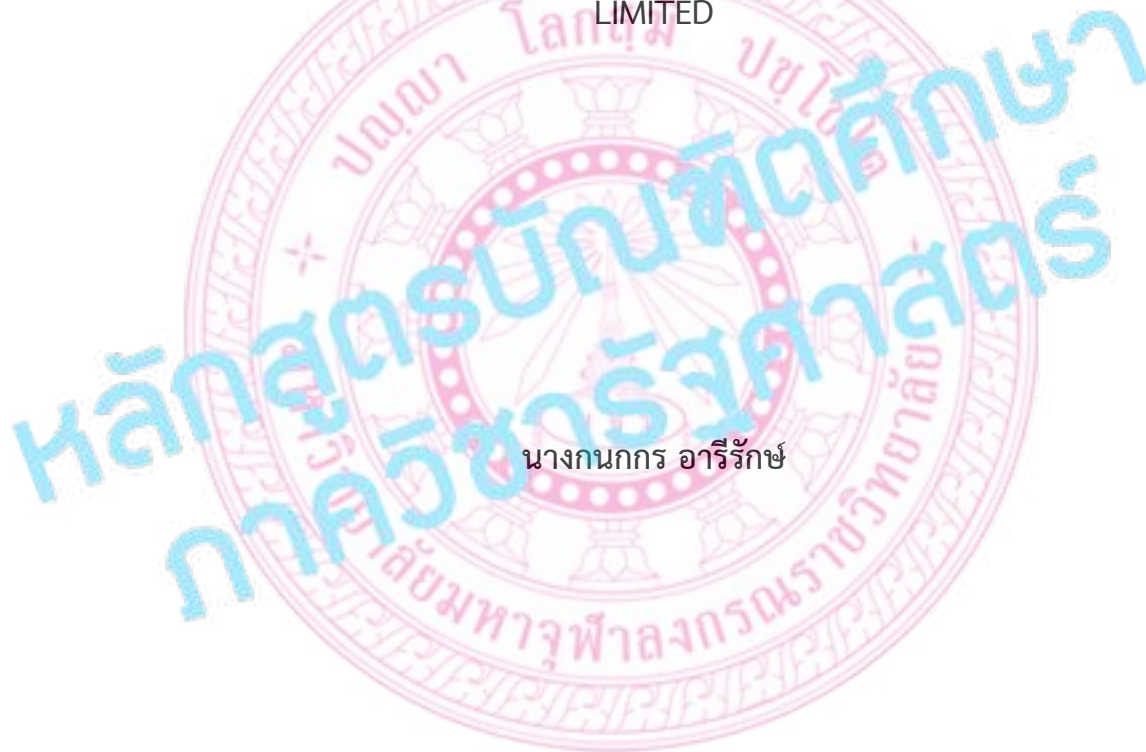




การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมนวัตกรรมการบริหารจัดการของ
บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

BUDDHADHAMMA INTEGRATION FOR PROMOTING MANAGEMENT
INNOVATION OF THAI AIRWAYS INTERNATIONAL PUBLIC COMPANY
LIMITED



นางกนกกร อารีรักษ์

คุณูปนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๖๘



การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมนวัตกรรมการบริหารจัดการของ
บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

นางกนกกร อารีรักษ์

ดุขฎีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุขฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๖๘

(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)



Buddhadhamma Integration for Promoting Management
Innovation of Thai Airways International Public
Company Limited

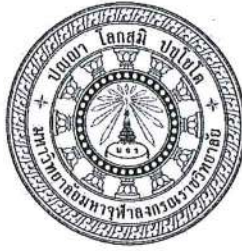
Mrs. Kanokkorn Areerak

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of
the Requirements for the Degree of
Doctor of Philosophy
(Public Administration)

Graduate School
Mahachulalongkornrajavidyalaya University

C.E. 2025

(Copyright by Mahachulalongkornrajavidyalaya University)



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อนุมัติให้นับคุณิพนธ์
เรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย
จำกัด (มหาชน)” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐ
ประศาสนศาสตร์

(พระสุธีรัตนบัณฑิต, รศ.ดร.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการตรวจสอบคุณิพนธ์

ประธานกรรมการ

(รศ. พล.ท. ดร.วีระ วงศ์สรรค์)

กรรมการ

(ศ. ดร.บุญทัน ดอกไธสง)

กรรมการ

(รศ. ดร.สมาน งามสนิท)

กรรมการ

(รศ. ดร.สุรพล สุธะพรหม)

กรรมการ

(รศ. ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง)

คณะกรรมการควบคุมคุณิพนธ์

รศ. ดร.สุรพล สุธะพรหม

ประธานกรรมการ

รศ. ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง

กรรมการ

ชื่อผู้วิจัย

กนกกร อาริรักษ์

(นางกนกกร อาริรักษ์)

ชื่อคุณูปนิพนธ์	: การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
ผู้วิจัย	: นางกนกกร อารีรักษ์
ปริญญา	: ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์)
คณะกรรมการควบคุมคุณูปนิพนธ์	: รศ. ดร.สุรพล สุษะพรหม, พธ.บ. (สังคมวิทยา), M.A. (Politics), Ph.D. (Political Science), พร.ด. (สื่อสารการเมือง) : รศ. ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง, พธ.บ. (การบริหารรัฐกิจ), ศศ.ม. (การจัดการการพัฒนาสังคม), รป.ด. (รัฐประศาสนศาสตร์)
วันสำเร็จการศึกษา	: ๑๘ กรกฎาคม ๒๕๖๘

บทคัดย่อ

คุณูปนิพนธ์นี้มีวัตถุประสงค์ คือ ๑. เพื่อศึกษานวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ๒. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อนวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และ ๓. เพื่อนำเสนอการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ดำเนินการวิจัยแบบผสานวิธี โดยการวิจัยเชิงปริมาณเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน ๓๘๗ คน ใช้แบบสอบถามที่มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ ๐.๙๓๓ การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน การวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการศึกษาภาคสนามด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน ๑๘ รูปหรือคน โดยการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงพรรณนา และการสนทนากลุ่มเฉพาะจำนวน ๙ รูปหรือคน เพื่อยืนยันองค์ความรู้หลังจากการสังเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิจัยพบว่า

๑. นวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.19$) โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยดังนี้ ด้านนวัตกรรมด้านรูปแบบการให้บริการ โดยการทำงานร่วมกันและสร้างเครือข่ายภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งสนับสนุนให้พนักงานแสดงความคิดสร้างสรรค์ได้อย่างอิสระ รองลงมาคือ ด้านนวัตกรรมด้านการปฏิสัมพันธ์เชิงกระบวนการ โดยการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อเข้าถึงนวัตกรรมใหม่ๆ และการลงทุนในการวิจัยและพัฒนาเพื่อนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในธุรกิจการบิน ด้านนวัตกรรมด้านกระบวนการและการบริหารองค์การ การพัฒนาเครื่องบินที่มีประสิทธิภาพสูงและใช้เทคโนโลยีที่ช่วยลดการปล่อยมลพิษ เพิ่มทักษะการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ด้านนวัตกรรมด้านสินค้าและบริการ โดยการปรับปรุงบริการให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า การใช้นวัตกรรมทางการตลาด และใช้ช่องทางดิจิทัล และด้านนวัตกรรมเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ โดยการพัฒนานวัตกรรมที่เป็น

มิตรกับสิ่งแวดล้อม ส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์ในองค์กรผ่านการฝึกอบรมและการจัดกิจกรรมตามลำดับ

๒. ปัจจัยที่ส่งผลต่อนวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า ๑) การบริหารจัดการภายในองค์กร ประกอบด้วย การบังคับบัญชาสั่งการ การวางแผน การจัดองค์การ การควบคุม ส่งผลต่อนวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ โดยการบริหารจัดการภายในองค์กรสามารถร่วมกันทำนายนวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ร้อยละ ๔๐.๖ (Adj. $R^2=0.406$) ๒) หลักอภิปาธ ๔ ประกอบด้วย วิริยะ การสู้รณ ฉันทะ การมีใจรักในงาน จิตตะ การใส่ใจในงานที่ทำ วิมังสา การทำงานด้วยปัญญา ส่งผลต่อนวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ โดยหลักอภิปาธ ๔ สามารถร่วมกันทำนายนวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ร้อยละ ๗๐.๘ (Adj. $R^2=0.708$) สอดคล้องกับการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่า บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้นำหลักอภิปาธ ๔ เข้ามาบูรณการในการทำงาน นอกจากนั้นยังนำการบริหารจัดการภายในองค์กรมาเป็นพื้นฐานในการส่งเสริมนวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เพื่อสร้างความยั่งยืนขององค์กร

๓. การบูรณการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมนวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า มีการนำหลักอภิปาธ ๔ เข้ามาบูรณการเพื่อให้เกิดการส่งเสริมนวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้แก่ ฉันทะ การมีใจรักในงาน วิริยะ การสู้รณ จิตตะ การใส่ใจในงานที่ทำ และวิมังสา การทำงานด้วยปัญญา นอกจากนั้นยังนำการบริหารจัดการภายในองค์กรมาเป็นพื้นฐานในการส่งเสริมนวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) คือ การวางแผน การจัดองค์การ การบังคับบัญชาสั่งการ การประสานงาน และการควบคุม เพื่อเป็นการส่งเสริมนวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ทั้งเรื่องของ นวัตกรรมเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ นวัตกรรมด้านสินค้าและการบริการ นวัตกรรมด้านรูปแบบการให้บริการ นวัตกรรมด้านกระบวนการและการบริหารองค์การ นวัตกรรมด้านการปฏิสัมพันธ์เชิงกระบวนการ

Dissertation Title: : Buddhadhamma Integration for Promoting Management Innovation of Thai Airways International Public Company Limited

Researcher: : Mrs. Kanokkorn Areerak

Degree: : Doctor of Philosophy (Public Administration)

Dissertation Supervisory Committee:

: Assoc. Prof. Dr. Surapon Suyaprom, B.A. (Sociology), M.A. (Politics), Ph.D. (Political Science), Ph.D. (Political Communication)

: Assoc. Prof. Dr. Kiattisak Suklueang, B.A. (Public Administration), M.A. (Social Development Management), D.P.A. (Public Administration)

Date of Graduation : July 18, 2025

Abstract

Objectives of this dissertation were: 1. To examine the management innovation, 2. To study factors affecting the management innovation and 3. To propose Buddhadhamma integration for promoting the management innovation within Thai Airways International Public Company Limited, conducted by the mixed research methods. The Quantitative research, data were collected from 387 respondents using a questionnaire with a reliability value at 0.933 and analyzed by frequency, percentage, mean, standard deviation, and stepwise multiple regression. The Qualitative data were collected by in-depth interviewing 18 key informants and focus group discussions with 9 participants and analyzed by descriptive content interpretation.

Findings were as follows:

1. The overall level of management innovation of Thai Airways International Public Company Limited was at high level ($\bar{X} = 4.19$), ranked by average score as follows: Service model innovation; Process interaction innovation; Organizational process innovation; Product and service innovation; Policy and strategy innovation; all focused on environmental consciousness and fostering creativity through training and activities.

2. Factors affecting the management innovation of Thai Airways International Public Company Limited included internal management accounting for 40.6 percent and Iddhipada 4 accounting for 70.8 percent. These findings were

supported by qualitative data indicating that Iddhipada 4 integration helped create success and sustainability of Thai Airways International Public Company Limited.

3. The proposed Buddhadhamma integration with internal management practice by applying Iddhipada 4 to encourage personnel to work with enthusiasm and wisdom to promote innovation in policy, strategies, services, organizational processes, customer services, thus fostering organizational management innovation.



กิตติกรรมประกาศ

ดุชฎินิพนธ์เรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” สำเร็จลุล่วงตามความมุ่งหมายตามข้อกำหนดของหลักสูตรด้วยความเมตตาและความกรุณาอย่างยิ่งจากท่าน รศ.ดร.สุรพล สุธะพรหม ประธานกรรมการ และ รศ.ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลืออง กรรมการ ที่ได้ให้คำแนะนำและให้ข้อเสนอแนะต่างๆ รวมทั้งให้ความอนุเคราะห์เกื้อกูลในการตรวจทานข้อบกพร่องต่างๆ ตลอดจนช่วยให้คำแนะนำในการแก้ไขปรับปรุงให้เกิดความถูกต้อง มีความสมบูรณ์ของเนื้อหาในดุชฎินิพนธ์เพิ่มมากขึ้น ตั้งแต่เริ่มดำเนินการเบื้องต้นจนกระทั่งสำเร็จเรียบร้อย ซึ่งผู้ทำดุชฎินิพนธ์ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณบุคลากรและคณาจารย์หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ ทุกท่าน ที่ได้ให้ความช่วยเหลือ ชี้แนะ ถึงขั้นตอนการดำเนินการด้านเอกสารทุกอย่าง ทั้งตอนเรียนจนถึงเมื่อทำดุชฎินิพนธ์ฉบับนี้ได้ลุล่วงไปด้วยดี ขอขอบพระคุณกลุ่มตัวอย่างทั้ง ๓๘๗ คน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง ๑๘ รูปหรือคน และผู้ทรงคุณวุฒิที่ร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะทั้ง ๙ รูปหรือคน ซึ่งไม่สามารถเอ่ยนามได้ทั้งหมด ที่ให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์ เพื่อนำมาวิเคราะห์และสรุปผลการศึกษาในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณคณะกรรมการสอบดุชฎินิพนธ์ ทั้ง ๕ ท่าน ประกอบด้วย รศ.ดร.สุรพล สุธะพรหม ประธานกรรมการ, รศ.พล.ท. ดร.วีระ วงศ์สรรค์ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ, รศ.ดร.สมาน งามสนิท กรรมการ, รศ.ดร.ธัชชนันท์ อิศรเดช กรรมการ, รศ.ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลืออง กรรมการและเลขานุการ

ขอขอบพระคุณคณะกรรมการตรวจสอบดุชฎินิพนธ์ ทั้ง ๕ ท่าน ประกอบด้วย รศ.พล.ท. ดร.วีระ วงศ์สรรค์ ประธานกรรมการ, ศ.ดร.บุญทัน ดอกไธสง กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ, รศ.ดร.สมาน งามสนิท กรรมการ, รศ.ดร.สุรพล สุธะพรหม กรรมการ, รศ.ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลืออง กรรมการและเลขานุการ ที่ได้เมตตาให้ข้อคิดเห็นอันเป็นประโยชน์ในการพัฒนาดุชฎินิพนธ์ให้มีความสมบูรณ์

ผู้จัดทำดุชฎินิพนธ์ฉบับนี้ ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อและคุณแม่ ที่ได้อบรมเลี้ยงดูและให้การศึกษาแก่ผู้ทำดุชฎินิพนธ์มาเป็นอย่างดี ตลอดจนเป็นผู้ที่สร้างพลังและเป็นกำลังใจจนทำให้ผู้จัดทำดุชฎินิพนธ์สามารถต่อสู้ฟันฝ่ากับอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้

ขออานิสงส์แห่งความเพียรพยายามในการศึกษาในระดับปริญญาดุชฎินิพนธ์ และการปฏิบัติวิปัสสนากรรมฐาน หากเป็นกุศลข้าพเจ้าขอน้อมถวายเป็นพุทธบูชาแด่องค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้า ขอน้อมเกล้าน้อมกระหม่อมถวายแด่พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว พระองค์ผู้ทรงสถาปนามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อุทิศให้กับบูรพาจารย์ของมหาวิทยาลัย และบูชาพระคุณบิดา มารดา ครูอาจารย์ทุกท่านที่สั่งสอนข้าพเจ้าในทุกระดับชั้น และผู้มีพระคุณทั้งหลายทุกท่าน

นางกนกกร อารีรักษ์

๑๘ กรกฎาคม ๒๕๖๘

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญแผนภาพ	ญ
คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ	ฎ
บทที่ ๑ บทนำ	๑
๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
๑.๒ คำถามการวิจัย	๖
๑.๓ วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๖
๑.๔ ขอบเขตการวิจัย	๖
๑.๕ สมมติฐานการวิจัย	๘
๑.๖ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	๘
๑.๗ ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	๑๐
บทที่ ๒ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๑๑
๒.๑ หลักอิทธิบาท ๔	๑๑
๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับการบูรณาการ	๒๐
๒.๓ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ	๒๖
๒.๔ แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรมการบริหาร	๓๖
๒.๕ ข้อมูลบริบทเรื่องที่วิจัย	๕๑
๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๕๗
๒.๗ กรอบแนวคิดในการวิจัย	๙๒
บทที่ ๓ วิธีดำเนินการวิจัย	๙๕
๓.๑ รูปแบบการวิจัย	๙๕
๓.๒ การวิจัยเชิงปริมาณ	๙๖
๓.๒.๑ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	๙๖
๓.๒.๒ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	๙๗
๓.๒.๓ การเก็บรวบรวมข้อมูล	๙๙
๓.๒.๔ การวิเคราะห์ข้อมูล	๑๐๐
๓.๓ การวิจัยเชิงคุณภาพ	๑๐๐

สารบัญ (ต่อ)

เรื่อง	หน้า
๓.๓.๑ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	๑๐๐
๓.๓.๒ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	๑๐๒
๓.๓.๓ การเก็บรวบรวมข้อมูล	๑๐๒
๓.๓.๔ การวิเคราะห์ข้อมูล	๑๐๔
บทที่ ๔ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	๑๐๕
๔.๑ นวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	๑๐๕
๔.๒ ปัจจัยที่ส่งผลต่อนวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	๑๔๐
๔.๓ การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมนวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	๑๔๖
๔.๔ ผลการสนทนากลุ่มเฉพาะ	๑๔๕
๔.๕ องค์ความรู้	๑๔๙
๔.๕.๑ องค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัย	๑๔๙
๔.๕.๒ องค์ความรู้ที่ได้สังเคราะห์จากการวิจัย	๑๕๓
บทที่ ๕ สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	๑๕๖
๕.๑ สรุปผลการวิจัย	๑๕๖
๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย	๑๕๙
๕.๓ ข้อเสนอแนะ	๒๑๒
๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย	๒๑๒
๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ	๒๑๒
๕.๓.๓ ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป	๒๑๓
บรรณานุกรม	๒๑๔
ภาคผนวก	๒๒๒
ภาคผนวก ก เครื่องมือการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ	๒๒๓
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือ	๒๓๕
ภาคผนวก ค การวิเคราะห์ค่า IOC (Index of Item Objective Congruence)	๒๔๑
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Try Out)	๒๕๓
ภาคผนวก จ ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability)	๒๕๕
ภาคผนวก ฉ หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ	๒๕๙
ภาคผนวก ช หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ	๒๖๑

สารบัญ (ต่อ)

เรื่อง

ภาคผนวก ข ประมวลภาพจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเข้าร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะ

ภาคผนวก ง ประมวลภาพจากการสนทนากลุ่มเฉพาะ

ประวัติผู้วิจัย

หน้า

๒๗๙

๒๘๙

๓๐๐

๓๐๔



สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
๒.๑	สรุปสาระสำคัญของอิทธิบาท ๔ ๑๘
๒.๒	สรุปแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบูรณาการ ๒๔
๒.๓	สรุปสาระสำคัญของการบริหารจัดการ ๓๔
๒.๔	สรุปสาระสำคัญของแนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรม ๔๓
๒.๕	สรุปสาระสำคัญของแนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรมการบริหารงาน ๕๐
๒.๖	สรุปสาระสำคัญของงานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการภายในองค์กร ๖๖
๒.๗	สรุปสาระสำคัญของงานวิจัยที่เกี่ยวกับหลักอิทธิบาท ๔ ๗๗
๒.๘	สรุปสาระสำคัญของงานวิจัยที่เกี่ยวกับนวัตกรรมการบริหารงาน ๘๘
๓.๑	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ๙๗
๔.๑	จำนวน และร้อยละของข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ๑๐๕
๔.๒	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการภายในองค์กรในภาพรวม ๑๐๗
๔.๓	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของการบริหารจัดการภายในองค์กรจำแนกเป็นรายข้อ ๑๐๘
๔.๔	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติตามหลักอิทธิบาท ๔ ในภาพรวม ๑๑๐
๔.๕	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติตามหลักอิทธิบาท ๔ จำแนกเป็นรายข้อ ๑๑๑
๔.๖	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับนวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในภาพรวม ๑๑๔
๔.๗	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับนวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จำแนกเป็นรายข้อ ๑๑๔
๔.๘	สรุปประเด็นสำคัญการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับนวัตกรรมเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ ๑๒๑
๔.๙	สรุปประเด็นสำคัญการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับนวัตกรรมด้านสินค้าและการบริการ ๑๒๕
๔.๑๐	สรุปประเด็นสำคัญการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับนวัตกรรมด้านรูปแบบการให้บริการ ๑๒๙
๔.๑๑	สรุปประเด็นสำคัญการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับนวัตกรรมด้านกระบวนการและการบริหารองค์การ ๑๓๔
๔.๑๒	สรุปประเด็นสำคัญการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับนวัตกรรมด้านการปฏิสัมพันธ์เชิงกระบวนการ ๑๓๙

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
๔.๑๓ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเพื่อใช้สร้างเมทริกซ์สหสัมพันธ์ในการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	๑๔๒
๔.๑๔ ค่า Tolerance และค่า Variance Inflation Factor (VIF) ของการบริหารจัดการภายในองค์กรและหลักอริยบท ๔	๑๔๓
๔.๑๕ การบริหารจัดการภายในองค์กรที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	๑๔๔
๔.๑๖ หลักอริยบท ๔ ที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	๑๔๕
๔.๑๗ สรุปประเด็นสำคัญการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับการวางแผน	๑๔๙
๔.๑๘ สรุปประเด็นสำคัญการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับการจัดองค์การ	๑๕๓
๔.๑๙ สรุปประเด็นสำคัญการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับการบังคับบัญชาสั่งการ	๑๕๗
๔.๒๐ สรุปประเด็นสำคัญการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับการประสานงาน	๑๖๑
๔.๒๑ สรุปประเด็นสำคัญการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับการควบคุม	๑๖๕
๔.๒๒ สรุปประเด็นสำคัญการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับฉันทะ การมีใจรักในงาน	๑๗๐
๔.๒๓ สรุปประเด็นสำคัญการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับวิริยะ การสู้งาน	๑๗๕
๔.๒๔ สรุปประเด็นสำคัญการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับจิตตะ การใส่ใจในงานที่ทำ	๑๗๙
๔.๒๕ สรุปประเด็นสำคัญการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับวิมังสา การทำงานด้วยปัญญา	๑๘๔
๔.๒๖ ผลการประเมินความเหมาะสมของการบริหารจัดการภายในองค์กรโดยภาพรวม	๑๘๘
๔.๒๗ ผลการประเมินความเหมาะสมของหลักอริยบท ๔ โดยภาพรวม	๑๘๘
๔.๒๘ ผลการประเมินความเหมาะสมของวัฒนธรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยภาพรวม	๑๘๙

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่	หน้า
๒.๑ องค์การ ๓ ไอ (Triple I Organization)	๔๐
๒.๑ กรอบแนวคิดในการวิจัย	๔๔
๔.๑ ข้อมูลเกี่ยวกับนวัตกรรมเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์	๑๒๑
๔.๒ ข้อมูลเกี่ยวกับนวัตกรรมด้านสินค้าและบริการ	๑๒๖
๔.๓ ข้อมูลเกี่ยวกับนวัตกรรมด้านรูปแบบการให้บริการ	๑๓๐
๔.๔ ข้อมูลเกี่ยวกับนวัตกรรมด้านกระบวนการและการบริหารองค์การ	๑๓๕
๔.๕ ข้อมูลเกี่ยวกับนวัตกรรมด้านการปฏิสัมพันธ์เชิงกระบวนการ	๑๓๙
๔.๖ ข้อมูลเกี่ยวกับการวางแผน	๑๕๐
๔.๗ ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดองค์การ	๑๕๔
๔.๘ ข้อมูลเกี่ยวกับการบังคับบัญชาสั่งการ	๑๕๘
๔.๙ ข้อมูลเกี่ยวกับการประสานงาน	๑๖๒
๔.๑๐ ข้อมูลเกี่ยวกับการควบคุม	๑๖๖
๔.๑๑ ข้อมูลเกี่ยวกับฉันทะ การมีใจรักในงาน	๑๗๑
๔.๑๒ ข้อมูลเกี่ยวกับวิริยะ การสู้งาน	๑๗๕
๔.๑๓ ข้อมูลเกี่ยวกับจิตตะ การใส่ใจในงานที่ทำ	๑๘๐
๔.๑๔ ข้อมูลเกี่ยวกับวิมังสา การทำงานด้วยปัญญา	๑๘๔
๔.๑๕ องค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัย	๑๙๐
๔.๑๖ องค์ความรู้ที่ได้สังเคราะห์จากการวิจัย	๑๙๔

คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ

อักษรย่อในดัชนีฉบับนี้ใช้อ้างอิงจากพระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๓๙

การอ้างอิงพระไตรปิฎก ได้ระบุ เล่ม/ข้อ/หน้า หลังอักษรย่อชื่อคัมภีร์ เช่น ที.สี. (บาลี) ๙/๒๗๖/๙๗, ที.สี. (ไทย) ๙/๒๗๖/๙๘. หมายถึง ทีฆนิกาย สีลกชนธคคปาลี ภาษาบาลีเล่ม ๙ ข้อ ๒๗๖ หน้า ๙๗ ฉบับมหาจุฬาเตปิฎก ๒๕๐๐, ทีฆนิกาย สีลขันธวรรค ภาษาไทย เล่ม ๙ ข้อ ๒๗๖ หน้า ๙๘ ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ๒๕๓๙ ตามลำดับดังนี้

๑. คำอธิบายคำย่อในพระไตรปิฎก

พระสุตตันตปิฎก			
คำย่อ		ชื่อคัมภีร์	ภาษา
ที.ม.	=	สุตตันตปิฎก ทีฆนิกาย มหาวรรค	(ภาษาไทย)
ม.ม.	=	สุตตันตปิฎก มัชฌิมนิกาย มัชฌิมปัณณาสก์	(ภาษาไทย)
พระอภิธรรมปิฎก			
อภ.วิ.	=	อภิธัมมปิฎก วิภังค์	(ภาษาไทย)

๒. คำอธิบายคำย่อในภาษาอังกฤษ

	คำเต็ม	ความหมาย	หมายเหตุ
P.	page	หน้า	พหุพจน์ใช้ pp.
TG	Thai Airways	ชื่อย่อสายการบิน รหัสที่สายการบินยื่นเรื่องไปยังสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (IATA)	
AI	Artificial Intelligence	ปัญญาประดิษฐ์	
ERP	Enterprise Resource Planning	ระบบซอฟต์แวร์ที่รวมและจัดการทรัพยากรและกระบวนการต่างๆ ขององค์กร	
VIF	Variance Inflation Factor	ปัจจัยแปรปรวน	

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

๑.๑.๑ ความเป็นมา

ประเทศไทยได้กำหนดยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐจึงมีประเด็นยุทธศาสตร์ที่เน้นการปรับเปลี่ยนภาครัฐ ยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชน เพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” โดยภาครัฐต้องมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ และแยกแยะบทบาทหน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่ในการกำกับหรือในการให้บริการในระบบเศรษฐกิจที่มีการแข่งขัน มีขีดสมรรถนะสูง ยึดหลักธรรมาภิบาล ปรับวัฒนธรรมการทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม มีความทันสมัยและพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำนวัตกรรม เทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ และระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่าและปฏิบัติงานเทียบได้กับมาตรฐานสากล รวมทั้งมีลักษณะเปิดกว้าง เชื่อมโยงถึงกันและเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็วและโปร่งใส โดยทุกภาคส่วนในสังคมต้องร่วมกันปลูกฝังค่านิยม ความซื่อสัตย์สุจริต ความมั่งคั่งและสร้างจิตสำนึกในการปฏิเสธไม่ยอมรับการทุจริตประพฤติมิชอบอย่างสิ้นเชิง นอกจากนี้ กฎหมายต้องมีความชัดเจน มีเพียงเท่าที่จำเป็น มีความทันสมัย มีความเป็นสากล มีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การลดความเหลื่อมล้ำและเอื้อต่อการพัฒนา โดยกระบวนการยุติธรรมมีการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นธรรม และไม่เลือกปฏิบัติ การอำนวยความสะดวกยุติธรรมตามหลักนิติธรรม รวมทั้งต้องมีการพัฒนาระบบบริหารจัดการบุคลากรภาครัฐที่สามารถจูงใจและดึงดูดให้คนดีคนเก่งเข้ามาร่วมพลังการทำงานที่มีความมุ่งมั่นและมีแรงบันดาลใจในการที่จะร่วมกันพลิกโฉมประเทศไปสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์^๑

สอดคล้องกันกับแผนแม่บทฯ ประเด็นเกี่ยวกับการบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ ประกอบด้วย ๕ แผนแม่บทย่อยสรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้ (๑) การพัฒนาบริการประชาชนมีแนวทางในการพัฒนาที่เน้นการพัฒนารูปแบบการบริการประชาชนแบบเบ็ดเสร็จ โดยการเชื่อมโยงการบริการต่างๆ ผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัลให้ผู้ประกอบการ ภาคธุรกิจ และภาคประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกอย่างทั่วถึงเป็นธรรม และโปร่งใส รวมทั้งเน้นการปรับวิธีการดำเนินงานของภาครัฐให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล (๒) การบริหารจัดการการเงินการคลัง มีแนวทางในการพัฒนาที่เน้นการรักษาและเสริมสร้างเสถียรภาพทางเศรษฐกิจมหภาค ตลอดจนการพัฒนาระบบงบประมาณการเงิน การคลังและระบบภาษีที่ตอบสนองต่อเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติเพื่อให้การขับเคลื่อนของหน่วยงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน (๓) การปรับสมดุลภาครัฐ มีแนวทางการพัฒนาที่เน้นการเปิด

^๑ประกาศ เรื่อง ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๘๐), ราชกิจจานุเบกษา, เล่ม ๑๓๕ ตอนที่ ๘๒ ก, (๑๓ ตุลาคม ๒๕๖๑) : ๖๔.

โอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดบริการสาธารณะ รวมทั้งส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เป็นหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพและสามารถตอบสนองความต้องการเชิงพื้นที่ได้อย่างแท้จริง (๔) การพัฒนาระบบบริหารงานภาครัฐ มีแนวทางการพัฒนาที่เน้นให้ภาครัฐเป็นหน่วยงานที่มีความทันสมัยเปิดกว้าง และมีขีดสมรรถนะสูง ใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ในกระบวนการนโยบายสาธารณะ รวมทั้งปรับเปลี่ยนโครงสร้างและออกแบบระบบบริหารงานให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัว กระชับ และทันสมัย สามารถเชื่อมโยงและบูรณาการการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐเสมือนเป็นองค์กรเดียวกัน และ (๕) การสร้างและพัฒนาบุคลากรภาครัฐ มีแนวทางการพัฒนาที่เน้นการปรับปรุงกลไกการบริหารงานบุคคลให้มีมาตรฐาน เป็นไปตามระบบคุณธรรม ตลอดจนพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถมีความเป็นมืออาชีพและสมรรถนะสูง^๒

นอกจากนั้นประเด็นท้าทายที่ส่งผลต่อบรรลุเป้าหมาย การพัฒนาบริการประชาชนด้วยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ผ่านมามีความท้าทายและข้อจำกัดด้านข้อกฎหมายที่อาจขาดความยืดหยุ่นและไม่เอื้อต่อการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ อาทิ การยืนยันตัวตนของผู้มีอำนาจในการออกใบอนุญาตต่างๆ การเชื่อมโยงฐานข้อมูลระหว่างหน่วยงานในการจัดทำระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่รวมทั้งการใช้ประโยชน์ของโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลของประเทศที่ยังไม่สามารถดำเนินการได้อย่างเต็มศักยภาพ ถึงแม้ว่าในปัจจุบันมีความครอบคลุมเกือบทั่วทุกพื้นที่ ส่งผลต่อการเข้าถึงบริการสาธารณะในรูปแบบดิจิทัลของประชาชน ประกอบกับคุณภาพความถูกต้อง และความน่าเชื่อถือของข้อมูลยังเป็นข้อจำกัดที่สำคัญในการจัดทำและพัฒนาระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่เพื่อการตัดสินใจเชิงนโยบายและการแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ข้อเสนอแนะเพื่อการบรรลุเป้าหมาย ส่วนราชการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรเร่งสร้างและขยายความครอบคลุมของช่องทางการมีส่วนร่วมให้ประชาชนสามารถเสนอแนะความต้องการและความคาดหวังที่มีต่อบริการสาธารณะ เพื่อให้ภาครัฐและภาคีการพัฒนาที่เกี่ยวข้องสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง โดยพัฒนาการสำรวจความพึงพอใจของประชาชนต่อการบริการของหน่วยงานของรัฐให้ประชาชนสามารถเสนอและสะท้อนความคิดเห็นและความคาดหวังต่อบริการสาธารณะได้ รวมทั้งเร่งปรับข้อกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับระบบสารบรรณของส่วนราชการและเอกสารราชการให้เอื้อต่อการประยุกต์ใช้ดิจิทัล นอกจากนี้ควรปรับปรุงวิธีการและกระบวนการจัดเก็บข้อมูล การบริหารจัดการข้อมูลเพื่อให้ภาครัฐมีข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือ ทันสมัย สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการนโยบายสาธารณะได้อย่างมีประสิทธิภาพ และควรเร่งรัดการเตรียมความพร้อมองค์กรให้สามารถปรับวิธีการทำงานให้เข้ากับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างไร้รอยต่อ นอกจากนี้ควรปรับปรุงวิธีการและกระบวนการจัดเก็บข้อมูล การบริหารจัดการข้อมูลเพื่อให้ภาครัฐมีข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือ ทันสมัย สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการนโยบายสาธารณะได้อย่างมีประสิทธิภาพ และควรเร่งรัดการเตรียมความพร้อมองค์กรให้สามารถปรับวิธีการทำงานให้เข้ากับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างไร้รอยต่อด้วย^๓

^๒สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, รายงานสรุปผลการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ ประจำปี ๒๕๖๒, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ซีดี มีเดีย ไกด์ จำกัด, ๒๕๖๓), หน้า ๓๘๕.

^๓เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓๘๗.

ประเด็นหนึ่งที่จะทำให้เกิดการพัฒนาและบรรลุเป้าหมายคือการสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยนวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงบางส่วน จนสามารถพัฒนาต่อยอดคิดค้น จนเกิดสิ่งใหม่ ทั้งมิติด้านผลิตภัณฑ์ มิติบริการ มิติกระบวนการทำงาน รวมถึงมิติรูปแบบการดำเนินธุรกิจ หรือภารกิจใหม่ขององค์กร (Business Model) ซึ่งสิ่งใหม่ที่ได้รับการปรับปรุง พัฒนาคิดค้นดังกล่าว ต้องสามารถสร้างคุณค่า (Value) ใหม่ให้แก่ องค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งอาจเป็นมิติทางการเงินหรือไม่ใช่ทางการเงิน นอกจากนี้ นวัตกรรมไม่ได้ถูกจำกัดเฉพาะนวัตกรรมระดับองค์กรเท่านั้น แต่ยังสามารถเกิดขึ้นในระดับหน่วยงานภายใน ระดับกระบวนการ จนถึงระดับบุคคล โดยนวัตกรรมจำเป็นต้องถูกพัฒนาเชื่อมโยงบูรณาการมาจากรากฐาน ๓ ปัจจัย ได้แก่ ๑) นวัตกรรมต้องเกิดจากความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ๒) นวัตกรรมต้องมีความใหม่ (Newness) และ ๓) นวัตกรรมต้องสร้างคุณค่าใหม่ (Value) โดยนวัตกรรมสามารถยกระดับทำให้องค์กรสามารถก้าวเข้าสู่มิติใหม่ในการดำเนินการ ทั้งการสร้างคุณค่า ให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เกิดความคุ้มค่า สามารถตอบสนองต่อความต้องการความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของลูกค้า ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จนกระทั่งเพิ่มศักยภาพด้านการแข่งขันของประเทศไทย นวัตกรรมไม่จำกัดอยู่ในเฉพาะขอบเขตงานของฝ่ายวิจัยและพัฒนาเท่านั้น นวัตกรรมมีความสำคัญต่อการดำเนินการในทุกแง่มุม ทุกกระบวนการ และทุกหน่วยงาน ดังนั้น เพื่อให้ นวัตกรรมเกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กรและสามารถนำไปสู่องค์กรแห่งความยั่งยืน องค์กรทุกแห่งจึงจำเป็นต้องพัฒนาปัจจัยขับเคลื่อนเพื่อให้เกิดการจัดการนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรม มีระบบ และเป็นมาตรฐานในทุกๆ ปัจจัยขับเคลื่อน เช่น ผู้บริหารระดับสูงควรชี้แนะและจัดการให้นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม จนพัฒนาสู่วัฒนธรรมองค์กร องค์กรควรฝังหรือบูรณาการ นวัตกรรมไว้ในการทำงานประจำวันและใช้ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กรสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม เพราะนวัตกรรมเกิดจากการสะสมความรู้ขององค์กรและบุคลากร เป็นต้น^๔

๑.๑.๒ ความสำคัญของปัญหา

บริษัท การบินไทย จำกัด ได้จัดตั้งขึ้นตั้งแต่ ๒๕๐๓ โดยรัฐบาลไทย เพื่อให้ประเทศไทยมีสายการบินแห่งชาติที่ให้บริการในระดับสากล โดยการร่วมทุนระหว่างบริษัท เดินอากาศไทย จำกัด กับสายการบินสแกนดิเนเวียนแอร์ไลน์ซิสเต็ม มีวัตถุประสงค์แรกเริ่มเพื่อดำเนินธุรกิจการบินระหว่างประเทศ โดยบริษัทฯ ได้รับการสนับสนุนทางด้านการบริหาร และด้านเทคนิคจากสายการบิน สแกนดิเนเวียนแอร์ไลน์ซิสเต็ม ด้วยรหัสสายการบิน TG จากบริษัทแรกในการสร้างธุรกิจการบินที่ได้สั่งสมประสบการณ์และกลยุทธ์ในการบริหารองค์กรจนสามารถเพิ่มทุนและสามารถจดทะเบียนเข้าตลาดหลักทรัพย์ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นสายการบินแห่งชาติของประเทศไทย ประกอบธุรกิจบริการขนส่งทางอากาศทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ ณ สำนักงานใหญ่ที่กรุงเทพมหานคร โดยมีฐานปฏิบัติการบินที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ซึ่งเป็นศูนย์กลางของเครือข่ายการขนส่ง ประกอบด้วย การให้บริการขนส่งทางอากาศ ได้แก่ การขนส่งผู้โดยสาร และการขนส่ง

^๔สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.), คู่มือการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (ฉบับปรับปรุง ปี ๒๕๕๖) ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM, (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง, ๒๕๖๕), หน้า ๒.

สินค้าและไปรษณียภัณฑ์ และมีธุรกิจที่เกี่ยวข้อง คือ การบริการคลังสินค้า การบริการลูกค้าภาคพื้น การบริการอุปกรณ์ภาคพื้น ครีวการบิน และการบริการซ่อมบำรุงอากาศยาน^๕

ต่อมา ในวันที่ ๒๒ พฤษภาคม ๒๕๖๓ กระทรวงการคลังได้ลดสัดส่วนการถือหุ้นใน บริษัทฯ ลงต่ำกว่าร้อยละ ๕๐ ของจำนวนหุ้นที่ออกและเรียกชำระแล้วทั้งหมดของบริษัทฯ โดย จำหน่ายหุ้นคิดเป็นร้อยละ ๓.๑๗ ของจำนวนหุ้นที่ออกและเรียกชำระแล้วทั้งหมดของบริษัทฯ ให้แก่ กองทุนรวมวายุภักษ์ หนึ่ง โดยกระทรวงการคลังยังคงเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทฯ และถือหุ้นคิด เป็นร้อยละ ๔๗.๘๖ ของจำนวนหุ้นที่ออกและเรียกชำระแล้วทั้งหมดของบริษัทฯ ทั้งนี้ภายหลังการลด สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัทฯ ของกระทรวงการคลังดังกล่าว บริษัทฯ จึงหลุดพ้นจากสภาพการเป็น รัฐวิสาหกิจตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง บริษัทฯ ได้ยื่นคำร้องขอฟื้นฟูกิจการต่อศาลล้มละลายกลางเมื่อ วันที่ ๒๖ พฤษภาคม ๒๕๖๓ โดยเมื่อวันที่ ๑๔ กันยายน ๒๕๖๓ ศาลล้มละลายกลางมีคำสั่งให้ฟื้นฟู กิจการของการบินไทย และแต่งตั้งให้บริษัท อีวาย คอร์ปอเรท แอดไวซอรี เซอร์วิสเชส จำกัด ร่วมกับ พลอากาศเอกชัยพลกฤษ์ ดิษยะศริน นายจักรกฤษณ์ พาราพันธกุล นายพีระพันธุ์ สาลีรัฐวิภาค นาย บุญทักษ์ หวังเจริญ นายปิยสวัสดิ์ อัมระนันทน์ และนายชาญศิลป์ ตรีนุชกร เป็นผู้ทำแผนฟื้นฟูกิจการ โดยมีอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติล้มละลาย พุทธศักราช ๒๕๕๓ มาตรา ๙๐/๒๕ อำนาจหน้าที่ ในการจัดการกิจการและทรัพย์สินของลูกหนี้ ยกเว้นสิทธิที่จะได้รับเงินปันผลตกแก่ผู้ทำแผน โดยคณะ ผู้ทำแผนฟื้นฟูกิจการ ได้นำส่งแผนฟื้นฟูกิจการของบริษัทฯ ต่อเจ้าพนักงานพิทักษ์ทรัพย์ เมื่อวันที่ ๒ มีนาคม ๒๕๖๔ เจ้าพนักงานพิทักษ์ทรัพย์ได้มีการประชุมเจ้าหนี้ของบริษัทฯ เป็นที่เรียบร้อยแล้ว และ ที่ประชุมเจ้าหนี้ได้มีมติตามมาตรา ๙๐/๔๖ แห่งพระราชบัญญัติล้มละลาย พุทธศักราช ๒๕๕๓ (และ ที่แก้ไขเพิ่มเติม) โดยมีเจ้าหนี้ที่มีจำนวนหนี้รวมกันในสัดส่วนร้อยละ ๙๑.๕๖ ของจำนวนหนี้ของ เจ้าหนี้ทั้งหมดที่เข้าร่วมประชุมและออกเสียงลงคะแนน ยอมรับแผนฟื้นฟูกิจการที่ผู้ทำแผนฟื้นฟู กิจการ ได้ยื่นต่อเจ้าพนักงานพิทักษ์ทรัพย์เมื่อวันที่ ๒ มีนาคม ๒๕๖๔ และตามคำร้องขอแก้ไขแผน ฟื้นฟูกิจการจำนวน ๓ ฉบับ ที่เสนอโดยผู้ทำแผนฟื้นฟูกิจการ และเจ้าหนี้อีก ๒ ราย ได้แก่ ธนาคาร กรุงไทย จำกัด (มหาชน) และชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด^๖

ภายหลังจากศาลล้มละลายกลาง ได้มีคำสั่งเห็นชอบด้วยข้อเสนอขอแก้ไขแผนฟื้นฟู กิจการบริษัทฯ เมื่อวันที่ ๒๐ ตุลาคม ๒๕๖๕ ตลอดจนสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อ ไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ (โควิด-๑๙) มีแนวโน้มที่ดีขึ้น มีการผ่อนคลายมาตรการการเดินทางระหว่าง ประเทศและมาตรการทางสาธารณสุขในการกักกันโรค ทำให้บริษัทฯ สามารถสร้างรายได้จากการทำ การบินขนส่งผู้โดยสารเพิ่มขึ้น ประกอบกับบริษัทฯ ได้ศึกษาและปรับปรุงแผนการดำเนินธุรกิจทั้ง ธุรกิจการบิน (Flight Business) และธุรกิจสนับสนุนการบิน (Non-flight Business) และดำเนินการ ต่างๆ เพื่อสร้างรายได้ตลอดจนทำกำไรได้อย่างยั่งยืน โดยบริษัทฯ ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และพัฒนา แบบองค์รวม ซึ่งประกอบด้วยแนวทางการดำเนินงานคือ ๑) การออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อ ส่งมอบประสบการณ์ที่ดีที่สุดให้กับลูกค้าด้วยการบริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ นำเสนอบริการ

^๕บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน), แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี/รายงานประจำปี ๒๕๖๕ (แบบ ๕๖-๑ One Report), (กรุงเทพมหานคร : บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน), ๒๕๖๕), หน้า ๔.

^๖เรื่องเดียวกัน, หน้า ๕.

เสริมเพื่อเป็นตัวเลื้อยอย่างเต็มรูปแบบ การผสมผสานช่องทางการจัดจำหน่ายทั้งแบบออนไลน์และออฟไลน์ที่ทำให้เกิดการตลาดแบบผสมผสานกันในหลากหลายช่องทาง (Omnichannel) อีกทั้งพัฒนาขีดความสามารถด้านการพาณิชย์ด้วยการลงทุนด้านดิจิทัล ๒) การบริหารจัดการเครือข่ายเส้นทางบินและฝูงบินให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดในแต่ละช่วงเวลา กำลังการผลิตตำแหน่งทางการตลาด และขีดความสามารถในการแข่งขันของบริษัทฯ ในเส้นทางต่างๆ โดยมุ่งเน้นเส้นทางบินที่มีความสามารถในการทำกำไร มีส่วนแบ่งการตลาดสูงต่อเนื่อง และมีศักยภาพในการเติบโตในอนาคตเพื่อรักษาระดับความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมการบิน รวมทั้งขยายเครือข่ายเส้นทางบินให้ครอบคลุมลูกค้าทุกกลุ่มเป้าหมายทั่วโลกผ่านความร่วมมือกับสายการบินพันธมิตร สตาร์ อัลไลแอนซ์ และความร่วมมือกับสายการบินไทยสมายล์ ๓) การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านต้นทุน ได้แก่ การปรับปรุงสัญญาเช่าเครื่องบินที่เป็นประโยชน์ต่อบริษัทฯ การบริหารจัดการค่าใช้จ่ายกับพันธมิตรทางธุรกิจอย่างเข้มงวด รวมถึงการปรับลดความซับซ้อนของโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับธุรกิจเพื่อให้ความกระชับมากขึ้น การปรับลดจำนวนพนักงานให้อยู่ในสถานะที่สามารถแข่งขันกับสายการบินอื่นๆ ได้ รวมทั้งพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของพนักงานในทุกระดับ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรและทัศนคติของพนักงาน การปรับใช้ การปรับปรุงระบบ และกระบวนการในการทำงานให้ทันสมัย เพื่อการเป็นสายการบินชั้นนำ ๔) การดำเนินธุรกิจที่สนับสนุนด้านการบิน (Non-Flight Business) ได้แก่ การบริการคลังสินค้า การบริการลูกค้าภาคพื้น การบริการอุปกรณ์ภาคพื้น ครีวการบิน การบริการซ่อมบำรุงอากาศยาน การบริการอำนวยความสะดวกการบิน การจำหน่ายสินค้าที่ระลึก และบริการเครื่องฝึกบินจำลอง เป็นต้น ซึ่งเป็นธุรกิจที่สามารถต่อยอดทางธุรกิจได้อย่างครบวงจรและยั่งยืนต่อไปได้ โดยนำความสามารถด้านโครงสร้างพื้นฐานในธุรกิจการบิน และขยายธุรกิจร่วมกับพันธมิตร เพื่อทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขันระยะกลาง และระยะยาว^๗

การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และพัฒนาแบบองค์รวมดังกล่าวต้องใช้ความร่วมมือจากหลายฝ่ายเพื่อให้เกิดประสิทธิผลและเป็นไปตามนโยบายที่ได้กำหนดไว้นั้น สิ่งหนึ่งที่ควรนำมากำกับในการขับเคลื่อนและพัฒนาคือหลักธรรมในพระพุทธศาสนา โดยเฉพาะหลักธรรมที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการซึ่งพระพุทธเจ้าได้ตรัสไว้หลายหลักธรรม แต่ที่เหมาะสมในการนำมาใช้มากที่สุดคือ หลักอิทธิบาท ๔ อันได้แก่ ๑) ฉันทะ การมีใจรักในงาน พอใจทำสิ่งนั้นและทำด้วยใจรัก ทำให้เป็นผลสำเร็จแห่งกิจหรืองานที่ทำ ๒) วิริยะ การสู้งาน พากเพียรทำการงาน ขยันหมั่นประกอบกิจการงาน หมั่นกระทำการงานหรือสิ่งนั้นด้วยความพยายามเข้มแข็งอดทน เอาธุระไม่ทอดทิ้ง ไม่ทอดทิ้ง ก้าวไปข้างหน้าจนกว่าจะสำเร็จ ๓) จิตตะ การใส่ใจในงานทำ เอาจิตผูกไว้ รับรู้ในสิ่งที่ทำและทำสิ่งนั้นด้วยความคิดยึดมั่นเลือนลอย ๔) วิมังสา การทำงานด้วยปัญญา พิจารณาใคร่ครวญตรวจตราหาเหตุผลและตรวจสอบข้อยิ่งหย่อน วางแผนการทำงาน วัดผล คิดค้นวิธีแก้ไขปรับปรุง เพื่อจัดการและดำเนินงานนั้นให้ได้ผลดียิ่งขึ้นไป^๘

^๗บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน), แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี/รายงานประจำปี ๒๕๖๕ (แบบ ๕๖-๑ One Report), (กรุงเทพมหานคร : บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน), ๒๕๖๕), หน้า ๑๐.

^๘พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลศัพท์, พิมพ์ครั้งที่ ๑๑, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๘๔๔.

จากความสำคัญของปัญหาดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาเกี่ยวกับ “การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมวินัยกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” โดยการศึกษาครั้งนี้ได้นำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาได้แก่ หลักอริยปาท ๔ เข้ามาเป็นตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยด้วย เพื่อให้เห็นถึงแนวทางการบริหารจัดการโดยอาศัยหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา ซึ่งเป็นข้อวัตรปฏิบัติขัดเกลาคิดใจ สามารถนำมาประพฤติปฏิบัติได้ตลอดเวลา นอกจากนั้นยังศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการภายในองค์กรด้วยว่าส่งผลต่อส่งเสริมวินัยกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) หรือไม่อย่างไร ผลจากการศึกษาครั้งนี้จะทำให้ได้องค์ความรู้เกี่ยวกับการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมวินัยกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และจะช่วยให้แก่นักวิจัย นักวิชาการ สามารถนำองค์ความรู้ไปบูรณาการให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงานต่างๆ ประเทศไทยต่อไป

๑.๒ คำถามการวิจัย

๑.๒.๑ วินัยกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นอย่างไร

๑.๒.๒ ปัจจัยที่ส่งผลต่อวินัยกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีอะไรบ้าง

๑.๒.๓ การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมวินัยกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ควรเป็นอย่างไร

๑.๓ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑.๓.๑ เพื่อศึกษาวินัยกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

๑.๓.๒ เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อวินัยกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

๑.๓.๓ เพื่อนำเสนอการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมวินัยกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

๑.๔ ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมวินัยกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” มีขอบเขตการวิจัยดังต่อไปนี้

๑.๔.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา

ในการวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ประกอบด้วย แนวคิดเกี่ยวกับการบูรณาการแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ หลักอริยปาท ๔ ข้อมูลบริบทเรื่องที่วิจัย และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยออกแบบการวิจัยด้วยวิธีวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Methods Research) ดังนั้นตัวแปรจึงจัดแบ่งออกเป็น ๒ ประเภทตามวิธีการวิจัย ดังนี้

๑) ตัวแปรเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิด และข้อค้นพบจากผลงานวิจัยในบริบทของการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมวินัยกรรมการบริหาร

จัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า ตัวแปรเชิงปริมาณ (Quantitative Variable) ประกอบด้วย ตัวแปร ดังนี้

๑.๑) ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) ได้แก่

(๑) การบริหารจัดการภายในองค์กร^๙ ประกอบด้วย (๑) การวางแผน (๒) การจัดองค์การ (๓) การบังคับบัญชาสั่งการ (๔) การประสานงาน (๕) การควบคุม ด้วยเหตุผลที่ว่า การบริหารจัดการเป็นสิ่งจำเป็นโดยเฉพาะบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นองค์กรขนาดใหญ่ จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องใช้กระบวนการบริหารจัดการเข้ามาควบคุมในการดำเนินงาน

(๒) หลักกฏธำนาถ ๔^{๑๐} ประกอบด้วย (๑) ฉันทะ การมีใจรักในงาน (๒) วิริยะ การสู้งาน (๓) จิตตะ การใส่ใจในงานที่ทำ (๔) วิมังสา การทำงานด้วยปัญญา ด้วยเหตุผลที่ว่า หลักกฏธำนาถ ๔ เป็นหลักธรรมนำไปสู่ความสำเร็จ โดยเฉพาะบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่กำลังอยู่ในแผนฟื้นฟู จำเป็นอย่างยิ่งที่ทุกคนจะต้องนำหลักกฏธำนาถ ๔ มาใช้เพื่อให้บริษัทประสบความสำเร็จและออกจากแผนฟื้นฟูโดยเร็ว

๑.๒) ตัวแปรตาม (Dependent Variable) ได้แก่ นวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)^{๑๑} ประกอบด้วย (๑) นวัตกรรมเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ (๒) นวัตกรรมด้านสินค้าและบริการ (๓) นวัตกรรมด้านรูปแบบการให้บริการ (๔) นวัตกรรมด้านกระบวนการและการบริหารองค์การ (๕) นวัตกรรมด้านการปฏิสัมพันธ์เชิงกระบวนการ ด้วยเหตุผลที่ว่าบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่กำลังอยู่ในแผนฟื้นฟู จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องร่วมกันสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาต่อยอดความสำเร็จให้ไปสู่อนาคตและสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร

๒) ตัวแปรเชิงคุณภาพ (Qualitative Variable) ได้แก่ การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมนวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

๑.๔.๒ ขอบเขตด้านประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

๑) ประชากร (Population) ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ปฏิบัติงานฝ่ายภาคพื้น จำนวน ๑๒,๐๗๓ คน^{๑๒}

๒) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interviews) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน ๑๘ รูปหรือคน โดยแบ่งออกเป็นกลุ่มดังนี้

ผู้บริหารของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	จำนวน ๕ คน
พนักงานของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	จำนวน ๕ คน
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	จำนวน ๔ คน

^๙Henri Fayol, *Industrial and General Administration*, (New York: Mc-Graw Hill, 1930), pp. 17-18.

^{๑๐}ที.ม. (ไทย) ๑๐/๒๕๗/๒๑๘.

^{๑๑}ศูนย์นวัตกรรมเพื่อการพัฒนาาระบบราชการไทย, *นวัตกรรมการบริหารจัดการภาครัฐ*, [ออนไลน์], แหล่งข้อมูล : <http://www.opdc.go.th>. [๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๗].

^{๑๒}บริษัท การบินไทย จำกัด, *แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี/รายงานประจำปี ๒๕๖๕ (แบบ๕๖-๑ One Report)*, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน), ๒๕๖๕), หน้า ๑๕๗.

นักวิชาการหรือผู้ปฏิบัติงานด้านรัฐประศาสนศาสตร์

จำนวน ๒ คน

นักวิชาการหรือผู้ปฏิบัติงานด้านพระพุทธศาสนา

จำนวน ๒ รูปหรือคน

รวม ๑๘ รูปหรือคน

๑.๔.๓ ขอบเขตด้านพื้นที่

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้พื้นที่วิจัยคือ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

๑.๔.๔ ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาที่ศึกษาตั้งแต่เดือน มกราคม พ.ศ. ๒๕๖๗ ถึงเดือนมิถุนายน พ.ศ. ๒๕๖๘ รวมเป็นระยะเวลา ๑๘ เดือน

๑.๕ สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ ๑ การบริหารจัดการภายในองค์กร ประกอบด้วย การวางแผน การจัดการองค์การ การบังคับบัญชาสั่งการ การประสานงาน การควบคุม อย่างน้อย ๑ ด้านส่งผลต่อนวัตกรรม การบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

สมมติฐานที่ ๒ หลักอิทธิบาท ๔ ประกอบด้วย ฉันทะ การมีใจรักในงาน วิริยะ การสู้งาน จิตตะ การใส่ใจในงานที่ทำ และวิมังสา การทำงานด้วยปัญญา อย่างน้อย ๑ ด้านส่งผลต่อนวัตกรรม การบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

๑.๖ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

๑.๖.๑ การบริหารจัดการภายในองค์กร หมายถึง ปัจจัยด้านการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรซึ่งจำเป็นต้องมีทรัพยากรอันเป็นปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินงานเพราะประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินกิจกรรมขึ้นอยู่กับคุณภาพเป็นปัจจัยสำคัญ ประกอบด้วย การวางแผน การจัดการองค์การ การบังคับบัญชาสั่งการ การประสานงาน การควบคุม

๑) การวางแผน หมายถึง การจัดทำแผน กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีการดำเนินงาน งบประมาณ อัตราค่าจ้าง และระยะเวลาดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน มีการสื่อสารการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินการตามแผนให้แก่เจ้าหน้าที่ และมีการนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมากำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาหน่วยงาน

๒) การจัดการองค์การ หมายถึง การจัดโครงสร้างเป็นไปตามอำนาจหน้าที่และสอดคล้องกับนโยบายของผู้บริหาร มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจให้แก่ผู้บริหารระดับรองลงมา และโครงสร้างขององค์กรมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์และสภาพแวดล้อม

๓) การบังคับบัญชาสั่งการ หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาในองค์กรให้คำแนะนำ หรือมีการชี้แนะในการปฏิบัติงานผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ มีการมอบหมายการปฏิบัติงานของแต่ละตำแหน่งตรงกับความรู้และความสามารถ และมีการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานและประชาชนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน

๔) การประสานงาน หมายถึง การสื่อสารแบบสองทางทั้งบนลงล่าง และล่างขึ้นบน มีการประสานงานข้ามสายงานเพื่อเป็นการสร้างบรรยากาศในการทำงานแบบพี่น้อง และมีการส่งเสริมกิจกรรมมนุษยสัมพันธ์ระหว่างสายงานและหน่วยงานภายนอกด้วย

๕) การควบคุม หมายถึง การออกกฎ ระเบียบ ข้อบังคับเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานเพิ่มเติมจากที่กฎหมายกำหนดไว้อย่างชัดเจน มีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานตามระบบคุณธรรม และมีการนำมาตรการหรือข้อบังคับมาปฏิบัติ พร้อมมีบทลงโทษกรณีผู้ปฏิบัติงานไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือข้อตกลงที่กำหนดไว้

๑.๖.๒ หลักพุทธธรรม หมายถึง หลักอิทธิบาท ๔ คือ ธรรมะที่ใช้ในการทำงาน ประกอบด้วย ฉันทะ การมีใจรักในงาน วิริยะ การสู้งาน จิตตะ การใส่ใจในงานทำ วิมังสา การทำงานด้วยปัญญา

๑) ฉันทะ การมีใจรักในงาน หมายถึง การปฏิบัติงานด้วยความสมัครใจและมุ่งมั่นในผลสำเร็จของงานเหนือสิ่งอื่นใด มีความสุขและจริงจังกับงานที่ปฏิบัติอยู่เสมอแม้งานจะมีปัญหาอย่างมาก เห็นอกเห็นใจผู้มาติดต่อขอรับบริการและให้ความช่วยเหลือด้วยความเต็มใจ สมัครใจที่จะปฏิบัติงานอย่างสุดความสามารถแม้งานนั้นจะยากก็ตาม และพอใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่โดยไม่หวังผลตอบแทนพิเศษใดๆ

๒) วิริยะ การสู้งาน หมายถึง การปฏิบัติงานได้สม่าเสมอจนกว่างานจะสำเร็จโดยไม่คำนึงถึงความเหนื่อยยาก ปฏิบัติงานทันทีที่ได้รับมอบหมาย ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค และไม่ละทิ้งงาน ปฏิบัติงานด้วยความเพียรแม้งานนั้นจะมีอุปสรรคและต้องใช้ระยะเวลายาวนาน ขยัน อดทน และตั้งใจฝึกฝนเพื่อพัฒนาทักษะฝีมือให้เกิดความชำนาญ พยายามและหมั่นเพียรที่จะหาประสบการณ์ในการปฏิบัติงานให้เพิ่มพูนเสมอ

๓) จิตตะ การใส่ใจในงานทำ หมายถึง การเอาใจใส่ ไม่ปล่อยใจให้ฟุ้งซ่านในขณะที่ปฏิบัติงาน ใส่ใจ ใฝ่รู้ ในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับงานอยู่เป็นนิตย์ ทั้งในและนอกเวลางาน มีจิตใจแน่วแน่ มั่นคงต่องานหรือภารกิจ ไม่คิดเรื่องอื่นจนกว่างานจะสำเร็จ เอาใจใส่ในงานและเพื่อนร่วมงาน เมื่อพบปัญหา ก็พร้อมที่จะแก้ไข ตั้งมั่นและตั้งใจจริงที่จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

๔) วิมังสา การทำงานด้วยปัญญา หมายถึง การพิจารณาใคร่ครวญหาข้อดี - ข้อด้อยในการปฏิบัติงานทุกครั้งเพื่อเป็นแนวทางในครั้งต่อไป ไตร่ตรองและตรวจสอบข้อบกพร่องของการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา ตรวจสอบ/ทดสอบคุณภาพและประสิทธิภาพของผลงานที่ได้รับ คิดค้นแนวทางการปรับปรุงงาน และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยเหตุผล และนำความรู้ที่ได้จากการทำงานครั้งที่ผ่านมาเพื่อเป็นเกณฑ์ปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานในครั้งต่อไป

๑.๖.๓ นวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) หมายถึง การบริหารจัดการที่มีคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานของ บริษัท การบินไทย เกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมผ่านเกณฑ์ประเมินการจัดการนวัตกรรม จนสามารถนำความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ไปปรับปรุงพัฒนา คิดค้นให้เกิดนวัตกรรม ทั้งผลิตภัณฑ์และบริการ กระบวนการทำงาน ประกอบด้วย นวัตกรรมเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ นวัตกรรมด้านสินค้าและ

การบริการ นวัตกรรมด้านรูปแบบการให้บริการ นวัตกรรมด้านกระบวนการและการบริหารองค์การ นวัตกรรมด้านการปฏิสัมพันธ์เชิงกระบวนการ

๑) นวัตกรรมเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ หมายถึง การนำผล/ข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากการทบทวน/ติดตามผลดำเนินงานไปใช้ในการตัดสินใจ ปรับปรุงการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรม และ/หรือการปรับการจัดสรรทรัพยากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้มีผลสำเร็จที่ดีกว่าเป้าหมาย และดีกว่าปีที่ผ่านมา

๒) นวัตกรรมด้านสินค้าและบริการ หมายถึง องค์ประกอบและปรับปรุงกระบวนการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการพัฒนา นวัตกรรม มุ่งเน้นลูกค้าและตลาด เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินการให้มีผลสำเร็จที่ดีกว่าเป้าหมายและดีขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา

๓) นวัตกรรมด้านรูปแบบการให้บริการ หมายถึง การประเมินผลการพัฒนา นวัตกรรมในรอบปี มีการปรับปรุงกระบวนการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการพัฒนา นวัตกรรม และมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินการให้มีผลสำเร็จที่ดีกว่าเป้าหมาย

๔) นวัตกรรมด้านกระบวนการและการบริหารองค์การ หมายถึง ผู้บริหารระดับสูงติดตาม ดูแล และสนับสนุนระบบการจัดการนวัตกรรมอย่างจริงจังและสม่ำเสมอเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ ในการปรับปรุงทิศทางการดำเนินงาน หรือนโยบาย รวมถึงเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรเกี่ยวกับการจัดการ นวัตกรรมให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๕) นวัตกรรมด้านการปฏิสัมพันธ์เชิงกระบวนการ หมายถึง การกำหนดแนวทางการเรียนรู้ การจัดการความรู้ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ การปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญ การตลาด และรูปแบบธุรกิจใหม่ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง มีการทบทวนและวิเคราะห์ระบบงานและ/หรือกระบวนการย่อย จัดเก็บในระบบฐานข้อมูลเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร

๑.๗ ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

๑.๗.๑ ทำให้ได้ความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

๑.๗.๒ ทำให้ได้ความรู้เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อนวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

๑.๗.๓ ได้องค์ความรู้เกี่ยวกับการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมนวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

๑.๗.๔ องค์ความรู้ที่เป็นผลจากการวิจัยเรื่องนี้สามารถนำไปเสริมสร้างการดำเนินงานในองค์กร โดยอาศัยหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา และจะช่วยให้นักวิจัย นักวิชาการ สามารถนำองค์ความรู้ไปบูรณาการให้เกิดประโยชน์ อันเป็นพื้นฐานสำหรับการศึกษาวิจัยเชิงลึก รวมทั้งการพัฒนาองค์กรและประเทศต่อไป

บทที่ ๒

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” มีวัตถุประสงค์คือ ๑) เพื่อศึกษานวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ๒) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อนวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และ ๓) เพื่อนำเสนอการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ผู้ศึกษาได้ทำการทบทวนวรรณกรรมเพื่อใช้ในการศึกษาดังต่อไปนี้

๒.๑ หลักอิทธิบาท ๔

๒.๒ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบูรณาการ

๒.๓ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

๒.๔ แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรมการบริหาร

๒.๕ ข้อมูลบริบทเรื่องที่วิจัย

๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๗ กรอบแนวคิดในการวิจัย

๒.๑ หลักอิทธิบาท ๔

๒.๑.๑ อิทธิบาท ๔ ในพระไตรปิฎก

จากการทบทวนเอกสารปรากฏว่า มีนักวิชาการและผู้วิจัยได้ศึกษาและอธิบายถึงอิทธิบาท ๔ ที่ปรากฏในพระไตรปิฎกไว้หลายท่าน ดังนี้

ในพระพุทธศาสนานั้น สมบัติที่เกิดจากฉันทะและความเพียรที่มุ่งมั่น เจริญอิทธิบาท ประกอบด้วย วิริยสมบัติปานสังขารหมายถึง สมบัติที่เกิดจากวิริยะและความเพียรสร้างสรรค์ เจริญอิทธิบาทประกอบด้วย จิตตสมบัติปานสังขาร หมายถึง สมบัติที่เกิดจากจิตตะและความเพียรสร้างสรรค์ เจริญอิทธิบาทประกอบด้วย วิมังสาสมบัติปานสังขาร หมายถึง สมบัติที่เกิดจากวิมังสาและความเพียรสร้างสรรค์ เพราะฉะนั้นอิทธิบาท ๔ มีองค์ประกอบ^๑ ดังนี้ ฉันทสมบัติ หมายถึง สมบัติที่เกิดจากฉันทะ วิริยะ หมายถึง การปรารถนาความเพียรทางใจ สัมมาวายามะ จิต หมายถึง มโนมานัส มโนวิญญาณธาตุที่สมกัน ความบากบั่น ความตั้งหน้า ความพยายาม ความอดุสาหะ ความทนทาน ความเข้มแข็ง ความก้าวไปอย่างไม่ท้อถอย ความไม่ทอดทิ้งธุระ ความประคับประคองธุระไว้ด้วยดี วิริยะ วิริยอินทรีย์ วิริยะผลสัมมาวายามะ วิมังสา หมายถึง ปัญญา กิริยาที่รู้ชัด ความไม่หลงความวิจยธรรม สัมมาทิฏฐิสมัทธิหมายถึง ความตั้งอยู่แห่งจิต ความดำรงอยู่แห่งจิต ความไม่ส่ายไปแห่งจิต ความไม่ฟุ้งซ่านแห่งจิต ภาวะที่จิตไม่ส่ายไป ความสงบ สัมมาสมาธิ (สภาวะที่จิตมีอารมณ์เดียว)

^๑ม.ม. (ไทย) ๑๓/๒๔๗/๒๔๒.

นอกจากนี้ องค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้า ได้ตรัสถึงอิทธิบาท ซึ่งได้ทรงแสดงพระธรรมเทศนาที่ปรากฏในพระอภิธรรมปิฎก ดังนี้

อิทธิบาท ๔ ได้แก่ ภิกษุในธรรมวินัย^๒

- ๑) เจริญอิทธิบาทที่ประกอบด้วยฉันทสมาธิและปธานสังขาร
- ๒) เจริญอิทธิบาทที่ประกอบด้วยวิริยสมาธิและปธานสังขาร
- ๓) เจริญอิทธิบาทที่ประกอบด้วยจิตตสมาธิและปธานสังขาร
- ๔) เจริญอิทธิบาทที่ประกอบด้วยวิมังสาสมาธิและปธานสังขาร

หลักธรรมที่ทำให้ผู้ปฏิบัติบรรลุถึงความสำเร็จทั้งในการดำเนินชีวิตและการปฏิบัติงานต้องประกอบด้วยคุณสมบัติตามหลักอิทธิบาททั้ง ๔ ประการ ซึ่งองค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้า พระองค์ได้ทรงปฏิบัติมาด้วยพระองค์เองและได้ทรงตรัสสั่งสอนให้พุทธบริษัทได้รู้และปฏิบัติตามจนเป็นที่ประจักษ์ชัดแจ้งและเห็นจริงตามคำสั่งสอนของพระองค์ ดังนั้นที่มาและความหมายของหลักอิทธิบาทจึงมีปรากฏตามในพุทธพจน์ ดังนี้

อิทธิบาท ๔ ได้แก่ ภิกษุในธรรมวินัย^๓

- ๑) เจริญอิทธิบาทที่ประกอบด้วย ฉันทสมาธิและปธานสังขาร
- ๒) เจริญอิทธิบาทที่ประกอบด้วย วิริยสมาธิและปธานสังขาร
- ๓) เจริญอิทธิบาทที่ประกอบด้วย จิตตสมาธิและปธานสังขาร
- ๔) เจริญอิทธิบาทที่ประกอบด้วย วิมังสาสมาธิและปธานสังขาร^๔

ในมหาปรินิพพานสูตร พระผู้มีพระภาคเจ้าทรงแสดงอานุภาพของอิทธิบาท ๔ ประการไว้ว่า อานนท์ กรุงราชคฤห์นารีนรมย์ ภูเขาฉิมภูมุนารีนรม อิทธิบาท ๔ ผู้ใดผู้หนึ่งเจริญทำให้มากแล้ว ทำให้เป็นดุจยานแล้ว ทำให้เป็นที่ตั้งแล้ว ให้ตั้งมั่นแล้ว สั่งสมแล้ว บรรารัถี ผู้นั้นเมื่อมุ่งหวัง พึงดำรงอยู่ได้หนึ่งกัลป์หรือเกินกว่าหนึ่งกัลป์ อิทธิบาท ๔ ตถาคตเจริญทำให้มากแล้ว ทำให้เป็นดุจยานแล้ว ทำให้เป็นที่ตั้งแล้ว ให้ตั้งมั่นแล้ว สั่งสมแล้ว บรรารัถีแล้ว ตถาคตเมื่อมุ่งหวังพึงดำรงอยู่ได้หนึ่งกัลป์หรือเกินกว่าหนึ่งกัลป์^๕

ในขณสกุสูตร สันถกุมารพรหม ได้กล่าวถึงการเจริญอิทธิบาท ๔ ประการ โดยพวกเทพชั้นดาวดึงส์ได้กล่าวว่า พระผู้มีพระภาคผู้ทรงรู้ทรงเห็น เป็นพระอรหันต์สัมมาสัมพุทธเจ้าพระองค์นั้น ทรงบัญญัติอิทธิบาท ๔ ประการนี้ แม้ที่ทรงบัญญัติไว้อย่างดี ก็เพียงเพื่อเพิ่มพูนความสำเร็จเพื่อให้ชำนาญในเรื่องความสำเร็จ เพื่อพลิกแพลงให้เกิดความสำเร็จภิกษุในธรรมวินัย^๖

๑) เจริญอิทธิบาท คือ ฉันทสมาธิปธานสังขาร (สมาธิที่เกิดจากฉันทะและความเพียรสร้างสรรค์)

๒) เจริญอิทธิบาท คือ วิริยสมาธิปธานสังขาร (สมาธิที่เกิดจากวิริยะและความเพียรสร้างสรรค์)

^๒อภิ.วิ. (ไทย) ๓๕/๔๓๑-๔๖๕/๓๔๒-๓๕๗.

^๓อภิ.วิ. (ไทย) ๓๕/๔๓๑/๓๔๒.

^๔ที.ม. (ไทย) ๑๐/๑๗๙/๑๒๗.

^๕ที.ม. (ไทย) ๑๐/๒๘๗/๒๑๘.

๓) เจริญอธิบาท คือ จิตตสมาธิปธานสังขาร (สมาธิที่เกิดจากจิตตะและความเพียรสร้างสรรค์)

๔) เจริญอธิบาท คือ วิมังสาสมาธิปธานสังขาร (สมาธิที่เกิดจากวิมังสาและความเพียรสร้างสรรค์)

โดยเนื้อความในชนวนสูตรดังที่ได้กล่าวมานี้ แสดงถึงอันสงส์ของการเจริญอธิบาทธรรมเพื่อเพิ่มพูนความสำเร็จ เพื่อเพิ่มพูนความชำนาญซึ่งก่อให้เกิดความสำเร็จ ตลอดทั้งการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามสมประสงค์

ในพระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กล่าวถึง การเจริญอธิบาทที่ประกอบด้วยฉันทสมาธิและปธานสังขารดังนี้

ภิกษุเจริญอธิบาทที่ประกอบด้วยฉันทสมาธิและปธานสังขารเป็นอย่างไร ถ้าภิกษุทำฉันทะให้เป็นอธิบดีแล้วได้สมาธิ ได้เอกัคคตาจิต นี้เรียกว่า ฉันทสมาธิ

ภิกษุนั้นสร้างฉันทะ พยายาม ปรรวาทความเพียร ประครองจิต มุ่งมั่นเพื่อป้องกันบาปอกุศลธรรมที่ยังไม่เกิดมิให้เกิด

ภิกษุนั้นสร้างฉันทะ พยายาม ปรรวาทความเพียร ประครองจิต มุ่งมั่นเพื่อละบาปอกุศลธรรมที่เกิดขึ้นแล้ว

ภิกษุนั้นสร้างฉันทะ พยายาม ปรรวาทความเพียร ประครองจิต มุ่งมั่นเพื่อยังกุศลธรรมที่ ยังไม่เกิดให้เกิด

ภิกษุนั้นสร้างฉันทะ พยายาม ปรรวาทความเพียร ประครองจิต มุ่งมั่นเพื่อความดำรงอยู่ ไม่เลือนหาย ภิกษุโยภาว ไพบูลย์ เจริญเต็มทีแห่งกุศลธรรมที่เกิดขึ้นแล้วธรรมเหล่านี้เรียกว่าปธานสังขาร ประมวลย่อฉันทสมาธิและปธานสังขารเข้าเป็นอย่างเดียวกัน จึงนับได้ว่าฉันทสมาธิและปธานสังขารด้วยประการฉะนี้^๖

๒.๑.๒ ความหมายของหลักอธิบาท ๔

พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยได้อธิบายถึง อธิบาทวิมังค์สูตรต้นตภาขณีย์ ดังนี้ คำว่า อธิ มีอธิบายว่า ความสำเร็จ ความสำเร็จด้วยดี กิริยาที่สำเร็จ กิริยาที่สำเร็จด้วยดี ความได้ ความได้เฉพาะ ความถึง ความถึงด้วยดี ความถูกต้อง การทำให้แจ้ง ความเข้าถึงธรรมเหล่านั้น คำว่า อธิบาท มีอธิบายว่า เวทนาขันธ สัญญาขันธ สังขารขันธ และวิญญาณขันธของบุคคลผู้เป็นอย่างนั้น (ผู้ได้ธรรมที่มีฉันทะ วิริยะ จิตตะ และวิมังสา) คำว่า เจริญอธิบาท มีอธิบายว่า ภิกษุเสพ เจริญ ทำให้มากซึ่งธรรมเหล่านั้น เพราะฉะนั้นจึงเรียกว่า เจริญอธิบาท ๔ คือ คุณธรรมที่ทำให้ผู้ปฏิบัติตามประสบความสำเร็จ ๔ ประการ^๗ ดังนี้

ฉันทอธิบาท ภิกษุเจริญอธิบาทที่ประกอบด้วยฉันทสมาธิและปธานสังขาร เป็นอย่างไร ถ้าภิกษุทำฉันทะให้เป็นอธิบดีแล้วได้สมาธิ ได้เอกัคคตาจิต นี้เรียกว่า ฉันทสมาธิ ภิกษุนั้นสร้างฉันทะ พยายามปรรวาทความเพียร ประครองจิต มุ่งมั่น เพื่อป้องกันบาปอกุศลธรรมที่ยังไม่เกิดมิให้เกิดขึ้น สร้างฉันทะพยายามปรรวาทความเพียร ประครองจิต มุ่งมั่น เพื่อละบาปอกุศลธรรมที่เกิดขึ้นแล้ว สร้างฉันทะพยายามปรรวาทความเพียร ประครองจิตมุ่งมั่น เพื่อยังกุศลธรรมที่ยังไม่เกิดให้เกิดขึ้น สร้าง

^๖อภ.วิ. (ไทย) ๓๕/๔๓๒/๓๔๒.

^๗อภ.วิ. (ไทย). ๓๕/๒/๓๔๒-๓๔๗.

ฉันพยายามปรารถนาความเพียร ประครองจิต มุ่งมั่น เพื่อความดำรงอยู่ ไม่เลือนหาย ภิชโยภาพ ไพบูลย์เจริญเต็มทีแห่งกุศลธรรมที่เกิดแล้ว ธรรมเหล่านี้เรียกว่าปธานสังขาร ประมวลย่อฉันทสมาธิ และปธานสังขารเข้าเป็นอย่างเดียวกัน จึงนับได้ว่าฉันทสมาธิและปธานสังขาร ด้วยประการฉะนี้

วิริยทธิบาท ภิกษุเจริญอธิบาทที่ประกอบด้วยวิริยสมาธิและปธานสังขาร เป็นอย่างไร ถ้าภิกษุทำวิริยะให้เป็นอธิบดีแล้วได้สมาธิ ได้เอกัคคตาจิต นี้เรียกว่า วิริยสมาธิ ภิกษุนั้นสร้างฉันทพยายามปรารถนาความเพียร ประครองจิต มุ่งมั่น เพื่อป้องกันบาปอกุศลธรรมที่ยังไม่เกิดมิให้เกิดขึ้น สร้างฉันทพยายามปรารถนาความเพียร ประครองจิต มุ่งมั่น เพื่อละบาปอกุศลธรรมที่เกิดขึ้นแล้ว สร้างฉันทพยายามปรารถนาความเพียร ประครองจิต มุ่งมั่น เพื่อยังกุศลธรรมที่ยังไม่เกิดให้เกิดขึ้น สร้างฉันทพยายามปรารถนาความเพียร ประครองจิต มุ่งมั่น เพื่อความดำรงอยู่ ไม่เลือนหาย ภิชโยภาพ ไพบูลย์เจริญเต็มทีแห่งกุศลธรรมที่เกิดแล้ว ธรรมเหล่านี้เรียกว่า ปธานสังขาร ประมวลย่อวิริยสมาธิและปธานสังขารเข้าเป็นอย่างเดียวกัน จึงนับได้ว่าวิริยสมาธิและปธานสังขาร ด้วยประการฉะนี้

จิตติทธิบาท ภิกษุเจริญอธิบาทที่ประกอบด้วยจิตตสมาธิและปธานสังขาร เป็นอย่างไร ถ้าภิกษุทำจิตให้เป็นอธิบดีแล้วได้สมาธิ ได้เอกัคคตาจิต นี้เรียกว่า จิตตสมาธิ ภิกษุนั้นสร้างฉันทพยายามปรารถนาความเพียร ประครองจิต มุ่งมั่น เพื่อป้องกันบาปอกุศลธรรมที่ยังไม่เกิดมิให้เกิดขึ้น สร้างฉันทพยายามปรารถนาความเพียร ประครองจิต มุ่งมั่น เพื่อละบาปอกุศลธรรมที่เกิดขึ้นแล้ว สร้างฉันทพยายามปรารถนาความเพียร ประครองจิต มุ่งมั่น เพื่อยังกุศลธรรมที่ยังไม่เกิดให้เกิดขึ้น สร้างฉันทพยายามปรารถนาความเพียร ประครองจิต มุ่งมั่น เพื่อความดำรงอยู่ ไม่เลือนหาย ภิชโยภาพ ไพบูลย์เจริญเต็มทีแห่งกุศลธรรมที่เกิดแล้ว ธรรมเหล่านี้เรียกว่า ปธานสังขาร ประมวลย่อจิตตสมาธิ และปธานสังขารเข้าเป็นอย่างเดียวกัน จึงนับได้ว่าจิตตสมาธิและปธานสังขาร ด้วยประการฉะนี้

วิม้งสิทธิบาท ภิกษุเจริญอธิบาทที่ประกอบด้วยวิม้งสาสมาธิและปธานสังขาร เป็นอย่างไร ถ้าภิกษุทำวิม้งสาให้เป็นอธิบดีแล้วได้สมาธิ ได้เอกัคคตาจิต นี้เรียกว่า วิม้งสาสมาธิ ภิกษุนั้นสร้างฉันทพยายามปรารถนาความเพียร ประครองจิต มุ่งมั่น เพื่อป้องกันบาปอกุศลธรรมที่ยังไม่เกิดมิให้เกิดขึ้น สร้างฉันทพยายามปรารถนาความเพียร ประครองจิต มุ่งมั่น เพื่อละบาปอกุศลธรรมที่เกิดขึ้นแล้ว สร้างฉันทพยายามปรารถนาความเพียร ประครองจิต มุ่งมั่น เพื่อยังกุศลธรรมที่ยังไม่เกิดให้เกิดขึ้น สร้างฉันทพยายามปรารถนาความเพียร ประครองจิต มุ่งมั่น เพื่อความดำรงอยู่ ไม่เลือนหาย ภิชโยภาพ ไพบูลย์เจริญเต็มทีแห่งกุศลธรรมที่เกิดแล้ว ธรรมเหล่านี้เรียกว่าปธานสังขาร ประมวลย่อวิม้งสาสมาธิ และปธานสังขารเข้าเป็นอย่างเดียวกันจึงนับได้ว่าวิม้งสาสมาธิและปธานสังขาร ด้วยประการฉะนี้

๒.๑.๓ การปฏิบัติตามหลักอิทธิบาท ๔

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของหลักอิทธิบาท ๔ จากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย เพื่อให้เกิดความเข้าใจและเข้าถึงหลักอิทธิบาท ๔ อย่างถ่องแท้ ทั้งที่ได้มีนักวิชาการที่ได้รับการยกย่องจากบุคคลทั่วไปในด้านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับหลักอิทธิบาท ๔ ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของหลักอิทธิบาท ๔ ไว้ดังนี้

การปฏิบัติตามหลักอิทธิบาท ๔ ดังนี้^๔

^๔พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), ธรรมะกับการทำงาน, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๔๓), หน้า ๗๙.

๑) ฉันทะ แปลว่า ความพอใจ ได้แก่ ความมีใจรักในสิ่งที่ทำ และพอใจใฝ่รักในจุดหมายของสิ่งที่ทำนั้นอยากทำสิ่งนั้นๆ ให้สำเร็จอยากให้งานนั้นหรือสิ่งนั้นบรรลุ พุดง่าย ๆ ว่ารักงานและรักจุดหมายของงาน พุดให้ลึกลงไปทางธรรมว่า ความรักความใส่ใจปรารถนาต่อภาวะดีงามเต็มเปี่ยมสมบูรณ์ ซึ่งเป็นจุดหมายของสิ่งที่กระทำหรือจะเข้าไปให้ถึงได้ด้วยการกระทำนั้น อยากให้สิ่งนั้นๆ เข้าถึงหรือดำรงอยู่ในภาวะที่ดีทั้งดงามที่ประณีต ที่สมบูรณ์ที่สุดของมันหรืออยากให้ภาวะดีงามเต็มเปี่ยมสมบูรณ์ของสิ่งนั้นๆ ของงานนั้นอยากทำให้สำเร็จตามจุดหมายที่ดีงามนั้น เมื่อเห็นสิ่งนั้นหรืองานนั้นกำลังเดินทางไปสู่จุดหมาย ก็เกิดปิติเป็นความอิ่มเอมใจ เมื่อสิ่งหรืองานที่ทำบรรลุจุดหมายก็ได้รับความโสมนัสเป็นความฉ่ำชื่นใจที่พร้อมด้วยความรู้สึกโปร่งโล่งผ่องใส เบิกบานแผ่ออกไปเป็นอิสระไร้ขอบเขต

ถ้าสามารถปลูกเร้าฉันทะให้เกิดอย่างแรงกล้า เกิดความรักในคุณค่าความดีงาม ความสมบูรณ์ของสิ่งนั้นหรือจุดหมายนั้นอย่างเต็มที่แล้ว คนก็จะทุ่มเทชีวิตจิตใจอุทิศให้แก่สิ่งนั้น เมื่อรักแท้ก็มอบใจให้อาถึงขนานยอมสละชีวิตเพื่อสิ่งนั้นได้ เมื่อมีฉันทะแล้วก็ต้องทำการสิ่งนั้น ให้ดีที่สุดให้สำเร็จผลอย่างดีที่สุดของสิ่งนั้นของงานนั้น ไม่ท่วงพะวงกับสิ่งล่อเร้าหรือผลตอบแทนทั้งหลาย จิตใจมุ่งมั่นแน่วแน่ มั่นคงในการดำเนินสู่จุดหมาย เดินเรียบสม่ำเสมอ ไม่ชาน ไม่ส่าย ฉันทะสมาธิ จึงเกิดขึ้นโดยนัยนี้ และพร้อมนั้น

๒) วิริยะ แปลว่า ความอาจหาญ แก่ล้ากล้า บากบั่น ก้าวไป ใจสู้ ไม่ย่อท้อไม่หวั่นกลัวต่ออุปสรรคและความยากลำบาก เมื่อคนรู้ว่าสิ่งใดมีคุณค่าควรแก่การบรรลุถึง ถ้าวิริยะเกิดขึ้นแก่เข้าแล้ว แม้ได้ยินว่าจุดหมายจะบรรลุถึงได้ยากนัก มีอุปสรรคมาก หรืออาจใช้เวลายาวนานเท่านี้ปีเท่านี้เดือน เขาก็ไม่ทอดถอยกลับเห็นเป็นสิ่งที่ท้าทายที่เขาจะเอาชนะให้ได้ให้สำเร็จ คนที่มีความเพียร เท่ากับมีแรงหนุนเวลาทำงานหรือปฏิบัติธรรมก็ตาม จิตใจจะแน่วแน่มั่นคง พุ่งตรงต่อจุดหมาย สมาธิก็เกิดขึ้นได้ เรียกว่าเป็น วิริยะสมาธิ

๓) จิตตะ แปลว่า ความคิดจดจ่อ หรือเอาใจฝักใฝ่ ได้แก่ ความมีจิตผูกพัน จดจ่อเฝ้าคิดเรื่องนั้นใจอยู่กับงานนั้น ไม่ปล่อย ไม่ห่างไปไหน ถ้าจิตตะเป็นไปอย่างแรงกล้าในเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรืองาน อย่างใดอย่างหนึ่ง คนผู้นั้นจะไม่สนใจรับรู้เรื่องอื่นๆ ใครพูดอะไรเรื่องอื่นๆ ไม่สนใจ แต่ถ้าพูดเรื่องงานนั้น จะสนใจเป็นพิเศษโดยทันที บางทีจิตทำเรื่องนั้น งานนั้น หลงจุ่มอยู่ได้ทั้งวันทั้งคืน ลืมกินลืมนอน ความมีใจฝักใฝ่เช่นนี้ย่อมทำให้สมาธิเกิดขึ้น จิตจะแน่วแน่มั่นคงแนบสนิทในจิตที่กระทำ มีกำลังมากเฉพาะสำหรับกิจนั้น เรียกว่าเป็นจิตตะสมาธิ

๔) วิมิงสา แปลว่า ความสอบสวนไตร่ตรอง ได้แก่ การใช้ปัญญาพิจารณาหมั่นใคร่ครวญตรวจหาเหตุผล และตรวจสอบข้อยิ่งหย่อน เกินเลย บกพร่องหรือขัดข้อง เป็นต้นในกิจที่ทำ รู้จักทดลองและคิดค้นหาทางแก้ไขและปรับปรุง ข้อนี้เป็นการใช้ปัญญาชักนำสมาธิซึ่งจะเห็นได้ไม่ยากคนมีวิมิงสาเป็นพวกชอบคิด ค้นหาเหตุผล ชอบสอบสวนทดลอง เมื่อทำอะไร ก็คิดพิจารณาทดสอบไปเช่นคิดว่าผลนี้เกิดจากเหตุอะไรทำไมจึงเป็นอย่างนี้ ผลนี้เกิดจากปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบเหล่านี้เท่านี้ถ้าองค์ประกอบนี้ออกเสียจะเป็นอย่างนี้ ถ้าเพิ่มองค์ประกอบนี้เข้าไปแทนจะเกิดผลอย่างนี้ ลองเปลี่ยนองค์ประกอบนั้นแล้ว ไม่เกิดผลอย่างที่คาดหมาย เป็นเพราะอะไร จะแก้ไขจุดไหน เป็นเหตุให้จิตแน่วแน่มั่นคงไปกับเรื่องที่พิจารณา ไม่ฟุ้งชานไม่วอกแวก เรียกว่าเป็นวิมิงสาสมาธิ

อิทธิบาท ๔ คือคุณเครื่องให้ถึงความสำเร็จ คุณธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จแห่งผลที่มุ่งหมายมี ๔ อย่าง คือ ๑. ฉันทะ ความพอใจ คือความต้องการที่จะทำ ใฝ่ใจรักจะทำสิ่งนั้นอยู่เสมอและปรารถนาจะทำให้ผลดียิ่งๆ ขึ้นไป ๒. วิริยะ ความเพียร คือ ขยันหมั่น ประคบสิ่งนั้นด้วยความพยายามเข้มแข็ง อดทน เอาธุระไม่ทอดทิ้ง ๓. จิตตะ ความคิดมุ่งไป คือ ตั้งจิตรับรู้ในสิ่งที่ทำและทำในสิ่งนั้นด้วยความคิด เอาจิตฝึกใฝ่ไม่ปล่อยให้ฟุ้งซ่านเลื่อนลอยไป อุทิศตัวอุทิศใจให้สิ่งที่ทำ ๔. วิมังสา ความไตร่ตรอง หรือทบทวน คือ หมั่นใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญตรวจหา เหตุผลและตรวจสอบข้อยิ่งหย่อนในสิ่งที่ทำนั้น มีการวางแผนวัดผล คิดค้นวิธีแก้ไขปรับปรุง เป็นต้น^๙

อิทธิบาท ๔ คือ บทของพระธรรมเช่นว่าจะมีฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา ที่เรียกว่าอิทธิบาท นี้ต้องมีและมีได้โดยไม่รู้สีกตัวคนที่มีการทำงานย่อมทำงานด้วยความพอใจความขยันขันแข็งความเอาใจใส่ใคร่ครวญอยู่เสมอนี้เรียกว่าเขามีอิทธิบาททั้งสี่ประการนั้นโดยไม่รู้สีกตัว^{๑๐}

อิทธิบาท ๔ สรุปได้ว่าหลักธรรมที่ไม่เคยล้าสมัย หรือหลักธรรมอันเป็นหลักแห่งความสำเร็จ หรือทางแห่งความสำเร็จ ๔ ประการ ที่ในปัจจุบันแม้เราจะหลงลืมกันไปบ้างว่า คืออะไร แต่ถ้าหากได้ย้อนรำลึกกันบ้างว่ามีอะไร และคืออะไร จะเห็นได้ว่าหลักธรรมอายุสองพันกว่าปีนี้ ไม่มีคราวใดที่จะเรียกว่าล้าสมัย

๑) ฉันทะ เพราะเหตุว่าทรงรักสิ่งที่ทรงทำ จึงได้ทำสิ่งที่ทำอยู่ในขณะนี้
๒) วิริยะ คือความพากเพียร ความพยายามไม่ย่อท้อ
๓) จิตตะ คือความเอาพระทัยจดจ่อในสิ่งที่ทรงทำ เพราะฉะนั้นท่านจึงทำได้
๔) วิมังสา ทำงานแล้วไม่ทิ้ง คอยตรวจสอบ ทบทวน ไตร่ตรอง พิจารณา
ดังนั้น หลักความสำเร็จ ปฏิบัติตามหลักธรรม ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จแห่งกิจการ ที่เรียกว่า อิทธิบาท (ธรรมให้ถึงความสำเร็จ) ซึ่งมี ๔ ข้อ คือ

๑) ฉันทะ : รักงาน (การเห็นคุณค่า ความรัก ความพอใจ) คือ มีใจรัก พอใจจะทำสิ่งนั้น และทำด้วยใจรัก ต้องการทำให้เป็นผลสำเร็จอย่างดีแห่งกิจหรืองานที่ทำ มิใช่สักว่าทำพอให้เสร็จๆ หรือ เพียงเพราะอย่างได้รางวัลหรือผลกำไร

๒) วิริยะ : สู้งาน (ความเพียร เห็นเป็นความท้าทาย ใจสู้ ขยัน) คือ พากเพียรทำ ขยันหมั่นประคบ หมั่นกระทำให้สำเร็จนั้นด้วยความพยายามเข้มแข็งอดทน เอาธุระ ไม่ทอดทิ้ง ไม่ทอดทิ้ง ก้าวไปข้างหน้าจนกว่าจะสำเร็จ

๓) จิตตะ : ใส่ใจงาน (ความคิด อุทิศตัวต่องาน ใจจดจ่อ จริงจัง) คือ เอาจิตฝึกใฝ่ ตั้งจิตรับรู้ในสิ่งที่ทำ และทำสิ่งนั้นด้วยความคิดไม่ปล่อยจิตใจให้ฟุ้งซ่านเลื่อนลอย ใช้ความคิดในเรื่องนั้นบ่อยๆ เสมอๆ ทำกิจหรืองานนั้นอย่างอุทิศตัวอุทิศใจ

๔) วิมังสา : ทำงานด้วยปัญญา (ไตร่ตรอง พิสูจน์ ทดสอบ ตรวจตรา ปรับปรุงแก้ไข) ใช้ปัญญาสอบสวน คือ หมั่นใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญตรวจตราหาเหตุผล และตรวจสอบข้อยิ่งหย่อน

^๙พระพรหมคุณาภรณ์, (ป.อ. ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, พิมพ์รวมเล่ม ๓ ภาค ครั้งที่ ๑๕, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จันทร์เพ็ญ, ๒๕๕๐), หน้า ๑๖๐/๒๓๑.

^{๑๐}พุทธทาสภิกขุ, การงานที่เป็นสุข, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ธรรมสภา, ๒๕๔๙), หน้า ๓๐.

เกินเลยบกพร่องขัดข้องในสิ่งที่ทำนั้น โดยรู้จักทดลอง วางแผน วัดผล คิดค้นวิธีแก้ไขปรับปรุง เป็นต้น เพื่อจัดการและดำเนินงานนั้นให้ได้ผลดียิ่งขึ้นไป^{๑๑}

อิทธิบาท ๔ คือ ข้อธรรมที่เป็นบันไดแห่งความสำเร็จในการปฏิบัติกิจทุกอย่างประกอบไปด้วย ฉันทะ ความพอใจในเรื่องเราจะทำ วิริยะ ความเพียรไม่ทอดทิ้งในการประกอบกิจนั้นๆ จิตตะ เอาใจใส่ไม่ทอดธุระในเรื่องนั้นๆ วิมังสา จะต้องทำงานนั้นต่อไป บันไดสู่ความสำเร็จสี่ประการที่กล่าวนี้ข้อสุดท้ายสำคัญสุด^{๑๒}

อิทธิบาท ๔ คือ ทางแห่งความสำเร็จ จุดเริ่มที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ถ้าเราพัฒนาคนถูกต้องอย่างที่ว่ามนุษย์ไม่แปลกแยกจากความเป็นจริงของธรรมชาติตั้งแต่ขั้นพื้นฐานทุกอย่างก็สอดคล้องไปกันได้หมดไม่มีอะไรเสียหายเมื่อเราวางฐานได้ดีแล้วเราก็ใช้หลักการต่างๆ ในการทำงานบนพื้นฐานแห่งความถูกต้องนั้นเมื่อพื้นฐานถูกต้องแล้วเราเอาธรรมะอะไรมาใช้ตอนนี้ก็เดินหน้าไปด้วยดี เช่น เอาหลักอิทธิบาทมาใช้ก็คือ หลักแห่งความสำเร็จ^{๑๓}

อิทธิบาท ๔ คือ คุณธรรมที่จะนำผู้ประพฤติปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จในสิ่งที่ตนประสงค์ซึ่งต้องไม่เหลือวิสัยคือสิ่งที่ตนประสงค์นั้นต้องอยู่ในวิสัยที่อาจใช้ความเพียรพยายามทำให้เกิดขึ้นได้มิใช่เป็นความเพ้อฝันที่ไม่มีโอกาสประสบความสำเร็จคุณธรรมกลุ่มนี้เรียกว่า อิทธิบาท ๔^{๑๔}

อิทธิบาท ๔ คือ ใช้คุณธรรมนำทางสู่ความสำเร็จที่ตนประสงค์ต้องมีความพึงพอใจมีความเพียรมีสมาธิจึงทำให้เกิดปัญญาและหัวใจของการบริหารเชิงพุทธที่สำคัญที่สุด คือ พรหมวิหาร ๔ ต้องมีทั้งเมตตา กรุณา ให้ความช่วยเหลือสั่งสอนผู้น้อยให้เรียนรู้ที่จะอยู่ด้วยตนเอง มีมุทิตา ปลอຍให้เขาเติบโตได้ไม่เข้า การแทรกแซงและอุเบกขา รู้จักความพอดีปล่อยวางฝึกจิตให้พอเพียงในสิ่งที่มีที่เป็นนี้คือหลักธรรมประจำใจที่จะช่วยให้เราดำรงชีวิตและบริหารงานได้อย่างที่ประเสริฐและบริสุทธิ์^{๑๕}

อิทธิบาท ๔ คือ คุณธรรม ๔ ประการที่เป็นฐานนำไปสู่ความสำเร็จ ดังนี้

๑) ฉันทะ ความพอใจ ความพึงใจที่จะกระทำกิจใดๆ เพื่อที่ให้ได้ผลสำเร็จตามปรารถนา

๒) วิริยะ ความเพียร คือ มีความขยันหมั่น เพียรที่จะกระทำกิจใดๆ ที่ได้ตั้งปรารถนาไว้แล้วและได้มีความพอใจ พึงใจ กระทำแล้วให้สำเร็จลุล่วงตามปรารถนา

๓) จิตตะ จิตจดจ่อ คือ มีสติ มีสมาธิ ในการที่จะกระทำกิจใดๆ ที่ตั้งปรารถนาไว้แล้วได้มีความพอใจ พึงใจก่อกิจกรรมนั้นแล้วได้ใช้ความเพียรพยายามแล้ว ก็ต้องใช้กำลังใจ กำลังความคิด กำลังสติปัญญา และสมาธิ ไม่หันเหไปทางอื่น การกระทำกิจนั้นๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปตามปรารถนา

^{๑๑}พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), **ธรรมานุชิต**, พิมพ์ครั้งที่ ๔๖, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์กรมศาสนา, ๒๕๔๕), หน้า ๔๐.

^{๑๒}หลวงพ่อบุญญานันทภิกขุ, **งานคือชีวิตชีวิตคืองาน**บันดาลสุข, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันบันลือธรรม ,ม.ป.ป.), หน้า ๖๐.

^{๑๓}พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), **ธรรมะกับการทำงาน**, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๔๓), หน้า ๗๙.

^{๑๔}พระเทพดิลก (ระแบบ วิฑูรยาโณ), **อธิบายหลักธรรมตามหมวดจากนวโกวาท**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ธรรมสภา, ๒๕๔๘), หน้า ๑๖๖.

^{๑๕}พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), “ธรรมในใจของนักบริหารไฮโซ”, **หนังสือพิมพ์ไทยรัฐ**, (ฉบับวันที่ ๒๐ มิถุนายน ๒๕๕๑) : ๘.

๔) วิมังสา ความไตร่ตรอง ทดสอบ ทดลอง พินิจพิจารณา เมื่อกระทำสิ่งใดๆ แล้วย่อมประสบปัญหา ใหญ่บ้างเล็กบ้าง ก็ต้องใช้การใคร่ครวญพิจารณาถึงปัญหาต่างๆ เหล่านั้นด้วยอุบายปัญญา ตั้งข้อสมมติฐานเป็นเหตุ เพื่อที่จะหาปัจจัยองค์ประกอบในสิ่งที่ตนรู้มาเป็นข้อเปรียบเทียบเชิงกระทบ เพื่อที่จะสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ และทำการทดสอบทดลอง สามารถให้ผลได้จริงตามที่ตั้งข้อสมมติหรือไม่ กระทำซ้ำแล้วซ้ำอีกจนมีความแน่ใจ จนสามารถประสบกับความสำเร็จได้ตามปรารถนาตั้งใจ^{๑๖}

สรุปได้ว่า ทางพระพุทธศาสนามีหลักธรรมะที่ใช้ในการทำงาน เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการทำงานดังที่พระสัมมาสัมพุทธเจ้าตรัสไว้ นั่นคือ อธิปไตย ๔ ธรรมแห่งความสำเร็จนั่นเอง

ตารางที่ ๒.๑ สรุปสาระสำคัญของอธิปไตย ๔

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
ม.ม. (ไทย) ๑๓/๒๔๗/๒๕๒.	ในพระพุทธศาสนานั้น สมานิติเกิดจากฉันทะและความเพียรที่มุ่งมั่น เจริญอธิปไตยประกอบด้วย วิริยสมาธิปธานสังขาร หมายถึง สมานิติที่เกิดจากวิริยะและความเพียรสร้างสรรค์ เจริญอธิปไตยประกอบด้วย จิตตสมาธิปธานสังขาร หมายถึง สมานิติที่เกิดจากจิตตะและความเพียรสร้างสรรค์ เจริญอธิปไตยประกอบด้วย วิมังสาสมาธิปธานสังขาร หมายถึง สมานิติที่เกิดจากวิมังสาและความเพียรสร้างสรรค์
อภ.วิ. (ไทย) ๓๕/๔๓๑-๔๖๕/๓๔๒-๓๕๗.	องค์พระสัมมาสัมพุทธเจ้า ได้ตรัสถึง อธิปไตย ซึ่งได้ทรงแสดงพระธรรมเทศนาที่ปรากฏในพระอภิธรรมปิฎก อธิปไตย ๔ ได้แก่ ภิกษุในธรรมวินัยนี้ ๑) เจริญอธิปไตยที่ประกอบด้วยฉันทสมาธิและปธานสังขาร ๒) เจริญอธิปไตยที่ประกอบด้วยวิริยสมาธิและปธานสังขาร ๓) เจริญอธิปไตยที่ประกอบด้วยจิตตสมาธิและปธานสังขาร ๔) เจริญอธิปไตยที่ประกอบด้วยวิมังสาสมาธิและปธานสังขาร
ที.ม. (ไทย) ๑๐/๒๘๗/๒๑๘.	พระสัมมาสัมพุทธเจ้าทรงบัญญัติอธิปไตย ๔ ประการในธรรมวินัยนี้ ๑) เจริญอธิปไตย คือฉันทสมาธิปธานสังขาร (สมานิติที่เกิดจากฉันทะและความเพียรสร้างสรรค์) ๒) เจริญอธิปไตย คือวิริยสมาธิปธานสังขาร (สมานิติที่เกิดจากวิริยะและความเพียรสร้างสรรค์) ๓) เจริญอธิปไตย คือจิตตสมาธิปธานสังขาร (สมานิติที่เกิดจากจิตตะและความเพียรสร้างสรรค์) ๔) เจริญอธิปไตย คือวิมังสาสมาธิปธานสังขาร (สมานิติที่เกิดจากวิมังสาและความเพียรสร้างสรรค์)

^{๑๖}ปริญญา จงวัฒนา, พุทธธรรมเพื่อพัฒนาศักยภาพ, (กรุงเทพมหานคร : บจก. ศิลปสยามบรรณกิจและ
การพิมพ์, ๒๕๕๐), หน้า ๑๔๔-๑๔๕.

๒.๒ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบูรณาการ

๒.๒.๑ ความหมายของการบูรณาการ

การบูรณาการ มีความหมายตรงกับภาษาอังกฤษคือ Integration หมายถึง การทำสิ่งต่าง ๆ บวกพร้อมให้สมบูรณ์ ไม่มีสิ่งใดขาดหาย หรือเป็นการรวมสิ่งหนึ่งเข้ากับอีกสิ่งหนึ่งเพื่อให้สิ่งเดิมเพิ่มพูนหรือสมบูรณ์ยิ่งขึ้น เป็นการเอื้อประโยชน์ต่อกัน^{๑๗} ซึ่งการทำให้สมบูรณ์ หมายถึง ทำให้หน่วยย่อยๆ ที่มีความสัมพันธ์กันร่วมกันทำหน้าที่อย่างผสมกลมกลืนเป็นองค์รวมหนึ่งเดียวที่มีความครบถ้วนสมบูรณ์ในตนเอง^{๑๘} การทำให้เต็ม หรือความเต็ม ความสมบูรณ์ ที่มนุษย์ทุกคนต้องการที่จะนำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้หลุดพ้นจากปัญหาต่างๆ^{๑๙} หรือเป็นการทำให้หน่วยย่อยที่อิงอาศัยความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เข้ามาร่วมทำหน้าที่ประสานกลมกลืนเป็นองค์รวมหนึ่งเดียว ที่มีความหมายครบถ้วนสมบูรณ์ในตัวเอง^{๒๐} การทำให้บุคคลและองค์การมีเป้าหมายร่วมกันและพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้งระหว่างสมาชิกในองค์การ^{๒๑}

การบูรณาการ เป็นความเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่างๆ ไปด้วยกัน อย่างลงตัวและอย่างสมดุล^{๒๒} การบูรณาการ ยังหมายถึงการทำให้สมบูรณ์ โดยการนำหน่วยย่อยๆ ที่มีความสัมพันธ์มาทำหน้าที่อย่างผสมผสานกลมกลืนเป็นหนึ่งเดียวให้ครบถ้วนสมบูรณ์ในตัวเองไม่ได้แยกเป็นส่วนๆ^{๒๓}

การบูรณาการ (Integration) หมายถึง การประสานกลมกลืนกันของแผนกระบวนการสารสนเทศ การจัดสรรทรัพยากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ และการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนเป้าหมายที่สคัญของสถาบัน (Organization-wide Goal) การบูรณาการที่มีประสิทธิผลเป็นมากกว่าความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน (Alignment) ซึ่งการดำเนินการของแต่ละองค์ประกอบภายใน ระบบการจัดการ ผลการดำเนินการมีความเชื่อมโยงกันเป็นหนึ่งเดียวอย่างสมบูรณ์^{๒๔}

^{๑๗}เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, การคิดเชิงวิเคราะห์, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : ชัคเชสมิเดีย, ๒๕๕๖), หน้า ๔-๘.

^{๑๘}พระมหาพรหมชา ฐมมหาโส และคณะ, คู่มือปฏิบัติงานการบูรณาการพันธกิจ, (พระนครศรีอยุธยา : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕), หน้า ๑.

^{๑๙}สาโรช บัวศรี, หนังสือความรู้สำหรับครู เรื่องบูรณาการ, (กรุงเทพมหานคร : รุ่งเรืองสาส์นการพิมพ์, ๒๕๒๑), หน้า ๓.

^{๒๐}พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), พุทธธรรม, ฉบับปรับปรุงและขยายความ, (กรุงเทพมหานคร : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๘), หน้า ๓๐.

^{๒๑}ดิน ปรัชญพฤทธิ, ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์, พิมพ์ครั้งที่ ๑๑, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท วิ.พรินท์, ๒๕๕๕), หน้า ๒๐๔.

^{๒๒}ประเวศ วะสี, ยุทธศาสตร์ชาติเพื่อเอาชนะความยากจน, (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานกองทุนเพื่อสังคม, ๒๕๔๕), หน้า ๒๐.

^{๒๓}ทศนา แคมมณี, ศาสตร์การสอนองค์ความรู้เพื่อการจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๗), หน้า ๑๘.

^{๒๔}สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา พ.ศ. ๒๕๕๗, (กรุงเทพมหานคร : ภาพการพิมพ์, ๒๕๕๗), หน้า ๓๕.

