



พฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์สู่องค์กรแห่งความยั่งยืน กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อ
ประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ (สำนักงาน กปร.)



โดย
นางสาวประภาพร ชื้อสัตย์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน แผน ก แบบ ก 2

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2565

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

พฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์สู่องค์กรแห่งความยั่งยืน กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการ
พิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ (สำนักงาน กปร.)



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน แผน ก แบบ ก 2

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2565

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

CREATIVE BEHAVIORS TOWARDS A SUSTAINABLE ORGANIZATION : THE CASE
STUDY OF THE OFFICE OF THE ROYAL DEVELOPMENT PROJECTS BOARD



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements

for Master of Arts PUBLIC AND PRIVATE MANAGEMENT

Silpakorn University

Academic Year 2022

Copyright of Silpakorn University

หัวข้อ พุทธกิจกรรมเชิงสร้างสรรค์สู่องค์กรแห่งความยั่งยืน กรณีศึกษา
สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอัน
เนื่องมาจากพระราชดำริ (สำนักงาน กปร.)
โดย นางสาวประภาพร ชื้อสัตย์
สาขาวิชา การจัดการภาครัฐและภาคเอกชน แผน ก แบบ ก 2
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก อาจารย์ ดร. ปริญา หรุ่นโพธิ์

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา ตามหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต

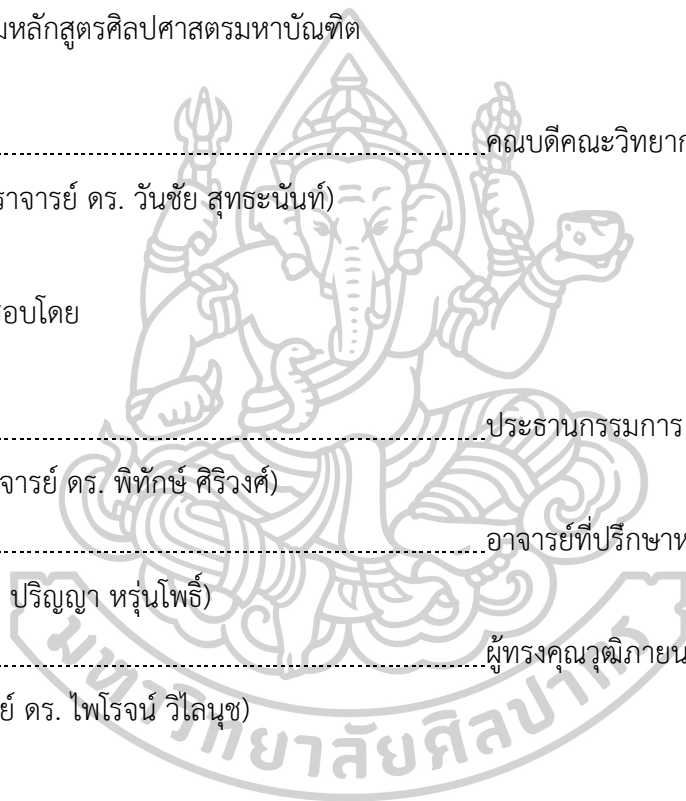
..... คณบดีคณะวิทยาการจัดการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วันชัย สุทธะนนท์)

พิจารณาเห็นชอบโดย

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. พิทักษ์ ศิริวงศ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(อาจารย์ ดร. ปริญา หรุ่นโพธิ์)

..... ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(ศาสตราจารย์ ดร. ไพโรจน์ วิไลนุช)



641220023 : การจัดการภาครัฐและภาคเอกชน แผน ก แบบ ก 2

คำสำคัญ : กระบวนการทำงาน, พฤติกรรมองค์กร, พฤติกรรมสร้างสรรค์, องค์กรยั่งยืน

นางสาว ประภาพร ชื่อสัตย์: พฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์สู่องค์กรแห่งความยั่งยืน กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ (สำนักงาน กปร.) อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : อาจารย์ ดร. ปริญญา หรฺนโพธิ์

การศึกษาวจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยวิธีวิทยาปรากฏการณ์วิทยา มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาถึง 1) กระบวนการทำงานอย่างสร้างสรรค์ของบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ (สำนักงาน กปร.) 2) เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่มีผลต่อกระบวนการทำงานอย่างสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของสำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ (สำนักงาน กปร.) เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก และการสังเกตแบบมีส่วนร่วม มีการค้นคว้าและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องนำมาวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งมีผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 13 คน ประกอบด้วย ผู้บริหาร จำนวน 3 คน (ระดับอำนวยการกลุ่มขึ้นไป) เจ้าหน้าที่กลุ่มงานด้านภารกิจหลัก และเจ้าหน้าที่กลุ่มงานภารกิจสนับสนุน จำนวนภารกิจละ 5 คน (เป็นผู้ที่มีคุณสมบัติเป็นข้าราชการ/ลูกจ้างประจำ/พนักงานราชการ ปฏิบัติงานด้านภารกิจนั้น ๆ ไม่น้อยกว่า 3 ปี)

ผลการศึกษาพบว่า สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ (สำนักงาน กปร.) มีกระบวนการทำงานอย่างสร้างสรรค์ของบุคลากร กปร. ประกอบด้วย การสร้างให้เกิดทัศนคติที่ดี การสร้างการรับรู้ถึงความสัมพันธ์กับคุณลักษณะงาน การสร้างความสามารถในการเรียนรู้ การสร้างเป้าหมายที่บุคคลมีต้ององค์กร โดยมีปัจจัยที่มีผลต่อการเกิดกระบวนการทำงานอย่างสร้างสรรค์ของสำนักงาน กปร. 5 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านนโยบายของผู้บริหาร ปัจจัยด้านการสื่อสาร ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน ปัจจัยด้านความจงรักภักดีต่อองค์กร และปัจจัยด้านความร่วมมือร่วมใจ และพฤติกรรมที่ทำให้เกิดกระบวนการทำงานอย่างสร้างสรรค์ของบุคลากรในมุมมองของผู้บริหาร คือ การปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ของบุคลากรการแสดงผลออกต่อพฤติกรรมในรูปแบบต่าง ๆ คือ Output ที่เกิดจากทัศนคติของแต่ละบุคคล ทัศนคติก็เปรียบเสมือน Input ถ้าหากบุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อคน ต่องาน ต่อองค์กร การแสดงผลออกต่อพฤติกรรมก็จะเป็นพฤติกรรมที่ดี และพฤติกรรมที่ดีจะต้องเป็นประโยชน์ต่อองค์กรถึงจะเป็นพฤติกรรมที่สร้างสรรค์อย่างแท้จริง ซึ่งทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้นเป็นพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์สู่องค์กรแห่งความยั่งยืน กรณีศึกษา สำนักงาน กปร. สำหรับปัญหาและอุปสรรคที่มีผลต่อกระบวนการทำงานอย่างสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กรมี 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการพัฒนาศักยภาพในเรื่องความพร้อมและการจัดอบรมที่เฉพาะเจาะจง ด้านความขัดแย้งในเรื่องการทำงาน การปฏิบัติตัวของเพื่อนร่วมงาน หรือการยอมรับของผู้บังคับบัญชา รวมถึงการเติบโตในสายงานของตนเอง ด้านความหลากหลายของช่วงอายุ (Gap Generation) ในการทำงาน และด้านการไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนดจริยธรรมของ สำนักงาน กปร. ถือว่าเป็นพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์เนื่องจากไม่ทำให้เกิดพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ ดังนั้น ผู้บริหารควรส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานเพื่อให้เกิดกระบวนการทำงานอย่างสร้างสรรค์ของบุคลากร และแก้ไขปัญหา/อุปสรรคที่มีผลต่อกระบวนการทำงานอย่างสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์สู่องค์กรแห่งความยั่งยืนต่อไป

641220023 : Major PUBLIC AND PRIVATE MANAGEMENT

Keyword : WORK PROCEDURE, ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, CREATIVE BEHAVIOR, SUSTAINABLE ORGANIZATION

MISS Prapapron SUESAT : Creative Behaviors Towards A Sustainable Organization : The Case Study of the Office of the Royal Development Projects Board
Thesis advisor : Parinya Roonpho, Ph.D.

This qualitative research study utilizes a phenomenological approach to investigate two primary objectives within the context of the Office of the Royal Development Projects Board (ORDPB). Firstly, it aims to explore the creative work process of personnel, and secondly, to identify the problems and obstacles that impact this creative work process, thereby affecting the sustainability of the Office of the RDPB. Data for this study was collected through in-depth interviews, participatory observation, and analysis of pertinent documents. Thirteen key informants participated in the study, including three executives holding significant positions within the organization. Additionally, the sample comprised Main Task Group Officers and personnel from support mission groups, with five individuals assigned to each mission.

The study findings revealed that the Office of the RDPB implements a creative work process for its personnel. This process includes fostering positive attitudes, developing awareness of the relationship with job attributes, enhancing learning abilities, and establishing individual goals aligned with the organization. Five factors have been identified as influential in fostering a creative work process within the Office of the RDPB: executive policies, communication, work motivation, loyalty, and cooperation. From an executive standpoint, the behavior that encourages a creative work process among personnel is manifested through various forms of conduct. The output resulting from these behaviors is directly influenced by the attitudes of individuals, which can be considered as input. When personnel maintain positive attitudes towards their colleagues, work, and the organization, their behaviors exhibit excellence. However, these behaviors must also be beneficial to the organization to be truly regarded as creative. Collectively, these behaviors contribute to fostering a creative and sustainable organization, as exemplified by the Office of the RDPB case study.

The study identifies four areas that pose challenges and obstacles to the creative work process and, consequently, the organization's sustainability. These areas include capacity development through preparedness and specialized training, the conduct of colleagues and their acceptance of authority, as well as personal professional growth, the diverse age groups (referred to as the Generation Gap) within the workplace, and non-compliance with the ethical standards set by the Office of the PRC. These behaviors are considered undesirable as they impede the cultivation of creative behaviors. Based on these findings, it is recommended that executives actively promote work behaviors that foster a creative work process among personnel. Moreover, concerted efforts should be made to address and overcome the problems and obstacles that impede the creative work process, thereby fostering creative behavior for the long-term sustainability of the organization.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ เรื่อง พฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์สู่องค์กรแห่งความยั่งยืน กรณีศึกษาสำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ (สำนักงาน กปร.) ฉบับนี้สำเร็จไปด้วยดี ได้รับความอนุเคราะห์และสนับสนุนจากบุคคลหลายฝ่าย ทำให้ผู้วิจัยได้รับแนวทางการศึกษาและประสบการณ์มากมาย ขอขอบพระคุณอาจารย์ ดร.ปริญญา หุ่นโพลี อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ให้ความกรุณาช่วยให้คำปรึกษาและเสนอแนะแนวทางตลอดระยะเวลาในการจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้มีความถูกต้องและสำเร็จไปได้ด้วยดี รวมถึงขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.พิทักษ์ ศิริวงศ์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ วิไลนุชผู้ทรงคุณวุฒิ ที่สละเวลาให้ข้อชี้แนะและแนวทางในการแก้ไขปรับปรุงวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้มีความสมบูรณ์ รวมถึงคณะอาจารย์ประจำหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากรทุก ๆ ท่านที่ได้ให้ความรู้และประสบการณ์อันมีค่า

ขอขอบพระคุณผู้บริหารสำนักงาน กปร. ผู้อำนวยการกองบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ที่อนุญาตและให้คำแนะนำปรึกษาในการศึกษาวิจัยในสำนักงาน กปร. กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักทุกท่านในงานวิจัยครั้งนี้ที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี และเพื่อน ๆ พี่ ๆ น้อง ชาวกปร. โดยเฉพาะอย่างยิ่งเพื่อนกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล รวมถึงเพื่อน ๆ สาขาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน ที่คอยช่วยเหลือให้คำปรึกษา และกำลังใจตลอดระยะเวลาการศึกษา

สุดท้ายนี้ ขอขอบพระคุณแม่สมพร ชื่อสัตย์และครอบครัวอย่างยิ่ง ที่สนับสนุนทุนการศึกษาตลอดหลักสูตร เป็นแรงผลักดัน กำลังใจ และเบื้องหลังของความสำเร็จในครั้งนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณทุกท่านอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

สำหรับประโยชน์จากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแต่ บิดา มารดา และครอบครัว ตลอดจน คณะอาจารย์และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกท่านที่ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือจนประสบความสำเร็จ

นางสาว ประภาพร ชื่อสัตย์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
1.3 ขอบเขตของการวิจัย.....	4
1.4 ขั้นตอนของการศึกษา.....	5
1.5 ประโยชน์ที่ได้รับ.....	5
บทที่ 2 ทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	6
2.1 แนวคิดและทฤษฎีพฤติกรรมองค์กร.....	6
2.1.1 ความหมายพฤติกรรมองค์กร.....	6
2.1.2 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร	8
2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์.....	10
2.2.1 ความหมายของพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ (Spontaneous Behavior).....	10
2.2.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์.....	10
2.2.3 ทฤษฎีและแนวคิดแรงจูงใจ.....	12
2.3 แนวคิดความจงรักภักดีต่อองค์กร.....	16
2.4 แนวคิดภาวะผู้นำ (Leadership).....	17

2.5 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสื่อสาร.....	19
2.5.1 ความหมายการสื่อสาร.....	19
2.5.2 ลักษณะการสื่อสารในองค์กร.....	20
2.5.3 ความสำคัญของการสื่อสาร.....	22
2.6 แนวคิดและทฤษฎีความขัดแย้ง.....	23
2.7 แนวคิดและทฤษฎีความยุติธรรม.....	26
2.8 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งความยั่งยืน.....	27
2.9 ประวัติและความเป็นมาของสำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการ อันเนื่องมาจากพระราชดำริ (สำนักงาน กปร.).....	30
2.10 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	32
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	35
1. การเลือกพื้นที่และผู้ให้ข้อมูลหลัก.....	35
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	35
3. การสร้างเครื่องมือในการวิจัย.....	36
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	36
5. การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล.....	37
6. การวิเคราะห์ข้อมูล.....	38
7. จริยธรรมในการวิจัย.....	38
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	39
ส่วนที่ 1 กระบวนการทำงานอย่างสร้างสรรค์ของบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อ ประสานงานอันเนื่องมาจากพระราชดำริ (สำนักงาน กปร.).....	39
ส่วนที่ 2 ปัญหาและอุปสรรคที่มีผลต่อกระบวนการทำงานอย่างสร้างสรรค์ที่ส่งผลกระทบต่อความยั่งยืน ของสำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ....	48
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา อภิปราย และข้อเสนอแนะ.....	1
รายการอ้างอิง.....	12

ภาคผนวก..... 68

 ภาคผนวก ก แนวคำถามการสัมภาษณ์..... 69

ประวัติผู้เขียน..... 72



สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1 ภาพความสัมพันธ์ของความพอใจที่เกิดจากแรงจูงใจ..... 14

ภาพที่ 2 กระบวนการทำงานอย่างสร้างสรรค์ของสำนักงาน กปร..... 9



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การทำงานในยุคปัจจุบันสภาพสังคมมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วตามกระแสโลก ทั้งหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน ซึ่งบริบทของภาครัฐก็มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาเช่นกัน ส่งผลต่อส่วนราชการที่จำเป็นต้องมีความคล่องตัวและประสิทธิภาพในการกำหนดและบริหารนโยบาย ระบบการพัฒนาข้าราชการจึงเป็นกลไกที่สำคัญที่จะสนับสนุนให้ส่วนราชการมีบุคลากรคุณภาพสูง มีความพร้อมในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ด้วยเหตุนี้ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) จึงเห็นความสำคัญที่จะต้องจัดให้มียุทธศาสตร์ การพัฒนาข้าราชการพลเรือนขึ้น ซึ่งได้มุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมองค์กร และ เสริมสร้างศักยภาพข้าราชการในการปฏิบัติงาน สำนักงาน ก.พ. จึงได้จัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนา ข้าราชการพลเรือนขึ้นในปี พ.ศ. 2547 เพื่อให้สอดคล้องกับแนวการปฏิรูประบบราชการ และได้รับความ เห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 27 กรกฎาคม พ.ศ. 2547 ให้ส่วนราชการถือเป็นแนวทาง ปฏิบัติในการพัฒนาข้าราชการ ซึ่งมีความก้าวหน้าโดยลำดับ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพล เรือน พ.ศ. 2551 ซึ่งมีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 26 มกราคม พ.ศ. 2551 มีเจตนารมณ์สำคัญที่จะ เปลี่ยนแปลงมุมมองต่อระบบบริหารข้าราชการ จากเดิมที่เน้นพัฒนาข้าราชการให้มีความเชี่ยวชาญ เฉพาะด้าน มาเป็นผู้รอบรู้ ลึก และเป็นแรงผลักดันต่อความสำเร็จขององค์กร รวมทั้งให้ข้าราชการ ปฏิบัติงานโดยมุ่งเน้นที่ประชาชนและสัมฤทธิ์ผล นอกจากนี้ ข้าราชการต้องปรับเปลี่ยนบทบาท วิธีคิด และวิธีปฏิบัติงาน สำนักงาน ก.พ. จึงเห็นความจำเป็นที่จะต้องเตรียมกำลังคนภาครัฐให้สามารถ ปฏิบัติงานได้อย่าง สอดคล้อง ตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติดังกล่าว (สำนักงานคณะกรรมการ ข้าราชการพลเรือน, 2565)

การเปลี่ยนแปลงการทำงานของยุคดิจิทัลของภาครัฐ มีหลายบริบทที่ต้องคำนึงถึงในการพัฒนา บุคลากรภาครัฐ อาทิ การขับเคลื่อนผลักดันภายนอก ทิศทางของประเทศในภาพรวม มิติการบริหาร กำลังคนภาครัฐ มาตรฐานจริยธรรมภาครัฐ และทิศทางการปรับเปลี่ยนภาครัฐ ปัจจัยเหล่านี้ล้วนแต่ ผลักดันให้ภาครัฐต้องมีกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากรภาครัฐ ทั้งในด้านหลักการ แนวคิด เป้าหมาย และวิธีการ รวมทั้งลักษณะของบุคลากรภาครัฐในอนาคต เพื่อที่บุคลากรภาครัฐจะสามารถ ใช้เป็นกรอบในการพัฒนาศักยภาพของตนเองให้ทันต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลง รวมทั้ง เพื่อให้หน่วยงาน ภาครัฐและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถสนับสนุนให้เกิดกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ ต่อไปสำนักงาน ก.พ. ในฐานะองค์กรกลางการบริหารงานบุคคล จึงได้ศึกษาและพัฒนาแนวทาง

เชิงนโยบายด้านการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ ขึ้นโดยเรียกว่า “แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2563-2565” เพื่อเป็นกรอบแนวทางให้บุคลากรภาครัฐใช้ในการบริหารจัดการการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง และให้หน่วยงานและผู้บริหารภาครัฐใช้ในการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรให้มีกรอบความคิด (Mindsets) และทักษะ (Skillsets) ที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงของโลกและบริบทประเทศในปัจจุบันและอนาคต รวมทั้งเพื่อให้หน่วยงานภาครัฐสามารถร่วมกันสร้างระบบนิเวศในการทำงาน (Ecosystem) ที่เหมาะสมในการส่งเสริมให้บุคลากรภาครัฐเกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในบริบทการทำงาน สอดรับกับการเปลี่ยนแปลงและความคาดหวังของผู้รับบริการและประชาชน โดยมีเป้าหมาย คือ หน่วยงานและบุคลากรภาครัฐได้รับความเชื่อถือไว้วางใจจากประชาชนในฐานะ “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” เป็นภาครัฐที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีมีขนาดเล็กและโปร่งใส และสร้างผลผลิตและนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาประเทศและยกระดับชีวิตของประชาชน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2565)

การพัฒนาบุคลากร จำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้มีพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ (Creative Behavior) ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร พฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์เป็นพฤติกรรมส่วนบุคคลที่คิดและริเริ่มทำสิ่งใหม่ ๆ โดยเชื่อมโยงเข้าไว้ด้วยกัน และมีการแสดงออกให้เห็นถึงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในองค์กรได้ (Yashu, 2018) พฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์เป็นพฤติกรรมที่มีความสำคัญที่องค์กรต่าง ๆ ต้องการให้บุคลากรนั้นมี เพื่อนำมาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร พฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์นั้นล้วนแล้วแต่เกิดจากความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลแต่ละคน ความคิดสร้างสรรค์ของแต่ละบุคคลเป็นสิ่งที่พัฒนาได้และสามารถค้นพบได้จากทุกคน หากได้รับการส่งเสริมหรือให้โอกาส และแสดงออกได้อย่างเหมาะสม จึงทำให้เกิดพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ขึ้น (อัจฉรีย์ มานะกิจ และประสพชัย พสุนนท์, 2563) หากบุคลากรในองค์กรมีพฤติกรรมในเชิงสร้างสรรค์มากและไปในทิศทางที่สอดคล้องกัน ก็จะส่งผลให้บุคลากรในองค์กรซึ่งถือเป็นบุคคลสำคัญและเป็นกำลังหลักของในการขับเคลื่อนองค์กร มีความสุขในการทำงาน ก่อให้เกิดกระบวนการทางความคิด ทำให้งานที่ได้รับมอบหมายมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ลดความตึงเครียดจากการทำงาน สภาพแวดล้อม รวมทั้งความขัดแย้งภายในองค์กร พฤติกรรมสร้างสรรค์จะทำให้บุคลากรปรับเปลี่ยนและพัฒนาไปสู่การบริหารองค์กรให้ยั่งยืนต่อไปได้

สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ (สำนักงาน กปร.) เดิมเป็นหน่วยงานหนึ่งในกองวางแผนเตรียมพร้อมด้านเศรษฐกิจ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เรียกว่า สำนักงานเลขานุการ กปร. ต่อมาได้ยกฐานะขึ้นเป็นสำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ แต่ยังคงสังกัดสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ต่อมาวันที่ 3 มีนาคม 2535 คณะรัฐมนตรี โดยนายอานันท์ ปันยารชุน นายกรัฐมนตรีได้มีมติอนุมัติในหลักการให้สำนักงาน

กปร. แยกออกจากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยยกฐานะเป็นหน่วยงานระดับกรม สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี หัวหน้าส่วนราชการขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรี ซึ่งสำนักงาน กปร. เป็นหน่วยงานกลางในการรับและประมวลพระราชดำริ เพื่อการประสานการดำเนินงานสนองพระราชดำริ พร้อมทั้งดำเนินการเผยแพร่และขยายผล ติดตามและประเมินผล โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ และส่งเสริมการพัฒนาตามแนวพระราชดำริ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐ ภาคเอกชน และประชาชนได้ปฏิบัติงานร่วมกันสนองพระราชดำริอย่างมีประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผล เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน ความมั่นคงของประเทศและพิทักษ์รักษา และเทิดทูนไว้ซึ่งสถาบันพระมหากษัตริย์ (สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ, 2565)

ในปัจจุบันสำนักงาน กปร. มีปัญหาการขอย้ายและการลาออกมีแนวโน้มที่จะเพิ่มสูงขึ้น ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลที่จะดำรงรักษาไว้ให้บุคคลที่มีคุณภาพให้คงอยู่กับสำนักงานต่อไป นอกจากนี้ยังพบปัญหาเกี่ยวกับบุคลากรผู้ปฏิบัติงานมีจำนวนน้อย สวนทางกับปริมาณงานที่จำนวนเพิ่มขึ้นทุกปี และบุคลากรที่ได้อินย้ายไปแล้วก็ไม่ได้รับการจัดสรรมาเพิ่มเติมโดยทันที สร้างภาระในการทำงานมากเกินไป ทำให้บุคลากรเกิดความไม่พึงพอใจ และไม่มีความสุขในการทำงาน ส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในการปฏิบัติงาน ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง ขาดความกระตือรือร้นในหน้าที่ รวมถึงความทุ่มเทความพยายามในการทำงานเพื่อประโยชน์ขององค์กรลดลง ขาดความเอาใจใส่ต่อผลของงาน และไม่พึงพอใจกับลักษณะงานที่ไม่ตรงตามความต้องการของตนเอง รวมถึงบริบทภาพรวมในการทำงาน อาทิ เพื่อนร่วมงาน ความแตกต่างด้านความคิดกระบวนการทำงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ปัจจัยเรื่องครอบครัว เป็นต้น ทำให้สำนักงาน กปร. ขาดอัตราการกำลังในการปฏิบัติงาน ซึ่งบุคลากรเปรียบเสมือนเป็น “ต้นทุนขององค์กร” ที่จะต้องดำเนินการสรรหา คัดเลือก เพื่อทดแทนอัตราการกำลังที่หายไป รวมถึงการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ และทักษะตามตำแหน่งหน้าที่และลักษณะงาน

ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์สู่องค์กรแห่งความยั่งยืน กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ (สำนักงาน กปร.) ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ผู้วิจัยปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน เนื่องจากผลจากวิจัยนั้นสามารถนำมาเรียนรู้ ปรับปรุง และแก้ไขในด้านที่พบปัญหา และส่งเสริมสนับสนุน พฤติกรรมสร้างสรรค์ที่บุคลากรขององค์กรพึงมี เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวางแผนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรต่อไป รวมถึงเสริมสร้างความผูกพันและแรงจูงใจให้กับบุคลากรที่มีต่อองค์กรมากขึ้น ซึ่งจะลดปัญหาการขอย้ายและการลาออกให้มีแนวโน้มที่ลดลง และเป็นหลักปฏิบัติให้แก่ผู้ปฏิบัติงานปัจจุบันและอนาคตต่อไปด้วย

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษากระบวนการทำงานอย่างสร้างสรรค์ของบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ (สำนักงาน กปร.)

1.2.2 เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่มีผลต่อกระบวนการทำงานอย่างสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของสำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ (สำนักงาน กปร.)

1.3 ขอบเขตของการวิจัย

1.3.1 ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูลหลัก

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มของผู้ให้ข้อมูลหลัก ประกอบด้วย

- 1) ผู้บริหาร จำนวน 3 คน
- 2) เจ้าหน้าที่กลุ่มงานด้านภารกิจหลัก (ข้าราชการ/ลูกจ้างประจำ/พนักงานราชการ ผู้ปฏิบัติงานด้านภารกิจหลัก ไม่น้อยกว่า 3 ปี)
- 3) เจ้าหน้าที่กลุ่มงานด้านสนับสนุน (ข้าราชการ/ลูกจ้างประจำ/พนักงานราชการ ผู้ปฏิบัติงานด้านภารกิจสนับสนุน ไม่น้อยกว่า 3 ปี)

1.3.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยเรื่อง พฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์สู่องค์การแห่งความยั่งยืน กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ (สำนักงาน กปร.) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ของบุคลากร และปัญหาและอุปสรรคที่มีผลต่อกระบวนการทำงานอย่างสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อความยั่งยืนสำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ

1.3.3 ขอบเขตด้านพื้นที่

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของพื้นที่การศึกษา คือ สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ (สำนักงาน กปร.)

1.3.4 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้อยู่ระหว่างเดือน กรกฎาคม 2565 ถึงเดือน มิถุนายน 2566 และระยะเวลาในการลงพื้นที่เก็บข้อมูลอยู่ระหว่างเดือน เมษายน 2566 ถึงเดือน มิถุนายน 2566

1.4 ขั้นตอนของการศึกษา

1.4.1 ศึกษาข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับ สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ (สำนักงาน กปร.)

1.4.2 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และความหมายของพฤติกรรมที่เป็นลักษณะเชิงสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อองค์กร และปัจจัยที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีความภักดีต่อองค์กร รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1.4.3 ศึกษาวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม พร้อมสร้างแนวคำถามในการสัมภาษณ์ และพิจารณาความถูกต้องโดยอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อพัฒนาให้ได้ข้อมูลและมีเนื้อหาที่เหมาะสม ครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

1.4.4 ดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก

1.4.5 วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก

1.4.6 สรุปผลและอภิปรายผล

1.5 ประโยชน์ที่ได้รับ

1.5.1 ประโยชน์ต่อผู้วิจัย

งานวิจัยครั้งนี้ได้มีการศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์ข้อมูลและทฤษฎีเกี่ยวกับงานวิจัย ทำให้ผู้วิจัยมีความรู้ ความเข้าใจ และมีความเชี่ยวชาญในการจัดทำวิจัยเพิ่มมากขึ้น

1.5.2 ประโยชน์ด้านวิชาการ

งานวิจัยครั้งนี้ทำให้ทราบถึงกระบวนการทำงานอย่างสร้างสรรค์และปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดกระบวนการทำงานของสำนักงาน กปร. สามารถนำความรู้ที่ได้มาปรับใช้และต่อยอดการทำงานได้ในอนาคต

1.5.3 ประโยชน์ด้านการนำไปประยุกต์ใช้

ผู้วิจัยสามารถนำผลจากการวิจัยเสนอผู้บังคับบัญชาให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรค รวมถึงข้อเสนอแนะของบุคลากรที่มีต่อการปฏิบัติงานของสำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ และสามารถนำมาประยุกต์และต่อยอดในการปรับปรุงและแก้ไข พร้อมส่งเสริมบุคลากรให้มีความจงรักภักดีและความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น

บทที่ 2

ทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยถึงพฤติกรรมของบุคลากรที่จะนำไปสู่องค์กรแห่งความยั่งยืนของสำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ ได้ใช้แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

2.1 แนวคิดและทฤษฎีพฤติกรรมองค์การ

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์

2.2.1 แนวคิดและทฤษฎีแรงจูงใจ

2.2.2 แนวคิดความจงรักภักดีต่อองค์การ

2.2.3 แนวคิดภาวะผู้นำ

2.2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสื่อสาร

2.2.5 แนวคิดและทฤษฎีความขัดแย้ง

2.2.6 แนวคิดและทฤษฎีความยุติธรรม

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งความยั่งยืน

2.4 ประวัติและความเป็นมาของสำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ (สำนักงาน กปร.)

