

การศึกษาภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน: กรณีศึกษาสำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.)



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2563

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การศึกษาภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน: กรณีศึกษาสำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.)

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 10 กันยายน พ.ศ. 2563

วิศ ทงเรือ

นายวิศ ทงเรือ

ผู้วิจัย

Suk Suk

สุภรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว,

Ph.Ds.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

วิศ ทงเรือ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ,

Ed.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

วิศ ทงเรือ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดวงพร อาภาศิลป์,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

Savitree Pong

สาวตรี สันติพิริยพร,

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เล่มนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความช่วยเหลือจากบุคคลหลายท่าน ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณ ดร. สุภรัชช์ สุริยพันธ์เกียรติแก้ว อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์เล่มนี้ผู้ซึ่งคอยให้คำปรึกษารวมถึงคอยช่วยพิจารณาตรวจสอบและแก้ไขสารนิพนธ์เล่มนี้จนทำให้เสร็จสมบูรณ์ และขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ที่วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่าน ที่ได้ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ตลอดระยะเวลาที่ได้ทำการศึกษาทั้งในภาคทฤษฎีและในภาคปฏิบัติ อันเป็นประโยชน์ต่อผู้เขียนในการเขียนงานวิจัยเล่มนี้

ผู้เขียนขอขอบพระคุณคณะผู้บริหารและบุคลากรขององค์กร ที่ช่วยอนุเคราะห์ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ รวมไปถึงให้คำแนะนำต่าง ๆ ซึ่งเป็นส่วนทำสำคัญที่ทำให้สารนิพนธ์เล่มนี้เสร็จสมบูรณ์ นอกจากนี้ผู้เขียนขอขอบคุณครอบครัวและเพื่อนๆทุกคนที่คอยให้กำลังใจและคอยให้คำปรึกษาแก่ผู้เขียน ซึ่งเป็นแรงผลักดันให้ผู้เขียนสามารถทำวิจัยเล่มนี้จนเสร็จสมบูรณ์

วริศ ทางเรือ

การศึกษาภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน: กรณีศึกษาสำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.)

A STUDY OF SUSTAINABLE LEADERSHIP AT NATIONAL RESEARCHER COUNCIL OF THAILAND

วริศ ทางเรือ 6150313

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ, Ed.D., สุภรัทธิ์ สุริยันเกียรติแก้ว, Ph.Ds., สาวิตรี สันติพิริยพร, Ph.D.

#### บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทำการศึกษาแนวทางการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนของสำนักงานการวิจัยแห่งชาติ(วช.) ภายใต้แนวความคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee leadership ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกในการเก็บข้อมูลผ่านการใช้คำถามแบบปลายเปิด ด้วยการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบสะดวก ที่ประกอบไปด้วยบุคลากรภายในองค์กรในระดับต่าง ๆ จำนวน 30 คน

จากผลการศึกษาพบว่า มีหลักฐานที่สอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee leadership จำนวนทั้งสิ้น 22 จาก 23 แนวทางการดำเนินงาน โดยมีแนวทางที่สอดคล้องกับแนวความคิดในระดับมาก (Most evident) จำนวน 11 แนวทาง และมีแนวทางที่สอดคล้องกับแนวความคิดในระดับปานกลาง (Moderately evident) จำนวน 11 แนวทาง ซึ่งเป็นแนวทางที่องค์กรควรพัฒนาและส่งเสริมเพื่อให้เกิดความยั่งยืน สำหรับแนวความคิดที่ไม่สามารถระบุได้ (Unidentified) มีจำนวน 1 แนวทาง

จากผลการศึกษาทำให้สรุปได้ว่าการดำเนินงานที่สอดคล้องกับหลักภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee leadership นั้น ทำให้สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.) สามารถดำเนินงานได้อย่างยั่งยืนจนถึงในปัจจุบัน

คำสำคัญ: Honeybee Leadership/ ภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน/ หน่วยงานราชการ

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ณ
<b>บทที่ 1</b> <b>บทนำ</b>	<b>1</b>
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการทำวิจัย	2
1.3 คำถามงานวิจัย	2
1.4 ขอบเขตการวิจัย	3
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
<b>บทที่ 2</b> <b>แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>4</b>
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับสำนักงานการวิจัยแห่งชาติ และประวัติความเป็นมาของสำนักงาน	4
2.1.1 พระราชบัญญัติสำคัญที่เกี่ยวข้องกับสำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.)	4
2.1.2 ประวัติความเป็นมาของสำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.)	5
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับหน่วยงานรัฐบาลและองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร	6
2.2.1 หน่วยงานรัฐ	6
2.2.2 องค์กรไม่แสวงหาผลกำไร	7
2.3 แนวคิดเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่ยั่งยืน	7
2.4 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ยั่งยืน Honeybee Leadership	8
2.4.1 แนวคิด Locust leadership	8
2.4.2 แนวคิด Rhineland Principles	9
2.4.3 แนวคิด Honeybee Leadership	9
2.4.4 Key performance driver	14

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	15
2.5.1 งานวิจัยที่สอดคล้องกับแนวแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนตาม แนวคิด Honeybee Leadership	15
2.5.2 งานวิจัยที่ศึกษาภาวะผู้นำตามแนวคิด Honeybee Leadership ในประเทศไทย	33
<b>บทที่ 3</b> <b>วิธีดำเนินการวิจัย</b>	<b>47</b>
3.1 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในงานวิจัย	47
3.2 กลุ่มตัวอย่างงานวิจัย	48
3.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง	48
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิจัย	48
3.5 วิธีดำเนินการวิจัย	53
3.5.1 การศึกษาข้อมูลเบื้องต้น	53
3.5.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล	53
3.5.3 การวิเคราะห์ข้อมูล	53
<b>บทที่ 4</b> <b>ผลการวิจัย</b>	<b>55</b>
4.1 หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดมาก (Most evident)	55
4.1.1 การพัฒนาบุคลากร (Developing people)	55
4.1.2 ความสัมพันธ์กับบุคลากร (Labor relations)	57
4.1.3 ประธานผู้บริหารและ ทีมผู้บริหาร (CEO and top team)	58
4.1.4 จริยธรรม (Ethical behavior)	59
4.1.5 ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for environment)	60
4.1.6 ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility (CSR))	61
4.1.7 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)	62
4.1.8 การจัดการตนเอง (Self-management)	63
4.1.9 การทำงานร่วมกัน (Team orientation)	64
4.1.10 วัฒนธรรม (Culture)	65

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.1.11 ความไว้วางใจ (Trust)	66
4.2 หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดปานกลาง (Moderately evident)	67
4.2.1 การรักษานบุคลากร (Retaining staff)	67
4.2.2 การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession planning)	68
4.2.3 การให้คุณค่าบุคลากร (Valuing staff)	69
4.2.4 มุมมองระยะใกล้ หรือระยะไกล (Long-term or short-term perspective)	70
4.2.5 การเปลี่ยนแปลง องค์กร (Organizational change)	71
4.2.6 บทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ (Vision’s role in the business)	72
4.2.7 การตัดสินใจ (Decision making)	73
4.2.8 การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge sharing and retention)	74
4.2.9 นวัตกรรม (Innovation)	74
4.2.10 ความผูกพันของบุคลากร (Staff engagement)	76
4.2.11 คุณภาพ (Quality)	76
4.3 หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดน้อยหรือไม่มีเลย (Least evident)	78
4.4 ไม่สามารถระบุได้ (Unidentified)	78
4.4.1 ความมีอิสรภาพจากตลาดการเงิน (Financial markets orientation)	78
<b>บทที่ 5</b> <b>สรุปผลงานวิจัย</b>	<b>85</b>
5.1 อภิปรายผลการวิจัย	85
5.1.1 หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดมาก (Most evident)	85
5.1.2 หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดปานกลาง (Moderately evident)	88
5.1.3 ไม่สามารถระบุได้ (Unidentified)	91
5.2 การประยุกต์ใช้ผลงานวิจัย	91
5.3 สรุปงานวิจัย	94
5.4 ข้อจำกัดของงานวิจัย	96
5.5 ข้อเสนอสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป	97

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บรรณานุกรม	98
ภาคผนวก	111
ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์เชิงลึก	112
ภาคผนวก ข ถอดบทสัมภาษณ์	116
ประวัติผู้วิจัย	206





## สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	แสดงงานวิจัยที่สอดคล้องกับแนวแนวคิดแนวคิด Honeybee leadership	16
2.2	แสดงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด Honeybee Leadership ในประเทศไทย	34
3.1	คำถามสัมภาษณ์	49
3.2	เกณฑ์วัดระดับความสอดคล้องตามแนวคิด Honeybee Leadership	53
4.1	แสดงผลระดับความสอดคล้องของข้อมูลจากการสัมภาษณ์	79



## สารบัญภาพ

ภาพ		หน้า
2.1	พีระมิด Honeybee Leadership	9
4.1	จำนวนผู้ถูกสัมภาษณ์ในแต่ละระดับ	78
4.2	ความสอดคล้องต่อภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนภายใต้แนวคิด Honeybee Leadership (ร้อยละ)	81
4.3	ความเห็นของบุคลากรในแต่ละระดับ	82



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ภาวะเศรษฐกิจของโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว นอกเหนือจากธุรกิจภาคเอกชนที่ต้องคอยปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องแล้ว ในส่วนขององค์กรภาครัฐนั้นก็ต้องมีการปรับตัวเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้วยเช่นกัน ซึ่งภาครัฐนั้นถือได้ว่าเป็นอีกหนึ่งส่วนสำคัญที่คอยช่วยสนับสนุนการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศเพื่อให้สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจโลกในระยะยาว ภาครัฐจึงต้องเข้ามามีบทบาทในการช่วยสนับสนุนการพัฒนาของประเทศ และได้มีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี คือตั้งแต่ปี พ.ศ. 2561 ถึงปี พ.ศ. 2580 มีวิสัยทัศน์คือ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” หรือตามคติพจน์ “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2561) โดยหนึ่งในยุทธศาสตร์ชาติในด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขันที่มีเป้าหมายการพัฒนาที่มุ่งเน้นการยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติ รวมไปถึงมีการกำหนดแผนแม่บทประเด็นการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมซึ่งมีการตั้งเป้าหมายความสามารถในการแข่งขัน ด้านโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐานทางวิทยาศาสตร์ของประเทศให้เพิ่มสูงขึ้น แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการขับเคลื่อนประเทศ ด้วยการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้วยวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม เพราะการวิจัยและพัฒนาถือเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้าอย่างมี คุณภาพสามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน และเป็นส่วนสำคัญ ที่ทำให้เกิดการจัดตั้งกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

จากการก่อตั้งกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการอุดมศึกษาและการวิจัย เพื่อให้การดำเนินงานของทุกหน่วยงานให้มีความสอดคล้องกันและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน สำหรับสำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.) จากเดิมที่เป็นส่วนราชการไม่สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวงหรือทบวง มีหน้าที่หลักในการบริหารทุนวิจัยและนวัตกรรมของประเทศ ได้รับคำสั่งตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม (ฉบับที่ 19) พ.ศ. 2562 ให้อยู่ภายใต้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ที่ถูกจัดตั้งขึ้น ส่งผลทำให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบโครงสร้างและรูปแบบการทำงานภายในองค์กร

เพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และเพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ต้องเน้นความมั่นคงและความยั่งยืน (สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ, 2563)

การบริหารองค์กรด้วยความยั่งยืนจึงมีบทบาทสำคัญในการรับมือกับวิกฤตการณ์และการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นและหนึ่งในแนวคิดที่สำคัญ คือ แนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership ของ Avery และ Bergsteiner เป็นแนวคิดในการบริหารองค์กรที่มุ่งเน้นผลการดำเนินงานในระยะยาว มีการคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องขององค์กรรอบด้าน คำนึงถึงสังคมและสิ่งแวดล้อม ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อประชากรในอนาคต รวมไปถึงการพัฒนาบุคลากรภายใน และการสร้างสรรค์นวัตกรรม แนวคิดดังกล่าวจะช่วยให้องค์กรสามารถผ่านวิกฤติและสามารถอยู่รอดได้ในระยะยาว (Avery & Bergsteiner, 2011)

จากภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วที่เกิดขึ้น ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนของสำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.) เพื่อนำผลการวิจัยที่ได้ไปใช้ปรับปรุงการดำเนินการ และใช้เป็นแนวทางในการวางแผนการบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพ และเพื่อให้เกิดความยั่งยืนในระยะยาว

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการทำวิจัย

1. เพื่อศึกษาการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนของสำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.)
2. เพื่อนำแนวความคิด Honeybee Leadership มาประยุกต์ใช้ภายในสำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.)

## 1.3 คำถามงานวิจัย

1. สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.) มีวิธีการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนอย่างไร
2. แนวคิด Honeybee Leadership สามารถนำมาประยุกต์ใช้ภายในสำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.) ได้อย่างไร

#### 1.4 ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตด้านประชากร ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรของสำนักงานการวิจัยแห่งชาติ ทั้งในระดับผู้อำนวยการกอง, หัวหน้าฝ่าย และบุคลากร (ข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว) รวมทั้งสิ้นอย่างน้อย 30 คน โดยได้ทำการสุ่มตัวอย่างด้วยวิธีสุ่มตัวอย่างตามความสะดวก (Convenience Sampling)
2. ขอบเขตด้านเนื้อหา เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้แนวคิด Honeybee Leadership (Avery & Bergsteiner, 2011) มาใช้ในการวิจัย
3. ขอบเขตด้านเครื่องมือ การวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกในการเก็บข้อมูล
4. ขอบเขตด้านระยะเวลา การวิจัยครั้งนี้มีระยะเวลาเริ่มต้นตั้งแต่ มีนาคม พ.ศ. 2563 ถึง สิงหาคม พ.ศ. 2563

#### 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อทราบถึงการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนของสำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.)
2. เพื่อทราบข้อมูลที่เป็นแนวทางในการดำเนินงานและนำมาประยุกต์ใช้ภายในสำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.)
3. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการนำภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนไปประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรมอื่นหรือในขอบเขตอื่น

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน: กรณีศึกษา สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.)” ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดดังนี้

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับสำนักงานการวิจัยแห่งชาติ และประวัติความเป็นมาของสำนักงาน
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่ยั่งยืน
- 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ยั่งยืน Honeybee Leadership
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับสำนักงานการวิจัยแห่งชาติ และประวัติความเป็นมาของสำนักงาน

##### 2.1.1 พระราชบัญญัติสำคัญที่เกี่ยวข้องกับสำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.)

- พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม ฉบับที่ 19 (2562)

มาตรา 9 ข้อ 6 มีใจความว่า สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ โดยให้สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ ซึ่งเป็นส่วนราชการไม่สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวงหรือทบวง เป็นสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม และมีส่วนราชการตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ พ.ศ. 2556 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ไปพลางก่อน จนกว่าจะมีการแบ่งส่วนราชการใหม่ในกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

มาตรา 13 มีใจความว่า ให้โอนบรรดากิจการ ทรัพย์สิน งบประมาณ สิทธิ หนี้ ภาระผูกพัน ข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้าง และอัตรากำลังของสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ ไปเป็นของสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติที่ระบุไว้ในมาตรา 9 (6) กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ซึ่งจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัตินี้

- พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

มาตรา 13 มีใจความว่า สำนักงานการวิจัยแห่งชาติมีหน้าที่และอำนาจเกี่ยวกับการให้ทุนวิจัยและนวัตกรรม การจัดทำฐานข้อมูลและดัชนีด้านวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมของประเทศ การริเริ่ม ขับเคลื่อนและ ประสานการดำเนินงาน โครงการวิจัยและนวัตกรรมที่สำคัญของประเทศ การจัดทำมาตรฐานและ จริยธรรมการวิจัย การส่งเสริมและถ่ายทอดความรู้เพื่อใช้ประโยชน์ การส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรด้านการวิจัยและนวัตกรรมและการให้รางวัล ประกาศเกียรติคุณ หรือยกย่องบุคคลหรือ หน่วยงานด้านการวิจัยและนวัตกรรม มีผู้อำนวยการคนหนึ่ง ซึ่งมีฐานะเทียบเท่าอธิบดีเป็นผู้บังคับบัญชา ข้าราชการและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการให้เป็นไปตามกฎหมาย นโยบาย แนวทาง และแผน การปฏิบัติราชการของกระทรวง

### 2.1.2 ประวัติความเป็นมาของสำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.)

สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ เดิมใช้ชื่อว่า "สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ" (National Research Council of Thailand) ก่อตั้งขึ้นครั้งแรกโดยใช้ชื่อว่า "สภาวิจัยแห่งชาติ" ในปี พ.ศ. 2499 ตามพระราชบัญญัติสภาวิจัยแห่งชาติ พ.ศ. 2499 ต่อมาในปี พ.ศ. 2502 รัฐบาลภายใต้จอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของความสำคัญของความรู้ทางด้านวิชาการที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาประเทศในขณะนั้น จึงมีการประกาศใช้พระราชบัญญัติสภาวิจัยแห่งชาติ พ.ศ. 2502 แทนพระราชบัญญัติสภาวิจัยแห่งชาติ พ.ศ. 2499 และมีการจัดวางระบบงานใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทำหน้าที่เป็นองค์กรกลางเกี่ยวกับการวิจัยของประเทศ และในปีพ.ศ. 2515 ได้มีการแก้ไขพระราชบัญญัติสภาวิจัยแห่งชาติ พ.ศ. 2507 โดยเปลี่ยนชื่อจาก "สำนักงานสภาวิจัยแห่งชาติ" เป็น "สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ"

ปัจจุบันสำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.) อยู่ภายใต้กระทรวงอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม โดยมีพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม (ฉบับที่ 19) พ.ศ. 2562 กำหนดให้ สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ สังกัดกระทรวงอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม พร้อมกับโอนบรรดากิจการ ทรัพย์สิน สิทธิ หน้าที่ หนี้ ภาระผูกพัน เงินงบประมาณบุคลากรของ "สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ" ไปเป็นของ "สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ" โดยมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 2 พฤษภาคม พ.ศ. 2562 (สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ, 2563)

- นโยบายคุณภาพ วช.

สำนักงานการวิจัยแห่งชาติมุ่งมั่นการนำองค์กรสู่การเป็นหน่วยงานกลางด้านการบริหารงานวิจัยของประเทศที่ทุกภาคส่วนในระบบวิจัยยอมรับในบทบาทการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์การวิจัยของชาติ การส่งเสริมการวิจัยอย่างมีทิศทาง การประเมินผลและการจัดการความรู้จากการวิจัย

การวางมาตรฐานด้านการวิจัย การเป็นศูนย์กลางเชื่อมโยงฐานข้อมูลการวิจัยของประเทศโดยการบริหารจัดการอย่างมืออาชีพ

- พันธกิจ

1. การให้ทุนวิจัยและนวัตกรรมหลักของประเทศ
2. การจัดทำฐานข้อมูลและดัชนีวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมของประเทศ
3. การริเริ่มขับเคลื่อนและประสานการดำเนินงาน โครงการวิจัยและนวัตกรรมที่สำคัญ

ของประเทศ

4. การจัดทำฐานและจริยธรรมการวิจัย
5. การส่งเสริมและถ่ายทอดความรู้เพื่อประโยชน์
6. การส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรด้านวิจัยและนวัตกรรม
7. การให้รางวัล ประกาศเกียรติคุณหรือยกย่องบุคคลหรือหน่วยงานด้านวิจัยและ

นวัตกรรม

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับหน่วยงานรัฐบาลและองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร

ความหมายขององค์กรและหน่วยงานรัฐบาล องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรมีดังนี้

### 2.2.1 หน่วยงานรัฐ

หน่วยงานรัฐ หมายถึง หน่วยงานที่ให้บริการทางสาธารณะทางการปกครอง มีภารกิจหลักในการสนับสนุนและตอบสนองนโยบายของรัฐ อาทิ การป้องกันประเทศ และการพัฒนาประเทศ โดยที่เป็นการให้บริการแบบไม่มุ่งกำไร และต้องถูกจัดตั้งและควบคุมโดยรัฐ ดำเนินงานโดยใช้งบประมาณแผ่นดิน มีบุคลากรที่มีสถานะเป็นข้าราชการ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2558)

หน่วยงานของรัฐ หมายความว่า กระทรวง ทบวง กรม หรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่น และมีฐานะเป็นกรม ราชการส่วนภูมิภาค ราชการส่วนท้องถิ่น และรัฐวิสาหกิจตั้งขึ้นโดยพระราชบัญญัติ หรือพระราชกฤษฎีกา (สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา, 2542)

จากการทบทวนเอกสารเรื่องหน่วยงานรัฐที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ อาจกล่าวได้ว่า “หน่วยงานรัฐ” หมายถึง กระทรวง ทบวง กรม หรือส่วนราชการที่มีชื่อเรียกอย่างอื่นที่ตั้งขึ้น โดยกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดินและกฎหมาย มีภารกิจในการสนับสนุนการพัฒนาประเทศ ดำเนินงานโดยไม่มุ่งกำไร



### 2.2.2 องค์กรไม่แสวงหาผลกำไร

องค์กรไม่แสวงหาผลกำไรตามนิยามของ John Hopkins University ได้กำหนดไว้คือ องค์กรแสวงหาผลกำไรนั้นมีลักษณะคือต้องมีโครงสร้างเป็นองค์กรมีจุดหมายที่ชัดเจนในการดำเนินงาน มีการดำเนินงานโดยไม่แสวงหาผลกำไรทั้งทางตรงและทางอ้อม ไม่เป็นส่วนหนึ่งของรัฐบาล มีอำนาจการบริหารภายในไม่ขึ้นตรงองค์กรหรือหน่วยงานใดก็ตาม รวมถึงไม่มีการบังคับให้สมาชิกดำเนินงาน หรือสนับสนุนด้านการเงิน โดยไม่สมัครใจหรือยินยอม (Toepler, Salamon, Anheier, Sokolowski, & List, 1999)

องค์กรไม่แสวงหาผลกำไร หมายถึง องค์กรที่ได้รับการยกเว้นทางภาษี มีจุดประสงค์ ในการก่อตั้งเพื่อสนับสนุนสังคมและเพื่อสาธารณะประโยชน์ อาทิ องค์กรการกุศล, องค์กรด้าน การศึกษา, องค์กรด้านวิทยาศาสตร์ และองค์กรด้านศาสนา ซึ่งองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรพยายามที่ จะเพิ่มเติมจุดประสงค์ในการตอบแทนสังคมในแต่ละด้าน ให้มีความสำคัญต่อความสัมพันธ์กับชุมชน (Carroll, 2018)

องค์กรไม่แสวงหาผลกำไร หมายถึง องค์กรที่ดำเนินงานในรูปแบบการกุศลที่มีบทบาท เป็นอย่างสูงในการพัฒนาประเทศและสนับสนุนสังคมในด้านต่าง ๆ ทั้งการให้บริการจากภาคเอกชน และภาครัฐที่ไม่สามารถเป็นผู้ให้บริการได้อย่างทั่วถึง รวมถึงช่วยเหลือภาครัฐเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ในการพัฒนาประเทศ องค์กรไม่แสวงหาผลกำไรยังมีหน้าที่เปรียบเสมือนเป็นเสียงของประชาชน อีกทั้งยังช่วยในการตรวจสอบถึงความโปร่งใสในการดำเนินของภาครัฐ (พิริยะ ผลพิรุฬห์, 2557)

จากการทบทวนเอกสารเรื่ององค์กรไม่แสวงหาผลกำไร ที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ อาจกล่าว ได้ว่า “องค์กรไม่แสวงหาผลกำไร” หมายถึง องค์กรที่จัดตั้งขึ้นเพื่อจุดประสงค์ด้านสังคม มีลักษณะ ในการดำเนินงานเหมือนองค์กรทั่วไปแต่ต้องไม่แสวงหาผลกำไรทั้งทางตรงและทางอ้อม ไม่เป็น ส่วนหนึ่งของรัฐบาล มีความเป็นกลาง เน้นการดำเนินงานเพื่อประโยชน์ของสังคมส่วนรวมเป็นหลัก

### 2.3 แนวคิดเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่ยั่งยืน

ความหมายของภาวะผู้นำที่ยั่งยืน จากการรวบรวมความหมายของภาวะผู้นำมีดังนี้

Russell Reynolds Associates (2016) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำที่ยั่งยืนนั้นต้องมองข้าม ผลประโยชน์ในระยะสั้นและระยะกลาง โดยควรมองถึงบทบาทในระยะยาวขององค์กร และมีการกำหนด กลยุทธ์เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับหลัก Triple bottom line ที่เน้นความสมดุล ระหว่าง สังคม สิ่งแวดล้อม และประสิทธิภาพในด้านการเงินขององค์กร

Mary A. Ferdig (2007) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำที่ยั่งยืน คือ ความสามารถในการทำงานร่วมกันและมีความตระหนักรู้ให้สามารถปรับเปลี่ยนเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่มองไม่เห็นในอนาคต มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดเป็นนวัตกรรมที่ดีต่อชุมชนและต่อโลก และนำไปสู่ผลตอบแทนที่เหมาะสมและยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว

Bart Bossink (2007) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำต้องมีนวัตกรรมในการบริหาร โดยมองถึงความสามารถในการอยู่รอดระยะยาวขององค์กร โดยใช้รูปแบบในการบริหาร, เครื่องมือ หรือกลยุทธ์ เพื่อสร้างความยั่งยืนให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ซึ่งภาวะผู้นำที่ยั่งยืนจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยการสนับสนุนจากผู้นำองค์กร

Avery & Bergsteiner (2010) ได้ให้ความหมายไว้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ยั่งยืน ไม่ได้มุ่งเน้นไปที่แค่ผู้นำหรือกลุ่มผู้มีอำนาจในองค์กรเท่านั้น แต่เป็นภาพที่สะท้อนของระบบ, กระบวนการ, การปฏิบัติ และคุณค่า ที่องค์กรใช้เพื่อฝ่าฟันอนาคตที่ยั่งยืน ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือและปฏิสัมพันธ์ของผู้นำและผู้ตามเพื่อให้เกิดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล อันจะส่งผลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, ระบบและวัฒนธรรมขององค์กร รวมไปถึงสิ่งแวดล้อมของโลก

The Sustainability Leadership Institute (2020) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะของบุคคลที่มีความแตกต่างมีการรับรู้ที่ลึกซึ้งเกี่ยวกับโลกรอบตัวเขา และมีรูปแบบการกระทำที่คิดเกี่ยวกับผลลัพธ์หรือผลกระทบ ซึ่งส่งผลให้เกิดเป็นนวัตกรรมที่ยั่งยืน

สรุปได้ว่าภาวะผู้นำที่ยั่งยืนคือภาวะการตระหนักรู้ถึงผลกระทบในระยะยาวที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยมีการคำนึงถึงผลกระทบอย่างรอบด้านของผู้ส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด และสามารถนำมากำหนดเป็นแนวทางการปฏิบัติหรือกลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนไปได้อย่างยั่งยืนในอนาคต รวมถึงสร้างเป็นนวัตกรรมใหม่ในการบริหารที่ยั่งยืน

## 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ยั่งยืน Honeybee Leadership

### 2.4.1 แนวคิด Locust leadership

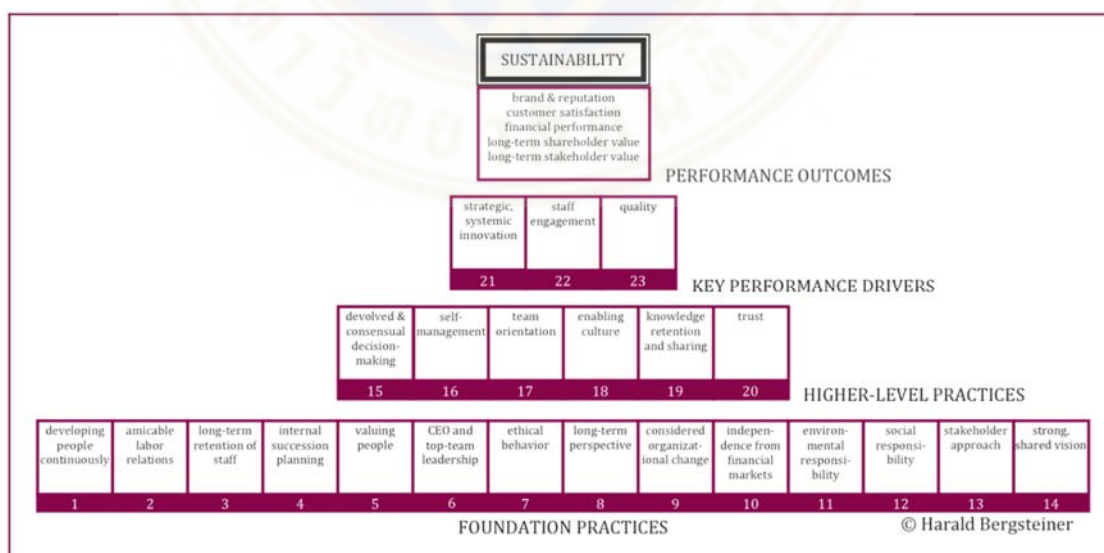
แนวคิด Locust leadership มีหลักในการบริหารแบบที่เน้นการเอาชนะคู่แข่งกันในตลาด ภายใต้แนวคิดนี้จะเน้นการทำกำไรในระยะสั้น มีวัฒนธรรมภายในองค์กรที่เน้นการแข่งขัน องค์กรที่ใช้แนวคิดนี้วัดประสิทธิภาพและผลการดำเนินงานขององค์กรด้วยตัวเลขและผลกำไร โดยให้ความสำคัญแก่ผู้ทำให้ผลประโยชน์กับองค์กรเป็นหลักโดยไม่สนใจผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมหรือสังคมจากการดำเนินงานขององค์กร (Avery & Bergsteiner, 2010)

### 2.4.2 แนวคิด Rhineland Principles

เป็นแนวคิดภาวะผู้นำที่ตรงข้ามกับ Locust leadership ประกอบไปด้วยปัจจัยในการดำเนินงานจำนวน 19 ข้อ ถูกพัฒนาขึ้นโดย Gayle C. Avery ในปี 2005 โดยมาจากการศึกษาบริษัทในยุโรปโดยมีการนำผลการศึกษาไปทดลองกับบริษัทอื่นทั่วโลก แนวคิดนี้มุ่งเน้นความยั่งยืนในระยะยาว มีการคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียอย่างรอบด้าน คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และถือเป็นแนวคิดพื้นฐานที่ถูกพัฒนาไปสู่แนวคิด Honeybee leadership (Kantabutra & Suriyankietkaew, 2013)

### 2.4.3 แนวคิด Honeybee Leadership

แนวคิด Honeybee Leadership มุ่งเน้นความยั่งยืนในระยะยาวขององค์กร โดยพิจารณาความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องทั้งหมด องค์กรที่ใช้แนวคิดนี้ คำนึงถึงการพัฒนาบุคลากรภายใน และมีความห่วงใยต่อชุมชนท้องถิ่นและต่อสภาพแวดล้อมของโลก ซึ่งเป็นการช่วยรักษาภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กรผ่านพฤติกรรมกรรมการดำเนินงานที่มีจริยธรรม ทำให้องค์กรสามารถเติบโตในระยะยาวได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน สามารถรับมือกับวิกฤติที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต โดยแนวคิด Honeybee Leadership มีข้อปฏิบัติทั้งหมด 23 ข้อซึ่งอยู่ภายใต้ 3 ส่วนหลัก ได้แก่ Foundation practices, Higher level practices และ Key performance drivers โดยทั้งสามส่วนนำไปสู่ความยั่งยืนที่แท้จริงขององค์กรที่ ซึ่งมีการจัดเรียงในรูปแบบพีระมิด ดังที่แสดงในภาพ 2.1 (Avery & Bergsteiner, 2011)



ภาพที่ 2.1 พีระมิด Honeybee Leadership

ที่มา: Avery & Bergsteiner (2011, p. 8)

### ส่วนประกอบของพีระมิด Honeybee Leadership

- Foundation practices คือปัจจัยพื้นฐานที่องค์กรและผู้บริหารสามารถดำเนินการได้ในทันที และถือเป็นฐานของพีระมิดที่ทำให้องค์กรอยู่ได้อย่างยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership โดยในส่วนนี้มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาและการให้คุณค่าบุคลากร รวมถึงการคำนึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรอย่างรอบด้าน ประกอบไปด้วย 14 หัวข้อ ได้แก่

1. การพัฒนาบุคลากร (Developing people): แนวคิด Honeybee Leadership ให้ความสำคัญในการลงทุนกับการพัฒนาบุคลากรตั้งแต่บุคลากรในระดับเริ่มต้น (Junior-level) ไปจนถึงผู้บริหารระดับสูง (Senior management) โดยต้องมีการพัฒนาทั้งในด้านเทคนิคในการทำงาน, ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร รวมไปถึงพัฒนาความสามารถในด้านการบริหารจัดการ โดยมีการวางแผนและพัฒนาโปรแกรมการสอนให้ทันสมัยครอบคลุมทั้งในด้านทักษะและสังคม เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (Avery & Bergsteiner, 2011)

2. ความสัมพันธ์กับบุคลากร (Labor relations): มีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับบุคลากร และตัวแทนของบุคลากร อาทิ สหภาพในองค์กร การที่มีความสัมพันธ์อันดีกับสหภาพจะส่งผลทำให้องค์กรนั้นเกิดความร่วมมือง่ายต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถไปสู่เป้าหมายได้ง่ายขึ้น (Avery & Bergsteiner, 2011)

3. การรักษาบุคลากร (Staff retention): บุคลากรถือว่าเป็นจิตวิญญาณและหัวใจหลักของแนวคิด Honeybee Leadership ซึ่งบุคลากรถือเป็นส่วนสำคัญเกิดคุณค่าในองค์กร โดยองค์กรที่เน้นคุณภาพและนวัตกรรมการรักษาบุคลากรมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะการเสียบุคลากรหมายถึงองค์กรนั้นเสียความรู้, เสียภาพลักษณ์ รวมไปถึงเสียค่าใช้จ่ายในการสรรหาหรือฝึกอบรมบุคลากรขึ้นมาแทนที่ ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องมีการสร้างความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานให้แก่บุคลากร เพื่อรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหล่านั้นไว้ (Avery & Bergsteiner, 2011)

4. การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession planning): แนวคิด Honeybee Leadership เน้นการเลื่อนตำแหน่งจากภายในมากกว่าการสรรหาบุคลากรใหม่จากภายนอก เพราะบุคลากรที่มีอยู่那儿 ได้มีการเรียนรู้และปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่เดิมแล้ว หากมีการรับบุคลากรเข้ามาใหม่ต้องให้ทำการเรียนรู้และปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรก่อนเป็นเวลาอย่างน้อยหนึ่งถึงสองปี ก่อนมีการเลื่อนตำแหน่งเพื่อเป็นการรักษาคุณค่าและเพื่อให้วัฒนธรรมองค์กรเดิมคงอยู่ ทั้งนี้เพื่อให้เป้าหมายและแผนกลยุทธ์ดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง (Avery & Bergsteiner, 2011)

5. การให้คุณค่าบุคลากร (Valuing employees): เป็นอีกหนึ่งวิธีในการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรโดยการแสดงให้บุคลากรเห็นถึงความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน ต้องพิจารณาถึงโอกาสในการพัฒนาทักษะและโอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน รวมไปถึงให้ความสำคัญกับการมอบ

ผลตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมแก่บุคลากร ซึ่งจะเป็นการช่วยสร้างความภักดีและรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรเป็นระยะเวลานาน (Avery & Bergsteiner, 2011)

6. ประธานผู้บริหารและทีมผู้บริหาร (CEO and top team): การที่ผู้นำหรือผู้บริหารไม่แสดงออกหรือทำตัวไปในเชิงวีรบุรุษมากเกินไป โดยเน้นไปที่การทำงานเป็นทีมแบ่งปันข้อมูลและความสำเร็จร่วมกัน รวมไปถึงมีการกระจายความรับผิดชอบและแบ่งอำนาจการตัดสินใจ ซึ่งเป็นการช่วยให้คนในทีมตัดสินใจได้ดีมากขึ้นและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน (Avery & Bergsteiner, 2011)

7. จริยธรรม (Ethics): เป็นการสร้างจริยธรรมให้หลอมรวมวัฒนธรรมขององค์กรจนกลายเป็นพฤติกรรม โดยให้บุคลากรขององค์กรทำในสิ่งที่ถูกต้อง ซึ่งไม่ใช่แค่เป็นการรักษาภาพลักษณ์ขององค์กรแต่ยังเป็นการใช้ทรัพยากรขององค์กรรวมถึงทักษะของบุคลากรในทางที่เหมาะสม (Avery & Bergsteiner, 2011)

8. มุมมองในระยะใกล้หรือในระยะไกล (Long-term vs short-term perspective): แนวคิด Honeybee Leadership มีวิสัยทัศน์การบริหารองค์กรเพื่อความสำเร็จในระยะยาว โดยมีการลงทุนระยะยาวผ่านการสร้างนวัตกรรมและการพัฒนาบุคลากร รวมไปถึงการพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรอย่างรอบด้าน ซึ่งในระยะยาวจะส่งผลให้องค์กรประสบผลสำเร็จมากกว่าองค์กรที่มุ่งแต่การพัฒนาในระยะสั้น (Avery & Bergsteiner, 2011)

9. การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organisational change): เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น องค์กรต้องมีการพิจารณาอย่างรอบคอบเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ว่าการเปลี่ยนนั้นไปกระทบกับองค์กรในส่วนใหญ่และการเปลี่ยนแปลงมีความเหมาะสมกับระบบขององค์กรในปัจจุบัน มากน้อยเพียงใด ทั้งนี้ต้องมีการบริหารความสมดุลระหว่างความมั่นคงและความคล่องตัวขององค์กร เพื่อรักษาวัฒนธรรมและชื่อเสียงขององค์กรให้คงอยู่อย่างยั่งยืนตามการเปลี่ยนแปลง (Avery & Bergsteiner, 2011)

10. ความมีอิสระภาพจากตลาดการเงิน (Financial market independence): ตามหลัก Honeybee Leadership องค์กรจะไม่ให้ความสำคัญแต่เพียงผลกำไรเพียงอย่างเดียว เนื่องจากผลกำไรไม่ได้วัดความมั่งคั่งและมูลค่าที่องค์กรมีอยู่ ดังนั้นผู้บริหารต้องสร้างความสมดุลระหว่างผู้ถือหุ้นหรือนักลงทุนกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร เนื่องจากผู้ถือหุ้นและนักลงทุนจะมองแต่ผลกำไรของบริษัทในระยะสั้น ซึ่งไม่ก่อให้เกิดความยั่งยืนแก่องค์กรในระยะยาว (Avery & Bergsteiner, 2011)

11. ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for the environment): ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมเป็นแกนหลักของแนวคิด Honeybee Leadership ภายใต้อิทธิพลคือการที่มนุษย์ทุกคนไม่มีสิทธิ์ที่จะทำลายสุขภาพความเป็นอยู่ของคนอื่นผ่านการทำลายสิ่งแวดล้อมของโลก ไม่ว่าจะเป็นอากาศ, น้ำ หรือทรัพยากรทางธรรมชาติ เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีของคนในปัจจุบันและเพื่อคนรุ่นหลัง

ในอนาคต สำหรับการบริหารองค์กรนั้นการทำลายสิ่งแวดล้อมเปรียบเสมือนการทำลายคุณค่าของบริษัท องค์กรที่คำนึงถึงความยั่งยืนในระยะยาวต้องมีการวางแผนการดำเนินงานให้มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมให้น้อยที่สุด มีการสร้างแรงจูงใจในการรักษาสิ่งแวดล้อม ไม่ว่าจะจากนักลงทุน, เจ้าหนี้, ลูกค้า, บุคลากร, ภาวะเบียดเบียนบังคับ และจริยธรรม รวมไปถึงความต้องการในการควบคุมผลกระทบ, การบริหารความสัมพันธ์กับธารณะ และการปกป้องชื่อเสียงขององค์กร (Avery & Bergsteiner, 2011)

12. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility): องค์กรที่ใช้หลัก Corporate Social Responsibility (CSR) ในการดำเนินงานจะช่วยเพิ่มความยั่งยืนให้องค์กร โดยมาจากการได้รับการสนับสนุนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรอบด้าน และยังเป็น การช่วยปกป้องชื่อเสียงขององค์กรแม้ในช่วงที่ราคาหุ้นตกต่ำ ในทางกลับกันชื่อเสียงขององค์กรที่ดีนั้นช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานและการพัฒนาให้กับบุคลากรในองค์กร ซึ่ง CSR สามารถทำได้หลายวิธี อาทิ การบริจาคเงิน, การสนับสนุนทุนการศึกษา, โครงการจิตอาสาในองค์กร และการมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนท้องถิ่น (Avery & Bergsteiner, 2011)

13. การคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder consideration): องค์กรคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างรอบด้านในวงกว้าง โดยไม่คำนึงถึงแต่ผู้ให้ผลประโยชน์แก่องค์กรเพียงอย่างเดียว แต่ต้องพิจารณาถึงผู้ที่เกี่ยวข้องผลประโยชน์จากการดำเนินงานขององค์กรด้วย ซึ่งการคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทำให้องค์กรมีชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดี ดึงดูดในักลงทุนกลับมาลงทุนซ้ำ และชักจูงผู้ที่มีความสามารถมาอยู่กับองค์กร สร้างความยั่งยืนในการดำเนินงานในระยะยาว (Avery & Bergsteiner, 2011)

14. วิสัยทัศน์ (Vision): การที่องค์กรมีวิสัยทัศน์ที่บุคลากรคาดหวังและให้การยอมรับ รวมถึงวิสัยทัศน์ของบุคลากรและองค์กรมีความสอดคล้องตรงกันมีวิสัยทัศน์แห่งการแบ่งปัน จนเกิดเป็นวัฒนธรรมและพฤติกรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง ซึ่งช่วยเพิ่มความพึงพอใจให้กับลูกค้าและบุคลากร (Avery & Bergsteiner, 2011)

- Higher level practices หรือชั้นกลางพีระมิด เป็นผลที่ตามมาของการใช้องค์ประกอบ Foundation practices 14 ข้อ ในส่วนนี้คือองค์ประกอบที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้องค์กร ประกอบไปด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การตัดสินใจ (Decision-making): แนวคิด Honeybee Leadership มีการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมของคนในองค์กร และการที่บุคลากรทุกคนได้รับการยอมรับให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจนั้นทำให้องค์กรเกิดนวัตกรรมจากในทุกระดับ และเป็นการสร้างการมีส่วนร่วมของคนในองค์กรให้เกิดขึ้น ทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจและมีแรงผลักดันในการพัฒนาตนเอง ส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานที่สูงขึ้น (Avery & Bergsteiner, 2011)

2. การจัดการตนเอง (Self-managing employees): การสร้างสภาพแวดล้อมขององค์กรให้บุคลากรสามารถจัดการดูแลตัวเองได้และดำเนินงานได้ด้วยตนเอง ภายใต้เป้าหมายและวิสัยทัศน์เดียวกันของทั้งองค์กร โดยอาศัยเพียงแค่การชี้นำทิศทางจากหัวหน้าเท่านั้น โดยที่องค์กรต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะความสามารถที่เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง เพื่อช่วยให้บุคลากรมีการจัดการตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Avery & Bergsteiner, 2011)

3. การทำงานร่วมกัน (Team orientation): การทำงานร่วมกันเป็นทีม เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย และสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขัน ทีมที่มีประสิทธิภาพเกิดจากความร่วมมือกันในระยะยาวของสมาชิก, มีการแบ่งปันข้อมูลความรู้, สร้างความไว้วางใจ และทุกคนในทีมรับรู้ถึงขีดความสามารถของทีมตนเอง ซึ่งทำให้บุคลากรในองค์กรมีความพึงใจและองค์กรมีประสิทธิภาพในภาคดำเนินงานมากขึ้น และไม่เกิดการกระจายอำนาจแบบรวมศูนย์ภายในองค์กร องค์กรมีความสามารถในการรองรับการเปลี่ยนแปลงและอยู่ได้อย่างยั่งยืน (Avery & Bergsteiner, 2011)

4. วัฒนธรรม (Culture): แนวคิด Honeybee leadership เน้นการคัดเลือกคนที่มีความเหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์กรเพื่อการดำเนินงานอย่างยั่งยืนในระยะยาวขององค์กร จึงต้องมั่นใจว่าบุคลากรกับวัฒนธรรมมีความเหมาะสมกัน เพราะบุคลากรในองค์กรมีการแบ่งปันความรู้สึก, ความเชื่อ และคุณค่าร่วมกัน รวมถึงส่งต่อสิ่งดีงามขององค์กรให้บุคคลภายนอกได้รับรู้ วัฒนธรรมขององค์กรที่ดีทำให้องค์กรมีความแข็งแกร่งและมั่นคงจากภายใน รวมถึงทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงานกับองค์กร (Avery & Bergsteiner, 2011)

5. การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge-sharing and retention): การที่องค์กรจะสามารถเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาวนั้น ต้องอาศัยความรู้ซึ่งเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร โดยองค์กรที่ใช้แนวคิด Honeybee leadership มีการสร้างบรรยากาศแห่งการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร โดยใช้วิธีการแบ่งปันที่ไม่เป็นทางการโดยให้เกิดการสื่อสารระหว่างบุคลากร ซึ่งเป็นวิธีการมีประสิทธิภาพในการเรียนรู้ (Avery & Bergsteiner, 2011) ไม่เพียงแต่ระหว่างบุคลากรเท่านั้น จากการศึกษาของศาสตราจารย์ Karl-Erik Sveiby พบว่า การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้กับคนไข้ก่อนเข้ารับการผ่าตัด ช่วยลดความกังวลให้คนไข้ ทำให้ใช้เวลาในการเตรียมการผ่าตัดน้อยลง และเพิ่มคุณค่าในการให้บริการ

6. ความไว้วางใจ (Trust): การสร้างความไว้วางใจตามแนวคิด Honeybee Leadership ต้องอาศัยระยะเวลาการสร้าง โดยองค์กรต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรอย่างต่อเนื่องภายใต้หลักการปฏิบัติ Foundation practices หรือฐานพีระมิด 14 ข้อ และแสดงให้เห็นถึงความปรารถนาดี

ที่ส่งมอบให้ โดยไม่คำนึงผลประโยชน์ที่จะได้รับจากบุคลากร ซึ่งเมื่อบุคลากรเกิดความไว้วางใจในองค์กรทำให้เกิดความจงรักภักดี และมีความเต็มใจในการทำงานมากขึ้น (Avery & Bergsteiner, 2011)

- Key performance drivers เป็นองค์ประกอบที่ต่อยอดมาจาก Foundation practices 14 ข้อ และ Higher level practices 6 ข้อ ซึ่งในส่วนนี้ช่วยยกระดับประสิทธิภาพขององค์กรให้สูงขึ้น ประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1. นวัตกรรม (Innovation): นวัตกรรมเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ในระยะยาวและยั่งยืน โดยต้องมีการวางแผนกลยุทธ์การลงทุนพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่องไม่ว่าจะเป็นด้านสินค้า, ด้านการบริการ และด้านกระบวนการ รวมทั้งมีการนำผลตอบรับจากลูกค้ามาช่วยในการพัฒนาหรือคิดค้นนวัตกรรมใหม่ องค์กรที่ใช้หลักการปฏิบัติ Foundation practices 14 ข้อ จะช่วยให้การสร้างนวัตกรรมเป็นไปได้สะดวกมากขึ้น เพราะทำให้องค์กรมีมุมมองวิสัยทัศน์ในระยะยาว, มีวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง และมีบุคลากรที่มีความพร้อมในการสร้างนวัตกรรม (Avery & Bergsteiner, 2011)

2. ความผูกพันของบุคลากร (Engaged staff): ความผูกพันของบุคลากรเป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนแรงจูงใจและความพึงพอใจของบุคลากรในองค์กร ความผูกพันสะท้อนให้เห็นถึงความจงรักภักดีของบุคลากรและความเชื่อมั่นต่อผู้ว่าจ้าง องค์กรที่ใช้แนวคิด Honeybee leader นั้นพยายามสร้างความผูกพันจากความรู้สึกของบุคลากรที่มีกับสถานที่ทำงาน อาทิ มีการมอบอำนาจในการตัดสินใจเพื่อสร้างความพึงพอใจ ซึ่งมีส่วนทำให้การบริการลูกค้าทำได้ดีขึ้น (Avery & Bergsteiner, 2011)

3. คุณภาพ (Quality): องค์กรที่ใช้แนวคิด Honeybee leadership ให้ความสำคัญกับการสร้างคุณภาพระดับสูงในระยะยาว ทั้งในด้านสินค้าและการบริการ การสร้างคุณภาพต้องอาศัยการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง, การให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง บวกกับการมีวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง และมุมมองในการบริหารในระยะยาว (Avery & Bergsteiner, 2011)

#### 2.4.4 Key performance driver

Key performance driver คือ ตัวชี้วัดองค์ประกอบของภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee leadership จำนวน 23 ข้อ โดยตัวชี้วัดเหล่านี้สะท้อนให้เห็นผลลัพธ์ของการสร้างความยั่งยืนประกอบไปด้วย ภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กร (Brand and Reputation), ความพึงพอใจ (Customer satisfaction) ของลูกค้า, ผลประกอบการ (Financial performance), คุณค่าในระยะยาวของผู้ถือหุ้น (Long-term shareholder Value) และคุณค่าในระยะยาวของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Long-term stakeholder value)



## 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าม้งานวิจัยที่เกี่ยวกับ ภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (Sustainable Leadership) ตามแนวคิดของ Honeybee Leadership ทั้งในเชิงคุณภาพและในเชิงปริมาณ โดยผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมไว้โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 2.5.1 งานวิจัยที่สอดคล้องกับแนวแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership

แนวคิด Honeybee Leadership ตามแนวทางการปฏิบัติจำนวน 23 ข้อ ขององค์กรและหน่วยงานรัฐบาล องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร โดยแยกตามหัวข้อแนวทางการปฏิบัติจำนวน 23 ข้อ



ตารางที่ 2.1 แสดงงานวิจัยที่สอดคล้องกับแนวคิดแนวคิด Honeybee leadership

แนวทางการปฏิบัติของ ภาวะผู้นำที่ยั่งยืน	งานวิจัยที่สนับสนุน	สิ่งที่ค้นพบ
1. การพัฒนาบุคลากร (Developing people)	Park & Kim (2016)	การพัฒนาบุคลากรช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้กับองค์กร รวมถึงสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติของบุคลากร เพื่อให้เป็นตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร
	Domingues & Machado (2017)	การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งต้องมีการวางแผนและควบคุมการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด
	Benevene, Kong, Lucchesi & Cortini (2019)	การพัฒนาบุคลากรช่วยทำให้บุคลากรรู้สึกมีส่วนร่วมกับองค์กรมากขึ้น ซึ่งช่วยเพิ่มคุณภาพของการบริการ และนำไปสู่การเติบโตและความยั่งยืนขององค์กร
2. ความสัมพันธ์กับ บุคลากร (Labor relations)	วิชัย โภสุวรรณจินดา (2554)	นายจ้างและลูกจ้างมีความเข้าใจซึ่งกันและกันและกันของหาผลประโยชน์ร่วมกัน เน้นการสร้างความร่วมมือแทนการสร้างการแข่งขัน
	Bastida, Marimon & Careceras (2017)	ความสัมพันธ์ของบุคลากรมีผลต่อความพึงพอใจของบุคลากร
	Stater & Stater (2018)	การที่บุคลากรมีหัวหน้าที่คอยดูแลเอาใจใส่ด้านสวัสดิการมีผลอย่างมากต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากร

ตารางที่ 2.1 แสดงงานวิจัยที่สอดคล้องกับแนวคิดแนวความคิด Honeybee leadership (ต่อ)

แนวทางการปฏิบัติของภาวะผู้นำที่ยั่งยืน	งานวิจัยที่สนับสนุน	สิ่งที่ค้นพบ
3. การรักษานูคลีอกร (Staff retention)	<p>Petersen &amp; Oni (2014)</p> <p>Kang, Huh, Cho &amp; Auh (2014)</p> <p>(Phillips &amp; Hernandez, 2018)</p> <p>(White, 2019)</p>	<p>การสูญเสียบุคลากรส่งผลกระทบต่อองค์กรโดยรวม อาทิ ทำให้บุคลากรปัจจุบันเกิดความกดดัน รวมถึงเสียค่าใช้จ่ายในการสรรหาบุคลากรเพื่อมาแทนที่</p> <p>องค์กรสามารถเพิ่มอัตราการรักษานูคลีอกรได้ด้วยการสร้างความพึงพอใจแก่ บุคลากร อาทิ การมอบหมายงานที่ความหมาย, การให้โอกาสในการพัฒนาและเติบโต, การปฐมนิเทศพนักงานใหม่อย่างเป็นระบบ รวมไปถึงการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีการสื่อสาร</p> <p>ปัจจัยที่มีผลต่ออัตราการรักษานูคลีอกร ได้แก่ ค่าชดเชย, ตำแหน่งว่าง, สวัสดิการสุขภาพ, การฝึกฝนและพัฒนาผู้ตำแหน่งที่สูงขึ้น และงบประมาณที่องค์กร ได้รับ</p> <p>การรักษานูคลีอกรทำได้ด้วย การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีการสื่อสารแบบเปิดเผยและจริงใจ รวมถึงเข้าใจความต้องการของบุคลากร</p>
4. การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession planning)	<p>Agbodzakey, Kumah-Abiwu &amp; Anderson (2018)</p> <p>อุไร ศรีชมภู และ วิษณุ สุमितสวารค์ (2562)</p>	<p>การวางแผนสืบทอดตำแหน่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร, ช่วยให้การบริการขององค์กรดีขึ้น และทำให้บุคลากรมีแรงผลักดันในการพัฒนาตนเอง อีกทั้งยังเป็นการช่วยเติมเต็มพันธกิจขององค์กร ให้ความต่อเนื่องยั่งยืน</p> <p>การวางแผนสืบทอดตำแหน่งเป็นเรื่องที่สำคัญและต้องมีการวางแผนล่วงหน้าอย่างเป็นระบบ มี การกำหนดประเมิน และพัฒนาให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งการวางแผนสืบทอดตำแหน่งช่วยสนับสนุนบุคลากรให้เติบโตไปพร้อมกับองค์กร</p>

ตารางที่ 2.1 แสดงงานวิจัยที่สอดคล้องกับแนวคิดแนวคิด Honeybee leadership (ต่อ)

แนวทางการปฏิบัติของภาวะผู้นำที่ยั่งยืน	งานวิจัยที่สนับสนุน	สิ่งที่ค้นพบ
	Boykins (2019)	ผู้นำองค์กรที่มีการวางแผนสืบทอดตำแหน่งในองค์กร จะทำให้องค์กรมีคุณค่ามีความมั่นคงยั่งยืนในระยะสั้น ไปจนถึงในระยะยาว และสามารถบรรลุภารกิจขององค์กรได้
5. การให้คุณค่าบุคลากร (Valuing employees)	Ei-Ghalayini (2017)	การให้คุณค่าบุคลากรทำให้ประสิทธิภาพขององค์กรสูงขึ้น โดนผ่านการฝึกฝนและพัฒนาบุคลากร รวมไปถึงการให้ผลตอบแทนและรางวัลที่เหมาะสม ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจ และส่งผลถึงประสิทธิภาพขององค์กรในท้ายที่สุด
	Zakaria, Yaso, Ghazali, Ibrahim & Ismail (2017)	การให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะบุคลากร รวมไปถึงการให้อำนาจในการตัดสินใจมีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร
	Su, Wright & Ulrich (2018)	องค์กรที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร, ให้ออกสบุคลากรในการเติบโต รวมไปถึงการให้ค่าจ้างและผลตอบแทนที่เหมาะสม ทำให้บุคลากรมีความมั่นคง จะส่งผลให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรสูงขึ้น
6. ประธานผู้บริหารและทีมผู้บริหาร (CEO and top team)	Ghani, Yunus & Bahry (2016)	ผู้นำที่เข้าใจความแตกต่างของบุคลากร จะสามารถปรับปรุงรูปแบบการบริหาร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร ซึ่งต้องการผู้นำที่มีมนุษย์สัมพันธ์ ีดีได้รับประสบการณ์ใหม่ มีวินัย และนึกถึงจิตใจผู้อื่น
	Schwarz, Newman, Cooper & Eva (2016)	ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์กร

ตารางที่ 2.1 แสดงงานวิจัยที่สอดคล้องกับแนวคิดแนวความคิด Honeybee leadership (ต่อ)

แนวทางการปฏิบัติของภาวะผู้นำที่ยั่งยืน	งานวิจัยที่สนับสนุน	สิ่งที่ค้นพบ
	Amin (2018)	การแบ่งปันภาวะผู้นำส่งผลต่อประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีมและในองค์กร ซึ่งจะส่งผลต่อถึงคุณภาพของสินค้าและบริการ
7. จริยธรรม (Ethics)	Mgaya (2017)	จริยธรรม มีส่วนทำให้ประสิทธิภาพและชื่อเสียงขององค์กรดีขึ้น รวมถึงยังช่วยสร้างความยั่งยืนให้แก่องค์กร โดยผ่านทาง การสร้างความรู้และทักษะแก่บุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรทุกคน ต้องมีความตระหนักรู้เกี่ยวกับจริยธรรม
	Sapada, Modding, Gani & Nujum (2017)	การรับรู้ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร อากิการมีระบบผลตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสม มีผลต่อจริยธรรมในการทำงาน
	Bashir & Hassan (2019)	ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยการสร้างระบบผลตอบแทนบุคลากรที่เหมาะสมและเป็นธรรมชาติตามผลงานของบุคลากรแต่ละคน ช่วยลดการเกิดทุจริตภายในองค์กร ทำให้องค์กรทำให้องค์กรได้รับมาได้อย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ
8. มุมมองในระยะยาว (Long-term vs short-term perspective)	ณัฐกร ลิ้มสุวรรณโรจน์, ทวีศักดิ์ กฤษเจริญ, และวินัย หอมสมบัติ (2558)	เพื่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ในระยะยาว จำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และพัฒนานวัตกรรมใหม่ รวมไปถึงการดำเนินงานในส่วนที่เกี่ยวข้องทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม
	Lin, Hu, Tseng, Chiu & Lin (2016)	การวางแผนในระยะยาวที่มีการคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียช่วยสร้างประสิทธิภาพในการบริการและเป็นการเพิ่มความสามัคคีที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และยังถือเป็นหนึ่งในปัจจัยการพัฒนาอย่างยั่งยืน

ตารางที่ 2.1 แสดงงานวิจัยที่สอดคล้องกับแนวคิดแนวคิด Honeybee leadership (ต่อ)

แนวทางการปฏิบัติของภาวะผู้นำที่ยั่งยืน	งานวิจัยที่สนับสนุน	สิ่งที่ค้นพบ
	Rana, Rana & Rana (2017)	การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในระยะยาวช่วยสร้างความยั่งยืนและคุณภาพการบริการให้แก่องค์กร ซึ่งต้องมีการคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรอบด้าน การวางแผนในระยะยาวนั้นมีความจำเป็นและมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร โดยจะช่วยให้องค์กรบรรลุพันธกิจและเป้าหมายได้ และเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร
9. การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organisational change)	Gelaïdan, Al-Swidi & Mabkhot (2016)  Portela, Benayias, Pertiera & Lozano (2017)	การเปลี่ยนแปลงจะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัยการสร้างความร่วมมือให้กับบุคลากรและผู้บริหารในด้านความฉลาดทางอารมณ์และภาวะผู้นำที่เหมาะสมรวมไปถึงช่องทางการสื่อสารระหว่างบุคลากรและผู้นำที่เหมาะสมและให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนด้านการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงเพื่อความสำเร็จอย่างยั่งยืนนั้นต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีการคิดล่วงหน้าถึงการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบในอนาคตเพื่อเตรียมแผนการรับมือที่เหมาะสม อาทิ การฝึกอบรมบุคลากร และการสร้างภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ทั้งนี้เพื่อเป็นการลดการต่อต้านที่อาจเกิดขึ้น
	Yaseen, Ali & Asrar-ul-Haq (2018)	การเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ ก็อาศัยความมุ่งมั่นและการมีส่วนร่วมจากบุคลากร นอกจากนี้ยังต้องอาศัยวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วม
10. ความมีอิสระภาพจากตลาดการเงิน (Financial market independence)	Ludovic (2016)	เพื่อความยั่งยืนด้านการเงินในระยะยาวองค์กรต้องมีการสร้างสมดุลระหว่างแหล่งเงินทุนภายในและภายนอก รวมไปถึงค้นหาวิธีการสร้างเงินทุนให้กับองค์กรในช่องทางอื่น มีการสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถเข้ามาช่วยในการบริหาร

ตารางที่ 2.1 แสดงงานวิจัยที่สอดคล้องกับแนวคิดแนวความคิด Honeybee leadership (ต่อ)

แนวทางการปฏิบัติของภาวะผู้นำที่ยั่งยืน	งานวิจัยที่สนับสนุน	สิ่งที่ค้นพบ
11. ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for the environment)	Gajdová & Majdúchová, (2018)  Maboya & McKay (2019)  Henderson, Bieler & McKenzie (2017)  Gilal, Ashraf, Gilal, Gilal & Channa (2019)  Roos, Heinicke, Guenther & Guenther (2020)	องค์กรที่มีประสิทธิภาพด้านการเงินในระยะยาว ควรมีการสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการสร้างคุณภาพในการทำงาน มีการกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่ชัดเจน รวมไปถึงความโปร่งใสในการทำงาน  เนื่องจากองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรมันได้รับเงินทุนมาจากแหล่งภายนอกดังนั้นองค์กรควรกำหนดกลยุทธ์ในการรักษาความสัมพันธ์ระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและมีการรักษาสมดุลการตัดสินใจภายใน รวมไปถึงมีการบริหารแหล่งที่มาของเงินทุนเพื่อให้องค์กรเป็นอิสระจากแหล่งเงินทุนในระยะยาว  องค์กรควรมีการกำหนดนโยบายด้านสิ่งแวดล้อมเพื่อให้เกิดความยั่งยืนในระยะยาว และโดยผ่านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กร  การพัฒนาประสิทธิภาพในการรักษาสีเขียวขององค์กรต้องอาศัยบุคลากรภายใน โดยองค์กรต้องพัฒนาให้บุคลากรเกิดความหลงใหลในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมผ่านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล และมีการกำหนดเป็นคุณค่าหลักขององค์กรในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม  การคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมต้องมีการกำหนดเป็นนโยบายและแผนเป็นเป้าหมายในการรักษาสีเขียว รวมถึงมีการควบคุมดูแลอย่างต่อเนื่อง รวมถึงอาศัยความร่วมมือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการรักษาสีเขียวสิ่งแวดล้อม จึงจะประสบผลสำเร็จด้านการรักษาสีเขียวสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

ตารางที่ 2.1 แสดงงานวิจัยที่สอดคล้องกับแนวคิดแนวคิด Honeybee leadership (ต่อ)

แนวทางการปฏิบัติของภาวะผู้นำที่ยั่งยืน	งานวิจัยที่สนับสนุน	สิ่งที่ค้นพบ
12. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility)	Yusoff & Idris (2017)  Astar-ul-Haq, Kuchinke & Iqbal (2017)  Pitowska, Androniki & Giannakis (2018)  (Hacker (2017)  Heikkinen, Kujala & Inha (2019)  Bradley-Swanson (2019)	องค์กรที่คำนึงความรับผิดชอบต่อสังคม ช่วยทำให้ชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กรดูดีขึ้น ช่วยสร้างความภักดีให้แก่บุคลากร และสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สถาบันที่ใช้หลักความรับผิดชอบต่อสังคม ช่วยสร้างความพึงพอใจต่อพนักงานให้แก่บุคลากร ซึ่งช่วยสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ช่วยสร้างความยั่งยืนและทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายด้านจริยธรรม
13. การคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder consideration)	Liao & Huang (2016)	ความรับผิดชอบต่อสังคมช่วยเพิ่มชื่อเสียงและสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร นอกจากนี้ยังช่วยสร้างมุมมองที่ดีจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรอบด้าน การที่องค์กรคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้นต้องสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้น ผลที่ได้รับคือช่วยให้ได้รับการสนับสนุนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากขึ้น มีแหล่งเงินทุนใหม่มากขึ้น การดำเนินงานขององค์กรนั้นต้องอาศัยการสนับสนุนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรควรมีจุดประสงค์ที่ตรงกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จุดประสงค์ที่ตรงกันช่วยสร้างคุณค่าในการดำเนินงานให้เกิดขึ้น การสร้างความผูกพันกับมีส่วนได้ส่วนเสียช่วยเพิ่มประสิทธิภาพด้านการการเงินในระยะยาวให้แก่องค์กร รวมถึงช่วยเพิ่มความมั่นคงและประสิทธิภาพให้แก่องค์กร
14. วิสัยทัศน์ (Vision)		การกำหนดวิสัยทัศน์มีส่วนช่วยให้ประสิทธิภาพและผลลัพธ์ของการบริการขององค์กรดีขึ้น สามารถรักษามาตรฐานการทำงานได้ในระยะยาวและทำให้องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดี นอกจากนี้ การกำหนดวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่องยังช่วยให้องค์กรมีกลยุทธ์ที่ดีในระยะยาว



ตารางที่ 2.1 แสดงงานวิจัยที่สอดคล้องกับแนวคิดแนวคิด Honeybee leadership (ต่อ)

แนวทางการปฏิบัติของภาวะผู้นำที่ยั่งยืน	งานวิจัยที่สนับสนุน	สิ่งที่ค้นพบ
	Peng (2019)	การพัฒนาวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ในระยะยาวขององค์กรมีผลทำให้ประสิทธิภาพขององค์กรดีขึ้น แล้วทำให้ง่ายต่อการเปลี่ยนแปลง
15. การตัดสินใจ (Decision-making)	Yáñez, Uruburu, Moreno & Lumbreras (2019) Hanaysha (2016) Abdulrab, Almaamari, Zumrah & Al-Tahitah (2017) Traeger & Alfes (2019)	การวางวิสัยทัศน์ร่วมในระยะยาวขององค์กร มีส่วนช่วยในการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์กร องค์กรควรให้อำนาจแก่บุคลากร เพราะจะทำให้องค์กรมีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง บุคลากรเกิดความผูกพันและสะท้อนกลับมาในรูปแบบของความสามารถในการเอาตัวรอด การเติบโต และความสามารถในการเผชิญหน้ากับความท้าทายที่มีโอกาสเกิดขึ้นตลอดเวลา การให้อำนาจแก่บุคลากรช่วยเพิ่มความผูกพันต่องาน ส่งผลทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น การให้อำนาจบุคลากรในการตัดสินใจมีส่วนช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร และยังช่วยสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร
16. การจัดการตนเอง(Self-managing employees)	van der Hoek, Groeneveld & Kuipers (2016) Yu, An & Zhu (2017) Papadopoulou & Dimitriad (2019)	การจัดการตนเองมีส่วนทำให้บุคลากรเกิดการพัฒนาตนเองและส่งผลต่อไปถึงการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และยังช่วยทำให้องค์กรไปถึงเป้าหมายได้ง่ายขึ้น การให้บุคลากรทำงานได้อย่างอิสระมีผลต่อความมุ่งมั่นต่อการทำงานที่บริการที่ดีของบุคลากร การให้บุคลากรทำงานได้อย่างอิสระมีผลต่อความมุ่งมั่นของบุคลากร และการสร้างสภาพแวดล้อมที่ให้อิสระในการทำงานจะช่วยให้เพิ่มความพึงพอใจ

ตารางที่ 2.1 แสดงงานวิจัยที่สอดคล้องกับแนวความคิดแนวคิด Honeybee leadership (ต่อ)

แนวทางการปฏิบัติของภาวะผู้นำที่ยั่งยืน	งานวิจัยที่สนับสนุน	สิ่งที่ค้นพบ
17. การทำงานร่วมกัน (Team orientation)	Abuzid & Abbas (2017)  Kelemba, Chepkilot & Zakayo (2017)	องค์กรที่สนับสนุนการทำงานร่วมกันเป็นทีมช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร โดยต้องอาศัยความไว้วางใจและแรงผลักดันจากสมาชิกในทีมรวมถึงความสามารถของสมาชิกภายในทีม  การทำงานเป็นทีมทำให้บุคลากรมีโอกาสได้พัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถจากการทำงานเป็นทีม นอกจากนี้การทำงานเป็นทีมยังช่วยให้องค์กรเปลี่ยนแปลงได้ง่ายขึ้น รวมถึงช่วยสร้างนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้น
18. วัฒนธรรม (Culture)	Sanyal & Hisam (2018)  Laurian, Walker & Crawford (2016)  Qazi & Kaur (2017)  Brenyah & Darko (2017)  Lee, Oh & Park (2019)	การทำงานร่วมกันเป็นทีมมีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร โดยการทำงานร่วมกันเป็นทีมต้องอาศัยความไว้วางใจ รวมไปถึงบรรยากาศในการทำงานที่สนับสนุนการทำงานเป็นทีม  วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อการสร้างนวัตกรรมและการแลกเปลี่ยนเป้าหมายร่วมกันของบุคลากร นอกจากนี้วัฒนธรรมองค์กรยังมีผลกระทบต่อทางอ้อมต่อการสร้างความยั่งยืนในองค์กร  วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อความพึงพอใจของบุคลากร หากบุคลากรรับรู้ถึงวัฒนธรรมองค์กรมากเท่าใด ระดับของความพึงพอใจจะเพิ่มขึ้นตามด้วย  วัฒนธรรมองค์กรช่วยสร้างความผูกพันของบุคลากร และทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้ยังเป็นการรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรในระยะยาว  วัฒนธรรมองค์กรช่วยสร้างความไว้วางใจระหว่างบุคลากรและก่อให้เกิดความมุ่งมั่นในการทำงานที่แท้จริง ทำให้องค์กรสามารถสร้างคุณค่าของผลิตภัณฑ์ได้ในระยะยาว

ตารางที่ 2.1 แสดงงานวิจัยที่สอดคล้องกับแนวคิดแนวคิด Honeybee leadership (ต่อ)

แนวทางการปฏิบัติของภาวะผู้นำที่ยั่งยืน	งานวิจัยที่สนับสนุน	สิ่งที่ค้นพบ
19. การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge-sharing and retention)	Cruz, Pérez & Cantero, (2009)  Boateng & Agyemang (2014)  Raza, Ghani & Rafique (2016)	การแลกเปลี่ยนความรู้เป็นหนึ่งในกุญแจสำคัญของระบบการจัดการความรู้ซึ่งช่วยสร้างประโยชน์ด้านการแข่งขันในระยะยาวรวมถึงประสิทธิภาพขององค์กร องค์กรต้องสร้างแรงจูงใจที่แท้จริงแก่บุคลากรเพื่อกระตุ้นให้เกิดโอนถ่ายความรู้ โดยการสร้างคุณค่าแก่บุคลากร การที่บุคลากรจะแบ่งปันความรู้ได้ต้องอาศัยความรู้  ใจ ความเคารพและความเอาใจใส่จากภายในองค์กร รวมไปถึงการให้คุณค่าและสร้างความรู้ความมั่นใจแก่บุคลากร
20. ความไว้วางใจ (Trust)	Chedid, Caldeira, Alvelos, & Teixeira (2019)  ASENCIO (2016)  Singh & Desa (2018)  (Alzyoud (2018)	ระบบการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพช่วยขับเคลื่อนแรงจูงใจของบุคลากร และก่อให้เกิดการแบ่งปันความรู้ รวมถึงให้บุคลากรได้รับความรู้ในเวลาที่ต้องการ ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร  การแบ่งปันความรู้ต้องอาศัยแรงจูงใจที่แท้จริงและความไว้วางใจของบุคลากร นอกจากนี้ยังพบว่า การแบ่งปันความรู้ช่วยสร้างพฤติกรรมการรวมมือในองค์กร  องค์กรที่บุคลากรมีความไว้วางใจในตัวผู้นำ จะส่งผลให้ประสิทธิภาพขององค์กรดีขึ้น ผู้นำในองค์กรจึงจำเป็นต้องรักษาความไว้วางใจให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม  ความไว้วางใจของบุคลากรต่อองค์กร มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรในองค์กร  บุคลากรที่มีความไว้วางใจต่อองค์กร จะมีความพึงพอใจและความผูกพันในงานของตน โดยองค์กรต้องทำให้มั่นใจว่าองค์กรมีภาวะผู้นำที่ดี และดูแลบุคลากรอย่างเหมาะสม รวมถึงให้โอกาสบุคลากรในการตัดสินใจเพื่อสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้น

ตารางที่ 2.1 แสดงงานวิจัยที่สอดคล้องกับแนวคิดแนวคิด Honeybee leadership (ต่อ)

แนวทางการปฏิบัติของภาวะผู้นำที่ยั่งยืน	งานวิจัยที่สนับสนุน	สิ่งที่ค้นพบ
21. นวัตกรรม (Innovation)	Demircioglu & Audretsch (2017) Anwar, Khan & Shah (2019) Wipulanusat, Panuwatwanich, Stewart & Sunkpho (2019) Jin & McDonald (2017) Ugaddan & Park (2017) Robinson (2018)	องค์กรที่ให้บทบาทในการสร้างนวัตกรรมสามารถเพิ่มคุณภาพของการบริการ, ความพึงพอใจในงาน และเพิ่มความร่วมมือ นวัตกรรมด้านกระบวนการและนวัตกรรมขององค์กร มีผลต่อประสิทธิภาพและความสามารถในการอยู่รอดขององค์กร องค์กรที่มีนวัตกรรมตอบสนองความต้องการของสังคม โดยผ่านการพัฒนาและการเพิ่มคุณภาพของบริการ ความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรเกิดจากมุมมองและการรับรู้ถึงการสนับสนุนจากหัวหน้างานที่ให้โอกาสบุคลากรในการเรียนรู้และเติบโต คุณภาพของการปกครองและภาวะผู้นำมีผลต่อความผูกพันของบุคลากร โดยการมีทักษะการบริหารที่บุคลากรสามารถไว้วางใจและการเพิ่มการแลกเปลี่ยนทางสังคมในองค์กร รวมถึงการสร้างความร่วมมือ การรับฟังเสียงของบุคลากรมีผลต่อความผูกพันของบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งหัวหน้างานต้องเปิดใจรับฟังเสียงของบุคลากร องค์กรต้องกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารจากล่างขึ้นบน และเมื่อบุคลากรรับรู้ถึงการที่องค์กรเห็นคุณค่าของตน จะส่งผลต่อแรงจูงใจและความสัมพันธ์ต่อองค์กร และเกิดเป็นผูกพันต่อองค์กร
22. ความผูกพันของบุคลากร (Engaged staff)		

ตารางที่ 2.1 แสดงงานวิจัยที่สอดคล้องกับแนวคิดแนวคิด Honeybee leadership (ต่อ)

แนวทางการปฏิบัติของภาวะผู้นำที่ยั่งยืน	งานวิจัยที่สนับสนุน	สิ่งที่ค้นพบ
	Hameduddin & Lee (2019)	การวิจัยเชิงอัตถิภาวนิยมขององค์กร อาทิ การที่ บุคลากรรับรู้ถึงคุณสมบัติที่ยั่งยืนขององค์กร และการมีผู้บริหารที่กำหนดงานที่เหมาะสมแก่บุคลากร จะช่วยเพื่อเติมเต็มความหมายในการทำงานให้แก่บุคลากร ซึ่งส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร
23. คุณภาพ (Quality)	Nidhi & Kumari (2016)	คุณภาพการบริการมีผลต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการ ซึ่งต้องอาศัยการจัดการที่ดี ความโปร่งใส และการบริการที่เพียงพอ
	Ali, Mahat & Mukhtar (2017)	องค์กรสามารถเพิ่มคุณภาพการให้บริการ โดยการ ใช้ระบบควบคุมคุณภาพ อาทิ การแสดงถึงความโปร่งใสและความรับผิดชอบ ผลที่ได้รับคือการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรอย่างยั่งยืน
	Nguyen, Bach, Le & Le (2017)	คุณภาพการบริการขององค์กรเกิดจากความโปร่งใส, การมีส่วนร่วมของประชาชน และความรับผิดชอบต่อประชาชน รวมถึงการปราศการทุจริต ซึ่งตรงกับหลักธรรมาภิบาล

จากการศึกษาแนวทางการปฏิบัติในแต่ละปัจจัยขององค์กรและหน่วยงานของรัฐบาล รวมถึงองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร แสดงให้เห็นว่าการที่องค์กรมีการดำเนินงานตามแนวทางการปฏิบัติ ในแต่ละปัจจัยที่สอดคล้องกับแนวคิด Honeybee Leadership นั้นช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรใน หลายด้าน ทำให้ขีดความสามารถในการดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพที่เพิ่มสูงขึ้นและมี ประสิทธิภาพที่ดีในระยะยาว โดยสามารถจำแนกตามแนวปฏิบัติจำนวน 23 ข้อ ตามแนวคิด Honeybee Leadership ในแต่ละปัจจัยได้ดังนี้

- การพัฒนาบุคลากร (Developing people) มีส่วนช่วยทำให้ประสิทธิภาพขององค์กร ดีขึ้น (Domingues & Machado, 2017; Park & Kim, 2016) รวมถึงสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติของบุคลากร เพื่อให้เป็นตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร (Park & Kim, 2016) ซึ่งต้องมีการวางแผนและควบคุมการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เป็นไปอย่างมี ประสิทธิภาพมากที่สุด (Domingues & Machado, 2017) นอกจากนี้การศึกษาของ Benevene et al. (2019) ยังพบว่าการพัฒนาบุคลากรทำให้บุคลากรรู้สึกมีส่วนร่วมขององค์กรมากขึ้น ซึ่งช่วยเพิ่มคุณภาพของ การบริการ และนำไปสู่การเติบโตและความยั่งยืนขององค์กร

- ความสัมพันธ์กับบุคลากร (Labor relations) ช่วยทำให้บุคลากรภายในองค์กรมี ความพึงพอใจ (Bastida et al., 2017) ความสัมพันธ์กับบุคลากรเกิดจากการที่นายจ้างและลูกจ้างมี ความเข้าใจซึ่งกันและกันและกันมองหาผลประโยชน์ร่วมกัน โดยเน้นที่การสร้างความร่วมมือแทนการสร้าง ความขัดแย้ง (วิชัย โสสุวรรณจินดา, 2554) นอกจากนี้การที่บุคลากรมีหัวหน้าที่คอยดูแลเอาใจใส่ด้าน สวัสดิการของบุคลากรมีผลอย่างมากต่อความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร (Stater & Stater, 2018)

- การรักษาบุคลากร (Staff retention) องค์กรสามารถเพิ่มอัตราการรักษาบุคลากรได้ ด้วยการสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากร อาทิ การมอบหมายงานที่ความหมาย การปลุมนิเทศพนักงาน ใหม่อย่างเป็นระบบ (Kang, Huh, Cho & Auh, 2014) และการให้โอกาสในการพัฒนาและเติบโต (White, 2019; Kang, Huh, Cho & Auh, 2014) รวมไปถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีการสื่อสารที่ เปิดเผยจริงใจ และเข้าใจความต้องการของบุคลากร (White, 2019) ซึ่งองค์กรยังต้องคำนึงถึงค่าชดเชย ตำแหน่งงานที่ว่าง สวัสดิการสุขภาพ การฝึกฝน และงบประมาณที่องค์กรได้รับ ซึ่งมีผลต่อการรักษา บุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร และจากศึกษาของ Petersen and Oni, (2014) พบว่าการสูญเสียบุคลากร ส่งกระทบต่อองค์กรโดยรวม อาทิ ทำให้บุคลากรปัจจุบันเกิดความกดดัน รวมถึงเสียค่าใช้จ่ายใน การสรรหาบุคลากรเพื่อมาแทนที่

- การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession planning) เป็นเรื่องที่สำคัญและต้องมีการวางแผนล่วงหน้าอย่างเป็นระบบ มีการกำหนดประเมิน และพัฒนาให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของ องค์กร ซึ่งการวางแผนสืบทอดตำแหน่งช่วยสนับสนุนบุคลากรให้เติบโตไปพร้อมกับองค์กร (อุไร

ศรีชมภู และวิษณุ สุमितสุวรรณค์, 2562) ผู้นำในองค์กรที่มีการวางแผนสืบทอดตำแหน่งในองค์กร จะทำให้องค์กรมีคุณค่ามีความมั่นคงยั่งยืนทั้งในระยะสั้นไปจนถึงในระยะยาว และสามารถบรรลุภารกิจขององค์กรได้ (Boykins, 2019) และจากการศึกษาของ Agbodzakey et al. (2018) ยังพบว่าการวางแผนสืบทอดตำแหน่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพแก่องค์กร ช่วยให้การบริการขององค์กรดีขึ้น และทำให้อุบลากรมีแรงผลักดันในการพัฒนาตนเอง อีกทั้งยังเป็นการช่วยเติมเต็มพันธกิจขององค์กรให้มีความต่อเนื่องยั่งยืน

- การให้คุณค่าบุคลากร (Valuing employees) มีผลทำให้ประสิทธิภาพขององค์กรสูงขึ้น ผ่านการพัฒนาบุคลากร (Su et al., 2018; El-Ghalayini, 2017; Zakaria et al., 2017) การให้ผลตอบแทนและรางวัลที่เหมาะสมแก่บุคลากร (Su et al., 2018; El-Ghalayini, 2017) รวมไปถึงการให้โอกาสแก่บุคลากรในการเติบโตภายในองค์กร (Su et al., 2018)

- ประธานผู้บริหารและทีมผู้บริหาร (CEO and top team) ที่เข้าใจความแตกต่างของบุคลากร จะสามารถปรับปรุงรูปแบบการบริหารที่เหมาะสม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร ซึ่งต้องการผู้นำที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี พร้อมเปิดรับประสบการณ์ใหม่ มีวินัย และนึกถึงจิตใจผู้อื่น (Ghani et al., 2016) และการศึกษาของ Amin (2018) พบว่าการแบ่งปันภาวะผู้นำส่งผลต่อประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมและในองค์กร ส่งผลถึงคุณภาพของสินค้าและบริการ นอกจากนี้ การศึกษาของ Schwarz et al. (2016) พบว่าภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์กร

- จริยธรรม (Ethics) มีส่วนทำให้ประสิทธิและชื่อเสียงขององค์กรดีขึ้น รวมถึงช่วยสร้างความยั่งยืนให้แก่องค์กร โดยผ่านทาง การสร้างความรู้และทักษะแก่บุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรทุกคนต้องมีความตระหนักรู้เกี่ยวกับจริยธรรม (Mgaya, 2017) และการที่องค์กรมีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยการสร้างระบบผลตอบแทนบุคลากรที่เหมาะสมและเป็นธรรมตามผลงานของบุคลากรแต่ละบุคคลช่วยลดการเกิดทุจริตภายในองค์กรทำให้องค์กรใช้เงินที่ได้รับมาได้คุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ (Bashir & Hassan, 2019) นอกจากนี้การศึกษาของ Sapada et al. (2017) พบว่าการมีระบบผลตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมมีผลต่อความพึงพอใจและจริยธรรมในการทำงาน

- มุมมองในระยะใกล้หรือในระยะไกล (Long-term vs short-term perspective) องค์กรที่มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในระยะยาวช่วยสร้างความยั่งยืนและคุณภาพการบริการให้แก่องค์กร ซึ่งต้องมีการคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรอบด้าน การวางแผนในระยะยาวนั้นจำเป็นและมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร โดยจะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุพันธกิจและเป้าหมายขององค์กร (Rana et al., 2017) และทำให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรสูงขึ้น (Aqdas et al., 2017; Lin et al., 2016) และการศึกษาของ ณัฐกร ลิมสุวรรณ โรจน์ และคณะ (2558) พบว่าการพัฒนาองค์กร

อย่างยั่งยืนในระยะยาว จำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และพัฒนานวัตกรรมใหม่ รวมถึงไปถึงการคำนึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในด้านเศรษฐกิจสังคม และสิ่งแวดล้อม

- การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organisational change) ที่ประสบความสำเร็จต้องอาศัย การสร้างความพร้อมให้กับบุคลากรและผู้บริหารในด้านความฉลาดทางอารมณ์และภาวะผู้นำที่เหมาะสม รวมถึงไปถึงช่องทางการสื่อสารระหว่างบุคลากรและผู้นำที่เหมาะสม (Gelaidan et al., 2016) บุคลากร ควรมีส่วนร่วมในการวางแผนการเปลี่ยนแปลง (Yaseen et al., 2017; Gelaidan et al., 2016) รวมถึง การมีวัฒนธรรมองค์กรสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วม (Yaseen et al., 2017) และจากการศึกษาของ Portela et al., 2017 พบว่าการเปลี่ยนแปลงเพื่อความยั่งยืนนั้นต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ทั้ง ภายในและภายนอกองค์กร มีการคิดล่วงหน้าถึงการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบในอนาคตเพื่อเตรียม แผนการรับมือที่เหมาะสม อาทิ การฝึกอบรมบุคลากร และการสร้างภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนให้เกิดขึ้น ภายในองค์กร ทั้งนี้เพื่อเป็นการลดการต่อต้านที่อาจเกิดขึ้น

- ความมีอิสระภาพจากตลาดการเงิน (Financial market independence) เนื่องจากองค์กร ที่ไม่แสวงหาผลกำไรมัน ได้รับเงินทุนมาจากแหล่งภายนอก (Maboya & McKay, 2019) ดังนั้นเพื่อ ประสิทธิภาพด้านการเงินในระยะยาวขององค์กร จึงควรกำหนดกลยุทธ์ในการรักษาความสัมพันธ์ ระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Maboya & McKay, 2019; Gajdová & Majdúchová, 2018) และมีการ รักษาสมดุลการตัดสินใจภายใน มีการบริหารแหล่งที่มาของเงินทุนเพื่อให้องค์กรเป็นอิสระจาก แหล่งเงินทุนในระยะยาว (Maboya & McKay, 2019) มีการสร้างคุณภาพในการทำงาน มีการกำหนด เป้าหมายระยะยาวที่ชัดเจน รวมไปถึงมีความโปร่งใสในการทำงาน (Gajdová & Majdúchová, 2018) นอกจากนี้การศึกษาของ Ludovic (2016) พบว่าเพื่อความยั่งยืนด้านการเงินในระยะยาวองค์กรต้องมีการ สร้างสมดุลระหว่างแหล่งเงินทุนภายในและภายนอก รวมไปถึงค้นหาวิธีการสร้างเงินทุนให้กับ องค์กรในช่องทางอื่น มีการสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถเข้ามาช่วยในการบริหาร

- ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for the environment) องค์กรควรมี การกำหนดนโยบายด้านสิ่งแวดล้อมเพื่อให้เกิดความยั่งยืนในระยะยาว (Henderson et al., 2017) และ โดยอาศัยความร่วมมือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กร (Roos et al., 2020; Henderson et al., 2017) ซึ่ง นโยบายควรมีการเปลี่ยนแปลงให้เป็นเป้าหมายในการรักษาสิ่งแวดล้อม และมีการควบคุมดูแลอย่าง ต่อเนื่อง (Roos et al., 2020) การพัฒนาประสิทธิภาพในการรักษาสิ่งแวดล้อมขององค์กรต้องอาศัย บุคลากรภายใน โดยองค์กรต้องพัฒนาให้บุคลากรเกิดความหลงใหลในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมผ่าน การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล และมีการกำหนดเป็นคุณค่าหลักขององค์กรในการอนุรักษ์ สิ่งแวดล้อม (Gilal et al., 2019)



- ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility) ทำให้องค์กรมีภาพลักษณ์และชื่อเสียงที่ดี (Pitoska et al., 2018; Yusoff & Idris, 2017) และช่วยสร้างความภักดีให้แก่บุคลากร (Yusoff & Idris, 2017) และสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Pitoska et al., 2018; Yusoff & Idris, 2017) นอกจากนี้จากการศึกษาของ Asrar-ul-Haq et al. (2017) พบว่า องค์กรที่ยึดหลักความรับผิดชอบต่อสังคม ช่วยสร้างความพึงพอใจต่องานให้แก่บุคลากร ซึ่งช่วยสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และช่วยสร้างความยั่งยืนและทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายด้านจริยธรรม

- การคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder consideration) องค์กรต้องอาศัยการสนับสนุนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยที่องค์กรควรมีจุดประสงค์ที่ตรงกันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งจุดประสงค์ที่ตรงกันช่วยสร้างคุณค่าในการดำเนินงานให้เกิดขึ้น (Heikkinen et al., 2019) โดยองค์กรต้องสร้างความไว้วางใจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เกิดขึ้น ผลที่ได้รับคือการสนับสนุนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากขึ้น และมีแหล่งเงินทุนใหม่มากขึ้น (Hacker, 2017) และจากการศึกษาของ Bradley-Swanson (2019) พบว่าการสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียช่วยเพิ่มประสิทธิภาพด้านการเงินในระยะยาวให้แก่องค์กร รวมถึงช่วยเพิ่มความมั่นคงและประสิทธิภาพให้แก่องค์กร

- วิสัยทัศน์ (Vision) มีส่วนช่วยให้ประสิทธิภาพและผลลัพธ์ของการบริการขององค์กรดีขึ้น และสามารถรักษามาตรฐานการทำงานได้ในระยะยาวทำให้องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดี (Liao & Huamg, 2016) นอกจากนี้การรักษาวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่องยังช่วยทำให้องค์กรมีกลยุทธ์ที่ดีในระยะยาว ซึ่งทำให้ประสิทธิภาพขององค์กรดีขึ้น และทำให้ง่ายต่อการเปลี่ยนแปลง (Peng, 2019; Liao & Huamg, 2016) นอกจากนี้องค์กรที่มีการวางวิสัยทัศน์ในระยะยาว ทำให้ขององค์กรสามารถพัฒนาได้อย่างยั่งยืน (Yáñez et al., 2019)

- การตัดสินใจ (Decision-making) การให้อำนาจแก่บุคลากรในการตัดสินใจทำให้บุคลากรเกิดความผูกพัน และองค์กรโดยรวมมีประสิทธิภาพที่สูงมากขึ้น (Traeger & Alfes, 2019; Abdulrab et al., 2017) บุคลากรเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วม (Traeger & Alfes, 2019) องค์กรที่ให้อำนาจแก่บุคลากรทำให้องค์กรมีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง บุคลากรเกิดความผูกพัน ซึ่งจะสะท้อนกลับมาในรูปแบบของความสามารถในการเอาตัวรอด การเติบโต และความสามารถในการเผชิญหน้ากับความท้าทาย (Hanaysha, 2016)

- การจัดการตนเอง (Self-managing employees) มีส่วนทำให้บุคลากรเกิดการพัฒนาตนเองและส่งผลต่อไปถึงการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และยังช่วยทำให้องค์กรไปถึงเป้าหมายได้ง่ายขึ้น (van der Hoek et al., 2016) การให้บุคลากรทำงานได้อย่างอิสระส่งผลกระทบต่อความมุ่งมั่นของบุคลากรในการทำงาน (Papadopoulou & Dimitriad, 2019; Yu et al., 2017) และ

