

สันตินวัตกรรมการเสริมสร้างความผูกพันในองค์กร*

Peaceful Innovation for Promotion of Engagement in Organization

^{1*}ยุพเรศ จังพานิช, ¹พระราชปรียัติกี และ ²ขันทอง วัฒนะประดิษฐ์

^{1*}Yupares Jangpanich, ¹Phra Rajapariyatkavi

and ²Khantong Wattanapradith

สาขาวิชาสันติศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Peace Studies Program, Graduate School, Mahachulalongkornrajavidyalaya University.

^{1*}Corresponding Author. Email: oohyupares@gmail.com



บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) ศึกษาและวิเคราะห์สภาพปัญหาที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันในองค์กรของบุคลากรการประปานครหลวง 2) ศึกษาการเสริมสร้างความผูกพันในองค์กรตามหลักพุทธสันติวิธี 3) เสนอสันตินวัตกรรมการเสริมสร้างความผูกพันในองค์กร เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึก แบบเจาะจงผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 9 กลุ่ม รวม 29 รูป/คน ข้อมูลเชิงปริมาณจากการตอบแบบสอบถามด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่าง 354 คน สถิติที่ใช้ คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์องค์ประกอบ โดยโปรแกรมสำเร็จรูป ตรวจสอบข้อมูลด้วยผู้ทรงคุณวุฒิ 7 รูป/คน

ผลการวิจัยพบว่าพนักงานการประปานครหลวงภาพรวมมีความผูกพันในองค์กรในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ความรู้สึกมีความหมาย ความรู้สึกปลอดภัย และความพร้อมที่จะผูกพัน ซึ่งสามารถเสริมสร้างความผูกพันได้โดยหลักพุทธสันติวิธีเชิงรุก คือ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในสังคม สร้างความไว้วางใจ ความเชื่อมั่นแก่คนอื่น สร้างการมีส่วนร่วมสร้างความเป็นธรรมให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคน หมั่นประชุมเพื่อปรึกษาหารือซึ่งกันและกัน และแบ่งปันทรัพยากรและสิ่งอื่นแก่เพื่อนมนุษย์ ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการวิเคราะห์องค์ประกอบกำหนดเป็นปัจจัยความผูกพันองค์กรและนำหลักพุทธสันติวิธีมาสนับสนุนการกำหนดกลยุทธ์นโยบายสันติสุข 4 ประการ คือ การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการสร้างความผูกพัน การจัดส่งเสริมสุขภาพทางกายทางการเงินและทางใจเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงในระดับบุคคล การส่งเสริมการสร้างความผูกพันในองค์กรอย่างเอาใจใส่และต่อเนื่องพร้อมทั้งการให้เวลาและโอกาสในการสร้างวัฒนธรรมยกย่องคนดี

คำสำคัญ: สันตินวัตกรรม; ความผูกพันในองค์กร

Abstract

This dissertation has 3 objectives: 1) to study and analyze the problems related to organizational engagement of Metropolitan Waterworks Authority (MWA) personnel., 2) to study the strengthening commitment in the organization according to the Buddhist peace method., 3) to present peaceful innovation, strengthening engagement in the organization of the MWA personnel using mixed-methods of collecting quantitative data by answering online questionnaires of employees with simple random sampling method of 354 sampling people. The statistics used in the analysis are percentage, mean, standard deviation and factor analysis by using the software package. To analyze qualitative data from in-depth interviews, selecting a sample group, specifically interviewing key informants, totaling 9 groups of 29 people, and by examining the data with 7 experts/persons.

The dissertation found that the MWA employees, in general, have strong ties in the organization at a level that is considered high. The Buddhist peaceful method for enhancing organizational commitment is of 1) creating good relationships with other people or groups of people in society, 2) creating trust and confidence for others, 3) creating participation among stakeholders, 4) creating fairness for all stakeholders, 5) persistently meeting to discuss with one another, and 6) sharing resources and things to human fellows, which the researcher considers that the most important thing is the matter of morality; the researcher found that Buddhist Peace is the main principle to manage organization for success.

Peaceful Innovation for Promotion of Engagement in Organization of MWA Personnel is formulated as the STRATEGIES for MWA's PEACE: Peace Policy Participation (PPP) is defined as a 4 peace policy: 4's Peace Participation, which consists of 1) providing an environment that is conducive to create engagement, 2) providing promotions of physical and mental health, and finance to enhance personal stability, 3) promoting the creation of engagement in the organization with care and continuance, and 4) giving time and opportunity to create a culture of praising good people.

Keywords: Peaceful Innovation; Engagement In Organization

บทนำ

การพัฒนาตามนโยบายรัฐบาลที่สนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมภาครัฐซึ่งหมายถึงแนวคิดวิธีและรูปแบบใหม่ ๆ ในการจัดการองค์กร (Organization development) การดำเนินงาน (Work process) และการให้บริการ (Service delivery) อันเป็นผลมาจากการสร้าง พัฒนา เพิ่มพูน ต่อยอด หรือประยุกต์ใช้องค์ความรู้ และแนวปฏิบัติต่างๆ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุณภาพของ การปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ (Office of the Public Sector Development Commission, 2019) เนื่องจากองค์การจะบรรลุเป้าหมายมากขึ้นเพียงใดขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติงานการให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานจะบังเกิดได้ต่อเมื่อผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาเข้าใจถึงความต้องการของมนุษย์และสามารถเลือกใช้วิธีการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นใจและเกิดความรู้สึกที่จะอุทิศตนเพื่องานและองค์กรได้อย่างจริงจัง (Ramkhamhaeng University, 2010)

แนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ของบุคลากรในองค์กรปัจจุบันนี้ไม่ได้เป็นเพียงการพัฒนาคนให้มีความรู้ความสามารถและทักษะเท่านั้น บางครั้งคนที่มีความรู้ความสามารถและทักษะอาจไม่ได้ทำงานหรืออาจไม่ได้ทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างเต็มที่เสมอไป (Vejyanon, 2000) ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันว่าองค์กรทุกแห่งควรที่จะบำรุงรักษาบุคลากรที่องค์กรคัดเลือกมาอย่างดีแล้วให้ คงอยู่ทำงานในองค์กรตราบนานเท่านานทั้งนี้ เพราะทรัพยากรบุคคลที่มีสมรรถภาพและศักยภาพย่อมสามารถทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินงานหรือบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรได้นาน(Bunnak, 2003)

คนซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดต้องเพิ่มพลังบริหารโดยบำเพ็ญไตรสิกขาเพื่อให้เกิดความดีงามทางจิตซึ่งจะทำให้คนมีพลังพิเศษมากกว่าคนธรรมดาทั่วไปเป็นพลังทางจิตที่บริสุทธิ์ปราศจากกิเลส เมื่อคิดก็มีพลังเมื่อพูดก็มีพลัง เมื่อทำก็มีพลังมากกว่าปกติ ผู้ผ่านการศึกษามรรคผลอ้อมเกลตามหลักไตรสิกขามีศรัทธามั่นคงแข็งแรงเกิดจากพินิจใคร่ครวญด้วยตัวเองอย่างถ่องแท้แล้ว มีวิริยะ คือ ความเพียรชอบที่กล้าแกร่ง ไม่ท้อถอยแม้จะประสบปัญหาอุปสรรค มุ่งหน้าไปไม่หยุดหย่อน มีสติมั่นคงต่อเหตุไม่ขาดตอน ระลึกรู้ตัวระวังมิให้อกุศลจิตเกิดขึ้นได้ไม่ว่าจะประสบอารมณ์น่าพอใจ หรืออารมณ์ไม่น่าพอใจ มีสติระลึกรู้ตัวทุกขณะจิต มีสมาธิแน่วแน่มั่นคงเป็นฌานสมาบัติ มีปัญญา รู้แจ้งเห็นจริงในโลกและปรากฏการณ์ในโลกตามความเป็นจริงการบริหารองค์กรต้องอยู่ในท่ามกลางโลกธรรมถ้าฐานชีวิตไม่แข็งแกร่งยอมทำให้ชีวิตเสียศูนย์ได้ทั้งนั้น ได้สิ่งที่น่าพอใจ ดีใจมากเกินไป อาจทำให้ขาดสติได้ ได้สิ่งที่ไม่น่าพอใจ เสียใจมากเกินไปอาจทำให้ขาดสติได้เช่นเดียวกัน การขาดสตินี้เองเรียกว่า “ชีวิตเสียศูนย์หรือขวัญเสีย” คุณวิเศษคือโลกียอภิญญา (หรืออาจถึงขั้นโลกุตตรอภิญญา) ซึ่งได้มาจากการบำเพ็ญไตรสิกขาเป็นฐานชีวิตที่แข็งแกร่งทำให้ชีวิต มีภูมิคุ้มกันมั่นคง ไม่เสียศูนย์มีพลังพิเศษมหาศาลที่จะทำอะไรก็ได้ในสถานการณ์ใดก็ได้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Phra Srīgambhīraṅg, 2016)

กล่าวโดยสรุปความผูกพันต่อองค์กรเป็นคุณลักษณะสำคัญที่ทุกองค์กรต้องการให้มีโดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาวะการณ์ปัจจุบันที่มีการแข่งขันสูงและองค์กรถูกตัดสินด้วยคุณภาพของบุคลากร ดังนั้น ทุกๆ องค์กรจึงทุ่มเทงบประมาณรวมทั้งทรัพยากรด้านต่างๆ สำหรับการพัฒนาบุคลากรที่เลือกสรรแล้วอย่างเต็มที่และคาดหวังว่าบุคลากรเหล่านั้นจะใช้ความรู้ความสามารถในการพัฒนาศักยภาพในทุกๆ ด้านให้กับองค์กรและปฏิบัติงานให้กับองค์กรในระยะเวลายาวนานเท่าที่องค์กรต้องการดังนั้น บุคลากรจึงถือได้ว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญในหลาย ๆ ปัจจัยที่ประกอบเข้าเป็นองค์กรเพื่อดำเนินการและปฏิบัติการตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้จึงกล่าวได้ว่าความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรขึ้นอยู่กับบุคลากรในองค์กรว่ามีความผูกพันต่อองค์กรมากน้อยเพียงใด (Malawong et al., 2005)

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาและวิเคราะห์สภาพปัญหาที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันในองค์กรของบุคลากรการประปานครหลวง
2. เพื่อศึกษาการเสริมสร้างความผูกพันในองค์กรตามหลักพุทธสันติวิธี
3. เพื่อนำเสนอสันติวัฒนธรรมการเสริมสร้างความผูกพันในองค์กรของบุคลากรการประปา นครหลวง

ขอบเขตการวิจัย

1. **ขอบเขตด้านเนื้อหา** ผู้วิจัยมุ่งการศึกษาสันติวัฒนธรรมการเสริมสร้างความผูกพันในองค์กรกรณีศึกษาการประปานครหลวงจากประเด็นปัญหาและขอบเขตของการวิจัยดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยนำความคิดเชิงออกแบบเป็นการเชื่อมโยงการคิดริเริ่ม (Creativity) พระพุทธศาสนา (Buddhist Religious) และนวัตกรรม (Innovation) เข้าด้วยกันเพื่อเป็นกรอบในการศึกษาวิเคราะห์การนำหลักการปฏิบัติของพระพุทธเจ้ามาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงานการประปานครหลวงเพื่อก่อให้เกิดความผูกพันอันเป็นรากฐานของการสร้างองค์กรให้ยั่งยืนตามหลักพุทธธรรมในพระไตรปิฎกเป็นกรอบและเป็นฐานในการศึกษาวิเคราะห์และนำผลการวิจัยไปสู่การปฏิบัติในวงกว้างต่อไปจากกรอบแนวคิดทางทฤษฎี (Theoretical Framework) จากแนวคิดทฤษฎีตะวันตกและตะวันออก ได้แก่ ความผูกพันในองค์กร การบริหารจัดการองค์กร การจัดการความขัดแย้งโดยสันติวิธี นวัตกรรม และพุทธสันติวิธี วิธีการในการศึกษาในขั้นแนวคิดและทฤษฎีนี้ผู้วิจัยจะใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารโดยศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารชั้นปฐมภูมิ (Primary Source) จากเอกสารชั้นทุติยภูมิ (Secondary Source) พร้อมทั้งเอกสารอินเทอร์เน็ตบทความทางวิชาการหนังสือพิมพ์และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทำให้ได้ทราบแนวคิดและทฤษฎี

