



ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุภาวรรณ ชำไต
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

พิมพ์ครั้งที่ 1

การพัฒนาองค์กร

Organizational Development and Change Management

และการจัดการ การเปลี่ยนแปลง



การพัฒนางองค์กรและการจัดการการเปลี่ยนแปลง

ผู้เขียน : สุธาวรรณ ชาโต้

Copyright © 2025 by Suthawan Sato

1.การพัฒนางองค์กร 1. ชื่อเรื่อง

658.406

ISBN 978-616-626-637-5

พิมพ์ครั้งที่ 1 พ.ศ. 2568

จัดพิมพ์โดย

สุธาวรรณ ชาโต้

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

126/1 ซอยวิภาวดีรังสิต 2 แขวงรัชดาภิเษก เขตดินแดง กรุงเทพมหานคร 10400

โทรศัพท์ 026976000 ต่อ 4028

E-mail: suthawan_chi@utcc.ac.th

พิมพ์ที่

บริษัท จรัสสินทวงศ์การพิมพ์ จำกัด

219 ซอยเพชรเกษม102/2 แขวงบางแคเหนือ เขตบางแค กรุงเทพฯ 10160

คำนำ

ในโลกยุคปัจจุบันที่เต็มไปด้วยการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว ทั้งจากเทคโนโลยี พฤติกรรมของผู้บริโภค ความผันผวนของเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม องค์กรในทุกระดับจึงไม่สามารถดำเนินงานแบบเดิมต่อไปได้ หากต้องการอยู่รอด การเติบโตอย่างยั่งยืน องค์กรจำเป็นต้องมีพัฒนาและปรับตัวอยู่เสมอ

หนังสือเล่มนี้จัดทำขึ้นเพื่อนำเสนอแนวคิด ทฤษฎี เครื่องมือ และกรณีศึกษาที่เกี่ยวข้องกับ การพัฒนาองค์กร (Organization Development) และ การจัดการเปลี่ยนแปลง (Change Management) อย่างเป็นระบบ โดยเนื้อหาครอบคลุมตั้งแต่พื้นฐานเชิงทฤษฎีไปจนถึงการประยุกต์ใช้ในองค์กรจริงทั้งในและต่างประเทศ โดยมีเป้าหมายเพื่อเสริมสร้างองค์กรให้มีความพร้อมสำหรับความท้าทายในอนาคต

ผู้เขียนหวังเป็นอย่างยิ่งว่าหนังสือเล่มนี้จะเป็นประโยชน์แก่ผู้อ่านทั้งในด้านทฤษฎีและการประยุกต์ใช้อย่างแท้จริง

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุทธาวรรณ ชาติ
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 การพัฒนาองค์กรและการปรับองค์กรใหม่	1
บทที่ 2 การเริ่มองค์กรรูปแบบใหม่: ความท้าทายของการเปลี่ยนแปลง	15
บทที่ 3 การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร	26
บทที่ 4 บทบาทและรูปแบบของนักพัฒนาองค์กร	33
บทที่ 5 กระบวนการวินิจฉัยองค์กร	45
บทที่ 6 การเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง	56
บทที่ 7 ทักษะการจัดการกระบวนการพัฒนาองค์กร	63
บทที่ 8 กลยุทธ์การพัฒนาองค์กร	68
บทที่ 9 การให้อำนาจพนักงานและการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	74
บทที่ 10 การพัฒนาทีมงาน	86
บทที่ 11 การพัฒนาระหว่างกลุ่ม	94
บทที่ 12 การวางเป้าหมายเพื่อองค์กรที่มีประสิทธิภาพ และการพัฒนาทีมงาน	100
บทที่ 13 ระบบการเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานและองค์กรแห่งการเรียนรู้	110
บทที่ 14 การแปลงสภาพองค์กรและการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์	118
บทที่ 15 ความท้าทายและอนาคตขององค์กร	127
บรรณานุกรม	133
ดัชนีค้นหาคำศัพท์	135
ประวัติผู้เขียน	138

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1.1 ลักษณะของการพัฒนาองค์กร	6
ตารางที่ 5.1 ลักษณะหน้าที่ของแผนกต่างๆ ในองค์กร	51
ตารางที่ 7.1 กระบวนการแทรกแซงพฤติกรรมกลุ่ม	64
ตารางที่ 8.1 วิธีการแทรกแซง	71
ตารางที่ 11.1 ตัวอย่างคำถามข้อสรุปจากการประชุมระหว่างกลุ่ม	98
ตารางที่ 12.1 การออกแบบการให้รางวัล	108
ตารางที่ 13.1 องค์ประกอบระบบการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูง	114

สารบัญแผนภาพ

	หน้า
รูปที่ 1.1 ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและผู้ที่เกี่ยวข้องต่างๆ	2
รูปที่ 1.2 ปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อองค์กรในยุคศตวรรษ 21	4
รูปที่ 1.3 วิวัฒนาการของการพัฒนาองค์กร	10
รูปที่ 1.4 กระบวนการทางสังคมของพนักงานในองค์กร	12
รูปที่ 1.5 ลักษณะของการปรับตัวให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร	12
รูปที่ 1.6 ขั้นตอนของการพัฒนาองค์กร	13
รูปที่ 2.1 ประเภทของการเปลี่ยนแปลง	16
รูปที่ 2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างส่วนประกอบต่างๆ ในองค์กรอย่างมีระบบ	19
รูปที่ 2.3 ระบบเทคนิคสังคม	22
รูปที่ 2.4 โมเดลการเปลี่ยนแปลง	24
รูปที่ 3.1 การสร้างวัฒนธรรมองค์กร	27
รูปที่ 4.1 ความรู้ความเข้าใจองค์กรของนักพัฒนาองค์กรจากภายนอกและ นักพัฒนาองค์กรจากภายใน	35
รูปที่ 4.2 แนวทางของนักพัฒนาองค์กร	37
รูปที่ 4.3 ทักษะที่สำคัญต่อความสำเร็จของนักพัฒนาองค์กร	39
รูปที่ 4.4 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างนักพัฒนาองค์กรและลูกค้า	40
รูปที่ 4.5 กระบวนการรับรู้	41
รูปที่ 4.6 แนวความคิดเกี่ยวกับวิธีการของนักพัฒนาองค์กร	42
รูปที่ 4.7 วิธีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างนักพัฒนาองค์กรและลูกค้า	43
รูปที่ 5.1 กระบวนการการวินิจฉัยองค์กร	46
รูปที่ 5.2 กระบวนการการวินิจฉัยองค์กร	47
รูปที่ 5.3 ช่องว่างของผลการดำเนินงาน	48
รูปที่ 5.4 การสร้างสังคมสัมพันธ์	49
รูปที่ 5.5 การวิเคราะห์แรงเสริมแรงต้าน	52
รูปที่ 5.6 การวิเคราะห์แรงเสริมแรงต้านต่อการดำเนินงานกลุ่ม	52
รูปที่ 5.7 ตัวอย่างการใช้การวิเคราะห์แรงเสริมแรงต้านในองค์กรเกี่ยวกับอัตราการผลิตงาน	53

สารบัญแผนภาพ (ต่อ)

	หน้า
รูปที่ 6.1 ปัจจัยหลักที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จ	55
รูปที่ 6.2 รูปแบบของการเปลี่ยนแปลงขององค์กร	59
รูปที่ 7.1 กระบวนการในแทรกแซงการพัฒนาทีม	65
รูปที่ 8.1 การรวมกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง	69
รูปที่ 8.2 “Organization Iceberg”	70
รูปที่ 8.3 การวิเคราะห์เชิงกระแส	70
รูปที่ 9.1 การให้อำนาจแก่พนักงานและผลิตภาพในงาน	75
รูปที่ 9.2 แบบจำลองหน้าต่าง Johari	76
รูปที่ 9.3 การพัฒนาการสื่อสารจากแบบจำลองหน้าต่าง Johari	77
รูปที่ 9.4 สภาพของอดีต	78
รูปที่ 9.5 การประกอบกันเพื่อให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น	79
รูปที่ 9.6 ความสัมพันธ์ที่สวนทางกัน	79
รูปที่ 9.7 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่แอบแฝง ซ่อนเร้น	80
รูปที่ 9.8 การวางแผนในการทำงาน	82
รูปที่ 9.9 ความเครียดในการทำงาน	84
รูปที่ 10.1 สถานการณ์กำหนดรูปแบบของทีมงาน	87
รูปที่ 10.2 แหล่งที่มาของปัญหาในการดำเนินงานของทีม	88
รูปที่ 10.3 การวินิจฉัยกลุ่ม	90
รูปที่ 11.1 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง	95
รูปที่ 11.2 ลักษณะของความขัดแย้ง	96
รูปที่ 12.1 การตั้งเป้าหมาย	101
รูปที่ 12.2 ขั้นตอนในกระบวนการ MBO	103
รูปที่ 13.1 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้	112
รูปที่ 13.2 ลักษณะขององค์กรใน 4 รูปแบบ	113
รูปที่ 13.3 การจัดการผลการดำเนินงาน	115
รูปที่ 14.1 กลยุทธ์สำหรับการเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผน	120

สารบัญแผนภาพ (ต่อ)

	หน้า
รูปที่ 14.2 การให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	122
รูปที่ 14.3 ระดับความเข้มแข็งขององค์กร	122
รูปที่ 14.4 เมทริกซ์ของกลยุทธ์และวัฒนธรรม	123
รูปที่ 14.5 แรงผลักดันจากสภาพแวดล้อมและระบบองค์กร	124

บทที่ 1 การพัฒนาองค์กรและการปรับองค์กรใหม่

Organization Development and Reinventing the Organization

วัตถุประสงค์ของบทที่ 1 เรื่องการพัฒนาองค์กรและการปรับองค์กรใหม่ มี 4 ประการ คือ

1. เพื่อให้ทราบถึงความหมายของการเปลี่ยนแปลง
2. เพื่อให้เข้าใจความหมายของการพัฒนาองค์กร
3. เพื่อให้เข้าใจถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร
4. เพื่อที่จะสามารถเข้าใจถึงขั้นตอนของการพัฒนาองค์กร

องค์กรต่างๆ ในปัจจุบันดำเนินการอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ดังนั้นการพัฒนาองค์กรและการปรับองค์กรใหม่จึงเป็นกระบวนการที่จำเป็น เพื่อให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างทันที่ (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)

Stavros, J. & Rothwell, W. & Sullivan, R. (2016) กล่าวว่า OD คือกระบวนการวางแผนและดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ โดยใช้หลักพฤติกรรมศาสตร์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร ทั้งนี้เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความท้าทายสำหรับองค์กรในปัจจุบัน Stavros, J. & Rothwell, W. & Sullivan, R. (2016) กล่าวว่าสาเหตุ ดังต่อไปนี้

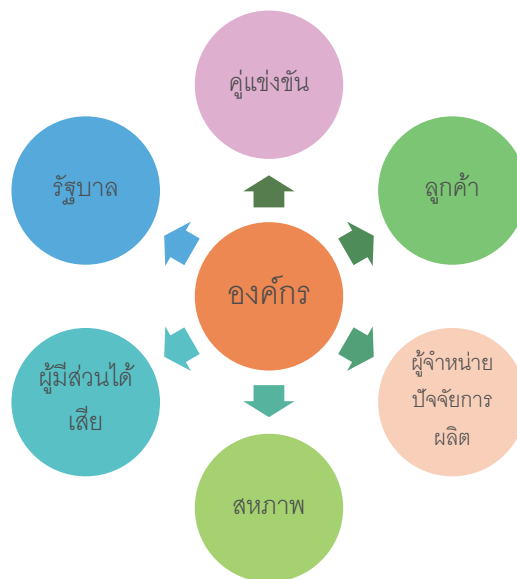
- การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ ทุกองค์กรต้องเผชิญและเปลี่ยนแปลง
- สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงเสมอเช่น การเมือง ผู้ถือหุ้น สหภาพแรงงาน คู่แข่งขัน และลูกค้า ซึ่งล้วนแต่เป็นแรงกดดันของสภาพแวดล้อมที่มีต่อองค์กร
- องค์กรต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นไม่ว่าจะเปลี่ยนแปลงรูปแบบขั้นตอนและวิธีการทำงานในมิติและระดับต่างๆ
- องค์กรกับการเปลี่ยนแปลงต้องมีการประสานกันอย่างต่อเนื่อง เพื่อความอยู่รอดเจริญเติบโตและพัฒนาอย่างยั่งยืน

ความหมายของการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงขององค์กร คือกระบวนการที่องค์กรจะต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมต่างๆ เช่นวิทยาการใหม่ๆ วัฒนธรรม เศรษฐกิจ การเมือง สังคม และจากกลุ่มที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)

ลักษณะของสภาพแวดล้อมขององค์กร

สภาพแวดล้อมขององค์กร (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021) (Stavros, J. & Rothwell, W. & Sullivan, R., 2016) ประกอบด้วย รัฐบาล ผู้ถือหุ้น สหภาพแรงงาน คู่แข่งขัน ผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต และลูกค้า ซึ่งส่งผลกระทบต่อองค์กร ไม่ว่าจะทางตรงหรือทางอ้อม สภาพแวดล้อมทุกวันนี้มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เป็นสภาพที่เกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ องค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปตามผลกระทบที่ได้รับจากสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันและอยู่รอดได้ ผู้บริหารจึงต้องเห็นความสำคัญและเข้าใจในการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้้องค์กรสามารถเปลี่ยนแปลงไปได้และเปลี่ยนแปลงไปอย่างประสบความสำเร็จด้วย



รูปที่ 1.1 ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและผู้ที่เกี่ยวข้องต่างๆ (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)

กล่าวสรุป คือ เหตุผลหลักของการเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลง (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021) (Cummings, T.G. & Worley, C.G., 2025) มีดังนี้

- ระดับของการแข่งขันสูงขึ้น เนื่องจากในปัจจุบันความก้าวหน้าของเทคโนโลยี มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลทั้งทางด้านการผลิตและการบริหารงาน การเปลี่ยนแปลง

ของเทคโนโลยีจึงทำให้เป็นสิ่งสำคัญในการแข่งขัน องค์กรต้องมีการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีของตนเอง เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อที่จะทัดเทียมหรือเหนือกว่าคู่แข่งในอุตสาหกรรมได้

- เพื่อการอยู่รอดขององค์กร การขยายตัวและการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น สังคม วัฒนธรรม การเมือง เศรษฐกิจ เทคโนโลยี โลกาภิวัตน์ ลูกค้า และคู่แข่ง ซึ่งล้วนมีอิทธิพลต่อองค์กร ซึ่งผู้บริหารต้องมีการปรับตัวและดำเนินงานเพื่อตอบสนองความต้องการพื้นฐานของพนักงาน ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรอยู่รอดและเติบโต
- การพัฒนาผลการดำเนินงานให้ดีขึ้น การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันทำให้องค์กรมีการปรับตัวจนโครงสร้างองค์กรมีโครงสร้างที่ซับซ้อนและมีรูปแบบที่หลากหลายขึ้น ทำให้หลายๆ องค์กรต้องมีการรีระบบ การแบ่งระบบหน่วยธุรกิจย่อย การลดระดับสายการบังคับบัญชา และการลดขนาดขององค์กร ทำให้องค์กรต้องมีการเปลี่ยนระบบและวิธีการทำงาน โดยมีจุดประสงค์ที่จะทำให้ผลการดำเนินงานให้ดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น

เป้าหมายหลักของการเปลี่ยนแปลง (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021) คือ

- เพื่อเพิ่มความสามารถในการผลิต (Increase productivity)
- เพื่อเพิ่มความสามารถในการตอบสนอง (Increase responsiveness)
- ปรับปรุงตำแหน่งในการแข่งขัน เช่น เพิ่มความสามารถในการผลิต และลดต้นทุน (Improve competitive position)
- เพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วม (Increase employee involvement)
- เพื่อเพิ่มขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับพนักงาน (Increase employee morale)
- เพื่อพัฒนาทักษะการจัดการและกลยุทธ์ใหม่ๆ (Develop new managerial skills)

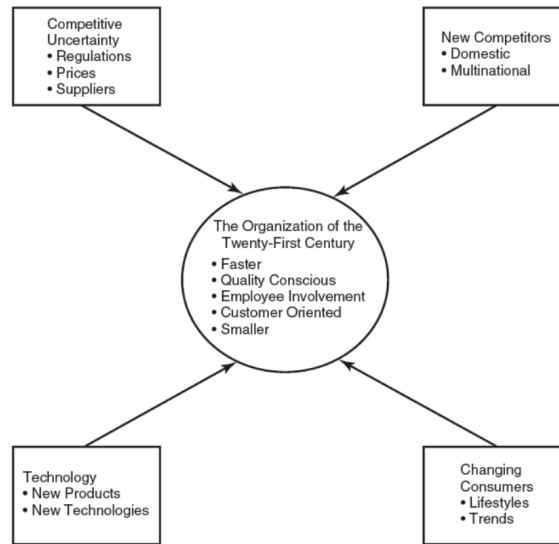
นอกจากนี้ ในปัจจุบันผู้บริหารต้องมีความยืดหยุ่น รวดเร็ว นวัตกรรม ปรับเปลี่ยนตามสภาพแวดล้อมทางธุรกิจด้วย

การเปลี่ยนแปลงองค์กรในปัจจุบัน

บริษัทที่ประสบความสำเร็จมักจะมีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงได้รวดเร็ว เน้นพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ให้พนักงานมีส่วนร่วม มุ่งเน้นลูกค้า ขนาดเล็กลง ซึ่งเป็นผลกระทบมาจากปัจจัยทั้ง 4 ด้าน (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021) คือ

1. ความไม่แน่นอนทางการแข่งขัน (กฎหมาย ราคา ผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต)
2. คู่แข่งขันทั้งในประเทศและต่างประเทศ
3. เทคโนโลยี (สินค้าใหม่ๆ และเทคโนโลยีใหม่ๆ)

4. ลักษณะลูกค้าเปลี่ยนแปลงไป ทั้งรูปแบบการใช้ชีวิตและแนวโน้มต่างๆ



รูปที่ 1.2 ปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อองค์กรในยุคศตวรรษ 21 (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)

ยกตัวอย่างเช่น ปตท. ได้เริ่มกระบวนการปรับองค์กร ตั้งแต่ปี 2560 โดยเน้น “Agility, Innovation & Sustainability” มีการปรับ โครงสร้างองค์กรให้เล็กลง คล่องตัวขึ้น และผลักดันการสร้าง “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ผ่าน โครงการ Leadership 4.0 และ Digital Academy

ทำไมต้องมีการพัฒนาองค์กร

จากที่กล่าวมาในข้างต้นนั้น จะเห็นได้ว่าการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันมีการแข่งขันที่รุนแรง ซับซ้อนและหลากหลายมากขึ้น เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมทั้งระดับมหภาคและจุลภาคที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา รวมถึงมีอัตราการปรับตัวที่รวดเร็ว ทำให้องค์กรต้องมีการปรับตัว เพื่อให้อยู่รอด และเติบโตต่อไปได้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้พนักงานในองค์กรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุขในการทำงาน นอกจากนี้ องค์กรต้องปรับตัวในเชิงรุกด้วย กล่าวคือ ต้องมีการศึกษา วิเคราะห์ และวางแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ เพื่อเตรียมพร้อมที่จะรองรับสถานการณ์ต่างๆ ในอนาคตได้ (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)

ยกตัวอย่างเช่น SCG ดำเนินกลยุทธ์การพัฒนาองค์กรโดยมุ่งสู่ Digital Transformation และการเติบโตอย่างยั่งยืน โดยจัดตั้ง “SCG Digital Office” เพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรมและเปลี่ยนแปลงกระบวนการภายในด้วยเทคโนโลยี เช่น ระบบ ERP, Automation และ Data Analytics

ผลลัพธ์สำคัญ คือ การเพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุน และเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานให้ยืดหยุ่น รวดเร็ว และเน้นความร่วมมือ

ความหมายของการพัฒนาองค์กร

การพัฒนาองค์กร (Organization Development หรือ OD) (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021) เป็นแนวความคิดที่ใช้เพื่อมุ่งการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยอยู่บนพื้นฐานของหลักการที่จะทำให้ความสำคัญกับคน เพราะคนจะเป็นปัจจัยที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เป็นเครื่องมือการบริหารที่ถูกพัฒนา ปรับปรุง และนำมาใช้เพื่อที่จะช่วยให้องค์กรและคนสามารถที่จะปรับตัว แก้ปัญหา ปรับปรุงกระบวนการใหม่ๆ และอยู่รอดได้ ก้าวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นการวางแผนไว้ล่วงหน้า โดยเป็นแผนที่ต้องการให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร เป็นการบริหารจัดการจากระดับบนไปยังระดับล่าง รวมถึงมีการวางแผน การปรับเปลี่ยน และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้การพัฒนาองค์กรยังเป็นการใช้ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ เพื่อนำการแก้ปัญหาด้านมนุษยสัมพันธ์และพฤติกรรมศาสตร์ในองค์กร

จากวัตถุประสงค์ข้างต้น การเน้นที่จะเพิ่มศักยภาพของพนักงานแต่ละคน ซึ่งจะส่งผลถึงการพัฒนาหน่วยงานและองค์กรโดยรวม (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021) กล่าวคือ

1. เน้นการเพิ่มความสามารถในการทำงาน การพัฒนาองค์กรจะศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาเพื่อกำหนดแนวทางการแก้ปัญหาและปรับปรุงแนวทางการทำงานในองค์กร ระดับต่างๆ เพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่สูงขึ้น
2. ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารต้องมีการจัด โครงสร้างองค์กร ระบบงาน และสร้างบรรยากาศในการทำงาน ที่สร้างความพอใจในการทำงาน เปิดโอกาสให้พนักงานมีโอกาสก้าวหน้า และพัฒนาตนเอง จะทำให้มีสื่อสารที่ดีขึ้น ร่วมมือและมีส่วนร่วม มีความรับผิดชอบสูงขึ้น เปิดกว้างต่อการเรียนรู้ ประสบการณ์และวิธีการทำงานใหม่ๆ
3. การพัฒนาองค์กรมีพื้นฐานจากสังคมศาสตร์ มีการนำองค์ความรู้ด้านสังคมศาสตร์ และมนุษยสัมพันธ์มาใช้ เพื่อเป็นการพัฒนาสมาชิกในองค์กร และจะนำไปสู่การเพิ่มความสามารถขององค์กร เพื่อการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่วางไว้

นอกจากนี้ ปัจจัยอื่นๆ ที่สำคัญที่นำไปสู่การพัฒนาองค์กรได้แก่

- ความต้องการรูปแบบองค์กรใหม่ๆ (Need for new organizational forms)
- เน้นการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม (Focus on cultural change)
- เพิ่มการรับรู้ทางสังคม (Increase in social awareness)

ลักษณะของการพัฒนาองค์กร

ในปัจจุบัน การดำเนินธุรกิจมีการแข่งขันที่รุนแรง ซับซ้อนและหลากหลายมากขึ้น ทำให้องค์กรต้องมีการดำเนินการปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อแรงกดดันสภาพแวดล้อมและข้อจำกัดต่างๆ หลักการและเทคนิคของการพัฒนาองค์กร เป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะนำมาใช้เพื่อจะนำมาแก้ไขปัญหอย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะนำไปสู่การที่องค์กรจะสามารถปรับเปลี่ยนตนเองให้ทันสมัยตลอดเวลา (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)

องค์กร	การเปลี่ยนแปลง	รายละเอียด
SCG (เครือซิเมนต์ไทย)	การเปลี่ยนผ่านจากธุรกิจดั้งเดิมสู่ดิจิทัล	ตั้งหน่วย SCG Digital & Technology เพื่อขับเคลื่อน Industry 4.0 และ ESG (สิ่งแวดล้อม/สังคม/ธรรมาภิบาล)
ธนาคารกรุงเทพ	การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรและบริการลูกค้า	ปรับเปลี่ยนจากภาพลักษณ์แบบดั้งเดิมสู่ Digital Banking (เช่น Bualuang mBanking) พร้อมสร้างองค์กรที่ agile
การบินไทย	การปรับโครงสร้างองค์กรหลังวิกฤต	หลังขาดทุนต่อเนื่องและผลกระทบ COVID-19 มีการยื่นฟื้นฟูกิจการ ปรับลดพนักงาน ปรับโครงสร้างธุรกิจและองค์กร
ไทยเบฟเวอเรจ	การควบรวมและการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร	เมื่อควบรวมธุรกิจสุรากับกลุ่มเบียร์/น้ำดื่ม ใช้ OD ในการบูรณาการวัฒนธรรมองค์กร และสร้าง Core Values
ซีพี ออลล์	การพัฒนาองค์กรด้วยเทคโนโลยี	จากร้านค้าดั้งเดิม สู่ Smart Store และการใช้ Big Data วิเคราะห์พฤติกรรมลูกค้า (7-Eleven Smart Retail)
PTT (ปตท.)	การเปลี่ยนผ่านเชิงกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์กร	จากธุรกิจน้ำมันสู่พลังงานสะอาด (Green Energy) ใช้แนวคิด Learning Organization และ Digital Transformation
GMM Grammy	การเปลี่ยนผ่านธุรกิจสู่ยุคดิจิทัล	เปลี่ยนจาก CD/VCD สู่แพลตฟอร์มออนไลน์-YouTube และ GMMTV โดยโฟกัสที่ content-driven business

องค์กร	การเปลี่ยนแปลง	รายละเอียด
AIS	Agile Transformation & Empowerment	ใช้แนวคิด Agile Organization โดยปรับโครงสร้างองค์กรเป็น Tribe & Squad และให้อำนาจทีมทำงานรวดเร็ว
Thai Union (TUF)	จากโรงงานทูน่าทั่วไป สู่บริษัทอาหารทะเลระดับโลก	ปรับการบริหารจัดการคุณภาพ แรงงาน ความยั่งยืน เพื่อแข่งขันในตลาดโลก พร้อมวัฒนธรรมองค์กรใหม่

ตารางที่ 1.1 ลักษณะของการพัฒนาองค์กร

ลักษณะของการพัฒนาองค์กรมี 6 ประการ ดังนี้

1. มีการวางแผนไว้เพื่อบรรลุเป้าหมาย (Planned change) คือ เป็นการกำหนดเป้าหมายและแนวทางการพัฒนาอย่างชัดเจน
2. เน้นการประสานงานร่วมกันและการมีส่วนร่วม (Collaborative approach) คือ พนักงานในส่วนต่างๆ มีส่วนร่วมในการวางแผนและปฏิบัติการในงานต่างๆ
3. เน้นการปรับปรุงผลการดำเนินการ (Performance improvement) คือการพัฒนาโดยมีการให้ความสำคัญกับวิธีในการดำเนินงาน และปรับปรุงกระบวนการในการทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้
4. เน้นการเพิ่มโอกาส การใช้ค่านิยมและความสามารถของคน (Humanistic values) คือ การเน้นการพัฒนาโดยให้ความสำคัญกับวัฒนธรรม และความสัมพันธ์ของพนักงาน
5. เน้นการความสัมพันธ์อย่างมีระบบ (System approach) เป็นการพัฒนาโดยมีองค์ประกอบที่สำคัญคือ ปัจจัยนำเข้า (input) กระบวนการ (process) และ ผลลัพธ์ (output)
6. เน้นความมีเหตุมีผลและประสบการณ์ รวมถึงวิธีการทำงานใหม่ๆ (Scientific approaches) เป็นการพัฒนาโดยมีการระบุปัญหา การเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ต่างๆ อย่างเป็นระบบก่อนมีการตัดสินใจในกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร

นอกจากนี้ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กร (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021) คือ

1. ผู้นำทีมมีการสร้างทีมงาน (Team leaders developing teams) ที่มีประสิทธิภาพรวมถึงการให้ความสำคัญกับการฝึกอบรม และเพิ่มศักยภาพในการทำงานเป็นทีม
2. สร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Building learning organization) ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ องค์กรความรู้ใหม่ๆ และสามารถเรียนรู้จากข้อผิดพลาดในอดีตได้

3. มีการปรับปรุงและจัดการคุณภาพองค์กรอย่างทั่วถึง (Implementing total quality management)
4. สร้างให้เป็นองค์กรที่ไร้พรมแดน (Creating boundaryless organizations) มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กร

วิวัฒนาการของการพัฒนาองค์กร

การพัฒนาองค์กรเกิดขึ้นตั้งแต่ปลาย ค.ศ. 1940 ซึ่งพัฒนามาจากวิชาสังคมศาสตร์ ในส่วนของจิตวิทยาและพฤติกรรมศาสตร์ โดยเน้นการศึกษาข้อมูลในการบริหารและการแก้ไขปัญหาเชิงพฤติกรรมของบุคลากรใน การพัฒนาองค์กรนั้นพัฒนาขึ้นมาจาก การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Laboratory-Training Methods) หรือ การฝึกอบรมความอ่อนไหว (Sensitivity Training) ซึ่งเป็นการเน้นวิจัยเชิงสำรวจ เพื่อให้เข้าใจตนเองและคิดถึงความรู้สึกผู้อื่นมากขึ้น และการให้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) ซึ่งจะช่วยลดความแตกต่างระหว่างบุคคล ลดความมีอคติต่อผู้อื่น สามารถทำงานร่วมกันและยอมรับซึ่งกันและกัน (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)

ผู้ที่พัฒนาองค์กร หรือนักพัฒนาองค์กร คือคนที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ และสามารถประยุกต์การพัฒนาองค์กรได้ทุกวัน ทั้งนี้ ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านการพัฒนาองค์กร อาจจะเป็นบุคคลภายในหรือภายนอกองค์กรก็ได้

กรณีศึกษา: บริษัท HumanSoft

เป็นแพลตฟอร์มด้านการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคล โดยเฉพาะระบบเงินเดือนให้กับหลายๆ บริษัทในประเทศไทยกว่า 2 หมื่นแห่ง โดยระบบการจ่ายเงินเดือนประมาณ 4 ล้านบาทต่อเดือน ซึ่งครอบคลุมพนักงานในความดูแลราว 4 แสนคน คุณอัษฎาวุธ จิตตเสถียร ผู้ก่อตั้งและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท ฮิวแมนซอฟท์ จำกัด เป็นทายาทรุ่นที่ 2 ของธุรกิจโรงพิมพ์รายใหญ่ในจังหวัดพิษณุโลก ได้รับมอบหมายให้ดูแลเรื่องระบบเงินเดือนของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Apisakkul, A. & Chirapanda, S. (2025) ที่ได้ระบุว่า การจูงใจของครอบครัวและการแบ่งการทำงานเป็นปัจจัยอันดับต้นๆ ที่สำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจครอบครัวในไทย

จากโจทย์ที่คุณอัษฎาวุธ จิตตเสถียร ได้รับ คือการดูแลเรื่องเงินเดือนให้พนักงาน นำไปสู่การทำความเข้าใจเรื่องการคำนวณเงินเดือนที่มีความซับซ้อน แต่เป็นกระบวนการที่ต้องเหมือนเดิมทุกเดือน จาก pain points ในส่วนนี้ จึงได้พัฒนาระบบ ผ่านการเขียนโปรแกรมเข้ามาช่วย ซึ่งมองว่าจะช่วยลดต้นทุนด้านค่าใช้จ่าย เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและลดความผิดพลาดในการ

กระบวนการคิดเงินเดือน ทั้งนี้ แม้หลังมีระบบเข้ามาช่วยในส่วนของงานคิดเงินเดือนแล้ว แต่สิ่งที่ท้าทาย คือ การนำเสนอประธานบริหารและการขอความร่วมมือกับพนักงาน ซึ่งเป็น Generations ที่แตกต่าง ทำให้ต้องเผชิญกับอุปสรรคในการนำระบบมาปรับใช้กับธุรกิจ ประกอบกับการเป็นธุรกิจครอบครัวที่การบริหารจัดการมีความซับซ้อนด้านโครงสร้าง โดยเฉพาะผู้บริหารสูงสุดของธุรกิจในขณะนั้น อย่างไรก็ตาม การสื่อสารและการชักจูงด้วย Incentives กับพนักงานเพื่อให้ความร่วมมือ ทำให้ในระยะถัดมากระบวนการบริหารเงินเดือนดังกล่าวได้รับการยอมรับภายในองค์กร กระทั่งขยายผลไปยังการให้บริการระบบนี้กับองค์กรภายนอก ซึ่งสอดคล้องการศึกษา เรื่อง Work-family enrichment ของ Apisakkul, A. & Chirapanda, S. (2025) ที่พบว่า แรงจูงใจของครอบครัว การแบ่งงานและการทำงานร่วมกัน ช่วยเพิ่มการมีส่วนร่วมจากพนักงานและประสิทธิภาพของธุรกิจครอบครัวที่ดีขึ้น โดยในกรณีศึกษานี้เน้นไม่เพียงยกระดับศักยภาพของงานหลักในธุรกิจครอบครัว แต่ยังก่อให้เกิดธุรกิจใหม่และเพิ่มรายได้ของธุรกิจ

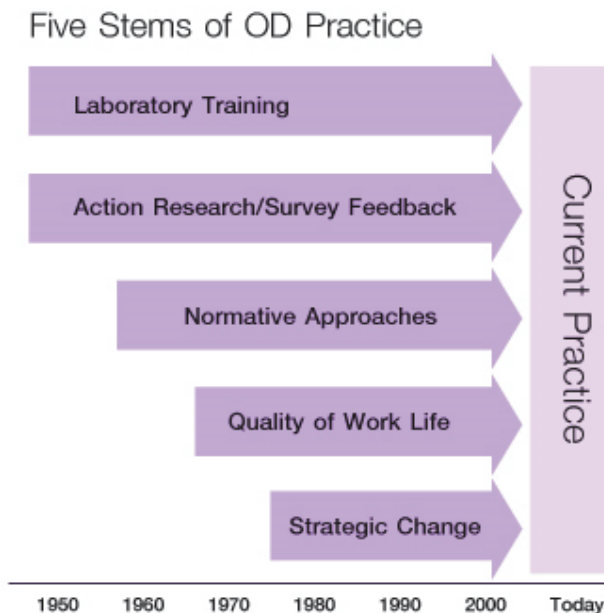
จากสถานการณ์ดังกล่าว ผู้คุณธัญวรา จิตตเสถียร มองเห็น โอกาสของธุรกิจนี้ในบริษัทอื่นๆ ที่มีความจำเป็นต้องทำเงินเดือนให้พนักงาน โดยระบบนี้จะช่วยให้ลดต้นทุน ลดเวลา และเพิ่มเวลาไปกับการพัฒนาด้านอื่นๆ ให้แก่บุคลากรขององค์กร จึงขยายการให้บริการระบบเงินเดือนไปยังองค์กรภายนอก แต่กลับต้องเผชิญกับสภาพคล่องในระยะแรก เนื่องจากการพัฒนาระบบนั้นต้องใช้เวลา ต้องเข้าไปคุยรายละเอียดความต้องการลูกค้า ก่อนจะกลับมาเขียนโปรแกรมให้ตอบโจทย์ paint points แต่ละราย ประกอบกับข้อจำกัดด้านบุคลากรที่มีศักยภาพในการเขียน โปรแกรม แต่สิ่งที่คุณธัญวรา จิตตเสถียร และทีมงาน ทำคือปรับโครงสร้าง วัฒนธรรมและการพัฒนาองค์กร ช่วยให้ธุรกิจมีสภาพคล่องที่ดีขึ้นและมีทรัพยากรบุคคลเพียงพอ ซึ่งถือเป็นกลไกสำคัญที่มีศักยภาพตอบโจทย์เป้าหมายขององค์กร มีรายละเอียด ดังนี้

- คุณธัญวรา จิตตเสถียร ตัดสินใจออกจากธุรกิจครอบครัว มาเริ่มธุรกิจใหม่ คือ ให้บริการระบบด้านทรัพยากรบุคคล “ระบบเงินเดือน” ภายใต้ชื่อแบรนด์ HumanSoft การแยกตัวออกมาครั้งนี้ เพื่อให้การบริหารจัดการองค์กรมีความคล่องตัว ลดความซับซ้อนด้านการเงินที่มีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจครอบครัวหลัก
- การให้บริการในระยะแรกเป็นการให้บริการแบบจ่ายครั้งเดียวจบ กระทั่งเผชิญกับปัญหาด้านสภาพคล่อง (กระแสเงินสดจากรายรับ) และการพัฒนาบริการที่ใช้ระยะเวลาสั้น จึงได้ปรับการให้บริการใหม่เป็นแบบ Subscription Model ซึ่งดีกับลูกค้าจะได้รับการอัปเดต โปรแกรมและดูแลระบบ โดยไม่ต้องมีค่าใช้จ่ายเพิ่มที่เป็นเงินก้อนใหญ่ ขณะเดียวกันก็ช่วยให้องค์กรมีสภาพคล่องดีขึ้น
- องค์กรมีข้อจำกัด เรื่องทรัพยากรบุคลากร ในระยะแรก มีเพียงคุณธัญวรา จิตตเสถียร ผู้เดียวที่สามารถเขียน โปรแกรมได้ แต่ด้วยธุรกิจมีการขยายการให้บริการ จึงได้ให้

พนักงานที่มีความสนใจ upskills ด้านการเขียน โปรแกรม เพื่อเพิ่มผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งเป็นกลไกสำคัญของธุรกิจนี้ และลดความเสี่ยงด้านปฏิบัติการขององค์กร กล่าวคือ ลดการพึ่งพาผู้เชี่ยวชาญโปรแกรมจำนวนไม่มากนัก

- ผู้ก่อตั้งยังมีความชัดเจนในการเลือก Product Champion ของธุรกิจ คือ ระบบเงินเดือน เพื่อให้องค์กรพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการอย่างเฉพาะเจาะจง และช่วยให้ลูกค้ารับรู้ถึงความเชี่ยวชาญ (Specialised Services) ของ HumanSoft
- องค์กรนำ AI เข้ามาช่วยลดระยะเวลาสำหรับการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ ดังนั้นระบบ HumanSoft ที่พัฒนาขึ้นมาจะมีความยืดหยุ่นตอบโจทย์ความคาดหวังของลูกค้า

ที่มา: The Secret Sauce. (2025). **Humansoft แพลตฟอร์ม HR ที่คนไทยใช้เยอะที่สุด 500,000 คน | The Secret Sauce EP.862**. Accessed on June 12, 2025 from <https://www.youtube.com/watch?v=dnn1dMXRmHI&list=PL7vAomcmTSEoVYnaHnbI4mBIYNBoGUpRc&index=4>



รูปที่ 1.3 วิวัฒนาการของการพัฒนาองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร

ในแต่ละองค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน สามารถสร้างคุณค่าให้องค์กรนั้นๆ เช่น วัฒนธรรมที่เน้นคุณภาพ เน้นการสร้างนวัตกรรม เป็นต้น ในทางตรงกันข้าม วัฒนธรรมองค์กรบางอย่างอาจทำให้เกิดผลเสียได้ เช่น วัฒนธรรมแบบอนุรักษนิยม วัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งให้พนักงานแข่งขันภายในมากเกินไป (Cummings, T.G. & Worley, C.G., 2025)

วัฒนธรรมองค์กร คือ ระบบต่างๆ ในองค์กรที่ก่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในแนวทางประพฤติปฏิบัติ และแนวทางการทำงานในองค์กรนั้นๆ (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021) ซึ่งอาจจะเป็น 2 ส่วนคือสิ่งที่จับต้องได้ (เช่น ป้าย สัญลักษณ์) และสิ่งที่จับต้องไม่ได้ (เช่น ค่านิยมหลัก) โดย วัฒนธรรมองค์กร เป็นระบบที่มีการแบ่งปันความหมายในด้านต่างๆ เช่น

- การแต่งกาย
- รูปแบบพฤติกรรม
- ภาษา
- ค่านิยม
- ความรู้สึก
- ทักษะคติ
- การปฏิสัมพันธ์
- บรรทัดฐาน

บรรทัดฐาน (Norms) คือ กฎเกณฑ์และความคาดหวังที่เป็นที่เข้าใจร่วมกัน ในการแสดงพฤติกรรมต่างๆ ของกลุ่ม หรืออาจหมายถึง มาตรฐานของพฤติกรรมต่างๆ ที่เป็นยอมรับกันในกลุ่ม บรรทัดฐานนั้นเป็นแนวความคิดร่วมระหว่างคนในกลุ่มว่าควรยึดถือปฏิบัติอย่างไร และการแสดงออกของพฤติกรรมอย่างเป็นระเบียบแบบแผน บรรทัดฐานอาจมาจากสิ่งที่สมาชิกนำมาจากประสบการณ์ในอดีต พฤติกรรมครั้งแรกที่แสดงออกมา เหตุการณ์สำคัญที่เกิดขึ้นกับองค์กร

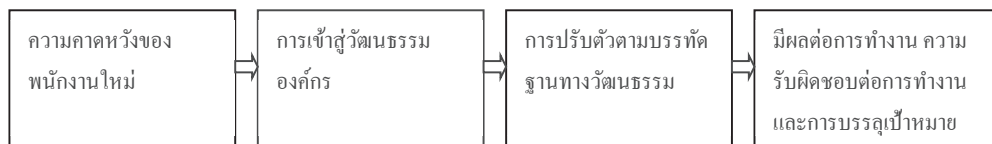
บรรทัดฐาน (Norms) มี 2 ส่วน คือ

1. บรรทัดฐานหลัก (Pivotal norms) เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นที่จะบรรลุวัตถุประสงค์องค์กร
2. บรรทัดฐานรอง (Peripheral norms) เป็นตัวช่วยและสนับสนุนบรรทัดฐานหลักแต่ไม่ได้เป็นสิ่งจำเป็นที่จะบรรลุวัตถุประสงค์

กระบวนการทางสังคม (Socialization process)

กระบวนการทางสังคม (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021) เป็นกระบวนการที่พนักงานต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรโดยอาศัยแนวทางต่างๆ เช่น การปฐมนิเทศ การให้ข้อมูลพนักงาน วิทยุทัศน์ พันธกิจและการฝึกอบรมเป็นระยะๆ เพื่อให้พนักงานเข้าใจในค่านิยม บรรทัดฐานและวัฒนธรรมองค์กร อันจะเห็นได้ว่า

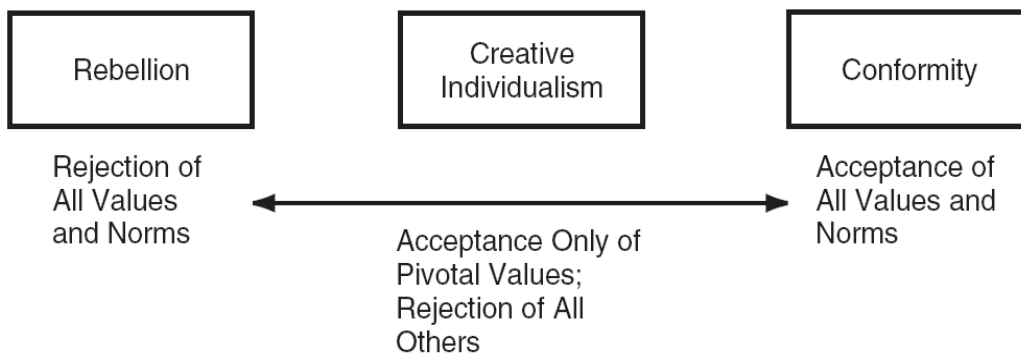
- พนักงานใหม่ต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมองค์กร และบรรทัดฐาน
- พนักงานต้องมีการปรับตัวกับวัฒนธรรมองค์กร และบรรทัดฐาน
- พนักงานแต่ละคนเข้าใจถึงสถานะ อำนาจ ระบบการให้รางวัลในองค์กร



รูปที่ 1.4 กระบวนการทางสังคมของพนักงานในองค์กร (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)

การปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร บรรทัดฐานและกระบวนการทางสังคมทำได้ 3 วิธี ดังนี้

1. การปฏิวัติ (Rebellion) คือไม่รับทั้งค่านิยมและบรรทัดฐานทั้งหมด
2. การยอมรับ (Conformity) คือรับทั้งค่านิยมและบรรทัดฐานทั้งหมด
3. การสร้างสรรค์ในแต่ละบุคคล (Creative individualism) คือรับเฉพาะค่านิยมหลักเท่านั้น
อย่างอื่นไม่รับ

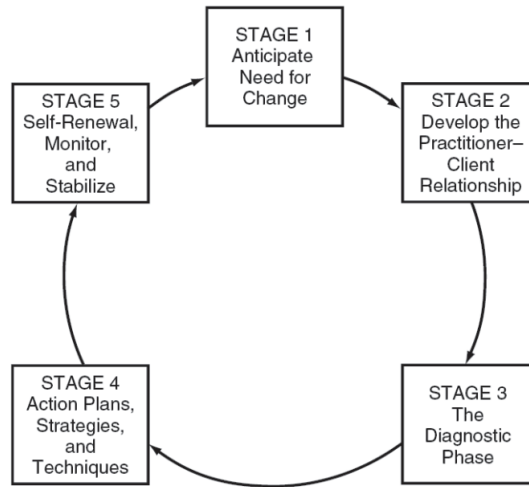


รูปที่ 1.5 ลักษณะของการปรับตัวให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร

(Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)

ขั้นตอนของการพัฒนาองค์กร (Organization Development Process)

การพัฒนาองค์กรนั้น เป็นกระบวนการต่อเนื่องโดยเน้นองค์กรโดยรวมที่มีการปฏิสัมพันธ์ และเน้นความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆ ขององค์กร ทั้งนี้กระบวนการพัฒนาองค์กรมีทั้งหมด 5 ขั้นตอน คือ



รูปที่ 1.6 ขั้นตอนของการพัฒนาองค์กร (Organization Development Process)

(Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)

ขั้นที่ 1 การตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลง (Anticipating need for change) ผู้บริหารตระหนักถึงปัญหาองค์กร หรือมองเห็น โอกาสการพัฒนาองค์กร

ขั้นที่ 2 การพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างผู้ที่พัฒนาองค์กร หรือนักพัฒนาองค์กร กับองค์กรหรือคนในองค์กร (Developing practitioner - client relationship) โดยผู้ที่พัฒนาองค์กร หรือนักพัฒนาองค์กรเข้าสู่ระบบขององค์กร ซึ่งสร้างความประทับใจแรกและจับประเด็นหลักที่สำคัญในการเปลี่ยนแปลง

ขั้นที่ 3 การวินิจฉัยองค์กร (The diagnostic phase) ซึ่งผู้ที่พัฒนาองค์กร หรือนักพัฒนาองค์กรและองค์กรหรือคนในองค์กรได้หาข้อมูลเกี่ยวกับระบบ โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะทำความเข้าใจปัญหาหรือสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กรและคนในองค์กร และทราบถึงสาเหตุและแรงผลักดันดังกล่าว รวมทั้งกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา ระบุทางเลือกกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง และเสนอแนะวิธีการพัฒนาองค์กร

