



กระบวนการสร้างการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการ

Participation Process in Creating an Action Plan

ปัทนิกญา รอดแก้ว Pattaneeeyarodkaew^{1,*}, มณฑา สโรกริทธิกุล Monthon Sorakraikitikul²

¹ นักศึกษาหลักสูตรมหาบัณฑิต โครงการปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์กรการ
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ กรุงเทพมหานคร

² อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารองค์การ การประกอบการและทรัพยากรมนุษย์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ กรุงเทพมหานคร

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในคณะทำงานวิชาการและแผนงานในการจัดทำแผนปฏิบัติการของรัฐบาลกิจด้านพลังงานแห่งหนึ่ง และศึกษาแนวทางในการนำการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมมาสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากร ผู้วิจัยเลือกใช้การประชุมกลุ่มเป็นเครื่องมือให้การจัดกิจกรรมเพื่อปฏิบัติการแทรกแซงจำนวน 2 ครั้ง กับคณะทำงานวิชาการและแผนงานจำนวน 8 คนที่มีหน้าที่ในการจัดทำแผนปฏิบัติการ การวิจัยนี้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสังเกตแบบมีส่วนร่วม การตอบแบบสอบถาม และการสัมภาษณ์เพิ่มเติม ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการประกอบด้วย ความเข้าใจในการจัดทำแผนปฏิบัติการของทีมงาน การมีพื้นที่ให้แสดงความคิดเห็น การได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา และความรู้สึกรับผิดชอบต่องาน

คำสำคัญ: กระบวนการมีส่วนร่วม, การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม, แผนปฏิบัติการ

* E-mail address: monthon.sor@gmail.com

ABSTRACT

The objectives of this research were to encourage participation in creating an action plan among employees in a strategy and planning team in a state-own enterprise, in an energy business, and to study an implementation process of the Participatory Action Research in creating an employee's participation. The researchers conducted 2 time of meeting as a research intervention with 8 staffs who were responsible for creating an action plan and worked in a strategy and planning team. Data were collected via a participatory observation, answers from a questionnaire, and an interview. Results revealed factors that influencing the process of encouraging participation in the organization were team understanding levels in developing an action plan, sharing space in an organization. a managerial support and responsibility toward work.

Keywords: Participation process, Participatory Action Research, Action plan

บทนำ

ในยุคที่การบริหารงานเปลี่ยนแปลงจากยุคของระบบตัวแทน ไปสู่ยุคของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมมากขึ้น ซึ่งเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจปัจจุบันที่มีการแข่งขันสูง ทำให้ทั้งองค์กรภาครัฐ และเอกชนหันมาให้ความสนใจกับการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรมากขึ้น เพราะบุคลากรเป็นทรัพยากรสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร และเป็นปัจจัยหลักในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร การสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรจะทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร รับรู้ถึงคุณค่าที่องค์กรมอบให้ และส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ด้านการดำเนินงานในเชิงบวก

กิจกรรมหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กรทุกประเภท และจำเป็นต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากรคือ การวางแผนเพราะการวางแผนเป็นเครื่องมือสำคัญในการกำหนดทิศทาง การดำเนินงานขององค์กร และการคาดการณ์สิ่งที่องค์กรต้องปฏิบัติ หรือต้องพัฒนาเพื่อให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ดังนั้นการวางแผนงานต้องมีกระบวนการคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผล อยู่บนพื้นฐานของข้อมูลทั้งในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ และสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน หากเปรียบเทียบระบบขององค์กรเป็นส่วนต่างๆของร่างกาย การวางแผนก็เปรียบเสมือนสมอง ที่จะสั่งการให้ส่วนต่างๆ ของร่างกายทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นระบบเดียวกันทั้งร่างกาย ถ้าองค์กรไม่มีการวางแผนก็เหมือน องค์กรดำเนินงานแบบขาดการทำงานของสมองนั่นเอง การวางแผนจึงไม่สามารถทำให้สำเร็จได้ด้วยบุคคลเพียงคนเดียว เพราะในหนึ่งองค์กร

ประกอบด้วยหลายส่วน หลายหน่วยงาน หลายลักษณะงาน ดังนั้นการวางแผนแบบมีส่วนร่วมจึงเป็นทางเลือกที่องค์กรควรนำมาใช้

การวางแผนแบบมีส่วนร่วม คือการวางแผนที่ให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง หรือมีส่วนได้ส่วนเสียในแผนงานดังกล่าว เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนในทุกขั้นตอน ซึ่งอำนาจในการตัดสินใจต้องไม่ขึ้นอยู่กับบุคคลใด หรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง แต่ต้องมาจากการที่ทุกความเห็นของผู้มีส่วนร่วมทุกคน ได้รับการพิจารณาอย่างเท่าเทียมกัน และตัดสินใจภายใต้พื้นฐานดังกล่าว ซึ่งข้อดีของการวางแผนแบบมีส่วนร่วมคือ ผู้มีส่วนร่วมจะเกิดความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของงาน และทำให้ได้ความคิดที่หลากหลาย ช่วยลดข้อโต้แย้งที่จะเกิดขึ้นในภายหลัง เพราะทุกความคิดเห็นนั้นได้มีการนำเสนอ และได้รับการพิจารณา ทำให้แผนงานที่เกิดขึ้น เป็นแผนงานที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของทุกส่วนงานในองค์กร และสะท้อนความเป็นจริงของการดำเนินงานขององค์กรได้มากที่สุด อย่างไรก็ตาม ความยากของการวางแผนลักษณะนี้ คือไม่ใช่ทุกคนที่เกี่ยวข้องอยากเข้ามามีส่วนร่วม ด้วยสาเหตุที่ว่า การวางแผนแบบมีส่วนร่วมต้องใช้เวลามาก ต้องการทักษะ หรือความรู้เฉพาะในบางประเด็น และในทางปฏิบัติมีความเป็นไปได้ที่ความคิดเห็นของทุกคนอาจไม่ได้รับการพิจารณาอย่างแท้จริงจากบริบทขององค์กรที่มีข้อจำกัดอยู่หลายประการ ซึ่งหากพิจารณาในภาพขององค์กรภาคเอกชนแล้ว ลักษณะของการวางแผนแบบมีส่วนร่วมอาจเกิดขึ้นได้ง่ายกว่าองค์กรภาครัฐ ด้วยบริบทในการดำเนินงานที่เอื้ออำนวยให้บุคลากรในองค์กรสามารถเข้ามามีส่วนร่วมได้อย่างเต็มที่ แต่ในบริบทขององค์กรภาครัฐ หรือองค์กรรัฐวิสาหกิจเอง มีรูปแบบการบริหารแบบสั่งการแบบบนลงล่าง (Top-down Management) โดยมีการจัดองค์กรเป็นรูปพีระมิด (Pyramidal Organization) กล่าวคือ อำนาจการตัดสินใจส่วนใหญ่ อยู่ที่ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชามีหน้าที่ในการปฏิบัติตามคำสั่ง ลักษณะการบริหารงานรูปแบบดังกล่าวไม่ได้เน้นให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ทักษะ ความคิด ความรู้ความสามารถในงานที่ทำเท่าใดนัก แม้จะเป็นผู้ปฏิบัติงานที่อยู่หน้างานเองก็ตาม (จุมพฏา, 2537) ส่งผลให้การวางแผนแบบมีส่วนร่วมอาจทำได้ยากกว่า