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดและทฤษฎีพฤติกรรมองค์การ

2.1.1 ความหมายพฤติกรรมองค์การ

พจนานุกรม ฉบับที่ (2563) ให้ความหมายพฤติกรรมองค์การว่า มาจากคำสองคำเข้าด้วยกันคือ “พฤติกรรม” และ “องค์การ” คือการแสดงออกของบุคคลในสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวก็หมายถึงองค์การ ดังนั้น พฤติกรรมองค์การ (Organizational Behavior) เป็นการศึกษาพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร ที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมแสดงออกของบุคคล และยังได้สรุปความสำคัญของพฤติกรรมต่อองค์การว่า เป็นการบริหารกระบวนการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ ต้องใช้บุคคล การวางแผน การจัดองค์กรและการควบคุมปัจจัยต่าง ๆ ในการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านทรัพยากรบุคคลที่มีปัจจัยความต้องการทางด้านอารมณ์และความรู้สึก หากการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลให้บุคลากรทำงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมายและภารกิจขององค์กร ตลอดจนสามารถแข่งขันจะทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้

ธนชัย ยมจินดา และคณะ (2564) ศึกษาแนวคิด Kreitner and Kinicki สรุปว่า พฤติกรรมองค์กร เป็นการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร โดยศึกษากระบวนการพฤติกรรมของปัจเจกบุคคล ของกลุ่มคนและขององค์กรเพื่อนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ในการจัดการพฤติกรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของบุคคลและองค์กร และทำให้บุคลากรได้ทำงานอย่างมีความสุข โดยแบ่งการจัดการพฤติกรรมองค์กรใน 3 ระดับ คือ

ระดับบุคคล คือ กำหนดลักษณะงานที่มอบหมายให้มีความเหมาะสมกับความรู้และความสามารถ ชอบเขตงานที่ชัดเจนและไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน ได้รับมอบหมายงานที่เหมาะสม มีเกณฑ์การวัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและสามารถบรรลุได้ รวมถึงมีการสนับสนุนด้านอุปกรณ์ เครื่องมือและสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่เอื้ออำนวยต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลการทำงาน และสร้างความมั่นใจในความมั่นคงของงานอีกด้วย

ระดับกลุ่ม คือ กำหนดแบบแผนการปฏิบัติงานร่วมกันของกลุ่มบุคคลลักษณะที่ทีมงาน มีบทบาทและภาระงานที่ชัดเจน และการส่งเสริมการฝึกอบรมในการทำงานเป็นทีมพร้อมทั้งเสริมสร้างทักษะที่จำเป็นในการทำงาน รวมถึงการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ซึ่งกันและกันในหน่วยงานต่าง ๆ การสร้างความยึดเหนี่ยว การประสานงานภายในองค์กรอย่างสม่ำเสมอและมีประสิทธิภาพ การส่งเสริมการตัดสินใจอย่างมีส่วนร่วมของสมาชิก ตลอดจนการบริหารความขัดแย้งภายในทีมและระหว่างทีม และการประเมินผลงานของทีมงาน

ระดับองค์กร คือ กำหนดแบบแผนเพื่อการปฏิบัติงานร่วมกันในระดับองค์กร จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดโครงสร้างการบริหาร การวางแผน ควบคุม การใช้อำนาจบังคับบัญชา วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน การใช้เทคโนโลยีในการทำงานและการสื่อสาร และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานภายใน รวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี

ลักขณา สริวัฒน์ (2561) ศึกษาแนวคิด Gibson, Ivancevich and Donnelly สรุปได้ว่า พฤติกรรมองค์กร (Organization Behavior หรือเรียกย่อว่า OB) หมายถึง การรับรู้ของบุคคลรวมทั้งปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ปฏิบัติงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ตลอดจนพฤติกรรมที่เป็นภาพรวมระดับองค์กร มีการวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดขึ้น จากสภาพแวดล้อมภายนอกต่อองค์กรโดยเฉพาะส่งผลต่อทรัพยากรมนุษย์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งนิยามพฤติกรรมองค์กรดังกล่าวสามารถพิจารณาและวิเคราะห์ ได้ดังนี้

1) พฤติกรรมองค์กร เป็นการแสดงออกถึงการกระทำ ของมนุษย์ที่เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ระดับคือ พฤติกรรมมนุษย์ในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร

2) พฤติกรรมองค์กร เป็นการแสดงออกถึงการผสมกลมกลืนของศาสตร์แขนงต่าง ๆ ในลักษณะบูรณาการโดยอาศัยหลักการ รูปแบบ ทฤษฎีและวิธีการของศาสตร์เหล่านั้น พฤติกรรมองค์กรจึงไม่มีศาสตร์ที่เป็นพื้นฐานของตนเอง

3) พฤติกรรมองค์การ เป็นการแสดงออกของมนุษย์ในองค์การ เช่น เจตคติ การรับรู้ ความสามารถในการเรียนรู้ และเป้าหมายที่บุคคลมีต่อองค์การ

4) พฤติกรรมองค์การ เป็นการแสดงออกที่เน้นการปฏิบัติเป็นสำคัญ (Performance Oriented) เช่น ผลการปฏิบัติงานดีหรือไม่ดี อยู่ในระดับต่ำหรือสูง และถ้าต้องการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นหรือให้อยู่ในระดับสูงขึ้นจะต้องแก้ไขอย่างไร จะใช้วิธีฝึกอบรมในระหว่างปฏิบัติงาน (On-the-job Training) ช่วยได้หรือไม่ ซึ่งประเด็นเหล่านี้ล้วนมีความสำคัญต่อองค์การทั้งสิ้น

5) เนื่องจากพฤติกรรมองค์การ เกิดจากศาสตร์แขนงต่าง ๆ ที่เป็นที่ยอมรับ ด้วยเหตุนี้ระเบียบวิธีการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Method) จึงถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการศึกษาถึงตัวแปรและความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ และประยุกต์ใช้ในการศึกษาพฤติกรรมองค์การ จึงเกิดแนวคิดหลักการและแนวทางปฏิบัติที่เป็นผลจากการวิจัยที่มีความน่าเชื่อถือเกิดขึ้นมากมาย

6) ประการสุดท้าย พฤติกรรมองค์การเป็นการแสดงออกถึงการประยุกต์ใช้เทคนิควิธีการต่าง ๆ ที่หลากหลายเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานได้จริงภายในองค์การ

จากแนวคิดข้างต้นพบว่า คนหรือกลุ่มคนที่ปฏิบัติงานภายในองค์การเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจขององค์การให้บรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ จึงมีความจำเป็นจะต้องทำการศึกษาพฤติกรรมในระดับบุคคลและองค์การ เพื่อให้เข้าใจเกี่ยวกับองค์กรและความอยู่รอดขององค์การในอนาคต รวมถึงส่งผลทำให้บุคคลในองค์การสามารถปรับตัวได้อย่างเหมาะสมและขับเคลื่อนตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ และผู้วิจัยจะนำข้อมูลดังกล่าวมาเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ของพฤติกรรมการทำงานที่มีผลต่อองค์การ

2.1.2 พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ

กอแก้ว จันทร์กิงทอง (2563) สรุปลักษณะพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การไว้ว่าเป็นพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลซึ่งเป็นส่วนที่นอกเหนือจากหน้าที่ เป็นการแสดงออกมาด้วยตนเอง ซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับการให้รางวัลใด แต่พฤติกรรมเหล่านี้จะเป็นสิ่งที่สนับสนุนให้การดำเนินงานในองค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ประกอบด้วยมิติ 5 มิติ คือ

1) การให้ความช่วยเหลือ (Altruism) คือ พฤติกรรมช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน และกิจกรรมขององค์การด้วยความเต็มใจโดยไม่มีคำร้องขอ

2) ความสำนึกในหน้าที่รับผิดชอบ (Conscientiousness) คือ พฤติกรรมความรับผิดชอบในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

3) ความอดทนอดกลั้น (Sportsmanship) คือ พฤติกรรมที่แสดงออกถึงในการควบคุมอารมณ์ไม่ว่าจะอยู่ในสถานการณ์ของความขัดแย้งกับผู้อื่น หรือมีภาระงานที่หนักได้ดี

4) การคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy) คือ พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน การระมัดระวังคำพูด และการแสดงพฤติกรรม รวมถึงการไม่ปล่อยให้ภาระหน้าที่ในความรับผิดชอบ เป็นภาระแก่เพื่อนร่วมงานและผู้อื่น

5) การให้ความร่วมมือ (Civic virtue) คือพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความเต็มใจในการให้ความร่วมมือและปฏิบัติตามนโยบายขององค์กร

สมพงษ์ เพชรี และกล้าหาญ ณ น่าน (2562) ศึกษาและสรุปแนวคิดของ Robbins & Judge ว่าความหมายพฤติกรรมการทำงานเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรว่า พฤติกรรมของบุคลากรที่มีความคิดและการปฏิบัติในทางบวก เป็นที่เกิดขึ้นเองของบุคลากรที่มีส่วนในการส่งเสริมต่องานหรือองค์กรให้ปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่นทำด้วยความสมัครใจโดยไม่หวังผล และเป็นพฤติกรรมที่อยู่นอกเหนือข้อบังคับในการปฏิบัติงาน

สุวรรณณี จริยะพร (2559) สรุปพฤติกรรมการทำงานเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรว่า เกิดจากความผูกพันต่อองค์กร หากบุคลากรได้ทำงานที่ชอบหรือพอใจหรือรับรู้ถึงความยุติธรรมที่ได้รับจากองค์กรจะเป็นแรงผลักดันให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และด้านจิตใจหรือด้านการคงอยู่ในองค์กร

กาญจนา ต่างแก้ว และทิพทินนา สมุทรานนท์ (2565) ศึกษาแนวคิด Hackman and Oldham เรื่องการสนับสนุนให้เกิดพฤติกรรมการทำงานเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร สรุปได้ว่าวิธีการเพิ่มคุณค่าของงาน ส่งผลให้เกิดสภาวะทางจิตวิทยา ที่มีความสำคัญที่จะทำให้บุคคลมีแรงจูงใจภายในในการทำงานสูง รวมถึงผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพสูง ความพึงพอใจในงานสูง และการขาดงานและการลาออกจากงานต่ำ ได้แก่

1) คุณลักษณะของงาน ที่จะต้องมีความหลากหลายของทักษะ ความเป็นเอกลักษณ์ของงาน ความสำคัญของงาน ความมีเอกสิทธิ์ของงานในการให้อิสระด้านความคิด การตัดสินใจ การวางแผนการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ และผลย้อนกลับของงานที่บุคลากรจะได้รับ ข้อมูลโดยตรงและชัดเจนถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน

2) ความสัมพันธ์กับคุณลักษณะงาน บุคลากรในองค์กรจะต้องมีประสบการณ์รับรู้ถึงความหมายของงาน ว่างานที่ได้รับมอบหมายมีคุณค่าหรือมีความสำคัญเพียงใด และมีประสบการณ์รับรู้ถึงความรับผิดชอบต่อผลของงาน ว่าตนสามารถปฏิบัติงานและความอิสระในการคิดสร้างสรรค์ของผลงานด้วยตนเองมากน้อยเพียงใด รวมถึงการรับรู้ผลลัพธ์จากการปฏิบัติงานของตนเอง

สรุปว่าพฤติกรรมการทำงานเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร คือพฤติกรรมที่บุคลากรทำงานด้วยความเต็มใจ แม้จะเป็นการทำงานที่นอกเหนือจากหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และมีความพร้อมที่จะเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ซึ่งการที่มีบุคลากรที่มีพฤติกรรมเหล่านี้ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ทำให้บุคลากรเกิดความภักดีต่อองค์กรและนำไปสู่

ความยั่งยืนต่อไป และผู้วิจัยจะนำข้อมูลดังกล่าวมาเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์เพื่อหากระบวนการทำงานเชิงพฤติกรรมสร้างสรรค์ของงานวิจัย

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์

2.2.1 ความหมายของพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ (Spontaneous Behavior)

พฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ คือการแสดงในด้านความคิดริเริ่ม เป็นพฤติกรรมที่เกิดจากการเรียนรู้มีการนำสิ่งที่มีประโยชน์มาประยุกต์ใช้ในองค์กร โดยมีการพัฒนาด้านความคิดและกระบวนการทำงานเพื่อมาประยุกต์ใช้ในองค์กร โดยมีผู้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

วรรณิกา ดาอำ (2564) พฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่า เป็นพฤติกรรมการกระทำส่วนบุคคลที่คิดและริเริ่มทำสิ่งใหม่ ๆ และเชื่อมโยงเข้าไว้ด้วยกัน อีกทั้งมีการแสดงออกให้เห็นว่าความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นั้นสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในองค์กรได้

กนกวรรณ พวงประยงค์ (2561) สรุปพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ว่า คือการแสดงออกถึงความความคิดริเริ่มของบุคคลในการสร้างสิ่งใหม่ หรือคิดวิธีการใหม่ ๆ โดยสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับงานที่ปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม การแสดงออกดังกล่าว มาจากความรู้ ความสามารถ ของแต่ละบุคคลในการมองเห็นโอกาส และพร้อมที่เรียนรู้สิ่งใหม่ ซึ่งจะนำมาสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีขององค์กร ดังนั้น จะเห็นได้ว่าหัวใจหลักของการพัฒนาองค์กรให้สามารถขับเคลื่อนไปได้ ภายใต้แนวคิดพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดนั้น จำเป็นต้องเริ่มต้นจากการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีวิสัยทัศน์ พฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ และมีความสามารถในการประยุกต์ใช้พฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ให้เกิดประโยชน์

จากความหมายพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ สรุปได้ว่า เกิดจากกระบวนการคิดในเชิงบวกที่นำไปสู่การแสดงออกด้านพฤติกรรมตัวบุคคลในการคิด ริเริ่ม และพัฒนาในกระบวนการทำงาน ก่อให้เกิดการสร้างสรรค์ผลงานที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรได้ ผู้วิจัยจะนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ในการอภิปรายผลถึงพฤติกรรมที่แสดงออกในเชิงสร้างสรรค์

2.2.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์

วรรณิกา ดาอำ (2564) ศึกษาและสรุปแนวคิดของ Kleysen and Street ว่าพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์เป็นการแสดงออกหรือการกระทำของบุคคลในการคิด ประกอบด้วยพฤติกรรมที่สำคัญ 4 ประการ ดังนี้

1) ด้านการแสวงหาโอกาส (Opportunity Exploration) คือ โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ หรือการพิจารณาและหาโอกาสที่จะคิดหรือทำสิ่งใหม่ ๆ มาใช้ในการทำงาน

2) ด้านความคิดริเริ่ม (Generativity) คือ โอกาสที่ได้คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้เป็นที่ยอมรับ จนกระทั่งสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง

3) ด้านการเป็นผู้นำความคิด (Championing) คือ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ตลอดจนสามารถนำความคิดที่ได้มาใช้ในการปฏิบัติงานได้ และได้รับการสนับสนุนจากองค์กรอีกทั้งได้รับความเชื่อมั่นในความคิดของบุคคลที่เป็นผู้นำทางความคิดนั้นจะต้องสามารถชักจูงโน้มน้าวผู้อื่นให้สนับสนุนและเห็นด้วยกับความคิดใหม่ของตน เพื่อที่จะทำความคิดใหม่นั้นไปเผยแพร่ต่อไป

4) ด้านการประยุกต์ใช้ (Application) คือ การนำความคิดใหม่ที่ได้มาประยุกต์ใช้ และจะต้องมีการนำความคิดนั้นไปทดลองประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานเป็นประจำ อีกทั้งมีการปรับปรุงผลที่เกิดจากความคิดนั้น

กนกวรรณ พวงประยงค์ (2561) สรุปเรื่องปัจจัยที่น่าจะมีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์มากที่สุดคือแรงจูงใจภายในของบุคคลที่เกิดขึ้นจากความปรารถนา ความรู้สึกยินดี และความสุขใจในการทำงาน รวมถึงความสนใจเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ปัจจัยดังกล่าวข้างต้นอาจเกิดจากแรงขับเคลื่อนของบุคคล หรือการกระตุ้นและส่งเสริมจากภายนอกก็ได้

วรญา สารานิกกิจ (2565) สรุปปัจจัยที่สำคัญในส่วนที่เกี่ยวข้องกับองค์การที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานประกอบด้วย

1) นโยบายและการบริหาร คือ องค์กรมีความชัดเจนในการกำหนดกฎ ระเบียบ และ ข้อบังคับต่าง ๆ ที่มีความชัดเจน มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ สายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนเหมาะสม อันจะส่งผลให้ภาพรวมในการปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ รวมถึงการเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคน ได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นในโอกาสต่าง ๆ ที่เหมาะสม

2) สภาพแวดล้อมและสภาพในการทำงาน คือ องค์กรมีการจัดระเบียบพื้นที่ให้เพียงพอ ๆ ที่เหมาะสม มีสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น วัสดุ อุปกรณ์สำนักงาน ให้เพียงพอต่อการทำงาน รวมถึงการดูแลรักษาสถานที่ให้มีความปลอดภัยในการทำงาน

3) สัมพันธภาพในองค์กร คือ ความสัมพันธ์ในที่ทำงานทั้งกับเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชามีการให้เกียรติและเคารพซึ่งกันและกัน มีความเป็นมิตรและร่วมมือกันปฏิบัติงานเป็นทีม สนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน รวมถึงผู้บังคับบัญชาที่รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา

4) ผลตอบแทนและ สวัสดิการอื่น ๆ ตามความเหมาะสม คือ เงินเดือน ค่าตอบแทนอื่น ๆ เช่น ค่าล่วงเวลา โอกาสความก้าวหน้าในงาน คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความโปร่งใสเหมาะสม มีการให้โอกาสในการก้าวหน้าในสายงานและการให้โอกาสไปอบรมพัฒนาตนเองอย่าง

ผู้วิจัยสรุปได้ว่าถึงปัจจัยที่เป็นเหตุและผลที่ส่งผลต่อพฤติกรรม พบว่า พฤติกรรมการในการทำงานของบุคลากรเกิดขึ้นจากแรงขับเคลื่อนภายในของบุคลากรในด้านการรับรู้ ทักษะคติ ในด้านนโยบายขององค์กร สภาพแวดล้อมภายในองค์กร การได้รับโอกาส ผลตอบแทนและสวัสดิการที่เป็นธรรม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารในระดับต่าง ๆ กับบุคลากร ระหว่างบุคลากรกับบุคลากรกันเอง

บุคลากรจะแสดงพฤติกรรมที่ดีหรือเป็นพฤติกรรมที่สร้างปัญหาให้กับองค์กรนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยเหล่านี้ ผู้วิจัยจะนำข้อมูลดังกล่าวเป็นหัวข้อหลักในการสอบถามกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยต่อไป

2.2.3 ทฤษฎีและแนวคิดแรงจูงใจ

แรงจูงใจในการทำงานทางจิตวิทยาเป็นการแสดงออกถึงพฤติกรรมรวมทั้งการทำงานเชิงบวก และเชิงลบหากบุคคลากรนั้นขาดแรงจูงใจในการทำงาน ผู้บริหารจึงต้องรู้และเข้าใจแรงจูงใจในการทำงานเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานให้กับบุคลากรในองค์กร

Walter (1978) ให้ความหมายว่า แรงจูงใจคือพลังผลักดันให้คนมีพฤติกรรม และยังกำหนดทิศทางและเป้าหมายของพฤติกรรมนั้นด้วย คนที่มีแรงจูงใจสูง จะใช้ความพยายามในการกระทำไปสู่เป้าหมายโดยไม่ลดละ แต่คนที่มีแรงจูงใจต่ำจะไม่แสดงพฤติกรรมหรือไม่ก็ล้มเลิกการกระทำก่อนบรรลุเป้าหมาย

อัจจิมา เสนานิवास และสร้อยณี อุเสินยาง (2565) ให้ความหมายแรงจูงใจว่า หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ทางร่างกายและจิตใจที่ถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าทำให้เกิดการแสดงพฤติกรรม เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ต้องการ

Maslow (1943) ทฤษฎีมาสโลว์กล่าวถึงลำดับขั้นความต้องการว่า ความต้องการของบุคคลจะเกิดขึ้น 5 ชั้นเป็นลำดับ ดังนี้

1) ความต้องการพื้นฐานทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการพื้นฐานของชีวิต รวมถึงสิ่งที่ทำให้การดำรงชีวิตสะดวกสบาย

2) ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs) ได้แก่ ความต้องการความปลอดภัยที่มียึดเหนี่ยวทางจิตใจ ปราศจากความกลัว การสูญเสียและภัยอันตราย เช่น สภาพสิ่งแวดล้อมบ้าน ปลอดภัย การมีงานที่มั่นคง การมีเงินเก็บออม ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย

3) ความต้องการความรักและสังคม (Belonging and Love Needs) ความสัมพันธ์กับผู้อื่นมีความต้องการเป็นเจ้าของและมีเจ้าของ เช่น การยอมรับเป็นสมาชิกในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งหรือหลายกลุ่ม

4) ความต้องการการได้รับการยกย่องนับถือในตนเอง (Esteem Needs) การสร้างสถานภาพของตัวเองให้สูงขึ้น เด่นขึ้น มีความภูมิใจและสร้างความนับถือตนเอง ชื่นชมในความสำเร็จของงานที่ทำ ความรู้สึกมั่นใจในตนเองและมีเกียรติ เช่น ยศ ตำแหน่ง ระดับเงินเดือนที่สูง งานที่ทำ ทาย ได้รับการยกย่องจากผู้อื่น มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงาน โอกาสแห่งความก้าวหน้าในงาน อาชีพ ฯลฯ

5) ความต้องการพัฒนาศักยภาพของตน (Self-actualization) ความต้องการพัฒนาศักยภาพของตนเป็นความต้องการที่มนุษย์ต้องการจะเป็น ต้องการที่จะได้รับผลสำเร็จในเป้าหมายชีวิตของตนเอง และต้องการความสมบูรณ์ของชีวิต

เดซฟงค์ โปธิสุวรรณ และชุติมาวดี ทองจีน (2561) สรุปแรงจูงใจในการทำงานว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคลากรทำงานด้วยความจงรักภักดีต่อองค์กรความต้องการของคนในองค์กรหรือการจูงใจจากการทำงานว่าความพอใจและไม่พอใจในงานที่ทำไม่ได้มาจากปัจจัยกลุ่มเดียวกัน แต่มีสาเหตุมาจากปัจจัย 2 กลุ่มตามทฤษฎีสองปัจจัย Herzberg ที่ระบุถึงสภาพแวดล้อมของงานที่ทำให้บุคคลเกิดความไม่พึงพอใจ (Dissatisfaction) และลักษณะของงาน ที่ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ดังนี้

ปัจจัยจูงใจ (Motivational Factors) เป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจหรือความพึงพอใจในการทำงาน เป็นแรงจูงใจจากภายในที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง และเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดการจูงใจอย่างแท้จริงซึ่งสามารถสร้างทัศนคติเชิงบวกต่อบุคลากรในองค์กรประกอบไปด้วย 5 ด้าน ดังนี้

1) ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน (Achievement) การที่บุคคลทำงานให้เสร็จและประสบผลสำเร็จได้เป็นอย่างดี ผลงานนั้นจะเกิดความรู้สึกพอใจ และมีความปลื้มในผลสำเร็จของงาน

2) ด้านการยอมรับนับถือ (Recognition) การที่เราได้รับการยกย่องยอมรับทั้งโดยทางวาจาหรือโดยทางอื่นให้เป็นบุคคลที่มีความสำคัญในกิจการที่ได้รับผิดชอบ ผู้ปฏิบัติงานเมื่อได้ทำงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างประสบความสำเร็จและเป็นที่น่าพอใจย่อมอยากได้รับการยอมรับนับถือได้รับเกียรติ ได้รับการยกย่อง และคำชมเชยจากผู้บังคับบัญชา ตลอดจนจากเพื่อนร่วมงานด้วยกันว่าเป็นผู้ที่มีความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงาน รวมถึงเป็นผู้มีคุณค่าแก่หน่วยงาน

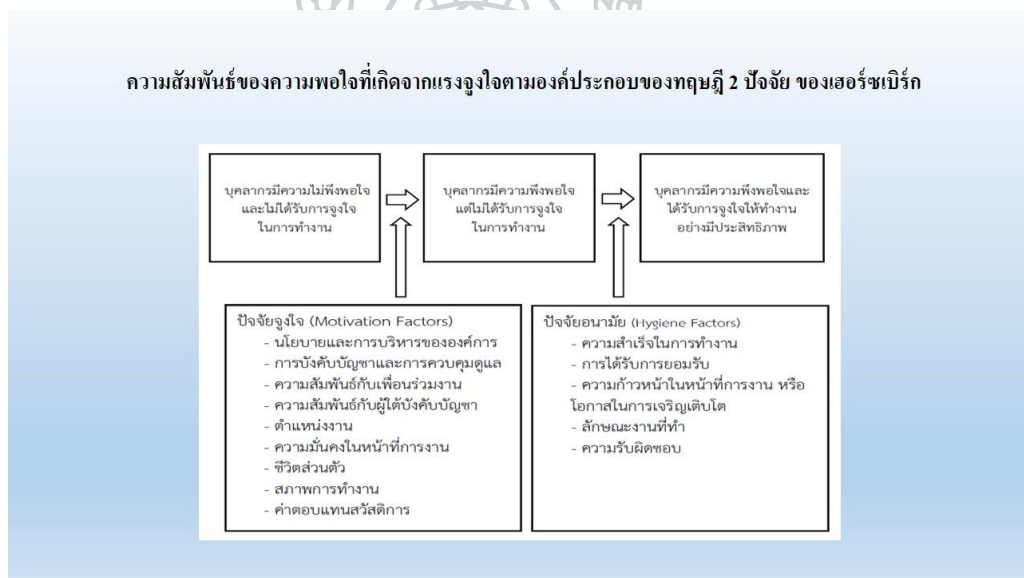
3) ด้านความก้าวหน้า (Advancement) การที่ผู้ปฏิบัติงานมีการเปลี่ยนแปลงสถานะ หรือตำแหน่งที่สูงขึ้นในองค์กร รวมถึงได้รับการปรับเงินเดือน และค่าจ้างให้สูงขึ้น

4) ด้านลักษณะของงาน (Work itself) ผู้ปฏิบัติงานนั้นเกิดความรู้สึกพึงพอใจจากงานที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในงานที่ปฏิบัติหรือในงานของผู้อื่น รวมถึงการพึงพอใจที่ได้รับความรับผิดชอบใหม่ ๆ

5) ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ประเภทหรือชนิดของงานที่ได้รับผิดชอบตลอดจนปริมาณงาน และคุณลักษณะของงานที่เจ้าหน้าที่ได้ปฏิบัติงานอยู่ตามหน้าที่ต่าง ๆ เป็นต้น

ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่คอยรักษาให้บุคลากรไม่เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานและเป็นปัจจัยที่บุคลากรต้องการได้รับการตอบสนองซึ่งหากไม่ได้รับการตอบสนองที่เหมาะสมจะทำให้บุคคลเกิดความไม่พอใจขึ้นประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้

- 1) ด้านนโยบายและการบริหารขององค์กร (Company Policy and Administration) การบริหารจัดการขององค์กร การรับรู้และการสื่อสารภายในองค์กร
- 2) ด้านการบังคับบัญชา (Supervision) การที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความรู้ความสามารถ รวมถึงมีเทคนิคและวิธีการให้คำปรึกษาให้พนักงานที่อยู่ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม
- 3) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน (Inter Personal Relation) การติดต่อที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันภายในองค์กร
- 4) ด้านเงินเดือนและค่าจ้าง (Salary) ผลตอบแทนและสวัสดิการที่องค์กรมีให้แก่ผู้ทำงาน
- 5) ด้านสภาพทั่วไปของการทำงาน (Working Environments) สภาพทางกายภาพต่าง ๆ ของสิ่งแวดล้อมในที่ทำงาน



ภาพที่ 1 ภาพความสัมพันธ์ของความพอใจที่เกิดจากแรงจูงใจ

ที่มา: กริชดา ดวงเตชะ (2561)

ณัฐพัชร์ ลาภบำรุงวงศ์ (2562) สรุปการสร้างแรงจูงใจในการทำงานว่า การสร้างแรงจูงใจในองค์กรเพื่อให้บุคลากรในองค์กรเกิดความพึงพอใจต่อพฤติกรรมการทำงาน ทำให้เกิดผลดีต่อองค์กร เช่น การลดอัตราการขาดงาน การลาออก การประท้วงต่อต้าน และทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจได้ โดยให้คุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน ทำให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจต่อการทำงาน

ความพึงพอใจในการทำงาน คือ ทัศนคติของบุคคลที่มีต่องาน อันเป็นผลมาจากการได้รับสิ่งที่ดีจากการทำงาน ดังนี้

- 1) การจ่ายค่าตอบแทน (Pay) อย่างเป็นธรรมและเป็นไปตามความรู้ความสามารถ
 - 2) งานที่ทำ (Work itself) ทำงานที่พนักงานมีความสนใจและมีโอกาสในการเรียนรู้งาน และได้รับการยอมรับในการทำงาน
 - 3) มีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในการตำแหน่งให้สูงขึ้น (Promotion Opportunity) ได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น
 - 4) การมีผู้บังคับบัญชาที่ดี (Supervision) มีความสามารถทางทักษะและเทคนิคในการทำงานที่ดี รวมถึงความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีการสื่อสารและถ่ายทอดที่ดีที่มีความเข้าใจการทำงานในทิศทางเดียวกัน
 - 5) มีเพื่อนร่วมงานที่ดี (Co-Worker) มีเพื่อนร่วมงานที่เป็นมิตร มีความสามารถและให้การสนับสนุนที่ดีซึ่งกันและกัน
 - 6) สภาพการทำงาน (Working Condition) การมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี มีบรรยากาศการทำงานที่สะดวกสบาย มีอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้เพียงพอต่อความต้องการ
 - 7) มีความมั่นคงในงาน (Job Security) มีการจ้างงานที่มั่นคงและต่อเนื่องตลอดเวลา องค์การหลายแห่ง ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงาน เพราะความพึงพอใจในงานมีผลต่อความสำเร็จในการทำงาน
- กมลพิพัฒน์ ชนะสิทธิ์ และวิโรจน์ เกษภูาลักษณ์ (2564) ได้สรุปความสำคัญของแรงจูงใจหากบุคลากรในองค์กรมีแรงจูงใจที่ดี ก็จะเกิดผลดี ดังนี้
- 1) ช่วยเพิ่มพลังในการทำงานให้บุคคล (Energy) เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการกระทำหรือพฤติกรรมในการทำงาน ถ้าบุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงานสูง ย่อมทำให้มีความขยันขันแข็ง กระตือรือร้นทำให้สำเร็จ
 - 2) ช่วยเพิ่มความพยายามในการทำงาน (Persistence) ทำให้บุคคลมีความมานะพยายามอดทน คิดหาวิธีการนำความรู้ ความสามารถมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่องานให้มากที่สุด เมื่อผลงานได้รับความสำเร็จด้วยดี ก็มักจะคิดหาวิธีการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ
 - 3) ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนรูปแบบการทำงานของบุคคล (Variability) ซึ่งรูปแบบการทำงานหรือวิธีการทำงาน ก่อให้เกิดการค้นพบช่องทางดำเนินงานที่ดีและประสบผลสำเร็จมากกว่า บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูง เพื่อที่จะให้บรรลุเป้าหมายใด ๆ หากไม่สำเร็จก็มักจะพยายามค้นหาสิ่งผิดพลาดและพยายามแก้ไขให้ดีขึ้น ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงานจนในที่สุดได้พบแนวทางที่เหมาะสมและอาจแตกต่างไปจากแนวเดิม
 - 4) ช่วยเสริมสร้างคุณค่าของความเป็นบุคคลที่สมบูรณ์แบบ สำหรับบุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงาน เป็นบุคคลที่จะมุ่งมั่นทำงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้าและการมุ่งมั่นทำงานที่ตนรับผิดชอบให้เจริญก้าวหน้า จัดว่าเป็นบุคคลที่มีจรรยาบรรณในการทำงาน (Work Ethics)

