

**ปัจจัยขององค์การที่ส่งผลต่อความผูกพัน
ของบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการนโยบายที่ดินแห่งชาติ***

**Factors affecting organizational commitment
of Office of the National Land Policy Board**

ธนกร ด้วงชานา**

Thanakorn Doungchowna

6614830080@rumail.ru.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยขององค์การที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการนโยบายที่ดินแห่งชาติ ปัญหาและอุปสรรค แนวทางการแก้ไขปัญหา ตลอดจนข้อเสนอแนะ เพื่อนำไปใช้ต่อยอดให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานและพัฒนาองค์การต่อไป การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้วิธีวิจัยเอกสารและการวิจัยสนามโดยการลงพื้นที่สัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างแบบมีโครงสร้าง ลักษณะของการสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์ที่มีคำถามและข้อกำหนดที่แน่นอนตายตัวและใช้คำถามแบบเดียวกันจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 6 คน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยขององค์การที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการนโยบายที่ดินแห่งชาติ ประกอบด้วย 1) การบริหารจัดการบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่าและผูกพันกับองค์กรมากขึ้น 2) สวัสดิการพื้นฐานโดยมีความมั่นคงช่วยดึงดูดบุคลากร 3) สภาพแวดล้อมการทำงานส่งผลต่อความสุข และประสิทธิภาพในการทำงาน 4) ภาพลักษณ์องค์กรที่ดีการสามารถดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพ 5) บทบาทการนำองค์กรของผู้นำที่ดีจะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรทุ่มเทในการทำงาน 6) แนวทางการปฏิบัติขององค์การที่ยุติธรรมจะทำให้บุคลากรรู้สึกมั่นใจและได้รับโอกาสที่เท่าเทียม ส่วนปัญหาและอุปสรรคที่พบ ได้แก่ 1) ปัญหาด้านระบบการบริหารจัดการบุคลากรขาดความยืดหยุ่นและเคร่งครัดเกินไป 2) ปัญหาด้านสวัสดิการพื้นฐานที่ไม่สามารถตอบสนองต่อบุคลากรได้ 3) ปัญหาด้านสภาพแวดล้อมการทำงานที่คับแคบ 4) ปัญหาด้านแนวทางการปฏิบัติขององค์การมาจากการขาดแคลนบุคลากร โดยมีแนวทางในการแก้ไข คือ 1) ผู้นำควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน 2) มีเกณฑ์การพิจารณาที่โปร่งใสและเป็นมาตรฐานเดียวกัน 3) มีการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี และมีข้อเสนอแนะ ดังนี้ 1) ผู้นำควรเป็นแบบอย่างที่ดีในทุกด้าน 2) ควรส่งเสริมการฝึกอบรมและพัฒนาจะช่วยเสริมสร้างความผูกพัน และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน 3) ควรสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีจะช่วยให้บุคลากรรู้สึกมีความสุขในการทำงาน

คำสำคัญ: ปัจจัย; ความผูกพัน; สำนักงานคณะกรรมการนโยบายที่ดินแห่งชาติ

Keywords: Factors; commitment; Office of the National Land Policy Board

*บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่อง ปัจจัยขององค์การที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการนโยบายที่ดินแห่งชาติ

**นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

บทนำ

ในอดีต การทำงานในองค์การภาครัฐมักมุ่งเน้นไปที่การปฏิบัติตามระเบียบและกฎหมายเป็นหลัก โดยบุคลากรมักจะทำงานโดยปราศจากการประเมินความพึงพอใจหรือความผูกพันในองค์การมากนัก เนื่องจากการทำงานในองค์การภาครัฐถือเป็นอาชีพที่มั่นคงและได้รับการยอมรับจากสังคม ทำให้บุคลากรมักจะทำงานโดยไม่คำนึงถึงการสร้างความผูกพันในระดับสูง อย่างไรก็ตาม ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา ปัญหาความผูกพันต่อองค์การภาครัฐเริ่มได้รับความสนใจมากขึ้น เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคลากร รวมถึงการคาดหวังที่สูงขึ้นจากประชาชนในการบริการภาครัฐ ความผูกพันของบุคลากรจึงกลายเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานในองค์การภาครัฐ นอกจากนี้ ภาครัฐต้องเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ เช่น การขาดแคลนทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถสูง การแข่งขันในตลาดแรงงานที่สูงขึ้น ความท้าทายในการปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และความต้องการของประชาชนที่เพิ่มขึ้นในการได้รับบริการที่มีคุณภาพ สิ่งเหล่านี้ทำให้หน่วยงานภาครัฐต้องหาวิธีการที่เหมาะสม ในการสร้างและรักษาความผูกพันของบุคลากร เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายที่ดินแห่งชาติ หรือ สคทช. (Office of the National Land Policy Board: ONLB) มีฐานะเป็นส่วนราชการระดับกรมในสำนักนายกรัฐมนตรี และเป็นส่วนราชการที่อยู่ในบังคับบัญชาขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรี จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 11 กุมภาพันธ์ 2564 ตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม (ฉบับที่ 20) พ.ศ. 2564 ซึ่งประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 138 ตอนที่ 11 ก ลงวันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2564 เพื่อทำหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินงานของคณะกรรมการ นโยบายที่ดินแห่งชาติ และมีหน้าที่รับผิดชอบดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่ดินและทรัพยากรดินของประเทศตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติคณะกรรมการนโยบายที่ดินแห่งชาติ พ.ศ. 2562

แม้จะเป็นหน่วยงานที่เกิดขึ้นใหม่ แต่สามารถสร้างความผูกพันให้คนในองค์การได้อย่างมาก จากผลการสำรวจความผูกพันของข้าราชการพลเรือนสามัญ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 พบว่าสำนักงานคณะกรรมการนโยบายที่ดินแห่งชาติมีคะแนนความผูกพันอยู่ที่ 86.12 เป็นคะแนนสูงสุดเป็นอันดับ 2 จากส่วนราชการที่ตอบแบบสำรวจทั้งหมด 142 ส่วนราชการระดับกรม และเป็นอันดับ 1 ของส่วนราชการขนาดเล็ก

จากความเป็นมาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยซึ่งปฏิบัติหน้าที่โดยตรงเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายที่ดินแห่งชาติ จึงมีความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยขององค์การที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการนโยบายที่ดินแห่งชาติ เพื่อนำไปใช้ต่อยอดให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานและพัฒนาองค์การต่อไป ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของ Aon Hewitt (2015, อ้างถึงใน เรวดี ทองรักษ์, 2566, หน้า 13) อธิบายถึงปัจจัยขององค์การที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร แบ่งเป็น 6 ปัจจัย ดังนี้ 1) ด้านระบบการบริหารจัดการบุคลากร 2) ด้านสวัสดิการพื้นฐาน 3) ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน 4) ด้านภาพลักษณ์องค์กร 5) ด้านบทบาทการนำองค์กร 6) แนวทางการปฏิบัติขององค์การ มาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ และใช้วิธีการในการวิจัย คือ การวิจัยเอกสาร (Documentary research) และการวิจัยสนาม (Field research)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้กำหนดประชากร และกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1. ประชากร (Population) ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานผู้อำนวยการ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายที่ดินแห่งชาติ มีทั้งหมด 40 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงเป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยกำหนดคุณลักษณะของประชากรที่ต้องการศึกษา (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2567, หน้า 46) โดยการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งเป็นผู้ที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบและมีประสบการณ์ในการบริหารและการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลตั้งแต่ 3 ปีขึ้นไป ซึ่งสามารถให้ข้อมูลตรงตามประเด็นของงานวิจัยนี้ได้ครบถ้วน โดยวิธีการสัมภาษณ์ จำนวน 6 คน ดังนี้ 1) รองผู้อำนวยการสำนักงานคณะกรรมการนโยบายที่ดินแห่งชาติ 2) ผู้อำนวยการสำนักงานผู้ว่าการ 3) ที่ปรึกษาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล 4) หัวหน้ากลุ่มงานบริหารทรัพยากรบุคคล 5) หัวหน้ากลุ่มงานแผนงานและงบประมาณ 6) ข้าราชการตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์ โดยสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ ลักษณะของการสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์ที่มีคำถามและข้อกำหนดที่แน่นอนตายตัวจะสัมภาษณ์ผู้ใดก็ใช้คำถามเดียวกัน และการสัมภาษณ์จะสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล ก่อนการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้ศึกษาได้กำหนดวันนัดหมายวันสัมภาษณ์ โดยได้แจ้งผู้สัมภาษณ์ก่อนล่วงหน้า ในการสัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์จะใช้การจดบันทึกและบันทึกเสียง โดยก่อนสัมภาษณ์จะขออนุญาตผู้ถูกสัมภาษณ์ในการจดบันทึกการสนทนาก่อนทุกครั้ง (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2567, หน้า 62)

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

ผลการวิจัย ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาปัจจัยขององค์การที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการนโยบายที่ดินแห่งชาติ

ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยขององค์การที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการนโยบายที่ดินแห่งชาติ มีดังต่อไปนี้

1) ด้านระบบการบริหารจัดการบุคลากร การบริหารจัดการบุคลากรที่มีประสิทธิภาพส่งผลให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่าและผูกพันกับองค์การมากขึ้น โดยการให้โอกาสในการพัฒนาตนเอง มีการประเมินผลอย่างเป็นธรรม และการให้รางวัลตามความสามารถที่เหมาะสม จะช่วยเสริมสร้างความรู้สึกมีคุณค่าและความสำเร็จในองค์การอย่างยั่งยืน ทั้งยังช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน รวมถึงการมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหัวหน้าและลูกน้องในสภาพแวดล้อมที่เอาใจใส่และอบอุ่น จะส่งเสริมขวัญกำลังใจและการทำงานอย่างเต็มที่ ขณะเดียวกันการรับข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์จะช่วยให้บุคลากรรู้สึกเติบโตและสามารถลดข้อผิดพลาดในอนาคตได้

