



การพัฒนาองค์กรด้วยเป้าหมายหลักของการบริหารการเปลี่ยนแปลง กรณีศึกษา
บริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ อำเภอบางปะกง จังหวัดฉะเชิงเทรา
The Developing Organization on Principles of Change Management : A Case Study
of Wellgrow Industrial Estate, Bangpakong District, Chachoengsoa Province

อัครกิตต์ พัฒนสัมพันธ์*

Akarakrit Pattanasumpan

สาขารัฐประศาสนศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว 27160

Burapha University, Sakaeo Campus, Sakaeo 27160 Thailand

*Corresponding author E-mail: Akarakrit@buu.ac.th

(Received: July 16 2022; Revised: August 20 2022; Accepted: August 29 2022)

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการพัฒนาองค์กรด้วยเป้าหมายหลักของการบริหารการเปลี่ยนแปลง กรณีศึกษา บริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ อำเภอบางปะกง จังหวัดฉะเชิงเทรา ดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ใช้การศึกษาเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญในครั้งนี้ คือ ผู้จัดการฝ่ายในแผนกต่าง ๆ ประกอบไปด้วย ผู้จัดการฝ่ายขาย ผู้จัดการฝ่ายการตลาด ผู้จัดการฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผู้จัดการฝ่ายการเงิน ผู้จัดการโรงงาน ผู้จัดการฝ่ายวิศวกรรม และซ่อมบำรุง ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ ผู้จัดการฝ่ายควบคุมคุณภาพ และผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ จำนวน 10 คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการวิจัย ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการสร้างข้อสรุปจากการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาองค์กรด้วยเป้าหมายหลักของการบริหารการเปลี่ยนแปลง กรณีศึกษา บริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ อำเภอบางปะกง จังหวัดฉะเชิงเทรา ได้แก่ (1) การเปลี่ยนแปลงลักษณะการทำงานของพนักงาน การจัดการความรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ (2) บุคลากร การบริหารจัดการพนักงานที่เก่ง การสอนงาน การฝึกอบรม ความก้าวหน้าในสายอาชีพ (3) วัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ (4) เทคโนโลยี Cloud Computing โปรแกรม SAP (5) โครงสร้างองค์กร โครงสร้างแบบทีมงาน

คำสำคัญ : การพัฒนาองค์กร, การบริหารการเปลี่ยนแปลง, นิคมอุตสาหกรรม



Abstract

This qualitative research aimed to study a model of the organization development with the main goal of change management in a case study of a company in the Wellgrow industrial Estate, Bangpakong District, Chachoengsao Province. This qualitative research used in-depth interviews to collect data. The sample was the 10 key informants who were in charge of manager positions in the various departments as follows: the department of Sales, Human Resources, Finance, Factory, Engineering and Maintenance, Operations, Quality Control, and Purchasing. The research instrument used was the form of in-depth interviews. The data analysis was performed by making conclusions from content analysis.

The results of the model of organization development with the main goal of change management in a case study of a company in the Wellgrow industrial Estate, Bangpakong District, Chachoengsao Province as follows: 1) the change of employees' behaviors, knowledge management, and learning organization, 2) personnel, talented employee management, work coaching, training, and career path, 3) organizational culture and creative organizational culture, 4) 'Cloud' computing program technology and SAP software, and 5) organization structure and team structure.

Keywords : Organization Devetopment, Change Management, Industrial Estate



บทนำ

ในโลกยุคปัจจุบันนี้ นับได้ว่าการแข่งขันกันในระดับสูง โดยแต่ละองค์กรต่างที่จะพัฒนาความรู้ ทักษะความสามารถในการผลิตเทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงทางด้านโครงสร้างองค์กร ให้ทันยุคสมัย ซึ่งการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานในรูปแบบใหม่ มีการมอบความรับผิดชอบให้กับพนักงานแต่ละคนให้มีส่วนร่วม ในแต่ละงานทั้งกระบวนการตั้งแต่ต้นจนกระทั่งสิ้นสุดกระบวนการ ซึ่งการพัฒนาดังกล่าวจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์กร จากปัจจัยดังกล่าวทำให้ผู้บริหารต้องกำหนดนโยบายขององค์กรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในการรองรับการแข่งขัน และพัฒนาองค์กรให้ก้าวไปสู่ความเป็นเลิศทั้งในด้านประสิทธิภาพ และประสิทธิผล (เพียว์ อินทอง, 2560: 1-2)

การพัฒนาองค์กร (Organization Development) หมายถึง การประยุกต์องค์ความรู้จากสาขาทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ เช่น ทางด้านจิตวิทยา สังคมวิทยา มานุษยวิทยา และสาขาอื่น ๆ ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานขององค์กร ภายใต้สภาพการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เป็นสาขาที่มีการพัฒนาอยู่อย่างต่อเนื่อง และมีความรู้หลายชุดที่ต้องสังเคราะห์หรือบูรณาการเข้าด้วยกัน (เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2557: 1) นอกจากนี้การพัฒนาองค์กร เป็นการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง และเป็นกลยุทธ์ทางการศึกษา ที่สลับซับซ้อนที่มุ่งใช้การเปลี่ยนแปลง ความเชื่อ ทศคติ ค่านิยม ตลอดจนโครงสร้างขององค์กร เพื่อว่าองค์กรจะสามารถปรับตัวเอง ให้สอดคล้องกับเทคโนโลยี การตลาด รวมถึงการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร (จิตติมา อัครดิพิพงศ์, 2557: 1) ความท้าทายของสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กรที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ทำให้องค์กรต่าง ๆ ต้องเตรียมความพร้อมเชิงกลยุทธ์ในการรับสภาพกับสถานการณ์ที่อาจจะกระทบต่อองค์กร สาเหตุที่ต้องมีการพัฒนาองค์กร คือ ความต้องการปรับปรุงองค์กรให้ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมได้มากขึ้นความต้องการในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการดำเนินงานขององค์กรให้มีความเหมาะสม การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรความเข้าใจความแตกต่างทางทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อของบุคลากรในองค์กร การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาใหม่ การให้บุคคลในองค์กรทุกภาคส่วนได้มีส่วนร่วมรับรู้ปัญหา และการเปลี่ยนแปลงมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการบริหารองค์กร (เนตร์พัฒนา ยาวีราข, 2556: 28)

สถานการณ์ของการแข่งขันทางธุรกิจในยุคปัจจุบัน ผู้บริหารองค์กรไม่สามารถปฏิเสธได้ว่า กลยุทธ์ทางการแข่งขันจะเป็นสิ่งที่ท้าทายให้กับองค์กรเพราะเป็นแผนในการดำเนินกิจกรรมขององค์กรเพราะหากเมื่อใดที่องค์กรมีกลยุทธ์การแข่งขันที่ไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ ก็อาจจะทำให้การบริหารงาน

ขององค์กรเกิดปัญหาอุปสรรค ทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญในการพัฒนาองค์กรทุกระดับ และสามารถสร้างกลยุทธ์ทางการแข่งขันให้กับองค์กร เพื่อให้้องค์การมีสมรรถนะทางการแข่งขันในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลง (ชนงกรณ์ กุณทลบุตร, 2556: 202-203) การบริหารการเปลี่ยนแปลงจะมุ่งที่เป้าหมายหลัก 5 ประการ คือ 1) เปลี่ยนแปลงลักษณะการทำงานของพนักงาน รวมถึง พันธกิจ เป้าหมายกลยุทธ์ขององค์กร ตลอดจนการออกแบบการทำงานใหม่ 2) บุคลากร ทศคติ และความสามารถของพนักงาน ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรที่สนับสนุนการทำงานของพนักงาน 3) วัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมแนวปฏิบัติที่นำไปสู่พฤติกรรมใหม่ที่พึงประสงค์ของพนักงานแต่ละคน และการทำงานเป็นทีม 4) เทคโนโลยีระบบการทำงาน และเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้สนับสนุนระบบการทำงานในองค์กร และ 5) โครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา การสื่อสารในองค์กร (Schermerhorn, 2005: 473)