หน่วยงานที่ผู้วิจัยเข้าทำการศึกษา ก็พบกับข้อจำกัดดังกล่าวเช่นกัน เนื่องด้วยหน่วยงานถูกบังคับโดยโครงสร้างขององค์กร มีการจัดโครงสร้างของหน่วยงานเป็นแบบตามหน้าที่งาน (Functional Structure) แม้ว่าจะมีข้อดี คือ ทำให้บุคลากรในหน่วยงานมีความรู้ความสามารถเฉพาะด้านสูง แต่การที่แบ่งโครงสร้างออกเป็นงานต่างๆ ทำให้บุคลากรมีมุมมองที่คับแคบเฉพาะแผนกของตน และมองไม่เห็นภาพรวมของหน่วยงานหรือองค์กร สิ่งที่เกิดขึ้นกับหน่วยงานนี้คือ หน่วยงานหลักเป็นงานด้านวิศวกรรม ผู้ที่ทำงานเป็นวิศวกรก็จะมองข้ามงานที่เป็นงานวิชาการอื่นๆ เช่น งานวางแผน งานการบริหารความเสี่ยง แม้ว่าหน่วยงานจะพยายามแก้ปัญหาโดยการจัดตั้งให้มีคณะทำงานวางแผนและงานวิชาการ ซึ่งมีหน้าที่หลักในการกำหนดแผนงานของหน่วยงาน และทำงานพัฒนาคุณภาพอื่นๆ ของหน่วยงาน โดยการดึงบุคลากรในหลายๆ ตำแหน่ง หลายๆ ลักษณะงานเข้ามารวมอยู่ในคณะทำงานนี้ ก็ยังไม่สามารถทำให้เกิดการจัดทำแผนปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมได้

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาเรื่อง “กระบวนการสร้างการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการ” เพราะปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยสร้างความสำเร็จให้กับการจัดทำแผนปฏิบัติการก็คือ ความร่วมมือของบุคลากรในหน่วยงาน เพราะเป็นผู้ที่เข้าใจการดำเนินงาน และบริบทของหน่วยงานมากที่สุด

ซึ่งก็คือคนภายในหน่วยงานเอง และการจัดทำแผนปฏิบัติการนั้นเป็นงานคิด งานที่ต้องการการระดมสมอง ไม่สามารถทำให้สำเร็จได้ด้วยคนเดียว นอกจากนั้นการทำงานแบบมีส่วนร่วมนั้นไม่ว่าจะเป็นระดับครอบครัว ระดับโรงเรียน ระดับชุมชน ระดับองค์กร หรือระดับประเทศนั้น มีความสำคัญอย่างยิ่งในกระบวนการที่ปัจจุบัน เพราะจะช่วยให้ผู้มีส่วนร่วมเกิดความรู้สึกความเป็นเจ้าของ (Ownership) และจะทำให้ผู้มีส่วนร่วมหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้น ยินยอมปฏิบัติตาม (Compliance) และรวมถึงตกลงยอมรับ (Commitment) ได้อย่างสมัครใจ เต็มใจ และสบายใจ (วันชัย, 2546) ซึ่งเป็นความท้าทายของผู้วิจัยที่จะสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้นภายในหน่วยงาน ภายใต้บริบทองค์กรที่ทราบกันดีว่ายากต่อการเปลี่ยนแปลง

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

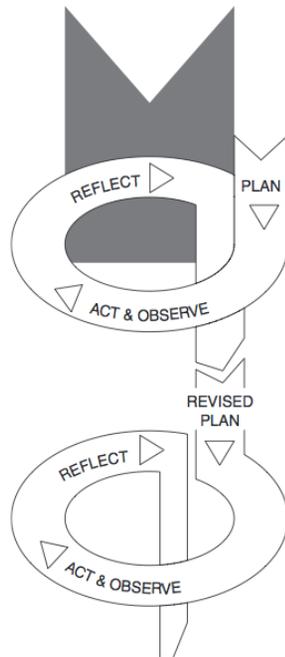
1. เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการจัดทำแผนปฏิบัติการของคณะทำงานวิชาการ และแผนงานของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจด้านพลังงานแห่งหนึ่ง
2. เกิดแนวทางในการพัฒนาแผนปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ตามกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ซึ่งสามารถเป็นต้นแบบและแนวทางในการพัฒนาแผนและสร้างการมีส่วนร่วมในหน่วยงานต่อไปได้

การทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมหมายถึง รูปแบบของการวิจัยเชิงคุณภาพลักษณะหนึ่ง โดยนักวิจัยมีความเกี่ยวข้องในฐานะเป็นผู้มีส่วนร่วมในกิจกรรมการวิจัยและมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กร ซึ่งผู้ที่มีส่วนร่วมในกระบวนการวิจัยช่วยกันแสวงหารูปแบบของการพัฒนาหรือหาวิธีการแก้ปัญหา เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวบุคคล และการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งสภาพแวดล้อมอื่นๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องประกอบด้วย 4 กระบวนการสำคัญ ได้แก่ การวางแผน การปฏิบัติ การสังเกต และการสะท้อนผลการปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงแผน และดำเนินการอีกครั้ง

ในทางปฏิบัติแล้ว กระบวนการในการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมอาจไม่สามารถแยกเป็นขั้นตอนได้อย่างชัดเจนตามรูปที่ 1 เนื่องจากแต่ละขั้นตอนนั้นมีความเหลื่อมล้ำกันอยู่ เช่น ระหว่างการปฏิบัติอาจจะต้องมีการสะท้อนผลการปฏิบัติควบคู่ไปด้วยในบางกรณี ทำให้การวางแผนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมต้องมีความยืดหยุ่น และพร้อมต่อการปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลา ดังนั้นความสำเร็จของการวิจัยจึงไม่ได้ขึ้นอยู่กับว่า ผู้มีส่วนร่วมสามารถปฏิบัติตามลำดับขั้นตอนหรือไม่ แต่ขึ้นอยู่กับว่าผู้มีส่วนร่วมสามารถพัฒนา และเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติ จนเกิดความเข้าใจในการปฏิบัติและเข้าใจสถานการณ์ที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัตินั้นหรือไม่



รูปที่ 1: The Action Research Spiral (Kemmis and McTaggart, 2003)

การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เป็นกระบวนการที่มีความเป็นพลวัต ซึ่งพัฒนาและออกแบบตามความต้องการเฉพาะ ความท้าทาย หรือประสบการณ์เรียนรู้เฉพาะกลุ่ม (Kidd, 2005) ดังนั้น การออกแบบกระบวนการในการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมมิได้มีรูปแบบที่ตายตัว ขึ้นอยู่กับผู้วิจัย หรือผู้ปฏิบัติ ที่จะต้องมีการปรับให้เหมาะสมกับสถานการณ์ หรือบริบทขององค์กรที่เข้าไปทำการศึกษา โดยเฉพาะต้องคำนึงถึงความต้องการของผู้วิจัย และผู้มีส่วนร่วมที่อาจมีความแตกต่างกัน (Mackenzie, Tan, Hoverman and Baldwin, 2012) เช่น องค์กรอาจต้องการผลลัพธ์ในเชิงที่สามารถวัดผลได้เป็นตัวเลขความสำเร็จของกำไร หรือยอดขาย แต่กลุ่มผู้มีส่วนร่วม หรือพนักงานในองค์กรอาจต้องการแค่คุณภาพการทำงานที่ดีขึ้น

