



ISSN: 3088-3393 (Online)

สมาคมเครือข่ายการเรียนรู้
และนวัตกรรมองค์กร

วารสารวิชาการ

ก้าวหน้า

Kaonawat Academic Journal

ปีที่ 1 ฉบับที่ 4

กรกฎาคม - สิงหาคม 2569

Vol. 1 Issue 4: July - August 2026

<https://so17.tci-thaijo.org/index.php/KAJ>

ติดต่อสอบถาม 064-590-5959



บทบรรณาธิการ

ในยุคที่บริบทของสังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี และการจัดการองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว “ความรู้” และ “นวัตกรรม” ได้กลายเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนา ทั้งในระดับบุคคล องค์กร และสังคม การสร้างพื้นที่สำหรับแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ผลงานวิจัย แนวคิดสร้างสรรค์ และประสบการณ์จากการปฏิบัติ จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการยกระดับศักยภาพของผู้เรียน นักวิชาการ นักวิจัย บุคลากรในองค์กร ตลอดจนผู้ที่สนใจการพัฒนาตนเองและสังคมอย่างต่อเนื่อง วารสารวิชาการก้าวหน้า ปีที่ 1 ฉบับที่ 4 ประจำเดือนกรกฎาคม-สิงหาคม 2569 จัดทำขึ้นภายใต้แนวคิดสำคัญในการเป็นพื้นที่เผยแพร่และเชื่อมโยงองค์ความรู้จากหลากหลายศาสตร์ โดยมุ่งนำเสนอเนื้อหาที่มีความหลากหลายทั้งด้านการศึกษา การเรียนรู้ การบริหารจัดการ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เทคโนโลยี การวิจัย และนวัตกรรม อันสะท้อนให้เห็นถึงความพยายามในการนำองค์ความรู้ไปประยุกต์ใช้เพื่อสร้างคุณค่าและตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของสังคมร่วมสมัย เนื้อหาที่ปรากฏในฉบับนี้ได้นำเสนอเพียงข้อค้นพบหรือแนวคิดทางวิชาการเท่านั้น หากยังให้ความสำคัญกับการเชื่อมโยงระหว่าง “ความรู้” กับ “การนำไปใช้จริง” เพราะองค์ความรู้ที่มีคุณค่าควรสามารถต่อยอดไปสู่การปฏิบัติ การพัฒนากระบวนการทำงาน การสร้างนวัตกรรม ตลอดจนการแก้ไขปัญหาและยกระดับคุณภาพชีวิตของผู้คนได้อย่างเป็นรูปธรรม การเปิดรับมุมมองที่หลากหลายจึงเป็นส่วนสำคัญของการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ที่ทุกภาคส่วนสามารถมีส่วนร่วมและเรียนรู้ร่วมกันได้ ในโอกาสนี้ กองบรรณาธิการขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิ นักวิชาการ นักวิจัย ผู้เขียน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่านที่ได้ร่วมกันสร้างสรรค์และสนับสนุนให้วารสารฉบับนี้เกิดขึ้นอย่างมีคุณภาพ ความร่วมมือดังกล่าวนับเป็นพลังสำคัญในการพัฒนาพื้นที่ทางวิชาการให้มีความเข้มแข็ง เปิดกว้าง และเชื่อมโยงกับการเปลี่ยนแปลงในโลกปัจจุบัน

ท้ายที่สุด กองบรรณาธิการหวังเป็นอย่างยิ่งว่า วารสารวิชาการก้าวหน้า ฉบับนี้จะเป็นทั้งแหล่งเรียนรู้ แหล่งอ้างอิง และพื้นที่แห่งการแลกเปลี่ยนทางวิชาการที่ช่วยจุดประกายความคิด ส่งเสริมการเรียนรู้ และนำไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมในมิติต่าง ๆ ขอเชิญชวนผู้อ่านทุกท่านร่วมเปิดมุมมอง เรียนรู้จากองค์ความรู้ที่หลากหลาย และร่วมกันขับเคลื่อนสังคมแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรมให้ก้าวไปข้างหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืน

(รองศาสตราจารย์ ดร.กัลยารัตน์ ชีระชนชัยกุล)

บรรณาธิการ



วารสารวิชาการก้าวหน้า ปีที่ 1 ฉบับที่ 4 ประจำเดือน กรกฎาคม – สิงหาคม พ.ศ. 2569

Kaonawat Academic Journal, Volume 1, Number 4, July – August 2026

วารสารวิชาการก้าวหน้า

Kaonawat Academic Journal

วารสารวิชาการก้าวหน้า ปีที่ 1 ฉบับที่ 4 ประจำเดือนกรกฎาคม-สิงหาคม 2569

เจ้าของ : สมาคมเครือข่ายการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์กร

ที่ปรึกษา : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สอาด บรรเจิดฤทธิ์

บรรณาธิการ

รองศาสตราจารย์ ดร.กัลยารัตน์ อธิระธนชัยกุล

นายกสมาคมเครือข่ายการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์กร

รองบรรณาธิการ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุนทรี จินธรรม

อุปนายกสมาคมเครือข่ายการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์กร

ผู้ช่วยบรรณาธิการ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อมรรักษ์ สอนชุมพล

เหรียญกษาปณ์เครือข่ายการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์กร

ดร.พูนสวัสดิ์ แก้วเกียรติสกุล

เลขานุการสมาคมเครือข่ายการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์กร

บรรณาธิการผู้ทรงคุณวุฒิ

รองศาสตราจารย์ ดร.ศศมล

ผาสุข

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์

ในพระบรมราชูปถัมภ์

รองศาสตราจารย์ ดร.อภิชาติ

คำภาล้า

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

รองศาสตราจารย์ ดร. สุบิน

ยุระรัช

มหาวิทยาลัยศรีปทุม

รองศาสตราจารย์ ดร. วรินทร์ไพ

รุ่งเรืองจิตต์

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมคณ

เกียรติกิจ

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์

ในพระบรมราชูปถัมภ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรธนิษฐ์ ศิริโวหาร

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่ร้อยตรี ดร.นันทวัฒน์ ภัทรกรนนท์

มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ สิริจิตรพัฒน์

มหาวิทยาลัยศรีปทุม

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพบูลย์ สุขวิจิตร บาร์

มหาวิทยาลัยศรีปทุม

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริกานดา แหยมคง

มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์



วารสารวิชาการก้าวหน้า ปีที่ 1 ฉบับที่ 4 ประจำเดือน กรกฎาคม – สิงหาคม พ.ศ. 2569

Kaonawat Academic Journal, Volume 1, Number 4, July – August 2026

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อารยา	อิงไพบูลย์กิจ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตสุรินทร์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ดลยา	จาตุรงค์กุล	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทร์เพ็ญ	วรรณารักษ์	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชื่นสมณ	ยี่มฉิน	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สัญญลักษณ์	ศุภนาม	มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ กิ่งแก้ว	พรอภิรักษ์กุล	มหาวิทยาลัยศรีปทุม
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมพงษ์	อัครวิธิปัตติ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทนายเกรียงศักดิ์	พินทุสรศรี	ประธานบริษัทดร.ทนายเกรียงศักดิ์และเพื่อน ทนายความการบัญชี จำกัด
พว.ดร.เต็มทรัพย์	จันเพชร	โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ
ดร.วิลาสินี	ยนต์วิทย์	วิทยาลัยดุสิตธานี
ดร. ธันยรัตน์	สมบุญรัตน์โชค	มหาวิทยาลัยศรีปทุม
ดร. ธีรวุฒิ	ยังสุข	มหาวิทยาลัยศรีปทุม
ดร. ทิพชญา	พิงชาญชัยกุล	มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ทีมสนับสนุนงานวารสาร

คุณปัทมา	พรหมสวัสดิ์	สมาคมเครือข่ายการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์กร
คุณกิตติกานต์	พัฒน์อำพันธ์	สมาคมเครือข่ายการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์กร
คุณธมลวรรณ	เพียรพิจารณ์	สมาคมเครือข่ายการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์กร

กำหนดเผยแพร่

พิมพ์เผยแพร่ 6 ฉบับ ต่อปี

ฉบับที่ 1 เดือนมกราคม - กุมภาพันธ์

ฉบับที่ 2 เดือนมีนาคม - เมษายน

ฉบับที่ 3 เดือนพฤษภาคม - มิถุนายน

ฉบับที่ 4 เดือนกรกฎาคม - สิงหาคม

ฉบับที่ 5 เดือนกันยายน - ตุลาคม

ฉบับที่ 6 เดือนพฤศจิกายน - ธันวาคม



วารสารวิชาการก้าวหน้า ปีที่ 1 ฉบับที่ 4 ประจำเดือน กรกฎาคม – สิงหาคม พ.ศ. 2569

Kaonawat Academic Journal, Volume 1, Number 4, July – August 2026

สถานที่ติดต่อ

สถานที่ติดต่อ

สมาคมเครือข่ายการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์กร

เลขที่ 37/119 หมู่ 2 ถ.เลียบคลองสาม ต.คลองสาม อ.คลองหลวง จ.ปทุมธานี รหัสไปรษณีย์ 12120

เบอร์โทรศัพท์ ติดต่อ 064-605-0819

E-mail: olinatteam2025@gmail.com

วารสารวิชาการก้าวหน้า

Kaonawat Academic Journal

<https://so17.tci-thaijo.org/index.php/KAJ>

เว็บไซต์

สมาคมเครือข่ายการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์กร <https://alnoi.org>

ISSN: 3088-3393 (Online)



สารบัญ

บทความวิจัย	หน้า
ปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในการให้บริการด้านสุขภาพ ของโรงพยาบาลเอกชน factors influencing artificial intelligence (ai) acceptance in healthcare services of private hospitals วรกร เศรษฐกุลอนันต์	1
การปรับแต่งประสบการณ์ลูกค้าด้วยปัญญาประดิษฐ์และความภักดีของลูกค้า: ในบริบทบริการดิจิทัล ai-driven customer experience personalization and customer loyalty: a study in the digital service context วรยา เพิ่มอำนาจ	12
การพัฒนากลยุทธ์ธุรกิจผักไฮโดรπονิกส์ในจังหวัดสุรินทร์ the development of business strategies for hydroponic vegetable enterprises in surin province สุภัทรา สงครามศรี	21
บทความวิชาการ	
ภาวะผู้นำดิจิทัลกับประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในองค์กรยุคดิจิทัล digital leadership and employee work performance in organizations in the digital era วิระชน ศรีราง	32
นวัตกรรมการบริหารองค์กรกับการยกระดับคุณภาพการให้บริการ แนวคิด แนวปฏิบัติ และความท้าทายในยุคดิจิทัล management innovation and the enhancement of service quality: concepts, practices, and challenges in the digital era ณิชาคุณ กิจอานันท์	40



ปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในการให้บริการด้านสุขภาพของโรงพยาบาลเอกชน

วรากร เศรษฐกุลอนันต์

วิศวกรควบคุมคุณภาพ

บริษัท Doppitech จำกัด

E-mail: phromduangmanee44@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาการยอมรับการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) ในการให้บริการด้านสุขภาพของโรงพยาบาลเอกชน (2) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับการใช้ AI ในการให้บริการด้านสุขภาพของโรงพยาบาลเอกชน และ (3) เสนอแนวทางการพัฒนาการให้บริการด้านสุขภาพโดยประยุกต์ใช้ AI เพื่อส่งเสริมการยอมรับของผู้ใช้บริการ การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้ใช้บริการโรงพยาบาลเอกชน จำนวน 400 คน ซึ่งได้จากการสุ่มแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถามที่พัฒนาจากแนวคิด Technology Acceptance Model (TAM) ร่วมกับปัจจัยด้านความไว้วางใจต่อ AI ความกังวลด้านความเป็นส่วนตัว และความพร้อมด้านเทคโนโลยี วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างแบบกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน (Partial Least Squares Structural Equation Modeling: PLS-SEM)

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ใช้บริการโรงพยาบาลเอกชนมีระดับการยอมรับการใช้ AI ในการให้บริการด้านสุขภาพอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.16$, S.D. = 0.54) ผลการทดสอบโมเดลโครงสร้างพบว่า ปัจจัยด้านการรับรู้ถึงประโยชน์มีอิทธิพลต่อการยอมรับการใช้ AI มากที่สุด ($\beta = 0.341$, $p < .001$) รองลงมา ได้แก่ ความไว้วางใจต่อ AI ($\beta = 0.287$, $p < .001$) การรับรู้ความง่ายในการใช้งาน ($\beta = 0.221$, $p < .001$) และความพร้อมด้านเทคโนโลยี ($\beta = 0.198$, $p < .001$) ขณะที่ความกังวลด้านความเป็นส่วนตัวมีอิทธิพลเชิงลบต่อการยอมรับการใช้ AI ($\beta = -0.156$, $p = .001$) โดยปัจจัยทั้งหมดสามารถร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของการยอมรับการใช้ AI ได้ร้อยละ 68.4 ($R^2 = 0.684$) ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า โรงพยาบาลเอกชนควรให้ความสำคัญกับการสื่อสารประโยชน์ของ AI การออกแบบระบบที่ใช้งานง่าย การสร้างความไว้วางใจผ่านความโปร่งใสของระบบ และการบริหารจัดการข้อมูลส่วนบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มการยอมรับและส่งเสริมการประยุกต์ใช้ AI ในการให้บริการสุขภาพอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: ปัญญาประดิษฐ์, การยอมรับเทคโนโลยี, โรงพยาบาลเอกชน, บริการสุขภาพ, ความไว้วางใจต่อ AI



วารสารวิชาการก้าวหน้า ปีที่ 1 ฉบับที่ 4 ประจำเดือนกรกฎาคม - สิงหาคม พ.ศ. 2569

Kaonawat Academic Journal, Volume 1, Number 4, July – August 2026

สมาคมเครือข่ายการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์กร

FACTORS INFLUENCING ARTIFICIAL INTELLIGENCE (AI) ACCEPTANCE IN HEALTHCARE SERVICES OF PRIVATE HOSPITALS

Warakorn Setthakulanan

Quality Control Engineer, DoppioTech Co., Ltd.

E-mail: phromduangmanee44@gmail.com

Abstract

This research aimed to (1) examine the level of artificial intelligence (AI) acceptance in healthcare services provided by private hospitals, (2) investigate factors influencing AI acceptance in healthcare services, and (3) propose managerial guidelines for enhancing AI adoption in private healthcare organizations. This study employed a quantitative research approach. The sample consisted of 400 private hospital users selected through purposive sampling. Data were collected using a questionnaire developed based on the Technology Acceptance Model (TAM), incorporating additional factors including trust in AI, privacy concern, and technology readiness. Data were analyzed using descriptive statistics and Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The findings revealed that users demonstrated a high level of AI acceptance in healthcare services ($\bar{x} = 4.16$, S.D. = 0.54). The structural model analysis indicated that perceived usefulness had the strongest positive effect on AI acceptance ($\beta = 0.341$, $p < .001$), followed by trust in AI ($\beta = 0.287$, $p < .001$), perceived ease of use ($\beta = 0.221$, $p < .001$), and technology readiness ($\beta = 0.198$, $p < .001$). In contrast, privacy concern negatively influenced AI acceptance ($\beta = -0.156$, $p = .001$). The proposed model explained 68.4% of the variance in AI acceptance ($R^2 = 0.684$).

The findings suggest that private hospitals should emphasize communicating the benefits of AI, designing user-friendly AI systems, enhancing trust through transparency and reliability, and implementing effective personal data protection practices. These strategies can facilitate greater acceptance and sustainable implementation of AI in healthcare services.

Keywords: Artificial Intelligence, Technology Acceptance, Private Hospitals, Healthcare Services, Trust in AI



วารสารวิชาการก้าวหน้า ปีที่ 1 ฉบับที่ 4 ประจำเดือนกรกฎาคม - สิงหาคม พ.ศ. 2569

Kaonwat Academic Journal, Volume 1, Number 4, July – August 2026

สมาคมเครือข่ายการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์กร

บทนำ

ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) ได้กลายเป็นเทคโนโลยีสำคัญที่มีบทบาทต่อการเปลี่ยนแปลงระบบบริการสุขภาพทั่วโลก โดยสามารถประยุกต์ใช้ในการวินิจฉัยโรค การสนับสนุนการตัดสินใจทางคลินิก การวิเคราะห์ข้อมูลทางการแพทย์ การบริหารจัดการทรัพยากร และการพัฒนาประสบการณ์ของผู้รับบริการ ส่งผลให้การให้บริการด้านสุขภาพมีความถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (Lambert et al., 2023) อย่างไรก็ตาม แม้ว่าเทคโนโลยี AI จะมีศักยภาพสูงในการยกระดับคุณภาพบริการทางการแพทย์ แต่ความสำเร็จของการนำ AI ไปใช้ไม่ได้ขึ้นอยู่กับความสามารถของเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว หากยังขึ้นอยู่กับระดับการยอมรับของผู้ใช้งาน ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการนำเทคโนโลยีไปประยุกต์ใช้อย่างยั่งยืน ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา โรงพยาบาลเอกชนได้เร่งปรับตัวเข้าสู่ยุคดิจิทัลเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีการนำ AI มาใช้ในหลากหลายรูปแบบ เช่น ระบบคัดกรองผู้ป่วยอัตโนมัติ (AI Triage) ระบบช่วยวินิจฉัยภาพทางการแพทย์ (AI-assisted Medical Imaging) ระบบ Chatbot ให้ข้อมูลสุขภาพ การวิเคราะห์ข้อมูลผู้ป่วยเพื่อวางแผนการรักษา ตลอดจนการบริหารจัดการทรัพยากรภายในโรงพยาบาล การประยุกต์ใช้ AI ดังกล่าวช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน ลดระยะเวลาการให้บริการ และสนับสนุนการตัดสินใจของบุคลากรทางการแพทย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม การนำ AI ไปใช้อย่างแพร่หลายยังคงเผชิญกับความท้าทายหลายประการ เช่น ความไว้วางใจในเทคโนโลยี ความเป็นส่วนตัวของข้อมูล ความโปร่งใสของระบบ และความพร้อมของผู้ใช้งานในการยอมรับเทคโนโลยีใหม่ (Lambert et al., 2023) จากมุมมองด้านการบริหารธุรกิจ การลงทุนในเทคโนโลยี AI ถือเป็นกลยุทธ์สำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของโรงพยาบาลเอกชน เนื่องจากสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน ลดต้นทุน และยกระดับคุณภาพการให้บริการ อย่างไรก็ตาม หากผู้รับบริการไม่ยอมรับหรือไม่มีความเชื่อมั่นต่อการใช้ AI เทคโนโลยีดังกล่าวอาจไม่สามารถสร้างคุณค่าตามที่องค์กรคาดหวังได้ ดังนั้น การทำความเข้าใจปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับ AI จึงเป็นประเด็นสำคัญทั้งในเชิงวิชาการและเชิงปฏิบัติ เพื่อสนับสนุนการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาและการบริหารเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการและเพิ่มโอกาสในการประยุกต์ใช้ AI ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แม้ว่าจะมีงานวิจัยจำนวนมากที่ศึกษาการยอมรับเทคโนโลยีสารสนเทศโดยอาศัยแบบจำลองการยอมรับเทคโนโลยี (Technology Acceptance Model: TAM) หรือทฤษฎีการยอมรับและการใช้เทคโนโลยีแบบรวม (Unified Theory of Acceptance and Use of Technology: UTAUT) แต่การศึกษาที่มุ่งเน้นการยอมรับ AI ของผู้รับบริการในบริบทของโรงพยาบาลเอกชนยังมีจำนวนจำกัด โดยเฉพาะในบริบทของประเทศไทย ซึ่งมีความแตกต่างทั้งด้านโครงสร้างระบบบริการสุขภาพ พฤติกรรมผู้บริโภค และระดับความพร้อมด้านเทคโนโลยี ดังนั้น การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับการใช้ปัญญาประดิษฐ์ในการให้บริการด้านสุขภาพของโรงพยาบาลเอกชน จึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์ความรู้ด้านการบริหารธุรกิจสุขภาพ และสามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการกำหนดนโยบาย การวางแผนการลงทุน และการพัฒนารูปแบบการให้บริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างเหมาะสม อันจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและความสามารถในการแข่งขันของโรงพยาบาลเอกชนในระยะยาว

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับการยอมรับการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) ในการให้บริการด้านสุขภาพของผู้ใช้บริการโรงพยาบาลเอกชน
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) ในการให้บริการด้านสุขภาพของผู้ใช้บริการโรงพยาบาลเอกชน
3. เพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนาการให้บริการด้านสุขภาพโดยใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) เพื่อส่งเสริมการยอมรับของผู้ใช้บริการในโรงพยาบาลเอกชน



วารสารวิชาการก้าวหน้า ปีที่ 1 ฉบับที่ 4 ประจำเดือนกรกฎาคม - สิงหาคม พ.ศ. 2569

Kaonawat Academic Journal, Volume 1, Number 4, July – August 2026

สมาคมเครือข่ายการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์กร

การทบทวนวรรณกรรม

การทบทวนวรรณกรรมเป็นขั้นตอนสำคัญในการวิจัยเพื่อรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อวิจัย ในกรณีนี้ การทบทวนวรรณกรรมจะเน้นไปที่ประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) กับการให้บริการด้านสุขภาพ

ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) เป็นเทคโนโลยีที่สามารถประมวลผลข้อมูล เรียนรู้จากข้อมูลจำนวนมาก และสนับสนุนการตัดสินใจที่มีความซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในภาคการดูแลสุขภาพ AI ถูกนำมาใช้ในหลายด้าน ได้แก่ การวินิจฉัยโรคจากภาพทางการแพทย์ การสนับสนุนการตัดสินใจทางคลินิก การคาดการณ์ความเสี่ยงของผู้ป่วย การจัดการข้อมูลสุขภาพ การตอบคำถามผู้ป่วยผ่าน Chatbot และการบริหารจัดการทรัพยากรของโรงพยาบาล ซึ่งช่วยเพิ่มความแม่นยำ ลดระยะเวลาการให้บริการ และเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร (Lambert et al., 2023) อย่างไรก็ตาม แม้ AI จะมีศักยภาพสูงในการพัฒนาคุณภาพบริการทางการแพทย์ แต่การนำเทคโนโลยีไปใช้ให้ประสบความสำเร็จยังขึ้นอยู่กับ การยอมรับของผู้ใช้งาน ทั้งบุคลากรทางการแพทย์และผู้รับบริการ โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับประกอบด้วยการรับรู้ถึงประโยชน์ ความง่ายในการใช้งาน ความเชื่อมั่นในระบบ ความพร้อมด้านเทคโนโลยี และความกังวลเกี่ยวกับความเป็นส่วนตัวของข้อมูลสุขภาพ (Lambert et al., 2023)

2. แนวคิดการยอมรับเทคโนโลยี (Technology Acceptance Model: TAM)

แบบจำลองการยอมรับเทคโนโลยี (Technology Acceptance Model: TAM) ของ Davis เป็นกรอบแนวคิดที่ได้รับความนิยมในการอธิบายพฤติกรรมกรยอมรับเทคโนโลยี โดยระบุว่าปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความตั้งใจใช้งานเทคโนโลยี ได้แก่ การรับรู้ถึงประโยชน์ (Perceived Usefulness) และการรับรู้ความง่ายในการใช้งาน (Perceived Ease of Use) แม้แบบจำลอง TAM จะถูกพัฒนามาเป็นเวลานาน แต่ยังคงได้รับการประยุกต์ใช้อย่างแพร่หลายในการศึกษาการยอมรับ AI โดยงานวิจัยล่าสุดพบว่าการรับรู้ถึงประโยชน์ของ AI และความง่ายในการใช้งานเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความตั้งใจใช้ AI ในบริบทด้านสุขภาพ (Choung et al., 2022) นอกจากนี้ หลายงานวิจัยเสนอว่าการศึกษา AI ในบริบทของบริการสุขภาพควรขยายแบบจำลอง TAM โดยเพิ่มตัวแปรด้านความไว้วางใจ ความโปร่งใส และความปลอดภัยของข้อมูล เพื่อให้สามารถอธิบายพฤติกรรมกรยอมรับ AI ได้ครอบคลุมยิ่งขึ้น (Lambert et al., 2023)

3. ความไว้วางใจต่อปัญญาประดิษฐ์ (Trust in AI)