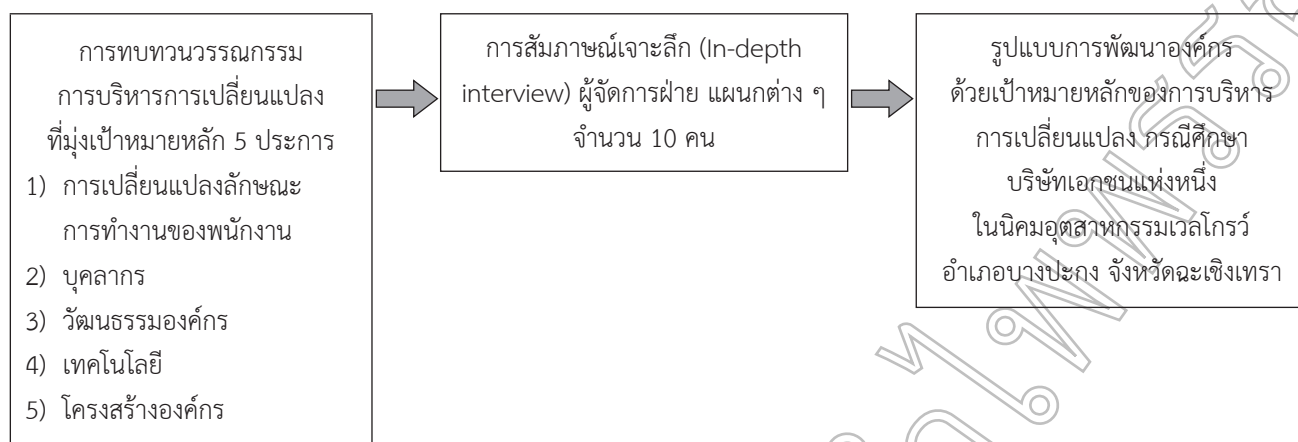
จังหวัดฉะเชิงเทราถือว่าเป็นทำเลที่ตั้งที่มีศักยภาพ และความเหมาะสมอยู่ใกล้แหล่งอุตสาหกรรม ได้แก่ ชลบุรี ระยอง สมุทรปราการ และที่สำคัญอยู่ใกล้ศูนย์กลางการคมนาคมทางอากาศระดับนานาชาติ ได้แก่ สนามบินสุวรรณภูมิ สนามบินอู่ตะเภา ศูนย์กลางการคมนาคมทางน้ำ จังหวัดฉะเชิงเทรามีการเตรียมความพร้อมรับมือความเปลี่ยนแปลงในพื้นที่ ทั้งในด้านโครงสร้างพื้นฐาน การรักษาพยาบาล การคมนาคมและขนส่ง และด้านสาธารณูปโภค รวมไปถึงการเตรียมการอีกหลากหลายมิติ เช่น ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านคุณภาพชีวิต ด้านทรัพยากรธรรมชาติ เพื่อรองรับอนาคต เพื่อรองรับการขยายตัวของเมืองตามพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก อีกทั้งยังได้รับความสนใจจากนักลงทุนทั้งชาวไทย และชาวต่างชาติเข้ามาตั้งฐานการผลิตในจังหวัดมากยิ่งขึ้น นิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์มีฐานการผลิตใหญ่เป็นอันดับ 1 ในจังหวัดฉะเชิงเทรา และเป็นอันดับที่ 8 ของประเทศไทย โดยเฉพาะสาขาอุตสาหกรรมที่มีการลงทุนมากที่สุดหนึ่งใน 5 อันดับแรกของจังหวัด คือ อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์โลหะ ประกอบด้วยการผลิตตบแต่ง ดัดแปลงหรือซ่อมแซมเครื่องมือเครื่องใช้ที่ทำด้วยเหล็กหรือเหล็กกล้า และรวมถึงส่วนประกอบหรืออุปกรณ์ของเครื่องมือหรือเครื่องใช้ดังกล่าว ปัจจุบันมีจำนวนโรงงานทั้งสิ้น 237 โรงงาน เงินลงทุน 28,494.96 ล้านบาท จำนวนพนักงานมากกว่า 15,981 คน (สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดฉะเชิงเทรา, 2565: 50-52) ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาการพัฒนาองค์กรด้วยเป้าหมายหลักของการบริหารการเปลี่ยนแปลง กรณีศึกษาบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ อำเภอบางปะกง จังหวัดฉะเชิงเทรา เพื่อนำผลที่ได้กำหนดนโยบายการพัฒนาองค์กรต่อไปในอนาคต

วัตถุประสงค์ของวิจัย

เพื่อศึกษารูปแบบการพัฒนางองค์กรด้วยเป้าหมายหลักของการบริหารการเปลี่ยนแปลง กรณีศึกษา บริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง

ในนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ อำเภอบางปะกง จังหวัดฉะเชิงเทรา

กรอบแนวคิด



วิธีดำเนินการวิจัย

ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตด้านพื้นที่ งานวิจัยนี้ทำการศึกษา ผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ อำเภอบางปะกง จังหวัดฉะเชิงเทรา ซึ่งเป็นบริษัทผลิต และซ่อมแซมสายสที่ทำจากเพชรสำหรับรถลวดหินเจียรที่ทำจากเพชร ใบหินตัดใบเลื่อยเครื่องมือ และอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่มีส่วนประกอบทำด้วยเพชร

ขอบเขตด้านเนื้อหา งานวิจัยนี้ทำการศึกษาเกี่ยวกับแนวคิด และทฤษฎีที่ตามแนวคิดเซอร์เมอร์ฮอร์นตั้งข้อสังเกตว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงจะมุ่งที่เป้าหมายหลัก 5 ประการ คือ 1) การเปลี่ยนแปลงลักษณะการทำงานของพนักงาน 2) บุคลากร 3) วัฒนธรรมองค์กร 4) เทคโนโลยี และ 5) โครงสร้างองค์กร (Schermerhorn, 2005)

ขอบเขตด้านระยะเวลา งานวิจัยนี้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลตั้งแต่ กุมภาพันธ์ - มีนาคม 2565

เครื่องมือการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ คือ แบบสัมภาษณ์ปลายเปิด ซึ่งการวิจัยเชิงคุณภาพมีความยืดหยุ่นสูง ผู้วิจัยได้ให้ความสำคัญของเครื่องมือเป็นสำคัญเนื่องจากข้อมูลที่ได้จะต้องเป็นข้อมูลที่มีความเชื่อถือ และถูกต้องมากที่สุด ผู้วิจัยใช้วิธีการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลก่อนนำไปวิเคราะห์ คือ การตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) โดยมีการตรวจสอบข้อมูลทุติยภูมิเป็นการนำเอาข้อมูลที่ได้จากเอกสารอื่นเพิ่มเติมมาใช้ทำการวิเคราะห์ ซึ่งจะเอาข้อมูลที่มีความเกี่ยวข้องกับงานวิจัยเท่านั้น เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือให้กับงานวิจัยการตรวจสอบข้อมูลชั้นปฐมภูมิเป็นการสัมภาษณ์จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักโดยนำข้อมูลจาก 2 ส่วนมาวิเคราะห์ร่วมกันจะทำให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง และมีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น

การรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยมีขั้นตอน และวิธีการดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาเทคนิค และวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อให้เป็นมาตรฐาน และได้ข้อมูลตรงกับความเป็นจริงด้วยการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth interview) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้จัดการฝ่ายแผนกต่าง ๆ เลือกด้วยวิธีแบบเจาะจง (Purposive Sampling Method) โดยการเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญมาจากผู้จัดการฝ่ายแผนกต่าง ๆ ทุกแผนกที่อยู่ในบริษัท เพราะผู้จัดการฝ่ายแผนกต่าง ๆ ในบริษัทรับรู้ถึงแนวทางบริหารการทำงานภายในบริษัทเป็นอย่างดี หมายความว่าผู้วิจัยได้สัมภาษณ์อย่างครอบคลุม ประกอบไปด้วย ผู้จัดการฝ่ายขาย จำนวน 1 คน ผู้จัดการฝ่ายการตลาด จำนวน 1 คน ผู้จัดการฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ จำนวน 1 คน ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล จำนวน 1 คน ผู้จัดการฝ่ายการเงิน จำนวน 1 คน ผู้จัดการโรงงาน จำนวน 1 คน ผู้จัดการฝ่ายวิศวกรรม และซ่อมบำรุง จำนวน 1 คน ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ จำนวน 1 คน ผู้จัดการฝ่ายควบคุมคุณภาพ จำนวน 1 คน และผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น 10 คน

ขั้นที่ 2 ทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

ขั้นที่ 3 นำแบบสัมภาษณ์ไปดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์มาดำเนินการสู่กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) ข้อมูลที่ได้จากเอกสารการทบทวนวรรณกรรมเพื่อนำไปใช้ประกอบกับการวิเคราะห์ข้อมูลภาคสนาม



ผลการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Study) เพื่อศึกษารูปแบบการพัฒนาองค์กรด้วยเป้าหมายหลักของการบริหารการเปลี่ยนแปลง กรณีศึกษา บริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ อำเภอบางปะกง จังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า การพัฒนาองค์กรเกี่ยวข้องกับ 1) การเปลี่ยนแปลงลักษณะการทำงานของพนักงาน การจัดการความรู้ และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) บุคลากร ประกอบไปด้วยการบริหารจัดการพนักงานที่เก่ง การสอนงาน การฝึกอบรม และความก้าวหน้าในสายอาชีพ 3) วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ 4) เทคโนโลยี Cloud Computing และโปรแกรม SAP 5) โครงสร้างองค์การ ได้แก่ โครงสร้างแบบทีมงาน ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงลักษณะการทำงานของพนักงาน จากการสัมภาษณ์พบว่า การเปลี่ยนแปลงการทำงานของพนักงาน คือ การจัดการความรู้ (Knowledge Management) การจัดการความรู้เป็นกระบวนการเกิดพัฒนาการของความรู้ โดยอาศัยให้พนักงานเข้าถึงความรู้ต่าง ๆ ที่จัดเตรียมไว้อย่างเป็นระบบ และพร้อมนำมาใช้งานเพื่อพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพ โดยการสร้างเครือข่ายจัดการความรู้เพื่อพัฒนาทำให้เกิดความได้เปรียบเหนือคู่แข่งทางธุรกิจรวมถึงการเพิ่มคุณภาพการบริการลูกค้า ปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน และเพิ่มผลผลิตของงานให้กับทุกแผนกในบริษัท การพัฒนาตนเองบริษัทสร้างเวทีการแลกเปลี่ยนความรู้การเล่าเรื่องที่ประสบปัญหาการทำงาน และพูดถึงความสำเร็จของงานที่เกิดขึ้นถือเป็นการสะท้อนสิ่งที่ได้เรียนรู้สะท้อนอารมณ์ความรู้สึกของพนักงาน การพัฒนางานบริษัทมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อระบุรายละเอียดหรือขั้นตอนในการทำงานเพื่อช่วยลดการตอบคำถาม ลดเวลาในการสอน ลดความขัดแย้งในการทำงานของพนักงานรวมถึงการสร้างแนวปฏิบัติที่ดีภายในบริษัทถึงกระบวนการในการแก้ปัญหา และผ่านปัญหาไปให้ได้รวมถึงค้นหาวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีกว่าเดิมในด้านของการจัดการสอนงาน และการเปลี่ยนแปลงการทำงานของพนักงานให้ก้าวหน้าอย่างไม่มีที่สิ้นสุด และการพัฒนาบริษัทโดยการพัฒนาระบบการทำงานอย่างเป็นระบบเพื่อให้พนักงานการทำงานร่วมกันอย่างมีเป็นระบบ และมีมาตรฐาน ซึ่งจะต้องสามารถวัดผลลัพธ์ของการทำงานได้อย่างชัดเจน โดยการทำงานของแต่ละแผนกในบริษัทจะต้องก่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลทำให้พนักงานรู้สึกมีความมั่นใจถึงความสามารถของตน และการเห็นถึงคุณค่าแห่งตน

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) การที่บริษัทนั้นสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันภายในระหว่างหัวหน้างานกับพนักงานในบริษัท หัวใจของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ บุคคลที่รอบรู้ ส่งเสริมให้พนักงานทุกคน

ในบริษัทสามารถเรียนรู้พัฒนาตนเองจากกิจกรรมต่าง ๆ ภายในบริษัทรวมถึงการสร้างจิตสำนึกในการใฝ่เรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของตน รูปแบบความคิดส่งเสริมให้พนักงานไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่า ๆ ที่ล้าสมัยในการปฏิบัติงานสอดคล้องกับความคิด การปรับเปลี่ยนระบบงานนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการกระบวนการทำงานกำหนดตัวชี้วัดให้ชัดเจนบริษัทให้ความสำคัญของลูกค้าให้มากยิ่งขึ้นลดต้นทุนในการดำเนินงาน และเพิ่มผลกำไรในระยะยาวภายในบริษัท การมีวิสัยทัศน์ร่วมส่งเสริมให้ทุกคนในบริษัทช่วยกันสร้างภาพในอนาคตบริษัทจะไปทิศทางไหน และภาพของเป้าหมายในอนาคตระยะยาวของบริษัทจะเป็นอย่างไร

2. บุคลากร จากการสัมภาษณ์พบว่า ความสามารถของพนักงานรวมถึงระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรที่สนับสนุนการทำงานของพนักงาน การบริหารจัดการพนักงานที่เก่ง (Talent management) พนักงานทุกคนในบริษัทนั้นมีศักยภาพในการทำงานสูง และพนักงานทุกคนในบริษัทซึ่งถือเป็นทรัพยากรบุคคลที่สำคัญที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย และยังยืนต่อไป การบริหารจัดการพนักงานที่เก่งบริษัทจะเริ่มตั้งแต่การสรรหาจากแหล่งพนักงานที่เก่ง และดีที่เข้ามาทำงานในบริษัทต้องเป็นพนักงานที่มีทั้งความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์การทำงานที่ตรงกับตำแหน่งงานที่บริษัทสรรหาบุคลากรทำงานที่เหมาะสม และเข้ากับวัฒนธรรมองค์กร บริษัททำการสรรหาจากหน่วยงานธุรกิจ จัดหางาน เครือข่ายมหาวิทยาลัยชั้นนำใช้ช่องทางสรรหาประกาศในสื่อโซเชียลมีเดีย หรือสื่อสังคมออนไลน์ต่าง ๆ รวมไปถึงช่องทางสื่อต่าง ๆ เพื่อทำการสื่อสารให้ตรงกับกลุ่มผู้สมัครงานที่บริษัทต้องการให้มากที่สุด การคัดเลือกบริษัทจะมีเครื่องมือแบบทดสอบที่วัดความรู้วัดทักษะในเรื่องของการทำงานหรือเครื่องมือแบบทดสอบความถนัดเพื่อใช้วัดสมรรถภาพทางสมองเกี่ยวกับความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จด้วยความถูกต้องหรือเครื่องมือแบบทดสอบบุคคลที่ใช้วัดบุคลิกภาพ และสุดท้ายจะใช้การสัมภาษณ์งานหรือการพูดคุยเพื่อวัดความสามารถในด้านความรู้ความคิดทางสติปัญญา การตอบข้อซักถาม และการปฏิบัติ รวมไปถึงการรักษาพนักงานที่เก่งให้รู้สึกผูกพันกับบริษัท