2) ด้านสวัสดิการพื้นฐาน ความมั่นคงในอาชีพที่หน่วยงานรัฐมีนั้นดึงดูดบุคลากรให้เลือกทำงานและช่วยเสริมความผูกพันระยะยาว นอกจากนี้ กิจกรรมสันทนาการในองค์การยังมีบทบาทในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ช่วยผ่อนคลายความเครียดและส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ การรักษาสมาดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวก็เป็นปัจจัยสำคัญ ส่งผลให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงานและทุ่มเทในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ ทั้งยังช่วยเสริมสร้างความผูกพันให้บุคลากรไม่ต้องการย้ายหรือโอนออกไปทำงานที่อื่น

3) ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน มีผลกระทบสำคัญต่อความผูกพันของบุคลากรในองค์การ โดยส่งผลต่อความสุข ความพึงพอใจ และประสิทธิภาพในการทำงาน สภาพแวดล้อมที่ดี เช่น พื้นที่ทำงานโปร่งโล่งและสะดวกในการเดินทาง จะช่วยให้บุคลากรรู้สึกสบายและลดความเครียด ขณะที่สภาพแวดล้อมที่อึดอัดจะทำให้เกิดความเครียดและความไม่พึงพอใจในการทำงาน ความปลอดภัยในการทำงาน และการเดินทางก็เป็นปัจจัยสำคัญที่เสริมสร้างความผูกพันในองค์การ หากมีการทำงานร่วมกันในทีมที่มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารและบุคลากร ก็จะช่วยเพิ่มความเข้าใจและลดความขัดแย้ง การใช้เทคโนโลยีในการทำงานช่วยให้การ

ทำงานสะดวกและมีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้ การให้กำลังใจและการสร้างบรรยากาศที่ไม่เครียด รวมถึงการมีระเบียบการทำงานที่ชัดเจนและยืดหยุ่น จะช่วยลดความเครียดและเสริมสร้างความผูกพันระหว่างบุคลากรและองค์กร

4) ด้านภาพลักษณ์องค์กร ภาพลักษณ์ขององค์กรมีความสำคัญต่อความผูกพันของบุคลากร โดยเฉพาะองค์การใหม่ที่สามารถสร้างความน่าเชื่อถือได้ด้วยคุณธรรม จริยธรรม และความโปร่งใส ภาพลักษณ์ที่ดีจะทำให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจและรับรู้ถึงความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งส่งผลต่อความผูกพันในระยะยาว นอกจากนี้ยังสามารถดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพ โดยเฉพาะคนรุ่นใหม่ที่น่าสนใจในเรื่องจริยธรรมและความยั่งยืน การที่บุคลากรรู้สึกว่าการงานของตนมีประโยชน์ต่อสังคม ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความผูกพันให้บุคลากรอยากเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่มีชื่อเสียงและน่าเชื่อถือ

5) ด้านบทบาทการนำองค์กร บทบาทของผู้นำมีความสำคัญอย่างมากในการสร้างความผูกพันและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร โดยเฉพาะการสื่อสารภายในองค์กร การนำโดยผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและการสื่อสารที่ดี จะช่วยเสริมสร้างความรู้สึที่ดีในองค์กรและกระตุ้นให้บุคลากรทุ่มเทในการทำงาน ผู้นำที่ใช้การสื่อสารเชิงบวกและพูดจาสุภาพ จะช่วยสร้างความสามัคคีและความร่วมมือในองค์กร การสื่อสารที่ดีจะช่วยลดความเข้าใจผิดและทำให้บุคลากรเห็นภาพรวมของงาน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทำให้พวกเขามีแรงบันดาลใจในการทำงาน ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนจะสามารถกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กรได้อย่างชัดเจน และถ่ายทอดให้บุคลากรทุกระดับเข้าใจถึงความสำคัญของการทำงานในทิศทางเดียวกัน เมื่อบุคลากรรู้สึกว่าการงานของตนมีความหมายและกำลังช่วยเหลือสังคมและประเทศชาติ พวกเขาจะมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้นและมีความกระตือรือร้นในการทำงานจนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

6) ด้านแนวทางปฏิบัติขององค์กร มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างความผูกพันของบุคลากร ต่อองค์กร การปฏิบัติงานที่ยุติธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ ในทุกขั้นตอนจะทำให้บุคลากรรู้สึกมั่นใจและได้รับโอกาสที่เท่าเทียมกัน การสื่อสารที่ดีมีประสิทธิภาพ ทั้งภายในทีมและระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน ช่วยลดความขัดแย้ง สร้างความเข้าใจอันดี และทำให้การทำงานราบรื่น การเปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระจะช่วยส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่ดี การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการทำงานเป็นทีม จะช่วยให้พวกเขารู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความรับผิดชอบ และมีความผูกพันที่มากขึ้น รวมถึงการยอมรับและให้เกียรติในความแตกต่างของบุคลากร ทั้งทางเพศ เชื้อชาติ ศาสนา หรือความสามารถ จะช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้างและส่งเสริมความหลากหลาย หากองค์กรให้ความสำคัญและปฏิบัติตามแนวทางเหล่านี้ จะช่วยสร้างความผูกพันของบุคลากรในระยะยาว ส่งผลให้บุคลากรมีความสุขในการทำงาน มีความทุ่มเท และพร้อมที่จะร่วมมือกันพัฒนาองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการนโยบายที่ดินแห่งชาติ

ผลการวิจัยพบว่าปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการนโยบายที่ดินแห่งชาติ มีดังต่อไปนี้

1) ด้านระบบการบริหารจัดการบุคลากร หากขาดความยืดหยุ่นในการทำงานหรือระเบียบที่เคร่งครัดเกินไปอาจทำให้บุคลากรรู้สึกถูกจำกัดและขาดอิสระในการทำงาน ส่งผลให้เกิดความเครียดและขาดความสุขในการทำงาน อาจนำไปสู่ความขัดแย้งภายในทีมและการขาดความเข้าใจกันระหว่างบุคลากร ซึ่งทำให้การทำงานไม่ราบรื่นและส่งผลต่อความผูกพันกับองค์กร อีกปัญหาหนึ่งคือ การมอบหมายงานที่ไม่เหมาะสมกับความสามารถหรือความสนใจของบุคลากร ซึ่งอาจทำให้เกิดความไม่พอใจและความต้องการย้ายงานไปยังตำแหน่งที่ตรงกับความสามารถของตน สำนักงานคณะกรรมการนโยบายที่ดินแห่งชาติเป็นหน่วยงานใหม่ที่รวมบุคลากรจาก

หลายหน่วยงาน ยังมีข้อจำกัดในการบริหารบุคลากร เช่น การขาดบุคลากรที่มีความชำนาญ และบุคลากรที่เข้าออกบ่อย อาจทำให้การสร้างความรู้ความผูกพันกับองค์กรเป็นไปได้ยาก หากบุคลากรไม่ได้รับโอกาสในการเติบโตในสายงานที่ชัดเจนจะทำให้บุคลากรรู้สึกว่าไม่สามารถพัฒนาในองค์กรได้ จึงอาจลดความผูกพันกับองค์กร

2) ด้านสวัสดิการพื้นฐาน โดยรวมแล้วมีการดูแลสวัสดิการต่าง ๆ เช่น เงินเดือนและค่าตอบแทนที่เพียงพอ การมีกองทุนสวัสดิการสำหรับช่วยเหลือทางการเงินในกรณีฉุกเฉิน และการดูแลความปลอดภัยในการทำงาน ซึ่งช่วยสร้างความมั่นใจให้กับบุคลากร นอกจากนี้ยังมีการอนุมัติค่าตอบแทนสำหรับการทำงานนอกเวลาซึ่งช่วย เพิ่มขวัญกำลังใจและความพึงพอใจในงาน แต่ยังมีข้อจำกัดบางประการ เช่น การไม่สามารถให้สิทธิประโยชน์เพิ่มเติมตามที่บุคลากรต้องการ เช่น การจัดตั้งสหกรณ์ออมทรัพย์ ศูนย์กีฬา หรือห้องละหมาด เนื่องจากเป็นหน่วยงานใหม่และมีจำนวนบุคลากรยังน้อย รวมถึงการเข้าถึงจากเอกชนที่จำกัดการจัดตั้งสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ สำหรับบุคลากร

3) ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ส่วนใหญ่ไม่ได้เป็นปัญหาหรืออุปสรรคใหญ่ต่อความผูกพันของบุคลากร สถานที่ตั้งของสำนักงานสามารถเข้าถึงได้ง่ายด้วยระบบขนส่งสาธารณะ เช่น รถไฟฟ้า จึงช่วยลดความเครียดจากการเดินทางและทำให้บุคลากรสามารถมาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำนักงานมีการรักษาความสะอาดและความปลอดภัย ในสถานที่ทำงานอย่างดี รวมทั้งระบบรักษาความปลอดภัยในการเข้า-ออก เช่น การสแกนใบหน้าหรือสแกนลายนิ้วมือ ซึ่งสร้างความมั่นใจให้กับบุคลากร อย่างไรก็ตาม มีข้อจำกัดในด้านพื้นที่ทำงานที่คับแคบ เนื่องจากสำนักงานตั้งอยู่ในอาคารเช่าที่ไม่มีการแยกห้องทำงาน จึงทำให้บางครั้งบุคลากรรู้สึกอึดอัดหรือขาดความเป็นส่วนตัว นอกจากนี้ยังมีข้อจำกัดด้านความปลอดภัยในกรณีเกิดเหตุฉุกเฉิน เพราะอาคารมีทางออกเดียว ซึ่งอาจทำให้บุคลากรรู้สึกไม่ปลอดภัย สุดท้าย การที่บางกิจกรรมไม่ได้รับการสนับสนุนหรือส่งเสริมอย่างชัดเจนจากผู้บริหาร อาจทำให้บุคลากรรู้สึกขาดความเชื่อมโยงหรือการมีส่วนร่วมกับองค์กร