ที่เกี่ยวข้องกับสันติวิธีของนักคิดตะวันออกและตะวันตกศึกษาแนวคิดทฤษฎีและหลักธรรมที่เกี่ยวข้อง
บูรณาการเป็นพุทธสันติวิธี รวมทั้งนำผลการสำรวจในปีที่ผ่านมาร่วมพิจารณาเพื่อพัฒนากรอบแนวคิดหรือ
ปัจจัยต่างๆ ที่จะนำมาใช้ในการสำรวจให้สอดคล้องกับบริบทของการประปานครหลวง

2. ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการทำวิจัยครั้งนี้
ผู้วิจัยกำหนดวิธีการเก็บข้อมูลแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) ควบคู่กันไประหว่างเชิงปริมาณ
และเชิงคุณภาพ (Parallel mixed-methods study design) ดังนี้

1) การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ประกอบด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กลุ่มตัวอย่างที่ให้ข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) จำนวน 9 กลุ่ม
รวมทั้งสิ้น 29 รูป/คน

2) การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) จากการตอบแบบสอบถามของพนักงานโดย
วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบไม่เจาะจงใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple random sampling) จาก
จำนวนประชากรและจำนวนกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ Krejcie and Morgan จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 354 คน
จากจำนวนพนักงาน 4,385 คน

3. ขอบเขตด้านพื้นที่ พื้นที่ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ การประปานครหลวง (กปน.)

4. ขอบเขตด้านตัวแปร คือ การเสริมสร้างความผูกพันในองค์กรของบุคลากรการประปานครหลวง

5. ขอบเขตด้านระยะเวลา ระยะเวลาดำเนินการ 10 เดือน ตั้งแต่มิถุนายน 2561 - มีนาคม 2562

วิธีดำเนินการวิจัย

กำหนดขอบเขตของการวิจัยเป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) ใช้วิธีการ
วิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ผสมกับวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) แบบ
คู่ขนานและเท่าเทียมกัน (Equal and Parallel Qualitative and Quantitative) จากการรวบรวมตัวเลข
ข้อมูลเชิงปริมาณและเรื่องราวต่างๆ ซึ่งเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพมาสังเคราะห์รวมกันข้อมูลในแต่ละประเภท
ช่วยเพิ่มระดับความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่ศึกษาโดยวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลประมวลผลวิเคราะห์
จากการศึกษาจากวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นวิธีหลักในการวิเคราะห์ข้อมูล (Tashakkori A. et al., 2010)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มีดังนี้

1. วิธีเชิงคุณภาพ (Qualitative Method Approach) จากสัมภาษณ์ในเชิงลึก (In-depth Interview) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ประกอบด้วย ผู้บริหารและพนักงานของการประปานครหลวง รวมถึงผู้เชี่ยวชาญด้านศาสนาและผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารองค์กร

2. วิธีเชิงปริมาณ (Quantitative Method Approach) จากการตอบแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งผู้วิจัยพัฒนาขึ้นตามแนวทางกลยุทธ์ความผูกพันต่อองค์กรตามหลักธรรมและทฤษฎีความผูกพันของ Kahn (1990) ที่ให้คำนิยามความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) เพื่อเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างสถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

ผลการวิจัย

1. สภาพปัญหาที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันในองค์กรของบุคลากรการประปานครหลวง ในการศึกษาผู้วิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ดังนี้

ผลการสังเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกการศึกษาสภาพปัญหาที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันในองค์กร ผู้วิจัยใช้การวิจัยแบบคุณภาพในการหาข้อมูลและวิเคราะห์ผล โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (Qualitative Research) ประกอบด้วย การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) รายละเอียดการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างที่ให้ข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ภายในการประปานครหลวง จำนวน 7 กลุ่ม ในการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นพบว่าสภาพปัญหาที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันในองค์กรของผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากการศึกษาสภาพปัญหาที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันในองค์กรของบุคลากรการประปานครหลวงทำให้ได้ประเด็นข้อค้นพบที่น่าสนใจจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่พบโดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ในแต่ละกลุ่มตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงการจัดกลุ่มคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants)

ประเด็น	A	B	C	D	E	F	G
แรงจูงใจ	- ความมั่นคง - ได้ใช้ความรู้ - ความสามารถ - ความรักเมตตา - จากรุ่นพี่	- ความมั่นคง - สวัสดิการ	ความมั่นคง	- ความมั่นคง - สวัสดิการ	ความมั่นคง	- ความมั่นคง - ผลตอบแทน - ความน่ารักของคนในองค์กรจิตอาสา	- ความมั่นคง
ความคาดหวัง	- ได้ใช้ความรู้ความสามารถ - สร้างประโยชน์ให้ประชาชน - ตอบแทนองค์กร (ให้เงินเดือนและสวัสดิการถึงครอบครัว)	- ความมั่นคง - ไม่คาดหวัง - ไม่คิดว่าองค์กรจะให้อะไร - ทุกอย่าง มีกฎระเบียบ แต่ทำให้ถูกต้องตามหน้าที่	- ความมั่นคง	- ผลตอบแทนที่เหมาะสม - สวัสดิการเลี้ยงดูบุตร - ความสัมพันธ์กับเพื่อน - การยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน - ผู้บังคับบัญชา	- ระบบการทำงาน - ความมุ่งมั่นในการทำงาน - วัฒนธรรมองค์กร - ปริมาณงานระดับกับเงินเดือนที่สอดคล้องกัน - ระบบการพิจารณาการให้ขึ้นที่สอดคล้องกันกับการทำงาน	- ความอบอุ่นในองค์กร บรรยากาศความเป็นเพื่อน พี่ เป็นน้อง - การให้การสนับสนุนจากผู้ใหญ่ - การเจริญก้าวหน้าในงาน	- สวัสดิการที่คุ้มค่า