การสอนงาน (Coaching) คือ การแก้ปัญหาในการทำงาน พัฒนาความรู้ ทักษะหรือความสามารถในการทำงาน การประยุกต์ใช้ทักษะ หรือความรู้ในการทำงานการปฏิบัติงานได้อย่างสะดวก รวดเร็ว อีกทั้งยังช่วยให้เกิดความสัมพันธ์อันดีในการทำงานร่วมกัน หัวหน้างานต้องรู้จักลูกน้องพนักงานของตนเอง เช่น หัวหน้างานต้องรู้ว่าลูกน้องพนักงานแต่ละคนทำงานเป็นอย่างไร มีความละเอียดรอบคอบมากน้อยแค่ไหน มีบุคลิกภาพหรืออุปนิสัยใจคออย่างไร เหมาะกับงานลักษณะไหน และผู้สอนยังช่วยให้บริษัทลดความผิดพลาดเสียหาย และลดเวลาการทำงานลงซึ่งบริษัทมีหลักการการสอนงาน การเรียนรู้ร่วมกัน คือ ไม่มีใครรู้มากกว่าใครต้องเรียนไปพร้อมกัน



หรือการให้ค่นพบวิธีการแก้ปัญหาด้วยตัวพนักงานเอง ตลอดจนพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ ที่ช่วยปรับปรุงให้พนักงานปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

การฝึกอบรม (Training) ถือว่าเป็นอีกหนึ่งวิธีในการพัฒนาบุคลากร และการเสริมองค์ความรู้ใหม่หรือเพิ่มเติมองค์ความรู้ที่ขาดให้กับพนักงานในบริษัท โดยการสร้างหลักสูตรฝึกอบรมฝึกฝนให้พนักงานในบริษัทเกิดความรู้ ความเข้าใจทัศนคติ และความเชี่ยวชาญในเรื่องของการทำงานพัฒนาศักยภาพเดิมให้มีขีดความสามารถเพิ่มขึ้น ผ่านกระบวนการการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบเพื่อสร้างหรือเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติของพนักงานในบริษัทที่พัฒนาต่อเนื่อง การบริหารจัดการพนักงานที่เก่งที่ช่วยปรับปรุงให้พนักงานมีการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้นในเวลาจำกัด ลดการทำงานผิดพลาด ลดเวลาในการเรียนรู้ การฝึกอบรมบริษัทจัดฝึกอบรมเป็นแบบ 2 ประเภท การฝึกอบรมภายในบริษัท โดยแผนกบริหารทรัพยากรบุคคลจะเป็นผู้ออกแบบ และพัฒนาหลักสูตร และการฝึกอบรมภายนอกบริษัทโดยเชิญวิทยากรบรรยายให้ความรู้ เช่น หลักสูตรการพัฒนาผู้จัดการฝ่ายขายมืออาชีพ การตลาดสำหรับโลกยุคใหม่ การบริหารศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ระดับมืออาชีพ การพัฒนาศักยภาพพนักงานให้เป็นเลิศในการทำงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่การทำงานยุคใหม่ การปรับปรุง และพัฒนาระบบงานการเงินให้มีประสิทธิภาพ การบริหารหน่วยงานสำหรับหัวหน้างานฝ่ายผลิตวิธีวิเคราะห์ต้นทุน และราคาขายของซัพพลายเออร์ การวิเคราะห์มูลค่าการจัดซื้อเพื่อการวางแผนด้านกลยุทธ์ การจัดการคลังสินค้า

ความก้าวหน้าในสายอาชีพ (career path) เป็นตัวกำหนดเป้าหมายการเดินทางการเติบโตในสายอาชีพทั้งภายในบริษัท พนักงานมองเห็นเป้าหมายของตนเองชัดเจนขึ้นหรือการที่พนักงานคนหนึ่งส่งสะสมประสบการณ์และสร้างผลงานเพื่อไปถึงเป้าหมายต่าง ๆ ในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น การเลื่อนจากพนักงานเป็นผู้จัดการขยายหน้าที่ความรับผิดชอบในงานให้มากขึ้น รายได้ และผลตอบแทนที่มากขึ้นเป็นการเพิ่มประสบการณ์ก่อนจะก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งผู้นำระดับสูงต่อไปบริษัทให้การสนับสนุน การพัฒนาในสายอาชีพให้แก่พนักงานผ่านการจัดหาทรัพยากรหรือเครื่องมือที่จะช่วยพัฒนาทักษะ และความสามารถของพนักงานซึ่งจะช่วยพนักงานรับรู้ว่าคุณค่าของตัวเองมีความสำคัญยังเป็นส่วนหนึ่งของบริษัท ช่วยให้สื่อสารระหว่างผู้บริหารและพนักงานดีขึ้น สร้างขวัญกำลังใจ และสร้างให้พนักงานเกิดความผูกพันกับบริษัท

3. วัฒนธรรมองค์กร จากการสัมภาษณ์พบว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรคบริษัทจะสร้างค่านิยมมุ่งความสำเร็จที่มีปฏิสัมพันธ์ และสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกัน และกันความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานโดยบริษัทจะมุ่งที่ส่งเสริมพนักงานที่เก่งซึ่งบริษัทมีโปรแกรมพัฒนาคนเก่งไว้รองรับยอมทำให้พนักงานที่เก่ง

รู้สึกมีคุณค่า และได้พัฒนาตัวเองให้เก่งขึ้นอยู่เสมอ แม้แต่การส่งเสริมเรื่องการศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น อีกทั้งยังช่วยดึงดูดพนักงานที่เก่ง ๆ จากบริษัทอื่น ๆ อยากที่จะเข้ามาร่วมงานด้วยกับบริษัทสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความความเชื่อใจให้ทุกคน ความรู้สึกเป็นเจ้าของบริษัทจะช่วยลดการปิดความรับผิดชอบหรือเกี่ยงงานกันทำลงไปได้มาก สร้างสภาพแวดล้อมที่มีความสุขสนุกทำให้พนักงานอยากมาทำงานทุกวัน หัวหน้างานมีความน่าศรัทธา และสร้างบรรยากาศที่ทำให้พนักงานทุกคนเชื่อใจสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างปลอดภัย และเป็นหัวหน้างานที่เสียสละทำเพื่อส่วนรวม และต้องเอาใจใส่ความรู้สึที่พนักงานผู้ได้บังคับบัญชา

4. เทคโนโลยี จากการสัมภาษณ์พบว่า เทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้สนับสนุนระบบการทำงานในองค์กร Cloud Computing หน่วยจัดเก็บข้อมูลเพื่อทดแทน และแก้ไขความซับซ้อนของข้อมูล ลดต้นทุนในการสร้างระบบคอมพิวเตอร์ ลดความรับผิดชอบในการดูแลระบบ และมีการแบ่งใช้ทรัพยากรในบริษัทร่วมกันตั้งแต่หน่วยประมวลผล ซอฟต์แวร์ แอปพลิเคชันโดยบริษัทจะสร้างคลังความรู้คู่มือเกี่ยวกับระบบการทำงาน และเทคนิคการทำงานรวมถึงข่าวสารที่เกี่ยวกับนโยบายของบริษัท ใส่ลงไป คลังข้อมูลพนักงานสามารถเข้าถึงระบบ Cloud Computing ได้อย่างรวดเร็ว และทันท่วงที