ขั้นที่ 4 การนำแผนปฏิบัติการ กลยุทธ์และเทคนิคในการพัฒนาองค์กรต่างๆ มาปฏิบัติโดยมุ่งที่จะเพิ่มประสิทธิภาพ (Action plans, strategies, and techniques) หลังจากมีการกำหนดแผนพัฒนาองค์กร เลือกเทคนิคและระดับที่จะพัฒนาองค์กร วางแผน และดำเนินงานอย่างเป็นระบบและเป็นขั้นตอน ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

ขั้นที่ 5 การปรับองค์กรใหม่ คือ การทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นคงอยู่ (Self-renewal, monitor, and stabilize) เป็นขั้นตอนที่สำคัญในการพัฒนาองค์กร การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่วางไว้ นอกจากนี้ ผู้ควรมีการส่งเสริมการเรียนรู้ของทีมงานพัฒนาองค์กร โดยมีการให้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) เพื่อปรับปรุงการพัฒนาองค์กรได้ดีขึ้น

สรุป

การพัฒนาองค์กรนั้น เป็นกระบวนการทางการบริหารสมัยใหม่ที่พัฒนาขึ้น เพื่อจะนำมาแก้ไขปัญหา ปรับปรุงการทำงาน โดยเฉพาะด้านมนุษยสัมพันธ์ และพฤติกรรมศาสตร์อย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรม การเรียนรู้และความเข้าใจการพัฒนาองค์กรจะช่วยให้ผู้บริหาร และพนักงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นอย่างสร้างสรรค์ และประโยชน์แก่องค์กร ซึ่งจะทำได้ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพด้วย องค์กรสามารถสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจ และสามารถพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง

บทที่ 2 การเริ่มองค์กรรูปแบบใหม่: ความท้าทายของการเปลี่ยนแปลง

Organization Renewal: The Challenge of Change

วัตถุประสงค์ของบทที่ 2 การเริ่มองค์กรรูปแบบใหม่: ความท้าทายของการเปลี่ยนแปลงมี 3 ประการ คือ

1. เพื่อให้เข้าใจความสำคัญต่อการปรับองค์กรใหม่
2. เพื่อให้ทราบและเข้าใจประเภทของการปรับองค์กรรูปแบบใหม่
3. เพื่อทราบแนวความคิดเกี่ยวกับระบบเทคนิคสังคม

ความท้าทายของการเปลี่ยนแปลง (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)

- แรงกดดันเพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายในองค์กร
 - ลักษณะของตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ และการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น
 - การลดขนาดองค์กร การรีรู้อระบบ การลดสายการบังคับบัญชาในองค์กร และการปรับองค์กรเข้ากับกระแสโลกาภิวัตน์

ดังนั้น การปรับองค์กรรูปแบบใหม่จึงเป็นการเปลี่ยนแปลงที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ทำให้องค์กรต้องมีความสามารถในการปรับตัวในสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่อง อันจะเห็นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยเน้นเรื่องการเปลี่ยนแปลงระบบและผลกระทบของระบบโดยรวม

กรณีศึกษา : CENTARA Hotels & Resorts

การเติบโตของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวประมาณ 3 ล้านล้านบาทในช่วงปี 2562 ก่อนเกิดการระบาดของโควิด-19 โดยจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางเข้ามายังประเทศไทยประมาณ 39.9 ล้านคน ซึ่งเป็นการเติบโตอย่างต่อเนื่องนับตั้งแต่ปี 2555 ที่ไทยเป็นปลายทางยอดนิยมในหมู่นักท่องเที่ยวชาวจีน (ที่มา: กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา และการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย) ส่งผลให้กลุ่มธุรกิจโรงแรมรายใหญ่ในไทย รวมถึง CENTARA เพิ่มพอร์ตการลงทุนโรงแรมในภูมิภาคต่างๆ ของประเทศ อาทิ กรุงเทพฯ เชียงใหม่ ภูเก็ต ชลบุรี (พัทยา) เป็นต้น อย่างไรก็ตาม หลังเกิดการระบาดของโควิด-19 ในช่วงต้นปี 2562 ส่งผลให้ภาครัฐต้องมีมาตรการลดการแพร่กระจายของโควิด-19 จึงเป็นอุปสรรคในการเดินทางระหว่างประเทศ จากสถานการณ์ดังกล่าวเป็นปัจจัยภายนอกขององค์กรทำให้จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติของธุรกิจโรงแรม ลดลงเป็นศูนย์จากเดิมมีชาวต่างชาติเดินทางมาเที่ยวไทยเฉลี่ยเดือนละ 3 ล้านคน ทำให้ CENTARA ปรับกลยุทธ์การ

ขับเคลื่อนองค์กรใหม่ ได้แก่ (1) เพิ่มการเข้าไปบริหารจัดการโรงแรมแทนการลงทุนสร้างโรงแรมใหม่ (2) ขยายพอร์ตโรงแรมไปยังต่างประเทศ โดยเฉพาะตลาดที่มีศักยภาพและเป็นปลายทางที่ได้รับความนิยมของชาวต่างชาติ เช่น มัลดีฟส์ ญี่ปุ่น จีน เป็นต้น ส่งผลปัจจุบัน CENTARA มีจำนวนห้องพักทั้งที่เป็นเจ้าของหรือร่วมทุน (Joint-Ventures: JV) และรับบริหารในต่างประเทศ ข้อมูลสิ้นปี 2567 เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 42 จากเดิมร้อยละ 22 ของพอร์ตโรงแรมทั้งหมดในเครือ CENTARA และ (3) ถ่วงดุลจำนวนห้องพักที่เป็นเจ้าของ/JVและรับบริหาร ให้มีสัดส่วนครึ่งๆ หรือใกล้เคียงกันจากจำนวนโรงแรมทั้งหมดในพอร์ต โดยมีจำนวน 21 แห่ง และ 31 แห่งตามลำดับ ในปี 2567 จากการปรับโครงสร้างแหล่งรายได้องค์กรข้างต้น ด้วยจุดมุ่งหมายเพื่อการกระจายความเสี่ยงในแนวดิ่ง ลดการพึ่งพารายได้จากตลาดใดตลาดหนึ่งมากเกินไป

ที่มา: Central Plaza Hotel Public Company Limited. (2024). **Opportunity Day Q4/2024**. Accessed on May 25, 2025 from <https://listed-company-presentation.setgroup.or.th/en/vdo/9043>

ความสำคัญต่อการปรับองค์กรใหม่

การปรับองค์กรใหม่ให้เข้ากับสภาพแวดล้อม เป็นกระบวนการที่ในการสร้างนวัตกรรมและการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม และเพื่อให้องค์กรอยู่รอด (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021) โดยความสำคัญต่อการปรับองค์กรใหม่นั้นมี 8 ประการ ดังนี้

1. การใช้โอกาส (informed opportunism) การปรับองค์กรใหม่เป็นตั้งทิศทางองค์กรและเป็นการนำข้อมูลมาการใช้เป็นโอกาสในการสร้างการได้เปรียบเชิงกลยุทธ์และความยืดหยุ่น
2. การปรับองค์กรใหม่นั้น เป็นการให้อำนาจพนักงานและกำหนดทิศทางการทำงาน (direction and empowerment) พนักงานในองค์กรสามารถมีส่วนร่วมและเป็นแหล่งความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร
3. การเสนอข้อเท็จจริงอย่างเป็นมิตร (friendly facts) การปรับองค์กรใหม่เป็นการที่จะนำเสนอข้อเท็จจริงเพื่อให้เกิดความเข้าใจในการปรับองค์กร
4. การสะท้อนมุมมองที่แตกต่าง (a different mirror) การปรับองค์กรใหม่จะช่วยให้ผู้นำในองค์กรมีมุมมองมากขึ้นและสามารถจัดการกับวิกฤตต่างๆ ได้ดียิ่งขึ้น
5. การสร้างทีมงาน และการไว้ใจ (teamwork and trust) ผู้นำที่ปรับองค์กรใหม่ต้องมีการสร้างทีมงานที่ดี และทีมงานที่ไว้ใจได้
6. การให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่น (stability in motion) การปรับองค์กรใหม่นั้นจะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่นภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

7. ทักษะคติและความมุ่งมั่น (attitudes and attention) การปรับองค์กรใหม่นั้นจะสำเร็จได้ต้องมีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงและความมุ่งมั่นที่จะปรับองค์กรใหม่
8. การตอบสนองต่อสาเหตุและความรับผิดชอบต่อหน้าที่ (causes and commitment) การปรับองค์กรใหม่นั้นเป็นการตอบสนองต่อสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงและจะนำไปสู่ความรับผิดชอบตามคำมั่นที่ผู้นำและพนักงานทุกคนร่วมที่จะในการปรับองค์กรใหม่

ประเภทของการปรับองค์กรรูปแบบใหม่

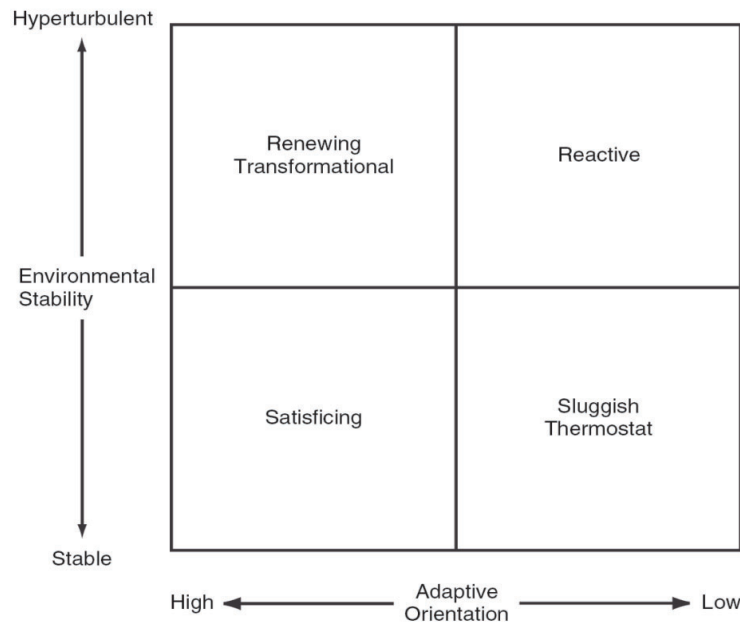
Brown, D. R. and Harvey, D., (2021) ได้กล่าวถึงประเภทของการเปลี่ยนแปลงนั้น พิจารณาจาก 2 มิติ

1. การเน้นการปรับตัว (มาก/ น้อย) (Adaptive orientation)
2. ความคงที่ของสภาพแวดล้อม (รวดเร็ว/ มั่นคง) (Environmental stability)

จากมิติข้างต้นสามารถแบ่งประเภทของการเปลี่ยนแปลงเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้

1. การบริหารที่มีการปรับตัวแบบค่อยเป็นค่อยไป (Satisficing Management) ซึ่งสภาพแวดล้อมมีความมั่นคงมาก และการปรับตัวเป็นไปได้สูง แบบการบริหารที่มีการเน้นหลักการตัดสินใจที่ส่วนกลางเป็นสำคัญ ปัญหาต่างๆ ที่จะต้องแก้ไขต่างก็จะถูกส่งขึ้นไปยังผู้บริหารที่อยู่ในระดับสูง โดยสภาพแวดล้อมมักจะคงที่ และสภาพการบริหารมักจะมีระดับการบริหารงานหลายระดับ
2. การบริหารการปรับตัวแบบเชิงรับ (Reactive Management) ซึ่งในสภาพแวดล้อมจะเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา แต่การปรับตัวเป็นไปได้น้อย องค์กรที่ซึ่งสามารถปรับตัวในระดับต่ำ และเป็นไปอย่างช้ามาก ทั้งๆ ที่สภาพแวดล้อมมีอัตรา การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วนั้น ส่วนมากวิธีการบริหารมักจะเลือกใช้ชีวิตการคิดแก้ปัญหาเฉพาะหน้าภายในระยะเวลาสั้นๆ เท่านั้น
3. การบริหารการปรับเปลี่ยนแปลงรูปแบบใหม่ (Renewing/ Transformation Management) ซึ่งสภาพแวดล้อมจะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนั้น สไตล์การบริหารที่ใช้นี้จะเป็นแบบ "ตื่นตัว " และ "ระมัดระวัง" อยู่ตลอดเวลา เตรียมพร้อมรับมือกับเงื่อนไขต่างๆ ที่อาจจะเปลี่ยนแปลงไปในอนาคต เน้นการพัฒนาแนวความคิดใหม่ๆ และ การมีส่วนร่วมของทีมงาน
4. การบริหารแบบเป็นระบบ (Systems Approach) ซึ่งจะมีเงื่อนไขสภาพแวดล้อมที่มั่นคง ไม่เปลี่ยนแปลงและการปรับตัวมีน้อย แบบการบริหารจะอิงอยู่บนพื้นฐาน

ของการเสี่ยงน้อยพร้อมกับการยึดมั่นอยู่กับระเบียบพิธีการต่างๆ และมีโครงสร้างงานและอำนาจการควบคุมที่ชัดเจน



รูปที่ 2.1 ประเภทของการเปลี่ยนแปลง (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)

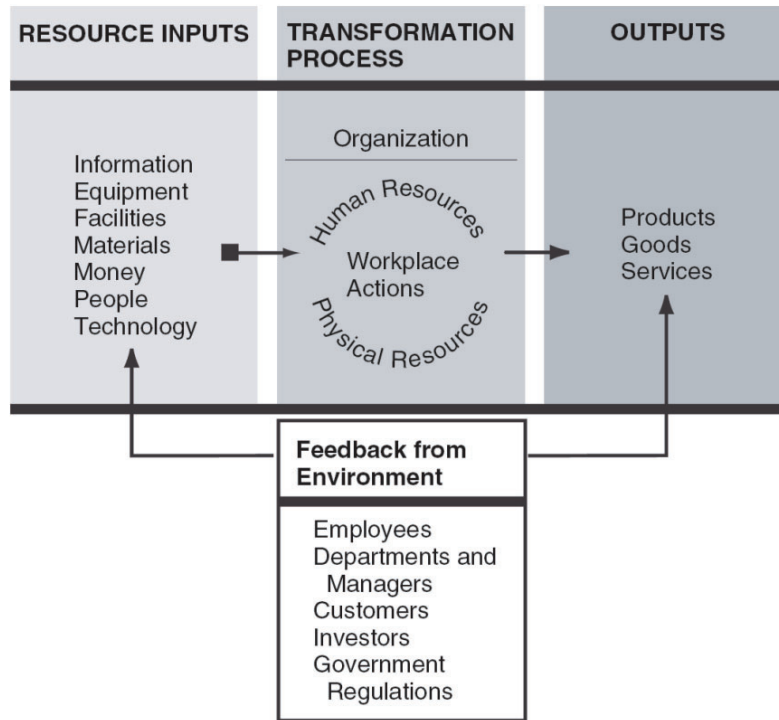
องค์กรเปรียบเสมือนระบบ (Organization as a System)

กล่าวคือ องค์กรเปรียบเสมือนระบบที่มีความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ อย่างมีระบบ (System approach) (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021) โดยมี 3 ส่วน คือ

1. ปัจจัยนำเข้า (input) ประกอบด้วย ข้อมูลข่าวสาร อุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก เงินทุน วัตถุดิบต่างๆ เทคโนโลยี และบุคลากร
2. กระบวนการ (process) ซึ่งถือว่าสำคัญที่สุด ประกอบด้วยความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นในองค์กร ระหว่างทรัพยากรมนุษย์ และทรัพยากรทางกายภาพที่จะเปลี่ยนให้ปัจจัยนำเข้ามาเป็นผลลัพธ์
3. ผลลัพธ์ (output) ซึ่งก็คือ ผลิตภัณฑ์ สินค้าและบริการต่างๆ

ทั้งนี้ เพื่อให้จุดมุ่งหมายบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ องค์กรต้องมีการให้ข้อมูลย้อนกลับ หรือที่เราเรียกว่า Feedback ซึ่งอาจจะมาได้จากหลายๆ ทางทั้งภายในองค์กรเช่น พนักงานในองค์กร แผนก ฝ่ายต่างๆ และ ผู้จัดการ และภายนอกองค์กร เช่น นักลงทุน ลูกค้า รัฐบาลและนักกฎหมาย อันจะเห็นได้ว่าในปัจจุบันองค์กรเป็นระบบเปิด (Open System Organization) สภาพแวดล้อมภายนอกมีความสำคัญต่อองค์กรมาก องค์กรต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่

เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เช่น สังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจ คู่แข่ง และภาวะบีบบังคับต่างๆ เป็นต้น การให้ข้อมูลย้อนกลับจึงมีความสำคัญมากต่อองค์กร (Cummings, T.G. & Worley, C.G., 2025)



รูปที่ 2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างส่วนประกอบต่างๆ ในองค์กรอย่างมีระบบ (Systems approach)
(Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)

ประเภทของการเปลี่ยนแปลง (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021) อาจแบ่งได้อีกวิธี ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลง โครงสร้าง (Structural change)

การเปลี่ยนแปลง โครงสร้างนั้น องค์กรจะถูกเปรียบเหมือนกลุ่มของชิ้นส่วนที่มาทำงานร่วมกัน (machine model) โดยพยายามที่จะปรับส่วนประกอบเหล่านั้นเพื่อให้ผลงาน โดยรวมดีขึ้น อาจมาจากการควบรวมกิจการ การซื้อกิจการ การตัดทอน หน่วยปฏิบัติงาน

2. การเปลี่ยนแปลงเพื่อลดต้นทุน (cost cutting)

การเปลี่ยนแปลงเพื่อลดต้นทุน มีการตั้งเป้าเพื่อลดขั้นตอนที่จำเป็นที่จะลดต้นทุนในการปฏิบัติงาน และกิจกรรม เช่น การบินไทยประสบปัญหาขาดทุนสะสมหลายปี และเผชิญ COVID-19 ซึ่งส่งผลให้ต้องยื่นฟื้นฟูกิจการในปี 2563 กระบวนการเปลี่ยนแปลงมีความซับซ้อนมาก โดยต้องปรับลดขนาดองค์กร เปลี่ยนวัฒนธรรมการบริหาร

3. การเปลี่ยนแปลงกระบวนการ (process change)

การเปลี่ยนแปลงกระบวนการนั้น มุ่งไปยังการเปลี่ยนแปลงขั้นตอนในการทำงาน เช่น การปฏิรูประบบ กระบวนการอนุมัติเงินกู้ การจัดการการเคลมสินค้าที่ หรือแม้กระทั่งการตัดสินใจ มักมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้กระบวนการต่างๆ นั้นเร็วขึ้น มีประสิทธิผลขึ้น เชื่อถือได้มากขึ้น และ/หรือ มีต้นทุนต่ำลง

4. การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม (cultural change)

การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมจะมุ่งไปที่คนในองค์กร เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและพนักงาน การเปลี่ยนจากการบริหารแบบการสั่งการและการควบคุม (command and control) ไปเป็นแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม (participative management) หรือเปลี่ยนมุมมองจากภายในออกไปสู่ภายนอก (inward focus) ด้วยการผลักดันสินค้าออกไป (product push) กลายเป็นการมองจากมุมมองจากภายนอกของลูกค้าเข้ามาภายใน (outward-looking customer focus)

กรณีศึกษา: อิชิตัน

จากกลยุทธ์ขององค์การที่ต้องการกระจายความเสี่ยง ลดการพึ่งพาดตลาดในประเทศ ขยายฐานลูกค้าไปยังตลาดต่างประเทศ โดยเลือกอินโดนีเซีย ซึ่งเป็นประเทศที่มีประชากรมากเป็นอันดับ 1 ของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ แต่ด้วยความต่างด้านวัฒนธรรม ทำให้ผลิตภัณฑ์ที่นำเสนอไปไม่ตอบโจทย์ความต้องการของชาวอินโดนีเซีย ประกอบกับความเสียเปรียบเรื่องต้นทุนการผลิตเมื่อเทียบกับผู้ประกอบการท้องถิ่น รวมถึงต้นทุนด้านการขนส่งที่สูง เนื่องจากภูมิประเทศที่ลักษณะเป็นเกาะและโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมยังไม่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้อิชิตันขาดทุนไปราว 300 ล้านบาทในช่วงแรกของการขยายตลาดไปยังอินโดนีเซียในปี 2557 แม้เป็นประเทศที่มีศักยภาพในมิติของขนาดตลาด อย่างไรก็ตาม อิชิตันได้ปรับกระบวนการเข้าไปลงทุนในต่างประเทศ ด้วยการ (1) หาพันธมิตรท้องถิ่น โดยร่วมมือกับบริษัท พีที อาร์ที แปซิฟิก จำกัด หรือ AP ประเทศอินโดนีเซีย เพื่อก่อตั้งบริษัท อิชิตัน อินโดนีเซีย จำกัด และจัดจำหน่ายสินค้า Product Champion ผ่านช่องทางค้าปลีก และร้านสะดวกซื้อของพันธมิตร ภายใต้แบรนด์ “อัลฟา มาร์ท” และ “อินโด มาร์ท” ซึ่งมีส่วนแบ่งตลาดราวร้อยละ 80 ของร้านค้าปลีกและร้านสะดวกซื้อของอินโดนีเซีย และ (2) ปรับกระบวนการวิจัยตลาด โดยการลงพื้นที่เพื่อค้นหา Product Champion กระทั่งพบว่า ชาวอินโดนีเซียชื่นชอบ “ชาไทย” และปรับปรุงรสชาติให้ตอบโจทย์การขยายตลาดไปที่ละเกาะ/เมือง จากเป้าหมายเบื้องต้นในปัจจุบัน 12 เมืองของอินโดนีเซีย

ที่มา: Ichitan Group Public Company Limited. (2025). **Opportunity Day Q4/2024**. Accessed on Mar 5, 2025 from <https://listed-company-presentation.setgroup.or.th/en/vdo/8819>

นอกจากนี้ แนวทางของการเปลี่ยนแปลงของ Beer, M and Nohri, N (2000) สามารถแบ่งได้เป็น 2 ทฤษฎี กล่าวคือ

1. ทฤษฎี E : แนวทางด้านมูลค่าทางเศรษฐกิจ

เป้าหมายที่ชัดเจนของการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎี E คือ พยายามเพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้ถือหุ้นอย่างรวดเร็ว ทฤษฎี E จะอาศัยการทำให้กระแสเงินสดในระยะสั้น และราคาหุ้นเพิ่มขึ้น เช่น การลดคน การลดโบนัส การขายทรัพย์สิน การปรับเปลี่ยนหน่วยธุรกิจ กล่าวคือ ทฤษฎี E นั้น มีเป้าหมายที่จะสร้างมูลค่าสูงสุดให้แก่ผู้ถือหุ้น โดยผู้นำเน้นการจัดการการเปลี่ยนแปลงจากระดับบนลงสู่ระดับล่าง มุ่งเน้นเรื่องโครงสร้างแนวระบบ กระบวนการของการเปลี่ยนแปลงนั้นจะเน้นการวางแผนและผลักดันแผนงานต่างๆ มีระบบการให้รางวัลและการจูงใจด้วยการให้ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน องค์กรอาจมีการใช้ที่ปรึกษาเป็นผู้วิเคราะห์ปัญหาและกำหนดแนวทางแก้ไข

2. ทฤษฎี O : แนวทางด้านความสามารถขององค์กร

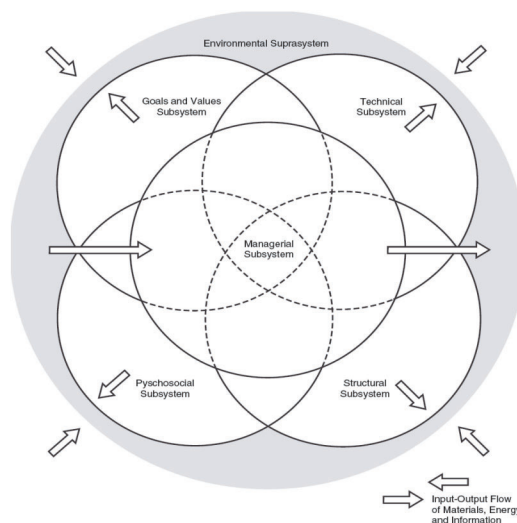
เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงในแนวทางของทฤษฎี O คือ การพัฒนาวัฒนธรรมขององค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้ และการมีพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ดังเช่นที่บริษัทชั้นนำหลายๆ แห่ง อาทิเช่น Intel, Microsoft และ 3M นำมาใช้ปฏิบัติ จนกระทั่งสามารถประสบความสำเร็จอย่างสูง กล่าวคือ ทฤษฎี O นั้น มีเป้าหมายที่จะสร้างความสามารถขององค์กร โดยผู้นำเน้นการจัดการการเปลี่ยนแปลงจากระดับล่างขึ้นบน มุ่งเน้นเรื่องสร้างวัฒนธรรมองค์กร พฤติกรรม และทัศนคติของพนักงาน ทั้งนี้กระบวนการของการเปลี่ยนแปลงนั้นจะเน้นการทดลองและวิวัฒนาการ มีระบบการให้รางวัลและการจูงใจด้วยการให้คำมั่นสัญญาและใช้เงินเดือนเป็นสิ่งแลกเปลี่ยนที่ยุติธรรม นอกจากนี้ องค์กรอาจมีการใช้ที่ปรึกษาเป็นผู้ให้ความสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติ กำหนดแนวทางแก้ไข

อย่างไรก็ตาม องค์กรอาจนำทั้งทฤษฎี E และ ทฤษฎี O มาใช้ผสมผสานกัน เพื่อยอมรับระหว่างทฤษฎีที่เน้นมูลค่าทางเศรษฐกิจ กับความสามารถขององค์กร โดยผู้นำจะกำหนดทิศทางจากระดับบนและการให้พนักงานมีส่วนร่วม มุ่งเน้นทั้งโครงสร้างและระบบขององค์กร รวมถึงวัฒนธรรมองค์กร ทั้งนี้กระบวนการของการเปลี่ยนแปลงพร้อมรับกับสิ่งที่เกิดขึ้นทันทีทันใด การให้รางวัลนั้นจะใช้สิ่งจูงใจเป็นตัวเสริมแรงการเปลี่ยนแปลง แต่ไม่ได้ใช้เพื่อผลักดัน และการใช้ที่ปรึกษานั้นจะเน้นให้ที่ปรึกษาเป็นแหล่งความรู้ ผู้เชี่ยวชาญที่เอื้ออำนาจ (empower) ให้แก่พนักงาน

แนวความคิดเกี่ยวกับระบบเทคนิคสังคม (The Sociotechnical System)

การพัฒนาองค์กรนั้น ถือเป็นระบบเทคนิคสังคม (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021) โดยแนวทางการจัดทำกิจกรรมนั้นเกี่ยวข้องกับด้านเทคนิค และด้านพฤติกรรมและสังคม ซึ่งจะต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมต่างๆ และข้อมูลข่าวสารต่างๆ ด้วย กล่าวคือ

- 1) การคำนึงถึงเป้าหมายและค่านิยม (Goals and Values) ขององค์กร
- 2) วิทยาการทางด้านเทคนิคและเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technical subsystem) ได้แก่ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กร วิธีการจัดเก็บและเข้าถึงข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) โครงสร้างองค์กร (Organizational structure) เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงย่อมมีผลกระทบต่อโครงสร้างองค์กร รวมถึงการกำหนดสายการบังคับบัญชา การกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของงานอาจจะเปลี่ยนแปลง รวมถึงทักษะ (skills) ที่ต้องการสำหรับงานที่เกิดขึ้นหรือที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม
- 4) วิทยาการจัดการ (Management science) เช่น การพัฒนารูปแบบการตัดสินใจและการจัดการต่างๆ รวมถึงการนำการวิจัยดำเนินการ (Operations research) มาใช้เพื่อประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงานขององค์กร เช่น การขนส่งสินค้า การควบคุมวัสดุคงคลัง และต้นทุนการขนส่ง เป็นต้น
- 5) จิตวิทยา (Psychology) จะประยุกต์การศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการความคิดและพฤติกรรมของคนในองค์กร การรับรู้ อารมณ์ บุคลิกภาพ พฤติกรรม และรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยจะพิจารณาด้าน บุคคล กลุ่มคน หรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบ พัฒนาองค์กรและผลกระทบที่อาจจะได้รับหรือเกิดขึ้น รวมถึงวัฒนธรรมองค์กรด้วย



รูปที่ 2.3 ระบบเทคนิคสังคม (The Sociotechnical System) (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)

การที่องค์กรจะมีประสิทธิภาพจากการดำเนินงานสูงนั้น (High Performance Systems) เกิดขึ้นจากการออกแบบและวางแผนอย่างเป็นระบบ โดยองค์ประกอบที่สำคัญคือ สถานการณ์ทางธุรกิจ (Business Situation) วัฒนธรรมองค์กร (Culture) กลยุทธ์องค์กร (Strategy) การออกแบบโครงสร้างองค์กร (Design Elements) และผลลัพธ์ (Results) ในปัจจุบันองค์กรที่จะประสบความสำเร็จได้นั้น ควรนำแนวคิดทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency Approach) ที่องค์กรควรปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และโครงสร้างไปตามสถานการณ์ต่างๆ เพราะองค์กรอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีการวางแผนอย่างเป็นระบบถึงสถานการณ์ต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นว่า หากเกิดสถานการณ์นั้นขึ้นแล้วองค์กรจะรับมือกับสถานการณ์ดังกล่าวอย่างไร เพราะในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารจะต้องปรับเปลี่ยนองค์กรให้ทันกับอัตราการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ผู้บริหารต้องมีปรับตัวและมีความยืดหยุ่น (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021) ยกตัวอย่างเช่น GMM Grammy จากการที่เทคโนโลยีเปลี่ยนผ่านจากแผ่น CD ไปสู่แพลตฟอร์มดิจิทัล GMM ต้องปรับเปลี่ยนโดยตั้ง GMMTV, ลงทุนใน YouTube และทำ Content Partnership กับ Netflix ผลที่ได้คือการกลับมาขึ้นในตลาดสื่อของกลุ่มวัยรุ่นได้อีกครั้ง

การปรับเปลี่ยนองค์กรอย่างสิ้นเชิง (Organization Transformation)

การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) นั้น เป็นการปรับเปลี่ยนรูปแบบองค์กร โดยสิ้นเชิง เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วตามแรงกดดันของสภาพแวดล้อม (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)

ทั้งนี้ ขั้นตอนในการปรับเปลี่ยนองค์กร (8-Step Process of Transformation) ของ John P. Kotter (1996) มี 8 ขั้นตอนดังนี้

- 1) สร้างการตระหนักของความเร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลง (Establishing a greater sense of urgency)
- 2) สร้างทีมนำการเปลี่ยนแปลง (Creating the guiding coalition)
- 3) พัฒนาวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน (Developing a vision and strategy)
- 4) สื่อวิสัยทัศน์ในการเปลี่ยนแปลงให้พนักงานเข้าใจและมีส่วนร่วม (Communicating the change vision)
- 5) มอบอำนาจให้ผู้อื่นปฏิบัติ (Empowering others to act)
- 6) สร้างแผนชัยชนะในระยะสั้น (Creating short-term wins)
- 7) สร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (Consolidating gains and producing even more change)

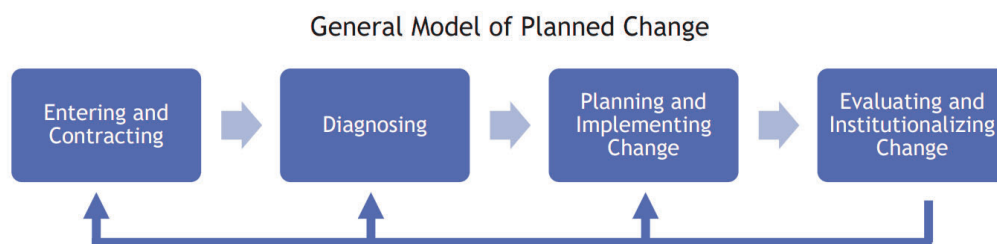
- สร้างการเปลี่ยนแปลงให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร (Institutionalizing changes in the culture)

Lewin, K (1951) เสนอทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงองค์กร 3 ขั้นตอน (Three-Step Model of Change) ได้แก่:

- Unfreezing (ละลายพฤติกรรมเดิม): เตรียมองค์กรให้พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง โดยการตั้งคำถามกับแนวทางปัจจุบัน และสร้างแรงจูงใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
- Changing (การเปลี่ยนแปลง): การนำการเปลี่ยนแปลงไปใช้ เช่น การเปลี่ยนกระบวนการ นโยบาย หรือโครงสร้าง
- Refreezing (การทำให้พฤติกรรมใหม่มั่นคง): การทำให้การเปลี่ยนแปลงกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร

DKAR Model เป็นโมเดลการเปลี่ยนแปลงที่เน้นที่บุคคล พัฒนาโดย Jeff Hiatt (2006) ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ:

- Awareness: การตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง
- Desire: ความปรารถนาในการสนับสนุนและเข้าร่วมในการเปลี่ยนแปลง
- Knowledge: ความรู้ในการนำการเปลี่ยนแปลงไปใช้
- Ability: ความสามารถในการเปลี่ยนแปลง
- Reinforcement: การสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงยั่งยืน



รูปที่ 2.4 โมเดลการเปลี่ยนแปลง (Cummings, T.G. & Worley, C.G., 2025)

การพัฒนาองค์กร (Organization Development) นั้นต่างจากการปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021) (Cummings, T.G. & Worley, C.G., 2025) เพราะการพัฒนาองค์กรเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ได้มีการวางแผนล่วงหน้าไว้

แล้วและมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องซึ่งอาจจะเกิดขึ้นทั้งองค์กรหรือส่วนใหญ่ขององค์กร การพัฒนาองค์กรนั้นเป็นการมุ่งเน้นความสำคัญประสิทธิผล 3 ด้าน คือ

1. ประสิทธิภาพของบุคคล (Individual effectiveness) โดยมีเป้าหมายที่จะมุ่งเน้นทักษะทางด้านการจัดการ (Managerial skills) ทักษะทางด้านเทคนิค (Technical skills) และสมรรถนะทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal competence)
2. ประสิทธิภาพของทีม (Team effectiveness) โดยมุ่งเน้นทักษะการแก้ปัญหา การทำงานด้วยกัน บริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้น และประสิทธิภาพของกลุ่ม ซึ่งประสิทธิภาพของทีมงานนี้จะเน้นกิจกรรมที่เน้นงานว่าแต่ละทีมงานมีหน้าที่ ความรับผิดชอบอะไรบ้าง และกระบวนการของทีมงานว่าทีมงานควรมีกระบวนการทำงานอย่างไร โดยควรเน้นทั้งเนื้อหาของ (Content) ของแต่ละกลุ่มและกระบวนการ (Process) ที่แต่ละกลุ่มมีหน้าที่ต้องทำ
3. ประสิทธิภาพขององค์กร (Organization effectiveness) โดยมุ่งเน้นทั่วทั้งระบบขององค์กร เน้นปรับปรุงประสิทธิภาพโดยเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างองค์กร เทคโนโลยี และการจัดการ

บทที่ 3 การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

Changing the Organizational Culture

วัตถุประสงค์ของบทที่ 3 การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร มี 3 ประการ คือ

1. เพื่อให้ทราบถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร
2. เพื่อให้ทราบถึงการระบุปัจจัยสำคัญในการประเมินวัฒนธรรมองค์กร
3. เพื่อที่จะสามารถเข้าใจการอธิบายวัฒนธรรมที่นำไปสู่การเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

การสร้างแนวคิดสำหรับการเปลี่ยนแปลง

ในการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กรนั้นเป็นสิ่งที่มีความท้าทายสำหรับผู้บริหารในประเด็นสำคัญดังต่อไปนี้ คือ

- การสร้างระบบการทำงานที่เอื้อต่อการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร (Creating renewing system)
- การสร้างความสามารถในการพัฒนาองค์กรในระยะยาว (Develop long-term efforts)

วัฒนธรรมองค์กร คือ ปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จ

บทบาทของวัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อการบริหารจัดการในทุกๆระดับทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และทั้งองค์กร นอกจากนี้ยังรวมถึงการดำเนินงานระหว่างองค์กรกับองค์กร (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021) (Cummings, T.G. & Worley, C.G., 2025)

การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเป็นผลมาจากการดำเนินกลยุทธ์ที่มีความซับซ้อน

การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเป็นกระบวนการที่ใช้ระยะเวลานาน (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021) เนื่องจากวัฒนธรรมนั้นเปลี่ยนแปลงได้ยาก และโดยทั่วไปพนักงานในองค์กรจะเป็นผู้ดำเนินการในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมดังกล่าว ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อพนักงานส่วนใหญ่ขององค์กร ยอมรับและปฏิบัติตามแนวทางตามวัฒนธรรมใหม่ นอกจากนี้กลยุทธ์ที่มีความซับซ้อนจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ขององค์กร เช่น กระบวนการทำงาน การไหลเวียนของข้อมูล ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร เช่นในองค์กรภาคเอกชนมีกลยุทธ์ที่มีความซับซ้อนมากกว่าองค์กรรัฐ ดังนั้นในระยะยาวการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กรเอกชนจะสามารถเห็นได้อย่างชัดเจน

การเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร

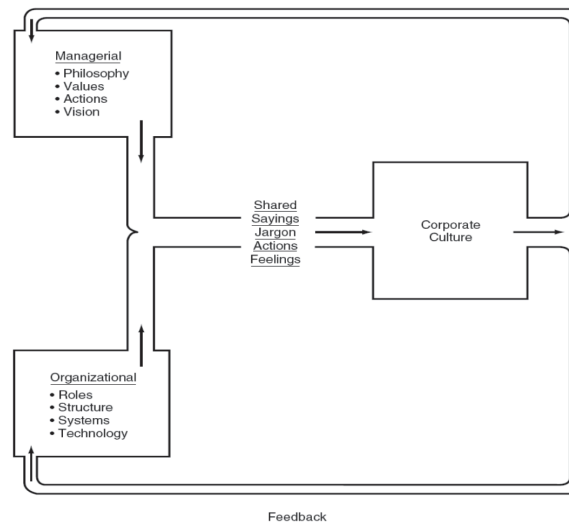
ในปัจจุบัน สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว วัฒนธรรมองค์กรจึงจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่องเช่นเดียวกัน เนื่องจากหากไม่มีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรจะทำให้ไม่สามารถตอบสนองต่อสภาวะการแข่งขันและอาจทำให้ต้องเสียเปรียบต่อคู่แข่งรายอื่นๆ ได้ (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)

วัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึงระบบของค่านิยมที่มีการยึดถือร่วมกันและความเชื่อที่มีการแลกเปลี่ยนกันระหว่างคนในองค์กร โครงสร้างขององค์กรและระบบที่นำไปสู่วิธีการปฏิบัติที่มีในองค์กร นอกจากนี้วัฒนธรรมองค์กรจะเป็นค่านิยมหลักที่ยอมรับกันภายในสำหรับคนในองค์กร และพนักงานใหม่จะมีการเรียนรู้ และยอมรับในวัฒนธรรมดังกล่าวต่อไป (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)

วัฒนธรรมองค์กรจะมาจาก 2 ระบบย่อย คือ

1. จากผู้บริหาร (Managerial subsystem) เช่น วิธีการทำงานของผู้บริหารหรือผู้นำในองค์กร ทั้งจากการกระทำและคำพูดซึ่งจะนำไปสู่หลักการที่จะมีการปฏิบัติการต่อพนักงานในองค์กร นอกจากนี้ วิสัยทัศน์ของผู้นำ ยังส่งผลโดยตรงต่อพฤติกรรมและวิธีการทำงานของคนในองค์กร ซึ่งจะมีผลทำให้มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมได้
2. จากองค์กรเอง (Organizational subsystem) เช่น เทคโนโลยีที่ใช้ โครงสร้างองค์กรและการออกแบบองค์กร การแบ่งขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานจะมีผลต่อการพัฒนาวัฒนธรรมขององค์กร



รูปที่ 3.1 การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)

วัฒนธรรมและความสำเร็จขององค์กร

องค์กรที่ผลการดำเนินงานที่ดีโดยทั่วไปมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งซึ่งหมายถึงการที่คนในองค์กรมีค่านิยมร่วมกันอย่างชัดเจน และเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ขององค์กร แต่อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจอย่างเหมาะสมนั้น เป็นสิ่งที่ท้าทายมากเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งทำได้ยากเพราะโดยทั่วไปการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นควบคู่กัน นอกจากนี้ในกรณีที่มีการรวบรวมกิจการสิ่งที่เกิดขึ้นคือ ปัญหาขององค์กรที่มีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันนำไปสู่ความล้มเหลวของการรวบรวมกิจการดังกล่าว (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021) (Cummings, T.G. & Worley, C.G., 2025)

ปัจจัยที่สำคัญในการปรับปรุงวัฒนธรรม

ปัจจัยที่สำคัญในการปรับปรุงวัฒนธรรม ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์สำหรับอนาคต ซึ่งเป็นบทบาทที่สำคัญของผู้บริหารในการเลือกเป้าหมายในอนาคตที่จะประสบความสำเร็จขององค์กร นอกจากนี้ยังมีความจำเป็นต้องพัฒนาแนวทางสำหรับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม และจำเป็นต้องมีการให้รางวัลเพื่อเป็นการกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021) ยกตัวอย่างเช่น ธนาคารกรุงเทพ เดิมมีภาพลักษณ์ขององค์กรแบบอนุรักษ์นิยมสูง แต่ได้เริ่มปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงาน โดยเน้นความเป็น Digital, การทำงานเป็นทีมข้ามสายงาน และให้ความสำคัญกับความคิดสร้างสรรค์ (Bualuang Digital Hackathon)

การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม

เนื่องจากการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาเพื่อให้พนักงานมีค่านิยมร่วมกัน ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลาและการต่อต้านของพนักงานในองค์กรจึงเป็นเรื่องปกติและไม่ใช่ว่าเรื่องง่าย ดังนั้นผู้บริหารจึงควรต้องพิจารณาถึงระยะเวลาที่ต้องใช้ในการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสมเนื่องจากอาจจะต้องใช้เวลา (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)

ความสามารถในการปรับตัวขององค์กร

ปัจจัยที่มีผลต่อการปรับตัวทางด้านวัฒนธรรมขององค์กร ได้แก่ ปัจจัยทางเศรษฐกิจ เช่น ในภาวะเศรษฐกิจถดถอย ทำให้บริษัทอาจต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานอย่างรวดเร็วและเหมาะสมเพื่อให้องค์กรอยู่รอดได้ อีกทั้งปัจจัยอื่นๆ เช่น การปรับเปลี่ยน กฎหมายและกฎระเบียบของหน่วยงานภาครัฐ การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม การ

แข่งขันระดับสากล การ Outsourcing และการเปลี่ยนแปลงของตลาดสินค้าและบริการ (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021) (Cummings, T.G. & Worley, C.G., 2025)

เครื่องมือที่ใช้สำหรับการเปลี่ยนแปลง

เครื่องมือที่ใช้สำหรับการเปลี่ยนแปลง (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021) มีด้วยกัน 3 ประเภทคือ

1. การให้ข้อมูลข่าวสารกับพนักงาน (Information) ให้ความรู้ความเข้าใจแก่พนักงาน ทั้งในเรื่องของงบประมาณและการใช้ความรู้ในการวางแผนและในการปฏิบัติงาน
2. การสนับสนุนและการให้ความร่วมมือในหน่วยงานต่างๆ (Support) องค์กรควรสร้างบรรยากาศให้ยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น พร้อมทั้งวิธีการจัดการกับความเสี่ยงต่างๆ
3. ทรัพยากรในองค์กร (Resources) เช่นเงินทุน พนักงาน อุปกรณ์และวัตถุดิบ รวมถึงวิธีการใช้และบริหารหรือจัดสรรทรัพยากรอย่างสร้างสรรค์

ปัจจัยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

ปัจจัยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021) มีดังต่อไปนี้

1. เข้าใจในวัฒนธรรมดั้งเดิม ผู้บริหารไม่สามารถเปลี่ยนแปลงไปสู่วัฒนธรรมใหม่ได้ หากไม่เข้าใจว่าวัฒนธรรมองค์กรในปัจจุบันเป็นอย่างไร
2. ส่งเสริมให้พนักงานมีการเปลี่ยนแปลง เป็นการสนับสนุนให้พนักงานในองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเดิม และพัฒนาแนวความคิดใหม่ๆ ไปสู่วัฒนธรรมใหม่
3. ให้ดำเนินตามหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ หาหน่วยงานที่มีความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง ใช้เป็นหน่วยงานตัวอย่างเพื่อเป็นแบบอย่างในการเปลี่ยนแปลงให้กับหน่วยงานอื่นๆ
4. อย่าบังคับให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม โดยการให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการหาวิธีการพวกเขาเองเพื่อการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมที่ดีกว่าก็จะเกิดขึ้นเอง
5. การนำของผู้บริหารอย่างมีวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นการที่สามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง พนักงานทุกคนจะต้องจะต้องเชื่อถือและปฏิบัติตามแนวทางดังกล่าวด้วย

6. การเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ต้องใช้เวลา อาจจะต้องใช้ถึง 3-5 ปี เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมทั้งองค์กรเกิดขึ้นได้
7. การทำให้วัฒนธรรมใหม่คงอยู่ คือ ค่านิยม พฤติกรรม และการกระทำของผู้นำในองค์กร เป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากต่อการให้วัฒนธรรมใหม่คงอยู่ต่อไป

ปัจจัยทางด้านองค์กรที่มีผลต่อการดำเนินงาน

1. ความมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ (Managerial effectiveness)
2. ความมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ (Managerial efficiency)
3. บรรยากาศที่มีการกระตุ้นให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Motivational climate)

นอกจากนี้ปัจจัยอื่นๆที่มีผลต่อความมีประสิทธิภาพขององค์กร คือ

- ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม (Adaptability)
- ความมีเอกลักษณ์ขององค์กร (Sense of identity)
- ความสามารถที่จะทดสอบองค์กร ว่าความสามารถในการแข่งขันขององค์กรภายใต้สภาวะในปัจจุบัน (Capacity to test reality)

ค่านิยมและจรรยาบรรณในการพัฒนาองค์กร

ค่านิยมและจรรยาบรรณในการพัฒนาองค์กรที่สำคัญมีด้วยกัน 4 ประการ (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)

1. ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Expertise)
ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านความสามารถในการแข่งขันหลักขององค์กร
2. ความสามารถในการกำหนดทิศทางขององค์กร (Autonomy)
ความสามารถในการกำหนดทิศทางขององค์กรภายใต้ในภาวะการแข่งขันที่สูงหรือในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจอื่นๆ
3. ความรับผิดชอบในหน้าที่ขององค์กร (Commitment)
ความรับผิดชอบในหน้าที่ขององค์กรทั้งต่อผู้ถือหุ้นและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. แนวทางการปฏิบัติ (Code of ethics)
แนวทางการปฏิบัติ การดำเนินธุรกิจถูกต้องตามจรรยาบรรณที่ดี

ประเด็นในการพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ

ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจขึ้นอยู่กับทำให้ค่านิยมของการพัฒนาองค์กรและค่านิยมหลักขององค์กรมีความสอดคล้องกัน โดยที่ปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งคือลักษณะของค่านิยมดังกล่าวขององค์กรและวัตถุประสงค์ในการเปลี่ยนแปลงจะต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน อย่างไรก็ตาม ทิศทางการเปลี่ยนแปลงสามารถถูกกำหนดได้เชิงนโยบาย โดยผู้บริหารองค์กร แต่การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในการปฏิบัติจะต้องให้พนักงานสามารถเลือกวิถีทางการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมตามเงื่อนไขของหน่วยงานแต่ละหน่วยงาน

นอกจากนี้ ผู้บริหารระดับสูงอาจมีการสร้างแผนงานที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม โดยที่พนักงานที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรจะต้องมีความเข้าใจในเรื่องของการใช้อำนาจและการเมืองในองค์กรอย่างเหมาะสม

การกำหนดลำดับความสำคัญของเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลง

เป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีการกำหนดอย่างชัดเจนล่วงหน้าเพื่อให้พนักงานในหน่วยงานต่างๆ มีความเข้าใจในลำดับความสำคัญของแผนงานที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องมีการพัฒนาแนวทางหรือวิธีการที่จะกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในแผนงานต่างๆ อย่างเหมาะสมทั้งในเรื่องของเวลาและการบริหารทรัพยากร (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)

กรณีศึกษา: กลุ่มบริษัท Double A

จากเป้าหมายการก้าวเข้าสู่การเป็นบริษัท Net Zero Carbon ภายในปี 2050 พร้อมปรับพันธกิจ วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับหลัก ESG (Environmental, Social, Governance) และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) โดยเป้าหมายดังกล่าวเป็นการปรับโครงสร้างผลิตภัณฑ์ของ วัฒนธรรมและกระบวนการขององค์กรให้สอดคล้องกัน และเมื่อประกอบกับในช่วงเวลาดังกล่าวมี ปัจจัยภายนอกที่yakต่อการควบคุม อย่างการระบาดของโควิด-19 ทำให้บริษัทมองเห็นโอกาสการเติบโตของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ส่งผลให้บริษัทเลือกที่จะเดินหน้า Product Champion กลุ่มที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์นี้เป็นลำดับต้นๆ โดยนอกจากจะเป็นเร่งสร้างรายได้ในช่วงที่โอกาสตลาดเปิดแล้ว ยังเป็นเลือก Focus ผลิตภัณฑ์ที่ทำรายได้ทั้งในระยะสั้นถึงยาว อีกทั้งลดและเลิกผลิตภัณฑ์ อย่างกลุ่มเครื่องเขียน ที่มีแนวโน้มไม่ตอบ โจทย์โลฟต์สโตร์ผู้บริ โภค Generation ใหม่ๆ ใช้วิธีการจดบันทึกหรือวาดข้อความผ่านสมาร์ตโฟนหรือแท็บเล็ต

ที่มา: Double A. (1991). Public Company Limited. **Financial Statements**. Accessed on Dec 31,

2024 from <https://market.sec.or.th/public/idisc/en/FinancialReport/FS-0000001351>

ค่านิยมในการพัฒนาองค์กรเกี่ยวกับธรรมชาติของบุคคล

ค่านิยมในการพัฒนาองค์กรเกี่ยวกับธรรมชาติของบุคคล (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021) ที่สำคัญมี 5 ประการ ดังนี้

1. การให้เกียรติซึ่งกันและกัน (Respect for people) การให้เกียรติซึ่งกันและกันนั้นเป็นสิ่งที่สำคัญมากในองค์กร

2. ความเชื่อใจระหว่างกัน และการสนับสนุน (Trust and support) การแสดงให้เห็นถึงความเชื่อใจระหว่างกัน และการสนับสนุนให้พนักงานในองค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างเต็มความสามารถ ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง

3. การกระจายอำนาจ (Power equalization) การกระจายอำนาจเป็นการแสดงออกถึงการยอมรับความสามารถของบุคคลในองค์กรซึ่งสามารถนำไปสู่การมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรได้

4. การเผชิญหน้า (Confrontation) การเผชิญหน้ากันและความขัดแย้งนั้นเป็นสิ่งที่ผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสำคัญเป็นพิเศษ เนื่องจากอาจนำไปสู่ปัญหาด้านต่างๆ ตามมา อย่างไรก็ตามแล้วแต่การเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารกันอย่างเต็มที่ที่เป็นสิ่งสำคัญเพราะทำให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันอย่างกว้างขวาง และการสร้างบรรยากาศให้มีการยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างกันในทางสร้างสรรค์เพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างแท้จริง

5. การมีส่วนร่วม (Participation) การมีส่วนร่วมนั้นองค์กรนั้นควรมีการเปิดกว้างให้พนักงานทุกคนสามารถศักยภาพและความสามารถได้อย่างเต็มที่ เมื่อพนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง พนักงานก็จะมีความรู้สึกมีความรับผิดชอบและตั้งใจที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดขึ้นได้

บทที่ 4 บทบาทและรูปแบบของนักพัฒนาองค์กร

Role and Style of the OD Practitioner

วัตถุประสงค์ของบทที่ 4 บทบาทและรูปแบบของนักพัฒนาองค์กร มี 3 ประการ คือ

1. เพื่อให้ทราบถึงบทบาทของนักพัฒนาองค์กร
2. เพื่อให้สามารถระบุถึงจุดแข็งและจุดอ่อนในฐานะนักพัฒนาองค์กร
3. เพื่อให้เข้าใจแนวทางในการแทรกแซงและการมีอิทธิพลต่อกลุ่มคนในองค์กร

การเปลี่ยนแปลงโดยบังเอิญและการเปลี่ยนแปลงอย่างมีการวางแผน

แผนงานการเปลี่ยนแปลงไม่ได้เกิดขึ้นอย่างบังเอิญ มักจะเกิดขึ้นจากการกำหนดอย่างมีวัตถุประสงค์ และบทบาทของผู้นำในองค์กรที่เน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง นักพัฒนาองค์กรต้องสามารถจัดการกับปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021) (Cummings, T.G. & Worley, C.G., 2025)

ประเภทของการเปลี่ยนแปลงในองค์กรมี 2 ประเภท

1. การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยบังเอิญหรือที่เกิดขึ้นโดยควบคุมไม่ได้ ซึ่งมักจะเกิดขึ้นจากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ กฎหมาย สภาวะเศรษฐกิจ โดยทั่วไปองค์กรไม่ได้มีการเตรียมตัวกับการเปลี่ยนแปลงประเภทนี้
2. การเปลี่ยนแปลงอย่างตั้งใจ มีการวางแผนเพื่อเปลี่ยนแปลงองค์กร ซึ่งเป็นผลมาจากการวางแผนแนวทางอย่างเป็นระบบของผู้บริหาร ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร

นักพัฒนาองค์กรจากภายนอก และนักพัฒนาองค์กรจากภายใน (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)

นักพัฒนาองค์กรจากภายนอก

นักพัฒนาองค์กรจากภายนอก อาจเป็นบริษัทที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญทางด้านองค์กรที่ไม่ได้มีความเกี่ยวข้องกับระบบการทำงานขององค์กรมาก่อน

ข้อดีของการใช้นักพัฒนาองค์กรจากภายนอก

- นักพัฒนาองค์กรจากภายนอกนั้นมีมุมมองที่ตรงไปตรงมาและแตกต่างจากมุมมองของคนในองค์กร
- นักพัฒนาองค์กรจากภายนอกนั้น ไม่ได้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร จึงจะไม่มีส่วนได้ส่วนเสีย

ข้อเสียของการใช้นักพัฒนาองค์กรจากภายนอก

- นักพัฒนาองค์กรจากภายนอกนั้นจะไม่คุ้นเคยกับองค์กร
- นักพัฒนาองค์กรจากภายนอกไม่เข้าใจวัฒนธรรมองค์กร เครือข่ายการสื่อสาร และระบบบริหารอำนาจภายในองค์กร

นักพัฒนาองค์กรจากภายใน

นักพัฒนาองค์กรจากภายใน หมายถึงเป็นบุคลากรหรือสมาชิกขององค์กรซึ่งอาจจะเป็นผู้บริหารระดับสูง หรืออาจจะเป็นพนักงานที่มีความคิดริเริ่มสร้างการเปลี่ยนแปลงในกลุ่มงาน หรืออาจจะเป็นพนักงานในส่วนของการทรัพยากรมนุษย์หรือหน่วยงานพัฒนาองค์กร

ข้อดีของการใช้นักพัฒนาองค์กรจากภายใน

- นักพัฒนาองค์กรจากภายในจะมีความคุ้นเคยกับองค์กร วัฒนธรรมองค์กร วิธีปฏิบัติ และบรรทัดฐาน
- นักพัฒนาองค์กรจากภายในเข้าใจและรู้จักโครงสร้างการบริหารอำนาจภายในองค์กร
- นักพัฒนาองค์กรจากภายใน เป็นผู้มีความเข้าใจและสนใจในความเป็นไปขององค์กร

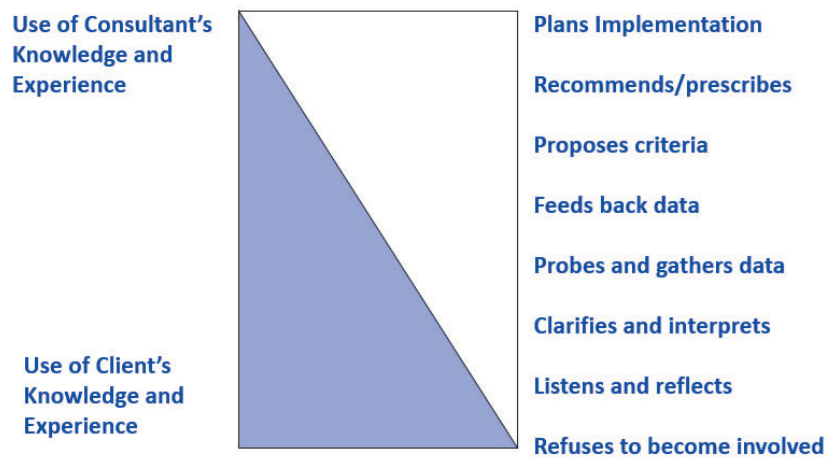
ข้อเสียของการใช้นักพัฒนาองค์กรจากภายใน

- นักพัฒนาองค์กรจากภายในอาจจะขาดทักษะและความเชี่ยวชาญที่จำเป็น
- นักพัฒนาองค์กรจากภายในอาจจะความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมาเนื่องจากเป็นบุคลากรภายในองค์กร
- นักพัฒนาองค์กรจากภายในนั้นมีความเป็นไปได้ที่จะยอมรับในระบบที่เป็นอยู่
- นักพัฒนาองค์กรจากภายในอาจจะขาดอำนาจในการตัดสินใจและการดำเนินการเปลี่ยนแปลง

ทีมงานที่รวมนักพัฒนาองค์กรทั้งภายในและภายนอก

ทีมงานที่มีการรวมนักพัฒนาองค์กรทั้งภายในและภายนอก ซึ่ง อาจ เป็น แนวทาง ที่มี ประสิทธิภาพที่สุดเนื่องจากการรวมข้อดีของนักพัฒนาทั้งภายในและภายนอกองค์กรเข้าด้วยกัน การทำงานร่วมกันทำให้มีการรวมทรัพยากรเข้าด้วยกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่นักพัฒนาองค์กรภายนอกสามารถนำความเชี่ยวชาญ ความตรงไปตรงมาในการวิเคราะห์ และมุมมองและแนวคิดใหม่ๆ ส่วนนักพัฒนาองค์กรภายในสามารถนำความรู้ในประเด็นต่างๆ ขององค์กรและบรรทัดฐาน และการรู้ถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรเป็นอย่างดี นอกจากนี้ทีมงานดังกล่าว สามารถ สนับสนุนการทำงานของทั้งสองฝ่าย และทำให้สามารถเกิดความต่อเนื่องในการบรรลุเป้าหมายของแผนงานการพัฒนาองค์กร เนื่องจากการเสริมจุดแข็งและลดจุดอ่อนขององค์กร ได้ (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021) (Cummings, T.G. & Worley, C.G., 2025)

Client vs. Consultant Knowledge



รูปที่ 4.1 ความรู้ความเข้าใจองค์กรของนักพัฒนาองค์กรจากภายนอกและนักพัฒนาองค์กรจากภายใน (Cummings, T.G. & Worley, C.G., 2025)

แนวทางการปฏิบัติของนักพัฒนาองค์กร

นักพัฒนาองค์กรสามารถดำเนินการพัฒนาองค์กรได้ในหลายแนวทาง โดยที่สามารถมองแนวทางการพัฒนาได้ใน 2 ด้าน (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021) (Cummings, T.G. & Worley, C.G., 2025)

1. ความมีประสิทธิภาพ ซึ่งหมายถึงระดับการเน้นเกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมายขององค์กร
2. ขวัญกำลังใจ หมายถึงระดับของการเน้นเกี่ยวกับความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้มีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรหรือการสร้างให้เกิดความเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

5 แนวทางของนักพัฒนาองค์กร (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)

1. แนวทาง Stabilizer style

แนวทาง Stabilizer style นั้น เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรเพียงเพื่อให้องค์กรอยู่รอดเท่านั้น โดยเน้นไม่ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่างๆ มากเกินไป การเปลี่ยนแปลงอาจเกิดขึ้นในบางหน่วยงานเท่านั้น

2. แนวทาง Cheerleader style

แนวทาง Cheerleader style จะให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของสมาชิกในองค์กรเป็นหลัก และไม่เน้นถึงประสิทธิภาพของการบริหารองค์กร ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงในลักษณะนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงในการสร้างบรรยากาศในการทำงานให้ดีขึ้น

3. แนวทาง Analyzer style

แนวทาง Analyzer style จะให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นการเน้นถึงผลผลิตขององค์กรเป็นหลัก รวมถึงเน้นให้มีการตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนในการเปลี่ยนแปลง

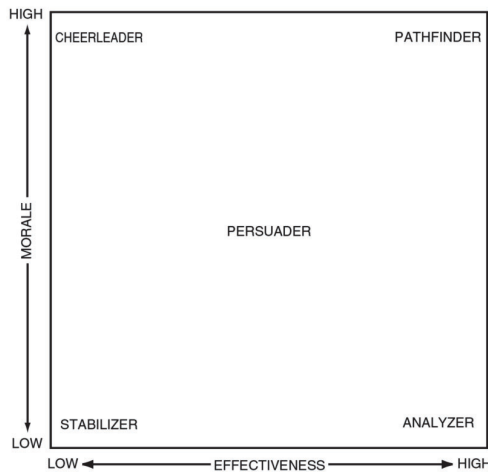
4. แนวทาง Persuader style

แนวทาง Persuader style เป็นการประนีประนอมระหว่างแนวทางแบบ Cheerleader และแนวทางแบบ Analyzer นั่นคือเป็นการพัฒนาองค์กรอย่างมีเป้าหมายแต่ก็ต้องมีการคำนึงถึงความพึงพอใจของพนักงานด้วย ดังนั้นผลสำเร็จของการพัฒนาองค์กรอาจไม่ได้เน้นความมีประสิทธิภาพสูงสุด

5. แนวทาง Pathfinder style

แนวทาง Pathfinder style เป็นแนวทางการพัฒนาองค์กรที่เน้นความมีประสิทธิภาพสูงสุด และเน้นความพึงพอใจของพนักงานอย่างสูงเช่นเดียวกัน ซึ่งแนวทางนี้เป็นแนวทางในอุดมคติของนักพัฒนาองค์กร ซึ่งแนวทาง Pathfinder style จะให้ความสำคัญกับ 6 ประการ ดังนี้

- 1) Communication การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพภายในองค์กร
- 2) Member roles in groups การให้ความสำคัญกับบทบาทของสมาชิกในกลุ่มในการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร
- 3) Group problem-solving การแก้ปัญหาในระดับกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ
- 4) Group norms and growth การสร้างบรรทัดฐานของกลุ่มและการเติบโตของกลุ่ม ซึ่งหมายถึงการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและความสามารถบรรลุเป้าหมายของกลุ่มที่วางไว้ได้
- 5) Leadership and authority บทบาทความเป็นผู้นำและการมีอำนาจในการตัดสินใจ
- 6) Inter-group cooperation การร่วมมือระหว่างกันของกลุ่มต่างๆ ในองค์กร ทั้งกลุ่มที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้เกิดการประสานงานกันระหว่างคนในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพเช่นการลดต้นทุน การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญของการพัฒนาองค์กรในระยะยาว



รูปที่ 4.2 แนวทางของนักพัฒนาองค์กร (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)

กรณีศึกษา: กลุ่มโรงแรมดุสิตธานี

เป็นธุรกิจโรงแรมที่ก่อตั้งขึ้นตั้งปี พ.ศ. 2491 โดยผู้ถือหุ้นส่วนใหญ่เครือญาติหรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นกลุ่มธุรกิจครอบครัว อย่างไรก็ตาม ผู้ก่อตั้งเลือกผู้พัฒนาองค์กรเป็นบุคคลภายนอกคือ นักบริหารมืออาชีพ เข้ามาบริหารกลุ่มธุรกิจที่มีทั้งธุรกิจโรงแรม ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม และธุรกิจการศึกษา ปัจจุบันคุณสุภจิ สุธรรมพันธุ์ ดำรงตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหารฯ โดยมีเป้าหมายควบคู่กับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยในภาพใหญ่ขององค์กรมีแผน 9 ปี ระหว่างปี 2559-2568 ด้วยความร่วมมือลงทุนในโครงการ “Dusit Residence” และ “Dusit Park” และในช่วง 5 ปีที่ผ่านมาเผชิญภาวะขาดทุนต่อเนื่อง ทำให้เกิดความขัดแย้งในกลุ่มผู้ถือหุ้นที่เป็นสมาชิกในครอบครัวเดียวกัน กล่าวคือ ผู้ถือหุ้นใหญ่ ‘ดุสิตธานี’ ที่อีกด้านหนึ่ง ‘สวมหมวก’ กรรมการบริษัทไม่อนุมัติงบประมาณ

จากสถานการณ์ดังกล่าว ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฯ ซึ่งเป็นคนนอก ต้องเข้ามาสื่อสารกับกรรมการบริษัท และผู้เกี่ยวข้องถึงผลกระทบต่อ (1) การส่งมอบข้อมูลต่อตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเกี่ยวกับการชำระหนี้หุ้นกู้ (2) ความเชื่อมั่นในหมู่นักลงทุนทั้งในและต่างประเทศ และ (2) ให้ความมั่นใจถึงรายได้ของธุรกิจที่มีแนวโน้มดีขึ้นในปี 2568 นี้ จากยอดขายโครงการ “Dusit Residence” และ “Dusit Park” ณ สิ้นปี 2567 อยู่ที่ร้อยละ 85 ส่วนในปีนี้ได้ตั้งเป้าหมายที่ร้อยละ 95 และส่งมอบห้องให้ลูกค้าได้ภายในสิ้นปี 2568 จนในที่สุดปัญหาความขัดแย้งข้างต้นได้รับการแก้ไข

กรณีศึกษานี้ ทำให้เห็นถึงการพัฒนาและการตรวจสอบการทำงานของธุรกิจครอบครัวในประเทศไทย โดยเฉพาะผู้ถือหุ้นใหญ่ของธุรกิจมีความขัดแย้ง ส่งต่อความเชื่อมั่นในหมู่นักลงทุน

การดำเนินการเรื่องธรรมาภิบาล และเติบโตขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาเรื่อง Development and validation of a work-family enrichment model: insights from Thai family enterprises โดย Apisakkul, A. & Chirapanda, S. (2024)

ที่มา: Dusit Thani Public Company Limited. (2024). **Annual Report 2024**. Accessed on Mar 21, 2025 from <https://www.set.or.th/th/market/product/stock/quote/DUSIT/company-profile/information>

ความพร้อมขององค์กรสำหรับการพัฒนาองค์กร

ความพร้อมขององค์กรสำหรับการพัฒนาองค์กรนั้น มีองค์ประกอบ ดังนี้

- 1) บุคคลสำคัญในองค์กรต้องมีการตัดสินใจเกี่ยวกับความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง
- 2) คำนี้ถึงเป้าหมายของการพัฒนาองค์กร มีความเหมาะสมหรือไม่
- 3) พิจารณาถึงวัฒนธรรมองค์กรว่าเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์กรหรือไม่
- 4) บุคคลสำคัญมีส่วนร่วมหรือไม่ เนื่องจากหากขาดการมีส่วนร่วมของบุคคลสำคัญในองค์กร การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กรก็อาจไม่สำเร็จลุล่วงไปได้
- 5) ควรมีการพิจารณาว่าพนักงานในองค์กรได้มีการเตรียมพร้อมในการพัฒนาองค์กรและมีความทุ่มเทในการพัฒนาองค์กรอย่างเต็มที่หรือไม่

การแทรกแซงเพื่อการพัฒนาองค์กร

การแทรกแซงสำหรับการพัฒนาองค์กรเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกในองค์กรเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น โดยทั่วไปการแทรกแซงนี้เป็นการกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงในองค์กร ซึ่งได้มีการวางแผนอย่างเป็นระบบ และได้มีการพิจารณาถึงผลกระทบต่างๆ นอกจากนี้ นักพัฒนาองค์กรจากภายนอกก็สามารถแทรกแซงเพื่อการพัฒนาองค์กรได้โดยผ่านผู้บริหารระดับสูงขององค์กร หากพิจารณาถึงลูกค้าของนักพัฒนาองค์กรนั้นอาจหมายถึงตัวขององค์กรเอง หรือบางแผนกบางหน่วยงานและยังรวมถึงพนักงานแต่ละคนด้วย (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021) (Cummings, T.G. & Worley, C.G., 2025)

บทบาทของนักพัฒนาองค์กรในการแทรกแซง

บทบาทของนักพัฒนาองค์กรในการแทรกแซงจะดำเนินการบนพื้นฐานของความเชื่อที่ว่าทีมงานคือรากฐานของความสำเร็จขององค์กรและต้องให้ความสำคัญในรายละเอียดของกระบวนการต่างๆ ภายในองค์กรและต้องมีความเชื่อว่าการสนับสนุนและช่วยเหลือลูกค้าของนักพัฒนาองค์กรจะเป็นการนำไปสู่การแก้ปัญหาในระยะยาวได้อย่างมีประสิทธิภาพแทนที่จะเป็นการเข้าไปควบคุมและสั่งการให้มีการทำตาม (Cummings, T.G. & Worley, C.G., 2025)

ทักษะและกิจกรรมที่จำเป็นของนักพัฒนาองค์กร

ทักษะและกิจกรรมที่จำเป็นของนักพัฒนาองค์กรมีด้วยกัน 6 ประการ

1. การพัฒนาทีมงาน
2. การเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยรวม
3. การพัฒนากลยุทธ์
4. การพัฒนาวิธีการจัดการและวิธีการบริหาร
5. การพัฒนาพนักงาน
6. การบริหารเทคโนโลยีอย่างมีบูรณาการ

ทักษะ 6 ประการที่สำคัญต่อความสำเร็จของนักพัฒนาองค์กร

1. Leadership skills ความเป็นผู้นำที่มีความชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมายของการพัฒนาองค์กรและการเปลี่ยนแปลง
2. Project management skills การบริหาร โครงการและกิจกรรมต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ
3. Communication skills เน้นการสื่อสารอย่างทั่วถึงเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันและสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร
4. Problem-solving skills มีวิธีการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ
5. Interpersonal skills ระบบการให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
6. Personal skills ระบบการให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานในระดับต่างๆ

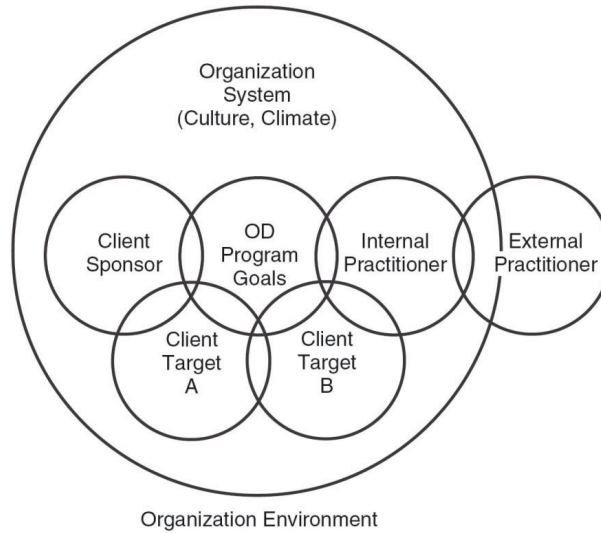


รูปที่ 4.3 ทักษะที่สำคัญต่อความสำเร็จของนักพัฒนาองค์กร (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)

การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างนักพัฒนาองค์กรและลูกค้า

การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างนักพัฒนาองค์กรและลูกค้า ซึ่งมีองค์ประกอบดังนี้คือ

1. นักพัฒนาองค์กร
2. คนที่ติดต่อของความช่วยเหลือจากนักพัฒนาองค์กร
3. หน่วยงานในองค์กรที่ต้องการจะเปลี่ยนองค์กร หน่วยงาน หรือบุคคล



รูปที่ 4.4 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างนักพัฒนาองค์กรและลูกค้า

(Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)

การรับรู้เบื้องต้น (Initial perceptions)

การแทรกแซงในเบื้องต้นซึ่งอาจเป็นการประเมินระหว่างกันของนักพัฒนาองค์กรและลูกค้า เนื่องจากความประทับใจแรกพบเป็นสิ่งที่สำคัญมากและความสำเร็จในการทำงานร่วมกันจะต้องเกิดจากความเชื่อถือนี้อันเนื่องมาจากการเปิดเผย (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)

แนวความคิดเกี่ยวกับการรับรู้

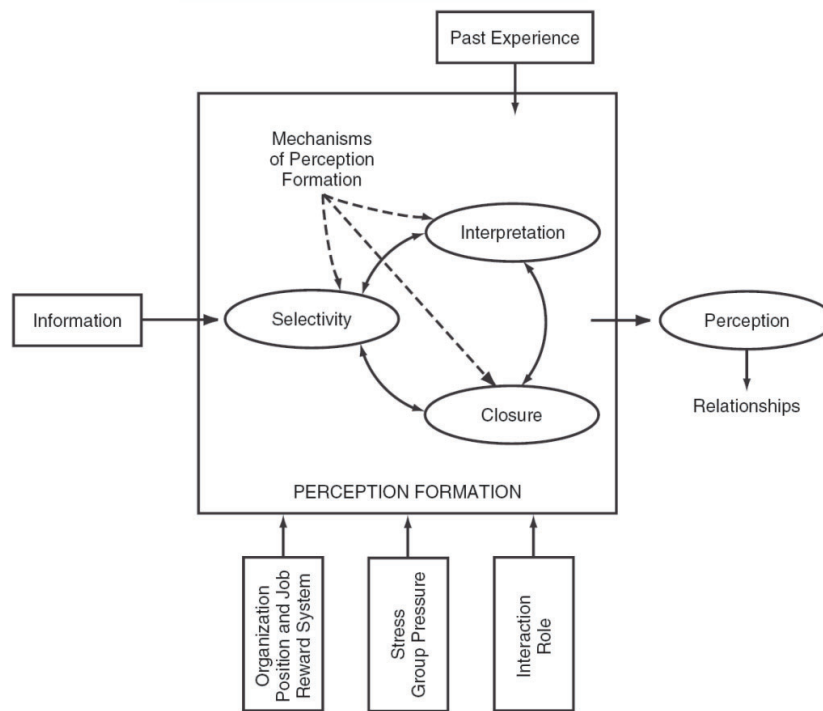
แนวความคิดเกี่ยวกับการรับรู้เป็นกระบวนการที่ซึ่งบุคคลได้มีการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องต่างๆ จากการตีความและการประมวลผลความประทับใจความรู้สึกที่เกิดขึ้น โดยทั่วไปบุคคลจะประพุดตามที่ได้รับรู้แทนที่จะเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจริงหรือเป็นจริง ดังนั้นแนวความคิดเรื่องการรับรู้จึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร

การเลือกที่จะรับรู้

การเลือกข้อมูลที่จะรับรู้ ซึ่งหมายถึงกระบวนการที่บุคคลมีแนวโน้มที่จะไม่สนใจข้อมูลที่ขัดกับความเชื่อ ค่านิยมของคนๆ นั้น และจะยอมรับข้อมูลอื่นๆ ก็ต้องตรงกับค่านิยม หรือความเชื่อของตน

การปิดรับข้อมูล

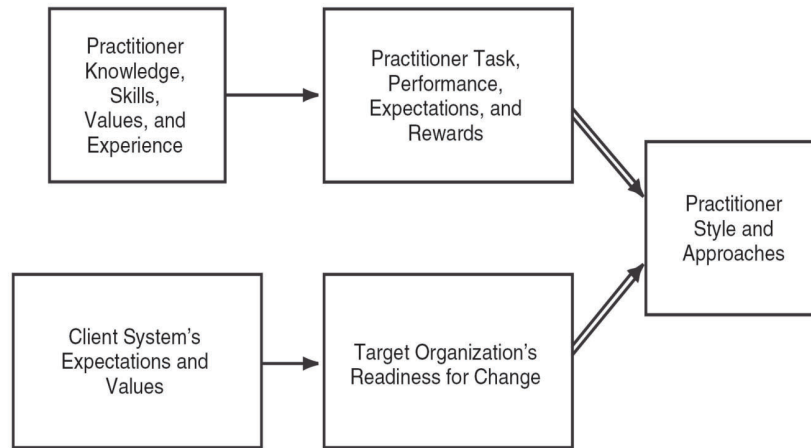
การปิดรับข้อมูลหมายถึงแนวโน้มที่บุคคลจะเติมเต็มส่วนของข้อมูลที่หายไป เพื่อให้มีการรับรู้ข้อมูลที่สมบูรณ์ ซึ่งหมายถึงบุคคลจะมีการรับรู้ในสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น โดยใช้ประสาทสัมผัส ความรู้สึกมากกว่าที่เกิดขึ้นจริง



รูปที่ 4.5 กระบวนการรับรู้ (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)

แนวความคิดเกี่ยวกับวิธีการของนักพัฒนาองค์กร

นักพัฒนาองค์กรจะต้องเอาความรู้ ทักษะ ค่านิยม ประสิทธิภาพทั้งหมดที่มีอยู่มาใช้ในการสร้างการเปลี่ยนแปลง โดยที่ระบบของลูกค้า หรือส่วนที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงก็มีวัฒนธรรมย่อย และมีระดับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของตนเอง ดังนั้นปัจจัยดังกล่าวจะมีผลต่อวิธีการในการพัฒนาองค์กร (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)



รูปที่ 4.6 แนวความคิดเกี่ยวกับวิธีการของนักพัฒนาองค์กร (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)

การพัฒนาความสัมพันธ์ความเชื่อถือระหว่างกัน

ในการสร้างความเชื่อถือระหว่างกัน การเปิดรับและความเชื่อถือระหว่างนักพัฒนาองค์กรและลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญอย่างมากโดยที่มีปัจจัยต่างๆ ดังนี้

1. การถามคำถามที่จำเป็น
2. การให้คำแนะนำ
3. การตอบสนอง
4. การตีความ
5. การเปิดเผยตัวตน
6. การรับฟัง

การสร้างบรรยากาศเพื่อการเปลี่ยนแปลง

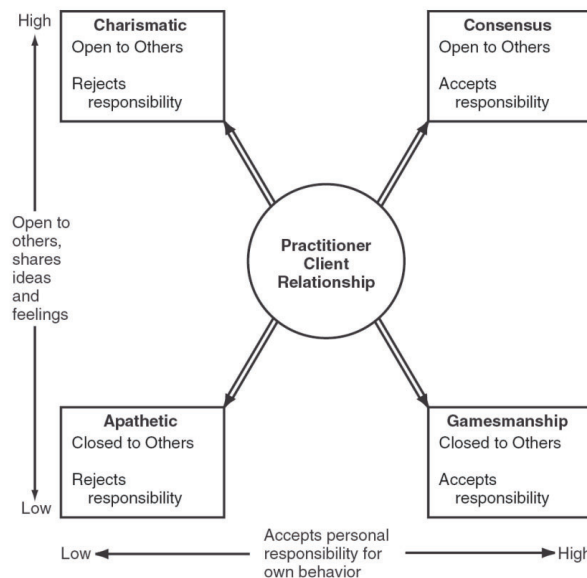
การสร้างบรรยากาศเพื่อการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งที่นักพัฒนาองค์กรจะปฏิบัติตามสิ่งที่ได้แนะนำให้ผู้ซึ่งดำเนินการซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างบรรยากาศของการเปิดเผยและเปิดรับความจริงใจและความเชื่อถือร่วมกัน (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)

วิธีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างนักพัฒนาองค์กรและลูกค้า

วิธีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างนักพัฒนาองค์กรและลูกค้ามีด้วยกัน 4 แบบคือ

1. **Apathetic** เป็นแบบเฉยชา ไม่ตอบสนอง ไม่แสดงความคิดเห็นที่แท้จริงออกมาให้นักพัฒนาองค์กรได้รู้ ลูกค้ามักสงสัยในการเปลี่ยนแปลง ไม่ค่อยเชื่อถือ
2. **Gamesmanship** ใช้อำนาจในการควบคุมปัจจัยทางกลยุทธ์ที่สำคัญเอาไว้ ให้มีผลไปตามที่ตนต้องการ

3. **Charismatic** มองการเปลี่ยนแปลงและยอมรับแนวคิดทางการเปลี่ยนแปลงของผู้นำ แนวโน้มที่เชื่อฟังตามแนวทางของนักพัฒนาองค์กร
4. **Consensus** ลูกค้ายและนักพัฒนาองค์กรมีการยอมรับความคิดเห็นของอีกฝ่าย และพร้อมที่จะประนีประนอมในกรณีที่มีความแตกต่างทางความคิดเห็นเกิดขึ้น ซึ่งนักพัฒนาองค์กรมีความพยายามที่จะดำเนินการเพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์กรต่อไป



รูปที่ 4.7 วิธีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างนักพัฒนาองค์กรและลูกค้า

(Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)

การทำให้เป็นทางการของกฎระเบียบ การดำเนินการพื้นฐานเพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์กรควรมีการทำให้เป็นทางการ ในเรื่องของเงื่อนไขต่างๆ ในสัญญาที่ทำขึ้นกับนักพัฒนาองค์กรภายนอก แต่สำหรับนักพัฒนาองค์กรภายในไม่จำเป็นต้องมีการทำสัญญา แต่ระเบียบปฏิบัติพื้นฐานจะต้องมีการกำหนดขึ้นอย่างเป็นทางการ การทำสัญญากับนักพัฒนาองค์กรภายนอกนั้นควรจะต้องครอบคลุมถึงประเด็นต่างๆ (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021) (Cummings, T.G. & Worley, C.G., 2025) ได้แก่

- แนวทางการติดต่อสื่อสาร (Point of contact)
- บทบาทของนักพัฒนาองค์กร (Role of practitioner)
- ค่าที่ปรึกษาในการพัฒนาองค์กร (Fees)
- กำหนดเวลา (Schedule)
- ผลที่คาดว่าจะได้รับหรือเกิดขึ้น (Anticipated results)
- ข้อตกลง หรือระเบียบในการดำเนินงานพื้นฐาน (Operating ground rules)

ข้อควรระวังในเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างนักพัฒนาองค์กรและลูกค้า

1. ระดับของความรับผิดชอบต่อน้ำที่ในการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับลูกค้า
2. ระดับของอำนาจในการสร้างความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เนื่องจากนักพัฒนาองค์กรจำเป็นต้องมีอำนาจในระดับหนึ่ง เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นไปตามเป้าหมาย
3. การใช้อำนาจของนักพัฒนาองค์กรเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของลูกค้าเอง หมายถึงอาจมีการบิดเบือนหรือการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร โดยผิดไปจากสิ่งที่ได้มีการเสนอแนะจากนักพัฒนาองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายบางประการของลูกค้าเอง

บทที่ 5

กระบวนการวินิจฉัยองค์กร (The Diagnostic Process)

วัตถุประสงค์ของ บทที่ 5 กระบวนการวินิจฉัยองค์กร (The Diagnostic Process) มี 4 ประการ คือ

1. เพื่อสามารถระบุตัวแปรเชิงระบบและบอกได้ถึงอาการและปัญหา รวมถึงสาเหตุของความไม่มีประสิทธิภาพขององค์กร
2. เพื่อสามารถระบุถึงเทคนิคสำหรับการหาข้อมูลสำหรับระบบของลูกค้า
3. เพื่อสามารถอธิบายแบบจำลองในการวินิจฉัยองค์กรหลักและเทคนิคต่างๆ ที่ใช้ในโครงการพัฒนาองค์กร
4. เพื่อที่จะสามารถใช้วิธีการวินิจฉัยอย่างเป็นระบบในสถานการณ์ต่างๆ ขององค์กร

การวินิจฉัยส่วนขององค์กรที่มีปัญหา (Diagnosing Problem Areas)

ในการพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นที่ผู้บริหารจะสามารถระบุได้ถึงส่วนขององค์กรที่มีปัญหาและจำเป็นต้องมีการปรับปรุงพัฒนาเพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังจำเป็นต้องมีการประเมินผลการดำเนินงานในปัจจุบันขององค์กรอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้ได้ระดับของคุณภาพในการดำเนินการตามที่มีการตั้งเป้าหมายไว้

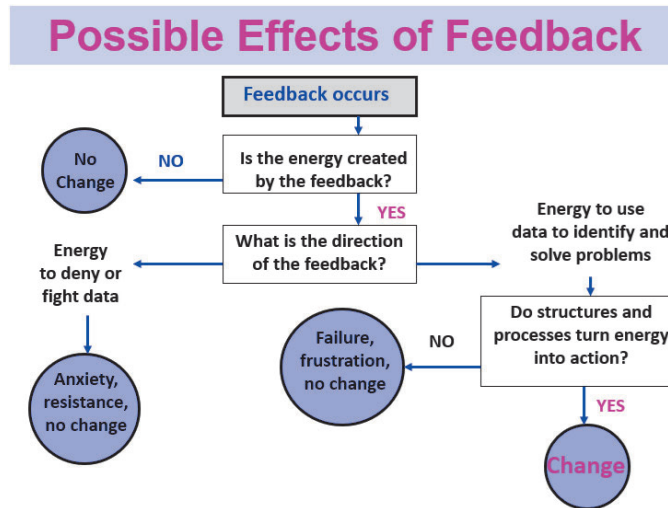
การวินิจฉัยปัญหาที่เกิดขึ้นในส่วนต่างๆ ขององค์กรนั้นจะช่วยให้ได้มีข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการปรับตัวที่รวดเร็วขององค์กร ยังรวมถึงการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างขององค์กร การบริหารจัดการ และแลกเปลี่ยนข้อมูลกันระหว่างบุคคล แผนก ฝ่าย และหน่วยงานต่างๆ รวมถึงการวิเคราะห์ข้อมูลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้สามารถวินิจฉัยปัญหาต่างๆ ได้ดียิ่งขึ้น (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021) (Cummings, T.G. & Worley, C.G., 2025)

การวินิจฉัยองค์กร คือ อะไร

การวินิจฉัยองค์กร เป็นกระบวนการที่เป็นระบบ ที่ทำให้สามารถเข้าใจสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กร โดยจะช่วยระบุลักษณะโดยทั่วไปของปัญหา สาเหตุต่างๆ และช่วยทำให้สามารถเลือกกลยุทธ์ที่ถูกต้องและเหมาะสมในการแก้ไขและวิเคราะห์ปัญหาต่างๆ ได้อย่างมีระบบ (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021) (Cummings, T.G. & Worley, C.G., 2025)

กระบวนการในการวินิจฉัยองค์กร

- การรวบรวมข้อมูล (Data gathering)
- การระบุถึงปัญหา (Identification of problem areas)
- การแปลความ (Interpretation)
- การระบุแผนการดำเนินการทางเลือก (Potential action programs)

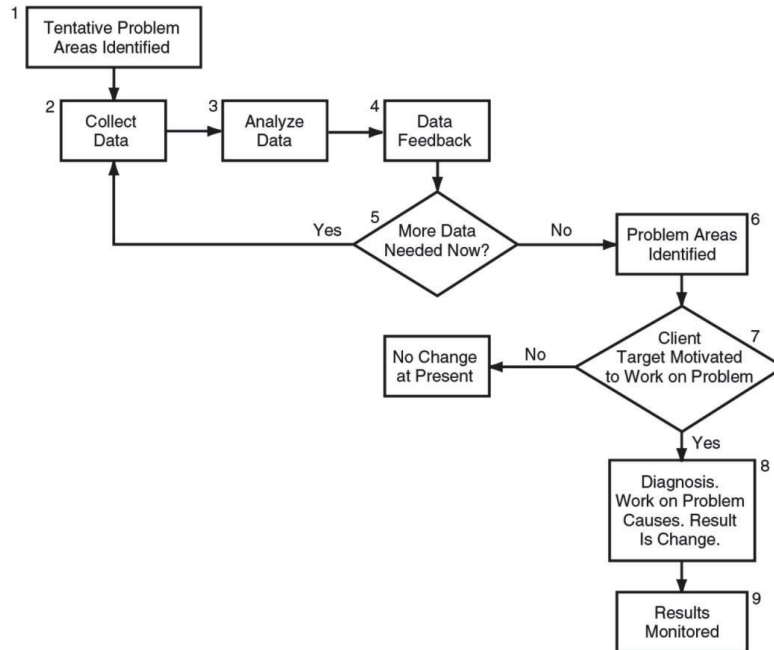


รูปที่ 5.1 กระบวนการการวินิจฉัยองค์กร (Cummings, T.G. & Worley, C.G., 2025)

ขั้นตอนในการวินิจฉัยองค์กร

ขั้นตอนในการวินิจฉัยองค์กร (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021) (Cummings, T.G. & Worley, C.G., 2025) มีดังนี้

- ขั้นที่ 1: ระบุถึงปัจจัยที่อาจเป็นต้นเหตุของปัญหา (Tentative problem identified)
- ขั้นที่ 2: เก็บรวบรวมข้อมูล (Collect data)
- ขั้นที่ 3: วิเคราะห์ข้อมูล (Analyze data)
- ขั้นที่ 4: แจ้งผลการวิเคราะห์และวินิจฉัยให้กับหน่วยงานต่างๆ ได้ทราบ (Feedback data)
- ขั้นที่ 5: พิจารณาว่าจำเป็นต้องมีข้อมูลเพิ่มเติมหรือไม่ (More data needed?)
- ขั้นที่ 6: ระบุส่วนที่เป็นปัญหาได้อย่างชัดเจน (Problems areas identified)
- ขั้นที่ 7: สังเกตความตั้งใจในการแก้ปัญหขององค์กร (Is client motivated?)
- ขั้นที่ 8: วินิจฉัยอย่างละเอียดและแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น (Diagnosis and work on problem)
- ขั้นที่ 9: ติดตามผลและประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Monitor and assess results)



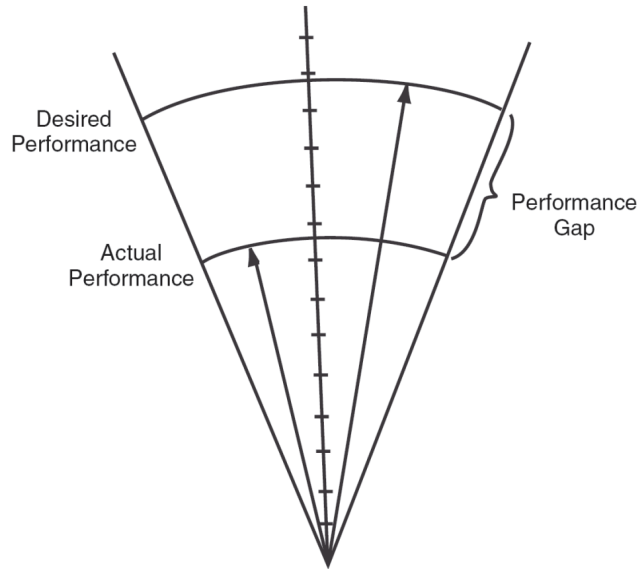
รูปที่ 5.2 กระบวนการการวินิจฉัยองค์กร (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)

ช่องว่างของผลการดำเนินงาน (The Performance Gap)

ช่องว่างของผลการดำเนินงาน (The Performance Gap) เป็นการพิจารณาถึงความแตกต่างระหว่างสิ่งที่องค์กรควรทำหรือสามารถทำได้และสิ่งที่องค์กรกำลังทำอยู่ซึ่งเป็นเหตุให้เกิดช่องว่างของผลของดำเนินงานที่แท้จริง

การประเมินช่องว่างในการดำเนินงานใน 4 ด้าน (Self-Assessment Gap Analysis of Four Key Areas)

1. การประเมินความจุดแข็งขององค์กร
2. การประเมินสิ่งที่สามารถทำได้โดยอาศัย จุดแข็งหรือความแข็งแกร่งขององค์กร
3. การประเมินจุดอ่อนขององค์กร
4. การประเมินสิ่งที่สามารถทำได้เพื่อจะแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากจุดอ่อนขององค์กร



รูปที่ 5.3 ช่องว่างของผลการดำเนินงาน (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)

กระบวนการเก็บข้อมูล (Data Collection Stages)

1. ระบุวัตถุประสงค์ของแผนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นการวินิจฉัยเบื้องต้นและระบุถึงข้อมูลที่ต้องการในการวิเคราะห์เพิ่มเติม
2. การเลือกปัจจัยหลักต่างๆ โดยระบุตัวแปรหลักที่สำคัญ ซึ่งอาจจะนำไปสู่การที่ต้องการข้อมูลหรือปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติมและเชิงลึกมากขึ้น
3. การเลือกวิธีการเก็บข้อมูล ขึ้นอยู่กับลักษณะปัญหาของปัญหามักจะช่วยในการเลือกวิธีการเก็บข้อมูลนั้น