จากสิ่งเหล่านี้ทำให้เห็นว่าองค์กรใดที่มีทรัพยากรบุคคลซึ่งมีแรงจูงใจในการทำงานสูง ย่อมส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ มีความเจริญก้าวหน้า เพราะบุคลากรทุกคนทำงานอย่างสุดกำลัง ความสามารถ และเต็มที่กับงานที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้ได้ผลงานสำเร็จตามนโยบายและเป้าหมายขององค์กร

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า แรงจูงใจและความพอใจในงานมีมีแนวโน้มที่มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งผลการปฏิบัติงานที่มีผลสัมฤทธิ์สามารถเกิดขึ้นจากการได้รับความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งความพึงพอใจนั้นมาจากการได้รับการตอบสนองต่อความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ยิ่งบุคลากรมีแรงจูงใจสูงเท่าไร พฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรย่อมส่งผลดีต่อองค์กร รวมถึงช่วยลดปัญหาการขาด ลา มาสาย และอัตราการโอนย้าย ลาออกของบุคลากรได้ ผู้วิจัยได้หยิบยกประเด็นในเรื่อง ด้านลักษณะงาน ด้านนโยบายและการบริหารขององค์กร ด้านความสัมพันธ์ ด้านความภาคภูมิใจ ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจ เป็นประเด็นในการสัมภาษณ์ สำหรับข้อศึกษาพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ของบุคลากร และปัญหาและอุปสรรคของกระบวนการทำงานสำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ ที่จะส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กรต่อไป

2.3 แนวคิดความจงรักภักดีต่อองค์กร

เดซฟงส์ โปธิสุวรรณ และชุตินาวดี ทองจีน (2561) ศึกษาแนวคิดของ Hoy and Rees ได้ให้ความหมายความจงรักภักดีต่อองค์กรว่าเป็นสิ่งที่แสดงออกระหว่างบุคคลกับองค์กร ยิ่งบุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์กรสูงมากขึ้นเท่าไร แนวโน้มที่จะลาออกก็จะน้อยลงตามไปด้วย ซึ่งความจงรักภักดีต่อองค์กรแบ่งเป็น 3 ด้าน คือ

1) ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก หมายถึง การแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งในเรื่องพฤติกรรมนั้นทัศนคติอาจเป็นสาเหตุของการแสดงพฤติกรรม เช่น ทุ่มท่ความสามารถอย่างเต็มที่ที่เสียสละประโยชน์ส่วนตัว ความไม่อยากย้ายไปจากองค์กร

2) ด้านความรู้สึก หมายถึง อารมณ์ความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบต่อบุคคลหรือสถานการณ์ เช่น ความรักที่จะทำงานกับองค์กร ความพึงพอใจในองค์กร

3) ด้านการรับรู้ หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อที่บุคคลยึดถือต่อบุคคลหรือสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อสิ่งที่บุคคลรับรู้และกระทำ เช่น ความเชื่อถือ ความเชื่อมั่น และไว้วางใจต่อองค์กร

ซึ่งสอดคล้องกับพีรยสส์ รัตนธรรม และนนท์ สหยา (2564) ได้สรุปความจงรักภักดีต่อองค์กรว่า องค์ประกอบของความจงรักภักดี สามารถจำแนกออกเป็นด้านได้ดังนี้

1) ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก (Behavioral Aspect) มาจากผลของการที่บุคคลมีความรู้สึกและตอบสนองด้วยการแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งที่เป็นทัศนคติในเชิงบวก เช่น การไม่ลาออก การไม่โยกย้าย การไม่โอนไปจากองค์กร หรือความต้องการที่จะย้ายตามหัวหน้า เมื่อหัวหน้าได้ย้ายไปที่อื่น

2) ด้านความรู้สึก (Affective Aspect) ประเมินจากความชอบหรือไม่ชอบต่อบุคคลหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เช่น ความรู้สึก การแสดงออก ความพึงพอใจต่องาน ความเชื่อมั่นต่อผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงความจงรักภักดีต่อองค์กร

3) ด้านการรับรู้ (Cognitive Aspect) การตอบสนองของร่างกายต่อสิ่งเร้าและเชื่อว่าสิ่งนั้นเป็นจริงตามความเชื่อของบุคคลหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ส่งผลต่ออิทธิพลต่อการแสดงออกมา เช่น ความเชื่อมั่นในองค์กรและผู้บริหาร ความรู้สึกโดยตรงว่ามีความจงรักภักดีต่อผู้บังคับบัญชาหรือความรู้สึกว่าผู้บังคับบัญชารวมที่จะผิดชอบแทนเมื่อตัวเองบกพร่อง ความเชื่อมั่น เชื่อถือ และไว้วางใจในหัวหน้าต่อผู้บังคับบัญชา

สรุปได้ว่าความจงรักภักดีขององค์กรเกิดจากการรับรู้และความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรในแง่ของความเชื่อมั่นต่อผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ความพึงพอใจต่อตัวบุคคล ต่องาน ต่อองค์การ ต่อบรรยากาศการทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งเร้าต่อพฤติกรรมและความรู้สึกที่ส่งผลต่อความรัก ภักดี และศรัทธาต่อองค์กร ยิ่งบุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์กร พฤติกรรมการแสดงออกไม่ว่าทางคำพูดหรือการกระทำจะออกไปในทางสร้างสรรค์และส่งผลต่อภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร ผู้วิจัยจะนำไปใช้ในการสังเกตการณ์ร่วมในการสัมภาษณ์ด้วย

2.4 แนวคิดภาวะผู้นำ (Leadership)

ธนวรรณ โภคการ และศันสนีย์ จะสุวรรณ (2564) ศึกษาแนวคิดของ The American Heritage Dictionary โดยให้ความหมายภาวะผู้นำ (Leadership) ว่าหมายถึง ความสามารถในการนำประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมาย โดยให้ความสนใจและศึกษา เพื่อให้รู้ว่าอะไรเป็นองค์ประกอบที่จะช่วยให้ผู้นำมีความสามารถในการนำหรือเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

มงคล กรตะนุตถะ (2561) ให้ความหมายว่า การเป็นผู้นำต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ในการทำงานร่วมกับทุกฝ่าย โดยเฉพาะผู้ใต้บังคับบัญชา ให้เกิดความศรัทธาจะสามารถทำงานได้อย่างราบรื่น พร้อมทั้งได้สรุป 10 พฤติกรรมผู้นำที่มีภาวะผู้นำ ดังนี้

1) ไม่ใช้อำนาจในการตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียว พร้อมทั้งจะรับฟังผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็น การตัดสินใจในการทำงาน

2) ไม่กล่าวโทษเมื่อเกิดการผิดพลาด คือไม่โทษผู้ใต้บังคับบัญชา สิ่งแวดล้อม แต่กลับมาพิจารณามองที่ตนเองในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า

- 3) ต้องเป็นตัวอย่างที่ดีเดินในทิศทางที่ถูกต้อง ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว
 - 4) ต้องสร้างความกระตือรือร้นและเปิดโอกาสต่อผู้ใต้บังคับบัญชานำเสนอแนวความคิด
พร้อมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน
 - 5) ไม่รับคำชมไว้ที่ตนเอง แต่จะส่งคำชมนั้นไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาหรือทีมที่ร่วมทำงาน
เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน
 - 6) ขอความร่วมมือหรือสอบถามมากกว่าการสั่ง
 - 7) ต้องสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชา และคอยติดตามงานห่าง ๆ เป็นระยะ
 - 8) ต้องให้คำแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาะหว่างการทำงานไม่เน้นผลลัพธ์ของงานเพียง
อย่างเดียว
 - 9) ต้องคิดแบบการเป็นเจ้าขององค์กร เพื่อให้มีเป้าหมายที่ชัดเจน
 - 10) ต้องใส่ใจผู้ร่วมงานมากกว่าตัวงาน โดยการสอบถามความพร้อมในการทำงาน
- ศิริประภา อัครภักษิต (2565) ศึกษาและสรุปแนวคิดของ Jacobs & Jaques ภาวะผู้นำ
เป็นกระบวนการให้จุดมุ่งหมาย (ทิศทางที่มีความหมาย) เพื่อให้เกิดการรวมพลัง ความพยายาม และ
ความเต็มใจ ที่จะใช้สิ่งเหล่านั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และเป็นความริเริ่มและธำรงไว้ซึ่งโครงสร้างของ
ความคาดหวังและความสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกกลุ่ม Stogdill (1974) จึงกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำ
เป็นบุคคลที่มีศิลปะใช้ความสามารถในการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคคลอื่นปฏิบัติงานตามที่
ได้รับมอบหมายให้สำเร็จด้วยความเต็มใจ Steven R. Covey (1992) รวมถึงได้สรุปคุณลักษณะของ
ผู้นำว่า ควรมีลักษณะดังนี้
- 1) ต้องเป็นผู้ที่ใฝ่การเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา (Continually Learning) ทั้งการเรียนรู้
การฝึกฝน การอบรม และตั้งใจฟังในสิ่งที่คนอื่นพูด รวมถึงสอบถามคำถามและกระตือรือร้นในการ
เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ
 - 2) ขอบบริการผู้อื่น (Service-Oriented) มีจิตสาธารณะ ช่วยเหลือผู้คน ที่ไม่ใช่แต่เรื่อง
ความสำเร็จทางอาชีพเท่านั้น มีความรู้สึกรับผิดชอบต่อสังคมและให้บริการแก่ทุกคน
 - 3) เชื่อมมั่นในพลังด้านบวก (Positive Energy) มีความร่าเริง ความสุข คิดในแง่บวก
มีศรัทธาต่อสิ่งที่ดี และนิยมหลีกเลี่ยงคนที่มีความคิดหรือพลังด้านลบ
 - 4) เชื่อมมั่นในบุคคลอื่น (Believe in Other People) พยายามแสวงหาจุดแข็งของคนอื่น
ไม่คอยหาจุดบกพร่องในบุคคล และให้อภัยในความผิดพลาดของคนอื่น ไม่มีอคติต่อบุคคลที่มีความคิด
ต่าง รวมถึงเชื่อว่าทุกคนมีข้อดีที่ซ่อนอยู่ในตัว
 - 5) ใช้ชีวิตได้อย่างสมดุล (Balanced Lives) มีชีวิตส่วนตัว สังคม สุขภาพกายและใจที่สมดุล ไม่
นิยมความสุดโต่ง มีความสม่ำเสมอในการทำกิจกรรมในแต่ละวัน และพักผ่อนอย่างเพียงพอ

6) มองชีวิตเป็นการผจญภัย (Adventure) คาดหวังว่าจะได้เห็นเรื่องใหม่ ๆ ในชีวิตได้ทุกวัน โดยมีความสร้างสรรค์ของผู้นำมาจากภายในและมีความยืดหยุ่นในการใช้ชีวิตสูง

7) นิยมทำงานเป็นทีม (Synergistic) มักนำความเปลี่ยนแปลงมาสู่ทีมงานได้อย่างอัศจรรย์ ทำงานหนัก และมีความเฉลียวฉลาด เคารพความสามารถของผู้อื่น มุ่งผลลัพธ์ของการทำงานมากกว่า ตำแหน่งหน้าที่

8) พัฒนาศักยภาพในตนเอง (Self-Renewal) ในทุกด้าน ได้แก่ ด้านกายภาพ สติปัญญา อารมณ์ และจิตใจ เสมอ

ผู้วิจัยสรุปได้ว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำ (Leaderships) จะต้องมีลักษณะมีความใฝ่รู้ พัฒนาตนเอง ตลอดสม่ำเสมอ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นไม่เอาตนเองเป็นที่ตั้ง ชอบทำงานเป็นทีม มีความรับผิดชอบต่องานและพร้อมแก้ไขในจุดที่บ่งพร่อง ซึ่งลักษณะเหล่านี้ถือว่าเป็นพฤติกรรมที่สร้างสรรค์ ที่องค์การต้องส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมดังกล่าว เพื่อประโยชน์ต่อองค์การ ผู้วิจัยจะนำมาอภิปราย ผลงานวิจัยต่อไป

2.5 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสื่อสาร

2.5.1 ความหมายการสื่อสาร

ชัยธวัช ตรงตน และคณะ (2565) ให้ความหมายการสื่อสารว่า คือกระบวนการถ่ายทอด ข้อมูล ความรู้ ความคิด ความรู้สึก ความต้องการ และประสบการณ์ จากผู้ส่งสารโดยผ่านช่องทาง หรือสื่อต่าง ๆ อาจจะเป็นการพูด การเขียน การแสดงสัญลักษณ์ ไปยังผู้รับสาร โดยมีจุดประสงค์ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องและตรงกัน

ขวัญฤทัย สุริยะ และบวรสรรค์ เจียดำรง (2565) ให้ความหมายการสื่อสารว่า เป็น กระบวนการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร ระหว่างบุคคลต่อบุคคล บุคคลต่อกลุ่มคน โดยใช้สัญลักษณ์ สัญลักษณ์ หรือพฤติกรรมที่เข้าใจกัน ประกอบด้วย

1) ผู้ส่งสาร ผู้ที่ทำหน้าที่ส่งสารไปยังผู้รับสารโดยผ่านช่องทางที่เรียกว่า สื่อ ถ้าเป็นการ สื่อสารทางเดียวผู้ส่งจะทำหน้าที่ส่งเพียงอย่างเดียว แต่หากเป็นการสื่อสาร 2 ทาง ผู้ส่งสารจะเป็นผู้รับ ในบางครั้งด้วย ดังนั้น ผู้ส่งสารควรมีทักษะในการสื่อสารมีเจตคติต่อตนเองต่อเรื่องที่จะส่ง ต้องมีความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาที่จะส่ง และอยู่ในระบบสังคมเดียวกับผู้รับก็ จะทำให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพ รวมถึงข่าวสารในกระบวนการติดต่อสื่อสารก็มีความสำคัญ ข่าวสารที่ดีต้องแปลเป็น รหัส เพื่อให้เกิดความสะดวกในการส่ง การรับ และตีความเนื้อหา รวมถึงจะต้องทำให้การสื่อสาร ความหมายได้ง่ายขึ้น

2) สื่อหรือช่องทางในการรับสาร ได้แก่ ตา หู จมูก ลิ้น และกายสัมผัส รวมไปถึงตัวกลางที่ มนุษย์สร้างขึ้นมา เช่น สิ่งพิมพ์ กราฟิก สื่ออิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

3) ผู้รับสาร ผู้ที่เป็นเป้าหมายของผู้ส่งสาร การสื่อสารจะมีคุณภาพ ผู้รับสารจะต้องมีประสิทธิภาพในการรับรู้ มีเจตคติที่ดีต่อข้อมูลข่าวสาร ต่อผู้ส่งสาร และต่อตนเอง

2.5.2 ลักษณะการสื่อสารในองค์กร

นิภาพรรณ โสพิพัฒน์ (2562) สรุปลักษณะการสื่อสารว่า เป็นกิจกรรมที่ทุกคนจะต้องปฏิบัติ อยู่เสมอไม่ว่าจะต้องตำแหน่งใดในองค์กร ทั้งในแง่ส่วนบุคคลก็ต้องการสื่อสารกันเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลการทำงาน หรือเพื่อการประสานงานให้เกิดความเข้าใจต่าง ๆ อย่างเหมาะสม และในแง่องค์กร การสื่อสารจะช่วยสร้างวัฒนธรรมขององค์กรให้มีความสืบเนื่อง และสร้างองค์กรให้ก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้และนำสู่ความยั่งยืนต่อไป การติดต่อสื่อสารแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ใหญ่ๆ คือ การติดต่อสื่อสารภายในและภายนอก การสื่อสารภายใน มี 4 ลักษณะ ดังนี้

1) การติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication) เป็นการติดต่อจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นลักษณะของการสั่งงาน บอกเป้าหมายวัตถุประสงค์ การมอบหมายการให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน (Performance Feedback) รวมทั้งการประชุม (Meeting) ก็เป็นวาระที่ติดต่อกันได้ ในปัจจุบันการติดต่อจากบนลงล่างที่ผู้บริหารนิยมใช้มากคือ การประชุมงาน การจัดทำวารสารภายใน ตลอดจนพยายามให้บุคลากรเห็นความสัมพันธ์ว่างานของเขามีความสำคัญและมีผลต่อแผนงานโครงการขององค์กรอย่างไรบ้าง เพื่อจะได้ช่วยกันสร้างสรรค์ผลงานให้สูงขึ้น

2) การติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) เป็นการสื่อสารจากบุคลากรไปยังผู้บริหาร เช่น การขอคำแนะนำ การรายงานผลการปฏิบัติงานให้ผู้บริหารได้ทราบ ซึ่งการสื่อสารแบบนี้มักจะสั้น และไม่ค่อยเกิดขึ้น เพราะบุคลากรไม่กล้าพอที่จะติดต่อกับผู้บริหาร เพราะกลัวว่าผู้บริหารจะประเมิน ตนเองว่า ไม่มีความสามารถ ไม่เก่ง หรือกลัวว่าจะได้รับผลในทางลบกลับคืนมา หรือถ้าจะสื่อก็อาจจะสื่อข้อมูลที่เป็นเรื่องดีเพื่อเอาใจผู้บริหารการสื่อสารจากล่างขึ้นบน จะก่อให้เกิดประโยชน์หลายประการได้แก่

(1) ทำให้ผู้บริหารได้ข้อมูลย้อนกลับจากการทำงาน เช่น ปัญหาจากการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บริหารจะได้ใช้ข้อมูลเหล่านี้เป็นฐานในการกำหนดเป้าหมาย นโยบาย และทิศทางขององค์กร

(2) ทำให้ผู้บริหารได้รับทราบประสิทธิผลและปัญหาอุปสรรคจากบนลงล่าง

(3) ช่วยทำให้บุคลากรลดความกดดัน และความเครียดต่าง ๆ ลงได้ เพราะได้โอกาสสื่อสารให้ผู้บริหารได้รับทราบข้อมูลและปัญหา

(4) ทำให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมและมีความผูกพันกับองค์กรมากขึ้น ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรส่งเสริมการสื่อสารกับผู้บริหารให้มากขึ้นในรูปแบบต่าง ๆ เช่น จัดให้มีกล่องรับความคิดเห็นและสำรวจทัศนคติของบุคลากรในเรื่องต่าง ๆ ได้แก่ ความคิดเห็น ด้านการสื่อสาร, ประกาศนโยบายเปิด

ประตูกว้างให้สามารถเข้าพบผู้บริหารได้สะดวกขึ้น,การประชุมนัดพิเศษ,การพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการ

3) การสื่อสารในแนวนอน (Later หรือ Horizontal Communication) เป็นการสื่อสารในแนวทาง กลุ่มงาน หรือในระดับเดียวกัน อย่างเป็นกันเอง จะช่วยให้การประสานงานได้ดีขึ้น ซึ่งช่วยลดเวลาการสื่อสาร และยังเป็นช่องทางในการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ในองค์กร เพราะได้โอกาสรับรู้ข่าวสารข้อมูลระหว่างกันทำให้เห็นโอกาสต่าง ๆ มากขึ้น

4) การติดต่อสื่อสารในแนวทแยง (Diagonal Communication) เป็นการสื่อสารข้ามแผนกและข้ามระดับ โดยปกติมักจะเป็นการสื่อสารของฝ่ายให้คำแนะนำ กับฝ่ายปฏิบัติการ เช่น หัวหน้าฝ่ายบุคคลติดต่อไปยังบุคลากร เพื่อแจ้งข้อมูลด้านกฎระเบียบที่ประกาศให้บุคลากรใช้ได้ทราบ

สมมาตร สมาคม (2562) สรุปลักษณะการสื่อสารว่า การติดต่อสื่อสารในองค์กรหรือเส้นทางของข่าวสารที่ไหลเวียนอยู่ในองค์กร ทั้งที่อยู่ในรูปของวิจักษณ์ภาษาและอวิจักษณ์ภาษา นอกจากนี้โครงสร้างยังถูกจัดว่าเป็นรูปแบบของปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ประกอบกันเป็นองค์กร โดยรูปแบบและกิจกรรมการสื่อสารในองค์กรนั้นขึ้นอยู่กับเป้าหมายขององค์กร รูปแบบการบริหารและบรรยากาศภายในองค์กร โดยหน้าที่ของผู้บริหารคือการสร้างการสื่อสารกับบุคลากร บรรยากาศการสื่อสารที่ก่อให้เกิดการแบ่งปันข่าวสาร ความคิด และทัศนคติ กล่าวคือ ผู้บริหารต้องสร้าง “การมีส่วนร่วมหรือการร่วมกัน” กับบุคคลอื่น ดังนั้น เพื่อให้การสื่อสารในองค์กรประสบความสำเร็จ ข้อมูลข่าวสารขององค์กรจึงจำเป็นต้องไหลจากฝ่ายบริหารไปยังบุคลากร และไหลจากบุคลากรขึ้นไปยังฝ่ายบริหาร รวมถึงผู้บริหารและบุคลากรต้องมีความเข้าใจในโครงสร้างหรือการไหลของข่าวสารภายในองค์กร เพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายในการถ่ายทอดข้อมูลที่สมบูรณ์ ชัดเจน และเที่ยงตรง โดยโครงสร้างการสื่อสารภายในองค์กรนั้น สามารถแบ่งออกเป็นการสื่อสารที่เป็น 2 รูปแบบ ดังนี้

1) การติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการ (Formal Communication) เป็นรูปแบบของการสื่อสารที่มีการไหลเวียนของสารไปตามช่องทางการที่ปรากฏในแผนภูมิหรือโครงสร้างขององค์กร (Organizational Chart) นับเป็นการติดต่อสื่อสารที่มีระเบียบแบบแผนที่ชัดเจน โดยปกติการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการที่เกิดขึ้นในองค์กร แยกได้เป็น 3 ประเภท ประกอบด้วย การสื่อสารแบบระดับบนลงไปสู่ระดับล่าง (Downward Communication) การติดต่อสื่อสารแบบระดับล่างขึ้นไปสู่ระดับบน (Upward Communication) และการติดต่อสื่อสารแบบแนวนอนหรือแนวราบ (Horizontal Communication) สำหรับการติดต่อสื่อสารแบบแนวนอนหรือแนวราบ ทิศทางการไหลของข่าวสารจะแตกต่างไปจากการสื่อสารแบบระดับบนลงไปสู่ระดับล่างและระดับล่างขึ้นสู่ระดับบนซึ่งจำเป็นต้องอาศัยโครงสร้างของระดับบังคับบัญชาในการติดต่อสื่อสาร ขณะที่การติดต่อสื่อสารแบบระดับแนวนอนหรือแนวราบนี้จะเป็นการส่งข่าวสารไปยังผู้รับที่อยู่ในระดับชั้นการบังคับบัญชาเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน

2) การติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ (Informal Communication) เป็นการสื่อสารที่เกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ไม่ได้ถูกจำกัด จะเกิดขึ้นเมื่อข้อมูลที่ถูกถ่ายทอดผ่านช่องทาง การสื่อสารที่เป็นทางการไม่เพียงพอและมีความคลุมเครือ ซึ่งบ่อยครั้งจะเป็นเรื่อง “ลับ” เกี่ยวกับบุคคล หรือเหตุการณ์ที่ไม่ได้ถูกสื่อสารตามช่องทางที่เป็นทางการ การสื่อสารในลักษณะนี้นักวิชาการอธิบายว่าเป็นการสื่อสารที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ในองค์กร ในทุก ๆ องค์กรจะมีช่องทางการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งอาจเรียกว่าการติดต่อสื่อสารแบบเถาองุ่น (Grapevine) การติดต่อสื่อสารแบบเถาองุ่นนี้ นับเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของความซับซ้อนในองค์กรและเป็นการช่วยตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานในแง่ของการส่งข่าวสารอันรวดเร็วที่ผู้ปฏิบัติงานเหล่านั้นสนใจ หรือข่าวสารที่มีผลกระทบต่อโดยเฉพาะหน่วยงานของตน หรือกลุ่มงานของตน หรืออาจเป็นข่าวสารส่วนตัวที่กระทบถึงตัวบุคคลก็ได้ ความสัมพันธ์แบบเสมือนเถาองุ่นนั้น ได้รวมถึงเครือข่ายการติดต่อสัมพันธ์ของบุคคลแบบไม่เป็นทางการที่เกิดขึ้นในตลอดวันของการทำงาน การที่ผู้ปฏิบัติงานหรือกลุ่มผู้ปฏิบัติงานมีการติดต่อส่วนตัวนี้ก็เพื่อที่จะเป็นทางที่จะได้ข่าวสารข้อมูลอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ก็อาจมีการพบกันแบบไม่เป็นทางการที่เป็นกันเองในระยะหยุดพักการทำงานหรือในขณะที่เดินทางมาที่ทำงาน หรือกลับบ้าน การติดต่อเหล่านี้เป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลเหล่านี้ได้แลกเปลี่ยนข่าวสารกัน ดังนั้น จึงเป็นการทำให้เครือข่ายการติดต่อสื่อสารกว้างขึ้นอย่างรวดเร็วกว่าการอาศัยการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการเพียงอย่างเดียว โดยจะเห็นได้ว่าสัมพันธภาพทางสังคมของสมาชิกในองค์กรแบบเถาองุ่นนี้ไม่เกี่ยวข้องกับเฉพาะแต่ข่าวสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง แต่ยังรวมถึงข่าวสารส่วนตัวของสมาชิกองค์กรด้วย

จากการศึกษาแนวคิดของการสื่อสารผู้วิจัยสรุปได้ว่า การสื่อสารภายในองค์กรมีความสำคัญทั้งด้านการบริหารงาน การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการสร้างความเข้าใจที่ตรงกันของคนโดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กร จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการสื่อสารภายในที่ดี เพื่อสร้างสัมพันธภาพและความเข้าใจอันดีระหว่างองค์กรกับบุคลากร รวมถึงเชื่อมโยงไปสู่การจูงใจให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่ดี และจงรักภักดีต่อองค์กร อีกทั้งยังเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดบรรยากาศในองค์กรที่ดีและเหมาะสม จะนำไปสู่การดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป ผู้วิจัยจะนำมาอภิปรายผลงานวิจัยต่อไป

2.5.3 ความสำคัญของการสื่อสาร

สมมาตร สมาคม (2562) ได้สรุปความสำคัญของการสื่อสารในองค์กรมีหลักสำคัญ ดังนี้

1) เป็นเครื่องมือสำคัญของฝ่ายบริหาร เพราะการสื่อสารจะช่วยให้การทำงานลุล่วง และเป็นเครื่องช่วยตรวจสอบความเข้าใจของงาน การสื่อสารในองค์กร จึงเป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับผู้บริหาร ทักษะในการสื่อสารเป็นคุณสมบัติอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารต้องฝึกฝนให้เกิดขึ้นพอ ๆ กับทักษะในการบริหารงาน

2) เป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดีแก่ทั้งสองฝ่าย การสื่อสารช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน นำมาซึ่งความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น ความสนิทสนม สิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่สัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารในระดับต่าง ๆ กับผู้ใต้บังคับบัญชา

3) ช่วยให้เกิดความเข้าใจระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน รวมถึงบุคคลอื่น ๆ ดีขึ้น การสื่อสารนำมาซึ่งความไว้วางใจ หากมีปริมาณที่เหมาะสมแล้วจะช่วยให้เกิดความกล้าที่จะสื่อสาร โต้แย้งเพื่อนำมาสู่ข้อเท็จจริง รวมถึงกล้าที่จะสอบถามในข้อสงสัย ทำให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันมากขึ้น

4) กล้าที่จะออกความคิดเห็น ช่วยให้เกิดการปฏิบัติภารกิจของทุกหน่วยงาน ทุกส่วน เป็นไปได้อย่างราบรื่น ทำให้ทุก ๆ หน่วยงานทำงานในหน้าที่ของตนไปอย่างสอดคล้องกับการทำงานของหน่วยงานอื่น ๆ สะดวกมากขึ้น จะทำให้เป้าหมายของการทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

5) ช่วยทำให้เกิดการพัฒนาการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การที่บุคลากรทุกระดับสามารถสื่อสารได้อย่างเสรี มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความกล้าที่จะสื่อสาร ยอมนำไปสู่การเสนอความคิดสร้างสรรค์ คิดที่จะทำให้เกิดผลงานที่ดีที่สุด นำไปสู่ความเจริญต่อองค์กร รวมถึงการยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นไม่ว่าจะอยู่ระดับไหนในองค์กร ย่อมทำให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจ กล้าคิด กล้าแสดงออกมากขึ้น

