

การประยุกต์ใช้การคิดเชิงการออกแบบในการสร้างสรรค์นวัตกรรมสวัสดิการ
บริษัท ชันโย เอส.เอ็ม.ไอ.(ไทยแลนด์) จำกัด

Application of Design Thinking to Create Welfare Innovation of
Sanyo S.M.I. (Thailand) Company Limited

อมรภาค ไชศรีทอง

หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
ประเทศไทย

*ผู้รับผิดชอบบทความ

Amornphak Chaisrithong

E-mail: c.amonphak@gmail.com

Master of Business Administration in Management, Faculty of Business Administration
Ramkhamhaeng University, Thailand

*Corresponding author

บทคัดย่อ

หากพูดถึง “สวัสดิการในที่ทำงาน” ปฏิเสธไม่ได้ว่าถือเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่คนทำงานให้ความสำคัญและมีผลต่อการตัดสินใจเข้าทำงานกับองค์กรนั้น ๆ โดยเฉพาะในยุคที่เทคโนโลยีได้เข้ามามีบทบาทสำคัญ ทำให้รูปแบบการทำงานและการใช้ชีวิตของคนในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม และส่งผลให้เกิดอาชีพใหม่ ๆ ขึ้นไม่ว่าจะเป็นบล็อกเกอร์ ยูทูบเบอร์ แมคคาออนไลน์ ฯลฯ ซึ่งเป็นอาชีพที่คนรุ่นใหม่หลายคนให้ความสนใจมากกว่าการทำงานประจำ ทำให้หลายองค์กรเริ่มหันมาให้ความสำคัญในเรื่องการจัดสรรสวัสดิการให้แก่คนทำงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการดึงดูดใจให้คนอยากเข้ามาทำงานกับองค์กรและเพื่อรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์คือ 1) เพื่อประยุกต์ใช้กระบวนการคิดเชิงการออกแบบเพื่อการระบุปัญหาของสวัสดิการในองค์กร 2) เพื่อออกแบบสวัสดิการใหม่สำหรับพนักงานในองค์กร โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ตัวแทนจากแผนกต่าง ๆ ในบริษัท ชันโย เอส.เอ็ม.ไอ. (ไทยแลนด์) จำกัด จำนวน 11 คน เป็นการสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยใช้การคิดเชิงการออกแบบ (Design Thinking) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

จากผลการศึกษาพบว่า จากต้นแบบสวัสดิการใหม่ที่ได้ คือมีอุปกรณ์กีฬาให้ยืมใช้ออกกำลังกาย ทดสอบโดยการทดลองใช้ในองค์กรเป็นเวลา 1 เดือน แล้วเก็บผลความพึงพอใจจากพนักงานทั้งหมดในองค์กร 214 คน มี 80.37% ที่พอใจกับสวัสดิการตัวใหม่นี้ โดยสวัสดิการตัวใหม่นี้ อาจจะไม่ใหม่สำหรับองค์กรรัฐบาลหรือรับวิสาหกิจ แต่ในองค์กรเอกชนยังถือว่าเป็นเรื่องใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) ในการสร้างนวัตกรรม

ABSTRACT

When mentioning on “welfare in workplace”, it could not denied that it was considered as another thing emphasized by workers and influencing their decision making on working with such organization, especially in the era when technologies play the important roles causing changes of working format and lifestyle of current people leading to new occupations including bloggers, Youtubers, online sellers, etc. These occupations are more interested by many new generations than full-time jobs. Consequently, many organizations started to emphasize on welfare allocation for workers as the tool to attract talents to work with their organizations and to retain their potential personnel.

This research is a qualitative research with the following objectives: 1) to apply design thinking to specify problems of organizational welfare; 2) to design new welfare for employees. The sample group consisted of 11 representatives from departments of Sanyo S.M.I. (Thailand) Company Limited and data were collected by using focus group with design thinking as the research tool for collecting data.

The results revealed that the model of new welfare was available sport equipment for exercising and it was trialed in the company for 1 month and the results of satisfaction were collected from 214 employees of the company. It was found that there were 80.37% of them who were satisfied with this new welfare whereas this new welfare may be new for government or state enterprise organizations, it may be also new for private organizations that was consistent with the concept of design thinking in creating innovations.

บทนำ

ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า มีความคิด ซึ่งมีศักยภาพในตัวเองที่แต่ละคนแตกต่างกันทั้งในด้านความรู้ ด้านทักษะและเจตคติและมีความสามารถในการปฏิบัติงานหรือผลที่ได้จากการปฏิบัติงานก็แตกต่างกันด้วย ทั้งสองประเด็นนี้จึงต้องนำมาพิจารณาพร้อมกันเพราะผลจากการปฏิบัติงานจะสะท้อนศักยภาพของมนุษย์และกระบวนการทำงาน ถ้าสามารถวิเคราะห์ได้ว่ามนุษย์มีศักยภาพเพียงใดผลปฏิบัติงานเป็นเช่นไร แล้วก็สามารถที่จะดำเนินการพัฒนาหรือดึงศักยภาพของมนุษย์ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

หากพูดถึง “สวัสดิการในที่ทำงาน” ปฏิเสธไม่ได้ว่าถือเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่คนทำงานให้ความสำคัญและมีผลต่อการตัดสินใจเข้าทำงานกับองค์กรนั้น ๆ โดยเฉพาะในยุคที่เทคโนโลยีได้เข้ามามีบทบาทสำคัญ ทำให้รูปแบบการทำงานและการใช้ชีวิตของคนในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม และส่งผลให้เกิดอาชีพใหม่ ๆ ขึ้นไม่ว่าจะเป็นบล็อกเกอร์ ยูทูบเบอร์ แมคคาออนไลน์ ฯลฯ ซึ่งเป็นอาชีพที่คนรุ่นใหม่หลายคนให้ความสนใจมากกว่าการทำงานประจำ ทำให้หลายองค์กรเริ่มหันมาให้

ความสำคัญในเรื่องการจัดสรรสวัสดิการให้แก่คนทำงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการดึงดูดใจให้คนอยากเข้ามาทำงานกับองค์กร และเพื่อรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพ

การจัดสวัสดิการเป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารงานบุคคลซึ่งมีความมุ่งหมายที่จะให้ความสะดวกสบายความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานตลอดจนความอบอุ่นใจหมดกังวลในเรื่องต่าง ๆ และให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจในการทำงานเกิดความเชื่อมั่นในองค์กรและตนเองสวัสดิการแม้จะมีค่าใช้จ่ายเป็นงานหลักองค์การแต่ก็เป็นส่วนหนึ่งที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์การและผลกระทบต่อสมรรถภาพและกำลังขวัญของเจ้าหน้าที่อีกด้วยองค์การจึงจำเป็นต้องหาทางส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ที่ทั้งปวงมีความรู้สึกมั่นคงในการทำงานซึ่งจะเป็นปัจจัยเสริมส่งการบริหารงานขององค์การดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ (อุทัยหิรัญโต, 2531, หน้า 150)

เมื่อบุคลากรได้รับการคัดเลือกเข้ามาปฏิบัติหน้าที่แล้วและได้ทำงานประจำอยู่กับทีมงานเดิม ๆ ก็เกิดความเบื่อหน่ายได้บุคลากรจึงต้องการขวัญและกำลังใจต้องการการพัฒนาให้ก้าวหน้าในหน้าที่การงานด้วยวิธีการใหม่พร้อมทั้งการทำงานบุคลากรต้องการสวัสดิการที่มั่นคงในงานพร้อมทั้งสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานหากองค์การสามารถตอบสนองสิ่งเหล่านี้ให้แก่บุคลากรได้เขาก็จะเกิดความผูกพันกับงานและองค์กรซึ่งเป็นผลดีมากทั้งองค์กรและบุคลากรในองค์กรก็เต็มใจทำงานและอยู่ได้นานหน้าที่ผู้บริหารต้องไม่ลืมที่จะหาหนทางเอาใจใส่บำรุงรักษาบุคลากรของตนเองรวมทั้งจัดสวัสดิการเพื่อชักจูงให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานอย่างกระตือรือร้นทุ่มเทความคิดจิตใจให้แก่องค์กรมากที่สุดเท่าที่จะมากได้ซึ่งสวัสดิการต่าง ๆ ที่บริษัทจัดให้หากบุคลากรมีความไม่พอใจในสวัสดิการที่บริษัทจัดให้อาจแสดงอาการบางอย่างเช่นขัดแย้งกับหัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงานเฉื่อยชาผลงานลดลงนัดหยุดงานประสิทธิภาพการทำงานลดลงแต่ในทางตรงกันข้ามหากสวัสดิการที่บริษัทจัดให้บุคลากรมีความพอใจและเพียงพอบุคลากรก็จะทุ่มเทกำลังเต็มความสามารถในการทำงานอันก่อให้เกิดประสิทธิภาพที่จะสร้างงานแก่องค์กรอย่างเต็มที่

ดังนั้นผู้วิจัยในฐานะที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัทฯจึงมีความสนใจที่จะศึกษาการจัดสวัสดิการใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานโดยสะท้อนความคิดเห็นของบุคลากรและนำผลการศึกษาที่ได้จะเป็นข้อมูลสำหรับการพัฒนาการจัดสวัสดิการใหม่เพื่อให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานซึ่งแรงจูงใจของบุคลากรมีผลต่อความสำเร็จของงานรวมทั้งความสุขของบุคลากรด้วยและเพื่อเป็นแนวทางของผู้บริหารที่จะใช้เสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรพร้อมทั้งยังรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพและปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นบรรลุผลตามเป้าหมายของบริษัทที่วางไว้

Design Thinking คือ “กระบวนการคิดที่ใช้การทำความเข้าใจในปัญหาต่าง ๆ อย่างลึกซึ้ง โดยเอาผู้ใช้เป็นศูนย์กลาง และนำเอาความคิดสร้างสรรค์และมุมมองจากคนหลายๆ สายมาสร้างไอเดีย แนวทางการแก้ไข และนำเอาแนวทางต่างๆ นั้นมาทดสอบและพัฒนา เพื่อให้ได้แนวทางหรือนวัตกรรมที่ตอบโจทย์กับผู้ใช้และสถานการณ์นั้นๆ” Design Thinking ได้ถูกนำมาใช้ในองค์กรชั้นนำของโลกมากมายทั้งที่มีทั้งขนาดใหญ่และขนาดเล็ก อาทิเช่น Google, Apple, Phillips, P&G และ Airbnb เป็นต้น โดยองค์กรต่างๆ เหล่านี้ได้นำ Design Thinking มาใช้เป็นเครื่องมือหลักๆ เพื่อสร้างนวัตกรรมต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น Product and Service, Operational Process, Business Strategy และรวมไปถึง Business Model

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

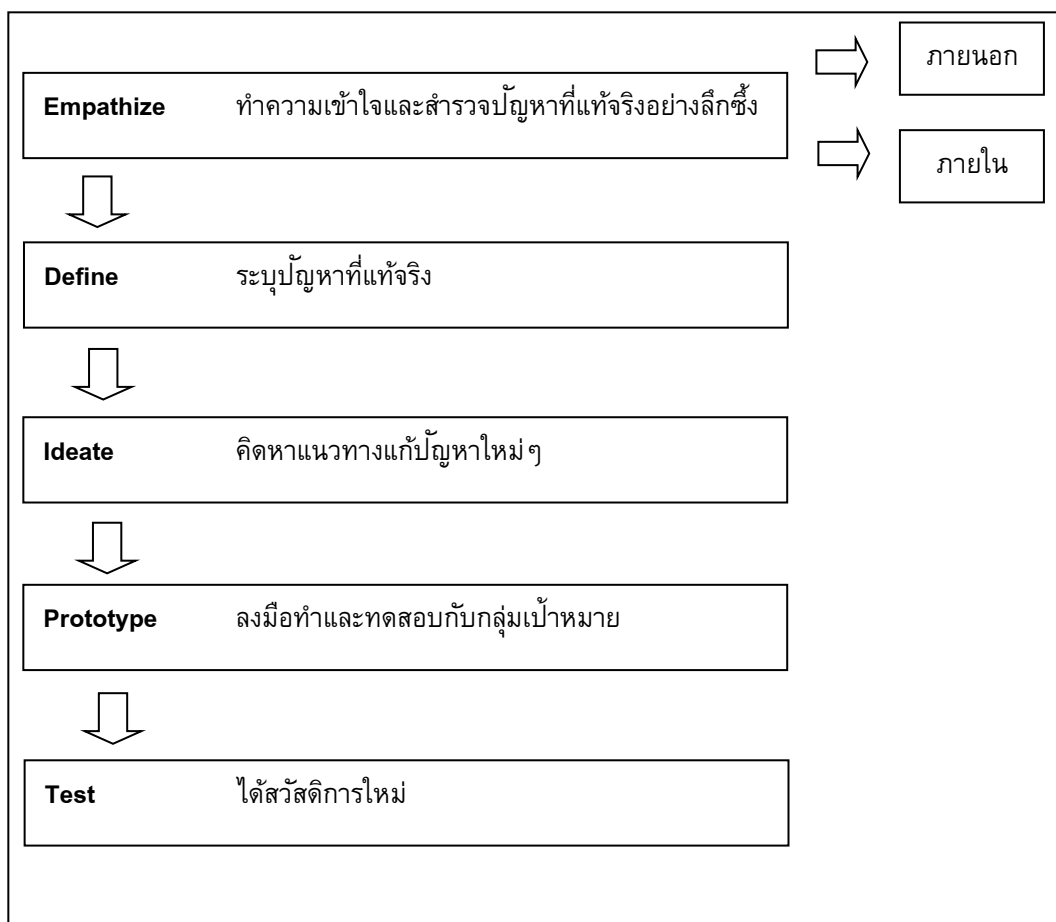
1. เพื่อประยุกต์ใช้กระบวนการคิดเชิงการออกแบบเพื่อการระบุปัญหาของสวัสดิการในองค์กร
2. เพื่อออกแบบสวัสดิการใหม่สำหรับพนักงานในองค์กร

