

รูปแบบการบริหารองค์กรเข้าสู่องค์กรแบบไร้ผู้บริหารในองค์กรธุรกิจ SMEs  
เขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออกของประเทศไทย

รณกร ณ์ทศศิริ

คู่มือนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรคู่มือบัณฑิต  
สาขาวิชาการพัฒนาองค์กรและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์  
วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
มิถุนายน 2561  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

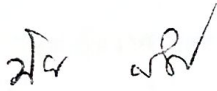
อาจารย์ผู้ควบคุมคุษฎีนิพนธ์และคณะกรรมการสอบปากเปล่าคุษฎีนิพนธ์ ได้พิจารณา  
คุษฎีนิพนธ์ของ รนกร ณ์ทศศิริ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม  
หลักสูตรปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาองค์กรและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์ ของ  
มหาวิทยาลัยบูรพาได้

อาจารย์ผู้ควบคุมคุษฎีนิพนธ์



..... อาจารย์ที่ปรึกษา  
(ดร.ภัทรี 프리สตัด)

คณะกรรมการสอบปากเปล่า



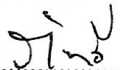
..... ประธาน  
(ดร.ปิยวรรณ สิริประเสริฐศิลป์)



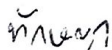
..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ (พิเศษ) ดร.สันติพัฒน์ อรุณธารี)



..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช)



..... กรรมการ  
(ดร.ภัทรี 프리สตัด)



..... กรรมการ  
(ดร.ทักษญา สง่าโยธิน)

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ อนุมัติให้รับคุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาองค์กรและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์  
ของมหาวิทยาลัยบูรพา



..... คณบดีวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ระพีพร ศรีจำปา)

วันที่ 17 เดือน ๙.๑ พ.ศ. ๒๕๖1

## กิตติกรรมประกาศ

คุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีจากการดูแลและให้ความกรุณาจาก ดร.ภัทรี ปรินัตต์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลักคุษฎีนิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราชและ ดร.ทักษญา สง่าโยธิน อาจารย์ที่ปรึกษาร่วมคุษฎีนิพนธ์ซึ่งได้สละเวลาให้คำปรึกษาและให้แนวทางในการดำเนินการวิจัยที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่ง ตลอดจนช่วยแนะนำแนวทางมในการแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่ตลอดมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง จึงกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ระพีพร ศรีจำปา คณบดีวิทยาลัย พาณิชยศาสตร์ ที่กรุณาให้ข้อเสนอแนะให้งานนิพนธ์มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นและกราบขอบพระคุณ คณาจารย์วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพาทุกท่าน ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้และ ประสบการณ์การเรียนการสอนที่มีค่ายิ่ง

สุดท้ายนี้ขอขอบพระคุณของบิดา มารดา ผู้ที่ให้กำเนิด ให้สติปัญญา ให้ความรัก ความห่วงใย และอยู่เบื้องหลังความสำเร็จของผู้ทำการวิจัยด้วยความกรุณาเสมอมา ขอขอบคุณครอบครัว ที่ได้เสียสละความสุข ให้การสนับสนุนเป็นอย่างดี รวมถึงให้ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ งานงาน คุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี คุณค่าและประโยชน์ที่ได้รับจากงานคุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่บุพการี คณาจารย์ ผู้ประสิทธิ์ประสาทวิชา และทุกท่านที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับ การศึกษาครั้งนี้ทุกท่าน

รณกร ณ์ทศศิริ

58870011: สาขาวิชา: การพัฒนาองค์กรและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์; ปร.ด. (การพัฒนา  
องค์กรและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์)

คำสำคัญ: รูปแบบการบริหารองค์กร/ องค์กรไร้ผู้บริหาร/ องค์กรไร้ลำดับชั้น/ ธุรกิจ SMEs

รณกร ฉันทศิริ: รูปแบบการบริหารองค์กรเข้าสู่องค์กรแบบไร้ผู้บริหารในองค์กรธุรกิจ  
SMEs เขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออกของประเทศไทย (THE MODEL OF BUSINESS  
MANAGEMENT TO BECOME NON-EXECUTION ORGANIZATION OF SMES BUSINESS  
UNIT IN EASTERN SPECIAL ECONOMIC ZONE OF THAILAND) อาจารย์ควบคุมดุขฎี  
นิพนธ์: ภัทรี ฟรีสตัด, ปร.ด. 401 หน้า. ปี พ.ศ. 2561.

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษารูปแบบการบริหารองค์กรเข้าสู่องค์กรไร้ผู้บริหาร ใน  
องค์กรธุรกิจ SMEs เขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออกของประเทศไทย โดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิง  
คุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญร่วมกับการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคเดลฟาย (Delphi  
Technique) 3 รอบ และยืนยันผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการสนทนากลุ่ม (Focus group)

ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบการบริหารองค์กรเข้าสู่องค์กรไร้ผู้บริหาร ในองค์กรธุรกิจ  
SMEs องค์กรจะต้องมีรูปแบบและคุณลักษณะสำคัญ ดังนี้ 1) มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ  
และกระบวนการทำงานที่ชัดเจน คล่องตัว รวดเร็ว เป็นอัตโนมัติ และมีความยืดหยุ่นสูง มีความ  
น่าเชื่อถือ มีคุณธรรม จริยธรรมและธรรมาภิบาล สามารถในการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงได้  
ตลอดเวลา 2) ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการองค์กร 3) มีการกระจาย  
อำนาจในองค์กรสูง พนักงานสามารถกำหนดรูปแบบและวิธีการทำงานได้ด้วยตนเอง มีอิสระใน  
การทำงานและตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์กร  
รวมถึงการสร้างควมไว้วางใจกันและกันภายในองค์กรและภายในทีม 4) มีการวัดผลการ  
ดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใสและตรวจสอบได้ บริหารจัดการต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ  
โดยจะต้องมีการวางแผนงานและจัดทำกลยุทธ์ที่ดีทั้งในด้านการบริหารจัดการและผลิตสินค้าและ  
บริการที่มีคุณภาพ มุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย รวมถึงผู้บริหารองค์กรจะต้องมี  
วิสัยทัศน์และมีภาวะเป็นผู้นำสูง องค์กรเติบโตต่อเนื่องและยั่งยืน และ 5) มีวัฒนธรรมองค์กรที่มี  
จิตวิญญาณ มีปรัชญาและค่านิยมที่ชัดเจน ให้บริการที่ดีด้วยความความซื่อสัตย์ ซын อุดทน  
น่าเชื่อถือ มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพทั้งภายในและภายนอกองค์กร และ มีการบริหารจัดการ  
ความขัดแย้งที่ดีในองค์กร สร้างคุณค่าและให้ความสำคัญพนักงานเป็นทุนมนุษย์ สร้างวัฒนธรรม  
การทำงานเป็นทีม ให้เกียรติ เคารพซึ่งกันและกัน มีความเสมอภาคเท่าเทียมและเป็นธรรม

58870011: MAJOR: ORGANIZATION DEVELOPMENT AND HUMAN COMPETENCY MANAGEMENT; Ph.D. (ORGANIZATION DEVELOPMENT AND HUMAN COMPETENCY MANAGEMENT)

KEYWORDS: ORGANIZATION MANAGEMENT MODEL/ NON-EXECUTIVE ORGANIZATION/ HOLACRACY ORGANIZATION/ SMES BUSINESS UNIT

RANAKORN NATSASI: THE MODEL OF BUSINESS MANAGEMENT TO BECOME NON-EXECUTION ORGANIZATION OF SMES BUSINESS UNIT IN EASTERN SPECIAL ECONOMIC ZONE OF THAILAND. ADVISOR: PATTREE FREESATAD, Ph.D. 401 P. 2017.

The research aimed to study the model of organization management to become a non-executive organization of SMEs in Eastern Special Economic Zone of Thailand. Qualitative research methodology used in the study consisted of in-depth interview conducted to experts and data analysis was done by using Delphi Technique for 3 rounds and the results of the data analysis were confirmed by focus group.

The findings indicated that to business management model for SMES to become a non-executive organization, the organization must have the following key features and characteristics: 1) The organization should have clear, fast, automated responsibilities and work system and there should be flexibility, credibility, morality, and good governance within the organization. Moreover, the responsibilities can be adjusted and changed at any time. 2) The organization should use technology and innovation to help manage the organization. 3) There should be decentralization of the organization in which employees can set their own style to work and can work and make important decisions freely. Employees are also allowed to participate in business management. 4) The organization should have effective, transparent and verifiable performance appraisal; and for cost effective management, the organization should have planning and preparation of good strategies in terms of management and production of quality products and services focusing on customers and stakeholders. The organization's executives must have vision and characteristics of leadership. The organization should grow and sustain steadily. 5) The organization should have a spiritual corporate culture; clear philosophy and values; provision of good, honest, diligent, reliable services; effective communication both inside and outside the organization; and good conflict management in the organization. The organization should create values and should value employees as human capital, create a teamwork culture which honors each other, and the organization should have equality and fairness

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพ.....	ช
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	7
คำถามของการวิจัย.....	8
กรอบแนวทางในการดำเนินการวิจัย.....	8
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	10
ขอบเขตของการวิจัย.....	10
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	11
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	14
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารองค์กรธุรกิจสมัยใหม่ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง.....	14
แนวคิดเกี่ยวกับระบบการบริหารแบบไร้ลำดับชั้น Holacracy.....	30
แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูง.....	45
แนวคิดเกี่ยวกับการกระจายอำนาจในองค์กร.....	59
แนวคิดเกี่ยวกับการกระจายอำนาจโดยใช้เทคโนโลยี.....	70
แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร.....	77
แนวคิดอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย.....	87
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	135
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	142
รูปแบบการวิจัย.....	142
ขั้นตอนในการวิจัย.....	143

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	147
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	153
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	154
การจัดการข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล.....	154
4 ผลการวิจัย.....	157
ความหมายของตัวย่อและสัญลักษณ์.....	157
ส่วนที่ 1 ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 12 คน และใช้เทคนิคเดลฟายในการดำเนินการวิจัยรอบที่ 1.....	158
ส่วนที่ 2 ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการวิเคราะห์ความเหมาะสมของประเด็นที่ เป็นไปได้จากผลการสัมภาษณ์ในรอบที่ 1 จำนวน 12 คน และใช้เทคนิคเดลฟาย ในการดำเนินการวิจัยรอบที่ 2.....	300
ส่วนที่ 3 ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการวิเคราะห์ผลจากการวิเคราะห์ ความเหมาะสมของประเด็นที่เป็นไปได้จากรอบที่ 2 จำนวน 12 คน และใช้เทคนิค เดลฟายในการวิเคราะห์ผลการวิจัยรอบที่ 3.....	306
ส่วนที่ 4 ผลการสนทนากลุ่ม กลุ่มตัวอย่าง 9 คน.....	319
5 สรุปและอภิปรายผลการวิจัย.....	334
สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์.....	334
อภิปรายผลการวิจัย.....	336
ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย.....	344
ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย.....	347
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป.....	347
บรรณานุกรม.....	349
ภาคผนวก.....	372
ภาคผนวก ก.....	373
ภาคผนวก ข.....	377
ภาคผนวก ค.....	381

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ภาคผนวก ง.....	385
ภาคผนวก จ.....	390
ภาคผนวก ฉ.....	392
ภาคผนวก ช.....	396
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	401



## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า	
2-1	สรุปแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารองค์กรธุรกิจสมัยใหม่ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง.....	16
2-2	สังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารองค์กรธุรกิจสมัยใหม่.....	21
2-3	ปัจจัยหลักและปัจจัยย่อยจากการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจแนวใหม่	25
2-4	เปรียบเทียบความแตกต่างของการบริหารงานแบบดั้งเดิมและแบบ Holacracy.....	31
2-5	สรุปความหมายขององค์กรแบบไร้ลำดับชั้น.....	37
2-6	สังเคราะห์รูปแบบขององค์กรแบบไร้ลำดับชั้น.....	40
2-7	สรุปแนวคิดขององค์กรสมรรถนะสูง.....	53
2-8	สังเคราะห์แนวคิดขององค์กรสมรรถนะสูง.....	56
2-9	สรุปความหมายของการกระจายอำนาจจากนักวิชาการ.....	60
2-10	สังเคราะห์ความหมายของการกระจายอำนาจจากนักวิชาการ.....	64
2-11	ปัจจัยเงื่อนไขที่เอื้อหรือไม่เอื้อต่อการกระจายอำนาจ.....	66
2-12	สรุปผลกระทบที่เกิดจากการนำเทคโนโลยีไปใช้ในการบริหารองค์กร.....	73
2-13	สังเคราะห์สรุปผลกระทบที่เกิดจากการนำเทคโนโลยีไปใช้ในการบริหารองค์กร.....	75
2-14	ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรจากนักวิชาการ.....	77
2-15	สังเคราะห์ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรจากนักวิชาการ.....	79
2-16	ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร.....	80
2-17	สังเคราะห์ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร.....	83
2-18	ประเภทของวัฒนธรรมองค์กร.....	84
2-19	สรุปความหมายของห่วงโซ่คุณค่า.....	88
2-20	สังเคราะห์ความหมายของห่วงโซ่คุณค่า.....	90
2-21	ความแตกต่างของการบริหารระบบระบบธุรกิจทั่วไปกับแบบครอบครัว.....	97
2-22	สรุปความหมายของการบริหารงานแบบครอบครัว.....	98
2-23	สังเคราะห์ความหมายของการบริหารงานแบบครอบครัว.....	100
2-24	ความแตกต่างของความสัมพันธ์ของสมาชิกในระบบครอบครัวและของระบบธุรกิจ...	102
2-25	ความแตกต่างของความสัมพันธ์ของสมาชิกในระบบครอบครัวและของระบบธุรกิจ...	103
2-26	แนวทางการแก้ปัญหาการจัดการธุรกิจครอบครัว.....	104

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
2-27 แนวทางการแก้ปัญหาการจัดการธุรกิจครอบครัว.....	105
2-28 ความหมายของการรวมกลุ่ม.....	107
2-29 สังเคราะห์ความหมายของการรวมกลุ่มจากแนวคิดของนักวิชาการ.....	110
2-30 สรุปการสังเคราะห์แนวคิดด้านการบริหารองค์กรและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย..	130
3-1 ขนาดกลุ่มตัวอย่างผู้เชี่ยวชาญ.....	147
3-2 รายชื่อของผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึก.....	148
3-3 รายชื่อของผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม.....	152
4-1 จำนวนและร้อยละ เพศของผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึก.....	158
4-2 จำนวนและร้อยละ ระดับการศึกษาของผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึก.....	158
4-3 จำนวนและร้อยละ ตำแหน่งงานของผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึก.....	159
4-4 จำนวนและร้อยละ ประเภทธุรกิจของผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึก.....	159
4-5 จำนวนและร้อยละ ประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบันของผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึก.....	160
4-6 จำนวนและร้อยละ ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจของผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึก.....	160
4-7 สรุปคำสัมภาษณ์คำถามข้อที่ 2.1.....	161
4-8 สังเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ข้อคำถามที่ 2.1.....	166
4-9 สรุปผลการสัมภาษณ์ตามกรอบแนวคิด.....	167
4-10 สรุปคำสัมภาษณ์คำถามข้อที่ 2.2.....	168
4-11 สังเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ข้อคำถามที่ 2.2.....	176
4-12 สรุปผลการสัมภาษณ์ตามกรอบแนวคิด.....	178
4-13 สรุปคำสัมภาษณ์คำถามข้อที่ 2.3.....	179
4-14 สังเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ข้อคำถามที่ 2.3.....	186
4-15 สรุปผลการสัมภาษณ์ตามกรอบแนวคิด.....	188
4-16 สรุปคำสัมภาษณ์คำถามข้อที่ 3.1.....	189
4-17 สังเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ข้อคำถามที่ 3.1.....	198
4-18 สรุปผลการสัมภาษณ์ตามกรอบแนวคิด.....	201
4-19 สรุปคำสัมภาษณ์คำถามข้อที่ 3.2.....	202

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า	
4-20	สังเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ข้อคำถามที่ 3.2.....	209
4-21	สรุปผลการสัมภาษณ์ตามกรอบแนวคิด.....	212
4-22	สรุปคำสัมภาษณ์คำถามข้อที่ 3.3.....	213
4-23	สังเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ข้อคำถามที่ 3.3.....	217
4-24	สรุปผลการสัมภาษณ์ตามกรอบแนวคิด.....	218
4-25	สรุปคำสัมภาษณ์คำถามข้อที่ 4.1.....	219
4-26	สังเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ข้อคำถามที่ 4.1.....	226
4-27	สรุปผลการสัมภาษณ์ตามกรอบแนวคิด.....	229
4-28	สรุปคำสัมภาษณ์คำถามข้อที่ 4.2.....	230
4-29	สังเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ข้อคำถามที่ 4.2.....	237
4-30	สรุปผลการสัมภาษณ์ตามกรอบแนวคิด.....	239
4-31	สรุปคำสัมภาษณ์คำถามข้อที่ 4.3.....	240
4-32	สังเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ข้อคำถามที่ 4.3.....	242
4-33	สรุปผลการสัมภาษณ์ตามกรอบแนวคิด.....	244
4-34	สรุปคำสัมภาษณ์คำถามข้อที่ 5.1.....	245
4-35	สังเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ข้อคำถามที่ 5.1.....	248
4-36	สรุปผลการสัมภาษณ์ตามกรอบแนวคิด.....	250
4-37	สรุปคำสัมภาษณ์คำถามข้อที่ 5.2.....	251
4-38	สังเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ข้อคำถามที่ 5.2.....	256
4-39	สรุปผลการสัมภาษณ์ตามกรอบแนวคิด.....	258
4-40	สรุปคำสัมภาษณ์คำถามข้อที่ 5.3.....	259
4-41	สังเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ข้อคำถามที่ 5.3.....	263
4-42	สรุปผลการสัมภาษณ์ตามกรอบแนวคิด.....	265
4-43	สรุปคำสัมภาษณ์คำถามข้อที่ 6.1.....	266
4-44	สังเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ข้อคำถามที่ 6.1.....	271
4-45	สรุปผลการสัมภาษณ์ตามกรอบแนวคิด.....	273

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4-46 สรุปคำสัมภาษณ์คำถามข้อที่ 6.2.....	274
4-47 สังเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ข้อคำถามที่ 6.2.....	282
4-48 สรุปผลการสัมภาษณ์ตามกรอบแนวคิด.....	285
4-49 สรุปคำสัมภาษณ์คำถามข้อที่ 6.3.....	286
4-50 สังเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ข้อคำถามที่ 6.3.....	290
4-51 สรุปผลการสัมภาษณ์ตามกรอบแนวคิด.....	292
4-52 สรุปคำสัมภาษณ์คำถามข้อที่ 7.1.....	293
4-53 สังเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ข้อคำถามที่ 7.1.....	295
4-54 สรุปผลการสังเคราะห์ระดับคะแนนจากมากไปน้อย จากผลการสังเคราะห์ ผลการสัมภาษณ์ข้อคำถามที่ 7.1.....	297
4-55 สรุปผลการวิเคราะห์ประเด็นที่เป็นไปได้ในประเด็นที่ 1.....	300
4-56 สรุปผลการวิเคราะห์ประเด็นที่เป็นไปได้ในประเด็นที่ 2.....	302
4-57 สรุปผลการวิเคราะห์ประเด็นที่เป็นไปได้ในประเด็นที่ 3.....	303
4-58 สรุปผลการวิเคราะห์ประเด็นที่เป็นไปได้ในประเด็นที่ 4.....	304
4-59 สรุปผลการวิเคราะห์ประเด็นที่เป็นไปได้ในประเด็นที่ 5.....	305
4-60 สรุปผลการทดสอบสถิติ Kruskal-Wallis one-way ANOVA ประเด็นที่ 1.....	307
4-61 สรุปผลการทดสอบสถิติ Kruskal-Wallis one-way ANOVA ประเด็นที่ 2.....	308
4-62 สรุปผลการทดสอบสถิติ Kruskal-Wallis one-way ANOVA ประเด็นที่ 3.....	309
4-63 สรุปผลการทดสอบสถิติ Kruskal-Wallis one-way ANOVA ประเด็นที่ 4.....	311
4-64 สรุปผลการทดสอบสถิติ Kruskal-Wallis one-way ANOVA ประเด็นที่ 5.....	313
4-65 ร้อยละของจำนวนผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม แบ่งตามเพศ.....	319
4-66 ร้อยละของจำนวนผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม แบ่งตามระดับการศึกษา.....	319
4-67 ร้อยละของจำนวนผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม แบ่งตามประสบการณ์ในการทำงาน.....	320
4-68 ร้อยละของจำนวนผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม แบ่งตามจำนวนปีที่ดำเนินธุรกิจ.....	320
4-69 ความเห็นผู้เชี่ยวชาญจากการสนทนากลุ่มในประเด็นที่ 1.....	321
4-70 ความเห็นผู้เชี่ยวชาญจากการสนทนากลุ่มในประเด็นที่ 2.....	323

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4-71 ความเห็นผู้เชี่ยวชาญจากการสนทนากลุ่มในประเด็นที่ 3.....	326
4-72 ความเห็นผู้เชี่ยวชาญจากการสนทนากลุ่มในประเด็นที่ 4.....	328
4-73 ความเห็นผู้เชี่ยวชาญจากการสนทนากลุ่มในประเด็นที่ 1.....	331

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1-1 กรอบแนวทางในการดำเนินการวิจัย.....	9
2-1 เปรียบเทียบความแตกต่างของการบริหารงานแบบดั้งเดิมและแบบ Holacracy.....	32
2-2 รูปแบบการขับเคลื่อนขององค์กรแบบ ไร้ลำดับชั้น.....	32
2-3 รูปแบบของวงจรองค์กรแบบ ไร้ลำดับชั้น ตามแนวคิดของ Rouse.....	33
2-4 คุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูง ตามแนวคิดของ Overholt et al.....	48
2-5 รูปแบบขององค์กรสมรรถนะสูง ตามแนวคิดของ Kaiser Associates.....	50
2-6 รูปแบบขององค์กรสมรรถนะสูง ตามแนวคิดของ Parks.....	52
2-7 แบบจำลองโซ่คุณค่า ของ Porter.....	93
2-8 รูปแบบการพัฒนากลุ่มตามแนวคิด Cog's ladder ของ Charrier.....	113
3-1 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	144
3-2 การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนที่ 1.....	145
3-3 การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนที่ 2.....	146
3-4 การสัมภาษณ์และสอบถามความเป็นไปได้จากผู้เชี่ยวชาญ.....	150
3-5 ขั้นตอนที่ 3 การยืนยันผลการวิจัยโดยเทคนิคเดลฟาย ทั้ง 3 รอบ ด้วยการสนทนากลุ่ม....	153

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การก้าวเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 ของโลกธุรกิจ กระแสโลกาภิวัตน์และเทคโนโลยีก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่าง ๆ อย่างมากมาย ด้วยสภาพการแข่งขันที่สูงขึ้นในทุกธุรกิจ รวมถึงสภาพสิ่งแวดล้อม องค์กรภาครัฐหรือเอกชน องค์กรขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ ต่างต้องทบทวนรูปแบบของตนเพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืน มิใช่เพียงการเติบโตเพียงช่วงระยะเวลาหนึ่งเท่านั้น องค์กรที่สามารถเรียนรู้และปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยสภาพแวดล้อมได้อย่างรวดเร็วก็จะสามารถดำรงอยู่ได้ต่อไป ซึ่ง Dess and McLaughlin (1995) ได้กล่าวว่า เนื่องจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบัน ได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และนับวันยังมีความซับซ้อน ประกอบกับกระแสของการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี โดยเฉพาะเทคโนโลยีการติดต่อสื่อสาร ซึ่งส่งผลทำให้การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันเป็นไปในรูปแบบที่เชื่อมโยงและใกล้ชิดกันมากขึ้น (One-world business) การแข่งขันระหว่างองค์กรเริ่มทวีความรุนแรง แนวโน้มการแข่งขันอยู่ในระดับระหว่างประเทศ มีการเปิดเขตการค้าเสรีมากขึ้น นอกจากนี้ ทรัพยากรที่จำเป็นต่อการดำเนินงานขององค์กรเริ่มขาดแคลน จากกระแสการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว จึงทำให้องค์กรไม่สามารถพึ่งพาตนเองได้ทั้งหมด ดังนั้น โครงสร้างองค์กรที่เคยมีประสิทธิภาพในอดีตจึงไม่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารองค์กรจึงพยายามปรับโครงสร้างองค์กรให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อที่จะสามารถดำรงหรือสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

การที่องค์กรใด ๆ ก็ตามจะรองรับและพร้อมต่อการก้าวเข้าสู่ยุคใหม่นั้น องค์กรเองก็จะต้องมีความพร้อมในการก้าวสู่ความเป็นองค์กรยุคใหม่ คือ จะต้องสามารถบริหารความหลากหลายและแตกต่างเพื่อให้เกิดผลสูงสุดแก่องค์กร เนื่องจากในยุคปัจจุบันและในอนาคตที่กำลังจะมาถึง ซึ่งข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ถูกกระจายออกไปอย่างรวดเร็ว ทำให้นักธุรกิจในองค์กรมีความคิดที่แตกต่างและหลากหลายมากขึ้น ทุกคนพร้อมและกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นของตนเอง ดังนั้นผู้บริหารจะต้องเรียนรู้ที่จะบริหารท่ามกลางความแตกต่างและใช้ความประโยชน์จากความแตกต่างเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จให้ได้ โดยจะต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ตลอดชีวิตของบุคลากร จะต้องแสวงหาทุกหนทางในการที่จะพัฒนาบุคลากรอยู่ตลอดเวลา อย่างไรก็ตาม การพัฒนานั้นไม่ใช่เพียงแต่การพัฒนาความรู้ (Knowledge) เท่านั้น แต่จะต้องพัฒนาทักษะและวิธีการคิดที่จำเป็นและสำคัญ ในขณะที่ผู้บริหารจะต้องคอยทบทวนว่าบุคลากรของตนเองมีวิถีคิดและทักษะใน

ด้านต่าง ๆ เช่น การติดตามและมองเห็นถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้และอยู่ร่วมกับเทคโนโลยีใหม่ การคิดเชิงวิพากษ์ (Critical thinking) ความคิดสร้างสรรค์ (Creative thinking) การคิดรวบยอด (Conceptual thinking) การทำงานร่วมกับผู้อื่นและความฉลาดทางอารมณ์ (พศุเดชะรินทร์, 2560)

ลักษณะการทำงานในศตวรรษที่ 21 นั้นจะไม่สามารถทำงานในแบบเดิม ๆ ได้อีกต่อไป การบริหารงานในลักษณะของการสั่งการและควบคุม (Command and control) จะไม่เหมาะสมต่อทั้งกลุ่มบุคลากรที่มีความหลากหลายมากขึ้น และบุคลากรที่จะต้องมีวิธีการคิดและทักษะสำหรับศตวรรษที่ 21 ซึ่งแนวโน้มการบริหารองค์กรในอนาคตที่บุคลากรจะต้องมีการบริหารตนเองในลักษณะของ Self-managed, Self-motivated teams กันมากขึ้น บุคลากรในองค์กรยุคใหม่จะต้องมีอิสระมากขึ้นในการบริหารความสำเร็จของการทำงานของตนเอง และสามารถนำดิจิทัลใหม่ ๆ เข้ามาปรับใช้ในการทำงานขององค์กรมากขึ้น และอาจจะถึงขั้นของการนำดิจิทัลเทคโนโลยีมาปรับเปลี่ยนองค์กรเลย ไม่ว่าจะเป็นการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานภายใน การสร้างประสบการณ์ใหม่ ๆ ให้กับลูกค้า หรือการสร้าง Business model แบบใหม่ องค์กรยุคใหม่ในประเทศไทยนั้นการนำดิจิทัลเทคโนโลยีมาใช้ นั้น ก็ยังควรที่จะต้องผสมผสานให้เข้ากับ Human touch อยู่ด้วย (Donlon, 1997) และจะต้องสามารถส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องระวังไม่ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กรช้ากว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายนอก รูปแบบองค์กรแบบไร้ลำดับชั้น (Holacracy) จึงถูกนำมาใช้เป็นกลยุทธ์หนึ่งที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการตอบสนองลูกค้าด้านคุณภาพและความรวดเร็ว ซึ่งองค์กรแบบไร้ลำดับชั้น Holacracy เกิดจากปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ลูกค้าและคนทำงาน องค์กรแบบไร้ลำดับชั้น (Holacracy) เป็นการเปลี่ยนแปลงอำนาจและโครงสร้างทางการบริหารออกไป มีการกำหนดบทบาท Roles ต่าง ๆ ที่ต้องรับผิดชอบให้ชัดเจน แล้วผู้ที่รับผิดชอบในแต่ละบทบาท ก็จะดำเนินงานเองโดยอัตโนมัติไม่มีเจ้านาย ไม่มีสายบังคับบัญชา ไม่มีเจ้าของมาติดตามควบคุม แต่การจะก้าวไปสู่องค์กรแบบไร้ลำดับชั้น (Holacracy) ได้นั้นจะต้องมีปัจจัยหลายประการ จึงทำให้ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับองค์กรแบบไร้ลำดับชั้น (Holacracy) นี้

พศุเดชะรินทร์ (2558) กล่าวว่า แนวคิดองค์กรแบบไร้ลำดับชั้น (Holacracy) ถูกคิดขึ้นมาโดย Brian Robertson เนื่องจากวิวัฒนาการของธุรกิจในปัจจุบันที่เข้าสู่ยุค Collaborative หรือ Sharing หรือ Peer-to-peer economy ทำให้ออกเหนือจากรูปแบบของธุรกิจที่จะต้องเปลี่ยนไป โดยที่รูปแบบของการบริหารองค์กรก็จะเปลี่ยนไปด้วย เนื่องจากรูปแบบโครงสร้างการบริหารองค์กรที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบันนั้น ถือว่าไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบัน สอดคล้องกับ