การบูรณาการ หมายถึง การทำให้หน่วยย่อยทั้งหลายที่สัมพันธ์อิงอาศัยซึ่งกันและกันเข้ามารวมทำหน้าที่ประสานกลมกลืนเป็นองค์รวมหนึ่งเดียวมีความครบถ้วนสมบูรณ์ในตัว การบูรณาการนั้นเราจะเอาหน่วยย่อยหน่วยหนึ่งมารวมเข้าในองค์รวมที่มีหน่วยย่อยอื่นอยู่แล้วก็ได้ หรือจะเอาหน่วยย่อยทั้งหลายที่ต่างแยกกันอยู่มารวมเข้าด้วยกันเป็นองค์รวมก็ได้ซึ่งเรียกว่าบูรณาการทั้งสิ้น แต่ข้อสำคัญจะต้องมีตัวยูนีที่เป็นหลักอยู่ ๓ อย่าง ในเรื่องบูรณาการ^{๒๕}

๑. มีหน่วยย่อยองค์ประกอบ ชิ้นส่วน อวัยวะ ชั้น ระดับ หรือแง่ด้านที่จะเอามาประมวลเข้าด้วยกัน อันนี้เป็นสิ่งที่จะเอามาประมวลเข้าด้วยกันคือ สิ่งย่อย ส่วนย่อย

๒. หน่วยย่อยเป็นต้นนั้น มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงอิงอาศัยซึ่งกันและกัน อันนี้อาจจะเลยไปถึงลักษณะที่ว่ายืดหยุ่นปรับตัวได้ มีความเคลื่อนไหวตลอดเวลาด้วย

๓. เมื่อรวมเข้าด้วยกันแล้วก็จะเกิดความครบถ้วนเต็มบริบูรณ์ โดยมีความประสานกลมกลืนเกิดภาวะได้ที่พอดีหรือสมดุลก็จะทำให้การรวมนั้นก็มีชีวิตดำรงอยู่และดำเนินไปด้วยดี อันจะเป็นภาวะของบูรณาการ

ถ้าครบสามอย่างนี้ก็เป็นบูรณาการ สามอย่างนี้เป็นตัวยูนีที่จำเป็นตามสภาวะ ส่วนในทางปฏิบัติจะมีหลักและกระบวนการวิธีอย่างไรก็พิจารณาว่าอันอีกส่วนหนึ่ง แต่สิ่งที่จะต้องเน้นก็คือ ความพอดีหรือความสมดุล ซึ่งเป็นภาวะที่ต้องการของบูรณาการนั้น เราจะแสดงลักษณะออกมาให้เห็นเป็นข้อสำคัญได้ ๒ อย่างคือ เมื่อเป็นองค์รวมแล้วองค์รวมนั้นมีชีวิตหรือดำเนินไปด้วยดี องค์รวมนั้นเกิดมีภาวะและคุณสมบัติของมันเองที่ต่างหากจากภาวะและคุณสมบัติขององค์ประกอบทั้งหลาย

ฉะนั้นจะเห็นได้ว่าขั้นตอนของวิธีคิดแบบบูรณาการอันประกอบด้วย ๓ ขั้นตอน^{๒๖} คือ

ขั้นที่ ๑ ถอดกรอบ เพื่อที่จะให้หลุดจากกับดักทางความคิด ทางวัฒนธรรม ทางความรู้ทางประสบการณ์ เป็นต้น

ขั้นที่ ๒ ขยายกรอบ โดยอาศัยฐานแนวคิดในเรื่ององค์รวม สหวิทยาการ คิดโดยวิธีอุปนัย การมองประสานข้ามตรงข้าม และมองแบบทุกฝ่ายชนะ

ขั้นที่ ๓ คุมกรอบ ซึ่งเป็นขั้นกลับมาบูรณาการอีกครั้ง โดยเงื่อนไขความสำเร็จของการบูรณาการสวัสดิการของชุมชนในระดับนโยบาย คือ ๑. ผู้ดำเนินกิจกรรมหลักและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ๒. เป้าประสงค์ ๓. ทรัพยากร ๔. กระบวนการและแนวทางการทำงาน ๕. ผลกระทบ ผลผลิต และวิวัฒนาการ

นักวิชาการมีแนวคิดว่าการศึกษาวิชาความรู้ถูกครอบงำตามแนวทางของแนวทางวิทยาศาสตร์มี ๒ ประเภท คือ ๑) แบบลดทอน (Reductionism) หรือที่เรียกว่าพวก Atomism ที่แยกแยะปัญหาต่างๆ ลงเป็นส่วนย่อยๆ เพื่อค้นหาต้นตอของปัญหา เมื่อทราบแล้วก็แก้ไขที่ปัญหานั้นๆ เป็นเรื่องๆ ไป ๒) และอีกพวกหนึ่งคือ พวกที่มองข้ามส่วนย่อยๆ ไป จะมองแต่ภาพรวม เรียกพวกนี้ว่า Wholism เช่นนี้ วิลเบอร์ เห็นว่าทำให้ขาดความเข้าใจปัญหาอย่างแท้จริงเพราะปัญหาทุก

^{๒๕}พรธิดา วิเศษศิลปานนท์ และคณะ, โครงการติดตามการเข้าถึงสิทธิของคนพิการและการพัฒนารูปแบบระบบสวัสดิการที่ส่งเสริมการเข้าถึงสิทธิของคนพิการ, (กรุงเทพมหานคร : กรมส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการ, ๒๕๕๖), หน้า ๑๓-๑๔.

^{๒๖}เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, การคิดเชิงวิเคราะห์, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : ชัคเชสมิเดีย, ๒๕๕๖), หน้า ๔-๘.

เรื่องมันไม่ได้เกิดขึ้นเองอย่างลอยๆ มันต้องมีผลกระทบเนื่องจากสิ่งต่างๆ ที่ แวดล้อมตัวปัญหานั้นๆ จึงต้องนำทุกเรื่องที่เป็นองค์ประกอบ เชื่อมโยงกัน เกี่ยวข้องกัน มาพิจารณาด้วย จึงจะเป็นแนวคิดที่ถูกต้องจริงๆ^{๒๗} และการบูรณาการเป็นการเชื่อมโยงความรู้ประสบการณ์ในลักษณะผสมผสานเข้าด้วยกันทั้งหมดเพื่อให้สอดคล้องสมบูรณ์โดยรวมกันมากกว่าการแยกส่วน^{๒๘}

๒.๒.๒ ทฤษฎีการบูรณาการ

ทฤษฎีการบูรณาการจึงเป็นทฤษฎีที่นำเสนอปัญหาทุกอย่างในโลกปัจจุบัน โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์ สามารถแก้ไขด้วยการพิจารณาสิ่งต่างๆ อย่างรอบด้าน โดยมีปัจจัยหลักๆ อยู่ ๔ ด้าน ได้แก่

๑. ด้านเจตจำนงหรือเจตนา (Intention) เรียกว่า “I” หรือ “ฉัน” เป็นด้านที่เกี่ยวข้องกับภายในของมนุษย์ (Interior) เป็นเรื่องของความรู้สึกนึกคิด จิต วิวัฒนาการของจิตและสิ่งที่เป็นอัตวิสัย เป็นต้น

๒. ด้านพฤติกรรม (Behavior) เรียกว่า “It” หรือ “สิ่งนั้น” หรือ “มัน” เป็นด้านเกี่ยวกับกายภาพ โครงสร้างของร่างกาย วิวัฒนาการเชิงกายภาพ กฎทางฟิสิกส์ หรือเคมี และการแสดงออกเป็นเรื่องของภายนอกที่มองเห็น (Exterior) เป็นต้น

๓. ด้านวัฒนธรรม (Culture) เรียกว่า “We” หรือ “พวกเรา” เป็นวิถีชีวิตในชุมชน วิวัฒนาการในเรื่องความสัมพันธ์เชิงชาติพันธุ์ ระบบการให้คุณค่า ทศนะในการมองโลกในสังคม หรือสิ่งที่ปรากฏภายใน (Interior) ของสังคมที่เป็นนามธรรม เป็นต้น

๔. ด้านสังคม (Social) เรียกว่า “Its” หรือ “สิ่งเหล่านั้น” เป็นด้านที่เกี่ยวข้องกับสังคมในภาพกว้าง รูปแบบการปกครอง นิเวศวิทยา ความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม หรือสิ่งที่ปรากฏภายนอก (Exterior) ของสังคมที่มองเห็นเป็นรูปธรรม เป็นวิวัฒนาการของสังคม ชุมชน ประเทศ หรือระดับโลก จักรวาล กาแล็กซีต่างๆ เป็นต้น

ทฤษฎีบูรณาการ นำเสนอว่า มีปัจจัยสำคัญๆ และจำเป็นที่ทำให้มนุษย์มีการพัฒนาหรือมีวิวัฒนาการทั้งในด้านร่างกายและจิตใจอยู่ในการตระหนักรู้ของมนุษย์ทุกคน และเป็นลักษณะของจิต ซึ่งรูปแบบการบูรณาการนี้เป็นรูปแบบที่ง่ายที่สุดที่ใช้ในการตอบสาระสำคัญที่เป็นความจริงของทุกสรรพสิ่ง และสิ่งที่นำเสนอมานั้นเป็นเพียงเครื่องมือ แผนที่ ในการเดินทางที่จะนำทุกคนไปสู่ความสำเร็จทั้งทางด้านการประกอบอาชีพและการตื่นรู้ นอกจากนี้ยังเป็นแนวทางในการบูรณาการสิ่งก่อสร้างเป็นเครื่องมือในการพัฒนาให้กาย จิต วิญญาณ วัฒนธรรมและธรรมชาติเจริญงอกงามยิ่งขึ้น

๒.๒.๓ ประโยชน์ของการบูรณาการ

แนวคิดการบูรณาการถูกนำมาใช้ในการบริหารราชการของรัฐบาลด้านการวางแผน ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ การบริหารราชการระดับจังหวัดที่ปรับเปลี่ยนการบริหารงานแบบแยก

^{๒๗}เคน วิลเบอร์ อ่างใน อรทัย มีแสง, “ทฤษฎีบูรณาการเชิงพุทธ”, *ดุชนิพนธ์พุทธศาสตร์ดุชนิพนธ์บัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕), หน้า ๓๕.

^{๒๘}Beane, J., “The Middle School: The Natural Home of integrated Curriculum,” *Educational Leadership*, Vol. 49 No. 2 (October 1991): 9-13.

ส่วนมาเป็นการบริหารงานแบบบูรณาการ (CEO) การที่หน่วยงานนำหลักการบูรณาการมาใช้ในการดำเนินงานก่อให้เกิดประโยชน์ ดังนี้^{๒๙}

๑. เป็นการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน เกิดการรวมงานที่ใกล้เคียงกันให้เป็นสิ่งเดียวกัน เกิดผลดีต่อเรื่องใหญ่ โดยดูคุณภาพรวมทั้งหมด และมองปัญหาได้ถูกจุดโดยใช้ความเกี่ยวข้อง เชื่อมโยงกับระบบหรือปัจจัยต่างๆ ให้มีมุมมองที่กว้าง ครบถ้วน

๒. สามารถใช้ทรัพยากรต่างๆ เช่น บุคลากรร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน การสิ้นเปลืองในการใช้ทรัพยากร ทำให้มีทรัพยากรเหลือใช้อย่างอื่นได้

๓. พนักงานทำงานได้ง่าย สะดวก มีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งจะปรับตัวอย่างต่อเนื่อง และช่วยให้สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้อย่างเบ็ดเสร็จ

๔. ลดความสูญเปล่าของเวลา ความซ้ำซ้อน ในการบริหารช่วยให้การแก้ปัญหาในงานได้อย่างเบ็ดเสร็จเชื่อมโยงกับระบบต่างๆ ให้มีมุมมองอย่างครบถ้วนและลึกซึ้ง

๕. ลดค่าใช้จ่ายในการตรวจติดตาม และตรวจประเมินผลที่ต้องดำเนินการตรวจติดตามและประเมินผลที่ละกิจกรรม หากมีการบูรณาการกิจกรรมหรือโครงการทำให้การดำเนินการติดตามและตรวจประเมินผลเพียงครั้งเดียวสามารถตอบได้หลายเป้าหมาย

๖. สร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่องค์กรในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพภายในองค์กร

๗. เป็นการพัฒนามนุษย์ให้มีความสมบูรณ์ บุคคลที่มีความคิดแบบบูรณาการจะช่วยให้ลดความผิดพลาดจากการตัดสินใจที่ไม่รอบคอบ มีความเข้าใจเรื่องที่มีความซับซ้อนได้อย่างลึกซึ้งและกว้างขวางยิ่งขึ้น ทำให้การตัดสินใจในเรื่องเล็กเกิดผลดีต่อเรื่องใหญ่โดยดูภาพรวมทั้งหมด ก่อนตัดสินใจและมองปัญหาได้ถูกจุดรู้จักเชื่อมโยงและผลกระทบ

๘. การบูรณาการเป็นพฤติกรรมที่แสดงถึงความฉลาดหลักแหลมในการปรับตัวเองอย่างต่อเนื่องด้วยการใช้ไหวพริบ ปฏิภาณ สติปัญญาและมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งอื่นให้เข้าด้วยกันอย่างสมบูรณ์แบบ

๙. ช่วยจัดความขัดแย้ง เนื่องจากการบูรณาการทำให้เกิดความเชื่อมโยงแนวคิดต่างๆ เข้ากันได้อย่างสมบูรณ์

๑๐. รู้จุดเชื่อมโยงของงานและผลกระทบที่จะเกิดขึ้น ช่วยให้สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างชัดเจนเบ็ดเสร็จ เชื่อมโยงงานต่างๆ อย่างลงตัว

สรุป การบูรณาการ ทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานแบบเดิมๆ ทำให้เกิดผลดีแก่องค์กร หลุดพ้นจากปัญหาความขาดแคลน และสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน อันเกิดจากการบูรณาการงานที่มีอยู่เข้าด้วยกันสามารถลดความซ้ำซ้อนของงาน ความสูญเปล่าเกี่ยวกับบุคลากร งบประมาณ เวลา ประหยัดทรัพยากร ลดปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กรเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นบุคคลที่รอบคอบ มองงานสัมพันธ์อย่างเป็นระบบและทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม

^{๒๙}เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, การคิดเชิงวิเคราะห์, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : ชัคเชสมิเดีย, ๒๕๕๖), หน้า ๙-๑๐.

๒.๒.๔ ลักษณะการบูรณาการ

สภาพในการทำงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในยุคปัจจุบันที่มีงานตามพันธกิจงานตามนโยบายจากหน่วยงานต้นสังกัดและงานอื่น ที่เข้ามาเป็นจำนวนมาก ทำให้กระแสการบูรณาการถูกกล่าวถึงและนำมาใช้เพื่อลดภาระงาน และเกิดประโยชน์สูงสุดในการดำเนินงานในลักษณะการบูรณาการงานที่สามารถตอบวัตถุประสงค์ได้หลายงาน นอกจากนี้การบูรณาการแบ่งออกเป็น ๒ รูปแบบได้แก่^{๓๐}

๑. การบูรณาการในแนวตั้ง (Vertical Integration) เป็นการบูรณาการเข้ากับวัฒนธรรมองค์กร และการบูรณาการเข้ากับกลยุทธ์

๒. การบูรณาการในแนวนอน (Horizontal Integration) เป็นการบูรณาการระหว่างกระบวนการภายในหน่วยงาน เช่น การบูรณาการระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน

จะเห็นได้ว่าการบูรณาการจะเกิดความสำเร็จนั้นประกอบด้วยลักษณะการบูรณาการดังนี้

๑. การมีหน่วยย่อย องค์ประกอบย่อย ระดับ ชั้น ที่นำมาประมวลเข้าด้วยกัน สิ่งที่มาประมวลเข้าด้วยกันนั้นเรียกว่าหน่วยย่อย

๒. หน่วยย่อยนั้น ต้องมีความสัมพันธ์ เชื่อมโยง เป็นหนึ่งเดียวกันและมีความยืดหยุ่นในตัว ปรับตัวให้เคลื่อนไหวได้ตลอดเวลา

๓. เมื่อนำหน่วยย่อยเข้ามาจะครบถ้วนสมบูรณ์ พอดี อย่างลงตัว มีความผสมกลมกลืนแบบไม่แยกส่วน และดำเนินไปด้วยดีอันเป็นลักษณะของการบูรณาการ

สรุปได้ว่า การบูรณาการเป็นการนำเอาหลักความสำคัญมาผสมผสานเพิ่มเติมหรือเติมเต็ม เพื่อต้องการลดปัญหาข้อผิดพลาดจากที่มีอยู่ หรือการเชื่อมโยงองค์ความรู้ให้มีความสัมพันธ์กันสอดคล้อง กับความต้องการ ตรงกับสภาพความเป็นจริงและมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประสิทธิผลมากที่สุด จากแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบูรณาการ ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ตามตารางที่ ๒.๑ ดังนี้

ตารางที่ ๒.๒ สรุปแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบูรณาการ

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์	การบูรณาการ ตรงกับภาษาอังกฤษคือ Integration หมายถึง การทำสิ่งที่บกพร่องให้สมบูรณ์ ไม่มีสิ่งใดขาดหาย หรือเป็นการรวมสิ่งหนึ่งเข้ากับอีกสิ่งหนึ่งเพื่อทำให้สิ่งเดิมสมบูรณ์ยิ่งขึ้น เป็นการเอื้อประโยชน์ต่อกัน
พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส และคณะ	การทำให้สมบูรณ์ หมายถึง ทำให้หน่วยย่อยๆ ที่มีความสัมพันธ์กันร่วมกันทำหน้าที่อย่างผสมกลมกลืนเป็นองค์รวมหนึ่งเดียวที่มีความครบถ้วนสมบูรณ์ในตนเอง

^{๓๐}Armstrong, M. and Baron, A., *Managing Performance: Performance Management in Action*, (London: CIPD., 2005), p. 27.

ตารางที่ ๒.๒ สรุปแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบูรณาการ (ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
สาร์โรช บัวศรี	การทำให้เต็ม หรือความเต็ม ความสมบูรณ์ ที่มนุษย์ทุกคนต้องการที่จะนำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้หลุดพ้นจากปัญหาต่างๆ
พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต)	การทำให้หน่วยย่อยที่อิงอาศัยความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันเข้ามาร่วมทำหน้าที่ประสานกลมกลืนเป็นองค์รวมหนึ่งเดียว ที่มีความหมายครบถ้วนสมบูรณ์ในตัวเอง
ติน ปรัชญพฤทธิ	การทำให้บุคคลและองค์การมีเป้าหมายร่วมกันและพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้งระหว่างสมาชิกในองค์การ
ประเวศ วะสี	การบูรณาการ เป็นความเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่างๆ ไปด้วยกัน อย่างลงตัวและอย่างสมดุล
ทศนา แคมมณี	การบูรณาการ ยังหมายถึงการทำให้สมบูรณ์ โดยการนำหน่วยย่อยๆ ที่มีความสัมพันธ์มาทำหน้าที่อย่างผสมผสานกลมกลืนเป็นหนึ่งเดียวให้ครบถ้วนสมบูรณ์ในตัวเองไม่ได้แยกเป็นส่วนๆ
สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา	การบูรณาการ (Integration) หมายถึง การประสานกลมกลืนกันของแผนกระบวนการ สารสนเทศ การจัดสรรทรัพยากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ และการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ที่สำคัญของสถาบัน (Organization-wide Goal) การบูรณาการ ที่มีประสิทธิผลเป็นมากกว่าความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน (Alignment) ซึ่งการดำเนินการของแต่ละองค์ประกอบภายใน ระบบการจัดการ ผลการดำเนินการมีความเชื่อมโยงกันเป็นหนึ่งเดียวอย่างสมบูรณ์
พรธิดา วิเศษศิลปานนท์ และคณะ	การบูรณาการ หมายถึง การทำให้หน่วยย่อยทั้งหลายที่สัมพันธ์อิงอาศัยซึ่งกันและกันเข้ามาร่วมทำหน้าที่ประสานกลมกลืนเป็นองค์รวมหนึ่งเดียวมีความครบถ้วนสมบูรณ์ในตัว
เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์	วิธีคิดแบบบูรณาการประกอบด้วย ๓ ขั้นตอนขั้นที่ ๑ ถอดกรอบขั้นที่ ๒ ขยายกรอบ ขั้นที่ ๓ คุ่มกรอบ
เคน วิลเบอร์ อ้างถึงใน อรทัย มีแสง	การทำให้ขาดความเข้าใจปัญหาอย่างแท้จริงเพราะปัญหาทุกเรื่องมันไม่ได้เกิดขึ้นเองอย่างลอยๆ มันต้องมีผลกระทบเนื่องจากสิ่งต่างๆ ที่ แวดล้อมตัวปัญหานั้นๆ จึงต้องนำทุกเรื่องที่เป็นองค์ประกอบ เชื่อมโยงกันเกี่ยวข้องกัน มาพิจารณาจึงจะเป็นแนวคิดที่ถูกต้องจริงๆ

ตารางที่ ๒.๒ สรุปแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบูรณาการ (ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
Beane, J.	การบูรณาการเป็นการเชื่อมโยงความรู้ประสบการณ์ในลักษณะผสมผสานเข้าด้วยกันทั้งหมดเพื่อให้สอดคล้องสมบูรณ์โดยรวมกันมากกว่าการแยกส่วน
Armstrong, M. and Baron, A.	การบูรณาการแบ่งออกเป็น ๒ รูปแบบ ได้แก่ ๑. การบูรณาการในแนวตั้ง (Vertical Integration) เป็นการบูรณาการเข้ากัับวัฒนธรรมองค์กร และการบูรณาการเข้ากับกลยุทธ์ ๒. การบูรณาการในแนวนอน (Horizontal Integration) เป็นการบูรณาการระหว่างกระบวนการภายในหน่วยงาน เช่น การบูรณาการระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน

๒.๓ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

๒.๓.๑ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

แนวคิดทางการบริหารวิวัฒนาการมาจาก หลักฐานทางประวัติศาสตร์ที่แสดงให้เห็นว่าคนยุคก่อนได้บริหารงานโดยทำหน้าที่ทางการบริหารเหมือนปัจจุบันคือ การวางแผน การจัดองค์การและการควบคุมมาเป็นพันๆ ปีหลักฐานที่ชัดเจนได้แก่ การก่อสร้างพีระมิดในอียิปต์ เช่นการก่อสร้างพีระมิดต้องใช้คนจำนวนหนึ่งแสนคนและใช้เวลานานหลายปีจึงจะสำเร็จ การก่อสร้างกำแพงเมืองจีนที่ต้องใช้คนจำนวนเป็นแสนๆ คนเช่นกัน การก่อสร้างวัตถุทั้งสองอย่างทำให้มีคำถามว่าใครเป็นคนวางแผนให้คนงานทำงาน ใครเป็นคนจัดการองค์การให้คนเหล่านั้นทำงาน ใครเป็นคนกำกับดูแลให้คนทำงานและสุดท้ายใครเป็นคนควบคุม ให้การทำงานเป็นไปตามแผนที่กำหนด การกำหนด คือ การบริหารคน จะเห็นได้ว่าแนวคิดทางการบริหารวิวัฒนาการมาเป็นพันๆ ปีอย่างไรก็ตามแนวคิดทางการบริหาร ที่เกิดขึ้นมาเป็นเวลาหลายร้อยปีติดต่อกันมาถึงปัจจุบัน ที่ควรกล่าวถึง มีหัวข้อสำคัญที่ควรศึกษา คือ การแบ่งงานกันทำ (Division of Work) และการปฏิวัติอุตสาหกรรม (Industrial Revolution) องค์การและสังคมโดยวิธีแบ่งงานกันทำ โดยแยกงานเป็นส่วนแล้วมอบหมายให้คนหลายคนทำตามความถนัดของแต่ละคนซึ่งจะทำให้คนเกิดความชำนาญในงานนั้นๆ ทำให้การทำงานเร็วขึ้น อันเป็นการประหยัดเวลา ประหยัดเครื่องมือที่ใช้ในการทำงาน^{๓๑}

การบริหารคือ การที่หัวหน้าขององค์การนั้นๆ ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่เรากำหนด คือ การทำงานต่างๆ ให้เสร็จลุล่วงไปโดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำการบริหาร มาจากคำว่า Administration ที่นักวิชาการได้ให้ความหมายว่า การจัดการและการบริหารโดยทั่วไปแล้วจะมีความหมายเหมือนกัน จะใช้แทนกันได้โดยเฉพาะในด้านการบริหารราชการหรือการบริหารรัฐกิจ มักจะใช้คำว่า การบริหาร (Administration) มากกว่าคำว่าจัดการ แต่ในภาคธุรกิจจะใช้คำว่า การ

^{๓๑} เสนาะ ดิยาวี, หลักการบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ ๖. (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๑), หน้า ๔๕-๔๖.

การจัดการ (Management) มากกว่า มีที่สังเกตว่าในตำราต่างๆ จะใช้สองคำนี้สลับเปลี่ยนกันเสมอซึ่งถือว่าโดยทั่วไปสามารถใช้สลับเปลี่ยนกันได้ดังที่กล่าวมาแล้วผู้บริหารคือ บุคคลซึ่งเป็นหัวหน้าหรือผู้นำของกลุ่มคนในองค์การและเป็นผู้จัดระเบียบของทรัพยากรต่างๆ และประสานการปฏิบัติงานของบุคคลฝ่ายต่างๆ และเป็นผู้รับผิดชอบทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมายโดยอาศัยคนเป็นผู้ทำองค์การกับการจัดการมีความสัมพันธ์กันดังนี้^{๓๒}

๑) องค์การจะดำเนินงานให้สำเร็จไปตามวัตถุประสงค์นั้น จะต้องอาศัยการจัดการเป็นเครื่องมือที่สำคัญ

๒) การจัดการเกิดขึ้นในองค์การ ถ้าไม่มีการจัดการ จะเกิดขึ้นไม่ได้การจัดการเกิดขึ้นในองค์การ เพราะคนเข้าไปจัดการงานให้ โดยใช้องค์การเป็นเครื่องมือในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

๓) การจัดการที่มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ที่เหมาะสม หรือมีการจัดองค์การที่ดีรองรับ เพราะองค์การเป็นพื้นฐานของการจัดการ และการจัดองค์การจะเป็นกิจกรรมหรือหน้าที่ที่สำคัญ เป็นอันหนึ่งขาดเสียไม่ได้ในการจัดการ หรือการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีองค์การที่เหมาะสมหรือมีการจัดการที่ดีรองรับ

แนวความคิดกับกระบวนการจัดการ (Process of Management) เป็นการวิเคราะห์ให้เห็นว่าผู้จัดการมีหน้าที่รับผิดชอบอะไรบ้าง มีงานอะไรบ้างที่จะต้องทำ และควรจะทำอะไรก่อนหลัง นับว่าเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้จัดการ ที่จะยึดเป็นหลักในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ อาจจะกล่าวได้ว่าหัวใจของกระบวนการจัดการคือหน้าที่ของการบริหาร นอกจากนี้คำว่าบริหารยังหมายถึงการทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่นและหน้าที่ของนักบริหารมีอยู่ ๗ ประการตามคำย่อในภาษาอังกฤษว่า POSDCoRB ดังนี้^{๓๓}

P คือ Planning หมายถึง การวางแผนการ จัดวางโครงการและแผนปฏิบัติงานเป็นการสร้างกฎ กำหนดแนวทางดำเนินงานไว้ล่วงหน้าว่าจะทำอะไรบ้างเพื่อให้งานตามเป้าหมายที่ตั้งไว้และความสำเร็จที่จะตามมาในอนาคตของผู้บริหารที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กรตามที่ตั้งไว้

O คือ Organization หมายถึง การจัดองค์กรเป็นการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ในหน่วยงานและ ในสายบังคับบัญชาการจัดสายการทำงานในตำแหน่งต่างๆ ภายในองค์กรกำหนดอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจน มีการแบ่งงานกันทำและการกระจายอำนาจภายในองค์กร

S คือ Staffing หมายถึง การจัดตัวบุคลากรเป็นการบริหารงานด้านบุคลากร ได้แก่ การจัดอัตรากำลัง การสรรหาบุคลากรใหม่การพัฒนาบุคลากรการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี การประเมินผลการทำงาน การใช้คนให้เหมาะกับงานและการให้พ้นจากการทำงาน

^{๓๒}บรรยงค์ โตจินดา, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : อมรการพิมพ์, ๒๕๕๐), หน้า ๒๔-๒๕.

^{๓๓}สมคิด บางโม, องค์การและการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท วิทย์พัฒน์ จำกัด, ๒๕๕๘), หน้า ๗๑-๗๒.

D คือ Directing หมายถึง การอำนวยการเป็นการสื่อสารเพื่อให้เกิดการดำเนินการตามแผนผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและมีภาวะผู้นำ นับตั้งแต่การตัดสินใจ การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมบังคับบัญชาและ การควบคุมการปฏิบัติงาน

Co คือ Coordinating หมายถึง การประสานงาน ประสานทำกิจกรรมด้านต่างๆ ของหน่วยงานการกำกับดูแลให้เกิดความร่วมมือ เพื่อเป็นการควบคุมคุณภาพของการปฏิบัติงานให้เป็นไปสุ่เป้าหมายเดียวกัน

R คือ Reporting หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงาน ของหน่วยงานให้แก่ผู้บริหาร และสมาชิกของหน่วยงานได้ทราบผลการปฏิบัติงาน และรายงานความเคลื่อนไหวของการดำเนินงานว่าก้าวหน้าไปเพียงใด

B คือ Budgeting หมายถึง การงบประมาณ การจัดการด้านงบประมาณ การบัญชี การใช้จ่ายต่างๆ การควบคุมและการตรวจสอบในด้านการเงิน

ที่กล่าวมาเป็นเครื่องมือที่ช่วยการจัดการให้ประสบผลสำเร็จ เพราะการจัดการเป็นศิลปะในการใช้ทรัพยากรขององค์การ ให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ องค์การทุกแห่งที่จัดตั้งขึ้นมาไม่สามารถที่จะพัฒนา ให้มีความเจริญหรือบรรลุเป้าหมายเองได้ จำเป็นต้องอาศัยให้มีการจัดการที่ดี ผู้จัดการจะต้องมีความรอบรู้ในเรื่องของการจัดการ และมีศิลปะที่ดีเพื่อนำพาองค์กรไปในทางที่ดีอีกด้วย

หน้าที่หรือกระบวนการทางการบริหารที่ผู้บริหารต้องทำหน้าที่บริหารเป็นขั้นพื้นฐานที่ทำให้เข้าใจได้ง่ายๆ เพราะมีขั้นตอนที่เป็นเหตุเป็นผล และเป็นขั้นตอนตามลำดับก่อนหลังของการบริหาร ที่เป็นที่ยอมรับกันสมัยใหม่ไปสู่การพัฒนาแบบต่อเนื่อง ซึ่งสามารถที่จะแบ่งออกได้เป็น ๔ หน้าที่ด้วยกัน คือ^{๓๔}

๑) การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดขึ้นมาล่วงหน้าว่าเป้าหมายเป็นอย่างไร และมีวิธีการอย่างไรที่จะทำให้บรรลุจุดหมายนั้นๆ

๒) การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การจัดสรรและเตรียมการกิจกรรมที่มอบหมายงานให้คนหรือกลุ่มคนดำเนินการให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด กิจกรรมและอำนาจหน้าที่และตำแหน่งต่างๆ อย่างชัดเจน

๓) การนำ (Leading) หมายถึง กระบวนการกระตุ้นส่งเสริมคนให้ทำงาน เพื่อบรรลุผลตามแผนที่กำหนดไว้ การนำเกี่ยวข้องกับกระบวนการเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์การได้มีการสร้างคน สร้างงาน ในส่วนของงานที่รับผิดชอบอยู่ และส่งเสริมให้คนเต็มใจทำงาน รวมถึงการกระตุ้นให้ทำงาน อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๔) การควบคุม (Controlling) หมายถึง กระบวนการในการตรวจสอบและผลการของการปฏิบัติงาน และเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือมาตรฐาน โดยผู้บริหารจะรับผิดชอบในการติดตามกำกับดูแล ว่าสมาชิกในองค์การ ได้ประพฤติปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน

สาระสำคัญของหลักการบริหารไว้ดังนี้

^{๓๔} เสนาะ ดีเยาว์, หลักการบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ ๖. (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๑), หน้า ๑๓.

๑) หน้าที่ทางการบริหาร (Management function) ซึ่งประกอบด้วย ๕ ประการคือ^{๓๔}

(๑) การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดแผนปฏิบัติการหรือวิถีทางที่จะปฏิบัติงานไว้ตั้งแต่ต้นจนจบ ให้ครอบคลุมทุกกระบวนการ เป็นแนวทางที่วางไว้สำหรับการทำงานในอนาคต ซึ่งการวางแผนนี้จะเกิดขึ้นจากวิสัยทัศน์บวกกับจินตนาการในการบริหารจัดการที่คาดการณ์ล่วงหน้า ซึ่งจะถ่ายทอดออกมาเป็นแผนปฏิบัติการการทำงานและเป้าหมายที่จะต้องบรรลุสู่ความสำเร็จ

(๒) การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การกำหนดตำแหน่งงาน ภาระ หน้าที่ ความรับผิดชอบ ตลอดจนจำนวนคน ให้ครอบคลุมการทำงานครบทุกกระบวนการ รวมถึงการจัดโครงสร้างตำแหน่ง โครงสร้างองค์กร เพื่อจัดลำดับการบริหารและสั่งการด้วย หากองค์กรมีการจัดการองค์กรที่เป็นระบบระเบียบ แบ่งงานชัดเจน ไม่ทับซ้อน มีหน้าที่ครบ มีปริมาณคนพอกับที่ต้องการ ก็ย่อมทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ และโอกาสบรรลุผลสำเร็จที่สูง

(๓) การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding) หมายถึง การจัดองค์การตลอดจนจัดโครงสร้างการทำงานนั้นจะทำให้เราเห็นสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน เห็นลำดับความสำคัญ ตลอดจนอำนาจหน้าที่ในการสั่งการ เพราะการทำงานหมู่มาจำเป็นต้องมีผู้บังคับบัญชาเพื่อให้การทำงานดำเนินไปได้อย่างราบรื่น มีคนคอยควบคุม สั่งการ ดูแลพร้อม ตลอดจนสอดส่องปัญหาเพื่อหาทางแก้ไขให้ไวที่สุด ข้อดีในการมีอำนาจสั่งการอีกอย่างก็คือช่วยให้เกิดการตัดสินใจอย่างทันท่วงที ผู้ที่มีอำนาจการตัดสินใจจะต้องสามารถวิเคราะห์สิ่งต่างๆ ได้อย่างรอบคอบ และตัดสินใจได้เฉียบขาด ว่องไว ตลอดจนมีความรับผิดชอบในการตัดสินใจของตนด้วย และผู้บังคับบัญชาที่ดียังสามารถที่จะสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เข้าใจและเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้กำลังใจ รวมถึงอยู่ข้างๆ ในยามที่เกิดวิกฤติ

(๔) การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง ภาระหน้าที่ในการเชื่อมโยงงาน ตลอดจนการปฏิบัติการทุกอย่างรวมไปถึงกำลังคนที่หน่วยให้ทำงานเข้ากันให้ได้ กำกับให้มุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน อำนาจให้เกิดการทำงานที่ราบรื่น เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามที่วางไว้ ทุกอย่างหากขาดการประสานงานที่ดีก็อาจทำให้เกิดความล้มเหลวได้ เมื่อมีการแบ่งโครงสร้างตลอดจนมอบหมายงานให้กับแต่ละส่วนชัดเจนแล้วการประสานงานให้เกิดการทำงานที่ดีที่สุดนั้นมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะแต่ละส่วนต้องทำงานสอดคล้องประสานกันเพื่อผลสำเร็จเดียวกันนั่นเอง การประสานงานที่ดีนั้นจำเป็นจะต้องมีในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับบุคคลต่อบุคคล หัวหน้างานต่อลูกน้อง แผนกต่อแผนก ไปจนถึงผู้บริหารต่อทุกหน่วยงานในองค์กรเช่นกัน

(๕) การควบคุม (Controlling) หมายถึง การควบคุมในที่นี้หมายถึงการกำกับ ตลอดจนบริหารจัดการทุกอย่างให้สำเร็จลุล่วงไปตามแผนที่วางไว้ ประครองการดำเนินงานให้เป็นไปตามกรอบที่กำหนด ทั้งในเรื่องของกรอบเวลา มาตรฐานการปฏิบัติการ ขั้นตอนการทำงาน ไปจนถึงการประสานงานทุกฝ่ายให้เกิดความราบรื่น การควบคุมนี้ยังรวมไปถึงการบริหารที่ไม่ใช่ทรัพยากรบุคคลอีกด้วย แต่รวมถึงทรัพยากรที่เป็นวัตถุดิบ เครื่องจักร ผลผลิตที่ได้ ตลอดจนงบประมาณในการดำเนินงานทั้งหมดด้วย เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพที่สุด

^{๓๔}Henri Fayol, *Industrial and General Administration*, (New York: Mc-Graw Hill, 1930), pp. 17-18.

๒) ผู้บริหารจะต้องมีลักษณะพร้อมด้วยความสามารถทางด้าน ร่างกายและจิตใจมีไหวพริบการศึกษาหาความรู้และเพิ่มเทคนิคการทำงานใหม่และประสบการณ์ต่างๆ

๓) หลักการบริหารซึ่งมีหลักทั่วไปที่ใช้เป็นแนวทางปฏิบัติสำหรับผู้บริหาร ๑๔ ข้อคือ

- (๑) หลักการเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ (Authority and responsibility)
- (๒) หลักของการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว (Unity of Command)
- (๓) หลักการมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Unity of Direction)
- (๔) หลักการดำรงไว้ซึ่งสายงาน (Scalar of Chain)
- (๕) หลักการแบ่งงานกันทำ (Division of work, or Specialization)
- (๖) หลักเกี่ยวกับระเบียบวินัย (Discipline)
- (๗) หลักของการถือประโยชน์ส่วนบุคคลรองจากประโยชน์ส่วนรวม (Subordination of Individual to General Interest)
- (๘) หลักของการให้ผลประโยชน์ตอบแทน (Remuneration)
- (๙) หลักของการรวมอำนาจไว้ส่วนกลาง (Centralization)
- (๑๐) หลักของการมีระเบียบเรียบร้อย (Order)
- (๑๑) หลักของความเสมอภาค (Equity)
- (๑๒) หลักของการมีเสถียรภาพของการว่าจ้างทำงาน (Stability of Tenure)
- (๑๓) หลักของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative)
- (๑๔) หลักของความสามัคคี (Esprit de Corps)

องค์ประกอบของการบริหารที่สำคัญและมีความจำเป็นต่อองค์การมีดังนี้^{๓๖}

๑) วัตถุประสงค์ที่แน่นอนกล่าวคือจะต้องรู้ว่าจะดำเนินการไปทำไมและต้องการอะไรจากการดำเนินการถ้าหากไม่มีวัตถุประสงค์ที่แน่นอนแล้วก็ไม่มีความหมาย

๒) ทรัพยากรในการบริหารได้แก่วัตถุและเครื่องมือใช้เพื่อประกอบการดำเนินงานรวมถึงความสามารถในการจัดการทรัพยากร ในการบริหารได้แก่ 4M's คือมนุษย์ (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และความสามารถในการจัดการ (Management) หรือ 6M's ที่มีเครื่องจักร (Machine) และตลาด (Market)

๓) มีการประสานงานระหว่างกันกล่าวคือเป้าหมายและวัตถุประสงค์รวมทั้งทรัพยากรในการบริหารทั้ง 4M's หรือ 6M's ดังกล่าวจะต้องมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและเกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันหรือกล่าวได้ว่าจะต้องมีระบบของการทำงานร่วมกัน

๔) ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการบริหารงานนั้นสิ่งที่จะวัดผล ความสำเร็จของงานว่าบรรลุตามเป้าหมายของวัตถุประสงค์ขององค์การก็คือการเพิ่มประสิทธิผลขององค์การหมายถึงความสามารถขององค์การในอันที่จะบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

การบริหารจัดการและวัตถุประสงค์ขั้นพื้นฐานในการบริหารจัดการมี ๒ ประการคือ (๑) ต้องการเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (๒) ต้องการบริหารจัดการงานให้หน่วยงาน หรือองค์กรที่

^{๓๖} สมคิด บางโม, องค์การและการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท วิทย์พัฒน์ จำกัด, ๒๕๕๘), หน้า

ตนสังกัดอยู่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ในการศึกษาการบริหารจัดการจะต้องทำความเข้าใจในขอบเขต จากคำนิยามความหมายของการจัดการมีดังนี้

การจัดการ เป็นรูปแบบของงานที่เกี่ยวข้องกับการประสานทรัพยากรต่างๆ ขององค์กรอันได้แก่ ที่ดิน แรงงาน และทุน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

การจัดการ เป็นกระบวนการในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยทำหน้าที่หลัก ๕ ประการได้แก่^{๓๗}

- ๑) การวางแผน (Planning)
- ๒) การจัดองค์กร (Organizing)
- ๓) การจัดการบุคลากร (Staffing)
- ๔) การนำหรือการสั่งการ (Directing)
- ๕) การควบคุม (Controlling)

การจัดการ เป็นการทำงานให้สำเร็จโดยผ่านบุคคลอื่น โดยสรุปวิชาการจัดการเป็นความรู้ และสามารถประยุกต์ใช้ได้กับทุกองค์กรและทุกขนาดซึ่งแตกต่างจากความรู้ในบางแขนงวิชา

การบริหารจัดการหมายถึงการขับเคลื่อนงานภายในองค์กรให้เดินไปข้างหน้าโดยอาศัยผู้อื่นด้วยการเป็นผู้นำ (Leadership) การแนะแนว (Guiding) และการกระตุ้น (Motivate) ความเพียรของผู้อื่นเพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กรและยังรวมไปถึงการให้กำลังใจ (Inspiring) การสื่อสาร (Communicating) การวางแผน (Planning) และการจัดการ (Management)^{๓๘}

สรุปแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ มีความหมายไปในทางเดียวกันแต่การใช้แตกต่างกันตามเหตุการณ์และสถานการณ์ออกไป เช่นคำว่า การบริหาร มักใช้กับกิจการที่เป็นสาธารณะหรือราชการส่วนคำว่า การจัดการ นิยมใช้กับกิจการธุรกิจหรือกิจการทางอุตสาหกรรม โดยสังเกตจากการที่เราเรียก ผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารหน่วยงานราชการว่า ผู้บริหาร และในขณะที่ยกผู้บริหารทางด้านบริษัทห้างร้านและผู้ประกอบการทางอุตสาหกรรมว่า ผู้จัดการ ปัจจัยความสำเร็จของการทำงานภายในองค์กร ส่วนหนึ่งเกิดจากการบริหารงานของผู้นำหรือผู้บริหารที่มีทักษะ มีความรู้ความสามารถในการนำพาองค์กรให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้นการบริหารประกอบด้วยเทคนิคของมนุษย์ และความคิดที่นำไปใช้ในการบริหาร เช่นการบริหารระดับสูง การบริหารระดับกลาง และการบริหารในระดับผู้นำ

การบริหารกิจการต่างๆ จำเป็นต้องมีทรัพยากรอันเป็นปัจจัยพื้นฐาน ๔ ประการในการบริหารเพราะประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารจัดการขึ้นอยู่กับคุณภาพเป็นปัจจัยสำคัญซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้^{๓๙}

๑) บุคคล (Man) การสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กรผ่านทรัพยากรมนุษย์ เช่นการฝึกอบรมการพัฒนาบุคลากรการปฏิบัติงานการทำงานของคนที่ต้องใช้สติปัญญาและกำลังแรงงานของการที่เราจะประกอบอาชีพ สามารถตอบสนองตามต้องการองค์การ

^{๓๗} ธร สุนทรายุทธ์, **ปรัชญาการบริหารจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร : เนติกุลการพิมพ์ จำกัด), ๒๕๕๔, หน้า ๘.

^{๓๘} E.N. Chapman, **Supervisor Survival Kit**, second edition, (California: Science Research Associates Inc., 1995), p. 3.

^{๓๙} บรรยงค์ โตจินดา, **การบริหารงานบุคคล**, (กรุงเทพมหานคร : อมรการพิมพ์, ๒๕๕๐), หน้า ๓๐.

๒) เงินทุน (Money) เป็นการบริหารเงินทุนขององค์กรเช่นสถานะทางการเงิน กิจกรรมทางการเงินและโอกาสในการลงทุนเพิ่มเป็นต้นซึ่งเงินทุนที่ใช้ในการผลิตความหมายไปถึงเงินทุนที่ใช้ในการซื้อเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ ในการอำนวยความสะดวกในการผลิต

๓) วัสดุอุปกรณ์ (Material) ประสิทธิภาพในการแปรรูปขององค์กรตลอดจนการพัฒนาของผลผลิต (Productivity) โดยการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยการจัดการวัสดุอุปกรณ์

๔) การบริหารจัดการ (Management) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับองค์การความสามารถในการบริหารงานของทุกคนในทีมงานและผู้บริหารการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งได้นำเอาทรัพยากรบุคคลและเงินทุนมารวมกันเพื่อการบริหาร โดยมุ่งหวังในเรื่องของผลกำไรเป็นเรื่องสำคัญซึ่งอาจจะต้องเผชิญกับเรื่องของความเสี่ยงในการขาดทุนได้ถ้าหากผลของการดำเนินธุรกิจนั้นออกมาไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง

สรุปได้ว่า กระบวนการบริหารจัดการ หมายถึง การที่องค์กรนั้นๆ ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดคือ การทำงานต่างๆ ให้เสร็จลุล่วงไปโดยอาศัยบุคลากรเป็นผู้ทำการบริหาร และที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย การวางแผน การจัดการ การจัดคนเข้าทำงาน การอำนวยความสะดวก

๒.๓.๒ การจัดการองค์กรคุณภาพ

การจัดการองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดเล็ก กลาง หรือใหญ่ จำเป็นจะต้องเรียนรู้ระบบการจัดการองค์กรสมัยใหม่อยู่เสมอ เพื่อนำเทคนิค หรือวิธีการจัดการที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้กับองค์การของตนเอง ทั้งนี้ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ในธุรกิจหรือกิจการของตนเองได้อย่างมั่นคงและราบรื่น สำหรับปรัชญาการจัดการองค์กรในปัจจุบันยังคงเน้นให้ความสำคัญกับเรื่อง “คุณภาพ” (Quality) อยู่ต่อไป และถือว่าเป็นหลักการพื้นฐานสำหรับองค์กรที่จะช่วยประกันความมั่นคงและความอยู่รอดขององค์กรได้ในอนาคต

องค์กรในศตวรรษที่ ๒๑ ต้องเผชิญกับการท้าทายครั้งสำคัญที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรง (Warp-Speed Change) และการที่ต้องอยู่ในกระแสโลกาภิวัตน์ ทำให้องค์การต้องเผชิญกับสิ่งท้าทายหลายประการ ได้แก่^{๔๐}

ประการแรก คือ การสร้างความเจริญเติบโตขององค์กร (Growth) ให้สอดคล้องกับภาวะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรในลักษณะนวัตกรรมองค์กร (Reinvention) โดยจะต้องให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้า (Customer-Driven) และมุ่งเน้นสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า (Customer Satisfaction) นอกจากนี้จะต้องให้ความสำคัญกับคนในองค์กร เสมือนหนึ่งเป็นทรัพยากรบุคคล (Human Resources) ที่สำคัญและมีคุณค่าขององค์กร

ประการที่สอง คือ ความก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี (Disruptive Technology) โดยเฉพาะเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) ซึ่งเราได้ชี้ชัดจากการใช้อินเทอร์เน็ต (Internet) จนพัฒนาไปสู่การทำธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ (E-Business) เป็นต้น นอกจากนี้ ผลของความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทำให้บริษัทข้ามชาติ (Multi-National

^{๔๐} นพพล สุนทรนนท์, องค์กรแห่งคุณภาพ : ความท้าทายที่รออยู่เบื้องหน้า, [ออนไลน์], แหล่งข้อมูล : <https://chalaemphong7.wordpress.com/2014/01/11> [๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓].

Corporation) ได้ใช้ประโยชน์ของเทคโนโลยีในการขยายธุรกิจของตนไปทั่วโลก ทำให้ธุรกิจท้องถิ่นต้องล้มหายตายจากเป็นอันมาก

ประการที่สาม สืบเนื่องจากความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้เกิดการส่งผ่านความรู้กันอย่างกว้างขวาง จนทำให้ต้องมีการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพื่อนำมาพัฒนาทั้งองค์กรและบุคลากร องค์กรจะเจริญก้าวหน้าได้จะต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ (Knowledge Worker) ดังนั้น องค์กรจะต้องมีแผนในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ (Competencies) ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ขององค์กรอยู่ตลอดเวลา

ประการสุดท้าย คือ ความวุ่นวายของสถานการณ์โลก นับตั้งแต่เกิดเหตุการณ์ ๑๑ กันยายน ๒๕๔๔ (ค.ศ. 2001) หรือ เหตุการณ์ ๙๑๑ ที่สหรัฐอเมริกา เป็นจุดเปลี่ยนสำคัญที่ส่งผลกระทบในวงกว้างทั้งเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองระหว่างประเทศ รวมถึงการเกิดสงครามระหว่างสหรัฐฯ กับอิรัก การก่อการร้ายทั่วทุกมุมโลก ในประเทศไทยของเราเองก็เกิดเหตุการณ์ความไม่สงบใน ๓ จังหวัดชายแดนภาคใต้ เป็นต้น สร้างความหวาดวิตกและการขาดความมั่นคงในชีวิตของผู้คนทั่วทั้งโลก สถานการณ์ต่างๆ ข้างต้น ส่งผลกระทบต่อองค์กรที่จะต้องเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงที่คาดหมายได้ยากอยู่ตลอดเวลา

การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันในองค์กร

องค์กรในปัจจุบันมีความจำเป็นต้องประเมินศักยภาพของตนเอง (Self-Assessment) เพื่อให้ทราบสถานะที่แท้จริงขององค์กรเมื่อเทียบกับคู่แข่งในธุรกิจเดียวกันว่าเป็นอย่างไร เพื่อจะสามารถกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม ซึ่งการวิเคราะห์องค์กรเพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) สามารถใช้ตัวแบบ Five Competitive Forces (Porter, 1985) ซึ่งถือว่าการวิเคราะห์ธุรกิจขององค์กรว่าอยู่ในสถานะใดในการแข่งขัน ซึ่งองค์กรจะต้องพิจารณาพลังผลักดันทั้ง ๕ ประการ ได้แก่^{๔๑}

ประการแรก การเข้ามาของธุรกิจรายใหม่ (Threat of New Entrants) เราต้องพิจารณาว่าธุรกิจที่เราทำอยู่สามารถมีธุรกิจรายใหม่ที่ทำเหมือนกันกับเราเข้ามาดำเนินกิจการได้ง่ายหรือยากเพียงใด หากธุรกิจของเรามีการลงทุนไม่มาก ใช้เทคโนโลยีไม่สูง หรือสลับซับซ้อนมากนัก โอกาสที่จะเกิดธุรกิจรายใหม่มาแข่งขันกับเราก็มีได้สูง เป็นต้น

ประการที่สอง อำนาจการต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต หรือคู่ค้า (Bargaining Power of Suppliers) ปัจจัยการผลิตถือว่าเป็นส่วนสำคัญอย่างมากในการผลิตสินค้าและบริการ การมีอำนาจต่อรองจะช่วยให้องค์กรลดต้นทุนการผลิต รวมทั้งลดระยะเวลาการผลิต (Reduced Cycle Time) เพื่อส่งมอบสินค้าและบริการให้กับลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว

ประการที่สาม อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ หรือลูกค้า (Bargaining Power of Buyers) หากสินค้า หรือบริการมีผู้ผลิต หรือให้บริการหลายราย ซึ่งลูกค้าสามารถเลือกได้ตามชอบใจ อำนาจการต่อรองของลูกค้าก็จะมีมาก ในทางกลับกันหากสินค้า หรือบริการนั้น เป็นสิ่งจำเป็นในชีวิตประจำวันและมีผู้ผลิต หรือให้บริการน้อยราย อำนาจการต่อรองของผู้ผลิต หรือให้บริการก็จะมี

^{๔๑}Porter, Michael E, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, (New York: The Free Press, 1985), p. 71.

มาก อย่างไรก็ตามในภาวะการแข่งขันในปัจจุบัน ลูกค้ามักมีอำนาจต่อรองมากกว่าผู้ผลิต หรือผู้ให้บริการเสมอ ทั้งนี้จะมาก หรือน้อยเท่านั้นเอง

ประการที่สี่ สินค้า หรือบริการที่ทดแทนกันได้ (Threat of Substitute Products or Services) หากธุรกิจของเราผลิตสินค้า หรือบริการที่มีสิ่งอื่นทดแทนได้ โอกาสที่เราจะถูกธุรกิจอื่นมาคุกคามธุรกิจของเราก็มีสูง เช่น กรณีกล้องถ่ายรูปดิจิทัลที่สามารถถ่ายโดยไม่ต้องใช้ฟิล์ม ทำให้บริษัทผลิตฟิล์มถ่ายภาพต้องปรับกลยุทธ์กันขนานใหญ่ เป็นต้น

ประการสุดท้าย ความรุนแรงของการแข่งขันในธุรกิจเดียวกัน (Rivalry among Existing Competitors) ประเด็นนี้จะสอดคล้องกับ ๔ ปัจจัยที่กล่าวมาข้างต้น กล่าวคือ หากธุรกิจสามารถมีรายใหม่เข้ามาได้ง่าย อำนาจการต่อรองของผู้ผลิตหรือผู้ป้อนวัตถุดิบ และลูกค้าอยู่ในภาวะที่เหมาะสม สินค้า หรือบริการมีการทดแทนได้ง่าย ภาวะการแข่งขันก็มีแนวโน้มที่จะรุนแรง

สรุปได้ว่า พลังการแข่งขันทั้ง ๕ ประการดังกล่าวข้างต้น เป็นปัจจัยที่องค์กรจะต้องประเมินศักยภาพของตนเองให้เห็นถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT) ของตนเอง เพื่อจะได้นำมาเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรของตนเองได้ต่อไป

ตารางที่ ๒.๓ สรุปสาระสำคัญของการบริหารจัดการ

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
เสนาะ ตีเขาวี	แนวคิดทางการบริหารวิวัฒนาการมาจาก หลักฐานทางประวัติศาสตร์ที่แสดงให้เห็นว่าคนยุคก่อนได้บริหารงานโดยทำหน้าที่ทางการบริหารเหมือนปัจจุบันคือ การวางแผน การจัดองค์การและการควบคุมมาเป็นพันๆ ปี หลักฐานที่ชัดเจนได้แก่ การก่อสร้างพีระมิดในอียิปต์
บรียงค์ ไตจินดา	การบริหารคือ การที่หัวหน้าขององค์กรนั้นๆ ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่เรากำหนด คือการทำงานต่างๆ ให้เสร็จลุ่ลงไปโดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำ การบริหาร มาจากคำว่า Administration ที่นักวิชาการได้ให้ความหมายว่า การจัดการและการบริหารโดยทั่วไปแล้ว จะมีความหมายเหมือนกัน
สมคิด บางโม	แนวความคิดกับกระบวนการจัดการ เป็นการวิเคราะห์ให้เห็นว่าผู้จัดการมีหน้าที่รับผิดชอบอะไรบ้าง มีงานอะไรบ้างที่จะต้องทำ และควรจะทำอะไรก่อนหลัง นับว่าเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้จัดการ ที่จะยึดเป็นหลักในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ ๒.๓ สรุปสาระสำคัญของการบริหารจัดการ (ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
Henri Fayol	สาระสำคัญของหลักการบริหารไว้ดังนี้ ๑) หน้าที่ทางการบริหาร (Management function) ซึ่งประกอบด้วย ๕ ประการคือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุม (Controlling)
ธ สุนทรายุทธ์	การจัดการ เป็นกระบวนการในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยทำหน้าที่หลัก ๕ ประการได้แก่ ๑) การวางแผน (Planning) ๒) การจัดองค์การ (Organizing) ๓) การจัดการบุคลากร (Staffing) ๔) การนำหรือการสั่งการ (Directing) ๕) การควบคุม (Controlling)
Dabrin & Ireland	การบริหาร หมายถึง กระบวนการในการสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยอาศัยทรัพยากรต่างๆ ผ่านหน้าที่ในการบริหารต่างๆ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ และควบคุมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์
E.N. Chapman	การบริหารจัดการ หมายถึง การขับเคลื่อนงานภายในองค์กรให้เดินไปข้างหน้าโดยอาศัยผู้อื่นด้วยการเป็นผู้นำ (Leadership) การแนะแนว (Guiding) และการกระตุ้น (Motivate) ความเพียรของผู้อื่นเพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กรและยังรวมไปถึงการให้กำลังใจ (Inspiring) การสื่อสาร (Communicating) การวางแผน (Planning) และการจัดการ (Management)
นพปฎล สุนทรนนท์	องค์กรในศตวรรษที่ ๒๑ ต้องเผชิญกับการท้าทายครั้งสำคัญที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรง (Warp-Speed Change) และการที่ต้องอยู่ในกระแสโลกาภิวัตน์ ทำให้องค์การต้องเผชิญกับสิ่งท้าทายหลายประการ ได้แก่ ประการแรก คือ การสร้างความเจริญเติบโตขององค์กร (Growth) ประการที่สอง คือ ความก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี (Disruptive Technology) ประการที่สาม สืบเนื่องจากความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้เกิดการส่งผ่านความรู้กันอย่างกว้างขวาง จนทำให้ต้องมีการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ประการสุดท้าย คือ ความวุ่นวายของสถานการณ์โลก

ตารางที่ ๒.๓ สรุปสาระสำคัญของการบริหารจัดการ (ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
Porter, Michael E.	การวิเคราะห์ธุรกิจขององค์การว่าอยู่ในสถานะใดในการแข่งขัน ซึ่งองค์การจะต้องพิจารณาพลังผลักดันทั้ง ๕ ประการ ได้แก่ ประการแรก การเข้ามาของธุรกิจรายใหม่ ประการที่สอง อำนาจการต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต หรือคู่ค้า ประการที่สาม อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ หรือลูกค้า ประการที่สี่ สินค้าหรือบริการที่ทดแทนกันได้ ประการสุดท้าย ความรุนแรงของการแข่งขันในธุรกิจเดียวกัน

๒.๔ แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรมการบริหาร

๒.๔.๑ แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรม

ความหมายของนวัตกรรม

นวัตกรรม เป็นการผสมผสานระหว่างเครื่องมือกล และเทคนิคต่างๆ ที่มี ๓ ลักษณะ ประกอบกัน ได้แก่ ๑) จะต้องเป็นการสร้างสรรค์ขึ้นใหม่ (creative) และเป็นความคิดที่สามารถปฏิบัติได้ (feasible idea) ๒) จะต้องสามารถนำไปใช้ได้ผลจริง (practical application) ๓) มีการเผยแพร่ ออกสู่ชุมชน (Distribution)^{๔๒}

นวัตกรรม (Innovation) เป็นการนำวิธีการใหม่ๆ มาปฏิบัติ หลังจากได้ผ่านการทดลอง หรือได้รับการพัฒนามาเป็นขั้นๆ แล้ว โดยเริ่มมาตั้งแต่การ ๑) คิดค้น (Invention) ๒) การพัฒนา (Development) หรือโครงการทดลองปฏิบัติก่อน (Pilot Project) ๓) นำไปปฏิบัติจริง (Implement)^{๔๓}

นวัตกรรม” (Innovation) มีรากศัพท์มาจากคำว่า “Innovare” ในภาษาละตินซึ่งแปลว่า “ทำสิ่งใหม่ขึ้นมา” ความหมายของ “นวัตกรรม” ในเชิงเศรษฐศาสตร์ คือ การนำแนวความคิดใหม่ หรือการใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่แล้วมาใช้ในรูปแบบใหม่เพื่อทำให้เกิดประโยชน์ทางเศรษฐกิจ นอกจากนี้ นวัตกรรมยังได้ถูกตีความไว้ทั้งเชิงแคบและเชิงกว้างดังนี้^{๔๔}

๑) ความหมายเชิงแคบ “นวัตกรรม” คือ ผลผลิตของความสำเร็จทางด้านวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีร่วมกับพลวัตของกิจกรรมทางสังคม

๒) ความหมายเชิงกว้าง “นวัตกรรม” คือ แนวความคิดการปฏิบัติหรือสิ่งต่างๆ ที่ใหม่ต่อตัวปัจเจกหรือหน่วยที่รับเอาสิ่งเหล่านั้นไปประยุกต์ใช้ การรวมเอากิจกรรมที่นำไปสู่การแสวงหาความสำเร็จเชิงพาณิชย์ การสร้างตลาดใหม่ ผลิตภัณฑ์ใหม่ กระบวนการและการบริการใหม่ การทำ

^{๔๒} Alvin, Tofler, *The Third Wave*, (New York: William Marrow, 1980), p. 4.

^{๔๓} Hughes, Chuck, *What Does it Really Takes to Get into the Ivy League & Other Highly Selective Colleges*, (New York: McGraw- Hill, 2003) p. 253.

^{๔๔} พันธุ์อาจ ชัยรัตน์, *การจัดการนวัตกรรมสำหรับผู้บริหาร*, กรุงเทพมหานคร : งานส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กร สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, ๒๕๕๗), หน้า ๓๒๔.

ในสิ่งที่แตกต่างจากคนอื่น โดยอาศัยการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นรอบตัวเราให้กลายมาเป็นโอกาส และถ่ายทอดไปสู่แนวความคิดใหม่ที่ทำให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและสังคม

นวัตกรรมสร้างสรรค์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง การริเริ่ม คิดค้น พัฒนาการแก้ไขหรือจัดการปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในชุมชนซึ่งเป็นภารกิจหลักขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับการจัดบริการสาธารณะ การพัฒนาการเมืองท้องถิ่นและการส่งเสริมการมีส่วนร่วมหรือการบริหารจัดการภายในองค์กร ทั้งนี้การดำเนินการต่างๆ เหล่านี้ต้องก่อให้เกิดประโยชน์แก่ประชาชนในชุมชนหรือเกิดประโยชน์ต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างเห็นได้ชัดและสามารถถ่ายทอดให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นๆ สามารถนำไปประยุกต์ใช้หรือนำไปพัฒนาให้เกิดการเรียนรู้ต่อยอดหรือเกิดวิธีการแก้ไขปัญหาคือใหม่ๆ ได้ในวงกว้าง^{๔๕}

นวัตกรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง การคิดค้น การปรับปรุง และพัฒนา สิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น^{๔๖}

จากนิยามความหมายของนวัตกรรมข้างต้น พบว่า มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของ นิยามในลักษณะที่ต่างกันไป และหลายแง่มุม ตามพื้นฐานความรู้ของแต่ละท่าน ซึ่งหากได้พิจารณา ประเด็นที่เป็นแก่นหลักสำคัญของนิยามต่างๆ แล้ว จะพบว่ามี ๓ ประเด็นที่เป็นมิติสำคัญของ นวัตกรรม คือ^{๔๗}

๑) ความใหม่ (Newness) สิ่งที่ได้รับการยอมรับว่า มีคุณลักษณะเป็นนวัตกรรมได้นั้นต้อง มีความใหม่ คือ เป็นสิ่งใหม่ที่ถูกพัฒนาขึ้น ซึ่งอาจจะมีลักษณะเป็นผลิตภัณฑ์ บริการ หรือ กระบวนการ โดยจะเป็นการปรับปรุงจากของเดิมหรือพัฒนาขึ้นใหม่เลยก็ได้

๒) ประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ (Economic benefits) คือการให้ประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ หรือการสร้างความสำเร็จในเชิงพาณิชย์ กล่าวคือ นวัตกรรม จะต้องสามารถทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มขึ้นได้ จากการพัฒนาสิ่งใหม่ๆ นั้น ซึ่งประโยชน์ที่เกิดขึ้นอาจจะสามารถวัดได้เป็นตัวเงินโดยตรงหรือไม่เป็น ตัวเงินโดยตรงก็ได้

๓) การใช้ความรู้และความคิดอย่างสร้างสรรค์ (Knowledge and creativity idea) สิ่งที่จะถือว่าเป็นนวัตกรรมได้นั้น จะต้องเกิดจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์เป็นฐานของการ พัฒนาให้เกิดขึ้นใหม่ ไม่ใช่เกิดจากการลอกเลียนแบบ การทำซ้ำ เป็นต้น

โดยสรุปแล้ว นวัตกรรม หมายถึง ความคิดและกระบวนการใหม่ๆ ที่ไม่เคยมีมาก่อนหรือ การพัฒนาดัดแปลงจากของเดิมให้ดีขึ้น มีคุณค่าและมูลค่าเพิ่มเมื่อนำมาใช้สามารถทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

^{๔๕} วีระศักดิ์ เครือเทพ, “ข้อค้นพบจากนวัตกรรมท้องถิ่นไทย”, วารสารประชาคมวิจัย, ปีที่ ๓๙ ฉบับที่ ๑ (๒๕๔๘) : ๑๙-๓๓.

^{๔๖} โกวิท พงงาม, “การสังเคราะห์และถอดบทเรียนนวัตกรรมท้องถิ่นและการบริการสาธารณะของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ต้นแบบการบริหารจัดการภารกิจที่ถ่ายโอน) สำนักงานคณะกรรมการการกระจาย อำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น”, รายงานการวิจัย, (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานปลัดนายกรัฐมนตรี, ๒๕๕๓), หน้า ๗๙.

^{๔๗} สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, พัทธพงศ์ วัฒนสินธุ์, อัจฉรา จันทร์ฉาย และประจวบ คุปรัตน์, “นวัตกรรม: ความหมาย ประเภท และความสำคัญต่อการเป็นผู้ประกอบการ”, วารสารบริหารธุรกิจ, ปีที่ ๓๓ ฉบับที่ ๑๒๘ (๒๕๕๓) : ๕๓.

พัฒนาการของนวัตกรรม

นวัตกรรม (Innovation) ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และนวัตกรรมของมนุษย์จนแยกกันไม่ออก ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง อุตสาหกรรมการผลิตและการบริการ ตลอดจนโครงสร้างทางสังคม อีกทั้งเป็นแรงขับเคลื่อนเศรษฐกิจ สร้างความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ และเพิ่มพูนความสามารถเชิงการแข่งขันของประเทศ ดังนั้น หากสรุปพัฒนาการของนวัตกรรม สามารถแบ่งได้ ๕ ยุค สรุปได้ คือ^{๔๘}

๑) ยุคเริ่มแรก (ระหว่างปี พ.ศ. ๒๓๑๓-๒๓๘๓)

ประเทศอังกฤษเป็นประเทศแรกและเป็นผู้นำของโลกทางนวัตกรรมและเทคโนโลยีในยุคนี้ เนื่องจากได้พัฒนาระบบกลไกทางกลศาสตร์ (Mechanics) ในอุตสาหกรรมทอผ้าทำให้ทุกงานเกิด ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้นส่งผลให้ประเทศอังกฤษสามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน

๒) ยุคที่สอง (ระหว่างปี พ.ศ. ๒๓๘๓-๒๔๓๓)

ประเทศอังกฤษยังคงครองความเป็นผู้นำทางด้านนวัตกรรมในการคิดค้นเทคโนโลยีใหม่ๆ เช่น พลังไอน้ำ ฯลฯ จนกระทั่งในปี พ.ศ. ๒๕๑๑ อังกฤษก็ได้พัฒนารถจักรพลังไอน้ำขึ้น และถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นของการปฏิวัติอุตสาหกรรม

๓) ยุคที่สาม (ระหว่างปี พ.ศ. ๒๔๓๓-๒๔๗๓)

สหรัฐอเมริกาและเยอรมัน ได้เร่งส่งเสริมมีการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ จนสามารถก้าวขึ้น เป็นผู้นำทางเทคโนโลยีด้านวิศวกรรมไฟฟ้า เคมี การถลุงเหล็ก การต่อเรือ และอุตสาหกรรมหนักอื่นๆ ได้ในระยะเวลาต่อมา

๔) ยุคที่สี่ (ระหว่างปี พ.ศ. ๒๔๗๓-๒๕๑๓)

ประเทศญี่ปุ่น เร่งส่งเสริมให้มีการสร้างนวัตกรรมกระบวนการผลิตขนาดใหญ่ (Mass production) เช่น เทคโนโลยีการผลิตรถยนต์ ฯลฯ จนสามารถก้าวขึ้นมาเทียบเคียงอังกฤษ สหรัฐอเมริกาและเยอรมันได้

๕) ยุคที่ห้า (ระหว่างปี พ.ศ. ๒๕๑๓ จนถึงปัจจุบัน)

สหรัฐอเมริกา จัดให้มีการส่งเสริมสร้างนวัตกรรม รวมไปถึงการออกกฎหมาย เพื่อส่งเสริมให้เกิดการสร้างสรรคนวัตกรรมทางด้านการสื่อสาร คอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีดิจิทัล จนสามารถ กลายเป็นผู้นำทางด้านนวัตกรรมในสาขานี้ได้อีกครั้งหนึ่ง

ความสำคัญของนวัตกรรม

นวัตกรรมได้เข้ามามีบทบาทและมีความสำคัญอย่างมากต่อการบริหารจัดการงานของ ภาครัฐในปัจจุบัน โดยภาครัฐต้องมีการปรับตัวเพื่อให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบสนองความ ต้องการของประชาชน นอกจากนี้ ภารกิจของภาครัฐในปัจจุบันได้มีการปรับเปลี่ยนทั้งการถ่ายโอน อำนาจการปกครองจากส่วนกลางเพื่อลงสู่ท้องถิ่นมากยิ่งขึ้น โดยการแสวงหาแนวทางการนำมาซึ่ง

^{๔๘} กิริติ ยศยิ่งยง, องค์การแห่งนวัตกรรม แนวคิด และกระบวนการ, (กรุงเทพมหานคร :จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๒), หน้า ๒-๓.

แนวคิดและวิธีการต่างๆ เพื่อให้องค์การรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นนวัตกรรมจึงมีความสำคัญอย่างมากต่อภาครัฐในปัจจุบัน ดังนี้^{๔๙}

๑) บุคคลที่เป็นเลิศ (Individual excellence) จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องสร้างให้เป็นบุคคลในองค์การมีการพัฒนาความคิด (Thinking) อยู่ตลอดเวลา เพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่หรือการประดิษฐ์สิ่งใหม่ ซึ่งประกอบด้วยความคิดใน ๑๐ วิธีการดังนี้ ๑) การคิดแบบวิจารณ์ญาณ (Critical thinking) ๒) การคิดแบบริเริ่ม (Initiative thinking) ๓) การคิดแบบสร้างสรรค์ (Creative thinking) ๔) การคิดเชิงระบบ (System thinking) ๕) การคิดแบบบูรณาการ (Integrative thinking) ๖) การคิดแบบประยุกต์ใช้ (Application thinking) ๗) การคิดแบบสังเคราะห์ (Synthesis thinking) ๘) การคิดเชิงเปรียบเทียบ (Comparative thinking) ๙) การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic thinking) และ ๑๐) การคิดเชิงโน้มนำ หรือความคิดรวบยอด (Concept thinking)

นอกจากการคิดทั้ง ๑๐ แบบที่จะต้องฝึกฝนให้พนักงานบุคลากรในองค์การต้องคิดอยู่ตลอดเวลาแล้ว ยังจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องฝึกฝนให้เกิดการคิดแบบต่างๆ เพื่อเป็นฐานสำคัญของการนำไปสู่นวัตกรรมและสิ่งใหม่ๆ เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ตำราสมัยใหม่จะฝึกฝนการคิดแบบหมวก ๖ สี ซึ่งได้แก่ “Six hats” ประกอบด้วย

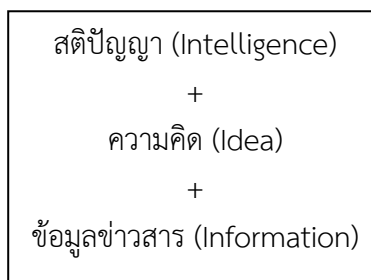
- The White Hat - การคิดแบบวิทยาศาสตร์
- The Black Hat - การคิดแบบมองโลกในแง่ร้าย
- The Yellow Hat - การคิดแบบมองโลกในแง่บวก
- The Red Hat - การคิดแบบแตกต่างท้าทายแปลกใหม่
- The Green Hat - การคิดแบบสร้างสรรค์
- The Blue Hat - การคิดแบบวิสัยทัศน์

๒) ทีมงานเป็นเลิศ (Team excellence) จำเป็นอย่างยิ่งต้องสร้างทีมงานที่เป็นทีมแห่งการเรียนรู้ (Team learning) และทีมแห่งการคิดอยู่ตลอดเวลา การเสริมสร้างบรรยากาศกระตุ้นให้เกิดการคิดจึงเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญ ทีมใดที่สามารถคิดประดิษฐ์สิ่งใหม่ได้ก็ควรจะมีการรางวัลตอบแทนเป็นสิ่งจูงใจ การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ ต้องให้แต่ละคนมีโอกาส “ปะทะสังสรรค์ทางความคิด” หรือ “โต้แย้งความคิด” อยู่ตลอดเวลา ซึ่งเรียกว่า ศูนย์แห่งการเรียนรู้ (Learning center) ที่เปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมมีโอกาสได้พบปะพูดคุย เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดและวิเคราะห์สถานการณ์ด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม กีฬา ลูกค้า คู่แข่ง เทคโนโลยี และสิ่งที่สนใจของแต่ละคน ยิ่งคุยกันมากเท่าใดก็จะเกิดการเรียนรู้มากขึ้นเท่านั้น

๓. องค์การแห่งความเป็นเลิศ (Organization excellence) จำเป็นต้องสร้างองค์การแห่งความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นองค์การแห่งการเรียนรู้ องค์การแห่งการคิด องค์การแห่งความรู้ องค์การแห่งภูมิปัญญา องค์การอัจฉริยะ องค์การนวัตกรรม และองค์การแห่งความเฉลียวฉลาด เป็นต้น

การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์การให้มุ่งสู่การสร้างนวัตกรรม หรือการประดิษฐ์สิ่งใหม่ให้เกิดขึ้นจึงเป็นปรัชญาและนโยบายขององค์การที่ผู้จัดการองค์การต้องให้ความสำคัญ ในตำราสมัยใหม่ให้ความสำคัญกับ องค์การ ๓ ไอ (Triple I Organization) ดังนี้

^{๔๙} เสน่ห์ จัยโต, การบริหารนวัตกรรมแนวใหม่, (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๘),



แผนภาพที่ ๒.๑ องค์การ ๓ ไอ (Triple I Organization)^{๕๐}

องค์การสมัยใหม่ในปัจจุบันการปรับตัวให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงนั้น นวัตกรรมได้เข้ามามีความสำคัญอย่างมากโดยเฉพาะกลไกในการบริหาร ซึ่งจะเห็นได้ว่าปัจจุบันภาครัฐมีความสนใจเกี่ยวกับนวัตกรรมเพิ่มมากขึ้น เพื่อมุ่งเน้นให้ภาครัฐเป็นหน่วยงานที่มีความทันสมัย หากการขับเคลื่อนในการเกิดนวัตกรรมการบริหารในภาครัฐอย่างเป็นระบบจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาประเทศ โดยการประยุกต์ใช้นวัตกรรมได้อย่างเป็นระบบ นอกจากนี้จะเห็นได้ว่าวิธีการคิดริเริ่มนวัตกรรมนั้น ส่วนใหญ่จะเกิดโดยบุคคลที่มีความรู้ ตลอดจนมีการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลที่รอบด้าน ซึ่งเมื่อบุคลากรดีจะส่งให้การพัฒนางค์กรของรัฐสามารถดำรงได้ด้วยคามยั่งยืน

กล่าวโดยสรุปจะเห็นได้ว่า นวัตกรรม เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญอย่างมากต่อกระบวนการทางความคิดที่เกิดขึ้นอย่างมีเหตุ มีผลซึ่งพัฒนาการของนวัตกรรมในการเกิดขึ้นมีสาระสำคัญอยู่ที่การเกิดขึ้นจากความคิดที่มีข้อมูลบนพื้นฐานของความรู้ที่ตกผลึกอย่างรอบด้าน ตลอดจนเกิดขึ้นจากการมุ่งมั่นพัฒนานวัตกรรม วิธีการในการแก้ไขปัญหาโดยใช้รูปแบบหรือเทคนิคใหม่ๆ ตลอดเวลา ซึ่งปัจจุบันนวัตกรรมเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาภาครัฐซึ่งส่งผลให้เกิดการส่งเสริม สนับสนุนให้มีการแสวงหานวัตกรรมใหม่สำหรับการทำงานอยู่ตลอดเวลา เป็นต้น

ประเภทของนวัตกรรม

นักวิชาการได้มีการแบ่งประเภทของนวัตกรรมไว้หลายประเภท โดยในการศึกษาได้ศึกษาการแบ่งประเภทของนวัตกรรมที่จำแนกตามเป้าหมายของนวัตกรรม ซึ่งพอสรุปโดยสังเขปได้ดังนี้

ประเภทของนวัตกรรมแบ่งออกเป็น ๒ ประเภท คือ^{๕๑}

๑) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product innovation) ซึ่งประกอบไปด้วยนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์ที่จับต้องได้ (Tangible product) และผลิตภัณฑ์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible product)

๒) นวัตกรรมกระบวนการ (Process innovation) หมายถึงการเปลี่ยนแปลงวิธีการ หรือกระบวนการในการผลิตสินค้าหรือบริการในรูปแบบที่แตกต่างไปจากที่เคยผลิตแต่เดิม

^{๕๐} เสน่ห์ จัยโต, การบริหารนวัตกรรมแนวใหม่, (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๘), หน้า ๓๘.

^{๕๑} สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, การจัดการนวัตกรรมสำหรับผู้บริหาร, (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, ๒๕๕๗), หน้า ๕.

นอกจากนี้ยังได้มีการแบ่งประเภทนวัตกรรม ได้แก่ การแบ่งประเภทนวัตกรรมตามวัตถุประสงค์การใช้งาน ดังนี้^{๕๒}

๑) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product innovation) เป็นผลิตภัณฑ์ที่ถูกผลิตขึ้นในเชิงพาณิชย์ที่ได้รับการปรับปรุงหรือเป็นสิ่งใหม่ในตลาด การสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์จำเป็นต้องมีการคิดค้นและพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อเสนอคุณค่าให้แก่ลูกค้า ซึ่งต้องอาศัยองค์ประกอบที่สำคัญคือ การพัฒนาคุณสมบัติและลักษณะของผลิตภัณฑ์ ในการออกแบบต้องคำนึงถึงประโยชน์ที่ลูกค้าจะได้รับ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ แบ่งได้ ๒ แบบ คือ ผลิตภัณฑ์ที่สามารถจับต้องได้ (Tangible product) หรือสินค้าทั่วไป (Goods) และผลิตภัณฑ์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible product) หรือการบริการ (Service)

๒) นวัตกรรมกระบวนการ (Process innovation) เป็นการเปลี่ยนแนวทาง หรือวิธีการผลิตสินค้า หรือการให้บริการในรูปแบบที่แตกต่างออกไปจากเดิม ด้วยการพัฒนาสร้างสรรค์กระบวนการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งต้องอาศัยความรู้ทางเทคโนโลยีตลอดจนความรู้กระบวนการและเทคนิคต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการประยุกต์ใช้แนวคิด วิธีการ หรือกระบวนการใหม่ๆ ที่ส่งผลให้กระบวนการการผลิตและการทำงานโดยรวมให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพสูงสุด

๓) นวัตกรรมการจัดการ (Management innovation) การสร้างนวัตกรรมการจัดการนั้น องค์การจะต้องใช้ความรู้ทางด้านการบริหารจัดการมาปรับปรุงระบบโครงสร้างเดิมขององค์การ ซึ่งรูปแบบการบริหารจะเป็นไปในลักษณะการมีส่วนร่วมของพนักงาน ซึ่งจะทำให้เกิดความคิดเห็นใหม่ๆ เกิดความคิดสร้างสรรค์ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า และสามารถสร้างรายได้และนำไปสู่ผลกำไรให้กับบริษัทได้ เช่น การบริหารองค์การในลักษณะที่เป็นงานประจำกับสายการบังคับบัญชาที่เป็นแบบโครงการ เป็นต้น

๔) นวัตกรรมบริการ (Service innovation) จะเกี่ยวข้องกับการนำเสนอบริการใหม่ที่เกิดจากการสร้างขึ้นใหม่ หรือปรับปรุงสิ่งเดิม เช่น การปรับปรุงลักษณะการทำงาน เทคโนโลยีการใช้งานหรือด้านอื่นๆ เป็นต้น

๕) นวัตกรรมรูปแบบธุรกิจ (Business innovation) จะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงแนวทางการดำเนินการทางธุรกิจที่สามารถสร้างมูลค่าให้เกิดขึ้น

๖) นวัตกรรมการตลาด (Marketing innovation) คือการพัฒนาตลาดใหม่ที่มีการปรับปรุงวิธีการในการออกแบบผลิตภัณฑ์หรือบรรจุภัณฑ์โปรโมชั่นหรือราคา

๗) นวัตกรรมองค์กร (Organization innovation) คือการสร้างการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างธุรกิจ การปฏิบัติการ ตัวแบบ และอาจรวมถึงกระบวนการ การตลาดและรูปแบบธุรกิจเป็นนวัตกรรมที่เน้นการเพิ่มขีดความสามารถในการจัดการ และบริหารองค์การ ซึ่งจะต้องใช้ความรู้ความสามารถในด้านการบริหารจัดการมาปรับปรุงการบริหารภายในองค์กร

นอกจากนั้นนวัตกรรมยังแบ่งออกได้เป็น ๓ ประเภท คือ^{๕๓}

๑) นวัตกรรมทางสินค้า (Product innovation) ในเรื่องเกี่ยวกับการสร้างสินค้าใหม่การปรับปรุงสินค้าที่มีอยู่ หรือรวมสินค้าที่มีอยู่เข้าไปในสินค้าใหม่

^{๕๒}เรื่องเดียวกัน, หน้า ๖.

^{๕๓}กรีติ ยศยิ่งยง, องค์การแห่งนวัตกรรม แนวคิด และกระบวนการ, (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๒), หน้า ๘.

๒) นวัตกรรมทางกระบวนการ (Process innovation) ในเรื่องของการเปลี่ยนวิธีการผลิตสินค้า รวมถึงรูปแบบการบริหาร หรือเกี่ยวข้องกับส่วนประกอบที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการที่มีผลต่อกระบวนการผลิตสินค้าใหม่หรือประสิทธิภาพในกระบวนการผลิต

๓) นวัตกรรมทางการตลาด (Marketing innovation) ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบรรจุภัณฑ์ช่องทางการจัดจำหน่าย หรือการประเมินและการทำงานความต้องการของผู้บริโภค

สอดคล้องกันนวัตกรรมขององค์กรแบ่งออกเป็น ๓ ประเภท คือ^{๔๔}

๑) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product innovation) การสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์จำเป็นต้องมีการคิดค้นและพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่องเพื่อเสนอคุณค่าให้แก่ลูกค้า ซึ่งต้องอาศัยองค์ประกอบที่สำคัญคือ การพัฒนาคุณสมบัติและลักษณะของผลิตภัณฑ์ โดยการออกแบบต้องคำนึงถึงประโยชน์ที่ลูกค้าจะได้รับซึ่งลูกค้าสามารถมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรม ตั้งแต่กระบวนการออกแบบ การสร้าง การทดสอบ ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงกระบวนการจัดการห่วงโซ่คุณค่า (value chain management) ที่เกิดขึ้นกับทุกหน่วยงานที่จะทำให้เกิดผลในเชิงพาณิชย์ได้

๒) นวัตกรรมกระบวนการ (Process innovation) ในการพัฒนาสร้างสรรค์กระบวนการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นนั้น ต้องอาศัยความรู้ทางเทคโนโลยี ซึ่งเป็นความรู้ในเรื่องของส่วนประกอบและส่วนเชื่อมต่อระหว่างส่วนประกอบเหล่านั้น ตลอดจนความรู้ กระบวนการและเทคนิคต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการประยุกต์ใช้แนวคิด วิธีการหรือกระบวนการใหม่ๆ ที่ส่งผลให้กระบวนการผลิตและการทำงานโดยรวมให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น

๓) นวัตกรรมการจัดการ (Management innovation) การสร้างนวัตกรรมทางการจัดการนั้น องค์กรจะต้องใช้ความรู้ทางด้านการบริหารจัดการมาปรับปรุงระบบโครงสร้างเดิมขององค์กรซึ่งรูปแบบการบริหารจะเป็นไปในลักษณะการมีส่วนร่วมของพนักงาน ซึ่งจะทำให้เกิดความคิดเห็นใหม่ๆ เกิดความคิดสร้างสรรค์ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า และสามารถสร้างรายได้และนำไปสู่ผลกำไรให้กับบริษัทได้ เช่น การบริหารองค์กรในลักษณะที่บุคคลในองค์กรทำงานโดยมี ๒ สายบังคับบัญชาพร้อมกัน คือ สายการบังคับบัญชาที่เป็นงานประจำ กับสายการบังคับบัญชาที่เป็นงานโครงการ ดังที่เรียกว่าองค์กรแบบเมทริกซ์ ที่ได้รับความนิยม ใน พ.ศ. ๒๕๑๓ หรือการใช้ดุลยพินิจในการวัด และประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร เป็นต้น

นวัตกรรมขององค์กรยังแบ่งออกได้เป็น ๖ ประเภท คือ^{๔๕}

๑) นวัตกรรมทางธุรกิจขององค์กร (Business innovation) เป็นการปรับเปลี่ยนการดำเนินธุรกิจขององค์กร เพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้าของบริบทโลกาภิวัตน์ ความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า รวมถึงความอยู่รอด และความสามารถเชิงการแข่งขันขององค์กร

๒) นวัตกรรมทางยุทธศาสตร์ขององค์กร (Strategy innovation) เป็นการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ความเชื่อ เป้าหมาย รวมถึงการปรับระบบโครงสร้างองค์กร เพื่อกำหนดทิศทางหลักของการทำธุรกรรมขององค์กรใหม่ และผลักดันธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืน

^{๔๔} ภาณุ ลิ้มมานนท์, กลยุทธ์การจัดการนวัตกรรมทางธุรกิจ, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : พีดับบลิวพริ้นต์, ๒๕๔๖), หน้า ๑๔.

^{๔๕} อ่างแล้ว, หน้า ๑๑.

๓) นวัตกรรมทางทุนมนุษย์ (People innovation) เป็นการพัฒนาศักยภาพให้มีความรู้ และทักษะที่เหมาะสม เพื่อเอื้อต่อการปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทต่างๆ ภายใต้กระบวนการนวัตกรรม

๔) นวัตกรรมทางกระบวนการ (Process innovation) เป็นการพัฒนาวิธีการผลิตหรือ การปฏิบัติที่แตกต่างไปจากเดิม เพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้นและต้นทุนการผลิตลดลง นวัตกรรมทางกระบวนการ ประกอบด้วย นวัตกรรมกระบวนการทางเทคโนโลยี และนวัตกรรม กระบวนการทางองค์กร

๕) นวัตกรรมทางสินค้าและบริการ (Product service innovation) เป็นการสร้างสินค้า และบริการใหม่หรือพัฒนา และปรับปรุงสินค้าที่มีอยู่ หรือรวมสินค้าที่มีอยู่เข้าไปในสินค้าใหม่เพื่อ เสนอคุณค่าให้แก่ลูกค้าและประโยชน์ที่ลูกค้าจะได้รับ โดยคำนึงถึงกระบวนการจัดการห่วงโซ่คุณค่าที่ เกิดขึ้นกับทุกหน่วยงานที่จะทำให้เกิดผลในเชิงพาณิชย์

๖) นวัตกรรมทางการตลาด (Marketing innovation) เป็นการพัฒนาวิธีการทางการตลาด รูปแบบใหม่ที่สำคัญกับบรรจภัณฑ์ ช่องทางการจัดจำหน่าย การสื่อสารการตลาด และการส่งมอบผลิตภัณฑ์หรือบริการให้กับลูกค้า รวมถึงการประเมินและการทำนายความต้องการของผู้บริโภค

ตารางที่ ๒.๔ สรุปสาระสำคัญของแนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรม

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
Alvin, Tofler	นวัตกรรม เป็นการผสมผสานระหว่างเครื่องมือกล และเทคนิคต่างๆ ที่มี ๓ ลักษณะประกอบกันได้แก่ ๑) จะต้องเป็นการสร้างสรรค์ขึ้นใหม่ (creative) และเป็นความคิดที่สามารถปฏิบัติได้ (feasible idea) ๒) จะต้องสามารถนำไปใช้ได้ผลจริง (practical application) ๓) มีการเผยแพร่ออกสู่ชุมชน (Distribution)
Hughes, Chuck	นวัตกรรม (Innovation) เป็นการนำวิธีการใหม่ๆ มาปฏิบัติ หลังจากได้ผ่านการทดลองหรือได้รับการพัฒนามาเป็นขั้นๆ แล้ว โดยเริ่มมาตั้งแต่การ ๑) คิดค้น (Invention) ๒) การพัฒนา (Development) หรือโครงการทดลองปฏิบัติ ก่อน (Pilot Project) ๓) นำไป ปฏิบัติจริง (Implement)
พันธุ์อาจ ชัยรัตน์	นวัตกรรมยังได้ถูกตีความไว้ทั้งเชิงแคบและเชิงกว้างดังนี้ ๑) ความหมายเชิงแคบ “นวัตกรรม” คือ ผลผลิตของความสำเร็จทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีร่วมกับพลวัตของกิจกรรมทางสังคม ๒) ความหมายเชิงกว้าง “นวัตกรรม” คือ แนวความคิดการปฏิบัติหรือสิ่งต่างๆ ที่ใหม่ต่อตัวปัจเจกหรือหน่วยที่รับเอาสิ่งเหล่านั้นไปประยุกต์ใช้ การรวมเอากิจกรรมที่นำไปสู่การแสวงหาความสำเร็จเชิงพาณิชย์ การสร้างตลาดใหม่ ผลิตภัณฑ์ใหม่

ตารางที่ ๒.๔ สรุปสาระสำคัญของแนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรม (ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
วีระศักดิ์ เครือเทพ	กระบวนการและการบริการใหม่ การทำในสิ่งที่แตกต่างจากคนอื่น โดยอาศัยการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นรอบตัวเราให้กลายมาเป็นโอกาสและถ่ายทอดไปสู่แนวความคิดใหม่ที่ทำให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและสังคม นวัตกรรมสร้างสรรค์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง การริเริ่ม คิดค้น พัฒนาการแก้ไขหรือจัดการปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในชุมชนซึ่งเป็นภารกิจหลักขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับการจัดบริการสาธารณะ การพัฒนาการเมืองท้องถิ่นและการส่งเสริมการมีส่วนร่วมหรือการบริหารจัดการภายในองค์กร
โกวิทย์ พวงงาม	นวัตกรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง การคิดค้น การปรับปรุง และพัฒนาสิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, พัทธพงศ์ วัฒนสินธุ์, อัจฉรา จันทร์ฉาย และ ประจวบ คุปรัตน์	หลักสำคัญของนิยามต่างๆ แล้ว จะพบว่ามี ๓ ประเด็นที่เป็นมิติสำคัญของนวัตกรรม คือ ๑) ความใหม่ (Newness) สิ่งที่ได้รับการยอมรับว่า มีคุณลักษณะเป็นนวัตกรรมได้นั้น ต้องมีความใหม่ ๒) ประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ (Economic benefits) ๓) การใช้ความรู้และความคิดอย่างสร้างสรรค์ (Knowledge and creativity idea) สิ่งที่จะถือว่าเป็นนวัตกรรมได้นั้น จะต้องเกิดจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์เป็นฐานของการพัฒนาให้เกิดขึ้นใหม่ ไม่ใช่เกิดจากการลอกเลียนแบบ การทำซ้ำ เป็นต้น
กิริติ ยศยิ่งยง	นวัตกรรม (Innovation) ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจสังคม การเมือง และ นวัตกรรมของมนุษย์จนแยกกันไม่ออก ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอุตสาหกรรมการผลิตและการบริการ ตลอดจนโครงสร้างทางสังคม อีกทั้งเป็นแรงขับเคลื่อนเศรษฐกิจ สร้างความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ และเพิ่มพูนความสามารถเชิงการแข่งขันของประเทศ ดังนั้น หากสรุปพัฒนาการของนวัตกรรม สามารถแบ่งได้ ๕ ยุค

ตารางที่ ๒.๔ สรุปสาระสำคัญของแนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรม (ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
เสน่ห์ จุย์โต	นวัตกรรมจึงมีความสำคัญอย่างมากต่อภาครัฐในปัจจุบัน ดังนี้ ๑) บุคคลที่เป็นเลิศ จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องสร้างให้เป็น บุคคลในองค์การมีการพัฒนาความคิด (Thinking) อยู่ ตลอดเวลา เพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่หรือการประดิษฐ์สิ่ง ใหม่ ๒) ทีมงานเป็นเลิศ จำเป็นอย่างยิ่งต้องสร้างทีมงานที่ เป็นทีมแห่งการเรียนรู้ (Team learning) และทีมแห่งการ คิดอยู่ตลอดเวลา การเสริมสร้างบรรยากาศกระตุ้นให้เกิด การคิดจึงเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญ ๓) องค์การแห่งความ เป็นเลิศ จำเป็นต้องสร้างองค์การแห่งความเป็นเลิศที่ มุ่งเน้นองค์การแห่งการเรียนรู้ องค์การแห่งการคิด องค์การแห่งความรู้ องค์การแห่งภูมิปัญญา องค์การ อัจฉริยะ องค์การนวัตกรรม เป็นต้น
สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ	ประเภทของนวัตกรรมแบ่งออกเป็น ๒ ประเภท คือ ๑) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ ซึ่งประกอบไปด้วยนวัตกรรมของ ผลิตภัณฑ์ที่จับต้องได้ และผลิตภัณฑ์ที่จับต้องไม่ได้ ๒) นวัตกรรมกระบวนการ หมายถึงการเปลี่ยนแปลงวิธีการ หรือกระบวนการในการผลิตสินค้าหรือบริการในรูปแบบที่ แตกต่างไปจากที่เคยผลิตแต่เดิม
ภาณุ ลิ้มมานนท์	นวัตกรรมขององค์กรแบ่งออกเป็น ๓ ประเภท คือ ๑) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ การสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์จำเป็น ต้องมีการคิดค้นและพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่องเพื่อ เสนอคุณค่าให้แก่ลูกค้า ๒) นวัตกรรมกระบวนการ ในการ พัฒนาสร้างสรรค์กระบวนการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นั้น ต้องอาศัยความรู้ทางเทคโนโลยี ซึ่งเป็นความรู้ในเรื่อง ของส่วนประกอบและส่วนเชื่อมต่อระหว่างส่วนประกอบ เหล่านั้น ๓) นวัตกรรมการจัดการ การสร้างนวัตกรรม ทางการจัดการนั้น องค์กรจะต้องใช้ความรู้ทางด้านการ บริหารจัดการมาปรับปรุงระบบโครงสร้างเดิมขององค์กร ซึ่งรูปแบบการบริหารจะเป็นไปในลักษณะการมีส่วนร่วม ของพนักงาน ซึ่งจะทำให้เกิดความคิดเห็นใหม่ๆ เกิด ความคิดสร้างสรรค์ สามารถตอบสนองความต้องการของ ลูกค้า และสามารถสร้างรายได้และนำไปสู่ผลกำไรให้กับ บริษัทได้

๒.๔.๒ แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรมการบริหาร

การศึกษาเรื่องนวัตกรรมได้ถูกนำมาเป็นส่วนหนึ่งของวิทยาศาสตร์ทางสังคม ในช่วงแรกเป็นการศึกษาบทบาทของนวัตกรรมในการเปลี่ยนแปลงเศรษฐกิจมหภาค และถูกพัฒนาต่อมาโดยผู้ค้นพบเศรษฐกิจแบบมาร์กซิสต์ หลังจากนั้นมีการศึกษาเรื่องนวัตกรรมในการเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน การศึกษาบทบาทของนวัตกรรมในช่วงชีวิตขององค์กร รวมทั้งได้รับความสนใจจากกูรูด้านการจัดการในการนำนวัตกรรมมาใช้ในการจัดการองค์กร^{๕๖}

ศตวรรษที่ผ่านมาโลกได้เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่สำคัญอย่างก้าวกระโดดก่อนจะก้าวเข้าสู่ศตวรรษใหม่ การก้าวกระโดดดังกล่าว ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางสังคมอย่างมาก ซึ่งนับจากความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ยิ่งมีความเร็วมากขึ้นทุกขณะ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างทางสังคมมากขึ้น ประเทศใดที่สามารถปรับตัวได้ทันก็ย่อมสามารถเจริญก้าวหน้าได้อย่างมั่นคง และหากมีการปรับตัวทางสังคมไปพร้อมๆ กันด้วย แล้วก็ถือว่าเป็นการเร่งให้สังคมนั้นมีการพัฒนาอย่างยั่งยืน ในส่วนของประเทศไทยเองก็ต้องการการปรับเปลี่ยน เช่นกัน แต่ทว่าส่วนใหญ่จะอยู่ในฐานะที่มีบทบาทในการติดตามความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีมากกว่าบทบาทของ “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง” ซึ่งย่อมจะต้องปรับกระบวนการทัศน์ในการดำเนินงานอยู่อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ทันกับความรวดเร็วของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ซึ่งมาพร้อมกับความท้าทายสำหรับประเทศในห้วงศตวรรษแห่งอนาคต ทั้งนี้ภาครัฐเป็นหนึ่งในตัวขับเคลื่อนการยกระดับของสังคม ซึ่งการสร้างนวัตกรรมในองค์กรภาครัฐจะเป็นปัจจัยที่ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น^{๕๗}

ประเภทนวัตกรรมการบริหารจัดการภาครัฐ

นวัตกรรมการบริหารจัดการภาครัฐ หมายถึง แนวคิด วิธี และรูปแบบใหม่ๆ ในการจัดการองค์กร (Organization development) การดำเนินงาน (Work process) และการให้บริการ (Service delivery) อันเป็นผลมาจากการสร้าง พัฒนา เพิ่มพูน ต่อยอด หรือประยุกต์ใช้องค์ความรู้ และแนวปฏิบัติต่างๆ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุณภาพของการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ นวัตกรรมการบริหารงานภาครัฐมีขอบเขตอยู่ภายใต้กรอบบทบาทและหน้าที่ของรัฐบาล (Role and functioning of government) โดยสามารถจัดแบ่งออกเป็นประเภทต่างๆ ได้ดังนี้คือ^{๕๘}

๑) นวัตกรรมเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ (Strategy business concepts innovation) เป็นการคิดค้น ออกแบบ หรือกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ ภารกิจ เป้าประสงค์ใหม่ขึ้นเพื่อแสดงให้เห็นถึงวิสัยทัศน์หรือวางทิศทางใหม่ในการนำพาองค์กรในอนาคต

^{๕๖} พยัต วุฒิรงค์, “การบริหารนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาในองค์กรภาครัฐ”, จุฬาลงกรณ์วารสาร, ปีที่ ๒๐ ฉบับที่ ๗๘ (๒๕๕๑) : ๒๖-๓๗.

^{๕๗} เรื่องเดียวกัน : ๒๖.

^{๕๘} ศูนย์นวัตกรรมเพื่อพัฒนาระบบราชการไทย, นวัตกรรมการบริหารจัดการภาครัฐ, [ออนไลน์], แหล่งข้อมูล : <http://www.opdc.go.th>. [๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓].

๒) นวัตกรรมด้านสินค้าและบริการ (Service and product innovation) เป็นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงรูปลักษณ์และการออกแบบของสินค้าและบริการ เช่น บัตรประจำตัวประชาชนแบบ Smart card หน่วยบริการเคลื่อนที่ (Mobile unit)

๓) นวัตกรรมด้านรูปแบบการให้บริการ การส่งมอบงาน (Delivery innovation) ได้แก่ การสร้างหรือปรับเปลี่ยนแนวทางและรูปแบบในการบริการหรือการติดต่อกับประชาชน เช่น การให้บริการผ่านอินเทอร์เน็ต

๔) นวัตกรรมด้านกระบวนการและการบริหารองค์การ (Process and organization administration innovation) ได้แก่ การออกแบบโครงสร้างองค์กร และกระบวนการภายในใหม่ เช่น การจัดตั้งหน่วยบริการรูปแบบพิเศษเพื่อให้สามารถทำหน้าที่ในการบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การพัฒนาแนวทางการบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล เป็นต้น

๕) นวัตกรรมด้านการปฏิสัมพันธ์เชิงกระบวนการ (Process interaction innovation) ได้แก่ แนวทางในการปรับปรุงหรือพัฒนาระบบความสัมพันธ์หรือการปฏิสัมพันธ์เชิงอำนาจหน้าที่กับภาคส่วนอื่นๆ ขึ้นใหม่ เช่น การพัฒนากระบวนการให้บริการในงานที่สัมพันธ์กันอย่างครบวงจร

นอกจากนี้สอดคล้องกับการศึกษาที่ได้อธิบายว่าปัจจุบันและอนาคต กระแสแห่งแนวคิดเกี่ยวกับคำว่า “นวัตกรรม (Innovation)” ได้เข้ามามีอิทธิพลและมีบทบาทอย่างมากต่อการบริหารจัดการ ซึ่งสามารถประมวลได้เป็น ๓ กระแสแห่งแนวคิด ได้แก่^{๕๙}

ประการแรก กระแสนวัตกรรมด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) ซึ่งให้ความสำคัญต่อการคิดเชิงกลยุทธ์และสร้างกลยุทธ์ที่แตกต่าง หรือกลยุทธ์นวัตกรรม ใครก็ตามที่เป็นนักบริหารต้องมีความคิด เพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่และสิ่งใหม่ให้เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

ประการที่สอง กระแสแนวคิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management) ที่มุ่งเน้นการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้มีความเก่งด้านความคิด และสำคัญอย่างยิ่งคือ การคิดเพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ให้เกิดขึ้นอยู่กับการอยู่ตลอดเวลา เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในอนาคต

ประการที่สาม กระแสแนวคิดด้านการบริหารองค์การ (Organization management) ที่มุ่งเน้นองค์การสมัยใหม่มากขึ้น อาทิ องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) องค์กรอัจฉริยะ (Intelligence organization) องค์กรแห่งปัญญา (Wisdom organization) และองค์กรนวัตกรรม (Innovation organization) เป็นต้นจากกระแสแนวคิดทั้ง ๓ ประการข้างต้น พบว่า นวัตกรรมเป็นกระบวนการทัศน์ใหม่ของการจัดการที่ได้รับความสนใจและนำมาใช้ในการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ

สำหรับการจัดการนวัตกรรมของรัฐวิสาหกิจ ได้แก่^{๖๐}

^{๕๙} เสน่ห์ จัยโต, การบริหารนวัตกรรมแนวใหม่, (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๘), หน้า ๓๕.

^{๖๐} สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.), คู่มือการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (ฉบับปรับปรุง ปี ๒๕๕๖) ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM, (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง, ๒๕๖๕), หน้า ๒.

๑) ยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม คือ การจัดทำ/ทบทวน แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมทั้งระยะยาวและระยะสั้น ที่สอดคล้องตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และเป้าหมายหลักขององค์กร รวมทั้งมีการเก็บรวบรวมปัจจัยนำเข้าที่สำคัญเพื่อทบทวน/จัดทำแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม ได้แก่ ผลการบริหารจัดการความรู้และการพัฒนานวัตกรรม ของ Best Practices จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของรัฐวิสาหกิจ รวมถึง ผลการพัฒนาการจัดการความรู้และนวัตกรรมในปีที่ผ่านมาของรัฐวิสาหกิจ

๒) นวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด คือ การจัดอันดับความสำคัญ คัดเลือก และวิเคราะห์ VOC ของลูกค้าอย่างเป็นระบบ เพื่อเชื่อมโยง VOC สู่อุปกรณ์นวัตกรรมให้สามารถตอบสนอง ความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าทุกกลุ่ม ได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ รวมทั้งการพัฒนาวัฒนธรรมผลิตภัณฑ์และบริการ การสนับสนุนลูกค้า และการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยครอบคลุมกระบวนการหรือกิจกรรม ที่ลูกค้าสัมผัสกับองค์กรโดยตรง (Touch Point)

๓) วัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรม คือ การประเมินและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อนำมาจัดทำแผนพัฒนาและเสริมสร้าง วัฒนธรรมด้านนวัตกรรมขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม และเผยแพร่ให้บุคลากรขององค์กรนำไปปฏิบัติจนเกิดผลสำเร็จ รวมทั้งการวิเคราะห์และจัดทำแผนเสริมสร้างวัฒนธรรมระยะยาวและประจำปี ซึ่งประกอบด้วย กิจกรรมสำคัญที่ครบถ้วน รวมถึงทำการถ่ายทอดแผนเสริมสร้างวัฒนธรรม แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างครบถ้วน

๔) การนำองค์กรสู่การจัดการนวัตกรรมที่ยั่งยืน คือ การประยุกต์นำหลักการด้านความคิดสร้างสรรค์และการพัฒนานวัตกรรมมาผนวกเป็นส่วนหนึ่งของการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ/ภารกิจของรัฐวิสาหกิจ มีการกำหนดความคิดสร้างสรรค์และมุ่งเน้นนวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งในค่านิยมขององค์กร และมีการกำหนดโครงสร้าง เช่น คณะกรรมการ ฝ่ายงาน คณะทำงาน หรือบุคลากรที่รับผิดชอบงานด้านนวัตกรรม

๕) ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม คือ การรวบรวมตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กรในเชิงบูรณาการ จากทุกแหล่งทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานของ สคร. ตัวชี้วัดจากแผนวิสาหกิจของรัฐวิสาหกิจ เป็นต้น สามารถแสดงการวัดและวิเคราะห์ผลสำเร็จเชิงเปรียบเทียบในกลุ่มตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร เพื่อให้ตัวชี้วัดบรรลุได้ตามเป้าหมายดีกว่าคู่แข่ง/คู่เทียบ และมีแนวโน้มของผลการดำเนินงานที่ดีอย่างต่อเนื่อง

ในแต่ละประเด็นพิจารณา จะมีประเด็นพิจารณาย่อย ซึ่งรัฐวิสาหกิจต้องอธิบายรายละเอียดเพิ่มเติมหรือสรุปในประเด็นที่สำคัญ และทำให้เกิดความชัดเจนหรือสร้างความเข้าใจได้มากขึ้นเกี่ยวกับการดำเนินงานดังกล่าว รวมถึงปัจจัยสนับสนุนในกรณีที่สามารถดำเนินการดังกล่าวได้บรรลุตามที่กำหนดไว้หรือปัญหาอุปสรรคหรือข้อจำกัดในกรณีที่ไม่สามารถดำเนินการได้ตามที่กำหนดไว้หรือไม่ได้ดำเนินการ เพื่อเป็นการสะท้อนถึงผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจในเชิงคุณภาพ

นอกจากนั้นการบริหารกระบวนการสร้างนวัตกรรมในองค์การภาครัฐประกอบด้วย ๔ แนวคิด คือ^{๖๑}

๑. แนวคิดการจัดการแบบเหตุผลนิยม (Rational management approach) แนวคิดนี้มีรากฐานมาจากมุมมองระบบที่เป็นเหตุเป็นผล (Rational system perspective) มององค์การเสมือนเครื่องมือที่ถูกออกแบบเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง ซึ่งเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจและโครงสร้างองค์การเป็นผลมาจากพฤติกรรมภายในองค์การ โดยกระบวนการเริ่มจากการระบุปัญหาของผลการปฏิบัติงานหรือช่องว่าง (Gap) ขององค์การ เช่น ความผิดพลาดในการจัดหาที่พักอาศัยในชนบทให้เพียงพอ (ขั้นตอนที่ ๑) ซึ่งนำไปสู่ความต้องการประเมินเหตุผลของความผิดพลาด (ขั้นตอนที่ ๒) และพยายามระดมการสนับสนุนจากองค์การเพื่อพยายามสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบสนองปัญหาที่ระบุ (ขั้นตอนที่ ๓) หลังจากนั้นทีมการจัดการขององค์การสร้างทางเลือก เพื่อแก้ปัญหาและเลือกทางเลือกสำหรับนวัตกรรม (ขั้นตอนที่ ๔ และ ๕) ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาแผนงานและนำมาใช้ (ขั้นตอนที่ ๖ และ ๗) สุดท้ายกระบวนการจะถูกระเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นและนำไปสู่การระบุช่องว่างของผลการปฏิบัติงานอีกครั้ง (ขั้นตอนที่ ๘) ซึ่งเครื่องมือที่สำคัญในแนวคิดนี้ คือ การวิเคราะห์สาเหตุจนกว่าจะได้คำตอบในช่องว่างในการปฏิบัติงานที่จะไปสู่รูปแบบในอุดมคติของกระบวนการนวัตกรรม

๒. แนวคิดการเจรจา (Political negotiation approach)

แนวคิดนี้มีพื้นฐานมาจากมุมมองธรรมชาตินิยม (Natural system perspective) (Scott, 1992) ซึ่งมององค์การเป็นที่รวมของคนและกลุ่มคน ซึ่งมีเป้าหมายที่แตกต่างกัน และบางครั้งแต่ละคนมีเป้าหมายที่แตกต่างจากเป้าหมายองค์การ แนวคิดนี้จะเน้นที่ความซับซ้อนของเป้าหมายและความสำคัญของโครงสร้างอย่างไม่เป็นทางการและกลุ่มย่อยในองค์การ การพยายามจัดการกับกระบวนการทางการเมืองภายในเพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรม ดังนั้นกระบวนการของแนวคิดนี้จะประกอบด้วย การระบุผู้ที่มีส่วนได้เสียหลักที่จะมีผลกระทบต่อนวัตกรรม เช่น หน่วยงานของรัฐบาล หรือหน่วยงานที่ใช้งบประมาณ การเจรจาระหว่างบุคคล หรือกลุ่มภายในองค์การ การมีอิทธิพลในการตัดสินใจ และการใช้วิธีการเพื่อให้เกิดการใช้นวัตกรรม ซึ่งกระบวนการหลักในแนวคิดนี้เป็นแนวคิดที่เน้นการชักจูง

๓. แนวคิดการมองเป็นกลุ่ม (Building block approach)

แนวคิดการจัดการนวัตกรรมในองค์การภาครัฐนี้ถูกพัฒนาขึ้นซึ่งมีหลักการเกี่ยวกับนวัตกรรมในองค์การบริการสาธารณะว่า นวัตกรรมในองค์การต้องการวัฒนธรรมนวัตกรรมที่เป็นมิตร การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร การให้รางวัล และการใช้ทรัพยากรและเงินทุน โดยวัฒนธรรมนวัตกรรมต้องการการรวบรวมความแตกต่างของพื้นฐานการคิดของแต่ละคนเพื่อสร้างความคิดใหม่เกี่ยวกับการให้บริการสาธารณะ

๔. แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization approach)

แนวคิดนี้จะมองว่า องค์กรมีความซับซ้อนมากเกินกว่าที่จะจัดการด้วยวิธีการเดิมวิธีการแบบเหตุผลนิยม (Rational paradigm) หรือธรรมชาตินิยม (Natural systems paradigm) การ

^{๖๑}Osborne & Brown, *Managing Change and Innovation in Public Service Organizations*, (New York: Routledge), pp. 45-46.

เปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นเร็วมากเกินกว่าที่จะวางแผนได้ทันและการวางแผนตามปกติอาจทำให้การปฏิบัติงานผิดพลาด ดังนั้นการจัดการนวัตกรรมต้องรวบรวมความซับซ้อนขององค์การสมัยใหม่เข้ากับสภาพแวดล้อมหรือเรียกว่า การเติบโตบนความไม่ระเบียบ (Thriving on chaos) ซึ่งเจ้าหน้าที่ต้องตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงด้วยนวัตกรรม โดยปราศจากความต้องการการวางแผน

สรุปได้ว่า การส่งเสริมนวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) หมายถึง คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานของรัฐวิสาหกิจเกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมผ่านเกณฑ์ประเมินการจัดการนวัตกรรม จนสามารถนำความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ไปปรับปรุงพัฒนา คิดค้นให้เกิดนวัตกรรม ทั้งผลิตภัณฑ์และบริการ กระบวนการทำงาน ประกอบด้วย การนำองค์ความรู้การจัดการนวัตกรรมที่ยั่งยืน ยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม นวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม วัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรม กระบวนการนวัตกรรม การจัดสรรทรัพยากรด้านนวัตกรรม และ ผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม

ตารางที่ ๒.๕ สรุปสาระสำคัญของแนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรมการบริหารงาน

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
พยัต วุฒิรงค์	นวัตกรรมได้ถูกนำมาเป็นส่วนหนึ่งของวิทยาศาสตร์ทางสังคม ในช่วงแรกเป็นการศึกษาบทบาทของนวัตกรรมในการเปลี่ยนแปลงเศรษฐกิจมหภาค และถูกพัฒนาต่อมาโดยผู้ค้นพบเศรษฐกิจแบบมาร์กซิสต์ หลังจากนั้นมีการศึกษาเรื่องนวัตกรรมในการเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน การศึกษาบทบาทของนวัตกรรมในช่วงชีวิตขององค์การ รวมทั้งได้รับความสนใจจากกูรูด้านการจัดการในการนำนวัตกรรมมาใช้ในการจัดการองค์การ
ศูนย์นวัตกรรมเพื่อการพัฒนาาระบบราชการไทย	นวัตกรรมการบริหารจัดการภาครัฐ หมายถึง แนวคิด วิธี และรูปแบบใหม่ๆ ในการจัดการองค์การ (Organization development) การดำเนินงาน (Work process) และการให้บริการ (Service delivery) อันเป็นผลมาจากการสร้าง พัฒนา เพิ่มพูน ต่อยอด หรือประยุกต์ใช้องค์ความรู้ และแนวปฏิบัติต่างๆ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุณภาพของการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ นวัตกรรมการบริหารงานภาครัฐมีขอบเขตอยู่ภายใต้กรอบบทบาทและหน้าที่ของรัฐบาล (Role and functioning of government)

ตารางที่ ๒.๕ สรุปสาระสำคัญของแนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรมการบริหารงาน (ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
เสน่ห์ จัยโต้	จัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้มีความเก่งด้านความคิด ประการที่สาม กระแสแนวคิดด้านการปัจจุบันและอนาคต กระแสแห่งแนวคิดเกี่ยวกับคำว่า “นวัตกรรม (Innovation)” ได้เข้ามามีอิทธิพลและมีบทบาทอย่างมากต่อการบริหารจัดการ ซึ่งสามารถประมวลได้เป็น ๓ กระแสแห่งแนวคิด ได้แก่ ประการแรก กระแสนวัตกรรมด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) ซึ่งให้ความสำคัญต่อการคิดเชิงกลยุทธ์และสร้างกลยุทธ์ที่แตกต่าง หรือกลยุทธ์นวัตกรรม ประการที่สอง กระแสแนวคิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management) ที่มุ่งเน้นการบริหารองค์การ (Organization management) ที่มุ่งเน้นองค์การสมัยใหม่มากขึ้น
สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)	การจัดการนวัตกรรมของรัฐวิสาหกิจ ได้แก่ ๑) ยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม ๒) นวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด ๓) วัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรม ๔) การนำองค์กรสู่การจัดการนวัตกรรมที่ยั่งยืน ๕) ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม
Osborne & Brown	การบริหารกระบวนการสร้างนวัตกรรมในองค์การภาครัฐ ประกอบด้วย ๔ แนวคิด ๑) แนวคิดการจัดการแบบเหตุผลนิยม ๒) แนวคิดการเจรจา ๓) แนวคิดการมองเป็นกลุ่ม ๔) แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้

๒.๕ ข้อมูลบริบทเรื่องที่วิจัย

๒.๕.๑ ข้อมูลบริษัทการบินไทย^{๖๒}

๑. บริบทองค์กร (Company Profile)

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทมหาชนจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๓๔ โดยมีกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ร้อยละ ๔๗.๘๖% ธุรกิจหลักของการบินไทย คือ ธุรกิจสายการบินเต็มรูปแบบ (Full Service Carrier) ที่ให้บริการขนส่งผู้โดยสาร สินค้า และไปรษณีย์ภัณฑ์ทางอากาศอย่างครบวงจรทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ อีกทั้ง การบินไทยยังมีหน่วยธุรกิจอื่นซึ่งเป็นกิจการที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการขนส่งทางอากาศ ไม่ว่าจะเป็น

^{๖๒}Thaiairways, ข้อมูลบริษัทการบินไทย, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : https://www.thaiairways.com/th_TH/about_thai/company_profile/index.page [๖ มีนาคม ๒๕๖๗].

จะเป็น บริการคลังสินค้า บริการลูกค้าภาคพื้น บริการอุปกรณ์ภาคพื้น ครั้วการบิน และบริการซ่อมบำรุงอากาศยาน โดยมีเครือข่ายเส้นทางการบินครอบคลุมถึง ๓๐ ประเทศทั่วโลก การให้บริการของการบินไทยตลอดระยะเวลากว่า ๖๐ ปีที่ประกอบธุรกิจนั้น มุ่งเน้นในเรื่องมาตรฐานความปลอดภัย ความสะอาดสบาย การบริการที่มีคุณภาพด้วยเอกลักษณ์ความเป็นไทย รวมทั้งการเสริมสร้างความประทับใจและความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าเรื่อยมา จนทำให้การบินไทยมีชื่อเสียงด้านการบิน ได้รับการยกย่องให้เป็นหนึ่งในสายการบินยอดเยี่ยมของโลก และเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ ซึ่งมีฐานลูกค้าที่ใช้บริการหลากหลายกลุ่ม ตลอดจนได้รับรางวัลด้านการให้บริการต่างๆ มาโดยตลอด

๒. วิสัยทัศน์

"สายการบินคุณภาพสูง ที่ให้บริการเต็มรูปแบบ ด้วยความแข็งแกร่งของอัตลักษณ์ความเป็นไทย เชื่อมโยงประเทศไทยสู่ทั่วโลก และสร้างผลกำไรที่ต่อเนื่อง"

ด้วยบทบาทของสายการบินแห่งชาติประกอบธุรกิจการเดินทางอากาศขนส่งผู้โดยสารสินค้า พัสดุภัณฑ์และไปรษณียภัณฑ์การบินไทยมีความมุ่งมั่นที่จะเป็นสายการบินที่คนไทยภาคภูมิใจจากการให้บริการระดับโลกตามมาตรฐานสากลผสมผสานด้วยเสน่ห์ความเป็นไทย สร้างความประทับใจและพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้าจากการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและสร้างกำไรที่ยั่งยืน

๓. พันธกิจ

เป็นสายการบินที่ลูกค้าเลือกใช้บริการเป็นอันดับแรก ด้วยทางเลือกผลิตภัณฑ์ตามความพึงพอใจประกอบไปด้วยการออกแบบผลิตภัณฑ์เพื่อส่งเสริมประสบการณ์ที่ดีที่สุดให้กับลูกค้าด้วยการบริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ และการกำหนดราคาบัตรโดยสารพร้อมบริการเสริมแบบแยกรายการ (Unbundling Fare) ที่เอื้อต่อการเลือกซื้อบัตรโดยสารพื้นฐานในราคาที่ประหยัดให้กับลูกค้า โดยลูกค้าสามารถเลือกซื้อบริการเสริมได้ตามความต้องการ (เช่น การเลือกที่นั่ง และกระเป๋าสัมภาระ)

เพิ่มศักยภาพด้านการพาณิชย์ด้วยการปรับปรุงด้านการพาณิชย์ให้แข็งแกร่งขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพด้านผลตอบแทนรายได้และกำไรของธุรกิจจากบริการด้านการบินและการเพิ่มรายได้จากธุรกิจอื่นๆ ได้แก่

ก. การปรับปรุงแผนเครือข่ายเส้นทางการบินอย่างเหมาะสม โดยเน้นให้บริการเส้นทางที่มีผลกำไร

ข. ลงทุนด้านดิจิทัลเพื่อการเติบโตของยอดขายออนไลน์และผลักดันให้เกิดรายได้จากการส่งเสริมประสบการณ์ของลูกค้าในการเลือกซื้อผลิตภัณฑ์และบริการ

ค. บริหารจัดการตัวแทนจำหน่ายบัตรโดยสารและพัฒนาบุคลากรสายการพาณิชย์ให้สามารถใช้ระบบและมีกระบวนการทำงานที่มีมาตรฐานระดับโลก

เพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันด้านต้นทุนที่เหนือกว่าสายการบินอื่นในภูมิภาค ซึ่งประกอบด้วย

ก. การเลิกจ้างพนักงานและพนักงานสัญญาจ้างจำนวนมากและปรับลดค่าตอบแทนให้เท่ากับเกณฑ์มาตรฐาน โดยคาดว่าจะช่วยลดต้นทุนด้านบุคลากรได้กว่า ร้อยละ ๕๐

ข. การดำเนินการต่อรองเงื่อนไขสัญญาเช่าเครื่องบินและปรับเปลี่ยนแผนฝูงบิน

ค. การลดต้นทุนของการจ้างงานจากบริษัทภายนอกตลอดทั้งกระบวนการด้วยการปรับปรุงพัฒนาหน่วยงานจัดซื้อ และดำเนินการเจรจาต่อรองสัญญาอีกเป็นจำนวนมาก

ง. การใช้ประโยชน์ของพื้นที่สำนักงานอย่างมีเหตุผลและการใช้ประโยชน์ของพื้นที่ที่ไม่จำเป็นเพื่อทำเงินจากการขายหรือให้เช่า

จ. การเพิ่มประสิทธิภาพหน่วยธุรกิจทั้งหมดของบริษัทฯ รวมถึงการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงเพื่อความเป็นเลิศในการดำเนินงาน

เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงในด้านการปฏิบัติการ และความปลอดภัย และเป็นศูนย์กลางการเชื่อมต่อเครือข่ายสารสนเทศการบินพันธมิตรมายังจุดบินต่างๆ ในประเทศไทย

๔. คุณค่าหลัก (Core Values)^{๖๓}

A (Agility for Growth), I (Integrity for Trust), M (Mastery for Professionalism) หรือ AIM เป็นค่านิยมหลักขององค์กร ใช้เป็นแนวทางให้ชาวการบินไทยทุกคนทุกระดับได้ยึดถือปฏิบัติ โดยเริ่มต้นที่ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยปฏิบัติตนให้เป็นต้นแบบ ผลักดันให้ทีมงานร่วมมือร่วมใจและปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรของพวกเราชาวการบินไทยในที่สุด

ยืดหยุ่น คล่องตัว แสวงหาโอกาส (Agility for Growth) มีความยืดหยุ่น คล่องตัวในการทำงาน มุ่งสู่เป้าหมาย กระตือรือร้นและเปิดรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว แสวงหาโอกาสใหม่ๆ ในการพัฒนาตนเองและธุรกิจ ให้เติบโตเพื่อสร้างกำไรให้บริษัทฯ อย่างต่อเนื่อง

โปร่งใส ร่วมมือ ซื่อตรง (Integrity for Trust) ผู้บริหารและพนักงานต้องปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส ซื่อตรง ร่วมมือ ร่วมใจ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการทำงาน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และบรรลุเป้าหมายของบริษัทฯ

คิดใหม่ ทำใหม่ อย่างมืออาชีพ (Mastery for Professionalism) คิดใหม่ ทำใหม่ มีทักษะหลากหลาย ก้าวทันเทคโนโลยี สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมืออาชีพ เพื่อมุ่งสู่การเป็นสายการบินคุณภาพสูงในการให้บริการลูกค้า

๒.๕.๒ นโยบายและภาพรวมการประกอบธุรกิจ^{๖๔}

ปี ๒๕๐๓ รัฐบาลไทยได้จัดตั้ง บริษัท การบินไทย จำกัด เพื่อให้ประเทศไทยมีสายการบินแห่งชาติที่ให้บริการในระดับสากล โดยการร่วมทุนระหว่างบริษัท เดินอากาศไทย จำกัด กับสายการบินสแกนดิเนเวียน แอร์ไลน์ ซิสเต็ม มีวัตถุประสงค์แรกเริ่มเพื่อดำเนินธุรกิจการบินระหว่างประเทศ โดยบริษัทฯ ได้รับการสนับสนุนทางด้านการบริหาร และด้านเทคนิคจากสายการบินสแกนดิเนเวียน แอร์ไลน์ ซิสเต็ม โดยใช้รหัสสายการบิน TG เมื่อวันที่ ๒๙ มีนาคม ๒๕๐๓ บริษัทฯ ได้จดทะเบียนเป็นบริษัท จำกัด ด้วยทุนจดทะเบียนแรกเริ่ม ๒ ล้านบาท มีบริษัท เดินอากาศไทย จำกัด ถือหุ้นร้อยละ ๗๐ และสายการบินสแกนดิเนเวียน แอร์ไลน์ ซิสเต็ม ถือหุ้นร้อยละ ๓๐ ของทุนจดทะเบียน

การดำเนินการของบริษัทฯ ประสบผลสำเร็จด้วยดี หลังการก่อตั้งในวันที่ ๓๐ มีนาคม ๒๕๒๐ สายการบินสแกนดิเนเวียนแอร์ไลน์ซิสเต็ม ได้ออนหุ้นที่มีอยู่ทั้งหมดให้แก่ บริษัท เดินอากาศ

^{๖๓}เรื่องเดียวกัน, [ออนไลน์].

^{๖๔}บริษัท การบินไทย จำกัด, แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี/รายงานประจำปี ๒๕๖๕ (แบบ ๕๖-๑ One Report), (กรุงเทพมหานคร : บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน), ๒๕๖๕), หน้า ๓-๖.

ไทย จำกัด ทำให้การร่วมทุนสิ้นสุดลง และบริษัทฯ ได้ทำการเพิ่มทุนโดยมีกระทรวงการคลังเข้าเป็นผู้ถือหุ้น

วันที่ ๑ เมษายน ๒๕๓๑ รัฐบาลในสมัยนายกรัฐมนตรี พลเอกเปรม ติณสูลานนท์ ได้รวมกิจการการบินภายในประเทศที่บริษัท เดินอากาศไทย จำกัด ให้บริการเข้ากับกิจการของบริษัทฯ ตามมติคณะรัฐมนตรีฝ่ายเศรษฐกิจ ส่งผลให้เงินทุนจดทะเบียนของบริษัทฯ เพิ่มขึ้นเป็น ๒,๒๓๐ ล้านบาท โดยมีกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่

วันที่ ๑๙ กรกฎาคม ๒๕๓๔ บริษัทฯ ได้เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยโดยได้แปลงกำไรสะสมให้เป็นทุนของบริษัทฯ ทำให้ทุนจดทะเบียนเพิ่มขึ้นเป็น ๑๓,๐๐๐ ล้านบาท และปี ๒๕๕๔ บริษัทฯ มีทุนชำระแล้ว ๒๑,๘๒๗,๗๑๙,๑๗๐ บาท

วันที่ ๑๗ ตุลาคม ๒๕๕๖ บริษัทฯ ได้จัดตั้งบริษัท ไทยสมายส์แอร์เวย์ จำกัด ด้วยทุนจดทะเบียน ๑,๘๐๐ ล้านบาท ชำระแล้วร้อยละ ๑๐๐ เป็นเงิน ๑,๘๐๐ ล้านบาท บริษัทฯ ถือหุ้นร้อยละ ๑๐๐ สายการบินไทยสมายส์ได้เริ่มทำการบินตั้งแต่วันที่ ๑๐ เมษายน ๒๕๕๗ ด้วยรหัสสายการบิน WE

วันที่ ๓๑ ธันวาคม ๒๕๖๒ บริษัทฯ มีทุนจดทะเบียน ๒๖,๙๘๙,๐๐๙,๕๐๐ บาท มีทุนชำระแล้ว ๒๑,๘๒๗,๗๑๙,๑๗๐ บาท กระทรวงการคลังและธนาคารออมสินถือหุ้น คิดเป็นร้อยละ ๕๓.๑๖ ส่วนที่เหลือร้อยละ ๔๖.๘๔ ถือหุ้นโดยประชาชนทั่วไป ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

วันที่ ๒๒ พฤษภาคม ๒๕๖๓ กระทรวงการคลังได้ลดสัดส่วนการถือหุ้นในบริษัทฯ ลงต่ำกว่าร้อยละ ๕๐ ของจำนวนหุ้นที่ออกและเรียกชำระแล้วทั้งหมดของบริษัทฯ โดยจำหน่ายหุ้นคิดเป็นร้อยละ ๓.๑๗ ของจำนวนหุ้นที่ออกและเรียกชำระแล้วทั้งหมดของบริษัทฯ ให้แก่กองทุนรวมวายุภักษ์หนึ่ง โดยกระทรวงการคลังยังคงเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทฯ และถือหุ้นคิดเป็นร้อยละ ๔๗.๘๖ ของจำนวนหุ้นที่ออกและเรียกชำระแล้วทั้งหมดของบริษัทฯ ทั้งนี้ ภายหลังการลดสัดส่วนการถือหุ้นในบริษัทฯ ของกระทรวงการคลังดังกล่าว บริษัทฯ จึงพ้นจากสภาพการเป็นรัฐวิสาหกิจตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

การฟื้นฟูกิจการบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)^{๖๕}

วันที่ ๒๖ พฤษภาคม ๒๕๖๓ บริษัทฯ ได้ยื่นคำร้องขอฟื้นฟูกิจการต่อศาลล้มละลายกลาง และในวันที่ ๑๑ กันยายน ๒๕๖๓ ศาลล้มละลายกลางมีคำสั่งให้ฟื้นฟูกิจการของการบินไทย และแต่งตั้งผู้ทำแผนฟื้นฟู ได้แก่

๑. บริษัท อีวาย คอร์ปอเรทแอดไวซอรี เซอร์วิสเชส จำกัด
๒. พลอากาศเอก ชัยพฤกษ์ ดิษยะศริน
๓. นายจักรกฤตย์ พาราพันธกุล
๔. นายพีระพันธุ์ สาลีรัฐวิภาค
๕. นายบุญทักษ์ หวังเจริญ
๖. นายปิยสวัสดิ์ อัมระนันทน์
๗. นายชาญศิลป์ ตรีนุชกร

^{๖๕}บริษัท การบินไทย จำกัด, แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี/รายงานประจำปี ๒๕๖๕ (แบบ ๕๖-

โดยมีอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติล้มละลาย พุทธศักราช ๒๔๘๓ มาตรา ๙๐/๒๕ อำนาจหน้าที่ในการจัดการกิจการและทรัพย์สินของลูกหนี้ ยกเว้นสิทธิที่จะได้รับเงินปันผลตกแก่ผู้ทำแผน

วันที่ ๒ มีนาคม ๒๕๖๔ คณะผู้ทำแผน ได้นำส่งแผนฟื้นฟูกิจการบริษัทฯ ต่อเจ้าพนักงานพิทักษ์ทรัพย์ ซึ่งเจ้าพนักงานพิทักษ์ทรัพย์ได้กำหนดให้มีการประชุมเจ้าหนี้ในวันที่ ๑๒ พฤษภาคม ๒๕๖๔ แต่ได้เลื่อนกำหนดออกไป ตามคำร้องขอของเจ้าหนี้จำนวน ๒๐ ราย ซึ่งมีจำนวนหนี้รวมกันไม่น้อยกว่า ๑ ใน ๑๐ ของจำนวนหนี้ทั้งหมดของเจ้าหนี้ซึ่งได้เข้าร่วมประชุม และได้กำหนดการประชุมเจ้าหนี้ครั้งใหม่เป็นวันที่ ๑๙ พฤษภาคม ๒๕๖๔

วันที่ ๑๙ พฤษภาคม ๒๕๖๔ เจ้าพนักงานพิทักษ์ทรัพย์ได้จัดให้มีการประชุมเจ้าหนี้ของบริษัทฯ และที่ประชุมเจ้าหนี้ได้มีมติตามมาตรา ๙๐/๔๖ แห่งพระราชบัญญัติล้มละลาย พุทธศักราช ๒๔๘๓ โดยมีเจ้าหนี้ที่มีจำนวนหนี้รวมกันในสัดส่วนร้อยละ ๙๑.๕๖ ของจำนวนหนี้ของเจ้าหนี้ทั้งหมดที่เข้าร่วมประชุมและออกเสียงลงคะแนนยอมรับแผนฟื้นฟูกิจการที่ผู้ทำแผนฟื้นฟูกิจการได้ยื่นต่อเจ้าพนักงานพิทักษ์ทรัพย์เมื่อวันที่ ๒ มีนาคม ๒๕๖๔ และตามคำร้องขอแก้ไขแผนฟื้นฟูกิจการจำนวน ๓ ฉบับ ที่เสนอโดยผู้ทำแผนฟื้นฟูกิจการ และเจ้าหนี้อีก ๒ ราย ได้แก่ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) และชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด และที่ประชุมเจ้าหนี้มีมติแต่งตั้งคณะกรรมการเจ้าหนี้จำนวน ๗ ราย ได้แก่

๑. กระทรวงการคลัง
๒. ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)
๓. สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จำกัด
๔. บริษัท ไทยสมุทรประกันชีวิต จำกัด (มหาชน)
๕. ธนาคารออมสิน
๖. ชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด
๗. สหกรณ์ออมทรัพย์การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย จำกัด

วันที่ ๑๕ มิถุนายน ๒๕๖๔ ศาลล้มละลายกลางได้มีคำสั่งเห็นชอบด้วยแผนฟื้นฟูกิจการ และคำร้องขอแก้ไขแผน และแผนได้กำหนดผู้บริหารแผน ได้แก่

๑. นายปิยสวัสดิ์ อัมระนันทน์
๒. นายพรชัย จีระเวช
๓. นายไกรสร บารมีอวยชัย
๔. นายศิริ จิระพงษ์พันธ์
๕. นายชาญศิลป์ ตรีนุชกร

โดยพระราชบัญญัติล้มละลาย พุทธศักราช ๒๔๘๓ มาตรา ๙๐/๕๙ ให้บรรดาสิทธิและอำนาจหน้าที่ของผู้ทำแผนตกเป็นของผู้บริหารแผน ตั้งแต่ผู้บริหารแผนได้ทราบคำสั่งศาล ซึ่งผู้บริหารแผนจะต้องบริหารกิจการและทรัพย์สินของบริษัทฯ รวมถึงบริหารร่วม/ย่อยให้เป็นไปตามที่กำหนดในแผนฟื้นฟูกิจการ และตามอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติล้มละลาย พุทธศักราช ๒๔๘๓ และกฎหมายอื่น

วันที่ ๑ กรกฎาคม ๒๕๖๕ คณะผู้บริหารแผนยื่นคำร้องขอแก้ไขแผนต่อเจ้าพนักงานพิทักษ์ทรัพย์ กองฟื้นฟูกิจการของลูกหนี้

วันที่ ๑ กันยายน ๒๕๖๕ เจ้าพนักงานพิทักษ์ทรัพย์ได้จัดให้มีการจัดการประชุมเจ้าหนี้ของบริษัทฯ โดยที่ประชุมเจ้าหนี้ได้มีมติตามมาตรา ๙๐/๔๖ แห่งพระราชบัญญัติล้มละลาย พุทธศักราช ๒๕๕๓ เจ้าหนี้ที่มีจำนวนหนี้รวมกันในสัดส่วนร้อยละ ๗๘.๕๙ ของจำนวนหนี้ ของเจ้าหนี้ทั้งหมดที่เข้าร่วมประชุมและออกเสียงลงคะแนน ยอมรับข้อเสนอขอแก้ไขแผนฟื้นฟูกิจการที่ผู้บริหารแผนได้ยื่นต่อเจ้าพนักงานพิทักษ์ทรัพย์

วันที่ ๑๔ กันยายน ๒๕๖๕ ศาลล้มละลายกลางได้นัดพิจารณาข้อเสนอขอแก้ไขแผนฟื้นฟูกิจการ และเนื่องจากมีเจ้าหนี้นับคำร้องคัดค้าน ศาลจึงกำหนดนัดไต่สวนในวันที่ ๒๑ และ ๒๒ กันยายน ๒๕๖๕

วันที่ ๒๐ ตุลาคม ๒๕๖๕ ศาลล้มละลายกลางมีคำสั่งเห็นชอบการขอแก้ไขแผนฟื้นฟูกิจการและเมื่อวันที่ ๒๑ ตุลาคม ๒๕๖๕ นายไกรสร บารมีอวยชัย และนายศิริ จิระพงษ์พันธ์ ผู้บริหารแผนได้ลาออกจากการเป็นผู้บริหารแผนของบริษัทฯ โดยผู้บริหารแผน ๓ ท่าน ที่เหลืออยู่มีอำนาจกระทำการในฐานะผู้บริหารแผนของบริษัทฯ ต่อไปได้ตามมาตรา ๙๐/๖๕ (๖) แห่งพระราชบัญญัติล้มละลาย พุทธศักราช ๒๕๕๓ และข้อ ๑๐.๖ (๒) ของแผนฟื้นฟูกิจการ

วันที่ ๑๔ ธันวาคม ๒๕๖๕ บริษัทฯ ได้ดำเนินการจดทะเบียนต่อนายทะเบียนบริษัทมหาชน กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ เพื่อเพิ่มทุนจดทะเบียนจากเดิม จำนวน ๒๑,๘๒๗,๗๑๙,๑๗๐ บาท เป็นทุนจดทะเบียนจำนวน ๓๓๖,๘๒๔,๖๐๑,๖๕๐ บาท และจดทะเบียนแก้ไขเพิ่มเติมหนังสือบริคณห์สนธิ ข้อ ๔. เพื่อให้สอดคล้องกันเรียบร้อยแล้ว

๒.๕.๓ กลยุทธ์^{๖๖}

ภายหลังจากศาลล้มละลายกลาง ได้มีคำสั่งเห็นชอบด้วยข้อเสนอขอแก้ไขแผนฟื้นฟูกิจการบริษัทฯ เมื่อวันที่ ๒๐ ตุลาคม ๒๕๖๕ ตลอดจนสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ (โควิด-๑๙) มีแนวโน้มที่ดีขึ้น มีการผ่อนคลายมาตรการการเดินทางระหว่างประเทศและมาตรการทางสาธารณสุขในการกักกันโรค ทำให้บริษัทฯ สามารถสร้างรายได้จากการทำการบินขนส่งผู้โดยสารเพิ่มขึ้น ประกอบกับบริษัทฯ ได้ศึกษาและปรับปรุงแผนการดำเนินธุรกิจทั้งธุรกิจการบิน (Flight Business) และธุรกิจสนับสนุนการบิน (Non-flight Business) และดำเนินการต่างๆ เพื่อสร้างรายได้ตลอดจนทำกำไรได้อย่างยั่งยืน โดยบริษัทฯ จะขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และพัฒนาแบบองค์รวม ซึ่งประกอบด้วยแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

๑. การออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อส่งมอบประสบการณ์ที่ดีที่สุดให้กับลูกค้าด้วยการบริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ นำเสนอบริการเสริมเพื่อเป็นตัวเลือกอย่างเต็มรูปแบบ การผสมผสานช่องทางการจัดจำหน่ายทั้งแบบออนไลน์และออฟไลน์ที่ทำให้เกิดการตลาดแบบผสมผสานกันในหลากหลายช่องทาง (Omnichannel) อีกทั้งพัฒนาขีดความสามารถด้านการพาณิชย์ด้วยการลงทุนด้านดิจิทัล

^{๖๖}บริษัท การบินไทย จำกัด, แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี/รายงานประจำปี ๒๕๖๕ (แบบ ๕๖-๑ One Report), (กรุงเทพมหานคร : บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน), ๒๕๖๕), หน้า ๑๐.

๒. การบริหารจัดการเครือข่ายเส้นทางบินและฝูงบินให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดในแต่ละช่วงเวลา กำลังการผลิต ตำแหน่งทางการตลาด และขีดความสามารถในการแข่งขันของบริษัทฯ ในเส้นทางต่างๆ โดยมุ่งเน้นเส้นทางบินที่มีความสามารถในการทำกำไร มีส่วนแบ่งการตลาดสูงต่อเนื่อง และมีศักยภาพในการเติบโตในอนาคตเพื่อรักษาระดับความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมการบิน รวมทั้งขยายเครือข่ายเส้นทางบินให้ครอบคลุมลูกค้าทุกกลุ่มเป้าหมายทั่วโลกผ่านความร่วมมือกับสายการบินพันธมิตร สตาร์ อัลไลแอนซ์ และความร่วมมือกับสายการบินไทยสมายล์

๓. การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านต้นทุน ได้แก่ การปรับปรุงสัญญาเช่าเครื่องบินที่เป็นประโยชน์ต่อบริษัทฯ การบริหารจัดการค่าใช้จ่ายกับพันธมิตรทางธุรกิจอย่างเข้มงวด รวมถึงการปรับลดความซับซ้อนของโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับธุรกิจเพื่อให้ความกระชับมากขึ้น การปรับลดจำนวนพนักงานให้อยู่ในสถานะที่สามารถแข่งขันกับสายการบินอื่นๆ ได้ รวมทั้งพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของพนักงานในทุกระดับ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรและทัศนคติของพนักงาน การปรับใช้ การปรับปรุงระบบ และกระบวนการในการทำงานให้ทันสมัย เพื่อการเป็นสายการบินชั้นนำ

๔. การดำเนินธุรกิจที่สนับสนุนด้านการบิน (Non-Flight Business) ได้แก่ การบริการคลังสินค้า การบริการลูกค้าภาคพื้น การบริการอุปกรณ์ภาคพื้น ครีวการบิน การบริการซ่อมบำรุงอากาศยาน การบริการอำนวยความสะดวก การจำหน่ายสินค้าที่ระลึก และบริการเครื่องฝึกบินจำลอง เป็นต้น ซึ่งเป็นธุรกิจที่สามารถต่อยอดทางธุรกิจได้อย่างครบวงจรและยั่งยืนต่อไปได้ โดยนำความสามารถด้านโครงสร้างพื้นฐานในธุรกิจการบิน และขยายธุรกิจร่วมกับพันธมิตร เพื่อทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขันระยะกลาง และระยะยาว

๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเป็นการนำเอาผลงานวิจัยของผู้อื่นที่พิจารณาแล้วว่าเป็นงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและมีความสำคัญ พร้อมทำการทบทวนว่ามีใครทำการวิจัยที่ใกล้เคียงที่ผู้วิจัยทำการวิจัยหรือไม่ และได้ผลการวิจัยเป็นอย่างไร เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับงานวิจัยที่ทำเพื่อให้สามารถอธิบายงานวิจัยที่ทำได้อย่างเหมาะสมกับงานของผู้วิจัยดังนี้

๒.๖.๑ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการภายในองค์กร

การทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการภายในองค์กร เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับงานวิจัยที่ทำเพื่อให้สามารถอธิบายงานวิจัยที่ทำได้อย่างเหมาะสมกับงานของผู้วิจัยมีดังนี้

สมชัย นันทาภิรัตน์ ได้ศึกษาเรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อการบริหารจัดการตามพันธกิจของกระทรวงอุตสาหกรรม” ผลการศึกษาพบว่า ๑. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการตามพันธกิจของกระทรวงอุตสาหกรรม พบว่า ๑) ปัจจัยภายในองค์กรสามารถร่วมกันทำนายการบริหารจัดการตามพันธกิจของกระทรวงอุตสาหกรรม ได้ร้อยละ ๕๐.๐ (Adjust $R^2=0.500$) เรียงตามลำดับได้แก่ ทักษะ ระบบ โครงสร้างองค์กร และการจัดการบุคคลเข้าทำงาน ตามลำดับ ๒) เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารสามารถร่วมกันทำนายการบริหารจัดการตามพันธกิจของกระทรวงอุตสาหกรรม ได้ร้อยละ ๕๐.๒ (Adjust $R^2=0.502$) เรียงตามลำดับได้แก่ ระบบสนับสนุน

การตัดสินใจ ระบบบริหารงานทั่วไป และระบบเครือข่ายอุตสาหกรรม ตามลำดับ ๒. รูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อการบริหารจัดการตามพันธกิจของกระทรวงอุตสาหกรรม ประกอบด้วย การบริหารจัดการตามพันธกิจของกระทรวงอุตสาหกรรม ๔ ด้านคือ ๑) ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของผู้ประกอบการให้มีความเข้มแข็งและสามารถแข่งขันได้ในตลาดโลก ๒) ขับเคลื่อนและพัฒนา ระบบนิเวศอุตสาหกรรม (Ecosystem) เพื่อเปลี่ยนผ่านอุตสาหกรรมไทยสู่อุตสาหกรรม ๔.๐ ๓) การส่งเสริมการประกอบกิจการอุตสาหกรรมให้เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ๔) บูรณาการดำเนินงานหน่วยงานภายในและภายนอกกระทรวงเพื่อให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย โดยมีการบูรณาการหลักพุทธธรรมอิทธิบาท ๔ เพื่อการบริหารจัดการตามพันธกิจของกระทรวงอุตสาหกรรม ให้สำเร็จ ลุล่วง ได้แก่ ๑) ฉันทะ: รักรงาน ๒) วิริยะ: สู้งาน ๓) จิตตะ: ใส่ใจงาน ๔) วิมังสา: ทำงานด้วยปัญญา และยังมีปัจจัยอีก ๒ ปัจจัยที่ส่งให้การบริหารจัดการตามพันธกิจของกระทรวงอุตสาหกรรมสำเร็จ ลุล่วงได้ ประกอบด้วย (๑) ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหาร ๔ ด้านประกอบด้วย ระบบสนับสนุนการตัดสินใจ ระบบบริหารทางไกล ระบบบริหารงานทั่วไป ระบบเครือข่าย อุตสาหกรรม (๒) ปัจจัยภายในองค์กร ๗ ด้าน ประกอบด้วย โครงสร้างองค์กร กลยุทธ์ การจัดบุคคล เข้าทำงาน รูปแบบ ระบบ ค่านิยมร่วม และทักษะ^{๖๗}

คณิตดา กรรณสูต ได้ศึกษาเรื่อง “พุทธวิธีการบริหารจัดการองค์กรคุณภาพของ บริษัทมหาชนจำกัด” ผลการศึกษาพบว่า ๑. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการองค์กรคุณภาพของ บริษัทมหาชนจำกัด พบผลการศึกษาดังนี้ ๑) พุทธวิธีการบริหารมีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการองค์กรคุณภาพของ บริษัทมหาชน จำกัด ๔ ด้านได้แก่ พุทธวิธีในการอำนวยความสะดวก พุทธวิธีการจัดองค์กร พุทธวิธีในการกำกับดูแล และพุทธวิธีในการวางแผน โดยร่วมกันทำนายได้ร้อยละ ๕๒.๐ (Adj. R²=.520) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ๒) หลักพละ ๔ ที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการองค์กรคุณภาพของ บริษัทมหาชน จำกัด ทั้ง ๔ ด้านได้แก่ ปัญญาพละ (กำลังความรู้หรือความฉลาด) อนุวัชพละ (กำลังงานที่ไม่มีโทษหรือความสุจริต) สังคหพละ (กำลังสงเคราะห์หรือการช่วยเหลือ) และวิริยะพละ (กำลังแห่งความเพียร) โดยร่วมกันทำนายได้ร้อยละ ๕๔.๓ (Adj. R²=.543) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ๒. รูปแบบพุทธวิธีการบริหารจัดการองค์กรคุณภาพของ บริษัทมหาชนจำกัด คือ มี การบริหารจัดการองค์กรคุณภาพของ บริษัทมหาชน จำกัด ๓ ด้านคือ การพัฒนาระบบบริหารงาน คุณภาพตามมาตรฐานสากล ISO 9001: 2015 การพัฒนาระบบการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมของ องค์กร ISO 14001: 2015 และการพัฒนาระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย ISO 45001: 2018 ดังนั้นการบริหารจัดการองค์กรคุณภาพจะเกิดขึ้นได้ด้วยอาศัยหลักพละ ๔ มี ๑) ปัญญาพละ (กำลังความรู้หรือความฉลาด) ๒) วิริยะพละ (กำลังแห่งความเพียร) ๓) อนุวัชพละ (กำลังงานที่ไม่มีโทษหรือความสุจริต) และ ๔) สังคหพละ (กำลังสงเคราะห์หรือการช่วยเหลือ) โดยมี พุทธวิธีการบริหารเป็นส่วนฐานค้ำยันให้องค์กรพัฒนาอย่างต่อเนื่องและมีคุณภาพ ประกอบด้วย

^{๖๗} สมชัย นันทาภิรัตน์, “การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อการบริหารจัดการตามพันธกิจของกระทรวง อุตสาหกรรม”, *ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๕).

๑) พุทธวิธีการวางแผน ๒) พุทธวิธีการจัดการองค์กร ๓) พุทธวิธีการบริหารงานบุคคล ๔) พุทธวิธีการอำนวยความสะดวก และ ๕) พุทธวิธีการกำกับดูแล^{๖๘}

กรณีศึกษา ธรรมสอน ได้ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาศักยภาพการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารสถานีดารวจภูธรในจังหวัดเชียงใหม่” ผลการศึกษาพบว่า ๑. ปัจจัยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการพัฒนาศักยภาพการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารสถานีดารวจภูธรในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ๑) การบริหารจัดการองค์กรมีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมต่อการพัฒนาศักยภาพการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารสถานีดารวจภูธรในจังหวัดเชียงใหม่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ประกอบด้วยโครงสร้างองค์กร กลยุทธ์ บุคลากร รูปแบบ ระบบ ค่านิยมร่วม และทักษะ ๒) หลักเวชสารัชชกรณธรรมมีอิทธิพลทางตรง และอิทธิพลรวมต่อการพัฒนาศักยภาพการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารสถานีดารวจภูธรในจังหวัดเชียงใหม่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ประกอบด้วย ศรัทธา ด้านศรัทธาในอาชีพ ศิล ด้านพฤติกรรม พาหุสัจจะ ด้านการศึกษา วิริยารัมภะ ด้านความเพียร และปัญญา ด้านองค์ความรู้ ๒. รูปแบบการพัฒนาศักยภาพการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารสถานีดารวจภูธรในจังหวัดเชียงใหม่ คือ การบริหารของผู้บริหารสถานีดารวจภูธร มีทั้งหมด ๖ ด้านได้แก่ ๑) ถวายความปลอดภัยองค์พระมหากษัตริย์และพระบรมวงศานุวงศ์ ๒) การให้ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ๓) การปฏิบัติการเชิงรุกในการแก้ไขปัญหาเสียดิต ๔) การให้บริการประชาชน ๕) การดูแลทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ๖) การดูแลส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชา โดยนำหลักการการบริหารเชิงพุทธคือ “หลักเวชสารัชชกรณธรรม” มาส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพการบริหารได้ดังต่อไปนี้ ๑) ศรัทธา โดยสร้างการยอมรับจากสังคม ชำรงไว้ซึ่งเกียรติของผู้พิทักษ์สันติราษฎร์ ๒) ศิล โดยรักษากาย วาจา ใจให้เรียบร้อยเป็นปกติ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ๓) พาหุสัจจะ โดยฝึกอบรม พัฒนาตนเองอยู่เสมอ ฝึกฝนเพิ่มทักษะในการทำงาน ๔) วิริยารัมภะ โดยประพฤติแต่ความดี มีความกล้าหาญเด็ดเดี่ยว มุ่งมั่นที่จะให้ประสบผลสำเร็จในชีวิต และ ๕) ปัญญา โดยมีศิลปะในการปฏิบัติหน้าที่ที่ดีกับประชาชน ตระหนักถึงบาป บุญ คุณโทษ เป็นที่พึ่งของประชาชนอย่างแท้จริง^{๖๙}

ณัฐณัชชา ไชยประเสริฐ ได้ศึกษาเรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารของบริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน)” ผลการศึกษาพบว่า ๑. ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารของส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารของบริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) พบผลการศึกษา ดังนี้ ๑) กระบวนการบริหารจัดการส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารของบริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) มี ๓ ด้านได้แก่ การควบคุม การวางแผน การจัดคนเข้าทำงาน โดยร่วมกันทำนายได้ร้อยละ ๕๐.๓ ($Adj. R^2=.503$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ๒) บรรยากาองค์กรส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารของ

^{๖๘}คณิตดา กรรณสูตร, “พุทธวิธีการบริหารจัดการองค์กรคุณภาพของบริษัทยักษ์ใหญ่”, **ดุสิตนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๕).

^{๖๙}กรณีศึกษา ธรรมสอน, “การพัฒนาศักยภาพการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารสถานีดารวจภูธรในจังหวัดเชียงใหม่”, **ดุสิตนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๕).

บริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) มี ๕ ด้านได้แก่ ความรู้สึกผูกพันและรับผิดชอบต่องค์กร โครงสร้างองค์กร ความรับผิดชอบในการทำงาน มาตรฐานในการทำงาน และการสนับสนุน โดยร่วมกันทำนายได้ร้อยละ ๖๔.๒ (Adj. $R^2=.642$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ๓) การปฏิบัติตามหลักกฏธำบัต ๔ ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารของบริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) มี ๒ ด้านได้แก่ วิมังสา: ทำงานด้วยปัญญา และจิตตะ: ใส่ใจงาน โดยร่วมกันทำนายได้ร้อยละ ๓๗.๐ (Adj. $R^2=.370$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ๒. รูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารของ บริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) คือ มีประสิทธิภาพการบริหารของ บริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) ในการศึกษาครั้งนี้มี ๕ ด้านคือ ๑) การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลสากล ๒) การบริหารความเสี่ยง ๓) การปรับปรุงกระบวนการให้บริการการจัดซื้อจัดจ้าง ๔) การจัดทำสมรรถนะและจริยธรรมในองค์กร ๕) การติดตามประเมินผล โดยประสิทธิภาพทั้ง ๕ ด้านนั้นนำมาบูรณาการกับหลักกฏธำบัต ๔ คือ ฉันทะ: รักงาน วิริยะ: สู้งาน จิตตะ: ใส่ใจงาน และวิมังสา: ทำงานด้วยปัญญา นอกจากนั้นยังมีกระบวนการบริหารจัดการ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่ขาดไม่ได้ ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน การอำนวยการ และการควบคุม และสิ่งสุดท้ายที่จะทำให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มที่และมีความสุขนั้นก็คื บรรยากาศองค์กร ซึ่งจะเป็สิ่งสนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามมา ประกอบด้วย การจัดโครงสร้างองค์กรที่ดี มีความรับผิดชอบในการทำงาน เพื่อร่วมงานให้การสนับสนุน คำจูนด้วยการสร้างแรงจูงใจ ทำให้มีมาตรฐานในการทำงาน เกิดรู้สึกผูกพันและความรับผิดชอบต่องค์กรอย่างเต็มกำลัง^{๓๐}

ธีระพล บุญตาระวะ ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารจัดการทรัพยากรน้ำในพื้นที่จังหวัดปทุมธานี” ผลการศึกษาพบว่า ๑. สภาพทั่วไปของการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำในพื้นที่จังหวัดปทุมธานี มีการบริหารตามหลักการบริหารแบบ 4M's ด้านที่มีความสำคัญอันดับหนึ่งคือ ด้านการบริหารงาน อันดับสอง คือ ด้านบุคลากร อันดับสาม คือ ด้านเครื่องจักรและอุปกรณ์ อันดับสี่ คือ ด้านงบประมาณ ตามลำดับ ๒. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำในพื้นที่จังหวัดปทุมธานีจากทั้งหมด ๗ ปัจจัย รวมหลักธรรมาภิบาล ๔ ด้วยเป็น ๘ ปัจจัย ได้แก่ ยุทธศาสตร์ โครงสร้างองค์กร ความพร้อมของระบบงาน ภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วมของบุคลากร ค่านิยมร่วม ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการน้ำมากที่สุดได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ ด้านโครงสร้างองค์กร ร่วมกับทักษะของบุคลากร มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำในพื้นที่จังหวัดปทุมธานี ร้อยละ ๗๑.๔๐ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ รองลงมา คือ ด้านโครงสร้างองค์กรและด้านทักษะของบุคลากร มีค่าเบต้าเท่ากับ ๐.๔๓๘, ๐.๒๘๗ และ ๐.๒๒๙ ตามลำดับ ส่วนปัจจัยด้านยุทธศาสตร์ ด้านความพร้อมของระบบงาน ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร ด้านค่านิยมร่วมหรือวัฒนธรรมองค์กร ไม่มีผลต่อการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำในพื้นที่จังหวัดปทุมธานีและหลักธรรมาภิบาล ๔ ส่งผลต่อการบริหารจัดการน้ำในพื้นที่จังหวัดปทุมธานีในระดับมากมีค่าเฉลี่ยโดยรวมที่ ๓.๔๓ ๓. การพัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำในพื้นที่จังหวัดปทุมธานี โดยรวมได้แก่ การบริหารแบบมีส่วนร่วมทั้งจากหน่วย

^{๓๐}ณัฏฐ์ณัชชา ไชยประเสริฐ, “การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารของ บริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน)”, *ดุขฎิณิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๕).

งานภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคประชาชน จากภาครัฐในด้านกำหนดนโยบาย กระบวนการบริหาร และสร้างเครือข่ายมีความสำคัญในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยที่ ๓.๑๑ การมีส่วนร่วมจากภาคเอกชน และประชาชน ในด้านณรงค์ด้วยการประชาสัมพันธ์ให้ข้อมูลข่าวสารเพื่อช่วยกันลดผลกระทบทางลบต่อแหล่งน้ำธรรมชาติ การอนุรักษ์แหล่งน้ำด้วยเทคโนโลยีใหม่ๆ การให้ความรู้ความเข้าใจในการใช้น้ำ และการอนุรักษ์แหล่งน้ำตามลำดับ มีความสำคัญในระดับปานกลางที่ค่าเฉลี่ย ๓.๔^{๗๑}

อภิวัฒน์ จำตา ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารจัดการของรัฐในการส่งเสริมกัญชาเสรีเพื่อการแพทย์ทางเลือกของไทย” ผลการศึกษาพบว่า ๑. สภาพการบริหารจัดการของรัฐในการส่งเสริมกัญชาเสรีเพื่อการแพทย์ทางเลือกของไทย โดยรัฐบาลมีการกำหนดขึ้นเป็นนโยบายสาธารณะในด้านสุขภาพ มีเป้าหมายเพื่อสร้างเสริมสิ่งแวดล้อมทั้งทางสังคม และทางกายภาพ มุ่งให้ประชาชนมีทางเลือกสามารถเข้าถึงทางเลือกที่ก่อให้เกิดสุขภาพดีได้ ๒. องค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อระบบบริหารจัดการของรัฐในการส่งเสริมกัญชาเสรีเพื่อการแพทย์ทางเลือกของไทย ๘ ด้าน คือ การวางแผน การบริหารงานบุคคล การฝึกอบรม การนิเทศติดตาม การจัดสิ่งสนับสนุน การจัดการงบประมาณ การจัดการข้อมูลข่าวสาร และการจัดองค์กรชุมชน ๓. นำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการของรัฐโดยใช้หลักธรรม สังกัดวัตร ๔ เพื่อการบริหารจัดการที่ดีที่จะพาไปสู่เป้าหมายขององค์กร คือ ๑) ทาน (โอบอ้อมอารี ช่วยเหลือ) การบูรณาการด้วยการสงเคราะห์หรือช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความเดือดร้อน รวมถึงการช่วยให้มีความรู้ สามารถนำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ตนเองและสังคมได้ ๒) ปิยวาจา (พูดไพเราะ) การใช้หลักธรรมด้วยการใช้วาจาด้วยถ้อยคำที่สุภาพ ถ้อยคำที่มีประโยชน์เป็นจริง และไม่กระทบกระทั่งผู้อื่น ส่งผลช่วยให้การดำเนินงานสำเร็จลุล่วงได้ ๓) อัตถจริยา (สงเคราะห์ประชาชน) การประพฤติตนให้เป็นประโยชน์แก่ทั้งตนเอง และผู้อื่น รู้จักการเสียสละไม่เห็นแก่ตัว ไม่เห็นแก่ความสุขสบายส่วนตัว ทรมตนร่างกาย แรงใจในการบำเพ็ญสาธารณประโยชน์ และช่วยเหลือผู้อื่น พร้อมรู้จักแก้ไขปัญหาด้วยปัญญา และ ๔) สมานัตตตา (เสมอต้นเสมอปลาย) การวางตัวให้เหมาะสม จิตใจมั่นคงไม่หวั่นไหว ดำรงตนบนพื้นฐานของความถูกต้อง ปฏิบัติกับผู้อื่นอย่างเท่าเทียม และเสมอต้นเสมอปลาย^{๗๒}

ณัฐ รุ่งวงศ์ ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารจัดการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารตามหลักธรรมาภิบาลของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย” ผลการศึกษาพบว่า ๑. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารตามหลักธรรมาภิบาลของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พบว่า การสื่อสาร การบริหาร มีพุทธสื่อสารเป็นตัวแปรส่งผ่านตัวแปรภายในโมเดลประกอบด้วย ตัวแปรแฝง ๔ ตัว แบ่งเป็นตัวแปรภายในแฝง ๒ ตัวแปร ตัวแปรภายนอกแฝง ๒ ตัวแปร ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลที่พัฒนา ๒. การบริหารจัดการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารตามหลักธรรมาภิบาลของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย มีปัจจัยที่สำคัญ คือการสื่อสารที่ผู้สื่อสารจะต้องมีความรู้คุณธรรมในการ

^{๗๑}ธีระพล บุญตารวะ, “การบริหารจัดการทรัพยากรน้ำในพื้นที่จังหวัดปทุมธานี”, **ดุชนินพนธ์ปรัชญาดุชนินพนธ์ สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๔).

^{๗๒}อภิวัฒน์ จำตา, “การบริหารจัดการของรัฐในการส่งเสริมกัญชาเสรีเพื่อการแพทย์ทางเลือกของไทย”, **ดุชนินพนธ์ปรัชญาดุชนินพนธ์ สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๔).

เปิดเผยข้อมูล สารจะต้องมีความถูกต้องแม่นยำ นำเสนอได้ทันต่อเวลา ช่องทางของการสื่อสารมีความหลากหลายและมีความปลอดภัย ผู้รับสามารถเข้าถึงได้อย่างรวดเร็ว ผู้รับมีพื้นฐานความรู้และสามารถรับความเสี่ยงได้การบริหาร ต้องมีการวางแผน ปฏิบัติตามแผน ตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง บูรณาการกับหลักพุทธสื่อสาร คือ สัจจะ ความจริง คดตา แท้จริง กาละ ถูกเวลา ปิยะ ผู้รับชอบ และอิตถะ มีประโยชน์ ซึ่งจะนำไปสู่การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารตามหลักธรรมาภิบาลคือเปิดเผยข้อมูลด้วยความถูกต้อง เที่ยงธรรม เป็นประโยชน์ มีความโปร่งใส เกิดการมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบและความคุ้มค่า^{๗๓}

สิงห์คำ มณีจันสุข ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารจัดการสวัสดิการสำหรับคนพิการทางการเคลื่อนไหวหรือทางร่างกายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” ผลการศึกษาพบว่า ๑) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการสวัสดิการสำหรับคนพิการทางการเคลื่อนไหวหรือทางร่างกายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า การปฏิบัติตามหลักสังคหวัตถุ ๔, การบริหารจัดการองค์กรที่ดี และปัจจัยการบริหาร มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการสวัสดิการสำหรับคนพิการทางการเคลื่อนไหวหรือทางร่างกายอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (R Square) เท่ากับ .๔๙๒, .๖๕๖ และ .๗๐๒ ตามลำดับ ๒) รูปแบบการพัฒนาการบริหารจัดการสวัสดิการสำหรับคนพิการทางการเคลื่อนไหวหรือทางร่างกายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามตัวแปร ๓ ด้านดังนี้ ๑) การปฏิบัติตามหลักสังคหวัตถุ ๔ มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการสวัสดิการคนพิการทางการเคลื่อนไหวหรือทางร่างกาย โดยเรียงจากความสำคัญคือ การวางแผนที่ดี การส่งเสริมประชาชน การเฝ้าระวังและดูแล และวิโงจระ ๒) การบริหารจัดการองค์กรที่ดีมีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการสวัสดิการคนพิการทางการเคลื่อนไหวหรือทางร่างกาย โดยเรียงจากความสำคัญคือ ประกอบด้วย ความคุ้มค่า เมตตาธรรมต่อผู้อื่น เคารพและปฏิบัติตามกติกายืนหยัดความโปร่งใส เน้นความรับผิดชอบต่อสังคม และเต็มใจมีส่วนร่วม ๓) ปัจจัยการบริหารมีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการสวัสดิการคนพิการทางการเคลื่อนไหวหรือทางร่างกาย โดยเรียงจากความสำคัญคือ ประกอบด้วย การประสานงาน การบังคับบัญชาสั่งการ การจัดการองค์การ การควบคุม และการวางแผน^{๗๔}

พระมหาประสงค์ กิตติญาโณ (พรมศรี) ได้ศึกษาเรื่อง “การศึกษาเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลในองค์กรสมัยใหม่กับแนวคิดทางพระพุทธศาสนา” ผลการศึกษาพบว่า แนวคิดการบริหารงานบุคคลในองค์กรสมัยใหม่ตั้งอยู่บนพื้นฐานการนำศักยภาพของบุคคลออกมาใช้ให้เต็มที่เพื่อการเพิ่มมูลค่าและการแข่งขันให้กับองค์กร ส่วนองค์กรทางพระพุทธศาสนาตั้งอยู่บนพื้นฐานของการดูแล รักษา ปกครองบุคคล เพื่อให้สะดวกในการปฏิบัติตามหลักไตรสิกขา เมื่อนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบ พบว่า แนวคิดการบริหารงานบุคคลขององค์กรสมัยใหม่มีประเด็นที่เหมือนกันกับแนวคิดทางพระพุทธศาสนา ได้แก่ การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการ บุคคลจึงเป็นปัจจัยหลักที่มี

^{๗๓}ณัฏฐ์ รุ่งวงษ์, “การบริหารจัดการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารตามหลักธรรมาภิบาลของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย”, **ดุสิตนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๔).

^{๗๔}สิงห์คำ มณีจันสุข, “การบริหารจัดการสวัสดิการสำหรับคนพิการทางการเคลื่อนไหวหรือทางร่างกายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น”, **ดุสิตนิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๒).

ศักยภาพมากที่สุดจะทำให้วัตถุประสงค์ขององค์กรบรรลุผล โดยใช้ระบบบริหารงานบุคคลเป็นกลไกขับเคลื่อน การได้มาซึ่งบุคคลกระทำเป็นกระบวนการต่อเนื่องชัดเจน มีการสรรหาและคัดเลือกบุคคลมาจากบุคคลภายในและภายนอกองค์กร พร้อมกับต้องพัฒนาบุคคลทุกระดับเสมอโดยวิธีการฝึกอบรมในรูปแบบขององค์กร เพื่อขจัดอุปสรรคที่เกิดจากตัวบุคคล ทั้งนี้มีหลักวินัยในการลงโทษผู้ทำผิดและมีการบำรุงรักษาบุคคลเสมอรวมถึงผู้มีผลงาน และการพ้นจากองค์กรเกิดจากการให้ออก ลาออก และการตาย ส่วนประเด็นที่องค์กรสมัยใหม่และองค์กรทางพระพุทธศาสนาเห็นต่างกัน ได้แก่ ด้านวัตถุประสงค์ องค์กรสมัยใหม่มุ่งเน้นผลกำไร องค์กรทางพระพุทธศาสนาเน้นด้านคุณธรรม ความหลุดพ้น ด้านระบบการบริหารงานบุคคล องค์กรสมัยใหม่ ใช้ระบบอุปถัมภ์กับระบบคุณธรรม แต่องค์กรทางพระพุทธศาสนาใช้ระบบวินัยและระบบธรรม ด้านการนำบุคคลเข้าสู่องค์กร องค์กรสมัยใหม่นำบุคคลเข้าสู่องค์กรได้จำนวนจำกัด^{๗๕}

นิอร ศรีสุนทร ได้ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา” ผลการศึกษาพบว่า ๑) รูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประกอบด้วยกระบวนการ ๖ ด้าน ๕๓ องค์ประกอบ ได้แก่ ๑) ด้านการวางแผนการปฏิบัติงานมี ๑๐ องค์ประกอบ ๒) ด้านการดำเนินการปฏิบัติงานมี ๑๑ องค์ประกอบ ๓) ด้านการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน มี ๘ องค์ประกอบ ๔) ด้านการติดตามผลการปฏิบัติงานมี ๘ องค์ประกอบ ๕) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานมี ๘ องค์ประกอบ และ ๖) ด้านการให้รางวัล มี ๘ องค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบทั้ง ๖ ด้านมีค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ มากกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ๒) ผลการตรวจสอบรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีความเหมาะสมสามารถนำไปปฏิบัติได้และมีองค์ประกอบเหมือนกับองค์ประกอบที่สร้างขึ้นตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ^{๗๖}

ปลื้มใจ ไพจิตร และชาญวิทย์ ทองโชติ ได้ศึกษาเรื่องกระบวนการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลวิสาหกิจชุมชน กลุ่มแปรรูปและผลิตอาหาร จังหวัดสุราษฎร์ธานี ผลการศึกษาพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการบริหารกับประสิทธิผล มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การรายงาน การวางแผน การประสานงาน การบริหารงานบุคคล การจัดการ การอำนวยความสะดวก และการจัดงบประมาณ ตามลำดับ ผลการวิเคราะห์กระบวนการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของวิสาหกิจชุมชน พบว่า ด้านการวางแผนและการรายงานส่งผลต่อประสิทธิผลของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปและผลิตอาหารในจังหวัดสุราษฎร์ธานีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ สำหรับปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน คือ คณะกรรมการวิสาหกิจชุมชนขาดความรู้การจัดทำแผนการดำเนินงาน โครงสร้างการบริหารงานที่ยังไม่ชัดเจน และปัญหาเงินทุนไม่เพียงพอในการขยายกิจการและขาดตลาดรองรับ

^{๗๕}พระมหาประสงค์ กิตติญาโณ (พรมศรี), “การศึกษาเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลในองค์กรสมัยใหม่กับแนวคิดทางพระพุทธศาสนา”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, (พระพุทธศาสนา), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕).

^{๗๖}นิอร ศรีสุนทร, “การพัฒนาแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา”, **ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๙).

ผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม แนวทางแก้ไขปัญา หน่วยงานของรัฐที่รับผิดชอบดูแลกลุ่มวิสาหกิจชุมชนควรเสริมสร้างความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการกลุ่ม จัดหาเงินทุนดอกเบี้ยต่ำ และการจัดระบบการตลาดรองรับสินค้าของกลุ่ม^{๗๗}

ธณัฐพล ชะอุ่ม ได้ศึกษาเรื่องการบริหารจัดการที่มีผลต่อประสิทธิภาพของเทศบาลตำบลในเขตภาคกลางของประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า การบริหารจัดการในภาพรวม มีระดับการปฏิบัติมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย อันดับแรก คือ สมรรถนะ/ความสามารถทางการบริหาร รองลงมา คือ ภาวะผู้นำ กลยุทธ์องค์การ วัฒนธรรมองค์การ ทรัพยากรการบริหาร บุคลากร/ทรัพยากรมนุษย์ การมีส่วนร่วม และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ โครงสร้างองค์การ ปัจจัยสำคัญที่สามารถอธิบายประสิทธิภาพการบริหารจัดการเทศบาลตำบลในเขตภาคกลางของประเทศไทย ประกอบด้วย ทรัพยากรการบริหาร วัฒนธรรมองค์การ การมีส่วนร่วม และสมรรถนะ/ความสามารถทางการบริหาร^{๗๘}

พระมหาศรีอรุณ คำโท ได้ศึกษาเรื่อง “พุทธวิถีทางการบริหารสำหรับองค์กรภาครัฐสมัยใหม่” ผลการศึกษาพบว่า สถานการณ์ปัจจุบันประเทศชาติต้องการนักบริหารที่มีความรู้ ความซื่อสัตย์ สุจริต เป็นอย่างมากโดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรภาครัฐสมัยใหม่ จำเป็นต้องได้นักบริหารที่มีคุณธรรมจริยธรรมยึดมั่นถือมั่นในสิ่งที่ถูกต้อง ปฏิบัติหน้าที่ด้วยจิตสำนึกในการมุ่งมั่นเสริมสร้างคุณงามความดี มีความรับผิดชอบที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเจตนารมณ์ขององค์กร รวมไปถึงทำให้เกิดความรักความสามัคคีในหมู่คณะบุคลากรในองค์กร บทความนี้มีความมุ่งหมายที่จะเสนอพุทธวิถีในการบริหารสำหรับองค์กรภาครัฐสมัยใหม่ โดยทำหน้าที่ของนักบริหารมาวิเคราะห์เชิงพุทธศาสนา ประกอบด้วย ๑) พุทธวิถีในการวางแผน ๒) พุทธวิถีในการจัดองค์การ ๓) พุทธวิถีในการบริหารบุคลากร ๔) พุทธวิถีในการอำนวยการ และ ๕) พุทธวิถีในการกำกับดูแล^{๗๙}

พระครูสังฆรักษ์ศุภณัฐ ภูริวฑฒโน ได้ศึกษาเรื่อง “พุทธวิถีการบริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ” พบว่า การบริหารเป็นศาสตร์หนึ่งที่มีองค์ประกอบในด้านความรู้ หลักการและกฎเกณฑ์ที่นำมาจากศาสตร์ต่างๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษา เพื่อหาความรู้ในหลักการบริหารแล้วนำไปสู่การปฏิบัติจริง การบริหารจะประสบความสำเร็จได้นั้น จึงขึ้นอยู่กับความสามารถ ประสบการณ์และทักษะของผู้บริหารหรือผู้นำในการประยุกต์เอาทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารไปสู่การปฏิบัติจริงได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ สิ่งแวดล้อมและเวลา เวลาจึงเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ ถ้าผู้ปฏิบัติงานสามารถควบคุมเวลาได้ ก็จะสามารถใช้เวลาที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ เพื่อจะได้ไม่สูญเสียเวลาไปกับสิ่งต่างๆ ที่ไม่เป็นประโยชน์ การบริหารเวลาจึงเป็นสิ่งสำคัญเป็นการใช้เวลาให้เป็นไปตามที่ต้องการ โดยการแบ่งงานออกเป็น 4D คือ Do, Decide, Delegate

^{๗๗}ปลั่งใจ ไพจิตร และชาญวิทย์ ทองโชติ, “กระบวนการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปและผลิตอาหาร จังหวัดสุราษฎร์ธานี”, วารสารวิทยาการจัดการ, ปีที่ ๔ ฉบับที่ ๒ (๒๕๖๐) : ๑๗๕-๑๗๖.

^{๗๘}ธณัฐพล ชะอุ่ม, “การบริหารจัดการที่มีผลต่อประสิทธิภาพของเทศบาลตำบลในเขตภาคกลางของประเทศไทย”, วารสารวิทยาการจัดการสมัยใหม่, ปีที่ ๘ ฉบับที่ ๑ (มกราคม-มิถุนายน ๒๕๕๘) : ๑๓๗.

^{๗๙}พระมหาศรีอรุณ คำโท, “พุทธวิถีทางการบริหารสำหรับองค์กรภาครัฐสมัยใหม่”, วารสารวิจัยเพื่อพัฒนาสังคมและชุมชน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, ปีที่ ๓ ฉบับที่ ๓ (๗), (สิงหาคม-ธันวาคม ๒๕๕๙) : ๑.

และ Delete ภายใต้เทคนิคการบริหารเวลา คือ การจัดลำดับความสำคัญของงาน การวางแผนการใช้เวลา การปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้ และการพัฒนาและติดตามผล เช่นเดียวกับหลัก พุทธวิธีในการบริหาร คือ วิธีการบริหารของพุทธเจ้า โดยใช้หลักการบริหารเชิงพุทธศาสตร์ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาที่มีคุณค่า โดยนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา ได้แก่ หลักสัปปุริสธรรม ๗ ประการ ที่พระพุทธเจ้าทรงแสดงนำมาเป็นแนวทางในการบริหารจัดการคน งาน และเวลา ให้มีความคุ้มค่าและมีคุณธรรม เป็นหลักธรรมที่พระพุทธเจ้าทรงแสดงแก่บริษัท ตามโอกาส สถานที่ ต่างๆ เพื่อให้ผู้ที่ต้องการบริหารเวลาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลต่อการบริหารจัดการที่ดี ให้มีความคุ้มค่า อย่างมีคุณธรรมและประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์นั้น^{๔๐}

อช แสนภักดี ได้ศึกษาเรื่อง “รูปแบบของปัจจัยด้านการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของกีฬาเพื่อความเป็นเลิศในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ” ผลการวิจัยพบว่า ๑) หน้าที่ทางด้านการบริหารและทรัพยากรทางด้านการบริหาร สามารถร่วมกันทำนายประสิทธิผลของกีฬาเพื่อความเป็นเลิศในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ร้อยละ ๘๓.๗ โดยตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรง คือ หน้าที่ทางด้านการบริหาร และตัวแปรที่มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อม คือ ทรัพยากรทางด้านการบริหาร ๒) ผลการศึกษารายกรณี พบว่า สถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่ประสบผลสำเร็จต้องมีปัจจัยสนับสนุน ประกอบไปด้วย ความเพียงพอของเจ้าหน้าที่และบุคลากร มีงบประมาณสนับสนุนชมรมกีฬาต่างๆ และควรมีระบบการควบคุม ตรวจสอบการใช้งบประมาณ มีระบบในการช่วยเหลือสนับสนุนการเรียนนักกีฬา มีสนามและอุปกรณ์กีฬาให้เพียงพอ ด้านหน้าที่ทางด้านการบริหาร ต้องมีปัจจัยสนับสนุนประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายในการแข่งขันกีฬามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย การสร้างเครือข่าย ความร่วมมือกับสมาคม สโมสรกีฬา หรือหน่วยงานอื่นๆ อย่างไรก็ตาม ยังพบว่า สถาบันต่างๆ ยังไม่บรรลุเป้าหมายในความสม่ำเสมอของการได้รับเหรียญรางวัลจากการแข่งขันกีฬา แสดงว่ายังมีข้อจำกัดในการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ๓) รูปแบบที่ค้นพบ มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายด้านการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ^{๔๑}

กรรณ ภู่มะลิ และคณะ ได้ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ผลการศึกษาค้นพบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับตามค่าเฉลี่ยได้ดังนี้คือ การมีส่วนร่วม การเรียนการสอน การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ภาวะผู้นำทางการศึกษาและการปฏิบัติตามนโยบาย และประสิทธิผลโรงเรียนขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนืออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ๓ ข้อ คือ ครูได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม ผู้บริหารได้รับความไว้วางใจให้รับผิดชอบในงานต่างๆ และผู้บริหารได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ๓ ข้อ คือ ผู้เรียนมีคุณธรรมจริยธรรมตาม

^{๔๐} พระครูสังฆรักษ์ศุภณัฐ ภูริวัฒนโน, “พุทธวิธีการบริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ” วารสารธรรมวิทย์, ปีที่ ๒ ฉบับที่ ๒ (กรกฎาคม-ธันวาคม, ๒๕๖๒) : ๓๒๕.

^{๔๑} อช แสนภักดี, “รูปแบบของปัจจัยด้านการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของกีฬาเพื่อความเป็นเลิศในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ”, ทุนอุดหนุนวิทยานิพนธ์ ระดับบัณฑิตศึกษา, (คณะวิทยาศาสตร์การกีฬามหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๘).

คุณลักษณะอันพึงประสงค์ ครูมีขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน และผู้เรียนมีความสามารถในการอ่าน การเขียน และการคิดวิเคราะห์ตามเป้าหมายของโรงเรียน ๒) ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีอำนาจพยากรณ์ที่ดีที่สุดได้แก่ ปัจจัยด้านการปฏิบัติตามนโยบาย (X_4) รองลงไปได้แก่ ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม (X_3) ปัจจัยด้านการจัดการเรียนการสอน (X_2) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำทางการศึกษา (X_1) และปัจจัยด้านการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (X_5) และสามารถพยากรณ์ปัจจัยการบริหารโดยภาพรวม ได้ร้อยละ ๗๐.๖๐ แสดงว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำทางการศึกษาและปัจจัยด้านการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนืออย่างไม่มีนัยสำคัญ ส่วนปัจจัยด้านการจัดการเรียนการสอน ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมและปัจจัยด้านการปฏิบัติตามนโยบาย ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนืออย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ ๐.๐๕^๒

ตารางที่ ๒.๖ สรุปสาระสำคัญของงานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการภายในองค์กร

นักวิจัย	สรุปผลการวิจัย
สมชัย นันทาภิรัตน์	ปัจจัย ๒ ปัจจัยที่ส่งให้การบริหารจัดการตามพันธกิจของกระทรวงอุตสาหกรรมสำเร็จลุล่วงได้ ประกอบด้วย (๑) ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหาร ๔ ด้าน ประกอบด้วย ระบบสนับสนุนการตัดสินใจ ระบบบริหารทางไกล ระบบบริหารงานทั่วไป ระบบเครือข่ายอุตสาหกรรม (๒) ปัจจัยภายในองค์กร ๗ ด้าน ประกอบด้วย โครงสร้างองค์กร กลยุทธ์ การจัดบุคคลเข้าทำงาน รูปแบบ ระบบ ค่านิยมร่วม และทักษะ
คณิตดา กรรณสูต	ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการองค์กรคุณภาพของ บริษัทมหาชนจำกัด พบผลการศึกษาดังนี้ ๑) พุทธวิธีการบริหารมีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการองค์กรคุณภาพของ บริษัทมหาชน จำกัด ๔ ด้าน ได้แก่ พุทธวิธีในการอำนวยการ พุทธวิธีการจัดองค์กร พุทธวิธีในการกำกับดูแล และพุทธวิธีในการวางแผน โดยร่วมกันทำนายได้ร้อยละ ๕๒.๐ (Adj. $R^2 = .520$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

^๒กรรณสูต ภูมะลิ และคณะ, “ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ”, วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, ปีที่ ๘ ฉบับที่ ๑ (มกราคม-เมษายน ๒๕๕๗) : ๑๕๘-๑๕๙.

ตารางที่ ๒.๖ สรุปสาระสำคัญของงานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการภายในองค์กร (ต่อ)

นักวิจัย	สรุปผลการวิจัย
กรรณิกา ธรรมสอน	ปัจจัยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการพัฒนาศักยภาพการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารสถานีดารวจภูธรในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ๑) การบริหารจัดการองค์กรมีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมต่อการพัฒนาศักยภาพการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารสถานีดารวจภูธรในจังหวัดเชียงใหม่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ประกอบด้วยโครงสร้างองค์กร กลยุทธ์ บุคลากร รูปแบบระบบ ค่านิยมร่วม และทักษะ
ณัฐณิชา ไซยประเสริฐ	กระบวนการบริหารจัดการส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารของบริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) มี ๓ ด้านได้แก่ การควบคุม การวางแผน การจัดคนเข้าทำงาน โดยร่วมกันทำนายได้ร้อยละ ๕๐.๓ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ๒) บรรยากาศองค์กรส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารของบริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) มี ๕ ด้านได้แก่ ความรู้สึกผูกพัน และรับผิดชอบต่อองค์กร โครงสร้างองค์กร ความรับผิดชอบในการทำงาน มาตรฐานในการทำงาน และการสนับสนุน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑
ธีระพล บุญตารวะ	สภาพทั่วไปของการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำในพื้นที่จังหวัดปทุมธานี มีการบริหารตามหลักการบริหารแบบ 4M's ด้านที่มีความสำคัญอันดับหนึ่งคือ ด้านการบริหารงาน อันดับสอง คือ ด้านบุคลากร อันดับสาม คือ ด้านเครื่องจักรและอุปกรณ์ อันดับสี่ คือ ด้านงบประมาณ
อภิวัฒน์ จำตา	สภาพการบริหารจัดการของรัฐในการส่งเสริมกัญชาเสรีเพื่อการแพทย์ทางเลือกของไทย โดยรัฐบาลมีการกำหนดขึ้นเป็นนโยบายสาธารณะในด้านสุขภาพ มีเป้าหมายเพื่อสร้างเสริมสิ่งแวดล้อมทั้งทางสังคม และทางกายภาพ มุ่งให้ประชาชนมีทางเลือกสามารถเข้าถึงทางเลือกที่ก่อให้เกิดสุขภาพดีได้ และองค์ประกอบที่มีผลต่อระบบบริหารจัดการของรัฐในการส่งเสริมกัญชาเสรีเพื่อการแพทย์ทางเลือกของไทย ๘ ด้าน คือ การวางแผน การบริหารงานบุคคล การฝึกอบรม การนิเทศติดตาม การจัดสิ่งสนับสนุน การจัดการงบประมาณ การจัดการข้อมูลข่าวสาร และการจัดองค์กรชุมชน

ตารางที่ ๒.๖ สรุปสาระสำคัญของงานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการภายในองค์กร (ต่อ)

นักวิจัย	สรุปผลการวิจัย
ณัฐ รุ่งวงศ์	ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารตามหลักธรรมาภิบาลของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พบว่า การสื่อสาร การบริหาร มีพุทธสื่อสารเป็นตัวแปรส่งผ่านตัวแปรภายในโมเดลประกอบด้วย ตัวแปรแฝง ๔ ตัว แบ่งเป็นตัวแปรภายในแฝง ๒ ตัวแปร ตัวแปรภายนอกแฝง ๒ ตัวแปร ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลที่พัฒนา
สิงห์คำ มณีจันสุข	ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการสวัสดิการสำหรับคนพิการทางการเคลื่อนไหวหรือทางร่างกายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า การปฏิบัติตามหลักสังคหวัตถุ ๔, การบริหารจัดการองค์กรที่ดี และปัจจัยการบริหาร มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการสวัสดิการสำหรับคนพิการทางการเคลื่อนไหวหรือทางร่างกาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑
พระมหาประสงค์ กิตติญาโณ (พรมศรี)	แนวคิดการบริหารงานบุคคลขององค์กรสมัยใหม่มีประเด็นที่เหมือนกันกับแนวคิดทางพระพุทธศาสนา ได้แก่ การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการ บุคคลจึงเป็นปัจจัยหลักที่มีศักยภาพมากที่สุดจะทำให้วัตถุประสงค์ขององค์กรบรรลุผล โดยใช้ระบบบริหารงานบุคคลเป็นกลไกขับเคลื่อนการได้มาซึ่งบุคคลกระทำเป็นกระบวนการต่อเนื่องชัดเจน มีการสรรหาและคัดเลือกบุคคลมาจากบุคคลภายในและภายนอกองค์กร พร้อมกับต้องพัฒนาบุคคลทุกระดับเสมอ โดยวิธีการฝึกอบรมในรูปแบบขององค์กร
นิอร ศรีสุนทร	รูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประกอบด้วย ๑) ด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน ๒) ด้านการดำเนินการปฏิบัติงาน ๓) ด้านการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ๔) ด้านการติดตามผลการปฏิบัติงาน ๕) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ๖) ด้านการให้รางวัล
ปลื้มใจ ไพจิตร และชาญวิทย์ ทองโชติ	ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการบริหารกับประสิทธิผลมีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การรายงาน การวางแผน การประสานงาน การบริหารงานบุคคล การจัดองค์กร การอำนวยความสะดวก และการจัดงบประมาณ

ตารางที่ ๒.๖ สรุปสาระสำคัญของงานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการภายในองค์กร (ต่อ)

นักวิจัย	สรุปผลการวิจัย
ธัญญพล ชะอุ่ม	การบริหารจัดการในภาพรวม พบว่า มีระดับการปฏิบัติมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านตามลำดับ ค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย อันดับแรก คือ สมรรถนะ/ความสามารถทางการบริหาร รองลงมา คือ ภาวะผู้นำ กลยุทธ์องค์การ วัฒนธรรมองค์การ ทรัพยากรการบริหาร บุคลากร/ทรัพยากรมนุษย์ การมีส่วนร่วม และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ โครงสร้างองค์การ
พระมหาศรีอรุณ คำโท	พุทธวิธีในการบริหารสำหรับองค์กรภาครัฐสมัยใหม่ โดยทำหน้าที่ของนักบริหารมาวิเคราะห์เชิงพุทธศาสนา ประกอบด้วย ๑) พุทธวิธีในการวางแผน ๒) พุทธวิธีในการจัดองค์การ ๓) พุทธวิธีในการบริหารบุคลากร ๔) พุทธวิธีในการอำนวยการ และ ๕) พุทธวิธีในการกำกับดูแล
พระครูสังฆรักษ์ศุภณัฐ ภูริวัฒนโน	หลักการบริหารเชิงพุทธศาสตร์ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาที่มีคุณค่า โดยนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา ได้แก่ หลักสัปปุริสธรรม ๗ ประการที่พระพุทธเจ้าทรงแสดงนำมาเป็นแนวทางในการบริหารจัดการคน งาน และเวลาให้มีความคุ้มค่าและมีคุณธรรมเป็นหลักธรรมที่พระพุทธเจ้าทรงแสดงแก่บริษัท ตามโอกาส สถานที่ต่างๆ เพื่อให้ผู้ที่ต้องการบริหารเวลาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลต่อการบริหารจัดการที่ดี ให้มีความคุ้มค่า อย่างมีคุณธรรมและประสพผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์นั้น
อัช แสนภักดี	หน้าที่ทางด้านการบริหารและทรัพยากรทางด้านการบริหาร สามารถร่วมกันทำนายประสิทธิผลของกีฬาเพื่อความเป็นเลิศในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ร้อยละ ๘๓.๗ โดยตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรง คือ หน้าที่ทางด้านการบริหาร และตัวแปรที่มีอิทธิพล คือ ทรัพยากรทางด้านการบริหาร
กรุณา ภู่มะลิ และคณะ	ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับตามค่าเฉลี่ยได้ดังนี้คือ การมีส่วนร่วม การเรียนการสอน การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ภาวะผู้นำทางการศึกษาและการปฏิบัติตามนโยบาย และประสิทธิผลโรงเรียนขนาดเล็กอยู่ในระดับมาก

๒.๖.๒ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักอิทธิบาท ๔

การทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักอิทธิบาท ๔ เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับงานวิจัยที่ทำให้สามารถอธิบายงานวิจัยที่ทำได้อย่างเหมาะสมกับงานของผู้วิจัยมีดังนี้

ธงชัย คล้ายแสง ได้ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงกีฬาโดยการบูรณาการหลักพุทธธรรมของจังหวัดบุรีรัมย์” ผลการศึกษาพบว่า การพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงกีฬาโดยการบูรณาการหลักพุทธธรรมของจังหวัดบุรีรัมย์ มีปัจจัยด้านการพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงกีฬาประกอบด้วย พัฒนาคุณภาพแหล่งท่องเที่ยว พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก พัฒนาบุคลากรด้านการท่องเที่ยว การสร้างความสมดุลให้กับการท่องเที่ยว และการบูรณาการการจัดการการท่องเที่ยวภายในจังหวัด โดยมีปัจจัยภายนอกที่เป็นปัจจัยกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงกีฬาได้แก่ แนวโน้มการท่องเที่ยวในอนาคต ประกอบด้วย การเติบโตของชนชั้นกลางและรายได้ที่เพิ่มขึ้น การเติบโตของสายการบินต้นทุนต่ำ การเติบโตของสังคมผู้สูงอายุซึ่งมีการใช้จ่ายใช้สอยเพื่อการท่องเที่ยว การใช้เทคโนโลยีระหว่างการท่องเที่ยว นักท่องเที่ยวมุ่งเน้นประสบการณ์ นอกจากนั้นยังต้องนำหลักอิทธิบาท ๔ บูรณาการกับการมีส่วนร่วมในการจัดการการท่องเที่ยวเชิงกีฬาด้วยเป็น การใช้หลักธรรม นำหลักการพัฒนา ประกอบด้วย ๑) ฉันทะ ร่วมตัดสินใจ ด้วยความรัก คือ การวางแผน (Planning) ๒) วิริยะ เพียรพัก ร่วมพัฒนา คือ การลงมือทำ (Doing) ๓) วิมังสา พิจารณา ร่วมประเมินผล คือ การปรับปรุง (Acting) ๔) จิตตะ ตั้งใจตน รับผลพวงประมาณ คือ การติดตามตรวจสอบ (Checking) ซึ่งจะทำให้การพัฒนาประสบความสำเร็จ^{๔๓}

พระมหาสุเมฆ สมานิต (ทวีกุล) ได้ศึกษาเรื่อง “โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผลพุทธบูรณาการการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพิจิตร” ผลการวิจัยพบว่า ๑. โมเดลจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุประสิทธิผลพุทธบูรณาการการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพิจิตร ประกอบด้วย (๑) ปัจจัยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ๕ ปัจจัย คือ การบริหารจัดการ, ภาวะผู้นำ, การมีส่วนร่วม, ปัจจัยนำไปสู่ความสำเร็จ (อิทธิบาท) และบุคลากรที่มีคุณภาพ (๒) ประสิทธิผลพุทธบูรณาการการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพิจิตร ๖ ด้าน คือ ด้านผลสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายตามข้อบัญญัติ, ด้านผลสำเร็จของการจัดเก็บรายได้, ด้านผลสำเร็จของการเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่าย, ด้านผลสำเร็จของโครงการที่บูรณาการร่วมกับหน่วยงานอื่นในการจัดบริการสาธารณะ, ด้านผลสำเร็จของโครงการที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และประชาชน และด้านผลสำเร็จของโครงการที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด ๒. โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุประสิทธิผลพุทธบูรณาการการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพิจิตร ประกอบด้วย ๒ ส่วน คือ ส่วนที่ ๑ หัวใจของการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพิจิตร ประกอบด้วย รอบรู้ รอบคอบ และรอบข้าง ส่วนที่ ๒ คือ โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผลพุทธบูรณาการการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพิจิตรมี ๓ องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ ๑ คือ ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลพุทธบูรณาการการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใน

^{๔๓}ธงชัย คล้ายแสง, “การพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงกีฬาโดยการบูรณาการหลักพุทธธรรมของจังหวัดบุรีรัมย์”, *ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ๒๕๖๒).

จังหวัดพิจิตร ประกอบด้วย ๑.๑ ทุนดี ได้แก่ มีภาวะผู้นำ และบุคลากรมีคุณภาพ ๑.๒ กระบวนการดี ได้แก่ การบริหารจัดการ และการมีส่วนร่วม ๑.๓ สิ่งสนับสนุนดี ได้แก่ งบประมาณมีความพอเพียง และเทคโนโลยีสารสนเทศ องค์ประกอบที่ ๒ ปัจจัยนำไปสู่ความสำเร็จ ประกอบด้วย รักหน้าที่ มีความเข้าใจ ใส่ใจการทำงาน ไม่ประมาทขาดสติ ดำริความพยายาม องค์ประกอบที่ ๓ ประสิทธิผลพุทธบูรณาการการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพิจิตร มี ๖ ด้าน ประกอบด้วย บรรลุข้อบัญญัติ จัดเก็บรายได้ เบิกจ่ายพอเพียง ฟังเสียงเครือข่าย แจกจ่ายประโยชน์แก่ส่วนรวม มีส่วนร่วมตามยุทธศาสตร์^{๘๔}

เจริญชัย กุลวัฒนาพร ได้ศึกษาเรื่อง “รูปแบบการจัดการคุณภาพด้านสิ่งแวดล้อมโดยการบูรณาการหลักพุทธธรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดสมุทรปราการ” ผลการวิจัยพบว่า ๑. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดสมุทรปราการ ได้แก่ ๑) การพัฒนาการบริหาร ๒) การมีส่วนร่วมของชุมชน ๓) การปฏิบัติตามหลักอิทธิบาท ๔ เรียงตามลำดับค่าอิทธิพลประกอบด้วย วิมังสา: ทำงานด้วยปัญญา ฉันทะ: รักงาน วิริยะ: สู้งาน จิตตะ: ใส่ใจงานมีผลต่อการจัดการคุณภาพด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดสมุทรปราการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ๒. รูปแบบการจัดการคุณภาพด้านสิ่งแวดล้อมโดยการบูรณาการหลักพุทธธรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดสมุทรปราการ มีองค์ประกอบของการจัดการคุณภาพด้านสิ่งแวดล้อมโดยการบูรณาการหลักพุทธธรรม ประกอบด้วย ฉันทะ: มีใจรักในการส่งเสริมการจัดการขยะมูลฝอยและการแปรรูปเป็นพลังงาน วิริยะ: พากเพียรเฝ้าระวังคุณภาพอากาศในพื้นที่วิกฤติและพื้นที่เสี่ยง จิตตะ: ติดตามตรวจสอบ บำรุงและฟื้นฟูแม่น้ำสายหลัก และ วิมังสา: ปรับปรุงแก้ไขระบบป้องกันการกัดเซาะชายฝั่งและการเฝ้าระวัง และต้องมีการพัฒนาการบริหารเป็นส่วนประกอบคือ การพัฒนาโครงสร้างองค์กร การพัฒนากระบวนการ การพัฒนาเทคโนโลยี การพัฒนาพฤติกรรมการทำงาน และการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมเป็นสมาชิกเครือข่ายเฝ้าระวังมลพิษสิ่งแวดล้อมด้วย^{๘๕}

อภิญา ฉัตรข้อฟ้า ได้ทำการวิจัยเรื่อง “โมเดลสมการโครงสร้างประสิทธิผลการจัดการขยะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดอ่างทอง” ผลการวิจัยพบว่า ๑. ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการจัดการขยะองค์การบริหารส่วนท้องถิ่นในจังหวัดอ่างทองมี ๔ ปัจจัยหลัก ประกอบด้วย ๑) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ๒) ปัจจัยด้านการบริหารองค์การ ๓) ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม และ ๔) ปัจจัยนำไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งเป็นปัจจัยที่สอดคล้องกับหลักอิทธิบาท ๔ และมีการทำงานด้วยความไม่ประมาท (สติ) นอกจากนี้โมเดลประสิทธิผลการจัดการขยะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดอ่างทองที่ได้จากการสังเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพเป็นทฤษฎีฐานรากยัง พบว่ามีปัจจัยด้านบุคลากรที่มีคุณภาพ เป็นองค์ประกอบร่วมภายในโมเดลโดยจะเป็นบุคลากรที่มีสติปัญญา

^{๘๔}พระมหาสุเมธ สมานิต (ทวีกุล), “โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผลพุทธบูรณาการการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพิจิตร”, *ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๒).

^{๘๕}เจริญชัย กุลวัฒนาพร, “รูปแบบการจัดการคุณภาพด้านสิ่งแวดล้อมโดยการบูรณาการหลักพุทธธรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดสมุทรปราการ”, *ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๔).

ดี มีความฉลาดและมีไหวพริบมีความมุ่งมั่นตั้งใจและรับผิดชอบสูงมีความเชี่ยวชาญ มีทักษะมีสุขภาพอนามัยสมบูรณ์แข็งแรงมีพฤติกรรมที่ดีและมีความกตัญญู ๒. โมเดลสมการโครงสร้างประสิทธิผลการจัดการขยะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดอ่างทอง เป็นแผนภาพที่แสดงการเชื่อมโยงระหว่างตัวแปรเหตุและตัวแปรผล พร้อมทั้งตัวแปรส่งผ่านคือปัจจัยนำไปสู่ความสำเร็จที่พัฒนามาจากหลักอิทธิบาท ๔ เพื่อส่งเสริมให้เกิดประสิทธิผลการจัดการขยะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดอ่างทองโดยมีผู้นำที่มีภาวะผู้นำคือ มีความเฉลียวฉลาด สามารถในการจูงใจ ใฝ่คุณธรรมนำพัฒนา และเป็นผู้กล้าตัดสินใจที่ใช้การบริหารองค์การอย่างเป็นระบบด้วยการวางแผน การดำเนินการ การตรวจสอบและการพัฒนา พร้อมทั้งมีการเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมกับมีบุคลากรที่มีคุณภาพที่ทำให้เกิดประสิทธิผลการจัดการขยะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดอ่างทอง

๘๖

มัทนา เมฆตรง ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ประสิทธิผลการนํานโยบายไปปฏิบัติในธุรกิจการผลิตยานยนต์ไฟฟ้าในประเทศไทย” ผลการวิจัยพบว่า ๑. หลักอิทธิบาท ๔ ส่งผลต่อประสิทธิผลการนํานโยบายไปปฏิบัติ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ เรียงลำดับดังนี้ วิมังสา (การไตร่ตรอง) ฉันทะ (ความพึงพอใจ) จิตตะ (ความเอาใจใส่) โดยหลักอิทธิบาท ๔ สามารถร่วมกันทำนายประสิทธิผลการนํานโยบายไปปฏิบัติ ได้ร้อยละ ๗๑.๒ อย่างไรก็ตามจากผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า ด้านวิริยะ (ความเพียร) ส่งผลต่อประสิทธิผลการนํานโยบายภาครัฐไปปฏิบัติในอีกด้วย ๒. การบูรณาการหลักพุทธธรรมสำหรับประสิทธิผลการนํานโยบายภาครัฐไปปฏิบัติในธุรกิจการผลิตยานยนต์ไฟฟ้าในประเทศไทยพบว่าประสิทธิผลการนํานโยบายภาครัฐไปปฏิบัติประกอบด้วย การผลิตประสิทธิภาพ ความพึงพอใจ การปรับเปลี่ยน และการพัฒนา โดยนำหลัก อิทธิบาท ๔ มาบูรณาการเพื่อให้เกิดประสิทธิผลของการนํานโยบายไปปฏิบัติ ดังนี้ ๑) ฉันทะ พิจารณาในนโยบายส่งเสริมยานยนต์ไฟฟ้าที่รัฐกำหนดขึ้นและมุ่งหวังให้เกิดผลสำเร็จอย่างรวดเร็ว ๒) วิริยะเต็มใจนํานโยบายส่งเสริมยานยนต์ไฟฟ้ามาปฏิบัติแม้อาจมีอุปสรรคและต้องใช้ระยะเวลายาวนาน ๓) จิตตะ มีการทำงานเป็นทีมเพื่อให้องค์กรดำเนินงานเป็นไปตามนโยบายของภาครัฐ เอาใจใส่ในการบริหารงาน ๔) วิมังสา พิจารณาใคร่ครวญหาข้อดี ข้อด้อยในการนํานโยบายมาปฏิบัติงาน มีการตรวจสอบหรือทดสอบคุณภาพและประสิทธิผลของนโยบาย^{๘๖}

ณัฐพร มูลมัตย์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมการพัฒนา กีฬาอาชีพของนักกีฬาแห่งประเทศไทย” ผลการวิจัยพบว่า ๑. หลักอิทธิบาท ๔ ส่งผลต่อการส่งเสริมการพัฒนา กีฬาอาชีพของนักกีฬาแห่งประเทศไทยทั้ง ๔ ด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ โดยเรียงลำดับตามสมการดังนี้คือ วิมังสา ทำงานด้วยปัญญา, ฉันทะ รักงาน, จิตตะ ใส่ใจงาน, วิริยะ

^{๘๖}อภิญญา ฉัตรช่อฟ้า, “โมเดลสมการโครงสร้างประสิทธิผลการจัดการขยะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดอ่างทอง”, *ดุสิตนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๓).

^{๘๗}มัทนา เมฆตรง, “ประสิทธิผลการนํานโยบายไปปฏิบัติในธุรกิจการผลิตยานยนต์ไฟฟ้าในประเทศไทย”, *ดุสิตนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๕).

สู่งาน และหลักอิทธิบาท ๔ สามารถร่วมกันทำนวยการส่งเสริมการพัฒนากีฬาอาชีพของการกีฬาแห่งประเทศไทย ได้ร้อยละ ๗๒.๓ (Adjusted $R^2=0.723$) ๒. รูปแบบการประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมการพัฒนากีฬาอาชีพของการกีฬาแห่งประเทศไทย ดังนี้ การส่งเสริมการพัฒนากีฬาอาชีพของการกีฬาแห่งประเทศไทย ทั้ง ๔ ด้านประกอบด้วย ๑. พัฒนานักกีฬาและบุคลากรกีฬาอาชีพเข้าสู่เส้นทางกีฬาอาชีพตามมาตรฐานสากล ๒. ยกระดับมาตรฐานการจัดการแข่งขันกีฬาอาชีพ ๓. การจัดการระเบียบข้อบังคับ ให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติส่งเสริมกีฬาอาชีพอย่างมีธรรมาภิบาลและเท่าทันการเปลี่ยนแปลง ๔. ส่งเสริมการบริหารจัดการองค์กรกีฬาอาชีพให้มีมาตรฐานและสร้างความร่วมมือทุกภาคส่วนให้เติบโตอย่างยั่งยืน โดยประยุกต์กับพุทธศาสตร์การกีฬา (อิทธิบาท ๔) เพื่อนำมาสู่การพัฒนางานกีฬาอาชีพ คือ ฉันทะ: มีใจรักในการกีฬา วิริยะ: พากเพียรทำงานกีฬาอย่างมุ่งมั่น จิตตะ: ติดตามตรวจสอบงานกีฬาอย่างแข็งขัน วิมังสา: รอบคอบแก้ไขให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง และมีกระบวนการบริหาร ทั้ง ๗ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดการบุคลากร การอำนวยความสะดวก การประสานงาน การรายงาน การบริหารงบประมาณ ด้านนี้เป็นพื้นฐานในการส่งเสริมการพัฒนากีฬาอาชีพของการกีฬาแห่งประเทศไทยให้ประสบความสำเร็จ^{๔๔}

มนตรี บุญจรัส ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานเกษตรจังหวัดอ่างทอง” ผลการวิจัยพบว่า ๑. หลักอิทธิบาท ๔ ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานเกษตรจังหวัดอ่างทอง ทั้ง ๔ ด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ โดยเรียงลำดับตามสมการดังนี้คือ จิตตะ ใส่ใจงาน , วิริยะ สู้งาน, ฉันทะ รักงาน, วิมังสา ทำงานด้วยปัญญา โดยสามารถร่วมกันทำนวยการประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานเกษตรจังหวัดอ่างทอง ได้ร้อยละ ๖๒.๒ (Adj. $R^2=0.622$) ๒. การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานเกษตรจังหวัดอ่างทอง พบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานเกษตรจังหวัดอ่างทอง ทั้ง ๕ ด้านประกอบด้วย การให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน การให้บริการอย่างรวดเร็วและทันเวลา การให้บริการอย่างเพียงพอ การให้บริการอย่างต่อเนื่อง และการให้บริการอย่างก้าวหน้า โดยกระบวนการบริหารบูรณาการเข้ากับหลักอิทธิบาท ๔ คือ ๑) ฉันทะ: รักงาน เจ้าหน้าที่มีความสุขและจริงจังกับงานที่ปฏิบัติ สมควรใจและมุ่งมั่นหวังในผลสำเร็จของงาน ทำงานอย่างสุดความสามารถและความสามัคคี ๒) วิริยะ: สู้งาน โดยขยัน อดทน และตั้งใจฝึกฝนเพื่อพัฒนาทักษะฝีมือให้เกิดความชำนาญ ๓) จิตตะ: ใส่ใจงาน เอาใจใส่เพื่อนร่วมงาน ปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ๔) วิมังสา: ทำงานด้วยปัญญา โดยมีสติตลอดเวลา คิดค้นแนวทางการปรับปรุงงาน และแก้ไขปัญหาอย่างมีเหตุผล โดยใช้กระบวนการบริหาร ซึ่งเป็นพื้นฐานในการเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

^{๔๔} ธีรพร มูลมัตย์, “การประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมการพัฒนากีฬาอาชีพของการกีฬาแห่งประเทศไทย”, *คุณานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๖).

ของบุคลากรสำนักงานเกษตรจังหวัดอ่างทองทั้งเรื่องของการวางแผนที่ดี มีการจัดองค์การที่เหมาะสม การนำอย่างมีวิสัยทัศน์ และการควบคุมอย่างเป็นระบบมีความยุติธรรม^{๘๙}

อุบลกาญจน์ อมรสิน ได้ทำการวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณที่มีประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดอุบลราชธานี” ผลการวิจัยพบว่า ๑. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุบลราชธานี พบว่า ๑) การบริหารจัดการตามกระบวนการ PDCA ส่งผลต่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุบลราชธานีทั้ง ๔ ด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ โดยเรียงลำดับตามสมการดังนี้คือ การปฏิบัติตามแผน การปรับปรุงแก้ไข การตรวจสอบ การวางแผน โดยสามารถร่วมกันทำนายการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุบลราชธานี ได้ร้อยละ ๕๓.๙ (Adjusted $R^2=0.539$) ๒) หลักอิทธิบาท ๔ ส่งผลต่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุบลราชธานีทั้ง ๔ ด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ และ ๐.๐๕ โดยเรียงลำดับตามสมการดังนี้คือ ฉันทะ (ความพอใจ) วิริยะ (ความเพียร) จิตตะ (ความคิดมุ่งไป) และวิมังสา (ความไตร่ตรอง) โดยสามารถร่วมกันทำนายการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุบลราชธานี ได้ร้อยละ ๖๐.๑ (Adj. $R^2=0.601$) ๒. รูปแบบการพัฒนาการบริหารจัดการงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุบลราชธานี มีดังนี้ ประสิทธิภาพในการบริหารงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุบลราชธานี ทั้ง ๔ ด้าน ประกอบด้วย คุณภาพของงาน (Quality) ปริมาณงาน (Quantity) เวลา (Time) ค่าใช้จ่าย (Costs) โดยนำหลักอิทธิบาท ๔ มาปฏิบัติเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงบประมาณขององค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี ประกอบด้วย ๑) ฉันทะ (ความพอใจ) โดยบุคลากรมีความรู้และชอบในงานงบประมาณ รวมทั้งปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและเต็มกำลังความสามารถ ๒) วิริยะ (ความเพียร) โดยบุคลากรมีความมุ่งมั่น ตั้งใจ และมุ่งคุณภาพของงานด้านงบประมาณ ๓) จิตตะ (ความคิดมุ่งไป) โดยบุคลากรทำงานด้วยความทุ่มเท ใส่ใจ อย่างดีเพื่อผลประโยชน์ของประชาชนและประเทศชาติ ๔) วิมังสา (ความไตร่ตรอง) โดยวัดประเมินผลการปฏิบัติ พัฒนาระบบการเปิดเผยข้อมูลการบริหารต่อสาธารณะ และมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยมีหลักการบริหารจัดการตามกระบวนการ PDCA เป็นฐาน ประกอบด้วย การวางแผน การปฏิบัติงานตามแผน การตรวจสอบ การปรับปรุงงาน^{๙๐}

อรวิภา จรูญจารุวัฒนา ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การบูรณาการหลักอิทธิบาท ๔ กับการเรียนการสอนของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ตำบลห้วยยา อำเภอมะนัง จังหวัดเชียงใหม่” ผลการวิจัยพบว่า ๑) บริบทการจัดการเรียนการสอนของศูนย์การศึกษานอกระบบและ

^{๘๙}มนตรี บุญจรัส, “การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานเกษตรจังหวัดอ่างทอง”, **ดัชนีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๖).

^{๙๐}อุบลกาญจน์ อมรสิน, “รูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณที่มีประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดอุบลราชธานี”, **ดัชนีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๖).

การศึกษาตามอัธยาศัยตำบลห้วยยา อำเภอมือง จังหวัดเชียงใหม่ เป็นการจัดการศึกษาสำหรับผู้ด้อยโอกาส ผู้พลาดโอกาส ผู้พิการ ผู้สูงอายุและประชากรวัยแรงงาน โดยจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน การพัฒนาทักษะชีวิต การพัฒนาทักษะอาชีพ การพัฒนาสังคมและชุมชนที่เน้นผู้เรียนและชุมชนให้มีส่วนร่วม ใช้กระบวนการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณธรรมควบคู่กับการพัฒนาการเรียนรู้ เป็นการสร้างภูมิคุ้มกันให้แก่ผู้เรียน ๒) แนวคิดหลักคำสอนอิทธิบาท ๔ กับการเรียนการสอน เป็นแนวทางนำไปสู่ความสำเร็จ ในการเรียนและช่วยให้ผู้เรียนได้เรียนสำเร็จตามความมุ่งหมาย ประกอบด้วย ฉันทะ คือ ความพอใจ มีใจรักในการเรียน วิริยะ คือ ความเพียรพยายาม เข้มแข็ง อดทน ไม่ทอดทิ้งในการเรียน จิตตะ คือ ความตั้งใจ สนใจในการเรียน วิมังสา คือ การไตร่ตรอง ใช้ปัญญาพิจารณาแก้ไขปัญหาในการเรียนอย่างมีเหตุผล ๓) การบูรณาการหลักอิทธิบาท ๔ กับการเรียนการสอนของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย โดยนำหลักอิทธิบาท ๔ ไปสอดแทรกในแผนการเรียนรู้และเนื้อหาของรายวิชาต่างๆ จัดให้มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง นอกจากนี้มีการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในรูปแบบต่างๆ เช่น การอบรมจริยธรรมในชั้นเรียน ค่ายคุณธรรม การศึกษาดูงานแหล่งเรียนรู้ทางพระพุทธศาสนา เพื่อมุ่งเน้นให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ มีความเข้าใจหลักอิทธิบาท ๔ ภายหลังการบูรณาการหลักอิทธิบาท ๔ กับการเรียนการสอนของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยฯ กับผู้เรียนที่มีผลการต่ำ ขาดเรียนบ่อย ไม่ตั้งใจเรียน ส่งการบ้านช้า พบว่า ผู้เรียนสามารถแก้ไขปัญหาในการเรียน มีความสนใจในการเรียน มีความเพียร ตั้งใจทำกิจกรรมในชั้นเรียนและมีผลการเรียนดีขึ้น^{๙๑}

ผอ.ทอง สุจินพริหม ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การนำหลักธรรมอิทธิบาท ๔ มาใช้ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามพระศานะของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ จังหวัดศรีสะเกษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๒๘” ผลการวิจัยพบว่า ๑) พระศานะของบุคลากรที่มีต่อการนำหลักธรรมอิทธิบาท ๔ มาใช้ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พระศานะของบุคลากรที่มีต่อการนำหลักธรรมอิทธิบาท ๔ มาใช้ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก ๒) บุคลากรที่มีเพศ อายุ และตำแหน่งต่างกัน มีต่อการนำหลักธรรมอิทธิบาท ๔ มาใช้ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน และ ๓) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำหลักธรรมอิทธิบาท ๔ มาใช้ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ (๑) ด้านฉันทะ ผู้บริหารควรมีความพอใจรักใคร่ในการบริหารงานทุกด้านอย่างเท่าเทียมกันเพื่อพัฒนางานพร้อมกันในทุกๆ ด้าน (๒) ด้านวิริยะผู้บริหารควรแสดงภาวะผู้นำในทุกสถานการณ์ สามารถนิเทศแนะนำผู้ร่วมงานได้ (๓) ด้านจิตตะ ผู้บริหารควรเอาใจใส่ติดตามการทำงานตามแผนงาน/โครงการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย (๔) ด้านวิมังสา ผู้บริหารควรพิจารณาไตร่ตรองหาวิธีการแก้ไข

^{๙๑} อริภา จรูญจรรุวัฒนา, “การบูรณาการหลักอิทธิบาท ๔ กับการเรียนการสอนของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ตำบลห้วยยา อำเภอมือง จังหวัดเชียงใหม่”, วารสารบัณฑิตวิจัย, ปีที่ ๗ ฉบับที่ ๒ (กรกฎาคม-ธันวาคม ๒๕๕๙) : ๑๘๓-๑๘๔.

ปัญหาในการทำงานต่างๆ อย่างเป็นระบบพร้อมทั้งประเมินผลงานเพื่อปรับปรุงแก้ไขให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น^{๙๒}

ผดุง วรรณทอง ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การประยุกต์ใช้หลักอิทธิบาท ๔ ในการบริหารองค์กรเอกชนในจังหวัดนนทบุรี” ผลการศึกษาพบว่า ๑) ด้านฉันทะ มีความจำเป็นและสำคัญต่อการบริหารองค์กรเอกชน เพราะเป็นจุดเริ่มต้นที่จะทำให้บุคลากรเกิดและมีความพอใจในหน้าที่รับผิดชอบ และปฏิบัติอย่างเต็มกำลังความสามารถของตนเองรักและพอใจที่จะได้รับพัฒนาตนเอง เพื่อนำความรู้มาใช้ในการหน้าที่ที่ตนกำลังปฏิบัติอยู่ กระตือรือร้นพร้อมที่จะให้มีการพัฒนาตนเอง ทั้งด้านร่างกายและจิตใจ ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมที่จะพัฒนางาน และบุคลากรมีความพอใจที่จะมีการพัฒนาอยู่เสมอ และเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนางานและนโยบายขององค์กร มีการจัดการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกองค์กรอยู่เสมอ ๒) ด้านวิริยะ มีความจำเป็นและสำคัญมากต่อการบริหารองค์กรเอกชนเนื่องจากหลักการนี้ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ ๙ ทรงเป็นแบบอย่างและได้พระราชทานบทพระราชนิพนธ์ เรื่องพระมหาชนก ที่เน้นให้ประชาชนมีความวิริยะ หรือหลักการประกอบความเพียรชอบ บุคลากรมีความตื่นตัวพร้อมที่จะพัฒนาการทำงานอยู่ตลอดเวลา ฝึกฝนพยายามพัฒนาตนเองให้เกิดความชำนาญในหน้าที่ด้วยการเรียนรู้เพิ่มเติม ค้นคว้าหาความรู้เกี่ยวกับงานที่ตนเองปฏิบัติอย่างเต็มศักยภาพ มีการจัดฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาการปฏิบัติงาน มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาการอย่างต่อเนื่อง ๓) ด้านจิตตะ มีความจำเป็นและสำคัญต่อการบริหารองค์กรเอกชน เช่นเดียวกันโดยผู้บริหารให้ความสำคัญกับการทำงานที่ต้องอาศัยด้าน จิตตะเป็นหลักที่จะต้องเอาใจใส่งานอยู่เสมอ องค์กรเอกชนควรส่งเสริมการประยุกต์ใช้หลักอิทธิบาท ๔ ด้านจิตตะเพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน มีระบบที่ตรวจสอบให้บุคลากรมีการเอาใจใส่ในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เมื่อเกิดปัญหาก็ก็นั้นตรวจสอบหาข้อบกพร่องของตนเองเพื่อพัฒนางานของตนเอง ฝึกฝนตนเองให้มีความรู้พร้อมที่จะมาสนับสนุนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ โดยศึกษาหาความรู้จากแหล่งข้อมูลต่างๆ นำมาพัฒนาองค์กร ทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มกำลังความสามารถ ๔) ด้านวิมังสา มีความจำเป็นและสำคัญต่อการบริหารองค์กรเอกชน เช่นเดียวกันเพราะผู้บริหารต่างให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเหมาะสม มีการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีการพัฒนาดียิ่งขึ้นไป ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้เพิ่มเติม หาวิธีการต่างๆ มาพัฒนาบุคลากรให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและอดทนต่อปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงาน โดยใช้ความรู้ความสามารถของตนเองไตร่ตรองการทำงานที่ได้รับมอบหมายอยู่เสมอ โดยใช้กำลังสติปัญญา แสวงหาวิธีการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไป^{๙๓}

^{๙๒}ผออบทอง สุจินพรัหม, “การนำหลักธรรมอิทธิบาท ๔ มาใช้ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามพระศนะของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษจังหวัดศรีสะเกษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๘”, วารสารมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอภัยเขต, ปีที่ ๕ ฉบับที่ ๒ (กรกฎาคม-ธันวาคม ๒๕๕๕) : ๑๐๒.

^{๙๓}ผดุง วรรณทอง, “การประยุกต์ใช้หลักอิทธิบาท ๔ ในการบริหารองค์กรเอกชนในจังหวัดนนทบุรี”, วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์, ปีที่ ๗ ฉบับที่ ๒ (เมษายน-มิถุนายน, ๒๕๖๑) : ๙๙-๑๐๐.