4) ด้านแนวทางปฏิบัติขององค์กร โดยมีแผน 5 ปี และ 15 ปีที่เป็นกรอบการขับเคลื่อนองค์กรในทิศทางที่ชัดเจน การมีแผนที่ระยะยาวและเป้าหมายที่ชัดเจนทำให้การดำเนินงานมีความต่อเนื่องและสามารถติดตามผลได้ แต่การเพิ่มบุคลากรยังเป็นความท้าทายที่สำคัญ เนื่องจากข้อจำกัดในการขอเพิ่มอัตรากำลังจากสำนักงาน ก.พ. ทำให้บางครั้งภาระงานของบุคลากรเพิ่มขึ้น ซึ่งอาจนำไปสู่ความเครียดและความไม่พึงพอใจในการทำงาน แม้ว่าสำนักงานจะมีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการพิจารณาและดำเนินงานที่โปร่งใส แต่บางแนวทางปฏิบัติอาจยังไม่ได้รับการกำหนดหรือปรับปรุงให้ชัดเจน ซึ่งอาจทำให้เกิดความไม่เข้าใจในการทำงานและความไม่ชัดเจนของบทบาทในบางงาน ส่งผลให้บุคลากรบางคนเกิดความสับสนหรือรู้สึกท้อแท้ที่ไม่ใช่หน้าที่ของตนเอง

วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อศึกษาแนวทางในการแก้ไขปัญหาและข้อเสนอแนะในการสร้างความผูกพันของบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการนโยบายที่ดินแห่งชาติ

ผลการวิจัยพบว่า

แนวทางในการแก้ไขปัญหา

1) การสร้างความผูกพันผ่านผู้นำ โดยผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และทักษะในการสื่อสารจะเป็นหัวใจสำคัญในการสร้างความผูกพันในองค์กร ผู้นำควรเป็นตัวอย่างที่ดีในการทำงาน โดยการแสดงออกถึงความโปร่งใสและยุติธรรม ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรรู้สึกมีส่วนร่วมและผูกพันกับองค์กร การสนับสนุนการพัฒนาทักษะของบุคลากรผ่านการฝึกอบรมด้านต่าง ๆ รวมถึงด้านคุณธรรมจริยธรรมจะเสริมสร้างความสามารถในระยะยาว ขณะเดียวกัน การยอมรับผลงานและการสนับสนุนจากผู้บริหารจะทำให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่าและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การให้รางวัลหรือคำชมเชยในโอกาสที่เหมาะสมจะส่งเสริมความผูกพันได้ดีด้วยเช่นกัน

2) การมีเกณฑ์การพิจารณาที่โปร่งใสและเป็นมาตรฐานเดียวกัน จะช่วยให้บุคลากรรู้สึกถึงความยุติธรรมและสามารถตรวจสอบได้ การจัดตั้งหน่วยงานที่ดูแลการแก้ไขปัญหาของบุคลากรจะช่วยลดข้อขัดแย้งและเสริมสร้างความผูกพัน การมอบหมายงานให้เหมาะสมกับบุคลากรแต่ละคนจะทำให้ทุกคนรู้สึกถึงคุณค่าของงานที่ทำ และสร้างความภูมิใจในการทำงาน ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความผูกพันและทำให้บุคลากรอยากทำงานในองค์กรต่อไป

3) การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีสามารถทำได้โดยการปรับปรุงสถานที่ทำงานให้มีขนาดกว้างขวางขึ้นและเป็นสัดส่วนมากขึ้น พร้อมทั้งเพิ่มความสะอาดสบาย เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังควรสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นกันเองและส่งเสริมความร่วมมือระหว่างบุคลากร รวมถึงการสนับสนุนการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างความสามารถและความผูกพันในองค์กร

ข้อเสนอแนะ

1) ผู้นำขององค์กรควรเป็นตัวอย่างที่ดีในทุกด้าน เช่น การทำงาน ความรู้คุณธรรม และความยุติธรรม การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและการเข้าใจบุคลากรจะช่วยให้บุคลากรรู้สึกว่าตนมีความสำคัญในองค์กร ผู้นำที่โปร่งใสในการทำงานจะทำให้บุคลากรเชื่อมั่นในทิศทางขององค์กร การใส่ใจความรู้สึกของบุคลากร เช่น การสอบถามเกี่ยวกับปัญหาส่วนตัว จะช่วยให้บุคลากรรู้สึกถึงการสนับสนุนและการดูแลจากองค์กร ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและบุคลากรจะช่วยเสริมสร้างความผูกพัน การเปิดช่องทางการสื่อสารที่ดีระหว่างบุคลากรทุกระดับก็จะทำให้ทุกคนรู้สึกว่าตนมีความสำคัญและเข้าใจทิศทางขององค์กร รวมถึงการยกย่องและชมเชยผลงานดี ๆ เพื่อเสริมสร้างความผูกพันและกระตุ้นให้บุคลากรรู้สึกว่าพวกเขามีคุณค่า

2) ควรพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง การให้โอกาสในการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะจะทำให้บุคลากรรู้สึกว่าองค์กรให้ความสำคัญและลงทุนในตัวพวกเขา การฝึกอบรมที่เน้นทักษะใหม่ ๆ รวมถึงการเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรมจะช่วยให้บุคลากรมีใจและทำงานได้ดีขึ้น การสร้างสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้จากกันและกันก็เป็นสิ่งสำคัญในการเสริมสร้างความผูกพัน การมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความสามารถของบุคลากรแต่ละคน และให้โอกาสในการทำงานอย่างมีอิสระ จะช่วยเสริมสร้างความผูกพันและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

3) ควรสร้างความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว เพราะจะช่วยให้บุคลากรรู้สึกมีความสุขในการทำงาน แม้สภาพแวดล้อมในที่ทำงานอาจคับแคบ การมีบรรยากาศการทำงานที่ผ่อนคลายและการพูดคุยกันในที่ทำงานจะช่วยลดความเครียดและทำให้บุคลากรรู้สึกมีความสุขและพร้อมทำงานได้ดีขึ้น การสร้างการทำงานร่วมกันอย่างเป็นมิตร การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และการมีสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้างจะเสริมสร้างความผูกพันที่บุคลากรมีต่อองค์กร

อภิปรายผลการวิจัย

1. จากผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์สามารถนำมาอภิปรายผลตามกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

1.1 ด้านระบบการบริหารจัดการบุคลากร การบริหารจัดการบุคลากรที่มีประสิทธิภาพส่งผลให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่าและผูกพันกับองค์กรมากขึ้น โดยการให้โอกาสในการพัฒนาตนเอง มีการประเมินผลอย่างเป็นธรรม และการให้รางวัลตามความสามารถที่เหมาะสม จะช่วยเสริมสร้างความรู้สึกรู้สึกมีคุณค่าและความสำเร็จในองค์กรอย่างยั่งยืน ทั้งยังช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน และสร้างความผูกพันระหว่างบุคลากรกับองค์กรได้ดียิ่งขึ้น รวมถึงการมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหัวหน้าและลูกน้องในสภาพแวดล้อมที่เอาใจใส่และอบอุ่น จะส่งเสริมขวัญกำลังใจและการทำงานอย่างเต็มที่ ดังผลการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูล

สำคัญคนที่ 5 กล่าวว่า “...หากบุคลากรรู้สึกท้อแท้หัวใจและให้ความสำคัญกับตนเองจะเกิดความผูกพันต่อองค์กร และควรมีการให้ข้อเสนอแนะเพื่อสะท้อนผลการทำงาน แต่การให้ข้อเสนอแนะนั้นควรเป็นการติเพื่อก่อไม่ใช่ติเพื่อก่อทำลาย มิเช่นนั้นจะเป็นการทำลายความผูกพันไปเลย” (ผู้อำนวยการกลุ่มงานแผนงานและงบประมาณ, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 31 มกราคม 2568) ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (อ้างถึงใน ดาริน ปฏิเมธีภรณ์, 2556, หน้า 13-15) โดยปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) คือ การบรรลุเป้าหมาย ได้รับการยอมรับ รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า ได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเอง และการให้รางวัลเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ ส่วนปัจจัยค่าจูง คือ การบริหารจัดการบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และการมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง เช่นเดียวกับแนวคิดของ Alderfer (1972, อ้างถึงใน รัฐศิริจันทร์ วังกานนท์, 2566, หน้า 19) โดย Alderfer ได้เสนอทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ขึ้นมาเรียกว่า ทฤษฎี ERG (ERG Theory) ตรงกับด้านความต้องการการเจริญก้าวหน้า ต้องการเป็นผู้มีความคิดริเริ่ม บุคคล และใช้ศักยภาพของตนที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งการต้องการความเจริญก้าวหน้าจัดเป็นความต้องการที่อยู่ในขั้นสูงสุด สำหรับบุคลากรในองค์กร จะต้องการนำเอาทักษะความรู้ความสามารถมาใช้ในการทำงาน อยากที่จะมีความรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้น และสามารถได้รับมอบหมายการทำงานใหม่ ๆ และยังสอดคล้องกับทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์ (อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2566, หน้า 13) โดยทฤษฎีนี้อธิบายว่า บุคลากรจะมีความผูกพันกับองค์กรเมื่อความต้องการพื้นฐานทางด้านกายภาพและความปลอดภัยได้รับการตอบสนองอย่างเพียงพอ และเมื่อความต้องการในระดับสูงขึ้นได้รับการตอบสนอง บุคลากรจะรู้สึกมีคุณค่าและความสำเร็จจากการทำงานจะช่วยเสริมสร้างความผูกพันและความภาคภูมิใจในตัวเองของพวกเขา การให้โอกาสในการพัฒนาตนเองและการประเมินผลอย่างเป็นธรรมจะช่วยตอบสนองความต้องการในระดับสูงและสร้างความพึงพอใจในงาน ทั้งนี้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ เรวดี ทองรักษ์ (2566) ได้ทำการศึกษาค้นคว้าข้อมูล เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร: กรณีศึกษาของวิเคราะห้และประเมินสถานการณ์น้ำ กรมทรัพยากรน้ำ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม พบว่า ด้านระบบการบริหารจัดการบุคลากร มีผลต่อความผูกพันของบุคลากรอย่างมากไม่ว่าจะเป็นเรื่องของโอกาสความก้าวหน้าในสายงาน โอกาสการเรียนรู้และการพัฒนา การบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากร รางวัลตอบแทนการปฏิบัติงาน การให้ความสำคัญกับตัวบุคคล เนื่องจากบุคลากรในองค์กรมีความต้องการความก้าวหน้าในวิชาชีพ การได้รับการสนับสนุนและความสำคัญจากองค์กรในการให้โอกาสเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ตลอดจนการได้รับรางวัลตอบแทนจากการปฏิบัติงานที่เหมาะสม ทำให้เกิดความตั้งใจและทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กรอย่างสุดความสามารถ