Dess and Mclaughlin (1995) ที่ได้กล่าวไว้ว่า เหตุผลที่ผู้บริหารของหลายองค์กรเริ่มปรับเปลี่ยนรูปแบบโครงสร้างองค์กรมาเป็นองค์กรแบบไร้ลำดับชั้น (Holacracy) เนื่องจากองค์กรในรูปแบบนี้มีความยืดหยุ่นสูง สามารถปรับเปลี่ยนไปตามความต้องการและสภาพแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว กล่าวคือ องค์กรแบบไร้ลำดับชั้นมีการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจในลักษณะชั่วคราวมากกว่า ดังนั้นจึงสามารถเลือกสรรองค์กรคู่ค้าที่มีมาตรฐานและสามารถปรับเปลี่ยนองค์กรคู่ค้าหรือกลุ่มพันธมิตรได้ (Alliances) เมื่อความต้องการของตลาดหรือสภาพแวดล้อมขององค์กรเปลี่ยนไป หรือแม้แต่เมื่อองค์กรหนึ่งสามารถหาองค์กรคู่ค้าใหม่ที่ดำเนินกิจกรรมได้ดีกว่า ในต้นทุนที่ต่ำกว่า (Abbe, 1997) ในขณะที่ Donlon (1997) ก็ได้ให้ความเห็นที่สอดคล้องกันไว้ว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จในปัจจุบันนี้มักเป็นองค์กรที่ดำเนินงานภายใต้แนวคิดขององค์กรแบบไร้ลำดับชั้น (Holacracy) ซึ่งจะยังคงดำเนินกิจกรรมที่เป็นจุดแข็งของตนเอง และทำการมอบหมายให้องค์กรอื่นทำกิจกรรมการผลิตที่องค์กรไม่มีความชำนาญ

หลักการพื้นฐานขององค์กรแบบไร้ลำดับชั้น (Holacracy) คือ การลบตำแหน่งอำนาจและโครงสร้างทางการบริหารออกไป และมีการกำหนดบทบาท หรือ Roles ต่าง ๆ ที่ต้องทำหรือรับผิดชอบให้ชัดเจน หลังจากนั้น ผู้ที่รับผิดชอบต่อแต่ละบทบาท ก็ดำเนินงานไปโดยอัตโนมัติ โดยไม่ต้องมีเจ้านายมาคอยเฝ้าติดตามและควบคุม และคนแต่ละคนก็สามารถที่จะสวมบทบาทได้หลายบทบาท นอกจากนี้ อำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจก็จะถูกกระจายไปยังทีมและผู้ดำรงบทบาทต่าง ๆ การตัดสินใจจะเกิดขึ้นในระดับปฏิบัติการ โดยผู้สวมบทบาทต่าง ๆ และมีกฎและแนวทางในการทำงานที่เปิดเผย โปร่งใส และชัดเจน ซึ่งทุกคนต้องปฏิบัติตามรวมถึงตัว CEO ด้วย ซึ่งสอดคล้องกับ Hsieh (2015) ที่กล่าวว่า องค์กรแบบไร้ลำดับชั้น (Holacracy) จะไร้ซึ่งเจ้านายโดยสิ้นเชิง เพียงแต่ผู้ที่ทำการตัดสินใจจะเป็นผู้ที่มีบทบาทที่ต้องรับผิดชอบและตัดสินใจ และผู้ที่มีบทบาทนั้นก็สามารถที่จะปรับเปลี่ยนไปได้ตามกลไกต่าง ๆ ซึ่งแตกต่างจากองค์กรปกติ ที่ผู้ที่มีบทบาทและอำนาจในการตัดสินใจ จะต้องเป็นผู้บริหารตามสายการบังคับบัญชาเท่านั้น ในขณะที่ Abbe (1997) และ Rahman and Bhattachryya (2002) กล่าวว่า องค์กรแบบไร้ลำดับชั้น (Holacracy) เป็นหนึ่งในรูปแบบขององค์กรแบบเครือข่ายที่มีการเชื่อมโยงองค์กรธุรกิจอื่น ๆ เข้าไว้ด้วยกัน เสมือนเป็นองค์กรเดียวกัน เพื่อร่วมกันสร้างคุณค่าและใช้ความชำนาญเฉพาะด้านหรือจุดแข็งของแต่ละองค์กรในการสร้างความได้เปรียบทางธุรกิจให้แก่กัน โดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยในการเชื่อมโยงและติดต่อประสานงาน ซึ่ง Ariss, Nikodym and Cole-Laramore (2017) ก็เคยให้ความเห็นไว้ว่า โดยทั่วไปแล้วองค์กรแบบไร้ลำดับชั้น (Holacracy) สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ลักษณะ คือ อาศัยระบบเทคโนโลยีการติดต่อสื่อสารเป็นสื่อกลางในการเชื่อมโยง มีการสร้างกลุ่มพันธมิตร และมุ่งเน้นเฉพาะในส่วนของกิจกรรมการสร้างคุณค่าที่ตนเองมีความชำนาญ และมี

การใช้ประโยชน์จากองค์กรอื่น โดยการทำข้อตกลงให้ประกอบกิจกรรมบางอย่างแทน โดยเฉพาะกิจกรรมที่ตนเองไม่มีความชำนาญ หรือต้องใช้ต้นทุนในการประกอบกิจกรรมสูง ในขณะที่ Dess and Mclaughlin (1995) กล่าวว่า ในทางทฤษฎี องค์กรแบบไร้ลำดับชั้น (Holacracy) ไม่จำเป็นต้องมีสำนักงานส่วนกลางในการควบคุม (Central office) ไม่จำเป็นต้องมีแผนผังองค์กร (Organization chart) หรือแม้แต่ลำดับชั้นในการบริหาร แต่ในทางปฏิบัติแล้วองค์กรแบบไร้ลำดับชั้น (Holacracy) ส่วนมาก จะยังคงไว้ซึ่งสำนักงานส่วนกลางที่คอยทำหน้าที่ประสานงานอยู่

ตัวอย่างขององค์กรที่นำองค์กรแบบไร้ลำดับชั้น (Holacracy) ไปใช้ได้แก่ บริษัท นอร์เทิร์น เทเลคอม จำกัด (Northern Telecom) ซึ่งเป็นบริษัทโทรคมนาคมแห่งหนึ่งในประเทศอเมริกา มีการก่อตั้งสำนักงานขนาดที่ไม่ใหญ่มากและมีพนักงานจำนวนหนึ่งปฏิบัติงานอยู่ เพื่อทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการควบคุมประสานงาน ได้ทดลองนำระบบขององค์กรแบบไร้ลำดับชั้น (Holacracy) ไปใช้ ผลที่ได้คือ ทำให้บริษัทสามารถประหยัดต้นทุนค่าเช่าและต้นทุนในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างมากในแต่ละปี (Casio, 2000) ในขณะที่ บริษัท แอปเปิ้ล คอมพิวเตอร์ จำกัด (Apple Computer) ก็ได้้นำระบบขององค์กรแบบไร้ลำดับชั้น (Holacracy) ไปใช้เช่นกัน แต่บริษัทมีข้อจำกัดในเรื่องกำลังการผลิตคอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊ก (Power book) และ ไม่มีความเชี่ยวชาญในการผลิตเทคโนโลยีขนาดเล็ก จึงทำสัญญากับบริษัท โซนี่ คอร์ปอเรชั่น (Sony corporation) ซึ่งมีความชำนาญและมีเทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัยให้ทำการผลิตแทน ด้วยวิธีนี้จึงทำให้ Apple Computer สามารถนำสินค้าออกสู่ตลาดได้ และสามารถครองส่วนแบ่งทางการตลาดมากขึ้น (Dess & Mclaughlin, 1995) บริษัท Zappos ก็เช่นกัน Hsieh (2015) ในฐานะ CEO ก็ได้นำเอาระบบขององค์กรแบบไร้ลำดับชั้น (Holacracy) ไปใช้กับบริษัทของเขา แต่เขากลับพบความจริงที่ว่า การนำองค์กรแบบไร้ลำดับชั้น (Holacracy) มาใช้นอกจากจะช่วยให้องค์กรมีการบริหารจัดการที่ไม่ซับซ้อนและยุ่งยาก แต่การปรับเปลี่ยนองค์กรกลับเป็นไปอย่างเชื่องช้าเกินไป และจากการนำรูปแบบนี้มาใช้ ทำให้มีพนักงานส่วนหนึ่งในบริษัทไม่เห็นและลาออกไปแล้วถึงร้อยละ 14 ของพนักงานทั้งหมด นอกจากบริษัท Zappos ที่ได้นำเอาระบบขององค์กรแบบไร้ลำดับชั้น (Holacracy) ไปใช้แล้ว บริษัท Valve เจ้าของช่องทางขายเกมส์อย่าง Steam และเป็นผู้สร้างเกมส์ Half-life และ Counter strike และบริษัท Basecamp เจ้าของ Web application ซึ่งเป็นซอฟต์แวร์บริหารจัดการโปรเจกต์ที่ใช้งานง่ายและมีประสิทธิภาพ ก็ได้นำหลักการขององค์กรแบบไร้ลำดับชั้น (Holacracy) ไปใช้เช่นกัน

การนำระบบขององค์กรแบบไร้ลำดับชั้น (Holacracy) ไปใช้ในองค์กรสมัยใหม่นอกจากจะช่วยให้องค์กรสามารถที่จะลดต้นทุนและความยุ่งยากในการบริหารได้ แต่ในเวลาเดียวกันการปรับเปลี่ยนองค์กรจากปกติไปเป็นแบบไร้ลำดับชั้นก็ก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ตามมาด้วยเช่นกัน ซึ่งจากปัญหาที่เกิดขึ้นนี้จะทำให้เกิดคำถามตามมาก็คือ จะมีการกระจายอำนาจและรวมอำนาจแก่

พนักงานในระดับไหน ผู้บริหารจะได้รับการยอมรับจากพนักงานหรือไม่ จะจัดการกับองค์กรภายนอกที่เป็นพันธมิตรกับองค์กรของตนเองอย่างไร และจะมีการจัดการกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้อย่างไร สิ่งเหล่านี้เป็นความท้าทายที่ผู้บริหารจะต้องใช้ความสามารถในการบริหารจัดการ (Casio, 2000) สอดคล้องกับความเห็นของ Ariss et al. (2017) ที่ได้ให้ความเห็นว่า นอกจากความท้าทายของผู้บริหารขององค์กรแบบไร้ลำดับชั้น (Holacracy) ในการการเสริมความพร้อมและการจัดการกับพนักงานแล้ว ยังจะต้องมีการจัดการกับกลุ่มพันธมิตรอื่น ๆ ที่มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกัน ซึ่งผู้บริหารจะต้องพยายามจัดการให้เกิดผลประโยชน์แก่ทุกฝ่าย (Win-win) โดยความท้าทายที่ผู้บริหารจะต้องจัดการ คือ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เพื่อลดการฉวยโอกาส (Opportunism) เพราะการติดตามควบคุมโดยใช้เทคโนโลยีเพียงอย่างเดียวนั้นไม่เพียงพอมากกว่านั้นผู้บริหารจะต้องมีการจัดการกับระบบเทคโนโลยีที่ดีและมีประสิทธิภาพและมีความน่าเชื่อถือ มีความมั่นคงสูง คำนึงถึงความเพียงพอของระบบพื้นฐานเหล่านี้ และเนื่องจากในปัจจุบันเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องติดตามกระแสการเปลี่ยนแปลง และต้องมีความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีเป็นอย่างดี มากกว่านั้น Ariss et al. (2017) ยังได้กล่าวว่า สิ่งสำคัญที่ผู้บริหารองค์กรจะต้องเรียนรู้ คือ การยอมรับในระบบการทำงานขององค์กรแบบไร้ลำดับชั้น ผู้บริหารที่ยึดติดกับสายบังคับบัญชา ให้ความสำคัญกับการรวมอำนาจสูง ย่อมไม่เหมาะสมที่จะเข้ามาบริหารจัดการองค์กรประเภทนี้ ผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการติดต่อสื่อสารเป็นพื้นฐาน มีศิลปะในการสร้างแรงจูงใจ และในการมอบหมายงานสูง ผู้บริหารจะต้องหาวิธีที่จะทำให้พนักงานเกิดการยอมรับ และการจัดการกับพนักงานขององค์กรก็เป็นสิ่งที่สำคัญไม่แพ้กัน การกระจายตัวของพนักงานตามพื้นที่ต่าง ๆ (Virtual team) ซึ่งทำให้เกิดความยากลำบากในการในการติดตาม ควบคุม เพราะฉะนั้นสิ่งที่ท้าทายผู้บริหาร คือ การคัดเลือกพนักงานที่มีจริยธรรมสูง เข้ามาทำงานในองค์กร อีกทั้ง การสร้างวิธีจูงใจในการทำงานแบบใหม่ การมอบหมายงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะต้องนำเทคโนโลยีมาช่วยในการแบ่งแยกงานและการรวมงาน และสิ่งที่ขาดไม่ได้ คือ การเปลี่ยนรูปแบบการวัดผลงานจากมุ่งเน้นเวลาในการทำงานมาเป็นการใช้ความคิดสร้างสรรค์และความสำเร็จของงานมาเป็นเกณฑ์ในการวัดผล

สำหรับประเทศไทย รัฐบาลได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาและนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้องค์กรสามารถก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้และองค์กรนวัตกรรม เพื่อก้าวไปสู่องค์กรเสมือนจริง (Virtual organization) ในอนาคตอันใกล้ ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2558) ได้กล่าวไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 ว่า ประเทศไทยได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาขีดความสามารถของผู้ประกอบการให้มีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวและดำเนินธุรกิจท่ามกลาง

การดำเนินนโยบายและมาตรการการกีดกันทางการค้าในรูปแบบต่าง ๆ เพิ่มสัดส่วนความเป็นเจ้าของของคนไทยและสนับสนุนให้มีการขยายตลาดที่มีแบรนด์สินค้าและช่องทางการตลาดที่เป็นของตนเองมากขึ้น ตลอดจนพัฒนาต่อยอดอุตสาหกรรมและบริการเพื่อเข้าสู่การเป็นศูนย์กลางการผลิต บริการและอุตสาหกรรมดิจิทัล โดยพูนเพิ่ม เสรีวิชัยสวัสดิ์ (2558) กล่าวว่า องค์กรเสมือนจริง (Virtual organization) เข้ามีบทบาทต่อองค์การธุรกิจต่าง ๆ มากมาย ซึ่งมุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อตอบสนองต่อการดำเนินงานในส่วนงานต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะสะท้อนให้เห็นถึงความต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารจัดการองค์กรทางธุรกิจในประเทศไทย เพื่อให้สอดคล้องกับกระแสโลกาภิวัตน์ และโลกยุคสังคมแห่งความรู้เพื่อการเสริมสร้างศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันกับนานาชาติ

จากนโยบายการพัฒนาประเทศในยุค “ประเทศไทย 4.0” ในปัจจุบัน สมคิด จาตุศรีพิทักษ์ (2559) กล่าวว่า เป็นนโยบายที่เกิดจากความมุ่งมั่นของนายกรัฐมนตรี ที่ต้องการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจไทยไปสู่ “Value-based economy” หรือ “เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม” ซึ่งทำได้โดยการขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใน 3 มิติ คือ 1) เปลี่ยนจากการผลิตสินค้าโภคภัณฑ์ ไปสู่สินค้าเชิงนวัตกรรม 2) เปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรม ไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม และ 3) เปลี่ยนจากการเน้นภาคการผลิตสินค้า ไปสู่การเน้นภาคบริการมากขึ้น ในขณะที่ ประเมธี วิมลศิริ (2559) ได้กล่าวเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ไว้ว่า ผู้ประกอบการในธุรกิจทุกรูปแบบ จะเกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน และยุทธศาสตร์การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน ซึ่งจะเน้นการเสริมสร้างศักยภาพขององค์กรทั้งด้านการบริหารจัดการองค์กรและการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้สามารถดำเนินกิจการได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถบรรลุเป้าหมายสูงสุดได้ ดังนั้น การใช้วิทยาการ ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และการวิจัยและพัฒนา จึงเป็นหัวใจหลักของนโยบายประเทศไทย 4.0 และยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ซึ่งองค์กรสมัยใหม่จะต้องพัฒนาและปรับตัวองค์กรอยู่เสมอ มิเช่นนั้น ก็จะไม่สามารถดำรงอยู่ได้ภายใต้การแข่งขันในโลกธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาในปัจจุบัน

ดังที่ได้กล่าวมาในข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า องค์กรแบบไร้ลำดับชั้น (Holacracy) เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่น และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว ถ้าหากมีการบริหารที่ดีผู้บริหารจะเห็นว่า องค์กรแบบไร้ลำดับชั้นสามารถสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจได้อย่างมากมาก ด้วยองค์กรรูปแบบนี้เองที่สามารถทำให้องค์กรขนาดเล็กสามารถมีผลการดำเนินงานเทียบเท่ากับองค์กรขนาดใหญ่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน เป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้สูงขึ้น แต่ถ้าหากมีระบบการบริหารจัดการไม่ดีพอก็อาจทำให้เกิดผลเสียแก่การสร้าง

คุณค่าขององค์กรได้ เนื่องจากองค์กรแบบไร้ลำดับชั้น (Holacracy) เป็นการจัดการแบบกว้าง (Metamanagement) ซึ่งผู้บริหารมีความจำเป็นที่จะต้องทำการบริหารทั้งภายในและภายนอกองค์กร หรือองค์กรที่เป็นพันธมิตร ซึ่งอยู่ในพื้นที่ที่ต่างกันและมีพื้นฐานขององค์กรต่างกัน เช่น ค่านิยมแห่งความสำเร็จ วิสัยทัศน์ จึงเป็นการยากที่จะสามารถตรวจสอบได้ทั้งหมด ถึงแม้ว่าจะมีเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในบางส่วนแล้วก็ตาม จึงเป็นความท้าทายที่ผู้บริหารขององค์กรไร้ลำดับชั้นที่จะต้องใช้ความสามารถในการบริหารจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพอย่างเพียงพอ สามารถสร้างความเชื่อถือให้กับองค์กร รวมถึงมีการปลูกฝังคุณธรรมและจริยธรรมที่ดีให้กับคนในองค์กร เพื่อให้สมาชิกในองค์กรทุกคนสามารถตระหนักถึงความจำเป็นและความสำคัญในหน้าที่และความรับผิดชอบของตน เพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ได้

การนำเอาเทคโนโลยีและนวัตกรรมต่าง ๆ เข้ามาช่วยในการบริหารจัดการองค์กรแบบไร้ลำดับชั้น (Holacracy) จะช่วยให้ต้นทุนในการบริหารจัดการขององค์กรลดลงได้จริง ถึงแม้ว่าการนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรแบบไร้ลำดับชั้น (Holacracy) จะยังมีข้อจำกัดอยู่บ้าง ทั้งในเรื่องของต้นทุนเริ่มแรกและประสิทธิภาพของเทคโนโลยี มันจึงเป็นความท้าทายของผู้บริหารองค์กรที่จะต้องทำให้มั่นใจได้ว่า ระบบจะสามารถทำงานได้โดยมีข้อจำกัดน้อยที่สุด และเกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร ซึ่งผู้วิจัยคิดว่าการเตรียมความพร้อมในส่วนประกอบต่าง ๆ ข้างต้นให้สอดคล้องกัน จะเป็นพื้นฐานในการสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรได้อย่างดี หากขาดการเตรียมพร้อมในส่วนใดส่วนหนึ่ง ย่อมทำให้การดำเนินงานขององค์กรติดขัดและไม่สามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้ตั้งเอาไว้ได้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความมุ่งมั่นที่จะศึกษาและค้นหาแนวทางการเตรียมความพร้อมขององค์กรธุรกิจ SMEs แบบดั้งเดิม เพื่อให้สามารถเข้าสู่องค์กรแบบไร้ลำดับชั้นได้ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรเหล่านี้สามารถที่จะปรับตัว เปลี่ยนแปลงและพัฒนาการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและสามารถดำรงอยู่ รวมถึงเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนภายใต้บริบทและความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลาในศตวรรษที่ 21 และในอนาคต

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

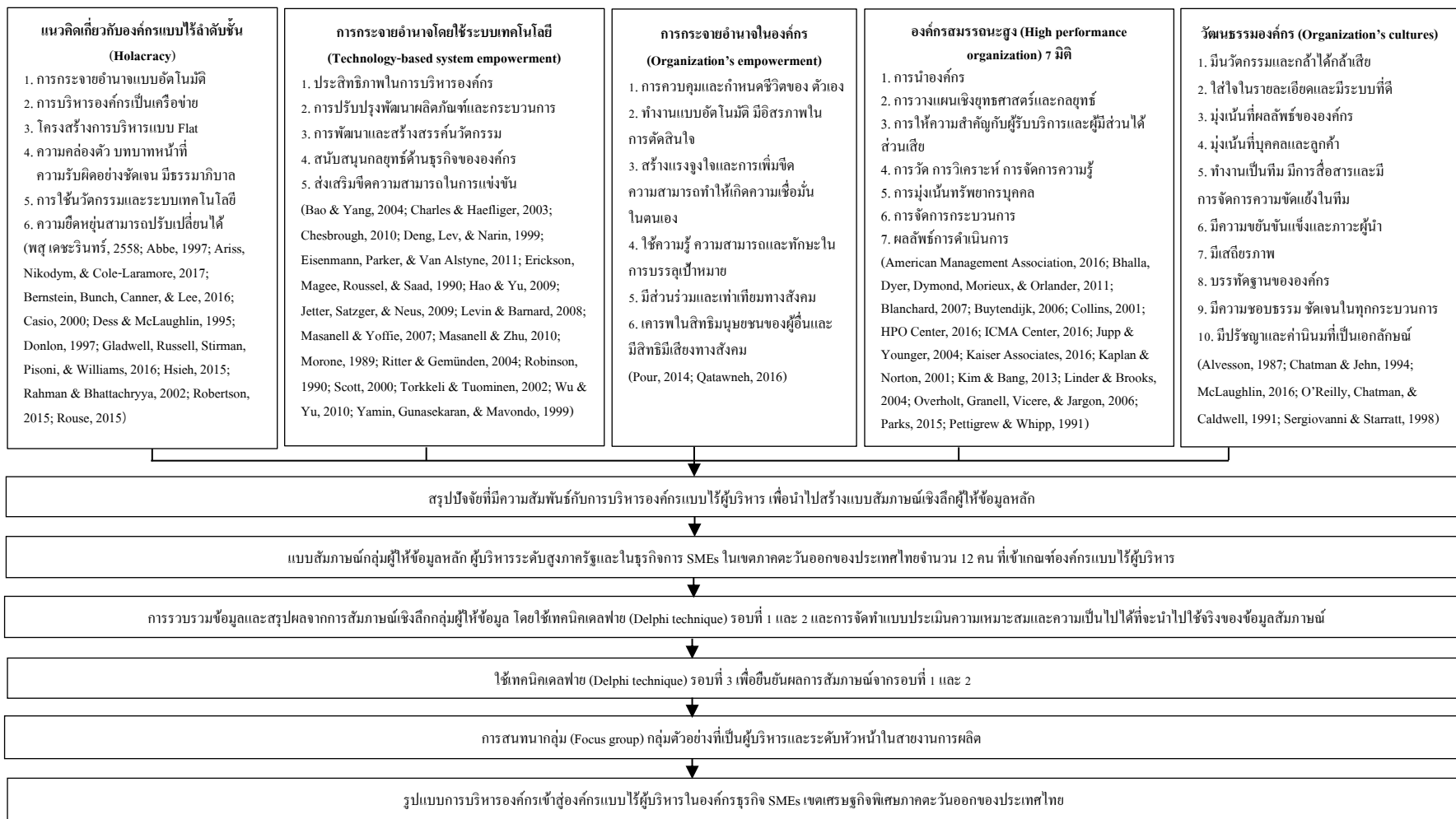
เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารองค์กรเข้าสู่องค์กรไร้ผู้บริหาร ในองค์กรธุรกิจ SMEs เขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออกของประเทศไทย

### **คำถามของการวิจัย**

รูปแบบการบริหารองค์กรธุรกิจ SMEs ในเขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออกของไทย แบบใดที่ผู้บริหารมอบหมายงานสำคัญ แล้วให้อิสระในการทำงาน มีการติดตามและจับจ้องน้อยลง แต่ยังคงได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางเอาไว้

### **กรอบแนวทางในการดำเนินการวิจัย**

กรอบแนวทางในการดำเนินการวิจัย แสดงดังภาพที่ 1-1



ภาพที่ 1-1 กรอบแนวทางในการดำเนินการวิจัย

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้รูปแบบการบริหารองค์กรเพื่อเข้าสู่องค์กรไร้ผู้บริหารขององค์กรธุรกิจ SMEs เขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออกของประเทศไทย
2. สามารถนำรูปแบบการบริหารองค์กรเข้าสู่องค์กรไร้ผู้บริหารในองค์กรธุรกิจ SMEs เขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออกของประเทศไทยที่ได้จากการศึกษา ไปประยุกต์ใช้กับองค์กรธุรกิจอื่น ๆ เพื่อปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานในองค์กรไปสู่องค์กรไร้ผู้บริหาร และเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
3. สามารถนำผลการศึกษาด้านปัญหาและอุปสรรคที่มีผลต่อการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานขององค์กรธุรกิจไปสู่รูปแบบการบริหารจัดการแบบองค์กรไร้ผู้บริหาร ไปหาแนวทางในการแก้ไขและปรับปรุง เพื่อให้องค์กรธุรกิจ SMEs สามารถปรับเปลี่ยนไปสู่รูปแบบการบริหารจัดการองค์กรไร้ผู้บริหารได้อย่างแท้จริง และเกิดประโยชน์สูงสุด

## ขอบเขตของการวิจัย

**ขอบเขตของเนื้อหา** การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษารูปแบบการบริหารจัดการองค์กรไร้ผู้บริหารขององค์กร SMEs ในเขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออกของประเทศไทย โดยทำการศึกษาค้นคว้า แนวคิด ทฤษฎี เพื่อนำไปสู่การสร้างเครื่องมือวิจัย ซึ่งประกอบไปด้วย

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารองค์กรธุรกิจสมัยใหม่ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง
2. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแบบไร้ลำดับชั้น (Holacracy)
3. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูง (High performance organization)
4. แนวคิดเกี่ยวกับการกระจายอำนาจในองค์กร (Organization's empowerment)
5. แนวคิดเกี่ยวกับการกระจายอำนาจโดยใช้เทคโนโลยี (Technology-based empowerment)
6. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร (Organization culture)
7. แนวคิดอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย
  - 7.1 แนวคิดเกี่ยวกับห่วงโซ่คุณค่า (Value chain)
  - 7.2 แนวคิดการบริหารงานแบบครอบครัวไทย
  - 7.3 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารกิจกรรมกลุ่มทางสังคม
  - 7.4 แนวคิดการบริหารของทหารในประเทศอิสราเอล
  - 7.5 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานของกลุ่มกรีนพีซ (Greenpeace)
  - 7.6 แนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาล



## 8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### ขอบเขตประชากร

ประชากรประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารและหัวหน้าในสายงานผลิตของธุรกิจ SMEs ในเขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออกของประเทศไทย ที่เข้าเกณฑ์องค์กรองค์กรประสิทธิภาพสูง โดยแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงหรือเจ้าของกิจการธุรกิจ SMEs ที่มีสายการผลิต จำนวน 12 คน เพื่อสัมภาษณ์เก็บข้อมูลเชิงลึกและนำไปวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์และยืนยันผลโดยเทคนิค Delphi 3 รอบ

กลุ่มที่ 2 ได้แก่ ผู้บริหารและหัวหน้าในสายงานผลิตของธุรกิจ SMEs จำนวน 9 คน เพื่อระดมความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ในการสนทนากลุ่ม (Focus group) เพื่อใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนผลการวิจัย

### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. การบริหารองค์กรเข้าสู่องค์กรไร้ผู้บริหาร หมายถึง รูปแบบหรือแนวทางในการบริหารจัดการองค์กรธุรกิจสมัยใหม่ ที่มีความเหมาะสมและความพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนไปสู่รูปแบบการบริหารจัดการแบบใหม่ ทั้งด้านโครงสร้างองค์กร รูปแบบการบริหารจัดการ โดยรวม มีความยืดหยุ่นสูงและสามารถปรับเปลี่ยนองค์กรให้เข้ากับสถานการณ์ได้ตลอดเวลา รวมถึงมีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการและมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี มีธรรมาภิบาลร่วมกันทั้งองค์กร

2. การบริหารองค์กรธุรกิจสมัยใหม่ หมายถึง แนวทางหรือรูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรทางธุรกิจแนวใหม่ ที่มีความทันสมัย มีความยืดหยุ่นและประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ภายใต้สถานการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงสูง สำหรับการวิจัยครั้งนี้จะหมายถึงการบริหารจัดการองค์กรใน 4 ด้านหลัก ๆ ดังนี้ 1) ด้านการบริหารจัดการองค์กร 2) ด้านลูกค้า 3) ด้านเทคโนโลยี และ 4) ด้านการจัดการกระบวนการ