ตารางที่ ๒.๗ สรุปสาระสำคัญของงานวิจัยที่เกี่ยวกับหลักอิทธิบาท ๔

นักวิจัย	สรุปผลการวิจัย
ธงชัย คล้ายแสง	หลักธรรมอิทธิบาท ๔ บูรณาการกับการมีส่วนร่วมในการจัดการการท่องเที่ยวเชิงกีฬาด้วยเป็นการใช้หลักธรรมนำหลักการพัฒนา ประกอบด้วย ๑) ฉันทะ ร่วมตัดสินใจ ด้วยความรัก คือ การวางแผน (Planning) ๒) วิริยะ เพียรพักร่วมพัฒนา คือ การลงมือทำ (Doing) ๓) วิมังสา พิจารณาประเมินผล คือ การปรับปรุง (Acting) ๔) จิตตะ ตั้งใจตน รับผลพอประมาณ คือ การติดตามตรวจสอบ (Checking) ซึ่งจะทำให้การพัฒนาประสบความสำเร็จ
พระมหาสุเมฆ สมานิตโต (ทวีกุล)	ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพพุทธบูรณาการการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพิจิตร ในส่วนขององค์ประกอบที่ ๒ คือ ปัจจัยนำไปสู่ความสำเร็จ ประกอบด้วย รักหน้าที่ มีความเข้าใจ ใส่ใจการทำงาน ไม่ประมาท ดำริความพยายาม
เจริญชัย กุลวัฒนาพร	รูปแบบการจัดการคุณภาพด้านสิ่งแวดล้อมโดยการบูรณาการหลักพุทธธรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดสมุทรปราการ ประกอบด้วยฉันทะ: มีใจรักในการส่งเสริมการจัดการขยะมูลฝอยและการแปรรูปเป็นพลังงาน วิริยะ: พากเพียรเฝ้าระวังคุณภาพอากาศในพื้นที่วิกฤติและพื้นที่เสี่ยง จิตตะ: ติดตามตรวจสอบ บูรณะและฟื้นฟูแม่น้ำสายหลัก และวิมังสา: ปรับปรุงแก้ไขการเฝ้าระวัง
อภิญา ฉัตรช่อฟ้า	ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการจัดการขยะองค์การบริหารส่วนท้องถิ่นในจังหวัดอ่างทองมี ๔ ปัจจัยหลัก ประกอบด้วย ๑) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ๒) ปัจจัยด้านการบริหารองค์การ ๓) ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม และ ๔) ปัจจัยนำไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งเป็นปัจจัยที่สอดคล้องกับหลักอิทธิบาท ๔ และมีการทำงานด้วยความไม่ประมาท (สติ)
มัทนา เมฆตรง	หลักอิทธิบาท ๔ ส่งผลต่อประสิทธิภาพการนํานโยบายไปปฏิบัติ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ เรียงลำดับดังนี้ วิมังสา (การไตร่ตรอง) ฉันทะ (ความพึงพอใจ) จิตตะ (ความเอาใจใส่) โดยหลักอิทธิบาท ๔ สามารถร่วมกันนํานายประสิทธิภาพการนํานโยบายไปปฏิบัติ ได้ร้อยละ ๗๑.๒

ตารางที่ ๒.๗ สรุปสาระสำคัญของงานวิจัยที่เกี่ยวกับหลักอิทธิบาท ๔ (ต่อ)

นักวิจัย	สรุปผลการวิจัย
ณัฐพร มุลมาตย์	หลักอิทธิบาท ๔ ส่งผลต่อการส่งเสริมการพัฒนากีฬาอาชีพของการกีฬาแห่งประเทศไทยทั้ง ๔ ด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ โดยเรียงลำดับตามสมการดังนี้คือ วิมังสา ทำงานด้วยปัญญา, ฉันทะ รักงาน, จิตตะ ใส่ใจงาน, วิริยะ สู้งาน และหลักอิทธิบาท ๔ สามารถร่วมกันทำนายการส่งเสริมการพัฒนากีฬาอาชีพของการกีฬาแห่งประเทศไทย ได้ร้อยละ ๗๒.๓ (Adjusted $R^2=0.723$)
มนตรี บุญจรัส	๑. หลักอิทธิบาท ๔ ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานเกษตรจังหวัดอ่างทองทั้ง ๔ ด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ โดยเรียงลำดับตามสมการดังนี้คือ จิตตะ ใส่ใจงาน, วิริยะ สู้งาน, ฉันทะ รักงาน, วิมังสา ทำงานด้วยปัญญา โดยสามารถร่วมกันทำนายประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานเกษตรจังหวัดอ่างทอง ได้ร้อยละ ๖๒.๒ (Adj. $R^2=0.622$)
อุบลกาญจน์ อมรสิน	หลักอิทธิบาท ๔ ส่งผลต่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุบลราชธานีทั้ง ๔ ด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ และ ๐.๐๕ โดยเรียงลำดับตามสมการดังนี้คือ ฉันทะ (ความพอใจ) วิริยะ (ความเพียร) จิตตะ (ความคิดมุ่งไป) และวิมังสา (ความไตร่ตรอง) โดยสามารถร่วมกันทำนายการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุบลราชธานี ได้ร้อยละ ๖๐.๑
อรรวิภา จรุงจรูญวัฒนา	แนวคิดหลักคำสอนอิทธิบาท ๔ กับการเรียนการสอนเป็นแนวทางนำไปสู่ความสำเร็จ ในการเรียนและช่วยให้ผู้เรียนได้เรียนสำเร็จตามความมุ่งหมาย ประกอบด้วย ฉันทะ คือความพอใจ มีใจรักในการเรียน วิริยะ คือ ความเพียรพยายาม เข้มแข็ง อดทน ไม่ท้อถอยในการเรียน จิตตะ คือ ความตั้งใจ สนใจในการเรียน วิมังสา คือ การไตร่ตรอง ใช้ปัญญาพิจารณาแก้ไขปัญหาอย่างมีเหตุผล

ตารางที่ ๒.๗ สรุปสาระสำคัญของงานวิจัยที่เกี่ยวกับหลักอิทธิบาท ๔ (ต่อ)

นักวิจัย	สรุปผลการวิจัย
ผอบทอง สุจินพรัหม	ทรรศนะของบุคลากรที่มีต่อการนำหลักธรรมอิทธิบาท ๔ มาใช้ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทรรศนะของบุคลากรที่มีต่อการนำหลักธรรมอิทธิบาท ๔ มาใช้ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก
ผดุง วรรณทอง	การประยุกต์ใช้หลักอิทธิบาท ๔ พบว่า ๑) ด้านฉันทะ มีความจำเป็นและสำคัญต่อการบริหารองค์กรเอกชน เพราะเป็นจุดเริ่มต้นที่จะทำให้บุคลากรเกิดและมีความพอใจในหน้าที่รับผิดชอบ ๒) ด้านวิริยะ มีความจำเป็นและสำคัญมากต่อการบริหารจัดการเนื่องจากหลักการนี้ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ ๙ ทรงเป็นแบบอย่าง ๓) ด้านจิตตะ มีความจำเป็นและสำคัญต่อการบริหารองค์กรเอกชน เช่นเดียวกันโดยผู้บริหารให้ความสำคัญกับการทำงานที่ต้องอาศัยด้านจิตตะเป็นหลัก ๔ ด้านจิตตะเพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน มีระบบที่ตรวจสอบให้บุคลากรมีการเอาใจใส่ในการพัฒนาตนเอง
พระครูปริยัติเจตยคุณ (อภิวณฺโณ)	๑) ผลการเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลตามหลักอิทธิบาท ๔ ในโรงเรียนดังกล่าว พบว่า ผู้บริหาร ครูผู้สอน ที่มีเพศ อายุ ขนาดโรงเรียนต่างกัน มีการบริหารงานบุคคลตามหลักอิทธิบาทสี่ โดยรวมไม่แตกต่างกัน ส่วนผู้บริหาร ครูผู้สอนที่มีประสบการณ์แตกต่างกัน มีการบริหารงานบุคคลตามหลักอิทธิบาท ๔ โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ๐.๐๕

๒.๖.๓ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมการบริหาร

การทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมการบริหารงานเป็นการทบทวนว่ามีใครทำการวิจัยที่ใกล้เคียงที่ผู้วิจัยทำการวิจัยหรือไม่และได้ผลการวิจัยเป็นอย่างไร มีดังนี้

อดิศักดิ์ ปิยะสุวรรณ ได้ศึกษาเรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมนวัตกรรมบริหารงานของ การประปานครหลวง” ผลการศึกษาพบว่า ๑. การส่งเสริมนวัตกรรมบริหารงานของ การประปานครหลวง พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงตามลำดับได้แก่ ๑) สร้างเสถียรภาพและความมั่นคงของระบบประปา โดยมีการพัฒนาระบบจ่ายน้ำและบริหารจัดการน้ำ พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบผลิตให้มีเสถียรภาพและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ๒) ยกระดับขีดความสามารถองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

โดยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานสร้างความพร้อมด้านบุคลากรให้มีศักยภาพ มีทักษะ พัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม ๓) ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและยึดมั่นธรรมาภิบาลเพื่อความยั่งยืน โดยพัฒนาความร่วมมือที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยหลักธรรมาภิบาล ๔) สร้างความมั่นคงขององค์กร โดยการเพิ่มความมั่นคงทางการเงิน ใช้จ่ายอย่างคุ้มค่า และการบริหารที่มีมาตรฐานสูง ๒. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการส่งเสริมนวัตกรรมการบริหารงานของการประปานครหลวงพบว่า ๑) การบริหารจัดการส่งผลต่อการส่งเสริมนวัตกรรมการบริหารงานของการประปานครหลวง ๔ ด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ โดยเรียงลำดับตามสมการดังนี้คือ การบังคับบัญชาสั่งการ การวางแผน การจัดองค์กร การควบคุม ซึ่งแสดงว่า การบริหารจัดการสามารถร่วมกันทำนายการส่งเสริมนวัตกรรมการบริหารงานของการประปานครหลวง ได้ร้อยละ ๔๗.๙ (Adjusted R²=.479) ๒) หลักกฤษฎีบท ๔ ส่งผลต่อการส่งเสริมนวัตกรรมการบริหารงานของการประปานครหลวง ทั้ง ๔ ด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ โดยเรียงลำดับตามสมการดังนี้คือ วิสัยทัศน์การทำงานด้วยปัญญา จิตตะ การใส่ใจในงานที่ทำ ฉันทะ การมีใจรักในงาน วิริยะ การสู้งาน ซึ่งแสดงว่า หลักกฤษฎีบท ๔ สามารถร่วมกันทำนายการส่งเสริมนวัตกรรมการบริหารงานของการประปานครหลวง ได้ร้อยละ ๖๖.๑ (Adjusted R²=.661)^{๔๔}

จรรยาศักดิ์ สุนทรเดชา ได้ศึกษาเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการเฝ้าระวังพฤติกรรมสุขภาพผู้สูงอายุด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล” ผลการศึกษาพบว่า ๑. รูปแบบของการเฝ้าระวังพฤติกรรมสุขภาพผู้สูงอายุของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล พบว่าด้านการเฝ้าระวังพยายามหาวิธีการ ประกอบด้วยการวางแผนเพื่อจัดทำแผนเฝ้าระวังอันเป็นระบบ และกลไกการดำเนินงานเชิงรุกในการเฝ้าระวังพฤติกรรมสุขภาพผู้สูงอายุ ด้านการสืบสานแนวทางขจัดปัญหา ประกอบด้วยการจัดเก็บข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล ด้านการมุ่งมั่นพัฒนากระบวนการ ประกอบด้วยการนำข้อมูลการเฝ้าระวังพฤติกรรมสุขภาพของผู้สูงอายุไปสู่การแก้ไขปัญหา และการพัฒนาให้กระบวนการดีขึ้น ด้านการรักษามาตรฐานการเฝ้าระวัง ประกอบด้วยการเขียนรายงานเพื่อนำข้อมูลการเฝ้าระวังพฤติกรรมสุขภาพของผู้สูงอายุไปใช้ประโยชน์ในระดับนโยบาย ระดับสังคม และระดับปฏิบัติการ ๒. การพัฒนารูปแบบการเฝ้าระวังพฤติกรรมสุขภาพผู้สูงอายุด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลพบว่า แนวทางการพัฒนาออกเป็น ๒ ด้าน ประกอบด้วย ๑) การพัฒนาด้านคน คือ การให้ความรู้เกี่ยวกับการเฝ้าระวังพฤติกรรมสุขภาพผู้สูงอายุของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลและการให้ความรู้เกี่ยวกับการใช้เครื่องมือ Application และ ๒) การพัฒนาด้านเครื่องมือและกระบวนการ โดยการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (App ดูแล) มาใช้เพื่อลดขั้นตอนและความผิดพลาดในกระบวนการต่างๆ ๓. การทดลองและประเมินผลรูปแบบการเฝ้าระวังพฤติกรรมสุขภาพผู้สูงอายุด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล พบว่า การประเมินผลด้วยแบบประเมินความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมก่อนการฝึกอบรม และ

^{๔๔}อดิศักดิ์ ปิยะสุวรรณ. “การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมนวัตกรรมการบริหารงานของ การประปานครหลวง”, **หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๖).

หลังการทดลองใช้ผลการประเมินในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้านทั้งก่อนการฝึกอบรมและหลังการทดลองใช้^{๙๕}

วิชญ์สร เอกกิตตินันท์ ได้ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาการนำฐานข้อมูลขนาดใหญ่มาปรับใช้เพื่อการเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงานของกรมทางหลวง” ผลการศึกษาพบว่า ๑. การนำฐานข้อมูลขนาดใหญ่มาปรับใช้สำหรับการเพิ่มประสิทธิผลการทำงานของกรมทางหลวงได้มีการใช้งานฐานข้อมูลในลักษณะของการนำข้อมูลดิบที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานมารวบรวมไว้เพื่อทำการใช้งาน แต่เนื่องจากภายในฐานข้อมูลนั้นยังเป็นการเก็บข้อมูลแบบย้อนหลังหรือ มีการนำส่งข้อมูลให้กับระบบตามช่วงเวลาเพื่อทำการอัปเดตฐานข้อมูล จึงทำให้ข้อมูลบางส่วนเป็นข้อมูลที่ย้อนหลังมากกว่าข้อมูลแบบเป็นปัจจุบัน และยังพบอีกว่าแม้ข้อมูลจะมีลักษณะที่ไม่เป็นปัจจุบัน แต่ได้มีการพัฒนาข้อมูลบางส่วนที่เกี่ยวข้องกับผู้ใช้ถนนให้มีลักษณะที่มีความเป็นปัจจุบันมากขึ้น และองค์การได้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบในการทำงานที่เน้นให้เกิดการคิดวิเคราะห์อย่างมีหลักในเชิงวิชาการที่น่าเชื่อถือ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนจากรูปแบบเดิมนั้นคือการที่ผู้จัดการจะเป็นผู้คิดวิเคราะห์สรุปแผนงานเพียงผู้เดียว ๒. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำฐานข้อมูลขนาดใหญ่มาปรับใช้สำหรับการเพิ่มประสิทธิผลการทำงานของกรมทางหลวงปัจจัยที่มีคะแนนสูงที่สุดคือ ด้านอิทธิบาท ๔ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ๓.๘๖ ประกอบด้วย ตั้งใจ ทำ-จิตตะ ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ๓.๙๑ รองลงมาคือ พากเพียรทำ-วิริยะ ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ๓.๙๐ เข้าใจทำ-วิมังสา ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ๓.๘๘ และพอใจทำ-ฉันทะ ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ๓.๗๔ รองลงมาคือ ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ๓.๖๗ ความรู้ความเข้าใจในฐานข้อมูลขนาดใหญ่ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ๓.๖๒ และปัจจัยการบริหาร มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ๓.๕๖ ตามลำดับ^{๙๖}

ปนัดดา รักษาแก้ว ได้ศึกษาเรื่อง “พุทธนวัตกรรมการสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์เชิงรุกของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ” ผลการศึกษาพบว่า ๑. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์เชิงรุกของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ พบผลการศึกษาดังนี้ (๑) พุทธนวัตกรรมการสื่อสารส่งผลต่อการประชาสัมพันธ์เชิงรุกของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ๓ ด้านได้แก่ การรับรู้ เข้าใจ และเห็นคุณค่า ประโยชน์เกี่ยวกับการสื่อสาร (สัมพันธสนา) ความกลัวกลัว กำลังใจในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ (สมุตเตสนา) และการบริหารจัดการข้อมูลอย่างชัดเจน แจ่มแจ้ง (สันทสสนา) โดยร่วมกันทำนายได้ร้อยละ ๖๕.๘ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ (๒) การบริหารงานประชาสัมพันธ์ส่งผลต่อการประชาสัมพันธ์เชิงรุกของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ๕ ด้านได้แก่ ระบบการประชาสัมพันธ์ค่านิยมร่วม โครงสร้างองค์กร ทักษะ และเจ้าหน้าที่โดยร่วมกันทำนายได้ร้อยละ ๘๒.๑ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ๒. รูปแบบพุทธนวัตกรรมการสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์เชิงรุกของสำนักงานตำรวจแห่งชาติคือ มี “การบริหารงานประชาสัมพันธ์” ทำหน้าที่เป็นฐานโดยมีองค์ประกอบที่สำคัญคือ โครงสร้างองค์กรกลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ระบบการ

^{๙๕}จรรณศักดิ์ สุนทรเดชา, “การพัฒนารูปแบบการเฝ้าระวังพฤติกรรมสุขภาพผู้สูงอายุด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล”, **หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๒).

^{๙๖}วิชญ์สร เอกกิตตินันท์, “การพัฒนาการนำฐานข้อมูลขนาดใหญ่มาปรับใช้เพื่อการเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงานของกรมทางหลวง”, **หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๓).

ประชาสัมพันธ์ เจ้าหน้าที่ ภาวะผู้นำทักษะ และค่านิยมร่วม ซึ่งต้องอาศัย “พุทธรวัตกรรมการสื่อสาร” โดยมีองค์ประกอบคือ สันติสนา สมาทปนา สมุตเตชนา และสัมปหังสนา ซึ่งถือเป็นศิลปะของการสื่อสารที่จะเกื้อหนุนให้ “การประชาสัมพันธ์เชิงรุก”^{๙๗}

สุพิศาล ภักดินฤนาถ และชฎาธาร โอษฐ์ิศ ได้ศึกษาเรื่อง “นวัตกรรมการบริหารจัดการภาคสังคมกับนโยบายไทยแลนด์ ๔.๐” ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบนวัตกรรมการจัดการภาคสังคมควรมีองค์ประกอบที่สำคัญ ๓ ประการ คือ (๑) ปัจจัยนำเข้าหรือพฤติกรรมของมนุษย์ที่จัดเก็บด้วยระบบวงจรปิดแบบสามมิติในช่วงของเวลาและสถานที่ เข้าสู่ (๒) กระบวนการ ที่มีองค์ประกอบของเทคโนโลยีดิจิทัล ๔ อย่าง ได้แก่ ฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (บิ๊กดาต้า) ซอฟต์แวร์ขั้นสูง คอมพิวเตอร์ทรงพลัง และปัญญาประดิษฐ์ เพื่อได้มาซึ่งการประมวลผลที่รวดเร็ว ตอบสนองต่อสิ่งที่มนุษย์ต้องการ และตอบโต้กับการกระทำของมนุษย์ได้อย่างชาญฉลาด (๓) ผลลัพธ์คือ ชุมชนสังคมผาสุกซึ่งเกิดจากความปลอดภัยมั่นคงจากอาชญากรรมที่ลดลง การสร้างคุณค่าเพิ่มทั้งเชิงนโยบายและเชิงพาณิชย์จากข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและความสะดวกสบายจากพื้นที่เมืองอันชาญฉลาด จึงได้ผลสรุปว่านวัตกรรมการบริหารจัดการภาคสังคมที่เกิดจากการเชื่อมต่อระหว่างอดีตที่ถูกจัดเก็บอย่างสมบูรณ์ในรูปแบบสามมิติ และเทคโนโลยีดิจิทัล จะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างยิ่งในทิศทางบวกต่อความมั่นคง ระบบการรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของสังคมและประเทศชาติ อีกทั้งยังสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มในเชิงธุรกิจได้หลากหลาย หากภาครัฐและเอกชนประสานการทำงานร่วมกันอย่างแนบแน่น และดำเนินการตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๖๔) และนโยบายไทยแลนด์ ๔.๐ อย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง ก็จะสามารถประยุกต์ใช้นวัตกรรมการบริหารจัดการที่ทันสมัยและตอบสนองความต้องการทางสังคมในประเทศไทยอย่างแน่นอน^{๙๘}

เมลิสา มหาพล และกมลพร กัลยาณมิตร ได้ศึกษาเรื่อง “การสร้างนวัตกรรมการบริหารองค์การภาครัฐ” ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมการบริหารองค์การภาครัฐแต่ละด้านได้แก่ ด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำ ด้านการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ที่มุ่งสู่นวัตกรรม ด้านการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ด้านการสร้างเครือข่ายและการจัดการความรู้ ด้านการกำหนดโครงสร้างการทำงานแบบทีม ด้านนวัตกรรม และด้านการพัฒนาทักษะการคิดเชิงนวัตกรรมกระบวนการในการสร้างนวัตกรรมการบริหารองค์การภาครัฐ ประกอบด้วย ๓ ส่วนหลัก คือ ๑) การมีผู้นำนวัตกรรม ๒) การกำหนดวิสัยทัศน์นวัตกรรม ๓) การสร้างบุคลากรนวัตกรรม โดยกระบวนการในการสร้างนวัตกรรมการบริหารองค์การภาครัฐดำเนินการได้อีกรูปแบบหนึ่ง คือ ๑) มีความคิดสร้างสรรค์ คิดสิ่งใหม่ เพื่อเอาชนะปัญหาอุปสรรคต่างๆ เพื่อประโยชน์ของสาธารณะชน

^{๙๗}ปนัดดา รักษาแก้ว, “พุทธรวัตกรรมการสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์เชิงรุกของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ”, **หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๔).

^{๙๘}สุพิศาล ภักดินฤนาถ และชฎาธาร โอษฐ์ิศ, “นวัตกรรมการบริหารจัดการภาคสังคมกับนโยบายไทยแลนด์ ๔.๐”, **วารสาร สมาคมนักวิจัย**, ปีที่ ๒๓ ฉบับที่ ๑ (มกราคม-เมษายน ๒๕๖๑) : ๔๙.

ฯลฯ ๒) มีโครงการ โดยนำสิ่งที่คิดได้มาบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ทำเป็นโครงการ ทำแผนปฏิบัติการ ทำตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ๓) มีการประเมินผลโครงการ ๔) มีการปรับปรุงแผนอย่างต่อเนื่อง^{๙๙}

อนุจิตร ชินสาร, กิจฐเขต ไกรวาส และประภาส ปันตบแต่ง ได้ศึกษาเรื่อง “การสร้างนวัตกรรมการบริหารองค์การภาครัฐ” ผลการศึกษาพบว่า ลักษณะนวัตกรรมการบริหารของแต่ละองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความโดดเด่นแตกต่างกันไปตามภารกิจหลัก โดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่ มีที่มาของนวัตกรรมแบบบนลงล่างส่วนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดเล็กมีที่มาจากนวัตกรรมแบบล่างขึ้นบนกระบวนการก่อเกิดนวัตกรรมการบริหาร ประกอบด้วย ๓ ขั้นตอนคือ ๑) การประชุมผู้ที่เกี่ยวข้อง ๒) การสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานภายนอก และ ๓) การติดตามประเมินผล/การจัดตั้งศูนย์เรียนรู้ ส่วนปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการก่อเกิดนวัตกรรมประกอบไปด้วย ๑) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ๒) วัฒนธรรมองค์การ ๓) ความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติ ๔) การมีส่วนร่วมของประชาชน ๕) การสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกและ ๖) ทุนทางสังคม แนวทางการแก้ไขปัญหาในการนำนวัตกรรมการบริหารไปปฏิบัติประกอบด้วย ๑) การเร่งพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในด้านต่างๆ ๒) การประชุมทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการในการชี้แจงทำความเข้าใจกับประชาชน ๓) การบูรณาการข้อมูลข่าวสารร่วมกันกับประชาชนและหน่วยงานราชการในพื้นที่ แนวทางการประยุกต์นวัตกรรมการบริหารต้นแบบคือ ๑) การกำหนดนโยบายและวิสัยทัศน์ที่เอื้อต่อการนำนวัตกรรมการบริหารมาประยุกต์ ๒) การพัฒนาให้ผู้นำองค์กรเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ๓) กำหนดให้มีระบบควบคุมติดตามอย่างต่อเนื่อง ๔) การส่งเสริมการสร้างเครือข่ายการนำนวัตกรรมการบริหารมาประยุกต์ ๕) ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร และ ๖) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงของภาคประชาชน^{๑๐๐}

สุจิตรา วงษ์สด ได้ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาแบบจำลองขององค์กรแห่งนวัตกรรมขององค์กรธุรกิจ ในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์” ผลการศึกษาพบว่า ๑. แบบจำลององค์กรแห่งนวัตกรรมขององค์กรธุรกิจ ในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมาจากการทบทวนวรรณกรรมและการสัมภาษณ์เชิงลึก ประกอบด้วย ๕ องค์ประกอบหลัก ได้แก่ ๑) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ๒) ความพึงพอใจในงาน ๓) องค์กรแห่งนวัตกรรม ๔) ความได้เปรียบในการแข่งขันทางโลจิสติกส์ และ ๕) ผลการดำเนินงานและมี ๒๒ องค์ประกอบย่อย ๒. ผลการศึกษานิเทศของตัวแปรในแบบจำลอง พบว่าผลการดำเนินงาน (PER) ได้รับอิทธิพลรวมในทิศทางบวกจากความพึงพอใจในงาน (SAT) สูงสุดมีค่าเท่ากับ ๐.๘๘ รองลงมาคือภาวะผู้นำของผู้บริหาร (LEA) มีค่าเท่ากับ ๐.๗๘ ความได้เปรียบในการแข่งขันทางโลจิสติกส์ (COM) มีค่าเท่ากับ ๐.๔๘ และองค์กรแห่งนวัตกรรม (ORG) มีค่าเท่ากับ ๐.๐๖ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑^{๑๐๑}

^{๙๙}เมลิสา มหาพล และกมลพร กัลยาณมิตร, “การสร้างนวัตกรรมการบริหารองค์การภาครัฐ”, วารสารวิชาการ สถาบันเทคโนโลยีแห่งสุวรรณภูมิ, ปีที่ ๗ ฉบับที่ ๑ (มกราคม-มิถุนายน ๒๕๖๔) : ๒๙๕-๒๙๖.

^{๑๐๐}อนุจิตร ชินสาร, กิจฐเขต ไกรวาส และประภาส ปันตบแต่ง, “การสร้างนวัตกรรมการบริหารองค์การภาครัฐ”, วารสารราชพฤกษ์, ปีที่ ๑๒ ฉบับที่ ๓ (กันยายน-ธันวาคม ๒๕๕๗) : ๘๑.

^{๑๐๑}สุจิตรา วงษ์สด, “การพัฒนาแบบจำลองขององค์กรแห่งนวัตกรรมขององค์กรธุรกิจ ในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์”, คุษฎีนิพนธ์ สาขาวิชาบริหารธุรกิจ (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระราชูปถัมภ์, ๒๕๖๐).

รัตนวดี โมรากุล ได้ศึกษาเรื่อง “การวิเคราะห์องค์ประกอบองค์การแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบเชิงสำรวจเกี่ยวกับองค์ประกอบการเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีจำนวน ๘ องค์ประกอบ คือ ๑) การจัดการความรู้ ๒) การบริหารเชิงกลยุทธ์ ๓) ภาวะผู้นำ ๔) บรรยากาศองค์การ ๕) การทำงานเป็นทีม ๖) โครงสร้างองค์การ ๗) วัฒนธรรมองค์การ และ ๘) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้การพัฒนาศักยภาพนวัตกรรมทางการศึกษาต้องพิจารณาถึงคุณลักษณะของนวัตกรรมการศึกษา (Attributes of Educational Innovator) ได้แก่ ความสามารถ พฤติกรรม และทัศนคติเพื่อสามารถนำไปออกแบบกระบวนการพัฒนา ร่วมกับการสนับสนุนที่เหมาะสม หรือเรียกว่าระบบเสริมสร้าง (Reinforcement System) โดยมีรากฐานสำคัญ คือ การจัดการเพื่อความยั่งยืนเชิงนวัตกรรม (Management for Innovative Sustainability) ที่มุ่งในหลัก การจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ การจัดการความรู้และการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศที่เอื้อต่อการพัฒนาศักยภาพด้านการสร้างสรรค์นวัตกรรม^{๑๐๒}

สุริศา ริมศิริ ได้ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้องค์การแห่งนวัตกรรมการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” ผลการศึกษาพบว่า ตัวบ่งชี้องค์การแห่งนวัตกรรมการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย ๙ องค์ประกอบ ๖๕ ตัวบ่งชี้มีความเหมาะสมและสอดคล้อง มีค่ามัธยฐาน ๒.๕๐ ขึ้นไป ค่าความแตกต่างระหว่างค่าฐานนิยม และค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ไม่เกิน ๑.๒๕ ทุกตัวบ่งชี้ โดยตัวบ่งชี้ของทุกองค์ประกอบมีความสำคัญอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยโดยรวมขององค์ประกอบจากมากไปน้อย คือ ๑) นวัตกรรม ๒) การบริหารเชิงกลยุทธ์ ๓) การจัดการความรู้ ๔) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ๕) การสื่อสาร ๖) ผลลัพธ์นวัตกรรม ๗) โครงสร้างองค์การที่เหมาะสม ๘) บรรยากาศนวัตกรรม และ ๙) การบริหารและพัฒนาบุคลากร เป็นลำดับสุดท้าย^{๑๐๓}

ศิระนันท์ ศิวพิทักษ์ ได้ศึกษาเรื่อง “การจัดการนวัตกรรมขององค์กรธุรกิจที่มีผลต่อพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงาน” ผลการศึกษาพบว่า ตัวแปรระดับพนักงานที่ส่งผลโดยตรงต่อพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงาน ได้แก่ การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่า ส่วนตัวแปรความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงาน แต่ส่งอิทธิพลผ่านตัวแปรการเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่า สำหรับตัวแปรระดับองค์กรที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงาน ได้แก่ บรรยากาศการสร้างนวัตกรรม และยังพบว่าตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงานแต่ส่งอิทธิพลผ่านตัวแปรบรรยากาศการสร้างนวัตกรรม ทั้งนี้ชุดของตัวแปร

^{๑๐๒}รัตนวดี โมรากุล, “การวิเคราะห์องค์ประกอบองค์การแห่งนวัตกรรมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน”, **ดุชนิพนธ์ สาขาวิชาบริหารการศึกษา** (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, ๒๕๖๐).

^{๑๐๓}สุริศา ริมศิริ, “การพัฒนาตัวบ่งชี้องค์การแห่งนวัตกรรมการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน”, **ดุชนิพนธ์ สาขาวิชาบริหารการศึกษา** (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๖๒).

ระดับพนักงานและระดับองค์กรสามารถอธิบายความแปรปรวนในพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานได้ร้อยละ ๖๙ ทั้งสองระดับ^{๑๐๔}

พระมหาเสกสรรค์ สุขกาโม, พระมหาสุนันท์ สุนนโท และพระปลัดระพิน พุทธิสารโ ได้ศึกษาเรื่อง “นวัตกรรมการเผยแผ่พระพุทธศาสนาของคณะสงฆ์จังหวัดอุดรธานี” ผลการศึกษาพบว่า (๑) ในการเผยแผ่พระพุทธศาสนาของคณะสงฆ์จังหวัดอุดรธานีใช้หลักการยึดมั่นประโยชน์ในการนำมหาชน อุดมการณ์เพื่อความมั่นคงแห่งบวรพระพุทธศาสนา ใช้วิธีการเทศนาธรรม ปาฐกถาธรรม การอภิปรายธรรม การสนทนาธรรม เป็นต้น (๒) สภาพปัจจุบันของการเผยแผ่พระพุทธศาสนาของคณะสงฆ์จังหวัดอุดรธานีโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๙๘ ความต้องการนวัตกรรมการเผยแผ่พระพุทธศาสนาของคณะสงฆ์จังหวัดอุดรธานีโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๑๕ (๓) Smart Sender เป็นนวัตกรรมกระบวนการให้ความรู้ศาสตร์สมัยใหม่เกี่ยวกับการสื่อสารยุคดิจิทัลแก่พระนักเผยแผ่ Smart Message เป็นนวัตกรรมกระบวนการสอนแบบบูรณาการตัวสารเข้ากับการประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน Smart Channel เป็นนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ธรรมะในระบบสารสนเทศออนไลน์ และ Smart Receiver เป็นนวัตกรรมกระบวนการสร้างเครือข่ายการทำงานระดับพื้นที่ร่วมกับชุมชนผ่านกิจกรรมทางสังคม^{๑๐๕}

พระพงษ์ กลิ่นล่อ ได้ศึกษาเรื่อง “รูปแบบนวัตกรรมการสื่อสารแนวพุทธเพื่อการพัฒนาเกษตรกรสู่เศรษฐกิจพอเพียง” ผลการศึกษาพบว่า ความต้องการในการพัฒนาของเกษตรกรและการตอบสนองของปัจจัยการพัฒนายจะเกิดความสมดุล โดยผ่านการตรวจสอบจากผลที่เกิดขึ้นต่อเศรษฐกิจ การศึกษา ศรัทธาและความเชื่อมั่น การมีส่วนร่วมทางสังคมและคุณภาพชีวิตในกลุ่มตัวอย่าง โดยการสื่อสารแนวพุทธจะเป็นจุดเชื่อมความสมดุลที่ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของเกษตรกรไปในทิศทางที่ทำให้เกิดปัญญาและความสุขที่ยั่งยืน เมื่อความรู้ที่ถูกส่งไปให้เกษตรกรปฏิบัติเพื่อก่อเกิดปัญญารู้แจ้งในการพัฒนานั้น อยู่ภายใต้กรอบปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่ประยุกต์ความพอประมาณเข้ากับทฤษฎีการผลิต การตลาด และการบริโภคของเศรษฐศาสตร์กระแสหลักที่กำกับด้วยพุทธเศรษฐศาสตร์และหลักธรรมมัชฌิมาปฏิบัติ, มรรคมีองค์ ๘, ไตรสิกขา, ปฏิจจสมุพบาท, สัมปรีชธรรม ๗, เบญจศีล-เบญจธรรม ส่วนความมีเหตุและผลนั้นกำกับด้วยหลักธรรมโยนิโสมนสิการ, ไตรลักษณ์, อริยสัจ ๔, อิทธิบาท ๔, สังคหวัตถุ ๔, พรหมวิหาร ๔ ด้วยภูมิคุ้มกันที่มีสติ - อปมาทธรรม และกัลยาณมิตรธรรม กำกับบนฐานความรู้คู่คุณธรรมที่เข้มแข็งได้ด้วยพหุสูตร, आयตนะ ๖ ที่มีหิริ โอตตัปปะความละอายและเกรงต่อบาป ต่อการทุจริตเป็นจุดเริ่มต้น และจากการสังเคราะห์พบว่า รูปแบบที่สมบูรณ์ของการตอบสนองปัจจัยการพัฒนาและความต้องการในการพัฒนา คือ จุดสมดุลของความต้องการและการตอบสนองที่ถูกเชื่อมต่อเนื่องกันไปจนเป็นกราฟเส้นตรงเส้นเดียวกัน ดังนั้นรูปแบบนวัตกรรมการสื่อสารแนวพุทธเพื่อการพัฒนาเกษตรกรสู่เศรษฐกิจพอเพียง

^{๑๐๔} ศิวะนันท์ ศิวพิทักษ์, “การจัดการนวัตกรรมขององค์กรธุรกิจที่มีผลต่อพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน”, **ดุชนิพนธ์ สาขาวิชาบริหารธุรกิจ** (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, ๒๕๕๔).

^{๑๐๕} พระมหาเสกสรรค์ สุขกาโม, พระมหาสุนันท์ สุนนโท และพระปลัดระพิน พุทธิสารโ, “นวัตกรรมการเผยแผ่พระพุทธศาสนาของคณะสงฆ์จังหวัดอุดรธานี”, **วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร**, ปีที่ ๘ ฉบับที่ ๔ (กรกฎาคม-สิงหาคม ๒๕๖๓) : ๑๔๑๘.

จึงประกอบไปด้วย ๕ ทฤษฎีหลัก ๑๕ หลักธรรมกำกับและวัดผลด้วย ๑๕ ดัชนี ซึ่งรูปแบบนวัตกรรมในงานวิจัยครั้งนี้ยังสามารถปรับใช้ในประเทศที่แตกต่างทั้งเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรม เพราะสังเคราะห์จากหลักของธรรมชาติคือ หลักธรรม^{๑๐๖}

ปณัฏฐา ลีลายุทธ และรังษิ์ สุนต์ ได้ศึกษาเรื่อง “นวัตกรรมการสื่อสารธรรมะผ่านแอปพลิเคชันพระโพธิญาณเถร (ชา สุภทฺโท)” ผลการศึกษาพบว่า คำสอนหลวงพ่อบุญนำมามีเผยแพร่ธรรมะเข้าถึงตัวบุคคลผ่านโมบายแอปพลิเคชัน ตอบสนองพฤติกรรมผู้รับสารยุคปัจจุบัน สภาพความจำเป็นต่อการสื่อสารสูงร้อยละ ๕๖.๕ มีความถี่ในการใช้แอปพลิเคชันต่อวันสูงร้อยละ ๕๑.๓ ใช้แอปพลิเคชันเพื่อประโยชน์ ร้อยละ ๗๔.๑ รับข่าวสารธรรมะจากช่องทางยูทูบร้อยละ ๗๙.๙ การรับฟังธรรมะร้อยละ ๔๙.๒ ให้ความรู้ธรรมะร้อยละ ๔๘.๗ มีผู้เคยรับฟังธรรมะหลวงพ่อบุญนำมามีร้อยละ ๖๑.๑ มีความพึงพอใจคำสอนการปล่อยวางร้อยละ ๖๔ ประยุกต์คำสอนในการทำงานสูงร้อยละ ๗๐.๔ และส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมร้อยละ ๖๔.๙ คำสอนสอดคล้องกับยุคสมัยใช้กับวิถีชีวิตด้านการทำงาน ศึกษาเล่าเรียน ความรู้สติปัญญา สังคมและครอบครัว^{๑๐๗}

วรวิทย์ ภักดีบุรุษ ได้ศึกษาเรื่อง “นวัตกรรมการสื่อสารเพื่อการจัดการแบรนด์องค์กรของธนาคารพาณิชย์ไทย : กรณีศึกษาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)” ผลการศึกษาพบว่า นวัตกรรมการสื่อสารเพื่อการจัดการแบรนด์องค์กรของธนาคารพาณิชย์ไทย โดยใช้ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เป็นกรณีศึกษาในฐานะที่เป็นธนาคารพาณิชย์ที่สำคัญแห่งหนึ่งของประเทศที่มีการพัฒนานวัตกรรมขององค์กรเพื่อนำมาปรับปรุงการดำเนินงานและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน นวัตกรรมการสื่อสารของธนาคารดังกล่าวมีการใช้สื่อสังคมออนไลน์ในการสื่อสารแบรนด์องค์กรกับลูกค้าในลักษณะการสื่อสารเชิงปฏิสัมพันธ์ ซึ่งมีไม่เพียงแต่เป็นเครื่องมือในการสื่อสารการตลาดและการจัดการแบรนด์องค์กรในกลุ่มลูกค้าเท่านั้น แต่ยังช่วยรักษาความสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้าเดิม อีกทั้งช่วยสร้างและขยายฐานลูกค้าใหม่ๆ ให้เพิ่มมากขึ้น การดำเนินงานสื่อสารแบรนด์ของธนาคารไทยพาณิชย์สะท้อนให้เห็นว่า เมื่อองค์กรให้ความสำคัญกับแบรนด์ และมีกลยุทธ์การสื่อสารแบรนด์ที่มีประสิทธิภาพแล้ว สามารถทำให้ลูกค้ามีความผูกพัน เชื่อมั่น ไว้วางใจ และเกิดการยอมรับองค์กรได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรธุรกิจประเภทสถาบันการเงินที่จำเป็นต้องสร้างความผูกพันระหว่างองค์กรกับลูกค้าที่มีต่อกันในระยะยาว^{๑๐๘}

สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ ได้ศึกษาเรื่อง “นวัตกรรม: ความหมาย ประเภท และความสำคัญต่อการเป็นผู้ประกอบการ” พบว่า การจำแนกนวัตกรรมมีมุมมองได้ ๓ มิติ คือ ๑) มิติด้านเป้าหมายของนวัตกรรม สามารถจำแนกได้ ๒ ประเภท คือ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product

^{๑๐๖} พระพงษ์ กลิ่นล่อ, “รูปแบบนวัตกรรมการสื่อสารแนวพุทธ เพื่อการพัฒนาเกษตรกรรมสู่เศรษฐกิจพอเพียง”, วารสารบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร, ปีที่ ๑๐ ฉบับที่ ๒ (เมษายน-กันยายน ๒๕๕๘) : ๒๒.

^{๑๐๗} ปณัฏฐา ลีลายุทธ และ รังษิ์ สุนต์, “นวัตกรรมการสื่อสารธรรมะผ่านแอปพลิเคชันพระโพธิญาณเถร (ชา สุภทฺโท)”, วารสารบัณฑิตศึกษาปริทรรศน์, ปีที่ ๑๖ ฉบับที่ ๒ (พฤษภาคม-สิงหาคม ๒๕๖๓) : ๑๑๓.

^{๑๐๘} วรวิทย์ ภักดีบุรุษ, “นวัตกรรมการสื่อสารเพื่อการจัดการแบรนด์องค์กรของธนาคารพาณิชย์ไทย: กรณีศึกษาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)”, วารสารนักบริหาร, ปีที่ ๓๗ ฉบับที่ ๑ (มกราคม-มิถุนายน ๒๕๖๐) : ๓๖.

Innovation) และนวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) ๒) มิติด้านการเปลี่ยนแปลงของนวัตกรรม พบว่ามีการแบ่งประเภทของนวัตกรรมตามระดับหรือลักษณะของการเปลี่ยนแปลงได้ ๒ ประเภท คือ นวัตกรรมที่มีลักษณะฉีกขาด (Radical Innovation) และนวัตกรรมที่มีลักษณะค่อยเป็นค่อยไป (Incremental Innovation) และ ๓) มิติด้านการส่งผลกระทบต่อขอบเขตของการดำเนินงาน พบว่ามีการแบ่งเป็น ๒ ประเภท คือ นวัตกรรมด้านเทคโนโลยี (Technological Innovation) และนวัตกรรมด้านการบริหาร (Administrative Innovation) นอกจากนี้ยังพบว่า นวัตกรรม ถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการสร้างความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการ ในขณะเดียวกันผู้ประกอบการก็เป็นกลไกสำคัญในการสร้างนวัตกรรม^{๑๐๙}

ภูมิพัฒน์ แก้วตารณวัฒนา ได้ศึกษาเรื่อง “นวัตกรรมการสื่อสารดิจิทัลเกี่ยวกับกฎหมายสื่อสารมวลชนเพื่อส่งเสริมการพัฒนาสังคมไทย” ผลการศึกษาพบว่า นวัตกรรมการสื่อสารดิจิทัลเกี่ยวกับกฎหมายสื่อสารมวลชนเพื่อส่งเสริมการพัฒนาสังคมไทยเป็นกลไกประการสำคัญที่ทำให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการภารกิจของรัฐผ่านการนำเสนอข้อเท็จจริงและการแสดงความคิดเห็นของสื่อสารมวลชน ทั้งนี้การจำกัดเสรีของสื่อสารมวลชนมิได้เท่าที่รัฐธรรมนูญกำหนดกรอบอำนาจแห่งองค์กรของรัฐไว้สิ่งสำคัญคือการหาความสมดุลของการจำกัดเสรีภาพของสื่อสารมวลชน สิ่งสำคัญที่ต้องคำนึงถึงคือเสรีภาพของสื่อสารมวลชนยังคงเป็นหลักสำคัญ เพื่อบริหารจัดการสังคมให้เป็นไปโดยผาสุก ดังนั้นสื่อสารมวลชนต้องพัฒนาตนเองในด้านศักยภาพ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ รวมถึงความเข้มแข็งรวมถึงเจตนาธรรมที่ดีแผ่ข้อเท็จจริงที่แสดงความคิดเห็นของประชาชนตลอดจนจิตสำนึกในการหวงแหน ปกป้องเสรีภาพของประชาชนเอง เพื่อให้รัฐและประชาชนสามารถมีปฏิสัมพันธ์ในการติดต่อร่วมมือบริหารจัดการสังคมไทย ให้ได้รับการพัฒนาอย่างยั่งยืนตลอดไป^{๑๑๐}

^{๑๐๙} สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, “นวัตกรรม : ความหมาย ประเภท และความสำคัญต่อการเป็นผู้ประกอบการ”, วารสารบริหารธุรกิจ, ปีที่ ๓๓ ฉบับที่ ๑๒๘ (ตุลาคม-ธันวาคม ๒๕๕๓) : ๕๐.

^{๑๑๐} ภูมิพัฒน์ แก้วตารณวัฒนา, “นวัตกรรมการสื่อสารดิจิทัลเกี่ยวกับกฎหมายสื่อสารมวลชนเพื่อส่งเสริมการพัฒนาสังคมไทย”, วารสารสหวิทยาการวิจัย : ฉบับบัณฑิตศึกษา, ปีที่ ๗ ฉบับที่ ๑ (ม.ค.-มิ.ย. ๒๕๖๑) : ๑๑๘.

ตารางที่ ๒.๘ สรุปสาระสำคัญของงานวิจัยที่เกี่ยวกับนวัตกรรมการบริหารงาน

นักวิจัย	สรุปผลการวิจัย
อดิศักดิ์ ปิยะสุวรรณ	การส่งเสริมนวัตกรรมการบริหารงานของการประปานครหลวง พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงตามลำดับได้แก่ ๑) สร้างเสถียรภาพและความมั่นคงของระบบประปา โดยมีการพัฒนาระบบจ่ายน้ำและบริหารจัดการน้ำ พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบผลิตให้มีเสถียรภาพ ๒) ยกระดับขีดความสามารถองค์กรสู่ความเป็นเลิศ โดยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานสร้างความพร้อมด้านบุคลากรให้มีศักยภาพ มีทักษะ ๓) ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและยึดมั่นธรรมาภิบาลเพื่อความยั่งยืน ๔) สร้างความมั่นคงขององค์กร โดยการเพิ่มความมั่นคงทางการเงิน
จรรยาศักดิ์ สุนทรเดชา	การพัฒนารูปแบบการเฝ้าระวังพฤติกรรมสุขภาพผู้สูงอายุด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลพบว่า แนวทางการพัฒนาออกเป็น ๒ ด้าน ประกอบด้วย ๑) การพัฒนาด้านคน คือ การให้ความรู้เกี่ยวกับการเฝ้าระวังพฤติกรรมสุขภาพผู้สูงอายุของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลและการให้ความรู้เกี่ยวกับการใช้เครื่องมือ Application และ ๒) การพัฒนาด้านเครื่องมือและกระบวนการ โดยการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (App ดูแล) มาใช้เพื่อลดขั้นตอน
วิศิษฐ์สร เอกกิตตินันท์	การพัฒนาการนำฐานข้อมูลขนาดใหญ่มาปรับใช้สำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของกรมทางหลวงการที่รูปแบบจะสามารถใช้งานได้ในระดับบริหารหรือการจัดการเท่านั้น ยังไม่สามารถนำไปใช้ได้กับระดับปฏิบัติการอย่างแท้จริง ทั้งนี้เนื่องมาจากระดับปฏิบัติการไม่มีอำนาจในการที่จะออกกฎระเบียบหรือนโยบายที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ แต่จะเป็นในลักษณะของส่วนตัวบุคคลมากกว่าที่จะเป็นการทำให้องค์การสามารถใช้งานฐานข้อมูลขนาดใหญ่ได้

ตารางที่ ๒.๘ สรุปสาระสำคัญของงานวิจัยที่เกี่ยวกับนวัตกรรมการบริหารงาน

นักวิจัย	สรุปผลการวิจัย
ปนัดดา รักษาแก้ว	ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์เชิงรุกของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ พบผลการศึกษาดังนี้ (๑) พุทธนวัตกรรมการสื่อสารส่งผลต่อการประชาสัมพันธ์เชิงรุกของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ๓ ด้านได้แก่ การรับรู้เข้าใจและเห็นคุณค่าประโยชน์เกี่ยวกับการสื่อสาร (สัมพันธภาพ) ความกล้ากล้า กำลังใจในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ (สมมุติฐาน) และการบริหารจัดการข้อมูลอย่างชัดเจน แจ่มแจ้ง (สันติสุขสันนา) โดยร่วมกันทำนายได้ร้อยละ ๖๕.๘ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑
สุพิศาล ภักดีนฤนาถ และชฎาธาร โอษฐ์ชัย	รูปแบบนวัตกรรมจัดการภาคสังคมควมมีองค์ประกอบที่สำคัญ ๓ ประการ คือ (๑) ปัจจัยนำเข้าหรือพฤติกรรมของมนุษย์ที่จัดเก็บด้วยระบบวงจรปิดแบบสามมิติในช่วงของเวลาและสถานที่ เข้าสู่ (๒) กระบวนการ ที่มีองค์ประกอบของเทคโนโลยีดิจิทัล ๔ อย่าง ได้แก่ ฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (บิ๊กดาต้า) ซอฟต์แวร์ขั้นสูง คอมพิวเตอร์ทรงพลัง และปัญญาประดิษฐ์ เพื่อได้มาซึ่งการประมวลผลที่รวดเร็ว ตอบสนองต่อสิ่งที่มนุษย์ต้องการ กระบวนการในการสร้างนวัตกรรมการบริหารองค์การภาครัฐ ประกอบด้วย ๓ ส่วนหลัก คือ ๑) การมีผู้นำนวัตกรรม ๒) การกำหนดวิสัยทัศน์นวัตกรรม ๓) การสร้างบุคลากรนวัตกรรม
เมลิสา มหาพล และกมลพร กัลยาณมิตร	กระบวนการก่อเกิดนวัตกรรมการบริหาร ประกอบด้วย ๓ ขั้นตอนคือ ๑) การประชุมผู้ที่เกี่ยวข้อง ๒) การสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานภายนอก และ ๓) การติดตามประเมินผล/การจัดตั้งศูนย์เรียนรู้
อนุจิตร ชินสาร, กิจฐะเขต ไกรวาส และประภาส ปันตบแต่ง	แบบจำลององค์การแห่งนวัตกรรมขององค์กรธุรกิจ ในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมาจากการทบทวนวรรณกรรมและการสัมภาษณ์เชิงลึก ประกอบด้วย ๕ องค์ประกอบหลัก ได้แก่ ๑) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ๒) ความพึงพอใจในงาน ๓) องค์การแห่งนวัตกรรม ๔) ความได้เปรียบในการแข่งขันทางโลจิสติกส์ และ ๕) ผลการดำเนินงาน
สุจิตรา วงษ์สด	

ตารางที่ ๒.๘ สรุปสาระสำคัญของงานวิจัยที่เกี่ยวกับนวัตกรรมการบริหารงาน (ต่อ)

นักวิจัย	สรุปผลการวิจัย
รัตนวดี โมรากุล	ตัวแปรระดับพนักงานที่ส่งผลโดยตรงต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน ได้แก่ การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่า ส่วนตัวแปรความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน แต่ส่งอิทธิพลผ่านตัวแปรการเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่า สำหรับตัวแปรระดับองค์กรที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน ได้แก่ บรรยากาศการสร้างนวัตกรรม และยังพบว่าตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน
สุริศา ริมศิริ	การพัฒนาตัวบ่งชี้องค์การแห่งนวัตกรรมการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าทุกองค์ประกอบมีความสำคัญอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยโดยรวมขององค์ประกอบจากมากไปน้อย คือ ๑) นิสัยนวัตกรรม ๒) การบริหารเชิงกลยุทธ์ ๓) การจัดการความรู้ ๔) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ๕) การสื่อสาร ๖) ผลลัพธ์นวัตกรรม ๗) โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม ๘) บรรยากาศนวัตกรรม และ ๙) การบริหารและพัฒนาบุคลากร
ศิระนันท์ ศิวพิทักษ์	ตัวแปรระดับพนักงานที่ส่งผลโดยตรงต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน ได้แก่ การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่า ส่วนตัวแปรความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน แต่ส่งอิทธิพลผ่านตัวแปรการเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่า สำหรับตัวแปรระดับองค์กรที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน ได้แก่ บรรยากาศการสร้างนวัตกรรม และยังพบว่าตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานแต่ส่งอิทธิพลผ่านตัวแปรบรรยากาศการสร้างนวัตกรรม

ตารางที่ ๒.๘ สรุปสาระสำคัญของงานวิจัยที่เกี่ยวกับนวัตกรรมการบริหารงาน (ต่อ)

นักวิจัย	สรุปผลการวิจัย
พระมหาเสกสรรค์ สุขกาโม, พระมหาสุนันท์ สุนนโท และพระปลัดระพิน พุทธิสารโ	(๑) ในการเผยแผ่พระพุทธศาสนาของคณะสงฆ์จังหวัดอุดรธานีใช้หลักการยึดมั่นประโยชน์ในการนำมหาชนอุดมการณ์เพื่อความมั่นคงแห่งบวรพระพุทธศาสนา ใช้วิธีการเทศนาธรรม ปาฐกถาธรรม เป็นต้น (๒) สภาพปัจจุบันของการเผยแผ่พระพุทธศาสนาของคณะสงฆ์จังหวัดอุดรธานีโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก (๓) Smart Sender เป็นนวัตกรรมกระบวนการให้ความรู้ศาสตร์สมัยใหม่เกี่ยวกับการสื่อสารยุคดิจิทัลแก่พระนักเผยแผ่เป็นนวัตกรรมกระบวนการสอนแบบบูรณาการตัวสารเข้ากับการประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน เป็นนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ธรรมะในระบบสารสนเทศออนไลน์ และเป็นนวัตกรรมกระบวนการสร้างเครือข่ายการทำงานระดับพื้นที่ร่วมกับชุมชนผ่านกิจกรรมทางสังคม
พระพงษ์ กลั่นลออ	รูปแบบนวัตกรรมสื่อสารแนวพุทธเพื่อการพัฒนาเกษตรกรสู่เศรษฐกิจพอเพียง จึงประกอบไปด้วย ๕ ทยุทธิหลัก ๑๕ หลักธรรมกำกับและวัดผลด้วย ๑๕ ดัชนี ซึ่งรูปแบบนวัตกรรมในงานวิจัยครั้งนี้ยังสามารถปรับใช้ในประเทศที่แตกต่างทั้งเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรม เพราะสังเคราะห์จากหลักของธรรมชาติคือหลักธรรม
ปณัญญา ลีลายุทธ และรังษีสุทนต์	คำสอนหลวงพ่อดำถูกนำมาเผยแพร่ธรรมะเข้าถึงตัวบุคคลผ่านแอปพลิเคชัน ตอบสนองพฤติกรรมผู้รับสารยุคปัจจุบันใช้แอปพลิเคชันเพื่อประโยชน์ รับข่าวสารธรรมะจากช่องทางยูทูบ การรับฟังธรรมะ มีผู้เคยรับฟังธรรมะหลวงพ่อดำ มีความพึงพอใจคำสอนการปล่อยวาง ประยุกต์คำสอนในการทำงาน และส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม คำสอนสอดคล้องกับยุคสมัยใช้กับวิถีชีวิตด้านการงาน ศึกษาเล่าเรียน ความรู้สติปัญญา สังคมและครอบครัว
วรวิทย์ รักดีบุรุษ	นวัตกรรมสื่อสารของธนาการดังกล่าวมีการใช้สื่อสังคมออนไลน์ในการสื่อสารแบรนด์องค์กรกับลูกค้าในลักษณะการสื่อสารเชิงปฏิสัมพันธ์ ซึ่งมีใช่เป็นเพียงเครื่องมือในการสื่อสารการตลาดและการจัดการแบรนด์องค์กรในกลุ่มลูกค้าเท่านั้น แต่ยังช่วยรักษาความสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้าเดิม ช่วยสร้างและขยายฐานลูกค้าใหม่ๆ ให้เพิ่มมากขึ้น

ตารางที่ ๒.๘ สรุปสาระสำคัญของงานวิจัยที่เกี่ยวกับนวัตกรรมการบริหารงาน (ต่อ)

นักวิจัย	สรุปผลการวิจัย
พีระพงษ์ กลินลออ	รูปแบบนวัตกรรมการสื่อสารแนวพุทธเพื่อการพัฒนาเกษตรกรสู่เศรษฐกิจพอเพียง จึงประกอบไปด้วย ๕ ทฤษฎีหลัก ๑๕ หลักธรรมกำกับและวัดผลด้วย ๑๕ ดัชนี ซึ่งรูปแบบนวัตกรรมในงานวิจัยครั้งนี้ยังสามารถปรับใช้ในประเทศที่แตกต่างทั้งเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรม เพราะสังเคราะห์จากหลักของธรรมชาติคือหลักธรรม
สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์	นวัตกรรมแบ่งเป็น ๒ ประเภท คือ นวัตกรรมด้านเทคโนโลยี (Technological Innovation) และนวัตกรรมด้านการบริหาร นอกจากนี้ยังพบว่านวัตกรรม ถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการสร้างความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการ ในขณะเดียวกันผู้ประกอบการก็เป็นการกลไกสำคัญในการสร้างนวัตกรรม
ภุริพัฒน์ แก้วตาธนาวัฒนา	นวัตกรรมการสื่อสารดิจิทัลเกี่ยวกับกฎหมายสื่อสารมวลชนเพื่อส่งเสริมการพัฒนาสังคมไทยเป็นกลไกประการสำคัญที่ทำให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการภารกิจของรัฐผ่านการนำเสนอข้อเท็จจริงและการแสดงความคิดเห็นของสื่อสารมวลชน

๒.๗ กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมนวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยสรุปที่มาของแต่ละตัวแปรดังนี้

ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) ได้แก่

๑. ตัวแปรการบริหารจัดการภายในองค์กร นำมาจากแนวคิดของ Henri Fayol^{๑๑๑} ประกอบด้วย

- ๑.๑) ด้านการวางแผน
- ๑.๒) ด้านการจัดองค์การ
- ๑.๓) ด้านการบังคับบัญชาสั่งการ
- ๑.๔) ด้านการประสานงาน
- ๑.๕) ด้านการควบคุม

^{๑๑๑}Henri Fayol, *Industrial and General Administration*, (New York: Mc-Graw Hill, 1930), pp. 17-18.

ด้วยเหตุผลที่ว่า การบริหารจัดการเป็นสิ่งจำเป็นโดยเฉพาะบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นองค์กรขนาดใหญ่จำเป็นต้องใช้กระบวนการบริหารจัดการเข้ามาควบคุมในการดำเนินงาน

๒. ตัวแปรหลักอิทธิบาท ๔ ได้นำมาจาก พระไตรปิฎก^{๑๒} และขยายความโดยพระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต) ประกอบด้วย^{๑๓}

- ๒.๑) ด้านฉันทะ การมีใจรักในงาน
- ๒.๒) ด้านวิริยะ การสู้งาน
- ๒.๓) ด้านจิตตะ การใส่ใจในงานที่ทำ
- ๒.๔) ด้านวิมังสา การทำงานด้วยปัญญา

ด้วยเหตุผลที่ว่าหลักอิทธิบาท ๔ เป็นหลักธรรมนำไปสู่ความสำเร็จ โดยเฉพาะบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่กำลังอยู่ในแผนฟื้นฟู จำเป็นอย่างยิ่งที่ทุกคนจะต้องนำหลักอิทธิบาท ๔ มาใช้เพื่อให้บริษัทประสบความสำเร็จและออกจากแผนฟื้นฟูโดยเร็ว

ตัวแปรตาม (Dependent Variable) ได้แก่ นวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) นำมาจากแนวคิดของ ศูนย์นวัตกรรมเพื่อพัฒนาระบบราชการไทย^{๑๔} ประกอบด้วย

- ๑) นวัตกรรมเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์
- ๒) นวัตกรรมด้านสินค้าและบริการ
- ๓) นวัตกรรมด้านรูปแบบการให้บริการ
- ๔) นวัตกรรมด้านกระบวนการและการบริหารองค์การ
- ๕) นวัตกรรมด้านการปฏิสัมพันธ์เชิงกระบวนการ

ด้วยเหตุผลที่ว่าบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่กำลังอยู่ในแผนฟื้นฟู จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องร่วมกันสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาต่อยอดความสำเร็จให้ไปสู่อนาคตและสร้างความยั่งยืน

^{๑๒} อภิ.วิ. (ไทย). ๓๕/๒/๓๔๒-๓๔๗.

^{๑๓} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), **ธรรมบุญชีวิต**, พิมพ์ครั้งที่ ๔๖, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ กรมศาสนา, ๒๕๕๕), หน้า ๔๐.

^{๑๔} ศูนย์นวัตกรรมเพื่อพัฒนาระบบราชการไทย, **นวัตกรรมการบริหารจัดการภาครัฐ**, [ออนไลน์], แหล่งข้อมูล : <http://www.opdc.go.th>. [๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๗].

กรอบแนวคิดในการวิจัยเรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมนวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)”

ตัวแปรอิสระ (Independent Variables)

ตัวแปรตาม (Dependent Variable)



แผนภาพที่ ๒.๒ แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ ๓

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษารื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” มีวัตถุประสงค์คือ ๑) เพื่อศึกษานวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ๒) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อนวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และ ๓) เพื่อนำเสนอการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) มีทั้งการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) หลังจากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากการสังเคราะห์ผลการวิจัย นำมาสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) เพื่อยืนยันผลการศึกษา และวิธีดำเนินการวิจัยประกอบด้วยกระบวนการต่างๆ ดังต่อไปนี้

๓.๑ รูปแบบการวิจัย

๓.๒ การวิจัยเชิงปริมาณ

๓.๒.๑ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

๓.๒.๒ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

๓.๒.๓ การเก็บรวบรวมข้อมูล

๓.๒.๔ การวิเคราะห์ข้อมูล

๓.๓ การวิจัยเชิงคุณภาพ

๓.๓.๑ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

๓.๓.๒ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

๓.๓.๓ การเก็บรวบรวมข้อมูล

๓.๓.๔ การวิเคราะห์ข้อมูล

๓.๑ รูปแบบการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดรูปแบบการวิจัย โดยใช้การวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) มีทั้งการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อยืนยันผลการวิจัยเชิงปริมาณ โดยมุ่งเน้นการวิเคราะห์ในเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) มีแบบแผนการวิจัยแบบกลุ่มเดียวศึกษาสภาวะการณ์โดยไม่มีการทดลอง (The One Shot Non-Experiment Case Study)

๓.๒ การวิจัยเชิงปริมาณ

๓.๒.๑ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

๑) ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ปฏิบัติงานฝ่ายภาคพื้น จำนวน ๑๒,๐๗๓ คน^๑

๒) กลุ่มตัวอย่าง

๒.๑) การกำหนดขนาดตัวอย่าง

การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยใช้การคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Taro Yamane^๒

$$\text{สูตร } n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

เมื่อ N = จำนวนประชากรทั้งหมด

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

e = ค่าความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่างกำหนดให้มีค่าเท่ากับ ๐.๐๕ ที่ระดับความเชื่อมั่น ๙๕%

แทนค่าในสูตร

$$n = \frac{12,073}{1 + 12,073(0.05)^2}$$

$$n = \frac{12,073}{31.182}$$

$$n = 386.02$$

$$n = 387 \text{ คน}$$

ขนาดกลุ่มตัวอย่างของ บุคลากรของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ปฏิบัติงานฝ่ายภาคพื้นในครั้งนี้มี จำนวน ๓๘๗ ตัวอย่าง

๒.๒) การสุ่มตัวอย่างผู้วิจัยเลือกใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Sampling) โดยการออกเป็นกลุ่มตามสายงานภายใน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ปฏิบัติงานฝ่ายภาคพื้นเป็นชั้นของการสุ่ม แล้วทำการสุ่มตัวอย่างแบบอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ตามสัดส่วนของประชากรในแต่ละสายงานโดยคำนวณจากสูตร ดังนี้

$$\text{จำนวนตัวอย่างในแต่ละกลุ่ม} = \frac{\text{จำนวนตัวอย่างทั้งหมด} \times \text{จำนวนประชากรแต่ละกลุ่ม}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$$

การแบ่งกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วน แสดงไว้ในตารางที่ ๓.๑

^๑บริษัท การบินไทย จำกัด, แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี/รายงานประจำปี ๒๕๖๕ (แบบ๕๖-๑ One Report), (กรุงเทพมหานคร : บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน), ๒๕๖๕), หน้า ๑๕๗.

^๒Yamane, T., *Statistic: An Introductory Analysis*, 3rded, (New York: Harper and Row 1973), p. 125.

ตารางที่ ๓.๑ จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ลำดับที่	สายงาน	จำนวน ประชากร	สัดส่วน	จำนวนกลุ่ม ตัวอย่าง
๑	ฝ่ายช่าง	๒,๘๖๔	$\frac{๓๘๗ \times ๒,๘๖๔}{๑๒,๐๗๓}$	๙๒
๒	สายการพาณิชย์	๑,๔๗๔	$\frac{๓๘๗ \times ๑,๔๗๔}{๑๒,๐๗๓}$	๔๗
๓	หน่วยธุรกิจบริการ ภาคพื้น	๖,๐๖๓	$\frac{๓๘๗ \times ๖,๐๖๓}{๑๒,๐๗๓}$	๑๙๔
๔	ฝ่ายอื่นๆ	๑,๖๗๒	$\frac{๓๘๗ \times ๑,๖๗๒}{๑๒,๐๗๓}$	๕๔
รวมประชากร		๑๒,๐๗๓	ขนาดกลุ่มตัวอย่าง	๓๘๗

๓.๒.๒ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

๑) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaires) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) แบ่งเป็น ๔ ตอน

ตอนที่ ๑ สอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบ (Check List) จำนวน ๕ ข้อ

ตอนที่ ๒ สอบถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการภายในองค์กร ประกอบด้วย ข้อคำถามทั้งหมด ๑๕ ข้อโดยแยกตามตัวแปรดังนี้

- | | |
|------------------------------|-------------|
| ๑) ด้านการวางแผน | จำนวน ๓ ข้อ |
| ๒) ด้านการจัดองค์การ | จำนวน ๓ ข้อ |
| ๓) ด้านการบังคับบัญชาสั่งการ | จำนวน ๓ ข้อ |
| ๔) ด้านการประสานงาน | จำนวน ๓ ข้อ |
| ๕) ด้านการควบคุม | จำนวน ๓ ข้อ |

ตอนที่ ๓ สอบถามเกี่ยวกับหลักอิทธิบาท ๔ ประกอบด้วย ข้อคำถามทั้งหมด ๒๐ ข้อ โดยแยกตามตัวแปรดังนี้

- | | |
|----------------------------------|-------------|
| ๑) ด้านฉันทะ การมีใจรักในงาน | จำนวน ๕ ข้อ |
| ๒) ด้านวิริยะ การสู้ร้งาน | จำนวน ๕ ข้อ |
| ๓) ด้านจิตตะ การใส่ใจในงานที่ทำ | จำนวน ๕ ข้อ |
| ๔) ด้านวิมังสา การทำงานด้วยปัญญา | จำนวน ๕ ข้อ |

ตอนที่ ๔ สอบถามเกี่ยวกับนวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วยข้อคำถามทั้งหมด ๑๕ ข้อโดยแยกตามตัวแปรดังนี้

- | | |
|---|-------------|
| ๑) ด้านนวัตกรรมเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ | จำนวน ๓ ข้อ |
| ๒) ด้านนวัตกรรมด้านสินค้าและบริการ | จำนวน ๓ ข้อ |
| ๓) ด้านนวัตกรรมด้านรูปแบบการให้บริการ | จำนวน ๓ ข้อ |
| ๔) ด้านนวัตกรรมด้านกระบวนการและการบริหารองค์การ | จำนวน ๓ ข้อ |
| ๕) ด้านนวัตกรรมด้านการปฏิสัมพันธ์เชิงกระบวนการ | จำนวน ๓ ข้อ |

ตอนที่ ๒ ถึงตอนที่ ๔ ผู้ศึกษาได้สร้างแบบสอบถามโดยใช้มาตรวัดแบบ Likert Scale^๓ ซึ่งจะมีข้อคำถามแบบประมาณค่าที่ใช้วัด ๕ ระดับ (Rating Scale) และมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

น้อยที่สุด	ให้คะแนน	๑	คะแนน
น้อย	ให้คะแนน	๒	คะแนน
ปานกลาง	ให้คะแนน	๓	คะแนน
มาก	ให้คะแนน	๔	คะแนน
มากที่สุด	ให้คะแนน	๕	คะแนน

เกณฑ์การแปลผล ๕ ระดับ ดังนี้^๔

คะแนนเฉลี่ย	๑.๐๐-๑.๕๐	หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด
คะแนนเฉลี่ย	๑.๕๑-๒.๕๐	หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย
คะแนนเฉลี่ย	๒.๕๑-๓.๕๐	หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	๓.๕๑-๔.๕๐	หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
คะแนนเฉลี่ย	๔.๕๑-๕.๐๐	หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด

๒) การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

๒.๑) ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง หลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมากำหนดเป็นกรอบปัจจัยให้สอดคล้องและครอบคลุมเนื้อหาตามวัตถุประสงค์

๒.๒) นำกรอบปัจจัยที่ได้จากการศึกษาค้นคว้ามาสร้างแบบสอบถามตามวิธีการสร้างแบบสอบถาม

๒.๓) การหาคุณภาพของเครื่องมือ ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วไปหาคุณภาพของแบบสอบถาม โดยการหาค่าความเที่ยงตรง (Validity) และค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ดังนี้

๒.๓.๑) การหาค่าความเที่ยงตรง (Validity) ผู้วิจัยได้หาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยการนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน ๕ ท่าน ประกอบด้วย

^๓Likert, Rensis, " The Method of Construcing and Attitude Scale" , Reading in Attitude Theory and Measurement, (Fishbein, Matin, Ed. New York: Wiley & Son, 1967), pp. 90-95.

^๔Best, J. W., Research in Education, (3rd ed), New Jersey: Prentice hall Inc, 1977), p.

(๑) พระครูสังฆวิริยกิจ, รศ.ดร., รองคณบดีคณะสังคมศาสตร์ ฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

(๒) ศ.ดร.บุญทัน ดอกไธสง อาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชา รัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

(๓) รศ.ดร.เต็มศักดิ์ ทองอินทร์ อาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชา รัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

(๔) รศ.ดร.ธิตวุฒิ หมั่นมี รองหัวหน้าภาควิชา รัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

(๕) ผศ.ดร.สมบัติ นามบุรี อาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชา รัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

เพื่อตรวจสอบความชัดเจนของภาษา ความครอบคลุมของเนื้อหาแล้วนำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย (Index of Item-Objective Congruence: IOC) โดยผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละท่านจะประเมินให้คะแนน ๓ ระดับ คือ +๑ = มีความสอดคล้อง ๐ = ไม่แน่ใจ -๑ = ไม่สอดคล้อง พบว่ามีค่าดัชนีความสอดคล้อง เท่ากับ ๑.๐๐ ทุกข้อ

๒.๓.๒) นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๓๐ คน แล้วนำมาหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) ความเชื่อมั่น (Reliability) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ซึ่งจะต้องมีค่า ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ทั้งฉบับ เท่ากับ ๐.๙๓๓

๒.๔) ปรับปรุงแบบสอบถามให้เป็นฉบับสมบูรณ์สำหรับไปใช้จริงต่อไป

๓.๒.๓ การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนของการวิจัย ดังต่อไปนี้

๑) การศึกษาเรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมวินัยการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” ในครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งได้แก่ บุคลากรของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ปฏิบัติงานฝ่ายภาคพื้นในครั้งนี้มี จำนวน ๓๘๗ คน

๒) ผู้วิจัยได้ยื่นคำร้อง บพ. ๖.๒ แบบคำร้องทั่วไป บัณฑิตศึกษา ภาควิชา รัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อขอหนังสืออนุญาตลงพื้นที่ในการเก็บข้อมูลวิจัย หากได้รับหนังสือฯ ออกโดยบัณฑิตศึกษา ภาควิชา รัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้นำส่งให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย โดยกำหนดวัน เวลา เพื่อลงพื้นที่เก็บข้อมูล

๓) หลังจากนั้นผู้วิจัยได้ลงพื้นที่แจกและเก็บแบบสอบถามสำหรับการวิจัยในบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน ๓๘๗ คน ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้และใช้เวลาเก็บเวลาประมาณ ๓๐ วันในการเก็บข้อมูล

๔) เมื่อรวบรวมแบบสอบถามกลับคืนมาทั้งหมดแล้ว ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามและนำมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

๓.๒.๔ การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงปริมาณเป็นหลัก โดยการดำเนินการขั้นแรก คือ

๑) นำแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมได้ นำมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสำรวจ (Editing) ซึ่งมีความสมบูรณ์ ๑๐๐% แล้วดำเนินการลงรหัสตามคู่มือการลงรหัส (Code Book)

๒) วิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป

(๑) สถานภาพส่วนบุคคล วิเคราะห์โดยการหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

(๒) ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการภายในองค์กร หลักอิทธิบาท ๔ และการส่งเสริม นวัตกรรมของการจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D. (Standard Deviation) วิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ เพื่อหาค่าทางสถิติ ตามเกณฑ์การตัดสินระดับความคิดเห็นมีช่วง ค่าเฉลี่ย การตอบที่เป็นมาตราส่วนประมาณค่า ๕ ระดับ

(๓) การทดสอบสมมติฐาน ใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) แบบเป็นขั้นตอน (Stepwise) โดยตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นก่อนการวิเคราะห์การ ถดถอยพหุคูณ^๕

๓.๓ การวิจัยเชิงคุณภาพ

สำหรับรูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ คือการศึกษาข้อเท็จจริงจากผู้ให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง กับการวิจัย ในครั้งนี้ผู้วิจัยใช้วิธีดำเนินการวิจัยที่เรียกว่าวิธีอุปนัย^๖ (Inductive Approach) คือเริ่ม จากข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เจาะจงเลือกมาจำนวนหนึ่ง แล้วจึงวิเคราะห์หาข้อสรุป หรือคำอธิบาย เชิงทฤษฎีที่มีลักษณะทั่วไปของข้อมูล

๓.๓.๑ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผู้วิจัยทำการ สัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interviews) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน ๑๘ รูปหรือคน โดยเลือกแบบ เจาะจง แบ่งออกเป็นกลุ่มดังนี้

ลำดับที่	ผู้บริหารของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	ตำแหน่ง
๑	นางสาวกฤษณพร ลาภาโรจน์กิจ	หัวหน้ากลุ่มงานรายได้เสริมและการขาย สินค้า
๒	นางณัททัย กีระจินดา	หัวหน้ากลุ่มงานการตลาดดิจิทัล

^๕ กัลยา วานิชย์บัญชา, การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล, พิมพ์ครั้งที่ ๑๖ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๓), หน้า ๓๗๐.

^๖ พรศักดิ์ ผ่องแผ้ว, ศาสตร์แห่งการวิจัย, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๙), หน้า ๙.

ลำดับที่		ตำแหน่ง
๓	นางสาว ซ่อลัดดา ชุระหาญ	เลขานุการบริหาร สำนักงานประธาน เจ้าหน้าที่บริหาร
๔	นายลวิตร สวัสดิ์รักษ์	หัวหน้ากลุ่มงานขาย-เงิน
๕	นายพัชรพล ต้นประสิทธิ์กุล	ผู้ Chief (Specialist) กลุ่มงานการตลาด ดิจิทัล

กลุ่มพนักงานของบริษัท การบินไทย

จำกัด (มหาชน)

๖	นางสาวชุลีรัตน์ เจียรระโนมณี	หัวหน้ากลุ่มงานขาย เส้นทางออสเตรเลีย และนิวซีแลนด์
๗	นายภาณุเดช ปานนิล ตัญญุณชัย	Senior Trainee Sale Area : Indochina
๘	นางสาวธีรภรณ์ วรรณมาลิกพันธุ์	Team Lead กลุ่มงานบริหารลูกค้า
๙	นางสาววิชุดา ณ บางช้าง	Marketing Research Analyst ๕ กลุ่ม งานบริหารลูกค้า
๑๐	นายพิชญ์ วัชรโบล	Team Lead กลุ่มงานขายออนไลน์ เส้นทางยุโรป

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับบริษัท การบิน ไทย จำกัด (มหาชน)

๑๑	นางสาวสิตาภา ไชยหลาก	Marketing Research Analyst ๔ กลุ่ม งานบริหารลูกค้า
๑๒	นางสาว ศีตละ เนตรมุกดา	Chief (Specialist) สังกัดกลุ่มงาน พันธมิตรธุรกิจงานสนับสนุนองค์กร
๑๓	นางสาวจุฑารัตน์ เสนาะกรรม์	Marketing Research Analyst กลุ่มงาน การตลาดดิจิทัล
๑๔	นายสุวิจักขณ์ ศรีสกุลประเสริฐ	อดีต ผู้จัดการกองโฆษณา
	กลุ่มนักวิชาการหรือผู้ปฏิบัติงานด้านรัฐ ประศาสนศาสตร์	
๑๕	รศ.ดร.ธัชชนันท์ อิศรเดช	อาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ราชวิทยาลัย
๑๖	ผศ.ดร.ธวัชชัย สมอเนื่อ	อาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ลำดับที่	กลุ่มนักวิชาการหรือผู้ปฏิบัติงานด้าน พระพุทธศาสนา	ตำแหน่ง
๑๗	ผศ.ดร.สุริยา รักษาเมือง	เลขานุการหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ ราชวิทยาลัย
๑๘	พระปลัดวรวัฒน์ วรพจน์, ดร.	อาจารย์ประจำภาควิชารัฐศาสตร์ คณะ สังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลง กรณราชวิทยาลัย

๓.๓.๒ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ตาม
วัตถุประสงค์ในการวิจัยดังนี้

๑) การบริหารจัดการภายในองค์กร ประกอบด้วย การวางแผน การจัดการ การ
บังคับบัญชาสั่งการ การประสานงาน การควบคุม จะช่วยส่งเสริมวัตรกรรมการบริหารจัดการของ
บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้หรือไม่ เพราะเหตุใด

๒) หลักอริยสัจ ๔ ประกอบด้วย ฉันทะ การมีใจรักในงาน วิริยะ การสู้งาน จิตตะ
การใส่ใจในงานที่ทำ และวิมังสา การทำงานด้วยปัญญา จะช่วยส่งเสริมวัตรกรรมการบริหารจัดการ
ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้หรือไม่ เพราะเหตุใด

๓) วัตรกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
ประกอบด้วย วัตรกรรมเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ วัตรกรรมด้านสินค้าและการบริการ วัตรกรรม
ด้านรูปแบบการให้บริการ วัตรกรรมด้านกระบวนการและการบริหารองค์การ วัตรกรรมด้านการ
ปฏิสัมพันธ์เชิงกระบวนการ เป็นอย่างไร และควรปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างไรบ้าง

๓.๓.๓ การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

๑) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยมีรายละเอียดดังนี้

๑.๑) ผู้วิจัยคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) แบบเจาะจง (Purposive
Selection) ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความรอบรู้ เชี่ยวชาญ รวมทั้งมีประสบการณ์เกี่ยวกับการพัฒนา
วัตรกรรมองค์กร ดำเนินการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์ (Interview Form) กับผู้บริหารของ
บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) พนักงานของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) นักวิชาการหรือ
ผู้ปฏิบัติงานด้านรัฐประศาสนศาสตร์ นักวิชาการหรือผู้ปฏิบัติงานด้านพระพุทธศาสนา จำนวน ๑๘ รูป
หรือคน

๑.๒) หลังจากนั้นผู้วิจัยยื่นคำร้อง บพ. ๖.๒ แบบคำร้องทั่วไป หลักสูตรบัณฑิตศึกษา
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อขอหนังสือขอ
อนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เมื่อได้รับหนังสือฯ ออกโดยบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะ
สังคมศาสตร์ เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยนำส่งให้กับผู้ทรงคุณวุฒิพร้อมกำหนดวัน เวลา และสถานที่ เพื่อเข้า
ไปสัมภาษณ์

๑.๓) ผู้วิจัยเดินทางไปสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญตามเวลานัดหมาย โดยใช้วิธีการจดบันทึก ใช้เครื่องบันทึกเสียงในการบันทึกการสนทนา เพื่อนำมาใช้ถอดความสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งหลังจากผู้วิจัยได้สัมภาษณ์เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยทำการแสดงความขอบคุณ พร้อมกับถ่ายภาพ และมอบของที่ระลึกให้กับผู้ถูกสัมภาษณ์

๑.๔) เมื่อสัมภาษณ์ครบทุกคนตามกำหนดแล้วผู้วิจัยนำมาสรุปผลจากการสัมภาษณ์ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยและนำเสนอแนะข้อมูลเป็นองค์ความรู้จากการวิจัยต่อไป

๒) การสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) หลังจากได้องค์ความรู้จากการวิจัยแล้ว ขั้นตอนต่อไปเป็นการระดมความคิดเห็นและการอภิปรายในเรื่องที่ผู้วิจัยกำลังศึกษา เป็นวิธีการเสริมในการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย ซึ่งผู้เข้าร่วมสนทนาต้องมีพื้นฐานประสบการณ์ที่ใกล้เคียงหรือคล้ายคลึงกัน มีรายละเอียดพอสังเขปดังนี้

๒.๑) ผู้วิจัยขอคำปรึกษาประธานกรรมการควบคุมเล่มดุขุณิพนธ์ เพื่อคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิแบบเจาะจง (Purposive Selection) โดยเป็นบุคคลที่มีความรอบรู้และเชี่ยวชาญในงานวิจัย รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อให้งานวิจัยมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น จำนวน ๙ รูปหรือคนประกอบด้วย

ลำดับที่	รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ	ตำแหน่ง
๑	รศ.ดร.สุรพล สุยะพรหม	รองอธิการบดีฝ่ายกิจการทั่วไป และ ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๒	พระครูชินวีรบัณฑิต, ผศ.ดร.	หัวหน้าภาควิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๓	รศ.ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือ	ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๔	รศ.ดร.อภิญญา ฉัตรช่อฟ้า	ผู้อำนวยการหลักสูตรรัฐศาสตร์ มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ ราชวิทยาลัย
๕	ผศ.ดร.สมบัติ นามบุรี	อาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๖	ผศ.ดร.เอนก ไยอินทร์	อาจารย์ประจำภาควิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๗	นางวรางคณา ลือโรจน์วงศ์	ประธานเจ้าหน้าที่ หน่วยธุรกิจการบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ลำดับที่	รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ	ตำแหน่ง
๘	นายรังสิมันต์ โมกษะสมิต	อดีต ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
๙	นางปรียานันท์ มงคลศรี	อดีต ผู้อำนวยการฝ่ายการตลาดดิจิทัล บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

๒.๒) หลังจากนั้นผู้วิจัยทำการยื่นคำร้อง บพ. ๖.๒ แบบคำร้องทั่วไป หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อขอหนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) เมื่อได้รับหนังสือฯ ออกโดยบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยนำส่งให้กับผู้ทรงคุณวุฒิพร้อมกำหนดวัน เวลา และสถานที่ เพื่อเข้าร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

๒.๓) ในการเข้าร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) มีรายละเอียดการนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับองค์ความรู้จากการวิจัย และแบบประเมินการสนทนากลุ่มตามวัตถุประสงค์ เพื่อประเมินความเหมาะสมขององค์ความรู้จากการวิจัย เรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมวัตรกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” ผู้วิจัยใช้เครื่องบันทึกเสียงในการบันทึกการสนทนา เพื่อนำมาใช้ถอดความสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล หลังจากผู้วิจัยได้เข้าร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) เรียบร้อยแล้ว หลังจากนั้นจะได้แสดงความขอบคุณ พร้อมกับถ่ายภาพ

๒.๔) หลังจากสนทนากลุ่มเสร็จแล้ว ผู้วิจัยได้สรุปผลจากการเข้าร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) และนำเสนอแนะข้อมูลเป็นองค์ความรู้ที่ได้จากการสังเคราะห์จากการวิจัย

๓.๓.๔ การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเชิงคุณภาพ วิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงพรรณนา (Descriptive Content Interpretation) ตามเกณฑ์การวิเคราะห์เนื้อหา ดังนี้

๑) วางเค้าโครงของข้อมูล โดยการทำรายชื่อคำหรือข้อความที่จะถูกนำมาวิเคราะห์ แล้วแบ่งไว้เป็นประเภท (Categories) เพื่อให้การวิเคราะห์มีความสม่ำเสมอ และสามารถตัดสินใจได้ว่า จะดึงคำหรือข้อความใดออกมาจากเอกสารหรือตัวบท (Text) และจะทิ้งคำหรือข้อความใดออกไป

๒) คำนึงถึงบริบท (Context) หรือสภาพแวดล้อมประกอบของข้อมูลที่จะนำมาวิเคราะห์ โดยมีการโยงเข้ากับกรอบแนวคิดการวิจัย เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลให้มีความกว้างขึ้น และนำไปสู่การอ้างอิงกับข้อมูลอื่นๆ ได้

๓) วิเคราะห์เนื้อหาตามที่ปรากฏ (Content Analysis) ในเอกสารโดยวัดความถี่ของคำหรือข้อความในเอกสารเท่านั้น ไม่ใช้การตีความหมายของข้อความ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลแบบพรรณนาความ (Content Descriptive Interpretation)

บทที่ ๔

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมวินัยกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” มีวัตถุประสงค์คือ ๑) เพื่อศึกษานวินัยกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ๒) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อนวินัยกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และ ๓) เพื่อนำเสนอการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมวินัยกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมข้อมูลและทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยแบ่งออกเป็น ๕ ประเด็นดังนี้

๔.๑ นวินัยกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

๔.๒ ปัจจัยที่ส่งผลต่อนวินัยกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

๔.๓ การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมวินัยกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

๔.๔ ผลการสนทนากลุ่มเฉพาะ

๔.๕ องค์ความรู้

๔.๕.๑ องค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัย

๔.๕.๒ องค์ความรู้ที่ได้สังเคราะห์จากการวิจัย

๔.๑ นวินัยกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

๔.๑.๑ ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ดังแสดงในตารางที่ ๔.๑

ตารางที่ ๔.๑ จำนวน และร้อยละของข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

(n=๓๘๗)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	๑๗๐	๔๓.๙๓
หญิง	๒๐๓	๕๒.๔๕
ทางเลือก	๑๔	๓.๖๒
รวม	๓๘๗	๑๐๐.๐๐

ตารางที่ ๔.๑ จำนวน และร้อยละของข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล (ต่อ)

(n=๓๘๗)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
อายุ		
๒๐-๓๐ ปี	๖๙	๑๗.๘๓
๓๑-๔๐ ปี	๑๒๓	๓๑.๗๘
๔๑-๕๐ ปี	๑๒๐	๓๑.๐๑
๕๑-๖๐ ปี	๗๕	๑๙.๓๘
รวม	๓๘๗	๑๐๐.๐๐
สถานภาพสมรส		
โสด	๓๘	๙.๘๒
สมรส	๓๓๒	๘๕.๗๙
หย่าร้าง / หม้าย	๑๗	๔.๓๙
รวม	๓๘๗	๑๐๐.๐๐
ระดับการศึกษา		
ประกาศนียบัตรวิชาชีพ	๔๐	๑๐.๓๔
ปริญญาตรี	๑๘๗	๔๘.๓๒
ปริญญาโท	๑๔๘	๓๘.๒๔
สูงกว่าปริญญาโท	๑๒	๓.๑๐
รวม	๓๘๗	๑๐๐.๐๐
ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน		
ต่ำกว่า ๕ ปี	๖๐	๑๕.๕๐
๕-๑๐ ปี	๖๙	๑๗.๘๓
๑๑-๑๕ ปี	๘๕	๒๑.๙๖
๑๖-๒๐ ปี	๑๓๙	๓๕.๙๒
๒๑-๒๕ ปี	๓๔	๘.๗๙
รวม	๓๘๗	๑๐๐.๐๐

จากตารางที่ ๔.๑ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลจำแนกตามจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน ๓๘๗ คน สรุปได้ดังนี้

เพศ พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน ๒๐๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๒.๔๕ รองลงมาคือเพศชาย จำนวน ๑๗๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๓.๙๓ และเพศทางเลือก จำนวน ๑๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๓.๖๒ ตามลำดับ

อายุ พบว่า อันดับแรกมีอายุอยู่ระหว่าง ๓๑-๔๐ ปี จำนวน ๑๒๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๑.๗๘ รองลงมาคืออายุระหว่าง ๔๑-๕๐ ปี จำนวน ๑๒๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๑.๐๑ มีอายุระหว่าง ๕๑-๖๐ ปี จำนวน ๗๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๗.๓๘ และมีอายุระหว่าง ๖๑-๗๐ ปี จำนวน ๖๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๗.๘๓ ตามลำดับ

สถานภาพสมรส พบว่า ส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส จำนวน ๓๓๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๘๕.๗๘ รองลงมาคือสถานภาพโสด จำนวน ๓๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๙.๘๒ และมีสถานภาพหย่าร้าง/หม้าย จำนวน ๑๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๔.๓๙ ตามลำดับ

ระดับการศึกษา พบว่า อันดับแรกจบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน ๑๘๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๘.๓๒ รองลงมาคือปริญญาโท จำนวน ๑๔๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๘.๒๔ ประกาศนียบัตรวิชาชีพ จำนวน ๔๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๐.๓๔ และสูงกว่าปริญญาโท จำนวน ๑๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๓.๑๐ ตามลำดับ

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่า อันดับแรกมีระยะเวลา ๑-๒๐ ปี จำนวน ๑๓๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๕.๙๒ รองลงมาคือ ๑๑-๑๕ ปี จำนวน ๘๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๑.๙๖ มีระยะเวลา ๕-๑๐ ปี จำนวน ๖๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๗.๘๓ มีระยะเวลาดำรงตำแหน่งต่ำกว่า ๕ ปี จำนวน ๖๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๕.๕๐ และมีระยะเวลา ๒๑-๒๕ ปี จำนวน ๓๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๘.๗๙ ตามลำดับ

๔.๑.๒ ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการภายในองค์กร

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการภายในองค์กร ประกอบด้วย การวางแผน การจัดการองค์การ การบังคับบัญชาสั่งการ การประสานงาน การควบคุม ดังแสดงในตารางที่ ๔.๒-๔.๓

ตารางที่ ๔.๒ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการภายในองค์กรในภาพรวม

(n=๓๘๗)

การบริหารจัดการภายในองค์กร		ระดับการปฏิบัติ		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑	ด้านการวางแผน	๔.๑๒	๐.๗๓	มาก
๒	ด้านการจัดการองค์การ	๔.๒๕	๐.๗๑	มาก
๓	ด้านการบังคับบัญชาสั่งการ	๔.๑๗	๐.๖๙	มาก
๔	ด้านการประสานงาน	๓.๙๖	๐.๗๗	มาก
๕	ด้านการควบคุม	๔.๐๐	๐.๗๗	มาก
ภาพรวมการบริหารจัดการภายในองค์กร		๔.๑๐	๐.๖๐	มาก

จากตารางที่ ๔.๒ พบว่า การบริหารจัดการภายในองค์กรโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=๔.๑๐$, S.D.= ๐.๖๐) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับตาม

ค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการจัดองค์การ ($\bar{X}=4.25$) ด้านการบังคับบัญชาสั่งการ ($\bar{X}=4.17$) ด้านการวางแผน ($\bar{X}=4.12$) ด้านการควบคุม ($\bar{X}=4.00$) และด้านการประสานงาน ($\bar{X}=3.96$) ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อของแต่ละด้านพบผลการศึกษาดังนี้

ตารางที่ ๔.๓ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของการบริหารจัดการภายในองค์กรจำแนกเป็นรายชื่อ

(n=๓๘๗)

ข้อ	๑. ด้านการวางแผน	ระดับการปฏิบัติ		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑	องค์กรมีการจัดทำแผน กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีการดำเนินงาน งบประมาณ อัตราค่าจ้าง และระยะเวลาดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน	4.11	1.00	มาก
๒	องค์กรมีการสื่อสาร การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินการตามแผนให้แก่เจ้าหน้าที่	4.05	0.85	มาก
๓	องค์กรมีการนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมา กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาหน่วยงาน	4.19	0.79	มาก
ภาพรวม		4.12	0.73	มาก
๒. ด้านการจัดองค์กร				
๑	องค์กรมีการจัดโครงสร้างเป็นไปตามอำนาจหน้าที่และสอดคล้องกับนโยบายของผู้บริหาร	4.28	0.88	มาก
๒	องค์กรมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจให้แก่ผู้บริหารระดับรองลงมา	4.10	0.95	มาก
๓	โครงสร้างขององค์กรมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์และสภาพแวดล้อม	4.37	0.82	มาก
ภาพรวม		4.25	0.71	มาก
๓. ด้านการบังคับบัญชาสั่งการ				
๑	ผู้บังคับบัญชาในองค์กรให้คำแนะนำ หรือมีการชี้แนะในการปฏิบัติงานผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ	4.16	0.85	มาก
๒	องค์กรมีการมอบหมายการปฏิบัติงานของแต่ละตำแหน่งตรงกับความรู้และความสามารถ	4.22	0.80	มาก
๓	องค์กรมีการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานและประชาชนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน	4.13	0.81	มาก
ภาพรวม		4.17	0.69	มาก

ตารางที่ ๔.๓ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารจัดการ
จำแนกเป็นรายข้อ (ต่อ)

(n=๓๘๗)

ข้อ	ระดับการปฏิบัติ			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	
๔. ด้านการประสานงาน				
๑	องค์กรมีการสื่อสารแบบสองทางทั้งบนลงล่าง และล่างขึ้นบน	๔.๑๙	๐.๙๑	มาก
๒	องค์กรมีการประสานงานข้ามสายงานเพื่อเป็นการสร้างบรรยากาศในการทำงานแบบพี่น้อง	๓.๘๖	๑.๐๔	มาก
๓	องค์กรมีการส่งเสริมกิจกรรมมนุษยสัมพันธ์ระหว่างสายงานและหน่วยงานภายนอกด้วย	๓.๘๒	๑.๐๐	มาก
ภาพรวม		๓.๙๖	๐.๗๗	มาก
๕. ด้านการควบคุม				
๑	องค์กรมีการออกกฎ ระเบียบ ข้อบังคับเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานเพิ่มเติมจากที่กฎหมายกำหนดไว้อย่างชัดเจน	๓.๙๓	๐.๙๒	มาก
๒	องค์กรมีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผล การปฏิบัติงานตามระบบคุณธรรม	๓.๙๗	๐.๙๑	มาก
๓	องค์กรมีการนำมาตรการหรือข้อบังคับมาปฏิบัติ พร้อมมีบทลงโทษกรณีผู้ปฏิบัติงานไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือข้อตกลงที่กำหนดไว้	๔.๐๙	๐.๙๙	มาก
ภาพรวม		๔.๐๐	๐.๗๗	มาก

จากตารางที่ ๔.๓ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการภายในองค์กรเป็นรายข้อของแต่ละด้านพบผลการศึกษาดังนี้

๑. ด้านการวางแผน พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=๔.๑๒$, S.D.= ๐.๗๓) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ องค์กรมีการนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมากำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาหน่วยงาน ($\bar{X}=๔.๑๙$) องค์กรมีการจัดทำแผน กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีการดำเนินงาน งบประมาณ อัตรากำลัง และระยะเวลาดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน ($\bar{X}=๔.๑๑$) และองค์กรมีการสื่อสาร การมอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบในการดำเนินการตามแผนให้แก่เจ้าหน้าที่ ($\bar{X}=๔.๐๕$) ตามลำดับ

๒. ด้านการจัดองค์กร พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=๔.๒๕$, S.D.= ๐.๗๑) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ โครงสร้างขององค์กรมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมตาม

สถานการณ์และสภาพแวดล้อม ($\bar{X}=4.37$) องค์กรมีการจัดโครงสร้างเป็นไปตามอำนาจหน้าที่และสอดคล้องกับนโยบายของผู้บริหาร ($\bar{X}=4.28$) และองค์กรมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจให้แก่ผู้บริหารระดับรองลงมา ($\bar{X}=4.10$) ตามลำดับ

๓. ด้านการบังคับบัญชาสั่งการ พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.17$, S.D.= 0.69) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ องค์กรมีการมอบหมายการปฏิบัติงานของแต่ละตำแหน่งตรงกับความรู้และความสามารถ ($\bar{X}=4.22$) ผู้บังคับบัญชาในองค์กรให้คำแนะนำ หรือมีการชี้แนะในการปฏิบัติงานผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X}=4.16$) และองค์กรมีการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานและประชาชนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน ($\bar{X}=4.13$) ตามลำดับ

๔. ด้านการประสานงาน พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.96$, S.D.= 0.77) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ องค์กรมีการสื่อสารแบบสองทางทั้งบนลงล่าง และล่างขึ้นบน ($\bar{X}=4.19$) องค์กรมีการประสานงานข้ามสายงานเพื่อเป็นการสร้างบรรยากาศในการทำงานแบบพี่น้อง ($\bar{X}=3.86$) และองค์กรมีการส่งเสริมกิจกรรมมนุษยสัมพันธ์ระหว่างสายงานและหน่วยงานภายนอกด้วย ($\bar{X}=3.82$) ตามลำดับ

๕. ด้านการควบคุม พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.00$, S.D.= 0.77) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ องค์กรมีการนำมาตรการหรือข้อบังคับมาปฏิบัติ พร้อมมีบทลงโทษกรณีผู้ปฏิบัติงานไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือข้อตกลงที่กำหนดไว้ ($\bar{X}=4.09$) องค์กรมีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานตามระบบคุณธรรม ($\bar{X}=3.86$) และองค์กรมีการออกกฎ ระเบียบ ข้อบังคับเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานเพิ่มเติมจากที่กฎหมายกำหนดไว้อย่างชัดเจน ($\bar{X}=3.93$) ตามลำดับ

๔.๑.๓ ข้อมูลเกี่ยวกับหลักอริยบท ๔

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับหลักอริยบท ๔ ประกอบด้วย ฉันทะ การมีใจรักในงาน วิริยะ การสู้งาน จิตตะ การใส่ใจในงานที่ทำ วิมังสา การทำงานด้วยปัญญา แสดงในตารางที่ ๔.๔-๔.๕

ตารางที่ ๔.๔ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติตามหลักอริยบท ๔ ในภาพรวม (n=387)

หลักอริยบท ๔	ระดับการปฏิบัติ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑ ด้านฉันทะ การมีใจรักในงาน	4.22	0.63	มาก
๒ ด้านวิริยะ การสู้งาน	4.17	0.72	มาก
๓ ด้านจิตตะ การใส่ใจในงานที่ทำ	4.19	0.78	มาก
๔ ด้านวิมังสา การทำงานด้วยปัญญา	4.19	0.68	มาก
ภาพรวมหลักอริยบท ๔	4.19	0.63	มาก

จากตารางที่ ๔.๔ พบว่า การปฏิบัติตามหลักอิทธิบาท ๔ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=๔.๑๙$, S.D.= ๐.๖๓) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านฉันทะ การมีใจรักในงาน ($\bar{X}=๔.๒๒$) ด้านวิมังสา การทำงานด้วยปัญญา ($\bar{X}=๔.๑๙$) ด้านจิตตะ การใส่ใจในงานที่ทำ ($\bar{X}=๔.๑๙$) และด้านวิริยะ การสู้งาน ($\bar{X}=๔.๑๗$) ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อของแต่ละด้านพบผลการศึกษาดังนี้

ตารางที่ ๔.๕ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติตามหลักอิทธิบาท ๔ จำแนกเป็นรายข้อ

(n=๓๘๗)

ข้อ	๑. ด้านฉันทะ: การมีใจรักในงาน	ระดับการปฏิบัติ		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑	ปฏิบัติงานด้วยความสมัครใจและมุ่งหวังในผลสำเร็จของงานเหนือสิ่งอื่นใด	๔.๒๖	๐.๗๙	มาก
๒	มีความสุขและจริงจังกับงานที่ปฏิบัติอยู่เสมอแม้งานจะมีปัญหาอย่างมาก	๔.๒๔	๐.๗๘	มาก
๓	เห็นอกเห็นใจผู้มาติดต่อขอรับบริการและให้ความช่วยเหลือด้วยความเต็มใจ	๔.๑๘	๐.๘๕	มาก
๔	สมัครใจที่จะปฏิบัติงานอย่างสุดความสามารถแม้งานนั้นจะยากก็ตาม	๔.๑๖	๐.๘๔	มาก
๕	พอใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่โดยไม่หวังผลตอบแทนพิเศษใดๆ	๔.๒๗	๐.๗๙	มาก
ภาพรวม		๔.๒๒	๐.๖๓	มาก
ข้อ	๒. ด้านวิริยะ: การสู้งาน			
๑	ปฏิบัติงานได้สม่ำเสมอจนกว่างานจะสำเร็จโดยไม่คำนึงถึงความเหนื่อยยาก	๔.๑๖	๐.๗๙	มาก
๒	ปฏิบัติงานทันทีที่ได้รับมอบหมาย โดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค และไม่ละทิ้งงาน	๔.๑๙	๐.๘๓	มาก
๓	ปฏิบัติงานด้วยความเพียรแม้งานนั้นจะมีอุปสรรคและต้องใช้ระยะเวลายาวนาน	๔.๑๖	๐.๘๗	มาก
๔	ขยัน อดทน และตั้งใจฝึกฝนเพื่อพัฒนาทักษะฝีมือให้เกิดความชำนาญในการทำงาน	๔.๑๘	๐.๘๙	มาก
๕	พยายามและหมั่นเพียรที่จะหาประสบการณ์ในการปฏิบัติงานให้เพิ่มพูนเสมอ	๔.๑๖	๐.๘๓	มาก
ภาพรวม		๔.๑๗	๐.๗๒	มาก

ตารางที่ ๔.๕ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติตามหลักอิทธิบาท ๔ จำแนกเป็นรายข้อ (ต่อ)

(n=๓๘๗)

ข้อ		ระดับการปฏิบัติ		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๓. ด้านจิตตะ: การใส่ใจในงานที่ทำ				
๑	เอาใจใส่ ไม่ปล่อยใจให้ฟุ้งซ่าน ในขณะที่ปฏิบัติงาน	๔.๑๕	๐.๙๑	มาก
๒	ใส่ใจ ใฝ่รู้ ในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับงานอยู่เป็นนิตย์ ทั้งในและนอกเวลางาน	๔.๐๗	๐.๘๗	มาก
๓	มีจิตใจแน่วแน่ มั่นคงต่องานหรือภารกิจ ไม่คิดเรื่องอื่นจนกว่างานจะสำเร็จ	๔.๒๓	๐.๘๓	มาก
๔	เอาใจใส่ในงานและเพื่อนร่วมงาน เมื่อพบปัญหา ก็พร้อมที่จะแก้ไข	๔.๒๐	๐.๘๔	มาก
๕	ตั้งมั่นและตั้งใจจริงที่จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย	๔.๓๒	๐.๘๒	มาก
ภาพรวม		๔.๑๙	๐.๗๘	มาก
๔. ด้านวิมังสา: การทำงานด้วยปัญญา				
๑	พิจารณาใคร่ครวญหาข้อดี - ข้อด้อยในการปฏิบัติงานทุกครั้งเพื่อเป็นแนวทางในการทำงานครั้งต่อไป	๔.๒๒	๐.๘๑	มาก
๒	ไตร่ตรองและตรวจสอบข้อบกพร่องของการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา	๔.๑๗	๐.๘๕	มาก
๓	ตรวจสอบ/ทดสอบคุณภาพและประสิทธิภาพของผลงานที่ได้รับ	๔.๒๐	๐.๘๒	มาก
๔	คิดค้นแนวทางการปรับปรุงงาน และแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นด้วยเหตุผล	๔.๒๐	๐.๘๐	มาก
๕	นำความรู้ที่ได้จากการทำงานหรือการเรียนรู้มาเป็นเกณฑ์ปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน	๔.๑๗	๐.๘๖	มาก
ภาพรวม		๔.๑๙	๐.๖๘	มาก

จากตารางที่ ๔.๕ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับหลักอิทธิบาท ๔ เป็นรายข้อของแต่ละด้านพบผลการศึกษาดังนี้

๑. ด้านฉันทะ: การมีใจรักในงาน พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=๔.๒๒$, S.D.= ๐.๖๓) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ พอใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่โดยไม่หวังผลตอบแทนพิเศษใดๆ ($\bar{X}=๔.๒๗$) ปฏิบัติงานด้วยความสนใจและมุ่งมั่นในผลสำเร็จของงานเหนือสิ่งอื่นใด ($\bar{X}=๔.๒๖$) มีความสุขและจริงจังกับ

งานที่ปฏิบัติอยู่เสมอแม้งานจะมีปัญหาอย่างมาก ($\bar{X}=4.24$) เห็นอกเห็นใจผู้มาติดต่อขอรับบริการ และให้ความช่วยเหลือด้วยความเต็มใจ ($\bar{X}=4.18$) สมารถใจที่จะปฏิบัติงานอย่างสุดความสามารถแม้งานนั้นจะยากก็ตาม ($\bar{X}=4.16$) ตามลำดับ

๒. ด้านวิริยะ: การสู้งาน พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.17$, S.D.= 0.72) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ปฏิบัติงานทันทีที่ได้รับมอบหมาย โดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค และไม่ละทิ้งงาน ($\bar{X}=4.19$) ขยันอดทน และตั้งใจฝึกฝนเพื่อพัฒนาทักษะฝีมือให้เกิดความชำนาญในการทำงาน ($\bar{X}=4.18$) ปฏิบัติงานได้สม่ำเสมอจนกว่างานจะสำเร็จโดยไม่คำนึงถึงความเหนื่อยยาก ($\bar{X}=4.16$) พยายามและหมั่นเพียรที่จะหาประสบการณ์ในการปฏิบัติงานให้เพิ่มพูนเสมอ ($\bar{X}=4.16$) ปฏิบัติงานด้วยความเพียรแม้งานนั้นจะมีอุปสรรคและต้องใช้ระยะเวลายาวนาน ($\bar{X}=4.16$) ตามลำดับ

๓. ด้านจิตตะ: การใส่ใจในงานที่ทำ พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.19$, S.D.= 0.78) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ตั้งมั่นและตั้งใจจริงที่จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ($\bar{X}=4.32$) มีจิตใจแน่วแน่ มั่นคงต่องานหรือภารกิจ ไม่คิดเรื่องอื่นจนกว่างานจะสำเร็จ ($\bar{X}=4.23$) เอาใจใส่ในงานและเพื่อนร่วมงาน เมื่อพบปัญหา ก็พร้อมที่จะแก้ไข ($\bar{X}=4.20$) เอาใจใส่ ไม่ปล่อยใจให้ฟุ้งซ่าน ในขณะที่ปฏิบัติงาน ($\bar{X}=4.19$) ใส่ใจ ใฝ่รู้ ในสิ่งที่เกี่ยวข้องข้องกับงานอยู่เป็นนิตย์ ทั้งในและนอกเวลางาน ($\bar{X}=4.07$) ตามลำดับ

๔. ด้านวิมังสา: การทำงานด้วยปัญญา พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.19$, S.D.= 0.68) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ พิจารณาใคร่ครวญหาข้อดี-ข้อด้อยในการปฏิบัติงานทุกครั้งเพื่อเป็นแนวทางในการทำงานครั้งต่อไป ($\bar{X}=4.22$) คิดค้นแนวทางการปรับปรุงงาน และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยเหตุผล ($\bar{X}=4.20$) ตรวจสอบ/ทดสอบคุณภาพและประสิทธิภาพของผลงานที่ได้รับ ($\bar{X}=4.20$) ไตร่ตรองและตรวจสอบข้อบกพร่องของการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา ($\bar{X}=4.17$) นำความรู้ที่ได้จากการทำงานหรือการเรียนรู้มาเป็นเกณฑ์ปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน ($\bar{X}=4.17$) ตามลำดับ

๔.๑.๔ ข้อมูลเกี่ยวกับนวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับนวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วย นวัตกรรมด้านกระบวนการและการบริหารองค์การนวัตกรรมเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์นวัตกรรมด้านสินค้าและบริการนวัตกรรมด้านการปฏิสัมพันธ์เชิงกระบวนการนวัตกรรมด้านรูปแบบการให้บริการ ดังแสดงในตารางที่ ๔.๖-๔.๗

ตารางที่ ๔.๖ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับนวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในภาพรวม

(n=๓๘๗)

ข้อ	นวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	ระดับการปฏิบัติ		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑	ด้านนวัตกรรมเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์	๔.๑๔	๐.๖๘	มาก
๒	ด้านนวัตกรรมด้านสินค้าและการบริการ	๔.๑๕	๐.๗๒	มาก
๓	ด้านนวัตกรรมด้านรูปแบบการให้บริการ	๔.๒๒	๐.๖๙	มาก
๔	ด้านนวัตกรรมด้านกระบวนการและการบริหารองค์การ	๔.๒๐	๐.๖๗	มาก
๕	ด้านนวัตกรรมด้านการปฏิสัมพันธ์เชิงกระบวนการ	๔.๒๑	๐.๖๖	มาก
ภาพรวมนวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)		๔.๑๙	๐.๖๑	มาก

จากตารางที่ ๔.๖ พบว่า นวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=๔.๑๙$, S.D.= ๐.๖๑) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านนวัตกรรมด้านรูปแบบการให้บริการ ($\bar{X}=๔.๒๒$) ด้านนวัตกรรมด้านการปฏิสัมพันธ์เชิงกระบวนการ ($\bar{X}=๔.๒๑$) ด้านนวัตกรรมด้านกระบวนการและการบริหารองค์การ ($\bar{X}=๔.๒๐$) ด้านนวัตกรรมด้านสินค้าและการบริการ ($\bar{X}=๔.๑๕$) และด้านนวัตกรรมเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ ($\bar{X}=๔.๑๔$) ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อของแต่ละด้านพบผลการศึกษาดังนี้

ตารางที่ ๔.๗ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับนวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จำแนกเป็นรายข้อ

(n=๓๘๗)

ข้อ	๑. นวัตกรรมเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์	ระดับการปฏิบัติ		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑	องค์กรมีการนำผล/ข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากการทบทวน/ติดตามผลดำเนินงานไปใช้ในการตัดสินใจ	๔.๑๐	๐.๘๑	มาก
๒	องค์กรปรับปรุงการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรมและปรับการจัดสรรทรัพยากร	๔.๑๔	๐.๘๐	มาก
๓	องค์กรมุ่งมั่นในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้มีผลสำเร็จที่ดีกว่าเป้าหมายและดีกว่าปีที่ผ่านมา	๔.๑๙	๐.๗๘	มาก
ภาพรวม		๔.๑๔	๐.๖๘	มาก

ตารางที่ ๔.๗ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับนัยของการบริหารจัดการของบริษัท การ
 บินไทย จำกัด (มหาชน) จำแนกเป็นรายข้อ (ต่อ)

(n=๓๘๗)

ข้อ	๒. ด้านนวัตกรรมด้านสินค้าและบริการ	ระดับการปฏิบัติ		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑	องค์กรมีการประเมินผลการพัฒนานวัตกรรมในรอบปี	๔.๑๐	๐.๗๘	มาก
๒	องค์กรมีการปรับปรุงกระบวนการรวบรวมข้อมูลและ สารสนเทศเพื่อพัฒนานวัตกรรม	๔.๑๙	๐.๘๒	มาก
๓	องค์กรมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ของการดำเนินการให้มีผลสำเร็จที่ดีกว่าเป้าหมาย	๔.๑๖	๐.๘๕	มาก
ภาพรวม		๔.๑๕	๐.๗๒	มาก
๓. ด้านนวัตกรรมด้านรูปแบบการให้บริการ				
๑	องค์กรการสำรวจค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้น นวัตกรรม เพื่อให้ทราบถึงช่องว่างในการปรับปรุง	๔.๒๑	๐.๗๕	มาก
๒	องค์กรมีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการประเมินข้อมูล เพื่อปรับปรุงการปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้าง วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นนวัตกรรม	๔.๑๕	๐.๙๐	มาก
๓	องค์กรมุ่งมั่นในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานให้ มีผลสำเร็จและได้รับการยอมรับทั้งจากภายในและ ภายนอกองค์กร	๔.๒๙	๐.๗๘	มาก
ภาพรวม		๔.๒๒	๐.๖๙	มาก
๔. ด้านนวัตกรรมด้านกระบวนการและการบริหาร องค์กร				
๑	ผู้บริหารระดับสูงติดตาม ดูแล และสนับสนุนระบบการ จัดการนวัตกรรมอย่างจริงจังและสม่ำเสมอ	๔.๑๑	๐.๘๓	มาก
๒	ผู้บริหารระดับสูงใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ ในการปรับปรุงทิศทางการ ดำเนินงานหรือนโยบาย	๔.๒๗	๐.๗๘	มาก
๓	ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร เกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมให้สามารถขับเคลื่อน องค์กรสู่ความเป็นเลิศได้อย่างมีประสิทธิภาพ	๔.๒๒	๐.๗๖	มาก
ภาพรวม		๔.๒๐	๐.๖๗	มาก

ตารางที่ ๔.๗ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับนวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จำแนกเป็นรายข้อ (ต่อ)

(n=๓๘๗)

ข้อ	๕. ด้านนวัตกรรมการปฏิสัมพันธ์เชิงกระบวนการ	ระดับการปฏิบัติ		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑	องค์กรกำหนดแนวทางการเรียนรู้ การจัดการความรู้เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ	๔.๒๕	๐.๘๑	มาก
๒	องค์กรมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญ ทั้งการตลาด และรูปแบบธุรกิจใหม่	๔.๑๗	๐.๘๐	มาก
๓	องค์กรมีการทบทวนและวิเคราะห์ระบบงานและกระบวนการย่อย จัดเก็บในระบบฐานข้อมูลเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร	๔.๒๐	๐.๗๒	มาก
ภาพรวม		๔.๒๑	๐.๖๖	มาก

จากตารางที่ ๔.๗ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับนวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นรายข้อของแต่ละด้านพบผลการศึกษาดังนี้

๑. ด้านนวัตกรรมเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=๔.๑๔$, S.D.=๐.๖๘) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ องค์กรมุ่งมั่นในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้มีผลสำเร็จที่ดีกว่าเป้าหมาย และดีกว่าปีที่ผ่านมา ($\bar{X}=๔.๑๙$) องค์กรปรับปรุงการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรมและบริหารจัดการทรัพยากร ($\bar{X}=๔.๑๔$) และองค์กรมีการนำผล/ข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากการทบทวน/ติดตามผลดำเนินงานไปใช้ในการตัดสินใจ ($\bar{X}=๔.๑๐$) ตามลำดับ

๒. ด้านนวัตกรรมด้านสินค้าและบริการ พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=๔.๑๕$, S.D.=๐.๗๒) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ องค์กรมีการปรับปรุงกระบวนการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการพัฒนาวัตกรรม ($\bar{X}=๔.๑๙$) องค์กรมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินการให้มีผลสำเร็จที่ดีกว่าเป้าหมาย ($\bar{X}=๔.๑๖$) และองค์กรมีการประเมินผลการพัฒนานวัตกรรมในรอบปี ($\bar{X}=๔.๑๐$) ตามลำดับ

๓. ด้านนวัตกรรมด้านรูปแบบการให้บริการ พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=๔.๒๒$, S.D.= ๐.๖๙) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ องค์กรมุ่งมั่นในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานให้มีผลสำเร็จและได้รับการยอมรับทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ($\bar{X}=๔.๒๙$) องค์กรการสำรวจค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นนวัตกรรม เพื่อให้ทราบถึงช่องว่างในการปรับปรุง ($\bar{X}=๔.๒๑$) และองค์กรมีการใช้

ข้อมูลป้อนกลับจากการประเมินข้อมูลเพื่อปรับปรุงการปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นนวัตกรรม ($\bar{X}=4.15$) ตามลำดับ

๔. ด้านนวัตกรรมด้านกระบวนการและการบริหารองค์การ พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.20$, S.D.= 0.67) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ ในการปรับปรุงทิศทางการดำเนินงานหรือนโยบาย ($\bar{X}=4.27$) ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X}=4.22$) และผู้บริหารระดับสูงติดตาม ดูแล และสนับสนุนระบบการจัดการนวัตกรรมอย่างจริงจังและสม่ำเสมอ ($\bar{X}=4.11$) ตามลำดับ

๕. ด้านนวัตกรรมด้านการปฏิสัมพันธ์เชิงกระบวนการ พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.21$, S.D.=0.66) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ องค์กรกำหนดแนวทางการเรียนรู้ การจัดการความรู้ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ ($\bar{X}=4.25$) องค์กรมีการทบทวนและวิเคราะห์ระบบงานและกระบวนการย่อย จัดเก็บในระบบฐานข้อมูลเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร ($\bar{X}=4.20$) และองค์กรมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญ ทั้งการตลาด และรูปแบบธุรกิจใหม่ ($\bar{X}=4.17$) ตามลำดับ

๔.๑.๕ ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับการส่งเสริมนวัตกรรมการจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

จากการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณดังที่ได้อธิบายไปแล้วนั้น เพื่อให้ผลการวิจัยเกิดความสมบูรณ์ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อยืนยันผลการศึกษาลงต้นจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน ๑๘ รูปหรือคน โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างตามวัตถุประสงค์และนำเสนอตามลำดับดังนี้

๑. ด้านนวัตกรรมเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์

ประเด็นสัมภาษณ์ “บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ดำเนินการเกี่ยวกับ นวัตกรรมเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์” ผลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง ๑๘ รูปหรือคน พบผลดังนี้

๑) การนำ “นวัตกรรมเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์” มาใช้ในบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นการมุ่งเน้นในการพัฒนาและนำเสนอสิ่งใหม่ๆ ที่สามารถปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน การบริการ และความสามารถในการแข่งขันของบริษัทในอุตสาหกรรมการบิน การบินไทยได้ดำเนินการในหลายด้านเพื่อสนับสนุนและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม^๑

๒) การพัฒนาและนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้การบินไทยให้ความสำคัญกับการใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาบริการที่มีคุณภาพและทันสมัย ตัวอย่างเช่น การใช้ระบบดิจิทัล เพื่อเสริมประสิทธิภาพการจัดการและการบริการลูกค้า เช่น การพัฒนาแอปพลิเคชันที่ช่วยให้ผู้โดยสารสามารถตรวจสอบข้อมูลการบิน เช็किनออนไลน์ และติดตามกระเป๋าเดินทางได้อย่างสะดวก การใช้เทคโนโลยี

^๑สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑ วันที่ ๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

Big Data และ Business Intelligence เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบิน การจองตั๋ว และความต้องการของลูกค้า ซึ่งช่วยในการตัดสินใจและวางแผนเส้นทางการบินอย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาระบบ AI และ Machine Learning เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานและบริการ เช่น การคำนวณราคาตั๋วอย่างแม่นยำและการจัดการการให้บริการที่ดีที่สุด^๒

๓) การพัฒนาประสบการณ์ลูกค้า การบินไทยมีการใช้ยุทธศาสตร์นวัตกรรมเพื่อยกระดับประสบการณ์ลูกค้า โดยการนำเสนอสิ่งใหม่ๆ ที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้โดยสาร เช่น การปรับปรุงการบริการในห้องโดยสาร โดยการพัฒนาบริการที่สร้างความสะดวกสบายให้กับผู้โดยสาร เช่น การใช้ระบบความบันเทิงที่ทันสมัยในเครื่องบิน หรือการพัฒนาเมนูอาหารที่หลากหลายและมีคุณภาพ การพัฒนาและปรับปรุงระบบการบริการลูกค้าผ่านช่องทางดิจิทัล เช่น การสร้างระบบการติดต่อกับลูกค้าผ่านแอปพลิเคชันหรือเว็บไซต์ที่ใช้งานง่าย และการใช้บอทเพื่อให้บริการลูกค้าตลอด ๒๔ ชั่วโมง^๓

๔) การใช้แนวคิด "Eco-Innovation" การบินไทยได้พัฒนานวัตกรรมที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นการนำยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมมาใช้ในการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกและลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม การใช้เครื่องบินที่ประหยัดพลังงาน เช่น การลงทุนในเครื่องบินรุ่นใหม่ที่มีการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และการลดการใช้เชื้อเพลิงในการบิน การใช้วัสดุและบรรจุภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เช่น การใช้วัสดุรีไซเคิลในเครื่องบินและการลดการใช้พลาสติก^๔

๕) การสร้างวัฒนธรรมการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมในองค์กร การบินไทยให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์และการนำเสนอไอเดียใหม่ๆ จากพนักงานทุกระดับ โดยมีการ จัดการฝึกอบรม และ การพัฒนาทักษะ ของพนักงานเพื่อให้พนักงานสามารถคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ และนำไปใช้ในการปรับปรุงการบริการและการดำเนินงาน การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม โดยการสร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้างให้พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นและนำเสนอไอเดียใหม่ๆ ได้อย่างเสรี การจัดการแข่งขันหรือเวิร์กช็อปเพื่อสร้างนวัตกรรม ซึ่งเป็นโอกาสให้พนักงานได้ทดลองคิดค้นและพัฒนานวัตกรรมต่างๆ ที่สามารถนำมาปรับใช้ในองค์กรได้^๕

๖) การพัฒนาความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจ การบินไทยมีการร่วมมือกับพันธมิตรทั้งในและต่างประเทศเพื่อเสริมสร้างนวัตกรรมที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีขึ้น การร่วมมือกับสตาร์ทอัพและบริษัทเทคโนโลยี ในการพัฒนานวัตกรรมดิจิทัล เช่น การใช้ระบบ AI การใช้เทคโนโลยีการจองตั๋วออนไลน์ที่มีประสิทธิภาพ หรือการพัฒนาแพลตฟอร์มการบริการใหม่ๆ ที่สามารถเพิ่มมูลค่าให้กับลูกค้า การร่วมมือกับบริษัทที่มีความเชี่ยวชาญในด้านการบิน เช่น การพัฒนาเครื่องบินที่มีประสิทธิภาพสูง หรือการพัฒนาโซลูชันการจัดการการบินที่ทันสมัย^๖

^๒สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๒ วันที่ ๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^๓สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๓ วันที่ ๒๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^๔สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๔ วันที่ ๑๔ มีนาคม ๒๕๖๘.

