

APPLICATION OF APPRECIATIVE INQUIRY IN ORGANIZATION DEVELOPMENT: CASE STUDY OF A PRIVATE COMPANY IN BANGKOK

Manuscript Submission Data: 2022, September 2

Kittipot Sooksai*

Article Editing Date: 2022, September 30

Article Accepted Date: 2022, November 12

ABSTRACT

This research aims to study Application of Appreciative Inquiry in Organization Development: Case Study of a Private Company in Bangkok. The qualitative research was conducted with 3 qualified people by using structured interview and content analysis.

The results showed that the case-study private company which had applied appreciative inquiry in the organizational development through the following processes: 1) Discovery-human resource was the key success factor in a company which was measured by income and workload. 2) Dream - setting business goals to increase profitability and potential of company by improving human resource at all levels. 3) Design-all employees must drive the company efficiently, effectively and ethically, in order to achieve the business goals. 4) Destiny-implement through improving employees' expertise and competency, as well as their passion and dedication to the business.

Keywords: appreciative inquiry, organization development, private company.

* Faculty of Science and Technology, Pathumwan Institute of Technology

Corresponding author. e-Mail: Kittipot.Khoon@gmail.com

การประยุกต์ใช้สุนทรียสาธกในการพัฒนาองค์กร: กรณีศึกษาบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร

วันที่ได้รับต้นฉบับบทความ: 2 กันยายน 2565

กิตติพศ สุกใส*

วันที่แก้ไขปรับปรุงบทความ: 30 กันยายน 2565

วันที่ตอบรับตีพิมพ์บทความ: 12 พฤศจิกายน 2565

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการประยุกต์ใช้สุนทรียสาธกในการพัฒนาองค์กรของบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานครโดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นกรณีศึกษา จำนวน 3 คน ซึ่งมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนด เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างแล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า บริษัทเอกชนที่เป็นกรณีศึกษามีการประยุกต์ใช้สุนทรียสาธกในการพัฒนาองค์กรตามกระบวนการคือ 1) การค้นพบความสำเร็จของบริษัทโดยวัดจากรายได้และปริมาณงาน โดยมีบุคลากรเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ 2) การวาดฝัน ตั้งเป้าหมายที่จะเพิ่มผลกำไร และศักยภาพของบริษัทด้วยการพัฒนาที่บุคลากรของบริษัททุกระดับ 3) การออกแบบการดำเนินงานอย่างมีคุณภาพ เป็นไปตามมาตรฐาน และมีคุณธรรมพื้นฐานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนด และ 4) การทำให้เกิดขึ้นจริงด้วยการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ มีความรักและผูกพันต่อบริษัท

คำสำคัญ: สุนทรียสาธก, การพัฒนาองค์กร, บริษัทเอกชน

* คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สถาบันเทคโนโลยีปทุมวัน

Corresponding author. e-Mail: Kittipot.Khoon@gmail.com

บทนำ

องค์กรธุรกิจจำเป็นต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มผลกำไรและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน เพราะในปัจจุบันการแข่งขันทางธุรกิจเป็นไปอย่างเข้มข้น นอกจากจะต้องรับมือกับองค์กรที่เป็นคู่แข่งแล้วยังต้องพร้อมก้าวทันความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์โลกในยุคปัจจุบัน และเข้าใจความต้องการของผู้บริโภคหรือผู้รับบริการ โดยเฉพาะเมื่อประเทศไทยก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียนเมื่อปี พ.ศ. 2558 ส่งผลให้ตลาดการค้าขยายตัวจาก 60 ล้านคน เป็น 600 ล้านคน (วสุธิดา นักเกษม และประสพชัย พสุนนท์, 2561)

การบริหารจัดการในองค์กรเป็นกุญแจสำคัญที่จะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ โดยการพัฒนาจะต้องกระทำเป็นระบบ เพื่อพัฒนาความสามารถของบุคคลและมุ่งจัดความขัดแย้งในองค์กร (ภัสสรณ์ วรภัทร์ธะกุล, 2562) นอกจากนี้ยังต้องมีความเข้าใจและสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย (กิตติพงษ์ ปัญญาเรือง, 2559) ตลอดจนต้องมีการพัฒนาด้านเทคโนโลยีเพื่อให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคดิจิทัล

สุนทรียสาธก (appreciative inquiry: AI) คือ กระบวนการศึกษาหรือค้นหาร่วมกันเพื่อค้นหาสิ่งที่ดีที่สุดที่มีอยู่ในตัวบุคคล ภายในองค์กรหรือบนโลกที่อยู่รอบ ๆ ตัวเรา โดยเป็นการใช้ศิลปะของการตั้งคำถามเชิงบวก เพื่อการส่งเสริมให้ระบบที่มีศักยภาพที่จะพัฒนาต่อไป เกิดกระบวนการพัฒนาไปสู่ศักยภาพสูงสุด (ภิญโญ รัตนพันธ์, 2556) โดยกระบวนการของสุนทรียสาธก ประกอบไปด้วย 1) การค้นพบ (discovery) คือ การสืบค้นจากสิ่งที่ดีที่สุดจากประสบการณ์ว่าคืออะไร ค้นหาช่วงเวลาแห่งความดีเลิศหรือการเกิดความสำเร็จนั้น เกิดขึ้นเมื่อใด สิ่งสำเร็จคือ อะไร เกิดขึ้นได้อย่างไร ซึ่งวิธีการค้นหา เริ่มต้นจากการให้สมาชิกในองค์กรแต่ละคนบอกเล่าเรื่องราวแห่งความสุขที่ดีที่สุด และช่วงเวลาที่ดีที่สุดจากประสบการณ์ทำงานกับเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ ปัจจุบันแห่งความสำเร็จที่เกี่ยวข้องก็จะได้รับการบอกเล่าออกมา 2) การวาดฝัน (dream) คือ วาดฝันไว้ให้ไกล โดยการตั้งคำถามถึงความฝันต่อองค์กรหรือชุมชนในอนาคต ซึ่งเป็นจินตนาการถึงภาพฝันในอนาคต ที่จะบังเกิดขึ้นบนพื้นฐานของประวัติศาสตร์ และถูกนำเสนอใหม่อย่างท้าทายต่อความเป็นไปได้ 3) การออกแบบ (design) คือ การออกแบบโครงสร้างและกระบวนการใหม่ การพัฒนาข้อเสนอในการจัดการองค์กรหรือชุมชน เพื่อให้ความฝันนั้นเกิดขึ้นจริงได้ทั้งในเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว และ 4) การทำให้เกิดขึ้นจริง (destiny) คือ การทำไปให้ถึงเป้าหมาย ซึ่งเป็นขั้นที่ต้องลงมือทำตามข้อเสนอที่ออกแบบไว้ มีการตั้งกฎเกณฑ์พัฒนายุทธศาสตร์เชื่อมโยงและระดมทรัพยากรมาดำเนินการอย่างสร้างสรรค์ เพื่อทำให้ความฝันนั้นบังเกิดขึ้นจริง

ปัจจุบันมีการใช้กระบวนการสุนทรียสาธกเพื่อพัฒนาองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ในหลากหลายสาขาอาชีพ อาทิ การประยุกต์ใช้กระบวนการสุนทรียสาธก ในการจัดทำแผนพัฒนาองค์กร กรณีศึกษา โรงพยาบาลเจ้าพระยา (ทศพร ม่วงสวย, 2561) การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาษาฝรั่งเศสเพื่อการสื่อสารโดยใช้กระบวนการสุนทรียสาธกร่วมกับการเรียนรู้แบบร่วมมือ สำหรับพนักงานโรงแรม (อิทธิพงษ์ ราชเนตร และอังคณา อ่อนธานี, 2560) การประยุกต์ใช้สุนทรียสาธกเพื่อพัฒนาความผูกพันในองค์กร กรณีศึกษา: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตขอนแก่น (ศุภิสรา หวังดี และภิญโญ รัตนพันธ์, 2558)

กระบวนการสุนทรียศาสตร์มีความแตกต่างจากกระบวนการแก้ปัญหาด้วยวิธีอื่นที่มักเริ่มต้นที่ตัวปัญหามุ่งแก้ไขข้อผิดพลาด แต่กระบวนการสุนทรียศาสตร์จะใช้คำถามเชิงบวกเพื่อค้นหาสาเหตุ ส่งเสริมและสร้างแรงบันดาลใจที่จะนำไปสู่การพัฒนางาน โดยสามารถใช้ได้กับทีมงานกลุ่มเล็ก ๆ ไปจนถึงระดับองค์กร (ปาริวิสัยตพานิช, 2563)

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่ากระบวนการสุนทรียศาสตร์ดังกล่าวสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กรอย่างสร้างสรรค์ ทั้งนี้มีบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานครที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการออกแบบโครงสร้าง (วิศวกรรม) มีผลประกอบการที่ดี ซึ่งสวนทางกับบริษัทประเภทเดียวกันและขนาดเดียวกันในสถานการณ์โรคระบาดโควิด 19 ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการประยุกต์ใช้สุนทรียศาสตร์ในการพัฒนาองค์กรของบริษัทเอกชนแห่งนี้

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาการประยุกต์ใช้สุนทรียศาสตร์ในการพัฒนาองค์กรของบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยการประยุกต์ใช้สุนทรียศาสตร์ในการพัฒนาองค์กร: กรณีศึกษาบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นกลุ่มเป้าหมายด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) ด้วยการใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยมีรายละเอียดของการดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง การวิจัยนี้เป็นการศึกษาจากกรณีศึกษาที่เป็นบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งซึ่งดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการออกแบบโครงสร้าง (วิศวกรรม) ประชากรของการวิจัย ได้แก่ คณะผู้บริหารและพนักงานในบริษัทจำนวนทั้งสิ้น 3 คน กำหนดเกณฑ์การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักแบบเจาะจงเพื่อเก็บข้อมูล ดังนี้

1. เป็นผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายหรือการบริหารงานภายในบริษัท
2. เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ทำงานในบริษัทที่เป็นกรณีศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปี
3. มีความยินดีให้ข้อมูล

เมื่อคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักตามเกณฑ์ที่กำหนดแล้ว ได้ผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 3 คน ประกอบด้วย กรรมการผู้จัดการ จำนวน 1 คน ผู้จัดการฝ่ายวิศวกรรม จำนวน 1 คน และผู้จัดการฝ่ายบัญชี จำนวน 1 คน และการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลจากการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้าด้านแหล่งข้อมูล โดยการใช้ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลักหลายคนภายใต้คำถามสัมภาษณ์เดียวกัน