ความไว้วางใจต่อ AI เป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดความสำเร็จของการประยุกต์ใช้ AI ในระบบบริการสุขภาพ เนื่องจาก ผู้ใช้บริการและบุคลากรทางการแพทย์จำเป็นต้องเชื่อมั่นว่าระบบ AI มีความถูกต้อง โปร่งใส และสามารถสนับสนุนการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม งานทบทวนวรรณกรรมล่าสุดพบว่าปัจจัยที่ช่วยสร้างความไว้วางใจ ได้แก่ ความสามารถในการอธิบายผลลัพธ์ของ AI (Explainability) ความถูกต้องของระบบ การบูรณาการเข้ากับกระบวนการทำงาน และการให้ความรู้เกี่ยวกับ AI แก่ผู้ใช้งาน (Mertz et al., 2025) ในทางตรงกันข้าม หากผู้ใช้งานมองว่าระบบ AI ขาดความโปร่งใส หรือไม่ สามารถอธิบายเหตุผลของการตัดสินใจได้ ความเชื่อมั่นต่อระบบจะลดลง ส่งผลให้ความตั้งใจใช้ AI ลดลงตามไปด้วย (JMIR, 2025)

4. ความกังวลด้านความเป็นส่วนตัวของข้อมูล (Privacy Concern)

ข้อมูลสุขภาพถือเป็นข้อมูลส่วนบุคคลที่มีความอ่อนไหว การนำ AI มาใช้จำเป็นต้องอาศัยข้อมูลจำนวนมากเพื่อการเรียนรู้และการวิเคราะห์ ส่งผลให้ผู้ให้บริการมีความกังวลเกี่ยวกับการเก็บรวบรวม การใช้ และการเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล งานวิจัยหลายฉบับระบุว่าความกังวลด้านความเป็นส่วนตัวเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการยอมรับ AI โดยเฉพาะเมื่อผู้ใช้ไม่มั่นใจว่าข้อมูลของตนจะได้รับการคุ้มครองอย่างเหมาะสม (Mertz et al., 2025)

ดังนั้น โรงพยาบาลควรกำหนดมาตรการด้านความปลอดภัยของข้อมูล การกำกับดูแลข้อมูล และการสื่อสารนโยบายการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลอย่างชัดเจน เพื่อเพิ่มความเชื่อมั่นและส่งเสริมการยอมรับ AI ของผู้ให้บริการ (JMIR, 2025)



วารสารวิชาการก้าวหน้า ปีที่ 1 ฉบับที่ 4 ประจำเดือนกรกฎาคม - สิงหาคม พ.ศ. 2569

Kaonwat Academic Journal, Volume 1, Number 4, July – August 2026

สมาคมเครือข่ายการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์กร

วิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) ในการให้บริการด้านสุขภาพของโรงพยาบาลเอกชน โดยอาศัยกรอบแนวคิดการยอมรับเทคโนโลยี (Technology Acceptance Model: TAM) ร่วมกับปัจจัยด้านความไว้วางใจต่อปัญญาประดิษฐ์ (Trust in AI) ความกังวลด้านความเป็นส่วนตัว (Privacy Concern) และความพร้อมด้านเทคโนโลยี (Technology Readiness) เพื่ออธิบายพฤติกรรมการยอมรับของผู้ใช้บริการโรงพยาบาลเอกชน

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัย ได้แก่ ผู้ใช้บริการโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทยที่มีอายุ 18 ปีขึ้นไป ซึ่งรับรู้หรือมีประสบการณ์เกี่ยวกับการให้บริการด้านสุขภาพที่มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) เช่น ระบบนัดหมายออนไลน์ ระบบตอบคำถามอัตโนมัติ (Chatbot) ระบบคัดกรองผู้ป่วยอัตโนมัติ ระบบช่วยวิเคราะห์ผลทางการแพทย์ หรือบริการดิจิทัลอื่นที่สนับสนุนการให้บริการของโรงพยาบาล เนื่องจากไม่สามารถทราบจำนวนประชากรที่แน่นอนได้ จึงกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามแนวทางของ Hair et al. (2022) สำหรับการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ซึ่งแนะนำให้ขนาดตัวอย่างไม่น้อยกว่า 200 ตัวอย่าง และควรมีจำนวนอย่างน้อย 10–20 เท่าของจำนวนตัวแปรสังเกต เพื่อให้การประมาณค่ามีเสถียรภาพและมีอำนาจในการทดสอบทางสถิติ ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้กำหนดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยคัดเลือกผู้บริการที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ที่กำหนด และใช้การเก็บข้อมูลทั้งในรูปแบบออนไลน์และออฟไลน์จากผู้บริการของโรงพยาบาลเอกชน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งพัฒนาขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ความถี่ในการใช้บริการโรงพยาบาลเอกชน และประสบการณ์ในการใช้บริการที่เกี่ยวข้องกับ AI

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับการใช้ AI ประกอบด้วย

1. การรับรู้ถึงประโยชน์ (Perceived Usefulness)
2. การรับรู้ความง่ายในการใช้งาน (Perceived Ease of Use)
3. ความไว้วางใจต่อ AI (Trust in AI)
4. ความกังวลด้านความเป็นส่วนตัว (Privacy Concern)
5. ความพร้อมด้านเทคโนโลยี (Technology Readiness)

ตอนที่ 3 การยอมรับการใช้ปัญญาประดิษฐ์ในการให้บริการด้านสุขภาพ (AI Acceptance)

ข้อคำถามในตอนที่ 2 และตอนที่ 3 ใช้มาตราประมาณค่าแบบลิเคิร์ต 5 ระดับ (Five-point Likert Scale) ตั้งแต่ 1 = เห็นด้วยน้อยที่สุด ถึง 5 = เห็นด้วยมากที่สุด

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน ซึ่งมีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารธุรกิจ การจัดการบริการสุขภาพ และเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อประเมินความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยใช้ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item-Objective Congruence: IOC) ซึ่งกำหนดเกณฑ์การยอมรับไว้



วารสารวิชาการก้าวหน้า ปีที่ 1 ฉบับที่ 4 ประจำเดือนกรกฎาคม - สิงหาคม พ.ศ. 2569

Kaonawat Academic Journal, Volume 1, Number 4, July – August 2026

สมาคมเครือข่ายการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์กร

ที่ 0.50 ขึ้นไป จากนั้นนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try-out) กับผู้ใช้บริการโรงพยาบาลเอกชนที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อตรวจสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ซึ่งกำหนดเกณฑ์การยอมรับที่ 0.70 ขึ้นไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลดำเนินการด้วยโปรแกรม IBM SPSS Statistics และ SmartPLS 4 โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
2. ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย โดยวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Cronbach's Alpha) ค่า Composite Reliability (CR) และค่า Average Variance Extracted (AVE)
3. ประเมินความตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity) โดยใช้เกณฑ์ Fornell–Larcker Criterion และค่า Heterotrait–Monotrait Ratio (HTMT)
4. ตรวจสอบปัญหาความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างตัวแปรอิสระ (Multicollinearity) โดยพิจารณาค่า Variance Inflation Factor (VIF)
5. ทดสอบโมเดลการวัด (Measurement Model) และโมเดลโครงสร้าง (Structural Model) ด้วยโปรแกรม SmartPLS 4
6. ทดสอบสมมติฐานการวิจัยโดยใช้การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างแบบกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน (Partial Least Squares Structural Equation Modeling: PLS-SEM) ด้วยวิธี Bootstrapping จำนวน 5,000 ตัวอย่างย่อย และกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาการยอมรับการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) ในการให้บริการด้านสุขภาพของผู้ใช้บริการโรงพยาบาลเอกชน (2) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในการให้บริการด้านสุขภาพของผู้ใช้บริการโรงพยาบาลเอกชน และ (3) เสนอแนวทางในการพัฒนาการให้บริการด้านสุขภาพโดยใช้ AI เพื่อส่งเสริมการยอมรับของผู้ใช้บริการ โดยกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน

ผลการวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ระดับการยอมรับการใช้ AI ในการให้บริการด้านสุขภาพของโรงพยาบาลเอกชน แสดงดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ระดับการยอมรับการใช้ AI ในการให้บริการด้านสุขภาพของโรงพยาบาลเอกชน

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	S.D.	ระดับ
การรับรู้ถึงประโยชน์	4.32	0.56	มากที่สุด
การรับรู้ความง่ายในการใช้งาน	4.18	0.63	มาก
ความไว้วางใจต่อ AI	4.11	0.60	มาก
ความกังวลด้านความเป็นส่วนตัว	3.45	0.79	ปานกลาง
ความพร้อมด้านเทคโนโลยี	4.05	0.58	มาก
การยอมรับการใช้ AI	4.16	0.54	มาก



วารสารวิชาการก้าวหน้า ปีที่ 1 ฉบับที่ 4 ประจำเดือนกรกฎาคม - สิงหาคม พ.ศ. 2569

Kaonwat Academic Journal, Volume 1, Number 4, July – August 2026

สมาคมเครือข่ายการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์กร

จากตารางที่ 1 สามารถอธิบายได้ว่า ผู้ใช้บริการโรงพยาบาลเอกชนมีระดับการยอมรับการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในการให้บริการด้านสุขภาพโดยรวมอยู่ในระดับ มาก ($\bar{x} = 4.16$, S.D. = 0.54) โดยปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การรับรู้ถึงประโยชน์ ($\bar{x} = 4.32$) รองลงมาคือ การรับรู้ความง่ายในการใช้งาน ($\bar{x} = 4.18$) และ ความไว้วางใจต่อ AI ($\bar{x} = 4.11$) ขณะที่ ความกังวลด้านความเป็นส่วนตัว มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{x} = 3.45$)

ผลการวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับการใช้ AI

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (PLS-SEM)

สมมติฐาน	ความสัมพันธ์	β	t-value	p-value	ผลการทดสอบ
H1	การรับรู้ถึงประโยชน์ → การยอมรับ AI	0.341	7.821	<0.001	สนับสนุน
H2	การรับรู้ความง่ายในการใช้งาน → การยอมรับ AI	0.221	4.966	<0.001	สนับสนุน
H3	ความไว้วางใจต่อ AI → การยอมรับ AI	0.287	6.114	<0.001	สนับสนุน
H4	ความกังวลด้านความเป็นส่วนตัว → การยอมรับ AI	-0.156	3.212	0.001	สนับสนุน
H5	ความพร้อมด้านเทคโนโลยี → การยอมรับ AI	0.198	4.283	<0.001	สนับสนุน

ค่าความสามารถในการอธิบายของโมเดล (R^2) = 0.684

จากตารางที่ 2 สามารถอธิบายได้ว่าผลการวิเคราะห์พบว่า ปัจจัยทั้งห้าสามารถอธิบายความแปรปรวนของการยอมรับการใช้ AI ได้ร้อยละ 68.4 ($R^2 = 0.684$) โดย การรับรู้ถึงประโยชน์ มีอิทธิพลเชิงบวกสูงที่สุดต่อการยอมรับการใช้ AI ($\beta = 0.341$, $p < .001$) รองลงมาคือ ความไว้วางใจต่อ AI ($\beta = 0.287$, $p < .001$) การรับรู้ความง่ายในการใช้งาน ($\beta = 0.221$, $p < .001$) และ ความพร้อมด้านเทคโนโลยี ($\beta = 0.198$, $p < .001$) ในขณะที่ ความกังวลด้านความเป็นส่วนตัว ส่งผลเชิงลบต่อการยอมรับการใช้ AI อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = -0.156$, $p = .001$) แสดงให้เห็นว่าเมื่อผู้ให้บริการมีความกังวลเกี่ยวกับความปลอดภัยของข้อมูลส่วนบุคคลเพิ่มขึ้น ระดับการยอมรับการใช้ AI จะลดลง

จากตารางที่ 2 นั้น H1-H5 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย (Hypothesis Testing) ในโมเดล PLS-SEM ซึ่งแต่ละสมมติฐานแสดงความสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) กับ ตัวแปรตาม (Dependent Variable: การยอมรับการใช้ AI) รายละเอียดมีดังนี้



วารสารวิชาการก้าวหน้า ปีที่ 1 ฉบับที่ 4 ประจำเดือนกรกฎาคม - สิงหาคม พ.ศ. 2569

Kaonwat Academic Journal, Volume 1, Number 4, July – August 2026

สมาคมเครือข่ายการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์กร

รายละเอียดการทดสอบสมมติฐาน H1-H5

ตารางที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย (Hypothesis Testing) ในโมเดล PLS-SEM ซึ่งแต่ละสมมติฐานแสดงความสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) กับ ตัวแปรตาม (Dependent Variable: การยอมรับการใช้ AI)

สมมติฐาน	ความสัมพันธ์ที่ศึกษา	เหตุผลเชิงทฤษฎี	ผลการทดสอบ
H1	การรับรู้ถึงประโยชน์ (Perceived Usefulness: PU) → การยอมรับการใช้ AI (AI Acceptance)	ผู้ใช้บริการจะยอมรับ AI มากขึ้น หากเห็นว่า AI ช่วยเพิ่มความสะดวก รวดเร็ว ลดระยะเวลาการคอย และช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการรับบริการสุขภาพ	สนับสนุนสมมติฐาน ($\beta = 0.341$, $t = 7.821$, $p < .001$)
H2	การรับรู้ความง่ายในการใช้งาน (Perceived Ease of Use: PEOU) → การยอมรับการใช้ AI	หากผู้ใช้บริการรู้สึกว่าการใช้ AI มีขั้นตอนใช้งานง่าย ไม่ซับซ้อน และสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง จะส่งผลต่อความตั้งใจใช้บริการ	สนับสนุนสมมติฐาน ($\beta = 0.221$, $t = 4.966$, $p < .001$)
H3	ความไว้วางใจต่อ AI (Trust in AI) → การยอมรับการใช้ AI	ในบริบทสุขภาพ ผู้ใช้ต้องเชื่อมั่นว่า AI มีความถูกต้อง น่าเชื่อถือ ปลอดภัย และสามารถช่วยสนับสนุนบริการทางการแพทย์ได้	สนับสนุนสมมติฐาน ($\beta = 0.287$, $t = 6.114$, $p < .001$)
H4	ความกังวลด้านความเป็นส่วนตัว (Privacy Concern) → การยอมรับการใช้ AI	ผู้ใช้บริการอาจกังวลเกี่ยวกับการเก็บ ใช้ และเปิดเผยข้อมูลสุขภาพ หากมีความกังวลสูงอาจลดความตั้งใจใช้ AI	สนับสนุนสมมติฐาน ($\beta = -0.156$, $t = 3.212$, $p = .001$)
H5	ความพร้อมด้านเทคโนโลยี (Technology Readiness) → การยอมรับการใช้ AI	ผู้ที่มีความคุ้นเคยกับเทคโนโลยี มีความมั่นใจในการใช้ระบบดิจิทัล และเปิดรับนวัตกรรมใหม่ จะมีแนวโน้มยอมรับ AI มากขึ้น	สนับสนุนสมมติฐาน ($\beta = 0.198$, $t = 4.283$, $p < .001$)

ผลการวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3

แนวทางในการพัฒนาการให้บริการด้านสุขภาพโดยใช้ AI

จากผลการวิจัย สามารถเสนอแนวทางในการพัฒนาการให้บริการด้านสุขภาพโดยใช้ AI ของโรงพยาบาลเอกชน ดังนี้

1. โรงพยาบาลควรพัฒนา AI ให้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการและแสดงผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ใช้บริการอย่างชัดเจน เพื่อเสริมการรับรู้ถึงประโยชน์ของเทคโนโลยี
2. ควรออกแบบระบบ AI ให้ใช้งานง่าย มีขั้นตอนการใช้งานที่ไม่ซับซ้อน และรองรับผู้ใช้ทุกช่วงวัย
3. ควรสร้างความไว้วางใจโดยเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับหลักการทำงานของ AI ความถูกต้องของผลลัพธ์ และบทบาทของบุคลากรทางการแพทย์ในการกำกับดูแลการตัดสินใจ
4. โรงพยาบาลควรดำเนินการมาตรการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลตามกฎหมาย และสื่อสารมาตรการด้านความปลอดภัยของข้อมูลแก่ผู้ใช้บริการอย่างต่อเนื่อง เพื่อลดความกังวลด้านความเป็นส่วนตัว



วารสารวิชาการก้าวหน้า ปีที่ 1 ฉบับที่ 4 ประจำเดือนกรกฎาคม - สิงหาคม พ.ศ. 2569

Kaonwat Academic Journal, Volume 1, Number 4, July – August 2026

สมาคมเครือข่ายการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์กร

5. ควรส่งเสริมความพร้อมด้านเทคโนโลยีของผู้ใช้บริการผ่านการให้คำแนะนำ การจัดทำคู่มือ และการสนับสนุนการใช้งานจากเจ้าหน้าที่ เพื่อเพิ่มความมั่นใจในการใช้บริการที่ประยุกต์ใช้

อภิปรายผล

การวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) ในการให้บริการด้านสุขภาพของโรงพยาบาลเอกชน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการยอมรับการใช้ AI ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับการใช้ AI และเสนอแนวทางในการพัฒนาการให้บริการด้านสุขภาพด้วย AI ผลการวิจัยสามารถอภิปรายตามวัตถุประสงค์การวิจัยได้ดังนี้

1. อภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1: ระดับการยอมรับการใช้ AI ในการให้บริการด้านสุขภาพของโรงพยาบาลเอกชน ผลการวิจัยพบว่า ผู้ใช้บริการโรงพยาบาลเอกชนมีระดับการยอมรับการใช้ AI ในการให้บริการด้านสุขภาพโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.16$) สะท้อนให้เห็นว่าผู้รับบริการมีทัศนคติเชิงบวกต่อการนำเทคโนโลยี AI มาใช้สนับสนุนการให้บริการทางการแพทย์ ทั้งด้านความสะดวก ความรวดเร็ว และการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการให้บริการ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้ให้บริการในปัจจุบันมีความคุ้นเคยกับเทคโนโลยีดิจิทัลมากขึ้น และมีความคาดหวังต่อบริการสุขภาพที่มีความรวดเร็วและตอบสนองเฉพาะบุคคลมากขึ้น

ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับ Lambert et al. (2023) ที่พบว่า การยอมรับ AI ในระบบสุขภาพไม่ได้ขึ้นอยู่กับความสามารถของเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับการรับรู้คุณค่าและประโยชน์ที่ผู้ใช้งานได้รับจากเทคโนโลยีนั้น นอกจากนี้ Choung et al. (2022) ยังพบว่า การรับรู้ประโยชน์และการรับรู้ความง่ายในการใช้งานเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อทัศนคติและความตั้งใจใช้งานเทคโนโลยี AI ดังนั้น โรงพยาบาลเอกชนควรมุ่งเน้นการสื่อสารคุณค่าของ AI ให้ผู้รับบริการเข้าใจอย่างชัดเจน เช่น การช่วยลดระยะเวลาการคอย การเพิ่มความแม่นยำในการให้บริการ และการสนับสนุนการดูแลสุขภาพเฉพาะบุคคล เพื่อสร้างทัศนคติเชิงบวกและเพิ่มการยอมรับการใช้งานในอนาคต

2. อภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2: ปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับการใช้ AI

2.1 การรับรู้ถึงประโยชน์ส่งผลต่อการยอมรับการใช้ AI

ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้ถึงประโยชน์ (Perceived Usefulness) ส่งผลเชิงบวกต่อการยอมรับการใช้ AI มากที่สุด ($\beta = 0.341, p < .001$) แสดงให้เห็นว่า ผู้ใช้บริการจะมีแนวโน้มยอมรับ AI มากขึ้นเมื่อเห็นว่าเทคโนโลยีดังกล่าวสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการรับบริการ ลดความยุ่งยาก และช่วยให้ได้รับบริการสุขภาพที่รวดเร็วขึ้น ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวคิด Technology Acceptance Model (TAM) ซึ่งเสนอว่าการรับรู้ประโยชน์เป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อความตั้งใจใช้งานเทคโนโลยี และสอดคล้องกับการศึกษาของ Choung et al. (2022) ที่พบว่าการรับรู้ประโยชน์เป็นปัจจัยสำคัญในการอธิบายการยอมรับเทคโนโลยี AI ของผู้ใช้งาน นอกจากนี้ ผลการศึกษายังสอดคล้องกับ Lambert et al. (2023) ซึ่งระบุว่าผู้ใช้งานระบบสุขภาพจะยอมรับ AI เมื่อเห็นว่า AI สามารถสร้างคุณค่าและช่วยสนับสนุนกระบวนการดูแลสุขภาพได้อย่างชัดเจน

2.2 การรับรู้ความง่ายในการใช้งานส่งผลต่อการยอมรับการใช้ AI ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้ความง่าย ในการใช้งาน (Perceived Ease of Use) ส่งผลเชิงบวกต่อการยอมรับ AI ($\beta = 0.221, p < .001$) แสดงให้เห็นว่า หากระบบ AI มีรูปแบบการใช้งานที่เข้าใจง่าย ไม่ซับซ้อน และผู้ใช้สามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง จะช่วยเพิ่มความตั้งใจในการใช้งาน ผลดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ Venkatesh et al. (2022) ที่พบว่า ความง่ายในการใช้งานเป็นปัจจัยสำคัญต่อการยอมรับเทคโนโลยีดิจิทัล โดยเฉพาะในกลุ่มผู้ใช้งานที่มีความแตกต่างด้านอายุและประสบการณ์ทางเทคโนโลยี ดังนั้น โรงพยาบาลเอกชนควรออกแบบระบบ AI ให้มีส่วนติดต่อกับผู้ใช้ (User Interface) ที่ง่ายต่อการเข้าใจ มีคำแนะนำการใช้งาน และมีเจ้าหน้าที่ช่วยเหลือในช่วงเริ่มต้นใช้งาน



2.3 ความไว้วางใจต่อ AI ส่งผลต่อการยอมรับการใช้ AI ผลการวิจัยพบว่า ความไว้วางใจต่อ AI (Trust in AI) ส่งผลเชิงบวกต่อการยอมรับ AI ($\beta = 0.287, p < .001$) ซึ่งสะท้อนว่าในบริบทบริการสุขภาพ ความเชื่อมั่นต่อความถูกต้อง ความปลอดภัย และความน่าเชื่อถือของ AI เป็นปัจจัยสำคัญต่อการตัดสินใจใช้งาน ผลการศึกษาสอดคล้องกับ Mertz et al. (2025) ซึ่งพบว่า ความโปร่งใสของระบบ AI ความสามารถในการอธิบายผลลัพธ์ และความมั่นใจว่าระบบได้รับการควบคุมโดยมนุษย์ เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความไว้วางใจและการยอมรับ AI ในระบบสุขภาพ นอกจากนี้ Lai et al. (2024) ยังเสนอว่า การสร้างความไว้วางใจต่อ AI จำเป็นต้องให้

2.4 ความกังวลด้านความเป็นส่วนตัวส่งผลต่อการยอมรับ AI ผลการวิจัยพบว่า ความความสำคัญกับความถูกต้องของระบบ การกำกับดูแล และการสื่อสารข้อมูลแก่ผู้ใช้บริการอย่างเหมาะสมกังวลด้านความเป็นส่วนตัว (Privacy Concern) ส่งผลเชิงลบต่อการยอมรับ AI ($\beta = -0.156, p = .001$) หมายความว่า หากผู้ใช้บริการมีความกังวลเกี่ยวกับการเก็บรักษาและการใช้ข้อมูลสุขภาพส่วนบุคคลมากขึ้น จะส่งผลให้ระดับการยอมรับ AI ลดลง ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ Morley et al. (2022) ซึ่งพบว่า ประเด็นด้านความเป็นส่วนตัวและความปลอดภัยของข้อมูลเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการยอมรับ AI ในระบบสุขภาพ ดังนั้น โรงพยาบาลเอกชนควรให้ความสำคัญกับระบบบริหารจัดการข้อมูลที่มีความปลอดภัย มีนโยบายคุ้มครองข้อมูลที่ชัดเจน และสื่อสารให้ผู้ใช้บริการเข้าใจถึงแนวทางการใช้ข้อมูลของ AI เพื่อสร้างความมั่นใจ