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1) เพื่อใช้กระบวนการคิดเชิงการออกแบบในการทำความเข้าใจในปัญหาต่างๆ อย่างลึกซึ้ง โดยเอาผู้ใช้เป็นศูนย์กลาง และนำเอาความคิดสร้างสรรค์และมุมมองจากคนหลายๆ สายมาสร้างไอเดีย แนวทางการแก้ไข และนำเอาแนวทางต่างๆ นั้นมาทดสอบและพัฒนา เพื่อให้ได้แนวทางหรือนวัตกรรมที่ตอบโจทย์กับผู้ใช้และสถานการณ์นั้นๆ

2) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานโดยสะท้อนความคิดเห็นของบุคลากรและนำผลการศึกษาที่ได้จะเป็นข้อมูลสำหรับการพัฒนาการจัดสวัสดิการใหม่เพื่อให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานซึ่งแรงจูงใจของบุคลากรมีผลต่อความสำเร็จของงานรวมทั้งความสุขของบุคลากรด้วยและเพื่อเป็นแนวทางของผู้บริหารที่จะใช้เสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรพร้อมทั้งยังรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพและปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นบรรลุผลตามเป้าหมายของบริษัทที่วางไว้

ขั้นตอนการวิจัย



ภาพที่ 1 : ขั้นตอนการวิจัย

แนวคิดและทฤษฎีในการวิจัย

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลโดยปกติมักจะกล่าวถึงทรัพยากรพื้นฐานที่มีความสำคัญในการบริหารจัดการ 4 ประการ คือ

- 1.บุคลากร (Man)
- 2.เงิน (Money)
- 3.วัสดุ อุปกรณ์ (Material)
- 4.การจัดการ (Management)

ทรัพยากรมนุษย์(Human Resources)ถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญและจำเป็นสูงสุดในการบริหารจัดการ ถือว่าเป็นตัวสำคัญในการดำเนินการใดๆ ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง ราบรื่น ไม่มีปัญหาหรืออุปสรรค และสามารถแก้ไขสถานการณ์ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการดำเนินการดำเนินงานธุรกิจไม่ว่าจะเป็นองค์กรใดๆก็ตามมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการบริหารงานบุคลากรให้มีประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากร เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกำลังคน การสรรหาบุคคล การคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมเข้าทำงาน จัดคนให้เหมาะสมกับงาน รวมถึงการธำรงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้บุคลากรอยู่ในองค์กร การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมไปถึงการให้บุคลากรพ้นจากงาน ถ้าผู้ปฏิบัติงานหรือคนในองค์กรไม่มีความรู้ความสามารถขาดความซื่อสัตย์ สุจริตและไม่ประพฤติอยู่ในระเบียบวินัยและไม่มีความรับผิดชอบการบริหารงานในองค์กรนั้นก็จะไม่ประสบความสำเร็จ

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสวัสดิการสังคม

สวัสดิการสังคมหมายถึงการบริการและกิจกรรมต่างๆที่จัดขึ้นเพื่อมุ่งป้องกันแก้ไขปัญหาการพัฒนาและการส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีของบุคคลเพื่อตอบสนองความจำเป็นขั้นพื้นฐานของประชาชนให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีและพึ่งตนเองได้อีก ทั้งยังเหมาะสมและเป็นธรรมซึ่งการจัดสวัสดิการสังคมถือเป็นการบริการพื้นฐานที่มีความสำคัญโดยมีจุดศูนย์กลางของงานสวัสดิการสังคมคือประชาชน โดยมีจุดประสงค์เพื่อความเป็นอยู่ที่ดีและมีหลักประกันไม่เพียงแต่จะช่วยเหลือหรือแก้ไขปัญหาแก่บุคคลที่ประสบความเดือดร้อนเท่านั้นแต่ยังรวมถึงมาตรการป้องกันและส่งเสริมสวัสดิการสังคมให้ดีขึ้นอีกด้วย

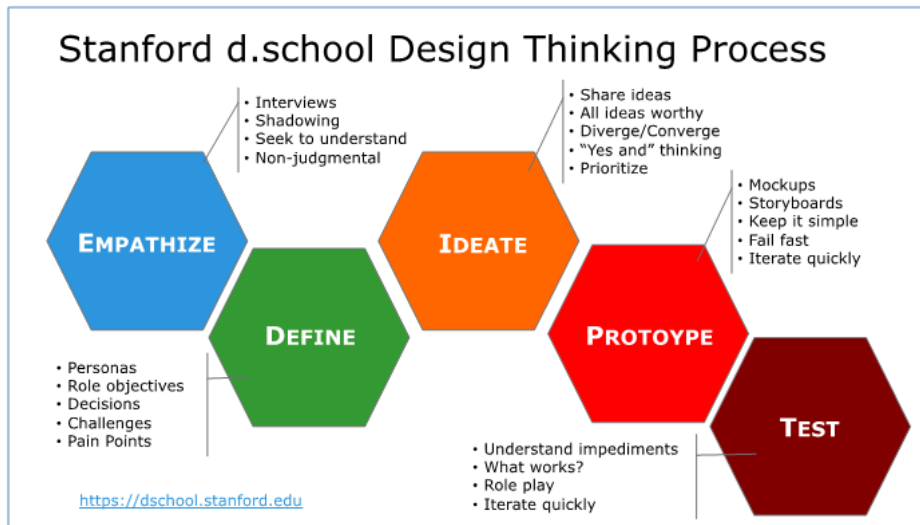
2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสวัสดิการแรงงาน

คำว่าสวัสดิการตามพจนานุกรมหมายถึงสภาพของการที่บุคคลหรือชุมชนมีการอยู่ดีกินดีมีความเจริญรุ่งเรืองหรือความสมบูรณ์พูนสุข

เรณูโชติติลภให้ความหมายไว้ว่าสวัสดิการสังคมเป็นความเป็นอยู่ของประชาชนทั่วไปทุกด้านเกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจสังคมและพัฒนาบุคคลและกลุ่มต่างๆโดยพื้นฐานในเรื่องสวัสดิการสังคม จะต้องประกอบด้วยหลักประกันรายได้ขั้นต่ำการเจ้าหน้าที่พักอาศัยให้ประชาชนมีบริการเรื่องสุขภาพของประชาชนและมีระบบประกันสังคมทั้งนี้สวัสดิการสังคมถือเป็นบริการต่างๆที่จัดขึ้นอย่างมีระเบียบเพื่อตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของประชาชนให้มีความเป็นอยู่ดีขึ้นและมีมาตรฐานการครองชีวิตที่ดี

กล่าวโดยสรุปได้ว่า สวัสดิการแรงงานถือเป็นบทบาทและหน้าที่ของนายจ้างที่จัดให้แก่บุคลากรในองค์กรและถือเป็นส่วนหนึ่งของสวัสดิการสังคม

2.4 แนวคิดของการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking)



ภาพที่ 2 : โมเดลการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking)

การทำความเข้าใจปัญหาของกลุ่มเป้าหมายเชิงลึก (Empathize)

หมายถึงการทำความเข้าใจต่อกลุ่มเป้าหมายให้มากที่สุดเท่าที่เป็นไปได้ขั้นตอนนี้มีความสำคัญมากเพราะจะทำให้เข้าใจปัญหาได้ต้องแท้และเกิดความเข้าใจอย่างชัดเจนก่อนที่จะลงมือสร้างสรรค์นวัตกรรม 5 วิธีการที่จะได้ประเด็นปัญหาอย่างชัดเจนผู้สร้างนวัตกรรมต้องรวบรวมข้อมูลจากหลายแหล่งโดยเฉพาะจากกลุ่มเป้าหมายเช่นผู้เกี่ยวข้องทั้งครอบครัวของผู้ป่วย

ตีความปัญหา (Define)

เป็นการตีความจากสิ่งที่ได้เรียนรู้มาจกขั้นตอนการทำความเข้าใจปัญหาของกลุ่มเป้าหมายเชิงลึกเพื่อระบุได้ว่าปัญหาที่แท้จริงที่เกิดขึ้นคืออะไรขั้นตอนนี้จะต้องเชื่อมโยงประเด็นต่างๆที่นำไปสู่ความรู้สึกรู้สึกนึกคิดในเชิงลึก (insight) ความต้องการ (needs) โดยใช้ภาพรวมและมุมมอง (point-of-view) ของกลุ่มเป้าหมายและเพื่อให้ง่ายต่อการวิเคราะห์ผู้ออกแบบต้องนำข้อมูลที่มีความหลากหลายมาจัดกลุ่มและหาความสัมพันธ์ในแต่ละกลุ่มก่อนที่จะสรุปปัญหาหรือความต้องการที่สำคัญเพื่อนำไปหาทางแก้ไขหรือสร้างนวัตกรรม

ระดมจินตนาการแบบไร้ขีดจำกัด (Ideate)

เป้าหมายของขั้นตอนนี้คือต้องการความคิดที่หลากหลายและจำนวนมากพอที่จะนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหา ความคิดของทีมออกแบบจะไม่ถูกจำกัดแนวทางทั้งนี้เพื่อให้เกิดความคิดใหม่ๆ ความคิดนอกกรอบและตอบโจทย์ได้แบบที่ไม่เคยมีใครปฏิบัติมาก่อนหัวใจสำคัญของขั้นตอนนี้คือการระดมความคิดของกลุ่มให้เกิดความคิดสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่องด้วยการใช้คำพูดเชิงบวกซึ่งวิธีนี้จะทำให้ผู้ออกแบบไม่ถูกจำกัดความคิดแต่ละประเด็นที่ได้จากจินตนาการให้บันทึกลงกระดาษโน้ต (post-it) เพื่อให้ทีมได้เห็นและสามารถนำมาจัดเป็นกลุ่มความคิดและร่วมกันเลือกกลุ่มความคิดที่คาดว่าจะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาได้ไปสร้างเป็นต้นแบบในอันดับต่อไป

พัฒนาต้นแบบ (Prototype)

ในขั้นตอนนี้ผู้ออกแบบนำกลุ่มความคิดจากสิ่งที่เขียนในกระดาษมาสร้างเป็นชิ้นงานที่จับต้องได้เปรียบเสมือนกับการนำสิ่งที่ป็นนามธรรมมาพัฒนาเป็นรูปธรรมการสร้างต้นแบบไม่จำเป็นต้องใช้วัสดุอุปกรณ์ที่มีคุณภาพสูงหรือราคาแพงหรือมีรายละเอียดมากเกินไปแต่เน้นที่ความรวดเร็วในการพัฒนา (rapid) เป็นต้นแบบหยาบๆที่พอจะมองเห็นภาพได้ (rough) และเหมาะกับการนำไปใช้กับกลุ่มเป้าหมายที่กำหนด (right) ต้นแบบที่สร้างอาจใช้กระดาษสีกระดาษโน้ตหรือวัสดุ