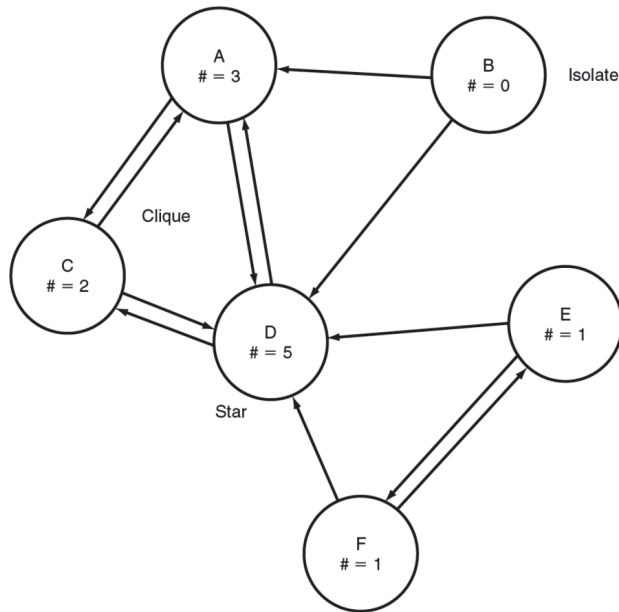
คล้ายคลึงกับ Stavros, J. & Rothwell, W. & Sullivan, R. (2016) กล่าวถึง กระบวนการ OD ว่าเป็นขั้นตอนที่ชัดเจน ได้แก่ การประเมินสถานการณ์ การวางแผน การดำเนินการ และการประเมินผล

ประเภทของวิธีการเก็บข้อมูล (Types of Methods)

1. แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary sources)
2. ข้อมูลองค์กรและอุตสาหกรรม (Organization and industry data)
3. การสำรวจจากพนักงานและการตอบแบบสอบถาม (Employee surveys or questionnaires) ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการสำรวจนี้จะมาจากจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่มากแต่ มักจะขาดข้อมูลเชิงลึก

การสร้างสังคมสัมพันธ์ (Sociogram)

- วิธีการที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์จากกลุ่ม
- แต่ละคนมีกลุ่มเป็นของตนเอง
- โดยที่แต่ละคนจะเลือกที่ผู้ที่จะติดต่อสื่อสารด้วย



รูปที่ 5.4 การสร้างสังคมสัมพันธ์ (Sociogram) (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)

- การสังเกตการณ์ (Direct observation) โดยสังเกตว่าแต่ละคนมีการดำเนินงานของตนเองอย่างไร
- การสัมภาษณ์ (Interviews) เป็นวิธีการที่ถูกใช้มากที่สุดวิธีหนึ่ง เพราะสามารถเข้าถึงได้โดยตรง การเป็นส่วนตัว และสามารถยืดหยุ่นได้
- การสัมภาษณ์โดยตรง (Directed interview)
- คำถามปลายเปิด (Open-ended questions)
- คำถามปลายปิด (Closed questions)
- การสัมภาษณ์เชิงลึกแบบไม่เจาะจง (Nondirected interview)

การนำข้อมูลที่เก็บมาใช้ในการปฏิบัติ มีขั้นตอน ดังนี้

1. ตัดสินใจเลือกว่าจะเอาข้อมูลใดมาใช้บ้าง
2. เลือกเทคนิคที่เหมาะสม
3. นำข้อมูลที่เก็บได้มาใช้

การวิเคราะห์ข้อมูล

เทคนิคใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลมักขึ้นอยู่กับวิธีการเก็บข้อมูล (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021) นอกจากนี้ควรมีการประเมินความมีประสิทธิภาพของข้อมูลด้วย แนวทางในการประเมินความมีประสิทธิภาพของข้อมูลที่ได้มา มีดังนี้

1. ความเที่ยงตรงของข้อมูล (Validity of data)
2. เวลาที่เก็บข้อมูล (Time to collect data)
3. ต้นทุนของการเก็บข้อมูล (Cost of data collection)
4. วัฒนธรรมองค์กรและบรรทัดฐานขององค์กร (Organization culture and norms)
5. ผลกระทบของความคลาดเคลื่อนในการเก็บข้อมูล (Hawthorne effect in data collecting)

แบบจำลองในการวินิจฉัยองค์กร (Diagnostic Models)

ประมาณ 70% ของนักพัฒนาองค์กรได้รายงานว่าใช้แบบจำลองในการวินิจฉัยองค์กรช่วยในการระบุปัญหาในองค์กร ซึ่งแบบจำลองในการวินิจฉัยองค์กรนี้จะถูกใช้ในการวิเคราะห์โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กรและพฤติกรรมองค์กร (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)

รูปแบบของแบบจำลองในการวินิจฉัยองค์กร

รูปแบบของแบบจำลองในการวินิจฉัยองค์กร (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021) มีดังนี้

1. แบบจำลองในการวินิจฉัยองค์กรเชิงวิเคราะห์ (Analytical)
2. แบบจำลองในการวินิจฉัยองค์กรโดยมีพฤติกรรมของกลุ่มใหม่ๆ (Emergent-group behavior)
3. แบบจำลองในการวินิจฉัยองค์กรจากนักปฏิบัติทางด้านการจัดการ (Management practitioner)
4. แบบจำลองในการวินิจฉัยองค์กรด้วยระบบเทคนิคสังคม (Sociotechnical systems)
5. แบบจำลองในการวินิจฉัยองค์กรโดยการวิเคราะห์หาสาเหตุและเครือข่ายสังคม (Cause maps and social network analysis)
6. แบบจำลองในการวินิจฉัยองค์กร โดยการวิเคราะห์แรงเสริมแรงต้าน (Force-field analysis)

แต่ละรูปแบบของแบบจำลองในการวินิจฉัยองค์กรมีรายละเอียด ดังนี้ คือ

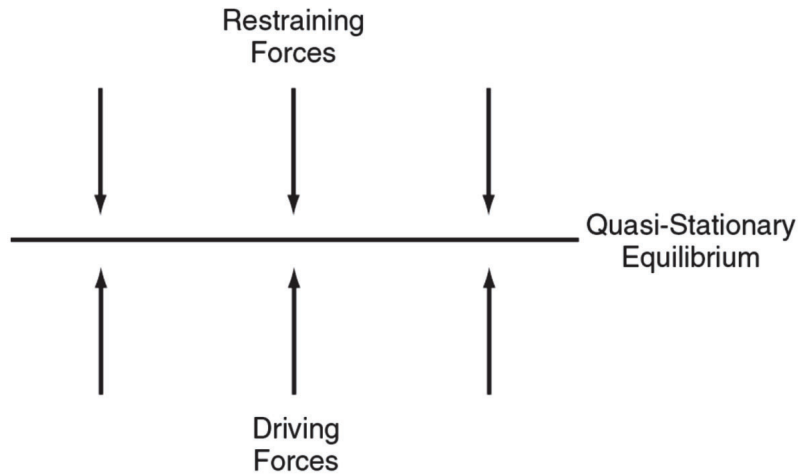
1. แบบจำลองในการวินิจฉัยองค์กรเชิงวิเคราะห์ (Analytical model) มักจะถูกใช้สำหรับระหว่างแผนกในองค์กร เพื่อศึกษาลักษณะของแผนกต่างๆ ในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะช่วยให้แผนกต่างๆ ในองค์กรมีการรวมตัวกันขึ้น

<i>Organization Units</i>	<i>Degree of Departmental Structure</i>	<i>Members' Orientation toward Time</i>	<i>Members' Orientation toward Others</i>	<i>Members' Goal Orientation</i>
Finance	High	Short	Controlling	Investment
Research	Low	Long	Permissive	Science
Marketing	Medium	Short	Permissive	Market
Production	High	Short	Directive	Product

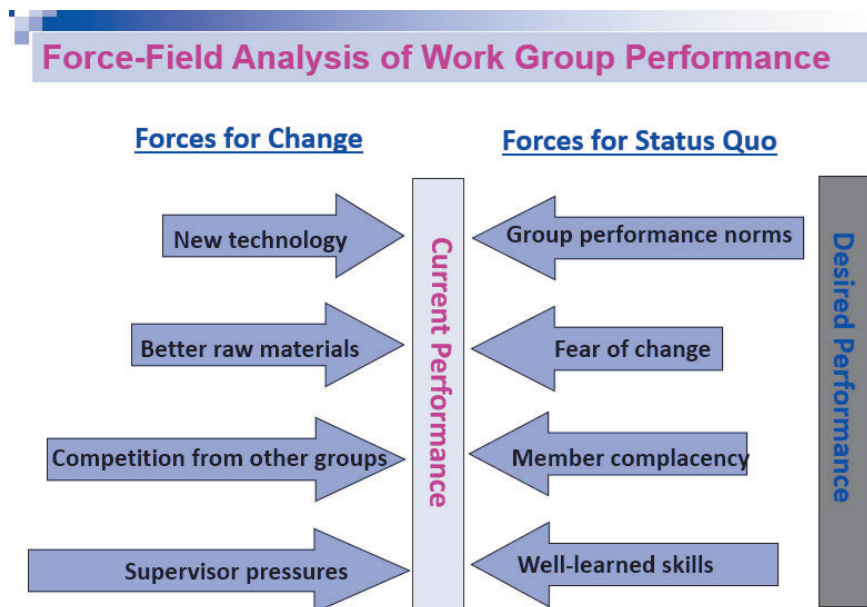
ตารางที่ 5.1 ลักษณะหน้าที่ของแผนกต่างๆ ในองค์กร (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)

2. แบบจำลองในการวินิจฉัยองค์กรโดยมีพฤติกรรมของกลุ่มใหม่ๆ (Emergent-group behavior) ซึ่งแบบจำลองในการวินิจฉัยองค์กรนี้มักจะถูกใช้เพื่อวิเคราะห์การรวมตัวกันระหว่างกลุ่มต่างๆ ในองค์กรที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน โดยจะเก็บข้อมูลจากกิจกรรมต่างๆ การปฏิสัมพันธ์กัน และบรรทัดฐานต่างๆ
3. แบบจำลองในการวินิจฉัยองค์กรจากนักปฏิบัติทางด้านการจัดการ (Management practitioner) โดยมักเกี่ยวข้องกับการวางแผนต่างๆ ข้อปฏิบัติทางการบริหารจัดการทั่วไป ลักษณะหน้าที่ทางการจัดการในด้านต่างๆ เช่น การเงิน การโฆษณาและการส่งเสริมการตลาด การวิจัยตลาด และงานบริหารบุคคล
4. แบบจำลองในการวินิจฉัยองค์กรด้วยระบบเทคนิคสังคม (Sociotechnical systems) คือการที่ระบบ 2 ระบบคือด้านเทคนิค และด้านพฤติกรรมและสังคมในองค์กรมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน การวินิจฉัยจะใช้เพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของ 2 ระบบนี้รวมทั้งมีการให้ข้อมูลย้อนกลับ
5. แบบจำลองในการวินิจฉัยองค์กรโดยการวิเคราะห์หาสาเหตุและเครือข่ายสังคม (Cause maps and social network analysis) โดยการวิเคราะห์หาสาเหตุนั้น เป็นการใช้เครื่องมือทางคณิตศาสตร์เข้ามาช่วยพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ ส่วนการวิเคราะห์เครือข่ายสังคมนั้น เป็นการใช้เครื่องมือทางคณิตศาสตร์เข้ามาช่วยพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของคนและกลุ่มคนต่างๆ ซึ่งการวิเคราะห์นี้ จะแสดงถึงความสัมพันธ์ที่สำคัญที่ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งและกัน
6. แบบจำลองในการวินิจฉัยองค์กรโดยการวิเคราะห์แรงเสริมแรงต้าน (Force-field analysis) มักจะใช้เพื่อศึกษาความสมดุลระหว่างแรงเสริมและแรงต้าน แรงต้าน (Restraining forces) คือ การที่พยายามให้องค์กรคงที่ ไม่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ในทางตรงกันข้ามแรงเสริม (Driving forces) คือ การผลักดันที่พยายามให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น เมื่อแรงต้านและแรงเสริม

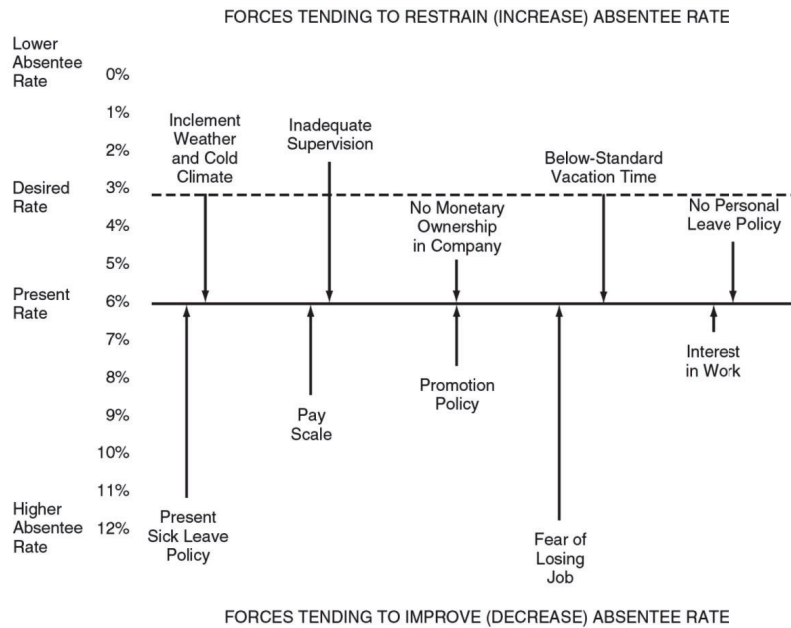
เกิดขึ้นหรือปะทะกันในองค์กรและจะทำให้เกิดความสมดุลขึ้น ซึ่งองค์กรจะเกิดการเปลี่ยนแปลงแบบจำลองในการวินิจฉัยขององค์กร โดยการวิเคราะห์แรงเสริมแรงต้านนั้นจะช่วยดูว่าองค์กรควรมีแรงเสริมหรือแรงต้านในองค์กรเพิ่มขึ้นหรือน้อยลง



รูปที่ 5.5 การวิเคราะห์แรงเสริมแรงต้าน (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)



รูปที่ 5.6 การวิเคราะห์แรงเสริมแรงต้านต่อการดำเนินงานกลุ่ม (Cummings, T.G. & Worley, C.G., 2025)



รูปที่ 5.7 ตัวอย่างการใช้การวิเคราะห์แรงเสริมแรงต้านในองค์กรเกี่ยวกับอัตราการขาดงาน (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)

ข้อสำคัญที่ควรคำนึงในการวินิจฉัยองค์กร (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)

1. การรักษาความลับของข้อมูลที่ได้มา (Confidentiality of data)
2. ไม่ควรทำการวินิจฉัยองค์กรมากเกินไป (Over diagnosis)
3. การวินิจฉัยองค์กรในช่วงวิกฤติหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ในระยะเวลาสั้นๆ อาจทำให้การวินิจฉัยองค์กรเกิดความผิดพลาดได้ (Crisis diagnosis)
4. การวินิจฉัยองค์กรที่ใช้จำนวนน้อยเกินไปหรือมากเกินไปโดยเฉพาะระหว่างนักพัฒนาองค์กรกับลูกค้าอาจทำให้การวินิจฉัยองค์กรเกิดความผิดพลาดได้ (Threatening and overwhelming diagnosis)
5. นักพัฒนาองค์กรอาจเลือกและใช้รูปแบบที่ตนถนัดในการวินิจฉัยองค์กร โดยไม่ได้คำนึงถึงลักษณะปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร (Practitioner's favorite diagnosis)
6. การวินิจฉัยองค์กรนั้นต้องดูจากปัญหาที่เกิดขึ้นและหาสาเหตุของปัญหานั้นๆ ไม่ใช่พิจารณาจากลักษณะของอาการขององค์กรที่เกิดขึ้น ดังนั้นในการวินิจฉัยองค์กรนั้นต้องพิจารณาที่ปัญหาและสาเหตุอื่นด้วย เพื่อที่จะสามารถแก้ปัญหาได้ตรงจุดและความเหมาะสม (Diagnosis of symptom) เช่น หากองค์กรมีลักษณะของอาการขององค์กรที่เกิดขึ้นคืออัตราการลาออกจากงานสูง ไม่ได้หมายความว่าปัญหาในองค์กรคือ อัตราการลาออกจากงาน แต่สาเหตุหลักนั้นอาจมาจากการบริหารจัดการที่ไม่ดี ซึ่งทำให้อัตราการลาออกจากงานสูงก็ได้ ดังนั้นนักพัฒนาองค์กรต้องพิจารณาอย่างระมัดระวัง

กรณีศึกษา: กลุ่มโรงแรมดุสิตธานี

จากการเปลี่ยนแปลงทั้งปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร ส่งผลให้ผู้บริหารมีการวินิจฉัยภาพของธุรกิจในปัจจุบันเพื่อนำพาธุรกิจไปสู่เป้าหมายแผน 9 ปีของกลุ่มโรงแรมดุสิตธานี ดังจะเห็นได้จากตัวอย่าง ดังนี้

	Current Performance	Desired Performance
New Technology	นำเทคโนโลยี Solar Rooftop และ Solar Farm ยกตัวอย่างโรงแรมดุสิตหัวหิน มีแผนใช้ Solar Rooftop 150 กิโลวัตต์ และ Solar Farm 300 กิโลวัตต์ในช่วงไตรมาสแรกของปี 2568 รวมถึงพลังงานทางเลือกอื่นเข้ามาใช้กับโรงแรมทั้งในและต่างประเทศ เพื่อเพิ่มสัดส่วนการใช้พลังงานสะอาด ลดการใช้พลังงานที่ก่อให้เกิดภาวะโลกร้อน	ดำเนินต่อไป เนื่องจากเป็นโจทย์สำคัญเพื่อสร้างความยั่งยืนให้กับธุรกิจ
Better Raw Materials	ในปี 2567 โรงแรมทั้งในและต่างประเทศ ได้รับการรับรองมาตรฐานต่างๆ ได้แก่ >>ISO14001:2015 >>ISO20121:2012 >>Green Hotel >>Thailand MICE Venue Standard: AMVS >>Thailand Sustainable Event Management Standard Level 2	ดำเนินต่อไป เนื่องจากเป็นโจทย์สำคัญเพื่อสร้างความยั่งยืนให้กับธุรกิจ และตอบสนองไลฟ์สไตล์ลูกค้าในยุคปัจจุบันที่ใส่ใจประเด็นเรื่องสิ่งแวดล้อมอย่างมาก
Competitors from other groups	ยอดขายโครงการ “Dusit Residence” และ “Dusit Park” ณ สิ้นปี 2567 อยู่ที่ร้อยละ 85	คาดหวังยอดขายปีนี้ที่ร้อยละ 95 และส่งมอบห้องให้ลูกค้าได้ภายในสิ้นปี 2568 นี้
Supervisor pressures	ในปี 2567 มีการจ้างบุคลากรใหม่ร้อยละ 39 และลาออกร้อยละ 31	ในปี 2568 คาดหวังระดับใกล้เคียงเดิม

จากข้อมูลข้างต้น แสดงถึงกระบวนการที่ช่วยให้การพัฒนาองค์กรมีความชัดเจนในมิติต่างๆ รวมถึงลงไปรายละเอียดในแต่ละหมวดหมู่ว่า มีประเด็นใดที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการก้าวไปสู่เป้าหมายแผน 9 ปีของกลุ่มโรงแรมดุสิตธานี ในกรณีที่มีประเด็นก็จะลงไปสู่แนวทางการบริหารความเสี่ยงและแผนรับมือ

ที่มา: Dusit Thani Public Company Limited. (2024). **Annual Report 2024**. Accessed on Mar 21, 2025 from <https://www.set.or.th/th/market/product/stock/quote/DUSIT/company-profile/information>

บทที่ 6 การเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Overcoming Resistance to Change)

วัตถุประสงค์บทที่ 6 การเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง มี 4 ประการ คือ

1. เพื่อศึกษาถึงแรงผลักดันของบุคคลในองค์กรที่อาจทำให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กร
2. เพื่อสามารถทำให้ทราบถึงกลยุทธ์ที่จะสามารถเพิ่มแรงจูงใจในการเปลี่ยนแปลง
3. เพื่อทราบถึงการวินิจฉัยเกี่ยวกับแรงผลักดันและแรงต้านของการเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้
4. เพื่อศึกษาการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างสำเร็จ

การเปลี่ยนแปลงการปรับองค์กรใหม่

ทุกๆ องค์กรจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งที่ท้าทายสำหรับผู้บริหารองค์กรที่จะต้องจัดการกับการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากองค์กรอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว ทุกคนในองค์กรต้องให้ความสำคัญและร่วมมือกับความท้าทายในการเปลี่ยนแปลงด้วย การเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ มักมีอุปสรรคและความยากลำบากเกิดขึ้น รวมถึงเป็นสิ่งที่ท้าทายมาก (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)

การเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล

การเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคลนั้นต้องมีการวินิจฉัยลักษณะพฤติกรรมของแต่ละบุคคล ศึกษาความสัมพันธ์กับผู้อื่น รวมถึงกระบวนการทำงานและทักษะในการทำงาน (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)

การเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กร

การเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เช่น นโยบายขององค์กร กระบวนการทำงานขององค์กร โครงสร้างขององค์กร กระบวนการผลิต รวมถึงวิธีการทำงานและการไหลของงานในองค์กร (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)

วงจรชีวิตของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงมักมีวงจรชีวิตของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง 5 ขั้นตอน (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021) ดังนี้

- ขั้นตอนที่ 1** เป็นขั้นแรกของวงจรชีวิตของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง มีคนในองค์กรแต่เป็นเพียงคนส่วนน้อยเท่านั้นที่รับรู้ถึงความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง ในขั้นนี้การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมีสูงมาก
- ขั้นตอนที่ 2** ในขั้นนี้มีทั้งแรงผลักดันหรือแรงเสริม (Driving forces) และแรงเสถียร (Restraining forces) ในการเปลี่ยนแปลงเริ่มเกิดขึ้น มีการพิจารณาถึงข้อดีข้อเสียของการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ และคนในองค์กรเริ่มชินเกี่ยวกับเรื่องการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ ที่อาจสูงขึ้น
- ขั้นตอนที่ 3** ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่มีความขัดแย้งเกิดขึ้น มีการเผชิญหน้าระหว่างแรงผลักดัน (Driving forces) และแรงเสถียร (Restraining forces) ของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ซึ่งจุดนี้เป็นจุดที่จะบ่งชี้ว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ จะเกิดขึ้นหรือไม่
- ขั้นตอนที่ 4** หากต้องมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ในขั้นนี้ยังมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอยู่บ้าง โดยที่มีความเป็นไปได้ว่าคนที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอาจจะปรับเปลี่ยนไปสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงซึ่งจะทำให้เกิดความสมดุล
- ขั้นตอนที่ 5** ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนสุดท้ายของวงจรชีวิตของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง คนที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมีเพียงน้อยมากและถูกหามางเมิน ซึ่งคนเหล่านี้จะเป็นคนส่วนน้อยเท่านั้นที่รับรู้ถึงความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงซึ่งขั้นนี้จะกลับไปเป็นขั้นตอนที่ 1 เป็นวงจรชีวิตของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

ปัจจัยหลักที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จ

ปัจจัยหลักที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จ (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)

1. การสนับสนุนให้มีการเปลี่ยนแปลง (Advocates of change)
คนที่จะนำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กรนั้น มักเป็นคนที่มีความสำคัญที่จะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง นักพัฒนาองค์กรไม่ว่าจะภายในหรือภายนอกองค์กรอาจจะเข้ามาช่วยในการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น
2. ระดับของการเปลี่ยนแปลง (Degree of change)
การเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับระดับของการเปลี่ยนแปลงว่ามากหรือน้อย ยิ่งระดับการเปลี่ยนแปลงมาก ยิ่งยากที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลง
3. ระยะเวลา (Time frame)
การเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับระยะเวลาด้วย นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไปและให้ระยะเวลาในการเกิดการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น มักจะประสบความสำเร็จมากกว่าการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและระยะเวลาสั้นๆ ใดๆ

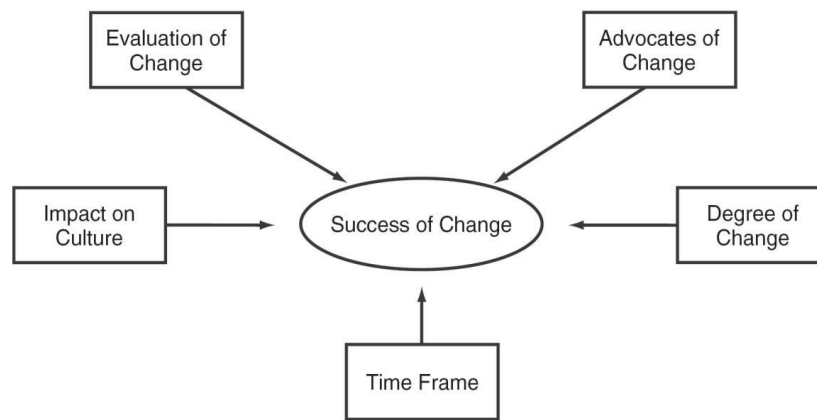
ก็ตามมีบางกรณีที่ต้องการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในระยะเวลาอันสั้นทั้งนี้เพื่อความอยู่รอด

4. ผลกระทบจากวัฒนธรรมขององค์กร (Impact on culture)

การเปลี่ยนแปลงจะสำเร็จได้นั้นขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมปัจจุบันขององค์กรด้วย หากวัฒนธรรมองค์กรต่อต้านมาก การเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จก็ทำได้ยาก

5. การประเมินผลของการเปลี่ยนแปลง (Evaluation of change)

การประเมินผลของการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความสำคัญ องค์กรควรมีการประเมินว่าหากมีการเปลี่ยนแปลงขึ้นแล้วจะเกิดผลกระทบอย่างไรต่อองค์กร



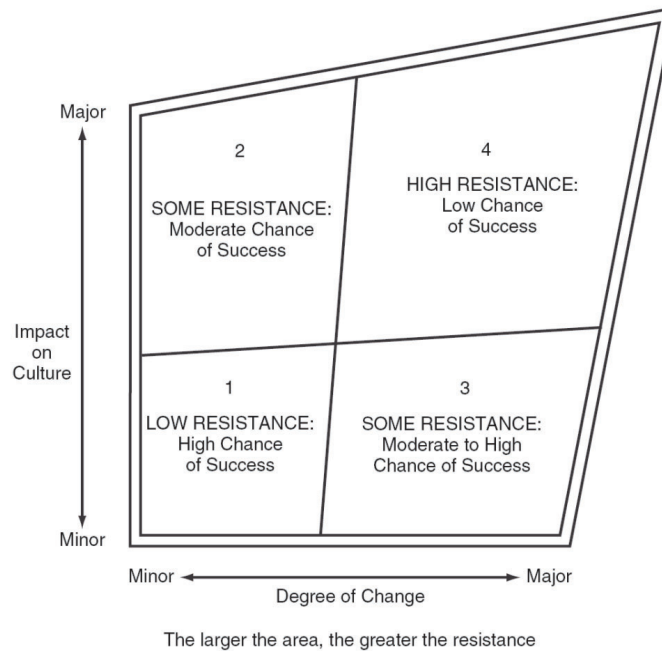
รูปที่ 6.1 ปัจจัยหลักที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จ (Change Factors)

(Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)

รูปแบบของการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

รูปแบบของการเปลี่ยนแปลงขององค์กรนั้นมี 4 ประเภท ทั้งนี้สามารถพิจารณาได้จาก 2 มิติ คือ

- ระดับของการเปลี่ยนแปลง (Degree of change)
- ผลกระทบต่อวัฒนธรรมขององค์กร (Impact on organization’s culture)



รูปที่ 6.2 รูปแบบของการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (Change Model)
(Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)

รูปแบบที่ 1 ซึ่งอยู่ใน Quadrant 1 ในรูปที่ 6.2 คือ

- ระดับของการเปลี่ยนแปลงน้อย (Degree of change: Minor)
- ผลกระทบต่อวัฒนธรรมขององค์กรน้อย (Impact on organization's culture: Minor)
การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงน้อยมาก โอกาสของความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงมีสูง

รูปแบบที่ 2 ซึ่งอยู่ใน Quadrant 2 ในรูปที่ 6.2 คือ

- ระดับของการเปลี่ยนแปลงน้อย (Degree of change: Minor)
- ผลกระทบต่อวัฒนธรรมขององค์กรมาก (Impact on organization's culture: Major)
การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีบ้าง

รูปแบบที่ 3 ซึ่งอยู่ใน Quadrant 3 ในรูปที่ 6.2 คือ

- ระดับของการเปลี่ยนแปลงมาก (Degree of change: Major)
- ผลกระทบต่อวัฒนธรรมขององค์กรน้อย (Impact on organization's culture: Minor)
การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมีบ้าง ทั้งนี้หากมีการบริหารจัดการที่ดีจะสามารถเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้

รูปแบบที่ 4 ซึ่งอยู่ใน Quadrant 4 ในรูปที่ 6.2 คือ

- ระดับของการเปลี่ยนแปลงมาก (Degree of change: Major)
- ผลกระทบต่อวัฒนธรรมขององค์กรมาก (Impact on organization's culture: Major)
การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมีมาก โอกาสของความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงมีน้อยมาก

แรงผลักดันหรือแรงเสริม ให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

แรงผลักดันหรือแรงเสริม คือ แรงที่จะเพิ่มให้องค์กรเกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร เช่น ความไม่พึงพอใจกับเหตุการณ์ปัจจุบัน หรือแรงกดดันในการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกองค์กร นอกจากนี้ เมื่อการเปลี่ยนแปลงมีการเกิดขึ้นแล้ว แรงผลักดันหรือแรงเสริมจะมีส่วนสำคัญให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างประสบความสำเร็จ (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)

การสร้างแรงจูงใจด้วยการบริหารจัดการ

ผู้บริหารหรือผู้ที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างแรงจูงใจ แรงสนับสนุนในการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารระดับสูงจะพยายามผลักดันให้เกิดแรงจูงใจในการเปลี่ยนแปลง

ในปัจจุบัน กระแสโลกวิวัฒน์มีอัตราการเปลี่ยนแปลงและเติบโตที่รวดเร็วยิ่งขึ้น ทั้งนี้เนื่องมาจาก

- ระบบการติดต่อสื่อสารและการขนส่งที่ดีมากขึ้น
- ระบบการธนาคารสากลที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น
- เงินทุนมหาศาลจากประเทศมหาอำนาจ เช่น สหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น และกลุ่มประเทศสหภาพยุโรป
- ความร่วมมือทางการค้าระหว่างประเทศ ทำให้การกีดกันทางการค้าลดลง

แรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

แรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจะทำให้การเปลี่ยนแปลงยากที่จะประสบความสำเร็จ (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021) (Cummings, T.G. & Worley, C.G., 2025) เนื่องจาก

- ความไม่แน่นอนของการเปลี่ยนแปลง (Uncertainty regarding change)
- ความกลัวหรือความวิตกกังวลของการไม่รู้ (Fear of unknown)
- การแทรกแซงหรือการเปลี่ยนแปลงต่องานที่ทำประจำ (Disruption of routine)
- ความกลัวการเสียผลประโยชน์ (Loss of benefits)

- ความกลัวเรื่องความปลอดภัยและมั่นคง (Threat to security)
- ความกลัวที่จะสูญเสียอำนาจในตำแหน่งหน้าที่ (Threat to position power)
- ความกลัวที่จะสูญเสียใน ส่วนแบ่งทรัพยากรและอำนาจหน้าที่ (Redistribution of power)
- ความกลัวที่จะมีผลต่อเครือข่ายทางสังคม (Disturb existing social networks)
- ความสอดคล้องของบรรทัดฐานและวัฒนธรรมองค์กร (Conformity to norms and culture)

แรงผลักดันและแรงต่อต้าน

การเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จและที่มีประสิทธิผลนั้นขึ้นอยู่กับแรงผลักดันหรือแรงเสริมที่สูงและแรงต่อต้านที่ต่ำ รูปแบบการวิเคราะห์แรงผลักดันและแรงต่อต้าน (ในบทที่ 5) นั้นเป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์ที่จะใช้ในการวิเคราะห์แรงผลักดันและแรงต่อต้านในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)

กลยุทธ์ที่จะช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)

- การให้ความรู้ การศึกษา และการติดต่อสื่อสารเพื่อบอกเหตุผลและความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลง (Education and communication)
- การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Create a vision)
- การให้พนักงานมีส่วนร่วม (Participation and involvement of members)
- การอำนวยความสะดวกและสนับสนุนคนที่รับผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง (Facilitation and support)
- การประนีประนอมและการทำข้อตกลงแลกเปลี่ยนเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง (Negotiation and agreement)
- ภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง (Leadership)
- ระบบการให้รางวัล (Reward systems)
- การใช้อำนาจบังคับหรือแรงกดดันผู้ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้รับบทลงโทษ (Explicit and implicit coercion)
- ใช้ระยะเวลาที่เหมาะสมในการติดต่อสื่อสาร สร้างความรู้ความเข้าใจในความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลง (Climate conducive to communications)
- กลยุทธ์ในการใช้อำนาจหน้าที่ (Power strategies)

กรณีศึกษา: ปตท.

ปัจจัยภายนอกนับเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างมาก ทั้งประเด็นภูมิรัฐศาสตร์ ความผันผวนด้านความมั่นคงทางด้านพลังงาน ภาวะเศรษฐกิจโลก และการเปลี่ยนแปลงของกำลังการผลิตของโลก แต่ปัจจัยภายในกลับมีแรงต้านน้อย เนื่องจาก ปตท. มีแนวทางที่สนับสนุนให้พนักงานทำงานระดับมืออาชีพอย่างต่อเนื่องให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรในปัจจุบัน คือ ปตท. แข็งแรงร่วมกับสังคมไทยและการเติบโตในระดับโลกอย่างยั่งยืน โดยมีกระบวนการต่างๆ ได้แก่ (1) การส่งเสริมการทดลองพลังงานรูปแบบใหม่ในช่วง Transition ด้านพลังงานและเป้าหมายการสู่ Net Zero Emission เพื่อสร้างความยั่งยืนให้กับธุรกิจ ด้วยการลดคาร์บอนในกระบวนการทำงาน ลงทุนในธุรกิจคาร์บอนต่ำ และทำกิจกรรมชดเชยการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (2) Focus ธุรกิจที่ ปตท. มีความถนัดตามมุมมองของนักลงทุน ด้วยการยกระดับความสามารถทางการแข่งขันในธุรกิจเดิม คือ กลุ่มธุรกิจ Hydrocarbon & Power (3) ลดเลิกในธุรกิจที่เราไม่ถนัด ยกตัวอย่าง Innobic ที่ไปลงทุนในไต้หวัน ปตท. ก็ถอดตัวออกมาเป็นเพียงนักลงทุน หรือในกลุ่มธุรกิจ Logistics ก็เน้นการขนส่งในกลุ่ม Hydrocarbon & Power ไม่ขยายไปยังการขนส่งสินค้าอื่นอย่างสินค้าเกษตร (4) ธุรกิจแข่งขันร่วมกับพันธมิตร ที่มีศักยภาพด้านวัตถุดิบ ตลาด หรือเทคโนโลยี เพื่อลดต้นทุนและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในตลาดศักยภาพอย่างจีน และ (5) การนำ Cloud และ AI เข้ามายกระดับกระบวนการทำงาน จะไม่ลงทุนในการพัฒนา แต่จะเน้นการใช้งาน As a service เพื่อให้ได้ประโยชน์มากที่สุด ไม่ว่าจะเป็นการนำมาใช้กับโรงงาน อย่าง Smart Plants งานจัดซื้อจัดจ้าง ธุรกิจ Trading และต้องดำเนินการควบคู่กับการดูแลเรื่อง cyber security

กล่าวโดยสรุป ปัจจัยภายนอกเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์และกระบวนการของ ปตท. แต่วัฒนธรรมองค์กร โดยเฉพาะบุคลากรภายในองค์กร เป็นกลไกลดแรงกระแทกจากผลกระทบของบริบทนอกที่เหนือการควบคุม รวมถึงโครงสร้างที่ยืดหยุ่นที่ช่วยให้การสื่อสารในทุกระดับบริหารมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ยกตัวอย่างการศึกษาและเลือกที่จะลดหรือเลิกการลงทุนในธุรกิจที่ไม่ใช่ธุรกิจที่ ปตท. มีความแข็งแกร่ง เพื่อเพิ่มรายได้และลดค่าใช้จ่าย เหล่านี้ช่วยให้ภาพใหญ่ขององค์กรยังคงขับเคลื่อนไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน

ที่มา: PTT Public Company Limited. (2025). **Annual Report 2024**. Accessed on Mar 13, 2025 from <https://www.set.or.th/en/market/product/stock/quote/PTT/company-profile/information>

บทที่ 7 ทักษะการแทรกแซงกระบวนการพัฒนาองค์กร (OD Process Intervention Skills)

วัตถุประสงค์ของบทที่ 7 ทักษะการแทรกแซงกระบวนการพัฒนาองค์กร มี 3 ประการ คือ

1. เพื่อให้ทราบถึงทักษะการแทรกแซงกระบวนการพัฒนาองค์กร
2. เพื่อนำทักษะการแทรกแซงกระบวนการพัฒนาองค์กรไปประยุกต์ใช้
3. เพื่อให้สามารถระบุและเข้าใจทักษะในรูปแบบการพัฒนาองค์กร

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในรูปแบบของผู้นำต่างๆ เกิดขึ้น เนื่องจากให้ความสำคัญของทีมงาน ปัจจุบันองค์กรให้ความสำคัญกับทีมงานมากที่จะช่วยให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างประสบความสำเร็จ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีทักษะในการบริหารจัดการใหม่ๆ การทำความเข้าใจพฤติกรรมกลุ่มและพฤติกรรมทีมงานจึงเป็นสิ่งที่จะต้องทำเป็นอย่างยิ่ง

การแทรกแซงกระบวนการพัฒนาองค์กร

การแทรกแซงกระบวนการในการพัฒนาองค์กร เป็นทักษะของนักพัฒนาองค์กรสำหรับเข้าไปพัฒนาให้กลุ่มงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Stavros, J. & Rothwell, W. & Sullivan, R., 2016) ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้มากขึ้น ผู้บริหารจะช่วยให้ทีมงานเรียนรู้การวินิจฉัยและปัญหาขององค์กรได้ รวมถึงทีมงานจะสามารถพึ่งพาตัวเองได้มากขึ้นด้วย (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021) (Cummings, T.G. & Worley, C.G., 2025)

กระบวนการในการพัฒนาทีม

กระบวนการในการพัฒนาองค์กรมักจะมุ่งเน้นการศึกษาพฤติกรรมของแต่ละบุคคลในกลุ่ม และลักษณะของกลุ่ม โดยศึกษาทั้งกระบวนการ ว่ากลุ่มมีกระบวนการทำงานอย่างไร และเนื้อหาของงาน ว่ากลุ่มมีงานอะไรบ้างที่ต้องทำ (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021) (Cummings, T.G. & Worley, C.G., 2025)

การทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพนั้น มีด้วยกัน 5 หัวข้อ

1. การติดต่อสื่อสาร Communication.
การติดต่อสื่อสารเป็นการวิเคราะห์ กระบวนการติดต่อสื่อสารในกลุ่ม เป็นการสังเกตการณ์ว่าระยะเวลาที่ในกลุ่มมีการติดต่อแต่ละครั้ง ใครติดต่อกับใครบ้าง ใครเข้ามาแทรกแซงในการติดต่อสื่อสาร

2. บทบาทของสมาชิกและหน้าที่ในกลุ่ม Member roles & functions in groups.

บทบาทของสมาชิกและหน้าที่ในกลุ่ม นั้น แบ่งเป็น กลุ่มนั้น แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

- งานของกลุ่ม ว่ามีงานอะไรบ้าง Group task.
- กระบวนการสร้างกลุ่มและการรักษากลุ่ม Group building and maintenance.
- การศึกษาระดับแต่ละบุคคลในกลุ่ม Individual.

<i>Group Task Functions</i>	<i>Group Building and Maintenance Functions</i>	<i>Individual Functions</i>
Initiating and suggesting	Harmonizing	Dominating
Seeking opinions	Compromising	Acting the playboy
Asking questions	Encouraging	Blocking
Elaborating	Gatekeeping	Seeking recognition
Summarizing	Following	Pleading for special interest
Testing for consensus		

ตารางที่ 7.1 กระบวนการแทรกแซงพฤติกรรมกลุ่ม (Group Behavior Interventions)

(Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)

3. กระบวนการตัดสินใจและการแก้ปัญหาในกลุ่ม Group problem-solving & decision-making.

กระบวนการตัดสินใจและการแก้ปัญหาในกลุ่มช่วยให้เข้าใจว่าควรตัดสินใจอย่างไรมี

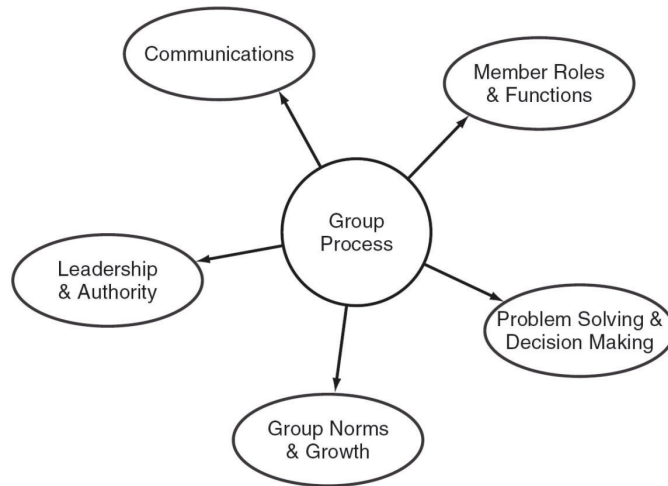
กระบวนการ ความคิดเห็นของคนส่วนใหญ่ในกลุ่ม เป็นสิ่งที่สมาชิกในกลุ่มมีความคิดเห็นร่วมกันในการใช้ในการตัดสินใจ และการแก้ปัญหาและช่วยในการสนับสนุน

4. บรรทัดฐานกลุ่มและการเติบโตของกลุ่ม Group norms & growth.

บรรทัดฐานกลุ่มและการเติบโตของกลุ่มจะช่วยให้กลุ่มมีความเข้าใจในบรรทัดฐานกลุ่ม และมีส่วนในการตัดสินใจมากขึ้น กลุ่มจะช่วยให้กระบวนการตัดสินใจดีขึ้น เนื่องจากกลุ่มมีการเติบโตขึ้น มีจำนวนสมาชิกเพิ่มขึ้น

5. ความเป็นผู้นำและอำนาจหน้าที่ Leadership & authority.