จากแนวคิดเรื่องความสำคัญของการสื่อสารผู้วิจัยสรุปได้ว่า ในการขับเคลื่อนองค์การสิ่งที่มีความจำเป็นอันดับแรก ๆ เลย คือการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร การสื่อสารจะทำให้เกิดความเข้าใจ และเป็นการสร้างสัมพันธ์อันดีต่อผู้บริหารและบุคลากรในทุกระดับที่ดี การสื่อสารที่ดีจะนำไปสู่การทำงานได้อย่างรวดเร็ว ราบรื่น มีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานสูง รวมถึงบุคลากรมีความสุขในการทำงาน สามารถลดความขัดแย้งภายในองค์กรให้น้อยลง มีความสามัคคี ร่วมมือร่วมแรงกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารควรให้ความสนใจและส่งเสริมศักยภาพด้านการสื่อสารและรับสารที่ดีให้แก่บุคลากร ผู้วิจัยเล็งเห็นว่าการสื่อสารที่ดีถือได้ว่าเป็นพฤติกรรมที่สร้างสรรค์อย่างหนึ่ง หากองค์กรใดมีผู้บริหารและบุคลากรมีทักษะการสื่อสารที่ดี ย่อมจะก่อประโยชน์ให้กับองค์กร ทำให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนบรรลุเป้าหมายและภารกิจได้อย่างดีและจะไปสู่ความยั่งยืนต่อไป

2.6 แนวคิดและทฤษฎีความขัดแย้ง

ความขัดแย้งไม่ว่าจะเกิดขึ้นกับตัวบุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์กร ล้วนแล้วแต่จะสร้างปัญหา อาจจะเป็นสิ่งที่ดีหรือไม่ดีขึ้นอยู่กับแนวคิดและความเชื่อของตัวบุคคล ผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญปรับเปลี่ยนความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์และสร้างสรรค์

สัญญาธ นาคพิน และวิลาวัณย์ สมบูรณ์ (2562) ได้ให้ความหมายความขัดแย้งว่า ความขัดแย้งมี 2 ลักษณะ ได้แก่ ความขัดแย้งเชิงบวก ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ทำให้องค์กรเกิดความรอบคอบ มีความคิดเห็นใหม่ ๆ สามารถที่จะหาทางออกในเชิงสมานฉันท์ ความขัดแย้งเชิงลบ จะส่งผลกระทบต่อให้องค์กรเกิดความเสียหายทำให้เกิดการแตกแยก ทำลายบรรยากาศในการทำงาน สะท้อนรูปลักษณะความขัดแย้งออกมา และได้กล่าวถึงประเภทของลักษณะความขัดแย้ง ดังนี้

1) ความขัดแย้งในเรื่องงาน เป็นความขัดแย้งที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานและเป้าหมายของงาน ซึ่งอาจจะเกิดความขัดแย้งทางด้านความคิดและความแตกต่างของความคิดเห็นเกี่ยวกับงาน สามารถเกิดขึ้นในช่วงที่มีการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องงาน

2) ความขัดแย้งเรื่องความสัมพันธ์ บุคคลอาจมีความสัมพันธ์ที่ไม่ดีต่อกันได้ ระหว่างตัวบุคคล ส่งผลให้ความเข้าใจกันลดลง อาจเกิดจากหลายสาเหตุ เช่น ความเข้าใจผิด ทำให้มีทัศนคติและความสัมพันธ์ที่ไม่ดีต่อกัน เกิดความขัดแย้งและส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ในเรื่องงาน ซึ่งเป็นความขัดแย้งที่ไม่เกิดประโยชน์และสร้างสรรค์

3) ความขัดแย้งเรื่องกระบวนการ เป็นความขัดแย้งในเรื่องวิธีการทำงาน หรือการกระทำที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ของตน อาจเกิดจากการจัดสรรทรัพยากร และความรับผิดชอบของแต่ละคนในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ถึงแม้จะมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แบบเดียวกันก็ตาม

องค์กรต้องมุ่งเน้นบริหารจัดการความขัดแย้งดังกล่าว เพื่อลดปัญหาที่จะเกิดขึ้น และควรหาวิธีที่ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรร่วมกันคิดแก้ไขปัญหา โดยเปลี่ยนความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์และสร้างสรรค์ต่อองค์กรต่อไปได้

สุธาวัลย์ จิรันดร (2564) ได้ศึกษาแนวคิดของ Robbins และสรุปกระบวนการของความขัดแย้งว่า กระบวนการของความขัดแย้งมี 4 ขั้น ดังนี้

ขั้นที่ 1 การก่อตัวของสภาวะต่อต้านหรือเข้ากันไม่ได้ (Potential Opposition or Incompatibility) คือสภาพที่อาจนำไปสู่ความขัดแย้ง ซึ่งเกิดจากปัจจัย

1) การสื่อสาร (Communication) ความขัดแย้งนั้นไม่ได้เกิดจากการสื่อสาร มีสาเหตุมาจากการสื่อสารที่ด้อยคุณภาพ การสื่อสารที่มากหรือน้อยเกินไป และไม่ถูกกาลเทศะ รวมถึงการเลือกใช้ช่องทางในการสื่อสารที่ไม่เหมาะสม การสื่อสารถูกบิดเบือนจากข้อความ สิ่งเหล่านี้ล้วนทำให้เกิดความขัดแย้งได้

2) โครงสร้าง (Structure) ขนาดและความเชี่ยวชาญของกลุ่ม เป็นสาเหตุหนึ่งของความขัดแย้ง เมื่อกลุ่มมีขนาดใหญ่ และมีกิจกรรมที่ต้องอาศัยความชำนาญเฉพาะด้านมากขึ้น จะมีโอกาสเกิดความขัดแย้งมากขึ้น หากมีความคลุมเครือในบทบาท หน้าที่ จะทำให้เกิดความขัดแย้งมากขึ้น ส่วนอายุการทำงานจะแปรผกผันกับความขัดแย้ง คือ คนที่มีอายุการทำงานน้อยมีแนวโน้มที่จะมีความขัดแย้งมากกว่า

3) ตัวแปรส่วนบุคคล (Personal Variables) ได้แก่ ลักษณะบุคลิกภาพ ค่านิยมของตัวบุคคล บุคลิกบางอย่างของบุคคลความขัดแย้งได้ง่าย เช่น คนที่ชอบวางอำนาจ ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น รวมถึงมีความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน ค่านิยมที่ต่างกันของแต่ละบุคคลทำให้เกิดอคติ สิ่งเหล่านี้มีแนวโน้มนำไปสู่ความขัดแย้ง

ขั้นที่ 2 การรับรู้ถึงความขัดแย้ง (Cognition and personalization) หากสถานการณ์ ชั้นก่อนทำให้เกิดความคับข้องใจ จะนำไปสู่ขั้นที่ 2 โดยบุคคลจะรับรู้ได้ว่าจะมีสิ่งที่มีผลกระทบต่อตนเอง จะทำให้ความขัดแย้งเกิดขึ้น ความขัดแย้งที่รับรู้ได้ในระยะนี้อาจยังไม่ลงลึกถึงตัวบุคคล เช่น นาย เอ รู้รู้ว่า ตนและนาย บี มีข้อโต้แย้ง มีความเห็นที่ต่างกัน แต่นาย เอ ก็ไม่ได้เก็บมาคิด และไม่ส่งผลต่อความรู้สึกส่วนตัวที่มีต่อนาย บี จะถือเป็นความขัดแย้งที่รับรู้ได้ (Perceived conflict) ส่วนอีกระดับคือ ความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์ (Felt conflict) จะมีอารมณ์ความรู้สึกส่วนตัวเข้า เกิดความกังวลใจ ตึงเครียด คับข้องใจ ทำให้เกิดความเป็นปฏิกิริยาต่อกันได้

ขั้นที่ 3 พฤติกรรมที่แสดงออก (Behavior) หากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งแสดงเจตนาหรือจงใจ กระทำเพื่อขัดขวางไม่ให้อีกฝ่ายบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ พฤติกรรมที่แสดงถึงความขัดแย้งจะเกิดขึ้น เช่น การใช้คำพูด การกระทำ และการใช้ความรุนแรง เป็นต้น

ขั้นที่ 4 ผลของความขัดแย้ง (Outcomes) การจัดการความขัดแย้ง ก่อให้เกิดผลลัพธ์ ที่อาจจะ เป็นผลดีหรือผลเสียหยาต่องค์กรได้ ขึ้นอยู่กับสาเหตุและความสามารถในการบริหารความขัดแย้งที่เหมาะสม

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ความขัดแย้งไม่ได้เป็นเรื่องที่ไม่ดี มีทั้งด้านบวกและด้านลบ ขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรที่เกิดจากบุคคล กลุ่มคน หรือองค์กร ซึ่งสาเหตุมาจากการรับรู้ของบุคคลในเรื่องงาน ความสัมพันธ์ การสื่อสาร รวมถึงปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กร จุดสำคัญอยู่ที่ว่าองค์กรจะสามารถบริหารหรือจัดการหรือแก้ไขไปในทิศทางใด หากไปในทิศทางเชิงบวกหรือสามารถลดความขัดแย้งลงได้ บุคลากรพฤติกรรมที่ส่งผลดีต่อองค์กร ช่วยลดปัญหาที่เกิดขึ้น และฝ่าฟันอุปสรรคไปได้ แต่ทางตรงข้ามหากความขัดแย้งเกิดขึ้นในทางลบ พฤติกรรมที่มุ่งจะเอาชนะกัน โดยแสดงออกทางการกระทำ คำพูด และทางอารมณ์ โดยไม่ได้คำนึงถึงผลประโยชน์และผลกระทบต่อเกิดขึ้นขององค์กร อาจจะนำไปสู่ความตึงเครียด กดดัน และไม่มีความสุข ไม่ความพึงพอใจของบุคลากรต่องานหรือต่อองค์กร และนำไปสู่การขาดงาน การขอโอนย้าย รวมถึงการลาออกในที่สุด ผู้วิจัยจะนำมาเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ในด้านปัญหาอุปสรรคที่จะส่งผลถึงกระบวนการทำงานต่อไป

2.7 แนวคิดและทฤษฎีความยุติธรรม

กมลพิพัฒน์ ชนะสิทธิ์ และวิโรจน์ เกษภูลักษณะ (2564) ให้ความหมายของความยุติธรรมว่าเป็นการรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับการได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรมจากองค์กร ทั้งในเรื่องของการตัดสินใจที่ใช้พิจารณาเพื่อการแบ่งสรรผลตอบแทน และรับรู้ถึงความยุติธรรมของผลตอบแทน Kimmel กล่าวไว้ว่า นักสังคมศาสตร์ควรตระหนักถึงความสำคัญของเรื่องการรับรู้ความยุติธรรมที่เป็นปัจจัยที่ทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในงาน Greenberg ความยุติธรรมเป็นเรื่องที่มีความสำคัญในองค์กร เป็นหลักฐานที่แสดงถึงการบวนการที่เกิดขึ้นในองค์กร เช่น ระบบการจ่ายที่เที่ยงธรรม และการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นกลาง จึงสรุปได้ว่า ความยุติธรรมจึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มคนจำนวนมาก หากองค์กรใดไม่สามารถสร้างความยุติธรรมให้เกิดขึ้นได้ จะทำให้คนทำงานขาดแรงจูงใจในการทำงาน ต้องเปิดโอกาสให้แต่ละคนใช้ศักยภาพตัวเองได้เต็มที่และคอยดูแลคนที่ด้อยโอกาสให้เขามีโอกาสได้รับสิ่งต่างๆ อย่างเป็นธรรมด้วยเช่นกัน

ชุตินา สุภาวะไตร (2565) ศึกษาและสรุปแนวคิดของ Adams โดยได้สรุปการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรว่า บุคคลจะเปรียบเทียบกับบุคคลต่าง ๆ ที่มีความสอดคล้องกับการทำงานของตัวเอง เช่น อายุงาน ประสบการณ์ ความอาวุโส สติปัญญา ความสามารถ และอื่น ๆ กับผลตอบแทนที่ได้รับจากองค์กร เช่น ค่าจ้าง/ค่าตอบแทน การยกย่อง คำชมเชย การยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน การเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งตัวป้อนและผลตอบแทนเป็นการรับรู้หรือความเข้าใจของตัวบุคคลเอง ไม่ใช่ความเป็นจริงแม้ความเป็นจริงจะมีความเสมอภาค แต่บุคลากรอาจรับรู้ว่าจะไม่เสมอภาคก็ได้ ดังนั้น บุคคลจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเพื่อทำให้เกิดรู้สึกว่าจะเสมอภาค การปฏิบัติต่อบุคลากรผู้บังคับบัญชาต้องทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ว่าการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม มีความเสมอภาคเท่าเทียม เมื่อเปรียบเทียบตัวเองกับบุคคลอื่นที่ทำงานในระนาบเดียวกัน ทำให้เกิด การรับรู้ 3 แบบ ดังนี้

1) ผลตอบแทนเหมาะสม บุคลากรรับรู้ว่าตัวป้อนและผลตอบแทนมีความเหมาะสมกัน แรงจูงใจยังคงมีอยู่ และเชื่อว่าคนอื่นที่ได้ผลตอบแทนสูงกว่าเป็นเพราะบุคคลนั้นมีตัวป้อนที่สูงกว่า เช่น มีการศึกษาและประสบการณ์สูงกว่า เป็นต้น

2) ผลตอบแทนต่ำไป บุคลากรรับรู้ว่าตนได้รับผลตอบแทนต่ำไป บุคลากรจะพยายามลดความไม่เสมอภาคด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น พยายามเพิ่มผลตอบแทน ลดตัวป้อน เช่น ทำงานน้อยลง มาสายหรือขาดงานบ่อยครั้ง หรือลาพักร้อนครั้งละนาน ๆ เป็นต้น

3) ผลตอบแทนสูงไป บุคลากรรับรู้ว่าได้รับผลตอบแทนสูงไป พบว่า ไม่มีปัญหาต่อ บุคลากร แต่ก็พบว่าบุคลากรจะลดความไม่เสมอภาคด้วยการเพิ่มตัวป้อน เช่น ทำงานหนักขึ้น อุทิศเวลามากขึ้น เป็นต้น

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า บุคลากรจะทุ่มเทให้กับองค์กร เท่ากับที่องค์กรให้กับบุคลากร และมักจะเปรียบเทียบผลตอบแทนที่ได้รับกับบุคคลอื่น ดังนั้น การที่บุคลากรรับรู้ได้ว่ามีความยุติธรรมในองค์กร จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและยกระดับองค์กรให้สูงขึ้น อีกทั้งเป็นการสร้างแรงจูงใจต่อบุคลากรให้มีความทุ่มเทและเสียสละ และพร้อมที่จะพัฒนาศักยภาพในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร แต่หากบุคลากรรับรู้ถึงความไม่ยุติธรรมจะทำให้พฤติกรรมของบุคลากรเปลี่ยนไปตามการรับรู้ โดยการแสดงด้านพฤติกรรมการทำงาน เช่น ทำงานน้อยลง ลดความทุ่มเท ขาดงาน มาสาย เพื่อให้ตนเองมีความรู้สึกถึงความเป็นธรรม หากบุคลากรมีรับรู้ถึงความไม่ยุติธรรมมากเท่าใด องค์กรจะต้องประสบปัญหาของงานที่ไม่ได้คุณภาพ บุคลากรไม่มีความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์กร อาจจะทำให้องค์กรต้องสูญเสียทรัพยากรบุคคลที่เป็นคนเก่ง ทำให้สมองไหลไปสู่องค์กรอื่นได้ ผู้วิจัยจะเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ในด้านปัญหาอุปสรรคที่จะส่งผลกระทบต่อกระบวนการทำงานต่อไป

2.8 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งความยั่งยืน

อนพัทธ์ พูลสวัสดิ์ (2563) สรุปองค์การแห่งความยั่งยืนว่า เป็นความสามารถขององค์กรในการปรับตัว ผ่านกระบวนการพัฒนาและบูรณาการตนเอง โดยไม่ได้เพิ่มภาระให้กับองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดสามารถผ่านพ้นวิกฤตต่าง ๆ และเติบโตได้อย่างต่อเนื่องและมั่นคง มีการสร้างวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) ที่ชัดเจนในการนำยึดแนวไปปฏิบัติ จนเกิดผลสัมฤทธิ์และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยจะต้องสร้างความสมดุลขององค์ประกอบสำคัญ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ (Economy) ด้านสังคม (Sociality) และด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental) ซึ่งต้องได้รับการสนับสนุน ความร่วมมือร่วมใจและขับเคลื่อนจากบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ

อานนท์ สิริวิภาทร (2560) ศึกษาแนวคิด Gadenne and others และสรุปความยั่งยืนขององค์กรว่า ประสิทธิภาพความยั่งยืนขององค์กรจะเป็นการบ่งบอกถึงกระบวนการดำเนินงานที่ต่อเนื่องว่าองค์กรจะมีประสิทธิภาพในระยะสั้น หรือประสิทธิภาพในระยะยาว ขึ้นอยู่กับรูปแบบการปฏิบัติขององค์กรเกิดประสิทธิภาพความยั่งยืน ดังนี้

1) การปฏิบัติเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม เป็นการเพิ่มความตระหนักถึงสิ่งแวดล้อม เช่น การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดความคุ้มค่า และลดการใช้ทรัพยากรเท่าที่จำเป็น เช่น การนำระบบมาใช้แทนการใช้กระดาษ เป็นต้น

2) การปฏิบัติเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นรูปแบบกิจกรรมที่สร้างความผูกพัน การสนับสนุน และการบริจาค ที่ช่วยทำให้เกิดภาพลักษณ์ต่อองค์กรที่ดี

3) การปฏิบัติเกี่ยวกับการปรับปรุงกระบวนการภายใน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการขาดงาน การลาออกของบุคลากร จำนวนข้อเรียกร้อง ตัวชี้วัดการปฏิบัติงานขององค์กร และการบริการ รวมถึงสุขภาพและความปลอดภัยของบุคลากร

4) การปฏิบัติที่มุ่งเน้นลูกค้าและการปรับปรุงคุณภาพของบุคลากร เพื่อการบริการที่มีประสิทธิภาพ

5) การปฏิบัติทางด้านคุณภาพของบุคลากร เป็นการมุ่งเน้นถึงในกระบวนการคัดสรร และการรักษาบุคลากรที่เป็นคนดีและคนเก่งไว้ จึงจะเป็นส่วนที่ช่วยในการปรับปรุงการตัดสินใจภายในองค์กร, ภาพลักษณ์และความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ดีขึ้น

6) การปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้ประโยชน์จากทุนในองค์กรมุ่งเน้นเรื่องกิจกรรมจากการใช้ประโยชน์ทุน และการบริหารค่าใช้จ่ายของการบริหาร สำหรับตัวที่ใช้วัดในการปฏิบัติหรือจัดการประสิทธิภาพความยั่งยืนขององค์กรที่สำคัญที่สุดคือการสร้างคุณค่าให้แก่บุคลากร, ความรับผิดชอบ ต่อสังคม และการเงิน ทั้งสามประสิทธิภาพเหล่านี้จะเป็นตัวบ่งบอกผลลัพธ์ (Outcome) ขององค์กร

สุขสรรค์ กันตะบุตร (2560) ได้สรุปแนวทางในการกำหนดนโยบายเพื่อความยั่งยืนขององค์กร (Sustainability Policies) 10 แนวทาง ดังนี้

1) มองการณ์ไกลในการบริหารจัดการและตัดสินใจเชิงนโยบาย ไม่มุ่งหวังกำไรในระยะสั้นแต่เพียงอย่างเดียว แต่คิดถึงผลในที่สุดในระยะยาว รวมถึงคาดการณ์ถึงสถานการณ์ที่อาจเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อการลดทุนในการเตรียมองค์กรให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ

2) ให้ความสำคัญแก่บุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม โดยมีการรักษาและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องแม้ในยามวิกฤต นอกเหนือจากนี้แล้วยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงจากภายในองค์กรอีกด้วย

3) ให้ความสำคัญกับการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจทั้งหมด รวมถึงประชากรและสังคมในอนาคตอย่างเป็นรูปธรรม ถึงแม้ว่าในบางกรณีการรักษาผลประโยชน์ดังกล่าวอาจจะหมายถึงค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นก็ตาม

4) ให้ความสำคัญต่อการพัฒนานวัตกรรมทุกมิติขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ไม่จำกัดอยู่เพียงนวัตกรรมในการผลิตหรือการให้บริการที่เกิดจากหน่วยงาน Research & development ขององค์กร แต่เพียงอย่างเดียว

5) ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

6) พัฒนาเทคโนโลยีในการผลิตหรือให้บริการที่มีประสิทธิภาพ แต่ราคาไม่สูง โดยเฉพาะเทคโนโลยีที่เกิดจากภูมิปัญญาในประเทศ

7) ขยายธุรกิจอย่างค่อยเป็นค่อยไปเมื่อพิจารณาอย่างรอบคอบแล้วเท่านั้น ถึงแม้ว่าการกระทำดังกล่าวจะกำหนดโอกาสในการสร้างกำไรระยะสั้นขององค์กรก็ตาม

8) บริหารความเสี่ยงโดยการมีความหลากหลายภายในองค์กร โดยอยู่บนพื้นฐานของความรู้จักจริง

9) แบ่งปันองค์ความรู้ให้กับองค์กรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาพัฒนาและให้เกิดประโยชน์ต่อลูกค้าและสังคม

10) มีวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง โดยมีจริยธรรม ความอดทน ความขยันหมั่นเพียร และนวัตกรรม เป็นค่านิยมร่วมพื้นฐาน

ความยั่งยืนขององค์กรภาคเอกชนจะมีความเกี่ยวข้องกับด้านด้านเศรษฐกิจ (Economy) ด้านสังคม (Sociality) และด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental) แต่สำหรับหน่วยงานภาครัฐ การทำให้บุคลากรซึ่งเป็นต้นทุนขององค์กรเกิดความรู้สึก มีความสุข มีความพึงพอใจต่อองค์กร เป็นองค์กรแห่งความสุขก็จะส่งผลต่อความยั่งยืนต่อองค์กรเช่นกัน

กอบปรางค์ อภัยภักดี (2563) ให้ความหมายขององค์กรแห่งความสุขว่า ในบริบทขององค์กรภาครัฐ จะมีลักษณะเป็นองค์กรที่บุคลากรมีความพึงพอใจต่อการทำงานในองค์กร มีจิตวิญญาณในการทำงานขององค์กร และองค์กรมีสมรรถนะองค์กรที่ดี โดยมีปัจจัยพัฒนาองค์กรแห่งความสุข ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กร การบริหารทรัพยากรบุคคล ความผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ดังนั้นการพัฒนาองค์กรภาครัฐไปสู่องค์กรแห่งความสุข องค์กรควรให้ความสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานทรัพยากรบุคคล และส่งเสริมให้เกิดความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรและมีพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และปัจจัยพัฒนาความสุขของคนในองค์กรภาครัฐและนำไปสู่องค์กรแห่งความสุขนั้นประกอบไปด้วย

1) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การบริหารความแตกต่าง และการเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้นำองค์กรและการให้การสนับสนุน

2) ปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพได้แก่ การมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความต้องการและสภาพร่างกาย การให้รางวัลและค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม การลดและป้องกันการลาออก ความก้าวหน้าในวิชาชีพของบุคลากร ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร

3) ความผูกพันต่อองค์กร

4) พฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

และได้สรุปถึงองค์กรที่จะประสบความสำเร็จนั้น ต้องมีผลมาจากความสุขของคนในองค์กรก่อน ซึ่งเป็นปัจจัยแรกที่ต้องคำนึงถึง ที่ทำให้กิจการงานดำเนินไปอย่างราบรื่น และเมื่อบุคลากรในองค์กรมีความสุข สนุกกับสิ่งที่ทำ เกิดความภูมิใจและเห็นคุณค่าของงานก็ยิ่งช่วยกันขับเคลื่อนงานขององค์กรให้ก้าวหน้าไปข้างหน้าอย่างไม่ย่อท้อ ดังนั้น ประสิทธิภาพขององค์กรจะเห็นได้ชัดเจนที่สิ่งที่ได้จากบรรยากาศแห่งความสุขในองค์กร คือ ความสำเร็จ ซึ่งแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ คนสำเร็จและงานสำเร็จ

1) คนสำเร็จ คือ ความสำเร็จที่เกิดกับบุคลากรในองค์กร บุคลากรจะทำงานอย่างมีความสุข กระตือรือร้นในการทำงาน มีความคิดสร้างสรรค์ มีความเครียดน้อยลง เปลี่ยนงานหรือลาออกจากงานน้อยลง ลดการขาดงาน ลดการป่วย มีสุขภาพกายและจิตใจดี มีคุณธรรม ที่สำคัญมีแรงจูงใจในการทำงาน มีความพึงพอใจต่องานและองค์กร มีความผูกพันต่อองค์กร และพร้อมมุ่งมั่นทุ่มเทให้แก่องค์กรอย่างเต็มศักยภาพ

2) งานสำเร็จ คือ ประสิทธิภาพของงานในองค์กรที่จะช่วยส่งเสริมให้องค์กรเจริญก้าวหน้าและตั้งมั่นอยู่ได้อย่างมั่นคงและยาวนาน มีคุณภาพของผลผลิตและการบริการดีขึ้น มีชุมชนที่เข้มแข็งในองค์กร และสภาพแวดล้อมในการทำงานดีขึ้น ช่วยลดความไม่พึงพอใจของบุคลากร ลดอัตราการลาออก ทำให้องค์กรประหยัดต้นทุนด้านการสรรหาและพัฒนาบุคลากรใหม่ ภาพลักษณ์ขององค์กรดีขึ้น และส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กรในที่สุด

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า องค์กรไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือภาคเอกชนก็ต้องการความยั่งยืน ความยั่งยืนเกิดจากปัจจัยหลายปัจจัย องค์กรจะต้องมีปัจจัยด้านการบริหารจัดการที่ดี มีเป้าหมายและนโยบายที่ชัดเจน ผู้นำจะต้องให้ความสำคัญด้านบริหารทรัพยากรบุคคล ให้บุคลากรได้รับค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมและเป็นธรรม เพื่อให้บุคลากรความพึงพอใจต่องานและเสริมสร้างต่อแรงจูงใจและความผูกพันบุคลากรต่อองค์กร จนเกิดความภูมิใจและเห็นคุณค่าของงาน ดังนั้นบุคลากรจะเป็นตัวแปรสำคัญในการขับเคลื่อนงานขององค์กรให้ก้าวหน้าต่อไปได้ ผู้วิจัยจะนำผลมาวิเคราะห์และอภิปรายของพฤติกรรมที่จะส่งผลต่อองค์กร

2.9 ประวัติและความเป็นมาของสำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ (สำนักงาน กปร.)

สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ (2565) ข้อมูลของสำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ (สำนักงาน กปร.) เป็นหน่วยงานภาครัฐ ระดับกรม ที่ไม่สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรีกระทรวงหรือทบวง แต่ขึ้นตรงกับนายกรัฐมนตรี โดยมีประวัติและความเป็นมา ดังนี้

ประวัติและความเป็นมา

รัฐบาลสมัยพลเอกเปรม ติณสูลานนท์ ได้ตระหนักถึงพระราชกรณียกิจในพระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร (รัชกาลที่ 9) เกี่ยวกับการพัฒนาตามโครงการต่าง ๆ เป็นการพัฒนาเพื่อความกินดีอยู่ดีหรือพออยู่พอกิน ให้แก่ประชาชนในชนบทที่อยู่ห่างไกลทุรกันดาร และยากจนอย่างแท้จริง หรืออีกนัยหนึ่งโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริมีส่วนสำคัญที่เข้าไปเสริมแผนงานโครงการต่าง ๆ ตามนโยบายของรัฐบาล ผลของโครงการอันเนื่องมาจาก

พระราชดำรินอกจากจะทำให้ประชาชนมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นแล้ว ยังก่อให้เกิดประโยชน์ต่อประเทศชาติ ทั้งทางด้านเศรษฐกิจและความมั่นคงเป็นส่วนรวมด้วย

ในการปฏิบัตินั้น หากจะปล่อยให้การดำเนินงานสนองพระราชดำริของหน่วยงานต่าง ๆ เป็นไปอย่างในอดีตที่ผ่านมา คือแต่ละหน่วยงานจะดำเนินการอย่างเอกเทศในลักษณะต่างฝ่ายต่างทำ โดยไม่มีการประสานงานกับหน่วยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นเพื่อการดำเนินงานเป็นไปอย่างสอดคล้อง สนับสนุนซึ่งกันและกัน และเป็นประโยชน์สูงสุดบรรลุผลตามแนวพระราชดำริที่ได้พระราชทานไว้ รัฐบาลจึงได้หามาตรการแก้ปัญหาขึ้น โดยการจัดระบบสนองพระราชดำริขึ้นในปีพ.ศ. 2524 โดยการริเริ่มของ ฯพณฯ พลเอกเปรม ติณสูลานนท์ นายกรัฐมนตรีในขณะนั้น ในการจัดระบบเพื่อรองรับการดำเนินงานสนองพระราชดำริทั้งหลาย รัฐบาลได้ดำเนินการออก “ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ พ.ศ. 2524” และมีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 9 กันยายน 2524 โดยกำหนดให้มืองค์กระระดับชาติ ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบต่อการดำเนินงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ เรียกว่า “คณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ” หรือเรียกโดยย่อว่า “กปร.”