ที่สามารถนำมาประกอบเป็นรูปร่างได้ง่ายและรวดเร็วการเริ่มต้นสร้างต้นแบบจากวัสดุที่ง่ายต่อการเปลี่ยนแปลงจะทำให้เกิดการต่อยอดต้นแบบได้อย่างไรก็ตามต้นแบบที่สร้างขึ้นนั้นย่อมไม่สมบูรณ์ได้ในครั้งเดียวดังนั้นการปรับเปลี่ยนต้นแบบจึงสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาเมื่อได้มีการทดสอบกับกลุ่มเป้าหมายแล้วนักออกแบบที่ดีพึงระลึกไว้เสมอว่าต้นแบบที่ดีที่สุดคือต้นแบบที่พัฒนาออกมาได้รวดเร็วแต่นำไปใช้ตอบปัญหาที่ตีความไว้ในเบื้องต้นได้ความพยายามที่จะทำต้นแบบแรกออกมาให้สมบูรณ์แบบที่สุดจะทำให้เกิดความล่าช้าและท้ายที่สุดการพัฒนาต้นแบบจะล้มเหลวการทดสอบไม่เกิดขึ้นและโครงการที่คิดตั้งแต่ต้นจะไม่ประสบความสำเร็จ

ทดสอบต้นแบบ (Test)

ขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการคือการนำต้นแบบที่สร้างขึ้นไปใช้กับกลุ่มเป้าหมายเพื่อขอคำแนะนำ(feedback) และนำสู่การปรับปรุงหรือแก้ไขการทดสอบต้นแบบกับกลุ่มตัวอย่างมีวัตถุประสงค์เพื่อหากการรับรู้ที่แท้จริงของกลุ่มเป้าหมายต่อต้นแบบที่สร้างขึ้นในขั้นตอนนี้ต้องปล่อยให้ผู้ใช้งานมีอิสระต่อการใช้งานโดยผู้ออกแบบไม่อธิบายข้อดีหรือข้อเสียของต้นแบบเพื่อให้กลุ่มเป้าหมายได้ประสบการณ์ตรงจากการรับรู้ของตนเองอันไม่ได้เกิดจากอิทธิพลของผู้ออกแบบหลังการทดสอบต้นแบบผู้ออกแบบจะเกิดการเรียนรู้ข้อบกพร่องของต้นแบบเพื่อนำไปปรับปรุงต้นแบบขั้นใหม่และนำมาทดสอบซ้ำเพื่อรับคำแนะนำจากผู้ใช้โดยทั่วไปแล้วการสร้างต้นแบบและการทดสอบจะถูกทำซ้ำแล้วซ้ำอีกจนกว่าจะได้ต้นแบบที่สมบูรณ์ที่สุดที่กลุ่มเป้าหมายยอมรับว่าเป็นที่ต้องการหรือแก้ปัญหาได้จริง

2.5 แนวคิดและทฤษฎีแรงจูงใจ

แรงจูงใจคือ สิ่งกระตุ้น หรือสิ่งเร้า ที่ทำให้คนมีพลังในการใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่และแสวงหาความรู้ใหม่ในการทำงานด้วยความเต็มใจ และมีความสุขกับการทำงานเพื่อจะบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร

ทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg

Herzberg ได้ให้ความเข้าใจว่าแรงจูงใจเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมาจากแต่คนและจะมีใช้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารโดยตรงและปัจจัยที่ใช้ในการบำรุงจิตใจนั้นอย่างดีที่สุดคือ จะสามารถช่วยขจัดความไม่พอใจต่าง ๆ ได้แต่จะไม่สามารถสร้างความพึงพอใจได้ดังนั้น ในกระบวนการจูงใจที่ต้องการสร้างให้เกิดแรงจูงใจที่ดีจึงจำเป็นต้องจัดและกำหนดปัจจัยต่าง ๆ ทั้งสองกลุ่มคือ ทั้งปัจจัยที่ใช้บำรุงจิตใจ (สภาพแวดล้อม) และปัจจัยที่ใช้จูงใจได้ (ของงานที่ทำ) ทั้งสองอย่างพร้อมกัน

ในการแก้ไขปัญหาเรื่องการจูงใจนี้ Herzberg ได้เริ่มต้นพัฒนาวิธีการเพิ่มพูนเนื้อหาของงาน (Job Enrichment) เพื่อให้ค่าของงานสูงขึ้นและมีเนื้อหามากขึ้น เพื่อให้มีปัจจัยที่ใช้จูงใจได้เพิ่มมากขึ้นในตัวเอง การออกแบบงานเสียใหม่ให้มีคุณค่าเนื้อหาสูงขึ้นเอง ที่งานต่างจะมีความหมายมากยิ่งขึ้น มีความสำเร็จในงานมากขึ้น มีทั้งการยอมรับ ทั้งความรับผิดชอบสูงขึ้น ก้าวหน้ามากขึ้นและส่งเสริมการเติบโตให้แก่แต่ละคนได้ซึ่งจะมีผลต่อการจูงใจเป็นอันมาก

2.6 แนวคิดและทฤษฎีความต้องการของมนุษย์

ความต้องการ หมายถึงการที่มนุษย์มีความปรารถนาอยากได้อะไรบางอย่างเป็นในบางสิ่งบางอย่าง ซึ่งบุคคลจะมีความต้องการในระดับที่แตกต่างกัน แม้จะมีสถานะหรือปัจจัยส่วนบุคคลที่เหมือนกันก็ตาม การให้หรือการสนองความต้องการจึงควรให้ในสิ่งที่ผู้รับต้องการจริงๆ ซึ่งถ้าได้รับการตอบสนองแล้วบุคคลก็จะเกิดความสุขความพึงพอใจ

ทฤษฎีความต้องการของ Abraham H.Maslow

ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ (Hierarchy of Need Theory) หรือทฤษฎีการจูงใจ (Maslow's Theory of Motivation) Maslow เห็นว่าลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์แบ่งออกเป็น 5 ลำดับ ดังนี้

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เพื่อความอยู่รอด

2. ความต้องการทางด้านความปลอดภัย (Safety Needs) เมื่อมนุษย์สามารถตอบสนองความต้องการทางร่างกายได้แล้ว มนุษย์ก็จะเพิ่มความต้องการในระดับที่สูงขึ้นต่อไป

3. ความต้องการทางด้านสังคม (Social Needs) ความต้องการนี้จะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการทางด้านร่างกาย และความต้องการความปลอดภัยได้รับการตอบสนองแล้ว บุคคลต้องการได้รับความรักและความเป็นเจ้าของโดยการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น