3. องค์กรแบบไร้ลำดับชั้น หมายถึง รูปแบบขององค์กรสมัยใหม่ที่ไม่มีโครงสร้างผู้บริหารอย่างเป็นทางการ โดยที่สมาชิกในองค์กรจะไม่มีลำดับชั้น (Flat structure) ทุกคนมีหน้าที่ความรับผิดชอบชัดเจน และมีการบริหารจัดการตัวเองที่เป็นอิสระ สมาชิกทุกคนในองค์กรทำงานโดยมีเจตนาและข้อตกลงเบื้องต้นร่วมกัน มีการติดต่อเชื่อมโยงและประสานงานของบุคคล กลุ่มคน หน่วยงานเข้าด้วยกัน โดยอาศัยเทคโนโลยีการสื่อสาร โทรคมนาคมที่ทันสมัย เพื่อประโยชน์ในการแลกเปลี่ยนทักษะ ทรัพยากร และข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่จำเป็นในองค์กร

4. **วัฒนธรรมองค์กร** หมายถึง องค์กรที่มีความเข้าใจและการยอมรับร่วมกันของสมาชิกในกลุ่ม ซึ่งจะมีค่านิยมและความเชื่อร่วมกัน มีการสร้างสัญลักษณ์หรือเอกลักษณ์ทางภาษาและขนบธรรมเนียมประเพณีปฏิบัติร่วมกัน และมีแนวปฏิบัติของกลุ่มร่วมกัน

5. **กระจายอำนาจในองค์กร** หมายถึง องค์กรที่มีการให้อำนาจในการตัดสินใจให้แก่พนักงาน มีความเป็นอิสระในการทำงาน ทำให้บุคคลที่ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจภายใน (Intrinsic motivation) รวมทั้งทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเองว่ามีความสามารถเพียงพอ (Self-efficacy) ที่จะทำงานนั้นสำเร็จ ให้เกิดขึ้นในตัวของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นผลที่มาจากการปรับปรุงพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร การปรับคุณลักษณะของงานที่ทำ ตลอดจนการปรับโครงสร้างขององค์กร

6. **การกระจายอำนาจโดยใช้ระบบเทคโนโลยี** หมายถึง การใช้ความก้าวหน้าและนวัตกรรมทางเทคโนโลยีในปัจจุบัน เข้ามาทำหน้าที่ช่วยในการบริหารจัดการองค์กร เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานและดำรงอยู่ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากที่สุด

7. **องค์กรสมรรถนะสูง** หมายถึง องค์กรที่มีขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลงสูง สามารถรับมือกับแรงกดดันต่าง ๆ จากภายในและภายนอกองค์กรได้ดี เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม มีวัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวยึดเหนี่ยวทำให้พนักงานมีค่านิยมร่วมกัน พนักงานและผู้บริหารมีคุณภาพสูง มีการส่งผ่านข้อมูลเคลื่อนไหวของข้อมูลในองค์กร มีความพึงพอใจและมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จสูง สามารถทำงานได้ตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำ และนำพาองค์กรไปสู่จุดหมายได้ มีการวางแผนกลยุทธ์ที่ดี รวมถึงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย มีการวัด การวิเคราะห์ การจัดการความรู้และการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งการมุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และการจัดการกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ มีแผนงานรองรับกับสภาวะต่าง ๆ อย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการทำงานจากรอบด้านทุกมุมมอง ทำให้สามารถปฏิบัติการกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพตรงตามเวลาและคุณภาพของผลงานดีเยี่ยมเป็นที่ยอมรับ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

8. **การบริหารงานแบบครอบครัวไทย** หมายถึง การบริหารงานแบบครอบครัวของคนไทย โดยคนในครอบครัวจะแสดงบทบาทของตน โดยการเป็นบริหารระดับสูงและผู้ถือหุ้นที่สำคัญ มีสิทธิในการบริหารงานอย่างเต็มที่ มีอิทธิพลและมีอำนาจในการควบคุมธุรกิจ โดยที่คนในครอบครัวจะต้องมีความสมานสามัคคีกัน รู้ใจกัน และช่วยเหลือกันในการนำพาองค์กรไปสู่จุดหมายร่วมกัน

9. **ศักยภาพสูง** หมายถึง ระดับความสามารถสูงของบุคคล กลุ่มบุคคลหรือองค์กร ที่ทำให้การทำงานบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งจะเกิดจากการพัฒนาศักยภาพด้านความรู้

ความสามารถ และความพยายามมุ่งมั่นที่จะทำสิ่งนั้น ๆ ให้ประสบความสำเร็จ และพัฒนาขีดความสามารถที่ซ่อนเร้นอยู่ภายในของบุคคลออกมาให้เต็มศักยภาพ ทั้งทางด้านกายภาพ จิตภาพ และทักษะ ความรู้ความสามารถ

10. การสร้างความสามารถในการแข่งขัน หมายถึง ขีดความสามารถและผลประกอบการของผู้ประกอบการ ในแง่ของการสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมแก่การประกอบกิจการ เพื่อสนองความต้องการด้านการอุปโภคบริโภคสินค้าหรือบริการด้วยราคาและคุณภาพที่ดีกว่า เมื่อเปรียบเทียบกับผู้ผลิตหรือผู้ให้บริการรายอื่น และมีผลตอบแทนเป็นกำไรคุ้มค่าเพียงพอกับปัจจัยการผลิตต่าง ๆ ที่ลงทุนไป

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “รูปแบบการบริหารองค์กรเข้าสู่องค์กรแบบไร้ผู้บริหารในองค์กรธุรกิจ SMEs เขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออกของประเทศไทย” ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ความรู้ ที่เกี่ยวข้องและงานวิจัยต่าง ๆ ที่สอดคล้องและเป็นประโยชน์ที่จะช่วยให้การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารองค์กรธุรกิจสมัยใหม่ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง
2. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแบบไร้ลำดับชั้น (Holacracy)
3. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูง (High performance organization)
4. แนวคิดเกี่ยวกับการกระจายอำนาจในองค์กร (Organization's empowerment)
5. แนวคิดเกี่ยวกับการกระจายอำนาจโดยใช้เทคโนโลยี (Technology-based empowerment)
6. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร (Organization culture)
7. แนวคิดอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย
  - 7.1 แนวคิดเกี่ยวกับห่วงโซ่คุณค่า (Value chain)
  - 7.2 แนวคิดการบริหารงานแบบครอบครัวไทย
  - 7.3 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารกิจกรรมกลุ่มทางสังคม
  - 7.4 แนวคิดการบริหารของทหารในประเทศอิสราเอล
  - 7.5 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานของกลุ่มกรีนพีซ (Greenpeace)
  - 7.6 แนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาล
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารองค์กรธุรกิจสมัยใหม่ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง

#### 1. แนวคิดหลักการ

ในปัจจุบัน ด้วยสภาพการแข่งขันที่สูงขึ้นในทุกธุรกิจและกระแสของโลกาภิวัตน์ รวมไปถึงการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่าง ๆ อย่างมากมาย การดำรงอยู่ขององค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนนั้น มิใช่เพียงการสร้างความสำเร็จเติบโตให้แก่องค์กรหรือแค่เพียงแต่แสวงหาผลกำไร แต่องค์กรที่สามารถเรียนรู้และรู้จักการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่

เปลี่ยนแปลงไปอย่างกลมกลืน เป็นสิ่งที่สำคัญและมีความจำเป็นอย่างมากต่อการคงอยู่ขององค์กรอย่างยั่งยืน เป็นไปดังคำกล่าวของ Dess and Mclaughlin (1995) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ด้วยสาเหตุของการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีด้านการติดต่อสื่อสาร ทำให้การเชื่อมโยงของธุรกิจมีความใกล้ชิดกันมากขึ้น การแข่งขันในธุรกิจก็ทวีความรุนแรงมากขึ้น การบริหารจัดการทรัพยากรที่จำเป็นต่อการดำเนินงานก็เริ่มมีความยากลำบากและเกิดภาวะขาดแคลน จึงทำให้องค์กรในปัจจุบันไม่สามารถดำรงอยู่ได้โดยการพึ่งพาตนเองแต่เพียงอย่างเดียว โครงสร้างองค์กรที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจมาในอดีตจึงไม่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพเพียงพอต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อให้้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ผู้บริหารองค์กรจึงต้องหารูปแบบการบริหารองค์กรที่มีประสิทธิภาพมาใช้เพื่อนำองค์กรให้สามารถดำเนินการต่อไปได้

แนวโน้มขององค์กรในอนาคตที่จะมาถึงนี้ จะเปลี่ยนไปให้ความสนใจกับการเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง โดยมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรและโครงสร้างการทำงานในรูปแบบใหม่ มีการมอบความรับผิดชอบให้กับพนักงานแต่ละคนให้มีส่วนร่วมในแต่ละงานทั้งกระบวนการตั้งแต่ต้นตอจนจบ ยิ่งไปกว่านั้นยังต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสามารถของพนักงาน (Competencies) องค์กรจะเน้นให้พนักงานต้องเรียนรู้ด้วยตัวเองมากขึ้น และต้องหันมาสร้างความจงรักภักดี ความผูกพันต่อองค์กรโดยการพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพให้กับพนักงานที่เป็นพนักงานหลัก (Core staff) ซึ่งองค์กรลักษณะนี้อาจเรียกว่า องค์กรเสมือนจริง (Virtual organization) หรือองค์กรไร้ลำดับชั้น (Holacracy) (นิสตรัก เวชยานนท์, 2551)

ด้วยเหตุปัจจัยข้างต้น ทำให้ผู้นำหรือผู้กำหนดทิศทางองค์กรต่างแสวงหาแนวทางในการสร้างภูมิคุ้มกันและขีดความสามารถในการต่อกรและแนวทางที่จะตอบสนองต่อความท้าทายเหล่านี้ และนำพาองค์กรก้าวไปสู่ความเป็นเลิศ องค์กรที่สามารถแข่งขันและอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High performance organization: HPO) ซึ่ง Lawler (2005) ได้กล่าวไว้ว่า สาเหตุที่องค์กรต้องปรับเปลี่ยนแปลงเป็นองค์กรแบบสมรรถนะสูง (HPO) เพราะความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและพนักงานได้เปลี่ยนแปลงไป ความสัมพันธ์ใหม่ให้ความสำคัญกับคน ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์ทำให้องค์กรได้เปรียบในการแข่งขัน มากกว่านั้น Lawler (2005) ได้กล่าวเสริมว่า ปัจจุบันลูกค้าต้องการสินค้าและบริการที่รวดเร็ว (Speed) ราคาถูก (Cost) มีคุณภาพ (Quality) และมีคุณค่าทางนวัตกรรม (Innovation) ลูกค้าจะไม่อดทนต่อสินค้าที่ไม่มีคุณภาพและพร้อมเปลี่ยนไปซื้อผู้ผลิตรายอื่นที่พร้อมจะให้ในสิ่งที่ลูกค้าต้องการ ซึ่งองค์กรจะเลี่ยงปัญหาเหล่านี้ได้ก็ต่อเมื่อ องค์กรมีการปรับปรุงและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ซึ่งการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการบริหารองค์กรธุรกิจสมัยใหม่ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยสามารถสรุปแนวคิดและหลักการของนักวิชาการได้ดังตารางที่ 2-1

ตารางที่ 2-1 สรุปแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารองค์กรธุรกิจสมัยใหม่ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง

นักวิชาการ	แนวคิดและหลักการ
Dharmniti (2016)	1) Marketing management: การบริหารการตลาด 2) Strategic planning and management: การวางแผนและบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ 3) Investment opportunity: ทิศทางการลงทุน 4) People management: การบริหารคน 5) Tax management: เทคนิคบริหารภาษี 6) Business law: กฎหมายธุรกิจ 7) Financial management: การบริหารการเงิน
Drucker (2016)	1) การบรรลุเป้าหมาย 2) การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ 3) การปฏิบัติตามคำสั่งอย่างมุ่งมั่นและด้วยความพยายาม 4) การทำให้องค์กรมีบทบาทสำคัญ 5) ส่งเสริมให้เกิดวิสัยทัศน์และสายตาวางไกล 6) ส่งเสริมให้เกิดการเจริญเติบโตและความมั่งคั่งในระดับชาติ
Magretta, Birkinshaw and McCrimmon (2010)	1) ให้ความสำคัญกับการอำนวยความสะดวกมากกว่าการสั่งการ 2) การเปลี่ยนแปลงวิธีการตัดสินใจ 3) การเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำหรือแรงจูงใจในการบริหารจัดการ 4) รักษาสถานะเดิมไว้และยอมรับนวัตกรรมใหม่เข้ามา 5) การจัดการกับความเป็นผู้นำ 6) ทำให้ทุกคนเข้าใจว่าเป็นเรื่องที่สำคัญ
Wenda (2016)	1) การให้ความสำคัญกับงานวิจัย 2) การผลิตตามความต้องการของลูกค้า 3) รายได้ที่กลับคืนมา 4) การค้นพบความเป็นจริง 5) รายงานการกำกับดูแล 6) การสื่อสารกับลูกค้า 7) การสรรหาที่ปรึกษาที่ถูกต้อง 8) การจัดการความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ 9) การจัดการระบบการปฏิบัติ
Alphen (2010)	1) หลักการคิดในเชิงบวก 2) ประสิทธิภาพในระยะยาว 3) ผลตอบแทนที่แท้จริง 4) การประสานงานและการควบคุมงาน 5) การได้รับการยอมรับด้านคุณภาพการบริหารจัดการและ 6) ให้ความสำคัญกับทุนทางสังคมและจิตใจเป็นหลัก

ตารางที่ 2-1 (ต่อ)

นักวิชาการ	แนวคิดและหลักการ
Meyer (2004)	1) เน้นทรัพยากรด้านการตลาด 2) โอกาสที่จะขับเคลื่อนองค์กรมาจากผู้เกี่ยวข้องภายนอก 3) เริ่มต้นจากความต้องการของตลาดและโครงสร้างของอุตสาหกรรม 4) การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม 5) เน้นกลยุทธ์เพื่อไปสู่ความได้เปรียบ 6) กลยุทธ์ที่มองจากภายนอก 7) ยุทธวิธีการแสวงหาทรัพยากรที่จำเป็น 8) อำนาจในการต่อรองและการขจัดอุปสรรค
Hoy and Sweetland (2000)	1) สื่อสารสองทางระหว่างลูกค้ากับองค์กรอยู่เสมอ 2) มองปัญหาให้เป็นโอกาสทางธุรกิจ 3) การให้กำลังใจในองค์กรในรูปแบบต่าง ๆ ที่หลากหลาย 4) ส่งเสริมให้องค์กรเป็นที่น่าเชื่อถือของลูกค้า 5) เรียนรู้จากความผิดพลาดในอดีต 6) มีความสุขกับสิ่งที่ไม่ได้คาดหวังที่จะเกิดขึ้นได้เสมอ
Westford School (2016)	พึ่งพาเทคโนโลยีในการ 1) เพิ่มความรวดเร็วในการบริหารธุรกิจและการบริหารเวลา 2) การบริหารจัดการการจัดเก็บสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในองค์กร 3) แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารทั้งในและนอกองค์กร 4) ขับเคลื่อนองค์กรแบบอัตโนมัติ
Buytendijk (2009)	1) การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพมาจากการทำงานเป็นเครือข่ายผ่านเทคโนโลยี 2) มีความสัมพันธ์ในองค์กรที่เป็นธรรมชาติ เข้าใจง่าย ไม่ซับซ้อน 3) มีความโปร่งใสในองค์กร 4) มีความสัมพันธ์อันดีและเชื่อมโยงถึงกัน 5) สร้างความน่าเชื่อถือให้กับองค์กรและความเชื่อถือของสมาชิกที่มีต่อองค์กร 6) การบริหารองค์กรที่เป็นปัจจุบัน ทันสมัยทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกภายนอก

ตารางที่ 2-1 (ต่อ)

นักวิชาการ	แนวคิดและหลักการ
Bradley and McDonald (2011)	<p>ให้ความเห็นว่า องค์กรสมัยใหม่ในธุรกิจปัจจุบันนั้นควรจะ 1) มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มองไปข้างหน้าและให้ความร่วมมือกันอยู่เสมอ</p> <p>2) จัดทำกลยุทธ์ร่วมมือกับชุมชนจากการประเมินความเสี่ยงทางธุรกิจ และคุ้มครองคุณค่าความสำเร็จทางธุรกิจในบางครั้ง 3) แจงเป้าหมายที่ชัดเจนขององค์กรกับสมาชิกทุกคนให้เข้าใจตรงกัน 4) สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานร่วมกันระหว่างลูกค้าและพนักงานในองค์กร</p> <p>5) การมีส่วนร่วมกับชุมชนเพื่อก้าวไปสู่เป้าหมายโดยการร่วมมือกัน</p> <p>6) มีการปรับเปลี่ยนบริบทขององค์กรในทางสร้างสรรค์เพื่อรองรับการทำงานร่วมกันกับชุมชนให้ดีขึ้น</p>
Beder (2016)	<p>กล่าวว่า สิ่งที่สำคัญที่สุดในการก้าวไปสู่ธุรกิจสมัยใหม่นั้นจะต้อง</p> <p>1) ยกเลิกระบบโครงสร้างขององค์กรแบบลำดับชั้นหรือแบบเดิม และ</p> <p>2) จะต้องให้สมาชิกในองค์กร ได้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์กรร่วมกัน</p>
Suggett (2014)	<p>กล่าวว่า กลยุทธ์ในการบริหารจัดการธุรกิจสมัยใหม่จะต้อง 1) ทำให้กระบวนการต่าง ๆ ในธุรกิจเป็นเรื่องง่าย 2) สร้างการรับรู้ในการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร 3) มุ่งเน้นการให้บริการลูกค้าเป็นสำคัญ 4) อำนวยความสะดวกแก่พนักงานในองค์กรให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>
Lukac (2011)	<p>ให้ความเห็นว่า ในปัจจุบันองค์กรทางธุรกิจสมัยใหม่จะต้องให้ความสำคัญกับ 1) สังคมโลกเป็นแบบโลกาภิวัตน์มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา 2) เทคโนโลยี 3) การพัฒนาอย่างยั่งยืนและความรับผิดชอบต่อสังคม 4) การศึกษาทางด้านจิตวิทยาทางสังคม 5) ระบบนิเวศและสิ่งแวดล้อมในธุรกิจ</p>



ตารางที่ 2-1 (ต่อ)

นักวิชาการ	แนวคิดและหลักการ
Kotelnikov (2016)	ธุรกิจสมัยใหม่จะต้องให้ความสำคัญกับ 1) การรวบรวมความต้องการของลูกค้า 2) ผลิตภัณฑ์ที่มีความรู้ความสามารถ 3) ทำงานเชื่อมโยงเป็นเครือข่าย 4) เป็นองค์กรที่มีหลากหลาย 5) การสื่อสารทั้งภายในและภายนอกที่มีประสิทธิภาพ 6) สร้างนวัตกรรมที่มีคุณค่า 7) ให้อำนาจและสร้างความเป็นผู้นำให้แก่สมาชิกในองค์กร 8) มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 9) มีความรวดเร็ว ว่องไวในเชิงธุรกิจ 10) ปรับปรุงบุคคลให้เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ของตน
Aquinas (2007)	คุณลักษณะของการบริหารธุรกิจยุคใหม่ คือ 1) การมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับระบบ ซึ่งประกอบไปด้วย ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลลัพธ์ ผลสะท้อนและสิ่งแวดล้อม 2) การขับเคลื่อนกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกับโครงสร้างในองค์กร 3) การมีระบบบริหารที่หลากหลายระดับและหลายมิติ 4) การสร้างแรงจูงใจที่หลากหลายให้กับสมาชิกในองค์กร 5) มีความหลากหลายของวิชาชีพในองค์กร 6) มีการจัดการกับความหลากหลายของปัจจัยต่างที่ส่งผลต่อองค์กร 7) มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการในองค์กรตามกระแสโลกอยู่เสมอ 8) มีการจัดการความเป็นไปได้ทางธุรกิจที่ดี
The Claude Littner Business School (2016)	ได้ให้ความเห็นว่า ในองค์กรธุรกิจสมัยใหม่นั้น การดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับ 1) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ 2) การจัดการเชิงกลยุทธ์ 3) การจัดการข้ามวัฒนธรรม 4) ตลาดทั่วโลก 5) กลยุทธ์การตลาด 6) ธุรกิจระหว่างประเทศ 7) ผู้ประกอบการ 8) จัดการการดำเนินงาน 9) การจัดการห่วงโซ่อุปทาน 10) การจัดการด้านการเงิน
Anderson (2014)	องค์กรทางธุรกิจสมัยใหม่จะต้อง 1) มีการตัดสินใจที่ดี 2) มีวิวัฒนาการด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรในทางที่ดี 3) มีการประเมินความเสี่ยงในธุรกิจอยู่เสมอ 4) การจัดการระบบแบบเมทริกซ์ 5) มีความคล่องตัวในธุรกิจที่มีขนาดใหญ่ 6) มีการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารองค์กรอยู่เสมอ

ตารางที่ 2-1 (ต่อ)

นักวิชาการ	แนวคิดและหลักการ
Turner (2014)	<p>ให้ความเห็นว่า 1) พนักงานเป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์ทางธุรกิจที่จะส่งเสริมให้มีการเจริญเติบโตและการดำเนินธุรกิจในระยะยาว</p> <p>2) การพัฒนาความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลเป็นส่วนที่สำคัญสำหรับธุรกิจสมัยใหม่ 3) ให้ความสำคัญแก่ฝึกฝนรุ่นต่อรุ่น 4) รักษาและคงไว้ซึ่งแรงจูงใจสูง 5) มีช่องทางการสื่อสารที่เปิดสำหรับทุกคน 6) มีความรับผิดชอบต่อผู้จัดการต่องานสูง</p>
Cohan (2014)	<p>รูปแบบของธุรกิจในปัจจุบันเน้นเรื่อง 1) ใช้การประมวลแบบย้อนกลับ</p> <p>2) รวบรวมความต้องการของลูกค้า 3) การลดราคาจะช่วยเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดและผลกำไร 4) การจัดตั้งธุรกิจแฟรนไชส์ที่ทันสมัย</p> <p>5) นำเสนอผลิตภัณฑ์ในราคาที่สูงที่สุดที่เป็นไปได้ 6) มีการมอบหมายให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างบุคคลต่อบุคคลโดยตรง</p>
Status Flow (2014)	<p>ธุรกิจยุคใหม่นั้น จะต้อง 1) สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน</p> <p>2) สร้างความแตกต่างกันจากข้อได้เปรียบ 3) ใช้กลยุทธ์เชิงป้องกัน</p> <p>4) สร้างพันธมิตรทางธุรกิจ 5) มีมาตรฐานทางธุรกิจและใช้กันอย่างแพร่หลาย 6) มีการบริหารจัดการทรัพยากรด้านสารสนเทศที่ดี 7) เรียนรู้จากการแข่งขันทางธุรกิจและลูกค้า 8) สร้างสายการผลิตที่มีการขับเคลื่อนอยู่ตลอดเวลา 9) มีปรับปรุงต้นทุนที่น่าสนใจ 10) ความเป็นผู้นำจากความสัมพันธ์ภายในองค์กร 11) สร้างอำนาจการต่อรองทางการตลาด 12) ให้ความสำคัญกับลูกค้าที่มีอยู่เสมอ 13) สร้างเอกลักษณ์ตราสินค้าและได้รับการรับรองอย่างถูกต้อง</p>

ตารางที่ 2-2 สัมเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารองค์กรธุรกิจสมัยใหม่

ปัจจัยการบริหารธุรกิจสมัยใหม่	นักวิชาการ																			ความถี่	อันดับ	
	Dharmniti (2016)	Druker (2016)	Magretta et al. (2010)	Wenda (2016)	Alphen (2010)	Meyer (2004)	Hoy and Sweetland (2000)	Buytendijk (2009)	Bradley and McDonald (2011)	Beder (2016)	Westford School (2016)	Suggett (2014)	Lukac (2011)	The Claude Littner Business (2016)	Anderson (2014)	Turner (2014)	Aquinas (2007)	Kotelnikov (2016)	Status Flow (2014)			Cohan (2014)
1. การบริหารการตลาด	✓					✓								✓						✓	4	5
2. การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์	✓					✓		✓						✓			✓	✓	✓	✓	8	1
3. การบริหารการเงินการลงทุน	✓													✓			✓				3	6
4. การบริหารทรัพยากรมนุษย์	✓	✓		✓										✓		✓	✓				7	2
5. การบริหารภาษีและกฎหมาย	✓																				1	8
6. การบริหารองค์กรที่มีคุณภาพ		✓			✓		✓		✓					✓	✓		✓	✓			8	1
7. การบริหารจัดการทรัพยากร		✓				✓								✓							3	6
8. การบรรลุเป้าหมาย		✓						✓													2	7
9. สร้างเอกลักษณ์ของตราสินค้า																			✓	✓	2	7
10. วิสัยทัศน์ที่กว้างไกล		✓						✓								✓					3	6

ตารางที่ 2-2 (ต่อ)

ปัจจัยการบริหารธุรกิจสมัยใหม่	นักวิชาการ																	ความถี่	อันดับ			
	Dharmniti (2016)	Drueker (2016)	Magretta et al. (2010)	Wenda (2016)	Alphen (2010)	Meyer (2004)	Hoy and Sweetland (2000)	Buytendijk (2009)	Bradley and McDonald (2011)	Beder (2016)	Westford School (2016)	Suggett (2014)	Lukac (2011)	The Claude Littner Business (2016)	Anderson (2014)	Turner (2014)	Aquinas (2007)			Kotelnikov (2016)	Status Flow (2014)	Cohan (2014)
11. การเจริญเติบโตและพัฒนาอย่างยั่งยืน		✓										✓		✓			✓				4	5
12. การอำนวยความสะดวก			✓									✓									2	7
13. การเปลี่ยนแปลงวิธีการตัดสินใจ			✓		✓									✓							3	6
14. การเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำ			✓				✓								✓			✓			4	5
15. นวัตกรรมใหม่และงานวิจัย			✓														✓				2	7
16. ความต้องการของลูกค้า				✓		✓						✓					✓	✓	✓		6	3
17. ผลตอบแทนที่แท้จริง				✓	✓														✓		3	6

ตารางที่ 2-2 (ต่อ)

ปัจจัยการบริหารธุรกิจสมัยใหม่	นักวิชาการ																		ความถี่	อันดับ		
	Dharmniti (2016)	Drueker (2016)	Magretta et al. (2010)	Wenda (2016)	Alphen (2010)	Meyer (2004)	Hoy and Sweetland (2000)	Buytendijk (2009)	Bradley and McDonald (2011)	Beder (2016)	Westford School (2016)	Suggett (2014)	Lukac (2011)	The Claude Littner Business (2016)	Anderson (2014)	Turner (2014)	Aquinas (2007)	Kotelnikov (2016)			Status Flow (2014)	Cohan (2014)
18. การสื่อสารในองค์กรและกับลูกค้า			✓	✓			✓		✓						✓		✓				6	3
19. การจัดการความเสี่ยง				✓											✓						2	7
20. การจัดการระบบและกระบวนการ				✓							✓			✓			✓		✓		5	4
21. ประสิทธิภาพในระยะยาว					✓										✓						2	7
22. ความรับผิดชอบทางสังคมและจิตใจ					✓							✓									2	7
23. โอกาสทางธุรกิจ							✓														1	8

ตารางที่ 2-2 (ต่อ)

ปัจจัยการบริหารธุรกิจสมัยใหม่	นักวิชาการ																		ความถี่	อันดับ		
	Dharmniti (2016)	Drueker (2016)	Magretta et al. (2010)	Wenda (2016)	Alphen (2010)	Meyer (2004)	Hoy and Sweetland (2000)	Buytendijk (2009)	Bradley and McDonald (2011)	Beder (2016)	Westford School (2016)	Suggett (2014)	Lukac (2011)	The Claude Littner Business (2016)	Anderson (2014)	Turner (2014)	Aquinas (2007)	Kotelnikov (2016)			Status Flow (2014)	Cohan (2014)
24. การปรับตัวทางธุรกิจ						✓		✓							✓						3	6
25. อำนาจในการต่อรอง						✓													✓		2	7
26. การสร้างแรงจูงใจ			✓				✓									✓	✓				4	5
27. สร้างความน่าเชื่อถือ				✓			✓	✓													3	6
28. ทำงานเป็นเครือข่าย					✓			✓			✓							✓	✓	✓	6	3
29. เทคโนโลยีสารสนเทศ								✓			✓	✓	✓						✓	✓	6	3
30. องค์กรโลกาภิวัตน์							✓	✓					✓		✓					✓	5	4
31. สิ่งแวดล้อมทางธุรกิจ									✓				✓								2	7
32. การมีส่วนร่วม								✓	✓	✓											3	6
33. การขับเคลื่อนองค์กร						✓					✓				✓		✓				4	5

จากตารางที่ 2-2 การสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจแนวใหม่ พบว่า สามารถสรุปปัจจัยที่มีความสำคัญในการบริหารธุรกิจแนวใหม่แบ่งออกเป็นปัจจัยหลัก 4 ปัจจัย มีดังนี้

ตารางที่ 2-3 ปัจจัยหลักและปัจจัยย่อยจากการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจแนวใหม่

ปัจจัยหลัก	ปัจจัยย่อย
1. ปัจจัยด้านการบริหาร	1.1 การบริหารการตลาด 1.2 การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ 1.3 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ 1.4 การบริหารองค์กรที่มีคุณภาพ 1.5 การขับเคลื่อนองค์กร
2. ปัจจัยด้านลูกค้า	2.1 ความต้องการของลูกค้า 2.2 การสื่อสารในองค์กรและกับลูกค้า
3. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี	3.1 การทำงานเป็นเครือข่าย 3.2 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ 3.3 การเป็นองค์กร โลกาภิวัตน์
4. ปัจจัยด้านการจัดการกระบวนการ	4.1 การเจริญเติบโตและพัฒนาอย่างยั่งยืน 4.2 การเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำ 4.3 การจัดการระบบและกระบวนการ 4.4 การสร้างแรงจูงใจ