1.2 ด้านสวัสดิการพื้นฐาน สวัสดิการพื้นฐานและผลตอบแทนจากการทำงานมีบทบาทสำคัญในการเพิ่มความพึงพอใจและความผูกพันในองค์กร แม้ว่าผลตอบแทนในหน่วยงานรัฐอาจไม่สูงเทียบกับภาคเอกชน แต่ความมั่นคงในอาชีพที่หน่วยงานรัฐมีนั้นดึงดูดบุคลากรให้เลือกทำงาน โดยเฉพาะในช่วงวิกฤต COVID-19 ที่ความมั่นคงในการจ้างงานเป็นปัจจัยสำคัญ การมีความมั่นคงนี้ช่วยเสริมความผูกพันระยะยาว ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs) (อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2566, หน้า 13) ทฤษฎีนี้กล่าวถึงลำดับความต้องการของมนุษย์ที่มีทั้งความต้องการพื้นฐาน (physiological needs) และความต้องการสูงขึ้นไป เช่น ความมั่นคงในอาชีพ (safety needs) และความต้องการทางสังคม (social needs) ซึ่งสวัสดิการพื้นฐานในองค์กร หรือความมั่นคงในอาชีพ ล้วนตอบสนองความต้องการพื้นฐานของบุคลากร ทำให้พวกเขามีความพึงพอใจในงานและมีแรงจูงใจในการทำงานต่อไป ในช่วงวิกฤต COVID-19 ความมั่นคงในอาชีพที่ภาครัฐมีนั้นสามารถตอบสนองความต้องการด้านความปลอดภัยและช่วยลดความวิตกกังวลเกี่ยวกับอนาคต ทำให้บุคลากรรู้สึกมั่นใจและผูกพันกับองค์กรในระยะยาว เช่นเดียวกับทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two-Factor Theory) (อ้างถึงใน ดาริน ปฏิเมธี

ภรณ์, 2556, หน้า 13-15) โดยปัจจัยต่ำจน คือ โดยสวัสดิการพื้นฐาน เช่น เงินเดือน สวัสดิการสุขภาพ หรือ ความมั่นคงในงาน ซึ่งหากไม่ได้รับการตอบสนองจะทำให้บุคลากรไม่พอใจหรือรู้สึกไม่มั่นคง แต่การได้รับการดูแลในเรื่องเหล่านี้จะช่วยให้อุทิศเวลารับรู้สึกละเลยและไม่คิดย้ายงาน โดยที่ปัจจัยสูงใจ เช่น การยอมรับผลงานดี หรือการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร จะช่วยเสริมสร้างความพึงพอใจในการทำงาน นอกจากนี้ กิจกรรม สันทนาการในองค์กรยังมีบทบาทในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ช่วยผ่อนคลายความเครียดและส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ การรักษาสัมพันธภาพระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวก็เป็นปัจจัยสำคัญ ที่ช่วยลดความเครียดและเพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน ส่งผลให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงานและทุ่มเท ในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ ทั้งยังช่วยเสริมสร้างความผูกพันให้บุคลากรไม่ต้องการย้ายหรือโอนออกไป ทำงานที่อื่น ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Hawthorne (อ้างถึง รัฐศิริพันธ์ วงศ์กานนท์, 2566, หน้า 15-16) มีความเชื่อมโยงอย่างชัดเจนกับกิจกรรมสันทนาการในองค์กร และการส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ในที่ทำงานในหลายด้าน โดยการศึกษาของ Hawthorne (ที่เกิดขึ้นที่โรงงาน Western Electric ในช่วงปี 1920-1930) ได้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของปัจจัยทางสังคมและจิตใจในการส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ของบุคลากร โดยเฉพาะการได้รับความสนใจและการแสดงความห่วงใยจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งช่วยเพิ่มแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานได้มากกว่าปัจจัยทางกายภาพ

1.3 ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน สภาพแวดล้อมการทำงานมีผลกระทบต่อความผูกพันของบุคลากรในองค์กร โดยส่งผลต่อความสุข ความพึงพอใจ และประสิทธิภาพในการทำงาน สภาพแวดล้อมที่ดี เช่น พื้นที่ทำงานโปร่งโล่งและสะดวกในการเดินทาง จะช่วยให้อุทิศเวลารับรู้สึกละเลยและลดความเครียด ขณะที่สภาพแวดล้อมที่อึดอัดจะทำให้เกิดความเครียดและความไม่พึงพอใจในการทำงาน ความปลอดภัยในการทำงานและการเดินทางก็เป็นปัจจัยสำคัญที่เสริมสร้างความผูกพันในองค์กร ซึ่งมีความสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (อ้างถึงใน ดาริน ปฏิเมธีภรณ์, 2556, หน้า 13-15) โดยมีปัจจัยต่ำจน ได้แก่ สภาพแวดล้อมการทำงาน เช่น พื้นที่ทำงานที่โปร่งโล่ง สะอาด และปลอดภัย เป็นตัวช่วยลดความไม่พึงพอใจและเสริมสร้างความพึงพอใจในการทำงาน และสอดคล้องกับทฤษฎีความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ ของ Maslow (อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2566, หน้า 13) เชื่อว่ามนุษย์มีความต้องการที่ต้องการได้รับการตอบสนองตามลำดับขั้น โดยมี ความปลอดภัย (Safety Needs) เป็นปัจจัยที่สำคัญในสภาพแวดล้อมการทำงาน การทำงานในสภาพแวดล้อมที่มีความปลอดภัยทั้งในแง่ของสุขภาพและความปลอดภัยทางร่างกายช่วยให้อุทิศเวลารับรู้สึกละเลยและลดความวิตกกังวลได้ การมีสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยทั้งในการทำงานและการเดินทางจึงเป็นปัจจัยที่ช่วยเสริมสร้างความผูกพันระยะยาวระหว่างบุคลากรกับองค์กร หากมีการทำงานร่วมกันในทีมที่มีความสัมพันธ์ดีระหว่างผู้บริหารและบุคลากร ก็จะช่วยเพิ่มความเข้าใจและลดความขัดแย้ง การใช้เทคโนโลยีในการทำงานช่วยให้การทำงานสะดวกและมีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้ การดูแลเรื่องสุขอนามัยและความสะอาดในสถานที่ทำงานก็เป็นปัจจัยพื้นฐานที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของบุคลากร การให้กำลังใจและการสร้างบรรยากาศที่ไม่เครียด รวมถึงการมีระเบียบการทำงานที่ชัดเจนและยืดหยุ่น จะช่วยลดความเครียดและเสริมสร้างความผูกพันระหว่างบุคลากรและองค์กร

1.4 ด้านภาพลักษณ์องค์กร ภาพลักษณ์ขององค์กรมีความสำคัญต่อความผูกพันของบุคลากร โดยเฉพาะองค์กรใหม่ที่สามารถสร้างความน่าเชื่อถือได้ด้วยคุณธรรม จริยธรรม และความโปร่งใส ภาพลักษณ์ที่ดีจะทำให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจและรับรู้ถึงความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งส่งผลต่อความผูกพันในระยะยาว นอกจากนี้ยังสามารถดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพ โดยเฉพาะคนรุ่นใหม่ที่มีแนวโน้มเรื่อง จริยธรรมและความยั่งยืน การที่บุคลากรรู้สึกว่าการงานของตนมีประโยชน์ต่อสังคม จะทำให้เกิดความภูมิใจและผูกพันกับองค์กรมากขึ้น การช่วยเหลือประชาชนและสังคมจะทำให้บุคลากรรู้สึกภาคภูมิใจและเชื่อมั่นใน

องค์การ ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความผูกพันให้บุคลากรอยากเป็นส่วนหนึ่งขององค์การที่มีชื่อเสียงและน่าเชื่อถือ ดังผลการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 กล่าวว่า “...ภาพลักษณ์ขององค์การมีความสำคัญอย่างมากต่อความผูกพันของบุคลากร เพราะทำให้เกิดความรักความภูมิใจที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การที่ปฏิบัติงานในองค์การที่มีชื่อเสียงมีภาพลักษณ์ที่ดีมีความน่าเชื่อถือและประชาชนเกิดความเชื่อมั่น” (ผู้อำนวยการสำนักงานผู้อำนวยการ, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 1 กุมภาพันธ์ 2568) ซึ่งมีความสอดคล้องกับ Kevin Lane Keller (2008, อ้างถึงใน จุริรัตน์ เสนาะกรรณ และคณะ, 2563, หน้า 157) แนวคิดในการสร้างภาพลักษณ์ขององค์การ สามารถเชื่อมโยงกับการสร้างความผูกพันของบุคลากรได้อย่างชัดเจน โดยภาพลักษณ์ขององค์การเป็นองค์ประกอบสำคัญของความสำเร็จหรือความล้มเหลว ภาพลักษณ์ที่มีความโปร่งใส มีคุณธรรม และให้ความสำคัญกับความยั่งยืนจะช่วยสร้างความภาคภูมิใจและความเชื่อมั่นในหมู่บุคลากร ซึ่งจะส่งผลต่อความผูกพันในระยะยาว และสามารถดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพ รวมถึงการเสริมสร้างความมั่นคงในองค์การได้