เครื่องมือวิจัยและการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลจากตัวอย่างวิจัยด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง โดยผู้วิจัยดำเนินการสร้างเครื่องมือตามขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 2. สร้างข้อคำถามสัมภาษณ์ตามกระบวนการสุนทรียสาธก เพื่อนำไปสู่แผนการพัฒนางานองค์กร
 3. นำข้อคำถามที่สร้างขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและการใช้ภาษาในการสื่อความเพื่อให้ได้ข้อคำถามที่ตรงประเด็น สามารถตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้
 4. ปรับปรุงแก้ไขคำถามสัมภาษณ์ตามข้อเสนอแนะก่อนนำไปใช้เก็บข้อมูลภาคสนาม
- เมื่อดำเนินการสร้างเครื่องมือวิจัยตามขั้นตอนที่กล่าวมาแล้ว ได้ข้อคำถามสัมภาษณ์ที่นำไปใช้เก็บข้อมูลโดยมีประเด็นคำถามครอบคลุมกระบวนการสุนทรียสาธก ดังนี้

1. การค้นพบ เป็นประเด็นคำถามที่ใช้ค้นหาข้อดี หรือจุดแข็งขององค์กร เพื่อหาปัจจัยแห่งความสำเร็จ ประกอบด้วยข้อคำถาม ดังนี้ 1) การดำเนินกิจการของบริษัทในปัจจุบันนี้มีผลความสำเร็จเป็นที่น่าสนใจหรือตรงตามเป้าหมายอย่างไร 2) ตัวชี้วัดความสำเร็จของบริษัทประกอบด้วยอะไรบ้าง 3) ผลงานความสำเร็จที่เป็นความภาคภูมิใจของบริษัท คือ อะไร เกิดขึ้นเมื่อใด และ 4) อะไร คือ ปัจจัยแห่งความสำเร็จนั้น
2. การวาดฝัน เป็นประเด็นคำถามที่กล่าวถึงเป้าหมายในอนาคตขององค์กรบนพื้นฐานของการดำเนินงานในปัจจุบัน ประกอบด้วยข้อคำถาม เป้าหมายต่อไปของบริษัท คือ อะไร เพราะอะไรจึงต้องการทำตามเป้าหมายนี้
3. การออกแบบ เป็นประเด็นคำถามที่นำไปสู่วิธีการหรือกระบวนการที่ทำให้บริษัทประสบความสำเร็จตามที่วาดฝันไว้ ประกอบด้วยข้อคำถาม ดังนี้ 1) การที่จะทำตามเป้าหมายของบริษัทได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยอะไรบ้าง เพราะเหตุใด 2) ปัจจัยใดที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จมากที่สุด เพราะเหตุใด และ 3) แนวคิดหรือวิธีการดำเนินงานแบบใดที่จะช่วยให้บริษัทประสบความสำเร็จได้ตามที่คาดหวัง โปรดอธิบาย
4. การทำให้เกิดขึ้นจริง เป็นประเด็นคำถามที่สะท้อนการปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อทำเป้าหมายให้สำเร็จตามที่คาดหวัง ประกอบด้วยข้อคำถามดังนี้ 1) สิ่งที่บริษัทสามารถดำเนินการได้ในทันทีเพื่อทำตามเป้าหมายที่คาดหวัง คือ อะไร 2) แผนกลยุทธ์ใดที่บริษัทจะนำมาใช้ โปรดอธิบายแนวทาง 3) มีวิธีบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์อย่างไร และ 4) การกำหนดกรอบระยะเวลาในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายเป็นอย่างไร

การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิจัยครั้งนี้เป็นการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นกรณีศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารและพนักงานในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ผู้วิจัยมีขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. ติดต่อบริษัทเอกชนที่เป็นเป้าหมายของการวิจัยเพื่อส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลวิจัย
2. คัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักตามเกณฑ์ที่กำหนด แล้วติดต่อนัดหมายสัมภาษณ์เก็บข้อมูล
3. เก็บข้อมูลภาคสนามโดยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักตามนัดหมาย โดยใช้ข้อคำถามจากเครื่องมือวิจัยที่สร้างขึ้น
4. รวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เพื่อถอดบทสัมภาษณ์
5. วิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผลการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูล การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพที่เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก จึงใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) ที่ประกอบด้วย 1) การจัดระเบียบข้อมูล 2) การแสดงข้อมูลเป็นการนำเอาข้อมูลที่ใส่รหัสแล้วนั้นกลับเข้ามารวมกันใหม่ให้เป็นกลุ่ม โดยจำแนกตามประเด็นหัวข้อในการวิเคราะห์ 3) การหาข้อสรุป 4) ความ และตรวจสอบประเด็นความถูกต้องของผลงานวิจัย และ 4) การนำเสนอผลการวิจัย โดยใช้วิธีการพรรณนาวิเคราะห์ ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักเพื่อนำไปสู่ข้อค้นพบที่ตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ผลการวิจัย

การเก็บข้อมูลจากตัวอย่างวิจัยที่เป็นกรณีศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารและพนักงานในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง นำไปสู่การวิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ ศึกษาการประยุกต์ใช้สุนทรียศาสตร์ในการพัฒนาองค์กรของบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร โดยสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ตามกระบวนการสุนทรียศาสตร์ ดังนี้