วิสัยทัศน์

“หน่วยงานหลักในการดำเนินงานสนองพระราชดำริที่มีประสิทธิภาพ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน”

ค่านิยม

“จงรักภักดี ซื่อสัตย์สุจริต สามัคคี อุทิศตนเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน”

พันธกิจ

สำนักงาน กปร. เป็นหน่วยงานกลางในการประสานความร่วมมือเพื่อสนองพระราชดำริอย่างมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผลและสามารถดำเนินงานเพื่อตอบสนองการพัฒนาที่มีความสอดคล้องกับเป้าหมาย การพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) ขององค์การสหประชาชาติ กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) รวมทั้งแนวทางของแผนบูรณาการงบประมาณบนฐานองค์ความรู้ตามแนวพระราชดำริและหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง จึงกำหนดพันธกิจของสำนักงาน กปร. ดังนี้

- 1) รับเสด็จและสนองพระราชดำริ
- 2) สสำรวจ ศึกษา วิเคราะห์ และจัดทำแผนงานหรือโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ รวมทั้งพิจารณาและเสนอแนะแนวทางการดำเนินงานและการจัดสรรงบประมาณ เพื่อดำเนินงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ

3) ประสาน วางแผน สนับสนุน และร่วมดำเนินงานกับหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน ประชาชน และองค์กรความร่วมมือต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวกับโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ ตลอดจนส่งเสริมการมีส่วนร่วมและสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อการพัฒนาตามแนวพระราชดำริ

4) กำกับ ดูแล ติดตาม เร่งรัดและประเมินผลการดำเนินงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ

5) ศึกษา รวบรวม สรุป และส่งเสริมการขับเคลื่อนขยายผลและเผยแพร่ประสบการณ์และองค์ความรู้ตามแนวพระราชดำริ

6) เป็นศูนย์ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริและองค์ความรู้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่มีความสมบูรณ์ สะดวกต่อการเข้าถึง และมีระบบการบริหารจัดการข้อมูลเพื่อสามารถสนับสนุนการประยุกต์ใช้ได้อย่างครอบคลุม

2.10 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วรรณิกา ดาอำ (2564) ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ของบุคลากรในวิทยาลัยเอกชนในฝั่งธนบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1. ความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ของบุคลากรในวิทยาลัยเอกชนในฝั่งธนบุรี ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับความผูกพันในองค์กรมีภาพรวมอยู่ในระดับมาก และด้านระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ มีภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2. ปัจจัยส่วนบุคคลเกี่ยวกับ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับเงินเดือนที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของบุคลากรในวิทยาลัยเอกชนในฝั่งธนบุรีแตกต่างกัน 3. ปัจจัยด้านประสบการณ์ในงาน ด้านภาวะผู้นำ และด้านลักษณะงาน ส่งผลต่อพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ของบุคลากรในวิทยาลัยเอกชนในฝั่งธนบุรีเรียงตามลำดับ 4. ความผูกพันในองค์กร ส่งผลต่อพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ของบุคลากรในวิทยาลัยเอกชนในฝั่งธนบุรี

เกมเกียรติ์ ชกชื้อ (2565) ศึกษาเรื่องปัจจัยด้านสุขภาวะที่ดีและความสุขขององค์กรที่ส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนของกลุ่มพนักงานเจเนอเรชันวาย บริษัทเอกชนในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านสุขภาวะที่ดี (Well-Being) ทั้ง 9 ปัจจัยประกอบด้วย ปัจจัยความเป็นอยู่ที่ดีทางจิตวิทยา (Psychological Wellbeing-PS), ปัจจัยด้านสุขภาพ (Health-HE), ปัจจัยด้านการใช้เวลา (Time Use-TU), ปัจจัยด้านการศึกษา (Education - ED), ปัจจัยด้านมาตรฐานการครองชีพ (Living Standard-LI), ปัจจัยด้านธรรมาภิบาล (Good Governance-GG), ปัจจัยด้านความหลากหลายทางวัฒนธรรมและความสามารถในการรับมือความเปลี่ยนแปลง (Cultural Diversity and Resilience-CD), ปัจจัยด้านสุขภาพชุมชน (Community Vitality-CV), ปัจจัยด้านความหลากหลายทาง

นิเวศวิทยาและความสามารถในการรับมือความเปลี่ยนแปลง (Ecological Diversity-EC) พบว่ามี 3 ปัจจัย คือ ปัจจัยความเป็นอยู่ที่ดีทางจิตวิทยา (Psychological Wellbeing-PS), ปัจจัยด้านการใช้เวลา (Time Use-TU) และ ปัจจัยด้านมาตรฐานการครองชีพ (Living Standard-LI) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสุขภาวะที่ดีและความสุขภายในองค์กร (Workplace Happiness) ซึ่งส่งผลต่อผลลัพธ์ของการดำเนินงานในองค์กร (Sustainable Performance Outcome: SPO) ประกอบด้วย ชื่อเสียงขององค์กร (Corporate Reputation) ปัจจัยด้านภาพลักษณ์ของแบรนด์ (Brand Image) ผลการดำเนินงานทางการเงิน (Financial Performance) และปัจจัยด้านสุขภาวะทางด้านจิตใจ (Psychological wellbeing)

ศิริพร สุขเกษม (2562) ศึกษาเรื่องการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรและพฤติกรรมที่ส่งผลเสียต่อองค์กร กรณีศึกษาสำนักงานทรัพยากรน้ำ ผลการวิจัยพบว่า พนักงานสำนักงานทรัพยากรน้ำมีการรับรู้ความยุติธรรมในระดับปานกลาง โดยพนักงานสำนักงานทรัพยากรน้ำในกลุ่มตำแหน่งที่แตกต่างกันมีการรับรู้ความยุติธรรม ในองค์กรไม่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตามพนักงานที่เป็นดาวเด่นในองค์กรมีการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรมากกว่าคนอื่น ๆ ส่วนการวิเคราะห์อิทธิพลของการรับรู้ความยุติธรรมที่ส่งผลเสียต่อ พฤติกรรมที่ส่งผลเสียต่อองค์กร พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลส่งผลต่อพฤติกรรมที่ส่งผลเสียต่อบุคคลและหัวหน้างาน ส่วนการรับรู้ความยุติธรรมด้านข้อมูลข่าวสารส่งผลต่อพฤติกรรมที่ส่งผลเสียต่อหัวหน้างานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

กาญจนา ต่างแก้ว และทิพทินนา สมุทรานนท์ (2565) ศึกษาเรื่องอิทธิพลของบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ คุณลักษณะงาน การรับรู้ความสามารถของตนเองที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานชายในบริษัทเกษตรอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง ผลการวิจัยพบว่า 1) บุคลิกภาพทุกด้านยกเว้นบุคลิกภาพด้านความไม่มั่นคงทางอารมณ์ คุณลักษณะงานทุกด้าน และการรับรู้ความสามารถของตนเองมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานชายในบริษัทเกษตรอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 2) บุคลิกภาพด้านการเห็นพ้องกับผู้อื่น คุณลักษณะงานด้านความเป็นอิสระในงาน ด้านการได้รับข้อมูลย้อนกลับ และการรับรู้ความสามารถของตนเองสามารถร่วมกันพยากรณ์พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้ ร้อยละ 67.2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

อานนท์ สิริวิภาทร (2560) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อองค์กรแห่งความยั่งยืนของบริษัท ยูโร-โอเรียนเทล เทรตติ้ง จำกัด ผลการศึกษาพบว่า (1) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการองค์กรที่ยั่งยืน ของบริษัท ยูโร-โอเรียนเทลเทรตติ้ง จำกัด ในภาพรวม และรายด้านมีความเห็นอยู่ในระดับมาก (2) ปัจจัยการจัดการองค์กรที่ยั่งยืน ของบริษัท ยูโร-โอเรียนเทล เทรตติ้ง จำกัด ในภาพรวมมีระดับความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านองค์กรมีความมั่นคงทางการเงิน

ด้านองค์กรมีชื่อเสียง และภาพลักษณ์ที่ดี ด้านองค์กรมีผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพตามมาตรฐานสากล และด้านองค์กรสามารถทำรายได้/กำไรได้สูง อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านองค์กรยึดหลักธรรมาภิบาลในการดำเนินกิจการด้านองค์กรสามารถเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน และด้านองค์กรมีความรับผิดชอบต่อสังคมอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ (3) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการองค์กรกับปัจจัยการจัดการองค์กรที่ยั่งยืน ของบริษัทยูโร -โอเรียนเทล เทรคดิ่ง จำกัด มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05

วรรณุ สาราณียกิจ (2565) ศึกษาเรื่องการศึกษาปัจจัยด้านสุขภาวะที่ดีและความสุขขององค์กรที่ส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนในบุคลากรภาครัฐในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า 1) กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยความสุขในการทำงาน อยู่ในระดับมาก 2) กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านองค์กร อยู่ในระดับมาก และ 3) ตามกรอบแนวคิดของปัจจัยด้านสุขภาวะที่ดีและความสุขขององค์กร พบว่า ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (WE) ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงานขององค์กร (PA) ปัจจัยด้านสวัสดิการและขวัญกำลังใจ (WM) และปัจจัยด้านความสุขในการทำงาน (HW) ส่งผลต่อความยั่งยืนในบุคลากรภาครัฐในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งสามารถสรุปปัจจัยด้านสุขภาวะที่ดีและความสุขขององค์กรที่ส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนในบุคลากรภาครัฐในเขตกรุงเทพมหานคร



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง พฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์สู่องค์กรแห่งความยั่งยืน กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ (สำนักงาน กปร.) เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยวิธีปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenology) ใช้ประสบการณ์และการรับรู้ของตัวบุคคล โดยวิธีการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และการสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) มีการค้นคว้าและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง (Documentary Research) ผู้วิจัยดำเนินการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. ผู้ให้ข้อมูลหลัก
2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
3. การสร้างเครื่องมือในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล
6. การวิเคราะห์ข้อมูล
7. จริยธรรมในการวิจัย

1. การเลือกพื้นที่และผู้ให้ข้อมูลหลัก

ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ ประกอบด้วย

- 1) ผู้บริหาร จำนวน 3 คน
- 2) เจ้าหน้าที่กลุ่มงานด้านภารกิจหลัก (ข้าราชการ/ลูกจ้างประจำ/พนักงานราชการ ผู้ปฏิบัติงานด้านภารกิจหลัก ไม่น้อยกว่า 3 ปี) จำนวน 5 คน
- 3) เจ้าหน้าที่กลุ่มงานด้านสนับสนุน (ข้าราชการ/ลูกจ้างประจำ/พนักงานราชการ ผู้ปฏิบัติงานด้านภารกิจสนับสนุน ไม่น้อยกว่า 3 ปี) จำนวน 5 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้เตรียมความพร้อมก่อนลงพื้นที่ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อให้ได้รับข้อมูลหรือคำตอบที่ตรงกับความเป็นจริง และการรู้ถึงบริบทของผู้ให้ข้อมูลเป็นสิ่งที่ผู้วิจัยจะต้องทำการศึกษาก่อนการเข้าไปสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูล โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

1. ตัวผู้วิจัย เป็นเครื่องมือที่สำคัญที่สุดในการวิจัย โดยผู้วิจัยได้เตรียมความพร้อมทางด้านร่างกาย ความพร้อมทางด้านอุปกรณ์ เช่น เครื่องบันทึกเสียง กล้องถ่ายรูป สมุดจดบันทึก และความพร้อมของแนวคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ก่อนการลงพื้นที่เก็บข้อมูล
2. เครื่องมือบันทึกเสียง เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกให้กับผู้วิจัย และก่อนการดำเนินการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ทำการขออนุญาตผู้ให้สัมภาษณ์ก่อนที่จะมีการบันทึกเสียง
3. กล้องถ่ายภาพ เพื่อช่วยให้การนำเสนอข้อมูลของผู้วิจัยมีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยได้ทำการขออนุญาตผู้ให้สัมภาษณ์ก่อนที่จะมีการบันทึกภาพ
4. สมุดจดบันทึก และปากกา
5. แนวคำถามในการสัมภาษณ์

3. การสร้างเครื่องมือในการวิจัย

การศึกษาเรื่อง พฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์สู่องค์กรแห่งความยั่งยืน กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ (สำนักงาน กปร.) ผู้วิจัยได้ใช้แนวคำถามในการวิจัยเป็นเครื่องมือหลักที่ใช้ในการสัมภาษณ์มีขั้นตอน ดังนี้

- 3.1 ศึกษาจากแนวคิดและทฤษฎี จากหนังสือ ตำรา เอกสารเกี่ยวกับพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์สู่องค์กรแห่งความยั่งยืน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อวิจัย เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาเป็นแนวทางในการสร้างแนวทางการสัมภาษณ์
- 3.2 กำหนดหัวข้อประเด็นหลักและประเด็นย่อยของแนวคำถาม เพื่อให้แนวคำถามมีเนื้อหาและรายละเอียดครอบคลุมกับเนื้อหาที่ต้องการศึกษา
- 3.3 เขียนและพัฒนาข้อคำถาม โดยนำข้อคำถามที่เขียนขึ้นมาได้นั้นไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบถึงความเหมาะสมและความสอดคล้องกับสิ่งที่ต้องการศึกษา ก่อนที่จะนำข้อคำถามไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ โดยการศึกษาค้นคว้าจากแนวคิด ทฤษฎี หลักการจากหนังสือ ตำรา เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษา และค้นคว้ามาเป็นแนวทางในการสร้างแนวทางการสัมภาษณ์

4.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ เป็นข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ โดยใช้วิธีการสนทนาโดยมีการใช้คำถาม (Interview Guide) เป็นลักษณะของการเปิดกว้างไม่จำกัดข้อคำถาม (Open – Ended Question Interview) และครอบคลุมประเด็นที่ทำการวิจัย ประกอบกับการสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) การบันทึกภาพ และการใช้เครื่องบันทึกเสียง

4.3 การสัมภาษณ์ (interview) ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) เป็นการสร้างแนวคำถามอย่างกว้างๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ และข้อคำถามต่าง ๆ สามารถยืดหยุ่นได้ไม่มีการกำหนดตายตัว โดยในการสัมภาษณ์จะเป็นการใช้การซักถาม และการพูดคุยสนทนาแบบเป็นกันเองมากที่สุด เพื่อป้องกันไม่ไห้บุคคลที่เป็นผู้ให้ข้อมูลเกิดความกังวลใจในการให้คำตอบหรือตอบคำถาม ซึ่งอาจมีผลต่อความน่าเชื่อถือของข้อมูล โดยการซักถามในประเด็น และข้อคำถามต่าง ๆ อาจมีการปรับเปลี่ยนลำดับไปได้ตลอดเวลาตามสถานการณ์หรือตามความเหมาะสม

4.4 การสังเกต (Observation) ผู้วิจัยใช้การสังเกตแบบมีส่วนร่วม โดยผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสังเกตสิ่งต่าง ๆ และการเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำงานที่เกิดขึ้นในสำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ (สำนักงาน กปร.) และการจดบันทึกข้อมูลต่าง ๆ รวมถึงการบันทึกภาพเหตุการณ์ เพื่อนำมาตีความและพิจารณารายละเอียดต่าง ๆ อีกครั้ง

5. การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล

ในการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล ผู้วิจัยได้ตรวจสอบข้อมูลตลอดกระบวนการวิจัยเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือของผลการวิจัย โดยใช้วิธีการเทคนิคสามเส้า (Triangulation) เริ่มตั้งแต่การเก็บข้อมูลการสัมภาษณ์ การสังเกตกิริยาท่าทาง พฤติกรรม และบรรยากาศต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้ที่ให้ข้อมูล เพื่อนำมาประกอบกับการแปรความหมายร่วมกับการถอดเทปหรือการลงภาคสนาม และกลับไปอ่านข้อมูลหรือสอบถามผู้ให้ข้อมูลซ้ำอีกครั้ง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด เมื่อได้ข้อมูลมาในแต่ละครั้งผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น และนำข้อมูลไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อให้ข้อมูลที่ได้นั้นมีความน่าเชื่อถือโดยวิธีการเทคนิคสามเส้า (Triangulation Technique) ที่ผู้วิจัยใช้ในการศึกษาคั้งนี้มี 3 วิธี ดังนี้ (ชาย โพธิ์สิตา, 2562)

5.1 การใช้หลายวิธีในการเก็บรวบรวมข้อมูล (Method Triangulation) โดยผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลในเรื่องเดียวกันจากกลุ่มตัวอย่างเดียวกัน ด้วยวิธีการสังเกต สัมภาษณ์ และเก็บข้อมูลจากเอกสาร แล้วนำข้อมูลที่ได้นำมาตรวจสอบยืนยัน

5.2 แหล่งข้อมูลที่แตกต่างกัน (Data Sources Triangulation) โดยผู้วิจัยได้ตรวจสอบข้อมูลที่ได้อมาจากแหล่งที่แตกต่างกัน ด้วยวิธีการเก็บข้อมูลที่เหมือนกันตั้งแต่เวลา สถานที่ และตัวบุคคล แล้วนำข้อมูลที่ได้นำมาตรวจสอบยืนยัน

5.3 แนวคิดและทฤษฎีที่แตกต่างกัน (Theory Triangulation) โดยผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดและทฤษฎีที่มีความหลากหลายมาเป็นแนวทางในการอภิปรายข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูล

6. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา จากการจำแนกประเด็นการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาที่ตั้งไว้ โดยใช้ข้อมูลจากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎี หลักการจากหนังสือ ตำรา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก และการสังเกตแบบมีส่วนร่วม เพื่อหาความเชื่อมโยงและความสัมพันธ์ของข้อมูล โดยผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้มา ทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ เพื่อหาข้อมูลที่เป็นหมวดหมู่เดียวกันหรือเป็นประเภทเดียวกัน หลังจากที่ได้ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลเสร็จแล้ว ผู้วิจัยได้สรุปข้อมูลและนำข้อมูลที่ได้ไป ปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลอีกครั้ง

7. จริยธรรมในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ยึดจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ (Ethics in Human Research) ซึ่งเป็นหลักจริยธรรมทั่วไป (Ethical Principles) โดยผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ที่ให้ข้อมูลเป็นความลับ เพื่อปกป้องศักดิ์ศรีความพลอดภัย และความเป็นอยู่ที่ดีของผู้ที่ให้ข้อมูล ประกอบด้วยหลักการสำคัญ 3 ประการ คือ หลักการเคารพในความเป็นมนุษย์ (Respect for Person) หลักคุณประโยชน์ไม่เป็นโทษ (Beneficence and Non-Maleficence) และหลักความยุติธรรม (Justice) ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการ เข้ารับการอบรมในหลักสูตรหลักจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ สำหรับนักศึกษา และนักวิจัย ของคณะ วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อใช้เป็นเอกสารรับรอง



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการศึกษาวิจัยได้ผลการศึกษาแบ่งได้เป็น 2 ส่วน คือ 1.กระบวนการทำงานอย่างสร้างสรรค์ของบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานอันเนื่องมาจากพระราชดำริ (สำนักงาน กปร.) 2.ปัญหาและอุปสรรคที่มีผลต่อกระบวนการทำงานอย่างสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของสำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ มีรายละเอียดดังนี้

ส่วนที่ 1 กระบวนการทำงานอย่างสร้างสรรค์ของบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานอันเนื่องมาจากพระราชดำริ (สำนักงาน กปร.)

สำนักงาน กปร. มีความชัดเจนในการแบ่งโครงสร้าง ภารกิจ และสายบังคับบัญชาว่าในแต่ละสำนัก/กอง/ศูนย์ และกลุ่มมีหน้าที่รับผิดชอบงานในลักษณะใด และผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบายในการบริหารงานขององค์กร ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งสภาพแวดล้อมขององค์กรมีผลต่อการเกิดกระบวนการทำงานอย่างสร้างสรรค์ ทั้งนี้ บุคลากรทุกคนมีส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดกระบวนการทำงานอย่างสร้างสรรค์ดังกล่าว และปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์หลัก และเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงความราบรื่นในกระบวนการทำงาน ซึ่งสามารถแบ่งลักษณะงานของสำนักงาน กปร. ออกเป็น 2 ภารกิจ คือ ภารกิจหลักและภารกิจสนับสนุน

ภารกิจหลัก (Core Function) หมายถึง งามตามกฎหมาย นโยบาย หรืองานที่หากไม่ดำเนินการจะทำให้หน่วยงานไม่บรรลุในการจัดตั้งองค์กร โดยภารกิจหลักของสำนักงาน กปร. เน้นงานด้านการปฏิบัติงานของพื้นที่ การประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินงานตามพันธกิจขององค์กร ประกอบด้วย กองประสานงานโครงการพื้นที่ 1 – 5 และกองกิจกรรมพิเศษและวิเทศสัมพันธ์

ภารกิจสนับสนุน (Back Office) หมายถึง การทำงานที่สนับสนุนการทำงานของภารกิจหลัก เป็นฟันเฟืองในการขับเคลื่อนองค์กร โดยดำเนินการทำงานตามความเชี่ยวชาญในแต่ละด้านที่ระบุตามชื่อของสำนัก/กอง/ศูนย์ และกลุ่ม ประกอบด้วย สำนักงานเลขาธิการ กองแผนงานและยุทธศาสตร์ กองบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล กองประชาสัมพันธ์ กองติดตามประเมินผล ศูนย์สารสนเทศ ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กลุ่มตรวจสอบภายใน

กระบวนการทำงานของสำนักงาน กปร. เริ่มจากการผู้บริหารรับพระราชดำริจาก พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว และพระบรมวงศานุวงศ์ และ/หรือราษฎรทุกเหล่าฯ ขอพระราชทาน ความช่วยเหลือ (ฎีกา) แล้วมอบหมายผู้ใต้บังคับบัญชาให้แต่ละส่วนงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบ ดำเนินการตามกระบวนการงานการทำงาน ก่อนจะเป็นโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำรินี้โครงการ จะต้องดำเนินการตรวจสอบข้อเท็จจริงในพื้นที่เพื่อให้ได้แนวทางการช่วยเหลือที่เหมาะสม วิเคราะห์ โครงการ/แผนงานและงบประมาณ ซึ่งกระบวนการทำงานดังกล่าว บุคลากรทุกคนมีทัศนคติที่ดีต่อ แนวพระราชดำริ/โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน เมื่อเริ่ม ดำเนินการวิเคราะห์จะต้องมีการพูดคุยสื่อสารระหว่าง ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ประชาชนในพื้นที่ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ต้องศึกษาถึงลักษณะของภูมิสังคมของ พื้นที่นั้น ๆ และพิจารณาความพร้อมในด้านต่าง ๆ เช่น ประชาชน เพราะว่าจะโครงการที่จะดำเนินการมี ประโยชน์หรือมีผลกระทบต่อบุคคลใดบ้าง เพราะโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำรินี้ต้องไม่มีความ ขัดแย้ง จึงต้องมีการทำประชาพิจารณ์ระหว่างประชาชนและหน่วยงานที่รับผิดชอบ รวมทั้งความ พร้อมพื้นที่ดำเนินการเมื่อได้ข้อสรุปแล้วสำนักงาน กปร. เป็นผู้พิจารณาโครงการ/แผนงานและ งบประมาณ เพื่อเสนอผู้บริหารและประธานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอัน เนื่องมาจากพระราชดำริ (นายกรัฐมนตรี) พิจารณานุมัติงบประมาณ ทั้งนี้ เมื่อหน่วยงานที่ รับผิดชอบได้รับงบประมาณเรียบร้อยแล้วจะต้องรายงานผลดำเนินการโครงการอันเนื่องมาจาก พระราชดำริกับมายังสำนักงาน กปร. เพื่อทราบต่อไป

กระบวนการทำงานอย่างสร้างสรรค์ของบุคลากรสำนักงาน กปร. ประกอบด้วยการสร้างให้เกิด ทัศนคติที่ดี การสร้างการรับรู้ถึงความสัมพันธ์ตำแหน่งงานกับคุณลักษณะงาน การสร้างความสามารถ ในการเรียนรู้ การสร้างเป้าหมายที่บุคคลมีต่อองค์กร ดังนี้

1.1 การสร้างให้เกิดทัศนคติที่ดีของบุคลากรต่อองค์กร ต่องาน และต่อตัวบุคคล สำนักงาน กปร. มีการสร้างทัศนคติที่ดีให้แก่บุคลากรตั้งแต่บรรจุเข้ารับราชการ ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตร ปฐมนิเทศข้าราชการใหม่ ซึ่งกำหนดวิธีการบรรยายเป็นถ่ายทอดความรู้จากพี่สู่น้อง ในหัวข้อที่สำคัญ เช่น การปลูกฝังปรัชญาการเป็นข้าราชการที่ดี การทำงานเป็นทีม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และการเล่าประสบการณ์สำนักงาน กปร. กับการสนองงานพระราชดำริจากพี่สู่น้อง ทำให้ข้าราชการ ใหม่ประทับใจและมีทัศนคติที่ดีต่อพี่เลี้ยง งานและองค์กร นอกจากนี้สำนักงาน กปร. ยังมีการ ประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อประชาสัมพันธ์ ได้แก่ บอร์ดประชาสัมพันธ์ VDO Wall เสียงตามสาย และสื่อ ออนไลน์ต่าง ๆ ให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วม สร้างทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับเรื่องข้อกำหนดจรรยาบรรณ กปร. ค่านิยมองค์กร กฎ ระเบียบ เรื่องราวสถานการณ์ปัจจุบันที่สอดคล้องกับการทำงาน การต่อต้านการ ททุจริต การสร้างความพอเพียง และนโยบายงดรับ-งดให้ของขวัญ (No Gift Policy) ซึ่งข้อมูลที่ได้รับ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักที่มีลักษณะสอดคล้องกับประเด็นนี้ ดังนี้

“ตั้งแต่เข้ามาอยู่ กปร. เรามีพี่เลี้ยงคอยสอนงาน บอกเล่าประสบการณ์การทำงาน การปฏิบัติตนในที่ทำงาน พี่คอยบอกเสมอว่าเราทำงานเพื่อประชาชน ต้องเป็นแบบอย่างที่ดีด้วย ไม่ใช่ทำงานได้แต่เพียงอย่างเดียว” (ผู้ให้ข้อมูลหลัก 5,2566)

“การทำงานเป็นทีม การช่วยเหลือกันที่ได้อยู่แล้ว และควรสร้างให้มันต่อไป เพราะว่าการทำงานร่วมกัน หรือการทำงานข้างนอกไม่ได้เป็นแค่กอง แต่เราทำหน้าที่ในฐานะคน กปร.” (ผู้ให้ข้อมูลหลัก 2,2566)

“อย่างงาน Event จะเห็นความร่วมมือจากทุกคนที่เห็นชัดเจนในองค์กรนี้ ไม่ว่าจะอยู่สังกัดกองไหนทุกคนก็มารวมตัวและช่วยกัน อันนี้คือจุดสำคัญมากที่มองเห็นในระยะเกือบสิบปีของการทำงาน ทำให้มีความสุขในการทำงาน ถึงจะเป็นองค์กรเล็กแต่เราทำงานกันเหมือนครอบครัว “เป็นครอบครัวที่เล็กแต่อบอุ่น” (ผู้ให้ข้อมูลหลัก 3,2566)

1.2 การสร้างการรับรู้ถึงความสัมพันธ์ของตำแหน่งงานกับคุณลักษณะงาน สำนักงาน กปร. มีการจัดทำแผนปฏิบัติการ สำนักงาน กปร. ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ซึ่งขั้นตอนในการจัดทำแผนดังกล่าวมีการมอบหมายผู้แทนเป็นข้าราชการระดับปฏิบัติการขึ้นไปจากสำนัก/กอง/ศูนย์ และกลุ่ม อย่างน้อย 2 คน มารดมความคิดเห็นเสนอภารกิจงานของแต่ละกอง ปัญหา อุปสรรค แนวทางการแก้ไข เพื่อกำหนดเป็นแผนงาน/โครงการ ให้เห็นถึงความเชื่อมโยงในการปฏิบัติงานตลอดระยะเวลา 5 ปี โดยเมื่อดำเนินการแล้วเสร็จได้มีการเผยแพร่ให้บุคลากรทุกคนในองค์กรทราบ และดำเนินการตามแผนดังกล่าว ทำให้บุคลากรได้มีแนวทางการปฏิบัติงาน สามารถวางแผนในการดำเนินงานในอนาคตได้อย่างชัดเจน ส่งเสริมให้เกิดความคิดริเริ่มในการปฏิบัติใหม่ ๆ ได้ ซึ่งข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักที่มีลักษณะสอดคล้องกับประเด็นนี้ ดังนี้

“ได้มีโอกาสร่วมจัดทำแผนปฏิบัติการ สำนักงาน กปร. ได้เปรียบเทียบกับบุคลากรของสำนักงานเป็นเหมือน Mighty Ducks เป็นคนที่มีความสามารถในด้านต่าง ๆ ที่มีความถนัดในแต่ละคน ในหนึ่งงานต้องอาศัยความรู้หลาย ๆ ด้าน เพราะฉะนั้น หนึ่งในงานนี้อาจจะมีหลายคนช่วยกันทำโดยผลัดกันเป็นผู้นำตามงานที่ตนเองถนัด (ผู้ให้ข้อมูลหลัก 5,2566)

“ได้ร่วมจัดทำแผนปฏิบัติราชการ สำนักงาน กปร. มีการคิดปัญหา อุปสรรค แนวทางการแก้ไข เพื่อกำหนดเป็นแผนงาน/โครงการออกมาเป็นรูปธรรม ซึ่งตอนนี้ได้เผยแพร่ในสำนักงาน และใช้ปฏิบัติได้จริง (ผู้ให้ข้อมูลหลัก 7,2566)

1.3 การสร้างความสามารถในการเรียนรู้ สำนักงาน กปร. มีสถาบันอนุชิตพิพรรณ์ เป็นหน่วยงานหลักในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและมีคณะกรรมการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ที่กำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะ ความสามารถ และการเรียนรู้และพัฒนาางาน เช่น ด้านความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ ด้านการบริหารจัดการภายใน และเปิดโอกาสให้บุคลากรหาหลักสูตรที่สนใจโดยสำนักงาน กปร. สนับสนุนงบประมาณให้ ทำให้บุคลากรมีการเพิ่มเติมทักษะ (Upskill) และเปลี่ยนทักษะ (Reskill) ให้เหมาะสมกับลักษณะงานที่ได้รับมอบหมายอยู่ และนำความรู้พัฒนาางานต่อไปได้ ซึ่งข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักที่มีลักษณะสอดคล้องกับประเด็นนี้ ดังนี้

“การพัฒนาตนเอง ต้องมีการอบรมของฝ่ายจัดงานอบรม โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยี มีบทบาทความสำคัญในการขับเคลื่อนเพื่อพัฒนาตนเอง จะได้นำความรู้ที่ได้อบรมมา มาพัฒนาตนเอง พัฒนาางาน พัฒนาองค์กรต่อไป อันนี้คือสิ่งสำคัญมาก” (ผู้ให้ข้อมูลหลัก 3,2566)

“ที่นี้ดีนะ ได้ไปอบรมพัฒนาตามงานที่ตนเองเฉพาะด้านแล้ว ยังเปิดโอกาสให้เราได้เลือกอบรมหลักสูตรที่เราสนใจ ซึ่งไม่จำเป็นว่าจะต้องเป็นงานของตนเองก็ได้ “ (ผู้ให้ข้อมูลหลัก 9,2566)