ทฤษฎีระบบกับการวางแผน

องค์กรจัดว่าเป็นระบบหนึ่ง ที่ประกอบขึ้นจากองค์ประกอบย่อยต่างๆ หลายส่วน ที่มีความเกี่ยวข้อง และสัมพันธ์กัน เพื่อร่วมกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด หากส่วนใดของระบบได้รับผลกระทบ ส่วนอื่นๆ ก็จะได้รับผลกระทบตามไปด้วยเช่นกัน โดยทั่วไปแล้วองค์กรส่วนใหญ่จัดว่าเป็นระบบเปิด เนื่องจากในการดำเนินงานขององค์กร ย่อมต้องมีการติดต่อ ประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ ภายนอก ทำให้ปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอกมีอิทธิพลกับระบบองค์กร กล่าวคือองค์กรต้องมีการปรับเปลี่ยนเมื่อมีการเข้ามากระทบของสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อรักษาสถานะขององค์กรให้ยังสามารถแข่งขัน และดำรงอยู่ได้ในสถานการณ์ปัจจุบัน

ทฤษฎีระบบได้ถูกนำมาใช้ในการวางแผนโครงการ โดยมุ่งเน้นที่ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (Inputs) เพื่อนำไปสู่กระบวนการ (Process) เพื่อออกมาเป็นผลผลิต (Outputs) และผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ (Outcomes) ตามที่คาดหวังไว้ หากผลไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง ก็จะดำเนินการย้อนกลับไปที่ปัจจัยนำเข้าอีกครั้ง เพื่อพัฒนา และปรับปรุงจนกระทั่งได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ซึ่งทั้งหมดจะดำเนินการภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องจำเป็นต้องมีการพิจารณาว่าปัจจัยใดที่เอื้อให้เกิดผลสำเร็จของแผนงาน และปัจจัยใดที่เป็นอุปสรรค ควรหาวิธีกำจัด หรือหลีกเลี่ยงอย่างไร

ในปัจจุบัน การวางแผนงานขององค์กร จะมุ่งเน้นการวางแผนแบบสัมฤทธิ์ผลมากขึ้น เนื่องจากสามารถตรวจสอบ ติดตามและประเมินผลได้ง่าย เพราะการวางแผนแบบสัมฤทธิ์ผลจะมีการสร้างตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานไว้ในแผนงานตั้งแต่แรก รวมทั้งการกำหนดเป้าหมาย (Targets) และวัตถุประสงค์ (Objectives) ไว้ล่วงหน้า โดยอาศัยการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหาร สมาชิกขององค์กร และตลอดถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ (Stakeholders) ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อให้ผู้ปฏิบัติสามารถกำหนดเป็นแนวทางในการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน (วีระยุทธ, 2547)

กระบวนการวางแผน

การวางแผนเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กร และการคาดการณ์สิ่งที่องค์กรต้องปฏิบัติ หรือต้องพัฒนาเพื่อให้สามารถรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ดังนั้นการจะได้มาซึ่งแผนงานจะต้องมีการคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผล อยู่บนพื้นฐานของข้อมูลทั้งในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ และสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน โดยในการวางแผนจะต้องมีการกำหนดขั้นตอนไว้อย่างเป็นระบบ ซึ่ง Toronto International Leadership Centre (2008) ได้จัดทำเป็นคู่มือระเบียบวิธีในการจัดทำแผนปฏิบัติการ เพื่อให้นักปฏิบัติ หรือนักวางแผนสามารถจัดทำแผนงานออกมาได้ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งกระบวนการในการวางแผนอาจแบ่งได้เป็น 3 ช่วงกระบวนการสำคัญ ได้แก่

1. กระบวนการในการระบุปัญหา

1.1 การวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน โดยการระบุถึงความท้าทาย และปัจจัยแวดล้อมอื่นๆ เพื่อประเมินว่ามีบุคคลใด หรือหน่วยงานใดที่ได้รับผลกระทบจากปัจจัยต่างๆ เหล่านี้

1.2 การระบุสาเหตุของปัญหา

1.3 การประเมินความเสี่ยง และผลประโยชน์ที่จะได้รับ ในขั้นตอนนี้ จะเป็นการคิดวิเคราะห์ว่าปัญหาดังกล่าวควรมีการติดตามอย่างเร่งด่วนหรือไม่ รวมทั้งการวิเคราะห์ว่าจะได้รับผลประโยชน์อะไรจากการกำหนดเป็นแผนงานเพื่อจัดการกับปัญหาเหล่านั้น

2. กระบวนการในการระบุวิธีการแก้ไข

2.1 การระบุผลลัพธ์ที่ต้องการ แน่หนอนว่าในการระดมสมองเพื่อหาแนวทางแก้ไข จะทำให้ได้มาซึ่งแนวทางที่หลากหลาย แต่ต้องมีการตัดสินใจว่าจะเลือกใช้แนวทางใด ที่มีความเหมาะสมกับบริบทองค์กร และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

2.2 การเขียนเค้าโครงของแผนงาน โดยเขียนเป็นโครงร่างคร่าวๆ ว่าจะมีขั้นตอนในการดำเนินงานในการแก้ไขปัญหาอย่างไรจากแนวทางที่ได้เลือกมา

2.3 การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ว่าบุคคลกลุ่มใดที่เกี่ยวข้องกับแผนงานบ้าง โดยต้องพิจารณาในทุกๆระดับ ตั้งแต่ระดับผู้บังคับบัญชา ไปจนถึงระดับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้จัดทำแน่ใจว่าแผนงานจะสามารถตอบสนองต่อความต้องการ และความสนใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และจูงใจให้เกิดการนำไปปฏิบัติ

2.4 การลงรายละเอียดในแผนงาน ในขั้นตอนนี้ หลังจากที่ทราบถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และเป้าหมาย รวมถึงความท้าทาย และปัญหาที่ต้องนำมาแก้ไข ผู้จัดทำจะเริ่มลงรายละเอียดของแผนงาน โดยระบุเป็นกิจกรรมที่จะดำเนินงาน ระยะเวลา และทรัพยากรที่ต้องใช้

2.5 การประเมินแผนงาน เป็นการตรวจสอบอีกครั้งว่า เป้าหมาย และกิจกรรมที่กำหนดไว้ มีความเหมาะสมทั้งในด้านระยะเวลา และทรัพยากรที่ใช้หรือไม่

3. กระบวนการในการนำแผนไปปฏิบัติ

3.1 การขออนุมัติแผนงาน ก่อนการนำแผนไปปฏิบัติ ต้องแน่ใจแล้วว่าแผนงานดังกล่าว ได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชาแล้ว จากนั้นต้องมีการสื่อสารแผนงาน และเป้าหมายออกไปให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับทราบ

3.2 การติดตามตรวจตรา ซึ่งการนำแผนงานไปปฏิบัติจะสัมฤทธิ์ผลมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับว่าผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชาได้มีการตรวจตราการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอหรือไม่ เพื่อติดตามว่างานเกิดผลอย่างไร มีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง

กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการของหน่วยงาน

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่า แผนงานถือได้ว่าเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงาน เพื่อแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งการจัดทำแผนปฏิบัติการของหน่วยงานเอง ปัจจุบันดำเนินการโดยคณะทำงานวิชาการ และแผนงานประจำฝ่ายวิศวกรรม ซึ่งเป็นกลุ่มงานที่ผู้วิจัยเลือกนำมาศึกษานั้น เป็นหนึ่งในคณะทำงานด้านการบริหารคุณภาพของหน่วยงาน ประกอบด้วยผู้อำนวยการฝ่ายในฐานะประธานคณะทำงาน มีหัวหน้ากอง และผู้รับผิดชอบงานด้านต่างๆ เช่น งานบริหารความเสี่ยง งานวิจัยและพัฒนา งานพัฒนาบุคลากร เป็นต้น ทำหน้าที่เป็นสมาชิกคณะทำงานด้วย ซึ่งในส่วนของคณะทำงานฯ มีหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก ดังนี้