การค้นพบ

ความสำเร็จของบริษัทสามารถค้นพบจากการสัมภาษณ์ด้วยประเด็นคำถามดังต่อไปนี้

1. ความสำเร็จที่น่าพอใจหรือเป็นไปตามเป้าหมายในปัจจุบัน

บริษัทประสบความสำเร็จเป็นที่น่าสนใจอย่างยิ่งในช่วงที่ผ่านมา ไม่ได้รับผลกระทบทางเศรษฐกิจ ดังตัวอย่างการให้ข้อมูล ดังนี้

“...ปีที่แล้วถือว่าประสบความสำเร็จมาก มีงานเข้ามาไม่ขาดสาย ไม่ว่างเลย เดือนหนึ่งมีโปรเจกต์เข้ามา 4-5 งานได้ มาปีนี้ก็ถือว่าโอเค มาปีนี้ต้นปีเยอะกว่าปีที่แล้ว...”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1

“...ตั้งแต่สถานการณ์โควิด 19 ปี 2563 หลายบริษัทได้รับผลกระทบ โดยเฉพาะบริษัทระดับมหาชนที่พัฒนาสังหาริมทรัพย์ล้วนได้รับผลกระทบหมด แต่บริษัทเรากลับมีงานเข้ามา มีรายได้เข้าสวนกับกระแสของเศรษฐกิจ...”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2

“...ถือว่าน่าพอใจนะครับ พี่และวิศวกรทุกคนในบริษัทตอนนี้มีการรับผิดชอบหลายโครงการ และตั้งแต่มีโควิด 19 มา บริษัทเรากลับไม่ได้น้อยลงเลย งานออกแบบโครงสร้างต่าง ๆ มีเข้ามาตลอด...”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3

2. ตัวชี้วัดความสำเร็จ

ตัวชี้วัดความสำเร็จของบริษัทสามารถวัดได้จากปริมาณงานและรายได้ที่บริษัทได้รับ ดังตัวอย่างการให้ข้อมูล ดังนี้

“...รายได้เข้าบริษัทชัดเจน...”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1

“...สำหรับปีคือรายได้ต้องเข้าบริษัท 200,000-300,000 บาทต่อเดือน ซึ่งตอนแรก ๆ พี่ก็คิดว่าบริษัทเล็ก ๆ จะมีงาน มีโปรเจกต์เข้าเยอะขนาดนี้...”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2

“...อันนี้แบ่งเป็นสองส่วนนะครับ ส่วนแรก คือ โครงการ งานต่าง ๆ ที่เข้ามาเรื่อย ๆ ส่วนที่สอง คือ การเรียกเก็บเงินจากโครงการต่าง ๆ ที่เสร็จสิ้นไปแล้ว...”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3

3. ผลงานความสำเร็จที่ภาคภูมิใจ

ผลงานที่เป็นความภาคภูมิใจของบริษัทคือการที่บริษัทได้งานที่มีมูลค่าสูงและสามารถดำเนินการได้สำเร็จตามเป้าหมาย ลูกค้าเกิดความเชื่อถือ ส่งผลให้บริษัทมีงานอื่น ๆ เข้ามาอย่างต่อเนื่อง และมีผลกำไรเป็นที่น่าพอใจ ดังตัวอย่างการให้ข้อมูล ดังนี้

“...เกิดขึ้นตั้งแต่ปี 2561 นั่น คือ ที่ปรึกษาบริษัทปั้มน้ำมันแห่งหนึ่ง มีทั้งหมด 9 แบบแปลน และสองเป็นที่ปรึกษาร้านสะดวกซื้อแห่งหนึ่ง มีทั้งหมด 7 แบบแปลน...”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1

“...อย่างปีที่แล้วก็ถือว่าน่าภูมิใจ เพราะว่ารายได้ กำไรเราก็โตทุกปี และมีแนวโน้มว่าจะเพิ่มขึ้นทุกปี...”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2

“...ได้รับผิดชอบออกแบบโครงสร้างหลังคาโซล่าเซลล์ให้กับบริษัทเอกชนหลาย ๆ แห่ง ทั้งในกรุงเทพฯ และปริมณฑล ซึ่งพี่ภูมิใจมาก ๆ เพราะเหมือนมันจะเป็นงานเล็ก ๆ แต่พอทำสำเร็จลูกค้าประทับใจเกิดการแนะนำบอกต่อเจ้าอื่น ๆ ทำให้งานออกแบบโครงสร้างหลังคาโซล่าเซลล์มีเข้ามาเรื่อย ๆ ...”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3

4. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

บุคลากรของบริษัทคือปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญของบริษัท การทำงานที่มีประสิทธิภาพ มีความน่าเชื่อถือของบุคลากรทุกระดับ ตั้งแต่ประธานกรรมการจนถึงพนักงานปฏิบัติการ ส่งผลต่อภาพลักษณ์ของบริษัทในเชิงบวก ทำให้บริษัทเป็นที่ยอมรับและรู้จัก จึงมีงานเข้ามาอย่างต่อเนื่อง ดังตัวอย่างการให้ข้อมูล ดังนี้

“...หนึ่งเลยคือความน่าเชื่อถือ เพราะพี่เป็นสามัญวิศวกร...”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1