1.5 ด้านบทบาทการนำองค์การ บทบาทของผู้นำมีความสำคัญอย่างมากในการสร้างความผูกพันและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร โดยเฉพาะการสื่อสารภายในองค์การ ดังผลการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 กล่าวว่า “การสื่อสารของผู้บริหารระดับสูงโดยเฉพาะระดับผู้อำนวยการ จะกำหนดทิศทางการทำงานและมีเป้าหมายที่ชัดเจนที่จะทำให้บุคลากรได้รับถ่ายทอดที่ชัดเจนว่าต้องทำอะไร และดำเนินงานไปทิศทางไหนทำเพื่อประโยชน์ของประเทศอย่างไร สุดท้ายปลายทางจะเห็นผลว่าสิ่งที่ทำจะเกิดประโยชน์อย่างไร ท่านสามารถระดมคนจากหลากหลายอาชีพหลายหน่วยงานมารวมกัน หน่วยงานนี้เกิดขึ้นเพราะผู้นำสามารถแสดงวิสัยทัศน์ให้คณะรัฐมนตรีและรัฐบาลเห็นถึงความสำคัญในการจัดตั้งหน่วยงานขึ้นมา” (ผู้อำนวยการกลุ่มงานแผนงานและงบประมาณ, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 31 มกราคม 2568) ซึ่งมีความสอดคล้องกับบิโรจน์ โสวณณะ (2545, อ้างถึงใน ปวีร์วิ อินนุพัฒน์, 2564, หน้า 27) กล่าวว่า การสื่อสารเป็นกระบวนการหรือเครื่องมือที่จะนำไปสู่ความเข้าใจในการติดต่อและการทำงานร่วมกันของบุคคลในองค์การเพื่อบรรลุเป้าหมาย หากแต่ไม่เรียนรู้และเข้าใจในความต้องการของตนเอง ไม่เข้าใจผู้อื่นแล้ว ไม่ว่ากระบวนการสื่อสารที่ดีและอุปกรณ์สื่อสารที่ทันสมัยเพียงใดก็ไร้คุณค่า การนำโดยผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและการสื่อสารที่ดี จะช่วยเสริมสร้างความรู้สึกที่ดีในองค์การและกระตุ้นให้บุคลากรทุ่มเทในการทำงาน ผู้นำที่ใช้การสื่อสารเชิงบวกและพูดจาสุภาพ จะช่วยสร้างความสามัคคีและความร่วมมือในองค์การ การสื่อสารที่ดีจะช่วยลดความเข้าใจผิดและทำให้บุคลากรเห็นภาพรวมของงาน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทำให้พวกเขามีแรงบันดาลใจในการทำงาน ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนจะสามารถกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์การได้อย่างชัดเจน และถ่ายทอดให้บุคลากรทุกระดับเข้าใจถึงความสำคัญของการทำงานในทิศทางเดียวกัน เมื่อบุคลากรรู้สึกว่างานของตนเองมีความหมายและกำลังช่วยเหลือสังคมและประเทศชาติ พวกเขาจะมีความผูกพันต่อองค์การมากขึ้น ผู้นำที่สามารถเป็นตัวอย่างให้กับบุคลากร จะส่งผลให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นและเคารพในการนำของผู้นำ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และการสื่อสารที่ดี จะกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรในการทำงาน บางครั้งผู้นำอาจต้องใช้ทัศนคติเชิงบวกเพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในทีมงานก็จะช่วยให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการทำงานและสามารถทำงานจนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ จิตติรัตน์ ลีลาเอกนิต (2565) ได้ทำการศึกษาค้นคว้าข้อมูล เพื่อศึกษาการบูรณาการพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานและแบบมุ่งสัมพันธ์ ในการบริหารสถานศึกษา พบว่าภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลในการจูงใจ และปฏิสัมพันธ์ ให้ทุกคนในองค์การเข้าใจและมุ่งมั่นในอุดมการณ์ขององค์การ เพื่อให้องค์การสามารถดำเนินกิจกรรมได้ บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

1.6 แนวทางการปฏิบัติขององค์การ แนวทางปฏิบัติขององค์การที่ดี มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างความผูกพันของบุคลากรต่อองค์การ การปฏิบัติงานที่ยึดธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ ในทุกขั้นตอน

จะทำให้บุคลากรรู้สึกมั่นใจและได้รับโอกาสที่เท่าเทียมกัน สอดคล้องกับทฤษฎีของ John Stacey Adams (1965, ประการัง ชื่นจิต และคณะ, 2564, หน้า 182) ทฤษฎีความเป็นธรรม (Equity Theory) เน้นการให้ความยุติธรรมในองค์การ เมื่อบุคลากรรู้สึกว่าได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรมและเท่าเทียมกัน พวกเขาจะรู้สึกผูกพันกับองค์การมากขึ้น ทฤษฎีนี้อธิบายว่า บุคลากรจะมีความพึงพอใจเมื่อเห็นว่าผลตอบแทนจากการทำงานของพวกเขาสอดคล้องกับความพยายามที่พวกเขาลงไป เมื่อมีความยุติธรรมในเรื่องของการแบ่งปันผลประโยชน์หรือโอกาสในการพัฒนา บุคลากรก็จะมีแนวโน้มที่จะทุ่มเทและสร้างความผูกพันระยะยาวกับองค์การ การสื่อสารที่ดีมีประสิทธิภาพ ทั้งภายในทีมและระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน ช่วยลดความขัดแย้ง สร้างความเข้าใจอันดี และทำให้การทำงานราบรื่น การเปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระจะช่วยส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่ดี การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการทำงานเป็นทีม จะช่วยให้พวกเขารู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ มีความรับผิดชอบ และมีความผูกพันที่มากขึ้น รวมถึงการยอมรับและให้เกียรติในความแตกต่างของบุคลากร ทั้งทางเพศ เชื้อชาติ ศาสนา หรือความสามารถ สอดคล้องกับแนวคิดของ Thomas and Ely (1996, อ้างถึงใน พัฒนกร ปานทสุตร, หน้า 53) กล่าวถึงการยอมรับและจัดการความหลากหลายที่เกิดขึ้นภายในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการยอมรับความแตกต่างในด้านต่าง ๆ ช่วยให้องค์การสามารถพัฒนาศักยภาพของบุคลากรแต่ละคนได้อย่างเต็มที่ การจัดการความหลากหลายในองค์การจะช่วยสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ยุติธรรมและส่งเสริมให้ทุกคนมีโอกาสดูแลกันเท่าเทียมกัน ระบุว่าองค์การที่สามารถจัดการความหลากหลายได้ดีจะสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้มากขึ้น โดยที่ทุกคนจะได้รับการยอมรับและให้เกียรติในความแตกต่างของกันและกัน จะช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้างและส่งเสริมความหลากหลาย และการให้โอกาสบุคลากรได้แสดงความสามารถ พัฒนาตนเอง และเติบโตในสายงาน จะช่วยเสริมสร้างความผูกพันและความรู้สึกมีคุณค่าต่อองค์การ

2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการนโยบายที่ดินแห่งชาติ

2.1 ด้านระบบการบริหารจัดการบุคลากร ปัญหาด้านระบบการบริหารจัดการบุคลากรอาจส่งผลกระทบต่อทั้งในแง่บวกและลบต่อความผูกพันของบุคลากร การขาดความยืดหยุ่นในการทำงานหรือระเบียบที่เคร่งครัดเกินไปอาจทำให้บุคลากรรู้สึกถูกจำกัดและขาดอิสระในการทำงาน ส่งผลให้เกิดความเครียดและขาดความสุขในการทำงาน การขาดการบริหารจัดการที่ดีอาจนำไปสู่ความขัดแย้งภายในทีมและการขาดความเข้าใจกัน ระหว่างบุคลากร ซึ่งทำให้การทำงานไม่ราบรื่นและส่งผลลบต่อความผูกพันกับองค์การ ดังผลการสัมภาษณ์ของของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 กล่าวว่า “...สำหรับบางกองที่ไม่มีการบริหารหรือจัดระบบอย่างดี อาจนำไปสู่ปัญหาหลายประการ เช่น การขาดความยืดหยุ่นในการทำงานหรือความขัดแย้งภายในทีมงาน...” (รองผู้อำนวยการสำนักงานคณะกรรมการนโยบายที่ดินแห่งชาติ, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 3 กุมภาพันธ์ 2568) อีกปัญหาหนึ่งคือการมอบหมายงานที่ไม่เหมาะสมกับความสามารถหรือความสนใจของบุคลากร ซึ่งอาจทำให้เกิดความไม่พอใจและความต้องการย้ายงานไปยังตำแหน่งที่ตรงกับความสามารถของตน หากไม่มีการสื่อสารที่ดีหรือการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ก็จะมีผลให้เกิดปัญหาในการทำงานร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับคำตอบของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 กล่าวว่า “...การมอบหมายงานที่ไม่เหมาะสมให้แก่บุคลากรแต่ละคนจะทำให้การทำงานไม่มีความสุข จนอาจส่งผลต่อความผูกพันขององค์การในทางลบได้ มีบ้างที่เจองานแล้วไม่ชอบ ก็ทำให้บุคลากรเหล่านั้นมีการโยกย้ายภายในองค์การหรือโอนออกไปอยู่ที่อื่นที่เหมาะสมกับแต่ละคน” (ผู้อำนวยการกลุ่มงานแผนงานและงบประมาณ, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 31 มกราคม 2568) สำนักงานคณะกรรมการนโยบายที่ดินแห่งชาติ ซึ่งเป็นหน่วยงานใหม่ที่มีบุคลากรจาก

