรับทดสอบสมมติฐานที่ 1 ใช้ Independent Samples t-test สำหรับตัวแปรที่มี 2 กลุ่ม (เพศ) และ One-Way ANOVA (F-test) สำหรับตัวแปรที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม (อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และระดับตำแหน่งงาน) พร้อมทั้งเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธีของ Scheffe ในกรณีที่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างในแต่ละกลุ่มมีขนาดไม่เท่ากัน และวิธีนี้มีความเข้มงวดในการควบคุมความคลาดเคลื่อนประเภทที่ 1 สูง สำหรับสมมติฐานที่ 2 ใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ด้วยวิธี Enter เนื่องจากตัวแปรอิสระทั้ง 3 มิติ มีพื้นฐานทางทฤษฎีรองรับครบถ้วนทุกตัว จึงนำเข้าสมการพร้อมกันทั้งหมดโดยไม่คัดกรองออกเป็นขั้นตอน พร้อมตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นด้วยค่า Tolerance และ VIF สำหรับ Multicollinearity และค่า Durbin-Watson สำหรับ Autocorrelation

## ผลการวิจัย

ผลการวิจัยด้านปัจจัยส่วนบุคคล จากการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 59.75 มีช่วงอายุ 25-34 ปีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 43.25 รองลงมาคือกลุ่มอายุ 35-44 ปี คิดเป็นร้อยละ 31.25 ระดับการศึกษาปริญญาตรีสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 66.00 ประสบการณ์การทำงาน 4-6 ปีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 26.25 และเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 51.75 ซึ่งสะท้อนลักษณะของกำลังแรงงานภาคเอกชนกรุงเทพมหานครในช่วงวัยทำงานตอนต้นถึงกลาง

การวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบผู้อำนวยความสะดวกและความสำเร็จในการพัฒนาทักษะและเรียนรู้ทักษะใหม่ของพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร นำเสนอในรูปแบบค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังนี้

**ตาราง 1** ระดับภาวะผู้นำแบบผู้อำนวยความสะดวกและความสำเร็จในการพัฒนาทักษะของพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร

| ตัวแปร                                                 | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ |
|--------------------------------------------------------|-----------|------|-------|
| ภาวะผู้นำแบบผู้อำนวยความสะดวก (ภาพรวม)                 | 3.75      | 0.63 | มาก   |
| 1. การสนับสนุนทางอารมณ์และจิตวิทยา                     | 3.75      | 0.65 | มาก   |
| 2. การจัดสรรทรัพยากรและจัดอุปสรรค                      | 3.73      | 0.68 | มาก   |
| 3. การโค้ชและการสนับสนุนการเรียนรู้                    | 3.76      | 0.64 | มาก   |
| ความสำเร็จในการพัฒนาทักษะและเรียนรู้ทักษะใหม่ (ภาพรวม) | 4.07      | 0.45 | มาก   |
| 1. การเรียนรู้และพัฒนาทักษะ (Skill Acquisition)        | 4.06      | 0.49 | มาก   |
| 2. การนำทักษะไปใช้ในการปฏิบัติงาน (Skill Application)  | 4.09      | 0.49 | มาก   |

จากตาราง 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้อำนวยความสะดวกของผู้บังคับบัญชาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.75$ , S.D. = 0.63) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านการโค้ชและการสนับสนุนการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 3.76$ , S.D. = 0.64) รองลงมาคือด้านการสนับสนุนทางอารมณ์และจิตวิทยา ( $\bar{X} = 3.75$ , S.D. = 0.65) และด้านการจัดสรรทรัพยากรและจัดอุปสรรคมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.73$ , S.D. = 0.68) ทั้งสามด้านอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ความสำเร็จในการพัฒนาทักษะและเรียนรู้ทักษะใหม่ มีภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.07$ , S.D. = 0.45) โดยด้านการนำทักษะไปใช้ในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.09$ , S.D. = 0.49) มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าด้านการเรียนรู้และพัฒนาทักษะ ( $\bar{X} = 4.06$ , S.D. = 0.49) ทั้งสองด้านอยู่ในระดับมาก

### ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานครที่แตกต่างกัน มีความสำเร็จในการพัฒนาทักษะและเรียนรู้ทักษะใหม่แตกต่างกัน

**ตาราง 2** การวิเคราะห์ความสำเร็จในการพัฒนาทักษะและเรียนรู้ทักษะใหม่ของพนักงานบริษัทเอกชนใน กรุงเทพมหานคร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

| ปัจจัยส่วนบุคคล          | การพัฒนาทักษะ |        | การเรียนรู้ทักษะใหม่ |        | ผลการทดสอบ        |
|--------------------------|---------------|--------|----------------------|--------|-------------------|
|                          | สถิติ         | Sig.   | สถิติ                | Sig.   |                   |
| เพศ (t-test)             | -3.162        | 0.002* | -2.309               | 0.021* | แตกต่างกัน        |
| อายุ (F-test)            | 3.995         | 0.003* | 2.628                | 0.034* | แตกต่างกัน        |
| ระดับการศึกษา (F-test)   | 3.390         | 0.018* | 1.143                | 0.332  | แตกต่างกันบางส่วน |
| ประสบการณ์ทำงาน (F-test) | 6.540         | 0.000* | 9.490                | 0.000* | แตกต่างกัน        |
| ระดับตำแหน่งงาน (F-test) | 1.446         | 0.229  | 1.886                | 0.131  | ไม่แตกต่าง        |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 2 พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา (เฉพาะการพัฒนาทักษะ) และประสบการณ์การทำงาน ส่งผลให้ความสำเร็จในการพัฒนาทักษะและเรียนรู้ทักษะใหม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยเพศหญิงมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าเพศชายทั้งสองด้าน กลุ่มอายุสูงและกลุ่มที่มีประสบการณ์มากกว่า 10 ปีมีค่าเฉลี่ยสูงกว่ากลุ่มที่มีอายุน้อยและประสบการณ์น้อยกว่า ส่วนระดับตำแหน่งงานไม่ส่งผลให้ความสำเร็จในการพัฒนาทักษะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทั้งสองด้าน จึงยอมรับสมมติฐานที่ 1 บางส่วน



สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำแบบผู้อำนวยความสะดวกมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาทักษะ และเรียนรู้ทักษะใหม่ของพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร

**ตาราง 3** ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของภาวะผู้นำแบบผู้อำนวยความสะดวกที่มีอิทธิพลต่อ ความสำเร็จด้านการเรียนรู้และพัฒนาทักษะ (Skill Acquisition)

| ตัวแปรพยากรณ์                                                                                        | b     | $\beta$ | t      | Sig.   | Tol.  | VIF   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------|--------|--------|-------|-------|
| ค่าคงที่ (a)                                                                                         | 2.061 | —       | 18.899 | 0.000* | —     | —     |
| 1. การสนับสนุนทางอารมณ์และจิตวิทยา ( $X_1$ )                                                         | 0.199 | 0.266   | 3.146  | 0.002* | 0.188 | 5.324 |
| 2. การจัดสรรทรัพยากรและจัดอุปสรรค ( $X_2$ )                                                          | 0.158 | 0.218   | 2.739  | 0.006* | 0.211 | 4.736 |
| 3. การโค้ชและการสนับสนุนการเรียนรู้ ( $X_3$ )                                                        | 0.177 | 0.233   | 2.827  | 0.005* | 0.199 | 5.036 |
| R = 0.684, R Square = 0.468, Adjusted R <sup>2</sup> = 0.464, SEE = 0.358, F = 116.053, Sig. = 0.000 |       |         |        |        |       |       |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 3 ภาวะผู้นำแบบผู้อำนวยความสะดวกทั้ง 3 ด้าน มีอิทธิพลต่อความสำเร็จด้านการเรียนรู้และพัฒนาทักษะอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทุกด้าน โดยรวมกันพยากรณ์ได้ร้อยละ 46.8 ( $R^2 = 0.468$ ) เมื่อพิจารณาน้ำหนักอิทธิพลในรูปคะแนนมาตรฐาน ( $\beta$ ) พบว่าด้านการสนับสนุนทางอารมณ์และจิตวิทยามีอิทธิพลมากที่สุด ( $\beta = 0.266$ ) รองลงมาคือด้านการโค้ชและการสนับสนุนการเรียนรู้ ( $\beta = 0.233$ ) และด้านการจัดสรรทรัพยากรและจัดอุปสรรค ( $\beta = 0.218$ ) ตามลำดับ ค่า Tolerance ต่ำสุดเท่ากับ 0.188 ซึ่งมากกว่า 0.10 และค่า VIF สูงสุดเท่ากับ 5.324 ซึ่งไม่เกิน 10 แสดงว่าตัวแปรอิสระทั้ง 3 ด้านไม่มีปัญหาความสัมพันธ์เชิงพหุ (Multicollinearity) สามารถเขียนสมการพยากรณ์ได้ดังนี้  $\hat{Y} = 2.061 + 0.199X_1 + 0.158X_2 + 0.177X_3$