“...ปัจจัยความสำเร็จสำคัญเลยพี่ว่าอยู่ที่ชื่อเสียง คอนเนกชั่นของท่านประธาน ประกอบการทีมงานวิศวกรคุณภาพที่คอยสนับสนุน ทำงานอย่างถูกต้อง ทันเวลา และที่สำคัญเลยคือการเสนอราคาและการเรียกเก็บเงินของฝ่ายบัญชีที่รวดเร็ว...”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2

“...ต้องยกเครดิตให้ทีมวิศวกรที่เก่งมีคุณภาพ ทำงานถูกต้อง ออกแบบได้ตอบโจทย์ของลูกค้า ตรงเวลา และท่านประธานที่ตรวจงานด้วยตัวเองทุกครั้งก่อนจะส่งให้ลูกค้า...”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3

การวาดฝัน

เป้าหมายในอนาคตขององค์กรบนพื้นฐานของการดำเนินงานในปัจจุบันถูกสะท้อนด้วยประเด็นคำถามเกี่ยวกับเป้าหมายต่อไปของบริษัทและเหตุผลของการตั้งเป้าหมายนั้น

ทั้งนี้บริษัทได้กำหนดเป้าหมายที่จะเพิ่มผลกำไรและศักยภาพของบริษัทด้วยการพัฒนาที่บุคลากรของบริษัททุกระดับ เนื่องจากตระหนักถึงความสำคัญของของทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็นกำลังสำคัญของบริษัท ดังตัวอย่างการให้ข้อมูล ดังนี้

“...เป้าหมายของบริษัท คือ พัฒนาคณ โดยเริ่มจากการพัฒนาตัวพี่เองก่อน เพื่อยากพัฒนาตัวเองจากสามัญวิศวกรเป็นวุฒิวิศวกร ถ้าเป็นไปได้ก็จะได้เป็นที่ปรึกษาให้กับอีกหลายบริษัท...”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1

“...เป้าหมายต่อไป คือ การที่บริษัทมีรายได้เติบโตขึ้นปีละ 3-5% และเติบโตขึ้นไปเรื่อย ๆ การที่เราจะไปถึงเป้าหมายนั้นได้ คือ การพัฒนาคนให้มีคุณภาพ และมีความรักในองค์กรอยากจะทำนางค์กรร่วมกัน...”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2

“...ท่านประธานวางนโยบายเรื่องการพัฒนาพนักงานเก่าที่ทำงานมากับบริษัทให้เก่ง
มีความสามารถ มีความชำนาญด้านโปรแกรมการออกแบบโครงสร้าง...”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3

การออกแบบ

ประเด็นคำถามที่นำไปสู่วิธีการหรือกระบวนการที่ทำให้บริษัทประสบความสำเร็จตามที่วาดฝันไว้ ประกอบด้วยปัจจัยและแนวคิดหรือวิธีดำเนินงานที่นำไปสู่เป้าหมาย ดังนี้

1. ปัจจัยที่ทำให้บริษัททำตามเป้าหมายที่วางไว้ได้สำเร็จ

ปัจจัยที่จะพัฒนาบุคลากรของบริษัทให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้คือตัวบุคลากรในบริษัทเอง ที่จะต้องมีความร่วมมือร่วมใจ มีความพร้อมที่จะรับการพัฒนา ตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้าทางอาชีพ นอกจากนี้ยังต้องอาศัยการสนับสนุนจากผู้บริหารทั้งในเรื่องของเวลาและงบประมาณ เพื่อให้การพัฒนาดังกล่าวบรรลุเป้าหมาย ดังตัวอย่างการให้ข้อมูล ดังนี้

“...ต้องพัฒนาเรื่องการใช้โปรแกรมของแบบรุ่นใหม่ต่าง ให้คล่อง และที่สำคัญพี่ก็จะพัฒนาน้อง ๆ

ทีมงานทุกคนด้วย พี่จ้างเฉพาะคนเก่ง ทำงานเก่ง เร็ว ตรงต่อเวลา...”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1

“...ความร่วมมือ ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของพนักงานทุกคนในบริษัท ซึ่งเป็นข้อได้เปรียบของ

บริษัทขนาดเล็ก ที่มีพนักงานจำนวนไม่มาก ทำให้เกิดความสนิทสนมกัน...”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2

“...อันดับแรกเลยน้อง ๆ วิศวกรต้องมีใจอยากเรียนก่อน เพราะต่อให้บริษัทส่งเสริมให้ไปอบรมแค่ไหน

แต่ถ้าเขาไม่มีใจ ไม่ขวนขวาย หรือไม่เห็นความสำคัญก็จะเปล่า บริษัทและผู้บริหารต้องสนับสนุน

ซึ่งโชคดีมากที่บริษัทเรา และท่านประธานเห็นความสำคัญและสนับสนุนการพัฒนาตนเอง

ทางบริษัทออกค่าใช้จ่ายในการอบรมให้ ออกค่าเดินทางให้...”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จมากที่สุด

บุคลากรยังคงเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุด และเป็นกุญแจแห่งความสำเร็จของบริษัท กล่าวคือ ความเชี่ยวชาญและการทำงานที่มีประสิทธิภาพของบุคลากรจะช่วยให้บริษัทมีชื่อเสียงและผลงานเป็นที่ประจักษ์ ดังตัวอย่างการให้ข้อมูลดังนี้