1. วิเคราะห์ วางแผน ดำเนินการจัดทำ และติดตามแผนงานต่างๆ ให้เป็นไปตามนโยบายของคณะกรรมการบริหารฝ่าย และนโยบายของสายงาน รวมทั้งพิจารณาแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อดำเนินการจัดทำแผนต่างๆ ได้ตามความเหมาะสม

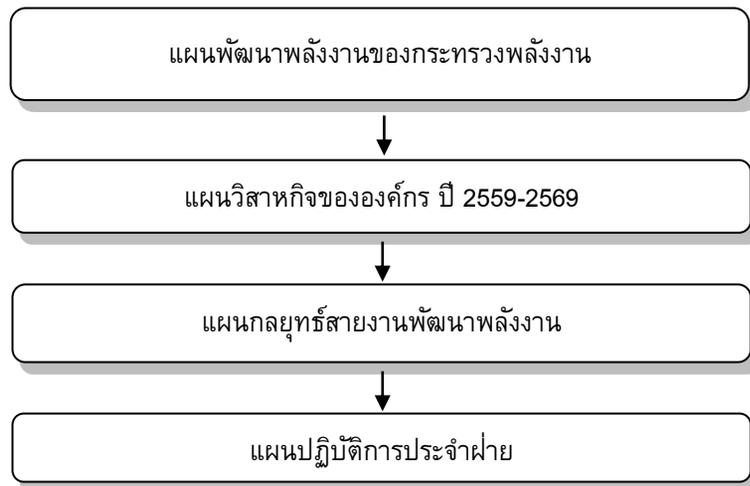
2. พิจารณาปรับเปลี่ยนแผนงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์

3. ประสานงานเพื่อให้มีการดำเนินงานตามแผน และรายงานการดำเนินงานต่อผู้อำนวยการฝ่าย

4. ดำเนินการด้านประเมินผลการดำเนินงานของฝ่าย

แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ เป็นผลลัพธ์ลำดับสุดท้ายของการดำเนินงานด้านแผนงานในระดับฝ่าย ซึ่งมีกรอบในการดำเนินงานโดยเริ่มจากการที่ตัวแทนคณะทำงานฯ เข้าร่วมประชุมกับคณะทำงานวิชาการ และแผนงานระดับสายงาน เพื่อรับนโยบาย ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ของสายงานในภาพรวม จากนั้นจึงนำมาพัฒนา ปรับปรุงในส่วนของแผนงานของฝ่าย เพื่อให้รองรับกับทิศทางของสายงาน

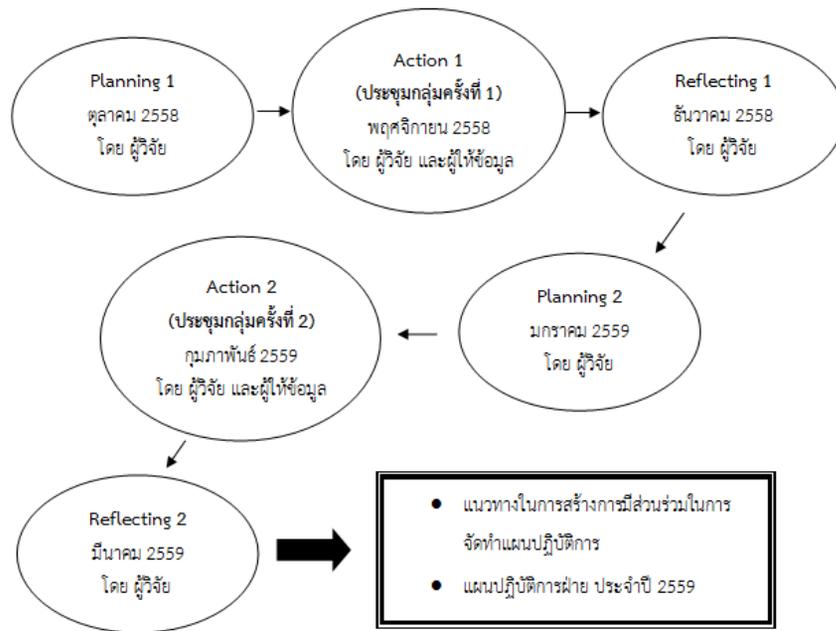
ขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติการที่หน่วยงานดำเนินการอยู่นั้น ไม่ได้มีการกำหนดเป็นระเบียบหรือขั้นตอนที่ชัดเจน เป็นเพียงวิธีการปฏิบัติที่ดำเนินการต่อ ๆ กันมาตามความเข้าใจของแต่ละฝ่าย ซึ่งในกรณีนี้เลขาธิการฯ จะเป็นผู้ปรับปรุงเนื้อหาจากแผนปฏิบัติการในปีงบประมาณก่อนหน้านั้น โดยพิจารณาตามความสอดคล้องกับกลยุทธ์ของสายงานในปีปัจจุบันให้แล้วเสร็จก่อน ซึ่งใช้วิธีการขอข้อมูลจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในแผนงานย่อยต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ประกอบการทำแผนปฏิบัติการ จากนั้นจึงเรียกประชุมคณะทำงานฯ เพื่อมาตรวจสอบในขั้นตอนสุดท้าย ซึ่งข้อมูลที่น่ามาใช้จัดทำแผนปฏิบัติการจะเริ่มมาจาก แผนพัฒนาพลังงานของกระทรวงพลังงาน จากนั้นองค์กรจะนำมาพัฒนาเป็นแผนวิสาหกิจ ก่อนจะถ่ายทอดลงมาเป็นแผนกลยุทธ์ของสายงาน และนำข้อมูลดังกล่าวมาประกอบการจัดทำแผนปฏิบัติการของฝ่ายต่อไป ดังแสดงในรูปที่ 2



รูปที่ 2: ลำดับชั้นของข้อมูลในการนำมาจัดทำแผนปฏิบัติการ

ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research) โดยผู้วิจัยได้ วางแผนการดำเนินการวิจัยตามกรอบแนวคิดการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมของ Kemmis and McTaggart (2013) และใช้การประชุมกลุ่มเป็นเครื่องมือในการจัดกิจกรรมปฏิบัติการแทรกแซง จำนวน 2 ครั้ง ซึ่งสามารถแสดงเป็นวงจรภาพได้ดังรูปที่ 3



รูปที่ 3: แผนการดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

ขั้นตอนในการวิจัยเริ่มจากการวางแผนการดำเนินการวิจัย (Planning 1) โดยศึกษาจากบริบทการทำงานของคณะทำงานในระยะเวลาที่ผ่านมา และจากประสบการณ์ของผู้วิจัยเองที่ได้ร่วมทำงานกับคณะทำงาน เพื่อออกแบบรูปแบบการจัดกิจกรรมการสร้างการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการให้มีความเหมาะสมกับบริบทดังกล่าว จากนั้นจึงกำหนดวัน เวลา และสถานที่ในการจัดกิจกรรมการประชุมกลุ่มครั้งที่ 1 (Action 1) โดยในขั้นตอนนี้จะทำให้เกิดกระบวนการการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นระหว่างผู้วิจัย และกลุ่มผู้ให้ข้อมูล เพื่อนำมาสรุปผลเป็นข้อมูลสะท้อนกลับของการประชุมกลุ่มครั้งที่ 1 (Reflecting 1) เมื่อได้ข้อมูลสะท้อนกลับแล้ว การดำเนินการวิจัยจะกลับมาที่การวางแผนอีกครั้ง (Planning 2) โดยการวางแผนในครั้งนี้จะเป็นการใช้ข้อมูลสะท้อนกลับที่ได้จากครั้งที่ 1 มาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนการจัดประชุมกลุ่มในครั้งที่ 2 (Action 2) ว่าจะมีการปรับปรุงให้ออกมาในรูปแบบใดเพื่อให้การดำเนินการประชุมกลุ่มเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยข้อมูลสะท้อนกลับที่ได้จากการประชุมกลุ่มครั้งที่ 2 นี้ (Reflecting 2) จะทำให้เกิดผลลัพธ์สองประการ คือ แผนปฏิบัติการของหน่วยงานประจำปี 2559 และแนวทางในการสร้างการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการ

ผู้ให้ข้อมูลในงานวิจัยนี้ประกอบด้วย ผู้ปฏิบัติงานที่มีหน้าที่อยู่ในคณะทำงานวิชาการ และแผนงานประจำปีขององค์กรรัฐวิสาหกิจด้านพลังงานแห่งหนึ่ง ซึ่งเป็นกลุ่มบุคคลที่ได้รับมอบหมายให้จัดทำแผนปฏิบัติการของหน่วยงาน มีอำนาจในตัดสินใจ และกำหนดแผนงานต่างๆ ตามความเหมาะสม จำนวน 8 คน (ซึ่งทั้งหมดเป็นผู้มีหน้าที่ในการดำเนินการจัดทำแผนตามคำสั่งของหน่วยงาน) เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสังเกตแบบมีส่วนร่วม การตอบแบบสอบถาม และการสัมภาษณ์เพิ่มเติม ผู้วิจัยได้มีการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลด้วยวิธีการแบบสามเส้า โดยการนำบันทึกการ

ถอดเทป รายงานการประชุมกลุ่มให้กับผู้ให้ข้อมูล ผู้ปฏิบัติงานรอบข้าง และตัวผู้วิจัยเป็นผู้ตรวจสอบ ความถูกต้องของข้อมูล จากนั้นจึงนำข้อมูลมาประมวลผล และสรุปข้อมูลจากการสังเกตพฤติกรรม และ คำตอบของผู้ให้ข้อมูลในแบบสอบถาม ซึ่งจะนำเสนอในรูปแบบของการเขียนรายงานผล โดยเป็นการ วิเคราะห์สิ่งที่พบ และวิเคราะห์ว่าเหตุใดจึงเป็นเช่นนั้น และเหตุใดจึงไม่เป็นเช่นนั้น พร้อมทั้งให้ ข้อเสนอแนะประกอบ

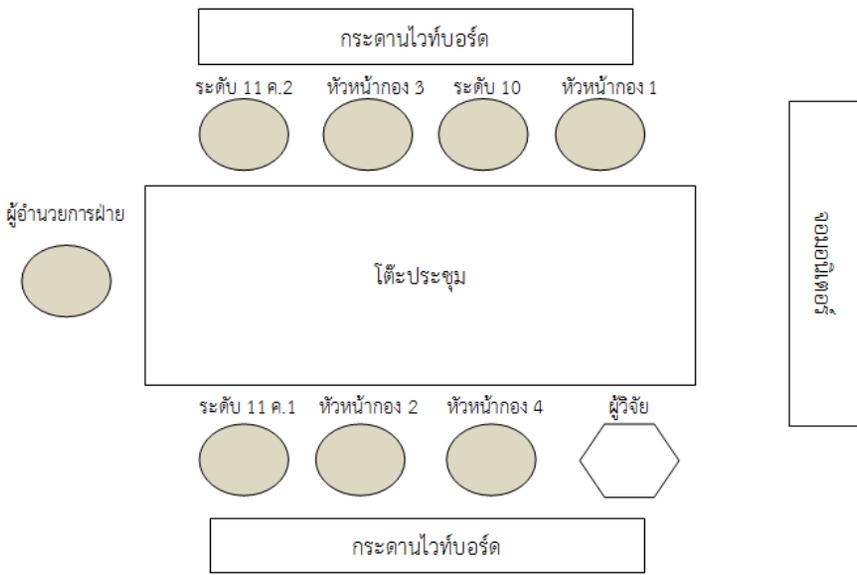
ผลการวิจัย

ส่วนที่ 1 การจัดการประชุมกลุ่มเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการ ครั้งที่ 1 ในการสะท้อนผลการจัดการประชุมกลุ่ม ผู้วิจัยได้ใช้คำถามหลัก 4 คำถาม ซึ่งได้ออกแบบไว้ใน ขั้นตอนการวางแผนการจัดการประชุมกลุ่ม ได้แก่ (1) ท่านรู้สึกอย่างไรก่อน และหลังเข้าร่วมกิจกรรม (2) ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อกิจกรรมครั้งนี้/การจัดทำแผนปฏิบัติการ (3) ท่านได้รับความรู้ อะไรบ้างจากกิจกรรมครั้งนี้ และ (4) ท่านมีข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงอย่างไรในครั้งต่อไป หรือเพื่อการปรับปรุงในกระบวนการทำงาน เป็นคำถามตั้งต้นในการสอบถามเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลสะท้อนกลับ จากการประชุม และมีการเก็บข้อมูลจาก 3 แหล่ง ประกอบด้วย ข้อมูลสะท้อนกลับของคำตอบใน แบบสอบถาม ข้อมูลการสัมภาษณ์เพิ่มเติม และข้อมูลสะท้อนกลับระหว่างการจัดการประชุมกลุ่มซึ่งผู้มีส่วนร่วมได้สะท้อนให้เห็นถึงประเด็นที่สำคัญ 3 ประเด็น ได้แก่ (1) ความรู้ ความเข้าใจที่มีต่อการจัดทำ แผนปฏิบัติการ (2) การมีส่วนร่วมในการทำงาน และ (3) ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง และพัฒนางาน

การประชุมกลุ่มเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการ ครั้งที่ 1 ผู้วิจัยสังเกตว่ามี ใจความสำคัญจากข้อมูลสะท้อนกลับเรื่อง การมีความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการทำงาน การ มองเห็นความสามารถของตนเองในการสร้างผลงาน รวมทั้งการได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา เป็นกระบวนการเริ่มต้นที่สำคัญในการกระตุ้นให้บุคคลเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานวิชาการ และงาน จัดทำแผนปฏิบัติการ ซึ่ง Branch (2002) ได้อธิบายไว้เกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม ว่าเป็น ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในทุกส่วนขององค์กร ทั้งระดับบริหาร และระดับปฏิบัติการ ในการร่วมกัน จัดการกับเรื่องต่างๆในองค์กร ภายใต้ความชอบธรรม กุญแจสำคัญประการหนึ่งในการสร้างการมีส่วน ร่วมของบุคคลในองค์กร คือ บทบาทหน้าของผู้นำ ที่สามารถสะท้อนความคิดที่สร้างแรงจูงใจ และไม่ โหน้มเอียงไปตามอิทธิพลของผู้ที่มีอำนาจเหนือกว่า แต่ให้ความเคารพในบุคลาการทุกคนในการกระตุ้นใน เกิดการมองหาความรับผิดชอบ หรือหนทางแก้ไขปัญหาใหม่ๆ สอดคล้องกับ วันชัย (2549) ที่ระบุไว้ใน แนวทางการสร้างการมีส่วนร่วมว่า จะต้องเป็นการดำเนินการพัฒนาให้เกิดความรู้สึกรับผิดชอบ เป็น การที่บุคคลในฐานะต่าง ๆ ต้องก่อความรู้สึกรัก และสร้างแรงกระตุ้นต่อบุคคลอื่น ๆ ให้มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ บนพื้นฐานแห่งความที่บุคคลมีความมั่นใจว่าเหตุและผลทางความคิดจะได้รับการสนับสนุน ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้แนวความคิดดังกล่าว เป็นแนวความคิดหลักในการวางแผน และออกแบบการประชุม กลุ่มเพื่อสร้างการมีส่วนร่วม ครั้ง 2 โดยการกำหนดให้ผู้บริหารระดับสูงเข้ามามีส่วนร่วมในการเป็น ตัวกลางที่จะสื่อสารความจำเป็น ความสำคัญของการจัดทำแผนปฏิบัติการ และบทบาทหน้าที่ในฐานะ