ความเป็นผู้นำและอำนาจหน้าที่นั้น กลุ่มต้องมีความเข้าใจผลกระทบของลักษณะของผู้นำ และอำนาจหน้าที่ บทบาทของผู้นำทั้งเป็นและไม่เป็นทางการต้องมีความชัดเจน รวมทั้งหน้าที่ของผู้นำที่มีร่วมกันระหว่างสมาชิกของกลุ่ม



รูปที่ 7.1 กระบวนการในแทรกแซงการพัฒนาทีม (Group Process Interventions)

(Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)

ประเภทของการแทรกแซงกระบวนการ

การแทรกแซงกระบวนการมีหลายประเภท แต่ว่าการแทรกแซงเหล่านี้ไม่เกี่ยวกับงานของกลุ่มงานต่างๆ แต่สิ่งสำคัญเกี่ยวข้องกับวิธีการที่แต่ละกลุ่มงานจะสามารถทำงานคล่องตัวได้ (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)

วิธีการแทรกแซงกระบวนการ

วิธีการแทรกแซงกระบวนการ มีหลายประเภท ดังนี้

- การสร้างความชัดเจนและการให้ข้อสรุปในประเด็นที่สำคัญ ทำให้เกิดความเข้าใจได้อย่างทั่วถึงกัน (Clarifying and Summarizing)
- การรวบรวมประเด็นและรายละเอียดต่างๆ ให้ไปสู่ทิศทางเดียวกัน (Synthesizing and Generalizing)
- การแสวงหาข้อมูลเพิ่มเติม และการถามคำถามเพื่อให้เกิดความเข้าใจ (Probing and Questioning)
- การรับฟังความคิดเห็นต่างๆ ทั้งทางวาจาและอวัจนภาษา (Listening)
- การสะท้อนความรู้สึก การสื่อสาร (Reflecting Feelings)
- การให้ความสนับสนุน การให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด เพื่อให้สามารถปฏิบัติได้ และการให้คำปรึกษาในประเด็นข้อสงสัยต่างๆ (Providing Support, Coaching and Counseling)
- การทำตนให้เป็นแบบอย่าง รวมถึงการเรียนรู้จากคนที่เป็นแบบอย่างที่ดี (Modeling)

- การกำหนดวัตถุประสงค์ ระยะเวลาเพื่ออภิปรายเกี่ยวกับกระบวนการทำงานซึ่งแยกจากเนื้อหาของงาน (Setting the Agenda)
- การให้ข้อมูลย้อนกลับ มักได้ข้อมูลจากการสำรวจและการสังเกตการณ์ (Feedback)
- การให้ข้อเสนอแนะเชิงโครงสร้าง การทำงานเป็นกลุ่ม เช่นการติดต่อสื่อสาร การแบ่งงาน สายการบังคับบัญชา โดยผลจะต้องไม่เข้าไปแทรกแซงกระบวนการมากเกินไป (Structural Suggestions)

ผลจากการแทรกแซงกระบวนการ

การศึกษาพบว่าผลของการแทรกแซงกระบวนการเป็นประโยชน์ต่อการทำงานของสมาชิกในองค์กร อย่างไรก็ตาม ควรมีการวิจัยเพิ่มเติมให้มากขึ้นเพื่อยืนยันผลของการแทรกแซงกระบวนการ

กรณีศึกษา: การบินไทย

เบื้องหลังการปรับโครงสร้างการบินไทยสะท้อนกระบวนการแทรกแซงการพัฒนา กลุ่ม ซึ่งกำลังนำพาการบินไทยจะก้าวพ้นแผนฟื้นฟูกิจการ โดย Group Norms & Growth ของที่สำคัญขององค์กร ณ ขณะนี้ คือ การออกจากแผนฟื้นฟู ด้วยการ (1) จัดทะเบียนเงินทุน (2) ดำเนินตามแผนฟื้นฟู โดยไม่เกิดเหตุฉกฉวยหนี้ โดยการบินไทยมีแผนชำระยอดหนี้ปัจจุบัน 8 หมื่นล้านบาท ภายใน 12 ปี (3) การมี EBITDA หลังหักค่าเช่าเครื่องบินตามเฉพาะกิจการย้อนหลัง 12 เดือน ไม่น้อยกว่า 2 หมื่นล้านบาท และมีสวนของผู้ถือหุ้น เป็นบวกจากการปรับโครงสร้างทุน และ (4) การแต่งตั้งคณะกรรมการใหม่

หากพิจารณาในแต่ละมิติที่เกี่ยวข้องจะเห็นความเชื่อมโยงว่า การบินไทยสามารถปรับโครงสร้างองค์กรอย่างไรให้รายได้เพิ่มขึ้นและกำลังหลุดออกจากแผนฟื้นฟูกิจการ ประการแรก คือ อำนาจการบริหารและการตัดสินใจของผู้นำองค์กร (Leadership Authority & Problem Solving-Decision Making) หลังจากแปลงองค์กรเป็นบริษัทมหาชน ทำให้ไม่ต้องดำเนินการตามกฎระเบียบเหมือนระบบราชการ จึงมีความยืดหยุ่นในการตัดสินใจทั้งในแง่การเพิ่มรายได้ลดต้นทุน เช่น การตัดสินใจขายเครื่องบินในปี 2568 ให้เหลือ 77 ลำ จาก 79 ลำ ณ สิ้นปี 2567 เป็นต้น และการปรับปรุงการให้บริการ อาทิ ปรับปรุงเบาะที่นั่งบริการ เน้นการให้บริการที่คุ้มค่า (Value) และ Focus การให้บริการ Network เพื่อรองรับผู้โดยสารระยะไกล (ยุโรป อเมริกา) จากเดิมการบินไทยเข้าไปแข่งกับสายการบินต้นทุนต่ำในปลายทางระยะใกล้ เช่น เชียงใหม่ เวียดนาม เป็นต้น และประการที่สอง คือ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพกับพนักงานทุกระดับในองค์กร ทั้งการปรับปรุงการให้บริการและการร่วมกันลดต้นทุนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยเฉพาะในช่วงวิกฤตด้านการเงิน

ของการบินไทย ทำให้มีความจำเป็นต้องพูดคุยกับพนักงานเพื่อลดเงินเดือน ทำงานไม่รับเงินเดือน และ เลิกจ้างพนักงาน 15,000 คน ซึ่งในช่วงดังกล่าวสภาพคล่องของการบินไทยติดขัด จำเป็นต้องเจรจากับพนักงานที่ถูกเลิกจ้างเพื่อทยอยจ่ายเงินชดเชยให้ครบภายใน 1 ปี แม้ตามกฎหมายแรงงานต้องจ่ายเงินชดเชยทันทีหลังเลิกจ้าง

กล่าวโดยสรุป การตัดสินใจของผู้บริหารในประเด็นต่างๆ ควรดำเนินการควบคู่กับการสื่อสารช่วยให้ได้รับความร่วมมือจากบุคลากรในองค์กร เพื่อให้ปัญหาได้รับการแก้ไขอย่างมีประสิทธิภาพ

ที่มา: The Secret Sauce. (2025). การบินไทย จากล้มละลายสู่แสนล้าน เบื้องหลัง ปียศวัตต์ กับต้น
ทีมฟื้นฟู | The Secret Sauce EP.864. Accessed on June 15, 2025 from
[https://www.youtube.com/watch?v=wQnuTelS2ig&list=PL7vAomcmTSEoVYnaHnbI4m
BIYNBoGUpRc&index=1](https://www.youtube.com/watch?v=wQnuTelS2ig&list=PL7vAomcmTSEoVYnaHnbI4mBIYNBoGUpRc&index=1)

บทที่ 8 กลยุทธ์การพัฒนาองค์กร (Organization Development Strategies)

วัตถุประสงค์ของบทที่ 8 กลยุทธ์การพัฒนาองค์กร (Organization Development Strategies) มี 3 ประการ คือ

1. เพื่อให้เข้าใจขอบข่ายของเทคนิคการแทรกแซงการพัฒนาองค์กร
2. เพื่อระบุวิธีการต่างๆ ทั้งทางด้านระหว่างบุคคล ทีมงาน และระหว่างกลุ่ม เพื่อให้เหมาะสมกับแผนงานในการพัฒนาองค์กร
3. เพื่อทราบเครื่องมือแทรกแซงในการพัฒนาองค์กรในระดับต่างๆ

การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational Change)

การเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้น เริ่มต้นจากการระบุกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงในภาพรวมของทั้งองค์กร กลยุทธ์การพัฒนาองค์กรนั้น คือแผนซึ่งรวมถึงกิจกรรมที่แตกต่างกันจำนวนมากเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร นอกจากนี้ การพัฒนากลยุทธ์รวมถึงการวางแผนเพื่อที่จะแก้ปัญหาต่างๆ และสร้างความเข้มแข็งขององค์กร (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)

วิธีการ 3 รูปแบบเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร

1. เชิงโครงสร้าง (Structural)
2. เชิงเทคนิค (Technical)
3. เชิงพฤติกรรม (Behavioral)

การเปลี่ยนแปลงองค์กรเชิงโครงสร้าง (Structural Approach to Change)

การเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ต่างๆ ขององค์กร ได้แก่การเพิ่มและลดลำดับขั้นตอนต่างๆ ในการดำเนินงานขององค์กร การลดขนาดขององค์กร รวมถึงการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอาจเกี่ยวข้องกับการกระจายอำนาจการตัดสินใจไปสู่หน่วยงานต่างๆ หรือการรวมศูนย์การตัดสินใจอยู่ที่ส่วนกลาง

การเปลี่ยนแปลงองค์กรเชิงเทคนิค (Technical Approach to Change)

การเปลี่ยนแปลงองค์กรเชิงเทคนิค เป็นการเปลี่ยนแปลงด้านเครื่องจักร วิธีการผลิต การทำงานและรูปแบบของงาน ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถเพิ่มผลผลิตได้มากขึ้น

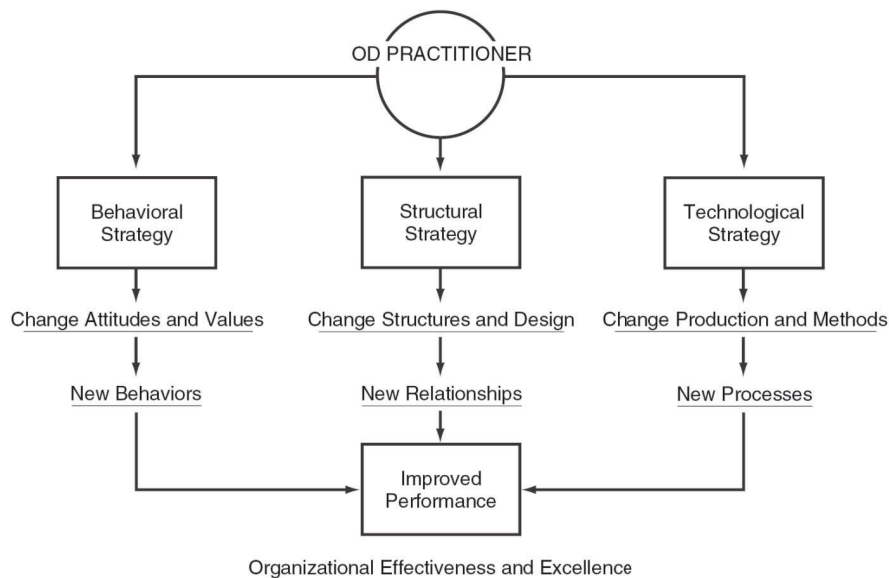
การเปลี่ยนแปลงองค์กรเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approach to Change)

การเปลี่ยนแปลงองค์กรเชิงพฤติกรรม เน้นในด้านของการใช้ทรัพยากรมนุษย์ โดยปรับปรุงและพัฒนาด้านขวัญและกำลังใจ (Morale) การกระตุ้นให้ทำงาน (Motivation) การมีความรับผิดชอบต่องานที่ทำของพนักงาน (Commitment of members) การพัฒนาองค์กรโดยทั่วไปมักเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ประเภทนี้

อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องอาศัยกลยุทธ์ทุกประเภทที่กล่าวมาข้างต้นทั้งทางโครงสร้าง ทางเทคนิค และทางพฤติกรรม

การรวมกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (Integrated Approach to Change)

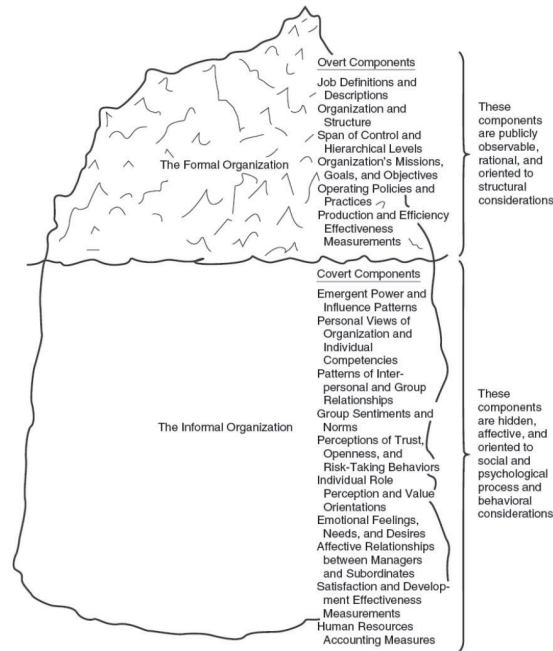
การรวมกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงนั้น คือการพัฒนาองค์กรเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีการรวบรวมประเด็นที่สำคัญ 3 ด้านคือ ด้านโครงสร้าง ด้านเทคโนโลยี และด้านพฤติกรรม นอกจากนี้ การพึ่งพาระหว่างกันของหน่วยงานต่างๆ เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)



รูปที่ 8.1 การรวมกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (Integrated Approach to Change)

(Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)

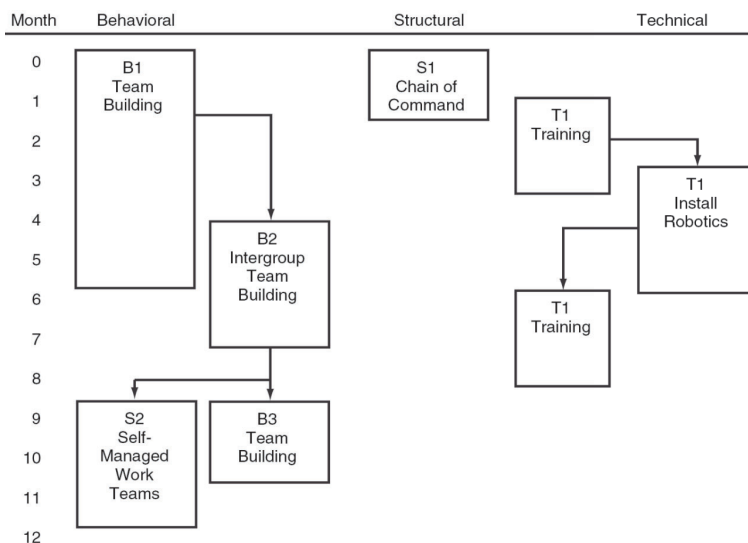
กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องพิจารณาถึงองค์ประกอบทั้งที่มองเห็นและที่มองไม่เห็น ซึ่งที่มองเห็นได้แก่โครงสร้างองค์กรและนโยบายขององค์กร และที่มองไม่เห็น เช่นลักษณะการสื่อสาร ความเชื่อถือระหว่างกัน และการเปิดเผยระหว่างกัน



รูปที่ 8.2 “Organization Iceberg” (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)

การวิเคราะห์เชิงกระแส (Stream Analysis)

การวิเคราะห์เชิงกระแส มีประโยชน์ในการวางแผน ช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนการแทรกแซงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะสร้างความสอดคล้องกันทั้งในเรื่องของโครงสร้างเทคโนโลยี และพฤติกรรม ทำให้เห็นภาพที่ชัดเจนของการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ขององค์กร ทำให้เห็นความก้าวหน้าของการทำงานได้อย่างชัดเจน (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)



รูปที่ 8.3 การวิเคราะห์เชิงกระแส (Stream Analysis) (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)

การเลือกวิธีการแทรกแซง (Selecting an OD Intervention)

การเลือกวิธีการแทรกแซงนั้น นักพัฒนาองค์กรและลูกค้า (พนักงานในองค์กร กลุ่มคน และ องค์กร) ต้องพิจารณา 3 ประการ

1. ผลที่อาจเกิดขึ้นจากการพัฒนาองค์กรต่างๆ ทั้งทางด้านบวกและด้านลบ
2. แนวทางในการดำเนินการแทรกแซงในทางปฏิบัติทั้งในด้านต้นทุน และผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้น
3. โอกาสที่คนในองค์กรจะยอมรับในการแทรกแซงแบบนี้

ภาพรวมทางเทคนิคการแทรกแซงการพัฒนาองค์กร

การแทรกแซงการพัฒนาองค์กรนั้น มี 4 ลักษณะ ดังนี้

- ระดับบุคคล และระหว่างบุคคล (Individual or interpersonal level)
- ระดับทีมงานหรือกลุ่ม (Team or group level)
- ระหว่างกลุ่ม (Intergroup level)
- ทั่วทั้งองค์กร (Total organizational system level)

Types of Interventions

<i>Category</i>	<i>Individual</i>	<i>Team</i>	<i>Intergroup</i>	<i>Total Organizational System</i>
Behavioral	Laboratory learning Career planning Managerial Grid (Phase 1) Stress management Biofeedback Management by objectives	Team building Process consultation Quality control Role negotiation Role analysis Grid OD (Phase 2) Goal setting Third-party intervention	Intergroup development Third-party intervention Organization mirror Process consultation Grid OD (Phase 3) Total quality management	Goal setting Grid OD (Phases 4, 5, 6) Survey research and feedback Action research Likert's System 4 Total quality management High-performing systems Reengineering
Structural	Job enrichment Stress management Management by objectives	Job enrichment Team building Role negotiation Self-managed work teams Role analysis Grid OD (Phase 2)	Job enrichment Goal setting Total quality management	Grid OD (Phases 4, 5, 6) Survey research and feedback Action research Likert's System 4 Total quality management High-performing systems Reengineering
Technological	Job design	Job design Quality control Grid OD (Phase 3)	Job design Grid OD (Phase 3) Total quality management	Grid OD (Phases 4, 5, 6) Survey research and feedback Action research Likert's System 4 Total quality management High-performing systems Reengineering

ตารางที่ 8.1 วิธีการแทรกแซง (OD Interventions) (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)

กรณีศึกษา: ปตท. และการบินไทย

จากกรณีในปี 2568 ที่ทาง ปตท. ปรับกลยุทธ์การดำเนินงานธุรกิจ โดยมียุทธศาสตร์กลับมา มุ่งเน้นที่กลุ่มธุรกิจศักยภาพ คือ Hydrocarbon & power ควบคู่กับการพิจารณาลดและเลิกการขยาย ธุรกิจที่ไม่มีความเชี่ยวชาญ อย่าง Innobic รวมถึงการนำ Cloud และ AI เข้ามายกระดับกระบวนการ ทำงาน ทำให้การสื่อสารและการสั่งการในทุก Chain of command มีความจำเป็น แม้เป็นสิ่งที่มอง ไม่เห็นชัดเจนเป็นตัวอักษร แต่เป็นการกระบวนการที่ดำเนินการ ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารในระดับ ผู้บริหารระดับสูง-กลาง-ปฏิบัติการ ควบคู่กับการปรับโครงสร้างด้านทรัพยากรบุคคลที่ถูก มอบหมายให้ไปดูแลกลุ่มธุรกิจที่กำลังจะลดและเลิกการขยายธุรกิจไป

ส่วนกรณีของการบินไทยหลังเผชิญวิกฤตจนต้องปรับโครงสร้างองค์กรครั้งใหญ่ และมี 2 เรื่องที่ต้องดำเนินการนำความเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมองค์กรอย่างมาก เรื่องที่ 1 การแปรสภาพ จากรัฐวิสาหกิจมาเป็นบริษัทมหาชน ซึ่งส่งผลให้ Chain of command เปลี่ยนไป ซึ่งในมุมมอง ของผู้บริหาร ณ ขณะนั้นมองว่าช่วยเพิ่มความยืดหยุ่นในการลดกำลังพนักงาน เนื่องจากบริษัทเผชิญกับ วิกฤตการเงิน และยังช่วยให้สามารถนำพนักงานที่มีความสามารถเข้ามาร่วมงานกับบริษัท รวมถึง การตัดสินใจขายเครื่องบิน เพื่อลดค่าใช้จ่ายและเพิ่มสภาพคล่อง ซึ่งทำได้เร็วขึ้นกว่าเมื่อครั้งยังเป็น รัฐวิสาหกิจ เรื่องที่ 2 นโยบายการลดพนักงาน เพื่อลดค่าใช้จ่าย เนื่องจากพนักงานรัฐวิสาหกิจเดิม มี สิทธิ (อย่างเรื่องสหภาพแรงงาน) และสวัสดิการ (การรักษาพยาบาล เงินบำเหน็จบำนาญ) สูงกว่าหลัง การแปรสภาพเป็นบริษัทเอกชน ซึ่งเป็นกระบวนการลดพนักงานเป็นสิ่งที่มองไม่เห็นในพนักงานระดับ ปฏิบัติการ แต่มีการสื่อสารแนวนโยบายในหมู่ผู้บริหารระดับบน-กลาง โดยความท้าทาย คือ การ เจริญขอทยอยจ่ายค่าชดเชยเลิกจ้างตามที่ตามกฎหมายแรงงาน (หลังแปรสภาพเป็นบริษัทเอกชน ธุรกิจต้องดำเนินการตามกฎหมายแรงงาน เดิมไม่ต้อง เพราะเป็นรัฐวิสาหกิจ) แต่ด้วยสภาพคล่องที่ ต่ำของการบินไทย จึงขอพนักงานจ่ายเงินชดเชยดังกล่าวให้แต่ละรายภายใน 1 ปีนับจากวันเลิกจ้าง ซึ่งก็ได้รับความร่วมมือจากพนักงานที่ถูกเลิกจ้างเป็นอย่างดี

กล่าวโดยสรุป จากการเปลี่ยนแปลงของทั้ง ปตท. และการบินไทย นำมาซึ่งวัฒนธรรม องค์กรใหม่ ได้แก่ เรื่อง Chain of command ในพนักงานทุกระดับ และการสื่อสารถึงการ เปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ที่มา: The Secret Sauce. (2025). การบินไทย จากล้มละลายสู่แสนล้าน เบื้องหลัง ปียศวัตต์ กัปตัน

ทีมฟื้นฟู | The Secret Sauce EP.864. Accessed on June 15, 2025 from

<https://www.youtube.com/watch?v=wQnuTelS2ig&list=PL7vAomcmTSEoVYnaHnbI4mBIYNBoGUpRc&index=1>

PTT Public Company Limited. (2025). **Annual Report 2024**. Accessed on Mar 13, 2025
from <https://www.set.or.th/en/market/product/stock/quote/PTT/company-profile/information>

บทที่ 9 การให้อำนาจพนักงานและการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Employee Empowerment and Interpersonal Interventions)

วัตถุประสงค์ของบทที่ 9 ให้อำนาจพนักงานและการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Employee Empowerment and Interpersonal Interventions) มี 4 ประการ ดังนี้

1. เพื่อสามารถรู้ความต้องการสำหรับการให้อำนาจพนักงาน
2. เพื่อให้ทราบถึงพลวัตในการสื่อสาร
3. เพื่อให้สามารถรับ-ส่ง ข้อมูลย้อนกลับที่เกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารของแต่ละบุคคล
4. สามารถอธิบายการวางแผนชีวิตการทำงานและการจัดการความเครียด

การให้อำนาจพนักงาน (Empowering the Individuals)

การให้อำนาจแก่พนักงาน เพื่อให้สามารถตัดสินใจเกี่ยวกับงานที่ทำได้ มีการให้อำนาจการตัดสินใจมอบหมายให้พนักงานที่อยู่ในระดับต่างๆ โดยการแทรกแซงมีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมให้มีการพัฒนาสมาชิกบุคคลขององค์กร ซึ่งการแทรกแซงนั้น จะเป็นการช่วยให้สมาชิกขององค์กรสามารถพัฒนาการสื่อสารให้ดีขึ้น พัฒนาทักษะระหว่างบุคคล และการทำงานในระดับผู้บริหาร การให้อำนาจแก่พนักงานนั้น (Employee Empowerment) เป็นการให้ความสำคัญกับพนักงานในองค์กร โดยถือว่าบุคลากรในองค์กรเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญมากที่สุดอันหนึ่งสำหรับการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)

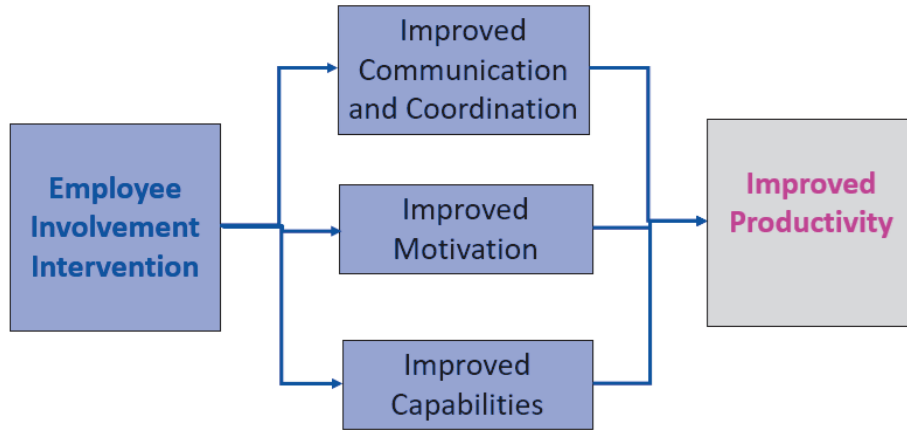
หัวใจของการให้อำนาจพนักงาน

- การมอบหมายอำนาจและการตัดสินใจให้กับพนักงานในระดับล่าง
- ให้พนักงานมีวิสัยทัศน์ร่วมกันสำหรับอนาคตขององค์กร
- ให้พนักงานมีส่วนร่วมเพื่อให้มีความภาคภูมิใจและความรับผิดชอบ

การให้อำนาจแก่พนักงาน

การให้อำนาจแก่พนักงานนั้น พนักงานจะมีความตื่นตัวได้ด้วยตนเอง วัตถุประสงค์คือ เพื่อให้พนักงานมีเป้าหมายและวิสัยทัศน์ไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ในองค์กรต่างๆ การให้อำนาจเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างการเปลี่ยนแปลง เช่น GE เรียกการมอบอำนาจว่า การ Work Out (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021) (Cummings, T.G. & Worley, C.G., 2025)

แนวคิดเรื่องการให้อำนาจที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการแทรกแซงเพื่อการพัฒนาองค์กรได้แก่ การแทรกแซงที่ทีมงานและระบบการทำงาน การจัดการคุณภาพโดยรวม ทีมงานที่จะสามารถดำเนินงานได้ด้วยตนเอง และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ รวมถึงระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น



รูปที่ 9.1 การให้อำนาจแก่พนักงานและผลผลิตงาน (Cummings, T.G. & Worley, C.G., 2025)

การเรียนรู้แบบห้องทดลอง

การเรียนรู้แบบห้องทดลอง (Laboratory Learning) หรือบางครั้งเรียกว่ากลุ่มที่เผชิญหน้ากัน การฝึกความอ่อนไหว และกลุ่มที่มีการฝึกฝน ซึ่งเกี่ยวกับการใช้กลุ่มเสมือนห้องทดลอง เพื่อให้ทราบถึง ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลในการสื่อสารระหว่างบุคคล ปกติจะมีสมาชิกในกลุ่ม 10-12 คน ซึ่งไม่รู้จักกัน โดยที่มีผู้ดำเนินการที่มีประสบการณ์ 1-2 คน อย่างไรก็ตามที่ผ่านมายังใช้ไม่แพร่หลาย (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)

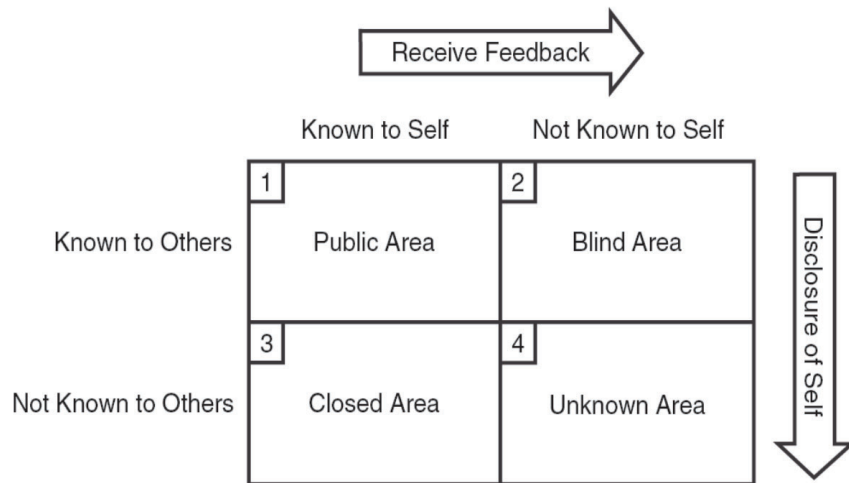
วัตถุประสงค์ของการเรียนรู้แบบห้องทดลอง

วัตถุประสงค์ของการเรียนรู้แบบห้องทดลอง ได้แก่

- ความเข้าใจในเรื่องของรูปแบบการบริหารและการทำงานของแต่ละบุคคล
- สามารถทราบถึงผลกระทบระหว่างบุคคลในการทำงาน
- ทำให้ตระหนักถึงการทำงานแบบกลุ่ม
- สามารถวิเคราะห์และจัดการกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แบบจำลองหน้าต่าง Johari (The Johari Window Model)

แบบจำลองหน้าต่าง Johari เป็นแบบจำลองที่ให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสาร โดยมีการระบุถึงควมมีประสิทธิภาพขององค์กร แบบจำลองหน้าต่าง Johari เป็นเทคนิคที่ใช้เพื่อให้ทราบถึงการสื่อสารระหว่างบุคคล แบบจำลองนี้นำเสนอแบบ 2 มิติ โดยมี 4 หน้าต่าง ซึ่งขึ้นอยู่กับการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหนึ่งกับคนอื่นๆ (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)



รูปที่ 9.2 แบบจำลองหน้าต่าง Johari (The Johari Window)

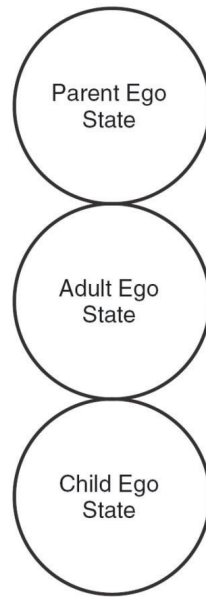
(Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)

แบบจำลองหน้าต่าง Johari มี 4 หน้าต่าง ดังนี้

1. ด้านที่มองเห็น (Public area) – พฤติกรรม ความคิดและความรู้สึกที่รู้ทั้งตนเองและผู้อื่น
2. ด้านที่มองไม่เห็น (Blind area) – เป็นแง่มุมมองตนเองที่ตนเองมองไม่เห็นแต่คนอื่นมองเห็นได้
3. ด้านที่ถูกปิด (Closed area) – พฤติกรรม ความรู้สึกที่ตนเองรับทราบแต่คนอื่นไม่รู้
4. ด้านที่ไม่มีใครรู้ (Unknown area) – เป็นแง่มุมมองตนเองที่ไม่มีใครรู้และตนเองก็ไม่รู้

การเปิดเผยและการให้ข้อมูลย้อนกลับของหน้าต่าง Johari

การเปิดเผยและการให้ข้อมูลย้อนกลับของหน้าต่าง Johari นั้น คือ การเปิดเผย ได้แก่ การทำให้ทราบถึงความรู้สึก ความคิด และการให้ข้อมูลย้อนกลับกับบุคคลอื่นๆ ส่วนข้อมูลย้อนกลับ ได้แก่ กระบวนการเชิงพฤติกรรมที่ทำให้ด้านที่มองเห็นชัดเจนมากขึ้น ด้านที่มองไม่เห็น เห็นน้อยลง (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)



รูปที่ 9.4 สภาพของอัตตา (Ego States) (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)

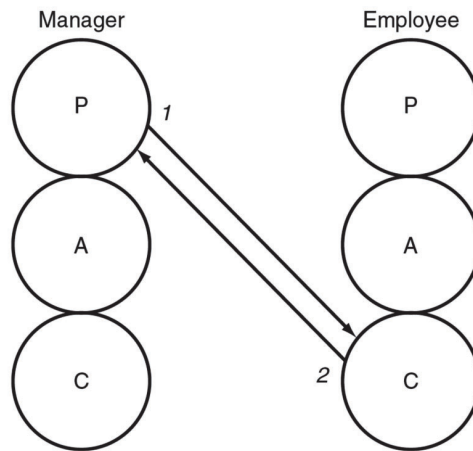
สภาพของอัตตาทั้ง 3 ประเภทนั้น มีอยู่ในทุกคน สภาพอัตตาแต่ละประเภทนั้น มีความจำเป็นสำหรับบุคลิกลักษณะที่ผสมผสานกันเป็นอย่างดี สามารถทำให้บุคคลนั้นเข้าใจค่านิยม พฤติกรรม และความคิด การเข้าใจถึงสภาพอัตตาทั้ง 3 จะช่วยให้เพิ่มควมมีประสิทธิผลของบุคลากรในองค์กร

การเข้าใจถึงทฤษฎีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (TA)

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลนั้นเป็นปัจจัยพื้นฐานสำหรับการติดต่อสื่อสาร ทุกๆ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างอัตตา โดยความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท คือ

1. การประกอบกันเพื่อให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น (Complementary Transaction)
ความสัมพันธ์เกิดขึ้นเมื่อสารที่ถูกส่งไปจากอัตตาหนึ่งได้รับการตอบสนองที่คาดหวังจากสภาพอัตตาที่เหมาะสมของอีกบุคคลหนึ่ง
เช่น ผู้จัดการพูดกับพนักงานว่า ฉันจะช่วยคุณทำงานในโครงการใหม่ (ผู้ปกครอง->เด็ก)
ส่วนพนักงานตอบว่า ขอบคุณมาก คุณสามารถช่วยได้อย่างแน่นอน (เด็ก->ผู้ปกครอง)

1. Can I help you with the new project?
2. Gee, thanks. I could sure use some help.

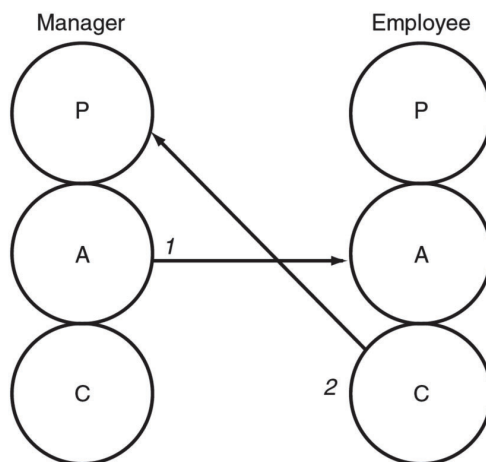


รูปที่ 9.5 การประกอบกันเพื่อให้ความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น (Complementary Transaction)

(Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)

2. ความสัมพันธ์ที่สวนทางกัน (Crossed Transaction) ความสัมพันธ์เกิดขึ้นเมื่อสารที่ถูกส่งไปจากอัตรานึงได้รับการตอบสนองที่ไม่เหมาะสมหรือไม่คาดคิดจากสภาพอัตรานึง เช่น ผู้จัดการพูดกับพนักงานว่า คุณพร้อมที่จะเริ่มงานใหม่หรือยัง (ผู้ใหญ่->ผู้ใหญ่) แต่พนักงานตอบว่า อ๋าย่ามุ้งกับฉัน (เด็ก->ผู้ปกครอง)

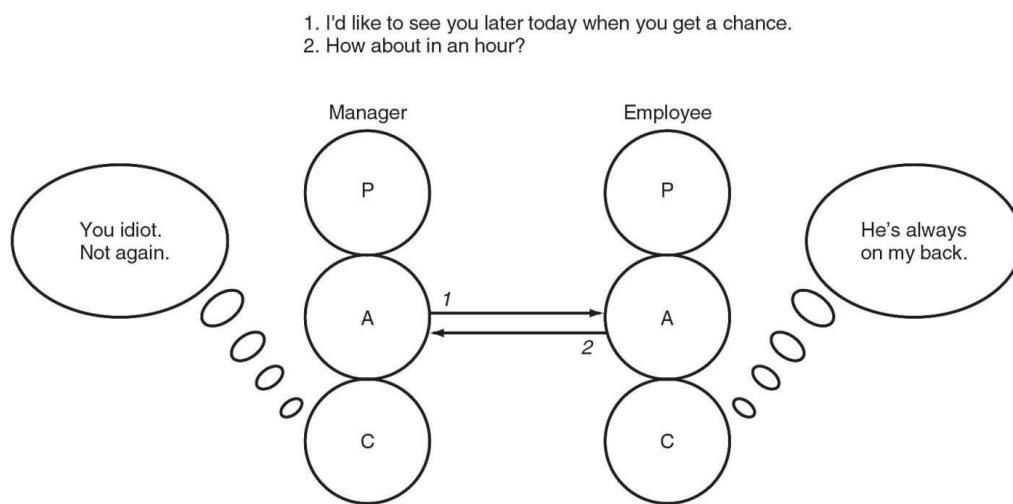
1. Are you ready to start work on the new assignment?
2. Get off my back!



รูปที่ 9.6 ความสัมพันธ์ที่สวนทางกัน (Crossed Transaction)

(Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)

3. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่แอบแฝง ซ่อนเร้น (Ulterior Transaction) ความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับ 2 สภาพอึดตายในเวลาเดียวกัน คำพูดในการสื่อสารมีความหมายอย่างหนึ่ง ในขณะที่ความตั้งใจในการสื่อสารมีความหมายอีกอย่างหนึ่งซึ่งแตกต่างกันโดยสิ้นเชิง เช่น ผู้จัดการพูดกับพนักงานว่า ฉันอยากพบคุณภายในวันนี้ หากคุณมีเวลา (ผู้ใหญ่->ผู้ใหญ่) ส่วนพนักงานตอบว่า อีกหนึ่งชั่วโมงเป็นอย่างไร (ผู้ใหญ่->ผู้ใหญ่) ทั้งนี้ทั้งสองฝ่ายต่างคิดแบบ เด็ก->เด็ก โดยผู้จัดการคิดว่าพนักงาน หาเรื่องบ้ายเบี่ยงอีกแล้ว ส่วนพนักงานคิดว่าผู้จัดการคอยจับผิดตลอดเวลา



รูปที่ 9.7 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่แอบแฝง ซ่อนเร้น (Ulterior Transaction)

(Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)

การกระทำต่อผู้อื่นในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นรูปแบบของการตระหนักรู้ ไม่ว่าจะเห็นทางกายภาพ วาจา หรือสิ่งที่มองเห็นได้ของบุคคลหนึ่ง โดยที่อีกคนหนึ่งอาจมีเจตนาใจหรือไม่มีเจตนาใจก็ได้

การกระทำต่อผู้อื่นที่มีเจตนาใจและไม่มีเจตนาใจนั้น การกระทำต่อผู้อื่นที่มีเจตนาใจนั้นขึ้นอยู่กับคำตอบสนองของผู้รับการกระทำนั้น เช่นเมื่อพนักงานทำงานให้ผู้จัดการก็ขอบคุณ ส่วนการกระทำต่อผู้อื่นที่ไม่มีเจตนาใจนั้นคือการกระทำที่ไม่มีอะไรมากระตุ้น ทั้ง 2 ประเภทอาจเกิดขึ้นได้ตามปกติ

การกระทำต่อผู้อื่นแบบเชิงบวก เชิงลบและที่ไม่ตรงไปตรงมาหรือบิดเบือน

1. การกระทำต่อผู้อื่นแบบเชิงบวก (Positive Strokes)
ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ให้การตอบสนองตามที่คาดคิดและตอกย้ำคุณค่าของคนๆ นั้น ผลที่ได้คือทำให้เกิดความสบายใจ
2. การกระทำต่อผู้อื่นแบบเชิงลบ (Negative Strokes)
ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ขัดแย้งกัน มีผลให้เกิดการตอบสนองที่ไม่คาดคิด ผลก็คือทำให้เกิดความรู้สึกไม่สบายใจ
3. การกระทำต่อผู้อื่นที่ที่ไม่ตรงไปตรงมาหรือบิดเบือน (Crooked Strokes)
ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีความหมายไม่ชัดเจน การส่งสารนั้นแตกต่างจากคำพูดที่บุคคลใช้

ตำแหน่งทางจิตวิทยา เป็นมุมมองของชีวิตโดยทั่วไปของบุคคล แสดงให้เห็นถึงเขาและเธอ มีความสัมพันธ์อย่างไรกับผู้อื่น โดยทั่วไปตำแหน่งทางจิตวิทยา แบ่งเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. ฉัน OK และคุณ OK (I'm OK, you're OK.)- เป็นการยอมรับทั้งตนเองและผู้อื่น เป็นมุมมองที่ดีทั้ง 2 ฝ่าย
2. ฉัน OK แต่คุณไม่ OK (I'm OK, you're not OK.) – มีแนวโน้มที่จะมีการปฏิบัติอย่างไม่เหมาะสม มีการต่อว่าหรือทำให้บุคคลอื่นรู้สึกไม่ดี
3. ฉันไม่ OK แต่คุณ OK (I'm not OK, you're OK.) – คือ ความรู้สึกที่ขาดความเคารพตนเองและขาดอำนาจเมื่อเปรียบเทียบกับผู้อื่น
4. ฉันไม่ OK และคุณไม่ OK (I'm not OK, you're not OK.) – คือ ความรู้สึกที่ขาดความเคารพต่อตนเอง ไร้ซึ่งความต้องการอยากมีชีวิตอยู่ มีความรู้สึกสับสน หลง

การสื่อสารอย่างแท้จริงและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

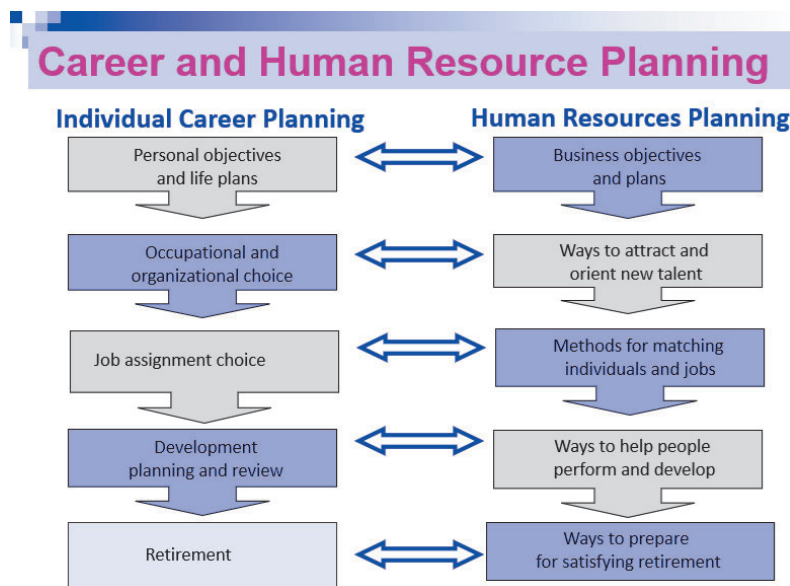
การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลนั้น เน้นการสื่อสารแบบเปิดให้กรอบสำหรับการศึกษาวาบุคคลสื่อสารและทำงานร่วมกันอย่างไร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลผู้ใหญกับผู้ใหญ่ ช่วยพัฒนาการมีส่วนร่วมของพนักงานและการให้อำนาจแก่พนักงาน (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)

การแทรกแซงการวางแผนชีวิตการทำงาน

การแทรกแซงการวางแผนชีวิตการทำงาน จะช่วยให้บุคคลสามารถจัดการชีวิตการทำงานได้ดีขึ้นเป็นกระบวนการ เส้นทางการพัฒนาอาชีพ องค์กรและชีวิตการทำงาน (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021) (Cummings, T.G. & Worley, C.G., 2025)

ขั้นตอนต่างๆ ในการวางแผนชีวิตการทำงานมี 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. เตรียมการจัดทำเป้าหมายชีวิตการทำงาน
2. ให้ระบุสิ่งที่สามารถทำได้ตามความเป็นจริง และระบุตามลำดับความสำคัญและมองหาเป้าหมายที่อาจจะขัดแย้งกัน
3. ทำลำดับความสำเร็จที่สำคัญและสิ่งที่ทำให้พนักงานรู้สึกพึงพอใจ
4. ให้ทำงานตามลำดับรายการตามข้อที่ 3 และพิจารณาหาข้อขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น
5. เตรียมพร้อมรายละเอียดแผนปฏิบัติการ



รูปที่ 9.8 การวางแผนในการทำงาน (Cummings, T.G. & Worley, C.G., 2025)

การจัดการความเครียดและหมดไฟในงาน (Stress Management and Burnout)

ความเครียด คือ การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนและสิ่งแวดล้อม ซึ่งเกิดจากสภาวะทางอารมณ์ที่มีผลกระทบกับสภาพทางร่างกายและจิตใจของคนๆ นั้น การทำงานมากเกินไปและความเครียดส่วนบุคคลจะทำให้ไม่สามารถทำงานได้ (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021) (Cummings, T.G. & Worley, C.G., 2025) ความเครียดจะมีส่วนประกอบ 2 เหตุการณ์เกิดขึ้นพร้อมๆ กัน

1. เหตุการณ์ภายนอก (ตัวก่อความเครียด)
2. ปฏิกริยาทางอารมณ์/ ร่างกาย ได้แก่ ความกลัว ความวิตกกังวล กล้ามเนื้อหดเกร็ง และอัตราการเต้นของหัวใจเร็วขึ้น

ที่มาของความเครียดที่สำคัญ คือ

- กิจกรรมต่างๆในการทำงาน
- เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นที่ไม่เกี่ยวกับงาน

ทั้งสองส่วนนี้ เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกัน และมีความซับซ้อน ซึ่งส่งผลให้เกิดความเครียด

งานต่างๆ ที่อาจทำให้เกิดความเครียด ได้แก่

- การเปลี่ยนนโยบาย (Change in policy)
- การปรับองค์กร (Reorganization)
- การเปลี่ยนแปลงในตารางการทำงานที่ไม่คาดคิด (Unexpected changes in schedules)
- การขัดแย้งกับผู้อื่น (Conflicts with other people)
- การขาดการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Lack of feedback)
- การมีเวลาไม่เพียงพอในการทำงาน (Not enough time to perform duties)
- การขาดการทำงานร่วมกัน (Lack of participation)
- ความคลุมเครือของงาน (Job ambiguities)

การหมดไฟในการทำงาน (Job Burnout)

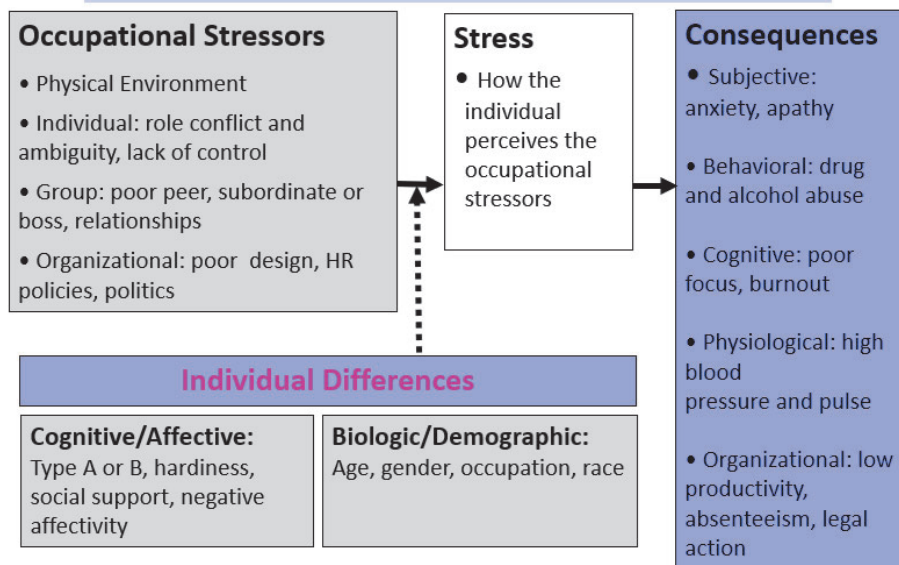
การหมดไฟในการทำงาน คือ ความเหน็ดเหนื่อยทางอารมณ์และความสำเร็จในการทำงานที่ลดลง ซึ่งเกิดขึ้นกับคนทำงานทุกๆ ไป เป็นการตอบสนองถึงภาวะทางอารมณ์ที่ต่อเนื่องในระยะยาวของการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)

การแทรกแซงการจัดการความเครียด (Stress Management Interventions)

การแทรกแซงการจัดการความเครียด จะช่วยให้บุคคลสามารถจัดการกับผลกระทบเชิงลบที่เกิดจากความเครียดได้ (Cummings, T.G. & Worley, C.G., 2025) การแทรกแซงดังกล่าวได้แก่

- แผนงานเพื่อการมีสุขภาพที่ดี (Wellness Program) ซึ่งช่วยให้พนักงานปรับปรุงด้านโภชนาการ การออกกำลังกาย บางครั้งมีการจัดอุปกรณ์ เพื่อการออกกำลังกายให้กับพนักงาน
- เทคนิคการผ่อนคลาย (Relaxation Techniques) เช่น การประเมินระดับความเครียดและฝึกทักษะในการควบคุมความเครียด (biofeedback) และ การทำสมาธิ (meditation)
- การวางแผนชีวิตการทำงาน (Career Life Planning) อาจเป็นการจัดช่วงเวลา เพื่อให้พนักงานรายบุคคล หรือรายกลุ่ม ให้สามารถวางแผนชีวิตการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- การอบรมเกี่ยวกับการจัดการความเครียด (Stress Management Training) การอบรมเพื่อจัดการความเครียด เป็นสอนเกี่ยวกับการวางแผนด้านเวลา การวางเป้าหมาย วิธีการผ่อนคลาย และการแก้ไขข้อขัดแย้งระหว่างกัน
- สัมมนาเพื่อการแก้ปัญหาการหมดไฟในงาน (Seminars on Job Burnout) การสัมมนาเชิงปฏิบัติการช่วยให้พนักงานมีความเข้าใจเกี่ยวกับธรรมชาติ และลักษณะของปัญหาที่เกิดจากการทำงาน