**ตาราง 4** ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของภาวะผู้นำแบบผู้อำนวยความสะดวกที่มีอิทธิพลต่อ ความสำเร็จด้านการนำทักษะไปใช้ในการปฏิบัติงาน (Skill Application)

| ตัวแปรพยากรณ์                                                                                        | b     | $\beta$ | t      | Sig.   | Tol.  | VIF   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------|--------|--------|-------|-------|
| ค่าคงที่ (a)                                                                                         | 2.130 | —       | 19.539 | 0.000* | —     | —     |
| 1. การสนับสนุนทางอารมณ์และจิตวิทยา ( $X_1$ )                                                         | 0.240 | 0.324   | 3.802  | 0.000* | 0.188 | 5.324 |
| 2. การจัดสรรทรัพยากรและจัดอุปสรรค ( $X_2$ )                                                          | 0.159 | 0.222   | 2.767  | 0.006* | 0.211 | 4.736 |
| 3. การโค้ชและการสนับสนุนการเรียนรู้ ( $X_3$ )                                                        | 0.123 | 0.163   | 1.967  | 0.050* | 0.199 | 5.036 |
| R = 0.678, R Square = 0.460, Adjusted R <sup>2</sup> = 0.456, SEE = 0.358, F = 112.300, Sig. = 0.000 |       |         |        |        |       |       |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 4 ภาวะผู้นำแบบผู้อำนวยความสะดวกทั้ง 3 ด้าน มีอิทธิพลต่อความสำเร็จด้านการนำทักษะไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทุกด้านเช่นกัน โดยรวมกันพยากรณ์ได้ร้อยละ 46.0 ( $R^2 = 0.460$ ) ด้านการสนับสนุนทางอารมณ์และจิตวิทยายังคงมีอิทธิพลสูงสุด ( $\beta = 0.324$ ) รองลงมาคือด้านการจัดสรรทรัพยากรและจัดอุปสรรค ( $\beta = 0.222$ ) และด้านการโค้ชและการสนับสนุนการเรียนรู้ ( $\beta = 0.163$ ) ตามลำดับ ค่า Tolerance และ VIF อยู่ในเกณฑ์เดียวกับโมเดลแรก จึงยืนยันว่าไม่มีปัญหาความสัมพันธ์เชิงพหุในโมเดลนี้เช่นกัน สามารถเขียนสมการพยากรณ์ได้ดังนี้

$$\hat{Y} = 2.130 + 0.240X_1 + 0.159X_2 + 0.123X_3$$

โดยสรุป ภาวะผู้นำแบบผู้อำนวยความสะดวกทั้ง 3 มิติ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จในการพัฒนาทักษะและเรียนรู้ทักษะใหม่ของพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานครอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในทั้ง 2 มิติ และในทุกโมเดลพบว่าด้านการสนับสนุนทางอารมณ์และจิตวิทยามีน้ำหนักอิทธิพลสูงสุดอย่างสม่ำเสมอ ผลการวิเคราะห์นี้สนับสนุนการยอมรับสมมติฐานที่ 2

## อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่าเพศหญิงมีความสำเร็จในการพัฒนาทักษะทั้งสองด้านสูงกว่าเพศชายอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Harper, Cameron และ Edwards (2024) ที่พบว่าพนักงานที่ได้รับการสนับสนุนจากผู้นำอย่างต่อเนื่องมีแนวโน้มนำทักษะใหม่ไปใช้จริงได้ดีกว่า และสอดคล้องกับแนวคิดของ Schwarz (2017) ที่ชี้ว่าสภาพแวดล้อมที่ให้ความปลอดภัยทางจิตวิทยาแก่บุคลากรส่งผลเชิงบวกต่อการเรียนรู้ในระดับปัจเจก อย่างไรก็ตาม ผลดังกล่าวควรพิจารณาร่วมกับโครงสร้างกลุ่มตัวอย่างที่มีเพศหญิงมากกว่าเพศชายในสัดส่วนที่ชัดเจน (ร้อยละ 59.75 ต่อ 40.25) ซึ่งอาจสะท้อนลักษณะตลาดแรงงานในภาคเอกชนกรุงเทพมหานครที่มีพนักงานหญิงเป็นส่วนใหญ่ในตำแหน่งระดับปฏิบัติการ

สำหรับตัวแปรด้านอายุ ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนโดยรวมมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่การทดสอบรายคู่ด้วยวิธีของ Scheffe ไม่พบคู่ใดแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งนี้ค่าเฉลี่ยของกลุ่มอายุสูงมีแนวโน้มสูงกว่ากลุ่มอายุน้อยกว่า ซึ่งสอดคล้องกับ Noe et al. (2021) ที่ชี้ว่าบุคลากรที่มีวุฒิมากกว่ามักสะสมประสบการณ์ในงานที่ช่วยให้การบูรณาการทักษะใหม่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ความไม่แตกต่างในการทดสอบรายคู่อาจอธิบายได้จากการที่องค์กรเอกชนยุคปัจจุบันมีโปรแกรมการเรียนรู้ที่เข้าถึงได้ในทุกช่วงวัย ส่วนระดับการศึกษาพบว่าพนักงานระดับปริญญาโทมีความสำเร็จด้านการเรียนรู้และพัฒนาทักษะ (Skill Acquisition) สูงกว่าระดับปริญญาตรีอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Gruenewald และ Mueller (2025) ที่ระดับการศึกษาเป็นตัวแปรกำกับสำคัญของประสิทธิภาพการเรียนรู้ทักษะใหม่ แต่ความแตกต่างนี้ไม่ปรากฏในด้านการนำทักษะไปใช้ในการปฏิบัติงาน (Skill Application) ซึ่งสะท้อนว่าการนำทักษะไปใช้จริงขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมการทำงานและการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชามากกว่าวุฒิการศึกษาเพียงอย่างเดียว

ด้านประสบการณ์การทำงาน กลุ่มที่มีประสบการณ์มากกว่า 10 ปีมีความสำเร็จในการพัฒนาทักษะสูงกว่ากลุ่มที่มีประสบการณ์น้อยกว่าอย่างมีนัยสำคัญ สอดคล้องกับกรอบของ Kirkpatrick และ Kirkpatrick (2016) ที่อธิบายว่าการเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานต้องอาศัยทั้งทักษะและความคุ้นชินกับ

บริบทองค์กร ขณะที่ระดับตำแหน่งงานไม่ส่งผลให้ความสำเร็จในการพัฒนาทักษะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งอาจเป็นเพราะภาวะผู้นำแบบผู้อำนวยความสะดวกตามแนวคิดของ Schwarz (2017) เน้นการสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่เท่าเทียมสำหรับสมาชิกทุกระดับ จึงทำให้ผลของการพัฒนาทักษะไม่กระจุกตัวอยู่ที่ตำแหน่งงานใดตำแหน่งงานหนึ่งเป็นการเฉพาะ