คณะทำงานวิชาการ และแผนงานของหน่วยงาน เพื่อกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมมีส่วนร่วมในงาน จัดทำแผนปฏิบัติการ และเกิดการรับรู้การสนับสนุนทางความคิดจากผู้บังคับบัญชา

ตารางที่ 1: แสดงรูปแบบการจัดการประชุมกลุ่มเพื่อสร้างการมีส่วนร่วม ครั้งที่ 1

หัวข้อ	การประชุมกลุ่มเพื่อสร้างการมีส่วนร่วม ครั้งที่ 1
รูปแบบกิจกรรม	การประชุมกลุ่ม แบบกลุ่มใหญ่ 1 กลุ่ม
จำนวนผู้มีส่วนร่วม	8 คน
ระยะเวลา	2 ชั่วโมง 30 นาที
การจัดห้องประชุม	

ส่วนที่ 2 ผลจากการจัดการประชุมกลุ่มเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการ ครั้งที่ 2 ในการสะท้อนผลการจัดการประชุมกลุ่ม ตามกรอบคำถาม 2 ข้อ คือ (1) บทบาทของแผนปฏิบัติการในการบริหารงานของหน่วยงานเป็นอย่างไร (2) หน้าที่ของคณะทำงานในการจัดทำแผนปฏิบัติการคืออะไร ทำอย่างไรบ้าง โดยข้อมูลมาจาก 3 แหล่ง ประกอบด้วย ข้อมูลสะท้อนกลับของคำตอบในแบบสอบถาม ข้อมูลการสัมภาษณ์เพิ่มเติม และข้อมูลสะท้อนกลับระหว่างการจัดการประชุมกลุ่ม ซึ่งจากการศึกษาข้อมูลที่เกิดการดำเนินการประชุมกลุ่ม ทำให้สามารถระบุประเด็นจากข้อมูลสะท้อนกลับในการจัดการประชุมกลุ่มเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมครั้งที่ 2 ทำให้ผู้วิจัยสังเกตเห็นประเด็นคำตอบที่สำคัญเรื่อง บทบาทและหน้าที่ในการจัดทำแผนปฏิบัติการ คือ การทำให้สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง และสามารถสร้างงานที่พัฒนาคุณภาพงานของหน่วยงานได้ ตรงกับความต้องการของหน่วยงาน โดยเนื้อหาในแผนปฏิบัติการนั้น ต้องได้รับการยอมรับ และการสนับสนุนจากผู้บริหาร และผ่านการคิด และตัดสินใจร่วมกันของคณะทำงาน

ตารางที่ 2: แสดงรูปแบบการจัดการประชุมกลุ่มเพื่อสร้างการมีส่วนร่วม ครั้งที่ 2

หัวข้อ	การประชุมกลุ่มเพื่อสร้างการมีส่วนร่วม ครั้งที่ 2
รูปแบบกิจกรรม	การประชุมกลุ่ม แบบแบ่งเป็นกลุ่มย่อย 2 กลุ่ม
จำนวนผู้มีส่วนร่วม	8 คน และผู้มีส่วนร่วมเชิญมาเพิ่มเติม 2 คน
ระยะเวลา	2 ชั่วโมง 45 นาที
การจัดห้องประชุม	

อภิปรายผลการวิจัย

ผลลัพธ์เชิงความรู้: การสร้างการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการ

จากผลการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ทำให้เกิดผลลัพธ์เชิงความรู้ในประเด็นเรื่องการสร้างการมีส่วนร่วมภายในองค์กรซึ่งจากการจัดการประชุมกลุ่มเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมทั้ง 2 ครั้ง และการสะท้อนผลการปฏิบัติโดยมีผู้มีส่วนร่วม ทำให้เกิดข้อค้นพบด้านปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นภายในองค์กรคือ การมีความรู้ความเข้าใจในงานที่ทำ และการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งจะทำให้บุคคลได้ตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบที่มีต่องาน เกิดเป็นความรู้สึกในการที่จะต้องเข้ามารับผิดชอบดำเนินการในหน่วยงานนั้นบรรลุผลด้วยความสมัครใจ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Branch (2002) เรื่อง “Participative management and employee and stakeholder involvement” และแนวคิดของวันชัย (2549) ที่ได้อธิบายไว้ว่า กฎเกณฑ์สำคัญประการหนึ่งในการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคคลในองค์กร คือ บทบาทหน้าที่ของผู้นำ ที่สามารถสะท้อนความคิดที่สร้างแรงจูงใจ และไม่โน้มเอียงไปตามอิทธิพลของผู้ที่มีอำนาจเหนือกว่า แต่ให้ความเคารพในบุคลการทุกคนในการกระตุ้นให้เกิดการมองหาความรับผิดชอบ หรือหนทางแก้ไขปัญหาใหม่ๆ จะต้องเป็นการดำเนินการพัฒนาให้เกิดความรู้สึกรับผิดชอบ โดยที่บุคคลในฐานะต่าง ๆ หรือบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องต้องก่อความรู้สึก และสร้างแรงกระตุ้นต่อบุคคลอื่นๆ ให้มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ บนพื้นฐานแห่งการที่บุคคลมีความมั่นใจ

ปัทนญา รอดแก้ว

ว่าเหตุและผลทางความคิดจะได้รับการสนับสนุน เช่นเดียวกันกับงานวิจัยของ Allen (2003) และ Horsford (2013) ที่ได้อธิบายไว้ว่าการปรับใช้การมีส่วนร่วมในการบริหารงานองค์กร เป็นการบอกเป็นนัยว่า องค์กรนั้นให้ความสำคัญกับข้อมูลที่บุคคลนำเสนอ และยอมรับในความพยายามที่บุคคลนั้นกระทำเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะทำให้พนักงานมีโอกาสมากขึ้นในการใช้ความสามารถที่ตนเองมีอยู่อย่างเต็มศักยภาพ และเพิ่มผลิตภาพในการทำงาน นอกจากนี้ยังช่วยให้ผู้บริหารมีความเข้าใจที่ดีขึ้นเกี่ยวกับความคิดของพนักงาน ทำให้สามารถกำหนดนโยบายได้สอดคล้อง และสนองต่อความต้องการของพนักงานได้

ผลจากการจัดกิจกรรมปฏิบัติการแทรกแซงดังกล่าว ทำให้สามารถระบุปัจจัยในการกำหนดแนวทางในการสร้างการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการ ได้ดังนี้

1. การสร้างความรู้ ความเข้าใจในการจัดทำแผนปฏิบัติการให้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง จะทำให้บุคคลในคณะทำงานเข้าใจทราบถึงบทบาท และหน้าที่อันพึงกระทำ มองเห็นความจำเป็น และความสำคัญในการเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
2. การมีพื้นที่ให้แสดงความคิดเห็น เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดด้วยคำถาม หรือการพูดคุยกัน จะทำให้เกิดการใช้ความคิด พิจารณา ทบทวน และไตร่ตรองจนได้มาซึ่งความคิดเห็นที่ตรงไปตรงมา รวมทั้งได้รับความรู้ หรือแนวคิดใหม่ๆ ให้กับการทำงาน
3. การได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา ทั้งในกระบวนการทำงาน และการสนับสนุนด้วยการเปิดใจรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง
4. การสร้างความรู้สึกรับผิดชอบ หากบุคคลตระหนักถึงบทบาทของตนเองในการงานที่มองเห็นความจำเป็นของงาน และความสามารถของตนเองที่จะสร้างให้เกิดผลงาน ที่เป็นประโยชน์กับหน่วยงาน และกับตนเอง บุคคลก็จะรู้สึกว่าจะตนเองจะต้องเข้ามามีส่วนในการรับผิดชอบ และตัดสินใจในเรื่องนี้ด้วย