การสร้างสภาพล้อมที่ให้อิสระในการทำงานจะช่วยเพิ่มความพึงพอใจให้แก่บุคลากร (Papadopoulou & Dimitriad, 2019)

- การทำงานร่วมกัน (Team orientation) มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร (Sanyal & Hisam, 2018; Kelemba et al., 2017) โดยการทำงานร่วมกันเป็นทีมต้องอาศัยความไว้วางใจ รวมไปถึงบรรยากาศในการทำงานที่สนับสนุนการทำงานเป็นทีม (Sanyal & Hisam, 2018) การทำงานเป็นทีมทำให้บุคลากรมีโอกาสได้พัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถจากการทำงานร่วมกันเป็นทีม นอกจากนี้การทำงานเป็นทีมยังช่วยให้องค์กรเปลี่ยนแปลงได้ง่ายขึ้น รวมถึงช่วยสร้างนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้น (Kelemba et al., 2017) ทั้งนี้การทำงานร่วมกันเป็นทีมโดยต้องอาศัยความไว้วางใจและแรงผลักดันจากสมาชิกในทีมรวมถึงความสามารถของสมาชิกภายในทีม (Abuzid & Abbas, 2017)

- วัฒนธรรม (Culture) ส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมและการแลกเปลี่ยนเป้าหมายร่วมกันของบุคลากร นอกจากนี้วัฒนธรรมองค์กรยังมีผลกระทบทางอ้อมต่อการสร้างความยั่งยืนขององค์กร (Laurian et al., 2016) วัฒนธรรมองค์กรช่วยสร้างความไว้วางใจระหว่างบุคลากรและก่อให้เกิดความมุ่งมั่นในการทำงานที่แท้จริง ทำให้องค์กรสามารถสร้างคุณค่าของผลิตภัณฑ์ได้ในระยะยาว (Lee et al., 2019) และวัฒนธรรมองค์กรช่วยสร้างความผูกพันของบุคลากร และทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น รักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรในระยะยาว (Brenyah & Darko, 2017) นอกจากนี้การศึกษาของ Qazi and Kaur (2017) พบว่าวัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อความพึงพอใจของบุคลากร หากบุคลากรรับรู้ถึงวัฒนธรรมองค์กรมากเท่าใด ระดับของความพึงพอใจจะเพิ่มขึ้นตามด้วย

- การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge-sharing and retention) เป็นหนึ่งในกุญแจสำคัญของระบบการจัดการความรู้ซึ่งช่วยสร้างประโยชน์ด้านการแข่งขันในระยะยาวรวมถึงประสิทธิภาพขององค์กร องค์กรต้องสร้างแรงจูงใจที่แท้จริงแก่บุคลากรเพื่อกระตุ้นให้เกิดโอนถ่ายความรู้ โดยการสร้างคุณค่าแก่บุคลากร (Cruz et al., 2009) ซึ่งระบบการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพช่วยขับเคลื่อนแรงจูงใจของบุคลากร และก่อให้เกิดการแบ่งปันความรู้ รวมถึงให้บุคลากรได้รับความรู้ในเวลาที่ต้องการ ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร (Raza et al., 2006) โดยที่การแบ่งปันความรู้ต้องอาศัยแรงจูงใจที่แท้จริงและความไว้วางใจของบุคลากร (Chedid Raza et al., 2019; Boateng & Agyemang, 2014) รวมถึงความเคารพและความเอาใจใส่จากภายในองค์กร และการให้คุณค่าและสร้างความมั่นใจแก่บุคลากร (Boateng & Agyemang, 2014)

- ความไว้วางใจ (Trust) บุคลากรที่มีความไว้วางใจต่อองค์กร จะมีความพึงพอใจและความผูกพันในงานของตน โดยองค์กรต้องทำให้มั่นใจว่าองค์กรมีภาวะผู้นำที่ดี และดูแลบุคลากรอย่างเหมาะสม รวมถึงให้อิสระบุคลากรในการตัดสินใจเพื่อสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้น (Alzyoud, 2018)

ซึ่งความไว้วางใจผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรในองค์กร (Singh & Desa, 2018) และจากการศึกษาของ ASENCIO (2016) พบว่าองค์กรที่บุคลากรมีความไว้วางใจในตัวผู้นำ ส่งผลให้ประสิทธิภาพขององค์กรดีขึ้น ผู้นำในองค์กรจึงจำเป็นต้องรักษาความไว้วางใจให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม

- นวัตกรรม (Innovation) สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร นวัตกรรมด้านกระบวนการและนวัตกรรมขององค์กร มีผลต่อประสิทธิภาพและความสามารถในการอยู่รอดขององค์กร (Anwar et al., 2019) องค์กรที่มีนวัตกรรมสามารถตอบสนองความต้องการของสังคม โดยผ่านการพัฒนาและการเพิ่มคุณภาพของการบริการ (Wipulanusat et al., 2019) องค์กรควรให้บทบาทในการสร้างนวัตกรรมที่สามารถเพิ่มคุณภาพของการบริการ ความพึงพอใจในงาน และเพิ่มความร่วมมือให้เกิดขึ้น (Demircioglu & Audretsch, 2017)

ความผูกพันของบุคลากร (Engaged staff) การรับฟังเสียงของบุคลากรมีผลต่อความผูกพันของบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งหัวหน้างานต้องเปิดใจรับฟังเสียงของบุคลากร องค์กรต้องกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารจากล่างขึ้นบน และเมื่อบุคลากรรับรู้ถึงการที่องค์กรเห็นคุณค่าของตน จะส่งผลต่อแรงจูงใจและความสัมพันธ์ต่อองค์กร และเกิดเป็นผูกพันต่อองค์กร (Robinson, 2018; Jin & McDonald, 2017) นอกจากนี้การรับรู้ถึงอัตลักษณ์ขององค์กร อาทิ การที่บุคลากรรับรู้ถึงคุณสมบัติที่ยั่งยืนขององค์กร และการมีผู้บริหารที่กำหนดงานที่เหมาะสมแก่บุคลากร จะช่วยเพื่อเติมเต็มความหมายในการทำงานให้แก่บุคลากร ซึ่งส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร (Hameduddin & Lee, 2019) และจากการศึกษาของ Ugaddan and Park (2017) พบว่าคุณภาพของการปกครองและภาวะผู้นำมีผลต่อความผูกพันของบุคลากร โดยการมีทักษะการบริหารที่บุคลากรสามารถไว้วางใจและการเพิ่มการแลกเปลี่ยนทางสังคมในองค์กร รวมถึงการสร้างความร่วมมือ

- คุณภาพ (Quality) คุณภาพการบริการขององค์กรเกิดจากความโปร่งใส, การมีส่วนร่วมของประชาชน และความรับผิดชอบต่อประชาชน รวมถึงการปราศการทุจริต ซึ่งตรงกับหลักธรรมาภิบาล (Nguyen et al., 2017) ซึ่งคุณภาพการบริการมีผลต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการ ซึ่งต้องอาศัยการจัดการที่ดี ความโปร่งใส และการบริการที่เพียงพอ (Nidhi & Kumari, 2016) โดยที่องค์กรสามารถเพิ่มคุณภาพการให้บริการโดยการใช้ระบบควบคุมคุณภาพ อาทิ การแสดงถึงความโปร่งใสและความรับผิดชอบต่อ ผลที่ได้รับคือการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรอย่างยั่งยืน (Ali et al., 2017)

### 2.5.2 งานวิจัยที่ศึกษาภาวะผู้นำตามแนวคิด Honeybee Leadership ในประเทศไทย

จากการทบทวนวรรณกรรมของงานวิจัยที่ใช้แนวคิด Honeybee Leadership ทั้งในเชิงปริมาณและในเชิงคุณภาพ ดังที่ปรากฏในตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 แสดงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด Honeybee Leadership ในประเทศไทย

ชื่อผู้วิจัย	หัวข้องานวิจัย	รายละเอียด	ผลการศึกษา
Suparak Suriyankietkaew (2559)	Effects Of Sustainable Leadership On Customer Satisfaction: Evidence From Thailand	เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารจำนวน 440 คน โดยใช้แบบสอบถามและการสุ่มแบบตามสะดวก (Convenience sampling) ในการเก็บข้อมูล	มี 16 จาก 23 ปัจจัยที่มีความสอดคล้องกับ ความพึงพอใจของลูกค้า โดยเฉพาะ การมีวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ชัดเจน ความผูกพันของพนักงานในองค์กร การให้ความสำคัญเกี่ยวกับนวัตกรรมและการควบคุมคุณภาพ
Asama Yacharn (2558)	Examining Sustainable Leadership In Secondary Education Sector	เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรในโรงเรียนมัธยมเอกชน จำนวน 50 แห่งในประเทศไทย โดยใช้แบบสอบถาม และการสุ่มแบบตามสะดวก ในการเก็บข้อมูล	มี 6 จาก 23 ปัจจัยที่มีความสอดคล้องกับความยั่งยืนของสถานศึกษา ได้แก่ จริยธรรม, ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม, วัฒนธรรม, การแบ่งปันและรักษาความรู้, นวัตกรรม และคุณภาพ
Parichamon Isarakankul (2558)	Sustainable Leadership in Hotel And Resort Industry In Thailand	เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่าง คือ ธุรกิจ โรงแรมและรีสอร์ท ขนาดเล็กและใหญ่ในประเทศไทยจำนวน 50 แห่ง โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูล	มี 9 จาก 23 ปัจจัยที่มีความสอดคล้องกับความยั่งยืนของธุรกิจโรงแรมได้แก่ การวางแผนสืบพอดตำแหน่ง, จริยธรรม, การเปลี่ยนแปลงองค์กร, ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม, วัฒนธรรม, การแบ่งปันและรักษาความรู้, ความไว้วางใจ, ความผูกพันของบุคลากร และคุณภาพ

ตารางที่ 2.2 แสดงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด Honeybee Leadership ในประเทศไทย (ต่อ)

ชื่อผู้วิจัย	หัวข้องานวิจัย	รายละเอียด	ผลการศึกษา
Kanokwan Wongwiboonsat (2558)	Sustainable Leadership in Rice Mill Industry in Thailand	เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่าง คือ ธุรกิจโรงสีข้าวจำนวน 50 แห่ง ในประเทศไทย โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลและใช้การสุ่มแบบตามสะดวก	มี 19 จาก 23 ปัจจัยที่มีความสอดคล้องกับความยั่งยืนของธุรกิจโรงสีข้าวได้แก่ ความสัมพันธ์กับบุคลากร, การรักษามูลค่าบุคลากร, การให้คุณค่าบุคลากร, ประสิทธิภาพการบริหารและทีมผู้บริหาร, จริยธรรม, มุมมองในระยะไกล, การเปลี่ยนแปลงองค์กร, ความรับผิดชอบต่อสังคม, การคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, ทัศนคติ, การตัดสินใจ, การจัดการตนเอง, วัฒนธรรม, การแบ่งปันและรักษาความรู้, ความไว้วางใจ, นวัตกรรม, ความผูกพันของบุคลากร และคุณภาพ
Vanichaya Samakorn (2558)	Sustainable Leadership: Statistical Evidence in Coffee Shop Business in Thailand	เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรที่ทำงานในร้านกาแฟจำนวน 50 ร้านในจังหวัดกรุงเทพมหานคร โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูล	มี 13 จาก 23 ปัจจัยที่มีความสอดคล้องกับความยั่งยืนของธุรกิจร้านกาแฟได้แก่ความสัมพันธ์กับบุคลากร, การให้คุณค่าบุคลากร, ประสิทธิภาพการบริหารและทีมผู้บริหาร, จริยธรรม, การเปลี่ยนแปลงองค์กร, การคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, ทัศนคติ, วัฒนธรรม, การแบ่งปัน และรักษาความรู้, ความไว้วางใจ, นวัตกรรม, ความผูกพันของบุคลากร และคุณภาพ

ตารางที่ 2.2 แสดงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด Honeybee Leadership ในประเทศไทย (ต่อ)

ชื่อผู้วิจัย	หัวข้องานวิจัย	รายละเอียด	ผลการศึกษา
Natarat Patanapeechai (2558)	Examining Sustainable Leadership In Apparel Industry	เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรจำนวน 147 คนจากในอุตสาหกรรมสิ่งทอ จำนวน 50 บริษัท โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูล	มี 18 จาก 23 ปัจจัยที่มีความสอดคล้องกับความยั่งยืนของอุตสาหกรรมสิ่งทอ ได้แก่ การพัฒนาบุคลากร, ความสัมพันธ์กับบุคลากร, การรักษามูลค่า, การวางแผนสืบต่อตำแหน่ง, การให้คุณค่าบุคลากร, ประธานผู้บริหารและทีมผู้บริหาร, จริยธรรม, ความมีอิสระภาพจากตลาดการเงิน, ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม, การคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, ทัศนคติ, การทำงานร่วมกัน, วัฒนธรรม, การแบ่งปันและรักษาความรู้, ความไว้วางใจ, นวัตกรรม, ความผูกพันของบุคลากร และคุณภาพ
Parichat Sinsongsuk (2558)	Honeybee Leadership Sustainability Leadership: Statistical Evidence In Airline Industry.	เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรในอุตสาหกรรมการบินในประเทศไทย จำนวน 50 คน โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูล	มี 10 จาก 23 ปัจจัยที่มีความสอดคล้องกับความยั่งยืนของอุตสาหกรรมการบินในประเทศไทย ได้แก่ การพัฒนาบุคลากร, ความสัมพันธ์กับบุคลากร, การให้คุณค่าบุคลากร, จริยธรรม, ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม, การคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, ทัศนคติ, ความไว้วางใจ, ความผูกพันของบุคลากร และคุณภาพ

ตารางที่ 2.2 แสดงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด Honeybee Leadership ในประเทศไทย (ต่อ)

ชื่อผู้วิจัย	หัวข้องานวิจัย	รายละเอียด	ผลการศึกษา
Nattawat Luevorasirikul (2558)	Sustainable Leadership: How To Apply Honeybee Practice In Die-Casting Company	เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การเก็บข้อมูลแบบการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) โดยใช้รูปแบบคำถามปลายเปิด (Open-ended question) และการ Observation แบบมีส่วนร่วม กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้บริหาร บริษัท Daisin Co., Ltd จำนวน 15 คน ประกอบด้วย Company President, Two MOs from production and HR, Three general manager, Five division manager, Four section manager	มี 11 จาก 23 ปัจจัยที่มีความสอดคล้องกับความยั่งยืนของบริษัท Daisin Co., Ltd จำนวนได้แก่ การรักษาบุคลากร, การให้คุณค่าบุคลากร, ประธานผู้บริหาร และทีมผู้บริหาร, จริยธรรม, มุมมองในระยะไกล, ความมีอิสรภาพจากตลาดการเงิน, ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม, ความรับผิดชอบต่อสังคม, การตัดสินใจ, นวัตกรรม และคุณภาพ
Suparak Suriyankietkaew and Gayle Avery (2016)	Sustainable Leadership Practices Driving Financial Performance: Empirical Evidence from Thai SMEs	เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารของกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย จำนวน 439 คน โดยใช้แบบสอบถามแบบ cross-sectional ในการเก็บข้อมูล	มี 16 จาก 23 ปัจจัยที่มีความสอดคล้องกับความยั่งยืนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย และมี 4 ปัจจัยที่สอดคล้องอย่างมีนัยสำคัญได้แก่ ความสัมพันธ์กับบุคลากร, การให้คุณค่าบุคลากร, ความรับผิดชอบต่อสังคม และ วิสัยทัศน์
Ruedeechanok Runguangmaitree (2559)	Sustainable Leadership Honeybee Practices in Health Shoes Enterprise in	เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การเก็บข้อมูลแบบการสัมภาษณ์เชิงลึกและการ Observation แบบมีส่วนร่วม (Participant	มี 12 จาก 23 ปัจจัยที่มีความสอดคล้องมากที่สุดได้แก่ การให้คุณค่าบุคลากร, จริยธรรม, ความรับผิดชอบต่อสังคม, การดำเนินงานได้มีส่วนได้ส่วนเสีย, วิสัยทัศน์,

ตารางที่ 2.2 แสดงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด Honeybee Leadership ในประเทศไทย (ต่อ)

ชื่อผู้วิจัย	หัวข้องานวิจัย	รายละเอียด	ผลการศึกษา
Vantaka Butsri (2560)	Thailand. Sustainable leadership Honeybee practices in Thai small manufacturing company	Observation) กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับบริษัทของเขาเพื่อสุขภาพ "ได้แก่" เจ้าของกิจการ, พนักงาน จำนวน 3 คน, Supplier จำนวน 2 คน และลูกค้าจำนวน 2 คน รวมทั้งสิ้น 8 คน เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก แบบคำถามปลายเปิด และการสังเกตการณ์ (Observation) แบบไม่มีส่วนร่วม (non-participant) กลุ่มตัวอย่าง "ได้แก่" เจ้าของ, ผู้บริหาร และพนักงาน ในบริษัท Trivivat Intertrade	การตัดสินใจ, การจัดการตนเอง, การทำงานร่วมกัน, วัฒนธรรม, ความไว้วางใจ, ความผูกพันของบุคลากร และคุณภาพ มี 6 จาก 23 ปัจจัยที่มีความสอดคล้องมากที่สุด "ได้แก่" การรักษามูลค่า, มุมมองในระยะไกลหรือในระยะไกล, การเปลี่ยนแปลงองค์กร, วัฒนธรรม, นวัตกรรม และคุณภาพ
ภรพรธน์ จิระถาวรฤกษ์ (2560)	การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจการให้บริการขยายตลาด ตามแนวคิด Honeybee Leadership	เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานของบริษัท ดีเคเอสเอช (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 247 คน โดยใช้แบบสอบถาม ในการเก็บข้อมูล	มี 13 จาก 23 ปัจจัยที่มีความสอดคล้องกับความยั่งยืนของบริษัท "ได้แก่" การให้คุณค่าบุคลากร, จริยธรรม, มุมมองในระยะไกล, การเปลี่ยนแปลงองค์กร, ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม, ความรับผิดชอบต่อสังคม, การทำงานร่วมกัน, การแบ่งปันและรักษาความรู้, วัฒนธรรม, ความไว้วางใจ, นวัตกรรม, ความผูกพันของบุคลากร และคุณภาพ



ตารางที่ 2.2 แสดงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด Honeybee Leadership ในประเทศไทย (ต่อ)

ชื่อผู้วิจัย	หัวข้องานวิจัย	รายละเอียด	ผลการศึกษา
พงษ์เกียรติ เชษฐ์ม (2560)	Sustainable Leadership: กรณีศึกษาเรื่องภาวะผู้นำ ยั่งยืนกับธุรกิจครอบครัว ขนาดเล็กลงใน อุตสาหกรรม แป้งมันสำปะหลัง	เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การเก็บข้อมูลแบบการสัมภาษณ์เชิงลึก กลุ่ม ตัวอย่างได้แก่ บุคลากรและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับ กับธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กลงในอุตสาหกรรม แป้งมันสำปะหลังแห่งหนึ่ง โดยเลือกจากวิธีการ สุ่มตามสะดวก (Convenience sampling)	มี 11 จาก 23 ปัจจัยที่มีความสอดคล้องกับความยั่งยืน ของธุรกิจเป็นอย่างมากคือ ความสัมพันธ์กับบุคลากร, การรักษามูลค่าบุคลากร, การให้คุณค่าบุคลากร, จริยธรรม, การคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, การจัดการตนเอง, การทำงานร่วมกัน, วัฒนธรรม, ความไว้วางใจ, ความ ผูกพันของบุคลากร และคุณภาพ
ชยกร เลิศอังกูร (2561)	การศึกษาภาวะผู้นำอย่าง ยั่งยืนในธุรกิจแวนตาขนาด เล็กแห่งหนึ่ง	เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกในการเก็บข้อมูล กลุ่ม ตัวอย่างได้แก่ เจ้าของบริษัท, ผู้จัดการ และ หัวหน้าแผนก ในธุรกิจแวนตาขนาดเล็กลงแห่งหนึ่ง จำนวนรวม 15 คน	มี 12 จาก 23 ปัจจัยที่มีความสอดคล้องมากที่สุดกับ ธุรกิจแวนตาขนาดเล็กลง ได้แก่ ความสัมพันธ์กับบุคลากร, การรักษามูลค่าบุคลากร, การให้คุณค่าบุคลากร, ประชาน ผู้บริหารและผู้บริหาร, จริยธรรม, การเปลี่ยนแปลง องค์กร, ความมีอิสรภาพจากตลาดการเงิน, การคำนึงถึง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, ความไว้วางใจ, ความผูกพันของ บุคลากร และคุณภาพ
นภัสสร ปันทา (2561)	Sustainable Leadership: กรณีศึกษาภาวะผู้นำยั่งยืน ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วน ยานยนต์ ในประเทศไทย	เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การเก็บข้อมูลแบบการสัมภาษณ์เชิงลึก กลุ่ม ตัวอย่างได้แก่ บุคลากรของบริษัทผู้ส่งมอบชิ้นส่วน ยานยนต์หลายบริษัทในประเทศไทย จำนวน 15 คน	มี 16 จาก 23 ปัจจัยที่มีความสอดคล้องมากที่สุดกับ บริษัทผู้ส่งมอบชิ้นส่วนยานยนต์ ได้แก่ การพัฒนา บุคลากร, ความสัมพันธ์กับบุคลากร, การรักษามูลค่า, จริยธรรม, มุมมองในระยะใกล้หรือไกล,


ตารางที่ 2.2 แสดงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด Honeybee Leadership ในประเทศไทย (ต่อ)

ชื่อผู้วิจัย	หัวข้องานวิจัย	รายละเอียด	ผลการศึกษา
<p>ทิชารัตน์ ประดิษฐ์พงษ์ (2561)</p>	<p>การศึกษายุทธศาสตร์ที่ บริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน) อยู่อย่างยั่งยืนตาม แนวคิด Honeybee Leadership</p>	<p>เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลโดยมีกลุ่ม ตัวอย่าง คือ พนักงาน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในทุกหน่วยธุรกิจ จำนวน 393 คน</p>	<p>ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม, ความรับผิดชอบต่อสังคม, การคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, วิสัยทัศน์, การจัดการตนเอง, การทำงานร่วมกัน, วัฒนธรรม, การแบ่งปันและรักษาความรู้, ความไว้วางใจ, นวัตกรรม และคุณภาพ</p> <p>มี 11 จาก 23 ปัจจัยที่มีความสอดคล้องกับความยั่งยืนของบริษัท การบินไทย จำกัด(มหาชน) ได้แก่ มุมมองในระยะไกล, การเปลี่ยนแปลงองค์กร, วิสัยทัศน์, การตัดสินใจ, การทำงานร่วมกัน, วัฒนธรรม, การแบ่งปันและรักษาความรู้, ความไว้วางใจ, วัฒนธรรม, ความไว้วางใจ, ความผูกพันของบุคลากร และคุณภาพ ปัจจัยที่มีผลต่อผลสำเร็จของการดำเนินงาน ได้แก่ ความผูกพันของบุคลากร และ วัฒนธรรม ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจ ได้แก่ ความผูกพันของบุคลากร, คุณภาพ และการทำงานร่วมกัน</p>

ตารางที่ 2.2 แสดงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด Honeybee Leadership ในประเทศไทย (ต่อ)

ชื่อผู้วิจัย	หัวข้องานวิจัย	รายละเอียด	ผลการศึกษา
อมรเศรษฐ์ ปัญญา เวชมนตรี (2561)	กรณีศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจให้บริการด้านสุขภาพแบบองค์รวม ตามแนวคิด Honeybee Leadership	เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลโดยมีกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานที่อยู่ในธุรกิจให้บริการด้านสุขภาพ (Health-care Company) จำนวน 220 คน	มีปัจจัยจำนวน 8 ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจ ได้แก่ มุมมองในระยะไกล, จริยธรรม, การให้คุณค่าบุคลากร, การแบ่งปันและรักษาความรู้, วัฒนธรรม, การทำงานร่วมกัน, คุณภาพ และนวัตกรรม
ฉันทินิชา สิริรัตนันันย์ (2561)	การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ตามแนวคิด Honeybee Leadership	เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลโดยมีกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานในบริษัทค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง จำนวน 246 คน โดยเลือกจากกลุ่มตามสะดวก	มีปัจจัยจำนวน 6 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ ได้แก่ ความไว้วางใจ, คุณภาพ, จริยธรรม, การแบ่งปันและรักษาความรู้, วัฒนธรรม และมุมมองในระยะไกล มีปัจจัยจำนวน 3 ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจได้แก่ ความไว้วางใจ, การพัฒนาบุคลากร และวัฒนธรรม
งามนิจ รุ่งแสง (2561)	การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้และความพึงพอใจ	เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลโดยมีกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้แทนขายเนอเธอร์แลนด์ที่ทำงานอยู่ในบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย จำนวน 373 คน	มีปัจจัยจำนวน 12 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ ได้แก่ ความสัมพันธ์กับบุคลากร, การให้คุณค่าบุคลากร, จริยธรรม, มุมมองในระยะไกล, การเปลี่ยนแปลงองค์กร, การคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย,

ตารางที่ 2.2 แสดงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด Honeybee Leadership ในประเทศไทย (ต่อ)

ชื่อผู้วิจัย	หัวข้องานวิจัย	รายละเอียด	ผลการศึกษา
	ของผู้แทนเขาเจเนอเรชั่น วาย ตามแนวคิด Honeybee leadership ในบริษัทข้าม ชาติในประเทศไทย		วิสัยทัศน์, การตัดสินใจ, การทำงานร่วมกัน, ความไว ทางใจ, นวัตกรรม และคุณภาพ มีปัจจัยจำนวน 11 ปัจจัย ที่มีผลต่อความพึงพอใจ ได้แก่ ความสัมพันธ์กับบุคลากร, การให้คุณค่าบุคลากร, มุมมองในระยะไกล, การเปลี่ยนแปลงองค์กร, การคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, วิสัยทัศน์, การตัดสินใจ, การทำงานร่วมกัน, ความไว ทางใจ, นวัตกรรม และคุณภาพ
Nisit Pongstabhon (2562)	Honeybee sustainable leadership: a case study in automotive tire industry.	เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้การสัมภาษณ์เชิง โครงสร้าง ในการเก็บข้อมูลโดยมีกลุ่มตัวอย่าง คือพนักงานภายในบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรม ผลิตยางรถยนต์จำนวน 10 คน และผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียจำนวน 5 คน	มีปัจจัยจำนวน 12 ปัจจัยที่มีความสอดคล้องกับความ ยั่งยืนของธุรกิจเป็นอย่างมากคือ การพัฒนาบุคลากร, ความสัมพันธ์กับบุคลากร, การให้คุณค่าบุคลากร, จริยธรรม, มุมมองในระยะไกลหรือในระยะไกล, การเปลี่ยนแปลงองค์กร, ความมีอิสระภาพจากตลาด การเงิน, วิสัยทัศน์, วัฒนธรรม, การแบ่งปันและรักษา ความรู้, ความไวทางใจ, นวัตกรรม และคุณภาพ

ตารางที่ 2.2 แสดงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด Honeybee Leadership ในประเทศไทย (ต่อ)

ชื่อผู้วิจัย	หัวข้องานวิจัย	รายละเอียด	ผลการศึกษา
Chosita Chenpanit (2562)	Sustainable leadership at the American pharmaceutical company in Thailand.	เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้การเก็บข้อมูลแบบการสัมภาษณ์เชิงลึก กลุ่มตัวอย่างได้แก่ บุคลากรของบริษัทยาสัญชาติอเมริกันจำนวน 9 คนและถูกค้ำจำนวน 1 คน	มีปัจจัยจำนวน 4 ปัจจัยที่มีความสอดคล้องกับความยั่งยืนของธุรกิจเป็นอย่างมากคือ จริยธรรม, การแบ่งปันและรักษาความรู้, ความไว้วางใจ และคุณภาพ
ศศิธร พงษ์ตะเน็ง (2562)	ปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนขององค์กรที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน และความสำนึกขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ในองค์กรสุขภาพตามแนวคิด Sustainable leadership	เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลโดยมีกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานในโรงพยาบาลเอกชนชั้นนำแห่งหนึ่ง จำนวน 410 คน	มีปัจจัยจำนวน 9 ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจ ได้แก่ จริยธรรม, มุมมองในระยะใกล้หรือในระยะไกล, การทำงานร่วมกัน, วัฒนธรรม, การแบ่งปันและรักษาความรู้, ความไว้วางใจ, นวัตกรรม, ความผูกพันของบุคลากร และคุณภาพ และมีปัจจัยจำนวน 10 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำนึกขององค์กรที่รับรู้ได้ ได้แก่ จริยธรรม, มุมมองในระยะใกล้หรือในระยะไกล, การตัดสินใจ, การทำงานร่วมกัน, วัฒนธรรม, การแบ่งปันและรักษาความรู้, ความไว้วางใจ, นวัตกรรม, ความผูกพันของบุคลากร และคุณภาพ

ตารางที่ 2.2 แสดงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด Honeybee Leadership ในประเทศไทย (ต่อ)

ชื่อผู้วิจัย	หัวข้องานวิจัย	รายละเอียด	ผลการศึกษา
นัทรสุดาวงศ์เจริญ (2562)	การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนตามแนวคิด Sustainable leadership ในสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่ง ในประเทศไทย	เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลโดยมีกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานสอบบัญชี จำนวน 337 คน โดยเลือกจากสุ่มตามสะดวก	มีปัจจัยจำนวน 5 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ ได้แก่ จริยธรรม, มุมมองในระยะใกล้หรือในระยะไกล, การเปลี่ยนแปลงองค์กร, การแบ่งปันและรักษาความรู้ และความไว้วางใจ และมีปัจจัยจำนวน 9 ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน ได้แก่ การให้คุณค่าบุคลากร, การแบ่งปันและรักษาความรู้, ความไว้วางใจ, นวัตกรรมและความผูกพันของบุคลากร
ลลิสราดา ไวยกิจจา (2562)	การศึกษาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนของธุรกิจผู้ผลิตไฟฟ้าเอกชนรายใหญ่แห่งหนึ่งในประเทศไทย	เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การเก็บข้อมูลแบบการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) โดยใช้รูปแบบคำถามปลายเปิด (Open-ended question) กลุ่มประชากรใช้วิธีการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง โดยคัดเลือกจากบุคลากรของธุรกิจผู้ผลิตไฟฟ้าเอกชนรายใหญ่แห่งหนึ่งจำนวน 30 คน	มีปัจจัย 20 ปัจจัยที่สอดคล้องกับหลักภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน ได้แก่ การพัฒนาบุคลากร, ความสัมพันธ์กับบุคลากร, การรักษามูลค่า, การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง, การให้คุณค่าบุคลากร, ทัศนคติที่มีผู้บริหาร, จริยธรรม, มุมมองในระยะไกล, การเปลี่ยนแปลงองค์กร, ความมีอิสระภาพจากตลาดการเงิน, ความรับผิดชอบต่อสังคม, ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม, การคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, ทัศนคติ, การจัดการตนเอง, การทำงานร่วมกัน, การแบ่งปันและรักษาความรู้, ความไว้วางใจ, ความผูกพันของบุคลากร และคุณภาพ

ตารางที่ 2.2 แสดงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด Honeybee Leadership ในประเทศไทย (ต่อ)

ชื่อผู้วิจัย	หัวข้องานวิจัย	รายละเอียด	ผลการศึกษา
<p>วัชรพร ภักธสัจจ (2562)</p>	<p>การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรและความพึงพอใจของพนักงานตามแนวคิด Sustainability leadership</p>	<p>เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลโดยมีกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางาน จำนวน 333 คน โดยเลือกจากสุ่มตามสะดวก</p>	<p>มีปัจจัยจำนวน 7 ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน ได้แก่ จริยธรรม, มุมมองในระยะไกล, การเปลี่ยนแปลงองค์กร, การทำงานร่วมกัน, นวัตกรรม, ความผูกพันของบุคลากร และคุณภาพ และมีปัจจัยจำนวน 6 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้คือ จริยธรรม, มุมมองในระยะไกล, การเปลี่ยนแปลงองค์กร, ทัศนคติ, นวัตกรรม และความผูกพันของบุคลากร</p>

จากการทบทวนวรรณกรรมของงานวิจัยที่ใช้แนวคิด Honeybee Leadership ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพในประเทศไทย พบว่าปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership มีความสอดคล้องต่อความยั่งยืนขององค์กรในประเทศไทยในแต่ละอุตสาหกรรมและในบริบทที่แตกต่างกัน แต่ทั้งนี้ยังไม่ม้งานวิจัยที่ศึกษาในองค์กรของรัฐบาลมากนัก จึงเป็นหนึ่งในสาเหตุที่ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership ในบริบทขององค์กรที่เป็นของรัฐบาลว่ามีข้อปฏิบัติใดบ้างที่มีส่งผลถึงความยั่งยืนของสำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.)





### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน: กรณีศึกษาสำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.) เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจากบุคลากรภายในสำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.) ทั้งในระดับผู้อำนวยการกอง, หัวหน้าฝ่าย และบุคลากร เพื่อให้การวิจัยตรงตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัยโดยมีขอบเขตและขั้นตอนตามรายละเอียดดังนี้

- 3.1 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย
- 3.2 กลุ่มตัวอย่างงานวิจัย
- 3.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง
- 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิจัย
- 3.5 วิธีดำเนินการวิจัย

### 3.1 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในงานวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการศึกษาวิจัยในครั้งนี้มีแหล่งข้อมูลแยกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง โดยการสัมภาษณ์ สัมภาษณ์ ทดลอง สังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วมและไม่มีส่วนร่วม (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2562) โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนภายในสำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.) โดยใช้แนวคิด Honeybee Leadership เป็นกรอบในการทดสอบ
2. แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นข้อมูลที่ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมจากผู้อื่นที่ได้มีการเก็บรวบรวมไว้แล้ว เช่น รายงานและวารสารที่พิมพ์ เพื่อช่วยลดเวลาและค่าใช้จ่าย (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2562) ซึ่งหากข้อมูลยังไม่ตรงตามความต้องการผู้วิจัยจะทำการรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาค้นคว้าจากหนังสือวิชาการ บทความทางวิชาการ วารสาร วิทยานิพนธ์ รายงานการวิจัย และข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต เพื่อใช้เป็นแนวทางในการประกอบการตัดสินใจในการศึกษา

### 3.2 กลุ่มตัวอย่างงานวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้จะทำการสัมภาษณ์บุคลากรภายในสำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.) ทั้งในระดับผู้อำนวยการกอง, หัวหน้าฝ่าย และบุคลากร รวมทั้งสิ้นอย่างน้อย 30 คน โดยผู้วิจัยจะทำการแบ่งผู้ถูกสัมภาษณ์ออกเป็น 2 กลุ่มคือ

1. กลุ่มที่ 1 (G1): บุคลากรในระดับบริหาร ได้แก่ ผู้อำนวยการกองและหัวหน้าฝ่าย โดยประมาณ 5 คน
2. กลุ่มที่ 2 (G2): บุคลากรในระดับปฏิบัติการ โดยประมาณ 25 คน

### 3.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างตามความสะดวก (Convenience Sampling) ซึ่งเป็นการเก็บข้อมูลโดยอาศัยความสะดวกจากกลุ่มตัวอย่างที่พร้อมให้ความร่วมมือกับผู้วิจัยในการให้ข้อมูล และการสุ่มประเภทนี้เหมาะสมกับการวิจัยนี้ คือ มีเวลาในการเก็บข้อมูลที่จำกัด โดยวิธีนี้มีข้อดี คือ มีความสะดวกสบายในการเก็บข้อมูล และมีข้อเสียคือ ข้อมูลที่ได้รับจากวิธีการสุ่มตัวอย่างตามความสะดวก อาจไม่สามารถนำมาใช้ได้ทั้งหมด (Yin, 2011)

### 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิจัย

ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) เป็นเครื่องมือหลักในการทำวิจัยผ่านแบบสัมภาษณ์ ซึ่งเป็นเครื่องมือที่มุ่งให้ทราบถึงทัศนคติ มุมมอง ประสบการณ์ และความคิดเห็น โดยผู้ถูกสัมภาษณ์จะมีกรอบคำถาม และเป็นแบบคำถามปลายเปิด (Yin, 2011) ซึ่งจะทำให้ได้รับข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์และครอบคลุม อีกทั้งการใช้คำถามปลายเปิดทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์สามารถแสดงความคิดเห็นออกมาได้อย่างเต็มที่ และในการสัมภาษณ์ครั้งนี้จะยึดจากแนวคิด Honeybee Leadership ที่ประกอบไปด้วยองค์ประกอบจำนวน 23 ข้อที่จะไปสู่ความยั่งยืน ซึ่งเป็นการนำกรอบแนวคิดและรูปแบบของ Avery and Bergsteiner (Avery & Bergsteiner, 2011) มาประยุกต์ใช้และทำการเลือกปัจจัยที่ใช้สัมภาษณ์ให้เหมาะสมกับผู้ถูกสัมภาษณ์ในแต่ละกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้ในข้อ 3.2

ตารางที่ 3.1 คำถามสัมภาษณ์

ปัจจัย	วัตถุประสงค์	กลุ่มที่	คำถาม
1. การพัฒนาบุคลากร (Developing people)	เพื่อทราบถึงทัศนคติของการพัฒนาบุคคลและวิธีการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรเพื่อให้เกิดความยั่งยืน	G1, G2	- ท่านมีความเห็นในเรื่องของการพัฒนาการฝึกสอนบุคลากรในองค์กรอย่างไร - ภายในองค์กรมีการวางแผนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรหรือไม่อย่างไร
2. ความสัมพันธ์กับบุคลากร (Labor relations)	เพื่อทราบถึงระดับความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในทุกระดับ	G1	- ท่านมีความเห็นเรื่องการทำงานของ ผู้บังคับบัญชาภายในองค์กรในปัจจุบันอย่างไร - ท่านคิดว่าความสัมพันธ์ของบุคลากรภายในองค์กรมีผลต่อการปฏิบัติงานหรือไม่อย่างไร
		G2	- ท่านมีความเห็นในเรื่องเพื่อนร่วมงานผู้บังคับบัญชา ลูกน้อง อย่างไร - ท่านคิดว่าความสัมพันธ์ของบุคลากรภายในองค์กรมีผลต่อการปฏิบัติงานหรือไม่อย่างไร
3. การรักษาบุคลากร (Retaining staff)	เพื่อทราบถึง ความสำคัญของบุคลากรและวิธีการ รักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร	G1	- ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรกับการรักษาบุคลากร และมีวิธีการรักษาบุคลากรหรือไม่ อย่างไร
		G2	- ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรกับการรักษาบุคลากร และคิดว่าองค์กรมีวิธีการรักษาบุคลากรหรือไม่ อย่างไร - ท่านคิดว่าภายในองค์กรมีอัตราลาออกเป็นอย่างไร และเพราะเหตุใด
4.การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession planning)	เพื่อทราบถึงวิธีจูงใจบุคลากร และการเลื่อนขั้นให้แก่บุคลากรภายในองค์กร	G1	- ภายในองค์กรมีนโยบายการ เลื่อนขั้นหรือการจูงใจบุคลากร อย่างไร - ภายในองค์กรมีเกณฑ์การเลื่อน ขั้นบุคลากรหรือไม่อย่างไร
		G2	- ภายในองค์กรมีนโยบายในการ เลื่อนขั้น หรือการจูงใจบุคลากร อย่างไร - องค์กรได้มีการสื่อสารหรือจูงใจเกี่ยวกับหนทางในการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นภายในองค์กรหรือไม่อย่างไร

ตารางที่ 3.1 คำถามสัมภาษณ์ (ต่อ)

ปัจจัย	วัตถุประสงค์	กลุ่มที่	คำถาม
5. การให้คุณค่าบุคลากร (Valuing staff)	เพื่อทราบถึงการดูแล บุคลากรภายในองค์กร และสวัสดิการที่บุคลากรจะได้รับ	G1, G2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- องค์กรให้ความสำคัญกับบุคลากรมากน้อยเพียงใด</li> <li>- องค์กรมีการดูแลให้สวัสดิการกับบุคลากรอย่างไร</li> <li>- ท่านมีความรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของการทำงานเป็นอย่างไร</li> </ul>
6. ประธานผู้บริหารและ ทีมผู้บริหาร (CEO and top team)	เพื่อทราบถึงรูปแบบการจัดการและการตัดสินใจของทีมผู้บริหารระดับสูง	G1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ท่านมีบทบาทในการบริหารจัดการองค์กรอย่างไร</li> <li>- ท่านมีรูปแบบการจัดการและการตัดสินใจอย่างไร</li> </ul>
7. จริยธรรม (Ethical behavior)	เพื่อทราบถึงค่านิยม ภายในองค์กร และ วิธีการดำเนินการตามหลักจริยธรรม	G1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ค่านิยมขององค์กรคืออะไร</li> <li>- องค์กรมีการปฏิบัติตามหลักจริยธรรมอย่างไร</li> </ul>
		G2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ท่านทราบหรือไม่ว่าค่านิยมขององค์กรคืออะไร</li> <li>- องค์กรมีการปลูกฝังเรื่องจริยธรรมให้บุคลากรอย่างไร</li> </ul>
8. มุมมองระยะใกล้ หรือระยะไกล (Long-term or short-term perspective)	เพื่อทราบถึงกลยุทธ์ ที่จะสร้างผลกำไร ให้แก่ องค์กรในระยะสั้นและระยะยาว	G1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ท่านมีแผนการในดำเนินงานในระยะสั้นและระยะยาวอย่างไร</li> <li>- ท่านให้ความสำคัญกับแผนระยะสั้นหรือระยะยาวอย่างไร</li> </ul>
9. การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational change)	เพื่อทราบถึงแผนการรับมือ และการพัฒนาของ องค์กรเมื่อมีเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดเกิดขึ้น	G1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ท่านมีแผนในการพัฒนาองค์กรอย่างไร</li> <li>- ท่านมีแผนเตรียมการรับมือกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดหรือไม่ อย่างไร</li> </ul>
10. ความมีอิสระภาพจากตลาดการเงิน (Financial markets orientation)	เพื่อทราบถึงผลกระทบจากตลาดการเงิน และผู้ร่วมทุนที่มีต่อองค์กร	G1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- องค์กรท่านมีการร่วมทุนหรือไม่อย่างไร</li> <li>- ผู้ร่วมทุนมีส่วนในการตัดสินใจ ต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กรมากน้อยเพียงใด</li> </ul>

ตารางที่ 3.1 คำถามสัมภาษณ์ (ต่อ)

ปัจจัย	วัตถุประสงค์	กลุ่มที่	คำถาม
11. ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for environment)	เพื่อทราบถึงกิจกรรมที่แสดงถึงการรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมขององค์กร	G1, G2	- องค์กรมีบทบาท และความ รับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมอย่างไร - องค์กรมีกิจกรรมที่ส่งเสริมการรักษาสิ่งแวดล้อมหรือไม่ อย่างไร
12. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility) (CSR)	เพื่อทราบถึงกิจกรรม ที่เป็นการรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร	G1, G2	- องค์กรมีบทบาท และความ รับผิดชอบต่อสังคมอย่างไร - องค์กรมีกิจกรรมที่ส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมหรือไม่ อย่างไร
13. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)	เพื่อทราบถึงการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	G1,G2	- องค์กรมีการดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร
14. บทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ (Vision's role in the business)	เพื่อทราบถึงการรับรู้ภาพอนาคตขององค์กรร่วมกัน	G1	- ทิศทางการดำเนินงานขององค์กรเป็นอย่างไร
		G2	- ท่านทราบหรือไม่ ว่าในอนาคตองค์กรจะเป็นอย่างไร
15. การตัดสินใจ (Decision making)	เพื่อทราบถึงอำนาจการตัดสินใจของบุคลากรในแต่ละระดับ	G1, G2	- อำนาจในการตัดสินใจทั้งหมดขององค์กรเป็นอย่างไร - ท่านมีอำนาจในการตัดสินใจอย่างไรบ้าง
16. การจัดการตนเอง (Self-management)	เพื่อทราบถึงวิธีการจัดการภายในองค์กร	G2	- องค์กรมีการมอบหมายงานให้ท่าน รับผิดชอบต่อเป็นอย่างไร - องค์กรมีการควบคุมการทำงานของบุคลากรอย่างไร
17. การทำงานร่วมกัน (Team orientation)	เพื่อทราบถึงรูปแบบการทำงานกันเป็นทีม หรือรูปแบบการทำงานของรายบุคคล	G2	- รูปแบบการทำงานร่วมกันขององค์กรเป็นอย่างไร - ท่านมีความรู้สึกอย่างไรเมื่อต้องทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นทีม
18. วัฒนธรรม (Culture)	เพื่อทราบถึงวัฒนธรรมองค์กรขององค์กร	G1	- วัฒนธรรมองค์กรขององค์กรเป็นอย่างไร
		G2	- ท่านคิดว่าวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรเป็นอย่างไร

ตารางที่ 3.1 คำถามสัมภาษณ์ (ต่อ)

ปัจจัย	วัตถุประสงค์	กลุ่มที่	คำถาม
19. การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge sharing and retention)	เพื่อทราบถึงการแบ่งปันข้อมูลและความรู้ระหว่าง บุคลากรภายในองค์กร	G1, G2	- ภายในองค์กรมีการแบ่งปันความรู้และข้อมูลอย่างไร - ภายในองค์กรมีรูปแบบการจัดการ กับข้อมูลและความรู้อย่างไร
20. ความไว้วางใจ (Trust)	เพื่อทราบถึงความไว้วางใจในตัวบุคลากร	G1, G2	- ท่านสามารถไว้วางใจในตัวบุคลากรได้หรือไม่อย่างไร
21. นวัตกรรม (Innovation)	เพื่อทราบถึงวิธีการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาช่วยในการดำเนินงานขององค์กร	G1	- ท่านมีความเห็นอย่างไรกับ เทคโนโลยีและนวัตกรรม - ท่านมีการลงทุนในการนำเทคโนโลยี และนวัตกรรมเข้ามาช่วยในการดำเนินงานหรือไม่อย่างไร
		G2	- ท่านมีความเห็นอย่างไรกับ เทคโนโลยีและนวัตกรรม - ท่านคิดว่าองค์กรมีการลงทุนในการนำเทคโนโลยี และนวัตกรรมเข้ามาช่วยภายในองค์กรเพียงพอหรือไม่อย่างไร
22. ความผูกพันของบุคลากร (Staff engagement)	เพื่อทราบถึงสิ่งที่มีผลต่อการต้องการทำงานในองค์กร	G2	- อะไรเป็นสิ่งที่จูงใจท่านให้ทำงานในองค์กร - ท่านมีความรู้สึกอย่างไรต่อองค์กรที่ท่านทำงาน
23. คุณภาพ (Quality)	เพื่อทราบถึงวิธีการ ควบคุมคุณภาพของสินค้าและบริการที่ส่งต่อให้กับลูกค้า	G1	- นโยบายขององค์กรที่มีต่อคุณภาพของการบริการเป็นอย่างไร - องค์กรมีการควบคุมคุณภาพของบริการอย่างไร - ท่านมีความเห็นต่อคุณภาพของบริการเป็นอย่างไร
		G2	- องค์กรมีการควบคุมคุณภาพของบริการอย่างไร - ท่านมีความเห็นต่อคุณภาพของบริการเป็นอย่างไร

หมายเหตุ: ปรับปรุงจาก “Sustainable leadership: กรณีศึกษาเรื่องภาวะผู้นำยั่งยืนกับธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กใน อุตสาหกรรมแป้งมันสำปะหลัง” โดยพงษ์เกียรติ แซ่ลิ้ม, 2560, น.25-29

### 3.5 วิธีดำเนินการวิจัย

#### 3.5.1 การศึกษาข้อมูลเบื้องต้น

เริ่มโดยทำการตั้งหัวข้อการวิจัยที่ผู้วิจัยสนใจจะศึกษาและทำการศึกษาค้นคว้าหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อวิจัยด้วยการทบทวนวรรณกรรมจากวิทยานิพนธ์ สารนิพนธ์ บทความ และข้อมูลในอินเทอร์เน็ตที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อวิจัยเพื่อทำความเข้าใจและรับทราบถึงทฤษฎีหรือองค์ความรู้ที่ต้องนำมาใช้ในการวิจัย

#### 3.5.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ทำการรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยการสัมภาษณ์กับบุคลากรบุคลากรภายในสำนักงานการวิจัยแห่งชาติ(วช.) จำนวน 30 คน ด้วยรูปแบบคำถามแบบปลายเปิดพร้อมกับทำการจดบันทึกอย่างละเอียดและมีการใช้เครื่องอัดเสียงช่วยในการสัมภาษณ์เพื่อความครบถ้วนสมบูรณ์ของเครื่องมือ

#### 3.5.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากที่ผู้วิจัยทำการศึกษาข้อมูล และเก็บรวบรวมข้อมูลเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการรวบรวมหลักฐาน หาคำอธิบาย ตีความ และสร้างข้อสรุป เพื่อจำแนกว่าในองค์กรกรณีศึกษา มีการดำเนินงานที่สอดคล้องกับแนวคิด Honeybee Leadership ในระดับ Most evident, Moderately evident, Least evident และ Unidentified อย่างไร ในปัจจัยใดบ้าง ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงความยั่งยืนภายในองค์กร โดยมีเกณฑ์การแบ่งระดับ ดังตารางด้านล่างนี้

**ตารางที่ 3.2** เกณฑ์วัดระดับความสอดคล้องตามแนวคิด Honeybee Leadership

ระดับ	เกณฑ์วัด
1. หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดมาก (Most evident)	- มีหลักฐานที่แสดงว่าองค์กรมีการดำเนินงานที่สอดคล้องกับแนวคิด Honeybee Leadership 100% - ผู้ถูกสัมภาษณ์แต่ละคนตอบคำถามเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
2. หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดปานกลาง (Moderately evident)	- มีหลักฐานที่แสดงว่าองค์กรมีการดำเนินงานที่สอดคล้องกับแนวคิด Honeybee Leadership 50% ขึ้นไป - ผู้ถูกสัมภาษณ์ส่วนใหญ่ตอบคำถามเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 3.2 เกณฑ์วัดระดับความสอดคล้องตามแนวคิด Honeybee Leadership (ต่อ)

ระดับ	เกณฑ์วัด
3. หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิด น้อยหรือ ไม่มีเลย (Least evident)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีหลักฐานที่แสดงว่าองค์กรมีการดำเนินงานที่สอดคล้องกับแนวคิด Honeybee Leadership น้อยกว่า 50%</li> <li>- ผู้ถูกสัมภาษณ์แต่ละคนไม่ได้ตอบคำถามเป็นไปในทิศทางเดียวกัน</li> </ul>
4. ไม่สามารถระบุได้ (Unidentified)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ไม่ปรากฏหลักฐานที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด</li> </ul>





## บทที่ 4 ผลการวิจัย

จากการศึกษา “ภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน: กรณีศึกษาสำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.)” ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาโดยวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจากบุคลากรภายในสำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.) นั้น พบว่ามีหลักฐานที่สอดคล้องกับแนวคิด Honeybee Leadership โดยแบ่งเป็น 4 ระดับดังนี้

4.1 หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดมาก (Most evident) วัตถุประสงค์การที่ผู้ถูกสัมภาษณ์ทั้งหมด มีความเห็นที่แสดงถึงหลักฐานที่สอดคล้องกับแนวคิด Honeybee Leadership ทั้งหมด และผู้ถูกสัมภาษณ์ให้คำตอบเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

4.2 หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดปานกลาง (Moderately evident) วัตถุประสงค์การที่ผู้ถูกสัมภาษณ์ส่วนใหญ่มากกว่าครึ่งมีความเห็นอันแสดงให้เห็นถึงหลักฐานสอดคล้องกับแนวคิด Honeybee Leadership และคำตอบจากผู้ถูกสัมภาษณ์ส่วนใหญ่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

4.3 หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดน้อยหรือไม่มีเลย (Least evident) วัตถุประสงค์การที่ผู้ถูกสัมภาษณ์มีความเห็นที่สอดคล้องกับแนวคิด Honeybee Leadership เป็นส่วนน้อย และคำตอบไม่ได้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

4.4 ไม่สามารถระบุได้ (Unidentified) ไม่ปรากฏหลักฐานที่เกี่ยวข้องกับหลัก Honeybee Leadership

### 4.1 หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดมาก (Most evident)

#### 4.1.1 การพัฒนาบุคลากร (Developing people)

องค์กรให้ความสำคัญกับบุคลากรเป็นอย่างมาก โดยที่ภายในองค์กรมีกลุ่มทรัพยากรบุคคล เป็นผู้วางแผนการฝึกอบรมให้แก่บุคลากรในทุกๆระดับ โดยได้จัดให้มีการอบรมอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปี เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ในเรื่องของหลักสูตรนั้นมีความครอบคลุมไม่เพียงแต่ฝึกอบรมทักษะในเรื่องของการทำงานเท่านั้น องค์กรยังได้มีการจัดฝึกอบรมในทักษะที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้การทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมถึงมีหลักสูตรตามความต้องการของบุคลากร อาทิ การ

ฝึกอบรมด้านภาษา การฝึกอบรมในเรื่องจริยธรรม การฝึกอบรมการจัดทำ infographic และหลักสูตรด้านการพัฒนาบุคลิกภาพ หลักสูตรที่กลุ่มทรัพยากรบุคคลจัดอบรมให้แก่บุคลากรนั้นยังมีความเป็นปัจจุบันและเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์และความจำเป็น อาทิ ในสถานการณ์การระบาดของโรค Covid-19 องค์กรได้มีการจัดอบรมเกี่ยวกับการใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานหรือประชุมได้จากที่บ้าน นอกจากนี้หลักสูตรอื่นที่จำเป็นก็ได้มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการสอนให้บุคลากรเรียนรู้ผ่านระบบ online e-learning เพื่อให้บุคลากรสามารถพัฒนาทักษะได้อย่างต่อเนื่อง อีกทั้งทางกลุ่มทรัพยากรบุคคลยังได้เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับสามารถเสนอหัวข้อที่สนใจอยากศึกษาหรืออยากเรียนรู้เพิ่มเติมได้อีกด้วย

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4 (G2 ระดับปฏิบัติการ)

“สำหรับของ วช. มีด้านการพัฒนาการฝึกสอนและการจัดฝึกอบรมในหลาย ๆ หลักสูตรทั้งในด้านบุคลิกภาพ การเขียนหนังสือทางราชการ การใช้คอมพิวเตอร์ เช่น Excel หรือ ระบบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของวช. ในการให้ทุน คือ ระบบ NRIS ซึ่งมีการจัดฝึกอบรมทุกเดือน นอกจากนี้มีการฝึกสอนอบรมด้านกระบวนการที่ ซึ่งฝึกให้แสดงความคิดในด้านการงาน สิ่งที่ได้คือสอนในเรื่องของการทำงานเป็นทีม การฝึกอบรมทางวช. มีการจัดอบรมมาเรื่อย ๆ มีการสอบถามบุคลากรใน วช. ว่าสนใจที่จะฝึกอบรมในด้านไหน อาจจะเป็นด้านที่ตัวเองยังไม่เคยฝึกอบรม หรือ ในด้านที่ตัวเองพอจะมีพื้นฐานอยู่แล้ว และต้องการพัฒนาเพิ่มเติม”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6 (G1 ระดับบริหาร หัวหน้าภารกิจ)

“วช. มีกลุ่มทรัพยากรบุคคลออกแบบโปรแกรมให้สำหรับว่าระดับผู้บริหารต้องอบรมอะไร ระดับปฏิบัติการต้องอบรมอะไร ระดับเจ้าหน้าที่อบรมอะไร และเขาก็ยังเปิดโอกาสให้ลูกจ้างเข้าอบรมได้ด้วย คือมีทุกระดับชั้น และการฝึกสอนพัฒนาอย่างต่อเนื่อง”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 30 (G2 ระดับปฏิบัติการ)

“ทางกลุ่มทรัพยากรบุคคลเป็นคนรวบรวมแผนฝึกอบรม ซึ่งเขาจะมองว่าในองค์กรควรที่จะฝึกอบรมด้านใดบ้าง บุคลากรส่วนไหนควรที่จะฝึกอบรมในเรื่องไหน คือเขาจะจัดสรรให้ตรงกับบุคลากรแต่ละคน ในแต่ละปีกลุ่มทรัพยากรบุคคลจะวางแผนในเรื่องการฝึกอบรมโดยอาจจะมีการเขียนสอบถามว่าแต่ละบุคคลในองค์กรยังขาดความรู้ในด้านใดเพื่อที่เขาจะจัดหาผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้านมาอบรมให้บุคลากร หลักสูตรที่เปิดอบรมนอกเหนือจากเรื่องงาน ก็มีบางเรื่องที่ว่ากลุ่มทรัพยากรบุคคลอาจจะมองถึงประโยชน์ในระยะยาว อย่างพวกการทำงานผ่านระบบดิจิทัล เขาจะหาข้อมูลมาเสริมเพื่อให้คนในองค์กรสามารถนำความรู้ที่นำมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานและในการทำงาน”

#### 4.1.2 ความสัมพันธ์กับบุคลากร (Labor relations)

ในองค์กรความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในทุกระดับไม่ว่าจะเป็นในระดับผู้บริหาร ไปจนถึงลูกน้องอยู่ในเกณฑ์ที่ดี อยู่กันแบบพี่แบบน้อง แม้จะเป็นหน่วยงานราชการแต่ภายในองค์กร จะไม่มีการแบ่งชนชั้นว่าใครเป็นข้าราชการหรือว่าลูกจ้างทุกคนคือเพื่อนร่วมงาน จากความสัมพันธ์ ภายในที่ดีทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ถึงแม้จะมีภาระงานที่มากแต่บุคลากรก็สามารถทำงานได้ เป็นอย่างดี โดยที่บุคลากรทุกระดับสามารถสามารถแสดงความคิดเห็นซึ่งกระตุ้นให้เกิดการทำงาน เป็นทีมที่ดี รวมถึงยังมีการพูดคุยปรึกษาและรับฟังปัญหาาร่วมกัน ในทุกระดับ มีการประชุมร่วมกัน มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกันในทุกด้านทั้งในเรื่องงาน ไปจนถึงในเรื่องส่วนตัว

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4 (G2 ระดับปฏิบัติการ)

“วช. ทำงานกันแบบพี่น้องกันเป็นส่วนใหญ่ ไม่ได้เชิงแบบเป็นเจ้านาย คุณเป็นลูกน้อง เป็นข้าราชการ คุณเป็นพนักงาน เป็นลูกจ้าง ซึ่งโดยส่วนใหญ่ความสัมพันธ์ไม่ได้แบ่งแยก เมื่อเราทำงาน แบบเป็นพี่เป็นน้องกันแล้วงานที่ได้จะมีคุณภาพที่ดีกว่าเพราะเราสามารถแสดงความคิดเห็นได้ดีกว่า ได้ชัดเจนเยอะกว่า ให้น้องสามารถแสดงกล้าคิดกล้าพูดมากกว่าเป็นเจ้านายและลูกจ้าง ในการทำงาน มีการช่วยเหลือเรื่องส่วนตัวสามารถปรึกษาปัญหาได้ เพราะว่ามีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันคุยกันได้ทุก เรื่องอีกทั้งมีการส่งเสริมในด้านอื่น ๆ ให้อีกกัน ไม่ว่าจะเป็นในด้านการศึกษา เวลาน้องไปสอบก็ช่วยติว ให้ได้”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 17 (G1 ระดับบริหาร ผู้อำนวยการกอง)

“ความสัมพันธ์มีผลอย่างมาก การที่หัวหน้างานหรือลูกน้องมีปฏิริยาความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีความชื่นชอบหรือความสนุก มันจะทำให้ประสิทธิภาพของงานเพิ่มมากขึ้นเป็นสัดส่วนโดยตรงต่อกันอยู่แล้ว เรามีการพูดคุยกัน เนื่องจากว่างานที่รับผิดชอบจำนวนมาก และเรามีบุคลากรค่อนข้างจำกัด เพราะฉะนั้นเราจะต้องดูแลเขาและมีการปรับในส่วนให้เหมาะสม เราจะดูแลในส่วนเท่าที่เราดูแลได้ ในส่วนเรื่องส่วนตัวด้วย อย่างเช่น เขามีปัญหาในเรื่องสุขภาพ ทั้งตัวเขาเองหรือพ่อแม่ของเขา เราจะต้องมีการปรับวิธีการทำงานให้สอดคล้องรับ และก็ให้สามารถทำงานให้ได้มีประสิทธิภาพเต็มที่”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 24 (G2 ระดับปฏิบัติการ)

“หัวหน้าฝ่ายก็มีความสัมพันธ์ที่ดี คุยกันได้ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว สามารถสอบถาม คุยหรือออกเสียงในบางประเด็น มีการรับฟังข้อคิดเห็น ส่วนความสัมพันธ์ของเพื่อนหรือน้องก็เป็น ความสัมพันธ์ที่ดี ทำแล้วรู้สึกที่เราอยากทำงานที่นี้ ในองค์กรก็มีความสามัคคีและมีความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน”

### 4.1.3 ประธานผู้บริหารและ ทีมผู้บริหาร (CEO and top team)

ถึงแม้ว่าองค์กรจะเป็นหน่วยงานราชการแต่ว่ารูปแบบการบริหารภายในมีลักษณะที่เน้นความร่วมมือระหว่างบุคลากร มีการสนับสนุนการทำงานเป็นทีม มีการกระจายอำนาจ การรับฟังปัญหา และการร่วมกันตัดสินใจ เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยองค์กรให้สิทธิในการบริหารแก่ผู้บริหารในทุกระดับในการดำเนินงานภายใต้เป้าหมายและข้อตกลงร่วมกัน

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5 (G1 ระดับบริหาร หัวหน้าฝ่าย)

“พี่ไม่ใช่ผู้บริหารในระดับกลางหรือระดับสูง ถ้าบทบาทคือตามหน้าที่ แต่ถ้าผู้บริหารเปิดโอกาสให้เราคิดและทำก็มีที่เราจะวางแผนในการทำงานอยู่แล้วในส่วนของงาน ภายในมีรูปแบบการกระจายอำนาจเป็นตามระบบ ผู้บริหารพยายามปรับขึ้นตามนโยบาย ให้ชัดเจน ลึ้นขึ้น แล้วแต่ระบบข้างบน พยายามปรับให้มีสายการบังคับบัญชาที่สั้นลง การทำงานเร็วขึ้น รูปแบบการจัดการที่ดูตามเป้าหมายที่ได้รับมอบหมายงานมา ว่าผู้บริหารมีเป้าหมายและมีภารกิจอย่างไร เราต้องแบ่งการทำงานและอาศัยในเรื่องการทำงานเป็นทีม เพื่อให้ทำงานได้ มีการ โฆษขิ่ง”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 16 (G1 ระดับบริหาร หัวหน้าภารกิจ)

“พี่ก็พยายามทำหน้าที่ให้ดีที่สุดเท่าที่ได้รับมอบหมายมา แต่ว่านโยบายของท่าน ผู้อำนวยการ คือ ให้ใช้ระบบมาเป็นตัวช่วย คิดว่าน่าจะทำได้ รับผิดชอบในภารกิจที่ทำอยู่ ถ้าในทีมมีการประชุมทุกสัปดาห์ มีการควบคุมการปฏิบัติงาน การวางแผน ว่าทำได้หรือไม่ มีอุปสรรคอะไร ถ้ามีก็ปรึกษาผู้บริหารเพื่อหาทางแก้ไข ในทีมที่ต้องประเมินดูตามเวลา เช่น การที่ใครอนุมัติทุน หรือทำสัญญาได้ คนนั้นก็ประเมินดีเด่นเต็ม การตัดสินใจในทีมแต่ละคนจะมีหัวหน้างานอยู่ มีน้องที่ช่วยในการดำเนินงานที่เป็นลูกจ้าง มีการรับฟังปัญหา”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 17 (G1 ระดับบริหาร ผู้อำนวยการกอง)

“การกระจายอำนาจหรือรวมอำนาจในกองเราให้สิทธิ เป็นการกระจายอำนาจ เพราะว่าอย่างกองได้รับคำสั่งมาให้ดูแลเรื่องการให้ทุน เราจะมีแบ่งออกเป็นแต่ละฝ่าย แต่ละฝ่ายมีการดูแลในเรื่องที่ตัวเองรับผิดชอบ เราจะกระจายอำนาจออกไปให้หัวหน้าฝ่ายช่วยกันควบคุมดูแล ทั้งนี้เราจะมีเงื่อนไข หรือข้อกำหนด หรือระเบียบที่เราทำร่วมกัน มีข้อตกลงร่วมกัน ดูได้จากท่านผู้บริหารที่ผ่าน ๆ มามีการทำข้อตกลงระหว่างผู้บริหารกับ ผอ. แต่ ผอ. ไม่ได้ได้ทำข้อตกลงกับลูกน้องหรือหัวหน้าฝ่าย แต่ใช้กระบวนการ วิธีการประชุม พูดคุย ให้สิทธิในการตัดสินใจในการดำเนินงาน แต่ทั้งนี้ทั้งนั้น การให้สิทธินั้นต้องอยู่บนระเบียบของสำนักงาน ไม่ขัดกับระเบียบที่มีอยู่”

#### 4.1.4 จริยธรรม (Ethical behavior)

บุคลากร วช. ก่อนข้างให้ความสำคัญกับเรื่องจริยธรรมเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นหน่วยงานด้านการให้ทุน ซึ่งเสี่ยงต่อการทุจริตและผลประโยชน์ทางอ้อมต่าง ๆ การให้ทุนจึงต้องมีความเสมอภาคกับนักวิจัยทุกคน การทำงานทุกขั้นตอนนั้นต้องมีความโปร่งใสและตรวจสอบได้ ตั้งแต่การรับข้อเสนอการวิจัยที่มีการจัดคณะผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบการวิจัยจำนวนหลายคณะ รวมถึงหากนักวิจัยผู้ขอรับทุนมีคำถามหรือข้อสงสัยเกี่ยวกับผลการพิจารณาบุคลากรต้องสามารถตอบได้โดยมีหลักฐานประกอบ สำหรับข้อมูลส่วนตัวของนักวิจัยนั้นทางองค์กรก็จะไม่มีการเปิดเผย หากไม่ได้รับการอนุญาตจากผู้วิจัย ภายในองค์กรได้มีการปลูกฝังเรื่องจริยธรรมการทำงานจากผู้บริหาร รวมถึงมีการจัดการอบรมเรื่องจริยธรรม ในองค์กรมีส่วนงานที่คอยตรวจสอบความโปร่งใส อีกทั้งผู้บริหารยังเน้นย้ำเกี่ยวกับจริยธรรมในการทำงานอยู่ตลอดเวลา

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 13 (G2 ระดับปฏิบัติการ)

“เนื่องจากเราเป็นหน่วยงานที่ให้ทุนเราก็มีจริยธรรมสำหรับนักวิจัยและของผู้ปฏิบัติงานอยู่แล้วมีการอบรมเกี่ยวกับหลักจริยธรรมซึ่งเราต้องปฏิบัติตาม”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 16 (G1 ระดับบริหาร หัวหน้าภารกิจ)

“จริยธรรม ก็เป็นอันหลักเพราะ เราทำเรื่องการให้ทุน เจ้าหน้าที่ก็มีจริยธรรมเป็นอันดับหนึ่ง เวลาทำงานก็ต้องคำนึงถึงลูกค้าของเรา ดังนั้นเราต้องเป็นกลาง การที่เลือกบุคคลมาช่วยอย่างอาจารย์หรือผู้ทรงคุณวุฒิเราก็ต้องเลือกเป็นกลาง มีความโปร่งใส ลูกค้าของเราคือนักวิจัย เป้าของเราคือการให้ทุน เช่น โจทย์คือการสร้างคน เราก็ต้องดู นโยบายที่เขาให้มาพอเสร็จแล้วก็ประกาศรับทุน เวลาเราเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ พี่ต้องเลือกคนที่ไม่มีส่วนได้ส่วนเสียในหน่วยงานนั้นมาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการดำเนินงาน ไม่งั้นอาจจะ bias เช่น เป็นลูกศิษย์”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 24 (G2 ระดับปฏิบัติการ)

“เรื่องการปลูกฝังจริยธรรมนั้น อย่างที่รู้ว่าเราทำงานเกี่ยวกับด้านวิจัย ข้อมูลส่วนมากก็จะเป็นข้อมูลส่วนตัวของนักวิจัยด้วย เป็นความลับของเขา เราก็ต้องไม่เปิดเผยข้อมูลให้คนอื่น เราโดนปลูกฝังมาว่าเราจะไม่เปิดเผยข้อมูลถ้าไม่ได้รับความเห็นชอบจากเจ้าของ ตรงนี้ก็ทำให้เรารู้สึกว่าเราต้องรับผิดชอบ เราต้องมีจริยธรรมตรงนี้”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 25 (G2 ระดับปฏิบัติการ)

“จริยธรรมของบุคลากรจะปลูกฝังผ่านการจัดกิจกรรมไปวัด ไปถือศีล การจัดสัมมนาภายนอกที่ส่งเสริมในนักมีจริยธรรมที่ดี ในเรื่องของการทำงานที่แสดงถึงความโปร่งใส วช. มีความจริงจัง ในเวลาที่เขามีการประเมินองค์กร เช่น ประเมินองค์กรที่มีความโปร่งใสในการทำงาน

วช.มีความกระตือรือร้นมาก ซึ่งผู้บริหารให้ความสำคัญ เขาจะตั้งเป้าหมายว่าในแต่ละปี วช.จะต้องได้รับรางวัลที่การันตีว่า วช.เป็นหน่วยงานที่มีความโปร่งใส ปราศจากการทุจริตและสามารถตรวจสอบได้”

#### 4.1.5 ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for environment)

องค์กรค่อนข้างให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมค่อนข้างสูง เนื่องจากเป็นหน่วยงานด้านให้ทุน วช. จึงมีทุนที่สนับสนุนความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมในหลายด้าน อาทิ PM2.5 ปัญหาหมอกควัน และ Zero Waste สำหรับภายในองค์กรเองก็มีกิจกรรมการปลูกป่า การลงพื้นที่เพื่อนำผลลัพธ์จากการให้ทุนไปพัฒนาสิ่งแวดล้อมให้แก่ชุมชนสังคม นอกจากนี้ วช. ยังสนับสนุนข้อมูลการวิจัยด้านสิ่งแวดล้อมให้กับหน่วยงานอื่นที่ต้องการอีกด้วย ภายในหน่วยงานเองก็มีการรณรงค์เรื่องการแยกขยะ การลดการใช้ถุงพลาสติก ให้ใช้ถุงผ้า การห้ามใช้บรรจุภัณฑ์ในโรงอาหารที่ผลิตจากโฟม รวมถึงอาหารที่เลี้ยงผู้ทรงคุณวุฒิยังเลือกร้านที่ใช้บรรจุภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และในปัจจุบันยังรณรงค์เรื่องการลดการใช้กระดาษสำหรับการดำเนินงานโดยให้เน้นการส่งเอกสารผ่านระบบแทน ที่กล่าวมาทั้งหมดทำให้เห็นว่า วช. มีการคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมในทุกด้าน

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4 (G2 ระดับปฏิบัติการ)

“วช. มีการให้ทุนด้านสิ่งแวดล้อมอยู่แล้ว ทั้งเรื่องเร่งด่วนและไม่เร่งด่วน อย่างเช่น ขยะอิเล็กทรอนิกส์ และ PM 2.5 หรือว่าปัญหาน้ำเป็นต้น ภายใน มีกิจกรรม เช่น โครงการจิตอาสาพัฒนาลำน้ำ ซึ่งวช. เป็นแกนหลักในการดำเนินงานด้านนี้ คือ นำผลงานวิจัยที่เราให้เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมแล้วเขาได้รับผลเป็นรูปธรรม และนำผลงานนี้ไปถ่ายทอดให้กับชุมชน และขยายให้ชุมชนช่วยรักษาสิ่งแวดล้อม และยังมีกิจกรรมปลูกป่า ธนาคารปูม้า และการลดการใช้พลาสติก มีนโยบายให้บุคลากรลดการนำเข้าพลาสติก มีถุงผ้าให้ยืม”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6 (G1 ระดับบริหาร หัวหน้าภารกิจ)

“องค์กรเราถ้าส่วนพื้นที่ไหนเลยเพราะที่ทำด้านสิ่งแวดล้อม ทุกเรื่องที่เกี่ยวข้องเราจะเข้าไปนักวิจัยที่ช่วยได้ หน่วยงานที่ต้องการความช่วยเหลือเราก็สนับสนุน อย่างที่เป็นโครงการจิตอาสาพัฒนาลำน้ำสิ่งแวดล้อม และก็ยังไปอยู่กับกระทรวงการเกษตรที่ทำเรื่องปลูกป่า และก็ยังมีกลุ่มอื่นในหน่วยงานที่ทำงานเกี่ยวกับจิตอาสาไปปลูกป่ากับหน่วยงานอื่นซึ่งเขาก็มีเหมือนกันเราก็เข้าร่วมหมด ภายในองค์กรเราก็มีทำเรื่องการจัดการขยะช่วยลดด้านสิ่งแวดล้อม”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 16 (G1 ระดับบริหาร หัวหน้าภารกิจ)

“เราลดการใช้กระดาษทรัพยากรต้นไม้ มีคณะทำงานรักษาสິงแวดล้อมของ วช. เช่น ถีอถุงพลาสติกห้ามเข้า โรงอาหารต้องใส่กล่องกระดาษเท่านั้น แม้แต่อาหารสำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ เรา ก็ต้องเลือกร้านที่เป็นบรรจุภัณฑ์กระดาษ”

#### 4.1.6 ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility (CSR))

องค์กรมีบทบาทความรับผิดชอบต่อสังคมชัดเจน เนื่องจากผลลัพธ์การดำเนินงานหลัก คือการให้ทุนขององค์กรจะกระทบต่อสังคมในระดับประเทศไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง อาทิ การให้ทุน ด้านความเหลื่อมล้ำ ด้านการศึกษา การพัฒนาจังหวัดชายแดนใต้ นอกจากนี้การให้ทุนยังมีความเป็น ปัจจุบันที่สามารถแก้ปัญหาหรือช่วยเหลือสังคม ณ เวลานั้นได้ อย่างปัจจุบันการระบาดของ Covid-19 องค์กรได้มีการจัดให้ทุนเร่งด่วนเกี่ยวกับโรคระบาดดังกล่าวรวมถึงมีการตั้งศูนย์ย่อยในการเผยแพร่ กราฟข้อมูลจำนวนผู้ติดเชื้อให้แก่ประชาชนได้รับทราบ สำหรับกิจกรรมการรับผิดชอบต่อสังคม องค์กรจะมีจิตอาสาเพื่อไปทำประโยชน์ในพื้นที่ต่าง ๆ มีการนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ รวมถึง การพัฒนาสังคมชุมชน โดยรอบองค์กรผ่านกิจกรรมการทำความสะอาดและกิจกรรมล่าน้ำที่ยังช่วย ในเรื่องของสิ่งแวดล้อมในชุมชนอีกด้วย นอกจากนี้ก็มีกิจกรรมการบริจาคสิ่งของทั่วไปแก่พื้นที่หรือ ชุมชนที่ประสบปัญหา

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3 (G2 ระดับปฏิบัติการ)

“มีการให้ทุน โคนเปิดรับสมัครอย่างเสมอภาคทั้งภาครัฐ และเอกชน รวมถึงสังคมทั่วไป ก็สามารถยื่นขอสมัครรับทุนได้ ให้โอกาสทุกคนในสังคม จากงานวิจัยสามารถนำไปพัฒนาได้จริง เช่น ปุ๋ยจากธรรมชาติก็สามารถนำไปใช้ได้จริง และการพัฒนาผลิตภัณฑ์กาแฟก็เป็นการช่วยเหลือ สังคมและเกษตรกร ช่วยเหลือคนที่มีความต้องการแต่ยังขาดองค์ความรู้”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 13 (G2 ระดับปฏิบัติการ)

“เราเป็นหน่วยงานให้ทุน พอเราทำงานด้านวิทยาศาสตร์และสังคม อย่างงานวิจัยของ เราก็เอาไปช่วยในเรื่องท้องถิ่นหรือชุมชนได้ อย่างเช่น โครงการ CBR ท้องถิ่นเพื่อพัฒนาศักยภาพคน ในชุมชน เราก็เปิดโอกาสให้คนที่บ้านมีโอกาสนักวิจัย ไม่เพียงแต่นักวิจัยที่อยู่ในระบบ ที่ผ่านการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือโท เราเปิดโอกาสให้นักวิจัยชาวบ้านที่เป็นบุคคลทั่วไปได้มี โอกาสได้เป็นนักวิจัย ในการดูแลของเราคือรับทุกจากเราไป มีการอบรมศักยภาพของนักวิจัยท้องถิ่น ให้สามารถใช้กระบวนการงานวิจัยเข้าไปแก้ไขปัญหาในท้องถิ่นได้ ซึ่งถือว่าเป็นกิจกรรมที่ วช. สนับสนุน”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 21 (G2 ระดับปฏิบัติการ)

“มีเยอะอยู่แล้ว อย่างที่เห็นเลยคือตอนนี้ Covid เวช. ต้องทำศูนย์ข้อมูลที่ เป็นกราฟออกมา ในตอนนี้ เพราะเราคือสำนักงานวิจัย งานวิจัยต้องบอกได้ว่าแบบ Covid ไปถึงไหนแล้ว กราฟพุ่งแค่ ไหน ยอดตกแค่ไหน เกิดจากอะไร ทำไม ซึ่งมีผลกระทบแน่ ๆ อยู่แล้วกับสังคม”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 25 (G2 ระดับปฏิบัติการ)

“ในความรับผิดชอบของตนเองก็คืองานวิจัยเพื่อที่จะแก้ปัญหาในสังคม จะเป็นเรื่อง ความเป็นอยู่ ความเหลื่อมล้ำ หรือด้านสุขภาพ กิจกรรมมีจากที่เคยไปร่วมมามีกิจกรรมทาสีโรงเรียน ในลักษณะของงานจิตอาสา ไปปลูกต้นไม้ ไปแจกของ ไปรวบรวมเงินหรือสิ่งของบริจาคเพื่อช่วยเหลือ บ้านเด็กหรือโรงเรียนที่ห่างไกล”

#### 4.1.7 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)

องค์กรให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรทั้งนักวิจัยผู้ขอรับทุน คณะกรรมการและผู้ทรงคุณวุฒิที่คอยช่วยของค์กรในการพิจารณาให้ความเห็นและตรวจสอบงานวิจัย รวมถึงประชาชน ซึ่งถือเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับผลประโยชน์จากงานวิจัยที่เกิดขึ้น สำหรับ นักวิจัยหากมีข้อสงสัยหรือปัญหาของค์กรจะคอยช่วยเหลือเป็นอย่างดีตลอดระยะเวลาการทำวิจัย โดยมีการให้คำปรึกษา มีการชี้แจงข้อมูลอย่างโปร่งใส สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิของค์กรจะให้ความสำคัญ เป็นอย่างมากเนื่องจากกลุ่มคนเหล่านี้เป็นผู้มีความสามารถซึ่งยอมสละเวลา มาช่วยเหลือองค์กร โดย นอกเหนือจากคำตอบแล้วองค์กรจะดูแลเป็นอย่างดีสนับสนุนทุกอย่างเท่าที่จะสามารถทำได้ เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิสามารถทำงานร่วมกันกับองค์กรร่วมกันได้ในระยะยาว นอกจากนี้ก่อนการประกาศ ทุนวิจัยของค์กรจะมีการชี้แจงและประชุมหารือทำความเข้าใจกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายก่อนเริ่ม โครงการ เพื่อให้การวิจัยที่เกิดขึ้นสามารถตอบตัวชี้วัดขององค์กรและได้ผลอย่างเป็นรูปธรรมต่อ ประชาชนในท้ายที่สุด ภายหลังจากสิ้นสุดงานวิจัยของค์กรยังมีการเผยแพร่และติดตามผลลัพธ์ของการวิจัย เพื่อให้มั่นใจว่างานวิจัยที่เกิดขึ้นส่งผลจริงต่อเป้าหมายของการวิจัย

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4 (G2 ระดับปฏิบัติการ)

“เราเป็นหน่วยงานให้ทุนสิ่งที่เราทำออกไปไม่ว่าจะเป็นด้านไหน เราจะมีตัวแทนของผู้ มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามา เช่น ด้านสิ่งแวดล้อม ก็เชิญหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมเข้ามา อาทิ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กรมควบคุมมลพิษ เข้ามารับฟังว่าสิ่งที่เราทำมันขาดหรือ ต้องเติมส่วนไหนบ้าง เวช. ยังดูแลนักวิจัยและผู้ทรงคุณวุฒิได้ดี เช่น เมื่อนักวิจัยมีปัญหาเขาจะสามารถ



ถามตอบ ได้ทันท่วงที สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิเราก็จะมีฐานข้อมูลของผู้ทรงอยู่แล้ว จะมีฝ่ายเลขของ แต่ละทีมที่ช่วยดูแลและสนับสนุนผู้ทรงคุณวุฒิในแต่ละทีม”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7 (G2 ระดับปฏิบัติการ)

“ผลกระทบในทางบวก อันดับแรกคือนักวิจัยสามารถมาขอทุนในองค์กรได้ จากนั้น นักวิจัยจะได้รับทุนไปทำงานวิจัยของตัวเอง โคนทุนที่ทางองค์กรให้จะพิจารณาจากความสำคัญ พิจารณาจากวัตถุประสงค์ พิจารณาจากสิ่งที่ได้ต่อไป ในการที่ผู้ทรงคุณวุฒิได้ก็คือได้นำความรู้ที่ เขามีมาใช้นำมาขยายต่อยอดในการทำงานร่วมกับองค์กร ผลตอบแทนก็อาจจะเป็นงบประมาณหรือ ทุน หรือเป็นจำนวนเงินสำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ ผลกระทบจากงานวิจัยทางบวกคืองานวิจัยจากนักวิจัย ที่ขอทุนแล้วได้ทุน นำไปใช้กับสังคม ชุมชน”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 9 (G2 ระดับปฏิบัติการ)

“ดูแลทุกอย่างไม่ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกระทบ อย่างของเราอย่างการวิจัยและผู้ทรงคุณวุฒิ ติดต่อเราเราก็จะให้ความสำคัญ การจัดประชุมมีค่าตอบแทนมีการดูแล หรือเวลาเรามีกิจกรรมอะไร ที่เชิญเขามาให้ข้อมูล เราจะให้ความสำคัญตรงนี้ดูแลเขาเป็นพิเศษ เพื่อที่ว่าในอนาคตที่ต้องทำงาน ต่อเนื่องกันในระยะยาว”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 29 (G2 ระดับปฏิบัติการ)

“ถ้าประเมินมุมมองประชาชนหรือเกษตรกร เพราะเราทำงานวิจัย จะมีงานที่วิจัยต้องลงพื้นที่ ทำกับเกษตรกรทำกับผู้มีรายได้น้อย อะไรที่เอางานวิจัยไปเผยแพร่เขา เราจะตามดูว่าเขานำสิ่งที่เราสอน หรือนานวัตกรรมนำงานวิจัยของเราไปแล้ว เขาสามารถทำได้ดีและมีประโยชน์ต่อเขามั้ย เราไปให้ คำแนะนำไปช่วยเขาจนสามารถทำและสำเร็จ ออกมาคิมิรายได้ ก้าวหน้าขึ้นกว่าเดิมที่เป็นอยู่ ตามดู จนเห็นผล”

#### 4.1.8 การจัดการตนเอง (Self-management)

ภายในองค์กรมีการกำหนดที่ชัดเจนว่าใครทำหน้าที่และรับผิดชอบในส่วนไหน ซึ่งจะมี การประเมินตามความสำเร็จของผลงาน โดยที่หัวหน้าไม่ต้องควบคุมการทำงานมากนักเพียงแต่คอย ให้คำปรึกษา โดยที่บุคลากรต้องทำงานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จตามกำหนดเวลา โดยสามารถ ปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานตามเหมาะสมได้ด้วยตนเอง

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7 (G2 ระดับปฏิบัติการ)

“ในองค์กรมอบหมายภาระงานให้โดยที่แบ่งแบบชัดเจนอยู่แล้ว ว่าในส่วนงานที่เรารับผิดชอบ และงานที่เราได้รับผิดชอบเราจะต้องทำให้สำเร็จลุล่วงตามกำหนดเวลาให้ทันเพื่อที่งานที่ออกมาจะได้มีประสิทธิภาพ โดยจะควบคุมแบบหัวหน้าควบคุมเราก็คง”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 21 (G2 ระดับปฏิบัติการ)

“อย่าทิมพีก็ดู 3000 โครงการแล้ว มีหัวหน้าภารกิจควบคุมลูกน้อยภายใน มีการประเมินในระบบ หัวหน้าไม่ต้องคุมเยอะดำเนินการกันได้เอง อย่างพีก็คุมน้องโดยพิจารณาจากความเหมาะสม”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 26 (G2 ระดับปฏิบัติการ)

“มีสิทธิดูแลเต็มที่ในเรื่องที่รับผิดชอบ องค์กรให้อิสระในการดำเนินงานของบุคลากรค่อนข้างเยอะ คือ เราจะมี Timeline ของเราอยู่แล้วว่า 1 โครงการใช้ระยะเวลาดำเนินการเท่าไร เราก็มีสิทธิดูแลจัดการโครงการเหล่านั้นด้วยตัวของเราเอง “

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 29 (G2 ระดับปฏิบัติการ)

“ส่วนใหญ่งานที่ได้รับมอบหมายจะตรงกับความรู้ความสามารถ ให้งานที่ถนัด ทำงานอยู่ในดุลพินิจ ว่าตรงกับหัวหน้าไหม บางทีทำแล้วต้องมีการแก้ไขถ้าไม่ตรงจุด เราจะเอากลับมาแก้ไขและส่งกลับไปใหม่ เป็นเรื่องปกติ ในองค์กรไม่ได้ควบคุมขนาดนั้น การควบคุมมีแค่เรื่องของเวลาทำงานแบบไหนก็แล้วแต่ ทำให้ถูก และอยู่ในเวลาที่ให้ไว้ ตรงต่อเวลา”

#### 4.1.9 การทำงานร่วมกัน (Team orientation)

ในองค์กรเน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีม ทำงานร่วมกันแบบเป็นพี่เป็นน้อง มีการติดต่อประสานงานและแลกเปลี่ยนข้อมูลร่วมกันระหว่างบุคลากรทั้งภายในและภายนอกกองตลอดเวลา และบุคลากรส่วนใหญ่รู้สึกดีกับการทำงานร่วมกันกับผู้อื่น ซึ่งเป็นการได้แชร์ความรู้ประสบการณ์และแนวคิดร่วมกัน ซึ่งทำให้งานเสร็จไวขึ้นและการทำงานในองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4 (G2 ระดับปฏิบัติการ)

“เราทำงานด้วยความเป็นพี่เป็นน้องฉะนั้นการประสานงานก็จะง่าย ถึงแม้ว่าเราจะอยู่กองนี้แต่ในเวลาทำงานก็ต้องมีการขอข้อมูลจึงต้องติดต่อกับฝ่ายอื่น ซึ่งด้วยความเป็นพี่เป็นน้องทำให้ติดต่อได้ง่าย สะดวกและเป็นกันเอง การทำงานเป็นทีมเป็นผลลัพธ์ที่ดีต่อองค์กรเพราะว่าเราไม่สามารถทำงานชิ้นนี้ด้วยคนเดียวได้ เพราะงานแต่ละอย่างเราไม่ได้ทำงานเล็ก ๆ เราทำโปรเจก

ใหญ่ในภาพรวมของประเทศ ดังนั้นถ้าเรามีทีมเวิร์คที่ดี จะมีหลายความคิดเห็น ไอเดียแต่ละคนก็ไม่เหมือนกัน ฉะนั้นจะสามารถนำมาและพัฒนาต่อยอดได้ง่าย”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 24 (G2 ระดับปฏิบัติการ)

“มีการทำงานเป็นทีมดี เราดูแลงานในส่วนนี้แต่ถ้าเรามีการจัดประชุมหรือมีงานอะไรที่เราไม่สามารถทำได้หรือเราทำไม่ทัน นื่อง ๆ พี่ ๆ ในฝ่ายก็จะมาถามว่าให้ช่วยหรือจัดสรรงานอะไรมาใหม่ ต่อให้คนๆนั้นเขาไม่ได้มีหน้าที่ตรงนั้น แต่เขาก็จะสละเวลา来帮助เพื่อให้งานดำเนินไปได้ ทุกคนจะมีการแบ่งหน้าที่และงานชัดเจน รู้สึกว่าได้ช่วยเหลือ เรียนรู้งานของคนอื่นด้วย ไม่ใช่เรานั่งทำงานคนเดียว อย่างเช่นงานคนอื่นถ้าเขาทำดีก็มาปรับใช้กับงานของเราด้วย”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 26 (G2 ระดับปฏิบัติการ)

“ถ้ามองภาพรวมก็ค่อนข้างมีโอกาสที่จะได้ทำงานร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์หรือข้อคิดเห็น อะไรต่าง ๆ รู้สึกชอบเพราะว่า ได้รับข้อคิดเห็นได้รับความรู้จากผู้ที่มีประสบการณ์ผู้ที่มีความรู้มากกว่าเรา และเราก็ได้เสนอแนวคิดของเราซึ่งบางครั้ง บางคนอาจจะมองคนละมุม แต่เมื่อได้มาทำงานร่วมกันได้มีการแชร์ประสบการณ์ ได้แชร์ความคิดเห็น มันทำให้เกิดไอเดียใหม่ ๆ ขึ้นมาได้”

#### 4.1.10 วัฒนธรรม (Culture)

บุคลากรทุกระดับในองค์กรมีความเห็นไปในทางเดียวกันคือ ในองค์กรมีวัฒนธรรมภายในที่อยู่ร่วมกันแบบครอบครัวแบบพี่น้อง โดยมีการเคารพผู้ที่อาวุโสกว่า และไม่มีการแบ่งชนชั้นจากตำแหน่งที่สูงกว่าภายในองค์กร รวมถึงมีการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่ดีที่ช่วยสนับสนุนการทำงานร่วมกันแบบเป็นทีม บุคลากรมีความสะดวกในการติดต่อประสานงานและแลกเปลี่ยนข้อมูล ส่งผลทำให้การทำงานประสิทธิภาพในระยะยาว

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6 (G1 ระดับบริหาร หัวหน้าภารกิจ)

“วัฒนธรรมที่ดีนะ มีความเป็นพี่เป็นน้องไม่ไกลกัน อย่างพี่เคยอยู่ที่อื่น อย่างผู้บริหารหรืออธิบดีเราแทบไม่เคยเจอกันเลย แต่ใน วช. อย่างเรากับท่าน ผวช. คุยกันได้เลย มีความใกล้ชิดมากกว่า”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7 (G2 ระดับปฏิบัติการ)

“ถ้าเป็นบุคลากรจะอยู่กันแบบเป็นพี่เป็นน้อง การทำงานแบบเป็นทีม มีความสามัคคีกันเปรียบเสมือนการทำงานเป็นครอบครัวเดียวกันไม่มีความกดดัน ไม่มีการเอาเปรียบกัน จากความคิดเห็นส่วนตัวและประสบการณ์ที่ทำงานในองค์กรมา องค์กรมีการสนับสนุนให้เราทำงานเป็นทีม มีการทำงาน