ผลที่โดดเด่นที่สุดจากการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ คือ ด้านการสนับสนุนทางอารมณ์และจิตวิทยามีอิทธิพลสูงสุดต่อทั้ง Skill Acquisition ( $\beta = 0.266$ ) และ Skill Application ( $\beta = 0.324$ ) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Schwarz (2017) ที่เน้นว่าความปลอดภัยทางจิตวิทยา (Psychological Safety) เป็นรากฐานที่ขาดไม่ได้สำหรับการเรียนรู้ที่แท้จริงในองค์กร และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Harper, Cameron และ Edwards (2024) ที่พบว่าองค์กรซึ่งผู้นำแสดงพฤติกรรมสนับสนุนทางอารมณ์อย่างสม่ำเสมอมีพนักงานที่นำทักษะใหม่ไปใช้จริงในสถานการณ์ที่ท้าทายสูงกว่าองค์กรที่ผู้นำมีลักษณะควบคุมสั่งการ รวมถึงสอดคล้องกับข้อค้นพบของกัญญภัทร์ ศรีสุภินานนท์ และสุขยีน เทพทอง (2564) ในบริบทองค์กรเอกชนไทยที่พบว่าการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้างและให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างสม่ำเสมอเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลสูงสุดต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ที่น่าสนใจยิ่งกว่าคืออิทธิพลของมิตินี้ต่อ Skill Application สูงกว่าต่อ Skill Acquisition อย่างเห็นได้ชัด ซึ่งชี้ว่าการนำทักษะไปใช้จริงในสถานการณ์ทำงาน ซึ่งมักเผชิญความเสี่ยงต่อการถูกมองในแง่ลบจากเพื่อนร่วมงานมากกว่าการเรียนรู้ในสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย โดยยิ่งต้องการการสนับสนุนทางอารมณ์และจิตวิทยาจากผู้บังคับบัญชาในระดับที่สูงขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ Edmondson (2019) ที่อธิบายว่าการกระทำที่มีความเสี่ยงระหว่างบุคคลต้องการความปลอดภัยทางจิตวิทยาในระดับที่สูงกว่าการเรียนรู้ในสภาพแวดล้อมที่ปกติ

ด้านการโค้ชและการสนับสนุนการเรียนรู้มีอิทธิพลในอันดับที่สองต่อ Skill Acquisition แต่อยู่ในอันดับที่สามต่อ Skill Application ซึ่งสะท้อนว่าพฤติกรรมการโค้ชและการกระตุ้นให้พนักงานคิดวิเคราะห์ด้วยตนเองมีความสำคัญสูงในขั้นของการรับรู้ทักษะใหม่ตามแนวคิดของ Kaner et al. (2014) ขณะที่ด้านการจัดสรรทรัพยากรและจัดอุปสรรคมีอิทธิพลในอันดับสามต่อ Skill Acquisition แต่กลับมีอิทธิพลในอันดับสองต่อ Skill Application ซึ่งสอดคล้องกับ Kirkpatrick และ Kirkpatrick (2016) ที่ระบุว่า การเปลี่ยนพฤติกรรมในงานต้องการทั้งแรงจูงใจ สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย และทรัพยากรที่จำเป็นควบคู่กัน รูปแบบความสัมพันธ์ที่สลับกันของทั้งสองมิตินี้สะท้อนว่าภาวะผู้นำแบบผู้อำนวยความสะดวกทั้ง 3 มิติทำหน้าที่เสริมกันในการบวนการพัฒนาทักษะของพนักงานอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับหลักการ Mutual Learning ของ Schwarz (2017)

### ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1. เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้อำนวยความสะดวกด้านการสนับสนุนทางอารมณ์และจิตวิทยา เนื่องจากมิตินี้มีอิทธิพลสูงสุดต่อความสำเร็จในการพัฒนาทักษะทั้งสองด้าน องค์กรควรลงทุนพัฒนาผู้บังคับบัญชาในระดับกลางในด้านทักษะการสร้างความปลอดภัยในเชิงจิตวิทยา (Psychological Safety) ในทีม ผ่านการฝึกอบรมที่เน้นการรับฟังอย่างตั้งใจ การให้ข้อมูลป้อนกลับที่ส่งเสริมการเรียนรู้มากกว่าการตำหนิ และการสื่อสารที่โปร่งใสตามหลักการ Mutual Learning (Schwarz, 2017)

2. ลดอุปสรรคเชิงโครงสร้างในการพัฒนาทักษะ ผู้บริหารระดับสูงควรทบทวนโครงสร้างการ จัดสรรเวลาทำงาน โดยกำหนดนโยบายให้พนักงานมีเวลาสำหรับการเรียนรู้และพัฒนาทักษะอย่างชัดเจน รวมถึงให้ผู้บังคับบัญชาประสานงานกับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เพื่อลดขั้นตอนที่เป็นอุปสรรคต่อการเข้าถึง การฝึกอบรม

3. ออกแบบตัวชี้วัดการประเมินผลงานของผู้บังคับบัญชา ให้รวมระดับการพัฒนาทักษะของ ทีมงาน เนื่องจากภาวะผู้นำแบบผู้อำนวยความสะดวกสามารถพยากรณ์ความสำเร็จในการพัฒนาทักษะได้ ประมาณร้อยละ 46–47 ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จึงควรใช้ผลการวิเคราะห์การถดถอยในการวิจัยครั้งนี้ เป็น ฐานในการจัดลำดับความสำคัญของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำ

4. ให้ความสนใจเป็นพิเศษกับกลุ่มพนักงานที่มีประสบการณ์น้อย โดยออกแบบโปรแกรม Mentoring หรือ Buddy ที่จับคู่พนักงานใหม่กับพนักงานอาวุโส ควบคู่กับการส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชาใช้ พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบผู้อำนวยความสะดวกอย่างเข้มข้นกับกลุ่มพนักงานดังกล่าว

5. สร้างโอกาสให้พนักงานเพศชายมีส่วนร่วมในกิจกรรมพัฒนาทักษะอย่างเท่าเทียม โดย ตรวจสอบว่ามีอุปสรรคเชิงวัฒนธรรมองค์กรหรือรูปแบบโปรแกรมที่ไม่เอื้อต่อการเข้าร่วมของพนักงาน ชายหรือไม่ และออกแบบโปรแกรมให้ตอบสนองรูปแบบการเรียนรู้ที่หลากหลาย

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. ขยายขอบเขตการวิจัยไปยังบริบทองค์กรที่หลากหลาย เช่น องค์กรภาครัฐ วิชากิจขนาด กลางและขนาดย่อม หรือองค์กรในต่างจังหวัด เพื่อตรวจสอบว่าอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบผู้อำนวยความสะดวกมีลักษณะแตกต่างกันในบริบทที่มีวัฒนธรรมองค์กรและโครงสร้างทรัพยากรที่แตกต่างหรือไม่

2. ศึกษาตัวแปรกำกับและตัวแปรส่งผ่านที่อาจเกี่ยวข้อง เช่น วัฒนธรรมองค์กร แรงจูงใจภายใน ของพนักงาน ความพึงพอใจในงาน หรือความผูกพันต่อองค์กร เนื่องจากตัวแปรอิสระในการวิจัยครั้งนี้ อธิบายความแปรปรวนได้เพียงร้อยละ 46–47 ยังมีตัวแปรอื่นอีกประมาณร้อยละ 53–54 ที่ยังไม่ได้รับการ อธิบาย