4. ความต้องการที่จะมีฐานะเด่นหรือชื่อเสียง (Esteem Needs) หรือ ความภาคภูมิใจในตนเอง เป็นความต้องการที่ได้รับการยกย่อง นับถือ และสถานะจากสังคม

5. ความต้องการที่จะให้ประสบความสำเร็จในชีวิต (Self-Actualization Needs) เป็นความต้องการสูงสุดของแต่ละบุคคล

วิธีการศึกษา

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ชื่อบริษัท ชันโย เอส.เอ็ม.ไอ. (ไทยแลนด์) จำกัด มีจำนวนพนักงานทั้งหมด 214 คน โดยเกณฑ์การกำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลใช้วิธีการคัดเลือกด้วยวิธีการ Appreciative Inquiry โดยเลือกบุคคลที่มีความพร้อมที่จะเข้าร่วมแสดงความคิดเห็นมากที่สุด มีผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มทั้งหมด 11 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเชิงคุณภาพ ได้แก่กระบวนการ Design Thinking ในการทำสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยมีลักษณะของการสัมภาษณ์จากการสอบถามบุคคลในกลุ่มเพื่อให้ได้มาซึ่งความคิดเห็น ความเชื่อ หรือทัศนคติต่อสวัสดิการใหม่ โดยคำถามจะถูกถามในรูปแบบของการปฏิสัมพันธ์แบบต่างๆ โดยเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมมีโอกาสพูดคุยน และแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระระหว่างผู้ร่วมวิจัยหรือผู้เข้าร่วมด้วยกันเอง และเพื่อไม่ให้เกิดการสนทนากลุ่มเสียเนื้อหาเกินไป จึงมีการเตรียมคำถามสำคัญเนื้อหาเฉพาะมาใช้ในการสัมภาษณ์ แต่เปิดโอกาสให้ผู้ทำการสนทนากลุ่มได้พูดเนื้อหาที่มีความเกี่ยวข้องกับประเด็นที่ผู้สัมภาษณ์ต้องการ โดยในขณะเดียวกันผู้ทำวิจัยทำการจดบันทึกการสนทนาและถ่ายภาพการสนทนากลุ่มที่เกิดขึ้น โดยมี 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 Empathize ทำความเข้าใจและสำรวจปัญหาที่แท้จริงอย่างลึกซึ้ง จากภายใน และภายนอก โดยการหา Pain point จากคำถาม “อยากเห็นสวัสดิการแบบไหนในอนาคต”

ขั้นตอนที่ 2 Define ระบุปัญหาที่แท้จริง โดยการ Vote จากตัวแทนพนักงาน และ Ranking หาที่มากที่สุด เพื่อระบุปัญหาที่แท้จริง

ขั้นตอนที่ 3 Ideate คิดหาแนวทางแก้ปัญหาใหม่ๆ Brainstorming

ขั้นตอนที่ 4 Prototype ลงมือทำและทดสอบกับกลุ่มเป้าหมาย

ขั้นตอนที่ 5 Test ได้สวัสดิการใหม่ที่ต้องการ พร้อมทดลองใช้และทดสอบความพอใจของพนักงานในบริษัท

ระยะเวลาในการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ใช้เวลา 2 ชั่วโมง พร้อมกับมีการจดบันทึกและถ่ายภาพ เพื่อนำมาใช้ถอดความ สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

การสร้างข้อคำถามการสัมภาษณ์

หลังจากศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเรียบร้อยแล้ว จากนั้นผู้วิจัยได้นำคำถามที่สร้างขึ้นไปปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้เชี่ยวชาญในกระบวนการ Design Thinking เพื่อปรับความหมายของข้อคำถามให้มีความเหมาะสมมากขึ้น ซึ่งข้อคำถามการสัมภาษณ์ได้มาจากการทบทวนวรรณกรรม ประมวลเป็นคำถามที่เกี่ยวข้อง จำนวน 3 ข้อคำถาม คือ

What	คุณอยากได้สวัสดิการอะไร ที่จะทำให้คุณมีความสุขในการทำงานที่นี่
Why	ทำไมคุณถึงอยากได้สวัสดิการนั้น (Pain and Gain)
How	สวัสดิการนั้นควรมีลักษณะหรือรูปแบบ วิธีการอย่างไร? (Prototype)

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) คือ การนำข้อมูลเชิงคุณภาพมาบันทึกเป็นข้อความ (Text) เพื่อทำการวิเคราะห์เนื้อหาข้อความที่สัมพันธ์เชื่อมโยงกันระหว่างตัวข้อมูลและบริบทกับความหมายของการคิด/การกระทำในเหตุการณ์/ปรากฏการณ์ที่ศึกษา ซึ่งนำไปสู่การตีความหมาย (Interpret) เพื่อสร้างคำอธิบายเชิงนามธรรม ที่แสดงความเป็นเหตุเป็นผลอันซับซ้อนของแบบแผนการกระทำกิจกรรมและความหมายของมนุษย์ภายใต้บริบทเฉพาะ โดยสัมพันธ์เชื่อมโยงใกล้ชิดกับรูปธรรมของข้อมูลในสนามวิจัยวิเคราะห์แตกประเด็น สรุปผลอย่างมีระบบ และอิงกรอบแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ผลการวิจัย

1 Empathize การทำความเข้าใจปัญหาของกลุ่มเป้าหมายเชิงลึก

วิธีการ

1. หา Pain point จากการ interview จากคำถาม “อยากเห็นสวัสดิการแบบไหนในอนาคต”
2. ให้ผู้ให้ข้อมูลเขียนใส่ลง Post-it แล้วแปะลงบนกระดาน

คำถามข้อที่ 1 อยากเห็นสวัสดิการแบบไหนในอนาคต

ผลลัพธ์

- มี 3 เสียงเลือก สวัสดิการด้านการเงิน
- มี 4 เสียงเลือก สวัสดิการด้านสุขภาพ
- มี 1 เสียงเลือก ด้านความสะดวกสบาย
- มี 1 เสียงเลือก ด้านวันหยุด

มี 2 เสียงเลือก ด้านอื่นๆ

2 Define ตีความปัญหา

วิธีการ

1. ให้ผู้ให้ข้อมูลหยิบ Post-it 1 ใบ อ่าน (1 เรื่อง) และให้ผู้ให้ข้อมูลท่านอื่นหา post-it ที่ใกล้เคียงไปนั้นและจับกลุ่ม
2. Grouping ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูล แล้วทำการ Ranking หาความเห็นด้านเดียวกันที่มากที่สุด เลือกมาทำ Ideate ต่อ