ผลลัพธ์เชิงกระบวนการ : การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

จากการศึกษาวิจัยด้วยการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมของบุคคลในคณะทำงานวิชาการและแผนงาน และเพื่อศึกษาแนวทางในการสร้างการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการ โดยทำการศึกษาในบริบทขององค์กรรัฐวิสาหกิจด้านพลังงานแห่งหนึ่ง ผู้วิจัยพบว่า รูปแบบการวิจัยแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม นั้น ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการการดำเนินการวิจัย 4 ขั้นตอนหลักตามกรอบแนวคิดของ Kemmis & McTaggart (2013) ได้แก่ การวางแผน การปฏิบัติ การสังเกตและการสะท้อนผลการปฏิบัติ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงแผนและดำเนินการอีกครั้ง เมื่อนำมาใช้เป็นกระบวนการศึกษาวิจัยในองค์กรแล้ว มีทั้งส่วนที่ประสบความสำเร็จ และส่วนที่ยังต้องปรับปรุง ดังแสดงสรุปไว้ในตารางที่ 3

ตารางที่ 3: แสดงการเปรียบเทียบการดำเนินการที่เกิดขึ้นจริงกับทฤษฎีการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

ทฤษฎี PAR	วิธีการดำเนินการตามทฤษฎี	สิ่งที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการ
การวางแผน	กำหนดบทบาท และระบุประเด็นปัญหา เพื่อออกแบบกิจกรรมปฏิบัติการ แทรกแซง โดยการลงพื้นที่สำรวจสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นของบริบทที่จะทำการศึกษา ซึ่งต้องมีการพูดคุย และสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้มีส่วนร่วม เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นจริงที่สุด และสร้างความเชื่อใจให้เกิดขึ้นระหว่างผู้วิจัย และผู้มีส่วนร่วม	<p><u>การวางแผนครั้งที่ 1</u></p> <p>ผู้วิจัยทำการศึกษาริบทจาก การสังเกตรูปแบบการทำงานที่เกิดขึ้นจริงของคณะทำงานในช่วงที่ผ่านมา และออกแบบเป็นกิจกรรมปฏิบัติการแทรกแซงในขั้นตอนนี้การมีส่วนร่วมยังไม่เกิดขึ้น เนื่องจากผู้วิจัยไม่สามารถสื่อสารกับผู้มีส่วนร่วมได้โดยตรง ด้วยบริบททางด้านการงานประจำที่ต่างกัน ระดับความอาวุโสของผู้มีส่วนร่วม และรูปแบบการทำงานซึ่งเดิมไม่ได้มีการประสานงานกันมากนักส่งผลต่อการระบุหัวข้อ และปัญหาที่จะทำการพูดคุย ซึ่งอาจไม่ได้เป็นปัญหาที่แท้จริง</p> <p><u>การวางแผนครั้งที่ 2</u></p> <p>ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้ข้อมูลจากการสะท้อนกลับมาประกอบการออกแบบกิจกรรมปฏิบัติการแทรกแซงครั้งที่ 2 และมีโอกาสได้พูดคุย แลกเปลี่ยนความเห็นกับผู้มีส่วนร่วมมากขึ้น โดยอาศัยช่วงเวลาตอนท้ายของกิจกรรมครั้งที่ 1</p>
การปฏิบัติ	กิจกรรมปฏิบัติการแทรกแซงของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม จะเน้นรูปแบบของการเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้มีส่วนร่วมด้วยตนเอง จากการพูดคุย แลกเปลี่ยน หรือทำกิจกรรมร่วมกัน	<p><u>การประชุมกลุ่มครั้งที่ 1</u></p> <p>ผู้วิจัยเลือกใช้การประชุมกลุ่มเป็นรูปแบบในการจัดกิจกรรมปฏิบัติการแทรกแซง โดยพิจารณาตามความเหมาะสมกับบริบทการทำงาน และเวลาที่มี ซึ่งในครั้งที่ 1 การพูดคุย แลกเปลี่ยนยังเกิดขึ้นไม่มาก เนื่องจากผู้มีส่วนร่วมยังคงชินกับรูปแบบการประชุมแบบเดิม ที่เน้นการรายงานผลมากกว่าการพูดคุยโต้ตอบแบบสองทาง ผู้วิจัยจึงได้พยายามกระตุ้นให้เกิดการพูดคุย แลกเปลี่ยน โดยการถามคำถาม ซึ่งก็พบว่าผู้มีส่วนร่วมบางคนมีการโต้ตอบกลับมาบ้างเช่นกัน</p> <p><u>การประชุมกลุ่มครั้งที่ 2</u></p> <p>ผู้วิจัยได้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการนั่งในห้องประชุม โดยแบ่งเป็นกลุ่มย่อย 3-4 คน พบว่า การพูดคุยในกลุ่มย่อยมีความถี่มากกว่าการประชุมกลุ่มในครั้งที่ 1 ซึ่งจัดรูปแบบการนั่งแบบ การประชุมทั่วไป ประกอบกับผู้มีส่วนร่วมเริ่มมีความคุ้นเคยกันมากขึ้น ส่งผลให้การโต้ตอบกันภายในกลุ่มย่อยนั้นดำเนินไปอย่างต่อเนื่องตลอดการประชุม</p>

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ทฤษฎี PAR	วิธีการดำเนินการตามทฤษฎี	สิ่งที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการ
การสังเกตและสะท้อนผลการปฏิบัติ	การสังเกตและการสะท้อนผลการปฏิบัติ จะดำเนินการควบคู่ไปกับกิจกรรมปฏิบัติการแทรกแซงการวิพากษ์ตนเอง (Self-reflection) ถือเป็นจุดเด่นของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เพื่อแสดงให้เห็นถึงความเข้าใจที่มีต่อปัญหา และการแก้ปัญหา พัฒนา เปลี่ยนแปลง ให้ดีขึ้น	ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการสะท้อนผลการปฏิบัติผ่านแบบสอบถาม และการตั้งคำถามในการประชุมกลุ่ม โดยมุ่งหวังให้เกิดการแสดงความคิดเห็นต่อประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้น และเป็นการทบทวนบทบาทหน้าที่ของคณะทำงานต่อการจัดทำแผนปฏิบัติการ จากการดำเนินการทั้ง 2 ครั้ง ผู้มีส่วนร่วมให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลสะท้อนกลับ แต่ยังเป็นลักษณะของข้อมูลแบบกว้างๆ ผู้วิจัยจึงได้เพิ่มการสัมภาษณ์ส่วนบุคคลเข้าไปในประเด็นที่ต้องการรายละเอียดเพิ่มเติม เพื่อให้ได้ข้อมูลในเชิงลึก แต่ด้วยข้อจำกัดในเรื่องความเชื่อใจระหว่างผู้วิจัย และผู้มีส่วนร่วม ทำให้สังเกตได้ว่า แม้จะมีการสัมภาษณ์เพิ่มเติม แต่ผู้มีส่วนร่วมก็ยังไม่สามารถเปิดใจได้เต็มที่กับผู้วิจัย ทำให้ข้อมูลบางประเด็นยังขาดรายละเอียดไป