3. ออกแบบการวิจัยเชิงยาวเพื่อติดตามผลในระยะยาว เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษา ภาคตัดขวางซึ่งมีข้อจำกัดในการสรุปความสัมพันธ์เชิงเหตุผล

4. บูรณาการแนวทางการวิจัยแบบผสมผสาน โดยเพิ่มการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพผ่านการ สัมภาษณ์เชิงลึกหรือการสังเกตการณ์ในองค์กร เพื่ออธิบายกระบวนการและบริบทที่อยู่เบื้องหลัง ความสัมพันธ์เชิงปริมาณที่ค้นพบในการวิจัยครั้งนี้

5. ศึกษาการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลโดยเฉพาะ โดยอาจใช้กรอบสมรรถนะดิจิทัล DigComp 2.2 (Vuorikari, Kluzer, & Punie, 2022) เป็นเครื่องมือวัดผลของตัวแปรตามอย่างละเอียด เพื่อให้ได้ข้อ ค้นพบที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนานโยบายด้านกำลังคนดิจิทัลของประเทศไทยได้

## เอกสารอ้างอิง

- กัญญาภัทร์ ศรีสุภินานนท์ และสุขยีน เทพทอง. (2564). ภาวะผู้นำแบบอำนวยความสะดวกกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร. *วารสารการจัดการสมัยใหม่*, 14(2), 50–61.
- พิชญ์ณยุตม์ นาคนาคา. (2568). วิทยาการกระบวนการ: การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล. *วารสารนวัตกรรมองค์การและการจัดการ*, 1(1), 1-11.
- บริษัท อีแคร์ ประเทศไทย จำกัด. (2568). *Salary Guide 2025*. อีแคร์.
- สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล. (2568). *รายงานดิจิทัลภาคอุตสาหกรรม*. depa.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2568). *รายงานภาวะสังคมไทย ไตรมาสที่ 1/2568. สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ*
- Bawany, S. (2023). *Leadership in disruptive times: Negotiating the new balance* (2nd ed.). New York, NY: Business Expert Press.
- Cochran, W. G. (1977). *Sampling techniques* (3rd ed.). New York, NY: John Wiley & Sons.
- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Gruenewald, H., & Mueller, M. (2025). *Reskilling and upskilling in a globalized economy: Essential strategies for workforce transformation*. Wiesbaden, Germany: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Harper, G. J., Cameron, R., & Edwards, C. (2024). A framework for the facilitation of accelerated leadership and management capability development in the workplace. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 1–10. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-02758-3>
- Johnsson, M. (2018). The innovation facilitator: characteristics and importance for innovation teams. *Journal of Innovation Management*, 6(2), 12-44. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10216/113222>
- Kaner, S., Lind, L., Toldi, C., Fisk, S., & Berger, D. (2014). *Facilitator's guide to participatory decision-making* (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kirkpatrick, J. D., & Kirkpatrick, W. K. (2016). *Kirkpatrick's four levels of training evaluation*. Alexandria, VA: ATD Press.
- Li, L. (2024). Correction to: Reskilling and upskilling the future-ready workforce for Industry 4.0 and beyond. *Information Systems Frontiers*, 26(4), 1713. <https://doi.org/10.1007/s10796-022-10318-w>
- Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J., Smit, S., Ellingrud, K., Meaney, M., & Robinson, O. (2021). *The future of work after COVID-19*. McKinsey Global Institute.

- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2021). *Human resource management: Gaining a competitive advantage* (12th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Education.
- OECD. (2023). *OECD skills outlook 2023: Skills for a resilient green and digital transition*. Paris, France: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/27452f29-en>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). New York, NY: Pearson.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. Guilford Press.
- Schwarz, R. M. (2017). *The skilled facilitator: A comprehensive resource for consultants, facilitators, managers, trainers, and coaches* (3rd ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Vuorikari, R., Kluzer, S., & Punie, Y. (2022). DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens. Publications Office of the European Union.
- World Economic Forum. (2023). *Future of Jobs Report 2023* (Insight report). Cologny/Geneva, Switzerland: Author.