Drueker (2016) กล่าวว่า โลกในศตวรรษที่ 21 เป็นโลกแห่งการเปลี่ยนแปลง และได้ให้แนวทางในการเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นตลอดเวลา ซึ่งมีทั้งหมด 6 ประการ ดังนี้

1. แบบจำลองการบริหารแนวใหม่ จำเป็นต้องบริหารพนักงานเสมือนหนึ่งเป็นหุ้นส่วนของบริษัท และโดยนิยามของหุ้นส่วนแล้ว หุ้นส่วนทุกคนจะต้องมีความเท่าเทียมกันและไม่มีใครสามารถสั่งงานหุ้นส่วนได้ หากแต่ผู้บริหารจะต้องมีวิธีการชักจูงหุ้นส่วนให้ดำเนินกิจกรรมในสิ่งที่ต้องการ ดังนั้น การบริหารคนจึงมีลักษณะเป็นการทำตลาดให้งานขององค์กรมากขึ้น ผู้บริหารที่ดีจะไม่บริหารคน งานต้องเป็นเครื่องมือชี้แนะแนวทางให้บุคคล และเป้าหมายขององค์กร คือ การสร้างผลิตภาพให้กับจุดแข็งและความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล

2. กลยุทธ์สิ่งใหม่ที่แน่นอนกว่า องค์กรธุรกิจสมัยใหม่ควรวางพื้นฐานกลยุทธ์ โดยยึดปัจจัย 5 ประการ ดังนี้

2.1 การลดอัตราเกิดของประชากรในกลุ่มประเทศที่พัฒนาแล้ว การวางกลยุทธ์ในอนาคตจำเป็นต้องเริ่มต้นด้วยการพิจารณาสภาพแวดล้อมด้านประชากรศาสตร์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการลดอัตราการเกิดของประชากรที่พัฒนาแล้วและจากพัฒนาการที่เรามองเห็นในปัจจุบัน

2.2 การเปลี่ยนแปลงในการกระจายรายได้ที่ใช้จ่ายได้ คือ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของรายได้ที่ใช้จ่ายได้ ต้องเรียนรู้ที่จะวางกลยุทธ์ปรับตัวให้เข้ากับแนวโน้มการกระจายรายได้และการเปลี่ยนแปลงการกระจายรายได้ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องอาศัยทั้งข่าวสารข้อมูลในเชิงปริมาณและการวิเคราะห์ในเชิงคุณภาพ

2.3 การกำหนดผลการดำเนินงาน จำเป็นต้องพิจารณาให้คิดว่าผลการปฏิบัติงานคืออะไร ซึ่งกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กรใด ๆ ก็ตามจำเป็นต้องวางอยู่บนฐานนิยามของคำว่า “ผลการปฏิบัติงาน”

2.4 ความสามารถทางการแข่งขันในตลาดโลก การวางกลยุทธ์การดำเนินงานใด ๆ ในการบริหารจำเป็นต้องให้การยอมรับในหลักการใหม่ ๆ สถาบันธุรกิจจำเป็นต้องดำเนินงานของตนเทียบกับมาตรฐานที่ถูกกำหนดขึ้นโดยผู้นำอุตสาหกรรมซึ่งจะอยู่แห่งหนใดในโลกก็ได้

2.5 แนวโน้มความไม่สอดคล้องกันระหว่างสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจการเมือง เริ่มต้นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมใหม่ ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถพัฒนากลยุทธ์ของตนเองขึ้นมาได้และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้นอีกในไม่กี่ปีข้างหน้าได้

3. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสามารถนำพากลยุทธ์ของตนให้อยู่ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ ผู้ทำการเปลี่ยนแปลงจะมองเห็นการเปลี่ยนแปลงว่าเป็น โอกาส ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทราบวิธีการค้นหาการเปลี่ยนแปลงที่ถูกต้อง และทราบวิธีที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพทั้งจากภายนอกและภายในองค์กร รวมถึงการวางนโยบายเกี่ยวกับนวัตกรรมต่าง ๆ ขององค์กรอย่างมีระบบ

4. การเปลี่ยนแปลงด้านข้อมูลข่าวสาร เป็นการจัดเหตุการณ์สำคัญที่มีผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจนับตั้งแต่เกิดเหตุการณ์นั้น ๆ ขึ้น งานแต่ละฝ่ายที่พนักงานแต่ละคนรับผิดชอบจะไม่เกี่ยวข้องกัน แต่เมื่อรวมเหตุการณ์ในทำนองนี้เข้าด้วยกันแล้ว จะกลายเป็นเหตุการณ์สำคัญซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร

5. ผลผลิตของแรงงานที่ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน เป็นการเพิ่มผลผลิตของงานและแรงงานที่ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน (Productivity) และถือว่าเป็นทรัพย์สินที่มีค่ามากที่สุดขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นองค์กรธุรกิจหรือองค์กรประเภทอื่นก็ตาม



6. การบริหารตนเอง เป็นการใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน ต้องการที่จะบริหารตนเอง วางตำแหน่งของตนเองไว้ในจุดที่ตนจะสามารถสร้างสรรค์ประโยชน์แก่องค์กรได้สูงสุด โดยที่การบริหารตนเองนั้น จำเป็นต้องให้ความสนใจกับการเตรียมพร้อมตนเอง 3 ข้อ คือ 1) ควรมีการมองหาวิชาชีพที่สองซึ่งแตกต่างไปจากวิชาชีพเดิม 2) ควรทำงานในวิชาชีพคู่ขนาน และ 3) การเป็นผู้ประกอบการสังคมสงเคราะห์ (Social entrepreneurs) ซึ่งปกติจะเป็นบุคคล ที่ประสบความสำเร็จอย่างมากในวิชาชีพแรกของตนเอง

## 2. กลยุทธ์การบริหารสำหรับองค์กรยุคใหม่

### 2.1 ตัวเร่ง (Catalyst) ให้เกิดการบริหารงานในรูปแบบใหม่

กระบวนการโลกาภิวัตน์ (Globalization) และการทำธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ (E-business) ส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรธุรกิจในปัจจุบันมีความแตกต่างไปจากอดีต และเป็นจุดเริ่มต้นของความแตกต่างอย่างถอนรากถอนโคน ซึ่งเป็นผลมาจากการก้าวข้ามยุค จากยุคธุรกิจในสังคมอุตสาหกรรมที่เติบโตเต็มที่ (Mature industrial social) ไปสู่สังคมอนาคตที่มีการผลิตในปริมาณมาก (Mass product) เพื่อสร้างความได้เปรียบจากความประหยัดต่อขนาด (Economy of scale) ซึ่งก็ยังไม่เพียงพอต่อการแข่งขันในโลก ดังนั้น ความอยู่รอด ความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของธุรกิจในอนาคต สามารถเกิดขึ้นได้เพียงชั่วพริบตา โดยมีตัวเร่ง (Catalyst) ให้เกิดการบริหารงานในรูปแบบใหม่ ตัวเร่งดังกล่าว ได้แก่ (Novabizz, 2018)

2.1.1 อำนาจของผู้ซื้อ (Buyer power) และพฤติกรรมของผู้บริโภคที่หลากหลาย

2.1.2 ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี (Technology) ทั้งในด้านการผลิต และเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information technology) ที่ทำให้องค์กรต้องปรับระบบธุรกิจ และกระบวนการให้ทันสมัย

2.1.3 การลดจำนวนบุคลากรในองค์กร (Removal layer of hierarchy) แต่กลับต้องการความสามารถของบุคลากรและผลิตภาพ (Productivity) ที่สูงขึ้น

2.1.4 การให้อำนาจและการมอบหมายอำนาจหน้าที่ (Empowerment and delegation of responsibility) ให้ภาคธุรกิจ ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้ตอบสนองความต้องการและความพอใจแก่ลูกค้า

2.1.5 การส่งเสริมการเชื่อมโยงตามแนวระนาบ (Create horizontal linkages) ในการแลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ ผ่านการทำงานเป็นทีม เพื่อเพิ่มศักยภาพและยืดหยุ่นแก่ธุรกิจ

การเปลี่ยนแปลงปัจจัยสิ่งแวดล้อมในมิติต่าง ๆ ทำให้องค์การต้องปรับเปลี่ยนตนเองให้สอดคล้องกับข้อกำหนด/ ข้อจำกัดตามสถานการณ์ มิเช่นนั้นจะถูกคู่แข่งแซงหน้าและทิ้งให้อยู่ข้างหลัง และต้องเสื่อมสลายไปในที่สุด (Novabizz, 2018)

2.2 ปัจจัยผลักดันองค์กร (Organizational drivers) ให้ก้าวไปสู่รูปแบบการดำเนินงานและการแข่งขันในอนาคตมีดังนี้

2.2.1 การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive advantage) โดยเริ่มที่เชิงกลยุทธ์ (Strategic initiatives)

2.2.2 การดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้ความสำคัญต้นทุน (Cost) ความเร็ว (Speed) และคุณภาพ (Quality)

2.2.3 การใช้เทคโนโลยีอย่างถูกต้องและเหมาะสม

2.2.4 การให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์ ในการสั่งสม ใช้งานและประเมินให้สอดคล้องกับงาน

2.2.5 การเปลี่ยนแปลงธรรมชาติของการควบคุม ให้โปร่งใส สามารถวัดประเมิน และแก้ปัญหาได้ถูกต้องและทันเหตุการณ์

2.3 องค์กรในอนาคต (Organizational of the future) ต้องปรับตัวใน 2 มิติ ดังนี้

2.3.1 โครงสร้าง (Structure) ซึ่งรูปแบบโครงสร้างที่สำคัญ มีดังนี้ (Novabizz, 2018)

2.3.1.1 มีลำดับชั้นในการบริหารงานและการบังคับบัญชาลดลง (De-layering) เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและรวดเร็ว

2.3.1.2 ลดความเป็นราชการ (Non-bureaucratic) เพื่อลดปัญหาความล่าช้าของระบบ (Red tape) ลดความซ้ำซ้อน ขั้นตอนการทำงาน และกฎระเบียบลง โดยมีเท่าที่จำเป็นในการตอบสนองและสร้างคุณค่าแก่ลูกค้า

2.3.1.3 ไม่ยึดติดกับโครงสร้างแบบสามเหลี่ยมพีระมิด แต่จะมีรูปแบบหลากหลาย เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรพัฒนาศักยภาพ และแสดงความสามารถเต็มที่ รูปแบบที่สำคัญจะแบนราบ (Flatter) มีการทำงานเป็นทีมและเชื่อมโยงแบบเครือข่าย

2.3.1.4 การจัดองค์กรที่เคารพในความเป็นปัจเจกชน โดยเปิดโอกาสให้ฝ่ายบริหารสามารถทุ่มเท ศักยภาพในการนำ แทนการบริหารแบบเดิม ๆ และเปิดโอกาสให้ฝ่ายปฏิบัติการสามารถตัดสินใจและแก้ปัญหาได้อย่างอิสระ ภายใต้วัตถุประสงค์ขององค์กร นอกจากนี้ องค์กรในอนาคตจะให้ความสำคัญกับบุคลากรที่มีทักษะ ความรู้ และคุณธรรม

อย่างมาก ผู้บริหารจะมีบทบาทสำคัญในการกำหนด และสื่อสาร วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ไปยังส่วนต่าง ๆ ขององค์การ

#### 2.4 การบริหารงานสมัยใหม่

นับตั้งแต่การพัฒนาการของสังคมอุตสาหกรรม (Industrial society) ที่ก่อให้เกิดการตื่นตัวในการศึกษาเทคนิคการบริหารที่มีประสิทธิภาพในช่วงปลาย ศตวรรษที่ 19 จนถึงปัจจุบัน โดยเฉพาะการเกิดหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (Master of business administration: MBA) ที่มุ่งสร้างผู้จัดการมืออาชีพ (Professional manager) ทำให้ความหมายของการจัดการ (Management) และการบริหารงาน (Administration) ก่อนข้างจะคงตัวและได้รับการยอมรับอย่างเป็นทางการ มีกระบวนการจัดการและการใช้ทรัพยากรในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผ่านกระบวนการที่สำคัญ (Management functions) 4 ประการ คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organization) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)

#### 2.5 บทบาทของผู้บริหาร

2.5.1 ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารอาวุโส (Top and senior managers) จะต้องปรับตนเองจากผู้จัดการตามหน้าที่ (Functional managers) เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary leaders) ผู้นำจะต้องกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ที่มีความชัดเจนเป็นเอกภาพ ซึ่งทิศทางขององค์การ รวมถึงกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับการบรรลุวิสัยทัศน์

2.5.2 ผู้บริหารระดับกลาง (Middle managers) จะต้องเปลี่ยนจากการควบคุมเชิงบริหารที่ปฏิบัติตามขั้นตอน โดยเป็นตัวเชื่อมระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับระดับปฏิบัติงาน เป็นผู้บริหารที่มีส่วนสำคัญในการกำหนดและดำเนินกลยุทธ์ในการแข่งขัน สามารถแสดงออกดังนี้

2.5.2.1 คุ้ยเขี่ยและปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์การไปสู่การดำเนินงานเชิงยุทธวิธีของธุรกิจ

2.5.2.2 สร้างทีมงานและวัฒนธรรมการทำงานที่ส่งเสริมบรรยากาศในการทำงานเป็นทีม กล้ารับผิดชอบ ตัดสินใจและแก้ปัญหาแบบกลุ่ม

2.5.3 ผู้บริหารระดับต้น (First-line managers) จะต้องเปลี่ยนจากการบริหารงานโดยมุ่งผลระยะสั้น และทำงานตามผู้บริหารระดับบนสั่งการ ไปสู่การเป็นผู้ฝึกสอน (Coach) และพี่เลี้ยง (Mentor) สำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนี้

2.5.3.1 ให้คำปรึกษา แนะนำ และสอนแก่นักงานในการปฏิบัติและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เพื่อให้เขาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง

2.5.3.2 ให้อำนาจแก่พนักงาน ในการทำงาน การตัดสินใจแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

2.5.4 พนักงาน จะต้องเปลี่ยนบทบาทจากผู้ปฏิบัติงานตามคำสั่ง เป็นผู้สร้างสรรค์ผลงาน นวัตกรรมใหม่ผ่านการระดมความคิด การทำงานเป็นทีมดังนี้

2.5.4.1 หาแนวทางพัฒนาประสิทธิภาพในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

2.5.4.2 ทำงานเป็นทีมในการพัฒนากระบวนการ

2.5.4.3 ให้ความสำคัญต่อคุณภาพ และต้นทุน

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการบริหารองค์กรธุรกิจสมัยใหม่ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในอนาคต ผู้วิจัยสรุปว่า ผู้บริหารต้องดำเนินการเชิงรุกและมีระบบการวิเคราะห์ปัญหา หรือโอกาส อย่างเป็นระบบและสนใจในสิ่งต่อไปนี้

1. กลยุทธ์
2. โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร
3. การจัดการทรัพยากรมนุษย์

## แนวคิดเกี่ยวกับระบบการบริหารแบบไร้ลำดับชั้น Holacracy

### 1. ความหมายและความสำคัญ

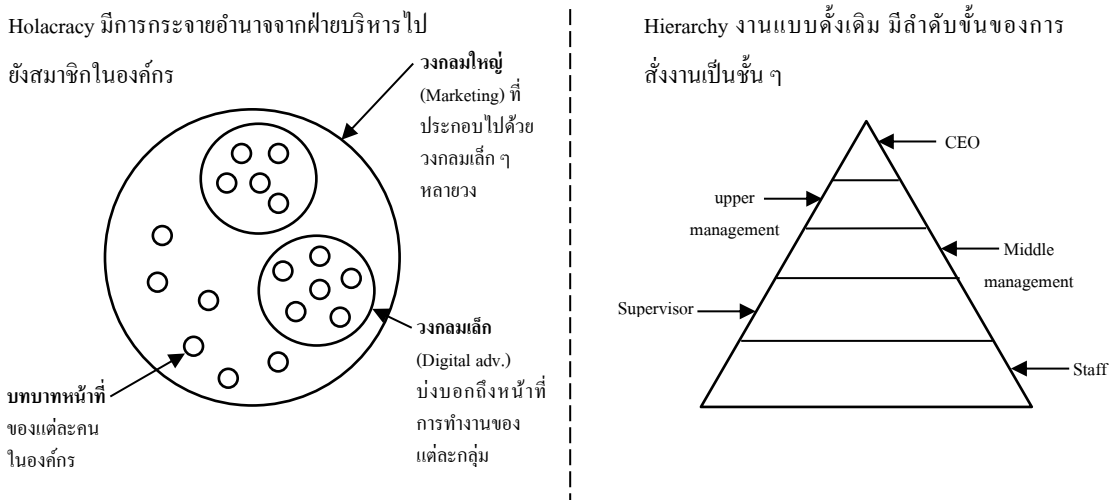
พสุ เดชะรินทร์ (2558) กล่าวว่า แนวคิดองค์กรแบบไร้ลำดับชั้น (Holacracy) ถูกคิดขึ้นมาโดย Brian J. Robertson เนื่องจากวิวัฒนาการของธุรกิจในปัจจุบันที่เข้าสู่ยุค Collaborative หรือ Sharing หรือ Peer-to-peer economy ทำให้ออกเหนือจากรูปแบบของธุรกิจที่จะต้องเปลี่ยนไป โดยที่รูปแบบของการบริหารองค์กรก็จะเปลี่ยนไปด้วย เนื่องจากรูปแบบโครงสร้างการบริหารองค์กรที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบันนั้น ถือว่าไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบัน หลักการพื้นฐานของ Holacracy คือการลดอำนาจและ โครงสร้างทางการบริหารออกไป และมีการกำหนดบทบาท หรือ Roles ต่าง ๆ ที่ต้องทำหรือรับผิดชอบให้ชัดเจน หลังจากนั้น ผู้ที่รับผิดชอบต่อแต่ละบทบาท ก็ดำเนินงานไปโดยอัตโนมัติ โดยไม่ต้องมีเจ้านายมาคอยเฝ้าติดตามและควบคุม ที่สำคัญคือการทำงานภายใต้ระบบองค์กรแบบไร้ลำดับชั้น (Holacracy) นั้น จะต้องมีการกำหนดบทบาท ความรับผิดชอบ และความคาดหวังในการทำงานที่ชัดเจน สอดคล้องกับ Robertson (2015) ที่กล่าวว่า Holacracy เป็นระบบการจัดการที่ปฏิวัติที่นิยามใหม่ของการจัดการและเปลี่ยนทุกคนให้กลายเป็นผู้นำ มีการกระจายอำนาจและการตัดสินใจไปทั่วทั้งองค์กร และไม่มีลำดับชั้นในองค์กร องค์กรที่มีความรวดเร็วคล่องตัวและสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้โดยไม่ยึดติดกับวันเวลาและแผนที่ตายตัว ในขณะที่ Gladwell et al. (2016) กล่าวว่า องค์กรแบบไร้ลำดับชั้น

(Holacracy) เป็นความสมบูรณ์แบบของระบบที่ใช้ในการบริหารตนเองสำหรับองค์กร เป็นระบบใหม่ที่แทนการบริหารองค์กรแบบเดิม ซึ่งจะช่วยให้มีความโปร่งใส ความสำนึกรับผิดชอบและความคล่องตัวให้กับองค์กร มีมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน และการกระจายอำนาจให้กับพนักงานในบทบาทการเป็นผู้นำ เพื่อให้สามารถตัดสินใจในการทำงานที่สำคัญได้ ซึ่ง Gladwell et al. (2016) ได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมไว้ว่าสิ่งที่แตกต่างกันระหว่างรูปแบบ Holacracy หรือองค์กรเสมือนจริง (Virtual organization) กับรูปแบบการบริหารองค์กรแบบดั้งเดิมสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 2-4

ตารางที่ 2-4 เปรียบเทียบความแตกต่างของการบริหารงานแบบดั้งเดิมและแบบ Holacracy (Gladwell et al., 2016)

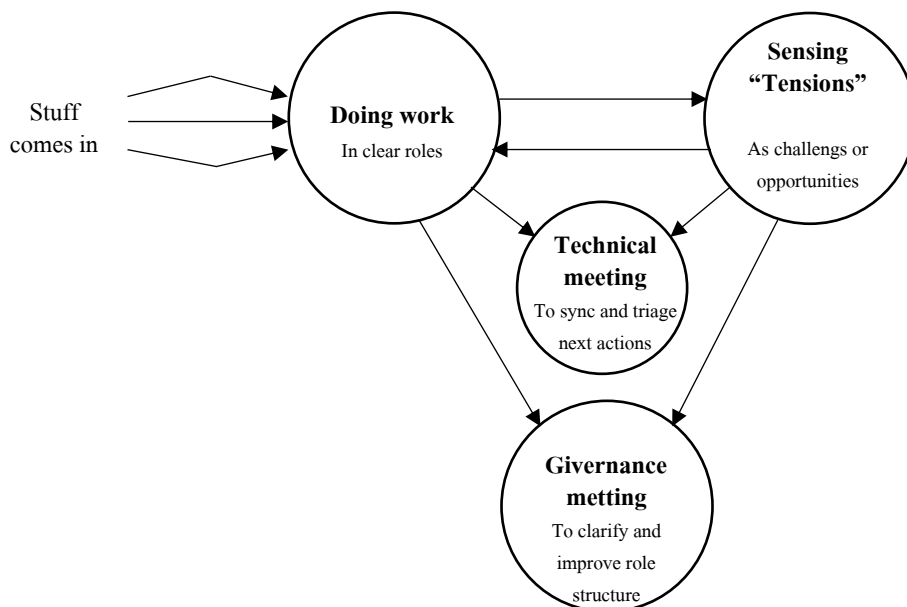
ข้อเปรียบเทียบ	แบบดั้งเดิม	แบบ Holacracy
บทบาท หน้าที่ การทำงาน	การทำงานตาม Job description โดยที่พนักงานแต่ละคนทำงานอย่างเดี่ยว ซึ่งขาดความชัดเจน และไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลง ในบางครั้งก็ไม่ค่อยจะเกี่ยวข้องกับงานที่ทำ	บทบาท หน้าที่ กำหนดโดยงานเป็นหลัก ไม่ใช่กำหนดจากบุคคล มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและพนักงานหนึ่งคนรับบทบาท หน้าที่ หลายอย่าง
การมอบหมาย อำนาจการ ตัดสินใจ	ผู้จัดการมักจะรวมอำนาจไว้ที่ตนเอง ทั้งหมด ไม่มีการมอบหมายให้พนักงาน สุดท้ายการตัดสินใจของผู้จัดการก็เป็นที่สุดเสมอ	มีการกระจายอำนาจอำนาจการตัดสินใจให้กับทีมและผู้มีหน้าที่รับผิดชอบอย่างแท้จริง
โครงสร้าง องค์กร	องค์กรมีการปรับโครงสร้างอย่างช้า ๆ อำนาจทั้งหมดถูกส่งจากผู้บริหารระดับสูงลงไปยังผู้ปฏิบัติ	มีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอในหน่วยงานเล็ก ๆ ในองค์กร ทีมงานทุกคนสามารถจัดการหน่วยย่อย ๆ ของตัวเองได้
กฎข้อบังคับ	กฎข้อบังคับต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงน้อย และทุก ๆ คนในองค์กรก็แค่รู้ว่า มีกฎข้อบังคับต่าง ๆ อยู่เท่านั้นเอง	ทุก ๆ คนรวมถึง CEO อยู่ภายใต้กฎข้อบังคับเดียวกัน ซึ่งจะต้องมีความโปร่งใสและตรวจสอบได้

### Holacracy vs. hierarchy



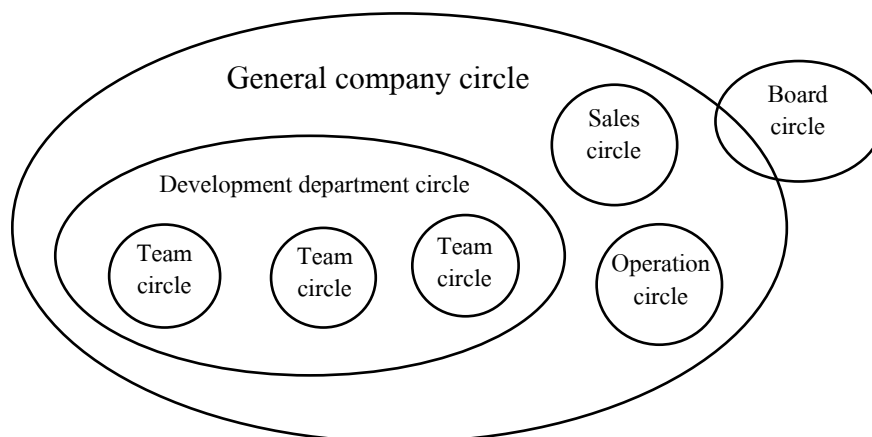
ภาพที่ 2-1 เปรียบเทียบความแตกต่างของการบริหารงานแบบดั้งเดิมและแบบ Holacracy (Hsieh, 2015)

ในขณะที่ Williams (2016) ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า รูปแบบการขับเคลื่อนขององค์กรแบบไร้ลำดับชั้น (Holacracy) นั้น จะต้องใช้การขับเคลื่อนอย่างเอาจริงเอาจัง (Tension) เพื่อให้ระบบสามารถที่จะทำงานได้ด้วยตัวของมันเอง (Autonomous) ดังภาพที่ 2-2



ภาพที่ 2-2 รูปแบบการขับเคลื่อนขององค์กรแบบไร้ลำดับชั้น (Holacracy) (Williams, 2016)

ในขณะที่ Rouse (2015) ได้ให้ความเห็นว่า องค์กรรูปแบบของค์กรแบบไร้ลำดับชั้น (Holacracy) เป็นองค์กรที่มีธรรมชาติในตัวเอง สมาชิกทุกคนในองค์กรสามารถดูแลรับผิดชอบตัวเองตามบทบาทและหน้าที่โดยปราศจากการควบคุม ผ่านการกระจายอำนาจไปสู่กลุ่มต่าง ๆ ในองค์กร เพื่อให้กลุ่มหรือทีมเหล่านั้นสามารถบริหารจัดการตนเองได้ มีโครงสร้างการบริหารจัดการเป็นแบบราบเรียบ (Flat) นั่นคือ ไม่มีลำดับชั้นการบริหาร พนักงานทุกคนไม่มีใครเป็นหัวหน้าที่ตายตัว โดยมีเป้าหมายเพื่อให้แน่ใจว่าผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการการทำงานจะได้รับอำนาจในการตัดสินใจอย่างแท้จริง ซึ่งจะทำให้การบริหารองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น มีความคล่องตัว มีความโปร่งใส มีสำนึกรับผิดชอบ พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมและการนำนวัตกรรมเข้ามาช่วยในการดำเนินงาน โดยรูปแบบขององค์กรเป็นดังภาพที่ 2-3



ภาพที่ 2-3 รูปแบบของวงจรวงค์กรแบบไร้ลำดับชั้น (Holacracy) ตามแนวคิดของ Rouse (2015)

Hsieh (2015) ในฐานะ CEO ของบริษัท Zappos ที่ได้้นำเอาระบบของค์กรแบบไร้ลำดับชั้น (Holacracy) ไปใช้กับบริษัทของเขา ได้ให้ความเห็นว่า การนำองค์กรแบบไร้ลำดับชั้น (Holacracy) มาใช้นั้นเป็นไปอย่างเชื่องช้าเกินไป และจากการนำรูปแบบนี้มาใช้ ทำให้มีพนักงานส่วนหนึ่งในบริษัทไม่เห็นและลาออกไปแล้วถึงร้อยละ 14 ของพนักงานทั้งหมด นอกจากนี้ องค์กรแบบไร้ลำดับชั้น (Holacracy) จะไร้ซึ่งเจ้านายโดยสิ้นเชิง เพียงแต่ผู้ที่ทำการตัดสินใจจะเป็นผู้ที่มีบทบาทที่ต้องรับผิดชอบและตัดสินใจ และผู้ที่มีบทบาทนั้นก็สามารที่จะปรับเปลี่ยนไปได้ตามกลไกต่าง ๆ ซึ่งแตกต่างจากองค์กรปกติ ที่ผู้ที่มีบทบาทและอำนาจในการตัดสินใจ จะต้องเป็นผู้บริหารตามสายการบังคับบัญชาเท่านั้น นอกจากนี้บริษัท Zappos ที่ได้้นำเอาระบบของค์กรแบบไร้ลำดับชั้น (Holacracy) ไปใช้แล้ว บริษัท Valve เจ้าของช่องทางขายเกมส์อย่าง Steam และเป็น

ผู้สร้างเกมส์ Half-life และ Counter strike และบริษัท Basecamp เจ้าของ Web application ซึ่งเป็นซอฟต์แวร์บริหารจัดการ โปรเจกต์ที่ใช้ง่ายและมีประสิทธิภาพ ก็ได้นำหลักการขององค์กรแบบไร้ลำดับชั้น (Holacracy) ไปใช้เช่นกัน