หลายหน่วยงาน ยังมีข้อจำกัดในการบริหารบุคลากร เช่น การขาดบุคลากรที่มีความชำนาญ และบุคลากรที่เข้า-ออกบ่อย อาจทำให้การสร้างความรู้ความผูกพันกับองค์กรเป็นไปได้ยาก หากบุคลากรไม่ได้รับโอกาสในการเติบโตในสายงานที่ชัดเจน หรือไม่ได้รับการอบรมที่เพียงพอไม่ตรงกับความต้องการ จะทำให้บุคลากรรู้สึกที่ไม่สามารถพัฒนาในองค์กรได้ จึงอาจลดความผูกพันกับองค์กร

2.2 ด้านสวัสดิการพื้นฐาน สวัสดิการพื้นฐานของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายที่ดินแห่งชาติได้รับการจัดการอย่างดี โดยดูแลสวัสดิการต่าง ๆ เช่น เงินเดือนและค่าตอบแทนที่เพียงพอ การมีกองทุนสวัสดิการสำหรับช่วยเหลือทางการเงินในกรณีฉุกเฉิน และการดูแลความปลอดภัยในการทำงาน ซึ่งช่วยสร้างความมั่นใจให้กับบุคลากร นอกจากนี้ยังมีการอนุมัติค่าตอบแทนสำหรับการทำงานนอกเวลาซึ่งช่วยเพิ่มขวัญกำลังใจและความพึงพอใจในงาน ดังผลการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 กล่าวว่า สำนักงานคณะกรรมการนโยบายที่ดินแห่งชาติ ได้อนุมัติให้มีค่าตอบแทนสำหรับการปฏิบัติงานนอกเวลาให้กับบุคลากรที่ต้องอยู่ปฏิบัติงานนอกเวลาทุกคนซึ่งถือเป็นขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร สำนักงานคณะกรรมการนโยบายที่ดินแห่งชาติ ด้วย รวมถึง สำนักงานคณะกรรมการนโยบายที่ดินแห่งชาติ ได้มีกองทุนสวัสดิการสำนักงานคณะกรรมการนโยบายที่ดินแห่งชาติเพื่อเป็นสิทธิประโยชน์ให้กับสมาชิกของ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายที่ดินแห่งชาติ ซึ่งเป็นสวัสดิการที่ได้รับนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนดและเป็นไปตามระเบียบสวัสดิการสำนักงานคณะกรรมการนโยบายที่ดินแห่งชาติ" (ผู้อำนวยการสำนักงานผู้อำนวยการ, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 3 กุมภาพันธ์ 2568) อย่างไรก็ตาม ยังมีข้อจำกัดบางประการ เช่น การไม่สามารถให้สิทธิประโยชน์เพิ่มเติมตามที่บุคลากรต้องการ เช่น การจัดตั้งสหกรณ์ออมทรัพย์ ศูนย์กีฬา หรือห้องละหมาด เนื่องจากเป็นหน่วยงานใหม่และมีจำนวนบุคลากรยังน้อย รวมถึงการเช่าตึกจากเอกชนที่จำกัดการจัดตั้งสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ สำหรับบุคลากร นอกจากนี้ ปัญหาด้านความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัวยังเป็นอีกอุปสรรคหนึ่ง ที่ส่งผลให้บางบุคลากรรู้สึกเหนื่อยล้าและขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน เนื่องจากการจัดการงานที่ไม่เหมาะสม ซึ่งอาจทำให้เกิดความไม่พึงพอใจและส่งผลเสียต่อความผูกพันกับองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับคำตอบของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 กล่าวว่า "...ที่นี้มีข้อดีก็มีข้อเสียบ้าง เช่น การทำงานของบุคลากรที่มีภาระงานมากจนล้นมือ บางคนกลับบ้าน 21.00 น. ทุกวัน ทำให้ไม่มีความกระตือรือร้นที่จะมาทำงาน ชีวิตเหนื่อยล้าแล้วต้องเจอบรรยากาศเดิม ๆ ทุกวัน ไม่มีสวัสดิการอื่น ๆ นอกเหนือสวัสดิการพื้นฐาน ไม่รู้จักคำว่า "ความสมดุลระหว่างการใช้ชีวิตและการทำงาน" บุคลากรเคยเรียกร้องสิทธิสวัสดิการอื่น ๆ บ้าง เช่น สหกรณ์ออมทรัพย์ ศูนย์กีฬา แม้กระทั่งห้องละหมาด..." (ที่ปรึกษาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 29 มกราคม 2568)

2.3 ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน สภาพแวดล้อมการทำงานในสำนักงานคณะกรรมการนโยบายที่ดินแห่งชาติส่วนใหญ่ไม่ได้เป็นปัญหาหรืออุปสรรคใหญ่ต่อความผูกพันของบุคลากร แต่ยังมีข้อจำกัดบางประการที่อาจส่งผลต่อความสะอาดสบายและความพึงพอใจในการทำงาน โดยสถานที่ตั้งของสำนักงานสามารถเข้าถึงได้ง่ายด้วยระบบขนส่งสาธารณะ เช่น รถไฟฟ้า จึงช่วยลดความเครียดจากการเดินทางและทำให้บุคลากรสามารถมาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำนักงานมีการรักษาความสะอาดและความปลอดภัยในสถานที่ทำงานอย่างดี รวมทั้งระบบรักษาความปลอดภัยในการเข้า-ออก เช่น การสแกนใบหน้าหรือสแกนลายนิ้วมือ ซึ่งสร้างความมั่นใจให้กับบุคลากร ดังผลการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 กล่าวว่า "...มีความปลอดภัยในการเดินทาง สถานที่ตั้งของสำนักงานสามารถเข้าถึงได้ง่ายเนื่องจากมีรถไฟฟ้าและมีเส้นทางเดินทางที่สะดวก ทำให้บุคลากรไม่ต้องเจอปัญหาความล่าช้าหรือความยากลำบากในการเดินทาง..." (รองผู้อำนวยการสำนักงานคณะกรรมการนโยบายที่ดินแห่งชาติ, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 3 กุมภาพันธ์ 2568) อย่างไรก็ตาม มีข้อจำกัดในด้านพื้นที่ทำงานที่คับแคบ เนื่องจากสำนักงานตั้งอยู่ในอาคาร

เช่าที่ไม่มีภาระผูกพันทำงาน จึงทำให้บางครั้งบุคลากรรู้สึกอึดอัดหรือขาดความเป็นส่วนตัว นอกจากนี้ยังมีข้อจำกัดด้านความปลอดภัยในกรณีเกิดเหตุฉุกเฉิน เพราะอาคารมีทางออกเดียว ซึ่งอาจทำให้บุคลากรรู้สึกไม่ปลอดภัยเท่ากับหน่วยงานที่มีสถานที่ทำงานของตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับคำตอบของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 กล่าวว่า “...มีสำนักงานตั้งอยู่ในอาคารเช่าจึงมีข้อจำกัดทางด้านพื้นที่ ซึ่งแต่ละสำนักอยู่ติดกันไปหมดอาจเกิดความอึดอัด หรืออาจทำให้รู้สึกไม่ปลอดภัยเพราะหากเกิดเหตุต่าง ๆ สามารถลงจากอาคารได้เพียงทางเดียว...” (ที่ปรึกษาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 29 มกราคม 2568) สุดท้าย การที่บางกิจกรรมไม่ได้รับการสนับสนุนหรือส่งเสริมอย่างชัดเจนจากผู้บริหาร อาจทำให้บุคลากรรู้สึกขาดความเชื่อมโยงหรือการมีส่วนร่วมกับองค์กร

2.4 ด้านภาพลักษณ์องค์กร ภาพลักษณ์ขององค์กรไม่เป็นปัญหาในการสร้างความผูกพันของบุคลากร และในหลายด้านภาพลักษณ์ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายที่ดินแห่งชาติ ถือเป็นจุดแข็งที่สำคัญที่ส่งผลดีต่อความมั่นใจและความภูมิใจในตัวองค์กรซึ่งส่งผลโดยตรงต่อความผูกพันและประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร สำนักงานคณะกรรมการนโยบายที่ดินแห่งชาติ เป็นหน่วยงานใหม่ที่มีการตั้งขึ้นมาเพื่อแก้ไขปัญหาที่ดินและให้ความช่วยเหลือประชาชนในเรื่องที่ดินทำกินซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสาธารณประโยชน์ การที่องค์กรได้รับความสนใจมีผู้สมัครงานจำนวนมาก แสดงให้เห็นว่าประชาชนเห็นโอกาสในองค์กรและเชื่อมั่นในทิศทางการพัฒนาและภารกิจขององค์กร การที่บุคลากรรู้สึกว่าตนเองมีส่วนร่วมในภารกิจที่มีคุณค่าและสร้างประโยชน์กับประชาชน จะช่วยเสริมสร้างความผูกพันและความภาคภูมิใจในองค์กร หนึ่งในปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างภาพลักษณ์คือ การที่ผู้อำนวยการสำนักงานคณะกรรมการนโยบายที่ดินแห่งชาติทำหน้าที่เสมือนบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนขององค์กร โดยมีการประชาสัมพันธ์ภารกิจขององค์กรและการทำงานให้กับสาธารณชนรับรู้โดยการให้ข้อมูลชัดเจนเกี่ยวกับภารกิจและโครงการของหน่วยงานซึ่งจะช่วยให้ภาพลักษณ์องค์กรมีความโปร่งใสและมีความรับผิดชอบต่องสังคมและประชาชน ดังผลการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 กล่าวว่า “...การที่เป็นองค์กรใหม่ได้รับความสนใจจากประชาชนที่มาสมัครงานเยอะ เป็นสัญญาณที่ดีอย่างมาก ซึ่งบ่งบอกว่าภาพลักษณ์ขององค์กรกำลังเริ่มไปในทิศทางที่ดีขึ้น การที่มีการรับสมัครงานและมีคนสนใจเข้ามาแสดงให้เห็นว่าทุกคนเริ่มมองเห็นโอกาสในองค์กรและเชื่อมั่นในทิศทางของมัน...” (รองผู้อำนวยการสำนักงานคณะกรรมการนโยบายที่ดินแห่งชาติ, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 3 กุมภาพันธ์ 2568) และยังสอดคล้องกับคำตอบของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 กล่าวว่า “ผู้อำนวยการสำนักงานคณะกรรมการนโยบายที่ดินแห่งชาติเป็นเหมือนแบรนด์แอมบาสเดอร์ของหน่วยงาน ท่านมีบทบาทหน้าที่ที่เป็นตัวแทนองค์กร มีการประชาสัมพันธ์หน่วยงานและภาระงานให้แก่คนภายนอกรับรู้อย่างสม่ำเสมอ ตรงนี้ถือว่าเป็นจุดแข็งเรื่องความผูกพันของบุคลากร สำนักงานคณะกรรมการนโยบายที่ดินแห่งชาติ” (ผู้อำนวยการกลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 31 มกราคม 2568)