“...หนึ่งคือ ผลงานที่ผ่านมา สองคือ ความเชี่ยวชาญด้านวิชาการในเรื่องโยธา ไครมาถามไฟฟ้าที่ตอบไม่ได้ และสามคือทีมงานที่เก่ง พยายามเฉพาะคนเก่ง ถ้าจ้างคนไม่เก่ง เสียเวลา เสียชื่อเสียงด้วยในงานออกแบบ...”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1

“...ถ้าเราจริงใจ ซื่อสัตย์กับลูกค้า เขาจะกลับมาใช้บริการเราอีกครั้ง และเขายังบอกกันปากต่อปาก แนะนำลูกค้าใหม่มาให้เราเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ...”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2

“...สำคัญที่สุดคือ ทีมงานวิศวกรที่มีความเก่ง มีความเชี่ยวชาญด้านโยธา สำคัญกว่านั้นคือการรักษาคนเก่ง ๆ เหล่านั้นให้ทำงานกับบริษัทไปนาน ๆ ...”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3

3. แนวคิดหรือวิธีดำเนินการที่นำไปสู่ความสำเร็จตามที่คาดหวัง

การดำเนินงานอย่างมีคุณภาพ เป็นไปตามมาตรฐาน และมีคุณธรรมพื้นฐาน เช่น ความซื่อสัตย์ ต่อลูกค้า คือแนวคิดที่จะทำให้บริษัทสามารถบรรลุเป้าหมายได้ในอนาคต ดังตัวอย่างการให้ข้อมูล ดังนี้

“...หนึ่งคุณต้องออกแบบงานอย่างถูกต้อง มีความประณีต ประหยัด และลดค่าใช้จ่ายของลูกค้า อันนี้คือเรื่องของวิชาการ คือ ทำยังไงให้อาคารของเขาไม่พัง ถ้าไม่พังแล้วต้องประหยัดด้วย...”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1

“...แนวคิดที่ใช้ในบริษัทก็จะเกี่ยวกับจรรยาบรรณของนักบัญชี ทุกอาชีพคุณจะต้องปฏิบัติตามจริยธรรมของอาชีพนั้น ๆ อย่างนักบัญชี สิ่งแรกที่ต้องมีคือ ความซื่อสัตย์ ความเที่ยงตรง เที่ยงธรรม...”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2

“...อย่างแรกโปรเจกต์ หรืองานออกแบบต่าง ๆ ต้องถูกต้อง ได้มาตรฐานตามหลักโยธา ต้องเน้นที่คุณภาพก่อน อันดับสองเลย คือ ความซื่อสัตย์ ซึ่งความซื่อสัตย์เป็นจริยธรรมที่ต้องมีในทุกอาชีพ...”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3

การทำให้เกิดขึ้นจริง

การปฏิบัติงานขององค์กรเพื่อทำเป้าหมายให้สำเร็จตามที่คาดหวัง ประกอบด้วยประเด็นคำถาม ดังนี้

1. การดำเนินการที่สามารถทำได้ทันที

สิ่งที่บริษัทสามารถดำเนินการเพื่อไปสู่เป้าหมายได้ทันที คือ การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ มีความรักและผูกพันต่อบริษัท ดังตัวอย่างการให้ข้อมูล ดังนี้

“...การพัฒนาตัวเอง และทีมงาน อย่างแรกที่ได้ทำเลยคือ การเข้าอบรมกับสภาวะวิศวกร...”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1

“...การเปลี่ยน mindset ให้ถูกต้อง เปลี่ยนทัศนคติต่องานในเชิงบวก
สามารถทำได้ในทันที โดยไม่ต้องเสียเงิน...”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2

“...จริง ๆ เราก็ทำกันอยู่แล้ว นั่นคือ การพัฒนาพนักงาน การพัฒนาทีมงาน การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน การให้องค์กรเหมือนครอบครัวที่อบอุ่น ซึ่งจะก่อให้เกิดวัฒนธรรมในองค์กรที่ดีในอนาคต...”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3

2. แผนกลยุทธ์

กลยุทธ์ที่บริษัทนำมาใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ได้แก่ การทำงานเชิงรุก คือ การเข้าหาลูกค้า กลุ่มเป้าหมายเพื่อโอกาสในการนำเสนองาน การพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งจะส่งผลดีต่อบริษัท ดังตัวอย่างการให้ข้อมูล ดังนี้

“...แผนกลยุทธ์ของพี่ คือ มีงานต้องรีบทำ เราต้องทำงานเชิงรุก เช่น ถ้ามีลูกค้าโทรมา
เราจะรีบให้คำปรึกษาและเสนอราคา เอาให้จบในกระบวนการของการทำราคา
แล้วลูกค้าจะเห็นว่าเรามีความกระตือรือร้นในการทำงาน...”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1

“...ท่านประธานสนับสนุนเรื่องการพัฒนาตนเองของพนักงาน พนักงานของเราจะได้มีความชำนาญ
ในองค์ความรู้ นั้น ๆ มากยิ่งขึ้นไป เพื่อพนักงานเก่ง มีความรู้ความชำนาญการบวกกับความรัก ความสามัคคี
ในองค์กรจะเป็นส่วนผสมทำให้องค์กรแข็งแกร่งยิ่งขึ้น เราจะเป็นองค์กรเล็กพริกขี้หนู...”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2