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ประเด็น	A	B	C	D	E	F	G
สิ่งที่ได้รับ	- สวัสดิการ - ความสบายใจ - การดูแลสุขภาพ (ส่งเสริมกีฬา)	- งานที่ดีได้สร้างประโยชน์	- ได้ประสบการณ์ - ได้รับผลตอบแทนที่ดีเหมาะสม	- เหมาะสม - ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นเรื่อยๆ - ไม่เหมาะสมบางครั้ง	- สวัสดิการการศึกษาพยาบาล - เงินเดือนเหมาะสม - ไม่คุ้มค่าความรับผิดชอบ บางครั้งลูกพี่ได้เงินเดือนมากกว่า	- การทำงานเพื่อประชาชน - ความเจริญก้าวหน้า - ผู้ใหญ่ให้การสนับสนุน	- สวัสดิการ - ความมั่นคงในชีวิต - ครอบครัว
ปัญหาอุปสรรค	- การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี - การทำงานเป็นทีม - ความไม่เป็นธรรม - ความขัดแย้งกับผู้ใหญ่	- ทำงานตามระบบไม่ได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ - การบริหารจัดการหน้าที่ การใช้เวลาส่วนตัวกับหน้าที่งานไม่เท่ากันเกิด - ความเปรียบเทียบยังใช้ศักยภาพของคนในองค์กรไม่มาก		- ระเบียบที่รัดกุมทำให้งานล่าช้า - การประสานงาน - ทัศนคติการทำงานเป้าหมายไม่ไปทางเดียวกัน	- อัตราค่าจ้างกับความสามารถพนักงาน - งานไม่ตรงกับความต้องการ - นโยบายขึ้นเงินเดือนไม่ให้เท่าหัวหน้าส่วนงาน	- นโยบายขึ้นกับผู้บริหาร การแก้ปัญหาโดยใช้ไลน์ทำให้เวลาพักผ่อนไม่มี - การเปลี่ยนงานคนละฟิลด์	



ตารางที่ 1 (ต่อ)

ประเด็น	A	B	C	D	E	F	G
วิธีแก้	- ทีมควรหมุนเวียนงานกันได้ - ยึดความถูกต้อง - การปล่อยวาง	- การเอาใจใส่ของหัวหน้า - สร้างวัฒนธรรมการทำงานใหม่ - ทำให้รู้สึกว่าการมีคนเหมือนฝันเพื่อสิ่งสำคัญองค์กร	- ร่วมกันช่วยแก้ปัญหา - ปรึกษาผู้บังคับบัญชา - เพื่อนร่วมงาน - ผู้บังคับบัญชาเข้าร่วมแก้ปัญหา	- ผู้บังคับบัญชาควรใช้วิธีการบริหารจัดการคน	- ผู้บริหารและความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	- ทำให้ก้าวข้ามปัญหา - เพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือ	- คำนึงว่ารุ่นพี่ทำให้ปัญหาใหญ่เป็นเล็ก - ทำให้ปัญหาเล็กให้หมดไป - การร่วมกันแก้ปัญหา
ความภาคภูมิใจ	- ประโยชน์ต่อองค์กร และประชาชน - ได้คิดงานใหม่ - ทำให้องค์กรพัฒนา	- ภูมิใจในงานที่ทำให้คนมีความสุข	- ความก้าวหน้าในงาน - องค์กรที่รัก - เป็นกันเอง มีความสุข - เป็นธรรมชาติ	- ทำงานได้คุ้มค่ากับสิ่งที่องค์กรตอบแทน - ได้แสดงความรู้ความสามารถ	- ผลตอบแทน - ลูกทีมดี น่ารัก - ทำให้มีกำลังใจในการทำงาน - องค์กรที่ทำงานแล้วได้บุญ	- ทำเพื่อประชาชน - ทำแล้วมีความสุข - เป็นองค์กรที่รู้สึกภูมิใจระดับขั้น - นำ มีความเจริญก้าวหน้า - เพื่อนร่วมงาน - ลูกน้องเห็นคุณค่าในการทำงาน และได้รับการยอมรับ - ได้ยอมรับความรู้ - ทำทนายในการทำให้ - อยากรู้งาน ช่วย - ทำให้ภาพพจน์องค์กรดี	- การช่วยเหลือกัน - และกัน - การพัฒนาองค์กร - ในทางที่ดีขึ้น - ความพึงพอใจของคนใช้น้ำ

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ประเด็น	A	B	C	D	E	F	G
การสนับสนุน ความผูกพัน ในองค์กร	- ส่งเสริมกีฬา - ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม สะท้อนความภาคภูมิใจ - ความเชื่อมั่นในผู้บริหารที่จะตอบสนองความต้องการ - การผลักดันให้องค์กรเจริญก้าวหน้าขึ้น - นวัตกรรมใหม่สร้างแรงจูงใจพนักงานอยากทำงานเพื่อองค์กร	- ในสำนักงานควรมีจุดพักผ่อนมุมหนังสือ - ห้องสมุด - ห้องพิชเชส เพื่อทำกิจกรรมร่วมกัน - บรรยากาศความปรารถนาดี - เป็นพี่น้อง การให้บริการแก่กัน - ทำให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นเพื่อนที่ - สำคัญขององค์กร	- ควรให้สถานี่รับฝากเลี้ยงเด็ก - การมีกิจกรรมร่วมกัน - สร้างการมีส่วนร่วม - กิจกรรมให้พนักงานรักกัน - กิจกรรมร่วมกับสังคม - กิจกรรมที่ตรงกับความต้องการของบุคคล เช่น ปฏิบัติธรรม การปลูกต้นไม้ สร้างฝ่าย	- ค่าตอบแทนสวัสดิการ - ความยุติธรรม - โปร่งใส - เงินเดือน - สวัสดิการ - อาคารใหม่ น่าจะมีสระว่ายน้ำ ที่จอดรถ - ร่มในที่จอดรถ - เนอร์สเซอรี่	- รางวัลคนทำความดี - ผลตอบแทน - การมีพื้นที่ให้คนทำความดี - ทำความดีมาแบ่งปันบุคลากร - ประชาสัมพันธ์บุคคลดีแบบ - การให้สวัสดิการ - มาที่ทำงานทำให้คนมีความสุข - สวัสดิการหลังเกษียณ - เนอร์สเซอรี่ - ลงทุนในคน	- ส่งเสริมความภูมิใจที่ส่งต่อเหมือนรุ่นพี่ - ผู้บริหารเป็นกันเอง - ให้กำลังใจ มีสิ่งคหวัด 4 ทำให้เกิดความสามัคคี เป็นตัวแบบที่ดี - ส่งเสริมความผูกพันกับบุคคล ไม่ควรโยกย้ายงานบ่อย - สร้างความผูกพันและการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่ควรอยู่ในระนาบเดียวกัน	- ความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน - กิจกรรมพบปะกันของหน่วยงานต่างๆ