SAP (System Application products) เป็นโปรแกรมสำเร็จรูปพนักงานทุกคนในแผนกของบริษัทสามารถทำงาน และใช้ข้อมูลร่วมกันบนแพลตฟอร์มเดียวกันได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ลดปัญหาในการทำงานร่วมกันโปรแกรมเกี่ยวกับการบันทึกการขาย และให้บริการ การควบคุมสินค้าคงคลัง การทำงานประมาณการกระจายสินค้า การจัดการวัตถุดิบ การวางแผนการผลิต การจัดการด้านคุณภาพ การซ่อมบำรุงโรงงาน การจัดการทรัพยากรบุคคล การจัดการบัญชีการเงิน และระบบ SAP สามารถทำงานร่วมกับระบบ Cloud ของบริษัทเกิดการเชื่อมโยงทุกการทำงาน ของหน่วยงานแผนกต่าง ๆ ภายในบริษัท จัดเก็บข้อมูลได้อย่างครบถ้วน และสามารถทราบถึงแหล่งที่มาของข้อมูลนั้น ๆ ได้อย่างรวดเร็วเพื่อช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหารเพราะหากผู้บริหารมีข้อมูลที่รวดเร็วทราบถึงปัญหา และช่วยในเรื่องการแก้ไขปัญหาที่จะเกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที

5. โครงสร้างองค์กร จากการสัมภาษณ์พบว่า โครงสร้างองค์การโครงสร้างองค์การสายการบังคับบัญชา โครงสร้างแบบทีมงาน (Team Organization Structures) เป็นองค์การที่ประกอบด้วยทีมงานทำงานทั้งบริษัทพนักงานจะได้รับมอบอำนาจ และกระจายงานที่ตนรับผิดชอบที่สำคัญให้กับพนักงานในบริษัทที่มีศักยภาพสูงมาช่วยในการตัดสินใจในการทำงาน เมื่อได้รับมอบงานก็จะจัดกลุ่มพนักงานในบริษัทที่มีความรู้ความสามารถทักษะความเชี่ยวชาญที่ใกล้เคียงกันให้ทำงานที่มีลักษณะเหมือนกัน และ



ทีมงานจะมีอิสระในการปฏิบัติงานในแนวทางของทีมเป็นการกระจายการตัดสินใจลงไปในระดับล่างให้มากขึ้น

สรุปและอภิปรายผล

การวิจัยศึกษาการพัฒนาองค์กรด้วยเป้าหมายหลักของการบริหารการเปลี่ยนแปลง กรณีศึกษา บริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ อำเภอบางปะกง จังหวัดฉะเชิงเทรา สรุปว่าการพัฒนาองค์กรเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงลักษณะการทำงานของพนักงาน คือ การจัดการความรู้ การจัดการความรู้เป็นกระบวนการเกิดพัฒนาการของความรู้เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาบริษัท โดยอาศัยให้พนักงานเข้าถึงความรู้ต่าง ๆ ที่จัดเตรียมไว้อย่างเป็นระบบ การพัฒนางานบริษัทมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อระบุถึงรายละเอียดหรือขั้นตอนในการทำงานเพื่อช่วยลดการตอบคำถามลดเวลาในการสอน ลดความขัดแย้งในการทำงานของพนักงานรวมถึงการสร้างแนวปฏิบัติที่ดีภายในบริษัทถึงกระบวนการในการแก้ปัญหา องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ บุคคลที่รอบรู้ส่งเสริมให้พนักงานทุกคนในบริษัทสามารถเรียนรู้พัฒนาตนเองจากกิจกรรมต่าง ๆ ภายในบริษัท รูปแบบความคิด ส่งเสริมให้พนักงานไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่า ๆ ที่ล้าสมัยในการปฏิบัติงาน การมีวิสัยทัศน์ร่วมส่งเสริมให้ทุกคนในบริษัทช่วยกันสร้างภาพในอนาคตบริษัทว่าจะไปในทิศทางไหน และภาพของเป้าหมายในอนาคตระยะยาวของบริษัทว่าเป็นอย่างไร บุคลากรการบริหารจัดการพนักงานที่เก่ง พนักงานทุกคนในบริษัทซึ่งถือเป็นทรัพยากรบุคคลที่สำคัญที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย และยั่งยืนต่อไป การสอนงาน คือ การแก้ปัญหาในการทำงานพัฒนาความรู้ทักษะหรือความสามารถในการทำงานการประยุกต์ใช้ทักษะหรือความรู้ในการทำงาน การปฏิบัติงานได้อย่างสะดวกรวดเร็วอีกทั้งยังช่วยให้เกิดความสัมพันธ์อันดีในการทำงานร่วมกัน วิธีในการพัฒนาบุคลากรและการเสริมองค์ความรู้ใหม่หรือเพิ่มเติมองค์ความรู้ที่ขาดให้กับพนักงานในบริษัท โดยการสร้างหลักสูตรฝึกอบรมฝึกฝนให้พนักงานในบริษัทเกิดความรู้ความเข้าใจ ทักษะดี และความเชี่ยวชาญในเรื่องของการทำงาน พัฒนาศักยภาพเดิมให้มีขีดความสามารถ ความก้าวหน้าในสายอาชีพเป็นตัวกำหนดเป้าหมายการเดินทางการเติบโตในสายอาชีพทั้งภายในบริษัท พนักงานมองเห็นเป้าหมายของตนเองชัดเจนขึ้น วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์บริษัทจะสร้างค่านิยมมุ่งความสำเร็จที่มีปฏิสัมพันธ์ และสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกันและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน เทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้สนับสนุนระบบการทำงานในองค์กร Cloud Computing หน่วยจัดเก็บข้อมูลเพื่อทดแทน และแก้ไขความซับซ้อนของข้อมูลลดต้นทุนในการสร้างระบบคอมพิวเตอร์ ลดความรับผิดชอบในการดูแลระบบ และมีการแบ่งใช้ทรัพยากรในบริษัทร่วมกัน SAP เป็นโปรแกรมสำเร็จรูปพนักงานทุกคนในแผนกของบริษัทสามารถ

ทำงาน และใช้ข้อมูลร่วมกันบนแพลตฟอร์มเดียวกันได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ จัดเก็บข้อมูลได้อย่างครบถ้วน และสามารถทราบถึงแหล่งที่มาของข้อมูลนั้น ๆ ได้อย่างรวดเร็ว เพื่อช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหาร โครงสร้างแบบทีมงาน พนักงานจะได้รับมอบอำนาจและกระจายงานที่ตนรับผิดชอบที่สำคัญให้กับพนักงานในบริษัทที่มีศักยภาพสูงมาช่วยในการตัดสินใจในการทำงาน

อภิปรายผล

1. การเปลี่ยนแปลงลักษณะการทำงานของพนักงาน การจัดการความรู้ (Knowledge Management) การจัดการความรู้เป็นกระบวนการเกิดพัฒนาการของความรู้เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาบริษัทโดยอาศัยให้พนักงานเข้าถึงความรู้ต่าง ๆ ที่จัดเตรียมไว้อย่างเป็นระบบการพัฒนางานบริษัทมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อระบุถึงรายละเอียดหรือขั้นตอนในการทำงานเพื่อช่วยลดการตอบคำถาม ลดเวลาในการสอน ลดความขัดแย้งในการทำงานของพนักงานรวมถึงการสร้างแนวปฏิบัติที่ดีภายในบริษัท สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปิยภัทร ทองพรม และคณะ (2563: 72) ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาแบบการจัดการความรู้การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” พบว่า การพัฒนาแบบการจัดการความรู้การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้รูปแบบการจัดการความรู้ในการบริหารงานวิชาการ 7 ด้าน ดังนี้ (1) ด้านการพัฒนาหลักสูตร (2) ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ (3) ด้านการวัดผลประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน (4) ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา (5) ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา (6) ด้านการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ (7) ด้านการนิเทศการศึกษา