ที่มีคุณธรรมจริยธรรมอยู่แล้วซึ่งเราจะเห็นได้จากตัวอย่าง คือ จากหัวหน้าจากระดับผู้อำนวยการ หรือจากรุ่นพี่ที่เราดูมา เราจะดูเป็นตัวอย่างเป็นแบบอย่างที่ดีของเรา”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 9 (G2 ระดับปฏิบัติการ)

“เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ดี คน โดยส่วนใหญ่อยู่กันแบบพี่น้อง ไม่ได้แบบเป็นนายเป็นลูกน้อง ทำงานแบบเป็นพี่น้องเพื่อนร่วมงานกันเป็นวัฒนธรรมที่ดี กองเรามีการไหว่น้ำรัก แต่ไม่ได้มีใครถือว่าต้องไหว้ทุกวัน สะท้อนไปถึงภาพรวมของทั้งองค์กรที่ดี”

#### 4.1.11 ความไว้วางใจ (Trust)

ภายในองค์กรบุคลากรทุกระดับมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ระดับหน้าไว้วางใจในตัวบุคลากร และตัวบุคลากรเองก็ไว้วางใจเพื่อนร่วมงาน อันเนื่องมาจากประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน และการที่องค์กรอยู่กันแบบครอบครัวบวกกับการเน้นทำงานร่วมกันเป็นทีมทำให้มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกัน จึงเกิดเป็นความไว้วางใจ แต่ทั้งนี้ความไว้วางใจต้องเกิดจากผลงานและการจากฝีกอบรม ซึ่งจะทำให้บุคลากรเกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยระดับหัวหน้าจะมีการตรวจงานตามระยะ ถ้าผิดก็มีการสอนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2 (G2 ระดับปฏิบัติการ)

“สามารถไว้วางใจกันได้เพราะอยู่กันแบบครอบครัว ไว้วางใจให้เพื่อนร่วมงานทำงานแทนกันได้หากไม่สามารถมาปฏิบัติงานหรือติดภารกิจอื่น”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6 (G1 ระดับบริหาร หัวหน้าภารกิจ)

“ไว้วางใจได้เลย เราไม่อยู่เราสามารถเห็น้องทำงานได้ แจ่มมาเลยว่าตรงนี้นะ แล้วเขาทำต่อได้”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 16 (G1 ระดับบริหาร หัวหน้าภารกิจ)

“สามารถไว้วางใจได้ ในทีมก็แบ่งทุนกันแต่เรื่องต่อคน ถ้าเป็นเรื่องที่มีปริมาณมากก็ข้าราชการหนึ่งเป็นคนคุม มีลูกจ้างช่วยในการดำเนินการ สุดท้ายมีปัญหาอะไรก็มาคุยกัน กระจายงานกันทำ”

## 4.2 หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดปานกลาง (Moderately evident)

### 4.2.1 การรักษานุคลากร (Retaining staff)

ในองค์กรจะมีบุคลากรหลายประเภท ได้แก่ ข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้าง สำหรับ วช. มีสัดส่วนลูกจ้างที่ค่อนข้างเยอะหากเปรียบเทียบกับข้าราชการและพนักงานราชการ ในส่วนของข้าราชการและพนักงานราชการนั้นมีความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงานอยู่แล้ว แต่ในส่วนของลูกจ้างของ วช. พบว่าองค์กรยังไม่มีการรักษานุคลากรหรือการจูงใจบุคลากรให้อยู่กับองค์กรได้อย่างดีพอ มีเพียงแค่เรื่องเงินเดือนที่มีการปรับเพิ่มให้ตามการประเมิน ทำให้องค์กรมีอัตราการลาออกที่ค่อนข้างสูง เนื่องจากเป็นหน่วยงานของรัฐทำให้ไม่สามารถเปิดโอกาสให้ลูกจ้างสามารถบรรจุได้อย่างเพียงพอบวกกับระดับเงินเดือนที่มีเพดาน รวมถึงปริมาณงานที่ไม่สัมพันธ์อัตราค่าตอบแทนผลที่ตามมาคืออัตราการลาออกของลูกจ้างสูง องค์กรต้องเสียเวลาในการฝึกสอนบุคลากรหน้าใหม่อยู่บ่อยครั้ง แต่ทั้งนี้สาเหตุหลักจากการลาออกมาจากความไม่มั่นคงในหน้าที่การงาน ไม่ได้มาจากสังคมหรือปัญหาเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน ลูกจ้างส่วนใหญ่ที่ลาออกคือได้ไปบรรจุที่อื่นหรือได้งานที่มีอัตราผลตอบแทนที่สูงกว่า

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 8 (G2 ระดับปฏิบัติการ)

“ที่นี่ไม่ค่อยมีการรักษานุคลากร มีค่านึงใน วช. ที่พูดว่า สมองไหล คือ เราฝึกคนเก่งให้ไปทำงานที่อื่น เราไม่สามารถฝึกคนเก่งให้ทำงานกับเราได้ ซึ่งแบบนี้มีเยอะมาก นื่องฝึกงานเก่ง ๆ แล้วไปบรรจุที่อื่น ในขณะที่เราต้องการนื่องที่เรฝึก แต่ด้วยหลายๆอย่างเราไม่มีตำแหน่งพอที่เขาได้นั่งอยู่ตรงนี้ เพราะถ้านื่องเป็นลูกจ้างก็จะไม่มั่นคง ทุกคนอยากได้ความมั่นคง อัตราในการลาออกถ้าเป็นนื่องลูกจ้างออกเยอะเพราะไม่ค่อยมั่นคง ทุกคนอยากทำงานที่มั่นคง ถ้าเป็นพนักงานราชการหรือราชการไม่ค่อยมีออก”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 11 (G2 ระดับปฏิบัติการ)

“สำหรับลูกจ้างก็มีแรงจูงใจแต่ว่าเป็นแรงจูงใจที่ไม่เยอะ เช่น ชอบ ก.พ. ผ่านมีเงินเพิ่มให้ แต่ว่ามีข้อจำกัดมีเพดานการขึ้นเงิน พอหมดคุณสมบัตินี้แล้วเหมือนกับว่าแรงจูงใจให้ลูกจ้างยังไม่ค่อยมีอัตราการลาออกถ้าในกองสูงมาก เพราะถ้าไม่ได้บรรจุเขาก็ไปหางานที่มั่นคงกว่าทำ ค่าตอบแทนสูงกว่าความมั่นคงดีกว่า ถ้าเขาเป็นลูกจ้างความมั่นคงมันไม่มีอยู่แล้ว”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 20 (G1 ระดับบริหาร หัวหน้าฝ่าย)

“การรักษานุคลากรของเราถ้าเป็นลูกจ้างยังไม่ชัดเจน ยังขัดแย้งกันอยู่เหมือนเราอยากรักษานุคลากรแต่ก็อยากให้นื่องสอบได้ที่อื่น คือไม่รู้ว่าจะตกลงจะไปทางไหน คือถ้าเราส่งให้นื่อง

บรรจุได้ไปที่อื่น นั่นก็คือส่งเสริมให้เขาออกไป เลยยังไม่รู้ว่าการรักษาบุคลากรเป็นยังไง ถ้ามองในภาพของ วช. ไม่มีอะไรเป็นพิเศษในการรักษาบุคลากรให้อยู่ ไม่เห็นการกำหนด career path ที่ชัดเจน”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 26 (G2 ระดับปฏิบัติการ)

“ไม่ค่อยมีการรักษาบุคลากร หน่วยงานอาจจะไม่ค่อยเห็นความสำคัญในระดับเล็ก อย่างเรื่องของการให้โอกาสการสอบบรรจุ บางครั้งทำให้เราสูญเสียบุคลากรที่มีศักยภาพไป การลาออก ถ้าสำหรับลูกจ้างอย่างในกองก็จะเห็นหน้าใหม่เยอะ เพราะว่าการลาออกค่อนข้างเยอะ สาเหตุมาจากความไม่มั่นคงในอาชีพ เพราะว่า ลูกจ้างไม่มีสวัสดิการอะไร บางคนก็มาทำงานที่นี่เพื่อที่จะรอผลการสอบจากที่อื่น ตรงนี้เหมือนเป็นที่พักของเขาไปก่อน”

#### 4.2.2 การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession planning)

องค์กรมีเกณฑ์ในการเลื่อนขั้นเป็นไปตามระเบียบของทางราชการคือพิจารณาจากผลงานและอายุงาน สำหรับ วช. เนื่องจากเป็นงานที่ค่อนข้างต้องใช้ความรู้เฉพาะทางในด้านการบริหารจัดการทุนวิจัย องค์กรจึงให้โอกาสบุคลากรภายในก่อนในการสืบทอดตำแหน่ง ซึ่งโอกาสในการสืบทอดหรือเลื่อนขั้นจะมีเฉพาะสำหรับบุคลากรประเภทข้าราชการ หากบุคลากรที่มีอยู่มีประสบการณ์หรือความสามารถไม่เพียงพอที่จะพิจารณาการจ้างในรูปแบบที่ปรึกษาแทน เมื่อมีตำแหน่งว่างก็จะมี การประกาศให้บุคลากรภายในรับทราบเพื่อเตรียมสอบในตำแหน่งดังกล่าว แต่ทั้งนี้การสื่อสารและการจูงใจอาจจะยังขาดความชัดเจน อาทิ ยังขาด career path ที่ชัดเจน ถึงแม้เมื่อข้าราชการทำงานครบอายุจะมีหนังสือไปถึงซึ่งจะเป็นและเป็นในเชิงระบบและเป็นสิ่งที่ทุกคนต้องทำไม่ใช่เป็นการจูงใจเสียทีเดียว สำหรับลูกจ้างองค์กรจะมีการจัดอบรมการสอบ ก.พ. แก่บุคลากรในระดับนี้เพื่อให้มีโอกาสได้บรรจุเป็นข้าราชการภายในองค์กรในอนาคต

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3 (G2 ระดับปฏิบัติการ)

“ในองค์กรมีการอบรมให้ผู้สอบ ก.พ. ไม่ผ่าน เพื่อให้บุคลากรสอบผ่าน ก.พ. และสามารถสอบบรรจุเป็นข้าราชการต่อไป เป็นการเลื่อนขั้นให้ความก้าวหน้าแก่ลูกจ้างเป็นข้าราชการ ได้ มีการจัดอบรม รวมถึงเวลามีตำแหน่งว่างก็แนะนำให้สอบ ส่วนใหญ่ให้โอกาสคนภายในก่อน หากคนไม่เพียงพออาจรับจากภายนอกเพิ่มเติม คนที่ทำงานเดิมมีประสบการณ์ในการทำงานขององค์กร รวมถึงด้านสังคมมากกว่าคนทั่วไป ไม่ต้องเรียนรู้งานมาก”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 20 (G1 ระดับบริหาร หัวหน้าฝ่าย)

“แผนไม่มีว่าตรงนี้จะขึ้นยังไง เวลาทำแผนเหมือนมี แต่เวลาปฏิบัติหรือสมัครไม่เป็นไปตาม หรือทำ career path แล้วไม่เป็นไปตาม career path เพราะอย่างเวลาจะขึ้นระดับบริหารไม่ค่อยได้

เป็นไปตามนั้น เรามีเกณฑ์ชัดเจน แต่ในทางปฏิบัติอาจจะไม่เป็นไปตามเกณฑ์ การเลื่อนขั้นมีแค่ข้าราชการ ลูกจ้างมีแค่เงินตอบแทนเวลาทำงานครบปี”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 24 (G2 ระดับปฏิบัติการ) :

“แรงจูงใจตรงนี้ไม่ค่อยเห็น มีการพูดถึงน้อย ไม่ค่อยมีแรงจูงใจเพราะพอเลื่อนขั้นภาระหน้าที่บางอย่างมันก็ตามมา แรงจูงใจยังมีน้อย ยังไม่มี อาจจะแบบเงินเดือนเพิ่มขึ้น แต่ยังไม่เห็นว่าเงินเดือนที่เพิ่มขึ้นจะคุ้มเท่ากับสิ่งที่เราเลื่อนขั้นใหม่”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 29 (G2 ระดับปฏิบัติการ)

“ส่วนใหญ่เวลาสืบทอดตำแหน่งเป็นคนในที่ทำงานนี้อยู่แล้ว คุณก็ประกอรวบรวมกันว่าอย่างหัวหน้าก็ต้องคนในนี้คนทำงานในกลุ่มนี้ก่อนเพื่อที่งานจะได้เดินและต่อเนื่องจากที่เป็นอยู่ เขาก็เอาคนในก่อน”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 30 (G2 ระดับปฏิบัติการ)

“ทางองค์กรหากมีตำแหน่งว่างก็จะแจ้งการคัดเลือก แจ้งระดับงาน ระดับตำแหน่งให้ทราบเบื้องต้น เพื่อที่จะให้คนที่ใจเตรียมตัวเตรียมความพร้อม เพื่อที่จะขึ้นสู่ตำแหน่งนั้น แต่ส่วนใหญ่เป็นเฉพาะข้าราชการ พนักงานราชการและลูกจ้างเตรียมความพร้อมคือ ช่วงที่มีการสอบ ก.พ. ทางหน่วยงานก็มีการจ้างคิวเตอร์เพื่อมาสอนเพื่อนที่จะได้สอบ ก.พ. ผ่าน เพื่อที่จะสามารถสอบเข้ารับราชการในหน่วยงานได้ต่อไป”

#### 4.2.3 การให้คุณค่าบุคลากร (Valuing staff)

องค์กรค่อนข้างให้ความสำคัญกับบุคลากรภายในองค์กรเนื่องจากบุคลากรทุกคนเป็นกลไกสำคัญสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในส่วนของข้าราชการและพนักงานราชการก็จะได้รับสวัสดิการตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนอยู่แล้ว แต่ภายในองค์กรยังมีสหกรณ์ออมทรัพย์ภายในองค์กรสำหรับบุคลากรทุกระดับรวมถึงระดับลูกจ้าง บริเวณภายในยังมีสภาพแวดล้อมโดยรวมที่ดีมีการแบ่งสัดส่วนชัดเจน มีโรงอาหาร โรงยิมและฟิตเนสสำหรับบุคลากร มีการให้จัดงานสำคัญตามเทศกาลต่าง ๆ รวมถึงสิทธิในการลาที่มีความเหมาะสมสำหรับบุคลากรทุกระดับ นอกจากนี้การบริหารภายในยังเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับได้แสดงความคิดเห็นผ่านการประชุมอีกด้วย และองค์กรไม่มีนโยบายในการปรับลดพนักงานทำให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจในการทำงาน แต่ทั้งนี้สิ่งที่องค์กรยังต้องพัฒนาเพิ่มเติมคือความพร้อมของอุปกรณ์ด้านเทคโนโลยีสำหรับสนับสนุนการทำงานที่ถือว่ายังมีไม่เพียงพอ และสวัสดิการของลูกจ้างที่อาจจะต้องมีการพัฒนาเพิ่มเติม

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 8 (G2 ระดับปฏิบัติการ)

“องค์กรให้ความสำคัญกับบุคลากรมากเพราะว่า บุคลากรทุกระดับเป็นกลไกในการขับเคลื่อน ขาดไม่ได้ ทุกคนสำคัญเท่ากัน ไม่ว่าจะป็นหัวหน้า ข้าราชการ พนักงานราชการ หรือน้องลูกจ้าง ทุกคนมีความสำคัญเท่ากันหมด สวัสดิการในมุมมองข้าราชการ กับพนักงานราชการนั้น โอเค แต่ในมุมมองของลูกจ้าง ไม่โอเคหากเทียบกับหน่วยงานอื่น หากเป็นหน่วยงานอื่นเวลาประเมินเงินเดือนจะขึ้นอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง แต่ที่เจตั้น”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 10 (G2 ระดับปฏิบัติการ)

“มิให้ความสำคัญเยอะช่วงนี้ เขาดูแลค่อนข้างดี อย่างในการทำงานถ้าเป็นเรื่องสำคัญ บางอย่าง เขามีสอบถาม ก็อาจจะเรื่องประชุมที่หน่วยละกองเข้าไปคุยบ้าง เป็นประเด็นเหมือนว่าทางกองคิดเห็นอย่างไร จะอยู่ในรูปแบบของการประชุม บางครั้งกองกะเรียกคุยกันก่อนว่ามองเรื่องนี้ว่าอย่างไร โดยตัวสวัสดิการเนื่องจากเป็นหน่วยงานราชการ ถ้าเป็นข้าราชการก็คือเต็ม 100 อยู่แล้ว แต่ในส่วน of ลูกจ้างก็จะเป็นในส่วนประกันสังคม เท่าที่ดูน้องก็โอเคอยู่ สภาพแวดล้อมโดยรวมโอเค แต่ก็อาจจะมีปัญหาเรื่องอุปกรณ์นิดหน่อย แต่ก็ตอบสนองการทำงานได้อยู่”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14 (G2 ระดับปฏิบัติการ)

“นอกจากเงินเดือนและโอทีที่ได้รับคือสวัสดิการสหกรณ์ออมทรัพย์ โรงยิม โรงอาหาร ที่จอดรถเพียงพอ พี่ที่ดูแลรักษาความปลอดภัยดูแลดี รู้สึกว่างานเยอะแต่พี่ ๆ ทุกคนช่วยกันดี สภาพแวดล้อมก็เลยดี งานทุกอย่างก็เลยเป็นไปด้วยดีไม่เครียด ณ ตอนนี้อยู่ปรกณ์ในการทำงานเพียงพออยู่”

#### 4.2.4 มุมมองระยะใกล้ หรือระยะไกล (Long-term or short-term perspective)

วช. ให้ความสำคัญกับแผนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งองค์กรได้กำหนดยุทธศาสตร์เป้าหมายในระยะยาว และมีตัวชี้วัดที่ชัดเจน โดยที่ผู้บริหารจะดำเนินงานตามแผนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กรในระยะยาวภายใต้การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ โดยมีการกำหนดแผนการปฏิบัติงานประจำปีให้สอดคล้องกับแผนในระยะยาว ทั้งนี้เพื่อให้การให้ทุนมีประสิทธิภาพมากที่สุดในระยะยาว

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5 (G1 ระดับบริหาร หัวหน้าฝ่าย)

“มี Timeline ที่เราต้องวางเรื่องการทำงาน แผนระยะสั้นระยะยาวเป็นไปตามยุทธศาสตร์ขององค์กร ตามหน่วยงานมียุทธศาสตร์มีแผนการดำเนินงานอยู่แล้ว ในแต่ละปีเราต้องมาวางแผนอยู่แล้ว แผนระยะสั้นระยะยาวต้องลือกับยุทธศาสตร์องค์กร มีการวางแผนการดำเนินงานรายปีออกมา



เป็นตัวชี้วัดเป้าหมายการดำเนินงาน ที่จะบอกเราในทางปฏิบัติเราต้องวาง Timeline ในการดำเนินงาน ให้สอดคล้องกับแผน ซึ่งทุกอย่างมีการเปลี่ยนแปลง เช่น Covid ก็กระทบต่อแผนการดำเนินงาน ทุกอย่าง ต้องมีพลวัตร พร้อมจะปรับการทำงานได้ตลอดเวลา”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 17 (G1 ระดับบริหาร ผู้อำนวยการกอง)

“ปกติสำนักงานจะมีการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวอยู่แล้ว โดยจะมีแผนการดำเนินงานอย่างเช่น มิชชันนารีของสำนักงาน อย่างเช่น 10 ปี 20 ปี แต่แผนระยะสั้นก็คือแผนการปฏิบัติงานเป็นรายปีมีข้อกำหนดต่าง ๆ ซึ่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์ของหน่วยงานราชการอยู่แล้ว สำนักงานก็ต้องมีการวางแผนการทำงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว อันนี้เราก็ต้องให้ความสำคัญ อย่างเรา ออกแผนปฏิบัติการเราต้องทำให้อยู่ในแผนนั้น ยกเว้นว่าเกิดเหตุกรณีสุดวิสัยที่จะมีการเปลี่ยนแปลงอะไร เราจะต้องมีการขออนุญาต มีการปรับเปลี่ยนไม่ว่าจะเป็นแผนการดำเนินรวมถึงงบประมาณด้วย ถ้ามีการปรับเปลี่ยนเราต้องขออนุญาต ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความจำเป็นและเหมาะสม”

#### 4.2.5 การเปลี่ยนแปลง องค์กร (Organizational change)

ในสถานการณ์ปัจจุบัน วช. ต้องรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านการดำเนินงานของ องค์กรจากหน่วยนโยบายมาเป็นหน่วยให้ทุน รวมถึงจากสถานการณ์การระบาดของโรค Covid-19 โดยที่องค์กรมีแผนบริหารความเสี่ยง และมีการเตรียมมาตรการและแผนรับมือกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดคิดในอนาคต รวมถึงมีการพัฒนาทักษะบุคลากรให้รองรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น บวกกับการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการดำเนินงาน ซึ่งทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้การเปลี่ยนแปลงต่างที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5 (G1 ระดับบริหาร หัวหน้าฝ่าย)

“มีแผนในการพัฒนาตัวเรากับทีมมากกว่า เพราะถ้าบุคลากรพัฒนา องค์กรก็พัฒนา สำหรับการรับมือกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดทุกที่มีแผนบริหารความเสี่ยงอยู่แล้ว ถ้าองค์กรคิด ๆ แผนบริหารความเสี่ยงจะช่วย เหมือนที่เราเคยมีแผนความเสี่ยงน้ำท่วมการจัดการ พอมีเรื่อง Covid เข้ามาก็มีการบริหารจัดการกับความเสี่ยง การทำงาน Work From Home มีเทคโนโลยีเข้ามาช่วย จริง ๆ ในเชิงระบบมีอยู่แล้ว เราเพียงแค่ปรับตัวให้ทำงานได้ตามระบบนั้นสำคัญที่สุด พี่มองว่าทุกอย่างมีการเปลี่ยนแปลง อยู่ที่ตัวเรา สุดท้ายอยู่ที่คน ถ้าเราบริหารคนกับการเปลี่ยนแปลงให้เขาสามารถยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงได้ พัฒนาทักษะ Mindset เขาให้ทำงานได้กับองค์กร ซึ่งยากมัยก็อาจจะยากเพราะว่า ในองค์กรจริง ๆ มีคนหลายรุ่น มีคนหลายประเภทที่ไม่เหมือนกัน เพราะฉะนั้นอันนี้อยู่ที่เชิงระบบ

สุดท้ายก็ไปสอครบอันเดิมว่า ถ้าเขาขาดสมรรถนะอันไหนก็ต้องสนับสนุน อบรม ฝึกเขา ก็เป็นลูกโซ่กันมาอย่างนี้ ต้องมีแผน”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 17 (G1 ระดับบริหาร ผู้อำนวยการกอง)

“เพราะเราไม่คาดว่าสถานการณ์ฉุกเฉินแบบนี้มันจะเกิดแค่ครั้งนี้นี่มันจะมีโอกาสเกิดขึ้นอีก เพราะว่าจากน้ำท่วมมาจนถึงสถานการณ์ Covid เราไม่รู้ว่าจะในอนาคตเราจะเจออะไร เราจะสร้างแผนการเรียนรู้ให้คนเราปรับตัวทำงาน ได้หลายสถานการณ์ การเตรียมความพร้อมแต่ละอย่างโดยเฉพาะการศึกษาต้องไวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ตอนนี้”

#### 4.2.6 บทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ (Vision's role in the business)

ในปัจจุบันบุคลากรภายในองค์กรมีวิสัยทัศน์ร่วมกันคือในอนาคตองค์กรจะเป็นหน่วยให้ทุนเต็มรูปแบบที่มีประสิทธิภาพมีความชัดเจนมากขึ้น มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน สามารถให้ทุนที่ตอบโจทย์นโยบายยุทธศาสตร์ชาติและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมถึงมีความพร้อมสำหรับการถูกประเมินว่าในอีก 3 ปีข้างหน้าองค์กรจะสามารถคงอยู่ในสถานะหน่วยงานของรัฐต่อไปได้หรือไม่

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 9 (G2 ระดับปฏิบัติการ)

“อย่างที่เราทราบกันคือในอีก 3 ปีเราจะมีการประเมินว่าจะได้อยู่ต่อในรูปแบบหน่วยงานราชการหรือไม่ เราต้องทำตามบทบาทหน้าที่ของเราที่ได้รับมอบหมายต่อไปให้ดีที่สุด”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 17 (G1 ระดับบริหาร ผู้อำนวยการกอง)

“เรามองว่าประเทศสามารถพัฒนาได้ผ่านกระบวนการวิจัยและนวัตกรรม เพราะฉะนั้นประเทศชาติสำหรับประเทศเราการวิจัยเติบโตได้อีกเยอะ ต้องเยอะกว่านี้จนกว่าเราจะขึ้นไปถึงประเทศพัฒนาได้ เราต้องมีการทำวิจัยและส่งเสริมให้ ภาคอุตสาหกรรมหรือภาคเอกชนมีบทบาทในการร่วมทุนหรือให้ทุนเพิ่มมากขึ้น ต้องให้ทุนร่วมกันระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนเพิ่มมากขึ้น”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 20 (G1 ระดับบริหาร หัวหน้าฝ่าย)

“ตอนนี้เราเน้นเรื่องให้ทุนอย่างเดียว เปลี่ยนจากนโยบายมาให้ทุน จริง ๆ ของเราไม่ได้ให้ทุนในทุกด้านเหมือนแต่ก่อน มานี้ในด้านสังคม ถ้าดูแนวโน้มเราก่อนข้างแคบลงและลงลึกในด้านนั้น ๆ แต่ก่อนเราให้ทุกด้านหมดเลย แต่เดี๋ยวนี้แบ่งไปตามหน่วยให้ทุนประเภทต่าง ๆ”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 25 (G2 ระดับปฏิบัติการ)

“อย่างตอนนี้จุดมุ่งหมายของวช.คือต้องการเป็นผู้นำของด้านวิจัยในประเทศ ก็ตอนนี้เขาก็พยายามเพื่อที่ให้วช.เป็นมืออาชีพในด้านนี้ ไม่ว่าจะเป็นการรวบรวมข้อมูล การจัดทำระบบฐานข้อมูล หรือการเชื่อมโยงกับเครือข่ายงานวิจัยระหว่างประเทศ”

#### 4.2.7 การตัดสินใจ (Decision making)

ภายในองค์กรการตัดสินใจใหญ่เป็นแบบลำดับชั้น ซึ่งอำนาจสูงสุดจะอยู่ที่ผู้อำนวยการ การตัดสินใจในองค์กรส่วนใหญ่จะอยู่ที่ผู้บริหาร ในรูปแบบบนลงล่าง ซึ่งในระดับปฏิบัติการมีอำนาจการตัดสินใจเฉพาะในขอบเขตงานของตนเท่านั้น ส่วนใหญ่ในระดับปฏิบัติการจะเป็นผู้เตรียมข้อมูลสำหรับระดับบริหารมีการตัดสินใจ โดยผู้บริหารมีการเปิดรับฟังข้อมูลและความเห็นของคนในองค์กร เพื่อช่วยในการตัดสินใจ และในบางเรื่องมีการอาจตัดสินใจร่วมกันแบบทีม

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5 (G1 ระดับบริหาร หัวหน้าฝ่าย)

“การตัดสินใจตามลำดับอยู่แล้ว เราตัดสินใจในขอบเขตการทำงาน อันไหนที่ไม่ใช่อำนาจเราเสนอให้เขาตัดสินใจ ในอำนาจของเราขึ้นอยู่กับอำนาจหน้าที่ที่เราดูแล เราคิดกับตัดสินใจ ยังไงก็เป็นคนที่เสนอการตัดสินใจของเราให้ผู้บังคับบัญชาให้ความเห็นชอบในการตัดสินใจอันนั้นว่าจะโอเคมั้ย พี่มองว่าเป็นการตัดสินใจเบื้องต้นที่ส่งข้อมูลต่าง ๆ ไปเพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปใช้ประกอบการพิจารณาในเรื่องการตัดสินใจ ทุกอย่างอยู่ที่เราที่ตัดสินใจนำเสนอคิดแบบนี้ถ้าเขาอนุมัติเห็นชอบก็ไปต่อ”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 8 (G2 ระดับปฏิบัติการ)

“ในองค์กรอยู่ที่คน ๆ เดียว สำหรับพี่ที่มีอำนาจในการตัดสินใจแต่ไม่เยอะมาก ต้องให้หัวหน้าเป็นไปตามลำดับขั้นขึ้นไปเรื่อย ๆ แต่สุดท้ายอยู่ที่คน ๆ เดียว”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 22 (G2 ระดับปฏิบัติการ)

“ส่วนใหญ่อยู่กับผู้บริหารในการตัดสินใจ พี่มีส่วนงานของตัวเองที่สามารถตัดสินใจได้ และหัวหน้าน่าจะยอมรับการตัดสินใจของเราเอง มีการตัดสินใจร่วมกันแบบทีม”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 29 (G2 ระดับปฏิบัติการ)

“ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ซึ่งงานจะดูซ้ำ ขึ้นตอนทำให้ซ้ำ พี่ไม่มีการตัดสินใจ ส่วนใหญ่ต้องตามหัวหน้า นอกจากการออกความเห็น เราสามารถออกความเห็นได้ แต่การตัดสินใจว่าได้ไม่ได้อยู่ที่หัวหน้า ซึ่งมีการรับฟังถ้าความคิดเห็นของเราเป็นสิ่งที่ดีและเขามองว่ามีประโยชน์และอาจจะทำให้สิ่งที่เขาคิดไว้หรือทำไว้ดีขึ้นไปอีก หัวหน้ามีการรับฟังและนำไปใช้”

#### 4.2.8 การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge sharing and retention)

องค์กรมีบรรยากาศภายในที่เน้นการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากรอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาทั้งระหว่างภายในกลุ่มงานและระหว่างกอง เน้นการสอนงานและถ่ายทอดงานจากรุ่นสู่รุ่น รวมถึงมีการจัดเก็บข้อมูลความรู้ในรูปแบบเอกสารและเก็บในระบบฐานข้อมูลสารสนเทศภายในอีกด้วย นอกจากนี้บุคลากร วช. ยังมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอก อาทิ ผู้ทรงคุณวุฒิ และหน่วยงานอื่น ๆ มีการประชุมและระดมความคิดร่วมกัน ซึ่งทำให้การให้ทุนมีประสิทธิภาพมากขึ้น ปัญหาที่พบมีเพียงอย่างเดียวคือการขอข้อมูลระหว่างกองกลุ่มบางครั้งอาจเกิดการติดขัดบ้าง ซึ่งต้องทำเอกสารแบบเป็นทางการเพื่อขอข้อมูล ทำให้ไม่สะดวกและมีความยุ่งยาก

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2 (G2 ระดับปฏิบัติการ)

“มีการแชร์ข้อมูล ข่าวสารตลอดเวลา มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้อะไรใหม่เยอะมาก ให้รู้ทันความรู้ใหม่ๆที่เกิดขึ้น รวมถึงมีการกำหนดแบบแผนการทำงานที่ชัดเจน ทุกคนแชร์การทำงานร่วมกัน สามารถเรียนรู้การทำงานของคนอื่นและนำมาปรับใช้ได้ มีการแชร์ข้อมูลความคิดในที่ประชุมกับนักวิจัยและผู้ทรงคุณวุฒิ หาเหตุผลมา Defense มีการตกผลึกความรู้”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7 (G2 ระดับปฏิบัติการ)

“การแบ่งปันความรู้ส่วนมากแบ่งปันแบบการให้คำปรึกษา การแนะนำ เช่น เราจะทำงานยังไงให้มีประสิทธิภาพมีความสมบูรณ์มากที่สุด ให้งานออกมารวดเร็วและทันเวลา ส่วนมากจะเป็นหัวหน้าและรุ่นพี่ให้คำปรึกษาเรา ในองค์กรจะมีระบบการทำงานที่ได้อยู่แล้ว มีระบบเทคโนโลยี คือ ระบบที่จัดเก็บข้อมูลในการทำงานของเราอยู่แล้ว จะเป็นระบบที่ทำให้เราสามารถทำงานได้ง่ายขึ้น”

สัมภาษณ์คนที่ 17 (G1 ระดับบริหาร ผู้อำนวยการกอง)

“เรามีการถ่ายทอดความรู้ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องการอบรม การสอนงานกันระหว่างหัวหน้ากับลูกทีม ผอ.กับหัวหน้า การจัดทำเอกสารคู่มือต่าง ๆ ผังการทำงาน แพลตฟอร์มต่าง ๆ เรามีเรียนรู้และแบ่งกันซึ่งกันและกันในแต่ละกลุ่มในแต่ละฝ่าย”

#### 4.2.9 นวัตกรรม (Innovation)

ถึงแม้ว่าองค์กรจะเป็นหน่วยงานด้านการให้ทุนที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม แต่จากข้อมูลพบว่าภายในองค์กรมีการลงทุนในระบบเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาช่วยในการดำเนินงานในระดับมาตรฐาน ซึ่งไม่ได้มีการนำนวัตกรรมรวมถึงนวัตกรรมที่ได้รับจากการให้ทุนไปมาใช้ในหน่วยงานมากนัก องค์กรนำมาช่วยเพียงบางด้าน โดยจะเน้นไปที่การใช้เทคโนโลยีเพื่อการติดต่อประสานงานเป็นหลักซึ่งเห็นได้ชัดเจนในช่วงการระบาดของโรค Covid-19 ที่องค์กรมีการลงทุนในส่วนนี้เพื่อให้

องค์กรสามารถดำเนินการต่อไปได้ ซึ่งเทคโนโลยีถึงแม้จะดีแต่องค์กรก็ยังคงต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาให้เหมาะสมต่อผู้ใช้งานมากขึ้น และสำหรับเทคโนโลยีนวัตกรรมที่จะช่วยในด้านอื่นพบว่ายังต้องมีการพัฒนาเพิ่มเติม แต่ทั้งนี้บุคลากรภายในองค์กรมีการตระหนักถึงความสำคัญของการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่สามารถนำมาช่วยในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ มีความสะดวกรวดเร็ว

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2 (G2 ระดับปฏิบัติการ)

“เทคโนโลยีเพียงพอแต่ยังมีบางส่วนที่ควรปรับปรุงนิดหน่อย อาทิ Hardware/Software ควรพัฒนาไปอีกระดับเพื่อให้ทันกับผลผลิตและผลงานที่เราทำออกมา โดยรวมพอใจเพราะที่มีอยู่โดนจำกัดในตัวเงิน ทำให้ทำงานสะดวกมากขึ้น ลดขั้นตอนในการทำงาน ทำผ่านระบบออนไลน์แทน ไม่ต้องมีเอกสารสอดคล้องนโยบายลดโลกร้อน”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 8 (G2 ระดับปฏิบัติการ)

“มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในองค์กรอยู่เพียงแต่ว่าอาจจะไม่ได้มีทรัพยากรเพียงพอ อย่างเช่น VDO Conference มีเฉพาะบางจุด บางห้อง แต่อย่างลืมว่าผู้ทรงคุณวุฒิของเราไม่ได้เก่งด้านเทคโนโลยีกันทุกคนและบางท่านอายุเยอะ 70 ปีขึ้นไป จะให้มานั่งดู ipad ก็ไม่ได้บางคนยังต้องการกระดาษ เราใช้วิธีลดสำหรับคนที่ไม่ร้องขอหรือไม่เรียกร้อง อาทิ ระบบ NRIS ที่รับข้อเสนอการวิจัยออนไลน์ผ่านระบบไม่รับแบบกระดาษ การพิจารณาจึงต้องทำผ่านระบบ จริง ๆ แล้วเทคโนโลยีดีแต่ไม่เคยกลับไปถามคนที่ใช้ว่าใช้แล้วเป็นยังไง หน้าต่างการทำงานไม่ค่อยเอื้ออำนวย เช่นการพิจารณาถ้าแบบปกติก็จะเปิดเล่มวิจัยคู่กับกระดาษประเมิน แต่พอมายู่ในระบบก็ต้องคลิกคลิกเปลี่ยนหน้าไปมาทำให้ไม่สะดวกต่อผู้มีอายุเท่าไร มีกรรมการหลายคนที่ไม่สะดวกเราก็ต้องใช้ระบบเดิมคือ ปรี้นเป็นเล่มแล้วส่งไปให้ประเมิน ระบบก็ดีหากใช้เป็น ข้อเสียคือเขาไม่เคยอบรมเรื่องระบบต่อผู้ทรงคุณวุฒิ เขาอบรมเจ้าหน้าที่ให้ไปสอนผู้ทรงคุณวุฒิ ถ้าผู้ทรงคุณวุฒิทำงานตอนกลางคืนเขาก็ไม่สะดวกใจที่จะโทรหาเรา การพิจารณาในระบบมีข้อดีคือเร็วไม่ต้องรอ ปัจจุบันผู้ทรงคุณวุฒิมีการใช้ระบบเกินครึ่ง แต่ในบางระบบบางหัวข้อจะมีกำหนดว่าถ้าผู้ทรงคุณวุฒิไม่สามารถพิจารณาผ่านระบบได้จะถูกตัดทิ้ง แต่เราไม่ทำแบบนั้นเพราะบางองค์ความรู้ต้องใช้คนๆนั้นเราไม่สามารถตัดเขาได้ ถ้าหากเราแต่ก็เพื่อที่จะให้เขาสามารถพิจารณาได้”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 21 (G2 ระดับปฏิบัติการ)

“เราเป็นหน่วยงานวิจัย จริง ๆ เราควรมีนวัตกรรมมากกว่านี้ นวัตกรรมอาจจะมาช่วยได้มากกว่านี้ อย่างเช่น เราทำงานเป็นหน่วยวิจัย งานวิจัยด้านเทคโนโลยีหรือนวัตกรรม ถ้าสมมติเอามาทดลองติดตั้งเอามาใช้กับ วช. ก่อน อย่างน้อยก็เป็นการโปรโมทตัวเองไปด้วย เรามีสถานีเติมไฟฟ้ารถ EV แต่ประชาชนคนทั่วไปก็มาใช้ไม่สะดวกเพราะเปิดปิดตามเวลาราชการ แล้วค่าไฟใครจ่ายเพราะ

เป็นไฟหลวง แล้วคนใน วช. เองมีรถ EV เท่าไหร่ที่มาเสียค่าใช้จ่าย ยังไม่มีมาตรการในส่วนนี้ นอกจากนี้ เช่น น่าจะเอาแผง Solar cell มาใช้เพิ่มเติม ลองเอานวัตกรรมมาใช้เพิ่มเติมในจุดอื่น ๆ เราน่าจะมีผลงานวิจัยที่เป็นผู้ให้ทุนแต่ไม่ค่อยนำมาใช้ในหน่วยงาน”

#### 4.2.10 ความผูกพันของบุคลากร (Staff engagement)

บุคลากรส่วนใหญ่ในองค์กรมีความผูกพันต่อองค์กร มีความรู้สึกดีและรักองค์กร และมีความภาคภูมิใจต่องานที่ทำ เนื่องจากบุคลากรบางส่วนที่รู้สึกมีความมั่นคงเนื่องจากบางส่วนเป็นข้าราชการ และทำงานมาเป็นระยะเวลาานาน แต่สิ่งสำคัญที่ทำให้บุคลากรรู้สึกผูกพันต่อองค์กรคือ บรรยากาศและสังคมภายในองค์กรที่ดี มีการช่วยเหลือจากผู้ใหญ่ รวมถึงวัฒนธรรมภายในที่อยู่กันแบบครอบครัวเป็นพี่น้อง ซึ่งทำให้บุคลากรสามารถอยู่กับองค์กรได้นาน และสามารถทำงานได้ดีในระยะยาว แม้จะอยู่ภายใต้แรงกดดันต่าง ๆ แต่ทั้งนี้ปัญหาที่บุคลากรส่วนหนึ่งพบคือการกระจายงานที่ไม่เหมาะสมภายในองค์กร

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14 (G2 ระดับปฏิบัติการ)

“สนุกกับงาน อยากทำงานเอกสารมานานแล้ว อยากเปลี่ยนแนวจากในสิ่งที่ตัวเองเรียนรู้สึกมีอะไรเยอะให้เรารู้ เลยอยากอยู่กับองค์กร พี่ๆร่วมงานดี ไม่ได้ทำให้เราคิดอยากจะทำอะไรไม่ได้ ทำให้เราเครียด รู้สึกดี แต่ว่า อยากให้บริหารงานให้กระจายงานให้ดีกว่านี้”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 25 (G2 ระดับปฏิบัติการ)

“บรรยากาศที่อยู่ด้วยกันแบบสบายใจ ไม่มีการจับผิดหรือบรรยากาศที่ชวนอึดอัดใจ ทุกคนอยู่แบบพี่น้อง ตอนแรกที่เรามา เราารู้สึกว่าเราเป็นเด็กเขาเป็นผู้ใหญ่ มันเหมือนจะมีช่องว่าง แต่พออยู่ไปสักพัก เราจะรู้สึกว่าช่องว่างนั้นไม่มี มีแต่คำว่าพี่กับน้อง รู้สึกดีและสบายใจ ไม่อึดอัดเวลาเรามีปัญหาหรือหน้าที่ที่หนัก ๆ เรามีคนที่สามารถช่วยแบ่งเบาและเป็นที่ปรึกษาในการทำงานได้”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 30 (G2 ระดับปฏิบัติการ)

“แรงจูงใจคืออาจจะได้บรรจุเป็นข้าราชการ เพื่อนร่วมงานที่ดีก็อยากให้เราทำงานที่นี้ต่อไป องค์กรที่ทำงานก็โอเค เพราะเป็นราชการ เพื่อนร่วมงานก็โอเค ไม่มีงานอะไรที่กดดันมาก เป็นงานที่เราทำได้”

#### 4.2.11 คุณภาพ (Quality)

องค์กรได้มีการควบคุมคุณภาพ โดยการกำหนดแนวทางการทำงานที่ชัดเจน รวมถึงนโยบายต่าง ๆ เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ และเป็นมาตรฐาน โดยการดำเนินงานหลักของ วช.

คือการให้ทุนวิจัย โดยจากการสัมภาษณ์พบว่าองค์กรมีคุณภาพของการบริการที่ดี สามารถให้บริการอย่างมีจริยธรรม มีความโปร่งใส โดยมีการแต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อช่วยตรวจสอบงานวิจัย จึงมั่นใจไม่มีการทุจริตเกิดขึ้น อีกทั้งบุคลากรใน วช. มีจิตบริการที่ดี มีความเต็มใจและมีความพร้อมในการให้ข้อมูลต่าง ๆ อย่างถูกต้อง ทั้งแก่ผู้รับทุนวิจัยและคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ แต่การที่ วช. เป็นหน่วยงานราชการทำให้การบริการบางอย่างอาจเกิดความล่าช้าจากกระบวนการขั้นตอนภายใน รวมถึงการรับฟังความเห็นจากภายนอกในเรื่องคุณภาพการให้บริการยังไม่เพียงพอ

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 18 (G2 ระดับปฏิบัติการ)

“การควบคุมคุณภาพอาจน้อยเนื่องจากเป็นราชการการทำงานต่าง ๆ ผ่านหลายขั้นตอน อาจไม่ทันใจผู้รับบริการ กว่าจะเบิกเงินได้หรือกว่าอนุมัติทุนผ่านหลายขั้นตอน ซึ่งก็เข้าใจเพื่อให้เกิดความโปร่งใสและความถูกต้องในการทำงาน แต่การควบคุมทำให้ช้า แต่ช้าอยู่ในระดับที่รับได้ ควรปรับปรุงให้ไวกว่านี้”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 25 (G2 ระดับปฏิบัติการ)

“ผู้บริหารมีนโยบายเน้นย้ำอยู่ตลอด เรื่องการบริการ บางทีวช.อาจจะไม่ใช่หน่วยงานบริการประชาชนอย่างมาก แต่ผู้บริหารจะเน้นย้ำเรื่องการให้บริการที่เต็มใจ ใส่ใจและช่วยเหลือเวลา ผู้มารับบริการมีข้อขัดข้อง คุณภาพเราดีมาก เพราะเราพยายามสร้างภาพลักษณ์ในการใส่ใจ คุณแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งในเรื่องคำตอบแทน ความเป็นอยู่ในกรณีที่มีการจัดสรรไปตามต่างจังหวัด เราจะพิจารณาทุกอย่างอย่างพิถีพิถัน คุณภาพการบริการต้องอาศัยจิตสำนึกและความใส่ใจของบุคลากรแต่ละคนในการให้บุคลากรแต่ละคนในการให้บริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละคน ก็คือจากการรับฟังนโยบายจากผู้บริหารและจากการตระหนักได้ภายในตัวของตัวเองด้วย”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 29 (G2 ระดับปฏิบัติการ)

“บริการของเรา คือเรื่องงานวิจัย งบวิจัย การถ่ายทอดงานวิจัย เราจะทำเต็มที่ ให้ความรู้ อย่างเต็มที่ เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุด เรานั้นไปที่กลุ่มคนฐานะปานกลางถึงกลุ่มเกษตรกร เราต้องให้ความสำคัญและดูแลเยอะหน่อย เพราะว่าบางทีเขาไม่ได้มีความรู้มาก เขาไม่ได้มีโลกทัศน์ที่กว้าง ไม่ได้ใช้อินเทอร์เน็ตมาเสาะหาข้อมูลอะไรได้ เราก็พยายามบริการดูแลเขาอย่างเต็มที่ โอบอุ้มเขาให้ดำรงชีวิตอยู่ได้ และให้เขาได้สานต่องานของเขาไปได้เรื่อย ๆ ไม่ลำบาก ให้เขาได้ประกอบอาชีพ มีการพัฒนางาน พัฒนาวิธีการทำงานให้ดีขึ้น”

### 4.3 หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดน้อยหรือไม่มีเลย (Least evident)

จากการสัมภาษณ์ภายใต้แนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนภายใต้แนวคิด Honeybee Leadership พบว่าองค์กรไม่มีหลักฐานแนวการปฏิบัติใดที่อยู่ในระดับสอดคล้องกับแนวคิดน้อยหรือไม่มีเลย (Least evident)

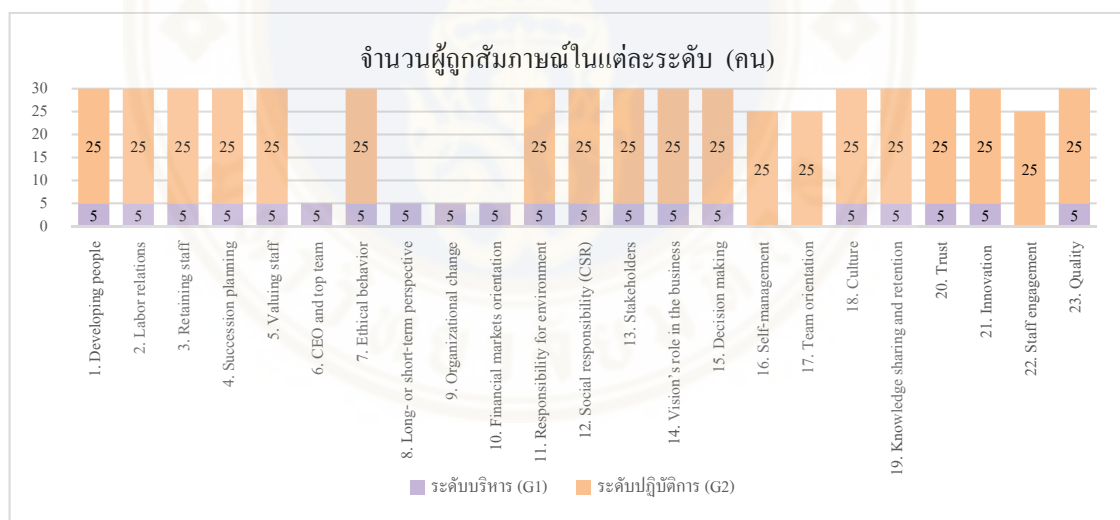
### 4.4 ไม่สามารถระบุได้ (Unidentified)

#### 4.4.1 ความมีอิสรภาพจากตลาดการเงิน (Financial markets orientation)

เนื่องจาก วช. มีสถานะเป็นหน่วยงานราชการจึงไม่มีการเข้าตลาดทุนและมีผู้ถือหุ้นตัวอย่างบทสัมภาษณ์

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 17 (G1 ระดับบริหาร ผู้อำนวยการกอง)

“ไม่มีการร่วมทุน เพราะเราเป็นหน่วยงานของรัฐ เราจะไม่มีการร่วมทุน”



ภาพที่ 4.1 จำนวนผู้ถูกสัมภาษณ์ในแต่ละระดับ

ผลจากการสัมภาษณ์บุคลากรในแต่ละระดับ (ภาพที่ 4.1) สามารถสรุปผลที่สอดคล้องกับแนวคิด ภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนภายใต้แนวคิด Honeybee Leadership ของสำนักงานการวิจัยแห่งชาติ โดยแบ่งเป็นหลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดมาก (Most evident) จำนวน 11 แนวการปฏิบัติ ได้แก่ การพัฒนาบุคลากร (Developing people) ความสัมพันธ์กับบุคลากร (Labor relations) ประธานผู้บริหาร และ ทีมผู้บริหาร (CEO and top team) จริยธรรม (Ethical behavior) ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม



(Responsibility for environment) ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility (CSR) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) การจัดการตนเอง (Self-management) การทำงานร่วมกัน (Team orientation) วัฒนธรรม (Culture) และ ความไว้วางใจ (Trust) หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดปานกลาง (Moderately evident) จำนวน 11 แนวการปฏิบัติ ได้แก่ การรักษาบุคลากร (Retaining staff) การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession planning) การให้คุณค่าบุคลากร (Valuing staff) มุมมองระยะใกล้ หรือระยะไกล (Long-term or short-term perspective) การเปลี่ยนแปลง องค์กร (Organizational change) บทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ (Vision's role in the business) การตัดสินใจ (Decision making) การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge sharing and retention) นวัตกรรม (Innovation) ความผูกพันของบุคลากร (Staff engagement) และ คุณภาพ (Quality) สำหรับหลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดน้อยหรือไม่มีเลย (Least evident) จากการสัมภาษณ์พบว่าองค์กรไม่มีหลักฐานแนวการปฏิบัติใดในระดับนี้

ส่วนไม่สามารถระบุได้ (Unidentified) มีเพียงแนวการปฏิบัติเดียวคือ ความมีอิสระภาพจากตลาดการเงิน (Financial markets orientation) ซึ่งสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 4.1

**ตารางที่ 4.1** แสดงผลระดับความสอดคล้องของข้อมูลจากการสัมภาษณ์

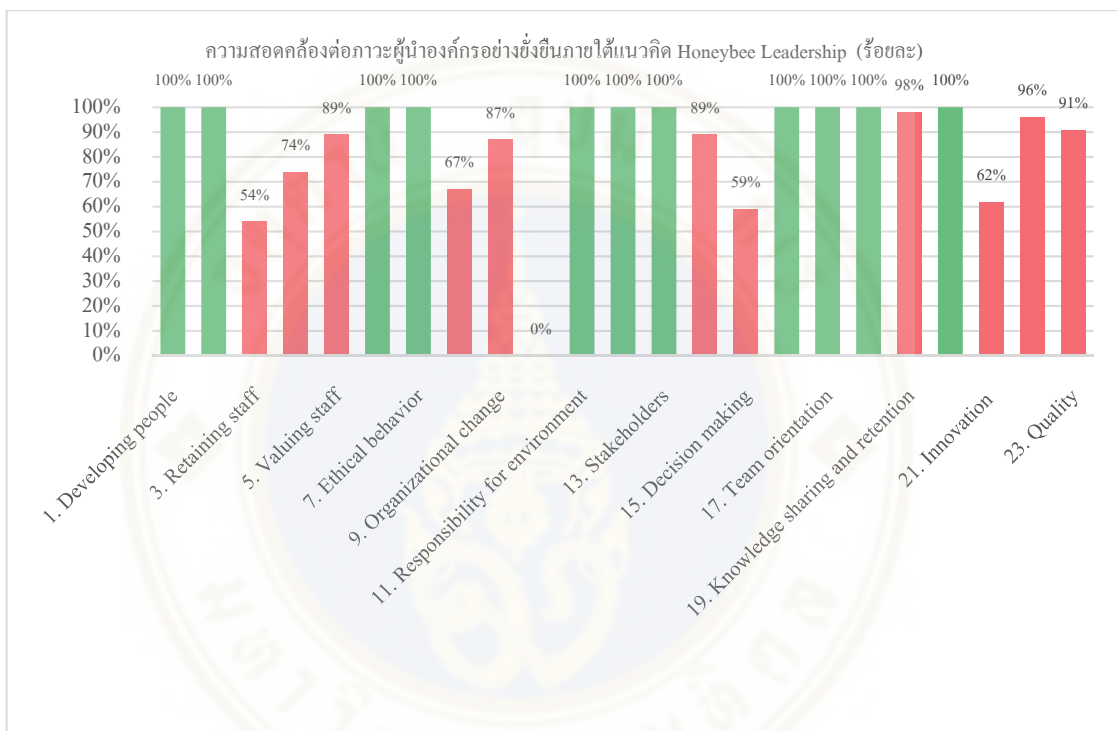
Leadership elements (Honeybee leadership)	ระดับความสอดคล้อง		
	Unidentified	Moderately evident	Most evident
1. การพัฒนาบุคลากร (Developing people)			√
2. ความสัมพันธ์กับบุคลากร (Labor relations)			√
3. การรักษาบุคลากร (Retaining staff)		√	
4. การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession planning)		√	
5. การให้คุณค่าบุคลากร (Valuing staff)		√	
6. ประธานผู้บริหารและ ทีมผู้บริหาร (CEO and top team)			√
7. จริยธรรม (Ethical behavior)			√
8. มุมมองระยะใกล้ หรือระยะไกล (Long-term or short-term perspective)		√	
9. การเปลี่ยนแปลง องค์กร (Organizational change)		√	

ตารางที่ 4.1 แสดงผลระดับความสอดคล้องของข้อมูลจากการสัมภาษณ์ (ต่อ)

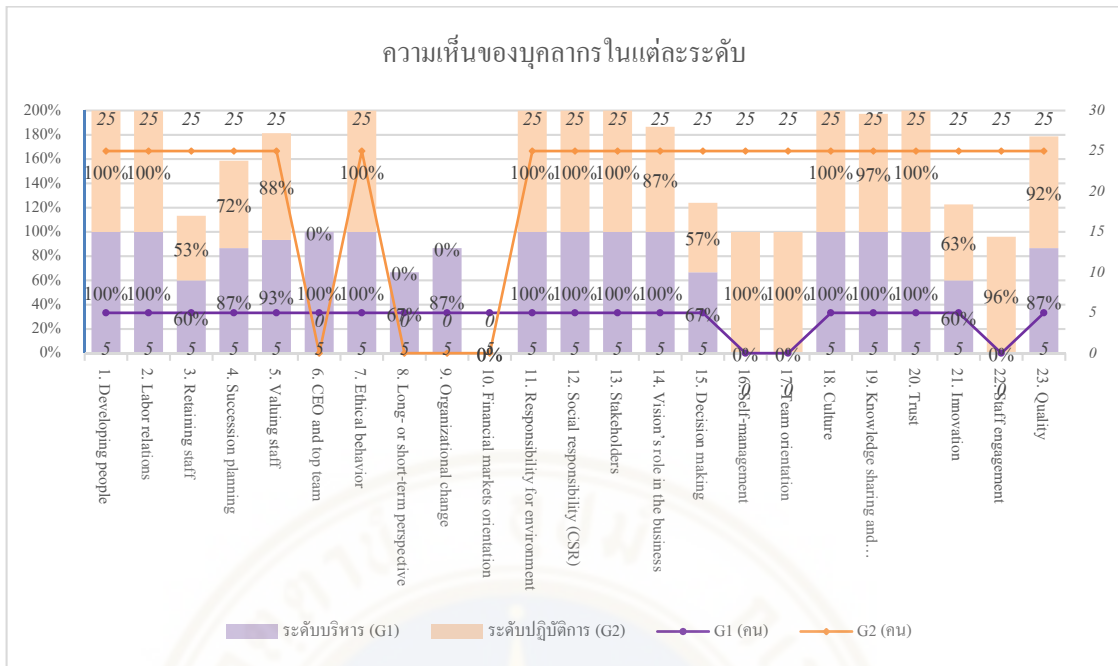
Leadership elements (Honeybee leadership)	ระดับความสอดคล้อง		
	Unidentified	Moderately evident	Most evident
10. ความมีอิสรภาพจากตลาดการเงิน (Financial markets orientation)	√		
11. ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for environment)			√
12. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility (CSR))			√
13. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)			√
14. บทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ (Vision's role in the business)		√	
15. การตัดสินใจ (Decision making)		√	
16. การจัดการตนเอง (Self-management)			√
17. การทำงานร่วมกัน (Team orientation)			√
18. วัฒนธรรม (Culture)			√
19. การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge sharing and retention)		√	
20. ความไว้วางใจ (Trust)			√
21. นวัตกรรม (Innovation)		√	
22. ความผูกพันของบุคลากร (Staff engagement)		√	
23. คุณภาพ (Quality)		√	

หากนำข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์มาจัดเรียงเป็นร้อยละ โดยเปรียบเทียบความสอดคล้องตามความเห็นของบุคลากรในทุกระดับทั้งที่มีสอดคล้องและไม่สอดคล้องกับภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนภายใต้แนวคิด Honeybee Leadership พบว่า แนวการปฏิบัติที่มีความสอดคล้องจากน้อยไปหามาก ซึ่งผู้บริหารควรให้ความสำคัญเป็นลำดับแรกได้แก่ การรักษามูลค่า (Retaining staff) มีความสอดคล้องร้อยละ 54 การตัดสินใจ (Decision making) มีความสอดคล้องร้อยละ 59 นวัตกรรม (Innovation) มีความสอดคล้องร้อยละ 62 มุมมองระยะไกล หรือระยะไกล (Long-term

or short-term perspective) มีความสอดคล้องร้อยละ 67 การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession planning) มีความสอดคล้องร้อยละ 74 การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational change) มีความสอดคล้องร้อยละ 87 การให้คุณค่าบุคลากร (Valuing staff) มีความสอดคล้องร้อยละ 89 บทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ (Vision's role in the business) มีความสอดคล้องร้อยละ 89 คุณภาพ (Quality) มีความสอดคล้องร้อยละ 91 ความผูกพันของบุคลากร (Staff engagement) มีความสอดคล้องร้อยละ 96 และการแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge sharing and retention) มีความสอดคล้องร้อยละ 98 ดังที่แสดงในภาพที่ 4.2



ภาพที่ 4.2 ความสอดคล้องต่อภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนภายใต้แนวคิด Honeybee Leadership (ร้อยละ)



**ภาพที่ 4.3** ความเห็นของบุคลากรในแต่ละระดับ

จากการสัมภาษณ์บุคลากรทั้งในระดับบริหารและในระดับปฏิบัติการสามารถแสดงได้ดังภาพที่ 4.3 การรักษาบุคลากร (Retaining staff) บุคลากรทั้งสองระดับส่วนใหญ่มองเห็นตรงกันว่าเราไม่ค่อยมีการรักษาบุคลากร อัตราการลาออกของลูกจ้างในองค์กรอยู่ในระดับที่สูง โดยสาเหตุมาจากความไม่มั่นคง และแรงจูงใจที่ดึงดูดน้อย อาทิ เงินเดือน ส่วนข้าราชการและพนักงานราชการมีอัตราการลาออกค่อนข้างต่ำ ซึ่งการที่อัตราการลาออกที่สูงของลูกจ้างนั้นบุคลากรในระดับปฏิบัติการส่วนหนึ่งมองว่า ทำให้ต้องเสียเวลาในการฝึกฝนบุคลากรอยู่ตลอดเวลา ส่วนบุคลากรในระดับบริหารส่วนหนึ่งได้ให้ข้อมูลว่าปัจจุบันกำลังหาแนวทางในการปรับขึ้นเงินเดือนให้แก่บุคลากรประเภทลูกจ้างทุกปีเพื่อให้อยู่กับองค์กรได้นานขึ้น และมีความก้าวหน้าในองค์กรในอนาคต

การตัดสินใจ (Decision making) บุคลากรทุกระดับให้ข้อมูลตรงกันคือการตัดสินใจส่วนใหญ่ภายในองค์กรอยู่ที่ระดับผู้บริหารเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งเป็นการตัดสินใจเป็นแบบบนลงล่าง บุคลากรในระดับปฏิบัติการมีความเห็นโดยรวมคือการตัดสินใจมีเพียงเล็กน้อย ส่วนใหญ่จะเป็นการให้ข้อมูลหรือความเห็นเพื่อช่วยผู้บริหารในการตัดสินใจ สำหรับบุคลากรในระดับบริหารมีความเห็นว่าองค์กรมีการกระจายอำนาจมากขึ้นจาก ผู้อำนวยการสำนักงานฯ ลงมายังรองผู้อำนวยการสำนักงานฯ รวมถึงมีการมอบอำนาจบางอย่างให้แก่ผู้อำนวยการกองสามารถตัดสินใจ แต่การตัดสินใจส่วนใหญ่ก็ยังอยู่เพียงในระดับผู้บริหารเท่านั้น

นวัตกรรม (Innovation) บุคลากรระดับผู้บริหารเกือบทั้งหมดและบุคลากรในระดับปฏิบัติการบางส่วนมีคิดเห็นตรงกันคือเทคโนโลยีและนวัตกรรมมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการทำงาน

ในปัจจุบัน แต่ก็ยังมีความเห็นว่าองค์กรยังต้องมีการพัฒนาด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมอีก โดยปัจจุบันเราเน้นไปที่เทคโนโลยีที่ช่วยในการติดต่อประสานงานเป็นส่วนใหญ่ อาทิ VDO conference และระบบ NRIS ที่เป็นพื้นฐานข้อมูลการวิจัยและใช้ในการติดตามงาน สำหรับอุปกรณ์คอมพิวเตอร์บุคลากรในระดับปฏิบัติการบางส่วนมองว่ายังไม่เพียงพอต่อการใช้งานและมีความล้าหลัง

มุมมองระยะใกล้ หรือระยะไกล (Long-term or short-term perspective) บุคลากรในระดับบริหารส่วนหนึ่งให้ความสำคัญกับแผนระยะสั้นมากกว่าระยะยาว เนื่องจากส่วนใหญ่งานจะมาเป็นแบบเร่งด่วน บวกกับต้องสามารถดำเนินงานให้เป็นที่ไปตามตัวชี้วัดและให้ทันตามกำหนด โดยแผนระยะยาวจะถูกกำหนดในระดับนโยบายลงมา ซึ่งบุคลากรในระดับบริหารต้องทำแผนการปฏิบัติงานทุกปีเพื่อให้ตอบโจทย์แผนระยะยาวขององค์กร

การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession planning) บุคลากรทั้งสองระดับส่วนใหญ่ให้ความสำคัญตรงกันคือ การสืบทอดตำแหน่งภายในองค์กรจะเป็นสำหรับข้าราชการเท่านั้น ลูกจ้างมีเพียงแค่การต่อสัญญายังไม่มีการจูงใจมากนัก การเลื่อนขั้นทุกอย่างเป็นไปตามระบบของหน่วยงานราชการ โดยใช้การประเมิน จากบุคลากรบางส่วนพบว่าองค์กรเปิดโอกาสให้คนภายในก่อนเนื่องจากรู้ระบบการทำงานขององค์กรแล้ว

การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational change) บุคลากรในระดับผู้บริหารส่วนหนึ่งเห็นตรงกันคือองค์กรมีการวางแผนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง บุคลากรในระดับผู้บริหารยังมองหลังจากการเปลี่ยนแปลงว่าการดำเนินงานขององค์กรจะต้องมีการพัฒนาไปในรูปแบบใด โดยต้องอาศัยความพร้อมของบุคลากรต่อการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วย มีผู้บริหารส่วนน้อยที่ไม่ได้ระบุว่าองค์กรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างไร

การให้คุณค่าบุคลากร (Valuing staff) บุคลากรในระดับบริหารทั้งหมดรวมถึงระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่มองว่าองค์กรดูแลบุคลากรในระดับดี มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสมและสวัสดิการที่รับได้ แต่บุคลากรในระดับปฏิบัติการบางส่วนมองว่าสวัสดิการสำหรับลูกจ้างยังไม่เพียงพอ รวมถึงอุปกรณ์สำนักงานบางอย่างที่ยังไม่เพียงพอ

บทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ (Vision's role in the business) บุคลากรในระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่มองว่าในอนาคตองค์กรจะพัฒนาในเรื่องของการให้ทุนมากขึ้น มีความเชี่ยวชาญมากขึ้น และเป็นผู้นำด้านการให้ทุน เชื่อมโยงกับต่างประเทศ รวมถึงอาจมีการร่วมทุนกับเอกชนในอนาคต สำหรับบุคลากรระดับบริหารและระดับปฏิบัติการส่วนหนึ่งให้ความสำคัญว่าอนาคตอาจมีการเปลี่ยนแปลงในองค์กรเพื่อให้องค์กรพร้อมสำหรับการประเมินในอนาคตว่าจะคงสถานะหน่วยงานราชการได้หรือไม่ ทั้งนี้มีบุคลากรระดับปฏิบัติการส่วนน้อยที่ไม่ทราบแน่ชัดว่าองค์กรจะดำเนินไปในทิศทางใด

คุณภาพ (Quality) บุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดที่ตรงกันคือองค์กรมีระบบการบริหารจัดการที่ดี และชัดเจน มีความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ เจ้าหน้าที่มีจิตบริการเต็มที่พร้อมให้บริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด ทำให้องค์กรมีคุณภาพของการบริการที่ดี ทั้งนี้มีบุคลากรระดับบริหารและปฏิบัติการส่วนน้อยที่ให้ความเห็นว่าการบริการเรายังช้าเนื่องจากเป็นระบบราชการ รวมถึงในระดับผู้บริหารส่วนหนึ่งมีความเห็นว่าผู้บริหารควรมีความชัดเจนมากกว่านี้ในเรื่องการบริการ และเราอยู่ในช่วงการเปลี่ยนแปลงอาจทำให้การบริการบางอย่างทำได้ไม่เต็มที่

ความผูกพันของบุคลากร (Staff engagement) บุคลากรเกือบทั้งหมดมีความผูกพันต่อองค์กรเนื่องจากภายในองค์กรมีสังคมและวัฒนธรรมที่ดี และบุคลากรส่วนหนึ่งมีความรู้สึกภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กรแห่งนี้ รวมถึงรู้สึกมีความมั่นคงในหน้าที่การงาน แต่ก็มีบุคลากรส่วนน้อยที่รู้สึกว่าภาระงานภายในองค์กรยังไม่ดีพอ

การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge sharing and retention) บุคลากรทั้งสองระดับเกือบทั้งหมดให้ข้อมูลว่าในองค์กรมีการแบ่งปันข้อมูลกันตลอดเวลาทั้งภายในทีมและระหว่างฝ่ายหรือกอง รูปแบบการแบ่งปันข้อมูลส่วนใหญ่เป็นแบบระหว่างบุคคล แต่ก็มีข้อมูลที่ถูกรวบรวมไว้ในฐานข้อมูลด้วย นอกเหนือจากการแบ่งปันข้อมูลความรู้ภายในองค์กรบุคลากรส่วนหนึ่งให้ข้อมูลว่ามีการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้กับบุคลากรภายนอกอีกด้วย ทั้งนี้มีบุคลากรระดับบริหารได้ให้ความเห็นว่าระบบฐานข้อมูลในองค์กรยังต้องปรับปรุง และมีระดับปฏิบัติการส่วนน้อยที่ได้ให้ความเห็นว่าบางครั้งการขอข้อมูลระหว่างกองอาจมีการติดขัดบ้าง

## บทที่ 5

### สรุปผลงานวิจัย

#### 5.1 อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนของสำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.) ภายใต้แนวความคิด Honeybee Leadership พบว่ามีความสอดคล้องกับแนวคิดดังกล่าวจำนวน 22 ข้อจาก 23 ข้อ โดยสามารถแบ่งได้เป็นหลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดมาก (Most evident) จำนวนทั้งสิ้น 11 ข้อ และหลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดปานกลาง (Moderately evident) จำนวนทั้งสิ้น 11 ข้อ สำหรับส่วนที่ไม่สามารถระบุได้ (Unidentified) มีจำนวน 1 ข้อ โดยสามารถอภิปรายได้ดังนี้

##### 5.1.1 หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดมาก (Most evident)

เป็นแนวทางการปฏิบัติที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญและต้องคอยพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสามารถใช้อำนาจการบริหารในบริบทขององค์กรที่เป็นหน่วยงานราชการ และในบริบทขององค์กรที่เกี่ยวข้อง ซึ่งข้อปฏิบัติเหล่านี้เป็นหลักฐานที่แสดงว่าจะนำองค์กรไปสู่ความยั่งยืน สำหรับแนวการปฏิบัติในระดับนี้มีจำนวน 11 ข้อ ได้แก่

- การพัฒนาบุคลากร (Developing people) องค์กรได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรทุกระดับ โดยภายในหน่วยงานมีกลุ่มทรัพยากรบุคคลที่วางแผนและคอยดูแลการฝึกอบรมต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งกลุ่มทรัพยากรบุคคลมีการตรวจสอบและสอบถามความต้องการของบุคลากรในหน่วยงานว่ายังขาดทักษะและต้องการพัฒนาความรู้เพิ่มเติมในส่วนไหน หลักสูตรที่ฝึกอบรมนั้นมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาเพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินงานและสถานการณ์ในปัจจุบันให้มากที่สุด รวมถึงรูปแบบในการฝึกอบรมยังมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมต่อทุกสถานการณ์ อาทิ ในช่วงการระบาดของโควิด-19 ซึ่งองค์กรได้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการฝึกอบรมเป็นการฝึกอบรมแบบออนไลน์ แทน เพื่อให้บุคลากรสามารถเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง โดยการวางแผนฝึกอบรมที่ดีและเป็นระบบจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากรและส่งผลทำให้การดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพในท้ายที่สุด (Domingues & Machado, 2017)

- ความสัมพันธ์กับบุคลากร (Labor relations) ความสัมพันธ์ในองค์กรของบุคลากรแต่ละระดับอยู่ในเกณฑ์ที่ดี ไม่มีการแบ่งชนชั้นภายในองค์กรระหว่างข้าราชการและลูกจ้าง การทำงานภายในมีการช่วยเหลือเกื้อกูลกันอยู่ตลอดเวลาในทุกด้านทั้งในเรื่องงานรวมถึงในเรื่องส่วนตัว หากเกิด

ปัญหาหรือข้อสงสัยสามารถปรึกษาผู้พี่หรือหัวหน้างานได้ จากความสัมพันธ์ที่ดีในทุกระดับนั้นทำให้บุคลากรภายในองค์กรเกิดความพึงพอใจ (Bastida, Marimon & Careeras, 2017) ถึงแม้จะมีภาระงานที่มากแต่บุคลากรก็สามารถทำงานได้เป็นอย่างดีเนื่องจากมีความสัมพันธ์ภายในที่ดี และทำให้การดำเนินงานในภาพรวมขององค์กรมีประสิทธิภาพ

- ประธานผู้บริหารและ ทีมผู้บริหาร (CEO and top team) บุคลากรในระดับบริหารเน้นความร่วมมือระหว่างบุคลากร ซึ่งกระตุ้นให้เกิดการทำงานร่วมกันแบบเป็นทีม (Team Orientation) ที่มีประสิทธิภาพ (Amin, 2018) มีการกระจายอำนาจให้บุคลากรที่ชัดเจน ทำให้บุคลากรสามารถจัดการตนเองได้อย่างดี (Self-Management) มีการเปิดรับฟังความคิดเห็น ปัญหา และข้อเสนอแนะต่าง ๆ ซึ่งช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกน้อง (Labor relations) ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรดีขึ้น (Ghani, Yunus & Bahry, 2016) รวมถึงมีการร่วมกันตัดสินใจในบางส่วน เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและคุณภาพสูงสุด

- จริยธรรม (Ethical behavior) องค์กรนั้นเป็นหน่วยงานด้านการให้ทุน ทำให้การดำเนินงานมีความเสี่ยงที่จะเกิดการทุจริตขึ้น ดังนั้นการดำเนินงานในองค์กรจึงต้องถูกกำหนดให้มีความโปร่งใสและให้สามารถตรวจสอบการดำเนินงานทุกชั้นตอนได้ รวมถึงมีส่วนงานที่คอยตรวจสอบภายใน ผู้บริหารมีการเน้นย้ำบุคลากรให้คำนึงถึงจริยธรรมอย่างต่อเนื่อง ทำให้บุคลากรทุกระดับให้ความสำคัญกับเรื่องจริยธรรมเป็นอย่างมาก ซึ่งที่ผ่านมาองค์กรได้มีการดำเนินงานอย่างตรงไปตรงมา และมีความโปร่งใสมาโดยตลอดส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้ในระยะยาวอย่างยั่งยืนจนถึงปัจจุบัน (Mgaya, 2017)

- ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for environment) องค์กรมีนโยบายด้านการรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมที่ชัดเจน และเห็นเป็นรูปธรรม ซึ่งตรงกับการศึกษาของ Henderson et al., 2017 ที่ทำให้องค์กรมีความยั่งยืนในระยะยาว โดยองค์กรมีนโยบายเกี่ยวกับการใช้ลดการพลาสติกภายในองค์กร อาทิ งดใช้ถุงพลาสติก และใช้บรรจุภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม รวมถึงมีการลดการใช้กระดาษในการดำเนินงาน ส่งเสริมให้บุคลากรมีการแยกขยะ นอกจากนี้องค์กรยังได้มีการส่งเสริมการให้ทุนวิจัยซึ่งถือเป็นหน้าที่หลักขององค์กรให้การสนับสนุนทุนวิจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับ ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมในหลายด้าน อาทิ การแก้ไขปัญหาฝุ่นพิษและหมอกควัน และยังมีโครงการทะเลไทยไร้ขยะอีกด้วย

- ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility (CSR)) เนื่องด้วยองค์กรมีพันธกิจหลักที่ต้องเน้นผลลัพธ์จากการให้ทุนวิจัยให้สามารถขับเคลื่อนการวิจัยและนวัตกรรมของประเทศไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง ซึ่งจากการดำเนินงานหลักจะผลต่อสังคมและประเทศชาติในท้ายที่สุด โดยที่องค์กรมีการให้ทุนวิจัยที่ครอบคลุมในทุกมิติ อาทิ การแก้ไขปัญหาความเหลื่อมล้ำของสังคม และการพัฒนา



จังหวัดชายแดนใต้ อีกทั้งองค์กรยังมีกิจกรรมการพัฒนาชุมชน โดยรอบองค์กร โดยการนำผลงานวิจัยที่องค์กรเคยให้ทุนไปพัฒนาแม่น้ำลำคลองโดยรอบ ซึ่งไม่เพียงแต่ชุมชนโดยรอบเท่านั้น องค์กรได้นำไปใช้กับพื้นที่ต่าง ๆ ทั่วประเทศ และอย่างไรในสถานการณ์การระบาดของโควิด-19 องค์กรได้จัดตั้งกลุ่มงานเฉพาะกิจที่คอยจัดทำข้อมูลรายงานประชาชนเกี่ยวกับสถานการณ์การระบาดอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการกระทำขององค์กรที่ได้กล่าวมานั้นจะช่วยทำให้องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดี และทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรอบด้านมีมุมมองที่ดีและพึงพอใจต่อการดำเนินงานขององค์กร (Yusoff & Idris, 2017; Pitoska, Androniki & Giannakis, 2018) ผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญกับเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม โดยกำหนดให้การดำเนินงานขององค์กรมีส่วนในการตอบสนองต่อสังคมทั้งทางตรงและทางอ้อมและจากกิจกรรมสนับสนุนการตอบสนองสังคมอื่น ๆ

- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) องค์กรมีการให้ความสำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรเป็นอย่างดีโดยหากพิจารณาจากบริบทการดำเนินงานขององค์กรนั้น ผู้มีส่วนได้ขององค์กรได้แก่ นักวิจัยผู้ขอรับทุน คณะกรรมการผู้ช่วยตรวจสอบงานวิจัย และประชาชนที่ได้รับผลกระทบทางบวกจากความสำเร็จของงานวิจัย ซึ่งองค์กรได้มีการดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นอย่างดีตลอดระยะเวลาที่ดำเนินการวิจัย มีการพูดคุย รับฟัง รวมถึงให้คำปรึกษา แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงมีการเรียกผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามาประชุมหารือเพื่อทำความเข้าใจก่อนการดำเนินการวิจัย และภายหลังการวิจัยสิ้นสุดลงองค์กรยังมีการเผยแพร่งานวิจัยและติดตามผลลัพธ์ของความสำเร็จจากงานวิจัยที่มีผลต่อประชาชนกลุ่มเป้าหมาย เพื่อให้มั่นใจว่าสิ่งที่ได้ทำมีประโยชน์ต่อประชาชนซึ่งถือเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางอ้อมขององค์กร โดยการที่องค์กรปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นอย่างดีทำให้องค์กรเกิดความยั่งยืน อาทิ องค์กรได้รับความร่วมมือและการสนับสนุนจากคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการช่วยตรวจสอบงานวิจัยให้มีประสิทธิผลสูงสุด และผลลัพธ์นั้นก็ส่งต่อไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียลำดับสุดท้ายคือประชาชนที่จะได้รับงานวิจัยที่มีคุณภาพ รวมถึงองค์กรเกิดความมั่นคงและมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Heikkinen, Kujala & Inha, 2019)

- การจัดการตนเอง (Self-management) องค์กรค่อนข้างมีการให้อิสระแก่บุคลากรทุกระดับในการดำเนินงาน องค์กรมีการกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบ และหน้าที่แก่บุคลากรที่ชัดเจน โดยมีการประเมินตามผลสัมฤทธิ์ของงาน และหัวหน้ามีหน้าที่เพียงแค่อำนวยความสะดวกและข้อเสนอแนะในการทำงาน ตัวบุคลากรมีอิสระในการปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานของตนเองตามความเหมาะสม ซึ่งตรงกับการศึกษาของ van der Hoek, Groeneveld & Kuipers, 2016 คือการให้อิทธิพลแก่บุคลากรในการจัดการตนเองทำให้บุคลากรเกิดการพัฒนาตนเอง และเพิ่มประสิทธิภาพโดยรวมให้แก่องค์กร

- การทำงานร่วมกัน (Team orientation) ภายในองค์กรมีรูปแบบการทำงานที่เน้นการทำงานร่วมกันแบบเป็นทีม โดยภายในองค์กรมีบรรยากาศการอยู่ร่วมกันแบบพี่น้อง ซึ่งก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีมบุคลากรมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีการปรึกษารวมถึงแลกเปลี่ยนความรู้กันตลอดเวลา ซึ่งตรงกับการศึกษาของ Sanyal & Hisam, 2018 ที่ว่าบรรยากาศและความไว้วางใจก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีมและทำให้ประสิทธิภาพขององค์กรสูงขึ้น นอกจากนี้บุคลากรภายในองค์กรยังรู้สึกดีที่ได้ทำงานร่วมกับผู้อื่น ทำให้ได้แชร์ความรู้และประสบการณ์รวมถึงแนวคิดร่วมกัน ซึ่งมีโอกาสทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ในการทำงาน (Kelemba, Chepkilot & Zakayo, 2017)
- วัฒนธรรม (Culture) องค์กรมีวัฒนธรรมที่บุคลากรใช้ร่วมกันทุกคนคือ การอยู่ร่วมกันแบบครอบครัวที่อบอุ่น มีการเคารพผู้อาวุโสและไม่มีการแบ่งชั้นจากตำแหน่งที่สูงกว่า วัฒนธรรมองค์กรดังกล่าวนี้ได้ช่วยส่งเสริมให้เกิดการสร้างความร่วมมือของบุคลากรภายในองค์กร การทำงานแบบเป็นทีมดีขึ้น และทำให้ความสัมพันธ์ของบุคลากรภายในองค์กรดีขึ้น การที่บุคลากรในองค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดีร่วมกันทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Brenyah & Darko, 2017) และช่วยสร้างความไว้วางใจ (Trust) ระหว่างบุคลากร ทำให้องค์กรสามารถสร้างคุณค่าได้ในระยะยาว (Lee, Oh & Park, 2019)
- ความไว้วางใจ (Trust) บุคลากรในองค์กรมีระดับการไว้วางใจซึ่งกันและกันที่สูงระดับหัวหน้าก็มีความไว้วางใจในตัวบุคลากรของตนให้โอกาสบุคลากรในการทำงานที่มีความหมาย มีความสำคัญ และบุคลากรเองก็มีความไว้วางใจเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี เนื่องจากบุคลากรมีประสบการณ์ที่เคยทำงานร่วมกันทำให้ไว้วางใจซึ่งกันและกันได้ บวกการมีวัฒนธรรม (Culture) การอยู่ร่วมกันแบบครอบครัวยิ่งช่วยก่อให้เกิดความไว้วางใจ และทำให้การทำงานเป็นทีมและองค์กรมีประสิทธิภาพสูงขึ้น (Singh & Desa, 2018)

### 5.1.2 หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดปานกลาง (Moderately evident)

เป็นแนวทางการปฏิบัติที่องค์กรมีการดำเนินงานตามแนวคิด Honeybee Leadership แต่อยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นหากผู้บริหารต้องการให้องค์กรเกิดความยั่งยืนสอดคล้องกับแนวคิด Honeybee Leadership ในระดับที่สูงมากขึ้น จึงควรพัฒนาและส่งเสริมแนวทางการปฏิบัติเหล่านี้ให้องค์กรมีประสิทธิภาพและเกิดความยั่งยืนในระยะยาว สำหรับแนวการปฏิบัติในระดับนี้มีจำนวนทั้งสิ้น 11 ข้อ ได้แก่

- การรักษาบุคลากร (Retaining staff) เนื่องจากองค์กรเป็นหน่วยงานของรัฐบาล ประเภทของบุคลากรภายในองค์กรจึงมีทั้งข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้าง สำหรับบุคลากรประเภทข้าราชการและพนักงานราชการนั้นด้วยตำแหน่งมีความมั่นคงและสวัสดิการที่เหมาะสมคืออยู่แล้ว

แต่ถ้าหากพิจารณาจากบุคลากรประเภทลูกจ้างที่มีสัดส่วนค่อนข้างเยอะ และการที่ในปัจจุบันองค์กรยังไม่มียุทธศาสตร์การดูแลรักษาบุคลากรประเภทลูกจ้างที่ดีพอ อาทิ อัตราเงินเดือนที่มีเพดานและไม่เหมาะสมกับปริมาณงาน บวกกับการที่เป็นหน่วยงานราชการที่มีอัตราการบรรจุที่จำกัดทำให้ไม่สามารถเปิดโอกาสให้ลูกจ้างทุกคนสามารถบรรจุได้ ทำให้อัตราการลาออกของลูกจ้างค่อนข้างสูง และทำให้บุคลากรที่ยังอยู่ต้องเสียเวลาในการอบรมหรือฝึกสอนบุคลากรหน้าใหม่อยู่บ่อยครั้ง ทำให้การดำเนินงานขององค์กรไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควรและขาดความต่อเนื่อง ต้องเสียเวลาและงบประมาณในการสรรหาและพัฒนาบุคลากรใหม่

- การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession planning) สำหรับการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งนั้นเป็นไปตามระเบียบที่ถูกระบุโดยสำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) คือพิจารณาจากอายุงานและผลการทำงาน สำหรับ วช. เนื่องจากเป็นหน่วยงานเฉพาะทางที่ต้องการผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการวิจัยขึ้นมาเป็นผู้บริหาร ทำให้การเลื่อนขั้นส่วนใหญ่จะต้องพิจารณาคัดเลือกบุคลากรจากภายในก่อน แต่ทั้งนี้การสืบทอดตำแหน่งนั้นมีเฉพาะสำหรับบุคลากรประเภทข้าราชการเท่านั้น และอีกปัญหาที่พบคือในองค์กรยังไม่มีการกำหนด Career path ที่ชัดเจน ทำให้บุคลากรไม่ทราบเส้นทางที่แน่นอนในการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น

- การให้คุณค่าบุคลากร (Valuing staff) บุคลากรในองค์กรถือเป็นกลไกที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ดำเนินการไปข้างหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การให้คุณค่าแก่บุคลากรจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กรต้องให้ความสำคัญ ในปัจจุบัน วช. มีการให้คุณค่าบุคลากรอยู่ในระดับที่ดี การให้สวัสดิการแก่บุคลากรเป็นไปตามข้อกำหนดของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน สำหรับสถานที่ทำงานก็มีความเหมาะสม มีที่จอดรถเพียงพอสำหรับบุคลากร มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีให้โอกาสบุคลากรทุกระดับได้แสดงความคิดเห็น รวมถึงมีโรงอาหาร และมีโรงยิมและฟิตเนสสำหรับบุคลากร นอกจากนี้ยังมีการจัดงานสำคัญตามเทศกาลต่าง ๆ ตามความเหมาะสม อีกทั้ง วช. ยังไม่มียุทธศาสตร์ในการปรับลดบุคลากรซึ่งแสดงให้เห็นถึงการให้คุณค่าแก่บุคลากรที่ดีของ วช. ยังต้องมีการปรับปรุงเพิ่มเติมคือ การให้สวัสดิการที่มีความเหมาะสมกว่านี้สำหรับบุคลากรประเภทลูกจ้าง รวมถึงอุปกรณ์เครื่องมือเทคโนโลยีที่ช่วยให้การทำงานสะดวกขึ้นนั้นยังมีไม่เพียงพอ

- มุมมองระยะใกล้ หรือระยะไกล (Long-term or short-term perspective) วช. ให้ความสำคัญทั้งในแผนระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งองค์กรได้กำหนดยุทธศาสตร์เป้าหมายในระยะยาว และมีตัวชี้วัดที่ชัดเจน โดยผู้บริหารให้ความสำคัญในการกำหนดแผนการปฏิบัติงานระยะสั้นให้สอดคล้องกับระยะยาว ทั้งนี้โดยส่วนมากผู้บริหารจะมุ่งแต่การทำแผนระยะสั้นให้สำเร็จตามตัวชี้วัด

- การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational change) ปัจจุบันองค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงมากมายทั้งในด้านรูปแบบการดำเนินงานที่เปลี่ยนแปลงไปจากผนวกรวมกับกระทรวง

การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม รวมถึงจากสถานการณ์การระบาดของโรค Covid-19 ทำให้ผู้บริหารเห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน รวมถึงเหตุการณ์ที่ไม่อาจคาดคิดในอนาคต นอกจากนี้องค์กรยังมีแผนการจัดการความเสี่ยงที่ได้ถูกกำหนดไว้แล้วกรณีเกิดเหตุการณ์ไม่คาดคิด แต่ทั้งนี้พบว่า การรับรู้ของผู้บริหารเกี่ยวกับการบริหารในช่วงการเปลี่ยนแปลงยังมีไม่เพียงพอ

- บทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ (Vision's role in the business) เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทำให้บุคลากรในองค์กรส่วนใหญ่มีวิสัยทัศน์ที่คล้ายกันคือในอนาคตองค์กรจะเป็นหน่วยให้ทุนเต็มรูปแบบที่มีประสิทธิภาพมีความชัดเจนมากขึ้น และจะมีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น แต่ทั้งนี้พบว่ายังมีบุคลากรบางส่วนที่ยังไม่ทราบแน่ชัดถึงบทบาทขององค์กรในอนาคต

- การตัดสินใจ (Decision making) เนื่องจากเป็นหน่วยงานราชการทำให้การดำเนินงานภายในองค์กรมีการตัดสินใจเป็นแบบลำดับขั้น แบบบนลงล่าง มีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน บุคลากรแต่ละคนมีการตัดสินใจในขอบเขตงานของตน โดยส่วนใหญ่บุคลากรระดับทั่วไปจะเป็นผู้เตรียมข้อสำหรับผู้บริหารหรือหัวหน้าในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ภายในองค์กร โดยผู้บริหารมีการรับฟังข้อเสนอและความคิดเห็นของบุคลากรเพื่อช่วยในการตัดสินใจและในบางเรื่องมีการตัดสินใจร่วมกันแบบทีม

- การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge sharing and retention) ในการทำงานขององค์กรมีการแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างต่อเนื่อง มีการสอนงานจากรุ่นสู่รุ่น รวมถึงมีการจัดเก็บเอกสารข้อมูลทั้งในรูปแบบเอกสารและในระบบฐานข้อมูล แต่ทั้งนี้พบว่า การแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกองกลุ่มอาจเกิดการติดขัดบ้างเนื่องจากเป็นหน่วยงานราชการ ทำให้การส่งต่อข้อมูลในบางครั้งอาจจะต้องมีการทำเอกสารหรือหนังสือบันทึกเพื่อขอข้อมูลส่งผล ทำให้การทำงานเกิดความล่าช้า และทำให้การทำงานมีความยุ่งยาก

- นวัตกรรม (Innovation) องค์กรมีการลงทุนด้านเทคโนโลยีอยู่ในระดับมาตรฐานส่วนใหญ่จะเน้นไปที่เทคโนโลยีเพื่อการติดต่อประสานงาน โคนเฉพาะช่วง Covid-19 ที่องค์กรมีการลงทุนมากขึ้นในการนำระบบต่าง ๆ เข้ามาช่วยในการทำงานให้สามารถดำเนินต่อไปได้ อาทิ ระบบการประชุมทางไกล แต่สำหรับในด้านนวัตกรรมพบว่ายังองค์กรไม่ได้มีนวัตกรรมเข้ามาช่วยในการทำงานถึงแม้จะเป็นหน่วยงานที่ให้ทุนด้านนวัตกรรม ซึ่งบุคลากรของ วช. เห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นของเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่จะสามารถทำให้การดำเนินขององค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น

- ความผูกพันของบุคลากร (Staff engagement) บุคลากรส่วนใหญ่ใน วช. รู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กร มีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งในการทำงานที่ช่วยสนับสนุนการพัฒนาประเทศ เนื่องจากบุคลากรบางส่วนเป็นข้าราชการ และได้ทำงานมาเป็นระยะยาวทำให้เกิดความผูกพัน แต่ที่สำคัญ

คือ ภายในองค์กรมีบรรยากาศภายในและวัฒนธรรม (Culture) ที่ดีทำให้บุคลากรอยากอยู่กับองค์กรไปในระยะยาว และสามารถทำงานได้อย่างดีแม้แต่อยู่ภายใต้แรงกดดันต่าง ๆ แต่ปัญหาที่พบคือการแบ่งงานและการกระจายงานที่ไม่เหมาะสมและเป็นธรรมทำให้บุคลากรบางส่วนรู้สึกไม่ผูกพันต่อองค์กร

- คุณภาพ (Quality) องค์กรมีการควบคุมคุณภาพผ่านการกำหนดแนวทางในการทำงานที่ชัดเจน รวมถึงมีการกำหนดนโยบายเพื่อนำให้การบริหารมีคุณภาพ มีความโปร่งใส มีการจัดตั้งชุดคณะกรรมการในการพิจารณาโครงการวิจัย รวมถึงบุคลากรในองค์กรปัจจุบันมีจิตบริการที่ดี พร้อมให้ข้อมูลแก่ผู้ที่เข้ามาติดต่อ แต่เนื่องจากเป็นหน่วยงานราชการทำให้การทำงานอาจมีความล่าช้าเกิดขึ้นจากกระบวนการดำเนินงานภายใน รวมถึงยังขาดการประเมินและการรับฟังความเห็นจากบุคคลภายนอก