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกทั้ง 7 กลุ่ม ได้สะท้อนแง่มุมของสภาพบริบทและปัญหาความผูกพันในองค์กรของการประสานนครหลวงซึ่งหากพิจารณาแยกตามประสบการณ์อายุงาน ในส่วนที่เป็นแรงจูงใจและความคาดหวังให้ข้อมูลสำคัญไม่ได้แสดงที่คะแนนแตกต่างกันมากนัก ในขณะที่ในเรื่องของปัญหาและอุปสรรคในการทำงานแสดงบริบทแตกต่างกันไปตามอายุงานและหน้าที่การงานรวมถึงความต้องการให้องค์กรสนับสนุนในเรื่องต่างๆ ซึ่งมีทั้งด้านที่เป็นกายภาพและจิตภาพ อย่างไรก็ตามเพื่อเป็นการตรวจสอบข้อมูลการรับรู้ความผูกพันในองค์กรของพนักงานการประสานนครหลวง ผู้วิจัยจึงได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถามความผูกพันในองค์กรผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นตามทฤษฎีของคานท์ซึ่งเป็นผู้วางรากฐานแนวคิดทฤษฎีความผูกพันในองค์กรและเครื่องมือวิจัยนี้ได้นำไปทดลองใช้และปรับปรุงข้อคำถามกับกลุ่มที่คล้ายกับกลุ่มตัวอย่างและมีการตรวจสอบคุณภาพความตรงและความเที่ยงของข้อมูล ทั้งนี้ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณผู้วิจัยนำเสนอเป็นลำดับ ดังนี้

ผลการสังเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณจากการตอบแบบสอบถามของพนักงานการประสานนครหลวงตามเกณฑ์ในการวิเคราะห์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best, John W. & Kahn, Jame V.,1997) เพื่อหาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการประสานนครหลวงโดยภาพรวมมีความผูกพันในองค์กรอยู่ในระดับมาก วิเคราะห์รายด้านความรู้สึกมีความหมาย (Meaningfulness) อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.85$, S.D. = 0.59) ด้านคุณค่าความรู้สึกปลอดภัยอยู่ในระดับมาก (Safety) ($\bar{X} = 3.68$, S.D. = 0.67) ด้านความพร้อมที่จะผูกพันอยู่ในระดับมาก (Availability) ($\bar{X} = 3.78$, S.D. = 0.61) และเมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบและวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) น้ำหนักองค์ประกอบและตัวแปรที่อธิบายในแต่ละองค์ประกอบหลังหมุนแกน แสดงไว้ในตารางที่ 2 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ผลปรากฏดังนี้

ตารางที่ 2 น้ำหนักองค์ประกอบและตัวแปรที่อธิบายในแต่ละองค์ประกอบหลังหมุนแกนด้วยวิธีวาริเมกซ์ (Varimax Rotation) องค์ประกอบความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการประสานนครหลวง

ตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ				
	องค์ประกอบที่ 1	องค์ประกอบที่ 2	องค์ประกอบที่ 3	องค์ประกอบที่ 4	องค์ประกอบที่ 5
22	.731				
16	.707				
19	.681				
21	.616				
17	.610				
27	.608				
28	.544				

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ				
	องค์ประกอบที่ 1	องค์ประกอบที่ 2	องค์ประกอบที่ 3	องค์ประกอบที่ 4	องค์ประกอบที่ 5
11	.508				
3		.749			
6		.738			
10		.676			
8		.648			
7			.768		
4			.755		
12			.538		
25				.809	
30				.762	
24				.733	
13					.749
14					.737
23					.580

จากตารางที่ 2 พบว่า องค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการประปานครหลวง มี 5 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 1 จำนวน 8 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 2 จำนวน 4 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 3 จำนวน 3 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 4 จำนวน 3 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 5 จำนวน 3 ตัวแปร ในการเรียกชื่อองค์ประกอบที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนดผู้วิจัยได้ตั้งชื่อแต่ละองค์ประกอบ 5 ปัจจัยด้านต่างๆ ได้แก่ นโยบาย (Policy Factor) ความสามารถ (Ability Factor) ความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path Factor) การเสริมแรงจากผู้นำ (Empowerment Factor) ความรู้สึกผูกพัน (Engagement Factor) ผู้วิจัยพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการประปานครหลวงที่มีน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดของแต่ละปัจจัยนั้นๆ จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบข้างต้นทำให้ผู้วิจัยพบสภาพปัญหาที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันในองค์กรของบุคลากรการประปานครหลวง ผลปรากฏดังนี้

1) ปัจจัยด้านนโยบาย (Policy Factor) ปัจจัยนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 1 “การจัดกิจกรรมเพื่อธรรมาภิบาลช่วยส่งเสริมให้บุคลากรเป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรมอย่างแท้จริง” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.731

2) ปัจจัยด้านความสามารถ (Ability Factor) ปัจจัยนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 2 “ท่านสามารถใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.749

3) ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path Factor) ปัจจัยนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 3 “เงินเดือนที่ท่านได้รับเพียงพอสำหรับการใช้จ่ายในแต่ละเดือน” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.768

4) ปัจจัยด้านปัจจัยเสริมแรงจากผู้นำ (Empowerment Factor) ปัจจัยนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 3 “ท่านรู้สึกว่าคุณสามารถที่จะปรึกษาปัญหาเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัวกับผู้บังคับบัญชาได้” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.809

5) ปัจจัยด้านความรู้สึกผูกพัน (Engagement Factor) ปัจจัยนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 3 “ท่านมีความเชื่อมั่นว่าท่านจะสามารถทำงานต่อไปได้อย่างมั่นคง” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.749