1.4 การสร้างเป้าหมายที่บุคคลมีต่อองค์กร สำนักงาน กปร. ให้ความรู้สึกภาคภูมิใจในการทำงานเพื่อสนองงานพระราชดำริ มีความมั่นคงในหน้าที่การงาน และมีความมุ่งหวังความก้าวหน้าในสายอาชีพ รวมถึงการประเมินผลการปฏิบัติราชการเลื่อนขั้น-เลื่อนเงินเดือน เกิดเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรทุ่มเทในการทำงาน เกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร บุคลากรจะมีความรู้สึกอยากทำงานให้ดี เพื่อตอบแทนองค์กร ซึ่งข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักที่มีลักษณะสอดคล้องกับประเด็นนี้ ดังนี้

“เมื่องานเราเสร็จ จะรู้สึกภาคภูมิใจ รู้สึกดี ตอนที่เราช่วยเหลือชาวบ้าน ยังกรณีศึกษาช่วยเหลือราษฎร เราช่วยเขาจนเป็นโครงการฯ” (ผู้ให้ข้อมูลหลัก 8,2566)

“กปร. กำหนดชัดเจนให้ค่าตอบแทน สวัสดิการ การเติบโตในหน้าที่การงาน ผู้บริหารให้ความสำคัญทำงานมาก ผลงานดีก็ได้ดีตามผลงาน ไม่ได้คำนึงถึงความอาวุโสอย่างเดียว “ (ผู้ให้ข้อมูลหลัก 10,2566)

2. ปัจจัยที่มีผลต่อการเกิดกระบวนการทำงานอย่างสร้างสรรค์

จากการศึกษาข้อมูล การสังเกตของผู้วิจัย และจากการสัมภาษณ์ พบว่ากระบวนการทำงานอย่างสร้างสรรค์เกิดจากทัศนคติของตัวบุคคล และการรับรู้มาจากสาเหตุของสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ รวมถึงการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาเพื่อการอยู่รอดของตนเองในช่วงเวลานั้น ๆ ได้แก่ ด้านนโยบายผู้บริหาร ด้านการสื่อสาร ด้านแรงจูงใจในการทำงาน ด้านความจงรักภักดีต่อองค์กร

2.1 ด้านนโยบายของผู้บริหาร

การขับเคลื่อนขององค์กรนโยบายของผู้บริหาร ผู้นำ (Leader) เป็นส่วนสำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ จะต้องวางแผนเชิงปฏิบัติการ ในการสั่งการ ดูแล กำกับและควบคุมให้บุคลากรขององค์กรปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายในภาพรวมขององค์กร สำหรับในด้านนโยบายมีผลต่อภาพรวมของดำเนินงานขององค์กรมากกว่า อาจจะไม่ได้กระทบต่อการทำงานมากนักเพราะนโยบายเกิดจากการทำงานเป็นส่วนใหญ่ แต่ที่มีผลโดยตรงของการทำงานในระดับต่าง ๆ คือการสั่งการของผู้บังคับบัญชาในแต่ละระดับ หากหลักในการทำงานของผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาไปในทิศทางเดียวกันหรือสอดคล้องกัน ทำให้เกิดความสุขในการทำงาน มีความพึงพอใจต่องาน บุคลากรก็พร้อมที่จะทุ่มเทแรงกาย แรงใจในการทำงาน

ผู้บริหารสำนักงาน กปร. ได้กำหนดนโยบายที่ชัดเจน เท้าทันต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ เท้าทันต่อการเปลี่ยนแปลงการทำงานของยุคดิจิทัลของภาครัฐไทย และเป็นนโยบายที่สามารถดำเนินงานได้จริง ซึ่งผู้บริหารของสำนักงาน กปร. ให้ความสำคัญกับบุคลากรในทุกๆระดับในการรับฟังข้อเสนอความคิดเห็นและปัญหาที่เกิดจากการทำงาน ทำให้การทำงานของแต่ละส่วนงานมีทิศทางในการทำงานที่ชัดเจน สามารถปฏิบัติงานได้จริง จึงช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถตัดสินใจในการทำงานได้รวดเร็วขึ้น ซึ่งข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักที่มีลักษณะสอดคล้องกับประเด็นนี้ ดังนี้

“ผู้บริหารในแต่ละยุคจะให้ความสำคัญในแต่ละมิติต่างกัน ผู้บริหารในแต่ละรุ่นให้ความสำคัญในงานพื้นที่เป็นหลัก บางยุคก็เป็นงานประชาสัมพันธ์ หรือบางยุคเป็นงานบริหารทรัพยากรบุคคล แต่สิ่งที่มองว่าองค์กรขับเคลื่อนไปด้วยดี ๆ จริงแล้วก็มาจากนโยบาย ระเบียบ แบบแผนและกฎหมายที่เกี่ยวข้องอยู่แล้ว งานก็รันตามสิ่งที่ควรจะเป็น” (ผู้ให้ข้อมูลหลัก 4,2566)

“ถ้าเรารู้ว่านโยบายมันส่งผลให้เกิดคุณค่าในการทำงานของเราอย่างไร จะรู้สึกมีกำลังใจ มากยิ่งขึ้น เช่น ในยุคผู้บริหารคนปัจจุบัน ทำไมถึงตั้งสถาบันอนุชิตพิพรรธน์ขึ้นมา เพื่อเป็นการ เผยแพร่ความรู้ที่เกี่ยวกับโครงการพระราชดำริ เรื่องราวที่เกี่ยวข้องกับในหลวงรัชกาลที่ 9 ลงไปให้ สาธารณชนรับรู้ เพื่อสร้างการรับรู้ในเชิงบวกให้เกิดขึ้น เป็นสิ่งที่ทำให้หน่วยงานของเราจะยั่งยืน ตลอดไป นโยบายนี้ทำให้เรารู้สึกมีคุณค่าในหน่วยงาน” (ผู้ให้ข้อมูลหลัก 1,2566)

“นโยบายเป็นเหมือนกรอบกว้าง ๆ ซึ่งให้มาเป็นแนวทางให้เดิน จะไม่ได้รู้สึก่านโยบาย ในแต่ละยุคว่าส่วนงานไหนเด่นมีผลต่อการทำงาน แต่จะรู้สึกในด้านการขับเคลื่อนงานที่ได้รับ มอบหมายมากกว่า อาจจะไม่ถึงขั้นผู้บริหาร แต่อยู่ในระดับผู้บังคับบัญชาที่เหนือชั้นขึ้นไป ก็รู้สึก ติดขัดหากผู้บังคับบัญชาไม่ให้ความสำคัญในเรื่องเดียวกันกับเรา ไม่ว่าจะผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชามี ผลต่อการทำงานของเราค่อนข้างมาก” (ผู้ให้ข้อมูลหลัก 5,2566)

2.2 ด้านการสื่อสาร

ในการทำงานการสื่อสารเป็นหัวใจสำคัญการทำงานไม่ว่าจะกับผู้บริหาร หัวหน้า ลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน บุคคล/หน่วยงานภายนอกจะต้องมีความเข้าใจที่ตรงกันทั้งสองฝ่าย การสื่อสารที่ดี จะต้องรู้บริบท และจะต้องเลือกรูปแบบการสื่อสารให้เหมาะสมด้วย ต้องรู้จักการนำเทคโนโลยีมาปรับ ใช้ในการสื่อสารให้การทำงานง่ายขึ้น เกิดประโยชน์ต่องานของตนเอง แต่ก็ต้องใช้อย่างระมัดระวังต้อง สื่อความหมายให้ชัดเจน เพราะการสื่อสารที่ไม่ดีจะนำไปสู่ปัญหาได้เช่นกัน

สำนักงาน กปร. จะมีการจัดสัมมนาประจำปีทุกปีเพื่อเป็นพื้นที่ให้บุคลากรทุกคนได้มา พบปะ แลกเปลี่ยนพูดคุยไม่ได้เฉพาะเรื่อง แต่เป็นการสานสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและบุคลากร โดย ผู้บริหารของสำนักงาน กปร. มีการเปิดกว้างให้บุคลากรในทุกระดับเข้าพบเพื่อปรึกษาหรือเล่าปัญหา ในการทำงาน เน้นการพูดคุยแบบพี่น้องมากกว่าในฐานะผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา เป็นการสื่อสาร จากล่างขึ้นบน (Upward Communication) รวมถึงเป็นการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ ทำให้ บุคลากรเกิดการแลกเปลี่ยนความกล้าคิด กล้าทำ กล้าเสนอความคิดเห็นในการทำงาน มากกว่า ทำงานตามคำสั่ง ทำให้ได้งานที่ดีและเกิดความคิดสร้างสรรค์ในงาน ดังนั้น การสื่อสารที่ดีจะสร้าง สัมพันธภาพและความเข้าใจอันดีระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร รวมถึงเชื่อมโยงไปสู่การจูงใจให้ พนักงานเกิดความรู้สึกที่ดี และจงรักภักดีต่อองค์กร อีกทั้งยังเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการ ปฏิบัติงาน ทำให้เกิดบรรยากาศในองค์กรที่ดีและเหมาะสม จะนำไปสู่การดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมาย ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป ซึ่งข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักที่มี ลักษณะสอดคล้องกับประเด็นนี้ ดังนี้

“ด้วยความที่ กปร. อยู่กันแบบพี่น้อง เราเป็นเด็ก แต่เมื่อมีปัญหาที่เกิดจากงานก็สามารถขึ้นไปขอคำปรึกษาจากผู้บริหารได้ทันที ในขณะที่เดียวกันเวลาประชุมงาน เราก็สามารถเสนอความคิดเห็นได้ และผู้บริหารก็ยอมรับความคิดเห็นของเราเช่นกัน “ (ผู้ให้ข้อมูลหลัก 4,2566)

“ในวันที่มีสัมมนาประจำปี จะมีการทบทวนงานที่ทำในปีที่ผ่านมา และเสนองานที่จะทำในปีถัดไป เป็นเวทีที่ทุกคนกล้าแสดงออก กล้าสื่อสารเพื่อสร้างผลงานให้ดีขึ้นกว่าเดิม” (ผู้ให้ข้อมูลหลัก 1,2566)

2.3 ด้านแรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจเกิดจากความรู้สึภายในของบุคคล ซึ่งแรงจูงใจหลักของบุคลากรที่ทำงานในหน่วยงานราชการ คือ ความมั่นคงในอาชีพ ประกอบกับค่าตอบแทน สิทธิประโยชน์ สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เป็นแรงขับเคลื่อนในการทำงาน รวมถึงความภาคภูมิใจในความสำเร็จในการปฏิบัติงาน สำนักงาน กปร. เป็นหน่วยงานราชการที่มีความมั่นคงต่ออาชีพ รวมถึงสิทธิสวัสดิการของรัฐทั้งตัวเองและครอบครัว และสำนักงาน กปร. ได้มีการจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรนอกเหนือสิทธิสวัสดิการของรัฐ เช่น การมอบเงินเยี่ยมบุคลากรในกรณีเจ็บป่วย คลอดบุตร สมรส หรือบุคคลในครอบครัวเสียชีวิต เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร เป็นต้น รวมถึงการส่งข้าราชการที่มีผลการปฏิบัติราชการและพฤติกรรมที่ดีเป็นตัวแทนหน่วยงานเข้ารับการคัดเลือกเป็นข้าราชการดีเด่น และมีการประเมินผลการปฏิบัติราชการเพื่อเลื่อนเงินเดือนที่เป็นธรรม แรงจูงใจดังกล่าวส่งผลให้เกิดความทุ่มเทในการปฏิบัติราชการอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักที่มีลักษณะสอดคล้องกับประเด็นนี้ ดังนี้

“มีสิทธิประโยชน์ของข้าราชการนอกเหนือจากที่อื่น เช่น กรณีเจ็บป่วย คลอดบุตร สมรส หรือบุคคลในครอบครัวเสียชีวิต และยังมีสภาพสังคม สถานที่ทำงานที่ดี เคยทำงานมาหลายแห่งรู้สึกที่สำนักงาน กปร. มีเพื่อนร่วมงานที่ดี มีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีหัวหน้างานที่ดีที่มีความเข้าใจในความเป็นคน และด้วยพันธกิจของงาน เป็นงานที่มีเกียรติที่ทำงานให้กับประชาชนโดยตรง รวมถึงสภาพแวดล้อมการทำงานที่ไม่แออัด มีสวัสดิการที่จอบตรถ แคมป์การเดินทางที่สะดวก เป็นแรงจูงใจที่ให้เราทำงานที่นี่” (ผู้ให้ข้อมูลหลัก 1,2566)

“เมื่องานเราเสร็จ จะรู้สึกภาคภูมิใจ รู้สึกดี ผลงานที่ออกมาที่เราได้รับการตอบแทนโดยการเลื่อนเงินเดือนในระดับดีเด่น บางปีก็ถูกเสนอชื่อเข้ารับการคัดเลือกเป็นข้าราชการดีเด่น หรือบางคนเก่งแล้วดี ก็ถูกล็อกให้เลื่อนระดับสูงขึ้น ทำให้เราอยากทำงานให้ดีแล้วได้เป็นแบบนี้บ้าง” (ผู้ให้ข้อมูลหลัก 8,2566)

2.4 ด้านความจงรักภักดีต่อองค์กร

ความจงรักภักดีขององค์กรเกิดจากการรับรู้และความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรในแง่ของความเชื่อมั่นต่อผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ความพึงพอใจต่อตัวบุคคล ต่องาน ต่อองค์กร ต่อบรรยากาศการทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งเร้าต่อพฤติกรรมและความรู้สึกที่ส่งผลต่อความรัก ภักดี และศรัทธาต่อองค์กร ยิ่งบุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์กร พฤติกรรมการแสดงออกไม่ว่าทางคำพูด หรือการกระทำจะออกไปในทางสร้างสรรค์และส่งผลต่อภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร

บุคลากรของสำนักงาน กปร. มีความรู้สึกรักและศรัทธาต่อสถาบันพระมหากษัตริย์ และองค์กร มองว่างานที่ทำเป็นงานที่มีเกียรติ และเป็นงานที่สามารถช่วยเหลือประชาชน สังคม และประเทศชาติ เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในการทำงาน รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร รักและหวงแหนอยากทำงานให้ดีให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเท่าที่ตนเองสามารถปฏิบัติ จนก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักที่มีลักษณะสอดคล้องกับประเด็นนี้ ดังนี้

“มีโอกาสดำเนินชีวิตในพื้นที่โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริจึงได้เห็นวาระกาลที่ 9 ทรงงานมาก ในเรื่องของความเป็นนักพัฒนา รู้สึกศรัทธาและอยากทำงานที่จะสนองพระราชดำริ เพราะว่ามันส่งผลต่อความรู้สึกถึงความภาคภูมิใจที่ประเมินค่าไม่ได้” (ผู้ให้ข้อมูลหลัก 1,2566)

“เราอยากจะทำงานในองค์กร ทำทุกอย่างให้ทันกับหน่วยงานอื่น ต่อให้มีการเปลี่ยนแปลง เราก็ต้องทำให้องค์กรไปข้างหน้าให้ได้และไม่ให้น้อยหน้าองค์กรอื่น ถึงแม้เป็นเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ เราก็อยากเอาความรู้ ความสามารถมาทำ เพราะสำนักงาน กปร. เป็นที่ที่ให้โอกาสเราโตขึ้นมา จากเจ้าหน้าที่จ้างเหมาบริการจนเป็นข้าราชการ เราก็เลยอยากตอบแทนองค์กรโดยการทำงานให้ดีที่สุด” (ผู้ให้ข้อมูลหลัก 2,2566)

“ส่วนตัวแล้วศรัทธาในหลวงรัชกาลที่ 9 ตั้งแต่เด็ก ตอนที่ท่านสวรรคตก็เลือกลาออก จากเอกชน และมาสอบได้ที่สำนักงาน กปร. ซึ่งก็ตอบโจทย์ สาเหตุที่ออกจากเอกชนก็คือ รู้สึกว่างาน เอกชนทำแล้วได้แค่กลุ่มคนกลุ่มก็เดี๋ยวก็คือระดับผู้บริหารหรือตัวบุคคล แต่งานที่นี้ถ้าทำดี ๆ มันก็จะ เกิดประโยชน์แก่คนส่วนมากโดยไม่เฉพาะเจาะจง และมีกลไกขับเคลื่อนที่ไม่ได้จบในรุ่นเรา มีทำมา ก่อน ในปัจจุบัน และจะมีคนมาทำงานที่เราสร้างไว้ต่อไป” (ผู้ให้ข้อมูลหลัก 5,2566)

2.5 ด้านความร่วมมือร่วมใจ

สิ่งได้พบเห็นและสัมผัสได้บ่อยในเรื่องที่คิดว่าเป็นพฤติกรรมที่ดีต่อองค์กรเลย คือ การที่คน ในองค์กรร่วมมือ ร่วมใจกันทำงานหรือร่วมกิจกรรมภายในองค์กร โดยไม่ได้มองว่าเป็นงานของกองใด กองหนึ่งเป็นแม่งาน ถ้างานนั้นเป็นงานส่วนรวมขององค์กร ทุกคนพร้อมที่จะเข้ามาช่วยด้วยความ สัมผัสใจ โดยไม่ต้องร้องขอ เป็นเหมือนวัฒนธรรมส่วนหนึ่งขององค์กรไปแล้ว

บุคลากรสำนักงาน กปร. มีการทำงานเป็นทีม และคอยช่วยงานซึ่งกันและกัน หากเป็นงาน ขององค์กร บุคลากรทุกคนจะไม่มีแบ่งแยก แต่จะช่วยเหลือกันเพราะคิดว่าเป็นงานของสำนักงาน กปร. ถ้าหากบุคลากรทุกคนช่วยกันงานก็ที่ว่ายากก็สำเร็จโดยง่าย ซึ่งข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลหลักที่มีลักษณะสอดคล้องกับประเด็นนี้ ดังนี้

“การทำงานเป็นทีม การช่วยเหลือกันมีอยู่แล้ว และควรสร้างให้มันต่อไป เพราะว่าการ ทำงานร่วมกัน หรือการทำงานข้างนอกไม่ได้เป็นแค่กองใครกองมัน แต่เราทำหน้าที่ในฐานะคน กปร. เหมือนเป็นภาพลักษณ์องค์กร เพราะองค์กรของเรามันดีอยู่แล้ว เราก็อยากให้มันดีหรือดียิ่งขึ้น ถึงแม้ จะโดนลดคุณค่าจากใครก็ไม่รู้ แต่เรายังเชื่อมั่นว่าองค์กรเรายังมีคุณค่า ทั้งงานหรือองค์กรมันยังมี ประโยชน์ต่อประชาชนและประเทศ” (ผู้ให้ข้อมูลหลัก 2,2566)

“อย่างงาน Event ทุกคนจะวางแผนงานของตนเองไว้ก่อน แล้วมารวมมือกันทำ Event ให้เสร็จ ไม่ว่าจะอยู่สังกัดกองไหนทุกคนก็มารวมตัวและช่วยกัน อันนี้คือจุดสำคัญมากที่มองเห็นใน ระยะเกือบสิบปีของการทำงาน ทำให้มีความสุขในการทำงาน ถึงจะเป็นองค์กรเล็กแต่เราทำงานกัน เหมือนครอบครัว “เป็นครอบครัวที่เล็กแต่อบอุ่น” (ผู้ให้ข้อมูลหลัก 3,2566)

3. พฤติกรรมที่ทำให้เกิดกระบวนการทำงานอย่างสร้างสรรค์ของบุคลากรในมุมมองของ ผู้บริหาร

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร (ผู้อำนวยการระดับกลุ่มขึ้นไป) จำนวน 3 ท่าน ได้แก่ รอง เลขาธิการคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ ผู้อำนวยการ

กองประสานงานโครงการพื้นที่ (ผู้บริหารภารกิจหลัก) ผู้อำนวยการกองบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (ผู้บริหารภารกิจสนับสนุน) ในประเด็นของพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรที่เป็นพฤติกรรมที่ดี คือการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ของบุคลากรการแสดงออกต่อพฤติกรรมในรูปแบบต่าง ๆ คือ Output ที่เกิดจากทัศนคติของแต่ละบุคคล ทัศนคติก็เปรียบเสมือน Input ถ้าหากบุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อคน ต่องาน ต่อองค์กร การแสดงออกต่อพฤติกรรมก็จะเป็นพฤติกรรมที่ดี และพฤติกรรมที่ดีจะต้องเป็นประโยชน์ต่อองค์กรถึงจะเป็นพฤติกรรมที่สร้างสรรค์อย่างแท้จริง นอกจากนี้ บุคลากรต้องปรับเปลี่ยนการทำงานให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงการทำงานของยุคดิจิทัลของภาครัฐไทย ซึ่งสำนักงาน กปร. เล็งเห็นถึงความสำคัญโดยจัดตั้งสถาบันอนุชิตพิพรรธน์ โดยจัดหลักสูตรการอบรมให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร และส่งบุคลากรไปอบรมหลักสูตรภายนอกเพื่อพัฒนาและสนับสนุนบุคลากรให้มีความพร้อมในด้านความรู้ ทักษะ และศักยภาพของการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด พฤติกรรมสร้างสรรค์ของบุคลากรในมุมมองของผู้บริหารดังกล่าวข้างต้น เป็นพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดกระบวนการทำงานอย่างสร้างสรรค์และนำไปสู่ความยั่งยืนในสำนักงาน กปร. เนื่องจากสำนักงาน กปร. เป็นหน่วยงานกลางในการประสานความร่วมมือเพื่อสนองพระราชดำริจึงต้องมีพฤติกรรมสร้างสรรค์ตามที่กล่าวมา

ส่วนที่ 2 ปัญหาและอุปสรรคที่มีผลต่อกระบวนการทำงานอย่างสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของสำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ

1. ปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน

จากการศึกษาพบว่า บุคลากรทราบถึงปัญหาและอุปสรรคของการทำงานของตนเอง เมื่อประสบปัญหาจะไม่แสดงพฤติกรรมที่กล่าวโทษถึงผู้ที่เกี่ยวข้อง แต่จะกลับมาทบทวนที่ตัวเองก่อนว่า เกิดขึ้นเพราะสิ่งใด หากสิ่งนั้นเกิดขึ้นเพราะตนเองจะนำมาแก้ไข แต่หากเกิดขึ้นจากบุคคลอื่นเลือกที่จะนิ่งเฉย หรือหาหนทางที่คิดว่ามีผลต่อด้านความรู้สึกที่ดีให้กับตนเอง เพราะการแสดงพฤติกรรมที่จะทำให้เกิดความขัดแย้งต่อตนเอง หรือกับผู้ที่เกี่ยวข้อง มันจะส่งผลต่อทัศนคติที่ไม่ดีต่อตัวบุคคล และจะส่งผลไปในวงกว้างจนถึงกระทบต่อองค์กรในที่สุด

1.1 การพัฒนาศักยภาพ

ด้วยบริบทการทำงานในปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไป มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญ ที่เห็นได้ชัดเจนเลยในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19) ที่จะต้องทำงานผ่านเทคโนโลยีไม่ว่าจะเป็นการประชุมออนไลน์ การสั่งงาน หรือการส่งงาน จะต้องทำงานผ่านเทคโนโลยีทั้งหมด ซึ่งปัญหาเกิดจากความไม่พร้อมต่อบุคลากร ในด้านทักษะ ความรู้ รวมถึงอุปกรณ์ ถึงแม้ว่าในปัจจุบันสำนักงาน กปร. จะเน้นในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะที่มีความจำเป็นต่อการทำงานมากขึ้น แต่ก็ยังเป็นในลักษณะเฉพาะเจาะจงที่

เกี่ยวข้องกับภารกิจงานเท่านั้น ซึ่งข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักที่มีลักษณะสอดคล้องกับประเด็นนี้ ดังนี้

“การอบรมพัฒนาบุคลากร ยังเป็นปัญหาคือการคัดเลือกบุคคลในการอบรมไม่ใช่ดูเฉพาะคุณสมบัติที่เหมาะสม ควรจะเปิดโอกาสที่เปิดกว้าง หรือถ้ากลัวว่าจะได้คนที่คุณสมบัติไม่เหมาะสมก็ควรมีการสอบคัดเลือก หรือคัดกรองด้วยวิธีอื่น ไม่ใช่วิธีการตัดออกตั้งแต่ต้น คุณทำงานภารกิจสนับสนุน ไม่มีสิทธิอบรมของภารกิจหลัก เพราะบางคนอยู่กองสนับสนุน อยากไปอยู่ภารกิจหลักก็ได้” (ผู้ให้ข้อมูลหลัก 5,2566)

“การพัฒนาตนเอง ต้องมีการอบรมของฝ่ายจัดงานอบรม โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยี มีบทบาทความสำคัญในการขับเคลื่อนเพื่อพัฒนาตนเอง จะได้นำความรู้ที่ได้อบรมมา มาพัฒนาตนเอง พัฒนางาน พัฒนาองค์กรต่อไป อันนี้คือสิ่งสำคัญมาก” (ผู้ให้ข้อมูลหลัก 3,2566)

“ปัจจุบันมีการอบรมพัฒนาบุคลากรเพิ่มขึ้นกว่าเดิม ถ้าถามว่าดีไหม มันดี เราได้เข้าไปเรียนรู้ ได้สัมผัส ได้ไปพัฒนาตนเอง แต่ถ้าบางทีการอบรมมันเยอะไป ในขณะที่มีงานเยอะด้วย เราจะไม่สามารถบริหารจัดการส่วนนี้ไม่ได้” (ผู้ให้ข้อมูลหลัก 8,2566)

1.2 ความขัดแย้ง

บุคลากรเกิดการเปรียบเทียบตนเองกับบุคคลที่ทำงานในระดับเดียวกัน ทำให้เกิดความรู้สึกถึงความไม่เป็นธรรมต่อตนเอง ทั้งเรื่องการทำงาน การปฏิบัติตัวในระดับบุคคลต่อเพื่อนร่วมงาน หรือผู้บังคับบัญชาการยอมรับ รวมถึงการเติบโตในสายงานของตนเอง เกิดจากทัศนคติส่วนบุคคลที่ไม่ตรงกันโดยเอาความคิดของตนเองเป็นที่ตั้ง บุคลากรบางคนเลือกที่จะนิ่งเฉยต่อความขัดแย้งโดยเลือกที่จะกลับมาทบทวนปัญหาว่าเกิดมาจากตนเองหรือไม่ และมีความคิดว่าการนิ่งเฉยเป็นผลดีมากกว่าการตอบโต้ เพราะในที่สุดแล้วความจริงจะปรากฏขึ้นเอง สำหรับบางคนก็จะเลือกหนทางที่ทำให้ตนเองรู้สึกถึงความเป็นธรรม แต่ก็ไม่ได้แสดงออกทางพฤติกรรมที่ตอบโต้หรือขัดแย้งที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานโดยตรง ซึ่งข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักที่มีลักษณะสอดคล้องกับประเด็นนี้ ดังนี้

“เราจะมาปรับใจตัวเอง ไม่ไปยึดติดว่าทำไมเขาถึงเป็นแบบนี้ และก็พยายามหาวิธีแก้ปัญหาด้วยตัวเอง ยกเว้นว่าเราถูกละเมิดสิทธิอย่างไม่เป็นท่า เราก็จะต้องดำเนินการตามขั้นตอนที่กฎหมายหรือกฎระเบียบกำหนด” (ผู้ให้ข้อมูลหลัก 1,2566)

“เมื่อเป็นข้าราชการแล้ว มีหน้าที่ความรับผิดชอบงานที่มากขึ้น และเจอปัญหาหลายอย่าง เริ่มจากงานที่ยังใหม่สำหรับเรา และหัวหน้างานไม่สอนงาน บางทีใช้อารมณ์มากกว่าเหตุผล เลยต้องไปสอบถามจากเพื่อนร่วมงาน และเพื่อนต่างกองที่ลักษณะงานเดียวกัน บางทีก็มีถามหัวหน้างานบ้าง แต่ค่อนข้างถามน้อยเพราะไม่มีอารมณ์ที่อยากจะถาม แต่ก็ต้องคุยเพราะต้องทำงานร่วมกัน จนบางครั้งมีความคิดที่อยากจะโอนย้ายไปทำงานที่บ้าน” (ผู้ให้ข้อมูลหลัก 5,2566)

“เรารู้สึกบางที่งานเราเยอะแล้วก็ทำออกมาได้ดี แต่บางคนที่เรามองว่าไม่ค่อยมีผลงานได้รับการประเมินดี ก็รู้สึกไม่เป็นธรรม” (ผู้ให้ข้อมูลหลัก 7,2566)

1.3 เรื่องความหลากหลายของช่วงอายุ (Gap Generation) ในที่ทำงาน มีตั้งแต่คนที่เกิดในช่วงปี 2489-2507 (Generation B (Baby Boom)) ถึงคนที่เกิดหลังปี 2540 (Generation Z) ในระดับของผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาจะอยู่ในช่วงของคนที่เกิดในช่วงปี 2489-2507 (Generation B (Baby Boom)) และคนที่เกิดในช่วงปี 2508-2522 (Generation X) มีลักษณะการทำงานที่ความยึดติดในเรื่องของกฎระเบียบ มีความคิดในลักษณะการทำงานจากประสบการณ์และตัวตนของตนเองเป็นหลัก ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นคนที่เกิดในช่วงปี 2523-2540 (Generation Y) และคนที่เกิดหลังปี 2540 (Generation Z) ซึ่งเป็นคนที่มีความคิดและความมั่นใจในตนเองสูง และคิดว่าทำงานได้ดีกว่าคนในยุคก่อน ส่วนมากไม่ยอมรับความคิดเห็นของรุ่นพี่ที่มีประสบการณ์มาก่อน จึงทำให้เกิดปัญหาช่วงอายุในการทำงาน ผู้บริหารควรปรับจิตวิทยาในการบริหารงานของแต่ละภารกิจงานเพื่อให้สามารถลดช่องว่างระหว่างวัย และสามารถแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกัน เพื่อนำข้อดีของแต่ละช่วงอายุมาปรับใช้ให้เกิดประสิทธิภาพต่อการทำงาน ซึ่งข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักที่มีลักษณะสอดคล้องกับประเด็นนี้ ดังนี้

“ปัจจุบันมีข้าราชการ พนักงานราชการ รวมถึงเจ้าหน้าที่จ้างเหมาบริการ เข้ามาเป็นน้องใหม่ในสำนักงาน กปร. จำนวนมาก ซึ่งเจ้าหน้าที่เหล่านี้จะเป็นเด็กรุ่นใหม่ Gen Y และ Gen Z จะต้องมาทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา Gen B และ Gen X จึงมีความต่างของ Gap Generation ผู้บังคับบัญชายังยึดติดหลัก แบบแผนการทำงานเดิม ๆ อยู่ในกรอบการปฏิบัติงาน หรือรุ่นพี่ก็จะลักษณะการทำงานอีกแบบหนึ่ง แต่เด็กรุ่นใหม่มีลักษณะการทำงานในแบบของเขาที่เน้นสร้างสรรค์งาน การใช้เทคโนโลยี” (ผู้ให้ข้อมูลหลัก 10,2566)