### 5.1.3 ไม่สามารถระบุได้ (Unidentified)

ความมีอิสรภาพจากตลาดการเงิน (Financial markets orientation) เนื่องจากสถานภาพขององค์กรเป็นหน่วยงานราชการจึงไม่มีการเข้าตลาดทุนและมีผู้ถือหุ้น

## 5.2 การประยุกต์ใช้ผลงานวิจัย

สำหรับงานวิจัยเล่มนี้ ผู้บริหารและบุคลากรสามารถนำผลของการวิจัยนี้ไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานภายใต้บริบทของหน่วยงานราชการ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง นำไปประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสมเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างยั่งยืน ผ่านการปฏิบัติตามแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership ให้มีความสอดคล้องกับข้อปฏิบัติต่าง ๆ ภายใต้แนวคิดนี้ เพื่อให้องค์กรมีความยั่งยืนและสามารถดำเนินงานได้ในระยะยาว ซึ่งจากผลการของการศึกษาวิจัยแนวทางการปฏิบัติที่ผู้วิจัยแนะนำให้ผู้บริหารของ สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ รวมถึงองค์กรที่มีบริบทและรูปแบบการดำเนินงานในลักษณะเดียวกันนำไปประยุกต์แก้ไขมีดังนี้

- การรักษาบุคลากร (Retaining staff) หากผู้บริหารต้องการรักษาบุคลากรให้บุคลากรอยู่กับองค์กรในระยะยาว โดยเฉพาะบุคลากรที่ไม่ใช่ข้าราชการ ผู้บริหารควรเร่งผลักดัน นโยบายการขึ้นเงินเดือนแบบไม่มีเพดานให้เหมาะสมกับปริมาณงาน มีการให้รางวัลแก่บุคลากรตามผลงาน และเพิ่มสวัสดิการอื่น ๆ ตามความเหมาะสม นอกจากสิ่งตอบแทนในรูปแบบตัวเงินแล้วผู้บริหารและหัวหน้าควรมีการให้กำลังใจ รวมถึงให้คำชมแก่บุคลากร ทั้งนี้เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน

- การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession planning) หากองค์กรอยากให้แนวทางการปฏิบัติด้านนี้มีความสอดคล้องกับแนวคิด Honeybee leadership มากขึ้น ควรมีการกำหนด Career

path ที่ชัดเจนเพื่อให้บุคลากรรู้ถึงเส้นทางของตนเองตั้งแต่วันแรกที่เข้ามาทำงานผ่านการปฐมนิเทศ ซึ่งจะทำให้องค์กรได้บุคลากรที่มีประสบการณ์มีความพร้อมทำงานในตำแหน่งนั้น และเพื่อให้งานมีความต่อเนื่อง นอกจากนี้ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรประเภทลูกจ้างและพนักงานราชการภายในที่ทำงานมาในระยะยาว รวมถึงผู้ที่มีความสามารถและเหมาะสมกับองค์กร ได้มีโอกาสบรรจุเป็นข้าราชการ เพื่อที่จะได้ให้เขาเหล่านั้นได้มีโอกาสเติบโตในองค์กรในระยะยาว

- การให้คุณค่าบุคลากร (Valuing staff) หากผู้บริหารต้องการเพิ่มคุณค่าให้แก่บุคลากรให้สามารถทำงานร่วมกันได้ในระยะยาวควรพิจารณาในเรื่องการเพิ่มสวัสดิการที่เหมาะสมมากกว่านี้สำหรับบุคลากรประเภทลูกจ้าง อาทิ สวัสดิการรักษาพยาบาล สวัสดิการด้านสุขภาพ เนื่องจากปัจจุบันมีแค่สวัสดิการประกันสังคม รวมถึงการพิจารณาเพิ่มการจัดซื้อจัดหาอุปกรณ์ที่ช่วยในการทำงานให้มีความพร้อมมากกว่านี้

- มุมมองระยะใกล้ หรือระยะไกล (Long-term or short-term perspective) เพื่อให้องค์กรเกิดความยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee leadership มากขึ้น จึงควรผลักดันให้ผู้หารทุกระดับมีส่วนร่วมในการกำหนดและเห็นความสำคัญของแผนในระยะยาวเป็นหลัก และกำหนดให้แผนการดำเนินงานในระยะสั้นสามารถเปลี่ยนแปลงได้ทันทีตามความเหมาะสมโดยไม่ต้องขออนุญาตเพื่อการดำเนินงานในภาพรวมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมีความรวดเร็ว และเห็นผลกระทบจากการดำเนินงานที่ชัดเจนในระยะยาวที่มีความชัดเจน

- การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational change) ควรเริ่มจากการให้ผู้บริหารในทุกระดับมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง รวมถึงมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจน มีการพิจารณาว่าการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นจะไปกระทบส่วนไหนและไปกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรอย่างไรบ้าง รวมถึงผู้บริหารควรเตรียมความพร้อมให้บุคลากรในทุกระดับมีความตระหนักรู้และพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต มี mindset เชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้องค์กรสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน

- บทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ (Vision's role in the business) หากผู้บริหารอยากให้นโยบายปฏิบัติในด้านนี้มีความสอดคล้องตรงกับแนวคิด Honeybee leadership มากขึ้น ผู้บริหารจึงควรมีการกำหนดและวางวิสัยทัศน์ขององค์กรให้มีความชัดเจนมากขึ้น ที่สำคัญคือต้องมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ดังกล่าวอย่างจริงจังและสม่ำเสมอจากผู้บริหารในทุกระดับสู่บุคลากรทุกคน เพื่อให้บุคลากรทุกคนในองค์กรมองเห็นภาพในอนาคตเดียวกัน และมีเป้าหมายร่วมกันในระยะยาว สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

- การตัดสินใจ (Decision making) ผู้บริหารควรมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ บุคลากรตามความเหมาะสม ไม่ยึดติดกับโครงสร้างเดิมมากเกินไป หรือพิจารณาเปลี่ยนแปลงรูปแบบโครงสร้างองค์กรให้มีความแบนมากยิ่งขึ้น (Flat organization) เพื่อลดลำดับชั้นในการสั่งการ ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินงานมีความรวดเร็วมากขึ้น รวมถึงทำให้บุคลากรมีแรงผลักดันในการพัฒนาตนเองและเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

- การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge sharing and retention) ผู้บริหารควรมีการปรับลดขั้นตอนการทำงานบางอย่างที่ไม่จำเป็นอย่างการทำหนังสือขอข้อมูลต่าง ๆ รวมถึงจัดเก็บข้อมูลที่จำเป็นทุกอย่างให้อยู่ในระบบฐานข้อมูลขององค์กรเพื่อให้ง่ายต่อการค้นหา รวมถึงส่งเสริมความร่วมมือระหว่างบุคลากรระหว่างกองกลุ่มให้การแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ให้เป็นไปได้อย่างสะดวกและรวดเร็วมากขึ้น

- นวัตกรรม (Innovation) ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการพัฒนาข้อปฏิบัตินี้เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรดีขึ้นและเพื่อให้ตรงกับแนวคิด Honeybee leadership ให้องค์กรมีความยั่งยืนในระยะยาว โดยการลงทุนด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมให้สูงขึ้น โดยควรเริ่มจากการลงทุนระบบพื้นฐานที่องค์กรควรมี อาทิ ระบบช่วยวางแผนและการจัดการฐานข้อมูลองค์กรหรือ ERP (Enterprise Resource Planning) ซึ่งจะช่วยลดขั้นตอนในการดำเนินงานที่ไม่จำเป็นและเชื่อมข้อมูลของทุกส่วนงานให้เป็นระบบเดียวกัน นอกเหนือจากนี้ผู้บริหารควรสนับสนุนให้มีการนำนวัตกรรมที่ได้รับจากการให้ทุนวิจัยที่มีความเหมาะสมเข้ามาช่วยหรือประยุกต์ในการดำเนินงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมถึงผู้บริหารสนับสนุนบุคลากรในการพัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ ที่จะช่วยพัฒนานวัตกรรมภายในองค์กรให้ดีขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม

- ความผูกพันของบุคลากร (Staff engagement) ผู้บริหารควรมีการกำหนดหน้าที่และแบ่งภาระงานที่เป็นธรรมชาติเหมาะสมตามเนื้องานจริงไม่ใช่ตามจำนวนงาน ที่สำคัญคือผู้บริหารต้องมีความเป็นธรรมชาติในการแบ่งงานที่เหมาะสมแก่บุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ทั้งงานที่ง่ายและงานที่มีความยาก ซึ่งจะทำให้บุคลากรรู้สึกดีต่อองค์กรมากขึ้น

- คุณภาพ (Quality) ผู้บริหารควรส่งเสริมการจัดทำคู่มือในการทำงานหรือ Working Manual ที่ชัดเจนเพื่อให้การทำงานเป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร รวมถึงควรปรับลดขั้นตอนการทำงานบางอย่างที่ไม่จำเป็น หรือมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาลดขั้นตอนในการทำงานที่ไม่จำเป็น และผู้บริหารควรมีการทำแบบสอบถามและรับฟังความคิดเห็นในเรื่องคุณภาพการบริการของ วช. อย่างจริงจังจากบุคคลภายนอกไม่ว่าจะเป็นนักวิจัยผู้ขอรับทุน ผู้ทรงคุณวุฒิที่ทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการ รวมถึงประชาชนผู้ได้รับผลกระทบจากงานวิจัย เพื่อให้ทราบถึงระดับการบริการในปัจจุบัน และใช้เป็นข้อมูลอ้างอิงในการปรับปรุงคุณภาพการบริการขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

### 5.3 สรุปงานวิจัย

จากการศึกษาภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน กรณีศึกษาสำนักงานการวิจัยแห่งชาติ ทำให้พบว่า สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ วช. มีการดำเนินงานที่สอดคล้องกับแนวคิด Honeybee Leadership ซึ่งเป็นแนวทางการปฏิบัติที่ทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างยั่งยืนจนถึงปัจจุบัน อีกทั้งในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ยังทำให้พบแนวทางการปฏิบัติที่องค์กรยังมีความสอดคล้องในระดับปานกลาง และสามารถนำไปปรับปรุงให้เข้ากับการดำเนินงานในอนาคตเพื่อสร้างความยั่งยืนที่แท้จริงให้เกิดขึ้นในอนาคต โดยสามารถสรุปผลการศึกษาโดยแยกตามระดับความสอดคล้องกับแนวคิด Honeybee Leadership ได้ดังนี้

จากแนวการปฏิบัติที่สอดคล้องกับแนวคิดมาก (Most evident) แสดงให้เห็นว่าภายในองค์กรนั้นผู้บริหาร (CEO and top team) ได้ให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากรภายใน กระตุ้นให้เกิดการทำงานร่วมกันแบบเป็นทีม (Team oriented) ระหว่างบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งบุคลากรต้องมีการทำงานร่วมกันอยู่ตลอดเวลาทั้งการทำงานร่วมกันระหว่างฝ่ายและระหว่างส่วนงาน ซึ่งทำให้บุคลากรเกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน (Labor relations) มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกันอยู่ตลอดเวลา ระหว่างบุคลากรมีการช่วยเหลือกันทั้งเรื่องงานและในเรื่องส่วนตัว หลอมรวมกลายเป็นวัฒนธรรม (Culture) ขององค์กรที่ดี ทุกคนอยู่ร่วมกันแบบครอบครัวเป็นเหมือนพี่น้องที่มีความใกล้ชิดกัน บุคลากรภายในจึงเกิดความไว้วางใจ (Trust) ซึ่งกันและกันอยู่ในระดับที่สูง นอกจากนี้ความไว้วางใจยังสามารถเห็นได้จากการที่ผู้บริหาร (CEO and top team) ได้ให้อิสระในการทำงานแก่บุคลากร ซึ่งผู้บริหารและหัวหน้าคอยทำหน้าที่เพียงให้คำชี้แนะและคอยให้คำปรึกษาแก่บุคลากร ซึ่งนั่นทำให้บุคลากรมีโอกาสได้ลองคิดวิธีการทำงานใหม่ๆ เกิดการเรียนรู้และมีวินัยการจัดการตนเอง (Self-management) บวกกับนโยบายขององค์กรที่ช่วยส่งเสริมและผลักดันให้บุคลากรผ่านการพัฒนาบุคลากร (Developing people) ยิ่งทำให้การดำเนินงานภายในองค์กรมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้การที่องค์กรเป็นหน่วยงานราชการด้านการให้ทุนวิจัยทำให้ต้องมีความโปร่งใสในการทำงานที่สูง สามารถตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน ซึ่งต้องไม่มีการทุจริตหรือคิดสินบนบุคลากรของหน่วยงาน ดังนั้น จริยธรรม (Ethical behavior) จึงเป็นสิ่งที่องค์กรให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก และมีการเน้นย้ำให้บุคลากรในระดับให้ตระหนักถึงจริยธรรมอย่างจริงจัง และในการดำเนินงานขององค์กรที่ต้องคอยให้ทุนสนับสนุนการพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ ทำให้ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility (CSR)) จึงเป็นสิ่งที่องค์กรต้องมีการวางแผนการให้ทุนให้สามารถตอบโจทย์หรือแก้ปัญหาด้านสังคมไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง อาทิ การลดปัญหาความเหลื่อมล้ำภายในสังคมไทย ตลอดจนเรื่องที่สังคมต้องการการสนับสนุนอย่างเร่งด่วน อาทิ การให้ทุนวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการระบาดของโควิด-19 ซึ่งไม่เพียงแต่ในด้านของสังคมเท่านั้น องค์กรยังได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อ



ต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for environment) ซึ่งองค์กรได้มีการตั้งภารกิจที่ดูแลการให้ทุนด้านสิ่งแวดล้อมโดยเฉพาะโดยทำหน้าที่กำกับดูแลการให้ทุนโครงการวิจัยที่สนับสนุนปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมของประเทศไทย อาทิ การแก้ไขปัญหาหมอกควันและฝุ่น PM 2.5 รวมถึงการแก้ไขปัญหาขยะในทะเลไทย ซึ่งองค์ไม่เพียงแต่ให้การสนับสนุนทุนวิจัยด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมเท่านั้น องค์กรเองยังได้มีกิจกรรมจิตอาสาเพื่อไปพัฒนาชุมชนสังคมโดยรอบองค์กร รวมถึงได้มีการนำโครงการที่ได้ให้ทุนด้านสิ่งแวดล้อมนำไปพัฒนาชุมชนอีกด้วย และด้วยบริบทการดำเนินงานขององค์กรนั้น ปฏิเสธไม่ได้เลยว่าองค์กรต้องมีการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) อยู่ตลอดเวลา ทั้งในส่วนของนักวิจัยผู้ขอรับทุน ผู้ทรงคุณวุฒิที่ช่วยตรวจสอบงานวิจัย และที่สำคัญคือประชาชน ที่ได้รับผลกระทบการและผลลัพธ์จากการวิจัยที่ได้รับทุน โดยองค์กรได้มีการดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายเป็นอย่างดีให้ความเป็นธรรม มีความโปร่งใส และมีจริยธรรม (Ethic) ในการดำเนินงาน บวกกับการที่บุคลากรมีความเต็มใจในการให้การช่วยเหลือ เนื่องจากทุกฝ่ายต้องขับเคลื่อนไปพร้อมกันในระยะยาว ซึ่งจากการดำเนินงานที่สอดคล้องกับแนวคิด Honeybee Leadership ในระดับที่มาก (Most evident) นั้นแสดงให้เห็นถึงองค์กรที่สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงเกิดความยั่งยืนในระยะยาวตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน

จากข้อปฏิบัติขององค์กรที่สอดคล้องกับแนวคิดในระดับปานกลาง (Moderately evident) นั้นทำให้เห็นถึงข้อปฏิบัติที่ผู้บริหารในองค์กรควรมีการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้ การดำเนินงานขององค์กรมีความสอดคล้องกับแนวคิด Honeybee Leadership เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว โดยผู้บริหารควรเริ่มจากการรักษามูลค่า (Retaining staff) เนื่องจากบุคลากรทุกระดับเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้า การที่องค์กรต้องเสียบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถไป ทำให้องค์กรต้องเสียเวลาในการสรรหา รวมถึงพัฒนาบุคลากรเข้ามาแทนที่บุคลากรที่เสียไป ซึ่งผู้บริหารควรปรับเปลี่ยนรูปแบบการจ่ายเงินเดือนแบบเดิมที่มีเพดานให้บุคลากรมีการขึ้นเงินเดือนตามความสามารถและระยะเวลา รวมไปถึงเพิ่มการสนับสนุนด้านสวัสดิการอื่น ๆ ตามความเหมาะสม อีกสิ่งที่คุณบริหารต้องปรับปรุงคือ การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession planning) ให้บุคลากรรู้เส้นทางเติบโตในองค์กรที่แน่นอน เพื่อให้บุคลากรเห็นโอกาสที่จะอยู่กับองค์กรในระยะยาว รวมไปถึงผู้บริหารควรเพิ่มโอกาสให้บุคลากรที่ไม่ใช่ข้าราชการมีโอกาสบรรจุเข้าทำงานเป็นข้าราชการเพื่อให้สามารถเติบโตไปกับองค์กรได้ในอนาคต ซึ่งแนวทางการแก้ไขที่ได้กล่าวมาข้างต้นนั้นยังช่วยทำให้บุคลากรนั้นรับรู้ถึงการให้คุณค่าบุคลากร (Valuing staff) ในระดับที่สูงมากขึ้นอีกด้วย ว่าองค์กรได้ให้การสนับสนุนในด้านต่าง ๆ ทั้งผลตอบแทนและโอกาสในการเติบโต สำหรับในเรื่องของการตัดสินใจ (Decision making) นั้น ผู้บริหารควรพิจารณาเรื่องการกระจายอำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากรในระดับต่าง ๆ ให้มากขึ้น หรืออาจมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรให้มี

ความแบนราบมากขึ้น (Flat Organization) เพื่อให้สายการบังคับบัญชานั้นสั้นลง และทำให้การดำเนินงานในองค์กรเป็นไปได้รวดเร็วมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งเมื่อสายการทำงานสั้นลงจะช่วยลดขั้นตอนการขอข้อมูลระหว่างฝ่ายหรือหน่วยงานซึ่งช่วยให้แนวการปฏิบัติด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge retention) อยู่ในระดับที่ดีขึ้นไปด้วย ซึ่งมีปัญหาที่คือขั้นตอนในการขอข้อมูลที่ล่าช้า นอกจากนี้ผู้บริหารควรเร่งการผลักดันด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Innovation) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรในยุคปัจจุบันให้สามารถดำเนินการไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความรวดเร็ว โดยผู้บริหารควรนำระบบเทคโนโลยีสำหรับการจัดการองค์กรเข้ามาใช้เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานภายใน ไม่ว่าจะเป็นการส่งเอกสารภายในหน่วยงาน ไปจนถึงระบบฐานข้อมูลภายในที่สามารถแบ่งปันและเป็นมาตรฐานเดียวกัน ให้ทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว จะช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพ (Quality) สูงขึ้น ซึ่งนอกจากเรื่องเทคโนโลยีที่ช่วยให้คุณภาพ (Quality) ในการทำงานสูงขึ้นแล้ว ผู้บริหารควรมีการกำหนดหรือพัฒนาแนวทางคู่มือในการทำงานที่มีความเหมาะสมซึ่งจะทำให้คุณภาพการบริการขององค์กรมีมาตรฐานและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน อีกสิ่งที่จะต้องจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารที่ต้องเร่งแก้ไขคือการให้ความสำคัญกับเป้าหมายในระยะยาว และให้ผู้บริหารทุกระดับมีส่วนร่วมในการวางแผนระยะยาวร่วมกัน รวมถึงมีการเปลี่ยนแปลงให้แผนระยะสั้นสามารถเปลี่ยนแปลงได้ทันทีตามความเหมาะสมให้สอดคล้องกับแผนในระยะยาวและสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ รวมถึงผู้บริหารควรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ในธุรกิจ (Vision's role in business) ให้มีความชัดเจน รวมถึงมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้บุคลากรในองค์กรรับรู้และยึดถือร่วมกันมีภาพในอนาคตร่วมกันสามารถเติบโตได้ในระยะยาว แต่ทั้งนี้ผู้บริหารยังคงต้องสร้างการรับรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (Organizational change) เพื่อให้บุคลากรมีความพร้อมต่อสถานการณ์ที่ไม่คาดคิด และพร้อมเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มีการกำหนดแผนรับมือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้การดำเนินงานสามารถดำเนินต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง เรื่องสุดท้ายที่ผู้บริหารควรแก้ไขคือการแบ่งงานให้บุคลากรอย่างเท่าเทียมและเป็นธรรม ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรภายในองค์กรมีความผูกพันต่อองค์กร (Engaged Staff) มากขึ้น และทำให้รู้สึกทำงานที่ทำอยู่มีคุณค่าและมีความหมาย ส่งผลดีต่อองค์กรในระยะยาว

## 5.4 ข้อจำกัดของงานวิจัย

1. กลุ่มตัวอย่างในครั้งนี้เป็นบุคลากรภายในสำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.) ทำให้ข้อมูลที่ได้รับอาจไม่ตรงกับความเป็นจริงและคำตอบอาจมีทัศนคติที่เข้าข้างองค์กรและขาดความเป็นกลาง อาจทำให้ข้อมูลบางส่วนไม่สามารถใช้เป็นตัวแทนของประชากรทั้งหมดได้

2. ปัจจุบันพบว่ายังไม่ค่อยมีงานวิจัยที่ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนในหน่วยงานราชการหรือองค์กรด้านการบริหารทุนวิจัยมากนัก ทำให้ขาดข้อมูลในการเปรียบเทียบผลของการวิจัย
3. งานวิจัยนี้ทำการเก็บข้อมูลในช่วงระยะเวลาหนึ่งเท่านั้น ทำให้ข้อมูลบางอย่างอาจมีความคลาดเคลื่อนตามช่วงเวลาในการเก็บข้อมูล

### 5.5 ข้อเสนอสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรแบ่งกลุ่มตัวอย่างตามสถานะของบุคลากรให้มีความเหมาะสมทั้ง ข้าราชการ พนักงานราชการ และในระดับลูกจ้าง เพื่อให้ได้คำตอบที่มีความครอบคลุมมากขึ้น
2. ควรเพิ่มกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร อาทิ นักวิจัย ผู้ทรงคุณวุฒิ รวมถึงประชาชนผู้ที่ได้รับผลของการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้ได้ข้อมูลในมุมมองของบุคคลภายนอก
3. ผู้ที่สนใจสามารถนำสารนิพนธ์เล่มนี้ไปใช้เป็นแนวทางในการศึกษาภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนในบริบทของหน่วยงานราชการและหน่วยงานด้านการบริหารทุนวิจัย

## บรรณานุกรม

- งามนิจ รุ่งแสง (2561). การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้และความพึงพอใจของผู้แทนยาเจนเนอร์ชันวาย ตามแนวคิด *Honeybee leadership* ในบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล, การจัดการมหาบัณฑิต.
- ฉัตรสุดา วงศ์เจริญ (2562). การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืน ตามแนวคิด *Sustainable leadership* ในสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่ง ในประเทศไทย. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล, การจัดการมหาบัณฑิต.
- ชยากร เลิศอังกูร. (2561). การศึกษาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในธุรกิจแวนตาขนาดเล็กแห่งหนึ่ง. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล, การจัดการมหาบัณฑิต.
- ณัฐกร ลิ้มสุวรรณโรจน์, ทวีศักดิ์ กฤษณะเจริญ, และวินัย หอมสมบัติ. (2558). เส้นทางการพัฒนาองค์กรแห่งนวัตกรรมอย่างยั่งยืน กรณีศึกษา : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี. *วารสารวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ มข.*, 8(1), 1-18.
- ณัฐนิชา ลีศิริรัตน์นัยน์. (2561). การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน และความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ตามแนวคิด *Honeybee Leadership* กรณีศึกษาธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล, การจัดการมหาบัณฑิต.
- ทิวารัตน์ ประดิษฐ์พงษ์. (2561). การศึกษาปัจจัยที่ทำให้บริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน) อยู่อย่างยั่งยืนตามแนวคิด *Honeybee Leadership*. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล, การจัดการมหาบัณฑิต.
- นภัสสร ปิ่นทา. (2561). *Sustainable Leadership: กรณีศึกษาภาวะผู้นำยั่งยืนในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย*. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล, การจัดการมหาบัณฑิต.
- พงษ์เกียรติ แซ่ลี้ม. (2560). *Sustainable leadership: กรณีศึกษาเรื่องภาวะผู้นำยั่งยืนกับธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กในอุตสาหกรรมแปรงไม้สำหรับล้างจาน*. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล, การจัดการมหาบัณฑิต.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม ฉบับที่ 19 พ.ศ. 2562. (2562). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 136 (ตอนที่ 57 ก).
- พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. 2562. (2562). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 136 (ตอนที่ 57 ก).
- พิริยะ ผลพิรุฬห์. (2557). การจัดการองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร (*Nonprofit Management*) เพื่อการพัฒนาประเทศไทย. ค้นเมื่อ 11 สิงหาคม 2563, สืบค้นจาก <http://piriya-pholphirul.blogspot.com/2014/04/nonprofit-management.html>
- ภรพรรณ จิระถาวรฤกษ์ (2560). การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจการให้บริการขยายตลาด ตามแนวคิด *Honeybee Leadership*. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล, การจัดการมหาบัณฑิต.
- ถัสสรดา ไวยกิจจา (2562). การศึกษาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนของธุรกิจผู้ผลิตไฟฟ้าเอกชนรายใหญ่แห่งหนึ่งในประเทศไทย. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล, การจัดการมหาบัณฑิต.
- วัชรพร ภัทรสัตยากร (2562). การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรและความพึงพอใจของพนักงานตามแนวคิด *Sustainability leadership*. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล, การจัดการมหาบัณฑิต.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา (2554). รายงานสัมพันธเชิงสมานฉันท์ในประเทศไทย. *NIDA Development Journal*, 51(1), 3383-3400.
- ศศิธร พงษ์คะเนิง. (2562). ปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนขององค์กรที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ในองค์กรสุขภาพตามแนวคิด *Sustainable leadership*. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล, การจัดการมหาบัณฑิต.
- สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. (2550). สถานะขององค์การมหาชนตามพระราชบัญญัติการบริหารหนี้สาธารณะ. ค้นเมื่อ 11 สิงหาคม 2563, สืบค้นจาก [http://www1.pdmo.go.th/upload/law\\_pdf/law\\_01042013144544.pdf](http://www1.pdmo.go.th/upload/law_pdf/law_01042013144544.pdf)

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2558). *หลักการจำแนกประเภทหน่วยงานของรัฐในกำกับของฝ่ายบริหาร*. ค้นเมื่อ 11 สิงหาคม 2563 , สืบค้นจาก [https://file.job.thai.com/prakad/otcc201807/otcc201807\\_18.pdf](https://file.job.thai.com/prakad/otcc201807/otcc201807_18.pdf)
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานเลขานุการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ. (2561). *ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580 (ฉบับประกาศราชกิจจานุเบกษา)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ. (2563). *รู้จัก วช*. ค้นเมื่อ 14 กุมภาพันธ์ 2563, สืบค้นจาก <https://www.nrct.go.th>
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2562). *นิยามคำศัพท์ทางสถิติ*. สืบค้นจาก <http://www.nso.go.th/sites/2014/Web%20wiki/NSO-Web-Wiki-Home.aspx>
- อมรเศรษฐ์ ปัญญาเวชมนตรี(2561). *กรณีศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจให้บริการด้านสุขภาพแบบองค์รวม ตามแนวคิด Honeybee Leadership*. (สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล, การจัดการมหาบัณฑิต.
- อุไร ศรีชมภู, และวิษณุ สุमितสุวรรณค์. (2562). การเตรียมความพร้อมสู่การเป็นผู้บริหารมหาวิทยาลัยกรณีศึกษามหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งในจังหวัดขอนแก่น. *Journal of MCU Nakhondhat*, 6(7), 3383-3400.
- Abdulrab, M., Almaamari, Q., Zumrah, A., & Al-Tahitah, A. (2017). The Role of Psychological Empowerment on Work Engagement: The Development of Conceptual Framework. *International Journal of Business Management and Economic Research*, 8(6), 1157-1163.
- Abuzid, H., & Abbas, M. (2017). Impact of teamwork effectiveness on organizational performance vis-a-vis role of organizational support and team leader's readiness: A study of Saudi Arabian government departments work teams. *Journal of Engineering and Applied Sciences*, 12(8), 2229-2237.
- Achmad Faisal A. Sapada, H. B. M., Ahmad Gani, Syamsu Nujum. (2017). The effect of organizational culture and work ethics on job satisfaction and employees performance. *The International Journal of Engineering and Science (IJES)*, 6(12), 28-36.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Agbodzakey, J., Kumah-Abiwu, F., & Anderson, J. O. F. (2018). Nonprofit Governance as Succession Planning. *Journal of Economics and Sustainable Development*, 9(2), 70-83.
- Ali, N. A., Mahat, F., & Mukhtar, R. (2017). Quality Governance and Performance Evaluation in Malaysian Public Sector. *International Journal of Economics and Management*, 11(3), 831-845.
- Alzyoud, A. (2018). Job Satisfaction and Work Engagement Moderated by Trust. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 6(11), 125-139.
- Amin, A. (2018). *Shared Leadership, Team Effectiveness and Innovation: Role of Empowering Leadership and Team Leader Trustworthiness at The United States International University (USIU) – Africa*. (Master's thesis). United states international university - Africa, Chandaria School of Business. Retrieved from <http://erepo.usiu.ac.ke/11732/4290>
- Anwar, M., Khan, S. Z., & Shah, S. Z. A. (2019). A Study of the Relationship Between Innovation and Performance Among NPOs in Pakistan. *Journal of Social Service Research*, 46(1), 26-40.
- ASENCIO, H. (2016). *Leadership, Trust and Organizational Performance in the Public Sector*. Transylvanian Review of Administrative Sciences, 18. Retrieved from <http://rtsa.ro/tras/index.php/tras/article/view/501/490>
- Asrar-ul-Haq, M., Kuchinke, K. P., & Iqbal, A. (2017). The relationship between corporate social responsibility, job satisfaction, and organizational commitment: Case of Pakistani higher education. *Journal of Cleaner Production*, 142, 2352-2363.
- Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2010). *Honeybees and Locusts: The Business Case for Sustainable Leadership: Allen & Unwin*.
- Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2011). Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. *Strategy & Leadership*, 39(3), 5-15.
- Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2011). *Sustainable Leadership: Honeybee and Locust Approaches: Taylor & Francis*.
- Bashir, M., & Hassan, S. (2019). The need for ethical leadership in combating corruption. *International Review of Administrative Sciences*, 1-18.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Bastida, V., Marimon, F., & Carreras, L. (2017). An empirical analysis of the effects of human resource management practices on job satisfaction in non-profit organizations. *Annals of public and cooperative economics*, 89(2), 323-338.
- Benevene, P., Kong, E., Lucchesi, M., & Cortini, M. (2019). Intellectual capital management among Italian non-profit socio-cooperatives. *Journal of Workplace Learning*, 31(1), 17-30.
- Blanco-Portela, N., Benayas, J., Pertierra, L. R., & Lozano, R. (2017). Towards the integration of sustainability in Higher Education Institutions: A review of drivers of and barriers to organisational change and their comparison against those found of companies. *Journal of Cleaner Production*, 166, 563-578.
- Boateng, H., & Agyemang, F. G. (2014). A qualitative insight into key determinants of knowledge sharing in a public sector institution in Ghana. *Information Development*, 32(1), 35-43.
- Bossink, B. (2007). Leadership for sustainable innovation. *International Journal of Technology Management and Sustainable Development*, 6(2), 135-149.
- Boykins, R. (2019). *Nonprofit Leaders' Strategies for Succession Planning*. (Doctoral dissertation). Waldern University, College of Management and Technology. Retrieved from <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/6525/>
- Bradley-Swanson, O. T. (2019). *Stakeholder Engagement Strategies for Nonprofit Organization Financial Sustainability*. (Doctoral dissertation). Waldern University, College of Management and Technology. Retrieved from <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/7462/>
- Brenyah, R. S., & Darko, T. O. (2017). Organisational Culture and Employee Engagement within the Ghanaian Public Sector. *Review of Public Administration and Management*, 05(03).
- Butsri, V. (2017). *Sustainable leadership Honeybee practices in Thai small manufacturing company*. (Master Degree). College of management Mahidol University, Bangkok.
- Carroll, A. (2018). Nonprofit Organizations The SAGE Encyclopedia of Business Ethics and Society Nonprofit Organizations. In (pp. 2491-2495)



## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Chedid, M., Caldeira, A., Alvelos, H., & Teixeira, L. (2019). Knowledge-sharing and collaborative behaviour: An empirical study on a Portuguese higher education institution. *Journal of Information Science*. doi:10.1177/0165551519860464
- Chenpanit, C. (2019). *Sustainable leadership at the American pharmaceutical company in Thailand*. (Master Degree). College of management Mahidol University, Bangkok.
- Cruz, N. M., Pérez, V. M., & Cantero, C. T. (2009). The influence of employee motivation on knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 13(6), 478-490.
- Demircioglu, M. A., & Audretsch, D. B. (2017). Public sector innovation: the effect of universities. *The Journal of Technology Transfer*, 44(2), 596-614.
- Domingues, I., & Machado, J. C. (2017). Lean Thinking in Non-profit Organizations. In C. Machado & J. P. Davim (Eds.), *Green and Lean Management* (pp. 71-107). Cham: Springer International Publishing.
- El-Ghalayini, Y. (2017). Human Resource Management Practices and Organizational Performance in Public Sector Organization. *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(3).
- Ferdig, M. A. (2007). Sustainability Leadership: Co-creating a Sustainable Future. *Journal of Change Management*, 7(1), 25-35.
- Gajdová, D., & Majdúchová, H. (2018). Financial Sustainability Criteria and their testing in the conditions of the Slovak Non-Profit Sector. *Contemporary Economics*, 12(1), 33-56.
- Gelaidan, H. M., Al-Swidi, A., & Mabkhot, H. A. (2016). Employee Readiness for Change in Public Higher Education Institutions: Examining the Joint Effect of Leadership Behavior and Emotional Intelligence. *International Journal of Public Administration*, 41(2), 150-158.
- Ghani, N. M. A., Yunus, N. S. N. M., & Bahry, N. S. (2016). Leader's Personality Traits and Employees Job Performance in Public Sector, Putrajaya. *Procedia Economics and Finance*, 37, 46-51.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Gilal, F. G., Ashraf, Z., Gilal, N. G., Gilal, R. G., & Chaana, N. A. (2019). Promoting environmental performance through green human resource management practices in higher education institutions: A moderated mediation model. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. doi:10.1002/csr.1835
- Hacker, C. (2017). *Company Stakeholder Responsibility within Nonprofit-Organisations: intra-organisational behaviour as a value driver in the market*. (Master's thesis). The Universidad Católica San Antonio, Department of Ciencias Sociales Jurídicas y de la Empresa Retrieved from <http://hdl.handle.net/10952/2582>
- Hameduddin, T., & Lee, S. (2019). Employee engagement among public employees: examining the role of organizational images. *Public Management Review*, 1-25. doi:10.1080/14719037.2019.1695879
- Hanaysha, J. (2016). *Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 298-306. doi:10.1016/j.sbspro.2016.07.140.
- Heikkinen, A., Kujala, J., & Inha, M. (2019). Stakeholder engagement in a non-profit organisation: an issue-based perspective. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 19(1). doi:10.1504/ijhrdm.2019.097060
- Henderson, J., Bieler, A., & McKenzie, M. (2017). Climate Change and the Canadian Higher Education System: An Institutional Policy Analysis. *Canadian Journal of Higher Education*, 47(1), 1-16.
- Isarakankul, P. (2015). *Sustainable Leadership in Hotel and Resort Industry in Thailand*. (Master Degree). College of management Mahidol University, Bangkok.
- Jin, M. H., & McDonald, B. (2017). Understanding Employee Engagement in the Public Sector: The Role of Immediate Supervisor, Perceived Organizational Support, and Learning Opportunities. *The American Review of Public Administration*, 47(8), 881-897.
- Kang, C., Huh, S., Cho, S., & Auh, E. Y. (2014). Turnover and Retention in Nonprofit Employment. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(4), 641-664.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Kantabutra, S., & Suriyankietkaew, S. (2013). Sustainable leadership: Rhineland practices at a Thai small enterprise. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 19(1), 77-94.
- Kelemba, J., Chepkilot, R., & Zakayo, C. (2017). Influence of Teamwork Practices on Employee Performance in Public Service in Kenya. *African Research Journal of Education and Social Sciences*, 4(3). Retrieved from <http://arjess.org/social-sciences-research/influence-of-teamwork-practices-on-employee-performance-in-public-service-in-kenya.pdf>
- Laurian, L., Walker, M., & Crawford, J. (2016). Implementing Environmental Sustainability in Local Government: The Impacts of Framing, Agency Culture, and Structure in US Cities and Counties. *International Journal of Public Administration*, 40(3), 270-283.
- Lee, H. J., Oh, H. G., & Park, S. M. (2019). *Do Trust and Culture Matter for Public Service Motivation Development? Evidence from Public Sector Employees in Korea*. *Public Personnel Management*, doi:10.1177/0091026019869738.
- Liao, K.-H., & Huang, I. S. (2016). Impact of Vision, Strategy, and Human Resource on Nonprofit Organization Service Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 224, 20-27.
- Lin, M.-H., Hu, J., Tseng, M.-L., Chiu, A. S. F., & Lin, C. (2016). Sustainable development in technological and vocational higher education: balanced scorecard measures with uncertainty. *Journal of Cleaner Production*, 120, 1-12.
- Ludovic, R. (2016). *Financial sustainability and business income generating in the non-profit sector*. (Master's thesis). University of Cape Town, Faculty of Humanities, Department of Social Development.
- Luevorasirikul, N. (2015). *Sustainable Leadership: How To Apply Honeybee Practice In Die-Casting Company*. (Master Degree). College of management Mahidol University, Bangkok.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Maboya, M., & McKay, T. (2019). The financial sustainability challenges facing the South African non-profit sector. *The Journal for Transdisciplinary Research in Southern Africa*, 15(1). doi:10.4102/td.v15i1.693
- Mgaya, R. L. (2017). *The Influence of Workplace Ethics On Organisation Performance: A Case Of Seven Nonprofit Organisations In Arusha City In Tanzania*. (Master's thesis). Mount Meru University. Retrieved from <https://idocslide.org/embed/the-influence-of-workplace-ethics-on-organisation-performance-a-case-of-seven-nonprofit-organisations-in-arusha-city-in-tanzania>
- Nguyen, T. V., Bach, T. N., Le, T. Q., & Le, C. Q. (2017). Local governance, corruption, and public service quality: evidence from a national survey in Vietnam. *International Journal of Public Sector Management*, 30(2), 137-153.
- Nidhi, N., & Kumari, K. (2016). Service Quality of Public Sector Organization in India. *International Journal of Pure and Applied Management Sciences*, 2016(1.2), 15-21.
- Papadopoulou, M. I., & Dimitriad, E. D. (2019). Factors Affecting Motivation in the Public Sector under the Context of Self-Determination Theory and Public Service Motivation: The Case of the Hellenic Agricultural Insurance Organization (H.A.I.O.). *International Journal of Economics and Business Administratio*, 7(4), 112-135.
- Park, S. M., & Kim, M. Y. (2016). Antecedents and outcomes of non-profit public service motivation in Korean NPOs. *International Journal of Manpower*, 37(5), 777-803.
- Patanapeechai, N. (2015). *Examining Sustainable Leadership in Apparel Industry*. (Master Degree). College of management Mahidol University, Bangkok.
- Peng, H. (2019). Organizational ambidexterity in public non-profit organizations: interest and limits. *Management Decision*, 57(1), 248-261.
- Phillips, Y. P., & Hernandez, J. M. (2018). *The Impact of Low Retention of Nonprofit Organizations*. (Master's thesis). California State University, School of Social Work. Retrieved from <https://scholarworks.lib.csusb.edu/etd/731/>

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Pietersen, C., & Oni, O. A. (2014). Employee Turnover in a Local Government Department. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. doi:10.5901/mjss.2014.v5n2p141
- Pitoska, E., Katarachia, A., & Giannakis, K. (2018). Corporate social responsibility in Greek higher educational institutions. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 2(1), 31-39.
- Pongstabhon N. (2019). *Honeybee sustainable leadership: a case study in automotive tire industry*. (Master Degree). College of management Mahidol University, Bangkok.
- Qazi, S., & Kaur, T. (2017). Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction among the University Faculty Members – An Empirical Study. *International Journal of Business and Social Science*, 8(3), 171-178.
- Rana, R. A., Rana, F. Z., & Rana, H. A. R. (2017). Strategic Planning Role in Non Profit Organizations. *Journal for Studies in Management and Planning*, 3(6), 166-170.
- Raza, S. S., Ghani, U., & Rafique, M. K. (2016). Impact of Knowledge Management Practices and Organizational Culture On Organization Performance: A Study of Public Sector Organizations of Pakistan. *Journal of Organisational Studies and Innovation*, 3(3), 23-36.
- Robinson, J. R., Jr. (2018). Employee Engagement: Exploring the Experiences of How Voice and Silence Relate to Public Sector Employees' Feeling of Being Engaged. (Ed.D.). *The George Washington University, Ann Arbor*. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/2030566150?accountid=46528> ProQuest Dissertations & Theses Global database. (10784278)
- Roos, N., Heinicke, X., Guenther, E., & Guenther, T. W. (2020). The Role of Environmental Management Performance in Higher Education Institutions. *Sustainability*, 12(2). doi:10.3390/su12020655
- Rungruangmaitree, R. (2016). *Sustainable Leadership Honeybee Practices in Health Shoes Enterprise in Thailand*. (Master Degree). College of management Mahidol University, Bangkok.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Russell Reynolds Associates. (2016). *Sustainable leadership: Talent requirements for sustainable enterprises*. Retrieved from <https://www.russellreynolds.com/insights/thought-leadership/sustainable-leadership-talent-requirements-for-sustainable-enterprises#>
- Samakorn, V. (2015). *Sustainable Leadership: Statistical Evidence in Coffee Shop Business in Thailand*. (Master Degree). College of management Mahidol University, Bangkok.
- Sanyal, S., & Hisam, M. (2018). The Impact of Teamwork on Work Performance of Employees: A Study of Faculty Members in Dhofar University. *Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 20(3), 15-22.
- Schwarz, G., Newman, A., Cooper, B., & Eva, N. (2016). Servant Leadership and Follower Job Performance: The Mediating Effect of Public Service Motivation. *Public Administration*, 94(4), 1025-1041.
- Singh, K., & Desa, Z. (2018). Organizational Trust and Job Performance: A Study of Land and Survey Department. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8. doi:10.6007/IJARBS/v8-i11/5559
- Sinsongsuk, P. (2015). *Honeybee Leadership Sustainability Leadership: Statistical Evidence in Airline Industry*. (Master Degree). College of management Mahidol University, Bangkok.
- Somia Yaseen, H. Y. A., Muhammad Asrar-ul-Haq. (2018). Impact of Organizational Culture and Leadership Style on Employee Commitment towards Change in Higher Education Institutions of Pakistan. *A Research Journal of Commerce, Economics, and Social Sciences*, 12(1), 44-53.
- Stater, K. J., & Stater, M. (2018). Is It “Just Work”? The Impact of Work Rewards on Job Satisfaction and Turnover Intent in the Nonprofit, For-Profit, and Public Sectors. *The American Review of Public Administration*, 49(4), 495-511.
- Su, Z.-X., Wright, P. M., & Ulrich, M. D. (2018). Going Beyond the SHRM Paradigm: Examining Four Approaches to Governing Employees. *Journal of Management*, 44(4), 1598-1619.
- Suriyankietkaew, S. (2016). Effects of sustainable leadership on customer satisfaction: evidence from Thailand. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 8(3), 245-259.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Suriyankietkaew, S., & Avery, G. (2016). Sustainable Leadership Practices Driving Financial Performance: Empirical Evidence from Thai SMEs. *Sustainability*, 8(4). doi:10.3390/su8040327
- The Sustainability Leadership Institute. (n.d.). *Our Complex World Demands Radical New Leadership*. Retrieved from <http://www.sustainabilityleadershipinstitute.org/leadership.php>
- Toepler, S., Salamon, L., Anheier, H., Sokolowski, S., & List, R. (1999). *Global Civil Society: Dimensions of the Nonprofit Sector*.
- Traeger, C., & Alfes, K. (2019). High-Performance Human Resource Practices and Volunteer Engagement: The Role of Empowerment and Organizational Identification. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 30(5), 1022-1035.
- Ugaddan, R. G., & Park, S. M. (2017). Quality of leadership and public service motivation. *International Journal of Public Sector Management*, 30(3), 270-285.
- van der Hoek, M., Groeneveld, S., & Kuipers, B. (2016). Goal Setting in Teams: Goal Clarity and Team Performance in the Public Sector. *Review of Public Personnel Administration*, 38(4), 472-493.
- White, G. (2019). *Strategies for Employee Retention in Nonprofit Organizations*. (Doctoral dissertation). Waldern University, College of Management and Technology. Retrieved from <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/7904/>
- Wipulanusat, W., Panuwatwanich, K., Stewart, R. A., & Sunkpho, J. (2019). Drivers and barriers to innovation in the Australian public service: A qualitative thematic analysis. *Engineering Management in Production and Services*, 11(1), 7-22.
- Wongwiboonsat, K. (2015). *Sustainable Leadership in Rice Mill Industry in Thailand*. (Master Degree). College of management Mahidol University, Bangkok.
- Yacharn, A. (2015). *Examining Sustainable Leadership in Secondary Education Sector*. (Master Degree). College of management Mahidol University, Bangkok.
- Yáñez, S., Uruburu, Á., Moreno, A., & Lumbreras, J. (2019). The sustainability report as an essential tool for the holistic and strategic vision of higher education institutions. *Journal of Cleaner Production*, 207, 57-66. doi:10.1016/j.jclepro.2018.09.171

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Yin, R. K. (2010). *Qualitative Research from Start to Finish: Guilford Publications*.
- Yu, H., An, R., & Zhu, B. (2017). A Study on Work Autonomy of Public Servant in China. *Open Journal of Social Sciences*, 05(05), 282-288. doi:10.4236/jss.2017.55020
- Yusoff, W. F. W., & Idris, M. T. M. (2017). Why Corporate Social Responsibility is Necessary to the Ecosystem of the Organization? *The Social Sciences*, 12(8), 1466-1472.
- Zakaria, M. N., Yaso, M. R., Ghazali, M. S., Ibrahim, M. A. H., & Ismail, M. (2017). Integration of Employee Development Practices and Organisational Performance of Local Government. *Institutions and Economies*, 1598-1619. doi:10.1177/0149206315618011.





ภาคผนวก

## ภาคผนวก ก

## แบบสัมภาษณ์เชิงลึก

**เรื่อง:** การศึกษาภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน: กรณีศึกษาสำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.)

**คำชี้แจง:** คำถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบถึงการศึกษภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน กรณีศึกษาสำนักงานการวิจัยแห่งชาติ(วช.) โดยคำตอบของท่านจะไม่มีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานและไม่มีการเปิดเผยใดๆ โดยเป็นการนำไปใช้ในงานวิจัยเท่านั้น

คำถามในการสัมภาษณ์มีจำนวนทั้งหมด 23 ข้อ อ้างอิงจากการสร้างความยั่งยืนตามแนวคิดหลัก Honeybee Leadership ที่มีแนวคิดในการคำนึงถึงธุรกิจ โดยการคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียรอบด้าน ซึ่งจะยั่งยืนกว่าการแสวงหากำไรในระยะสั้นที่คำนึงถึงผู้ถือหุ้นเพียงอย่างเดียว (Avery & Bergsteiner, 2011)

## คำถามสัมภาษณ์

ปัจจัย	วัตถุประสงค์	กลุ่มที่	คำถาม
1. การพัฒนาบุคลากร (Developing people)	เพื่อทราบถึงทัศนคติของการพัฒนาบุคคลและวิธีการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรเพื่อให้เกิดความยั่งยืน	G1, G2	- ท่านมีความเห็นในเรื่องของการพัฒนาการฝึกสอนบุคลากรในองค์กรอย่างไร - ภายในองค์กรมีการวางแผนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรหรือไม่อย่างไร
2. ความสัมพันธ์กับบุคลากร (Labor relations)	เพื่อทราบถึงระดับความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในทุกระดับ	G1	- ท่านมีความเห็นเรื่องการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาภายในองค์กรในปัจจุบันอย่างไร - ท่านคิดว่าความสัมพันธ์ของบุคลากรภายในองค์กรมีผลต่อการปฏิบัติงานหรือไม่อย่างไร
		G2	- ท่านมีความเห็นในเรื่องเพื่อนร่วมงานผู้บังคับบัญชา ลูกน้อง อย่างไร - ท่านคิดว่าความสัมพันธ์ของบุคลากรภายในองค์กรมีผลต่อการปฏิบัติงานหรือไม่อย่างไร
3.การรักษาบุคลากร (Retaining staff)	เพื่อทราบถึง ความสำคัญของบุคลากร และวิธีการ รักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร	G1	- ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรกับการรักษาบุคลากร และมีวิธีการรักษาบุคลากรหรือไม่อย่างไร

ปัจจัย	วัตถุประสงค์	กลุ่มที่	คำถาม
		G2	- ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรกับการรักษาบุคลากร และคิดว่าองค์กรมีวิธีการรักษาบุคลากรหรือไม่ อย่างไร - ท่านคิดว่าภายในองค์กรมีอัตราลาออกเป็นอย่างไร และเพราะเหตุใด
4. การวางแผนสืบ ทอดตำแหน่ง (Succession planning)	เพื่อทราบถึงวิสัย ทัศน์ของบุคลากร และ การเลื่อนขั้นให้แก่บุคลากร ภายในองค์กร	G1	- ภายในองค์กรมีนโยบายการ เลื่อนขั้น หรือการจูงใจบุคลากร อย่างไร - ภายในองค์กรมีเกณฑ์การเลื่อน ขั้น บุคลากรหรือไม่อย่างไร
		G2	- ภายในองค์กรมีนโยบายในการ เลื่อนขั้น หรือการจูงใจบุคลากร อย่างไร - องค์กรได้มีการสื่อสารหรือจูงใจเกี่ยวกับ หนทางในการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น ภายในองค์กรหรือไม่อย่างไร
5. การให้คุณค่า บุคลากร (Valuing staff)	เพื่อทราบถึงการดูแล บุคลากร ภายในองค์กร และสวัสดิการที่ บุคลากรจะได้รับ	G1, G2	- องค์กรให้ความสำคัญกับบุคลากรมาก น้อยเพียงใด - องค์กรมีการดูแลให้สวัสดิการกับ บุคลากรอย่างไร - ท่านมีความรู้สึกว่าคุณภาพ แวดล้อมของ การทำงานเป็นอย่างไร
6. ประธานผู้บริหาร และ ทีมผู้บริหาร (CEO and top team)	เพื่อทราบถึงรูปแบบการจัดการ และการตัดสินใจของทีมผู้บริหาร ระดับสูง	G1	- ท่านมีบทบาทในการบริหารจัดการองค์กร อย่างไร - ท่านมีรูปแบบการจัดการและการตัดสินใจ อย่างไร
7. จริยธรรม (Ethical behavior)	เพื่อทราบถึงค่านิยม ภายใน องค์กร และ วิธีการดำเนินการ ตามหลักจริยธรรม	G1	- ค่านิยมขององค์กรคืออะไร - องค์กรมีการปฏิบัติตามหลักจริยธรรมอย่างไร
		G2	- ท่านทราบหรือไม่ว่าค่านิยมขององค์กร คืออะไร - องค์กรมีการปลูกฝังเรื่องจริยธรรมให้ บุคลากรอย่างไร
8. มุมมองระยะ ไกล หรือระยะ ใกล้ (Long-term or short- term perspective)	เพื่อทราบถึงกลยุทธ์ ที่จะสร้างผล กำไร ให้แก่ องค์กรในระยะสั้น และระยะยาว	G1	- ท่านมีแผนการในดำเนินงานในระยะสั้น และระยะยาวอย่างไร - ท่านให้ความสำคัญกับแผนระยะสั้นหรือ ระยะยาวอย่างไร

ปัจจัย	วัตถุประสงค์	กลุ่มที่	คำถาม
9. การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational change)	เพื่อทราบถึงแผนการรับมือ และการพัฒนาของ องค์กรเมื่อมี เหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดเกิดขึ้น	G1	- ท่านมีแผนในการพัฒนาองค์กรอย่างไร - ท่านมีแผนเตรียมการรับมือกับเหตุการณ์ ที่ไม่คาดคิดหรือไม่ อย่างไร
10. ความมีอิสระภาพ จากตลาดการเงิน (Financial markets orientation)	เพื่อทราบถึงผลกระทบจากตลาด การเงิน และผู้ร่วมทุนที่มีต่อองค์กร	G1	- องค์กรท่านมีการร่วมทุนหรือไม่อย่างไร - ผู้ร่วมทุนมีส่วนในการตัดสินใจ ต่อ การดำเนินธุรกิจขององค์กรมากน้อยเพียงใด
11. ความรับผิดชอบ ต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for environment)	เพื่อทราบถึงกิจกรรมที่แสดงถึง การรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมของ องค์กร	G1, G2	- องค์กรมีบทบาท และความ รับผิดชอบต่อ สิ่งแวดล้อมอย่างไร - องค์กรมีกิจกรรมที่ส่งเสริมการรักษา สิ่งแวดล้อมหรือไม่ อย่างไร
12. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility (CSR)	เพื่อทราบถึงกิจกรรม ที่เป็นการ รับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร	G1, G2	- องค์กรมีบทบาท และความ รับผิดชอบต่อสังคมอย่างไร - องค์กรมีกิจกรรมที่ส่งเสริมความ รับผิดชอบต่อสังคมหรือไม่ อย่างไร
13. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)	เพื่อทราบถึงการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	G1, G2	- องค์กรมีการดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างไร
14. บทบาทของ วิสัยทัศน์ในธุรกิจ (Vision's role in the business)	เพื่อทราบถึงการรับรู้ภาพอนาคต ขององค์กรร่วมกัน	G1	- ทิศทางการดำเนินงานขององค์กรเป็น อย่างไร
		G2	- ท่านทราบหรือไม่ ว่าในอนาคตองค์กรจะ เป็นอย่างไร
15. การตัดสินใจ (Decision making)	เพื่อทราบถึงอำนาจการตัดสินใจของ บุคลากรในแต่ละระดับ	G1, G2	- อำนาจในการตัดสินใจทั้งหมดของ องค์กรเป็นอย่างไร - ท่านมีอำนาจในการตัดสินใจอย่างไรบ้าง
16. การจัดการตนเอง (Self-management)	เพื่อทราบถึงวิธีการจัดการภายใน องค์กร	G2	- องค์กรมีการมอบหมายงานให้ท่าน รับผิดชอบต่อเป็นอย่างไร - องค์กรมีการควบคุมการทำงานของ บุคลากรอย่างไร
17. การทำงาน ร่วมกัน (Team orientation)	เพื่อทราบถึงรูปแบบการทำงาน กันเป็นทีม หรือรูปแบบการ ทำงานของรายบุคคล	G2	- รูปแบบการทำงานร่วมกันขององค์กร เป็นอย่างไร - ท่านมีความรู้สึกละเอียดอย่างไรเมื่อต้องทำงาน ร่วมกับผู้อื่นเป็นทีม

ปัจจัย	วัตถุประสงค์	กลุ่มที่	คำถาม
18. วัฒนธรรม (Culture)	เพื่อทราบถึงวัฒนธรรมองค์กร ขององค์กร	G1	- วัฒนธรรมองค์กรขององค์กรเป็นอย่างไร
		G2	- ท่านคิดว่าวัฒนธรรมองค์กรขององค์กร เป็นอย่างไร
19. การแบ่งปันและ รักษาความรู้ (Knowledge sharing and retention)	เพื่อทราบถึงการแบ่งปันข้อมูล และความรู้ระหว่าง บุคลากร ภายในองค์กร	G1, G2	- ภายในองค์กรมีการแบ่งปันความรู้และ ข้อมูลอย่างไร - ภายในองค์กรมีรูปแบบการจัดการ กับ ข้อมูลและความรู้อย่างไร
20. ความไว้วางใจ (Trust)	เพื่อทราบถึงความไว้วางใจใน ตัวบุคลากร	G1, G2	-ท่านสามารถไว้วางใจในตัวของคุณบุคลากรได้ หรือไม่อย่างไร
21. นวัตกรรม (Innovation)	เพื่อทราบถึงวิธีการนำเทคโนโลยี และนวัตกรรมเข้ามาช่วยในการ ดำเนินงานขององค์กร	G1	- ท่านมีความเห็นอย่างไรกับ เทคโนโลยี และนวัตกรรม - ท่านมีการลงทุนในการนำเทคโนโลยี และนวัตกรรมเข้ามาช่วยในการดำเนินงาน หรือไม่อย่างไร
		G2	- ท่านมีความเห็นอย่างไรกับ เทคโนโลยี และนวัตกรรม - ท่านคิดว่าองค์กรมีการลงทุนในการนำ เทคโนโลยี และนวัตกรรมเข้ามาช่วย ภายในองค์กรเพียงพอหรือไม่อย่างไร
22. ความผูกพันของ บุคลากร (Staff engagement)	เพื่อทราบถึงสิ่งที่มีผลต่อการ ต้องการทำงานในองค์กร	G2	- อะไรเป็นสิ่งที่จูงใจท่านให้ทำงานใน องค์กร - ท่านมีความรู้สึกอย่างไรต่อองค์กรที่ท่าน ทำงาน
23. คุณภาพ (Quality)	เพื่อทราบถึงวิธีการ ควบคุมคุณภาพ ของสินค้าและบริการที่ส่งต่อ ให้กับลูกค้า	G1	- นโยบายขององค์กรที่มีต่อคุณภาพของ การบริการเป็นอย่างไร - องค์กรมีการควบคุมคุณภาพของบริการ อย่างไร - ท่านมีความเห็นต่อคุณภาพของบริการ เป็นอย่างไร
		G2	- องค์กรมีการควบคุมคุณภาพของบริการ อย่างไร - ท่านมีความเห็นต่อคุณภาพของบริการ เป็นอย่างไร

หมายเหตุ: ปรับปรุงจาก “Sustainable leadership: กรณีศึกษาเรื่องภาวะผู้นำที่ยั่งยืนกับธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กใน  
อุตสาหกรรมแป้งมันสำปะหลัง” โดยพงษ์เกียรติ แซ่ถิ่ม, 2560, น.25-29

## ภาคผนวก ข

### ถอดบทสัมภาษณ์

#### 1. การพัฒนาบุคลากร (Developing people)

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1 (G2 ระดับปฏิบัติการ): การพัฒนาบุคลากรเป็นเรื่องที่สำคัญที่องค์กรควรจะมีเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ และสามารถนำความรู้ที่ได้ไปใช้ในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งใน วช. มีโครงการเปิดรับสมัครให้เข้าอบรมอย่างต่อเนื่อง เช่น การเขียนหนังสือราชการ และการใช้สื่อออนไลน์ เรื่องที่สอนมีทั้งที่เกี่ยวกับการทำงานและเรื่องที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2 (G2 ระดับปฏิบัติการ): โอบอ้อมกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน เพราะหน่วยงานมีกิจกรรมเยอะมาก กิจกรรมถูกส่งผ่านเข้า ไลน์ภายในเพื่อให้ผู้ที่สนใจไปลงชื่อเข้าร่วมได้ ในภาพรวมพบว่ามี การวางแผนกิจกรรมที่เหมาะสม มีการส่งเสริมและรณรงค์บุคลากรเพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ของสังคมในปัจจุบัน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3 (G2 ระดับปฏิบัติการ): มีการฝึกสอนบุคลากรอย่างต่อเนื่อง อย่างเช่น ตัวอย่างสถานการณ์ COVID ก็มีการอบรมแนวทางในการทำงานจากที่บ้าน และการประชุมทางไกล ซึ่งภายในหน่วยงานมีการประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง หน่วยงานมีการแจ้งล่วงหน้าเพื่อให้แต่ละฝ่ายได้เตรียมความพร้อมก่อนการฝึกอบรม รวมถึงมีการประชาสัมพันธ์การอบรม

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4 (G2 ระดับปฏิบัติการ): สำหรับของ วช. มีด้านการพัฒนาการฝึกสอน และการจัดฝึกอบรมในหลาย ๆ หลักสูตรทั้งในด้านบุคลิกภาพ การเขียนหนังสือทางราชการ การใช้คอมพิวเตอร์ เช่น Excel หรือ ระบบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของวช. ในการให้ทุน คือ ระบบ NRIS ซึ่งมีการจัดฝึกอบรมทุกเดือน นอกจากนี้มีการฝึกสอนอบรมด้านกระบวนทัศน์ ซึ่งฝึกให้แสดงความคิดในด้านการงาน สิ่งที่ได้คือสอนในเรื่องของการทำงานเป็นทีม การฝึกอบรมทาง วช. มีการจัดอบรมมาเรื่อย ๆ มีการสอบถามบุคลากรใน วช. ว่าสนใจที่จะฝึกอบรมในด้านไหน อาจจะเป็นด้านที่ตัวเองยังไม่เคยฝึกอบรม หรือ ในด้านที่ตัวเองพอจะมีพื้นฐานอยู่แล้ว และต้องการพัฒนาเพิ่มเติม

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5 (G1 ระดับบริหาร หัวหน้าฝ่าย): คิดว่าการฝึกอบรมขององค์กรดี และมีความต่อเนื่อง ในภาพรวมดี ซึ่งกลุ่มทรัพยากรบุคคล มีแผนหรือยุทธศาสตร์ โดยตามหลักการปกติมีการเวียนถามว่าเราสนใจหลักสูตรอะไรบ้าง เราสามารถเสนอขอได้ หลักสูตรมีความครอบคลุมทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการเสริมทักษะของหน่วยงาน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6 (G1 ระดับบริหาร หัวหน้าภารกิจ): วช. มีกลุ่มทรัพยากรบุคคล ออกแบบโปรแกรมให้สำหรับว่าระดับผู้บริหารต้องอบรมอะไร ระดับปฏิบัติการต้องอบรมอะไร ระดับเจ้าหน้าที่อบรมอะไร และเขาก็ยังเปิดโอกาสให้ลูกจ้างเข้าอบรมได้ด้วย คือมีทุกระดับชั้น และการฝึกสอนพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ในการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรจะมีการฝึกอบรมให้บุคลากรอย่างต่อเนื่อง อย่างเช่น การฝึกอบรมคอมพิวเตอร์ การฝึกอบรมในการเขียนหนังสือราชการ หลัก ๆ จะเป็นการฝึกอบรมในเรื่องของการทำงานแต่ว่าในการนำไปใช้ในชีวิตประจำวันก็ทำได้เหมือนเราออกไปทำงาน หรือบุคลากรบางคนกำลังศึกษาต่อในระดับปริญญาโท หรือปริญญาเอกอยู่ เราจะสามารถนำความรู้ในส่วนนี้ไปใช้ในการเรียนของเราได้ ภายในองค์กรส่วนมากที่เห็นคือมีการวางแผนมาก่อนที่จะฝึกอบรมเป็นรายปีหรือรายเดือน จากนั้นจะเวียนให้บุคลากรในที่ทำงานลงชื่อในการเข้าอบรม และอาจจะมีการฝึกอบรมบางรายการที่จะเป็นการบังคับเพื่อที่จะให้บุคลากรได้ประโยชน์มากที่สุด เพื่อนที่จะได้นำไปใช้ประโยชน์ในการทำงาน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 8 (G2 ระดับปฏิบัติการ): สำหรับการฝึกสอนบุคลากรในองค์กรนี้มีหลักสูตรหลายหลักสูตรเปิดมาเพื่อที่จะพัฒนาบุคลากรในองค์กร ซึ่ง ทบ. จะวางแผนการอบรมที่เป็นแบบกลาง ๆ ครอบคลุมทุกมิติ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 9 (G2 ระดับปฏิบัติการ): การฝึกสอนบุคลากรในความเห็นของพี่เป็นเรื่องที่สำคัญ ถ้าเป็นตามหลัก 3R ของ HR คือ การฝึก Recruit หลักจากรับเข้ามาทำการปฐมนิเทศน์ มีการฝึกเพื่อพัฒนาตามสายงาน โดยกลุ่มทรัพยากรบุคคลที่ในองค์กรของเรามีการวางแผนเป็นตามปฏิทินว่าแต่ละช่วงหรือไตรมาสจะมีการฝึกอบรมบุคลากรอย่างไร เรื่องอะไรบ้าง เพื่อเสริมความรู้หรือทักษะ หลักสูตรมีความครอบคลุมทุกมิติ เท่าที่เห็นจากหนังสือเวียนเวลาเชิญอบรม เช่น มีเรื่องจริยธรรม

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 10 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ตอนนี่ของ วช. ยังไม่ค่อยมีการอบรมระบบออนไลน์มีต่อไปเขาน่าจะมีการพัฒนาขึ้น สำหรับการฝึกอบรมเท่าที่รู้คือมีการวางแผน หลักสูตรก็โอเคถือว่าใช้ได้ บางหลักสูตรก็ดี หลักสูตรที่เอามาค่อนข้างหลากหลาย

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 11 (G2 ระดับปฏิบัติการ): การฝึกสอนส่วนใหญ่ของ วช. โอเค ช่วยเสริมทักษะของแต่ละภารกิจ เท่าที่เห็นจากบันทึกที่ส่งมาการฝึกอบรมมีความครอบคลุม มีเรื่องจริยธรรมการวิจัย

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12 (G2 ระดับปฏิบัติการ): มีการอบรมที่สามารถนำมาปฏิบัติจริง และมีการวางแผนการอบรมที่เข้ากับสถานการณ์ อย่างเช่น ตอนนี่ Covid เราต้องไปอบรมเกี่ยวกับการใช้ระบบ internet ในการประชุม e-meeting conference

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 13 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ถ้าด้านการฝึกอบรมการเขียนงานและด้านสารสนเทศเนี่ย โอเค มีอบรมอยู่ค่อนข้างเยอะอยู่แล้ว เขามีการวางแผน ว่าปีนี้จะอบรมบุคลากรอย่างไรบ้าง เช่น การใช้สื่อสารสนเทศ การจัดอบรมการเขียนงาน หนังสือราชการ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14 (G2 ระดับปฏิบัติการ): พบว่า วช. มีคอร์สหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่ส่งมาให้ไปฝึกทดลองอยู่แล้ว โดยกลุ่มทรัพยากรบุคคลมีการวางแผน สมมติอยากจะฝึกด้านอะไรเขาจะหาหน่วยงานที่ตรงกับการฝึกนั้น คือฝึกอบรมให้ตรงกับสิ่งที่ต้องการ โดยมีการสอบถามว่าอยากฝึกด้านไหน องค์กรก็จะมีการวางแผนและคอยส่งพวกเราไปฝึกในด้านต่าง ๆ อย่างตอนนี้มีการอบรมเรื่อง Online เพราะมีปัญหา Covid และหลักสูตรก็ยังสามารถนำมาใช้กับชีวิตได้บางส่วน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 15 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ตอนนี้ วช. เปลี่ยนการดำเนินงานเรื่องทุน เขาก็จะจัดอบรมในเรื่องการจัดการทุน ถ้าแต่ก่อนกลุ่มทรัพยากรบุคคลจะทำหนังสือมาถามว่าเราอยากฝึกอบรมเรื่องอะไรบ้าง แต่ ณ ตอนนี้ มีการเปลี่ยนแปลง เราก็เริ่มงานใหม่ ทบ. ก็ยังไม่ค่อยรู้ว่าต้องทำเรื่องอะไรบ้าง อยู่ในระหว่างการวางแผน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 16 (G1 ระดับบริหาร หัวหน้าภารกิจ): ที่พี่เห็น ณ ขณะนี้ก็เห็นความเปลี่ยนแปลงกลุ่มทรัพยากรบุคคล เขาก็พยายามอยากให้เราเรียนรู้ มีการสอบถามว่าอยากได้ความรู้เรื่องไหน ซึ่งเขาก็พยายามจัดให้และก็เป็นตัวชีวิตหนึ่งที่ประเมินว่าอย่างน้อยคนนึงปีนึงควรมีการอบรมอย่างน้อยสองถึงสามครั้ง แต่เป็นเฉพาะข้าราชการที่ต้องประเมินในตอนนี้ ซึ่งช่วงนี้ Covid เขาก็มีออนไลน์ให้เราสมัครเรียน ซึ่งหลักสูตรที่สอนมีทั้งเรื่องนวัตกรรมที่นำไปใช้ประยุกต์ใช้ได้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 17 (G1 ระดับบริหาร ผู้อำนวยการกอง): ในเรื่องของการพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งที่สำคัญอันดับแรก ๆ ขององค์กร แต่ละองค์กรต้องให้ความสำคัญในเรื่องของการพัฒนาบุคลากรเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะในกลุ่มคนที่ทำงานด้านวิชาการอย่างเช่น สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ เราจะทำให้ความสำคัญตรงจุดนี้ การพัฒนาบุคลากรมีหลายระดับ มีการประเมินและคัดเลือกเพื่อให้เกิดความเหมาะสม การพัฒนาบุคลากรที่ดีจะทำให้คนสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้เพิ่มมากขึ้น เพราะฉะนั้นทุกหน่วยงานสำหรับความเห็นของพี่ควรให้ความสำคัญในเรื่องของการพัฒนาบุคลากรให้เหมาะกับการทำงานในแต่ละด้าน สำหรับการวางแผนการฝึกอบรมโดยหลักการจะเป็นหน้าที่ของทางกลุ่มทรัพยากรบุคคล ที่เขาจะต้องสำรวจและประเมินว่าในแต่ละปีจะมีการพัฒนาบุคลากรในเรื่องใดบ้างและบุคคลประเภทไหนที่ควรจะได้รับการพัฒนา อันนี้เขาจะมีการวางแผนเป็นรายปีอยู่แล้วและมีการจัดสรรงบประมาณ ขออนุมัติงบประมาณจากส่วนงานราชการเพื่อการพัฒนาบุคลากร

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 18 (G2 ระดับปฏิบัติการ): องค์กรมีการวางแผนฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรตลอดเวลา ถ้าสุดการทำงานจากที่บ้าน(Work Form Home) มีการสอนใช้ระบบต่าง ๆ เพื่อให้



บุคลากรปรับตัวและทำงานได้ ในทุกสถานการณ์ รวมถึงมีการสอนใช้ระบบ โปรแกรมใหม่ ๆ เพื่อให้บุคลากรมีการพัฒนาตลอดเวลา หลักสูตรครอบคลุมชีวิตประจำวันและสามารถเอาไปประยุกต์ใช้ได้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 19 (G2 ระดับปฏิบัติการ): องค์กรจัดอบรมให้บุคลากรตลอดในหลาย ๆ เรื่อง มีการวางแผนตามช่วง ตามความต้องการ ณ ขณะนั้น

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 20 (G1 ระดับบริหาร หัวหน้าฝ่าย): การฝึกอบรมบุคลากรของ วช. โดยทางกลุ่มทรัพยากรบุคคล มีแผนการฝึกอบรมออกมาอย่างต่อเนื่อง รวมถึงยังมีการอบรมเรื่องอื่นด้วย เช่น การพัฒนาบุคลิกภาพและการถ่ายภาพ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 21 (G2 ระดับปฏิบัติการ): องค์กรมีแผนในการฝึกอบรม เพราะส่วนหนึ่งในนโยบายขององค์กรที่ต้องมีแผนพัฒนาบุคลากรอยู่แล้ว แต่เพียงหัวข้อในการพัฒนาที่ต้องเพิ่ม ควรเพิ่มการอบรมด้านภาษาเพิ่มขึ้นซึ่งเมื่อก่อนเคยมี เป็นอาจารย์ตัวเป็น ๆ มาสอนและมีทั้งเรียนออนไลน์

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 22 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ก็โอเคกับการพัฒนาฝึกสอนบุคลากรของที่นี่ มีไป ต่างจังหวัด มีไปอบรมนอกสถานที่ เขาก็อยากให้บุคลากรที่นี่พัฒนาขึ้น มีกลุ่มทรัพยากรบุคคลที่คอยดูแลการฝึกสอนและอบรมบุคลากร

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 23 (G2 ระดับปฏิบัติการ): มีหลักสูตรที่เข้ากับหน้าที่ที่เราต้องทำ หลักสูตรที่อบรมมีประโยชน์ต่อการทำงานของเรา และนอกจากเรื่องที่เป็นประโยชน์ในที่ทำงานแล้ว เขาก็มีหลักสูตรการอบรมจริยธรรม ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ ในหลาย ๆ ด้าน ทุกปีมีทำแบบสำรวจว่าใครต้องการอบรมเรื่องอะไรบ้าง หรือถ้าเราอยากให้เรามีการอบรมเรื่องอะไรสามารถ Request ไปที่กลุ่มทรัพยากรบุคคลได้เช่นกัน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 24 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ก็โอเคนะที่มีการจัดฝึกอบรม ช่วงหลัง ๆ ก็มีการจัดอบรมผ่านออนไลน์ ก็ดีที่เขาหาหลักสูตรฝึกอบรมให้เราอบรมบ่อย ๆ เพื่อพัฒนาตนเอง มีความรู้สึกเห็นด้วยและมีความรู้สึกเชิงบวกกับสิ่งที่เขาให้บุคลากรที่นี่ เขาพยายามหาหลักสูตรฝึกอบรมให้เราอยู่บ่อย ๆ ก่อนหน้าที่จะเกิดสถานการณ์โควิด เขาก็มีให้ลงชื่ออบรมทุกอาทิตย์ เรื่องที่เขาสอนก็นำมาประยุกต์ใช้ได้ เช่น การอบรมVPN แทนที่เราจะใช้ในองค์กรได้อย่างเดียว สมมุติว่าเรามีคอมพิวเตอร์ก็สามารถทำงานที่บ้านได้ นอกจากเรื่องงานมันก็ช่วยเรื่องส่วนตัวได้ด้วย การวางแผนการอบรมนั้น คิดว่าเขามีการวางแผนว่าจะพัฒนาบุคลากรในแนวทางไหน เขายังขาดอะไร เขาก็จะวางแผนว่าต่อไปเขาจะต้องอบรมเราในเรื่องไหน เขาก็น่าจะมองเห็นว่าคนในองค์กรขาดเรื่องนี้อยู่ เขาก็จะมาเสริมในส่วนที่ขาด

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 25 (G2 ระดับปฏิบัติการ): เห็นว่าวช.มีความใส่ใจและให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร จากที่เห็นคือมีการจัดอบรมบ่อย ๆ ทุกสัปดาห์ ทั้งเรื่องเทคโนโลยีและการใช้อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ในการบริหารจัดการงานให้ดีขึ้น มีการวางแผนการจัดฝึกอบรม จะเห็นได้ว่าใน

แต่ละปี ฝ่ายทรัพยากรบุคคลเขาจะจัดทำแผน ว่าในแต่ละช่วง เขาจะประเมินว่าแต่ละช่วยควรจะอบรมอะไรบ้าง ส่วนใหญ่ที่เห็นและเคยเข้าร่วมจะเป็นเรื่องงาน อยากที่บอกคือเรื่องเทคโนโลยีและการจัดทำเอกสารราชการ เขาจะเน้นสองเรื่องนี้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 26 (G2 ระดับปฏิบัติการ): องค์กรมีการจัดอบรมให้ความรู้บุคลากรอยู่อย่างต่อเนื่อง และมีการวางแผนในการพัฒนาฝึกสอนบุคลากร

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 27 (G2 ระดับปฏิบัติการ): เรามีการวางแผนและพัฒนาตลอดโดยกลุ่มทรัพยากรบุคคล แต่บางเรื่องอาจไม่ค่อยได้นำมาใช้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 28 (G2 ระดับปฏิบัติการ): การฝึกอบรมมีความสำคัญ เพื่อที่จะให้เกิดความชำนาญในการทำงานนั้นต้องอาศัยการฝึกอบรมที่ดี กลุ่มทรัพยากรบุคคลมีการฝึกอบรมอยู่เรื่อย ๆ เพื่อให้บุคลากรมีความชำนาญในด้านต่าง ๆ มีแผนปีต่อปี

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 29 (G2 ระดับปฏิบัติการ): องค์กรมีการพัฒนาฝึกสอนโดยปกติอย่างเมื่อก่อนจะมีอบรม มีคอร์ส แต่เดี๋ยวนี้เขาจะทำแบบสอบถามมาว่าอยากได้อะไร กลุ่มทรัพยากรบุคคลก็มีการวางแผน อย่างอบรมการเขียนจดหมาย อบรมการจัดซื้อจัดจ้าง เขาดูจากส่วนที่ต้องการใช้ และจากสถานการณ์ในตอนนั้นว่าสิ่งไหนที่ควรจะต้องเอามาให้เรียน อย่างคอร์สจัดซื้อจัดจ้าง ที่ตอนนั้นเปลี่ยนระเบียบการจัดซื้อ เขามีการอบรมก็โอเคอยู่ เขามีการสอบถามว่าตรงไหนต้องการแบบไหน เคยมีการอบรมที่นอกเหนือจากเรื่องงานด้วยอย่างการประดิษฐ์และการแต่งหน้าซึ่งคืออย่างการแต่งหน้าหรือการอบรมการพูดในที่สาธารณะที่ดูนอกเหนือจากเรื่องงาน และอย่างคอร์สการพูดเราอบรมไว้ก็ดี ถึงแม้เราไม่ได้เป็นวิทยากรเองแต่เราก็ไม่รู้ว่าจะวันนึงจะต้องขึ้นไปพูด เรียนไว้ก็ดี

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 30 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ทางกลุ่มทรัพยากรบุคคลเป็นคนรวบรวมแผนฝึกอบรม ซึ่งเขาจะมองว่าในองค์กรควรที่จะฝึกอบรมด้านใดบ้าง บุคลากรส่วนไหนควรจะฝึกอบรมในเรื่องไหน ก็เขาจะจัดสรรให้ตรงกับบุคลากรแต่ละคน ในแต่ละปีกลุ่มทรัพยากรบุคคลจะวางแผนในเรื่องการฝึกอบรม โดยอาจจะมีการเวียนสอบถามว่าแต่ละบุคคลในองค์กรยังขาดความรู้ในด้านใด เพื่อที่เขาจะจัดหาผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้านมาอบรมให้บุคลากร หลักสูตรที่เปิดอบรมนอกเหนือจากเรื่องงานก็มีบางเรื่องที่ทาง กลุ่มทรัพยากรบุคคลอาจจะมองถึงประโยชน์ในระยะยาว อย่างพวกการทำงานผ่านระบบดิจิทัล เขาจะหาข้อมูลมาเสริมเพื่อให้คนในองค์กรสามารถนำความรู้ที่นั่นมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานและในการทำงาน

## 2. ความสัมพันธ์กับบุคลากร (Labor relations)

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1 (G2 ระดับปฏิบัติการ): มีเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชาที่ดีทำให้สามารถทำงานได้ดีและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รวมถึงมีความสบายใจในการทำงานในจุดนั้นให้ดียิ่งขึ้น โดยปกติมีการช่วยเหลือนอกเหนือเรื่องงานบ้าง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2 (G2 ระดับปฏิบัติการ): โคนส่วนตัวพบว่าความสัมพันธ์ต่อบุคลากรคนอื่นเป็นเรื่องดี ซึ่งส่งผลต่อเรื่องงาน เรื่องการใช้ชีวิตประจำวัน และตัวที่เองก็มีความสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคน ทุกคนเป็นเพื่อนเป็นพี่น้อง ความสัมพันธ์ที่ดีทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้พี่ ๆ ข้าราชการ ให้โอกาสในการไปสอบที่อื่น หรือไปสอบเข้าบรรจุในตำแหน่งที่ว่าง ซึ่งเป็นข้อดีของระบบความสัมพันธ์ในองค์กร

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3 (G2 ระดับปฏิบัติการ): บุคลากรในระดับต้นอยู่กันแบบพี่น้องมีอะไรก็สามารถปรึกษากันได้ ทำงานร่วมกันได้ สามารถปรึกษาได้ทุกเรื่อง รวมถึงมีการสอนงานต่าง ๆ ความสัมพันธ์ของบุคลากรมีผลต่อการปฏิบัติงาน อย่างเช่น การประสานงาน ถ้าหากบุคลากรความคิดไม่ตรงกัน อาจทำให้เกิดความเข้าใจไม่ตรงกัน การทำงานไม่ราบรื่น

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4 (G2 ระดับปฏิบัติการ): วช. ทำงานกันแบบพี่น้องกันเป็นส่วนใหญ่ ไม่ได้เชิงแบบเป็นเจ้านาย คุณเป็นลูกน้อง เป็นข้าราชการ คุณเป็นพนักงาน เป็นลูกจ้าง ซึ่งโดยส่วนใหญ่ความสัมพันธ์ไม่ได้แบ่งแยก เมื่อเราทำงานแบบเป็นที่พี่น้องกันแล้วงานที่ได้จะมีคุณภาพที่ดีกว่าเพราะเราสามารถแสดงความคิดเห็น ได้ดีกว่าได้ชัดเจนเยอะกว่า ให้น้องสามารถแสดงกล้าคิดกล้าพูดมากกว่าเป็นเจ้านายและลูกจ้าง ในการทำงานมีการช่วยเหลือเรื่องส่วนตัวสามารถปรึกษาปัญหาได้ เพราะว่ามีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันคุยกันได้ทุกเรื่องอีกทั้งมีการส่งเสริมในด้านอื่น ๆ ให้กัน ไม่ว่าจะเรียนในด้านการศึกษา เวลาน้องไปสอบก็ช่วยติวให้ได้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5 (G1 ระดับบริหาร หัวหน้าฝ่าย): ถ้าเฉพาะส่วนของที่ความสัมพันธ์อยู่ในระดับที่ดี เพราะว่า ตั้งแต่การคัดเลือก มีขั้นตอนในการพิจารณาในการคัดสรร มีระบบการสอนงาน โฆษซึ่ง เปิดโอกาสการอบรมอะไรที่ตรงกับเขาก็สนับสนุน ความสัมพันธ์ส่วนตัวอยู่ในระดับที่ดี

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6 (G1 ระดับบริหาร หัวหน้าภารกิจ): ในส่วนที่พี่ทำงานอยู่คิดว่าน้องทำงานได้ดีเพราะว่าส่วนใหญ่ภายใต้พี่จะเป็นลูกจ้างไม่ใช่พนักงานด้วย แต่น้องทำงานได้ดีเหมือนราชการเลย และทำงานเป็นทีมได้ดี คิดว่าความสัมพันธ์มีผลมาก คือ เพราะว่าเราอยู่กันแบบพี่น้องคิดว่าเขาจะอยู่กับเราได้นานและทำงานได้ดีกว่าที่เป็นแบบหัวหน้าและลูกน้องเลย นอกจากนี้มีการประชุมรับฟังปัญหา ถ้าเป็นฝ่ายที่มีการจัดประชุมกันทุกสัปดาห์สัปดาห์ละครั้ง เรียกน้องมาคุยถามว่าตอนนี้คิดอะไรทำอะไรไปแล้วบ้างเหมือนรายงานผลให้พี่ทราบจะทำอะไรไปบ้าง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ในส่วนของเพื่อนร่วมงาน คือ มีความเมตตา มีการช่วยเหลือกันและกันดีมาก เวลาทำงานมีการแบ่งงานในแต่ละส่วนอย่างชัดเจน ผู้บังคับบัญชามีความเป็นผู้นำสูงและเป็นคนที่ใจดีมีเมตตาต่อลูกน้องหากเกิดปัญหาในการทำงานมีการปรึกษาหัวหน้าก่อนถ้าเกิดหัวหน้าของเราให้คำปรึกษาแล้วเราถึงจะรับคำปรึกษานี้ไปสอบถามหรือไปถามในส่วนเกี่ยวข้องที่เราอยากรู้ เหมือนกับเป็นการที่ปรึกษาผู้ใหญ่ก่อนเพราะเรายังไม่ได้อยู่ในระดับหัวหน้า ในความคิดเห็นส่วนตัวสามารถปรึกษากันได้ทุกเรื่องเพราะอยู่กันแบบพี่น้องเวลามีปัญหาสามารถปรึกษาพี่หรือหัวหน้าได้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 8 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ในการทำงานไม่ได้แบ่งชัดเจนว่าอันนี้พี่ อันนี้ น้อง แต่คือการทำงานร่วมกัน ช่วยกัน บางทีน้องมีข้อเสนอแนะที่ดีเราก็รับฟัง เหมือนเด็กรุ่นใหม่กับคนรุ่นเก่า เราจะยึดติดกับรูปแบบเหมือนเดิมทำตามขั้นตอน แต่น้องอาจจะมองปลายทางว่าทำอย่างไรให้ได้ปลายทางนี้ แต่สุดท้ายผลได้เหมือนกัน มันก็คือการแชร์ข้อมูลความคิดเห็นร่วมกัน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 9 (G2 ระดับปฏิบัติการ): คิดว่าความสัมพันธ์เป็นเรื่องที่ดีไม่ว่าจะอยู่ในกองเดียวกันหรือกลุ่มงานเดียวกัน หรือแม้กระทั่งภายในองค์กรเดียวกัน คือความที่พี่มองว่าสำคัญ เพราะว่าจากตัวพี่ที่รู้จักคนค่อนข้างเยอะเวลาไปติดต่องานหรือประสานงานหรือขอความอนุเคราะห์ เขาก็จะให้ความร่วมมือเราบางทีไม่ต้องเป็นทางการก็ได้ ความสัมพันธ์มีผลมากเพราะช่วยในเรื่องของการติดต่อประสานงาน สามารถปรึกษากันได้ทุกเรื่อง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 10 (G2 ระดับปฏิบัติการ): โดยตัวสังคมความสัมพันธ์ในบุคลากร วช. เราค่อนข้างเป็นความสัมพันธ์ที่อยู่ในระดับดีเพราะว่าหนึ่งคือด้วยอายุวัยที่ไม่ได้ต่างกันเยอะ และในรูปแบบของความสัมพันธ์คือเราทำงานกันในรูปแบบพี่น้องเราจะไม่ได้แยกว่าอันนี้เป็นตำแหน่งข้าราชการอันนี้เป็นลูกน้องเราจะยึดในรูปแบบของความเป็นพี่น้องเลยค่อนข้างจะมีความเป็นมิตรกันดีกว่าเราแบ่งแยกเป็นระดับชั้น ความสัมพันธ์ค่อนข้างมีผลต่อการทำงาน ถ้าเราสนิทกันเรามองว่าเป็นพี่น้องกัน เวลาเราคุยงานกันจะง่ายขึ้น บางอย่างก็ต้องเป็นไปตามกระบวนการขั้นตอนของมันแต่พอมีความเป็นพี่เป็นน้องทุกอย่างดูง่ายสะดวกขึ้น

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 11 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ถ้าเป็นที่กองความสัมพันธ์ก็โอเค ทำงานเหมือนพี่น้องกัน สอนกัน ดูแลกัน ช่วยเหลือกัน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาในระดับ ผอ. หรือหัวหน้า อันนี้ก็โอเคสนิทสนมกันดี ความสัมพันธ์มีผลอย่างมากต่อการทำงาน เพราะว่า ถ้าเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์ที่ดีการทำงานก็ราบรื่น แต่ถ้าไม่ให้ความร่วมมือก็ทำงานยาก

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ความสัมพันธ์ในการทำงานดีเพราะเราช่วยกันทำงาน เหมือนพี่ช่วยน้อง น้องช่วยพี่ ไม่คิดว่าอันนี้งานเรา อันนี้งานคุณ ถ้าเราร่วมมือการทำงาน

งานก็จะเสร็จ ไม่ใช่แค่ว่าแยกไปต่างคนต่างไปพอร่วมกันแล้วคนนึงความคิดนึง อันนี้เราก็ไม่ได้ข้อสรุป อยู่ดีเพราะต่างคนต่างทำ พี่สามารถพูดคุยปรึกษาช่วยกัน ได้ทุกเรื่อง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 13 (G2 ระดับปฏิบัติการ): กองนี้ค่อนข้างโอเค หัวหน้าดีรับฟัง ความคิดเห็นเราตั้งแต่พี่เป็นลูกจ้าง หัวหน้าฟังโอเคแล้วเขาจะเอาไปปรับ ซึ่งพี่เขามีประสบการณ์ เขาก็จะสอนประสบการณ์ที่เขาเคยเจอมาให้กับเรา เราทำเรื่องนี้อาจจะเป็นเรื่องใหม่ พอเราคิดโอเค อาจจะประมาณนึงละ หัวหน้าเขาจะช่วยให้ประสบการณ์เขาในการตัดสินใจให้ออกมาได้ดีขึ้น เพื่อนร่วมงานก็ดีทั้งพี่ ๆ น้อง ๆ พี่ ๆ ที่เคยทำงานมาก็ช่วยสอนเรา ทำให้ทำงานอย่างมีความสุขไม่เครียด น้อง ๆ ก็ช่วยงานดี ความสัมพันธ์ที่ดีช่วยให้ข้อมูลง่ายขึ้น ไม่ต้องทำเรื่องที่เป็นทางการไปขอ ทำให้การทำงานเป็นไปไ้รวดเร็วมากกว่า ที่นี้ใจดีมากตั้งแต่ ผอ. หัวหน้า และพี่ ๆ ทุกคน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14 (G2 ระดับปฏิบัติการ): พี่ ๆ ที่ร่วมงานเป็นกันเองดี ช่วยเหลือซึ่งกัน และกันดี หัวหน้าก็คอยสอน ในบางเรื่องพี่ ๆ ก็ให้คำปรึกษาได้ ความร่วมมือกับหัวหน้าก็ค่อนข้างดี

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 15 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ความสัมพันธ์เป็นปกติ คอยปรึกษากันได้ ทุกเรื่องทั้งในเรื่องส่วนตัวด้วย เรื่องส่วนตัวก็มีการช่วยเหลือกันบ้าง เช่นกลับบ้านด้วยกัน กินข้าวด้วยกัน วันเสาร์อาทิตย์มีทำข้าวกินด้วยกัน ความสัมพันธ์มีผลการทำงานมากเลย เพราะว่าการทำงานออกมา ได้ดีหรือไม่ดีไม่ได้ขึ้นอยู่กับคน ๆ เดียว ถ้าอย่างวิชาการถ้าไม่มีฝ่ายสนับสนุนอย่างฝ่ายบริหารทั่วไป ก็ทำงานไม่ได้ เพราะออกเลขไม่ได้ ไม่มีเวลาที่ต้องไปเดินหนังสือเอง เพราะงั้นทุกคนมีความสัมพันธ์ต่อกัน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 16 (G1 ระดับบริหาร หัวหน้าภารกิจ): ตอนนี้อยู่ที่ความสัมพันธ์ มองว่าโอเค มีการประชุมกันทุก ๆ วันจันทร์ ถามเรื่องงาน มีการวางแผนว่าควรทำอะไรถึงขั้นไหน และมีการช่วยเหลือกันทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวด้วย ถ้ามีปัญหาที่ไม่ค่อยเข้าใจกันก็พยายาม ให้พูดคุย ความสัมพันธ์มีผลต่อการทำงานเหมือนกัน ถ้ามีปัญหาขึ้นมาก็อาจจะทำให้ไม่สามารถทำงานลุล่วงไปได้ อย่างของพี่จะมีการสอนงานกับ อย่างบางคนลืมตัวพูดจาไม่ดีกับน้องพี่ก็จะบอก เขา พูดกับน้องให้ดี น้องไม่ใช่ลูกน้องแต่เป็นเพื่อนร่วมงาน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 17 (G1 ระดับบริหาร ผู้อำนวยการกอง): ความสัมพันธ์มีผลอย่างมาก การที่หัวหน้างานหรือลูกน้องมีปฏิริยาความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีความชื่นชอบหรือความสนุก มัน จะทำให้ประสิทธิภาพของงานเพิ่มมากขึ้นเป็นสัดส่วน โดยตรงต่อกันอยู่แล้ว เรามีการพูดคุยกัน เนื่องจากว่างานที่รับผิดชอบจำนวนมาก และเรามีบุคลากรค่อนข้างจำกัด เพราะฉะนั้นเราจะต้องดูแล เขาและมีการปรับในส่วนให้เหมาะสม เราจะดูแลในส่วนเท่าที่เราได้ ในส่วนเรื่องส่วนตัวด้วย อย่างเช่น เขามีปัญหาในเรื่องสุขภาพ ทั้งตัวเขาเองหรือพ่อแม่ของเขา เราจะต้องมีการปรับวิธีการทำงานให้ สอดคล้องรับ และก็ให้สามารถทำงานให้ได้มีประสิทธิภาพเต็มที่

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 18 (G2 ระดับปฏิบัติการ): มีความเป็นพี่เป็นน้อง เวลาเรามีปัญหา เรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัว สามารถปรึกษาพี่ที่สนิทในหน่วยงาน ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน สามารถ ช่วยกันได้ในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 19 (G2 ระดับปฏิบัติการ): เพื่อนร่วมงาน หัวหน้า ผู้อำนวยการ นำรัก สำหรับกองใหม่ที่เพิ่งย้ายยังไม่สนิทเลยไม่มีการคุยเรื่องส่วนตัว แต่ถ้าเป็นที่กองเก่ามีน้องที่สนิทคุยกัน ได้หมด ความสัมพันธ์ในองค์กรมีผลมากเรื่องความร่วมมือที่ดีต่อกัน จะไม่แบ่งเป็นงานของใครคน ใดคนหนึ่งแต่ทำงานเป็นทีม

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 20 (G1 ระดับบริหาร หัวหน้าฝ่าย): ความสัมพันธ์มีผลต่องาน โดยเฉพาะแรงงานค่อนข้างหนัก ถ้าน้องไม่มีกิจกรรมร่วมกันหรือมีการพูดคุยแบบเฮฮาบ้าง ก็จะเครียด กับงานเกินไป ต้องเอาส่วนนี้มาเบรกรงานหน่อยจะทำให้การทำงานดีขึ้น

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 21 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ผู้บังคับบัญชาดีหมดทุกคน เราต้องมอง กลับในมุมมองของนายว่าคิดยังไง เพราะคนคิดกับแผนคนทำเจอปัญหาไม่เหมือนกัน ปัญหาที่เขาเจอเป็น ในภาพนโยบาย แต่อย่างเราเจอปัญหาในระดับปฏิบัติ บางครั้งอาจจะมีข้อสงสัยบ้าง แต่ต้องปรับ ความเข้าใจ เพื่อนร่วมงานก็ทั่วไป พี่ต้องคุมทีม สำหรับพี่ไม่ได้คิดว่าใครต้องมาอยู่ได้ มีการช่วยเหลือ กันในเรื่องงาน อย่างเด็กใหม่และคนที่ย้ายมาใหม่ พี่ก็สอนตั้งแต่พื้นฐาน ความสัมพันธ์มีผลต่องาน สมมติ เช่น รู้จักกองอื่นทำให้ทำงานง่ายขึ้น ถ้าเราไม่รู้จักใครเลยเข้าไปติดต่อก็ยาก

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 22 (G2 ระดับปฏิบัติการ): เพื่อนร่วมงานที่นี่ดีอยู่แล้วเหมือนพี่น้องกัน เหมือนครอบครัวเดียวกัน หัวหน้าก็ดีทุกคน น้องในฝ่ายก็โอเค ปรึกษาได้หมดทุกเรื่องไม่ใช่แค่เฉพาะใน เรื่องงานอย่างเดียว ความสัมพันธ์มีผลต่อการทำงาน เพราะถ้าความสัมพันธ์ไม่ดีงานก็จะไม่มี ประสิทธิภาพอยู่แล้ว

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 23 (G2 ระดับปฏิบัติการ): รู้สึกว่าความสัมพันธ์ในการทำงานของ ที่นี่เป็นเหมือนแบบพี่สอนน้อง เป็นพี่น้องกัน เวลามีการถ่ายทอดเรื่องงานมีการคุยแบบเป็นพี่เป็นน้อง ทำให้ความสัมพันธ์ดี เรียนรู้งานไปด้วยกันง่ายขึ้น คิดว่าความสัมพันธ์มีผลต่อการทำงานถ้าเรามี ความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน รู้สึกดีต่อกัน การทำงานหรือการคุยกัน ก็สะดวกใจ ทำให้งานราบรื่น ถ้า ความสัมพันธ์ไม่ดีก็ทำให้มีอคติต่อกัน ทำอะไรไปก็ไม่ค่อยเข้ากัน งานก็ไม่ราบรื่น ถ้าสนิทกัน นอกจากจะช่วยเรื่องงานแล้วเรื่องส่วนตัวก็มีการช่วยเหลือกันบ้าง เช่นปรึกษาหารือเรื่องจิตใจทั่วไป

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 24 (G2 ระดับปฏิบัติการ): หัวหน้าฝ่ายก็มีความสัมพันธ์ที่ดี คุยกัน ได้ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว สามารถสอบถาม คุยหรือถกเถียงในบางประเด็น มีการรับฟังข้อคิดเห็น ส่วนความสัมพันธ์ของเพื่อนหรือน้องก็เป็นความสัมพันธ์ที่ดี ทำแล้วรู้สึกที่เราอยากทำงานที่นี่ ใน องค์กรก็มีความสามัคคีและมีความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 25 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ถือว่าข.สังคมอยู่ในระดับดีมาก คือเคยได้ยินมาว่าที่อื่นจะไม่มีความสัมพันธ์สนิทกันขนาดนี้จะเห็นได้ว่าอย่างนี้ก็จะไม่มีการแบ่งชนชั้น ว่าคนไหนทำตำแหน่งไหน จะอยู่แบบพี่น้อง ปรึกษากันได้ ความสัมพันธ์ที่ดีมีผลมากในการปฏิบัติงาน ถ้าความสัมพันธ์เราดีมันจะทำให้การปฏิบัติงานไม่ว่าเรื่องอะไรอุปสรรคนั้นจะน้อยลง ถ้าเกิดว่ามีการแก้ปัญหาอะไรที่เกิดขึ้นมันจะมีการระดมความคิดเห็นที่หลากหลายร่วมกัน ได้ดีขึ้น เราปรึกษาทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ถ้าจะย่อกรอบลงมาหน่อยในฝ่ายที่ทำ การปรึกษางานจะมีกันตลอด โดยมีหัวหน้าเป็นแกนนำ ถ้ามีปัญหาหรือระบบงานก็จะเรียกประชุม

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 26 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ความสัมพันธ์อยู่ในเกณฑ์ดีสามารถพูดคุยและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น หรือว่าขอความช่วยเหลือได้ในทุกระดับ ทั้งในระดับผู้บังคับบัญชาหรือว่าผู้ที่อายุน้อยกว่าในระดับลูกจ้าง ความสัมพันธ์มีผลต่อการปฏิบัติงานมาก ถ้าคนที่เรามีความสัมพันธ์อันดีด้วยการทำงานร่วมกันก็ค่อนข้างจะราบรื่น แต่ถ้ากับบางคนทั้งที่เราและเขารู้สึกไม่ดีก็จะทำงานด้วยกันลำบาก มีความลำบากใจในการทำงานร่วมกัน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 27 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ความสัมพันธ์ในระดับสูงก็มีความรู้สึกทำให้ความเกรงใจ โดยรวมมีความสัมพันธ์ที่ดี

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 28 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ส่วนมากรักกัน แต่ก็เห็นธรรมชาติของการทำงานที่ต้องมีการขัดแย้งกันบ้างแต่ส่วนใหญ่ก็มุ่งผลสำเร็จของงานเป็นหลัก ถ้าความสัมพันธ์ไม่ดีงานก็จะออกมาขัดแย้งกันแต่ถ้าความสัมพันธ์ดีก็ทำให้เดินกันไปได้ ปรึกษากัน ช่วยเหลือกัน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 29 (G2 ระดับปฏิบัติการ): เพื่อนร่วมงานก็โอเคอยู่ที่ตัวเราด้วยว่าเราเปิดรับเพื่อนร่วมงานใหม่ ถ้าเราเจอเพื่อนร่วมงานที่เป็นมิตรซึ่งถ้าเราเป็นคนปิดจะเข้าหาง่ายขึ้น ถ้ามีคนหนึ่งเป็นบวกคนหนึ่งเป็นลบ ก็จะมีการจูนกันติด ถ้าลบทั้งคู่ต่อให้นั่งติดกันก็สานสัมพันธ์ไม่ได้ที่เป็นคนเฉย ๆ ถ้าพี่เจอคนเป็นบวกพี่ก็จะเป็นบวกได้ โดยรวมความสัมพันธ์ก็คืออยู่ใน ข.