จากสภาพปัญหาที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบข้างต้นสอดคล้องกับการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารและพนักงานของการประปานครหลวงด้วยเช่นกันจากการสำรวจข้อมูลเชิงปริมาณสะท้อนให้เห็นถึงประเด็นปัญหาสภาพความผูกพันในองค์กรของพนักงานประปานครหลวงในระดับหนึ่งซึ่งเมื่อพิจารณาจากข้อมูลเชิงคุณภาพพบว่าเป็นไปในทางเดียวกัน กล่าวคือ พนักงานการประปานครหลวงโดยภาพรวมมีความผูกพันในองค์กรอยู่ในระดับมาก

อย่างไรก็ตาม เมื่อลงรายละเอียดในด้านและประเด็นต่างๆ ก็พบว่ามีหลายแง่มุมที่องค์กรควรพิจารณาเพื่อนำมาพัฒนาการเสริมสร้างให้พนักงานการประปานครหลวงมีความผูกพันในองค์กรที่มากขึ้นทั้งในเชิงกายภาพ คือ เรื่องของนโยบายระบบและกลไกที่จะทำให้พนักงานเชื่อมั่นในเรื่องการได้รับความเป็นธรรมในการพิจารณาความก้าวหน้าในงานในเชิงจิตภาพ คือ เรื่องการพัฒนาบุคลากรการนำศักยภาพที่มีอยู่ในตัวพนักงานออกมาใช้ได้อย่างเต็มที่ การมีส่วนร่วมของพนักงานในการที่จะมีโอกาสเลือกที่จะพัฒนาตนเองในด้านใด โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านคุณธรรม จริยธรรม หัวใจหลักคือเรื่องของจิตใจและการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กร ประเด็นนี้สำหรับผู้วิจัยไปสู่การศึกษาหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาที่จะสามารถนำมาใช้ในการยึดเหนี่ยวจิตใจพนักงานองค์กรให้มีความรักและผูกพันในองค์กร ซึ่งผู้วิจัยเรียกชุดหลักธรรมนี้ว่าหลักพุทธสันติวิธีในการเสริมสร้างความผูกพันในองค์กร

2. การเสริมสร้างความผูกพันในองค์กรตามหลักพุทธสันติวิธี จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกและแบบสอบถามผู้วิจัยเห็นว่าหลักพุทธสันติวิธีเชิงรุกมาเป็นเครื่องมือในการเสริมสร้างความผูกพันในองค์กร ได้แก่ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคล หรือกลุ่มบุคคลอื่นๆ ในสังคม การสร้างความไว้วางใจและความเชื่อมั่นแก่คนอื่น การสร้างการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสร้างความเป็นธรรมแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคน การหมั่นประชุมเพื่อปรึกษาหารือซึ่งกันและกัน และการแบ่งปันทรัพยากรและสิ่งอื่นแก่เพื่อนมนุษย์ (Phramaha Hansa Dhammahāso, 2011)

หลักการเหล่านี้ปรากฏอยู่ในหลักธรรม ได้แก่ หลักสังคหวัตถุ 4 (ธรรมที่ทำให้ยึดเหนี่ยวน้ำใจ) หลักสาราณียธรรม (ธรรมที่ทำให้เกิดความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน) หลักอภิธานียธรรม (ความพร้อมเพรียงเข้มแข็ง) อคติ 4 (ปราศจากการลำเอียงที่นำไปสู่ความไม่เที่ยงธรรม) ซึ่งเป็นเรื่องของการปฏิบัติตนต่อผู้อื่น และการอยู่ร่วมกันในองค์กร สังคม ทั้งนี้ ในแง่ของตัวบุคคลหรือสมาชิกไม่ว่าจะทำงานในระดับไหนขององค์กรสิ่งสำคัญที่สุดคือเรื่องของ ศีลธรรม ความรับผิดชอบ ความรักในงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นแรงเสริมให้เกิดความผูกพันในองค์กร หลักธรรมที่พนักงานองค์กรพึงมี อาทิ หลักพรหมวิหารธรรม หลักอิทธิบาท 4

กล่าวโดยสรุป พุทธสันติวิธีสามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการเสริมสร้างความผูกพันได้อย่างดี นับตั้งแต่เจตนายโยบายของผู้บริหารหรือองค์กร คุณธรรมของผู้นำในฐานะตัวแบบ การสร้างวัฒนธรรมพื้นที่ที่เอื้อต่อการเสริมสร้างความผูกพันในองค์กร การมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กร การสื่อสารสองทาง และการสื่อสารของผู้นำองค์กร การสร้างเป้าหมายร่วม การตอบสนองความต้องการของพนักงานแบบรายบุคคล อย่างไรก็ตาม การศึกษาเอกสาร และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ เป็นเพียงกระจกที่ส่องให้เห็นสิ่งที่ต้องการประπανครหลวงสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการสร้างเสริมความผูกพันในองค์กร แต่ทั้งนี้ ในการประเมินความเห็นเกี่ยวกับการเสริมสร้างความผูกพันในองค์กรของการประπανครหลวงด้วยการเริ่มต้นจากแนวคิดของคานท์เพื่อให้เกิดความรู้ในเชิงประจักษ์เกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการเสริมสร้างความผูกพันในองค์กร ผู้วิจัยจึงได้นำการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุมาเป็นแนวทางในการวิเคราะห์ เพื่อนำไปสู่การสร้างองค์ความรู้ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างความผูกพันในองค์กร