Rahman and Bhattachryya (2002) กล่าวเสริมว่า องค์กรแบบไร้ลำดับชั้น (Holacracy) เป็นหนึ่งในรูปแบบขององค์กรแบบเครือข่ายที่มีการเชื่อมโยงองค์กรธุรกิจอื่น ๆ เข้าไว้ด้วยกัน เสมือนเป็นองค์กรเดียวกัน เพื่อร่วมกันสร้างคุณค่าและใช้ความชำนาญเฉพาะด้านหรือจุดแข็งของแต่ละองค์กรในการสร้างความได้เปรียบทางธุรกิจให้แก่กัน โดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยในการเชื่อมโยงและติดต่อประสานงาน ซึ่ง Ariss et al. (2017) กล่าวว่า โดยทั่วไปแล้ว องค์กรแบบไร้ลำดับชั้น (Holacracy) สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ลักษณะ โดยในลักษณะแรก เป็นองค์กรที่พนักงานแต่ละคนปฏิบัติหน้าที่โดยอาศัยระบบเทคโนโลยีการติดต่อสื่อสารเป็นสื่อกลางในการเชื่อมโยง ดังนั้น พนักงานแต่ละคนขององค์กรจะกระจายอยู่ตามที่ต่าง ๆ และมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่แตกต่างกันไป ลักษณะต่อมาคือ เป็นองค์กรที่มีการสร้างกลุ่มพันธมิตร โดยมีการเชื่อมโยงระหว่างองค์กรที่มีความชำนาญเฉพาะทางเข้าด้วยกัน เพื่อสนับสนุนการทำกิจกรรมในการสร้างคุณค่าให้แต่ละองค์กร และลักษณะสุดท้ายคือ อาจเป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่มีการมุ่งเน้นเฉพาะในส่วนของกิจกรรมการสร้างคุณค่าที่ตนเองมีความชำนาญ และมีการใช้ประโยชน์จากองค์กรอื่น โดยการทำข้อตกลงให้ประกอบกิจกรรมบางอย่างแทน โดยเฉพาะกิจกรรมที่ตนเองไม่มีความชำนาญ หรือต้องใช้ต้นทุนในการประกอบกิจกรรมสูง

Abbe (1997) กล่าวว่า องค์กรแบบไร้ลำดับชั้น (Holacracy) เป็นองค์กรที่อาศัยระบบเครือข่ายการดำเนินงานร่วมกับองค์กรอื่น ทำให้ความเป็นอิสระในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรลดลง อีกทั้ง การที่พนักงานขององค์กรทำงานในพื้นที่ที่ต่างกัน ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการกระจายอำนาจสูง การบริหารจัดการองค์การรูปแบบนี้จะเป็นการบริหารจัดการแบบกว้าง (Metamanagement) ซึ่งหมายความว่า การบริหารจัดการของผู้บริหารไม่จำกัดอยู่เฉพาะในองค์กรเท่านั้น แต่รวมไปถึงการจัดการกับองค์กรภายนอกที่สายบังคับบัญชาในองค์กรขาดความชัดเจน ก็เป็นปัญหาหนึ่งที่ผู้บริหารจะต้องหาวิธีในการจัดการควบคุม ซึ่ง Casio (2000) กล่าวว่า จากปัญหาที่เกิดขึ้นนี้จะทำให้เกิดคำถามตามมา ก็คือ จะมีการกระจายอำนาจและรวมอำนาจแก่พนักงานในระดับไหน ผู้บริหารจะได้รับการยอมรับจากพนักงานหรือไม่ จะจัดการกับองค์กรภายนอกที่เป็นพันธมิตรกับองค์กรของตนเองอย่างไร และจะมีการจัดการกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้อย่างไร สิ่งเหล่านี้เป็นความท้าทายที่ผู้บริหารจะต้องใช้ความสามารถในการบริหารจัดการ



Dess and Mclaughlin (1995) กล่าวว่า ในทางทฤษฎี องค์กรแบบไร้ลำดับชั้น (Holacracy) ไม่จำเป็นต้องมีสำนักงานส่วนกลางในการควบคุม (Central office) ไม่จำเป็นต้องมีแผนผังองค์กร (Organization chart) หรือแม้แต่ลำดับชั้นในการบริหาร แต่ในทางปฏิบัติแล้วองค์กรรูปแบบ Holacracy หรือองค์กรเสมือนจริง (Virtual organization) ส่วนมาก จะยังคงไว้ซึ่งสำนักงานส่วนกลางที่คอยทำหน้าที่ประสานงานอยู่ ตัวอย่างขององค์กรในลักษณะนี้คือ บริษัท นอร์เทิร์น เทเลคอม จำกัด (Northern Telecom) ซึ่งเป็นบริษัท โทรคมนาคมแห่งหนึ่งในประเทศอเมริกา มีการก่อตั้งสำนักงานขนาดที่ไม่ใหญ่มากและมีพนักงานจำนวนหนึ่งปฏิบัติงานอยู่ เพื่อทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการควบคุมประสานงาน ทำให้บริษัทสามารถประหยัดต้นทุนค่าเช่าและต้นทุนในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างมากในแต่ละปี (Casio, 2000)

Dess and Mclaughlin (1995) ได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า เหตุผลที่ผู้บริหารของหลายองค์กรเริ่มปรับเปลี่ยนรูปแบบโครงสร้างองค์กรมาเป็นองค์กรแบบไร้ลำดับชั้น (Holacracy) เนื่องจากองค์กรในรูปแบบนี้มีความยืดหยุ่นสูง สามารถปรับเปลี่ยนไปตามความต้องการและสภาพแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว กล่าวคือ การองค์กรอรรูปนิยมมีการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ ในลักษณะชั่วคราวมากกว่า ดังนั้น จึงสามารถเลือกสรรองค์กรคู่ค้าที่มีมาตรฐานและสามารถปรับเปลี่ยนองค์กรคู่ค้าหรือกลุ่มพันธมิตรได้ (Alliances) เมื่อความต้องการของตลาดหรือสภาพแวดล้อมขององค์กรเปลี่ยนไป หรือแม้แต่เมื่อองค์กรหนึ่งสามารถหาองค์กรคู่ค้าใหม่เพื่อดำเนินกิจกรรมได้ดีกว่า ในต้นทุนที่ต่ำกว่า (Abbe, 1997)

มากกว่านั้น Dess and Mclaughlin (1995) ยังได้กล่าวถึงเหตุผลที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ เนื่องจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ซับซ้อนขึ้น จึงทำให้องค์กรหนึ่ง ๆ ไม่สามารถจัดหาหรือควบคุมทรัพยากรได้ด้วยตนเองทั้งหมด ดังนั้น องค์กรหนึ่งจึงต้องมีการพึ่งพาองค์กรอื่น และเนื่องจากองค์กรหนึ่ง ๆ ก็จะมีจุดแข็งจุดอ่อนของตนเอง เพื่อเป็นการเสริมจุดแข็งและแก้ไขจุดอ่อน องค์กรจึงต้องมีการใช้ประโยชน์จากจุดแข็งขององค์กรอื่น (Outsourcing) ด้วยวิธีนี้จะทำให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันที่สูงขึ้น โดยที่ Donlon (1997) ได้กล่าวไว้ว่าองค์กรที่ประสบความสำเร็จในปัจจุบันนี้มักเป็นองค์กรที่ดำเนินงานภายใต้แนวคิดขององค์กรแบบไร้ลำดับชั้น (Holacracy) ซึ่งจะยังคงดำเนินกิจกรรมที่เป็นจุดแข็งของตนเองและทำการมอบหมายให้องค์กรอื่น ทำกิจกรรมการผลิตที่องค์กรไม่มีความชำนาญ ซึ่ง Dess and Mclaughlin (1995) ได้ยกตัวอย่าง บริษัท แอปเปิ้ล คอมพิวเตอร์ จำกัด (Apple Computer) ที่มีข้อจำกัดในเรื่องกำลังการผลิต คอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊ก (Power book) และไม่มีความเชี่ยวชาญในการผลิตเทคโนโลยีขนาดเล็ก จึงทำสัญญากับบริษัท โซนี่ คอร์ปอเรชั่น (Sony Corporation) ซึ่งมีความชำนาญและมีเทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัยให้ทำการผลิตแทน ด้วยวิธีนี้จึงทำให้ Apple Computer สามารถนำสินค้าออกสู่ตลาด

ได้ และสามารถครองส่วนแบ่งทางการตลาดมากขึ้น สิ่งที่สำคัญที่ทำให้เกิดองค์กรแบบไร้ลำดับชั้น (Holacracy) ขึ้นมา ก็คือ ความพยายามในการลดต้นทุน เนื่องจากองค์กรแบบไร้ลำดับชั้น (Holacracy) มีลำดับชั้นในการบริหารที่แบนราบ หรือแทบจะไม่มีลำดับชั้นในการบริหาร เนื่องจากการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการจัดการ หน้าที่ต่าง ๆ ถูกกระจายไปให้องค์กรภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญทำแทน ด้วยเหตุนี้ จึงก่อให้เกิดการประหยัดต้นทุนในการบริหาร (Bureaucratic cost) และต้นทุนในการผลิต

จากความสำคัญขององค์กรแบบไร้ลำดับชั้น (Holacracy) ที่ได้กล่าวมาข้างต้นแล้ว จึงเป็นความท้าทายของผู้บริหารในองค์กรในยุคปัจจุบันที่จะต้องมีการเสริมความพร้อมให้กับองค์กรของตนเอง ซึ่ง Ariss et al. (2017) ได้กล่าวว่า สิ่งสำคัญที่ผู้บริหารองค์กรจะต้องเรียนรู้ คือ การยอมรับในระบบการทำงานขององค์กรไร้ลำดับชั้น ผู้บริหารที่ยึดติดกับสายบังคับบัญชา ให้ความสำคัญกับการรวมอำนาจสูง ย่อมไม่เหมาะสมที่จะเข้ามาบริหารจัดการองค์กรประเภทนี้ ผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการติดต่อสื่อสารเป็นพื้นฐาน มีศิลปะในการสร้างแรงจูงใจ และในการมอบหมายงานสูง ผู้บริหารจะต้องหาวิธีที่จะทำให้พนักงานเกิดการยอมรับ มากกว่านั้น Ariss et al. (2017) ยังได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า การจัดการกับพนักงานขององค์กรก็เป็นสิ่งที่ไม่แพ้กัน การกระจายตัวของพนักงานตามพื้นที่ต่าง ๆ (Virtual team) ซึ่งทำให้เกิดความยากลำบากในการติดตาม ควบคุม เพราะฉะนั้น สิ่งที่ทำนายผู้บริหาร คือ การคัดเลือกพนักงานที่มีจริยธรรมสูง เข้ามาทำงานในองค์กร อีกทั้ง การสร้างวิธิจึงในการทำงานแบบใหม่ การมอบหมายงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะต้องนำเทคโนโลยีมาช่วยในการแบ่งแยกงานและการรวมงาน และสิ่งที่ขาดไม่ได้ คือ การเปลี่ยนรูปแบบการวัดผลงานจากมุ่งเน้นเวลาในการทำงานมาเป็นการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และความสำเร็จของงานมาเป็นเกณฑ์ในการวัดผล

Ariss et al. (2017) ได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า นอกจากความท้าทายของผู้บริหารขององค์กรรูปแบบ Holacracy ในการเสริมความพร้อมและการจัดการกับพนักงานแล้ว ยังจะต้องมีการจัดการกับกลุ่มพันธมิตรอื่น ๆ ที่มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกัน ซึ่งผู้บริหารจะต้องพยายามจัดการให้เกิดผลประโยชน์แก่ทุกฝ่าย (Win-win) โดยความท้าทายที่ผู้บริหารจะต้องจัดการ คือ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เพื่อลดการฉวยโอกาส (Opportunism) เพราะการติดตามควบคุมโดยใช้เทคโนโลยีเพียงอย่างเดียวนั้นไม่เพียงพอ มากกว่านั้นผู้บริหารจะต้องมีการจัดการกับระบบเทคโนโลยีดีและมีประสิทธิภาพและมีความน่าเชื่อถือ มีความมั่นคงสูง และจะต้องคำนึงถึงความเพียงพอของระบบพื้นฐานเหล่านี้ และเนื่องจากในปัจจุบันเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องติดตามกระแสการเปลี่ยนแปลง และต้องมีความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีเป็นอย่างดี

จากความเห็นของนักวิชาการข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปความหมายขององค์กรแบบ Halocracy ได้ดังตารางที่ 2-5

ตารางที่ 2-5 สรุปความหมายขององค์กรแบบไร้ลำดับชั้น (Holacracy)

นักวิชาการ	ความหมาย
Rahman and Bhattachryya (2002)	องค์กรแบบเครือข่ายที่มีการเชื่อมโยงองค์กรธุรกิจอื่น ๆ เข้าไว้ด้วยกัน เสมือนเป็นองค์กรเดียวกัน เพื่อร่วมกันสร้างคุณค่าและใช้ความชำนาญเฉพาะด้านหรือจุดแข็งของแต่ละองค์กรในการในการสร้างความได้เปรียบทางธุรกิจให้แก่กัน โดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยในการเชื่อมโยงและติดต่อประสานงาน
Robertson (2015)	เป็นระบบการจัดการที่ปฏิบัติที่นิยามใหม่ของการจัดการและเปลี่ยนทุกคนให้กลายเป็นผู้นำ มีการกระจายอำนาจและการตัดสินใจไปทั่วทั้งองค์กร และไม่มีลำดับชั้นในองค์กร องค์กรที่มีความรวดเร็วคล่องตัว และสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้โดยไม่ยึดติดกับวันเวลาและแผนที่ตายตัว
Bernstein et al. (2016)	ระบบ Holacracy ทำให้ทีมสามารถสร้างธรรมาภิบาลได้เอง มีภาวะความเป็นผู้นำในตัวและมีการตัดสินใจที่หน้างานได้ มีบทบาทหน้าที่ที่เหมาะสมกับงาน องค์กรไม่มีโครงสร้างแบบลำดับชั้น แต่เป็นแบบราบเรียบ (Flat) มีการใช้ระบบฉันทามติ มีการปรับตัวและตอบสนองต่อความต้องการของตลาด
Hsieh (2015)	ระบบ Holacracy จะไร้ซึ่งเจ้านายโดยสิ้นเชิง เพียงแต่ทีมหรือผู้ที่ทำการตัดสินใจจะเป็นผู้ที่มียุทธศาสตร์ที่ต้องรับผิดชอบและตัดสินใจ และผู้ที่มียุทธศาสตร์นั้นก็สามารถที่จะปรับเปลี่ยนไปได้ตามกลไกต่าง ๆ
Abbe (1997)	เป็นองค์กรที่อาศัยระบบเครือข่ายการดำเนินงานร่วมกับองค์กรอื่น มีการกระจายอำนาจสูง การบริหารจัดการของผู้บริหารไม่จำกัดอยู่เฉพาะในองค์กรเท่านั้นแต่รวมไปถึงการจัดการกับองค์กรภายนอกการที่สายบังคับบัญชาในองค์กรขาดความชัดเจนก็เป็นปัญหาหนึ่งที่ผู้บริหารจะต้องหาวิธีในการจัดการควบคุม

ตารางที่ 2-5 (ต่อ)

นักวิชาการ	ความหมาย
Casio (2000)	มองว่าระบบ Holacracy จะต้องตอบคำถามเหล่านี้ให้ได้ มีการกระจายอำนาจและรวมอำนาจแก่พนักงานในระดับไหน ผู้บริหารจะได้รับการยอมรับจากพนักงานหรือไม่ จะจัดการกับองค์กรภายนอกที่เป็นพันธมิตรกับองค์กรของตนอย่างไร และจะมีการจัดการกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้อย่างไร
Dess and Mclaughlin (1995)	ไม่จำเป็นต้องมีสำนักงานส่วนกลางในการควบคุม (Central office) ไม่จำเป็นต้องมีแผนผังองค์กร (Organization chart) หรือแม้แต่ลำดับชั้นในการบริหาร แต่จะยังคงไว้ซึ่งสำนักงานส่วนกลางที่คอยทำหน้าที่ประสานงานอยู่
Donlon (1997)	เป็นองค์กรที่ยังคงดำเนินกิจกรรมที่เป็นจุดแข็งของตนเองและ ทำการมอบหมายให้องค์กรอื่นทำกิจกรรมการผลิตที่องค์กรไม่มีความชำนาญ
Gladwell et al. (2016)	เป็นระบบใหม่ที่แทนการบริหารองค์กรแบบเดิม ซึ่งจะช่วยให้มีความโปร่งใส ความสำนึกรับผิดชอบและความคล่องตัวให้กับองค์กร มีมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน และการกระจายอำนาจให้กับพนักงานในบทบาทการเป็นผู้นำ เพื่อให้สามารถตัดสินใจในการทำงานที่สำคัญได้
Rouse (2015)	เป็นองค์กรที่มีธรรมชาติโดยการกระจายอำนาจไปสู่กลุ่มต่าง ๆ ในองค์กร เพื่อให้กลุ่มหรือทีมเหล่านั้นสามารถบริหารจัดการตนเองได้ มีโครงสร้างการบริหารจัดการเป็นแบบราบเรียบ (Flat) มีหน้าที่รับผิดชอบในการการทำงานจะได้รับอำนาจในการตัดสินใจ ซึ่งจะทำให้การบริหารองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น, มีความคล่องตัว มีความโปร่งใสมีสำนึกรับผิดชอบ พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมและการใช้นวัตกรรมเข้ามาช่วยในการดำเนินงาน

## ตารางที่ 2-5 (ต่อ)

นักวิชาการ	ความหมาย
พสุ เดชะรินทร์ (2558)	การลบล้างอำนาจและโครงสร้างทางการบริหารออกไป และมี การกำหนดบทบาท หรือ Roles ต่าง ๆ ที่ต้องทำหรือรับผิดชอบให้ ชัดเจนและความคาดหวังในการทำงานที่ชัดเจน การดำเนินงานไปโดย อัตโนมติโดยไม่ต้องมีเจ้านายมาคอยเฝ้าติดตามและควบคุม มีการ กำหนดโดยงานเป็นหลัก (ไม่ใช่ตัวคน) อีกทั้งยังมีการปรับเปลี่ยน ตลอดเวลา และคนแต่ละคนก็สามารถที่จะสวมบทบาทได้หลายบทบาท นอกจากนี้ อำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจก็จะถูกกระจายไปยังทีมและผู้ที ดำรงบทบาทต่าง ๆ

ตารางที่ 2-6 ลักษณะรูปแบบขององค์กรแบบไร้ลำดับชั้น (Holacracy)

นักวิชาการ	ลักษณะที่สำคัญขององค์กรไร้ลำดับชั้น (Holacracy)															
	นักวิชาการบริหารจัดการเป็นระบบรายเรียง (Flat) เป็นชั้น	กำหนดบทบาทหน้าที่ที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน พนักงานมีส่วนร่วม	ดำเนินงานโดยอัตโนมัติไม่ต้องมีการควบคุม ไม่มีหัวหน้า	บทบาทหน้าที่จะถูกกำหนดโดยงานเป็นหลัก	มีความยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ตลอดเวลา	แต่ละคนสามารถที่จะสวมบทบาทได้หลายบทบาท	มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจไปยังทีม	โครงสร้างองค์กรปรับเปลี่ยนอยู่เสมอ	กฎและแนวทางในการทำงานที่เปิดเผยมีความโปร่งใส และชัดเจน	พนักงานมีความเต็มใจกับรับผิดชอบ	มีความคล่องตัวในเวทีทำงาน	มีการส่งเสริมภาวะความเป็นผู้นำ	ทุกคนอยู่ภายใต้กฎบังคับเดียวกัน	องค์กรที่มีระบบระเบียบแต่ตนเอง	ใช้เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศ	องค์ประกอบที่มีระเบียบที่มีระเบียบที่
พสุ เศษะรินทร์ (2558)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓							
Robertson (2015)	✓	✓	✓	✓			✓		✓		✓	✓				
Hsieh (2015)			✓		✓	✓	✓	✓								
Rahman and Bhattachryya (2002)														✓	✓	
Ariss, Nikodym and Laramore (2002)														✓	✓	
Abbe (1997)	✓						✓								✓	✓
Casio (2000)							✓							✓	✓	✓

ตารางที่ 2-6 (ต่อ)

นักวิชาการ	ลักษณะที่สำคัญขององค์กรไร้ลำดับชั้น (Holacracy)															
	หน้าที่บริหารจัดการเป็นระบบรายสัปดาห์ (Fat) ในระดับองค์กร	กำหนดบทบาทหน้าที่ที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน พนักงานมีส่วนร่วม	ดำเนินงานโดยอัตโนมัติไม่ต้องมีการควบคุม ไม่มีหัวหน้า	บทบาทหน้าที่จะถูกกำหนดโดยงานเป็นหลัก	มีความยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ตลอดเวลา	แต่ละคนสามารถที่จะสวมบทบาทได้หลายบทบาท	มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจไปยังทีม	โครงสร้างองค์กรปรับเปลี่ยนอยู่เสมอ	กฎและแนวทางในการทำงานที่เปิดเผยมีความโปร่งใส และชัดเจน	พนักงานมีความเต็มใจรับผิดชอบ	มีความคล่องตัวในการทำงาน	มีการส่งเสริมภาวะความเป็นผู้นำ	ทุกคนอยู่ภายใต้กฎข้อบังคับเดียวกัน	องค์กรที่มีธรรมชาติเป็นตัวเอง	ใช้เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศ	องค์ประกอบที่มิใช่การเชื่อมโยง
Dess and McLaughlin (1995)	✓				✓										✓	✓
Donlon (1997)																✓
Gladwell et al. (2016)		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
Bernstein et al. (2016)		✓														
Rouse (2015)	✓	✓	✓				✓		✓	✓	✓			✓	✓	
ความถี่	5	5	4	3	4	3	7	3	4	2	3	2	1	1	5	6
อันดับที่	3	3	4	5	4	5	1	5	4	6	5	6	7	7	3	2

ตารางที่ 2-6 จากการสังเคราะห์ความเห็นของนักวิชาการดังที่ได้กล่าวมาในข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแบบไร้ลำดับชั้น (Holacracy) ได้ว่า มีลักษณะและองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจไปยังกลุ่มหรือทีมที่มีบทบาทและรับผิดชอบในงานแต่ละงานเป็นแบบอัตโนมัติ
2. มีรูปแบบการบริหารองค์กรเป็นเครือข่ายเชื่อมโยงกับองค์กรอื่น ๆ
3. มีโครงสร้างการบริหารจัดการจะต้องเป็นแบบราบเรียบ (Flat) ไม่มีลำดับชั้น ไร้หัวหน้าหรือผู้คุมงาน และพนักงานแต่ละคนมีความรับผิดชอบในตัวเอง
4. การบริหารมีความคล่องตัวและมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน มีธรรมาภิบาล โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ทุกชั้นตอน
5. มีการใช้นวัตกรรมและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการติดต่อสื่อสาร
6. เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลาตามสภาพสิ่งแวดล้อมและสถานการณ์ปัจจุบัน

## 2. ประโยชน์ของระบบการบริหารองค์กรแบบไร้ลำดับชั้น (Holacracy)

Chula (2009) และมหาวิทยาลัยนอร์ทเซียงไฮ้ (2559) กล่าวว่า องค์กรแบบไร้ลำดับชั้น (Holacracy) มีประโยชน์หลายประการ ดังนี้

1. ช่วยลดต้นทุน แม้ว่าองค์กรจะต้องลงทุนในช่วงเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นการอบรมพนักงาน หรืออุปกรณ์สื่อสารต่าง ๆ แต่ค่าใช้จ่ายโดยรวมมักจะถูกกว่าการจัดหาอาคารสำนักงานเพื่อใช้เป็นสถานที่ทำงาน
2. เพิ่มผลงาน จากการที่สามารถลดเวลาที่ใช้ในการเดินทางลง ช่วยให้พนักงานมีเวลาพักผ่อนคลายเครียดและเตรียมตัวทำงานได้มากขึ้น การได้ทำงานอยู่ในสภาพการทำงานที่สะดวกสบาย
3. เพิ่มโอกาสในการทำงาน องค์กรสามารถค้นหาบุคลากรที่มีฝีมือ มีความชำนาญในด้านต่าง ๆ มาร่วมงานโดยผ่านระบบเครือข่ายได้ด้วย
4. ความคล่องตัวขององค์กร สามารถปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กรได้โดยง่าย หากต้องการโอนย้ายหน้าที่ของพนักงาน และการขยายองค์กร อาจไม่จำเป็นต้องเพิ่มพนักงาน แต่สามารถขยายเฉพาะระบบสำนักงานอัตโนมัติได้
5. สามารถเปิดทำการได้ตลอด 24 ชั่วโมง เทคโนโลยีหลายอย่างสามารถให้บริการลูกค้าแทนพนักงานที่เป็นคนได้ ไม่จำเป็นการให้บริการสารสนเทศ หรือให้ความช่วยเหลือ การรับ



คำสั่งซื้อ และการรับชำระเงินด้วยบัตรเครดิตบนเว็บ หรือระบบสำนักงานอัตโนมัติต่าง ๆ ช่วยให้  
องค์กรสามารถเปิดให้บริการได้

6. ความคล่องตัว และความมีอิสระของพนักงาน พนักงานมีโอกาสเลือกงานที่ตรงกับ  
ความชอบ และความถนัดของตน ได้มากขึ้น สามารถมีเวลาให้กับครอบครัวมากขึ้น และมีคุณภาพ  
ชีวิตที่ดีขึ้น

7. การไม่มีข้อจำกัดเรื่องเนื้อที่ เนื่องจากไม่จำเป็นต้องใช้อาคารสำนักงานจริง

8. การไม่ขึ้นอยู่กับตำแหน่งที่อยู่ ช่วยเพิ่มโอกาสในการลงทุน สามารถเข้าถึงทรัพยากร  
และบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะในท้องถิ่นได้โดยตรง

9. ความใกล้ชิดกับลูกค้า การปฏิบัติงานแบบแยกศูนย์ (Decentralized operations) ทำให้  
พนักงานขององค์กรสามารถเข้าไปทำงานได้ใกล้ชิดกับลูกค้ามากขึ้น ช่วยให้ใช้พนักงานจำนวน  
น้อยลง ในขณะที่เดียวกันสามารถให้บริการลูกค้ามากขึ้นได้ จึงเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของ  
การให้บริการลูกค้าได้ทางหนึ่ง

10. ความเป็นองค์กรแบบไร้ลำดับชั้น (Holacracy) ช่วยให้พนักงานที่อยู่ในสถานที่  
ต่างกันสามารถประสานงานกันได้

11. ลดมลภาวะของสิ่งแวดล้อม การที่พนักงานไม่จำเป็นต้องเดินทางไปยังสำนักงานที่  
อยู่ห่างไกล ทำให้สามารถช่วยลดปัญหาการจราจร และลดการสร้างมลภาวะต่อสิ่งแวดล้อมได้

ในขณะที่ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2554) กล่าวว่า ประโยชน์ขององค์กรแบบไร้  
ลำดับชั้น (Holacracy) มีดังนี้

1. ประโยชน์ต่อองค์กร ช่วยเสริมสร้างในธุรกิจขนาดเล็กสามารถใช้ทรัพยากรเครือข่ายใน  
การแข่งขันได้ และสามารถสร้างความชำนาญเฉพาะด้านที่ตนเองเชี่ยวชาญให้โดดเด่นได้

2. ประโยชน์ต่อผลผลิต ช่วยในการปรับปรุงผลผลิตและลดเวลาการผลิตสู่ตลาด รวมถึง  
การเพิ่มอัตราการขยายตัวของสินค้า

3. ประโยชน์ต่อคนทำงาน เพิ่มความสำคัญของมนุษย์มากขึ้น และเปิดโอกาสให้  
คนทำงานแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทักษะ ประสบการณ์ คนทำงานมีเวลาอยู่กับครอบครัวมากขึ้น

4. ประโยชน์ด้านระยะทาง ระยะทางไม่เป็นอุปสรรคในการทำงาน ทำให้ประหยัด  
ค่าใช้จ่ายและระยะเวลาในการเดินทาง และรักษาสิ่งแวดล้อม

5. สถานที่ตั้ง ลดปัญหาจากความเสียหายด้านกายภาพ รวมถึงลดต้นทุนเรื่องการใช้พื้นที่  
ของสถานที่ทำงาน

Moreno (2015) กล่าวว่า ประโยชน์ขององค์กรแบบไร้ลำดับชั้น (Holacracy) มีดังนี้

1. เพิ่มความคล่องตัว ความมีประสิทธิภาพ ความโปร่งใสตรวจสอบได้ นวัตกรรมและความรับผิดชอบภายในองค์กร
2. ส่งเสริมให้สมาชิกในทีมมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และทำให้พวกเขาสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ได้ตั้งเอาไว้ได้
3. มีระบบการกระจายอำนาจให้กับทีม ซึ่งจะช่วยลดภาระให้กับผู้นำและผู้บริหารทั้งในด้านการจัดการและการตัดสินใจ
4. ช่วยให้พนักงานแต่ละบุคคลมีความรับผิดชอบมากขึ้นทั้งในด้านความคิดและการกระทำหรือการปฏิบัติ
5. ช่วยให้เกิดความเท่าเทียมทางเพศในองค์กร ลดการแบ่งแยกทางเพศทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องงาน

Russo (2014) กล่าวว่า ประโยชน์ขององค์กรแบบไร้ลำดับชั้น (Holacracy) มีดังนี้

1. เพิ่มขึ้นความโปร่งใสในการทำงานและตรวจสอบได้
2. ความขัดแย้งในองค์กรน้อยลง เนื่องจากไม่ต้องเกิดการเผชิญหน้ากันบ่อยครั้ง
3. สามารถป้องกันความเสี่ยงจากการปะทะกันระหว่างพนักงานและผู้จัดการซึ่งเป็นสาเหตุของความตึงเครียดและความไร้ประสิทธิภาพ
4. ระดับความผูกพันของพนักงานจะสูงขึ้นหากพนักงานทุกคนมีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน
5. มีความรับผิดชอบและเพิ่มขีดความสามารถ ซึ่งจะนำไปสู่ผลการผลิตที่เพิ่มขึ้นและเพิ่มความสามารถทางการแข่งขัน