“...ใช้หลักความต้องการพื้นฐาน 5 ชั้น ของมาสโลว์ เมื่อเราเข้าใจว่าคนทุกคนมีความต้องการพื้นฐาน 5 อย่าง เราก็ต้องตอบสนองความต้องการของเขาทั้ง 5 อย่างให้ได้...”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3

3. วิธีบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์

เนื่องจากบุคลากรเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญที่สุดของบริษัท บริษัทจึงมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรในด้านองค์ความรู้และทักษะที่จำเป็นในการทำงาน ควบคู่ไปกับการดูแลสวัสดิการของพนักงาน เสริมสร้างความรักและสามัคคีในหมู่คณะ ปลุกฝังแนวคิดและทัศนคติเชิงบวกในการทำงานผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ที่บริษัท ให้มีขึ้นเพื่อบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรอย่างสร้างสรรค์ ดังตัวอย่างการให้ข้อมูล ดังนี้

“...คนสำคัญที่สุดเลยในการทำงานของพี่ แล้วทำยังไงให้คนมีประสิทธิภาพ เราก็ต้องสอดแทรกความรู้ให้ทีมงานจากประสบการณ์ของเรา...”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1

“...เรื่องทัศนคติที่ดี ก่อให้เกิดการทำงานที่ดี ผลลัพธ์ก็จะออกมาดี แล้วพนักงานก็จะทำงานกันอย่าง มีความสามัคคี สิ่งที่จะสนับสนุนก็คือการกิจกรรมนันทนาการ สังสรรค์ร่วมกัน...”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2

“...การเริ่มปลูกฝังแนวคิดทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) และการปลูกฝังแนวคิด Work life balance ให้กับพนักงาน ที่บอกไปแล้วท่านประธานสนับสนุนให้พนักงานเข้าอบรม เพื่อพัฒนาศักยภาพในการทำงาน มุ่งเน้นให้พนักงานเรียนรู้ตลอดชีวิต...”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3

4. กรอบระยะเวลาในการดำเนินการ

บริษัทกำหนดกรอบเวลาในการดำเนินการตามแผนการพัฒนาบริษัทเพื่อไปถึงเป้าหมายในอนาคต ที่ระยะเวลา 6 ปี ซึ่งเป็นระยะเวลาที่บริษัทเห็นว่ามีความเหมาะสมในการบ่มเพาะความรู้และเจตคติให้แก่บุคลากร ดังตัวอย่างการให้ข้อมูล ดังนี้

“...ถ้าภายในปีนี้ได้ ก็ภายใน 6 ปี...”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1

“...เรื่องของเวลาก็ตามที่ท่านประธานได้กล่าวไว้ว่า 6 ปี แต่พอประมาณเป็นว่า 6-8 ปี บริษัทเราจะบรรลุเป้าหมาย และเติบโตแบบก้าวกระโดดแน่นอน...”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2

“...ท่านตั้งเป้าไว้ที่ 6 ปี แต่อาจใช้เวลาเร็วกว่า 6 ปี ในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร...”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3

อภิปรายผล

ผลการวิจัยจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง นำไปสู่การตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยในการศึกษาการประยุกต์ใช้สุนทรียศาสตร์ในการพัฒนาองค์กรของบริษัทเอกชน ที่เป็นตัวอย่างวิจัยโดยใช้การพรรณนาวิเคราะห์ ผู้วิจัยพบว่า บริษัทประเมินผลความสำเร็จที่ผ่านมาเพื่อกำหนดเป้าหมายและวิธีดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในอนาคตตามกระบวนการสุนทรียศาสตร์ ได้แก่ การค้นพบความสำเร็จและปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กร การวาดฝันถึงเป้าหมายในอนาคตขององค์กร การออกแบบวิธีการและกลยุทธ์ที่จะดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้น และการริเริ่มลงมือกระทำตามแผนที่วางไว้อย่างเป็นขั้นตอน (ภิญโญรัตนพันธ์, 2556) ซึ่งการพัฒนาองค์กรของบริษัทเอกชนที่เป็นตัวอย่างวิจัยด้วยกระบวนการสุนทรียศาสตร์นั้น สอดคล้องกับการใช้กระบวนการสุนทรียศาสตร์ในการพัฒนาองค์กรจากงานวิจัยในลักษณะเดียวกัน อาทิ งานวิจัยของ สมสกุล กิ่งวงษา (2559) ที่ศึกษาการพัฒนาความผูกพันองค์กรของพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน โดยใช้หลักสุนทรียศาสตร์ หรืองานวิจัยของ ทศพร ม่วงสวย (2561) ที่ศึกษาการประยุกต์ใช้กระบวนการสุนทรียศาสตร์ ในการจัดทำแผนพัฒนาองค์กร กรณีศึกษา โรงพยาบาลเจ้าพระยา

ข้อเสนอแนะ

การวิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์ตัวอย่างวิจัยที่เป็นกรณีศึกษาสามารถสรุปผลการวิจัยถึงการประยุกต์ใช้สุนทรียศาสตร์ในการพัฒนาองค์กรตามกระบวนการสุนทรียศาสตร์ ดังนี้