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 30 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ในส่วนของเพื่อนร่วมงานทำงานกันแบบที่แบบน้องมีอะไรก็สามารถพูดคุยปรึกษากันได้ ไม่มีการวางตัวมากมาย ในระดับผู้บังคับบัญชาก็เหมือนที่น้องอาจจะมึนติดถูกบ้างก็ว่าไปตามนั้น ถ้าเรามีปัญหาที่สามารถไปปรึกษาเขาได้ท่านก็จะให้คำแนะนำตามความเหมาะสมความสัมพันธ์โดยรวมอยู่ในเกณฑ์ดี ความสัมพันธ์ก็มีผลต่อการทำงานบ้างในบางส่วน แต่ถ้าในส่วนของที่ผมอยู่ก็ไม่มีผลอะไรมากเพราะอยู่กันแบบที่แบบน้อง มีงานก็ช่วยเหลือกัน

### 3. การรักษามูลค่า (Retaining staff)

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1 (G2 ระดับปฏิบัติการ): คิดว่าแรงจูงใจคือค่าตอบแทน การขึ้นเงินเดือน สวัสดิการที่ดี ทำให้รักและอยากอยู่กับองค์กร สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ ความเอาใจใส่ใจต่อบุคลากรจากผู้บริหาร ภายในวช.มีอัตราการลาออกอยู่ในระดับปานกลาง เพราะ ค่าตอบแทน สวัสดิการ ปริมาณงานที่ไม่เหมาะสม

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2 (G2 ระดับปฏิบัติการ): แรงจูงใจ อาทิ ได้เงินเดือนขึ้นตามอายุงาน ภายในองค์กรมีอัตราการลาออกสูง เพราะคนส่วนใหญ่เป็นลูกจ้าง อัตราส่วนลูกจ้างเยอะกว่าข้าราชการ มาก

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ส่วนใหญ่หน่วยงานของรัฐจะมีข้าราชการ ลูกจ้าง โครงการ หากเป็นราชการ โอกาสลาออกน้อย หากเป็นลูกจ้างโครงการจะลาออกเมื่อสอบบรรจุ เป็นข้าราชการ ได้ ซึ่งเป็นสาเหตุหลักของการออก อีกทั้งด้วยตำแหน่งราชการของ วช. ที่มีอยู่อย่างจำกัด

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4 (G2 ระดับปฏิบัติการ): วช. รักษาคนได้ค่อนข้างดีในระดับหนึ่ง เพราะจากที่เห็นบางคนทำงานเกือบ 10 ปีทั้งที่อยู่ในตำแหน่งลูกจ้าง ทั้งที่มีโอกาสเติบโตหรือไปสอบที่อื่นแต่ก็ยังไม่ไป เหมือนกับว่ารักที่จะทำงานในองค์กร แต่วช.ก็มีส่วนสนับสนุนคือมีการเปิดรับบุคลากรเพิ่มเติมในตำแหน่งที่สูงกว่า สำหรับอัตราการลาออกจากที่ทำงานมา 2 ปี เคยเห็นขึ้นราชการ มีประมาณ 1 ท่าน ถือว่าน้อยมาก ลาออกด้วยเหตุผลสุขภาพตนเอง ถ้าเป็นระดับอื่นเช่นพนักงาน หรือลูกจ้างถ้าสอบบรรจุได้ก็จะลาออก

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5 (G1 ระดับบริหาร หัวหน้าฝ่าย): ถ้าในการรักษามูลค่าต้องแยกหลายระดับ ถ้าข้าราชการก็อยู่ที่ความก้าวหน้าและสุขในการทำงานของเขา แต่ถ้าลูกจ้างก็พยายามสนับสนุนให้เขามีโอกาสเติบโตที่อื่นเราก็นึก แต่ถ้าหน่วยงานมีโอกาสรักษาพยายามผลักดันเขาให้ก้าวในระดับที่องค์กรเปิดโอกาส โดยมีอยู่โดยเป็นธรรมชาติอยู่แล้ว ถ้าเป็นราชการไม่ค่อยเห็นเขาลาออก ถ้าเป็นน้องลูกจ้างชั่วคราวก็เป็นธรรมดาที่เขาจะหาความยั่งยืน อัตราการลาออกถ้าในองค์กรของเราไม่ทำให้เขามั่นคงเขาก็ต้องก้าวหน้าซึ่งคราก็นึก ถ้าเขาจะก้าวหน้าจากประสบการณ์ของเรา แต่ถ้ามีโอกาสใครคนไหนที่มีความสามารถเราก็อยากให้อยู่ทำงานกับองค์กรต่อเนื่อง ซึ่งตรงนี้อาจจะอยู่ที่เวลาเราเปิดรับพนักงาน ข้าราชการ เราก็จะพยายามสนับสนุนให้เขาได้มีโอกาส

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6 (G1 ระดับบริหาร หัวหน้าภารกิจ): ลูกจ้างชั่วคราวจะไม่มีระดับในการขึ้นเงินเดือน ซึ่งตอนนี้กำลังคุยกับส่วนงานอื่นอยู่ คิดว่าต่อไปลูกจ้างชั่วคราวถ้าทำงานมีประสบการณ์ครบ 3 ปีเราจะขึ้นเงินเดือนให้เท่านี้ ประสบการณ์ 5 ปี ขึ้นเงินเดือนให้เท่านี้ พยายามจะปรับในส่วนนี้เพื่อให้เขาทำงานอยู่กับเราได้ต่อไป ประสบการณ์รวมถึงถ้าเขามีประสบการณ์ใน



การทำงานมาก็จะบวก 5 ถึง 10 เปอร์เซ็นต์แล้วแต่ ตอนนี้เป็นขั้นตอนคุยกันถึงในเรื่องหลักการอยู่คิดว่าต่อไปจะดีขึ้น และน้องก็จะไม่ตัน มีการขึ้นเงินเดือนเหมือนปกติ ไม่ได้เทียบเท่ากับพนักงานราชการ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7 (G2 ระดับปฏิบัติการ): การรักษานุเคราะห์ โดยทางองค์กรมีการประเมินบุคคลที่ทำงานในองค์กรทุก 6 เดือนหรือ 1 ปี เพื่อที่จะได้นำผลการประเมินนี้ไปเพิ่มอัตราเงินเดือน และทำให้มีกำลังใจและแรงผลักดันในการทำงาน และสามารถก้าวหน้าไปในระดับที่สูงกว่านี้ อัตราการลาออกส่วนใหญ่คือลูกจ้างปัจจัยสำคัญหนึ่งเลยคือเงินเดือนเพราะค่อนข้างน้อย เช่น จบป.โท เงินเดือนน่าจะ 2 หมื่น แต่ในองค์กรอยู่ที่ 1 หมื่น 7 พันบาท ข้างนอกจะสามารถใช้ความรู้ความสามารถที่เรียนมาได้เยอะกว่านี้ และมีกำลังใจในการทำงานเยอะกว่านี้ เรื่องหลัก ๆ ก็จะเป็นเรื่องเงิน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 8 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ที่นี่ไม่ค่อยมีการรักษานุเคราะห์ มีค่านึงในวช. ที่พูดว่า สมองไหล คือ เราฝึกคนเก่งให้ไปทำงานที่อื่น เราไม่สามารถฝึกคนเก่งให้ทำงานกับเราได้ ซึ่งแบบนี้มีเยอะมาก น้องฝึกงานเก่ง ๆ แล้วไปบรรจุที่อื่น ในขณะที่เราต้องการน้องที่เรฝึก แต่ด้วยหลาย ๆ อย่างเราไม่มีตำแหน่งพอที่เขาได้นั่งอยู่ตรงนี้ เพราะถ้าน้องเป็นลูกจ้างก็จะไม่มั่นคง ทุกคนอยากได้ความมั่นคง อัตราในการลาออกถ้าเป็นน้องลูกจ้างออกเยอะเพราะไม่ค่อยมั่นคง ทุกคนอยากทำงานที่มั่นคง ถ้าเป็นพนักงานราชการหรือราชการไม่ค่อยมีออก

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 9 (G2 ระดับปฏิบัติการ): พี่คิดว่าการรักษานุเคราะห์เป็นเรื่องสำคัญ เพราะว่าถ้าเราจะคัดเลือกคนเข้ามาหนึ่งคน เรานำมาฝึกพอเขาเก่งและชำนาญ มีความรู้ในงานแล้ว แต่ที่นี้ว่าให้เขาออกไปโดยที่ไม่ผลักดันเขาขึ้นไป ทำให้เราเสียบุคลากรไปแทนที่จะให้เขาเติบโตโดยคือทำงานในองค์กรเราต่อแต่กลายเป็นว่าเราต้องฝึกไปเรื่อย ๆ อัตราการลาออก พี่ว่าน่าจะเกี่ยวโยงกันหมดทั้งภาพรวม เขาไม่มีความสุข หรือการบริหารงานไม่ชัดเจน รวมถึงการจัดการ พี่ว่ามันเชื่อมโยงกันหมด

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 10 (G2 ระดับปฏิบัติการ): การรักษานุเคราะห์ก็โอเค แต่ว่าในส่วนหนึ่งพี่มองในส่วนของลูกจ้างทางเราไม่ได้เปิดตำแหน่งมากเพียงพอ เพราะฉะนั้นน้องที่เข้ามาเป็นลูกจ้างถ้าเขาไม่ได้มาบรรจุในองค์กรของเราสุดท้ายแล้วเขาไปสอบที่อื่นเขาก็ต้องออกไป คือเราก็เสียขายเพราะเราฝึกเทรนน้องเข้ามา แต่เราก็เข้าใจว่าในเรื่องของการบรรจุหรือการสร้างตำแหน่งรับตำแหน่งเข้ามาต้องใช้เวลา ถ้าทำได้ก็อยากดึงตัวน้องที่เขาเคยทำงานกับเรามาก่อน เพราะเรารู้ศักยภาพเขาดี การลาออกส่วนใหญ่ไม่ค่อยมีใครลาออก แต่ถ้าเป็นน้องที่ลาออกจะเพราะติดที่อื่น ไม่ใช่แค่ว่าเขาไม่มีความสุขกับงานแต่ก็คือเขาได้ตำแหน่งหน้าที่การงานที่ดีกว่า

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 11 (G2 ระดับปฏิบัติการ): สำหรับลูกจ้างก็มีแรงจูงใจแต่ว่าเป็นแรงจูงใจที่ไม่เยอะ เช่น ชอบ ก.พ. ผ่านมีเงินเพิ่มให้ แต่ว่ามีข้อจำกัดมีเพดานการขึ้นเงิน พอหมด

คุณสมบัตินี้แล้วเหมือนกับว่าแรงจูงใจให้ลูกจ้างยังไม่ค่อยมี อัตราลาออกถ้าในกองสูงมาก เพราะถ้าไม่ได้บรรจุเขาก็ไปหางานที่มั่นคงกว่าทำ ค่าตอบแทนสูงกว่า ความมั่นคงดีกว่า ถ้าเขาเป็นลูกจ้าง ความมั่นคงมันไม่มีอยู่แล้ว

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ก็มีแรงจูงใจอย่างเช่น สมมติเราเป็นลูกจ้างก็ต้องบรรจุเราเข้าไปทำงานให้เป็นพนักงาน ต่อไปในอนาคตก็อาจมีการสอบบรรจุเข้ามา มีการเติบโตเป็นชั้น อัตราการลาออกถ้าถามในกองก็มีออกเยอะ เขาไปได้งานใหม่ บรรจุราชการหรือพนักงานราชการ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 13 (G2 ระดับปฏิบัติการ): บุคลากร วช. ก่อนข้างเป็นคนเก่งเยอะ แต่การรักษาบุคลากรนั้นด้วยความที่ว่า วช. ไม่ได้เปิดรับ พนักงาน หรือ ข้าราชการที่จริงจึงมาสักพัก ทำให้ เด็กลูกจ้างหรือพนักงานราชการบางคนที่ยากเป็นราชการไม่มีโอกาส เขาเลยต้องไปหาโอกาสที่อื่นในการพัฒนาตนเอง หรือยกศักยภาพตนเอง ทำให้องค์กรไม่สามารถรักษาคนที่มีความสามารถไว้ได้ ซึ่งต้องขึ้นอยู่กับผู้บริหารว่าเขาจะมีแนวทางอย่างไร ถ้าในอนาคตเขาเปิดโอกาสให้คนที่มีความสามารถไปอยู่ในตำแหน่งที่เหมาะสม คิดว่าองค์กรอาจจะรักษาบุคลากรเหล่านี้ไว้ได้ อัตราการลาออกในกองมีเหตุผลเดียวเลยคือน้องไปสอบได้ที่อื่น ลูกจ้างไปเป็นพนักงานหรือข้าราชการที่อื่น ซึ่งจะเป็นเหตุผลนี้ มากกว่าเหตุผลส่วนตัวหรือเหตุจากการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ที่นี้ยังไม่ได้รักษาหรือยึดเหนี่ยวบุคลากรได้มากสำหรับลูกจ้าง เพราะว่าถ้าใครสามารถออกไปหางานที่อื่นได้ก็สามารถทำได้ ไม่ได้มีวิธีการรักษาให้อยู่กับบุคลากรตลอด หรือให้ทำงานไปด้วยกัน อัตราการลาออกยังคงสูงอยู่ ถ้าสมมติมีใครได้งานอื่น สามารถบรรจุได้ หรือได้เงินเดือนมากกว่า หรือว่าเป็นงานประจำหรือที่ชอบมากกว่าก็จะไป

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 15 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ถ้าอย่างพวกเราเวลาทำงานช่วยเหลือกัน มีอะไรก็แนะนำกัน เมื่อเขาทำงานกับเราเขาจะไม่รู้สึกอึดอัด จะรู้สึกทำงานที่นี้แล้วโอเค เพราะฉะนั้นเขาจะอยากอยู่ทำงานที่นี้ เพราะการทำงานที่ใหม่ก็ต้องไปเริ่มต้นใหม่ ต้องไปรู้จักคนใหม่ ไม่รู้ว่าที่นั่นเป็นยังไง เรา สนับสนุนทุกอย่าง ทั้งในการทำงาน การแนะนำ การใช้ชีวิต ถ้าอยู่ที่นี้ต้องทำยังไง อย่าง วช. เองก็เข้าใจเขาว่าตำแหน่ง ข้าราชการ หรือ พนักงานราชการ มีอยู่อย่างจำกัด การที่จะขอตำแหน่งหรือขออะไรเพิ่มขึ้นอยู่กับ ก.พ. ว่าเขาจะรับรองให้เราหรือเปล่า ลูกจ้างก็เยอะเหมือนครั้งต่อครั้งเทียบกับข้าราชการและพนักงานราชการ ลูกจ้างอาจจะเยอะกว่านิดนึงด้วยซ้ำ แต่ วช. ก็พยายามที่จะบรรจุ หรือจะพยายามยังไงก็ได้ที่ทำให้มีเงินเป็นพิเศษให้ อย่างเงินเดือน ซึ่งหากเทียบกับหน่วยงานรอบข้างการเป็นลูกจ้างที่อื่น เงินเดือนการเป็นลูกจ้างน้อยกว่าการเป็นลูกจ้างของ วช. ที่อื่นจะเป็นแบบจ้างเหมา แต่ของเราเงินเดือนโอเคพออยู่ได้ แต่ถ้าถามว่ามันคงมียังไม่มั่นคง เราก็พยายามที่จะสนับสนุนในเรื่องการทำงานเพื่อให้เขาอยู่กับเรา อัตราการลาออก ข้าราชการจะไม่ลาออก ยกเว้นจะ

จำเป็นจริง ๆ อย่างเรื่องสุขภาพ ถ้าเป็นลูกจ้างลาออกอยู่แล้วถ้าเขาไปได้ที่ที่มั่นคงกว่าอย่างได้ไปบรรจุข้าราชการหรือพนักงานราชการ หรือหน่วยงานที่ให้เงินเยอะกว่า เขาก็จะไป

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 16 (G1 ระดับบริหาร หัวหน้าภารกิจ): การจ้างงานที่เห็นตอนนี้สำนักงานเราปรับดีขึ้น มีค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น ตามการประเมิน ถ้าเขาทำงานดีเด่นก็จะเพิ่มขึ้น 500 บาท ก็มีแรงจูงใจ ไม่ใช่ว่าเงินเดือนเท่านี้ตลอด แต่เท่าที่ทราบคือตอนนี้เราจะปรับระเบียบใหม่มีเปอร์เซ็นต์ที่ขึ้นตามปี ซึ่งสำนักงานกำลังมองไว้อยู่ ตอนนี้เราปรับองค์กรอยู่ และงานที่เข้ามาเป็นจำนวนเยอะ นื่องที่ออกไปคือเขาได้งานที่ดีกว่า มีความก้าวหน้าก็ต้องให้ห่างไป บางทีขึ้นบัญชีไว้แล้วที่อื่นเรียกไปบรรจุข้าราชการก็ต้องเป็นไปตามนั้น เพราะเงินเดือนลูกจ้างน้อยกว่าอยู่แล้ว บุคลากรออกมีผลต่อองค์กรมากเพราะเวลาน้องเข้าใหม่ก็ต้องสอนงาน แต่ถ้าเขาอยู่ตลอดและมีความจำเป็น เราควรบรรจุให้เขาเป็นพนักงาน แต่ว่าถ้าเขาได้งานที่อื่นที่ก็ต้องมานั่งสอนคนใหม่ ซึ่งก็เหนื่อย

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 17 (G1 ระดับบริหาร ผู้อำนวยการกอง): บุคลากรโดยเฉพาะของเรามีความจำเป็นเนื่องจากว่าความเชี่ยวชาญเกิดจากการทำงาน การที่เราจะต้องเปลี่ยนบุคลากรบ่อยจะทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง เพราะฉะนั้นถ้าเป็นไปได้เราไม่อยากจะเปลี่ยนบุคลากรบ่อย เราอยากให้เขาอยู่กับเราประจำ แล้วก็มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หรืออย่างน้อยได้รับสวัสดิการไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการเจ็บป่วย หรือได้วันลาหรือเงินเดือนเพิ่ม เราก็อยากให้เขามีความก้าวหน้าเหมือนราชการ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 18 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ในมุมมองแรงจูงใจคือเรื่องค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้น เวลาประเมิน สวัสดิการครบครัน มีการดูแลที่ดี เช่นมีคอร์สโยคะ เดินแอโรบิค แต่เนื่องจากมีตำแหน่งลูกจ้างไม่มั่นคงทำให้อัตราการลาออกสูง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 19 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ไม่มีแรงจูงใจที่ผ่านมาเหมือนมาทำเพื่อรอให้ได้งานที่อื่น อัตราการลาออกน้อย เหตุผลที่ลาออกมาจากการได้งานที่อื่น หรือย้ายกลับภูมิลำเนา

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 20 (G1 ระดับบริหาร หัวหน้าฝ่าย): การรักษามูลค่าของเราถ้าเป็นลูกจ้างยังไม่ชัดเจน ยังขัดแย้งกันอยู่เหมือนเราอยากรักษามูลค่าแต่ก็อยากให้น้องสอบได้ที่อื่นคือไม่รู้ว่าตกลงจะไปทางไหน คือถ้าเราส่งให้น้องบรรจุได้ไปที่อื่น นั่นก็คือส่งเสริมให้เขาออกไปเลยยังไม่รู้ว่าการรักษามูลค่าเป็นยังไง ถ้ามองในภาพของ วช. ไม่มีอะไรเป็นพิเศษในการรักษามูลค่าให้อยู่ ไม่เห็นการกำหนด career path ที่ชัดเจน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 21 (G2 ระดับปฏิบัติการ): แรงจูงใจถ้าสำหรับที่คิดว่าอยู่บนเงินเดือนหลายอย่าง อย่างเราจะรักษาเด็กเอาไว้สักคนให้ได้ไม่ได้ขึ้นอยู่กับในระดับที่ต้องเป็นระดับผู้ใหญ่หัวหน้าระดับนโยบาย หากมองในมุมมองเด็กจะไม่มีความจูงใจ อัตราการลาออกสูงมาก เพราะ งานหนักมาก

และพอมาชั่งน้ำหนักกับงานกับค่าตอบแทนที่ได้มันไม่สัมพันธ์กัน ต้องกลับบ้าน 4-5 ทุ่มในเงินเดือน เท่ากับงานอื่น ๆ ซึ่งมีผลต่อมาคือระดับที่ ๆ ที่ต้องสอนงาน เสียเวลากว่าเด็กจะเรียนรู้งานได้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 22 (G2 ระดับปฏิบัติการ): แรงจูงใจมีเช่น เปิดสอบ อยากให้น้อง ได้อยู่ในองค์กรนี้ เด็กจะได้มีความรู้สึกที่ไม่อยากออกไปไหน ภายในมีลาออกบ่อย เพราะได้งานที่อื่น ได้บรรจุ ได้งานที่ก้าวหน้ากว่านี้ อัตราการลาออกค่อนข้างสูง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 23 (G2 ระดับปฏิบัติการ): คิดว่าถ้าเป็นในระดับลูกจ้างยังไม่ค่อยมีแรงจูงใจในการที่จะรักษาบุคลากรไว้ ถ้ามีแรงจูงใจที่คิดว่านี่ก็พร้อมจะไป ทุกวันนี้ลาออกเยอะ น้องมาใหม่อยู่ไม่นาน เหตุผลที่ลาออกส่วนมากคือ การบรรจุได้ที่อื่น หรือที่อื่นเงินเดือนหรือแรงจูงใจดีกว่า

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 24 (G2 ระดับปฏิบัติการ): องค์กรของเราตอนนี้จำนวนลูกจ้างจะเยอะกว่าพนักงานและข้าราชการ ถ้าในส่วนของลูกจ้างบางคนเขาไม่ได้มองประเด็นเรื่องเงินเดือน หรืออยู่ได้ไม่ได้ แต่เขามองถึงความมั่นคงในตำแหน่งอาชีพนั้น เช่น ถ้าองค์กรมีการปรับจากลูกจ้าง เป็นพนักงานหรือข้าราชการ คิดว่าคนที่เป็นลูกจ้างเขาจะไม่ค่อยลาออกไปหางานที่อื่น แต่ถ้าเขาเห็นว่าการเป็นลูกจ้างไม่มีความมั่นคง เขาก็จะหางานหรือหาอาชีพอื่นที่มั่นคงกับเขามากกว่า ถ้าพูดถึงการรักษาบุคลากร ก็น่าจะมีแรงจูงใจให้คนอยากอยู่ต่อ เช่น การปรับตำแหน่งให้เขาเป็นพนักงานข้าราชการ หรือเป็นตำแหน่งข้าราชการ ให้เขารู้สึกว่า เขามีความมั่นคงในอาชีพนั้น การลาออกก็สูงเหมือนกัน อย่างที่บอกบางคนเขาเป็นแค่ลูกจ้าง ถ้าเขาไปสอบบรรจุที่อื่นได้ การเป็นข้าราชการมันมั่นคงกว่าเป็นลูกจ้าง เขาก็เลยต้องลาออกไปปรับตำแหน่งตรงนั้น คือ ทุกคนที่เราคุยกันถ้าเป็นลูกจ้าง เขาก็พยายามจะสอบเพื่อเป็นข้าราชการเพื่อความมั่นคงในชีวิตของเขา

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 25 (G2 ระดับปฏิบัติการ): วิธีการรักษาบุคลากรอยู่ในระดับดีคือ เรื่องตำแหน่งเรื่องเงินเดือน เรื่องการประเมิน พิจารณาให้ค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้นในแต่ละรอบปี ในส่วนของการรักษาบุคลากรที่เป็นลูกจ้างจะขอแบ่งเป็นสองส่วน คือ ส่วนที่รักษาให้เขาทำงานอยู่ต่อไปได้อยู่ในระดับที่ดี ๖๗. รักษาระดับในการใส่ใจลูกจ้างเอาไว้ ก็คือการประเมินจะให้คะแนนที่ดี แต่ในเรื่องความก้าวหน้าก็จะน้อยหน่อยเพราะต้องเป็นไปตามระบบ คือ ต้องสอบให้ผ่าน อัตราการลาออกถ้าส่วนข้าราชการลาออกน้อย แต่ส่วนที่ลาออกนั้นจะเป็นพวกลูกจ้างเพราะมีการบรรจุหรือไปได้งานที่หน่วยงานอื่น

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 26 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ไม่ค่อยมีการรักษาบุคลากร หน่วยงานอาจจะไม่ค่อยเห็นความสำคัญในระดับเล็ก อย่างเรื่องของการให้โอกาสการสอบบรรจุ บางครั้งทำให้เราสูญเสียบุคลากรที่มีศักยภาพไป การลาออกถ้าสำหรับลูกจ้างอย่างในกองก็จะเห็นหน้าใหม่เยอะ เพราะว่าการลาออกค่อนข้างเยอะ สาเหตุมาจากความไม่มั่นคงในอาชีพ เพราะว่า ลูกจ้างไม่มีสวัสดิการอะไร บางคนก็มาทำงานที่นี่เพื่อที่จะรอผลการสอบจากที่อื่น ตรงนี้เหมือนเป็นที่พักของเขาไปก่อน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 27 (G2 ระดับปฏิบัติการ): จริง ๆ แล้วเด็กที่เอาใจใส่ก็ควรจะให้ผลตอบแทนที่ดีหมายถึงบรรจุแต่งตั้งอะไรแบบนี้ คิดว่าน้องที่ทำงานเก่งน่าจะมีโอกาสนิดหนึ่ง การรักษาบุคลากรในระดับลูกจ้างยังไม่เพียงพอ ถ้าดู ๆ ลูกจ้างอาจจะทำงานเยอะกว่าข้าราชการก็ได้ของเรา

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 28 (G2 ระดับปฏิบัติการ): เรามีสวัสดิการ ทำให้รักษาบุคลากรไว้ได้ มีการเปิดสอบบรรจุให้ลูกจ้าง การลาออกส่วนมากไม่ค่อยออกยกเว้น ๆ น้อง ๆ ที่ไม่ได้เป็นข้าราชการ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 29 (G2 ระดับปฏิบัติการ): การมอบหมายตำแหน่งซ้ำ ไม่ทันใจกับค่าที่ น่าจะได้ อย่างคนเก่งที่ทำงานเยอะ น่าจะมีโอกาสอะไรที่ก้าวสูงขึ้นหรือได้ตำแหน่งที่ดีขึ้นหาโอกาสยาก อย่างบางที่คนเก่ง ๆ อย่างลูกจ้างที่สามารถทำแทนข้าราชการได้ แต่คือพอถึงตอนสอบ การสอบวัดอะไรมาไม่ได้เพราะเป็นการสอบภาคทฤษฎี แต่ในภาคปฏิบัติแล้วเขาอาจจะเก่ง พอสอบขึ้นบัญชีเขาอาจจะอยู่ในระดับที่ต่ำลงมา ไม่ได้อยู่ในเกณฑ์ที่จะได้ตำแหน่งทำให้เขาหมดโอกาส ซึ่งเขาอาจจะไปหาโอกาสที่อื่น อย่างที่อยู่นานก็จะมียี่สิบที่ออกไปอยู่เรื่อย ๆ เพื่อไปหาตำแหน่งที่ดีกว่า น้องลูกจ้างไปสอบที่อื่นเยอะมาก อัตราการลาออกสูง เพราะว่ายี่สิบที่นี้ โอกาสที่จะขึ้นในตำแหน่งที่สูงขึ้นหรือมั่นคงกว่ายาก เวลาเปิดรับน้อยมาก นาน ๆ ถึงจะเปิดที่

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 30 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ที่นี้ก็มีทั้งข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้าง ในส่วนของราชการ ถามว่ามีการรักษาบุคลากรมั๊ยก็มีในส่วนของตำแหน่งงานจะเป็นสิ่งจูงใจให้อยู่กับองค์กรได้ แต่ในส่วนของลูกจ้างส่วนมากจะมีการปรับเปลี่ยนบ่อย อาจจะเรื่องของเงินเดือนที่ เด็ก ๆ อาจจะย้ายหน่วยงานบ่อย ในส่วนของผมถ้าลูกจ้างจะออกกันบ่อย บางคนอาจจะไปสอบหรือได้ที่อื่น หรือเจองานที่ดีกว่า

#### 4. การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession planning)

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1 (G2 ระดับปฏิบัติการ): จูงใจเลื่อนขึ้นส่วนใหญ่จะเป็นในส่วนของข้าราชการ ลูกจ้างไม่มี องค์กรมีการประชาสัมพันธ์การสอบให้บุคลากรในองค์กรเพื่อสอบบรรจุ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2 (G2 ระดับปฏิบัติการ): มีการเปิดสอบภายใน โดยสนับสนุนให้กับบุคลากรภายในหน่วยงานก่อนบุคลากรจากภายนอก รวมถึงมีการประกาศแนะนำภายในให้ทราบ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ในองค์กรมีการอบรมให้ผู้ที่สอบ ก.พ. ไม่ผ่าน เพื่อให้บุคลากรสอบผ่าน ก.พ. และสามารถสอบบรรจุเป็นข้าราชการต่อไป เป็นการเลื่อนขั้นให้ความก้าวหน้าแก่ลูกจ้างเป็นข้าราชการได้ มีการจัดอบรม รวมถึงเวลาที่มีตำแหน่งว่างก็แนะนำให้สอบส่วนใหญ่ให้โอกาสคนภายในก่อน หากคนไม่เพียงพออาจรับจากภายนอกเพิ่มเติม คนที่ทำงานเดิมมีประสบการณ์ในการทำงานขององค์กร รวมถึงด้านสังคมมากกว่าคนทั่วไป ไม่ต้องเรียนรู้งานมาก

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4 (G2 ระดับปฏิบัติการ): หากหัวหน้าหรือผู้อำนวยการกองเกษียณอายุ ก็มีการเปิดสำหรับบุคลากรภายในให้มาชิงตำแหน่งมาสอบสัมภาษณ์ หรือมาแนะนำผลงานและทำการคัดเลือก สำหรับบุคลากรภายนอกก็มีการเปิดรับเหมือนกัน โดยส่วนใหญ่เน้นคนภายในก่อน สำหรับหนทางในการเลื่อนตำแหน่งหากเป็นข้าราชการก็มีจะขึ้นของเขาอยู่แล้ว อย่างเป็นระดับปฏิบัติการ 4 ปี หรือ 6 ปี ก็ปรับขึ้นเป็นชำนาญการ ต่อไปเป็นชำนาญการพิเศษ ต่อไปก็เป็นหัวหน้าและผู้ำนวยการต่อไป

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5 (G1 ระดับบริหาร หัวหน้าฝ่าย): ในเชิงระบบมีนโยบายในการเลื่อนขั้นอยู่แล้วในแต่ละตำแหน่ง เป็นยุทธศาสตร์ของกลุ่มทรัพยากรบุคคลในการสืบทอดตำแหน่ง แต่ในเรื่องการประเมินผลก็เป็นเชิงระบบว่าระบบจัดให้มีการประเมินและมีผลที่ชัดเจน ถ้าไม่เห็นชอบต่อผลการประเมินก็ทักท้วงได้ หากในระบบมีข้อที่ไม่ค่อยดีระบบก็จะเปิดให้คุณสามารถทักท้วงได้ ร้องเรียนได้ เขาก็ยินดีรับฟังตามระบบ หรือว่าถ้าเรามองเห็นว่าส่วนไหนไม่ได้จริง ๆ อาทิ การถ่วงงานอะไรแบบนี้ การเลื่อนขั้นอยู่ที่ผลงาน มีการวางตัวชีวิตก่อน ถ้าเราทำงานตอบได้ตามเป้าหมายก็เป็นไปตามเกณฑ์ตรงนั้น ระบบมันมีแต่ถ้าเราไม่เห็นชอบด้วยก็มีสิทธิที่จะคุยทักท้วงสอบถาม ที่มองว่าจริง ๆ ควรมีความก้าวหน้าหนักหน่วงของกองหรือของบางภารกิจ ซึ่งไม่ควรจะเท่ากัน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6 (G1 ระดับบริหาร หัวหน้าภารกิจ): การเลื่อนขั้นก็เห็นได้ชัดเจนที่ทำงานได้ดีก็มีความก้าวหน้าก็เห็นชัดกว่าคนที่ไม่ทำอะไรดูตาม KPI ที่ตั้งได้ ดูว่าเราตอบ KPI ได้มีัยตอบโจทย์ขององค์กรได้คนนั้นก็จะมีศักยภาพซึ่งเดเราก็จะมองว่าคนนี้ก็ควรจะขึ้นขั้นได้ต่อ มีเกณฑ์ในการเลื่อนขั้นอย่างไรองค์กรมีเกณฑ์ในการเลื่อนขั้น ดี ดีมาก ดีเด่น ตาม KPI

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7 (G2 ระดับปฏิบัติการ): การเลื่อนขั้นของพนักงานหรือของบุคลากรอยู่ที่การประเมินของหัวหน้างาน และการประเมินในระบบขององค์กร แรงจูงใจอาจจะเห็นคนอื่นหรือเห็นรุ่นพี่หรือหัวหน้ามีความก้าวหน้าขึ้นแล้วเรามองเขาเป็นตัวอย่างและอยากทำให้ได้เหมือนเขาในภายภาคหน้า สำหรับสื่อสารการเลื่อนตำแหน่งในองค์กรไม่ค่อยเห็นเรื่องนี้ ไม่ค่อยมี

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 8 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ถ้าเป็นข้าราชการมีการประเมิน แต่น้องลูกจ้างจะไม่มี ไม่มีการประเมิน คือมีการประเมินแค่ต่อสัญญารายปี อย่างเป็นข้าราชการจะมีการประเมินขึ้นเงินเดือน ขึ้นขั้น การสื่อสารการเลื่อนตำแหน่งมีอยู่แต่โดนบังคับให้ประเมินสำหรับข้าราชการทุก 6 เดือนอยู่แล้วไม่ต้องอะไรจริงใจ ทุกคนต้องประเมิน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 9 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ยังไม่เห็นที่เป็นรูปธรรม คือจริง ๆ กลุ่มทรัพยากรบุคคลขององค์กรเราต้องมี career path ที่ว่าจะเติบโตขึ้นในสายงานยังไง ต้องมีรายละเอียดให้ชัดเจน ว่าในช่วงนี้เวลานี้ อย่างพี่บรรจุครั้งแรกเข้ามา ต้องมีเส้นทางว่าระยะนี้พี่ต้องทำอะไร ต้องประเมิน

ครบ 4 ปีหรือ 6 ปี ที่ต้องทำประมาณขั้นนี้ แล้วมีอัตราว่างเท่าไร เพื่อนที่ว่าพีจะได้ก้าวไปตามสานงานนั้น แต่อันนี้พียังไม่เห็นชัดเจน การสื่อสารการเลื่อนตำแหน่งยังไม่ชัดเจน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 10 (G2 ระดับปฏิบัติการ): จริง ๆ เรื่องการเลื่อนขั้นของสายราชการเป็นไปโดยอายุงาน แต่สุดท้ายก็ต้องดูความสามารถอะไรหลาย ๆ อย่าง มองว่าความคงทนจะอยู่กับตำแหน่งราชการเพราะเป็นอาชีพที่มั่นคงแล้ว แต่อย่างน้องลูกจ้างคือยังไม่สิทธิลาออกมีสิทธิเปลี่ยนย้ายงาน ตามหลักด้วยตัวเนื้องานจะมีข้าราชการที่มากกว่านี้เพื่อให้งานมีความมั่นคง แต่เนี้ยตำแหน่งราชการน้อยกว่า จริง ๆ ควรต้องเปิดรับ แต่ด้วยกำหนดของ ก.พ. เขาก็จะมีอัตราตำแหน่งอยู่ ณ จุดนี้เราต้องยอมรับว่าภาระงานเราเยอะขึ้น การสื่อหรือจูงใจยังไม่ค่อยเห็น ส่วนใหญ่ที่รู้จักก็ขึ้นไปตามขั้นตอน แบบอายุอายุงานเท่านี้ก็เตรียมสอบ เป็นไปตาม process ของมันอยู่แล้ว

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 11 (G2 ระดับปฏิบัติการ): องค์กรมีนโยบายเลื่อนขั้น แต่แรงจูงใจเป็นที่บุคคล เพราะเราว่าต้องขึ้นระดับไหน เห็นอยู่แล้วว่าปลายทางจบแค่ไหน เฉพาะข้าราชการในมุมมองของลูกจ้างแรงจูงใจยังไม่เห็น การบรรจุอัตราค่อนข้างน้อย บรรจุเข้ามาไม่กี่คนบัญชีก็หมดแล้ว ส่วนใหญ่จะเป็นที่อื่นเรียกไป ถ้า วช. เปิดตำแหน่งพนักงานให้ลูกจ้างมากขึ้น แรงจูงใจน่าจะดีกว่า การสื่อสารและจูงใจยังไม่ค่อยเห็น เพราะเราตัวเองว่าลำดับจะไปยังไง จะมีบันทึกมาแค่ตัวเดียวว่าอีกกี่เดือนต้องทำขั้นขึ้นแล้ว เป็นหนังสือเตือน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12 (G2 ระดับปฏิบัติการ): การสืบทอดเป็นเรื่องของการบรรจุตามขั้น โอกาสเลื่อนขั้นคนภายในเยอะกว่า มีประกาศสอบ เห็นชัดเจน ทุกคนทราบ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 13 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ยังไม่เคยสัมผัสกับตัวเอง การสอบเลื่อนก็เป็นการไปตามระบบ ถ้าทำงานนี้ไม่โอเคก็สามารถคุยกับผู้บริหารเพื่อย้ายไปทำส่วนงานอื่นได้ เหมือนเป็นแรงจูงใจให้เขาทำงานกับองค์กรอยู่ ให้สามารถดำเนินต่อไปได้ทั้งคนทั้งงาน การจูงใจไม่มีข้าราชการจะขยับอยู่แล้วตามระบบ การสืบทอดตำแหน่งส่วนใหญ่ให้คนภายในก่อน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ลูกจ้างยังไม่มียุทธศาสตร์หรือแรงจูงใจ ถ้าเป็นข้าราชการก็เป็นไปตามลำดับของราชการ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 15 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ถ้าเป็นข้าราชการมี career path ที่แน่นอนอยู่แล้ว ถ้าเป็นปฏิบัติการอย่างน้อยหกปีถึงเป็นชำนาญการ ต้องทำเลื่อนขั้น อย่างของปริญญาโท 4 ปีทำชำนาญการได้ แต่ถ้าอยากขึ้นไปถึง ชำนาญการพิเศษ ต้องมีตำแหน่งว่างเท่านั้น ตำแหน่งมีลักษณะเป็นพีระมิด ฉะนั้นใครพอใจอยู่ตรงไหนก็ได้อยู่ตรงนั้น ชำนาญการพิเศษ ถ้าว่างต้องมาแข่งกันด้วยอะไรหลาย ๆ อย่างเช่นความอาวุโส การทำงาน มีความเหมาะสมไหม ส่วนใหญ่ภายใน วช. เน้นคนภายในเพราะว่าเป็นงานจำเพาะไม่ใช่งานทั่วไป ไม่ใช่คนข้างนอกจากที่อื่นจะมาบริหารงบประมาณการวิจัยได้ แต่ถ้าเปิดโอกาสให้คนนอกใหม่ก็มี แต่ทุกคนก็ไม่อยากมีหัวหน้าที่ไม่รู้อะไรเลยมาบริหาร

ลูกน้อง เพราะงานนี้ค่อนข้างเฉพาะทางจริง ๆ แต่ยังไม่มีความตั้งใจเลย เพราะเป็นไปตามขั้นอยู่แล้ว การเลื่อนขั้นเป็นไปตามระเบียบอยู่แล้ว

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 16 (G1 ระดับบริหาร หัวหน้าภารกิจ): มีนโยบายในการเลื่อน แต่เราอยู่ในขั้นปรับเปลี่ยนโครงสร้าง ตอนนี้เท่าที่ทราบยังชะลออยู่ เพราะเราต้องจัดโครงสร้างให้ได้คงที่ก่อน คิดว่าต้องเป็นไปตามระบบ เกณฑ์ในการเลื่อนขั้นมีตามที่ ก.พ. กำหนดอยู่แล้วแต่ก็มีต้น ถ้าลูกจ้างสืบทอดคงไม่ได้ อยู่ที่น้องสอบบรรจุได้หรือไม่ ขององค์กรตอนนี้คือห่างกันเยอะเราโตไม่ทันช่องว่างตำแหน่งเยอะ ตอนนี้เราเป็นกระทรวงใหญ่เพราะฉะนั้นการโยกย้าย ข้างนอกก็มีสิทธิ แต่ตอนนี้เราเหลือข้าราชการในกระทรวงไม่เยอะ คงต้องเลือกจากข้างในก่อน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 17 (G1 ระดับบริหาร ผู้อำนวยการกอง): องค์กรโดยภาพรวมมีหลักเกณฑ์ มีเงื่อนไขอยู่แล้วในการสืบทอดตำแหน่ง หรือวางโครงสร้างของแต่ละกองอยู่แล้ว แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับดุลพินิจของผู้บริหาร ว่าบุคคลใดเหมาะสม ไม่เหมาะสม และขึ้นอยู่กับกระบวนการโยกย้ายของบุคลากรภายในองค์กรด้วย องค์กรมีเกณฑ์ในการเลื่อนขั้น เพราะว่าส่วนใหญ่มีการให้ประเมิน โดยการเลื่อนขั้นหรือพัฒนาความคิดความชอบ เราจะพิจารณาจากผลการดำเนินงาน ซึ่งตัวบุคลากรที่รับผิดชอบในแต่ละเรื่องจะเป็นผู้ที่เขียนผลงานขึ้นมาให้หัวหน้าส่วนงานราชการพิจารณา นอกจากนั้นจากการพิจารณาเสร็จแล้วยังมีคณะกรรมการกลางที่จะมาพิจารณาในภาพรวมด้วยว่าในแต่ละส่วนในแต่ละงานมีการเลื่อนขั้นเหมาะสมหรือไม่อย่างไร และมีข้อกังวลอย่างไรให้กับผู้บริหารเป็นข้อสังเกตในการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนด้วย โดยหลักการ พิจารณาจากภายในก่อน การเลื่อนตำแหน่งต้องดูความเหมาะสมของตำแหน่งและคุณสมบัติสภาพในการทำงาน จะว่าจะเลื่อนจากคนภายในก็ไม่ใช่ว่าหมายความว่า ถ้าตำแหน่งงานนั้นต้องการบุคลากรที่มีความสามารถหรือความเชี่ยวชาญมาก ๆ แต่ถ้าเกิดบุคลากรภายในเราไม่สามารถ เราก็จำเป็นต้องนำเข้าบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญจากภายนอกเข้ามา แต่วิธีการนำเข้าจะนำเข้าโดยวิธีการแบบไหน หากเราพิจารณาแล้วคนของเราไม่สามารถ หรือ ผอ. เราอาจจะไม่เคยมีประสบการณ์ในด้านนี้ ไม่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านนี้ เราก็จะต้องเชิญบุคคลที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิหรืออาจารย์ภายนอกที่มีความชำนาญ ทำเป็นจ้างมาช่วยดำเนินการ หรือจ้างมาเป็นที่ปรึกษา ชั่วครั้งคราว ซึ่งในส่วนราชการจะไม่มีการเปิดตำแหน่งใหญ่ขนาดนี้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 18 (G2 ระดับปฏิบัติการ): มีการเปิดโอกาสให้ลูกจ้างสอบเป็นพนักงานหรือราชการได้ แต่ในการเปิดสอบมีน้อย ทำให้มีโอกาสน้อย รวมถึงมีการสื่อสารน้อยเท่าที่มีประสบการณ์ทำงานที่นี้มาปีกว่า

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 19 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ในระดับลูกจ้างเลื่อนขั้นประเมินได้ 500 บาท คิดว่าหน่วยงานอื่นที่ไม่มียุทธศาสตร์เลย ส่วนใหญ่ไม่มีนอกจากของเรา การสอบขึ้นบัญชีที่เป็นแรงจูงใจ หลักเกณฑ์ในการเลื่อนขั้น ให้โอกาสคนภายในมากกว่าภายนอก



ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 20 (G1 ระดับบริหาร หัวหน้าฝ่าย): แผนไม่มีว่าตรงนี้จะขึ้นยังไง เวลาทำแผนเหมือนมี แต่เวลาปฏิบัติหรือสมัครไม่เป็นไปตาม หรือทำ career path แล้วไม่เป็นไปตาม career path เพราะอย่างเวลาจะขึ้นระดับบริหาร ไม่ค่อยได้เป็นไปตามนั้น เรามีเกณฑ์ชัดเจน แต่ในทางปฏิบัติอาจจะไม่เป็นไปตามเกณฑ์ การเลื่อนขั้นมีแค่ข้าราชการ ลูกจ้างมีแค่เงินตอบแทนเวลาทำงานครบปี

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 21 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ด้วยความที่เป็นราชการในการเลื่อนขั้นหรือประเมิน เป็นไปตามลำดับขั้นของราชการ เมื่อครบเวลาจะมีหนังสือเวียนมาบอกให้ทำเลื่อนขั้น ลูกจ้างมีแค่เงินพิเศษ เช่น สอบ ก.พ. ได้ ไปขึ้นบัญชีไว้ที่ไหนได้ จะได้เงินเพิ่ม

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 22 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ในองค์กรมีการเปิดสอบแต่นาน ๆ ถึงจะเปิดที่ การสื่อสารการเลื่อนตำแหน่งก็มีแต่ยังไม่บ่อย

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 23 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ถ้าเป็นราชการมีตามลำดับขั้นอยู่แล้วว่า ก็ปีได้เลื่อนตำแหน่ง มีการเลื่อนเงินเดือนตามผลงานที่เราทำ ถ้าเป็นพนักงานราชการไม่มีการเลื่อนขั้นแต่มีการประเมินเพื่อเลื่อนเงินเดือน ถ้าเป็นลูกจ้างมีลักษณะคล้าย ๆ กันแต่การขึ้นเงินเดือนคงที่มีเพดานไม่ได้ขึ้นเรื่อย ๆ เกณฑ์ในการเลื่อนขั้นในมุมมองของราชการ อย่างเช่น เราทำงานได้ระยะหนึ่งแล้ว ถึงเวลาที่จะเลื่อนขั้นทาง ทบ. เขาจะแจ้งเรามาว่าให้เตรียมตัวทำการเลื่อนขั้น รุนพี่ ๆ หรือข้าราชการที่ระดับสูงกว่าเขาจะสร้างแรงจูงใจเหมือนกระตุ้นให้เรารีบทำเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเพื่อผลประโยชน์ของเรา

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 24 (G2 ระดับปฏิบัติการ): แรงจูงใจตรงนี้ไม่ค่อยเห็น มีการพูดถึงน้อย ไม่ค่อยมีแรงจูงใจเพราะพอเลื่อนขั้นภาระหน้าที่บางอย่างมันก็ตามมา แรงจูงใจยังมีน้อย ยังไม่มี อาจจะแบบเงินเดือนเพิ่มขึ้น แต่ยังไม่เห็นว่าเงินเดือนที่เพิ่มขึ้นจะคุ้มค่ากับสิ่งที่เราเลื่อนขั้นใหม่

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 25 (G2 ระดับปฏิบัติการ): จะพิจารณาจากผลงาน ใครเก่งหรือมีความเชี่ยวชาญ ผู้บริหารก็จะเรียกใช้บ่อย จะมองหมายงานที่ยากและสำคัญกับองค์กร มันก็เป็นผลงานในการประเมินหรือการเลื่อนขั้น มีการเปิดสอบข้าราชการ อย่างเวลาที่ผู้บริหารเกษียณ ไม่ว่าจะเป็นผู้อำนวยการหรือหัวหน้าฝ่าย ก็จะเปิดสอบ ด้วยความที่คนภายในที่เขามีความชำนาญทำงานเป็นอยู่แล้ว เขาก็จะได้เลื่อนในระดับที่สูงขึ้น

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 26 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ไม่ค่อยมีแรงจูงใจ อย่างบางตำแหน่งที่เป็นในระดับหัวหน้าหรือบริหารเมื่อว่างก็ควรจะให้ตำแหน่งกับคนที่เหมาะสมแต่บางครั้งก็พบว่าถูกละเลยบ่อยครั้งที่ไม่มีการบรรจุ การสื่อสารการเลื่อนตำแหน่งยังไม่ค่อย บางครั้งเหมือนแคว้ง ๆ เหมือนไม่มีคำตอบ ใให้กับคนที่รอคอยตำแหน่งเลย

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 27 (G2 ระดับปฏิบัติการ): การเลื่อนขั้นเป็นไปตามระบบแต่มีการจูงใจม๊ยก็เฉย ๆ ไม่เห็นมีการสื่อสารการเลื่อนตำแหน่ง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 28 (G2 ระดับปฏิบัติการ): หากตามระยะเวลาจะมีการปรับตำแหน่ง ตำแหน่งที่สูงขึ้นก็จะมีเงินเดือนที่สูงขึ้น ถ้าคนที่มีความสามารถก็จะไปสอบเพื่อเลื่อนขั้น เฉพาะข้าราชการ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 29 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ส่วนใหญ่เวลาสืบทอดตำแหน่งเป็นคนในที่ทำงานนี้อยู่แล้ว คุณก็ประกอบรวมกันว่า อย่างหัวหน้าก็ต้องคนในนี้คนทำงานในกลุ่มนี้ก่อนเพื่อที่งานจะได้เดินและต่อเนื่องจากที่เป็นอยู่ เขาก็เอาคนในก่อน แต่พอถ้าสมมติคนในไม่ได้จริง ๆ ก็ยังค้างไว้ อยู่ แต่ส่วนใหญ่แล้วเขาจะมองคนในตอนที่ขาดอยู่ ดีตรงที่สามารถเชื่อมต่อกงานได้ ความสัมพันธ์ในส่วนงานก็ยังอยู่ในจุดเดิม แต่ก็ไม่ได้ตรงที่คนที่เอาขึ้นมาไม่มีศักยภาพพอที่จะพางานของเราไปได้ให้ดีที่สุด ส่วนใหญ่เป็นขั้นตอนของราชการ มีขั้นอยู่แล้ว พอถึงตรงนี้ต้องสอบตรงนี้เป็นขั้นตอนอยู่แล้วไม่ได้จูงใจ บางคนอาจจะปล่อยเฉย ๆ ไม่ได้กระตือรือร้นอะไร บางคนก็พยายามทำทุกวิถีทางให้ก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 30 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ทางองค์กรหากมีตำแหน่งว่างก็จะแจ้งการคัดเลือก แจ้งระดับงาน ระดับตำแหน่งให้ทราบเบื้องต้น เพื่อที่จะให้คนที่ใจเตรียมตัวเตรียมความพร้อม เพื่อที่จะขึ้นสู่ตำแหน่งนั้น แต่ส่วนใหญ่เป็นเฉพาะข้าราชการ พนักงานราชการและลูกจ้างเตรียมความพร้อมคือ ช่วงที่มีการสอบ ก.พ. ทางหน่วยงานก็มีการจ้างติวเตอร์เพื่อมาสอนเพื่อนที่จะได้สอบ ก.พ. ผ่าน เพื่อที่จะสามารถสอบเข้ารับราชการในหน่วยงานได้ต่อไป แรงจูงใจแต่ละปีมีข้าราชการที่ต้องเกษียณอยู่แล้ว ก็จะมีการแจ้งประชาสัมพันธ์ จะได้ว่ามีตำแหน่งตรงนี้ว่าง และเป็นแรงจูงใจให้คนที่อยากเลื่อนตำแหน่ง active ตัวเองในการเตรียมสอบ หรือลูกจ้างที่ผ่าน ก.พ. แล้วก็เตรียมพร้อมที่จะสอบเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งงานต่อไป มีการประกาศอย่างชัดเจนทั้งภายในและภายนอก

## 5. การให้คุณค่าบุคลากร (Valuing staff)

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1 (G2 ระดับปฏิบัติการ): องค์กรให้ความสำคัญกับบุคลากรในระดับปานกลาง รวมถึงสวัสดิการก็อยู่ในระดับปานกลาง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2 (G2 ระดับปฏิบัติการ): อยู่ในระดับดี ไม่ทิ้งขว้างบุคลากร มีสวัสดิการประกันสังคม มีสหกรณ์ ซึ่งเดี๋ยวนี้หายากที่สหกรณ์จะให้ลูกจ้างเข้ามาเป็นสมาชิก รวมถึงมีกิจกรรมอื่นที่เอื้อประโยชน์แก่บุคลากร

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3 (G2 ระดับปฏิบัติการ): งานทุกงานใน วช. มีหลายด้าน หลายภารกิจ ให้ความสำคัญคือ ให้ความสำคัญว่าอยากทำงานด้านไหนก็สามารถย้ายภารกิจได้ ให้โอกาสเลือกทำงานที่ตัวเองถนัด สวัสดิการใน วช. มีร้านค้า และการจัดอบรมก็มีการแจกอุปกรณ์อาหารภายใน

สภาพแวดล้อมถือว่าโอเค มีความพร้อม มีสวนให้นั่งพักผ่อน มีร้านอาหาร มีโรงยิมให้เข้าหน้าสามารถ ออกกำลังกายตอนเย็น

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4 (G2 ระดับปฏิบัติการ): วช. เป็นองค์กรที่ความสำคัญกับบุคลากรค่อนข้างมาก สำหรับสวัสดิการมีระเบียบชัดเจน เช่นการลาป่วย สำหรับสภาพแวดล้อมในการทำงานถือว่าอยู่ในระดับดี แต่ว่าด้วยบุคคล วช. มีส่วนหนึ่งที่ทำงานดี แต่ก็อาจจะด้วยเรื่องมีปัญหาเรื่องไฟนิตหนึ่งที่ยังไม่แก้ไข แต่โดยทั่วไปแล้วจะมีแบ่งโซนชัดเจน กินข้าว ทำงาน โซนสูบบุหรี่

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5 (G1 ระดับบริหาร หัวหน้าฝ่าย): ในพื้นฐานการทำงานที่มองว่าดีขึ้น มีการสนับสนุนด้านเทคโนโลยี จัดเรื่องกฎที่ศรัทธาองค์กร สนับสนุนในเรื่องของการออกกำลังกาย เรื่องสุขภาพ อันนี้ก็เป็นพื้นฐาน ที่มีนโยบายการทำงานอย่างมีความสุข มีกิจกรรมที่เปิดให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วม มีส่วนที่ดูแลด้านสุขภาพ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6 (G1 ระดับบริหาร หัวหน้าภารกิจ): ให้ความสำคัญพอสมควร มีข้าราชการดีเด่น ให้แต่ละกองคัดเลือกบุคลากรที่ดีไปแข่งกับหน่วยงานอื่นตอนนี้เป็นเฉพาะข้าราชการอย่างเดียว แต่ภายในต่อในองค์กรอาจจะมีลูกจ้างเพื่อให้เขารู้สึกว่ามีใจ สำหรับสวัสดิการถ้าเป็นข้าราชการก็มีสิทธิตามปกติ แต่ถ้าหากเป็นลูกจ้างเขาก็จะได้สิทธิประสังคม และมีสวัสดิการของ วช. มีให้สำหรับใครที่เป็นสมาชิก สิ่งแวดล้อมมองว่าดี มีสวัสดิการเรื่องโรงยิม มีกีฬาให้เล่น

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7 (G2 ระดับปฏิบัติการ): องค์กรให้ความสำคัญกับบุคลากรค่อนข้างมาก ถ้าสมมุติว่าถ้าบุคลากรมีการทำงานมากกว่า 6 เดือนขึ้นไป การลางานจะไม่หักค่าตอบแทน และมีสิทธิในการลาป่วยและมีสิทธิในการลาพักร้อนให้กับบุคลากรที่ค่อนข้างจะเพียงพอและค่อนข้างที่จะยุติธรรมกับบุคลากร สวัสดิการ มีประกันสังคม และสหกรณ์ออมทรัพย์เพื่อที่จะให้บุคลากรไปฝากและได้ดอกเบี้ยเพิ่มขึ้น สภาพแวดล้อมในที่ทำงานดี ไม่มีมลพิษที่เยอะ เรื่องของสุขภาพทางองค์กรมีการจัดการออกกำลังกายให้บุคลากรมีโรงยิมมีฟิตเนสให้บุคลากรเข้าไปใช้ได้ฟรี

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 8 (G2 ระดับปฏิบัติการ): องค์กรให้ความสำคัญกับบุคลากรมาก เพราะว่า บุคลากรทุกระดับเป็นกลไกในการขับเคลื่อน ขาดไม่ได้ ทุกคนสำคัญเท่ากัน ไม่ว่าจะป็นหัวหน้า ข้าราชการ พนักงานราชการ หรือน้องลูกจ้าง ทุกคนมีความสำคัญเท่ากันหมด สวัสดิการในมุมมองข้าราชการ กับพนักงานราชการนั้นโอเค แต่ในมุมมองของลูกจ้างไม่โอเคหากเทียบกับหน่วยงานอื่น หากเป็นหน่วยงานอื่นเวลาประเมินเงินเดือนจะขึ้นอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง แต่ที่จะต้น

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 9 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ก็ให้ความสำคัญ แต่ว่า ส่วนหนึ่งก็มาจากบุคลากรในองค์กรด้วยที่ไม่แน่ใจว่าคิดเพื่อนหรือคิดงานด้วย ที่ถึงอยู่ ก็เลยกลายเป็นเหมือนกับว่าไม่ได้ให้ความสำคัญเสียทีเดียว อาจจะเป็นเพราะสังคมภายในด้วย สวัสดิการ ถือว่าโอเคเพราะว่ามีการให้เงินส่วนเพิ่ม ที่อื่นไม่มีแบบนี้เพราะเป็นแบบราคาหมากก็ให้แค่นั้น บางที่เป็นหน่วยงานราชการ

เหมือนกันแค่เป็นแบบจ้างเหมา ประกันสังคมก็ไม่มี แต่ที่นี่มีแบบอยู่ก็ปีแล้ว ผ่านก.พ.แล้ว ขึ้นบัญชีที่ไหนแล้ว ก็มีบางส่วนที่ไปช่วยเขาได้อีกทางหนึ่ง เป็นเงินจำนวนหนึ่ง ก็ไม่ช่วยอะไรเยอะแต่ก็ถือว่าโอเค ก็ยังมีเงินส่วนนั้นมาช่วย สภาพแวดล้อม พี่ว่าโอเค ครอบคลุมทุกอย่างไม่ว่าจะเป็นเพื่อนร่วมงาน สถานที่ทำงาน วัสดุอุปกรณ์ก็เอื้อให้เราทำงานต่อไปได้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 10 (G2 ระดับปฏิบัติการ): มีให้ความสำคัญเยอะช่วงนี้ เขาดูแลค่อนข้างดี อย่างในการทำงานถ้าเป็นเรื่องสำคัญบางอย่าง เขามีสอบถาม ก็อาจจะเรื่องประชุมทีละหน่วยละกองเข้าไปคุยบ้าง เป็นประเด็นเหมือนว่าทางกองคิดเห็นอย่างไร จะอยู่ในรูปแบบของการประชุม บางครั้งกองกะเรียกคุยกันก่อนว่ามองเรื่องนี้ว่าอย่างไร โดยตัวสวัสดิการเนื่องจากเป็นหน่วยงานราชการ ถ้าเป็นข้าราชการก็คือเต็ม 100 อยู่แล้ว แต่ในส่วนของคุณจ้างก็จะเป็นในส่วนประกันสังคม เท่าที่คุณ้องก็โอเคอยู่ สภาพแวดล้อมโดยรวมโอเค แต่ก็อาจจะมีปัญหาเรื่องอุปกรณ์นิดหน่อย แต่ก็ตอบสนองการทำงานได้อยู่

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 11 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ถ้าทางด้านสวัสดิการแรงจูงใจยังมีน้อย ไม่ได้ให้ใจลูกน้องมากจากผู้บริหารระดับสูงในภาพองค์กร แต่ถ้ามองในภาพของนี้โอเค สวัสดิการข้าราชการได้รับตามปกติ ถ้าของคุณจ้างยังน้อยอยู่ ควรให้อีกอย่างอื่น สมมติ คุณเปอร์เซ็นต์ คุณปีทำงาน คุณผลงาน ประสิทธิภาพการประเมิน ไม่ให้มีเพดาน ให้ขึ้นได้เรื่อย ๆ ถึงไม่เยอะแต่ก็ให้ขึ้นไป จะได้มีแรงจูงใจ สภาพแวดล้อมถ้า ณ ที่อยู่ปัจจุบันก็โอเค สภาพแวดล้อม เพื่อน สถานที่ อุปกรณ์

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ก็ให้ความสำคัญมากเพราะว่าพนักงานทุกระดับมีความหมายและมีงานเป็นของตัวเอง เขาต้องช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวต่อไป มีการมอบหมายงานในทุกระดับ ไม่ใช่แค่เฉพาะข้าราชการทำได้ ลูกจ้างก็ต้องทำได้ด้วย สวัสดิการก็โอเคอยู่ในระดับที่ดีใน มีสหกรณ์ภายใน สภาพแวดล้อมก็โอเค แต่อยากได้ต้นไม้อะไรแบบนี้ เพื่อที่เราจะได้นั่งพักผ่อนไม่ต้องอยู่แต่ในอาคารทั้งวันสำหรับโรงยิมก็โอเค สามารถไปเล่นกีฬาครายเครียดได้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 13 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ในกองเราก่อนข้างมากเพราะผู้บริหารรู้ว่าคนในกองใครทำอะไรอยู่ แล้วอย่างกองเราเป็นกองที่ค่อนข้างเป็นหลักในการทำงานของ วช. เขาก็จะเห็นว่าใครทำอะไรอยู่ สวัสดิการ ถ้าเป็นข้าราชการก็ขึ้นไปตามระเบียบของราชการ ของพนักงานราชการก็มีเงินเดือนที่จูงใจ ทั้งในระดับ ป.โท และ ป.ตรี ที่ค่อนข้างสูง และมีขยับตามการประเมิน สภาพแวดล้อมค่อนข้างโอเค ถึงงานจะเครียด แต่ว่า คน บรรยากาศ ทำให้เรารู้สึกว่าไม่เครียดและทำงานได้สำเร็จ เรื่องพวกอุปกรณ์ถ้าเทียบกับที่อื่นก็โอเค เช่น อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ ห้องทำงาน ที่ วช. เตรียมพร้อมค่อนข้างเยอะ ให้สิทธิกับเราเยอะไม่มีข้อจำกัดในการทำงาน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14 (G2 ระดับปฏิบัติการ): นอกจากเงินเดือนและโอทีที่ได้รับคือ สวัสดิการสหกรณ์ออมทรัพย์ โรงยิม โรงอาหาร ที่จอดรถเพียงพอ พี่ที่ดูแลรักษาความปลอดภัย

รู้สึกว่างานเยอะแต่ที่ ๆ ทุกคนช่วยกันดี สภาพแวดล้อมก็เลยดี งานทุกอย่างก็เลยเป็นไปด้วยดีไม่เครียด  
ณ ตอนนีอุปสรรคในการทำงานเพียงพออยู่

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 15 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ให้ความสำคัญหมด ถ้าเขาไม่ให้ความสำคัญ  
กับเราก็คงไม่เดิน หน่วยงานก็จะไปต่อไม่ได้ ก็เหมือนเป็นตัวชี้วัดของหน่วยงาน ถ้าบุคลากรทำงาน  
ไม่ได้ ตัวชี้วัดก็จะไม่เกิด หน่วยงานก็จะถูกประเมินว่าไม่ผ่าน สวัสดิการของข้าราชการมีอยู่แล้ว  
ยกเว้นสวัสดิการที่ให้เสริมมาข้างนอก อย่าง วช. ยังไม่มี มีแค่ตามเทศกาลทั่วไป มีแค่พื้นฐานทั่วไป  
ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องมีให้อยู่แล้ว สภาพแวดล้อม เหมือนหน่วยงานธรรมดาทั่วไป พื้นที่ทำงานไม่  
แออัด ไม่ต้องแย่งกัน ทุกอย่างเพียงพอภายในมีการรับฟังแล้วช่วยเหลือตามความเหมาะสม

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 16 (G1 ระดับบริหาร หัวหน้าภารกิจ): มีพอสมควร เราปรับเปลี่ยน  
องค์กรเยอะและเห็นท่านผู้อำนวยการที่พยายามสื่อสารกับคนในองค์กรมีกิจกรรมอำนวยความสะดวกพบ  
ประประชาคมสร้างความเข้าใจต่อคนในองค์กร และท่านก็จะรับฟังความคิดเห็น ตอนนีไม่มีความคิด  
ที่จะเอาใครออกก็พยายามปรับเข้ามาสู่งานโครงสร้างใหม่ สวัสดิการถ้าเป็นข้าราชการก็มีอยู่แล้ว แต่  
ถ้าเป็นลูกจ้างก็พยายามจะเพิ่มอัตราเงินเดือนขึ้นและก็มีเปอร์เซ็นต์ ขึ้น ค่าครองชีพมันเพิ่มขึ้น เขาจะ  
คิดเหมือนจะเพิ่มให้ 15% จากฐาน ก.พ. เดิม ถ้าระเบียบออกก็คงได้เริ่มใช้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 17 (G1 ระดับบริหาร ผู้อำนวยการกอง): เรามีการให้คุณค่าบุคลากร  
ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการให้รางวัล ซึ่งปกติสำนักงานข้าราชการพลเรือน ก็จะมีให้คัดเลือกข้าราชการ  
ดีเด่น ซึ่ง วช. ก็มีการเชิดชูอยู่แล้ว มีเวียนให้มีการพิจารณาโดยความเห็นชอบของ ผอ. มีการคัดกรอง  
บุคลากรที่มีศักยภาพมีความสามารถดีเด่นขึ้นมาเป็นตัวแทนสำนักงานในการจะรับเป็นข้าราชการ  
ดีเด่น หรือถ้าเป็นระดับเล็ก ระดับเด็ก ๆ มีในเรื่องของ HiPPS (ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง)  
เจ้าหน้าที่ที่มีศักยภาพความสามารถสูง ซึ่งเราจะขัดโดยมีเงื่อนไขว่าจะต้องสอบผ่านภาษาอังกฤษ และ  
มีการไปอบรม HiPPS ซึ่งการส่ง HiPPS จะมีความพิเศษคือเขาสามารถโอนย้ายไปแต่ละหน่วยได้  
การเลื่อนขั้นจะไม่ค่อยมีเงื่อนไข ไม่ต้องชี้ตัว เขาสามารถขึ้นได้ถึงระดับชำนาญการพิเศษเลย จะต้อง  
เป็นเจ้าหน้าที่ที่ได้รับการประเมินตลอด และมีการอบรมทั้งคนที่ดูแล HiPPS และตัวเจ้าหน้าที่ HiPPS  
เอง ที่กล่าวมาเป็นในภาพรวมตามเกณฑ์มาตรฐานของสำนักงานแต่ละสำนักงาน วช. ก็มีตรงส่วนนี้  
และดูตรงส่วนนี้ด้วย ในเรื่องของสวัสดิการเหมือนหน่วยงานอื่นทั่วไป เรื่องของการทำงานมีการอำนวยความสะดวกต่างในเรื่องของการปฏิบัติงานทั่วไป ในองค์กรทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นได้  
ได้จากคนที่จะมีท่านผู้อำนวยการเชิญประชุมเป็นครั้ง ๆ เวลาที่มีความก้าวหน้าอะไรใหม่ ผู้อำนวยการ  
ก็จะทำการประชุมพบปะประชาคม เพื่อที่ทุกคนสามารถรับรู้ข่าวสารโดยเร็ว และสามารถแสดง  
ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพื่อที่เอาไปปรับปรุงการทำงานได้ อันนี้วช.เราเปิดกว้าง รับฟัง  
ความคิดเห็น เพื่อให้เกิดความโปร่งใสในการทำงาน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 18 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ให้ความสำคัญกับบุคลากรปานกลาง ให้ความสำคัญไม่เท่ากันในแต่ละกอง การให้สวัสดิการ โอเค มีสหกรณ์ มีสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ สภาพแวดล้อมดี เป็นสัดส่วน แต่เนื่องจากองค์กรเกี่ยวกับการวิจัยทำให้เอกสารเยอะไปหน่อย

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 19 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ให้ความสำคัญบุคลากรเช่นตอนนี้ให้หน้ากากอนามัย แลเจลฆ่าเชื้อโรค สวัสดิการมี กิจกรรมปีใหม่ กิจกรรมต่าง ๆ สภาพแวดล้อมดีมาก ทั้งภายใน ภายนอกห้อง ทั้งองค์กรถือว่าดีมาก

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 20 (G1 ระดับบริหาร หัวหน้าฝ่าย): เราค่อนข้างในให้ความสำคัญกับบุคลากร เพราะถ้ามองในภาพของ วช. นั้นอยากได้บุคลากรที่มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ ที่สามารถทำงานตามที่คุณบริหารอยากได้ สวัสดิการก็มีสหกรณ์ที่จัดสวัสดิการให้ แล้วทั่วไปก็มี โรงอาหาร มีิมทางกายภาพ สิ่งแวดล้อม ค่อนข้างดี มีการรับฟังความคิดเห็น เรามีไลน์ของฝ่ายไว้บอกความเห็นเสนอแนะ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 21 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ต้องแยกเป็นระดับในระดับบนให้ความสำคัญกับบุคลากรอยู่แล้ว แต่อาจจะติดเงื่อนไขที่เป็นราชการ ไม่ใช่ว่าจะเปิดตำแหน่งบรรจุเท่าไรก็ได้ พี่ก็เข้าใจในมุมมองของเขา ซึ่งอาจจะเปิดเลยทำเลยไม่ได้ แต่ในมุมมองของเราก็ส่งสารน้องก็อยากให้ได้บรรจุ หรือมีสวัสดิการอะไรเพิ่มขึ้น ที่เป็นแรงจูงใจให้เด็กอยู่นาน เพราะทำงาน 10 ปีก็เงินเท่าเดิม ในมุมมองที่อยากให้ได้เพิ่ม ให้อยู่กับเรานาน ๆ อาจจะมีการทำให้เห็นว่ามีการเปิดสอบเป็นประจำ มีเงินพิเศษให้ สภาพแวดล้อมในการทำงานอุปกรณ์เสริมต่าง ๆ ยังที่ช่วยในการทำงานยังน้อย เช่น เครื่องสำรองไฟ มีไม่เพียงพอ เครื่องถ่ายเอกสารเสียบ่อย

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 22 (G2 ระดับปฏิบัติการ): สวัสดิการก็โอเค มีสถานที่ออกกำลังกาย มีสหกรณ์มีเบี้ยเลี้ยงมีค่าประชุม มีการแจกอุปกรณ์อาหารกับบุคลากร สภาพแวดล้อมน่าทำงาน ที่ตั้งก็โอเค มีตู้แดงไว้แสดงความคิดเห็นได้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 23 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ให้ความสำคัญอยู่ มีสวัสดิการ มีกิจกรรมเกี่ยวกับการให้ใช้สามารถใช้ชีวิตในที่ทำงานได้อย่างสะดวกสบาย อำนวยความสะดวกในหลาย ๆ ด้าน สวัสดิการมีประกันสังคม อย่างราชการก็ตามสิทธิทั่วไป ถ้าโดยส่วนตัวคิดว่าที่นี่โอเค ไม่ว่าจะในด้านสถานที่ โต๊ะทำงาน อากาศถ่ายเท เรื่องสถานที่โอเค แต่พวกเอกสารอาจจะเยอะไปหน่อยไม่ค่อยสบายตาแต่ภาพรวมโอเค

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 24 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ก็ให้ความสำคัญกับบุคลากร อย่างลูกจ้างก็มีสิทธิวันลาป่วย ลาพักร้อน ลากิจ ถ้ายังอยู่ในกฎระเบียบ เขาก็ไม่ได้ห้ามว่าไม่ให้ลา สวัสดิการก็ดี บางอย่างเรารู้ว่าลูกจ้างกับข้าราชการได้ไม่เท่ากัน แต่ในมุมมองขององค์กรจริง ๆ ถ้าตัดคำว่าข้าราชการออกไปทุกคนเท่าเทียมกัน ทุกคนได้อะไรที่เหมือน ๆ กัน ทุกอย่างที่เขาให้เขาให้เท่ากัน สภาพแวดล้อม

การทำงานดี มองบวก ทุกคนในองค์กรมีความสามัคคีให้ความร่วมมือช่วยเหลือกัน ก็มีบางคนที่ขัดแย้งกัน มันก็เป็นแค่เรื่องงาน มันมีความรู้สึกมากกว่าว่าคนในองค์กรยังรักกันอยู่ เรามีความรู้สึกผูกพันที่ดีต่อกัน อย่างกองเรงานเยอะ คนเยอะ เอกสารเยอะ บางทีคนนอกเข้ามามองเห็นว่าทำไมที่นี่ไม่จัดให้เป็นระเบียบ แต่พอเราทำงานจริง ๆ เรารู้ว่าทุกอย่างมันต้องวาง มันต้องรอเวลาในการขยายออกไป ทำให้บางครั้งดูเหมือนห้องไม่เรียบร้อย แต่ถ้ามองถึงมุมมองของคนทำงาน อย่างเช่น เครื่องเขียน ทุกอย่างมีพร้อม ก็ยังมีบ้างที่ขัดใจ เช่น คอมพิวเตอร์ช้า ไม้ไอแพคบ้าง เปิดหลาย ๆ โปรแกรมพร้อมกันบ้าง มันก็เป็นอุปสรรคบ้างในการทำงาน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 25 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ของวช.ระดับมาก ถ้าจะแบ่งนั้นข้าราชการมีส่วนน้อยกว่าลูกจ้าง สองในสาม ลูกจ้างจะเยอะ เพราะฉะนั้นข้าราชการของวช.จะให้ความสำคัญกับลูกจ้างโครงการเพราะลูกจ้างเป็นกำลังหลักในการปฏิบัติงาน และเขาก็จะให้ความสำคัญในงานกิจกรรมที่นอกเหนือจากกิจกรรมวิชาการ ลูกจ้างก็จะเป็นแกนนำในลักษณะนี้ สวัสดิการก็ดี เพราะในเรื่องวันลาของลูกจ้าง เราไม่มีปัญหาไม่อนุญาตให้ลาโดยที่ไม่มีกรอ้างเรื่องว่าต้องมาทำงาน และสวัสดิการด้านสิ่งแวดล้อมของวช.ก็ดีมาก ในเรื่องของสถานที่ มีฟิตเนสมีสถานที่ออกกำลังกายที่เขาส่งเสริมและสนับสนุนมาก ในเรื่องของสภาพแวดล้อมในการทำงานก็ดีมาก สะอาด คือทุกคนช่วยกันดูแล ไม่ได้โยนว่าเป็นหน้าที่ของพนักงานทำความสะอาด แต่เขาจะปลูกฝังให้พนักงานทุกคนช่วยกันดูแล มันก็เลยสะอาดและร่มรื่น เรื่องเครื่องมืออยู่ในระดับดีเหมาะสม แต่บางทีก็ยังขาดอุปกรณ์ที่จะใช้สอย แต่วช.ก็มีการวางแผนเพื่อที่จะพัฒนาในการจัดหาเสริมให้การทำงานดีขึ้นในอนาคต

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 26 (G2 ระดับปฏิบัติการ) ก็ถือว่าค่อนข้างให้ความสำคัญอยู่ในระดับกลาง ๆ บางเรื่องก็ควรให้ความสำคัญก็ถูกละเลย แต่บางเรื่องการให้ความสำคัญอยู่ในระดับที่ดี ถ้าเป็นข้าราชการจะมีสวัสดิการอยู่แล้ว แต่พนักงานราชการกับลูกจ้างจะไม่มีสวัสดิการอะไร แต่จะมีอย่างเรื่องของการจัดกิจกรรมในองค์กร ให้ความเท่าเทียมกัน ส่วนเรื่องการรักษาก็เป็นตามสิทธิของระเบียบราชการอยู่แล้ว สภาพแวดล้อมถือว่าโอเคในระดับหนึ่ง คุณในระดัหนึ่งไม่แย่มาก

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 27 (G2 ระดับปฏิบัติการ): สวัสดิการดีสำหรับข้าราชการ อย่างลูกจ้างก็มีประกันสังคม เหมือนข้าราชการเกือบทุกอย่างต่างกันตรงหลังเกษียณ สภาพแวดล้อมก็ดี มีอุปกรณ์เครื่องมือใช้เพียงพอ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 28 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ก็ให้มากอยู่ ข้าราชการมีสวัสดิการมีความมั่นคง ลูกจ้างก็มีการจ้างตลอดไม่ได้ไล่ออก ไม่มีการเอาบุคลากรออกยกเว้นไปได้งานใหม่ สภาพแวดล้อมก็อยู่ในขั้นที่โอเค

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 29 (G2 ระดับปฏิบัติการ): เท่าที่เห็นก็ให้ความสำคัญเพราะว่า จากที่ดู คนที่ทำงานเห็นผลงานอยู่บ่อย ๆ จะได้รับการตอบรับที่ดีกว่าคนอื่น เข้าตามากกว่าคนทั่วไป เขา

จะได้รับการพิจารณาก่อน แต่บางคนไม่ได้ทำอะไรให้เห็นมากก็จะยังไม่ได้รับการพิจารณา ซึ่งบางทีเป็นตัวนี้ที่ทำอะไรให้คนเห็นบ่อย ๆ จะทำให้เป็นที่รู้จักเวลามีตำแหน่งอะไรก็ทำให้ตัดสินใจง่ายขึ้น เพราะเห็นว่าเขาเคยทำมา เอามาเป็นตัวตัดสินใจได้เหมือนกัน สวัสดิการก็ทั่วไป เหมือนหน่วยงานราชการทั่วไป สภาพแวดล้อมดี ภายนอกก็ดี บรรยากาศสิ่งแวดล้อมทั่วไปโอเคดี รมรื่น ต้นไม้เยอะ การจัดการหนทางที่จอดรถ รมก. มีเยอะโอเค ส่วนเรื่องที่มีปัญหาหรือไม่ดีเท่าที่ควรคือ อุปกรณ์สำนักงาน เพราะขาดต่อการจัดหา คอมพิวเตอร์เปลี่ยนก็ต้องรอ แต่ก็ต้องตามระเบียบ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 30 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ให้ความสำคัญก็มากอยู่ เวลามีการตรวจสอบสุขภาพประจำปี ก็พยายามสื่อสารและจัดเตรียมแพทย์พยาบาล เพื่อมาตรวจสุขภาพให้คนในองค์กรตามสิทธิประโยชน์ที่พึงได้ สวัสดิการก็ทั่วไป บรรยากาศก็โอเค ก็ดี สามารถทำงานได้ ไม่ได้คับแคบหรือขัดข้องอะไรมาก

## 6. ประธานผู้บริหารและ ทีมผู้บริหาร (CEO and top team)

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5 (G1 ระดับบริหาร หัวหน้าฝ่าย): พี่ไม่ใช่ผู้บริหารในระดับกลางหรือระดับสูง เป็นแค่ต้น ๆ ถ้าบทบาทก็ตามหน้าที่ แต่ถ้าผู้บริหารเปิดโอกาสให้เราคิดและทำก็มีที่ เราจะวางแผนในการทำงานอยู่แล้วในส่วนองงาน ภายในมีรูปแบบการกระจายอำนาจเป็นตามระบบผู้บริหารพยายามปรับขึ้นตามนโยบาย ให้ชัดเจน สั้นขึ้น แล้วแต่ระบบข้างบน พยายามปรับให้มีสายการบังคับบัญชาที่สั้นลง การทำงานเร็วขึ้น รูปแบบการจัดการที่ดูตามเป้าหมายที่ได้รับมอบหมายงานมา ว่าผู้บริหารมีเป้าหมายและมีภารกิจอย่างไร เราต้องแบ่งการทำงานและอาศัยในเรื่องการทำงานเป็นทีม เพื่อให้ทำงานได้ มีการโคชชิง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6 (G1 ระดับบริหาร หัวหน้าภารกิจ) มีบทบาทนิดหน่อยในภารกิจที่ตนเองได้รับผิดชอบ เมื่อได้รับงานมาเราก็ทำตามที่ได้รับมอบหมาย การบริหารภายในทีม เราจะรู้ว่ามันหลายแบบ ตรงส่วนของพี่ส่วนใหญ่ของพี่จะเป็นงานเร่งด่วนบ่อย เช่น การจัดงาน เราจะก็แบ่งว่าถ้าเป็นงานเร่งด่วนจะต้องให้ทีมไหนทำ ส่วนงานที่เป็นงานที่แบบตามปกติที่เป็นลักษณะการให้ทุนจะมีกลุ่มน้องที่ทำในส่วนนี้ไป ถ้าเป็นงานเร่งด่วนจะเป็นรุ่นพี่น้อยเพื่อที่จะทำได้เร็วภายใน 1 หรือ 2 วันให้เสร็จ การแบ่งอำนาจภายในทีม ภายในทีมของพี่จะมี 3 ระดับคือพี่คนแรก แล้วก็จะมียังอีก 2 คน ที่จะแบ่งเป็นสาย 2 สาย แต่ละสายจะเป็นน้องในทีมซึ่งมีพี่หนึ่งคนคอยดูแล น้องในทีมก็จะมีความที่มีประสบการณ์ซึ่งคอยดูแลน้องในทีมอีกทีหนึ่ง พอประชุมเสร็จรอบหนึ่งเราก็จะมีการกินเลี้ยงกันภายใน เพื่อให้รู้สึกหายเหนื่อย

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 16 (G1 ระดับบริหาร หัวหน้าภารกิจ): พี่ก็พยายามทำหน้าที่ให้ดีที่สุดเท่าที่ได้รับมอบหมายมา แต่ส่วนนโยบายของท่านผู้อำนวยการ คือ ให้ใช้ระบบมาเป็นตัวช่วย คิดว่าน่าจะ



ทำได้ รับผิดชอบในภารกิจที่ทำอยู่ ถ้าในทีมมีการประชุมทุกสัปดาห์ มีการควบคุมการปฏิบัติงาน การวางแผน ว่าทำได้หรือไม่ มีอุปสรรคอะไร ถ้ามีก็ปรึกษาผู้บริหารเพื่อหาทางแก้ไข ในทีมที่ต้อง ประเมินคุณภาพเวลา เช่น การที่ใครอนุมัติทุน หรือทำสัญญาได้ คนนั้นก็ประเมินดีเด่นเต็ม การตัดสินใจ ในทีมแต่ละคนจะมีหัวหน้างานอยู่ มีน้องที่ช่วยในการดำเนินงานที่เป็นลูกจ้าง มีการรับฟังปัญหา