^๕สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๕ วันที่ ๑๑ มีนาคม ๒๕๖๘.

^๖สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๖ วันที่ ๑๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

๗) การพัฒนาโครงการเพื่อส่งเสริมนวัตกรรมในระยะยาว การบินไทยมีการพัฒนาโครงการที่มุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรมในระยะยาว เช่น โครงการการจัดการพลังงาน และ การใช้เทคโนโลยีที่ประหยัดพลังงาน เพื่อลดต้นทุนและเพิ่มความยั่งยืนให้กับการดำเนินงาน โครงการการพัฒนาการบริการในสนามบิน เพื่อให้การเดินทางของผู้โดยสารสะดวกและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น เช่น การปรับปรุงระบบการตรวจสอบความปลอดภัยที่ใช้เทคโนโลยีสูง^๗

๘) การวัดผลและประเมินผลการนำนวัตกรรมไปใช้ การบินไทยได้มีการตั้งตัวชี้วัดและการประเมินผลอย่างชัดเจนสำหรับการนำยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมไปใช้ โดยการประเมินผลเหล่านี้จะช่วยให้สามารถติดตามความก้าวหน้าในการพัฒนานวัตกรรมและการปรับปรุงกระบวนการทำงาน การประเมินความสำเร็จของการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ และบริการใหม่ๆ ที่สะดวกทันสมัย^๘

๙) การประเมินผลกระทบจากการนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ๆ และการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน การบินไทยได้ดำเนินการตาม นวัตกรรมเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์โดยการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้ในทุกด้านของการดำเนินงาน การพัฒนาและปรับปรุงประสบการณ์ลูกค้า การพัฒนาบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม^๙

๑๐) การสร้างวัฒนธรรมการคิดสร้างสรรค์ภายในองค์กร การสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจ และการติดตามประเมินผลของนวัตกรรมทั้งหมดนี้ ช่วยให้บริษัทสามารถแข่งขันในตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างยั่งยืน^{๑๐}

๑๑) ยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม" ของบริษัท การบินไทย มักจะมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการต่างๆ เพื่อให้สามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและแนวคิดใหม่ๆ ที่สามารถสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน^{๑๑}

๑๒) การบินไทยมุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนาประสบการณ์ลูกค้า โดยการปรับปรุงระบบการจองตั๋วออนไลน์ การใช้แอปพลิเคชันมือถือที่สามารถเชื่อมต่อบริการต่างๆ ของสายการบินได้ง่ายและสะดวกขึ้น เช่น ระบบเช็คอินอัตโนมัติ ระบบติดตามกระเป๋าเดินทาง และบริการที่ช่วยให้ผู้โดยสารสามารถบริหารจัดการการเดินทางได้ด้วยตัวเอง^{๑๒}

๑๓) นวัตกรรมที่สำคัญของการบินไทยคือการพัฒนาประสบการณ์ที่ดีกว่าให้แก่ลูกค้า เช่น การใช้เทคโนโลยีเพื่อปรับปรุงบริการบนเครื่องบิน เช่น ระบบความบันเทิงบนเครื่องบินที่ทันสมัย การให้บริการอาหารที่มีความหลากหลายและปรับให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้โดยสารที่หลากหลาย^{๑๓}

^๗สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๗ วันที่ ๒๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^๘สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๘ วันที่ ๑๒ มีนาคม ๒๕๖๘.

^๙สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๙ วันที่ ๘ มีนาคม ๒๕๖๘.

^{๑๐}สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๐ วันที่ ๙ มีนาคม ๒๕๖๘.

^{๑๑}สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๑ วันที่ ๒๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๑๒}สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๒ วันที่ ๑๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๑๓}สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๓ วันที่ ๒ มีนาคม ๒๕๖๘.

๑๔) การบินไทยได้มองเห็นถึงความสำคัญของการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจต่างๆ เช่น การร่วมมือกับบริษัทเทคโนโลยี การพัฒนาโปรแกรมสะสมไมล์ร่วมกับพันธมิตรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว และการพัฒนาเครือข่ายพันธมิตรในระดับโลก ซึ่งจะช่วยทำให้การบินไทยสามารถเสนอสิทธิพิเศษและประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้าในทุกๆ^{๑๔}

๑๕) การให้ทุนสนับสนุน และสร้างแรงจูงใจให้กับนักวิจัยและนักพัฒนาเพื่อค้นพบสิ่งใหม่ๆ ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรมต่างๆ ถือเป็นกลยุทธ์หลักที่ช่วยผลักดันการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ที่จะช่วยให้ประเทศหรือองค์กรมีความสามารถในการแข่งขันในเวทีโลก ขับเคลื่อนการเติบโตทางเศรษฐกิจและสังคม^{๑๕}

๑๖) การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการสร้างและขยายการพัฒนานวัตกรรม ซึ่งประกอบด้วยการสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น ศูนย์วิจัย บริษัทร่วมทุน การเชื่อมโยงกับมหาวิทยาลัย และการสร้างตลาดใหม่ๆ ที่เอื้อต่อการใช้นวัตกรรมใหม่ๆ การพัฒนาระบบนิเวศที่จะช่วยให้การสร้างสรรค่นวัตกรรมสามารถเกิดขึ้นได้^{๑๖}

๑๗) การที่มุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ เป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญ เพราะการสร้างธุรกิจใหม่ๆ ที่ใช้เทคโนโลยีหรือแนวคิดใหม่ๆ จะช่วยกระตุ้นการเติบโตทางเศรษฐกิจ การให้ความรู้ การสนับสนุนด้านเงินทุน และการสร้างโอกาสให้กับผู้ประกอบการจะช่วยให้พวกเขาสามารถพัฒนานวัตกรรมที่สามารถแข่งขันในตลาดโลกได้อย่างยั่งยืน^{๑๗}

๑๘) การพัฒนาและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเช่น ปัญญาประดิษฐ์ การประมวลผลข้อมูลขนาดใหญ่และการเชื่อมโยงผ่านอินเทอร์เน็ต เป็นหนึ่งในยุทธศาสตร์ที่สำคัญในการขับเคลื่อนการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ เทคโนโลยีเหล่านี้สามารถช่วยให้เกิดการประหยัดเวลาในการพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในสังคม^{๑๘}

สรุป ด้านนวัตกรรมเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ได้แก่ การพัฒนาและนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ เช่น แอปพลิเคชัน, Big Data และ AI การปรับปรุงระบบความบันเทิงบนเครื่องบินและบริการออนไลน์ที่ใช้งานง่าย การพัฒนานวัตกรรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (Eco-Innovation) ส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์ในองค์กรผ่านการฝึกอบรมและการจัดกิจกรรม การสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรทั้งในและต่างประเทศ และสรุปได้ตามตารางและแผนภาพดังนี้

ตารางที่ ๔.๘ สรุปประเด็นสำคัญการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับนวัตกรรมเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์

ที่	สรุปประเด็นสำคัญ	ความถี่	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่
๑	การพัฒนาและนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ เช่น แอปพลิเคชัน, Big Data และ AI	๑๐	๒,๓,๔,๕,๖,๗,๙,๑๑,๑๓,๑๔

^{๑๔} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๔ วันที่ ๒๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๑๕} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๕ วันที่ ๑๐ มีนาคม ๒๕๖๘.

^{๑๖} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๖ วันที่ ๗ มีนาคม ๒๕๖๘.

^{๑๗} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๗ วันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๑๘} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๘ วันที่ ๑๓ มีนาคม ๒๕๖๘.

ตารางที่ ๔.๘ สรุปประเด็นสำคัญการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับนวัตกรรมเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ (ต่อ)

ที่	สรุปประเด็นสำคัญ	ความถี่	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่
๒	การปรับปรุงระบบความมั่นคงบนเครื่องบินและบริการออนไลน์ที่ใช้งานง่าย	๙	๒,๓,๔,๕,๖,๘,๑๐,๑๑,๑๔
๓	การพัฒนานวัตกรรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (Eco-Innovation)	๘	๒,๓,๔,๕,๖,๘,๑๐,๑๔
๔	ส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์ในองค์กรผ่านการฝึกอบรมและการจัดกิจกรรม	๗	๒,๓,๔,๕,๖,๑๑,๑๓
๕	การสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรทั้งในและต่างประเทศ	๕	๒,๓,๔,๖,๘



แผนภาพที่ ๔.๑ ข้อมูลเกี่ยวกับนวัตกรรมเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์
สังเคราะห์โดยผู้วิจัย กนกกร อารีรักษ์

๒. ด้านนวัตกรรมด้านสินค้าและบริการ

ประเด็นสัมภาษณ์ “บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ดำเนินการเกี่ยวกับ นวัตกรรมด้านสินค้าและบริการ” ผลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง ๑๘ รูปหรือคน พบผลดังนี้

๑) การนำหลัก “นวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด” มาปรับใช้ในบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นการมุ่งสร้างประสบการณ์ที่ดีที่สุดให้กับลูกค้าและตอบสนองความต้องการของตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ เสริมสร้างนวัตกรรมที่มุ่งเน้นลูกค้าและตลาด^{๑๙}

๒) การพัฒนาบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า การบินไทยมุ่งเน้นการพัฒนาบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้โดยสารในหลากหลายมิติ เช่น บริการที่สะดวกสบายและทันสมัย การพัฒนาเทคโนโลยีในการจองตั๋ว การเช็คอินออนไลน์ และการติดตามกระเป๋าเดินทางเพื่อเพิ่มความสะดวกสบายให้กับผู้โดยสาร การปรับปรุงบริการในห้องโดยสาร เช่น การพัฒนาประสบการณ์การเดินทางในห้องโดยสารด้วยระบบความบันเทิงที่ทันสมัย เมนูอาหารที่หลากหลายและมีคุณภาพ รวมถึงการปรับปรุงบริการเพื่อความสะดวกสบายให้กับผู้โดยสารในทุกกลุ่ม เช่น การปรับปรุงบริการสำหรับผู้สูงอายุหรือผู้โดยสารที่ต้องการความช่วยเหลือพิเศษ การนำเทคโนโลยี AR (Augmented Reality) และ VR (Virtual Reality) มาช่วยในการสร้างประสบการณ์การบินที่น่าสนใจ เช่น การนำเสนอข้อมูลการเดินทางในรูปแบบ 3D หรือการสร้างประสบการณ์พิเศษสำหรับลูกค้าในห้องโดยสาร^{๒๐}

๓) การใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีในการพัฒนาประสบการณ์ลูกค้า การบินไทยได้ใช้ Big Data และ Artificial Intelligence (AI) ในการวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าเพื่อปรับปรุงบริการให้ตรงตามความต้องการ โดยการใช้ข้อมูลเหล่านี้ในการคาดการณ์ความต้องการของลูกค้า เช่น การวิเคราะห์แนวโน้มการเดินทางเพื่อเสนอโปรโมชั่นหรือแพ็คเกจพิเศษที่เหมาะสมกับลูกค้าตามช่วงเวลาและพฤติกรรมการจองตั๋ว การปรับปรุงบริการที่ปรับตัวตามพฤติกรรมลูกค้า การพัฒนาระบบแนะนำที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการขายตั๋วหรือการบริการ เช่น การส่งข้อเสนอพิเศษผ่านแอปพลิเคชันหรือการจัดโปรโมชั่นตามความชอบของลูกค้า การปรับปรุงบริการในสนามบิน เช่น การใช้เทคโนโลยีในการยกระดับการตรวจสอบความปลอดภัย การคัดกรองผู้โดยสาร และการอำนวยความสะดวกให้กับผู้โดยสารในสนามบิน^{๒๑}

๔) การนำแนวคิด "Customer-Centric" มาใช้ในการพัฒนาบริการการบินไทยมุ่งเน้นการพัฒนาบริการที่อยู่ในมุมมองของลูกค้าเป็นหลักการปรับปรุงกระบวนการบริการจากเสียงสะท้อนของลูกค้า การจัดทำแบบสำรวจหรือการใช้ช่องทางต่างๆ ในการรับข้อเสนอแนะจากลูกค้า เช่น ผ่านทางโซเชียลมีเดีย แบบสอบถามหลังการเดินทาง หรือการติดต่อจากศูนย์บริการลูกค้า เพื่อรับทราบความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ การพัฒนาและปรับปรุงแพลตฟอร์มการบริการที่มีความยืดหยุ่นและเหมาะสมกับความต้องการของลูกค้า เช่น การให้บริการตัวเครื่องบินที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ หรือการนำเสนอบริการเสริมที่เหมาะสมตามความต้องการของลูกค้าในช่วงเวลาต่างๆ^{๒๒}

๕) การสร้างนวัตกรรมทางการตลาด การบินไทยได้ใช้ นวัตกรรมทางการตลาด เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและตอบสนองความต้องการของตลาด โดยการ สร้างแบรนด์ที่มีความเฉพาะตัว เช่น การเน้นการสร้างภาพลักษณ์ของการบินไทยเป็นสายการบินที่เน้นการบริการที่มี

^{๑๙} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑ วันที่ ๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๒๐} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๒ วันที่ ๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๒๑} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๓ วันที่ ๒๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๒๒} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๔ วันที่ ๑๔ มีนาคม ๒๕๖๘.

คุณภาพและให้ความสำคัญกับลูกค้าทุกระดับ การปรับปรุงกลยุทธ์การตลาดออนไลน์ การใช้ช่องทางดิจิทัลในการให้บริการ เช่น การใช้โซเชียลมีเดียและแคมเปญออนไลน์ในการดึงดูดลูกค้า และการเสนอโปรโมชั่นต่างๆ ที่ตรงกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การพัฒนาระบบ Loyalty Program การสร้างโปรแกรมสะสมคะแนนสำหรับลูกค้าประจำ เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าระยะยาว โดยให้สิทธิพิเศษต่างๆ ในการบินหรือบริการอื่นๆ^{๒๓}

๖) การใช้ความยืดหยุ่นในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า การบินไทยได้มีการพัฒนาบริการที่มีความยืดหยุ่นเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของลูกค้าในยุคดิจิทัล เช่น การยืดหยุ่นในการเปลี่ยนแปลงการเดินทาง โดยการปรับนโยบายการเปลี่ยนแปลงหรือการยกเลิกตั๋วเพื่อให้ลูกค้าสามารถปรับเปลี่ยนแผนการเดินทางได้ง่ายขึ้น การพัฒนาแพลตฟอร์มที่สะดวกและตอบสนองรวดเร็ว เช่น การปรับปรุงแอปพลิเคชันให้สามารถทำธุรกรรมต่างๆ ได้โดยสะดวก เช่น การจองตั๋ว การเช็คอิน การเลือกที่นั่ง และการซื้อบริการเสริม^{๒๔}

๗) การพัฒนาการให้บริการอย่างต่อเนื่อง การบินไทยให้ความสำคัญกับการพัฒนาบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าในระยะยาว โดยการปรับปรุงบริการตามเทรนด์และพฤติกรรมผู้บริโภคของลูกค้า เช่น การเพิ่มบริการ Wi-Fi บนเครื่องบิน หรือการนำเสนอบริการพิเศษตามแนวโน้มการเดินทางที่เปลี่ยนแปลงไป^{๒๕}

๘) การพัฒนาโซลูชันที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าในทุกระดับ เช่น การให้บริการสำหรับลูกค้าธุรกิจ การบินพาณิชย์ หรือผู้โดยสารที่มีข้อจำกัดทางกายภาพ การบินไทยได้ใช้นวัตกรรมด้านสินค้าและบริการโดยการพัฒนาบริการที่สะดวกและทันสมัย การใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีในการปรับปรุงประสบการณ์ลูกค้า การนำแนวคิด "Customer-Centric" มาใช้ในการพัฒนาบริการ^{๒๖}

๙) การสร้างนวัตกรรมทางการตลาดที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า และการยืดหยุ่นในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทั้งหมดนี้ทำให้การบินไทยสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน^{๒๗}

๑๐) การบินไทยให้ความสำคัญกับการพัฒนาและนำนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมมาใช้ในการกระบวนการดำเนินงาน เช่น การพัฒนาเครื่องบินที่มีการปล่อยมลพิษต่ำ การใช้เชื้อเพลิงที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการเพื่อลดผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจ การลงทุนในนวัตกรรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมไม่ได้เพียงแต่ช่วยให้บริษัทสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ใส่ใจสิ่งแวดล้อม แต่ยังเป็นการส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีในตลาด^{๒๘}

๑๑) การบินไทยสามารถมุ่งมั่นพัฒนาและยกระดับประสบการณ์ของลูกค้าไปพร้อมๆ กับการสร้างความสามารถในการแข่งขันในตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเต็มไปด้วยความ

^{๒๓} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๕ วันที่ ๑๑ มีนาคม ๒๕๖๘.

^{๒๔} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๖ วันที่ ๑๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๒๕} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๗ วันที่ ๒๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๒๖} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๘ วันที่ ๑๒ มีนาคม ๒๕๖๘.

^{๒๗} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๙ วันที่ ๘ มีนาคม ๒๕๖๘.

^{๒๘} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๐ วันที่ ๙ มีนาคม ๒๕๖๘.

ท้าทาย ได้พัฒนาแพลตฟอร์มออนไลน์และแอปพลิเคชันมือถือเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้าในการจองตั๋วเครื่องบิน การตรวจสอบสถานะการบิน การเช็คอินออนไลน์ รวมถึงการบริการด้านอื่นๆ ที่ลูกค้าสามารถเข้าถึงได้ง่ายขึ้น ไม่ว่าจะอยู่ที่ไหน^{๒๙}

๑๒) เพื่อมอบประสบการณ์การบินที่ดีที่สุดแก่ลูกค้า การบินไทยได้ลงทุนในการพัฒนาเครื่องบินรุ่นใหม่ ๆ ที่มีเทคโนโลยีและระบบความปลอดภัยที่ทันสมัย รวมถึงการพัฒนาการบริการบนเครื่องบิน โดยเฉพาะการเสริมสร้างประสบการณ์ของลูกค้าผ่านบริการที่เหนือชั้น เช่น ห้องโดยสารที่กว้างขวาง เบาะที่นั่งปรับได้ ระบบความบันเทิงที่ทันสมัย และการเสิร์ฟอาหารที่มีคุณภาพ ซึ่งล้วนแล้วแต่ช่วยยกระดับการบริการและตอบสนองความต้องการของลูกค้าในทุกๆ กลุ่ม^{๓๐}

๑๓) การบินไทยนำข้อมูลลูกค้ามาวิเคราะห์เพื่อให้สามารถพัฒนาบริการที่ตรงกับความต้องการและพฤติกรรมของลูกค้า การใช้เทคโนโลยี AI และ Big Data ช่วยในการคาดการณ์แนวโน้มการเดินทางของลูกค้า จึงสามารถเสนอแพ็คเกจโปรโมชั่นที่เหมาะสม การพัฒนาบริการในจุดที่ลูกค้าต้องการ และการจัดการที่ดีขึ้นในด้านการปฏิบัติการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ^{๓๑}

๑๔) ตลาดมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ นวัตกรรมที่ดีต้องสามารถปรับตัวได้ตามความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ ซึ่งรวมถึงการติดตามแนวโน้มของตลาด เช่น การเพิ่มขึ้นของการช้อปปิ้งออนไลน์ การเน้นความยั่งยืนในผลิตภัณฑ์ และการตอบสนองต่อปัญหาสังคมและสิ่งแวดล้อม การใช้วัสดุที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม^{๓๒}

๑๕) นวัตกรรมที่มุ่งเน้นลูกค้าและตลาดสามารถช่วยให้ธุรกิจสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งได้โดยการนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีคุณค่าที่ไม่สามารถหาได้จากที่อื่น เช่น การสร้างแบรนด์ที่มีเอกลักษณ์ การพัฒนาฟีเจอริใหม่ๆ ที่ตอบสนองความต้องการเฉพาะ หรือการนำเสนอบริการที่มาพร้อมกับคุณภาพที่เหนือกว่าคู่แข่ง จะช่วยให้ธุรกิจสามารถดึงดูดลูกค้าและรักษาลูกค้า^{๓๓}

๑๖) นวัตกรรมที่มุ่งเน้นลูกค้าและตลาด เป็นการพัฒนาและปรับตัวขององค์กรหรือธุรกิจโดยการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ ต้องมีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการพัฒนาหรือแนวทางที่สร้างสรรค์มาปรับใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ลูกค้าและสามารถแข่งขันในตลาดได้อย่างยั่งยืน^{๓๔}

๑๗) การบินไทยให้ความสำคัญกับการพัฒนาและนำนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมมาใช้ในการกระบวนการดำเนินงาน เช่น การพัฒนาเครื่องบินที่มีการปล่อยมลพิษต่ำ การใช้เชื้อเพลิงที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการเพื่อลดผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจการลงทุนในนวัตกรรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมไม่ได้เพียงแต่ช่วยให้บริษัทสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ใส่ใจสิ่งแวดล้อม แต่ยังเป็นการส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีในตลาด^{๓๕}

^{๒๙}สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๑ วันที่ ๒๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๓๐}สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๒ วันที่ ๑๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๓๑}สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๓ วันที่ ๒ มีนาคม ๒๕๖๘.

^{๓๒}สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๔ วันที่ ๒๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๓๓}สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๕ วันที่ ๑๐ มีนาคม ๒๕๖๘.

^{๓๔}สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๖ วันที่ ๗ มีนาคม ๒๕๖๘.

^{๓๕}สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๗ วันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

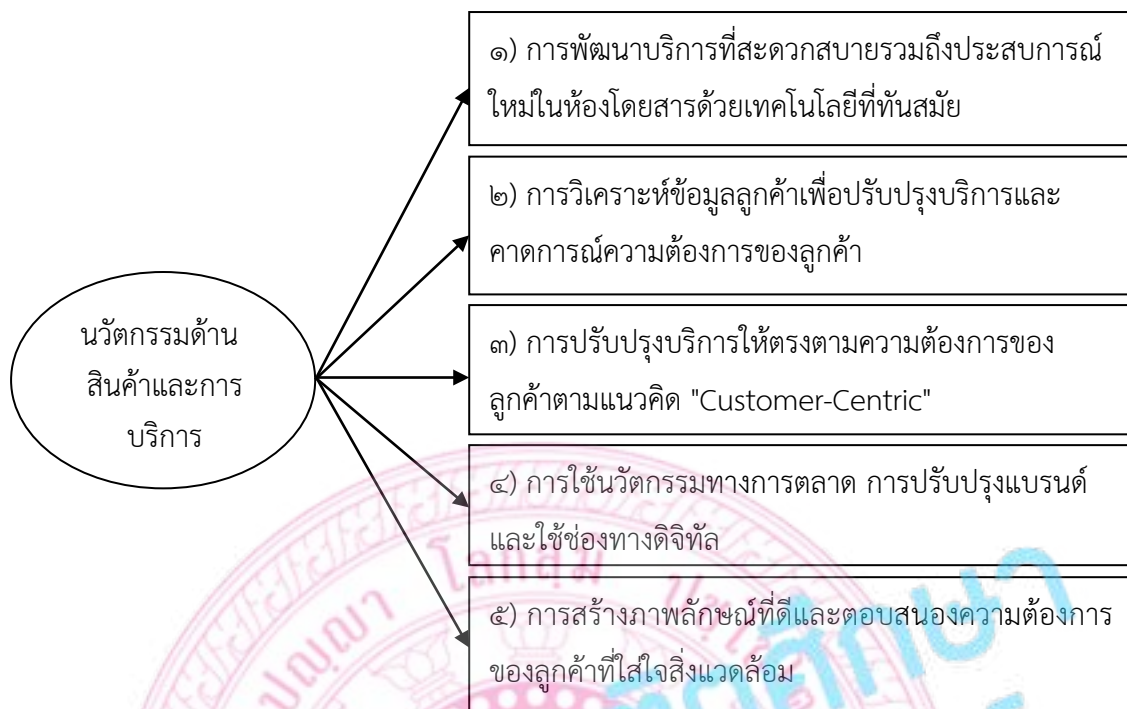
๑๘) นวัตกรรมที่มุ่งเน้นลูกค้าต้องเริ่มจากการเข้าใจความต้องการและพฤติกรรมของลูกค้าอย่างลึกซึ้ง การศึกษาความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าช่วยให้สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ตรงตามความคาดหวังของพวกเขา ไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงคุณภาพ การเพิ่มฟังก์ชันที่ลูกค้าต้องการ หรือแม้แต่การเปลี่ยนแปลงวิธีการบริการที่สะดวกและรวดเร็วขึ้น^{๓๖}

สรุป ด้านนวัตกรรมด้านสินค้าและบริการ ได้แก่ การพัฒนาบริการที่สะดวกสบาย รวมถึงประสบการณ์ใหม่ในห้องโดยสารด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย การวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าเพื่อปรับปรุงบริการและคาดการณ์ความต้องการของลูกค้า การปรับปรุงบริการให้ตรงตามความต้องการของลูกค้าตามแนวคิด "Customer-Centric" การใช้นวัตกรรมทางการตลาด การปรับปรุงแบรนด์และใช้ช่องทางดิจิทัล การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีและตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ใส่ใจสิ่งแวดล้อม และสรุปได้ตามแผนภาพดังนี้

ตารางที่ ๔.๙ สรุปประเด็นสำคัญการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับนวัตกรรมด้านสินค้าและบริการ

ที่	สรุปประเด็นสำคัญ	ความถี่	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่
๑	การพัฒนาบริการที่สะดวกสบายรวมถึงประสบการณ์ใหม่ในห้องโดยสารด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย	๙	๒,๓,๔,๕,๖,๑๑,๑๓,๑๕,๑๖
๒	การวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าเพื่อปรับปรุงบริการและคาดการณ์ความต้องการของลูกค้า	๘	๑,๓,๔,๕,๖,๘,๑๐,๑๑
๓	การปรับปรุงบริการให้ตรงตามความต้องการของลูกค้าตามแนวคิด "Customer-Centric"	๗	๓,๔,๕,๖,๗,๙,๑๑
๔	การใช้นวัตกรรมทางการตลาด การปรับปรุงแบรนด์และใช้ช่องทางดิจิทัล	๖	๓,๔,๖,๘,๑๑,๑๖
๕	การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีและตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ใส่ใจสิ่งแวดล้อม	๕	๔,๕,๖,๘,๑๐

^{๓๖} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๘ วันที่ ๑๓ มีนาคม ๒๕๖๘.



แผนภาพที่ ๔.๒ ข้อมูลเกี่ยวกับนวัตกรรมด้านสินค้าและการบริการ
สังเคราะห์โดยผู้วิจัย กนกกร อาริรักษ์

๓. ด้านนวัตกรรมด้านรูปแบบการให้บริการ

ประเด็นสัมภาษณ์ “บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ดำเนินการเกี่ยวกับ **นวัตกรรมด้านรูปแบบการให้บริการ** ” ผลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง ๑๘ รูปหรือคน พบผลดังนี้

๑) การนำหลัก “นวัตกรรมด้านรูปแบบการให้บริการ ” มาปรับใช้ในบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ถือเป็นการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนและส่งเสริมให้พนักงานมีการคิดสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ ที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการบริการและการดำเนินงานของบริษัทได้ การสร้างวัฒนธรรมที่ช่วยสนับสนุน^{๓๓๗}

๒) การส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การบินไทยได้สร้างวัฒนธรรมการคิดสร้างสรรค์ โดยส่งเสริมให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและเสนอไอเดียใหม่ๆ เพื่อพัฒนาบริการและกระบวนการทำงาน การจัดกิจกรรมการประชุมระดมสมอง (Brainstorming) การจัดกิจกรรมหรือเวิร์กช็อปที่เปิดโอกาสให้พนักงานสามารถนำเสนอไอเดียและความคิดเห็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงหรือสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ การใช้แพลตฟอร์มออนไลน์ เพื่อให้พนักงานสามารถเสนอไอเดียใหม่ๆ ได้อย่างสะดวก เช่น การใช้ระบบหรือแอปพลิเคชันภายในองค์กรเพื่อแชร์ความคิดเห็นหรือไอเดียที่อาจช่วยเสริมสร้างนวัตกรรมในด้านต่างๆ^{๓๓๘}

^{๓๓๗} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑ วันที่ ๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๓๓๘} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๒ วันที่ ๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

๓) การสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การบินไทยเน้นการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ภายในองค์กรเพื่อให้พนักงานสามารถพัฒนาทักษะและความรู้ใหม่ๆ ซึ่งสามารถนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมในงานที่ทำ การฝึกอบรมและการพัฒนาทักษะด้านนวัตกรรม บริษัทได้จัดโปรแกรมการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และทักษะด้านนวัตกรรมในทุกระดับ ตั้งแต่การเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ ไปจนถึงการพัฒนาทักษะการบริการลูกค้า การเรียนรู้จากความล้มเหลว การบินไทยสนับสนุนให้พนักงานเรียนรู้จากประสบการณ์และข้อผิดพลาด เพื่อปรับปรุงกระบวนการหรือวิธีการทำงานใหม่ๆ อย่างไม่กลัวที่จะทดลองและเปลี่ยนแปลง^{๓๙}

๔) การส่งเสริมการทำงานร่วมกันและความร่วมมือระหว่างทีม การบินไทยสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน เพื่อส่งเสริมให้พนักงานจากหลากหลายแผนกและทีมสามารถทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพในการพัฒนานวัตกรรม การทำงานแบบ Cross-Functional Teams การจัดตั้งทีมงานที่มีความหลากหลายทั้งในด้านทักษะและความรู้ เพื่อร่วมกันพัฒนานวัตกรรมหรือปรับปรุงกระบวนการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริการหรือการดำเนินงาน การสร้างเครือข่ายภายในและภายนอกองค์กร การสร้างเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและไอเดียร่วมกันระหว่างพนักงานและพันธมิตรทางธุรกิจ ซึ่งสามารถช่วยเพิ่มโอกาสในการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ^{๔๐}

๕) การสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างและยืดหยุ่น การบินไทยมุ่งเน้นการสร้าง บรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้างและยืดหยุ่น โดยการสนับสนุนให้พนักงานสามารถแสดงออกถึงความคิดสร้างสรรค์ได้โดยไม่รู้สีกกการถูกตำหนิหรือวิจารณ์ การส่งเสริมความเปิดกว้างในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น บริษัทส่งเสริมให้พนักงานทุกระดับมีโอกาสดำเนินการแสดงความคิดเห็นและการเสนอไอเดียใหม่ๆ โดยไม่จำกัดแค่ระดับผู้บริหารการยืดหยุ่นในการทำงาน บริษัทมีการสนับสนุนการทำงานที่ยืดหยุ่น ซึ่งช่วยให้พนักงานสามารถมีสมาธิในการคิดและสร้างสรรค์นวัตกรรมได้ดียิ่งขึ้น^{๔๑}

๖) การสร้างแรงจูงใจในการสร้างนวัตกรรม การบินไทยมีกระบวนการ สร้างแรงจูงใจ และการให้รางวัล ให้กับพนักงานที่มีผลงานที่ดีในการพัฒนานวัตกรรม การมอบรางวัลและการยกย่อง การมอบรางวัลหรือการยกย่องพนักงานที่มีผลงานดีในการสร้างนวัตกรรมหรือการปรับปรุงกระบวนการ ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้พนักงานมีแรงจูงใจในการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ การสร้างโอกาสให้กับพนักงาน การส่งเสริมให้พนักงานสามารถมีโอกาพัฒนาผลงานของตนเอง เช่น การให้สิทธิในการทดลองหรือดำเนินโครงการใหม่ๆ ที่สามารถสร้างผลกระทบต่อองค์กร^{๔๒}

๗) การเน้นการมุ่งสู่ผลลัพธ์ การบินไทยให้ความสำคัญกับ ผลลัพธ์ ที่เกิดจากการสร้างนวัตกรรมโดยมุ่งเน้นผลประโยชน์ทั้งในด้านการบริการลูกค้าและการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน การวัดและประเมินผล การติดตามและประเมินผลของนวัตกรรมที่นำมาใช้ เพื่อให้ทราบว่าการดำเนินการนั้นมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด และสามารถนำไปปรับปรุงต่อไปได้ การพัฒนานวัตกรรมที่ยั่งยืน^{๔๓}

^{๓๙} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๓ วันที่ ๒๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๔๐} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๔ วันที่ ๑๔ มีนาคม ๒๕๖๘.

^{๔๑} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๕ วันที่ ๑๑ มีนาคม ๒๕๖๘.

^{๔๒} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๖ วันที่ ๑๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๔๓} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๗ วันที่ ๒๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

๘) การมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรมที่สามารถอยู่ในระยะยาวและตอบสนองความต้องการของลูกค้าในอนาคต การบินไทยได้ดำเนินการตามหลัก “นวัตกรรมด้านรูปแบบการให้บริการ” โดยการส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง^{๔๔}

๙) การสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันและความร่วมมือระหว่างทีม การสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างและยืดหยุ่น การสร้างแรงจูงใจในการสร้างนวัตกรรม และการมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่ได้จากการสร้างนวัตกรรม ซึ่งทั้งหมดนี้ทำให้การบินไทยสามารถสร้างนวัตกรรมที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน^{๔๕}

๑๐) บริษัทการบินไทยให้ความสำคัญกับการส่งเสริมพนักงานให้มีอิสระในการคิดและทดลองแนวคิดใหม่ๆ ผ่านการจัดการฝึกอบรมและกิจกรรมที่ช่วยเพิ่มทักษะและความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ ตัวอย่างเช่น การพัฒนานวัตกรรมในด้านการบริการลูกค้า หรือเทคโนโลยีที่ใช้ในการบิน ซึ่งจะช่วยให้บริษัทสามารถนำเสนอประสบการณ์ที่ดีกว่าให้แก่ผู้โดยสาร^{๔๖}

๑๑) เน้นการสร้างนวัตกรรมสามารถสะท้อนถึงการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการคิดสร้างสรรค์ และเปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับสามารถมีส่วนร่วมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ๆ ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าในยุคปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมให้พนักงานสามารถปรับตัวและนำเสนอไอเดียใหม่ๆ ที่มีความทันสมัย^{๔๗}

๑๒) การบินไทยมีการสร้างความร่วมมือกับบริษัทและองค์กรต่างๆ เพื่อพัฒนานวัตกรรมในหลายด้าน เช่น การร่วมมือกับสตาร์ทอัพในด้านเทคโนโลยีหรือการจัดการธุรกิจ เพื่อที่จะได้ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของบริษัท สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดี^{๔๘}

๑๓) การส่งเสริมให้พนักงานในทุกระดับสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและไอเดียกันได้อย่างอิสระ โดยไม่จำกัดเฉพาะพนักงานระดับสูงเท่านั้น ซึ่งเป็นการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการคิดสร้างสรรค์และการพัฒนาแนวคิดใหม่ๆ การลงทุนในเทคโนโลยีใหม่ๆ เช่น ระบบการจองตั๋วออนไลน์ที่สะดวกสบาย หรือการใช้ระบบการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อปรับปรุงการให้บริการ^{๔๙}

๑๔) การบินไทยมีการพัฒนาศักยภาพของพนักงานอย่างต่อเนื่อง ด้วยการจัดอบรมพัฒนาทักษะในหลากหลายด้าน เช่น ด้านเทคโนโลยีใหม่ๆ หรือการบริการลูกค้าในยุคดิจิทัล การสร้างวัฒนธรรมที่เน้นการเรียนรู้ช่วยส่งเสริมให้พนักงานสามารถปรับตัวและนำเสนอไอเดียใหม่ๆ ที่มีความทันสมัยและตอบสนองความต้องการของตลาดอย่างมีคุณภาพ^{๕๐}

^{๔๔}สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๘ วันที่ ๑๒ มีนาคม ๒๕๖๘.

^{๔๕}สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๙ วันที่ ๘ มีนาคม ๒๕๖๘.

^{๔๖}สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๐ วันที่ ๙ มีนาคม ๒๕๖๘.

^{๔๗}สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๑ วันที่ ๒๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๔๘}สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๒ วันที่ ๑๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๔๙}สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๓ วันที่ ๒ มีนาคม ๒๕๖๘.

^{๕๐}สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๔ วันที่ ๒๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

๑๕) การสร้างนวัตกรรมในองค์กรหรือสังคมต้องอาศัยวัฒนธรรมที่สนับสนุนการคิดสร้างสรรค์ การเปิดโอกาสให้เกิดการทดลองและผิดพลาด การปรับตัวเพื่อให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูงและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรมจะเป็นปัจจัยสำคัญในการผลักดันให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ กระบวนการ หรือแนวคิดใหม่ๆ ที่สามารถเพิ่มมูลค่าหรือสร้างประโยชน์ให้กับองค์กร^{๕๑}

๑๖) สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรหรือสมาชิกในองค์กรคิดนอกกรอบและมีความกล้าที่จะลองทำสิ่งใหม่ๆ โดยไม่กลัวการล้มเหลว การเปิดโอกาสให้ทดลองสิ่งใหม่ๆ โดยไม่ต้องกลัวผลลัพธ์เป็นสิ่งสำคัญในการส่งเสริมให้เกิดการคิดสร้างสรรค์ที่สามารถนำไปสู่การพัฒนาและนวัตกรรมใหม่ๆ ได้^{๕๒}

๑๗) ความล้มเหลวเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการนวัตกรรม การสร้างวัฒนธรรมที่ยอมรับความล้มเหลวและมองว่าเป็นโอกาสในการเรียนรู้จะช่วยให้บุคลากรกล้าที่จะลองทำสิ่งใหม่ๆ โดยไม่กลัวที่จะผิดพลาด เพราะความผิดพลาดเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการปรับปรุงและพัฒนานวัตกรรมต่อไปได้^{๕๓}

๑๘) วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นนวัตกรรมต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะและความรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ด้วยการสนับสนุนการเรียนรู้จากการฝึกอบรม มีทักษะที่มีมาตรฐาน การเข้าร่วมสัมมนา หรือการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจากแหล่งต่างๆ การเรียนรู้ใหม่ๆ จะช่วยให้บุคลากรมีความรู้และทักษะที่ทันสมัย สามารถนำมาปรับใช้ในการพัฒนานวัตกรรม^{๕๔}

สรุป ด้านนวัตกรรมด้านรูปแบบการให้บริการ ได้แก่ การสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการคิดสร้างสรรค์ การพัฒนาทักษะและความรู้ของพนักงานผ่านโปรแกรมการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง การทำงานร่วมกันเป็นและสร้างเครือข่ายภายในและภายนอกองค์กร การสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างและสนับสนุนให้พนักงานแสดงความคิดเห็นสร้างสรรค์ได้อย่างอิสระ การมุ่งเน้นผลลัพธ์และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานอย่างยั่งยืน และสรุปได้ตามแผนภาพดังนี้

ตารางที่ ๔.๑๐ สรุปประเด็นสำคัญการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับนวัตกรรมด้านรูปแบบการให้บริการ

ที่	สรุปประเด็นสำคัญ	ความถี่	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่
๑	การสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการคิดสร้างสรรค์	๙	๑,๓,๔,๕,๖,๗,๘,๑๑,๑๓
๒	การพัฒนาทักษะและความรู้ของพนักงานผ่านโปรแกรมการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง	๗	๒,๓,๔,๖,๘,๑๐,๑๒
๓	การทำงานร่วมกันเป็นและสร้างเครือข่ายภายในและภายนอกองค์กร	๖	๒,๓,๔,๕,๖,๑๑,๑๓

^{๕๑}สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๕ วันที่ ๑๐ มีนาคม ๒๕๖๘.

^{๕๒}สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๖ วันที่ ๗ มีนาคม ๒๕๖๘.

^{๕๓}สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๗ วันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๕๔}สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๘ วันที่ ๑๓ มีนาคม ๒๕๖๘.

ตารางที่ ๔.๑๐ สรุปประเด็นสำคัญการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับนวัตกรรมด้านรูปแบบการให้บริการ (ต่อ)

ที่	สรุปประเด็นสำคัญ	ความถี่	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่
๓	การทำงานร่วมกันเป็นและสร้างเครือข่ายภายในและภายนอกองค์กร	๖	๒,๓,๔,๕,๖,๑๑,๑๓
๔	การสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างและสนับสนุนให้พนักงานแสดงความคิดสร้างสรรค์ได้อย่างอิสระ	๕	๓,๔,๗,๙,๑๔
๕	การมุ่งเน้นผลลัพธ์และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานอย่างยั่งยืน	๕	๑,๒,๓,๔,๑๕



แผนภาพที่ ๔.๓ ข้อมูลเกี่ยวกับนวัตกรรมด้านรูปแบบการให้บริการ
สังเคราะห์โดยผู้วิจัย กนกกร อารีรักษ์

๔. ด้านนวัตกรรมด้านกระบวนการและการบริหารองค์การ

ประเด็นสัมภาษณ์ “บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ดำเนินการเกี่ยวกับ นวัตกรรมด้านกระบวนการและการบริหารองค์การ” ผลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง ๑๘ รูปหรือคนพบผลดังนี้

๑) การนำบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) สู่อการจัดการนวัตกรรมที่ยั่งยืน (Sustainable Innovation Management) เป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นให้บริษัทสามารถพัฒนาและนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ ที่ไม่เพียงแต่ตอบสนองความต้องการในปัจจุบันเท่านั้น แต่ยังคำนึงถึงผลกระทบในระยะยาวต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจ โดยการบินไทย จำกัด (มหาชน)

ได้ดำเนินการหลายแนวทางเพื่อเสริมสร้างนวัตกรรมที่ยั่งยืนและการบริหารจัดการที่มีความรับผิดชอบ^{๕๕}

๒) การพัฒนานวัตกรรมด้านบริการและประสบการณ์ลูกค้า การบินไทยได้มุ่งเน้นการพัฒนาบริการและประสบการณ์ที่มีคุณค่าต่อผู้โดยสาร โดยการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการปรับปรุงบริการ เช่น การใช้ระบบการจองตั๋วออนไลน์ที่สะดวกและปลอดภัย การใช้แอปพลิเคชันที่ช่วยให้ลูกค้าสามารถตรวจสอบข้อมูลต่างๆ ได้แบบเรียลไทม์ เช่น ตารางการบิน การเช็คอินออนไลน์ หรือการติดตามกระเป๋าเดินทาง เพื่อให้ผู้โดยสารได้รับประสบการณ์ที่ดีและสะดวกสบายมากยิ่งขึ้น^{๕๖}

๓) การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน การบินไทยได้นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยในการปรับปรุงกระบวนการภายใน เช่น การใช้ระบบ ERP (Enterprise Resource Planning) เพื่อการจัดการทรัพยากรองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด การนำระบบการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) มาใช้ในการวางแผนเส้นทางการบิน การจัดการเที่ยวบิน และการบริหารความเสี่ยงต่างๆ ทำให้สามารถปรับปรุงประสิทธิภาพและลดต้นทุนได้อย่างยั่งยืน^{๕๗}

๔) การรักษาความยั่งยืนทางสิ่งแวดล้อม การบินไทยได้มีการพัฒนาและใช้เทคโนโลยีที่ช่วยลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เช่น การใช้เครื่องบินที่มีประสิทธิภาพสูงในการใช้พลังงานเพื่อลดการปล่อยมลพิษ การพัฒนาและนำระบบการประหยัดน้ำและพลังงานมาใช้ในการกระบวนการต่างๆ ของการบินไทย รวมถึงการส่งเสริมการใช้วัสดุและบรรจุภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมในทุกแง่มุมของธุรกิจ^{๕๘}

๕) การพัฒนาโครงการนวัตกรรมเพื่อความยั่งยืนในองค์กร การบินไทยมีการดำเนินโครงการต่างๆ ที่มุ่งเน้นการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อความยั่งยืน เช่น การพัฒนาระบบการจัดการความปลอดภัยในการบินที่ทันสมัย การปรับปรุงระบบการดูแลสุขภาพและความปลอดภัยของผู้โดยสาร รวมถึงการสนับสนุนโครงการ CSR (Corporate Social Responsibility) ที่มุ่งเน้นการดูแลสังคมและสิ่งแวดล้อม^{๕๙}

๖) การสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรในการพัฒนานวัตกรรม การบินไทยได้สร้างความร่วมมือกับพันธมิตรต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐหรือเอกชนเพื่อพัฒนานวัตกรรมที่ตอบสนองต่อความต้องการในระยะยาว เช่น ความร่วมมือกับบริษัทเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาระบบดิจิทัล หรือกับองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญด้านพลังงานเพื่อพัฒนาเทคโนโลยีที่ช่วยประหยัดพลังงานในการดำเนินงาน

๖๐

๗) การลงทุนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การบินไทยได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสามารถของพนักงานในด้านการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมผ่านการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะ

^{๕๕} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑ วันที่ ๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๕๖} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๒ วันที่ ๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๕๗} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๓ วันที่ ๒๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๕๘} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๔ วันที่ ๑๔ มีนาคม ๒๕๖๘.

^{๕๙} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๕ วันที่ ๑๑ มีนาคม ๒๕๖๘.

^{๖๐} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๖ วันที่ ๑๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

ที่จำเป็นเพื่อให้พนักงานสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมได้อย่างยั่งยืน เช่น การฝึกอบรมเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ หรือการพัฒนาทักษะในการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ๗.การใช้กลยุทธ์การจัดการความเสี่ยงอย่างยั่งยืน การบินไทยได้ใช้แนวทางการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพโดยการประเมินความเสี่ยงจากปัจจัยต่างๆ ทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจที่มีการพิจารณาผลกระทบในระยะยาว โดยการพัฒนากลยุทธ์ที่สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมได้ และสร้างความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจ ๘.การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนานวัตกรรมในระยะยาว การบินไทยได้มีการปรับตัวอย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมการบิน เช่น การรับมือกับสถานการณ์โควิด-19 ซึ่งทำให้บริษัทต้องมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานและเพิ่มการใช้เทคโนโลยีในการจัดการการเดินทางของผู้โดยสาร รวมถึงการพัฒนาบริการใหม่ๆ ที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าในสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งแสดงถึงความสามารถในการพัฒนานวัตกรรมที่ยั่งยืน การบินไทยได้ดำเนินการหลายด้านเพื่อส่งเสริมนวัตกรรมที่ยั่งยืนในองค์กร เช่น การใช้เทคโนโลยีในการปรับปรุงการดำเนินงาน การรักษาความยั่งยืนทางสิ่งแวดล้อม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การสร้างความร่วมมือกับพันธมิตร และการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งทั้งหมดนี้จะช่วยให้การบินไทยสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืนและสามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ^{๖๑}

๘) การใช้กลยุทธ์การจัดการความเสี่ยงอย่างยั่งยืน การบินไทยได้ใช้แนวทางการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพโดยการประเมินความเสี่ยงจากปัจจัยต่างๆ ทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจที่มีการพิจารณาผลกระทบในระยะยาว โดยการพัฒนากลยุทธ์ที่สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมได้ และสร้างความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจ^{๖๒}

๙) การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนานวัตกรรมในระยะยาว การบินไทยได้มีการปรับตัวอย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมการบิน เช่น การรับมือกับสถานการณ์โควิด-19 ซึ่งทำให้บริษัทต้องมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานและเพิ่มการใช้เทคโนโลยีในการจัดการการเดินทางของผู้โดยสาร รวมถึงการพัฒนาบริการใหม่ๆ ที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าในสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งแสดงถึงความสามารถในการพัฒนานวัตกรรมที่ยั่งยืน^{๖๓}

๑๐) การบินไทยได้ดำเนินการหลายด้านเพื่อส่งเสริมนวัตกรรมที่ยั่งยืนในองค์กร เช่น การใช้เทคโนโลยีในการปรับปรุงการดำเนินงาน การรักษาความยั่งยืนทางสิ่งแวดล้อม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การสร้างความร่วมมือกับพันธมิตร และการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งทั้งหมดนี้จะช่วยให้การบินไทยสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืนและสามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ^{๖๔}

^{๖๑} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๗ วันที่ ๒๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๖๒} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๘ วันที่ ๑๒ มีนาคม ๒๕๖๘.

^{๖๓} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๙ วันที่ ๘ มีนาคม ๒๕๖๘.

^{๖๔} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๐ วันที่ ๙ มีนาคม ๒๕๖๘.

๑๑) การนำองค์กรสู่การจัดการนวัตกรรมที่ยั่งยืนของบริษัทการบินไทย (Thai Airways) เป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยการวางแผนที่มีวิสัยทัศน์ชัดเจน พร้อมกับการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรมเพื่อความยั่งยืนในระยะยาว เพื่อส่งเสริมการจัดการนวัตกรรมที่ยั่งยืนขององค์กรอย่างมีคุณภาพในการให้บริการ^{๖๕}

๑๒) การพัฒนาและสร้างสรรค์นวัตกรรมในด้านบริการลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญเพื่อรักษาลูกค้าและดึงดูดลูกค้าใหม่ในตลาดที่มีการแข่งขันสูง บริษัทการบินไทยสามารถนำเสนอประสบการณ์การเดินทางที่แตกต่างจากคู่แข่ง เช่น บริการที่ปรับเปลี่ยนได้ตามความต้องการของลูกค้า หรือการสร้างประสบการณ์ที่ไม่เหมือนใครผ่านเทคโนโลยีใหม่ๆ เช่น การใช้ระบบการบันทึกข้อมูลลูกค้า (CRM) เพื่อตอบสนองต่อความต้องการเฉพาะบุคคลได้อย่างแม่นยำ^{๖๖}

๑๓) การสร้างวัฒนธรรมที่เปิดรับและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญในการนำองค์กรเข้าสู่การจัดการนวัตกรรมที่ยั่งยืน บริษัทการบินไทยต้องส่งเสริมการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการทดลองและริเริ่มสิ่งใหม่ๆ โดยการฝึกอบรมพนักงานให้มีทักษะในการคิดสร้างสรรค์ (creative thinking) และการทำงานร่วมกัน (collaborative working) ซึ่งจะช่วยให้พนักงานทุกระดับในองค์กรสามารถนำเสนอแนวคิดนวัตกรรมใหม่ๆ ที่จะช่วยให้บริษัทมีความสามารถในการแข่งขันในตลาดที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว^{๖๗}

๑๔) การรักษาสิ่งแวดล้อมมีความสำคัญ บริษัทการบินไทยสามารถเสนอแนวคิดนวัตกรรมที่ส่งเสริมความยั่งยืนในด้านสิ่งแวดล้อม เช่น การพัฒนาเครื่องบินที่ใช้พลังงานทางเลือก (Alternative Energy) หรือการปรับปรุงประสิทธิภาพการใช้พลังงานในกระบวนการต่างๆ เพื่อให้สอดคล้องกับแนวโน้มของการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก รวมทั้งการส่งเสริมกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม เช่น การสร้างงานที่ยั่งยืน และการมีส่วนร่วมในโครงการต่างๆ ที่ช่วยเหลือชุมชน^{๖๘}

๑๕) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการนำนวัตกรรมมาใช้ gxHo การกระตุ้นให้พนักงานทุกระดับคิดค้นและทดลองสิ่งใหม่ๆ และสามารถนำเสนอความคิดสร้างสรรค์ได้โดยไม่ต้องกลัวการล้มเหลว นอกจากนี้การส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและการร่วมมือกันระหว่างแผนกต่างๆ จะช่วยกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมอย่างยั่งยืน^{๖๙}

๑๖) นวัตกรรมที่ยั่งยืนจำเป็นต้องยอมรับว่ามีความเสี่ยงและความล้มเหลวเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการ สิ่งสำคัญคือการจัดการกับความเสี่ยงเหล่านี้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การทดลองและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยไม่ให้ความล้มเหลวกลายเป็นอุปสรรคในการพัฒนา มีการพัฒนาและฝึกอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่องเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างนวัตกรรมที่ยั่งยืน การมีทีมงานที่มีทักษะและความรู้ทันสมัยจะช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวและพัฒนาแนวคิดใหม่ๆ ได้^{๗๐}

^{๖๕} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๑ วันที่ ๒๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๖๖} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๒ วันที่ ๑๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๖๗} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๓ วันที่ ๒ มีนาคม ๒๕๖๘.

^{๖๘} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๔ วันที่ ๒๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๖๙} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๕ วันที่ ๑๐ มีนาคม ๒๕๖๘.

^{๗๐} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๖ วันที่ ๗ มีนาคม ๒๕๖๘.

๑๗) การนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างนวัตกรรมที่ยั่งยืน เช่น การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การประยุกต์ใช้ระบบ AI หรือการใช้เครื่องมือการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อช่วยในการตัดสินใจและพัฒนาแนวทางใหม่ๆ ที่ตอบสนองต่อความต้องการของตลาดการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างนวัตกรรมที่ยั่งยืน เช่น การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การประยุกต์ใช้ระบบ AI หรือการใช้เครื่องมือการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อช่วยในการตัดสินใจและพัฒนาแนวทางใหม่ๆ ที่ตอบสนองต่อความต้องการของตลาด^{๗๑}

๑๘) การเชื่อมโยงกับภายนอกองค์กร การร่วมมือกับมหาวิทยาลัย หรือการเข้าร่วมในอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง สามารถสร้างเครือข่ายนวัตกรรมที่ช่วยให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้และแนวคิดใหม่ๆ โดยเครือข่ายเหล่านี้สามารถช่วยให้องค์กรมีข้อมูลและความเข้าใจที่ดีขึ้นเกี่ยวกับแนวโน้มตลาดและเทคโนโลยีที่กำลังมาแรง การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย การมองในระยะยาว และการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง^{๗๒}

สรุป ด้านนวัตกรรมด้านกระบวนการและการบริหารองค์กร ได้แก่ การมุ่งสร้างผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ที่มีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจ การใช้เทคโนโลยีในการปรับปรุงบริการเพื่อสร้างประสบการณ์ใหม่แก่ลูกค้า การพัฒนาเครื่องบินที่มีประสิทธิภาพสูงและใช้เทคโนโลยีที่ช่วยลดการปล่อยมลพิษ การฝึกอบรมพนักงานเพื่อพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม การสร้างความร่วมมือและเครือข่ายนวัตกรรม และสรุปได้ตามตารางและแผนภาพดังนี้

ตารางที่ ๔.๑๑ สรุปประเด็นสำคัญการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับนวัตกรรมด้านกระบวนการและการบริหารองค์กร

ที่	สรุปประเด็นสำคัญ	ความถี่	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่
๑	การมุ่งสร้างผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ที่มีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจ	๙	๑,๒,๔,๕,๖,๑๑,๑๓,๑๔,๑๕
๒	การใช้เทคโนโลยีในการปรับปรุงบริการเพื่อสร้างประสบการณ์ใหม่แก่ลูกค้า	๘	๑,๕,๖,๑๑,๑๓,๑๔,๑๕,๑๖
๓	การพัฒนาเครื่องบินที่มีประสิทธิภาพสูงและใช้เทคโนโลยีที่ช่วยลดการปล่อยมลพิษ	๗	๑,๖,๗,๑๑,๑๓,๑๔,๑๖
๔	การฝึกอบรมพนักงานเพื่อพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม	๖	๘,๙,๑๐,๑๑,๑๔,๑๕
๕	การสร้างความร่วมมือและเครือข่าย	๖	๖,๘,๑๐,๑๒,๑๔,๑๕

^{๗๑}สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๗ วันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๗๒}สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๘ วันที่ ๑๓ มีนาคม ๒๕๖๘.

นวัตกรรม



แผนภาพที่ ๔.๔ ข้อมูลเกี่ยวกับนวัตกรรมด้านกระบวนการและการบริหารองค์กร
สังเคราะห์โดยผู้วิจัย กนกกร อารีรักษ์

๕. ด้านนวัตกรรมด้านการปฏิสัมพันธ์เชิงกระบวนการ

ประเด็นสัมภาษณ์ “บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ดำเนินการเกี่ยวกับ **นวัตกรรมด้านการปฏิสัมพันธ์เชิงกระบวนการ**” ผลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง ๑๘ รูปหรือคน พบผลดังนี้

๑) การนำหลัก “นวัตกรรมด้านการปฏิสัมพันธ์เชิงกระบวนการ” มาปรับใช้ในบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นการมุ่งเน้นการใช้ความรู้และข้อมูลต่างๆ เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมที่สามารถยกระดับการบริการและการดำเนินงานของบริษัทได้อย่างมีประสิทธิภาพ และตอบสนองความต้องการของลูกค้า^{๗๓}

๒) การพัฒนาความรู้และทักษะของพนักงาน การบินไทยให้ความสำคัญกับการพัฒนาความรู้และทักษะของพนักงานในองค์กรเพื่อให้สามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ที่สามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงบริการและการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะ การบินไทยมีการจัดการฝึกอบรมทั้งในด้านเทคโนโลยี การบริการลูกค้า และการพัฒนาทักษะเฉพาะด้าน เช่น การฝึกอบรมในด้านการใช้เครื่องมือดิจิทัลหรือเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่สามารถนำมาปรับใช้ในการบริการ

^{๗๓} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑ วันที่ ๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ การส่งเสริมให้พนักงานมีการเรียนรู้และแชร์ความรู้ภายในองค์กร เป็น การสร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมจากประสบการณ์จริงของพนักงาน^{๗๔}

๓) การใช้ข้อมูลเพื่อสร้างนวัตกรรม การบินไทยใช้ ข้อมูลและความรู้ที่มีอยู่ ในการพัฒนา นวัตกรรมที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การใช้ Big Data ในการวิเคราะห์พฤติกรรมลูกค้า เช่น การใช้ข้อมูลการจองตั๋วและประวัติการเดินทางเพื่อวิเคราะห์ แนวโน้มและคาดการณ์ความต้องการของผู้โดยสาร ซึ่งช่วยให้บริษัทสามารถเสนอบริการหรือ โปรโมชั่นที่ตรงกับความต้องการได้ การพัฒนาระบบข้อมูลอัจฉริยะ (AI และ Machine Learning) ที่ ช่วยในการประมวลผลข้อมูลขนาดใหญ่และนำข้อมูลมาสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ เช่น การพัฒนาระบบ แนะนำเที่ยวบินที่มีความเหมาะสมกับลูกค้าแต่ละราย หรือการคำนวณราคาตั๋วที่เหมาะสมที่สุด^{๗๕}

๔) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการพัฒนานวัตกรรม การบินไทยได้ใช้เทคโนโลยีเป็น เครื่องมือสำคัญในการสร้างนวัตกรรม โดยเฉพาะการใช้ เทคโนโลยีดิจิทัล และ การสื่อสารทาง เทคโนโลยี ในการพัฒนาและปรับปรุงบริการ การใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการการบิน เช่น การ ใช้ระบบอัตโนมัติในการจัดการการบิน การคำนวณเส้นทางบินที่มีประสิทธิภาพ หรือการใช้เทคโนโลยี IoT ในการตรวจสอบสภาพเครื่องบินเพื่อเพิ่มความปลอดภัย การใช้แอปพลิเคชันและระบบออนไลน์ การพัฒนาแอปพลิเคชันและเว็บไซต์ที่ช่วยให้ลูกค้าสามารถทำธุรกรรมต่างๆ เช่น การจองตั๋ว เช็คอิน ออนไลน์ ติดตามกระเป๋าเดินทางและการสั่งซื้อบริการพิเศษอื่นๆ ได้สะดวกยิ่งขึ้น^{๗๖}

๕) การส่งเสริมความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจ การบินไทยเข้าใจถึงความสำคัญของการ สร้างพันธมิตรเพื่อเสริมสร้างความรู้และนวัตกรรม โดยการร่วมมือกับ สตาร์ทอัพและบริษัท เทคโนโลยี ที่สามารถนำเสนอเทคโนโลยีใหม่ๆ เช่น ระบบการจองตั๋วออนไลน์ที่มีความเร็วสูง ระบบ การบริการลูกค้าผ่าน AI หรือระบบการจัดการการบินอัจฉริยะ องค์กรภายนอก ที่มีความเชี่ยวชาญใน ด้านต่างๆ เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่ตอบสนองลูกค้า หรือการปรับปรุงประสบการณ์การบิน ให้ดียิ่งขึ้น^{๗๗}

๖) การพัฒนาและการใช้ความรู้จากการวิจัยและนวัตกรรม การบินไทยมีการลงทุนในการ วิจัยและพัฒนา (R&D) เพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ที่สามารถใช้ได้จริงในธุรกิจการบิน การวิจัยด้านการ บินและการบริการลูกค้า การวิจัยเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า เช่น การศึกษาพฤติกรรม ของผู้โดยสาร การวิจัยเกี่ยวกับการใช้วัสดุใหม่ในห้องโดยสาร หรือการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ในการ ปรับปรุงระบบการบริการ การทดลองและนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาทดลองใช้ เช่น การทดลองใช้ เครื่องบินที่ประหยัดพลังงานหรือการทดสอบระบบ AI ในการจัดการกระบวนการต่างๆ เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพในการทำงานและลดต้นทุน^{๗๘}

๗) การเน้นการสร้างความรู้จากภายในองค์กร การบินไทยเน้นการสร้างและใช้ความรู้จาก ภายในองค์กรเพื่อสร้างนวัตกรรม การส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร การสร้างเวที

^{๗๔} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๒ วันที่ ๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๗๕} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๓ วันที่ ๒๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๗๖} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๔ วันที่ ๑๔ มีนาคม ๒๕๖๘.

^{๗๗} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๕ วันที่ ๑๑ มีนาคม ๒๕๖๘.

^{๗๘} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๖ วันที่ ๑๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

สำหรับการประชุมหรือเวิร์กช็อปที่พนักงานสามารถแชร์ความรู้และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและปรับปรุงบริการได้ การนำแนวคิดการจัดการความรู้ (Knowledge Management) มาใช้ในการจัดการและแบ่งปันความรู้ระหว่างพนักงานทุกระดับ เพื่อกระตุ้นให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ^{๗๙}

๘) การประเมินและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การบินไทยได้มีการ ประเมินและติดตามผลการสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง เช่น การประเมินผลจากความพึงพอใจของลูกค้า การใช้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากลูกค้าในการประเมินประสิทธิภาพของนวัตกรรมที่นำไปใช้ การติดตามผลการดำเนินงานและปรับปรุงกระบวนการ การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานจากนวัตกรรมที่นำมาใช้ และปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น^{๘๐}

๙) การบินไทยได้ดำเนินการตามหลัก “ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม” โดยการพัฒนาความรู้และทักษะของพนักงาน การใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีในการสร้างนวัตกรรม การสร้างความรู้จากภายในองค์กร และการใช้ความรู้จากการวิจัยและพันธมิตรทางธุรกิจ ซึ่งทั้งหมดนี้ช่วยให้บริษัทสามารถพัฒนาและนำเสนอนวัตกรรมที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้อย่างยั่งยืน^{๘๑}

๑๐) ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรมของบริษัทการบินไทย ถือเป็นแนวทางที่สำคัญในการนำพาบริษัทไปสู่การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินที่มีความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เราจะไม่หยุดพัฒนา เพื่อการบริการที่เป็นเลิศและล้ำสมัย^{๘๒}

๑๑) การสร้างนวัตกรรมต้องเริ่มต้นจากการเข้าใจความต้องการของลูกค้าอย่างลึกซึ้ง การบินไทยให้ความสำคัญในการศึกษาความต้องการและพฤติกรรมของผู้โดยสาร เพื่อนำมาพัฒนาบริการที่ตอบโจทย์ โดยสามารถมีการสำรวจความคิดเห็นจากลูกค้าผ่านช่องทางต่างๆ เช่น การสำรวจออนไลน์หรือการสัมภาษณ์ลูกค้าโดยตรง การวิเคราะห์ข้อมูลจากระบบภายในของบริษัทเพื่อปรับปรุงและพัฒนาให้ตรงกับความคาดหวังของลูกค้า^{๘๓}

๑๒) นวัตกรรมด้านเทคโนโลยีเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญในการสร้างการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมการบิน การบินไทยได้พัฒนาและนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เช่น ระบบการจองตั๋วออนไลน์ การใช้แอปพลิเคชันบนมือถือในการเช็คอินและติดตามเที่ยวบิน และการใช้ AI ในการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริการลูกค้าและลดต้นทุนการดำเนินงาน^{๘๔}

๑๓) การบินไทยมีการทำงานร่วมกับพันธมิตรทางธุรกิจที่หลากหลาย เช่น โรงแรม บริษัทท่องเที่ยว และบริษัทเทคโนโลยีต่างๆ เพื่อนำเสนอบริการที่ครอบคลุมและมีคุณภาพสูง การสร้าง

^{๗๙} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๗ วันที่ ๒๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๘๐} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๘ วันที่ ๑๒ มีนาคม ๒๕๖๘.

^{๘๑} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๙ วันที่ ๘ มีนาคม ๒๕๖๘.

^{๘๒} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๐ วันที่ ๙ มีนาคม ๒๕๖๘.

^{๘๓} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๑ วันที่ ๒๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๘๔} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๒ วันที่ ๑๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

ความร่วมมือกับพันธมิตรสามารถช่วยให้บริษัทได้เข้าถึงเทคโนโลยีและความรู้ใหม่ๆ ที่สามารถนำมาพัฒนาและสร้างนวัตกรรมในการบริการได้^{๕๕}

๑๔) การสร้างนวัตกรรมในบริษัทการบินไทยจึงเป็นกระบวนการที่ครอบคลุมหลายด้าน ตั้งแต่การเข้าใจลูกค้า การใช้เทคโนโลยี การฝึกอบรมพนักงาน การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม การร่วมมือกับพันธมิตร และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรม ซึ่งทั้งหมดนี้ทำให้การบินไทยสามารถสร้างและพัฒนาบริการที่มีคุณค่าและเป็นที่ยอมรับในตลาดการบินได้อย่างมีประสิทธิภาพ^{๕๖}

๑๕) มีความรู้ในด้านการวิเคราะห์ปัญหาหรือความต้องการของผู้ใช้หรือสังคมเป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้างนวัตกรรม นักนวัตกรรมที่ดีจะต้องสามารถมองเห็นปัญหาหรือช่องว่างในตลาดที่ยังไม่มีการตอบสนองอย่างครบถ้วน หรือมีปัญหาที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวันที่ยังไม่มีวิธีแก้ไขที่เหมาะสม การทำความเข้าใจลึกซึ้งเกี่ยวกับปัญหาจะช่วยให้สามารถพัฒนาแนวคิดที่ตอบโจทย์ได้อย่างตรงจุดและมีประสิทธิภาพ^{๕๗}

๑๖) การใช้ความรู้จากงานวิจัยและการทดลองเป็นสิ่งที่จำเป็นในการพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ กระบวนการวิจัยจะช่วยให้เราเข้าใจถึงความเป็นไปได้ ความเสี่ยง และผลลัพธ์ที่คาดหวังในแต่ละแนวทางที่เลือก นอกจากนี้ยังเป็นการตรวจสอบและทดลองสิ่งที่เกิดขึ้นมาในโลกจริงเพื่อให้สามารถประเมินความสำเร็จและการนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ^{๕๘}

๑๗) ความสามารถในการนำแนวคิดที่ใหม่ๆ สร้างสรรค์ให้เกิดสิ่งใหม่และนำไปใช้ในทางปฏิบัติได้จริง ความรู้ในการจัดการและประยุกต์ใช้เทคโนโลยี หรือการออกแบบกระบวนการที่มีประสิทธิภาพถือเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การนำนวัตกรรมไปใช้งานได้จริง ใช้ข้อมูลที่ได้รับมาปรับแก้ไข หรือเพิ่มคุณสมบัติต่างๆ ให้ตรงตามความต้องการ^{๕๙}

๑๘) นวัตกรรมที่ดีจะต้องสามารถนำไปสู่การสร้างมูลค่าได้จริง การนำไปสู่การตลาดหรือการกระจายเทคโนโลยีเป็นส่วนสำคัญในการทำให้ผู้คนเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากนวัตกรรม ความรู้ในด้านการตลาด การสร้างแบรนด์ และการสร้างกลยุทธ์ในการกระจายสินค้าหรือบริการที่เกี่ยวข้อง จะช่วยให้การนำนวัตกรรมไปใช้ได้จริงอย่างมีประสิทธิภาพ^{๖๐}

สรุป ด้านนวัตกรรมด้านการปฏิสัมพันธ์เชิงกระบวนการได้แก่ การพัฒนาความรู้และทักษะของพนักงานเพื่อสามารถสร้างนวัตกรรมและปรับปรุงบริการ การใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีอัจฉริยะในการสร้างนวัตกรรม การสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อเข้าถึงนวัตกรรมใหม่ๆ การลงทุนในการวิจัยและพัฒนาเพื่อนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในธุรกิจการบิน การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ และสรุปได้ตามแผนภาพดังนี้

^{๕๕} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๓ วันที่ ๒ มีนาคม ๒๕๖๘.

^{๕๖} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๔ วันที่ ๒๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๕๗} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๕ วันที่ ๑๐ มีนาคม ๒๕๖๘.

^{๕๘} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๖ วันที่ ๗ มีนาคม ๒๕๖๘.

^{๕๙} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๗ วันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๖๐} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๘ วันที่ ๑๓ มีนาคม ๒๕๖๘.

ตารางที่ ๔.๑๒ สรุปประเด็นสำคัญการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับนวัตกรรมด้านการปฏิสัมพันธ์เชิงกระบวนการ

ที่	สรุปประเด็นสำคัญ	ความถี่	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่
๑	การพัฒนาความรู้และทักษะของพนักงานเพื่อสามารถสร้างนวัตกรรมและปรับปรุงบริการ	๑๐	๑,๒,๓,๔,๕,๖,๘,๑๐,๑๒,๑๔
๒	การใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีอัจฉริยะในการสร้างนวัตกรรม	๙	๑,๒,๓,๔,๕,๖,๑๐,๑๒,๑๔
๓	การสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อเข้าถึงนวัตกรรมใหม่ๆ	๘	๓,๔,๕,๖,๗,๙,๑๑,๑๓
๔	การลงทุนในการวิจัยและพัฒนาเพื่อนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในธุรกิจการบิน	๗	๓,๔,๕,๖,๑๑,๑๓,๑๖
๕	การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ	๖	๓,๔,๖,๘,๑๑,๑๕



แผนภาพที่ ๔.๕ ข้อมูลเกี่ยวกับนวัตกรรมด้านการปฏิสัมพันธ์เชิงกระบวนการ

สังเคราะห์โดยผู้วิจัย กนกกร อารีรักษ์

จากการศึกษาสามารถสรุปการส่งเสริมนวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ทั้ง ๕ ด้านได้ดังต่อไปนี้

๑. ด้านนวัตกรรมเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย การพัฒนาและนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ เช่น แอปพลิเคชัน, Big Data และ AI การปรับปรุงระบบความบันเทิงบนเครื่องบินและบริการออนไลน์ที่ใช้งานง่าย การพัฒนานวัตกรรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (Eco-Innovation) ส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์ในองค์กรผ่านการฝึกอบรมและการจัดกิจกรรม การสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรทั้งในและต่างประเทศ

๒. ด้านนวัตกรรมด้านสินค้าและบริการ ประกอบด้วย การพัฒนาบริการที่สะดวกสบายรวมถึงประสบการณ์ใหม่ในห้องโดยสารด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย การวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าเพื่อปรับปรุงบริการและคาดการณ์ความต้องการของลูกค้า การปรับปรุงบริการให้ตรงตามความต้องการของลูกค้าตามแนวคิด "Customer-Centric" การใช้นวัตกรรมทางการตลาด การปรับปรุงแบรนด์และใช้ช่องทางดิจิทัล การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีและตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ใส่ใจสิ่งแวดล้อม

๓. ด้านนวัตกรรมด้านรูปแบบการให้บริการ ประกอบด้วย การสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการคิดสร้างสรรค์ การพัฒนาทักษะและความรู้ของพนักงานผ่านโปรแกรมการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง การทำงานร่วมกันเป็นและสร้างเครือข่ายภายในและภายนอกองค์กร การสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างและสนับสนุนให้พนักงานแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ การมุ่งเน้นผลลัพธ์และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานอย่างยั่งยืน

๔. ด้านนวัตกรรมด้านกระบวนการและการบริหารองค์การ ประกอบด้วย การมุ่งสร้างผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ที่มีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจ การใช้เทคโนโลยีในการปรับปรุงบริการเพื่อสร้างประสบการณ์ใหม่แก่ลูกค้า การพัฒนาเครื่องบินที่มีประสิทธิภาพสูงและใช้เทคโนโลยีที่ช่วยลดการปล่อยมลพิษ การฝึกอบรมพนักงานเพื่อพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม การสร้างความร่วมมือและเครือข่ายนวัตกรรม

๕. ด้านนวัตกรรมด้านการปฏิสัมพันธ์เชิงกระบวนการ ประกอบด้วย การพัฒนาความรู้และทักษะของพนักงานเพื่อสามารถสร้างนวัตกรรมและปรับปรุงบริการ การใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีอัจฉริยะในการสร้างนวัตกรรม การสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อเข้าถึงนวัตกรรมใหม่ๆ การลงทุนในการวิจัยและพัฒนาเพื่อนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในธุรกิจการบิน การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ

๔.๒ ปัจจัยที่ส่งผลต่อนวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

๔.๒.๑ สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t - Distribution
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน
R	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
R^2	แทน	ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณยกกำลังสอง
Std. Error	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์
B	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณของตัวแปรพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
Beta	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณของตัวแปรพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน
Sig.	แทน	ระดับนัยสำคัญ
ตัวแปรการบริหารจัดการภายในองค์กร		
X1_1	แทน	การวางแผน
X1_2	แทน	การจัดองค์การ
X1_3	แทน	การบังคับบัญชาสั่งการ
X1_4	แทน	การประสานงาน
X1_5	แทน	การควบคุม
ตัวแปรหลักอภิปาธ ๔		
Iddhi1	แทน	ฉันทะ การมีใจรักในงาน
Iddhi2	แทน	วิธียะ การสั่งงาน
Iddhi3	แทน	จิตตะ การใส่ใจในงานที่ทำ
Iddhi4	แทน	วิมังสา การทำงานด้วยปัญญา
ตัวแปรนวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)		
Y1	แทน	นวัตกรรมเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์
Y2	แทน	นวัตกรรมด้านสินค้าและบริการ
Y3	แทน	นวัตกรรมด้านรูปแบบการให้บริการ
Y4	แทน	นวัตกรรมด้านกระบวนการและการบริหารองค์การ
Y5	แทน	นวัตกรรมด้านการปฏิสัมพันธ์เชิงกระบวนการ
T_Y	แทน	ผลรวมนวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

๔.๒.๒ ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเพื่อใช้สร้างเมทริกซ์สหสัมพันธ์ในการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมนวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ตารางที่ ๔.๑๓ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเพื่อใช้สร้างเมทริกซ์สหสัมพันธ์ในการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารจัดการ
ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

	X1_1	X1_2	X1_3	X1_4	X1_5	Iddhi1	Iddhi2	Iddhi3	Iddhi4	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	T_Y
X1_1	1														
X1_2	.699**	1													
X1_3	.523**	.685**	1												
X1_4	.507**	.474**	.504**	1											
X1_5	.528**	.559**	.556**	.703**	1										
Iddhi1	.484**	.547**	.530**	.393**	.471**	1									
Iddhi2	.490**	.550**	.568**	.372**	.454**	.822**	1								
Iddhi3	.468**	.589**	.570**	.341**	.424**	.771**	.797**	1							
Iddhi4	.444**	.560**	.601**	.387**	.478**	.751**	.716**	.830**	1						
Y1	.457**	.532**	.532**	.447**	.475**	.710**	.739**	.728**	.661**	1					
Y2	.431**	.495**	.540**	.429**	.449**	.717**	.721**	.722**	.685**	.787**	1				
Y3	.444**	.492**	.530**	.377**	.475**	.709**	.710**	.682**	.676**	.751**	.812**	1			
Y4	.419**	.489**	.535**	.385**	.455**	.695**	.684**	.668**	.649**	.729**	.759**	.799**	1		
Y5	.398**	.490**	.479**	.355**	.392**	.670**	.680**	.672**	.628**	.707**	.744**	.721**	.766**	1	
T_Y	.479**	.556**	.583**	.443**	.500**	.780**	.787**	.773**	.735**	.884**	.914**	.912**	.901**	.878**	1

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

จากตารางที่ ๔.๑๓ พบว่า การบริหารจัดการภายในองค์กรและหลักอิทธิบาท ๔ มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับนวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ ๐.๐๑

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง การบริหารจัดการภายในองค์กร มีค่าอยู่ระหว่าง (.๔๗๔-๗๐๓) และหลักอิทธิบาท ๔ มีค่าอยู่ระหว่าง (.๗๑๖-๘๐๓) มีความสัมพันธ์ในทางบวก ถือว่าบางคู่มีความสัมพันธ์กันค่อนข้างสูงซึ่งอาจทำให้เกิดปัญหา Multicollinearity จึงต้องมีการทดสอบ Collinearity Statistics โดยพิจารณาจากค่าความคงทนของการยอมรับ (Tolerance) และค่าปัจจัยการขยายตัวของความแปรปรวน (Variance Inflation Factor : VIF) ดังตารางที่ ๔.๑๔

ตารางที่ ๔.๑๔ ค่า Tolerance และค่า Variance Inflation Factor (VIF) ของการบริหารจัดการภายในองค์กรและหลักอิทธิบาท ๔

ตัวแปร	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
ตัวแปรการบริหารจัดการภายในองค์กร		
การวางแผน	.508	1.969
การจัดองค์การ	.485	2.062
การบังคับบัญชาสั่งการ	.488	2.050
การประสานงาน	.714	1.400
การควบคุม	.631	1.585
ตัวแปรหลักอิทธิบาท ๔		
ฉันทะ การมีใจรักในงาน	.266	3.760
วิริยะ การสู้งาน	.259	3.863
จิตตะ การใส่ใจในงานที่ทำ	.224	4.469
วิมังสา การทำงานด้วยปัญญา	.281	3.557

จากตารางที่ ๔.๑๔ พบว่า ดัชนีบอกภาวะร่วมเส้นตรงพหุ โดยค่าความคงทนของการยอมรับ (Tolerance) ได้ค่าระหว่าง .๒๒๔-๗๑๔ ซึ่งมากกว่าค่าที่กำหนดคือ .๑๙๐ และค่าปัจจัยการขยายตัวของความแปรปรวน (Variance Inflation Factor : VIF) มีค่าระหว่าง ๑.๔๐๐-๔.๔๖๙ ซึ่งมีค่าไม่เกินตามที่กำหนด คือ ๕.๓ แสดงว่า การบริหารจัดการภายในองค์กรและหลักอิทธิบาท ๔ ทุกด้านเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไม่เกิดปัญหา Multicollinearity จึงสามารถวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ดังตารางที่ ๔.๑๕-๔.๑๖

๔.๒.๓ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อนวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

สมมติฐานที่ ๑ การบริหารจัดการภายในองค์กร ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การบังคับบัญชาสั่งการ การประสานงาน การควบคุม อย่างน้อย ๑ ด้านส่งผลต่อนวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ในการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับการบริหารจัดการภายในองค์กรที่ส่งผลต่อนวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) แบบ Stepwise โดยมีตัวแปรที่ศึกษาคือ การวางแผน การจัดองค์การ การบังคับบัญชาสั่งการ การประสานงาน การควบคุม

การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเพื่อพิจารณาว่า เมื่อทำการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) แบบ Stepwise แล้วสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรตามได้ร้อยละเท่าใด และมีตัวแปรใดบ้างที่ส่งผลต่อตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญ รายละเอียดผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ ๔.๑๕

ตารางที่ ๔.๑๕ การบริหารจัดการภายในองค์กรที่ส่งผลต่อนวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ตัวแปรบริหารจัดการภายในองค์กร	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
ค่าคงที่ (Constant)	1.544	.164		9.411**	.000
การบังคับบัญชาสั่งการ (X1_3)	.282	.050	.316	5.624**	.000
การวางแผน (X1_1)	.210	.052	.239	5.083**	.000
การจัดองค์การ (X1_2)	.200	.049	.231	4.091**	.000
การควบคุม (X1_5)	.155	.039	.196	3.965**	.000

Multiple R = .641^c, R² = .410, Adjusted R² = .406, Std. Error = .473, F = 120.759, Sig = .000

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

จากตารางที่ ๔.๑๕ พบว่าการบริหารจัดการภายในองค์กรที่ส่งผลต่อนวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ๔ ด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ โดยเรียงลำดับตามสมการดังนี้คือ การบังคับบัญชาสั่งการ การวางแผน การจัดองค์การ การควบคุม มีเพียง การประสานงาน เท่านั้นที่ไม่ส่งผลต่อนวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ผลการวิเคราะห์มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R) เท่ากับ .๖๔๑ ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (R²) เท่ากับ .๔๑๐ สัมประสิทธิ์การตัดสินใจที่ปรับแล้ว (Adjusted R²) เท่ากับ .๔๐๖ และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการตัดสินใจ (Std. Error) เท่ากับ .๔๗๓ แสดง

ว่า การบริหารจัดการภายในองค์กรสามารถร่วมกันทำนายวัตรกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ร้อยละ ๔๐.๖ ซึ่งสามารถเขียนในรูปของสมการได้ดังนี้

$$\hat{Y} = 1.544 + .282(X1_3) + .210(X1_1) + .200(X1_2) + .155(X1_5)$$

$$Z_Y = .316Z_{X1_3} + .239Z_{X1_1} + .231Z_{X1_2} + .196Z_{X1_5}$$

สมมติฐานที่ ๒ หลักอทิบาท ๔ ประกอบด้วย ฉันทะ การมีใจรักในงาน วิริยะ การสู้งาน จิตตะ การใส่ใจในงานที่ทำ และวิมังสา การทำงานด้วยปัญญา อย่างน้อย ๑ ด้านส่งผลต่อวัตรกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ในการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับหลักอทิบาท ๔ ที่ส่งผลต่อวัตรกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) แบบ Stepwise โดยมีตัวแปรที่ศึกษาคือ ฉันทะ การมีใจรักในงาน วิริยะ การสู้งาน จิตตะ การใส่ใจในงานที่ทำ และวิมังสา การทำงานด้วยปัญญา

การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเพื่อพิจารณาว่า เมื่อทำการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) แบบ Stepwise แล้วสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรตามได้ร้อยละเท่าใด และมีตัวแปรใดบ้างที่ส่งผลต่อตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญ รายละเอียดผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ ๔.๑๖

ตารางที่ ๔.๑๖ หลักอทิบาท ๔ ที่ส่งผลต่อวัตรกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ตัวแปรหลักอทิบาท ๔	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
ค่าคงที่ (Constant)	.763	.115		6.655**	.000
วิริยะ การสู้งาน (Iddhi2)	.257	.046	.300	5.548**	.000
ฉันทะ การมีใจรักในงาน (Iddhi1)	.233	.048	.256	4.801**	.000
จิตตะ การใส่ใจในงานที่ทำ (Iddhi3)	.186	.052	.207	3.557**	.000
วิมังสา การทำงานด้วยปัญญา (Iddhi4)	.141	.047	.156	3.015**	.003

Multiple R = .843^d, R² = .711, Adjusted R² = .708, Std. Error = .332, F = 299.732, Sig = .000

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

จากตารางที่ ๔.๑๖ พบว่าหลักอทิบาท ๔ ที่ส่งผลต่อวัตรกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ทั้ง ๔ ด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ โดยเรียงลำดับตามสมการดังนี้คือ วิริยะ การสู้งาน ฉันทะ การมีใจรักในงาน จิตตะ การใส่ใจในงานที่ทำ วิมังสา การทำงานด้วยปัญญา

ผลการวิเคราะห์มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R) เท่ากับ .๘๔๓ ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (R^2) เท่ากับ .๗๑๑ สัมประสิทธิ์การตัดสินใจที่ปรับแล้ว (Adjusted R^2) เท่ากับ .๗๐๘ และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการตัดสินใจ (Std. Error) เท่ากับ .๓๓๒ แสดงว่า หลักกฤษฎีบท ๔ สามารถร่วมกันทำนายนวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ร้อยละ ๗๐.๘ ซึ่งสามารถเขียนในรูปของสมการได้ดังนี้

$$\hat{y} = .763 + .257(Iddhi2) + .233(Iddhi1) + .186(Iddhi3) + .141(Iddhi4)$$

$$Z_Y = .300Z_{Iddhi2} + .256Z_{Iddhi1} + .207Z_{Iddhi3} + .156Z_{Iddhi4}$$

๔.๓ การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมนวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)

จากการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณดังที่ได้อธิบายไปแล้วนั้น เพื่อให้ผลการวิจัยเกิดความสมบูรณ์ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อยืนยันผลการศึกษาข้างต้นจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน ๑๘ รูปหรือคน โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างตามวัตถุประสงค์และนำเสนอตามลำดับดังนี้

๔.๓.๑ ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับการบริหารจัดการภายในองค์กร

จากการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณดังที่ได้อธิบายไปแล้วนั้น เพื่อให้ผลการวิจัยเกิดความสมบูรณ์ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อยืนยันผลการศึกษาข้างต้นจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน ๑๘ รูปหรือคน โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างตามวัตถุประสงค์และนำเสนอตามลำดับดังนี้

๑. ด้านการวางแผน

ประเด็นสัมภาษณ์ “บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ดำเนินการ “ด้านการวางแผน” เพื่อเป็นการส่งเสริมนวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท” ผลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง ๑๘ รูปหรือคน พบผลดังนี้

๑) บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ดำเนินการด้านการวางแผนเพื่อส่งเสริมนวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัทในหลายๆ ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ การบินไทยได้มีการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ เข้ามาปรับปรุงการบริการให้ทันสมัย เช่น การใช้ระบบการจองตั๋วออนไลน์ที่สะดวกสบาย การพัฒนาการบริการบนเครื่องบิน และการใช้เทคโนโลยีต่างๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการแก่ลูกค้า^{๓๑}

๒) การใช้ระบบดิจิทัลและเทคโนโลยี บริษัทได้มีการลงทุนในเทคโนโลยีที่ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล การบริหารจัดการสายการบิน การใช้ระบบการจัดการการบิน (Flight Management

^{๓๑}สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑ วันที่ ๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

System) และการวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าเพื่อปรับปรุงประสบการณ์ของผู้โดยสาร การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร^{๙๒}

๓) การเพิ่มประสิทธิภาพด้านการดำเนินงาน การบินไทยได้มุ่งเน้นการปรับปรุงกระบวนการภายในให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยการนำระบบการบริหารจัดการทรัพยากร (ERP) หรือระบบการจัดการทรัพยากรองค์รวมมาใช้เพื่อช่วยในการวางแผนและควบคุมการดำเนินงานให้ราบรื่นอย่างมีประสิทธิภาพที่สุด^{๙๓}

๔) การพัฒนาแผนธุรกิจและกลยุทธ์ระยะยาว การบินไทยมีการวางแผนทางธุรกิจที่มุ่งเน้นการเติบโตในระยะยาว โดยการใช้ข้อมูลเชิงลึกและการวิจัยตลาดเพื่อปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมการบินและความต้องการของผู้โดยสารอย่างมีประสิทธิภาพ^{๙๔}

๕) การวางแผนในการพัฒนาทักษะและความสามารถของบุคลากรถือเป็นส่วนสำคัญในองค์กร เช่น การจัดอบรมเพื่อให้บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ และการพัฒนาทักษะในด้านการบริการลูกค้า การวางแผนช่วยส่งเสริมนวัตกรรมในการบริหารจัดการของการบินไทยให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพสูงสุดในการแข่งขันในตลาดการบินโลก^{๙๕}

๖) การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ดำเนินการ "ด้านการวางแผน" เพื่อส่งเสริมนวัตกรรมในการบริหารจัดการของบริษัท โดยมีการพัฒนานวัตกรรมและกลยุทธ์ต่างๆ ที่มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน รวมถึงการปรับตัวให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป การวางแผนในลักษณะนี้จะช่วยให้การบินไทยสามารถแข่งขันได้ในตลาดที่มีความท้าทาย และเสริมสร้างความแข็งแกร่งในด้านต่างๆ^{๙๖}

๗) การพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆ การปรับปรุงการบริการลูกค้า และการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการภายในองค์กร มีการใช้ข้อมูลและการวิเคราะห์ในการวางแผนเป็นส่วนสำคัญในการตัดสินใจ ซึ่งสามารถช่วยให้การบินไทยมีการดำเนินงานที่ยั่งยืนและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและตลาดได้ดี^{๙๗}

๘) การวางแผนเพื่อส่งเสริมนวัตกรรมในการบริหารจัดการของบริษัทเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญในการช่วยให้บริษัทสามารถพัฒนาและเติบโตได้อย่างยั่งยืน การวางแผนในด้านนี้สามารถทำได้หลายแนวทาง เช่น ศึกษากระบวนการและวิธีการบริหารจัดการที่มีอยู่ในปัจจุบันเพื่อหาโอกาสในการปรับปรุง^{๙๘}

๙) กำหนดวิสัยทัศน์ในการพัฒนานวัตกรรมที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและกลยุทธ์ของบริษัท ตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนและมีความเป็นไปได้ในการสร้างนวัตกรรมในกระบวนการบริหารจัดการ

^{๙๒} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๒ วันที่ ๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๙๓} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๓ วันที่ ๒๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๙๔} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๔ วันที่ ๑๔ มีนาคม ๒๕๖๘.

^{๙๕} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๕ วันที่ ๑๑ มีนาคม ๒๕๖๘.

^{๙๖} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๖ วันที่ ๑๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๙๗} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๗ วันที่ ๒๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๙๘} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๘ วันที่ ๑๒ มีนาคม ๒๕๖๘.

ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ เช่น ระบบคลาวด์ (Cloud Computing) ปัญญาประดิษฐ์ (AI) การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร^{๙๙}

๑๐) การให้ความรู้และฝึกอบรมพนักงานเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ และทักษะในการบริหารจัดการที่ทันสมัยกับบุคลากร ส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้แบบต่อเนื่องเพื่อให้พนักงานสามารถปรับตัวและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผนอย่างรอบคอบและการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวได้ดีในโลกที่เปลี่ยนแปลงเร็วและแข่งขันในตลาดได้ดี^{๑๐๐}

๑๑) การบินไทยได้นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในหลาย ๆ ด้านเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ เช่น การใช้ระบบ AI ในการวิเคราะห์ข้อมูลการบินเพื่อปรับเส้นทางบินและเวลาบินให้เหมาะสมที่สุด มีการพัฒนาระบบการจองตั๋วออนไลน์และแอปพลิเคชันที่ช่วยให้ผู้โดยสารสามารถทำการจองหรือตรวจสอบข้อมูลการเดินทางได้อย่างสะดวกสบาย^{๑๐๑}

๑๒) การใช้ Big Data และ AI ช่วยให้การบินไทยสามารถพยากรณ์ความต้องการของผู้โดยสารได้อย่างแม่นยำมากขึ้น เช่น การคาดการณ์จำนวนผู้โดยสารในแต่ละเส้นทางการบิน เพื่อให้สามารถจัดสรรทรัพยากรได้เหมาะสมและเพิ่มประสิทธิภาพการใช้เครื่องบินและลูกเรือได้อย่างเต็มที่^{๑๐๒}

๑๓) การบินไทยยังมุ่งเน้นการพัฒนาเทคโนโลยีที่ลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ด้วยการลงทุนในเครื่องบินที่มีประสิทธิภาพในการใช้พลังงานสูง เครื่องบินที่ใช้เทคโนโลยีใหม่ในการประหยัดน้ำมัน หรือการพัฒนาเครื่องบินที่ลดการปล่อยก๊าซคาร์บอน เพื่อตอบสนองต่อแนวโน้มการรักษาสิ่งแวดล้อมในอุตสาหกรรม^{๑๐๓}

๑๔) การบินไทยพัฒนาระบบการรีไซเคิลและการจัดการขยะในสนามบินเพื่อเพิ่มความยั่งยืนในการดำเนินงาน การส่งเสริมให้พนักงานในทุกระดับมีความมั่นใจในการแสดงความคิดเห็นและทดลองสิ่งใหม่ๆ โดยไม่ต้องกลัวการผิดพลาด จะช่วยกระตุ้นให้เกิดไอเดียใหม่ๆ และการปรับปรุงกระบวนการต่างๆ ในบริษัทได้อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้การจัดฝึกอบรมและกิจกรรมที่ส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์ให้กับพนักงานในทุกสายงาน จะช่วยเพิ่มความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายที่เกิดขึ้นในยุคที่^{๑๐๔}

๑๕) มีการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจต่างๆ ทั้งในด้านการพัฒนาเทคโนโลยีและการบริการที่เกี่ยวข้อง เช่น การร่วมมือกับบริษัทด้านเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาเครื่องมือที่ช่วยในการตรวจสอบและบำรุงรักษาเครื่องบิน หรือการร่วมมือกับผู้ให้บริการด้านการชำระเงินออนไลน์และระบบการให้บริการลูกค้า เพื่อเพิ่มความสะดวกและปลอดภัยในการใช้บริการ^{๑๐๕}

^{๙๙}สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๙ วันที่ ๘ มีนาคม ๒๕๖๘.

^{๑๐๐}สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๐ วันที่ ๙ มีนาคม ๒๕๖๘.

^{๑๐๑}สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๑ วันที่ ๒๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๑๐๒}สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๒ วันที่ ๑๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๑๐๓}สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๓ วันที่ ๒ มีนาคม ๒๕๖๘.

^{๑๐๔}สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๔ วันที่ ๒๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๑๐๕}สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๕ วันที่ ๑๐ มีนาคม ๒๕๖๘.

๑๖) นอกจากการให้บริการที่สนามบินแล้ว การบินไทยให้ความสำคัญกับการพัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อเพิ่มความสะดวกสบายให้กับผู้โดยสาร เช่น การพัฒนาแอปพลิเคชันสำหรับมือถือที่ไม่เพียงแต่ใช้ในการจองตั๋วเท่านั้น รวมถึงการให้บริการที่เกี่ยวข้องกับการเดินทาง ยังมีการให้บริการลูกค้าผ่านทางแชทบอทที่พร้อมให้ความช่วยเหลือตลอด ๒๔ ชั่วโมง^{๑๐๖}

๑๗) การใช้เครื่องมือ AI หรือ Machine Learning เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ก็จะสามารถช่วยให้บริษัทสามารถคาดการณ์แนวโน้มต่างๆ ในธุรกิจและวางแผนกลยุทธ์ได้ดียิ่งขึ้น การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพและสามารถลดข้อผิดพลาดได้ จะเป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในธุรกิจการบิน^{๑๐๗}

๑๘) การวางแผนเพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารจัดการของบริษัท การสร้างเครือข่ายและพันธมิตรทางธุรกิจมีความสำคัญอย่างยิ่ง การร่วมมือกับบริษัทอื่นๆ หรือสถาบันการศึกษาจะช่วยให้บริษัทสามารถเข้าถึงทรัพยากรทางความคิดและเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่อาจจะยังไม่สามารถพัฒนาภายในบริษัทเองได้ เพิ่มความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าและสร้างโอกาสในการเติบโตทางธุรกิจมากขึ้น นอกจากนี้ การสร้างเครือข่ายกับผู้เชี่ยวชาญในอุตสาหกรรมต่างๆ จะช่วยให้บริษัทสามารถเรียนรู้และนำความรู้จากภายนอกมาปรับใช้ภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ^{๑๐๘}

สรุป ด้านการวางแผน ได้แก่ การดำเนินการวางแผนเพื่อพัฒนานวัตกรรมในการบริหารจัดการ การวางแผนธุรกิจที่เน้นการเติบโตในระยะยาว การวางแผนในการพัฒนาทักษะและความสามารถของพนักงาน การสร้างเครือข่ายและพันธมิตรเพื่อเข้าถึงทรัพยากรและเทคโนโลยีใหม่ๆ การพัฒนาเครื่องมือที่ช่วยในการบำรุงรักษาเครื่องบินและการให้บริการลูกค้าอย่างปลอดภัย และสรุปได้ตามแผนภาพดังนี้

ตารางที่ ๔.๑๗ สรุปประเด็นสำคัญการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับการวางแผน

ที่	สรุปประเด็นสำคัญ	ความถี่	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่
๑	การดำเนินการวางแผนเพื่อพัฒนานวัตกรรมในการบริหารจัดการ	๗	๑,๒,๖,๘,๙,๑๐,๑๒
๒	การวางแผนธุรกิจที่เน้นการเติบโตในระยะยาว	๖	๑,๒,๖,๑๐,๑๓,๑๕
๓	การวางแผนในการพัฒนาทักษะและความสามารถของพนักงาน	๕	๑,๒,๖,๑๐,๑๒
๔	การสร้างเครือข่ายและพันธมิตรเพื่อเข้าถึงทรัพยากรและเทคโนโลยีใหม่ๆ	๔	๑,๒,๖,๑๐

^{๑๐๖} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๖ วันที่ ๗ มีนาคม ๒๕๖๘.

^{๑๐๗} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๗ วันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๑๐๘} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๘ วันที่ ๑๓ มีนาคม ๒๕๖๘.