1. การค้นพบ แสดงให้เห็นว่าบริษัทประสบความสำเร็จเป็นที่น่าสนใจซึ่งวัดจากรายได้และปริมาณงาน โดยปัจจัยแห่งความสำเร็จได้แก่บุคลากรในองค์กร ตั้งแต่ระดับผู้บริหารจนถึงพนักงานทุกฝ่าย
2. การวาดฝัน บริษัทได้กำหนดเป้าหมายที่จะเพิ่มผลกำไรและศักยภาพของบริษัทด้วยการพัฒนาที่บุคลากรของบริษัททุกระดับ

3. การออกแบบ ทั้งวิธีการและกระบวนการที่ทำให้บริษัทประสบความสำเร็จตามที่วาดฝันไว้ประกอบ ด้วยปัจจัยด้านบุคลากรและแนวคิดหรือวิธีดำเนินงานที่นำไปสู่เป้าหมายคือการดำเนินงานอย่างมีคุณภาพ เป็นไป ตามมาตรฐาน และมีคุณธรรมพื้นฐาน

4. การทำให้เกิดขึ้นจริง สิ่งที่บริษัทสามารถดำเนินการเพื่อไปสู่เป้าหมายได้ทันที คือ การพัฒนา บุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ มีความรักและผูกพันต่อบริษัท และกลยุทธ์ที่บริษัทนำมาใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ได้แก่ การทำงานเชิงรุก นอกจากนี้ยังใช้วิธีบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์เพื่อนำพาบริษัทไปสู่เป้าหมาย ภายในกรอบเวลาที่กำหนดไว้ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้ จากข้อค้นพบในการวิจัย ผู้วิจัยสามารถนำผล การวิเคราะห์ข้อมูลมาใช้เป็นข้อมูลในการสร้างแผนการพัฒนองค์กรเพื่อเสนอแนวทางแก่บริษัทเอกชนที่เป็น กรณีศึกษาเพื่อพัฒนาองค์กรสู่เป้าหมาย หรือประยุกต์ใช้ผลการวิจัยเพื่อพัฒนาองค์กรอื่นที่มีลักษณะของบริบท ที่ใกล้เคียงกับกรณีศึกษา

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ผู้วิจัยอาจเพิ่มข้อคำถามในเชิงลึกเพื่อสะท้อนความคิดของ ผู้ให้ข้อมูลหลัก ซึ่งจะได้แนวคิดที่ลึกซึ้งและเป็นรูปธรรมเพื่อนำไปสู่แผนการดำเนินพัฒนาองค์กรที่ชัดเจนมาก ยิ่งขึ้น และควรเพิ่มการเก็บข้อมูลกับพนักงานในองค์กรให้ครอบคลุมทุกฝ่ายงาน เพื่อให้ได้แนวคิดในการพัฒนา องค์กรที่หลากหลายและนำไปใช้พัฒนาองค์กรในจริงอย่างเป็นระบบ

บรรณานุกรม

- กิตติพงษ์ ปัญญาเรือง. (2559). *กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีผลต่อความสำเร็จในการ ดำเนินงานตามแนวคิด Balance Scorecard ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแปรรูป อาหารของจังหวัดสุพรรณบุรี*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ทศพร ม่วงสว. (2561). *การประยุกต์ใช้กระบวนการสุนทรียสาธก ในการจัดทำแผนพัฒนาองค์กร กรณีศึกษา โรงพยาบาลเจ้าพระยา*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ เชิงกลยุทธ์, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ปารวี สยัดพานิช. (2563). *สุนทรียสาธก หนึ่งเครื่องมือเพื่อการจัดการความรู้ในองค์กร*. เข้าถึงได้จาก: <https://www2.si.mahidol.ac.th/km/knowledgeassets/kmeXperience/kmarticle/14531/>.
- พัสสรณ์ วรภัทร์ธีระกุล. (2562). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีต่อการบริหารสำนักงาน หลักประกันสุขภาพแห่งชาติ สาขาเขตพื้นที่ 13 (กรุงเทพมหานคร). *วารสารมหาวิทยาลัยนครพนม*, 6(1), หน้า 486-498.
- ภิญโญ รัตนพันธ์. (2556). การประยุกต์ใช้ Appreciative Inquiry ในงานวิจัยจากงานประจำและงานวิจัย สถาบัน. *วารสารวิจัยสถาบัน มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 1(2), หน้า 191-194.

- วสุธิดา นักเกษม และประสพชัย พสุนนท. (2561). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจบริการ ในเขตกรุงเทพมหานคร. *Veridian E-Journal, Silpakorn University*, 11(1), หน้า 2148-2167.
- ศุภิสรา หวังดี และภิญโญ รัตนพันธ์. (2558). การประยุกต์ใช้สุนทรียศาสตร์เพื่อพัฒนาความผูกพันในองค์กร
กรณีศึกษา: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตขอนแก่น. *วารสารวิทยาลัย
บัณฑิตศึกษากิจการ มข*, 8(1), หน้า 17-38.
- สมสกุล กิ่งวงษา. (2559). *การพัฒนาความผูกพันองค์กรของพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน)
ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้หลักสุนทรียศาสตร์*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต,
สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, สำหรับผู้บริหาร วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อติพงษ์ ราชเนตร และอังคณา อ่อนธานี. (2560). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาษาฝรั่งเศสเพื่อการสื่อสาร
โดยใช้กระบวนการสุนทรียศาสตร์ร่วมกับการเรียนรู้แบบร่วมมือ สำหรับพนักงานโรงแรม.
วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร, 20(3). หน้า 251-263.