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกัน และกันภายในระหว่างหัวหน้างานกับพนักงานในบริษัทส่งเสริมให้พนักงานทุกคนในบริษัทสามารถเรียนรู้พัฒนานตนเองจากกิจกรรมต่าง ๆ ภายในบริษัทรวมถึงการสร้างจิตสำนึกในการใฝ่เรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนส่งเสริมให้พนักงานไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่า ๆ ที่ล้าสมัยในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ นครินทร์ จับจิตต์ (2562: 100) ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา” พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษามี 6 ด้าน คือ ด้านการเสริมแรง ด้านความผูกพัน ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการจูงใจ ด้านกลยุทธ์ และด้านการมีส่วนร่วมในการบริหาร

2. บุคลากร การบริหารจัดการพนักงานที่เก่ง (Talent management) พนักงานทุกคนในบริษัทนั้นมีศักยภาพในการ



ทำงานสูง และพนักงานทุกคนในบริษัทซึ่งถือเป็นทรัพยากรบุคคลที่สำคัญที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย และยั่งยืนต่อไป สอดคล้องกับงานวิจัยของ อัครกิตติ์ พัฒนสัมพันธ์ (2563: 93) ศึกษาเรื่อง “การบริหารจัดการคนเก่งของพนักงานคนไทยในบริษัทญี่ปุ่นแห่งหนึ่งในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ชลบุรี” พบว่า การบริหารจัดการคนเก่งของบริษัท ได้แก่ (1) การสรรหา จากพนักงานภายในบริษัท หรือพนักงานภายนอกบริษัท (2) การคัดเลือกโดยใช้เครื่องมือต่าง ๆ มาดำเนินการพิจารณาคัดเลือกพนักงาน เครื่องมือแบบทดสอบที่วัดความรู้ หรือเครื่องมือแบบทดสอบความถนัดเพื่อใช้วัดสมรรถภาพทางสมอง เครื่องมือแบบทดสอบบุคคลที่ใช้วัดบุคลิกภาพการปรับตัวให้เข้ากับสังคม (3) การพัฒนารูปแบบการพัฒนาฝึกอบรม การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง การมอบหมายงานที่มีคุณค่า การมอบหมายปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น การให้คำปรึกษาแนะนำ และ (4) การรักษาให้คงอยู่ เรื่องอัตราจ้างค่าตอบแทน การวางเส้นทางความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

การสอนงาน (Coaching) คือ การแก้ปัญหาในการทำงาน พัฒนาความรู้ทักษะหรือความสามารถในการทำงาน การประยุกต์ใช้ทักษะหรือความรู้ในการทำงาน การปฏิบัติงานได้อย่างสะดวก รวดเร็ว สอดคล้องกับงานวิจัยของ มสารศม์ ฤกษ์ศานติวงศ์ (2561: 137) ศึกษาเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการสอนงานของหัวหน้างานเพื่อการทำผลงานวิชาการสำหรับบุคลากรสายสนับสนุน” พบว่า รูปแบบการสอนงาน ประกอบด้วย ชุดฝึกอบรมหน่วยการเรียนรู้ องค์ประกอบของหน่วยการเรียนรู้ การวัดและประเมินประสิทธิภาพชุดฝึกอบรม และหัวหน้างานเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรที่จะขึ้นมาเป็นหัวหน้างานให้มีความรู้ความสามารถในการสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องการทำผลงานทางวิชาการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การฝึกอบรม (Training) พัฒนาศักยภาพเดิมให้มีขีดความสามารถเพิ่มขึ้น ผ่านกระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างหรือเพิ่มพูนความรู้ทักษะความสามารถ และทัศนคติของพนักงานในบริษัท สอดคล้องกับงานวิจัยของ พงษ์สิทธิ์ พิธิ และคณะ (2564: 95) ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม เรื่องการจัดตกแต่งสถานที่เพื่อการประกอบอาชีพสำหรับนักศึกษาสาขาวิชาการโรงแรมและการท่องเที่ยว” พบว่า หลักสูตรฝึกอบรมที่มีองค์ประกอบหลัก 12 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) หลักการ (2) จุดมุ่งหมาย (3) โครงสร้าง (4) ผู้เข้ารับการฝึกอบรม (5) ระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม (6) การจัดกิจกรรมการอบรม (7) สื่อและวัสดุอุปกรณ์ (8) การวัดผลและประเมินผล (9) เนื้อหาของหลักสูตรฝึกอบรม (10) รายละเอียดของการจัดกิจกรรม (11) แผนการจัดการฝึกอบรม และ (12) เอกสารประกอบหลักสูตร

ความก้าวหน้าในสายอาชีพ (career path) เป็นตัวกำหนดเป้าหมายการเดินทางการเติบโตในสายอาชีพทั้งภายในบริษัท พนักงานมองเห็นเป้าหมายของตนเองชัดเจนขึ้น หรือการที่พนักงาน

คนหนึ่งสั่งสมประสบการณ์และสร้างผลงานเพื่อไปถึงเป้าหมายต่าง ๆ ในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ อารยา มุลทองขุน (2561: 58) ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาทักษะวิศวกรรมของผู้บริหารช่าง กรณีศึกษาบริษัทผลิตไฟฟ้าเอกชนแห่งหนึ่ง” พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลให้ช่างสามารถพัฒนาทักษะวิศวกรรม และเติบโตในสายงานบริหารได้มี 3 ปัจจัย คือ ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยด้านหัวหน้างาน และปัจจัยด้านนโยบายบริษัทลักษณะความก้าวหน้าในสายงานวิศวกรรมของบริษัทนโยบายที่ส่งเสริมให้มีการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) การฝึกอบรมในงาน (On the Job Training)

3. วัฒนธรรมองค์กร แบบสร้างสรรค์บริษัทจะสร้างค่านิยมมุ่งความสำเร็จที่มีปฏิสัมพันธ์ และสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ พลีนีสันท์ ทรัพย์อดิเรก (2560: 73) ศึกษาเรื่อง “อิทธิพลของการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรแบบลำดับชั้น (Hierarchy Culture) ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงาน กรณีศึกษาธนาคารกรุงเทพ จำกัด มหาชน” พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรแบบลำดับชั้น (Hierarchy Culture) และความตั้งใจในการลาออกของพนักงานโดยผ่านความพึงพอใจในงาน (Satisfaction) ผลที่ได้มีวางแผนพัฒนา และปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานบรรยากาศในการทำงานวัฒนธรรมองค์กรให้ตอบสนองต่อทัศนคติ และคุณลักษณะของพนักงานกลุ่ม Generation ต่าง ๆ ให้พนักงานเกิดความพึงพอใจเพื่อลดอัตราการลาออกของพนักงาน และสามารถรักษาให้พนักงานคงอยู่กับองค์กรต่อไป

4. เทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้สนับสนุนระบบการทำงานในองค์กร Cloud Computing หน่วยจัดเก็บข้อมูล เพื่อทดแทนและแก้ไขความซับซ้อนของข้อมูลลดต้นทุนในการสร้างระบบคอมพิวเตอร์ ลดความรับผิดชอบในการดูแลระบบ และมีการแบ่งใช้ทรัพยากรในบริษัทร่วมกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐกรวิจิตร อยู่วิริยา (2562: 117) ศึกษาเรื่อง “การพัฒนากระบวนการฝึกอบรมโดยใช้การคิดเชิงออกแบบผสานระบบคลาวด์เทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมความสามารถในการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้เรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย” พบว่า กระบวนการฝึกอบรมโดยใช้การคิดเชิงออกแบบผสานระบบคลาวด์เทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมความสามารถในการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้เรียนมัธยมศึกษาตอนปลายที่นำไปใช้กับโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย นำไปประยุกต์ใช้ได้เหมาะสมชัดเจนและง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ ทำให้ผู้เรียนเกิดความสามารถในการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์การคิดเชิงออกแบบผสานระบบ Cloud เทคโนโลยีนำไปประยุกต์ใช้พัฒนานักเรียนในโรงเรียน