“ความแตกต่างแต่ละ Generation ทำให้เกิดปัญหาในการทำงาน เพราะลักษณะการทำงาน และความคิดต่างกัน จึงเป็นโจทย์สำคัญที่ผู้บริหารจะต้องหาวิธีการให้บริหารความต่างใ้บุคลากรสามารถทำงานด้วยกันได้ด้วยดี” (ผู้ให้ข้อมูลหลัก 9,2566)

1.4 ลักษณะพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ในการทำงาน

บุคลากรมีการรับรู้ภาวะเบียดเบียนเป็นอย่างดี แต่ประพฤติปฏิบัติไม่ถูกต้องของคลองธรรม เพราะการแสดงออกที่ไม่เหมาะสม เช่น การพูดจาหยาบคาย ไม่เคารพผู้ใหญ่ เป็นต้น จะส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของบุคคล และส่งผลกระทบต่อองค์กรเนื่องจากบุคลากรเปรียบเสมือนเป็นตัวแทนขององค์กร การแสดงออกดีหรือไม่ดี ไม่ทุ่มเทในการทำงาน ส่งผลต่อการขับเคลื่อนของการทำงานและมุมมองต่อภาพลักษณ์ขององค์กรจากบุคคลภายนอก การไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนดจริยธรรมของหน่วยงานและเจ้าหน้าที่ สำนักงาน กปร. ซึ่งต้องไม่กระทำการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลกับประโยชน์ส่วนรวมอย่างเคร่งครัด ดังนี้ ซึ่งข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักที่มีลักษณะสอดคล้องกับประเด็นนี้ ดังนี้

“เรามีความรู้ในเรื่องกฎระเบียบการปฏิบัติตนในการทำงาน ไม่ละเมิดข้อห้ามทางวินัย คือการประพฤติตนของบุคลากรที่ไม่ถูกต้องของคลองธรรม เช่น เรื่องทะเลาะวิวาท เรื่องทุจริต เรื่องซู้สาว หากเกิดขึ้นภายในองค์กร ก็จะเป็นปัญหาตามมาได้ ส่วนในเรื่องอื่นที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเราสามารถ พัฒนาหรือให้บุคลากรเรียนรู้กันได้” (ผู้ให้ข้อมูลหลัก 8,2566)

“ข้าราชการที่ทำงานลักษณะแบบเช้าสาม เย็นสาม เป็นพฤติกรรมที่ไม่ดี ข้าราชการของเราไม่ควรจะมีพฤติกรรมแบบนี้ ยิ่งเป็นคนรุ่นใหม่ควรลบภาพนี้ออก เพราะลักษณะพฤติกรรมแบบนี้ส่งผลกระทบต่อการทำงานแน่นอน ในเมื่อมีคนไม่กระตือรือร้น ไม่ขยัน งานก็ไม่สำเร็จ อาจจะทำงานช้า ส่งผลต่องานของส่วนอื่น งานของ กปร. หลายงานหลายครั้งไม่ได้เสร็จที่กองเดียว” (ผู้ให้ข้อมูลหลัก 6,2566)

พฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์สู่องค์กรแห่งความยั่งยืน กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ (สำนักงาน กปร.) ต้องมีกระบวนการทำงานอย่างสร้างสรรค์ คือ การมีทัศนคติที่ดี การรับรู้ถึงความสัมพันธ์ตำแหน่งงานกับคุณลักษณะงานความสามารถในการเรียนรู้ และเป้าหมายที่บุคคลมีต่อองค์กร ปัจจัยที่มีผลต่อการเกิดกระบวนการทำงานอย่างสร้างสรรค์ประกอบด้วย นโยบายผู้บริหาร การสื่อสาร แรงจูงใจในการทำงาน ความจงรักภักดีต่อองค์กร และจากการศึกษาโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ทำให้ผู้วิจัยพบว่าพฤติกรรมสร้างสรรค์ของบุคลากรสำนักงาน กปร. ในมุมมองของผู้บริหารต้องมีพฤติกรรม ประกอบด้วย การมี

ทัศนคติที่ดีต่อสถาบันพระมหากษัตริย์ ต่อองค์กร ต่อลักษณะงาน และต่อบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องใน การทำงาน รวมถึงการพัฒนาบุคลากรให้พร้อมต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย โดยเฉพาะการ ประสานงานและมนุษยสัมพันธ์ที่ดี พฤติกรรมเหล่านี้ทำให้บุคลากรมีความพร้อมและทุ่มเทต่อการ ทำงานทั้งด้านความรู้ ทักษะ และศักยภาพของการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร สำหรับ ปัญหาและอุปสรรคที่มีผลต่อกระบวนการทำงานอย่างสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของสำนักงาน กปร. ประกอบด้วย การพัฒนาศักยภาพ ความขัดแย้ง ความหลากหลายในช่วงอายุ (Gap Generation) ลักษณะพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ในการทำงานการไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนดจรรยาบรรณ ของหน่วยงานและเจ้าหน้าที่ สำนักงาน กปร. ซึ่งต้องไม่กระทำการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคล กับประโยชน์ส่วนรวมอย่างเคร่งครัด ดังนั้น ผู้บริหารควรส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานเพื่อให้เกิด กระบวนการทำงานอย่างสร้างสรรค์ของบุคลากร และแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่มีผลต่อกระบวนการ ทำงานอย่างสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์สู่องค์กรแห่งความยั่งยืนต่อไป



บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปราย และข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัยผู้วิจัยได้ข้อสรุปและนำมาสรุปผลการศึกษา อภิปราย และข้อเสนอแนะ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. สรุปผลการศึกษา

1.1 กระบวนการทำงานอย่างสร้างสรรค์ของบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานอันเนื่องมาจากพระราชดำริ

สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานอันเนื่องมาจากพระราชดำริ (สำนักงาน กปร.) มีกระบวนการทำงานอย่างสร้างสรรค์ประกอบด้วย การสร้างให้เกิดทัศนคติที่ดี การสร้างการรับรู้ถึงความสัมพันธ์ตำแหน่งงานกับคุณลักษณะงาน การสร้างความสามารถในการเรียนรู้ และการสร้างเป้าหมายที่บุคคลมีต่อองค์กรลักษณะขององค์กร มีรายละเอียดดังนี้

1.1.1 กระบวนการทำงานอย่างสร้างสรรค์ของบุคลากรสำนักงาน กปร.

จากผลการศึกษาพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์สู่องค์กรแห่งความยั่งยืน กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ (สำนักงาน กปร.) พบว่า กระบวนการทำงานอย่างสร้างสรรค์ของบุคลากร กปร. ประกอบด้วยการสร้างให้เกิดทัศนคติที่ดี การสร้างการรับรู้ถึงความสัมพันธ์กับคุณลักษณะงาน การสร้างความสามารถในการเรียนรู้ การสร้างเป้าหมายที่บุคคลมีต่อองค์กร ดังนี้

1) การสร้างให้เกิดทัศนคติที่ดีของบุคลากรต่อองค์กร ต่องาน และต่อตัวบุคคล เมื่อบุคลากรมีทัศนคติที่ดีจะเกิดพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ต่อองค์กร หรือเกิดพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร อย่างเช่น การให้ความช่วยเหลือ ความสำนึกในหน้าที่ รับผิดชอบ ความร่วมมือร่วมใจ ซึ่งบุคลากรของสำนักงาน กปร. มีคุณลักษณะดังกล่าว เนื่องจากการทำงานต้องมีการติดต่อประสานงานทั้งบุคคลภายนอกและภายในองค์กร การที่มีทัศนคติที่ดีจึงเป็นจุดเริ่มต้นของการทำงาน และต่อความสัมพันธ์เพื่อสร้างเครือข่ายในการทำงานต่อไป

2) การสร้างการรับรู้ถึงความสัมพันธ์กับคุณลักษณะงาน บุคลากรในองค์กรจะต้องมีประสบการณ์รับรู้ถึงความหมายของงาน ว่างานที่ได้รับมอบหมายมีคุณค่าหรือมีความสำคัญเพียงใด และมีประสบการณ์รับรู้ถึงความรับผิดชอบของงาน ว่าตนสามารถปฏิบัติงานและความอิสระในการคิดสร้างสรรค์ของผลงานด้วยตนเองมากน้อยเพียงใด รวมถึงการรับรู้ผลลัพธ์จากการปฏิบัติงานของตนเอง จากการแบ่งงานตามโครงสร้างการทำงานตามภารกิจและการแบ่งส่วนราชการภายใน ทำให้บุคลากรรับทราบถึงหน้าที่และลักษณะงานของตนเองได้อย่างชัดเจน สามารถปฏิบัติราชการได้อย่างมี

ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร นำไปสู่ประโยชน์สุขแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน

3) การสร้างความสามารถในการเรียนรู้ พฤติกรรมที่เกิดจากการเรียนรู้จะมีการนำสิ่งที่เป็นประโยชน์มาประยุกต์ใช้ในองค์กร โดยมีการพัฒนาด้านความคิดและกระบวนการทำงาน ตั้งแต่การเรียนรู้ใน สิ่งใหม่ หรือการหาโอกาสให้กับตัวเองมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและต่อองค์กรในการทำงาน บุคลากรสำนักงาน กปร. มีการพัฒนาตนเองเวลาเพื่อให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนของสังคมเทคโนโลยี โดยสำนักงาน กปร. ได้เล็งเห็นความสำคัญของการพัฒนาศักยภาพของบุคคลเพื่อเพิ่มทักษะในการปฏิบัติจึงได้มีการจัด”สถาบันอนุชิตพิพรรธน์” เป็นหน่วยงานภายใน ทำหน้าที่เป็นสถาบันหลักในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรขององค์กรทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถาบันการศึกษา ชุมชนและประชาชน ให้สามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลสำเร็จ รวมถึงเป็นศูนย์กลางการจัดการองค์ความรู้ด้านการพัฒนาตามแนวพระราชดำริและปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

4) การสร้างเป้าหมายที่บุคคลมีต่อองค์กร เมื่อบุคลากรมีพฤติกรรมที่มีเป้าหมายต่อองค์กร จะมีแรงขับเคลื่อนและแรงจูงใจที่สูง จะใช้ความพยายามและความสามารถในการกระทำไปสู่เป้าหมายโดยไม่ลดละ บุคลากรของสำนักงาน กปร. ทุกคนตระหนักรู้ถึงเป้าหมายหลักขององค์กร ซึ่งพันธกิจขององค์กรเป็นงานที่สนองพระราชปณิธานของพระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร และพระบรมวงศานุวงศ์ โดยมุ่งเน้นประโยชน์สุขของประชาชนและประเทศชาติ สมดังพระราชดำริที่พระราชทานไว้ บุคลากรสำนักงาน กปร. จึงมีความภาคภูมิใจในงานที่ทำแม้จะเป็นฟันเฟืองเล็กแต่ก็ช่วยขับเคลื่อนให้บรรลุพันธกิจขององค์กรได้

1.1.2 ปัจจัยที่มีผลต่อการเกิดกระบวนการทำงานอย่างสร้างสรรค์

จากผลการศึกษาพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์สู่องค์กรแห่งความยั่งยืนฯ การเกิดกระบวนการทำงานอย่างสร้างสรรค์ของบุคลากรประกอบไปด้วย การมีทัศนคติ การรับรู้ความสามารถในการเรียนรู้ และเป้าหมายที่บุคคลมีต่อองค์กร และปัจจัยที่มีผลต่อการเกิดกระบวนการทำงานอย่างสร้างสรรค์ประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้

1) ด้านนโยบายผู้บริหาร

นโยบายของผู้บริหาร เป็นส่วนสำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จจะต้องวางแผนเชิงปฏิบัติการ ในการสั่งการ ดูแล กำกับและควบคุมให้บุคลากรขององค์กรปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายในภาพรวมขององค์กร หากหลักในการทำงานของผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาไปในทิศทางเดียวกันหรือสอดคล้องกัน ทำให้เกิดความสุขในการทำงาน มีความพึงพอใจต่องาน บุคลากรก็พร้อมที่จะทุ่มเทร่างกาย แรงใจในการทำงาน ซึ่งผู้บริหารของสำนักงาน กปร. ให้ความสำคัญกับบุคลากรในทุกๆระดับในการรับฟังข้อเสนอความคิดเห็นและ

ปัญหาที่เกิดจากการทำงาน ทำให้การทำงานของแต่ละส่วนงานมีทิศทางในการทำงานที่ชัดเจน สามารถปฏิบัติงานได้จริง จึงช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถตัดสินใจในการทำงานได้รวดเร็วขึ้น

2) ด้านการสื่อสาร

การสื่อสารเป็นหัวใจสำคัญการทำงานไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารกับผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และบุคคล/หน่วยงานภายนอกจะต้องมีความเข้าใจที่ตรงกันทั้งสองฝ่าย การสื่อสารที่ดีจะต้องรู้บริบท และจะต้องเลือกรูปแบบการสื่อสารให้เหมาะสมด้วย ต้องรู้จักการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการสื่อสารให้การทำงานง่ายขึ้น เกิดประโยชน์ต่องานของตนเอง แต่ก็ต้องใช้อย่างระมัดระวังต้องสื่อความหมายให้ชัดเจน เพราะการสื่อสารที่ไม่ดีจะนำไปสู่ปัญหาได้เช่นกัน ซึ่งสำนักงาน กปร. มีการจัดสัมมนาประจำปีทุกปีเพื่อเป็นพื้นที่ให้บุคลากรทุกคนแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาเพื่อนำมาพัฒนาแนวทางการบริหารงานของสำนักงาน กปร. ตลอดจนเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรของสำนักงาน กปร. ซึ่งเป็นการสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) รวมถึงเป็นการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ ทำให้บุคลากรเกิดการแลกเปลี่ยนความคิด กล้าทำ กล้าเสนอความคิดเห็นในการทำงาน มากกว่าทำงานตามคำสั่ง ทำให้ได้งานที่ดีและเกิดความคิดสร้างสรรค์ในงาน ดังนั้น การสื่อสารที่ดีจะสร้างสัมพันธภาพและความเข้าใจอันดีระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร รวมถึงเชื่อมโยงไปสู่การจูงใจให้บุคลากรเกิดความรู้สึที่ดี และจงรักภักดีต่อองค์กร อีกทั้งยังเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดบรรยากาศในองค์กรที่ดีและเหมาะสม จะนำไปสู่การดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

3) ด้านแรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจหลักของบุคลากรที่ทำงานในหน่วยงานราชการ คือ ความมั่นคงในอาชีพ ประกอบกับค่าตอบแทน สิทธิประโยชน์ สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เป็นแรงขับเคลื่อนในการทำงาน รวมถึงความภาคภูมิใจในความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ซึ่งสำนักงาน กปร. เป็นหน่วยงานราชการที่มีความมั่นคงต่ออาชีพ มีสิทธิสวัสดิการของรัฐทั้งตัวเองและครอบครัว และมีการจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรนอกเหนือสิทธิสวัสดิการของรัฐ เช่น การมอบเงินเยี่ยมบุคลากรในกรณีเจ็บป่วย คลอดบุตร สมรส หรือบุคคลในครอบครัวเสียชีวิต เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร เป็นต้น รวมถึงการส่งข้าราชการที่มีผลการปฏิบัติราชการและพฤติกรรมที่ดีเป็นตัวแทนหน่วยงานเข้ารับการคัดเลือกเป็นข้าราชการดีเด่น และมีการประเมินผลการปฏิบัติราชการเพื่อเลื่อนเงินเดือนที่เป็นธรรม แรงจูงใจดังกล่าวจึงส่งผลให้เกิดความทุ่มเทในการปฏิบัติราชการอย่างเต็มความสามารถ

4) ด้านความจงรักภักดีต่อองค์กร

ความจงรักภักดีขององค์กรเกิดจากการรับรู้และความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรในแง่ของความเชื่อมั่นต่อผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ความพึงพอใจต่อตัวบุคคล ต่องานต่อองค์กร ต่อบรรยากาศการทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งเร้าต่อพฤติกรรมและความรู้สึกที่ส่งผลต่อความจงรักภักดี และศรัทธาต่อองค์กร ยิ่งบุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์กร พฤติกรรมการแสดงออกไม่ว่าทางคำพูดหรือการกระทำจะออกไปในทางสร้างสรรค์และส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรประเทศชาติ เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในการทำงาน รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร รักและหวงแหน อยากทำงานให้ดีให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเท่าที่ตนเองสามารถปฏิบัติ จนก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร

5) ด้านความร่วมมือร่วมใจ

การที่คนในองค์กรร่วมมือ ร่วมใจกันทำงานหรือร่วมกิจกรรมภายในองค์กร โดยไม่ได้มองว่าเป็นงานของกองใดกองหนึ่ง ถ้างานนั้นเป็นงานส่วนรวมขององค์กร ทุกคนพร้อมที่จะเข้ามาช่วย โดยความสมัครใจ โดยไม่ต้องร้องขอ เป็นเหมือนวัฒนธรรมส่วนหนึ่งขององค์กรไปแล้ว บุคลากรสำนักงาน กปร. มีการทำงานเป็นทีม และคอยช่วยงานซึ่งกันและกัน หากเป็นงานขององค์กร บุคลากรทุกคนจะไม่มีใครแบ่งแยก แต่จะช่วยเหลือกันเพราะคิดว่าเป็นงานของสำนักงาน กปร. ถ้าหากบุคลากรทุกคนช่วยกันงานก็ที่ว่ายากก็สำเร็จโดยง่าย

1.1.3 พฤติกรรมที่ทำให้เกิดกระบวนการทำงานสร้างสรรค์ของบุคลากรในมุมมองของผู้บริหาร

จากผลการศึกษาพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์สู่องค์กรแห่งความยั่งยืนฯ โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่กำกับดูแลภารกิจหลักและภารกิจสนับสนุนในประเด็นของพฤติกรรมสร้างสรรค์ของบุคลากรในมุมมองของผู้บริหาร คือการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ของบุคลากรการแสดงออกต่อพฤติกรรมในรูปแบบต่าง ๆ คือ Output ที่เกิดจากทัศนคติของแต่ละบุคคล ทัศนคติก็เปรียบเสมือน Input ถ้าหากบุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อคน ต่องาน ต่อองค์กร การแสดงออกต่อพฤติกรรมก็จะเป็นพฤติกรรมที่ดี และพฤติกรรมที่ดีจะต้องเป็นประโยชน์ต่อองค์กรถึงจะเป็นพฤติกรรมที่สร้างสรรค์อย่างแท้จริง นอกจากนี้ บุคลากรต้องปรับเปลี่ยนการทำงานให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงการทำงานของยุคดิจิทัลของภาครัฐไทย ซึ่งสำนักงาน กปร. เล็งเห็นถึงความสำคัญโดยจัดตั้งสถาบันอนุชิตพิพรรณ์ โดยจัดหลักสูตรการอบรมให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร และส่งบุคลากรไปอบรมหลักสูตรภายนอกเพื่อพัฒนาและสนับสนุนบุคลากรให้มีความพร้อมในด้านความรู้ ทักษะ และศักยภาพของการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด พฤติกรรมสร้างสรรค์ของบุคลากรในมุมมองของผู้บริหารดังกล่าวข้างต้น เป็นพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดกระบวนการทำงานอย่างสร้างสรรค์และนำไปสู่ความยั่งยืนในสำนักงาน กปร. เนื่องจากสำนักงาน กปร. เป็นหน่วยงานกลางในการประสานความร่วมมือเพื่อสนองพระราชดำริจึงต้องมีพฤติกรรมสร้างสรรค์ตามที่กล่าวมา

1.2 ปัญหาและอุปสรรคที่มีผลต่อกระบวนการทำงานอย่างสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของสำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ

จากผลการศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่มีผลต่อกระบวนการทำงานอย่างสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของสำนักงาน กปร. จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักได้แก่ ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่กลุ่มงานด้านภารกิจหลัก และเจ้าหน้าที่กลุ่มงานด้านภารกิจสนับสนุน กปร. จำนวน 13 ราย ที่กล่าวถึงปัญหาและอุปสรรคที่มีผลต่อกระบวนการทำงานอย่างสร้างสรรค์ สามารถสรุปได้ว่าปัญหาและอุปสรรคที่มีผลต่อกระบวนการทำงานอย่างสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อความยั่งยืนที่สำคัญ 4 ด้าน ดังนี้

1) การพัฒนาศักยภาพ

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19) บุคลากรของสำนักงาน กปร. ยังไม่มีความพร้อมในเรื่องเทคโนโลยีในด้านทักษะ ความรู้ รวมถึงการใช้อุปกรณ์ที่จะต้องทำงานผ่านเทคโนโลยีไม่ว่าจะเป็นการประชุมออนไลน์ การสั่งงาน หรือการส่งงาน ซึ่งจะต้องทำงานผ่านเทคโนโลยีทั้งหมด และในปัจจุบันสำนักงาน กปร. ได้กำหนดแนวทางพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะที่มีความจำเป็นต่อการทำงานเพิ่มมากขึ้น แต่ก็ยังเป็นในลักษณะเฉพาะเจาะจงที่เกี่ยวข้องกับภารกิจงานเท่านั้น เนื่องจากบุคลากรเห็นว่าการพัฒนาศักยภาพหรือทักษะที่นอกเหนือภารกิจหลักของตนเองก็มีส่วนสำคัญในการทำงานเช่นกัน

2) ความขัดแย้ง

บุคลากรเกิดการเปรียบเทียบตนเองกับบุคคลที่ทำงานในระดับเดียวกัน ทำให้เกิดความรู้สึกถึงความไม่เป็นธรรมต่อตนเอง ทั้งเรื่องการทำงาน การปฏิบัติตัวในระดับบุคคลต่อเพื่อนร่วมงาน หรือผู้บังคับบัญชาการยอมรับ รวมถึงการเติบโตในสายงานของตนเอง บุคลากรบางคนเลือกที่จะนิ่งเฉยต่อความขัดแย้งโดยเลือกที่จะกลับมาทบทวนปัญหาว่าเกิดมาจากตนเองหรือไม่ และมีความคิดว่าการนิ่งเฉยเป็นผลดีมากกว่าการตอบโต้ เพราะในที่สุดแล้วความจริงจะปรากฏขึ้นเอง สำหรับบางคนก็จะเลือกหนทางที่ทำให้ตนเองรู้สึกถึงความไม่เป็นธรรม แต่ก็ไม่ได้แสดงออกทางพฤติกรรมที่ตอบโต้หรือขัดแย้งที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานโดยตรง ซึ่งในอนาคตจะส่งผลให้บุคลากรมีการโอนย้ายหน่วยงาน ทำให้ขาดอัตรากำลังในการปฏิบัติงาน ซึ่งบุคลากรเปรียบเสมือนเป็น “ต้นทุนขององค์กร” ที่จะต้องดำเนินการสรรหา คัดเลือก เพื่อทดแทนอัตรากำลังที่หายไป รวมถึงการพัฒนาบุคลากรให้ความรู้และทักษะตามตำแหน่งหน้าที่และลักษณะงาน

3) ความหลากหลายของช่วงอายุ (Gap Generation) ในที่ทำงาน ตั้งแต่ Gen B (Baby Boom) ถึง Gen Z ในระดับของผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาจะอยู่ในช่วงของ Gen B และ Gen X มีลักษณะการทำงานที่ความยึดติดในเรื่องของกฎระเบียบ มีความคิดในลักษณะการทำงานจากประสบการณ์และตัวตนของตนเองเป็นหลัก ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็น Gen Y และ Gen Z ซึ่งเป็นคนที่มีความคิดและความมั่นใจในตนเองสูง และคิดว่าทำงานได้ดีกว่าคนในยุคก่อน ส่วนมากไม่ยอมรับ

ความคิดเห็นของรุ่นพี่ที่มีประสบการณ์มาก่อน จึงทำให้เกิดปัญหาช่วงวัย (Gap Generation) ในการทำงาน ผู้บริหารควรปรับจิตวิทยาในการบริหารงานของแต่ละภารกิจงานเพื่อให้สามารถลดช่องว่างระหว่างวัย และสามารถแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกัน เพื่อนำข้อดีของแต่ละ Generation มาปรับใช้ให้เกิดประสิทธิภาพต่อการทำงาน

4) การไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนดจริยธรรมของสำนักงาน กปร. บุคลากรต้องมีการรับรู้กฎระเบียบ ต้องประพฤติปฏิบัติให้ถูกต้องของคลองธรรม เพราะการแสดงออกที่ไม่เหมาะสมจะส่งผลต่อภาพลักษณ์ของบุคคล และส่งผลต่อองค์กรเนื่องบุคลากรเปรียบเสมือนเป็นตัวแทนขององค์กร การแสดงออกดีหรือไม่ดีนั้น ส่งผลต่อการขับเคลื่อนของการทำงานและมุมมองต่อภาพลักษณ์ขององค์กรจากบุคคลภายนอก การไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนดจริยธรรมของหน่วยงานและเจ้าหน้าที่ สำนักงาน กปร. ซึ่งต้องไม่กระทำการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลกับประโยชน์ส่วนรวมอย่างเคร่งครัด

2. อภิปรายผลการวิจัย

พฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์สู่องค์กรแห่งความยั่งยืนฯ จากการศึกษาพบว่าการเกิดกระบวนการทำงานอย่างสร้างสรรค์ของบุคลากรสำนักงาน กปร. ประกอบด้วยการสร้างทัศนคติที่ดี การสร้างการรับรู้ถึงความสัมพันธ์กับคุณลักษณะงาน การสร้างความสามารถในการเรียนรู้ การสร้างเป้าหมายที่บุคคลมีต่อองค์กร ซึ่งแสดงออกเป็นพฤติกรรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของลักขณา สรีวัฒน์ (2561) ที่ได้ศึกษาพฤติกรรมองค์กร พบว่านิยามพฤติกรรมองค์กรเป็นการแสดงออกของมนุษย์ในองค์กร เช่น เจตคติ การรับรู้ ความสามารถในการเรียนรู้ และเป้าหมายที่บุคคลมีต่อองค์กร การแสดงออกจากพฤติกรรมของมนุษย์ดังกล่าวทำให้เกิดกระบวนการการทำงานอย่างสร้างสรรค์ได้เนื่องจากเมื่อบุคลากรในองค์กรมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ทราบถึงพันธกิจขององค์กรก็จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามพันธกิจขององค์กร และเมื่อบุคลากรมีการรับรู้ถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองอย่างชัดเจน และทราบถึงระดับความสามารถในการตัดสินใจเพื่อปฏิบัติงานซึ่งจะทำให้งานที่ได้รับมอบหมายก็จะสามารถดำเนินการไปได้อย่างราบรื่น นอกจากนี้ความสามารถในการเรียนรู้ของบุคลากรก็เป็นกระบวนการหนึ่งที่มีความสำคัญที่ช่วยให้เกิดกระบวนการทำงานอย่างสร้างสรรค์ เพราะในปัจจุบันการทำงานต้องพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของข้อกฎหมาย ระเบียบ เทคโนโลยี จึงต้องมีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว และเป็นการสร้างทักษะในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการมองเห็นเป้าหมายของการทำงานที่อยู่ในองค์กรนั้น ๆ เพื่อเป็นแรงจูงใจในการทำงานไม่ว่าจะเป็นเรื่องของสวัสดิการ การประเมินผลการปฏิบัติราชการ การทราบถึงเส้นทางความก้าวหน้าในสายงาน และความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

จากกระบวนการทำงานอย่างสร้างสรรค์ฯ ดังกล่าวข้างต้นมีปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดกระบวนการทำงานอย่างสร้างสรรค์ฯ ประกอบด้วย นโยบายผู้บริหาร การสื่อสาร แรงจูงใจในการทำงาน ความจงรักภักดีต่อองค์กร ความร่วมมือร่วมใจ ซึ่งการเกิดกระบวนการทำงานอย่างสร้างสรรค์ฯ ต้องอาศัยปัจจัยที่กล่าวมาทั้ง 5 ปัจจัย ประกอบกันเพื่อขับเคลื่อนให้เกิดกระบวนการทำงานอย่างสร้างสรรค์ฯ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัย Herzberg งานวิจัยของเดซพงค์ โพรสิสุวรรณ และชุตติมาวดี ทองจีน (2561) พบว่า ในด้านนโยบายและการบริหารขององค์กร (Company Policy and Administration) การบริหารจัดการขององค์กร การรับรู้และการสื่อสารภายในองค์กรที่ดี ด้านการบังคับบัญชา (Supervision) การที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความรู้ความสามารถ รวมถึงมีเทคนิคและวิธีการให้คำปรึกษาให้ผู้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม เมื่อมีนโยบายที่ชัดเจนจะส่งผลให้การปฏิบัติงานสามารถดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งนโยบายจากผู้บริหารจะถ่ายทอดลงมาถึงผู้ปฏิบัติได้นั้นต้องมีการสื่อสารที่ดี ชัดเจน และเกิดความเข้าใจที่ตรงกันทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับสมมาตร สมาคม (2562) ศึกษาเรื่องประสิทธิผลของการสื่อสารภายในองค์กรที่มีต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร: กรณีศึกษาราชการกสิกรไทยเกี่ยวกับแนวคิดลักษณะการสื่อสารว่า การติดต่อสื่อสารในองค์กรหรือเส้นทางของข่าวสารที่ไหลเวียนอยู่ในองค์กร ทั้งที่อยู่ในรูปของวงจรรายงานและวงจรรายงาน ถูกจัดว่าเป็นรูปแบบของปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ประกอบกันเป็นองค์กร โดยรูปแบบและกิจกรรม การสื่อสารในองค์กรนั้นขึ้นอยู่กับเป้าหมายขององค์กร รูปแบบการบริหารและบรรยากาศภายในองค์กร โดยหน้าที่ของผู้บริหารคือการสร้างการสื่อสารกับบุคลากร บรรยากาศการสื่อสารที่ก่อให้เกิดการแบ่งปันข่าวสาร ความคิด และทัศนคติ กล่าวคือ ผู้บริหารต้องสร้าง “การมีส่วนร่วมหรือการร่วมกัน” กับบุคคลอื่น เพื่อให้การสื่อสารในองค์กรประสบความสำเร็จ ข้อมูลข่าวสารขององค์กรจึงจำเป็นต้องไหลจากฝ่ายบริหารไปยังบุคลากร และไหลจากบุคลากรขึ้นไปยังฝ่ายบริหาร รวมถึงผู้บริหารและบุคลากรต้องมีความเข้าใจในโครงสร้างหรือการไหลของข่าวสารภายในองค์กร เพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายในการถ่ายทอดข้อมูลที่สมบูรณ์ ชัดเจน และเที่ยงตรง