ตารางที่ ๔.๑๗ สรุปประเด็นสำคัญการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับการวางแผน (ต่อ)

ที่	สรุปประเด็นสำคัญ	ความถี่	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่
๕	การพัฒนาเครื่องมือที่ช่วยในการบำรุงรักษาเครื่องบินและการให้บริการลูกค้าอย่างปลอดภัย	๓	๖,๑๐,๑๓



แผนภาพที่ ๔.๖ ข้อมูลเกี่ยวกับการวางแผน

สังเคราะห์โดยผู้วิจัย กนกกร อาริรักษ์

๒. ด้านการจัดองค์การ

ประเด็นสัมภาษณ์ “บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ดำเนินการ “ด้านการจัดองค์การ” เพื่อเป็นการส่งเสริมนวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท” ผลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง ๑๘ รูปหรือคน พบผลดังนี้

๑) บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ดำเนินการด้านการจัดองค์การเพื่อส่งเสริมนวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัทในหลายๆ ด้าน โดยการจัดองค์การเป็นกระบวนการที่ช่วยให้บริษัทสามารถปรับตัวและพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลักษณะการดำเนินการที่สำคัญ การปรับโครงสร้างองค์กร^{๑๐๙}

^{๑๐๙} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑ วันที่ ๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

๒) การส่งเสริมการทำงานร่วมกัน (Collaboration) การบินไทยได้เน้นการส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างแผนกต่างๆ และการสร้างทีมงานที่มีความหลากหลายทางความคิด เพื่อสามารถพัฒนานวัตกรรมและแนวทางใหม่ๆ ในการปรับปรุงการบริการและการดำเนินงาน รวมถึงการให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกับพันธมิตรภายนอก เช่น การร่วมมือกับบริษัทเทคโนโลยีในการพัฒนาระบบต่างๆ^{๑๑๐}

๓) การพัฒนาองค์กรที่มุ่งสู่การเรียนรู้ การบินไทยมุ่งเน้นการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยจัดการอบรมและกิจกรรมต่างๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะให้กับพนักงานในทุกกระดับ ตั้งแต่การใช้เทคโนโลยีใหม่ไปจนถึงการพัฒนาทักษะด้านการบริการลูกค้า^{๑๑๑}

๔) การปรับใช้การบริหารจัดการที่ยืดหยุ่น (Agile Management) การบินไทยได้มีการนำหลักการบริหารจัดการที่ยืดหยุ่น (Agile) มาใช้ในการทำงาน โดยมีการจัดตั้งทีมที่มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของตลาดหรือสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว การใช้เทคโนโลยีในการจัดการทรัพยากร การบินไทยได้ใช้ระบบการบริหารจัดการทรัพยากร (ERP) และระบบการจัดการข้อมูลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการทรัพยากรต่างๆ รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสมกับงานที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นสูง^{๑๑๒}

๕) การส่งเสริมการสื่อสารภายในองค์กร การบินไทยได้ให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายในองค์กรเพื่อให้พนักงานทุกคนได้รับข้อมูลที่ถูกต้องและทันเวลา ทำให้สามารถปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในตลาดได้อย่างรวดเร็ว^{๑๑๓}

๖) การบินไทยได้มีการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อให้เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจในยุคใหม่ โดยมุ่งเน้นการลดขั้นตอนการทำงานที่ซับซ้อนและเพิ่มความคล่องตัวในการตัดสินใจ เช่น การตั้งหน่วยงานหรือทีมงานที่รับผิดชอบการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการพัฒนาบริการและการดำเนินงาน^{๑๑๔}

๗) การเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวและพัฒนานวัตกรรมให้กับบริษัท การบินไทย พร้อมทั้งเสริมสร้างการบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าในตลาดการบินได้อย่างเหมาะสม^{๑๑๕}

๘) การจัดตั้งหน่วยงานหรือทีมงานใหม่ที่เน้นการพัฒนานวัตกรรม หรือการลดขั้นตอนในการตัดสินใจเพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินงาน มีการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะของพนักงานให้สามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและการทำงานในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง^{๑๑๖}

^{๑๑๐} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๒ วันที่ ๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๑๑๑} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๓ วันที่ ๒๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๑๑๒} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๔ วันที่ ๑๔ มีนาคม ๒๕๖๘.

^{๑๑๓} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๕ วันที่ ๑๑ มีนาคม ๒๕๖๘.

^{๑๑๔} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๖ วันที่ ๑๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๑๑๕} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๗ วันที่ ๒๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๑๑๖} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๘ วันที่ ๑๒ มีนาคม ๒๕๖๘.

๙) การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ดำเนินการด้านการจัดการเพื่อเสริมวัฒนธรรมการบริหารจัดการของบริษัท โดยการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร การพัฒนาบุคลากร และการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาดและสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันในอุตสาหกรรมการบิน^{๑๑๗}

๑๐) การนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาช่วยในระบบการทำงานได้อย่างรวดเร็ว มีความสะดวกสบาย แม่นยำ ทันสมัย เช่น ระบบการจัดการข้อมูลลูกค้า (CRM) การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) และการใช้ระบบอัตโนมัติในกระบวนการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุนในการดำเนินงาน^{๑๑๘}

๑๑) การบินไทยมีเป้าหมายเพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กร และเตรียมพร้อมสำหรับการเติบโตสามารถรองรับในอนาคต และการเลือกใช้โครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น เช่น โครงสร้างที่ไม่เป็นทางการ (Flat Structure) หรือการใช้ทีมงานข้ามสายงาน (Cross-functional Teams) สามารถส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและความคิดสร้างสรรค์ระหว่างบุคลากรจากแผนกต่างๆ ได้มากขึ้น^{๑๑๙}

๑๒) การจัดการ (Organizational Structure) เป็นปัจจัยสำคัญในการส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารจัดการของบริษัท ซึ่งจะช่วยให้บริษัทสามารถปรับตัวได้รวดเร็วในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและสามารถพัฒนาได้อย่างยั่งยืน ด้วยการจัดการที่มีประสิทธิภาพจะช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการสนับสนุนการคิดสร้างสรรค์ และการนำเสนอแนวคิดใหม่ๆ ที่มีคุณค่าในตลาดการแข่งขัน^{๑๒๐}

๑๓) วัฒนธรรมที่มีความสำคัญในการให้บริการ ทั้งในด้านการปรับปรุงประสิทธิภาพ การให้บริการลูกค้า และการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่ทำให้การบินไทยยังคงเป็นสายการบินที่ได้รับความนิยมในตลาดการบิน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ในการจัดการที่ดี เป็นการพัฒนานวัตกรรมที่ทำให้การบินไทยสามารถให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพและตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าได้ดี^{๑๒๑}

๑๔) การบินไทยมีการจัดโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน โดยมีการแบ่งแยกหน้าที่ของแต่ละแผนกอย่างเหมาะสม เช่น แผนกบริการลูกค้า แผนกการบิน แผนกการตลาด แผนกการเงิน และแผนกทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งแต่ละแผนกสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บริการที่ดีที่สุดแก่ผู้โดยสาร การจัดโครงสร้างนี้ช่วยให้สามารถจัดการงานในแต่ละด้านได้อย่างมีระเบียบเรียบร้อยและคล่องตัว^{๑๒๒}

๑๕) องค์ประกอบสำคัญของการบริการที่มีคุณภาพของการบินไทยคือการให้ความสำคัญกับบุคลากร การฝึกอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่องเป็นสิ่งการบินไทยให้ความสำคัญเพื่อให้พนักงานมี

^{๑๑๗} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๙ วันที่ ๘ มีนาคม ๒๕๖๘.

^{๑๑๘} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๐ วันที่ ๙ มีนาคม ๒๕๖๘.

^{๑๑๙} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๑ วันที่ ๒๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๑๒๐} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๒ วันที่ ๑๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๑๒๑} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๓ วันที่ ๒ มีนาคม ๒๕๖๘.

^{๑๒๒} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๔ วันที่ ๒๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

ทักษะและความสามารถในการให้บริการที่ดี และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้โดยสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ^{๑๒๓}

๑๖) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบริษัทและลูกค้า โดยการให้บริการที่มีคุณภาพ การจัดโปรโมชั่นและสิทธิพิเศษสำหรับสมาชิกบัตรสะสมไมล์ ทำให้ลูกค้ามีความภักดีต่อการบินไทย การสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้าเป็นสิ่งที่การบินไทยให้ความสำคัญ เพราะพวกเขาเชื่อว่าลูกค้าที่พึงพอใจคือหัวใจสำคัญของการเติบโตในธุรกิจการบิน^{๑๒๔}

๑๗) การจัดองค์การของการบินไทยที่มีการใช้เทคโนโลยี นวัตกรรม และการให้ความสำคัญกับบุคลากรและลูกค้า จึงถือเป็นหนึ่งในนวัตกรรมที่ดีในการให้บริการ ที่ทำให้การบินไทยสามารถรักษาความนิยมและคุณภาพการบริการ การบินไทยสามารถรักษามาตรฐานที่สูงในระดับสากลและสามารถแข่งขันได้ในตลาดการบินโลก^{๑๒๕}

๑๘) การจัดองค์การเพื่อส่งเสริมนวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัทนั้นเป็นเรื่องสำคัญที่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และช่วยให้บริษัทมีการพัฒนาที่ต่อเนื่อง เพื่อส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กร บริษัทต้องสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้และเปิดรับความคิดใหม่ๆ จากพนักงานทุกระดับ โดยไม่จำกัดเพียงแค่การตัดสินใจจากผู้บริหารระดับสูง การสนับสนุนให้พนักงานกล้าแสดงความคิดเห็น หรือทดลองทำสิ่งใหม่ๆ สามารถช่วยให้เกิดนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ^{๑๒๖}

สรุป ด้านการจัดองค์การ ได้แก่ การส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างแผนกและการสร้างทีมงานเพื่อพัฒนานวัตกรรม การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้และการอบรมพนักงานในทุกระดับ การนำเทคโนโลยีใหม่และระบบการจัดการทรัพยากร (ERP) การสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพเพื่อการรับข้อมูลที่ต้องการและทันเวลา การปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่นและลดขั้นตอนที่ซับซ้อน และสรุปได้ตามแผนภาพดังนี้

ตารางที่ ๔.๑๘ สรุปประเด็นสำคัญการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับการจัดองค์การ

ที่	สรุปประเด็นสำคัญ	ความถี่	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่
๑	การส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างแผนกและการสร้างทีมงานเพื่อพัฒนานวัตกรรม	๗	๑,๒,๖,๘,๙,๑๐,๑๑
๒	การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้และการอบรมพนักงานในทุกระดับ	๖	๑,๒,๖,๘,๑๐,๑๓
๓	การนำเทคโนโลยีใหม่และระบบการจัดการทรัพยากร (ERP)	๕	๑,๒,๖,๑๐,๑๖
๔	การสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพเพื่อการรับข้อมูลที่ต้องการและทันเวลา	๔	๖,๑๑,๑๓,๑๘

^{๑๒๓} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๕ วันที่ ๑๐ มีนาคม ๒๕๖๘.

^{๑๒๔} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๖ วันที่ ๗ มีนาคม ๒๕๖๘.

^{๑๒๕} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๗ วันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๑๒๖} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๘ วันที่ ๑๓ มีนาคม ๒๕๖๘.

ตารางที่ ๔.๑๘ สรุปประเด็นสำคัญการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับการจัดการ (ต่อ)

ที่	สรุปประเด็นสำคัญ	ความถี่	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่
๕	การปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่นและลดขั้นตอนที่ซับซ้อน	๓	๖,๘,๑๐



แผนภาพที่ ๔.๗ ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการ

สังเคราะห์โดยผู้วิจัย กนกกร อารักษ์

๓. ด้านการบังคับบัญชาสั่งการ

ประเด็นสัมภาษณ์ “บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ดำเนินการ “ด้านการบังคับบัญชาสั่งการ” เพื่อเป็นการส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารจัดการของบริษัท” ผลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง ๑๘ รูปหรือคน พบผลดังนี้

๑) บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ดำเนินการด้านการบังคับบัญชาสั่งการเพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารจัดการของบริษัทในหลายๆ วิธี โดยการบังคับบัญชาสั่งการมีบทบาทสำคัญในการสร้างความโปร่งใสและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร การกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ที่ชัดเจน^{๑๒๗}

๒) การใช้เทคโนโลยีเพื่อการบังคับบัญชา การบินไทยได้นำเทคโนโลยีและระบบดิจิทัลมาใช้ในการบังคับบัญชาสั่งการ เช่น การใช้ซอฟต์แวร์และแพลตฟอร์มที่ช่วยในการติดตามผลการ

^{๑๒๗} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑ วันที่ ๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

ดำเนินงาน การตั้งเป้าหมาย การรายงานผล และการให้คำแนะนำในเวลาจริง (real-time feedback) ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำ^{๑๒๘}

๓) การให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายใน การบินไทยได้สร้างระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและโปร่งใสเพื่อให้การบังคับบัญชาสั่งการเป็นไปอย่างราบรื่น เช่น การใช้ช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายเพื่อให้ข้อมูลจากผู้บริหารถึงพนักงานทุกระดับได้อย่างรวดเร็วและตรงประเด็น รวมถึงการประชุมต่างๆ ที่เปิดโอกาสให้พนักงานสามารถเสนอความคิดเห็นและขอคำแนะนำจากผู้บริหาร^{๑๒๙}

๔) การเสริมสร้างวัฒนธรรมการรับฟัง การบินไทยได้มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนสามารถเปิดเผยความคิดเห็นได้อย่างอิสระ และสามารถนำความคิดเห็นของพนักงานมาใช้ในการพัฒนาองค์กรและการบริหารจัดการ ซึ่งช่วยให้การบังคับบัญชา มีความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดียิ่งขึ้น^{๑๓๐}

๕) การพัฒนาผู้นำและการเสริมสร้างทักษะการบริหาร การบินไทยได้ลงทุนในการพัฒนาผู้นำในองค์กร โดยการฝึกอบรมผู้บริหารในด้านการบริหารจัดการที่มีความยืดหยุ่น การใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ การเป็นผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ และการมีวิสัยทัศน์ในการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้^{๑๓๑}

๖) การให้ผลตอบแทนและการรับผิดชอบที่ชัดเจน การบังคับบัญชาของการบินไทยมีระบบการติดตามผลงานที่ชัดเจน โดยการตั้งเป้าหมายที่สามารถวัดผลได้และมีระบบรางวัลและการลงโทษที่ยุติธรรม ซึ่งช่วยสร้างแรงจูงใจและความรับผิดชอบในองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด^{๑๓๒}

๗) การบินไทยได้มีการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ของบริษัทอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม เพื่อให้ทุกฝ่ายในองค์กรเข้าใจและสามารถปฏิบัติตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายองค์กรที่มีการสื่อสารอย่างชัดเจนจากผู้บริหารสูงสุดไปยังระดับต่างๆ ขององค์กร^{๑๓๓}

๘) การบังคับบัญชาสั่งการที่ดีของการบินไทยจึงไม่เพียงแต่การออกคำสั่งจากผู้บริหารไปยังพนักงาน แต่ยังรวมถึงการสร้างระบบที่โปร่งใส ยืดหยุ่น และเน้นการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง ทำให้บริษัทสามารถใช้ประโยชน์จากนวัตกรรมในการบริหารจัดการและรักษาความสามารถในการแข่งขันในตลาดการบินได้^{๑๓๔}

^{๑๒๘} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๒ วันที่ ๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๑๒๙} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๓ วันที่ ๒๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๑๓๐} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๔ วันที่ ๑๔ มีนาคม ๒๕๖๘.

^{๑๓๑} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๕ วันที่ ๑๑ มีนาคม ๒๕๖๘.

^{๑๓๒} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๖ วันที่ ๑๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๑๓๓} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๗ วันที่ ๒๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๑๓๔} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๘ วันที่ ๑๒ มีนาคม ๒๕๖๘.

๙) การบังคับบัญชาสั่งการที่มีประสิทธิภาพสามารถช่วยให้การสื่อสารระหว่างหน่วยงานต่างๆ เป็นไปอย่างราบรื่น มีการติดตามผลและการควบคุมที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้การบริหารจัดการทรัพยากรของบริษัทมีความยั่งยืนและเติบโตในระยะยาว^{๑๓๕}

๑๐) การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ดำเนินการในด้านการบังคับบัญชาสั่งการเพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารจัดการของบริษัท โดยมุ่งเน้นการพัฒนาระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ การปรับปรุงกระบวนการต่างๆ และการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มความสะดวกและลดต้นทุนการดำเนินงาน ซึ่งจะช่วยให้บริษัทสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น^{๑๓๖}

๑๑) การนำระบบดิจิทัลหรือซอฟต์แวร์บริหารจัดการมาช่วยในการสั่งการและติดตามงานสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและการตัดสินใจในบริษัทได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำ เป็นการลงทุนที่มีความคุ้มค่า การลงทุนในโปรแกรมฝึกอบรมผู้นำเพื่อพัฒนาทักษะในการสั่งการและการตัดสินใจจะช่วยเพิ่มความสามารถในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพและนวัตกรรมในระยะยาว^{๑๓๗}

๑๒) การบังคับบัญชาสั่งการของการบินไทย (Thai Airways) เป็นระบบการบริหารจัดการที่มีลำดับชั้นชัดเจนและมีโครงสร้างที่แบ่งเป็นหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานมีความราบรื่นและมีประสิทธิภาพ การส่งเสริมการสื่อสารระหว่างทีมงานในทุกระดับช่วยให้การสั่งการมีความเข้าใจตรงกัน และลดปัญหาการสื่อสารผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น^{๑๓๘}

๑๓) ระบบการบังคับบัญชาของการบินไทยถูกออกแบบมาให้ความยืดหยุ่น แต่ในขณะเดียวกันก็ยังคงมีความชัดเจนในด้านการจัดการ โดยจะมีการสื่อสารและทำงานร่วมกันระหว่างแผนกต่างๆ เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้โดยสารและการดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ^{๑๓๙}

๑๔) การบังคับบัญชาสั่งการของการบินไทยมีความสำคัญอย่างมากในการสร้างระบบการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ และการรักษามาตรฐานการบริการที่ดีเยี่ยมในทุกๆ ด้าน โดยการบินไทยได้ใช้หลักการบริหารจัดการที่มีนวัตกรรมในการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพบริการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้โดยสารได้รับประสบการณ์ที่ดีที่สุดในการเดินทางอย่างมีคุณภาพที่สุด^{๑๔๐}

๑๕) การบินไทยได้พัฒนาระบบการบริหารจัดการให้มีความคล่องตัวและยืดหยุ่น สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและความต้องการของผู้โดยสารได้อย่างรวดเร็ว การมีโครงสร้างการบังคับบัญชาที่ชัดเจน ทำให้สามารถตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ^{๑๔๑}

๑๖) เน้นการให้บริการที่มีความเป็นมิตรและใส่ใจในทุกรายละเอียด ไม่ว่าจะเป็นการดูแลความสะดวกสบายในระหว่างการเดินทาง การจัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกที่ครบครัน หรือการ

^{๑๓๕} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๙ วันที่ ๘ มีนาคม ๒๕๖๘.

^{๑๓๖} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๐ วันที่ ๙ มีนาคม ๒๕๖๘.

^{๑๓๗} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๑ วันที่ ๒๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๑๓๘} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๒ วันที่ ๑๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๑๓๙} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๓ วันที่ ๒ มีนาคม ๒๕๖๘.

^{๑๔๐} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๔ วันที่ ๒๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๑๔๑} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๕ วันที่ ๑๐ มีนาคม ๒๕๖๘.

แสดงถึงความเอาใจใส่ในเรื่องเล็กๆ น้อยๆ ที่ทำให้ผู้โดยสารรู้สึกพิเศษและได้รับการดูแลอย่างใกล้ชิด ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้การบินไทยได้รับการยอมรับและได้รับความไว้วางใจจากผู้โดยสาร^{๑๕๒}

๑๗) มีนโยบายที่ชัดเจนในการรักษามาตรฐานการบริการที่สูงสุดและมุ่งมั่นที่จะพัฒนาให้บริการของตนเองเป็นที่พึงพอใจของผู้โดยสารตลอดเวลา โดยการติดตามและประเมินผลการบริการจากการรับฟังความคิดเห็นของผู้โดยสารอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งช่วยให้สามารถปรับปรุงและแก้ไขจุดบกพร่องในการให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ^{๑๕๓}

๑๘) การบังคับบัญชาสั่งการเพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารจัดการของบริษัทมีบทบาทสำคัญในการทำให้องค์กรสามารถประสบความสำเร็จในการปรับตัวและนำเสนอวัฒนธรรมที่ตอบสนองต่อความต้องการของตลาดได้ดี สามารถสร้างแรงจูงใจและความเชื่อมั่นให้กับพนักงานในการนำแนวคิดใหม่ๆ มาปรับใช้ในกระบวนการทำงานได้^{๑๕๔}

สรุป ด้านการบังคับบัญชาสั่งการ ได้แก่ การสร้างความโปร่งใสและกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจน การใช้เทคโนโลยีและระบบดิจิทัลในการติดตามผลการดำเนินงานและการตัดสินใจ การสร้างระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้ข้อมูลระหว่างผู้บริหารและพนักงาน การลงทุนในการฝึกอบรมผู้นำและสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเปิดเผยความคิดเห็น การติดตามผลและการให้ผลตอบแทนเพื่อสร้างแรงจูงใจและความรับผิดชอบในองค์กร และสรุปได้ตามแผนภาพดังนี้

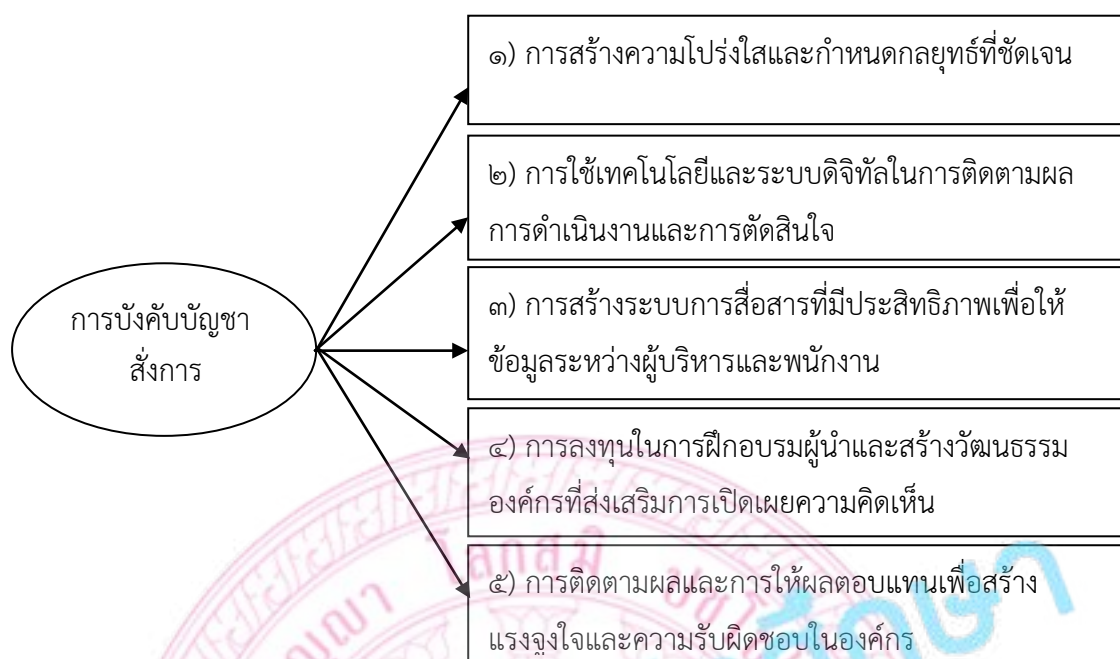
ตารางที่ ๔.๑๙ สรุปประเด็นสำคัญการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับการบังคับบัญชาสั่งการ

ที่	สรุปประเด็นสำคัญ	ความถี่	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่
๑	การสร้างความโปร่งใสและกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจน	๗	๑,๒,๖,๘,๑๐,๑๑,๑๔
๒	การใช้เทคโนโลยีและระบบดิจิทัลในการติดตามผลการดำเนินงานและการตัดสินใจ	๖	๑,๔,๖,๑๐,๑๑,๑๕
๓	การสร้างระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้ข้อมูลระหว่างผู้บริหารและพนักงาน	๕	๒,๖,๑๐,๑๑,๑๕
๔	การลงทุนในการฝึกอบรมผู้นำและสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเปิดเผยความคิดเห็น	๔	๖,๑๐,๑๑,๑๕
๕	การติดตามผลและการให้ผลตอบแทนเพื่อสร้างแรงจูงใจและความรับผิดชอบในองค์กร	๓	๖,๑๐,๑๒

^{๑๕๒} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๖ วันที่ ๗ มีนาคม ๒๕๖๘.

^{๑๕๓} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๗ วันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๑๕๔} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๘ วันที่ ๑๓ มีนาคม ๒๕๖๘.



แผนภาพที่ ๔.๘ ข้อมูลเกี่ยวกับการบังคับบัญชาสั่งการ
สังเคราะห์โดยผู้วิจัย กนกกร อารักษ์

๔. ด้านการประสานงาน

ประเด็นสัมภาษณ์ “บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ดำเนินการ “ด้านการประสานงาน” เพื่อเป็นการส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารจัดการของบริษัท” ผลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง ๑๘ รูปหรือคน พบผลดังนี้

๑) บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ดำเนินการด้านการประสานงานเพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารจัดการของบริษัทในหลายๆ ด้าน โดยการประสานงานภายในองค์กรและกับพันธมิตรภายนอกมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาและนำไปสู่การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของบริษัท^{๑๔๕}

๒) การพัฒนาโครงสร้างการประสานงานที่มีความยืดหยุ่น การบินไทยได้ปรับโครงสร้างการประสานงานให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและความต้องการของตลาดได้อย่างรวดเร็ว โดยสร้างการประสานงานที่ยืดหยุ่นทั้งในระดับผู้บริหารและพนักงาน รวมถึงการจัดตั้งทีมงานข้ามสายงานที่สามารถทำงานร่วมกันในการพัฒนาโครงการหรือบริการใหม่ๆ ที่ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมต่างๆ^{๑๔๖}

๓) การเสริมสร้างการประสานงานกับพันธมิตรภายนอก การบินไทยได้มีการประสานงานกับพันธมิตรภายนอก เช่น บริษัทเทคโนโลยี ผู้ให้บริการดิจิทัล หรือสายการบินพันธมิตรในกลุ่ม Star

^{๑๔๕} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑ วันที่ ๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๑๔๖} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๒ วันที่ ๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

Alliance เพื่อนำเสนอการบริการใหม่ๆ และใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ในการปรับปรุงบริการลูกค้า การพัฒนาระบบที่สามารถเชื่อมต่อข้อมูลกับพันธมิตรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการต่างๆ^{๑๔๗}

๔) การสร้างระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การบินไทยได้พัฒนาระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและสามารถเชื่อมต่อข้อมูลระหว่างแผนกต่างๆ ได้อย่างราบรื่น เช่น การใช้แพลตฟอร์มออนไลน์สำหรับการประชุมหรือการส่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทำให้การประสานงานระหว่างทีมงานภายในบริษัทเป็นไปได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ^{๑๔๘}

๕) การประสานงานในด้านการพัฒนานวัตกรรมและการเรียนรู้ร่วมกัน การบินไทยส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันผ่านการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแนวคิดระหว่างทีมงานหรือแผนกต่างๆ ในองค์กร เช่น การจัดการประชุมระหว่างแผนกเทคโนโลยีและการตลาด เพื่อร่วมกันพัฒนาบริการหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ โดยการใช้ความรู้และนวัตกรรมจากทั้งสองฝ่ายในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน^{๑๔๙}

๖) การสร้างความร่วมมือภายในองค์กร การบินไทยให้ความสำคัญกับการสร้างการประสานงานระหว่างพนักงานทุกระดับ โดยการสนับสนุนการทำงานเป็นทีม และการร่วมมือกันในทุกขั้นตอนของการดำเนินงาน การมีการประสานงานที่ดีระหว่างแผนกต่างๆ ช่วยให้การพัฒนาโครงการและการบริหารจัดการภายในบริษัทมีความราบรื่นและไม่มีการซ้ำซ้อนในการทำงาน^{๑๕๐}

๗) การใช้เทคโนโลยีเพื่อการประสานงานภายในองค์กร การบินไทยได้ใช้ระบบการจัดการทรัพยากรองค์กร (ERP) และระบบดิจิทัลต่างๆ ที่ช่วยให้การประสานงานระหว่างแผนกต่างๆ มีความรวดเร็วและแม่นยำ เช่น การใช้ระบบการจัดการข้อมูลการจองตั๋ว การจัดการตารางบิน หรือการจัดการทรัพยากรบุคคล ซึ่งช่วยให้ข้อมูลที่สำคัญสามารถไหลเวียนและถูกใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายในองค์กร^{๑๕๑}

๘) การประสานงานที่ดีไม่เพียงแต่ช่วยให้การบินไทยสามารถนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาบริการได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ แต่ยังช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีทั้งภายในองค์กรและกับพันธมิตรภายนอก ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนในอุตสาหกรรมการบิน^{๑๕๒}

๙) ทีมงานหรือทีมเวิร์คเป็นสิ่งสำคัญ ด้วยการสร้างวัฒนธรรมที่เปิดกว้างในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการสนับสนุนการทำงานร่วมกันระหว่างทีมงานที่มีความหลากหลาย กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและสอดคล้องกันทุกภาคส่วน เพื่อให้ทุกคนมุ่งไปในทิศทางเดียวกันและสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างชัดเจน^{๑๕๓}

^{๑๔๗} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๓ วันที่ ๒๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๑๔๘} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๔ วันที่ ๑๔ มีนาคม ๒๕๖๘.

^{๑๔๙} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๕ วันที่ ๑๑ มีนาคม ๒๕๖๘.

^{๑๕๐} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๖ วันที่ ๑๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๑๕๑} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๗ วันที่ ๒๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๑๕๒} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๘ วันที่ ๑๒ มีนาคม ๒๕๖๘.

^{๑๕๓} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๙ วันที่ ๘ มีนาคม ๒๕๖๘.

๑๐) การประสานงานของการบินไทยเป็นส่วนสำคัญในการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ และการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับผู้โดยสาร โดยการประสานงานนี้มีหลายส่วนที่สำคัญ การบินไทยจะต้องประสานงานระหว่างเครื่องบินในแต่ละเส้นทาง เช่น การจัดการเวลาเดินทางและการประสานงานในการจองตั๋วเพื่อให้ผู้โดยสารสามารถเดินทางได้อย่างต่อเนื่อง^{๑๕๔}

๑๑) การบินไทยมีการทำงานร่วมกันระหว่างแผนกต่างๆ เช่น การตลาด การบริการลูกค้า ฝ่ายบิน ฝ่ายเทคนิคและซ่อมบำรุง การเงิน และฝ่ายปฏิบัติการ มีการประสานงานการทำงานทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ^{๑๕๕}

๑๒) การประสานงานเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารจัดการของบริษัท โดยมีบทบาทในการเชื่อมโยงความร่วมมือระหว่างทีมงานหรือหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร การประสานงานที่ดีช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ และทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ^{๑๕๖}

๑๓) เป็นกระบวนการที่ช่วยให้องค์กรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการทำให้หน่วยงานต่างๆ หรือบุคคลในองค์กรทำงานร่วมกันได้ดี เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน รักษามาตรฐานการให้บริการที่มีคุณภาพ และสร้างความพึงพอใจแก่ผู้โดยสารได้ การแลกเปลี่ยนข้อมูลที่ชัดเจนและตรงประเด็นระหว่างสมาชิกในองค์กรช่วยลดความเข้าใจผิด เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดในองค์กร^{๑๕๗}

๑๔) ระบบการจองตั๋วออนไลน์ที่สะดวกสบาย และระบบตรวจสอบสถานะเที่ยวบินที่สามารถติดตามได้ในเวลาเรียลไทม์ ทำให้ผู้โดยสารสามารถวางแผนการเดินทางได้อย่างมั่นใจ นอกจากนี้ยังมีการพัฒนาแอปพลิเคชันบนมือถือที่ช่วยให้ผู้โดยสารสามารถทำการเช็คอินออนไลน์ ตรวจสอบข้อมูลเที่ยวบิน และรับข่าวสารต่างๆ ได้ตลอดเวลา^{๑๕๘}

๑๕) การใช้ช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายเพื่อให้บริการลูกค้าอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ทั้งทางโทรศัพท์ อีเมล และโซเชียลมีเดีย ซึ่งผู้โดยสารสามารถติดต่อสอบถามข้อมูลหรือร้องเรียนได้อย่างสะดวกสบาย การใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อเพิ่มความสะดวกให้แก่ลูกค้าในการให้บริการตลอด ๒๔ ชั่วโมง^{๑๕๙}

๑๖) การบินไทยให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมพนักงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มีทักษะและความรู้ที่จำเป็นในการให้บริการผู้โดยสารอย่างมืออาชีพ พนักงานทุกคนได้รับการฝึกฝนในเรื่องการดูแลลูกค้าทุกระดับอย่างพิถีพิถัน ไม่ว่าจะเป็นการให้บริการในห้องโดยสารหรือการต้อนรับที่สนามบิน พนักงานที่มีทักษะสูงสามารถสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับผู้โดยสารได้เป็นอย่างดี^{๑๖๐}

๑๗) การดูแลสุขภาพและความปลอดภัย การบินไทยมีมาตรการต่างๆ ที่ออกแบบมาเพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ตั้งแต่การตรวจสอบสุขภาพของ

^{๑๕๔} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๐ วันที่ ๙ มีนาคม ๒๕๖๘.

^{๑๕๕} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๑ วันที่ ๒๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๑๕๖} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๒ วันที่ ๑๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๑๕๗} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๓ วันที่ ๒ มีนาคม ๒๕๖๘.

^{๑๕๘} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๔ วันที่ ๒๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๑๕๙} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๕ วันที่ ๑๐ มีนาคม ๒๕๖๘.

^{๑๖๐} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๖ วันที่ ๗ มีนาคม ๒๕๖๘.

ผู้โดยสารไปจนถึงการใช้เทคโนโลยีในการติดตามสุขภาพในระหว่างการเดินทาง โดยเฉพาะในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคต่างๆ การบินไทยได้มีการใช้เทคโนโลยีในการตรวจสอบและบันทึกข้อมูลผู้โดยสารอย่างเคร่งครัด^{๑๖๑}

๑๘) การบินไทยสามารถสร้างประสบการณ์ที่ดีและน่าประทับใจสำหรับผู้โดยสาร ไม่เพียงแต่เพิ่มความสะดวกสบายในการเดินทาง แต่ยังสร้างความพึงพอใจและความภักดีจากลูกค้า มีการจัดโปรโมชั่นและกิจกรรมพิเศษที่มุ่งเน้นการตอบแทนลูกค้าและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้โดยสาร^{๑๖๒}

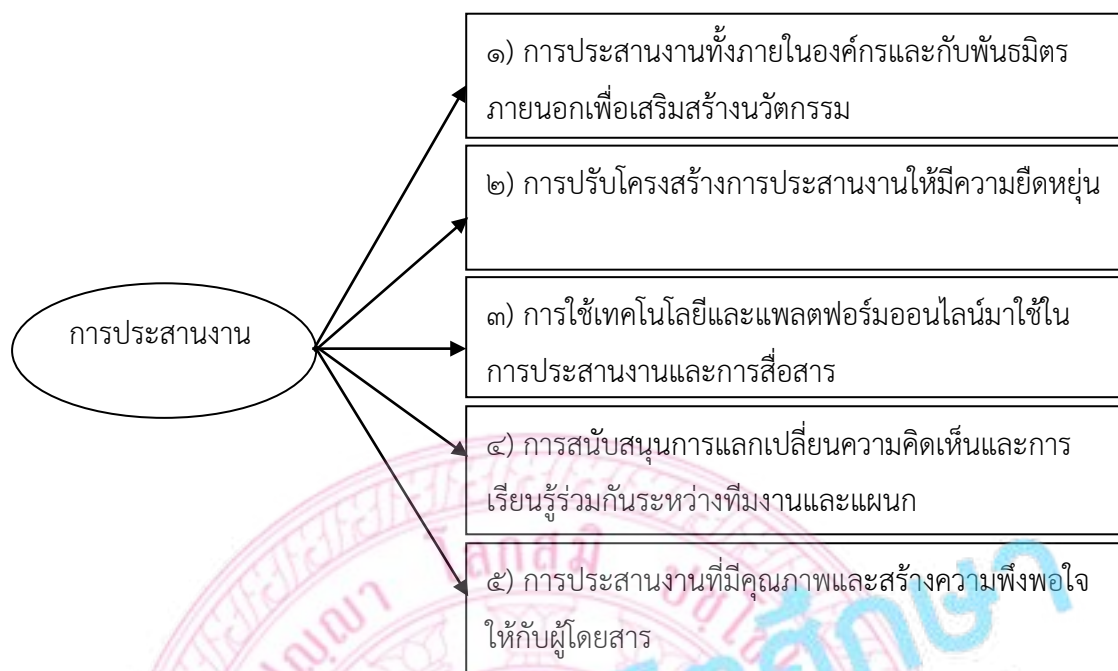
สรุป ด้านการประสานงาน ได้แก่ การประสานงานทั้งภายในองค์กรและกับพันธมิตรภายนอกเพื่อเสริมสร้างนวัตกรรม การปรับโครงสร้างการประสานงานให้มีความยืดหยุ่น การใช้เทคโนโลยีและแพลตฟอร์มออนไลน์มาใช้ในการประสานงานและการสื่อสาร การสนับสนุนการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างทีมงานและแผนก การประสานงานที่มีคุณภาพและสร้างความพึงพอใจให้กับผู้โดยสาร และสรุปได้ตามแผนภาพดังนี้

ตารางที่ ๔.๒๐ สรุปประเด็นสำคัญการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับการประสานงาน

ที่	สรุปประเด็นสำคัญ	ความถี่	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่
๑	การประสานงานทั้งภายในองค์กรและกับพันธมิตรภายนอกเพื่อเสริมสร้างนวัตกรรม	๘	๓,๖,๙,๑๐,๑๑,๑๒,๑๕,๑๖
๒	การปรับโครงสร้างการประสานงานให้มีความยืดหยุ่น	๗	๑,๒,๕,๖,๑๐,๑๑,๑๕
๓	การใช้เทคโนโลยีและแพลตฟอร์มออนไลน์มาใช้ในการประสานงานและการสื่อสาร	๕	๓,๖,๑๐,๑๑,๑๕
๔	การสนับสนุนการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างทีมงานและแผนก	๔	๖,๑๐,๑๑,๑๕
๕	การประสานงานที่มีคุณภาพและสร้างความพึงพอใจให้กับผู้โดยสาร	๔	๖,๑๐,๑๑,๑๕

^{๑๖๑}สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๗ วันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๑๖๒}สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๘ วันที่ ๑๓ มีนาคม ๒๕๖๘.



แผนภาพที่ ๔.๙ ข้อมูลเกี่ยวกับการประสานงาน
สังเคราะห์โดยผู้วิจัย กนกกร อารักษ์

๕. ด้านการควบคุม

ประเด็นสัมภาษณ์ “บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ดำเนินการ “ด้านการควบคุม” เพื่อเป็นการส่งเสริมนวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท” ผลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง ๑๘ รูปหรือคน พบผลดังนี้

๑) บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ดำเนินการด้านการควบคุมเพื่อส่งเสริมนวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัทในหลายๆ ด้าน โดยการควบคุมมีบทบาทสำคัญในการรับประกันว่าการดำเนินงานของบริษัทมีประสิทธิภาพและสามารถปรับตัวได้ตามการเปลี่ยนแปลงของตลาดและเทคโนโลยีคือลักษณะการดำเนินการที่สำคัญ^{๑๖๓}

๒) การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) การบินไทยมีการตั้งตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ชัดเจนในทุกด้านของธุรกิจ ตั้งแต่ประสิทธิภาพการบิน การให้บริการลูกค้า ไปจนถึงการจัดการต้นทุน ซึ่งช่วยให้บริษัทสามารถควบคุมและปรับปรุงกระบวนการต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด และสามารถตรวจสอบความสำเร็จของนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงที่นำมาใช้ได้^{๑๖๔}

๓) การควบคุมคุณภาพบริการ การบินไทยได้มีการควบคุมคุณภาพการบริการอย่างต่อเนื่อง โดยใช้เครื่องมือการประเมินผลต่างๆ เช่น การสำรวจความคิดเห็นจากลูกค้า (Customer Satisfaction Survey) การติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และการตรวจสอบ

^{๑๖๓} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑ วันที่ ๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๑๖๔} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๒ วันที่ ๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

การปฏิบัติตามมาตรฐานความปลอดภัยและคุณภาพของการบริการ ซึ่งทำให้การบินไทยสามารถปรับปรุงบริการได้อย่างต่อเนื่อง^{๑๖๕}

๔) การใช้ระบบควบคุมทางการเงิน การบินไทยได้ใช้ระบบการควบคุมทางการเงินที่ช่วยในการตรวจสอบและบริหารจัดการงบประมาณและต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ การใช้เทคโนโลยีในการจัดการด้านการเงิน เช่น ระบบการจัดการบัญชีอิเล็กทรอนิกส์และการวิเคราะห์ข้อมูลทางการเงิน ทำให้สามารถควบคุมต้นทุนและเพิ่มผลกำไรได้อย่างมีประสิทธิภาพ^{๑๖๖}

๕) การควบคุมการพัฒนาและนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ การบินไทยได้มีการควบคุมการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ เข้ามาใช้ในธุรกิจ เช่น การใช้ระบบ AI และ Big Data ในการวิเคราะห์ข้อมูลการบิน การจัดการตารางบิน หรือการบริการลูกค้า ซึ่งช่วยให้สามารถควบคุมกระบวนการต่างๆ ได้ดียิ่งขึ้นและปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น^{๑๖๗}

๖) การควบคุมความเสี่ยง การบินไทยได้พัฒนาระบบการควบคุมความเสี่ยงเพื่อประเมินและจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานธุรกิจ เช่น การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงราคาน้ำมัน การเสี่ยงจากภาวะเศรษฐกิจ หรือการเสี่ยงจากการแข่งขันในอุตสาหกรรมการบิน ซึ่งทำให้บริษัทสามารถเตรียมความพร้อมและรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดีขึ้น

๗) การบินไทยได้มีการควบคุมให้การดำเนินงานทุกด้านเป็นไปตามกฎหมายและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง เช่น มาตรฐานการบินนานาชาติ (IATA) หรือมาตรฐานความปลอดภัย (Safety Standards) ซึ่งช่วยให้การบินไทยสามารถให้บริการที่มีคุณภาพและปลอดภัยแก่ผู้โดยสาร การควบคุมที่มีประสิทธิภาพในด้านต่างๆ ไม่เพียงแต่ช่วยให้การบินไทยสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างราบรื่น แต่ยังเสริมสร้างความสามารถในการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าในตลาดที่มีการแข่งขันสูง พร้อมทั้งสร้างการพัฒนาอย่างยั่งยืนในอุตสาหกรรมการบิน^{๑๖๘}

๘) การใช้เทคโนโลยีในการควบคุมและติดตามผลการดำเนินงาน การบินไทยใช้ระบบการจัดการข้อมูลและซอฟต์แวร์เพื่อการควบคุมและติดตามผลการดำเนินงาน เช่น ระบบ ERP (Enterprise Resource Planning) และระบบ Business Intelligence (BI) ที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถติดตามผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ เช่น การจัดการตัว การดำเนินงานเครื่องบิน หรือการบริการลูกค้าได้อย่างโปร่งใสและทันเวลา^{๑๖๙}

๙) การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ดำเนินการด้านการควบคุมเพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารจัดการของบริษัท ได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปรับปรุงระบบการจัดการการบิน

^{๑๖๕} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๓ วันที่ ๒๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๑๖๖} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๔ วันที่ ๑๔ มีนาคม ๒๕๖๘.

^{๑๖๗} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๕ วันที่ ๑๑ มีนาคม ๒๕๖๘.

^{๑๖๘} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๖ วันที่ ๑๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๑๖๙} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๗ วันที่ ๒๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๑๗๐} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๘ วันที่ ๑๒ มีนาคม ๒๕๖๘.

เช่น การใช้ซอฟต์แวร์ในการติดตามเที่ยวบิน การจัดการตัวเครื่องบิน และการบริหารข้อมูลลูกค้าเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและลดข้อผิดพลาด^{๑๗๑}

๑๐) ควบคุมในองค์กรมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารจัดการของบริษัท เนื่องจากการควบคุมที่มีประสิทธิภาพสามารถช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนและเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยไม่เพียงแต่เป็นการตรวจสอบการปฏิบัติงาน ควบคุมโดยการตั้งเป้าหมายที่ทำหายและชัดเจน เพื่อกระตุ้นให้ทีมงานมองหาวิธีการใหม่ๆ ในการทำงานที่สามารถนำมาปรับใช้และพัฒนาได้^{๑๗๒}

๑๑) การบินไทยสามารถพัฒนาและปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมและตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการพัฒนาระบบการบริหารคุณภาพเพื่อควบคุมและปรับปรุงบริการให้ตรงตามมาตรฐานระดับสากลอย่างต่อเนื่อง เช่น การตรวจสอบการบริการในแต่ละขั้นตอนเพื่อให้ลูกค้าได้รับประสบการณ์ที่ดีและปลอดภัย^{๑๗๓}

๑๒) การใช้ระบบเทคโนโลยีเพื่อการติดตามและประเมินผลทำให้สามารถปรับปรุงและพัฒนาวิธีการบริหารจัดการได้อย่างรวดเร็ว การสร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดโอกาสให้พนักงานมีการแสดงความคิดเห็นและทดลองวิธีใหม่ๆ การตรวจสอบผลลัพธ์ของนวัตกรรมที่ได้ทดลองนำมาใช้และปรับปรุงกระบวนการทำงานให้เหมาะสม^{๑๗๔}

๑๓) การบินไทยได้มีการพัฒนาระบบการฝึกอบรมและพัฒนาความสามารถของพนักงาน รวมถึงการใช้เครื่องมือในการประเมินผลการทำงานเพื่อให้พนักงานมีทักษะที่เหมาะสมในการรับมือกับความท้าทายในอุตสาหกรรมการบิน มีการปรับกลยุทธ์การควบคุมค่าใช้จ่าย โดยการตรวจสอบและลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น พร้อมกับการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถแข่งขันในตลาด^{๑๗๕}

๑๔) การควบคุมการให้บริการที่ดีของการบินไทยที่เป็นนวัตกรรม ถือเป็นส่วนสำคัญในการสร้างความพึงพอใจให้กับผู้โดยสารและเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีในระดับสากล การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ มาปรับใช้ในการพัฒนาบริการเป็นการตอบสนองต่อความต้องการของผู้โดยสารในยุคที่มีการแข่งขันสูง^{๑๗๖}

๑๕) นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้เพื่อยกระดับประสบการณ์ของผู้โดยสาร โดยการพัฒนาระบบการจองตั๋วและเช็คอินออนไลน์ที่สะดวกและรวดเร็ว เช่น การใช้แอปพลิเคชันบนมือถือสำหรับการจองตั๋ว การเช็คอิน การเลือกที่นั่ง และการติดตามสถานะเที่ยวบิน ให้ผู้โดยสารสามารถจัดการการเดินทางได้อย่างสะดวกสบายตลอดเวลา^{๑๗๗}

^{๑๗๑} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๙ วันที่ ๘ มีนาคม ๒๕๖๘.

^{๑๗๒} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๐ วันที่ ๙ มีนาคม ๒๕๖๘.

^{๑๗๓} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๑ วันที่ ๒๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๑๗๔} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๒ วันที่ ๑๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๑๗๕} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๓ วันที่ ๒ มีนาคม ๒๕๖๘.

^{๑๗๖} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๔ วันที่ ๒๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๑๗๗} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๕ วันที่ ๑๐ มีนาคม ๒๕๖๘.

๑๖) มีการพัฒนาบริการบนเครื่องบินให้มีความสะดวกสบายและทันสมัยด้วยการนำเสนอระบบความบันเทิงที่หลากหลาย เช่น บริการ Wi-Fi บนเครื่องบิน ซึ่งทำให้ผู้โดยสารสามารถเชื่อมต่อกับโลกภายนอกได้ตลอดเวลา ยังมีการนำเสนออาหารและเครื่องดื่มที่มีคุณภาพสูง โดยการปรับเมนูอาหารให้เหมาะสมกับผู้โดยสารจากหลากหลายประเทศและวัฒนธรรม เพื่อเพิ่มประสบการณ์การบินที่น่าประทับใจและช่วยให้ผู้โดยสารรู้สึกเหมือนอยู่ในบ้าน^{๑๗๘}

๑๗) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้สามารถปรับตัวและใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการจัดฝึกอบรมที่เน้นทักษะด้านดิจิทัลและนวัตกรรมที่สำคัญสำหรับการปรับปรุงการบริการ เช่น การฝึกอบรมเกี่ยวกับการใช้เครื่องมือดิจิทัลในการติดต่อสื่อสารกับผู้โดยสาร หรือการใช้ซอฟต์แวร์ในการจัดการข้อมูล เพื่อเสริมสร้างการบริการที่มีคุณภาพสูงและตอบสนองต่อความต้องการของผู้โดยสาร^{๑๗๙}

๑๘) การควบคุมการให้บริการที่ดีและการใช้เทคโนโลยีที่เป็นนวัตกรรมของการบินไทยไม่เพียงแต่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ การบินไทยได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบริการที่ยั่งยืนโดยนำเทคโนโลยีที่มีความเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมมาประยุกต์ใช้ เช่น การพัฒนากระบวนการบินที่ช่วยลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก การใช้เครื่องบินที่มีประสิทธิภาพในการประหยัดเชื้อเพลิง และการใช้วัสดุในการตกแต่งภายในที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม^{๑๘๐}

สรุป ด้านการควบคุม ได้แก่ การตั้งตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ชัดเจนในทุกด้าน การประเมินผลและการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ การใช้ระบบเทคโนโลยีและซอฟต์แวร์ในการควบคุมและติดตามผลการดำเนินงาน การฝึกอบรมพนักงานให้มีทักษะที่เหมาะสมในการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ การควบคุมที่มีประสิทธิภาพเพื่อส่งเสริมนวัตกรรมในการบริหารจัดการ และสรุปได้ตามแผนภาพดังนี้

ตารางที่ ๔.๒๑ สรุปประเด็นสำคัญการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับการควบคุม

ที่	สรุปประเด็นสำคัญ	ความถี่	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่
๑	การตั้งตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ชัดเจนในทุกด้าน	๘	๑,๓,๖,๙,๑๐,๑๑,๑๒,๑๕
๒	การประเมินผลและการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ	๗	๑,๒,๖,๘,๑๐,๑๑,๑๕
๓	การใช้ระบบเทคโนโลยีและซอฟต์แวร์ในการควบคุมและติดตามผลการดำเนินงาน	๖	๓,๖,๑๐,๑๑,๑๕,๑๖
๔	การฝึกอบรมพนักงานให้มีทักษะที่เหมาะสมในการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ	๕	๑,๖,๑๐,๑๑,๑๕

^{๑๗๘} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๖ วันที่ ๗ มีนาคม ๒๕๖๘.

^{๑๗๙} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๗ วันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๑๘๐} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๘ วันที่ ๑๓ มีนาคม ๒๕๖๘.

ตารางที่ ๔.๒๑ สรุปประเด็นสำคัญการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับการควบคุม (ต่อ)

ที่	สรุปประเด็นสำคัญ	ความถี่	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่
๕	การควบคุมที่มีประสิทธิภาพเพื่อส่งเสริม นวัตกรรมในการบริหารจัดการ	๔	๖,๑๐,๑๑,๑๕



แผนภาพที่ ๔.๑๐ ข้อมูลเกี่ยวกับการควบคุม

สังเคราะห์โดยผู้วิจัย กนกกร อารักษ์

จากการศึกษาสามารถสรุปการบริหารจัดการภายในองค์กร ทั้ง ๕ ด้านได้ดังต่อไปนี้

๑. ด้านการวางแผน ประกอบด้วย การดำเนินการวางแผนเพื่อพัฒนานวัตกรรมในการบริหารจัดการ การวางแผนธุรกิจที่เน้นการเติบโตในระยะยาว การวางแผนในการพัฒนาทักษะและความสามารถของพนักงาน การสร้างเครือข่ายและพันธมิตรเพื่อเข้าถึงทรัพยากรและเทคโนโลยีใหม่ๆ การพัฒนาเครื่องมือที่ช่วยในการบำรุงรักษาเครื่องปั้นและการให้บริการลูกค้าอย่างปลอดภัย

๒. ด้านการจัดองค์การ ประกอบด้วย การส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างแผนกและการสร้างทีมงานเพื่อพัฒนานวัตกรรม การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้และการอบรมพนักงานในทุกๆระดับ การนำเทคโนโลยีใหม่และระบบการจัดการทรัพยากร (ERP) การสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพเพื่อการรับข้อมูลที่ต้องการและทันเวลา การปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่นและลดขั้นตอนที่ซับซ้อน

๓. ด้านการบังคับบัญชาสั่งการ ประกอบด้วย การสร้างความโปร่งใสและกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจน การใช้เทคโนโลยีและระบบดิจิทัลในการติดตามผลการดำเนินงานและการตัดสินใจ การสร้างระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้ข้อมูลระหว่างผู้บริหารและพนักงาน การลงทุนในการฝึกอบรมผู้นำและสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเปิดเผยความคิดเห็น การติดตามผลและการให้ผลตอบแทนเพื่อสร้างแรงจูงใจและความรับผิดชอบในองค์กร

๔. ด้านการประสานงาน ประกอบด้วย การประสานงานทั้งภายในองค์กรและกับพันธมิตรภายนอกเพื่อเสริมสร้างนวัตกรรม การปรับโครงสร้างการประสานงานให้มีความยืดหยุ่น การใช้เทคโนโลยีและแพลตฟอร์มออนไลน์มาใช้ในการประสานงานและการสื่อสาร การสนับสนุนการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างทีมงานและแผนก การประสานงานที่มีคุณภาพและสร้างความพึงพอใจให้กับผู้โดยสาร

๕. ด้านการควบคุม ประกอบด้วย การตั้งตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ชัดเจนในทุกด้าน การประเมินผลและการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ การใช้ระบบเทคโนโลยีและซอฟต์แวร์ในการควบคุมและติดตามผลการดำเนินงาน การฝึกอบรมพนักงานให้มีทักษะที่เหมาะสมในการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ การควบคุมที่มีประสิทธิภาพเพื่อส่งเสริมนวัตกรรมในการบริหารจัดการ

๔.๓.๒ ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับหลักอริยาบท ๔

จากการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณดังที่ได้อธิบายไปแล้วนั้น เพื่อให้ผลการวิจัยเกิดความสมบูรณ์ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อยืนยันผลการศึกษาข้างต้นจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน ๑๘ รูปหรือคน โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างตามวัตถุประสงค์และนำเสนอตามลำดับดังนี้

๑. ด้านฉันทะ การมีใจรักในงาน

ประเด็นสัมภาษณ์ “การนำหลักอริยาบท ๔ “ด้านฉันทะ การมีใจรักในงาน” มาปฏิบัติ เพื่อเป็นการส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” ผลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง ๑๘ รูปหรือคน พบผลดังนี้

๑) หลักอริยาบท ๔ โดยเฉพาะ “ด้านฉันทะ” หรือ “การมีใจรักในงาน” มาปฏิบัติในบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารจัดการของบริษัท สามารถทำได้ในหลายๆ วิธี การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความรักในงาน การบินไทยได้สร้างและส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นให้พนักงานมีความรักและภาคภูมิใจในงานที่ทำ^{๑๘๑}

๒) การพัฒนาความรู้และทักษะให้กับพนักงาน การบินไทยได้มีการจัดฝึกอบรมและพัฒนาทักษะให้พนักงานในทุกกระดับ เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีความรู้

^{๑๘๑} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑ วันที่ ๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

ความสามารถและมั่นใจในงานที่ทำ การให้โอกาสในการเรียนรู้และเติบโตในสายอาชีพจะช่วยให้พนักงานรู้สึกมีความท้าทายและพึงพอใจกับการทำงาน ส่งผลให้มีใจรักในงานและทุ่มเทมากขึ้น^{๑๘๒}

๓) การเสริมสร้างแรงจูงใจผ่านผลตอบแทนและการยอมรับ การบินไทยได้มีการส่งเสริมการทำงานที่ดีผ่านระบบผลตอบแทนที่ยุติธรรม เช่น การให้โบนัสและการประเมินผลงานอย่างโปร่งใส ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้พนักงานรู้สึกพึงพอใจในงานที่ทำ และกระตุ้นให้พนักงานมีใจรักในงานมากขึ้น นอกจากนี้ยังมีการยอมรับและรางวัลสำหรับพนักงานที่แสดงผลงานที่ดีหรือการแสดงความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการทำงาน^{๑๘๓}

๔) การมีส่วนร่วมของพนักงานในการตัดสินใจ การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการเสนอความคิดเห็นในการพัฒนางานหรือบริการ ถือเป็นอีกหนึ่งวิธีที่ช่วยเสริมสร้างความรักในงาน โดยการบินไทยสามารถเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการพัฒนาแนวคิดและกระบวนการใหม่ๆ ผ่านการประชุมหรือการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ซึ่งทำให้พนักงานรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญและมีส่วนร่วมในความสำเร็จของบริษัท^{๑๘๔}

๕) การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การบินไทยได้เน้นการทำงานเป็นทีมที่ช่วยเสริมสร้างความรักในงาน โดยการทำให้พนักงานรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของทีมที่มีเป้าหมายร่วมกัน และการทำงานร่วมกันในโครงการที่ท้าทายจะช่วยเพิ่มแรงบันดาลใจและความรักในงานที่ทำ^{๑๘๕}

๖) การสร้างโอกาสในการพัฒนานวัตกรรม การบินไทยได้ส่งเสริมนวัตกรรมโดยการกระตุ้นให้พนักงานคิดค้นและนำเสนอแนวคิดใหม่ๆ ที่สามารถปรับปรุงการบริการหรือการดำเนินงานของบริษัท ซึ่งการมีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมสามารถเพิ่มความรักในงานได้ เนื่องจากพนักงานจะรู้สึกภูมิใจที่ได้มีโอกาสสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร^{๑๘๖}

๗) การเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานและผู้บริหาร การบินไทยให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานและผู้บริหาร โดยการมีช่องทางการสื่อสารที่เปิดกว้าง เช่น การประชุมเพื่อรับฟังข้อเสนอแนะจากพนักงาน การให้คำแนะนำจากผู้บริหารอย่างใกล้ชิด^{๑๘๗}

๘) การให้พนักงานเห็นถึงความสำคัญของงานที่ตนเองรับผิดชอบ และการมีส่วนร่วมในภารกิจใหญ่ขององค์กร เช่น การจัดกิจกรรมเสริมสร้างความผูกพัน การให้รางวัลและการยอมรับผลงานที่ดี ซึ่งช่วยให้พนักงานรู้สึกถึงความหมายและความสำคัญของงาน^{๑๘๘}

๙) การสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร ซึ่งจะทำให้พนักงานรู้สึกมีความสุขในการทำงานและมีใจรักในงานมากขึ้น การนำหลัก "ฉันทะ" หรือการมีใจรักในงานมาปฏิบัติในองค์กรจึงเป็นการสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานมีความทุ่มเทในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลให้การบินไทยสามารถสร้าง

^{๑๘๒} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๒ วันที่ ๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๑๘๓} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๓ วันที่ ๒๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๑๘๔} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๔ วันที่ ๑๔ มีนาคม ๒๕๖๘.

^{๑๘๕} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๕ วันที่ ๑๑ มีนาคม ๒๕๖๘.

^{๑๘๖} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๖ วันที่ ๑๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๑๘๗} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๗ วันที่ ๒๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๑๘๘} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๘ วันที่ ๑๒ มีนาคม ๒๕๖๘.

นวัตกรรมใหม่ๆ และบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านการพัฒนาบริการและการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าในตลาดการบินที่มีการแข่งขันสูง^{๑๘๙}

๑๐) การพัฒนาด้านฉันทะ หรือ การมีใจรักในงาน เป็นเรื่องสำคัญในการส่งเสริมนวัตกรรมและการบริหารจัดการในองค์กร โดยเฉพาะในบริษัทใหญ่ๆ อย่างการบินไทย การที่พนักงานมีความรักในงานที่ทำงานจะทำให้พวกเขาทุ่มเทและมีความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาวิธีการทำงานใหม่ๆ หรือกระบวนการที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพและความพึงพอใจของลูกค้า^{๑๙๐}

๑๑) พนักงานของการบินไทยมีใจรักในงาน รักงานที่ทำรวมทั้งองค์กร สามารถทำให้พวกเขามีแรงจูงใจในการทำงานที่เต็มที่ ส่งผลดีต่อการสร้างนวัตกรรมและการพัฒนาการบริหารจัดการให้มีคุณภาพ การมีใจรักในงานและการส่งเสริมบรรยากาศที่เหมาะสม จะช่วยให้วัฒนธรรมการบริหารจัดการในบริษัทเป็นไปได้อย่างยั่งยืนและมีประสิทธิภาพ^{๑๙๑}

๑๒) การมีใจรักในงานเป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถช่วยเสริมสร้างนวัตกรรมในการบริหารจัดการของบริษัทได้อย่างมีประสิทธิภาพ พนักงานที่มีความรักในงานจะมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการบริการลูกค้าหลังการขาย เช่น การติดตามความพึงพอใจของผู้โดยสาร และการเปิดช่องทางให้ลูกค้าสามารถติดต่อสอบถามข้อมูลได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว จะนำไปสู่การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และการพัฒนาระบบหรือกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ^{๑๙๒}

๑๓) การส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารจัดการของการบินไทย สามารถเริ่มต้นได้จากการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการพัฒนาและการเรียนรู้ สามารถกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเสนอแนวทางใหม่ๆ ผ่านการจัดกิจกรรม เช่น การประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การจัดทำเวิร์กช็อปเกี่ยวกับการคิดสร้างสรรค์ หรือการมอบรางวัลให้กับความคิดใหม่ที่น่าไปสู่การปรับปรุงองค์กร^{๑๙๓}

๑๔) การมีใจรักในงานที่ทำ องค์กรต้องให้การสนับสนุนให้พนักงานมีโอกาสรเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ทั้งจากการอบรมภายในและภายนอกบริษัท ช่วยกระตุ้นให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์และนำความรู้ใหม่มาปรับใช้ในการทำงาน การนำเทคโนโลยีและเครื่องมือที่ทันสมัยมาช่วยในกระบวนการบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ^{๑๙๔}

๑๕) การรักงานในอุตสาหกรรมการบินไทย เป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากการบริการที่ดีและคุณภาพสูงถือเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการซ้ำ และเป็นที่ยอมรับในระดับสากล การบินไทยให้ความสำคัญกับการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่ผู้โดยสารทุกคนไม่ว่าจะเป็น

^{๑๘๙} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๙ วันที่ ๘ มีนาคม ๒๕๖๘.

^{๑๙๐} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๐ วันที่ ๙ มีนาคม ๒๕๖๘.

^{๑๙๑} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๑ วันที่ ๒๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๑๙๒} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๒ วันที่ ๑๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๑๙๓} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๓ วันที่ ๒ มีนาคม ๒๕๖๘.

^{๑๙๔} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๔ วันที่ ๒๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

ในห้องรับรองผู้โดยสาร (Lounge) หรือในระหว่างการเดินทางบนเครื่องบิน พนักงานทุกคนได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้การบริการที่อบอุ่นเป็นมิตร และตรงตามมาตรฐานที่สูงสุด^{๑๔๕}

๑๖) การบินไทยถือเป็นหนึ่งในสายการบินที่มีชื่อเสียงในด้านความปลอดภัย พนักงานทุกคนในองค์กรมุ่งมั่นที่จะรักษามาตรฐานการบินที่ปลอดภัยที่สุด ซึ่งทำให้ผู้โดยสารสามารถมั่นใจในความปลอดภัยตลอดการเดินทาง การรักษานี้ไม่เพียงแต่การให้บริการที่ดี แต่ยังรวมถึงการให้ความสำคัญกับสุขภาพและความปลอดภัยของผู้โดยสารในการเดินทางทุกครั้ง^{๑๔๖}

๑๗) การใส่ใจพนักงานด้วยของการบินไทยให้ความสำคัญในการพัฒนาและสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีให้กับพนักงานเพื่อให้พวกเขามีแรงจูงใจในการทำงานอย่างเต็มที่ โดยการให้การฝึกอบรมในด้านต่างๆ เช่น ภาษา ทักษะการบริการ และการทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญต่อการยกระดับคุณภาพการบริการให้ดีขึ้น^{๑๔๗}

๑๘) พนักงานทุกคนในองค์กรมีความรักและความภาคภูมิใจในบทบาทที่พวกเขามีในการเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับประเทศไทยในสายการบินระดับโลก การมุ่งมั่นในการให้บริการที่มีคุณภาพสูงและการพัฒนาอย่างยั่งยืนทำให้การบินไทยสามารถรักษาความเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมการบิน มุ่งมั่นในการให้บริการที่ดีและใส่ใจในทุกรายละเอียด ไม่ว่าจะเป็นด้านความปลอดภัย การบริการลูกค้า หรือการดูแลพนักงาน ทำให้การบินไทยยังคงเป็นหนึ่งในสายการบินที่ได้รับความนิยมไว้วางใจจากผู้โดยสารทั้งในและต่างประเทศ^{๑๔๘}

สรุป ด้านฉันทะ การมีใจรักในงาน ได้แก่ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความรักในงาน การพัฒนาทักษะและความรู้เพื่อให้พนักงานมีความมั่นใจและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การใช้ระบบผลตอบแทนที่ยุติธรรมและยอมรับผลงานที่ดีของพนักงาน การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและพัฒนางาน การส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารจัดการผ่านการนำเสนอแนวคิดใหม่ๆ และสรุปได้ตามแผนภาพดังนี้

ตารางที่ ๔.๒๒ สรุปประเด็นสำคัญการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับฉันทะ การมีใจรักในงาน

ที่	สรุปประเด็นสำคัญ	ความถี่	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่
๑	การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความรักในงาน	๘	๑,๓,๕,๖,๑๐,๑๑,๑๕,๑๖
๒	การพัฒนาทักษะและความรู้เพื่อให้พนักงานมีความมั่นใจและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	๗	๑,๒,๖,๗,๑๐,๑๑,๑๕
๓	การใช้ระบบผลตอบแทนที่ยุติธรรมและยอมรับผลงานที่ดีของพนักงาน	๖	๑,๒,๖,๑๐,๑๑,๑๕

^{๑๔๕} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๕ วันที่ ๑๐ มีนาคม ๒๕๖๘.

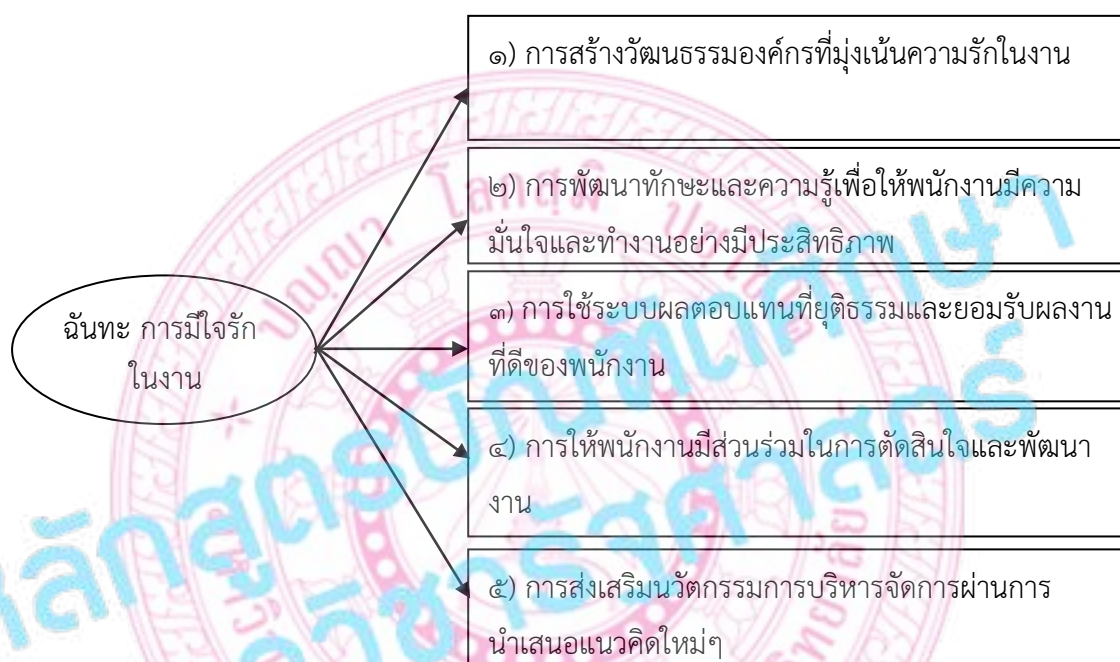
^{๑๔๖} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๖ วันที่ ๗ มีนาคม ๒๕๖๘.

^{๑๔๗} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๗ วันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๑๔๘} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๘ วันที่ ๑๓ มีนาคม ๒๕๖๘.

ตารางที่ ๔.๒๒ สรุปประเด็นสำคัญการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับฉันทะ การมีใจรักในงาน (ต่อ)

ที่	สรุปประเด็นสำคัญ	ความถี่	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่
๔	การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและพัฒนางาน	๕	๒,๖,๑๐,๑๑,๑๕
๕	การส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารจัดการผ่าน การนำเสนอแนวคิดใหม่ๆ	๔	๖,๑๐,๑๑,๑๕

แผนภาพที่ ๔.๑๑ ข้อมูลเกี่ยวกับฉันทะ การมีใจรักในงาน
สังเคราะห์โดยผู้วิจัย กนกกร อารักษ์

๒. ด้านวิริยะ การสู้งาน

ประเด็นสัมภาษณ์ “การนำหลักอริยบท ๔ “ด้านวิริยะ การสู้งาน” มาปฏิบัติ เพื่อเป็นการส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” ผลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง ๑๘ รูปหรือคน พบผลดังนี้

๑) การนำหลักอริยบท ๔ "ด้านวิริยะ" หรือ "การสู้งาน" มาปฏิบัติในบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารจัดการของบริษัท สามารถทำได้ในหลายๆ วิธี โดยการสนับสนุนให้พนักงานมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาองค์กรและนวัตกรรมที่ตอบสนองต่อความท้าทายในอุตสาหกรรมการบิน^{๑๔๙}

^{๑๔๙} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑ วันที่ ๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

๒) การตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนและท้าทาย การบินไทยได้ตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนและท้าทายสำหรับพนักงานในทุกระดับ เช่น การพัฒนาบริการใหม่ๆ หรือการปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น โดยให้พนักงานรู้สึกว่าการมีบทบาทสำคัญในการบรรลุเป้าหมายเหล่านี้ ซึ่งทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงานและพร้อมที่จะสู้งานเพื่อความสำเร็จ^{๒๐๐}

๓) การส่งเสริมการพัฒนาตนเองและการเรียนรู้ การบินไทยได้มีการส่งเสริมให้พนักงานมีโอกาสนในการพัฒนาความรู้และทักษะต่างๆ ผ่านการอบรมหรือการเรียนรู้ในด้านต่างๆ เช่น การใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ การพัฒนาทักษะการบริการลูกค้า หรือการฝึกทักษะด้านการบริหารจัดการ โดยการเรียนรู้เหล่านี้ทำให้พนักงานสามารถเอาชนะอุปสรรคในงานและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

๓.การสนับสนุนและให้รางวัลกับความพยายามในการทำงาน การบินไทยได้ส่งเสริมและให้รางวัลกับความพยายามและความทุ่มเทในการทำงานผ่านระบบการประเมินผลและการให้รางวัลตามผลการดำเนินงาน (Performance-based Rewards) ซึ่งจะกระตุ้นให้พนักงานมีความมุ่งมั่นในการทำงานและพร้อมที่จะสู้งานเพื่อความสำเร็จของบริษัท^{๒๐๑}

๔) การส่งเสริมการทำงานในโครงการนวัตกรรม การบินไทยได้ส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในโครงการนวัตกรรมต่างๆ ซึ่งอาจเป็นการพัฒนาบริการใหม่ๆ หรือการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการปรับปรุงการทำงาน เช่น การพัฒนาระบบการจองตั๋วออนไลน์ การพัฒนาการบริการลูกค้า หรือการปรับปรุงระบบการบิน ซึ่งการมีส่วนร่วมในโครงการเหล่านี้ทำให้พนักงานมีแรงจูงใจและทุ่มเทในการทำงาน^{๒๐๒}

๕) การพัฒนาทักษะการแก้ปัญหาและการรับมือกับความท้าทาย การบินไทยได้เน้นการพัฒนาทักษะการแก้ปัญหาและการรับมือกับความท้าทายที่เกิดขึ้นในการดำเนินธุรกิจ เช่น การรับมือกับสถานการณ์วิกฤต (crisis management) การจัดการกับการเปลี่ยนแปลงในตลาดหรือการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ซึ่งการส่งเสริมทักษะเหล่านี้จะช่วยให้พนักงานสามารถเอาชนะอุปสรรคและทุ่มเทในการทำงานต่อไป^{๒๐๓}

๖) การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีความยืดหยุ่นและสนับสนุน การบินไทยได้สร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดโอกาสให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างเต็มที่ และมีความยืดหยุ่นในการทำงาน เช่น การให้เวลาสำหรับการพัฒนาตนเอง หรือการจัดการงานที่มีความท้าทาย แต่ยังสามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งช่วยกระตุ้นให้พนักงานมีความมุ่งมั่นในการทำงานอย่างต่อเนื่อง^{๒๐๔}

๗) การเสริมสร้างการทำงานเป็นทีม การบินไทยได้ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีความร่วมมือและการแบ่งปันความรู้ระหว่างพนักงานในแต่ละแผนก ซึ่งการทำงานร่วมกันเป็นทีมทำให้พนักงานรู้สึกได้รับการสนับสนุนและมีแรงบันดาลใจในการสู้งาน เพื่อให้บริษัทประสบความสำเร็จในการพัฒนาและปรับปรุงการบริการ^{๒๐๕}

^{๒๐๐} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๒ วันที่ ๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๒๐๑} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๓ วันที่ ๒๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๒๐๒} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๔ วันที่ ๑๔ มีนาคม ๒๕๖๘.

^{๒๐๓} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๕ วันที่ ๑๑ มีนาคม ๒๕๖๘.

^{๒๐๔} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๖ วันที่ ๑๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๒๐๕} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๗ วันที่ ๒๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

๘) การสร้างโอกาสในการเติบโตและความก้าวหน้าในอาชีพ การบินไทยได้ให้โอกาสในการเติบโตและการก้าวหน้าในอาชีพแก่พนักงานที่มีความพยายามและทุ่มเทในการทำงาน ซึ่งการได้รับโอกาสเหล่านี้จะทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานอย่างหนักและมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ การนำหลัก "วิริยะ" หรือ "การสู้งาน" มาปฏิบัติในบริษัท การบินไทย จึงเป็นการเสริมสร้างความมุ่งมั่นและทุ่มเทให้กับพนักงาน ซึ่งจะช่วยให้บริษัทสามารถนำเสนอนวัตกรรมและการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น เพื่อให้บริษัทสามารถแข่งขันได้ในอุตสาหกรรมการบินที่มีการแข่งขันสูง โดยการให้พนักงานมีเป้าหมายที่ชัดเจน การสนับสนุนการพัฒนาทักษะ และการให้รางวัลกับความพยายาม จะช่วยให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่และมีแรงบันดาลใจในการสร้างความสำเร็จร่วมกัน^{๒๐๖}

๙) การส่งเสริมนวัตกรรมในการบริหารจัดการเริ่มต้นจากการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นให้พนักงานมีวิริยะและความมุ่งมั่นในการทำงาน ด้วยการส่งเสริมให้พนักงานรู้สึกว่าเขามีส่วนร่วมในกระบวนการสร้างนวัตกรรมที่มีคุณค่า โดยการจัดอบรมหรือการสื่อสารที่ชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงในองค์กร พนักงานจะได้รับรู้ถึงความสำคัญของการมีวิริยะในการทำงานเพื่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจของบริษัท^{๒๐๗}

๑๐) การใช้วิริยะในงาน นอกจากการมุ่งมั่นในการทำงานแล้ว ยังต้องมีการส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาทักษะใหม่ๆ อยู่เสมอ เช่น การเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ หรือการพัฒนาทักษะการบริหารจัดการในด้านต่างๆ เพื่อให้สามารถปรับตัวและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ^{๒๐๘}

๑๑) การสร้างแรงจูงใจในรูปแบบต่างๆ เช่น การตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนและมีการให้รางวัลสำหรับการทำงานที่ดี สามารถกระตุ้นให้พนักงานมีวิริยะในการทำงานมากขึ้น ซึ่งจะช่วยส่งเสริมนวัตกรรมในการบริหารจัดการให้เกิดผลลัพธ์ที่มีคุณภาพ การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่สนับสนุนให้พนักงานรู้สึกว่าการให้คุณค่าและเชื่อมั่นในความสามารถของพวกเขาก็เป็นสิ่งที่สำคัญ^{๒๐๙}

๑๒) การเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการเสนอแนวคิดและความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงกระบวนการทำงานและการบริหารจัดการเป็นการสนับสนุนวิริยะในการทำงาน อีกทั้งยังช่วยให้เกิดนวัตกรรมที่มาจากประสบการณ์จริงของพนักงานทุกระดับ ทำให้การบริหารจัดการมีความยืดหยุ่นและตอบสนองได้ดีกับความต้องการของตลาดและผู้บริโภค^{๒๑๐}

๑๓) การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการปรับปรุงกระบวนการทำงานเป็นอีกหนึ่งวิธีในการนำหลักการวิริยะมาใช้ในการบริหารจัดการ โดยสามารถใช้เครื่องมือดิจิทัลหรือระบบอัตโนมัติเพื่อลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อนและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน อีกทั้งยังช่วยให้สามารถติดตาม

^{๒๐๖} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๘ วันที่ ๑๒ มีนาคม ๒๕๖๘.

^{๒๐๗} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๙ วันที่ ๘ มีนาคม ๒๕๖๘.

^{๒๐๘} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๐ วันที่ ๙ มีนาคม ๒๕๖๘.

^{๒๐๙} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๑ วันที่ ๒๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๒๑๐} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๒ วันที่ ๑๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

ผลการทำงานได้อย่างแม่นยำและรวดเร็ว ทำให้พนักงานมีเวลามากขึ้นในการทุ่มเทให้กับงานที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์มากขึ้น^{๒๑๑}

๑๔) การมีวิริยะหรือการทุ่มเทในการทำงานของการบินไทยในการให้บริการนั้นสามารถสังเกตได้จากหลายด้านที่แสดงถึงความมุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพและความพึงพอใจของผู้โดยสาร ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพการบริการในทุกด้าน ตั้งแต่การบริการบนเครื่องบินไปจนถึงการให้บริการที่สนามบิน เพื่อให้ผู้โดยสารได้รับประสบการณ์ที่ดีที่สุด^{๒๑๒}

๑๕) ความปลอดภัยถือเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดสำหรับการบินไทย มีความมุ่งมั่นในการรักษามาตรฐานความปลอดภัยที่สูงที่สุด โดยใช้เทคโนโลยีและเครื่องมือที่ทันสมัย รวมถึงการฝึกอบรมให้กับพนักงานทุกคนไม่ว่าจะเป็นกัปตันลูกเรือ หรือเจ้าหน้าที่ภาคพื้นดิน เพื่อให้ทุกๆ การบินมีความปลอดภัยและไม่เกิดอุบัติเหตุที่อาจเกิดขึ้น^{๒๑๓}

๑๖) การบินไทยมุ่งมั่นที่จะใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการพัฒนาการบริการให้สะดวกและรวดเร็วขึ้น การพัฒนาแอปพลิเคชันสำหรับการจองตั๋ว การเช็คอินผ่านมือถือ หรือการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ในการตรวจสอบและรักษาความปลอดภัย ซึ่งทำให้ผู้โดยสารได้รับประสบการณ์ที่ราบรื่นตั้งแต่เริ่มต้นจนจบการเดินทาง^{๒๑๔}

๑๗) การบินไทยมุ่งมั่นที่จะทำให้ผู้โดยสารทุกคนได้รับประสบการณ์ที่ดีที่สุดในทุกๆ ด้าน โดยการฟังความคิดเห็นจากลูกค้าและปรับปรุงการบริการอย่างต่อเนื่อง เช่น การให้บริการอาหารและเครื่องดื่มที่มีคุณภาพสูง การปรับปรุงที่นั่งและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ มีสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ รวมไปถึงการให้บริการที่ตอบโจทย์ทุกความต้องการของผู้โดยสาร ไม่ว่าจะเป็นผู้โดยสารทั่วไปหรือผู้โดยสารที่มีความต้องการพิเศษ^{๒๑๕}

๑๘) ความมุ่งมั่นและทุ่มเทของการบินไทยในการให้บริการที่มีคุณภาพ และพัฒนาการเดินทางที่สะดวกสบายและปลอดภัยให้แก่ผู้โดยสารทุกคน การส่งเสริมการท่องเที่ยวและเศรษฐกิจของประเทศไทย โดยการเชื่อมโยงประเทศต่างๆ ทั่วโลกผ่านเส้นทางการบินที่หลากหลาย การสนับสนุนการท่องเที่ยวในประเทศและการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างประเทศต่างๆ ผ่านการบริการที่มีคุณภาพของการบินไทยจึงเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับประเทศไทยในระดับสากล^{๒๑๖}

สรุป ด้านวิริยะ การสู้งาน ได้แก่ การสนับสนุนความมุ่งมั่นในการทำงานอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาทักษะเพื่อให้พนักงานสามารถรับมือกับความท้าทายและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การใช้ระบบการประเมินผลและให้รางวัลตามผลการดำเนินงาน การสร้างสภาพแวดล้อมที่มีความยืดหยุ่นและเปิดโอกาสให้พนักงานพัฒนาตนเอง การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการปรับปรุงกระบวนการทำงานและการให้บริการ และสรุปได้ตามแผนภาพดังนี้

^{๒๑๑} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๓ วันที่ ๒ มีนาคม ๒๕๖๘.

^{๒๑๒} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๔ วันที่ ๒๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๒๑๓} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๕ วันที่ ๑๐ มีนาคม ๒๕๖๘.

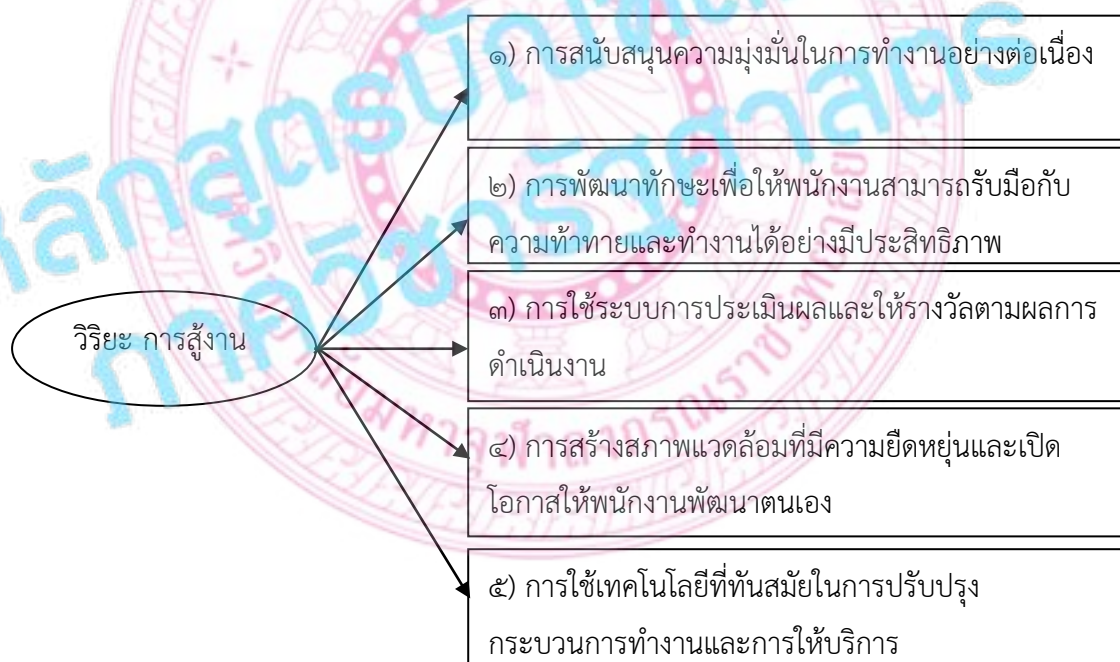
^{๒๑๔} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๖ วันที่ ๗ มีนาคม ๒๕๖๘.

^{๒๑๕} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๗ วันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๒๑๖} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๘ วันที่ ๑๓ มีนาคม ๒๕๖๘.

ตารางที่ ๔.๒๓ สรุปประเด็นสำคัญการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับวิริยะ การสู้งาน

ที่	สรุปประเด็นสำคัญ	ความถี่	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่
๑	การสนับสนุนความมุ่งมั่นในการทำงานอย่างต่อเนื่อง	๗	๑,๒,๓,๖,๑๐,๑๑,๑๕
๒	การพัฒนาทักษะเพื่อให้พนักงานสามารถรับมือกับความท้าทายและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	๖	๒,๖,๑๐,๑๑,๑๓,๑๕
๓	การใช้ระบบการประเมินผลและให้รางวัลตามผลการดำเนินงาน	๕	๖,๑๐,๑๑,๑๒,๑๕
๔	การสร้างสภาพแวดล้อมที่มีความยืดหยุ่นและเปิดโอกาสให้พนักงานพัฒนาตนเอง	๔	๖,๑๐,๑๑,๑๕
๕	การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการปรับปรุงกระบวนการทำงานและการให้บริการ	๕	๖,๑๐,๑๓,๑๔



แผนภาพที่ ๔.๑๒ ข้อมูลเกี่ยวกับวิริยะ การสู้งาน

สังเคราะห์โดยผู้วิจัย กนกกร อาริรักษ์

๓. ด้านจิตตะ การใส่ใจในงานที่ทำ

ประเด็นสัมภาษณ์ “การนำหลักอิทธิบาท ๔ “ด้านจิตตะ การใส่ใจในงานที่ทำ” มาปฏิบัติ เพื่อเป็นการส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” ผลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง ๑๘ รูปหรือคน พบผลดังนี้

๑) การนำหลักอิทธิบาท ๔ “ด้านจิตตะ” หรือ “การใส่ใจในงานที่ทำ” มาปฏิบัติในบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นการส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารจัดการของบริษัทได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการใส่ใจในงานที่ทำจะช่วยให้พนักงานมีความทุ่มเทและมุ่งมั่นในการทำงาน ส่งผลให้เกิดการปรับปรุงการบริการและการพัฒนาองค์กรในระยะยาว^{๒๑๗}

๒) การให้ความสำคัญกับคุณภาพในการบริการ การบินไทยได้มุ่งเน้นการให้บริการที่มีคุณภาพสูงสุดแก่ผู้โดยสาร โดยการใส่ใจในทุกขั้นตอนของการบริการ เช่น การฝึกอบรมพนักงานให้มีทักษะการบริการลูกค้าที่ดี การตรวจสอบการทำงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้บริการตรงตามมาตรฐานที่คาดหวัง และการให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างเต็มที่ ซึ่งช่วยให้บริษัทสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และเพิ่มความภักดีจากผู้โดยสาร^{๒๑๘}

๓) การส่งเสริมการคิดริเริ่มและนวัตกรรม การใส่ใจในงานที่ทำในบริษัท การบินไทยยังหมายถึงการส่งเสริมให้พนักงานทุกระดับมีความตั้งใจในการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อพัฒนาการบริการหรือกระบวนการทำงาน เช่น การนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาช่วยในการปรับปรุงการทำงานภายในองค์กร เช่น การใช้ระบบดิจิทัลในการตรวจสอบและติดตามตารางการบิน หรือการพัฒนาเว็บไซต์สำหรับการจองตั๋ว ซึ่งทำให้การบริการมีประสิทธิภาพมากขึ้นและสามารถตอบสนองความต้องการของผู้โดยสารได้ดียิ่งขึ้น^{๒๑๙}

๔) การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่มีความใส่ใจ การบินไทยได้สร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ส่งเสริมการใส่ใจในทุกรายละเอียดของงาน เช่น การส่งเสริมให้พนักงานมีความรับผิดชอบและทุ่มเทในงานที่ทำ รวมถึงการสร้างบรรยากาศการทำงานที่กระตุ้นให้พนักงานมีความสนใจและใส่ใจในงานที่ตนเองรับผิดชอบ โดยการให้การยอมรับและการให้คำแนะนำอย่างต่อเนื่องช่วยให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานและทุ่มเทให้กับภารกิจที่ได้รับมอบหมาย^{๒๒๐}

๕) การใช้เทคโนโลยีในการตรวจสอบและปรับปรุงการทำงาน การบินไทยได้ใช้เทคโนโลยีในการติดตามและตรวจสอบการทำงานในทุกกระบวนการ เช่น การใช้ระบบการจัดการข้อมูลอัจฉริยะ (Smart Data Management) และการใช้ระบบ Business Intelligence (BI) เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ทั้งในด้านการให้บริการและการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถปรับปรุงการทำงานและพัฒนาวัฒนธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถมุ่งเน้นให้บริการดีขึ้นทุกด้าน^{๒๒๑}

^{๒๑๗} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑ วันที่ ๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๒๑๘} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๒ วันที่ ๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๒๑๙} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๓ วันที่ ๒๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๒๒๐} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๔ วันที่ ๑๔ มีนาคม ๒๕๖๘.

^{๒๒๑} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๕ วันที่ ๑๑ มีนาคม ๒๕๖๘.

๖) การพัฒนาทักษะและความรู้ให้กับพนักงานการบินไทยได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะของพนักงานเพื่อให้มีความเชี่ยวชาญในงานที่ทำ โดยการจัดฝึกอบรมทั้งในด้านการบริการลูกค้าและทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ที่สามารถนำมาใช้ในการปรับปรุงการทำงาน การให้ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมและการบริหารจัดการจะช่วยให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างมีความเชี่ยวชาญและใส่ใจในงานที่ตนเองรับผิดชอบมากยิ่งขึ้น^{๒๒๒}

๗) การให้คำแนะนำและการฝึกแบ็กต่อเนื่อง การบินไทยได้ให้ความสำคัญกับการให้คำแนะนำที่สร้างสรรค์และการฝึกแบ็กต่อเนื่องแก่พนักงาน ซึ่งช่วยเสริมสร้างความใส่ใจในงาน โดยการฝึกแบ็กที่สร้างสรรค์จะทำให้พนักงานเข้าใจข้อผิดพลาดและสามารถปรับปรุงการทำงานได้ในครั้งต่อไป การให้คำแนะนำในทิศทางที่เป็นบวกจะช่วยให้พนักงานรู้สึกว่าองค์กรมีความใส่ใจในการพัฒนาตนเองและพร้อมที่จะให้การสนับสนุน^{๒๒๓}

๘) การสร้างความมุ่งมั่นในการทำงานร่วมกันเป็นทีม การบินไทยได้สร้างการทำงานร่วมกันในทีมที่มีความใส่ใจในงาน เช่น การทำงานข้ามแผนก หรือการสร้างทีมงานที่มุ่งเน้นการพัฒนาบริการใหม่ๆ โดยการทำงานร่วมกันในทีมจะช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและวิธีการในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ การใส่ใจในงานของแต่ละบุคคลในทีมจะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีขึ้นในท้ายที่สุด^{๒๒๔}

๙) การติดตามและการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง การบินไทยมีการติดตามผลการดำเนินงานในทุกๆ ด้านอย่างต่อเนื่อง เพื่อหาจุดที่สามารถปรับปรุงและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งการใส่ใจในรายละเอียดการทำงานเหล่านี้ทำให้สามารถนำเสนอนวัตกรรมและบริการใหม่ๆ ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ^{๒๒๕}

๑๐) การนำหลัก "จิตตะ" หรือ "การใส่ใจในงานที่ทำ" มาปฏิบัติในบริษัท การบินไทย จึงเป็นการเสริมสร้างให้พนักงานมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการทำงาน โดยให้ความสำคัญกับการบริการที่มีคุณภาพ การใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาองค์กร การพัฒนาทักษะให้กับพนักงาน และการส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ การใส่ใจในงานทำให้พนักงานมีความรับผิดชอบสูงและสามารถพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น^{๒๒๖}

๑๑) การใส่ใจในงานที่ทำในมุมมองจิตตะไม่เพียงแต่เป็นการฝึกฝนตัวเองให้มีสมาธิและจิตใจที่สงบ แต่ยังช่วยเสริมสร้างความสามารถในการทำงานและกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมต่างๆ ในการบริหารจัดการ ซึ่งจะช่วยให้บริษัท การบินไทยสามารถแข่งขันในตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน^{๒๒๗}

^{๒๒๒} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๖ วันที่ ๑๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๒๒๓} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๗ วันที่ ๒๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๒๒๔} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๘ วันที่ ๑๒ มีนาคม ๒๕๖๘.

^{๒๒๕} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๙ วันที่ ๘ มีนาคม ๒๕๖๘.

^{๒๒๖} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๐ วันที่ ๙ มีนาคม ๒๕๖๘.

^{๒๒๗} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๑ วันที่ ๒๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

๑๒) ด้านจิตตะ (Mindfulness) สามารถนำมาปฏิบัติในองค์กร เพื่อเสริมนวัตกรรมในการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทยได้หลายวิธี โดยเฉพาะในยุคที่ความท้าทายทางเศรษฐกิจและการแข่งขันสูง การใส่ใจในงานที่สามารถส่งผลดีต่อการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ การสื่อสารภายในองค์กร และการพัฒนากระบวนการต่างๆ^{๒๒๘}

๑๓) การส่งเสริมการใส่ใจในงานที่ทำในแง่จิตตะเริ่มจากการฝึกฝนพนักงานให้มีสมาธิและความรับผิดชอบในสิ่งที่ทำ เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ การฝึกสติในที่ทำงานช่วยให้พนักงานสามารถลดความเครียดและมีความชัดเจนในการตัดสินใจ เป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว^{๒๒๙}

๑๔) การใส่ใจในการให้บริการสามารถสะท้อนผ่านหลายด้านที่ช่วยสร้างความพึงพอใจให้กับผู้โดยสารและเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของสายการบิน ช่วยให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อกันและลดความขัดแย้งในที่ทำงาน ซึ่งจะนำไปสู่การทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ การรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและผู้นำจะส่งผลดีต่อการพัฒนาองค์กรในระยะยาว^{๒๓๐}

๑๕) การบินไทยให้ความสำคัญในการอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะพนักงานต้อนรับบนเครื่อง (แอร์โฮสเตส) ที่ต้องมีทักษะในการสื่อสารและการให้บริการที่มีมารยาท พนักงานทุกคนจะได้รับการฝึกฝนให้มีทัศนคติที่ดีและบริการที่เป็นมิตร เพื่อให้ผู้โดยสารรู้สึกสะดวกสบายและได้รับประสบการณ์ที่ดีที่สุดจากการเดินทาง บริการที่มีคุณภาพเป็นหนึ่งในองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้ผู้โดยสารรู้สึกถึงความใส่ใจในทุกรายละเอียด^{๒๓๑}

๑๖) ให้ความสำคัญกับมาตรฐานด้านความปลอดภัยสูงสุด ทุกเครื่องบินต้องผ่านการตรวจเช็คอย่างละเอียดทุกครั้งก่อนที่จะออกเดินทาง รวมทั้งการฝึกซ้อมของพนักงานในสถานการณ์ฉุกเฉิน โดยมีการฝึกซ้อมและทบทวนแนวทางการปฏิบัติต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ สายการบินยังให้ความสำคัญกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการตรวจสอบสภาพเครื่องบินเพื่อความมั่นคงของการเดินทาง^{๒๓๒}

๑๗) การใส่ใจในงานที่ทำช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในทีมงานและระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน การฝึกสติช่วยให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อกันและลดความขัดแย้งในที่ทำงาน สามารถจัดการเวลาในการทำงานได้ดีกว่าเดิม การฝึกจิตตะในรูปแบบนี้สามารถนำไปสู่การลดความผิดพลาดและเพิ่มประสิทธิภาพในทุกแผนกของบริษัท การบินไทย^{๒๓๓}

๑๘) การมีจิตตะ ความใส่ใจในงานของการบินไทยไม่เพียงแต่เกี่ยวกับการบริการลูกค้า ให้บริการมีความตั้งใจที่จะตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าอย่างเต็มที่ โดยมี

^{๒๒๘} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๒ วันที่ ๑๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๒๒๙} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๓ วันที่ ๒ มีนาคม ๒๕๖๘.

^{๒๓๐} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๔ วันที่ ๒๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๒๓๑} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๕ วันที่ ๑๐ มีนาคม ๒๕๖๘.

^{๒๓๒} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๖ วันที่ ๗ มีนาคม ๒๕๖๘.

^{๒๓๓} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๗ วันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

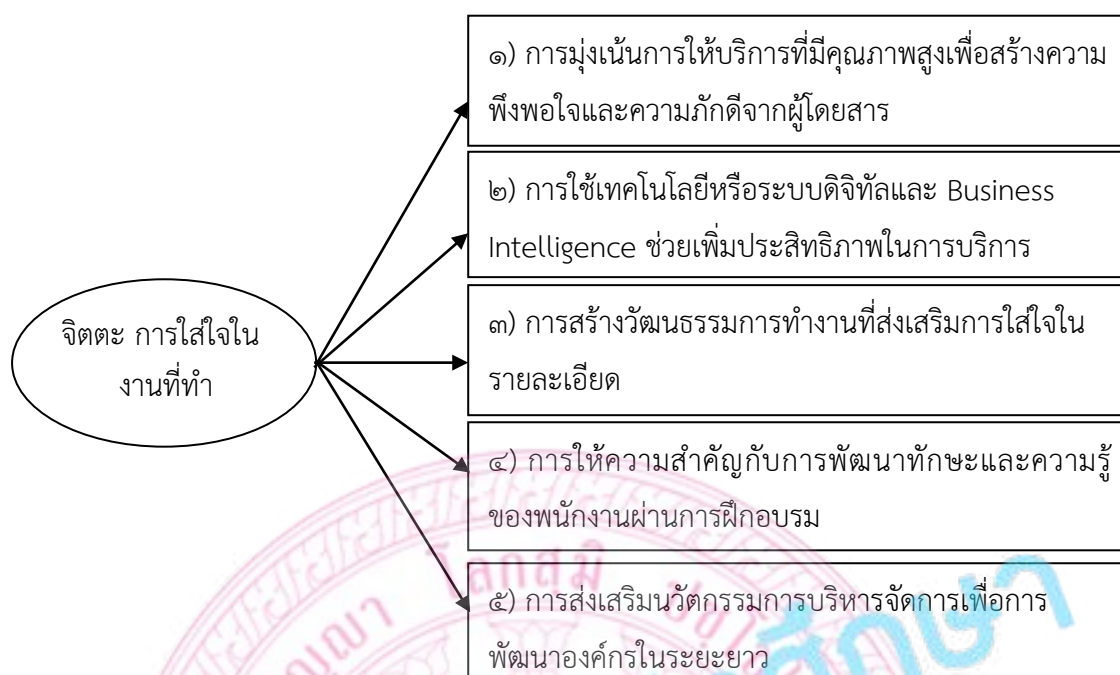
ความเอาใจใส่ในการให้บริการในทุกๆ ด้าน เช่น การให้คำแนะนำ การตอบคำถาม การแก้ปัญหา หรือ การปฏิบัติตามความต้องการของลูกค้าอย่างละเอียดและทันเวลา^{๒๓๔}

สรุป ด้านจิตตะ การใส่ใจในงานที่ทำ ได้แก่ การมุ่งเน้นการให้บริการที่มีคุณภาพสูงเพื่อสร้างความพึงพอใจและความภักดีจากผู้โดยสาร การใช้เทคโนโลยีหรือระบบดิจิทัลและ Business Intelligence ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริการ การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ส่งเสริมการใส่ใจในรายละเอียด การให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะและความรู้ของพนักงานผ่านการฝึกอบรม การส่งเสริมนวัตกรรมการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาองค์กรในระยะยาว และสรุปได้ตามแผนภาพดังนี้

ตารางที่ ๔.๒๔ สรุปประเด็นสำคัญการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับจิตตะ การใส่ใจในงานที่ทำ

ที่	สรุปประเด็นสำคัญ	ความถี่	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่
๑	การมุ่งเน้นการให้บริการที่มีคุณภาพสูงเพื่อสร้างความพึงพอใจและความภักดีจากผู้โดยสาร	๘	๑,๒,๖,๘,๙,๑๐,๑๑,๑๕
๒	การใช้เทคโนโลยีหรือระบบดิจิทัลและ Business Intelligence ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริการ	๗	๑,๒,๔,๖,๑๐,๑๑,๑๕
๓	การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ส่งเสริมการใส่ใจในรายละเอียด	๖	๑,๖,๑๐,๑๑,๑๕,๑๖
๔	การให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะและความรู้ของพนักงานผ่านการฝึกอบรม	๕	๖,๑๐,๑๑,๑๕,๑๘
๕	การส่งเสริมนวัตกรรมการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาองค์กรในระยะยาว	๔	๖,๑๐,๑๑,๑๕

^{๒๓๔} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๘ วันที่ ๑๓ มีนาคม ๒๕๖๘.



แผนภาพที่ ๔.๑๓ ข้อมูลเกี่ยวกับจิตตะ การใส่ใจในงานที่ทำ
สังเคราะห์โดยผู้วิจัย กนกกร อารักษ์

๔. ด้านวิม้งสา การทำงานด้วยปัญญา

ประเด็นสัมภาษณ์ “การนำหลักอิทธิบาท ๔ “ด้านวิม้งสา การทำงานด้วยปัญญา” มาปฏิบัติ เพื่อเป็นการส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” ผลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง ๑๘ รูปหรือคน พบผลดังนี้

๑) การนำหลักอิทธิบาท ๔ "ด้านวิม้งสา" หรือ "การทำงานด้วยปัญญา" มาปฏิบัติในบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นการเสริมสร้างการใช้วิธีการที่มีเหตุผลและการตัดสินใจที่มาจากการวิเคราะห์ข้อมูลและประสบการณ์อย่างรอบคอบ เพื่อพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การทำงานด้วยปัญญามีบทบาทสำคัญในการปรับปรุงการดำเนินงานและการตอบสนองต่อความต้องการของตลาดที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ^{๒๓๕}

๒) การใช้ข้อมูลและการวิเคราะห์อย่างมีเหตุผล การบินไทยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลและการใช้เทคโนโลยีขั้นสูงในการตัดสินใจ เช่น การใช้ Big Data และ Business Intelligence ในการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบิน การจองตั๋ว และพฤติกรรมของลูกค้า ข้อมูลเหล่านี้จะถูกนำมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงการดำเนินงาน เช่น การปรับปรุงตารางการบิน การเพิ่มประสิทธิภาพของบริการ หรือการคาดการณ์ความต้องการของตลาด ซึ่งเป็นการทำงานที่ใช้ปัญญาในการประมวลผลข้อมูลและการตัดสินใจที่มีเหตุผล ^{๒๓๖}

^{๒๓๕} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑ วันที่ ๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๒๓๖} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๒ วันที่ ๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

๓) การพัฒนานวัตกรรมจากการคิดเชิงวิเคราะห์ การบินไทยได้ส่งเสริมให้พนักงานคิดเชิงวิเคราะห์และมองปัญหาอย่างรอบคอบก่อนการดำเนินการ เช่น การพัฒนาบริการใหม่ๆ หรือการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการต่างๆ ภายในองค์กร เช่น การพัฒนาระบบออนไลน์สำหรับการเช็คอิน การใช้ระบบ AI ในการคำนวณราคาตั๋ว หรือการปรับปรุงกระบวนการบริการลูกค้าผ่านการวิเคราะห์แนวโน้มความต้องการของลูกค้า ซึ่งการคิดอย่างมีเหตุผลนี้ช่วยให้สามารถพัฒนานวัตกรรมที่ตอบสนองความต้องการได้ดียิ่งขึ้น^{๒๓๗}

๔) การตัดสินใจที่มาจากการศึกษาข้อมูลอย่างลึกซึ้ง การบินไทยมุ่งเน้นการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลที่ครบถ้วนและการศึกษาข้อมูลจากหลายแหล่งอย่างลึกซึ้ง เช่น การศึกษาแนวโน้มของตลาด การวิเคราะห์สภาพเศรษฐกิจ หรือการประเมินคู่แข่งในอุตสาหกรรมการบิน ข้อมูลเหล่านี้จะช่วยให้การบินไทยสามารถตัดสินใจที่ถูกต้องและมีความรอบคอบ ซึ่งจะช่วยส่งเสริมนวัตกรรมการบริหารจัดการและช่วยให้บริษัทสามารถปรับตัวได้ตามสถานการณ์^{๒๓๘}

๕) การพัฒนาบุคลากรด้วยการเรียนรู้และการฝึกอบรม การบินไทยได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์ของพนักงาน โดยการจัดฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรในด้านต่างๆ เช่น การฝึกอบรมเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ การพัฒนาทักษะการวิเคราะห์ข้อมูล หรือการพัฒนาทักษะการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ซึ่งช่วยให้พนักงานมีทักษะในการทำงานที่ใช้ปัญญาในการตัดสินใจและแก้ปัญหาต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ^{๒๓๙}

๖) การส่งเสริมการเรียนรู้จากข้อผิดพลาดและประสบการณ์ การบินไทยสนับสนุนให้พนักงานเรียนรู้จากข้อผิดพลาดและประสบการณ์ที่ผ่านมา เพื่อพัฒนาความสามารถในการคิดวิเคราะห์และการตัดสินใจที่ดีขึ้นในอนาคต การจัดทำการสรุปบทเรียนจากโครงการที่ผ่านมาหรือจากสถานการณ์วิกฤตที่เกิดขึ้นจะช่วยให้ทีมงานสามารถปรับปรุงกระบวนการทำงานในอนาคตได้ โดยการเรียนรู้จากข้อผิดพลาดจะทำให้พนักงานสามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น^{๒๔๐}

๗) การใช้การวิเคราะห์ SWOT และการวางกลยุทธ์ การบินไทยได้ใช้การวิเคราะห์ SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) เพื่อประเมินสถานการณ์ขององค์กรและหาแนวทางในการพัฒนานวัตกรรมหรือการปรับปรุงการบริหารจัดการ ซึ่งการใช้ปัญญาในการวิเคราะห์สถานการณ์ที่เกิดขึ้นในตลาดและภายในองค์กรช่วยให้บริษัทสามารถปรับกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การพัฒนาความสามารถในการแข่งขันในตลาดหรือตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป^{๒๔๑}

๘) การเสริมสร้างการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ การบินไทยมุ่งเน้นการทำงานร่วมกันในทีมที่มีความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์ เช่น การประชุมระดมความคิด (brainstorming sessions) หรือการทำงานร่วมกันในโครงการที่ต้องใช้การวิเคราะห์ข้อมูลและการ

^{๒๓๗} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๓ วันที่ ๒๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๒๓๘} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๔ วันที่ ๑๔ มีนาคม ๒๕๖๘.

^{๒๓๙} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๕ วันที่ ๑๑ มีนาคม ๒๕๖๘.

^{๒๔๐} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๖ วันที่ ๑๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๒๔๑} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๗ วันที่ ๒๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

วางกลยุทธ์ร่วมกัน ซึ่งการทำงานร่วมกันจะช่วยเสริมสร้างแนวทางในการพัฒนานวัตกรรมและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ^{๒๔๒}

๙) การนำหลัก "วิมังสา" หรือ "การทำงานด้วยปัญญา" มาปฏิบัติในบริษัท การบินไทย เป็นการใช้การคิดวิเคราะห์และการตัดสินใจที่มีเหตุผลเพื่อพัฒนานวัตกรรมและปรับปรุงการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ การใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ การพัฒนาทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ของพนักงาน และการทำงานร่วมกันเพื่อหาทางแก้ไขปัญหาดังกล่าวทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เป็นวิธีที่ช่วยให้การบินไทยสามารถตอบสนองต่อความท้าทายในอุตสาหกรรมการบินได้อย่างดีและปรับตัวได้อย่างต่อเนื่อง^{๒๔๓}

๑๐) การสนับสนุนการทำงานที่เป็นระบบและมีการจัดการที่ดี การบินไทยได้ส่งเสริมการทำงานที่มีการจัดการที่ดีและเป็นระบบ โดยการใช้การวางแผนและการจัดการโครงการที่มีการติดตามและประเมินผล เพื่อให้มั่นใจว่างานที่ดำเนินการไปในทิศทางที่ถูกต้องและประสบผลสำเร็จ การจัดการที่ดีและการติดตามผลในกระบวนการต่างๆ จะช่วยให้บริษัทสามารถปรับปรุงการทำงานและพัฒนานวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ^{๒๔๔}

๑๑) การทำงานด้วยปัญญา หรือด้านวิมังสา การทำงานด้วยปัญญา เป็นแนวทางที่เน้นการใช้สติปัญญา ความคิดสร้างสรรค์ และวิธีการที่มีหลักการในการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหาต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพของงานและการบริหารจัดการภายในองค์กร^{๒๔๕}

๑๒) การทำงานด้วยปัญญาคือการเรียนรู้ความต้องการของลูกค้าอย่างต่อเนื่องและการปรับตัวเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรม การบินไทยสามารถส่งเสริมให้พนักงานทุกระดับได้พัฒนาทักษะใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ เช่น การพัฒนาแอปพลิเคชันสำหรับการจองตั๋วที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความต้องการของลูกค้า^{๒๔๖}

๑๓) การบินไทยสามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมโดยการส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเสนอแนวคิดใหม่ๆ ที่สามารถช่วยแก้ไขปัญหาดังกล่าวหรือพัฒนากระบวนการต่างๆ ภายในบริษัท เช่น การจัดเวิร์คช็อปหรือนำเสนอโปรเจกต์ที่สามารถใช้เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้เพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพในการให้บริการแก่ลูกค้า หรือการใช้เครื่องมือดิจิทัลในการติดตามและประเมินผลบริการ^{๒๔๗}

๑๔) การทำงานด้วยปัญญาไม่เพียงแต่เน้นที่ความสามารถของบุคคล แต่ยังต้องการการทำงานร่วมกันเป็นทีมเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ การบินไทยสามารถส่งเสริมการทำงานเป็นทีมโดยการสร้างการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพระหว่างฝ่ายต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงานของบริษัทเป็นไป

^{๒๔๒} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๘ วันที่ ๑๒ มีนาคม ๒๕๖๘.

^{๒๔๓} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๙ วันที่ ๘ มีนาคม ๒๕๖๘.

^{๒๔๔} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๐ วันที่ ๙ มีนาคม ๒๕๖๘.

^{๒๔๕} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๑ วันที่ ๒๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๒๔๖} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๒ วันที่ ๑๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๒๔๗} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๓ วันที่ ๒ มีนาคม ๒๕๖๘.