รูปที่ 9.9 ความเครียดในการทำงาน (Cummings, T.G. & Worley, C.G., 2025)

กรณีศึกษา: รูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่นหลังโควิด-19 ของพนักงานในสถาบันการเงินไทย

ก่อนเกิดวิกฤตโควิด-19 การทำงานของทีมวิจัยก็เหมือนทีมอื่นในธนาคาร กล่าวคือ เข้างานเช้าเลิกงานเย็น แต่มีความยืดหยุ่นเวลาเข้าออกได้ ยกตัวอย่าง เข้า 8.00 น. ออก 16.00 น. หรือเข้า 8.00 น. ออก 16.30 น. โดยกระบวนการทำงานในทีมก็มักมีประชุมเพื่อหารือในประเด็นต่างๆ ส่วนใหญ่เป็น On-site base ซึ่งในบางช่วงก็ต้องเผชิญปัญหาเรื่องห้องประชุมไม่ว่าง เพราะจำนวนห้องประชุมมีจำนวนจำกัดเมื่อเทียบกับความต้องการใช้งาน และด้วยการพบเจอกันทุกวัน การสื่อสารงานและการตัดสินใจในประเด็นต่างๆ รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีมเป็นไปอย่างสะดวก รวดเร็ว ราบรื่น

หลังโควิด-19 การทำงานของทีมวิจัยก็เปลี่ยนไป ซึ่งผู้บริหารทีมสูงสุด(1ท่าน)ได้สื่อสารทำความเข้าใจและให้อำนาจกับ Supervisor ในการบริหารทีมย่อยของตัวเองทั้งในมิติของกระบวนการทำงานและผลลัพธ์ที่คาดหวัง โดย Supervisor ต้องรายงานการดำเนินของทีมย่อยของตัวเองตรงต่อ

ผู้บริหาร ทั้งนี้ รูปแบบการทำงานถูกเปลี่ยนไปเป็นแบบ Work From Home (WFH) โดยการทำงานแบบ WFH ไม่ต้องรายงานเวลาเข้าออกของพนักงานอีกต่อไป (เป็นนโยบายภาพใหญ่ทั้งธนาคาร) แต่ในภาพของทีมวิจัย ผู้บริหารขอให้มีการนัดเข้ามาทำงานร่วมกันที่สำนักงาน สัปดาห์ละ 2 วันเป็นอย่างน้อย ด้วยข้อจำกัดเรื่องที่นั่งทำงานที่ไม่มี Fixed Table อีกต่อไป แต่เปลี่ยนรูปแบบเป็น Hot Seat และ Co-working space โดยการทำงานแบบนี้ช่วยให้งานทั้งภาพใหญ่ของทีมวิจัยและทีมย่อยที่แยกตามกลุ่มอุตสาหกรรมมีความคล่องตัว สมาชิกทีมสามารถทำงานได้ทุกที่ นัดหมายประชุมก็สามารถทำได้สะดวกขึ้น โดยไม่จำเป็นต้องนัดประชุมทุกเรื่องในแบบ On-site

หากพิจารณาในมุมมองของพนักงาน ก็พบว่า การทำงานมีความคล่องตัว โดยพนักงานมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ประหยัดเวลาเดินทางเข้าไปยังสำนักงานที่ตั้งอยู่ใจกลางเมือง เมื่อเผชิญปัญหาการจราจรติดขัด ส่งผลต่อสภาพจิตใจ ก่อให้เกิดความเครียดหรือหมดไฟในการทำงาน ขณะที่ในมิติของผลงานก็มีผลลัพท์ดีและรวดเร็วขึ้น ด้วยความสะดวกในการหาหรือในประเด็นต่างได้สะดวก รวดเร็วผ่านการประชุมออนไลน์ได้ทุกที่ทุกเวลา รวมไปถึงพนักงานมีทักษะที่เชี่ยวชาญการนำเสนอข้อมูลผ่านช่องทางออนไลน์มากขึ้น ทั้งการนำเสนอต่อพนักงานภายในองค์กร และภายนอก (ลูกค้า หรือสื่อ) ท้ายที่สุด ผู้บริหารมีนโยบายให้จัดประชุมทีมแบบ On-site เดือนละหนึ่งครั้งเพื่ออัปเดตข้อมูลการทำงานภายในทีม รวมถึงการขอความเห็นของสมาชิกในทีมในประเด็นที่ถูกหยิบยกมาเป็นวาระการประชุม เหล่านี้ช่วยพนักงานมีความรู้สึกรักสามัคคีและช่วยสร้าง Human Touch ภายในทีม

ที่มา: สัมภาษณ์อดีตพนักงานธนาคารกรุงไทย (19 มิถุนายน 2568)

บทที่ 10 การแทรกแซงพัฒนาทีมงาน (Team Development Interventions)

วัตถุประสงค์ของบทที่ 10 การแทรกแซงพัฒนาทีมงาน (Team Development Interventions) มี 3 ประการ ดังนี้

1. เพื่อให้สามารถระบุเทคนิคในการพัฒนาทีมงานเพื่อให้เหมาะสมกับแผนงานพัฒนาองค์กร
2. เพื่อให้ทราบถึงปัญหาของการทำงานเป็นทีม และเข้าใจว่าเหตุใดทีมงานอาจไม่สามารถทำงานได้ตามศักยภาพที่เหมาะสม
3. เพื่อให้เข้าใจและมีประสบการณ์เกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาทีมงานและการทำงานเป็นทีม

การจัดการเกี่ยวกับทีม (Organizing Around Teams)

ทีมงานเป็นกลุ่มของคนหลายคนที่มีทักษะที่เสริมซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันและคนในทีมงานมีความรู้สึกรับผิดชอบร่วมกัน (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)

การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

การทำงานเป็นทีมเป็นงานที่ทำได้โดยสมาชิกในทีมงานให้ความสำคัญกับความสำคัญของทีมมากกว่าตนเอง นักทฤษฎีทางการจัดการจำนวนมากเห็นว่าองค์กรที่มีการทำงานเป็นทีมเป็นกระแสแห่งอนาคต (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)

แนวทางการทำงานเป็นทีม (The Team Approach)

แนวทางการทำงานเป็นทีมเน้น องค์กรจำนวนมากเพิ่มความสามารถในการผลิตโดยใช้แผนงานที่มีการทำงานเป็นทีมเป็นหลัก การพึ่งพาซึ่งกันและกันหมายถึงสถานการณ์ที่ซึ่งผลการทำงานของบุคคลหนึ่งขึ้นอยู่กับการทำงานของบุคคลในทีม

องค์กรใช้ทีมกีฬาเป็นแบบอย่าง เช่น ทีมเบสบอล - การพึ่งพาซึ่งกันและกันโดยการมีส่วนร่วมของทีมมาก่อนข้างจะเป็นอิสระ ทีมฟุตบอล-เกี่ยวข้องกับพึ่งพาซึ่งกันและกันอย่างเป็นขั้นตอน และทีมบาสเกตบอล – แสดงให้เห็นถึงระดับการพึ่งพากันสูงสุดของทีมงาน

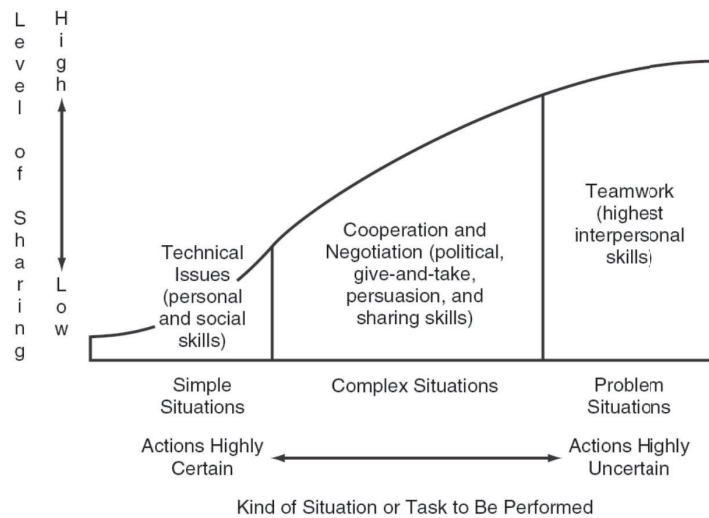
เทคนิคการพัฒนาองค์กรที่สำคัญ คือ การสร้างทีมงาน การสร้างและการพัฒนาทีมงาน เป็นคำที่ใช้กันอยู่เสมอ การสร้างทีมงานเป็นลักษณะที่สมาชิกของกลุ่มงาน สามารถศึกษาเป้าหมายและวัฒนธรรมเพื่อปรับปรุงความสามารถในการพัฒนาร่วมกัน (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)

เหตุผลของการพัฒนาทีมงาน

กลุ่มงานเป็นหน่วยพื้นฐานขององค์กร และทำให้เกิดปัจจัยในการเปลี่ยนแปลง เพื่อสนับสนุนการทำงานภายในองค์กร ปัญหาของการทำงานของกลุ่มงานเป็นสาเหตุของการขาดประสิทธิภาพของงาน (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)

ความจำเป็นสำหรับการพัฒนาทีม

ทีมงานเป็นหน่วยที่สำคัญสำหรับองค์กร ทีมงานมี 2 ประเภท คือ ทีมงานตามธรรมชาติ (Natural work team) และทีมงานเฉพาะกิจ (Temporary task team) ความจำเป็นสำหรับการพัฒนาทีมงานมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่างๆของแต่ละองค์กร หรืออาจกล่าวได้ว่าสถานการณ์กำหนดรูปแบบของทีมงาน ลักษณะของทีมงานในสถานการณ์มีด้วยกัน 3 ประเภท คือ แบบเรียบง่าย (Simple) แบบซับซ้อน (Complex) และแบบมีปัญหา (Problem)



รูปที่ 10.1 สถานการณ์กำหนดรูปแบบของทีมงาน (Situation Determines Teamwork)

(Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)

สถานการณ์กำหนดรูปแบบของทีมงาน มีด้วยกัน 3 ประเภท คือ

1. สถานการณ์แบบเรียบง่าย (Simple Situations)

พนักงานทำงานตามลำพังและไม่เกี่ยวข้องกับผู้อื่น การพัฒนาทีมงานเพียงเล็กน้อยก็เพียงพอ สามารถให้งานสำเร็จลุล่วงได้

2. สถานการณ์แบบซับซ้อน (Complex Situations)

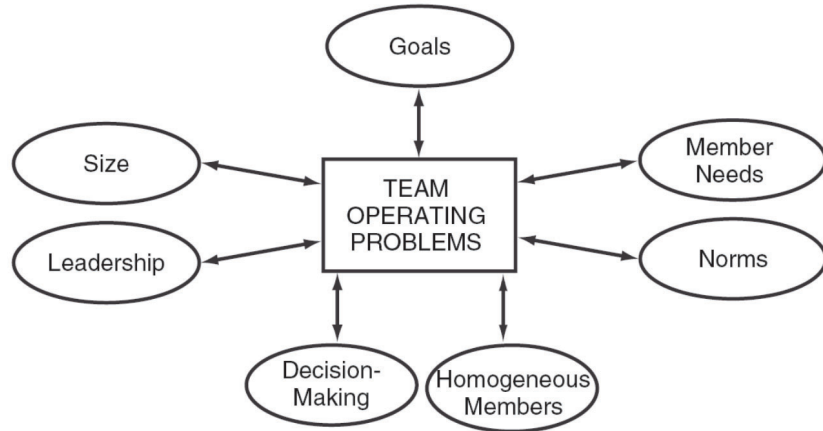
ข้อมูลข่าวสารต้องมีการแบ่งปันเพื่อที่จะทำงานให้สำเร็จและควรมีปฏิสัมพันธ์ระดับบุคคลบ้าง การพัฒนาทีมงานนี้ มีความจำเป็นในระดับปานกลาง

3. สถานการณ์แบบมีปัญห (Problem Situations)

เป็นสถานการณ์ที่ไม่ปกติหรือไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน มีผลนอกเหนือจากอิทธิพลส่วนบุคคล จำเป็นต้องมีการพัฒนาทีมงานอย่างจริงจังเพื่อแก้ปัญหาต่างๆ

ปัญหาในการดำเนินงานของทีม (Operating Problems of Teams)

1. เป้าหมาย (Goals) – กลุ่มขาดวัตถุประสงค์และทิศทาง
2. ความต้องการของสมาชิก (Member needs) – เนื่องจากความแตกต่างของบุคคลในทีมงาน
3. บรรทัดฐาน (Norms) – การขาดบรรทัดฐานและพฤติกรรมที่ยอมรับได้
4. สมาชิกที่มีลักษณะเหมือนกัน คล้ายคลึงกัน (Homogeneous members) - ทำให้มีแนวความคิดที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งทำให้ขาดความคิดสร้างสรรค์ และความรอบคอบในการแก้ปัญหา
5. การตัดสินใจ (Decision making) – การตัดสินใจโดยจากผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา
6. ความเป็นผู้นำ (Leadership) – ระดับของอำนาจและการควบคุมสมาชิกอย่างไม่เหมาะสม
7. ขนาด (Size) – จำนวนสมาชิกที่มาก หรือน้อยเกินไปทำให้ไม่สามารถมีปฏิสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพในการบรรลุเป้าหมายทีมงาน



รูปที่ 10.2 แหล่งที่มาของปัญหาในการดำเนินงานของทีม (Sources of Team Problems)

(Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)

ความกลมเกลียวกันและการคิดตามกลุ่ม (Cohesiveness and Groupthink)

ความกลมเกลียวกัน หมายถึง ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันที่สมาชิกมีต่อสมาชิกในกลุ่มต่อกันและกัน แต่อย่างไรก็ตาม ระดับการมีความกลมเกลียวมากเกินไป อาจจะทำให้เกิดการคิดตามกลุ่ม ซึ่งอาจเป็นปัญหาได้

การติดตามกลุ่ม คือ การลดลงของการทดสอบความเป็นจริง เกิดจากการกดดันภายในกลุ่ม เป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นเมื่อ คนส่วนใหญ่ในกลุ่มเห็นพ้องต้องกัน การติดตามกลุ่มมีแนวโน้มที่จะทำให้ละเลยทางเลือกในการแก้ปัญหาอื่นๆ (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)

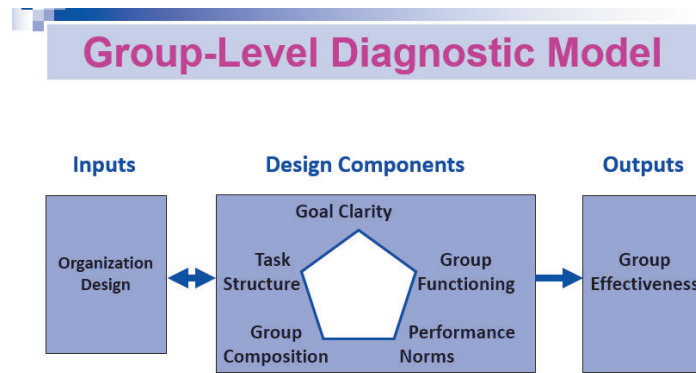
ลักษณะ 8 ประการของการติดตามกลุ่ม

1. ภาพลวงตาของการขาดการรอบคอบ (Illusion of invulnerability)
2. ขาดการคิดอย่างมีเหตุมีผล (Rationalization)
3. ภาพลวงตาของจุดยืนของกลุ่มที่ไม่เปลี่ยนแปลง (Illusion of morality)
4. การมีความเชื่อที่ผิดๆ ร่วมกัน (Shared stereotypes)
5. ความกดดันโดยตรง (Direct pressure)
6. การตรวจสอบตนเอง (Self-censorship)
7. ภาพลวงตาของการไม่เคลื่อนไหวหรือไม่มีปฏิกริยา (Illusion of unanimity)
8. เครื่องกั้นจิตใจ (Mind guards)

วัตถุประสงค์ของการพัฒนาทีมงาน

วัตถุประสงค์ของการพัฒนาทีมงาน เพื่อให้เป้าหมายของบุคคลและกลุ่มเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับองค์กร นอกจากนี้ การพัฒนาทีมงานเป็นกิจกรรมของการพัฒนาองค์กรที่มีการใช้มากที่สุด (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021) การพัฒนาทีมงานนั้นเกี่ยวข้องกับส่วนต่างๆ ดังนี้

1. การระบุวัตถุประสงค์และการเรียงลำดับความสำคัญของงานต่างๆ
2. การตรวจสอบผลการดำเนินงานของทีมงาน
3. การวิเคราะห์กระบวนการทำงานของกลุ่ม
4. การพัฒนาการสื่อสารให้ดีขึ้น
5. การพัฒนาความสามารถในการแก้ปัญหา
6. การเพิ่มความร่วมมือระหว่างกัน
7. การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพกับทีมงานอื่นๆ
8. การเพิ่มความเคารพสำหรับสมาชิกในทีมอื่นๆ



รูปที่ 10.3 การวินิจฉัยกลุ่ม (Cummings, T.G. & Worley, C.G., 2025)

กิจกรรม 2 ประเภทของการพัฒนาทีมงาน

- การประชุมเพื่อวินิจฉัยกลุ่มงานแบบครบครัน มีเป้าหมายในการระบุปัญหาของกลุ่ม
- การประชุมเพื่อสร้างทีมงานแบบครบครัน มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาการทำงานของทีมงานในหน้าที่ต่างๆ

ทั้งนี้ การประชุมการพัฒนาทีมงานมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 2 ประเภท คือ

1. วาระการทำงานของกลุ่ม
2. กระบวนการที่ซึ่งสมาชิกทำงานตามงานย่อยแต่ละประเภท

ขั้นตอนการฝึกอบรมมี 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดให้มีการประชุมเพื่อการพัฒนาทีมงาน
2. ตั้งวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม
3. เก็บข้อมูลจากสมาชิก
4. วางแผนการประชุม
5. ดำเนินการประชุม
6. ประเมินกระบวนการพัฒนาทีมงาน

การฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการเชิงประสบการณ์กลางแจ้ง (Outdoor Experiential Laboratory Training)

การฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการเชิงประสบการณ์กลางแจ้ง เป็นการนำสมาชิกที่ทำงานร่วมกันไปในที่กลางแจ้งเพื่อการฝึกปฏิบัติ กระตุ้นให้มีการอภิปรายในประเด็นเรื่องงานโดยให้มีการกำหนดรูปแบบความเป็นผู้นำและการทำงานเป็นทีม หลังจากการฝึกให้สมาชิกในทีมงาน

อภิปรายกัน สิ่งที่สามารถทำได้ คือ ได้เรียนรู้และวิธีการในการนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปทำงาน (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)

กระบวนการห้องปฏิบัติการกลางแจ้ง

1. ประเมินทีมงานก่อนการเข้าฝึกอบรม
2. มีการปรับปรุงหรืออุปสมุณฑิเทศสำหรับผู้เข้าร่วม
3. จัดการฝึกที่เหมาะสมกับความสามารถที่เหมาะสมกับสมาชิก
4. สมาชิกของทีมมีส่วนร่วมในการฝึกอบรม
5. ทีมงานสะท้อนความรู้สึกและประสบการณ์ที่มีต่อกระบวนการฝึกอบรม
6. ทีมงานดำเนินการให้สอดคล้องกับการตั้งเป้าหมายและการวางแผนอย่างเหมาะสม

ข้อควรระวัง เมื่อมีการฝึกอบรมห้องปฏิบัติการเชิงประสบการณ์กลางแจ้ง

- ให้ดำเนินการถึงความปลอดภัย
- ให้ทีมงานมีอิสระในการที่จะเข้าร่วม
- ผู้เข้าร่วมควรมีความรู้สึกสนุกและการปฏิบัติการไม่ควรจะจริงจังมากเกินไป

การต่อรองในการพัฒนาทีมงาน

การต่อรองในการพัฒนาทีมงานนั้น เพื่อสร้างให้ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีมงาน เป็นไปในทิศทางเดียวกัน สมาชิกอภิปรายสิ่งที่ต้องการจากผู้อื่นและบอกเหตุผล บทบาทของการเจรจาต่อรองรวมถึงด้านต่างๆ (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021) ดังต่อไปนี้

- การกำหนดข้อตกลงหรือสัญญาะหว่างกัน
- การวินิจฉัยประเด็นที่สนใจ
- การต่อรองตามบทบาท
- ข้อตกลงของการตกลงตามบทบาททำเป็นลายลักษณ์อักษร

การวิเคราะห์บทบาทในการพัฒนาทีมงาน

การวิเคราะห์บทบาทในการพัฒนาทีมงานนั้น ควรมีการออกแบบเพื่อสร้างความชัดเจน สำหรับบทบาทของสมาชิกต่างๆ ดังนี้

- ช่วยลดความคลุมเครือของบทบาทจะทำให้สมาชิกในทีมไม่ทราบถึงความคาดหวังของผู้อื่น

- ช่วยลดความขัดแย้งของบทบาทที่แตกต่างกันระหว่างความคาดหวังของสมาชิกในทีมและพฤติกรรมที่แท้จริง

ขั้นตอนในการวิเคราะห์บทบาทมี 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. วิเคราะห์บทบาทในปัจจุบัน
2. ความคาดหวังของบทบาทตามหน้าที่ของบุคคลอื่น
3. ความคาดหวังของบุคคลอื่นๆ ต่อหน้าที่ของสมาชิกแต่ละคน
4. ระบุลักษณะของบทบาทที่อาจทำเป็นลายลักษณ์อักษร

นอกจากนี้ต้องมีการติดตามจนสมาชิกของทีมงานสามารถทำงานได้ตามบทบาทอย่างเหมาะสม และควรมีการติดตามและตรวจสอบอย่างเป็นระยะๆ (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)

กรณีศึกษา: อิซตัน เข้าไปบุกตลาดอินโดนีเซียตั้งแต่ปี พ.ศ. 2557

หลังจากเลือกที่เข้าไปขยายธุรกิจที่อินโดนีเซีย ด้วยเล็งเห็นถึงขนาดตลาดที่ใหญ่ จากประชากรที่มีจำนวน 268 ล้านคน (ข้อมูลจาก World Bank ปี 2561) แต่ต้องเผชิญหลายปัจจัยท้าทายทำให้ขาดทุนไปกว่า 300 ล้านบาท อาทิ (1) เข้าไปบุกตลาดท่ามกลางผู้เล่นรายใหญ่ที่มีการแย่งชิงส่วนแบ่งการตลาดอยู่เข้มข้น หรือที่เราเรียก Red Ocean (2) เจ้าตลาดได้เปรียบด้านต้นทุน โดยสามารถจำหน่ายสินค้าได้ในราคาที่ต่ำกว่า (3) แบกรับภาระค่าขนส่งที่สูงขึ้น เนื่องจากภูมิประเทศของอินโดนีเซียที่เป็นเกาะแก่งมากมาย ช่วงแรกอิซตันสามารถเข้าถึงได้เฉพาะร้านค้าประเภทโมเดิร์น เทต ซึ่งมีสัดส่วนเพียง 20% ของร้านค้าทั้งหมดในอินโดนีเซีย นอกจากนี้ อิซตันยังต้องเผชิญกับความแตกต่างที่ต้องปรับตัวด้านรสชาติและวัฒนธรรม

จากสถานการณ์ดังกล่าว ผู้บริหารจัดได้ตัดสินใจแก้ไขปัญหาที่ดูเหมือนจะซับซ้อนที่ทำให้ขาดทุนอยู่ในระดับสูงนี้ ด้วยการมีทีมเฉพาะกิจขึ้นมาทำงาน ด้วยกระบวนการที่เรียบง่าย คือ การลงพื้นที่จริง ไม่ใช่แค่สำรวจตลาด คือ ให้ทีมงานที่ไม่มีภาระ (โสด ยังไม่แต่งงานมีบุตร) เข้าไปอยู่ในพื้นที่ 2 ปี ไปใช้ชีวิตแบบคนท้องถิ่น ไม่ใช่รับประจำตำแหน่งให้นั่งรถเมล์หรือระบบขนส่งสาธารณะ ไปสำรวจทุกร้านโมเดิร์นเทรดไม่เฉพาะที่พันธมิตรท้องถิ่นพาไปสำรวจ ซึ่งส่วนใหญ่มักเป็นร้านที่มีสินค้าอิซตันวางจำหน่าย เหล่านี้เพื่อให้เข้าใจวัฒนธรรมและพฤติกรรมผู้บริโภคอย่างลึกซึ้ง เพื่อนำเสนอสินค้าและบริการที่ตอบโจทย์ความต้องการได้อย่างแท้จริง ซึ่งปัจจุบัน Product champion คือ ชาวไทย ประกอบกับกลยุทธ์สำคัญ คือ ‘เน้นทำตลาดที่ละเมือง ทีละเกาะ’ แทนที่จะพยายามบุกตลาดทั้งประเทศในคราวเดียว เพื่อให้สามารถบริหารจัดการทรัพยากรได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ และเข้าถึงผู้บริโภคในแต่ละพื้นที่ได้อย่างตรงจุด จากกระบวนการข้างต้นเป็นสิ่งที่ทำให้อิชิตันกลับมาทำกำไรและเติบโตอย่างมั่นคงมาจนทุกวันนี้

ที่มา: The Secret Sauce. (2025). อิชิตัน บทเรียนบุกอินโดนีเซีย ขายข้าวแพ็คเกจไทยชนะ?

Accessed on June 11, 2025 from <https://thestandard.co/ichitan-market-entry-lessons-indonesia/>

บทที่ 11 การพัฒนาระหว่างกลุ่ม (Intergroup Development Interventions)

วัตถุประสงค์ของบทที่ 11 การพัฒนาระหว่างกลุ่ม (Intergroup Development Interventions) มี 4 ประการ ดังนี้

1. เพื่อให้สามารถระบุปัญหาความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม และการบรรลุเป้าหมายย่อยของกลุ่ม และไม่บรรลุเป้าหมายหลักขององค์กร
2. เพื่อให้สามารถเผชิญกับผลในแง่ลบของการแข่งขันภายในองค์กรที่มีผลต่อความมีประสิทธิภาพของกลุ่ม
3. เพื่อให้สามารถสังเกตและพัฒนากลยุทธ์สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มที่มีร่วมกัน
4. เพื่อให้ทราบถึงการวินิจฉัยสาเหตุของปัญหาทางด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มที่มีร่วมกัน และที่แข่งขันกัน

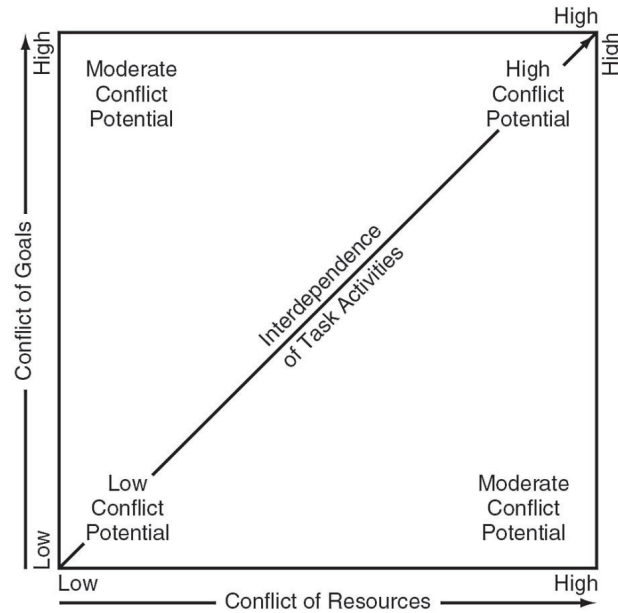
ปัจจุบันความสัมพันธ์ต่างๆ ในองค์กรเปลี่ยนแปลงไปในองค์กร ผู้จัดการต้องให้ความใส่ใจ และพยายามสร้างให้เกิดความรับผิดชอบร่วมกันระหว่างทีมงาน องค์กรควรส่งเสริมให้เกิดสถานการณ์ที่มีการพึ่งพาระหว่างทีมงาน การแทรกแซงและการพัฒนาองค์กรมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพระหว่างทีมงาน

การร่วมมือและความขัดแย้งในทีมงาน

องค์กรจำเป็นต้องมีความร่วมมือระหว่างบุคลากร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน อย่างไรก็ตามความแตกต่างทางด้านวัตถุประสงค์ และค่านิยมระหว่างกลุ่มเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ในการทำงานระหว่างกลุ่ม ความขัดแย้งที่มีผลเสียต่อการทำงานจะลดลงได้ เมื่อมีการแทรกแซงการทำงานระหว่างกลุ่ม (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)

ปัญหาการทำงานระหว่างกลุ่ม

ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มขึ้นอยู่กับเป้าหมายที่มีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่ม การจัดสรรทรัพยากรภายในองค์กรที่มีอยู่จำกัด นอกจากนี้แต่ละกลุ่มงานจำเป็นต้องมีการพึ่งพาระหว่างกันในการทำกิจกรรมต่างๆ (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)



รูปที่ 11.1 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง (Factors Involved in Conflict)
(Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)

การบรรลุเป้าหมายย่อยของกลุ่มเพียงอย่างเดียว (Suboptimization)

การบรรลุเป้าหมายย่อยของกลุ่มเพียงอย่างเดียว เกิดขึ้นเมื่อกลุ่มสามารถบรรลุเป้าหมายย่อยของกลุ่มได้เพียงอย่างเดียว แต่ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่ใหญ่กว่าขององค์กรโดยรวมได้ การแข่งขันระหว่างกลุ่มเกี่ยวข้องกับกลุ่มต่างๆ ที่มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ขัดแย้งกัน

ความขัดแย้งด้านบทบาทและความคลุมเครือของบทบาท

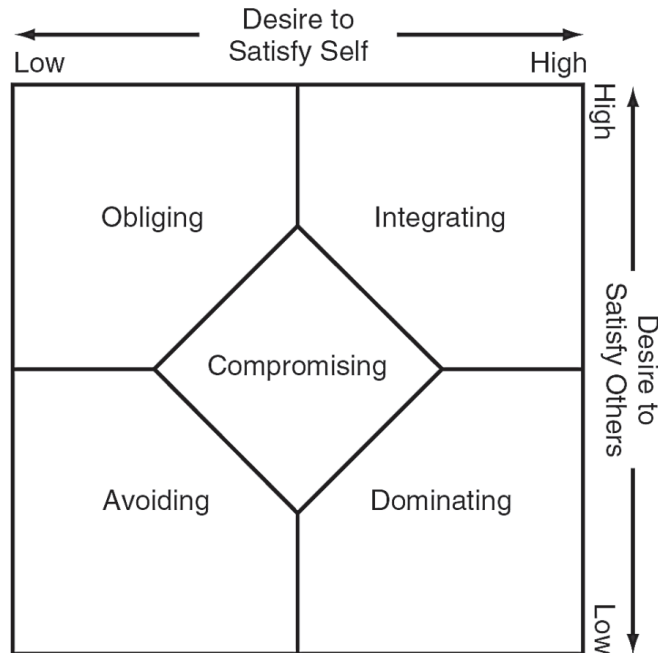
ความขัดแย้งด้านบทบาทและหน้าที่เกิดขึ้นเมื่อพนักงานในองค์กรทำงานในกับกลุ่ม 2 กลุ่มหรือมากกว่า ซึ่งมีเป้าหมายที่ขัดแย้งกัน ความคลุมเครือของบทบาทเกิดขึ้นเมื่อพนักงานที่ทำงานให้กลุ่มขาดความชัดเจนเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่และเป้าหมายในการทำงาน

นอกจากนี้ ผลของงานวิจัยเกี่ยวกับการแข่งขันและความร่วมมือระหว่างกลุ่มนั้น พบว่าสมาชิกของกลุ่มที่แข่งขันกันมีเคาพินของกลุ่มของตนอย่างมากและอย่างสูง ส่วนกลุ่มที่มีการแข่งขันระหว่างกลุ่ม มีแนวโน้มที่จะสามารถทำงานให้สำเร็จได้ แต่ไม่สามารถทำให้มีความสามารถในการผลิตที่สูงขึ้น การร่วมมือกันระหว่างกันส่งเสริมให้เกิดการเพิ่มผลผลิตที่มากขึ้นระหว่างกลุ่ม เมื่องานนั้นมีความซับซ้อนและจำเป็นต้องมีการร่วมมือกัน

การจัดการความขัดแย้ง (Managing Conflict)

ความขัดแย้งขององค์กร ไม่จำเป็นต้องถูกจัดออกไปให้หมด แต่จะต้องมีการจัดการที่ดี การวินิจฉัยความขัดแย้งเกี่ยวกับการเรียนรู้ถึงลักษณะของความขัดแย้งพื้นฐาน เพื่อให้สามารถจัดการความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยจะต้องคำนึงถึงความปรารถนา 2 ประการ คือ

1. ความปรารถนาเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง
2. ความปรารถนาเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้อื่น



รูปที่ 11.2 ลักษณะของความขัดแย้ง (Conflict Styles) (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)

ลักษณะ 5 ประการของพฤติกรรมที่ร่วมมือกันและพฤติกรรมที่มุ่งเน้นประโยชน์ของตนเอง

1. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) การให้ความสำคัญเกี่ยวกับตนเองและผู้อื่นน้อย
2. การถูกบีบบังคับ (Obliging) การให้ความสำคัญเกี่ยวกับตนเองน้อยและให้ความสำคัญผู้อื่นมาก
3. การครอบงำ (Dominating) การให้ความสำคัญเกี่ยวกับตนเองมาก และให้ความสำคัญผู้อื่นน้อย
4. การประนีประนอม (Compromising) การให้ความสำคัญเกี่ยวกับตนเองและผู้อื่นปานกลาง
5. การผสมผสาน (Integrating) การให้ความสำคัญเกี่ยวกับตนเองและผู้อื่นสูง

วิธีการและเทคนิคที่ใช้ในการจัดการปัญหาระหว่างกลุ่ม (Techniques to Deal with Intergroup Problems)

วิธีการและเทคนิคที่ใช้ในการจัดการปัญหาระหว่างกลุ่ม (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021) (Cummings, T.G. & Worley, C.G., 2025) เพื่อจัดการกับความขัดแย้งอย่างเปิดเผยเพื่อแก้ปัญหาความตึงเครียด ได้แก่

1. การปรึกษานบุคคลที่ 3 (Third-party consultation)

การใช้บุคคลที่ 3 เป็นการใช้นักบุคคลที่ 3 ซึ่งปกติเป็นบุคคลภายนอกที่ให้ความช่วยเหลือเกี่ยวกับการสื่อสารอย่างเปิดเผย การปรับระดับอำนาจให้เหมาะสมและการเผชิญกับปัญหาระหว่างกลุ่ม บุคคลที่ 3 สามารถให้ความคิดเห็นในเชิงวินิจฉัยและให้การสนับสนุนทางด้านอารมณ์และทักษะทางการบริหารอารมณ์ เพื่อประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้น

2. กระจกเงาขององค์กร (Organization mirror)

กระจกเงาขององค์กร เป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ทีมงานเกี่ยวกับบุคคลต่างๆ ในองค์กรมองทีมงานอย่างไร โดยที่หน่วยงานต่างๆ มีการพบปะกันเพื่อประมวลข้อมูลควบคู่กับการพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ในการระบุนปัญหาและแก้ไข

3. การสร้างทีมงานระหว่างกลุ่ม (Intergroup team building)

การสร้างทีมงานระหว่างกลุ่มนั้น สมาชิกหลักขององค์กรจะต้องพิจารณาเกี่ยวกับเรื่องต่างๆ ที่แต่ละฝ่ายต้องมาเผชิญกัน โดยมีทั้งหมด 5 ขั้นตอน กล่าวคือ

- ขั้นตอนที่ 1 ในการทำงานแยกกันโดยที่กลุ่มงานทั้ง 2 กลุ่มจะต้องทำข้อสรุป 3 ประการ คือ
 - วิธีการที่พวกเรามองตัวเราเอง
 - วิธีที่เราคิดว่าผู้อื่นมองเรา
 - วิธีที่เรามองกลุ่มอื่น
- ขั้นตอนที่ 2 พบปะกับกลุ่มอื่น คือ แต่ละกลุ่มจะต้องนำเสนอข้อสรุปทั้ง 3 ประการ (จากขั้นที่ 1)
- ขั้นตอนที่ 3 กลุ่มต่างๆ มีการประชุมเฉพาะกลุ่มเพื่ออภิปรายของรายละเอียดของสรุป
- ขั้นตอนที่ 4 มีการจัดตั้งกลุ่มย่อย โดยที่ผสมผสานด้วยสมาชิกทั้ง 2 กลุ่ม เพื่อการพัฒนาแผนการทำงาน
- ขั้นตอนที่ 5 จัดให้มีการประชุมเพื่อประเมินและติดตามผล

1. How do we see ourselves?

a. Agreeable	e. Teamwork
b. Friendly	f. Participative
c. Trusting	g. Productive
d. Helpful	

2. How do we think the other department sees us?

a. Aggressive	e. Competitive
b. Communicative	f. Winners
c. Leaders	g. Independent
d. Rational	

3. How do we see the other department?

a. Authoritarian	d. Opinionated
b. Sneaky	e. Inflexible
c. Loud	f. Unrealistic

ตารางที่ 11.1 ตัวอย่างคำถามข้อสรุปจากการประชุมระหว่างกลุ่ม

(Sample Intergroup Meeting Listing) (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)

กรณีศึกษา: Central Group

การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กรของ Central Group มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับการเติบโตและความท้าทายจากตลาดในยุคดิจิทัล รวมถึงการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมของผู้บริโภคและเทคโนโลยีที่พัฒนาอย่างรวดเร็ว โดยการปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่น มีความคล่องตัว และสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันและเพิ่มศักยภาพในการดำเนินธุรกิจในอนาคต หนึ่งใน การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ คือ การมุ่งสู่การ Digital Transformation โดยการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆ และการเปลี่ยนแปลงในตลาดดิจิทัล ซึ่งเป็นแนวโน้มที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจในยุคปัจจุบัน โดยมีการสร้าง หน่วยงานดิจิทัล หรือ Digital Transformation Team ที่รับผิดชอบในการวางกลยุทธ์ด้านดิจิทัล รวมถึงการพัฒนาแพลตฟอร์มออนไลน์, การสร้างระบบจัดการข้อมูล, และการใช้งานเทคโนโลยีต่างๆ เช่น Big Data, AI, และ Cloud Computing ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานและเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ

ทั้งนี้ ได้ตั้ง Digital Innovation Unit หรือ Central Digital Ventures ภายในองค์กรเพื่อพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ ซึ่งการทำงานผสมผสานกันเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของผู้อื่น คือ กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย หน่วยงานนี้ดำเนินการด้วยกระบวนการ (1) กระจายอำนาจและการสร้าง

ความยืดหยุ่น โดยการให้หน่วยงานหรือแผนกต่างๆ มีอำนาจในการตัดสินใจในบางเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานประจำวัน ซึ่งช่วยให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในตลาดได้เร็วขึ้นและมีประสิทธิภาพ และ (2) ทำงานร่วมกันในรูปแบบ Cross-functional Teams หรือทีมงานที่มีความหลากหลายทางทักษะและความเชี่ยวชาญเพื่อทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นอีกหนึ่งแนวทางที่ช่วยให้การตัดสินใจเร็วขึ้น โดยการทำงานข้ามแผนกและร่วมมือกับพันธมิตรภายนอก เพื่อให้สามารถปรับตัวและตัดสินใจได้เร็วขึ้นในสถานการณ์ต่างๆ โดยเฉพาะในตลาดที่มีความผันผวน

จากปัจจัยข้างต้นทำให้ Central Group สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้อย่างรวดเร็ว และสร้างประสบการณ์ที่แตกต่างในแง่ของการบริการและการซื้อสินค้า โดยไม่จำกัดแค่ในร้านค้าเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการขยายตัวในช่องทางออนไลน์ที่สะดวกสบายมากขึ้น

ที่มา: Central Pattana. (2023). **Digital Transformation Initiatives**. Accessed on May 25, 2025 from <https://www.cpn.co.th/>

บทที่ 12 การวางเป้าหมายเพื่อองค์กรที่มีประสิทธิภาพ และการพัฒนาทีมงาน (Goal Setting for Effective Organizations and Work Team Development)

วัตถุประสงค์ของบทที่ 12 การวางเป้าหมายเพื่อองค์กรที่มีประสิทธิภาพ (Goal Setting for Effective Organizations) และ การพัฒนาทีมงาน (Work Team Development) มีดังนี้

1. เพื่อให้ทราบถึงประโยชน์ของตัวเป้าหมายที่มีต่อแผนงานการพัฒนาองค์กร
2. เพื่อที่จะนำผลที่ได้จากการวิจัยที่สำคัญจากการตั้งเป้าหมายไปพัฒนาเป้าหมายขององค์กร และเป้าหมายส่วนบุคคล
3. เพื่อให้เกิดความเข้าใจวิธีการนำการจัดการตามวัตถุประสงค์ (MBO) มาใช้ในระบบการจัดการ
4. เพื่อให้มีประสิทธิภาพและปฏิบัติในวิธีการตั้งเป้าหมาย
5. เพื่ออธิบายการแทรกแซงเพื่อการเพิ่มผลผลิตและคุณสมบัติของการพัฒนาองค์กรที่สำคัญ
6. เพื่อวินิจฉัยปัญหาของการออกแบบงานซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนงานการพัฒนาองค์กร
7. เพื่อระบุมความคล้ายคลึงและแตกต่างในการออกแบบงานการจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) และทีมงานซึ่งมีการจัดการด้วยตนเอง
8. เพื่อให้ทราบถึงวิธีการที่นักพัฒนาองค์กรสามารถช่วยให้องค์กรสร้างความเปลี่ยนแปลง เพื่อเพิ่มผลผลิต

ทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย (Goal-Setting Theory)

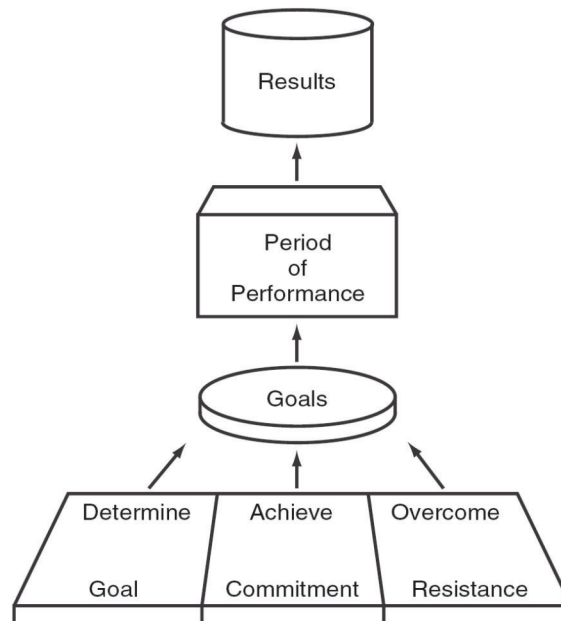
เป็นการตั้งเป้าหมาย ซึ่งอาจเป็นเป้าหมายทั้งในระดับองค์กร แผนก และบุคคลหรือเป็นการผสมผสานระหว่างเป้าหมายทั้ง 3 ระดับ

เป้าหมาย หมายถึง สิ่งหนึ่งสิ่งใดที่บุคคลหนึ่งกำลังพยายามที่จะทำให้สำเร็จและเป็นผลของการกระทำ การค้นพบที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย

- เป้าหมายที่ยากจะนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น
- การกำหนดเป้าหมายที่ยากและชัดเจน ดีกว่าการที่บอกว่าจงทำให้ดีที่สุด
- พนักงานอาจจะละทิ้งหากเป้าหมายนั้นยากเกินไป
- การมีส่วนร่วมของพนักงานจะเป็นการเพิ่มความผูกพันที่มีต่อเป้าหมาย
- การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับความสำเร็จของงาน ช่วยปรับปรุงผลการดำเนินงานได้
- พื้นฐานการศึกษาและตำแหน่งในองค์กรไม่ได้เป็นตัวชี้วัดถึงความสำเร็จ
- การตั้งเป้าหมายในทีมงานเป็นสิ่งที่ควรมีการพิจารณาเป็นพิเศษ
- การสนับสนุนจากผู้บริหารเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง

รูปแบบการตั้งเป้าหมาย

รูปแบบการตั้งเป้าหมาย ควรมีการตั้งเป้าหมายที่ยากและเฉพาะเจาะจง มักเกิดขึ้นจากความเชื่อถือซึ่งกันและกันภายในองค์กร รวมทั้งจากผู้บริหารระดับสูง การสนับสนุนจากผู้บริหาร การเอาใจใส่ในเรื่องของการแข่งขันระหว่างทีมงานและพนักงาน นอกจากนี้ต้องมีการเอาชนะการต่อต้านเป้าหมายด้วยการฝึกอบรมพิเศษ การให้รางวัลอย่างมีประสิทธิภาพและระบบการให้ผลตอบแทนพนักงาน รวมถึงการมีส่วนร่วมของพนักงานในการตั้งเป้าหมาย ที่สำคัญควรมีการกำหนดช่วงเวลาเพื่อประเมินผลการดำเนินงานเมื่อมีการสนับสนุนจากผู้บริหารและการให้ข้อมูลย้อนกลับ พนักงานอาจต้องการข้อมูลเพิ่มเติม เพื่อให้เข้าใจวิธีการตั้งเป้าหมายผู้จัดการและพนักงานอาจจำเป็นต้องมีการพัฒนาแผนการปฏิบัติการ ผู้จัดการควรมีการให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างทันทั่วถึงและตรงไปตรงมา (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021) (Cummings, T.G. & Worley, C.G., 2025)



รูปที่ 12.1 การตั้งเป้าหมาย (Goal Setting) (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)

การจัดการตามวัตถุประสงค์ (Management by Objectives: MBO)

การจัดการตามวัตถุประสงค์ หรือที่เรียกกันว่า MBO นั้นเป็นเทคนิคที่เฉพาะเจาะจงสำหรับการตั้งเป้าหมาย มีวัตถุประสงค์เพื่อผสมผสานเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายของพนักงานเข้าด้วยกัน เป็นระบบที่ช่วยในการวางแผน จัดระบบ แก้ไขปัญหาและกระตุ้นให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ MBO เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมของพนักงานและผู้จัดการในการตั้งและสร้างความชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมายของพนักงาน (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)