ผลลัพธ์ จากการ Grouping แสดงให้เห็นว่าผู้ให้ข้อมูลเลือกด้านสุขภาพ

3 Ideate ระดมจินตนาการแบบไร้ขีดจำกัด

วิธีการ

1. ใช้คำถาม “จากไอเดียเมื่อสักครู่ จะทำให้เป็นจริงได้อย่างไร” ให้ผู้ให้ข้อมูลเขียนใส่ลง Post-it แล้วแปะลงบนกระดาน

คำถามข้อที่ 2 จากไอดีเดียวเมื่อสักครู่ จะทำให้เป็นจริงได้อย่างไร

4 Prototype พัฒนาต้นแบบ

วิธีการ จากการ Vote จากผู้ให้ข้อมูล

ผลลัพธ์

มี 6 เสียงเลือก "...มีอุปกรณ์กีฬาให้ยืมใช้ออกกำลังกาย..."

มี 2 เสียงเลือก "...มีจัดคลาสวันใดวันหนึ่งในสัปดาห์ให้มีการเดินแอโรบิคในบริษัทหลังเลิกงาน..."

มี 1 เสียงเลือก "...ทำสถานที่เป็นฟิตเนสให้..."

มี 1 เสียงเลือก "...จัดวันให้พนักงานเตะฟุตบอล โดยบริษัทเป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายให้..."

มี 1 เสียงเลือก "...จัดวันให้พนักงานตีแบดมินตันโดยบริษัทออกค่าใช้จ่ายให้..."

จึงเลือก "มีอุปกรณ์กีฬาให้ยืมใช้ออกกำลังกาย" เป็นต้นแบบ

5 Test ทดสอบต้นแบบ

จากต้นแบบสวัสดิการที่ได้ คือมีอุปกรณ์กีฬาให้ยืมใช้ออกกำลังกาย ทดสอบโดยการทดลองใช้ในองค์กรเป็นเวลา 1 เดือน แล้วเก็บผลความพึงพอใจจากพนักงานทั้งหมดในองค์กร 214 คน

คำถามข้อที่ 3 ท่านพอใจหรือไม่ที่มีสวัสดิการตัวใหม่คืออุปกรณ์กีฬาให้ยืมใช้ออกกำลังกาย

ผลลัพธ์

ความพึงพอใจจากพนักงานทั้งหมดในองค์กร 214 คน มี 172 คน หรือคิดเป็น 80.37% ที่พอใจ มี 35 คน หรือคิดเป็น 16.36% ที่ไม่พอใจ และมี 7 คน หรือคิดเป็น 3.27 % มีรู้สึกเฉยๆกับสวัสดิการตัวใหม่ที่ได้ คือ มีอุปกรณ์กีฬาให้ยืมใช้ออกกำลังกาย

ผลการศึกษา และอภิปรายผล

ผลการศึกษา

จากผลการศึกษาพบว่าในการทำความเข้าใจปัญหาของกลุ่มเป้าหมายเชิงลึก Pain point ของผู้ให้ข้อมูลอยากเห็นสวัสดิการในหลากหลายรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นด้านการเงิน ด้านสุขภาพ ด้านความสะดวกสบาย ด้านวันหยุด และด้านอื่นๆ การตีความปัญหา หลังจากให้ผู้ให้ข้อมูลอ่านเรื่อง และให้ผู้ให้ข้อมูลท่านอื่นหาเรื่องที่ใกล้เคียงและจับกลุ่มแล้วมากที่สุด แสดงให้เห็นว่าผู้ให้ข้อมูลเลือกด้านสุขภาพในการทำ Ideate ต่อไป จึงการระดมจินตนาการแบบไร้ขีดจำกัด จากการเลือกด้านสุขภาพ ก็ระดมความคิดกันว่า "จากไอดีเดียวเมื่อสักครู่ จะทำให้เป็นจริงได้อย่างไร" ผู้ให้ข้อมูลได้ให้ข้อคิดเห็นที่แตกต่างกันออกไป แล้วจึงเป็นการพัฒนาต้นแบบ โดยพบว่าการโหวตจากพนักงาน 11 คน เลือก "มีอุปกรณ์กีฬาให้ยืมใช้ออกกำลังกาย" เป็นต้นแบบในการพัฒนาต่อไป สุดท้ายพบว่าการทดสอบต้นแบบโดยการทดลองใช้ในองค์กรเป็นเวลา 1 เดือน แล้วเก็บผลความพึงพอใจจากพนักงานทั้งหมดในองค์กร 214 คน มี 172 คน หรือคิดเป็น 80.37% ที่พอใจกับสวัสดิการตัวใหม่ที่เกิดขึ้นนี้

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยพบว่า

จากการศึกษาในครั้งนี้ได้พบประเด็นต่าง ๆ ที่น่าสนใจหลายประเด็นด้วยกัน โดยแต่ละประเด็นจะมีส่วนที่เหมือน ส่วนที่ต่าง และส่วนที่เสริมเนื้อหาจากงานวิจัยที่ใกล้เคียงอื่น ๆ ซึ่งมีประเด็นที่น่าสนใจมาอภิปราย ดังนี้

1 สวัสดิการมีสอดคล้องกับทฤษฎีแรงจูงใจ

จากการวิจัยพบว่า สวัสดิการ เป็นผลตอบแทนที่ไม่ได้อยู่ในรูปของตัวเงิน ที่ทางองค์กรได้จัดหาให้กับพนักงานใน องค์กร เพื่อเป็นแรงจูงใจให้พนักงานจงรักภักดี และยินดีทำงานเพื่อองค์กรอย่างเต็มประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่าการจูงใจเป็นกระบวนการที่บุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าโดยจงใจให้กระทำหรือดิ้นรนเพื่อให้บรรลุ จุดประสงค์บางอย่างซึ่งจะเห็นได้พฤติกรรมที่เกิดจากการจูงใจเป็นพฤติกรรมที่มีใจเป็นเพียงการตอบสนองสิ่งเร้าปกติ ธรรมดา ยกตัวอย่างลักษณะของการตอบสนองสิ่งเร้าปกติคือ การขานรับเมื่อได้ยินเสียงเรียก แต่การตอบสนองสิ่งเร้าจัดว่า เป็นพฤติกรรมที่เกิดจากการจูงใจเช่น พนักงานตั้งใจทำงานเพื่อหวังความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษ

2 สวัสดิการยังสอดคล้องกับทฤษฎีความต้องการของ Maslow

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (Maslow's Theory of Hierarchy of Needs) Maslow (1970, p. 69) ได้ตั้งทฤษฎีทั่วไปเกี่ยวกับการจูงใจอันเป็นที่รู้จักและยอมรับกันแพร่หลายโดยมีข้อสมมติฐานเกี่ยวกับ พฤติกรรมของมนุษย์

3 ประการ ดังนี้

- 1) คนทุกคนมีความต้องการและความต้องการนี้จะมียู่ตลอดเวลาและไม่มีที่สิ้นสุด
- 2) ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้น ที่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรม
- 3) ความต้องการของคน จะมีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากที่ต่ำไปหาสูงตามลำดับ ความสำคัญ กล่าวคือ เมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการระดับสูง ก็จะเรียกร้องให้ตอบสนอง

ทฤษฎีมาสโลว์ ได้อธิบายถึงความต้องการของมนุษย์ที่เป็นลำดับขั้น โดยถ้าเราสังเกตจะเห็นได้ว่า สวัสดิการ เป็น ความต้องการทางด้านร่างกาย และความปลอดภัย ซึ่งเป็นความต้องการระดับต่ำหรือระดับแรกของทุกคน ผู้บริหารควรให้ ความสนใจและพิจารณาว่าพนักงานแต่ละคนมีความต้องการอยู่ในระดับใด หากผู้บริหารสามารถสร้างบรรยากาศการทำงานให้เอื้อต่อการตอบสนองความต้องการเหล่านั้น ผู้บริหารก็จะสามารถจูงใจพนักงานให้แสดงพฤติกรรมที่ต้องการได้ถ้า หากผู้บริหารล้มเหลวใน การระบุความต้องการของพนักงานอาจส่งผลให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมตอบสนองความต้องการ ของตนเอง แต่ไม่เป็นไปทางเดียวกันกับเป้าหมายขององค์กร

3 สวัสดิการตัวใหม่ที่ได้ คือ มีการใช้ยืมใช้อุปกรณ์กีฬา

จากการศึกษาพบว่า ในองค์กรรัฐบาลหรือรัฐวิสาหกิจมีสวัสดิการตัวนี้ให้คนในองค์กรใช้ แต่ในองค์กรเอกชนหรือ ในอุตสาหกรรมเดียวกัน (อุตสาหกรรมเครื่องทำความเย็นและระบบตู้แช่) ยังไม่มี ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของการคิดเชิง ออกแบบ (Design Thinking) ในการสร้างนวัตกรรม

โดยในองค์กรรัฐบาลหรือรัฐวิสาหกิจที่มีสวัสดิการตัวนี้ให้ใช้ จะใช้วิธีการนำบัตรประชาชนมายื่นเพื่อเขียนคำร้อง เพื่อขอยืม เมื่อยืมไปใช้แล้วกำหนดการคืนจะอยู่ที่ 7-10 วัน โดยทางองค์กรจะมีทะเบียนควบคุมอุปกรณ์กีฬา หากเมื่อครบ กำหนด ผู้ยืมยังไม่นำอุปกรณ์กีฬามาคืนจะมีค่าปรับตามเวลา หากสูญหายมีค่าปรับเท่าจำนวนราคาที่จัดซื้อจัดหา

ส่วนในองค์กรที่ศึกษา ดำเนินการคล้ายๆกัน คือ ใช้บัตรพนักงานในการยืมอุปกรณ์ โดยมาติดต่อกับแผนก ทรัพยากรมนุษย์เพื่อเขียนใบขอยืมอุปกรณ์ เมื่อยืมไปใช้แล้วกำหนดการคืนจะอยู่ที่ 3-5 วัน โดยทางองค์กรจะมีทะเบียน

ควบคุมอุปกรณ์กีฬา หากเมื่อครบกำหนด ผู้ยืมยังไม่นำอุปกรณ์กีฬามาคืนจะมีค่าปรับตามเวลา (วันละ 20 บาท) หากสูญหายมีค่าปรับเท่าจำนวนราคาที่จัดซื้อจัดหา มา เช่นกัน

เอกสารอ้างอิง

กมลกานต์ โทศลภณจน์. (2558). Love your local love your city (พิมพ์ครั้งที่ 1 ed.). กรุงเทพฯ: ศูนย์สร้างสรรค์งานออกแบบ TCDC.

เจลีเยว ไชยเชษฐ. (2558). การจัดสวัสดิการที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา.

เจลินศักดิ์ อินทรสร. (2554). แรงจูงใจกับการปฏิบัติงานของพนักงานรักษาความปลอดภัยในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

โชติกา ระโล. (2555). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ณัฐนิช ศรีลาคำ. (2558). การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต1.

ดารณี คงเอียด. (2554). คุณภาพการให้บริการด้านสวัสดิการต่อบุคลากร : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี. การค้นคว้าอิสระมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

นุชจรี กิจวรรณ. (2561). กระบวนการคิดเชิงออกแบบ:มุมมองใหม่ของระบบสุขภาพไทย. (ฉบับที่ 1 มกราคม- มีนาคม).วารสารสภาการพยาบาล ปีที่ 33

วรรณ อาวรณ์. (2557). แรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการรับสภาระดับปฏิบัติงาน สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. สารนิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกริก.

วาสนา พัฒนานันท์ชัย. (2553). ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงานสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. (2550). พฤติกรรมองค์การ. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สลักจิต ภูประกร. (2555). ความพึงพอใจในสวัสดิการที่ได้รับของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่. สารนิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

อริพงษ์ อมรวงศ์ปิติ. (2560). รวบรวมองค์ความรู้จากงานสัมมนา และสัมมนาเชิงปฏิบัติการ CU 2015. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

Herzberg, F. (1959). The Motivation of Work. New York: John Wiley & Sons.

Long, Christian. (2012). Teach Your Students to Fail Better with Design Thinking. Learning & Leading with Technology, 39(5), 16-20.

Schweitzer, J., Groeger, L., & Sobel, L., (2016). The design thinking mindset: An assessment of what we know and what we see in practice. Journal of Design, Business & Society, 2(1), 71-94.