2.5 ด้านบทบาทการนำองค์กร ผู้นำของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายที่ดินแห่งชาติมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากร โดยเฉพาะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ซึ่งช่วยกำหนดทิศทางและขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้า ผู้นำสามารถรักษาความสมดุลในการบริหารจัดการ ทำให้บุคลากรรู้สึกมั่นคงและมีความเชื่อมั่นในองค์กร การมีผู้นำที่เข้าใจความต้องการของบุคลากรและสามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทำให้เกิดความผูกพันที่ดีระหว่างผู้นำและบุคลากร ดังผลการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 กล่าวว่า “...ผู้บริหารมีประสบการณ์ในการเข้าร่วมประชุมสัมมนาหลายเวทีจนเกิดความเชี่ยวชาญในการสื่อสาร แต่ครั้งในห้วงประชุมท่านสามารถถ่ายทอดบทบาทหน้าที่หรือภารกิจขององค์กรให้บุคลากรทุกคนทราบถึงหน้าที่ของตนเองเพื่อที่จะขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางเดียวกัน” (ผู้อำนวยการกลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 31 มกราคม

2568) ผู้นำให้ความสำคัญกับการสร้างกิจกรรมสาธารณะและสันตนาการที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ภายในองค์กร ซึ่งช่วยเสริมสร้างจริยธรรมและโปร่งใสภายในองค์กร และทำให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่าและภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร นอกจากนี้ แม้ว่าผู้นำระดับสูงจะสามารถสื่อสารและกำหนดทิศทางองค์กรได้ดี แต่ยังมีความท้าทายในการสื่อสารนโยบายลงสู่ระดับปฏิบัติ หากระดับปฏิบัติไม่สามารถสื่อสารหรือนำทิศทางไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ อาจทำให้บุคลากรบางคนไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองชัดเจน และอาจขาดแรงจูงใจในการทำงาน ในระยะสั้น ผู้นำได้สร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีผ่านการเน้นความเข้าใจและการร่วมมือกัน ซึ่งช่วยให้องค์กรเติบโตอย่างมีประสิทธิภาพ และบุคลากรมีความภูมิใจและผูกพันกับองค์กร การที่ผู้นำสามารถดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถมาร่วมงานได้ แสดงถึงความสำเร็จในการสร้างความเชื่อมั่นและความผูกพันกับองค์กร สอดคล้องกับคำตอบของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 กล่าวว่า “...ภาพลักษณ์ขององค์กรกำลังเริ่มไปในทิศทางที่ดีขึ้น การที่มีการรับสมัครงานและมีคนสนใจเข้ามาแสดงให้เห็นว่าทุกคนเริ่มมองเห็นโอกาสในองค์กรและเชื่อมั่นในทิศทางของมัน...” (รองผู้อำนวยการสำนักงานคณะกรรมการนโยบายที่ดินแห่งชาติ, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 3 กุมภาพันธ์ 2568)

2.6 แนวทางการปฏิบัติขององค์กร แนวทางปฏิบัติในภาพรวมของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายที่ดินแห่งชาติถือว่ามีความชัดเจนและมีการวางแผนที่ดีในระยะยาว ซึ่งช่วยเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรในองค์กร โดยมีแผน 5 ปีและ 15 ปีที่เป็นกรอบการขับเคลื่อนองค์กรในทิศทางที่ชัดเจน การมีแผนที่มีความละเอียดและเป้าหมายที่ชัดเจนทำให้การดำเนินงานมีความต่อเนื่องและสามารถติดตามผลได้ ดังผลการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 กล่าวว่า “...ได้มีการวางแผนและปรับปรุงกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับทิศทางของรัฐบาล และมีการทำงานร่วมกับบุคลากรในองค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนงานที่กำหนดไว้ การมีแผน 5 ปี และ 15 ปี ที่ชัดเจนจะช่วยให้การดำเนินงานมีความต่อเนื่องและมีเป้าหมายที่ชัดเจน...” (รองผู้อำนวยการสำนักงานคณะกรรมการนโยบายที่ดินแห่งชาติ, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 3 กุมภาพันธ์ 2568) และยังสอดคล้องกับทฤษฎีของ Edwin Locke (อ้างถึงใน วรรัตน์ พัฒนเศรษฐ, 2565, หน้า 59) กล่าวว่า หลักการการตั้งเป้าหมายให้สำเร็จประกอบด้วย เป้าหมายชัดเจน เป้าหมายที่มีความท้าทาย การทำให้มีส่วนร่วมในเป้าหมาย ข้อมูลป้อนกลับ และความซับซ้อนของงาน ที่ไม่ยากหรือไม่ง่ายเกินไป นอกจากนี้ยังช่วยให้บุคลากรเห็นภาพรวมขององค์กรและเข้าใจเป้าหมายที่ต้องทำให้สำเร็จ ซึ่งส่งผลให้เกิดความผูกพันในการทำงาน การทำงานร่วมกันของบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนงานที่กำหนดไว้ช่วยเสริมสร้างความร่วมมือในองค์กร และทำให้ทุกคนรู้สึกมีส่วนร่วมในการทำงาน การที่ทุกคนมีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือร่วมตัดสินใจทำให้พวกเขารู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและเกิดความผูกพันที่แข็งแกร่งขึ้น อย่างไรก็ตาม การเพิ่มบุคลากรยังเป็นความท้าทายที่สำคัญ เนื่องจากข้อจำกัดในการขอเพิ่มอัตรากำลังจากสำนักงาน ก.พ. ทำให้บางครั้งภาระงานของบุคลากรเพิ่มขึ้น ซึ่งอาจนำไปสู่ความเครียดและความไม่พึงพอใจในการทำงาน แม้ว่าสำนักงานจะมีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการพิจารณาและดำเนินงานที่โปร่งใส แต่บางแนวทางปฏิบัติอาจยังไม่ได้รับการกำหนดหรือปรับปรุงให้ชัดเจน ซึ่งอาจทำให้เกิดความไม่เข้าใจในการทำงานและความไม่ชัดเจนของบทบาทในบางงาน ส่งผลให้บุคลากรบางคนเกิดความสับสนหรือรู้สึกว่าการทำไม่ใช่หน้าที่ของตนเอง

3. เพื่อศึกษาแนวทางในการแก้ไขปัญหาและข้อเสนอแนะในการสร้างความผูกพันของบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการนโยบายที่ดินแห่งชาติ

3.1 แนวทางในการแก้ไขปัญหาการสร้างความผูกพันของบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการนโยบายที่ดินแห่งชาติ

1) การสร้างความผูกพันผ่านผู้นำ โดยผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และทักษะในการสื่อสารจะเป็นหัวใจสำคัญในการสร้างความผูกพันในองค์กร ดังผลการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 กล่าวว่า “...การมีผู้นำที่ดีมีวิสัยทัศน์และทักษะในการสื่อสารสามารถเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับทีมงานได้ การทำให้บุคลากรเห็นว่าผู้นำทำงานอย่างโปร่งใสและยุติธรรมจะช่วยให้ทีมรู้สึกมีส่วนร่วมและผูกพันกับองค์กรมากขึ้น...” (รองผู้อำนวยการสำนักงานคณะกรรมการนโยบายที่ดินแห่งชาติ, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 3 กุมภาพันธ์ 2568) สอดคล้องกับแนวคิดของ Szilagyi & Wakkace (1990, อ้างถึงใน ปวีร์วิ อินนุพัฒน์, 2564, หน้า 27) กล่าวว่า “...ว่าการสื่อสารจำเป็นจะต้องเข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เมื่อบุคคลมีความแตกต่างกันการสื่อสารที่ดีจะต้องใช้ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีควบคู่กันไปด้วย จึงจะทำให้การสื่อสารนั้นประสบผลสำเร็จ อนึ่ง การสื่อสาร ที่ผิดพลาดจะส่งผลกระทบต่อการบรรลุประสิทธิผลขององค์การเสมอ การสร้างระบบการสื่อสารภายในองค์กรที่ดีจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างมาก ผู้นำควรเป็นตัวอย่างที่ดีในการทำงาน โดยการแสดงออกถึงความโปร่งใสและยุติธรรม ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรรู้สึกมีส่วนร่วมและผูกพันกับองค์กร การสนับสนุนการพัฒนาทักษะของบุคลากรผ่านการฝึกอบรมด้านต่าง ๆ รวมถึงด้านคุณธรรมจริยธรรมจะเสริมสร้างความสามารถในระยะยาว ขณะเดียวกัน การยอมรับผลงานและการสนับสนุนจากผู้บริหารจะทำให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่าและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การให้รางวัลหรือคำชมเชยในโอกาสที่เหมาะสมจะส่งเสริมความผูกพันได้ดีด้วยเช่นกัน