Martin (2016) กล่าวว่า ประโยชน์ขององค์กรแบบไร้ลำดับชั้น (Holacracy) มีดังนี้

1. ทำให้องค์กรมีระบบเป็นหลักเป็นรูปแบบที่ดีขึ้นและมีธรรมาภิบาล
  2. ช่วยสร้างแรงจูงใจให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
  3. สร้างนวัตกรรมทางการบริหารองค์กรในด้านต่าง ๆ
  4. สร้างวัฒนธรรมที่ดีในการทำงานให้กับองค์กร
  5. เป็นโครงสร้างองค์กรแบบไร้ลำดับชั้นจึงลดความวุ่นวายและความขัดแย้งในองค์กร
- จากความเห็นเกี่ยวกับประโยชน์ขององค์กรแบบไร้ลำดับชั้น (Holacracy) ของนักวิชาการหลายท่านข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปประโยชน์ขององค์กรแบบไร้ลำดับชั้น (Holacracy) มีดังต่อไปนี้
1. ช่วยลดต้นทุนและเพิ่มผลผลิต การปรับปรุงผลผลิตและลดเวลาการผลิตสู่ตลาด รวมถึงการเพิ่มอัตราการขยายตัวของสินค้า รวมถึงเพิ่มโอกาสในการลงทุน

2. เพิ่มโอกาสในการทำงานและให้ความสำคัญของมนุษย์มากขึ้น และเปิดโอกาสให้คนทำงานแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทักษะ ประสบการณ์ คนทำงานมีเวลาอยู่กับครอบครัวมากขึ้น
3. เพิ่มความคล่องตัวขององค์กรและความมีอิสระของพนักงาน เพราะเป็นโครงสร้างองค์กรแบบไร้ลำดับชั้น ทำให้องค์กรมีระบบเป็นหลักเป็นรูปแบบที่ดีขึ้น ทำให้เกิดควมมีประสิทธิภาพ ความรับผิดชอบภายในองค์กร ความโปร่งใสตรวจสอบได้และมีธรรมาภิบาล
4. การไม่มีข้อจำกัดเรื่องเนื้อที่ การไม่ขึ้นอยู่กับตำแหน่งที่อยู่ สามารถเข้าถึงทรัพยากรและบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะในท้องถิ่นได้โดยตรง ทำให้พนักงานที่อยู่ในสถานที่ต่างกันสามารถประสานงานกันได้
5. ระยะเวลาไม่เป็นอุปสรรคในการทำงาน ทำให้ประหยัดค่าใช้จ่ายและระยะเวลาในการเดินทาง และลดมลภาวะของสิ่งแวดล้อม
6. ช่วยเสริมสร้างในธุรกิจขนาดเล็กให้สามารถใช้ทรัพยากรเครือข่ายในการแข่งขันได้ และสามารถสร้างความชำนาญเฉพาะด้านที่ตนเองเชี่ยวชาญให้โดดเด่นได้
7. ส่งเสริมให้สมาชิกในทีมมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความรับผิดชอบมากขึ้นทั้งในด้านความคิดและการกระทำหรือการปฏิบัติ และทำให้พวกเขาสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ได้ตั้งเอาไว้ได้
8. มีระบบการกระจายอำนาจให้กับทีม ซึ่งจะช่วยลดภาระให้กับผู้นำและผู้บริหาร ทั้งในด้านการจัดการและการตัดสินใจ ช่วยสร้างแรงจูงใจให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
9. ช่วยให้เกิดความเท่าเทียมทางเพศในองค์กร ลดการแบ่งแยกทางเพศทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องงาน ระดับความผูกพันของพนักงานจะสูงขึ้นหากพนักงานทุกคนมีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน จึงช่วยลดความขัดแย้งในองค์กรได้
10. ลดความขัดแย้งในองค์กรเนื่องจากไม่ต้องเกิดการเผชิญหน้ากันบ่อยครั้ง ป้องกันความเสี่ยงจากการปะทะกันระหว่างพนักงานและผู้จัดการซึ่งเป็นสาเหตุของความตึงเครียดและความไร้ประสิทธิภาพ
11. สร้างนวัตกรรมทางการบริหารองค์กรในด้านต่าง ๆ และวัฒนธรรมที่ดีในการทำงานให้กับองค์กร

### แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูง (High performance organization)

นักวิชาการหลายท่าน Buytendijk (2006), Blanchard (2007), Pettigrew and Whipp (1991) และ Collins (2001) ได้กล่าวไว้โดยสรุปว่า องค์กรสมรรถนะสูง (High performance organization: HPO) เป็นองค์กรที่มีขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลง สามารถรับมือกับแรง

กตค้นต่าง ๆ ได้จากภายในและภายนอกองค์กรได้ดี เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม มีวัฒนธรรม องค์กรเป็นตัวยึดเหนี่ยวทำให้พนักงานมีค่านิยมร่วมกัน พนักงานและผู้บริหารทำงานร่วมกันได้ เป็นอย่างดี มีความผูกพันกัน มีเป้าหมายในการทำงานอย่างเดียวกัน มีการเคลื่อนไหวของข้อมูลใน องค์กร มีความพึงพอใจและมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จสูง สามารถทำงานได้ตามวัตถุประสงค์ อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งองค์กรสมรรถนะสูง ประกอบด้วย 7 มิติ ดังนี้ (Buytendijk, 2006; Linder & Brooks, 2004; Jupp & Younger, 2004; Kaplan & Norton, 2001)

#### มิติที่ 1 การนำองค์กร

ในมิตินี้ให้ความสำคัญกับผู้บริหารองค์กร กล่าวคือ องค์กรใดจะมีสมรรถนะสูงหรือไม่ นั้นสามารถดูได้จากผู้บริหารว่ามีลักษณะที่สำคัญดังต่อไปนี้หรือไม่ เช่น มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ทิศทาง มีการสื่อสารที่ดี มีการกำหนดจริยธรรมในองค์กร มีวิธีการสร้างบรรยากาศ ผลักดัน การกระจายอำนาจให้บุคลากร มีการกำกับ มีการทำงานเป็นระบบ และมีการป้องกันการทุจริต มีการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร (Buytendijk, 2006)

#### มิติที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

มิตินี้ถือเป็นหัวใจในการกำหนดทิศทางขององค์กร ซึ่งในเบื้องต้นต้องมีการกำหนด ความท้าทายต่าง ๆ ที่สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่ม คือ (Pettigrew & Whipp, 1991)

1. ความท้าทายภายในองค์กร
2. ความท้าทายภายนอกองค์กร
3. ความท้าทายด้านอื่น ๆ

Jupp and Younger (2004) กล่าวว่า สิ่งที่ต้องทำหลังจากรู้ถึงปัญหาความท้าทายและ อุปสรรคแล้ว คือ การวางแผนยุทธศาสตร์และดำเนินการตามยุทธศาสตร์ องค์ประกอบที่สำคัญ สำหรับมิตินี้ คือ มีการวางแผนที่ยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนต่อการเปลี่ยนแปลงได้และถ่ายทอดแผนไปสู่ การปฏิบัติอย่างชัดเจน นอกจากนี้ มีการกำหนดเป้าหมาย การเชื่อมโยงเป้าหมายเข้ากับวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร การมีแผนยุทธศาสตร์ มิได้หมายความว่าต้องทำเป็นรูปเล่มเสมอไป เพียงแต่ผู้บริหารองค์กรมีการกำหนดทิศทางการทำงานของหน่วยงานที่ชัดเจน คนในหน่วยงานมี ความเข้าใจตรงกัน ก็ถือว่ามีแผนยุทธศาสตร์ที่ดีแล้ว

#### มิติที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เน้นให้เห็นถึงความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งอาจเป็นได้ตั้งแต่ ประชาชน ผู้ประกอบการ และส่วนราชการอื่น ๆ ที่ได้รับผลกระทบต่อนโยบายขององค์กร การจัดการที่ดีในมิตินี้จะนำไปสู่การกล่าวถึงภาพลักษณ์ขององค์กรในทางที่ดี องค์ประกอบที่สำคัญ

คือ มีการสำรวจ การเก็บข้อมูล การวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพร้อมรับฟังความคิดเห็น เพื่อใช้ในการออกแบบและปรับปรุงการให้บริการ (Linder & Brooks, 2004)

มิติที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Blanchard, 2007)

ให้ความสำคัญกับการจัดเก็บข้อมูล จัดองค์ความรู้ และวิเคราะห์ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ องค์ประกอบที่สำคัญสำหรับมิตินี้ คือ มีการเก็บข้อมูลอย่างต่อเนื่องเพื่อใช้ในการวิเคราะห์แก้ไขปัญหา การตัดสินใจในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการสร้างนวัตกรรม

มิติที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

Kaplan and Norton (2001) กล่าวว่า การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้วยการตอบสนองความพึงพอใจของบุคลากรในด้านต่าง ๆ ควบคู่ไปกับการพัฒนาความรู้ความสามารถ และการเพิ่มศักยภาพ ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ คือ ให้โอกาสบุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและการนำความคิดไปปฏิบัติเพื่อปรับปรุงองค์กร มีการสื่อสาร การแลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างบุคลากรภายในและนอกองค์กร มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และมีระบบการให้รางวัลและสิ่งจูงใจเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจ มีการสร้างเส้นทางความก้าวหน้าให้กับบุคลากร พร้อมมีระบบในการพัฒนา (Collins, 2001)

มิติที่ 6 การจัดการกระบวนการ

Kaplan and Norton (2001) กล่าวว่า การจัดการกระบวนการครอบคลุมตั้งแต่กระบวนการภายในองค์กร และกระบวนการที่มีผลต่อประชาชน เช่น การกำหนดนโยบายต่าง ๆ โดยมีองค์ประกอบ คือ มีกระบวนการที่สนับสนุนบุคลากรในการทำงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย มีความเชื่อมโยงระหว่างกระบวนการที่สร้างคุณค่าและตัวชี้วัดที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร มีการใช้เทคโนโลยีและวิธีที่เหมาะสมในการเพิ่มประสิทธิภาพและผลผลิต เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หลักของกระบวนการ มีการปรับปรุงกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนของหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ โดยใช้ข้อมูลป้อนกลับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีวิธีการจัดการกระบวนการให้มีประสิทธิภาพเพื่อลดขั้นตอนในการทำงาน และมีการตรวจสอบกระบวนการที่มีความเสี่ยงสูง เช่น งานด้านการเงิน พร้อมหาทางป้องกัน

มิติที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ (Kaplan & Norton, 2001)

ในมิตินี้เป็นผลที่เกิดจากการบริหารจัดการองค์กรในมิติที่ 1 ถึงมิติที่ 6 โดยผลลัพธ์การดำเนินการแบ่งออกเป็น 4 มิติ ตามหลักการของ Balanced scorecard คือ

1. มิติด้านประสิทธิผลตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร
2. มิติด้านคุณภาพการให้บริการ
3. มิติประสิทธิภาพของการทำงาน

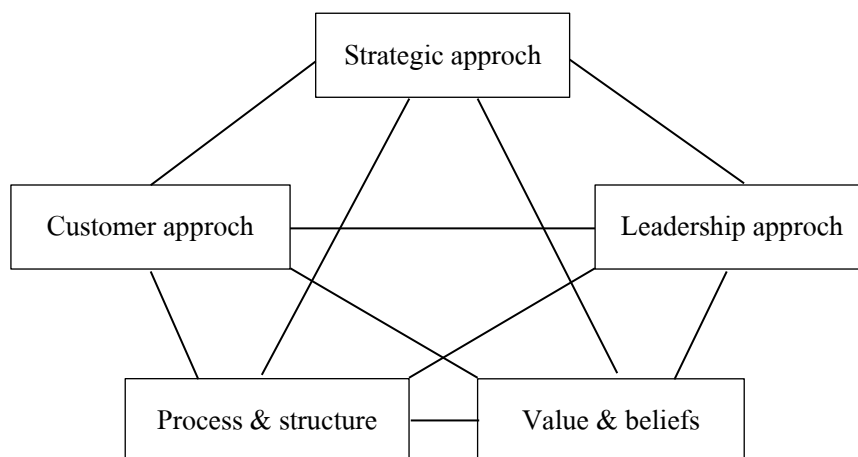
#### 4. มิติด้านการพัฒนาองค์กร

ในขณะที่ Kim and Bang (2013) กล่าวว่า คุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูง (High performance organization) ประกอบไปด้วย

1. การให้อำนาจกับพนักงานหรือสมาชิกในองค์กร และให้พวกเขามีอิสระในการตัดสินใจและการปฏิบัติ
2. สร้างความชัดเจน แข็งแรงและให้ความสำคัญกับสิ่งที่มีคุณค่าในองค์กร
3. ปรับปรุงพัฒนาและรักษาไว้ซึ่งวัฒนธรรมการขับเคลื่อนที่มีประสิทธิภาพ
4. สร้างวัฒนธรรมแห่งความโปร่งใสอย่างเปิดเผยและสร้างความไว้วางใจ
5. สร้างความเป็นเอกถัษณ์ร่วมกันและใส่ใจความรู้สึกของชุมชน
6. ปรับปรุงพัฒนาวัฒนธรรมการปรับตัวเพื่อให้บรรลุความสำเร็จในระยะยาว

Overholt et al. (2006) ได้ให้ความเห็นว่า คุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูง (High performance organization) จะต้องประกอบไปด้วย

Interactive components of high-performance organization



ภาพที่ 2-4 คุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูง (High performance organization) ตามแนวคิดของ Overholt et al. (2006)

1. การมุ่งเน้นด้านกลยุทธ์ขององค์กร จะต้องมีความสอดคล้อง ชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้เป็นอย่างดี

2. การมุ่งเน้นด้านลูกค้า เป็นการให้ความสนใจลูกค้าและให้บริการที่เหนือกว่าและ  
 ล้ำหน้าสิ่งที่ลูกค้าต้องการเสมอ

3. การมุ่งเน้นด้านภาวะความเป็นผู้นำ เป็นการมุ่งเน้นด้านประสิทธิภาพ ความเชื่อ และ  
 พรสวรรค์ของผู้นำองค์กรในการนำพาองค์กรไปสู่จุดหมาย

4. การมุ่งเน้นด้านกระบวนการและโครงสร้าง เป็นการให้ความสำคัญกับกระบวนการ  
 ต่าง ๆ ในการดำเนินงานขององค์กร การดูแลให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นหลักและการฝึกอบรม  
 พนักงานให้มีสมรรถนะสูง การเข้าถึงข้อมูลและการใช้เทคโนโลยี รวมถึงการวัดผลประสิทธิภาพ  
 ในการทำงาน

5. การมีค่านิยมและการมองโลกในแง่ดี มีจริยธรรม และพร้อมที่จะเผชิญกับความ  
 ท้าทายต่าง ๆ ที่จะเข้ามา

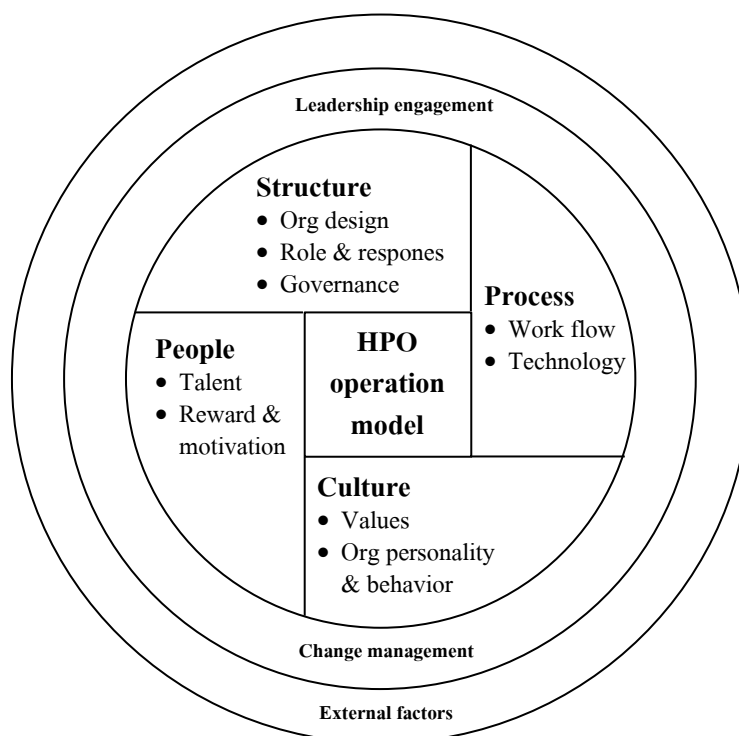
American Management Association (2016) กล่าวว่า การก้าวไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง  
 (High performance organization) จะต้องมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. ผู้นำองค์กรจะต้องมีความชัดเจน เป็นธรรมและมีพรสวรรค์ในการบริหารจัดการ  
 องค์กร
  2. พนักงานในองค์กรรู้สึกได้ว่าองค์กรเป็นสถานที่ที่ดีในการทำงาน และมีการเตรียม  
 ความพร้อมที่จะตอบสนองความท้าทายใหม่และมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างสรรค์นวัตกรรม
  3. เป็นองค์กรที่มีการวัดวัดประสิทธิภาพการดำเนินการที่ชัดเจน มีการฝึกอบรม  
 พนักงานเพื่อให้มีสมรรถนะในการทำงานของพวกเขาและการช่วยให้พนักงานสามารถทำงาน  
 ร่วมกัน ได้เป็นอย่างดี
  4. สมาชิกทุกคนในองค์กรจะต้องปฏิบัติตามมาตรฐานทางจริยธรรมขั้นสูงทั่วทั้งองค์กร  
 ในขณะที่ HPO Center (2016) กล่าวว่า ปัจจัยสำคัญที่จะนำพาองค์กรไปสู่องค์กร  
 สมรรถนะสูง (High performance organization) ได้ นั้น จะต้องประกอบไปด้วยปัจจัยหลัก ๆ  
 5 ปัจจัย ดังต่อไปนี้
1. จะต้องมีการบริหารจัดการองค์กรที่มีคุณภาพมากเพียงพอ
  2. จะต้องมีการเปิดเผย โปร่งใส และมีการปรับตัวในการปฏิบัติอยู่เสมอ
  3. จะต้องมีการปรับตัวขององค์กรในระยะยาว
  4. จะต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา และมีการการเปลี่ยนแปลง  
 อยู่เสมอ
  5. จะต้องมีพนักงานหรือสมาชิกในองค์กรที่มีคุณภาพ

Bhalla et al. (2011) กล่าวว่า องค์กรสมรรถนะสูง (High performance organization) จะต้องมุ่งเน้นในเรื่องดังต่อไปนี้

1. มีความเป็นผู้นำที่สอดคล้องและมีประสิทธิภาพในเชิงลึกภายในองค์กร
2. โครงสร้างองค์กรเป็นแบบลีนและสะท้อนให้เห็นถึงการมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์ขององค์กร
3. องค์กรที่มีประสิทธิภาพให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ในการดึงดูดและรักษานักบุคคลที่มีความสามารถในทางธุรกิจไว้กับองค์กร
4. การบริหารการเปลี่ยนแปลง องค์กรสามารถขับเคลื่อนไป รวมถึงสามารถรักษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างมากมายและปรับตัวได้
5. วัฒนธรรมและการมีส่วนร่วม วัฒนธรรมองค์กรมีบทบาทสำคัญในการช่วยให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ พนักงานทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมในการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายขององค์กรร่วมกัน

Kaiser Associates (2016) ให้ความเห็นว่า รูปแบบขององค์กรสมรรถนะสูง (High performance organization) สามารถอธิบายได้ดังนี้



ภาพที่ 2-5 รูปแบบขององค์กรสมรรถนะสูง (High performance organization) ตามแนวคิดของ Kaiser Associates (2016)



จากรูปแบบขององค์กรสมรรถนะสูง (High performance organization) ในภาพที่ 2-5 พบว่า รูปแบบขององค์กรสมรรถนะสูง (High performance organization) ประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ๆ ดังนี้

1. ด้านโครงสร้างองค์กร จะต้องมีการออกแบบองค์กรให้มีการกระจายอำนาจที่ดี กำหนดบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของสมาชิกในองค์กรอย่างชัดเจน
2. ด้านกระบวนการ จะต้องมีการกำหนดขั้นตอนการทำงานอย่างชัดเจน เป็นขั้นเป็นตอน และใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการ
3. ด้านวัฒนธรรมองค์กร จะต้องมีการสร้างคุณค่ารวมถึงเอกลักษณ์และพฤติกรรมองค์กรโดยรวม
4. ด้านสมาชิกในองค์กร สมาชิกในองค์กรจะต้องมีพรสวรรค์ มีความรู้ ทักษะและความสามารถ โดยที่องค์กรจะต้องมีการสร้างแรงจูงใจโดยการให้รางวัลตอบแทน

ICMA Center (2016) มองว่า องค์กรสมรรถนะสูง (High performance organization) สักยภาพควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำควรเกิดขึ้นกับบุคคลทุกคนในทุกระดับขององค์กร
2. ระบบ กระบวนการและโครงสร้างที่ถูกต้อง สามารถนำไปสู่องค์กรสมรรถนะสูงได้
3. การดูแลเอาใจใส่และการมีส่วนร่วมของทุกคน สามารถนำไปสู่องค์กรสมรรถนะสูงได้ ทั้งในฐานะส่วนตัว ทีมงานและองค์กร
4. องค์กรจำเป็นต้องบ่งชี้ถึงวิสัยทัศน์ และคุณค่าขององค์กรเพื่อนำไปสู่การบรรลุผลการดำเนินงานที่สูงขึ้น
5. ทุกองค์กรต้องให้เวลากับการทำงานเกี่ยวกับความเป็นผู้นำอย่างเพียงพอ

Parks (2015) กล่าวว่า องค์กรสมรรถนะสูง (High performance organization) ควรมีลักษณะและองค์ประกอบ ดังนี้

1. HPOs ไม่ใช่แค่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าแค่ในปัจจุบันเท่านั้น แต่ต้องสามารถที่จะส่งมอบสินค้าและบริการที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ด้วย
2. มีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ดีในการวางแผนการบริหารจัดการองค์กร
3. มีภาวะผู้นำและการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย
4. การมีความมุ่งมั่นในการทำงานและสมรรถนะของพนักงาน
5. มีการวัดประสิทธิภาพการทำงานที่ดีและมีมาตรฐาน
6. มีการเปลี่ยนแปลงการบริหารและวิธีปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพมากกว่า

7. ผลลัพธ์ที่สำคัญของกรอบแนวคิดแบบองค์กรสมรรถนะสูง (High performance organization) คุ้ได้จากความยอดเยี่ยมในด้านการเพิ่มแรงจูงใจและสามารถบอกถึงผลแห่งความสำเร็จได้อย่างชัดเจน

2 <b>Vision strategic 7 planning</b>		<b>Leadership</b>
7 <b>Change management &amp; implementation</b>	1 <b>Customers</b>	3 <b>Employee commitment</b>
	6 <b>Performance measure</b>	5 <b>Employee competence</b>

ภาพที่ 2-6 รูปแบบขององค์กรสมรรถนะสูง (High performance organization) ตามแนวคิดของ Parks (2015)

### ประโยชน์ขององค์กรสมรรถนะสูง (High performance organization)

Parks (2015) กล่าวว่า การก้าวไปสู่รูปแบบขององค์กรสมรรถนะสูง (High performance organization) มีประโยชน์กับองค์กร ดังต่อไปนี้

1. องค์กรสามารถรักษาไว้ซึ่งชื่อเสียงและคุณค่าความยอดเยี่ยมขององค์กรไว้อยู่เสมอ
2. พนักงานมีแรงขับเคลื่อนในการทำงาน มีความมุ่งมั่นด้วยตัวพวกเขาเองเพื่อองค์กร
3. ลูกค้านำพาลูกค้าใหม่มาสู่องค์กร
4. ลูกค้ามีความพึงพอใจต่อองค์กรและนำธุรกิจใหม่ ๆ มาสู่องค์กร
5. องค์กรมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการวางแผนการบริหาร การจัดการงบประมาณและการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ

6. คุณค่าที่สำคัญจะช่วยขับเคลื่อนบรรทัดฐานด้านพฤติกรรมและสังคมขององค์กร เพื่อก้าวไปสู่วัฒนธรรมองค์กรอย่างที่ต้องการ

7. องค์กรมีชื่อเสียงของและสถานะทางการเงินที่มั่นคงและมีความยั่งยืน

ตารางที่ 2-7 สรุปแนวคิดขององค์กรสมรรถนะสูง (High performance organization)

นักวิชาการ	แนวคิดและหลักการ
Buytendijk (2006), Blanchard (2007), Pettigrew and Whipp (1991), Collins (2001)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลง</li> <li>2. สามารถรับมือกับแรงกดดันต่าง ๆ จากภายในและภายนอกองค์กรได้ดี</li> <li>3. องค์กรแห่งนวัตกรรม</li> <li>4. มีวัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวยึดเหนี่ยวทำให้พนักงานมีค่านิยมร่วมกัน</li> <li>5. พนักงานและผู้บริหารทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี มีความผูกพันกัน มีเป้าหมายในการทำงานอย่างเดียวกัน</li> <li>6. มีการเคลื่อนไหวของข้อมูลในองค์กร</li> <li>7. มีความพึงพอใจและมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จสูง</li> <li>8. สามารถทำงานได้ตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ</li> </ol>
Buytendijk (2006), Linder and Brooks (2004), Jupp and Younger (2004), Kaplan and Norton (2001)	<ol style="list-style-type: none"> <li>มิติที่ 1 การนำองค์กร</li> <li>มิติที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์</li> <li>มิติที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>มิติที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้</li> <li>มิติที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล</li> <li>มิติที่ 6 การจัดการกระบวนการ</li> <li>มิติที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ</li> </ol>

ตารางที่ 2-7 (ต่อ)

นักวิชาการ	แนวคิดและหลักการ
Kim and Bang (2013)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การให้อำนาจกับพนักงานหรือสมาชิกในองค์กร</li> <li>2. สร้างความชัดเจน ชัดแจ้งและให้ความสำคัญกับสิ่งที่มีคุณค่าในองค์กร</li> <li>3. วัฒนธรรมการขับเคลื่อนที่มีประสิทธิภาพ</li> <li>4. โปร่งใสอย่างเปิดเผยและสร้างความไว้วางใจ</li> <li>5. สร้างความเป็นเอกถึษณ์ร่วมกันและใส่ใจความรู้สึกของชุมชน</li> <li>6. วัฒนธรรมการปรับตัวเพื่อให้บรรลุความสำเร็จในระยะยาว</li> </ol>
Overholt et al. (2006)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การมุ่งเน้นด้านกลยุทธ์ขององค์กร</li> <li>2. การมุ่งเน้นด้านลูกค้า</li> <li>3. การมุ่งเน้นด้านภาวะความเป็นผู้นำ</li> <li>4. การมุ่งเน้นด้านกระบวนการและโครงสร้าง</li> <li>5. การมีค่านิยมและการมองโลกในแง่ดี มีจริยธรรม</li> </ol>
American Management Association (2016)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้นำองค์กรจะต้องมีความชัดเจน เป็นธรรมและมีพรสวรรค์</li> <li>2. ตอบสนองความท้าทายใหม่และมุ่งมั่นที่จะสร้างสรรค์นวัตกรรม</li> <li>3. เป็นองค์กรที่มีการวัดวัดประสิทธิภาพการดำเนินการที่ชัดเจน</li> <li>4. มีการฝึกอบรมพนักงานเพื่อให้มีสมรรถนะในการทำงาน</li> <li>5. สมาชิกทุกคนปฏิบัติตามมาตรฐานทางจริยธรรมขั้นสูง</li> </ol>
HPO Center (2016)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีการบริหารจัดการองค์กรที่มีคุณภาพมากเพียงพอ</li> <li>2. มีการเปิดเผย โปร่งใส และมีการปรับตัวในการปฏิบัติอยู่เสมอ</li> <li>3. จะต้องมีการปรับตัวขององค์กรในระยะยาว</li> <li>4. มีการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา</li> <li>5. มีพนักงานหรือสมาชิกในองค์กรที่มีคุณภาพ</li> </ol>

## ตารางที่ 2-7 (ต่อ)

นักวิชาการ	แนวคิดและหลักการ
Bhalla et al. (2011)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีความเป็นผู้นำที่สอดคล้องและมีประสิทธิภาพ</li> <li>2. มุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์</li> <li>3. คึงคูดและรักษาบุคคลที่มีความสามารถในทางธุรกิจไว้กับองค์กร</li> <li>4. การบริหารการเปลี่ยนแปลง</li> <li>5. วัฒนธรรมและการมีส่วนร่วม</li> </ol>
Kaiser Associates (2016)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ออกแบบองค์กรให้มีการกระจายอำนาจ</li> <li>2. กำหนดขั้นตอนการทำงานอย่างชัดเจน</li> <li>3. สร้างคุณค่ารวมถึงเอกลักษณ์และพฤติกรรมองค์กรโดยรวม</li> <li>4. สมาชิกในองค์กรจะต้องมีพรสวรรค์ มีความรู้ ทักษะและความสามารถ</li> </ol>
ICMA Center (2016)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ภาวะผู้นำควรเกิดขึ้นกับบุคคลทุกคนในทุกระดับขององค์กร</li> <li>2. มีระบบ กระบวนการและ โครงสร้างที่ถูกต้อง</li> <li>3. การดูแลเอาใจใส่และการมีส่วนร่วมของทุกคน</li> <li>4. บ่งชี้ถึงวิสัยทัศน์ และคุณค่าขององค์กร</li> <li>5. ให้เวลากับการทำงานเกี่ยวกับความเป็นผู้นำอย่างเพียงพอ</li> </ol>
Parks (2015)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สามารถที่จะส่งมอบสินค้าและบริการที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้</li> <li>2. มีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ดีในการวางแผนบริหารจัดการองค์กร</li> <li>3. มีภาวะผู้นำและการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย</li> <li>4. การมีความมุ่งมั่นในการทำงานและสมรรถนะของพนักงาน</li> <li>5. มีการวัดประสิทธิภาพการทำงานที่ดีและมีมาตรฐาน</li> <li>6. มีการเปลี่ยนแปลงการบริหารและวิธีปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพมากกว่า</li> <li>7. การเพิ่มแรงจูงใจและสามารถบอกถึงผลแห่งความสำเร็จได้อย่างชัดเจน</li> </ol>