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 17 (G1 ระดับบริหาร ผู้อำนวยการกอง): มีบทบาทในเรื่องของ การทำงานอย่างเช่นในช่วงนี้มีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องการปรับโครงสร้างว่าเราต้องปรับจากหน่วย นโยบายมาเป็นหน่วยให้ทุน ซึ่งกองเป็นส่วนที่ให้ทุน เป็นกองที่เชี่ยวชาญมากที่สุด ต้องเป็นผู้นำเป็น ต้นแบบโมเดล หรือเป็น platform ต่าง ๆ เพื่อให้กองอื่น ปฏิบัติตาม ซึ่งเราต้องไปให้ข้อมูลกับหน่วยงาน ที่สนับสนุนเรา ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการลงระบบ IT ต่าง ๆ ในเรื่องของแนวทางหลักเกณฑ์ใหม่ ที่จะออก กระบวนการขั้นตอนการทำสัญญาต่าง ๆ รวมถึงการ KM หน่วยงานที่จะมารับผิดชอบเรื่องทุน อันนี้กองก็จะต้องมีบทบาทสำคัญในการที่จะทำ KM ให้เกิดการเรียนรู้ของบุคลากรทั่วไปทั้งองค์กร และเรายังดูแลในภาพรวม เช่น ฝ่ายกฎหมายเขาจะต้องปรับปรุงระเบียบเพื่อรองรับ พรบ. ใหม่ เรามี หน้าที่ที่จะต้อง ไปให้ข้อมูลช่วยเขาในการร่างระเบียบการให้ทุน การออกสัญญาใหม่ เราต้องมีส่วน ในการแสดงความคิดเห็นให้สอดคล้องหรือไม่ให้เป็นปัญหาหรืออุปสรรคในการให้ทุน อันนี้เรามี บทบาทสำคัญมาก เราต้องให้ข้อมูลในเรื่องของการปฏิบัติงานที่ถูกต้องและต้องเป็นไปตามระเบียบ ไม่ขัดต่อระเบียบของกรมบัญชีกลาง ไม่ขัดต่อระเบียบต่าง ๆ ที่มีอยู่ รูปแบบในการจัดการส่วนใหญ่ ใช้วิธีการปรึกษา ประชุมหารือ หาแนวทางการทำงานร่วมกัน พยายามดูทุกอย่างให้เกิดความโปร่งใส และรับฟังความคิดเห็นของทุกคน การกระจายอำนาจหรือรวมอำนาจในกองเราให้สิทธิ เป็นการกระจาย อำนาจ เพราะว่าอย่างกองได้รับคำสั่งมาให้ดูแลเรื่องการให้ทุน เราจะมีแบ่งออกเป็นแต่ละฝ่าย แต่ละฝ่ายมีการดูแลในเรื่องที่ตัวเองรับผิดชอบ เราจะกระจายอำนาจออกไปให้หัวหน้าฝ่ายช่วยกัน ควบคุมดูแล ทั้งนี้เราจะมีเงื่อนไข หรือข้อกำหนด หรือระเบียบที่เราทำร่วมกัน มีข้อตกลงร่วมกัน ดูได้ จากท่านผู้บริหาร ที่ผ่าน ๆ มามีการทำข้อตกลงระหว่างผู้บริหารกับ ผอ. แต่ ผอ. ไม่ได้ได้ทำข้อตกลงกับ ลูกน้องหรือหัวหน้าฝ่าย แต่ใช้กระบวนการ วิธีการประชุม พุดคุย ให้สิทธิในการตัดสินใจในการ ดำเนินงาน แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นการให้สิทธินั้นต้องอยู่บนระเบียบของสำนักงาน ไม่ขัดกับระเบียบที่มีอยู่

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 20 (G1 ระดับบริหาร หัวหน้าฝ่าย): บริหารจัดการในฐานะของ หัวหน้าฝ่าย ที่นอกเหนือจากฝ่ายไม่ได้อยู่ในอำนาจหน้าที่ โดยมากไม่ได้ตัดสินใจคนเดียว เพราะเป็น ทั้งแบบบนลงล่าง และล่างขึ้นบน อย่างเราตัดสินใจไม่ได้ คือเราได้ข้อมูลจากน้องมาซึ่งใช้เป็นส่วนหนึ่ง ในการตัดสินใจ แต่ถ้าข้อมูลนั้นไม่รู้ว่าทำอย่างไร ต้องถามผู้ใหญ่อีกที

## 7. จริยธรรม (Ethical behavior)

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1 (G2 ระดับปฏิบัติการ): การทำงานมีความโปร่งใสและตรวจสอบได้อย่างเช่น การขอทุนวิจัย นักวิจัยสอบถามได้ว่าทำไมถึงตกไม่ผ่านการพิจารณา เรามีข้อมูลการพิจารณาและเหตุผลถึงการตก

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2 (G2 ระดับปฏิบัติการ): มีการประเมินและการตรวจสอบด้านจริยธรรม รวมถึงมีการประชุมชี้แจงกฎระเบียบด้านจริยธรรมต่าง ๆ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3 (G2 ระดับปฏิบัติการ): มีความโปร่งใสในการดำเนินงานของ วช. โดย วช. ตระหนักถึงความสำคัญอันนี้ มีความโปร่งใสต่อการปฏิบัติหน้าที่บุคลากรตามหลักคุณธรรม อาทิ การพิจารณาการให้ทุน ต้องมีผู้ทรงคุณวุฒิถึง สองสามคณะเพื่อแสดงความโปร่งใสในการทำงาน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4 (G2 ระดับปฏิบัติการ): วช. เป็นหน่วยงานที่ให้ทุนวิจัยและจะถือเงินก้อนใหญ่ ดังนั้น ทุกอย่าง ทุกขั้นตอน มันเกี่ยวกับเม็ดเงิน หากมีอะไรผิดพลาดจะโดนฟ้องร้องได้ในการทำงานจึงต้องคิดให้ละเอียดรอบคอบและเก็บทุกอย่างเป็นหลักฐาน เพื่อที่เวลาโดนขึ้นมาหรือโดนตรวจสอบ เราก็สามารถแสดงได้ว่าทำอย่างถูกต้องตามกฎระเบียบชัดเจน มีหลักฐานชัดเจน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5 (G1 ระดับบริหาร หัวหน้าฝ่าย): เรามีระบบควบคุมอยู่แล้วมีศูนย์ดูแลเรื่องจริยธรรม มีการออกเป็นแนวทางการปฏิบัติ มีการประชาสัมพันธ์ รมรงค์ มีกิจกรรมที่จะสอดรับให้คุณธรรม จริยธรรม เกิดขึ้น

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6 (G1 ระดับบริหาร หัวหน้าภารกิจ): จริยธรรม พี่มองว่า อย่างเราเป็นข้าราชการ เราจะทำงานให้ดีที่สุด ถ้ารับงานมาจะทำให้มันดี เราไม่ทำงานที่เน้นเสร็จแต่จะทำงานให้ที บางคนจะมองว่าทำงานให้เสร็จ ๆ ส่ง ซึ่งไม่ใช่ ในมุมมองของกลุ่มพี่คือขอให้ทำงานให้ออกมาดี เราไม่มีความ bias มีความเท่าเทียม น้องพี่ไม่เคยมีแบบหัวหน้าลูกน้อง จะเป็นแบบเป็นพี่เป็นน้องช่วยกันทำงาน จริยธรรมในการให้ทุนอย่าง วช. ทีมพี่จะมีผู้ทรงคุณวุฒิ สวนใหญ่เราจะคัดเลือกจากที่ไม่ใช่อาจารย์มหาลัย เราจะเลือกผู้ที่มีประสบการณ์อยู่ในหน่วยงาน เนื่องจากจะต้องมาคัดโครงการเพื่อให้ทุนกับนักวิจัย เราก็จะไม่ให้เกิดเรื่องพวกนี้ขึ้น

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ในการทำงานองค์กรมีความโปร่งใสและยุติธรรม เช่น การให้ทุนมีความโปร่งใสและยุติธรรม บุคคลที่ขอรับสามารถขอรับได้ทุกระดับการศึกษา มีความเสมอภาคในการให้ทุน และมีการตรวจสอบที่ยุติธรรม

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 8 (G2 ระดับปฏิบัติการ): องค์กรไม่ได้ปลูกฝังมากแต่อยู่ในจิตสำนึกของเราเอง หากในการทำงานมีส่วนงานตรวจสอบภายใน ที่คอยทำหน้าที่ตรวจสอบความโปร่งใส

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 9 (G2 ระดับปฏิบัติการ): งานหลักของเราคือการให้ทุน ทำตามขั้นตอนมีความโปร่งใส เปิดรับทุนเป็นสาธารณะผ่านระบบ มีการให้นักวิจัยมานำเสนอข้อมูล มีความโปร่งใส

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 10 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ปลุกฝังเรื่องความซื่อสัตย์ไม่มีนอกไม่มีใน เราต้องทำงานประสานงานกับนักวิจัยกับงบประมาณ เรื่องนี้ค่อนข้างสำคัญ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 11 (G2 ระดับปฏิบัติการ): มีการจัดอบรมด้านจริยธรรม ของ วช. ความโปร่งใสค่อนข้างสูง การให้ทุนจะเปิดให้นักวิจัยทั้งหมด ให้โอกาสได้เข้ามาส่งข้อเสนอ มีความเสมอภาค มีผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบการทำงานการตัดสินใจโครงการ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12 (G2 ระดับปฏิบัติการ): มีการปลุกฝัง อย่างเราต้องมีความซื่อสัตย์ในการทำงาน ไม่เอาว่าคนนี่สนิทจะทำให้คนนี่ก่อน ให้ความสำคัญกับทุกคนเท่ากัน เวลาเราพิจารณาโครงการเราก็เปิดโอกาสให้ทุกคน ใครมีความสามารถก็จะได้ ไม่ใช่ว่าคนนี่สนิทกรรมการแล้วจะให้ เราไม่มีอย่างนี้ มีเกณฑ์การพิจารณาที่ชัดเจน อย่างการพิจารณาโครงการ เราก็ดูว่าเนื้อหาเหมาะสมไหม การดำเนินงานเหมาะสมไหม งบประมาณสอดคล้องไหม เรามีเกณฑ์การให้คะแนน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 13 (G2 ระดับปฏิบัติการ): เนื่องจากเราเป็นหน่วยงานที่ให้ทุน เราก็มีจริยธรรมสำหรับนักวิจัย และของผู้ปฏิบัติงานอยู่แล้วมีการอบรมเกี่ยวกับหลักจริยธรรมซึ่งเราต้องปฏิบัติตาม

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14 (G2 ระดับปฏิบัติการ): มีกิจกรรมที่ให้ไปทำ หรือให้เข้าร่วม การไปร่วมกิจกรรมกับหน่วยงานอื่น ไปวันสำคัญต่าง ๆ ทางศาสนา จริยธรรมได้รับจากหัวหน้าว่า ควรทำงานยังไงให้ถูกต้อง และปฏิบัติให้ถูกต้องตามทำนองคลองธรรมของสิ่งที่เราควรจะทำ งานต้องทำให้ถูกต้องไม่ให้เงินผิดพลาด ตรวจสอบให้ถูกต้องทุกอย่าง ภายในก็มีหน่วยงานคอยตรวจสอบ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 15 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ปลุกฝังโดยหัวหน้าสอนเรามาต่อ ว่าเรื่องนี้ต้องทำแบบนี้ อย่าทำแบบนี้ ถูกปลุกฝังโดยไม่รู้ตัว อย่างการประชุมต้องมีรายงานการประชุม เวลาขอความคิดเห็นต้องตอบได้ว่าเขาผ่านไม่ผ่านเพราะอะไร เรื่องตัวเงินเวลาเขาขอมามีคณะกรรมการในการพิจารณา เราไม่ได้เป็นคนถือเงิน มีคนจ่ายเงินให้ ทุกอย่างถูกทำเป็นกระบวนการที่ไม่สามารถทำให้เราวามารถทำผิดจริยธรรม มีความโปร่งใสอยู่แล้ว

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 16 (G1 ระดับบริหาร หัวหน้าภารกิจ): จริยธรรม ก็เป็นอันหลักเพราะเราทำเรื่องการให้ทุน เจ้าหน้าที่ก็มีจริยธรรมเป็นอันดับหนึ่ง เวลาทำงานก็ต้องคำนึงถึงลูกค้าของเรา ดังนั้นเราต้องเป็นกลาง การที่เลือกบุคคลมาช่วยอย่างอาจารย์หรือผู้ทรงคุณวุฒิเราก็ต้องเลือกเป็นกลาง มีความโปร่งใส ลูกค้าของเราคือนักวิจัย เป้าของเราคือการให้ทุน เช่น โจทย์คือการสร้างคน เราก็ต้องดูนโยบายที่เขาให้มาพอเสร็จแล้วก็ประกาศรับทุน เวลาเราเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ต้องเลือกคนที่ไม่มีส่วนได้ส่วนเสียในหน่วยงานนั้นมาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการดำเนินงาน ไม่งั้นอาจจะมี bias เช่น เป็นลูกศิษย์

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 17 (G1 ระดับบริหาร ผู้อำนวยการกอง): คำนิยามขององค์กรใช้หลัก ทศกัณฐ์ราชธรรม และธรรมาภิบาลอยู่แล้ว ที่มีอยู่ 9 ข้ออยู่แล้ว โดยเฉพาะเนื่องจากเราต้องทำงานร่วมกับ หน่วยงานค่อนข้างมากเป็นหน่วยงานให้ทุน มีหน่วยงานที่เข้ามาส่งข้อเสนอโครงการเราเยอะ เพราะฉะนั้นในเรื่องของความโปร่งใส ยึดหลักธรรมาภิบาล จะเป็นหัวใจหลักเลยที่จะจัดสรรเงิน งบประมาณไปให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ทุกข้อของหลักจริยธรรมรวมถึงธรรมาภิบาลเราจะต้องปฏิบัติหมด เพราะว่าไม่นั้นจะเกิดข้อร้องเรียน เพราะว่าเราเป็นกลุ่มเสี่ยงที่จะเกิดการร้องเรียน เนื่องจากว่าในแต่ละปี มีข้อเสนอโครงการวิจัยที่ส่งเข้ามาค่อนข้างเยอะมาก แล้วมีอัตราที่ผ่านอยู่ในอัตราแค่ 5-10% เท่านั้น เพราะฉะนั้นงานทุกอย่างต้องเป็นไปตามหลักจริยธรรมและหลักธรรมาภิบาล ทุกคนมีสิทธิมี ความโปร่งใสเสมอภาค

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 18 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ต้องซื่อสัตย์ต่อการทำวิจัย เป็นกลางใน การให้ทุนวิจัย ด้านการจัดการที่โปร่งใสต้องใช้ดุลยพินิจ จากกรรมการทั้งหมด ไม่ใช่จากความคิดเห็น ของเรา เช่น กรรมการ 5 ท่าน ต้องเห็นชอบ 3 ท่าน การพิจารณาทุนถึงผ่าน ถือว่าโปร่งใสตรวจสอบได้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 19 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ปลูกฝังเรื่องความโปร่งใสในการทำงาน มีการจัดการความโปร่งใส

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 20 (G1 ระดับบริหาร หัวหน้าฝ่าย): ของเรานั้นความซื่อสัตย์ โดยเฉพาะการให้ทุนต้องมีความโปร่งใส เพราะเกี่ยวข้องกับเรื่องเงิน ผลประโยชน์ทับซ้อน ผลประโยชน์ ที่เราอาจจะมีส่วน เราจะเน้นตรงนี้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 21 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ทุกคนรู้ว่าอะไรถูกผิด มีวิจารณ์เฉพาะเพียงพอ อยู่แล้ว มีหน่วยงานตรวจสอบภายในองค์กร มีศูนย์รับร้องเรียนภายในด้วย

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 22 (G2 ระดับปฏิบัติการ): การทำงานอย่างเช่น การเบิกค่าใช้จ่ายใน การยืมเงินคลัง ต้องมีจริยธรรมในการยืมเงินคืนเงิน ให้ถูกต้องตามระเบียบ ไม่ควรเบิกเงินเกินตามที่ ได้ขออนุมัติไป ต้องมีความซื่อสัตย์

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 23 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ถ้าเป็นเรื่องการให้ทุน เราจะมีกระบวนการ ประเมิน ข้อเสนอ มีคณะกรรมการ ทุกอย่างที่ทำต้องสามารถตรวจสอบย้อนกลับไปได้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 24 (G2 ระดับปฏิบัติการ): เรื่องการปลูกฝังจริยธรรมนั้น อย่างที่รู้ว่า เราทำงานเกี่ยวกับด้านวิจัย ข้อมูลส่วนมากก็จะเป็นข้อมูลส่วนตัวของนักวิจัยด้วย เป็นความลับของ เขา เราก็ต้องไม่เปิดเผยข้อมูลให้คนอื่น เราโดนปลูกฝังมาว่าเราจะไม่เปิดเผยข้อมูลถ้าไม่ได้รับความ เห็นชอบจากเจ้าของ ตรงนี้ก็ทำให้เรารู้สึกว่าเราต้องรับผิดชอบ เราต้องมีจริยธรรมตรงนี้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 25 (G2 ระดับปฏิบัติการ): จริยธรรมของบุคลากรจะปลูกฝังผ่าน การจัดกิจกรรมไปวัด ไปถือศีล การจัดสัมมนาภายนอกที่ส่งเสริมในนักมีจริยธรรมที่ดี ในเรื่องของ

การทำงานที่แสดงถึงความโปร่งใส วช.มีความจริงจัง ในเวลาที่เขามีการประเมินองค์กร เช่น ประเมินองค์กรที่มีความโปร่งใสในการทำงาน วช.มีความกระตือรือร้นมาก ซึ่งผู้บริหารให้ความสำคัญ เขาจะตั้งเป้าหมายว่าในแต่ละปี วช.จะต้องได้รับรางวัลที่ гаранต์ว่าวช.เป็นหน่วยงานที่มีความโปร่งใส ปราศจากการทุจริตและสามารถตรวจสอบได้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 26 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ก็ค่อนข้างจะมีการเน้นย้ำในเรื่องของการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ผู้บริหารจะเน้นย้ำในเรื่องของการรับของขวัญในช่วงเทศกาลปีใหม่ เน้นย้ำว่าไม่มีการรับของขวัญในช่วงปีใหม่ ถือว่าเป็นการปลุกฝังที่ดี

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 27 (G2 ระดับปฏิบัติการ): มีการจัดอบรมเรื่องจริยธรรม สำหรับการทำงานก็มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ดูได้ค้นหาได้ตามระบบ ตรวจสอบผู้ทำได้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 28 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ประพฤติตนในกรอบที่ดี ไม่โกงกิน การทำงานตรวจสอบได้ มีนิตินิรของหน่วยงานคอยตรวจสอบ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 29 (G2 ระดับปฏิบัติการ): เขาก็ปลุกฝังแต่เป็นเรื่องของการอบรม อยู่ที่ตัวบุคคลมากกว่า อบรมก็เป็นเพียงแค่นี้อาหาที่เอามาเล่าเอามาสอน แบบฟอร์มหรือว่าคู่มือก็มีทั่วไปทุกที่ แต่ถ้าทำจริง ๆ อยู่ที่ตัวบุคคลมากกว่าว่าคนนั้นมีจริยธรรม มีคุณธรรม อยู่ที่จิตใจของคน มีการพูดถึงความโปร่งใส ความยุติธรรม การป้องกันทุจริต เขาจะพูดอยู่เสมอ จริง ๆ แล้วอยู่ที่คน ใน วช. มีการทำงานให้เกิดความโปร่งใส มีการจัดการด้านนี้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 30 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ค่านิยมคือทำงานด้วยความโปร่งใส เพราะเป็นหน่วยงานราชการ มีความโปร่งใสซื่อสัตย์เป็นหลัก มีการจัดการด้านจริยธรรมมีส่วนงานที่ทำงานด้านจริยธรรมอยู่แล้ว มีการปลุกฝังเรื่องคุณธรรมจริยธรรม ให้วิทยากรมาสอนเรื่องราวเหล่านี้ อยู่แล้ว บางครั้งอาจจะมีกิจกรรมภายนอก เช่น เข้าวัด ฟังธรรม ร่วมกับศูนย์ศาสนา ซึ่งเป็นการปลุกฝังจริยธรรมไปในตัว

## 8. มุมมองระยะใกล้ หรือระยะไกล (Long- or short-term perspective)

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5 (G1 ระดับบริหาร หัวหน้าฝ่าย): มี Timeline ที่เราต้องวางเรื่องการทำงาน แผนระยะสั้นระยะยาวเป็นไปตามยุทธศาสตร์ขององค์กร ตามหน่วยงานมียุทธศาสตร์มีแผนการดำเนินงานอยู่แล้ว ในแต่ละปีเราต้องมาวางแผนอยู่แล้ว แผนระยะสั้นระยะยาวต้องลือกับยุทธศาสตร์องค์กร มีการวางแผนการดำเนินงานรายปีออกมาเป็นตัวชี้วัดเป้าหมายการดำเนินงาน ที่ จะบอกเราในทางปฏิบัติเราต้องวาง Timeline ในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับแผน ซึ่งทุกอย่างมีการเปลี่ยนแปลง เช่น Covid ก็กระทบต่อแผนการดำเนินงาน ทุกอย่างต้องมีพลวัตร พร้อมจะปรับการทำงานได้ตลอดเวลา

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6 (G1 ระดับบริหาร หัวหน้าภารกิจ): ถ้างานเร่งด่วนเราจะมี การวางแผนว่ากลุ่มไหนที่ต้องทำกลุ่มเร่งด่วน แต่ถ้าเกิดเป็นงานระยะที่ตามผลปกติ 1-3 ปี หรือ 6 เดือน เราก็จะมีทีมที่รันตามงานปกติคือที่วางแผนไว้ ในการให้ความสำคัญเรามองแผนระยะสั้นเพราะว่า เนื่องจากระยะสั้นมาแบบรวดเร็วเร่งด่วน จะมองว่าโฟกัสเยอะกว่า ส่วนระยะยาวเรารู้อยู่แล้วว่าเป้าหมาย คืออะไร มีผลผลิตที่รู้แล้วว่าต้องตาม 1 ปี 2 ปี เราตาม Schedule ได้อยู่แล้ว

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 16 (G1 ระดับบริหาร หัวหน้าภารกิจ): ตอนนี่คือทำยังไงก็ได้ให้ อนุมัติทุนปี 63 หรือใช้เงินให้ได้เยอะที่สุด เพราะหลักของที่นี่คือต้องใช้เงินให้ได้ 80% ก็พยายามเร่งรัด ให้เสร็จ และต้องวางแผนของปีหน้า เพราะว่าการดำเนินงานเราต้องจัดสรรทุนทุกปีเราอยู่ในช่วง ปรับเปลี่ยน โครงสร้างเราอาจจะมีสะดุดบ้าง เราก็จะเอาปัญหาอุปสรรคของครั้งนี้เพื่อปรับปรุงครั้ง หน้าต่อไป สั้น คืออนุมัติทุนให้ได้มากที่สุด ออกเงินให้ได้มากที่สุด ยาวคือวางแผนปรับปรุงงาน แก้ไข อันตบหนึ่งคือแผนระยะสั้นต้องเอาเงินออกให้ได้มากที่สุด แผนระยะยาวยาวคือ วางเป้า สุดท้ายคือ จะมีสัดส่วนการให้ทุนกับการสร้างคนเนี่ยเท่าไร ต้องวางแผน ให้เป็นไปตามเป้านี้ และทำให้เร็ว เพราะการขอเงินงบประมาณ ต้องวางแผนล่วงหน้า พอสิ้นตุลาเราจะ ได้เงินของปี 64 เราก็จะสามารถ แจกอนุมัติทุนได้ หลังจากขึ้นปีงบประมาณให้เราควรออกทุนได้เลย

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 17 (G1 ระดับบริหาร ผู้อำนวยการกอง): ปกติสำนักงานจะมีการ วางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวอยู่แล้ว โดยจะมีแผนการดำเนินงานอย่างเช่น มียุทธศาสตร์ของ สำนักงาน อย่างเช่น 10 ปี 20 ปี แต่แผนระยะสั้นก็คือแผนการปฏิบัติงานเป็นรายปีมีข้อกำหนดต่าง ๆ ซึ่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์ของหน่วยงานราชการอยู่แล้ว สำนักงานก็ต้องมีการวางแผนการทำงานทั้ง ในระยะสั้นและระยะยาว อันนี้เราก็ต้องให้ความสำคัญ อย่างเราออกแผนปฏิบัติการเราต้องทำให้ อยู่ในแผนนั้น ยกเว้นว่าเกิดเหตุการณ์สุดวิสัยที่จะมีการเปลี่ยนแปลงอะไร เราจะต้องมีการขออนุญาต มีการปรับเปลี่ยนไม่ว่าจะเป็นแผนการดำเนินรวมถึงงบประมาณด้วย ถ้ามีการปรับเปลี่ยนเราต้องขอ อนุญาต ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความจำเป็นและเหมาะสม อย่างเช่นแผน Covid ซึ่งตอนแรกมี งานวิจัยอย่างอื่นไม่ได้สนับสนุน Covid แต่วันนี้เมื่อเกิด Covid ขึ้นมา รัฐบาลก็สั่งให้มี 10% ของ งบประมาณของแผนการดำเนินงานที่สามารถมาเอามารองรับตรงนี้ได้ เช่น ตอนนี้อย่าง ผวช. ปรับ งบประมาณส่วนนี้มาทำอะไรที่จะไปสนับสนุนงานด้านสาธารณสุข ตัวพี่เองซึ่งเป็นหัวหน้าภารกิจเกษตร จากนี้ไปถ้าสาธารณสุขของเราดีขึ้น คนตกงาน เพราะคนกลับบ้าน ต้องดูว่าในส่วนของงานอะไรที่ สามารถจะสร้างอาชีพเสริมหรือเพิ่มเติมให้กับเกษตรกรที่เขาอาจจะตกงานระยะยาว เพราะโรงงานเขา ปิดกิจการ เขาไม่สามารถกลับมาหรือว่าอาจจะต้องหางานใหม่ ในเบื้องต้นเมื่อเขากลับไปบ้านนอก โดยพื้นฐานความรู้เขาอาจจะไม่มีพื้นที่ทำนาทำสวนเขาอาจจะไปช่วยพ่อแม่ ทำเกษตรแบบใหม่ เช่น พ่อแม่ทำการเกษตรแบบโบราณ ถ้าเขาไปเนื่องจากเขามีเทคโนโลยีหรือความรู้เขาอาจจะศึกษาจาก

เทคโนโลยีที่มีอยู่แล้วนำไปปรับปรุงกระบวนการผลิตเขาให้ดีขึ้น หรือว่าเปลี่ยนอาชีพใหม่ ปลุกต้นไม้ใหม่ ปลุกของใหม่ ๆ หรือผลิตอะไรใหม่ ๆ หรือสร้างอาชีพจากผลผลิตจากท้องถิ่นเพิ่มมากขึ้น และเอามาขายตลาดออนไลน์ อันนี้เป็นสิ่งที่เรามองว่าเราปรับแผนงบประมาณ และในส่วนของงานวิจัยและนวัตกรรมสามารถนำไปช่วยประชาชนได้อย่างไร

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 20 (G1 ระดับบริหาร หัวหน้าฝ่าย): ถ้าเป็นระยะสั้นคือทำงานให้เสร็จตามกำหนด แต่ถ้าแผนงานระยะยาวคือองค์กรจะเปลี่ยนแปลงยังไง เตรียมแผนที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ฟ้าให้ความสำคัญกับแผนระยะสั้น เพราะโดยมากงานที่ทำอยู่ทำตามแผนระยะสั้นเป็นส่วนใหญ่ เพราะส่วนมากเป็นแต่งงานด่วน ๆ ถ้าเป็นเรื่องของการให้ทุนจะเป็นงานที่มี Schedule อยู่แล้ว จริง ๆ ระยะยาวเราไม่ค่อยได้วางแผนกันสักเท่าไรหรอกแต่จะเป็นนโยบายลงมามากกว่า

## 9. การเปลี่ยนแปลง องค์กร (Organizational change)

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5 (G1 ระดับบริหาร หัวหน้าฝ่าย): มีแผนในการพัฒนาตัวเรากับทีมมากกว่า เพราะถ้าบุคลากรพัฒนา องค์กรก็พัฒนา สำหรับการรับมือกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดทุกที มีแผนบริหารความเสี่ยงอยู่แล้ว ถ้าองค์กรดี ๆ แผนบริหารความเสี่ยงจะช่วย เหมือนที่เราเคยมีแผนความเสี่ยงนำท่วมการจัดการ พอมีเรื่อง Covid เข้ามาก็มีการบริหารจัดการกับความเสี่ยง การทำงาน Work From Home มีเทคโนโลยีเข้ามาช่วย จริง ๆ ในเชิงระบบมีอยู่แล้ว เราเพียงแค่ปรับตัวให้ทำงานได้ตามระบบนั้นสำคัญที่สุด ฟังมองว่าทุกอย่างมีการเปลี่ยนแปลง อยู่ที่ตัวเรา สุดท้ายอยู่ที่คน ถ้าเราบริหารคนกับการเปลี่ยนแปลงให้เขาสามารถยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงได้ พัฒนาทักษะ Mindset เขาให้ทำงานได้กับองค์กร ซึ่งยากมัยก็อาจจะยากเพราะว่าในองค์กรจริง ๆ มีคนหลายรุ่น มีคนหลายประเภทที่ไม่เหมือนกัน เพราะฉะนั้นอันนี้อยู่ที่เชิงระบบ สุดท้ายก็ไปสอดรับอันเดิมว่า ถ้าเขาขาดสมรรถนะอันไหนก็ต้องสนับสนุน อบรม ฝึกเขา ก็เป็นลูกโซ่กันมาอย่างนี้ ต้องมีแผน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6 (G1 ระดับบริหาร หัวหน้าภารกิจ): ถ้าที่แผนในการพัฒนาจะน้อย เพราะเป็นหน่วยเล็ก ๆ ของกลุ่ม อย่างเราก็อยากให้ภารกิจนี้มีครบทุกอย่าง มีการให้ทุน ต่อไปก็จะมี การให้รางวัล เช่น ฟ้าทำสิ่งแวดล่อม จะมีนักสิ่งแวดล้อมเยาวชน คิดว่าต่อไปเราจะมีทำแบบนี้ต่อไป คือว่าวางแผนของกลุ่มไว้ ก็จะได้มีแบรนด์ให้ติดกับ วช. ว่าเรามีการให้ทุนแบบนี้ สำหรับการรับมือกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดซึ่งส่วนใหญ่ทางสิ่งแวดล้อมจะมีเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดบ่อย เราก็พยายามดูว่าปีที่แล้วเกิดอะไรขึ้น อย่างตอนนี้หมอกควัน เราจะมองว่าเดี๋ยวมันจะมาช่วงนี้แหละ เราจะแผนว่าต้องเตรียมอะไร วางแผนสถานการณ์ยังไง มีการเตรียมมาตรการเร่งด่วนอะไร ต้องเตรียมไว้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 16 (G1 ระดับบริหาร หัวหน้าภารกิจ): แผนในการพัฒนาตอนนี้คือ โขคิดทำนผู้อำนวยกาตั้งคณะทำงานมาเป็นที่ปรึกษาที่อยู่ชุดนี้ง ดังนั้นพีจะมีที่ปรึกษาในการวางแผนว่าพีจะดำเนินการอย่างไร เปรียบเทียบกับงานเก่าว่ามีปัญหาอุปสรรคแบบไหน แล้วเราจะปรับรูปแบบการให้ทุนแบบไหน ถ้าของ วช. ถึงแม้เรามีคนทีน้อยแต่ถ้าเรามี ระบบ IT หรือระบบบริหารจัดการทีดี พีมองว่า น่าจะโอเคขึ้น เหมือน paperless ถ้าเทียบกับปีทีแล้วทีเราจะต้องรับข้อเสนอดูข้อเสนอ ณ ปัจจุบัน ออนไลน์ ทำให้เราสะดวกขึ้น ไม่ต้องใช้คนเยอะ ระบบ IT ช่วยเราได้ ตอนนี้เป็นกรณีทีดี ผู้อำนวยกาทำงานหนักมาก ต้องพิสูจน์ตัวเองว่าเราถูกปรับเปลี่ยนองค์การมหาชนหรือเปล่าก็อยู่ในช่วงนี้ เขาจะประเมินเราอีกทีว่าเราจะดำเนินการสิ่งเหล่านี้ได้หรือไม่ พิคิดว่าเราน่าจะรับมือได้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 17 (G1 ระดับบริหาร ผู้อำนวยกาการกอง): แผนในการพัฒนาองค์กรสืบเนื่องจากการปรับจากหน่วยนโยบายเป็นหน่วยให้ทุน สำหรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรเนื่องจากว่าโครงสร้างโดยรวมยังไม่ชัดเจนนัก แต่การทำงานกับหน่วยงานภายนอกเรามองว่า จากประสบการณ์ของเรากการทำวิจัยเนี่ยทำบ่อย ทำให้สิ้นเปลืองและเกิดความซ้ำซ้อน เพราะฉะนั้นเราวางแผนทั้งในระยะสั้นและในระยะยาวว่า ต่อไปนี้การให้ทุนสนับสนุนการวิจัย เราจะทำเป็น โปรแกรม เป็นกลุ่มเรื่องเป็นแผนใหญ่ เพราะฉะนั้นเราจะมีกรรวบรวมเป็นแผนใหญ่เพื่อให้เกิด Impact ผลกระทบกับบุคคลจำนวนมากและสามารถสร้างรายได้ให้กับประเทศได้ อันนี้เป็สิ่งที่ทุกหน่วยตั้งแต่เราเป็นนโยบายมาแล้วเราวางแผนมาโดยตลอด แต่ในเรื่องของการดำเนินงานเนี่ยอาจจะไม่ปรับเปลี่ยนได้ทันทีซึ่งเราปรับเปลี่ยนมาแล้วตั้งแต่บูรณาการปี 60 ไป 61 เราพยายามปรับให้รวมเป็นกลุ่มก้อน แล้วทำข้อเสนอโครงการวิจัยให้เป็นกลุ่มแผน เป็นชุดโครงการหรือเป็นกลุ่มแผนใหญ่ขึ้น สำหรับการรับมือกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดอันนี้เห็นได้ชัดจากสถานการณ์ Covid พอรัฐบาลสั่งให้ Work from home หน่วยงานจะมีการตั้งคณะกรรมการมารองรับว่าการที่รัฐบาลสั่งให้ Work from home มาตรการของเราจะเป็นอย่างไร เราจะต้อง เตรียมบุคลากร อุปกรณ์อย่างไร เช่น บุคลากรการจะไป Work from home เราจะต้องให้ความรู้ เทคโนโลยีมี Accessories อะไรทีเราจะต้องให้ เช่น internet ในส่วนของอุปกรณ์ อย่างเช่น คอมพิวเตอร์ มือถือ โน้ตบุ๊ก ไอแพด อะไรทีเราสามารถ manage ได้หรือต้องการเพิ่มเติม รวมถึงมีการปรับเปลี่ยนการประชุม จากประชุมทีประชุมทีเชิญประชุมปกติ เราก็ทำเป็น VDO Conference เรียนรู้อบรมเจ้าหน้าที่ในการดำเนินการจัดประชุมผ่านระบบ Conference ทั้งหมด รวมถึงในระยะยาวเรายังวางแผนในเรื่องของการทำงานโดยใช้ลายเซ็นดิจิทัลซึ่ง ตอนนี้ก็ดำเนินการควบคู่ไป เพราะเราไม่คาดว่าสถานการณ์ฉุกเฉินแบบนี้มันจะเกิดแค่ครั้งนีมันจะมีโอกาสเกิดขึ้นอีก เพราะว่าจากน้ำท่วมมาจนถึงสถานการณ์ Covid เราไม่รู้ว่าในอนาคตเราจะเจออะไร เราจะสร้างแผนการเรียนรู้ให้คนเราปรับตัวทำงาน ได้หลายสถานการณ์ การเตรียมความพร้อมแต่ละอย่างโดยเฉพาะการศึกษา ต้องไวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ตอนนี้ เช่น มีความเชี่ยวชาญชำนาญขึ้นในเรื่องของการ VDO



Conference เพราะฉะนั้นพอเข้าสู่สถานการณ์ปกติ ส่วนนี้เราเอามาปรับใช้ได้ เรายังมี VDO Conference อยู่ เอาเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น ลดปริมาณเจ้าหน้าที่ลง ตามจำเป็น เพราะฉะนั้น อัตราการจ้างงานจะลดลงในส่วนของผู้จ้าง ในอนาคตจะลด หรือถ้าไม่ลดลงผู้จ้างเราจะมีประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มมากขึ้น หรือว่ามีความสามารถเพิ่มเติมขึ้นในส่วนนี้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 20 (G1 ระดับบริหาร หัวหน้าฝ่าย): การรับมือกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดคือตั้งสติ แล้วค่อยมาดูว่าเหตุปัจจัยอะไร มีใครที่เกี่ยวข้อง ต้องคุย ต้องหาทางออกร่วมกัน ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องช่วยกันแก้ปัญหาที่นั้น ๆ ให้ผ่านไปให้ได้

#### 10. ความมีอิสรภาพจากตลาดการเงิน (Financial markets)

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 17 (G1 ระดับบริหาร ผู้อำนวยการกอง): “ไม่มีการร่วมทุน เพราะเราเป็นหน่วยงานของรัฐ เราจะไม่มีการร่วมทุน”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 20 (G1 ระดับบริหาร หัวหน้าฝ่าย): “ไม่มีการร่วมทุน”

#### 11. ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for environment)

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1 (G2 ระดับปฏิบัติการ): มีโครงการที่ช่วยด้านสิ่งแวดล้อม มีโครงการลดขยะ Pm2.5 การลดมลพิษในสิ่งแวดล้อม ลดการใช้พลาสติก ให้ใช้ถุงผ้า

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2 (G2 ระดับปฏิบัติการ): มีโครงการและกิจกรรมที่มาก มีอาสาสมัครจิตอาสา การรณรงค์ให้ใช้ถุงผ้าแทนถุงพลาสติก งดใช้ถ้วยโฟม มีกิจกรรมปลูกป่า

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3 (G2 ระดับปฏิบัติการ): วช. มีภารกิจที่เป็นจิตอาสาพัฒนาแม่น้ำลำคลอง ตอนนี้อยู่ วช. รณรงค์การงดใช้ถุงพลาสติก และมีการใช้ถ้วยกระดาษ ร้านน้ำก็รณรงค์ให้นำแก้วมาเอง เป็นการลดพลาสติก เกือบทุกอาคารมีถุงผ้าให้ยืมเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรลดการใช้ถุงพลาสติก

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4 (G2 ระดับปฏิบัติการ): วช. มีการให้ทุนด้านสิ่งแวดล้อมอยู่แล้ว ทั้งเรื่องเร่งด่วนและไม่เร่งด่วน อย่างเช่น ขยะอิเล็กทรอนิกส์ และ PM 2.5 หรือว่าปัญหาน้ำเป็นต้น ภายใน มีกิจกรรม เช่น โครงการจิตอาสาพัฒนาลำน้ำ ซึ่งวช. เป็นแกนหลักในการดำเนินงานด้านนี้ คือ นำผลงานวิจัยที่เราให้เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม แล้วเขาได้รับผลเป็นรูปธรรม และนำผลงานนี้ไปถ่ายทอดให้กับชุมชน และขยายให้ชุมชนช่วยรักษาสีน้ำและสิ่งแวดล้อม และยังมีการปลูกป่า ธนาคารปูม้า และการลดการใช้พลาสติก มีนโยบายให้บุคลากรลดการนำเข้าพลาสติก มีถุงผ้าให้ยืม

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5 (G1 ระดับบริหาร หัวหน้าฝ่าย): ทุกคนมีส่วนรับผิดชอบหมดไม่ใช่แค่องค์กร แต่ของเราโชคดีเป็นงานด้านการวิจัย ก็มีงานวิจัยที่สนับสนุนด้านสิ่งแวดล้อม นอกจากงานวิจัยสนับสนุนแล้วก็มีกิจกรรมที่สอดคล้องกับหลายอย่าง ซึ่ง วช. ทำเยอะ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6 (G1 ระดับบริหาร หัวหน้าภารกิจ): องค์กรเราถ้าส่วนพื้นที่นี้ใช่เลย เพราะพื้นที่ด้านสิ่งแวดล้อม ทุกเรื่องที่เกี่ยวข้องเราจะเข้าไป นักวิจัยที่ช่วยได้ หน่วยงานที่ต้องการความช่วยเหลือเราก็สนับสนุน อย่างที่เป็นโครงการจิตอาสาพัฒนาลำนํ้าสิ่งแวดล้อม และก็ยังไปอยู่กับกระทรวงการเกษตรที่ทำเรื่องปลูกป่า และก็ยังมิกกลุ่มอื่นในหน่วยงานที่ทำเกี่ยวกับจิตอาสาไปปลูกป่ากับหน่วยงานอื่นซึ่งเขาก็มีเหมือนกันเราก็เข้าร่วมหมด ภายในองค์กรเราก็มีเรื่องการจัดการขยะช่วยลดด้านสิ่งแวดล้อม

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ในองค์กรเป็นหน่วยงานการให้ทุนอยู่แล้วคือสำคัญมากที่มีการรักษาสภาพแวดล้อมหรือสิ่งแวดล้อมในที่ทำงานให้มีความน่าอยู่ และองค์กรมีการให้ทุนด้านสิ่งแวดล้อมที่แน่นอน เช่น กิจกรรมทะเลไทยไร้ขยะ บุคลากรในองค์กรออกไปให้ความรู้ นักวิจัยที่มาขอรับทุนในการไปทำงานวิจัย พอนักวิจัยได้รับก็จะไปทำงานมากขึ้น และทำให้เกิดการพัฒนาประเทศ ในองค์กรมีกิจกรรมที่ส่งเสริมสิ่งแวดล้อมอย่างมาก เช่น การออกทำกิจกรรมภายนอก กิจกรรมลำนํ้า กิจกรรมการปลูกต้นไม้ กิจกรรมทะเลไทยไร้ขยะ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 8 (G2 ระดับปฏิบัติการ): องค์กรมีการรณรงค์ลดการใช้ถุงพลาสติกภายในที่ทำงาน หากมองในการให้ทุนจะมีทุนด้านสิ่งแวดล้อมอยู่แต่จะเป็นประเด็นที่สำคัญเร่งด่วน เช่น PM 2.5 Zero Waste และทะเลไทยไร้ขยะ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 9 (G2 ระดับปฏิบัติการ): อันนี้สำคัญมากเพราะผู้บริหารของเราให้ความสำคัญเรื่องสิ่งแวดล้อม มีกิจกรรมปลูกต้นไม้ หรือแม้กระทั่งการรับประทานอาหารที่ไม่ใช่โฟม อันนี้ที่ว่าองค์กรให้ความสำคัญค่อนข้างมาก อย่างงานหลักเราให้ทุนก็มีโครงการเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมไปช่วยพัฒนาชุมชนริมคลอง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 10 (G2 ระดับปฏิบัติการ): อยู่ในพวกโครงการที่จัดสรรทุนด้านสิ่งแวดล้อม เรามีบทบาทในการสนับสนุน Project ไปลงในเชิงพื้นที่ อย่างเช่นในเรื่องหมอกควันในเรื่องทะเลไทย การสนับสนุนการวิจัยก็เป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยในเรื่องของสิ่งแวดล้อม

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 11 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ร่วมกับหน่วยงานอื่นย่าน พหลโยธินร่วมปลูกต้นไม้ มีให้ทุนของภารกิจสิ่งแวดล้อมด้วย ในการช่วยแก้ปัญหา เช่น PM 2.5 จะมิงงานวิจัยไปสนับสนุน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12 (G2 ระดับปฏิบัติการ): มีการให้ทุนด้านสิ่งแวดล้อม มีโครงการทะเลไทยไร้ขยะ มีเก็บขยะรอบคูคลอง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 13 (G2 ระดับปฏิบัติการ): มีโครงการเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม เกี่ยวกับ PM 2.5 หรือการรักษาธรรมชาติ เช่น การใช้ทรัพยากรการนำวัสดุเหลือใช้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ สิ่งแวดล้อมถือว่าเป็นสิ่งที่ วช. ให้ความสนใจอยู่ กิจกรรมมีทุกไตรมาส เช่น มีการปลูกป่า

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14 (G2 ระดับปฏิบัติการ): มีโครงการต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการช่วยเหลือทางด้านสิ่งแวดล้อมหรือการดูแลเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมอยู่แล้ว และก็มีเรื่องต่าง ๆ ที่มีบทบาทเข้าไปช่วยกับสิ่งแวดล้อมในประเทศ มีเกี่ยวกับการให้ทุน และกิจกรรมต่าง ๆ ปลูกป่า

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 15 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ที่นี่เป็นหน่วยงานวิจัย เราก็พยายามทำเรื่องสิ่งแวดล้อมอยู่แล้ว เรื่องมลภาวะ เรื่องการงดใช้โฟม งดใช้ถุงพลาสติก ทุกวันนี้เวลาซื้อน้ำก็มีแก้วมีขวดของตัวเอง เวลากินข้าวเราก็ไม่เอากล่องโฟม เอากล่องเรามาเอง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 16 (G1 ระดับบริหาร หัวหน้าภารกิจ): เราลดการใช้กระดาษทรัพยากรต้นไม้ มีคณะทำงานรักษาสิ่งแวดล้อมของ วช. เช่น ถืองูพลาสติกห้ามเข้า โรงอาหารต้องใช้กล่องกระดาษเท่านั้น แม้แต่อาหารสำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ เราก็ต้องเลือกร้านที่เป็นบรรจุภัณฑ์กระดาษ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 17 (G1 ระดับบริหาร ผู้อำนวยการกอง): มาตรการสิ่งแวดล้อมเราดำเนินการอยู่แล้ว แต่ด้วยความที่เราเป็นเจ้าภาพหลัก เรามีการให้ทุนในเรื่องของสิ่งแวดล้อมอยู่แล้ว ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของ PM 2.5 เรามีการรณรงค์ และ ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการอนุรักษ์เรามีธนาคารปูม้า ในเรื่องของการอนุรักษ์พันธุ์กรรมพืช สอนองค์สมเด็จพระเทพฯ ซึ่งอันนี้เราทำต่อเนื่องมาเป็น 10 ปี ส่วนใหญ่เราทำตามบทบาทของ วช. ในเรื่องของการให้ทุน ทำพวกสิ่งแวดล้อมผ่านกระบวนการให้ทุนซึ่งเป็นอยู่ในหน้าที่ของ วช. อยู่แล้ว เรามีกิจกรรมอย่างเช่น รณรงค์การไม่ใช้ถุงพลาสติก มีการรณรงค์การแยกขยะ ดำเนินการตามนโยบายของกระทรวงวิทยาศาสตร์ฯ อยู่แล้ว

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 18 (G2 ระดับปฏิบัติการ): องค์การความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม เช่น ก่อนตอนปัญหาโลกร้อนยังไม่มีปัญหา PM 2.5 เราเริ่มให้เปิดแอร์ตอน 8.30 น ปิด 11.30 น เปิดอีกครั้งตอน 13.30 น ปิดก่อน 16.30 น เพื่อลดการใช้พลังงาน มีนโยบายลดการใช้ถุงพลาสติกให้ใช้ถุงผ้า มีกิจกรรมรักษ์ลำคลอง ไม่ทิ้งขยะลงลำคลอง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 19 (G2 ระดับปฏิบัติการ): มีหลายด้านเนื่องจากเราเป็นองค์การที่ให้ทุน เช่น พัฒนาลำน้ำ กิจกรรมจิตอาสาในพื้นที่พัฒนาดูแลด้านสิ่งแวดล้อม

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 20 (G1 ระดับบริหาร หัวหน้าฝ่าย): ก็ต้องรับผิดชอบอยู่แล้ว มีการปลูกต้นไม้ ไปทำกิจกรรมด้านสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ วช. เราทำบทบาทนี้มาโดยตลอด รวมถึงมีการให้ทุนทางด้านนี้ด้วย

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 21 (G2 ระดับปฏิบัติการ): อันนี้ค่อนข้างสูง เห็นภาพการปฏิบัติจริง เช่น เปลี่ยนไม่ใช้กล่องโฟมเห็นรูปธรรมจริงจัง มีทั้งการรณรงค์ มีการแขวนถุงผ้ามาไว้ให้หยิบยืม

สำหรับการให้ทุนมีแน่นอน อย่างเช่น ไม่ต้องส่ง Hardcopy ที่เป็นกระดาษแล้วส่งเป็น ไฟล์ดิจิทัล  
อย่างเดียว ใช้ลายเซ็นอิเล็กทรอนิกส์ไปได้เยอะ การพิจารณารายงานการวิจัยก็ทำผ่านระบบแทน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 22 (G2 ระดับปฏิบัติการ): สิ่งแวดล้อมที่ทำอยู่ตอนนี้ก็มีเรื่องลด  
โลกร้อน ลดถุงพลาสติก ที่ วช. มีการรณรงค์ไม่ใช้ถุงพลาสติกเพื่อรักษาสิ่งแวดล้อม มีการลดขยะ  
ถุงพลาสติก มีทุน Zero Waste

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 23 (G2 ระดับปฏิบัติการ): เยอะ มีกิจกรรมพวกรณรงค์ใช้ถุงผ้า  
มีจิตอาสาล้างน้ำ เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมเยอะ และมีนวัตกรรมใหม่ ๆ จากงานวิจัยที่ส่งเสริมสิ่งแวดล้อม  
เช่นทำพลาสติกชีวภาพ หรือ ฝุ่น PM 2.5 มีงานวิจัยที่เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 24 (G2 ระดับปฏิบัติการ): พยายามไม่ใช่ถุงพลาสติก คือไม่ได้ห้ามว่า  
ห้ามใช้เลย แต่อันไหนที่ลดได้ก็จะลด ซึ่งมันก็ดีทำให้เรารู้สึกว่าจากแต่ก่อนจะไปไหนต้องเอา  
ถุงพลาสติกไปตอนนี้ก็เอาถุงผ้าไปแทน มันเหมือนเป็นการปลูกฝังไปเอง จากที่ต้องมาบอกว่าอันนี้  
พยายามลดหน่อยนะ แต่พอเราทำเรื่อย ๆ มันก็เป็นนิสัยส่วนตัวว่าเราไม่อยากจะถุงพลาสติกจริง ๆ  
รวมทั้งมีการให้ทุนเรื่อง PM2.5 หรือ Zero Waste

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 25 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ในสายวิชาการ วช.มีการให้ทุน เช่น  
พวกวัสดุแทนหรือการอนุรักษ์ธรรมชาติ อะไรที่ไม่เป็นการสร้างภาระหรือทำลายธรรมชาติ วช.  
จะมีการให้ทุนและสนับสนุนในเรื่องนี้ นอกจากนั้นยังมีกิจกรรมการปลูกต้นไม้เพื่อส่งเสริมให้บุคลากร  
เกิดจิตสำนึกในสิ่งแวดล้อม

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 26 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ที่นี่ให้ความสำคัญค่อนข้างมาก อย่างใน  
โรงอาหารจะพบว่ามีการงดใช้โฟมและพลาสติกเกือบ 100% ทุกร้านจะเปลี่ยนมาใช้ภาชนะหรือ  
บรรจุภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และการประหยัดการใช้ทรัพยากรไฟฟ้าให้ใช้อย่างคุ้มค่า ถ้าเป็น  
ในช่วงปกติ วช. จะมีการจัดกิจกรรมบ่อย ๆ เช่น การปลูกป่า การจัดกิจกรรมกระบวนทัศน์ที่มีกลุ่ม  
สิ่งแวดล้อมหรือกลุ่มพลังงานสีเขียวอยู่

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 27 (G2 ระดับปฏิบัติการ): เรามีหน่วยงานภายในที่ควบคุมดูแลด้าน  
สิ่งแวดล้อม

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 28 (G2 ระดับปฏิบัติการ): มีการใช้ถุงผ้าแทนถุงพลาสติก มีการแยกขยะ  
มีการวิจัยเกี่ยวกับสัตว์ทะเล

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 29 (G2 ระดับปฏิบัติการ): อย่างของเราง่าย ๆ เลยก็มีกังหันน้ำชัย  
พัฒนาในสระน้ำ เป็นการโชว์เรื่องนวัตกรรมด้วย แต่ก็เป็นการช่วยเรื่องอากาศให้กับปลาในสระ  
แล้วเรื่องต้นไม้ มีการดูแลรักษาเป็นอย่างดีทำให้หน่วยงานเราดูร่มรื่น ชุ่มชื้นอยู่ตลอดเวลา การจัดการดี

สำหรับกิจกรรมของเราบ่อย มีการจัดการขยะ มีโครงการปฐมา มีเรื่องลอกคลอง ของเราเป็นหน่วยงานที่ทำบ่อย ถือว่าดีทำเยอะมีส่วนเยอะ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 30 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ในองค์กรมีคณะกรรมการด้านทำงานด้านสิ่งแวดล้อมอยู่ ช่วงนี้เป็นการรณรงค์เรื่องกาลดใช้พลาสติก เริ่มต้นจากในศูนย์อาหารของหน่วยงาน อาจจะเปลี่ยนจากพลาสติกเป็นวัสดุที่ย่อยสลายได้ที่ไม่เป็นมลพิษต่อสิ่งแวดล้อม การให้ทุนก็มีการกำจัดการใช้วัสดุอุปกรณ์ที่ช่วยลดผลกระทบ เช่น การลดการใช้กระดาษ กิจกรรมมีลดพลาสติก กิจกรรมลำนน้ำไปรณรงค์ภายนอกองค์ให้ประชาชนรักษาแม่น้ำ

## 12. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility)

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1 (G2 ระดับปฏิบัติการ): มีการรับบริจาคสิ่งของ ช่วยผู้ประสบอุทกภัยน้ำท่วม มีจดหมายเวียนรับเงินบริจาคเพื่อไปสมทบกับหน่วยงานอื่น มีโครงการจิตอาสาลำนน้ำทำจิตอาสาพัฒนาลำคลองคูน้ำให้สะอาดไม่ใช่เพียงแค่ชุมชน โดยรอบองค์กรแต่รวมถึงแม่น้ำลำคลองทั่วประเทศ มีการกำหนดพื้นที่เป้าหมายชัดเจน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2 (G2 ระดับปฏิบัติการ): มีการให้ Feedback กับสังคมในแต่ละกิจกรรมที่มอบงบประมาณไปให้ เช่น พื้นที่ทำวิจัย มีการให้ทุนที่ลดความเหลื่อมล้ำด้านการศึกษา มีจิตอาสาดูแลลำน้ำให้แก่ชุมชน โดยรอบองค์กร

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3 (G2 ระดับปฏิบัติการ): มีการให้ทุน โคนเปิดรับสมัครอย่างเสมอภาคทั้งภาครัฐ และเอกชน รวมถึงสังคมทั่วไปก็สามารถยื่นขอสมัครรับทุนได้ ให้โอกาสทุกคนในสังคมจากงานวิจัยสามารถนำไปพัฒนาได้จริง เช่น ปุ๋ยจากธรรมชาติก็สามารถนำไปใช้ได้จริง และการพัฒนาผลิตภัณฑ์กาแฟก็เป็นการช่วยเหลือสังคมและเกษตรกร ช่วยเหลือคนที่มีความต้องการแต่ยังขาดองค์ความรู้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ด้วยภารกิจ วช. เป็นหน่วยงานให้ทุนหลักเราก็ให้ทุนในด้านสังคมเหมือนกัน มีส่วนที่ขยายผล การนำไปใช้ประโยชน์ในสังคม ทุนที่เกี่ยวกับพื้นที่ ที่แบ่งออกเป็นย่อย ๆ เช่นความเหลื่อมล้ำในแต่ละพื้นที่ เราก็จะไปดูว่าในพื้นที่ที่มีความเหลื่อมล้ำด้านไหน มีโครงการลำนน้ำที่นำเอานวัตกรรมไปให้ชุมชน แสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมในอีกมิติหนึ่ง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5 (G1 ระดับบริหาร หัวหน้าฝ่าย): ด้วยความที่เราเป็นงานวิจัย สุดท้ายงานวิจัยทุกอย่างก็สนับสนุนสิ่งแวดล้อม สังคม สุขภาพ อุตุสสาหกรรม ก็คิดว่าถ้าได้งานวิจัยออกไปก็ใช้ประโยชน์ผลักดัน และรับผิดชอบต่อสังคม พี่มองว่าหน่วยงานก็มีกิจกรรมพิเศษที่ทำเยอะ เช่น มีวันพระก็ไปทำบุญ มีกิจอะไรอะไรที่เสริมได้ก็ทำ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6 (G1 ระดับบริหาร หัวหน้าภารกิจ): สังคมเราก็มีช่วยเหลือสังคมอย่างโควิดเราก็ร่วมกันบริจาค ทุกครั้งที่มีการมีเรื่องน้ำท่วม วัคซีนก็เป็นส่วนหนึ่งที่เข้าร่วมบริจาคในทุกเรื่อง มีกลุ่มภายในที่ทำด้านนี้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ส่วนใหญ่จะเป็นภาพรวมภาพใหญ่ในการให้ทุน คือการให้ทุนจะมีหลายด้าน ด้านสังคม ด้านการศึกษา ด้านสิ่งแวดล้อม คือองค์กรมีการสนับสนุนมีการสนับสนุนอยู่แล้วที่จะให้สังคมหรือชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมกับการทำวิจัยและนำวิจัยไปพัฒนาชุมชนสังคมให้มีความก้าวหน้าต่อไป กิจกรรมมีอย่างเช่นจิตอาสาไปทำงานเพื่อสังคมภายนอก

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 8 (G2 ระดับปฏิบัติการ): มีเปิดรับจิตอาสาไปทำงานตามสถานที่ต่าง ๆ ส่วนใหญ่เราเป็นให้ทุนทำวิจัยมากกว่า โครงการวิจัยที่ให้ทุนนั้นการวัดผลกระทบต่อสังคมต้องใช้ระยะเวลาในการวัด ดังนั้น โครงการส่วนใหญ่ต้องวัด 5 หรือ 10 ปีข้างหน้าเลยยังบอกไม่ได้ว่าชัดเจนเท่าไร ว่าโครงการที่ให้ไปมีผลกระทบต่อสังคมจริง ๆ แต่อย่างน้อยยังเป็นจุดเริ่มต้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไม่มากนักน้อย

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 9 (G2 ระดับปฏิบัติการ): องค์กรเรามีกิจกรรมเหมือน CSR ออกไปแต่ละพื้นที่ออกไปปลูกป่าหรือเก็บขยะ จิตอาสาต่าง ๆ องค์กรเราให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี ก่อนข้างให้ความสำคัญ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 10 (G2 ระดับปฏิบัติการ): เรามีในส่วนของตัว Project การให้ทุนที่ทำมาตอบในส่วนนี้ กิจกรรมมีแน่ ๆ เพราะเป็นตัวชี้วัดตัวหนึ่งที่องค์กรจะต้องตอบอยู่แล้ว ในฝ่ายที่ดูแลเรื่องกิจกรรมต้องมีอยู่แล้ว

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 11 (G2 ระดับปฏิบัติการ): มีงานวิจัยด้านสังคม ถ้ามีปัญหาหรือสังคมต้องการอะไรเช่น วิกฤติ Covid เราจะมีการวิจัยเข้าไปสนับสนุน เรามีกิจกรรมลำนํ้า ไม่มีค่า เอากิจกรรมหรือการวิจัยลงไปตามวัดตามพื้นที่ต่าง ๆ ทำความสะอาดพื้นที่บริเวณถนนพหลโยธิน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12 (G2 ระดับปฏิบัติการ): มีการให้ทุนด้านสังคม เช่น ความรุนแรงในสังคมไทย กิจกรรมมีกวาดขยะ จิตอาสา

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 13 (G2 ระดับปฏิบัติการ): เราเป็นหน่วยงานให้ทุน พอเราทำงานด้านวิทยาศาสตร์และสังคม อย่างงานวิจัยของเราที่เอาไปช่วยในเรื่องท้องถิ่นหรือชุมชนได้ อย่างเช่นโครงการ CBR ท้องถิ่นเพื่อพัฒนาศักยภาพคนในชุมชน เราก็เปิดโอกาสให้คนที่บ้านมีโอกาสนักวิจัย ไม่เพียงแต่นักวิจัยที่อยู่ในระบบที่ผ่านการศึกษาในระดับปริญญาตรีหรือโท เราเปิดโอกาสให้นักวิจัยชาวบ้านที่เป็นบุคคลทั่วไปได้มีโอกาสได้เป็นนักวิจัย ในการดูแลของเราก็รับทุกจากเราไป

มีการอบรมศักยภาพของนักวิจัยท้องถิ่นให้สามารถใช้กระบวนการงานวิจัยเข้าไปแก้ไขปัญหาในท้องถิ่นได้ ซึ่งถือว่าเป็นกิจกรรมที่ วช. สนับสนุน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14 (G2 ระดับปฏิบัติการ): เราเป็นองค์กรที่ให้ทุน เรารับผิดชอบต่อสังคม มีทุนที่เกี่ยวกับการช่วยเหลือสังคมและกิจกรรมที่ช่วยเหลือต่อสังคม และเรายังมีกิจกรรมจิตอาสา

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 15 (G2 ระดับปฏิบัติการ): เราเป็นหน่วยงานวิจัยอย่าง ณ ตอนนี่เกิด Covid เราก็พยายามทำยังไงก็ได้ให้ปกป้องหรือป้องกัน ผ่านการทำวิจัย อย่างตอนน้ำท่วมเราก็มีงานวิจัยที่ทำยาหม่องเราก็รวมเงินกันเอาไปซื้อชุดทำยาหม่อง ทำยาหม่องแล้วนำไปแจก สำหรับกิจกรรมเรามีจิตอาสาอยู่ แม่น้ำลำคลอง มีการเก็บผักตบชวา เก็บขยะ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 16 (G1 ระดับบริหาร หัวหน้าภารกิจ): ตอนนี้มีจิตอาสาที่ไปร่วมงานปลูกต้นไม้หรืองานต่าง ๆ หรือแม้แต่ตอนนี้ภารกิจที่วช.ทำอยู่มีร่วมกับหน่วยงาน ปลูกต้นไม้ แจกกล้าไม้เพื่อลดปริมาณฝุ่น

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 17 (G1 ระดับบริหาร ผู้อำนวยการกอง): เราช่วยสังคมหลายอย่าง มีงานด้านพัฒนาสังคม เช่น จิตพฤติกรรมศาสตร์ การลดความเหลื่อมล้ำ ในเรื่องของประเด็นคอร์รัปชันผ่านกระบวนการให้ทุน เมื่อไหร่ที่เราเกิดความเหลื่อมล้ำ ในสังคมจะมีแนวทางให้นักวิจัยไปศึกษาว่ามีแนวทางในการลดความเหลื่อมล้ำยังไง หรือการศึกษา ความไม่เท่าเทียมกันของการศึกษาของบุคคลในประเทศ เช่น เด็กด้อยโอกาส เด็กพิการ เขามีโอกาสที่จะได้รับการศึกษามัธยม หรือเด็กพิเศษ เช่น เด็ก ออทิสติก สมาธิสั้น การศึกษาของเขาจะไม่เหมือนคนปกติ เพราะฉะนั้นมีรูปแบบการศึกษาที่เราพัฒนาให้เขา มีทั้งที่แยกออกไปต่างหากสำหรับเด็กพิเศษขั้นรุนแรงที่ศึกษากับใคร ไม่ได้อันนี้ต้องเรียนแยกต่างหาก หรือการศึกษาที่ให้เขาเรียนรู้กับการอยู่ในสังคม กลุ่มที่เป็นไม่มาก แล้วยังพอที่จะอาศัยอยู่กับสังคมได้ เขาก็จะมีหลักสูตรที่ทำให้เขาสามารถเรียนรู้ร่วมกัน ส่วนในเรื่องของการพัฒนาไม่ว่าจะเป็นอุปกรณ์ หรืออาชีพสำหรับคนพิการ หรือผู้ด้อยโอกาส เราก็มีส่งเสริมให้ อุปกรณ์เราก็จะมีการให้ทุนทำอุปกรณ์ที่ช่วยเหลือเพื่อให้เขาสามารถช่วยตัวเองได้มากที่สุด รวมถึงการสร้างอาชีพ เราให้ทุนประเภทเศรษฐกิจสร้างสรรค์ สร้างอาชีพที่เขาสามารถมีอาชีพอยู่กับบ้านและก็รับงานไปทำ หาแนวทางในการทำตลาด ออนไลน์ ออนไลน์ สำหรับกิจกรรม หน่วยงานมีการจัดเป็นระยะ เช่น การปลูกป่า จริง ๆ ก็รวมไปกับกิจกรรมการให้ทุน เช่น ปูม้่า ปล่อยปูม้่า มีการส่งเสริมกิจกรรมสนับสนุนต่าง ๆ ซึ่งจะควบรวมไปกับงานให้ทุนของเรา

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 18 (G2 ระดับปฏิบัติการ): เราผลิตบุคลากร หรือการให้ทุนวิจัยเพื่อพัฒนาประเทศ กิจกรรมมี เช่น ดูแลชุมชนแม่น้ำลำคลอง , ไม่มีค่า , เศรษฐกิจพอเพียง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 19 (G2 ระดับปฏิบัติการ): มีเยอะ เช่น covid ทำตั้งแต่ ถอดรหัสพันธุกรรม ประเมินสถานการณ์ ชุด rapid test ด้านวัคซีน ภาพกว้างทั้งประเทศ โครงการวิจัยที่เราให้

ทุนสนับสนุนไปเช่น ถนนปลอดภัย มีกิจกรรมต่อชุมชนใกล้เคียง เช่น ไปทำที่ชุมชนวัดบางบัว เก็บผักตบชวา

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 20 (G1 ระดับบริหาร หัวหน้าฝ่าย): สำหรับการให้ทุน บทบาทค่อนข้างชัดเจน เราให้ทุนเพื่อแก้ปัญหาสังคมอยู่แล้ว โดยเฉพาะตัวอย่างของที่เป็นกรณีปัญหาให้ชาวบ้านโดยตรงในชุมชนท้องถิ่น ว่าเขามีปัญหาอะไรและเราเข้าไปแก้ปัญหานั้น ซึ่งเป็นบทบาทโดยตรงของ วช. มี CSR ทำเพื่อสังคม เช่นชุมชนบางบัว เป็นการทำ CSR ด้วยแล้วเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการให้ทุนด้วย เป็นการนำงานวิจัยไปใช้ประโยชน์

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 21 (G2 ระดับปฏิบัติการ): มีเยอะอยู่แล้ว อย่างที่เห็นเลยคือตอนนี้ Covid วช. ต้องทำศูนย์ข้อมูลที่เป็นกราฟออกมาในตอนี้ เพราะเราคือสำนักงานวิจัย งานวิจัยต้องบอกได้ว่าแบบ Covid ไปถึงไหนแล้ว กราฟพุ่งแค่ไหน ยอดตกแค่ไหน เกิดจากอะไร ทำไม ซึ่งมีผลกระทบแน่ ๆ อยู่แล้วกับสังคม

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 22 (G2 ระดับปฏิบัติการ): มีการให้ทุนที่ช่วยสังคม เช่น ผู้สูงอายุ การดำเนินชีวิตในผู้สูงอายุจะดำเนินอย่างไร จะมีคนดูแลผู้สูงอายุอย่างไร จะมีกิจกรรมออกแบบบ้านผู้สูงอายุในสังคมชนบท

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 23 (G2 ระดับปฏิบัติการ): งานที่ทำโดยมากจะเป็นการให้ทุน ถ้ามองการทำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ที่สื่อถึงความรับผิดชอบต่อสังคมมีหลายอย่าง ยกตัวอย่างงานวิจัยที่เราทำเช่น ถนนปลอดภัย สังคมไทยไร้ความรุนแรง อย่างตอนนี้มีโรคระบาด COVID ก็มีงานวิจัยด้านสังคมเกี่ยวกับโควิดผลกระทบที่มีต่อสังคม ไม่ว่าจะเป็นทางด้านการแพทย์สาธารณสุข น่าจะนับรวมว่าเป็นความรับผิดชอบต่อสังคมได้ วช.ยังมีโครงการลำนํ้าไปช่วยตามชุมชน ตามวัด ที่อยู่ริมคลอง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 24 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ทุนวิจัยด้านสังคม เรื่องพื้นที่ความเหลื่อมล้ำ เขาจะให้ความสำคัญมาก โดยจะมีทุนวิจัยให้จังหวัดชายแดนภาคใต้ เพราะเราอยากให้ความสำคัญกับท้องถิ่น เหมือนงานอื่น ๆ ที่เข้าไม่ถึง แต่งานวิจัยสามารถให้ทุน หรือให้ผู้ที่ทำวิจัยพัฒนาท้องถิ่นที่เขาต้องการจริง ๆ มองถึงศักยภาพว่าเขาจะทำได้ไหม พยายามให้กับสังคมมากที่สุด นอกจากนั้นยังมีกิจกรรมปลูกป่าชายเลน มีการคิดเครื่องดักจับฝุ่น PM2.5

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 25 (G2 ระดับปฏิบัติการ): วช.จะพยายามปฏิบัติงานในความรับผิดชอบต่อตนเองก็คืองานวิจัยเพื่อที่จะแก้ปัญหาในสังคม จะเป็นเรื่องความเป็นอยู่ ความเหลื่อมล้ำ หรือด้านสุขภาพ กิจกรรมมีจากที่เคยไปร่วมมามีกิจกรรมทาสีโรงเรียน ในลักษณะของงานจิตอาสา ไปปลูกต้นไม้ ไปแจกของ ไปรวบรวมเงินหรือสิ่งของบริจาคเพื่อช่วยเหลือบ้านเด็กหรือโรงเรียนที่ห่างไกล

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 26 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ต่อสังคมก็ถือว่ามีความรับผิดชอบต่อระดับที่ค่อนข้างดี อย่างของ วช. จะมีเครื่อง AED ที่เป็นเกี่ยวกับเครื่องปั๊มหัวใจ ก็จะมีป้ายติดบริเวณ



ทางเข้า หรือคนที่สัญจรไปมาจะเห็น ถ้ามีภาวะฉุกเฉินสามารถเข้ามาใช้บริการได้ อย่างตอนช่วงก่อนจะมีเคสหนึ่งที่เป็นคนป่วยต้องปั๊มหัวใจมาใช้ สำหรับกิจกรรมถ้าเป็นในช่วงปกติจะมีกิจกรรมต่อสังคมค่อนข้างเยอะ เช่น การบริจาคปฏิทินเพื่อเอาไปทำในเรื่องของอักษรเบลล์สำหรับผู้พิการทางสายตา บางครั้งจะมีกิจกรรมไปบ้านเด็กกำพร้า เด็กพิการ อะไรแบบนี้จะมีค่อนข้างบ่อย

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 27 (G2 ระดับปฏิบัติการ): เรามีกิจกรรมลงพื้นที่ไปแจกของให้กับชุมชน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 28 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ทั้งสำนักงานมีการประชาสัมพันธ์เรื่องชายฝั่งทะเล มีจิตอาสาไปรักษาความสะอาดของคลองโดยรอบ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 29 (G2 ระดับปฏิบัติการ): เราตามยุคตามสมัย ดูแลด้วยสอดคล้องด้วยให้ความรู้ด้วย อย่างสมัย PM2.5 ก็กระตือรือร้นในการตรวจสอบ มีเครื่องมือช่วยดูว่า PM เท่าไหร่ พอตอนนี้มีเรื่องโควิดทางเราก็ดูแลเรื่อง Covid ทันต่อเหตุการณ์อย่างเสมอ เราก็เป็นเหมือนแนวหน้าในการรณรงค์ในการป้องกันและการเผยแพร่ข้อมูล กิจกรรมมีโครงการเก็บขยะในคลอง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 30 (G2 ระดับปฏิบัติการ): มี เช่น ทุนบัณฑิตให้นักศึกษาได้มีส่วนร่วมในการร่วมทำวิจัยเพื่อพัฒนาประเทศ หรือทุนส่งเสริมเกษตรกร ก็ถือว่าเป็นการช่วยสังคมส่วนหนึ่ง ให้เกษตรกรมีช่องทางหรือรายได้เพิ่มจากการวิจัยในผลิตภัณฑ์ของเขา มีกิจกรรมลงไปช่วยเหลือปรับเปลี่ยนขยะ มาทำเป็นปุ๋ย

### 13. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1 (G2 ระดับปฏิบัติการ): นักวิจัย ได้ทุนในการพัฒนางานวิจัยให้สามารถนำไปต่อยอด รวมถึงขอเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการ ผู้ทรงคุณวุฒิการเรียนเชิญมาเพื่อพิจารณาข้อเสนอโครงการ ได้อ่านงานวิจัย ข้อเสนอ และได้ใช้ประสบการณ์ที่สั่งสมมา เพื่อให้ วช. ได้รับผลงานการวิจัยที่ดีมากยิ่งขึ้น และส่งผลไปถึงประชาชนในท้ายที่สุด ข้อเสนอที่พิจารณาทำให้งานวิจัยดีขึ้น

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ไม่มีใครได้รับผลกระทบทางลบ ทุกคนได้รับทางบวก นักวิจัย ได้ผลประโยชน์คือได้ทำวิจัย ผลวิจัยออกมา ก็จะส่งผลกระทบต่อพื้นที่เป้าหมายได้และส่งผลต่อไปถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อไป และเมื่องานวิจัยเสร็จสิ้นคนอื่นหรือพื้นที่อื่นยังสามารถทำผลงานการวิจัยไปใช้เพื่อต่อยอดในพื้นที่อื่นต่อไปได้ ผู้ทรงคุณวุฒิมีการติดตามดูแล รวมถึงประชุมเพื่อคุยศักยภาพ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3 (G2 ระดับปฏิบัติการ): นักวิจัย ได้รับคำตอบแทนในการวิจัย ผู้ทรงคุณวุฒิ ก็ได้คำตอบแทนจากการพิจารณาอย่างเพียงพอ ประชาชนทั่วไปคือปลายน้ำ จากงานวิจัย หลังจากการพัฒนาหรือวิจัยแล้วก็สามารถนำไปใช้กับประชาชนและชุมชนได้จริง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4 (G2 ระดับปฏิบัติการ): เราเป็นหน่วยงานให้ทุนสิ่งที่เราทำออกไป ไม่ว่าจะเป็นด้านไหน เราจะมีตัวแทนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามา เช่น ด้านสิ่งแวดล้อม ก็เชิญหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมเข้ามา อาทิ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กรมควบคุมมลพิษ เข้ามารับฟังว่าสิ่งที่เราทำมันขาดหรือต้องเติมส่วนไหนบ้าง วช. ยังดูแลนักวิจัยและผู้ทรงคุณวุฒิได้ดี เช่น เมื่อนักวิจัยมีปัญหาเขาจะสามารถถามตอบได้ทันทั่วทั้งที่ สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิเราก็จะมีฐานข้อมูลของผู้ทรงอยู่แล้ว จะมีฝ่ายเลขานุการของแต่ละทีมที่ช่วยดูแลและสนับสนุนผู้ทรงคุณวุฒิในแต่ละทีม

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5 (G1 ระดับบริหาร หัวหน้าฝ่าย): เป็นเชิงระบบทุกหน่วยงานต้องรู้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของเรา เพราะฉะนั้นหลักการถ้าเรารู้ การให้บริการ การดูแล เราก็ให้ความสำคัญกับคนที่เกี่ยวข้องของเรา รวมทั้งรับผิดชอบต่องานที่เราทำที่จะกระทบต่อเขา พี่มองว่าทุกองค์กรต้องให้ความสำคัญ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6 (G1 ระดับบริหาร หัวหน้าภารกิจ): อย่างเราการให้ทุน อย่างผู้ทรงเราก็จะดูแลผู้ทรงคุณวุฒิดี นักวิจัยที่ผ่านเราก็จะมีขั้นตอนตามปกติ อย่างนักวิจัยที่ไม่ผ่านเราก็มีการแนะนำกลับไปให้เพื่อเขาปรับปรุง ดูแลกันดี ทุกคนสามารถเข้ามาดูแลข่าวสารของ วช. ได้ในระบบเว็บไซต์

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ผลกระทบในทางบวก อันดับแรกคือนักวิจัยสามารถมาขอทุนในองค์กรได้ จากนั้นนักวิจัยจะได้รับทุนไปทำงานวิจัยของตัวเอง โคนทุนที่ทางองค์กรให้จะพิจารณาจากความสำคัญ พิจารณาจากวัตถุประสงค์ พิจารณาจากสิ่งที่ได้ต่อไป ในกรณีที่ผู้ทรงคุณวุฒิได้ก็คือได้นำความรู้ที่เขามีมาให้นำมาขยายต่อยอดในการทำงานร่วมกับองค์กร ผลตอบแทนก็อาจจะเป็นงบประมาณหรือทุน หรือเป็นจำนวนเงินสำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ ผลกระทบจากงานวิจัยทางบวกคืองานวิจัยจากนักวิจัยที่ขอทุนแล้วได้ทุน นำไปใช้กับสังคม ชุมชน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 8 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ส่วนใหญ่การวิจัยในตอนนี้จะเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในงานวิจัย ตั้งแต่ในระดับข้อเสนอเพราะว่า ให้มั่นใจว่าโครงการนี้เมื่อสิ้นสุดแล้วเขาจะนำงานวิจัยไปต่อยอดหรือใช้ประโยชน์ได้ อย่างเช่น ถ้าเราทำโครงการเกี่ยวกับถนนปลอดภัย เราก็จะมีกรมทางหลวง หรือกรมทางหลวงชนบท ที่เขาจะเข้ามาบอกเราเขาอยากได้อะไร จากงานวิจัยโดยใช้เทคโนโลยีจากนักวิจัยและสิ่งที่เขาอยากได้มารวมกัน เพื่อพัฒนาออกมาเป็นสิ่งที่เขาอยากได้ หรือแม้กระทั่งชุมชน เราจะเอาชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่ตอนแรกเพื่อที่ชุมชนจะได้

มีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกับเราแล้ววันหนึ่งที่งานวิจัยเสร็จสิ้นซึ่งเราไม่สามารถดูแลเขาได้ตลอดเวลา วันหนึ่งที่งานวิจัยเสร็จเขาก็สามารถอยู่ได้ด้วยตัวของเขาเองแล้วดำเนินผลด้านการวิจัยต่อไปได้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 9 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ดูแลทุกอย่างไม่ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กระทบ อย่างของเราอย่างการวิจัยและผู้ทรงคุณวุฒิติดต่อเราเราก็จะให้ความสำคัญ การจัดประชุมมี ค่าตอบแทนมีการดูแล หรือเวลาเรามีกิจกรรมอะไรที่เชิญเขามาให้ข้อมูล เราจะให้ความสำคัญตรงนี้ จะดูแลเขาเป็นพิเศษ เพื่อที่ว่าในอนาคตที่ต้องทำงานต่อเนื่องกันในระยะยาว

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 10 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ส่วนใหญ่หนักไปทางกรรมการกับทาง นักวิจัย โดยปกติในการดูแลเราก่อนข้างดำเนินการดูแลตลอดระยะเวลาดำเนินงาน ไม่ให้เขามีปัญหา เพราะเป็นคนกลาง เพราะฉะนั้นการดำเนินการทุกอย่างเราจะประสานเต็มที่ช่วยเต็มที่

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 11 (G2 ระดับปฏิบัติการ): support ทุกอย่างดูแลดี ในมุมมองประชาชน จะได้งานวิจัย เช่น การวิจัยเชิงพื้นที่ มีการเอางานลงไปช่วยประชาชน ที่พื้นที่อยู่พวกโครงการพยาธิ ไข่มดแดง จะเอางานวิจัยลงไปให้ประชาชนมีสุขภาพดีขึ้นปลอดจากพยาธิ หรือไปช่วยปลูกฝังให้เขา เลิกกินปลาดิบ เป็นงานเชิงสังคมที่ลงไปช่วยเขา

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12 (G2 ระดับปฏิบัติการ): อย่างสมมติเขามีปัญหาเราจะช่วยเขา กับ การจัดการปัญหานั้น สมมติว่า ถ้าในช่วงนี้เดือดร้อนจาก Covid ไม่สามารถดำเนินการทำวิจัยได้เรา จะช่วยแก้ปัญหานั้น เราจะหาหนทางอย่างไร เช่น การต่อสัญญาการวิจัย การขอความเห็นกรรมการ เพื่อให้คำปรึกษา ถึงไม่ได้คืออยู่ในการทำงานแต่เราก็ยินดีที่จะช่วย และ เขามีระเบียบของมหาลัยที่ไม่ สอดคล้องกับเรา เราก็ให้คำปรึกษาเขาได้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 13 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ถ้าเป็นในระดับของผู้ทรงคุณวุฒิ สำหรับ กองเราก่อนข้างดูแลในระดับดีมาก คือ เวลาที่เราจะนัดประชุมหรือมีการประชุม เราก่อนข้างจะให้ความสำคัญในตัวผู้ทรงคุณวุฒิค่อนข้างมาก เนื่องจากอาจารย์เขาเสียสละเวลามาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิให้ เราเอาความรู้ความสามารถของเขามาใช้เพื่อประโยชน์ขององค์กรเรา ส่วนนักวิจัยเองเราก็ไม่ได้ไม่ให้ความสำคัญแต่ เราก็จะดูแลเหมือนเต็มที่ ถ้าสมมติเขาส่งงานมาเราดำเนินงานให้ทันทีไม่ได้มีการแบบว่า ช้าหรือว่าทำให้แผนการดำเนินงานของเขาผิดพลาดไปจากที่วางไว้ ไม่ได้เอางานมาดองไว้ เช่น ถ้าเรา ไม่ทำเรื่องเบิกเงินนักวิจัยอาจจะทำงานไม่ได้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14 (G2 ระดับปฏิบัติการ): เรามีการดูแลตลอดเวลาที่ได้ทำงานร่วมกับ พวกท่าน หากเป็นผู้ทรงคุณวุฒิเราจะดูแลท่านในทุกอย่างเวลาท่านมาช่วยเหลือหรือร่วมงานกับเรา มีการสื่อสารที่ทำให้ท่านจะช่วยเหลือกับเราได้ไปตลอดหรือไปเริ่มกับ โครงการอื่นได้เรื่อย ๆ นักวิจัย ก็ในการติดต่อก็ดูแลเป็นอย่างดี หากเขามีปัญหาหรือมีคำถามเราก็จะตอบ เพื่อเขาจะได้ไม่สงสัยกับ สิ่งที่เราทำ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 15 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ปกติอย่างผู้ทรงคุณวุฒิเราจะมีคำตอบแทนให้ เราไม่ได้ใช้งานฟรี ส่วนนักวิจัยเราก็คอยอำนวยความสะดวกให้เขาทุกอย่าง สมมติว่าเขาส่งรายงานมา เราไม่ได้ละทิ้ง เราก็พยายามทำให้เร็ว เพื่อเขาจะได้รับเงินเพื่อไปทำวิจัยต่อ ถ้ามีทุนใหม่ ๆ ก็พยายามบอกว่ามีทุนนี้เปิดอยู่ว่าสนใจไหม

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 16 (G1 ระดับบริหาร หัวหน้าภารกิจ): นักวิจัยเราช่วยเป็นรายกรณี เขาต้องแจ้งมาว่ามีผลกระทบแบบไหน ปลอดภัยเป็นรายกรณีไป มีคำเนิการอยู่ เช่น ถ้าทำวิจัยไม่ได้ช่วง Covid เราก็อนุมัติให้ส่งรายงานความก้าวหน้าแบบล่าช้าไป ผู้ทรงคุณวุฒิ การเบิกเงิน สามารถใช้หลักฐานเร่งด่วนได้ ถ้ารูปสแกนแล้วมาเบิกเงินได้เลย ให้สะดวกมากขึ้น

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 17 (G1 ระดับบริหาร ผู้อำนวยการกอง): ให้ข้อมูลความเป็นจริง ในกรณีของนักวิจัย เขาจะต้องรับรู้ว่าการที่เขาส่งข้อเสนอโครงการมา ทำไมเขาถึงไม่ได้รับการสนับสนุน ทุนวิจัย เหตุผลประเด็นพวกนี้เราจะต้องชี้แจงอย่างโปร่งใส ให้เขาเกิดการพัฒนาและเรียนรู้ ให้สามารถส่งข้อเสนอเพื่อมาขอรับการสนับสนุนทุนวิจัยได้ หรือแม้กระทั่งอาจารย์หรือผู้ทรงคุณวุฒิ บางครั้งทางหน่วยงานต้องชี้แจงทำความเข้าใจ ว่าวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมาย OKRs ของหน่วยงานเป็นอย่างไร เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิช่วยเหลือเราในการที่จะไปทำความเข้าใจกับนักวิจัย หรือว่าช่วยเหลือเราในการพิจารณาข้อเสนอโครงการให้ถูกต้องเป็นไปตามเป้าหมายที่รัฐบาลกำหนด อาจจะเป็นข้อตกลงเงื่อนไขหรือกรอบการวิจัยก็เป็นส่วนหนึ่งที่เราร่วมกันมีการประชาพิจารณ์มีการรับรู้ซึ่งกันและกันมีการแชร์ข้อมูลระหว่างกัน จะให้ลดความขัดแย้งได้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 18 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ให้ทุนวิจัย ส่งผลต่ออาจารย์ นักศึกษา ชุมชน เช่น เศรษฐกิจพอเพียงเองงานวิจัยไปตั้งในชุมชน ชุมชนก็ได้รับประโยชน์ มีผลต่อประชาชน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 19 (G2 ระดับปฏิบัติการ): มีการเผยแพร่ผลงานในหลาย ๆ สื่อ เพื่อให้ประชาชนค้นข้อมูลหรือนำข้อมูลไปใช้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 20 (G1 ระดับบริหาร หัวหน้าฝ่าย): การให้ทุนผู้สำหรับมีส่วนร่วมได้ ส่วนเสีย เราต้องทำให้ผู้มีส่วนร่วมได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน มีความเข้าใจที่ตรงกัน ต้องเชิญผู้เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนเข้ามา จริง ๆ อยู่ในทุกระบวนการของเรา ตั้งแต่การกำหนดกรอบ เราต้องมีการวิพากษ์กรอบก่อนก่อนนำไปใช้ หรือขึ้นประกาศ พอทำสำเร็จก่อนประกาศเราต้องถามความเห็นกันหลายรอบหลายเวที นกว่าจะออกมา ซึ่งถือว่าเราให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนร่วมได้ส่วนเสียของเรา

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 21 (G2 ระดับปฏิบัติการ): มีการดูแลดี ถ้าพูดถึงผู้มีส่วนร่วมได้ส่วนเสียในที่นี้ กินความไปถึงผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็น peer เรา นักวิจัย ประชาชนทั่วไปที่เข้ามาติดต่อหรือได้รับผลจากงานวิจัย ที่เจอมาครบแล้วอย่างนักศึกษารับทุนถึงแม้ว่าจะต้องนั่งคุยนานเราก็ต้องให้มูล บาง

ที่ก็เป็นชาวบ้าน โทรมมา เราก็ต้องรับฟัง ช่วยเหลือ ตามเรื่องให้ ประสานงานให้ พี่คิดว่าคน วช. Service Mind สูง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 22 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ผู้ทรงคุณวุฒิเราดูแลเป็นพิเศษอยู่แล้ว เช่น เวลาประชุม จะคิดว่าท่านต้องการอะไรอยากได้อะไรดูแลเต็มที่ ประชาชนก็ได้ประโยชน์จากงานวิจัย สามารถดูข้อมูลวิจัยได้จากเว็บของ วช.

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 23 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ถ้าเราให้ทุนวิจัยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียก็มี นักวิจัย ผู้นำไปใช้ประโยชน์ องค์กรน่าจะมีส่วนในการดูแลอย่างเช่น นักวิจัย ถ้าเขามีเรื่องลิขสิทธิ์ หน่วยงานจะช่วยจดให้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 24 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรง คือ นักวิจัย เขาก็จะมีการประกาศให้ทุนวิจัย จะมีค่าตอบแทนให้ และนักวิจัยส่วนมากนอกจากที่เขาได้ค่าตอบแทน เขายังได้ผลงาน มันรวมไปถึงการปรับตำแหน่งในหน้าที่การงาน อย่างตำแหน่งอาจารย์เขาจำเป็นในการเอาผลงานวิจัยไปปรับตำแหน่งหน้าที่การงานของเขา

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 25 (G2 ระดับปฏิบัติการ): จากเท่าที่เห็นเวลาที่มีกลุ่มบุคคลภายนอก เช่น อาจารย์ เข้ามาร่วมงานกับวช. คนวช.ก็จะให้การต้อนรับและดูแลอย่างดี เราก็จะสนับสนุนเรื่องงานวิจัย ในแต่ละการประชุม วช.เราพยายามสร้างภาพลักษณ์ที่ดีในการดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 26 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ทางองค์กรค่อนข้างให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กร อย่างของ วช. ก็จะเป็นนักวิจัย ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ก็จะทำให้การบริการ นักวิจัยด้วยความเป็นธรรม มีความโปร่งใส

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 27 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ในส่วนงานที่ทำไม่ได้ดูแลโดยตรง แต่มีการดูแลพวกอาจารย์โดยตรงในส่วนงานที่เกี่ยวข้องอยู่แล้ว

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 28 (G2 ระดับปฏิบัติการ): นักวิจัย มีการบริการที่ดี เวลาเราให้ทุน นักวิจัยต้องคอยติดตามผลงาน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 29 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ถ้าประเมินมุมมองประชาชนหรือเกษตรกร เพราะเราทำงานวิจัย จะมีงานที่วิจัยต้องลงพื้นที่ทำกับเกษตรกรทำกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอะไรที่เอางานวิจัยไปเผยแพร่เขา เราจะตามดูว่าเขานำสิ่งที่เราสอนหรือนำนวัตกรรมงานวิจัยของเราไปแล้ว เขาสามารถทำได้ดีและมีประโยชน์ต่อเขามั้ย เราไปให้คำแนะนำไปช่วยเขาดูจนสามารถทำและสำเร็จ ออกมาดี มีรายได้ ก้าวหน้าขึ้นกว่าเดิมที่เป็นอยู่ ตามดูจนเห็นผล

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 30 (G2 ระดับปฏิบัติการ): เท่าที่สังเกตก็องค์กรก็มีการรับผิดชอบ สำหรับผู้ที่ได้รับการจัดสรรทุนก็จะมีการติดตาม มีการช่วยเหลือ เขามีปัญหาเราก็ให้ความช่วยเหลือ สำหรับคณะกรรมการพิจารณาที่มีค่าตอบแทนให้

#### 14. บทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ (Vision's role in the business)

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1 (G2 ระดับปฏิบัติการ): เป็นหน่วยงานที่ให้ทุนหลักของประเทศ คอยขับเคลื่อนงานวิจัยและนวัตกรรมของประเทศเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามนโยบายของชาติ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2 (G2 ระดับปฏิบัติการ): เป็นหน่วยงานที่เป็นผู้ให้ทุนและสนับสนุนการวิจัยที่สำคัญที่ 1 ของประเทศ เป็นผู้นำด้านการให้ทุน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ในอนาคต วช. จะเป็นหน่วยงานหลักด้านนโยบายการวิจัยและนวัตกรรมของประเทศ คือ สามารถขับเคลื่อนงานวิจัยและนวัตกรรมให้เข้มแข็งและนำประเทศบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติ เป็นการช่วยเหลือทุก ๆ ด้าน ทั้งประชาชน และชาติ เป็นองค์กรหลักในการให้ทุนวิจัยและนวัตกรรม

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4 (G2 ระดับปฏิบัติการ): วช. ด้วยที่เป็นหน่วยงานหลักในการให้ทุนวิจัย คาดว่า วช. จะเป็นหน่วยงานหลักในการให้ทุนทั้งในประเทศและเชื่อมโยงกับต่างประเทศ มีฐานข้อมูลที่ครบวงจรเต็มรูปแบบในอนาคต

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5 (G1 ระดับบริหาร หัวหน้าฝ่าย): เริ่มปรับเปลี่ยนใหม่ วางวิสัยทัศน์ไว้เพื่อผลักดัน จริง ๆ เราปรับตลอดเพราะว่าเนื่องจากการปรับตัวขององค์กรกับการปรับการทำงาน การจัดทำวิสัยทัศน์ยุทธศาสตร์องค์กรต้องสอดคล้องกับกระทรวงใหม่และสอดคล้องยุทธศาสตร์ชาติกับประเทศ ซึ่งตรงนี้ที่คิดว่าเขาให้ความสำคัญจัดทำอยู่ และก็ให้ความสำคัญกับบุคลากรมีส่วนร่วม สุดท้ายก็มีการให้ความเห็น

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6 (G1 ระดับบริหาร หัวหน้าภารกิจ): ตอนนี้ชัดเจนขึ้นที่เราเป็นหน่วยบริหารทุน ทำยังไงให้งบประมาณแผ่นดินใช้อย่างเกิดประโยชน์ในด้านการวิจัย เพื่อตอบโจทย์ประเทศ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7 (G2 ระดับปฏิบัติการ): องค์กรจะเป็นหน่วยงานหลักในการให้ทุนอยู่แล้ว ในภาพภาคหน้าอาจจะมีทุนในระดับที่ อาจจะไม่ใช่แค่นักวิจัย อาจจะเป็นนิสิตนักศึกษา ขยายขอบเขตในการให้ทุนมากขึ้น ทำให้ประเทศบรรลุเป้าหมายในการแก้ไขปัญหาประเทศ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 8 (G2 ระดับปฏิบัติการ): วช. ต้องเป็นผู้นำทางการวิจัย อะไรสักด้านนี้ไม่ใช่ทำทุกอย่าง คือตอนนี้ วช. ทำทุกอย่างที่เกี่ยวกับงานวิจัย ซึ่งเราไม่ได้ศักยภาพและบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญขนาดนั้น คือตอนนี้เหมือนเราทำทุกอย่างซึ่งทำไม่ได้ เราอยากเก่งด้านเดียวที่เฉพาะลึก ๆ ไปเลย แล้วเวลานคนพูดถึงเรื่องนี้จะพูดถึง วช. เช่น งานวิจัยอะไรก็แล้วแต่มันอาจจะไม่เห็นผลวันนี้พรุ่งนี้ แต่มันจะเป็นจุดเริ่มต้นเล็กที่ในอีก 10 ปีข้างหน้ามันอาจจะเปลี่ยนแปลง โดยที่คนในอนาคตอีก 10 ปีข้างหน้าจะมองว่านี่จะเป็นเพราะ วช. ทำตั้งแต่แรก วันนี้ถึงเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น อย่างน้อยมันก็เป็นจุดเริ่มต้นดีกว่าไม่ทำอะไรเลย

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 9 (G2 ระดับปฏิบัติการ): อย่างที่เราทราบกันคือในอีก 3 ปีเราจะมีการประเมินว่าจะได้อยู่ต่อในรูปแบบหน่วยงานราชการหรือไม่ เราต้องทำตามบทบาทหน้าที่ของเราที่ได้รับมอบหมายต่อไปให้ดีที่สุด

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 10 (G2 ระดับปฏิบัติการ): น่าจะเป็นในรูปแบบของหน่วยบริหารทุนที่เป็นลักษณะองค์กรขนาดใหญ่ที่ดูแลภาพรวมในเรื่องนี้ แต่อาจจะมีการปรับในเรื่องของกลุ่มโครงการที่ดูเพื่อให้มีความชัดเจนมากขึ้น

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 11 (G2 ระดับปฏิบัติการ): วช. น่าจะเป็นหน่วยงานที่จัดสรรทุนเชิงสังคมมากขึ้น อาจจะเป็นงานที่เป็น Project ใหญ่มากขึ้น มีผลกระทบต่อสังคม สิ่งแวดล้อมมากขึ้น ทำงานใหญ่ขึ้น ไม่ได้ให้ทุนเล็ก ๆ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12 (G2 ระดับปฏิบัติการ): เราก็น่าจะทำงานเกี่ยวกับการให้ทุน 100% ทุกคนมาจากเรา ขยายของเขตการให้ทุน ไม่ใช่แค่อาจารย์จากมหาวิทยาลัยมาขอ หน่วยงานที่ไม่ใช่ราชการที่เป็นเอกชนอาจจะมาร่วมทุนกับเราก็ได้ในอนาคต

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 13 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ถ้าภายในสามปีนี้ องค์กรเราได้รับการประเมินจากรัฐบาลว่ามีศักยภาพพอที่จะดำรงการเป็นหน่วยงานภาครัฐ เราก็จะอยู่ในระบบของภาครัฐต่อไป แต่ถ้าการทำงานในระบบของภาครัฐทำให้เกิดปัญหาหรือทำให้ความคล่องตัวของการดำเนินในองค์กรไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้ อาจจะถูกปรับเปลี่ยนเป็นรัฐวิสาหกิจในอนาคต ซึ่งถ้าเปลี่ยนจะกระทบต่อข้าราชการ จะต้องเลือกว่าจะทำงานต่อในฐานะพนักงานทั่วไป หรือจะหาตำแหน่งใหม่ในตำแหน่งข้าราชการเดิมในการ โอนย้าย ถ้าเปลี่ยนเป็นเป็นรัฐวิสาหกิจการให้ทุนจากเดิมอาจมีการเปลี่ยนแปลงไป อาจจะไม่ใช่การให้ทุนแต่อาจเป็นการตรวจสอบมาตรฐานของเรื่องการศึกษาแทน พอเปลี่ยนโครงสร้างทั้งคนทั้งหน้าที่จะมีผลกระทบอยู่แล้ว เปลี่ยนบทบาท การวางแผนหรือลักษณะการดำเนินงานต้องไปนับหนึ่งใหม่ สิ่งที่เราถนัดที่สุดคือการให้ทุนเราไม่ได้ทำแล้ว จึงต้องพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องตลอด 3 ปีนี้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ไม่ทราบแน่ชัดว่าองค์กรอาจจะไม่ได้อยู่ในรูปแบบของรัฐ คิดว่าน่าจะอยู่ในรูปแบบการให้ทุนเช่นเดิม

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 15 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ทุกวันนี้เราทำงานไปเพื่ออนาคต ทำตรงนี้ให้ดีที่สุด ซึ่งก็จะส่งผลไปถึงอนาคต

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 16 (G1 ระดับบริหาร หัวหน้าภารกิจ): เราปรับเปลี่ยนองค์กรอยู่ตามนโยบายคือเราแบ่งเป็นกลุ่มภารกิจในการดำเนินงาน เป้าของเราคือเงินส่วนใหญ่สำหรับการวิจัยและนวัตกรรม สำหรับที่ปรับผิชอบคือการพัฒนาบุคลากรแค่ 10% ของหน่วยงาน ที่เห็นคือ Covid

มีการเร่งรัดการเบิกจ่าย หรือให้ทุนด้าน Covid มากขึ้น มองว่ามีวิธีการดำเนินการที่รวดเร็ว เป็นปัจจุบันมากขึ้น

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 17 (G1 ระดับบริหาร ผู้อำนวยการกอง): เนื่องจากว่าปัจจุบันการให้ทุนจะเป็นการรับผิดชอบของหลาย ๆ หน่วยงานไม่จำกัดแค่หน่วยงานของรัฐ ก็จะมีทั้งที่เป็นองค์กรอิสระ มีหน่วยงานที่ตั้งขึ้นใหม่เรียกว่า TMU มีทั้งเป็นภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ ภาครัฐเพียว ๆ เพราะฉะนั้นแต่ละหน่วยมีความแตกต่างกัน แล้วก็ยังมีลักษณะแตกต่างกัน ในธุรกิจการให้ทุนจะเติบโตไปเรื่อย ๆ ด้วยหลักการเนี่ยเรามองว่าประเทศสามารถพัฒนาได้ผ่านกระบวนการวิจัยและนวัตกรรม เพราะฉะนั้นประเทศชาติสำหรับประเทศเราควรวิจัยเติบโตได้อีกเยอะ ต้องเยอะกว่านี้จนกว่าเราจะขึ้นไปถึงประเทศพัฒนาได้ เราต้องมีการทำวิจัยและส่งเสริมให้ ภาคอุตสาหกรรมหรือภาคเอกชนมีบทบาทในการร่วมทุนหรือให้ทุนเพิ่มมากขึ้น ต้องให้ทุนร่วมกันระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนเพิ่มมากขึ้น เพราะว่าทุกวันนี้เอกชน โดยเฉพาะบริษัทใหญ่เขาจะการวิจัยเป็นของเขา การประสานงานหรือความร่วมมือกันยังไม่มาก ต่อไปถ้าเป็นไปได้ในอนาคตสำหรับประเทศที่เจริญแล้วหรือต้องเจริญต่อไป ต้องมีการร่วมมือกันระหว่างสองฝ่ายเพื่อให้เกิดการทำงานที่สอดคล้องกัน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 18 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ไม่ทราบว่าจะอนาคตองค์กรเป็นอย่างไร มองภาพองค์กรว่ามีความเป็นไปได้เปลี่ยนเป็นองค์กรมหาชน รูปแบบการทำงานคล่องตัวขึ้นเนื่องจากกฎเกณฑ์น้อยลง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 19 (G2 ระดับปฏิบัติการ): นำแปรรูป ถ้าแปรรูปองค์กรน่าดีขึ้น

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 20 (G1 ระดับบริหาร หัวหน้าฝ่าย): ตอนนี้เราเน้นเรื่องให้ทุนอย่างเดียว เปลี่ยนจากนโยบายมาให้ทุน จริง ๆ ของเราไม่ได้ให้ทุนในทุกด้านเหมือนแต่ก่อน มาเน้นในด้านสังคม ถ้าดูแนวโน้มเราก่อนข้างแคบลงและลงลึกในด้านนั้น ๆ แต่ก่อนเราให้ทุกด้านหมดเลย แต่เดี๋ยวนี้แบ่งไปตามหน่วยให้ทุนประเภทต่าง ๆ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 21 (G2 ระดับปฏิบัติการ): อยู่ในทิศทางของนโยบาย คงเป็นหน่วยงานให้ทุนที่เป็น Hub ของการให้ทุน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 22 (G2 ระดับปฏิบัติการ): วช. ก็มีบทบาทมากขึ้น น่าจะก้าวไปไกลได้มากกว่านี้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 23 (G2 ระดับปฏิบัติการ): วช. อยู่ในช่วงมีการเปลี่ยนผ่าน และอยู่ในช่วงการประเมิน 3 ปี ซึ่ง 3 ปี ก็จะถูกประเมินว่าจะเป็นองค์กรมหาชนหรือเปล่า หรือเป็นหน่วยงานราชการ



ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 24 (G2 ระดับปฏิบัติการ): สำหรับทิศทางในอนาคต หน่วยงานเรายังดำเนินงานวิจัยอยู่แบบนี้ แต่หัวข้อในการให้ทุนก็อาจจะปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ปัจจุบันจากที่เราให้ทุนเดิม ๆ เราอาจจะพัฒนาหรือเปลี่ยนไป

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 25 (G2 ระดับปฏิบัติการ): อย่างตอนนี้จุดมุ่งหมายของวช.คือต้องการเป็นผู้นำของด้านวิจัยในประเทศ ก็ตอนนี้เขาก็พยายามเพื่อให้วช.เป็นมืออาชีพในด้านนี้ ไม่ว่าจะเป็นการรวบรวมข้อมูล การจัดทำระบบฐานข้อมูล หรือการเชื่อมโยงกับเครือข่ายงานวิจัยระหว่างประเทศ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 26 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ในอนาคตยังไม่ทราบคิดว่าจะยังดำเนินการด้านการจัดสรรทุนวิจัยต่อไป แต่ถ้าในอนาคตจะมีการปรับเปลี่ยนบทบาทเพราะว่าหลายเรื่องอยู่ในช่วงของกระบวนการเปลี่ยนแปลง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 27 (G2 ระดับปฏิบัติการ): องค์กรน่าจะเปลี่ยนแปลงเป็นองค์กรมหาชน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 28 (G2 ระดับปฏิบัติการ): มีการพัฒนาให้ดีขึ้น มีประโยชน์สูงสุดต่อประชาชน ในด้านการวิจัยและการให้ทุน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 29 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ในอนาคตคือเหมือนเราเป็นด้านหน้าตัวหลัก ของเรื่องการให้ทุนงานวิจัย การรวมงานวิจัย รวมนักวิจัยที่เก่ง คือเราจะรู้เยอะ ต่อให้มีการเปลี่ยนแปลง เราก็ยังน่าจะเป็นผู้นำทางด้านนี้อยู่ ถึงไม่ได้ใหญ่มาก แต่เราก็ยังเป็นผู้เชี่ยวชาญเป็นคนหลักของเรื่องวิจัยอยู่ เพราะเรายู่มานาน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 30 (G2 ระดับปฏิบัติการ): อาจจะมีการปรับเปลี่ยนไปในทางที่ดีขึ้น เพราะว่าเป็นหน่วยงานราชการ อาจจะได้รับนโยบายจากภายนอกมาเพื่อให้องค์กรได้มีการทำงานต่อไป

## 15. การตัดสินใจ (Decision making)

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1 (G2 ระดับปฏิบัติการ): การตัดสินใจภายในองค์กรได้ระดับจากผู้บริหาร ผอ.กอง. ผอ.กลุ่ม กลุ่มภารกิจ แลหัวหน้าฝ่าย เป็นการตัดสินใจแบบมีลำดับชั้น สำหรับที่ถ้าการตัดสินใจในระดับไม่สูงมากสามารถทำได้โดยพิจารณาตามความเหมาะสม เช่น การอนุญาต การเลื่อนการส่งงานวิจัย

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ระบบการตัดสินใจเป็นแบบ Top-down เป็นลำดับชั้น ที่มีอำนาจตัดสินใจน้อย ทำตามหน้าที่

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3 (G2 ระดับปฏิบัติการ): การตัดสินใจขององค์กรแต่ละเรื่องขึ้นอยู่กับระดับความสำคัญของเรื่องถ้าสำคัญมากก็อาจจะเป็นท่านผู้อำนวยการ มีการตัดสินใจจากบนลงล่างระดับบุคคลสามารถตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมายได้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4 (G2 ระดับปฏิบัติการ): อำนาจในการตัดสินใจก่อนข้างชัดเจน มีการแบ่งระดับการจัดอำนาจชัดเจน เหมือนเป็นลำดับขั้นที่ชัดเจน เมื่อเบอร์ 1 ไม่อยู่ก็จะมีให้เบอร์ 2 เซ็นต์แทน องค์กรเปิดโอกาสให้สามารถแสดงความคิดเห็นได้ องค์กรก็รับฟังความคิดเห็นและยังฝึกให้เราเป็นแกนหลักในการดำเนินการด้านนั้น ๆ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5 (G1 ระดับบริหาร หัวหน้าฝ่าย): การตัดสินใจตามลำดับอยู่แล้ว เราตัดสินใจในขอบเขตการทำงาน อันไหนที่ไม่ใช่อำนาจเราเสนอให้เขาตัดสินใจ ในอำนาจของเราขึ้นอยู่กับอำนาจหน้าที่ที่เราดูแล เราคิดกับตัดสินใจยังก็เป็นคนที่เสนอการตัดสินใจของเราให้ผู้บังคับบัญชา ให้ความเห็นชอบในการตัดสินใจอันนั้นว่าจะโอเคมั้ย พิจารณาว่าเป็นการตัดสินใจเบื้องต้นที่ส่งข้อมูลต่าง ๆ ไปเพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปใช้ประกอบการพิจารณาในเรื่องการตัดสินใจ ทุกอย่างอยู่ที่เราที่ตัดสินใจนำเสนอคิดแบบนี้ถ้าเขาอนุมัติเห็นชอบก็ไปต่อ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6 (G1 ระดับบริหาร หัวหน้าภารกิจ): ให้ชั้นของการตัดสินใจของแต่ละกลุ่ม อย่างพี่ก็สามารถตัดสินใจได้ในหน่วยที่ทำงานว่าโครงการนี้ที่เราพิจารณาแล้วโอเคหรือไม่ โอเค เราสามารถแสดงความคิดเห็นต่อผู้บริหารได้ว่า ควรให้ หรือไม่ควรให้ การตัดสินใจของพี่ก็ประมาณ Channel นี้คือดูแลโครงการที่เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม เราตัดสินใจได้เบื้องต้น แต่คนที่ตัดสินใจคือผู้บริหาร

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7 (G2 ระดับปฏิบัติการ): เป็นแบบลำดับขั้น มีการสั่งการมาจากผู้บริหารระดับสูง ถึงหัวหน้าและมาถึงเราในระดับพนักงานเพื่อที่จะทำงานได้ต่อไป อำนาจในการตัดสินใจต้องดูเป้าหมายของเรา ต้องดูหน้าที่ของเราว่ามีอำนาจในการตัดสินใจงานนั้น ๆ หรือไม่ ถ้าเป็นงานที่เรารับผิดชอบก็จะมีอำนาจการตัดสินใจได้เต็มที่ แต่ว่าถ้าเกิดเป็นการทำงานร่วมกับคนอื่นหรือฝ่ายอื่น เราจะต้องสอบถามความคิดเห็นของผู้อื่นก่อนและมีการลงมติให้เป็นกลางที่สุด

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 8 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ในองค์กรอยู่ที่คน ๆ เดียว สำหรับพี่มีอำนาจในการตัดสินใจแต่ไม่เยอะมาก ต้องให้หัวหน้าเป็นไปตามลำดับขั้นขึ้นไปเรื่อย ๆ แต่สุดท้ายอยู่ที่คน ๆ เดียว

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 9 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ในองค์กรแบ่งเป็นลำดับขั้นตามสายการบริหาร สูงสุดจะอยู่ที่ท่านผู้อำนวยการเป็นหลัก การตัดสินใจก็เป็นแบบตามลำดับ ตัดสินใจได้บางส่วนตามสายงาน ขอบเขตงาน ได้แก่เป็นบางเรื่อง การติดต่อประสานงานเล็ก ๆ น้อย ๆ ตอบคำถามเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่ไม่กระทบต่อภาพรวม

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 10 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ส่วนใหญ่มาจากการหารือก่อนเวลาจะมีประเด็นขึ้นมาอย่างไรในบทบาทของบกระหน้าที่ทางกอง ต้องมีการเรียกคุย เราจะตอบออกไปในลักษณะของภาพรวมเราจะไม่ได้ตอบออกไปเป็นฝ่าย เราจะมองในภาพรวมเพื่อที่ว่าสุดท้ายแล้วความคิดเห็น

ที่ส่งไปจะเป็นภาพใหญ่ ทุกครั้งที่มีการประชุมจะเรียก ผอ. หรือ รก.ผอ. ไปคุย ซึ่งในแต่ละคนต้องมีการหารือในฝ่ายในกองกลุ่มก่อนว่าถ้าในประเด็นนี้เราจะเสนอความเห็นอย่างไร คนจะได้ช่วยกันมองภาพ ข้อดีข้อเสีย ส่วนใหญ่เวลาเกิดอะไรขึ้น หัวหน้าฝ่ายจะเรียกน้องมาคุยว่ามองในลักษณะไหน เราจะมองทุกคนจะมองในสิ่งในประสบการณ์ที่เราเคยเจอเพราะฉะนั้นในส่วนนี้ คนในระหว่าหน้าจะรับฟัง เราจะมองในลักษณะของการวิเคราะห์ข้อดีข้อเสียร่วมกันมากกว่า

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 11 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ถ้าภายในองค์กรก็มีอำนาจการตัดสินใจ แต่ตอนนี้อยู่ภายใต้สังกัดกระทรวง การตัดสินใจน่าจะตัดสินใจได้น้อยกว่าภายใต้สำนักนายก ถ้าใน วช. อำนาจการตัดสินใจขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ถ้าในทีมให้ทีมตัดสินใจได้เต็มที่ แต่ละคนดูแลแต่ละสาขาวิชา ให้ตัดสินใจได้เต็มที่ รอแค่ผลผลิตสุดท้ายให้นำส่งได้ตามเป้า อำนาจก็เต็มที่ในขอบเขตงาน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12 (G2 ระดับปฏิบัติการ): การตัดสินใจส่วนใหญ่เป็นผู้บริหาร ถ้าในขอบเขตงานเราก็มีอำนาจการตัดสินใจอยู่ แต่ก็เฉพาะขอบเขตงานของเรา scale เล็ก ๆ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 13 (G2 ระดับปฏิบัติการ): อำนาจส่วนใหญ่เป็นของผู้บริหาร แต่ผู้บริหารก็รับฟังไอเดียของผู้ปฏิบัติอยู่บ้าง ไม่ได้สั่งการโดยที่ไม่ได้รับฟัง รวมถึงความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ก็ได้รับความเชื่อใจและความมั่นใจจากผู้บริหารอยู่ เป็นการออกไอเดียแล้วให้หัวหน้าเป็นคนตัดสินใจอีกที แต่ปัจจุบันส่วนใหญ่งานที่ทำค่อนข้างผ่านจากที่ไปผู้บริหารเลยไม่ค่อยผ่านหัวหน้าเท่าไร ณ ตอนนี้อยู่ตำแหน่งของพี่ส่งให้รอง ผอ. แสกนให้ทันทีเลย ส่งให้ท่านโดยตรง ท่านก็จะติดต่อกลับมาโดยตรง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ในตอนนี้เป็นเหมือนรัฐ เป็นไปตามตำแหน่งของคนที่ทำงาน คิดว่าเป็นแบบรวมศูนย์ คือแบบตอนแรกอาจจะจะเป็นแบบกระจายอำนาจต่างคนต่างคิดแต่สุดท้ายแล้วก็มารวมอยู่ที่เดียวคือหัวหน้า

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 15 (G2 ระดับปฏิบัติการ): การตัดสินใจเป็นแบบรวมศูนย์ ผู้บริหารมีความเด็ดขาด เขาว่าเราต้องเดินไปอย่างไร ขึ้นอยู่กับตัวผู้บริหาร ทุกวันนี้เวลาดำเนินงานมีขั้นตอนของเราสามารถตัดสินใจได้ว่า ณ ตอนนี้อยู่จะทำอะไร เราจะทำอะไรต่อ เพราะเรามีแนวทางลักษณะเป้าหมายที่ชัดเจนอยู่แล้ว สามารถตัดสินใจได้ตามกระบวนการที่มีอยู่ เพื่อส่งผลตามเป้าหมายใหญ่ คนตัดสินใจจริง ๆ คือท่านผู้อำนวยการ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 16 (G1 ระดับบริหาร หัวหน้าภารกิจ): ผอ. กระจายอำนาจมากขึ้น มีรอง 2 คน ช่วยในการทำงาน มอบอำนาจมากขึ้นเช่น ให้รองเป็นประธานในการประชุมแทน ที่เห็น คือมีการมอบอำนาจให้ รอง ช่วยดำเนินการในบางเรื่องเช่นการถ่ายโอนงาน สำหรับที่ต้องตัดสินใจบ้าง แต่ที่ต้องฟังความเห็นของน้องในส่วนงานของพี่ว่ามีปัญหาอุปสรรคอย่างไร ถ้าแก้ไม่ได้ก็ต้องไปปรึกษา ระดับสูงกว่า พี่มีแบบข้อมูลให้ ผอ. หรือ รอง เลือกตัดสินใจ เลือกดำเนินการ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 17 (G1 ระดับบริหาร ผู้อำนวยการกอง): อำนาจการตัดสินใจทั้งหมดส่วนใหญ่เป็นของผู้บริหารอยู่แล้ว มีอำนาจที่ถ่ายมาเป็นลำดับชั้น ไม่ว่าจะในเรื่องของแผน หรือตัวเงิน เขาจะมีการถ่ายโอนอำนาจจนมาถึงในระดับผู้อำนวยการ ถ้าภายในกองเป็นอำนาจของ ผอ. แต่บางส่วนหนึ่งมีวงเงินกับกรอบการทำงานที่เรามีอำนาจ เป็นดุลยพินิจอย่างเช่น อำนาจในการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารจัดการบุคลากร การวางแผนการดำเนินงาน ซึ่งอันนี้เป็นอำนาจของ ผอ. แต่ทั้งนี้เราจะต้องมีการขออนุมัติความเห็นชอบเมื่อเราจัดทำแผนขึ้นไป เราจะต้องขอความเห็นชอบผู้บริหารซึ่งท่านจะเห็นชอบและให้ข้อสังเกตมา ในเรื่องของการอนุมัติวงเงิน จะมีอยู่ในระดับหนึ่ง เป็นขั้นตอนไป

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 18 (G2 ระดับปฏิบัติการ): อำนาจในการตัดสินใจเป็นไปตามลำดับชั้น จากหัวหน้าฝ่าย ไป ผู้อำนวยการ ไป ผู้อำนวยการสำนักงาน อยู่ที่ผู้อำนวยการ ถ้าเกี่ยวกับงบประมาณ ต้องเสนอหัวหน้าขึ้นไป ในฝ่ายมีการสอบถามความคิดเห็นแต่ละคนว่าทำแบบนี้ดีไหม ถ้าระดับปฏิบัติการมีการสอบถามว่าทำอย่างไรงานถึงออกมาดีที่สุด มีการรับฟังแล้วเสนอขึ้นไปอีกที

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 19 (G2 ระดับปฏิบัติการ): การตัดสินใจผู้บริหารดีมาก พยายามนำเสนอองค์กร โครงการ เช่น โครงการปฐมาบุกรุง ถ้ามองการตัดสินใจภายในองค์กรดี เป็นแบบกระจายอำนาจ อย่างเราขึ้นกับรองกึ่งแล้วถึง ผวช. ไม่ถึงขั้นรวมศูนย์ ที่ ผวช. คนเดียว แต่ทุกคนรวมทั้งรองผู้อำนวยการในฝ่าย ในการทำงานมีการแบ่งอำนาจการตัดสินใจ สิ่งที่ทำคือ สรุปผลผู้ทรงสรุปจากข้อเท็จจริงท่านให้มา เสนอหัวหน้า ขอบเขตงานตัวเอง บางอย่างใช้ความเห็นของพี่ด้วย จากประสบการณ์การทำงานวิจัยมานานแล้ว review ให้ผลผู้ทรงมาเยอะ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 20 (G1 ระดับบริหาร หัวหน้าฝ่าย): ก็ค่อนข้างกระจายลงมา เช่น การซื้อวัสดุ เขากระจายอำนาจมาให้กอง ก็มีทั้งกระจุกและกระจาย ขึ้นอยู่กับประเด็นว่าด้านไหน แต่มีการกระจายออกมาบ้างเช่น ทำหนังสือออกภายนอก ผอ.กอง สามารถเซ็นต์ออกมาได้ มีการแบ่งอยู่ การตัดสินใจไม่ได้ขึ้นอยู่กับ ผวช. ทั้งหมด บางเรื่อง รอง ผวช. ก็มีอำนาจเซ็นต์เช่นในงบเท่าไร ก็เป็นการกระจายลงมาตามลำดับ สำหรับพี่การตัดสินใจมีในเรื่องของบุคลากร การลา ภายในฝ่าย ถ้าระดับฝ่ายค่อนข้างน้อย

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 21 (G2 ระดับปฏิบัติการ): การตัดสินใจเป็นของผู้บริหารสูงสุดอยู่แล้ว ไม่ได้เชิงศูนย์รวมอำนาจ เมื่อก่อนทำงานเป็นกองชัดเจน ผอ.กองเป็นผู้บัญชาการตรงนั้น คอยส่งเรื่องให้ท่าน ผวช. หรือ รอง ผวช. จะมีเป็นขั้น hierarchy แต่ตอนนี้มีการสร้างภารกิจใหม่ขึ้นมา บางครั้ง hierarchy พวกนั้นมันหายไป fast มากขึ้นอย่างที่ยังตรงถึงระดับ ผวช. เลย ข้อดีคืองานเร็ว ออกง่าย แต่ก็ข้อเสียคือ พองานเร็วออกง่ายจะมีข้อผิดพลาดเยอะเพราะไม่มีคนช่วยกันดูหลายตา ไม่มีคนช่วยกรอง โอกาสผิดพลาดสูง และเรื่องที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงเช่นงบประมาณจะส่งผลต่อผู้เซ็น ผู้รับผิดชอบ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 22 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ส่วนใหญ่อยู่กับผู้บริหารในการตัดสินใจ ที่มีในส่วนของตัวเองที่สามารถตัดสินใจได้ และหัวหน้าน่าจะยอมรับการตัดสินใจของเราเอง มีการตัดสินใจร่วมกันแบบทีม

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 23 (G2 ระดับปฏิบัติการ): อยู่ที่ ผวช. แต่ว่าทั้งนี้ก่อนที่จะตัดสินใจอะไร ก็มีการกระจายอำนาจเหมือนกันเพราะมีทั้งรองผู้อำนวยการ ผอ. หัวหน้าฝ่าย เขาจะตัดสินใจเป็นลำดับขั้นตอนมา แต่ว่าคนที่มีอำนาจสูงสุดเป็นท่าน ผวช. แต่ว่าการตัดสินใจต่าง ๆ ข้อมูลประกอบการตัดสินใจก็จะมาจากหลายส่วนหลายระดับ รวมถึงผู้ปฏิบัติงานลูกจ้าง ของพี่การตัดสินใจเกี่ยวข้องกับงานที่เรารับผิดชอบ เรามีอำนาจในการตัดสินใจ แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นต้องมีเหตุผลประกอบ ต้องการหรือตามลำดับขั้นไป ท่าน ๆ เหล่านี้ก็ฟังเราอยู่แล้ว แต่เราต้องมีเหตุผลหรือนำหนักเพียงพอที่จะให้ยอมรับในการตัดสินใจของเรา มีการรับฟัง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 24 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ถ้าเป็นงานที่เจ้าหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง ถ้าเราสามารถตัดสินใจได้ เขาจะมอบหมายให้เราตัดสินใจหรือให้เราประสานงานเองโดยตรง แต่ถ้าอันไหนมันนอกเหนือจากที่เราจะสามารถหรือควบคุม เราก็ต้องปรึกษาหัวหน้าหรือถ้านอกจากหัวหน้า ก็ปรึกษาผู้บริหารในหน่วยงานนั้นเป็นลำดับขั้นไป

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 25 (G2 ระดับปฏิบัติการ): จะมีในลักษณะหารือร่วมกัน อย่าง ผอ. กอง ผอ.กลุ่มก็จะหารือกันบ่อยไม่ว่าจะเรื่องหน้าทำงาน งานด้านวิชาการ หรือประเด็นปัญหาภายใน เช่น ด้านสิ่งแวดล้อม เขาก็จะหารือเพื่อร่วมหาวิธีแก้ร่วมกัน ก็มีหลายครั้งที่หารือไม่ได้จบในคราวเดียว แต่ก็จะเป็นลักษณะผู้บริหารระดับสูงหารือกับผอ.กอง ผอ.กลุ่ม จากนั้น ผอ.กอง ผอ.กลุ่มก็จะมาหารือกับพนักงานในกอง ว่าแต่ละคนมีความเห็นอย่างไรบ้าง จากนั้นจะมีการรวบรวมความเห็นเพื่อเสนออีกครั้งเพื่อตัดสินใจ อย่างพี่ก็จะตัดสินใจในงานของตนเอง อย่างมีการตั้งคณะกรรมการ ทำลายหนังสือหรือการร่างหนังสือ หรือการดำเนินการจัดประชุม เราต้องมีการวางแผนด้วยตัวเองก่อนและบางอย่างเราก็ตัดสินใจด้วยตัวของเราเองก่อนว่าทำแบบนี้ดีกว่า ทั้งนี้จะไม่ตัดสินใจแล้วทำเลย แต่จะตัดสินใจเพื่อนำเสนอต่อหัวหน้าก่อนว่ามีความเห็นตรงกับเราไหม

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 26 (G2 ระดับปฏิบัติการ): อำนาจในการตัดสินใจทั้งหมดขององค์กร บางเรื่องผู้มีอำนาจคือผู้บริหารสูงสุดซึ่งใช้เวลาค่อนข้างนานในการอนุมัติเพราะท่านติดภารกิจอะไรหลายอย่าง ทำให้บางครั้งที่เราเสนอไปเลยกำหนดระยะเวลาไปแล้ว คิดว่าน่าจะมีการกระจายอำนาจถามว่าบางเรื่องมีการกระจายอำนาจมี มี แต่ว่าบางเรื่องยังต้องเป็นผู้บริหารสูงสุดตัดสินใจ ซึ่งบางเรื่องควรมอบหมายผู้มีอำนาจรองลงมาได้มากกว่า อำนาจในการตัดสินใจของพี่คือคุยกับนักวิจัย เรื่องของการติดตามงาน ซึ่งเราสามารถตัดสินใจได้เองว่าควรใช้กระบวนการหรือรูปแบบไหนติดตามงาน ส่วนในเรื่องของงบประมาณเป็นเรื่องของผู้บังคับบัญชาอยู่ดี

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 27 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ส่วนใหญ่การตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหาร พี่ไม่มีอำนาจในการตัดสินใจ มีอำนาจในการตัดสินใจงานของเราเท่านั้น

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 28 (G2 ระดับปฏิบัติการ): การตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหาร พี่มีการตัดสินใจในหน้าที่ของตนเอง สามารถตัดสินใจให้มีความถูกต้องมีความแม่นยำ ในขอบเขตงาน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 29 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ซึ่งงานจะดูซ้ำ ขึ้นตอนทำให้ซ้ำ พี่ไม่มีการตัดสินใจ ส่วนใหญ่ต้องตามหัวหน้า นอกจากการออกความเห็น เราสามารถออกความเห็นได้ แต่การตัดสินใจว่าได้ไม่ได้อยู่ที่หัวหน้า ซึ่งมีการรับฟังถ้าความคิดเห็นของเราเป็นสิ่งที่ดีและเขามองว่ามีประโยชน์และอาจจะทำให้สิ่งที่เขาคิดไว้หรือทำไว้ดีขึ้นไปอีก หัวหน้ามีการรับฟังและนำไปใช้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 30 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ด้านนโยบายใหญ่ ๆ หลัก ๆ อยู่ที่ผู้บริหาร ระดับสูงส่วนมาก ส่วนมากต้องผ่านการตัดสินใจจากระดับบน ถึงแม้ว่าระดับต่ำลงมาสามารถตัดสินใจได้ยังไงก็ต้องได้รับการอนุมัติจากเบื้องบนก่อน สำหรับพี่ตัดสินใจได้เพียงบางเรื่อง ส่วนมากยังงี้ก็ต้องผ่านระดับหัวหน้าเพื่อที่จะลงมือกระทำได้ ข้อมูลที่เราเตรียมหัวหน้าจะเป็นผู้พิจารณาให้เป็นไปตามความถูกต้องและเป็นไปตามกฎระเบียบ

## 16. การจัดการตนเอง (Self-management)

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1 (G2 ระดับปฏิบัติการ): รับผิดชอบดูแลให้ทุนด้านสิ่งแวดล้อม flagship, resubmit และ non-flagship โดยมีหัวหน้าภารกิจที่คอยควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ คอยตรวจงาน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2 (G2 ระดับปฏิบัติการ): มีหน้าที่ในการดูแลและให้ทุนทางด้านการศึกษา รวมถึงติดตามและประเมินผลตามระยะ ในองค์กรมีระบบการตรวจเช็คโดยการจัดประชุมหรือโดยการสรุปการทำงาน ตลอด 1 โปรเจค หรือ วัตถุประสงค์ เราทำงานเป็นอย่างไรและเกิดผลลัพธ์อย่างไรบ้าง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3 (G2 ระดับปฏิบัติการ): งานที่ได้รับมอบหมายเป็นฝ่ายเลขานุการอำนาจคือการจัดประชุม การสรุปงาน การเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ เชิญนักวิจัย องค์กรมีการแบ่งงานตามภารกิจอย่างชัดเจน แต่ละบุคลากรทำงานส่วนไหน ได้รับงานที่ได้รับมอบหมายอย่างไร ชัดเจนอยู่แล้ว

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4 (G2 ระดับปฏิบัติการ): งานที่ได้รับมอบหมายเป็นฝ่ายเลขานุการในการดำเนินการทุนแต่ละกลุ่มเรื่อง มีการประเมิน สำหรับข้าราชการหรือพนักงานราชการ มีการประเมิน 2 ปีต่อครั้ง ส่วนลูกจ้างปีละครั้ง ถือว่าเป็นการควบคุมการทำงานผ่านการประเมิน ในบางเรื่องถ้าเรา

พอรู้ขั้นตอนว่าอันต่อไปเป็นอะไรสามารถดำเนินการไปก่อนได้เลย แต่ในบางเรื่องที่เป็นเรื่องใหญ่ หรือเรื่องที่เราไม่เคยทำต้องปรึกษาก่อน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ในองค์การมอบหมายภาระงานให้โดยที่ แบ่งแบบชัดเจนอยู่แล้ว ว่าในส่วนงานที่เรารับผิดชอบ และงานที่เราได้รับผิดชอบจะต้องทำให้สำเร็จ ล่วงตามกำหนดเวลาให้ทันเพื่อที่งานที่ออกมาจะได้มีประสิทธิภาพ โดยจะควบคุมแบบหัวหน้า ควบคุมเราอีกที

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 8 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ก็มีการแบ่งงานว่าจะให้ใครทำ เป็นการควบคุม แบบลำดับชั้น ผอ.กองสั่งหัวหน้า หัวหน้ามาสั่งพี่ พี่ก็สั่งให้น้องทำงานเป็นทีม โดยที่เวลาเสนองานก็ พี่เสนอหัวหน้า หัวหน้าเสนอไป ผอ.กอง เวลาที่เราได้รับเงินจากสำนักงบประมาณมาจะมี KPI ซึ่งเดี๋ยวนี้ เปลี่ยนเป็น OKR ไม่ว่าจะใช้เงินอะไรก็ตามต้องตอบ OKR ได้ แต่ก่อน OKR หรือ KPI ไม่ได้ เฉพาะเจาะจงเหมือนตอนนี้จะเป็นกว้าง ๆ โครงการอะไรก็ได้ สมมุติเงินก่อนนี้ 1,600 ล้าน แบ่งเป็น มุ่งเป้า 100 ล้าน ในมุ่งเป่าก็จะมีตัวชี้วัดแบบกว้าง ๆ สามารถให้ทุนอะไรก็ได้ที่ วม. คิดว่ามันเป็นประเด็น สำคัญที่เราต้องให้ แต่ตอนนี้เป็นแบบแต่ก่อนไม่ได้เพราะ OKR ของแต่ละทุนค่อนข้างเฉพาะ เช่น OKR คือภาระโรค 1 ใน 3 ลดลง 50% เราต้องไปดูว่าโรค 1 ใน 3 คือโรคอะไร โรค NCD ติดต่อเรื้อรัง ไข่มั้ย หรือแม่กระทั่ง OKR ที่บอกว่าอุบัติเหตุทางถนนลดลง 80% ก็จะไม่สามารถไปให้ทุนในด้าน อื่นได้ ก็ต้องไปมุ่งให้แคบลง เราไม่สามารถเอาเงินดังกล่าวไปให้ทุนที่ไม่ตอบ OKR ได้ และ OKR จะเปลี่ยนทุกปี หรือเมื่อ OKR บรรลุวัตถุประสงค์แล้ว เราก็ไม่มีความจำเป็นต้องให้ทุนแล้ว ปีหน้าก็ จะเป็นประเด็นอื่น สมัยก่อนแต่เป็นกลุ่มเรื่องแล้วก็เปิดทุกปีไปเรื่อย ๆ สำหรับในการดำเนินงานต้อง อาศัยคำแนะนำจากรุ่นพี่หรือหัวหน้า ถ้างานเป็นงาน Routine สามารถทำได้ แต่ถ้าหากเป็นงานที่เป็น อะไรแปลกใหม่ ต้องปรึกษารุ่นพี่หรือเพื่อนร่วมงานที่ทำมาก่อน ว่าทำได้มั้ย

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 9 (G2 ระดับปฏิบัติการ): งานหลักดูแลเรื่องทุน ทำหน้าที่เรื่องการ บริหารจัดการทุน แต่ว่าก็จะเป็นตามลำดับขั้น มีหัวหน้า มีผอ. ตามสายขึ้นไป พี่ก็ในช่วยของการปฏิบัติ ตามกติกาที่องค์กรตั้งไว้ มีเรื่องการตรวจงานตามตัวชี้วัด เวลาประเมินก็จะดูตามตัวชี้วัดว่าผ่านเกณฑ์ ไหม ใช้กับบุคลากรทุกคน เป็นกติการ่วมกัน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 10 (G2 ระดับปฏิบัติการ): มอบหมายเป็นภารกิจให้ดูแล ตอนนี้มีการแยกการดำเนินงานเป็นภารกิจเพราะฉะนั้นคือ รูปแบบการดำเนินงานชัดเจนขึ้น ว่าใครต้องดูแล งานส่วนไหน ภารกิจไหน มีการตั้งตัวชี้วัดและเป้าหมาย และระยะเวลาในการนำส่งผล เหมือนเป็น timeline ของผู้ปฏิบัติงาน เราจะมีการวาทะเพื่อให้เราว่าเราต้องทำอะไรให้เสร็จบ้าง ในการทำงาน ต้องปรึกษาในบางประเด็น แต่ถ้าเป็นเนื้องานหลักที่เราดำเนินงานอยู่แล้ว เราจะรู้ว่าเราต้องทำอะไรบ้าง โดย process ของมัน แต่ถ้าเป็นบางอย่างที่มีความ specific จำเพาะ เราต้องคุยกับทางหัวหน้าก่อน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 11 (G2 ระดับปฏิบัติการ): คู่มืองานวิจัยด้านการแพทย์ทั้งหมด ซึ่งศูนย์รวมอยู่กับพี่ที่เดียว มีตัวชี้วัด OKRs ในการควบคุมผลงานที่จะนำเสนอ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12 (G2 ระดับปฏิบัติการ): มีงานให้ทุน ซึ่งเราตัดสินใจได้เอง เช่น การจัดประชุม เราสามารถจัดการได้เองทุกอย่างในกระบวนการของการให้ทุน ถ้าเป็นเรื่องเล็ก ๆ งานที่ทำประจำ สามารถตัดสินใจได้เอง เรื่องเร่งด่วน ต้องถามหัวหน้า มี

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 13 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ตอนนี้ดูแลโครงการ CBR งานวิจัยท้องถิ่น ซึ่งเป็นงานใหม่ เป็นการให้ทุนเหมือนกันแต่ไม่ใช่ระบบแบบเดิมเป็นการให้ทุนชาวบ้านที่เป็นนักวิจัย นอกกรอบ ไม่ใช่อยู่ในระบบการศึกษา เพราะฉะนั้นมีความใหม่ มีกระบวนการที่ต้องวางใหม่ ซึ่งเป็นเรื่องที่ยากต่อการตัดสินใจ และเป็นงานที่รับมาจาก สกว. ในองค์กรมีการตามงาน นัดวันส่งงาน แต่ส่วนใหญ่บุคลากรก็ค่อนข้างมีระเบียบวินัยในการดำเนินการตามแผนงานที่วางไว้อยู่แล้วว่า จะต้องสำเร็จหรือดำเนินการอย่างไร

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ดูแลเรื่องทุน เป็นส่วนใหญ่ คิดต่อประสานงานกับนักวิจัยและผู้ทรงคุณวุฒิ การควบคุมจะเป็นตามหน้าที่ รู้หน้าที่ตัวเองว่าต้องทำอะไร ไม่ต้องมาควบคุม ถ้าเป็นงานที่รับมอบหมายมาแล้วตัดสินใจได้เลย

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 15 (G2 ระดับปฏิบัติการ): เขาให้เราตัดสินใจว่าเราอยากทำงานไหนก่อน มีแบบฟอร์มถามเราว่ามีแบบนี้นี่สนใจงานไหน ส่วนใหญ่เขาจะให้ตามที่ต้องการ ยกเว้นแค่บางคนที่ถูกกำหนดให้เป็นหัวในแต่ละเรื่อง ในองค์กรมีกระบวนการติดตามงาน ให้เราเขียนแผนปฏิบัติการว่าเราจะทำอะไรแล้วเขาจะตามเราตามแผนปฏิบัติงานนั้นแผนปฏิบัติงานนั้นจะมีตัวชี้วัดเป็นของตัวเองอยู่แล้ว เราต้องทำกระบวนการตามระยะเวลาตามที่เรายกกว่าเราจะทำ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 18 (G2 ระดับปฏิบัติการ): มอบหมายงานเป็นลำดับขั้น ทำงานทั่ว ๆ ไป สอบถามเกี่ยวกับการให้ทุน รวบรวมเอกสารต่าง ๆ ในองค์กรมีการควบคุม ตามผลงาน แต่ละคน ออกงานไปได้ก็ขึ้น ตามระยะเวลา เช่น ภายในเดือนนี้ต้องมีการแจ้งอนุมัติทุน ทำสัญญา เบิกเงินงวด

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 19 (G2 ระดับปฏิบัติการ): สรุปผลผู้ทรงสรุปการประชุม ตรวจสอบ คำชี้แจงโครงการงานวิจัย โดยควบคุมตามระยะเวลาที่กำหนดเสร็จวันไหน ความละเอียดข้อมูล ต้องละเอียดมาก เวลาแจ้งผลให้นักวิจัยต้องไม่มีปฏิกริยาอะไรให้เขายอมรับ ปกติการทำงานสามารถทำงานได้เองไม่ต้องขอคำแนะนำจากรุ่นพี่เพราะพี่ทำมาก่อนแล้ว

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 21 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ตอนนี้ คือ งาน overload เราอยู่ช่วงการเปลี่ยนถ่ายรับงานจากหน่วยงานอื่นมาดูแลมาทำ และถูกตั้งขึ้นมาเป็นภารกิจที่ออกมาทำงานตรงนี้ อย่างทีมพี่ก็ 3000 โครงการแล้ว มีหัวหน้าภารกิจควบคุมลูกน้อยภายใน มีการประเมินในระบบ หัวหน้าไม่ต้องคุมเยอะดำเนินการกันได้เอง อย่างพี่ก็คุมน้อง โดยพิจารณาจากความเหมาะสม



ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 22 (G2 ระดับปฏิบัติการ): รับผิดชอบ ดูแลในกลุ่มเรื่องของตัวเอง และช่วยเหลือเพื่อนในฝ่าย หรือคนที่ต้องการความช่วยเหลือ หัวหน้ามีการควบคุมด้านเวลา เราไปทำยังไงก็ได้ให้ทัน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 23 (G2 ระดับปฏิบัติการ): งานก็เหมาะสม แต่มีเป็นช่วง ๆ ที่ workload งานบางช่วงมาเยอะมาก ๆ ก็กินเวลาส่วนตัวไปด้วย ทุกอย่างเราต้องจัดการให้ได้และทำออกมาให้ทันเวลา แต่คิดว่าปริมาณงานที่ทำ ณ ตอนนี้ ก็ถือว่าโอเคและเหมาะสม การทำงานมีเป็นระดับชั้น การควบคุมก็เลยเป็นแบบระดับชั้น อย่าง พี่คุณ้อง หัวหน้าคุณพี เป็นไปตามลำดับชั้น

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 24 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ตรงนี้ตอนเข้ามาทำงานเข้าจะมีงานให้ว่าเราต้องดูแลเรื่องงานแบบนี้ เราก็ต้องศึกษาว่างานที่เราได้รับมันมีกระบวนการขั้นตอนอย่างไรบ้าง ต้องทำอะไร วิธีไหนเพื่อให้งานที่ออกมามีข้อผิดพลาดที่น้อยที่สุด แต่ถ้ามันนอกเหนือจากสิ่งที่เราตัดสินใจหรือปฏิบัติได้ก็จะมีหัวหน้างานที่เขาดูแลเราอีกทีนึง เราสามารถปรึกษาหรือให้เขาช่วยเหลือเราได้ ในการควบคุมบุคลากรของเราจะมีการประเมินการปฏิบัติงาน เนื่องจากหัวหน้างานเราก็จะถูกประเมินจากหัวหน้าอีกที ก็จะทำให้เราทำงานประสบผลสำเร็จตามงานที่วางไว้ใหม่

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 25 (G2 ระดับปฏิบัติการ): มีการมอบหมายงานให้ระดับที่เหมาะสม ก็คือว่า ด้วยความที่เป็นลูกจ้าง โครงการก็จะมี ความรับผิดชอบในลำดับที่สมควร คือ เป็นงานทั่วไป งานจัดการเอกสาร งานธุรการทั่วไป ในแต่ละกองจะมีให้รายงานต่อผอ.กองและกลุ่ม ว่างานของบุคลากรที่รับผิดชอบมีความคืบหน้าเป็นอย่างไรบ้างในแต่ละวันแต่ละสัปดาห์ บางเรื่องที่เราชำนาญแล้ว เช่น การจัดประชุมสำนักงานมีลักษณะในการประชุมประจำแต่ละเดือนเราก็จัดการได้เอง แต่บางครั้งที่เกิดปัญหาใหม่ขึ้นมา เราพิจารณาแล้วว่าไม่มีความแน่ใจว่าควรตัดสินใจในทิศทางไหน เราก็จะปรึกษาคณบดีก่อนและค่อยไปหาหัวหน้า กับหัวหน้าในฝ่ายเราสามารถคุยกันได้ เหมือนเป็นผู้ใหญ่กับเด็กก็ขอคำปรึกษาจากเขาได้โดยตรง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 26 (G2 ระดับปฏิบัติการ): เมื่อก่อนจะใช้วิธีมอบหมายงานคือ ดูแลในเรื่องของมั่งคองชายแดนใต้ ต่อมาที่มีอีกคนที่ดูแลโครงการของพระเทพฯ ออกไปก็มอบหมายให้พี่ดูแลต่อ ซึ่งค่อนข้างข้ามสายงาน คนละฟิลกัน แต่ตอนนี้มีการปรับให้หนึ่งคนรับผิดชอบหนึ่งเรื่อง ก็ถือว่าองค์กรมองว่าคนนึงน่าจะเชี่ยวชาญในเรื่องเดียวไปเลย มีสิทธิดูแลเต็มที่ในเรื่องที่รับผิดชอบ องค์กรให้อิสระในการดำเนินงานของบุคลากรค่อนข้างเยอะ คือ เราจะมี Timeline ของเราอยู่แล้วว่า 1 โครงการใช้ระยะเวลาดำเนินการเท่าไร เราก็มีสิทธิดูแลจัดการโครงการเหล่านั้นด้วยตัวของเราเอง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 27 (G2 ระดับปฏิบัติการ): มอบหมายงานสำคัญเช่นงานประชุมต่าง ๆ ไม่มีการควบคุม แต่บางกองจะมีตัวชี้วัดที่ชัดเจน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 28 (G2 ระดับปฏิบัติการ): องค์กรมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ตามตำแหน่ง มีการรับส่งหนังสือ ประสานงาน มีผู้บังคับบัญชา ตามลำดับชั้นคอยควบคุม และมีการควบคุมเวลาการลาต่าง ๆ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 29 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ส่วนใหญ่งานที่ได้รับมอบหมายจะตรงกับความรู้ความสามารถ ให้งานที่ถนัด ทำงานอยู่ในดุลพินิจ ว่าตรงกับหัวหน้าไหม บางทีทำแล้วต้องมีการแก้ไขถ้าไม่ตรงจุด เราจะเอากลับมาแก้ไข และส่งกลับไปใหม่ เป็นเรื่องปกติ ในองค์กรไม่ได้ควบคุมขนาดนั้น การควบคุมมีแค่เรื่องของเวลา ทำงานแบบไหนก็แล้วแต่ ทำให้ถูก และอยู่ในเวลาที่ให้ไว้ ตรงต่อเวลา

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 30 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ได้รับมอบหมายตามตำแหน่งที่เราได้บรรจุเข้ามา อาจจะมีการรับผิดชอบเสริมเพิ่มเติมตามคำสั่ง ซึ่งจะเป็นงานที่เราสามารถทำได้ เช่น เราอาจจะได้รับมอบหมายว่าให้ทำอะไรยังไง ส่วนรายละเอียด วิธีการ เราสามารถปรับคิดเองได้

## 17. การทำงานร่วมกัน (Team orientation)

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ส่วนใหญ่ทำงานร่วมกันเป็นหลัก ไม่ได้แบ่งงานชัดเจนแยกกัน ท้ายที่สุดงานของทุกคนต้องมาเชื่อมกันเป็นก้อนเดียว รู้สึกดีที่ได้ทำงานร่วมกันเป็นทีม มีคนช่วยออกความคิดเห็น ทำให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ในองค์กรเป็นการทำงานแบบพี่น้อง ทุกคนให้เกียรติกัน ช่วยเหลือกัน รู้สึกสนุกที่ได้ทำงานเป็นทีม ได้แชร์ความรู้แนวคิด ทำให้งานเสร็จเร็วขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3 (G2 ระดับปฏิบัติการ): รูปแบบการทำงานใน วช. คืออยู่กันแบบพี่น้อง การทำงานมีอะไรก็ปรึกษากันได้ เน้นการทำงานร่วมกัน งานอะไรที่ช่วยกัน ได้ก็ช่วยกัน ได้ช่วยกัน ปรึกษางานในหลาย ๆ เรื่อง หลาย ๆ คนร่วมกันคิดทำให้งานมีประสิทธิภาพ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4 (G2 ระดับปฏิบัติการ): เราทำงานด้วยความเป็นที่พี่น้องฉะนั้น การประสานงานก็จะง่าย ถึงแม้ว่าเราจะอยู่กองนี้แต่ในเวลาทำงานก็ต้องมีการขอข้อมูลจึงต้องติดต่อกับฝ่ายอื่น ซึ่งด้วยความที่เป็นพี่น้องทำให้ติดต่อได้ง่าย สะดวกและเป็นกันเอง การทำงานเป็นทีมเป็นผลลัพธ์ที่ดีต่อองค์กรเพราะเราไม่สามารถทำงานชิ้นนี้ด้วยคนเดียวได้ เพราะงานแต่ละอย่างเราไม่ได้ทำงานเล็ก ๆ เราทำโปรเจกต์ใหญ่ในภาพรวมของประเทศ ดังนั้นถ้าเรามีทีมเวิร์คที่ดี จะมีหลายความคิดเห็น ไอเดียแต่ละคนก็ไม่เหมือนกัน ฉะนั้นจะสามารถนำมาและพัฒนาต่อยอดได้ง่าย

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ภายในองค์กรจะจัดสรรงานแต่ละภารกิจแต่ละหน้าที่ ให้เป็นกลุ่มเป็นกอง ที่นี้การทำงานร่วมกันจะมีการปรึกษากันตลอดในการทำงาน การขอ

คำแนะนำในทีมตลอด มีการช่วยเหลือกันให้สำเร็จรู่วงไปด้วยดี โดยส่วนตัวแล้วความรู้สึกที่ทำงานเป็นทีมรู้สึกว่าการทำงานเป็นทีม เป็นการทำงานที่ได้ใช้ความคิดของเราและได้รับฟังความคิดเห็นของคนอื่นด้วย และงานที่ทำได้จะออกมาดีกว่างานที่เราทำคนเดียวเพราะว่ามีไอเดียและความคิดอย่างอื่นที่เข้ามาทำให้งานมีความสมบูรณ์แบบมากขึ้น

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 8 (G2 ระดับปฏิบัติการ): มีการแบบเป็นทีม มีหัวหน้า มีข้าราชการ มีน้อง ทำงานร่วมกัน สมมติว่าทีม A งาน โหลด ทีม B น้อย ทีม B ก็เข้ามาช่วย ถ้าในช่วงปกติก็รันงานโครงการนั้น และถ้าหากไปประชุมใหญ่ ๆ ก็มาช่วยกัน การทำงานเป็นทีมรู้สึกดีมีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน มีคนช่วยคิดช่วยรองงานกันพลาดมีหลายตาช่วยกันดูดีกว่าตาเดียว

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 9 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ถ้าเป็นในส่วนงานของกองเรา เราทำงานแบบพี่น้อง เป็นเพื่อนร่วมงาน ไม่ได้ว่าเป็นน้องใคร หัวหน้าใคร ส่วนใหญ่ทำงานแบบถ้อยทีถ้อยอาศัยช่วยเหลือซึ่งกันและกัน พี่ไม่มีปัญหาในการทำงานร่วมกับผู้อื่น อย่างที่เข้ากับคนได้ง่าย แต่ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับคนที่เราไปร่วมด้วยว่าเขาประมาณไหน ต้องมีระยะอีกทีหนึ่ง ว่าเขามีระยะกับเราประมาณไหน เป็นกลาง ๆ ทั่วไปเข้าร่วมได้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 10 (G2 ระดับปฏิบัติการ): เราค่อนข้างมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมเวิร์ค เพราะอย่างที่บอกคือเรามีการทำงานที่เป็นพี่น้อง เพราะฉะนั้นคือในตัวการทำงานทำให้เราประสานกันได้ง่าย แต่ถ้าต้องร่วมทำงานกับทีมอื่นก็ยังคงเป็นแบบเป็นพี่น้องอาจจะไม่ได้ใกล้ชิดกันมาก เราจะมีสัมมาคารวะ ไม่ห่างเหินกัน พี่ทำงานเป็นทีมได้ เดียวนี้งานหลาย ๆ อย่างต้องติดต่อกับต่างกอง ทุกอย่างประสานกันเป็นเครือข่าย ต้องมีการทำงานร่วมกัน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 11 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ทำงานเหมือนพี่น้องกัน แต่ก็จะมีคนที่ได้รับงานมอบหมายหลัก ส่วนคนที่เป็ฝ่ายสนับสนุนก็จะเข้ามาช่วย คนที่เป็นงานหลักจะแจกจ่ายงานสรุปสุดท้ายงานก็จะมาอยู่ที่คนหลัก ทำเป็นทีม พี่ว่าการทำงานเป็นทีม โอเคนะ ดี เพราะช่วยได้หลายทาง เพราะแต่ละคนถนัดไม่เหมือนกัน ก็มอบไปตามความถนัด

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12 (G2 ระดับปฏิบัติการ): มีการทำงานเป็นภายใน และมีการทำงานร่วมกันระหว่างกองด้วย เพราะเราไม่มีความเชี่ยวชาญด้านใดด้านหนึ่ง ต้องขอความสามารถของเขามาด้วย รู้สึกโอเค ถ้าเขาให้ความร่วมมือ อย่างทำงานร่วมกัน 5 คน จะไม่ใช่แค่ความคิดเราคนเดียว เราก็อาจจะได้มุมมองที่กว้างขึ้น ความคิดใหม่ ๆ ที่เราไม่เคยรู้มาก่อน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 13 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ทีมเวิร์คกองเราค่อนข้างดีมาก ช่วยกันทำงาน ไม่ใช่แค่ทำงานในส่วนที่ตัวเองได้รับผิดชอบแต่ว่าบุคคลในฝ่ายจะช่วยกันทำงานที่แต่ละคนได้รับผิดชอบให้เสร็จไปตามที่ระยะเวลาที่กำหนด เช่น งานบางอย่างต้องเสร็จภายในอาทิตย์นี้แต่งานล้นมือ ทุกคนในฝ่ายจะไปช่วยกันรับผิดชอบ พอเสร็จแล้วก็กลับไปทำงานตัวเองเหมือนเดิม รู้สึก

ค่อนข้างดีใจ เพราะหัวหน้ามีประสบการณ์ มีความเชี่ยวชาญ ไม่รู้สึกโดดเดี่ยว ไม่ต้องตัดสินใจคนเดียว เหมือนมีเพื่อนคอยช่วย

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14 (G2 ระดับปฏิบัติการ): มีการแบ่งหน้าที่ชัดเจน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ไม่รู้อะไรก็ถามรุ่นพี่ได้ เราจะได้คำแนะนำที่ดีและนำไปใช้กับงานได้ การทำงานเป็นทีมรู้สึกมีความสุข สนุกกับงานที่ทำ ถ้างานขาดคนใดคนหนึ่งจะไม่สำเร็จ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 15 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ของเราทำงานเป็นทีม เช่น การประชุมทุกคนมีหน้าที่เป็นของตัวเอง คนไหนจะจัดการเอกสาร คนไหนจะทำหนังสือเชิญ คนไหนทำระเบียบวาระ คนไหนทำป้ายชื่อ คนไหนทำใบเซ็นชื่อ คนไหนจะเอาข้อมูลไว้ลงในส่วนของระบบเพื่อให้เขาเปิดในที่ประชุม E-meeting ทุกคนมีหน้าที่ เรามีการแบ่งถ้าคนไหนไม่อยู่เราสามารถทำแทนกันได้ เราจะทำงานเชื่อมคยกันทั้งหมด ความรู้สึกก็โอเค เราไม่ต้องทำทุกอย่างให้เหนื่อย การทำงานให้ครบทุกกระบวนการอาจต้องทำงาน 3 วัน แต่ถ้าต่างคนต่างทำหน้าที่ของตัวเอง เราจะทำแค่ 2-3 ชั่วโมงก็เสร็จ ที่เหลือก็จะไปทำงานอื่น

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 18 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ช่วยกันทำงานทุกระดับเพื่อให้งานออกมาได้รวดเร็ว รู้สึกดีที่ทำงานเป็นทีมจะได้มีความสามัคคีในองค์กร

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 19 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ที่นี้อยู่กับแบบครอบครัวทุกคนช่วยกันทำงาน ถือว่าดีมาสำหรับที่นี้ รู้สึกดีมีเพื่อน รับฟังหลาย ๆ ความคิด ไม่เอาความคิดตัวเองเป็นใหญ่

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 21 (G2 ระดับปฏิบัติการ): มีการประสานงาน ทีมเวิร์คที่ดี การทำงานในองค์กรต้องทำงานเป็นทีม แต่อย่างที่เป็นคนที่โลกส่วนตัวสูง แต่ในเมื่อที่ตัดสินใจทำงานนี้ก็เสี่ยงไม่ได้ที่ทำงานเป็นทีม ต้องทำให้เป็นทีมเพราะคือองค์กร

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 22 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ทีมเวิร์คของกองนี้ดีมากช่วยเหลือกันทุกอย่าง รู้สึกดีช่วยกันคิด ช่วยกันตัดสินใจ งานก็จะเสร็จได้ตามเป้าหมาย ถ้าทำคนเดียวเดี๋ยวงานอาจจะไม่ดีและไม่สามรถเดินได้เท่าแบบเป็นทีม

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 23 (G2 ระดับปฏิบัติการ): คิดว่าชอบ ที่นี้โอเคทำงานเป็นที่ที่เป็นน้องหารี้อกันได้ ทำงานเป็นทีมช่วยเหลือกันดี

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 24 (G2 ระดับปฏิบัติการ): มีการทำงานเป็นทีมดี เราดูผลงานในส่วนนี้ แต่ถ้าเรามีการจัดประชุมหรือมีงานอะไรที่เราไม่สามารถทำได้หรือเราทำไม่ทัน น้อง ๆ ที่ ๆ ในฝ่ายก็จะมาถามว่าให้ช่วยหรือจัดสรรงานอะไรมาใหม่ ต่อให้คน ๆ นั้นเขาไม่ได้มีหน้าที่ตรงนั้น แต่เขาก็จะสละเวลามาช่วยเพื่อให้งานดำเนินไปได้ ทุกคนจะมีการแบ่งหน้าที่และงานชัดเจน รู้สึกว่าได้ช่วยเหลือเรียนรู้งานของคนอื่นด้วย ไม่ใช่เรานั่งทำงานคนเดียว อย่างเช่นงานคนอื่นถ้าเขาทำดีก็มาปรับใช้กับงานของเราด้วย

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 25 (G2 ระดับปฏิบัติการ): เป็นทีมการปฏิบัติงาน อาจจะมีกรรมการเยอะ ไม่ว่าจะเป็นด้านวิชาการหรือสวัสดิการอื่น ๆ ของวช. ซึ่งมันก็แสดงให้เห็นว่าวช.ให้ความสำคัญในการเป็นทีมเวิร์คมากกว่า การทำงานเป็นทีมสำหรับพี่ที่มีความรู้สึกดี อย่างแรกคือมีคนช่วยเราตัดสินใจมีคนช่วยเราแก้ปัญหา เราได้เรียนรู้มุมมองความเห็นที่ต่างกัน มันมีอีกมุมมองหนึ่งที่ทำให้งานดี เราก็ได้เรียนรู้ไปในตัว

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 26 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ถ้ามองภาพรวมก็ค่อนข้างมีโอกาสที่จะได้ทำงานร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์หรือข้อคิดเห็น อะไรต่าง ๆ รู้สึกชอบเพราะว่า ได้รับข้อคิดเห็น ได้รับความรู้จากผู้ที่ประสบการณ์ผู้ที่มีความรู้มากกว่าเรา และเราก็ได้เสนอแนวคิดของเราซึ่งบางครั้ง บางคนอาจจะมองคนละมุม แต่เมื่อได้มาทำงานร่วมกัน ได้มีการแชร์ประสบการณ์ ได้แชร์ความคิดเห็น มันทำให้เกิดไอเดียใหม่ ๆ ขึ้นมาได้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 27 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ภายในองค์กรให้ความร่วมมือในการทำงานร่วมกันเป็นทีมดี ให้การช่วยเหลือ ต้องการให้ช่วยอะไรก็เต็มใจที่จะช่วย

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 28 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ค่อนข้างดี 80% ของ วช. มีการทำงานเป็นทีม พี่ทำงานได้กับทุกคน ไม่มีปัญหา ช่วยให้มีสามัคคี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่มน้ำใจต่อกัน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 29 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ในองค์กรมีการทำงานข้ามกองกันก็มี บางทีก็ได้ทำด้วยกัน ถามข้อมูลหรืออะไรกัน ไปมา ก็จะให้ความร่วมมือกันดี ถ้อยทีถ้อยอาศัย ทำให้งานลื่นไหล พี่เป็นคนเจียบ ๆ แต่ทำเป็นทีมเราชอบที่จะเป็นผู้ตามมากกว่า บอกมาว่าอยากได้อะไรเดียวเราทำ จะสะดวกแบบนั้นมากกว่า บางทีเราไม่ได้อยากเป็นผู้สั่งหรือว่าการแบ่งงานเราไม่ค่อยสะดวกใจ แต่ถ้าเป็นคนรับมาแล้วทำ จะถนัดแบบนั้นมากกว่า บอกมาได้เลย ทำเป็นทีมดีตรงเสร็จเร็วและเป็นการช่วยกัน ใครถนัดตรงไหนก็ไปทำตรงนั้น งานจะเสร็จเร็ว

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 30 (G2 ระดับปฏิบัติการ): จะช่วยกันทำงาน ในแต่ละฝ่าย ในแต่ละกอง จะมีการประสานงานกัน ขอข้อมูลกัน ส่วนใหญ่ก็ให้ความร่วมมือกันอย่างดี รู้สึกดีส่วนมากถ้าทำเป็นทีมก็ให้ความร่วมมือกันดี ไม่ได้มีปัญหาขัดแย้งอะไรกัน ข้อดีของการทำงานเป็นทีมคืองานบางงานเราต้องแชร์ความคิดเพื่อที่จะให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จ

## 18. วัฒนธรรม (Culture)

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1 (G2 ระดับปฏิบัติการ): วัฒนธรรมองค์กรอยู่กันแบบพี่น้อง สามารถปรึกษากันได้ในบางเรื่อง มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกันในบางเรื่อง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2 (G2 ระดับปฏิบัติการ): อยู่กันแบบครอบครัวให้เกียรติผู้ที่อาวุโสกว่า ทำให้อยู่ได้แบบมีความสุขเมื่อทุกคนให้เกียรติกัน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3 (G2 ระดับปฏิบัติการ): อยู่กันแบบพี่น้องแบบครอบครัว เหมือนเป็นครอบครัวเดียวกันมีอะไรก็ช่วยเหลือกันสามารถปรึกษากันได้ ส่วนใหญ่ วช. มีวัฒนธรรมแบบนี้ทำให้การทำงานดีขึ้น การประสานงานดีขึ้น เมื่อคุยเข้าใจกันก็สามารถทำงานร่วมกันให้งานออกมามี

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4 (G2 ระดับปฏิบัติการ): วัฒนธรรมขององค์กรอยู่กันด้วยความที่เป็นพี่น้อง และมีการมุ่งด้านการทำงาน ทุกคนจะจริงจังเมื่อได้รับงานชิ้นใดชิ้นหนึ่ง แต่ในความจริงจังนั้นก็ไม่ได้ทำให้ตัวเองเครียด หรือว่าวิตกว่าจะทำได้มั้ย

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5 (G1 ระดับบริหาร หัวหน้าฝ่าย): มีค่านิยมมีวัฒนธรรมองค์กรที่เขาพยายามสร้าง อาจจะเป็นให้ความสำคัญ พี่น้อง อยู่ร่วมกัน เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ดี อย่างการไหว้ พี่ว่าเป็นวัฒนธรรมที่ดี การทักทายการไหว้เป็นสิ่งที่ดี

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6 (G1 ระดับบริหาร หัวหน้าภารกิจ): วัฒนธรรมก็คือนะ มีความเป็นพี่น้องไม่ไกลกัน อย่างที่เคยอยู่ที่อื่น อย่างผู้บริหารหรืออธิบดีเราแทบไม่เคยเจอกันเลย แต่ใน วช. อย่างเรากับท่าน ผวช. คุยกันได้เลย มีความใกล้ชิดมากกว่า

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ถ้าเป็นบุคลากรจะอยู่กันแบบเป็นพี่น้อง เป็นพี่น้อง การทำงานแบบเป็นทีม มีความสามัคคีกัน เปรียบเสมือนการทำงานเป็นครอบครัวเดียวกันไม่มีความกดดัน ไม่มีการเอาเปรียบกัน จากความคิดเห็นส่วนตัวและประสบการณ์ที่ทำงานในองค์กรมา องค์กรมีการสนับสนุนให้เราทำงานเป็นทีม มีการทำงานที่มีคุณธรรมจริยธรรมอยู่แล้วซึ่งเราจะเห็นได้จากตัวอย่าง คือ จากหัวหน้า จากระดับผู้อำนวยการ หรือจากรุ่นพี่ที่เราดูมา เราจะดูเป็นตัวอย่าง เป็นแบบอย่างที่ดีของเรา

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 8 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ส่วนใหญ่อยู่กันแบบพี่น้องเป็นครอบครัว มีความอะลุ่มอล่วยซึ่งกันและกัน เอื้ออาทรต่อกัน ถ้าผิดก็ช่วยกันแก้ ไม่ใช่ว่าถ้าผิดแล้วรับชอบตัวใครตัวมัน มันอยู่ไม่ได้หรอกแบบนั้น

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 9 (G2 ระดับปฏิบัติการ): เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ดี คนโดยส่วนใหญ่อยู่กันแบบพี่น้อง ไม่ได้แบบเป็นนายเป็นลูกน้อง ทำงานแบบเป็นพี่น้องเพื่อนร่วมงานกันเป็นวัฒนธรรมที่ดี กองเรามีการไหว่น้ำรัก แต่ไม่ได้มีใครถือว่าต้องไหว้ทุกวัน สะท้อนไปถึงภาพรวมของทั้งองค์กรที่ดี

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 10 (G2 ระดับปฏิบัติการ): รุ่นพี่รุ่นน้อง ที่รู้สึกว่าจะชัดเจน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 11 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ถ้าในกองในฝ่ายอยู่กันแบบครอบครัว

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12 (G2 ระดับปฏิบัติการ): เหมือนอยู่กันอย่างพี่น้อง มีอะไรก็ปรึกษากันได้ ช่วยเหลือกัน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 13 (G2 ระดับปฏิบัติการ): คนที่เป็นผู้ใหญ่กว่าเราก็ให้ความเคารพ เวลาเขาแนะนำอะไรมาเราก็เชื่อถือเขา รับฟัง ส่วนใหญ่อยู่กันแบบพี่น้องแบบเพื่อน ไม่ค่อยได้อยู่

แบบหัวหน้าลูกน้อง แม้กระทั่งหัวหน้าเองก็ไม่ได้วางตัวว่าเป็นหัวหน้า ไม่ได้อยู่แบบเป็นนาย อารมณ์เหมือนเป็นพี่

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ที่นี่เคารพรุ่นพี่ หรือผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่า อยู่กันเหมือนพี่น้องคอยปรึกษากันได้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 15 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ผู้น้อยเคารพผู้ใหญ่ ทุกอย่างเราคุยกันได้ ปรึกษากันได้ ทำงานเป็นทีม ทุกอย่างโอเค

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 16 (G1 ระดับบริหาร หัวหน้าภารกิจ): มีการสอนงานน้อง มีปัญหาอุปสรรคก็แก้ไปด้วยกัน ช่วยเหลือกัน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 17 (G1 ระดับบริหาร ผู้อำนวยการกอง): เรามีวัฒนธรรมอย่างหนึ่งคือ ความร่วมมือ การช่วยเหลือซึ่งกันและกันถึงแม้การทำงานจะแบ่งออกเป็นฝ่าย แต่เมื่อไหร่ ถ้าจำเป็นที่จะต้องพูดในภาพรวมเราก็จะมีการประชุมร่วมกันระหว่างหัวหน้าฝ่าย มีการให้ข้อเสนอแนะซึ่งกันและกัน ใช้แนวทางในการดำเนินงานที่เหมือนกัน วางกฎระเบียบร่วมกัน รวมถึงการช่วยเหลือกันในการทำงานเร่งด่วนในแต่ละงาน วัฒนธรรมของ วช. ก็ใกล้เคียงกับวัฒนธรรมของกอง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 18 (G2 ระดับปฏิบัติการ): เป็นองค์กรที่ได้อยู่กันแบบพี่แบบน้อง สะท้อนเฉพาะส่วนงานที่ทำอยู่ วัฒนาแบบนี้เป็นกันเอง ทำงานง่ายขึ้น เวลาที่คุยกันปรึกษากันเปิดใจ คุยกันงานออกมาดี

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 19 (G2 ระดับปฏิบัติการ): วัฒนธรรมการที่เราอยู่กันแบบครอบครัว สื่อสารระหว่างกอง ระหว่างภายในองค์กร smooth ทำให้งาน smooth ตาม

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 20 (G1 ระดับบริหาร หัวหน้าฝ่าย): วัฒนธรรมองค์กรก็ระดับหนึ่ง เราอยู่กันแบบครอบครัวโดยเฉพาะภายในฝ่าย ที่มีความแน่นแฟ้น

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 21 (G2 ระดับปฏิบัติการ): มีการรณรงค์ใส่เสื้อสีเขียวทุกวันพุธ มีความ unity อยู่กันแบบพี่น้องมาก ไม่มีการแบ่งแยกข้าราชการ ลูกจ้าง อย่างพี่ก็โดนลูกจ้างใช้งานอยู่ทุกวัน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 22 (G2 ระดับปฏิบัติการ): เหมือนครอบครัว ไปลามาไหว้ เคารพกัน มีการช่วยเหลือกัน ใครทำอะไรไม่ได้หรือไม่ทันก็ช่วยเหลือกันได้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 23 (G2 ระดับปฏิบัติการ): เหมือนอยู่กันเป็นแบบครอบครัว ถือว่าดี พวกกันทำในสิ่งที่ได้ ไม่ได้พากันทำในสิ่งที่แย่ อยู่กันแบบพี่น้อง ครอบครัว ช่วยเหลือกัน ทำงานเป็นทีม

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 24 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ถึงเวลาทำงานทุกคนก็ทำงานเต็มที่ เวลาที่พักผ่อนเขาก็ใช้เวลาส่วนตัวตรงนั้นในการทำกิจกรรมอะไรของเขา เขาแบ่งเวลาเป็นสัดส่วนชัดเจน มีงานก็คือทำ เวลาที่เราเลิกงานหรือไม่มีงานเราก็ไปกินข้าวด้วยกัน รู้สึกว่าเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่

สร้างความผูกพันในกับคนในองค์กร ก็อยู่กับแบบพี่น้องแบบเพื่อน แต่ถ้าเวลาทำงานเราก็เคารพใน  
หัวหน้างานของเรา แต่พอหลังเลิกงานเราก็จะเป็นเพื่อนและพี่น้องที่ติดต่อกัน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 25 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ดีมาก วช.มีการอยู่ร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็น  
ข้าราชการหรือลูกจ้าง เราอยู่กับแบบพี่น้องไม่มีการแบ่งชนชั้นหรือคอยมานั่งคิดว่าคนนั้นตำแหน่งไหน  
และวัฒนธรรมเรื่องการรักษาสິงแวดล้อมในองค์กรก็มีมาก

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 26 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ถ้ามองในภาพรวมก็ถือว่ามีวัฒนธรรมที่  
เคารพกัน เหมือนพี่น้องกัน การทำงานบางครั้งคนที่มีความรู้สูงกว่าเราแต่อายุน้อยกว่าเราเขาก็ยังให้  
ความเคารพเหมือนเป็นพี่น้องที่มีประสบการณ์ มีการทำงานมากกว่าเขา ให้ความเคารพกันแบบพี่น้อง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 27 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ให้ความเคารพผู้บังคับบัญชา หรือบางครั้ง  
แม้แต่เป็นลูกจ้างถ้าพี่ไม่รู้ก็ต้องถาม ไม่ใช่ว่าแก่แล้วจะถามเด็กไม่ได้ อยู่แบบครอบครัว

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 28 (G2 ระดับปฏิบัติการ): อยู่แบบพี่น้อง เอื้ออาทรต่อกัน ถ้อยที  
ถ้อยอาศัยกัน โดยภาพรวมแล้วเป็นลักษณะนี้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 29 (G2 ระดับปฏิบัติการ): เป็นวัฒนธรรมที่เน้นความสัมพันธ์ เน้น  
ความสนิท ถ้าในกลุ่มมีคนเป็นมิตรจะช่วยเพิ่มความสัมพันธ์ได้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 30 (G2 ระดับปฏิบัติการ): จะเน้นการอยู่อย่างเป็นครอบครัวเป็นพี่  
เป็นน้อง

## 19. การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge sharing and retention)

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1 (G2 ระดับปฏิบัติการ): หากไม่รู้สามารถไปถามผู้ที่รู้ได้ โดยผู้ที่รู้  
จะสอนความรู้ที่มีให้เราได้ เหมือนการแชร์ความรู้ คนที่อยู่มานานเป็นผู้ถ่ายทอด ความรู้ส่วนใหญ่อยู่  
กับตัวบุคคล ในรูปแบบเอกสารก็มีบ้างแต่ไม่เยอะ มี Flow Chart แต่ไม่ได้ลึกมากขาดรายละเอียดที่  
ชัดเจน ต้องอาศัยผู้มีประสบการณ์ รวมถึงมีการแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้ทรงคุณวุฒิ ทำให้ทราบว่าการให้  
ทุนในงบประมาณเท่าใด มีขั้นตอนประมาณไหน ทำให้การให้ทุนมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2 (G2 ระดับปฏิบัติการ): มีการแชร์ข้อมูล ข่าวสารตลอดเวลา มีการ  
ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้อะไรใหม่เยอะมาก ให้ความรู้ใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น รวมถึงมีการกำหนด  
แบบแผนการทำงานที่ชัดเจน ทุกคนแชร์การทำงานร่วมกัน สามารถเรียนรู้การทำงานของคนอื่นและ  
นำมาปรับใช้ได้ มีการแชร์ข้อมูลความคิดเห็นที่ประชุมกับนักวิจัยและผู้ทรงคุณวุฒิ หาเหตุผลมา Defense  
มีการตกผลึกความรู้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3 (G2 ระดับปฏิบัติการ): การทำงานในเบื้องต้นมีพี่หัวหน้าช่วย  
สอนงาน มีการแบ่งปันความรู้ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในหน่วยงาน ในองค์กรมีระบบ NRIS เป็น



การรวมข้อมูลความรู้การจัดการไว้ รวมถึงมีการกำหนดระยะเวลาในการทำงานที่ชัดเจน เช่น การส่งรายงานความก้าวหน้าของการรับทุนว่ากี่เดือน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4 (G2 ระดับปฏิบัติการ): โดยปกติแล้วในแต่ละกองต้องใช้ข้อมูลเชื่อมโยงกันอยู่แล้ว อย่างเช่น ด้วยการใช้ วช. เป็นหน่วยงานหลักที่ให้ทุนวิจัย ดังนั้น เราจะให้ทุนด้านไหนเราก็ต้องคุยกับฝ่ายแผนซึ่งจะเกี่ยวข้องกับทุกกอง การจัดการความรู้มีระบบ NRIS ที่จะจัดเก็บข้อมูลเกี่ยวกับงานวิจัยทั้งหมด รวมถึงเก็บข้อมูลตัวนักวิจัยและผู้ทรงคุณวุฒิ วช. จะมีเจ้าหน้าที่ที่จะจัดการกับข้อมูลเหล่านี้ หากความรู้ในเรื่องงานด้วยความนิทหายากรู้อะไรก็มีการถามไม่ได้มีการเกี่ยวกันว่าคนนี้ไม่ใช่ลูกน้องชั้นชั้นก็ไม่สอน เราไม่ได้มองในด้านนั้น เราช่วยเหลือกันหมดทุกคน นอกจากนี้เรามีการจัดการประชุมสัมมนา ซึ่งเราจะจัดกันค่อนข้างบ่อยในแต่ละกลุ่มเรื่องที่เราดูแลจะเป็นผู้ดำเนินงานเอง มีการเชิญนักวิจัย ผู้ทรงคุณวุฒิมาแลกเปลี่ยนความรู้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5 (G1 ระดับบริหาร หัวหน้าฝ่าย): การทำงานร่วมกันเหมือนพี่น้องทุกคนมีปัญหาคุยและสอบถามกันได้ สามารถใช้ระบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ได้ทั้งสองทางไม่ได้มีปัญหาว่าจะต้องเป็นทางการอย่างเดียว ในระดับที่ไม่เป็นทางการ พูดคุยสอบถามได้หมด รวมถึงมีการแบ่งปันความรู้กับภายนอก พอเราให้ทุนก็มีหน่วยงานที่สอบถามเราเรื่องประเด็นต่าง ๆ มีการเชิญไปเป็นวิทยากร ให้ความรู้เรื่องการเขียนข้อเสนอการวิจัย ให้คำแนะนำ วช. มีการจัดฝึกอบรมให้ผู้ประสานงานเข้าใจเรื่องระบบเทคโนโลยีที่เราดูแล เราจะดูว่าส่วนไหนที่เกี่ยวข้องขอความเห็นมาเราก็ยินดี เช่นเป็นวิทยากรให้ บางทีก็เชิญเขามาอบรมให้ เช่นระบบ NRIS

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6 (G1 ระดับบริหาร หัวหน้าภารกิจ): แต่ละกลุ่มแยกกันทำงาน แต่ทุกคนถ้าต้องการความช่วยเหลือ อย่างที่ไม่ถนัดเรื่องระบบก็จะมีน้องที่ทำระบบได้ดูแลให้เรา เราทำเอกสารไม่เป็นก็มีน้องกลุ่มเอกสารทำเอกสารให้ คือ มีความช่วยเหลือซึ่งไม่โดดเดี่ยว ช่วยเหลือกัน ในองค์กรเราก็คือเรื่องระบบฐานข้อมูล แต่พี่คิดว่ายังไม่ดีพอ เพราะที่เคยอยู่ในส่วนที่ไม่ใช่ราชการ ข้อมูลการไหลของข้อมูลจะง่ายกว่านี้ วิธีการอนุมัติก็ดีกว่านี้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7 (G2 ระดับปฏิบัติการ): การแบ่งปันความรู้ส่วนมากแบ่งปันแบบการให้คำปรึกษา การแนะนำ เช่น เราจะทำงานยังไงให้มีประสิทธิภาพมีความสมบูรณ์มากที่สุด ให้งานออกมารวดเร็วและทันเวลา ส่วนมากจะเป็นหัวหน้าและรุ่นพี่ให้คำปรึกษาเรา ในองค์กรจะมีระบบการทำงานที่ติดอยู่แล้ว มีระบบเทคโนโลยี คือ ระบบที่จัดเก็บข้อมูลในการทำงานของเราอยู่แล้ว จะเป็นระบบที่ทำให้เราสามารถทำงานได้ง่ายขึ้น

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 8 (G2 ระดับปฏิบัติการ): มีคู่มือการทำงาน มีการสอนงาน แต่คนสอนเข้าใจง่ายกว่า เน้นการสอนงาน รูปแบบการทำงานปรับเปลี่ยนไปตามหน้างานไม่ได้เป็น pattern A B C D บางทีเจอ A แล้วไป C เลย หน้างานว่ากันอีกที แต่ถ้า pattern หลัก ๆ มีใช้การสอนกัน ปัจจุบันเรา

มีการให้ทุนที่หลากหลายมาก และเป็นทุนแบบใหม่ยังไม่มีใครเคยทำ พวกพีต้องมานั่งคิดกันใหม่ว่า ทุนแบบนี้จะเอาอย่างไร อีกทั้งตอนนี้เราใช้ทุนจาก ววน. ซึ่งแต่ก่อนใช้จากสำนักงานประมาณ ระเบียบ ขั้นตอนก็แตกต่างกันและเปลี่ยนแปลงไป องค์กรความรู้จึงต้องมีการทำระบบใหม่

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 9 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ถ้าเป็นหลัก ๆ ก็เรื่องบริหารทุน มีระบบสารสนเทศหรือระบบรับทุน เราสามารถเข้าไปดูได้ หรือแม้กระทั่งพี่กับน้องเองก็มีการขอคำแนะนำ ขอความรู้ตรงนี้หน่อยถ้าคิดซัด พี่ที่มีประสบการณ์หรือแม้กระทั่งน้องเองถ้ามีประสบการณ์กว่าก็จะให้ข้อมูล ไม่ว่าจะเป็นเรื่องงาน หรือว่าเรื่องในสิ่งที่เราไม่รู้ พี่ไม่รู้ก็ถามน้อง น้องไม่รู้ก็ถามพี่ มีการแลกเปลี่ยนกันตลอดเวลา

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 10 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ในเรื่องของการแบ่งปันความรู้ถ้าภายใน ถือว่าดี แต่ถ้าต่างกองถ้าเป็นตัวเนื้องานเรามีการ connect กันตลอด ถ้าสมมติไม่ใช่เรื่องงานจะไม่ค่อยเท่าไร ด้วยบทบาทภาระงานเราไม่ได้คุยกันเท่าไร โดยมีการสื่อสารในรูปแบบหนังสือเวียน การเรียกประชุม

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 11 (G2 ระดับปฏิบัติการ): การแบ่งปันความรู้จะเป็นการอบรม แต่ถ้าเป็นการคุยงานจะเป็นใช้บันทึกในการขอข้อมูล และใช้ความสัมพันธ์ที่เรารู้จัก ใช้ความสัมพันธ์ในการขอข้อมูล แต่ถ้าเป็นในกองขอได้เลย ปรึกษากันได้ ข้อมูลความรู้ ณ ตอนนี้เป็นของใครของมัน ถ้าอยากได้ก็ใช้การขอเอา เพราะแต่ละคนใช้คนละแบบคนละด้านกัน ทุกคนจะมีข้อมูลของตัวเอง เก็บไว้ ซึ่งในกองทุกคนเต็มใจให้ข้อมูล

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ถ้าสมมติคนนึงรู้ก็มาถ่ายทอด หรือจากกองหนึ่งที่เขาเชี่ยวชาญเรื่องนี้เขาก็จะมาอบรมให้เรา ถ้าเป็นข้อมูลความรู้จากการวิจัย เราก็จะมีระบบ NRIS ถ้าเป็นข้อมูลการทำงานทั่วไปก็จะถ่ายทอดให้กัน หรือใครอาจจะทำ Flow Chart ออกมาให้ได้ รู้กัน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 13 (G2 ระดับปฏิบัติการ): การแบ่งปันความรู้มีการแบ่งปันกันภายในกอง ซึ่งความสัมพันธ์ของการทำงานมีผล จริง ๆ แล้วเรามีระบบการจัดการข้อมูลค่อนข้างดีคือระบบ NRIS เป็นระบบที่รวมข้อมูลจาก สกว. จาก หน่วยบริหารทุนที่อยู่ภายใต้กระทรวง อว. มาเป็นระบบเดียว เพื่อให้เกิดฐานข้อมูลที่ไม่เกิดความซ้ำซ้อนในการให้ทุนวิจัย สำหรับข้อมูลในการทำงานเป็นการส่งต่อกันแบบรุ่นสู่รุ่น คนก่อนทำยังไง คนต่อไปก็ทำแบบนั้น ซึ่งถ้ามาอยู่ก็จะรู้ว่าข้อมูลนั้นคืออะไร

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14 (G2 ระดับปฏิบัติการ): งานที่ได้รับพี ๆ ถ่ายทอดมาทุกอย่าง ได้มาเริ่มต้นใหม่ที่นี่ เรียนรู้จากพี ๆ พี ๆ ให้ความรู้อย่างดี ส่วนใหญ่เรียนรู้จากพี ๆ มีแค่บางส่วนที่

เรียนจากระบบ ข้อมูล บางอย่างก็มีการจัดทำในรูปแบบ และมีระบบ NRIS ที่รวบรวมข้อมูล เราสามารถเข้าไปศึกษาได้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 15 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ทุกคนทำงานไม่เหมือนกัน ฉะนั้นการที่เราอยากทำงานนี้เขาจะต้องบอกเรา สมมติเราไม่อยู่ หรือเขาไม่อยู่ก็สามารถทำแทนกันได้ ทุกอย่างเราว่าเขารู้เราทั้งหมด มีเด็กใหม่มาเราก็สอน เราแค่บอกระบวนการ ไม่ได้ฝึกว่าต้องทำตามขั้นตอนเป๊ะ ๆ แต่ขอให้ผลสำเร็จออกตรงพอ เรามี KM มีการบวณงานว่าในแต่ละปีทำงานเกี่ยวกับอะไร เขาจะให้เราทำเป็นเล่มออกมา ขั้นตอนการทำงานจะถูกรวบรวมไว้อยู่แล้ว

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 16 (G1 ระดับบริหาร หัวหน้าภารกิจ): ความรู้ที่กองคือ รวบรวมและสอนงานคนอื่น มีบางกลุ่มภารกิจมาเรียนรู้งานที่กอง สำหรับในทีมมีประชุมทุกวันจับแบ่งปันความรู้ร่วมกัน เราพยายามทำคู่มือการให้ทุนเป็นกลาง ๆ ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้

สัมภาษณ์คนที่ 17 (G1 ระดับบริหาร ผู้อำนวยการกอง): เรามีการถ่ายทอดความรู้ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องการอบรม การสอนงานกันระหว่างหัวหน้ากับลูกทีม ผอ.กับหัวหน้า การจัดทำเอกสารคู่มือต่าง ๆ ผังการทำงาน แพลตฟอรม์ต่าง ๆ เรามีเรียนรู้และแบ่งกันซึ่งกันและกันในแต่ละกลุ่มในแต่ละฝ่าย ผู้ถูก ในองค์กรมีการจัดกลุ่ม มีการทำ KM ทั้งของในระดับกองและเอาไปแชร์ต่อในสำนักงานทำทั้งในรูปแบบของเอกสารมีการจัดอบรม มีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ KM ดำเนินมาตั้งแต่สมัยก่อนเพียงแต่รูปแบบความเข้มข้น แต่ละปีไม่เหมือนกันแล้วแต่ผู้บริหารว่าเขาให้ดำเนินการอย่างไร