ระบบของการจัดการตามวัตถุประสงค์

ระบบของการจัดการตามวัตถุประสงค์นั้น เริ่มจากการระบุเป้าหมายร่วมกัน ระบุขอบเขต ความรับผิดชอบในส่วนที่เกี่ยวกับผลการดำเนินงานที่คาดหวังและใช้ตัววัดผลสำเร็จเพื่อเป็นแนวทางสำหรับการทำงานและการประเมินผลของพนักงาน (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)

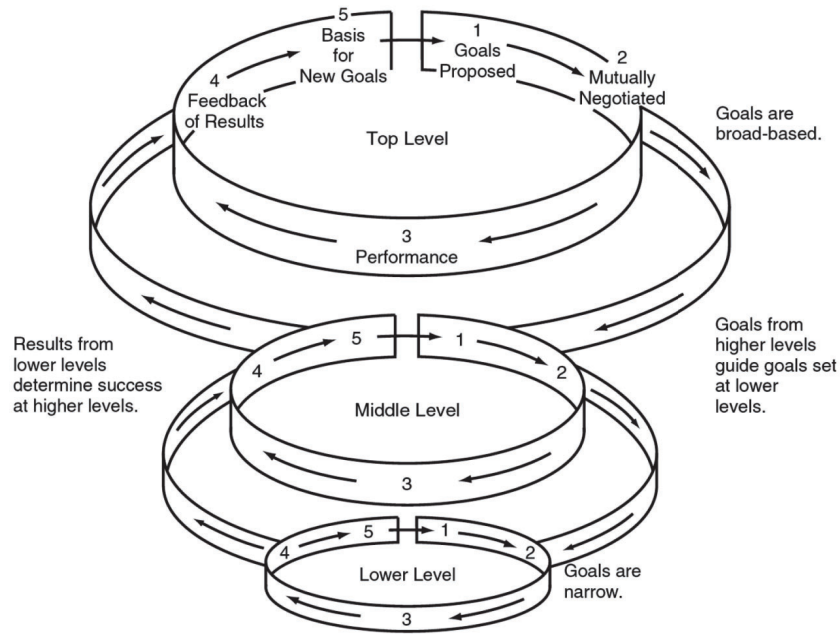
วัตถุประสงค์ของ MBO คือ

1. เพื่อสร้างความชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมายและแผนงานที่สำคัญขององค์กรในทุกๆระดับ
2. มีการกระตุ้นให้เกิดการทำงานและการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กรที่ดีขึ้น

ขั้นตอนต่างๆ ของ MBO นั้น ทีมงานผู้บริหารระดับสูงต้องศึกษาระบบ ทีมงานคิดวิธีการ ประเมินผลงาน และมีการจัดประชุมเกี่ยวกับการตั้งเป้าหมายสำหรับพนักงานในทุกๆระดับขององค์กร

ขั้นตอนในกระบวนการ MBO มีดังนี้

1. พนักงานเสนอเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงและวิธีการที่จะวัดเป้าหมายดังกล่าว โดยระบุระยะเวลาอย่างชัดเจน
2. พนักงานและผู้จัดการช่วยกันพัฒนาเป้าหมายโดยถือเป็นข้อตกลงร่วมกัน
3. กำหนดช่วงเวลาในการประเมินผลงาน
4. การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลงาน โดยเปรียบเทียบระหว่างผลการทำงานที่เกิดขึ้นจริง และเป้าหมายที่วางไว้
5. ให้มีการดำเนินการตามกระบวนการตั้งเป้าหมายอย่างต่อเนื่องตามขั้นตอนก่อนหน้า



รูปที่ 12.2 ขั้นตอนในกระบวนการ MBO (Steps in the MBO Process)

(Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)

การวิพากษ์วิจารณ์เกี่ยวกับ MBO

- การดำเนินการตามแนวคิด MBO มีค่าใช้จ่ายสูงและใช้เวลานาน
- ข้อจำกัดของ MBO นั้นมักถูกใช้พนักงานสายวิชาชีพและสายงานบริหาร ซึ่งอาจมีต้นทุนสูง
- นอกจากนี้การตั้งเป้าหมายร่วมระหว่างบุคคลที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันมีความยุ่งยาก
- นักพัฒนาองค์กรบางคนอาจบอกว่า MBO ไม่ได้เป็นการแทรกแซงสำหรับการพัฒนาองค์กร
- MBO อาจจะเป็นแนวคิดเชิงปริมาณมากเกินไป
- ขอบเขตของการทำงานที่ไม่สามารถประเมินเชิงปริมาณได้อาจถูกละเลย
- MBO อาจจะถูกดำเนินการในลักษณะที่ผู้บริหารสั่งไปยังพนักงานระดับล่างแทนที่จะเน้นการมีส่วนร่วมในการวางแผนร่วมกัน

ทั้งนี้ ผลของ MBO นั้นมีความยุ่งยากที่จะวัดความสำเร็จของ MBO และแนวโน้มของผลการดำเนินงานตามแบบนี้ มักจะเป็นไปในทางที่คืออยู่เสมอ (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)

กระบวนการปรับปรุงแผนงานอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement Processes)

กระบวนการปรับปรุงแผนงานอย่างต่อเนื่อง เป็นสิ่งที่จะต้องเผชิญที่ต้องเปลี่ยนแปลง เพื่อที่จะอยู่รอด แนวโน้มสำหรับองค์กร โดยทั่วไปคือจะต้องมีการลดตำแหน่งพนักงานลง และมีการกระจายอำนาจที่ตัดสินใจไปสู่พนักงานระดับล่างมากขึ้น (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)

การเปลี่ยนแปลงในการออกแบบงาน (Changes in Job Design)

การเปลี่ยนแปลงในการออกแบบงาน เป็นการออกแบบงานเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป การออกแบบงานเกี่ยวกับธรรมชาติของงาน เพื่อที่จะปรับปรุงเพิ่มความพอใจของพนักงานและผลผลิตให้มากที่สุด พนักงานหลักขององค์กรทำหน้าที่วางแผน (planning) จัดองค์กร (organizing) ควบคุม (controlling) และบทบาทในการเป็นผู้นำ (leading) (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021) (Cummings, T.G. & Worley, C.G., 2025)

ทฤษฎีการเพิ่มคุณค่าให้แก่งาน

ทฤษฎีการเพิ่มคุณค่าให้แก่งาน คือ งานต่างๆ ควรมีการปรับปรุงและออกแบบงานใหม่ๆ เพื่อให้เพิ่มแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น เพื่อให้พนักงานมีความรับผิดชอบสูง บรรลุความสำเร็จได้มากขึ้น โดยสรุป ทฤษฎีนี้นำไปสู่การเพิ่มความสำเร็จการยอมรับและรับผิดชอบต่อความก้าวหน้าในอาชีพและความท้าทายของพนักงานแต่ละคน (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)

วิธีที่ใช้ในการปรับปรุงปัจจัยที่มีการกระตุ้นต่อการทำงาน

1. จัดงานต่างๆ ให้มีรูปแบบที่สมบูรณ์ และสอดคล้องกันอย่างเป็นธรรมชาติ
2. เพิ่มงานให้มีความยากมากขึ้น
3. ให้อำนาจในการตัดสินใจมากขึ้น

ดังนั้น พนักงานจะกลายเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในงานประเภทต่างๆ ที่รับผิดชอบ และทำให้พนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย

นอกจากนี้ ยังมีวิธีที่ใช้ในการปรับปรุงปัจจัยที่มีการกระตุ้นต่อการทำงาน เช่น การควบคุมการทำงานของพนักงาน โดยยังคงเน้นให้พนักงานมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตน การให้รางวัลเพิ่มเติมมีความจำเป็น แต่ไม่จำเป็นต้องเป็นสิ่งกระตุ้นให้มีการทำงานเสมอไป และให้มีการปรับปรุงทั้งคุณภาพงานและรางวัลที่ให้กับพนักงาน (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021) (Cummings, T.G. & Worley, C.G., 2025)

ทฤษฎีลักษณะของงาน (Job Characteristics Theory)

ทฤษฎีลักษณะของงานนั้น จะพยายามพัฒนาตัวชี้วัดที่ตรงไปตรงมาสำหรับลักษณะของงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะให้กระทบกับทัศนคติต่อพนักงานและพฤติกรรมการทำงาน โดยตรง (Cummings, T.G. & Worley, C.G., 2025) ทั้งนี้มีมิติการทำงานหลัก 5 ประการ มีดังนี้

1. ความหลากหลายทางด้านทักษะ (Skill variety) ได้แก่ ประเภทของทักษะการทำงานที่เกี่ยวข้อง
2. ลักษณะของงาน (Task Identity) ซึ่งเป็นการถูกระบุโดยรายละเอียดของงานที่ต้องทำ
3. ความสำคัญของงาน (Task Significance) คือ งานแต่ละประเภทนั้นมีผลอย่างใดอย่างหนึ่งต่อผู้อื่นเสมอ
4. การรับผิดชอบต่อตนเอง (Autonomy) งานทำให้เกิดความเป็นอิสระในการจัดการงานของพนักงาน
5. การให้ข้อมูลย้อนกลับที่เกี่ยวข้อง (Job feedback) งานต่างๆ จะได้ข้อมูลย้อนกลับโดยตรงจากบุคคลในระดับต่างๆ ขององค์กร

นอกจากนี้ งานที่สามารถวัดได้ว่ามีความหลากหลายจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ของการทำงานที่เพิ่มมากขึ้น

วิธีการในการปรับปรุงงาน

1. ให้พิจารณางานในรายละเอียด และพิจารณาในภาพรวมด้วย
2. สร้างลักษณะของงานให้มีความสอดคล้อง
3. ให้พนักงานสามารถติดต่อได้โดยตรงกับผู้ซื้อสินค้า/ บริการ
4. ให้พนักงานสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับวิธีการทำงาน งบประมาณ การจัดการวิกฤตปัญหาต่างๆ
5. ให้มีช่องทางในการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อให้พนักงานได้รู้ว่าพวกเขามีผลการดำเนินงานอย่างไร

นอกจากนี้งานวิจัยเกี่ยวกับการออกแบบของงานมีผลสนับสนุนแนวทางของทฤษฎีนี้

การจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management)

การจัดการคุณภาพโดยรวม เป็นการปรับปรุงคุณภาพของสินค้า/ บริการขององค์กร กลยุทธ์ขององค์กรควรสอดคล้องกับการเพิ่มความพึงพอใจกับลูกค้า มีการพัฒนาวิธีการเพื่อให้สามารถจัดการคุณภาพของผลผลิตนั้นได้อย่างละเอียดรอบคอบ (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021) (Cummings, T.G. & Worley, C.G., 2025)

ลักษณะของการจัดการคุณภาพโดยรวม

- เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร
- การสนับสนุนจากผู้บริหาร
- เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร
- เน้นความเป็นหุ้นส่วนกับลูกค้าและผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต
- ควรคำนึงถึงทุกคนในองค์กรคือลูกค้า
- ลดระยะเวลาในการผลิตและเวลาในการเตรียมเพื่อการให้บริการ
- การจัดการคุณภาพโดยรวม วิธีการต่างๆ ที่ใช้ร่วมมากมายได้แก่ การควบคุมคุณภาพทางสถิติ การออกแบบงาน การเพิ่มอำนาจการตัดสินใจให้พนักงานระดับล่าง
- ตั้งเป้าหมายให้ทำถูกต้องตั้งแต่ครั้งแรก
- องค์กรให้คุณค่าและให้ความเคารพกับทุกคน
- รายละเอียดของการจัดการคุณภาพโดยรวมถูกออกแบบให้เหมาะสมกับองค์กร

การจัดการคุณภาพโดยรวมและการพัฒนาองค์กรนั้นมีความคล้ายคลึงกัน อย่างไรก็ตามการจัดการคุณภาพโดยรวมอาจจะไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาองค์กร และการจัดการคุณภาพโดยรวมนั้น อาจดำเนินการแยกจากแผนงานพัฒนาองค์กร โดยจะพิจารณาว่าปัญหาและวิธีการที่ไปมีความเกี่ยวข้องกับคุณภาพเท่านั้น อีกทั้งนักพัฒนาองค์กรไม่คิดว่าตนเองเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านคุณภาพ ซึ่งแผนงานการพัฒนาองค์กรอาจรวมเอาการจัดการคุณภาพโดยรวมเป็นวิธีการหนึ่งก็ได้

ทีมงานที่มีการจัดการด้วยตนเอง (Self-Managed Work Teams)

ทีมงานที่มีการจัดการด้วยตนเอง คือ กลุ่มงานที่จัดการด้วยตนเอง ซึ่งสมาชิกในกลุ่มสามารถตัดสินใจว่าจัดการจัดงานของพวกเขาได้อย่างไร ประกอบด้วยบุคคล ซึ่งมาจากหลายๆ ส่วนขององค์กรและมีทักษะที่แตกต่างกัน อาจรวมกลุ่มแบบถาวรหรือชั่วคราวก็ได้ (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021) (Cummings, T.G. & Worley, C.G., 2025)

ลักษณะของทีมงานที่มีการจัดการด้วยตนเอง

ลักษณะของทีมงานที่มีการจัดการด้วยตนเองนั้น จะทำให้มีโครงสร้างที่มีลำดับการบริหารจัดการน้อย ไม่เป็นสัญลักษณ์ของตำแหน่งหน้าที่การงาน ขอบข่ายของงานที่ทำที่พนักงานสามารถเข้าใจได้อย่างชัดเจน โดยส่วนใหญ่จำนวนของทีมงานมีประมาณ 5-15 คน และทีมงานมักจะเป็นผู้ระบุเครื่องมือ อุปกรณ์ที่จะใช้ในการทำงานเอง นอกจากนี้ทีมงานมีความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ขององค์กร มีการสร้างความเป็นหุ้นส่วนระหว่างสมาชิกในทีมงานและผู้บริหาร มีการส่งเสริมให้

พนักงานแสดงความคิดที่แตกต่างและหลากหลาย ข้อมูลมีการแบ่งปันกันและเปิดเผย สมาชิกมีความรู้เป็นอย่างดีเกี่ยวกับขอบเขตงาน (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)

การออกแบบงาน (Design of Jobs)

การออกแบบงานประเภทต่างๆ มิติของงานหลัก 5 ประการนั้น จะช่วยให้มีการประเมินการทำงานของทีม ซึ่งมีลักษณะเป็นการจัดการตนเอง โครงสร้างขององค์กร ควรจะมีความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยน เพื่อให้เหมาะสมกับการทำงานของทีมงาน เนื่องจากทีมงานจำเป็นต้องมีการจัดการต่างๆ ของตนเอง และจำนวนพนักงานสายสนับสนุนอาจมีจำนวนน้อยลง เนื่องจากทีมงานต่างๆ จะต้องลงมือทำงานของตนเอง (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021) (Cummings, T.G. & Worley, C.G., 2025)

โดยปกติทีมงาน มีการจัดการได้ใน 3 ลักษณะ

1. ผู้นำภายใน (Internal leader) ซึ่งอาจต้องทำให้แน่ใจว่าอุปกรณ์ เครื่องมือต่างๆ มีความพร้อมต่อการทำงาน
2. ผู้ประสานงาน/ ผู้นำจากภายนอก (Coordinator or External leader) ได้แก่ผู้สอนและผู้สนับสนุนการดำเนินการ จะช่วยทำให้ทีมงานสามารถหาทรัพยากรต่างๆ ได้
3. ผู้บริหารระดับสูง/ หน่วยสนับสนุน (Upper management or Support team) จะทำหน้าที่เกี่ยวกับการวางแผนทั่วไป วางเป้าหมายกว้างๆ และจัดการเรื่องต่างๆภายนอกองค์กร

ระบบการให้รางวัล (Reward Systems)

ระบบการให้รางวัลนั้น ขึ้นอยู่กับผลการทำงานของทีมงาน รางวัลอาจให้กับทีมงานและหลังจากนั้นแต่ละทีมอาจมีการแบ่งปันกันเอง ทีมงานขนาดเล็กทำให้สามารถสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถของแต่ละบุคคลในทีมงานและเหมาะสมกับผลตอบแทนที่แต่ละคนในทีมได้รับ

ข้อควรระวังในการใช้ทีมงานที่มีการจัดการตนเองนั้น อาจไม่เหมาะสมกับงาน คนสิ่งแวดล้อมบางประเภท บทบาทผู้นำและผู้จัดการอาจมีความไม่ชัดเจนสำหรับทีมงาน การขาดการอบรมเกี่ยวกับการบริหารทีมงานด้วยตนเองประเภทนี้อาจทำให้เกิดปัญหาและไม่ประสบความสำเร็จได้ (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)

องค์ประกอบการออกแบบ (Design Feature)	คำจำกัดความ (Definition)
พื้นฐานจากบุคคล/งาน vs. ผลงาน (Person/Job Based vs. Performance Based)	ระดับที่รางวัลขึ้นอยู่กับลักษณะของบุคคล ลักษณะของงาน หรือ ผลลัพธ์ของงานที่ทำ
สถานะทางการตลาด (ความ เสมอภาคภายนอก) (Market Position / External Equity)	ความสัมพันธ์ระหว่างค่าตอบแทนที่องค์กรจ่ายกับค่าตอบแทนที่ องค์กรอื่น ๆ จ่ายในตลาดแรงงาน
ความเสมอภาคภายในองค์กร (Internal Equity)	ระดับที่บุคลากรซึ่งทำงานลักษณะคล้ายคลึงกันภายในองค์กร ได้รับรางวัลหรือค่าตอบแทนในระดับเดียวกัน
ลำดับชั้น (Hierarchy)	ระดับที่บุคคลในตำแหน่งที่สูงกว่าได้รับรางวัลมากกว่าและ หลากหลายกว่าตำแหน่งที่ต่ำกว่า
การรวมศูนย์อำนาจ (Centralization)	ระดับที่การออกแบบ การตัดสินใจ และการบริหารจัดการระบบ รางวัลถูกควบคุมและมาตรฐานจากส่วนกลาง
องค์ประกอบของรางวัล (Rewards Mix)	ระดับที่รางวัลมีหลายประเภทและเปิดโอกาสให้พนักงานได้รับ ในรูปแบบที่หลากหลาย (เช่น เงินเดือน โบนัส สวัสดิการ)
ความมั่นคงในงาน (Security)	ระดับที่งานหรือการจ้างงานมีความมั่นคงและรับประกันระยะยาว
อายุงาน (Seniority)	ระดับที่รางวัลหรือค่าตอบแทนขึ้นอยู่กับระยะเวลาที่บุคคลทำงาน ในองค์กร

ตารางที่ 12.1 การออกแบบการให้รางวัล (Cummings, T.G. & Worley, C.G., 2025)

กรณีศึกษา: WHA Group

การเริ่มต้นธุรกิจหลักร้อยล้านบาทไปสู่ธุรกิจแสนล้านบาท โดยผู้ก่อตั้ง/ประธานบริหาร
ดำเนินธุรกิจและต่อ ยอด paint points ของลูกค้า ด้วยการนำเสนอ Build-to-suite warehouse และ
factory เน้นลูกค้า คือ ภาครัฐ ซึ่งมีความเสี่ยงน้อย แต่ด้วยเริ่มต้นในรูปแบบ Family Business และผู้
ก่อตั้งฯดำเนินกระบวนการต่างๆ ด้วยตัวเอง จึงเป็นจุดเริ่มต้นให้ต้องสร้างโอกาสธุรกิจและสร้างทีม
โดยทีมก็ต้องไปยังเป้าหมายขององค์กรเดียวกัน ควบคู่สร้างระบบ หรือในปัจจุบัน เรียกสิ่งนี้ว่า

Knowledge Management ทำให้ไม่ว่าจะมีพนักงานออกหรือเข้างานใหม่ก็ไม่กระทบระบบงานและภาพรวมงานของทั้งองค์กร

จากนั้น เริ่มขยายลูกค้าไปยังภาคเอกชน ทำให้มีการปรับโครงสร้างธุรกิจ จาก Family Business ไปสู่บริษัทมหาชน แม้ในขณะนั้น ไม่ได้เผชิญปัญหาเรื่องความต้องการทุน แต่ผู้ก่อตั้งเลือกที่เข้าจดทะเบียนเป็นบริษัทมหาชนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เพราะ (1) ต้องการขยายธุรกิจไปยังต่างประเทศ จึงอยากได้พันธมิตร และ (2) ต้องการสร้างความน่าเชื่อถือและความน่าเชื่อถือในหมู่นักลงทุน เพราะบริษัทต้องรายงานงบการเงินต่างๆ ให้สาธารณะ ซึ่งสะท้อนถึงความโปร่งใสในการทำธุรกิจ

ขณะเดียวกันผู้ก่อตั้งฯ ยังมีแนวนโยบายปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร โดยเฉพาะ Mindset เรื่อง Tech ไปยังผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ เพื่อให้องค์กรมีความยืดหยุ่น ความคิดสร้างสรรค์ที่สามารถต่อยอดไปสู่ธุรกิจใหม่หรือกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ(ลดต้นทุน) และกิจกรรม/กระบวนการที่จะดึงศักยภาพของพนักงานที่เป็นกลุ่ม Talent ขององค์กร รวมถึงการสร้างความไว้วางใจในหมู่พนักงานทุกระดับ เพื่อให้การสร้างทีม พัฒนาคณะและองค์กรมีความยั่งยืน ยกตัวอย่าง โครงการพัฒนาคณะด้วยการ ให้ Talent ภายในองค์กรทำงานร่วมกับบริษัท Tech ภายนอก เพื่อพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อยกระดับและขีดความสามารถให้กับ Distribution Center หรือ Warehouse หรือ Industrial Real Estate ในความดูแล ไม่ว่าจะเป็นเรื่อง Smart micro-grid หรือ Data Center เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป การมีเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นสิ่งสำคัญ แต่ต้องทำควบคู่กับการสร้างทีมที่แข็งแกร่ง โดยการทำงานร่วมกันจาก Talent ในองค์กรและการสร้างคุณค่าให้กับงานที่ร่วมกันสร้างขึ้นมาเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายทั้งในมิติของผลประโยชน์และความยั่งยืนต่อผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders)

ที่มา: The Secret Sauce. Retrieved 2023, June 11. นำแบบจรีพร WHA เบื้องหลังวิสัยทัศน์แสนล้าน https://www.youtube.com/watch?v=_fdFsGmVBUY

บทที่ 13 ระบบการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูงและองค์กรแห่งการเรียนรู้ (High Performing Systems and the Learning Organization)

วัตถุประสงค์ของบทที่ 13 ระบบการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูงและองค์กรแห่งการเรียนรู้ มี 3 ประการ ดังนี้

1. เพื่อให้ถึงการนำแนวคิดทางด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้เป็นส่วนหนึ่งของแผนงาน การสร้างการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาองค์กร
2. เพื่อที่จะสามารถระบุถึงวิธีการแทรกแซงการพัฒนาองค์กรประเภทต่างๆ ได้
3. เพื่อได้เรียนรู้และฝึกเกี่ยวกับแนวคิดแบบเป็นระบบ

การแทรกแซงแบบทั่วถึง (System-Wide Interventions)

การแทรกแซงการพัฒนาองค์กรบางประเภท มีเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงระบบภายในอย่างทั่วถึง การพัฒนาองค์กรเป็นแนวคิดระบบซึ่งให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล งานต่างๆ และกลุ่มคนต่างๆ การแทรกแซงของระบบนั้นศึกษาเกี่ยวกับ การออกแบบขององค์กร ลักษณะโครงสร้างขององค์กร การมีปฏิสัมพันธ์ของบุคคลและกลุ่มต่างๆ โดยที่ระบบงานอาจเป็นระบบของทั้งองค์กรหรือระบบย่อยภายในองค์กรก็ได้ (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)

การวิจัยเชิงสำรวจและการให้ข้อมูลย้อนกลับ

การวิจัยเชิงสำรวจและการให้ข้อมูลย้อนกลับ มักเป็นการสำรวจทัศนคติของพนักงานโดยเน้นความสำคัญ 2 ประการ คือ การใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการปรับปรุงและ การใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการสื่อสาร (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021) (Cummings, T.G. & Worley, C.G., 2025)

ขั้นตอนต่างๆ สำหรับการให้ข้อมูลย้อนกลับจากการสำรวจ

1. ผู้บริหารระดับสูงวางแผนวิธีการสำรวจ
2. ให้บุคคลภายนอกเป็นคนเก็บแบบสอบถาม
3. บุคคลภายนอกสรุปข้อมูลและให้ข้อมูลย้อนกลับกับองค์กร
4. กลุ่มงานสำรวจวินิจฉัยปัญหาและพัฒนาแผนงานเชิงปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว

ซึ่งเมื่อดำเนินงานตามขั้นตอนต่างๆ แล้ว ผลของการวิจัยเชิงสำรวจและให้ข้อมูลย้อนกลับทำให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงเชิงบวก ในทัศนคติและมุมมองของพนักงานทำให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น และมีผลของการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นแผนงานเพื่อการเปลี่ยนแปลงในระบบอย่างกว้างขวาง ลดระดับขั้นตอนขององค์กรให้น้อยลงและเพิ่มความร่วมมือของพนักงานทั้งหมดให้มากขึ้น

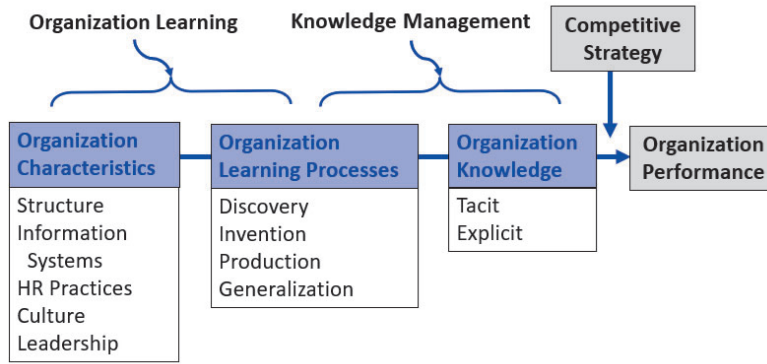
การเรียนรู้โดยตรงด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงบวกทั้งแก่ตนเอง ทีมงานและองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้มีการพัฒนา ความสามารถอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021) (Cummings, T.G. & Worley, C.G., 2025)

แนวทางเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ให้มีการนำบุคคลจากหน่วยงานต่างๆ ที่สำคัญมารวมกัน เพื่อให้ทราบถึงปัญหาและพัฒนาแบบจำลองหรือวิธีการพัฒนาระบบใหม่ให้ดีขึ้น การทดสอบอย่างต่อเนื่อง โดยผ่านการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ และการปรับเปลี่ยนเพื่อนำไปสู่ความรู้ที่ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงได้

คุณค่าหลักที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ให้ความสำคัญกับรูปแบบของความรู้และการเรียนรู้รูปแบบต่างๆ มีการส่งเสริมให้มีการสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างบุคคลที่มีมุมมองแตกต่างกัน เน้นการพัฒนาความคิดเชิงสร้างสรรค์ และพยายามไม่กีดกันบุคคลอื่นและความคิดที่แตกต่าง นอกจากนี้ พยายามลดการกีดกันในรูปแบบเดิมขององค์กร การพัฒนาความเป็นผู้นำสำหรับพนักงานในองค์กร ลดความแตกต่างและความรู้สึกแปลกแยกระหว่างสมาชิกในองค์กร โดยองค์กรควรพิจารณาว่า พนักงานในองค์กรทุกคนมีความสามารถและศักยภาพต่างๆ อีกมากมายที่ยังไม่นำมาใช้ (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021) (Cummings, T.G. & Worley, C.G., 2025)

ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

- มีความพร้อมอยู่เสมอ
- มีการวางแผนอย่างต่อเนื่อง
- พนักงานสามารถปฏิบัติงานและแก้ไขได้ด้วยตนเอง
- มีการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ



รูปที่ 13.1 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Cummings, T.G. & Worley, C.G., 2025)

การรีออกแบบ การปรับโครงสร้าง (Reengineering: a Radical Redesign)

การรีออกแบบ การปรับโครงสร้าง เป็นการออกแบบกระบวนการของธุรกิจใหม่อย่างสิ้นเชิง เพื่อให้มีการปรับปรุงการดำเนินงานที่แตกต่างอย่างเด่นชัด เพื่อให้กระบวนการทางธุรกิจทั้งหมดมีประสิทธิภาพเพื่อให้ได้ผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นอย่างมาก โดยเน้นในองค์ประกอบของผลิตภัณฑ์ ความพึงพอใจของลูกค้าและการปรับปรุงในกระบวนการต่างๆ ของธุรกิจ ทั้งนี้ขั้นตอนในกระบวนการการปรับโครงสร้างใหม่ มีดังนี้

1. ทำให้ทราบถึงกระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญ
2. ทำให้ทราบถึงตัวชี้วัดของการดำเนินการ
3. มีการปรับปรุงโครงสร้างใหม่ของกระบวนการในการทำงาน และการจัดการงานต่างๆ ทั้งหมดในกระบวนการ ไม่ใช่แค่การเปลี่ยนหน้าที่การทำงาน
4. มีการนำกระบวนการใหม่ที่ได้มีการออกแบบใหม่มาใช้และมีการประเมินอย่างต่อเนื่อง

การจัดการแบบระบบ 4 ประเภท (System 4 Management)

การจัดการแบบระบบ 4 ประเภท (System 4 Management) เป็นการพิจารณาองค์กรในลักษณะที่เน้นสิ่งที่มีความต่อเนื่องกันขององค์ประกอบที่แตกต่างกัน กล่าวคือองค์กรแบบราชการ (ไม่มีประสิทธิภาพ) (Bureaucratic organizations) และองค์กรที่เน้นการมีส่วนร่วม (มีประสิทธิภาพ) (Participative organizations) (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021) โดยระบบการจัดการทั้ง 4 ประเภท ประกอบด้วย

- System 1- Exploitive/ Authoritative (autocratic, top-down) เป็นระบบแบบเผด็จการ หรือการจัดการแบบบนลงล่างแบบเด็ดขาด
- System 2- Benevolent/ Authoritative (top-down/ less coercive- autocratic) ระบบบนลงล่าง แต่ไม่เด็ดขาด มีการคำนึงถึงบุคคลอื่นด้วย

- System 3- Consultative แบบที่ปรึกษา
- System 4 – Participative การมีส่วนร่วม

ผลในการปฏิบัติใน 4 แบบต่อการพัฒนาองค์กรนั้น แบบที่ 1 องค์กรมักจะมีประสิทธิผลน้อยที่สุด และ แบบที่ 4 องค์กรมักจะมีประสิทธิผลมากที่สุด นักพัฒนาองค์กรพยายามที่จะปรับจากระบบที่ 1 เป็นระบบที่ 4 มากที่สุด

	System 1	System 2	System 3	System 4
Communication:				
1. How is downward communication accepted?	With Suspicion	With Mild Suspicion	Mild Caution	Readily
2. How is upward communication accepted?	With Suspicion	With Mild Suspicion	Mild Caution	Readily
3. What is the direction of communication?	Down	Mostly Down	Down and Up	Down, Up, and Sideways
Leadership:				
4. Are ideas of subordinates sought and used?	Seldom	Sometimes	Usually	Always
5. What is the degree of warmth and support between subordinates and their leaders?	None	Some	Substantial	A Great Deal
6. To what extent are the rewards and encouragements given to subordinates?	None	Some	Substantial	A Great Deal
Policies:				
7. Are the policies clearly understood?	Not at All	Some	Quite Well	Very Well
8. Are there a lot of rules, policies, and procedures a person has to know to get the job done?	A Great Deal	Substantial	Some	Very Few
9. Are there unnecessary procedures?	A Great Deal	Substantial	Some	Very Few
	Organization A			Organization B

รูปที่ 13.2 ลักษณะขององค์กรใน 4 รูปแบบ (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)

องค์ประกอบที่เหมือนกันขององค์กรในระบบที่ 4 คือมักเน้นการปฏิบัติมากกว่าการวิเคราะห์มากเกินไป รูปแบบการตัดสินใจเน้นให้พนักงานมีส่วนร่วมมากกว่าการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา มีความเชื่อถือในตัวพนักงาน ไม่ใช่ยึดตามกฎระเบียบต่างๆ มากเกินไป นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญอย่างเฉพาะเจาะจงกับความสำเร็จของพนักงานและทีมงาน

ระบบการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูง (High –Performing Systems)

ระบบการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูง (High –Performing Systems: HPS) เป็นระบบที่จะกำจัดโครงสร้างที่มากเกินไปขององค์กรที่ทำให้เกิดความล่าช้า และสร้างบรรยากาศของการมีส่วนร่วมและการสื่อสารระหว่างหน่วยงานต่างๆ มาตรฐาน 8 ประการที่ใช้ในการตรวจสอบใน HPS มีดังนี้

1. ให้มีการดำเนินงานโดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ดีเยี่ยมจากภายนอก

2. ให้มีการดำเนินงานอย่างดีเยี่ยม โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายทางการดำเนินงานที่วางไว้
3. ให้มีการดำเนินงานอย่างดีเยี่ยม โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายทางการดำเนินงานในอดีต
4. ให้มีการดำเนินงานอย่างดีเยี่ยมมีการใช้ทรัพยากรที่น้อยลงอย่างมากเมื่อเทียบกับที่ได้วางแผนไว้
5. ให้มีการดำเนินงานอย่างดีเยี่ยม โดยเปรียบเทียบกับระบบงานอื่นๆ
6. ให้เป็นแหล่งที่มาของความคิดสำหรับหน่วยงานอื่น ๆ
7. ให้บรรลุเป้าหมายที่สูงสุดของวัฒนธรรมองค์กร โดยเป้าหมายในอุดมคติสำหรับองค์กรโดยรวม
8. ให้มีความโดดเด่นและเป็นองค์กรเดียวเท่านั้นที่สามารถทำแบบนี้ได้

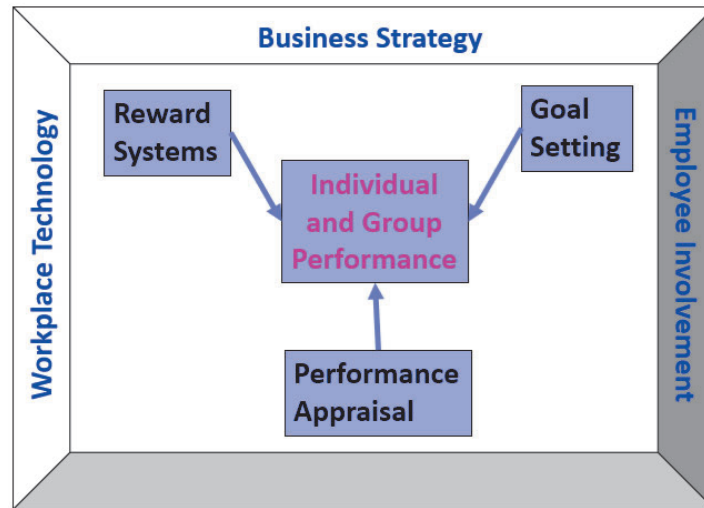
Performance Appraisal Elements

Elements	Traditional	High Involvement
Purpose	<ul style="list-style-type: none"> • Organizational, legal • Fragmented 	<ul style="list-style-type: none"> • Developmental • Integrative
Appraiser	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisor or manager 	<ul style="list-style-type: none"> • Appraisee, co-workers, and others
Role of Appraisee	<ul style="list-style-type: none"> • Passive recipient 	<ul style="list-style-type: none"> • Active participant
Measurement	<ul style="list-style-type: none"> • Subjective • Concerned with validity 	<ul style="list-style-type: none"> • Objective and subjective
Timing	<ul style="list-style-type: none"> • Period, fixed, administratively driven 	<ul style="list-style-type: none"> • Dynamic, timely, employee- or work-driven

ตารางที่ 13.1 องค์ประกอบระบบการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูง
(Cummings, T.G. & Worley, C.G., 2025)

ลักษณะของ HPS นั้น ทีมงานจะเข้าใจในหลักการของการทำงานแบบ HPS ทีมงานทุกคนมีความรับผิดชอบต่อเป้าหมายในการทำงานอย่างสูง ทีมงานให้ความสำคัญกับงานที่ได้รับและผลสำเร็จของงานนั้น มีบทบาทความเป็นผู้นำที่เข้มแข็งและชัดเจน การทำงานแบบ HPS จะทำให้เกิดวิธีการใหม่ๆ ในการทำงานและแก้ปัญหาอยู่เสมอ โดยมุ่งเน้นในการสร้างความแตกต่าง อย่างไรก็ตาม ระบบการทำงานแบบอื่นๆ หรือแบบดั้งเดิมอาจมองว่า HPS เป็นปัญหา เนื่องจาก HPS จะมีการตั้งมาตรฐานในการทำงานของตนเอง และ HPS มีความเน้นการที่มีความกลมเกลียวและการประสานงานกันอย่างดี (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021) (Cummings, T.G. & Worley, C.G., 2025)

A Performance Management Model



รูปที่ 13.3 การจัดการผลการดำเนินงาน (Cummings, T.G. & Worley, C.G., 2025)

แผนงานการพัฒนาองค์กรแบบ Grid

การพัฒนาองค์กรแบบ Grid เป็นการพัฒนาองค์กรที่เป็นระบบ เพื่อให้บรรลุความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ขององค์กร โดยมีการเปลี่ยนวัฒนธรรมพื้นฐานของระบบงาน เริ่มต้นจากมุ่งเน้นที่รูปแบบการทำงานของผู้บริหาร มีการเปลี่ยนแปลงในขั้นตอนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับทีมงานและวัฒนธรรมองค์กร (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)

ขั้นตอน 6 ขั้นตอนของระบบ Grid

1. เริ่มจากการสัมมนาเกี่ยวกับระบบ Grid โดยที่ให้ผู้คนที่สำคัญในตำแหน่งบริหารเข้าร่วมสัมมนาด้วย
2. การพัฒนาทีมงานเริ่มต้นจากผู้บริหารระดับสูงและตามด้วยบุคลากร ในระดับอื่นๆ ทั้งองค์กร
3. การพัฒนาระหว่างกลุ่มในแต่ละครั้งที่มีการสัมมนาควรให้มีบุคคลสำคัญของหน่วยงานต่างๆ ที่อาจมีความขัดแย้งกันเข้าร่วม
4. การพัฒนารูปแบบกลยุทธ์เชิงอุดมคติ เพื่อให้เกิดทักษะในการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้การพัฒนาอย่างเป็นระบบ
5. ดำเนินการตามรูปแบบกลยุทธ์เชิงอุดมคติ องค์กรมีการจัดทีมงานต่างๆ ในส่วนของการวางแผนและกำหนดรูปแบบกลยุทธ์ให้สามารถดำเนินการได้
6. การตรวจสอบอย่างมีระบบเกี่ยวกับความก้าวหน้าเพื่อเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลง

องค์กรคลื่นลูกที่สาม (Third Wave Organization)

องค์กรคลื่นลูกที่สาม หมายถึง องค์กรที่อยู่ในวิวัฒนาการในยุคของข้อมูลข่าวสาร เพื่อให้สามารถอยู่รอดได้ในช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021) (Cummings, T.G. & Worley, C.G., 2025) ลักษณะขององค์กรคลื่นลูกที่สาม จะมีลักษณะ คือ

- มีความยืดหยุ่น (Flexibility) คือ ไม่มีโครงสร้างที่ตายตัว สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม
- การมีความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) คือ บุคลากรจะถูกกระตุ้นให้ทำงานโดยมีความมุ่งมั่น และรับผิดชอบต่อวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ขององค์กร
- มีนวัตกรรม (Innovation) โดยสนับสนุนให้มีการรับความเสี่ยงและคิดค้นนวัตกรรมในการทำงานอยู่เสมอ

กรณีศึกษา: True Corporation

จากเป้าหมาย “5 Years Move” ทั้งในมิติของธุรกิจสื่อสาร (Telecommunication) และธุรกิจสื่อ (Media) ซึ่งลูกค้าเป้าหมายหลักของ True มี 3 กลุ่ม ดังนี้ (1) Business-to-Government (2) Business-to-Business และ (3) Business-to-Consumer ด้วยการปรับโครงสร้างพื้นฐานใหม่ไม่ว่าจะเป็นเรื่อง (1) AI Data Center (2) GPU (3) Connectivity Data Center (4) Giga Data Center ซึ่งในบางโครงสร้างพื้นฐานมีต้นทุนสูงมาก ยกตัวอย่างเช่น Giga Data Center มีค่าใช้จ่ายค่าไฟสูงถึง 2-3 หมื่นล้านบาท

การก้าวไปสู่เป้าหมายข้างต้น จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนการเรียนรู้ขององค์กรใหม่ โดยเฉพาะการสร้างและพัฒนา Talent จากสิ่งที่มีแล้วในปัจจุบัน อย่าง AI หรือ Open Source สำหรับการปรับโครงสร้างของ True เอง จัดให้มี Incentives เพื่อกระตุ้นกระบวนการพัฒนา อย่าง Vertical AI เพื่อต่อยอดไปยังผลิตภัณฑ์ใหม่ ควบคู่กับส่งเสริมการเรียนรู้การเปลี่ยนแปลง (ศึกษาปัญหาหน้างาน สร้างนวัตกรรมใหม่ ไปศึกษาดูงานในต่างประเทศ) ตลอดเวลา ซึ่งนำไปสู่การ Breakthrough ด้านเทคโนโลยีหรือนโยบายภาครัฐ อีกทั้งยกระดับความแม่นยำของการนำระบบไปใช้ยังอุตสาหกรรมต่างๆ ดังนั้น True จึงมีนโยบายการพัฒนา New Ecosystem ของ Digital Economy นี้ ด้วยการพัฒนาในส่วนโครงสร้างพื้นฐาน ทำงานร่วมกับ Tech Partners และตัวแทนอุตสาหกรรมหรือลูกค้า

สำหรับในมิติของ Talent ในธุรกิจของ True ในปัจจุบัน Talent Mixed เป็นกิจกรรมเกี่ยวกับการขายร้อยละ 80 ที่เหลือเป็น Cloud/Tech/AI แต่ภายใต้บริบทของ Digital Economy ที่มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว กระตุ้นให้ True ต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร และพัฒนา Talent Mixed ใหม่ให้สอดคล้องกับสภาพการแข่งขันที่เข้มข้นในปัจจุบัน โดยร้อยละ 80 มีแนวโน้มจะเป็น

Cloud/Tech/AI ขณะเดียวกัน ภายใต้บริบทข้างต้นยังส่งเสริมให้ True เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดเวลาและให้อิสระในการทดลองไปทำงานไป

ที่มา: The Secret Sauce. (2025). **ศุภชัย เจียรวนนท์ ปรับทัพใหม่ True ดึงฉีกเวฟ Disruption.**

Accessed on March 25, 2025 from

<https://www.youtube.com/watch?v=bq0oZGNzzkA&list=PL7vAomcmTSEoVYnaHnbI4mBIYNBoGUpRc&index=26>

บทที่ 14 การแปลงสภาพองค์กรและการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ (Organization Transformation & Strategic Change)

วัตถุประสงค์ของบทที่ 14 การแปลงสภาพองค์กรและการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ มี 8 ประการดังนี้

1. เพื่อให้ระบุและสามารถอธิบายการแปลงสภาพองค์กรที่สัมพันธ์กับกระบวนการเปลี่ยนแปลง
2. เพื่อที่จะสามารถเข้าใจเมทริกซ์พื้นฐานของกลยุทธ์ วัฒนธรรมและวิธีการอื่นๆ ในวัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อให้เหมาะสมกับกลยุทธ์
3. เพื่อให้ทราบถึงของวัฒนธรรมขององค์กรและความสัมพันธ์กับกลยุทธ์
4. เพื่อให้ได้เรียนรู้เกี่ยวกับแนวคิดต่างๆ ในการจำลองการจัดการ
5. เพื่อทำให้เข้าใจประเด็นพื้นฐานในการใช้การพัฒนาองค์กรเป็นเสมือนวิธีการเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ได้มีการวางแผนไว้
6. เพื่อที่จะสามารถเข้าใจวิธีการต่างๆ ในการรักษาความต่อเนื่องและปลูกฝังเป็นระบบภายในมากขึ้น

กลยุทธ์และการแปลงสภาพองค์กร (Strategy and Transformation)

องค์กรมักประสบความล้มเหลว เมื่อขาดความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้า การเปลี่ยนแปลงอย่างสิ้นเชิงนั้น จึงเป็นอาจเป็นทางออกเดียวสำหรับองค์กรที่ต้องสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นหรือที่เราเรียกว่า การแปลงสภาพองค์กร หรือ Organization Transformation ซึ่งการแปลงสภาพองค์กรนั้นเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างสิ้นเชิงในวิธีการทำงานขององค์กรและตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อม กลยุทธ์ทางด้านการพัฒนาองค์กรเป็นรูปแบบที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างช้าๆ เพื่อให้บรรลุการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ แต่การแปลงสภาพองค์กรเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างสิ้นเชิงและรวดเร็ว (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)

การแปลงสภาพองค์กรนั้น อาจไม่ได้มีเป้าหมายในด้านการพัฒนาและมีแนวโน้มที่จะใช้วิธีการเปลี่ยนแปลงโดยตรงจากผู้บริหารแทนที่จะเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วม ดังนั้นการแปลงสภาพองค์กรจะต้องมีวิสัยทัศน์ร่วมภายในองค์กร และมีความตั้งใจที่จะปรับเปลี่ยนระบบใหม่ในการปรับโครงสร้างและแก้ปัญหาต่างๆ การแปลงสภาพองค์กรมีแนวโน้มที่จะใช้อำนาจในการสร้างความเปลี่ยนแปลงมากกว่าการร่วมมือร่วมใจกัน เหตุผลสำคัญ ก็คือ การแปลงสภาพองค์กรนั้น จะใช้เมื่อมีเหตุคุกคามจากภายนอกที่รุนแรง ดังนั้นวิธีการนี้อาจเป็นวิธีการเดียวที่จะทำให้องค์กรอยู่รอดได้

Savitz, A & Weber, K. (2013) กล่าวว่า ปัจจุบันกลยุทธ์ด้านความยั่งยืนสอดคล้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม กล่าวคือ

1. บทบาทของ HR ในการขับเคลื่อนความยั่งยืน

HR ไม่ควรถูกละเลยในแผนความยั่งยืนขององค์กร เนื่องจาก HR มีบทบาทสำคัญในการสรรหา พัฒนา และรักษานักงานที่มีค่านิยมสอดคล้องกับเป้าหมายด้านความยั่งยืน รวมถึงการฝึกอบรมและสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีส่วนร่วมในการสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

2. การผสมผสานความยั่งยืนเข้ากับวงจรชีวิตของพนักงาน

การผสมผสานแนวคิดความยั่งยืนเข้ากับทุกขั้นตอนของวงจรชีวิตพนักงาน ตั้งแต่การสรรหา การพัฒนาอาชีพ การประเมินผล การให้รางวัล ไปจนถึงการเกษียณอายุ เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืนและมีส่วนร่วมของพนักงานในระยะยาว