ตารางที่ 2-8 ถึงเคราะห์แนวคิดขององค์กรสมรรถนะสูง (High performance organization)

แนวคิด HPO ของนักวิชาการ	1. มีขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลง	2. สามารถรับมือกับแรงกดดันต่าง ๆ จากภายในและภายนอกองค์กรได้ดี	3. องค์การแห่งนวัตกรรม	4. มีวัฒนธรรมองค์การเป็นที่ยึดเหนี่ยวทำให้พนักงานมีค่านิยมร่วมกัน	5. พนักงานและผู้บริหารมีคุณภาพ	6. มีการเลื่อนไหลของข้อมูลในองค์กร	7. มีความพึงพอใจและมีความมุ่งมั่นต่อความดีที่สูง	8. สามารถทำงานได้ตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ	9. การนำพาองค์กร และความเป็นผู้นำ	10. การวางแผนกลยุทธ์	11. การให้ความสำคัญกับผู้ให้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	12. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ และการประเมินผล	13. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	14. การจัดการกระบวนการ	15. ผลลัพธ์การดำเนินการ	16. การกระจายอำนาจให้กับพนักงานหรือสมาชิกในองค์กร	17. สร้างความชัดเจน เข้มแข็งและให้ความสำคัญกับสิ่งที่มีความสำคัญในองค์กร	18. วัฒนธรรมการขับเคลื่อนที่มีประสิทธิภาพ	19. ไม่รังเกียจเปิดกว้างและสร้างความไว้วางใจ มีจริยธรรม	20. สร้างความเป็นเอกฉันท์ร่วมกันและใส่ใจความรู้สึกของชุมชน
Buytendijk (2006)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
Blanchard (2007)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓												
Pettigrew and Whipp (1991)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓												
Collins (2001)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓												
Linder and Brooks (2004)									✓	✓	✓	✓	✓	✓						
Jupp and Younger (2004)									✓	✓	✓	✓	✓	✓						

ตารางที่ 2-8 (ต่อ)

แนวคิด HPO ของนักวิชาการ	1. มีขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลง	2. สามารถรับมือกับแรงกดดันต่าง ๆ จากภายในและภายนอกองค์กรได้ดี	3. องค์การแห่งนวัตกรรม	4. มีวัฒนธรรมองค์การเป็นที่ยึดเหนี่ยวทำให้พนักงานมีค่านิยมร่วมกัน	5. พนักงานและผู้บริหารมีคุณภาพ	6. มีการเลื่อนไหลของข้อมูลในองค์กร	7. มีความพึงพอใจและมีความมุ่งมั่นต่อความดีที่สูง	8. สามารถทำงานได้ตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ	9. การนำพาองค์กร และความเป็นผู้นำ	10. การวางแผนกลยุทธ์	11. การให้ความสำคัญกับผู้ให้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	12. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ และการประเมินผล	13. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	14. การจัดการกระบวนการ	15. ผลลัพธ์การดำเนินการ	16. การกระจายอำนาจให้กับพนักงานหรือสมาชิกในองค์กร	17. สร้างความชัดเจน เข้มแข็งและให้ความสำคัญกับสิ่งที่มีความสำคัญในองค์กร	18. วัฒนธรรมการขับเคลื่อนที่มีประสิทธิภาพ	19. ไปรุ่งได้อย่างเปิดกว้างและสร้างความไว้วางใจ มีจริยธรรม	20. สร้างความเป็นเอกลักษณ์ร่วมกันและใส่ใจความรู้สึกของชุมชน
Kaplan and Norton (2001)								✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
Kim and Bang (2013)																✓	✓	✓	✓	✓
Overholt et al. (2006)								✓	✓	✓			✓						✓	
American Management Association (2016)		✓					✓	✓			✓	✓					✓	✓	✓	

ตารางที่ 2-8 (ต่อ)

แนวคิด HPO ของนักวิชาการ	1. มีขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลง	2. สามารถรับมือกับแรงกดดันต่าง ๆ จากภายในและภายนอกองค์กรได้ดี	3. องค์การแห่งนวัตกรรม	4. มีวัฒนธรรมองค์การเป็นที่ยึดเหนี่ยวทำให้พนักงานมีค่านิยมร่วมกัน	5. พนักงานและผู้บริหารมีคุณภาพ	6. มีการเลื่อนไหลของข้อมูลในองค์กร	7. มีความพึงพอใจและมีความมุ่งมั่นต่อความดีที่สูง	8. สามารถทำงานได้ตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ	9. การนำพาองค์กร และความเป็นผู้นำ	10. การวางแผนกลยุทธ์	11. การให้ความสำคัญต่อกับผู้ให้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	12. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ และการประเมินผล	13. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	14. การจัดการกระบวนการ	15. ผลลัพธ์การดำเนินงาน	16. การกระจายอำนาจให้กับพนักงานหรือสมาชิกในองค์กร	17. สร้างความชัดเจน เข้มแข็งและให้ความสำคัญกับค่านิยมค่านิยมองค์กร	18. วัฒนธรรมการขับเคลื่อนที่มีประสิทธิภาพ	19. ไม่รังเกียจเปิดกว้างและสร้างความไว้วางใจ มีจริยธรรม	20. สร้างความเป็นเอกลักษณ์ร่วมกันและใส่ใจความรู้สึกร่วมกัน
HPO Center (2016)	✓											✓	✓					✓		
Bhalla et al. (2011)	✓			✓				✓	✓	✓		✓							✓	
Kaiser Associates (2016)				✓	✓							✓	✓		✓		✓		✓	
ICMA Center (2016)				✓				✓		✓			✓						✓	
Parks (2015)	✓				✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓					✓			
ความถี่	7	4	5	7	6	4	6	4	9	7	8	6	9	8	4	2	3	2	4	4
ลำดับที่	3	6	5	3	4	6	4	6	1	3	2	4	1	2	6	8	7	8	6	6



จากแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูง (High performance organization) จากนักวิชาการหลายคน ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า องค์กรสมรรถนะสูง (High performance organization) เป็นองค์กรที่มีผู้บริหารมีความเป็นผู้นำและนำพาองค์กรไปสู่จุดหมายได้ พร้อมทั้งการมุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรบุคคล รวมถึงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายและการจัดการกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ มีการวางแผนกลยุทธ์ที่ดี มีแผนงานรองรับกับสถานะต่าง ๆ อย่างชัดเจน ทำให้มีขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลงสูง มีวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นตัวยึดเหนี่ยวทำให้พนักงานมีค่านิยมร่วมกัน มีการวัด การวิเคราะห์ การจัดการความรู้และการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยให้พนักงานและผู้บริหารมีคุณภาพสูงมีความพึงพอใจและมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จสูง เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม สามารถทำงานได้ตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้สามารถปฏิบัติการกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพตรงตามเวลาและคุณภาพของผลงานดีเยี่ยมเป็นที่ยอมรับ และรับมือกับแรงกดดันต่าง ๆ จากภายในและภายนอกองค์กรได้ดี มีการส่งผ่านข้อมูลเคลื่อนไหวของข้อมูลในองค์กร มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการทำงานจากรอบด้านทุกมุมมอง ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะส่งผลให้องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

## แนวคิดเกี่ยวกับการกระจายอำนาจในองค์กร (Organization's empowerment)

### 1. ความหมาย

ปัจจุบัน องค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง Moller (2012) กล่าวว่า องค์กรไม่สามารถจะเสียเวลาไปกับการทะเลาะหรือความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ทับซ้อนระหว่างแผนก การกระจายอำนาจนั้นจะเป็นการให้โอกาสและสนับสนุนบุคคลากรเพื่อให้เขาเหล่านั้นพัฒนาตนเองเพื่อให้มีศักยภาพสูงสุด (Anonymous) ถ้าองค์กรไม่สามารถที่จะพัฒนาบุคคลากร สร้างความท้าทายและรักษาบุคคลากรที่มีคุณภาพไว้ จะไม่สามารถก้าวไปสู่การเป็นองค์กรชั้นนำในศตวรรษที่ 21 ได้ การกระจายอำนาจในองค์กร จะเป็นแรงผลักดันที่เป็นหลักในการดำเนินองค์กรธุรกิจยุคใหม่ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับลักษณะการกระจายอำนาจ 3 อย่าง คือ 1) ส่วนบุคคล ส่วนการจัดการ/บริหาร และระดับองค์กร 2) โฟกัสของแต่ละบุคคลด้านชีวิต และความรับผิดชอบ และ 3) ความมุ่งมั่นของแต่ละบุคคลที่จะรับผิดชอบต่อการกระทำของตนเอง

จากการทบทวนแนวคิดเกี่ยวกับการกระจายอำนาจ หรือ Empowerment ของนักวิชาการที่หลากหลาย ผู้วิจัยสามารถสรุปความหมายจากแนวคิดของนักวิชาการแต่ละท่านได้ ดังนี้

ตารางที่ 2-9 สรุปความหมายของการกระจายอำนาจจากนักวิชาการ

นักวิชาการ	แนวคิดและหลักการ
Hersey, Blanchard and Johnson (2001), Ronald (2000)	กล่าวว่า การกระจายอำนาจ หรือ Empowerment เป็นการทำให้บุคคลที่ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจภายใน (Intrinsic motivation) รวมทั้ง ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเองว่ามีความสามารถเพียงพอ (Self-efficacy) ที่จะทำงานนั้นสำเร็จ ให้เกิดขึ้นในตัวของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นผลที่มาจาก การปรับปรุงพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้นำ การปรับคุณลักษณะของงานที่ทำ ตลอดจนการปรับโครงสร้างขององค์กร ทั้งนี้ในส่วนด้านตัวของผู้ปฏิบัติงานเองก็ต้องมีการปรับเปลี่ยนค่านิยม (Values) และระดับความต้องการเชิงจิตวิทยา
Oriokot (2012)	มองว่าเป็นการขยายตัวของอิสรภาพในทางเลือกและการกระทำของคน
Lincoln (2012)	มองว่า เป็นการทำให้คนมีความมั่นใจ มีการศึกษาและเป็นได้อย่างที่ควรจะเป็น
Arulanantham (2012)	กล่าวว่า เป็นการใช้ประโยชน์จากทักษะ ความรู้และความเชื่อมั่นของคน
Page and Czuba (1999)	กล่าวว่า เป็นกระบวนการทางสังคมที่หลากหลายมิติ ซึ่งช่วยให้คนสามารถควบคุมชีวิตของตัวเองได้ มันเป็นกระบวนการที่ส่งเสริมการใช้พลังในตัวของแต่ละคนในการใช้ชีวิตและในสังคมของพวกเขา โดยให้ความสำคัญกับการกำหนดชีวิตของพวกเขาเองเป็นหลัก
Henderson (2012)	มองว่าเป็นความสัมพันธ์ระหว่างเสรีภาพเสรีภาพในการแสดงออกและการมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกัน
Saguillo (2012)	มองว่าเป็นการเคารพในสิทธิมนุษยชนของบุคคลในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจชีวิตของพวกเขา
Majumder (2012)	มองว่า เป็นเรื่องของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีโอกาที่เท่าเทียมกัน การมีเสรีภาพทางเศรษฐกิจและสิทธิการแสดงความคิดเห็น รวมไปถึงการเข้าถึงทรัพยากรการผลิตต่าง ๆ

ตารางที่ 2-9 (ต่อ)

นักวิชาการ	แนวคิดและหลักการ
Rappaport (1987)	กล่าวว่า การกระจายอำนาจ หรือ Empowerment เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอำนาจ ซึ่งในความหมายเดิมเป็นการกล่าวถึงด้านการมอบอำนาจทางกฎหมาย กล่าวคือ เป็นการมอบอำนาจหรือได้รับอนุญาตให้ทำหน้าที่เพื่อบรรลุเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงบางส่วนหรือบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้
Pilgrim (2012)	มองว่าเป็นการกำหนดชะตาชีวิตของบุคคลแต่ละคนด้วยตัวเอง
LaRue (2012)	คิดว่าเป็นการรับรู้และเชื่อมั่นว่าจะสามารถควบคุมชะตาชีวิตตัวเองได้โดยสมบูรณ์
Horowitz (2012)	กล่าวว่า เป็นเรื่องของกรณีที่มีเสียงของแต่ละบุคคลที่จะตัดสินใจในเรื่องส่วนตัวของเขาและเรื่องทางสังคม
Boone (2012)	มองว่า เป็นเรื่องที่จะช่วยสนับสนุนให้คนสามารถบรรลุเป้าหมายได้ด้วยตัวเองซึ่งจะช่วยให้ชีวิตดีขึ้น
Rodrigo (2012)	เชื่อว่า มันคือการที่บุคคลหรือชุมชนมีอำนาจและสามารถในการใช้อำนาจในทางที่สร้างสรรค์เพื่อเพิ่มคุณภาพชีวิตตนเองชุมชนและโลกนี้
Staples (1990)	มองว่า เป็นการควบคุมการดำเนินชีวิตของตนเอง โดยตัวเองหรือด้วยความช่วยเหลือของคนอื่น ซึ่งเกี่ยวข้องกับกระบวนการและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น
Pinderhughes (1983)	มองว่า เป็นระดับความสามารถในการตัดสินใจที่จะบรรลุเป้าหมาย ซึ่งเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของแต่ละคนและระดับของอิทธิพลในการควบคุมดูแลชีวิตของพวกเขาเอง
Kieffer (1984)	เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลและสิ่งแวดล้อม ในแง่ของการเปลี่ยนแปลงความรู้สึกรจากการมีความเป็นตัวของตัวเองน้อยไปสู่การได้รับการยอมรับในฐานะที่เป็นพลเมืองที่มีความสามารถกล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม

ตารางที่ 2-9 (ต่อ)

นักวิชาการ	แนวคิดและหลักการ
Khalkho (2012)	มองว่า เป็นการบูรณาการของคนในสังคม ทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง โดยไม่คำนึงถึงสภาพเศรษฐกิจของพวกเขาและความพิการทางร่างกาย
Parsons (1991)	มองว่า การกระจายอำนาจ หรือ Empowerment เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอก กระบวนการภายใน คือ ความรู้สึกของบุคคลหรือความเชื่อในตัวบุคคล ความสามารถในการตัดสินใจและการแก้ปัญหาของพวกเขาเอง การเปลี่ยนแปลงภายนอก เป็นการแสดงความสามารถในการทำหน้าที่และใช้ความรู้ในทางปฏิบัติ ข้อมูล ทักษะ ความสามารถและทรัพยากรใหม่อื่น ๆ ในกระบวนการ
Penland (2012)	มองว่า เป็นการทำให้คนหรือกลุ่มคนแข็งแกร่งและมีความรู้ที่จะเอาชนะอุปสรรคที่พวกเขาเผชิญได้
Schadt (2012)	ให้ความเห็นว่า เป็นการบรรลุถึงผลทางการเมือง สังคมและความเท่าเทียมกันทางเศรษฐกิจ
Gruber and Trickett (1987)	มองว่า กระบวนการเปลี่ยนแปลงภายในนั้นเกี่ยวข้องกับการเพิ่มขีดความสามารถทางด้านจิตใจที่เกิดขึ้นในระดับของจิตสำนึกของบุคคลและความรู้สึก ในขณะที่การเปลี่ยนแปลงภายนอก เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงซึ่งจะช่วยให้บุคคลมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีผลต่อชีวิตของเขาเอง
Begum (2012)	มองว่า เป็นเสริมสร้างคนให้มีทักษะพื้นฐานในการดำรงชีวิตผ่านการศึกษา การฝึกอบรมให้มีทักษะในการทำมาหากินและดำรงชีพได้
Rotter (1966), Levenson (1981)	มองว่า กระบวนการเปลี่ยนแปลงภายใน เป็นการเสริมแรงด้วยตัวเองโดยการสร้างแรงจูงใจภายใน ซึ่งความสำเร็จจะมีมากขึ้นภายใต้การควบคุมของเขาเอง ในขณะที่การควบคุมภายนอกนั้น คนภายนอกจะรับรู้ว่าจะเสริมที่เกิดขึ้นนั้นอยู่นอกเหนือการควบคุมขึ้นอยู่กับโอกาส โชคชะตา หรือแรงหนุนจากคนอื่น ๆ
Thorfinnson (2012)	กล่าวว่า เป็นเรื่องของความมีอิสระทางเศรษฐกิจ การมีสิทธิมีเสียงและการควบคุมชะตาชีวิตของตนเอง

ตารางที่ 2-9 (ต่อ)

นักวิชาการ	แนวคิดและหลักการ
Tarantula (2012)	มองว่า การกระจายอำนาจ หรือ Empowerment เป็นการทำให้บุคคลกลายเป็นผู้ที่มีอำนาจ มีความสามารถที่จะควบคุมของชีวิตและโชคชะตาของพวกเขาเอง
Beric (2012)	ได้ให้ความหมายของการกระจายอำนาจ หรือ Empowerment ว่าเป็นกระบวนการและผลลัพธ์ เป็นกระบวนการที่คนสามารถใช้ความรู้และทักษะช่วยในการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับชีวิตของพวกเขา ผลลัพธ์คือการรับรู้ถึงเวลาที่จะต้องยืนขึ้นในการทำเพื่อตัวเองหรือเพื่อคนอื่น
Simona (2012)	กล่าวว่า มองว่าเป็นเรื่องของความสามารถในการแสดงบทบาทของตนทั้งโดยส่วนตัวและทางสังคม
Romagna (2012)	กล่าวว่า เป็นเรื่องของการปรกครองและกำหนดชีวิตของตนเองในชุมชน
Daka (2012)	กล่าวว่าเป็นกระบวนการในการเพิ่มความสามารถส่วนบุคคลหรือกลุ่มในการเพิ่มทางเลือกแล้วเปลี่ยนแปลงทางเลือกเหล่านั้นไปสู่การปฏิบัติตามความต้องการ
Anne (2012)	มองใน 2 ประเด็น คือ การพัฒนาสมรรถนะและความสามารถของแต่ละคน และการพัฒนาหรือได้รับปัจจัยพื้นฐานสำหรับแต่ละบุคคล

จากข้อมูลที่ได้ในตารางที่ 2-9 ผู้วิจัยจึงได้ทำการสังเคราะห์เพื่อรวบรวมประเด็นสำคัญที่สอดคล้องของนักวิชาการแต่ละคน เพื่อสรุปความหมายตามแนวคิดของผู้วิจัย ซึ่งสามารถสรุปการสังเคราะห์ได้ดังนี้

ตารางที่ 2-10 สังเคราะห์ความหมายของการกระจายอำนาจจากนักวิชาการ

ความหมายของการกระจายอำนาจ	การสร้างแรงจูงใจและการเพิ่มขีดความสามารถ	ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง	มีอิสรภาพในการตัดสินใจและการกระทำ	การควบคุมและกำหนดชีวิตของตัวเองได้	การมีส่วนร่วมและความเท่าเทียมทางสังคม	การเคารพในสิทธิมนุษยชนและมีสิทธิเสียง	อนุญาตให้ใช้ความรู้ ทักษะ เพื่อบรรลุเป้าหมาย
Hersey et al. (2001), Ronald (2000)	✓	✓					
Gruber and Trickett (1987)	✓	✓	✓	✓			
Rotter (1966), Levenson (1981)	✓			✓			
Oriokot (2012)			✓				
Arulanantham (2012)		✓					
Page and Czuba (1999)				✓			
Lincoln (2012)		✓					
Henderson (2012)			✓		✓		
Saguillo (2012)				✓	✓	✓	
Rappaport (1987)							✓
Pilgrim (2012)				✓			
Majumder (2012)			✓		✓		
LaRue (2012)		✓		✓			
Horowitz (2012)			✓			✓	
Boone (2012)							✓
Staples (1990)				✓			

ตารางที่ 2-10 (ต่อ)

ความหมายของ การกระจายอำนาจ	การสร้างแรงจูงใจและการเพิ่ม ขีดความสามารถ	ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง	มีอิสรภาพในการตัดสินใจและ การกระทำ	การควบคุมและกำหนดชีวิต ของตัวเองได้	การมีส่วนร่วมและความเท่าเทียม ทางสังคม	การเคารพในสิทธิมนุษยชน และมีสิทธิเสีย	อนุญาตให้ใช้ความรู้ ทักษะ เพื่อบรรลุเป้าหมาย
Pinderhughes (1983)			✓	✓			✓
Kieffer (1984)		✓	✓				
Parsons (1991)		✓	✓				✓
Penland (2012)		✓					✓
Schadt (2012)					✓		
Khalkho (2012)					✓		
Begum (2012)	✓						
Rodrigo (2012)	✓						
Thorfinnson (2012)			✓	✓		✓	
Beric (2012)	✓						✓
Tarantula (2012)	✓			✓			
Simona (2012)							✓
Romagna (2012)				✓			
Daka (2012)	✓		✓				
Anne (2012)	✓						
<b>ความถี่</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>7</b>
<b>ลำดับ</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>5</b>

จากการสังเคราะห์ความเห็นของนักวิชาการในตารางที่ 2-10 ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การกระจายอำนาจ หรือ Empowerment เป็นการควบคุมและกำหนดชีวิตของตัวเองได้ มีอิสรภาพ ในการตัดสินใจและการกระทำใด ๆ ซึ่งจะเป็นการสร้างแรงจูงใจและการเพิ่มขีดความสามารถ

โดยการทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง ที่สำคัญกว่านั้นคือ สามารถใช้ความรู้ ความสามารถและทักษะในการบรรลุเป้าหมายได้ ซึ่งจะทำให้เกิดการมีส่วนร่วมและความเท่าเทียมทางสังคม และการเคารพในสิทธิมนุษยชนของผู้อื่นและมีสิทธิมีเสียงทางสังคม ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีเชิงจิตวิทยาเชื่อว่า การมอบอำนาจตัดสินใจหรือ Empowerment จะเกิดขึ้นได้นั้นต้องอาศัยปัจจัยต่อไปนี้เป็นต้น คือ ต้องสร้างความรู้สึกว่างานที่ทำนั้นมีความหมาย (Meaning) กล่าวคือ ทั้งเรื่องงานที่ทำตลอดจนผลที่เกิดขึ้นตามมาจากการทำงานนั้น จะต้องสอดคล้องกับค่านิยม (Values) และอุดมการณ์ (Ideals) ของบุคคลนั้น ให้ผู้ปฏิบัติสามารถที่จะตัดสินใจใด ๆ ได้เอง (Self-determination) รวมถึงการทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) ซึ่งหมายความว่าเมื่อผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นใจสูงว่า ตนมีขีดความสามารถมากพอที่จะทำงานนั้นสำเร็จด้วยดีและมีประสิทธิผลสูงแล้ว การตัดสินใจที่ดีต่าง ๆ ของผู้นั้นก็ย่อมตามมามากกว่านั้น จะต้องสร้างความเข้าใจแก่ผู้ปฏิบัติถึงผลกระทบเชิงบวกที่เกิดขึ้น (Impact) กล่าวคือ ต้องทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อและความเข้าใจถึงความสำคัญและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากงานของตน รวมทั้งจะเกิดผลกระทบต่อสถานะแวดล้อมในเร็วที่ติดตามมาด้วย เช่น การเป็นหมอสามารถช่วยชีวิตเพื่อนมนุษย์ได้ หรือการเป็นครูสามารถสร้างคนดีที่ช่วยทำให้สังคมน่าอยู่ขึ้น เป็นต้น

ตารางที่ 2-11 ปัจจัยเงื่อนไขที่เอื้อหรือไม่เอื้อต่อการกระจายอำนาจ (Empowerment)

ปัจจัย/เงื่อนไขที่สำคัญ (Conditions)	ภาวะที่ไม่เอื้ออำนาจ (Unfavorable)	ภาวะที่เอื้ออำนาจ (Favorable)
1. โครงสร้างองค์การ Organization structure	มีการรวมศูนย์อำนาจสูงและ มีความเป็นทางการมาก	มีการกระจายอำนาจสูงและ มีความเป็นทางการน้อย
2. กลยุทธ์การแข่งขัน Competitive strategies	ลดค่าใช้จ่าย ลดมาตรฐาน สินค้าหรืองานบริการลง	เน้นที่ลูกค้า แยกแยะสินค้า หรือบริการออกเป็น หลากหลายระดับ
3. การออกแบบรูปงานและ เทคโนโลยีที่ใช้ (Work designed and Technologies)	ลักษณะงานแบบง่าย ๆ หรือ งานผลิตที่ทำแบบซ้ำ ๆ และ ความจำเป็นต้องพึ่งเทคโนโลยี	งานมีความซับซ้อน และไม่ เป็นงานแบบประจำที่จำเจ ไม่จำเป็นต้องพึ่งพาเทคโนโลยี



ตารางที่ 2-11 (ต่อ)

ปัจจัย/เงื่อนไขที่สำคัญ (Conditions)	ภาวะที่ไม่เอื้ออำนวย (Unfavorable)	ภาวะที่เอื้ออำนวย (Favorable)
4. ระยะเวลาที่ต้องสัมพันธ์กับลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ	ใช้ช่วงเวลาสัมพันธ์กันระยะสั้น ระหว่างการซื้อขายสินค้า	ใช้ช่วงเวลาสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่องอยู่เป็นประจำในระยะยาว
5. ค่านิยมเด่นที่เป็นวัฒนธรรมขององค์กร Organizational culture	การยึดประสิทธิภาพการทำงาน - ให้มีข้อผิดพลาดน้อยที่สุด - ยึดต้องเชื่อถือได้	การยึดเรื่องความยืดหยุ่น - มีการเรียนรู้ตลอดเวลา - ยึดการมีส่วนร่วม
6. คุณลักษณะของพนักงาน Employee traits	มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ - เชื่อในอิทธิพลหรือเชื่อในความสามารถภายนอกตนเอง - ขาดวุฒิภาวะทางอารมณ์	มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง - เชื่อในอิทธิพลหรือความสามารถภายในตนเอง - มีวุฒิภาวะทางอารมณ์สูง
7. ความสามารถของพนักงาน Employee abilities	ไม่มีประสบการณ์ - ขาดทักษะฝีมือ	มีทักษะฝีมือและความรู้ ความสามารถสูงแบบมืออาชีพ
8. ลักษณะการจ้างพนักงาน	จ้างชั่วคราว เฉพาะกิจระยะสั้น	จ้างระยะยาว ต่อเนื่องเป็นประจำ
9. ความเป็นเจ้าของของพนักงานหรือการตอบแทนเมื่องานสำเร็จ	มีน้อยมากหรือแทบไม่มี	พนักงานมีโอกาสได้ถือหุ้น และร่วมเป็นเจ้าของกิจการด้วย
10. พนักงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร	ไม่มีเลย	ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนอย่างแข็งขันกิจกรรมต่าง ๆ
11. ความไวเนื้อเชื่อใจต่อกัน	ค่อนข้างต่ำ	ค่อนข้างสูง

## 2. ประโยชน์ของการกระจายอำนาจ (Empowerment)

การกระจายอำนาจ (Empowerment) เป็นอีกรูปแบบหนึ่งทางการบริหารซึ่งกำลังได้รับความสนใจ ด้วยเหตุที่การกระจายอำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้นก่อให้เกิดประโยชน์ในหลายระดับทั้งต่อบุคคล องค์กรและสังคม ดังนี้

1. ประโยชน์ต่อบุคคล กล่าวคือ เป็นการเพิ่มศักยภาพให้แก่ผู้ปฏิบัติงานให้เกิดความมั่นใจในความสำเร็จ เพิ่มความรู้สึกมีอำนาจในการควบคุมปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย และสามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรับผิดชอบ ต่อหน้าที่ของตนเอง มีความสุข มุ่งมั่นและทุ่มเทให้กับการทำงาน มีความพึงพอใจในงาน มีความผูกพันต่อองค์กร รวมทั้งยังประโยชน์ต่อผู้รับบริการจากองค์กร (Hersey et al., 2001; Ronald, 2000)

2. ประโยชน์ต่อองค์กร กล่าวคือ ทำให้เกิดการเพิ่มประสิทธิผล เพิ่มสมรรถภาพขององค์กร ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวได้รวดเร็ว ยืดหยุ่น มีประสิทธิภาพ มีการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม และสามารถพัฒนาผลงานและเพิ่มผลผลิต ก่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพ และรวมไปถึงเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรในที่สุด (Laschinger, Finegan & Shamine, 2001)

3. ประโยชน์ต่อสังคม เนื่องจากสังคมเป็นผู้รับผลจากการดำเนินงานขององค์กรไม่ว่าจะโดยทางตรงหรือทางอ้อม (Bennis & Goldsmith, 1994) ซึ่งการนำรูปแบบการกระจายอำนาจไปใช้ในองค์กรนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องมีความเข้าใจในหลักการและแนวความคิดพื้นฐานที่นำไปสู่การกระจายอำนาจเสียก่อน ด้วยเหตุที่การกระจายอำนาจต้องดำเนินการในระดับที่เหมาะสม ไม่มากเกินไปจนกว่าที่บุคคลจะรับได้ และไม่ใช่ว่าการมอบหมายความรับผิดชอบแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในขณะที่เขายังไม่พร้อม ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องแน่ใจว่า