2.5 ความพร้อมด้านเทคโนโลยีส่งผลต่อการยอมรับ AI ผลการวิจัยพบว่า ความพร้อมด้านเทคโนโลยี (Technology Readiness) ส่งผลเชิงบวกต่อการยอมรับ AI ($\beta = 0.198, p < .001$) แสดงให้เห็นว่า ผู้ใช้บริการที่มีประสบการณ์และความคุ้นเคยกับเทคโนโลยีดิจิทัล มีแนวโน้มเปิดรับ AI มากกว่า ผลดังกล่าวสอดคล้องกับ Parasuraman และ Colby (2021) ที่เสนอว่า ความพร้อมด้านเทคโนโลยีของผู้ใช้งานมีผลต่อการเปิดรับนวัตกรรมและพฤติกรรมการใช้งานเทคโนโลยีใหม่ ดังนั้น โรงพยาบาลควรส่งเสริมความรู้และทักษะด้านดิจิทัลแก่ผู้ใช้บริการ เพื่อเพิ่มความมั่นใจและลดอุปสรรคในการใช้งาน A

3. อภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3: แนวทางการพัฒนาการให้บริการสุขภาพด้วย AI จากผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาการให้บริการด้านสุขภาพด้วย AI ควรให้ความสำคัญกับทั้งมิติด้านเทคโนโลยีและมิติด้านผู้ใช้งาน โดยเฉพาะการสร้างการรับรู้ถึงประโยชน์ การออกแบบระบบที่ใช้งานง่าย การสร้างความไว้วางใจ และการบริหารจัดการข้อมูลส่วนบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ ผลการศึกษาสะท้อนให้เห็นว่า การนำ AI มาใช้ในโรงพยาบาลเอกชนไม่ควรมุ่งเน้นเพียงการลงทุนด้านเทคโนโลยี แต่ควรมุ่งสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่ผู้ใช้บริการควบคู่กัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Davenport and Kalakota (2022) ที่เสนอว่า ความสำเร็จของ AI ในระบบสุขภาพขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรในการผสมผสานเทคโนโลยี กระบวนการทำงาน และความเชื่อมั่นของผู้ใช้งานเข้าด้วยกัน



วารสารวิชาการก้าวหน้า ปีที่ 1 ฉบับที่ 4 ประจำเดือนกรกฎาคม - สิงหาคม พ.ศ. 2569

Kaonawat Academic Journal, Volume 1, Number 4, July – August 2026

สมาคมเครือข่ายการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์กร

เอกสารอ้างอิง

- Choung, H., David, P., & Ross, A. (2022). Trust in AI and technology acceptance in healthcare applications. *Computers in Human Behavior*, 127, Article 107045. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.107045>
- Davenport, T. H., & Kalakota, R. (2019). The potential for artificial intelligence in healthcare. *Future Healthcare Journal*, 6(2), 94–98. <https://doi.org/10.7861/futurehosp.6-2-94>
- Lambert, S. I., Madi, M., Sopka, S., Lenes, A., Stange, H., Buszello, C.-P., & Stephan, A. (2023). An integrative review on the acceptance of artificial intelligence among healthcare professionals in hospitals. *npj Digital Medicine*, 6, Article 111. <https://doi.org/10.1038/s41746-023-00852-5>
- Morley, J., Machado, C. C. V., Burr, C., Cowls, J., Joshi, I., Taddeo, M., & Floridi, L. (2020). The ethics of AI in health care: A mapping review. *Social Science & Medicine*, 260, Article 113172. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2020.113172>
- Parasuraman, A., & Colby, C. L. (2015). An updated and streamlined technology readiness index: TRI 2.0. *Journal of Service Research*, 18(1), 59–77. <https://doi.org/10.1177/1094670514539730>
- Poirier, S., Audet, C., Croteau, A.-M., Castonguay, A., & Pare, G. (2024). AI maturity in health care: An overview of 10 OECD countries. *Health Policy*, 140, Article 104938. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2023.104938>
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27(3), 425–478. <https://doi.org/10.2307/30036540>



วารสารวิชาการก้าวหน้า ปีที่ 1 ฉบับที่ 4 ประจำเดือนกรกฎาคม - สิงหาคม พ.ศ. 2569
Kaonwat Academic Journal, Volume 1, Number 4, July – August 2026
สมาคมเครือข่ายการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์กร

การปรับแต่งประสบการณ์ลูกค้าด้วยปัญญาประดิษฐ์และความภักดีของลูกค้า: ในบริบทบริการดิจิทัล

วรรายา เพิ่มอำนาจ

กรรมการผู้จัดการ

บริษัท สร้อยทองรีโซเคิลเอ็นเตอร์ไพรส์ ปทุมธานี ประเทศไทย

E-mail wanraya231235a@gmail.com

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา การปรับแต่งประสบการณ์ลูกค้าด้วยปัญญาประดิษฐ์ (AI personalization) และอธิบายกระบวนการที่ทำให้เกิด ความภักดีของลูกค้า (customer loyalty) ในบริบทบริการดิจิทัล งานวิจัยใช้ระเบียบวิธีเชิงคุณภาพ โดยสัมภาษณ์เชิงลึกกับโครงสร้างกับผู้ให้ข้อมูลจำนวน 18 คน ซึ่งเป็นผู้ใช้งานแพลตฟอร์มดิจิทัลที่มีระบบแนะนำแบบเฉพาะบุคคล ผลการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาพบว่า ผู้ให้ข้อมูลตีความการปรับแต่งประสบการณ์ลูกค้าด้วยปัญญาประดิษฐ์ (AI personalization) ผ่าน 4 มิติหลัก ได้แก่ ความเกี่ยวข้องที่รับรู้ (perceived relevance) ความสะดวก (convenience) ความไว้วางใจ (trust) และความกังวลด้านความเป็นส่วนตัว (privacy concern) ผลการวิจัยชี้ว่า ความภักดีของลูกค้าไม่ได้เกิดจากความแม่นยำของระบบเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากการที่ลูกค้ารับรู้ว่าการปรับแต่งดังกล่าวมีคุณค่า โปร่งใส และไม่ล่วงล้ำเกินขอบเขตของตน งานวิจัยนี้จึงเสนอว่า การออกแบบการปรับแต่งประสบการณ์ลูกค้าด้วยปัญญาประดิษฐ์ (AI personalization) ที่สมดุลระหว่างคุณค่าและความเป็นส่วนตัวเป็นเงื่อนไขสำคัญต่อความภักดีอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: ปัญญาประดิษฐ์, การปรับแต่งประสบการณ์ลูกค้า, ความภักดีของลูกค้า, ความไว้วางใจ



วารสารวิชาการก้าวหน้า ปีที่ 1 ฉบับที่ 4 ประจำเดือนกรกฎาคม - สิงหาคม พ.ศ. 2569

Kaonawat Academic Journal, Volume 1, Number 4, July – August 2026

สมาคมเครือข่ายการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์กร

AI-DRIVEN CUSTOMER EXPERIENCE PERSONALIZATION AND CUSTOMER LOYALTY: A STUDY IN THE DIGITAL SERVICE CONTEXT

Wanraya Phermamnat
Managing Director
SoiThongRecycl eEnterpriseCo.,Ltd.
PathumThani, Thailand
E-mail wanraya231235a@gmail.com

Abstract

This study aimed to examine AI personalization and explain the process through which customer loyalty emerges in the digital service context. The study employed a qualitative research method by conducting semi-structured in-depth interviews with 18 informants who were users of digital platforms with personalized recommendation systems. The thematic analysis revealed that the informants interpreted AI personalization through four key dimensions: perceived relevance, convenience, trust, and privacy concern. The findings indicate that customer loyalty does not arise from system accuracy alone, but from customers' perception that such personalization is valuable, transparent, and not excessively intrusive. The study therefore suggests that designing AI personalization that balances value and privacy is a crucial condition for sustainable customer loyalty.

Keywords: artificial intelligence, customer experience personalization, customer loyalty, trust



วารสารวิชาการก้าวหน้า ปีที่ 1 ฉบับที่ 4 ประจำเดือนกรกฎาคม - สิงหาคม พ.ศ. 2569

Kaonawat Academic Journal, Volume 1, Number 4, July – August 2026

สมาคมเครือข่ายการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์กร

บทนำ

ในปัจจุบัน องค์กรจำนวนมากนำ ปัญญาประดิษฐ์ (artificial intelligence: AI) มาใช้ในการตลาดดิจิทัล เพื่อส่งมอบข้อเสนอ ข่าวสาร และประสบการณ์ที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าแต่ละรายมากขึ้น แนวทางดังกล่าวช่วยลดเวลาในการค้นหา เพิ่มความสะดวก และทำให้ลูกค้ารับรู้ถึงความเกี่ยวข้องของข้อมูลที่ได้รับ อย่างไรก็ตาม การปรับแต่งที่มากเกินไปอาจทำให้เกิดความรู้สึกว่าถูกติดตามหรือถูกใช้ข้อมูลส่วนตัวเกินจำเป็น ซึ่งส่งผลให้ลูกค้าบางกลุ่มเกิดความระแวงและลดการยอมรับต่อแบรนด์

ในเชิงการตลาดเชิงความสัมพันธ์ ความภักดีของลูกค้าไม่ใช่เพียงการกลับมาซื้อซ้ำ แต่ยังรวมถึงความผูกพัน ความไว้วางใจ และการยอมรับแบรนด์ในระยะยาว งานวิจัยเชิงปริมาณในช่วงหลังพบว่า การปรับแต่งประสบการณ์ลูกค้าด้วยปัญญาประดิษฐ์ (AI personalization) มีผลเชิงบวกต่อความภักดีของลูกค้า แต่ยังไม่อธิบายให้ชัดเจนว่าลูกค้ารับรู้และตีความประสบการณ์ดังกล่าวอย่างไร ดังนั้น งานวิจัยเชิงคุณภาพจึงมีความเหมาะสมในการสังเคราะห์ความหมาย ประสบการณ์ และเงื่อนไขที่ทำให้การปรับแต่งด้วยปัญญาประดิษฐ์ส่งผลต่อความภักดีของลูกค้า

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาการรับรู้ของลูกค้าต่อการปรับแต่งประสบการณ์ด้วยปัญญาประดิษฐ์
2. เพื่ออธิบายกระบวนการที่ทำให้การปรับแต่งดังกล่าวส่งผลต่อความภักดีของลูกค้า
3. เพื่อสังเคราะห์เงื่อนไขที่ทำให้การปรับแต่งประสบการณ์ลูกค้าด้วยปัญญาประดิษฐ์เสริมสร้างหรือบั่นทอนความภักดีของลูกค้า

คำถามการวิจัย

1. ลูกค้ารับรู้การปรับแต่งประสบการณ์ด้วยปัญญาประดิษฐ์ (AI personalization) อย่างไร
2. การปรับแต่งประสบการณ์ด้วยปัญญาประดิษฐ์ (AI personalization) ส่งผลต่อความภักดีของลูกค้า (customer loyalty) อย่างไร
3. เงื่อนไขใดที่ทำให้การปรับแต่งประสบการณ์ด้วยปัญญาประดิษฐ์ (AI personalization) เสริมสร้างหรือบั่นทอนความภักดีของลูกค้า (customer loyalty)

ทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดการปรับแต่งประสบการณ์ลูกค้าด้วยปัญญาประดิษฐ์

การปรับแต่งประสบการณ์ลูกค้าด้วยปัญญาประดิษฐ์ (AI personalization) เป็นการประยุกต์ใช้ข้อมูลลูกค้า อัลกอริทึม และการเรียนรู้ของเครื่อง (machine learning) เพื่อส่งมอบข้อเสนอ เนื้อหา หรือบริการที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าแต่ละรายมากขึ้น ในทางการตลาด ปัญญาประดิษฐ์ไม่ได้เป็นเพียงเครื่องมือประมวลผลข้อมูล แต่เป็นกลไกเชิงกลยุทธ์ที่สามารถใช้ได้ทั้งในขั้นการวิจัยตลาด การกำหนดกลยุทธ์ และการดำเนินการทางการตลาด Huang and Rust (2021) ชี้ว่าปัญญาประดิษฐ์สามารถสนับสนุนการแบ่งส่วนตลาด การกำหนดเป้าหมาย และการวางตำแหน่งทางการตลาด รวมถึงการทำ personalization ที่ช่วยให้การสื่อสารกับลูกค้ามีความเฉพาะเจาะจงมากขึ้น (Huang & Rust, 2021)

ในบริบทดิจิทัล การปรับแต่งดังกล่าวเกิดขึ้นจากข้อมูลพฤติกรรมการใช้งาน การคลิก การค้นหา และประวัติการใช้บริการของลูกค้า ทำให้แพลตฟอร์มสามารถคาดการณ์ความสนใจและตอบสนองได้อย่างแม่นยำมากขึ้น อย่างไรก็ตาม ความแม่นยำดังกล่าวไม่ได้รับประกันว่าลูกค้าจะยอมรับเสมอไป เพราะการใช้ข้อมูลเพื่อปรับแต่งยังพ่วงมาด้วยประเด็นด้านจริยธรรม ความเป็นส่วนตัว และการรับรู้ว่าคุณค่าเสีย



วารสารวิชาการก้าวหน้า ปีที่ 1 ฉบับที่ 4 ประจำเดือนกรกฎาคม - สิงหาคม พ.ศ. 2569

Kaonawat Academic Journal, Volume 1, Number 4, July – August 2026

สมาคมเครือข่ายการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์กร

ประสบการณ์ลูกค้าในเส้นทางการใช้บริการ

แนวคิดประสบการณ์ลูกค้า (customer experience) ได้พัฒนาไปไกลกว่าการประเมินความพึงพอใจ ณ จุดซื้อเพียงครั้งเดียว Lemon and Verhoef (2016) อธิบายว่าประสบการณ์ลูกค้าเกิดขึ้นตลอด customer journey หรือเส้นทางการใช้บริการ ซึ่งครอบคลุมการรับรู้ก่อนซื้อ ระหว่างใช้ และหลังใช้บริการ โดยลูกค้าจะประเมินประสบการณ์จากหลายจุดสัมผัส (touchpoints) ที่เชื่อมโยงกัน (Lemon & Verhoef, 2016)

เมื่อพิจารณาในบริบทของ AI personalization จะเห็นว่าระบบแนะนำแบบเฉพาะบุคคลสามารถมีผลต่อประสบการณ์ลูกค้าได้หลายทาง ทั้งช่วยลดเวลาในการค้นหา เพิ่มความสะดวก และทำให้ลูกค้ารับรู้ระบบเข้าใจตนเองมากขึ้น อย่างไรก็ตาม หากระบบแนะนำมีลักษณะก้าวร้าวหรือซ้ำซากเกินไป ก็อาจทำให้ประสบการณ์ที่ควรเป็นบวกกลายเป็นความรู้สึกไม่สบายใจได้ ดังนั้น AI personalization จึงต้องถูกมองในฐานะส่วนหนึ่งของ customer experience management ไม่ใช่เพียงฟังก์ชันทางเทคนิคเท่านั้น

ความภักดีของลูกค้า

ความภักดีของลูกค้า (customer loyalty) เป็นแนวคิดหลักในงานการตลาดเชิงความสัมพันธ์ โดย Dick and Basu (1994) เสนอว่าความภักดีเป็นผลจากความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติที่มีต่อแบรนด์กับพฤติกรรมการซื้อซ้ำ กล่าวคือ ลูกค้าที่ภักดีไม่จำเป็นต้องซื้อซ้ำเสมอไป แต่ต้องมีทัศนคติและความผูกพันเชิงบวกต่อแบรนด์ด้วย

ต่อมา Oliver (1997) มองความภักดีว่าเป็นกระบวนการที่ค่อย ๆ พัฒนา จากการรับรู้และความพึงพอใจไปสู่ความตั้งใจรักษาความสัมพันธ์กับแบรนด์ในระยะยาว ในยุคดิจิทัล loyalty จึงไม่ได้เกิดจากคุณภาพสินค้าหรือราคาที่ดีเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากประสบการณ์ที่ต่อเนื่อง ความไว้วางใจ และความรู้สึกว่าแบรนด์มอบคุณค่าที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง

ความสัมพันธ์ระหว่าง AI personalization กับความภักดี

งานวิจัยจำนวนมากระบุว่า AI personalization มีศักยภาพในการเพิ่มความภักดีของลูกค้า เพราะช่วยให้ลูกค้ารู้สึกว่าข้อเสนอที่ได้รับมีความเกี่ยวข้องมากขึ้นและลดภาระในการตัดสินใจ งานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับ AI-driven personalization พบว่าการแนะนำที่แม่นยำสามารถส่งผลเชิงบวกต่อทั้งความพึงพอใจและความตั้งใจซ้ำซ้ำของลูกค้า โดยเฉพาะในบริบทพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์และแพลตฟอร์มดิจิทัล

อย่างไรก็ตาม ความสัมพันธ์นี้ไม่ได้เป็นเส้นตรงเสมอไป Aguirre et al. (2015) อธิบายแนวคิด personalization paradox ว่า เมื่อธุรกิจใช้ข้อมูลลูกค้ามากขึ้นเพื่อสร้าง personalization ที่ตรงใจมากขึ้น ลูกค้าอาจกลับรู้สึกประหลาดใจและกังวลเรื่องการถูกติดตามหรือการใช้ข้อมูลเกินขอบเขต ซึ่งอาจลดการตอบรับเชิงบวกลง

ดังนั้น ผลของ AI personalization ต่อความภักดีจึงขึ้นอยู่กับดุลยภาพระหว่าง “ความเกี่ยวข้อง” และ “ความเป็นส่วนตัว” กล่าวคือ แม้ระบบจะฉลาดและแม่นยำเพียงใด หากลูกค้ารู้สึกว่าถูกล่วงล้ำ ความภักดีก็อาจลดลงได้

บทบาทของความไว้วางใจ

ความไว้วางใจ (trust) เป็นตัวแปรสำคัญที่เชื่อมระหว่าง personalization กับ loyalty โดย Morgan และ Hunt (1994) เสนอว่าความไว้วางใจเป็นรากฐานของความสัมพันธ์ระยะยาวในงานการตลาดเชิงความสัมพันธ์ เพราะช่วยลดความไม่แน่นอนและเพิ่มความเต็มใจในการรักษาความสัมพันธ์กับแบรนด์

ในบริบท AI personalization ความไว้วางใจเกิดขึ้นเมื่อผู้ใช้รู้สึกว่าระบบมีเหตุผล โปร่งใส และใช้ข้อมูลอย่างเหมาะสม งานของ Bleier และ Eisenbeiss (2015) พบว่าความไว้วางใจช่วยเพิ่มการยอมรับต่อโฆษณาหรือข้อเสนอแบบ



วารสารวิชาการก้าวหน้า ปีที่ 1 ฉบับที่ 4 ประจำเดือนกรกฎาคม - สิงหาคม พ.ศ. 2569

Kaonawat Academic Journal, Volume 1, Number 4, July – August 2026

สมาคมเครือข่ายการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์กร

เฉพาะบุคคล ขณะที่การเก็บข้อมูลที่ผู้บริโภคไม่รู้ไม่ชัดเจนหรือไม่โปร่งใสจะลดการตอบรับต่อ personalization ลง ดังนั้น ความไว้วางใจจึงเป็นกลไกสำคัญที่ทำให้ AI personalization เปลี่ยนจากเพียง “ระบบแนะนำ” ไปสู่ “ประสบการณ์ความสัมพันธ์” ที่นำไปสู่ loyalty ได้

ความกังวลด้านความเป็นส่วนตัว

ความกังวลด้านความเป็นส่วนตัว (privacy concern) เป็นหนึ่งในเงื่อนไขสำคัญที่ส่งผลต่อการยอมรับ AI personalization เนื่องจากระบบดังกล่าวอาศัยการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลผู้ใช้งานจำนวนมาก งานของ Aguirre et al. (2015) ชี้ว่าหากผู้ใช้รับรู้ว่าการเก็บข้อมูลเป็นไปอย่างเปิดเผยและมีจุดมุ่งหมายชัดเจน พวกเขามักยอมรับ personalization ได้มากขึ้น แต่หากรู้สึกว่าการสอดส่องหรือใช้ข้อมูลเกินความคาดหมาย ความไว้วางใจและการยอมรับจะลดลง

ประเด็นนี้สำคัญอย่างยิ่งในบริบทบริการดิจิทัล เพราะผู้ใช้อาจยอมรับความสะดวกจากการปรับแต่ง แต่ไม่ยอมรับการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่รู้สึกว่าเป็นการละเมิด ดังนั้น privacy concern จึงไม่ใช่เพียงอุปสรรคเชิงจิตวิทยา แต่เป็นตัวก้ำกับลของ AI personalization ต่อ loyalty โดยตรง

จากการทบทวนวรรณกรรมสามารถสังเคราะห์ได้ว่า AI personalization ส่งผลต่อ customer loyalty ผ่านกลไกหลายชั้น ได้แก่ perceived relevance, convenience, trust และ satisfaction อย่างไรก็ตาม ผลลัพธ์ดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้อย่างยั่งยืนเมื่อการปรับแต่งไม่ถูกตีความว่าเป็นการรุกรานความเป็นส่วนตัว

กล่าวอีกนัยหนึ่ง AI personalization เป็นแรงกระตุ้น (stimulus) ที่ส่งผลต่อการรับรู้และอารมณ์ของลูกค้า (organism) และนำไปสู่ความภักดี (response) ภายใต้เงื่อนไขของความโปร่งใส การควบคุมได้ และความกังวลด้านความเป็นส่วนตัว กรอบคิดเช่นนี้สอดคล้องกับงานล่าสุดที่ชี้ว่าความสัมพันธ์ระหว่าง AI-driven personalization และ loyalty มีลักษณะเป็นเงื่อนไข ไม่ใช่เป็นผลโดยตรงแบบเส้นตรง

ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยนี้เป็น การวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) มุ่งทำความเข้าใจการรับรู้ ความหมาย ประสบการณ์ และเงื่อนไขที่ทำให้ลูกค้าตีความการปรับแต่งประสบการณ์ด้วยปัญญาประดิษฐ์ว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่า หรือเป็นสิ่งที่รุกรานความเป็นส่วนตัว การวิจัยเชิงคุณภาพเหมาะสมกับประเด็นนี้ เพราะต้องการคำอธิบายเชิงลึกเกี่ยวกับ “เหตุผล” และ “กระบวนการ” ที่เชื่อมโยงการปรับแต่งด้วยปัญญาประดิษฐ์กับความภักดีของลูกค้า ไม่ใช่เพียงการวัดระดับความสัมพันธ์เชิงตัวเลข

จุดมุ่งหมายสำคัญคือการสังเคราะห์ประสบการณ์จริงของผู้ใช้บริการดิจิทัล เพื่อให้ได้ความเข้าใจเชิงบริบทที่ละเอียดและนำไปใช้พัฒนาแนวทางทางการตลาดได้จริง

กลุ่มประชากรของงานวิจัยนี้คือ ผู้ใช้งานแพลตฟอร์มดิจิทัลที่มีระบบปรับแต่งประสบการณ์ด้วยปัญญาประดิษฐ์ เช่น พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-commerce) แพลตฟอร์มสตรีมมิง (streaming platform) แอปบริการส่งอาหาร (delivery app) และแอปบริการออนไลน์อื่น ๆ ที่มีระบบแนะนำแบบเฉพาะบุคคล

คุณสมบัติของประชากรที่ต้องการศึกษา ได้แก่ ผู้ใช้งานแพลตฟอร์มดิจิทัลอย่างน้อย 6 เดือน ผู้ที่เคยได้รับการแนะนำสินค้า บริการ หรือเนื้อหาแบบเฉพาะบุคคล ผู้ที่มีประสบการณ์ใช้งานจริงและสามารถอธิบายมุมมองของตนเองได้ และผู้ยินดีให้ข้อมูลผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึก

กลุ่มตัวอย่างคือผู้ให้ข้อมูลจำนวน 18 คน ที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ข้างต้น โดยแบ่งให้มีความหลากหลายพอสมควรในด้านเพศ ด้านช่วงอายุ ด้านประเภทแพลตฟอร์มที่ใช้ และด้านระยะเวลาการใช้งานระบบการปรับแต่งประสบการณ์ด้วยปัญญาประดิษฐ์ (AI personalization) ซึ่งลักษณะดังกล่าวช่วยให้ได้มุมมองที่หลากหลายและลดความเอน



วารสารวิชาการก้าวหน้า ปีที่ 1 ฉบับที่ 4 ประจำเดือนกรกฎาคม - สิงหาคม พ.ศ. 2569

Kaonawat Academic Journal, Volume 1, Number 4, July – August 2026

สมาคมเครือข่ายการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์กร

เนื่องจากกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งมากเกินไป โดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างใช้หลักความอิ่มตัวของข้อมูล (data saturation) กล่าวคือ เมื่อสัมภาษณ์เพิ่มแล้วข้อมูลสำคัญเริ่มซ้ำ ไม่เกิดประเด็นใหม่ที่มีนัยสำคัญ ก็ถือว่าเพียงพอสำหรับการวิเคราะห์เชิงลึก

การเลือกกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) โดยผู้วิจัยคัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า และใช้วิธี ลูกโซ่ (snowball sampling) ร่วมด้วย เนื่องจากต้องการเข้าถึงผู้ใช้ที่ตรงคุณสมบัติเพิ่มเติมผ่านการแนะนำจากผู้ให้ข้อมูลรายเดิม

เครื่องมือในการเก็บข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลคือการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) แบบกึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) โดยใช้แนวคำถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลสามารถเล่าประสบการณ์ ความคิดเห็น ความรู้สึก และข้อกังวลของตนเองได้อย่างอิสระ โดยแนวคำถามสัมภาษณ์จะครอบคลุม 3 แกนหลัก ได้แก่ การรับรู้ต่อ AI personalization กระบวนการที่นำไปสู่ความภักดี และเงื่อนไขเชิงบริบทที่เสริมสร้างหรือบั่นทอนความภักดี

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ การวิเคราะห์เชิงธีม (thematic analysis) ซึ่งเป็นวิธีที่เหมาะสมกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก เพราะช่วยจัดระเบียบข้อมูลจำนวนมากให้กลายเป็นประเด็นหลักที่มีความหมายเชิงวิชาการโดยมีขั้นตอนการวิเคราะห์ที่ถอดเทปการสัมภาษณ์เป็นข้อความทั้งหมด อ่านข้อมูลซ้ำหลายรอบเพื่อทำความเข้าใจเนื้อหา กำหนดรหัสข้อมูล (coding) จากข้อความสำคัญ จัดกลุ่มรหัส ให้เป็นประเด็นย่อย สังเคราะห์ประเด็นย่อย ให้กลายเป็นธีมหลัก ตรวจสอบความสอดคล้องของธีม กับข้อมูลต้นฉบับ ตั้งชื่อธีมและอธิบายความหมาย ของแต่ละธีม และเขียนสรุปผลการวิเคราะห์ โดยเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดของงานวิจัย ซึ่งธีมที่เกิดจากการวิเคราะห์ ได้แก่ ความเกี่ยวข้องที่รับรู้ ความสะดวกในการตัดสินใจ ความไว้วางใจ ความกังวลด้านความเป็นส่วนตัว และความภักดีต่อแบรนด์

เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือของผลการวิจัย ใช้วิธีตรวจสอบความสอดคล้องของข้อมูล ได้แก่ การตรวจทานข้อมูลซ้ำ การเปรียบเทียบหลายแหล่งข้อมูล การอภิปรายร่วมกับนักวิจัยคนอื่น และการใช้คำพูดจริงของผู้ให้ข้อมูลประกอบการอธิบาย

ผลการวิจัย

ตารางสรุปผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล

รหัส	ประเภทแพลตฟอร์มที่ใช้	ความเกี่ยวข้องที่รับรู้	ความสะดวก	ความไว้วางใจ	ความกังวลด้านความเป็นส่วนตัว	แนวโน้มต่อความภักดี
P1	พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์	สูง	สูง	สูง	ต่ำ	สูง
P2	พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์	สูง	สูง	สูง	ต่ำ	สูง
P3	สตรีมมิง	สูง	สูง	สูง	ต่ำ	สูง
P4	แอปบริการส่งอาหาร	สูง	สูง	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลางถึงสูง
P5	พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์	สูง	สูง	สูง	ต่ำ	สูง
P6	สตรีมมิง	สูง	สูง	สูง	ต่ำ	สูง
P7	แอปบริการออนไลน์	ปานกลาง	สูง	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง



วารสารวิชาการก้าวหน้า ปีที่ 1 ฉบับที่ 4 ประจำเดือนกรกฎาคม - สิงหาคม พ.ศ. 2569

Kaonawat Academic Journal, Volume 1, Number 4, July – August 2026

สมาคมเครือข่ายการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์กร

รหัส	ประเภทแพลตฟอร์มที่ใช้	ความเกี่ยวข้องที่รับรู้	ความสะดวก	ความไว้วางใจ	ความกังวลด้านความเป็นส่วนตัว	แนวโน้มต่อความภักดี
P8	พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์	สูง	สูง	สูง	ต่ำ	สูง
P9	แอปบริการส่งอาหาร	สูง	สูง	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลางถึงสูง
P10	สตรีมมิง	สูง	สูง	สูง	ต่ำ	สูง
P11	พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์	สูง	สูง	สูง	ต่ำ	สูง
P12	แอปบริการออนไลน์	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลางถึงสูง	ปานกลาง
P13	พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์	สูง	สูง	สูง	ต่ำ	สูง
P14	แอปบริการส่งอาหาร	สูง	สูง	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลางถึงสูง
P15	สตรีมมิง	ปานกลางถึงสูง	สูง	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง
P16	พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์	สูง	สูง	สูง	ต่ำ	สูง
P17	แอปบริการออนไลน์	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลางถึงสูง	ปานกลาง
P18	สตรีมมิง	สูง	สูง	สูง	ต่ำ	สูง

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลทั้ง 18 คน พบว่าโดยรวมผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่รับรู้ว่าการ AI personalization มีความเกี่ยวข้องสูงและช่วยเพิ่มความสะดวกในการใช้งาน โดยเฉพาะในแพลตฟอร์มพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์และสตรีมมิง ซึ่งมักให้ผลเชิงบวกต่อความไว้วางใจและความภักดีของลูกค้าในระดับสูง

อย่างไรก็ตาม ผู้ให้ข้อมูลบางส่วนที่ใช้แอปบริการส่งอาหารและแอปบริการออนไลน์มีความไว้วางใจและความภักดีในระดับปานกลาง เนื่องจากยังมีความกังวลด้านความเป็นส่วนตัวและความรู้สึกว่ารบบรู้ข้อมูลมากเกินไป ทำให้ผลของการปรับแต่งไม่ได้แปรเป็นความภักดีอย่างเต็มที่

เริ่มที่สอดคล้องกับผลการวิจัย

1. ความเกี่ยวข้องที่รับรู้สูง เป็นปัจจัยเริ่มต้นที่ทำให้ผู้ใช้ยอมรับระบบแนะนำ
2. ความสะดวก ช่วยลดภาระการตัดสินใจและเพิ่มประสบการณ์เชิงบวก
3. ความไว้วางใจ เป็นตัวแปรสำคัญที่เชื่อมโยงไปสู่ความภักดี
4. ความกังวลด้านความเป็นส่วนตัว เป็นเงื่อนไขที่อาจลดความภักดีลง หากผู้ใช้รู้สึกว่ารบบรู้ข้อมูลมากเกินไป

ดังนั้นผลการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถสรุปได้ 4 ประเด็นสำคัญ

1. ความเกี่ยวข้องที่รับรู้ (perceived relevance) ผู้ให้ข้อมูลเห็นว่าระบบแนะนำที่ตรงกับความสนใจช่วยประหยัดเวลา และทำให้การตัดสินใจง่ายขึ้น
2. ความไว้วางใจ (trust) ลูกค้าจะยอมรับการปรับแต่งมากขึ้นเมื่อระบบมีความแม่นยำ สม่ำเสมอ และดูเหมือนเข้าใจบริบทของผู้ใช้จริง



วารสารวิชาการก้าวหน้า ปีที่ 1 ฉบับที่ 4 ประจำเดือนกรกฎาคม - สิงหาคม พ.ศ. 2569

Kaonawat Academic Journal, Volume 1, Number 4, July – August 2026

สมาคมเครือข่ายการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์กร

3. ขอบเขตความเป็นส่วนตัว (privacy boundary) หากการแนะนำเฉพาะเจาะจงเกินไปหรือทำให้รู้สึกว่าระบบรู้ข้อมูลส่วนตัวมากเกินไป ผู้ให้ข้อมูลบางส่วนจะเกิดความระแวงและลดความเต็มใจในการใช้งานต่อ

4. ความรักในฐานะความสบายใจเชิงความสัมพันธ์ (relational comfort) ความรักดีไม่ได้เกิดจากความพึงพอใจชั่วคราว แต่เกิดจากความรู้สึกว่แบรนด์เข้าใจ เคารพ และไม่ล่่วงล้ำ

อภิปรายผล

ผลการวิจัยชี้ว่ การปรับแต่งประสบการณ์ลูกค้าด้วยปัญญาประดิษฐ์ (AI personalization) มีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความรักดีของลูกค้า (customer loyalty) ผ่านการรับรู้ถึงว่เกี่ยวข้องของข้อเสนอ ความสะดวกในการใช้งาน และความไว้วางใจที่เพิ่มขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดที่ว่ personalization ช่วยเพิ่ม perceived value และ customer experience (ประสบการณ์ลูกค้า) เมื่อการนำเสนอมีความเหมาะสมกับความต้องการของผู้ใช้ (Huang & Rust, 2021; Lemon & Verhoef, 2016)

อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษายังสะท้อนลักษณะความย้อนแย้งของการปรับแต่งเฉพาะบุคคล (personalization paradox) กล่าวคือ เมื่อระบบแนะนำมีความเฉพาะเจาะจงมากขึ้น ผู้ใช้บางส่วนกลับรู้สึกว่ถูกติดตามหรือถูกล่่วงละเมิดความเป็นส่วนตัว ซึ่งทำให้ความไว้วางใจลดลงและส่งผลลบต่อความรักดีของลูกค้า (Aguirre et al., 2015) ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับงานวิจัยที่รายงานว่า AI-driven personalization อาจเพิ่ม loyalty ได้ก็ต่อเมื่อความกังวลด้านความเป็นส่วนตัวอยู่ในระดับต่ำและผู้ใช้ยังคงรู้สึกควบคุมข้อมูลของตนเองได้ (The Service Industries Journal, 2025; Das et al., 2026)

ในประเด็นความไว้วางใจ ผลการวิจัยสอดคล้องกับแนวคิดการตลาดเชิงความสัมพันธ์ (relationship marketing) ที่มองว่ trust เป็นกลไกสำคัญในการแปลงการรับรู้เชิงบวกต่อแบรนด์ไปสู่ความสัมพันธ์ระยะยาว (Morgan & Hunt, 1994; Oliver, 1997) กล่าวคือ ผู้ให้ข้อมูลไม่ได้รักดีต่อแพลตฟอร์มเพราะความแม่นยำของระบบเพียงอย่างเดียว แต่เพราะรู้สึกว่แบรนด์เข้าใจตน เคารพขอบเขต และไม่ใช้ข้อมูลอย่างล่่วงล้ำ ซึ่งสอดคล้องกับงานที่พบว่า trust-building strategies (กลยุทธ์การสร้างว่ไว้วางใจ) สามารถลดผลกระทบด้านลบของการเก็บข้อมูลเพื่อทำ personalization ได้ (Aguirre et al., 2015; Bleier & Eisenbeiss, 2015)

เมื่อพิจารณาในมิติของความพึงพอใจและความตั้งใจใช้ซ้ำ ผลการศึกษสนับสนุนข้อค้นพบล่าสุดที่ว่ AI personalization ไม่ได้ส่งผลต่อ loyalty โดยตรงเสมอไป แต่จะส่งผลผ่านตัวแปรเชิงจิตวิทยา เช่น trust, engagement, satisfaction และ perceived value (The Service Industries Journal, 2025; AI-driven personalization study, 2025) ข้อค้นพบนี้ชี้ว่ความรักดีในสภาพแวดล้อมดิจิทัลเป็นผลรวมของประสบการณ์ที่ต่อเนื่อง ไม่ใช่ผลของคำแนะนำที่แม่นยำเพียงครั้งเดียว (Lemon & Verhoef, 2016; Oliver, 1997)

นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังขยายความเข้าใจจากงานที่เน้นเชิงปริมาณว่ความสัมพันธ์ระหว่างการปรับแต่งประสบการณ์ลูกค้าด้วยปัญญาประดิษฐ์ (AI personalization) กับความรักดี (loyalty) มีลักษณะเป็นเงื่อนไขมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง โดยเฉพาะประเด็นความโปร่งใส (transparency) การควบคุมโดยผู้ใช้ (controllability) และความกังวลด้านความเป็นส่วนตัว (privacy concern) ซึ่งเป็นตัวกำหนดว่ผู้ใช้จะตีความการปรับแต่งเป็นคุณค่าหรือเป็นการล่่วงล้ำ (Das et al., 2026; The Service Industries Journal, 2025) ดังนั้น การสร้างความรักดีผ่าน AI personalization จึงควรตั้งอยู่บนความสมดุลระหว่างการให้ประสบการณ์เฉพาะบุคคลกับการเคารพอัตลักษณ์และอำนาจการตัดสินใจของผู้ใช้

โดยสรุป งานวิจัยนี้สะท้อนว่การปรับแต่งประสบการณ์ด้วยปัญญาประดิษฐ์ (AI personalization) จะนำไปสู่ความรักดีของลูกค้า (customer loyalty) ได้เมื่อผู้ใช้รับรู้ว่ระบบมีความเกี่ยวข้อง โปร่งใส และให้คุณค่า แต่หากผู้ใช้รับรู้ว่ระบบล่่วงล้ำหรือเกินขอบเขต ความรักดีจะอ่อนตัวลง ข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับทบทวนวรรณกรรมที่ยืนยันว่ความ



วารสารวิชาการก้าวหน้า ปีที่ 1 ฉบับที่ 4 ประจำเดือนกรกฎาคม - สิงหาคม พ.ศ. 2569

Kaonawat Academic Journal, Volume 1, Number 4, July – August 2026

สมาคมเครือข่ายการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์กร

ไว้วางใจและความเป็นส่วนตัวเป็นแกนกลางของความสำเร็จในการใช้ AI เพื่อสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า (Aguirre et al., 2015; Huang & Rust, 2021; Lemon & Verhoef, 2016)

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

องค์กรควรปรับใช้การปรับแต่งประสบการณ์ด้วยปัญญาประดิษฐ์ (AI personalization) โดยยึด 3 หลักสำคัญ คือ

1. ทำให้ข้อเสนอมีความเกี่ยวข้องกับความต้องการของลูกค้า
2. อธิบายการทำงานของระบบอย่างโปร่งใส
3. เปิดทางให้ลูกค้าควบคุมระดับการปรับแต่งได้

แนวทางดังกล่าวจะช่วยให้เทคโนโลยีไม่กลายเป็นเครื่องมือรุกราน แต่เป็นเครื่องมือสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า

ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

งานวิจัยนี้มีข้อจำกัดคือศึกษาในบริบทผู้ใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลเพียงบางประเภทเท่านั้น การวิจัยครั้งต่อไปควรขยายไปยังบริบทอื่น เช่น การเงิน การท่องเที่ยว หรือบริการสุขภาพ เพื่อเปรียบเทียบการรับรู้ของลูกค้าในอุตสาหกรรมที่ต่างกัน นอกจากนี้ ควรศึกษามุมมองของผู้ประกอบการหรือผู้พัฒนาระบบควบคู่ไปด้วย เพื่อให้เห็นทั้งฝั่งผู้ใช้และฝั่งผู้ให้บริการ

เอกสารอ้างอิง

- Aguirre, E., Mahr, D., Grewal, D., de Ruyter, K., & Wetzels, M. (2015). Unraveling the personalization paradox: The effect of information collection and trust-building strategies on online advertisement effectiveness. *Journal of Retailing*, 91(1), 34–49. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.09.005>
- Bleier, A., & Eisenbeiss, M. (2015). The importance of trust for personalized online advertising. *Journal of Retailing*, 91(3), 390–409. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.04.001>
- Dick, A. S., & Basu, K. (1994). Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 99–113. <https://doi.org/10.1177/0092070394222001>
- Huang, M.-H., & Rust, R. T. (2021). A strategic framework for artificial intelligence in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49(1), 30–50. <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00749-9>
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38. <https://doi.org/10.1177/002224299405800302>
- Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. McGraw-Hill.



วารสารวิชาการก้าวหน้า ปีที่ 1 ฉบับที่ 4 ประจำเดือนกรกฎาคม - สิงหาคม พ.ศ. 2569

Kaonawat Academic Journal, Volume 1, Number 4, July – August 2026

สมาคมเครือข่ายการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์กร

การพัฒนากลยุทธ์ธุรกิจผักไฮโดรโปนิคส์ในจังหวัดสุรินทร์

สุภัทรา สงครามศรี

นักวิชาการ/นักวิจัยอิสระ

<https://orcid.org/0009-0001-8436-7437>

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาแผนธุรกิจการผลิตผักไฮโดรโปนิคส์ในจังหวัดสุรินทร์ โดยมุ่งเน้นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ การระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) และเสนอแนวทางที่เหมาะสมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผักไฮโดรโปนิคส์ในพื้นที่ การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ประกอบการธุรกิจผักไฮโดรโปนิคส์จำนวน 5 ราย และการสนทนากลุ่มกับเกษตรกรและผู้ประกอบการจำนวน 10 ราย ผลการศึกษาพบว่า ธุรกิจผักไฮโดรโปนิคส์ในจังหวัดสุรินทร์ มีศักยภาพในการเติบโตอย่างมีนัยสำคัญ เนื่องจากกระแสการบริโภคที่ใส่ใจสุขภาพและการเข้าถึงเทคโนโลยีการเกษตรสมัยใหม่ ที่เพิ่มมากขึ้น อย่างไรก็ตาม ยังมีความท้าทาย ได้แก่ ความรู้ด้านการตลาดที่จำกัด การจัดการการผลิต และการรับรองมาตรฐาน GAP (Good Agricultural Practices) ซึ่งจำเป็นต้องได้รับการแก้ไขด้วยกลยุทธ์ที่ครอบคลุมทั้งด้านการผลิต การตลาด และการจัดการ จากนั้นวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา การวิเคราะห์ SWOT และพัฒนาแผนกลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix

ผลการศึกษาพบว่า การใช้จุดแข็ง ได้แก่ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี Smart Farm ช่องทางการตลาดออนไลน์ และเครือข่ายลูกค้าที่เข้มแข็ง สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจได้ นอกจากนี้ การแก้ไขจุดอ่อนโดยการพัฒนาองค์ความรู้ การสนับสนุนจากภาครัฐ และการปรับปรุงกระบวนการผลิต ถือเป็นปัจจัยสำคัญต่อการเติบโตอย่างยั่งยืน การศึกษานี้เสนอแนวทางเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์เชิงรุก เช่น การนำเทคโนโลยีฟาร์มอัจฉริยะมาใช้ การขยายช่องทางการตลาดออนไลน์ และการสร้างเครือข่ายผู้บริโภคโดยตรง กลยุทธ์เชิงรับ เช่น การสร้างเอกลักษณ์ของแบรนด์และการขอรับรองมาตรฐาน GAP และกลยุทธ์เชิงแก้ไข ได้แก่ การปรับปรุงกระบวนการผลิต และการแก้ไขปัญหาการขาดแคลนแรงงาน กลยุทธ์เหล่านี้มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต การขยายตลาด และการยกระดับความปลอดภัยและคุณภาพของผลิตภัณฑ์ อันจะนำไปสู่การพัฒนาธุรกิจผักไฮโดรโปนิคส์ในจังหวัดสุรินทร์อย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: การผลิตผักไฮโดรโปนิคส์, เทคโนโลยีฟาร์มอัจฉริยะ, การรับรองแนวทางปฏิบัติทางการเกษตรที่ดี (GAP), การเติบโตอย่างยั่งยืน



วารสารวิชาการก้าวหน้า ปีที่ 1 ฉบับที่ 4 ประจำเดือนกรกฎาคม - สิงหาคม พ.ศ. 2569
Kaonawat Academic Journal, Volume 1, Number 4, July – August 2026
สมาคมเครือข่ายการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์กร

THE DEVELOPMENT OF BUSINESS STRATEGIES FOR HYDROPONIC VEGETABLE ENTERPRISES IN SURIN PROVINCE

Supattra Songkransri
Independent Researcher, Thailand
nim.dm5@gmail.com

Abstract

This study aimed to develop a business plan for hydroponic vegetable production in Surin Province, Thailand. The research focused on analyzing the business environment, identifying strengths, weaknesses, opportunities, and threats through a SWOT analysis, and proposing appropriate strategies to enhance the competitiveness of hydroponic vegetable enterprises in the region. A qualitative research approach was employed. Data were collected through in-depth interviews with five hydroponic vegetable business operators and a focus group discussion involving ten farmers and entrepreneurs. The data were analyzed using content analysis, SWOT analysis, and strategic planning through the TOWS Matrix. The findings revealed that hydroponic vegetable businesses in Surin Province have strong growth potential, driven by increasing consumer demand for healthy food and greater access to modern agricultural technologies. However, several challenges remain, including limited marketing knowledge, production management issues, and difficulties in obtaining Good Agricultural Practices (GAP) certification. These challenges require comprehensive strategies encompassing production, marketing, and business management.

The study further found that leveraging existing strengths, such as the adoption of Smart Farm technologies, the use of online marketing channels, and strong customer networks, can significantly improve business performance. In addition, addressing weaknesses through knowledge development, government support, and improvements in production processes is essential for achieving sustainable growth. Based on the SWOT and TOWS analyses, the study proposes several strategic approaches. Proactive strategies include adopting smart farming technologies, expanding online marketing channels, and strengthening direct consumer networks. Defensive strategies focus on developing a distinctive brand identity and obtaining GAP certification. Corrective strategies emphasize improving production processes and addressing labor shortages. Collectively, these strategies are intended to enhance production efficiency, expand market opportunities, and strengthen the long-term competitiveness and sustainability of hydroponic vegetable businesses in Surin Province.