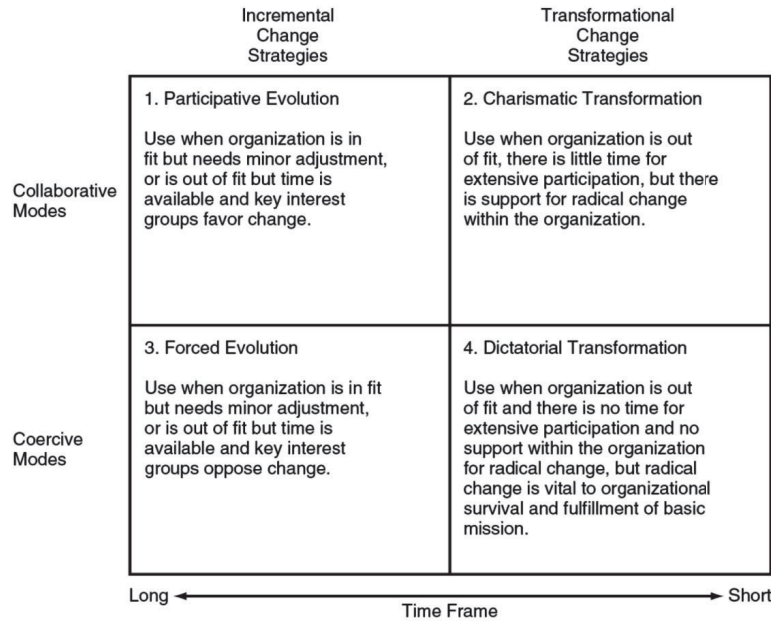
ยกตัวอย่างกรณีศึกษาจากองค์กรระดับโลก เช่น IBM, Unilever และ Mahindra & Mahindra ที่ประสบความสำเร็จในการผสมผสานกลยุทธ์ด้านความยั่งยืนเข้ากับการพัฒนาและมีส่วนร่วมของพนักงาน เช่น โปรแกรม Global Pro Bono ของ IBM ที่ส่งพนักงานไปทำงานในตลาดเกิดใหม่ เพื่อพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำและสร้างผลกระทบทางสังคมในเวลาเดียวกันเพื่อเกิด New Global Citizen

กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ที่เป็นไปได้มี 2 วิธี คือ

1. เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Incremental) การเปลี่ยนแปลงซึ่งมีการวางแผนระยะยาว
2. แบบแปลงสภาพ (Transformative) เป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างสิ้นเชิงและทันที

รูปแบบการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ มี 3 ด้านที่สำคัญ กล่าวคือ

1. ระยะเวลาของการเปลี่ยนแปลง
2. ระดับของการสนับสนุนจากวัฒนธรรมองค์กรในปัจจุบัน
3. ระดับขององค์กรที่ไม่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อม



รูปที่ 14.1 กลยุทธ์สำหรับการเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผน (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)

กลยุทธ์สำหรับการเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผน มี 4 ประเภท

1. วิวัฒนาการอย่างมีส่วนร่วม มีความค่อยเป็นค่อยไปและคาดหวังให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมีการสนับสนุนจากวัฒนธรรมองค์กร โดยวิธีการร่วมแรงร่วมใจกัน
2. การแปลงสภาพโดยความเชื่อถือในตัวผู้นำ เกิดขึ้นอย่างสิ้นเชิงในระยะเวลาอันสั้น ซึ่งสนับสนุนโดยวัฒนธรรมองค์กร
3. วิวัฒนาการที่ถูกบังคับ เป็นการปรับเปลี่ยนที่เพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ในระยะยาว โดยไม่รับการสนับสนุนจากวัฒนธรรมองค์กรและคนในองค์กร
4. การแปลงสภาพแบบเผด็จการ ใช้ในสภาวะวิกฤตและจำเป็นต้องมีการปรับโครงสร้างครั้งใหญ่และไม่ได้รับการสนับสนุนจากวัฒนธรรมองค์กรภายใน

Swindall, C. (2015). ได้พูดถึงบทบาทของผู้นำองค์กรที่สร้างสัมพันธ์ (engaged leadership) ว่าจะสามารถผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จ โดยมีองค์ประกอบจากภาวะผู้นำที่ดี โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร ทั้งนี้ ปัจจัยหนึ่งที่สำคัญ คือ พนักงานที่เห็นชอบกับการเปลี่ยนแปลง วิสัยทัศน์ที่มีร่วมกันควรจะมีประมาณร้อยละ 29 และหลังจากที่เราสามารถให้พนักงานทั้งร้อยละ 29 นั้น ยอมรับกับแผนการการเปลี่ยนแปลงนั้นแล้ว เราต้องมีแผนงานที่ให้กลุ่มพนักงานนั้นส่งต่อวิสัยทัศน์ที่มีร่วมกันในการเปลี่ยนแปลงอย่างน้อยอีกร้อยละ 59 ของพนักงานองค์กร ซึ่งจุดนี้จะเป็นส่วนที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นสำเร็จ

วัฒนธรรมขององค์กร (The Corporate Culture)

วัฒนธรรมขององค์กร รวมถึงค่านิยมและพฤติกรรมร่วมกันกับคนในองค์กรซึ่งเกิดจากบุคลากรในองค์กร ร่วมกันสร้างขึ้น การกระทำของผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางมีส่วนในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรมากกว่าสิ่งที่ผู้บริหารได้กล่าวหรือพูด วัฒนธรรมถือเป็นจุดแข็งที่สำคัญขององค์กร เมื่อมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021) (Cummings, T.G. & Worley, C.G., 2025)

ความสอดคล้องกันระหว่างกลยุทธ์และวัฒนธรรม (Strategy-Culture Fit)

ความสอดคล้องกันระหว่างกลยุทธ์และวัฒนธรรม (Strategy-Culture Fit) เป็นสิ่งสำคัญในองค์กร

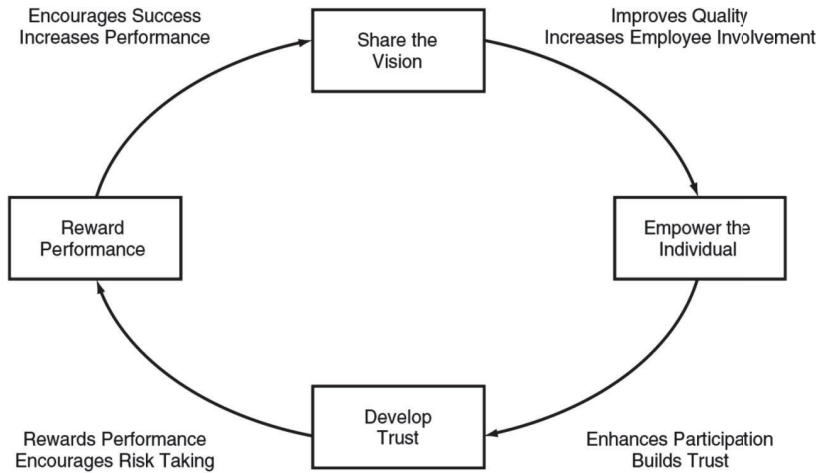
- กลยุทธ์ (Strategy) เป็นรูปแบบของการกระทำต่างๆ ที่มีการดำเนิน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์องค์กร เกี่ยวข้องกับทรัพยากรขององค์กรที่ใช้ไปในโอกาสทางธุรกิจที่เกิดขึ้น
- วัฒนธรรม (Culture) เป็นกลุ่มของค่านิยมต่างๆ ที่กำหนดลำดับของความสำคัญของสิ่งต่างๆ ในองค์กร เป็นปัจจัยที่สำคัญในการดำเนินการตามกลยุทธ์ให้ลุ่ล่งไปได้ด้วยดี และเป็นระบบของค่านิยมร่วมกันที่สมาชิกในองค์กรยึดถือ ซึ่งทำให้เป็นความแตกต่างระหว่างแต่ละองค์กร

ลักษณะที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์กรนั้น มีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว มักได้รับผลกระทบจากความต้องการของลูกค้าและพนักงาน รวมถึงได้รับการสนับสนุนและช่วยเหลือจากผู้บริหารในระดับต่างๆ นอกจากนี้ ยังให้ความสำคัญกับการที่พนักงานมีการคิดใหม่ๆ มีการเปิดรับข้อมูลจากช่องทางในการสื่อสารต่างๆ และส่งเสริมให้มีการยอมรับความเสี่ยง (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021) (Cummings, T.G. & Worley, C.G., 2025)

การให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Sharing the Vision)

การให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้น นักวิชาการทางการจัดการหลายคนเห็นว่าวิสัยทัศน์มีส่วนสำคัญของการเป็นผู้นำ วิสัยทัศน์เกี่ยวข้องกับขั้นตอนต่างๆ คือ

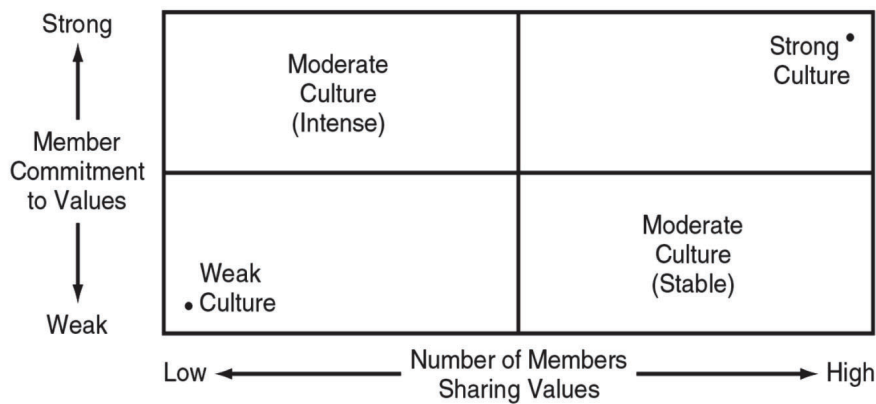
1. การแบ่งปันวิสัยทัศน์ให้กับพนักงาน (Share the vision)
2. การให้อำนาจแก่บุคลากร (Empower the individual)
3. การติดตามผลการดำเนินงานและสร้างความเชื่อถือนระหว่างกัน (Acknowledge performance/ Develop trust)
4. การให้รางวัลตามผลการดำเนินงาน (Reward performance)



รูปที่ 14.2 การให้มีวิตส์ทัศนร่วมกัน (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)

วัฒนธรรมที่เข้มแข็งและวัฒนธรรมที่อ่อนแอ (Strong versus Weak Cultures)

วัฒนธรรมที่เข้มแข็งนั้น เกิดจากค่านิยมพื้นฐานที่มีการยึดถือร่วมกันอย่างเข้มแข็งและทั่วถึงทั้งหมดในองค์กร ส่วนวัฒนธรรมที่อ่อนแออาจเกิดขึ้นในองค์กรที่เพิ่งตั้งขึ้นมาและในองค์กรที่มีอัตราการเข้าออกขององค์กรที่สูง โดยผลของวัฒนธรรมองค์กรจะเกี่ยวกับโครงสร้าง ระบบการทำงาน นวัตกรรมและรูปแบบการทำงาน (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021) (Cummings, T.G. & Worley, C.G., 2025)



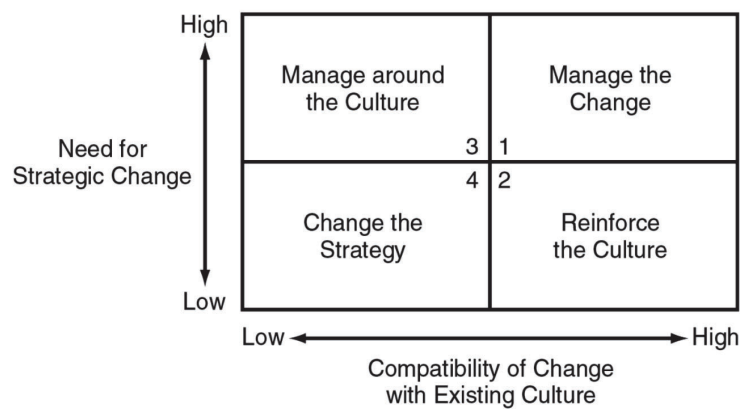
รูปที่ 14.3 ระดับความเข้มแข็งขององค์กร (Relative Strength of Cultures)

(Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)

เมทริกซ์ของกลยุทธ์และวัฒนธรรม (Strategy- Culture Matrix)

เมทริกซ์ของกลยุทธ์และวัฒนธรรม มีด้วยกัน 4 ประการในการกำหนดการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์

1. การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Manage change) (ความเสี่ยงที่สามารถจัดการได้) การเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญและเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร ควรใช้แรงสนับสนุนทางด้านวัฒนธรรมขององค์กรเสมือนกลยุทธ์
2. การส่งเสริมทางด้านวัฒนธรรม (Reinforce culture) (ความเสี่ยงที่เล็กน้อย) ส่งเสริมวิสัยทัศน์ที่มุ่งเน้นทางด้านค่านิยมร่วมกันในองค์กร ส่งเสริมและสนับสนุนวัฒนธรรมในปัจจุบันขององค์กร
3. การจัดการทางอ้อมเกี่ยวกับวัฒนธรรม (Manage around culture) (ความเสี่ยงที่สามารถจัดการได้) การเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญแต่ไม่สอดคล้องกับวัฒนธรรมในปัจจุบัน ส่งเสริมระบบค่านิยม มีการโยกย้ายตำแหน่งและมีการปรับตำแหน่งและโครงสร้างองค์กรใหม่
4. การเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับวัฒนธรรม (Change strategy to fit culture) (ความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้) การเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญแต่ไม่สอดคล้องกับวัฒนธรรม การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเป็นกระบวนการระยะยาวและเป็นเรื่องใหญ่มากซึ่งอาจจะไม่สามารถทำได้ ดังนั้นควรมีการกำหนดว่าการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เป็นทางเลือกที่สามารถทำได้หรือไม่หรือกลยุทธ์ควรมีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรในปัจจุบัน



รูปที่ 14.4 เมทริกซ์ของกลยุทธ์และวัฒนธรรม (Strategy- Culture Matrix)

(Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)

นอกจากนี้ Savitz, A & Weber, K. (2013) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการบรรลุความยั่งยืน HR มีบทบาทสำคัญในการนำการเปลี่ยนแปลงนี้ โดยการ

สร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนความยั่งยืนผ่านการสื่อสาร การฝึกอบรม และการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกระดับ

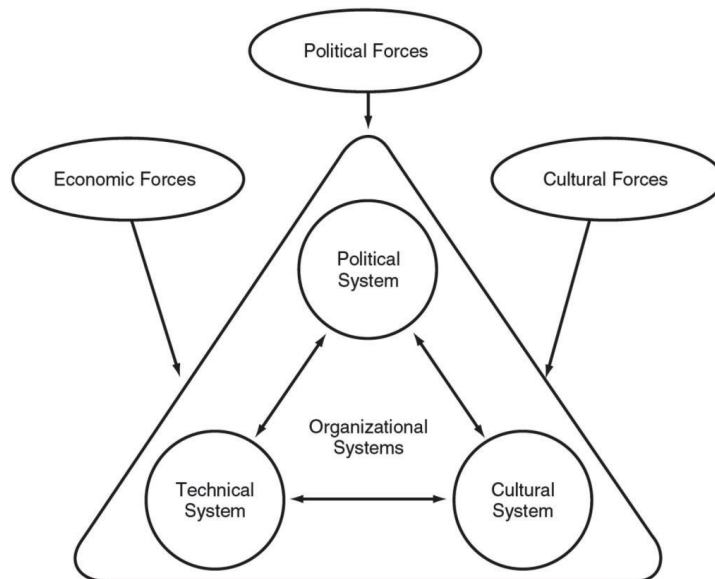
การจัดการการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ (Strategic Change Management)

การจัดการการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์นั้น เพื่อให้กลยุทธ์ โครงสร้างและทรัพยากรมนุษย์มีความสอดคล้องกันและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของธุรกิจ องค์กรอาจแบ่งได้เป็น 3 ระบบ กล่าวคือ

1. ทางเทคนิค
2. ทางการเมือง
3. ทางวัฒนธรรม

ทั้ง 3 ระบบเหล่านี้ มีการปฏิสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่องร่วมกับการเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ 3 ขั้นตอน มีดังนี้

1. พัฒนาภาพขององค์กรที่ต้องการ
2. ให้แบ่งแยกระบบต่างๆ และเข้าแทรกแซงแต่ละระบบอย่างเป็นอิสระต่อกัน
3. วางแผนสำหรับการเชื่อมต่อบริบททั้ง 3 เข้าด้วยกันใหม่



รูปที่ 14.5 แรงผลักดันจากสภาพแวดล้อมและระบบองค์กร (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021)

เหตุผลสำหรับการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมขนาดใหญ่ทั่วทั้งองค์กร

1. องค์กรโดยทั่วไปมีค่านิยมที่เข้มแข็งแต่อาจไม่เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง
2. อุตสาหกรรมต่างๆ มีการแข่งขันสูงและการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว
3. องค์กรไม่ได้มีผลประกอบการที่ดีหรือมีผลประกอบการที่แย่
4. องค์กรมีความตั้งใจที่จะปรับระดับและขนาดขององค์กรให้ใหญ่ขึ้น
5. องค์กรมีขนาดเล็กและมีการปรับตัวอย่างรวดเร็ว

ข้อควรระวังในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

1. การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมนั้นเป็นเรื่องที่ยากและใช้เวลานาน
2. การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมควรจะทำเฉพาะในกรณีที่อยู่ปรกศที่ยุ่งยากต่างๆ สามารถจัดไปได้

กรณีศึกษา: True Corporation และ การบินไทย

จากเป้าหมาย “5 Years Move” ทั้งในมิติของธุรกิจสื่อสาร (Telecommunication) และธุรกิจสื่อ (Media) ส่งผลให้การพัฒนาองค์กร โดยเฉพาะการพัฒนา Talent ซึ่งจะเป็นกลไกสำคัญให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้สำเร็จ กล่าวคือ การปรับโครงสร้างองค์กรในส่วนของ Talent mixed อาจเป็นหนทางเดียวที่ต้องทำ แต่เป็นการปรับแบบค่อยเป็นค่อยไปเพื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงจากพนักงานอย่างร่วมแรงร่วมใจ เนื่องจากบริบทของ Digital Economy ที่มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว กระตุ้นให้ True ปรับการพัฒนา Talent Mixed ใหม่เป็น Cloud/Tech/AI ร้อยละ 80 (เดิมเพียงร้อยละ 20) เพื่อขีดความสามารถในการแข่งขันทั้งในมิติของต้นทุน นวัตกรรมและผลิตภัณฑ์ อีกทั้งยังสนับสนุนให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ตลอดเวลาและให้อิสระในการทดลองไปทำงานไปได้ด้วย

ขณะที่การบินไทยในช่วงเผชิญวิกฤตด้านการเงินจนเสี่ยงล้มละลาย การปรับโครงสร้างแปรสภาพจากรัฐวิสาหกิจไปเป็นบริษัทมหาชนเพื่อระดมทุน ดูเหมือนจะเป็นทางรอดทางเดียวในห้วงเวลาดังกล่าว ซึ่งนำมาสู่การปรับโครงสร้างองค์กร อย่างการลดค่าใช้จ่ายไม่ว่าจะเป็นการปรับลดเงินเดือน การทำงานแบบไม่รับเงินเดือน และการเลิกจ้างพนักงานราว 15,000 คน แต่การเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ก็ยังประโยชน์บางประการให้องค์กร อาทิ (1) ความยืดหยุ่นด้านการบริหารตัดสินใจ (จากเดิมต้องอิงกับกฎระเบียบของทางราชการ) ทำให้กระบวนการมีความคล่องตัว อย่างการตัดสินใจขายเครื่องบินเพื่อเพิ่มรายได้ลดค่าใช้จ่าย และ (2) การเพิ่มโอกาสได้ Recruit พนักงานใหม่ที่มีศักยภาพเข้ามาร่วมงาน โดยเฉพาะผู้บริหารมืออาชีพ (จากเดิมเป็นแต่งตั้งสรรหาโดยกระบวนการภาครัฐ) เป็นต้น

ที่มา: The Secret Sauce. (2025). **ศุภชัย เจียรวนนท์ ปรับทัพใหม่ True ดึงซิกเว่ซ่า Disruption.**

Accessed on March 25, 2025 from

<https://www.youtube.com/watch?v=bq0oZGNzzkA&list=PL7vAomcmTSEoVYnaHnbI4mBIYNBoGUpRc&index=26>

The Secret Sauce. (2025). **การบินไทย จากล้มละลายสู่แสนล้าน เบื้องหลัง ปิยสวัสดิ์ กัปตันทีมฟื้นฟู | The Secret Sauce EP.864.** Accessed on June 15, 2025 from

<https://www.youtube.com/watch?v=wQnuTelS2ig&list=PL7vAomcmTSEoVYnaHnbI4mBIYNBoGUpRc&index=1>

บทที่ 15 ความท้าทายและอนาคตขององค์กร (The Challenge and the Future for Organization)

วัตถุประสงค์ของบทที่ 15 การแปลงสภาพองค์กรและการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ มี 8 ประการดังนี้

1. เพื่อให้สามารถระบุถึงแนวโน้มและปัญหาในอนาคตที่มีผลกระทบต่อองค์กร
2. เพื่อให้เข้าใจกระบวนการของการยุติความสัมพันธ์ระหว่างนักพัฒนาองค์กรและลูกค้า

องค์กรแห่งอนาคต (Company of the Future)

องค์กรที่สามารถอยู่ได้ในอนาคตนั้น จะต้องสามารถดึงดูดและรักษาพนักงานที่มีความสามารถโดยการพัฒนาด้านต่างๆ ของสถานที่ทำงาน รวมทั้งมีพันธกิจที่สำคัญจะเป็นเสมือนแม่เหล็กที่ดึงดูดพนักงานและเป็นเสมือนตัวกระตุ้นให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ วัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับเรียนรู้ เป็นปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งด้วย ที่สำคัญบุคลากรในองค์กรนั้น คือ สินทรัพย์ที่มีความสำคัญที่สุดขององค์กรและจะต้องให้ความสำคัญกับการร่วมมือกันภายในองค์กร รวมถึงการสร้างความยืดหยุ่น การฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว ความเร็ว และความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร

องค์กรแห่งอนาคต คือองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง มีความยืดหยุ่น และสามารถเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว บุคลากรมีการศึกษาที่สูงขึ้น ซึ่งหมายถึง การสร้างความจำเป็นในการเพิ่มแรงกระตุ้นในการทำงาน ต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

การติดตามและการสร้างความมีเสถียรภาพให้แก่แผนงานการปฏิบัติการ (Monitor and Stabilize Action programs)

การติดตามและการสร้างความมีเสถียรภาพให้แก่แผนงานการปฏิบัติการ (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021) ประกอบด้วย

- การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback of Information)

การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับข้อมูลที่ได้รับจากการดำเนินงาน เป็นการให้ข้อมูลสำหรับผู้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง ใช้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อให้เกิดแรงกระตุ้นเพื่อสร้างความผูกพันและรับผิดชอบต่อการทำงานมากขึ้น ความมีประสิทธิภาพของแผนงานสามารถวัดได้โดยระดับของปัญหาที่ได้มีการแก้ไขแล้ว

- การทำให้การเปลี่ยนแปลงมีเสถียรภาพ (Stabilization of Change)
การสร้างควมมีเสถียรภาพในการเปลี่ยนแปลงและสามารถจัดการการเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง การยอมรับการเปลี่ยนแปลงและผลของการเปลี่ยนแปลงนั้น ควรป้องกันไม่ให้เกิดความท้อถอยในการสร้างความเปลี่ยนแปลง ควรมีการเสริมและสนับสนุน มีการประเมินการเปลี่ยนแปลงในช่วงเวลาต่างๆ รวมถึงหลังจากที่มีการสร้างการเปลี่ยนแปลงแล้ว
- การประเมินผลของแผนงานการพัฒนาองค์กร (Evaluation of OD Programs)
การประเมินผลของแผนงานการพัฒนาองค์กรมีความสำคัญสำหรับคน 3 กลุ่ม ดังนี้
 - ผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ
 - ผู้มีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร
 - ผู้เชี่ยวชาญในการพัฒนาองค์กร

ทั้งนี้ปัจจัยที่มีผลต่อกระบวนการประเมินมี 3 ประการ

- การอบรมสำหรับผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร
- ความร่วมมือกันระหว่างสมาชิกขององค์กร
- ความตั้งใจของผู้มีอำนาจตัดสินใจในการจ่ายเงินเพื่อการประเมิน

การยุติความสัมพันธ์ระหว่างนักพัฒนาองค์กรและลูกค้า (Termination of Practitioner-client Relationship)

การยุติความสัมพันธ์ระหว่างนักพัฒนาองค์กรและลูกค้า เป็นขั้นตอนสุดท้ายสำหรับความสัมพันธ์ระหว่างนักพัฒนาองค์กรกับลูกค้าของการพัฒนาองค์กร โดยที่ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะจบลงเมื่อนักพัฒนาองค์กรหรือลูกค้าเชื่อว่าจะสามารถพัฒนาเพิ่มเติมได้ไม่มาก การยุติความสัมพันธ์แบบนี้จะเป็นการลดความช่วยเหลือของนักพัฒนาองค์กรลงอย่างค่อยเป็นค่อยไป โดยมากนักพัฒนาองค์กรมักมุ่งที่จะให้องค์กรมีการปรับองค์กรใหม่ได้เอง คือ การสร้างนวัตกรรมเข้าไปในค่านิยมหรือวัฒนธรรมในองค์กร องค์กรควรต้องมีความสามารถในการสร้างนวัตกรรมและสิ่งใหม่ๆ ที่เป็นไปได้ในธุรกิจ

เมื่อการพัฒนาองค์กรประสบความสำเร็จแล้ว ลูกค้าและนักพัฒนาองค์กรเห็นด้วยที่จะลดความสัมพันธ์ แต่ไม่ได้ยุติเป็นศูนย์เลยทีเดียว ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะค่อยๆ ลดระดับลง และมักจะเปิดโอกาสสำหรับการพัฒนาองค์กรในอนาคตต่อไป (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021) (Cummings, T.G. & Worley, C.G., 2025)

ปัจจัยที่สนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ

ปัจจัยที่สนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จนั้น โดยปกติองค์กรมักอยู่ภายใต้ความกดดันที่ต้องทำให้องค์กรต้องมีการดำเนินการที่ดีขึ้น ที่สำคัญการเปลี่ยนแปลงควรเริ่มจากผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารระดับสูงต้องมีส่วนร่วม รวมถึงแนวความคิดใหม่ๆ มีการพัฒนามาจากพนักงานหลายๆ ระดับในองค์กรและมีการส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมและการทดลองต่างๆ ในการพัฒนาการแก้ไขปัญหาต่างๆ (Cummings, T.G. & Worley, C.G., 2025)

นอกจากนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ก็มีความสำคัญเช่นกัน กล่าวคือ ผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม พยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองสูงกว่าความต้องการของผู้ตาม เน้นการพัฒนาผู้ตาม กระตุ้นและยกย่องซึ่งกันและกันจนเปลี่ยนผู้ตามเป็นผู้นำ และมีการเปลี่ยนต่อๆ กันไป ทั้งนี้ ผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงที่ดีนั้น ต้องสามารถที่จะนำเอานวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงเข้ามาสู่องค์กร โดยเน้นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับสภาพแวดล้อม และเพื่อรักษาระดับความได้เปรียบทางการแข่งขัน รวมทั้งการสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ มีความคิดสร้างสรรค์ เพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรได้และกระตุ้นหรือสร้างแรงจูงใจให้คนในองค์กรทำให้กลายเป็นจริงได้ อีกทั้งต้องมีวิสัยทัศน์และวางเป้าหมายให้ชัดเจนอีกด้วย (Cummings, T.G. & Worley, C.G., 2025)

แนวโน้มของการพัฒนาองค์กรในอนาคตนั้นคงมีการเติบโต มีการพัฒนาและปรับเปลี่ยนแนวทางต่างๆ การพัฒนาองค์กรนั้นยังคงอยู่ในช่วงปรับเปลี่ยนที่ทำให้การพัฒนาองค์กรนั้นยากต่อการอธิบายว่าการพัฒนาองค์กรเป็นเครื่องมือในการแทรกแซง การพัฒนาองค์กรพัฒนามาประมาณ 40 ปี โดยเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารมีการใช้เครื่องมือในการแทรกแซงเป็นเหมือนการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่สามารถทำได้อย่างรวดเร็ว การพัฒนาองค์กรมีการต้องการมากขึ้น โดยเฉพาะอัตราการเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มขึ้น (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021) เช่นเดียวกับที่ Stavros, J. & Rothwell, W. & Sullivan, R. (2016) กล่าวถึงความสำคัญของการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในยุคโลกาภิวัตน์ เช่น เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การแข่งขันที่เพิ่มขึ้น และความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

อย่างไรก็ตาม ยังขาดหลักฐานสำหรับการแทรกแซงการพัฒนาองค์กร รวมถึงการพัฒนาองค์กรยังไม่เป็นที่ยอมรับอย่างแพร่หลาย บางคนมองว่าการพัฒนาองค์กรนั้นเน้นการแทรกแซงบุคคลมากเกินไป และนักพัฒนาองค์กรมักต้องรับมือกับเรื่องต่างๆ ที่เป็นข้อจำกัดสำหรับนักพัฒนาองค์กร เช่น ความไวเนื้อเชื่อใจ การให้อำนาจและการเมือง รวมถึงความขัดแย้งขึ้น

สำหรับแนวโน้มการพัฒนาองค์กรในอนาคต

สำหรับแนวโน้มการพัฒนาองค์กรในอนาคตนั้น สิ่งที่มีมักจะเกิดขึ้นในองค์กร

- การแปลงสภาพองค์กร โดยสิ้นเชิง (Organization Transformation) เนื่องจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว
- การใช้วิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision)
- การเน้นนวัตกรรมในองค์กร (Innovation)
- ความเชื่อใจในองค์กร (Trust)
- การให้อำนาจแก่พนักงาน (Empowerment)
- การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization)
- การรีเอนจิเนียริง (Reengineering)
- การเน้นความสามารถหลักขององค์กร (Core competencies)
- โครงสร้างองค์กร (Organizational architecture)

ในระดับมหภาคนั้น แนวโน้มการพัฒนาองค์กรน่าจะมีการให้ความสำคัญเรื่องต่างๆ ดังนี้

- การเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรม (Impact of culture change)
- การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด (Total resource utilization)
- การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ (Centralization vs. Decentralization)
- แนวทางการแก้ไขความขัดแย้งต่างๆ (Conflict resolution)
- การร่วมมือกันระหว่างองค์กร (Interorganizational collaboration)

ในระดับระหว่างบุคคลนั้นแนวโน้มการพัฒนาองค์กรน่าจะมีการให้ความสำคัญเรื่องต่างๆ ดังนี้

- มีการเชื่อมโยงกันในหน้าที่การทำงานระหว่างสายงานหลักและสายงานสนับสนุน
- มีการเชื่อมโยงกันเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรต่างๆ
- มีการเน้นคุณภาพและการเพิ่มผลผลิตมากขึ้น
- ความหลากหลายด้านเชื้อชาติ และประชากรศาสตร์ในองค์กรมีมากขึ้น
- การให้ความสำคัญกับการหาพันธมิตรเครือข่ายมากขึ้น
- การให้รางวัล

ในระดับบุคคลนั้นแนวโน้มการพัฒนาองค์กรน่าจะมีการให้ความสำคัญเรื่องต่างๆ ดังนี้

- การให้คุณค่าและความสำคัญแก่พนักงานมากขึ้น
- การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในบุคคล

- ผลกระทบต่อความคิด
- ให้ความสำคัญกับสุขภาพและการออกกำลังกาย
- การพึ่งพาอาศัยระหว่างกันมากขึ้น

อันจะเห็นได้ว่า ในอนาคตนั้นการพัฒนาองค์กรเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในที่ทำงานมากขึ้น เน้นความสามารถในระดับสากลและการแปลงสภาพในองค์กร นอกจากนี้การพัฒนาองค์กรยังเน้นและให้ความสำคัญเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีมากขึ้น (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021) (Cummings, T.G. & Worley, C.G., 2025)

สำหรับแนวโน้มการพัฒนาองค์กรในอนาคต

สำหรับแนวโน้มการพัฒนาองค์กรในอนาคตนั้น ขึ้น (Brown, D. R. & Harvey, D., 2021) (Cummings, T.G. & Worley, C.G., 2025)

สิ่งที่มีมักจะเกิดขึ้นในองค์กร

- การแปลงสภาพองค์กร โดยสิ้นเชิง (Organization Transformation) เนื่องจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว
- การใช้วิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision)
- การเน้นนวัตกรรมในองค์กร (Innovation)
- ความเชื่อใจในองค์กร (Trust)
- การให้อำนาจแก่พนักงาน (Empowerment)
- การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization)
- การรีเอนจิน (Reengineering)
- การเน้นความสามารถหลักขององค์กร (Core competencies)
- โครงสร้างองค์กร (Organizational architecture)

กรณีศึกษาของ True Corporation และ WHA

หากพิจารณากลยุทธ์ของธุรกิจจากประธานบริหารของทั้งสององค์กร พบว่า ความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ (Leadership) ที่นำพาองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงใหม่มีความสำคัญ ในขณะที่เดียวกันผู้นำเองก็มีความเชื่อมั่นในทีมงานตั้งแต่ระดับบริหารไปจนถึงระดับปฏิบัติการ โดยเฉพาะทีม Talent ที่จัดตั้งขึ้นมาใหม่ เป็นการ pool ทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพ โดยให้ความยืดหยุ่นในการตัดสินใจและกระบวนการเรียนรู้ต่อเนื่อง เพื่อต่อยอดไปสู่นวัตกรรมและผลิตภัณฑ์ใหม่ ยกตัวอย่าง True ได้

ปรับโครงสร้าง Talent ใหม่ให้เป็นสาย Cloud/Tech/AI ร้อยละ 80 เพื่อสอดรับกับบริบทการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นในกลุ่มธุรกิจโทรคมนาคมและการสื่อสาร (Telecommunication) รวมไปถึงธุรกิจสื่อ (Media) แม้ปัจจุบันในประเทศจะมีจำนวนผู้เล่นน้อยรายแล้ว แต่การปรับเปลี่ยนครั้งนี้ทำไปเพื่อวัตถุประสงค์สำคัญ คือ ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าไม่ว่าจะเป็นลูกค้าองค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน และลูกค้ารายย่อย (ผู้ใช้บริการเครือข่ายทั่วไป)

ขณะที่ในส่วนของ WHA ผู้นำ มีแนวนโยบายปรับเปลี่ยน Mindset เรื่อง Tech ไปยังผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ เพื่อให้องค์กรมีความยืดหยุ่น ความคิดสร้างสรรค์ที่สามารถต่อยอดไปสู่ธุรกิจใหม่หรือกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ (ลดต้นทุน) และกิจกรรม/กระบวนการที่จะดึงศักยภาพของพนักงานที่เป็นกลุ่ม Talent ขององค์กร รวมถึงการสร้างควมไว้วางใจในหมู่พนักงานทุกระดับ เพื่อให้การสร้างทีม พัฒนาคนและองค์กรมีความยั่งยืน

ที่มา: The Secret Sauce. (2025). **ศุภชัย เจียรวนนท์ ปรับทัพใหม่ True ดึงซิกเว่ฝ่า Disruption.**

Accessed on March 25, 2025 from

<https://www.youtube.com/watch?v=bq0oZGNzzkA&list=PL7vAomcmTSEoVYnaHnbI4mBIYNBoGUpRc&index=26>

The Secret Sauce. (2025) **นำแบบจรีพร WHA เบื้องหลังวิสัยทัศน์แสนล้าน.** Accessed on,

June 11, 2025 from https://www.youtube.com/watch?v=_fdFsGmVBUY

บรรณานุกรม

- Apisakkul, A., & Chirapanda, S. (2025). Modeling Organizational Citizenship Behavior in Family Businesses: A Causal Relationship. **Approach Journal of Posthumanism**, 5(1), 661–685. <https://doi.org/10.63332/joph.v5i1.600>
- Apisakkul, A., & Chirapanda, S. (2025). Catalyzing family-run business success: A confirmatory factor analysis of family motivation dynamics. **International Journal of Innovative Research and Scientific Studies**, 8 (1), 2514–2524. <https://doi.org/10.53894/ijirss.v8i1.5027>
- Apisakkul, A. & Chirapanda, S. (2024). Development and Validation of a Work-Family Enrichment Model: Insights from Thai Family Enterprises. **Journal of Ecohumanism**, 3 (8), 1080-1095. <https://doi.org/10.62754/joe.v3i8.5619>
- Beer, M. & Nohri, N. (2000). **In Breaking the Code of Change**. Boston: Harvard Business School Press.
- Brown, D. R. & Harvey, D. (2021). **An Experiential Approach to Organization Development**. (8th ed.). Pearson Education: New Jersey.
- Central Pattana. (2023). **Digital Transformation Initiatives**. Accessed on May 25, 2025 from <https://www.cpn.co.th/>
- Central Plaza Hotel Public Company Limited. (2024). **Opportunity Day Q4/2024**. Accessed on May 25, 2025 from <https://listed-company-presentation.setgroup.or.th/en/vdo/9043>
- Cummings, T.G. & Worley, C.G. (2025). **Organization Development & Change**. 12th Edition, South-Western Cengage Learning, Canada.
- Double A. (1991). Public Company Limited. **Financial Statements**. Accessed on Dec 31, 2024 from <https://market.sec.or.th/public/idisc/en/FinancialReport/FS-0000001351>
- Hiatt, J. (2006). **ADKAR: A Model for Change in Business, Government and our Community**. Prosci Learning Center.
- Ichitan Group Public Company Limited. (2025). **Opportunity Day Q4/2024**. Accessed on Mar 5, 2025 from <https://listed-company-presentation.setgroup.or.th/en/vdo/8819>
- Kotter, J. P. (1996). **Leading Change**. Boston: Harvard Business School Press.
- Lewin, K. (1951). **Field Theory in Social Science**. USA: Harper & Row.

- PTT Public Company Limited. (2025). **Annual Report 2024**. Accessed on Mar 13, 2025 from <https://www.set.or.th/en/market/product/stock/quote/PTT/company-profile/information>
- Stavros, J. & Rothwell, W. & Sullivan, R. (2016). **Practicing Organization Development: Leading Transformation and Change**. (4th ed.). USA: Wiley.
- Savitz, A & Weber, K. (2013). **Talent, Transformation, and the Triple Bottom Line: How companies can leverage human resource to achieve sustainable resources USA**: Jossey-Bass.
- Swindall, C. (2015). **Engaged Leadership: Building a Culture to Overcome Employee Disengagement**. United Kingdom: Wiley.
- The Secret Sauce. (2025). การบินไทย จากล้มละลายสู่แสนล้าน เบื้องหลัง ปียศวัตต์ ก็ปตันทีม ฟู้ดฟู | **The Secret Sauce EP.864**. Accessed on June 15, 2025 from <https://www.youtube.com/watch?v=wQnuTelS2ig&list=PL7vAomcmTSEoVYnaHnbI4mBIYNBoGUpRc&index=1>
- The Secret Sauce. (2025). **Humansoft แพลตฟอร์ม HR ที่คนไทยใช้เยอะที่สุด 500,000 คน | The Secret Sauce EP.862**. Accessed on June 12, 2025 from <https://www.youtube.com/watch?v=dnn1dMXRmHI&list=PL7vAomcmTSEoVYnaHnbI4mBIYNBoGUpRc&index=4>
- The Secret Sauce. (2025) **นำแบบจรรยา WHA เบื้องหลังวิสัยทัศน์แสนล้าน**. Accessed on, June 11, 2025 from https://www.youtube.com/watch?v=_fdFsGmVBUY
- The Secret Sauce. (2025). **ศุภชัย เจียรวนนท์ ปรับทัพใหม่ True ดึงซิกเวฟฯ Disruption**. Accessed on March 25, 2025 from <https://www.youtube.com/watch?v=bq0oZGNzka&list=PL7vAomcmTSEoVYnaHnbI4mBIYNBoGUpRc&index=26>
- The Secret Sauce. (2025). **อิชิตัน บทเรียนบุกอินโดนีเซีย ชาติเอเชีย แต่ชาติไทยชนะ?** Accessed on June 11, 2025 from <https://thestandard.co/ichitan-market-entry-lessons-indonesia/>

ดัชนีค้นหาคำศัพท์

	หน้า
กระบวนการทางสังคม	11
กระบวนการวินิจฉัยองค์กร	45,46,47
กลยุทธ์ที่จะช่วยลดการต่อต้าน	61
กลยุทธ์สำหรับการเปลี่ยนแปลง	120
การเก็บข้อมูล	48,50
การจัดการความขัดแย้ง	96
การจัดการความเครียด	82,83
การจัดการคุณภาพโดยรวม	105
การจัดการตามวัตถุประสงค์	102,103
การจัดการแบบระบบ	112
การต่อรองในการพัฒนาทีมงาน	91
การตั้งเป้าหมาย	100,101
การทำงานเป็นทีม	86,87
การแทรกแซงกระบวนการ	63, 65,66
การแทรกแซงแบบทั่วถึง	110
การปรับเปลี่ยนองค์กรอย่างสิ้นเชิง	23
การปรับองค์กรใหม่	14, 15, 16,17, 56
การเปลี่ยนแปลงองค์กร	68,69
การเปลี่ยนแปลงองค์กรในปัจจุบัน	3
การแปลงสภาพองค์กร	118
การพัฒนากลุ่ม	87
การพัฒนาทีมงาน	89, 100
การพัฒนาองค์กร	4,5,6,7
การรวมกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง	69
การรับรู้	40,41
การรู้ระบบ	112
การเรียนรู้แบบห้องทดลอง	75
การวางแผนชีวิตการทำงาน	81,82

	หน้า
การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	77,78,79
การวิเคราะห์เชิงกระแส	70
การสร้างสังคมสัมพันธ์	49
การหมดไฟในงาน	82,83
การให้อำนาจพนักงาน	74
การออกแบบงาน	107
ขั้นตอนของการพัฒนาองค์กร	12
ขั้นตอนในการปรับเปลี่ยนองค์กร	23,24
ความท้าทายสำหรับองค์กร	1, 15, 127
ความหมายของการเปลี่ยนแปลง	2
ค่านิยมในการพัฒนาองค์กร	32
ค่านิยมและจรรยาบรรณในการพัฒนาองค์กร	30
เครือข่ายสังคม	51
เครื่องมือที่ใช้สำหรับการเปลี่ยนแปลง	29
ช่องว่างของผลการดำเนินงาน	47
ทฤษฎี E	21
ทฤษฎี O	21
ทฤษฎีลักษณะของงาน	105
ทีมงานที่มีการจัดการด้วยตนเอง	106
เทคนิคการแทรกแซงการพัฒนาองค์กร	71
เทคนิคที่ใช้ในการจัดการปัญหาระหว่างกลุ่ม	97
นักพัฒนาองค์กรจากภายนอก	33
นักพัฒนาองค์กรจากภายใน	34
แนวทางของนักพัฒนาองค์กร	35,36
แนวโน้มการพัฒนาองค์กรในอนาคต	130,131
บรรทัดฐาน	11
แบบจำลองในการวินิจฉัยองค์กร	50,51,52
แบบจำลองหน้าต่าง Johari	76
ประเภทของการเปลี่ยนแปลง	19,33,56

	หน้า
ปัญหาการทำงานระหว่างกลุ่ม	94
ปัญหาในการดำเนินงานของทีม	88
เป้าหมายหลักของการเปลี่ยนแปลง	3, 31
ระบบการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูง	113, 114
ระบบการให้รางวัล	107
ระบบเทคนิคสังคม	22, 51
แรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลง	60
แรงเสริมแรงต้าน	51, 60
ลักษณะของสภาพแวดล้อมขององค์กร	2
วงจรชีวิตของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง	56, 57
วัฒนธรรมองค์กร	10, 11, 12, 26, 27, 28, 29, 119, 120, 121, 122, 123
วิธีการสร้างความสัมพันธ์	42, 43
วิวัฒนาการของการพัฒนาองค์กร	8, 10
วิสัยทัศน์ร่วมกัน	121
ห้องปฏิบัติการกลางแจ้ง	90, 91
เหตุผลหลักของการเปลี่ยนแปลง	2
องค์กรคลื่นลูกที่สาม	116
องค์กรแห่งการเรียนรู้	111
องค์กรแห่งอนาคต	127

ประวัติผู้เขียน

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุทธาวรรณ จีระพันธุ์ ชาติได้ เป็นอาจารย์ประจำ สาขาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย และเป็นผู้อำนวยการหลักสูตรบริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต (หลักสูตรสองภาษา) รวมถึง เป็นบรรณาธิการ Journal of Family Business and Management Studies (ISSN: 2821-9643) (Online)

ประวัติการศึกษา ปริญญาเอก: Ph.D. in International Management and Marketing Strategy, Leeds University Business School, University of Leeds สหราชอาณาจักร

 ปริญญาโท: Master of Commerce, majoring in Small Business Management and Entrepreneurship, UNE Business School, The University of New England ประเทศออสเตรเลีย

 ปริญญาตรี: รัฐศาสตร์บัณฑิต รัฐประศาสนศาสตร์: บริหารงานคลัง (เกียรตินิยมอันดับสอง) คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประสบการณ์อื่นๆ

เป็นวิทยากรให้ทั้งหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน เป็นที่ปรึกษาให้กับหลายบริษัท เช่น การปรับโครงสร้างองค์กรจากควมรวมกิจการ การนำเทคโนโลยีใหม่เข้ามาใช้ในองค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การปรับกระบวนการทำงาน การพัฒนาธุรกิจใหม่ การขยายช่องทางการจัดจำหน่ายและผลิตภัณฑ์ใหม่ การปรับวัฒนธรรมองค์กรและอัตลักษณ์องค์กร เพื่อให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขัน ปรับตัวได้อย่างทันที่และเติบโตอย่างยั่งยืน ซึ่งด้วยประสบการณ์ในสายงานการพัฒนาองค์กรและการจัดการการเปลี่ยนแปลงนั้น จึงทำให้เกิดแรงบันดาลใจในการเขียนหนังสือเล่มนี้



การพัฒนาองค์กร Organizational Development and Change Management และการจัดการ การเปลี่ยนแปลง

พิมพ์ครั้งที่ 1



ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุภาวรรณ ชำโต
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย