

การศึกษาความพึงพอใจของพนักงานภายหลังการปรับโครงสร้างองค์กรจากการทำงาน  
แบบแบ่งตามหน้าที่ (Functional structure) มาเป็นการทำงานโดยใช้แนวคิดแบบอไจล์  
(Agile Organization): กรณีศึกษาบริษัทเครื่องมือแพทย์



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2563

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การศึกษาความพึงพอใจของพนักงานภายหลังการปรับโครงสร้างองค์กรจากการทำงาน  
แบบแบ่งตามหน้าที่ (Functional structure) มาเป็นการทำงานโดยใช้แนวคิดแบบอไจล์  
(Agile Organization): กรณีศึกษาบริษัทเครื่องมือแพทย์

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

10 ธันวาคม พ.ศ. 2563

นางสาวณณา มนต์ปนิชา  
ผู้วิจัย

.....  
ตฤณ ชนนุศักดิ์,

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ศิริสุข รักถิ่น,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดวงพร อภาศิริ,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

.....  
สิทธิชัย ตันทสิทธิ์,

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี เนื่องจากได้รับความอนุเคราะห์และสนับสนุนอย่างดียิ่งจากบุคคลหลายท่าน ผู้วิจัยขอขอบคุณอาจารย์ ดร.ตฤณ ชนานุกัณฑ์ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ฉบับนี้ ที่กรุณาให้คำแนะนำและชี้แนะแนวทางในการทำวิจัยตั้งแต่เริ่มต้น ตลอดจนการแก้ไขจนทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยตระหนักในความกรุณา ความทุ่มเท และความเอาใจใส่ของอาจารย์ จึงขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณอาจารย์ ดร.ศิริสุข รักถิ่นและอาจารย์ ดร.สิทธิชัย ตันทสิทธิ์ ประธานและกรรมการสอบสารนิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะแก่ผู้วิจัย

ขอขอบพนักงานบริษัทเครื่องมือแพทย์ ที่ได้สละเวลาในการสัมภาษณ์ ถ่ายทอดประสบการณ์ ความรู้ มุมมองและทัศนคติในการทำงาน ตลอดจนการให้ข้อเสนอแนะและเป็นกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยนี้ ให้เข้ามาสัมภาษณ์ในประเด็นที่เกี่ยวข้อง อันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่องานวิจัย ขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณคณาจารย์ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชา ถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์และชี้แนะแนวทางจนสามารถนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในงานวิจัยจนทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ได้ด้วยดี

ขอขอบสมาชิกในครอบครัวสำหรับการสนับสนุนอย่างดีตลอดระยะเวลาของการศึกษา และการทำการวิจัย

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอขอบคุณเพื่อนร่วมรุ่น MS 21B วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่าน สำหรับคำแนะนำที่เป็นประโยชน์และความช่วยเหลือที่ดีเสมอมา

ณณา มนต์ปนิชา

การศึกษาความพึงพอใจของพนักงานภายหลังการปรับโครงสร้างองค์กรจากการทำงานแบบแบ่งตามหน้าที่ (Functional structure) มาเป็นการทำงานโดยใช้แนวคิดแบบอไจล์ (Agile Organization): กรณีศึกษาบริษัทเครื่องมือแพทย์

EMPLOYEE SATISFACTION AFTER THE ORGANIZATIONAL RESTRUCTURING FROM FUNCTIONAL STRUCTURE TO AGILE ORGANIZATION: THE CASE OF A MEDICAL EQUIPMENT COMPANY

ณนามนต์ปณิชา 6150268

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ตฤณ ชนานุศักดิ์, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์ศิริสุข รักถีน, Ph.D., สิทธิชัย ตันหาสิทธิ์, Ph.D.

### บทคัดย่อ

เนื่องด้วยปัจจุบันความต้องการของลูกค้าและเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว บริษัทขนาดใหญ่จึงหันมาสนใจการปฏิรูปองค์กรควบคู่กับการเพิ่มศักยภาพทางธุรกิจ เพื่อให้สามารถอยู่รอดได้อย่างมั่นคง ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาความพึงพอใจของพนักงานภายหลังการปรับโครงสร้างองค์กรจากการทำงานแบบแบ่งตามหน้าที่ (Functional structure) มาเป็นการทำงานโดยใช้แนวคิดแบบอไจล์ (Agile Organization) ของบริษัทเครื่องมือแพทย์ งานวิจัยเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับพนักงานปัจจุบันซึ่งทำงานอยู่ที่บริษัทแห่งนี้ ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานประกอบด้วย 4 ปัจจัยหลักคือ 1. ปัจจัยด้านความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมายซึ่งเกิดจากการที่พนักงานทำงานมีประสิทธิภาพและมีการพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง 2. ปัจจัยด้านการได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานซึ่งเกิดจากการได้รับความเคารพเชื่อถือและมีความก้าวหน้าในงานที่ทำ 3. ปัจจัยด้านการเพิ่มการสื่อสารกันให้มากขึ้นภายในทีมซึ่งเกิดจากการที่บริษัทมีนโยบายที่ชัดเจน การบริหารและการควบคุมงานที่ดีของหัวหน้างานและมีการทำงานเป็นทีมและ 4. ปัจจัยด้านการกระตุ้นให้สมาชิกปรับปรุงและพัฒนาตัวเองซึ่งเกิดจากงานที่ได้รับมอบหมายนั้นมีเนื้อหาที่น่าสนใจและมีความมั่นคง ดังนั้นเพื่อให้การพัฒนาสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และความต้องการของตลาด ตลอดจนการเพิ่มความพึงพอใจของพนักงานให้มากขึ้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะทั้งหมด 4 ข้อดังนี้ 1. ในด้าน โครงสร้าง ควรปรับจำนวนทีมใหม่ให้มีจำนวนที่น้อยลงและมีการบริหารจัดการแบบบริษัท มีการจัดพนักงานส่วนหนึ่งให้เป็นผู้สนับสนุนจากส่วนกลาง และมีการจัดส่วนงานตรวจสอบการทำงาน เพื่อให้พนักงานทำงานได้ตามมาตรฐานในทิศทางเดียวกัน 2. ด้านวิธีการทำงาน ควรสร้างกิจกรรมที่สนับสนุนให้เกิดความร่วมมือมากขึ้น ตามวิธีการทำงานแบบ Flight levels เพื่อให้เกิดความร่วมมือของพนักงานทุกระดับ 3. ด้านการตั้งเป้าหมายเสนอการใช้ OKRs ร่วมกับ KPI เพื่อให้พนักงานทุกคนในองค์กรทราบวิธีการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและวัดผลได้ 4. ด้านการพัฒนาสินค้าและบริการ จะต้องทำทั้งด้านการให้บริการและด้านการพัฒนาสินค้าใหม่ เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้งานและเพิ่มความพึงพอใจให้ดียิ่งขึ้น

คำสำคัญ : Agile organization / OKRs/ Employee satisfaction/collaboration

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ค
บทคัดย่อ	ง
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ณ
<b>บทที่ 1</b> บทนำ	<b>1</b>
1.1 ที่มาและความสำคัญ	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
1.3 ขอบเขตของการวิจัย	5
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
1.5 นิยามคำศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	5
<b>บทที่ 2</b> ทบทวนทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	<b>7</b>
2.1 องค์กรและโครงสร้างองค์กรที่ขับเคลื่อนความสามารถในการแข่งขัน	7
2.1.1 เคล็ดลับที่ทำให้องค์กรที่ประสบความสำเร็จ	7
2.1.2 สาเหตุที่องค์กรควรได้รับการพัฒนา	9
2.1.3 ปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร	10
2.1.4 องค์ประกอบของการปฏิรูปองค์กร	10
2.1.5 องค์ประกอบสำคัญในการออกแบบองค์กรและรูปแบบองค์กร	11
2.1.6 โครงสร้างองค์กรตามแบบของมินซ์เบิร์ก	12
2.1.7 ความสำคัญของโครงสร้างองค์กร	13
2.2 แนวคิดการทำงานแบบอใจล์	14
2.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ	19
2.3.1 ความหมายของแรงจูงใจ	19
2.3.2 ความสำคัญของแรงจูงใจ	20
2.3.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ	20
2.3.4 ทฤษฎีแรงจูงใจของอี-อาร์-จี	23

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.3.5 ทฤษฎีสองปัจจัย	24
2.4 ธุรกิจเครื่องมือแพทย์ในประเทศไทย	26
2.5 อุตสาหกรรมเครื่องมือแพทย์ในประเทศไทย	26
2.6 กรณีศึกษา: บริษัทเครื่องมือแพทย์	28
2.6.1 การปรับโครงสร้างองค์กรตามแนวคิดแบบบอไจล์	29
<b>บทที่ 3</b> <b>วิธีการดำเนินการวิจัย</b>	<b>32</b>
3.1 การกำหนดกลุ่มประชากรตัวอย่าง	32
3.2 การเก็บและรวบรวมข้อมูล	33
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย	36
3.4 การจัดทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล	37
<b>บทที่ 4</b> <b>ผลการวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูล</b>	<b>40</b>
4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้เข้าร่วมวิจัย	40
4.2 การปรับโครงสร้างองค์กรจากการทำงานแบบแบ่งตามหน้าที่ (Functional structure) มาเป็นการทำงานโดยใช้แนวคิดแบบบอไจล์ (Agile Organization): กรณีศึกษาบริษัทเครื่องมือแพทย์	42
4.3 ปัจจัยสำคัญของแนวคิดการทำงานแบบบอไจล์ (Agile Organization) ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ ภายหลังการปรับโครงสร้างองค์กรจากการทำงานแบ่งตามหน้าที่ (Functional structure) มาเป็นการทำงานโดยใช้แนวคิดแบบบอไจล์	45
4.3.1 ความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมายที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ ภายหลังการปรับโครงสร้างองค์กร	47
4.3.2 การได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน ภายหลังการปรับโครงสร้างองค์กร	49
4.3.3 การเพิ่มการสื่อสารกันภายในทีมส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน ภายหลังการปรับโครงสร้างองค์กร	53
4.3.4 ด้านการกระตุ้นให้สมาชิกในทีมปรับปรุงและพัฒนาตัวเองที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน ภายหลังการปรับโครงสร้างองค์กร	56

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 5</b>	<b>60</b>
<b>สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ</b>	<b>60</b>
5.1	60
5.1.1	61
5.1.2	61
5.1.3	62
5.1.4	62
5.2	63
5.2.1	65
5.2.2	67
5.2.3	69
5.3	70
5.3.1	70
5.3.2	72
5.3.3	74
5.3.4	75
5.4	76
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>78</b>
ภาคผนวก ก	83
ภาคผนวก ข	85
เอกสารรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์	103
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	<b>104</b>



## สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
3.1	ตารางการกำหนดกลุ่มประชากรตัวอย่าง	32
3.2	ตารางสรุปการเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ	34





## สารบัญรูปภาพ

รูปภาพ	หน้า
1.1 ภาพแสดงรูปแบบการแบ่งทีมแบบ sub team จำนวน 11 sub-team ของพนักงาน	3
2.1 ภาพแสดงแนวโน้มของเทคโนโลยีที่ทำให้เกิดการ disruption	16
2.2 ภาพแสดงความแตกต่างระหว่างวิธีการทำงานแบบออนไลน์และแบบลำดับขั้น	16
2.3 ภาพแสดงทฤษฎีที่อธิบายเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ตามแบบของมาสโลว์	21
2.4 ภาพแสดงความต้องการของมนุษย์ในระดับ growth needs หรือ B-needs	22
2.5 ภาพแสดงความต้องการของมนุษย์ 8 ระดับตามแบบของมาสโลว์	22
2.6 ภาพแสดงความต้องการของมนุษย์ตามทฤษฎีแรงจูงใจของอี-อาร์-จี	23
2.7 ภาพแสดงปัจจัยความพึงพอใจตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์เบิร์ต	24
2.8 ภาพแสดงรูปแบบธุรกิจแบบขายเครื่องมือตรวจวิเคราะห์	27
2.9 ภาพแสดงรูปแบบธุรกิจแบบเช่าเครื่องมือตรวจวิเคราะห์	27
2.10 ภาพแสดงรูปแบบธุรกิจแบบการคิดค่าบริการตามจำนวนการทดสอบ	28
3.1 ภาพการสร้างรหัสคำและการจัดกลุ่มคำสำหรับปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ	39
4.1 ภาพแสดงรายละเอียดข้อมูลทั่วไปของผู้เข้าร่วมวิจัย	41
4.3 ภาพสรุปปัจจัยสำคัญตามแนวคิดการทำงานแบบออนไลน์ที่มีผลต่อความพึงพอใจ	46
5.1 ภาพสรุปปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานหลังปรับโครงสร้างองค์กร	45
5.2 ภาพแสดงปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานภายหลังปรับโครงสร้างองค์กร	64
5.3 วิธีการจัดโครงสร้างใหม่ตามหลักการแบบออนไลน์ซึ่งดัดแปลงจาก Spotify model	72
5.4 ระดับของการตัดสินใจในองค์กรเรียกว่า Flight levels	73
5.5 Telemedicine : เทคโนโลยีที่ช่วยให้ผู้ป่วยและบุคลากรทางการแพทย์	76

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ที่มาและความสำคัญ

ปัจจุบันองค์กรต่างหันมาสนใจการสร้างองค์กรให้เกิดความยั่งยืน องค์กรที่ยั่งยืนนั้นต้องมีวิสัยทัศน์ที่สนับสนุนให้องค์กรเติบโตได้ในระยะยาว ตลอดจนคนในองค์กรให้ความร่วมมือในการพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าอย่างกว้างขวางในยุคนวัตกรรมและเทคโนโลยี โดยเกรียงไกร ชีรนุกูล (2562) ให้คำจำกัดความ Technology Disruption ว่าคือ นวัตกรรมหรือเทคโนโลยีที่สร้างตลาดและมูลค่าให้กับตัวผลิตภัณฑ์ที่ใช้เทคโนโลยีนั้น และเทคโนโลยีนั้นส่งผลกระทบต่อตลาดของผลิตภัณฑ์เดิม อาจทำให้ธุรกิจที่ใช้เทคโนโลยีแบบเดิมล้มหายตายจากไป เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและก้าวกระโดด เทคโนโลยีจะทำให้เกิดรูปแบบธุรกิจใหม่ ซึ่งส่งผลกระทบต่อมูลค่าและผลิตภัณฑ์ หากปรับตัวไม่ทันธุรกิจนั้นจะถูกแทนด้วยธุรกิจใหม่ นอกจากนี้ กิติพงษ์ ธาราศิริสกุล (2562) ได้เน้นย้ำว่าการทำความเข้าใจลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กร หากองค์กรต้องการอยู่รอดต้องสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว เมื่อพฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนไป ลูกค้ามีอำนาจมากขึ้นเนื่องจากมีเครื่องมือทรัพยากรที่สามารถควบคุมได้ด้วยตนเอง ทั้งยังสามารถเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์กับคู่แข่ง สิ่งเหล่านี้เกิดขึ้นได้เพราะเทคโนโลยี

ด้วยเหตุเหล่านี้องค์กรหรือบริษัทขนาดใหญ่จึงหันมาสนใจการปฏิรูปองค์กร เพื่อให้สามารถอยู่รอดได้ในภาวะที่การแข่งขันสูงและสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ภาคธุรกิจจึงมองเรื่องการปฏิรูปควบคู่ไปกับการเพิ่มศักยภาพทางธุรกิจให้สามารถเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง สิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจขนาดใหญ่ คือการเตรียมความพร้อมของคนในองค์กรและการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน เพราะองค์กรใหญ่ส่วนใหญ่มีสายบังคับบัญชาที่ซับซ้อน การขับเคลื่อนในระดับปฏิบัติการนั้นใช้เวลานาน เป็นข้อจำกัดสำคัญขององค์กรในธุรกิจขนาดใหญ่ที่มักเต็มไปด้วยขั้นตอนและกระบวนการในการตัดสินใจหลายชั้นเมื่อต้องเผชิญความท้าทายรอบด้าน (พิชญ์พีจี สายเชื้อ, 2561ก)

พุทธศักดิ์ ตันตีสุทธิเวช (2559) กล่าวถึงระบบการบริหารที่หลายองค์กรเลือกใช้เพื่อรับมือธุรกิจคือการปรับโครงสร้างมาเป็นการทำงานตามแนวคิดแบบอไจล์ (Agile Organization) ในภาพรวมคือการเปลี่ยนระบบการรับผิดชอบเฉพาะสายงานตัวเอง มารับผิดชอบทุกอย่างภายในทีมร่วมกัน ตัดสายบังคับบัญชาการทำงานให้สั้นลงและเป็นอิสระต่อกัน เพื่อความคล่องตัวและ

สามารถขับเคลื่อนกลยุทธ์ได้อย่างทันท่วงที ทำให้งานขับเคลื่อนได้เร็วขึ้นเพราะสามารถสั่งการและตัดสินใจเรื่องที่ได้รับผิดชอบได้ทันที โดยไม่ต้องผ่านกระบวนการตามโครงสร้างแบบเดิมที่อาจไม่สอดคล้องกับการแข่งขันในปัจจุบัน และอาจทำให้พลาดโอกาสสำคัญทางธุรกิจ แนวคิดนี้รวมไปถึงจุดเด่นด้านนวัตกรรมใหม่ในองค์กร เพราะทุกคนในทีมไม่มีการแบ่งแยกงานกันอย่างชัดเจน ซึ่งศักยภาพของการทำงานแบบบอใจล์นั้น น่าจะพิสูจน์ได้เป็นอย่างดีจากการประสบความสำเร็จและเติบโตอย่างรวดเร็วของกลุ่มธุรกิจสตาร์ทอัพที่มีอยู่จำนวนมากซึ่งส่วนใหญ่ใช้วิธีการทำงานแบบบอใจล์เป็นหลัก

ด้วยจุดเด่นที่กล่าวมาข้างต้น บริษัทเครื่องมือแพทย์ขนาดใหญ่ระดับโลกแห่งหนึ่งในประเทศไทยได้นำการทำงานแบบบอใจล์ (Agile Organization) มาปรับใช้ตั้งแต่ต้นปี 2562 ซึ่งบริษัทฯ แห่งนี้ แต่เดิมมีสายการบังคับบัญชาที่ซับซ้อนและประกอบไปด้วยหลายแผนกซึ่งทำงานแยกกันอย่างเด็ดขาดตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย มีระเบียบข้อบังคับที่ต้องปฏิบัติตามทั้งในระดับประเทศ และในฐานะบริษัทฯ สาขาซึ่งให้บริการลูกค้ากลุ่มโรงพยาบาล คลินิกและศูนย์ปฏิบัติการทั่วประเทศ

การปรับโครงสร้างองค์กรเป็นเรื่องใหม่และไม่คุ้นเคยของพนักงานในองค์กรและสามารถขับเคลื่อนได้ไม่เร็วนัก เนื่องจากความเปลี่ยนแปลงที่พนักงานต้องเผชิญ โดยเฉพาะพนักงานที่มีอายุงาน 5 ปีขึ้นไปซึ่งมีมากถึงประมาณร้อยละ 60-70 ขององค์กร ยิ่งไปกว่านั้นการปรับเปลี่ยนโครงการองค์การจากการทำงานแบบแบ่งตามหน้าที่มาเป็นรูปแบบร่วมมือกันนั้นเกิดขึ้นอย่างฉับพลัน โดยไม่ได้มีการทดลองตั้งกลุ่มการทำงานแบบ scrum ขึ้นมาก่อน พนักงานทุกคนได้รับการสื่อสารจากผู้บริหารช่วงต้นปีถึงวิสัยทัศน์ที่ต้องการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร การปรับวิธีคิด (mind set) ของพนักงานให้ทำงานแบบ accountability มากกว่าแค่ responsibility การสื่อสารและส่งต่องานกันในทีมผู้เกี่ยวข้องมากกว่าแค่ทำงานที่ได้รับมอบหมาย โดยมีเป้าหมายที่ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ

โครงสร้างการทำงานของพนักงานถูกปรับใหม่จากเดิมแบบ “waterfall” มาใช้แนวคิดแบบบอใจล์ ซึ่งโครงสร้างแบบ “waterfall” มีจุดอ่อนคือความยากในการวางแผนให้ลงตัวและมีความล่าช้าในการติดตามงาน รวมถึงการแก้ไขอย่างรวดเร็ว แต่วิธีการทำงานแบบบอใจล์จะปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานที่ผู้ปฏิบัติงานให้สามารถตัดสินใจในงานของตนเองได้ทันทีเพื่อให้แก้ไขได้ทันการขณะเดียวกัน โครงสร้างในการทำงานก็ได้ถูกปรับเปลี่ยนใหม่ให้มีความ “Flat” และมีการทำงานแบบ “cross-functional” โดยแบ่งพนักงานแต่ละหน้าที่ออกเป็นกลุ่มและรับผิดชอบงานประจำตามพื้นที่ที่ได้รับมอบหมายและเรียกชื่อทีมที่ตั้งใหม่นี้ว่า sub-team โดยแต่ละ sub-team จะรับผิดชอบประจำในแต่ละภูมิภาคคือ ภาคเหนือ ภาคใต้ ภาคตะวันออก ภาคกลาง กรุงเทพฯ และปริมณฑลดังภาพที่ 1.1



**ภาพที่ 1.1** แสดงรูปแบบการแบ่งทีมแบบ sub team จำนวน 11 sub-team ของพนักงาน

นอกจากการปรับเปลี่ยนรูปแบบโครงสร้างการทำงานแบบ “water-fall” มาใช้แนวคิดแบบอใจล์แล้ว ขั้นตอนการทำงานก็ถูกปรับเปลี่ยนในรูปแบบใหม่โดยเปลี่ยนจากการรับคำสั่งจากหัวหน้างาน การต้องมาประชุมที่ใช้เวลานาน เป็นรูปแบบทีมย่อยที่มีความคล่องตัว พนักงานสามารถประสานงานกันได้โดยตรงและมีอำนาจในการตัดสินใจในงานของตัวเองในระดับหนึ่งตามที่ตั้งไว้ โดยพนักงานได้รับการสื่อสารจากผู้บริหารถึงเป้าหมายและทิศทางการทำงานของบริษัทฯ และได้เปลี่ยนทิศทางการทำงานมาใช้ Objective and Key results หรือ OKRs ในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในงาน

ในปี 2562 นี้ OKRs ของทีมได้ถูกกำหนดขึ้น 2 วัตถุประสงค์หลัก คือการทำงานประสานงานกันเพื่อความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญและการป้องกันการเกิดปัญหาเดิมซ้ำกับเครื่องมือของบริษัทเครื่องมือแพทย์ที่ดำเนินธุรกิจในหน่วยห้องปฏิบัติการของโรงพยาบาลทั้ง รพ. เอกชน รพ. รัฐบาล รพ. ศูนย์ และ รพ. ชุมชน การทำงานตามรูปแบบของ Agile ได้สร้างความเปลี่ยนแปลงมากมาย ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน การประสานงานรวมถึงการได้เรียนรู้สิ่งใหม่ที่ไม่เคยทำมาก่อน พนักงานทุกคนได้มีโอกาสพัฒนาและแสดงศักยภาพของตัวเองอย่างเต็มที่ ได้เรียนรู้การทำงานร่วมกับผู้อื่น เข้าใจเพื่อนร่วมงานมากขึ้น โดยพนักงานทุกคนจะมีกิจกรรม การเสริมสร้างประสบการณ์ใหม่กับลูกค้า เพื่อเข้าใจความต้องการของลูกค้าและทำงานโดยไม่คิดถึงข้อจำกัดของงานอย่างเดียว แต่ยึดที่ความจำเป็นและเร่งด่วนของลูกค้าเป็นหลัก

การปรับตัวเพื่อให้สามารถทำงานต่อไปได้ในภาวะที่มีความกดดัน ต้องการการตอบสนองที่รวดเร็วและภายใต้ภาวะการแข่งขันอยู่ตลอดเวลา สิ่งเหล่านี้อาจส่งผลให้พนักงานแต่ละคนใช้เวลาทำความเข้าใจเนื้องานระหว่างหน้าที่ ต้องใช้เวลาในการสื่อสารมากขึ้นเพื่อความเข้าใจที่

ตรงกัน ความยุ่งยากในขั้นตอน กระบวนการทำงานที่ไม่คุ้นเคย การเข้าไปรับรู้ ข้อร้องเรียนและการรับความกดดันจากความคาดหวังของลูกค้า อาจเป็นสิ่งใหม่และไม่คุ้นเคยกับพนักงานหลายคน หลังการเปลี่ยนแปลงพบว่าพนักงานลาออกอย่างต่อเนื่องสูงและมีจำนวนสูงถึง 30 คนในระยะเวลาเพียง 6 เดือน ซึ่งเมื่อเทียบกับสถิติในช่วงเวลาเดียวกันพบว่าสูงขึ้นมากอย่างมีนัยสำคัญ

จากอัตราการลาออกสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญนั้น อาจเป็นสัญญาณอย่างหนึ่งซึ่งชี้ชัดว่าแท่ที่จริงแล้วพนักงานอาจไม่ได้มีความพึงพอใจมากขึ้น หลังองค์กรมีการปรับเป็นแบบบอไจล์เพื่อความเร็วและความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งสัญญาณเหล่านี้อาจสะท้อนว่าโครงสร้างแบบบอไจล์ (Agile Organization) อาจไม่ได้เหมาะกับทุกธุรกิจ โดยเฉพาะธุรกิจเฉพาะทางทางการแพทย์ เพราะการเปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบต่อความยากลำบากในการทำงาน เป็นที่ทราบกันดีว่าทรัพยากรบุคคลคือสิ่งที่มีค่ามากที่สุดอย่างหนึ่งขององค์กร และความพึงพอใจในงานส่งผลต่อการคงอยู่กับองค์กร ซึ่งความพึงพอใจของพนักงานน่าจะเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารจะนำมาใช้ในการบริหารงาน เพื่อหาวิธีการจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร

จากประเด็นความสำคัญของพนักงานดังกล่าว ผู้วิจัยซึ่งทำงานอยู่ในบริษัทแห่งนี้เช่นกัน จึงต้องการศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานในบริษัทเครื่องมือแพทย์แห่งนี้หลังมีการปรับโครงสร้างองค์กรแบบแบ่งตามหน้าที่ (Functional structure) มาใช้แนวคิดแบบบอไจล์ (Agile Organization) เนื่องจากเป็นบริษัทฯ ที่ดำเนินการมากกว่า 20 ปีและมีแนวโน้มเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง และจากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบของการปรับโครงสร้างองค์กรต่อความพึงพอใจของพนักงานพบว่า งานวิจัยส่วนใหญ่ใช้การศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อดูความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและปัจจัยความพึงพอใจในงาน ส่วนงานศึกษาลงลึกเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ถึงความพึงพอใจของพนักงานในองค์กรหลังมีการปรับโครงสร้างใหม่นั้นยังมีจำกัด

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาผลของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรแบบใหม่ตามแนวคิดการทำงานแบบบอไจล์ต่อความพึงพอใจของพนักงานในองค์กร

1.2.2 เพื่อศึกษาความพึงพอใจของพนักงานในองค์กรหลังปรับโครงสร้างและปรับวิธีการทำงานแบบใหม่มาใช้แนวคิดการทำงานแบบบอไจล์



### 1.3 ขอบเขตของการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “การศึกษาความพึงพอใจของพนักงานภายหลังการปรับโครงสร้างองค์กรจากการทำงานแบ่งตามหน้าที่ (Functional structure) มาเป็นการทำงานโดยใช้แนวคิดแบบบอไจล์ (Agile Organization): กรณีศึกษาบริษัทเครื่องมือแพทย์ฯ” ในครั้งนี้ ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกพนักงานของบริษัทจาก 6 แผนก ดังนี้

1) พนักงานในแผนกการตลาด	จำนวน	5 คน
2) พนักงานในแผนกขายเขตต่างจังหวัด	จำนวน	5 คน
3) พนักงานในแผนกขายเขตกรุงเทพฯ	จำนวน	5 คน
4) พนักงานในแผนกวิศวกรรมบริการ	จำนวน	5 คน
5) พนักงานในแผนกผู้เชี่ยวชาญฯ	จำนวน	5 คน
6) พนักงานในแผนกสนับสนุนการขาย	จำนวน	5 คน

โดยระยะเวลาในการศึกษาเริ่มตั้งแต่ เมษายน 2563 ถึงธันวาคม 2563

### 1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.4.1 ทราบข้อมูลเชิงลึกของผลกระทบภายหลังการปรับโครงสร้างองค์กรแบบใหม่ตามแนวคิดแบบบอไจล์ (Agile Organization) ต่อความพึงพอใจของพนักงาน

1.4.2 ทราบข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงานในองค์กรหลังปรับโครงสร้างและภายหลังปรับวิธีการทำงานมาใช้แนวคิดการทำงานแบบบอไจล์ (Agile Methodology)

### 1.5 นิยามคำศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

1.5.1 โครงสร้างองค์กรที่ใช้โมเดลแบบน้ำตกหรือเรียกว่า “Waterfalls” หมายถึงการทำงานที่มีขั้นตอนการทำงานที่ซับซ้อน ต้องผ่านการอนุมัติไปที่ละขั้นตอน โดยทั่วไปองค์กรส่วนใหญ่จะทำงานด้วยระบบจัดการแบบโครงการ โดยมีผู้จัดการโครงการและมีทีมงาน ก่อนทำงานจะต้องมีการวางแผนร่วมกันก่อนเริ่มโครงการ ความพร้อมเรื่องงบประมาณ กำหนดระยะเวลา วางกำลังคน ตั้งแต่ต้นจนจบโครงการ (TNT Media and Network, 2562)

1.5.2 การทำงานแบบ “Cross-functional” คือการทำงานร่วมกัน (Collaboration) เป็นทีมของพนักงานที่มาจากต่างสาขางาน เน้นการทำงานรูปแบบทีมอย่างแท้จริง มีการสื่อสารระหว่าง

บุคคลมากกว่าเน้นไปที่กระบวนการ ทำให้ลดกำแพงและความไม่เข้าใจลง แก้ปัญหาได้รวดเร็ว ส่งผลให้ทีมสามารถทำความเข้าใจกับรายละเอียดของงานและเรื่องการประสานงานที่มีความคล่องตัวมากขึ้น (พุทธศักดิ์ ต้นตีสุทธิเวช, 2559)

1.5.3 พิชญ์พจี สายเชื้อ (2561) กล่าวถึง OKRs หรือ objective and key result เป็นกระบวนการกำหนดเป้าหมายโดย O คือวัตถุประสงค์ (Objective) และ KR คือผลลัพธ์ที่สำคัญ (Key Results) ซึ่งกำหนดสิ่งที่จะต้องทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและติดตามความคืบหน้าเป็นระยะ ซึ่งระบบ OKR จะทำให้พนักงานทุกคนในองค์กรทราบวิธีการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรในทิศทางเดียวกัน จึงทำให้องค์กรก้าวไปข้างหน้าอย่างรวดเร็ว (สุวัฒน์ ทองธนากุล, 2562)





## บทที่ 2

### ทบทวนทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร หนังสือ งานวิจัย แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในการทำวิจัยเรื่อง “การศึกษาความพึงพอใจของพนักงานภายหลังการปรับโครงสร้างองค์กรจากการทำงานแบบแบ่งตามหน้าที่ (Functional structure) เป็นการทำงานโดยใช้แนวคิดแบบบอไจล์ (Agile Organization): กรณีศึกษาบริษัทเครื่องมือแพทย์ฯ” โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีดังต่อไปนี้

- 2.1 องค์กรและโครงสร้างองค์กรที่ขับเคลื่อนความสามารถในการแข่งขัน
- 2.2 แนวคิดการทำงานแบบบอไจล์ (Agile Organization)
- 2.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ
- 2.4 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ
- 2.5 ธุรกิจเครื่องมือแพทย์ในประเทศไทย
- 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 องค์กรและโครงสร้างองค์กรที่ขับเคลื่อนความสามารถในการแข่งขัน

ปัจจุบันองค์กรต่างหันมาสนใจการสร้างองค์กรให้เกิดความยั่งยืน (Sustainable Organization) โดยองค์กรที่ยั่งยืนนั้นต้องมีวิสัยทัศน์ที่สนับสนุนให้องค์กรเติบโตได้ในระยะยาว เป็นการขึ้นห้อยด้วยการวางรากฐานที่แข็งแกร่ง ตลอดจนได้รับการสนับสนุนและขับเคลื่อนจากบุคลากรที่มีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางที่วางไว้ รวมไปถึงสังคมที่ส่งเสริมสนับสนุนให้องค์กรนั้นเจริญเติบโตและก้าวไปข้างหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง การทำธุรกิจที่มีเป้าหมายอยู่ที่ความยั่งยืนนั้นเรามักต้องคำนึงถึงองค์ประกอบ 3 ด้าน ได้แก่ เศรษฐกิจ (Economy) สังคม (Society) และ สิ่งแวดล้อม (Environmental) เป็นสิ่งที่เกื้อกูลกันและมีความสมดุลระหว่างกัน (ณฤทธิ์ เจริญอากาศ , 2562)

##### 2.1.1 เคล็ดลับที่ทำให้องค์กรที่ประสบความสำเร็จ

ชาดา ราชกิจ (2562ก) กล่าวว่าองค์กรที่จะประสบความสำเร็จนั้นต้องมีส่วนประกอบสำคัญหลายส่วนดังนี้

1) **การมีผู้นำที่ดี** ผู้นำที่ดีจะต้องวิธีการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปในทางที่เหมาะสม กำหนดทิศทางขององค์กร มีเคล็ดลับในการบริหารงาน นอกจากนี้ การบริหารงาน การประสานงาน การแนะนำวิธีปฏิบัติ และการแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นเคล็ดลับที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จการมีผู้ผู้ตามที่ดี

2) **การมีผู้ตามที่มีประสิทธิภาพ** เพราะผู้ตามที่ดีจะนำเอาแนวทางการบริหารของผู้นำมาปรับใช้ ในขณะที่เดียวกันก็ควรมีไหวพริบ เสนอแนะ สิ่งที่เป็นประโยชน์ แก้ปัญหาได้ถูกต้อง รวดเร็ว ตรงประเด็น

3) **การบริหารงานที่เน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกแผนก** การมีส่วนร่วมจะทำให้ทุกคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งจะตามมาด้วยการให้ความร่วมมือกันอย่างดี

4) **การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ** จะต้องมีความถูกต้อง ชัดเจน และเข้าใจง่าย เพราะการสื่อสารเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งของการทำงาน มีระบบการแบ่งปันข้อมูลทั้งจากผู้บริหารสูงสุดไปสู่พนักงานระดับล่าง หรือระหว่างพนักงานในระดับเดียวกันและครอบคลุมในทุกประเด็น นโยบายและกระบวนการต่าง ๆ เป้าหมายขององค์กร แผนการปฏิบัติงาน และการแก้ไขปัญหาไม่ควรถูกจำกัดอยู่เฉพาะในห้องประชุมของผู้บริหารสูงสุดขององค์กรเท่านั้น ถ้าพนักงานทุกคนในบริษัทได้เข้ามามีส่วนร่วม พวกเขาจะรู้สึกผูกพันกับองค์กรมากขึ้น

5) **การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน** มีบรรยากาศที่เอื้ออำนวยให้พนักงานทุกคนสามารถนำเสนอปัญหาที่เกิดขึ้น การแนะนำแนวทางในการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาการทำงานได้ แรงจูงใจหมายรวมถึงการให้กำลังใจ คำชม รางวัล ตลอดจนสร้างแรงจูงใจในรูปแบบอื่น การสร้างแรงจูงใจที่ดีจะเป็นเสมือนน้ำหล่อเลี้ยงให้เรามีชีวิตชีวาขึ้นมาได้

6) **มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และแผนกบ่อยครั้งและสม่ำเสมอ** เพื่อ การปรับปรุงให้องค์กรดียิ่งขึ้น เช่น การทบทวนการตั้งเป้าหมาย การวิพากษ์ประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นหรือการกำหนดแผนการปฏิบัติงานที่ทุกฝ่ายเห็นตรง-กัน และมีการนำผลการประเมินนั้นมาวิเคราะห์และประยุกต์ใช้ การประเมินผลทำให้เรารู้จุดที่ควรปรับปรุง ตลอดจนศักยภาพของบุคลากรที่ทำงานนั้น ความสำเร็จขององค์กรมักเกิดจากการประเมินผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอ จึงเกิดการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

7) **การฝึกอบรมและการพัฒนาศักยภาพ** ถือเป็นส่วนที่สำคัญต่อเป้าหมายหลักขององค์กร ในการที่จะรักษามาตรฐานและการแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ในโลกธุรกิจ ควรทำควบคู่ไปทั้งการพัฒนาองค์กรและการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ทั้งนี้ศักยภาพของบุคลากรนั้นพัฒนาได้จากการเรียนรู้และฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ (“เคล็ดลับเพื่อการสร้างองค์กรให้มีประสิทธิภาพ”, 2561)

องค์กรที่ไม่หยุดพัฒนาจะเป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จและเต็มไปด้วยบุคลากรที่มีศักยภาพ การที่ทั้งบุคลากรและองค์กรมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาร่วมกันนั้น จะเป็นพลังสำคัญที่จะขับเคลื่อนองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และมีส่วนผลักดันให้องค์กรก้าวขึ้นสู่ความสำเร็จอย่างรวดเร็วและแข็งแกร่ง ดังนั้นจึงไม่ควรหยุดพัฒนาองค์กร และที่สำคัญองค์กรก็ควรที่จะส่งเสริมศักยภาพของพนักงานควบคู่กัน ทั้งการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ระบบบริหาร ระบบการทำงาน ไปจนถึงบุคลากร จึงจะเป็นการพัฒนาที่สมบูรณ์

### 2.1.2 สาเหตุที่องค์กรควรได้รับการพัฒนา

ชาดา ราชกิจ (2562ข) กล่าวว่าองค์กรต้องพัฒนาเสมอและไม่หยุดยั้งที่จะพัฒนาให้ดีขึ้นไป ซึ่งการพัฒนาองค์กรรวมถึงการเพิ่มศักยภาพด้วยซึ่งมีสาเหตุดังนี้

1) **สร้างโอกาสใหม่** การบุกเบิกเพื่อหาโอกาสใหม่นั้นเป็นภารกิจของหลายองค์กร ตลอดจนการก้าวไปสู่ตลาด การพัฒนาตนเองให้เป็นที่ยอมรับหรือผู้บริโภคเกิดความไว้วางใจได้คือสิ่งที่ประสบความสำเร็จ

2) **การเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ** การที่ธุรกิจจะเติบโต องค์กรต้องตามโลกให้ทัน การบริหารงานจะต้องสอดคล้องกัน เริ่มตั้งแต่การผลิต บริหารงบประมาณ การลงทุน การขายสินค้าควรได้ตามที่กำหนดเป้าไว้

3) **การเปลี่ยนรูปแบบของการทำงาน** การปฏิบัติอาชีพตลอดจนการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงาน ทำให้องค์กรต้องปรับตัว ปรับปรุงเปลี่ยนแปลง พัฒนาดนเองอยู่ตลอดเวลา ปัจจุบันนี้หลายองค์กรเริ่มปรับโครงสร้างการทำงาน ปรับวิธีทำงาน ระบบการทำงาน ปรับตำแหน่งและหน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก

4) **การเปลี่ยนแปลงของตลาดบริโภค** ผู้บริโภคเป็นปัจจัยชี้วัดที่สำคัญว่าผลิตภัณฑ์นั้นผลิตได้ตรงกับความต้องการหรือไม่ และส่วนนี้เองที่ทำให้องค์กรเกิดการพัฒนา เพื่อให้สอดคล้องกับตลาดบริโภค เพื่อความอยู่รอดขององค์กร หรือหากสินค้านั้นไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริโภคก็อาจทำให้องค์กรนั้นต้องปิดตัวลงได้เช่นกัน

5) **ความซับซ้อนของธุรกิจ** ทำให้ธุรกิจต้องปรับตัว จะเห็นได้จากอุตสาหกรรมที่มีหลากหลายสาขาและผลิตภัณฑ์ที่มีมาก และคู่แข่งทางธุรกิจเดียวกัน องค์กรจึงต้องพัฒนาให้ทันการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจและการเปลี่ยนแปลงของดังกล่าว

6) **ความซับซ้อนของการบริหารงาน** องค์กรมีขนาดใหญ่และจำนวนคนมากต้องมีการบริหารจัดการ ตลอดจนปรับโครงสร้างให้ชัดเจน การมอบหมายงานตามความถนัด ตลอดจนแบ่งแผนก ความรับผิดชอบ เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้การบริหารงานรวดเร็วขึ้น

7) การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางการผลิต เพื่อให้คุณภาพของผลิตภัณฑ์มีอำนาจในการแข่งขัน

### 2.1.3 ปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร

ธาดา ราชกิจ (2562ค) กล่าวโดยรวมว่าปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาขององค์กรและผู้บริหารองค์กรควรให้ความสำคัญประกอบด้วย

1) เป้าหมายและนโยบาย (Goal & Policy) องค์กรต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน ต้องมีนโยบายธุรกิจที่ออกมาเป็นแนวทางปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะทำให้องค์กรพัฒนาได้อย่างรวดเร็ว มีทิศทางและมีศักยภาพเพิ่มขึ้น

2) โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Infrastructure) ตั้งแต่อุปกรณ์เครื่องมือที่จำเป็นไปจนถึงเทคโนโลยี ที่ต้องพร้อมและส่งเสริมให้การทำงานมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การพัฒนาที่มีความรวดเร็วและไม่ติดขัด

3) กระบวนการทำงาน (Process & System) ระบบการทำงานที่ชัดเจน มีมาตรฐาน มีขั้นตอนที่เหมาะสม มีการประเมินผล สามารถแก้ไขจุดบกพร่องได้อย่างทันที่

4) บุคลากร (Human Resource) บุคลากรถือเป็นปัจจัยสำคัญของทุกองค์กร พนักงานที่มีศักยภาพ มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองและจะช่วยส่งเสริมให้องค์กรพัฒนา

ปัจจุบัน โลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรจึงเปลี่ยนแปลงปฏิรูปให้สอดคล้องกับความต้องการที่เปลี่ยนไป โดยคำนึงถึงองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการปฏิรูปองค์กร 4 ส่วน ซึ่งประกอบไปด้วย กลยุทธ์ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรม และการออกแบบองค์กร ซึ่งการปฏิรูปองค์กรให้มีประสิทธิภาพและได้ประโยชน์สูงสุดนั้นจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับองค์ประกอบทั้งหมดอย่างเท่าเทียมกัน

### 2.1.4 องค์ประกอบของการปฏิรูปองค์กร

ธาดา ราชกิจ (2562ง) กล่าวว่า การปฏิรูปองค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูง ต้องให้ความสำคัญกับทุกองค์ประกอบซึ่งประกอบไปด้วย

1) การกำหนดกลยุทธ์ จะสามารถนำพาองค์กรเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสมเพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันได้ ความรับผิดชอบในการจัดการดำเนินงานครอบคลุมเพื่อให้ทุกส่วนสามารถดำเนินการไปได้อย่างสอดคล้องกัน และเพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้

2) **ภาวะผู้นำ** การที่สามารถจัดวางพนักงานให้เหมาะสมกับงาน เข้าใจเป้าหมายของงาน จะทำให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

3) **วัฒนธรรม** ในยุคที่เทคโนโลยีพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว หากองค์กรไม่มีการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะในองค์กรที่มีพนักงานที่อายุงานนาน ยิ่งยากต่อการเปลี่ยนแปลง หากเราผูกติดกับวัฒนธรรมหรือการทำงานที่ล้าสมัย การอนุมัติงานที่ใช้เวลานานหรือการที่ไม่ยอมเปลี่ยนแปลงวิธีการอาจไม่ส่งเสริมให้องค์กรเติบโตได้

4) **การออกแบบขององค์กร** คือการนำองค์ประกอบด้านโครงสร้างขององค์กรมาประสานกันกับส่วนประกอบด้านอื่นเพื่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร การออกแบบขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ ต้องมีความสอดคล้องสภาพแวดล้อมขององค์กรในขณะนั้น ทั้งสภาวะแวดล้อมภายนอกและภายในที่มีความเกี่ยวข้องโดยตรง นอกจากนี้วางแผนนโยบายของผู้บริหารให้สอดคล้องกับการทำงานของทุกฝ่าย จะทำให้การดำเนินงานราบรื่น ดังนั้นการออกแบบขององค์กรที่ดีมีบทบาทสำคัญในการดึงศักยภาพของแต่ละคนออกมาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กร

### 2.1.5 องค์ประกอบสำคัญในการออกแบบองค์กรและรูปแบบองค์กร

ชาดา ราชกิจ (2562จ) กล่าวว่าองค์ประกอบที่สำคัญในการออกแบบองค์กรนั้นมีดังนี้

1) **โครงสร้างองค์กร** ออกแบบโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การประสานงานในการทำงานของพนักงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร บอกถึงรูปแบบการทำงานและหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน ยกตัวอย่างเช่น โครงสร้างองค์กรตามลักษณะของงาน จะแบ่งงานออกเป็นงานย่อยแล้วให้พนักงานทำงานตามความถนัด

2) **ขั้นตอนในการทำงาน** ควรตรวจสอบว่าขั้นตอนการทำงานใดที่ไม่มีความจำเป็นหรือสามารถลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นนั้นออกไปได้ หรือนำเทคโนโลยีเข้ามาปรับใช้เพื่อช่วยลดขั้นตอนในการทำงาน ทำให้สามารถทุ่มเทกับงานที่มีความสำคัญได้

3) **พนักงาน** พนักงานทุกคนที่อยู่ในองค์กรต้องได้รับการพัฒนาทักษะเพื่อให้สามารถนำมาใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรและยุคสมัย ในปัจจุบันเน้นความเป็นปัจเจกบุคคล หากพัฒนาโดยดึงศักยภาพที่ดีที่สุดของแต่ละคนออกมาให้ได้มากจะให้ได้มากที่สุด จะมีผลดีต่อองค์กร

4) **ระบบสารสนเทศและการใช้ข้อมูล** ข้อมูลเป็นสิ่งสำคัญเช่น ข้อมูล KPI ของฝ่ายขาย ในการตัดสินใจการทำงานของพนักงานต้องใช้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ใช้ทักษะของพนักงานคนนั้น หรือความแข็งแกร่งขององค์กรมาร่วมวัดผล นอกเหนือจากการใช้ข้อมูลยอดขายเพียงอย่างเดียว จะทำให้หัวหน้าพิจารณาการทำงานพนักงานแต่ละคนได้มากขึ้น



5) การตัดสินใจ การตัดสินใจอาจเป็น โดยผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ตัดสินใจหรือการกระจายอำนาจการตัดสินใจลงไป ตามงานที่พนักงานได้รับมอบหมาย การตัดสินใจได้รวดเร็วและเด็ดขาดจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพองค์กรไปสู่ความสำเร็จในยุคที่ความเร็วเป็นตัวตัดสินการทำธุรกิจ

6) ค่าตอบแทนการทำงานภายในองค์กร การกำหนดค่าตอบแทนและความก้าวหน้ารวมทั้งความสามารถทางภาษา ประสบการณ์เพิ่มเติม หรือค่าค่าวิชาชีพ นับเป็นการกำหนดค่าตอบแทนที่น่าสนใจ

รูปแบบองค์กรที่ใช้มานานตั้งแต่ระยะแรกเริ่มของยุคอุตสาหกรรมคือ **องค์กรแบบจักรกล (Mechanistic Organization)** ที่นำแนวคิดการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ ซึ่งเหมาะสมในสภาพแวดล้อมที่คงที่ มีการเปลี่ยนแปลงน้อย แนวคิดขององค์กรแบบจักรกลออกแบบและมุ่งเน้นความสำคัญของความมีประสิทธิภาพและให้ผลผลิตสูง การทำงานเน้นกฎเกณฑ์ที่เข้มงวดและเน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน การบริหารงานโดยผู้บริหารระดับสูงเพียงไม่กี่คนเท่านั้น **องค์กรแบบสิ่งมีชีวิต (Organic Organization)** เป็นรูปแบบองค์กรที่มีลักษณะตรงกันข้ามกับแบบแรก เกิดขึ้นภายใต้ภาวะของสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงสูงเช่นในปัจจุบัน องค์กรแบบสิ่งมีชีวิตถูกออกแบบมาเพื่อให้องค์กรมีความยืดหยุ่น เน้นกฎเกณฑ์และขั้นตอนน้อย ไม่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และให้ความสำคัญในการกระจายอำนาจ แต่เน้นความรอบรู้แบบกว้างมากกว่า องค์กรแบบนี้จะให้ความสำคัญต่อการใช้ศักยภาพของบุคคล จึงทำให้พนักงานทำงานด้วยความรู้สึกที่ตนเองมีคุณค่า มีแรงจูงใจและมีความพอใจในงานที่ทำ

### 2.1.6 โครงสร้างองค์กรตามแบบของมินซ์เบอร์เกอร์

ธาดา ราชกิจ (2562จ) ได้อธิบายขององค์กร 5 แบบของนักวิชาการด้านทฤษฎีองค์กรชื่อมินซ์เบอร์เกอร์ไว้ว่าการที่จะออกแบบองค์กรนั้น จำเป็นจะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบพื้นฐาน โดยประกอบไปด้วยพนักงาน 5 ระดับได้แก่ ระดับกลยุทธ์ ผู้ปฏิบัติงาน ระดับกลาง ผู้ชำนาญการและผู้สนับสนุน โดยการเลือกออกแบบองค์กรนั้นขึ้นอยู่กับว่าแต่ละองค์กรต้องการคนกลุ่มใดเป็นหลัก มีรายละเอียดดังนี้

1) **องค์กรแบบ Simple structure** เป็นองค์กรที่มีขนาดเล็ก ไม่เป็นทางการ หัวหน้าเป็นผู้ที่มีอำนาจแต่เพียงผู้เดียว ตัวอย่างธุรกิจร้านค้าปลีกขนาดเล็ก ร้านอาหาร เป็นต้น

2) **องค์กรแบบ Machine bureaucracy** เป็นองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงน้อยมาก องค์กรมีขนาดใหญ่และมีความซับซ้อนสูง มีการแบ่งงานออกเป็นแผนกหรือตามความเชี่ยวชาญแต่ละด้าน มีการใช้กฎเกณฑ์ กลุ่มคนหลักขององค์กรคือกลุ่มผู้ชำนาญการ อำนาจการตัดสินใจจะอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูง

3) **องค์กรทางวิชาชีพแบบ Professional bureaucracy** ผู้ปฏิบัติการหลักคือนักวิชาชีพและนักวิชาการ เช่น โรงพยาบาล หรือมหาวิทยาลัย มีความเป็นราชการค่อนข้างสูง มีกฎระเบียบที่ต้องปฏิบัติ เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงเพราะพนักงานมีความเชี่ยวชาญสูง โดยทั่วไปพนักงานจะสนใจเพียงหน่วยงานของตัวเองเท่านั้นจนไม่เห็นภาพกว้างขององค์กร และมักเกิดความขัดแย้งระหว่างพนักงาน

4) **องค์กรแบบ Divisionalized structure** ใช้มากในบริษัทขนาดใหญ่ โดยแบ่งออกเป็นหน่วยงานย่อย มีความอิสระในการดำเนินงานได้ครบถ้วนทุกขั้นตอนในตนเอง องค์กรแบบนี้จะส่งเสริมให้ผู้บริหารระดับสูงมีเวลาในการบริหารและตัดสินใจในเชิงกลยุทธ์ได้มากขึ้น

5) **องค์กรแบบ Adhocracy** เป็นโครงสร้างองค์กรที่มีลักษณะไม่เป็นทางการ เป็นองค์กรแบบสิ่งมีชีวิตที่ประกอบด้วยทีมงานผู้เชี่ยวชาญต่างสาขามาร่วมงานและประสานงานกัน

### 2.1.7 ความสำคัญของโครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กรคือกรอบในการกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ โครงสร้างของทุกองค์กรจะขึ้นกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ เพื่อขั้นตอนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ปัจจุบันตลาดโลกมีความผันผวนทำให้มีการแข่งขันที่สูงขึ้น องค์กรจึงต้องการความยืดหยุ่น เปิดเผยและโปร่งใส โครงสร้างขององค์กรจะขึ้นกับอุตสาหกรรม ขนาดและวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น รวมไปถึงคุณค่าและความเชื่อของพนักงาน การวางแผน การปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างแผนกและบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ พนักงานทุกคนจะต้องได้รับมอบหมายงานที่ชัดเจน การออกแบบโครงสร้างองค์กรที่ไม่เหมาะสม จะทำให้เกิดความเชื่อง้ำและการสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ไม่ต้องการ ในทางตรงกันข้ามการออกแบบโครงสร้างองค์กรที่ดีจะทำให้เกิดความรวดเร็วและการตัดสินใจที่ถูกต้องจากการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

โครงสร้างองค์กรคือลำดับความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานเป็นลำดับขั้นในองค์กร ซึ่งจะช่วยกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ ซึ่งอาจมีหลายประเภทได้แก่ โครงสร้างที่เป็นลำดับขั้น มีหัวหน้าคนเดียวที่มีอำนาจในการสั่งการ โครงสร้างองค์กรที่หัวหน้าเป็นผู้สั่งการและกำหนดหน้าที่



ให้กับพนักงาน โครงสร้างองค์กรตามหน้าที่ ซึ่งโครงสร้างแบบนี้จะทำให้เกิดความเชี่ยวชาญ เฉพาะด้านซึ่งส่งผลดีต่อองค์กร

สนั่น เถาชาวี (2551) ได้อธิบายว่าโครงสร้างองค์กรแบบบริหาร กรรมการบริหารจะ ช่วยเรื่องการพิจารณาเน้นเรื่องการแก้ปัญหาเป็นสำคัญ จึงควรวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่ทำให้โครงสร้าง องค์กรเกิดประสิทธิภาพได้แก่

1) การกระจายอำนาจ คือการให้อำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการ ที่พนักงานรับผิดชอบอยู่ พนักงานจะรู้สึกอิสระและเพิ่มทักษะในการตัดสินใจซึ่งดีกว่าการที่ต้องมา ถามหัวหน้างานในทุกครั้ง องค์กรควรมุ่งเน้นการทำงานแบบใหม่ซึ่งโครงสร้างดังกล่าวนี้มักเป็น โครงสร้างองค์กรแบบแมทริกซ์

2) การบริการที่มีคุณภาพสูง คือการสร้างความแตกต่างในการดำเนิน ธุรกิจ ซึ่งแรงจูงใจและความใฝ่สัมฤทธิ์ที่สูงของพนักงานจะเครื่องมือสำคัญในการสร้างความพึง พอใจของลูกค้า

3) นวัตกรรม คือองค์กรที่มีความสามารถในการแข่งขันจะต้องมีการ สร้างนวัตกรรมใหม่ โดยนวัตกรรมนั้นต้องได้จากตัวพนักงาน ตัวเชื่อมโยงที่แสดงความผูกพันกับ ของพนักงานกับองค์กร คือ นวัตกรรมและความสามารถในการแข่งขัน พนักงานที่ผูกพันกับ องค์กรจะมองหาแนวทางใหม่ในการทำงานด้วยการสร้างคุณค่าและการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อ ความคงอยู่ขององค์กร

4) ความยืดหยุ่น คือองค์กรที่มีโครงสร้างแบบยืดหยุ่นจะสร้างความ มั่นใจ และเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานให้เกิดความมุ่งมั่นและนำสู่ความสามารถในการ แข่งขัน

5) วัฒนธรรมองค์กร คือสิ่งที่บอกลถึงความสัมพันธ์ของพนักงานใน องค์กร วัฒนธรรมที่มีความกลมกลืนจะทำให้พนักงานรู้สึกรักและผูกพัน

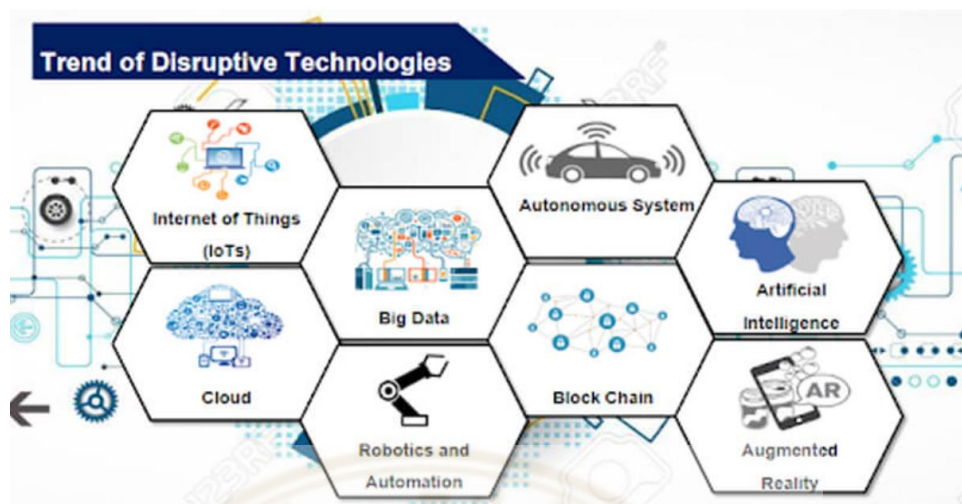
## 2.2 แนวคิดการทำงานแบบอไจล์ (Agile Methodology)

“Agile methodology”หรืออไจล์ เป็นแนวคิดการทำงานโดยการปรับกระบวนการให้ ทำงานให้เร็วขึ้น รวมถึงเพิ่มประสิทธิภาพจากการปรับปรุงกระบวนการทำงานด้วย การนำแนวคิด แบบ Agile มาใช้งานไม่มีแบบรูปแบบที่เจาะจงเนื่องจากแต่ละองค์กรมีความแตกต่าง จึงต้องนำ แนวคิดมาปรับใช้ให้เหมาะกับวัฒนธรรมขององค์กร

ปัจจุบันองค์กรต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านการเทคโนโลยี สงครามราคา การค้าระหว่างประเทศ รวมถึงความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป เหล่านี้เป็นสาเหตุให้องค์กรที่ปรับตัวช้าอาจต้องปิดตัวลง ดังนั้นการที่องค์กรจะอยู่รอดได้ ต้องเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลง และต้องเพิ่มความเร็วและความสามารถอย่างมีประสิทธิภาพ ในยุค Technology Disruption

เกรียงไกร ชีรณกุล (2562) กล่าวว่า Technology Disruption คือ นวัตกรรมหรือเทคโนโลยีที่สร้างตลาดและมูลค่าให้กับตัวผลิตภัณฑ์ที่ใช้เทคโนโลยีนั้น และเทคโนโลยีนั้นส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรงต่อตลาดของผลิตภัณฑ์เดิม อาจทำให้ธุรกิจที่ใช้เทคโนโลยีแบบเดิมล้มหายตายจากไป เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและก้าวกระโดด เทคโนโลยีดิจิทัลจะทำให้เกิดรูปแบบธุรกิจใหม่ ซึ่งส่งผลกระทบต่อมูลค่าและผลิตภัณฑ์ หากปรับตัวไม่ทันธุรกิจนั้นจะถูกแทนด้วยธุรกิจใหม่ เทคโนโลยีใหม่ที่กล่าวถึงอาจเป็นสิ่งเดิมที่มีการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบของสินค้า เช่น คุณภาพ ประสิทธิภาพของกระบวนการผลิต จำนวนการผลิตที่สามารถควบคุมต้นทุนได้ หรือการตั้งราคาที่แข่งขันได้และเป็นธรรมต่อผู้บริโภคที่ทำให้เทคโนโลยีและผลิตภัณฑ์มีเงื่อนไขที่เหมาะสมเป็นที่ต้องการและเหมาะกับตลาด การมาถึงของเทคโนโลยีอย่างหนึ่งอาจทำให้สินค้าในตลาดบางอย่างหายไป หากธุรกิจนั้นปรับตัวไม่ทันต่อคู่แข่งรายอื่น

ตัวอย่าง Disruptive technology ในปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นการนำเทคโนโลยีกล้องดิจิทัลออกสู่ตลาดของโซนี่และฟูจิที่ทำให้โกดักยอดขายตกตั้งแต่ปี 2001 จนสู่ขบวนการล้มละลายหรือการทำธุรกรรมทางการเงินออนไลน์ การวิเคราะห์ข้อมูลหุ้นของธนาคารด้วย financial technology ทำให้เกิดการ disrupt แก่พนักงานธนาคารที่อาจจะต้องตกงาน ตัวอย่างกระแส Disruptive technology ดังภาพที่ 2.1 นี้



ภาพที่ 2.1 แสดงแนวโน้มของเทคโนโลยีที่ทำให้เกิดการ disruption

หมายเหตุ. จาก “อุตสาหกรรมไทยอยู่อย่างไรให้รอดในยุค Disruptive Technology”, โดย เกรียงไกร เชียรนุกูล, 2562, *M report*.

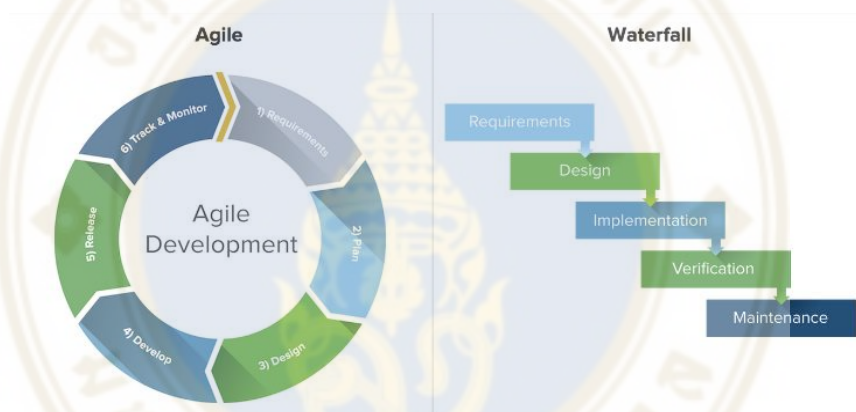
Pepito & Locsin (2018) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาหุ่นยนต์พยาบาลมาเพื่อคอยทำหน้าที่ดูแลคนไข้ ด้วยเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงนี้สถาบัน McKinsey ได้วิเคราะห์ว่าในปี 2030 จะมีแรงงานในกลุ่มผู้ปฏิบัติการกว่า 800 ล้านคนตกงาน เนื่องจากเทคโนโลยีบางอย่างจะทำหน้าที่แทน

Zauderer et al. (2014) ได้ศึกษาการใช้เทคโนโลยี Cognitive Computing ใน IBM Watson for Oncology ที่ได้รับการพัฒนาโดยศูนย์มะเร็งชั้นนำของโลก Memorial Sloan-Kettering (MSK) เพื่อช่วยให้แพทย์วางแผนการรักษาผู้ป่วยมะเร็งอย่างมีประสิทธิภาพ การใช้ AI Doctor มาวิเคราะห์โรคมะเร็งในตัวอย่าง 1,000 รายและพบว่ามีความแม่นยำสูงถึง 99% นวัตกรรมนี้จะมา disrupt แพทย์บางสาขา

กิติพงษ์ ธาราศิริสกุล (2562) ได้กล่าวว่า การทำความเข้าใจลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรหากต้องการอยู่รอดจากการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว เพราะเมื่อพฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนไป ลูกค้ามีอำนาจมากขึ้น เนื่องจากมีเครื่องมือ ทรัพยากรที่สามารถควบคุมได้ด้วยตนเอง ทั้งยังสามารถเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์กับคู่แข่ง สิ่งเหล่านี้เกิดขึ้นได้ก็เพราะเทคโนโลยี องค์กรหรือบริษัทขนาดใหญ่หันมาสนใจการปฏิรูปองค์กรเพื่อให้สามารถอยู่รอดได้ในภาวะที่การแข่งขันสูงและสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ภาครัฐก็จึงมองเรื่องการปฏิรูปควบคู่ไปกับการเพิ่มศักยภาพทางธุรกิจให้สามารถเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง

จะเห็นได้ว่าหัวใจเป็นแนวคิดในการทำงาน ให้ความสำคัญในเรื่องบุคลากร การสื่อสารและแนวทางที่จะนำไปใช้พัฒนาสินค้าและบริการขององค์กรให้ได้อย่างรวดเร็ว เพื่อให้

สินค้าและบริการเหล่านั้นสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้งานรวมถึงผู้บริโภครวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยทั่วไปองค์กรจะทำงานด้วยระบบการจัดการแบบโปรเจกต์โดยผู้จัดการโครงการ และมีทีมงานมาวางแผนร่วมกันตั้งแต่ต้นจนจบโครงการ และมักจะใช้รูปแบบการทำงานแบบ ‘Waterfall Process’ คือแบบมีขั้นมีตอน ซึ่งเป็นการทำงานที่ต้องให้ผ่านไปทีละขั้น แต่แนวคิดอไจล์มีรูปแบบที่แตกต่างออกไป ซึ่งเป็นกระบวนการที่ช่วยลดการทำงานที่เป็นขั้นตอนและลดงานด้านเอกสารลง แต่มุ่งเน้นเรื่องการสื่อสารเพื่อให้เกิดการพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ได้อย่างรวดเร็ว แล้วจึงนำสิ่งที่ได้ไปทดสอบใช้งานจริง จากนั้นจึงรวบรวมผลมาประเมินอีกครั้งเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงสินค้าและบริการให้ดีขึ้น แนวทางนี้ทำให้องค์กรสามารถพัฒนาสินค้าและบริการได้รวดเร็วและตอบโต้กับผู้ใช้งานได้มากขึ้น โดยความแตกต่างระหว่างวิธีการทำงานแบบอไจล์และแบบลำดับขั้น (waterfalls) ดังภาพที่ 2.2 ด้านล่างนี้



ภาพที่ 2.2 แสดงความแตกต่างระหว่างวิธีการทำงานแบบอไจล์และแบบลำดับขั้น

*Note.* From “Scrum & Waterfall Methodology: Which is right for your project development?”, by Arun Goyal, 2017, *News & Insights*.

บริษัทด้านการพัฒนาซอฟต์แวร์เป็นผู้ริเริ่มนำอไจล์เข้ามาใช้งาน เนื่องจากบริษัทมีความยากในการวางแผนงาน ทั้งยังมีความเสี่ยงในเรื่องการจัดการปัญหาระหว่างทาง การควบคุมขอบเขตงาน ควบคุมเวลา และงบประมาณ การทำงานแบบ Waterfall Process นั้นกว่าที่ทีมจะได้ทดสอบซอฟต์แวร์ก็ต้องรอจนถึงขั้นตอนเกือบสุดท้าย หากเจอข้อผิดพลาดในช่วงนี้จะเหมือนเป็นการย้อนกลับไปเริ่มใหม่ เพื่อจัดการปัญหาเหล่านี้อย่างมีประสิทธิภาพ แนวคิดแบบ Agile จึงนำมาประยุกต์ใช้โดยเปลี่ยนเป็นการวางแผนและพัฒนา และประเมินไปทีละขั้นตอน จึงไม่มีความซับซ้อนแต่มีประสิทธิภาพ



หลักการงานแบบบอโงไล้ประกอบดว้การทำงานแบบ cross-functional เน้นการทำงานเป็นทีมประกอบดว้พนักงานจากหลายสายงานมาทำงานร่วมนกัน ส่งผลให้สามารถทำความเข้าใจกับรายละเอียดของงานได้ดีและการประสานงานที่มีความคล่องตัวมากขึ้น มีความประหยัดการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

Luo et al. (2006) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการทำงานแบบ cross-functional และกล่าวไว้ว่าคือความสามารถในการร่วมมือกันซึ่งสัมพันธ์กับการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรด้านการให้บริการและด้านการเงินอย่างมีนัยสำคัญ การทำงานแบบ cross-functional ส่วนใหญ่ผู้ที่ปฏิบัติงานจะได้รับอำนาจในการตัดสินใจที่มากพอเพื่อให้โครงการผ่านขั้นตอนการขออนุมัติใช้เวลาไม่นาน ทีมมีอำนาจในการในการตัดสินใจและกำหนดทิศทางของโครงการ เพื่อให้เกิดความสะดวกและรวดเร็วที่สุด มีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบงานในแต่ละส่วนงาน เพื่อการโฟกัสในขอบเขตของโครงการที่ได้รับมอบหมาย ทุกคนจะสามารถรับรู้สถานะของโครงการได้อย่างชัดเจน โดยการหนดเป้าหมายระยะสั้น การวางแผนและส่งมอบงานทีละขั้นเพื่อให้สามารถรับมือกับปัญหาหรือข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น และสามารถแก้ไขได้ทันท่วงที แล้วต่อยอดทำเพิ่มเมื่อขั้นตอนนั้นดำเนินไปอย่างถูกต้องทิศทาง หากพบข้อผิดพลาดจะปรับเปลี่ยนการทำงานให้เหมาะสม ผู้ปฏิบัติงานต้องสื่อสารและรับรู้ถึงปัญหาที่เกิดขึ้นรวมทั้งรายงานความคืบหน้าของโครงการให้ทีมงาน รับรู้อย่างสม่ำเสมอเพื่อทำให้เกิดความชัดเจนและวัดผลได้ จึงเกิดการเรียนข้อผิดพลาดและข้อดีอย่างรวดเร็ว

สิ่งสำคัญของแนวคิดการทำงานแบบบอโงไล้ คือการสื่อสารระหว่างกันและการพัฒนาอยู่เสมอ ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องปลูกฝังและสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการทำงานแบบ Agile ดังต่อไปนี้

1) เคารพในความคิดเห็นของกันและกัน คือการรับฟังเมื่อทีมงานมีการออกความคิดเห็น จากนั้นร่วมกันวิเคราะห์และสังเคราะห์ผลลัพธ์ที่ดีที่สุดออกมา ด้วยความคิดที่หลากหลายภายในทีมจะสามารถสร้างผลงานที่มีคุณภาพและตอบโจทย้ผู้ใช้

2) เชื่อมั่นว่าทีมงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือเชื่อว่าทีมงานมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการจัดการงานของตัวเอง

3) กระตุ้นให้เกิดการสื่อสารกันภายในทีม คือสร้างการรับรู้ในทีมให้มองที่เป้าหมายเดียวกัน เข้าใจกระบวนการการทำงานด้วยการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูล เปิดใจในการนำเสนอแนวคิด

4) กระตุ้นให้สมาชิกปรับปรุงและพัฒนาตัวเอง คือสร้างวัฒนธรรมความพร้อมที่จะเรียนรู้จากข้อผิดพลาด เมื่อเกิดข้อผิดพลาดต้องเน้นไปที่การหาทางปรับปรุงแก้ไข ไม่กล่าวโทษ มุ่งไปข้างหน้ามองที่ผลลัพธ์เป็นสำคัญ

พชร อารยะการกุล (2562) กล่าวว่าทุกวันนี้โลกธุรกิจในยุคดิจิทัลมีการเปลี่ยนแปลงแบบก้าวกระโดด ความรวดเร็วกลายเป็นปัจจัยสำคัญในการตอบโจทย์ผู้บริโภค รูปแบบการทำงานแบบ Agile อาจตอบโจทย์ในการสร้างองค์ให้ยั่งยืน ผู้บริหารในยุคนี้จึงต้องเรียนรู้คำว่า Fail fast, fail often คือ ยอมรับความผิดพลาดได้หลายครั้ง แต่ต้องผิดพลาดให้เร็วและแก้ไขปรับตัวให้เร็วตามด้วย เพื่อเรียนรู้ความผิดพลาดจากครั้งก่อนจนสามารถสร้างสินค้าและบริการที่ตอบโจทย์ผู้บริโภคอย่างทันท่วงที องค์กรใหญ่ต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงแต่มีประสบการณ์เรื่องลำดับขั้นตอนการทำงานที่มีอยู่มากมาย โดยแต่ละแผนกทำงานกันแบบ silos ส่งผลให้เคลื่อนตัวได้ช้า เช่น การจะออกสินค้าหรือบริการใหม่ที่มีลำดับขั้นตอนที่ยุ่งยาก ต้องผ่านการอนุมัติจากหลายฝ่าย ประสานงานได้ยากเนื่องจากแต่ละฝ่ายทำงานแยกกันจนทำให้ทุกอย่างช้าไปหมด กว่าจะออกสินค้าหรือบริการได้ก็ไม่ทันการเสียแล้วจนเกิดความเสียหายที่จะโดนบริษัทขนาดเล็กอย่างเช่น Startup ที่มีความสามารถและความคล่องตัวสูงมา Disrupt โดยการออกผลิตภัณฑ์และบริการ ได้รวดเร็วกว่าถึงแม้ว่าประสบการณ์ที่มีจะไม่เท่าองค์กรใหญ่ แต่เมื่อได้ทดลองปรับเปลี่ยนและแก้ไข จึงออกผลิตภัณฑ์หรือบริการที่เหนือกว่าเพราะมีความคล่องตัวสูง

แนวคิดการทำงานแบบ Agile จึงเป็นการปรับวัฒนธรรมการทำงานและทัศนคติของบุคคลในองค์กรให้สอดคล้องกัน คือการทำงานโดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการเพิ่มประสิทธิภาพ กล่าวตัดสินใจ เรียนรู้ที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นและเปิดกว้างกับความคิดของผู้อื่น เริ่มจากการเปลี่ยนวัฒนธรรมในการทำงานตั้งแต่ระดับผู้บริหารลงมาสู่ทีม การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้เองจะเป็นแรงผลักดันให้แก่องค์กรให้สามารถขับเคลื่อนไปอย่างรวดเร็วและพร้อมสำหรับการก้าวสู่ยุคดิจิทัลอย่างยั่งยืน

## 2.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

### 2.3.1 ความหมายของแรงจูงใจ

สัมมา รัชนิชัย (2553) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจคือความปรารถนาของบุคคลที่จะกระทำในสิ่งที่เห็นว่ามีคุณค่าในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้นบุคคลจะมีการอุทิศร่างกายและสละเวลา ทั้งนี้ผลตอบแทนของการกระทำนั้นจะเป็นสิ่งจูงใจที่มากกระตุ้น แรงผลักดันที่เกิดขึ้นภายในตัวของบุคคลทำเช่น รางวัล คำชมเชยจะเป็นให้เกิดแรงขับเคลื่อนอันเนื่องมาจากความต้องการของบุคคลนั้น

จตุรภัทร ประทุม (2561) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการที่ทำให้มนุษย์กระทำการงานอย่างใดอย่างหนึ่งอย่างมีจุดมุ่งหมาย มีทิศทางและช่วยให้กิจการงานที่กระทำนั้นคงสภาพอยู่ต่อไป โดยที่มนุษย์จะต้องมีเจตคติ ทักษะ และความเข้าใจในกิจการนั้นอย่างแท้จริง

### 2.3.2 ความสำคัญของแรงจูงใจ

จตุรภัทร ประทุม (2561) กล่าวว่า แรงจูงใจมีความสำคัญโดยสรุป 2 ประการ คือ แรงจูงใจส่งเสริมให้ทำงานสำเร็จ เป็นแรงผลักดันให้เกิดการแสดงพฤติกรรมที่ต้องการ และแรงจูงใจกำหนดแนวทางของพฤติกรรมซึ่งควรเป็นไปในรูปแบบใด สัมมา รัตนชัย (2556) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับแรงจูงใจที่จะจูงใจให้ผู้ร่วมงานตอบสนองและวิธีทำงานขององค์กรที่แตกต่างกันไป การจูงใจผู้ร่วมงานจึงมีความสำคัญ 4 ประการ ดังนี้

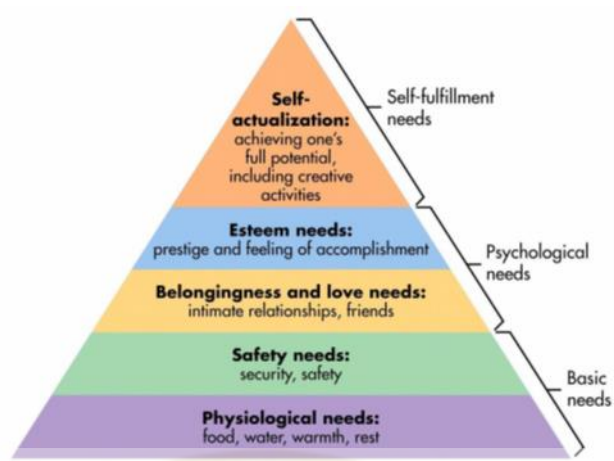
- 1) การจูงใจเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการกระทำหรือพฤติกรรมในการทำงาน บุคคลมีแรงจูงใจในการทำงานสูงจะมีความขยันขันแข็ง กระตือรือร้น
- 2) การจูงใจทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความพยายาม มีความมานะบากบั่นอดทน คิดหาวิธีการนำความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ของตนมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่องานให้มากที่สุด ไม่ทอดทิ้งหรือลดละความพยายามแม้งานจะมีอุปสรรคขัดขวาง
- 3) การจูงใจสามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงรูปแบบหรือวิธีการทำงาน
- 4) บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงาน จะเป็นบุคคลที่มุ่งมั่นและรับผิดชอบต่อการงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้า มีวินัยในการทำงาน

แรงจูงใจมีความสำคัญมากต่อพนักงานทุกคนในองค์กร ผู้บริหารองค์กรควรมีวิธีการสร้างแรงจูงใจ โดยมีสิ่งจูงใจเพื่อกระตุ้นหรือเร้าให้ผู้ได้บังคับบัญชา จนกระทั่งผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานแสดงพฤติกรรมหรือดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

### 2.3.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

McLeod (2018) กล่าวถึงแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจและความพึงพอใจ ของ Maslow ผ่าน Maslow's Hierarchy of Needs เป็นทฤษฎีที่อธิบายเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ระดับแสดงในรูปแบบพีระมิดดังภาพที่ 2.3





ภาพที่ 2.3 แสดงทฤษฎีที่อธิบายเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ตามแบบของมาสโลว์

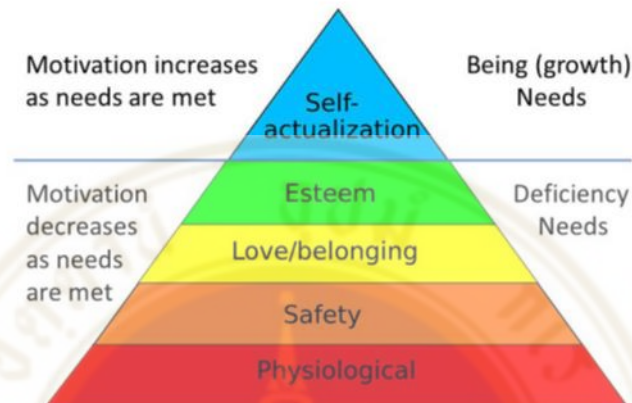
Note. From “Maslow's Hierarchy of Needs”, By Saul McLeod, 2018, *Simply Psychology*.

จากภาพสามารถอธิบาย ได้ดังนี้

- 1) ความต้องการภายนอก คือความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ซึ่งจะเป็นสิ่งที่ต้องการในแต่ละวัน เป็นความต้องการขั้นที่สำคัญที่สุดเนื่องจากถ้าความต้องการนี้ไม่ถูกสนองแล้ว มนุษย์จะไม่เกิดความต้องการอื่นตามมา
- 2) ความต้องการความปลอดภัย คือความต้องการการตอบสนองต่อความต้องการด้านความปลอดภัย ความมั่นคง ปราศจากอันตรายและความปลอดภัยด้านจิตใจ หลีกเลี่ยงความกลัว ความวิตกกังวล
- 3) ความต้องการความเป็นเจ้าของและต้องการความรัก คือความต้องการการตอบสนองต่อความต้องการด้านความสัมพันธ์ ความใกล้ชิด และความรัก
- 4) ความต้องการเป็นที่ยอมรับ คือความต้องการการตอบสนองต่อความต้องการเป็นที่ยอมรับ
- 5) ความต้องการความสำเร็จในชีวิต คือการได้ค้นพบศักยภาพของตัวเอง ซึ่งความต้องการนี้ทำให้มนุษย์มีความพยายามที่จะพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง และพยายามจะก้าวข้ามขีดจำกัดของตัวเอง

McLeod ยังจัดกลุ่มระดับความต้องการทั้ง 5 ตาม Maslow's Hierarchy of Needs ได้เป็น deficiency needs และ growth needs โดยความต้องการ 4 ระดับแรกเป็น deficiency needs หรือ D-needs และความต้องการสูงสุดคือ growth needs หรือ B-needs

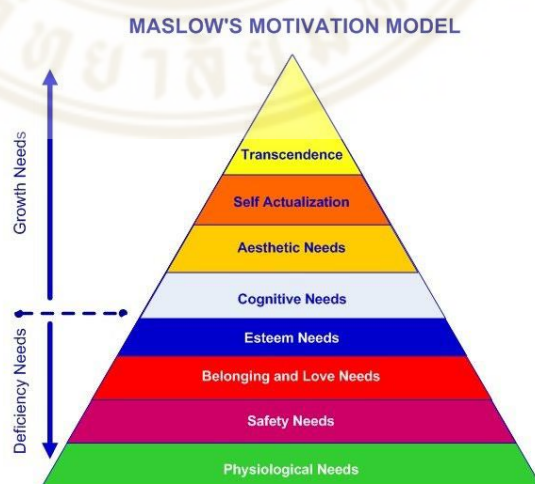
D-needs เป็นความต้องการพื้นฐานและเป็นแรงจูงใจให้มนุษย์เติมเต็มความต้องการนั้น ซึ่งต้องมีความพอใจที่ระดับความต้องการขั้นต่ำสุดก่อน จึงจะพอใจระดับความต้องการที่สูงขึ้นเป็นลำดับไป ส่วน B-needs นั้นเป็นความต้องการของบุคคลเพื่อการเติบโตและพัฒนา หากมนุษย์มีความพอใจใน B-needs จะมีแรงจูงใจมากขึ้น รู้สึกถึงการยกระดับความสำเร็จ ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 แสดงความต้องการของมนุษย์ในระดับ growth needs หรือ B-needs

Note. From “Maslow's Hierarchy of Needs”, By Saul McLeod, 2018, *Simply Psychology*.

ในช่วงระหว่างปี 1960-1970 Maslow ได้มีการศึกษาความต้องการของมนุษย์และเพิ่มความต้องการเป็น 8 ระดับผ่าน Maslow’s motivation model ดังภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 แสดงความต้องการของมนุษย์ 8 ระดับตามแบบของมาสโลว์

Note. From “Maslow's Hierarchy of Needs”, By Saul McLeod, 2018, *SimplePsychology*.

จากภาพสามารถอธิบายความต้องการ 3 ระดับที่เพิ่มเติมได้ดังนี้

6) **ความต้องการความรู้** คือความต้องการขั้นนี้เป็นขั้นที่เราต้องการค  
ข้อมูลและความรู้เพื่อพัฒนาตัวเอง และเสริมความสนใจของเรา

7) **ความต้องการความงดงาม** คือการมองเห็นความงามในสภาพแวดล้อม เพื่อให้เรารู้สึกจรรโลงใจ

8) **ความต้องการอยู่เหนือสามัญสำนึก** คือเราต้องการที่จะมองโลกเปลี่ยนไปหรืออยู่เหนือสามัญสำนึกของมนุษย์ ความเข้าใจความทุกข์ ความสุข เป็นส่วนหนึ่งของธรรมชาติ เป็นภาวะที่เข้าใจกลไกทั้งหมดที่เกิดขึ้นรอบตัว

### 2.3.4 ทฤษฎีแรงจูงใจของอี-อาร์-จี (Alderfer's ERG Theory)

Alderfer (1972) ได้ศึกษาแนวคิดและพัฒนาทฤษฎีความต้องการของบุคคล แบ่งความต้องการของมนุษย์เป็น 3 ลำดับในรูปแบบพีระมิด ดังภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 ภาพแสดงความต้องการของมนุษย์ตามทฤษฎีแรงจูงใจของอี-อาร์-จี

Note. From "Alderfer's ERG Theory", 2018, *Business Jargons*.

จากภาพสามารถอธิบายได้ดังนี้

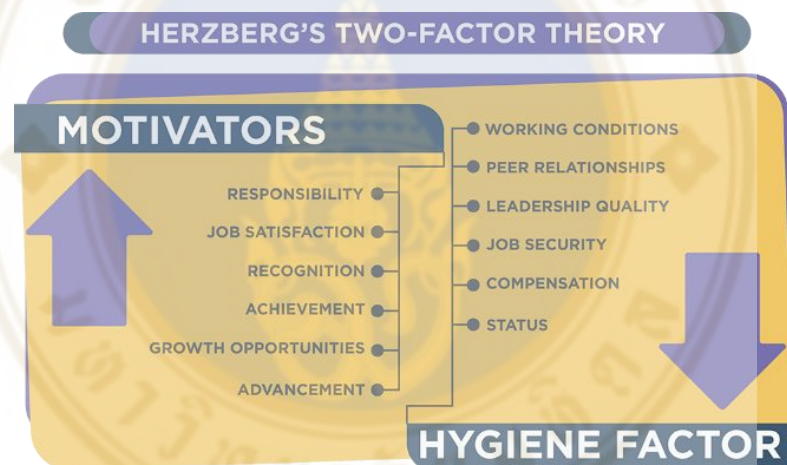
1) **ความต้องการความเจริญก้าวหน้า** (growth needs) เป็นความต้องการภายใน เพื่อการเจริญเติบโต การพัฒนา และใช้ความสามารถของตัวเองได้เต็มที่ แสวงหาโอกาสในการเอาชนะความท้าทายใหม่

2) **ความต้องการดำรงชีวิตอยู่** (existence needs) เป็นความต้องการทางร่างกาย และความปลอดภัยในชีวิต

3) **ความต้องการความสัมพันธ์ (relatedness needs)** เป็นความต้องการที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทั้งในที่ทำงานและสภาพแวดล้อมด้านอื่น

### 2.3.5 ทฤษฎีสองปัจจัย (Herzberg's Two Factor Theory)

ทฤษฎีสองปัจจัยได้รับการพัฒนาโดยนักจิตวิทยาชื่อเฮร์ซเบิร์ก (1959) ทฤษฎีของเขาอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างการจูงใจและการรักษาพนักงานไว้กับองค์กร และให้ความสำคัญกับปัจจัย 2 ประการ ได้แก่ “ตัวกระตุ้น (motivators)” และ “การบำรุงรักษา” (hygiene) สองปัจจัยดังกล่าวนี้มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของงานเป็นอย่างยิ่ง กล่าวไว้ว่ามีปัจจัยจำเพาะบางอย่างในสถานที่ทำงานซึ่งก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานแต่ในขณะเดียวกันมีปัจจัยที่มีความตรงข้ามกันและก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจ ปัจจัยทั้งหมดเป็นอิสระจากกัน ซึ่งผู้บริหารองค์กรควรพิจารณาเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารคนและบริหารงาน ดังภาพที่ 2.7



ภาพที่ 2.7 ภาพแสดงปัจจัยความพึงพอใจตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบิร์ก

Note. From “The 20 Best Employee Retention Strategies”, 2018, *VANTAGE CIRCLE*.

ผลการศึกษาของเขาสรุปได้ว่าความพอใจในการทำงานกับแรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีความแตกต่างกันกล่าวคือถ้าบุคคลใดมีแรงจูงใจในการทำงาน จะตั้งใจทำงานให้เกิดผล โดยทฤษฎีและการศึกษาของเฮร์ซเบิร์กแบ่งออกเป็นปัจจัยการสร้างแรงจูงใจให้บุคคลเกิดความพอใจ (Motivators) และด้านปัจจัยไม่ให้เกิดความไม่พอใจ (Hygiene factors)

ปัจจัยการสร้างแรงจูงใจให้บุคคลเกิดความพอใจ (Motivators) ซึ่งมีรายละเอียดตามปัจจัยดังนี้

1) **งานที่มีความรับผิดชอบ** คือพนักงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าของงานที่รับผิดชอบด้วยการลดการควบคุมจากผู้บริหารและรู้สึกรับผิดชอบอย่างเต็มภาคภูมิต่อผลของการปฏิบัติงานนั้น

2) **ลักษณะงานที่น่าสนใจ** คือพนักงานรู้สึกที่งานของตัวเองเป็นงานที่น่าสนใจ มีความหมายและความท้าทายมากพอที่จะจูงใจให้อยากทำให้เกิดความสำเร็จ

3) **การยอมรับนับถือจากผู้อื่น** คือพนักงานควรต้องมีความรู้สึกถึงความสำเร็จของเขานั้นได้รับการยอมรับ มีการรับรู้

4) **ความสำเร็จในชีวิต** คือพนักงานควรต้องมีความรู้สึกว่าเขาทำงานได้สำเร็จ มีความสัมฤทธิ์ผล

5) **โอกาสก้าวหน้า** คือพนักงานควรต้องรู้สึกว่าเขามีโอกาสที่จะเจริญก้าวหน้า

6) **การเลื่อนตำแหน่ง** คือพนักงานควรต้องรู้สึกว่าเขามีศักยภาพที่จะเจริญก้าวหน้าในงานและได้รับผิดชอบงานที่ท้าทายความสามารถมากขึ้น

**ด้านปัจจัยไม่ให้เกิดความไม่พอใจ (Hygiene factors) มีรายละเอียดตามปัจจัยดังนี้**

1) **สภาพแวดล้อมการทำงาน** ควรมีความปลอดภัย สะอาด ถูกสุขลักษณะ วัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือที่ใช้ในการทำงานควรทันสมัยและมีการบำรุงรักษาให้พร้อมใช้งานอย่างสม่ำเสมอ

2) **ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล** คือความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน เพื่อนร่วมงาน หัวหน้า และลูกน้อง ควรมีความเหมาะสมและเป็นที่ยอมรับ ไม่ควรมีข้อขัดแย้ง

3) **ความมั่นคงในการทำงาน** องค์กรควรให้พนักงานมีความมั่นคงในงานที่ทำ

4) **ค่าจ้างและผลประโยชน์พิเศษนอกเหนือกฎหมายกำหนด** โครงสร้างค่าจ้างเงินเดือนควรเท่าเทียมกับค่าจ้างค่าตอบแทนของบริษัทอื่นซึ่งอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน นอกจากนี้พนักงานควรได้รับการประกันสุขภาพ สวัสดิการ หรือมีโครงการให้ความช่วยเหลือแก่พนักงาน

5) **สถานภาพ** สมาชิกในองค์กรควรรู้สถานะของบุคคลในองค์กร

6) **นโยบายการบริหารงานของบริษัท** นโยบายบริษัทควรมีความชัดเจน มีความเป็นธรรมและชัดเจน



## 2.4 ธุรกิจเครื่องมือแพทย์ในประเทศไทย

ชมภูษฯ แดงอ่อน และ นรินทร์ ตันไพบูลย์ (2562). ได้วิเคราะห์ภาพรวมอุตสาหกรรมเครื่องมือแพทย์ในประเทศไทยในช่วงปี 2562-2564 ว่าจะมีแนวโน้มเติบโตในอัตราเฉลี่ย 8.0-10.0% ต่อปี ซึ่งมาจากปัจจัยสนับสนุนหลายประการ ได้แก่

- 1) การเข้ามาลงทุนของบริษัทผู้ผลิตเครื่องมือแพทย์จากต่างประเทศจากนโยบายส่งเสริมการลงทุนของ BOI รวมถึงมาตรการยกเว้นภาษีขาเข้าชิ้นส่วนวัตถุดิบเพื่อใช้ในการวิจัยและพัฒนา จะเป็นปัจจัยหนุนให้เกิดการลงทุนในอุตสาหกรรมเครื่องมือแพทย์ในไทยมากขึ้น
- 2) การเจ็บป่วยที่เพิ่มขึ้นของคนไทย โดยเฉพาะกลุ่มโรคหัวใจ โรคหลอดเลือดสมอง โรคมะเร็ง และโรคเบาหวาน
- 3) ความต้องการใช้เครื่องมือแพทย์ในการตรวจวิเคราะห์จึงมีความต้องการมากขึ้น ประกอบกับผู้ป่วยต่างชาติมีแนวโน้มเข้ามาใช้บริการในไทยเพิ่มขึ้น จากความเชื่อมั่นในมาตรฐานการรักษาจำนวนผู้สูงอายุที่มีจำนวนสูงขึ้นทุกปี
- 4) การขยายการลงทุนของธุรกิจโรงพยาบาลทั้งการสร้างใหม่และการขยายพื้นที่ให้บริการ ทำให้ความต้องการอุปกรณ์ทางการแพทย์เพิ่มขึ้น
- 5) การสนับสนุนจากรัฐบาลซึ่งตั้งเป้าหมายให้ไทยเป็นศูนย์กลางส่งออกเครื่องมือแพทย์ในภูมิภาคภายในปี 2563

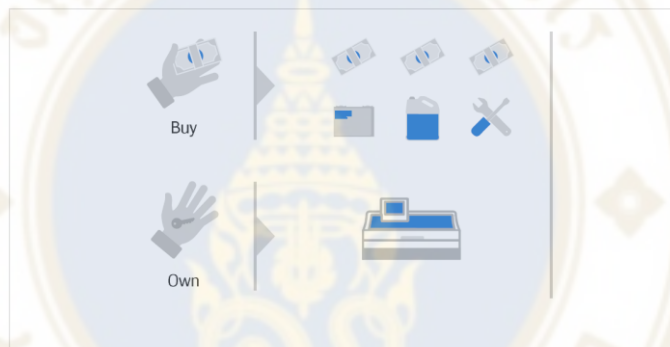
## 2.5 อุตสาหกรรมเครื่องมือแพทย์ในประเทศไทย

อุตสาหกรรมเครื่องมือแพทย์ของไทย ปัจจุบันอยู่ภายใต้พ.ร.บ. เครื่องมือแพทย์พ.ศ. 2551 โดยมีกองควบคุมเครื่องมือแพทย์ สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา (อย.) เป็นผู้ออกใบอนุญาตในการนำเข้า การจำหน่ายและผลิตเพื่อให้เครื่องมือแพทย์มีมาตรฐานตามที่กำหนด เป็นการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันทั้งในประเทศและตลาดส่งออก

การนำเข้าและจัดจำหน่ายเครื่องมือแพทย์ในประเทศไทยนั้นมีหลายรูปแบบด้วยกัน โดยทั่วไปแบ่งออกเป็นการนำเข้าและจัดจำหน่ายให้กับโรงพยาบาล สถานพยาบาลทั้งของภาครัฐและเอกชน โดยหน่วยงานเหล่านี้ซื้อโดยตรงจากผู้นำเข้าตามนโยบายการจัดซื้อจัดจ้างของภาครัฐ ปัจจุบันกระทรวงการคลังได้ปรับ เปลี่ยนระบบการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐมาเป็นวิธีการประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์หรือ e-bidding แทนจากเดิมที่ใช้วิธีตกลงราคาเมื่อจัดซื้อไม่เกิน 1 ล้านบาท วิธีสอบราคาเมื่อจัดซื้อเกิน 1 ล้านบาทแต่ไม่เกิน 2 ล้านบาท และวิธีประกวดราคาเมื่อจัดซื้อเกิน 2 ล้านบาท ส่วนการประมูลจะเป็นไปตามระเบียบของแต่ละโรงพยาบาล รูปแบบต่อมาคือการนำเข้าและการ

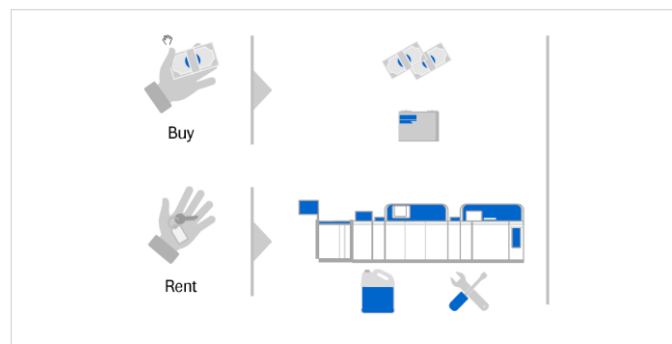
กระจายสินค้าต่อไปยังกลุ่มลูกค้าเป้าหมายในประเทศโดยจำหน่ายต่อไปให้กับบริษัทตัวแทนร้านค้า ทั้งที่เป็นบริษัทในเครือของผู้ผลิต ผู้นำเข้า และร้านค้าทั่วไป และสุดท้ายคือการจัดจำหน่ายในตลาด ต่างประเทศ ส่วนใหญ่เป็นเครื่องมือแพทย์ประเภท วัสดุสิ้นเปลืองทางการแพทย์ ตลาดส่งออกหลัก คือ สหรัฐฯ ญี่ปุ่น และเยอรมนี

สำหรับรูปแบบการดำเนินธุรกิจกับกลุ่มลูกค้าของบริษัท ซึ่งจะมีการปรับเปลี่ยนวิธีการ ไปตามข้อตกลง เพื่อให้เกิดความพึงพอใจและเหมาะสมกับหน่วยงานที่ดำเนินธุรกิจด้วย โดยทั่วไปจะมีอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องในการวิเคราะห์คือเครื่องมือวิเคราะห์ ซึ่งเครื่องมือดังกล่าวจะทำ หน้าที่วิเคราะห์ตัวอย่างตรวจจากร่างกายของผู้ป่วยและชุดตรวจ จึงขอยกตัวอย่างรูปแบบธุรกิจแบบ แรกคือการขายเครื่องตรวจวิเคราะห์ให้กับหน่วยงานหลังจากนั้นจะขายน้ำยาตรวจ อุปกรณ์ประกอบ และคิดค่าบริการหลังการขายแยกคนละส่วนกัน วิธีนี้จะทำให้ลูกค้าซื้อน้ำยาวิเคราะห์ได้ในราคาที่ ต่ำลงเนื่องจากบริษัท ไม่มีต้นทุนค่าเครื่องตรวจวิเคราะห์ ดังภาพที่ 2.8



ภาพที่ 2.8 แสดงรูปแบบธุรกิจแบบขายเครื่องตรวจวิเคราะห์

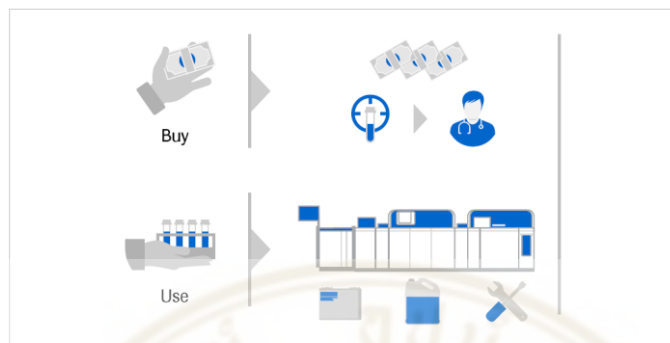
รูปแบบธุรกิจแบบที่ 2 เป็นการเช่าเครื่องตรวจวิเคราะห์ วิธีนี้ทางลูกค้าไม่มีค่าใช้จ่าย ด้านเครื่องมือและการบำรุงรักษา แต่จะซื้อน้ำยาวิเคราะห์ในราคาที่ตกลงกับบริษัท โดยทางบริษัทฯ ยินดีแถมอุปกรณ์ประกอบและบริการหลังการขายโดยไม่มีค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม หลังจากนั้นจะขาย เฉพาะน้ำยาตรวจวิเคราะห์ดังภาพที่ 2.9



ภาพที่ 2.9 แสดงรูปแบบธุรกิจแบบเช่าเครื่องตรวจวิเคราะห์



รูปแบบสุดท้ายเป็นการคิดค่าบริการตามจำนวนการทดสอบที่ทางห้องปฏิบัติการใช้จริง โดยบริษัทฯ จะทำการจัดเตรียมชุดน้ำยาตรวจและอุปกรณ์ประกอบให้เพียงพอต่อการใช้งาน รวมถึงบริการหลังการขายโดยไม่มีค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม ดังภาพที่ 2.10



ภาพที่ 2.10 แสดงรูปแบบธุรกิจแบบการคิดค่าบริการตามจำนวนการทดสอบ

หากจะจัดประเภทของเครื่องมือแพทย์นั้น สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่มตามลักษณะการใช้งาน โดยกลุ่มที่ 1 เรียกว่า ครุภัณฑ์ทางการแพทย์ (Durable medical device) เป็นเครื่องมือทางการแพทย์ที่มีลักษณะคงทนถาวร มีอายุการใช้งานมากกว่า 1 ปี เช่น รถเข็นผู้ป่วย เตียงคนไข้ เป็นต้น กลุ่มที่ 2 เป็นชุดน้ำยาและชุดวินิจฉัยโรค (Reagent and test kit) เครื่องมืออุปกรณ์ในการวินิจฉัยโรค ผลิตภัณฑ์น้ำยาเพื่อใช้ทดสอบสารเคมีในเลือดหรือตัวอย่างจากร่างกาย เช่น น้ำยาทดสอบกรู๊ปเลือด การตั้งครรภ์ ชุดตรวจการติดเชื้อ เป็นต้น และกลุ่มสุดท้ายเป็นวัสดุสิ้นเปลืองทางการแพทย์ (Single-use device) เป็นผลิตภัณฑ์ที่ใช้เพื่อการรักษาพยาบาลทั่วไปที่ใช้เทคโนโลยีไม่สูงมาก ส่วนใหญ่จะเป็นการใช้ครั้งเดียวหรือใช้แล้วทิ้ง เช่น หลอดฉีดยา เข็มฉีดยา ถังมือยาง

## 2.6 กรณีศึกษา: บริษัทเครื่องมือแพทย์ฯ แห่งหนึ่ง

บริษัทเครื่องมือแพทย์ฯ แห่งนี้ตั้งอยู่ในสหภาพยุโรป (ผู้วิจัยขอสงวนรายละเอียดประเทศที่ตั้งของบริษัทเพื่อปกป้องข้อมูลบริษัท) มีบทบาทสำคัญในการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ไม่เคยมีมาก่อนในด้านงานวินิจฉัยโรคผ่านระบบการตรวจวินิจฉัยโรคในห้องปฏิบัติการ รวมถึงการนำเสนอโซลูชันเฮลท์แคร์แบบองค์รวม ประสิทธิภาพในการตรวจพบโรคตั้งแต่ระยะเริ่มต้น การตรวจคัดกรองเฉพาะด้าน ตลอดจนการประเมิน และเฝ้าระวังโรค เป็นผู้ให้บริการชั้นนำทางด้านโซลูชัน อุปกรณ์เครื่องมือการตรวจทดสอบ ซอฟต์แวร์ และบริการ โดยมุ่งมั่นที่จะส่งมอบโซลูชันในการตรวจวิเคราะห์ที่ดีที่สุดเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของผู้คนให้ดียิ่งขึ้น

บริษัทก่อตั้ง ด้วยผลิตภัณฑ์โซลูชันเฮลท์แคร์แบบองค์รวมที่นำเสนอ ห้องปฏิบัติการสามารถเลือกเครื่องวิเคราะห์อัตโนมัติ การจัดวางได้อย่างเหมาะสมตามรูปแบบการทำงาน และปริมาณงานของแต่ละห้องปฏิบัติการ หน่วยธุรกิจหลักของบริษัทคือ professional Diagnostics ซึ่งครอบคลุมหน่วยงานของห้องปฏิบัติการตั้งแต่ การให้บริการจากห้องปฏิบัติการกลางและ Point of Care, การตรวจทางโมเลกุล และการตรวจชิ้นเนื้อ เสริมศักยภาพให้กับห้องปฏิบัติการด้วยการนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพให้ผลการตรวจวิเคราะห์ที่แม่นยำและมีประสิทธิภาพระดับมาตรฐานสากล อีกทั้งยังมอบคุณค่าในเชิงการแพทย์ที่จะมีส่วนช่วยอย่างมหาศาลให้การดูแลผู้ป่วย เพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด ผลิตภัณฑ์และโซลูชันที่นำเสนอมีส่วนช่วยให้แพทย์ผู้เชี่ยวชาญสามารถวินิจฉัยและตัดสินใจเพื่อทำการรักษาที่ถูกต้องและเหมาะสมกับผู้ป่วยแต่ละบุคคลสำหรับห้องปฏิบัติการเอกชน คลินิก โรงพยาบาล ศูนย์การแพทย์ และเครือข่ายห้องปฏิบัติการ

### 2.6.1 การปรับโครงสร้างองค์กรตามแนวคิดแบบอไจล์

บริษัทเครื่องมือแพทย์ขนาดใหญ่ระดับโลกแห่งหนึ่งในประเทศไทยได้นำการทำงานแบบ Agile Organization มาปรับใช้ตั้งแต่ต้นปี 2562 ด้วยจุดเด่นที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ซึ่งบริษัทฯ แห่งนี้แต่เดิมมีสายการบังคับบัญชาที่ซับซ้อนและประกอบไปด้วยหลายแผนกซึ่งทำงานแยกกันอย่างเด็ดขาดตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย มีระเบียบ ข้อบังคับที่ต้องปฏิบัติตามทั้งในระดับประเทศ และในฐานะบริษัทสาขาซึ่งให้บริการลูกค้ากลุ่มโรงพยาบาล คลินิกและศูนย์ปฏิบัติการทั่วประเทศ การปรับโครงสร้างองค์กรเป็นเรื่องใหม่และไม่คุ้นเคยของพนักงานในองค์กร และสามารถขับเคลื่อนได้ไม่เรื้อรัง เนื่องจากความเปลี่ยนแปลงที่พนักงานต้องเผชิญ โดยเฉพาะพนักงานที่มีอายุงาน 5 ปีขึ้นไป ซึ่งมีมากถึงประมาณร้อยละ 60-70 ขององค์กร ยิ่งไปกว่านั้นการปรับเปลี่ยนโครงการองค์กรจาก Functional เป็น cross-functional นี้เกิดขึ้นอย่างฉับพลัน โดยไม่ได้มีการทดลองตั้งกลุ่มการทำงานแบบ Agile team หรือ scrum project ขึ้นมาก่อน พนักงานทุกคนได้รับการสื่อสารจากผู้บริหารช่วงต้นปีถึงวิสัยทัศน์ที่ต้องการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร การปรับ mind set ของพนักงานให้ทำงานแบบ accountability มากกว่าแค่ responsibility การสื่อสารและส่งต่องานกันในทีมผู้เกี่ยวข้องมากกว่าแค่ทำงานที่ได้รับมอบหมาย โดยมีเป้าหมายที่ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ

โครงสร้างการทำงานของพนักงานถูกปรับใหม่จากเดิมแบบ “waterfall” มาใช้แนวคิดแบบ Agile ซึ่งโครงสร้างแบบ “waterfall” มีจุดอ่อนคือความยากในการวางแผนให้ลงตัวและมีความล่าช้าในการติดตามงาน รวมถึงการแก้ไขอย่างรวดเร็ว แต่วิธีการทำงานแบบ Agile จะปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานที่ผู้ปฏิบัติงานให้สามารถตัดสินใจในงานของตัวเองได้ทันทีเพื่อให้แก้ไขได้ทันการ ขณะเดียวกันโครงสร้างในการทำงานก็ได้ถูกปรับ เปลี่ยนใหม่ให้มีความ “Flat” และมีการ

ทำงานแบบ “cross-functional” โดยแบ่งพนักงานแต่ละหน้าที่ออกเป็นกลุ่มและรับผิดชอบงานประจำตามที่พื้นที่ได้รับมอบหมายและเรียกชื่อทีมที่ตั้งใหม่นี้ว่า sub-team โดยแต่ละ sub-team จะรับผิดชอบประจำในแต่ละภูมิภาคคือ ภาคเหนือ ภาคใต้ ภาคตะวันออก ภาคกลาง กรุงเทพฯ และ ปริมณฑล

นอกจากการปรับมาใช้แนวคิดแบบ Agile แล้ว ขั้นตอนการทำงานก็ถูกปรับเปลี่ยนในรูปแบบใหม่โดยเปลี่ยนจากการรับคำสั่งจากหัวหน้างาน มาเป็นรูปแบบ sub-team ที่มีความคล่องตัวทั้งสิ้น 12 ทีม พนักงานสามารถประสานงานกันได้โดยตรงและมีอำนาจในการตัดสินใจในงานของตัวเองในระดับหนึ่งตามที่ตั้งไว้ และมีการจัดตั้ง special project ขึ้น 3 projects ได้แก่

- 1) New sales new accounts เพื่อการคงความเป็นผู้นำตลาดและเน้นไปที่กลุ่มลูกค้ารพ. ที่มีขนาดใหญ่ มียอดการจัดซื้อที่สูงและอาจมีความซับซ้อน
- 2) Small but big เน้นการบุกตลาดใหม่ในกลุ่ม รพ. ที่เป็นของกลุ่มแข่งและมีขนาด 90-120 เตียง
- 3) Visualization เพื่อการปรับกระบวนการทำงาน และการใช้ข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ

ในปี 2562 นี้พนักงานได้รับการสื่อสารจากผู้บริหารถึงเป้าหมายและทิศทางการทำงานของบริษัทที่ต้องการเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานขององค์กร และได้เปลี่ยนทิศทางการทำงานมาใช้ Objective and Key results หรือ OKRs ในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในงาน OKRs ของทีมได้ถูกกำหนดขึ้น 2 วัตถุประสงค์หลัก คือการทำงานประสานงานกันเพื่อความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญและการป้องกันการเกิดปัญหาเดิมซ้ำกับเครื่องมือของบริษัทเครื่องมือแพทย์ที่ดำเนินธุรกิจในหน่วยห้องปฏิบัติการของโรงพยาบาลทั้ง รพ.เอกชน รพ.รัฐบาล รพ.ศูนย์และ รพ.ชุมชน การทำงานตามรูปแบบของ Agile ได้สร้างความเปลี่ยนแปลงมากมาย ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน การประสานงานรวมถึงการได้เรียนรู้สิ่งใหม่ที่ไม่เคยทำมาก่อน พนักงานทุกคนได้มีโอกาสพัฒนาและแสดงศักยภาพของตัวเองอย่างเต็มที่ ได้เรียนรู้การทำงานร่วมกับผู้อื่น เข้าใจเพื่อนร่วมงานมากขึ้น โดยพนักงานทุกคนจะมีกิจกรรม การเสริมสร้างประสบการณ์ใหม่กับลูกค้า เพื่อเข้าใจความต้องการของลูกค้าและทำงานโดยไม่คิดถึงข้อจำกัดของงานอย่างเดียว แต่ยึดที่ความจำเป็นและเร่งด่วนของลูกค้าเป็นหลัก

การปรับตัวเพื่อให้สามารถทำงานต่อไปได้ในภาวะที่มีความกดดัน ต้องการการตอบสนองที่รวดเร็วและภายใต้ภาวะการแข่งขันอยู่ตลอดเวลา สิ่งเหล่านี้อาจส่งผลให้พนักงานแต่ละคนใช้เวลาทำความเข้าใจเนื้องานระหว่างหน้าที่ ต้องใช้เวลาในการสื่อสารมากขึ้นเพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน ความยุ่งยากในขั้นตอน กระบวนการทำงานที่ไม่คุ้นเคย การเข้าไปรับรู้ ข้อร้องเรียนและการ

รับความกดดันจากความคาดหวังของลูกค้า อาจเป็นสิ่งใหม่และไม่คุ้นเคยกับพนักงานหลายคน หลังการเปลี่ยนแปลงพบว่ามีพนักงานลาออกอย่างต่อเนื่องสูงและมีจำนวนสูงถึง 30 คนจากทั้งหมดประมาณ 300 คน ในระยะเวลาเพียง 6 เดือน ซึ่งเมื่อเทียบกับสถิติในช่วงเวลาเดียวกันพบว่าสูงขึ้นมากอย่างมีนัยสำคัญ

จากอัตราการลาออกสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญนั้น อาจเป็นสัญญาณอย่างหนึ่งซึ่งชี้วัดว่า แท้ที่จริงแล้วพนักงานอาจไม่ได้มีความพึงพอใจมากขึ้นหลังองค์กรมีการปรับโครงสร้างเป็นแบบ Agile เพื่อความรวดเร็วและความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งสัญญาณเหล่านี้อาจสะท้อนว่า Agile Organization อาจไม่ได้เหมาะกับทุกธุรกิจ โดยเฉพาะธุรกิจเฉพาะทางทางการแพทย์เพราะการเปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบต่อความยากลำบากในการทำงาน เป็นที่ทราบกันดีว่าทรัพยากรบุคคลคือสิ่งที่มีค่ามากที่สุดอย่างหนึ่งขององค์กร และความพึงพอใจในงานส่งผลต่อการคงอยู่กับองค์กร ซึ่งความพึงพอใจของพนักงานน่าจะเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารจะนำมาใช้ในการบริหารงาน เพื่อหาวิธีการจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร

จากประเด็นความสำคัญของพนักงานดังกล่าว ผู้วิจัยซึ่งทำงานอยู่ในบริษัทแห่งนี้เช่นกัน จึงต้องการศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานในบริษัทเครื่องมือแพทย์แห่งนี้ หลังมีการปรับโครงสร้างองค์กรจาก Functional structure มาใช้แนวคิดแบบ Agile Organization เนื่องจากเป็นบริษัทที่ดำเนินการมากกว่า 20 ปีและมีแนวโน้มเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง และจากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบของการปรับโครงสร้างองค์กรต่อความพึงพอใจของพนักงาน พบว่า งานวิจัยส่วนใหญ่ใช้การศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อดูความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและปัจจัยความพึงพอใจในงาน ส่วนงานศึกษาลงลึกเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ถึงความพึงพอใจของพนักงานในองค์กรหลังมีการปรับโครงสร้างใหม่นั้นยังมีจำกัด

## บทที่ 3

### วิธีการดำเนินการวิจัย

#### วิธีการดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้ใช้วิธีวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative data analysis) ในการดำเนินการวิจัย และใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อศึกษาความพึงพอใจของพนักงานภายหลังการปรับโครงสร้างองค์กรจากการทำงานแบบแบ่งตามหน้าที่ (Functional structure) มาเป็นการทำงานโดยใช้แนวคิดแบบบอใจต์ (Agile Organization): กรณีศึกษาบริษัทเครื่องมือแพทย์ มีขั้นตอนดังนี้

#### 3.1 การกำหนดกลุ่มประชากรตัวอย่าง

การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 6 กลุ่มหลักคือ

ตารางที่ 3.1 ตารางการกำหนดกลุ่มประชากรตัวอย่าง

อายุงาน (ปี)	น้อยกว่า 5 ปี			5-10 ปี			มากกว่า 10 ปี		
	จำนวนผู้ถูกสัมภาษณ์ (คน)								
1) แผนกการตลาด	1			3			2		
2) แผนกขายเขตกรุงเทพฯ	1			2			1		
3) แผนกขายเขตต่างจังหวัด	1			4			1		
4) แผนกวิศวกรรมบริการ	1			1			2		
5) แผนกผู้เชี่ยวชาญ	2			2			2		
6) แผนกสนับสนุนการขาย	2			1			1		

เพื่อให้ผู้วิจัยสามารถศึกษาและรวบรวมข้อมูลความรู้ได้อย่างหลากหลาย และสะท้อนแนวคิดของพนักงานแต่ละหน้าที่ได้อย่างชัดเจน ผู้วิจัยใช้การสุ่มเลือกแบบมีวัตถุประสงค์ (purposive sampling) โดยเลือกพนักงานที่มาจากแผนกที่แตกต่างกันซึ่งแบ่งเป็นพนักงานที่มีอายุงานน้อยกว่า 1 ปี พนักงานที่มีอายุงานตั้งแต่ 5-10 ปีและพนักงานที่มีอายุงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป



เนื่องจากพนักงานที่ร่วมงานกับบริษัทฯ ในระยะเวลาที่ต่างกันจะผ่านความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับบริษัทฯ ด้วยประสบการณ์ที่ต่างกัน ผู้วิจัยมีความเห็นว่าพนักงานแต่ละคนจะสามารถเป็นตัวแทนที่สะท้อนความคิดเห็นของกลุ่มได้เป็นอย่างดี ผ่านการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการปรับโครงสร้างองค์กรในครั้งนี้ หลังจากนั้นนำข้อมูลมาวิเคราะห์ต่อไป

### 3.2 การเก็บและรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยจะเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (Interview) โดยการกำหนดคำถามให้ครอบคลุมและสอดคล้องกับเรื่องที่ต้องการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน ทั้งด้านตัวกระตุ้นและด้านการป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจของพนักงาน โคนเน้นประเด็นคำถามเกี่ยวกับความพึงพอใจด้านความสัมฤทธิ์ผล การยอมรับนับถือจากผู้อื่น ด้านลักษณะงานที่น่าสนใจ ด้านหน้าที่ความรับผิดชอบ ตลอดจนด้านโอกาสที่จะเจริญก้าวหน้า เป็นต้น และปัจจัยไม่ให้เกิดความไม่พอใจ (Hygiene factors) ของผู้ถูกสัมภาษณ์ เช่น คำถามเกี่ยวกับนโยบายการบริหาร การควบคุมงาน ค่าตอบแทน ความมั่นคงในงาน เป็นต้น ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการอธิบายถึงวัตถุประสงค์การตอบคำถามให้กับผู้ถูกสัมภาษณ์เพื่อความเข้าใจที่ตรงกันก่อนที่จะเริ่มทำการสัมภาษณ์ และผู้วิจัยจะขออนุญาตบันทึกเสียงสัมภาษณ์ระหว่างการสัมภาษณ์แต่ละครั้งทุกครั้ง

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาจากการรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (secondary data) ที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมทฤษฎี งานวิจัยและบทความจากเว็บไซต์ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ทำวิจัย ทั้งข้อมูลภายในและต่างประเทศ โดยใช้วิธีการสืบค้นฐานข้อมูลจากเว็บไซต์ Google Scholar โดยผู้วิจัยกำหนดคำหลัก (key word) เพื่อใช้ในการสืบค้นข้อมูลดังกล่าวได้แก่ “Job Satisfaction” “Competitive Organization structure” “Agile” “Motivation” เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือเพื่อนำไปใช้ในการสร้างแบบสอบถาม ให้ได้ข้อมูลที่ตรงกับวัตถุประสงค์เป็นลำดับไป โดยผู้วิจัยเริ่มดำเนินการสืบค้นข้อมูลทุติยภูมิตั้งแต่เดือนตุลาคม 2562 – มกราคม 2563 ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (secondary data) ดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 ตารางสรุปการเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (secondary data)

ประเภท	ผู้แต่ง	หัวข้อ	การศึกษา/แนวคิด
ทฤษฎี	MaLeod (2018)	Maslow's Hierachy of Needs	<p>แรงจูงใจในการทำงานประกอบไปด้วยปัจจัยสำคัญ 5 ปัจจัย ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความต้องการด้านกายภาพ</li> <li>2. ความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัย</li> <li>3. ความต้องการด้านสังคม</li> <li>4. ความต้องการด้านการได้รับการยอมรับ ยกย่อง</li> <li>5. ความต้องการความสมหวังของชีวิต</li> <li>6. ความต้องการความรู้</li> <li>7. ความต้องการความงดงาม</li> <li>8. ความต้องการอยู่เหนือสามัญสำนึก</li> </ol>
ทฤษฎี	("20-employee-retention-strategies", 2018)	Herzberg's Two Factor Theory	<p>แรงจูงใจในการทำงานประกอบไปด้วยปัจจัยกระตุ้น 5 ด้าน คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความสำเร็จ</li> <li>2. การยอมรับ</li> <li>3. ลักษณะงาน</li> <li>4. ความรับผิดชอบ</li> <li>5. ความก้าวหน้า</li> </ol> <p>ปัจจัยบำรุงรักษาจำนวน 8 ด้าน คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. นโยบายการบริหาร</li> <li>2. การบังคับบัญชา</li> <li>3. ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน</li> <li>4. สภาพการแวดล้อมการปฏิบัติงาน</li> <li>5. เงินเดือน</li> <li>6. ตำแหน่งงาน</li> <li>7. ความมั่นคง</li> </ol>

			8. ชีวิตส่วนตัว
ทฤษฎี	(Business Jargons, 2018)	Alderfer's ERG Theory	แนวคิดและพัฒนาด้านทฤษฎีความต้องการของบุคคล ได้แก่ 1. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า 2. ความต้องการดำรงชีวิตอยู่ 3. ความต้องการความสัมพันธ์
Publication	Mathur & Nair (2016)	Organization Structure a Key to Driver to Competitive Advantage	โครงสร้างองค์กรเป็นส่วนสำคัญในกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ โครงสร้างของแต่ละองค์กรมีผลต่อประสิทธิภาพของการทำงานในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันสูง โครงสร้างองค์กรหมายถึงรวมถึงคุณค่าและความเชื่อของพนักงาน แผนงานและการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ของบุคคลระหว่างแผนกและในแผนก รวมถึงการสื่อสารที่เพียงพอ
Publication	Lao, Slotegraaf, Pan (2006)	Cross-Functional "Coopetition": The Simultaneous Role of Cooperation and Competition Within Firm	"coopetition" มาจากคำว่า cooperation และ competition โดยการศึกษาพบว่า coopetition เพิ่มประสิทธิภาพด้านการดูแลลูกค้าและการเงิน
บทความ	Scott & Nink (2006)	How to improve employee motivation ,commitment, Productivity,well-being and safety	พนักงานคือทรัพยากรที่มีค่าในการดำเนินธุรกิจ ความพึงพอใจในงานคือเครื่องมือสำคัญในการสร้างแรงจูงใจและประสิทธิภาพของการทำงาน

### 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้กระบวนวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) โดยกระบวนการและขั้นตอนในการออกแบบการวิจัย (research design) หรือการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในกระบวนการวิจัยนั้น ผู้วิจัยได้กำหนดกระบวนการและขั้นตอนในการดำเนินการ โดยสรุปดังต่อไปนี้

1) ศึกษาทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการปรับโครงสร้างองค์กรและแนวคิดการทำงานแบบอไจล์ (Agile Organization) โดยการวิจัยเชิงเอกสาร (documentary research) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลแนวทางการค้นคว้าจากเอกสารทางวิชาการ ตลอดจนผลงานวิจัย รวมทั้งข้อมูลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์หรือข้อมูลที่ได้มาจากเว็บไซต์ทางอินเทอร์เน็ต เพื่อนำมาใช้ในการสร้างพื้นฐานขององค์ความรู้ อันเป็นแนวทางในการนำไปสู่การสร้างเครื่องมือที่สามารถนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีประสิทธิภาพเป็นลำดับต่อไป

2) สร้างแบบในการสัมภาษณ์เชิงลึกที่พัฒนามาจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องโดยเนื้อหาครอบคลุมตามขอบเขตการวิจัยอันเป็นสิ่งที่ต้องการศึกษา เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งคำถามจะแบ่งออกเป็น 3 ตอน (ดูเพิ่มเติมในภาคผนวก) ได้แก่

ตอนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ถูกสัมภาษณ์ ได้แก่ ข้อมูลส่วนตัว การศึกษา อายุงาน ประสบการณ์ เป็นต้น

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับแรงจูงใจด้านการสร้างความพึงพอใจของผู้ถูกสัมภาษณ์ เช่น คำถามเกี่ยวกับความสัมฤทธิ์ผลในงาน การได้รับการยอมรับ ความก้าวหน้าในงาน เป็นต้น

ตอนที่ 3 คำถามด้านปัจจัยไม่ให้เกิดความไม่พอใจ (Hygiene factors) ของผู้ถูกสัมภาษณ์ เช่น คำถามเกี่ยวกับนโยบายการบริหาร การควบคุมงาน ค่าตอบแทน ความมั่นคงในงาน เป็นต้น

3) ดำเนินการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลโดยใช้วิธีสัมภาษณ์ ผ่านการประชุมออนไลน์โดยใช้โปรแกรม google meet เพื่อทำการบันทึกข้อมูลในคราวเดียวกันและสัมภาษณ์เชิงลึกแบบต่อหน้าสำหรับผู้ร่วมวิจัยที่นัดหมายได้ และทำการบันทึกเสียงระหว่างสัมภาษณ์

### 3.4 การจัดทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) โดยใช้เครื่องมือการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) จากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดในข้อ 3.2 เพื่อวิเคราะห์ความพึงพอใจของพนักงาน ภายหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรจาก Functional structure เป็น Agile Organization: กรณีศึกษา บริษัทเครื่องมือแพทย์ โดยผู้วิจัยดำเนินการจัดทำข้อมูลและการวิเคราะห์ผลตามลำดับขั้นตอน ดังต่อไปนี้

- 1) ถอดเทปบันทึกเสียงที่ได้การสัมภาษณ์ของกลุ่มตัวอย่างทุกรายและสรุปใจความสำคัญ
- 2) สรุปปัจจัยและ Key word ที่ได้รับจากการสัมภาษณ์โดยการให้รหัสคำ (Coding) ที่มีลักษณะเหมือนกันและเกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ทำการวิจัย แล้วจึงนำกลุ่มคำสำคัญทั้งหมดมาทำการจัดกลุ่มตามชื่อปัจจัยเชิงใจและปัจจัยป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจของพนักงานภายหลังจากปรับโครงสร้างองค์กร
- 3) นำปัจจัยที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) ไปดำเนินการค้นหาและเปรียบเทียบจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) เพื่อทำการวิเคราะห์และสรุปผลสิ่งที่ค้นพบจากการวิจัยในครั้งนี้และนำไปสู่การอภิปรายและข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัย

โดยพบว่า “ปัจจัยด้านความสำเร็จของงาน” มีความเชื่อมโยงกับ “การได้เรียนรู้ และการพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง

“การยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน (Recognition)” มีความเชื่อมโยงกับการมอบหมายงานที่ยากขึ้นและมากขึ้นจากหัวหน้างานคือการได้รับยอมรับนับถือ หรือความเคารพและเชื่อมั่นกับคนในทีม

“ความก้าวหน้าในงาน (Growth opportunity)” มีความเชื่อมโยงกับ ความสามารถที่เพิ่มขึ้น การได้เรียนรู้ พัฒนาทักษะ

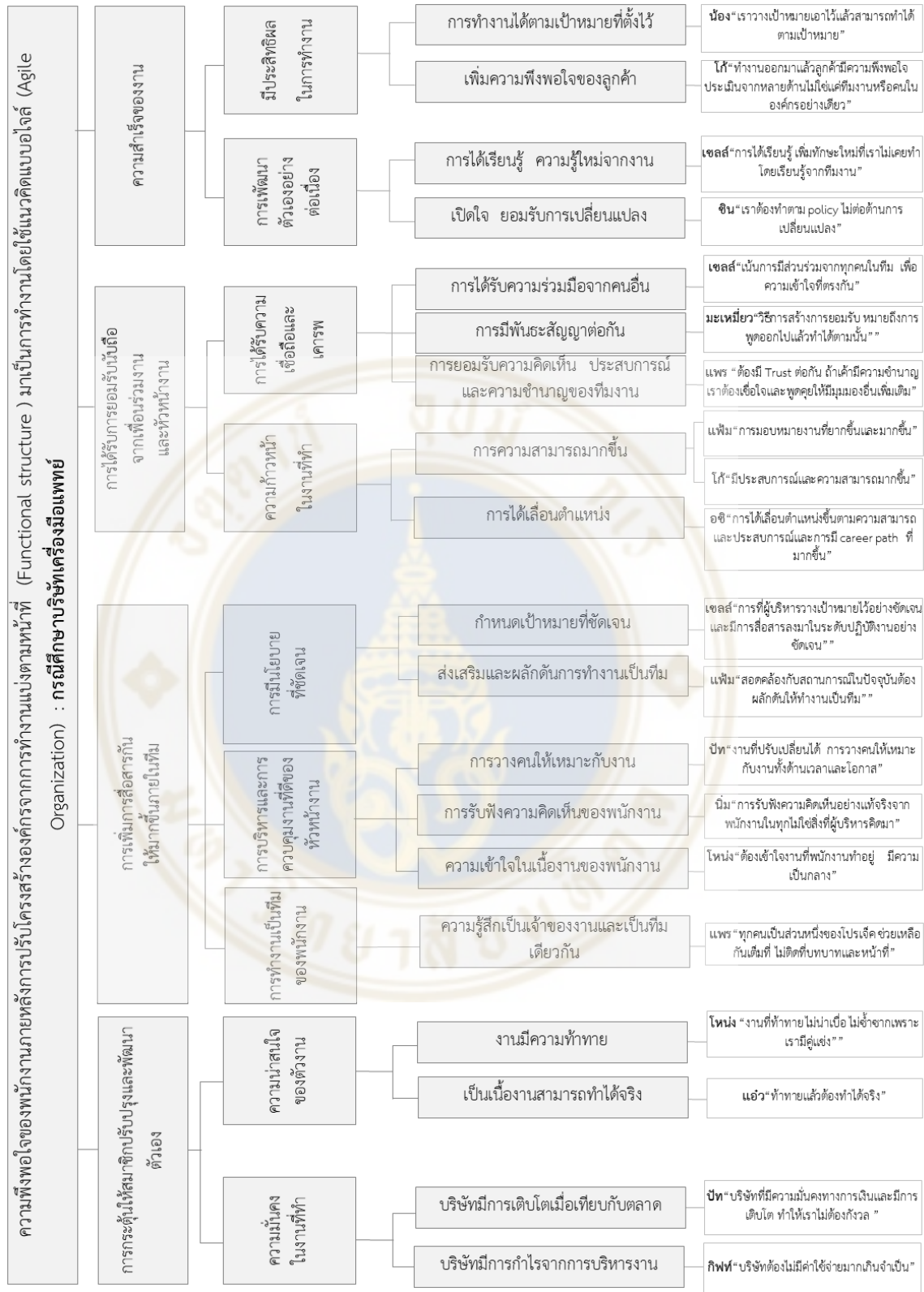
“ลักษณะงานที่น่าสนใจ (Challenge)” มีความเชื่อมโยงกับงานที่ทำท่ายไม่ซ้ำซาก และต้องทำได้จริง

นอกจากนี้ “ปัจจัยด้านนโยบายการบริหาร การควบคุมงานที่ดี (Policy)” มีความเชื่อมโยงกับการที่ผู้บริหารวางเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน และมีการสื่อสารลงมาในระดับปฏิบัติงานอย่างชัดเจน การรับฟังความคิดเห็นอย่างแท้จริง เข้าใจงานที่พนักงานทำอยู่อย่างแท้จริง มีความเป็นกลาง สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันต้องผลักดันให้ทำงานเป็นทีม ส่วน “ปัจจัยความมั่นคงใน



งาน”มีความเชื่อมโยงกับความสามารถของพนักงานและมีการดำเนินธุรกิจโดยมีผลกำไร ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีความพึงพอใจทฤษฎีตามสองปัจจัย (Herzberg’s Two Factor Theory) ของเฮอริ์เบิร์ต หลังจากนั้นผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์ที่ได้มาใช้อภิปราย หาข้อเสนอแนะสำหรับงาน วิจัย เพื่อเพิ่มความพึงพอใจของพนักงานและของลูกค้าผู้ใช้บริการ ซึ่งมีรายละเอียดตามภาพที่ 3.1





ภาพที่ 3.1 การสร้างรหัสคำและการจัดกลุ่มสำหรับปัจจัยป้องกันผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน หลังปรับโครงสร้างองค์กร

## บทที่ 4

### ผลการวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาความพึงพอใจของพนักงานภายหลังการปรับโครงสร้างองค์กรจากการทำงานแบบแบ่งตามหน้าที่ (Functional structure) มาเป็นการทำงานโดยใช้แนวคิดแบบอไจล์ (Agile Organization): กรณีศึกษาบริษัทเครื่องมือแพทย์นั้น

การนำเสนอผลการวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูลในงานวิจัยฉบับนี้ จะนำเสนอผลในประเด็นหลักที่สำคัญแบ่งเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้เข้าร่วมวิจัย

ส่วนที่ 2 ข้อมูลการของบริษัทเครื่องมือแพทย์แห่งนี้ภายหลังปรับโครงสร้างองค์กรจากการทำงานแบบแบ่งตามหน้าที่ (Functional structure) มาเป็นการทำงานโดยใช้แนวคิดแบบอไจล์ (Agile Organization)

ส่วนที่ 3 ข้อมูลปัจจัยความพึงพอใจของพนักงานหลังปรับโครงสร้างองค์กรจากการทำงานแบบแบ่งตามหน้าที่ (Functional structure) มาเป็นการทำงานโดยใช้แนวคิดแบบอไจล์ (Agile Organization)

จากนั้นผู้วิจัยได้ทำการสรุปผลจากการวิจัยเชิงคุณภาพซึ่งได้จากวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากมุมมองของผู้เข้าร่วมวิจัยทั้ง 30 ราย ที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานภายหลังการปรับโครงสร้างองค์กรจากการแบ่งตามหน้าที่ (Functional structure) เป็นการทำงานโดยใช้แนวคิดแบบอไจล์ (Agile Organization) โดยแบ่งออกเป็นแต่ละปัจจัยที่ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นแสดงไว้ในภาคผนวก ทั้งนี้ชื่อที่ใช้ของผู้ร่วมวิจัยทั้งหมดที่ได้ถูกกล่าวถึงในงานวิจัยครั้งนี้เป็นนามสมมติ

#### 4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้เข้าร่วมวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลจากตัวอย่างพนักงานจำนวน 30 รายจากต่างแผนกจำนวนทั้งสิ้น 6 แผนก ได้แก่

- 1) พนักงานจากฝ่ายขายเขตกรุงเทพ ชายและหญิง ไม่จำกัดอายุ และปัจจุบันทำงานอยู่ที่บริษัทฯ เครื่องมือแพทย์แห่งนี้จำนวน 5 คน

2) พนักงานจากฝ่ายขายเขตต่างจังหวัด ชายและหญิง ไม่จำกัดอายุ และปัจจุบันทำงานอยู่ที่บริษัทฯ เครื่องมือแพทย์แห่งนี้จำนวน 5 คน

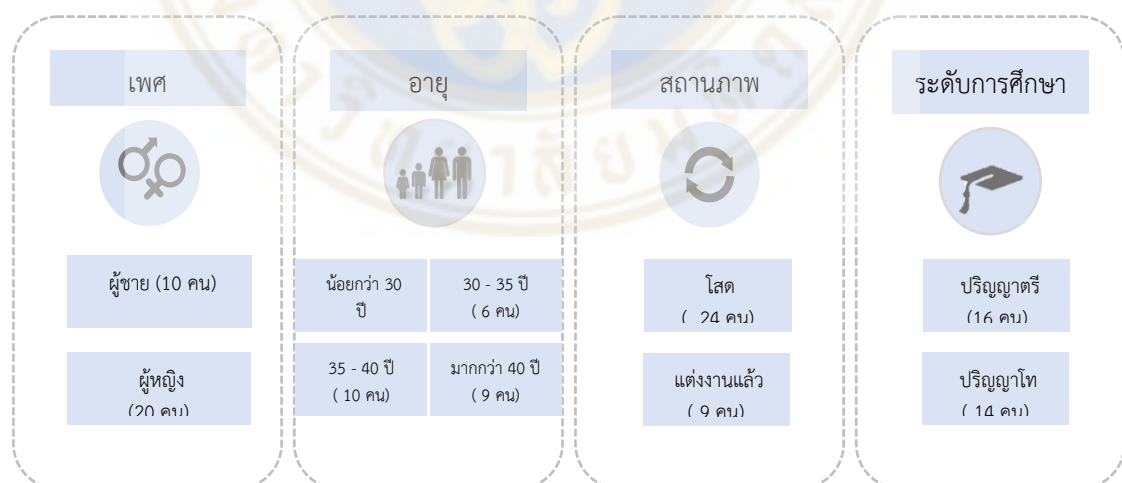
3) พนักงานจากฝ่ายวิศวกรรมบริการ ชายและหญิง ไม่จำกัดอายุ และปัจจุบันทำงานอยู่ที่บริษัทฯ เครื่องมือแพทย์แห่งนี้จำนวน 5 คน

4) พนักงานจากฝ่ายการตลาด ชายและหญิง ไม่จำกัดอายุ และปัจจุบันทำงานอยู่ที่บริษัทฯ เครื่องมือแพทย์แห่งนี้จำนวน 5 คน

5) พนักงานจากฝ่ายผู้เชี่ยวชาญ ชายและหญิง ไม่จำกัดอายุ และปัจจุบันทำงานอยู่ที่บริษัทฯ เครื่องมือแพทย์แห่งนี้จำนวน 5 คน

6) พนักงานจากฝ่ายแผนกสนับสนุนหลังการขาย ชายและหญิง ไม่จำกัดอายุ และปัจจุบันทำงานอยู่ที่บริษัทฯ เครื่องมือแพทย์แห่งนี้จำนวน 5 คน

โดยจัดกลุ่มผู้ร่วมวิจัยตามอายุงานออกเป็น 3 กลุ่มคือ กลุ่มผู้ร่วมวิจัยที่มีอายุงานน้อยกว่า 5 ปี อายุงาน 5 - 10 ปี และกลุ่มที่มีอายุงานมากกว่า 10 ปี ประกอบด้วยเพศชาย 10 ราย เพศหญิง 20 ราย ทั้งหมดมีอายุระหว่าง 30-40 ปี มีสถานภาพแต่งงานแล้ว 9 ราย และยังไม่แต่งงาน (โสด) 24 ราย ซึ่งสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี 16 รายและปริญญาโท 14 รายและปัจจุบันทำงานที่บริษัทเครื่องมือแพทย์แห่งนี้ ข้อมูลของผู้เข้าร่วมวิจัยทั้งหมดมีรายละเอียดดังภาพที่ 4.1 ดังนี้



ภาพที่ 4.1 รายละเอียดข้อมูลทั่วไปของผู้เข้าร่วมวิจัย

## 4.2 การปรับโครงสร้างองค์กรจากการทำงานแบ่งตามหน้าที่ (Functional structure)

### มาเป็นการทำงานโดยใช้แนวคิดแบบอไจล์ (Agile Organization): กรณีศึกษาบริษัท เครื่องมือแพทย์

การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรของบริษัทเครื่องมือแพทย์แห่งนี้เริ่มขึ้นเมื่อต้นปี 2562 โดยได้เปลี่ยนการทำงานของพนักงานจากเดิมมีรูปแบบการทำงานตามโครงสร้างแบบแบ่งตามหน้าที่ (Functional) มาใช้แนวคิดการทำงานแบบแบบอไจล์ (Agile Organization) เริ่มจากการที่ทางผู้บริหารได้ประกาศเป้าหมายและวิสัยทัศน์ใหม่ของบริษัทเรื่องการนำแนวคิดแบบอไจล์มาปรับใช้กับธุรกิจเครื่องมือแพทย์ ในด้านโครงสร้างมีการปรับสายการบังคับบัญชาให้สั้นลงโดยแบ่งการทำงานออกเป็นทีมย่อย (sub-team) มีการจัดกลุ่มพนักงานจากแผนกต่างๆ ให้เข้าเป็นสมาชิกของทีมย่อยและทำงานร่วมกัน ส่วนของวิธีการตั้งเป้าหมายนั้นมีการปรับการตั้งเป้าหมายจากเดิมเป็นการตั้งเป้าหมายแบบทั้งปีเป็นการตั้งเป้าหมายระยะสั้น และเปลี่ยนวิธีการวัดผลการปฏิบัติงานจากการใช้ KPI (Key performance indicator) เป็นการใช้ OKR (Objective and key results) ในด้านของการทำงานประจำวันจะมีการปรับวิธีการสื่อสารระหว่างพนักงานด้วยกันให้มีการสื่อสารกันมากขึ้นจากหลายช่องทางจากเดิมเป็นการประชุมแบบเจอหน้าหรือทางคุยโทรศัพท์ เป็นวิธีการใหม่ได้แก่การประชุมออนไลน์ ผ่านสื่อสารผ่านกลุ่มไลน์ สร้างวิธีการทำงานของทีมให้เป็นเหมือนการบริหารบริษัทย่อยที่ตั้งเป้าหมายและตัดสินใจในงานของตัวเองได้ตามเหมาะสม

สำหรับแนวคิดการทำงานแบบแบบอไจล์ (Agile Organization) นี้เน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งเน้นการทำงานแบบร่วมมือกัน (cross-functional) เป็นทีมที่จะต้องพัฒนาทั้งความสามารถและความแข็งแกร่งของการทำงาน ปี 2562 จึงมีการปรับโครงสร้างการทำงานของพนักงานด้วยการแบ่งพนักงานออกเป็นทีมย่อยมีชื่อเรียกจำเพาะว่า sub-team ซึ่งประกอบด้วยพนักงานจากหลายสายงานมาทำงานร่วมกันและประจำอยู่ตามภูมิภาคของประเทศที่ได้รับมอบหมาย โดยในทีมย่อยนี้จะประกอบไปด้วยสมาชิกจากต่างแผนกมาทำงานร่วมกันเช่นแผนกขาย แผนกการตลาด แผนกสนับสนุนการขาย แผนกวิศวกรรมบริการ แผนกบัญชี และแต่ละทีมจะมีผู้บริหารระดับสูงเป็นที่ปรึกษาประจำทีม อำนาจความสะดวกในการทำงานพนักงานแต่ละคนจะทำงานในรูปแบบใหม่คือเป็นสมาชิกของทีมย่อยที่ขยายขอบเขตการทำงานของตัวเองออกไป พร้อมไปกับความเพิ่มศักยภาพและความเชี่ยวชาญตามสายงานที่ตัวเองสังกัดแต่ต้น เช่น พนักงานฝ่ายการตลาดนอกจากจะต้องเชี่ยวชาญในการเจาะตลาด การหาช่องทางการขายแล้วยังต้องมีการเรียนรู้หน้าที่อื่นเพิ่มขึ้นตามบริบทของสมาชิกในทีมย่อยที่ต้องทำงานแทนกันได้ และเป็นศูนย์กลางให้กับลูกค้าได้เหมือนกัน กล่าวคือหากลูกค้าติดต่อสมาชิกคนใดคนหนึ่งแล้วและต้องการความช่วยเหลือจากทางบริษัทฯ ทางทีมงานจะต้องมีการประสานงานกันเพื่อตอบสนองต่อ



ความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้โดยไม่ต้องเล่าถึงปัญหาและความต้องการใหม่ทุกครั้งที่ดีต่อบริษัทฯ ซึ่งได้รับการตอบรับที่ดีจากลูกค้าดังที่คุณน้อง [เพศหญิง อายุ 38 ปี ฝ่ายการตลาด] ได้กล่าวว่า “ปัจจุบันเราเป็นองค์กรแบบบอใจล์ซึ่งพนักงานจะต้องทำหน้าที่แทนกันได้หมด เวลาเราไปพบลูกค้าจะมีการบอกกล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงนี้ให้กับลูกค้าฟังเพื่อให้เขา รับทราบและเปลี่ยนวิธีการติดต่อกับบริษัท เพื่อให้เขาเองมีความสะดวกและรวดเร็วในการรับ บริการ ซึ่งลูกค้าเองก็มีผลการตอบรับที่เป็นบวกจากการที่ติดต่อกับคนไม่กี่คนในปัญหา”

การตั้งเป้าหมายของการทำงานได้ถูกปรับเปลี่ยนจากเดิมที่ใช้การตั้งเป้าหมายร่วมกัน ทั้งปีตามสายการปฏิบัติงานงานมาใช้การตั้งเป้าหมายแบบใหม่เรียกว่าการตั้ง OKR (Objective and Key results) และใช้ OKR นี้ในวัดผลของการทำงานแบบระยะสั้นทดแทนการใช้ KPI (key performance indicator) ซึ่งทีมย่อยจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายและทิศทางการทำงานของทีมได้เองโดย OKR ของทีมย่อยจะแบ่งออกเป็นข้อและมีการวัดผลที่ชัดเจน สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ บริษัทฯ กำหนดไว้ OKR นี้สามารถปรับเปลี่ยนได้ทุกเวลาที่ต้องการ เพื่อปรับวิธีการทำงานของ พนักงานให้เข้าใกล้เป้าหมายที่กำหนดขึ้นและพนักงานจะใช้ OKR เป็นเข็มทิศของการทำงาน โดย OKR ด้านการจัดการอบรมให้กับลูกค้าของบริษัทฯ ซึ่งทางคุณมะเหมี่ยว [เพศหญิง อายุ 39 ปี ฝ่าย การตลาด] ได้กล่าวว่า “จริงๆแล้วการตั้งเป้าหมายใหม่ของเราอย่างหนึ่งที่เห็นชัดเจนเลยคือการตั้ง OKR ของการจัดการอบรมให้กับลูกค้า ที่ผ่านมาระยะหนึ่งที่เราจัดเองแค่ปีละครั้ง ส่วนที่เราไป ร่วมกับองค์กรต่างๆก็แค่ 3-4 ครั้งต่อปี แต่ที่บริษัทฯ ให้เราตั้งเป้าหมายใหม่คือให้เราดูว่าภายใน 3 เดือนข้างหน้าเราจะมีการจัดอบรมหัวข้ออะไรที่เหมาะสมกับลูกค้าเราบ้าง จะทำที่รพ.ไหนบ้างโดยที่ บริษัทกำหนดว่าต้องได้ 3 งานต่อทีม แล้วมาดูกันตอนรีวิว่าทีมไหนทำที่ไหนบ้าง ผลเป็นยังไง ลูกค้าชอบ ไม่ชอบ จะได้ปรับตอนทำครั้งถัดๆไป” OKR ที่ได้จึงกำหนดเป้าหมายระยะสั้นและ ประเมินผลการปฏิบัติงานที่อ้างอิงกับทีมมากที่สุด และจะต้องมีการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องซึ่งอาจผ่านช่องทางการประชุมสั้น หรือทางโทรศัพท์

นอกจากนี้บริษัทได้มีการทำข้อมูลจากส่วนสนับสนุนกลางแสดงข้อมูล OKR ให้ พนักงานได้รับรู้ข้อมูลโดยทั่วกันเช่นจำนวนครั้งที่แต่ละทีมจัดอบรมไปแล้ว รายงานยอดขาย รายงานสินค้าคงคลัง รายงานค่าใช้จ่ายและการลงทุน การประเมินผลของการดำเนิน

งานจึงสั้นลงจากเดิมปีละครั้งเป็นประเมินผลทุก 3 เดือน แต่จะไม่ใช้ OKR ในการ ประเมินผลงานของพนักงานโดยตรงเพราะอาจมีการปรับเปลี่ยนใหม่ หากการทำงานนั้นไม่ตรงกับ เป้าหมายของบริษัทฯและความต้องการของลูกค้า กล่าวคือ OKR เป็นตัวกำหนดทิศทางการทำงาน เท่านั้นไม่ใช่ตัวชี้วัดความสามารถในการทำงานของพนักงานแต่ละคน แนวคิดนี้จึงลดขั้นตอน เวลาและความซับซ้อนลง ทำให้พนักงานเรียนรู้เร็ว ปรับปรุงเร็ว ตลอดจนเข้าถึงผู้บริหารได้ง่ายขึ้น

และสามารถขออนุมัติโครงการขายจากผู้บริหารได้โดยตรง ไม่ต้องรออนุมัติไปที่ละชั้นแบบเดิมซึ่งใช้เวลาดำเนินการนาน พนักงานจะได้รับคำแนะนำและนำแนวทางไปปฏิบัติได้ทันที ส่งผลให้พนักงานสามารถทำความเข้าใจกับรายละเอียดของงานและมีการประสานงานที่มีความคล่องตัวมากขึ้นในทีมของตัวเอง มีความสามารถในการร่วมมือกันมากขึ้นด้วยการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูล ซึ่งจะเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรแบบใหม่ที่ทันสมัย ไม่ยึดติดกับกรอบแบบเดิม เป็นปัจจุบันและมีความก้าวหน้าเหมาะกับยุคสมัยซึ่งการปรับเปลี่ยนจะมีความสัมพันธ์กับการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรด้านการให้บริการ

นอกจากนี้รูปแบบการสื่อสารของพนักงานได้ถูกออกแบบให้เปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจนและให้ทำได้ทันที เห็นได้ชัดเจนในเรื่องของการประชุม ได้เปลี่ยนการประชุมในห้องประชุมที่ใช้เวลานานมาเป็นการประชุมแยกตามทีมย่อยทุกสัปดาห์หรือบ่อยเท่าที่ต้องการ อาจผ่านการประชุมออนไลน์ตามโปรแกรมมาตรฐานที่บริษัทนำมาใช้งานหรือกรณีที่มีเรื่องด่วนที่ต้องการสื่อสารในทีมงานสามารถทำได้ทันที โดยการโพสต์ลงในกลุ่มไลน์โดยไม่ต้องรอให้ถึงเวลาประชุมและการประชุมในแต่ละครั้งจะกระชับเวลาไม่เกิน 30 นาที เน้นเฉพาะกลยุทธ์การทำงานและผลลัพธ์ไม่ต้องลงรายละเอียดขั้นตอนการทำงาน และในทุกสัปดาห์ทุกทีมจะต้องมีตัวแทนเข้าร่วมประชุมกับระดับผู้บริหารเพื่อแจ้งประเด็นสำคัญ แจ้งเรื่องที่ต้องการการสนับสนุนและอัปเดตสถานการณ์การตลาดที่เกี่ยวข้องซึ่งจะใช้เวลาไม่เกิน 1 ชั่วโมงและเปลี่ยนจากการนั่งประชุมเป็นยืนประชุม (interactive stand up meeting) เพื่อให้ทุกทีมเลือกหัวข้อนำเสนอที่น่าสนใจ ได้ใจความ มีการเรียนรู้และพัฒนา รวมทั้งมีโซลูชันซึ่งพร้อมไปปฏิบัติงานต่อไป

ตามแนวคิดแบบบอโจล์ผู้ปฏิบัติงานจะมีอำนาจ (authorization) ในการตัดสินใจที่มากพอตามที่ได้รับอนุมัติจากผู้บริหาร เพื่อกำหนดทิศทางและกรอบเวลาของโครงการ (project) ที่ดำเนินงานอยู่ในขณะนั้น ให้เกิดความสะดวก ทันต่อการใช้งานและตอบสนองต่อผู้รับบริการได้อย่างรวดเร็ว ในแง่ของการปฏิบัติงานในโครงการที่ได้รับมอบหมาย ทีมงานจะมีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบงานในแต่ละส่วนขึ้นเพื่อให้ส่วนงานส่วนนั้นมีผลการดำเนินงานเป็นไปตามคุณภาพมาตรฐานและกรอบเวลาที่กำหนดขึ้น ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจะสามารถรับรู้สถานะของโครงการได้อย่างชัดเจนผ่านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน และมีการสื่อสารกันอย่างสม่ำเสมอ ทั้งแบบออนไลน์และออฟไลน์ มีการวางแผนและส่งมอบงานทีละขั้นเพื่อให้สามารถรับมือกับปัญหาหรือข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นและสามารถแก้ไขได้ทันที จากนั้นจึงต่อยอดทำเพิ่มเมื่อขั้นตอนนั้นดำเนินไปอย่างถูกต้องทิศทางหรือหากพบข้อผิดพลาดจะปรับเปลี่ยนการทำงานทันที เพื่อให้เหมาะสมกับทรัพยากรและสถานการณ์ โดยผู้ปฏิบัติงานต้องสื่อสารกับทีมงานให้รับรู้ถึงปัญหาที่เกิดขึ้น รวมทั้งรายงานความคืบหน้าของโครงการให้ทีมงานรับรู้อย่างสม่ำเสมอเพื่อทำให้เกิดความชัดเจนและวัดผลได้ ดังนั้นจึง

เกิดการเรียนรู้ข้อผิดพลาดและแก้ไขอย่างรวดเร็ว ตามมาด้วยความสำเร็จของงานจึงส่งผลให้เกิดความพึงพอใจทั้งต่อพนักงานและลูกค้าตามลำดับ

#### 4.3 ปัจจัยสำคัญของแนวคิดการทำงานแบบอไจล์ (Agile Organization) ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ ภายหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรจากการทำงานแบ่งตามหน้าที่ (Functional structure) มาเป็นการทำงานโดยใช้แนวคิดแบบอไจล์ (Agile Organization)

เพื่อแสดงรายละเอียดประกอบการอธิบายผลการศึกษาความพึงพอใจของพนักงาน ภายหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรจากการทำงานแบ่งตามหน้าที่ (Functional structure) เป็นการทำงานโดยใช้แนวคิดแบบอไจล์ (Agile Organization): กรณีศึกษาบริษัทเครื่องมือแพทย์ ผู้วิจัยได้สรุปข้อมูลปัจจัยตามแนวคิดการทำงานแบบอไจล์ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานซึ่งประกอบด้วย 4 ปัจจัยคือ

1. ความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย
2. การได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน
3. การเพิ่มการสื่อสารกันให้มากขึ้นภายในทีม
4. การกระตุ้นให้สมาชิกปรับปรุงและพัฒนาตัวเอง

มีรายละเอียดตามปัจจัยอธิบายได้ตามภาพที่ 4.3 ดังนี้



ภาพที่ 4.3 สรุปปัจจัยสำคัญทั้ง 4 ปัจจัยตามแนวคิดการทำงานแบบเอจิล (Agile Organization) ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานภายหลังการปรับโครงสร้างองค์กร



#### 4.3.1 ความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมายที่ส่งผลต่อความพึงพอใจภายหลังการปรับโครงสร้างองค์กร

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกของพนักงานในแผนกที่เกี่ยวข้องที่มีผลต่อความพึงพอใจ พบว่าความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมายส่งผลต่อความพึงพอใจ ประกอบด้วยการทำงานมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) และการที่พนักงานแต่ละคนมีการพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง (Individual performance improvement) นั่นคือความสำเร็จของงานเกิดจากการที่ได้ทำงานจนบรรลุตามเป้าหมายที่วางเอาไว้ตั้งแต่ต้นทั้งด้านของผลลัพธ์ที่ได้และเป็นไปตามกรอบเวลาที่กำหนด และนอกจากนี้ยังต้องวัดผลสำเร็จของการทำงานที่ทำออกมาแล้วโดยผู้เกี่ยวข้องจากหลายส่วนงาน ทั้งเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างานและลูกค้าผู้รับบริการ ตามที่ผู้เข้าร่วมวิจัย 12 รายมีความเห็นตรงกันและสอดคล้องกับคุณหนึ่ง [เพศหญิง อายุ 38 ปี ฝ่ายการตลาด] ที่กล่าวว่า ความสำเร็จคือการที่ “เราวางเป้าหมายเอาไว้แล้วเราสามารถทำได้ตามเป้าหมาย” และคุณเชลล์ [เพศหญิง อายุ 39 ปี ฝ่ายขาย] กล่าวว่า “ความสำเร็จในงานคือการบรรลุวัตถุประสงค์ ผิดแล้ว แก้ไข การได้เรียนรู้” นอกจากนี้คุณมะเหมี่ยว [เพศหญิง อายุ 39 ปี ฝ่ายการตลาด] ได้กล่าวถึงการที่ลูกค้าใช้สินค้าและบริการของบริษัทอย่างต่อเนื่อง กล่าวว่า “ความสำเร็จของงานคือการที่เราให้บริการที่ลูกค้าประทับใจและอยากใช้สินค้าและบริการของบริษัทอย่างต่อเนื่องคือความสำเร็จของงาน” ซึ่งขอกกล่าวถึงรายละเอียดเชิงลึกประเด็นแรกในด้านของการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) ของพนักงานภายหลังการปรับโครงสร้างองค์กร พบว่าผู้เข้าร่วมวิจัยได้ให้ความหมายของการทำงานที่มีประสิทธิภาพนั้นคือการทำงานนั้นจะต้องใช้เวลา น้อยลงและมีผลสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ หรือใช้เวลาเท่าเดิมแต่มีผลสำเร็จมากขึ้น ดังที่คุณหนูย [เพศชาย อายุ 37 ปี ฝ่ายสนับสนุนหลังการขาย] กล่าวว่า “งานที่เราทำจะต้องใช้เวลาน้อยลงแต่ให้ผลสำเร็จเท่าเดิมหรือมากขึ้น” ซึ่งสอดคล้องกับคุณชินและคุณพร [ฝ่ายสนับสนุนหลังการขาย] กล่าวว่า “เราต้องมีการพัฒนา ทำงานให้ถูกต้องและรวดเร็ว” [เพศหญิง อายุ 42 ปี ฝ่ายสนับสนุนหลังการขาย] หรือ “ทำงานให้เสร็จทันเวลาหรือก่อนเวลา มีการแพลนงานล่วงหน้า” [เพศหญิง อายุ 50 ปี ฝ่ายสนับสนุนหลังการขาย]

นอกจากนั้น ผู้ร่วมวิจัย 5 รายกล่าวสอดคล้องกันถึงการจัดการปัญหาและการลำดับความสำคัญของงาน คือการทำงานที่มีประสิทธิภาพจะทำให้ใช้เวลาอย่างคุ้มค่า ดังที่คุณเฟิร์น [เพศชาย อายุ 42 ปี ฝ่ายวิศวกรรม] กล่าวว่า “การทำงานที่มีประสิทธิภาพ



คือเราใช้เวลาคุ้มค่ากับแรงที่ลงไป มีการจัดการตามความเหมาะสมคือ 1. สำคัญ เร่งด่วน ทำก่อน 2. ไม่สำคัญ เร่งด่วน ทำก่อน 3. สำคัญ ไม่เร่งด่วน ทำทีหลัง 4. ไม่สำคัญ ไม่เร่งด่วน เอาไว้ทำสุดท้าย ที่สำคัญต้องทำงานตามคู่มือ (work instruction) ถ้าแก้ไขไม่ได้ให้ขอความช่วยเหลือจากทีมงาน ต้องติดต่อไปที่คนที่เก่งด้านนั้น” คุณพลอย และคุณกิฟท์ [ฝ่ายผู้เชี่ยวชาญ] กล่าวสอดคล้องกันถึงการจัดลำดับความสำคัญของปัญหาที่ต้องทำตามความสำคัญ ตามขั้นตอนมาตรฐานคุณพลอย [เพศหญิง อายุ 27 ปี ฝ่ายผู้เชี่ยวชาญ] กล่าวว่า “จัดลำดับความสำคัญของปัญหาก่อน ถ้าปัญหามาพร้อมกันหลายๆเรื่อง เมื่อเราเลือกปัญหาที่จะแก้มาแล้วจะต้องนำมาปรึกษาหลายคน ทั้งหัวหน้าและเพื่อนร่วมงานแล้วนำมาปรับใช้” และคุณกิฟท์ [เพศหญิง อายุ 29 ปี ฝ่ายผู้เชี่ยวชาญ] “อันดับแรกต้องดูว่าปัญหานั้นเกิดมาจากอะไร ตัวบุคคลหรือระบบงาน และค่อยๆแก้ไปที่ละขั้น ไม่ตื่นตูมกับปัญหา จัดการโดยการทบทวนว่าปัญหาเกิดจากอะไรคิดวิธีแก้ปัญหาไว้ล่วงหน้าและปรึกษาคณะที่มีประสบการณ์ที่เคยเจอปัญหาแบบเดียวกัน” ผู้ร่วมวิจัย 5 รายได้กล่าวถึงการทำงานร่วมกันด้วยวิธีการร่วมมือ (collaboration) กันเป็นทีมตามเป้าหมายที่วางเอาไว้จากทีมงานที่มาจากหลายตำแหน่งอย่างราบรื่นด้วยความสัมพันธ์อันดีคือความสำเร็จของงานและผู้ร่วมวิจัย 6 รายกล่าวถึงความสำเร็จของงานว่าจะต้องมีความพึงพอใจ ความประทับใจโดยต้องมีการประเมินจากมุมมองของลูกค้าและเพื่อนร่วมงานด้วย ไม่ใช่แค่สำเร็จตามเป้าหมายอย่างเดียว ซึ่งสอดคล้องกับคุณโก้ [เพศชาย อายุ 37 ปี ฝ่ายผู้เชี่ยวชาญ] และคุณแอม [เพศหญิง อายุ 39 ปี ฝ่ายขาย] ที่กล่าวว่าความสำเร็จจะต้องประเมินจากหลายด้านซึ่งต้องทำงานออกมาแล้วมีผลงานที่ลูกค้ามีความพึงพอใจ รู้สึกว่างานที่เราทำคืองานที่ออกมาดี “ทำงานออกมาแล้ว ลูกค้ามีความพึงพอใจ ประเมินจากหลายๆด้าน ไม่ใช่แค่ทีมงานหรือคนภายในองค์กรพอใจอย่างเดียว”(คุณแอม)

นอกจากนี้ความสำเร็จของงานคือการได้ใช้ความพยายาม อย่างเต็มความสามารถ อย่างรู้ทิศทางการดำเนินงาน ตามที่คุณอชิ [เพศชาย อายุ 50 ปี ฝ่ายขาย] กล่าวสอดคล้องกับคุณแพ้ม [เพศหญิง อายุ 30 ปี ฝ่ายสนับสนุนการขาย] ว่าความพยายามในการทำงานอย่างเต็มที่กับงานคือความสำเร็จซึ่งอาจจะไม่บรรลุตามเป้าหมายที่เราตั้งไว้แต่ต้น ส่วนคุณโหน่ง [เพศหญิง อายุ 42 ปี ฝ่ายขาย] กล่าวว่า “พนักงานจะต้องรู้หน้าที่ของตัวเองอย่างชัดเจน จึงจะได้รู้ทิศทางในการทำงานและถึงเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ได้อย่างไม่ขาดตกบกพร่อง” นอกจากนี้คุณอ้อมและคุณฟ้า [ฝ่ายขาย] ได้กล่าวเพิ่มเติมว่าความสำเร็จจะต้องวัดผล ไปทีละขั้นทั้งระยะสั้นและระยะยาว ในการ

ทำงานจึงไม่ควรข้ามขั้นตอนเพราะอาจจะทำให้เราผิดพลาดได้ ในด้านการพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง (Individual performance improvement) ของพนักงานภายหลังการปรับโครงสร้างองค์กร ผู้วิจัยให้ความเห็นว่าส่งผลโดยตรงกับความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย พนักงานสามารถเริ่มจากการพัฒนางานที่ตัวเองทำอยู่แล้วประกอบกับการเรียนรู้จากการทำงานแบบ ยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งบทบาทใหม่ของงานที่ได้รับมอบหมายจะผลักดันให้พนักงานมีการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องจนทำให้เราทำงานอย่างสมาร์ต ไม่ใช้เวลากับงานมากจนเกินไปจนเสียสมดุลการใช้ชีวิต (work-life balance) ไม่เพียงแต่ความสามารถในงานเท่านั้น พนักงานจะต้องพัฒนาตัวเองโดยการปรับตัว ปรับวิธีการทำงานให้มีความรู้สึกร่วมกับทีมงานให้มากยิ่งขึ้น ก้าวข้ามกำแพง Silos และมีการแสดงออกอย่างจริงจัง ให้สอดคล้องกับการทำงานด้วยขั้นตอนและวิธีการแบบใหม่ ดังที่ **คุณเชลล์** [เพศหญิง อายุ 39 ปี ฝ่ายขาย] และ **คุณโก้** [เพศชาย อายุ 37 ปี ฝ่ายผู้เชี่ยวชาญ] กล่าวว่า “นอกจากต้องทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายเราต้องพัฒนาตัวเองให้ดีกว่าเดิมในทุกด้านเพราะโลกหมุนเร็ว การได้เรียนรู้เพิ่มทักษะใหม่ที่เราไม่เคยทำโดยการเรียนรู้จากทีมงาน เช่นถ้าเราเป็นฝ่ายขายก็ต้องทำหน้าที่อื่นๆ ได้ด้วยแบบคนเดียวหลายฟังก์ชันเพราะบริษัทต้องการให้เราเป็น และโลกก็จะเปลี่ยนไปในทางนี้ บริษัทมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและเราจะต้องมองว่าทุกการเปลี่ยนแปลงจะมีอะไรใหม่ๆ ให้เราได้เรียนรู้” และ **คุณพร** [เพศหญิง อายุ 50 ปี ฝ่ายสนับสนุนหลังการขาย] กล่าวถึงการวางแผนงานเพื่อให้มีสมดุลของการใช้เวลากับงานและการชีวิตส่วนตัวว่า “มีการแพลนงานแล้วมี *work life balance* คือการปรับตัวที่ดี” ส่วน **คุณชิน** [เพศหญิง อายุ 42 ปี ฝ่ายสนับสนุนหลังการขาย] กล่าวถึงการเปิดใจและการยอมรับการเปลี่ยนแปลงว่า “ถ้าหลักๆ การแก้ปัญหาเป็นเรื่องของคน จะต้องมีการปรับตัวเพื่อสร้างความไว้วางใจระหว่างกันและกัน เราต้องทำตาม *policy* ไม่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง”

#### 4.3.2 การได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน ภายหลังการปรับโครงสร้างองค์กร

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกของพนักงานในแผนกที่เกี่ยวข้องที่มีผลต่อความพึงพอใจ พบว่าการได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานส่งผลต่อความพึงพอใจ ประกอบไปด้วยการได้รับความเชื่อถือและเคารพ (Trust and Respect) และมีความก้าวหน้าในงานที่ทำ (Job opportunity) การได้รับความเชื่อถือและเคารพ

ในความคิดเห็นของกันและกันเป็นสิ่งที่สำคัญมากในการทำงานร่วมกัน เห็นได้ชัดว่าพนักงานมีการปรับตัวไปในทิศทางที่ดีและให้ความสำคัญต่อเรื่องนี้เป็นอันดับแรกเพื่อการทำงานที่ราบรื่น เพื่อนร่วมงานในทีมย่อยจะต้องเคารพและเชื่อว่าผู้ที่ได้รับการมอบหมายงานตามหน้าที่เดิมมาก่อนนั้นจะมีเชี่ยวชาญกว่าและให้คำแนะนำในหน้าที่หลักของตัวเองได้ดีที่สุดและตัวพนักงานแต่ละคนจะต้องกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นในงานต่อทีมงานเพื่อให้ได้มุมมองใหม่ที่แตกต่างจากการคิดภายใต้ข้อมูลความรู้และข้อจำกัดเดิม สามารถที่จะลงมือทำด้วยความพยายาม เรียนรู้ในเรื่องที่ไม่เคยทำ กล้าลองผิด ลองถูก หากได้รับการสนับสนุนจากทีมงานที่เชี่ยวชาญจะทำให้งานเสร็จเร็วและผลงานออกมาดี ดังที่คูลแพร์ [เพศหญิง อายุ 27 ปี ฝ่ายขาย] กล่าวถึงความเคารพและเชื่อมั่นกับคนในทีมในการทำงานต้องมีความไว้วางใจต่อกัน ต้องเชื่อใจในความชำนาญของเพื่อนร่วมงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และมีการเติมเต็มทำให้มีมุมมองอื่นเพิ่มเติมในฐานะทีมงานเดียวกัน “ต้องมี *Trust* ต่อกัน ถ้าเค้ามีความชำนาญเราต้องเชื่อใจและพูดคุยให้มีมุมมองอื่นเพิ่มเติม ซึ่งจะช่วยให้รู้งานได้จริงๆแล้วเราอาจไม่มีความชำนาญแต่เรามีมุมมองใหม่แบบนอกรอบ ทำให้มองปัญหารอบด้านมากขึ้น อย่างเช่นเราอาจจะถามคำถามเบสิก แต่คำถามนั้นอาจช่วยให้แก้ปัญหาได้เพราะปัญหาบางอย่างก็มีลักษณะแบบเส้นผมบังภูเขา คนเก่งจะคิดมาก คิดซับซ้อนแต่เราจะให้มุมมองที่เริ่มจากศูนย์ได้”

นอกจากนี้การขอคำแนะนำ การแลกเปลี่ยนแนวความคิดกับหัวหน้าและร่วมแก้ปัญหาไปด้วยกันจะสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน ซึ่งก่อนการปรับโครงสร้างองค์กรพนักงานจะทำงานตามหน้าที่และมีความสามารถตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น พนักงานจึงเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่นผู้เชี่ยวชาญที่ทำงานกับเครื่องวิเคราะห์จะไม่สามารถนำเสนอขายสินค้าได้อย่างราบรื่น เพราะไม่เคยได้รับการฝึกฝนหรือรับมือกับลูกค้าและเพื่อนร่วมงาน การทำงานจึงมักจะไม่ค่อยคล่องตัวเพราะเราจะต้องนัดหมายลูกค้าหลายครั้งหรือบางครั้งพนักงานลืมส่งงานต่อกันหรือส่งต่องานไม่ครบถ้วนไม่เข้าใจความต้องการของลูกค้า มีการประสานงานกันระหว่างแผนกน้อยและมีความร่วมมือระหว่างบุคคลน้อยเช่นกัน รวมทั้งการขาดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและไม่มีการจัดลำดับความสำคัญ เช่นกรณีรับแจ้งปัญหา การขัดข้องเรื่องการใช้งาน การอ่านผลการวิเคราะห์จากลูกค้าแล้ว หากพนักงานขาดการส่งต่องานที่ดีจะทำให้แก้ปัญหาให้ลูกค้าได้ไม่ดีหรือแก้ไขไม่สำเร็จ อีกในทางหนึ่งหากพนักงานมีความมั่นใจจนเกินไปว่าสิ่งที่ตัวเองคิดและทำนั้นถูกต้องทั้งหมดจะส่งผลให้การทำงานไม่

เป็นหนึ่งในเดียวกัน ไม่มีความต่อเนื่องในการให้บริการส่งผลให้ความสำเร็จของงานลดลง การแก้ปัญหาจึงควรมีการลำดับความสำคัญและต้องเคารพและยอมรับในกันและกัน แลกเปลี่ยนข้อมูลกัน ให้ความร่วมมือกัน ประสานงานระหว่างแผนกกันมากขึ้นหลังการปรับโครงสร้างองค์กร

อย่างไรก็ตามการสร้างการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานคือสิ่งที่ท้าทายและทำได้ยากยิ่ง ต้องใช้เวลาและความสามารถของบุคคลในหลายด้าน เช่นทักษะการสื่อสาร ความฉลาดทางอารมณ์ ความสามารถในการทำงานเป็นทีมและมีความสามารถในงานที่ได้รับมอบหมาย เพิ่มเติมข้อมูลด้านการมีตัวตนของทุกคนในทีม การมีพันธะสัญญา (commitment) ต่องานและต่อทีมงาน ตลอดจนการมีความสามารถที่จะพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้นในโครงการถัดไปจนสามารถทำงานที่ยากขึ้นได้ ผู้เข้าร่วมวิจัย 7 รายมีความเห็นตรงกันว่า การสร้างการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงานคือการเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกคนในทีม การสร้างความรู้สึกร่วมกัน การระดมสมอง สร้างการเป็นส่วนหนึ่งของงานโดยการวางแผนร่วมกันและการยอมรับความคิดเห็นอย่างเปิดใจ เข้าใจอย่างแท้จริง โดยจะต้องไม่มีการกล่าวโทษ ตัดสินว่าถูกหรือผิด การมีการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอและบ่อยเท่าที่เหมาะสมและทำได้ เพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน เช่นกล้าออกความคิดเห็นและการยอมรับเสียงสะท้อน (feedback) มีการสื่อสารทั้ง 2 ฝ่ายตามที่คุณเชลล์ [เพศหญิง อายุ 39 ปี ฝ่ายขาย] กล่าวว่า “การมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายเช่นการเข้าร่วมประชุมจากทุกหน้าที่ การแสดงความคิดเห็น โดยไม่เบลอความคิดของใคร มีการปรับไอดีของทีมงานให้สามารถทำออกมาได้ กล้าพูด กล้าแสดงความคิดเห็นออกมา” หรือคุณปัท [เพศหญิง อายุ 39 ปี ฝ่ายขาย] กล่าวว่า “งานขายเป็นโปรเจกต์ที่ค่อนข้างใหญ่ เซลล์ฟังก์ชันเดียวจะทำงานไม่สำเร็จ ต้องประกอบไปด้วยทีมมีทั้ง เราจะมีการคุยกันก่อน ว่าเราจะมีการลุยไหน เดินไปอย่างไร” ผู้ร่วมวิจัย 4 รายกล่าวตรงกันว่า การมีพันธะสัญญา (commitment) คือวิธีการสร้างการยอมรับ หมายถึงการพูดออกไปแล้วทำได้ตามนั้นและหากมีแนวโน้มว่างานจะล่าช้าต้องรีบสื่อสารว่ากำลังทำอะไรอยู่และประเมินจากเสียงสะท้อนที่กลับ-มา ตามที่คุณมะเหมี่ยว [เพศหญิง อายุ 39 ปี ฝ่ายการตลาด] กล่าวไว้ว่า “รับปากว่าจะทำอะไรก็ต้องทำให้ได้ตาม timeline ที่ได้ และสื่อสารว่าเรากำลังทำอะไรอยู่ ถ้าหากไม่สามารถทำได้ตามที่ตกลง และประเมิน โดยการที่มี feedback การเล่าจากทีมงานว่ามีการไปทำ นั้นทำนี้ต่อแล้วประสบความสำเร็จ” คุณแพ้ม [เพศหญิง อายุ 30 ปี ฝ่ายสนับสนุนการขาย] กล่าวว่า การให้ความช่วยเหลือผู้อื่นในงานที่เราช่วยได้คือการสร้างการยอมรับ



นับถือจากทีมงาน สิ่งไหนที่ไม่ใช่หน้าที่เราแล้วเราทำได้ ก็เต็มใจจะช่วยเหลือ ใช้วิธีสื่อสาร แลกเปลี่ยนตามข้อเท็จจริง แต่การจะได้รับการยอมรับนั้นยังขึ้นกับหลายปัจจัยเช่น อายุงาน ความอาวุโส ประสบการณ์ของแต่ละบุคคล “สิ่งไหนที่ไม่ใช่หน้าที่เราแล้ว เราทำได้ ก็เต็มใจจะช่วยเหลือ ใช้วิธีสื่อสารแลกเปลี่ยนตามข้อเท็จจริง แต่ในเรื่องของการยอมรับเราคิดว่าเรายังไม่ได้ประสบความสำเร็จมากในการยอมรับ เพราะการทำงานของเรามีหลายเจเนอเรชั่น มีหลายทัศนคติ ” (คุณเพิ่ม)

ในด้านของความเจริญก้าวหน้าในงาน (Growth Opportunity) ภายหลังปรับโครงสร้างองค์กรนั้น ผู้ร่วมวิจัยมองว่าการได้รับความก้าวหน้าในอาชีพการงาน (career path) ซึ่งหมายถึงการเลื่อนตำแหน่งขึ้นตามความสามารถและประสบการณ์ที่มากขึ้น และการที่พนักงานมีความสามารถที่เพิ่มขึ้นจากงานที่เคยทำ คือกุญแจสำคัญของการเจริญเติบโตและมองว่าการออกจาก comfort zone การได้พัฒนาทักษะ มีความสำคัญเท่าเทียมกับการได้เลื่อนตำแหน่ง ซึ่งการเรียนรู้นี้จะเข้ากับวิธีการทำงานในปัจจุบันตามแนวคิดแบบบอโจล์เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และการสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งได้จริง จากการวิเคราะห์หัตถ์สัมภาษณ์เชิงลึกพบว่าผู้เข้าร่วมวิจัยกว่า 90% (28 รายจาก 30 ราย) ให้ความสำคัญคือการได้เลื่อนตำแหน่งงานซึ่งควรเป็นไปตามเวลาและโอกาส ซึ่งหมายถึงการได้เลื่อนตำแหน่งขึ้นตามความสามารถและประสบการณ์ และสิ่งที่น่าสนใจที่ผู้วิจัยได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกคือผู้ร่วมวิจัย 6 รายมองว่าความสามารถที่เพิ่มขึ้น การได้เรียนรู้ พัฒนาทักษะคือกุญแจสำคัญของการเจริญเติบโตและมองว่ามีความสำคัญมากกว่าการได้เลื่อนตำแหน่ง การได้เรียนรู้อะไรเพิ่มขึ้นไม่ใช่แค่เฉพาะในงานของตัวเองแต่ขยายออกไปทำในหน้าที่อื่นด้วย ซึ่งได้จากการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนกัน ดังที่คุณเชลล์ [เพศหญิง อายุ 39 ปี ฝ่ายขาย] กล่าวว่า “ไม่ใช่การปรับตำแหน่งขึ้นอย่างเดียว มองว่าการเจริญก้าวหน้าในแนวนอน เช่น การได้เรียนรู้อะไรเพิ่มขึ้นไม่ใช่แค่เฉพาะในงานของตัวเอง การเข้าไปทำในอีก function หนึ่งจะเกิดการเรียนรู้บางอย่างเพิ่มขึ้น การแลกเปลี่ยนกัน ทำให้คนที่ทำงานรู้สึกมีตัวตน มีความสำคัญ” ซึ่งสอดคล้องกับคุณแอม [เพศหญิง อายุ 39 ปี ฝ่ายขาย] กล่าวคือ “ความก้าวหน้าในงานมีความสำคัญมาก แต่ไม่ใช่การที่มีตำแหน่งใหญ่โต การที่จะขยับตำแหน่งได้ ต้องฝึกฝนตัวเอง จะได้ตำแหน่งมากขึ้นควรมีความสามารถมากขึ้น” และคุณโหน่ง [เพศหญิง อายุ 42 ปี ฝ่ายขาย] มองในเรื่องของการได้พัฒนาและการทำหน้าที่ให้ดีที่สุดจะได้รับการเลื่อน



ตำแหน่ง “ถ้าสำเร็จในชิ้นงานจะส่งผลให้เราขยาย พัฒนาไปและถ้าเราทำหน้าที่ของเราได้ดีที่สุดคือตัวเราเองจะได้รับการ เลื่อนตำแหน่ง” (คุณโหน่ง)

#### 4.3.3 การเพิ่มการสื่อสารกันภายในทีมส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน ภายหลังจากการปรับโครงสร้างองค์กร

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกของพนักงานในแผนกที่เกี่ยวข้องที่มีต่อความพึงพอใจ พบว่าการเพิ่มการสื่อสารกันภายในทีมส่งผลต่อความพึงพอใจซึ่งประกอบด้วย การที่บริษัทมีนโยบายที่ชัดเจน (policy) การบริหารและการควบคุมงานที่ดีของหัวหน้างานและการทำงานเป็นทีมของพนักงาน ผู้ร่วมวิจัยมีความเห็นสอดคล้องกันว่าผู้นำที่ดีเป็นเคล็ดลับในการประสบความสำเร็จขององค์กร เพราะผู้นำที่ดีจะมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและกำหนดทิศทางขององค์กร มีเคล็ดลับในการบริหารงาน มีวิธีปฏิบัติงานและการแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ การผู้นำมีวิธีการบริหารงานแบบเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานจะทำให้ทุกคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ที่สำคัญคือมีระบบการแบ่งปันข้อมูล เป้าหมายขององค์กร ตลอดจนแผนการปฏิบัติงานคือปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจ ก่อนการปรับโครงสร้างองค์กร นโยบายการบริหารและกระบวนการทำงาน รวมทั้งเป้าหมายขององค์กรและแผนการปฏิบัติงานจะมีการสื่อสารกันเฉพาะพนักงานในระดับหัวหน้างาน ดังนั้นวิธีการแก้ไขปัญหาถูกจำกัดอยู่เฉพาะในห้องประชุมของผู้บริหารสูงสุด ภายหลังปรับโครงสร้างทางผู้บริหารมีการสื่อสารนโยบาย วิสัยทัศน์มาสู่พนักงานในระดับปฏิบัติการ โดยตรงและมีการทบทวนกับพนักงานอย่างสม่ำเสมอเช่น ผ่านการจัดประชุมทุกเดือน พนักงานจึงมีแนวทางในการวางแผนและตั้งเป้าหมายที่เหมาะสมกับงานที่ตนเองรับผิดชอบที่สอดคล้องกับทิศทางที่บริษัทตั้งเอาไว้ ผู้ร่วมวิจัย 12 รายกล่าวว่านโยบายการบริหารและการควบคุมงานที่ดีคือการที่ผู้บริหารวางเป้าหมายไว้อย่างชัดเจนและมีการสื่อสารลงมาในระดับปฏิบัติงานอย่างชัดเจน รวมทั้งมีการติดตามอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้พนักงานทุกคนมองเห็นภาพเดียวกันและเข้าใจว่าทำไปเพื่ออะไรดังที่ คุณเชลล์ [เพศหญิง อายุ 39 ปี ฝ่ายขาย] กล่าวว่า “นโยบายต้องมีเป้าหมายที่แจ้งออกมาและกรอบเวลาที่ชัดเจน ที่สำคัญคือต้องสื่อสารลงไปให้ผู้ที่อยู่ได้บังคับบัญชาทราบ ทุกคนจะได้ทำงานและเป็นเป้าเดียวกัน” นอกจากนี้คุณแพ้ม [เพศหญิง อายุ 30 ปี ฝ่ายสนับสนุนการขาย] กล่าวว่านโยบายที่ดีจะต้องชัดเจนและสอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันกล่าวคือต้องผลักดันให้ทำงานเป็นทีม เพราะจะมีความสุขและรวดเร็ว ส่วนการควบคุมงานที่ดีนั้นคือการให้อิสระในการทำงาน

ของพนักงานให้แต่ละคนได้แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ “นโยบายที่ดีคือนโยบายที่ผลักดันให้ทำงานเป็นทีม เสริมความคิดกัน มีการติดตามงานจากหัวหน้างานอย่างสม่ำเสมอ เพราะการติดตามงาน ทำให้เราเชื่อว่างานนั้นสำคัญ” (คุณแพ้ม)

ในด้านของการบริหารและการควบคุมงานที่ดีของหัวหน้างานนั้น จากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่าผู้ร่วมวิจัย 3 รายให้ความเห็นว่าผู้บริหารที่ควบคุมงานได้ดีจะต้องเข้าใจงานที่พนักงานทำอยู่อย่างแท้จริง มีความเป็นกลาง และงานที่ตั้งเป้าหมายให้พนักงานปฏิบัตินั้นต้องทำทำทนายแต่ทำได้จริง การชื่นชมและตำหนิอย่างสมดุลเพื่อการพัฒนา การลดจนการนำบทเรียนจากงานไปสอนพนักงานคนอื่นต่อไป อาจเป็นการยกกรณีศึกษา การแชร์ประสบการณ์ ไม่ทำให้พนักงานได้บังคับบัญชา รู้สึกกดดัน และผิดพลาดมากจนเกินไป ดังที่คุณโหน่ง [เพศหญิง อายุ 42 ปี ฝ่ายขาย] กล่าวว่า “ผู้บังคับบัญชามองผลงานและไม่ลงรายละเอียด พนักงานในระดับหัวหน้าจะต้องมีความเป็นกลางมากที่สุด ฟังให้ได้เยอะที่สุด ต้องมีความสมดุลในการจัดการ” นอกจากนี้ผู้ร่วมวิจัยอีก 7 รายมีเห็นว่า การรับฟังความคิดเห็นอย่างแท้จริงจากพนักงานในทุกตำแหน่ง การให้อิสระในการดำเนินการ ไม่ใช่วิธีการครอบงำให้ทำตามของตัวเอง หรือการทำตามสิ่งที่คิดมาแล้วของผู้บริหาร ผู้บริหารต้องให้เป้าหมายที่ชัดเจนแต่ยืดหยุ่นในวิธีการที่จะไปให้ถึงยังเป้าหมายที่มุ่งหวัง เปิดโอกาสให้ได้คิดคือการบริหาร และการควบคุมงานที่ดี ดังที่คุณพลอย [เพศหญิง อายุ 27 ปี ฝ่ายผู้เชี่ยวชาญ] กล่าวว่า “การควบคุมงานที่ดีคือการให้อิสระในการทำงานเต็มที่” ส่วนคุณน้อง [เพศหญิง อายุ 39 ปี ฝ่ายการตลาด] กล่าวว่าปัจจุบันโลกเปลี่ยนไปจากเดิมผู้บริหารบางคนควรได้เจอสิ่งใหม่ เพื่อการเปลี่ยนแนวความคิดการควบคุมและบริหารงาน อย่างเช่นการใช้แรงผลักดันด้านลบ (negative pressure pushing) ปัจจุบันไม่มีใครเขาทำกันแล้ว อีกปัจจัยสำคัญของการสื่อสารที่สำคัญคือการทำงานเป็นทีม ซึ่งจะขออธิบายดังนี้

ในด้านการทำงานเป็นทีม (teamwork and collaboration) นั้นพบว่าผู้ร่วมวิจัยทุกรายเห็นตรงกันการทำงานร่วมกันเป็นทีมของทีมย่อย (sub-team) เป็นสิ่งสำคัญมากในการทำงานที่ต้องทำให้เกิดงานที่ราบรื่น โดยเพื่อนร่วมงานที่ดีจะต้องให้ความร่วมมือที่ดีกับทีม (collaboration) และทุกคนต้องรู้ถึงถึงการเป็นเจ้าของงาน ในทุกงานที่ทางทีมงานได้กำหนดขึ้น ผู้ร่วมวิจัย 7 รายมีความเห็นสอดคล้องตรงกันว่าการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลนั้นเน้นให้ทำอย่างสม่ำเสมอและบ่อยครั้งเท่าที่จะทำได้ ไม่ว่าจะเป็นการทางโทรศัพท์ การจัดประชุมทีมประจำสัปดาห์ทั้งแบบออนไลน์และการพบหน้ากัน (face to face meeting) ในเรื่องที่ต้องอาศัยมติจากทีมงาน เป็นสร้างการรับรู้ในทีม

ให้มองที่เป้าหมายเดียวกัน การเข้าใจกระบวนการ การเปิดใจในการนำเสนอ แนวคิด เมื่อเกิดปัญหาในการทำงานต้องบริการจัดการให้จบภายใต้ความพึงพอใจของทุกฝ่ายหรือขอคำปรึกษาจากผู้ที่มีความเชี่ยวชาญโดยทีมงานต้องพึงพอใจและลูกค้าเกิดความพึงพอใจ นอกจากจะต้องปรึกษากันในทีมและหัวหน้างานแล้วอาจต้องขยายไปยังทีมงานอื่นโดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลางดังที่คุณเชลล์ [เพศหญิง อายุ 39 ปี ฝ่ายขาย] กล่าวว่า “เมื่อเกิดปัญหาในการทำงานเราต้องจัดการให้จบท่าภายในความพึงพอใจของทุกฝ่าย หรือขอคำปรึกษาจากผู้เชี่ยวชาญหรือปรึกษาหัวหน้างาน โดยทีมงานต้องพอใจ ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ” และยังคงต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อให้คนอื่นเข้าใจและเรียนรู้จากประสบการณ์ของเรา ดังที่คุณโหน่ง [เพศหญิง อายุ 39 ปี ฝ่ายขาย] กล่าวว่า “พูดความจริงว่ารู้สึกอย่างไรให้คนอื่นเข้าใจปัญหาที่เราเจอ แสดงให้เห็นว่าคิดปัญหาอะไรและเราไม่เห็นด้วยตรงจุดไหน หรือปรึกษาคณะอื่นที่อยู่ในสถานะคล้ายๆเรา ว่าควรทำอย่างไร”

นอกจากนั้น ผู้ร่วมวิจัย 3 รายกล่าวตรงกันว่าเพื่อนร่วมงานควรรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในทีม รู้สึกถึงความเป็นเจ้าของงานในทุกโครงการที่ทางบริษัทตั้งขึ้น ดังที่คุณหนู่ย [เพศชาย อายุ 37 ปี ฝ่ายสนับสนุนหลังการขาย] กล่าวว่า “เพื่อนร่วมงานสำคัญและเป็นสิ่งแวดล้อมึงที่ทำให้เกิดงาน ปัจจุบันเราเป็น *agile organization* จะมีหลายแผนกที่ต้องมาร่วมงานกันกับเรา ดังนั้นเพื่อนร่วมงานจึงสำคัญมาก ถ้าใครคนใดคนหนึ่ง ไม่ร่วมหรือรู้สึกเหมือนถูกดัด ไม่เป็นส่วนหนึ่งของทีมก็จะทำงานยาก” และที่สำคัญเพื่อนร่วมงานควรมีการถ่ายทอดประสบการณ์ให้กับคนอื่นได้เรียนรู้เพื่อให้งานแทนกันซึ่งสอดคล้องกับคุณแพร [เพศหญิง อายุ 30 ปี ฝ่ายขาย] ที่กล่าวว่า “เพื่อนร่วมงานคือสำคัญเพราะเราทำงานเป็นทีมหรือการที่เราต้องไปติดต่อกับแผนกอื่น คือเราต้องให้ความสำคัญต่อกันและอยากให้ทุกคนเป็นเพื่อนคู่คิด ทุกคนเป็นเจ้าของงาน (owner) ในการออกมุมมองใหม่ เอมารถ่อยอดในเขตของเราเพื่อพัฒนาต่อไป” นอกจากนี้ผู้ร่วมวิจัย 3 รายข้างต้นกล่าวว่าเพื่อนร่วมงานสำคัญและเมื่อต้องแสดงความคิดเห็นควรแสดงออกอย่างสร้างสรรค์ ไม่กล่าวโทษกันไปมาเมื่อมีปัญหาหรือข้อผิดพลาดซึ่งสอดคล้องกับคุณนิ่ม [เพศหญิง อายุ 39 ปี ฝ่ายขาย] ที่กล่าวว่า “เพื่อนร่วมงานสำคัญมากและในการออกความเห็น เราต้องการการวิพากษ์วิจารณ์แบบสร้างสรรค์” และคุณแซม [เพศชาย อายุ 31 ปี ฝ่ายฝ่ายวิศวกรรม] ที่กล่าวว่า “เพื่อนร่วมงานนั้นมีความสำคัญ ต้องคุยกันด้วยเหตุผล เคารพนับถือกัน”

#### 4.3.4 ด้านการกระตุ้นให้สมาชิกในทีมปรับปรุงและพัฒนาตัวเองที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน ภายหลังจากปรับโครงสร้างองค์กร

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกของพนักงานในแผนกที่เกี่ยวข้องที่มีต่อความพึงพอใจ พบว่าการกระตุ้นให้สมาชิกในทีมปรับปรุงและพัฒนาตัวเองนั้นต้องประกอบด้วย 2 ปัจจัยหลักคืองานที่ได้รับมอบหมายนั้นต้องมีเนื้อหาที่น่าสนใจ (Job satisfaction) และงานที่ทำนั้นต้องมีความมั่นคง (Job security) ผู้ร่วมวิจัย 3 รายมีความเห็นสอดคล้องกันว่าเนื้อหาที่น่าสนใจเป็นแรงจูงใจสำคัญที่ทำให้พนักงานอยากพัฒนาตัวเอง โดยงานที่น่าสนใจคืองานที่ทำหายและทำให้สำเร็จได้จริงหรืองานที่ปรับเปลี่ยน ได้และมีการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการวางคนให้เหมาะกับงานทั้งด้านเวลาและโอกาส จึงทำให้พนักงานอยากพัฒนาตัวเองเพื่อให้สินค้าและบริการเหล่านั้นสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้งาน ผู้ร่วมวิจัย 13 รายมีความเห็นตรงกันว่างานที่น่าสนใจคืองานที่ทำหายและสามารถทำได้จริง ไม่น่าเบื่อ ไม่ซ้ำซาก เป็นงานที่ไม่เกินความสามารถและประสบการณ์ของเรา ดังที่คุณโหน่ง [เพศหญิง อายุ 42 ปี ฝ่ายขาย] กล่าวว่า “งานที่ทำหายต้องได้ใช้ความรู้ใหม่ เพื่อให้เราได้พัฒนาตัวเองด้วย” ซึ่งสอดคล้องกับคุณน้อง [เพศหญิง อายุ 39 ปี ฝ่ายการตลาด] กล่าวว่า “งานที่น่าสนใจเป็นงานที่ทำแล้วเกิดการเปลี่ยนแปลงและมีประโยชน์ต่อสังคม ไม่ซ้ำซาก ไม่จำเจ”

ในขณะที่ผู้ร่วมวิจัย 4 รายเห็นสอดคล้องกันว่าการวางคนให้เหมาะกับงานทั้งด้านเวลาและโอกาสเป็นงานที่มีความน่าสนใจ มีดังที่คุณโก้ [เพศชาย อายุ 37 ปี ฝ่ายผู้เชี่ยวชาญ] กล่าวว่า “งานที่น่าสนใจต้องไม่น่าเบื่อเป็นอะไรที่ใหม่ มีการวางคนให้เหมาะกับงาน (put the right man on the right job) เช่น ถ้าบริษัทต้องการนวัตกรรมด้านสินค้าใหม่ ควรพิจารณาจ้าง *outsource* ที่มีความถนัดไปพัฒนา เพื่อลดเวลาและความผิดพลาด ลองผิด ลองถูกในการทำงาน เพราะการปรับเปลี่ยนโครงสร้างพนักงานทุกรายต้องปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานซึ่งใช้เวลาและ *effort* ประมาณหนึ่งอยู่แล้ว ถ้าต้องพัฒนาสินค้าใหม่จะยิ่งทำให้องค์กรอึดอัด โทไม่ทันคู่แข่ง” ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและมีความผันผวนสูง จึงมีปัจจัยหลายประการที่มีผลต่อการเติบโตทางธุรกิจ การที่บริษัทเติบโตอย่างต่อเนื่องและมั่นคงจะทำให้พนักงานมีความมั่นใจและสามารถจดจ่อกับงานโดยไม่ต้องกังวลใจเรื่องอื่น



ในด้านของความมั่นคงในงานนั้นมาจาก 2 ส่วนหลักคือทำงานในบริษัทที่มั่นคงและทำงานที่เหมาะสมกับความสามารถและประสบการณ์ของแต่ละคน การที่บริษัทฯเติบโตอย่างต่อเนื่องและมั่นคงจะทำให้พนักงานมีความมั่นใจและสามารถจัดกับงานโดยไม่ต้องกังวลใจ ส่วนตำแหน่งงานและรายได้กระตุ้นให้พนักงานอยากพัฒนาตัวเองให้เข้ากับองค์กร ผู้ร่วมวิจัย 18 ราย จาก 30 รายกล่าวตรงกันว่าความมั่นคงในงานและสถานะในงานมีความสำคัญ ดังที่ [ เพศหญิง อายุ 39 ปี ฝ่ายขาย] กล่าวเพิ่มเติมว่า “ความมั่นคงในงานสำคัญมาก ส่วนหนึ่งที่ทำให้ความมั่นใจคือสวัสดิการวิสัยทัศน์ของผู้บริหารที่ชัดเจนและดูแลพนักงานดี” ซึ่งสอดคล้องกับที่คุณอชิ [เพศชาย อายุ 50 ปี ฝ่ายขาย] กล่าวเพิ่มเติมว่า “ความมั่นคงในงานสำคัญมาก เพราะว่าคนทุกคนต้องการความมั่นคงในลักษณะพื้นฐานของมนุษย์ ความมั่นคงไม่ใช่ตำแหน่งงานที่สูง เงินเดือนสูง แต่เราอยู่ได้นานมากกว่า องค์กรมีความมั่นคง” ผู้ร่วมวิจัย 1 ราย กล่าวถึงการตั้ง OKR ของบริษัทว่าเป็นวิธีการติดตามเป้าหมายที่ดีมากเพราะ OKR ให้ความสำคัญกับการดำเนินการทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ เช่น การควบคุมค่าใช้จ่าย การลงทุนที่เหมาะสม การควบคุมการใช้จ่ายของฝ่ายขายที่เอนเตอร์เทนลูกค้า ดังที่คุณบัส [เพศชาย อายุ 35 ปี ฝ่ายขาย] กล่าวว่า “ที่บริษัทเราตั้ง OKR มาใช้ ผมมองว่ามันดีมากในแง่ของการบริหารงาน เราจะเห็นว่ามีส่วนที่ตรงส่วนที่ต้องหาเพิ่มซึ่งเราจะมุ่งไปที่ทดสอบดูใหม่ที่ทำกำไรและให้คุณค่าในการวินิจฉัยคนไข้ อีกส่วนที่บริษัทกำหนด OKR ให้เราปรับใช้ในที่ทีมคือเรื่องการควบคุม cost ทั้งเรื่องการลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นของทีมเราเอง การลงทุนกับ โครงการขายกับ โรงพยาบาล ให้ทำเฉพาะเรื่องที่ทำเป็น ซึ่งการ save cost จะทำให้เราประหยัดได้มากและมีวิธีการทำงานที่ดีขึ้นเช่นเวลาเราออกไปทำงานต่างจังหวัดเราคงต้องวางแผนมากขึ้น ในทำงานได้คุ้มกับค่าเบี่ยเลี้ยงครับ”

อย่างไรก็ตาม มีผู้ร่วมวิจัย 3 รายกล่าวว่าความมั่นคงในงานไม่มีความสำคัญ ตราบที่ตัวพนักงานมีความสามารถโดยคุณนิม [เพศหญิง อายุ 39 ปี ฝ่ายขาย] กล่าวว่า “ความมั่นคงในงาน ไม่สำคัญเพราะวางแผนเป้าหมายกับบริษัทฯเป็นปีต่อปี และเราควรมีอาชีพอื่นด้วยเพราะวันหนึ่งเราก็อาจเปลี่ยน” ซึ่งสอดคล้องกับคุณแอมว [เพศหญิง อายุ 39 ปี ฝ่ายขาย] ที่กล่าวไว้ว่า “ความมั่นคงในงาน ไม่สำคัญ คิดว่าถ้าเรามีความสามารถกรณีที่เราตงงานก็จะสามารถหางานทำได้ทันทีค่ะ” เรื่องการเลื่อนตำแหน่งงานนั้นแต่เดิมพนักงานจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งเมื่อมีประสบการณ์เกี่ยวกับงานและทำงานมาแล้วระยะหนึ่งซึ่งอาจใช้เวลาในการทำงาน 3-5 ปี ซึ่งประเมินตามความสามารถที่ทำ



ได้ตามตำแหน่งงานที่บริษัทกำหนดขึ้นจากผู้ควบคุมงานหรือหัวหน้างาน เป็นที่น่าสังเกตว่าพนักงานในบางตำแหน่ง ไม่ขยับขึ้นแม้อายุงานของพนักงานจะมากแล้วก็ตาม ภายหลังจากปรับโครงสร้างและทำงานตามแนวคิดการทำงานแบบบอโจล์ พนักงานที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งจะต้องมีความสามารถอย่างโดดเด่น จากทักษะ ความพยายาม การลงมือทำและการสร้างความแตกต่างและเปลี่ยนแปลงในทางบวก ต่อองค์กรด้วยการมีผลงานที่จับต้องได้ ไม่ใช่เพียงแค่การประเมินจากบุคคลเพียงไม่กี่คนเหมือนวิธีการเดิม ซึ่งการประเมินด้วยวิธีการเดิมนั้นจะใช้ KPI ในการตั้งเป้าหมายแบบทั้งปีและมีการประเมินความสามารถจากหัวหน้างานคิดเป็นสัดส่วน 60% อีก 40% เป็นการตั้งเป้าหมายร่วมกับพนักงานคนอื่นในบริษัท จะเห็นได้ว่าการประเมินแบบนี้อาจขาดมุมมองส่วนอื่นนอกเหนือไปจากงาน เช่น พนักงานอาจสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี ให้ความช่วยเหลือผู้อื่น แต่ผลของการดำเนินงานตามหน้าที่อาจไม่สำเร็จตามที่หัวหน้างานคาดหวัง หากใช้การประเมินแบบเก่าจะถูกจัดอยู่ในกลุ่มที่ทำงานต่ำกว่าเป้าหมาย ดังที่คุณฟ้า [เพศหญิง อายุ 31 ปี ฝ่ายขาย] กล่าวว่า “ต้องเล่าว่าฟ้ามาจากทีมเล็กเมื่อก่อนเราจะรับผิดชอบในส่วนของการตลาด แต่ด้วยความที่ตลาดมันเล็กทำให้เราต้องช่วยกันทำงานซึ่งมันจะมีเรื่องราวเยอะมากให้แก้ปัญหาในแต่ละวัน ทีนี้การทำงานของฟ้ามันจึงคาดเดายากและจากเดิมที่ตั้งเป้าหมายเป็น KPI ก็จะมีความเป็น individual สูงมากถ้าตลาดไม่เอื้ออำนวยเราก็ทำให้สำเร็จได้ยาก แต่จริงๆ แล้วเราทำงานหนักมาก ในตอนประเมินหัวหน้าก็แชร์ว่าบริษัทเค้ามองที่ผลลัพธ์ จึงต้องประเมินไปตามตัวเลขที่แสดง ซึ่งหัวหน้าเองก็พยายามช่วย แต่ว่าตัวเลขมันค่อนข้างหนักคือสัดส่วนยอดขาย 60% อีก 40% จะเป็น performance ซึ่งที่ผ่านมาเราตั้งไว้ เช่น เปิดลูกค้าใหม่ให้ได้ 10 รพ. ใน 1 ปี จริงๆ แล้วมันจะยากตรงที่ตลาดเรามีลูกค้าใหญ่และใหม่เพียงไม่กี่ที่ เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เราไม่สำเร็จ พอมาประเมินภาพรวมเราก็ได้น้อยกว่าเกณฑ์ รายได้เราก็ได้ตามผลงาน แต่การตั้งแบบ OKR นี้ฟ้าคิดว่าดีขึ้น เพราะมันปรับเปลี่ยนได้ ดังนั้นเราสามารถเลือกและคิดได้เองว่า งานแบบไหนเหมาะกับตลาดของเราแล้วมุ่งทำให้มันสำเร็จ มีทีมงานคอยสนับสนุน และเราก็มีการทบทวนกันบ่อยๆ ว่าเรามาถูกทางไหม” วิธีการประเมินแบบใหม่โดยใช้ OKR และมีสัดส่วนของงานตามหน้าที่ 30% ส่วน 70% เป็นเป้าหมายร่วมขององค์กรจึงส่งเสริมให้พนักงานทำงานเป็นทีม วัตถุประสงค์การทำงานร่วมกันเป็นหลัก จากการที่บริษัทมีข้อมูลหลายด้านไม่ว่าจะเป็นจากเพื่อนร่วมทีม นอกทีม ต่างหน้าที่จะทำให้พนักงานได้รับการประเมินที่เหมาะสม มีความใกล้เคียงกับความสามารถจริงมากขึ้น พนักงานจึงมี

กำลังใจอยากพัฒนาตัวเองเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในงาน โดยเน้นทั้งความสามารถที่เพิ่มขึ้น และตำแหน่งที่ควรได้รับเมื่อเทียบกับความสามารถและภาระงาน พนักงานจึงรู้สึกมีคุณค่าต่อองค์กรเมื่อองค์กรเห็นความสำคัญของพนักงาน องค์กรก็จะมีความมั่นคงตามมาเช่นกัน



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

งานวิจัยเรื่อง “การศึกษาความพึงพอใจของพนักงานภายหลังการปรับโครงสร้างองค์กรจากการแบ่งตามหน้าที่ (Functional structure) เป็นการทำงานโดยใช้แนวคิดแบบบอไจล์ (Agile Organization): กรณีศึกษาบริษัทเครื่องมือแพทย์ฯ” นั้นมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาความพึงพอใจของพนักงานหลังปรับ โครงสร้างองค์กรจากการแบ่งตามหน้าที่ (Functional structure) เป็นการทำงานโดยใช้แนวคิดแบบบอไจล์ (Agile Organization)
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจตามหลักการทำงานตามแนวคิดแบบบอไจล์ (Agile Organization)

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีการวิจัยด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมข้อมูลข้อมูลความรู้เกี่ยวกับปัจจัยความพึงพอใจของพนักงานภายหลังการปรับโครงสร้างองค์กรจากการแบ่งตามหน้าที่ (Functional structure) เป็นการทำงานโดยใช้แนวคิดแบบบอไจล์ (Agile Organization) โดยสามารถสรุปผลและให้ข้อเสนอแนะของงานวิจัยได้ ดังนี้

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาเรื่องความพึงพอใจของพนักงาน ภายหลังการปรับโครงสร้างองค์กรจากการแบ่งตามหน้าที่ (Functional structure) มาเป็นการทำงานโดยใช้แนวคิดแบบบอไจล์ (Agile Organization): กรณีศึกษาบริษัทเครื่องมือแพทย์ฯนั้น สามารถสรุปได้ว่าพนักงานจะเกิดความพึงพอใจในด้านของโครงสร้างที่เปลี่ยนจากการทำงานตามหน้าที่มาเป็นการทำงานแบบใหม่ตามแนวคิดการทำงานแบบบอไจล์กล่าวคือเปลี่ยนจากการทำงานแบบที่มีขั้นตอน กระบวนการที่ซับซ้อนมาเป็นการทำงานที่ลดขั้นตอนลงตามโครงสร้างใหม่ และเปลี่ยนวิธีการทำงานจากการทำตามหน้าที่ไปเป็นรูปแบบแบบทีม ที่ทำงานร่วมกัน สนับสนุนกันอย่างแท้จริง โดยพนักงานที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจากการปรับโครงสร้างองค์กรจะต้องรู้สึกได้ถึงปัจจัยสำคัญตามแนวคิดการ

ทำงานแบบบอโจล์ คือรู้สึกว่ามีความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมาย การได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน มีการเพิ่มการสื่อสารกันมากขึ้นภายในทีมตลอดจนการทำงานมีการกระตุ้นให้สมาชิกปรับปรุงและพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ ซึ่งภายใต้แนวคิดการทำงานแบบบอโจล์ที่กล่าวมานั้น สามารถระบุรายละเอียดแยกตามปัจจัยได้ตามข้อ 5.1.1 - 5.1.4 ดังนี้

### 5.1.1 ความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมายส่งผลต่อความพึงพอใจภายหลังการปรับโครงสร้างองค์กร

ผลการวิจัยพบว่าการทำงานรูปแบบใหม่ตามแนวคิดแบบบอโจล์ ทำให้พนักงานประสบความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมายมากกว่าวิธีการทำงานตามโครงสร้างแบบเดิม ที่ใช้เวลาในการอนุมัติงานนานและมีขั้นตอนที่ซับซ้อนกว่ามาก ทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานในองค์กรมากยิ่งขึ้น โดยโครงสร้างใหม่ที่มีการทำงานแบบทีมย่อยนั้นใช้เวลาในการขออนุมัติงานน้อยลงเพราะการตัดสินใจการบังคับบัญชาให้สั้นลง ความสำเร็จของงานจึงเกิดจากการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและการพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่องของพนักงานซึ่งหมายถึงการทำงานจนบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้และอยู่ในกรอบเวลาที่กำหนดตลอดจนลูกค้าและเพื่อนร่วมงานมีความพึงพอใจและที่สำคัญพนักงานทุกคนต้องมีการทำงานเป็นทีมอย่างราบรื่นระหว่างตั้งแต่เริ่มจนจบงาน โดยพนักงานจะต้องมีการเรียนรู้ที่เพิ่มขึ้นทั้งจากทีมงานและตามสายงาน เมื่อมีโอกาสได้ร่วมงานจะต้องมีความพยายามและใช้ความสามารถอย่างเต็มที่

### 5.1.2 การได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานมากขึ้น

ภายหลังจากการปรับมาทำงานตามแนวคิดการทำงานแบบบอโจล์ พบว่า พนักงานมีความรู้สึกที่ได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานมากขึ้น ซึ่งเกิดจากการได้รับความเชื่อถือและเคารพในความคิดเห็นต่อกัน และพนักงานมีความก้าวหน้าในงานที่ทำ ผลการวิจัยชี้ว่าการได้รับความไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานคือสิ่งที่ทำได้ยากและทำทายนมาก ต้องใช้ความสามารถของบุคคลในหลายด้าน พนักงานจึงควรปรับตัวและให้ความสำคัญกับงานเป็นอันดับแรกเมื่อต้องทำโครงการ เพื่อการทำงานที่ราบรื่น เช่น ยึดหลักสำคัญของการทำงานแบบบอโจล์โดยใช้ความสามารถที่มีเพื่อให้งานออกมาดี และต้องใช้ทักษะการทำงานที่ตรงกับผู้อื่นด้วย โดยการรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานอย่างจริงใจและแสดงความคิดเห็นทั้งสิ่งที่เราเห็นด้วยและไม่เห็นด้วยอย่างเหมาะสม ตลอดจนเข้าไปมีส่วนร่วมในงานให้เพื่อนร่วมงานได้เห็นความสามารถและความจริงใจของเรา ยึดเนื้อหาและข้อจำกัดของงานมากกว่าข้อจำกัดของคนเสมอ เพื่อเป็นการลดกำแพงในการทำงานด้วยกันลง

การได้รับความก้าวหน้าในอาชีพการงานหมายถึง การเลื่อนตำแหน่งขึ้นตามความสามารถ และประสบการณ์ที่มากขึ้นของบุคคล ส่วนความสามารถที่เพิ่มขึ้นของพนักงานเกิดจากการได้เรียนรู้เพิ่มเติมจากงานที่เคยทำ พัฒนาทักษะขยายขอบเขตของตัวเองออกไป เพื่อการเจริญเติบโตและความมั่นคงในงานที่ทำ เพราะการมีนิสัยการรักการเรียนรู้จะทำให้บุคคลเกิดความสำเร็จในงานและเกิดความมั่นคงด้านตำแหน่งหน้าที่ตามมาตามความสามารถซึ่งผู้ร่วมวิจัยมีความเห็นว่า มีความสำคัญเทียบเท่ากับการได้เลื่อนตำแหน่งงานเมื่อกล่าวถึงความก้าวหน้าในงาน

### 5.1.3 การเพิ่มการสื่อสารกันภายในทีมส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน

ผลการวิจัยพบว่าการทำงานรูปแบบใหม่ตามแนวคิดแบบบอโจล์ ทำให้พนักงานเพิ่มการสื่อสารกันภายในทีมซึ่งการที่บริษัทมีนโยบายที่ชัดเจน กล่าวคือผู้บริหารต้องกำหนดทิศทางการทำงานขององค์กร และมีการสื่อสารนโยบายที่ชัดเจนมายังพนักงานที่ปฏิบัติงาน เน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานจนทำให้ทุกคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การบริหารและการควบคุมงานที่ดีของหัวหน้างานเช่นการประกาศใช้ OKR (Objective and key results) แทน KPI (Key performance indicators) ในการตั้งเป้าหมายของทีมงานซึ่ง OKR นี้ใช้เป็นเครื่องมือที่ดีในการที่ควบคุมงานของหัวหน้างานได้ดีเพราะ OKR ทำให้พนักงานมองที่เป้าหมายเดียวกัน หัวหน้างานจึงเข้าใจงานที่พนักงานทำอยู่อย่างแท้จริงเพราะงานจะสำเร็จหรือล้มเหลวมีที่มาที่ชัดเจนและมีเหตุผลรองรับ จึงสามารถถ่ายทอดประสบการณ์อย่างเป็นมิตร เป็นกลาง ให้อิสระในวิธีการทำงานและมีการติดตามงานอย่างสม่ำเสมอโดยใช้ OKR ที่ทุกคนในทีมร่วมกำหนดขึ้น

นอกจากนี้ยังต้องมีการทำงานเป็นทีมซึ่งสำคัญมากตามแนวคิดการทำงานแบบบอโจล์ การให้ความร่วมมือที่ดีต้องมากกว่าการทำงานตามหน้าที่ตามปกติ ต้องคิดถึงทีมก่อนเสมอหมายถึงคิดรอบด้านถึงผลดี ผลเสีย และหาทางป้องกันก่อนเกิดปัญหา และรู้สึกถึงการเป็นเจ้าของงาน (ownership) ในทุกงานที่ทางทีมงานได้กำหนดขึ้น รับฟังเสียงคนรอบข้าง ไม่ใช่ฟังแต่เสียงตัวเองเท่านั้น การทำงานเป็นทีมจึงทำให้งานร่วมกันนั้นราบรื่นและเกิดความพึงพอใจ

### 5.1.4 การกระตุ้นให้สมาชิกในทีมพัฒนาตัวเองส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน

การกระตุ้นให้สมาชิกในทีมปรับปรุงและพัฒนาตัวเองอยู่เสมอเป็นหลักการสำคัญหนึ่งของการทำงานแบบบอโจล์ รูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปนั้นเน้นให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาตัวเองคือการที่พนักงานในทีมได้เรียนรู้ มีข้อมูลและเกิดทักษะใหม่เพิ่มเติมจากทักษะเดิมในงานที่ตนเองได้รับมอบหมาย แท้จริงแล้วการที่พนักงานอยากจะพัฒนาตัวเองนั้นเกิดจากลักษณะงานที่น่าสนใจและความมั่นคงในงาน ซึ่งงานที่น่าสนใจคืองานที่ทำหาย เป็นงานที่ทำให้สำเร็จได้จริง



หรืองานที่ปรับเปลี่ยนได้และมีการวางคนให้เหมาะกับงานทั้งด้านเวลาและโอกาส เมื่อเนื้องานดึงดูดความสนใจ พนักงานจะมีความพึงพอใจมากขึ้นรวมทั้งยังพยายามผลักดัน พัฒนาตัวเองให้เหมาะสมกับเนื้องานเพราะการที่จะทำงานให้สำเร็จนั้นจำเป็นต้องมาจากทีมงานที่มีความสามารถ

ส่วนความมั่นคงในงานคือการที่บริษัทเติบโตอย่างต่อเนื่อง นอกจากการที่บริษัทจะเติบโตแล้วยังต้องมีผลกำไรจากการดำเนินธุรกิจด้วย จากการวิจัยพบว่าผลกำไรเกิดจากการควบคุมค่าใช้จ่าย การลงทุนและมีการวางแผนงานที่ดี ทำให้พนักงานมีความมั่นใจและสามารถจดจ่อกับงานไม่กังวลเรื่องรายได้ สวัสดิการที่เคยได้รับของพนักงานแต่ละคน ส่วนความมั่นคงในด้านของตำแหน่งงานเกิดจากการได้เลื่อนตำแหน่ง ซึ่งทั้ง 2 ส่วนจะกระตุ้นให้พนักงานอยากพัฒนาตัวเองให้เข้ากับองค์กร ให้ความสามารถที่มีของพนักงานนั้นเหมาะกับเนื้องาน

## 5.2 อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยนั้นแสดงให้เห็นว่าการทำงานภายหลังการปรับโครงสร้างองค์กร จากการทำงานแบ่งตามหน้าที่ (Functional structure) มาเป็นการทำงานโดยใช้แนวคิดแบบอไจล์ (Agile Organization) ที่กล่าวมาทั้ง 4 ปัจจัยที่สรุปผลได้ข้างต้นนั้นสามารถเชื่อมโยงกับปัจจัยจูงใจให้บุคคลเกิดความพึงพอใจ ตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริชเบอร์คซึ่งกล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการจูงใจและปัจจัยการรักษาพนักงานไว้กับองค์กร โดยเฮอริชเบอร์คแบ่งออกเป็นปัจจัยจูงใจและปัจจัยการป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจ ซึ่งทั้งสองปัจจัยนี้จะมีอิทธิพลต่อการสร้างแรงจูงใจของพนักงาน โดยปัจจัยจูงใจที่ได้จากงานวิจัยนี้ประกอบด้วย 4 ปัจจัยได้แก่ปัจจัยด้านความสำเร็จในงานด้านการได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน ลักษณะงานที่น่าสนใจและความเจริญก้าวหน้าในงาน และปัจจัยที่ได้จากงานวิจัยนี้ที่สอดคล้องกับปัจจัยด้านการป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริชเบอร์คนั้นมี 3 ปัจจัยได้แก่ ปัจจัยด้านนโยบายการบริหารและควบคุมงาน ความมั่นคงในงานและเพื่อนร่วมงาน ในบริบทของงานวิจัยฉบับนี้ กล่าวคือ ภายหลังการปรับโครงสร้างองค์กรจากการทำงานแบ่งตามหน้าที่ (Functional structure) มาเป็นการทำงานโดยใช้แนวคิดแบบอไจล์ (Agile Organization) นั้น จากการให้สัมภาษณ์ของผู้เข้าร่วมวิจัยที่ได้รับผลกระทบจากการปรับโครงสร้างองค์กรพบว่าพนักงานมีความพึงพอใจ ซึ่งการที่พนักงานจะเกิดความพึงพอใจนั้นต้องประกอบด้วยปัจจัยจูงใจและป้องกันไม่ให้เกิดความพึงพอใจตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริชเบอร์ค เมื่อพนักงานทำงานสำเร็จย่อมจะได้รับการยอมรับจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานมากขึ้นตามความสำเร็จนั้น ประกอบกันกับเนื้องานที่มีความน่าสนใจและท้าทายมากขึ้น ย่อมผลักดันให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานและในที่สุดจะมีความเจริญก้าวหน้าในงาน

ตามมา ซึ่งปัจจัยดังกล่าวนี้สอดคล้องกับปัจจัยงูใจตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบอร์เกอร์ในด้านของความสำเร็จในชีวิต มีความสัมพันธ์ผลในทาง การได้รับยอมรับนับถือจากผู้อื่นเพราะพนักงานมีศักยภาพที่จะได้รับผิชอบงานที่ทำทาทายความสามารถมากขึ้นและมีโอกาสที่จะเจริญก้าวหน้าตามลำดับ ในด้านของปัจจัยป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจนั้นพนักงานให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านนโยบายการบริหารและควบคุมงาน ความมั่นคงในงานและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งปัจจัยดังกล่าวนี้สอดคล้องกับปัจจัยป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจ (Hygiene factors) ตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบอร์เกอร์ในด้านนโยบายการบริหารงานของบริษัทที่ควรมีความยืดหยุ่น มีความเป็นธรรมและชัดเจน พนักงานมีความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลและมีความมั่นคงในงานที่ทำซึ่งสามารถอธิบายได้ดังภาพที่ 5.2



**ภาพที่ 5.2** ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานภายหลังปรับโครงสร้างองค์กร จากการทำงานแบ่งตามหน้าที่ (Functional structure) เป็นการทำงานโดยใช้แนวคิดแบบบอโใจล์ (Agile Organization)

สำหรับหลักของแนวคิดการทำงานแบบบอโใจล์ที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจของพนักงานนั้น สามารถอธิบายตามประเด็นซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ประเด็นประกอบด้วย ความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมายที่ส่งผลต่อความพึงพอใจภายหลังการปรับโครงสร้างองค์กร การเพิ่มการสื่อสารกันภายในทีมและการได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน ตลอดจนด้านการกระตุ้นให้สมาชิกในทีมปรับปรุงและพัฒนาตัวเอง ซึ่งสามารถอธิบายผลการศึกษาตามหัวข้อที่ 5.2.1 - 5.2.3 ดังนี้

### 5.2.1 ความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมายที่ส่งผลต่อความพึงพอใจภายหลังการปรับโครงสร้างองค์กร

ในด้านความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมายของพนักงานนั้นเกิดขึ้นได้เมื่อบริษัทมีขั้นตอนการทำงานและกระบวนการทำงานที่เหมาะสม การปรับโครงสร้างองค์กรจากการทำงานแบ่งตามหน้าที่ (Functional structure) มาเป็นการทำงานโดยใช้แนวคิดแบบบอไจล์ (Agile Organization) นั้นส่งเสริมให้พนักงานทำงานประสบความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่วางเอาไว้ตั้งแต่ต้น ทั้งด้านของผลลัพธ์ที่และตามกรอบเวลาที่กำหนด กล่าวคือส่งเสริมให้พนักงานทำงานมีประสิทธิภาพ โดยพนักงานแต่ละคนมีการพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง การปรับเปลี่ยนจึงเริ่มที่การปรับโครงสร้างของสายการทำงานให้สั้นลงและเป็นรูปแบบที่ย่อยๆที่มีสมาชิกของทีมที่มาจากต่างแผนกกันซึ่งสอดคล้องตามคำกล่าวของพสุ เดชะรินทร์ (2020) กล่าวว่าบอไจล์นั้นต้องเริ่มต้นจากการปรับโครงสร้างองค์กร ปรับกระบวนการและขั้นตอนในการทำงานให้กระชับ และการเปลี่ยนแปลงจะต้องเริ่มเปลี่ยนที่ผู้นำ วัฒนธรรมองค์กรและบุคลากร การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรส่งผลให้การทำงานของพนักงานแตกต่างไปจากเดิม กล่าวคือแต่เดิมพนักงานทำงานตามหน้าที่และมีสายการรายงานที่ซับซ้อนเป็นลำดับขั้น ในการทำงานแต่ละโครงการหรือการขออนุมัติงบประมาณนั้นจะใช้เวลานานเพราะต้องผ่านขั้นตอนการขออนุมัติทีละลำดับขั้น แต่เมื่อเปลี่ยนมาใช้โครงสร้างตามแบบบอไจล์แล้วรูปแบบโครงสร้างเปลี่ยนใหม่มีความ “Flat” มากขึ้น ทำให้ลดขั้นตอนการทำงานลง พนักงานจึงมีความคล่องตัวในการทำงานและยืดหยุ่นมากขึ้น และในที่สุดจะสร้างความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานได้

การปรับโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมนั้นจึงเป็นเรื่องของแต่ละองค์กร ว่าจำเป็นจะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบพื้นฐานด้านใดบ้าง หรือต้องมีบุคคลระดับใดบ้างในทีมงานที่ต้องทำงานร่วมกัน รูปแบบขององค์กรที่ได้รับความนิยมคือการออกแบบองค์กรตามแบบ Teal Organization ซึ่งธาดา ราชกิจ (2019) กล่าวไว้ว่าเป็นหนึ่งในรูปแบบขององค์กรแบบมีชีวิตมีลักษณะเด่นคือเป็นการจัดการด้วยตนเอง กล่าวคือบุคลากรในองค์กรมีอำนาจในการตัดสินใจด้วยตัวเอง ซึ่งในการตัดสินใจมีเกณฑ์กำหนดไว้เป็นแนวทางป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นและมีความเป็นเอกภาพคือให้ความสำคัญกับความตั้งใจของพนักงาน ทุกคนสามารถเสนอความคิดเห็น ทำให้วิสัยทัศน์ขององค์กรเปลี่ยนไปจากเดิม จากการให้ความเคารพหรือการให้ความสำคัญต่อทุกความเห็น โดยในการจัดองค์กรจะแบ่งเป็นหน่วยงานย่อยตามทฤษฎีโครงสร้างองค์กรของมินซ์เบอร์เกอร์แบบ Divisionalized structure ซึ่งมีความอิสระในการดำเนินงานได้ครบถ้วนทุกขั้นตอนในตนเอง องค์กรแบบนี้จะส่งเสริมให้ผู้บริหารระดับสูงมีเวลาในการบริหารและตัดสินใจในเชิงกลยุทธ์ได้มากขึ้น (HR note, 2019) การเปลี่ยนโครงสร้างการทำงานตามแบบบอไจล์นั้นสอดคล้องกับ

งานวิจัยของ Mathur และ Nair (2016) ที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์กรและกล่าวว่า โครงสร้างองค์กรหมายถึงรวมถึงคุณค่าและความเชื่อของพนักงานและแผนงานและการปฏิบัติงาน ตลอดจนความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กรซึ่งหมายถึงการเปลี่ยนวิธีการทำงาน ที่เริ่มตั้งแต่การ กำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์องค์กรนั่นเอง Tessem และ Maurer (2007) กล่าวว่านอกจากการ ปรับโครงสร้างแล้วใจล์ยังเป็นแนวคิดแบบกว้างที่ต้องปรับกระบวนการทำงานด้วย ซึ่งใจล์การ เน้นการทำงานให้เป็นกลุ่มย่อยที่ศึกษาอย่างจริงจังในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เพื่อสร้างผลงานที่มีคุณภาพ และความรู้ใหม่ออกมาในโครงการนั้น เน้นความรวดเร็วและการตอบสนองต่อความต้องการของ ลูกค้าเป็นหลัก ทำเฉพาะงานหลักที่น่าสนใจและยังกล่าวเพิ่มเติมว่าขั้นตอนการทำงานของใจล์ที่มีความหลากหลายนั้นจะช่วยเพิ่มการเห็นคุณค่าและความสำคัญของผู้ปฏิบัติงาน การแลกเปลี่ยน ข้อเสนอแนะ การที่สามารถควบคุมทั้งโครงการได้เองและยังส่งผลให้ช่วยเพิ่มแรงดึงดูดใจและความ พึงพอใจของทีมงาน ซึ่ง โครงสร้างการทำงานแบบบอใจล์นั้นใช้ได้ทั้งใน โครงการขนาดเล็กและ โครงการขนาดใหญ่ขึ้นซึ่ง Schwaber และ Sutherland (2017) กล่าวว่าโครงการขนาดใหญ่ จะนำกระบวนการทำงานตามแบบทีม Scrum เข้ามาใช้ในการทำงาน ซึ่งการทำงานแบบทีม Scrum นี้ชี้ชัดว่าความรู้ที่นั้นเกิดจากประสบการณ์ตรงและการลงมือปฏิบัติจริง โดยวิธีการทำงานแบบทีม Scrum จะแบ่งการทำงานเป็นช่วงสั้นและส่งมอบงานอย่างต่อเนื่อง ในทุกครั้งที่ส่งมอบงาน ผลงาน จะได้รับการพัฒนาจึงมีนวัตกรรมเกิดขึ้นด้วย การทำงานแบบทีม scrum จึงการคาดการณ์ผลลัพธ์ ของงานได้อย่างแม่นยำว่าจะตรงกับความต้องการของตลาดได้จริงหรือไม่ และยังควบคุมความเสี่ยง ได้ดีอีกด้วย ซึ่งทีม scrum มีหลักการทำงานอยู่ 3 ประการคือความโปร่งใส ตรวจสอบได้และ ปรับเปลี่ยนทันที

งานวิจัยพบว่าผู้ร่วมวิจัยส่วนใหญ่เห็นด้วยกับการปรับเปลี่ยน โครงสร้างขององค์กร แบบนี้เพราะจะทำให้ทำงานได้คล่องตัวมากขึ้นด้วย วิธีการบริหารงานด้วยตัวเองของทีมย่อย (sub team) และการขยายของเขตการทำงานของบุคคลไปสู่ความสามารถที่เพิ่มขึ้น (multi-tasking) จาก การเรียนรู้งานของสมาชิกในทีมที่ไม่เคยทำมาก่อน เพื่อทำงานแทนกันได้ แต่รูปแบบการทำงานนี้ มีความท้าทายคือการตอบสนองต่อความคาดหวังของลูกค้า และ ความสามารถของทีมงานที่ต้อง เพิ่มขึ้นให้เร็วที่สุดและมากที่สุด จากการสัมภาษณ์นั้นมีข้อมูลว่าพนักงานส่วนหนึ่งรู้สึกว่าการ เปลี่ยนแปลงโครงสร้างที่เกิดขึ้นนั้นกะทันหันและบีบคั้นจนเกินไป การยึดความต้องการของลูกค้า เป็นศูนย์กลางอย่างเดียวนั้น ส่งผลให้งานประจำวันนั้นมีความซับซ้อนเพราะนอกจากจะต้องเรียนรู้ งานของตัวเองแล้ว ยังต้องมีการเรียนรู้งานของสมาชิกในทีมที่ไม่เคยทำเพิ่มเติมและต้องสื่อสารกัน ไปมาหลายรอบทั้งเรียนรู้ และส่งต่อความรู้ ข้อมูล มีมากมายที่มาจากหลายช่องทางและต้องเล่าซ้ำ เพื่อให้ทีมงานเข้าใจและลงมือปฏิบัติงานได้ การสื่อสารไปมามีมากจนเกินไปเพราะต่างคนที่มา



ทำงานร่วมกันจะมีวิธีการทำงานของตัวเอง ซึ่งอาจมีความเห็นสอดคล้องกันหรือขัดแย้งกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานกลุ่มฝ่ายสนับสนุนการขายที่ทำงานในสำนักงานส่วนใหญ่จะไม่เคยรับมือกับความคาดหวังและการบริการของลูกค้า การทำงานภายใต้กรอบการมองลูกค้าเป็นศูนย์กลางจึงเป็นเรื่องใหญ่ที่ต้องใช้เวลาและประสบการณ์ในการปรับตัว ซึ่งอาจใช้เวลามากเป็นปีสำหรับบางคน เมื่อมีปัญหามากขึ้น พนักงานบางคนจะไม่สามารถควบคุมได้ อาจเป็นสาเหตุให้เกิดการสื่อสารที่ผิดพลาด นำมาซึ่งความพึงพอใจของผู้รับบริการที่ลดลงหรือการแก้ปัญหาบางเรื่องต้องมีการสร้างขั้นตอนการทำงานเพิ่มขึ้นเพื่อแก้และป้องกันปัญหาเป็นการเพิ่มงานมหาศาล เพราะแต่ขั้นตอนดังกล่าวต้องอาศัยการลองผิด ลองถูก และพนักงานส่วนใหญ่ที่กล้าลงมือทำแต่ผิดพลาดจะถูกมองเน้นที่ความผิดพลาด ไม่ใช่การเรียนรู้และปรับตัว ดังนั้นในการปรับโครงสร้างองค์กรนี้จึงต้องให้เวลามากพอสมควรกับพนักงานส่วนหนึ่งเพื่อให้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลงมากกว่านี้ หรือหากพนักงานรายใดรับมือไม่ไหวก็ต้องลาออกไปยกตัว อย่างพนักงานจากแผนกบัญชี การเงิน ที่ไม่เคยรับมือกับลูกค้ามาก่อน เมื่อต้องเผชิญหน้ากับลูกค้าบางประเภทที่ขาดการควบคุมอารมณ์จะไม่สามารถรับมือได้นอกจากนี้ผู้วิจัยพบว่าจำนวนพนักงานไม่สมมาตรกับจำนวนทีมย่อยที่ทางบริษัทฯ กำหนดไว้ กล่าวคือพนักงานไม่เพียงพอที่จะลงพื้นที่อย่างทั่วถึง โดยเฉพาะฝ่ายสนับสนุนหลังการขาย ซึ่งทำให้พนักงานเหล่านั้นต้องเป็นสมาชิกหลายทีมย่อย เกิดความสับสนในการทำงานและมีภาระงานที่มากกว่าคนอื่น แรงกดดันนี้จะเป็นสาเหตุหลักในการลาออกของพนักงานบางส่วน

การปรับโครงสร้างแบบบอโจล์นี่เป็นหลักการดำเนินธุรกิจที่นิยมมากขึ้นและการใช้แนวคิดการทำงานแบบบอโจล์เริ่มมีใช้แล้วในหลายอุตสาหกรรม ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจเครื่องมือแพทย์ การพัฒนาซอฟต์แวร์ และการธนาคาร ยกตัวอย่างการปรับโครงสร้างของบริษัทเครื่องมือแพทย์จากการทำงานตามหน้าที่มาเป็นการทำงานโดยใช้แนวคิดแบบบอโจล์ของอุตสาหกรรมยาโดยมีการจัดตั้งทีม Squad เป็นผู้รับผิดชอบคิดค้นยารักษาโรคมะเร็งแบบจำเพาะเจาะจง (บริษัท สมิติเวช จำกัด, 2020)

### 5.2.2 การเพิ่มการสื่อสารกันภายในทีม และการได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานภายหลังการปรับโครงสร้างองค์กร

ตามทฤษฎีกล่าวว่าการทำงานแบบ “Cross-functional” คือการทำงานร่วมกันเป็นทีมของพนักงานที่มาจากต่างสายงาน เน้นการทำงานเป็นทีมและที่มีการสื่อสารระหว่างบุคคลมากกว่ากระบวนการทางเอกสาร การที่บริษัทมีนโยบายที่ชัดเจน (policy) การบริหารและการควบคุมงานที่ดีของหัวหน้างาน (team management) และการทำงานเป็นทีมของพนักงาน (teamwork and collaboration) ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน จึงได้มีการนำกระบวนการ scrum เข้ามาปรับ



ใช้ตามที่ Schwaber และ Sutherland (2017) กล่าวว่าแนวคิดการทำงานแบบบอโจลันในโครงการขนาดใหญ่จะจัดตั้งทีม Scrum ขึ้น ซึ่งทีมงานของ Scrum จึงประกอบด้วย Product Owner, Development Team และ Scrum Master เป็นทีมที่จัดการตัวเองได้ (Self-organizing) และทีมมีความสามารถหลากหลาย (Cross-functional) จึงเลือกวิธีที่ดีที่สุดในการทำงานให้บรรลุผล การทำงานเป็นทีมประกอบด้วยพนักงานจากหลายสายงานมาทำงานร่วมกัน ส่งผลให้สามารถทำความเข้าใจกับรายละเอียดของงานได้ดีและการประสานงานที่มีความคล่องตัวมากขึ้น มีความประหยัด การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า มีทักษะที่จำเป็นทั้งหมดเพื่อให้สามารถทำงานคล่องไปได้โดยไม่ต้องขึ้นอยู่กับความ-สามารถของคนนอกทีม ทีมงานของ Scrum จึงถูกออกแบบให้เพิ่มความยืดหยุ่น ความคิดสร้างสรรค์ และผลผลิต มีการส่งมอบสินค้าและบริการอย่างต่อเนื่อง เปิดโอกาสให้ได้รับข้อเสนอแนะ มีการส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่เสร็จสมบูรณ์ (“Done”) อย่างต่อเนื่องทำให้มั่นใจได้ว่าผลิตภัณฑ์นั้นใช้งานได้จริงเสมอ กระบวนการ scrum กำหนดให้มีกิจกรรม 4 กิจกรรมหลักคือการวางแผน การทำการประชุมทุกวัน (daily scrum review) และการสอบและการปรับเปลี่ยน พนักงานจะต้องทำตามงานแนวทางของกระบวนการทีม scrum คือการประชุมสั้นเรียกว่าการทำ Stand up meeting ซึ่งใช้เวลาประชุมไม่เกิน 30 นาทีในทุกวัน เพื่อชี้แจงความก้าวหน้าของโครงการที่ทำ หรือปรับมาใช้ประชุมออนไลน์ ทำให้การสื่อสารกันระหว่างพนักงานดีขึ้นเพราะทำได้ตลอดเวลา

พนักงานจึงมีความกระตือรือร้นในการสื่อสาร และเตรียมการกันอย่างสม่ำเสมอ ทำให้การประชุมในแต่ละครั้งจึงเกิดประสิทธิผลและมีแนวทางการแก้ไขปัญหาหรือแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน ด้วยความคิดที่หลากหลายและการสนับสนุนกันภายในทีม จึงสามารถสร้างผลงานที่มีคุณภาพ ทันสมัยและตอบโจทย์ผู้ใช้งาน ปัจจุบันมีการนำวิธีการประชุมแบบ stand up meeting มาใช้กันอย่างแพร่หลายตามที่ Schwaber และ Sutherland (2017) กล่าวไว้เช่นกันในการพัฒนาซอฟต์แวร์ ฮาร์ดแวร์ ระบบเครือข่าย และยังได้กล่าวเพิ่มเติมว่ากระบวนการทำงานแบบทีม scrum ได้รับการพิสูจน์แล้วว่ามีประสิทธิภาพต่อการถ่ายทอดความรู้ในลักษณะของช่วงเวลาไม่นาน ข้อสำคัญของ Scrum คือกลุ่มทำงานที่มีขนาดเล็ก มีความยืดหยุ่นและมีการปรับตัวสูง จุดแข็งเหล่านี้ได้ถูกนำไปใช้ในการทำงานแบบกลุ่มเดี่ยวหรือแบบหลายกลุ่ม เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ ออกผลิตภัณฑ์และส่งมอบผลิตภัณฑ์ เพื่อการทำงานที่ยั่งยืนอีกด้วย เมื่อทีมงานได้รับข้อมูลข่าวสารที่ตรงกันและมีความเข้าใจตรงกันจากการที่มีการสื่อสารกันอย่างสม่ำเสมอ พนักงานจะมีความความเชื่อถือและเคารพ (Trust and Respect) ต่อกัน และเมื่องานสำเร็จเป็นที่น่าพอใจจึงมีความก้าวหน้าในงานที่ทำ ( Job opportunity) เป็นลำดับ

### 5.2.3 ด้านการกระตุ้นให้สมาชิกในทีมปรับปรุงและพัฒนาตัวเองที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน ภายหลังจากปรับโครงสร้างองค์กร

ด้านการกระตุ้นให้สมาชิกในทีมปรับปรุงและพัฒนาตัวเองนั้นเป็นประเด็นสำคัญของแนวคิดการทำงานแบบบอโจล์ เป็นแนวคิดการปรับกระบวนการให้ทำงานให้เร็วขึ้นซึ่งเนื้องานนั้นต้องเป็นงานที่น่าสนใจ (Job satisfaction) และงานที่ทำนั้นต้องมีความมั่นคง (Job security) เนื้องานที่น่าสนใจจะทำให้พนักงานพัฒนาตัวเองเพื่อให้ความสามารถที่เหมาะสมกับงาน รวมถึงเพิ่มประสิทธิภาพจากการปรับปรุงกระบวนการทำงานด้วย เพราะปัจจุบันองค์กรต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว หากองค์กรปรับตัวไม่ทันความต้องการของลูกค้า อาจเกิดการ disruption ได้ตามบทวิจัยของเกรียงไกร ชีรนุกูล ยกตัวอย่างการนำเทคโนโลยีกล้องดิจิทัลออกสู่ตลาดของโซนี่และฟูจิ ทำให้โกดักยอดขายตกจนผู้ขบวนการล้มละลาย นั่นหมายถึงสินค้าและบริการของโซนี่และฟูจิตอบสนองตามความต้องการและทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจได้มากกว่าโกดัก องค์กรจึงต้องเปลี่ยนแปลงและมีการพัฒนาอย่างยั่งยืนเพื่อให้เร็วกว่าคู่แข่งทางการค้า การปรับเปลี่ยนนั้นคือการปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความพอใจกล่าวคือ มีการตัดสายการบังคับที่สั้นลงและมีการทำงานเป็นทีมย่อยที่มีความรวดเร็วขึ้นหรือทีมเฉพาะกิจ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน

การที่จะมีพนักงานที่มีความสามารถที่จะเติบโตไปพร้อมกับองค์กร พนักงานต้องมีความพึงพอใจในงานและระบบงานที่ทำอยู่ จึงจะมีความคิดที่จะพัฒนาความสามารถให้เข้ากับองค์กรและงานที่ทำเพื่อให้งานออกมามีประสิทธิผลตามที่ตั้งเป้าหมายเอาไว้ ตลอดจนการทำความเข้าใจลูกค้าซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรหากต้องการอยู่รอดจากการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วตามที่กิติพงษ์ ธาราศิริสกุล (2562) ได้กล่าวไว้ หากกล่าวถึงเทคโนโลยีทางการแพทย์นั้นก็จำเป็นต้องมีการปรับตัวด้วยการมาของบิกดาต้า รวมทั้งการพลิกโฉมของนวัตกรรมเทคโนโลยีการวิเคราะห์ระบบคอมพิวเตอร์ ได้ผลักดันให้ธุรกิจเฮลท์แคร์ ต้องเข้าสู่ยุคของการเปลี่ยนแปลง อุตสาหกรรมจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อยกระดับประสิทธิภาพทางการปฏิบัติการในโรงพยาบาล ขณะเดียวกันยังต้องเพิ่มพูนการบริการให้รวดเร็ว ทนต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและยกระดับความพึงพอใจของผู้ที่มาใช้บริการให้มากขึ้น ทั้งหมดที่กล่าวมานี้ล้วนต้องมาจากการมีลูกค้าที่มีสินค้าและบริการ ตลอดจนเทคโนโลยีที่ตอบโจทย์ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมนี้เองทำให้บริษัทเครื่องมือแพทย์ต่างต้องมีการปรับตัว การปรับโครงสร้างมาใช้แนวคิดการทำงานแบบบอโจล์จึงเป็นทางเลือกขององค์กรแทนการลดจำนวนพนักงาน

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

การปรับโครงสร้างองค์กรจากการทำงานแบ่งตามหน้าที่ (Functional structure) มาเป็นการทำงานโดยใช้แนวคิดแบบอไจล์ (Agile Organization) นั้นมีการนำมาปรับใช้ในหลายองค์กรแล้วในปัจจุบันซึ่งส่วนใหญ่เป็นธุรกิจของผู้ประกอบการขนาดเล็กหรือธุรกิจซอฟต์แวร์ อุตสาหกรรมโรงงานและเริ่มนำมาใช้ในธุรกิจเครื่องมือแพทย์นั้นขนาดใหญ่บางบริษัท ในหัวข้อนี้ผู้วิจัยจะกล่าวถึงข้อเสนอแนะต่อบริษัทเครื่องมือแพทย์แห่งนี้ เพื่อให้ศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมสำหรับการพัฒนาโยบายการบริหารจัดการภายในบริษัททั้งด้านการปรับเปลี่ยน โครงสร้างและวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของบริษัทและความต้องการของตลาด ทั้งนี้ข้อเสนอแนะตามหัวข้อ 5.3.1-5.3.3 นอกจากนี้ข้อเสนอแนะดังกล่าวยังสามารถนำไปปรับใช้กับบริษัทเครื่องมือแพทย์อื่นที่มีขนาดโครงสร้างและสถานการณ์ใกล้เคียงกันได้เพื่อความคล่องตัวทางธุรกิจในการให้บริการลูกค้า ซึ่งขออธิบายดังนี้

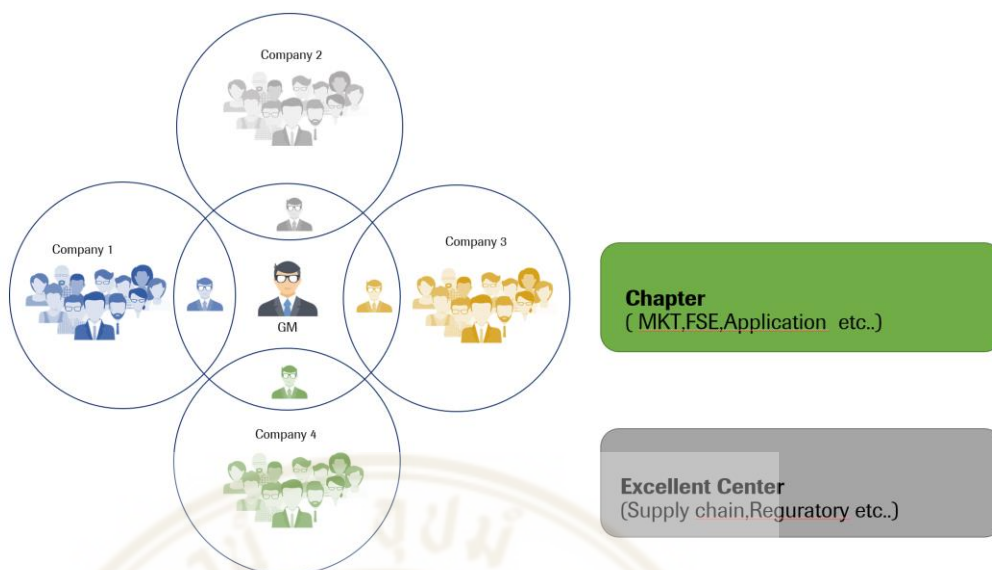
#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะด้านโครงสร้างของการปฏิบัติงานของพนักงาน: ควรมีรูปแบบทีมย่อยตามภูมิภาคขนาดเล็กและมีทีมสนับสนุนที่เชี่ยวชาญเฉพาะด้านจากส่วนกลาง

ตามที่บริษัทเครื่องมือแพทย์แห่งนี้ได้มีการปรับเปลี่ยนด้าน โครงสร้างแล้วให้เป็นการทำงานแบบไร้ลำดับชั้น และมีการแบ่งพนักงานเป็นทีมย่อยจำนวนทั้งสิ้น 11 ทีม ทีมละ 40-50 คน การทำงานในรูปแบบทีมย่อยนี้มีข้อสังเกตหลัก 2 ประการที่เป็นปัญหาในการทำงานกล่าวคือ ประการแรกพนักงานที่มาจากต่างหน้าที่นั้นยังคงต้องรายงานตรงกับหัวหน้าแผนกของตนอยู่ ซึ่งตามโครงสร้างแล้วจะถูกจัดให้อยู่คนละทีมหรือรับผิดชอบงานหลักคนละส่วน วิธีการทำงานดังกล่าวนี้จึงมีความซับซ้อนจากการประสานงาน เกิดความไม่คล่องตัว ประการที่สองผู้วิจัยพบว่าจำนวนพนักงานบางตำแหน่งมีจำนวนไม่เพียงพอทำให้พนักงานในแผนกดังกล่าวนี้ต้องดูแลหลายทีมย่อย เช่นพนักงานในแผนกผลิตผู้เชี่ยวชาญ แผนกการตลาด เป็นต้น ภาระงานของพนักงานดังกล่าวนี้จึงมากเมื่อเทียบกับตำแหน่งที่มีจำนวนพนักงานเพียงพอ ส่งผลให้การบริการต่อลูกค้าและให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนทีมงานได้ล่าช้ากว่าที่ควรจะเป็น ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะว่าบริษัทแห่งนี้ควรมีการจัดรูปทีมย่อยแบบใหม่ให้มีจำนวนทีมย่อยลง จากเดิม 11 ทีมย่อยให้เหลือเพียงไม่เกิน 5 ทีมย่อยเท่านั้นเพราะจะสามารถสังกัดแต่ละภูมิภาคของประเทศไทยได้ ยกตัวอย่างเช่นสังกัดที่ภาคเหนือ ภาคใต้ ภาคกลาง ภาคตะวันออก ภาคตะวันตก เป็นต้น ซึ่งวิธีการจัดโครงสร้างแบบนี้จะช่วยแก้ไขปัญหาเรื่องจำนวนพนักงานไม่เพียงพอได้ และจะต้องมีการจัดพนักงานแต่ละแผนกเข้ามาเป็นสมาชิกของทีมย่อยในรูปแบบใหม่นี้ด้วย ซึ่งต้องมาจากพนักงานฝ่ายขาย ฝ่ายสนับสนุนหลังการขาย ฝ่ายวิศวกรรม และฝ่ายบัญชี ให้ทำงานร่วมกัน เป็นการเรียนรู้และลดกำแพงในการทำงานลง

ซึ่งพนักงานกลุ่มนี้จะเน้นการเข้าไปทำงานอย่างใกล้ชิดกับลูกค้าของบริษัทได้แก่กลุ่มลูกค้าโรงพยาบาล กลุ่มศูนย์แลป เพื่อให้ผลงานออกมาจากบุคคลที่ทำงานร่วมกันอย่างแท้จริง โครงสร้างนี้เปรียบเสมือนการบริหารบริษัทย่อยซึ่งต้องไปกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร ซึ่งเหมาะกับทุกบริษัทที่มีขนาดใหญ่และต้องการให้มีการปรับโครงสร้างองค์กรและวิธีการทำงานแบบใหม่เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และใช้เป็นทางเลือกใหม่ทดแทนการลดจำนวนพนักงานได้

นอกจากนี้ควรมีการจัดพนักงานส่วนหนึ่งให้เป็นผู้สนับสนุนจากส่วนกลาง ซึ่งทำหน้าที่ในการสนับสนุนพนักงานจากทีมย่อยด้านการติดต่อต่างประเทศ ให้ข้อมูลวิชาการที่ทันสมัย ตรวจสอบวิธีการทำงาน เขียนมาตรฐานการทำงาน (Standard operating procedure (SOP)) เพื่อให้การทำงานของทีมใหม่นั้นมีทิศทางเดียวกันและไปกับบริษัท และจัดตั้งกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการปฏิบัติจริงเพื่อการลงไปช่วยแก้ปัญหาเมื่อลูกค้าร้องขอ หรือสอนงานจนผู้ปฏิบัติการมีความชำนาญ แนวทางที่นำเสนอนี้อ้างอิงจาก Spotify model ซึ่งเป็นบริษัทที่ให้บริการเพลงสตรีมมิ่งสัญชาติสวีเดนที่ได้วางโครงสร้างทีมงานโดยมุ่งเน้นที่การจัดโครงสร้างทีมและการประสานงานระหว่างทีมงานย่อยของ Spotify จะมีชื่อเรียกว่า “Squad” หรือ Troop ประกอบด้วยสมาชิกประมาณ 5-7 คน จากต่างหน้าที่มาทำงานร่วมกัน และยังมีกลุ่มโครงสร้างที่เรียกว่า Chapter โดย Chapter เป็นกลุ่มคนที่มีความเชี่ยวชาญด้านความรู้เชิงเทคนิคจากสายงานเดียวกันมารวมกัน จะเห็นได้ว่าการออกแบบโครงสร้างแบบอไจล์มีทางเลือกเพื่อให้ทุกส่วนตอบสนองและสนับสนุนให้เกิดการตัดสินใจและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีผลลัพธ์ที่เสถียร ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังภาพที่ 5.3.1 ดังนี้





**ภาพที่ 5.3** แสดงวิธีการจัดโครงสร้างใหม่ตามหลักการแบบบอ ใจล์ซึ่งดัดแปลงจาก Spotify model “ทำไม Agile ถึงส่งผลกับวงการ HR” และ บทความเรื่อง “Agile Organization ในโลกธุรกิจยุคดิจิทัล” สืบค้นจาก <https://www.atlassian.com/agile/agile-at-scale/Spotify> และเฟสบุ๊ก Aon Hewitt Thailand

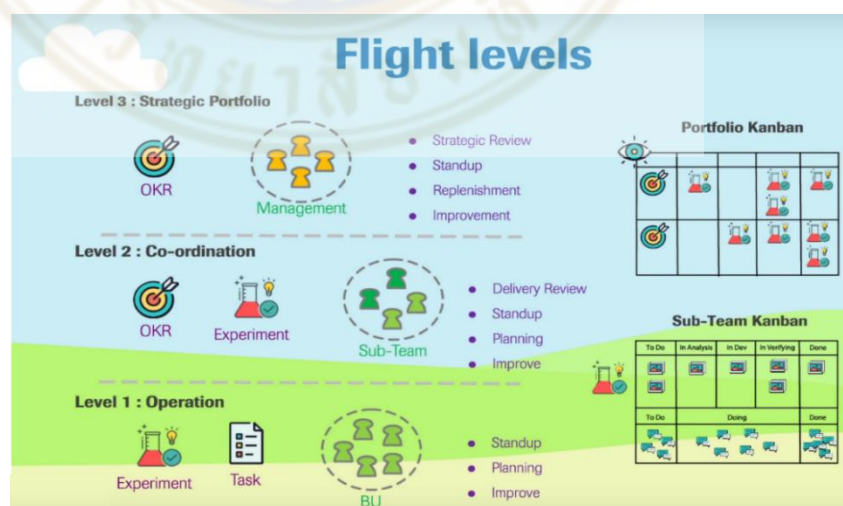
### 5.3.2 สร้างกิจกรรมและความร่วมมือของพนักงานทุกระดับ

หลังการปรับโครงสร้างองค์กรและมีการเปลี่ยนวิธีการทำงานตามโครงสร้างใหม่นั้น พนักงานทุกคนในทีมทำงานร่วมกันได้มากขึ้น แต่ยังคงมีอุปสรรคหลายอย่าง อาทิเช่น ความซับซ้อนในเนื้องาน และการตัดสินใจของพนักงานในการให้บริการลูกค้าที่ยังมีความแม่นยำและถูกต้องน้อย ไม่มีความราบรื่นเท่าที่ควร จากการสัมภาษณ์ผู้วิจัยพบว่าการเรียนรู้และการทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นทักษะที่ต้องการคำแนะนำจากผู้มีประสบการณ์ เรียนรู้จากความผิดพลาดของผู้อื่น และต้องเพิ่มพูนวิธีการที่ดีและถูกต้องอย่างในการทำงานร่วมกันระหว่างพนักงานที่มาจากต่างสังกัดกัน การมองที่ภาพรวมและประโยชน์ต่อบริษัทควบคู่กับประโยชน์ที่จะได้ในทีมย่อยของพนักงานแต่ละคน ดังนั้นบริษัทจึงควรสร้างกิจกรรมที่สนับสนุนให้เกิดความร่วมมือ (collaboration) ในการทำงานร่วมกันมากขึ้น จากเดิมที่สนับสนุนให้ร่วมมือภายในทีมอย่างเดียว บริษัทควรสนับสนุนให้พนักงานมาร่วมงานและร่วมตัดสินใจในกลุ่มที่ใหญ่ขึ้น เช่น เมื่อพนักงานมีการแบ่งเขตรับผิดชอบ และมีทีมงานที่ชัดเจนแล้ว ควรสนับสนุนให้มีการประชุมหรือปรึกษางานกันอย่างสม่ำเสมอเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ภายในทีม จากนั้นมีการส่งตัวแทนอาจเป็นระดับหัวหน้างานหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายมาร่วมประชุมในกลุ่มที่ใหญ่ขึ้นนั่นคือการร่วมทำงานระหว่างทีมย่อย (sub-team) ตามที่



กุลวัฒน์ พรหมวงศ์สาโรจน์ (2019) กล่าวถึงเรื่องของระดับการตัดสินใจในองค์กรที่เรียกว่า Flight Levels คือระดับของการตัดสินใจร่วมกันของพนักงานซึ่งแบบออกเป็น 3 ระดับ คือระดับการตัดสินใจที่ทีมมีอำนาจตัดสินใจเรื่องการปฏิบัติงาน (Operation) ระดับการตัดสินใจที่ทีมใดทีมทีมเดียวไม่สามารถตัดสินใจเพียงลำพังได้ (coordination) ต้องทำงานร่วมกันหลายทีม และระดับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่จะมีผลกระทบต่อองค์กร มีเครื่องมือหลักสำคัญอยู่ 2 เครื่องมือคือการสื่อสารระหว่างกัน (Interactions) และการทำให้เห็นภาพเดียวกัน (Visualizations) ในการตัดสินใจร่วมกัน การประชุมในส่วนนี้อาจเป็นงานที่ต้องการใช้ทรัพยากรบางอย่างร่วมกันเช่นการจัดประชุมวิชาการกับลูกค้า การนำเครื่องมือและอุปกรณ์ไปติดตั้งที่หน่วยงานปลายทางที่ต้องใช้ทีมงานหลายหน้าที่เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อการพัฒนาศักยภาพของการทำงานเพราะการประสานงานกันเพราะระดับผู้เชี่ยวชาญและหัวหน้างานรวมอยู่ด้วยในระดับการตัดสินใจที่สูงขึ้น เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ของทีมงาน และที่สำคัญควรมีการทบทวนเป้าหมายกับระดับผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ

ซึ่งผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะคือการตัดสายการบังคับบัญชาและการทำงานที่ซับซ้อนออก โดยทำได้จากการที่แต่ละ Squad ต้องมีผู้นำหรือหัวหน้าบริษัทของตัวเองซึ่งทำหน้าที่เปรียบเสมือนเจ้าของบริษัท นอกจากนี้ยังอยากให้มีการจัดตั้ง Squad leads อาจมีได้ 2-3 คนเพื่อให้คอยติดตามของบริษัทย่อยของตัวเองอย่างมีผลลัพธ์ที่ชัดเจน เช่น ด้านการขายตลาด การควบคุมค่าใช้จ่าย การทำโครงการใหญ่กับลูกค้า เป็นต้น และมี squad leads ที่จะมอบหมายหน้าที่ให้งานเสร็จในกรอบเวลาที่กำหนดอย่างมีคุณภาพและมีการนำเครื่องมือบางอย่างเข้ามาช่วยงานเช่น KANBAN และอาจทำงานร่วมกันในรูปแบบระดับการตัดสินใจตามที่กล่าวไปแล้วข้างต้น ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังภาพที่ 5.3.2



ภาพที่ 5.4 แสดงระดับของการตัดสินใจในองค์กรเรียกว่า Flight levels

ดัดแปลงจากบทความเรื่อง “ซ่อม Agile ที่พัง ให้ปังได้ ด้วย Flight Levels”

สืบค้นจาก <https://medium.com>

### 5.3.3 ข้อเสนอแนะด้านวิธีการตั้งเป้าหมายของทีมย่อย

ก่อนการปรับโครงสร้างองค์กร พนักงานทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและมี การตั้งเป้าหมายโดยการตั้งแบบทั้งปีและใช้ KPI (Key performance indicator) เป็นตัวประเมินผลงานใน การทำงานของพนักงาน ภายหลังจากปรับ โครงสร้างและวิธีการทำงานแล้วนั้น บริษัทเครื่องมือ แพทย์แห่งนี้ได้มีการปรับวิธีการตั้งเป้าหมายใหม่ด้วยจากเดิมใช้ KPI (Key performance indicator) เปลี่ยนมาใช้ OKRs หรือ objective key result ตามทฤษฎีกล่าวว่า OKRs เป็นกระบวนการ กำหนดเป้าหมายโดย O คือวัตถุประสงค์ (Objective) และ KR คือผลลัพธ์ที่สำคัญ (Key Results) ซึ่ง กำหนดสิ่งที่ต้องทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและติดตามความคืบหน้าเป็นระยะ ซึ่งระบบ OKR จะทำ ให้พนักงานทุกคนในองค์กรทราบวิธีการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรในทิศทางเดียวกัน จึงทำให้องค์กรก้าวไปข้างหน้าอย่างรวดเร็ว ปัจจุบันมีบริษัทได้นำ OKR มาใช้เป็นวิธีการทำงาน ตั้งเป้าหมายตามที่พสุ เดชะรินทร์ (2017) กล่าวถึงการนำ OKR มาใช้ในการตั้งเป้าหมายและพบว่า บริษัทชั้นนำของโลกหลายแห่งเช่น Google, Linkedin, Spotify, Intel ต่างหันมาใช้ OKR กันมากขึ้น และเป็นการใช้แทน KPI

พสุ เดชะรินทร์ (2017) กล่าวเพิ่มเติมว่า OKR นั้นสัมพันธ์กับ KPI โดย KPI จะไปอยู่ ใน Key Results เนื่องจากผลลัพธ์ที่สำคัญจะต้องวัดได้ สำหรับความแตกต่างระหว่าง OKR และ KPI นั้นคือถ้าทำ KPI ก็จะไปที่ตัวชี้วัดเลย แต่ OKR นั้นจะให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการ บรรลุในแต่ละระดับ โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ก่อน แล้วหาผลลัพธ์ที่สำคัญของวัตถุประสงค์นั้น โดยจะช่วยทำให้การทำงานของแต่ละลำดับขั้นในองค์กรเป็นไปด้วยความสอดคล้องกันและผลลัพธ์ ที่สำคัญ (หรืออีกนัยหนึ่งคือ KPI) นั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ OKR เป็นเทคนิคในการ ตั้งเป้าหมายการทำงานวิธีหนึ่งไม่ใช่เป็นวิธีที่ใหม่ ถือเป็นอีกหนึ่งทางเลือกสำหรับผู้มองหา เครื่องมือในการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน สามารถสื่อสารและวัดสัมฤทธิ์ผลของวัตถุประสงค์ นั้นได้ งานวิจัยพบว่า การตั้งเป้าหมายได้ถูกปรับเปลี่ยนจากเดิมที่ใช้การตั้งเป้าหมายร่วมกันทั้งปีแบบ KPI ตามสายการปฏิบัติงาน มาใช้การตั้งเป้าหมายแบบใหม่คือการตั้ง OKR (Objective and Key results) ที่วัดผลของการทำงานแบบระยะสั้น โดยใช้ KPI เป็นตัวชี้วัดแต่ละวัตถุประสงค์ และการตั้ง OKR นั้นจะต้องเน้นการทำงานเป็นทีม เน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกฝ่าย ทำให้พนักงานเกิด ความพึงพอใจเพราะการใช้ OKR ทำให้ทุกคนในทีมเข้าใจตรงกันว่าแต่ละคนมีหน้าที่และความ คาดหวังอะไรบ้าง ระบบการตั้งเป้าหมายและวัดผลแบบนี้ที่ทำได้ง่าย ไม่ต้องใช้ทรัพยากรเยอะ ทำ ให้เหมาะสำหรับการบริหารทุกรูปแบบเพราะปรับเปลี่ยนได้

### 5.3.4 ข้อเสนอแนะด้านการพัฒนาสินค้าและการให้บริการของบริษัทเครื่องมือแพทย์ แห่งนี้

จุดประสงค์หลักของการทำงานภายใต้แนวคิดอใจล์คือการมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้า ภายหลังจากปรับโครงสร้างมาใช้แนวคิดการทำงานแบบอใจล์ การสร้างกิจกรรมและกระบวนการของ scrum team จะทำให้เกิดการหาไอเดียในการนำเสนอสินค้าและบริการใหม่ซึ่งนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมที่จะนำมาตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้งาน ในปัจจุบันเราจะเห็นว่าบริษัทต่างหันมาสนใจในด้านของการพัฒนานวัตกรรมมากขึ้น เช่น การเปลี่ยนมาใช้ระบบอัตโนมัติในการรับซื้อร้องเรียน ในธุรกิจเครื่องสำอางมือถือหรือในธุรกิจเครื่องมือแพทย์ที่ต้องสามารถช่วยเหลือและติดต่อได้ 24 ชั่วโมง สำหรับบริษัทเครื่องมือแพทย์แห่งนี้ที่ผ่านมามีการพัฒนาด้าน product innovation ไม่มากนัก จะมีแต่ส่วนของ service innovation ซึ่งมักจะเห็นผลชัดเจนในทีมงานที่ดูแลลูกค้าขนาดใหญ่เท่านั้นแต่จะไม่สามารถปรับใช้ทั้งระบบได้ บริษัทจึงควรส่งเสริมการรณวัตกรรมใหม่ด้านสินค้าให้มากขึ้นเพื่อนำตัวสินค้านั้นมาตอบสนองต่องานบริการเป็นหลัก หากบริษัทอยากเห็นนวัตกรรมนั้นมาจากพนักงานอาจจัดในรูปแบบการแข่งขัน หากตัวโครงการมีความน่าสนใจและทำได้เร็ว ควรได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณ ให้นำไปสร้างต้นแบบและขยายไปยังทีมอื่นต่อไป หรือหากเป็นนวัตกรรมด้านโปรแกรมการบริหารจัดการผู้บริหารควรพิจารณาเลือกใช้บริการภายนอกที่มีความถนัด (third party) ในการพัฒนาและนำกลับเข้ามาใช้ เพื่อให้ตัวผลิตภัณฑ์นั้นผ่านการพัฒนาและทดลองใช้ว่ามีประโยชน์ต่อองค์กรจริง ไม่ลองผิด ลองถูก เพราะหากความผิดพลาดขึ้นจะส่งผลกระทบเป็นวงกว้าง เนื่องจากส่วนที่จะต้องพัฒนานั้นเป็นส่วนที่มีผลกระทบต่อธุรกิจหลักของบริษัท เช่น การบริหารจัดการสินค้าคงคลัง การลดเวลาในการส่งสินค้า ความถูกต้องของการรับใบสั่งซื้อและการออกไปกำกับภาษี

นอกจากนี้ควรจัดตั้งพนักงานเป็นกรมการพัฒนา หากเป็นแบบนี้จึงเคลื่อนตัวได้เร็ว ยกตัวอย่างการนำเทคโนโลยีที่ช่วยอ่านใบสั่งซื้อแบบอัตโนมัติทดแทนการใช้แฟกซ์หรือการเขียนมือ ด้วยเทคโนโลยีดังกล่าวนี้จะทำให้ลดขั้นตอนการจัดส่งสินค้าและเพิ่มความถูกต้องในการส่งสินค้าลดจนการออกเอกสารทางการเงินซึ่งเริ่มนำมาใช้ในบริษัทเครื่องมือแพทย์แห่งนี้ หรือเทคโนโลยีที่ให้ผู้ป่วยและบุคลากรทางการแพทย์สามารถพูดคุยกันได้แบบ Real-time เช่นเดียวกับการสื่อสารผ่านระบบ VDO conference ที่คู่สนทนาสามารถมองเห็นหน้าและสนทนากันได้ทั้ง 2 ฝ่าย ไร้ข้อจำกัดในเรื่องเวลาและสถานที่ ง่าย สะดวกสบาย ประหยัดเวลา ทั้งยังได้รับบริการเหมือนกับการมารับบริการที่โรงพยาบาล ซึ่งมีข้อดี 3 ประการคือ เพิ่มประสิทธิภาพในการเข้าถึงการรักษา โดยเฉพาะผู้ป่วยที่อยู่ห่างไกลสามารถเข้าถึงบริการทางการแพทย์ โดยรับคำปรึกษา ตรวจวินิจฉัยและรักษาผ่านแอปพลิเคชัน ให้บริการตลอด 24 ชั่วโมงและช่วย ลดค่าใช้จ่ายในการ

รักษาพยาบาลโดยรวม เช่น ลดการเดินทางมาโรงพยาบาลและประหยัดเวลาในการรอคอย ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังภาพที่ 5.3.3 ดังนี้



ภาพที่ 5.5 แสดง Telemedicine คือการนำเทคโนโลยีที่ช่วยให้ผู้ป่วยและบุคลากรทางการแพทย์สามารถพูดคุยกันได้แบบ Real-time

จากเว็บไซต์ บริษัทสมิติเวช จำกัด (มหาชน). (2020). (ม.ป.ป)

สืบค้นจาก <https://www.samitivejhospitals.com/th/virtual-flu-clinic/>

เมื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ดีมากยิ่งขึ้น พนักงานจะรู้สึกถึงการประสบความสำเร็จในการทำงาน ตามมาด้วยการได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงานส่งผลให้เกิดความพึงพอใจ

#### 5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

การทำวิจัยในครั้งนี้ประเด็นที่ต้องพิจารณาเพิ่มเติมอยู่ 2 ประการ กล่าวคือด้านการสร้างความเข้าใจและการยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงของพนักงานเมื่อต้องมีการปรับโครงสร้างขององค์กร และการปรับ เปลี่ยนมาใช้วิธีการทำงานแบบใหม่ให้เหมาะสมกับโครงสร้างนั้น ยกตัวอย่าง เช่นการที่แนวคิดอ ใจลุ่มงเน้นการขยายขอบเขตของการทำงานออกไปมากกว่าการทำงานที่ได้รับมอบหมายตามหน้าที่แบบเดิม ซึ่งงานวิจัยนี้มีเนื้อหาของงานวิจัยส่วนที่ไม่ครอบคลุมความต้องการของพนักงานส่วนใหญ่และยังไม่สามารถระบุได้ชัดเจนว่า งานหรือกิจกรรมใดที่ต้องทำอย่างเร่งด่วนหรือมีความสำคัญต่อสถานการณ์ของบริษัทเครื่องมือแพทย์แห่งนี้ ซึ่งสถานการณ์ของบริษัทจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้



1. การศึกษาในครั้งนี้เป็นงานวิจัยของบริษัทเครื่องมือแพทย์ที่มีความซับซ้อนในการปฏิบัติงาน รวมทั้งสินค้าที่มีจำนวนมากกว่า 3,000 SKU เมื่อเทียบกับธุรกิจด้านอื่น ดังนั้นองค์กรธุรกิจอื่น ๆ อาจไม่สามารถใช้รูปแบบการปรับโครงสร้างและวิธีการทำงานแบบเดียวกันได้ทั้งหมด ด้วยบริบทของงานที่มีความยากและซับซ้อน แนวคิดการปฏิบัติงานจึงแตกต่างเมื่อเทียบกับธุรกิจเดียวกันในบริษัทอื่นหรือธุรกิจอื่นในขนาดเดียวกัน

2. จำนวนผู้ร่วมวิจัย 30 คน อาจสะท้อนความพึงพอใจได้ไม่ชัดเจนในบางประเด็น เช่น ความก้าวหน้าในงาน การควบคุมงานเป็นต้นและเนื่องจากบริษัทมีวัฒนธรรมองค์กรที่รับมาจากประเทศทางตะวันตก มีแนวคิดของการแข่งขันในองค์กรตลอดเวลา มีจำนวนพนักงานมากเมื่อเทียบกับธุรกิจเดียวกันของบริษัทชั้นนำในประเทศ เป็นสาเหตุที่ทำให้แนวคิดการทำงานแตกต่างกัน รวมทั้งความซับซ้อนในงาน ระเบียบ ข้อปฏิบัติ ทำให้การปรับเปลี่ยนต้องลองผิด ลองถูก หลายครั้ง และแต่เคลื่อนตัวช้า ดังนั้นผู้วิจัยจึงขอเสนอให้มีการทำการสำรวจข้อมูลเชิงคุณภาพเพิ่มเติมให้มีจำนวนผู้ร่วมวิจัยมากขึ้น เพื่อให้มีข้อมูลเพิ่มเติมในการตัดสินใจของผู้บริหารในการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบายการบริหารจัดการเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ของบริษัทมากที่สุด

โดยสรุป เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงต้องมีทั้งการยอมรับและต่อต้าน ในด้านของการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรนั้น ย่อมตามมาด้วยการออกแบบวิธีการทำงานที่ต่างจากเดิม การปลูกฝังความเชื่อให้กับพนักงานที่ทางผู้บริหารจึงควรมีการทบทวนและสื่อสารกับพนักงานถึงสถานะที่เป็นอยู่อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่า โครงสร้างและวิธีการทำงาน วิธีการประเมินเหมาะสมกับบริษัทอย่างแท้จริง การนำแนวคิดแบบบอจี้มาใช้ควรเริ่มต้นจากสิ่งที่บริษัทมี ไม่ใช่การนำแนวคิดและโมเดลทางวิชาการมาจับอย่างเฉกเช่นบริษัทต้องประเมินสภาวะของบริษัทตอนนี้มีผลการดำเนินธุรกิจเป็นอย่างไร หากต้องการมีกำไรมากขึ้นต้องทำอะไร มีการปรับนำเอาความรู้ความชำนาญที่มีของพนักงานมาปรับปรุงประสิทธิภาพการทำธุรกิจหรือบริษัทที่มีการเข้าสู่ธุรกิจรูปแบบใหม่ ต้องมีการปรับทักษะของพนักงานเพื่อให้เหมาะสมกับธุรกิจใหม่นั้นหรือไม่ จึงสามารถนำข้อมูลผลการวิจัยด้านการปรับโครงสร้างนี้ไปประกอบการออกแบบโมเดลธุรกิจได้ที่เหมาะสมกับสถานการณ์และบริบทของแต่ละบริษัทที่ต้องการปรับเปลี่ยนได้

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่างานวิจัยนี้จะมีประโยชน์กับผู้สนใจศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงานภายหลังการปรับโครงสร้างองค์กรจากการแบ่งตามหน้าที่ (Functional structure) เป็นการทำงานโดยใช้แนวคิดแบบบอจี้ (Agile Organization) เพื่อให้การปรับเปลี่ยนนั้นเหมาะสมกับจำนวนพนักงาน วัฒนธรรมการทำงานขององค์กรอย่างแท้จริง



## บรรณานุกรม

กิติพงษ์ ธาราศิริสกุล. (2562) . ถอดบทเรียนเส้นทางการฝ่าคลื่น Digital Disruption จากองค์กรชั้นนำระดับโลก. *Techsauce*. สืบค้นวันที่ 21 ตุลาคม 2562 จาก

<https://techsauce.co/tech-and-biz/lessons-lessons-in-leading-digital-disruption-from-tech-s-most-innovative-companies>

เกรียงไกร ชีรณกุล. (2562). อุตสาหกรรมไทย อยู่อย่างไรให้รอดในยุค Disruptive Technology. *M Report* .สืบค้นวันที่ 20 ตุลาคม 2562 จาก

<https://www.mreport.co.th/news/industry-movement/010-Industry4-Digital-DisruptiveTechnology>

เคล็ดลับเพื่อการสร้างองค์กรให้มีประสิทธิภาพ. *Job thai*. สืบค้นวันที่ 2 มกราคม 2563 จาก

<https://blog.jobthai.com/hr/%E0%B9%80%E0%B8%84%E0%B8%A5%E0%B9%87%E0%B8%94%E0%B8%A5%E0%B8%B1%E0%B8%9A%E0%B9%80%E0%B8%9E%E0%B8%B7%E0%B9%88%E0%B8%AD%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%AA%E0%B8%A3%E0%B9%89%E0%B8%B2%E0%B8%87%E0%B8%AD%E0%B8%87%E0%B8%84%E0%B9%8C%E0%B8%81%E0%B8%A3%E0%B9%83%E0%B8%AB%E0%B9%89%E0%B8%A1%E0%B8%B5%E0%B8%9B%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B8%AA%E0%B8%B4%E0%B8%97%E0%B8%98%E0%B8%B4%E0%B8%A0%E0%B8%B2%E0%B8%9E>

กุลวัฒน์ พรหมวงศ์สาโรจน์. ( 2562). ซ่อม Agile ที่พัง ให้ปังได้ ด้วย Flight Levels. สืบค้นวันที่ 17 พฤศจิกายน 2563 จาก

<https://medium.com/@kulawat/%E0%B8%AA%E0%B8%A3%E0%B9%89%E0%B8%B2%E0%B8%87agile%E0%B8%97%E0%B8%B5%E0%B9%88%E0%B9%80%E0%B8%AB%E0%B8%A1%E0%B8%B2%E0%B8%B0%E0%B8%81%E0%B8%B1%E0%B8%9A%E0%B8%84%E0%B8%B8%E0%B8%93%E0%B9%80%E0%B8%AD%E0%B8%87%E0%B9%84%E0%B8%94%E0%B9%89-%E0%B8%94%E0%B9%89%E0%B8%A7%E0%B8%A2-flight-levels-dbc12c2218af>

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- จตุรภัทร ประทุม. (2561). ประเภทของแรงจูงใจ. *ห้องเรียนออนไลน์ครูจตุรภัทร*. สืบค้นจาก <http://www.jaturapad.com/archives/1153>
- ณฤทธิ์ เจียอาภา. (2562). How to Turn Risks into Opportunities in the Disruptive Era. *SET* สืบค้น 1 กุมภาพันธ์ 2563 จาก <https://www.setsustainability.com/libraries/789/item/-2>
- ธาดา ราชกิจ. (2562ก). เคล็ดลับที่ทำให้องค์กรที่ประสบความสำเร็จ. *HR NOTE Thailand* สืบค้นวันที่ 21 ธันวาคม 2562 จาก, <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190610-organization-development-od/>
- ธาดา ราชกิจ. (2562ข). เหตุใดจึงควรพัฒนาองค์กร. *HR NOTE Thailand*. สืบค้นวันที่ 3 มกราคม 2563 จาก <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190610-organization-development-od/>
- ธาดา ราชกิจ. (2562ค). ปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร. *HR NOTE Thailand*. สืบค้นวันที่ 3 มกราคม 2563 จาก <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190610-organization-development-od/>
- ธาดา ราชกิจ. (2562ง). การออกแบบขององค์กรคืออะไร. *HR NOTE Thailand* สืบค้นวันที่ 21 ธันวาคม 2562 จาก, <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190730-whatisorgdesign>
- ธาดา ราชกิจ. (2562จ). องค์ประกอบในการออกแบบองค์กร. *HR NOTE Thailand*. สืบค้นวันที่ 3 มกราคม 2563 จาก <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190730-whatisorgdesign>
- ธาดา ราชกิจ. (2562ฉ). องค์กร 5 แบบ ของมินซ์เบิร์ก (Mintzberg's framework : five organization forms). *HR NOTE Thailand*. สืบค้นจาก <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190730-whatisorgdesign>
- บริษัทสมิติเวช จำกัด (มหาชน). (2020). สืบค้นวันที่ 5 ธันวาคม 2563 จาก <https://www.samitivejhospitals.com/th/virtual-flu-clinic/>
- พิชญ์พีชี สายเชื้อ. (2561ก). องค์กรที่มีความยืดหยุ่น . สืบค้นวันที่ 25 ธันวาคม 2562 จาก <https://www.prachachat.net/facebook-instant-article/news-182372>

## บรรณานุกรม (ต่อ)

พิชญ์พีชี สายเชื้อ. (2561ข). คุณเข้าใจ “OKR” ดีแค่ไหน ?. *ประชาชาติธุรกิจออนไลน์*. สืบค้นจาก

<https://www.prachachat.net/csr-hr/news-209471>

พุทธศักดิ์ ตันติสุทธิเวช. (2559). มาทำความเข้าใจกับ “Agile and Scrum” แนวคิดการทำงานของ

บริษัทยุคใหม่. *Brand Inside*. สืบค้นจาก

<https://brandinside.asia/agile-and-scrum-for-new-business/>

พลุ เดชะรินทร์ (2563). การสร้าง Agile Organization. *กรุงเทพธุรกิจ*.

สืบค้น 7 พฤศจิกายน 2563 จาก

<https://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/646508>

สนั่น เกชาวี. (2551). การจัดการองค์กรเชิงกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและเพิ่มศักยภาพใน

การแข่งขัน. *Industrial Technology Review 2551*; 14(185): 144-149.

สนั่น เกชาวี. (2551). กลยุทธ์การบริหารงานโดยเน้นเป้าหมายและกระบวนการทำงานขององค์กร

เป็นหลัก. *Industrial Technology Review 2551*; 14(182): 146-151.

สุวัฒน์ ทองชนากุล. (2562). ถอดรหัสสุขภาพดี 10 เท่าหลายที่ พลังวิเศษ OKRs คุณก็มีได้. *ผู้จัดการ*

*ออนไลน์*. สืบค้น 21 พฤศจิกายน 2562 จาก

<https://mgronline.com/goodhealth/detail/9620000110550>

สัมมา รชนีชัย. (2556). *ภาวะผู้นำของผู้บริหาร*. กรุงเทพฯ: บริษัทพิมพ์ดี จำกัด.

(ม.ป.ป) (2563). Telemedicine เทคโนโลยีที่ช่วยให้ผู้ป่วยและบุคลากรทางการแพทย์

สืบค้น จากเว็บไซต์ รอบรู้เรื่องโรค วันที่ 13 ตุลาคม 2563 จาก

<https://www.roche.co.th/th/disease-areas/telemedicine.html>

Arun, G. (2017). Scrum & Waterfall Methodology: Which is right for your project development.

*News & Insights*. Retrieved on 3 February 2020 from,

[https://www.octalsoftware.com.sg/blog/scrum-waterfall-methodology-which-is-](https://www.octalsoftware.com.sg/blog/scrum-waterfall-methodology-which-is-right-for-your-project-development/)

[right-for-your-project-development/](https://www.octalsoftware.com.sg/blog/scrum-waterfall-methodology-which-is-right-for-your-project-development/)

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Alderfer, C.P., (1972). Alderfer's ERG Theory. *Business Jargons*. Retrieved 2 January 2020 from <https://businessjargons.com/alderfers-erg-theory.html>
- Herzberg, F., (1959). Herzberg's Two-Factor Theory. *VANTAGE CIRCLE*. Retrieved from <https://blog.vantagecircle.com/20-employee-retention-strategies/>
- Luo, X., Rebecca J., Slotegraaf, X.P., (2006). Journal of Marketing Cross-Functional "Coopetition", The Simultaneous Role of Cooperation and Competition Within Firms, (70), 67–80,
- Mathur, P., & Manju, N., (2016). Organization Structure a Key to Driver to Competitive Advantage, *International Journal of Management and Commerce Innovations*, 3(2), Retrieved from <http://www.researchpublish.com>
- McLeod, S. A. (2018). *Maslow's hierarchy of needs*. Retrieved from, <https://www.simplypsychology.org/maslow.html>
- Pepito, J.A., & Locsin, R. (2018). Can nurses remain relevant in a technologically advanced future?. *International Journal of Nursing Sciences*, 1(6), 106-110. DOI no.: 10.1016/j.ijnss.2018.09.013
- Steers, M., Mowday, T., (2004). Introduction to Special Topic Forum: The Future of Work Motivation Theory. *The Academy of Management Review*. 3(29), 379, DOI: 10.2307/20159049
- TNT Media & Network Trend and Technology Development. (2562). การทำงานแบบ Agile แนวคิดในการทำงานขององค์กรยุคใหม่. *Trend and Technology*, Retrieved from, <http://www.tnt.co.th/en/news/162-agile-framework-working-principle-for-modern-company>)
- Zauderer, G., Ayca, G., Andrew S. (2014). Piloting IBM Watson Oncology within Memorial Sloan Kettering's regional network. *Journal of Clinical Oncology*, (32), e17653-e17653. DOI no.: 10.1200/jco.2014.32.15\_suppl.e17653

## บรรณานุกรม (ต่อ)

Bjørnar Tessem.,& Frank Maurer. (2007). Job Satisfaction and Motivation in a Large Agile Team.  
*Part of the Lecture Notes in Computer Sciencebook series (LNCS), (4536)* Retrieved  
from [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-540-73101-6\\_8](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-540-73101-6_8)





## ภาคผนวก ก

### แบบสัมภาษณ์เชิงลึก

เรื่อง การศึกษาความพึงพอใจของพนักงานภายหลังการปรับ โครงสร้างองค์กรจากการทำงานแบบ แบ่งตามหน้าที่ (Functional structure) มาเป็นการทำงานโดยใช้แนวคิดแบบบอโจล์ (Agile Organization) : กรณีศึกษาบริษัทเครื่องมือแพทย์

#### คำชี้แจง

คำถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบถึงการศึกษาความพึงพอใจของพนักงานภายหลังการปรับ โครงสร้างองค์กรจาก Functional structure เป็น Agile Organization: กรณีศึกษาบริษัทเครื่องมือ แพทย์

คำตอบของท่านจะไม่มีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานและไม่มีการเปิดเผยที่ใด เป็นการนำไปใช้ ในงานวิจัยเท่านั้น โดยคำถามแบ่งออกเป็น 3 ตอนคือ

ตอนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของผู้ถูกสัมภาษณ์

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับแรงจูงใจด้านการสร้างความพึงพอใจของผู้ถูกสัมภาษณ์

ตอนที่ 3 คำถามด้านปัจจัยไม่ให้เกิดความไม่พอใจ (Hygiene factors) ของผู้ถูกสัมภาษณ์

#### ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

1. อายุ
3. สถานภาพ
4. ระดับการศึกษา
5. ประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมา
6. ระยะเวลาในการทำงานที่บริษัทเครื่องมือแพทย์แห่งนี้

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน

#### ปัจจัยการสร้างแรงจูงใจให้บุคคลเกิดความพอใจ (Motivators)

1. ในความเห็นของท่านความพึงพอใจในงานคืออะไร

## ภาคผนวก ก ( ต่อ)

2. ท่านคิดว่าอะไรคือความสำเร็จของงานของท่าน
3. ท่านคิดว่าอะไรคือสิ่งที่ท่านเชื่อมั่นว่าท่านได้รับการยอมรับนับถือจากผู้อื่นจากเพื่อนร่วมงาน และหัวหน้างานและมีวิธีการประเมินอย่างไร
4. ในความเห็นของท่านลักษณะงานที่น่าสนใจต้องเป็นอย่างไร
5. ในความเห็นของท่าน โอกาสในการเจริญก้าวหน้าของงานสำคัญสำหรับท่านหรือไม่
6. และต้องมีลักษณะเป็นอย่างไร

**ตอนที่ 3** คำถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน

**ด้านปัจจัยไม่ให้เกิดความไม่พอใจ (Hygiene factors)**

1. ในความเห็นของท่านสภาพแวดล้อมการทำงานสำคัญต่อท่านหรือไม่ อย่างไร
2. ในความเห็นของท่านนโยบายการบริหาร การควบคุมงานที่ดีของผู้บังคับบัญชาต้องเป็นอย่างไร
3. ในความเห็นของท่านบรรยากาศในการทำอย่างเป็นอย่างไร และเพื่อนร่วมงานสำคัญต่อการทำงานของท่านหรือไม่
4. ในความเห็นของท่านความมั่นคงในงานสำคัญหรือไม่
5. ในความเห็นของท่านสถานะในงานมีความสำคัญหรือไม่ อย่างไร
6. ท่านมีวิธีการอย่างไรเมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน
7. ในความเห็นของท่านประสิทธิภาพในการทำงานคืออะไร

## ภาคผนวก ข

## ข้อมูลผู้เข้าร่วมวิจัย และสรุปผลการสัมภาษณ์

ลำดับ	นามสมมติของผู้ร่วมวิจัย	เพศ	อายุ (ปี)	สถานภาพ	ระดับการศึกษา	ประสบการณ์ (ปี)	อายุงาน (ปี)
1	เชลล์	หญิง	39	โสด	ปริญญาตรี	14	12
2	แอม	หญิง	39	โสด	ปริญญาโท	13	8
3	โหน่ง	หญิง	42	แต่งงานแล้ว	ปริญญาตรี	15	11
4	ปัท	หญิง	39	โสด	ปริญญาตรี	0	9
5	มะเหมี่ยว	หญิง	39	โสด	ปริญญาโท	14	8
6	อชิ	ชาย	50	โสด	ปริญญาตรี		10
7	โก้	ชาย	37	โสด	ปริญญาตรี	13	8
8	หุ่ย	ชาย	37	แต่งงานแล้ว	ปริญญาตรี	15	10
9	น้อม	หญิง	39	โสด	ปริญญาตรี	14	14
10	พร	หญิง	50	โสด	ปริญญาตรี	14	14
11	ชิน	หญิง	42	โสด	ปริญญาโท	15	7
12	กิฟท์	หญิง	29	โสด	ปริญญาตรี	7	0.5
13	แพร	หญิง	27	โสด	ปริญญาตรี	5	3
14	เฟิร์น	ชาย	42	โสด	ปริญญาตรี	15	13
15	ฟ้า	หญิง	31	แต่งงานแล้ว	ปริญญาตรี	3	3
16	แซม	ชาย	31	แต่งงานแล้ว	ปริญญาตรี	5	5
17	อ้อม	หญิง	34	โสด	ปริญญาตรี	10	6
18	แพ้ม	หญิง	30	แต่งงานแล้ว	ปริญญาตรี	7	7
19	พลอย	หญิง	27	โสด	ปริญญาตรี	5	3
20	น้อง	หญิง	38	แต่งงานแล้ว	ปริญญาโท	13	13
21	บัส	ชาย	34	โสด	ปริญญาตรี	13	4
22	จี	ชาย	34	โสด	ปริญญาตรี	10	7

23	นุ่น	หญิง	27	โสด	ปริญญาตรี	9	8
24	จะเอ๋	หญิง	39	โสด	ปริญญาตรี	15	9
25	ปอ	ชาย	38	แต่งงานแล้ว	ปริญญาตรี	10	10
26	อิงค์	หญิง	32	โสด	ปริญญาโท	9	9
27	นิก	หญิง	41	แต่งงานแล้ว	ปริญญาตรี	15	13
28	นำชัย	ชาย	45	แต่งงานแล้ว	ปริญญาโท	20	11
29	แบร์	ชาย	39	โสด	ปริญญาโท	17	6
30	ตุ๋	หญิง	47	โสด	ปริญญาโท	25	20

### สรุปผลการสัมภาษณ์

#### ท่านคิดว่าอะไรคือความสำเร็จของงานของท่าน?

##### ผู้ร่วมวิจัยและคำตอบ

เชลล์	Job Done บรรลุวัตถุประสงค์ หรือผิดแล้ว แต่เราแก้ไข การได้เรียนรู้ทั้งหมดต้องประเมินผลจากลูกค้าด้วย ไม่ใช่แค่ achieved อย่างเดียว
แอ้ว	ลูกค้า เจ้านาย เพื่อนร่วมงานหรือคนที่เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจ รู้สึกโอเคกับงานของเรา
โหน่ง	อันดับแรก เราต้องรู้หน้าที่เราว่าคืออะไร เราจะได้อะไร direction และถึงเป้าหมายที่เราต้องไว้ มีความต่อเนื่องของงานขาย ไม่ขาดตกบกพร่อง ไม่ใช่แค่ยอดขายได้อย่างเดียว
ปัท	เป็นเรื่องของยอดขาย เราจะมีการตั้งเป้าไว้ว่าเราจะต้อง achieve site ไหน protect site ของเราอย่างไร ถ้าเราทำถือว่าประสบความสำเร็จ
มะเหมี่ยว	ขายได้และเราสามารถ service ทำให้ลูกค้าประทับใจและอยากใช้ต่อ
อชิ	ความพยายามในการทำงาน เป้าหมายที่ลู่ทางสำเร็จ เต็มที่กับมัน ผมว่ามันคือความสำเร็จแล้ว
โก้	ทำงานออกมาแล้ว ลูกค้ามีความพึงพอใจ ประเมินจากหลายๆด้านไม่ใช่แค่ทีมงานหรือคนในองค์กรพอใจอย่างเดียว
หนุ่ย	ทำงานร่วมกับผู้อื่น ได้ที่มาจากหลาย function มีความราบรื่นในงาน
นีนัม	คือทำงานร่วมกันในทีมและเสร็จตาม timeline Achieved ยอดขาย

พร	มีของใน stock ตลอด ไม่ขาด เอาของเข้ามาให้ทันเวลา ทำงานที่เป็น project จนสำเร็จ
ชิน	ก็มีทั้งในเรื่องของ performance productivity ที่เราทำงานในแต่ละวัน มีความผิดพลาดน้อย และ relationship ในที่ทำงานก็เป็นส่วนหนึ่ง
กิฟท์	เป็นตัว goal ที่วางไว้ ถ้าไม่ถึง goal ก็จะมีทีมที่ไม่ทำให้เรารู้สึกว่าเราทำงานอยู่คนเดียว
แพร	Win project ขายได้มากขึ้น สำเร็จตาม goal ที่วางไว้ หลังปรับโครงสร้างแล้วเราพบว่ามีส่วนที่ช่วยให้สำเร็จมากขึ้นเพราะทุกคนเป็นส่วนหนึ่งของ project ทุกคนช่วยเหลือกันโดยไม่คิดที่ role ของแต่ละ function
เฟิร์น	สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทำงานให้ลูกค้ามีความพึงพอใจสูงสุดในส่วนของลูกน้องก็สามารถให้ความช่วยเหลือ coaching เค้าได้มากที่สุด
ฟ้า	จะวัดความสำเร็จเป็นระยะสั้นและไปทีละขั้น
แซม	เข้าไปทำงานแล้วลูกค้าและเพื่อนร่วมงานมีความพึงพอใจสูงสุด มี complaint น้อยที่สุด
อ้อม	ความสำเร็จในส่วนเล็กๆที่เราได้เก็บเกี่ยวไปเรื่อยๆและความสำเร็จในระยะยาวที่เราสามารถเลี้ยงดูครอบครัวได้ ทำในสิ่งที่เราอยากทำ
แพ้ม	ต้องบรรลุเป้าหมายที่เราตั้งเอาไว้ หรือถ้าเราไม่ประสบความสำเร็จแต่ถ้าเราได้ทำเต็มที่แล้วก็ถือเป็นความสำเร็จอย่างหนึ่ง
พลอย	งานเสร็จตามที่วางไว้ collaborate ได้ดี
น้อง	เราวางเป้าหมายเอาไว้แล้วเราสามารถทำได้ตามเป้าหมาย

ท่านมีวิธีสร้างการรับการยอมรับนับถือจากผู้อื่นจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานอย่างไรบ้างและมีวิธีการประเมินอย่างไร?

ผู้ร่วมวิจัยและคำตอบ

เชลล์	การมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย เช่นการเข้าร่วมประชุมจากทุก function การแสดงความคิดเห็น โดยไม่ Blame ความคิดของใคร มีการปรับ idea
-------	---



	ของทีมให้สามารถทำออกมาได้ กล้าพูด กล้าแสดงความคิดเห็นออกมาในทุก function
แอ้ว	สิ่งแรกคือเราต้องมาตีโจทย์ความต้องการของหัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงานว่าเค้าต้องการอะไรจากเรา ถ้าใจเข้าใจโจทย์ และปฏิบัติตามกฎ ระเบียบของบริษัท ถ้าเราทำตามนี้เพื่อนร่วมงานจะยอมรับเราเองตรงนี้ประเมินได้จากการพูดคุย เวลาที่เรารับงานมา เราต้องมีการพูดคุยว่าเค้าต้องการอะไรจากเรา ถ้าเราทำได้ เค้าจะมีการมอบหมายงานต่อๆไปให้เราเอง
โหน่ง	เอาจริงๆเวลาทำงาน เราไม่ได้คาดหวังการชื่นชมแต่เราทำหน้าที่ให้ดีที่สุด ถ้าประสบความสำเร็จในทุกๆอย่างตามหน้าที่เช่นยอดขาย ก็ถือว่าสำเร็จ เราไม่ได้คาดหวังแต่การชื่นชมก็เป็นกำลังใจในการเดินต่อ ก็ OK แต่ไม่ได้คาดหวังว่าต้องได้รับคำชม
ปัท	เนื่องจากเป็นงานขายที่เป็น project ที่ค่อนข้างใหญ่ Sales function เดียวจะทำงานไม่สำเร็จ ต้องประกอบไปด้วยทีมมีทั้ง sales marketing engineer เราจะมีการคุยกันก่อน ว่าเราจะมี strategy ยังไง เดินไปอย่างไร ดังนั้นการวัดความสำเร็จคือทุกคนทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข โดยไม่มีปัญหากัน มีความเคารพกัน ดังนั้นทีมและการวางแผนสำคัญ มีความสุขในการประสบความสำเร็จร่วมกัน
มะเหมี่ยว	รับปากว่าจะทำอะไรก็ต้องทำให้ได้ตาม timeline ที่ได้ และสื่อสารว่าเรากำลังทำอะไรอยู่ ถ้าหากไม่สามารถทำได้ตามที่ตกลง และประเมินโดยการที่มี feedback การเล่าจากทีมงานว่ามีการไปทำ นั้น ทำนี้ต่อแล้วประสบความสำเร็จ
อชิ	ความช่วยเหลือ ส่วนงานของเราทำให้ดีที่สุด ส่วนงานของคนอื่นถ้าเราพอจะช่วยได้ พอเกิดการช่วยเหลือกันจะยอมรับกันเอง ไม่จำเป็นต้องไปสร้างว่าผมเป็นใหญ่ การยอมรับไม่จำเป็นต้องเป็นความอาวุโส เราอาจจะยอมรับในลักษณะของคนทำงาน เลื่อนาไว้ใจนี่คือลักษณะของการยอมรับนับถือ การมี feedback กลับไปกลับมา
โก้	ดูจากการที่มี 2 way communication เน้นในส่วนของลูกค้าเป็นหลัก
หนุ่ย	ถ้าพูดอะไรออกไปแล้วต้องทำได้ และมีการ update อยู่เสมอเพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน

น้อม	หัวหน้ามอบหมายงานที่ยากขึ้นให้ทำ และเราสามารถทำงานได้ด้วยตนเอง
พร	ทำให้ได้อย่างที่พูดไป และเป็นผู้ให้ ให้ความรู้ ชื่นชม ให้ความช่วยเหลือต่อคนอื่นที่ไม่มีความรู้ด้านที่เราถนัดอยู่
ชิน	เป็นเรื่องของการเปิดใจกับเพื่อร่วมงาน ยอมรับความคิดเห็นทัศนคติของเพื่อนร่วมงาน เราประเมินโดยการที่เราขอความช่วยเหลือ contact กับเค้า social group ช่วงนอเวลาางานด้วย
กิฟท์	เวลาทำอะไรก็จะปรึกษาก่อน เพื่อให้ได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ไม่บุ่มบ่ามทำอะไร ถ้าเราไม่ซัวร์จริงๆ แสดงให้เค้าเห็นว่าเค้าสามารถไว้วางใจเราได้จากงานนี้
แพร	ประเด็นแรกในการทำงานต้องมี Trust ต่อกัน แพรมองว่าการที่เราเป็นทีมต้องมีความ Trust กัน เช่นถ้าเค้ามีความชำนาญหรือเป็น specialist ทางด้านนี้ เราต้องเชื่อใจ แต่การทำงานเป็นทีม การพูดคุยจะทำให้มีมุมมองอื่นๆเพิ่มเติม
เฟิร์น	เพื่อนร่วมงานมีการตอบรับที่เป็น positive ได้รับมอบหมายให้ดูแลงานสำคัญจากหัวหน้าเพิ่มเติม เช่น หัวหน้าให้ดูแลลูกน้องจำนวนมากขึ้น
ฟ้า	จะคุยที่ตัวเองเป็นหลัก มีการพูดคุยเนื้องานกับหัวหน้า มีการให้ข้อมูลและสารกับหัวหน้าตลอดเพื่อรับ feedback ประเมินร่วมกันกับทีม และทางหัวหน้าเองจะรู้ style เราและมั่นใจว่างานแบบไหนที่เราจะแก้ด้วยตัวเองได้
แซม	พยายามทำให้เต็มที่ ทำทุกอย่างที่ทำได้ถึงจะไม่ใช่น้ำที่ตัวเอง และมีความอ่อนน้อมถ่อมตน
อ้อม	เราพยายามรับฟังคนอื่นและทำให้เค้ารู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของงาน จริงๆคือเน้นในเรื่องของการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและปรับเปลี่ยน ถ้าเป็นงานที่เราถนัดเพื่อนร่วมงานน่าจะ Trust ถ้างานไม่ถนัด trust ก็จะน้อยลง
แพ้ม	การสร้างยอมรับคือเราต้องให้ความช่วยเหลือกับเพื่อนร่วมงานของเราแล้วเราก่อนและจะได้กลับมาเอง สิ่งไหนที่ไม่ใช่น้ำที่เราแล้วเราทำได้ ก็เต็มใจจะช่วย ใช้วิธีสื่อสารแลกเปลี่ยน base on Facts แต่ใน

พลอย	เรื่องของการยอมรับเราคิดว่าเรายังไม่ได้ประสบความสำเร็จมากในการยอมรับ เพราะการทำงานของคนมีหลาย generation มีหลายทัศนคติ คือการที่เราต้องรู้จักที่จะเรียนรู้งานก่อน เราอาจมีประสบการณ์การทำงานมาแล้วแต่การเริ่มงานใหม่ ต้องมีการนับ 1 ใหม่ ส่วนประสบการณ์ก็นำมาปรับใช้ อีกส่วนคือการแสดงความคิด ไม่ว่าจะดีหรือไม่ดี ถ้าดีและปรับใช้ได้ เพื่อนร่วมงานน่าจะ OK นะ
น้อง	การให้คนอื่นยอมรับเรานี้ยากมากเลยคะ แต่เราจะทำตามศีลธรรม และมี commitment เราประเมินโดยฟังจาก feedback เวลาที่ brainstorm กัน หรือคนอื่นๆมีความคิดเห็นที่จะคล้อยตาม ความคิดของเรา

คำถาม : ในความเห็นของท่านลักษณะงานที่น่าสนใจต้องเป็นอย่างไร?

#### ผู้ร่วมวิจัยและคำตอบ

เชลล์	ปรับเปลี่ยนได้ เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันและต้องวางแผนอนาคตได้ และทำให้ทุกคนเข้ามาร่วมงานกันได้ สอดคล้องกับปัจจุบัน
แอ้ว	เป็นงานที่ไม่ได้เกินความสามารถของเรา หมายถึงว่าไม่เกินความสามารถและประสบการณ์ของเรา เป็นงานที่องค์กรที่เราทำอยู่นั้น มีคุณธรรมไม่เอาเปรียบเราและลูกค้า
โหน่ง	maintain ความสำเร็จ control ทุกอย่างได้ มีความ challenge นิดๆ ไม่ต้องเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ คืออันนั้นไม่อยากได้ แต่เป็นการท้าทายเล็กๆ ไม่ใช่ level ที่สูงสุด
ปัท	ต้อง challenge หมายถึงว่าเป้าหมายที่วางตั้งไม่ได้ง่ายมาก ต้องทำยังไงให้ยอดขายเพิ่มขึ้นในแต่ละปี หรือ role ที่พี่ได้รับมาคือการ coaching น้อง คือเราต้องทำอะไรให้น้องไปเก็บข้อมูลให้เราเอามา analyze ได้
มะเหมี่ยว	งานที่น่าสนใจส่วนตัวมองว่างานที่ได้ลงไปทำจริงๆ อย่างเช่นงานที่เราทำเช่น การทำ compare ได้ลงไปใช้จริงจะได้ดูได้ว่าเหมาะหรือไม่เหมาะ
อชิ	ถ้ามีอะไรใหม่ๆ น่าสนใจและท้าทาย และทำให้เราอยากเข้าไปทำ
โก้	งานที่น่าสนใจต้องไม่น่าเบื่อเป็นอะไรที่ใหม่ การ put the right man on the right job เช่น ถ้าบริษัทต้องการ innovation ด้านสินค้าใหม่ เช่น SW ใหม่ๆ ควรพิจารณาจ้าง outsource ที่มีความถนัดไปพัฒนา เพื่อลด

	เวลาและความผิดพลาด ลองผิด ลองถูกในการทำงาน เพราะการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง พนักงานทุกคนต้องปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน ซึ่งใช้เวลาและ effort ประมาณหนึ่งอยู่แล้ว ถ้าต้องพัฒนาสินค้าใหม่จะยิ่งทำให้องค์กรอึดอัด โทไม่ทันคู่แข่ง
หน่วย	ต้องมีความท้าทายอะไรใหม่ๆมีเป้าหมายที่ท้าทายและทำได้
นิ่ม	ต้องมีความท้าทายและทำให้เรารู้สึก willing to win
พร	พี่ไม่ชอบความท้าทายมาก พี่ชอบอยู่ใน comfort zone งานไม่ยากหรือซับซ้อนมาก
ชิน	Challenge ด้วยไม่ซ้ำซาก ได้ใช้ความคิดและความสามารถของเราที่ทำให้งานสำเร็จและการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า
กิฟท์	อันแรกน่าจะเป็นงานที่ challenge ความสามารถตัวเอง ใช้ความรู้ใหม่ๆ เพื่อให้เราได้พัฒนาตัวเองด้วย เราจะไม่ปฏิเสธงานที่ไม่เคยทำ
แพร	มองว่างานที่ทำอยู่คืองาน Sales เป็นงานที่มีความท้าทายเพราะเรามีคู่แข่ง หรือการที่เรามีลูกค้าอยู่แล้ว เราจะรักษาเค้าไว้ได้อย่างไร คือแบ่งลด ออกเป็น 2 กลุ่มคือ ลค ที่เราได้มาใหม่กับ ลค เดิมที่เรามีอยู่แล้ว
เฟิร์น	ท้าทาย ไม่น่าเบื่อ ให้มีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ไม่หยุดอยู่กับที่
ฟ้า	งานที่ทำแล้วสบายใจ ทำงานด้วยกันได้ คู่กันรู้เรื่อง ภาษาเดียวกัน
แซม	งานที่ทำกันเป็นทีมและงานทุกงานคืองานที่น่าสนใจ
อ้อม	การทำงานเป็นทีมและมีการวางแผนให้เหมาะกับงาน มีความเหมาะสมด้านเวลา โอกาส
เฟิ้ม	งานที่มีความท้าทาย งานที่ยาก งานที่ทำให้เราเก่งขึ้น
พลอย	ทำให้เราได้เรียนรู้อะไรใหม่ๆ พัฒนาต่อได้
น้อง	งานที่ทำแล้วเกิดการเปลี่ยนแปลงและมีประโยชน์

คำถาม : ในความเห็นของท่านโอกาสในการเจริญก้าวหน้าของงานสำคัญสำหรับท่านหรือไม่และต้องมีลักษณะเป็นอย่างไร?

ผู้ร่วมวิจัยและคำตอบ

เชลล์	สำคัญมาก ไม่ใช่การปรับตำแหน่งขึ้นอย่างเดียว พี่มองว่าการเจริญก้าวหน้าในแวนอน เช่น การได้เรียนรู้อะไรเพิ่มขึ้นไม่ใช่
-------	---

	แค่เฉพาะในงานของตัวเอง ไปทำในอีก function หนึ่ง เกิดการเรียนรู้ สกิลบางอย่างเพิ่มขึ้น แลกเปลี่ยนกัน ทำให้คนที่ทำงานรู้สึกมีตัวตน มีความสำคัญ ได้พัฒนาตัวเอง
แอ้ว	มีความสำคัญมาก แต่ด้วยบริษัทของเรา พนักงานอยู่กันหลายๆปี ดังนั้นถ้าเราอยากก้าวหน้าในตำแหน่งที่ทำงานเราอาจต้องมองหาบริษัทอื่นที่มีตำแหน่งว่าง ในส่วนของตัวเองมองว่าไม่ได้วัดแค่ที่ตำแหน่งเราสูงขึ้น แต่วัดที่เรามีความสามารถเพิ่มขึ้นไหม ถ้าเรามีความสามารถเพิ่มขึ้น เราจะมีโอกาสได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น รายได้เราจะเพิ่มขึ้นเอง
โหน่ง	ถ้าเป็นชิ้นงาน มันจะส่งผลให้เรา expand อย่างอื่นได้ เช่น จาก 1 ไป 2 เหมือนเราจะขายอย่างอื่นได้ พัฒนาได้ไปเรื่อยๆ และถ้าเราทำหน้าที่ของเราได้ดีที่สุด คือตัวเราเองจะได้รับการ promote
ปัท	สำคัญนะคะ เพราะทุกคนทำงานจะต้องหวังการเติบโต ไม่ใช่อยู่ที่เดิมนานๆ ไม่มีอะไรใหม่เพราะทุกคนจะต้องหวัง career path ถ้าเราไม่เติบโตเลยจะเป็นงาน routine ไม่มีอะไรใหม่ๆ ผลตอบแทนและความสุขกับสถานที่ทำงาน ทีมที่ดี วันธรรมดาองค์กรที่ดี
มะเหมี่ยว	ถ้าคิดง่ายก็คือการได้เลื่อนตำแหน่งคือความก้าวหน้า แต่ในความเป็นจริงเราจะไม่ได้เลื่อนตำแหน่งทุกปี ดังนั้นเราอาจต้องมองขาลึกลงไป แต่การที่เราได้มานั่งคุยกันตอนสิ้นปีว่ามีอะไรดีทำได้คืออะไรที่เราได้พัฒนา อันนี้น่าจะโอเค
อชิ	สำคัญ ความเจริญก้าวหน้าคือความสุขในการทำงานหรือเปล่า
โก้	ไม่สำคัญถ้าหมายถึงตำแหน่งงาน เพราะมองว่าคนที่เติบโตได้เร็ว ถ้าทำงานที่นี้คือคนที่ทำงานภายใต้ spot light ส่วนงานอื่นๆ มองว่าเติบโตด้านตำแหน่งช้าและยากโดยเฉพาะ post sales support แต่การเก่งขึ้นสำคัญมีประสบการณ์และสกิลมากขึ้น
หนู่ย	สำคัญเพราะจะทำให้การใช้ชีวิตมีความสุข
นัท	ไม่สำคัญ เพราะพี่วางเป้าหมายกับที่นี้เป็นปีต่อปี
พร	ถ้ามองในด้านการเติบโตในตำแหน่ง ควบคู่กันไปทั้งหน้าที่การทำงานที่ออกนอกตำแหน่งเดิม เราก็อเก่งขึ้น ตำแหน่งก็ก้าวหน้าไป



ชิน	สำคัญมากมี 2 ส่วนในมุมมองของเราที่มีต่องานและการที่เราได้มี self development และได้รับการ promote ประเมินมากขึ้น มีความรับผิดชอบมากขึ้น
กิฟท์	
แพร	สำคัญค่ะ มองว่าทุกคนก็ต้องมีความเติบโต เป็นอีก step หนึ่ง ของชีวิต แต่ไม่ใช่การที่มีตำแหน่งใหญ่โต เช่นถ้าเราทำไป 2-3 ปี มันก็จะเป็น comfort zone การที่เราจะขยับตำแหน่งได้ เราก็ต้องฝึกฝนตัวเอง การที่เราจะได้ตำแหน่งมากขึ้น เราก็คอควรมีความสามารถมากขึ้น
เฟิร์น	สำคัญ เพราะการก้าวหน้าในอาชีพการงานเป็นเป้าหมายส่วนหนึ่งของทุกคน ถึงเวลาที่ตามสเต็ปของเวลาไป มี 2 ส่วนคือ step up และมีความรับผิดชอบมากขึ้น บริษัทฯส่งงานที่ท้าทายมาให้ทำ
ฟ้า	สำคัญนะ การปรับเงินเดือน คิดว่ามันสำคัญกับทุกคน ความก้าวหน้าตัวอื่นคือความเชื่อถือ ไว้วางใจ การที่เรามีความสามารถมากขึ้น
แซม	สำคัญครับ และเป็นเรื่องของการสั่งสมประสบการณ์
อ้อม	สำคัญการที่เราเก่งขึ้น และมี level up
เฟิ้ม	สำคัญมากและจุดที่มองคือการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ไม่ใช่เรื่องของตำแหน่ง
พลอย	สำคัญค่ะ แต่ความก้าวหน้าของเราที่ขึ้นอยู่กับเราด้วยส่วนใหญ เราต้องไม่ทำงานให้เสร็จไปวันๆ ทำแบบมีความคิดใหม่ๆ นำมาต่อยอดจะเกิดความก้าวหน้า
น้อง	สำคัญเพราะเราเป็นคนของความเสี่ยง ความท้าทาย ถ้าเราทำตามที่เราตั้งเป้าหมายไว้ได้เร็วขึ้น เราก็คาดหวังว่า carer path ก็ น่าจะไปได้เร็ว

คำถาม : ในความเห็นของท่านสภาพแวดล้อมการทำงานสำคัญต่อท่านหรือไม่ อย่างไร

ผู้ร่วมวิจัยและคำตอบ

เชลล์	สำคัญ เช่น องค์กรประกอบในการทำงาน เช่น เราจะใช้งาน PRINTER ก็ต้องไม่เสีย ทำให้ทำงานไม่ได้ จะเกิดความไม่สะดวก ทำให้งานไม่เสร็จ
-------	---

แอ้ว	สภาพแวดล้อมสำคัญ ในจุดที่เราทำงานต้องไม่มีเสียงที่น่ารำคาญ และอุปกรณ์ที่จำเป็นต้องมีครบ
โหน่ง	สำคัญ สภาพแวดล้อมเป็นพื้นฐาน ทุกคนอยากทำงานในสถานที่ที่อยู่แล้วมีความสุข เราว่าสำคัญ ทำแล้วเพลินๆ อยู่แล้วมีความสุข มีสมาธิในการทำงาน
ปัท	ระบบ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่างๆสำคัญ facility ต่างๆสำคัญ
มะเหมี่ยว	สำคัญมาก มันเหมือนกับว่างานที่เราจะทำงานที่ต้องใช้ความคิด สร้างสรรค์ มันเป็นเรื่องใหญ่ที่เราต้องรู้ลึกอยากทำ บรรยากาศ การสนับสนุนจากคนรอบข้าง ตัวโปรแกรมต่างๆที่เกี่ยวข้องนั้นสำคัญ
อชิ	นอกจากสถานที่แล้ว ในความหมายของพี่คือผู้ร่วมงาน บรรยากาศที่ดีในการทำงาน
โก้	บรรยากาศของสถานที่ไม่สำคัญ เพราะออกทำงานข้างนอกตลอด แต่เรื่อง SW โปรแกรม อุปกรณ์ต่างๆสำคัญ
หนุ่ย	บรรยากาศการทำงานสำคัญเพราะทำงานเป็น office base อุปกรณ์พื้นฐานรวมทั้ง program ต่างที่นำมาช่วยในงานก็สำคัญมาก
นั้ม	สำคัญอะ อุปกรณ์ ความพร้อม โปรแกรมต่างๆที่ช่วยลดเวลาในการทำงาน
พร	ที่ว่าสำคัญนะ เพราะเราทำอยู่ในออฟฟิศ ถ้าเสียงดังไป ชอบที่เงียบๆ ไม่เสียงดัง อุปกรณ์ต่างๆ ไม่ร้อนไม่หนาวจนเกินไป
ชิน	สำคัญมากแต่ว่าก็คือสำคัญในแง่ที่ว่า สิ่งแวดล้อมที่เราอยู่ด้วยและ สิ่งแวดล้อมในทีมก็มีความสำคัญในการสร้างความแข็งแกร่งในทีม ส่วนขององค์กรก็สำคัญ การที่ผู้บริหารมีการถ่ายทอดมาถึงพนักงาน ส่วนภายนอกที่เป็น supplier ถ้าเราควบคุมไม่ได้ก็ต้องควบคุมตัวเอง
กิฟท์	ความสะอาด การถ่ายเทอากาศ ถ้าอึดอัด สมองเราจะทำงานได้ไม่เต็มที่ ตัว program ใหม่ๆ ที่เค้า support มาให้ทำให้เราทำงานได้ราบรื่นมากขึ้น เร็วขึ้น
แพรว	สำคัญ คือบางทีการทำงานร่วมกับคนหลายๆ functioning หลากๆภาคส่วน การที่ทุกคนมี willing มีเป้าหมายร่วมกัน เราารู้สึกว่ามันเป็นทีม

	ทุกๆวันเราจะมีความรู้สึกสนุกในการทำงานทุกๆวัน รวมถึงอุปกรณ์ต่างๆ facility tools ต่างๆที่มีส่วนช่วยในการทำงาน
เฟิร์น	มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าเป้าหมาย สถานที่ขององค์กร customer site
ฟ้า	สำคัญค่ะ ส่วนของ Sales คือสภาพแวดล้อมในออฟฟิต และสถานที่ของ ลค ส่วนใหญ่จะรับได้หมด ถ้าอุปกรณ์ต่างๆ
แซม	สำคัญครับ ต้องอำนวยความสะดวกให้ทำงานง่าย
อ้อม	สิ่งแวดล้อมสำคัญ คล้ายกับถูกที่ ถูกเวลา condition ต่างที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน
เพิ่ม	สิ่งแวดล้อมที่สำคัญคือ culture การทำงาน คนที่ทำงานร่วมกันต้องมีทิศทางการทำงานแบบเดียวกัน สำคัญ พวก Facilities ระดับหนึ่งที่จะช่วยงานงานเสร็จเร็วขึ้น
พลอย	สำคัญแต่ไม่ได้สำคัญที่สุด ตัวเราเองต้องจัดแจง มีกำลังใจในการทำงาน ไม่อ่อนไหวไปตามคำพูดคนอื่น โดยเฉพาะลูกค้าที่มักจะมี complaint
น้อง	สำคัญ

ในความเห็นหรือมุมมองของท่านนโยบายการบริหาร การควบคุมงานที่ดีของผู้บังคับบัญชาต้องเป็นอย่างไร?

ผู้ร่วมวิจัยและคำตอบ

เชลล์	นโยบายต้องชัดเจน มีเป้าหมายที่แจ่มออกมาและ TIMELINE ที่ชัดเจน ที่สำคัญคือต้องสื่อสารลงไปให้คนที่อยู่ได้บังคับบัญชาทราบ ทุกคนจะได้ทำงานและเป็นเป้าเดียวกัน
แอ้ว	นโยบายที่พนักงานสามารถทำได้จริงๆ ไม่ได้ว่าผู้บริหารอยากได้แต่ความสามารถของพนักงานไม่ถึง จนทำให้พนักงานกดดัน เครียด ไม่มีเวลาพักผ่อน
โหน่ง	ผู้บังคับบัญชาต้องมองชิ้นงานและไม่มองใน detail แต่คนในระดับหัวหน้าต้องมีความเป็นกลางมากที่สุด ผังให้ได้เยอะที่สุด

	ต้องมีความ balance เอาความคิดไปสอนคนที่ผิดพลาด และคนที่ทำ success ต้องชื่นชมแต่ต้องไม่มากทั้งชื่นชมและตำหนิ
ปีท	ผู้บริหารต้องให้ objective ชัดแต่ flexible ในวิธีการที่จะไปให้ถึง ยัง objective ที่เค้ามุ่งหวัง ไม่มาครอบงำและให้โอกาสได้คิด แต่มีการติดตามถามไถ่ ชี้แนะและ share idea เป็นระยะ
มะเหมี่ยว	คนที่จะมาคุมงานต้องเข้าใจงานของเราก่อน ซึ่งคนทำงานจะ respect ผู้นำที่เข้าใจงานของเรา จะไม่สั่งในเราทำงานอะไรที่เป็นไปไม่ได้
อชิ	ผมคิดว่าผู้บังคับบัญชาและผู้บริหารต้อง จูน ให้ตรงกัน มีการสื่อสารให้เหตุผล ว่าเรามีเป้าหมายอะไร ทำไปเพื่ออะไร
โก้	ต้องชัดเจน และมอง 360 องศา ไม่มองแค่เหตุการณ์
หนุ่ย	ชัดเจน และต้องมีการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ
нім	นโยบายต้องชัดเจน และทำได้จริง การควบคุมงานที่ดีต้องรับฟังความคิดเห็นอย่างแท้จริง ไม่ใช่การทำตาม solution ที่คิดมาแล้วของผู้บริหาร
พร	ไม่เน้นไปที่จุดใดจุดหนึ่ง อย่างเช่นยอดขายสำคัญแต่บริษัทฯ ควรมีการ บาลานซ์หลังบ้าน ไม่ให้ overload จนเกินไป เช่นการลด head count ของฝ่าย support แต่ไปเพิ่ม head count ของ Sales จะทำให้ไม่บาลานซ์ การสื่อสารของหัวหน้าแผนกที่ดีและชัดเจน และคนที่รับข้อมูลมาต้องถามกลับด้วยเป็น 2 way communication
ชิน	ขึ้นอยู่กับลักษณะของพนักงานด้วย ถ้าเราเป็นคนที่ชอบ share idea ควรมีบรรยากาศที่เปิด ถ้าเราเป็นพนักงานที่ต้องการการ coaching ถ้ามีหัวหน้าที่ support อันนี้จะทำให้ดี แต่ต้องไม่มีการจ้องจับผิดตลอดเวลา
กิฟท์	การรับฟัง แลกเปลี่ยนกันระหว่าง ถ้าไม่ลงตัวก็ปรึกษากัน
แพร	นโยบายต้องชัดเจน เพื่อให้การทำงานของคนที่อยู่ในระดังกักๆ มาเดินไปสะเปะสะปะ
เฟิร์น	มีหลายมิติ คือมีการวางแผน ลงไปทำ รับ feedback และมีการปรับปรุงและ monitor ต่อ

ฟ้า	หนึ่งเลยต้องให้ goal ที่ชัดเจน และมีการปรับเมื่อทำงานแล้วออกนอกทิศทาง
แซม	มีเป้าที่ชัดเจนครับ และมีการสื่อสารถึงคนที่ปฏิบัติงาน เช่นที่ทาง MD ประกาศ Company OKRs
อ้อม	เป้าหมายชัดเจน
แฟ้ม	นโยบายที่ดีคือนโยบายที่ผลักดันให้ทำงานเป็นทีม เสริม idea กัน มีการติดตามงานจากหัวหน้างานอย่างสม่ำเสมอ เพราะการติดตามงานทำให้เราเชื่อว่างานนั้นสำคัญ
พลอย	นโยบายที่ดีคือผลักดันให้ทำงานเป็นทีม เพราะมีความสุขและเร็ว การควบคุมงานที่ดี อย่างหัวหน้าของเราจะให้อิสระในการทำงานเต็มที่ ให้เราคิดเอง
น้อง	ให้อิสระในการคิดเต็มที่ มีความชัดเจนในทุกเรื่อง ทุกแนวทุกฟังก์ชัน 1 2 3 4 ในส่วนตัวมองว่างานที่ดีคือมีการ open ในเรื่องของการความคิดเห็นในหลายๆแบบ มี channel ที่สามารถให้เราแสดงความคิดเห็น และมีการยอมรับความคิดเห็นจากทุกลักษณะงานทุกเพศ ทุกวัย มีการยอมรับความคิดเห็นที่ทุกคนยอมรับได้ และให้ผู้บริหารบางคนได้เจอสิ่งใหม่ๆมากกว่าเดิมเพื่อการเปลี่ยนแนวความคิด เช่นการใช้ negative pressure ปัจจุบันไม่มีใครเขาทำกันแล้ว

ในความเห็นของท่านเพื่อนร่วมงานสำคัญต่อการทำงานของท่านหรือไม่ อย่างไร?

ผู้ร่วมวิจัยและคำตอบ

เชลล์

เพื่อนร่วมงานสำคัญ เป็นสิ่งแวดล้อมหนึ่งที่ทำให้เกิดงาน ปัจจุบันเราเป็น AGILE ORGANIZATION จะมีหลาย FUNCTION ที่ต้องมาร่วมงานกับเราดังนั้นสำคัญมาก ถ้าใครคนใดคนหนึ่ง ไม่ JOIN หรือรู้สึกเหมือนถูกลืมนั้น ไม่เป็นส่วนหนึ่งของทีม และที่สำคัญเพื่อนร่วมงานควรมีการถ่ายทอด EXPERIENCE บางอย่างให้กับคนอื่นๆ ได้เรียนรู้เพื่อให้ทำงานแทนตัวเอง



แอ้ว	สำคัญมากเพราะเราทำงานเป็นทีม ถ้าเพื่อนร่วมงานเข้าใจในหน้าที่ของตัวเอง หรือหน้าที่ที่ทีมเรามอบหมายให้โดยลดการไปโฟกัสงานของคนอื่น เพราะบางทีทำให้คนอื่นเค้ามีความกดดันมากขึ้น
โหน่ง	ถ้าเพื่อนร่วมงานคือสำคัญ เพราะเราทำงานเป็นทีม หรือการที่เราต้องไป contact กับแผนกอื่นๆ คือเราต้องให้ความสำคัญกับเค้าและเค้าต้องให้ความสำคัญกับเรา
ปัท	team work และทีมที่มีประสิทธิภาพ ทำงานด้วยความเข้าใจกัน เข้าใจเป้าหมายอันเดียวกัน
มะเหมี่ยว	สำคัญมาก เราต้องการการวิพากษ์วิจารณ์แบบสร้างสรรค์
อชิ	สำคัญ เพราะว่ามันเป็นเรื่องของทีม
โก้	สำคัญ เพราะคนทำงานทีมเดียวกันต้องทำงานร่วมกันได้
หนุ่ย	สำคัญ เพราะปัจจุบันองค์กรเราเหมาะที่จะทานเป็นทีม ส่งเสริมให้สื่อสารแลกเปลี่ยนกันมากขึ้น
นึม	สำคัญมาก เพราะปัจจุบันเรามีคนในทีมที่มาจากหลายส่วนงาน มีความถนัดต่างกัน เราจึงต้องสื่อสารเพื่อให้เข้าใจตรงกัน อะไรช่วยทีมงานได้ก็ช่วย งานวันหยุด ถ้าไม่จำเนก็จะไม่รบกวนหรือขอใหลูกค้าช่วยทำบางส่วน
พร	พี่ว่าก็สำคัญนะ ถ้าทำด้วยแล้วสบายใจ ให้กำลังใจเรา
ชิน	เพื่อนร่วมงานสำคัญ ถ้าเราอยู่ในบรรยากาศด้านบวก เราจะได้รับแรงเสริมด้านบวก ที่สู้ไปด้วยกัน ถ้าเพื่อนร่วมงานหมกมุ่นใจทีมจะ drop ลง มีการให้กำลังใจและมีการ share experience จากเพื่อนในทีม ถ้าเรามีความผิดพลาดแล้ว เพื่อนร่วมงานให้กำลังใจ มีคนเข้าใจ อันนี้จะดีกว่า รู้สึกปลอดภัยและไว้วางใจกัน อีกทางหนึ่งถ้ามีเพื่อนร่วมงานที่คอยขัดกัน แย่งชิงผลงานกันจะเกิดบรรยากาศด้านลบ
กิฟท์	สำคัญเยอะเลยอะ เหมือนเป็นเพื่อนคู่คิด
แพร	เพื่อนร่วมงานอยากให้ทุกคนเป็นเพื่อนคู่คิด ทุกคนเป็น owner เราทุกคนทำงานแบบ อิน ในโอเคหรือมุมมองใหม่ๆเอามาต่อยอดในเขตของเราเพื่อพัฒนาต่อยอดได้
เฟิร์น	สำคัญมาก เค้าเป็นหนึ่งในฟันเฟืองที่สำคัญเพราะเราไม่สามารถทำทุกอย่างได้ด้วยตัวเอง เราต้องมีการ collaboration ตาม function

ฟ้า	สำคัญปานกลางนะคะ เราทุกคนอยากได้เพื่อนร่วมงานที่ดี เพราะเพื่อร่วมงานที่ดีบางทีขึ้นอยู่กับความพึงพอใจของเรา ว่าเราจะไปเจอคนแบบไหน เข้ากันได้ไหม จริงๆได้หมด
แซม	สำคัญครับคุยกันรู้เรื่อง คุยด้วยเหตุผล เคารพนับถือกัน
อ้อม	น่าจะเป็นความสำคัญอันดับต้นๆมีความสัมพันธ์ที่ดี ชัดเจน มีเหตุผล
แพ้ม	สำคัญมากค่ะ อย่างที่บอกว่าเราทำงานในสภาพแวดล้อมที่มีการทำงานเป็นทีม จะทำให้งานเสร็จเร็ว และสนุก
พลอย	สำคัญนะคะถ้าเพื่อนร่วมงานไม่ให้ความร่วมมือ ตอบอะไรไปก็คัดค้านเราตลอด อุปสรรคในการทำงานก็จะเยอะ แต่ถ้าเพื่อนร่วมงานช่วยกันในทุก function ไม่ว่าจะ Sales ช่าง marketing
น้อง	สำคัญค่ะ สำคัญมาก

ในความเห็นของท่านความมั่นคงและสถานะในงานสำคัญหรือไม่?

ผู้ร่วมวิจัยและคำตอบ

เชลล์	สำคัญมาก เหมือนคล้ายความพึงพอใจ ถ้าเรามั่นใจว่าบริษัทไม่ล้ม ยืนอยู่ได้ในสถานการณ์ต่างๆ เราไม่ต้องกังวลว่าเราจะได้เงินเดือนใหม่ จะโดนให้ออกจากงานหรือเปล่า เมื่อเราไม่ต้องกังวล เราก็มีเวลาไปสร้างสรรค์ผลงาน
แอ้ว	ไม่สำคัญ คิดว่าถ้าเรามีความสามารถ กรณีที่เราตกงานก็จะสามารถหางานทำได้ทันทีค่ะ
โหน่ง	สำคัญเพราะเราทำงานบริษัทฯ บริษัทเดียว ส่วนสถานะในงานก็สำคัญเพราะว่าถ้าเรามีความ expert แต่คนไม่รู้ว่าเราทำอะไรจะเสียเวลา ที่อยากให้บริษัทช่วยคือการทำ Check-ins เพื่อให้รู้ว่าใคร experts อะไรจะไปได้เร็วกว่า
บัท	สำคัญมากเป็นวันที่ต้องนึกถึงความมั่นคง ส่วนหนึ่งที่ทำให้ความมั่นใจวันคงคือสวัสดิการ วิทยัพันธ์ของผู้บริหารที่ชัดเจนและดูแลพนักงานดี
มะเหมี่ยว	สำคัญมาก ถ้างานไม่มั่นคงเราจะไม่อยู่ตรงนั้นนาน บริษัทฯต้องพึงพาได้

อชิ	สำคัญมาก เพราะว่าคนทุกคนต้องการความมั่นคงในลักษณะพื้นฐานของมนุษย์ ความมั่นคงไม่ใช่ตำแหน่งงานที่สูง เงินเดือนสูง แต่เราอยู่ได้นานมากกว่า องค์กรมีความมั่นคง
โก้	ไม่สำคัญ ถ้าเรามีความสามารถ เราก็ออยู่ได้ทุกที่
หนุ่ย	สำคัญ สำคัญเพราะเราไม่ต้องมากังวลว่าบริษัทจะอยู่ได้ไหม เราถูกลด head count ใหม่
นัท	ไม่สำคัญ เพราะที่วางเป้าหมายกับบริษัทเป็นปีต่อปี และเราควรมีอาชีพอื่นๆด้วยเพราะวันหนึ่งเราก้อาจเปลี่ยน
พร	สำคัญมาก บริษัทมั่นคง เรารู้สึกมั่นคง มีกำไรทุกปี จ่ายเงินเดือนสม่ำเสมอ ไม่มีการตัดจบ แล้วถ้าเรามีตำแหน่งอะไร รับผิดชอบอะไรอยู่ แล้วมีเพื่อนร่วมงานรับรู้สำคัญ
ชิน	ก็สำคัญคะความมั่นคง สถานะในงานสำคัญเพราะจะได้ลดเวลาในการทำงาน
กิฟท์	มันเป็นความรู้สึกที่เราสามารถทำงานไปได้เรื่อยๆ โดยไม่ฝืน ไม่เน้นเรื่องรายได้เงินทอง
แพร	ทำงานที่มีความมั่นคงเราจะมีความสุขสบายใจส่วนหนึ่ง
เฟิร์น	สำคัญ เพราะเรามีครอบครัว และภาระที่ต้องดูแล จะได้ไม่มีความวิตกกังวล
ฟ้า	สำคัญคะ เพราะถ้างานมีความมั่นคง ชีวิตเราจะมีความมั่นคงเช่นกัน เพราะช่วงชีวิตส่วนใหญ่เราใช้ในการทำงาน
แซม	สำคัญมาก
อ้อม	สำคัญมาก เพราะเรามีภาระ มีหลายอย่างที่เราดูแล
แพ้ม	สำคัญมาก
พลอย	สำคัญมากคือความมั่นคงในงานเป็นส่วนที่เราต้องคิดไปยาวๆ
น้อง	สำคัญมาก

ท่านมีวิธีการจัดการอย่างไรเมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน เรามีวิธีการจัดการอย่างไร?

ผู้ร่วมวิจัยและคำตอบ

เซลล์	เมื่อเกิดปัญหาในการทำงานเราต้องจัดการให้จบทำภายในความพึงพอใจของทุกฝ่าย หรือขอคำปรึกษา TECHNICAL ที่มีความ SPECIAL หรือปรึกษาหัวหน้างาน โดย STAFFS ก็ต้องพอใจ ลูกค้าก็ยังคงเปิดความพึงพอใจ
แอ้ว	ต้องจัดการกับอารมณ์ของตัวเองก่อน ต้องมีสติ และเข้าไปจัดการกับปัญหาโดยแบ่งปัญหาใหญ่ออกเป็นย่อยๆ และเลือกแก้ปัญหาที่ง่ายๆ ก่อน จะได้มีกำลังใจในการแก้ปัญหาที่เหลือ
โหน่ง	ต้องตั้งสติก่อน แล้วคิดวิธีให้มันเกิดอีกการว่าต้องทำอะไรบ้าง ถ้าเป็นที่ลูกค้า เราต้องหาปัญหาให้เจอก่อนแล้วหา tools ต่างๆเอาไปแก้ เพื่อไม่ให้มันเกิดอีก
บัท	ทุกงานมีปัญหา โดยมากจะปรึกษากันในทีมและหัวหน้างาน ต้องถามไถ่ ขอคำปรึกษาจากเพื่อนร่วมงานจากหัวหน้างานและมีทีม work ที่ดี หรือจะ cross function ไปยัง function อื่นก็ได้ อยากให้มีความ flexible ในการทำงาน
มะเหมี่ยว	พูดความจริงว่ารู้สึกอย่างไร ให้คนอื่นเข้าใจปัญหาที่เราเจอ แสดงให้เห็นว่าคิดปัญหาอะไรและเราไม่เห็นด้วยตรงจุดไหน หรือปรึกษาคณะอื่นที่อยู่ในสถานะคล้ายๆเรา ว่าควรทำอะไร บางอย่างถ้าเต็มที่แล้วต้องยอมรับความจริง
อชิ	ทุกคนต้องรู้หน้าที่ของตัวเอง และทุกคนต้องรู้ว่าการทำงานของเร ไม่ได้เกิดปัญหากับคนอื่น มีการสื่อสาร ไม่ทำเฉพาะงานของตัวเอง มองในเรื่องของทีมมากกว่า
โก้	ส่วนใหญ่ถ้าเป็นเรื่องงานจะแก้เองได้ โดยยึดความพึงพอใจที่ลูกค้า
หนุ่ย	ตั้งสติ ทบทวน หาข้อมูลและแก้ปัญหากับทีม คืองานที่ทำจะ support ลก ทางโทรศัพท์ ดังนั้นข้อมูลแลพการสื่อสารสำคัญ และถ้าแก้ไม่ได้ก็จะปรึกษาหัวหน้างานเป็นลำดับไป
นึม	คุยงานกัน ปรึกษาทีมงาน และมีการรายงานหัวหน้า รวมทั้งปรึกษาหัวหน้างานกรณีที่มีการแก้ไขจนใช้เวลามากเกินไป
พร	ถ้าเรื่องงานปกติจะลองแก้ปัญหาด้วยตัวเองก่อน ถ้ามีผลกับบริษัท เราก็มองปรึกษาหัวหน้าก่อน เราไม่กล้าตัดสินใจ

ชิน	เราต้องแก้ปัญหา ก่อน ขอคำแนะนำแลกเปลี่ยนแนวความคิดกับหัวหน้าและแก้ปัญหาไปด้วยกัน แต่ถ้าหลักการแก้ปัญหาเป็นเรื่องของคน จะปรับตัวเพื่อสร้างความไว้วางใจระหว่างกันและกัน ถ้ามีปัญหาระหว่างการทำงานที่รุนแรงต้องแจ้งหัวหน้าหรือ HR ให้ทราบ เอาใจเขามาใส่ใจเรา
กิฟท์	อันดับแรกต้องดูว่าปัญหานั้นเกิดมาจากอะไร ตัวบุคคลหรือ flow งานและค่อยๆ แก้ไปที่ละ step ไม่ตื่นตูมกับปัญหา จัดการโดยการทบทวนว่าปัญหาเกิดจาก step ไหน คิดวิธีแก้ปัญหาไว้ล่วงหน้าแล้วปรึกษาหรือคนที่มีความสามารถหรือคนที่เคยเจอปัญหาแบบเดียวกัน
แพร	ข้อเสียของเราคือเมื่อมีปัญหาจะมีความวิตกกังวล เราจะต้องปรึกษาหลายคนเพื่อมองหาคนที่มีความสามารถในการช่วยเราแก้ปัญหา ถ้ามีคนนึงบอกว่าไม่ได้ เราก็ไม่หยุด ไม่ยอมแพ้ง่ายๆ เพราะเชื่อว่าทุกปัญหามีทางออกเสมอ
เฟิร์น	จัดการตาม criteria 4 Quarant 1.สำคัญ เร่งด่วน 2.สำคัญ ไม่เร่งด่วน 3.ไม่จำเป็น เร่งด่วน 4. ไม่จำเป็น ไม่เร่งด่วน เอาไว้ทำสุดท้าย ทำตาม work instruction ถ้าแก้ไม่ได้จะขอ support ว่าใครจะลงมาทำได้ contact คนที่เก่งด้านนั้น
ฟ้า	ปรึกษาทุกคนที่เค้าเคยมีประสบการณ์มาก่อน เพื่อนร่วมทีม และปรึกษาหัวหน้าว่าเค้ามีแนวทางแบบไหนและดูจากประสบการณ์ของเราว่าเราทำได้มากน้อยแค่ไหน
แซม	
อ้อม	อันดับแรกเราช่วยตัวเองก่อน และมีการปรึกษาเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานว่าเค้าทำอย่างไร
แพ้ม	ถ้าเป็นปัญหาเรื่องงานจริงๆ ก็คงต้องปรึกษาคนที่มีความสามารถ ส่วนถ้าเป็นปัญหาเรื่องคนหรืออื่นๆ เราคงต้องคุยกับคนที่เราสนิทใจด้วย
พลอย	จัดลำดับความสำคัญของปัญหา ก่อน ถ้าปัญหามาพร้อมกันหลายๆเรื่อง เมื่อเราเลือกปัญหาที่จะแก้มาแล้วจะต้องนำมาปรึกษาจากหลายๆคน แล้วนำมาปรับใช้
น้อง	ก็จะจัดลำดับความสำคัญของปัญหา ก่อน



## เอกสารรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์



Institutional Review Board, Institute for Population and Social Research, Mahidol University (IPSR-IRB)

Established 1985

COA. No. 2020/03-090

### Certificate of Ethical Approval

This is to certify that the Institutional Review Board, Institute for Population and Social Research, Mahidol University, has granted an Ethical Approval to the research project entitled *"The Study of Employee's Satisfaction after Organizational Structure Has Been Changed from Functional Structure to Agile Organization"* submitted by Ms. Nacha Monpanicha from the College of Management. The duration of this project is from October 2019 to May 2020.

By this approval, the Principal Investigator of this project is obliged to:

- 1) Provide progress report to IPSR-IRB every twelve months from the start of the project;
- 2) Report to IPSR-IRB any changes in the project plan, especially those changes that may put research participants at risks;
- 3) Promptly notify IPSR-IRB any adverse events that occur during the project execution; and
- 4) Provide research completion report at the end of the project.

This COA is given on 24 April 2020 and valid through 23 April 2021.

Signature

(Professor Emeritus Pramote Prasartkul)

Chairman, IPSR-IRB



IORG Number: IORG0002101; FWA Number: FWA00002882; IRB Number: IRB0001007

Office of the Institutional Review Board, Institute for Population and Social Research, Mahidol University (IPSR-IRB),  
Phuttamonthon 4 Rd., Salaya, Phuttamonthon district, Nakhon Pathom 73170. Tel (662) 441-0201-4 ext. 223