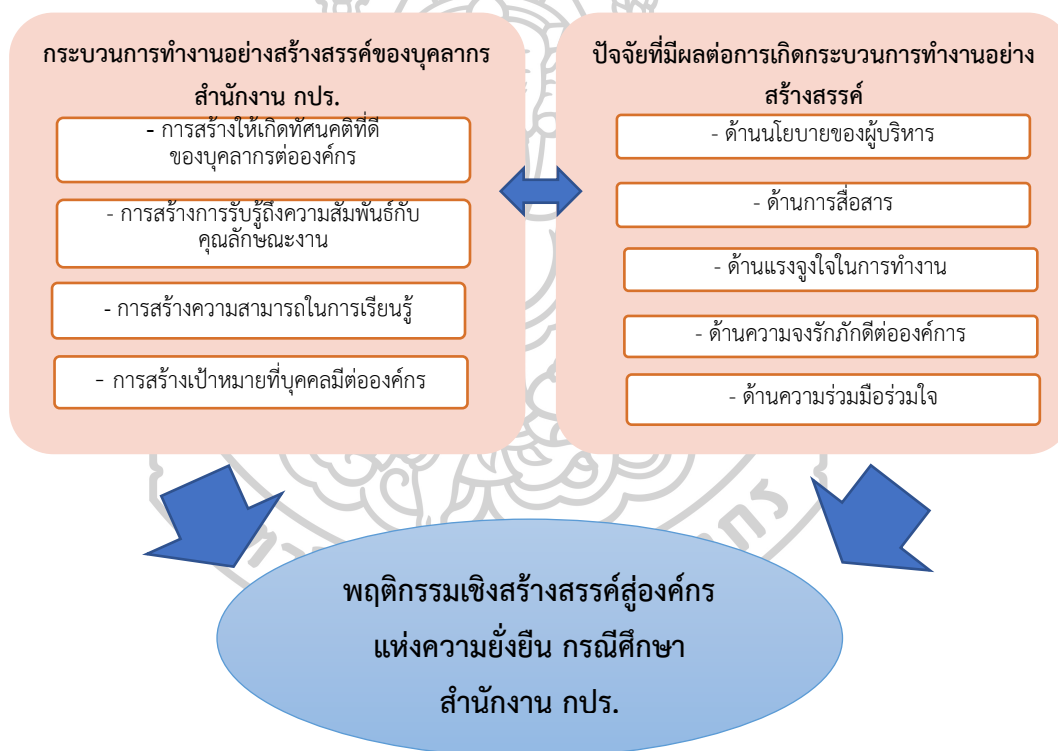
นอกจากนั้น แรงจูงใจในการทำงานยังเป็นสิ่งสำคัญต่อการเกิดกระบวนการทำงานอย่างสร้างสรรค์ฯ ซึ่งนอกจากแรงจูงใจเป็นปัจจัยที่ให้เกิดกระบวนการดังกล่าวแล้วในขณะเดียวกันแรงจูงใจยังเป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ฯ ด้วยเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยเดซพงค์ โพรสิสุวรรณ และชุตติมาวดี ทองจีน (2561) ได้สรุปแรงจูงใจในการทำงานว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคลากรทำงานด้วยความจงรักภักดีต่อองค์กรความต้องการของคนในองค์กรหรือการจูงใจจากการทำงานว่าความพอใจและไม่พอใจในงานที่ทำไม่ได้มาจากปัจจัยกลุ่มเดียวกัน แต่มีสาเหตุมาจากปัจจัย 2 กลุ่มตามทฤษฎีสองปัจจัย Herzberg ที่ระบุถึงสภาพแวดล้อมของงานที่ทำให้บุคคลเกิดความไม่พึงพอใจ (Dissatisfaction) และลักษณะของงาน ที่ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในงาน (Job

Satisfaction) ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ (Motivational Factors) เป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจหรือความพึงพอใจในการทำงาน เป็นแรงจูงใจจากภายในที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง และเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดการจูงใจอย่างแท้จริงซึ่งสามารถสร้างทัศนคติเชิงบวกต่อบุคลากรในองค์กรประกอบไปด้วย 5 ด้าน คือ ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความก้าวหน้า ด้านลักษณะของงาน ด้านความรับผิดชอบ และ ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่คอยรักษาให้บุคลากรไม่เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานและเป็นปัจจัยที่บุคลากรต้องการได้รับการตอบสนองซึ่งหากไม่ได้รับการตอบสนองที่เหมาะสมจะทำให้บุคคลเกิดความไม่พอใจขึ้นประกอบด้วย 5 ด้าน คือ ด้านนโยบายและการบริหารขององค์กร การบริหารจัดการขององค์กร การรับรู้และการสื่อสารภายในองค์กร ด้านการบังคับบัญชา ความจงรักภักดี ซึ่งบุคลากรของสำนักงาน กปร. มีความรู้สึกรักและศรัทธาต่อสถาบันพระมหากษัตริย์ และองค์กร รับรู้งานที่ทำเป็นงานที่มีเกียรติ และเป็นงานที่สามารถช่วยเหลือประชาชน สังคม และประเทศชาติ เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในการทำงาน รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร รักและหวงแหน อยากปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเท่าที่ตนเองสามารถปฏิบัติ จนก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร นอกจากนี้ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และบรรยากาศในการปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมและความรู้สึกที่ส่งผลต่อความรักภักดี และศรัทธาต่อองค์กร ยิ่งบุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์กร บุคลากรจะแสดงออกพฤติกรรมในทางที่สร้างสรรค์ซึ่งจะส่งผลดีต่อภาพลักษณ์ขององค์กร อ้างอิงสมมาตร สมาคม (2562) ความจงรักภักดีต่อองค์กร จากความศรัทธาต่อสถาบันพระมหากษัตริย์ และความศรัทธาต่อองค์กรที่ได้สนองงานพระราชดำริ ได้ทำงานช่วยเหลือประชาชน สังคม และประเทศชาติ เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในการทำงาน รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งและมีความผูกพันรักและหวงแหนต่อองค์กร

ปัจจัยสุดท้าย คือ ความร่วมมือร่วมใจเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญของสำนักงาน กปร. ที่ทำให้เกิดกระบวนการทำงานอย่างสร้างสรรค์ฯ เพื่อนำไปสู่พฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์สู่องค์กรแห่งความยั่งยืนฯ เนื่องจากพันธกิจหลักของสำนักงาน กปร. เป็นหน่วยงานกลางในการประสานงานต้องมีการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งต้องมีการทำงานร่วมกันของบุคลากรภายในองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของวรญา สารานิชกิจ (2565) ศึกษาเรื่องการศึกษาปัจจัยด้านสุขภาวะที่ดีและความสุขขององค์กรที่ส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนในบุคลากรภาครัฐในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านสุขภาวะที่ดีและความสุขขององค์กร ประกอบด้วย ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (WE) ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงานขององค์กร (PA) ปัจจัยด้านสวัสดิการและขวัญกำลังใจ (WM) และปัจจัยด้านความสุขในการทำงาน (HW) ส่งผลต่อความยั่งยืนในบุคลากรภาครัฐในเขตกรุงเทพมหานคร เรื่องการสื่อสารเป็นหัวใจในการทำงาน โดยมีสื่อสารภายในกับผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาในแต่ละระดับ ผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และการสื่อสารภายนอกกับประชาชน เจ้าหน้าที่ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ต้องมีการสื่อสารที่ดี การสื่อสารที่ชัดเจน การสื่อสารกับ

บุคคลใดต้องพิจารณาระดับความรู้ ความเข้าใจ การรับรู้ของอีกฝ่ายก่อนและเลือกการสื่อสารที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดความเข้าใจของข้อมูลที่ตรงกันทั้งสองฝ่าย จะทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อการทำงาน และสร้างสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร และเรื่องความร่วมมือร่วมใจในการทำงานหรือร่วมกิจกรรมในงานส่วนรวมขององค์กร

พฤติกรรมที่ทำให้เกิดกระบวนการทำงานอย่างสร้างสรรค์ของบุคลากรในมุมมองของผู้บริหาร คือ การมีทัศนคติที่ดี ต่อการทำงาน ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน รู้หน้าที่และภารกิจงานของตนเอง การพัฒนาบุคลากร การประสานงานและการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ซึ่งพฤติกรรมที่กล่าวมาจะก่อให้เกิดกระบวนการทำงานอย่างสร้างสรรค์ และนำไปสู่พฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์สู่องค์กรแห่งความยั่งยืนต่อไป



ภาพที่ 2 กระบวนการทำงานอย่างสร้างสรรค์ของสำนักงาน กปร.

ประเด็นที่เป็นปัญหาอุปสรรคที่ส่งผลต่อกระบวนการทำงานอย่างสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของสำนักงาน กปร. สามารถสรุปได้ว่าปัญหาและอุปสรรคที่มีผลต่อกระบวนการทำงานอย่างสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อความยั่งยืนที่สำคัญ 4 ด้าน ได้แก่ การพัฒนาศักยภาพ ความขัดแย้ง ความหลากหลายของช่วงอายุ (Gap Generation) และพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ในการทำงาน เช่น ผิด

วินัยทางราชการ และมีผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานต่ำ สอดคล้องกับงานวิจัยของสิญาธร นาคพิน และ วิลาวัลย์ สมบูรณ์ (2562) ได้ให้ความหมายความขัดแย้งว่า ความขัดแย้งมี 2 ลักษณะ ได้แก่ ความขัดแย้งเชิงบวก ซึ่งจะเป็ประโยชน์ต่อองค์กร ทำให้องค์กรเกิดความรอบคอบ มีความคิดเห็นใหม่ ๆ สามารถที่จะหาทางออกในเชิงสมานฉันท์ ความขัดแย้งเชิงลบ จะส่งผลกระทบต่อให้องค์กรเกิดความเสียหายทำให้เกิดการแตกแยก ทำลายบรรยากาศในการทำงาน สะท้อนรูปลักษณะความขัดแย้งออกมา องค์กรต้องมุ่งเน้นบริหารจัดการความขัดแย้งดังกล่าว เพื่อลดปัญหาที่จะเกิดขึ้น และควรวางวิธีที่ช่วย กระตุ้นให้บุคลากรร่วมกันคิดแก้ไขปัญหา โดยเปลี่ยนความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์และสร้างสรรค์ต่อ องค์กรต่อไปได้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของชุตินา สุภาวะไตร (2565) ได้ศึกษาและสรุปแนวคิด ของ Adams โดยได้สรุปการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรว่า บุคคลจะเปรียบเทียบกับบุคคลต่าง ๆ ที่มีความ สอดคล้องกับการทำงานของตัวเอง เช่น อายุงาน ประสบการณ์ ความอาวุโส สติปัญญา ความสามารถ และอื่น ๆ กับผลตอบแทนที่ได้รับจากองค์กร เช่น ค่าจ้าง/ค่าตอบแทน การยกย่อง คำ ชมเชย การยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน การเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งตัวบ่อนและผลตอบแทน เป็นการรับรู้หรือความเข้าใจของตัวบุคคลเอง ไม่ใช่ความเป็นจริงแม้ความเป็นจริงจะมีความเสมอภาค แต่บุคลากรอาจรับรู้ว่าจะไม่เสมอภาคก็ได้ ดังนั้น บุคคลจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเพื่อทำให้เกิดรู้สึก ว่าเสมอภาค การปฏิบัติต่อบุคลากร ผู้บังคับบัญชาต้องทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ว่าการปฏิบัติ อย่างเป็นธรรม มีความเสมอภาคเท่าเทียม เมื่อเปรียบเทียบตัวเองกับบุคคลอื่นที่ทำงานในระนาบ เดียวกัน ทำให้เกิด การรับรู้ 3 แบบ คือ ผลตอบแทนเหมาะสม ผลตอบแทนต่ำไป ผลตอบแทนสูงไป

3. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

การศึกษาวิจัยพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์สู่องค์กรแห่งความยั่งยืน กรณีศึกษา สำนักงาน คณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ (สำนักงาน กปร.) สามารถ สรุปเป็นข้อเสนอแนะได้ดังนี้

1. จากการวิจัยพบว่ามุมมองของผู้บริหาร และมุมมองของบุคลากรเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ไม่สอดคล้องกันในเรื่องของการเลือกบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งผู้บริหารมองว่าการคัดเลือก บุคลากรเข้ารับการอบรมหลักสูตรใดหลักสูตรหนึ่งต้องมีคุณสมบัติตรงตามลักษณะงานและภารกิจ ของบุคลากร สำหรับบุคลากรไม่เห็นด้วยเพราะมองว่าการอบรมไม่จำเป็นต้องอบรมเพื่อเพิ่ม สมรรถนะตามลักษณะงานและภารกิจในปัจจุบันเท่านั้น เนื่องจากอนาคตจะต้องมีการโยกย้ายการ ทำงานอยู่แล้ว จึงควรอบรมเพื่อเพิ่มสมรรถนะอื่น ๆ เพิ่มเติมไปด้วย ดังนั้น ผู้บริหารหรือผู้ที่มีหน้าที่ รับผิดชอบควรมีการชี้แจงหรือทำหลักเกณฑ์การคัดเลือกและทำการประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรทราบ โดยทั่วกัน

2. เรื่องความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับบุคลากร เป็นหนึ่งในสาเหตุที่ทำให้บุคลากรมีความคิดที่จะโอนย้าย ลาออกจากองค์กร ผู้บริหารจึงต้องหาแนวทางหรือมีนโยบายเพื่อช่วยลดหรือขจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

3. การเลือกช่วงเวลาเข้าสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูล ควรเป็นเวลาหลังเลิกงานหรือวันหยุดเสาร์ – อาทิตย์ ไม่ควรเป็นเวลาให้ผู้สัมภาษณ์หรือผู้ให้ข้อมูลสะดวกในเวลาการทำงาน เพราะทำให้เกิดผลกระทบต่อในการให้ข้อมูล

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาวิจัยนี้เป็นเรื่องพฤติกรรมที่สร้างสรรค์สู่องค์กรแห่งความยั่งยืน ผู้ศึกษาวิจัยพบว่ามีปัจจัยและตัวแปรที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมที่สร้างสรรค์ โดยงานวิจัยในอนาคตควรนำประเด็นในเรื่องความผูกพันต่อองค์กร มาศึกษาเพิ่มเติมด้วยเพื่อให้งานวิจัยมีความชัดเจน และมีประเด็นเสริมให้เกิดสัมฤทธิ์ต่อองค์กรต่อไป

2. ควรศึกษาเปรียบเทียบถึงความแตกต่างของแต่ละองค์กร ซึ่งสามารถนำผลการศึกษามาปรับใช้เพื่อเป็นแนวทางสู่ความยั่งยืนขององค์กร

3. การศึกษาวิจัยครั้งนี้เก็บข้อมูลจากสำนักงาน กปร. ซึ่งเป็นหน่วยงานภาครัฐ ผู้ที่สนใจอาจนำผลการศึกษาดังกล่าวไปศึกษาข้อมูลของภาคเอกชนผู้ที่สนใจอาจนำผลการศึกษาดังกล่าวไปศึกษาข้อมูลกับองค์กรอื่น เพื่อศึกษาถึงผลการศึกษาที่แตกต่างไปจากเดิม

4. ควรศึกษากระบวนการอื่น ๆ เพิ่มเติมที่อาจทำให้เกิดการทำงานอย่างสร้างสรรค์ และศึกษาถึงปัจจัยอื่น ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการเกิดกระบวนการทำงานอย่างสร้างสรรค์ เพื่อนำมาซึ่งความยั่งยืนขององค์กรต่อไป

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กนกวรรณ พวงประยงค์. (2561). “บทบาทของเศรษฐกิจสร้างสรรค์และพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์.” *วารสารพัฒนศาสตร์*. 1(1): 220-252.
- กมลพิพัฒน์ ชนะสิทธิ์ และวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์. (2564). “อิทธิพลของความยุติธรรมในองค์การที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ความเป็อหน่ายในการทำงานและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร.” *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี*. 12(1): 268-299.
- กริชดา ดวงเตชะ. (2561). *ทฤษฎี 2 ปัจจัยของ เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two-Factor Theory)*. เข้าถึงได้จาก <http://kritchada.blogspot.com/2018/11/2-herzbergs-two-factor-theory.html>
- กอแก้ว จันทร์กิงทอง. (2563). “พฤติกรรมในองค์การที่ส่งผลต่อความผูกพันในงานของอาจารย์มหาวิทยาลัย.” *การนำเสนอผลงานวิจัยการประชุมมหาดใหญ่วิชาการระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 11 ณ มหาวิทยาลัยมหาดใหญ่*, สงขลา, 17 กรกฎาคม.
- กอปรลาภ อภัยภักดิ์. (2563). “บรรยากาศองค์กรแห่งความสุข: คนเบิกบาน งานสำเร็จ.” *วารสาร มจร มนุษยศาสตร์ปริทรรศน์*. 6(1): 315-331.
- กาญจนา ต่างแก้ว และทิพทินนา สมุทรานนท์. (2565). “อิทธิพลของบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบคุณลักษณะงานการรับรู้ความสามารถของตนเองที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานขายในบริษัทเกษตรอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง.” *วารสารศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้*. 10(1): 265-285.
- เกมเกียรติ์ ชกชื้อ. (2565). “ปัจจัยด้านสุขภาวะที่ดีและความสุขขององค์กรที่ส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนของกลุ่มพนักงานเจเนอเรชันวาย บริษัทเอกชนในประเทศไทย.” *สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ การจัดการ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล*.
- ขวัญฤทัย สุริยะ และบวรสรรค์ เจียดำรง. (2565). “การจัดการการสื่อสารเครือข่ายสุขภาพของสมาคมการแพทย์แผนไทยในจังหวัดจันทบุรี.” *วารสารวิทยาการจัดการและการสื่อสาร คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่*. 1(2): 57-90.
- ชัยวัช ตรงตน และคณะ. (2565). “การศึกษาทักษะการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์สำหรับนักศึกษาครู.” *วารสารวิธีวิทยาการวิจัย*. 35(3): 218-233.
- ชาย โพธิ์สิตา. (2562). *ศาสตร์และศิลป์การวิจัยเชิงคุณภาพ*. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้ง.

- ชุตินา สุภาวะไตร. (2565). “การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ และการรับรู้ความยุติธรรมที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กรสวนสัตว์แห่งประเทศไทย.” สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ณัฐพัชร์ ลาภบำรุงวงศ์. (2562). “การประยุกต์ทฤษฎีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน.”
วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์ (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์). 9(2): 161-171.
- เดชพงศ์ โพธิ์สุวรรณ และชุตินาดี ทองจีน. (2561). “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในองค์กรภาคเอกชนในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล.” สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- ชนชัย ยมจินดา และคณะ. (2564). “ผลของการจัดการพฤติกรรมองค์กรที่มีต่อความเครียดในการทำงานในภาวะการณโควิด-19 ของพนักงานบริษัทในกรุงเทพมหานคร.”
วารสารจันทร์เกษมสาร. 27(1): 141-157.
- ชนวรรณ โภคการ และคันสนีย์ จะสุวรรณ. (2564). “พฤติกรรมผู้นำ.” การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 14 ณ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, กรุงเทพฯ, 16 สิงหาคม.
- นิภาพรรณ โสพัฒน์. (2562). “วิธีการสื่อสารในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ.” วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย. 1(3): 23-30.
- พจนีย์ จันที. (2563). พฤติกรรมการบริหารองค์กรที่ส่งผลต่อปัญหาในการบริหารงบประมาณ ของคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี. [รายงานการวิจัย]. ปทุมธานี: กองทุนส่งเสริมงานวิจัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- พีรยสร์ รัตนธรรม และนนท์ สหยา. (2564). “ปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อความจงรักภักดีของพนักงานต่อองค์กร:กรณีศึกษาบริษัท เอปซี จำกัด.” วารสารวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์บูรพาปริทัศน์. 16(2): 15-32.
- มงคล กรัฒนุตละ. (2561). 10 ทักษะสุดยอดหัวหน้างานที่เจ้านายรักและลูกน้องยอมรับ. กรุงเทพฯ: ธรรมนิติ เพรส.
- ลักขณา สริวัฒน์. (2561). “การศึกษาพฤติกรรมองค์กร.” วารสารการบริหารและนิเทศการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. 9(2): 7-16.
- วรญา สารานิชกิจ. (2565). “การศึกษาปัจจัยด้านสุขภาวะที่ดีและความสุขขององค์กรที่ส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนในบุคลากรภาครัฐในเขตกรุงเทพมหานคร.” สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล.

- วรรณิกา ดาอ่ำ. (2564). “ความผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ของบุคลากรในวิทยาลัยเอกชนในฝั่งธนบุรี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ศิริประภา อัครภักชิต. (2565). “คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21.” *วารสาร มจร พุทธศาสตร์ปริทรรศน์*. 6(3): 276-292.
- ศิริพร สุขเกษม. (2562). “การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การและพฤติกรรมที่ส่งผลเสียต่อองค์การกรณีศึกษาสำนักงานทรัพยากรน้ำ.” สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- สมพงษ์ เพชรี และกล้าหาญ ณ น่าน. (2562). “การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยโอบายาซี จำกัด.” *วารสารวิชาการวิทยาลัยสันตพล*. 5(2): 82-99.
- สมมาตร สมาคม. (2562). “ประสิทธิผลของการสื่อสารภายในองค์การที่มีต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ: กรณีศึกษาธนาคารกสิกรไทย.” สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2565). *ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการพลเรือน*. เข้าถึงเมื่อ 15 สิงหาคม 2565. เข้าถึงได้จาก <https://www.ocsc.go.th/node/1842/faq>
- สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ. (2565). *สำนักงาน กปร*. เข้าถึงเมื่อ 30 พฤษภาคม 2565. เข้าถึงได้จาก <http://www.rdpb.go.th/th/Office>
- สิญาธร นาคพิน และวิลาวัลย์ สมบูรณ์. (2562). “การบริหารความขัดแย้งในองค์กรภาครัฐ ยุคประเทศไทย 4.0.” *วารสารราชภัฏสุราษฎร์ธานี*. 6(2): 21-46.
- สุขสรรค์ กันตะบุตร. (2560). *ยั่งยืนจากประโยชน์สุขด้วยเศรษฐกิจพอเพียง*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนงานวิจัย (สกว.).
- สุธาวัลย์ จิรันดร. (2564). “การศึกษาปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานของพนักงานในองค์กรหลังการควบรวมกิจการกรณีศึกษาธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งในประเทศไทย.” สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- สุวรรณี จริยะพร. (2559). “พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของบุคลากรวิทยาลัยทองสุข.” *วารสารสมาคมนักวิจัย*. 21(1): 227-238.
- อนพัทธ์ พูลสวัสดิ์. (2563). “ตัวแบบวัฒนธรรมองค์การแห่งความยั่งยืน.” *วารสารเครือข่ายส่งเสริมการวิจัยทางมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*. 3(3): 109-119.
- อัจจิมา เสนานิवास และสร้อยณี อุเสินยาง. (2565). “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร.” *วารสารสหวิทยาการวิจัยและวิชาการ*. 2(1): 29-40.

อัจฉรีย์ มานะกิจ และประสพชัย พสุนนท์. (2563). “การจัดกลุ่มพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์สำหรับการออกแบบและพัฒนาสินค้าของผู้ประกอบการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) จังหวัดสมุทรสงคราม.” *วารสารวิชาการและวิจัยสังคมศาสตร์*. 15(2): 15-28.

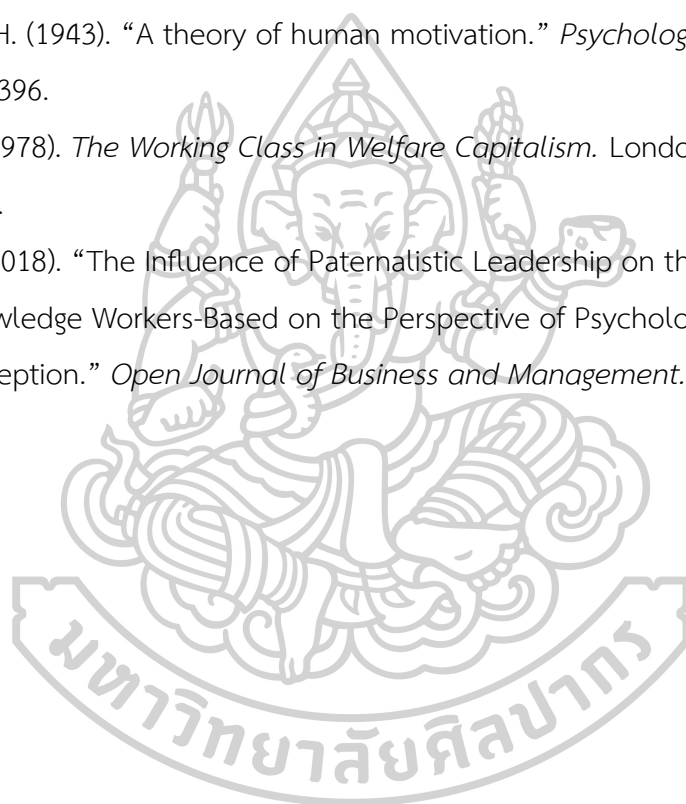
อานนท์ สิริวิภาดร. (2560). “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อองค์กรแห่งความยั่งยืน ของบริษัท ยูโร-โอเรียนเตล เทรตติ้ง จำกัด.” สารนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ภาษาอังกฤษ

Maslow, A. H. (1943). “A theory of human motivation.” *Psychological Review*. 50(4): 370-396.

Walter, K. (1978). *The Working Class in Welfare Capitalism*. London: Routledge & Kegan Paul.

Yashu, W. (2018). “The Influence of Paternalistic Leadership on the Creative Behavior of Knowledge Workers-Based on the Perspective of Psychological Contractual Perception.” *Open Journal of Business and Management*. 6(2): 478-487.





ภาคผนวก



แนวคำถามการสัมภาษณ์ (ในส่วนของผู้บริหาร)
เรื่อง พฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์สู่องค์กรแห่งความยั่งยืน
กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่อง
มาจากพระราชดำริ (สำนักงาน กปร.)

ส่วนที่ 1 ข้อมูลของลักษณะงานบริหาร

- 1.1 ตำแหน่งงานในปัจจุบัน
- 1.2 ลักษณะการทำงานของภารกิจหลัก และภารกิจสนับสนุน

ส่วนที่ 2 ข้อมูลที่บ่งชี้ในการแสดงออกต่อพฤติกรรม

- 2.1 ท่านคิดว่านโยบายของผู้บริหารมีผลต่อผู้ปฏิบัติงานในด้านใด
- 2.2 ท่านคิดว่าอะไรเป็นแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานให้กับองค์กร
- 2.3 ทักษะหรือพฤติกรรมใดของผู้ปฏิบัติภารกิจหลักและภารกิจสนับสนุนที่มีต่อการปฏิบัติงาน
- 2.4 พฤติกรรมใดของผู้ปฏิบัติงานที่ท่านรู้สึกว่าจะอาจจะเป็นปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงาน
- 2.5 แนวทางการแก้ปัญหาเมื่อพบพฤติกรรมของบุคลากรที่ไม่พึงประสงค์ต่อการทำงาน
- 2.6 พฤติกรรมใดที่อยากให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีในการปฏิบัติงานให้กับองค์กร

แนวคำถามการสัมภาษณ์ (เจ้าหน้าที่)
เรื่อง พฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์สู่องค์กรแห่งความยั่งยืน
กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่อง
มาจากพระราชดำริ (สำนักงาน กปร.)

ส่วนที่ 1 ข้อมูลของลักษณะการทำงาน

- 1.1 ตำแหน่งงานในปัจจุบัน
- 1.2 ระยะเวลาการทำงาน
- 1.3 กลุ่มงานด้านภารกิจ
- 1.4 ลักษณะของงาน

ส่วนที่ 2 ข้อมูลที่บ่งชี้ในการแสดงออกต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงาน

- 2.1 ทำไมถึงเลือกมาทำงานที่สำนักงาน กปร.
- 2.2 มีความรู้สึกอย่างไรกับการที่ได้มาทำงานในสำนักงาน กปร. ตั้งแต่เริ่มทำงานจนถึงปัจจุบัน
- 2.3 ท่านคิดว่านโยบายของผู้บริหารมีผลต่อการปฏิบัติงานไหม
- 2.4 ปัจจุบันอะไรเป็นแรงจูงใจหรือผลักดันในการปฏิบัติงานในสำนักงาน กปร.
- 2.5 ลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ควรมีทักษะด้านใดบ้าง
- 2.6 ด้านภารกิจงานของสำนักงาน จะต้องติดต่อประสานงานเป็นหลัก คิดว่าการสื่อสารของสำนักงาน เป็นอย่างไร และส่งผลต่อการทำงานของท่านหรือไม่ ในด้านใดบ้าง
- 2.7 ปัญหาหรืออุปสรรคด้านใดที่คิดว่าเป็นส่วนสำคัญที่ส่งผลต่อการทำงาน
- 2.8 เมื่อเกิดปัญหาหรือรู้สึกถึงความขัดแย้งในการทำงาน ท่านมีวิธีในการบริหารจัดการอย่างไร
- 2.9 ในฐานะผู้ปฏิบัติงานคิดว่าอะไรที่ถือว่าเป็นพฤติกรรมที่ดีหรือสร้างสรรค์ในการทำงาน

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวประภาพร ชี้อัตย์
วัน เดือน ปี เกิด	25 กุมภาพันธ์ 2529
สถานที่เกิด	จังหวัดนครปฐม
วุฒิการศึกษา	วิทยาศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
ที่อยู่ปัจจุบัน	45 หมู่ 6 ตำบลหนองปากโลง อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม 73000