SAP (System Application products) เป็นโปรแกรมสำเร็จรูปพนักงานทุกคนในแผนกของบริษัทสามารถทำงาน และใช้ข้อมูลร่วมกันบนแพลตฟอร์มเดียวกันได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

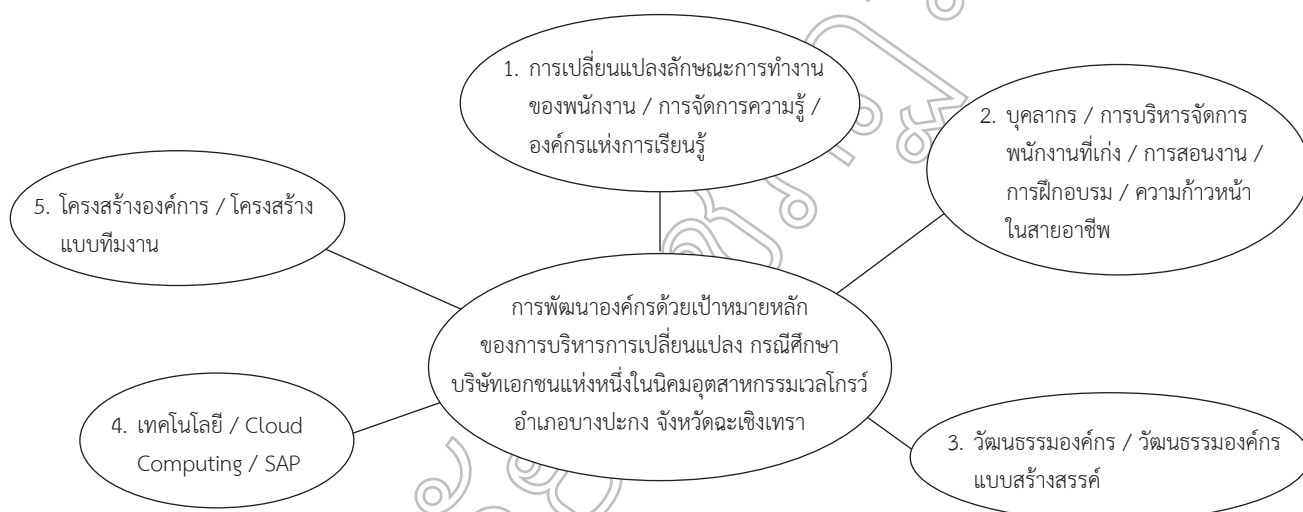


ลดปัญหาในการทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ พันทิวา อิศรางกูร ณ อยุธยา และคณะ (2563: 555) ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของระบบโปรแกรมสำเร็จรูป SAP ในระบบงานบัญชีและการเงินของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 2 ภาคเหนือ จังหวัดพิษณุโลก” พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของระบบโปรแกรมสำเร็จรูป SAP ประกอบด้วย ปัจจัยทั้งหมด 7 ด้าน คือ ด้านคุณภาพระบบ ด้านบุคลากร ด้านสภาพแวดล้อม ด้านการบริหารจัดการ ด้านการควบคุมภายใน ด้านคุณภาพสารสนเทศ และด้านที่ปรีกษาระบบ

5. โครงสร้างองค์การแบบทีมงาน (Team Organization Structures) เป็นองค์การที่ประกอบด้วยทีมงาน ทำงานทั้งบริษัท พนักงานจะได้รับมอบอำนาจ และกระจายงานที่ตนรับผิดชอบ ที่สำคัญให้กับพนักงานในบริษัทที่มีศักยภาพสูงมาช่วยในการตัดสินใจในการทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภณาด โมฬีรัตตะกุล (2557: 47) ศึกษาเรื่อง “การปรับโครงสร้างองค์การเพื่อรองรับ

การขยายธุรกิจสู่ภูมิภาคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน+3 ตามกรอบแนวคิดของ McKinsey ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง” พบว่าการออกแบบโครงสร้างที่สอดคล้องกับโครงสร้างธนาคารที่อยู่ในประเทศไทยคำนึงถึงปัจจัยที่สำคัญ ๆ 2 ประการ ได้แก่ ด้านหลัก การออกแบบโครงสร้างองค์การ และความต้องการทางธุรกิจ และด้านข้อกำหนดของหน่วยงานทางการของประเทศนั้น ๆ ซึ่งต้องมีระบุให้ชัดว่าตำแหน่งงานใดเป็นพนักงาน Local Staff มีการสรรหาพนักงานที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับแต่ละตำแหน่งการพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน และการจ่ายผลตอบแทน และการจัดสวัสดิการที่เหมาะสมเพื่อให้บุคลากรทุกคนที่ทำงานให้กับธนาคารมีดีเอ็นเอ (DNA) ในแบบเดียวกัน

จากผลการวิจัยผู้วิจัยสามารถนำมาสร้างแบบจำลองการพัฒนองค์กรด้วยเป้าหมายหลักของการบริหารการเปลี่ยนแปลง กรณีศึกษา บริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ อำเภอบางปะกง จังหวัดฉะเชิงเทรา ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แบบจำลองการพัฒนองค์กรด้วยเป้าหมายหลักของการบริหารการเปลี่ยนแปลง กรณีศึกษา บริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ อำเภอบางปะกง จังหวัดฉะเชิงเทรา

ข้อเสนอแนะ

1. การเปลี่ยนแปลงลักษณะการทำงานของพนักงาน การจัดการความรู้ (Knowledge Management) พนักงานในบริษัทมีแต่ทักษะในการทำงานไม่มีความรู้เชิงทฤษฎีบริษัทควรสนับสนุนและแนะนำแหล่งข้อมูลต่าง ๆ สำหรับค้นคว้าข้อมูลเพิ่มเติมในห้องสมุดใหญ่ของบริษัท เช่น เอกสาร หนังสือต่างประเทศที่รวบรวมเกี่ยวกับกรณีศึกษาถึงปัญหาที่พบในการทำงานหรือระบบขั้นตอนการทำงานที่ทันสมัยขึ้น วารสารหรือบทความวิจัยเกี่ยวกับระบบการทำงานที่คล้ายคลึงเกี่ยวกับบริษัทเพื่อทำการเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking) เพื่อเปรียบเทียบหรือแนะนำพนักงานที่เป็นผู้เชี่ยวชาญที่สามารถปรึกษาได้ให้กับพนักงาน องค์กรแห่ง

การเรียนรู้ (Learning Organization) ผู้บริหารบางแผนกยังไม่มี การสืบทอดตำแหน่งงานให้กับพนักงานในบริษัทรุ่นต่อไปเมื่อมีการปรับเปลี่ยนผู้บริหารก็จะขาดความต่อเนื่องในทิศทางเดียวกันกับการบริหารงานหรือปฏิบัติงานผู้บริหารควรให้ความสนใจด้านบรรยากาศในการทำงานมีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อให้พนักงานในบริษัทเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้หรือแบ่งปันความรู้ร่วมกันเกี่ยวกับระบบของการทำงาน

2. บุคลากร บริษัทต้องมีการบริหารจัดการพนักงานที่เก่งอย่างต่อเนื่อง และดูแลพนักงานที่เก่งเหล่านั้นอย่างจริงจัง บริษัทต้องบริหารจัดการคนเหล่านั้นเป็นพิเศษแตกต่างจากพนักงานคนอื่นอาจจะต้องดูแลในเรื่องสวัสดิการ และค่าตอบแทนที่เหมาะสม