ในทิศทางเดียวกัน โดยสามารถนำการวิเคราะห์และปัญญาประดิษฐ์มาช่วยในการประสานงานและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของทุกฝ่ายให้มีความร่วมมือและสอดคล้องกัน^{๒๔๘}

๑๕) เป็นแนวทางที่เน้นการใช้สติปัญญาและความเข้าใจในงานบริการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีที่สุดทั้งในด้านการให้บริการและการพัฒนาตัวบุคคลหรือองค์กร การนำเอาเทคโนโลยีและการคิดอย่างลึกมาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด และสามารถตอบสนองความต้องการของผู้โดยสารในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงเร็ว ใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์เชิงลึกและเทคโนโลยีใหม่ๆ ในการคาดการณ์ความต้องการและพฤติกรรมของผู้โดยสาร สามารถช่วยในการตัดสินใจที่รวดเร็ว^{๒๔๙}

๑๖) การทำงานด้วยปัญญาในการบริการเริ่มต้นจากการเข้าใจและยอมรับในความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง ไม่ว่าจะเป็นความต้องการที่แสดงออกมาหรือที่ลูกค้าอาจจะไม่ได้พูดออกมา แต่สามารถรับรู้ได้จากสัญญาณต่างๆ เช่น การสังเกตพฤติกรรม ความรู้สึก หรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้น การเข้าใจนี้เป็นรากฐานสำคัญในการปรับปรุงการบริการให้ตรงกับสิ่งที่ลูกค้าคาดหวังและต้องการ^{๒๕๐}

๑๗) เมื่อเกิดปัญหาหรือข้อสงสัยในการให้บริการ การใช้ปัญญาในการคิดหาวิธีการแก้ไขที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่สำคัญ การประเมินสถานการณ์อย่างรอบคอบและไม่รีบร้อนตัดสินใจสามารถช่วยลดความผิดพลาดและเพิ่มความน่าเชื่อถือในการบริการได้ การใช้ข้อมูลที่มีอยู่เพื่อประกอบการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล การเก็บข้อมูลความคิดเห็นจากลูกค้า การวิเคราะห์ผลการบริการในอดีต และการติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ^{๒๕๑}

๑๘) การใช้สติปัญญาและการมีความเข้าใจลึกซึ้งในการทำงานเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุดทั้งต่อลูกค้าและผู้ให้บริการ โดยไม่มองแค่การบริการที่ใช้วิธีการที่เป็นมาตรฐานเท่านั้น แต่ต้องมีการปรับตัวและการเรียนรู้ตลอดเวลาเพื่อพัฒนาความสามารถในการให้บริการได้ดี การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล เช่น การแสดงความห่วงใย การให้คำแนะนำที่ดี และการสร้างความไว้วางใจ^{๒๕๒}

สรุป ด้านวิสัยทัศน์ การทำงานด้วยปัญญา ได้แก่ การส่งเสริมให้พนักงานมีความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์ผ่านการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะ การตัดสินใจด้วยข้อมูลที่ครบถ้วนและการวิเคราะห์แนวโน้มของตลาด การทำงานร่วมกันและการเรียนรู้จากประสบการณ์เพื่อพัฒนาความสามารถในการคิดวิเคราะห์ การเข้าใจความต้องการของลูกค้าและการปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรม การปรับปรุงการดำเนินงานและตอบสนองต่อความต้องการของตลาดอย่างมีเหตุผล และสรุปได้ตามแผนภาพดังนี้

^{๒๔๘} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๔ วันที่ ๒๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๒๔๙} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๕ วันที่ ๑๐ มีนาคม ๒๕๖๘.

^{๒๕๐} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๖ วันที่ ๗ มีนาคม ๒๕๖๘.

^{๒๕๑} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๗ วันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

^{๒๕๒} สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๘ วันที่ ๑๓ มีนาคม ๒๕๖๘.

ตารางที่ ๔.๒๕ สรุปประเด็นสำคัญการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับวิม้งสา การทำงานด้วยปัญญา

ที่	สรุปประเด็นสำคัญ	ความถี่	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่
๑	การส่งเสริมให้พนักงานมีความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์ผ่านการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะ	๙	๑,๒,๖,๙,๑๐,๑๑,๑๒,๑๕,๑๖
๒	การตัดสินใจด้วยข้อมูลที่ครบถ้วนและการวิเคราะห์แนวโน้มของตลาด	๘	๑,๓,๔,๗,๑๐,๑๑,๑๒,๑๕
๓	การทำงานร่วมกันและการเรียนรู้จากประสบการณ์เพื่อพัฒนาความสามารถในการคิดวิเคราะห์	๖	๑,๓,๖,๑๐,๑๑,๑๕
๔	การเข้าใจความต้องการของลูกค้าและการปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรม	๕	๖,๑๐,๑๑,๑๕
๕	การปรับปรุงการดำเนินงานและตอบสนองต่อความต้องการของตลาดอย่างมีเหตุผล	๕	๖,๘,๑๐,๑๘



แผนภาพที่ ๔.๑๔ ข้อมูลเกี่ยวกับวิม้งสา การทำงานด้วยปัญญา

สังเคราะห์โดยผู้วิจัย กนกกร อาริรักษ์

จากการศึกษาสามารถสรุปหลักอิทธิบาท ๔ ได้ดังต่อไปนี้

๑. ด้านฉันทะ การมีใจรักในงาน ประกอบด้วย การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความรักในงาน การพัฒนาทักษะและความรู้เพื่อให้พนักงานมีความมั่นใจและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การใช้ระบบผลตอบแทนที่ยุติธรรมและยอมรับผลงานที่ดีของพนักงาน การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและพัฒนางาน การส่งเสริมนวัตกรรมการบริหารจัดการผ่านการนำเสนอแนวคิดใหม่ๆ

๒. ด้านวิริยะ การสู้งาน ประกอบด้วย การสนับสนุนความมุ่งมั่นในการทำงานอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาทักษะเพื่อให้พนักงานสามารถรับมือกับความท้าทายและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การใช้ระบบการประเมินผลและให้รางวัลตามผลการดำเนินงาน การสร้างสภาพแวดล้อมที่มีความยืดหยุ่นและเปิดโอกาสให้พนักงานพัฒนาตนเอง การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการปรับปรุงกระบวนการทำงานและการให้บริการ

๓. ด้านจิตตะ การใส่ใจในงานที่ทำ ประกอบด้วย การมุ่งเน้นการให้บริการที่มีคุณภาพสูงเพื่อสร้างความพึงพอใจและความภักดีจากผู้โดยสาร การใช้เทคโนโลยีหรือระบบดิจิทัลและ Business Intelligence ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริการ การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ส่งเสริมการใส่ใจในรายละเอียด การให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะและความรู้ของพนักงานผ่านการฝึกอบรม การส่งเสริมนวัตกรรมการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาองค์กรในระยะยาว

๔. ด้านวิมังสา การทำงานด้วยปัญญา ประกอบด้วย การปรับปรุงการดำเนินงานและตอบสนองต่อความต้องการของตลาดอย่างมีเหตุผล การส่งเสริมให้พนักงานมีความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์ผ่านการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะ การตัดสินใจด้วยข้อมูลที่ครบถ้วนและการวิเคราะห์แนวโน้มของตลาด การทำงานร่วมกันและการเรียนรู้จากประสบการณ์เพื่อพัฒนาความสามารถในการคิดวิเคราะห์ การเข้าใจความต้องการของลูกค้าและการปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรม

๔.๔ ผลการสนทนากลุ่มเฉพาะ

จากการศึกษาข้อมูลการวิจัย และทำการสัมภาษณ์เชิงลึกและสรุปเป็น “การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมนวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” ตามที่อธิบายไว้ข้างต้น และนำมาสู่กระบวนการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) จากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน ๙ รูปหรือคน เพื่อยืนยันองค์ความรู้แล้ว ผู้วิจัยได้สังเคราะห์และนำเสนอประเด็นสำคัญและได้สรุปทัศนะของผู้ร่วมสนทนากลุ่มดังต่อไปนี้

๑. การสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) ในหัวข้อเรื่องการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมนวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ถือเป็นขั้นตอนแรก ถัดจากนี้ไปอีก ๒ ขั้นตอนก็คือการสอบถามผู้วิจัย และการสอบป้องกันผู้วิจัย ซึ่งถือเป็นการสำเร็จตามกระบวนการศึกษา เพราะฉะนั้นวันนี้ก็ถือว่ามีความสำคัญมาก เพราะว่าความเห็นของท่านผู้ทรงคุณวุฒิทั้งภายในและภายนอกนั้นเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการวิจัย ในการสนทนากลุ่มเฉพาะนั้นความเห็นล้วนเป็นประโยชน์ในทางวิชาการ ตามหลักจริยธรรมการวิจัยใน

มนุษย์ตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด ผู้วิจัยจะนำข้อความเห็นเป็นไปในเชิงบวกหมด จะต้องไปสังเคราะห์คำพูดไปในเชิงบวกเท่านั้น ความเห็นต่างๆ จะไม่มีผลลบไม่มีผลร้ายใดๆ ทั้งสิ้น เพราะหลักจริยธรรมการวิจัยจะไม่ให้เกิดผลกระทบแก่ผู้ให้ความเห็น ไม่ให้เกิดผลร้ายแก่ผู้ให้ความเห็นโดยประการทั้งปวง ผู้วิจัยได้สังเคราะห์เอาในส่วนที่เป็นสาระเป็นประโยชน์อย่างยิ่งของการวิจัยไปเติมเต็มงานวิจัย บางท่านอาจจะไม่มีข้อมูลครบถ้วนสมบูรณ์ เพราะว่ามีข้อจำกัดเรื่องของการส่งข้อมูลเพราะถ้าข้อมูลสมบูรณ์ครบถ้วน ก็อาจจะให้ความเห็นเรื่องของความเหมาะสม ความเป็นไปได้ครบถ้วนสมบูรณ์หรือไม่ประการใด หรือมีข้อเสนอแนะว่าถ้าทำวิจัยเรื่องนี้ ผู้วิจัยควรไปศึกษาเพิ่มเติมเพื่อให้งานวิจัยมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นไป^{๒๕๓}

๒. ผู้วิจัยได้นำเสนอสาระสำคัญ ซึ่งเป็นการสรุปและสกัดจากดัชนีพันธ์ ส่วนเอกสารโดยละเอียดได้ส่งมอบให้กับผู้ทรงคุณวุฒิให้ทุกท่านได้ร่วมกันพิจารณาและให้ความคิดเห็นในครั้งนี้ก็จะมีมุมมองในเชิงวิชาการและมุมมองในแง่ของการนำไปสู่การปฏิบัติการที่ก่อให้เกิดประโยชน์ และเป็นคุณูปการต่อองค์กร สังคม ประเทศชาติมากที่สุด ข้อเสนอแนะของท่านผู้วิจัยนำไปเรียบเรียงเป็นส่วนที่สำคัญของดัชนีพันธ์โดยจะไม่มีผลกระทบในทางเสียหายต่อผู้ให้ข้อมูลแต่อย่างใดทั้งสิ้น ตามจริยธรรมการวิจัย^{๒๕๔}

๓. ทางการบินไทย ได้มีการใช้หลัก Customer Centric ในการจัดการและมีการผสมผสานวัฒนธรรมไทย เช่น มีการตกแต่งภายในโดยใช้วัฒนธรรมไทยเข้ามาเกี่ยวข้อง การตกแต่งเครื่องบินรุ่นใหม่ ใช้ Thai Contemporary Concept ประสานการใช้สีสันทัน ของใช้ต่างๆ ที่ขึ้นเครื่องใช้ Concept เดียวกัน ขอเพิ่มเติมข้อเสนอแนะ เรื่องอาหาร ได้รับ Feedback ด้านอาหาร โดยเฉพาะ Business Class อยากให้มีการปรับปรุงให้เหมาะสม เพื่อการบริการผู้โดยสารและเสนอว่า การใช้คำว่า Street Food จะเป็น Negative impact มากกว่า^{๒๕๕}

๔. ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้หลักพุทธธรรม มาเป็นแนวทางในการจัดการองค์กรของการบินไทย พื้นฐานของการบินไทย คนที่มาทำงานการบินไทย ใช้หลักอิทธิบาท ๔ ด้วยความมีใจรักในงาน เป็นหลักธรรม ที่ทำให้การบินไทย ประสบความสำเร็จ การส่งเสริมวัฒนธรรม การบริหาร การจัดการของการบินไทย นวัตกรรมกับธรรมะค่อนข้างต่างกัน อยากให้เพิ่มนวัตกรรม ในการมองโลกข้างหน้า การใช้ Data มาใช้ในการบริหารองค์กร หลักการบริหารใหม่ๆ ที่ควรนำมาใช้ เช่น AI มาทดแทน หรือ ช่วยในการบริหารงาน อยากให้เพิ่มประเด็นนี้เข้าไปด้วย^{๒๕๖}

๕. ผู้วิจัยทำได้ดี นำหลักพุทธธรรมมาใช้กับองค์กรใหญ่ๆ ของการบินไทย ซึ่งปีนี้ครบรอบ ๖๕ ปี หลังโควิด เข้าสู่แผนฟื้นฟูเมื่อ ๕ ปีที่แล้ว และกำลังจะออกจากแผนฟื้นฟูกลางปี ๒๕๖๘ การใช้หลักอิทธิบาท ๔ มีอิทธิพลกับการบริหารของการบินไทยตั้งแต่แรก การที่พนักงานมีใจรักองค์กร ทำให้ก้าวผ่านอุปสรรคต่างๆ มีความรักในงาน ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา อยากเน้นในเรื่อง ฉันทะ ทุก

^{๒๕๓} สทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๑ วันที่ ๘ เมษายน ๒๕๖๘.

^{๒๕๔} สทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๒ วันที่ ๘ เมษายน ๒๕๖๘.

^{๒๕๕} สทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๓ วันที่ ๘ เมษายน ๒๕๖๘.

^{๒๕๖} สทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๔ วันที่ ๘ เมษายน ๒๕๖๘.

คนในการบินไทย ซึ่งเป็นหน่วยงานภาคการบริการ รักลูกค้าเป็นอันดับแรก ทุ่มเทโนทุกเรื่อง และขอ
นำเสนอให้ทราบถึงวิสัยทัศน์ใหม่ที่เพิ่งปรับปรุงของการบินไทย “สายการบินคุณภาพสูง ที่ให้บริการ
เต็มรูปแบบ ด้วยความแข็งแกร่งของอัตลักษณ์ความเป็นไทย เชื่อมโยงประเทศไทยสู่ทั่วโลก สร้างผล
กำไรที่ได้อย่างต่อเนื่อง” ทุกคนความรักในงาน พลังงานใส่ใจในการทำงาน ใส่ใจในผู้โดยสาร และ
พัฒนาปรับปรุงในทุกเรื่อง นวัตกรรม ที่ขณะนี้นำมาใช้ได้แก่ การใช้ Data มาช่วยในการให้บริการ
ผู้โดยสาร การนำ Platform ใหม่ ๆ มาช่วยในการพัฒนาธุรกิจ เช่น ระบบ HR ใช้ระบบใหม่เข้ามา
การใช้ Internet online ในการเช็คการลงเวลาของพนักงาน การใช้ Internet online ในการ
Check in ของผู้โดยสาร การใช้ Chatbot ในการให้บริการตอบคำถามผู้โดยสาร การใช้ Call Center
ในไทยและทั่วโลก ให้บริการผู้โดยสารตลอด ๒๔ ชั่วโมง เพื่อตอบรับกับวิสัยทัศน์ของบริษัทและให้มี
ความพร้อมในการออกจากแผนฟื้นฟู^{๒๕๗}

๖. มีความเชื่อมั่นในการบินไทย การบริการของลูกค้าสู่ความเป็นเลิศ การทำงานไร้
รอยต่อ ปัจจัยที่ทำให้เกิดความสำเร็จ อยากให้มีฐานข้อมูลของลูกค้า ดูว่า ลูกค้าชอบอะไร การ
ให้บริการอาหารบนเครื่อง อยากให้ปรับปรุงให้มีรสชาติดี กระเป๋าสัมภาระ ติดตามกระเป๋าหาย ขอให้
มีระบบควบคุม การต่อต้านทุจริต ให้ความเป็นธรรมกับบริษัทที่เข้าไป วัฒนธรรมองค์กร มีการพัฒนา
บุคลากรแบบยั่งยืน อยากให้มีการทบทวนสวัสดิการที่พนักงานต่างๆ ให้เหมาะสม การพัฒนา
ประสิทธิภาพของพนักงาน ให้มีการอบรมสม่ำเสมอ การพัฒนาระบบการให้บริการผู้โดยสาร ให้เกิด
ความไร้รอยต่อ^{๒๕๘}

๗. อธิบาท ๔ ตั้งแต่เกิดมาได้ยินคำว่า รักคุณเท่าฟ้า เป็นสโลแกนที่บอกว่า รักคุณเท่าฟ้า
นั่นคือ มีความใส่ใจลูกค้า การบินไทยใส่ใจลูกค้ามากที่สุด องค์ความรู้ที่นำ หลักอธิบาท ๔ เป็นหลัก
พุทธธรรมที่ทำให้องค์กรมีความสำเร็จ ฉันทะ มีความอยากดำเนินงาน รักในงานนั้น องค์กรทุกองค์กร
จะสำเร็จได้หรือไม่ หลักธรรมตัวนี้ จะเป็นตัวที่ช่วยทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ องค์ความรู้มีความ
สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ดี ถูกต้อง สามารถนำไปบูรณาการกับงานสมัยใหม่ได้^{๒๕๙}

๘. กรอบตัวแปรที่ได้ศึกษามาตรงตามวัตถุประสงค์ ขอให้แก้ไขเพิ่มเติมคำผิดในเอกสาร
เช่น ทิศทาง เป็นต้น ขอบเขตในการวิจัยมีความเป็นนามธรรมมากกว่ารูปธรรม โดยการวิจัยเป็นการ
ดำเนินการเชิงภาพรวมและแนะนำให้ใส่ความหมายของคำให้ผู้อ่านมีความเข้าใจ เช่น เทคโนโลยีใน
การบริหารบุคคล (ERP) มีความหมายว่าอะไร การวิจัยยังเป็นในเชิงวิชาการทำอะไรให้สามารถ
สังเคราะห์เป็นเชิงนโยบายได้เพื่อให้เกิดประโยชน์และผลดีต่อองค์กร^{๒๖๐}

๙. มิติของการวิจัยฉบับนี้ การบริหารของการบินไทยจากเดิมต้องเข้าสู่แผนฟื้นฟู
ข้อเท็จจริง ข้อมูล ตามวัตถุประสงค์ ข้อ ๓ อยากเห็นนวัตกรรม การบริหารจัดการ อยากให้นำเสนอ
ข้อมูล ตรงไหน ที่เราทดสอบสมมุติฐาน มันเป็นไปในทิศทางไหน มากน้อยเพียงใด สิ่งไหนที่จะลด

^{๒๕๗} สทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๕ วันที่ ๘ เมษายน ๒๕๖๘.

^{๒๕๘} สทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๖ วันที่ ๘ เมษายน ๒๕๖๘.

^{๒๕๙} สทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๗ วันที่ ๘ เมษายน ๒๕๖๘.

^{๒๖๐} สทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๘ วันที่ ๘ เมษายน ๒๕๖๘.

ปัญหาการบริหารงานกิจกรรมใดๆ ที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายหรือแผนที่วางไว้ ให้มีนวัตกรรมการจัดการจัดการ ข้อไหน ที่มีปัญหามากที่สุด นำมาจัด Priority และไปสังเคราะห์ว่า ข้อไหนที่องค์กรอ่อนที่สุด วิกฤตขององค์กร จะใช้หลักธรรมข้อไหน ที่จะนำมาช่วยในการแก้ปัญหาได้ ทำอย่างไรให้คนรักหรือสร้างวัฒนธรรมใหม่ ควรนำเสนอให้ทราบถึงปัญหาในระดับต้นๆ และจะนำหลักธรรมได้มาช่วยจัดปัญหาหลักเกณฑ์พุทธธรรมมาเชื่อมโยงกับการบริหารงานให้ตรงกับบทเรียน ควรนำเสนอ กำเนิดแนวคิดใหม่ในการบริหารงานให้เกิดการพัฒนาขึ้น^{๒๖๑}

ผลการประเมินการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมนวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จากการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) ได้ผลดังนี้

ตารางที่ ๔.๒๖ ผลการประเมินความเหมาะสมของการบริหารจัดการภายในองค์กรโดยภาพรวม (N=๙)

การบริหารจัดการภายในองค์กร	ระดับความเหมาะสม		
	μ	σ	แปลผล
๑) การวางแผน	๔.๕๖	๐.๕๒	มากที่สุด
๒) การจัดองค์การ	๔.๕๖	๐.๕๒	มากที่สุด
๓) การบังคับบัญชาสั่งการ	๔.๖๗	๐.๕๐	มากที่สุด
๔) การประสานงาน	๔.๔๔	๐.๕๒	มาก
๕) การควบคุม	๔.๔๔	๐.๕๒	มาก
ภาพรวม	๔.๕๓	๐.๕๐	มากที่สุด

จากตารางที่ ๔.๒๖ พบว่าผลการประเมินความเหมาะสมของการบริหารจัดการภายในองค์กรโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๕๓ และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ ๐.๕๐ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีความเหมาะสมมากที่สุด ๓ ด้านและมีความเหมาะสมมาก ๒ ด้าน

ตารางที่ ๔.๒๗ ผลการประเมินความเหมาะสมของหลักอิทธิบาท ๔ โดยภาพรวม

(N=๙)

หลักอิทธิบาท ๔	ระดับความเหมาะสม		
	μ	σ	แปลผล
๑) ฉันทะ การมีใจรักในงาน	๔.๕๖	๐.๕๒	มากที่สุด
๒) วิริยะ การสู้งาน	๔.๖๗	๐.๕๐	มากที่สุด

^{๒๖๑}สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๙ วันที่ ๘ เมษายน ๒๕๖๘.

ตารางที่ ๔.๒๗ ผลการประเมินความเหมาะสมของหลักอิทธิบาท ๔ โดยภาพรวม (ต่อ)

(N=๙)

	ระดับความเหมาะสม		
	μ	σ	แปลผล
๓) จิตตะ การใส่ใจในงานที่ทำ	๔.๕๖	๐.๕๐	มากที่สุด
๔) วิมังสา การทำงานด้วยปัญญา	๔.๖๗	๐.๕๐	มากที่สุด
ภาพรวม	๔.๖๑	๐.๓๓	มากที่สุด

จากตารางที่ ๔.๒๗ พบว่าผลการประเมินความเหมาะสมของหลักอิทธิบาท ๔ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๖๑ และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ ๐.๓๓ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีความเหมาะสมมากที่สุดทุกด้าน

ตารางที่ ๔.๒๘ ผลการประเมินความเหมาะสมของนวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยภาพรวม

(N=๙)

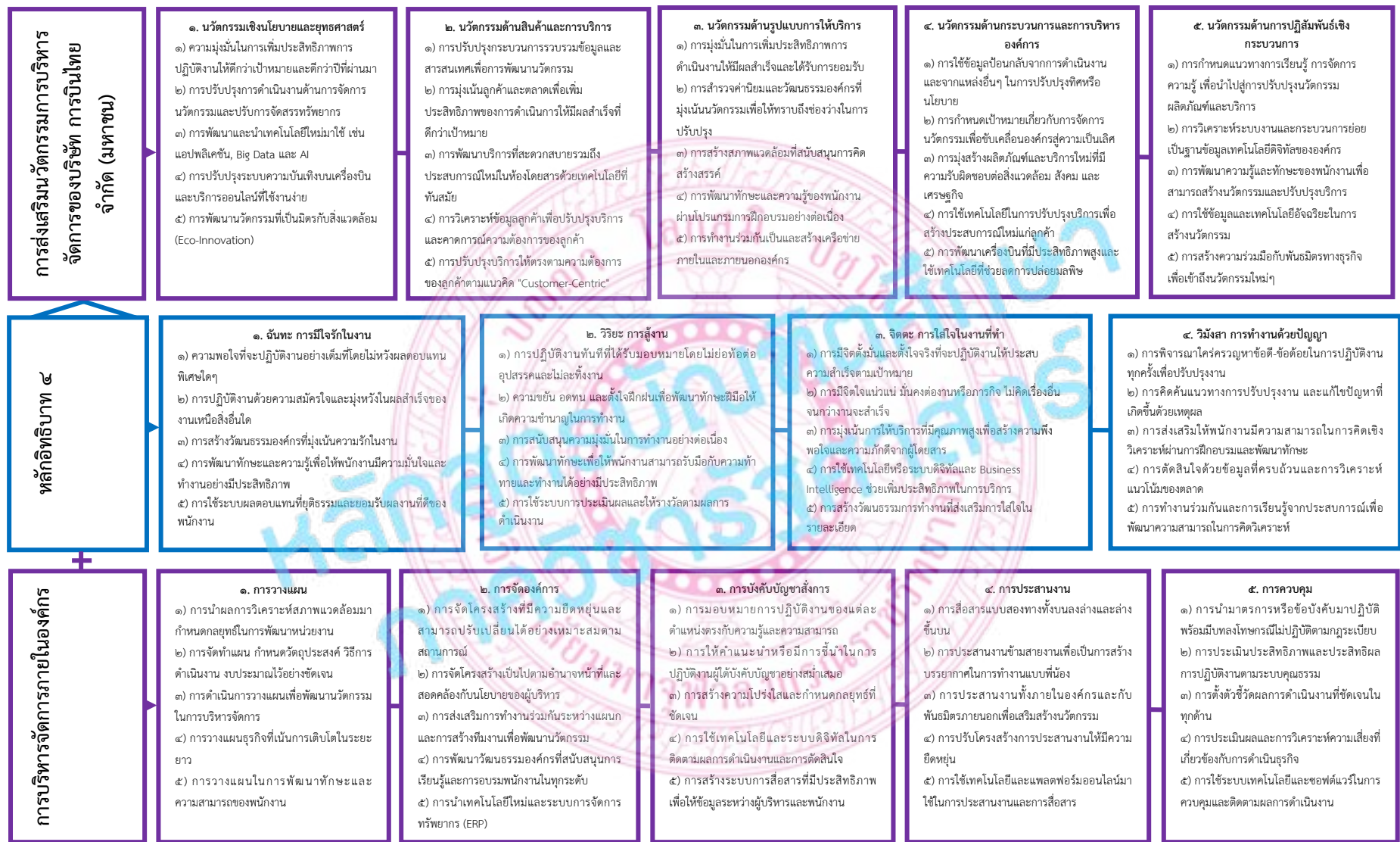
นวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	ระดับความเหมาะสม		
	μ	σ	แปลผล
๑) นวัตกรรมเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์	๔.๕๖	๐.๕๒	มากที่สุด
๒) นวัตกรรมด้านสินค้าและบริการ	๔.๕๖	๐.๕๒	มากที่สุด
๓) นวัตกรรมด้านรูปแบบการให้บริการ	๔.๕๖	๐.๕๒	มากที่สุด
๔) นวัตกรรมด้านกระบวนการและการบริหารองค์การ	๔.๕๗	๐.๕๐	มากที่สุด
๕) นวัตกรรมด้านการปฏิสัมพันธ์เชิงกระบวนการ	๔.๕๗	๐.๕๐	มากที่สุด
ภาพรวม	๔.๕๖	๐.๓๔	มากที่สุด

จากตารางที่ ๔.๓๐ พบว่าผลการประเมินความเหมาะสมของนวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๕๖ และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ ๐.๓๔ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีความเหมาะสมมากที่สุดทุกด้าน

๔.๕ องค์ความรู้

๔.๕.๑ องค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัย

จากการศึกษาทั้งเชิงปริมาณเชิงคุณภาพผู้วิจัยได้สังเคราะห์เป็นองค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัยดังต่อไปนี้



แผนภาพที่ ๔.๑๕ องค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัย

ที่มา : สังเคราะห์โดยผู้วิจัย กนกกร อารีรักษ์

จากแผนภาพดังกล่าวสามารถอธิบายองค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัย ได้ดังนี้

การส่งเสริมนวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ทั้ง ๕ ด้าน ได้แก่

๑. ด้านนวัตกรรมเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ โดยมีตัวชี้วัด ประกอบด้วย ๑) ความมุ่งมั่นในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้ดีกว่าเป้าหมายและดีกว่าปีที่ผ่านมา ๒) การปรับปรุงการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรมและปรับการจัดสรรทรัพยากร ๓) การพัฒนาและนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ เช่น แอปพลิเคชัน, Big Data และ AI ๔) การปรับปรุงระบบความบันเทิงบนเครื่องบินและบริการออนไลน์ที่ใช้งานง่าย ๕) การพัฒนานวัตกรรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (Eco-Innovation)

๒. ด้านนวัตกรรมด้านสินค้าและบริการ โดยมีตัวชี้วัด ประกอบด้วย ๑) การปรับปรุงกระบวนการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศเพื่อพัฒนานวัตกรรม ๒) การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินการให้มีผลสำเร็จที่ดีกว่าเป้าหมาย ๓) การพัฒนาบริการที่สะดวกสบายรวมถึงประสบการณ์ใหม่ในห้องโดยสารด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย ๔) การวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าเพื่อปรับปรุงบริการและคาดการณ์ความต้องการของลูกค้า ๕) การปรับปรุงบริการให้ตรงตามความต้องการของลูกค้าตามแนวคิด "Customer-Centric"

๓. ด้านนวัตกรรมด้านรูปแบบการให้บริการ โดยมีตัวชี้วัด ประกอบด้วย ๑) การมุ่งมั่นในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานให้มีผลสำเร็จและได้รับการยอมรับ ๒) การสำรวจค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นนวัตกรรมเพื่อให้ทราบถึงช่องว่างในการปรับปรุง ๓) การสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการคิดสร้างสรรค์ ๔) การพัฒนาทักษะและความรู้ของพนักงานผ่านโปรแกรมการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง ๕) การทำงานร่วมกันเป็นและสร้างเครือข่ายภายในและภายนอกองค์กร

๔. ด้านนวัตกรรมด้านกระบวนการและการบริหารองค์การ โดยมีตัวชี้วัด ประกอบด้วย ๑) การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานและจากแหล่งอื่นๆ ในการปรับปรุงทิศทางหรือนโยบาย ๒) การกำหนดเป้าหมายเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมเพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ๓) การมุ่งสร้างผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ที่มีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจ ๔) การใช้เทคโนโลยีในการปรับปรุงบริการเพื่อสร้างประสบการณ์ใหม่แก่ลูกค้า ๕) การพัฒนาเครื่องบินที่มีประสิทธิภาพสูงและใช้เทคโนโลยีที่ช่วยลดการปล่อยมลพิษ

๕. ด้านนวัตกรรมด้านการปฏิสัมพันธ์เชิงกระบวนการ โดยมีตัวชี้วัด ประกอบด้วย ๑) การกำหนดแนวทางการเรียนรู้ การจัดการความรู้ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ ๒) การวิเคราะห์ระบบงานและกระบวนการย่อยเป็นฐานข้อมูลเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร ๓) การพัฒนาความรู้และทักษะของพนักงานเพื่อสามารถสร้างนวัตกรรมและปรับปรุงบริการ ๔) การใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีอัจฉริยะในการสร้างนวัตกรรม ๕) การสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อเข้าถึงนวัตกรรมใหม่ๆ

โดยนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาได้แก่ หลักอิทธิบาท ๔ เข้ามาบูรณาการเพื่อให้เกิดการส่งเสริมนวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ดังนี้

๑. ด้านฉันทะ การมีใจรักในงาน โดยมีตัวชี้วัด ประกอบด้วย ๑) ความพอใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่โดยไม่หวังผลตอบแทนพิเศษใดๆ ๒) การปฏิบัติงานด้วยความสมัครใจและมุ่งมั่นในผลสำเร็จของงานเหนือสิ่งอื่นใด ๓) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความรักในงาน ๔) การพัฒนาทักษะและความรู้เพื่อให้พนักงานมีความมั่นใจและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ๕) การใช้ระบบผลตอบแทนที่ยุติธรรมและยอมรับผลงานที่ดีของพนักงาน

๒. ด้านวิริยะ การสู้งาน โดยมีตัวชี้วัด ประกอบด้วย ๑) การปฏิบัติงานทันทีที่ได้รับมอบหมายโดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและไม่ละทิ้งงาน ๒) ความขยัน อดทน และตั้งใจฝึกฝนเพื่อพัฒนาทักษะฝีมือให้เกิดความชำนาญในการทำงาน ๓) การสนับสนุนความมุ่งมั่นในการทำงานอย่างต่อเนื่อง ๔) การพัฒนาทักษะเพื่อให้พนักงานสามารถรับมือกับความท้าทายและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ๕) การใช้ระบบการประเมินผลและให้รางวัลตามผลการดำเนินงาน

๓. ด้านจิตตะ การใส่ใจในงานที่ทำ โดยมีตัวชี้วัด ประกอบด้วย ๑) การมีจิตตั้งมั่นและตั้งใจจริงที่จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ๒) การมีจิตใจแน่วแน่ มั่นคงต่องานหรือภารกิจ ไม่คิดเรื่องอื่นจนกว่างานจะสำเร็จ ๓) การมุ่งเน้นการให้บริการที่มีคุณภาพสูงเพื่อสร้างความพึงพอใจและความภาคภูมิใจจากผู้โดยสาร ๔) การใช้เทคโนโลยีหรือระบบดิจิทัลและ Business Intelligence ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริการ ๕) การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ส่งเสริมการใส่ใจในรายละเอียด

๔. ด้านวิมังสา การทำงานด้วยปัญญา โดยมีตัวชี้วัด ประกอบด้วย ๑) การพิจารณาใคร่ครวญหาข้อดี-ข้อด้อยในการปฏิบัติงานทุกครั้งเพื่อปรับปรุงงาน ๒) การคิดค้นแนวทางการปรับปรุงงาน และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยเหตุผล ๓) การส่งเสริมให้พนักงานมีความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์ผ่านการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะ ๔) การตัดสินใจด้วยข้อมูลที่ครบถ้วนและการวิเคราะห์แนวโน้มของตลาด ๕) การทำงานร่วมกันและการเรียนรู้จากประสบการณ์เพื่อพัฒนาความสามารถในการคิดวิเคราะห์

นำการบริหารจัดการภายในองค์กรมาเป็นพื้นฐานในการส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ดังนี้

๑. ด้านการวางแผน โดยมีตัวชี้วัด ประกอบด้วย ๑) การนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมากำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาหน่วยงาน ๒) การจัดทำแผน กำหนดวัตถุประสงค์ วิธีการดำเนินงาน งบประมาณไว้อย่างชัดเจน ๓) การดำเนินการวางแผนเพื่อพัฒนานวัตกรรมในการบริหารจัดการ ๔) การวางแผนธุรกิจที่เน้นการเติบโตในระยะยาว ๕) การวางแผนในการพัฒนาทักษะและความสามารถของพนักงาน

๒. ด้านการจัดองค์กร โดยมีตัวชี้วัด ประกอบด้วย ๑) การจัดโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่น และสามารถปรับเปลี่ยนได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ ๒) การจัดโครงสร้างเป็นไปตามอำนาจหน้าที่และสอดคล้องกับนโยบายของผู้บริหาร ๓) การส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างแผนกและการสร้างทีมงานเพื่อพัฒนานวัตกรรม ๔) การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้และการอบรมพนักงานในทุกระดับ ๕) การนำเทคโนโลยีใหม่และระบบการจัดการทรัพยากร (ERP)

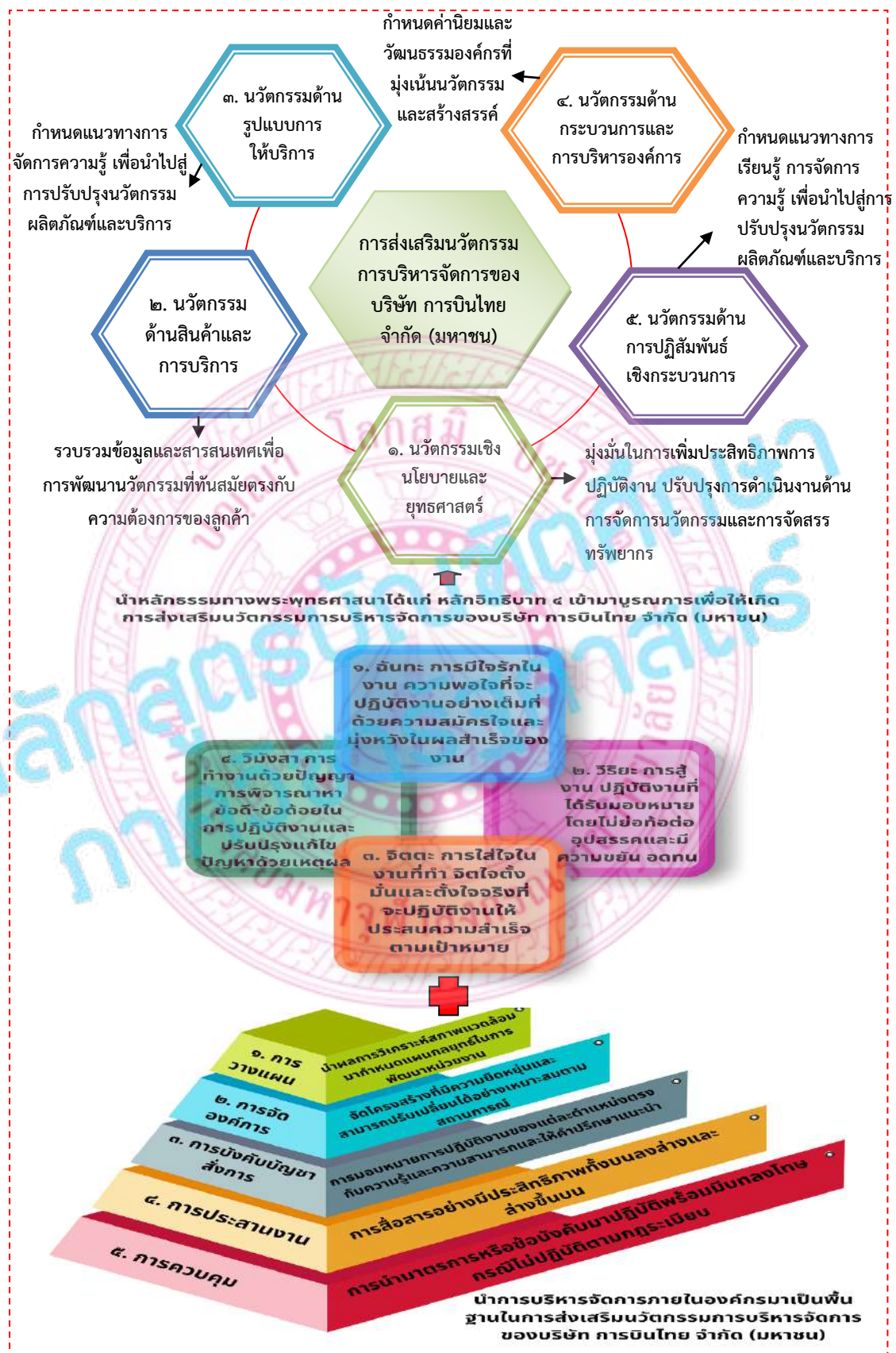
๓. ด้านการบังคับบัญชาสั่งการ โดยมีตัวชี้วัด ประกอบด้วย ๑) การมอบหมายการปฏิบัติงานของแต่ละตำแหน่งตรงกับความรู้และความสามารถ ๒) การให้คำแนะนำหรือมีการชี้แนะในการปฏิบัติงานผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ ๓) การสร้างความโปร่งใสและกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจน ๔) การใช้เทคโนโลยีและระบบดิจิทัลในการติดตามผลการดำเนินงานและการตัดสินใจ ๕) การสร้างระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้ข้อมูลระหว่างผู้บริหารและพนักงาน

๔. ด้านการประสานงาน โดยมีตัวชี้วัด ประกอบด้วย ๑) การสื่อสารแบบสองทางทั้งบนลงล่างและล่างขึ้นบน ๒) การประสานงานข้ามสายงานเพื่อเป็นการสร้างบรรยากาศในการทำงานแบบพี่น้อง ๓) การประสานงานทั้งภายในองค์กรและกับพันธมิตรภายนอกเพื่อเสริมสร้างนวัตกรรม ๔) การปรับโครงสร้างการประสานงานให้มีความยืดหยุ่น ๕) การใช้เทคโนโลยีและแพลตฟอร์มออนไลน์มาใช้ในการประสานงานและการสื่อสาร

๕. ด้านการควบคุม โดยมีตัวชี้วัด ประกอบด้วย ๑) การนำมาตรการหรือข้อบังคับมาปฏิบัติพร้อมมีบทลงโทษกรณีไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ๒) การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานตามระบบคุณธรรม ๓) การตั้งตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ชัดเจนในทุกด้าน ๔) การประเมินผลและการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ ๕) การใช้ระบบเทคโนโลยีและซอฟต์แวร์ในการควบคุมและติดตามผลการดำเนินงาน

๔.๕.๒ องค์ความรู้ที่ได้สังเคราะห์จากการวิจัย

จากการศึกษาทั้งเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ และสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) ผู้วิจัยได้สรุปหรือประมวลเป็นองค์ความรู้ที่ได้สังเคราะห์จากการวิจัยเกี่ยวกับการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมนวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ตั้งแผนภาพต่อไปนี้



แผนภาพที่ ๔.๑๗ องค์ความรู้ที่ได้สังเคราะห์จากการวิจัย

ที่มา : สังเคราะห์โดยผู้วิจัย กนกกร อาริรัช

จากแผนภาพดังกล่าวสามารถอธิบายองค์ความรู้ที่ได้สังเคราะห์จากการวิจัย ได้ดังนี้

การส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีดังนี้ ๑. วัฒนธรรมเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ มุ่งมั่นในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ปรับปรุงการดำเนินงานด้านการจัดการวัฒนธรรมและการจัดสรรทรัพยากร ๒. วัฒนธรรมด้านสินค้าและการบริการ รวบรวมข้อมูลและสารสนเทศเพื่อพัฒนานวัตกรรมที่ทันสมัยตรงกับความต้องการของลูกค้า ๓. วัฒนธรรมด้านรูปแบบการให้บริการ กำหนดค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นนวัตกรรมและสนับสนุนการคิดอย่างสร้างสรรค์ ๔. วัฒนธรรมด้านกระบวนการและการบริหารองค์การการกำหนดเป้าหมายการจัดการวัฒนธรรมเพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ รับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจ ๕. วัฒนธรรมด้านการปฏิสัมพันธ์เชิงกระบวนการ กำหนดแนวทางการเรียนรู้ การจัดการความรู้ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ

โดยนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาได้แก่ หลักอิทธิบาท ๔ เข้ามาบูรณาการเพื่อให้เกิดการส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้แก่ ๑. ฉันทะ การมีใจรักในงาน ความพอใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ด้วยความสมัครใจและมุ่งมั่นในผลสำเร็จของงาน ๒. วิริยะ การสู้งาน ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายโดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและมีความขยัน อดทน ๓. จิตตะ การใส่ใจในงานที่ทำ จิตใจตั้งมั่นและตั้งใจจริงที่จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ๔. วิมังสา การทำงานด้วยปัญญา การพิจารณาหาข้อดี-ข้อด้อยในการปฏิบัติงานและปรับปรุงแก้ไขปัญหาด้วยเหตุผล

นำการบริหารจัดการภายในองค์กรมาเป็นพื้นฐานในการส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้แก่ ๑. การวางแผน นำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมากำหนดแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาหน่วยงาน ๒. การจัดองค์การ จัดโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ ๓. การบังคับบัญชาสั่งการ มอบหมายการปฏิบัติงานของแต่ละตำแหน่งตรงกับความรู้และความสามารถและให้คำปรึกษาแนะนำ ๔. การประสานงาน การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพทั้งบนลงล่างและล่างขึ้นบน ๕. การควบคุม การนำมาตรการหรือข้อบังคับมาปฏิบัติพร้อมมีบทลงโทษกรณีไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ

บทที่ ๕

สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมนวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” มีวัตถุประสงค์คือ ๑) เพื่อศึกษานวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ๒) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อนวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และ ๓) เพื่อนำเสนอการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมนวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) โดยดำเนินการดังนี้

การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน ๓๘๗ ตัวอย่าง ซึ่งเป็นขนาดที่เหมาะสมในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ แนวทางการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้พัฒนาเครื่องมือขึ้นเองโดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น ๔ ส่วน ประกอบด้วย ๑) แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ๒) แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการภายในองค์กร ๓) แบบสอบถามเกี่ยวกับหลักอิทธิบาท ๔ ๔) แบบสอบถามเกี่ยวกับนวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ผลการทดสอบค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (α -coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ ๐.๙๓๓ ผู้วิจัยดำเนินการรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง ทั้งการรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่สร้างขึ้น ซึ่งได้แบบสอบถามกลับมาครบ ๓๘๗ ฉบับ สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา โดยใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบมีขั้นตอน (Multiple Regression Stepwise) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ศึกษาภาคสนามด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน ๑๘ รูปหรือคน เพื่อยืนยันรูปแบบหลังจากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณแล้ว และจัดสนทนากลุ่มเฉพาะเพื่อยืนยันองค์ความรู้อีกครั้งหนึ่งด้วย และจำแนกข้อมูลดังนี้

๕.๑ สรุปผลการวิจัย

๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย

๕.๓ ข้อเสนอแนะ

๕.๑ สรุปผลการวิจัย

การเสนอสรุปผลการวิจัยครั้งนี้เป็นการสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ๓ ด้าน คือ ๑) นวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ๒) ปัจจัย

ที่ส่งผลต่อนวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และ ๓) การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมนวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ดังนี้

๕.๑.๑ นวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) พบผลการศึกษา ดังนี้

ปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ ๕๒.๔๕ รองลงมาคือเพศชาย คิดเป็นร้อยละ ๔๓.๙๓ และเพศทางเลือก คิดเป็นร้อยละ ๓.๖๒ อันดับแรกมีอายุอยู่ระหว่าง ๓๑-๔๐ ปี คิดเป็นร้อยละ ๓๑.๗๘ ส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส คิดเป็นร้อยละ ๘๕.๗๙ อันดับแรกจบการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ ๔๘.๓๒ อันดับแรกมีระยะเวลา ๑๖-๒๐ ปี คิดเป็นร้อยละ ๓๕.๙๒ ตามลำดับ

การบริหารจัดการภายในองค์กรโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.10$, S.D.= 0.60) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้านโดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยดังนี้ ด้านการจัดองค์การ ($\bar{X}=4.25$) รองลงมาคือ ด้านการบังคับบัญชาสั่งการ ($\bar{X}=4.17$) ด้านการวางแผน ($\bar{X}=4.12$) ด้านการควบคุม ($\bar{X}=4.00$) และด้านการประสานงาน ($\bar{X}=3.96$) ตามลำดับ

การปฏิบัติตามหลักอริยบท ๔ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.19$, S.D.= 0.63) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้านโดยเรียงลำดับดังนี้ ด้านฉันทะ การมีใจรักในงาน ($\bar{X}=4.22$) รองลงมาคือ ด้านวิมังสา การทำงานด้วยปัญญา ($\bar{X}=4.19$) ด้านจิตตะ การใส่ใจในงานที่ทำ ($\bar{X}=4.19$) และด้านวิริยะ การสู้งาน ($\bar{X}=4.17$) ตามลำดับ

นวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.19$, S.D.= 0.61) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้านโดยเรียงลำดับดังนี้ ด้านนวัตกรรมด้านรูปแบบการให้บริการ ($\bar{X}=4.22$) รองลงมาคือ ด้านนวัตกรรมด้านการปฏิสัมพันธ์เชิงกระบวนการ ($\bar{X}=4.21$) ด้านนวัตกรรมด้านกระบวนการและการบริหารองค์การ ($\bar{X}=4.20$) ด้านนวัตกรรมด้านสินค้าและบริการ ($\bar{X}=4.15$) และด้านนวัตกรรมเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ ($\bar{X}=4.14$) ตามลำดับ

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกสามารถสรุปนวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ทั้ง ๕ ด้าน ได้ดังต่อไปนี้

๑. ด้านนวัตกรรมเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย การพัฒนาและนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ เช่น แอปพลิเคชัน, Big Data และ AI การปรับปรุงระบบความบันเทิงบนเครื่องบินและบริการออนไลน์ที่ใช้งานง่าย การพัฒนานวัตกรรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (Eco-Innovation) ส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์ในองค์กรผ่านการฝึกอบรมและการจัดกิจกรรม การสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรทั้งในและต่างประเทศ

๒. ด้านนวัตกรรมด้านสินค้าและบริการ ประกอบด้วย การพัฒนาบริการที่สะดวกสบายรวมถึงประสบการณ์ใหม่ในห้องโดยสารด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย การวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าเพื่อปรับปรุงบริการและคาดการณ์ความต้องการของลูกค้า การปรับปรุงบริการให้ตรงตามความต้องการของลูกค้าตามแนวคิด "Customer-Centric" การใช้นวัตกรรมทางการตลาด การปรับปรุง

แบรนด์และใช้ช่องทางดิจิทัล การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีและตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ใส่ใจสิ่งแวดล้อม

๓. ด้านนวัตกรรมด้านรูปแบบการให้บริการ ประกอบด้วย การสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการคิดสร้างสรรค์ การพัฒนาทักษะและความรู้ของพนักงานผ่านโปรแกรมการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง การทำงานร่วมกันและสร้างเครือข่ายภายในและภายนอกองค์กร การสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างและสนับสนุนให้พนักงานแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ การมุ่งเน้นผลลัพธ์และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานอย่างยั่งยืน

๔. ด้านนวัตกรรมด้านกระบวนการและการบริหารองค์การ ประกอบด้วย การมุ่งสร้างผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ที่มีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจ การใช้เทคโนโลยีในการปรับปรุงบริการเพื่อสร้างประสบการณ์ใหม่แก่ลูกค้า การพัฒนาเครื่องบินที่มีประสิทธิภาพสูงและใช้เทคโนโลยีที่ช่วยลดการปล่อยมลพิษ การฝึกอบรมพนักงานเพื่อพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม การสร้างความร่วมมือและเครือข่ายนวัตกรรม

๕. ด้านนวัตกรรมด้านการปฏิสัมพันธ์เชิงกระบวนการ ประกอบด้วย การพัฒนาความรู้และทักษะของพนักงานเพื่อสามารถสร้างนวัตกรรมและปรับปรุงบริการ การใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีอัจฉริยะในการสร้างนวัตกรรม การสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อเข้าถึงนวัตกรรมใหม่ๆ การลงทุนในการวิจัยและพัฒนาเพื่อนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในธุรกิจการบิน การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ

๕.๑.๒ ปัจจัยที่ส่งผลต่อนวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) พบผลการศึกษาดังนี้

ด้านการบริหารจัดการภายในองค์กรที่ส่งผลต่อนวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ๔ ด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ โดยเรียงลำดับตามสมการดังนี้คือ การบังคับบัญชาสั่งการ การวางแผน การจัดองค์การ การควบคุม มีเพียง การประสานงาน เท่านั้นที่ไม่ส่งผลต่อนวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ผลการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจที่ปรับแล้ว (Adjusted R²) เท่ากับ .๔๐๖ แสดงว่า การบริหารจัดการภายในองค์กรสามารถร่วมกันทำนายนวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ร้อยละ ๔๐.๖

ด้านหลักอิทธิบาท ๔ ที่ส่งผลต่อนวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ทั้ง ๔ ด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ โดยเรียงลำดับตามสมการดังนี้คือ วิริยะ การสู้งาน ฉันทะ การมีใจรักในงาน จิตตะ การใส่ใจในงานที่ทำ วิมังสา การทำงานด้วยปัญญา ผลการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจที่ปรับแล้ว (Adjusted R²) เท่ากับ .๗๐๘ แสดงว่า หลักอิทธิบาท ๔ สามารถร่วมกันทำนายนวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ร้อยละ ๗๐.๘

๕.๑.๓ การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมวัตรกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) สามารถอธิบายความสัมพันธ์ได้ดังนี้

การส่งเสริมวัตรกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีดังนี้ ๑. วัตรกรรมเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ มุ่งมั่นในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ปรับปรุงการดำเนินงานด้านการจัดการวัตรกรรมและการจัดสรรทรัพยากร ๒. วัตรกรรมด้านสินค้าและการบริการ รวบรวมข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการพัฒนาวัตรกรรมที่ทันสมัยตรงกับความต้องการของลูกค้า ๓. วัตรกรรมด้านรูปแบบการให้บริการ กำหนดค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นวัตรกรรมและสนับสนุนการคิดอย่างสร้างสรรค์ ๔. วัตรกรรมด้านกระบวนการและการบริหารองค์การ การกำหนดเป้าหมายการจัดการวัตรกรรมเพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ รับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจ ๕. วัตรกรรมด้านการปฏิสัมพันธ์เชิงกระบวนการ กำหนดแนวทางการเรียนรู้ การจัดการความรู้ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงวัตรกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ

โดยนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาได้แก่ หลักอิทธิบาท ๔ เข้ามาบูรณาการเพื่อให้เกิดการส่งเสริมวัตรกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้แก่ ๑. ฉันทะ การมีใจรักในงาน ความพอใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ด้วยความสมัครใจและมุ่งมั่นในผลสำเร็จของงาน ๒. วิริยะ การสู้งาน ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายโดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและความขยัน อุตุน ๓. จิตตะ การใส่ใจในงานที่ทำ จิตใจตั้งมั่นและตั้งใจจริงที่จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ๔. วิมังสา การทำงานด้วยปัญญา การพิจารณาหาข้อดี-ข้อด้อยในการปฏิบัติงานและปรับปรุงแก้ไขปัญหาด้วยเหตุผล นำการบริหารจัดการภายในองค์กรมาเป็นพื้นฐานในการส่งเสริมวัตรกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้แก่ ๑. การวางแผน นำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมากำหนดแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาหน่วยงาน ๒. การจัดองค์การ จัดโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ ๓. การบังคับบัญชาสั่งการ การมอบหมายการปฏิบัติงานของแต่ละตำแหน่งตรงกับความรู้และความสามารถและให้คำปรึกษาแนะนำ ๔. การประสานงาน การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพทั้งบนลงล่างและล่างขึ้นบน ๕. การควบคุม การนำมาตรการหรือข้อบังคับมาปฏิบัติพร้อมมีบทลงโทษกรณีไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ

๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ๓ ส่วนคือ ๑) วัตรกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ๒) ปัจจัยที่ส่งผลต่อวัตรกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และ ๓) การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมวัตรกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ดังนี้

๕.๒.๑ วัตรกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

วัตรกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.49$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้านโดยเรียงลำดับดังนี้ ด้านวัตรกรรมด้านรูปแบบการให้บริการ โดยกำหนดค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นวัตรกรรม

และสนับสนุนการคิดอย่างสร้างสรรค์ รองลงมาคือ ด้านนวัตกรรมด้านการปฏิสัมพันธ์เชิงกระบวนการ โดยกำหนดแนวทางการเรียนรู้ การจัดการความรู้ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ ด้านนวัตกรรมด้านกระบวนการและการบริหารองค์การ โดยกำหนดเป้าหมายการจัดการนวัตกรรมเพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ รับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจ ด้านนวัตกรรมด้านสินค้าและบริการ โดยรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศเพื่อพัฒนานวัตกรรมที่ทันสมัยตรงกับความต้องการของลูกค้า และด้านนวัตกรรมเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ โดยมุ่งมั่นในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ปรับปรุงการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรมและการจัดสรรทรัพยากร ตามลำดับ สอดคล้องกับงานวิจัยของ **อดิศักดิ์ ปิยะสุวรรณ** ที่พบว่า ๑. การส่งเสริมนวัตกรรมการบริหารงานของการประปานครหลวง พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงตามลำดับได้แก่ ๑) สร้างเสถียรภาพและความมั่นคงของระบบประปา โดยมีการพัฒนาระบบจ่ายน้ำและบริหารจัดการน้ำ พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบผลิตให้มีเสถียรภาพและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ๒) ยกระดับขีดความสามารถองค์กรสู่ความเป็นเลิศ โดยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานสร้างความพร้อมด้านบุคลากรให้มีศักยภาพ มีทักษะ พัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม ๓) ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและยึดมั่นธรรมาภิบาลเพื่อความยั่งยืน โดยพัฒนาความร่วมมือที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยหลักธรรมาภิบาล ๔) สร้างความมั่นคงขององค์กร โดยการเพิ่มความมั่นคงทางการเงิน ใช้จ่ายอย่างคุ้มค่า และการบริหารที่มีมาตรฐานสูง^๑ สอดคล้องกับงานวิจัยของ **ปณิดา รักษาแก้ว** ที่พบว่า ๑. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์เชิงรุกของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ พบผลการศึกษาดังนี้ (๑) พุทธนวัตกรรมการสื่อสารส่งผลต่อการประชาสัมพันธ์เชิงรุกของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ๓ ด้าน ได้แก่ การรับรู้ เข้าใจและเห็นคุณประโยชน์เกี่ยวกับการสื่อสาร (สัมพันธสนา) ความกลัวกลัวกำลังใจในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ (สมุดเตชนา) และการบริหารจัดการข้อมูลอย่างชัดเจนแจ่มแจ้ง (สันพัสนา)^๒ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ **สุพิศาล ภักดีนฤนาถ และชฎาราช โอษฐ์** ได้ศึกษาเรื่อง “นวัตกรรมการบริหารจัดการภาคสังคมกับนโยบายไทยแลนด์ ๔.๐” ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบนวัตกรรมจัดการภาคสังคมควรมีองค์ประกอบที่สำคัญ ๓ ประการ คือ (๑) ปัจจัยนำเข้าหรือพฤติกรรมของมนุษย์ที่จัดเก็บด้วยระบบวงจรปิดแบบสามมิติในช่วงของเวลาและสถานที่ เข้าสู่ (๒) กระบวนการ ที่มีองค์ประกอบของเทคโนโลยีดิจิทัล ๔ อย่าง ได้แก่ ฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (บิ๊กดาต้า) ซอฟต์แวร์ขั้นสูง คอมพิวเตอร์ทรงพลัง และปัญญาประดิษฐ์ เพื่อได้มาซึ่งการประมวลผลที่รวดเร็ว ตอบสนองต่อสิ่งที่มนุษย์ต้องการ และตอบโต้กับการกระทำของมนุษย์ได้อย่างชาญฉลาด (๓) ผลลัพธ์คือ ชุมชนสังคมผาสุกซึ่งเกิดจากความปลอดภัยมั่นคงจากอาชญากรรมที่ลดลง การสร้างคุณค่าเพิ่มทั้งเชิงนโยบายและเชิงพาณิชย์จากข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและความสะดวกสบายจากพื้นที่เมืองอัจฉริยะฉลาด จึงได้ผลสรุปว่านวัตกรรมการบริหารจัดการภาคสังคมที่เกิดจากการเชื่อมต่อ

^๑อดิศักดิ์ ปิยะสุวรรณ. “การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมนวัตกรรมการบริหารงานของ การประปานครหลวง”, **หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๖).

^๒ปณิดา รักษาแก้ว, “พุทธนวัตกรรมการสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์เชิงรุกของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ”, **หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๔).

ระหว่างอดีตที่ถูกจัดเก็บอย่างสมบูรณ์ในรูปแบบสามมิติ และเทคโนโลยีดิจิทัล จะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างยิ่งในทิศทางบวกต่อความมั่นคง ระบบการรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของสังคม และประเทศชาติ^๓

๕.๒.๒ ปัจจัยที่ส่งผลต่อนวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) พบผลการศึกษาดังนี้

ด้านการบริหารจัดการภายในองค์กรที่ส่งผลต่อนวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ๔ ด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ โดยเรียงลำดับตามสมการดังนี้คือ การบังคับบัญชาสั่งการ การวางแผน การจัดองค์การ การควบคุม มีเพียง การประสานงาน เท่านั้นที่ไม่ส่งผลต่อนวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ผลการวิเคราะห์มีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจที่ปรับแล้ว (Adjusted R²) เท่ากับ .๔๐๖ แสดงว่า การบริหารจัดการภายในองค์กรสามารถร่วมกันทำนายนวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ร้อยละ ๔๐.๖ และสามารถนำมาอภิปรายผลการศึกษาดังนี้

๑.๑) ด้านการบังคับบัญชาสั่งการ พบว่า การบังคับบัญชาสั่งการส่งผลต่อนวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ โดยมีการมอบหมายการปฏิบัติงานของแต่ละตำแหน่งตรงกับความรู้และความสามารถ การให้คำแนะนำหรือมีการชี้แนะในการปฏิบัติงานผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ การสร้างความโปร่งใสและกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจน การใช้เทคโนโลยีและระบบดิจิทัลในการติดตามผลการดำเนินงานและการตัดสินใจ การสร้างระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้ข้อมูลระหว่างผู้บริหารและพนักงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ พระมหาศรีอรุณ คำไท ที่พบว่า สถานการณ์ปัจจุบันประเทศไทยต้องการนักบริหารที่มีความรู้ ความซื่อสัตย์ สุจริต เป็นอย่างมากโดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรภาครัฐสมัยใหม่ จำเป็นต้องได้นักบริหารที่มีคุณธรรมจริยธรรมยึดมั่นถือมั่นในสิ่งที่ถูกต้อง ปฏิบัติหน้าที่ด้วยจิตสำนึกในการมุ่งมั่นเสริมสร้างคุณงามความดี มีความรับผิดชอบที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเจตนารมณ์ขององค์กร รวมไปถึงทำให้เกิดความรักความสามัคคีในหมู่คณะบุคลากรในองค์กร บทความนี้มีความมุ่งหมายที่จะเสนอพุทธวิธีในการบริหารสำหรับองค์กรภาครัฐสมัยใหม่ โดยทำหน้าที่ของนักบริหารมาวิเคราะห์เชิงพุทธศาสนา ประกอบด้วย ๑) พุทธวิธีในการวางแผน ๒) พุทธวิธีในการจัดองค์การ ๓) พุทธวิธีในการบริหารบุคลากร ๔) พุทธวิธีในการอำนวยการ และ ๕) พุทธวิธีในการกำกับดูแล^๔ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สิงห์คำ มณีจันสุข ที่พบว่า ๑) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการสวัสดิการสำหรับคนพิการทางการเคลื่อนไหวหรือทางร่างกายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า การปฏิบัติตามหลักสังคหวัตถุ ๔, การบริหารจัดการองค์กรที่ดี และปัจจัยการบริหารมีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการสวัสดิการสำหรับคนพิการทางการเคลื่อนไหวหรือทางร่างกาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (R Square) เท่ากับ .๔๙๒, .๖๕๖ และ .๗๐๒ ตามลำดับ ๒) รูปแบบการพัฒนาการบริหารจัดการสวัสดิการสำหรับคนพิการทางการ

^๓สุพิศาล ภักดินฤณาด และชฎาธาร โอษธิ์, “นวัตกรรมการบริหารจัดการภาคสังคมกับนโยบายไทยแลนด์ ๔.๐”, วารสาร สมาคมนักวิจัย, ปีที่ ๒๓ ฉบับที่ ๑ (มกราคม-เมษายน ๒๕๖๑) : ๔๔.

^๔พระมหาศรีอรุณ คำไท, “พุทธวิธีทางการบริหารสำหรับองค์กรภาครัฐสมัยใหม่”, วารสารวิจัยเพื่อพัฒนาสังคมและชุมชน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, ปีที่ ๓ ฉบับที่ ๓ (๗), (สิงหาคม-ธันวาคม ๒๕๕๙) : ๑.

เคลื่อนไหวหรือทางร่างกายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามตัวแปร ๓ ด้านดังนี้ ๑) การปฏิบัติตามหลักสังคหวัตถุ ๔ มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการสวัสดิการคนพิการทางการเคลื่อนไหวหรือทางร่างกาย โดยเรียงจากความสำคัญคือ การวางตนพอดี การสงเคราะห์ประชาชน การโอบอ้อมอารี และวชิไพบราษะ ๒) การบริหารจัดการองค์กรที่ดีมีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการสวัสดิการคนพิการทางการเคลื่อนไหวหรือทางร่างกาย โดยเรียงจากความสำคัญคือ ประกอบด้วยความคุ้มค่า เมตตาธรรมต่อผู้อื่น เคารพและปฏิบัติตามกติกา ยืนหยัดความโปร่งใส เน้นความรับผิดชอบ และเต็มใจมีส่วนร่วม ๓) ปัจจัยการบริหารมีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการสวัสดิการคนพิการทางการเคลื่อนไหวหรือทางร่างกาย โดยเรียงจากความสำคัญคือ ประกอบด้วย การประสานงาน การบังคับบัญชาสั่งการ การจัดองค์การ การควบคุม และการวางแผน^๕

๑.๒) ด้านการวางแผน พบว่า การวางแผนส่งผลต่อนวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ โดยมีการนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมากำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาหน่วยงาน การจัดทำแผน กำหนดวัตถุประสงค์ วิธีการดำเนินงาน งบประมาณไว้อย่างชัดเจน การดำเนินการวางแผนเพื่อพัฒนานวัตกรรมในการบริหารจัดการ การวางแผนธุรกิจที่เน้นการเติบโตในระยะยาว การวางแผนในการพัฒนาทักษะและความสามารถของพนักงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ **คณิตดา กรรณสูต** ที่พบว่า ๑. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการองค์กรคุณภาพของบริษัทมหาชนจำกัด พบผลการศึกษาดังนี้ ๑) พุทธวิธีการบริหารมีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการองค์กรคุณภาพของบริษัทมหาชน จำกัด ๔ ด้าน ได้แก่ พุทธวิธีในการอำนวยความสะดวก พุทธวิธีการจัดองค์กร พุทธวิธีในการกำกับดูแล และพุทธวิธีในการวางแผน โดยร่วมกันทำนายได้ร้อยละ ๕๒.๐ (Adj. R² = .520) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ๒) หลักพระ ๔ ที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการองค์กรคุณภาพของบริษัทมหาชน จำกัด ทั้ง ๔ ด้าน ได้แก่ ปัญญาพละ (กำลังความรู้หรือความฉลาด) อนุวัชพละ (กำลังงานที่ไม่มีโทษหรือความสุจริต) สังคหพละ (กำลังสงเคราะห์หรือการช่วยเหลือ) และวิริยะพละ (กำลังแห่งความเพียร) โดยร่วมกันทำนายได้ร้อยละ ๕๔.๓ (Adj. R² = .543) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑^๖ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ **กรรณิกา ธรรมสอน** ที่พบว่า ปัจจัยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการพัฒนาศักยภาพการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารสถานีดารวจภูธรในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ๑) การบริหารจัดการองค์กรมีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมต่อการพัฒนาศักยภาพการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารสถานีดารวจภูธรในจังหวัดเชียงใหม่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ประกอบด้วย โครงสร้างองค์กร กลยุทธ์ บุคลากร รูปแบบ ระบบ ค่านิยมร่วม และทักษะ ๒) หลักเวสารัชชกรรมธรรมมีอิทธิพลทางตรง และอิทธิพลรวมต่อการพัฒนาศักยภาพการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารสถานีดารวจภูธรในจังหวัดเชียงใหม่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ประกอบด้วย ศรัทธา ด้าน

^๕สิงห์คำ มณีจันสุข, “การบริหารจัดการสวัสดิการสำหรับคนพิการทางการเคลื่อนไหวหรือทางร่างกายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น”, **ดุชนิพนธ์ปริญาปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๒).

^๖คณิตดา กรรณสูต, “พุทธวิธีการบริหารจัดการองค์กรคุณภาพของบริษัทมหาชนจำกัด”, **ดุชนิพนธ์ปริญาปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๕).

ศรัทธาในอาชีพ ศील ด้านพฤติกรรม พาหุสัจจะ ด้านการศึกษา วิริยารัมภะ ด้านความเพียร และ ปัญญา ด้านองค์ความรู้^๗

๑.๓) ด้านการจัดองค์การ พบว่า การจัดองค์การส่งผลต่อนวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ โดยมีการจัดโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ การจัดโครงสร้างเป็นไปตามอำนาจหน้าที่และสอดคล้องกับนโยบายของผู้บริหาร การส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างแผนกและการสร้างทีมงานเพื่อพัฒนานวัตกรรม การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้และการอบรมพนักงานในทุกระดับ การนำเทคโนโลยีใหม่และระบบการจัดการทรัพยากร (ERP) สอดคล้องกับงานวิจัยของ สมชัย นันทากิรัตน์ ที่พบว่า ๑. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการตามพันธกิจของกระทรวงอุตสาหกรรม พบว่า การส่งเสริมการประกอบกิจการอุตสาหกรรมให้เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ๔) บุคลากรดำเนินงานหน่วยงานภายในและภายนอกกระทรวงเพื่อให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย โดยมีการบูรณาการหลักพุทธธรรมอิทธิบาท ๔ เพื่อการบริหารจัดการตามพันธกิจของกระทรวงอุตสาหกรรม ให้สำเร็จลุล่วง ได้แก่ ๑) ฉันทะ: รักงาน ๒) วิริยะ: สู้งาน ๓) จิตตะ: ใส่ใจงาน ๔) วิมังสา: ทำงานด้วยปัญญา และยังมีปัจจัยอีก ๒ ปัจจัยที่ส่งให้การบริหารจัดการตามพันธกิจของกระทรวงอุตสาหกรรมสำเร็จลุล่วงได้ ประกอบด้วย (๑) ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหาร ๔ ด้านประกอบด้วย ระบบสนับสนุนการตัดสินใจ ระบบบริหารทางไกล ระบบบริหารงานทั่วไป ระบบเครือข่ายอุตสาหกรรม (๒) ปัจจัยภายในองค์กร ๗ ด้านประกอบด้วย โครงสร้างองค์กร กลยุทธ์ การจัดบุคคลเข้าทำงาน รูปแบบ ระบบ ค่านิยมร่วม และทักษะ^๘ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อีระพล บุญตาระวะ ที่พบว่า ๑. สภาพทั่วไปของการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำในพื้นที่จังหวัดปทุมธานี มีการบริหารตามหลักการบริหารแบบ 4M's ด้านที่มีความสำคัญอันดับหนึ่งคือ ด้านการบริหารงาน อันดับสอง คือ ด้านบุคลากร อันดับสาม คือ ด้านเครื่องจักรและอุปกรณ์ อันดับสี่ คือ ด้านงบประมาณ ตามลำดับ ๒. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำในพื้นที่จังหวัดปทุมธานีจากทั้งหมด ๗ ปัจจัย รวมหลักธรรมอิทธิบาท ๔ ด้วยเป็น ๘ ปัจจัย ได้แก่ ยุทธศาสตร์ โครงสร้างองค์กร ความพร้อมของระบบงาน ภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วมของบุคลากร ค่านิยมร่วม ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการน้ำมากที่สุดได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ ด้านโครงสร้างองค์กร ร่วมกับทักษะของบุคลากร มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำในพื้นที่จังหวัดปทุมธานี ร้อยละ ๗๑.๔๐ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ รองลงมา คือ ด้านโครงสร้างองค์กรและด้านทักษะของบุคลากร มีค่าเบต้าเท่ากับ ๐.๔๓๘, ๐.๒๘๗ และ ๐.๒๒๙ ตามลำดับ^๙

^๗กรรณิกา ธรรมสอน, “การพัฒนาศักยภาพการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารสถานีดารวจภูธรในจังหวัดเชียงใหม่”, *ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๕).

^๘สมชัย นันทากิรัตน์, “การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อการบริหารจัดการตามพันธกิจของกระทรวงอุตสาหกรรม”, *ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๕).

^๙อีระพล บุญตาระวะ, “การบริหารจัดการทรัพยากรน้ำในพื้นที่จังหวัดปทุมธานี”, *ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๔).

๑.๔) ด้านการควบคุม พบว่า การควบคุมส่งผลต่อนวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ โดยมีการนำมาตรการหรือข้อบังคับมาปฏิบัติพร้อมมีบทลงโทษกรณีไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานตามระบบคุณธรรม การตั้งตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ชัดเจนในทุกด้าน การประเมินผลและการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน การใช้ระบบเทคโนโลยีและซอฟต์แวร์ในการควบคุมและติดตามผลการดำเนินงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ **ณัฐณิชาไชยประเสริฐ** ที่พบว่า ๑. ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารของส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารของบริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) พบผลการศึกษาดังนี้ ๑) กระบวนการบริหารจัดการส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารของบริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) มี ๓ ด้าน ได้แก่ การควบคุม การวางแผน การจัดคนเข้าทำงาน โดยร่วมกันทำนายได้ร้อยละ ๕๐.๓ (Adj. $R^2=0.503$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ๒) บรรยากาศองค์กรส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารของบริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) มี ๕ ด้าน ได้แก่ ความรู้สึกผูกพันและรับผิดชอบต่องค์กร โครงสร้างองค์กร ความรับผิดชอบในการทำงาน มาตรฐานในการทำงาน และการสนับสนุน โดยร่วมกันทำนายได้ร้อยละ ๖๔.๒ (Adj. $R^2=0.642$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ๓) การปฏิบัติตามหลักกฏธำบะ ๔ ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารของบริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) มี ๒ ด้าน ได้แก่ วิสัยทัศน์: ทำงานด้วยปัญญา และจิตตะ: ใส่ใจงาน โดยร่วมกันทำนายได้ร้อยละ ๓๗.๐ (Adj. $R^2=0.370$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑^{๑๐} และสอดคล้องกับงานวิจัยของ **อภิวัฒน์ จำตา** ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารจัดการของรัฐในการส่งเสริมกัญชาเสรีเพื่อการแพทย์ทางเลือกของไทย” ผลการศึกษพบว่า ๑. สภาพการบริหารจัดการของรัฐในการส่งเสริมกัญชาเสรีเพื่อการแพทย์ทางเลือกของไทย โดยรัฐบาลมีการกำหนดขึ้นเป็นนโยบายสาธารณะในด้านสุขภาพ มีเป้าหมายเพื่อสร้างเสริมสิ่งแวดล้อมทั้งทางสังคม และทางกายภาพ มุ่งให้ประชาชนมีทางเลือกสามารถเข้าถึงทางเลือกที่ก่อให้เกิดสุขภาพดีได้ ๒. องค์ประกอบที่มีผลต่อระบบบริหารจัดการของรัฐในการส่งเสริมกัญชาเสรีเพื่อการแพทย์ทางเลือกของไทย ๘ ด้าน คือ การวางแผน การบริหารงานบุคคล การฝึกอบรม การนิเทศติดตาม การจัดสิ่งสนับสนุน การจัดการงบประมาณ การจัดการข้อมูลข่าวสาร และการจัดองค์กรชุมชน^{๑๑}

๒. ด้านหลักกฏธำบะ ๔ ที่ส่งผลต่อนวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ทั้ง ๔ ด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ โดยเรียงลำดับตามผลการวิจัยคือ วิริยะ การสู้งาน ฉันทะ การมีใจรักในงาน จิตตะ การใส่ใจในงานที่ทำ วิมังสา การทำงานด้วยปัญญา ผลการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจที่ปรับแล้ว (Adjusted R^2) เท่ากับ .๗๐๘ แสดงว่า หลัก

^{๑๐}ณัฐณิชา ไชยประเสริฐ, “การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารของบริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน)”, **ดุชนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๕).

^{๑๑}อภิวัฒน์ จำตา, “การบริหารจัดการของรัฐในการส่งเสริมกัญชาเสรีเพื่อการแพทย์ทางเลือกของไทย”, **ดุชนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๔).

อิทธิบาท ๔ สามารถร่วมกันทำนายนวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ร้อยละ ๗๐.๘ และสามารถนำมาอภิปรายผลการศึกษาได้ดังนี้

๒.๑) ด้านวิริยะ การสู้งาน พบว่า วิริยะ การสู้งานส่งผลต่อนวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ โดยมีการปฏิบัติงานทันทีที่ได้รับมอบหมายโดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและไม่ละทิ้งงาน มีความขยัน อดทน และตั้งใจฝึกฝนเพื่อพัฒนาทักษะฝีมือให้เกิดความชำนาญในการทำงาน การสนับสนุนความมุ่งมั่นในการทำงานอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาทักษะเพื่อให้พนักงานสามารถรับมือกับความท้าทายและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การใช้ระบบการประเมินผลและให้รางวัลตามผลการดำเนินงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ **ธงชัย คล้ายแสง** ที่พบว่า ปัจจัยภายนอกที่เป็นปัจจัยกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงกีฬาได้แก่ แนวโน้มการท่องเที่ยวในอนาคต ประกอบด้วย การเติบโตของชนชั้นกลางและรายได้ที่เพิ่มขึ้น การเติบโตของสายการบินต้นทุนต่ำ การเติบโตของสังคมผู้สูงอายุซึ่งมีการใช้จ่ายใช้สอยเพื่อการท่องเที่ยว การใช้เทคโนโลยีระหว่างการท่องเที่ยว นักท่องเที่ยวมุ่งเน้นประสบการณ์ นอกจากนี้ยังต้องนำหลักธรรมอิทธิบาท ๔ บูรณาการกับการมีส่วนร่วมในการจัดการการท่องเที่ยวเชิงกีฬาด้วยเป็นการใช้หลักธรรม นำหลักการพัฒนา ประกอบด้วย ๑) ฉันทะ ร่วมตัดสินใจ ด้วยความรัก คือ การวางแผน (Planning) ๒) วิริยะ เพียรพัก ร่วมพัฒนา คือ การลงมือทำ (Doing) ๓) วิมังสา พิจารณา ร่วมประเมินผล คือ การปรับปรุง (Acting) ๔) จิตตะ ตั้งใจตน รับผลพอประมาณ คือ การติดตามตรวจสอบ (Checking) ซึ่งจะทำให้การพัฒนาประสบความสำเร็จ^{๑๒} และสอดคล้องกับงานวิจัยของ **พระมหาสุเมธ สมานิต (ทวีกุล)** ที่พบว่า โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุประสิทธิผลพุทธบูรณาการการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพิจิตร ประกอบด้วย ๒ ส่วน คือ ส่วนที่ ๑ หัวใจของการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพิจิตร ประกอบด้วย รอบรู้ รอบคอบ และรอบข้าง ส่วนที่ ๒ คือ โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผลพุทธบูรณาการการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพิจิตรมี ๓ องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ ๑ คือ ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลพุทธบูรณาการการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพิจิตร ประกอบด้วย ๑.๑ ทุนดี ได้แก่ มีภาวะผู้นำ และบุคลากรมีคุณภาพ ๑.๒ กระบวนการดี ได้แก่ การบริหารจัดการ และการมีส่วนร่วม ๑.๓ สิ่งสนับสนุนดี ได้แก่ งบประมาณมีความพอเพียงและเทคโนโลยีสารสนเทศ องค์ประกอบที่ ๒ ปัจจัยนำไปสู่ความสำเร็จ ประกอบด้วย รักหน้าที่ มีความเข้าใจ ใส่ใจการทำงาน ไม่ประมาทขาดสติ ดำริความพยายาม องค์ประกอบที่ ๓ ประสิทธิผลพุทธบูรณาการการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพิจิตร มี ๖ ด้าน ประกอบด้วย บรรลุข้อบัญญัติ จัดเก็บรายได้ เบิกจ่ายพอเพียง ฟังเสียงเครือข่าย แจกจ่ายประโยชน์แก่ส่วนรวม มีส่วนร่วมตามยุทธศาสตร์^{๑๓}

^{๑๒}ธงชัย คล้ายแสง, “การพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงกีฬาโดยการบูรณาการหลักพุทธธรรมของจังหวัดบุรีรัมย์”, **ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ๒๕๖๒).

^{๑๓}พระมหาสุเมธ สมานิต (ทวีกุล), “โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผลพุทธบูรณาการการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพิจิตร”, **ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๒).

๒.๒) ด้านฉันทะ การมีใจรักในงาน พบว่า ฉันทะ การมีใจรักในงานส่งผลต่อนวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ โดยมีความพอใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่โดยไม่หวังผลตอบแทนพิเศษใดๆ การปฏิบัติงานด้วยความสนใจและมุ่งมั่นในผลสำเร็จของงานเหนือสิ่งอื่นใด การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความรักในงาน การพัฒนาทักษะและความรู้เพื่อให้พนักงานมีความมั่นใจและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การใช้ระบบผลตอบแทนที่ยุติธรรมและยอมรับผลงานที่ดีของพนักงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ **เจริญชัย กุลวัฒนาพร** ที่พบว่า ๑. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดสมุทรปราการ ได้แก่ ๑) การพัฒนาการบริหาร ๒) การมีส่วนร่วมของชุมชน ๓) การปฏิบัติตามหลักอิทธิบาท ๔) เรียงตามลำดับค่าอิทธิพลประกอบด้วย วิมังสา: ทำงานด้วยปัญญา ฉันทะ: รักงาน วิริยะ: สู้งาน จิตตะ: ใส่ใจงานมีผลต่อการจัดการคุณภาพด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดสมุทรปราการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ๒. รูปแบบการจัดการคุณภาพด้านสิ่งแวดล้อมโดยการบูรณาการหลักพุทธธรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดสมุทรปราการ มีองค์ประกอบของการจัดการคุณภาพด้านสิ่งแวดล้อมโดยการบูรณาการหลักพุทธธรรม ประกอบด้วยฉันทะ: มีใจรักในการส่งเสริมการจัดการขยะมูลฝอยและการแปรรูปเป็นพลังงาน วิริยะ: พากเพียรเฝ้าระวังคุณภาพอากาศในพื้นที่วิกฤติและพื้นที่เสี่ยง จิตตะ: ติดตามตรวจสอบ บำรุงและฟื้นฟูแม่น้ำสายหลัก และ วิมังสา: ปรับปรุงแก้ไขระบบป้องกันกากัดเคาะชายฝั่งและการเฝ้าระวัง และต้องมีการพัฒนาการบริหารเป็นส่วนประกอบคือ การพัฒนาโครงสร้างองค์กร การพัฒนากระบวนการ การพัฒนาเทคโนโลยี การพัฒนาพฤติกรรมการทำงาน และการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมเป็นสมาชิกเครือข่ายเฝ้าระวังมลพิษสิ่งแวดล้อมด้วย^{๔๔} และสอดคล้องกับงานวิจัยของ **อภิญญา ฉัตรช่อฟ้า** ที่พบว่า ๑. ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการจัดการขยะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดอ่างทองมี ๔ ปัจจัยหลัก ประกอบด้วย ๑) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ๒) ปัจจัยด้านการบริหารองค์การ ๓) ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม และ ๔) ปัจจัยนำไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งเป็นปัจจัยที่สอดคล้องกับหลักอิทธิบาท ๔ และมีการทำงานด้วยความไม่ประมาท (สติ) นอกจากนี้โมเดลประสิทธิผลการจัดการขยะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดอ่างทองที่ได้จากการสังเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพเป็นทฤษฎีฐานรากยัง พบว่า มีปัจจัยด้านบุคลากรที่มีคุณภาพ เป็นองค์ประกอบร่วมภายในโมเดลโดยจะเป็นบุคลากรที่มีสติปัญญาดี มีความฉลาดและมีไหวพริบมีความมุ่งมั่นตั้งใจและรับผิดชอบสูงมีความเชี่ยวชาญ มีทักษะมีสุขภาพอนามัยสมบูรณ์แข็งแรงมีพฤติกรรมที่ดีและมีความกตัญญู^{๔๕}

๒.๓) ด้านจิตตะ การใส่ใจในงานที่ทำ พบว่า จิตตะ การใส่ใจในงานที่ทำส่งผลต่อนวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ

^{๔๔}เจริญชัย กุลวัฒนาพร, “รูปแบบการจัดการคุณภาพด้านสิ่งแวดล้อมโดยการบูรณาการหลักพุทธธรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดสมุทรปราการ”, **ดุชนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๔).

^{๔๕}อภิญญา ฉัตรช่อฟ้า, “โมเดลสมการโครงสร้างประสิทธิผลการจัดการขยะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดอ่างทอง”, **ดุชนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๓).

๐.๐๑ โดยมีการมีจิตตั้งมั่นและตั้งใจจริงที่จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย การมีจิตใจแน่วแน่ มั่นคงต่องานหรือภารกิจ ไม่คิดเรื่องอื่นจนกว่างานจะสำเร็จ การมุ่งเน้นการให้บริการที่มีคุณภาพสูงเพื่อสร้างความพึงพอใจและความรักดีจากผู้โดยสาร การใช้เทคโนโลยีหรือระบบดิจิทัลและ Business Intelligence ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริการ การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ส่งเสริมการใส่ใจในรายละเอียด สอดคล้องกับงานวิจัยของ มัทนา เมฆตรง ที่พบว่า ๑. หลักอิทธิบาท ๔ ส่งผลต่อประสิทธิผลการนํานโยบายไปปฏิบัติ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ เรียงลำดับดังนี้ วิมังสา (การไตร่ตรอง) ฉันทะ (ความพึงพอใจ) จิตตะ (ความเอาใจใส่) โดยหลักอิทธิบาท ๔ สามารถร่วมกันทำนายประสิทธิผลการนํานโยบายไปปฏิบัติ ได้ร้อยละ ๗๑.๒ อย่างไรก็ตามจากผลการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า ด้านวิริยะ (ความเพียร) ส่งผลต่อประสิทธิผลการนํานโยบายภาครัฐไปปฏิบัติในอีกด้วย ๒. การบูรณาการหลักพุทธธรรมสำหรับประสิทธิผลการนํานโยบายภาครัฐไปปฏิบัติในธุรกิจการผลิตยานยนต์ไฟฟ้าในประเทศไทยพบว่าประสิทธิผลการนํานโยบายภาครัฐไปปฏิบัติประกอบด้วย การผลิต ประสิทธิภาพ ความพึงพอใจ การปรับเปลี่ยน และการพัฒนา โดยนำหลัก อิทธิบาท ๔ มาบูรณาการเพื่อให้เกิดประสิทธิผลของการนํานโยบายไปปฏิบัติ ดังนี้ ๑) ฉันทะ พึงใจในนโยบายส่งเสริมยานยนต์ไฟฟ้าที่รัฐกำหนดขึ้นและมุ่งหวังให้เกิดผลสำเร็จอย่างรวดเร็ว ๒) วิริยะ เต็มใจนํานโยบายส่งเสริมยานยนต์ไฟฟ้ามาปฏิบัติแม้อาจมีอุปสรรคและต้องใช้ระยะเวลายาวนาน ๓) จิตตะ มีการทำงานเป็นทีมเพื่อให้องค์กรดำเนินงานเป็นไปตามนโยบายของภาครัฐ เอาใจใส่ในการบริหารงาน ๔) วิมังสา พิจารณาใคร่ครวญหาข้อดี ข้อด้อยในการนํานโยบายมาปฏิบัติงาน มีการตรวจสอบหรือทดสอบคุณภาพและประสิทธิผลของนโยบาย^{๑๖} และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อุบลกาญจน์ อมรสิน ที่พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุบลราชธานี พบว่า หลักอิทธิบาท ๔ ส่งผลต่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุบลราชธานีทั้ง ๔ ด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ และ ๐.๐๕ โดยเรียงลำดับตามสมการดังนี้คือ ฉันทะ (ความพอใจ) วิริยะ (ความเพียร) จิตตะ (ความคิดมุ่งไป) และวิมังสา (ความไตร่ตรอง) โดยสามารถร่วมกันทำนายการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุบลราชธานี ได้ร้อยละ ๖๐.๑ (Adj. R²=0.601) โดยนำหลักอิทธิบาท ๔ มาปฏิบัติเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุบลราชธานี ประกอบด้วย ๑) ฉันทะ (ความพอใจ) โดยบุคลากรมีความรู้และชอบในงานงบประมาณ รวมทั้งปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและเต็มกำลังความสามารถ ๒) วิริยะ (ความเพียร) โดยบุคลากรมีความมุ่งมั่น ตั้งใจ และมุ่งคุณภาพของงานด้านงบประมาณ ๓) จิตตะ (ความคิดมุ่งไป) โดยบุคลากรทำงานด้วยความทุ่มเท ใส่ใจอย่างดีเพื่อผลประโยชน์ของประชาชนและประเทศชาติ ๔) วิมังสา (ความไตร่ตรอง) โดยวัดประเมินผลการปฏิบัติ พัฒนาระบบการเปิดเผยข้อมูลการบริหารต่อสาธารณะ และมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยมีหลักการบริหารจัดการตามกระบวนการ PDCA เป็นฐาน ประกอบด้วย การวางแผน การปฏิบัติงาน

^{๑๖}มัทนา เมฆตรง, “ประสิทธิผลการนํานโยบายไปปฏิบัติในธุรกิจการผลิตยานยนต์ไฟฟ้าในประเทศไทย”, *ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๕).

ตามแผน การตรวจสอบ การปรับปรุงงาน^{๑๗} และสอดคล้องกับงานวิจัยของ **อรรวิภา จรุงจรรูวัฒนา** ที่พบว่า แนวคิดหลักคำสอนอิทธิบาท ๔ กับการเรียนการสอน เป็นแนวทางนำไปสู่ความสำเร็จ ในการเรียนและช่วยให้ผู้เรียนได้เรียนสำเร็จตามความมุ่งหมาย ประกอบด้วย ฉันทะ คือความพอใจ มีใจรักในการเรียน วิริยะ คือ ความเพียรพยายาม เข้มแข็ง อดทน ไม่ท้อถอยในการเรียน จิตตะ คือ ความตั้งใจ สนใจในการเรียน วิมังสา คือ การไตร่ตรอง ใช้ปัญญาพิจารณาแก้ไขปัญหาในการเรียนอย่างมีเหตุผล ๓) การบูรณาการหลักอิทธิบาท ๔ กับการเรียนการสอนของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย โดยนำหลักอิทธิบาท ๔ ไปสอดแทรกในแผนการเรียนรู้และเนื้อหาของรายวิชาต่างๆ จัดให้มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง นอกจากนี้มีการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในรูปแบบต่างๆ เช่น การอบรมจริยธรรมในชั้นเรียน ค่ายคุณธรรม การศึกษาดูงานแหล่งเรียนรู้ทางพระพุทธศาสนา เพื่อมุ่งเน้นให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ มีความเข้าใจหลักอิทธิบาท ๔ ภายหลังการบูรณาการหลักอิทธิบาท ๔ กับการเรียนการสอนของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยฯ กับผู้เรียนที่มีผลการต่ำ ขาดเรียนบ่อย ไม่ตั้งใจเรียน ส่งการบ้านช้า พบว่า ผู้เรียนสามารถแก้ไขปัญหาในการเรียน มีความสนใจในการเรียน มีความเพียร ตั้งใจทำกิจกรรมในชั้นเรียนและมีผลการเรียนดีขึ้น^{๑๘}

๒.๔) ด้านวิมังสา การทำงานด้วยปัญญา พบว่า วิมังสา การทำงานด้วยปัญญาส่งผลต่อนวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ โดยมีการพิจารณาวิเคราะห์หาข้อดี-ข้อด้อยในการปฏิบัติงานทุกครั้งเพื่อปรับปรุงงาน การคิดค้นแนวทางการปรับปรุงงาน และแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นด้วยเหตุผล การส่งเสริมให้พนักงานมีความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์ผ่านการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะ การตัดสินใจด้วยข้อมูลที่ครบถ้วนและการวิเคราะห์แนวโน้มของตลาด การทำงานร่วมกันและการเรียนรู้จากประสบการณ์เพื่อพัฒนาความสามารถในการคิดวิเคราะห์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ **ผอบทอง สัจจิณพรัหม** ที่พบว่า ๑) ทรรศนะของบุคลากรที่มีต่อการนำหลักธรรมอิทธิบาท ๔ มาใช้ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทรรศนะของบุคลากรที่มีต่อการนำหลักธรรมอิทธิบาท ๔ มาใช้ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก ๒) บุคลากรที่มีเพศ อายุ และตำแหน่งต่างกัน มีต่อการนำหลักธรรมอิทธิบาท ๔ มาใช้ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน และ ๓) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำหลักธรรมอิทธิบาท ๔ มาใช้ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ (๑) ด้านฉันทะ ผู้บริหารควรมีความพอใจรักใคร่ในการบริหารงานทุกด้านอย่างเท่าเทียมกันเพื่อพัฒนางานพร้อมกันในทุกๆ ด้าน (๒) ด้านวิริยะผู้บริหารควรแสดงภาวะผู้นำในทุกสถานการณ์ สามารถนิเทศแนะนำผู้ร่วมงานได้ (๓) ด้านจิตตะ ผู้บริหารควรเอาใจใส่ติดตามการทำงานตามแผนงาน/โครงการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย (๔) ด้านวิมังสา ผู้บริหารควรพิจารณาไตร่ตรองหาวิธีการแก้ไข

^{๑๗}อุบลกาญจน์ อมรสิน, “รูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณที่มีประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดอุบลราชธานี”, **ดุชนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๖).

^{๑๘}อรรวิภา จรุงจรรูวัฒนา, “การบูรณาการหลักอิทธิบาท ๔ กับการเรียนการสอนของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ตำบลห้วยยา อำเภอมะนัง จังหวัดเชียงใหม่”, **วารสารบัณฑิตวิจัย**, ปีที่ ๗ ฉบับที่ ๒ (กรกฎาคม-ธันวาคม ๒๕๕๙) : ๑๘๓-๑๘๔.

ปัญหาในการทำงานต่างๆ อย่างเป็นระบบพร้อมทั้งประเมินผลงานเพื่อปรับปรุงแก้ไขให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น^{๑๙} และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ผดุง วรรณทอง ที่พบว่า ๑) ด้านฉันทะ มีความจำเป็นและสำคัญต่อการบริหารองค์กรเอกชน เพราะเป็นจุดเริ่มต้นที่จะทำให้บุคลากรเกิดและมีความพอใจในหน้าที่รับผิดชอบและปฏิบัติอย่างเต็มกำลังความสามารถของตนเองรักและพอใจที่จะได้รับพัฒนาตนเอง เพื่อนำความรู้มาใช้ในหน้าที่ที่ตนกำลังปฏิบัติอยู่ กระตือรือร้นพร้อมที่จะให้มีการพัฒนาตนเอง ทั้งด้านร่างกายและจิตใจ ๒) ด้านวิริยะ มีความจำเป็นและสำคัญ มากต่อการบริหารองค์กรเอกชนเนื่องจากหลักการนี้ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ ๙ ทรงเป็นแบบอย่างและได้พระราชทานบทพระราชนิพนธ์ เรื่องพระมหาชนก ที่เน้นให้ประชาชนมีความวิริยะ หรือหลักการประกอบความเพียรชอบ บุคลากรมีความตื่นตัวพร้อมที่จะพัฒนาการทำงานอยู่ตลอดเวลา ผักผ่อนพยายามพัฒนาตนเองให้เกิดความชำนาญในหน้าที่ด้วยการเรียนรู้เพิ่มเติม ๓) ด้านจิตตะ มีความจำเป็นและสำคัญต่อการบริหารองค์กรเอกชน เช่นเดียวกันโดยผู้บริหารให้ความสำคัญกับการทำงานที่ต้องอาศัยด้าน จิตตะเป็นหลักที่จะต้องเอาใจใส่งานอยู่เสมอ ๔) ด้านวิมังสา มีความจำเป็นและสำคัญต่อการบริหารองค์กรเอกชน เช่นเดียวกันเพราะผู้บริหารต่างให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเหมาะสม มีการแก้ไขปัญหการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีการพัฒนาดียิ่งขึ้นไป ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ เพิ่มเติม หาวิธีการต่างๆ มาพัฒนาบุคลากรให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและอดทนต่อปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงาน^{๒๐}

๕.๒.๓ การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมนวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

การส่งเสริมนวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีดังนี้ ๑. นวัตกรรมเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ มุ่งมั่นในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ปรับปรุงการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรมและการจัดสรรทรัพยากร ๒. นวัตกรรมด้านสินค้าและบริการ รวบรวมข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการพัฒนานวัตกรรมที่ทันสมัยตรงกับความต้องการของลูกค้า ๓. นวัตกรรมด้านรูปแบบการให้บริการ กำหนดค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นนวัตกรรมและสนับสนุนการคิดอย่างสร้างสรรค์ ๔. นวัตกรรมด้านกระบวนการและการบริหารองค์กร การกำหนดเป้าหมายการจัดการนวัตกรรมเพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ รับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจ ๕. นวัตกรรมด้านการปฏิสัมพันธ์เชิงกระบวนการ กำหนดแนวทางการเรียนรู้ การจัดการความรู้ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ โดยนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาได้แก่ หลักอิทธิบาท ๔ เข้ามาบูรณาการเพื่อให้เกิดการส่งเสริมนวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้แก่ ๑. ฉันทะ การมีใจรักในงาน ความพอใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ด้วยความสมัครใจและมุ่งหวังในผลสำเร็จของงาน ๒. วิริยะ การสู้งาน

^{๑๙}ผอบทอง สุจินพริหม, “การนำหลักธรรมอิทธิบาท ๔ มาใช้ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามทฤษฎีของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษจังหวัดศรีสะเกษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๘”, วารสารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด, ปีที่ ๕ ฉบับที่ ๒ (กรกฎาคม-ธันวาคม ๒๕๕๙) : ๑๐๒.

^{๒๐}ผดุง วรรณทอง, “การประยุกต์ใช้หลักอิทธิบาท ๔ ในการบริหารองค์กรเอกชนในจังหวัดนนทบุรี”, วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์, ปีที่ ๗ ฉบับที่ ๒ (เมษายน-มิถุนายน, ๒๕๖๑) : ๙๙-๑๐๐.

ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายโดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและมีความขยัน อดทน ๓. จิตตะ การใส่ใจในงานที่ทำ จิตใจตั้งมั่นและตั้งใจจริงที่จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ๔. วิมังสา การทำงานด้วยปัญญา การพิจารณาหาข้อดี-ข้อด้อยในการปฏิบัติงานและปรับปรุงแก้ไขปัญหาด้วยเหตุผล

นอกจากนี้ยังนำการบริหารจัดการภายในองค์กรมาเป็นพื้นฐานในการส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้แก่ ๑. การวางแผน นำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมากำหนดแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาหน่วยงาน ๒. การจัดองค์การ จัดโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ ๓. การบังคับบัญชาสั่งการ การมอบหมายการปฏิบัติงานของแต่ละตำแหน่งตรงกับความรู้และความสามารถและให้คำปรึกษาแนะนำ ๔. การประสานงาน การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพทั้งบนลงล่างและล่างขึ้นบน ๕. การควบคุม การนำมาตรการหรือข้อบังคับมาปฏิบัติพร้อมมีบทลงโทษกรณีไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ สอดคล้องกับงานวิจัยของ **ณัฐพร มุลมาตย์** ที่พบว่า ๑. หลักอิทธิบาท ๔ ส่งผลต่อการส่งเสริมการพัฒนากีฬาอาชีพของภารกิจกีฬาแห่งประเทศไทยทั้ง ๔ ด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ โดยเรียงลำดับตามสมการดังนี้คือ วิมังสา ทำงานด้วยปัญญา, ฉันทะ รักษาน, จิตตะ ใส่ใจงาน, วิริยะ สู้งาน และหลักอิทธิบาท ๔ สามารถร่วมกันทำนายการส่งเสริมการพัฒนากีฬาอาชีพของภารกิจกีฬาแห่งประเทศไทย ได้ร้อยละ ๗๒.๓ ($\text{Adjusted } R^2 = .723$) ๒. รูปแบบการประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมการพัฒนากีฬาอาชีพของภารกิจกีฬาแห่งประเทศไทย ดังนี้ การส่งเสริมการพัฒนากีฬาอาชีพของภารกิจกีฬาแห่งประเทศไทย ทั้ง ๔ ด้านประกอบด้วย ๑. พัฒนานักกีฬาและบุคลากรกีฬาอาชีพเข้าสู่เส้นทางกีฬาอาชีพตามมาตรฐานสากล ๒. ยกระดับมาตรฐานการจัดการแข่งขันกีฬาอาชีพ ๓. การจัดการระเบียบข้อบังคับ ให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติส่งเสริมกีฬาอาชีพอย่างมีธรรมาภิบาลและเท่าทันการเปลี่ยนแปลง ๔. ส่งเสริมการบริหารจัดการองค์กรกีฬาอาชีพให้มีมาตรฐานและสร้างความร่วมมือทุกภาคส่วนให้เติบโตอย่างยั่งยืน โดยประยุกต์กับพุทธศาสตร์การกีฬา (อิทธิบาท ๔) เพื่อนำมาสู่การพัฒนางานกีฬาอาชีพ คือ ฉันทะ: มีใจรักในการกีฬา วิริยะ: พากเพียรทำงานกีฬาอย่างมุ่งมั่น จิตตะ: ติดตามตรวจสอบงานกีฬาอย่างเข้มข้น วิมังสา: รอบคอบแก้ไขให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง และมีกระบวนการบริหาร ทั้ง ๗ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดการบุคลากร การอำนวยความสะดวก การประสานงาน การรายงาน การบริหารงบประมาณ ด้านเป็นพื้นฐานในการส่งเสริมการพัฒนากีฬาอาชีพของภารกิจกีฬาแห่งประเทศไทยให้ประสบความสำเร็จ^{๒๑} และสอดคล้องกับงานวิจัยของ **มนตรี บุญจรัส** ที่พบว่า ๑. หลักอิทธิบาท ๔ ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานเกษตรจังหวัดอ่างทองทั้ง ๔ ด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ โดยเรียงลำดับตามสมการดังนี้คือ จิตตะ ใส่ใจงาน, วิริยะ สู้งาน, ฉันทะ รักษาน, วิมังสา ทำงานด้วยปัญญา โดยสามารถร่วมกันทำนายประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานเกษตรจังหวัดอ่างทอง ได้ร้อยละ ๖๒.๒ ($\text{Adj. } R^2 = 0.622$) ๒. การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานเกษตรจังหวัดอ่างทอง พบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานเกษตรจังหวัดอ่างทอง ทั้ง ๕ ด้านประกอบด้วย การให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน การให้บริการอย่าง

^{๒๑}ณัฐพร มุลมาตย์, “การประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมการพัฒนากีฬาอาชีพของภารกิจกีฬาแห่งประเทศไทย”, **ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๖).

รวดเร็วและทันเวลา การให้บริการอย่างเพียงพอ การให้บริการอย่างต่อเนื่อง และการให้บริการอย่างก้าวหน้า โดยกระบวนการบริหารบูรณาการเข้ากับหลักกฏธำบะ ๔ คือ ๑) ฉันทะ: รักงาน เจ้าหน้าที่มีความสุขและจริงจังกับงานที่ปฏิบัติ สมัคใจและมุ่งมั่นในผลสำเร็จของงาน ทำงานอย่างสุดความสามารถและมีความสามัคคี ๒) วิริยะ: สู้งาน โดยขยัน อดทน และตั้งใจฝึกฝนเพื่อพัฒนาทักษะฝีมือให้เกิดความชำนาญ ๓) จิตตะ: ใส่ใจงาน เอาใจใส่เพื่อนร่วมงาน ปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ๔) วิมังสา: ทำงานด้วยปัญญา โดยมีสติตลอดเวลา คิดค้นแนวทางการปรับปรุงงาน และแก้ไขปัญหาย่างมีเหตุผล โดยใช้กระบวนการบริหาร ซึ่งเป็นพื้นฐานในการเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานเกษตรจังหวัดอ่างทองทั้งเรื่องของการวางแผนที่ดี มีการจัดองค์การที่เหมาะสม การนำอย่างมีวิสัยทัศน์ และการควบคุมอย่างเป็นระบบมีความยุติธรรม^{๒๒} และสอดคล้องกับงานวิจัยของ จริญญาศักดิ์ สุนทรเดชา ที่พบว่า การพัฒนารูปแบบการเฝ้าระวังพฤติกรรมสุขภาพผู้สูงอายุด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลพบว่า แนวทางการพัฒนาออกเป็น ๒ ด้าน ประกอบด้วย ๑) การพัฒนาด้านคน คือ การให้ความรู้เกี่ยวกับการเฝ้าระวังพฤติกรรมสุขภาพผู้สูงอายุของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลและการให้ความรู้เกี่ยวกับการใช้เครื่องมือ Application และ ๒) การพัฒนาด้านเครื่องมือและกระบวนการ โดยการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (App ดูแล) มาใช้เพื่อลดขั้นตอนและความผิดพลาดในกระบวนการต่างๆ ๓. การทดลองและประเมินผลรูปแบบการเฝ้าระวังพฤติกรรมสุขภาพผู้สูงอายุด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล พบว่า การประเมินผลด้วยแบบประเมินความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมก่อนการฝึกอบรม และหลังการทดลองใช้ผลการประเมินในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้านทั้งก่อนการฝึกอบรมและหลังการทดลองใช้^{๒๓}

การส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่เกี่ยวกับ นวัตกรรมเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ นวัตกรรมด้านสินค้าและบริการ นวัตกรรมด้านรูปแบบการให้บริการ นวัตกรรมด้านกระบวนการและการบริหารองค์การ นวัตกรรมด้านการปฏิสัมพันธ์เชิงกระบวนการ สำเร็จได้นั้นโดยนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาได้แก่ หลักกฏธำบะ ๔ และการบริหารจัดการภายในองค์กร เข้ามาบูรณาการทำให้เกิดการส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จนมีผลประกอบการที่ดีและกำลังออกจากแผนฟื้นฟูเพื่อไปสู่องค์กรที่ยั่งยืน

^{๒๒}มนตรี บุญจรัส, “การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานเกษตรจังหวัดอ่างทอง”, *คุณกัญญ์พนธ์ปรัชญาคุณกัญญ์บัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๖).

^{๒๓}จริญญาศักดิ์ สุนทรเดชา, “การพัฒนารูปแบบการเฝ้าระวังพฤติกรรมสุขภาพผู้สูงอายุด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล”, *หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๒).

๕.๓ ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยในครั้งนี้สามารถนำมาสรุปเป็นข้อเสนอแนะได้ดังต่อไปนี้

๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

๑) บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ควรมีการประสานงาน เพื่อให้คนในองค์กรมีการสื่อสารแบบสองทางทั้งบนลงล่างและล่างขึ้นบน รวมทั้งข้ามสายงานเพื่อเป็นการสร้างบรรยากาศในการทำงานแบบพี่น้อง และส่งเสริมกิจกรรมมนุษยสัมพันธ์ระหว่างสายงานและหน่วยงานภายนอกด้วย

๒) บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ควรมีการส่งเสริมความขยัน (วิริยะ) เพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานโดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค ไม่คำนึงถึงความเหนื่อยยาก ตั้งใจฝึกฝน พัฒนาทักษะฝีมือให้เกิดความชำนาญในการทำงาน และหมั่นเพียรหาประสบการณ์ใหม่ๆ ตลอดเวลา

๓) บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ควรมีการพัฒนาสินค้าและบริการให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้โดยสาร การลงทุนในการปรับปรุงคุณภาพของบริการบนเครื่องและบริการเสริม เช่น ระบบความบันเทิงบนเครื่อง การบริการลูกค้า และความสะอาดสบาย เพื่อเสริมสร้างความพึงพอใจและความรักดีของผู้โดยสาร รวมถึงพิจารณาเพิ่มเส้นทางบินใหม่ที่เป็นแนวโน้มเติบโตในอนาคต เช่น เส้นทางเชื่อมต่อประเทศในเอเชียและตลาดที่มีศักยภาพสูง

๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

๑) บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ควรส่งเสริมงานด้านการบริการให้พนักงานเข้าใจถึงความต้องการและความคาดหวังของผู้มาติดต่อ โดยเน้นให้พนักงานให้ความสนใจและให้ความช่วยเหลือด้วยความเต็มใจและจริงใจ รวมทั้งควรมีการอบรมและพัฒนาทักษะด้านการบริการอย่างต่อเนื่องเพื่อยกระดับมาตรฐานการให้บริการอย่างยั่งยืน

๒) บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ควรส่งเสริมให้พนักงานมีความขยันหมั่นเพียรในการแสวงหาโอกาสเรียนรู้และพัฒนาตนเอง โดยสนับสนุนให้พนักงานเข้าร่วมฝึกอบรม สัมมนา หรือประสบการณ์ในด้านต่างๆ เพื่อเสริมสร้างความรู้และทักษะใหม่ๆ

๓) บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ควรส่งเสริมให้พนักงานใส่ใจในรายละเอียดของงาน รวมทั้งมีความเอาใจใส่และใส่ใจในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับงานทั้งในและนอกเวลาทำงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้และความเข้าใจในสายงาน ซึ่งจะช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความภาคภูมิใจในงาน

๔) บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ควรส่งเสริมให้มีการตรวจสอบข้อบกพร่องของการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง โดยใช้เทคนิคและเครื่องมือในการวิเคราะห์เพื่อระบุจุดอ่อนและโอกาสในการปรับปรุง พร้อมทั้งนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการทำงานมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ

๕) ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ควรมีบทบาทในการติดตามดูแล และสนับสนุนระบบนวัตกรรมอย่างจริงจัง โดยการเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนานวัตกรรมและสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเสนอแนวคิดใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง

๖) บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ควรมีการนำผลลัพธ์และข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากการทบทวนและติดตามผลดำเนินงานมาใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจในทุกระดับ โดยเน้นให้ข้อมูลเป็นฐานในการวางกลยุทธ์และปรับปรุงแนวทางการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

๗) บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ควรมีการประเมินผลการพัฒนานวัตกรรมในรอบไตรมาสหรือในรอบปีอย่างเป็นระบบ เพื่อให้สามารถติดตามความก้าวหน้าและพัฒนาการของโครงการนวัตกรรมได้อย่างใกล้ชิด

๘) บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ควรพิจารณาปรับปรุงกระบวนการทำงานในด้านต่างๆ โดยเฉพาะกระบวนการด้านการตลาดและรูปแบบธุรกิจใหม่ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของตลาดและความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

๙) บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ควรเน้นการใช้ข้อมูลและผลตอบรับจากการประเมินผลเพื่อปรับปรุงและส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นนวัตกรรมและการสร้างสรรค์ โดยการปลูกฝังค่านิยมและแนวคิดที่ส่งเสริมให้พนักงานกล้าคิด กล้าทำ และกล้าทำสิ่งใหม่ๆ เพื่อเสริมสร้างความเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมในระดับองค์กร

๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

๑) ควรมีการศึกษาแนวโน้มและผลกระทบของเทคโนโลยีดิจิทัลและการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศต่อการดำเนินธุรกิจของการบินไทย เพื่อให้สามารถปรับตัวและพัฒนาบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพในยุคดิจิทัล

๒) ควรมีการวิจัยพฤติกรรมและความพึงพอใจของลูกค้าในกลุ่มเป้าหมายต่างๆ รวมถึงการวิเคราะห์ผลกระทบของกิจกรรมส่งเสริมการขายและกลยุทธ์การตลาดใหม่ๆ ต่อความภักดีและความพึงพอใจของผู้โดยสาร

๓) ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของแนวโน้มเศรษฐกิจและการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมการบินในระดับภูมิภาคและระดับโลกต่อกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของการบินไทยในอนาคต

บรรณานุกรม

๑. ภาษาไทย

ก. ข้อมูลปฐมภูมิ

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. พระไตรปิฎกฉบับภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙.