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการสร้างการมีส่วนร่วม

1. การให้ความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับงาน การได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการกำหนดแนวทางในเชิงปฏิบัติในการสร้างการมีส่วนร่วมในการทำงาน ดังนั้นผู้บังคับบัญชาจะต้องเป็นเสมือนสื่อกลางในการสนับสนุนการทำงาน รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง เพื่อกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกในเชิงบวกต่อการเสนอความคิด ซึ่งจะส่งผลให้การเปิดใจที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน และการตัดสินใจเกิดขึ้นด้วยความสมัครใจ

2. เมื่อมีการมอบหมายงานใดๆ ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา หัวหน้างานควรมีการชี้แจง หรือให้ความรู้เกี่ยวกับงานนั้นด้วย โดยอาจให้เป็นแนวทาง เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถสร้างสรรค์วิธีการทำงานในแบบของตนเองได้ และเพื่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ขั้นต้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา

ข้อจำกัดในการทำวิจัย

1. ผู้วิจัยทำการศึกษาในองค์กรรัฐวิสาหกิจเพียงแห่งเดียว ผลลัพธ์ของการวิจัยที่เป็นกระบวนการสร้างการมีส่วนร่วม อาจมีข้อจำกัดในการไปปรับใช้กับองค์กรรูปแบบอื่นๆ ได้ ด้วยเพราะมีบริบทและสภาพการทำงาน ตลอดจนวัฒนธรรมองค์กร ที่แตกต่างกัน

2. กลุ่มงานที่ผู้วิจัยเลือกทำการศึกษานั้น เป็นกลุ่มงานที่มีบุคลากรระดับหัวหน้างานอยู่เป็นจำนวนมาก ส่งผลให้การขอความร่วมมือในการเข้าประชุมบางครั้งทำได้ยาก เพราะติดภารกิจในการไปตรวจงาน และเข้าประชุมระดับบริหาร ทำให้สามารถจัดกิจกรรมแต่ละครั้งได้เพียงระยะเวลาสั้นๆ

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. เนื่องจากระเบียบวิธีวิจัยแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมนั้นมีความยืดหยุ่น ดังนั้น จึงสามารถนำไปปรับใช้กับการวิจัยภายในองค์กรได้หลากหลายรูปแบบ โดยเฉพาะการวิจัยเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล ที่จะนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานขององค์กรให้ มีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น งานการตลาด งานพัฒนากลยุทธ์ เป็นต้น

2. อาจมีการประยุกต์ใช้เครื่องมือในการจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือในการวิจัย เพราะแนวคิดของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม นั้น จะมุ่งเน้นที่การให้ผู้มีส่วนร่วมเรียนรู้จาก ประสบการณ์จริงที่เกิดขึ้นในการทำวิจัยร่วมกับผู้วิจัย ซึ่งหากสามารถประยุกต์ใช้เครื่องมือในการจัดการความรู้ในการวิจัยได้ ก็อาจจะทำให้ได้ ผลลัพธ์ที่สามารถสะท้อนกระบวนการคิดของบุคคลได้ ชัดเจนยิ่งขึ้น และเกิดเป็นความรู้ที่มีประโยชน์ต่อองค์กรอย่างแท้จริง

รายการอ้างอิง

- จุมพฎา พิชัยวงศ์. 2537. ปัญหา อุปสรรค และแนวโน้มของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมโดยใช้ หลักการ กิจกรรมกลุ่มพัฒนาคุณภาพงาน ศึกษาเฉพาะกรณีการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่ง ประเทศไทย. สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะรัฐศาสตร์, สาขาวิชาบริหารรัฐกิจ.
- ภูเบศร์ สมุทรจักร. 2552. Organization Inertia ความเฉื่อยในองค์กร. **Productivity World**, 14(83), พฤศจิกายน-ธันวาคม. 68-72.
- วีระยุทธ ชาตะกาญจน์. 2547. การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (**Results Based Management ;RBM**). สืบค้นเมื่อวันที่ 8 มกราคม 2559 จาก http://www.hed.go.th /data_center/info_mod/ 1150782176_10.11 การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์.pdf
- วันชัย โกลละสุต. 2549. การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม. สืบค้นเมื่อวันที่ 20 มีนาคม 2559 จาก http://services.dpt.go.th/dpt_kmcenter/index.php?option=com_content&task=view&id=26&Itemid=1
- วันชัย วัฒนศัพท์. 2546. การมีส่วนร่วมเพื่อการพัฒนาองค์กร. ในกองรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน กระทรวงแรงงาน, ระบบทวิภาคีกับการแก้ปัญหาแรงงาน ในรัฐวิสาหกิจ, โรงแรมพญา ภูเก็ต เมืองพญา ชลบุรี (มิถุนายน).
- สุภาวงศ์ จันทวานิช. 2542. วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- Allen, D. G., Shore, L. M., and Griffith, R. W. 2003. The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. **Journal of management**, 29(1), 99-118.

- Branch, K. M. 2002. Participative management and employee and stakeholder involvement. **Management Benchmarking Study**, 1-27.
- Bryson, J. M., Quick, K. S., Slotterback, C. S., and Crosby, B. C. 2013. **Designing public participation processes**. *Public Administration Review*, 73(1), 23-34.
- Colangelo, D. 2013. **Disentangling Individual, Organization, and Learning Process Factors that Drive Employee Participation**. Theses, Dissertations, and Other Capstone Projects. Minnesota State University.
- Gollan, P. J., Budd, J. W., & Wilkinson, A. 2010. New approaches to employee voice and participation in organizations. **Human Relations**, 63(3), 303-310.
- Horsford, M. A. 2013. **Active employee participation in the public service decision making process: A public servant perspective**. *JOAAG*, 7(2).
- Kemmis R., McTaggart R. 2003. Participatory Action Research. **Strategies of Qualitative Inquiry**. USA: Sage Publications Inc.
- Kidd, S. A., & Kral, M. J. 2005. Practicing participatory action research. **Journal of Counseling Psychology**. 52(2), 187.
- Kim, S. 2002. Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership. **Public administration review**. 62(2), 231-241.
- MacDonald, C. 2012. Understanding participatory action research: A qualitative research methodology option. **The Canadian Journal of Action Research**. 13(2), 34-50.
- Mackenzie, J., Tan, P. L., Hoverman, S., and Baldwin, C. 2012. The value and limitations of participatory action research methodology. **Journal of hydrology**. 474, 11-21.
- Park P. 2001. Knowledge and Participatory Research. **Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice**. Great Britain: Sage Publications Inc.
- Park, R. 2015. **Employee participation and outcomes: organizational strategy does matter**. *Employee Relations*. 37(5), 604-622.
- Quagraine, T. L. 2010. **Employee involvement as an effective management tool in decision-making: a case study of Merchant Bank (Ghana) Limited (Doctoral dissertation)**. School of Graduate Studies, Kwame Nkrumah University of Science and Technology).
- Ragsdell G. (2009) Participatory Action Research: A Winning Strategy for KM. **Journal of Knowledge Management**. 13(6), 564-576.
- Slotterback C. S., Crosby C. B. 2012. Designing Public Participation Processes. **Public Administration Review**, 1-12.

- Summers, J., and Hyman, J. 2005. **Employee participation and company performance: A review of the literature**. Joseph Rowntree Foundation.
- Toronto International Leadership Centre for Financial Sector Supervision. 2008. Action Planning Methodology: Guide for Participants Attending Toronto Centre Leadership Programs. Retrieved January 10, 2016, from <http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/f218690048a7e6a9a7d7e76060ad5911/03%2B%2BIn%2BProg%2BAction%2BPlanning%2BGuide-16June08.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=f218690048a7e6a9a7d7e76060ad5911>
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. 1988. **The new leadership: Managing participation in organizations**. Prentice-Hall Inc.