เพราะพนักงานที่เก่งส่งผลอย่างมากต่อความสำเร็จของบริษัท การสอนงานนั้นจำเป็นต้องมีความจำเป็นและมีความสำคัญอย่างยิ่ง ผู้บริหารทุกแผนกควรให้ความใส่ใจ เพราะส่งผลต่อขวัญกำลังใจของพนักงาน ผู้ได้บังคับบัญชาจะทำให้เกิดความรัก และความผูกพันต่อบริษัท การจัดฝึกอบรมแต่ละครั้งพนักงานผู้เข้ารับการฝึกอบรมยังมีบางแผนกไม่ให้ความร่วมมือ ไม่เข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ในหลักสูตร บริษัทอาจจะต้องเชิญวิทยากรภายนอกเพื่อสร้างบรรยากาศในการฝึกอบรม บริษัทต้องทำความเข้าใจความก้าวหน้าในสายอาชีพเพราะในบริษัทมีหลายแผนกมีรูปแบบการบริหารในบริษัทที่แตกต่างกันออกไปบริษัทอาจต้องศึกษาเปรียบเทียบหาข้อแตกต่าง และนำมาพัฒนารูปแบบความก้าวหน้าในสายงานให้เหมาะสม พิจารณาจากผลงานพิจารณาจากทักษะความสามารถ และพิจารณาจากศักยภาพของพนักงาน

3. วัฒนธรรมองค์กรสร้างสรรค้นั้นย่อมส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัท ควรมึนโยบายการจัดการกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีของพนักงานในระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ในบริษัท เช่น การจัดกิจกรรมกีฬาสักระหว่างแผนกให้กับพนักงาน จัดสัมมนาระหว่างแผนกหน่วยงานเพื่อให้พนักงานมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

4. เทคโนโลยี Cloud Computing การนำระบบและไฟล์ต่าง ๆ ขึ้นไปใช้งานแบบออนไลน์ บริษัทอาจจะโดนเจาะระบบเพื่อขโมยข้อมูลทรัพย์สินทางปัญญา ผู้บริหารต้องคำนึงการรักษาความปลอดภัยในระบบ Cloud ผู้บริหารจะต้องเลือกผู้ให้บริการที่น่าเชื่อถือซึ่งจะรักษาความปลอดภัยให้กับข้อมูลพนักงานในบริษัท ยังใช้ระบบโปรแกรมสำเร็จรูป SAP ยังไม่เต็มประสิทธิภาพในการทำงานของซอฟต์แวร์ ผู้บริหารอาจจะต้องกำหนดนโยบายสนับสนุนให้พนักงานในบริษัทโดยการส่งผู้จัดการในแต่ละแผนกไปฝึกอบรมประโยชน์ที่ได้รับจากโปรแกรมสำเร็จรูป SAP เพื่อกลับมาพัฒนาบริษัท และลดค่าใช้จ่ายที่ต้องว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญของบริษัท

5. โครงสร้างองค์กร โครงสร้างแบบทีมงาน ผู้บริหารหรือหัวหน้าทีมต้องคำนึงถึงความไม่เท่าเทียมกันในการมีส่วนร่วมในการทำงานอาจก่อให้เกิดปัญหาบริหารจัดการในเรื่องการแบ่งงานให้เกิดความเท่าเทียม และประเมินผลตามศักยภาพของพนักงาน ซึ่งพนักงานบางคนอาจได้ทำงานเยอะเพราะมีศักยภาพ แต่บางคนได้ทำงานน้อยเพราะขี้เกียจ ทำให้การทำงานระบบทีมมีปัญหาได้

6. ควรทำการศึกษาวิจัยในเชิงปริมาณควบคู่ไปด้วยเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือของข้อมูล และทำการสำรวจเก็บกลุ่มตัวอย่างพนักงานในระดับล่างเพื่อที่จะได้ทราบถึงข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรด้วยเป้าหมายหลักของการบริหารการเปลี่ยนแปลงในมุมกว้างหลากหลายมิติมากยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

จิตติมา อัครธิตพิงศ์. (2557). การพัฒนาองค์กร. พระนครศรีอยุธยา: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.

ชนงกรณ์ กุศลทลบุตร. (2556). หลักการจัดการองค์กร และการจัดการสมัยใหม่. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์.

ณัฐกรวิจิตร อยู่วิริยา. (2562). การพัฒนากระบวนการฝึกอบรมโดยใช้การคิดเชิงออกแบบบนระบบคลาวด์เทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมความสามารถในการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้เรียนมัธยมตอนปลาย. ปริญญาครุศาสตรอุตสาหกรรม. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.

นครินทร์ จับจิตต์. (2562). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา. ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี.

เนตรพัฒนา ยาริราช. (2556). การจัดการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ทริปปี้ล กรุ๊ป.

ปิยภัทร ทองพรม, ภารดี อนันต์นาวิ และ สถาพร พงษ์พิบูล. (2563). การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วารสารวิจัยรำไพพรรณี. 14 (พฤษภาคม - สิงหาคม): 65-76.

เพียว อินทอง. (2560). การพัฒนาหน่วยงานภาครัฐสู่องค์กรสมรรถนะสูง : กรณีศึกษา กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กระทรวงแรงงาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

พงษ์สิทธิ์ พิธิ, วิวัฒน์ เพชรศรี และ สุนิตย์ตา เย็นท้าว. (2564). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม เรื่อง การจัดการตกแต่งสถานที่เพื่อการประกอบอาชีพสำหรับนักศึกษาสาขาวิชาการโรงแรมและการท่องเที่ยว. วารสารวิจัยรำไพพรรณี. 15 (มกราคม - เมษายน): 88-98.

พันทิวา อิศรางกูร ณ อยุธยา, อุษณีย์ เส็งพานิช และ รัตนาสีธิอ่วม. (2563). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของระบบโปรแกรมสำเร็จรูป SAP ในระบบงานบัญชีและการเงินของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 2 ภาคเหนือ จังหวัดพิษณุโลก. วารสารวิจัยรำไพพรรณี. 14 (กรกฎาคม - ธันวาคม) : 550-563.



- พลินีสันต์ ทรัพย์อดิเรก. (2560). อิทธิพลของการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรแบบลำดับชั้น (Hierarchy Culture) ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงาน กรณีศึกษาธนาคารกรุงเทพ จำกัด มหาชน. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- มสารัศม์ ฤกษ์ศานติวงศ์. (2561). การพัฒนารูปแบบการสอนงานของหัวหน้างานเพื่อการทำผลงานวิชาการสำหรับบุคลากรสายสนับสนุน. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. (2557). การพัฒนาองค์การ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์พิชการพิมพ์.
- สุภนาถ โมฬีรัตตะกุล. (2557). การปรับโครงสร้างองค์การเพื่อรองรับการขยายธุรกิจสู่ภูมิภาคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน+3 ตามกรอบแนวคิดของ McKinsey ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดฉะเชิงเทรา. (2565). แผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาอุตสาหกรรมจังหวัดฉะเชิงเทรา. โครงการจัดทำแผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาอุตสาหกรรมจังหวัดฉะเชิงเทรา.
- อัครกิตต์ พัฒนสัมพันธ์. (2563). การบริหารจัดการคนเก่งของพนักงานคนไทยในบริษัทญี่ปุ่นแห่งหนึ่งในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ชลบุรี. วารสารรังสิตบัณฑิตศึกษาในกลุ่มธุรกิจและสังคมศาสตร์. 6 (มกราคม-มิถุนายน): 81-95.
- อารยา มูลทองขุน. (2561). การพัฒนาทักษะวิศวกรรมของผู้บริหารช่าง กรณีศึกษาบริษัทผลิตไฟฟ้าเอกชนแห่งหนึ่ง. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Schermerhorn, J. R. (2005). *Management*. 8th ed. New York: John Wiley & Sons.