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 18 (G2 ระดับปฏิบัติการ): มีการแชร์ความรู้ใหม่ ๆ ที่ได้รับมา ควรทำแบบนี้ มีระบบจัดการข้อมูลองค์กรที่เป็นระบบการวิจัยแห่งชาติ รวบรวมรายละเอียดทั้งหมดทั้งที่ทำมาแล้วและที่กำลังทำอยู่

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 19 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ภายนอกมีการแบ่งปันตาม website รวมถึงสื่อประชาสัมพันธ์อื่น ๆ ถ้าเป็นภายในองค์กร มี news week มีเสียงตามสายที่ฟังตลอด รู้ว่าใครทำอะไร ที่ไหนมีประชุม รู้ความเคลื่อนไหวขององค์กร ถ้าเป็นเรื่องการทำงานแบ่งปันกันเองกับเพื่อนร่วมงาน การจัดการความรู้ในองค์กรมี KM ส่วนใหญ่เก็บการทำงานทั้งหมด ใครมาทำงานต่อจากเราคู่มืออันนี้ จะทำงานได้เลย

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 20 (G1 ระดับบริหาร หัวหน้าฝ่าย): ในกองมีการทำ KM ของแต่ละฝ่าย ที่ทำเพื่อแบ่งปันกันอยู่ แต่เราไม่ได้ทำ KM แบบ Real Time ซึ่งจริง ๆ ต้องทำ ควรจะแบบอัปเดตและแชร์กัน อยู่ใน ไลน์กลุ่ม ไลน์กอง ถ้าในฝ่ายที่เราแบ่งปันกันจะผ่าน Social ถามอะไรกันนั้น มีอะไรก็แชร์กัน ในองค์กรยังไม่ค่อยชัด เราใช้ intranet ใช้ web online ยังไม่ค่อยชัดเจนในเรื่องของความรู้ แต่ส่วนใหญ่ก็เก็บเรื่องเวียนไว้ในระบบ E-saraban และระบบคลังเอกสาร Electronic จริงเราควรส่งเสริมและแบ่งหมวดหมู่ให้ดี

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 21 (G2 ระดับปฏิบัติการ): มีนโยบายการแบ่งปันความรู้ มีการทำ KM PMQA ทุกหน่วยงานราชการไทยต้องทำ เป็นข้อกำหนด แต่ถามว่าเรารู้มั้ยก็ไม่ว่าหน่วยงานทำอะไร อย่างงานที่ไม่มีใครรู้เลยว่าทำงานแบบไหน ขั้นตอนเป็นแบบไหน และอย่างเอาคนกองอื่นหรือส่วนงานอื่นมานั่งก็ไม่รู้ว่างานที่เราทำทำอย่างไร แม้แต่คนที่ให้ทุกคนเหมือนกัน KM ของภายในกองยังไม่ค่อยดีเท่าไร ในองค์กรมีการจัดประชุม อบรมการทำ KM แต่ต้องดูถึงความจำเป็นในการทำด้วย รู้เยอะดีแต่จำเป็นต้องรู้ลึกซึ่งขนาดไหน ถ้าภายในส่วนใหญ่ภายในก็มีการสอนงานกันตามปกติ มี KM ที่ถ่ายทอดกันแบบรุ่นสู่รุ่น ไม่ได้สอนด้วยหลักตำราชัดเจน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 22 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ถ้าอยากได้ข้อมูลอะไรก็มีการช่วยช่วยเหลือกันดี มีการแบ่งปันกันดี เรามีระบบเก็บข้อมูล แต่บางทีเผยแพร่ไม่ได้ ถ้านักวิจัยไม่ยินยอม ถ้าเผยแพร่ได้เราจะเปิดเผยข้อมูลได้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 23 (G2 ระดับปฏิบัติการ): เป็นการแชร์ประสบการณ์ทำงานให้กัน ถ้าเราไม่รู้เราก็กถามคนที่รู้ มีการแชร์ข้อมูลให้กันและกัน 19.2 มีระบบสารสนเทศในการเก็บข้อมูล เช่นเราทำทุนมีระบบที่เข้าไปดูได้ทั้งข้อเสนอ รายงานต่าง ๆ มีฐานข้อมูลสารสนเทศที่เรียกว่า NRIS นี้ก็จะเป็นฐานข้อมูลเกี่ยวกับงานวิจัย ง่ายต่อการใช้งาน มีการแลกเปลี่ยนกับบุคคลภายนอก อย่างผู้ทรงคุณวุฒิมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นตลอดเวลา เพราะผู้ทรงคุณวุฒิถือว่าเป็นที่ปรึกษาในการทำงานของเราได้กลุ่มหนึ่งเลย ไม่ว่าเราจะทำอะไร เราจะมีการประชุมหารือ หรือขอความเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ และอย่างมหาวิทยาลัยต่าง ๆ เราจะมีทำพวกประชาพิจารณ์ระดมความคิดระดมสมองเราก็จะได้แชร์ความรู้ข้อมูลจากหน่วยงานอื่นด้วย

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 24 (G2 ระดับปฏิบัติการ): จะแชร์กันในไลน์เป็นหลัก เช่น เวลาได้ข้อมูลอะไรดี ๆ มาเราก็จะมาแชร์กันว่าแบบนี้ดีนะ จะมีกลุ่มไลน์ของฝ่าย ก็แชร์กันว่าถ้าทำแบบนี้แล้วจะดีนะ ถ้าทำแล้วจะช่วยให้การปฏิบัติงานมันดีขึ้น โปรแกรมนี้มันดีอย่างนี้ ทุกคนจะแชร์ทางไลน์ จะเห็นได้ว่าการส่งข้อมูลทางไลน์สะดวกที่สุด มีการพูดคุยเป็นเรื่องปกติ รูปแบบในการจัดการความรู้ นอกจากจะถ่ายทอดแบบคนสู่คน เราก็จะทำคล้าย ๆ เป็นคู่มือเป็นภาพไว้โดยการแคปหน้าจอต้องกดตรงนี้ เหมือนเป็น Manual ไว้ ซึ่งเป็นสิ่งที่คนในฝ่ายทำกันเอง และบางทีเราทำงานกับนักวิจัยที่เป็นอาจารย์มหาวิทยาลัย เราก็จะคุยกับเขาว่าตอนนี้เราใช้โปรแกรมนี้ในการติดต่อสื่อสาร อาจารย์มีโปรแกรมนี้อยู่ไหม มันก็เหมือนเป็นการแลกเปลี่ยนระหว่างกัน ทำให้ได้รู้ข้อมูลที่เยอะขึ้น เช่น โปรแกรมนี้ดีกว่าเวลาในการใช้ดีกว่า สมมุติเราใช้โปรแกรมซุม แต่อาจารย์ใช้โปรแกรมไมโครซอฟท์ เราก็จะได้แลกเปลี่ยนข้อดีข้อเสียของแต่ละโปรแกรม เพื่อให้ทางสองทางราบรื่นที่สุด

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 25 (G2 ระดับปฏิบัติการ): การจัดสัมมนาประจำปี ซึ่งคนใน วช. ชอบมาก อย่างแรกเลยก็คือ ได้ใช้เวลาอยู่ด้วยกัน อย่างที่สองคือได้แบ่งปันความรู้ร่วมกัน ตอนนี้อยู่ใน

กองมีไลน์กลุ่มเวลามีข้อมูลอะไร เขาก็จะแชร์เข้ามา ก็จะมีการตามด้วยว่าอ่านครบจำนวนหรือยังเพื่อให้แน่ใจว่าข้อมูลข่าวสารที่เราแชร์ไปในกองนั้น บุคลากรทุกคนได้รับทราบเรียบร้อยแล้ว มีการจัดทำเป็นตัวชี้วัดด้วย รูปแบบในการจัดการ ผู้บริหารจะพิจารณาก่อน กลับกรองเพื่อให้ได้ข้อมูลและจะนำเสนอในแต่ละระดับลงมา จากผู้บริหารระดับสูง จากผอ.กองเป็นหัวหน้าฝ่าย และหัวหน้าฝ่ายก็จะแจ้งให้บุคลากรภายในทราบ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 26 (G2 ระดับปฏิบัติการ): มีการแบ่งปันความรู้โดยเฉพาะในระบบจัดสรรทุน ที่จะมีให้อบรมกันบ่อย ๆ อาจจะเป็นเพราะว่าเป็นระบบที่เราจำเป็นต้องใช้ และกองที่ค่าความรู้มาแบ่งปัน ต้องพึ่งพาอาศัยกันอยู่ แต่ถ้าไม่ได้พึ่งพาอาศัยกัน การแบ่งปันความรู้ยังให้ความร่วมมือไม่ค่อยดีในบางเรื่อง อย่างเช่น บางครั้งคุยกันแล้วน่าจะให้ได้เลยแต่ต้องมีหนังสือเป็นการไป ซึ่งเสียเวลา ในองค์กรมีการจัดการข้อมูลความรู้ที่ค่อนข้างดี ในเรื่องของข้อมูลเราจะรู้ว่าได้ข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องนี้เราจะสามารถหาได้จากที่ไหน ข้อมูลความรู้มีทั้งสองแบบคืออยู่ในระบบและอยู่ในตัวบุคคล อย่างส่วนที่เขามีจัดเป็นระบบข้อมูล ซึ่งถ้าเราอยากได้ข้อมูลต้องทำเรื่องไปขอ แล้วอย่างในกองจะเป็นการถ่ายทอดรุ่นสู่รุ่น

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 27 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ระหว่างส่วนงานการขอข้อมูลอาจจะติดขัดบ้าง แต่ถ้าเป็นในส่วนที่ก็จะมีการถามกันบอกกันตามปกติ แชร์กันได้ มีการทำผังการทำงาน สรุปแต่ละกอง ทำเป็น flow แนวปฏิบัติออกมา

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 28 (G2 ระดับปฏิบัติการ): พี่สอนน้อง น้องสอนพี่ อะไรที่ไม่รู้ก็ถาม มีการจัดการความรู้ถ่ายทอดเป็นเล่ม ๆ เวลาพี่น้องใหม่มาสามารถศึกษาตรงนั้นได้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 29 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ไม่ใช่สอบที่ต้องกั๊กไว้ เหมือนพี่สอนน้องเหมือนเพื่อน เป็นการถ้อยทีถ้อยอาศัย บางทีเราไม่รู้ก็ถามแล้วเขาจะบอกมา ไม่ใช่เรื่องการหวงวิชาเป็นงาน เรารู้อะไรเราบอกเขาได้เราก็บอก งานจะได้เร็วและถูกต้อง จะได้ไม่ต้องเสียเวลาทำผิดนั่นแก๊สมัยนี้การจัดการข้อมูลอยู่ในระบบออนไลน์เยอะแล้ว อย่างเมื่อก่อนงานวิจัยส่งมาที่เป็นคั่นรามาเป็นเอกสารเป็นกล่อง เราลดตรงนั้นไปเยอะ การจัดการง่ายขึ้น การหาข้อมูลง่ายขึ้น มีการจัดการที่ดีขึ้น

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 30 (G2 ระดับปฏิบัติการ): การแบ่งปันความรู้ก็มีการแชร์ข่าวสารข้อมูลตามช่องทางต่าง ๆ มีทางเว็บไซต์ ภายในองค์กรจะมีระบบภายในที่ถ่ายทอดแชร์ข้อมูลให้แต่ละคนในหน่วยงานรับทราบ ถ้าเป็นข้อมูลที่ทุกคนต้องทราบจะแชร์ผ่านไลน์กลุ่มเพื่อที่จะให้ทุกคนรับรู้โดยทั่วกัน ถ้าเป็นข้อมูลที่ต้องรู้จะมีกระบวนการพูดคุยเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ภายในกลุ่ม ภายในฝ่ายที่ต้องรู้ในแต่ละกระบวนการนั้น และองค์กรมีการพิมพ์ข้อมูลเป็นรายงานเก็บไว้

## 20. ความไว้วางใจ (Trust)

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1 (G2 ระดับปฏิบัติการ): สามารถไว้วางใจเพื่อนร่วมงานให้ทำงานแทนได้ในกรณีที่มีปัญหาและไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้เช่น ป่วย ซึ่งงานก็ต้องดำเนินการต่อไป ให้คนที่ทำงานด้วยมากช่วย ในทางกลับกันในกรณีที่เพื่อนร่วมงานไม่มาก็สามารถปฏิบัติงานแทนได้ เพื่อให้งานสามารถขับเคลื่อนต่อไปได้ไม่ติดขัด

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2 (G2 ระดับปฏิบัติการ): สามารถไว้วางใจกันได้เพราะอยู่กันแบบครอบครัว ไว้วางใจให้เพื่อนร่วมงานทำงานแทนกันได้หากไม่สามารถมาปฏิบัติงานหรือติดภารกิจอื่น

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3 (G2 ระดับปฏิบัติการ): บุคลากรเพื่อนร่วมงานสามารถไว้วางใจได้ทุกคน หากติดภารกิจสามารถไว้วางใจให้ทำงานแทนกันได้ โดยไม่ต้องมีการควบคุม

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4 (G2 ระดับปฏิบัติการ): สามารถไว้วางใจได้ค่อนข้างมาก ด้วยการที่เราทำงานเป็นทีมเป็นกลุ่ม เราถูกปลูกฝังว่าถ้าใครคนใดคนหนึ่งไม่อยู่แล้วเราต้องการเรื่องด่วน เราต้องสามารถตอบแทนอีกคนได้ อีกทั้งเรามีการแบ่งปันแชร์ข้อมูลกันอยู่ตลอด เราเลยรู้ว่าคนไหนทำอะไรแล้วบ้าง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5 (G1 ระดับบริหาร หัวหน้าฝ่าย): การทำงานก็ต้องมีอยู่แล้ว จริง ๆ เราให้ความไว้วางใจกับคนทำงานอยู่แล้ว ขึ้นอยู่กับว่าเขาจะทำให้เราไว้วางใจแค่ไหน ในการทำงานทุกอย่างเวลาให้งานคือการให้ความไว้วางใจให้รับผิดชอบตรงนั้น แต่ทุกอย่างก็อยู่ที่ผลงานกลับมา ถ้าคุณทำผลงานออกมาโอเคก็คือความไว้วางใจที่จะมากขึ้น ถ้าเราคิดว่าคนนี้ออเคเราจะไว้วางใจมอบงานให้ เพราะว่าการให้งานแต่ละชิ้นความไว้วางใจก็คือ ผลงาน เวลา ทุกอย่าง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6 (G1 ระดับบริหาร หัวหน้าภารกิจ): ไว้วางใจได้เลย เราไม่อยู่เราสามารถให้น้องทำงานได้ แจ่มมาเลยว่าตรงนี้นะ แล้วเขาทำต่อได้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7 (G2 ระดับปฏิบัติการ): มีความไว้วางใจในเพื่อนร่วมงานสูงมาก คือ เพื่อนร่วมงานหรือพี่หรือหัวหน้า จะไม่เห็นเลยว่าการเอาเปรียบลูกน้อง ทำเราไว้วางใจที่จะทำงานกับเขา มีความเป็นพี่น้องสูง ไม่มีความกดดัน หรือใช้คำพูดที่ไม่ดีกับลูกน้อง ส่วนใหญ่จะเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับลูกน้องให้กับพนักงาน หากมีธุระด่วนหรือจำเป็น เราสามารถบอกเพื่อนร่วมงานหรือพี่หรือหัวหน้าได้เลย เพราะเรามีเหตุผลเพียงพอและเขาจะเข้าใจเรา

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 8 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ไว้วางใจได้ เราไว้วางใจให้ทำเพราะถ้าทำผิดมาเราพร้อมกันรับผิดชอบ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 9 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ถ้าเป็นเพื่อร่วมงานในกองไว้วางใจกันได้ดี โอเคสามารถคุยได้ทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว สามารถไว้วางใจให้ทำงานสำคัญได้ด้วยเพราะน้อง ๆ เรามีทักษะที่ดี เด็ก ๆ กองเราเก่ง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 10 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ไว้ใจได้เพราะว่าหลาย ๆ อย่างเรามองในเป้าและผลสำเร็จตัวเดียวกัน เรารู้ว่าไม่ว่าจะเกิดอะไรขึ้นเราทุกคนมองในผลสำเร็จ ทุกคนนึกถึงผลประโยชน์ของส่วนรวม ไว้วางใจให้ทำงานที่สำคัญได้โดยดูจากประสบการณ์ของผู้ทำงาน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 11 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ในกองไว้วางใจได้ เพราะส่วนใหญ่ทำงานในกองเป็นหลัก ในกองในฝ่ายสามารถวางใจให้ทำงานที่สำคัญได้ ในฝ่ายไว้วางใจกัน 100 %

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ไว้วางใจได้ เพราะส่วนใหญ่ทำงานมาด้วยกัน รู้ว่าคนนี้ไว้ใจได้ทำงานร่วมกันได้เลย

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 13 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ถ้าเป็นคนในกองเพื่อนร่วมงานไว้ใจได้ ถ้ามีปัญหาอะไรสามารถปรึกษาเขาก่อนได้เลย ถ้าเป็นเรื่องงานเราก่อนข้างจะให้ความเชื่อถือความสนิทใจกับพี่ ๆ ที่เขาคอยช่วยเราได้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ไว้วางใจได้ สามารถให้เพื่อนทำงานแทนได้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 15 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ถ้าลูกน้องแรก ๆ ไว้ใจไม่ได้เลยเพราะเพิ่งมาทำงานใหม่ ทุกอย่างต้องเคร่งครัด มีการตรวจอย่างเคร่งครัด มีการปะกบ แต่พอซักระยะเมื่อน้องสามารถบริหารจัดการงานได้เอง เราก็แค่บอกว่าหนูอันนี้ไปเลยนะ และดูว่าเวลาไหนจะทำอะไรเอาไปทำได้เลย พอถึงเวลาจะมีการเรียกตรวจงานตามระยะ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 16 (G1 ระดับบริหาร หัวหน้าภารกิจ): สามารถไว้วางใจได้ ในทีมก็แบ่งทุนกันแต่ละเรื่องต่อคน ถ้าเป็นเรื่องที่มีปริมาณมากก็ข้าราชการคนนึงเป็นคนคุม มีลูกจ้างช่วยในการดำเนินการ สุดท้ายมีปัญหาอะไรก็มาคุยกัน กระจายงานกันทำ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 17 (G1 ระดับบริหาร ผู้อำนวยการกอง): ไว้วางใจได้ เพราะถ้าเป็นในระดับราชการไว้วางใจได้เพราะว่าค่อนข้างมีประสบการณ์ในการทำงาน และมีความรับผิดชอบดี เนื่องจากเรามีการสอนงานมีการเทรนนิ่งมา มีการวางตัวบุคคล ทำให้เกิดความมั่นใจ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 18 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ไว้วางใจเพื่อนร่วมงานมาก ไว้วางใจให้ทำงานที่สำคัญได้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 19 (G2 ระดับปฏิบัติการ): สามารถไว้ใจให้เพื่อนมาทำงานต่อได้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 20 (G1 ระดับบริหาร หัวหน้าฝ่าย): สามารถไว้ใจให้เพื่อนมาทำงานต่อได้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 21 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ก็แล้วแต่คน บางคนก็เชื่อได้เลย แทบไม่ต้องตรวจงานเลยเราจะรู้ว่าเป็นคนละเอียดรอบคอบ ขึ้นอยู่กับบุคคล คนที่ไว้ใจได้ก็สามารถมอบหมายงานที่สำคัญหรือให้เป็นผู้นำเพื่อน ให้เป็นแกนหลัก

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 22 (G2 ระดับปฏิบัติการ): เรามอบอะไรให้ใครแล้วก็ต้องไว้ใจให้เขาทำ เราในฐานะผู้ตรวจก็คอยดูแลตัวเอง เรามีหน้าที่อธิบายงาน ทำได้ทำไม่ได้ก็ลองทำมาก่อน ผิดถูกตรงไหนก็แก้ ถ้าไม่ถูกสอนก็ทำไม่เป็น ต้องไว้ใจให้ทำ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 23 (G2 ระดับปฏิบัติการ): สามารถไว้วางใจบุคลากรได้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 24 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ไว้วางใจได้ แต่ต้องดูว่าไว้วางใจได้ในระดับไหน อย่างคนนี้เราสนิทหรือหัวหน้าเราปรึกษาในรูปแบบหนึ่ง อย่างเพื่อนร่วมงานที่เราสนิทเราก็ปรึกษาได้ในอีกรูปแบบหนึ่ง มันก็จะมีการวางระดับไว้ สามารถไว้วางใจให้ทำงานที่สำคัญ ๆ ได้ เช่นวันนี้เราลืมนัดแล้ว เราก็จะขอความช่วยเหลือจากน้องในฝ่ายให้ช่วยส่งอีเมล สามารถบอกรหัสผ่านเขาได้เพราะเราไว้ใจที่เราจะให้รหัสผ่านเขาในการส่งอีเมลหรือตอบกลับนักวิจัย เราว่าเขาไม่ได้เอาข้อมูลเราไปทำอะไร

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 25 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ส่วนมากก็ได้เพราะเราสามารถแชร์ความรู้วิธีการทำงานร่วมกันที่ดี กับเพื่อนร่วมงานในฝ่ายทุกคนจะเป็นแบบนี้อยู่แล้ว ทุกคนจะมีการเวียนงาน ทุกคนจะรู้ว่างานส่วนไหนทำยังไง เราอาจจะติดธุระด่วนและให้เพื่อนอีกคนทำหน้าที่แทนเราได้ โดยไม่ขาดตกบกพร่องหรือผิดพลาดอะไร

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 26 (G2 ระดับปฏิบัติการ): มีทั้งได้และไม่ได้ ขึ้นอยู่กับความเชื่อใจ ถ้าในทีมก็ถือว่าได้ เพราะเรื่องอะไรที่เราไม่รู้หรือ ไม่ถนัดถ้าเราถามจากในกลุ่มเขาก็ค่อนข้างจะให้ข้อมูลที่ดี ถูกต้อง ถ้างานที่สำคัญให้ทำได้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 27 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ไว้ใจได้ สามารถมอบหมายงานที่สำคัญได้ น้องที่ทำงานคู่กับพี่ที่มีอะไรจะบอกน้องทั้งหมด เพื่อที่จะได้เรียนรู้จากเรา แล้วทำงานได้เหมือนพี่ให้ทำแทนไว้ใจได้เลย

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 28 (G2 ระดับปฏิบัติการ): สามารถไว้วางใจได้ มอบหมายงานที่สำคัญได้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 29 (G2 ระดับปฏิบัติการ): หน่วยงานเราไม่ได้เป็นอะไรที่ต้องใช้ความไว้วางใจ ข้อมูลไม่ได้เป็นความลับระดับชาติ อย่างเพื่อนร่วมงานเราไว้วางใจได้ ต้องไว้ใจกัน เพราะว่าไม่ใช่เราให้เขาทำหรือให้เขาช่วยอย่างเดียว บางทีเขาก็ต้องให้เราช่วย เพราะฉะนั้นต้องไว้ใจกัน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 30 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ทุกคนอยู่กันแบบพี่แบบน้องก็มีความไว้วางใจในระดับหนึ่ง ในส่วนของเรื่องงาน เรื่องความไว้น้ำใจเชื่อใจ ก็มีความน่าเชื่อถือได้ สามารถไว้วางใจในการมอบหมายและงานฝากงานได้



## 21. นวัตกรรม (Innovation)

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1 (G2 ระดับปฏิบัติการ): นวัตกรรมเป็นส่วนสำคัญ การมีเทคโนโลยีช่วยผ่อนแรงทำให้การทำงานไม่เหน็ดเหนื่อยมาก เรามีอุปกรณ์ที่เหมาะสม รวมถึงมีระบบ NRIS ช่วยลดการใช้กระดาษ ลดขั้นตอนในการทำงาน ทำงานผ่านระบบ ไม่จำเป็นต้องทำ Hard copy

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2 (G2 ระดับปฏิบัติการ): เป็นเรื่องที่มาไวไปไว และถือเป็นข้อดีทำให้เกิดความกระตือรือร้น ทำให้หน่วยงานเกิดแรงกระตุ้นในการพัฒนาบุคลากรให้ทันกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เกิดขึ้น เทคโนโลยีเพียงพอแต่ยังมีบางส่วนที่ควรปรับปรุงนิดหน่อย อาทิ Hardware/ Software ควรพัฒนาไปอีกระดับเพื่อให้ทันกับผลผลิตและผลงานที่เราทำออกมา โดยรวมพอใจเพราะที่มีอยู่โดนจำกัดในตัวเงิน ทำให้ทำงานสะดวกมากขึ้น ลดขั้นตอนในการทำงาน ผ่านระบบออนไลน์แทน ไม่ต้องมีเอกสารสอดคล้องนโยบายลดโลกร้อน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3 (G2 ระดับปฏิบัติการ): วช. ซึ่งเป็นหน่วยงานหลักในการให้ทุนอยู่แล้วหลาย ๆ อย่างก็คือการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมอยู่แล้ว ตอนนี้องค์กร การประชุมมีการใช้คอมพิวเตอร์ โน้ตบุ๊ก ไอแพด ถือเป็นผู้นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อความสะดวก มีให้บริการอย่างเพียงพอ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ทำให้เราง่ายต่อทุกสิ่งทุกอย่างไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการใช้ชีวิตส่วนตัว และในเรื่องการทำงาน การติดต่อประสานงานต่าง ๆ ในองค์กรตอนนี้ก็พยายามทำให้เพียงพออยู่ ซึ่งก็ถือว่าอยู่ในระดับเพียงพอแล้ว อย่างตอนนี้มีนโยบายลดการใช้กระดาษในอดีตเวลาจัดประชุมจะได้กระดาษก่อนข้างเยอะดังนั้นเราก็เลยจัดเป็น E-meeting แทน ใช้เป็น electronic file แทน และยังมีการประชุมทางไกล ถือว่าเป็นการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานให้สะดวกมากขึ้น

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5 (G1 ระดับบริหาร หัวหน้าฝ่าย): มันต้องเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งเพราะเราหลีกเลี่ยงไม่ได้ อยู่ที่ว่าจะใช้มันให้ถูกทางมีประสิทธิภาพสูงสุดได้แค่ไหนมากกว่า ถ้าเรารู้จักใช้มันก็จะเป็นตัวช่วยในการทำงานได้อย่างดี ในองค์กรมีการลงทุนมากขึ้นเยอะ เพราะว่ามีหน่วยที่ดูแลเรื่องนี้โดยเฉพาะ ปรับตัวตามวิสัยทัศน์องค์กรกับนโยบายขององค์กร ถ้าเราจะเป็น 5G ได้ เทคโนโลยีต้องเข้ามา ในช่วงนี้ช่วงการระบาดของโรค Covid การ Conference การติดต่อการทำงานก็คือเทคโนโลยีหมดเลย

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6 (G1 ระดับบริหาร หัวหน้าภารกิจ): คือระบบเรายังไม่เชื่อมต่อกันยังไม่มาถึงตัวที่แต่ต้องผ่านส่วนอื่น แต่ถ้าเป็นที่อื่นเอกสารจะวิ่งมาถึงเลย อย่างหน่วยงานที่เป็นรัฐวิสาหกิจจะมีระบบของบริษัทเข้ามาจัดการเรื่องคอมพิวเตอร์แต่ที่นี่เป็นพนักงานเอง อาจจะไม่มีความรู้ขนาดนั้น องค์กร ตอนนี้เห็นว่าการปรับเปลี่ยนแต่ยังไม่เห็นชัด แต่เขามีการปรับเปลี่ยนขึ้นดีขึ้นกว่าเดิม

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7 (G2 ระดับปฏิบัติการ): เทคโนโลยีเหมือนมีอยู่แล้ว แต่นวัตกรรมคือเราสร้างขึ้นใหม่เป็นนวัตกรรมที่อาจจะต่อยอดจากเทคโนโลยีที่ผ่านมา ถ้าเกิดเรามีนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาในการทำงานอาจทำให้การทำงานของเรามีความรวดเร็วและสะดวกสบายมากขึ้น เรามีการนำเทคโนโลยีเข้ามาอย่างเพียงพอ ในการทำงานมีอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ และอุปกรณ์ในการสื่อสาร เดี่ยวนี้คือก้าวกระโดดมากที่องค์กรเวลาจะมีอะไรใหม่ ๆ ก็จะนำเข้ามาที่องค์กรอย่างรวดเร็วเพื่อที่จะทำให้บุคลากรทำงานได้รวดเร็วและมีความน่าเชื่อถือ ปัจจุบันบุคลากรอาจจะไม่ต้องมาทำงานทุกวันก็มี Application ช่วยในการทำงาน มีการสื่อสารออนไลน์เพิ่มมากขึ้น แทนที่จะมาทำงานหรือทุกวันหรือเดินข้ามตึก ซึ่งส่วนใหญ่ใช้แบบออนไลน์

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 8 (G2 ระดับปฏิบัติการ): มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในองค์กรอยู่ เพียงแต่ว่าอาจจะไม่ได้มีทรัพยากรเพียงพออย่างเช่น VDO Conference มีเฉพาะบางจุด บางห้อง แต่อย่างลืมน่าผู้ทรงคุณวุฒิของเราไม่ได้เก่งด้านเทคโนโลยีกันทุกคนและบางท่านอายุเยอะ 70 ปีขึ้นไปจะให้มานั่งดู ipad ก็ไม่ได้บางคนยังต้องการกระดาษ เราใช้วิธีลดสำหรับคนที่ไม่ร้องขอหรือไม่เรียกร้อง อาทิระบบ NRIS ที่รับข้อเสนอการวิจัยออนไลน์ผ่านระบบไม่รับแบบกระดาษ การพิจารณาจึงต้องทำผ่านระบบ จริง ๆ แล้วเทคโนโลยีดีแต่ไม่เคยกลับไปถามคนที่ใช้ว่าใช้แล้วเป็นยังไง หน้าต่างการทำงานไม่ค่อยเอื้ออำนวย เช่นการพิจารณาถ้าแบบปกติก็จะเปิดเล่มวิจัยคู่กับกระดาษประเมิน แต่พอมาอยู่ในระบบก็ต้องคลิกคลิกเปลี่ยนหน้าไปมาทำให้ไม่สะดวกต่อผู้มีอายุเท่าไร มีกรรมการหลายคนที่ไม่สะดวกเราก็ต้องใช้ระบบเดิมคือปรีนเป็นเล่มแล้วส่งไปให้ประเมิน ระบบที่ดีหากใช้เป็นข้อเสียคือเขาไม่เคยอบรมเรื่องระบบต่อผู้ทรงคุณวุฒิ เขาอบรมเจ้าหน้าที่ให้ไปสอนผู้ทรงคุณวุฒิ ถ้าผู้ทรงคุณวุฒิทำงานตอนกลางคืนเขาก็ไม่สะดวกใจที่จะโทรหาเรา การพิจารณาในระบบมีข้อดีคือเร็วไม่ต้องรอ ปัจจุบันผู้ทรงคุณวุฒิมีการใช้ระบบเกินครึ่ง แต่ในบางระบบบางหัวข้อจะมีกำหนดว่าถ้าผู้ทรงคุณวุฒิไม่สามารถพิจารณาผ่านระบบได้จะถูกตัดทิ้ง แต่เราไม่ทำแบบนั้นเพราะบางองค์ความรู้ต้องใช้คน ๆ นั้นเราไม่สามารถตัดเขาได้ ถ้าหากเราแต่ก็เพื่อที่จะให้เขาสามารถพิจารณาได้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 9 (G2 ระดับปฏิบัติการ): สมัยนี้เป็นเรื่องสำคัญยิ่งช่วงนี้ โควิดระบาดนวัตกรรมเข้ามาในการทำงานที่บ้าน การทำงานจากที่บ้านเทคโนโลยีจะเข้ามาช่วยเอื้อให้เราสามารถสามารถทำงานผ่านระบบได้โดยไม่ต้องพบเจอ พี่ว่าอันนี้เป็นเรื่องสำคัญซึ่งปัจจุบันเทคโนโลยีต้องเข้ามามีส่วนมาก โดยเฉพาะยิ่งเราให้ทุน ถ้าเรามี Ai ช่วย เราจะสามารถลดงานบุคลากรไปได้อีกชั้นหนึ่งเหมือนกรองข้อมูลก่อนเข้ามาในส่วนขั้นตอนที่เข้มข้นที่ต้องให้นักวิจัยมาเสนอ หรือแม้กระทั่งการนำเสนอในช่วงนี้เทคโนโลยีก็เข้ามาช่วยพวกระบบ VDO Conference ไม่ต้องมาพบปะก็คุยกันผ่านระบบ IT ได้ องค์กรมีการลงทุนค่อนข้างสูงฝ่าย IT มีการซื้อระบบหรืออุปกรณ์ มาเอื้อบุคลากรเพื่อให้ดำเนินงานต่อไปได้แม้จะอยู่ในภาวะฉุกเฉิน วิกฤตยิ่งๆ ซึ่งเขาก็มีการวางแผนด้วย แม้กระทั่ง

สอบถามจากบุคลากรว่ามีระบบเครื่องมือหรือตัวช่วยอะไรให้เราทำงานได้ มีการสอบถามว่าระบบเป็นยังไง ต้องปรับปรุงอะไรบ้าง เขาก็ดูแลเราโอเคอยู่

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 10 (G2 ระดับปฏิบัติการ): สำหรับตอนนี้ค่อนข้างจำเป็นสำหรับงานในปัจจุบัน ซึ่งตอนนี้หลายอย่างมองว่า วช. ดึงในส่วนนี้เข้ามาในการทำงานถือว่าดี บางอย่างต้องมีการพัฒนาเพิ่ม ด้วยความที่ว่าเราเป็นหน่วยงานราชการ เลยต้องค่อย ๆ ทอยเข้ามาไม่ได้รวดเร็ว แต่สิ่งที่มีอยู่ถือว่าดี

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 11 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ตอนนี้ก็ดี เพิ่มในเรื่องของออนไลน์มาเยอะขึ้น เรื่องประชุมสะดวกขึ้น การทำงานก็ง่ายขึ้น มีไลน์กลุ่มไว้ส่งงาน ง่ายขึ้น ไม่ต้องเดินทางไปหาสะดวกสบาย ใช้เทคโนโลยีนวัตกรรมในการสนับสนุนการทำงาน ประหยัดเวลา องค์กรยังขาดพวกอุปกรณ์เช่นเครื่องปริ้นเครื่องซีตอก สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานยังน้อยไป เสียแล้วไม่มีทดแทนต้องรอซ่อม

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12 (G2 ระดับปฏิบัติการ): เทคโนโลยีช่วยเราหลาย ๆ อย่าง แต่อย่างที่เป็นคนที่ low-tech ไม่ค่อยได้ตาม ถ้ามีก็ดีถ้าเทคโนโลยีและนวัตกรรมตัวนั้นช่วยให้เราทำงานได้ง่ายขึ้น อย่างเช่นในการติดต่อเราอาจจะไม่ต้องโทรศัพท์คุยกัน ถ้าส่วนใหญ่ ณ ตอนนี้ค่อนข้างเพียงพอถ้าในสโคปงานของเรา

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 13 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ถ้าเป็นเรื่องสาทรเทศในองค์กร ตอนนี้องค์กรมีการพัฒนาให้ใช้สารสนเทศในการสื่อสารมากขึ้นเช่นการประชุม VDO Conference การใช้ ipad มีความทันสมัยขึ้นจากเดิมที่ไม่เคยมีการใช้งานของพวกนี้เลย รู้สึกว่าองค์กรค่อนข้างจะปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ ยุคสมัยได้ค่อนข้างดี ถ้าเป็นเครื่องมืออุปกรณ์ถือว่าอยู่ในระดับดีถึงดีมาก

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14 (G2 ระดับปฏิบัติการ): เป็นเรื่องที่ดีทำให้ทุกอย่างพัฒนาและเร็วขึ้น จะช่วยให้งานเร็วขึ้นและช่วยตรวจสอบงานได้ แต่ก็ยังไม่เพียงพอ เทคโนโลยียังไม่เพียงพอ อย่างระบบ NRIS การตรวจไม่เพียงพอ ระบบยังไม่เสถียร ตรวจความซ้ำซ้อนก็ยังไม่แม่นยำพอ ถ้าในตอนนี้สถานการณ์ Covid VDO Conference สัญญาณไม่ค่อยดีและใช้กับมหาลัยอื่นยังไม่ได้เพราะเขาใช้ ZOOM ทำให้ตอนนี้เราต้องไปใช้ ZOOM ทำให้ระบบที่เราซื้อมาไม่ได้ใช้เลย

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 15 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ในการทำงาน ทุกอย่างตอนนี้เราเริ่มทำงานโดยใช้ paperless ทั้งหมด ทุกอย่างเป็นระบบ ณ ตอนนี้คือเราคิดว่าจะทำงานในระบบอย่างเดียว แต่ตอนนี้ยังไม่ได้ ต้องมีกระดาษอยู่ ถ้ามีระบบจะช่วยเราได้มาก แต่คนก็ลดไม่ได้เพราะปริมาณงานเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ เทคโนโลยีทำให้เราทำงานได้มากขึ้น มองว่า ณ ตอนนี้ยังไม่มี paperless แต่ก็พยายามทำกันอยู่ อุปกรณ์ทั่วไปน่าจะพอ เพราะเวลาจัดประชุมทางไกลก็มีอุปกรณ์ให้เราตลอด

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 16 (G1 ระดับบริหาร หัวหน้าภารกิจ): นวัตกรรมมีความสำคัญ เช่น paperless ควรจะมีระบบที่ออนไลน์จริง ๆ เอกสารทุกอย่างควรอยู่ในระบบ จะได้ไม่ต้องมีที่เก็บเยอะ คิดว่านวัตกรรมมีส่วนช่วย ตอนนี้มีนโยบายให้ออนไลน์ 100% กำลังพัฒนาระบบ NRIS เพื่อเป็นคลังข้อมูลขนาดใหญ่ ใช้บริหารจัดการได้ ถ้าเราทำได้ก็น่าจะดีขึ้น

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 17 (G1 ระดับบริหาร ผู้อำนวยการกอง): กองเรานี้เป็นกองนวัตกรรม บุคลากรมีความกระตือรือร้นที่จะนำเทคโนโลยี หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ เนื่องจากเราอยู่กับกลุ่มที่ทำเรื่องการวิจัยและนวัตกรรม เพราะฉะนั้น จะมีการเรียนรู้ควบคู่ไปกับการประเมินผลการวิจัยอยู่ แล้ว เรามีการลงทุน เช่น ช่วงนี้เกิด วิกฤติมีการนำเทคโนโลยีมาใช้เพิ่มมากขึ้น เรามีการจัดเตรียมในเรื่องอุปกรณ์ต่าง ๆ ซื่อเพิ่มเติมให้ทันต่อสถานการณ์

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 18 (G2 ระดับปฏิบัติการ): วช. เป็นส่วนหนึ่งที่น่าเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามาในประเทศโดยผ่านงานวิจัย เช่น เครื่องวัด pm สำหรับการลงทุนถ้าหมายถึงการสื่อสารก็ถือว่าดี มี iPad เป็น paperless ประชุมผ่าน conference ด้านอื่น ระบบทำงานเชื่อมกันได้หมด ระบบจัดการงานวิจัย ระบบจัดการธุรการ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 19 (G2 ระดับปฏิบัติการ): เทคโนโลยีที่ใช้อยู่อยู่ในเกณฑ์ดี มีการลงทุนที่เพียงพอ ณ ปัจจุบันใช้ NRIS ทั้งการติดตามงาน นำเข้า เสนอ นำไปใช้จัดสถิติรวบรวมอยู่ในระบบนี้ ในอนาคตทำสัญญาเพิ่มลายเซ็นผู้บริหารเข้าไปด้วย ทำให้งานราบรื่นมากขึ้น

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 20 (G1 ระดับบริหาร หัวหน้าฝ่าย): สำคัญในยุคนี้อะไรก็ต้องใช้นวัตกรรมในการแก้ปัญหา นวัตกรรมไม่ใช่แค่ตัวเทคโนโลยีหรือสิ่งของ นวัตกรรมเป็นได้ทั้งกระบวนการ เทคโนโลยี เป็นไปได้ทั้งหมด ในยุคนี้ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะ Covid มันจำเป็นมากที่ต้องใช้นวัตกรรมมาใช้ในการทำงานหรือแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น การลงทุนก็เยอะอยู่ ตั้งแต่ Covid มาก็มีการทำงานจากที่บ้านมี E-meeting VDO conference ก็มีการนำมาใช้ในการทำงาน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 21 (G2 ระดับปฏิบัติการ): เราเป็นหน่วยงานวิจัย จริง ๆ เราควรมีนวัตกรรมมากกว่านี้ นวัตกรรมอาจจะมาช่วยได้มากกว่านี้ อย่างเช่น เราทำงานเป็นหน่วยวิจัย งานวิจัยด้านเทคโนโลยีหรือนวัตกรรม ถ้าสมมติเอามาทดลองติดตั้งเอามาใช้กับ วช. ก่อน อย่างน้อยก็เป็น การโปรโมทตัวเองไปด้วย เรามีสถานีเติมไฟฟ้ารถ EV แต่ประชาชนคนทั่วไปก็มาใช้ไม่สะดวกเพราะเปิดปิดตามเวลาราชการ แล้วค่าไฟใครจ่ายเพราะเป็นไฟหลวง แล้วคนใน วช. เองมีรถ EV เท่าไหร่ที่มาเสียค่าใช้จ่าย ยังไม่มีมาตรการในส่วนนี้ นอกจากนี้เช่นน่าจะเอาแผง Solar cell มาใช้เพิ่มเติม ลองเอานวัตกรรมมาใช้เพิ่มเติมในจุดอื่น ๆ เราน่าจะมีผลงานวิจัยที่เป็นผู้ให้ทุนแต่ไม่ค่อยนำมาใช้ในหน่วยงาน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 22 (G2 ระดับปฏิบัติการ): เดิมนี่การทำงานเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีอยู่แล้ว เช่น การส่งงานทางไลน์ เมลใช้น้อยลง ออกส่งตอนไหนก็สามารถส่งได้ อยู่ในระดับที่ค่อนข้างเพียงพอ ใครอยากได้อุปกรณ์อะไรสามารถเบิกไปใช้ได้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 23 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ถ้าพูดถึง Hardware คิดว่ายังไม่ค่อยเพียงพอ บางอย่างก็ไม่ High Technology จริง ๆ อย่างถ้าในระบบสารสนเทศก็ยังมีปัญหาในการใช้งานอยู่ อย่างเช่น ระบบไม่เสถียร ตอนนี่คิดว่าทางองค์กรน่าจะพยายามทำให้เพียงพออยู่ในความรู้สึกยังไม่ค่อยเพียงพอ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกำลังพยายามทำให้เพียงพอและทันต่อเทคโนโลยีในปัจจุบัน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 24 (G2 ระดับปฏิบัติการ): เปรียบเทียบจากที่เก่าเคยทำงานที่มหาวิทยาลัยมาก่อน รู้สึกว่าเทคโนโลยีของมหาวิทยาลัยเขาเดินไปไกลกว่าที่นี่มาก อาจจะเป็นเพราะเขาพยายามสรรหาสิ่งใหม่ ๆ มาให้นักเรียนนักศึกษาอยู่เรื่อย ๆ แต่อย่างที่นี่เราใช้สแกนนิ้วหรือเซ็นด์ชื่อในการเข้าประชุม แต่ที่มหาวิทยาลัยเรามีบัตรสมาชิกรัดใบเดียว เราเปิดประตูเข้าออกโดยไม่ต้องมียามคอยเปิดประตูให้เรา เวลาเราประชุมเราแตะบัตรชื่อของเราก็จะลงอยู่ในระบบผู้เข้าร่วมประชุม เราเอาบัตรนั้นไปชื่อของได้ ไปยืมหนังสือได้ มันจบที่ใบเดียว 2 ากให้เสริมเรื่องนวัตกรรม เช่น คอมพิวเตอร์ เราทำงานสำคัญบางอย่างเวลาเราทำ PowerPoint เสนองงานตอนประชุม เราอยากใช้ Photoshop มันยังไม่มีเราต้องใช้โน้ตบุคส่วนตัว มันทำให้เสียเวลาและไม่สะดวก

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 25 (G2 ระดับปฏิบัติการ): เป็นสิ่งจำเป็นในการบริหารงานในองค์กรให้รวดเร็วมากขึ้น คิดว่าเพียงพอ ณ ทุกวันนี้ แต่ก็เห็นว่าข.มีแผนที่จะไม่หยุดอยู่แค่นี้ ผู้บริหารก็จะมอบนโยบายและเรียกประชุมฝ่ายเทคโนโลยี หรือฝ่ายเกี่ยวข้องให้มีความตื่นตัวเสมอในนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในปัจจุบันเพื่อนำมาบริหารจัดการงานในองค์กร

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 26 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ใน วช. มีทั้งความทันสมัยและความล้ำสมัยเป็นในตัว อย่างบางเรื่องก็มีความทันสมัยอย่างเช่น ระบบบันทึกการลงเวลาปฏิบัติงาน ซึ่งที่อื่นก็ยังใช้ระบบการเซ็นด์ชื่อ ก็จะมีการเอื้อประโยชน์ต่อกัน ของเราใช้วิธีการสแกนนิ้วสแกนหน้า แต่อย่างบางเรื่องก็มีความล้ำสมัยอยู่อย่างเรื่องของการขอข้อมูลยังต้องมีการทำบันทึกเพื่อเป็นลายลักษณ์อักษรอยู่ ซึ่งบางเรื่องไม่จำเป็นต้องทำถึงขนาดนั้น เทคโนโลยีถ้าตอนนี้ถือว่ามีความเพียงพอในระดับหนึ่งอำนวยความสะดวกได้ในหลาย ๆ เรื่อง เช่นเมื่อก่อน คอมพิวเตอร์มีใช้ไม่ครบทุกคนตอนหลังมีการจัดสรรให้ แต่คอมบางรุ่นก็เก่ามากแล้ว ก็ยังต้องเอามาใช้อยู่ ทำให้ส่งผลกระทบต่อการทำงานบางเรื่อง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 27 (G2 ระดับปฏิบัติการ): เทคโนโลยีในองค์กรก็ค่อนข้างทันสมัยเพียงพอและดีเลย

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 28 (G2 ระดับปฏิบัติการ): เป็นความทันสมัยทำให้ทำงานได้รวดเร็วขึ้นเพียงพอแต่อาจจะต้องเสริมบ้าง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 29 (G2 ระดับปฏิบัติการ): 21.1 ระบบตอนนี้ถือว่าพัฒนาอยู่ตลอดเวลา server ไม่ค่อยมีปัญหา การดูแลรักษาระบบคิดว่าหน่วยงานเรามีความปลอดภัยสูง ในองค์กรเราระบบถือเป็นเรื่องใหญ่เพราะใช้ทั้งภายในภายนอก การดูแลของเขาถือว่าดีไม่ค่อยมีปัญหา เมื่อก่อนมีเรื่องของระบบช้า เขาคงจะเพิ่ม Server ลงทุนอะไรเพิ่ม จ้างหน่วยงานภายนอกมาดูแลเรื่องข้อมูลเรื่องระบบตรงนั้นเขาก็มีการลงทุนอยู่ เขาน่าจะให้ความสำคัญกับเรื่องนี้ แต่อุปกรณ์ยังไม่เพียงพอมาก บางที่เราทำเรื่องระบบ ลดเอกสาร คอมพิวเตอร์ก็มีส่วน ควรพยายามอัปเดตไม่ปล่อยให้มันนาน เมื่อก่อนเวลาการเปลี่ยนอยากให้อัปเกรด

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 30 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ณตอนนี้ สถานการณ์ Covid ก็มีเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามาช่วยในการทำงานเยอะ เช่น บางคนต้องทำงานที่บ้าน ต้องมีระบบการสื่อสารสำหรับคนที่อยู่บ้านกับคนที่มาทำงานเพื่อให้สามารถทำงานไปด้วยกันได้ เท่าที่สังเกตก็ลงทุนเพียงพอ อาจจะมีการจ้างองค์กรเอกชนมาช่วยวางระบบสารสนเทศต่าง ๆ เพื่อให้การทำงานราบรื่น

## 22. ความผูกพันของ บุคลากร (Staff engagement)

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1 (G2 ระดับปฏิบัติการ): สังคมเพื่อนร่วมงานที่ดีทำให้มีความผูกพันต่อองค์กร รู้สึกว่าบางเรื่องก็ดี บางเรื่องก็ไม่โอเค อยู่ในระดับกลาง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2 (G2 ระดับปฏิบัติการ): เป็นองค์กรรัฐที่ใหญ่เนื่องด้วยหน่วยงานให้ทุนในไทยที่มีน้อยซึ่งนี่คือ top 5 ของประเทศสำหรับหน่วยงานด้านการให้ทุน ที่นี้ได้ประสบการณ์ในการทำงานในหน่วยงาน top 5 รู้สึกภูมิใจ ได้ทำงานที่ช่วยให้งานวิจัยของประเทศเดินหน้าต่อไป

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ที่จูงใจสิ่งแรกเลยคือสังคมเพราะอยู่กันแบบพี่น้องสามารถทำงานและอยู่ร่วมกันได้ และมีโอกาสได้ทำงานที่ตัวเองถนัด รู้สึกดี คือ ทุกอย่างลงตัว ทั้งสังคม สิ่งแวดล้อม สวัสดิการ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4 (G2 ระดับปฏิบัติการ): มีความสบายความสบายใจ ถึงแม้ว่าจะงานหนักงานเยอะแต่อยู่แล้วสบายใจ ทำให้บุคลากรสามารถอยู่ต่อได้ รู้สึกภูมิใจเพราะ วช. เป็นหน่วยงานหลักของประเทศ เราก็เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรเป็นส่วนเล็ก ๆ ที่ช่วยให้ วช. ทำตามเป้าหมายหรือเป้าประสงค์ขององค์กรได้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7 (G2 ระดับปฏิบัติการ): เพื่อนร่วมงานช่วยเหลือกันในการทำงานเป็นมิตรกัน ช่วยเหลือไม่ใช่แค่ในเรื่องการทำงานแต่เป็นเรื่องส่วนตัวด้วย เราสามารถปรึกษากันได้ ไม่ว่าจะเป็นหัวหน้าหรือเพื่อนร่วมงาน รู้สึกว่าเป็นองค์กรที่ดีมาก ทำให้เวลาเราทำงานมีความประทับใจภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนี้ เพราะว่าองค์กรนี้ทำให้เราทำงานด้วยความสบายใจ และได้มีการพัฒนาตัวเองมากขึ้น

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 8 (G2 ระดับปฏิบัติการ): มองว่ามันคงเพราะเป็นราชการ สังคมโดยรวมดี ทุกอย่างภายในกองดีหมด ทุกคนช่วยกัน มีรุ่นเดียวกันค่อนข้างเยอะ เรากับน้องอายุห่างกันไม่เยอะคุยกันได้ทุกเรื่อง องค์กรนี้เป็นองค์กรที่ต้องค์กรนี้เอง ทุกคนช่วยเหลือกันอยู่กันแบบครอบครัว

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 9 (G2 ระดับปฏิบัติการ): พี่คิดว่าพี่รักในงานนี้ เพราะเริ่มต้นจากถูกจ้าง ปรับระดับเป็นพนักงานราชการ แล้วที่นี่เปิดสอบให้โอกาสให้คนในสอบบรรจุเป็นข้าราชการ พอสอบได้แต่ถูกขิมบัญชีไปใช้ที่อื่น แต่ด้วยความที่พี่ผูกพันที่นี่ พี่ก็ขอโอนย้ายกลับมา รักที่นี่ผูกพันที่นี่

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 10 (G2 ระดับปฏิบัติการ): นอกเหนือจากงานที่ทำมองในเรื่องความสัมพันธ์พี่น้อง ให้ความอบอุ่นเหมือนเป็นครอบครัวหนึ่ง เพราะฉะนั้นตัวเนื้องานไม่ว่าจะยากขนาดไหน แต่ในตัวบุคลากรที่ทำงานด้วยกันให้ความสบายใจเพราะฉะนั้นที่ผ่านไปมาได้เพราะเราช่วยกัน โดยตัวองค์กรถือว่าเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญเพราะว่าในต่างประเทศจริง ๆ เรื่องการวิจัยและนวัตกรรมเป็นสิ่งที่มีความจำเป็น เป็นบทบาทหนึ่งในการพัฒนาประเทศ เพราะฉะนั้นในตัวองค์กรเรามองว่าในตัวเนื้องานหลาย ๆ อย่างของเรามันสำคัญมาก ซึ่งจะส่งผลต่อการตัดสินใจเชิงนโยบายถามว่าสำคัญมั้ยถือว่าสำคัญ เพราะว่ามันนอกจากหน่วยปฏิบัติแล้วบางอย่างต้องเป็นการเริ่มต้นจากการวิจัยคือหน่วยงานเราเป็นผู้เริ่มต้นตรงส่วนนั้น

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 11 (G2 ระดับปฏิบัติการ): เพื่อนร่วมงาน การเป็นข้าราชการหน่วยงานราชการ รู้สึกดีนะ แต่ว่าถ้ามีการกระจายให้เหมาะสมจะดีขึ้น ไม่ควรจะต้องอยู่กับกลุ่มที่ทำงานได้และให้ทำอยู่อย่างนั้น กระจายให้คนอื่นได้ทำบ้างเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ตอนนี้เป็นการกระจุกอยู่ในภารกิจใดภารกิจหนึ่ง และก็กับคนที่ทำงานได้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ความสบายใจกับเพื่อนร่วมงานเรา ณ ตอนนี้เลยเป็นสิ่งจูงใจว่าเราอยากทำงานที่นี่ต่อ เพราะไปที่อื่นก็ไม่รู้ว่าเจออย่างที่นี่หรือเปล่า รู้สึกดี เพราะว่าเป็นที่ทำงานแรกของพี่ และที่นี่สอนอะไรพี่เยอะมาก

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 13 (G2 ระดับปฏิบัติการ): สิ่งจูงใจคือ คน เพราะว่า ให้ไปสมัครงานที่อื่นหรือทำงานที่อื่นก็กลัว เพราะที่นี่คือที่แรกที่ทำงานแล้วเจอคนที่ดีมาก คิดคน งานที่อยากก็พอจะทำได้ แต่คนถ้าไปที่อื่นแล้วเจอเพื่อนร่วมงานไม่โอเค หรือเจอเจ้านายที่เครียด จะทำให้เราทำงานได้ไม่ดีและเกิดภาวะเครียด รู้สึกดี รักองค์กร ก่อนข้างประทับใจองค์กรที่เพื่อนร่วมงาน หรือว่าเรื่องการสนับสนุนการดำเนินงานต่าง ๆ ก่อนข้างดี ดีใจที่ได้อยู่ในองค์กรนี้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14 (G2 ระดับปฏิบัติการ): สนุกกับงาน อยากทำงานเอกสารมานานแล้ว อยากเปลี่ยนแนวจากในสิ่งที่ตัวเองเรียน รู้สึกมีอะไรเยอะให้เรียนรู้ เลยอยากอยู่กับองค์กร พี่ ๆ

ร่วมงานดี ไม่ได้ทำให้เราคิดอยากจะออก ไม่ได้ทำให้เราเครียด รู้สึกดี แต่ว่า อยากให้บริหารงานให้กระจายงานให้ดีกว่านี้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 15 (G2 ระดับปฏิบัติการ): อยู่ที่คน หัวหน้าดี เพื่อนร่วมงานดี ก็สบายใจ งานที่ได้รับมอบหมายมาไม่ว่ายากแค่ไหนก็ตาม แต่ไม่เกินความสามารถของคน ถ้าเราทำไม่ได้ยังงี้ก็มีคนมีทีมมาช่วยเราตลอด รู้สึกโชคดีที่ได้ทำงานที่นี่ ได้เป็นข้าราชการ ได้เจอคนที่ทำงานด้วยแล้วรู้สึกโอเค

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 18 (G2 ระดับปฏิบัติการ): สิ่งจูงใจอยากช่วยผลักดันงานวิจัยให้สามารถใช้ได้จริง อยากทำให้นักศึกษาที่เราดูแลจบการศึกษา รักรองคร้ออยากให้องค์กรพัฒนา อยากให้องค์กรอยู่ในรูปแบบนี้ต่อไป

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 19 (G2 ระดับปฏิบัติการ): สิ่งจูงใจ ทั้งวัฒนธรรมองค์กรที่อยู่แบบครอบครัว เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน ทุกคนโอเค การประสานงานในองค์กรดี รักรองคร้อ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 21 (G2 ระดับปฏิบัติการ): พี่ทำองค์กรนี้มาเป็นสิบปี ไม่ผูกพันเลยก็ไม่ใช่ เป็น Safe zone ไปแล้ว สิ่งที่ทำให้อยู่คือข้าราชการ และพี่ได้เติบโตในองค์กรอยู่ตั้งแต่เป็นลูกจ้างจนเป็นข้าราชการ และสังคมที่นี้อยู่เป็นแบบพี่น้อง คืองานหนักและซีเรียวกี่จริงแต่ช่วงเวลาที่ไม่ได้ซีเรียส ก็มีการเล่นกัน กินอะไรด้วยกัน มีความเป็นพี่น้องกันสูง รู้สึกเป็น SafeZone เพราะพี่ทำงานมานานชินกับงานนี้แล้ว เพื่อนร่วมงานผู้บริหารรู้จักดีแล้ว ไม่ต้องปรับตัวที่ไหน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 22 (G2 ระดับปฏิบัติการ): มีความผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อนร่วมงานดี หัวหน้าก็ดี การทำงานก็เหมือนเป็นครอบครัว รู้สึกอยากมาทำงาน พี่ทำงานที่นี้มาเกือบ 10 ปี รู้สึกไม่อยากไปไหนทั้ง ๆ ที่พี่ได้ไปบรรจุที่อื่นแต่ก็ไม่ไป เลือกที่จะอยู่ที่นี้ กระทบวงอื่นเรียกก็ไม่ไป รู้สึกผูกพันที่นี้ เลือกที่จะไม่ไปอยู่ที่อื่น

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 23 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ตั้งแต่มารทำงานที่นี้ยังไม่เคยคิดจะไปทำงานที่อื่น เพราะว่า หนึ่งคือ เรามีเป้าหมายที่ชัดเจนในการเป็นข้าราชการ ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจตั้งแต่ยังเป็นลูกจ้าง ว่าเราจะต้องทำงานราชการให้ได้ พอวันหนึ่งเราเป็นราชการที่นี้แล้วได้รับรับความช่วยเหลือจากผู้ใหญ่ ที่เขาคอยให้ความช่วยเหลือ ก็เป็นแรงจูงใจที่เราต้องตอบแทนองค์กรที่เราจะอยู่ที่นี้ต่อไป รู้สึกรักรองคร้อ ไม่ได้เป็นงานที่ชอบแต่พอเข้ามาทำก็ค่อย ๆ รู้สึกรักไปเรื่อย ๆ รู้สึกดี

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 24 (G2 ระดับปฏิบัติการ): หนึ่ง คือ เพื่อนร่วมงานทำให้เราอยากตื่นมาทำงาน สอง คือ ระบบงาน รู้สึกว่าระบบงานที่นี้ บางวันมันก็ยุ่งมากแต่เรารู้สึกว่าเราจัดการกับปัญหาตรงนี้ได้ ถ้าเพื่อนร่วมงานดีต่อให้งานยุ่งแต่เรายังรู้สึกว่ามีเพื่อนร่วมงานที่มาช่วยเราตรงนี้ได้ อันดับแรกมันเกี่ยวกับตัวคนก่อนถ้าเราอยู่ร่วมกับคนในองค์กร มีความผูกพันกับคนในองค์กร



มันก็ทำให้เราอยากมาทำงาน เราารู้สึกว่าเราไม่ได้ทำงานคนเดียว เราสามารถปรึกษาเพื่อนได้ รู้สึกดี และผูกพันกับน้อง ๆ และเพื่อนร่วมงาน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 25 (G2 ระดับปฏิบัติการ): บรรยากาศที่อยู่ด้วยกันแบบสบายใจ ไม่มีการจับผิดหรือบรรยากาศที่ชวนอึดอัดใจ ทุกคนอยู่แบบพี่น้อง ตอนแรกที่เราเข้ามา เราจะรู้สึกว่าเราเป็นเด็กเขาเป็นผู้ใหญ่ มันเหมือนจะมีช่องห่าง แต่พออยู่ไปสักพัก เราจะรู้สึกว่าช่องว่างนั้นไม่มี มีแต่คำว่าพี่กับน้อง รู้สึกดีและสบายใจ ไม่อึดอัด เวลาเรามีปัญหาหรือหน้าที่ที่หนัก ๆ เรามีคนที่สามารถช่วยแบ่งเบาและเป็นที่ปรึกษาในการทำงานได้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 26 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ความรู้สึกทำทนายที่เราได้รับ อย่างการจัดสรรทุนที่เราได้รับหัวข้อใหม่ ๆ ที่เรารู้สึก น่าสนใจและก็ความสัมพันธ์กับบุคลากรภายในองค์กรซึ่งก็คือว่าค่อนข้างดี รู้สึกมีความสุข รักในองค์กร เชื่อว่าองค์กรน่าจะพัฒนาไปได้เรื่อย ๆ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 27 (G2 ระดับปฏิบัติการ): มาทำงานก็สนุกมีเพื่อนมีสังคม รักองค์กร พี่บรรจุนี่ไม่ได้โอนไปไหนเลยเกือบ 30 ปีแล้ว

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 28 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ความมั่นคงในอาชีพ สังคม เพื่อนร่วมงาน ก็มีผล ทำให้อยากทำงานจนเกษียณ รักในองค์กร เพราะทำมา 26 ปีแล้ว

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 29 (G2 ระดับปฏิบัติการ): น่าจะเรื่องของระยะเวลาที่ทำงาน พอทำงานนาน ๆ เหมือน วช. คือบ้านหลังที่สอง ไม่อยากไปอยู่บ้านอื่น เราชินเรารักที่จะอยู่ ทั้งเรื่องสถานที่ ตำแหน่ง คนรอบตัว เราโอเคกับจุดนั้นแล้วไม่อยากจะไปไหน บางทีเรื่องเงินก็ไม่ได้มีส่วนเท่าไรในการตัดสินใจว่าจะอยู่ไม่อยู่ เราพอใจตรงจุดนี้แล้วไม่อยากจะไปเจอคนใหม่ที่อาจจะไม่ได้เป็นเหมือนที่เรাজอยอยู่คนที่อยู่รายล้อมเราเป็นคนโอเคแล้ว ทุกสิ่งทุกอย่างการดูแลเอาใจใส่ของเพื่อนร่วมงาน การเจอคนเดิม สถานที่เดิม ๆ มีความสุขมากกว่าไปหาที่ใหม่ รู้สึกว่าองค์กรเหมือนคนรู้จัก เรารู้จักเกือบทุกชอกทุกมุม ชินแล้ว เราเจอคนดี มีผู้ใหญ่ใจดี มีการดูแลเอาใจใส่ที่ดี เรามีความสุขเราก็ออยู่

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 30 (G2 ระดับปฏิบัติการ): แรงจูงใจคืออาจจะได้บรรจุเป็นข้าราชการ เพื่อนร่วมงานที่ดีก็อยากให้เราทำงานที่นี้ต่อไป องค์กรที่ทำงานก็โอเค เพราะเป็นราชการ เพื่อนร่วมงานก็โอเค ไม่มีงานอะไรที่กดดันมาก เป็นงานที่เราทำได้

### 23. คุณภาพ (Quality)

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1 (G2 ระดับปฏิบัติการ): มีการกำหนดว่าหน่วยงานต้องคอบยุทธศาสตร์ชาติอย่างไรบ้าง หน้าที่เราคือทำยังไงก็ได้ให้ตอบเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติเหล่านั้น มีตัวชี้วัดที่ชัดเจนในการทำงาน คุณภาพดีขึ้นกว่าเดิม แต่ปัจจุบันอยู่ในการเปลี่ยนแปลงเปลี่ยนกระทรวงปีแรก ทำให้มีงานบางอย่างที่มีข้อพิพาท

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2 (G2 ระดับปฏิบัติการ): มีการวางขั้นตอนในการทำงานที่ชัดเจน มีการวางแผนกำหนดนโยบายต่าง ๆ และบริการอย่างไรให้สอดคล้องกับนโยบายนั้น คุณภาพอยู่ในระดับดี เพราะสามารถให้ทุนได้ทั่วประเทศ มีนักวิจัยจากทั่วประเทศมาขอทุนกับเรา ครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศในการให้ทุน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3 (G2 ระดับปฏิบัติการ): อาทิเมื่อ วช. เปิดรับข้อเสนอและพิจารณาข้อเสนอ ก็จะมีการตั้งคณะผู้ทรงคุณวุฒิในการคัดเลือกข้อเสนอ การวิจัยที่เหมาะสม จำนวน 2 คณะกรรมการ ให้มีความโปร่งใส การส่งมอบงานวิจัยก็ต้องมีคณะผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบ คุณภาพโอเคสำหรับองค์กร มีความพร้อมในการบริการการให้ทุน และสวัสดิการของบุคลากรก็ถือว่าโอเค ซึ่งช่วยสร้างแรงจูงใจในการทำงานและทำให้การทำงานดีขึ้น

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4 (G2 ระดับปฏิบัติการ): เรามีการเทียบเชิญให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบการวางแผนดำเนินการขององค์กร สำหรับคุณภาพของการให้ทุนในบางอย่างเพียงพอ แต่ในบางอันต้องมีการต่อยอดและพัฒนาเพิ่มเติมในบางจุดที่อาจยังนำไปใช้ประโยชน์ไม่ได้ ต้องมีการขยายผลเพิ่มเติมถึงจะสามารถนำไปขยายผลและใช้ประโยชน์ได้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5 (G1 ระดับบริหาร หัวหน้าฝ่าย): ทุกองค์กรย่อมต้องการประสิทธิภาพการบริการสูงสุด สูงสุดตั้งแต่ความพึงพอใจสุด รวดเร็วที่สุด ดีที่สุด ประสิทธิภาพสูงสุด อยู่ที่ว่าเรามีความพร้อมปรับตัวกับสิ่งรองรับได้แค่ไหน ซึ่งพื้มองว่าตรงนี้เราก็ให้ความสำคัญ อาจจะไม่ได้ถึงที่สุด แต่มันก็ต้องมีเป้าที่เราวางไว้ในแต่ละระดับให้ดีขึ้นดีขึ้น ทุกครั้งที่เราทำต้องดีขึ้นกว่าเดิม มีตั้งแต่การควบคุมภายในระบบบริหารความเสี่ยง มีการควบคุมการทำงานในเชิงระบบอยู่แล้ว ภายในก็มีเกณฑ์กับมาตรฐานการทำงานที่วางอยู่แล้ว ในแต่ละขั้นตอนการทำงาน พื้มองว่าระบบมันก็ควบคุมด้วยตัวมันเอง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6 (G1 ระดับบริหาร หัวหน้าภารกิจ): เจ้าหน้าที่ค่อนข้างเป็นมิตรกับผู้ที่มาติดต่อ อย่างนักวิจัยหรือใครที่โทรเข้ามาถาม เช่น ผลออกหรือยัง เราจะตอบอย่างเป็นมิตร และแจ้งว่าจะดำเนินการอย่างไรมี Timeline ให้เขาทราบ เจ้าหน้าที่ที่มีความพร้อมที่จะให้ข้อมูล ท่านผวช. สื่อสารลงมาว่าการให้ข้อมูลที่ถูกต้อง และตอบให้นุ่มนวลให้เหตุผลที่ดีต่อนักวิจัย มองว่าคุณภาพต้องอาศัย คนเป็นหลัก คือทุกอย่างพนักงานที่เราอบรมเข้ามาหรือที่สอนเขาต้องเข้าใจงานก่อน ด้วยนิสัยต้องเป็นมิตรด้วย อย่างบางคนเสียงแข็งต้องมีการคุยว่าการพูดต้องอ่อนน้อมถ่อมตน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7 (G2 ระดับปฏิบัติการ): องค์กรจะได้ทุนแบบเสมอภาคยุติธรรม ตรวจสอบได้อย่างเที่ยงตรง เพราะองค์กรมีข้อกำหนดมีตัวชี้วัดอยู่แล้ว การบริการขององค์กรมีแบบแผน มีแผนงานที่ระบุไว้ชัดเจน เช่น การให้ทุน หรือ ขอทุน จะเป็นไปในแนวทางไหน สามารถตรวจสอบได้หรือไม่ ระดับการทำงานการให้ทุนของวช.ตอนนี้อยู่ในระดับที่มีคุณภาพมากพอสมควร

สามารถให้กับทุกคนและทุกคนสามารถมาขอทุนได้ การพิจารณาก็มีการพิจารณาแบบตรงไปตรงมา มีความยุติธรรม เราไม่มีการเอนเอียงในการให้ทุน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 8 (G2 ระดับปฏิบัติการ): เรามีการจ้างประเมินความพึงพอใจกับ นักวิจัยและวช. ก็พยายามทำให้ทุกคนพอใจ พยายามอย่างเต็มที่

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 9 (G2 ระดับปฏิบัติการ): มีการสำรวจความพึงพอใจ สอบถาม ความพึงพอใจของผู้ที่มาเข้ารับบริการ อย่างระบบ NRIS มีการส่งให้ผู้ใช้งานตอบมาเพื่อพัฒนาปรับปรุง และก็ดูว่าการบริการโอเคไหม และมีการควบคุมภายในด้วยมีการประเมิน จากฝ่ายอื่นให้ประเมิน เพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนา คุณภาพเป็นเรื่องสำคัญ เพราะถ้าไม่มีการควบคุมหรือปรับปรุงเราจะไม่รู้ว่าการบริการเรามีข้อดีข้อด้อยอย่างไร เราจะไม่รู้เลยว่าต้องปรับปรุงตรงไหน และเราก็จะทำเหมือนเดิมไปเรื่อย เพราะฉะนั้นที่คิดว่าเป็นเรื่องการควบคุมหรือปรับปรุงเป็นเรื่องที่สำคัญ จะได้พัฒนาการบริการของเราให้ดีขึ้น

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 10 (G2 ระดับปฏิบัติการ): เราต้องตอบสนองทั้งนักวิจัยและกรรมการ เราต้องให้ความใส่ใจให้การดูแล อย่างที่บอกเราเป็นคนกลางระหว่างสองส่วน เพราะฉะนั้นกับนักวิจัย เรามีการดูแลประสานงานที่รวดเร็ว กับกรรมการ ท่านมาช่วยเราพิจารณาโครงการ ซึ่งเราจะดูกรรมการ และผู้ทรงคุณวุฒิเต็มที่ ระดับคุณภาพในส่วนนี้ถ้าจากภาระงานในการดำเนินที่เราทำอยู่ทุกวันนี้ถือว่าเต็มที่ เพราะว่ากรรมการหลายท่านที่ยังทำงานอยู่กับเราเพราะเราดูแลท่านดี ประสานงานทุกอย่างเต็มที่ 100 เพราะฉะนั้นหลาย ๆ อย่างพอเราบอกว่าเป็น วช. เขาก็เหมือนจะช่วยเราเต็มที่ เพราะเขารู้จักเรา และรู้ว่าเราดูแลเขาดีโดยตลอด ปัจจัยที่ช่วยส่งเสริม อาจจะช่วยเทคโนโลยีอะไรหลาย ๆ อย่าง ต้องยอมรับว่าเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทมากพอสมควร เจ้าหน้าที่ที่มีผลกับการบริหาร แต่ตอนนี้ถ้ามองคือเทคโนโลยีจะเข้ามามีผลช่วยบริหารในส่วนนี้ค่อนข้างมาก

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 11 (G2 ระดับปฏิบัติการ): มีผู้ทรงคุณวุฒิดูแล มีตัวชี้วัดกำกับ มีผู้ตรวจการภายในกระทรวงมาตรวจ ถ้าที่กองดูแล คุณภาพ เชื่อถือได้ มีผู้ทรงคุณวุฒิ มีตัวชี้วัด มีกระบวนการกำกับว่าทำแบบนี้ต้องไปยังไงต่อเป็นขั้นตอน และสามารถปฏิบัติได้เป็นขั้นตอน ไม่ต้องเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาซึ่งไม่มีมาตรฐาน โดยต้องอาศัยเจ้าหน้าที่ที่มีความพร้อม ปฏิบัติตามข้อกำหนดที่เขากำหนดไว้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ก็เสมอต้นเสมอปลาย เรามีเกณฑ์ของเรา อยู่แล้ว ชัดเจน การบริการก็โอเค คนข้างนอกถ้ามีคำถามเข้ามา เราก็สามารถตอบคำถาม โดยที่มีมาตรฐานเดียวกันทุกคน ในแต่ละเรื่อง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 13 (G2 ระดับปฏิบัติการ): บริการหลัก ๆ ของวช.คือการให้ทุน เขา มีการควบคุมด้วยกระบวนการที่สืบทอดกันมารุ่นสู่รุ่น เป็นกระบวนการที่ถูกตั้งไว้อยู่แล้วว่าจะต้อง

มีขั้นตอนดำเนินการยังไง ถูกควบคุมไปโดยปริยาย ด้วยขั้นตอนหรือกระบวนการทำงานที่เคยวางเอาไว้ ซึ่งทำให้นักวิจัยค่อนข้างพอใจในการรับทุนกับเราในระดับหนึ่งเลย เพราะระบบดีอยู่แล้ว คุณภาพเราอยู่ในเกณฑ์ดีถึงดีมาก ถ้าเทียบกับหลาย ๆ ที่ที่ให้ทุนหรือว่าที่มีการเปิดรับทุนวิจัย วช. เป็นหน่วยให้ทุนที่ไม่ได้มีการแบบว่าเหมือนมีคนในใจแล้วเปิดรับทุนไปอย่างจั้นแหละ ซึ่งไม่ใช่ เราค่อนข้างมีความเป็นกลางและมีความเป็นธรรมที่ให้นักวิจัยได้ส่งข้อเสนอเข้ามา ซึ่งเป็นไปตามระบบไม่มีล็อกคน ทำให้นักวิจัยส่วนใหญ่เชื่อมั่นว่าทุนที่ วช. เปิดเป็นทุนที่คัดสรรแล้วว่าให้นักวิจัยที่เหมาะสมจริง ๆ ที่มองว่าคุณภาพขึ้นอยู่กับบุคลากรและกระบวนการที่ดูวางไว้ อย่าง คน ที่บอกว่ามีการสืบทอดกระบวนการรุ่นสู่รุ่น หัวหน้าค่อนข้างมีความเป็นผู้นำมีประสบการณ์สูง มีการจัดการกระบวนการทำงานต่าง ๆ ที่ดี การที่หัวหน้าได้ทำการสอนงานหรือส่งต่อความรู้ให้ลูกน้องเนี่ย ทำให้ งานมีคุณภาพ เป็นมาตรฐานเดียวกัน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14 (G2 ระดับปฏิบัติการ): การให้ทุนแต่ละมีการกำหนดคกฏเกณฑ์ต่าง ๆ ไว้แล้ว คุณภาพน่าจะดีในระดับหนึ่ง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 15 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ทุกอย่างเป็นกระบวนการมีอยู่แล้ว มีระบบที่ชัดเจน ฉะนั้นการให้บริการ มีขั้นตอนไว้อยู่แล้ว เรามีเจ้าหน้าที่ไว้รองรับอยู่แล้ว ถ้าเกิดปัญหาที่ วช. ได้เลยมีคน สนับสนุน คุณภาพสำหรับของในฝ่าย ใครอยากได้อะไรเรา สนับสนุนทุกอย่าง ข้อมูลสนับสนุนทุกอย่าง ผู้ทรงคุณวุฒิอยากได้ข้อมูลแบบไหนเราหาให้ เราทำเต็มที่ เราทำให้เขาตามที่เขาอยากได้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 16 (G1 ระดับบริหาร หัวหน้าภารกิจ): ตามหลักการลูกค้าของเราคือนักวิจัย ตอนนี้รัฐบาลก็มองในภาคของเอกชนด้วย หรือคนทั่วไปในการรับทุนเราก็จะเปิดกว้างมากขึ้น มองลูกค้าเป็นหลักว่าโจทย์เราตรงมั้ย บริษัทไม่ความต้องการมั้ย ต้องมองรอบด้าน ไม่งั้นจะมองไม่เห็นที่สุดท้ายให้ทุนไปแล้วได้อะไร แต่งานพื้นฐานก็มีความสำคัญเหมือนกัน พยายามให้มีคุณภาพทั้งระบบ เรามีคุณภาพเพราะมีมาตรฐานของข้อเสนอ มีกำหนดหลักเกณฑ์ว่าเท่าไรถึงจะผ่านเงื่อนไข มีผู้ทรงคุณวุฒิในการติดตามประเมิน สุดท้ายคือมีระบบประเมินตอนสุดท้าย มีรายงานสำนักงบในการตรวจสอบบัญชี ตอนนี้มีการปรับเปลี่ยนองค์กรเขอะดังนั้นอาจจะให้บริการได้ไม่ดีพอ แต่ว่าจะเอาข้อนี้มาปรับปรุงในอนาคต ที่คิดว่าคุณภาพต้องอาศัย บุคลากร การสื่อสาร เช่น การรับโทรศัพท์ การตอบกลับเมล ต้องมีจิตบริการ อยู่ที่คนเป็นหลัก

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 17 (G1 ระดับบริหาร ผู้อำนวยการกอง): การบริการ ท่าน ผวช. ให้ ความสำคัญในการที่จะตอบคำถามหรือตอบข้อข้องใจหรือข้อสงสัยมีมาตรการต่าง ๆ ซึ่งเป็นไปตามมาตรฐานของหน่วยงานราชการอยู่แล้ว เรามีคณะกรรมการที่ควบคุมไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของความโปร่งใส การพัฒนาอะไรต่าง ๆ รวมถึงการประชุมสำนักงานซึ่งเป็นการตรวจสอบการทำงานทั้งหมด เป็น

การพูดคุย ให้ข้อเสนอแนะ ข้อเสนอแนะในการทำงาน คุณภาพ ต้องอาศัยประสิทธิภาพของบุคลากร เครื่องมืออาจจะเป็นตัวรอง ที่คิดว่าการที่บุคลากรมีความจำเป็นมากที่สุด เพราะว่า การที่ทุกคนจะได้รับ การบริการที่มีคุณภาพที่ดี บุคลากรต้องมีจิตใจพร้อมที่จะบริการ อย่างอื่นเป็นแค่ปัจจัยรอง ทุกหน่วยงาน ต้องให้ความสำคัญกับบุคลากร ในการที่จะพัฒนาให้เขาเป็นคนที่มีความรู้และมีประสิทธิภาพ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 18 (G2 ระดับปฏิบัติการ): การควบคุมคุณภาพอาจน้อยเนื่องจาก เป็นราชการการทำงานต่าง ๆ ผ่านหลายขั้นตอนอาจไม่ทันใจผู้รับบริการ กว่าจะเบิกเงินได้หรือกว่า อนุมัติผ่านหลายขั้นตอน ซึ่งก็เข้าใจเพื่อให้เกิดความโปร่งใสและความถูกต้องในการทำงาน แต่ การควบคุมทำให้ช้า แต่ช้าอยู่ในระดับที่รับได้ ควรปรับปรุงให้ไวกว่านี้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 19 (G2 ระดับปฏิบัติการ): คุณภาพ แงงานวิจัย คุณภาพทำตามแผนงาน ต้องตอบวัตถุประสงค์ คิดว่าคุณภาพ โอเคจากการตอบรับของนักวิจัย และผู้มาติดต่องาน การที่มี คุณภาพดีต้องอาศัยบุคลากร นโยบาย

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 20 (G1 ระดับบริหาร หัวหน้าฝ่าย): มีนโยบายแต่องค์กรไม่ค่อยให้ความสำคัญ ใครเคยทำยัง ใจก็ทำไปเราไม่ได้ไปโพกัส เราไม่ค่อยมีการรับฟังหรือถามความเห็นจาก บุคคลภายนอก เพราะการบริการต้องมีการรับฟัง ต้องเอาประเด็นตัวนั้นมาแก้ปัญหา แต่ที่ยังไม่เห็น เราทำอะไรชัดเจนในด้านนี้ เราควรเอาปัญหามาเป็นวาระของ วช. จริง ๆ ผู้บริหารควรมากำกับให้ มากกว่านี้ จริง ๆ เหมือนเราต้องทำมาตรฐานเหมือน iso มาตรฐานบริการคุณภาพเป็นเรื่อง ๆ อย่าง เรื่องนี้ต้องเอามาตรฐานระดับไหน ต้องทำอะไร ระเบียบต้องเป็นยังไง ใครต้องทำอะไรบ้างต้อง ออกมาชัดเจน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 21 (G2 ระดับปฏิบัติการ): มีระบบควบคุมคุณภาพที่ดีเพราะว่าคน วช. ดูแลผู้ทรงคุณวุฒิและนักวิจัยดี ค่อนข้างมีจิตบริการดี คิดว่า วช. บริการดีถึงดีมาก โดยคุณภาพ ต้องอาศัยคนเพราะว่า งานบริการคือจิตบริการแม้ว่า วช. จะไม่ใช่งานบริการล้วน ๆ แต่งานราชการ ต้องมีคนเข้ามา ติดต่อ คุณภาพการบริหารขึ้นกับตัวบุคคลว่าจิตบริการแค่ไหน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 22 (G2 ระดับปฏิบัติการ): มีการคัดเลือกการจัดสรรนักวิจัย ต้องมี ข้อเสนอที่เป็นรูปธรรมเห็นภาพชัดเจน มีกรรมเพื่อคัดสรรงานที่เสนอเข้ามา เพื่อที่จะได้ประโยชน์ แก่องค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ที่นี้มีการจัดสรรปันส่วนกับการให้ทุนดี ไม่ได้มีการดูใจใครเฉพาะ ไม่มีการใช้เส้นใช้สาย การบริการที่นี้เป็นธรรม ใช้คณะกรรมการในการคัดเรื่อง โครงการข้อเสนอที่ ขอทุนมา

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 23 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ถ้าพูดถึงองค์กร คิดว่าการที่เราจะมีคุณภาพ ในการบริการอยู่ที่ตัวบุคลากรมากกว่า องค์กรเป็นเพียงแค่ส่วนหนึ่งที่คอยควบคุม คิดว่าอยู่ที่ตัวเรา องค์กรไม่ค่อยน่าจะมีผลเท่าไร คิดว่าคุณภาพโดยรวมถือว่าโอเค การบริหารถ้าดูจากความพึงพอใจ

ของนักวิจัย หรือนักศึกษา หน่วยงานที่เคยประสานงานด้วย ทุกคนน่าจะมีความพึงพอใจต่อการบริการของ วช.

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 24 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ที่นี้มองเห็นได้ชัดว่าเจ้าหน้าที่ทุกคนมีจรรยาบรรณ เขาทำงานตรงกับกฎระเบียบและมาตรฐานที่ทาง วช. ได้วางไว้ ทุกคนพยายามรักษากฎระเบียบตรงนี้มาก ยกตัวอย่าง เช่น นักวิจัยโทรมาสอบถามข้อมูลแต่ถ้ายังไม่ถึงวันประกาศผลหรือเรายังไม่สามารถบอกได้ เราก็จะตอบว่าต้องรอประกาศอย่างเป็นทางการ ทุกคนเขารักษาจรรยาบรรณในส่วนตรงนี้มาก ทำให้องค์กรมีคุณภาพและมั่นคงมีมาตรฐาน คุณภาพของการบริการที่นี้บริการดี อาจารย์หรือนักวิจัยโทรมาตอนเที่ยงทุกวันเสาร์อาทิตย์ ยังมีเจ้าหน้าที่คอยรับสายให้คำปรึกษาทั้งที่เป็นหน่วยงานราชการ ถ้าเป็นหน่วยงานราชการที่อื่นเขาจะไม่รับแต่พอเป็นที่นี้ ถ้าเรากินข้าวเสร็จและเรานั่งอยู่ในห้อง เราไม่ได้มองเวลาที่พักเที่ยง ถ้าโทรศัพท์ดังเราก็รับและตอบคำถามนักวิจัยขนาดโทรมาผิดเป็นหน่วยงานอื่นด้วยซ้ำเรายังหาเบอร์ติดต่อให้เขาโทรอีกหน่วยงานหนึ่งด้วย โดยสิ่งที่มีผลต่อคุณภาพบริการนั้น มีจากตัวคนก่อน จากจิตสำนึกของคนก่อน เราทำด้วยความเต็มใจใหม่ ถ้าเราทำด้วยความเต็มใจ งานบริการนั้นก็就会ออกมาดี ถ้าเราทำด้วยความเต็มใจมากกว่าการถูกบังคับ ทุกสิ่งทุกอย่างก็จะราบรื่น ทั้งคนรับและให้ข้อมูลก็จะมีความสุขทั้งสองฝ่าย

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 25 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ผู้บริหารมีนโยบายเน้นย้ำอยู่ตลอด เรื่องการบริการ บางทีวช.อาจจะไม่ใช่หน่วยงานบริการประชาชนอย่างมาก แต่ผู้บริหารจะเน้นย้ำเรื่องการให้บริการที่เต็มใจ ใส่ใจและช่วยเหลือเวลาผู้มารับบริการมีข้อขัดข้อง คุณภาพเราดีมาก เพราะเราพยายามสร้างภาพลักษณ์ในการใส่ใจ ดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งในเรื่องค่าตอบแทน ความเป็นอยู่ในกรณีที่มีการจัดสรรไปตามต่างจังหวัด เราจะพิจารณาทุกอย่างอย่างพิถีพิถัน คุณภาพการบริการต้องอาศัยจิตสำนึกและความใส่ใจของบุคลากรแต่ละคนในการให้บริการบุคลากรแต่ละคนในการให้บริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละคน ก็คือจากการรับฟังนโยบายจากผู้บริหารและการตระหนักได้ภายในตัวของตัวเองด้วย

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 26 (G2 ระดับปฏิบัติการ): มี Timeline ในการกำหนดการส่งงานในแต่ละครั้ง แต่บางครั้งการที่เราได้รับมอบหมายงานด่วนงานเร่งรีบมากเกินไป ทำให้บางครั้งเราหลุดการดูแลตรงนี้ไปทำให้มีผลกระทบ การส่งไม่เป็นไปตามที่กำหนดไว้ ต้องมีการขยาสัญญาไปเรื่อย ๆ เพื่อให้งานจบพร้อมสัญญาที่เราทำ ซึ่งที่จริงไม่ใช่เรื่องที่ถูกเพราะเราต้องคุมงานให้จบตามระยะซึ่งเราได้เผื่อระยะเวลาไว้แล้ว แต่บางครั้งมีการส่งงานที่เร่งรีบมากเกินไปทำให้มีหลุดในหลายเรื่องการให้บริการขึ้นอยู่กับแต่ละคนที่ทำงานด้วย ถ้ามีความใส่ใจในตัวเองที่เราทำ อย่างเรามีวินัยในการติดตามงาน แม้ว่าจะมีงานอื่นแทรกเข้ามา ถ้าเราไม่หลุดโฟกัส ยังคงใส่ใจกับงานตรงหน้าจะทำให้ไม่ล่าช้ามากเกินไป แต่ถ้าเกิดเราไม่ได้มีความสนใจกับงานของเราเลย อาจจะละเลยหรือไม่ใส่ใจ

จะทำให้ส่งผลกระทบต่อในระยะยาวได้ เพราะว่ามีผลกระทบเรื่องของการบริหารจัดการเงินงบประมาณ ซึ่งคุณภาพต้องอาศัยบุคลากรเป็นอันดับแรก อย่างงานเรื่องการจัดสรรทุนและติดตามงบประมาณ วน. เรายังไม่มีระบบ บางหน่วยงานจะมีระบบเดือน ไปยังนักวิจัยที่รับทุน แล วน. ยังไม่มีระบบในส่วนนั้น เป็นการติดตามโคณบุคลากร ถ้าคนที่ทำหน้าที่ตรงนั้นไม่ได้ใส่ใจจะทำให้หลุดไป ถ้าเราใส่ใจงานก็จะมีคุณภาพจบในระยะเวลาที่กำหนด การใช้งบประมาณของประเทศก็มีประสิทธิภาพ ใช้ได้ตามวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่เราตั้งไว้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 27 (G2 ระดับปฏิบัติการ): เวลาคนนอกโทรมาเราตอบดี พยายามทำให้ดีที่สุด เวลามีคนเข้ามาติดต่อหรือ โทรเข้ามา คุณภาพก็อยู่ในระดับดีในระดับหนึ่ง ขึ้นอยู่กับตัวบุคลากรที่บริการ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 28 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ด้านการให้ทุน มีการพัฒนาให้รวดเร็ว กระชับ ถูกต้องมากขึ้น คุณภาพ อยู่ในขั้นดี รวดเร็วขึ้น ลดขั้นตอน คิดว่าคุณภาพอาศัย ความยิ้มแย้ม แจ่มใส จิตบริการ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 29 (G2 ระดับปฏิบัติการ): บริการของเรา คือเรื่องงานวิจัย งบวิจัย การถ่ายทอดงานวิจัย เราจะทำเต็มที่ ให้ความรู้อย่างเต็มที่ เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุด เราเน้นไปที่กลุ่มคนฐานะปานกลางถึงกลุ่มเกษตรกร เราต้องให้ความสำคัญและดูแลเยอะหน่อย เพราะว่าบางทีเขาไม่ได้มีความรู้มาก เขาไม่ได้มีโลกทัศน์ที่กว้าง ไม่ได้ใช้อินเทอร์เน็ตมาเสาะหาข้อมูลอะไรได้ เราก็พยายามบริการดูแลเขาอย่างเต็มที่ โอบอุ้มเขาให้ดำรงชีวิตอยู่ได้ และให้เขาได้สานต่องานของเขาไปได้เรื่อย ๆ ไม่ลำบาก ให้เขาได้ประกอบอาชีพ มีการพัฒนางาน พัฒนาวิธีการทำงานให้ดีขึ้น น่าจะมีเทคโนโลยีหรืออะไรไปช่วยเขาได้ เราก็ทำอย่างเต็มที่ ซึ่งคิดว่าคุณภาพต้องคืออยู่แล้ว เพราะเราเป็นผู้นำด้านนี้ เพราะฉะนั้นการจะบริการ ต้องให้บริหารที่แบบมีประโยชน์และเต็มที่ เป็นบริการที่คิดมาแล้วว่าดี ดีต่อตรงไหน ดีต่อพื้นที่ไหน อะไรดีต่อกลุ่มคนตรงนั้น เรามีข้อมูลอยู่เยอะ เรามีข้อมูลทุกด้าน มีงานวิจัยอยู่ทุกแขนง เราจะส่งงานวิจัยหรือข้อมูลไปให้ใคร เราจะดูว่าฝ่ายที่รับต้องการข้อมูลอะไร เราถึงจะเอาข้อมูลแบบนั้น ไปให้แบบตรงจุด มันจะเกิดประโยชน์สูงสุด

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 30 (G2 ระดับปฏิบัติการ): ในแต่ละฝ่ายก่อนทำงานก็มีการพูดคุยกัน ถึงการบริการ ถึงเนื้องาน ว่าเราต้องทำอะไรบ้าง เช่น ส่วนที่ให้ทุนก็ต้องมีการกับผู้รับทุน มีการดูแลผู้รับทุน เพื่อให้การวิจัยสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีจนจบ แต่ละฝ่ายต้องให้ข้อมูลน้อย ๆ ในการทำงาน เท่าที่สังเกตมาแต่ละคนก็ดูแลนักวิจัยได้โอเค ดูแลทั้งนักวิจัย ทั้งคณะกรรมการ เขาก็ดูแลอย่างดี