Keywords: *Hydroponic vegetable production, Smart farming technology, Good Agricultural Practices (GAP) certification, Sustainability-oriented growth*



วารสารวิชาการก้าวหน้า ปีที่ 1 ฉบับที่ 4 ประจำเดือนกรกฎาคม - สิงหาคม พ.ศ. 2569

Kaonwat Academic Journal, Volume 1, Number 4, July – August 2026

สมาคมเครือข่ายการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์กร

บทนำ

ปัจจุบันผู้บริโภคให้ความสำคัญกับการดูแลสุขภาพและการบริโภคอาหารที่มีความปลอดภัยมากขึ้น ส่งผลให้ความต้องการสินค้าเกษตรที่มีคุณภาพ สะอาด และปลอดภัยจากสารปนเปื้อนเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ผักไฮโดรponิกส์เป็นพืชผักที่ปลูกโดยไม่ใช้ดิน แต่ใช้สารละลายธาตุอาหารที่มีการควบคุมปริมาณอย่างเหมาะสมสำหรับการเจริญเติบโตของพืช จึงสามารถลดความเสี่ยงจากการปนเปื้อนของเชื้อโรค วัชพืช และสารเคมีตกค้างจากดินได้ อีกทั้งยังสามารถควบคุมสภาพแวดล้อมการผลิตและคุณภาพผลผลิตได้ตลอดกระบวนการ ทำให้ได้ผักที่มีความสด สะอาด และมีมาตรฐานสม่ำเสมอ (กรมวิชาการเกษตร, 2566) นอกจากนี้ การผลิตผักไฮโดรponิกส์ยังสอดคล้องกับแนวโน้มการบริโภคอาหารเพื่อสุขภาพ (Health-conscious Consumption) ที่กำลังได้รับความนิยมในปัจจุบัน โดยเฉพาะในกลุ่มผู้บริโภคเมือง กลุ่มคนวัยทำงาน และผู้ที่ให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิต ส่งผลให้ตลาดผักไฮโดรponิกส์มีแนวโน้มขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ทั้งในช่องทางจำหน่ายผ่านห้างสรรพสินค้า ร้านอาหาร โรงแรม ซูเปอร์มาร์เก็ต และแพลตฟอร์มการค้าออนไลน์ (สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร, 2566) ความต้องการของตลาดที่เพิ่มขึ้นดังกล่าวจึงเป็นโอกาสสำคัญสำหรับผู้ประกอบการในการพัฒนาธุรกิจผักไฮโดรponิกส์ให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาว

จังหวัดสุรินทร์เป็นพื้นที่ที่มีศักยภาพในการผลิตผักไฮโดรponิกส์ โดยมีการนำระบบการปลูกแบบ NFT (Nutrient Film Technique) และ DFT (Deep Flow Technique) มาใช้ ซึ่งเป็นเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับสภาพพื้นที่และทรัพยากรที่มีอยู่ (สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย, 2563) ผู้ประกอบการผักไฮโดรponิกส์ในจังหวัดสุรินทร์ส่วนใหญ่เป็นเกษตรกรรายย่อย วิชากิจชุมชน และผู้ประกอบการรุ่นใหม่ที่ปรับเปลี่ยนจากการทำเกษตรแบบดั้งเดิมมาสู่การผลิตพืชผักในระบบควบคุม เพื่อเพิ่มผลผลิต ลดความเสี่ยงจากสภาพภูมิอากาศ และตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคที่ให้ความสำคัญกับความปลอดภัยทางอาหารมากขึ้น (สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร, 2566) โดยผักที่นิยมปลูก ได้แก่ ผักสลัดกรีนโอ๊ค เรดโอ๊ค คอส บัตเตอร์เฮด และกรีนคอส ซึ่งจำหน่ายผ่านตลาดสด ร้านอาหาร โรงแรม ซูเปอร์มาร์เก็ต และช่องทางการตลาดออนไลน์ภายในจังหวัดและจังหวัดใกล้เคียง อย่างไรก็ตาม แม้ว่าธุรกิจผักไฮโดรponิกส์ในจังหวัดสุรินทร์จะมีแนวโน้มการเติบโตที่ดี แต่ผู้ประกอบการยังคงเผชิญกับความท้าทายหลายประการ ได้แก่ การขาดองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการการผลิตและการตลาด การบริหารต้นทุนการผลิตที่มีแนวโน้มสูงขึ้นจากราคาวัสดุอุปกรณ์และพลังงาน การเข้าถึงมาตรฐานการรับรองคุณภาพสินค้า เช่น มาตรฐานการปฏิบัติทางการเกษตรที่ดี (Good Agricultural Practices: GAP) ตลอดจนข้อจำกัดด้านการกระจายสินค้าและการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นจากผู้ประกอบการรายใหม่ ซึ่งล้วนส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันและการเติบโตของธุรกิจ (กรมวิชาการเกษตร, 2566; Porter, 1985) นอกจากนี้ ผู้ประกอบการบางส่วนยังประสบปัญหาด้านการสร้างตราสินค้า การพัฒนาช่องทางการตลาดดิจิทัล และการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อการขยายตลาดและการรักษาลูกค้าในระยะยาว (Kotler & Keller, 2016) การพัฒนากลยุทธ์ทางธุรกิจสำหรับผู้ประกอบการผักไฮโดรponิกส์ในจังหวัดสุรินทร์จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากธุรกิจดังกล่าวไม่เพียงสร้างรายได้ให้แก่เกษตรกรและผู้ประกอบการในท้องถิ่นเท่านั้น แต่ยังมีส่วนในการส่งเสริมการบริโภคอาหารปลอดภัย การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับภาคการเกษตร การจ้างงานในชุมชน การพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก และการขับเคลื่อนการเกษตรสมัยใหม่ตามแนวคิดเกษตรอัจฉริยะ (Smart Agriculture) ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาภาคการเกษตรของประเทศและเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) ที่มุ่งเน้นความมั่นคงทางอาหาร การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนอย่างยั่งยืน (กรมวิชาการเกษตร, 2566; สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2566)

ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้จึงมุ่งศึกษาสภาพแวดล้อมทางธุรกิจของผู้ประกอบการผักไฮโดรponิกส์ในจังหวัดสุรินทร์ โดยใช้การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) เพื่อประเมินศักยภาพและปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ อันนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและสร้างความยั่งยืนทางธุรกิจ ผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการในการวางแผนและพัฒนาการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมทั้ง



วารสารวิชาการก้าวหน้า ปีที่ 1 ฉบับที่ 4 ประจำเดือนกรกฎาคม - สิงหาคม พ.ศ. 2569

Kaonwat Academic Journal, Volume 1, Number 4, July – August 2026

สมาคมเครือข่ายการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์กร

สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในตลาดผักปลอดภัยที่มีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง (สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย, 2563)

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมทางธุรกิจของผักไฮโดรponิกส์ในจังหวัดสุรินทร์
2. เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ของธุรกิจผักไฮโดรponิกส์
3. เพื่อเสนอแนะกลยุทธ์ธุรกิจที่เหมาะสมเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน

การทบทวนวรรณกรรม

การทบทวนวรรณกรรมเป็นขั้นตอนสำคัญในการวิจัยเพื่อรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อวิจัย ในกรณีนี้ การทบทวนวรรณกรรมจะเน้นไปที่ประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจผักไฮโดรponิกส์ในจังหวัดสุรินทร์ รวมถึงระบบการผลิต การตลาด ปัญหาและอุปสรรค และแนวทางการพัฒนาธุรกิจ

1. ระบบการผลิตผักไฮโดรponิกส์

ผักไฮโดรponิกส์เป็นระบบการปลูกพืชโดยไม่ใช้ดิน ซึ่งใช้สารละลายธาตุอาหารแทนดิน ระบบนี้มีข้อดีหลายประการ เช่น สามารถควบคุมคุณภาพและความปลอดภัยของผลิตภัณฑ์ได้ดี ลดการใช้สารเคมี และสามารถปลูกได้ในพื้นที่จำกัด (กรมวิชาการเกษตร, 2566) ในจังหวัดสุรินทร์ มีการใช้ระบบ NFT (Nutrient Film Technique) และ DFT (Deep Flow Technique) ซึ่งเป็นระบบที่เหมาะสมกับสภาพพื้นที่และทรัพยากรที่มีอยู่ (สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย, 2563)

2. การตลาดผักไฮโดรponิกส์

การตลาดผักไฮโดรponิกส์ในจังหวัดสุรินทร์ยังมีข้อจำกัดหลายประการ เช่น การขาดความรู้ด้านการตลาดและการกระจายสินค้า (กรมวิชาการเกษตร, 2566) อย่างไรก็ตาม การใช้ช่องทางออนไลน์เช่น Facebook และ Line ช่วยให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้กว้างขึ้น และเพิ่มยอดขาย (Porter, 1985) นอกจากนี้ การสร้างเครือข่ายกับร้านอาหารและผู้บริโภคโดยตรงช่วยให้มีตลาดรองรับที่แน่นอนและเพิ่มรายได้ (สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย, 2563)

3. ปัญหาและอุปสรรค

ธุรกิจผักไฮโดรponิกส์ในจังหวัดสุรินทร์ยังคงเผชิญกับความท้าทายหลายประการ เช่น การขาดความรู้ด้านการจัดการการผลิตและการตลาด การแข่งขันจากผู้ผลิตรายใหม่ และปัญหาด้านการรับรองมาตรฐาน GAP (กรมวิชาการเกษตร, 2566) นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและการขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะยังเป็นอุปสรรคสำคัญที่จำกัดการเติบโตของธุรกิจ (สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย, 2563)

4. แนวทางการพัฒนาธุรกิจ

การพัฒนาธุรกิจผักไฮโดรponิกส์ในจังหวัดสุรินทร์ควรเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต การขยายตลาด และการรับรองมาตรฐาน GAP เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและความปลอดภัยของผลิตภัณฑ์ (กรมวิชาการเกษตร, 2566) นอกจากนี้ ควรมีการส่งเสริมการเข้าถึงเทคโนโลยีและองค์ความรู้ให้กับเกษตรกรและผู้ประกอบการ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและความยั่งยืนของธุรกิจ (สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย, 2563)

5. การวิเคราะห์ SWOT และ TOWS Matrix

การวิเคราะห์ SWOT และ TOWS Matrix เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของธุรกิจ และพัฒนากลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน (Porter, 1985) ในกรณีของธุรกิจผักไฮโดรponิกส์ในจังหวัดสุรินทร์ การวิเคราะห์ SWOT ช่วยให้เห็นภาพรวมของปัจจัยที่ส่งผลต่อธุรกิจ และสามารถนำไปใช้ในการพัฒนากลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและความยั่งยืนของธุรกิจ



วารสารวิชาการก้าวหน้า ปีที่ 1 ฉบับที่ 4 ประจำเดือนกรกฎาคม - สิงหาคม พ.ศ. 2569

Kaonwat Academic Journal, Volume 1, Number 4, July – August 2026

สมาคมเครือข่ายการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์กร

วิธีวิจัย

การวิจัยนี้ใช้วิธีการวิจัยทั้งเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมและสามารถนำไปใช้ในการพัฒนากลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ วิธีการวิจัยประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. การออกแบบการวิจัย

การวิจัยนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ลึกซึ้งและครอบคลุมทุกด้านของธุรกิจผักไฮโดรโปนิกส์ในจังหวัดสุรินทร์

2. การเก็บข้อมูล

2.1 การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interviews): ทำการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการผักไฮโดรโปนิกส์ในจังหวัดสุรินทร์จำนวน 5 ราย เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการผลิต การตลาด ปัญหาและอุปสรรค รวมถึงแนวทางในการพัฒนาธุรกิจ ประกอบด้วย

ผู้ประกอบการธุรกิจฟาร์มผัก VEGE HAPPY Smart Farm: ถนนศรีณรงค์ ต.ในเมือง อ.เมืองสุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์ สัมภาษณ์ วันที่ 10 มกราคม 2569

ผู้ประกอบการธุรกิจฟาร์ม ผักนายเก่ง ไฮโดรโปนิกส์ สุรินทร์: ตั้งอยู่ในเขตเมืองสุรินทร์ อ.เมืองสุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์ สัมภาษณ์ วันที่ 18 มกราคม 2569

ผู้ประกอบการธุรกิจบ้านผักดีไฮโดรโปนิกส์: ตั้งอยู่ใกล้นิคมปราสาท (ทางไปช่องจอม) อ.ปราสาท จังหวัดสุรินทร์ สัมภาษณ์ วันที่ 23 มกราคม 2569

ผู้ประกอบการธุรกิจผักสลัดไฮโดรโปนิกส์ (P&P): ตั้งอยู่ที่บ้านจะแกโกน ต.ท่าสว่าง อ.เมืองสุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์ สัมภาษณ์ วันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2569

ผู้ประกอบการธุรกิจสวนผักลอยน้ำ (Hydroponic farm surin): ตั้งอยู่ในซอยเปี่ยมศิริ ต.เจนีง อ.เมืองสุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์ สัมภาษณ์ วันที่ 21 กุมภาพันธ์ 2569

2.2 การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion): จัดการสนทนากลุ่มกับเกษตรกรและผู้ประกอบการจำนวน 10 คน เพื่อหารือเกี่ยวกับความท้าทายและโอกาสในการพัฒนาธุรกิจผักไฮโดรโปนิกส์ วันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2569

3. การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis): วิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่มเพื่อระบุประเด็นสำคัญและแนวโน้มที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจผักไฮโดรโปนิกส์

3.2 การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis): ใช้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มเพื่อระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของธุรกิจ

4. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพัฒนากลยุทธ์ธุรกิจ

4.1 การวิเคราะห์ SWOT: ใช้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่มมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพ ซึ่งช่วยให้รู้จักจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน มองเห็นโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบต่อการประกอบธุรกิจ

4.2 การวิเคราะห์ TOWS Matrix: ใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์ SWOT เพื่อพัฒนากลยุทธ์ที่เหมาะสม โดยแบ่งเป็น 4 กลยุทธ์หลัก ได้แก่ กลยุทธ์เชิงรุก (S+O) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (S+T) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (W+O) และกลยุทธ์เชิงแก้ไข (W+T)



วารสารวิชาการก้าวหน้า ปีที่ 1 ฉบับที่ 4 ประจำเดือนกรกฎาคม - สิงหาคม พ.ศ. 2569

Kaonwat Academic Journal, Volume 1, Number 4, July – August 2026

สมาคมเครือข่ายการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์กร

สรุปผลการวิจัย

การวิเคราะห์ SWOT และ TOWS Matrix ช่วยให้เห็นภาพรวมของปัจจัยที่ส่งผลต่อธุรกิจ และสามารถนำไปใช้ในการพัฒนากลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและความยั่งยืนของธุรกิจ สรุปได้ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ: จังหวัดสุรินทร์มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปลูกผักไฮโดรponิกส์ เนื่องจากมีแหล่งน้ำและไฟฟ้าที่เพียงพอ อย่างไรก็ตาม การเข้าถึงตลาดและการกระจายสินค้ายังเป็นปัญหาหลัก

ตารางที่ 1 แสดงผลการวิเคราะห์ SWOT ของธุรกิจผักไฮโดรponิกส์ในจังหวัดสุรินทร์

	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
	โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
ปัจจัยภายใน	- การใช้เทคโนโลยีการเกษตรสมัยใหม่ (Smart Farm)	- ขาดความรู้ด้านการจัดการการผลิตและการตลาด
	- การเข้าถึงช่องทางออนไลน์ในการตลาด (Facebook, Line)	- กำลังการผลิตยังไม่สูง
	- มีตลาดรองรับที่แน่นอนจากกลุ่มลูกค้าประจำ (ร้านอาหาร, ผู้บริโภคโดยตรง)	- ขาดการรับรองมาตรฐาน GAP
	- มีการรวมกลุ่มเกษตรกรเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และวัตถุดิบ	- การบริหารจัดการกระบวนการผลิตยังไม่เป็นระบบ
ปัจจัยภายนอก	- กระแสการบริโภคอาหารเพื่อสุขภาพที่เพิ่มขึ้น	- การแข่งขันจากผู้ผลิตรายใหม่
	- การเข้าถึงเทคโนโลยีการเกษตรสมัยใหม่	- ปัญหาด้านการรับรองมาตรฐาน GAP
	- การสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐและสถาบันการศึกษา	- การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศที่ส่งผลต่อการผลิต
	- การขยายตลาดผ่านช่องทางออนไลน์	- การขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะ

ตารางที่ 1 แสดงผลการวิเคราะห์ SWOT ของธุรกิจผักไฮโดรponิกส์ในจังหวัดสุรินทร์ อธิบายโดยสรุปได้ดังนี้

ผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของธุรกิจผักไฮโดรponิกส์ในจังหวัดสุรินทร์ สรุปได้ว่าธุรกิจมีจุดแข็งหลายประการที่เอื้อต่อการดำเนินงานและการสร้างความสามารถในการแข่งขัน โดยเฉพาะการนำเทคโนโลยีการเกษตร สมัยใหม่มาใช้ในการผลิต เช่น ระบบ Smart Farm ซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต ลดต้นทุน และทำให้สามารถควบคุมคุณภาพผลผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ผู้ประกอบการยังสามารถเข้าถึงช่องทางการตลาดออนไลน์ผ่านสื่อสังคมออนไลน์ เช่น Facebook และ Line ส่งผลให้สามารถประชาสัมพันธ์สินค้าและเข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้อย่างกว้างขวาง อีกทั้งยังมีฐานลูกค้าประจำที่ชัดเจน ทั้งในกลุ่มร้านอาหารและผู้บริโภคโดยตรง ซึ่งช่วยสร้างความมั่นคงด้านรายได้ให้แก่ธุรกิจ นอกจากนี้ การรวมกลุ่มของเกษตรกรในพื้นที่ยังช่วยส่งเสริมการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทรัพยากรในการผลิต อันเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเพิ่มศักยภาพในการดำเนินธุรกิจ อย่างไรก็ตาม ธุรกิจยังมีข้อจำกัดบางประการที่ส่งผลต่อการพัฒนาและการขยายตัวของกิจการ โดยผู้ประกอบการส่วนใหญ่ยังขาดองค์ความรู้ด้านการจัดการการผลิตและการตลาดที่มีประสิทธิภาพ ทำให้ การวางแผนและการดำเนินงานยังไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของตลาดได้อย่างเต็มศักยภาพ นอกจากนี้ กำลังการผลิตของหลายฟาร์มยังไม่เพียงพอต่อความต้องการของผู้บริโภคที่เพิ่มขึ้น ขณะที่การขาดการรับรองมาตรฐานการปฏิบัติทางการเกษตรที่ดี (GAP) ส่งผลต่อความน่าเชื่อถือของผลิตภัณฑ์ในสายตาของผู้บริโภคและคู่ค้าทางธุรกิจ อีกทั้งกระบวนการบริหารจัดการการผลิตยังขาดความเป็นระบบและการควบคุมคุณภาพที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้การดำเนินงานยังไม่สามารถบรรลุมาตรฐาน ที่เหมาะสมได้อย่างเต็มที่



วารสารวิชาการก้าวหน้า ปีที่ 1 ฉบับที่ 4 ประจำเดือนกรกฎาคม - สิงหาคม พ.ศ. 2569

Kaonwat Academic Journal, Volume 1, Number 4, July – August 2026

สมาคมเครือข่ายการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์กร

สำหรับปัจจัยภายนอก พบว่า ธุรกิจผักไฮโดรponิกส์มีโอกาสในการเติบโตจากแนวโน้มการบริโภคอาหารเพื่อสุขภาพที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ผู้บริโภคให้ความสำคัญกับความปลอดภัยของอาหารและคุณค่าทางโภชนาการมากขึ้น ส่งผลให้ความต้องการผักไฮโดรponิกส์ขยายตัวตามไปด้วย นอกจากนี้ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีการเกษตรยังช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถพัฒนาประสิทธิภาพการผลิตและลดต้นทุนการดำเนินงานได้มากขึ้น ขณะเดียวกัน หน่วยงานภาครัฐและสถาบันการศึกษา ยังมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนองค์ความรู้ เทคโนโลยี และการพัฒนาศักยภาพของเกษตรกรอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งการขยายตลาดผ่านช่องทางออนไลน์ยังเปิดโอกาสให้ผู้ประกอบการสามารถเข้าถึงผู้บริโภคได้หลากหลายกลุ่มและครอบคลุมพื้นที่มากยิ่งขึ้น ในด้านอุปสรรค ธุรกิจต้องเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นจากผู้ประกอบการรายใหม่ที่เข้าสู่ตลาดอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้การแข่งขันด้านราคาและคุณภาพสินค้าสูงขึ้น นอกจากนี้ การไม่ได้รับการรับรองมาตรฐาน GAP ยังคงเป็นข้อจำกัดสำคัญที่ส่งผลต่อความเชื่อมั่นของผู้บริโภคและโอกาสในการขยายตลาด ขณะเดียวกัน การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและความผันผวนของสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการผลิตและคุณภาพของผลผลิตได้ อีกทั้งการขาดแคลนแรงงานที่มีความรู้และทักษะเฉพาะด้านการผลิตผักไฮโดรponิกส์ยังเป็นปัจจัยสำคัญที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานและการพัฒนาธุรกิจในระยะยาว

4.2 การวิเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อพัฒนากลยุทธ์ธุรกิจ:

ภายหลังการวิเคราะห์ SWOT แล้ว ผู้วิจัยนำมาดำเนินการวิเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อช่วยให้เห็นภาพรวมของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของธุรกิจ และสามารถนำไปใช้ในการพัฒนากลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน และ ความยั่งยืนของธุรกิจ สรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ TOWS Matrix สำหรับธุรกิจผักไฮโดรponิกส์ในจังหวัดสุรินทร์

กลยุทธ์	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
โอกาส (Opportunities)	กลยุทธ์เชิงรุก (S+O) - ใช้เทคโนโลยี Smart Farm เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต - ขยายตลาดผ่านช่องทางออนไลน์ (Facebook, Line, TikTok) - สร้างเครือข่ายกับร้านอาหารและผู้บริโภคโดยตรง	กลยุทธ์เชิงแก้ไข (W+O) - พัฒนาศักยภาพด้านการจัดการการผลิตและการตลาดผ่านการอบรม - ขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐและสถาบันการศึกษาเพื่อพัฒนาศักยภาพ - ปรับปรุงกระบวนการผลิตให้เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ
อุปสรรค (Threats)	กลยุทธ์เชิงป้องกัน (S+T) - สร้างตราสินค้าและรับรองมาตรฐาน GAP เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ - เพิ่มการตลาดออนไลน์เพื่อสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง - สร้างพันธมิตรกับผู้ผลิตวัตถุดิบเพื่อลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพ	กลยุทธ์เชิงแก้ไข (W+T) - จัดการกับปัญหาการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศโดยใช้เทคโนโลยีควบคุมสภาพแวดล้อม - จัดการปัญหาการขาดแคลนแรงงานโดยการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะแรงงานในพื้นที่ - ปรับปรุงระบบการจัดการคุณภาพเพื่อรับมือกับการแข่งขันจากผู้ผลิตรายใหม่



วารสารวิชาการก้าวหน้า ปีที่ 1 ฉบับที่ 4 ประจำเดือนกรกฎาคม - สิงหาคม พ.ศ. 2569

Kaonwat Academic Journal, Volume 1, Number 4, July – August 2026

สมาคมเครือข่ายการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์กร

ตารางที่ 2 แสดงผลการวิเคราะห์ TOWS Matrix สำหรับธุรกิจผักไฮโดรponิกส์ในจังหวัดสุรินทร์ อธิบายโดยสรุปได้ดังนี้

จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของธุรกิจผักไฮโดรponิกส์ในจังหวัดสุรินทร์ สามารถกำหนดแนวทางเชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและสร้างความยั่งยืนทางธุรกิจได้ 4 แนวทาง ได้แก่ กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) และกลยุทธ์เชิงรับหรือเชิงแก้ไข (WT Strategy) ดังนี้

กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) ซึ่งเป็นการใช้จุดแข็งเพื่อสร้างประโยชน์จากโอกาสที่มีอยู่ ธุรกิจควรให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยี Smart Farm มาใช้ในการบริหารจัดการการผลิต เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุน และควบคุมคุณภาพผลผลิต ให้ได้มาตรฐานอย่างต่อเนื่อง ควบคู่กับการขยายช่องทางการตลาดผ่านสื่อออนไลน์ เช่น Facebook และ Line ซึ่งช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้อย่างกว้างขวางและรวดเร็วมากขึ้น นอกจากนี้ ควรสร้างเครือข่ายความร่วมมือ กับร้านอาหาร โรงแรม และผู้บริโภคโดยตรง เพื่อสร้างตลาดรองรับที่มั่นคงและเพิ่มโอกาสในการสร้างรายได้อย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) ซึ่งเป็นการใช้โอกาสภายนอกมาแก้ไขจุดอ่อนภายใน ผู้ประกอบการควรได้รับการพัฒนาองค์ความรู้ด้านการจัดการการผลิต การบริหารธุรกิจ และการตลาดผ่านการฝึกอบรมหรือการถ่ายทอดองค์ความรู้จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ขณะเดียวกันควรแสวงหาความร่วมมือและการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐและสถาบันการศึกษา เพื่อเข้าถึงองค์ความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรมทางการเกษตรที่ทันสมัย อันจะช่วยเพิ่มศักยภาพในการผลิตและการบริหารจัดการ นอกจากนี้ การปรับปรุงกระบวนการผลิตให้มีความเป็นระบบและมีมาตรฐานมากขึ้น จะช่วยลดความผิดพลาดในการดำเนินงาน เพิ่มคุณภาพผลผลิต และสร้างความพร้อมในการขยายธุรกิจในอนาคต

กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) ซึ่งเป็นการใช้จุดแข็งเพื่อลดผลกระทบจากอุปสรรคภายนอก ธุรกิจควรมุ่งเน้นการสร้างตราสินค้าและพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ได้รับการรับรองมาตรฐานการปฏิบัติทางการเกษตรที่ดี (GAP) เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและความเชื่อมั่นให้แก่ผู้บริโภค นอกจากนี้ ควรเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารการตลาดผ่านช่องทางออนไลน์เพื่อสร้างความแตกต่าง จากคู่แข่ง และเสริมสร้างภาพลักษณ์ของสินค้าให้โดดเด่นในตลาด อีกทั้งการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจกับผู้ผลิตวัตถุดิบและเครือข่ายทางการเกษตรจะช่วยลดต้นทุนการผลิต เพิ่มความมั่นคงด้านวัตถุดิบ และเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขันในระยะยาว

กลยุทธ์เชิงรับหรือเชิงแก้ไข (WT Strategy) ซึ่งมุ่งลดจุดอ่อนและป้องกันผลกระทบจากอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น ธุรกิจควรนำเทคโนโลยีควบคุมสภาพแวดล้อมในการผลิตมาใช้เพื่อรองรับความผันผวนของสภาพภูมิอากาศและลดความเสี่ยงต่อผลผลิต นอกจากนี้ ควรส่งเสริมการพัฒนาทักษะแรงงานในพื้นที่ผ่านการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อแก้ไขปัญหาการขาดแคลนแรงงานที่มีความรู้เฉพาะด้านการผลิตผักไฮโดรponิกส์ รวมทั้งควรปรับปรุงระบบการบริหารจัดการคุณภาพให้มีมาตรฐานและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อรองรับการแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้นจากผู้ประกอบการรายใหม่ และเสริมสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้บริโภคในระยะยาว

สรุปได้ว่า กลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาธุรกิจผักไฮโดรponิกส์ในจังหวัดสุรินทร์ควรมุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยี และช่องทางการตลาดดิจิทัลเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ควบคู่กับการพัฒนาศักยภาพของผู้ประกอบการ การยกระดับมาตรฐานการผลิต และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางธุรกิจ เพื่อให้สามารถเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืนภายใต้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว



วารสารวิชาการก้าวหน้า ปีที่ 1 ฉบับที่ 4 ประจำเดือนกรกฎาคม - สิงหาคม พ.ศ. 2569

Kaonwat Academic Journal, Volume 1, Number 4, July – August 2026

สมาคมเครือข่ายการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์กร

อภิปรายผล

ผู้วิจัยมีประเด็นในการอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์การวิจัยดังต่อไปนี้

1. อภิปรายผลวัตถุประสงค์การวิจัยที่ 1: ศึกษาสภาพแวดล้อมทางธุรกิจของผักไฮโดรพอนิกส์ในจังหวัดสุรินทร์

ผลการวิจัยพบว่า จังหวัดสุรินทร์มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจผักไฮโดรพอนิกส์ ทั้งในด้านทรัพยากรน้ำ ระบบไฟฟ้า และการเข้าถึงเทคโนโลยีการเกษตรสมัยใหม่ โดยเฉพาะการประยุกต์ใช้ระบบ Smart Farm ที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและลดต้นทุนการดำเนินงาน อย่างไรก็ตาม ผู้ประกอบการยังประสบปัญหาในการเข้าถึงตลาดและการกระจายสินค้า ซึ่งส่งผลต่อความสามารถในการขยายธุรกิจและสร้างรายได้ที่ยั่งยืน ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Porter (1985) ที่อธิบายว่า ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจไม่ได้ขึ้นอยู่กับทรัพยากรภายในเพียงอย่างเดียว แต่ยังขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อม ทางการแข่งขันและช่องทางการเข้าถึงตลาดด้วย โดยเฉพาะในธุรกิจเกษตรสมัยใหม่ที่ต้องปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภคและการแข่งขันในตลาด นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับข้อมูลของกรมวิชาการเกษตร (2566) ที่ระบุว่า ความต้องการบริโภคผักปลอดภัยและอาหารเพื่อสุขภาพมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ผักไฮโดรพอนิกส์กลายเป็นพืชเศรษฐกิจที่มีศักยภาพในการเติบโตสูง ผลการวิจัยยังสะท้อนให้เห็นว่าการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐและสถาบันการศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการ โดยเฉพาะด้านองค์ความรู้ เทคโนโลยี และมาตรฐานการผลิต ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาเกษตรสมัยใหม่ที่มุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและสร้างคามยั่งยืนในภาคการเกษตร

2. อภิปรายผลวัตถุประสงค์การวิจัยที่ 2: วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ของ ธุรกิจผักไฮโดรพอนิกส์

ผลการวิเคราะห์ SWOT พบว่า ธุรกิจผักไฮโดรพอนิกส์ในจังหวัดสุรินทร์มีจุดแข็งสำคัญ ได้แก่ การนำเทคโนโลยี Smart Farm มาใช้ในการผลิต การเข้าถึงช่องทางการตลาดออนไลน์ การมีฐานลูกค้าประจำ และการรวมกลุ่มของเกษตรกร เพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และวัตถุดิบ ปัจจัยเหล่านี้ถือเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน อย่างไรก็ตาม ธุรกิจยังมีจุดอ่อนสำคัญ ได้แก่ การขาดความรู้ด้านการบริหารจัดการการผลิต และการตลาด กำลังการผลิตที่ยังไม่เพียงพอต่อความต้องการของตลาด การขาดการรับรองมาตรฐาน GAP และระบบการบริหารจัดการที่ยังไม่เป็นระบบ ซึ่งประเด็นดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของการจัดการธุรกิจเกษตรที่ระบุว่า ความรู้ด้านการจัดการและมาตรฐานการผลิตเป็นปัจจัยสำคัญต่อการสร้างความน่าเชื่อถือและการขยายตลาด สำหรับปัจจัยภายนอก พบว่า โอกาสที่สำคัญ ได้แก่ กระแสการบริโภคอาหารเพื่อสุขภาพที่เพิ่มขึ้น การเข้าถึงเทคโนโลยีสมัยใหม่ การสนับสนุนจากภาครัฐ และการเติบโตของตลาดออนไลน์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวโน้มการบริโภคในยุคปัจจุบันที่ผู้บริโภคให้ความสำคัญกับคุณภาพและความปลอดภัยของอาหารมากขึ้น ในขณะเดียวกัน อุปสรรคที่สำคัญ ได้แก่ การแข่งขันจากผู้ผลิตรายใหม่ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ การขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะ และปัญหาการรับรองมาตรฐาน GAP ซึ่งสอดคล้องกับงานศึกษาด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทานทางการเกษตรที่ชี้ให้เห็นว่าความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอกเป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการต้องบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว

3. อภิปรายผลวัตถุประสงค์การวิจัยที่ 3: เสนอแนะกลยุทธ์ธุรกิจที่เหมาะสมเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน

ผลการวิจัยได้นำผลการวิเคราะห์ SWOT มาพัฒนากลยุทธ์ผ่าน TOWS Matrix ซึ่งประกอบด้วย 4 กลยุทธ์หลัก ได้แก่ กลยุทธ์เชิงรุก (SO) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) และกลยุทธ์เชิงรับหรือแก้ไขจุดอ่อนร่วมกับอุปสรรค (WT) กลยุทธ์เชิงรุก (SO) มุ่งเน้นการใช้จุดแข็งขององค์กรเพื่อใช้ประโยชน์จากโอกาสทางธุรกิจ โดยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี Smart Farm การขยายตลาดผ่านช่องทางออนไลน์ และการสร้างเครือข่ายกับร้านอาหารและผู้บริโภคโดยตรง ผลการวิจัยสะท้อนว่า แนวทางดังกล่าวจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต ลดต้นทุน และสร้างตลาดที่มั่นคงให้กับผู้ประกอบการ กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) เน้นการพัฒนาองค์ความรู้ด้านการจัดการและการตลาด การขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ และการปรับปรุงกระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการที่มองว่าการพัฒนาทุนมนุษย์



วารสารวิชาการก้าวหน้า ปีที่ 1 ฉบับที่ 4 ประจำเดือนกรกฎาคม - สิงหาคม พ.ศ. 2569

Kaonwat Academic Journal, Volume 1, Number 4, July – August 2026

สมาคมเครือข่ายการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์กร

(Human Capital) เป็นปัจจัยสำคัญต่อการยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) มุ่งใช้จุดแข็งของธุรกิจเพื่อลดผลกระทบจากภัยคุกคาม โดยการสร้างตราสินค้า การขอรับรองมาตรฐาน GAP การเพิ่มการตลาดออนไลน์ และการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) ของ Porter (1985) ที่ชี้ให้เห็นว่าการสร้างเอกลักษณ์และความน่าเชื่อถือของผลิตภัณฑ์สามารถช่วยลดแรงกดดันจากการแข่งขันได้ ส่วนกลยุทธ์เชิงแก้ไข (WT) มุ่งลดจุดอ่อนและป้องกันผลกระทบจากอุปสรรค โดยการนำเทคโนโลยีควบคุมสภาพแวดล้อมมาใช้เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ การพัฒนาทักษะแรงงาน และการปรับปรุงระบบการจัดการคุณภาพ ซึ่งเป็นแนวทางที่ช่วยเพิ่มความยืดหยุ่นในการดำเนินธุรกิจและสร้างความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในอนาคต

ข้อเสนอแนะ

ผลจากการวิเคราะห์ SWOT และ TOWS Matrix พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจผักไฮโดรponิกส์ในจังหวัดสุรินทร์ มีศักยภาพในการเติบโตสูง เนื่องจากกระแสการบริโภคอาหารเพื่อสุขภาพที่เพิ่มขึ้น และการเข้าถึงเทคโนโลยีการเกษตรสมัยใหม่ อย่างไรก็ตาม ยังมีข้อจำกัดด้านการตลาด การจัดการการผลิต และการรับรองมาตรฐาน GAP ซึ่งจำเป็นต้องมีการพัฒนากลยุทธ์ที่ครอบคลุมทั้งด้านการผลิต การตลาด และการบริหารจัดการ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะโดยสรุปดังต่อไปนี้

ข้อเสนอแนะการนำไปใช้

กลยุทธ์เชิงรุก

1. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี Smart Farm ผู้ประกอบการควรนำเทคโนโลยี Smart Farm มาใช้ในการบริหารจัดการการผลิต เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุน และควบคุมคุณภาพผลผลิตให้ได้มาตรฐาน (สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย, 2563)
2. การขยายตลาดผ่านช่องทางออนไลน์ ควรพัฒนาการตลาดผ่านสื่อดิจิทัล เช่น Facebook และ Line เพื่อเพิ่มการเข้าถึงกลุ่มลูกค้า สร้างการรับรู้ และเพิ่มยอดขายสินค้า
3. การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ ควรสร้างความร่วมมือกับร้านอาหาร ผู้ค้าปลีก และผู้บริโภคโดยตรง เพื่อสร้างตลาดรองรับที่มั่นคงและเพิ่มโอกาสทางการตลาด

กลยุทธ์เชิงป้องกัน

1. การพัฒนาตราสินค้าและมาตรฐาน GAP ผู้ประกอบการควรสร้างตราสินค้าและยกระดับการผลิตสู่มาตรฐาน GAP เพื่อเสริมสร้างความน่าเชื่อถือและความเชื่อมั่นของผู้บริโภค
2. การสร้างความแตกต่างผ่านการตลาดออนไลน์ ควรใช้สื่อออนไลน์ในการสื่อสารจุดเด่นของผลิตภัณฑ์ เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่แตกต่างและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน
3. การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ ควรพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือกับผู้ผลิตวัตถุดิบและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและลดต้นทุนการดำเนินงาน

กลยุทธ์เชิงแก้ไข

1. การพัฒนาองค์ความรู้ด้านการผลิตและการตลาด ผู้ประกอบการควรได้รับการส่งเสริมและพัฒนา ความรู้ด้านการผลิต การบริหารจัดการ และการตลาด เพื่อเพิ่มศักยภาพในการดำเนินธุรกิจ
2. การส่งเสริมความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก ควรแสวงหาการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐและสถาบันการศึกษา เพื่อเข้าถึงองค์ความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรมทางการเกษตร
3. พัฒนาระบบการผลิตให้มีประสิทธิภาพ ควรปรับปรุงกระบวนการผลิตให้เป็นระบบ มีการควบคุมคุณภาพ และลดความสูญเสียในกระบวนการดำเนินงาน



วารสารวิชาการก้าวหน้า ปีที่ 1 ฉบับที่ 4 ประจำเดือนกรกฎาคม - สิงหาคม พ.ศ. 2569
Kaonwat Academic Journal, Volume 1, Number 4, July – August 2026
สมาคมเครือข่ายการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์กร

กลยุทธ์เชิงรับ

1. การบริหารความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ควรนำเทคโนโลยีควบคุมสภาพแวดล้อม มาใช้ในการผลิต เพื่อลดผลกระทบจากความแปรปรวนของสภาพภูมิอากาศ
2. การพัฒนาศักยภาพแรงงาน ควรส่งเสริมการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะแรงงานในพื้นที่ เพื่อรองรับการขยายตัวของธุรกิจและลดปัญหาการขาดแคลนแรงงาน
3. การยกระดับระบบบริหารคุณภาพ ควรพัฒนาระบบการจัดการคุณภาพให้เป็นมาตรฐาน เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือของผลิตภัณฑ์และรองรับการแข่งขันในตลาดที่สูงขึ้น

ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาผลกระทบของเทคโนโลยี Smart Farm ต่อประสิทธิภาพการผลิตผักไฮโดรponิกส์ในเชิงลึก โดยเฉพาะการประเมินผลในด้านต้นทุนการผลิต ผลผลิตที่เพิ่มขึ้น และความแม่นยำในการควบคุมคุณภาพ
2. ควรมีการศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคในเชิงลึก โดยเฉพาะปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อผักไฮโดรponิกส์ เช่น ความปลอดภัย คุณภาพ ราคา และช่องทางการจัดจำหน่าย
3. ควรมีการประเมินผลกระทบของการรับรองมาตรฐาน GAP ต่อความน่าเชื่อถือและยอดขายของผลิตภัณฑ์ผักไฮโดรponิกส์
4. ควรมีการศึกษาความยั่งยืนของธุรกิจผักไฮโดรponิกส์ในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม
5. ควรมีการพัฒนาระบบการจัดการคุณภาพแบบบูรณาการที่รวมการควบคุมคุณภาพตั้งแต่กระบวนการผลิตจนถึงการจัดจำหน่าย
6. ควรมีการศึกษาผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศต่อการผลิตผักไฮโดรponิกส์ และการพัฒนากลยุทธ์เพื่อรับมือกับผลกระทบดังกล่าว
7. ควรมีการศึกษาผลกระทบของนโยบายภาครัฐต่อธุรกิจผักไฮโดรponิกส์ เช่น นโยบายส่งเสริมการเกษตรปลอดภัยและการรับรองมาตรฐาน

เอกสารอ้างอิง

- กรมวิชาการเกษตร. (2566). คู่มือการรับรองมาตรฐานการปฏิบัติทางการเกษตรที่ดีสำหรับพืชอาหาร (GAP).
<https://www.doa.go.th>
- สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย. (2563). แนวทางการพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตผักไฮโดรponิกส์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต. <https://www.tistr.or.th>
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2566). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 พ.ศ. 2566–2570. สำนักนายกรัฐมนตรี. <https://www.nesdc.go.th/download/แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่13.pdf>
- สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร. (2566). ภาวะเศรษฐกิจการเกษตรและแนวโน้มสินค้าเกษตรปลอดภัยของประเทศไทย. กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. <https://www.oae.go.th>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.



วารสารวิชาการก้าวหน้า ปีที่ 1 ฉบับที่ 4 ประจำเดือนกรกฎาคม - สิงหาคม พ.ศ. 2569

Kaonawat Academic Journal, Volume 1, Number 4, July - August 2026

สมาคมเครือข่ายการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์กร

ภาวะผู้นำดิจิทัลกับประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในองค์กรยุคดิจิทัล

วิระชน ศรีราง

เจ้าหน้าที่งานสารบัญ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

E-mail: chang2006@gmail.com

บทคัดย่อ

การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัลได้ส่งผลให้องค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารและการดำเนินงานเพื่อรองรับสภาพแวดล้อมที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ภาวะผู้นำดิจิทัลจึงกลายเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ส่งเสริมนวัตกรรม และสร้างความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิด องค์ประกอบ และบทบาทของภาวะผู้นำดิจิทัลที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในองค์กรยุคดิจิทัล โดยอาศัยการวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ความรู้จากเอกสารทางวิชาการ ตำรา และงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้อง ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล การใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการบริหาร การส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม องค์ประกอบดังกล่าวมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร ทั้งในด้านคุณภาพของงาน ความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน ความสามารถในการปรับตัว การทำงานร่วมกัน และการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูล นอกจากนี้ ภาวะผู้นำดิจิทัลยังมีบทบาทสำคัญในการสร้างความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ และเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรในการเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล

บทความนี้เสนอว่า องค์กรควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของผู้นำให้มีสมรรถนะด้านดิจิทัลควบคู่กับทักษะการบริหารคน การส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ และการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรและเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กรอย่างยั่งยืนในยุคดิจิทัล

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำดิจิทัล; ประสิทธิภาพการทำงาน; องค์กรยุคดิจิทัล; การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล; การบริหารองค์กร



วารสารวิชาการก้าวหน้า ปีที่ 1 ฉบับที่ 4 ประจำเดือนกรกฎาคม - สิงหาคม พ.ศ. 2569

Kaonawat Academic Journal, Volume 1, Number 4, July - August 2026

สมาคมเครือข่ายการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์กร

DIGITAL LEADERSHIP AND EMPLOYEE WORK PERFORMANCE IN ORGANIZATIONS IN THE DIGITAL ERA

Weerachon Srirang

Indexing Officer

Suranaree University of Technology, Thailand

E-mail: chang2006@gmail.com

Abstract

Digital technological advancements have significantly transformed organizational management and operations in both the public and private sectors, compelling organizations to adapt to increasingly complex and rapidly changing environments. Consequently, digital leadership has emerged as a critical factor in driving organizations toward the effective adoption of digital technologies, fostering innovation, enhancing work performance, and sustaining competitive advantage. This academic article aims to examine the concepts, components, and roles of digital leadership in improving employee work performance within organizations operating in the digital era. The study is based on an analysis and synthesis of relevant academic literature, textbooks, and research studies from both domestic and international sources. The findings indicate that digital leadership comprises several essential components, including digital vision, the effective utilization of digital technologies in organizational management, the promotion of continuous learning and digital competency development, change management, and the establishment of an organizational culture that encourages innovation and collaboration. These components demonstrate a positive relationship with employee work performance in terms of work quality, operational efficiency, adaptability, collaboration, and data-driven decision-making. Furthermore, digital leadership plays a vital role in strengthening employee engagement, promoting the effective use of digital technologies, and enhancing organizational capability to respond to continuous changes in the digital environment.

This article suggests that organizations should prioritize the development of leaders' digital competencies alongside people management skills. In addition, organizations should cultivate a learning-oriented culture and create a work environment that supports the integration of digital technologies and innovation. Such initiatives will contribute to improving employee work performance, strengthening organizational competitiveness, and ensuring sustainable organizational development in the digital era.

Keywords: Digital Leadership; Employee Work Performance; Digital Organization; Digital Transformation; Organizational Management



วารสารวิชาการก้าวหน้า ปีที่ 1 ฉบับที่ 4 ประจำเดือนกรกฎาคม - สิงหาคม พ.ศ. 2569

Kaonwat Academic Journal, Volume 1, Number 4, July - August 2026

สมาคมเครือข่ายการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์กร

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัลในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาได้ส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อรูปแบบการดำเนินงานขององค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนทั่วโลก องค์กรจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหาร การปฏิบัติงาน และการให้บริการ โดยอาศัยเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นกลไกสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุน และสร้างความสามารถในการแข่งขัน ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและความไม่แน่นอนสูง การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transformation) จึงไม่ได้เป็นเพียงการนำเทคโนโลยีมาใช้เท่านั้น แต่ยังครอบคลุมถึงการเปลี่ยนแปลงด้านกลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และการพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Wang et al., 2024; Rumapea et al., 2024) ภายใต้บริบทดังกล่าว "ภาวะผู้นำดิจิทัล" (Digital Leadership) ได้รับการยอมรับว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรในยุคดิจิทัล โดยผู้นำไม่เพียงต้องมีความรู้และความเข้าใจด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเท่านั้น แต่ยังต้องมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง การส่งเสริมการเรียนรู้และนวัตกรรม ตลอดจนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับเทคโนโลยีและการทำงานรูปแบบใหม่ งานทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบของ Wang et al. (2024) ระบุว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ วิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล การเสริมสร้างศักยภาพบุคลากร การขับเคลื่อนนวัตกรรม ความสามารถในการปรับตัว และการสร้างความร่วมมือภายในองค์กร ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยที่ช่วยสนับสนุนประสิทธิผลขององค์กรในระยะยาว

ในขณะเดียวกัน ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร (Employee Work Performance) ถือเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สะท้อนถึงความสามารถขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ทั้งในด้านคุณภาพของงาน ความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน ความสามารถในการแก้ไขปัญหา การทำงานเป็นทีม และการสร้างนวัตกรรม องค์กรที่มีบุคลากรซึ่งสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ย่อมมีแนวโน้มที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ดียิ่งขึ้น (Rumapea et al., 2024; Okunlola, 2024) ผลการศึกษาจากหลายประเทศยังแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลลัพธ์ด้านการปฏิบัติงานของบุคลากร ผ่านการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี การสร้างความผูกพันต่อองค์กร การพัฒนาทักษะดิจิทัล และการสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม นอกจากนี้ การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลยังทำหน้าที่เป็นปัจจัยสื่อกลางที่ช่วยเพิ่มอิทธิพลของภาวะผู้นำดิจิทัลต่อประสิทธิภาพการทำงานและความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าความสำเร็จขององค์กรในยุคดิจิทัลมิได้ขึ้นอยู่กับเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว หากแต่ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำในการขับเคลื่อนบุคลากรและการเปลี่ยนแปลงขององค์กรควบคู่กัน (AlNuaimi et al., 2024)

สำหรับประเทศไทย องค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต่างให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพด้านดิจิทัลของบุคลากรและการยกระดับสมรรถนะของผู้นำเพื่อรองรับนโยบายการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล อย่างไรก็ตาม ยังพบความท้าทายหลายประการ เช่น ความแตกต่างของทักษะดิจิทัลระหว่างบุคลากร ความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐาน การยอมรับเทคโนโลยี และการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งล้วนส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานและความสำเร็จของการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล ดังนั้น การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัลจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาแนวทางการบริหารองค์กรให้สอดคล้องกับบริบทของโลกยุคใหม่ (Rumapea et al., 2024; Wang et al., 2024)

ด้วยเหตุผลดังกล่าว บทความวิชาการนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและสังเคราะห์องค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัลและประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในองค์กรยุคดิจิทัล โดยอธิบายแนวคิด องค์ประกอบ และความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำดิจิทัลกับประสิทธิภาพการทำงาน ตลอดจนวิเคราะห์บทบาทของผู้นำในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลและการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อเสนอแนวทางที่สามารถประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กรให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในยุคดิจิทัล



วารสารวิชาการก้าวหน้า ปีที่ 1 ฉบับที่ 4 ประจำเดือนกรกฎาคม - สิงหาคม พ.ศ. 2569

Kaonwat Academic Journal, Volume 1, Number 4, July - August 2026

สมาคมเครือข่ายการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์กร

แนวคิด ทฤษฎี และการทบทวนวรรณกรรม

1. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัล

การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัลในศตวรรษที่ 21 ได้ส่งผลให้บริบทการดำเนินงานขององค์กรมีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหาร การสื่อสาร และการตัดสินใจให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลและนวัตกรรม ภายใต้บริบทดังกล่าว "ภาวะผู้นำดิจิทัล" (Digital Leadership) ได้รับการยอมรับว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถดำเนินการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transformation) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้นำไม่เพียงแต่ต้องมีความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเท่านั้น แต่ยังต้องมีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ บริหารการเปลี่ยนแปลง พัฒนาศักยภาพบุคลากร และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้และนวัตกรรม (Wang et al., 2024) ภาวะผู้นำดิจิทัลหมายถึง ความสามารถของผู้นำในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลควบคู่กับทักษะการบริหารจัดการ เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม และพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำดิจิทัลจึงต้องมีทั้งสมรรถนะด้านเทคโนโลยี ความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ ความสามารถในการสื่อสาร และการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง (López-Figueroa et al., 2025)

จากการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ Wang et al. (2024) พบว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญหลายประการ ได้แก่ (1) การกำหนดวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล (Digital Vision) (2) การส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม (Innovation Culture) (3) การเสริมสร้างศักยภาพและทักษะดิจิทัลของบุคลากร (Digital Capability Development) (4) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) และ (5) การใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีประกอบการตัดสินใจ (Data-driven Decision Making) ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าวมีบทบาทสำคัญต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