3. สันติวัฒนธรรมการเสริมสร้างความผูกพันในองค์กรของบุคลากรการประπανครหลวง

สำหรับผลการวิจัยนี้ ผู้วิจัยเริ่มต้นจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเพื่อหาปัจจัยที่เสริมสร้างความผูกพันในองค์กรของพนักงานการประπανครหลวง โดยการหมุนแกนองค์ประกอบเพื่อสกัดปัจจัยที่เกี่ยวข้องเมื่อได้ปัจจัยที่เสริมสร้างความผูกพันในองค์กรแล้ว ผู้วิจัยใช้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกและการศึกษาเอกสารมาเป็นแนวทางในการหาคำตอบสันติวัฒนธรรมการเสริมสร้างความผูกพันในองค์กรของบุคลากรการประπανครหลวง หลังจากนั้นผู้วิจัยได้ทำการทำสนทนากลุ่มเฉพาะกับผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหารของการประπανครหลวงและผู้บริหารองค์กรของรัฐอื่นๆ เพื่อยืนยันคำตอบที่ได้ของงานวิจัยและนำสรุปผลการวิจัยให้ได้องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย ข้อเสนอจากการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิสะท้อนให้เห็นว่ารูปแบบนี้ควรสะท้อนให้เห็นถึงการมีส่วนร่วมของคนในองค์กรและเป็นการระบุดิจจากข้างใน หมายถึง การพัฒนาอย่างยั่งยืนตามแนวพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 ซึ่งเป็นเรื่องของความต้องการที่แท้จริงของคนในองค์กรที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรและการแสดงให้เห็นถึงกิจกรรมหรือกลยุทธ์ที่จะทำให้รูปแบบนี้นำไปใช้ได้อย่างเป็นรูปธรรมผลจากการตรวจสอบยืนยันรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยสรุปเป็นองค์ความรู้ใหม่จากงานวิจัย ดังนี้



ภาพที่ 1 แสดงกลยุทธ์ขับเคลื่อนนโยบายสันติสุขของการประปานครหลวง

จากภาพที่ 1 กลยุทธ์ขับเคลื่อนนโยบายสันติสุขของการประปานครหลวงผ่านนโยบายสันติสุข 4 ประการ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนให้ความผูกพันในองค์กรเกิดขึ้นทั้งในเชิงกายภาพและจิตภาพ เพื่อเป็นการเสริมสร้างให้เป็นมาตรฐานจากภายในองค์กรให้การมีส่วนร่วมในองค์กรเป็นมาตรฐานหนึ่งในองค์กร ผู้วิจัยนำเสนอกลยุทธ์ขับเคลื่อนนโยบายสันติสุขของการประปานครหลวงแบบมีส่วนร่วม (Peace Policy Participation : PPP) ด้วยนโยบายสันติสุข 4 ประการ (4's Peace Policy Participation) สามารถสรุปนโยบายสันติสุข 4 ประการ (4's Peace Policy Participation) ได้ดังนี้

- 1) นโยบายการมีส่วนร่วมในการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการสร้างความผูกพันในองค์กร
- 2) นโยบายการมีส่วนร่วมในการจัดส่งเสริมสุขภาพทางกายทางการเงิน ทางใจ เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงในระดับบุคคล
- 3) นโยบายการมีส่วนร่วมในการส่งเสริมต่อเนื่องการสร้างผูกพันในองค์กรอย่างเอาใจใส่
- 4) นโยบายการมีส่วนร่วมในการส่งเสริมการให้เวลาและโอกาสในการสร้างวัฒนธรรมการยกย่องคนดี คนรักองค์กร

ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกประกอบกับการวิเคราะห์ปัจจัยความผูกพันในองค์กรนำเสนอผ่านนโยบายสันติสุข 4 ประการ (4's Peace Policy Participation) ผลปรากฏดังนี้

1) ร่วมกันกำหนดนโยบายสันติสุขบนพื้นฐานหลักธรรมสาราณียธรรม 6 (Thai Tipitaka, 12/492/531) การตัดสินใจร่วมกันกำหนดเป้าหมายร่วมกันต้องมาจากสัมมาทิฐิเป็นที่ตั้งประกอบกับสาราณียธรรมใน 3 ข้อแรก คือ ร่วมกันกำหนดนโยบายด้วยความเมตตา (กายกรรม วาจากรรม และมนสิการกรรม) และสาธารณโภคีในการร่วมกำหนดนโยบายการบริหารด้วยศีลสามัญญตาและทฎฐิสามัญญตาซึ่งเป็นชุดความคิดหลักในการเสริมสร้างความผูกพันในองค์กรเนื่องจากการร่วมกันกำหนดนโยบายขององค์กรกำหนดเป้าหมายแบบมีส่วนร่วมเพื่อเสริมสร้างความผูกพันทางกายภาพก่อนพัฒนาไปด้านจิตภาพผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องเปิดใจรับฟังสื่อสารทางตรงกับพนักงานมากขึ้นทำให้เกิดการมีส่วนร่วมและสร้างความเชื่อมั่นว่าเป้าหมายขององค์กรเป็นส่วนสนับสนุนให้เป้าหมายในระดับบุคคลประสบความสำเร็จได้โดยการเปิดพื้นที่เพื่อค้นหาเป้าหมายร่วมเชื่อมโยงเป้าหมายส่วนบุคคลสู่ความเป็นหนึ่งเดียวของเป้าหมายองค์กรสร้างการมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กร โดยการเสริมสร้างความผูกพันทางกายภาพ (Engage physically with set goals) เพื่อเปิดพื้นที่การค้นหาเป้าหมายร่วมเชื่อมโยงเป้าหมายส่วนบุคคลสู่ความเป็นหนึ่งเดียวของเป้าหมายองค์กร

2) ความพร้อมสู่ความสำเร็จมีขั้นตอนการปฏิบัติตามหลักอิทธิบาท 4 (Thai Tipitaka, 35/432-442/342-347) โดยการจัดวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่บุคลากรจะเปิดใจพร้อมที่จะเรียนรู้พอใจที่จะทำงานร่วมกัน (ฉันทะ) ได้นั้นจะต้องทำให้บุคคลนั้นๆ เข้าใจถึงเหตุผลและความจำเป็นในการปฏิบัติงานให้ตนเองประสบความสำเร็จร่วมประสานการปฏิบัติงาน (วิริยะ) อันจะส่งผลไปยังความสำเร็จขององค์กรร่วมกัน เนื่องจากช่วยกันดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติงาน (จิตตะ) และร่วมกันตรวจสอบการดำเนินงาน (วิมังสา) การจัดวัฒนธรรมการเรียนรู้ (Availability to achievement by learning culture organization) โดยที่บุคลากรจะเปิดใจพร้อมที่จะเรียนรู้ได้นั้นจะต้องทำให้บุคคลนั้นๆ เข้าใจถึงเหตุผลและความจำเป็นในการปฏิบัติงานให้ตนเองประสบความสำเร็จอันจะส่งผลไปยังความสำเร็จขององค์กรการจัดการองค์ความรู้เป็นเครื่องมือสำคัญในการรวบรวมความรู้ ทั้งที่เป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) และความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) โดยองค์กรต้องส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศการเรียนรู้ให้เข้าถึงองค์ความรู้ได้โดยง่าย

3) การอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขโดยการสร้างระบบช่วยเหลือเพื่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันทางจิตภาพ (Create a support system to achieve a feeling of mental engagement) ผู้บริหารมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ที่จะต้องช่วยเหลือและเป็นที่พึ่งพาแก่ผู้ได้บังคับบัญชาได้ทั้งเรื่องงานรวมไปถึงเรื่องส่วนตัว เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่สามารถช่วยเหลือกันในทีมงานได้เป็นศูนย์รวมจิตใจของผู้ได้บังคับบัญชา โดยการแบ่งปันประสบการณ์ทำงานแนวความคิดการทำงานที่ดีร่วมกันส่งผลให้เกิดความรักสามัคคีในองค์กร โดยการสร้างทีมงานมีอาชีพสร้างให้เกิดบรรยากาศจริงที่จับต้องได้เป็นประจวบพื้นฐานของสังคหวัตถุ 4 (Thai Tipitaka, 21/32/51) ผู้บริหารมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องช่วยเหลือและเป็นที่พึ่งพาแก่ผู้ได้บังคับบัญชาได้ทั้งเรื่องงานรวมไปถึงเรื่องส่วนตัว (ทาน) เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่สามารถช่วยเหลือกันในทีมงานได้โดยการร่วมสื่อสาร (ปิยวาจา) เป็นศูนย์รวมจิตใจของผู้ได้บังคับบัญชาโดยการแบ่งปัน

ประสบการณ์ทำงานแนวความคิดในการทำงานที่ตีร่วมกันร่วมกันสงเคราะห์ (อรรถจริยา) ร่วมกันวางตัว (สมานิตตา) ส่งผลให้เกิดความรักสามัคคีในองค์กร

4) การเสริมพลังด้วยการประเมินและข้อเสนอแนะทางศีลธรรมตามหลักอปริหานิยธรรม 7 (Thai Tipitaka, 10/137/82-83) โดยการเสริมพลังด้วยการประเมินและข้อเสนอแนะทางศีลธรรม (Empowerment with Moral Appraisal and Feedback) โดยการส่งเสริมคนดีในองค์กรให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงานอย่างต่อเนื่องและผลักดันให้เกิดการประเมินผลอย่างเป็นรูปธรรมนำไปสู่การอยากแข่งขันทำความดีทำให้เกิดการทำความดีด้วยใจจริงฝังลึกอยู่ในใจจากการสร้างพื้นที่วัฒนธรรมในการส่งเสริมยกย่องคนดีเพื่อกระตุ้นให้พนักงานในองค์กรรู้สึกว่าการทำงานที่ทุ่มเททั้งร่างกายและแรงใจให้กับองค์กรและรับใช้ประชาชนเป็นสิ่งที่ควรค่าและน่าภาคภูมิใจ สร้างความรู้สึกรักและหวงแหนองค์กร

ข้อเสนอแนะ

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าการแก้ปัญหาความผูกพันองค์กรและพัฒนาสังคมโดยใช้นวัตกรรม และพระพุทธศาสนาเข้ามาช่วยนั้นสามารถที่จะเกิดขึ้นได้จริงและทำให้เกิดประโยชน์ได้อย่างกว้างขวาง กระบวนการดังกล่าวข้างต้นจะเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อทุกภาคส่วนต้องร่วมมือกันด้วยกลไกต่างๆ เพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมหรือจะเป็นการส่งเสริมวัฒนธรรมนวัตกรรมให้เกิดขึ้นให้ทุกภาคส่วนเล็งเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาสังคมด้วยนวัตกรรม ตลอดจนการปรับเปลี่ยนมุมมองความคิดของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้เปิดใจพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลงใหม่เพื่อผลักดันตนเองให้พ้นจากปัญหา อีกทั้งช่วยยกระดับความผูกพันองค์กรให้สูงขึ้นอย่างแท้จริงและยั่งยืนตลอดจนดำรงความเป็นมนุษย์ที่จะอยู่ร่วมกันโดยสันติสุขได้ ในครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป “ปัจจัยที่นำไปสู่ความผูกพันองค์กร” เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยในองค์กรรวมไปถึงการช่วยกันพัฒนาปัจจัยนำเข้าใหม่ที่ยังไม่เคยมีหรือพบมาก่อนซึ่งจะทำให้เกิดความยั่งยืนมากยิ่งขึ้นเนื่องจากความผูกพันองค์กรของบุคลากรเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้องค์กรขับเคลื่อนไปข้างหน้าอย่างเข้มแข็งได้ต่อไป

References

- Best, John W. & Kahn, Jame V. (1997). *Research in Education*. (8th ed.) Boston: Allyn and Bacon.
- Bunnak B. (2003). *Management Science*. Bangkok: Formula Phaisan.
- Mahachulalongkorn University. (1996). *Thai Tipitakas*. Bangkok: MCU Press.
- Malawong M. et al. (2005). *Organizational Commitment of Operators in Rajamangala University of Technology Lanna*, Western Campus, Research Report, Rajamangala University of Technology Lanna.
- Office of the Public Sector Development Commission, *Definition of Innovation*. Retrieved January 19, 2019, from: <https://www.opdc.go.th/psic/main.php?url=content&gp=1&mn=3>
- Phramaha Hansa Dhammahāso. (2011). *Buddhist Peaceful Means: Integration of principles and conflict management tools*. Bangkok. Company 21 Century Company Limited.
- Phra Srīgambhīrañāṇ. (2016). *Integrating Buddhism to strengthen management power*. Bangkok: Mahachulalongkornrajavidyalaya Printing School.
- Ramkhamhaeng university. (2010). Chalermprakit Academic Service Branch Kanchanaburi Province. Motivation in the performance of personnel at Ramkhamhaeng University Academic service branch.
- Tashakkori A. et al. (2010). *SAGE Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research*. (2nd ed.).USA.: SAGE Publications, Inc.
- Vejyanon N. (2000). *Thai Human Resource Management*. (4th ed.) Bangkok: Faculty of Public Administration, Graduate Institute of Development Administration.