ข. ข้อมูลทุติยภูมิ

(๑) หนังสือ :

กัลยา วานิชย์บัญชา. การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล. พิมพ์ครั้งที่ ๑๖.

กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๓.

กิริติ ยศยิ่งยง. องค์การแห่งนวัตกรรม แนวคิด และกระบวนการ. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๒.

ทิตนา แคมมณี. ศาสตร์การสอนองค์ความรู้เพื่อการจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ. พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๗.

ธร สุนทรายุทธ. ปรัชญาการบริหารจัดการ. กรุงเทพมหานคร : เนติกุลการพิมพ์ จำกัด, ๒๕๕๔.

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน). แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี/รายงานประจำปี ๒๕๖๕ (แบบ ๕๖-๑ One Report). กรุงเทพมหานคร : บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน), ๒๕๖๕.

บรรยงค์ โตจินดา. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : อมรการพิมพ์, ๒๕๕๐.

ปริญญา จงวัฒนา. พุทธธรรมเพื่อกัลยาณมิตร. กรุงเทพมหานคร : บจก. ศิลป์สยามบรรจุกัณฑ์และการพิมพ์, ๒๕๕๐.

ประเวศ วะสี. ยุทธศาสตร์ชาติเพื่อเอาชนะความยากจน. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานกองทุนเพื่อสังคม, ๒๕๔๕.

พระเทพดิลก (ระแบบ ฐิตญาโณ). อธิบายหลักกรรมตามหมวดจากนวกวาท. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ธรรมสภา, ๒๕๔๘.

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต). ธรรมะกับการทำงาน. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๔๓.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต). ธรรมานุชีวิต. พิมพ์ครั้งที่ ๔๖. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์กรมศาสนา, ๒๕๔๕.

.....พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม. พิมพ์ครั้งที่ ๑๑. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖.

.....พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม. พิมพ์รวมเล่ม ๓ ภาค ครั้งที่ ๑๕. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จันทร์เพ็ญ, ๒๕๕๐.

พันธุ์อาจ ชัยรัตน์. การจัดการนวัตกรรมสำหรับผู้บริหาร. กรุงเทพมหานคร : งานส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กร สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, ๒๕๔๗.

พุทธทาสภิกขุ. การงานที่เป็นสุข. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ธรรมสภา, ๒๕๔๙.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- พรศักดิ์ ผ่องแผ้ว. ศาสตร์แห่งการวิจัย. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๙.
- ภาณุ ลิ้มมานนท์. กลยุทธ์การจัดการนวัตกรรมทางธุรกิจ. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : พีดับบลิวพริ้นติ้ง, ๒๕๔๖.
- มัลลิกา บุนนาค. สถิติเพื่อการตัดสินใจ. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๗.
- เสนห์ จัยโต. การบริหารนวัตกรรมแนวใหม่. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๘.
- เสนาะ ตีเยาว์. หลักการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ ๖. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๑.
- สมคิด บางโม. การบริหาร. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๕.
- _____. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : บริษัท วิทย์พัฒน์ จำกัด, ๒๕๕๘.
- สุภางศ์ จันทวานิช. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๓.
- สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.). คู่มือการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (ฉบับปรับปรุง ปี ๒๕๕๖) ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง, ๒๕๖๕.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษายกระดับอุดมศึกษา พ.ศ. ๒๕๕๗. กรุงเทพมหานคร : ภาพการพิมพ์, ๒๕๕๗.
- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. การจัดการนวัตกรรมสำหรับผู้บริหาร. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, ๒๕๔๗.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. รายงานสรุปผลการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ ประจำปี ๒๕๖๒. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ซีดี มีเดีย ไกด์ จำกัด, ๒๕๖๓.
- หลวงพ่อบัณฑิตนันท์. งานคือชีวิตชีวิตคืองานบันดาลสุข. กรุงเทพมหานคร : สถาบันบันลือธรรม, ม.ป.ป.
- (๒) ดุษฎีนิพนธ์/วิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์/รายงานการวิจัย :**
- กรรณิกา ธรรมสอน. “การพัฒนาศักยภาพการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารสถานีดารวจภูธรในจังหวัดเชียงใหม่”. ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๕.
- โกวิท พวงงาม. “การสังเคราะห์และถอดบทเรียนนวัตกรรมท้องถิ่นและการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ต้นแบบการบริหารจัดการภารกิจที่ถ่ายโอน) สำนักงานคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น”. รายงานการวิจัย. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานปลัดนายกรัฐมนตรี, ๒๕๕๓.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- คณิตดา กรรณสูต. “พุทธวิถีการบริหารจัดการองค์กรคุณภาพของบริษัทมหาชนจำกัด”. **ดุชนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๕.
- จรรยาศักดิ์ สุนทรเดชา. “การพัฒนาแบบแผนการเฝ้าระวังพฤติกรรมสุขภาพผู้สูงอายุด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล”. **หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๒.
- เจริญชัย กุลวัฒนพร. “รูปแบบการจัดการคุณภาพด้านสิ่งแวดล้อมโดยการบูรณาการหลักพุทธธรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดสมุทรปราการ”. **ดุชนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๔.
- ชัชญา วงศ์สรรค์ (พันตรีหญิง). “รูปแบบการพัฒนาการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีประสิทธิภาพตามหลักพุทธธรรม”. **พุทธศาสตร์ดุชนิพนธ์ (รัฐประศาสนศาสตร์)**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๑.
- จิตติทัตน์ นิพนธ์พิทยา (ร้อยโท). “รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคไทยแลนด์ ๔.๐ ของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา กองบัญชาการกองทัพไทย”. **ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๒.
- ณัฐธินันชา ไชยประเสริฐ. “การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารของ บริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน)”. **ดุชนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๕.
- ณัฐ รุ่งวงษ์. “การบริหารจัดการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารตามหลักธรรมาภิบาลของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย”. **ดุชนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๔.
- ณัฐพร มูลมัตย์. “การประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมการพัฒนากีฬาอาชีพของการกีฬาแห่งประเทศไทย”. **ดุชนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๖.
- ธงชัย คล้ายแสง. “การพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงกีฬาโดยการบูรณาการหลักพุทธธรรมของจังหวัดบุรีรัมย์”. **ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์)**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๒.
- ธีระพล บุญตาระวะ. “การบริหารจัดการทรัพยากรน้ำในพื้นที่จังหวัดปทุมธานี”. **ดุชนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๔.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- นือร ศรีสุนทร. “การพัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา”. **ดุชนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๙.
- พระมหาประสงค์ กิตติญาโณ (พรมศรี). “การศึกษาเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลในองค์กร สมัยใหม่กับแนวคิดทางพระพุทธศาสนา”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (พระพุทธศาสนา)**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕.
- พระมหาสุเมธ สมานิติ (ทวีกุล). “โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผลพุทธบูรณาการการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพิจิตร”. **ดุชนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๒.
- พัทธนัญพร พิพิธวรโกศล. “การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อเพิ่มผลผลิตในการปฏิบัติราชการของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดบึงกาฬ”. **ดุชนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๔.
- ภูษิต วิเศษคามินทร์ (พ.ต.อ.). “ประสิทธิผลการนำนโยบายการแก้ปัญหาจราจรไปปฏิบัติของกองบังคับการตำรวจจราจร”. **ดุชนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๓.
- มัทนา เมฆตรง. “ประสิทธิผลการนำนโยบายไปปฏิบัติในธุรกิจการผลิตยานยนต์ไฟฟ้าในประเทศไทย”. **ดุชนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๕.
- มนตรี บุญจรัส. “การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานเกษตรจังหวัดอ่างทอง”. **ดุชนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๖.
- มนตรี พรหมวัน. “รูปแบบประสิทธิผลการบริหารจัดการแรงงานต่างด้าวในจังหวัดเชียงใหม่”. **ดุชนิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๓.
- วิศิษฐ์สร เอกกิตตินันท์. “การพัฒนากำหนดฐานข้อมูลขนาดใหญ่มาปรับใช้เพื่อการเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงานของกรมทางหลวง”. **ดุชนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๓.
- สมชัย นันทาภิรัตน์. “การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อการบริหารจัดการตามพันธกิจของกระทรวงอุตสาหกรรม”. **ดุชนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๕.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- สิงห์คำ มณีจันสุข. “การบริหารจัดการสวัสดิการสำหรับคนพิการทางการเคลื่อนไหวหรือทางร่างกายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น”. **ดุชนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๓.
- อภิญา ฉัตรช่อฟ้า. “โมเดลสมการโครงสร้างประสิทธิผลการจัดการขยะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดอ่างทอง”. **ดุชนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๓.
- อภิวัฒน์ จำตา. “การบริหารจัดการของรัฐในการส่งเสริมกัญชาเสรีเพื่อการแพทย์ทางเลือกของไทย”. **ดุชนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๔.
- อุบลกาญจน์ อมรสิน. “รูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณที่มีประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดอุบลราชธานี”. **ดุชนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๖.
- (๓) บทความ/วารสาร :
- เกียรติศักดิ์ ชาร์กซ์. “นวัตกรรมการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนบ้านสำนักใหม่ ตำบลขุนทะเล อำเภอลานสกา จังหวัดนครศรีธรรมราช”. **วารสารนาคบุตรปริทรรศน์ โครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช**, ปีที่ ๔ ฉบับที่ ๒ (กรกฎาคม-ธันวาคม ๒๕๕๕) : ๑๘.
- ผดุง วรณทอง และคณะ. “การประยุกต์ใช้หลักอิทธิบาท ๔ ในการบริหารองค์การเอกชนในจังหวัดนนทบุรี”. **วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์**, ปีที่ ๗ ฉบับที่ ๒ (เมษายน-มิถุนายน ๒๕๖๑) : ๙๙-๑๐๐.
- ผอบทอง สุจินพริหม. “การนำหลักธรรมอิทธิบาท ๔ มาใช้ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามพระคัมภีร์ของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษจังหวัดศรีสะเกษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๘”. **วารสารมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด**, ปีที่ ๕ ฉบับที่ ๒ (กรกฎาคม-ธันวาคม ๒๕๕๙) : ๑๐๒.
- พยัต วุฒิรงค์. “การบริหารนวัตกรรมการพัฒนาในองค์กรภาครัฐ”. **จุฬาลงกรณ์วารสาร**, ปีที่ ๒๐ ฉบับที่ ๗๘ (๒๕๕๑) : ๒๖-๓๗.
- พระธนบุลย์ สุวณโณ (หันมนตรี). “การนำหลักสาราณียธรรมมาส่งเสริมการอยู่ร่วมกันของชุมชนทุ่งละออง ตำบลบางวัน อำเภอกระบุรี จังหวัดพังงา”. **วารสารมหาจุฬานาครทรรศน์**, ปีที่ ๗ ฉบับที่ ๑ (มกราคม ๒๕๖๓) : ๕๗-๕๘.
- เมลิสา มหาพล และกมลพร กัลยาณมิตร. “การสร้างนวัตกรรมการบริหารองค์การภาครัฐ”. **วารสารวิชาการ สถาบันเทคโนโลยีแห่งสุวรรณภูมิ**, ปีที่ ๗ ฉบับที่ ๑ (มกราคม-มิถุนายน ๒๕๖๔) : ๒๙๕-๒๙๖.
- วีระศักดิ์ เครือเทพ. “ข้อค้นพบจากนวัตกรรมการท้องถิ่นไทย”. **วารสารประชาคมวิจัย**, ปีที่ ๓๙ ฉบับที่ ๑ (๒๕๕๘) : ๑๙-๓๓.

บรรณานุกรม (ต่อ)

สุพิศาล ภักดีดินถนาถ และชญาธาร โอษฐ์ศีศ. “นวัตกรรมกรรมการบริหารจัดการภาคสังคมกับนโยบายไทยแลนด์ ๔.๐”. วารสาร สมาคมนักวิจัย, ปีที่ ๒๓ ฉบับที่ ๑ (มกราคม-เมษายน ๒๕๖๑) : ๔๙.

สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, พัทธพงศ์ วัฒนสินธุ์, อัจฉรา จันทน์ฉาย และประจวบ คูปรัตน์. “นวัตกรรม: ความหมาย ประเภท และความสำคัญต่อการเป็นผู้ประกอบการ”. วารสารบริหารธุรกิจ, ปีที่ ๓๓ ฉบับที่ ๑๒๘ (๒๕๕๓) : ๕๓.

อนุจิตร ชินสาร, กิจฐเขต ไกรวาส และประภาส ปิ่นตบแต่ง. “การสร้างนวัตกรรมกรรมการบริหารองค์การภาครัฐ”. วารสารราชพฤกษ์, ปีที่ ๑๒ ฉบับที่ ๓ (กันยายน-ธันวาคม ๒๕๕๗) : ๘๑.

อริวิภา จรุงญารุวัฒนา. “การบูรณาการหลักอภิปาฐ ๔ กับการเรียนการสอนของศูนย์การศึกษา นอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ตำบลห้วยยา อำเภอมือง จังหวัดเชียงใหม่”. วารสารบัณฑิตวิจัย, ปีที่ ๗ ฉบับที่ ๒ (กรกฎาคม-ธันวาคม ๒๕๕๙) : ๑๘๓-๑๘๔.

(๔) เอกสารที่ไม่ได้ตีพิมพ์เผยแพร่และเอกสารอื่นๆ :

บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด. “การจัดการนวัตกรรม (IM : Innovation Management)”. เอกสารเผยแพร่. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด, มปท.

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). “ธรรมในใจของนักบริหารไฮโซ”. หนังสือพิมพ์ไทยรัฐ, (ฉบับวันที่ ๒๐ มิถุนายน ๒๕๕๑) : ๘.

(๕) ราชกิจจานุเบกษา :

ประกาศ เรื่อง ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๘๐). ราชกิจจานุเบกษา ๑๓๕, (๑๓ ตุลาคม ๒๕๖๑) : ๖๔.

(๖) สื่ออิเล็กทรอนิกส์ :

นพพล สุนทรนนท์. องค์การแห่งคุณภาพ : ความท้าทายที่รออยู่เบื้องหน้า. [ออนไลน์]. แหล่งข้อมูล : <https://chalaemphong7.wordpress.com/2014/01/11> [๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๗].

ศูนย์นวัตกรรมเพื่อการพัฒนาาระบบราชการไทย. นวัตกรรมกรรมการจัดการภาครัฐ. [ออนไลน์]. แหล่งข้อมูล : <http://www.opdc.go.th>. [๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๗].

Thaiairways. ข้อมูลบริษัทการบินไทย. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : https://www.thaiairways.com/th_TH/about_thai/company_profile/index.page [๖ มีนาคม ๒๕๖๗].

(๗) สัมภาษณ์ : นางสาวกฤษณพร ลาภาโรจน์กิจ. หัวหน้ากลุ่มงานรายได้เสริมและการขายสินค้า, ๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

นางณัททัย กิระจินดา. หัวหน้ากลุ่มงานการตลาดดิจิทัล, ๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

นางสาว ช่อลัดดา ฐะหาญ. เลขานุการบริการ สำนักงานประธานเจ้าหน้าที่บริหาร, ๒๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

นายลวิทร์ สวัสดิ์ธิรักษ. หัวหน้ากลุ่มงานขาย-เงิน, ๑๔ มีนาคม ๒๕๖๘.

นายพัชรพล ต้นประสิทธิ์กุล. ผู้ Chief (Specialist) กลุ่มงานการตลาดดิจิทัล กลุ่มพนักงานของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน), ๑๑ มีนาคม ๒๕๖๘.

บรรณานุกรม (ต่อ)

นางสาวชุลีรัตน์ เจียรระโนมณี. หัวหน้ากลุ่มงานขาย เส้นทางออสเตรเลียและนิวซีแลนด์, ๑๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

นายภาณุเดช ปานนิล ตัณฑณิษฐ์. Senior Trainee Sale Area : Indochina, ๒๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

นางสาวธีรภรณ์ วรรณมาลิกพันธุ์. Team Lead กลุ่มงานบริหารลูกค้า, ๑๒ มีนาคม ๒๕๖๘.

นางสาววิชุดา ณ บางช้าง. Marketing Research Analyst ๕ กลุ่มงานบริหารลูกค้า, ๘ มีนาคม ๒๕๖๘.

นายพิชญ์ วัชรโรบล. Team Lead กลุ่มงานขายออนไลน์ เส้นทางยุโรป, ๙ มีนาคม ๒๕๖๘.

นางสาวสิตาภา ไชยหลาก. Marketing Research Analyst ๔ กลุ่มงานบริหารลูกค้า, ๒๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

นางสาว ศีตละ เนตรมุกดา. Chief (Specialist) สังกัดกลุ่มงานพันธมิตรธุรกิจงานสนับสนุนองค์กร, ๑๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

นางสาวจุฑารัตน์ เสนาะกรรม. Marketing Research Analyst กลุ่มงานการตลาดดิจิทัล, ๒ มีนาคม ๒๕๖๘.

นายสุวิจักขณ์ ศรีสกุลประเสริฐ. อดีต ผู้จัดการกองโฆษณา, ๒๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

รศ.ดร.รัชชนันท์ อิศรเดช. อาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยราชวิทยาลัย, ๑๐ มีนาคม ๒๕๖๘.

ผศ.ดร.รัชชัย สมอเนื่อ. อาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๗ มีนาคม ๒๕๖๘.

ผศ.ดร.สุริยา รักษาเมือง. เลขาธิการหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิตมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘.

พระปลัดวรวัฒน์ วรพฒโน, ดร. อาจารย์ประจำภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๓ มีนาคม ๒๕๖๘.

สนทนากลุ่มเฉพาะ : รศ.ดร.สุรพล สุธะพรหม. รองอธิการบดีฝ่ายกิจการทั่วไป และผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๘ เมษายน ๒๕๖๘.

พระครูชินวีร์บัณฑิต, ผศ.ดร. หัวหน้าภาควิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๘ เมษายน ๒๕๖๘.

รศ.ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือ. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๘ เมษายน ๒๕๖๘.

รศ.ดร.อภิญา ฉัตรช่อฟ้า. ผู้อำนวยการหลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๘ เมษายน ๒๕๖๘.

บรรณานุกรม (ต่อ)

ผศ.ดร.สมบัติ นามบุรี. อาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๘ เมษายน ๒๕๖๘.

ผศ.ดร.เอนก ไยอินทร์. อาจารย์ประจำภาควิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๘ เมษายน ๒๕๖๘.

นางวรางคณา ลือโรจน์วงศ์. ประธานเจ้าหน้าที่หน่วยธุรกิจการบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) , ๘ เมษายน ๒๕๖๘.

นายรังสิมันต์ โมกษะสมิต. อดีต ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) , ๘ เมษายน ๒๕๖๘.

นางปริยานันท์ มงคลศรี. อดีต ผู้อำนวยการฝ่ายการตลาดดิจิทัล บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) , ๘ เมษายน ๒๕๖๘.

๒. ภาษาอังกฤษ

1. Secondary Source

(I) Books :

Alvin, Tofler. *The Third Wave*. New York: William Marrow, 1980.

Armstrong, M. and Baron, A. *Managing Performance: Performance Management in Action*. London: CIPD, 2005.

Best, J. W. *Research in Education*. (3rd ed). New Jersey: Prentice hall Inc, 1977.

E.N. Chapman. *Supervisor Survival Kit*. second edition. California: Science Research Associates Inc., 1995.

Fayol, Henri. *Industrial and General Administration*. New York: Mc-Graw Hill, 1930.

Hughes, Chuck. *What Does it Really Takes to Get into the Ivy League & Other Highly Selective Colleges*. New York: McGraw- Hill, 2003.

Likert, Rensis. “The Method of Constructing and Attitude Scale”, *Reading in Attitude Theory and Measurement*. Fishbein, Martin, Ed. New York: Wiley & Son, 1967.

Porter, Michael E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press, 1985.

Yamane, T. *Statistic: An Introductory Analysis*. 3rded, New York: Harper and Row 1973.

(II) journal :

Beane, J. “The Middle School: The Natural Home of integrated Curriculum,” *Educational Leadership*, Vol. 49 No. 2 (October 1991) : 9-13.

ภาคผนวก

หลักสูตรบัณฑิตศึกษา
ภาควิชารัฐศาสตร์



ภาคผนวก ก
เครื่องมือการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ





แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
เรื่อง การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารจัดการของ
บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา “การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” ซึ่งการศึกษาครั้งนี้จะเป็นประโยชน์อันเป็นพื้นฐานสำหรับการศึกษาวิจัยเชิงลึกต่อไป คำตอบของท่านจะถือเป็นความลับ และไม่มีผลกระทบต่อท่านแต่ประการใด ดังนั้นใคร่ขอความกรุณาตอบแบบสอบถาม ให้ตรงกับความเป็นจริงของท่านให้มากที่สุดและครบทุกข้อ ผู้วิจัยขอขอบคุณท่านที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม เพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัยมา ณ โอกาสนี้ด้วย

แบบสอบถามนี้เป็นคำถามเกี่ยวกับ “การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” โดยแบ่งออกเป็น ๕ ตอน ดังนี้

- ตอนที่ ๑ แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล
- ตอนที่ ๒ แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการภายในองค์กร
- ตอนที่ ๓ แบบสอบถามเกี่ยวกับหลักอิทธิบาท ๔
- ตอนที่ ๔ แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
- ตอนที่ ๕ ข้อเสนอแนะ

นางกนกกร อารีรักษ์
 นิสิตหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
 สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
 มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ตอนที่ ๑ แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง () ที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

๑. เพศ

() ชาย

() หญิง

() ทางเลือก

๒. อายุ

() ๒๐-๓๐ ปี

() ๓๑-๔๐ ปี

() ๔๑-๕๐ ปี

() ๕๑-๖๐ ปี

๓. สถานภาพสมรส

() โสด

() สมรส

() หม้าย/หย่าร้าง

() อื่นๆ (โปรดระบุ).....

๔. ระดับการศึกษา

() ประกาศนียบัตรวิชาชีพ

() ปริญญาตรี

() ปริญญาโท

() ปริญญาเอก

๕. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

() ต่ำกว่า ๕ ปี

() ๕-๑๐ ปี

() ๑๑-๑๕ ปี

() ๑๖-๒๐ ปี

() ๒๑-๒๕ ปี

() มากกว่า ๒๕ ปีขึ้นไป

ตอนที่ ๒ แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการภายในองค์กร

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้โดยละเอียด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงความคิดเห็นหรือความรู้สึกของท่านซึ่งเป็นจริงมากที่สุดเพียงข้อเดียว

ข้อ	การบริหารจัดการภายในองค์กร	ระดับการปฏิบัติ				
		น้อยที่สุด (๑)	น้อย (๒)	ปานกลาง (๓)	มาก (๔)	มากที่สุด (๕)
๑. ด้านการวางแผน						
๑	องค์กรท่านมีการจัดทำแผน กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีการดำเนินงาน งบประมาณ อัตราค่าจ้าง และระยะเวลาดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน					

ข้อ	การบริหารจัดการภายในองค์กร	ระดับการปฏิบัติ				
		น้อยที่สุด (๑)	น้อย (๒)	ปานกลาง (๓)	มาก (๔)	มากที่สุด (๕)
๒	องค์กรท่านมีการสื่อสาร การมอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบในการดำเนินการตามแผน ให้แก่เจ้าหน้าที่					
๓	องค์กรท่านมีการนำผลการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมมากำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนา หน่วยงาน					
๒. ด้านการจัดองค์กร						
๔	องค์กรท่านมีการจัดโครงสร้างเป็นไปตามอำนาจ หน้าที่และสอดคล้องกับนโยบายของผู้บริหาร					
๕	องค์กรท่านมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการ ตัดสินใจให้แก่ผู้บริหารระดับรองลงมา					
๖	โครงสร้างขององค์กรมีความยืดหยุ่นและ สามารถปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานได้อย่าง เหมาะสมตามสถานการณ์และสภาพแวดล้อม					
๓. ด้านการบังคับบัญชาสั่งการ						
๗	ผู้บังคับบัญชาในองค์กรให้คำแนะนำ หรือมีการ ชี้นำในการปฏิบัติงานผู้ใต้บังคับบัญชาอย่าง สม่ำเสมอ					
๘	องค์กรมีการมอบหมายการปฏิบัติงานของแต่ละ ตำแหน่งตรงกับความรู้และความสามารถ					
๙	องค์กรมีการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานและ ประชาชนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นใน การปฏิบัติงาน					
๔. ด้านการประสานงาน						
๑๐	องค์กรท่านมีการสื่อสารแบบสองทางทั้งบนลงล่าง และล่างขึ้นบน					
๑๑	องค์กรท่านมีการประสานงานข้ามสายงานเพื่อ เป็นการสร้างบรรยากาศในการทำงานแบบพื้ น้อง					
๑๒	องค์กรท่านมีการส่งเสริมกิจกรรมมนุษยสัมพันธ์ ระหว่างสายงานและหน่วยงานภายนอกด้วย					

ข้อ	การบริหารจัดการภายในองค์กร	ระดับการปฏิบัติ				
		น้อยที่สุด (๑)	น้อย (๒)	ปานกลาง (๓)	มาก (๔)	มากที่สุด (๕)
๕. ด้านการควบคุม						
๑๓	องค์กรท่านมีการออกกฎ ระเบียบ ข้อบังคับเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานเพิ่มเติมจากที่กฎหมายกำหนดไว้อย่างชัดเจน					
๑๔	องค์กรท่านมีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานตามระบบคุณธรรม					
๑๕	องค์กรท่านมีการนำมาตรการหรือข้อบังคับมาปฏิบัติ พร้อมมีบทลงโทษกรณีผู้ปฏิบัติงานไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือข้อตกลงที่กำหนดไว้					

ตอนที่ ๓ แบบสอบถามเกี่ยวกับหลักอิทธิบาท ๔

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้โดยละเอียด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงความคิดเห็นหรือความรู้สึกของท่านซึ่งเป็นจริงมากที่สุดเพียงข้อเดียว

ข้อ	หลักอิทธิบาท ๔	ระดับการปฏิบัติ				
		น้อยที่สุด (๑)	น้อย (๒)	ปานกลาง (๓)	มาก (๔)	มากที่สุด (๕)
๑. ด้านฉันทะ: การมีใจรักในงาน						
๑	ท่านปฏิบัติงานด้วยความสนใจและมุ่งมั่นในผลสำเร็จของงานเหนือสิ่งอื่นใด					
๒	ท่านมีความสุขและจริงจังกับงานที่ปฏิบัติอยู่เสมอแม้งานจะมีปัญหาอย่างมาก					
๓	ท่านเห็นอกเห็นใจผู้มาติดต่อขอรับบริการและให้ความช่วยเหลือด้วยความเต็มใจ					
๔	ท่านสนใจที่จะปฏิบัติงานอย่างสุดความสามารถแม้งานนั้นจะยากก็ตาม					
๕	ท่านพอใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่โดยไม่หวังผลตอบแทนพิเศษใดๆ					
๒. ด้านวิริยะ: การสู้งาน						
๖	ท่านปฏิบัติงานได้สม่ำเสมอจนกว่างานจะสำเร็จโดยไม่คำนึงถึงความเหนื่อยยาก					

ข้อ	หลักกิริยา ๔	ระดับการปฏิบัติ				
		น้อย ที่สุด (๑)	น้อย (๒)	ปาน กลาง (๓)	มาก (๔)	มาก ที่สุด (๕)
๗	ท่านปฏิบัติงานทันทีที่ได้รับมอบหมาย โดยไม่ ย่อท้อต่ออุปสรรค และไม่ละทิ้งงาน					
๘	ท่านปฏิบัติงานด้วยความเพียรแม้งานนั้นจะมี อุปสรรคและต้องใช้ระยะเวลายาวนาน					
๙	ท่านขยัน อดทน และตั้งใจฝึกฝนเพื่อพัฒนา ทักษะฝีมือให้เกิดความชำนาญในการทำงาน					
๑๐	ท่านพยายามและหมั่นเพียรที่จะหา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานให้เพิ่มพูนเสมอ					
๓. ด้านจิตตะ: การใส่ใจในงานที่ทำ						
๑๑	ท่านเอาใจใส่ ไม่ปล่อยใจให้ฟุ้งซ่าน ในขณะที่ ปฏิบัติงาน					
๑๒	ท่านใส่ใจ ใฝ่รู้ ในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับงานอยู่เป็น นิตย์ ทั้งในและนอกเวลางาน					
๑๓	ท่านมีจิตใจแน่วแน่ มั่นคงต่องานหรือภารกิจ ไม่คิดเรื่องอื่นจนกว่างานจะสำเร็จ					
๑๔	ท่านเอาใจใส่ในงานและเพื่อนร่วมงาน เมื่อพบ ปัญหา ก็พร้อมที่จะแก้ไข					
๑๕	ท่านตั้งมั่นและตั้งใจจริงที่จะปฏิบัติงานให้ ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย					
๔. ด้านวิมังสา: การทำงานด้วยปัญญา						
๑๖	ท่านพิจารณาใคร่ครวญหาข้อดี - ข้อด้อยในการ ปฏิบัติงานทุกครั้งเพื่อเป็นแนวทางในการ ทำงานครั้งต่อไป					
๑๗	ท่านไตร่ตรองและตรวจสอบข้อบกพร่องของ การปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา					
๑๘	ท่านตรวจสอบ/ทดสอบคุณภาพและ ประสิทธิภาพของผลงานที่ได้รับ					
๑๙	ท่านคิดค้นแนวทางการปรับปรุงงาน และแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยเหตุผล					
๒๐	ท่านนำความรู้ที่ได้จากการทำงานหรือการ เรียนรู้มาเป็นเกณฑ์ปรับปรุงประสิทธิภาพการ ทำงาน					

ตอนที่ ๔ แบบสอบถามเกี่ยวกับนวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้โดยละเอียด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงความคิดเห็น
หรือความรู้สึกของท่านซึ่งเป็นจริงมากที่สุดเพียงข้อเดียว

ข้อ	นวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การ บินไทย จำกัด (มหาชน)	ระดับการปฏิบัติ				
		น้อย ที่สุด (๑)	น้อย (๒)	ปาน กลาง (๓)	มาก (๔)	มาก ที่สุด (๕)
๑. ด้านการนำองค์กรสู่การจัดการนวัตกรรมที่ยั่งยืน						
๑	ผู้บริหารระดับสูงติดตาม ดูแล และสนับสนุนระบบการจัดการนวัตกรรมอย่างจริงจังและสม่ำเสมอ					
๒	ผู้บริหารระดับสูงใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ ในการปรับปรุงทิศทางการดำเนินงานหรือนโยบาย					
๓	ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
๒. ยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม						
๔	หน่วยงานของท่านมีการนำผล/ข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากการทบทวน/ติดตามผลดำเนินงานไปใช้ในการตัดสินใจ					
๕	หน่วยงานของท่านปรับปรุงการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรมและปรับการจัดสรรทรัพยากร					
๖	หน่วยงานท่านมุ่งมั่นในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้มีผลสำเร็จที่ดีกว่าเป้าหมายและดีกว่าปีที่ผ่านมา					
๓. ด้านนวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด						
๗	หน่วยงานท่านมีการประเมินผลการพัฒนานวัตกรรมในรอบปี					
๘	หน่วยงานท่านมีการปรับปรุงกระบวนการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการพัฒนา นวัตกรรม					

ข้อ	นวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การ บินไทย จำกัด (มหาชน)	ระดับการปฏิบัติ				
		น้อย ที่สุด (๑)	น้อย (๒)	ปาน กลาง (๓)	มาก (๔)	มาก ที่สุด (๕)
๙	หน่วยงานท่านมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินการให้มีผลสำเร็จที่ดีกว่าเป้าหมาย					
๔. ด้านความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม						
๑๐	หน่วยงานท่านกำหนดแนวทางการเรียนรู้ การจัดการความรู้ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ					
๑๑	หน่วยงานท่านมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญ ทั้งการตลาด และรูปแบบธุรกิจใหม่					
๑๒	หน่วยงานท่านมีการทบทวนและวิเคราะห์ระบบงานและกระบวนการย่อย จัดเก็บในระบบฐานข้อมูลเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร					
๕. ด้านวัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรม						
๑๓	หน่วยงานท่านการสำรวจค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นนวัตกรรม เพื่อให้ทราบถึงช่องว่างในการปรับปรุง					
๑๔	หน่วยงานท่านมีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการประเมินข้อมูลเพื่อปรับปรุงการปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นนวัตกรรม					
๑๕	หน่วยงานท่านมุ่งมั่นในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานให้มีผลสำเร็จและได้รับการยอมรับทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร					

ตอนที่ ๕ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการส่งเสริมนวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

.....

.....

.....

.....

"ขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี"



แบบสัมภาษณ์

เรื่อง การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมวัตรกรรมการบริหารจัดการของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)



คำชี้แจง : แบบสัมภาษณ์ชุดนี้จัดทำขึ้นภายใต้กรอบแนวคิดในการวิจัย และมีบางคำถามที่ไม่ตรงกับ
ความรู้ ความสามารถของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังนั้นถ้าข้อคำถามใดไม่ตรงกับท่านหรือไม่สามารถให้
คำตอบได้ กรุณาข้ามไปตอบข้อถัดไปได้

ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์

วัน/เดือน/ปี ที่ให้สัมภาษณ์.....เวลา.....น.

ชื่อ นามสกุล.....

อายุ..... ปี ตำแหน่ง.....

ตอนที่ ๒ คำถามสัมภาษณ์เกี่ยวกับการบริหารจัดการภายในองค์กร

๑) บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ดำเนินการ “ด้านการวางแผน” เพื่อเป็นการ
ส่งเสริมวัตรกรรมการบริหารจัดการของบริษัท อย่างไร

.....

.....

.....

๒) บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ดำเนินการ “ด้านการจัดองค์การ” เพื่อเป็น
การส่งเสริมวัตรกรรมการบริหารจัดการของบริษัท อย่างไร

.....

.....

.....

๓) บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ดำเนินการ “ด้านการบังคับบัญชาสั่งการ”
เพื่อเป็นการส่งเสริมวัตรกรรมการบริหารจัดการของบริษัท อย่างไร

.....

.....

๕) บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ดำเนินการ “ด้านการประสานงาน” เพื่อเป็นการส่งเสริมวินัยกรรมการบริหารจัดการของบริษัท อย่างไร

๕) บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ดำเนินการ “ด้านการควบคุม” เพื่อเป็นการส่งเสริมวินัยกรรมการบริหารจัดการของบริษัท อย่างไร

ตอนที่ ๓ คำถามสัมภาษณ์เกี่ยวกับหลักอริยาบท ๔

๑) การนำหลักอริยาบท ๔ “ด้านฉันทะ การมีใจรักในงาน” มาปฏิบัติ เพื่อเป็นการส่งเสริมวินัยกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ดำเนินการแล้วอย่างไร

๒) การนำหลักอริยาบท ๔ “ด้านวิริยะ การสู้งาน” มาปฏิบัติอย่างไร เพื่อเป็นการส่งเสริมวินัยกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ดำเนินการแล้วอย่างไร

๓) การนำหลักอริยาบท ๔ “ด้านจิตตะ การใส่ใจในงานที่ทำ” มาปฏิบัติอย่างไร เพื่อเป็นการส่งเสริมวินัยกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ดำเนินการแล้วอย่างไร

๔) การนำหลักอิทธิบาท ๔ “ด้านวิมังสา การทำงานด้วยปัญญา” มาปฏิบัติอย่างไร เพื่อเป็นการส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ดำเนินการแล้วอย่างไร

.....

.....

.....

.....

ตอนที่ ๔ คำถามสัมภาษณ์เกี่ยวกับการส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

๑) หลักการเกี่ยวกับ “การนำองค์กรสู่การจัดการวัฒนธรรมที่ยั่งยืน” บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ดำเนินการแล้วอย่างไร

.....

.....

.....

.....

๒) หลักการเกี่ยวกับ “ยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม” บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ดำเนินการแล้วอย่างไร

.....

.....

.....

.....

๓) หลักการเกี่ยวกับ “นวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด” บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ดำเนินการแล้วอย่างไร

.....

.....

.....

.....

๔) หลักการเกี่ยวกับ “ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม” บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ดำเนินการแล้วอย่างไร

.....

.....

.....

.....

๕) หลักการเกี่ยวกับ “วัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรม” บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ดำเนินการแล้วอย่างไร

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสัมภาษณ์เพื่อประโยชน์ในการศึกษาวิจัย



ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือ





บันทึกข้อความ

ส่วนงาน หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์

โทร/แฟกซ์ ๐๓๕-๒๔๘-๐๐๐ ต่อ ๘๒๐๓

ที่ อว ๘๐๐๕.๒/ว ๓๖๖

วันที่ ๒๖ ตุลาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ นามบุรี อาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

เนื่องด้วย นางกนกกร นามสกุล อารีรักษ์ รหัสประจำตัวนิสิต ๖๖๐๑๑๐๔๒๑๕ นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมวัตรกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(รองศาสตราจารย์ ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง)
ผู้อำนวยการหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นางกนกกร อารีรักษ์
โทรติดต่อ. ๐๘๖-๓๕๖-๙๑๔๖

๑๙/๑๐/๒๕๖๗

ผศ. ดร. สมบัติ นามบุรี

๒๖ ตุลาคม ๒๕๖๗



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชาวิทยาศาสตร์

โทร/แฟกซ์ ๐๓๕-๒๔๘-๐๐๐ ต่อ ๘๒๐๓

ที่ อว ๘๐๐๕๒/ว ๓๖๖

วันที่ ๒๖ ตุลาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำดุษฎีนิพนธ์

เรียน ศาสตราจารย์ ดร.บุญหัน ดอกโรส อาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

เนื่องด้วย นางกนกกร อารีรักษ์ รหัสประจำตัวนิสิต ๖๖๐๑๑๐๔๒๑๕ นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำดุษฎีนิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(รองศาสตราจารย์ ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง)

ผู้อำนวยการหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาวิทยาศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นางกนกกร อารีรักษ์

โทรศัพท์ต่อ. ๐๘๖-๓๕๖-๙๑๔๒



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์

โทร/แฟกซ์ ๐๓๕-๒๔๘-๐๐๐ ต่อ ๘๒๐๓

ที่ อว ๘๐๐๕.๒/ว ๓๖๖

วันที่ ๒๖ ตุลาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขออนุญาตรื้อถอนแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชิตวุฒิ หนัมนี่ รองหัวหน้าภาควิชารัฐศาสตร์

เนื่องด้วย นางกนกกร นามสกุล อารีรักษ์ รหัสประจำตัวนิสิต ๖๖๐๑๐๔๒๑๕ นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมวัตรกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้ว เห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ พิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ ดังที่ได้แนบบนพร้อมแล้วนี้ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(รองศาสตราจารย์ ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง)
ผู้อำนวยการหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นางกนกกร อารีรักษ์
โทรศัพท์: ๐๘๒-๓๕๖-๙๓๔๒

(ผ.ดร.ชิตวุฒิ หนัมนี่)

๒๖ ๓.๑. ๖๗



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชาวิทยาศาสตร์

โทร/แฟกซ์ ๐๓๕-๒๕๔-๐๐๐ ต่อ ๘๒๐๓

ที่ อว ๘๐๐๕.๒/ว ๓๖๖

วันที่ ๒๖ ตุลาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขออนุมัติโครงการตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำดุษฎีนิพนธ์

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.เดิมนัดดี ทองอินทร์ อาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

เนื่องด้วย นางกนกกร นามสกุล อาธิรักษ์ รหัสประจำตัวนิสิต ๖๖๐๑๑๐๔๒๑๕ นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้ว เห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำดุษฎีนิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(รองศาสตราจารย์ ดร.เดิมนัดดี สุขเหลือง)

ผู้อำนวยการหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นางกนกกร อาธิรักษ์

โทรศัพท์ติดต่อ: ๐๘๒-๓๕๖-๙๑๕๒



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์

โทร/แฟกซ์ ๐๓๕-๒๔๘-๐๐๐ ต่อ ๘๒๐๓

ที่ อว ๘๐๐๕๒/ว ๓๖๖

วันที่ ๒๖ ตุลาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขออนุมัติครุภัณฑ์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำดุษฎีนิพนธ์

นมัสการ พระครูสังฆวิริยกิจ, รศ.ดร. รองคณบดีคณะสังคมศาสตร์ ฝ่ายวิชาการ

เนื่องด้วย นางกนกกร นามสกุล อารีรักษ์ รหัสประจำตัวนิสิต ๖๖๐๑๑๐๔๒๑๕ นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้ว เห็นว่าพระคุณท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขออาราธนาพระคุณท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญที่พิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำดุษฎีนิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากพระคุณท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงน้อมลามาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(รองศาสตราจารย์ ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง)

ผู้อำนวยการหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ฉันทิ
พระครูสังฆวิริยกิจ
๓๐ ตุลาคม ๒๕๖๗

ผู้ประสานงาน: นางกนกกร อารีรักษ์

โทรศัพท์: ๐๘๒-๓๕๖-๙๑๔๒

ภาคผนวก ค

การวิเคราะห์ค่า IOC (Index of Item Objective Congruence)





ตรวจแล้ว
ค่า IOC ใช้ได้ถูกต้อง
ในข้อตกลงเครื่องมือการวิจัย
(Try out) ๓๐ ชุดต่อไป

ผลการหาดัชนีความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์เป็นรายชื่อ (IOC)
เรื่อง การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารจัดการของ

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

(รองศาสตราจารย์ ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง)

ผู้วิจัย นางกนกกร อารีรักษ์

ผู้อำนวยการหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ตอนที่ ๑ แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการภายในองค์กร

ข้อ	การบริหารจัดการภายในองค์กร	ผู้เชี่ยวชาญ					สรุปและแปลผล		
		๑	๒	๓	๔	๕	รวม	ค่า IOC	แปลผล
๑. ด้านการวางแผน									
๑	องค์กรท่านมีการจัดทำแผน กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีการดำเนินงานงบประมาณ อัตราค่าจ้าง และระยะเวลาดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒	องค์กรท่านมีการสื่อสาร การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินการตามแผนให้แก่เจ้าหน้าที่	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓	องค์กรท่านมีการนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมากำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาหน่วยงาน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒. ด้านการจัดองค์กร									
๔	องค์กรท่านมีการจัดโครงสร้างเป็นไปตามอำนาจหน้าที่และสอดคล้องกับนโยบายของผู้บริหาร	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้

๕	องค์กรท่านมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจให้แก่ผู้บริหารระดับรองลงมา	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๖	โครงสร้างขององค์กรมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์และสภาพแวดล้อม	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓. ด้านการบังคับบัญชาสั่งการ									
๗	ผู้บังคับบัญชาในองค์กรให้คำแนะนำหรือมีการชี้แนะในการปฏิบัติงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๘	องค์กรมีการมอบหมายการปฏิบัติงานของแต่ละตำแหน่งตรงกับความรู้และความสามารถ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๙	องค์กรมีการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานและประชาชนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๔. ด้านการประสานงาน									
๑๐	องค์กรท่านมีการสื่อสารแบบสองทางทั้งบนลงล่าง และล่างขึ้นบน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๑	องค์กรท่านมีการประสานงานข้ามสายงานเพื่อเป็นการสร้างบรรยากาศในการทำงานแบบพี่น้อง	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๒	องค์กรท่านมีการส่งเสริมกิจกรรมมนุษยสัมพันธ์ระหว่างสายงานและหน่วยงานภายนอกด้วย	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๕. ด้านการควบคุม									
๑๓	องค์กรท่านมีการออกกฎ ระเบียบ ข้อบังคับเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานเพิ่มเติมจากที่กฎหมายกำหนดไว้อย่างชัดเจน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๔	องค์กรท่านมีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานตาม	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้

	ระบบคุณธรรม								
๑๕	องค์กรท่านมีการนำมาตรการหรือข้อบังคับมาปฏิบัติ พร้อมมีบทลงโทษกรณีผู้ปฏิบัติงานไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือข้อตกลงที่กำหนดไว้	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้

ตอนที่ ๒ แบบสอบถามเกี่ยวกับหลักจริยบรรณ ๔

ข้อ	หลักจริยบรรณ ๔	ผู้เชี่ยวชาญ					สรุปและแปลผล		
		๑	๒	๓	๔	๕	รวม	ค่า IOC	แปลผล
๑. ด้านฉันทะ : รักงาน									
๑	ท่านปฏิบัติงานด้วยความสมัครใจและมุ่งมั่นในผลสำเร็จของงานเหนือสิ่งอื่นใด	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒	ท่านมีความสุขและจริงจังกับงานที่ปฏิบัติอยู่เสมอแม้งานจะมีปัญหาอย่างมาก	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓	ท่านเห็นอกเห็นใจผู้มาติดต่อขอรับบริการและให้ความช่วยเหลือด้วยความเต็มใจ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๔	ท่านสมัครใจที่จะปฏิบัติงานอย่างสุดความสามารถแม้งานนั้นจะยากก็ตาม	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๕	ท่านพอใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่โดยไม่หวังผลตอบแทนพิเศษใดๆ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒. ด้านวิริยะ : สู้งาน									
๖	ท่านปฏิบัติงานได้สม่ำเสมอจนกว่างานจะสำเร็จโดยไม่คำนึงถึงความเหนื่อยยาก	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๗	ท่านปฏิบัติงานทันทีที่ได้รับมอบหมายโดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค และไม่ละทิ้งงาน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๘	ท่านปฏิบัติงานด้วยความเพียรแม้งานนั้นจะมีอุปสรรคและต้องใช้ระยะเวลายาวนาน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้

ข้อ	หลักกิตติบาท ๔	ผู้เชี่ยวชาญ					สรุปและแปลผล		
		๑	๒	๓	๔	๕	รวม	ค่า IOC	แปลผล
๙	ท่านขยัน อดทน และตั้งใจฝึกฝนเพื่อพัฒนาทักษะฝีมือให้เกิดความชำนาญในการทำงาน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๐	ท่านพยายามและหมั่นเพียรที่จะหาประสบการณ์ในการปฏิบัติงานให้เพิ่มพูนเสมอ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓. ด้านจิตตะ : ใส่ใจงาน									
๑๑	ท่านเอาใจใส่ ไม่ปล่อยใจให้ฟุ้งซ่าน ในขณะที่ปฏิบัติงาน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๒	ท่านใส่ใจ ใฝ่รู้ ในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับงาน อยู่เป็นนิตย์ ทั้งในและนอกเวลางาน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๓	ท่านมีจิตใจแน่วแน่ มั่นคงต่องานหรือภารกิจ ไม่คิดเรื่องอื่นจนกว่างานจะสำเร็จ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๔	ท่านเอาใจใส่ในงานและเพื่อนร่วมงาน เมื่อพบปัญหา ก็พร้อมที่จะแก้ไข	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๕	ท่านตั้งมั่นและตั้งใจจริงที่จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๔. ด้านวิมังสา : ทำงานด้วยปัญญา									
๑๖	ท่านพิจารณาใคร่ครวญหาข้อดี - ข้อด้อยในการปฏิบัติงานทุกครั้งเพื่อเป็นแนวทางในการทำงานครั้งต่อไป	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๗	ท่านไตร่ตรองและตรวจสอบข้อบกพร่องของการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๘	ท่านตรวจสอบ/ทดสอบคุณภาพและประสิทธิภาพของผลงานที่ได้รับ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๙	ท่านคิดค้นแนวทางการปรับปรุงงาน และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยเหตุผล	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒๐	ท่านนำความรู้ที่ได้จากการทำงานหรือการเรียนรู้มาเป็นเกณฑ์ปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้

ตอนที่ ๓ แบบสอบถามเกี่ยวกับนวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ข้อ	นวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	ผู้เชี่ยวชาญ					สรุปและแปลผล		
		๑	๒	๓	๔	๕	รวม	ค่า IOC	แปล ผล
๑. ด้านการนำองค์กรสู่การจัดการ นวัตกรรมที่ยั่งยืน									
๑	ผู้บริหารระดับสูงติดตาม ดูแล และ สนับสนุนระบบการจัดการนวัตกรรม อย่างจริงจังและสม่ำเสมอ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒	ผู้บริหารระดับสูงใช้ข้อมูลป้อนกลับจาก การดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลจากแหล่ง อื่นๆ ในการปรับปรุงทิศทางการ ดำเนินงานหรือนโยบาย	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓	ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายการ ดำเนินงานขององค์กรเกี่ยวกับการ จัดการนวัตกรรมให้สามารถขับเคลื่อน องค์กรสู่ความเป็นเลิศได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒. ยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม									
๔	หน่วยงานของท่านมีการนำผล/ข้อมูล สารสนเทศที่ได้จากการทบทวน/ติดตาม ผลดำเนินงานไปใช้ในการตัดสินใจ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๕	หน่วยงานของท่านปรับปรุงการ ดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรม และปรับการจัดสรรทรัพยากร	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๖	หน่วยงานท่านมุ่งมั่นในการเพิ่ม ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้มี ผลสำเร็จที่ดีกว่าเป้าหมายและดีกว่าปีที่ ผ่านมา	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓. ด้านนวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและ ตลาด									
๗	หน่วยงานท่านมีการประเมินผลการ พัฒนานวัตกรรมในรอบปี	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้

ข้อ	นวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	ผู้เชี่ยวชาญ					สรุปและแปลผล		
		๑	๒	๓	๔	๕	รวม	ค่า IOC	แปล ผล
๘	หน่วยงานท่านมีการปรับปรุง กระบวนการรวบรวมข้อมูลและ สารสนเทศเพื่อพัฒนานวัตกรรม	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๙	หน่วยงานท่านมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการ ดำเนินการให้มีผลสำเร็จที่ดีกว่า เป้าหมาย	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๔. ด้านความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม									
๑๐	หน่วยงานท่านกำหนดแนวทางการ เรียนรู้ การจัดการความรู้ เพื่อนำไปสู่ การปรับปรุงนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และ บริการ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๑	หน่วยงานท่านมีการปรับปรุง กระบวนการทำงานที่สำคัญ ทั้ง การตลาด และรูปแบบธุรกิจใหม่	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๒	หน่วยงานท่านมีการทบทวนและ วิเคราะห์ระบบงานและกระบวนการ ย่อย จัดเก็บในระบบฐานข้อมูล เทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๕. ด้านวัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นการสร้าง นวัตกรรม									
๑๓	หน่วยงานท่านการสำรวจค่านิยมและ วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นนวัตกรรม เพื่อให้ทราบถึงช่องว่างในการปรับปรุง	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๔	หน่วยงานท่านมีการใช้ข้อมูลป้อนกลับ จากการประเมินข้อมูลเพื่อปรับปรุงการ ปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรม ที่มุ่งเน้นนวัตกรรม	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๕	หน่วยงานท่านมุ่งมั่นในการเพิ่ม ประสิทธิภาพการดำเนินงานให้มี ผลสำเร็จและได้รับการยอมรับทั้งจาก	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้

ข้อ	นวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	ผู้เชี่ยวชาญ					สรุปและแปลผล		
		๑	๒	๓	๔	๕	รวม	ค่า IOC	แปล ผล
	ภายในและภายนอกองค์กร								





ผลการหาค่าความสอดคล้องของแบบสัมภาษณ์เพื่อการศึกษาวิจัย
เรื่อง การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารจัดการของ
บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ตอนที่ ๑ แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับการบริหารจัดการภายในองค์กร

ข้อ	การบริหารจัดการภายในองค์กร	ผู้เชี่ยวชาญ					สรุปและแปลผล		
		๑	๒	๓	๔	๕	รวม	ค่า IOC	แปลผล
๑	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ดำเนินการ “ด้านการวางแผน” เพื่อเป็นการส่งเสริมวัฒนธรรมการ บริหารจัดการของบริษัท อย่างไร	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ดำเนินการ “ด้านการจัดองค์การ” เพื่อเป็นการส่งเสริมวัฒนธรรมการ บริหารจัดการของบริษัท อย่างไร	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ดำเนินการ “ด้านการบังคับบัญชา สั่งการ” เพื่อเป็นการส่งเสริม วัฒนธรรมการบริหารจัดการของ บริษัท อย่างไร	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๔	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ดำเนินการ “ด้านการ ประสานงาน” เพื่อเป็นการส่งเสริม วัฒนธรรมการบริหารจัดการของ บริษัท อย่างไร	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้

ข้อ	การบริหารจัดการภายในองค์กร	ผู้เชี่ยวชาญ					สรุปและแปลผล		
		๑	๒	๓	๔	๕	รวม	ค่า IOC	แปลผล
๕	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ดำเนินการ “ด้านการควบคุม” เพื่อเป็นการส่งเสริมวินัยกรรมการบริหารจัดการของบริษัท อย่างไร	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้

ตอนที่ ๒ แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับหลักอิทธิบาท ๔

ข้อ	หลักอิทธิบาท ๔	ผู้เชี่ยวชาญ					สรุปและแปลผล		
		๑	๒	๓	๔	๕	รวม	ค่า IOC	แปลผล
๑	การนำหลักอิทธิบาท ๔ “ด้านฉันทะ การมีใจรักในงาน” มาปฏิบัติ เพื่อเป็นการส่งเสริมวินัยกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ดำเนินการแล้วอย่างไร	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒	การนำหลักอิทธิบาท ๔ “ด้านวิริยะ การสู้งาน” มาปฏิบัติอย่างไร เพื่อเป็นการส่งเสริมวินัยกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ดำเนินการแล้วอย่างไร	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓	การนำหลักอิทธิบาท ๔ “ด้านจิตตะ การใส่ใจในงานที่ทำ” มาปฏิบัติอย่างไร เพื่อเป็นการส่งเสริมวินัยกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ดำเนินการแล้วอย่างไร	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้

ข้อ	หลักอิทธิบาท ๔	ผู้เชี่ยวชาญ					สรุปและแปลผล		
		๑	๒	๓	๔	๕	รวม	ค่า IOC	แปลผล
๔	การนำหลักอิทธิบาท ๔ “ด้านวิมังสา การทำงานด้วยปัญญา” มาปฏิบัติ อย่างไร เพื่อเป็นการส่งเสริม นวัตกรรมการบริหารจัดการของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ดำเนินการแล้วอย่างไร	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้

ตอนที่ ๓ แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับการส่งเสริมนวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ข้อ	การส่งเสริมนวัตกรรมการบริหาร จัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	ผู้เชี่ยวชาญ					สรุปและแปลผล		
		๑	๒	๓	๔	๕	รวม	ค่า IOC	แปลผล
๑	หลักการเกี่ยวกับ “การนำองค์กรสู่ การจัดการนวัตกรรมที่ยั่งยืน” บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ ดำเนินการแล้วอย่างไร	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒	หลักการเกี่ยวกับ “ยุทธศาสตร์ด้าน นวัตกรรม” บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ดำเนินการแล้วอย่างไร	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓	หลักการเกี่ยวกับ “นวัตกรรมเพื่อ มุ่งเน้นลูกค้าและตลาด” บริษัท การ บินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ดำเนินการ แล้วอย่างไร	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๔	หลักการเกี่ยวกับ “ความรู้สู่การสร้าง นวัตกรรม” บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ดำเนินการแล้วอย่างไร	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๕	หลักการเกี่ยวกับ “วัฒนธรรมเพื่อ มุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรม” บริษัท	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้

ข้อ	การส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหาร จัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	ผู้เชี่ยวชาญ					สรุปและแปลผล		
		๑	๒	๓	๔	๕	รวม	ค่า IOC	แปล ผล
	การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ ดำเนินการแล้วอย่างไร								



ภาคผนวก ง
หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม
(Try Out)



ที่ อว ๘๐๐๕.๒/๒๘๗



หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชาวิทยาศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
อาคารพระราชรัตนโมลี (นคร เขมรปาลี) ห้อง ๓๐๔ ชั้น ๓
เลขที่ ๗๙ หมู่ ๓ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทร.๐๓๕ - ๒๔๘ - ๐๙๓
Website : gps.mcu.ac.th

๑๗ พฤศจิกายน ๒๕๖๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม

เรียน ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางกนกกร อารีรักษ์ รหัสประจำตัวนิสิต ๖๖๐๑๑๐๔๒๑๕ นิสิตหลักสูตร
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารจัดการของ
บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้จำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากบุคลากรภายในหน่วยงานของท่าน
จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อ
ตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถามในการวิจัย ซึ่งจะประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตร
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็น
อย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ
โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือ)

ผู้อำนวยการหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

อินทิราภรณ์ อธิโนนทร์

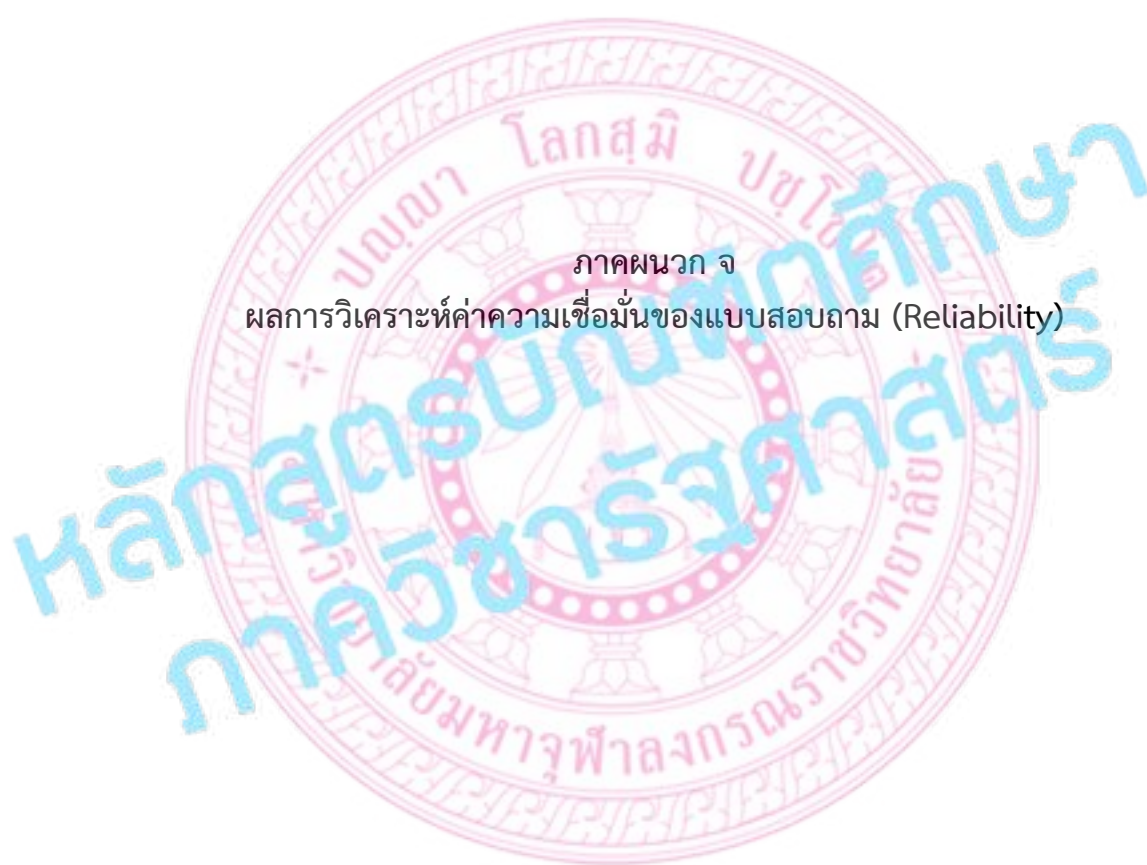
ผู้ประสานงาน: นางกนกกร อารีรักษ์

โทรศัพท์: ๐๘๖-๓๕๖-๗๑๔๒

อินทิราภรณ์ อธิโนนทร์
24/11/68

ภาคผนวก จ

ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability)





ผลการหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม
เรื่อง การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมวัตรกรรมการบริหารจัดการของ
บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ผู้วิจัย นางกนกกร อารีรักษ์
หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

Reliability Statistics		
ตัวแปร	Cronbach's Alpha	N of Items
การบริหารจัดการภายในองค์กร (a1-a15)	.868	15
หลักกสิกรรม ๔ (b1-b20)	.935	20
นวัตกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) (c1-c15)	.897	18
รวม	.933	53

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a1	181.23	304.185	.568	.931
a2	181.37	310.309	.311	.933
a3	181.43	313.564	.331	.933
a4	181.30	306.769	.450	.932
a5	181.37	306.447	.606	.931
a6	181.17	309.730	.404	.932
a7	180.80	311.752	.384	.932
a8	180.97	310.102	.471	.932
a9	180.73	309.237	.489	.932
a10	180.43	307.013	.478	.932
a11	180.83	307.868	.438	.932
a12	180.63	306.378	.639	.931
a13	181.27	315.926	.134	.934
a14	181.20	308.510	.397	.932
a15	181.50	312.328	.231	.934
b1	180.40	305.007	.585	.931
b2	180.47	311.844	.320	.933
b3	180.33	304.851	.566	.931
b4	180.50	308.948	.463	.932
b5	180.57	305.978	.548	.931
b6	180.40	305.076	.582	.931
b7	180.93	308.961	.408	.932
b8	180.53	309.637	.412	.932
b9	180.57	307.220	.496	.932
b10	180.63	304.240	.545	.931
b11	180.30	303.045	.557	.931

b12	180.60	306.110	.460	.932
b13	180.30	299.872	.670	.930
b14	180.27	302.547	.600	.931
b15	180.63	315.757	.122	.935
b16	180.10	310.024	.422	.932
b17	179.97	308.240	.511	.932
b18	180.10	307.266	.468	.932
b19	181.17	306.489	.443	.932
b20	181.23	310.668	.299	.933
c1	181.67	311.402	.257	.934
c2	181.53	310.671	.279	.933
c3	181.30	309.666	.367	.933
c4	181.27	303.651	.440	.932
c5	181.30	307.045	.470	.932
c6	180.80	310.166	.418	.932
c7	181.63	308.723	.306	.933
c8	181.00	304.897	.564	.931
c9	181.20	306.166	.486	.932
c10	181.20	304.993	.500	.932
c11	180.83	303.247	.582	.931
c12	180.60	303.214	.600	.931
c13	181.03	305.895	.522	.931
c14	181.00	301.241	.712	.930
c15	181.17	303.454	.586	.931

ภาคผนวก ฉ

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ



ที่ อว ๘๐๐๕.๒/๒๘๗



หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชาวิทยาศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
อาคารพระราชรัตนโมลี (นคร เขมปาลี) ห้อง ๓๐๔ ชั้น ๓
เลขที่ ๗๙ หมู่ ๓ ตำบลลำไทร อำเภอรังน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทร.๐๓๕ - ๒๔๘ - ๐๙๓
Website : gps.mcu.ac.th

๑๗ พฤศจิกายน ๒๕๖๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม
เรียน ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางกนกกร นามสกุล อารีรักษ์ รหัสประจำตัวนิสิต ๖๖๐๑๐๔๒๑๕ นิสิตหลักสูตร
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารจัดการของ
บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้จำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากบุคลากรภายในหน่วยงานของท่าน
จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อ
ตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถามในการวิจัย ซึ่งจะประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตร
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็น
อย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ
โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือ)
ผู้อำนวยการหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

อนึ่งไม่ขอสงวนชื่อในรายนาม

จนนันทิยา
24/11/67

ผู้ประสานงาน: นางกนกกร อารีรักษ์
โทรศัพท์ติดต่อ: ๐๘๖-๓๕๖-๙๑๔๒

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ





บันทึกข้อความ

ส่วนงาน หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์

โทร/แฟกซ์ ๐๓๕-๒๔๘-๐๐๐ ต่อ ๘๒๐๐

ที่ อว ๘๐๐๕/ว ๐๘๑

วันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์อนุญาตให้บันทึกข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุริยา รักษาเมือง เลขานุการหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

เนื่องด้วย นางกนกกร นามสกุล อารีรักษ์ รหัสประจำตัวนิติ ๖๖๐๑๑๐๔๒๑๕ นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวกับเรื่องที่มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการนี้จึงขอความอนุเคราะห์ให้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(รองศาสตราจารย์ ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง)

ผู้อำนวยการหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผศ.ดร. สุริยา รักษาเมือง

๑๕ มี.ค. ๖๘

ผู้ประสานงาน: นางกนกกร อารีรักษ์

โทรศัพท์ต่อ: ๐๘๒-๓๕๖-๙๑๔๒



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์

โทร/แฟกซ์ ๐๓๕-๒๔๘-๐๐๐ ต่อ ๘๒๐๐

ที่ อว ๘๐๕๒/ว ๐๘๑

วันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้นิสิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ธัชชนันท์ อัครเดช อาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

เนื่องด้วย นางกนกกร นามสกุล อารีรักษ์ รหัสประจำตัวนิสิต ๖๖๐๑๑๐๔๒๑๕ นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมวัตรธรรมการบริหารจัดการของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้มีความจำเป็นที่จะต้องเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

S. J. W.

(รองศาสตราจารย์ ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง)

ผู้อำนวยการหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นางกนกกร อารีรักษ์

โทรศัพท์: ๐๘๒-๓๕๐-๙๙๑๕๑๐

จ.ธ. ๒๕๖๘
15 มีนาคม ๒๕๖๘



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์

โทร/แฟกซ์ ๐๓๕-๒๕๘-๐๐๐ ต่อ ๘๒๐๐

ที่ อว ๘๐๐๕.๒/ว ๐๘๐๑

วันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย สมอเนื่อ อาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

เนื่องด้วย นางกนกกร นามสกุล อารีรักษ์ รหัสประจำตัวนิสิต ๖๖๐๑๑๐๔๒๑๕ นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมวัตรธรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวกับเรื่องที่มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

S. J. W.

(รองศาสตราจารย์ ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง)

ผู้อำนวยการหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

นางกนกกร อารีรักษ์
นิสิต

(นาง.ดร.ธวัชชัย สมอเนื่อ)

ผู้ประสานงาน: นางกนกกร อารีรักษ์

โทรศัพท์ต่อ. ๐๘๒-๓๕๖-๙๓๔๒

ที่ อว ๘๐๐๕.๒/ว ๐๔๖



หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
อาคารพระราชรัตนโมลี (นคร เขมปาลี)
เลขที่ ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอลำทะเมนชัย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐ โทร. ๐-๓๕๒๕๔-๘๐๙๓

๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้จัดส่งเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน นายสุวิจักขณ์ ศรีสกุลประเสริฐ อดีตผู้จัดการกองโฆษณา บริษัท การบินไทย จำกัด
(มหาชน)
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางกนกกร นามสกุล อารีรักษ์ รหัสประจำตัวนิสิต ๖๖๐๑๑๐๔๒๑๕ นิสิตหลักสูตร
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารจัดการของ
บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวกับเรื่องที่มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการนี้จึงขอ
ความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย
ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และ
ขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง)
ผู้อำนวยการหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นางกนกกร อารีรักษ์
โทรศัพท์: ๐๘๒-๓๕๖-๔๑๔๖

1๐๖๐.68

ที่ ยว ๘๐๐๕.๒/ว ๐๕๖



หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
อาคารพระราชมุนี (นคร เขมปาลี)
เลขที่ ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐ โทร. ๐-๓๕๒๔-๘๐๙๓

๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้บันทึกเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน นางสาวจุฑารัตน์ เสนากรรม Marketing Research Analyst กลุ่มงานการตลาดดิจิทัล
บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางกนกกร นามสกุล อารีรักษ์ รหัสประจำตัวนิสิต ๖๖๐๑๑๐๔๒๑๕ นิสิตหลักสูตร
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารจัดการของ
บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอ
ความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย
ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และ
ขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลียง)

ผู้อำนวยการหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นางกนกกร อารีรักษ์
โทรศัพท์: ๐๘๒-๓๕๖-๙๑๔๒

ฉันได้ให้ข้อมูลประกอบกรณี
จุฬารัตน์ เสนากรรม
6 ก.พ. 2568

ที่ อว ๘๐๐๕.๒/ว ๐๔๖



หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
อาคารพระราชรัตนโมลี (นคร เขมปาลี)
เลขที่ ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐ โทร. ๐-๓๕๒๔-๘๐๙๓

๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘

เรื่อง ขออนุมัติให้ผลิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน นายพัชรพล ตันประสิทธิ์กุล Chief (Specialist) กลุ่มงานการตลาดดิจิทัล บริษัท การบิน
ไทย จำกัด (มหาชน)
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางกนกกร นามสกุล อารีรักษ์ รหัสประจำตัวนิสิต ๖๖๐๑๑๐๔๖๑๕ นิสิตหลักสูตร
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมวินัยกรรมการบริหารจัดการของ
บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวกับเรื่องที่มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอ
ความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย
ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และ
ขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง)
ผู้อำนวยการหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประจักษ์ ทรัพย์

ผู้ประสานงาน: นางกนกกร อารีรักษ์
โทรศัพท์: ๐๘๒-๓๕๖-๙๑๔๒

6 มี.ค. 2568

ที่ อว ๘๐๐๕๒/ว ๐๔๖



หลักสูตรบัณฑิตศึกษา สาขาวิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
อาคารพระราชรัตนโมลี (นคร เขมปาลี)
เลขที่ ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐ โทร. ๐-๓๕๒๔-๘๐๙๓

๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้หนังสือเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน นายลวितร์ สวัสดิ์รักษ์ หัวหน้ากลุ่มงานประเทศจีน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางกนกกร นามสกุล อารีรักษ์ รหัสประจำตัวนิสิต ๖๖๐๑๑๐๔๒๑๕ นิสิตหลักสูตร
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารจัดการของ
บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวกับเรื่องที่มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอ
ความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย
ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และ
ขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือ)

ผู้อำนวยการหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นางกนกกร อารีรักษ์
โทรศัพท์: ๐๘๒-๓๕๖-๙๑๔๖

ขอรับข้อมูลในการทำวิจัย.

(ลวितร์ สวัสดิ์รักษ์)

ที่ อว ๘๐๐๕.๒/ว ๐๔๖



หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
อาคารพระราชรัตนโมลี (นคร เขมปาลี)
เลขที่ ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอรังน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐ โทร. ๐-๓๕๒๐๔-๘๐๙๓

๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้หนังสือเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน นายภานุเดช ปานนิล ตันตณิษย์ Senior Trainee Sale Area : Indochina บริษัท การ
บินไทย จำกัด (มหาชน)
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางกนกกร นามสกุล อารีรักษ์ รหัสประจำตัวนิสิต ๖๖๐๑๐๔๒๑๕ นิสิตหลักสูตร
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมวินัยกรรมการบริหารจัดการของ
บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้มีความจำเป็นที่ต้องเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอ
ความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย
ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และ
ขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลียง)
ผู้อำนวยการหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นางกนกกร อารีรักษ์
โทรศัพท์: ๐๘๒-๓๕๖-๙๑๔๒

ฉันได้ให้ข้อมูลประกอบตามจริง

(นาย อนุชิต ปานนิล พนักงานขาย)

ที่ อา ๘๐๐๕.๒/ว ๐๔๖



หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
อาคารพระราชรัตนโมลี (นคร เขมปาลี)
เลขที่ ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐ โทร. ๐-๓๕๒๔-๘๐๙๓

๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน นางสาวช่อลัดดา สุระหาญ เลขานุการบริหาร สำนักงานประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท
การบินไทย จำกัด (มหาชน)
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางกนกกร นามสกุล อารีรักษ์ รหัสประจำตัวนิสิต ๖๖๐๑๑๐๔๒๑๕ นิสิตหลักสูตร
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมวินัยกรรมการบริหารจัดการของ
บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดมหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวกับเรื่องที่มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอ
ความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย
ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และ
ขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง)

ผู้อำนวยการหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นางกนกกร อารีรักษ์

โทรศัพท์: ๐๘๒-๓๕๖-๙๔๔๒

ชั้นปีที่ ๒ วิชาสังคมศึกษา

นางสาว

ชื่อ: ช่อลัดดา สุระหาญ
(ช่อลัดดา สุระหาญ)

๖ มี.ค.๖๘

ที่ อว ๘๐๐๕/๒/ว ๐๕๖



หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
อาคารพระราชรัตนโมลี (นคร เขมปาลี)
เลขที่ ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐ โทร. ๐-๓๕๒๔-๘๐๙๓

๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘

เรื่อง ขออนุมัติขอความเห็นชอบข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน นายพิษณุ วัชรโรบล Team Lead กลุ่มงานขายออนไลน์ เส้นทางยุโรป บริษัท การบินไทย
จำกัด (มหาชน)
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางกนกกร อารีรักษ์ รหัสประจำตัวนิติ ๖๖๐๑๑๐๔๒๑๕ นิสิตหลักสูตร
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารจัดการของ
บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวกับเรื่องที่มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอ
ความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย
ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และ
ขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง)
ผู้อำนวยการหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ในดีใจของบุคลากรกองวิจัย

Pich Vgt
(นายพิชญ์ วัชรโรบล)

ผู้ประสานงาน: นางกนกกร อารีรักษ์
โทรศัพท์: ๐๘๒-๓๕๖-๙๑๔๒

ที่ อว ๘๐๐๕.๒/ว ๐๔๖



หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
อาคารพระราชรัตนโมลี (นคร เขมปาลี)
เลขที่ ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐ โทร. ๐-๓๕๒๔-๘๐๙๓

๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน นางนงนุช กิระจินดา หัวหน้ากลุ่มงานการตลาดดิจิทัล บริษัท การบินไทย จำกัด
(มหาชน)
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางกนกกร อารีรักษ์ รหัสประจำตัวนิสิต ๖๖๐๑๑๐๔๖๑๕ นิสิตหลักสูตร
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารจัดการของ
บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวกับเรื่องที่มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอ
ความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย
ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และ
ขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง)

ผู้อำนวยการหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นางกนกกร อารีรักษ์
โทรศัพท์: ๐๘๒-๓๕๖-๙๑๔๒

ยื่นให้ข้อมูลเพื่อประกอบทฤษฎี

๘/๓/๕๘

ที่ อว ๘๐๐๕.๒/ว ๐๔๖



หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
อาคารพระราชรัตนโมลี (นคร เขมปาลี)
เลขที่ ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐ โทร. ๐-๓๕๒๐๔-๘๐๙๓

๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘

เรื่อง ขออนุญาตให้หนังสือเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน นางสาวธีรภรณ์ วรรณมาลิกพันธุ์ Team Lead กลุ่มงานบริหารคู่มือ บริษัท การบินไทย
จำกัด (มหาชน)
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางกนกกร นามสกุล อารีรักษ์ รหัสประจำตัวนิติ ๖๖๐๑๑๐๔๒๐๕๔ นิสิตหลักสูตร
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมวินัยการปฏิบัติงานของ
บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาด้านหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวข้องกับเรื่องที่มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอ
ความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้หนังสือนำเป็นการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย
ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และ
ขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือ)

ผู้อำนวยการหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นางกนกกร อารีรักษ์

โทรศัพท์: ๐๘๒-๓๕๖-๙๑๔๖

ที่ อว ๘๐๐๕/๒/ว ๐๔๖



หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
อาคารพระราชรัตนโมลี (นคร เขมปาลี)
เลขที่ ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐ โทร. ๐-๓๕๒๔-๘๐๙๓

๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘

เรื่อง ขออนุมัติเคราะหใ้บันทึกเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน นางสาวสิตาภา ไชยหลาก Marketing Research Analyst 4 กลุ่มงานบริหารคู่ค้า บริษัท
การบินไทย จำกัด (มหาชน)
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางกนกกร นามสกุล อารีรักษ์ รหัสประจำตัวนิสิต ๖๖๐๑๑๐๔๒๑๕ นิสิตหลักสูตร
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมวินัยการบริการจัดการของ
บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวกับเรื่องที่มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอ
ความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย
ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และ
ขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง)

ผู้อำนวยการหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นางกนกกร อารีรักษ์
โทรศัพท์: ๐๘๒-๓๕๖-๙๓๔๒

ให้แก่ ใช้นข้อมูลประกอบการวิจัย
น.ส.สิตา ไชยหลาก

ที่ อว ๘๐๐๕๒/ว ๐๔๖



หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
อาคารพระราชรัตนโมลี (นคร เขมปาลี)
เลขที่ ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐ โทร. ๐-๓๕๖๔-๘๐๙๓

๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘

เรื่อง ขออนุญาตให้หนังสือเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน นางสาววิชชุดา ณ บางช้าง Marketing Research Analyst 5 กลุ่มงานบริหารลูกค้า บริษัท
การบินไทย จำกัด (มหาชน)
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางกนกกร นามสกุล อารีรักษ์ รหัสประจำตัวนิสิต ๖๖๐๑๑๐๔๒๑๕ นิสิตหลักสูตร
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมวินัยการบริการจัดการของ
บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวข้องกับเรื่องที่มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอ
ความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย
ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และ
ขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง)
ผู้อำนวยการหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นางกนกกร อารีรักษ์
โทรศัพท์: ๐๘๖-๓๕๖-๙๑๔๖

ณ วันที่ ๒๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘

ที่ อว ๘๐๐๕.๒/ว ๐๔๖



หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
อาคารพระราชรัตนโมลี (นคร เขมปาลี)
เลขที่ ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐ โทร. ๐-๓๕๒๔-๘๐๙๓

๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘

เรื่อง ขออนุญาตให้บันทึกเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน นางสาวกฤษณพร ลาภาโรจน์กิจ หัวหน้ากลุ่มงานรายได้เสริมและการขายสินค้า บริษัท
การบินไทย จำกัด (มหาชน)
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางกนกกร นามสกุล อารีรักษ์ รหัสประจำตัวนิสิต ๖๖๐๑๑๐๔๒๑๔ นิสิตหลักสูตร
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารจัดการของ
บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาด้านหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวกับเรื่องที่มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอ
ความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย
ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และ
ขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง)
ผู้อำนวยการหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นางกนกกร อารีรักษ์
โทรศัพท์: ๐๘๖-๓๕๖-๙๐๔๖

บันทึกให้ข้อมูลตามนี้แล้วค่ะ

28 กุมภาพันธ์ 2568

ที่ อว ๘๐๐๕.๒/ว ๐๔๖



หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
อาคารพระราชรัตนโมลี (นคร เขมปาลี)
เลขที่ ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐ โทร. ๐-๓๕๓๔-๘๐๙๓

๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘

เรื่อง ขออนุญาตให้หนังสือเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน นางสาวศิตะ เนตรมุกดา Chief (Specialist) สังกัดกลุ่มงานพันธมิตธุรกิจงานสนับสนุน
องค์กร บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางกนกกร อารีรักษ์ รหัสประจำตัวนิติ ๖๖๐๑๐๔๒๐๕ นิสิตหลักสูตร
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารจัดการของ
บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดำเนินการตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวกับเรื่องที่มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอ
ความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิติดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย
ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และ
ขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง)
ผู้อำนวยการหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นางกนกกร อารีรักษ์
โทรศัพท์: ๐๘๖-๓๕๖-๙๑๔๒

ยื่นตีพิมพ์ข้อมูลประกอบ การวิจัย
ศิตะ เนตรมุกดา
๖ มี.ค. ๖๘

ที่ อว ๘๐๐๕.๒/ว ๐๔๖



หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
อาคารพระราชรัตนโมลี (นคร เขมปาลี)
เลขที่ ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอลำลูกกา
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐ โทร. ๐-๓๕๒๔๔-๘๐๙๓

๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้ผลิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน นางสาวชุลีรัตน์ เจียรระโนมณี หัวหน้ากลุ่มงานขาย เส้นทางออสเตรเลีย และนิวซีแลนด์
บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางกนกกร นามสกุล อารีรักษ์ รหัสประจำตัวนิสิต ๖๖๐๑๑๐๔๒๑๕ นิสิตหลักสูตร
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารจัดการของ
บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอ
ความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้ผลิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย
ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และ
ขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง)

ผู้อำนวยการหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นางกนกกร อารีรักษ์
โทรศัพท์: ๐๘๖-๓๕๖-๙๑๔๖

อินฉันทะกุลประกอบทวีชัย

Chuleerat S.

ผู้วิจัย เจริญธรรม

๖ มี.ค. ๕๘

ภาคผนวก ข
ประมวลภาพจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ





สัมภาษณ์ นางสาวกฤษณพร ลาภาโรจน์กิจ หัวหน้ากลุ่มงานรายได้เสริมและการขายสินค้า



สัมภาษณ์ นางณททัย กีระจินดา หัวหน้ากลุ่มงานการตลาดดิจิทัล



สัมภาษณ์ นางสาว ช่อลัดดา อุดระหาญ เลขานุการบริหาร สำนักงานประธานเจ้าหน้าที่บริหาร



สัมภาษณ์ นายลวิตรี สวัสดิรักษ์ หัวหน้ากลุ่มงานขาย-เงิน



สัมภาษณ์ นางสาวธีรภรณ์ วรรณมาลิกพันธุ์ Team Lead กลุ่มงานบริหารลูกค้า



สัมภาษณ์ นายพิชญ์ วัชโรบล Team Lead กลุ่มงานขายออนไลน์ เส้นทางยุโรป



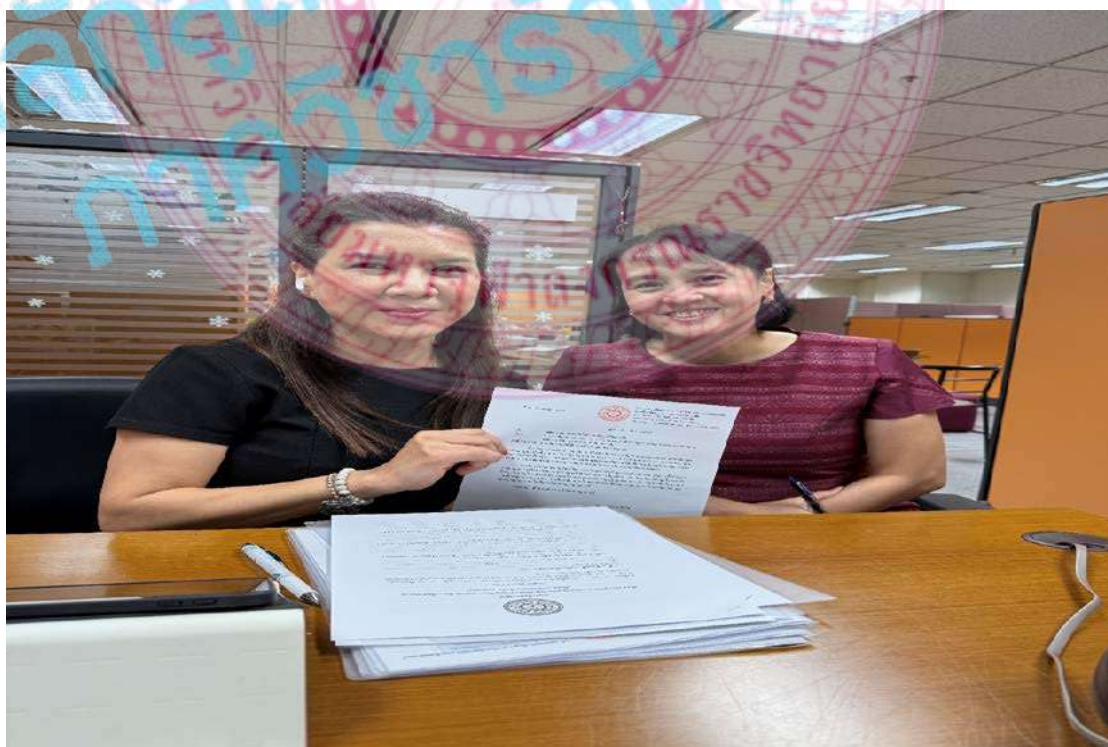
สัมภาษณ์ นายภาณุเดช ปานนิล ตัณพนิชย์ Senior Trainee Sale Area : Indochina



สัมภาษณ์ นางสาววิชุดา ณ บางช้าง Marketing Research Analyst 5 กลุ่มงานบริหารลูกค้า



สัมภาษณ์ นางสาวสิตาภา ไชยหลาก Marketing Research Analyst ๔ กลุ่มงานบริหารลูกค้า



สัมภาษณ์ นางสาว ศีตละ เนตรมุกดา Chief (Specialist) สังกัดกลุ่มงานพันธมิตธุรกิจงาน
สนับสนุนองค์กร



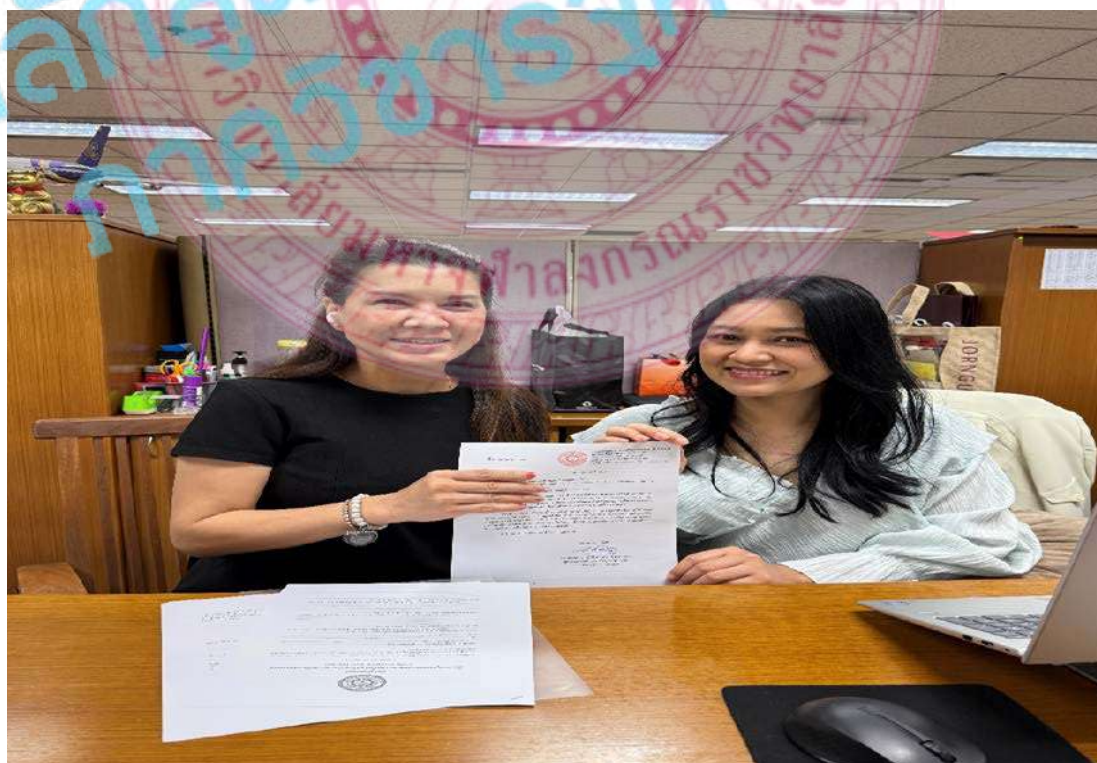
สัมภาษณ์ นางสาวสุลิตน์ เจียรระโนมณี หัวหน้ากลุ่มงานขาย เส้นทางออสเตรเลีย และนิวซีแลนด์



สัมภาษณ์ นายชวฤทธิ์ ธนสมบัตินันท์ หัวหน้ากลุ่มงานขาย เส้นทางอินโดไชนา



สัมภาษณ์ นายพัชรพล ตันประสิทธิ์กุล Chief (Specialist) Direct Digital Marketing



สัมภาษณ์ นางสาวจุฑารัตน์ เสนาะกรรม Marketing Research Analyst กลุ่มงานการตลาด
ดิจิทัล



สัมภาษณ์ นายสุวิจักขณ์ ศรีสกุลประเสริฐ อดีต ผู้จัดการกองโฆษณา



สัมภาษณ์ พระปลัดวรวัฒน์ วรพพัฒน์, ดร. อาจารย์ประจำภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย



สัมภาษณ์ ผศ.ดร.สุริยา รักษาเมือง เลขานุการหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัย
มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ภาคผนวก ณ

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเข้าร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะ



ที่ อว ๘๐๐๕.๒/ว ๑๐๒



หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
อาคารพระราชรัตนโมลี (นคร เขมปาลี)
เลขที่ ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๓๐ โทร. ๐-๓๕๒๔-๘๐๙๓

๕ เมษายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)
เรียน นางวราภรณ์ ลือโรจน์วงศ์ ประธานเจ้าหน้าที่หน่วยธุรกิจการบิน บริษัท การบินไทย
จำกัด (มหาชน)
สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กำหนดการ จำนวน ๑ ฉบับ
๒. เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม จำนวน ๑ เล่ม

เนื่องด้วย นางกนกกร นามสกุล อารีรักษ์ รหัสประจำตัวนิสิต ๖๖๐๑๐๔๒๑๕ นิสิตหลักสูตร
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารจัดการของ
บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณา
แล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอเชิญท่านเข้าร่วมการสนทนา
กลุ่ม เรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย
จำกัด (มหาชน)” ในวันอังคารที่ ๘ เมษายน พ.ศ. ๒๕๖๘ เวลา ๑๗.๐๐ น. เป็นต้นไป
ผ่านระบบ Zoom Video Conference ID: 4567898999 นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา
รัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์
จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ ตามวันและเวลาดังกล่าว

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุขะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นางกนกกร อารีรักษ์
โทรศัพท์: ๐๘๒-๓๕๖-๙๑๔๒



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ โทร.,โทรสาร ๐ - ๓๕๒๕ - ๘๐๐๐ (ภายใน ๘๒๐๐)

ที่ อว ๘๐๐๕.๒/ว ๑๓๗

วันที่ ๕ เมษายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุธะพรหม

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

เนื่องด้วย นางกนกกร อาริรักษ์ รหัสประจำตัวนิสิต ๖๖๐๑๑๐๔๒๑๕ นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอเชิญท่านเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ เรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” ในวันอังคารที่ ๘ เมษายน พ.ศ. ๒๕๖๘ เวลา ๑๓.๐๐ น. เป็นต้นไป ผ่านระบบ Zoom Video Conference ID: 4567898999 นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ ตามวันและเวลาดังกล่าว

(รองศาสตราจารย์ ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือ)

ผู้อำนวยการหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นางกนกกร อาริรักษ์

โทรศัพท์: ๐๘๒-๓๕๖-๙๑๔๒



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ โทร.โทรสาร ๐ - ๓๕๒๔ - ๘๐๐๐ (ภายใน ๘๒๐๐)

ที่ อว ๘๐๐๕.๒/ว ๑๓๓๗

วันที่ ๕ เมษายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวิชาการ

เนื่องด้วย นางกนกกร นามสกุล อารีรักษ์ รหัสประจำตัวนิสิต ๖๖๐๑๑๐๔๒๑๕ นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอเชิญท่านเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ เรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” ในวันอังคารที่ ๔ เมษายน พ.ศ. ๒๕๖๘ เวลา ๑๗.๐๐ น. เป็นต้นไป ผ่านระบบ Zoom Video Conference ID: 45678989 นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ ตามวันและเวลาดังกล่าว

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุธะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นางกนกกร อารีรักษ์

โทรศัพท์: ๐๘๒-๓๕๖-๙๑๑๒



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ โทร.โทรสาร ๐ - ๓๕๒๔ - ๘๐๐๐ (ภายใน ๘๒๐๐)

ที่ อว ๘๐๐๕.๒/ว ๑๓๗

วันที่ ๕ เมษายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวิชาการ

เนื่องด้วย นางกนกกร นามสกุล อารีรักษ์ รหัสประจำตัวนิสิต ๖๖๐๑๑๐๔๒๑๕ นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมวัตรกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดูตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอเชิญท่านเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ เรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมวัตรกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” ในวันอังคารที่ ๘ เมษายน พ.ศ. ๒๕๖๘ เวลา ๑๗.๐๐ น. เป็นต้นไป ผ่านระบบ Zoom Video Conference ID: 45678989 นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ ตามวันและเวลาดังกล่าว

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ สุขะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นางกนกกร อารีรักษ์

โทรศัพท์: ๐๘๒-๓๕๖-๙๑๔๒



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ โทร.โทรสาร ๐ - ๓๕๒๔ - ๘๐๐๐ (ภายใน ๘๒๐๐)

ที่ อว ๘๐๐๕.๒/ว ๑๓๓

วันที่ ๕ เมษายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวิชาการ

เนื่องด้วย นางกนกกร นามสกุล อารีรักษ์ รหัสประจำตัวนิสิต ๖๖๐๑๑๐๔๒๑๕ นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอเชิญท่านเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ เรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” ในวันอังคารที่ ๘ เมษายน พ.ศ. ๒๕๖๘ เวลา ๑๗.๐๐ น. เป็นต้นไป ผ่านระบบ Zoom Video Conference ID: 45678989 นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ ตามวันและเวลาดังกล่าว

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุขะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นางกนกกร อารีรักษ์

โทรศัพท์: ๐๘๒-๓๕๖-๙๐๙๒



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ โทร.โทรสาร ๐ - ๓๕๒๔ - ๘๐๐๐ (ภายใน ๘๒๐๐)

ที่ อว ๘๐๐๕.๒/ว ๑๓๗

วันที่ ๕ เมษายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ นามบุรี อาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

เนื่องด้วย นางกนกกร นามสกุล อารีรักษ์ รหัสประจำตัวนิสิต ๖๖๐๑๐๔๒๑๕ นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอเชิญท่านเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ เรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” ในวันอังคารที่ ๔ เมษายน พ.ศ. ๒๕๖๘ เวลา ๑๗.๐๐ น. เป็นต้นไป ผ่านระบบ Zoom Video Conference ID: 45678989 นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ ตามวันและเวลาดังกล่าว

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุธะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นางกนกกร อารีรักษ์

โทรศัพท์: ๐๘๒-๓๕๖-๙๑๔๒



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ โทร.โทรสาร ๐ - ๓๕๒๔ - ๘๐๐๐ (ภายใน ๘๒๐๐)

ที่ อว ๘๐๐๕.๒/ว ๑๓๗

วันที่ ๕ เมษายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอนก โยอินทร์ อาจารย์ประจำภาควิชารัฐศาสตร์

เนื่องด้วย นางกนกกร นามสกุล อารีรักษ์ รหัสประจำตัวนิสิต ๖๖๐๑๑๐๔๒๑๕ นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอเชิญท่านเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ เรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” ในวันอังคารที่ ๕ เมษายน พ.ศ. ๒๕๖๘ เวลา ๑๗.๐๐ น. เป็นต้นไป ผ่านระบบ Zoom Video Conference ID: 45678989 นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ ตามวันและเวลาดังกล่าว

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุขะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นางกนกกร อารีรักษ์

โทรศัพท์ติดต่อ: ๐๘๒-๓๕๖-๙๑๔๒



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ โทร.โทรสาร ๐ - ๓๕๒๔ - ๘๐๐๐ (ภายใน ๘๒๐๐)

ที่ อว ๘๐๐๕๒/ว ๑๓๗

วันที่ ๕ เมษายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.อภิญา ด้ตรช่อฟ้า ผู้อำนวยการหลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต

เนื่องด้วย นางกนกกร อารักษ์ รหัสประจำตัวนิสิต ๖๖๐๑๐๔๒๑๔ นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมวัตรกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอเชิญท่านเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ เรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมวัตรกรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” ในวันอังคารที่ ๘ เมษายน พ.ศ. ๒๕๖๘ เวลา ๑๗.๐๐ น. เป็นต้นไป ผ่านระบบ Zoom Video Conference ID: 45678989 นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ ตามวันและเวลาดังกล่าว

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุทนต์ ส่วยประทุม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นางกนกกร อารักษ์

โทรศัพท์: ๐๘๒-๓๕๖-๙๑๔๒

ที่ อว ๘๐๐๕.๒/ว ๑๐๒



หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
อาคารพระราชชนนี (นคร เขมปาลี)
เลขที่ ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐ โทร. ๐-๓๕๒๔-๘๐๙๓

๕ เมษายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)
เรียน นายรังสิมันต์ โมกษะสมิต อดีตผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริษัท การบินไทย
จำกัด (มหาชน)
สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กำหนดการ จำนวน ๑ ฉบับ
๒. เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม จำนวน ๑ เล่ม

เนื่องด้วย นางกนกกร นามสกุล อารีรักษ์ รหัสประจำตัวนิสิต ๖๖๐๑๐๔๒๑๕ นิสิตหลักสูตร
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารจัดการของ
บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณา
แล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอเชิญท่านเข้าร่วมการสนทนา
กลุ่ม เรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย
จำกัด (มหาชน)” ในวันอังคารที่ ๘ เมษายน พ.ศ. ๒๕๖๘ เวลา ๑๗.๐๐ น. เป็นต้นไป
ผ่านระบบ Zoom Video Conference ID: 4567898999 นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา
รัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์
จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ ตามวันและเวลาดังกล่าว

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุพล สุขะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นางกนกกร อารีรักษ์
โทรศัพท์ต่อ. ๐๘๒-๓๕๖-๙๓๔๒

ที่ อว ๘๐๐๕.๒/ว ๑๐๒



หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
อาคารพระราชรัตนโมลี (นคร เขมปาลี)
เลขที่ ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอบางบาล
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๓๓๐ โทร. ๐-๓๕๒๙๔-๘๐๙๓

๕ เมษายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)
เรียน นางปริญญ์ มงคลศรี อดีตผู้อำนวยการฝ่ายการตลาดดิจิทัล บริษัท การบินไทย จำกัด
(มหาชน)
สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กำหนดการ จำนวน ๑ ฉบับ
๒. เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม จำนวน ๑ เล่ม

เนื่องด้วย นางกนกกร นามสกุล อารีรักษ์ รหัสประจำตัวนิสิต ๖๖๐๑๐๐๕๒๑๕ นิสิตหลักสูตร
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารจัดการของ
บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณา
แล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอเชิญท่านเข้าร่วมการสนทนา
กลุ่ม เรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย
จำกัด (มหาชน)” ในวันอังคารที่ ๘ เมษายน พ.ศ. ๒๕๖๘ เวลา ๑๗.๐๐ น. เป็นต้นไป
ผ่านระบบ Zoom Video Conference ID: 4567898999 นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา
รัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์
จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ ตามวันและเวลาดังกล่าว

ขอแสดงความนับถือ

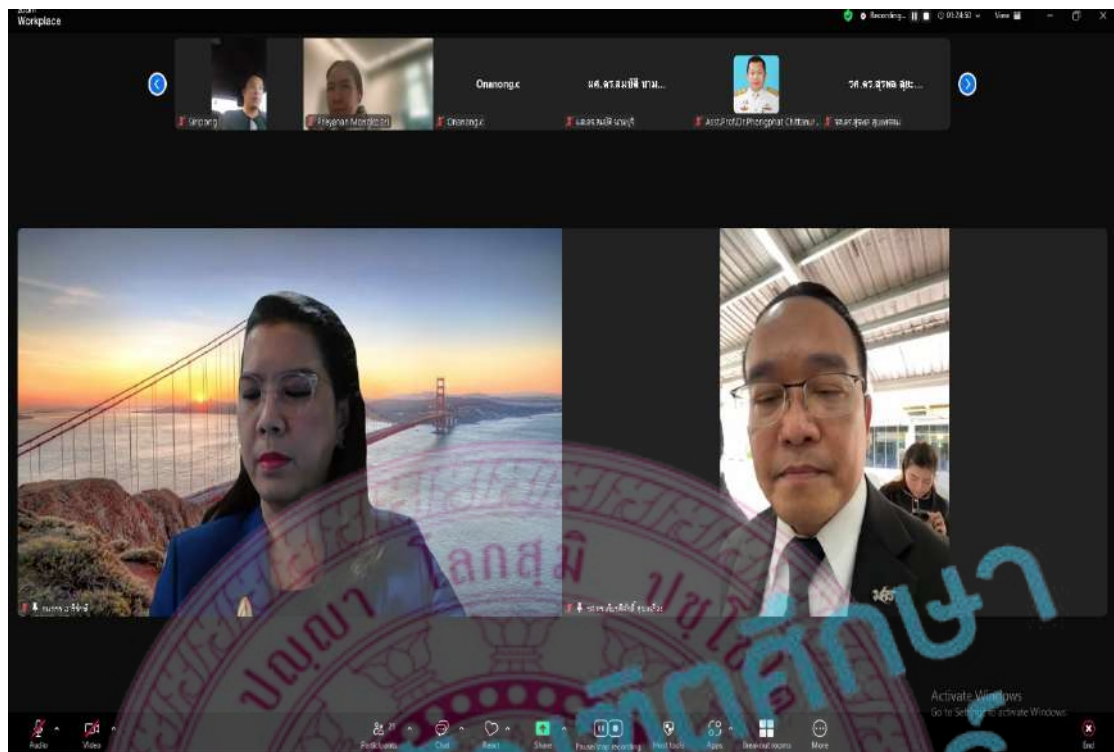
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุษะพรหม)

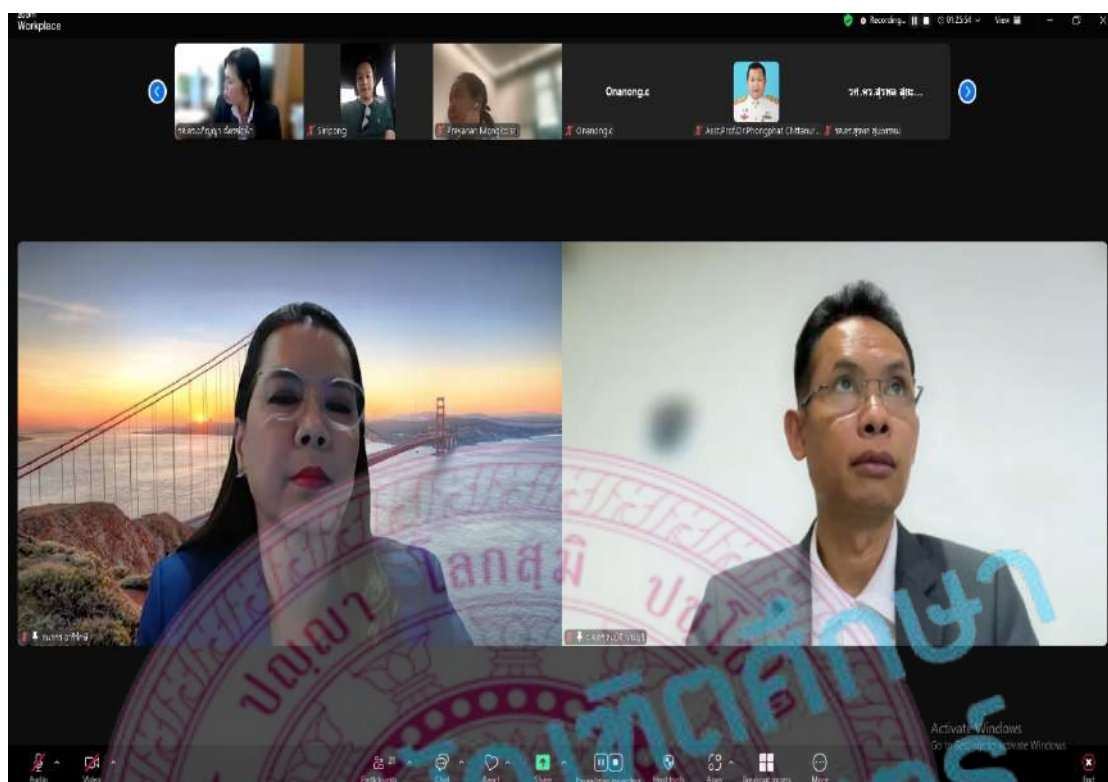
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

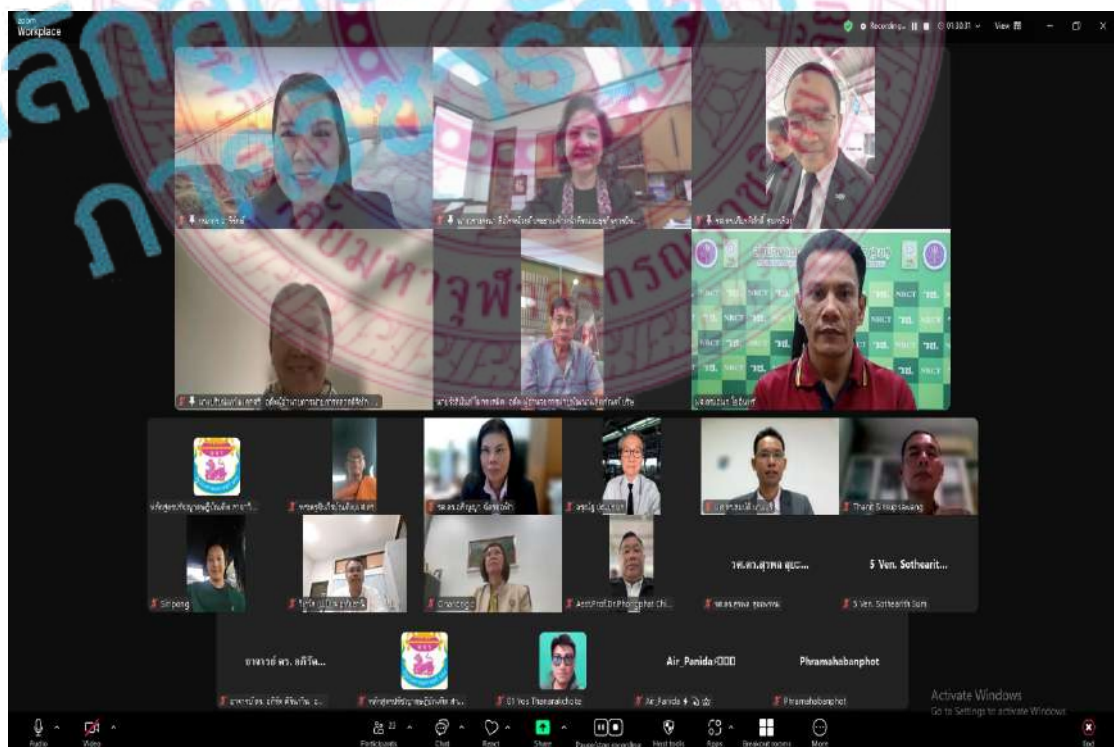
ผู้ประสานงาน: นางกนกกร อารีรักษ์
โทรศัพท์: ๐๘๒-๓๕๖-๙๑๔๒

ภาคผนวก ญ
ประมวลภาพจากการสนทนากลุ่มเฉพาะ









ประวัติผู้วิจัย



- ชื่อ : นางกนกกร อารีรักษ์
- วัน เดือน ปีเกิด : วันพฤหัสบดีที่ ๓๐ มีนาคม ๒๕๑๕
- สถานที่เกิด : บ้านเลขที่ ๒๔๗ อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา
- E-mail : cherrykanokkorn@gmail.com
- การศึกษา : - พ.ศ. ๒๕๓๐-๒๕๓๒ จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย
โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา กรุงเทพมหานคร
- พ.ศ. ๒๕๓๒-๒๕๓๖ จบการศึกษาระดับปริญญาตรี คณะวารสารศาสตร์
และสื่อสารมวลชน สาขาวิชาเอกโฆษณา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- พ.ศ. ๒๕๓๖-๒๕๓๘ จบการศึกษาระดับปริญญาโท คณะบริหารธุรกิจ
สาขาวิชา International Business University of Birmingham
ประเทศสหราชอาณาจักร
- การทำงาน : - พ.ศ. ๒๕๖๕ ถึง ปัจจุบัน ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท นนิน จำกัด
- พ.ศ. ๒๕๖๕ Executive Assistant บริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด
(มหาชน)
- พ.ศ. ๒๕๖๔ ที่ปรึกษาฝ่ายสื่อสารองค์กร บริษัท บีซีพีจี จำกัด (มหาชน) -
- พ.ศ. ๒๕๔๓-๒๕๖๔ ผู้อำนวยการฝ่ายบริการการพาณิชย์ บริษัท การบิน
ไทย จำกัด (มหาชน)
- พ.ศ. ๒๕๓๙-๒๕๔๓ พนักงานสินเชื่อ ธนาคาร ไทยพาณิชย์ จำกัด
(มหาชน)
- ผลงานวิชาการ : บทความวิชาการ
กนกกร อารีรักษ์. “พุทธนวัตกรรมการบริหารบริษัทพันธุ์ใหม่”. วารสาร
บัณฑิตศึกษาวิชาการ. ปีที่ ๑ ฉบับที่ ๑ (มกราคม-มีนาคม ๒๕๖๖) : ๑๔-
๒๑.
กนกกร อารีรักษ์. “การวิเคราะห์นโยบายสาธารณะ : วิธีการและเครื่องมือ
ที่ทันสมัย”. วารสารวิชาการรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์. ปีที่ ๗
ฉบับที่ ๕ (กันยายน-ตุลาคม ๒๕๖๘).
กนกกร อารีรักษ์. “ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ : บทบาทของรัฐในสังคม
สมัยใหม่”. วารสารวิชาการรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์. ปีที่ ๗
ฉบับที่ ๔ (กรกฎาคม-สิงหาคม ๒๕๖๘).

บทความวิจัย

กนกกร อารีรักษ์. “การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)”. วารสารบัณฑิตศึกษาวิชาการ. ปีที่ ๓ ฉบับที่ ๓ (กรกฎาคม-กันยายน ๒๕๖๘).

ที่อยู่ปัจจุบัน :

๒๒๖ ซอย ๘ ถนนเทศบาลนิมิตรเหนือ

แขวงลาดยาว เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร ๑๐๙๐๐