ในมิติของการบริหารองค์กร ผู้นำดิจิทัลมีบทบาทสำคัญในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนานวัตกรรม โดยส่งเสริมให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ใช้เครื่องมือดิจิทัลในการปฏิบัติงาน และพัฒนาทักษะใหม่ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี การบริหารในลักษณะดังกล่าวช่วยเพิ่มความคล่องตัวขององค์กร (Organizational Agility) และส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากรในรูปแบบดิจิทัล ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล (Okunlola et al., 2024)

นอกจากนี้ ภาวะผู้นำดิจิทัลยังมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับแนวคิดการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transformation) ซึ่งเป็นกระบวนการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานขององค์กรผ่านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเป็นระบบ การเปลี่ยนผ่านดังกล่าวมิได้หมายถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้เพียงอย่างเดียว แต่รวมถึงการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำดิจิทัลจึงทำหน้าที่เป็นผู้กำหนดทิศทางและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร (AlNuaimi et al., 2024) ผลการศึกษาหลายฉบับยังชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลส่งผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ผ่านการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร การส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม และการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน โดยเฉพาะการสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) และการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร ซึ่งช่วยให้บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมและพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง (López-Figueroa et al., 2025) ในบริบทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้นำดิจิทัลยังมีความสำคัญในการสร้างแรงจูงใจ ความไว้วางใจ และความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร ผ่านการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สนับสนุนการทำงานแบบยืดหยุ่น (Flexible Work) และส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน แนวทางดังกล่าวช่วยให้บุคลากรเกิดความพร้อมในการเรียนรู้สิ่งใหม่ มีความสามารถในการปรับตัว และสามารถสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรได้อย่างต่อเนื่อง (Okunlola et al., 2024)



วารสารวิชาการก้าวหน้า ปีที่ 1 ฉบับที่ 4 ประจำเดือนกรกฎาคม - สิงหาคม พ.ศ. 2569

Kaonwat Academic Journal, Volume 1, Number 4, July - August 2026

สมาคมเครือข่ายการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์กร

จากการสังเคราะห์แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลเป็นรูปแบบของภาวะผู้นำที่ผสมผสานความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ากับทักษะการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง สร้างนวัตกรรม และพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง องค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำดิจิทัล ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล การบริหารการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร การส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม และการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูล ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรและความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในยุคดิจิทัล

2. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร

ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร (Employee Work Performance) เป็นตัวชี้วัดสำคัญที่สะท้อนความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรทั้งในด้านคุณภาพ ปริมาณ ความรวดเร็ว และความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร ภายใต้บริบทขององค์กรยุคดิจิทัล แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานได้ขยายขอบเขตจากการวัดผลลัพธ์ของงานเพียงอย่างเดียว ไปสู่การพิจารณาความสามารถในการปรับตัว การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การสร้างนวัตกรรม การทำงานร่วมกัน และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว (Wang, et al., 2024) แนวคิดร่วมสมัยอธิบายว่า ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรไม่ได้จำกัดเฉพาะผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน (Task Performance) เท่านั้น แต่ยังครอบคลุมพฤติกรรมที่สนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร (Contextual Performance) ความสามารถในการแก้ไขปัญหา การเรียนรู้ทักษะใหม่ การแบ่งปันองค์ความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มคุณค่าของงาน การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเกิดจากการที่องค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล ซึ่งทำให้บุคลากรจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่น (Adaptability) และสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการทำงานได้อย่างรวดเร็ว (Kempkes et al., 2024) ในยุคดิจิทัล ประสิทธิภาพการทำงานยังสัมพันธ์กับแนวคิด "Employee Digital Performance" ซึ่งหมายถึงความสามารถของบุคลากรในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การตัดสินใจ การสื่อสาร และการสร้างนวัตกรรม จากการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ Wang et al. (2024) พบว่าการประเมินประสิทธิภาพการทำงานในยุคดิจิทัลควรครอบคลุมตัวชี้วัดสำคัญ ได้แก่ คุณภาพของงาน (Work Quality) ผลิตภาพ (Productivity) ความยืดหยุ่นในการทำงาน (Flexibility) ความสามารถด้านนวัตกรรม (Innovation Capability) การใช้ทรัพยากรดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ และความสามารถในการสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรผ่านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

นอกจากปัจจัยด้านเทคโนโลยีแล้ว แรงจูงใจในการทำงานยังเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร ผลการวิเคราะห์ทอิกมานของ Wang et al. (2024) พบว่า แรงจูงใจในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และความสัมพันธ์ดังกล่าวมีลักษณะสองทิศทาง กล่าวคือ บุคลากรที่มีแรงจูงใจสูงมีแนวโน้มสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี ขณะเดียวกัน ผลการปฏิบัติงานที่ดีสามารถเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานในระยะยาวได้เช่นกัน ผลการศึกษาดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานควรให้ความสำคัญทั้งด้านสมรรถนะของบุคลากรและปัจจัยด้านจิตวิทยาในการทำงานควบคู่กัน อีกประเด็นหนึ่งที่น่าสนใจคือ บทบาทของเทคโนโลยีดิจิทัลและระบบสนับสนุนการบริหาร (Management Support Systems) ที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร งานทบทวนวรรณกรรมของ Kempkes et al. (2024) ชี้ให้เห็นว่า ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) ระบบอัตโนมัติ และแพลตฟอร์มการทำงานร่วมกัน ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ ลดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และสนับสนุนการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน อย่างไรก็ตาม ประสิทธิภาพของเทคโนโลยีดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้อย่างเต็มที่ก็ต่อเมื่อบุคลากรมีทักษะดิจิทัลที่เหมาะสม และองค์กรมีผู้นำที่สามารถส่งเสริมการยอมรับและการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ

การพัฒนาเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) ยังส่งผลให้แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานมีความเปลี่ยนแปลงอย่างมาก โดย AI สามารถสนับสนุนการวิเคราะห์ข้อมูล การตัดสินใจ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานได้ อย่างไรก็ตาม งานวิจัยชี้ว่าการนำ AI มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด



วารสารวิชาการก้าวหน้า ปีที่ 1 ฉบับที่ 4 ประจำเดือนกรกฎาคม - สิงหาคม พ.ศ. 2569

Kaonawat Academic Journal, Volume 1, Number 4, July - August 2026

สมาคมเครือข่ายการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์กร

จำเป็นต้องดำเนินการควบคู่กับการพัฒนาทักษะของบุคลากร การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาความเครียดจากการใช้เทคโนโลยี (Techno-stress) และส่งเสริมการยอมรับเทคโนโลยีในองค์กร นอกจากนี้ ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในยุคดิจิทัลยังได้รับอิทธิพลจากปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร และรูปแบบการทำงานที่มีความยืดหยุ่น เช่น การทำงานแบบไฮบริด (Hybrid Work) และการทำงานจากที่บ้าน (Work from Home) งานทบทวนวรรณกรรมของ Anakpo et al. (2023) พบว่า ความยืดหยุ่นในการทำงานสามารถส่งผลเชิงบวกต่อผลิตภาพและความพึงพอใจในการทำงาน หากองค์กรมีระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เทคโนโลยีที่เหมาะสม และการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง

จากการสังเคราะห์แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในองค์กรยุคดิจิทัลเป็นแนวคิดที่ครอบคลุมทั้งผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน พฤติกรรมในการทำงาน ความสามารถในการปรับตัว การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ปัจจัยดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ระบบสนับสนุนการทำงาน แรงจูงใจ และบทบาทของผู้นำในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการใช้เทคโนโลยีและการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ซึ่งจะนำไปสู่การยกระดับประสิทธิภาพการทำงานและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในยุคดิจิทัลอย่างยั่งยืน

3.การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำดิจิทัลกับประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร

ภายใต้บริบทของการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล องค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี รูปแบบการทำงาน และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้บทบาทของผู้นำเปลี่ยนแปลงจากการบริหารแบบดั้งเดิมไปสู่การเป็นผู้นำที่สามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม ภาวะผู้นำดิจิทัลจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร เนื่องจากผู้นำมีบทบาทในการกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง สร้างแรงจูงใจ และส่งเสริมให้บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (López-Figueroa et al., 2025) จากการสังเคราะห์วรรณกรรมพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำดิจิทัลกับประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรสามารถอธิบายได้ผ่านองค์ประกอบสำคัญหลายประการ ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล (Digital Vision) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) การพัฒนาสมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากร (Digital Competency Development) การส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม (Innovation Culture) และการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูล (Data-driven Decision Making) องค์ประกอบเหล่านี้ช่วยให้บุคลากรมีความเข้าใจในทิศทางขององค์กร ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็ว และสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (Wang et al., 2024) ในด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ผู้นำดิจิทัลที่สามารถสื่อสารเป้าหมายและทิศทางขององค์กรได้อย่างชัดเจน จะช่วยสร้างความเข้าใจร่วมและความมุ่งมั่นในการดำเนินงานของบุคลากร ส่งผลให้บุคลากรตระหนักถึงบทบาทของตนในการขับเคลื่อนองค์กร และมีความพร้อมที่จะเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายขององค์กร งานทบทวนวรรณกรรมของ Wang et al. (2024) ชี้ให้เห็นว่า วิสัยทัศน์ด้านดิจิทัลเป็นองค์ประกอบพื้นฐานของภาวะผู้นำดิจิทัลที่เชื่อมโยงกับความคล่องตัวขององค์กร (Organizational Agility) และการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร อีกประเด็นหนึ่งที่มีความสำคัญคือ การพัฒนาสมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากร ซึ่งเป็นหน้าที่สำคัญของผู้นำในการสร้างโอกาสให้บุคลากรได้รับการพัฒนาทักษะดิจิทัล การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ภายในองค์กร เมื่อบุคลากรมีความรู้และความมั่นใจในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดข้อผิดพลาด และเพิ่มความสามารถในการแก้ไขปัญหา งานวิจัยของ Okunlola et al. (2024) สรุปว่า การพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรเป็นกลไกสำคัญที่เชื่อมโยงภาวะผู้นำดิจิทัลกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและความสามารถในการปรับตัวขององค์กร นอกจากนี้ ภาวะผู้นำดิจิทัลยังมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานผ่านการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้ การทดลอง และการสร้างนวัตกรรม ผู้นำที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น ทดลองแนวคิดใหม่ และเรียนรู้จากความผิดพลาด จะช่วยส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการพัฒนากระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง วัฒนธรรมองค์กรลักษณะนี้มีความสัมพันธ์กับการ



วารสารวิชาการก้าวหน้า ปีที่ 1 ฉบับที่ 4 ประจำเดือนกรกฎาคม - สิงหาคม พ.ศ. 2569

Kaonawat Academic Journal, Volume 1, Number 4, July - August 2026

สมาคมเครือข่ายการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์กร

เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การทำงานร่วมกัน และความสามารถในการสร้างนวัตกรรม ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญขององค์กรยุคดิจิทัล (AlNuaimi et al., 2024)

อีกมิติหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญคือ การใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ (Data-driven Decision Making) ผู้นำดิจิทัลที่ส่งเสริมการใช้ข้อมูลและระบบสารสนเทศในการวางแผนและตัดสินใจ จะช่วยลดความคลาดเคลื่อนในการบริหาร เพิ่มความเร็วในการตอบสนองต่อสถานการณ์ และสนับสนุนให้บุคลากรสามารถดำเนินงานบนพื้นฐานของข้อมูลที่ถูกต้องและทันเวลา ส่งผลให้คุณภาพของงานและประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยรวมขององค์กรสูงขึ้น (López-Figueroa et al., 2025) นอกจากนี้ผลกระทบโดยตรงแล้ว งานวิจัยร่วมสมัยยังเสนอว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำดิจิทัลกับประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรอาจเกิดขึ้นผ่านปัจจัยสื่อกลาง (Mediating Variables) เช่น การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transformation) ความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร (Employee Engagement) และสมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากร (Digital Competencies) โดย AlNuaimi et al. (2024) พบว่า การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลมีบทบาทเป็นตัวแปรสื่อกลางที่ช่วยเสริมอิทธิพลของภาวะผู้นำดิจิทัลต่อผลลัพธ์ขององค์กร แสดงให้เห็นว่าผู้นำไม่เพียงส่งผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร แต่ยังสร้างเงื่อนไขและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการยกระดับผลการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว

จากการวิเคราะห์สามารถสังเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรได้ว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลเป็นปัจจัยต้น (Independent Variable) ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร (Dependent Variable) ผ่านการกำหนดวิสัยทัศน์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาทักษะดิจิทัล การส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม และการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูล ความสัมพันธ์ดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า เมื่อผู้นำมีสมรรถนะด้านดิจิทัลและสามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการเรียนรู้และการใช้เทคโนโลยี บุคลากรจะมีความพร้อมในการปฏิบัติงานมากขึ้น สามารถสร้างผลงานที่มีคุณภาพ มีความคิดสร้างสรรค์ และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนขององค์กรในยุคดิจิทัล

สรุป และข้อเสนอแนะ

สรุป

ภาวะผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership) เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถปรับตัวและแข่งขันได้ในยุคที่เทคโนโลยีดิจิทัลมีบทบาทต่อการดำเนินงานทุกด้าน ผู้นำดิจิทัลต้องมีวิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยี สามารถประยุกต์ใช้เครื่องมือดิจิทัลในการบริหารจัดการ ส่งเสริมการเรียนรู้และนวัตกรรม รวมถึงสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับการเปลี่ยนแปลงในด้านประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร พบว่าภาวะผู้นำดิจิทัลส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ทั้งในด้านคุณภาพงาน ความรวดเร็ว ความถูกต้อง การสื่อสาร การทำงานร่วมกัน และการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูล นอกจากนี้ การสนับสนุนจากผู้นำในการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรยังช่วยให้บุคลากรสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและสร้างนวัตกรรมในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันและเติบโตได้อย่างยั่งยืนในยุคดิจิทัล

ข้อเสนอแนะ

1. องค์กรควรพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำดิจิทัล โดยส่งเสริมความรู้ด้านเทคโนโลยี การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูล (Data-Driven Decision Making)
2. ควรจัดอบรมและพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. องค์กรควรลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบดิจิทัลที่ทันสมัย เพื่อสนับสนุนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ลดความซ้ำซ้อน และเพิ่มความรวดเร็วในการดำเนินงาน



วารสารวิชาการก้าวหน้า ปีที่ 1 ฉบับที่ 4 ประจำเดือนกรกฎาคม - สิงหาคม พ.ศ. 2569

Kaonawat Academic Journal, Volume 1, Number 4, July - August 2026

สมาคมเครือข่ายการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์กร

4. ผู้บริหารควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ การทำงานร่วมกัน การเปิดรับความคิดเห็น และการสร้างนวัตกรรม เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร

5. สำหรับการศึกษาครั้งต่อไป ควรศึกษาปัจจัยอื่นที่อาจส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำดิจิทัลกับประสิทธิภาพการทำงาน เช่น วัฒนธรรมองค์กร ความพร้อมด้านเทคโนโลยี ความผูกพันของบุคลากร และสมรรถนะด้านดิจิทัล รวมทั้งศึกษากับองค์กรในหลากหลายประเภทเพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างกว้างขวาง

เอกสารอ้างอิง

- AlNuaimi, B. K., Singh, S. K., Ren, S., Budhwar, P., & Vorobyev, D. (2024). Digital leadership and organizational outcomes: The mediating role of digital transformation. *Systems*, 12(11), Article 457. <https://doi.org/10.3390/systems12110457>
- Anakpo, G., Nqwayibana, Z., & Mishi, S. (2023). The impact of work-from-home on employee performance and productivity: A systematic review. *Sustainability*, 15(5), Article 4529. <https://doi.org/10.3390/su15054529>
- Kempkes, J. A., Suprano, F., & Wömpener, A. (2024). How management support systems affect job performance: A systematic literature review and research agenda. *Management Review Quarterly*, 74(3), 1339–1373. <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00336-3>
- Lin, Q. (2024). Digital leadership: A systematic literature review and future research agenda. *European Journal of Innovation Management*, 27(8), 2822–2853. <https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2023-0522>
- López-Figueroa, J. C., Ochoa-Jiménez, S., Palafox-Soto, M. O., & Hernández Muñoz, D. S. (2025). Digital leadership: A systematic literature review. *Administrative Sciences*, 15(4), Article 129. <https://doi.org/10.3390/admsci15040129>
- Okunlola, J. O., Naicker, S. R., & Uleanya, C. (2024). Digital leadership in the fourth industrial revolution enacted during the COVID-19 pandemic: A systematic review. *Cogent Education*, 11(1), Article 2317258. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2024.2317258>
- Wang, G., Mansor, Z., & Yee, C. L. (2024). Decoding employee digital performance: An in-depth literature analysis. *Global Business Management Review*, 16(1), 55–82. <https://doi.org/10.32890/gbmr2024.16.1.4>
- Wang, N., Luan, Y., & Ma, R. (2024). Detecting causal relationships between work motivation and job performance: A meta-analytic review of cross-lagged studies. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), Article 595. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03099-3>



นวัตกรรมการบริหารองค์กรกับการยกระดับคุณภาพการให้บริการ แนวคิด แนวปฏิบัติ และความท้าทายในยุคดิจิทัล

ณิชาคุณ กิจอานันท์

สาขาวิชา นวัตกรรมและพัฒนาผู้นำองค์กร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

E-mail: S69527378154@ssru

บทคัดย่อ

การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัลได้ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนอย่างมีนัยสำคัญ ทำให้องค์กรจำเป็นต้องพัฒนานวัตกรรมการบริหารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและยกระดับคุณภาพการให้บริการให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสังเคราะห์องค์ความรู้เกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีด้านนวัตกรรมการบริหารองค์กร วิเคราะห์แนวปฏิบัติในการประยุกต์ใช้นวัตกรรมการบริหารเพื่อยกระดับคุณภาพการให้บริการ และนำเสนอความท้าทายที่องค์กรต้องเผชิญในยุคดิจิทัล โดยอาศัยการศึกษาจากเอกสารวิชาการ หนังสือ บทความวิจัย และแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ

ผลการสังเคราะห์พบว่า นวัตกรรมการบริหารองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน ส่งเสริมความคล่องตัวขององค์กร และยกระดับคุณภาพการให้บริการผ่านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การบริหารข้อมูล การจัดการความรู้ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม และการออกแบบกระบวนการทำงานที่ยึดผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง อย่างไรก็ตาม องค์กรยังเผชิญกับความท้าทายหลายประการ ได้แก่ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากร ความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูล ข้อจำกัดด้านทรัพยากร และการกำกับดูแลการใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสม

บทความนี้เสนอว่า การยกระดับคุณภาพการให้บริการในยุคดิจิทัลควรมุ่งพัฒนานวัตกรรมการบริหารควบคู่กับการเสริมสร้างศักยภาพบุคลากร การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเหมาะสม และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน สร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ และเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว

คำสำคัญ: นวัตกรรมการบริหารองค์กร, คุณภาพการให้บริการ, การบริหารองค์กร, ยุคดิจิทัล, การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล



วารสารวิชาการก้าวหน้า ปีที่ 1 ฉบับที่ 4 ประจำเดือนกรกฎาคม - สิงหาคม พ.ศ. 2569

Kaonawat Academic Journal, Volume 1, Number 4, July - August 2026

สมาคมเครือข่ายการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์กร

MANAGEMENT INNOVATION AND THE ENHANCEMENT OF SERVICE QUALITY: CONCEPTS, PRACTICES, AND CHALLENGES IN THE DIGITAL ERA

Nichakhun Kit-anan

Program in Organizational Leadership Innovation

Suan Sunandha Rajabhat University

E-mail: S69527378154@ssru

Abstract

Digital technological advancements have significantly transformed the operational landscape of both public and private organizations, requiring them to adopt management innovations to enhance organizational efficiency and improve service quality in response to rapidly evolving stakeholder expectations. This academic article aims to synthesize the concepts and theories of management innovation, analyze practical approaches to applying management innovation for service quality improvement, and discuss the challenges organizations encounter in the digital era. The article is developed through a comprehensive review and synthesis of academic literature, scholarly books, research articles, and relevant domestic and international publications.

The synthesis reveals that management innovation plays a crucial role in enhancing organizational performance, increasing operational agility, and improving service quality through the integration of digital technologies, data-driven management, knowledge management, innovative leadership, and customer-centric process design. However, organizations continue to face several challenges, including resistance to organizational change, insufficient digital competencies among personnel, cybersecurity and data privacy concerns, limited organizational resources, and governance issues related to the adoption of emerging technologies.

The article concludes that improving service quality in the digital era requires organizations to integrate management innovation with workforce capability development, appropriate digital technology adoption, and the cultivation of an organizational culture that promotes continuous learning and innovation. Such an integrated approach can enhance organizational effectiveness, create greater value for service recipients, and strengthen long-term organizational competitiveness in an increasingly dynamic environment.

Keywords: Management Innovation, Service Quality, Organizational Management, Digital Era, Digital Transformation



วารสารวิชาการก้าวหน้า ปีที่ 1 ฉบับที่ 4 ประจำเดือนกรกฎาคม - สิงหาคม พ.ศ. 2569

Kaonwat Academic Journal, Volume 1, Number 4, July - August 2026

สมาคมเครือข่ายการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์กร

บทนำ

ในยุคที่เทคโนโลยีดิจิทัลมีการพัฒนาอย่างก้าวกระโดด องค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการดำเนินงานที่มีความซับซ้อนและการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลให้รูปแบบการบริหารองค์กรแบบดั้งเดิมไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างเพียงพอ องค์กรจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารด้วยการนำนวัตกรรมการบริหาร (Management Innovation) และเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน ยกระดับคุณภาพการให้บริการ และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Seesalavong & Teerathanachaiikul, 2024) การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transformation) มิได้หมายถึงเพียงการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กรเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมถึงการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงาน รูปแบบการบริหาร วัฒนธรรมองค์กร และการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ การบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ากับกระบวนการบริหารจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถสร้างนวัตกรรม พัฒนากระบวนการทำงาน และเพิ่มคุณค่าของการให้บริการได้อย่างต่อเนื่อง (Seesalavong & Teerathanachaiikul, 2024) นวัตกรรมการบริหารองค์กรได้รับการยอมรับว่าเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ เนื่องจากการพัฒนาแนวคิด วิธีการ กระบวนการ และระบบการบริหารรูปแบบใหม่ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน ลดความซ้ำซ้อนของกระบวนการ และส่งเสริมการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการ การบริหารองค์กรที่มุ่งเน้นนวัตกรรมยังช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์กร การจัดการองค์ความรู้ การทำงานแบบบูรณาการ และการตัดสินใจบนฐานข้อมูล ซึ่งล้วนเป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์กรในยุคดิจิทัล (Hwangsuphakitkoston & Jadesadalug, 2024; Lertkultanon et al., 2024) ขณะเดียวกัน คุณภาพการให้บริการ (Service Quality) ถือเป็นตัวชี้วัดสำคัญของความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจากผู้รับบริการในปัจจุบันมีความคาดหวังต่อการให้บริการที่รวดเร็ว ถูกต้อง โปร่งใส และสามารถเข้าถึงได้ผ่านช่องทางดิจิทัลที่หลากหลาย การยกระดับคุณภาพการให้บริการจึงต้องอาศัยการบริหารที่ยึดผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centric Management) ควบคู่กับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมบริการ เพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีและเพิ่มความพึงพอใจของผู้รับบริการ งานศึกษาหลายชิ้นยืนยันว่าการพัฒนานวัตกรรมบริการและการบริหารคุณภาพมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการดำเนินงาน ความพึงพอใจของผู้รับบริการ และความสามารถในการแข่งขันขององค์กร (Tanchoi, 2024; Chotkangwarn et al., 2024) แม้ว่าหลายองค์กรจะตระหนักถึงความสำคัญของนวัตกรรมการบริหารและการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล แต่การดำเนินงานยังคงเผชิญกับความท้าทายหลายประการ ได้แก่ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร การขาดทักษะด้านดิจิทัล ข้อจำกัดด้านทรัพยากร งบประมาณ ความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูล และการกำกับดูแลการใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ซึ่งล้วนส่งผลต่อความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ ดังนั้น องค์กรจำเป็นต้องสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการเรียนรู้ การคิดสร้างสรรค์ และการพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Seesalavong & Teerathanachaiikul, 2024; Hwangsuphakitkoston & Jadesadalug, 2024)

จากความสำคัญดังกล่าว บทความวิชาการฉบับนี้จึงมุ่งสังเคราะห์องค์ความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมการบริหารองค์กร และการยกระดับคุณภาพการให้บริการ โดยนำเสนอแนวคิด ทฤษฎี และแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งวิเคราะห์ความท้าทายในการประยุกต์ใช้นวัตกรรมการบริหารในยุคดิจิทัล เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหาร นักวิชาการ และผู้กำหนดนโยบายในการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ สามารถสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ และเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในบริบทของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล



วารสารวิชาการก้าวหน้า ปีที่ 1 ฉบับที่ 4 ประจำเดือนกรกฎาคม - สิงหาคม พ.ศ. 2569

Kaonwat Academic Journal, Volume 1, Number 4, July - August 2026

สมาคมเครือข่ายการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์กร

แนวคิด ทฤษฎี และการทบทวนวรรณกรรม

1. แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรมการบริหารองค์กร (Management Innovation)

การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีดิจิทัลในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา ส่งผลให้องค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต้องเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรง ความต้องการของผู้รับบริการที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ องค์กรจึงจำเป็นต้องแสวงหาแนวทางการบริหารรูปแบบใหม่ที่สามารถเพิ่มความคล่องตัว ยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงาน และสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งแนวคิด "นวัตกรรมการบริหารองค์กร" (Management Innovation) ได้รับการยอมรับว่าเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนในยุคดิจิทัล (Blommerde, 2023; Mahavarpour et al., 2023) นวัตกรรมการบริหารองค์กร หมายถึง การพัฒนาและประยุกต์ใช้แนวคิด วิธีการ กระบวนการ โครงสร้าง หรือระบบการบริหารรูปแบบใหม่ที่แตกต่างจากแนวปฏิบัติเดิม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน ลดต้นทุน เพิ่มความยืดหยุ่นในการบริหาร และสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนี้ นวัตกรรมการบริหารมีได้จำกัดอยู่เพียงการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ แต่ยังคงครอบคลุมถึงการเปลี่ยนแปลงวิถีคิดของผู้บริหาร การออกแบบกระบวนการทำงาน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การบริหารองค์ความรู้ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้และการสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง (Blommerde, 2023) ในยุคดิจิทัล แนวคิดการบริหารองค์กรได้พัฒนาไปสู่การบริหารที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-Driven Management) การใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) และระบบอัตโนมัติ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และการพัฒนาการให้บริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างรวดเร็ว การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transformation) จึงไม่ได้หมายถึงเพียงการนำเทคโนโลยีมาใช้ แต่รวมถึงการปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหาร โครงสร้างองค์กร ภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์กรให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Mahavarpour et al., 2023)

งานทบทวนวรรณกรรมของ Blommerde (2023) ซึ่งสังเคราะห์บทความจากฐานข้อมูล Web of Science และ Scopus จำนวน 45 เรื่อง พบว่า ความสามารถด้านนวัตกรรมบริการ (Service Innovation Capability) ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม การเรียนรู้ขององค์กร การจัดการองค์ความรู้ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน และการมุ่งเน้นผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง โดยองค์ประกอบเหล่านี้ส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพการให้บริการ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ และผลการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้ Mahavarpour et al., (2023) ได้อธิบายวิวัฒนาการของนวัตกรรมบริการผ่านการวิเคราะห์บทความจำนวน 255 เรื่อง พบว่า แนวคิดนวัตกรรมได้เปลี่ยนจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการเพียงอย่างเดียว ไปสู่การสร้างคุณค่าร่วม (Co-creation of Value) ระหว่างองค์กร ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยอาศัยเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นตัวเชื่อมโยงกระบวนการต่าง ๆ ซึ่งแนวคิดดังกล่าวมีบทบาทสำคัญต่อการยกระดับศักยภาพขององค์กรในระยะยาว ในบริบทของประเทศไทย งานศึกษาของ Hwangsuphakitkason and Jadesadalug (2024) พบว่า กระบวนการนวัตกรรมบริการได้รับอิทธิพลจากภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงสมัยใหม่ (Modern Transformational Leadership) และการมุ่งเน้นการบริการ (Service Orientation) โดยทั้งสองปัจจัยส่งผลเชิงบวกต่อการพัฒนาวัฒนธรรมและประสิทธิภาพขององค์กร การศึกษาดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า การพัฒนานวัตกรรมการบริหารไม่ใช่เพียงการลงทุนด้านเทคโนโลยี แต่ต้องอาศัยผู้นำที่สามารถสร้างแรงจูงใจ ส่งเสริมการเรียนรู้ และสนับสนุนวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรมภายในองค์กรควบคู่กันไป

จากการสังเคราะห์วรรณกรรมสามารถสรุปได้ว่า นวัตกรรมการบริหารองค์กรเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบที่ครอบคลุมทั้งด้านโครงสร้าง กระบวนการ เทคโนโลยี บุคลากร และวัฒนธรรมองค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน ยกระดับคุณภาพการให้บริการ และสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน องค์กรที่สามารถพัฒนานวัตกรรมการบริหารได้อย่างต่อเนื่องจะมีความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ดีกว่า สร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการได้มากกว่า และมีศักยภาพในการดำเนินงานเหนือกว่าคู่แข่งในระยะยาว



2. แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพการให้บริการ (Service Quality)

คุณภาพการให้บริการ (Service Quality) เป็นแนวคิดที่ได้รับความสนใจอย่างต่อเนื่องในศาสตร์ด้านการบริหารจัดการ การตลาด และรัฐประศาสนศาสตร์ เนื่องจากเป็นปัจจัยสำคัญที่สะท้อนประสิทธิภาพขององค์กรในการตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ ทั้งในภาคธุรกิจและภาครัฐ คุณภาพการให้บริการไม่เพียงส่งผลต่อระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการเท่านั้น แต่ยังมีความสัมพันธ์กับความเชื่อมั่น ความภักดี การกลับมาใช้บริการซ้ำ ตลอดจนภาพลักษณ์และความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว (Ali et al., 2023) ในอดีต แนวคิดคุณภาพการให้บริการได้รับการอธิบายผ่านแบบจำลอง SERVQUAL ซึ่งเสนอว่าคุณภาพการให้บริการเกิดจากช่องว่างระหว่างความคาดหวัง (Expectations) และการรับรู้ของผู้รับบริการ (Perceptions) แม้แบบจำลองดังกล่าวจะได้รับการพัฒนามาเป็นเวลานาน แต่ยังคงเป็นพื้นฐานสำคัญของการศึกษาคุณภาพการให้บริการในปัจจุบัน โดยเฉพาะในบริบทที่องค์กรต้องการประเมินคุณภาพการให้บริการจากมุมมองของผู้รับบริการ อย่างไรก็ตาม ในยุคดิจิทัล นักวิชาการได้ขยายแนวคิดดังกล่าวให้ครอบคลุมคุณภาพของการให้บริการผ่านช่องทางดิจิทัล ความสะดวกในการเข้าถึงบริการ ความปลอดภัยของข้อมูล ความรวดเร็วในการตอบสนอง และประสบการณ์ของผู้ใช้ (Digital Service Experience) ซึ่งกลายเป็นองค์ประกอบสำคัญของการประเมินคุณภาพการให้บริการในปัจจุบัน (Wu et al., 2024) การเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล (Digital Transformation) ทำให้รูปแบบการให้บริการขององค์กรเปลี่ยนแปลงจากการให้บริการแบบเผชิญหน้า (Face-to-Face Service) ไปสู่การให้บริการผ่านระบบดิจิทัลและแพลตฟอร์มออนไลน์มากขึ้น ส่งผลให้ผู้รับบริการคาดหวังบริการที่รวดเร็ว ถูกต้อง สามารถเข้าถึงได้ทุกที่ทุกเวลา และมีความต่อเนื่องในการให้บริการ องค์กรจึงจำเป็นต้องปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลควบคู่กับการออกแบบบริการที่ยึดผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centric Service Design) เพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่ผู้รับบริการและเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงาน (OECD, 2023) งานศึกษาร่วมสมัยจำนวนมากยืนยันว่า คุณภาพการให้บริการได้รับอิทธิพลจากหลายปัจจัย ทั้งด้านบุคลากร กระบวนการ เทคโนโลยี และภาวะผู้นำขององค์กร โดยเฉพาะการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) ระบบวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) และระบบบริการอัตโนมัติ (Automation) ซึ่งช่วยเพิ่มความรวดเร็ว ความถูกต้อง และความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม การใช้เทคโนโลยีเพียงอย่างเดียวไม่สามารถรับประกันคุณภาพการให้บริการได้ หากองค์กรขาดการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร การจัดการองค์ความรู้ และการสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการบริการ (Foroudi et al., 2024) นอกจากนี้ คุณภาพการให้บริการยังเป็นผลลัพธ์ของการบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพ โดยองค์กรที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม การสื่อสารภายในที่ดี การทำงานแบบบูรณาการ และการใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ มักสามารถพัฒนาคุณภาพการให้บริการได้อย่างต่อเนื่อง งานวิจัยของ Hwangsuphakitkoston and Jadesadalug (2024) พบว่า การมุ่งเน้นการบริการ (Service Orientation) และภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงสมัยใหม่ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อกระบวนการนวัตกรรมบริการและผลการดำเนินงานขององค์กร สะท้อนให้เห็นว่าคุณภาพการให้บริการมิได้เกิดจากการพัฒนาเทคโนโลยีเพียงด้านเดียว แต่ต้องอาศัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ วัฒนธรรมองค์กร และการพัฒนากระบวนการทำงานควบคู่กัน

สำหรับบริบทของภาครัฐ แนวคิดคุณภาพการให้บริการได้พัฒนาไปสู่การบริหารภาครัฐที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Public Service) ซึ่งมุ่งเน้นการออกแบบบริการให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน การลดขั้นตอนการให้บริการ การเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงาน และการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพื่ออำนวยความสะดวกในการเข้าถึงบริการสาธารณะ องค์กรเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (OECD, 2023) ชี้ว่า ประเทศที่ประสบความสำเร็จในการปฏิรูปภาครัฐล้วนให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพการให้บริการควบคู่กับการสร้างนวัตกรรมภาครัฐ การใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ และการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน

จากการสังเคราะห์วรรณกรรมสามารถสรุปได้ว่า คุณภาพการให้บริการเป็นแนวคิดที่มีลักษณะหลายมิติ ครอบคลุมทั้งด้านประสิทธิภาพของกระบวนการให้บริการ ความสามารถในการตอบสนอง ความน่าเชื่อถือ ความปลอดภัย การสื่อสาร และประสบการณ์ของผู้รับบริการ ในยุคดิจิทัล การยกระดับคุณภาพการให้บริการจำเป็นต้องอาศัยการบริหารจัดการระหว่าง



วารสารวิชาการก้าวหน้า ปีที่ 1 ฉบับที่ 4 ประจำเดือนกรกฎาคม - สิงหาคม พ.ศ. 2569

Kaonawat Academic Journal, Volume 1, Number 4, July - August 2026

สมาคมเครือข่ายการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์กร

นวัตกรรมกรรมการบริหาร เทคโนโลยีดิจิทัล การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และการออกแบบบริการที่ยืดหยุ่นรับบริการเป็นศูนย์กลาง เพื่อสร้างคุณค่า เพิ่มความพึงพอใจ และเสริมสร้างความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว

3. การสังเคราะห์องค์ความรู้

จากการศึกษาวรรณกรรมเกี่ยวกับนวัตกรรมกรรมการบริหารองค์กร คุณภาพการให้บริการ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และผลงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่า นวัตกรรมกรรมการบริหารองค์กรเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการพัฒนากระบวนการบริหาร กระบวนการทำงาน เทคโนโลยีดิจิทัล และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กร ส่งผลให้เกิดการยกระดับคุณภาพการให้บริการและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว การสังเคราะห์องค์ความรู้จากงานวิจัยที่ผ่านมาแสดงให้เห็นว่า นวัตกรรมกรรมการบริหารองค์กรมิได้หมายถึงเพียงการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้เท่านั้น แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบที่ครอบคลุมการกำหนดนโยบาย การออกแบบโครงสร้างองค์กร การพัฒนากระบวนการปฏิบัติงาน การบริหารองค์ความรู้ การส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้และการสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) ระบบคลาวด์ (Cloud Computing) และระบบอัตโนมัติ (Automation) เป็นปัจจัยสนับสนุนที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารและการให้บริการ

เมื่อพิจารณาร่วมกับแนวคิดด้านคุณภาพการให้บริการ พบว่าการให้บริการที่มีคุณภาพเกิดจากการบริหารจัดการที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง โปร่งใส และต่อเนื่อง โดยการยกระดับคุณภาพการให้บริการในยุคดิจิทัลต้องอาศัยการบูรณาการระหว่างเทคโนโลยี บุคลากร กระบวนการ และภาวะผู้นำ เพื่อสร้างประสบการณ์การบริการที่มีคุณค่าและสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการบริการที่ยืดหยุ่นรับบริการเป็นศูนย์กลาง (Customer/Citizen-Centric Service) จากการทบทวนวรรณกรรมสามารถสังเคราะห์องค์ประกอบของนวัตกรรมกรรมการบริหารองค์กรที่ส่งผลต่อคุณภาพการให้บริการได้ 5 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่

1. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership) เป็นปัจจัยสำคัญที่ผลักดันการเปลี่ยนแปลง สนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากร ส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์ และสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรมในองค์กร
2. เทคโนโลยีดิจิทัลและระบบสารสนเทศ (Digital Technology and Information Systems) ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ การเชื่อมโยงข้อมูล การตัดสินใจบนฐานข้อมูล และการพัฒนาช่องทางการให้บริการที่สะดวก รวดเร็ว และเข้าถึงได้ง่าย
3. การจัดการองค์ความรู้และการเรียนรู้ขององค์กร (Knowledge Management and Organizational Learning) ช่วยให้องค์กรสามารถรวบรวม ถ่ายทอด และใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานและสร้างนวัตกรรมได้อย่างต่อเนื่อง
4. การออกแบบกระบวนการทำงานและการบริหารคุณภาพ (Process Innovation and Quality Management) เป็นการปรับปรุงขั้นตอนการทำงานให้มีความคล่องตัว ลดความซ้ำซ้อน และเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ
5. วัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนนวัตกรรม (Innovation-Oriented Organizational Culture) เป็นปัจจัยที่ส่งเสริมการเปิดรับการเปลี่ยนแปลง การทำงานร่วมกัน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการสร้างสรรค์แนวคิดใหม่อย่างต่อเนื่อง

องค์ประกอบทั้งห้าประการดังกล่าวมีความสัมพันธ์เชิงบูรณาการ และส่งผลต่อการยกระดับคุณภาพการให้บริการผ่านการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน ความรวดเร็วในการให้บริการ ความถูกต้องของข้อมูล ความโปร่งใส ความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ และการสร้างความพึงพอใจของผู้รับบริการ ซึ่งเป็นเป้าหมายสำคัญขององค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนในยุคดิจิทัล



วารสารวิชาการก้าวหน้า ปีที่ 1 ฉบับที่ 4 ประจำเดือนกรกฎาคม - สิงหาคม พ.ศ. 2569

Kaonawat Academic Journal, Volume 1, Number 4, July - August 2026

สมาคมเครือข่ายการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์กร

จากการสังเคราะห์องค์ความรู้ ผู้เขียนจึงเสนอกรอบแนวคิดของบทความ โดยกำหนดให้วัตรกรรมการบริหารองค์กรเป็นตัวแปรหลักที่ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (2) เทคโนโลยีดิจิทัล (3) การจัดการ

องค์ความรู้ (4) การพัฒนากระบวนการทำงาน และ (5) วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าวส่งผลต่อการยกระดับคุณภาพการให้บริการผ่านการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน ความสามารถในการตอบสนองต่อผู้รับบริการ ความน่าเชื่อถือของบริการ ความสะดวกในการเข้าถึงบริการ และความพึงพอใจของผู้รับบริการ ทั้งนี้ การประยุกต์ใช้วัตรกรรมการบริหารจะประสบความสำเร็จได้จำเป็นต้องคำนึงถึงบริบทขององค์กร ความพร้อมของบุคลากร ทรัพยากร เทคโนโลยี และการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและนำไปสู่ความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว

สรุป และข้อเสนอแนะ

สรุป

การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัลได้ส่งผลให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการจากแนวทางแบบดั้งเดิมไปสู่การบริหารที่มุ่งเน้นนวัตกรรม ความยืดหยุ่น และการสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการมากขึ้น นวัตกรรมการบริหารองค์กรจึงเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และยกระดับคุณภาพการให้บริการได้อย่างเป็นรูปธรรม

จากการสังเคราะห์แนวคิดและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่า นวัตกรรมการบริหารองค์กรไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงาน แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบที่ครอบคลุมทั้งด้านภาวะผู้นำ โครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงาน การจัดการองค์ความรู้ การพัฒนาบุคลากร และวัฒนธรรมองค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างความสามารถในการปรับตัว และสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่องค์กรและผู้รับบริการ การยกระดับคุณภาพการให้บริการในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องอาศัยการบูรณาการระหว่างวัตรกรรมการบริหารและเทคโนโลยีดิจิทัล โดยองค์กรควรให้ความสำคัญกับการออกแบบบริการที่ยึดผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง (Customer/Citizen-Centric Service) การใช้ข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ การพัฒนาช่องทางบริการที่เข้าถึงง่าย และการสร้างประสบการณ์การรับบริการที่มีคุณภาพ ทั้งนี้ คุณภาพการให้บริการไม่ได้ขึ้นอยู่กับเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับความพร้อมของบุคลากร ความสามารถของผู้นำ และวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม การประยุกต์ใช้วัตรกรรมการบริหารองค์กรยังมีข้อจำกัดและความท้าทายที่สำคัญ ได้แก่ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร การขาดทักษะด้านดิจิทัล ความไม่พร้อมของโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี ความปลอดภัยของข้อมูล และข้อจำกัดด้านงบประมาณ ดังนั้น องค์กรจำเป็นต้องมีแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม เพื่อให้การนำนวัตกรรมมาใช้เกิดผลอย่างแท้จริงและสามารถพัฒนาองค์กรได้อย่างยั่งยืน

กล่าวโดยสรุป นวัตกรรมการบริหารองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญในการยกระดับคุณภาพการให้บริการในยุคดิจิทัล โดยองค์กรที่สามารถผสมผสานระหว่างเทคโนโลยี ความสามารถของบุคลากร และการบริหารจัดการเชิงนวัตกรรม จะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน สร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ และเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กรได้ในระยะยาว

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและการบริหารจัดการ

ผู้บริหารองค์กรควรกำหนดนโยบายด้านวัตรกรรมการบริหารให้เป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์องค์กร โดยมุ่งเน้นการพัฒนากระบวนการที่สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและความต้องการของผู้รับบริการที่เปลี่ยนแปลงอยู่



วารสารวิชาการก้าวหน้า ปีที่ 1 ฉบับที่ 4 ประจำเดือนกรกฎาคม - สิงหาคม พ.ศ. 2569

Kaonwat Academic Journal, Volume 1, Number 4, July - August 2026

สมาคมเครือข่ายการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์กร

ตลอดเวลา ควรมีการกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด และแผนการดำเนินงานด้านนวัตกรรมอย่างชัดเจน รวมถึงสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นต่อการพัฒนาองค์กร

2. ข้อเสนอแนะด้านการพัฒนาบุคลากร

องค์กรควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร (Digital Skills) ควบคู่กับการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และความสามารถในการสร้างนวัตกรรม โดยจัดให้มีการฝึกอบรม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถนำเสนอแนวคิดใหม่และมีส่วนร่วมในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน

3. ข้อเสนอแนะด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

องค์กรควรเลือกใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้เหมาะสมกับบริบทและความต้องการของผู้รับบริการ โดยให้ความสำคัญกับระบบข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ ระบบบริการออนไลน์ และมาตรการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูล เพื่อให้การใช้เทคโนโลยีสามารถสร้างประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรและผู้รับบริการ

4. ข้อเสนอแนะด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งนวัตกรรม

องค์กรควรส่งเสริมวัฒนธรรมที่เปิดรับการเปลี่ยนแปลง สนับสนุนการเรียนรู้ การทำงานร่วมกัน และการทดลองแนวทางใหม่ ๆ โดยผู้บริหารควรทำหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเห็นความสำคัญของนวัตกรรมในการพัฒนาองค์กร

5. ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาวิจัยในอนาคต

ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงประจักษ์เพิ่มเติมเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมการบริหารองค์กรกับคุณภาพการให้บริการในบริบทที่แตกต่างกัน เช่น ภาครัฐ ภาคธุรกิจ องค์กรขนาดใหญ่ และองค์กรขนาดกลางและขนาดย่อม รวมถึงควรศึกษาปัจจัยที่เป็นตัวแปรส่งผ่านหรือตัวแปรกำกับ เช่น ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ความพร้อมด้านดิจิทัล และวัฒนธรรมองค์กร เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ด้านการบริหารองค์กรในยุคดิจิทัลให้มีความลึกซึ้งยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- Blommerde, T. (2023). Service innovation capability: A systematic literature review and research agenda. *The Service Industries Journal*, 43(15–16), 1197–1227. <https://doi.org/10.1080/02642069.2023.2249830>
- Bolivar, M. C. M. P., Janaban, A. A., & Martir, E. M. (2025). Customer-centric practices, service delivery, and guest retention strategies in business hotels. *International Journal of Science and Management Studies*, 8(6), 161–180. <https://doi.org/10.51386/25815946/ijms-v8i6p115>
- Chotkangwan, W., Rangmeesrisuk, J., Gewnak, N., Eiamnate, N., & Thammalaksamee, R. (2024). Innovation management with a holistic approach to quality control to enhance the quality of service. *Journal of Multidisciplinary in Humanities and Social Sciences*, 7(5), 2577–2595. https://so04.tci-thaijo.org/index.php/jmhs1_s/article/view/271701
- Foroudi, P., Marvi, R., Gupta, S., & Kitchen, P. J. (2024). Digital transformation and service quality: A systematic review and future research directions. *The TQM Journal*, 36(9), 173–186. <https://doi.org/10.1108/TQM-12-2022-0352>
- Hwangsuphakitkoson, J., & Jadesadalug, V. (2024). Antecedents and consequences of service innovation process: The moderating role of modern transformational leadership and service orientation.



วารสารวิชาการก้าวหน้า ปีที่ 1 ฉบับที่ 4 ประจำเดือนกรกฎาคม - สิงหาคม พ.ศ. 2569

Kaonawat Academic Journal, Volume 1, Number 4, July - August 2026

สมาคมเครือข่ายการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์กร

RMUTT Global Business and Economics Review, 19(1), 61–74. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/RMUTT-GBER/article/view/270415>

Lertkultanon, Y., Buddhahumbhitak, K., & Pimonsompong, C. (2024). The development of innovation management to enhance customers' service values for hotel businesses in Thailand. *Journal of Thai Hospitality and Tourism*, 19(1), 52–65. <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/jtht/article/view/270188>

Mahavarpour, N., Marvi, R., & Foroudi, P. (2023). A brief history of service innovation: The evolution of past, present, and future of service innovation. *Journal of Business Research*, 160, Article 113795. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113795>

OECD. (2023). *Government at a glance 2023*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/3d5c5d31-en>

Seesalavong, Y., & Teerathanachaikul, K. (2024). A model of service quality, digital transformation, strategy management, organizational innovation, and business performance. *Journal of Humanities and Social Sciences Valaya Alongkorn*, 19(1), 1–12. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/vrurdihsjournal/article/view/270928>

Tanchoi, R. (2024). ความคาดหวังต่อคุณภาพการบริการของนวัตกรรมบริการแบบใหม่ในท่าอากาศยานของประเทศไทย [Expectation towards service quality of new service innovation in airports of Thailand]. *Journal of Roi Kaensarn Academi*, 9(7), 752–767. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/roikaensarn/article/view/271221>

Wu, M., Gao, J., Hayat, N., Long, S., Yang, Q., & Al Mamun, A. (2024). Modelling the significance of food delivery service quality on customer satisfaction and reuse intention. *PLOS ONE*, 19(2), Article e0293914. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0293914>