2) การมีเกณฑ์การพิจารณาที่โปร่งใสและเป็นมาตรฐานเดียวกัน จะช่วยให้บุคลากรรู้สึกถึงความยุติธรรมและสามารถตรวจสอบได้ ดังผลการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 กล่าวว่า “...ต้องมีเกณฑ์ที่โปร่งใสเป็นที่ยอมรับเพื่อแก้ปัญหาความผูกพัน...” (ที่ปรึกษาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 29 มกราคม 2568) การจัดตั้งหน่วยงานที่ดูแลการแก้ไขปัญหาของบุคลากรจะช่วยลดข้อขัดแย้งและเสริมสร้างความผูกพัน การมอบหมายงานให้เหมาะสมกับบุคลากรแต่ละคนจะทำให้ทุกคนรู้สึกถึงคุณค่าของงานที่ทำ และสร้างความภูมิใจในการทำงาน ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความผูกพันและทำให้บุคลากรอยากทำงานในองค์กรต่อไป

3) การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีสามารถทำได้โดยการปรับปรุงสถานที่ทำงานให้มีขนาดกว้างขวางขึ้นและเป็นสัดส่วนมากขึ้น พร้อมทั้งเพิ่มความสะอาดสบาย เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ Herzberg (อ้างถึงใน ดาริน ปฏิเมธีภรณ์, 2556, หน้า 13-15) ทฤษฎีสองปัจจัยโดยมีปัจจัยจำแนกได้แก่ สภาพแวดล้อมการทำงาน เช่น พื้นที่ทำงานที่โปร่งโล่ง สะอาด และปลอดภัย เป็นตัวช่วยลดความไม่พึงพอใจและเสริมสร้างความพึงพอใจในการทำงาน นอกจากนี้ยังควรสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นกันเองและส่งเสริมความร่วมมือระหว่างบุคลากร รวมถึงการสนับสนุนการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างความสามารถและความผูกพันในองค์กร

3.2 ข้อเสนอแนะในการสร้างความผูกพันของบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการนโยบายที่ดินแห่งชาติ

1) ผู้นำขององค์กรควรเป็นตัวอย่างที่ดีในทุกด้าน เช่น การทำงาน ความรู้คุณธรรม และความยุติธรรม การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและการเข้าใจบุคลากรจะช่วยให้บุคลากรรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญในองค์กร ดังผลการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 กล่าวว่า “...ผู้นำควรเป็นแบบอย่างที่ดีในทุกด้าน ทั้งในเรื่องของการทำงาน ความรู้คุณธรรมและความยุติธรรม ความสามารถในการประสานงาน และการสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากร โดยผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และเข้าใจบุคลากรจะช่วยให้พนักงานรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าในองค์กร...” (รองผู้อำนวยการสำนักงานคณะกรรมการนโยบายที่ดินแห่งชาติ, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 3 กุมภาพันธ์ 2568) ผู้นำที่โปร่งใสในการทำงานจะทำให้บุคลากรเชื่อมั่นในทิศทางขององค์กร การใส่ใจความรู้สึกของบุคลากร เช่น การสอบถามเกี่ยวกับปัญหาส่วนตัว จะช่วยให้บุคลากรรู้สึกถึงการสนับสนุนและการดูแลจากองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับคำตอบของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 กล่าวว่า “...การใส่ใจดูแลความรู้สึก

ของบุคลากรทุกคนในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญไม่ว่าจะเป็น การสอบถามปัญหาส่วนตัว การเจ็บป่วย ครอบครัว หรือน้ำใจเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่มีให้กัน...” (ปริกษาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 28 มกราคม 2568) ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและบุคลากรจะช่วยเสริมสร้างความผูกพัน การเปิดช่องทางการสื่อสารที่ดีระหว่างบุคลากรทุกระดับจะทำให้ทุกคนรู้สึกว่าคุณค่ามีความสำคัญและเข้าใจทิศทางขององค์กร รวมถึงการยกย่องและชมเชยผลงานดี ๆ เพื่อเสริมสร้างความผูกพันและกระตุ้นให้บุคลากรรู้สึกว่าคุณค่าเขามีคุณค่า

2) ควรพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง การให้โอกาสในการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะจะทำให้บุคลากรรู้สึกว่าคุณค่าการให้ความสำคัญและลงทุนในตัวพวกเขา การฝึกอบรมที่เน้นทักษะใหม่ ๆ รวมถึงการเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรมจะช่วยให้บุคลากรมีใจและทำงานได้ดีขึ้น การสร้างสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้จากกันและกันก็เป็นสิ่งสำคัญในการเสริมสร้างความผูกพัน ควรมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความสามารถของบุคลากรแต่ละคน และให้โอกาสในการทำงานอย่างมีอิสระ จะช่วยเสริมสร้างความผูกพันและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ดังผลการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 6 กล่าวว่า “ควรมีการให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร สร้างแรงจูงใจในรูปแบบผลตอบแทนและความมั่นคงในอาชีพ และควรมอบหมายภารกิจหรืองานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและให้อิสระในการทำงาน” (นักทรัพยากรบุคคล ปฏิบัติการ, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 3 กุมภาพันธ์ 2568)

3) ควรสร้างความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว เพราะจะช่วยให้บุคลากรรู้สึกมีความสุขในการทำงาน แม้สภาพแวดล้อมในที่ทำงานอาจคับแคบ การมีบรรยากาศการทำงานที่ผ่อนคลายและการพูดคุยกันในที่ทำงานจะช่วยลดความเครียดและทำให้บุคลากรรู้สึกมีความสุขและพร้อมทำงานได้ดีขึ้น การสร้างการทำงานร่วมกันอย่างเป็นมิตร การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และการมีสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้างจะเสริมสร้างความผูกพันที่บุคลากรมีต่อองค์กร ดังผลการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 กล่าวว่า “ควรมีความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัวจะทำให้มีความสุขในการทำงาน ถึงแม้สภาพแวดล้อมในที่ทำงานจะคับแคบแต่การพูดคุยหยอกล้อกันทำให้สร้างบรรยากาศที่ผ่อนคลายจากความเครียดที่เกิดการทำงานได้” (ผู้อำนวยการกลุ่มงานบริหารทรัพยากรบุคคล, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 31 มกราคม 2568)

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยขององค์การที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการนโยบายที่ดินแห่งชาติ ครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะที่ได้จากผลการวิจัย ดังนี้

1. ผู้นำควรเป็นแบบอย่างที่ดี: ผู้นำควรมีความรู้ความสามารถในงาน พร้อมทั้งแสดงถึงคุณธรรมและความยุติธรรมอย่างต่อเนื่อง ควรเปิดช่องทางการสื่อสารระหว่างบุคลากรทุกระดับและส่งเสริมความโปร่งใสในการตัดสินใจ เพื่อให้บุคลากรเข้าใจในวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน

2. การฝึกอบรมและการพัฒนา: ควรส่งเสริมการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะที่จำเป็นแก่บุคลากร รวมถึงการเสริมสร้างคุณธรรมและความยุติธรรม พร้อมทั้งยกย่องและให้รางวัลกับผลงานที่ดี การสร้างความมั่นคงและความก้าวหน้าสำหรับบุคลากรเป็นสิ่งที่สำคัญ

3. สร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี: ควรสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร เปิดกว้าง และสร้างการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใส่ใจในความรู้สึกของบุคลากรทั้งในเรื่องส่วนตัวและอาชีพ พร้อมสนับสนุนให้มีความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว เพื่อส่งเสริมความสุขในการทำงาน

ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยครั้งต่อไปควรทำเชิงปริมาณด้วย เพื่อจะได้ข้อมูลเชิงลึก ข้อมูลภาพรวมขององค์กรทั้งหมด และให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วน
2. ควรศึกษากลุ่มตัวอย่างทั้งหมดในองค์กร เพื่อให้ทราบถึงความผูกพันต่อองค์กรของกลุ่มอื่น และเป็นข้อมูลสำหรับการทำงานในสายงานการบริหารทรัพยากรบุคคลต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- จूरรัตน์ เสนาะกรณ, มนสิข สิริสมบุรณ์ และวีรวรรณ จงจิตร ศิริจิรกาล. (2563). มโนทัศน์การสร้างภาพลักษณ์องค์กร. วารสารบัณฑิตวิทยาลัย พิษณุพนธ์ 15(1): มกราคม-เมษายน 2563. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช
- จิตพัฒน์ วิณิน. (2566). การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการทำงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการเขต 2. การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ดาริน ปฏิเมธีภรณ์. (2556). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน บริษัทขนส่งทางอากาศของเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ที่ปรึกษาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 28 มกราคม 2568.
- นักัสสร พรหมเขียว. (2565). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของข้าราชการส่วนภูมิภาค สังกัดกระทรวงมหาดไทย จังหวัดกระบี่. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 3 กุมภาพันธ์ 2568.
- ผู้อำนวยการกลุ่มงานแผนงานและงบประมาณ, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 31 มกราคม 2568.
- ผู้อำนวยการกลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 31 มกราคม 2568.
- ผู้อำนวยการสำนักงานผู้ว่าการ, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 3 กุมภาพันธ์ 2568.
- พัฒนกร ปานทสุตร. (2563). การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา. ดุษฎีนิพนธ์, ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- รองผู้อำนวยการสำนักงานคณะกรรมการนโยบายที่ดินแห่งชาติ, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 3 กุมภาพันธ์ 2568.
- รัฐศิรินทร์ วงกานนท์. (2566). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการบริหารงานวิชาการและนวัตกรรมในองค์กร. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- เรวดี ทองรักษ์. (2566). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร: กรณีศึกษาของวิเคราะห์และประเมิน สถานการณ์น้ำ กรมทรัพยากรน้ำ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม. การค้นคว้าอิสระ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2566ก). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการบริหารงานวิชาการระเบียบวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2566ข). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการบริหารงานวิชาการและนวัตกรรมในองค์กร. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.