การกระจายอำนาจนั้นเหมาะสมกับบุคลิกภาพของบุคคล (Kanter, 1983) การกระจายอำนาจมีแนวความคิดพื้นฐานมาจากมูลเหตุของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและกลไกของการจูงใจ (Lashley, 1997) กล่าวคือ ในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล บุคคลรวมกันเป็นหมู่คณะ เป็นองค์กรเพื่อการกระจายอำนาจการกระทำในสิ่งที่เกินกว่ากำลังบุคคลคนเดียวจะกระทำได้ จึงเกิดความสัมพันธ์ของการมีส่วนร่วมที่เป็นการกระจายอำนาจ และด้านกลไกของการจูงใจ กล่าวคือ บุคคลมีพลังอำนาจซึ่งเป็นพลังอำนาจด้านความสามารถซึ่งต้องการแสดงออกให้ปรากฏในทางใดทางหนึ่ง ความต้องการจะแสดงออกซึ่งความสามารถนี้เป็นแรงจูงใจจากภายในที่เป็นการกระจายอำนาจของบุคคล (McShane & Glinow, 2000; Muchinsky, 2000) นอกจากนี้ บุคคลยังต้องการพัฒนาศักยภาพ ปัญญา ทักษะความสามารถในการทำงานทุก ๆ ด้าน ต้องการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และต้องการตอบสนองในทางสร้างสรรค์ในอันที่จะทำงานให้เกิดประโยชน์ (Sergiovanni & Starratt, 1998) ซึ่งเท่ากับว่าบุคคลต่างต้องการเป็นผู้มีพลังอำนาจในการทำงาน หลักการพื้นฐานสำคัญ 2 ประการ ของการกระจายอำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กร คือ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่เป็นพลังความสามารถในการทำงาน รวมทั้งการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงออกซึ่งความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และพลังในการทำงาน โดย

มีแนวคิดหลักว่าการให้อำนาจบุคคลนั้นเป็นไปเพื่อให้มีการพัฒนาอำนาจที่แฝงอยู่ในตัวบุคคลซึ่งมีอยู่ในระดับหนึ่งแล้วให้เพิ่มมากขึ้นหรือทำให้บุคคลค้นพบพลังอำนาจที่ตนมีและใช้ประโยชน์ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย (Gutierrez, Parsons & Cox, 1998)

Block (1987), Howard (1998) และ Thomas and Velthouse (1990) กล่าวว่า นอกจากการ Empowerment จะก่อให้เกิดแรงจูงใจขึ้นภายในตัวผู้ปฏิบัติงานสูงขึ้นและทำให้ผู้นั้นเกิดความมั่นใจสูงถึงความสามารถของตนที่จะทำให้งานสำเร็จแล้ว ผลงานวิจัยยังค้นพบถึงข้อดีของการกระจายอำนาจอีกหลายประการ ได้แก่

1. ก่อให้เกิดความรักผูกพันต่องานสูงขึ้น
2. มีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ มากขึ้น ต่องานในบทบาทที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบ
3. มีความมั่นคงแน่วแน่มากขึ้นยามที่ต้องเผชิญกับอุปสรรคในการทำงานหรือเมื่องาน

เกิดภาวะชงก้นขึ้น

4. สามารถเกิดการคิดสิ่งใหม่ วิธีการใหม่ และต้องพยายามหาทางทำให้สำเร็จให้จงได้
5. มีระดับความพึงพอใจในงานสูงขึ้น
6. มีความผูกพันต่อองค์กรสูงขึ้น
7. มีจำนวนผู้ลาออกจากงานลดลง

อย่างไรก็ตาม การกระจายอำนาจ หรือ Empowerment ต่อผู้ปฏิบัติงานนั้น ก็พบว่ายังมีจุดอ่อนที่ควรคำนึงถึงเช่นกัน ได้แก่

1. สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายในการคัดเลือกบุคคลและให้การฝึกอบรม
2. ต้องสิ้นเปลืองแรงงานของบุคลากรประเภทที่มีความสามารถทำงานที่ต้องใช้ความรู้

สูงไปมากกว่าปกติ

3. คุณภาพของงานให้บริการขาดความสม่ำเสมอ
4. ถ้ามีพนักงานบางคนที่ตัดสินใจผิดพลาด หรือทิ้งงานกลางคันจะก่อให้เกิดความ

เสียหายด้านงบประมาณมาก

5. ลูกค้ายาจเกิดความรู้สึกว่าได้รับการปฏิบัติที่ไม่เสมอภาคและเท่าเทียมกัน
6. ผู้บริหารระดับกลางมักจะต่อต้าน เนื่องจากเชื่อว่าตนอาจสูญเสียอำนาจและถูกคุกคาม

จากการใช้แนวคิดดังกล่าว

7. อาจเกิดความขัดแย้งขึ้นได้ เนื่องจากบางครั้งพนักงานอยากได้รับอำนาจการตัดสินใจมากกว่าที่บริหารระดับสูงเต็มใจจะมอบให้ เป็นต้น

จากการทบทวนการกระจายอำนาจ (Empowerment) ของนักวิชาการดังที่กล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยมีความเห็นว่า อำนาจหน้าที่เป็นสิ่งที่มิได้อยู่ในตัวของผู้นำทุกคน เพื่อให้ผู้นำปฏิบัติหน้าที่ได้โดย

การใช้อำนาจและอำนาจหน้าที่ในการทำให้ผู้อื่นยอมรับและปฏิบัติตาม การใช้อำนาจหน้าที่ในทางที่ถูกต้องของผู้บังคับส่งเสริมให้ผู้รับได้รับการยอมรับนับถือ และสนับสนุนการทำงาน ผู้นำอาจมอบอำนาจบางส่วนให้ผู้ได้บังคับบัญชานำไปปฏิบัติ เพื่อเป็นการสร้างงานใหม่ให้สำเร็จมากขึ้นและลดภาระของผู้บังคับมากขึ้นทำให้ผู้นำใช้เวลาไปในการกำหนดแนวคิดที่เป็นประโยชน์และนำองค์กรไปสู่ความก้าวหน้าในที่สุด ซึ่งในการให้อำนาจจะต้องมีความเข้าใจ ถึงคำที่เกี่ยวข้อง ได้นำอำนาจหน้าที่ และอิทธิพล ความสัมพันธ์กันระหว่างการให้อำนาจด้านจิตใจ และการให้อำนาจด้านโครงสร้าง การให้อำนาจแก่บุคคล หรือกลุ่มการให้อำนาจภายใน หรือภายนอกองค์กร แผลง หรือฐานของอำนาจมีอะไรบ้าง และกลยุทธ์การใช้อำนาจ ให้มีอิทธิพลต่อผู้อื่น ซึ่งเมื่อประมวลเข้าแล้ว จะทำให้การให้อำนาจเกิดประโยชน์สูงสุดต่อบุคคลหรือองค์กร โดยสมบูรณ์ อย่างไรก็ตาม มีข้อควรคำนึงบางประการ ในการให้อำนาจดังนี้ คือ

1. คนบางคน หรือกลุ่มบางกลุ่ม อาจไม่ต้องการให้อำนาจ
2. การให้อำนาจ เป็นเพียงด้านหนึ่งของการบริหาร ซึ่งจะต้องมีการกำหนดขอบเขตที่จะให้คนมีอิสระ ในการกระทำเมื่อได้รับอำนาจบ้าง อาจต้องใช้การบังคับ ด้วยระเบียบวินัย แทนการให้อำนาจก็ได้
3. การให้อำนาจคนใดคนหนึ่ง หรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง อาจทำให้อำนาจ หรือความมีอิสระของผู้อื่น หรือกลุ่มอื่นถูกลดลง หรือถูกจำกัด

## แนวคิดเกี่ยวกับการกระจายอำนาจโดยใช้เทคโนโลยี (Technology-base empowerment)

### 1. ความหมาย

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547) กล่าวว่า เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารหรือไอซีที (Information and communication technology) คือ เทคโนโลยีที่เกี่ยวกับการนำระบบคอมพิวเตอร์ระบบสื่อสาร โทรคมนาคมและความรู้อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง มาผนวกเข้าด้วยกันเพื่อใช้ในการกระบวนการจัดหา จัดเก็บสร้างและเผยแพร่สารสนเทศในรูปแบบต่าง ๆ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศนั้นอาจกล่าวได้ว่าประกอบขึ้นจากเทคโนโลยีสองสาขาหลัก คือ เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสื่อสารโทรคมนาคม กล่าวได้ว่า เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เป็นปัจจัยสำคัญตัวหนึ่ง ที่เอื้อให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โดยเฉพาะอินเทอร์เน็ต และ อินทราเน็ตเป็นแรงผลักดันสำคัญที่ช่วยให้การแลกเปลี่ยนความรู้สามารถทำได้ง่ายขึ้น นอกจากนี้ระบบฐานข้อมูลที่ทันสมัยก็มีส่วนช่วยให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

## 2. ประเภทของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

สมชาย นำประเสริฐชัย (2549) ได้จำแนกเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่เกี่ยวข้องและมีบทบาทในการจัดการความรู้ในองค์กรออกเป็น 3 รูปแบบ คือ

1. เทคโนโลยีการสื่อสาร (Communication technology) ช่วยให้บุคลากรสามารถเข้าถึงความรู้ต่าง ๆ ได้ง่ายขึ้นสะดวกขึ้น รวมทั้ง สามารถติดต่อสื่อสารกับผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่าง ๆ ค้นหาข้อมูลสารสนเทศและความรู้ที่ต้องการได้ ผ่านทางเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเอ็กซ์ทราเน็ตหรืออินเทอร์เน็ต

2. เทคโนโลยีสนับสนุนการทำงานร่วมกัน (Collaboration technology) ช่วยให้สามารถประสานการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพลด อุปสรรคในเรื่องของระยะทางตัวอย่าง เช่น โปรแกรมกลุ่ม Groupware ต่าง ๆ หรือระบบ Screen sharing เป็นต้น

3. เทคโนโลยีในการจัดเก็บ (Storage technology) ช่วยในการจัดเก็บและจัดการความรู้ต่าง ๆ จะเห็นได้ว่าเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการจัดการความรู้ขององค์กรนั้น ประกอบด้วยเทคโนโลยีที่สามารถครอบคลุมกระบวนการต่าง ๆ ในการจัดการความรู้ได้มากที่สุดเท่าที่เป็นไปได้ ดังนั้น ไอซีทีจึงมีบทบาทสำคัญในเรื่องของการจัดการความรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งอินเทอร์เน็ตที่เป็นเทคโนโลยีที่เชื่อมคนทั่วโลกเข้าด้วยกัน ทำให้กระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge transfer) ทำได้ดียิ่งขึ้น อีกทั้ง ไอซีทียังช่วยให้การนำเสนอ สามารถเลือกได้หลายรูปแบบ เช่น ตัวอักษร รูปภาพ แอนิเมชันเสียง วิดีโอ ซึ่งช่วยให้ การเรียนรู้ทำได้ง่ายยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ไอซีทียังช่วยในการจัดเก็บและดูแลปรับปรุงความรู้และสารสนเทศต่าง ๆ (Knowledge storage and maintenance) อีกทั้ง ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการทำงานด้วย จึงนับได้ว่าไอซีทีเป็นเครื่องมือสนับสนุนและเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการจัดการความรู้

4. สังคมเครือข่าย (Social networking) ปัจจุบันเครื่องมือด้านเทคโนโลยีได้มีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว และ มีการปรับเปลี่ยนพัฒนาตามพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปของผู้บริโภค ปัจจุบันระบบสังคมเครือข่ายบนโลกออนไลน์กำลังเป็นที่นิยมอย่างสูง เนื่องจากการพัฒนาระบบอินเทอร์เน็ตที่ตอบสนองตรงต่อความต้องการของผู้บริโภค ดังนั้น การพัฒนาเครื่องมือสำหรับใช้ในการบริหารและจัดการระบบ องค์กรความรู้ภายในองค์กรถ้าสามารถนำเครื่องมือดังกล่าวมาดัดแปลง เพื่อให้เข้ากับพฤติกรรมของผู้ใช้ได้ ก็จะเป็นจุดแข็งอีกหนึ่งส่วนหลักการพื้นฐานของสังคมทั่วไป ที่จะทำให้สังคมนั้น ๆ น่ายู่ อยู่ได้นาน ๆ และขยายตัวได้ มีการเจริญเติบโตตามสมควร นั่นคือ พื้นฐานของการให้และรับ (Give & take) การแบ่งปัน (Sharing & contribution) เป็นหลักการพื้นฐานของจิตวิทยาด้านสังคม (Social psychology) และสามารถอธิบายได้ด้วยทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์ Peter Kollack ได้ให้กรอบจำกัดความเรื่องแรงจูงใจในการสร้างการสื่อสารแบบออนไลน์ 4 เหตุผล ดังนี้

4.1 Anticipated reciprocity การที่คน ๆ หนึ่งได้ให้ข้อมูลความรู้กับ Online community นั้นบ่อย ๆ มีแรงจูงใจมาจากการที่คน ๆ นั้นเองก็ต้องการจะได้รับข้อมูลความรู้อื่น ๆ กลับคืนมา เช่น นาย Roch มาโพสต์ข้อความตอบกระทู้บ่อย ๆ ใน tlcthai.com จนคนรู้จักมีความคุ้นเคยกัน ถ้ามีการถามกระทู้ใน tlcthai.com กระทู้ของนาย Roch จะมีคนมาโพสต์ตอบเร็วกว่ากระทู้ของคนอื่นที่เป็นคนแปลกหน้ามาโพสต์

4.2 Increased recognition ความต้องการมีชื่อเสียง และเป็นที่ยอมรับของคนใน Online community นั้น ๆ เช่น การให้คะแนนให้ดาวคนที่ตอบคำถามเก่ง ๆ ใน Community ทำให้คนคนนั้นดูมีศเนือกกว่าคนอื่น

4.3 Sense of efficacy ความรู้สึกภาคภูมิใจคนที่ Contribute อะไรแล้วเกิด Impact กับ Community นั้นยอมทำให้คน ๆ นั้นมีความภาคภูมิใจ เช่น นาย Pojinban ตั้งกระทู้ใน tlcthai.com และมีคนเข้ามาโพสต์ตอบ ตามมาเป็นหมื่น ๆ คนย่อมรู้สึกดีที่กว่าตั้งกระทู้แล้วไม่มีคนเข้ามาตอบเลย

4.4 Sense of community เช่น การมีปฏิสัมพันธ์กันหรือการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันระหว่างคนในสังคมนั้น ๆ เหมือนมีคนมาตั้งกระทู้หรือเขียนบทความอะไร เรามาอ่านเจอเข้าก็ คันไม้คันมือ อยากแสดงความคิดเห็นของตัวเอง การที่ความคิดคนหนึ่งมีอิทธิพลเหนือคนกลุ่มหนึ่ง หรือการมีอารมณ์ความรู้สึกบางอย่างร่วมกัน เช่น การรวมตัวกันเพื่อแสดงพลังทางการเมืองหรือการรวมตัวกันเพื่อแสดงออกอะไรบางอย่างบน Online community

Pour (2014) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการวิเคราะห์ผลกระทบของเทคโนโลยีสารสนเทศและการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรต่อการกระจายอำนาจให้กับพนักงานในมหาวิทยาลัย โดยใช้ตัวแปรอิสระในการศึกษาครั้งนี้ 3 ปัจจัย คือ

1. ความสำคัญของอินเทอร์เน็ต
2. สมรรถนะส่วนบุคคลในการใช้อินเทอร์เน็ต
3. ความใส่ใจในปัญหาการใช้งาน

เขาค้นพบว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ มีผลกระทบทางตรงในเชิงบวก ต่อการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร และมีผลกระทบทางตรงในเชิงบวกและผลกระทบทางอ้อมในเชิงบวก ต่อการกระจายอำนาจให้กับพนักงานด้วย ดังนั้น การนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาเป็นตัวช่วยในการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการกระจายอำนาจ จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างมากในปัจจุบัน

ในขณะที่ Srijumpa (2002) ได้ศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของการใช้ระบบเทคโนโลยีในการให้บริการต่อความจงรักภักดีของลูกค้า ซึ่งผลของการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า ความพร้อมของระบบเทคโนโลยีของลูกค้า มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับการใช้ระบบเทคโนโลยีในการให้บริการ ซึ่ง Parasuraman (2000) ได้กล่าวเอาไว้ในงานวิจัยของเขาที่ได้ตีพิมพ์ในปี ค.ศ. 2000 และ

จากผลการวิจัยของ Srijumpa (2002) พบว่า การใช้ระบบเทคโนโลยีและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการให้บริการ มีผลกระทบต่อความจงรักภักดีของลูกค้า ซึ่งในปัจจุบันการดำเนินธุรกิจการให้บริการมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องนำเอาระบบเทคโนโลยีในด้านต่าง ๆ เข้ามาใช้ เพื่อให้องค์กรมีขีดความสามารถในการแข่งขันและสามารถไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้

### 3. ผลกระทบที่เกิดจากการนำเทคโนโลยีไปใช้ในการบริหารองค์กร

ผู้วิจัยสามารถสรุปผลกระทบที่เกิดจากการนำเทคโนโลยีไปใช้ในองค์กรเพื่อช่วยในการบริหารจัดการจากนักวิชาการหลายท่าน ได้ดังตารางที่ 2-11

ตารางที่ 2-12 สรุปผลกระทบที่เกิดจากการนำเทคโนโลยีไปใช้ในการบริหารองค์กร

นักวิชาการ	แนวคิดและหลักการ
Erickson, Magee, Roussel, and Saad (1990)	กล่าวว่า เทคโนโลยีช่วยให้การบริหารองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งเทคโนโลยีจะช่วยสนับสนุนกลยุทธ์ด้านธุรกิจขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ระดับของเทคโนโลยี จะสนับสนุนความเป็นอิสระของการบริหารด้านเทคนิค ส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขัน ช่วยในการปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์และกระบวนการได้
Chesbrough (2003)	มีความสัมพันธ์กันระหว่างเทคโนโลยีกับการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ องค์กรที่ใช้เทคโนโลยีในการบริหารจะทำให้เกิดการพัฒนาด้านนวัตกรรม ทั้งด้านผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และด้านการบริหารที่มีประสิทธิภาพ
Chesbrough (2010)	ระดับเทคโนโลยีมีความสัมพันธ์กับการสร้างนวัตกรรม เทคโนโลยีในการบริหารจะทำให้เกิดการพัฒนาด้านนวัตกรรม และการบริหารที่มีประสิทธิภาพ
Eisenmann et al. (2011)	การแข่งขันเพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ขึ้นอยู่กับเทคโนโลยี คุณสมบัติต่าง ๆ ของธุรกิจ และการทำงานร่วมกันของสิ่งเหล่านั้น
Masanell and Yoffie (2007)	ปัจจุบันการทำงานร่วมกันระหว่างเทคโนโลยีและรูปแบบการบริหารธุรกิจมีความซับซ้อนมากขึ้นและส่งเสริมซึ่งกันและกัน
Masanell and Zhu (2010)	เทคโนโลยีสามารถส่งเสริมรูปแบบการบริหารธุรกิจที่มีความซับซ้อนมากขึ้นในปัจจุบันได้

## ตารางที่ 2-12 (ต่อ)

นักวิชาการ	แนวคิดและหลักการ
Charles and Haefliger (2003)	รูปแบบของธุรกิจมีความเชื่อมโยงโดยตรงกับเทคโนโลยีด้านนวัตกรรม รูปแบบของธุรกิจเป็นส่วนหนึ่งที่แยกออกมาจากเทคโนโลยี ถ้าเทคโนโลยีอยู่ในระดับที่ดี จะส่งผลให้ธุรกิจดีไปด้วย
Jetter, Satzger and Neus (2009)	เทคโนโลยีและนวัตกรรมจะเป็นตัวขับเคลื่อนโลกกาภิวัตและการเปลี่ยนแปลงของคุณค่าด้านการบริการ มันเป็นความท้าทายที่องค์กรจะต้องดำรงไว้ซึ่งขีดความสามารถในการแข่งขันในตลาดให้ได้
Hao and Yu (2009)	ความสามารถทางเทคโนโลยีช่วยให้องค์กรสามารถสร้างคุณค่าของผลิตภัณฑ์และกระบวนการได้ และมันยังส่งผลต่อการพัฒนาด้านนวัตกรรมอื่น ๆ อีกด้วย
Torkkeli and Tuominen (2002)	เทคโนโลยีช่วยในเรื่องการได้รับความรู้ใหม่ ๆ องค์กรประกอบต่าง ๆ และระบบที่จะช่วยให้องค์กรสามารถที่จะเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและมีกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ
Morone (1989)	เทคโนโลยีช่วยเพิ่มโอกาสและทางเลือกในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่แตกต่าง รวมถึงการก่อให้เกิดธุรกิจใหม่ ๆ
Bao and Yang (2004)	การใช้กลยุทธ์ทางด้านเทคโนโลยีที่ถูกต้อง มีความสำคัญในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของบริษัท
Ritter and Gemünden (2004)	เทคโนโลยีช่วยสร้างคุณค่าของผลิตภัณฑ์และกระบวนการและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่
Levin and Barnard (2008)	การบริหารเทคโนโลยีที่ดีมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในกระบวนการผลิตผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ อย่างมาก
Eisenmann et al. (2011)	การแข่งขันเพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ขึ้นอยู่กับเทคโนโลยีคุณสมบัติต่าง ๆ ของธุรกิจ และการทำงานร่วมกันของสิ่งเหล่านั้น
Scott (2000)	การบริหารเทคโนโลยีส่งผลต่อประสิทธิภาพในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ อย่างมาก
Wu and Yu (2010)	การบริหารเทคโนโลยีจะส่งเสริมประสิทธิภาพและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ อย่างมาก



ตารางที่ 2-12 (ต่อ)

นักวิชาการ	แนวคิดและหลักการ
Robinson (1990)	บทบาทของนวัตกรรมทางเทคโนโลยีคือ ช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพขององค์กร
Dang, Lev and Narin (1999)	นวัตกรรมคือตัวขับเคลื่อนหลักที่ทำให้บริษัทมีผลผลิตที่ดีและเจริญเติบโต ซึ่งส่งผลต่อการวิจัยและพัฒนาองค์กรอีกด้วย
Yamin, Gunasekaran and Mavondo (1999)	ประสิทธิภาพขององค์กรมีความสัมพันธ์กับนวัตกรรมขององค์กร ซึ่งประกอบไปด้วยด้านการบริหาร ด้านเทคนิคและด้านผลิตภัณฑ์

ตารางที่ 2-13 สัมเคราะห์สรุปผลกระทบที่เกิดจากการนำเทคโนโลยีไปใช้ในการบริหารองค์กร

ผลกระทบของเทคโนโลยีในการบริหารองค์กร									
	การบริหารองค์กรมีประสิทธิภาพ	สนับสนุนกลยุทธ์ด้านธุรกิจขององค์กร	ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ	ส่งเสริมการบริหารด้านเทคนิค	ส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขัน	ปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์	ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการ	การพัฒนาด้านนวัตกรรม	การพัฒนาด้านการบริการ
Erickson et al. (1990)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
Chesbrough (2003)	✓						✓	✓	
Chesbrough (2010)	✓							✓	
Eisenmann et al. (2011)	✓				✓				
Masanell and Yoffie (2007)	✓	✓							
Masanell and Zhu (2010)	✓	✓							

ตารางที่ 2-13 (ต่อ)

ผลกระทบของ เทคโนโลยี ในการบริหารองค์กร	การบริหารองค์กรมีประสิทธิภาพ	สนับสนุนกลยุทธ์ด้านธุรกิจขององค์กร	ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ	ส่งเสริมการบริหารด้านเทคนิค	ส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขัน	ปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์	ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการ	การพัฒนาด้านนวัตกรรม	การพัฒนาด้านการบริการ
Charles and Haefliger (2003)		✓						✓	
Jetter et al. (2009)					✓				✓
Hao and Yu (2009)						✓	✓	✓	
Torkkeli and Tuominen (2002)					✓		✓		
Morone (1989)		✓				✓			✓
Bao and Yang, (2004)								✓	
Ritter and Gemünden (2004)						✓	✓		
Levin and Barnard (2008)						✓	✓		
Scott (2000)						✓	✓		
Wu and Yu (2010)						✓	✓		
Robinson (1990)	✓								
Deng, Lev and Narin (1999)	✓								
Yamin et al. (1999)	✓			✓		✓		✓	
ความถี่	9	5	1	2	4	8	8	6	2
อันดับ	1	4	7	6	5	2	2	3	6

จากตารางที่ 2-13 ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ผลกระทบที่เกิดจากการนำเทคโนโลยีไปใช้ในการบริหารจัดการองค์กร คือ ทำให้การบริหารองค์กรมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์และกระบวนการ เกิดการพัฒนาและสร้างสรรค์นวัตกรรม สนับสนุนกลยุทธ์ด้านธุรกิจขององค์กรและส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขันในธุรกิจได้ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาทั้งด้านการบริการและด้านเทคนิคและจะนำไปสู่ความคิดสร้างสรรค์ในสิ่งใหม่ ๆ ได้

## แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร (Organization culture)

### 1. ความหมาย

วัฒนธรรมเกิดขึ้นมาช้านานบนโลกมนุษย์ เป็นการประพฤติปฏิบัติของกลุ่มบุคคลและมีการสืบทอดต่อ ๆ กันมา สะท้อนออกมาให้เห็นเป็นขนบธรรมเนียมประเพณี ตอบสนองความต้องการพื้นฐานขององค์การจัดระเบียบองค์การ มีการสร้างเอกลักษณ์ร่วมกันระหว่างสมาชิก จากแนวคิดด้านวัฒนธรรมนี้ จึงมีนักวิชาการมากมายได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมไว้ในตารางที่ 2-14

ตารางที่ 2-14 ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรจากนักวิชาการ

นักวิชาการ	ความหมาย
Skills (1961)	ค่านิยม ความเชื่อ และสัญลักษณ์แห่งองค์การ ซึ่งมีอิทธิพลต่อโครงสร้าง กิจกรรม และพฤติกรรม ของบุคคลในองค์การ โดยสิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดบุคลิกภาพ ในการทำงานของบุคคลให้เกิดจิตสำนึกในเป้าหมายของการทำงาน และนำมาซึ่งคุณค่าแห่งความภาคภูมิใจในกิจกรรมขององค์การ
Spender (1996)	เป็นระบบความเชื่อที่สมาชิกขององค์การยึดถือร่วมกัน
Smircich (1983), Smircich and Calas 1987)	เป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้ และเป็นตัวแปรตัวหนึ่งในบรรดาตัวแปรหลายตัวที่องค์การมีอยู่ และเป็นความคิด ความเชื่อ ที่อยู่ในจิตใจ ของคนกลุ่มหนึ่งและ ไม่ใช่เป็นเพียงตัวแปรตัวหนึ่งในองค์การ แต่ตัวขององค์การเองทั้งหมดคือวัฒนธรรม ๆ หนึ่ง
Wilkins and Patterson (1985)	สิ่งที่บุคคลในองค์การมีความเชื่อว่า สิ่งใดควรทำ และสิ่งใดไม่ควรทำในการปฏิบัติงาน

## ตารางที่ 2-14 (ต่อ)

นักวิชาการ	ความหมาย
Becker (1982)	ระบบของความเข้าใจร่วมกันของสมาชิกในองค์กร ซึ่งทำให้แต่ละองค์กรมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไป
Turner (1990)	พฤติกรรมที่เหมาะสม พันธะและแรงจูงใจของปัจเจกชน รวมทั้งวิธีการที่ต่าง ๆ ในองค์กร
Schein (1985)	เป็นตัวการที่ช่วยให้สมาชิกใหม่ขององค์กรเข้าใจถึงลักษณะการทำงาน และการเลือกแนวทางที่ถูกต้องของการแก้ปัญหา การปฏิบัติงานในลักษณะของกลุ่ม
O'Reilly (1989)	ค่านิยมหลัก (Core value) ที่คนยึดถือร่วมกันอย่างมั่นคง และแพร่หลายทั่วไป
Deal and Kennedy (1982)	แนวทางการประพฤติ และวิธีปฏิบัติที่เราใช้อยู่เป็นประจำ
Ouchi (1981)	สัญลักษณ์ พิธีกรรม ขนบธรรมเนียมต่าง ๆ ซึ่งแฝงด้วยค่านิยมและความเชื่อขององค์กร เพื่อถ่ายทอดให้แก่พนักงาน
Maanen and Barley (1984)	กลุ่มของความเชื่อที่ถาวร ซึ่งมีการสื่อความหมาย ในรูปของสัญลักษณ์ต่าง ๆ ก่อให้เกิดเป็นความหมาย ที่คนในองค์กรสามารถเข้าใจได้ตรงกัน
Pettigrew (1979)	ระบบความหมายที่กลุ่มยอมรับในช่วงเวลาหนึ่ง รวมถึงความเชื่อ ภาษา ประเพณีปฏิบัติ
Peters and Waterman (1982)	ซึ่งมีลักษณะเด่นที่ช่วยยึดเหนี่ยวระหว่างกัน โดยมีการสืบทอดผ่านสื่อสัญลักษณ์ต่าง ๆ

ตารางที่ 2-15 สัมเคราะห์ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรจากนักวิชาการ

แนวคิดด้านวัฒนธรรม องค์กร	มีความเข้าใจร่วมกัน	การยอมรับร่วมกันของกลุ่ม	มีค่านิยมและความเชื่อร่วมกัน	มีสัญลักษณ์ ภาษาและขนบธรรมเนียม ประเพณีปฏิบัติร่วมกัน	มีแนวปฏิบัติของกลุ่มร่วมกัน	มีความภาคภูมิใจในกิจกรรมขององค์กร	เป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้	มีพันธะและแรงจูงใจเกิดขึ้น
Becker (1982)	✓							
Pettigrew (1979)		✓	✓	✓				
Schein (1985)	✓	✓			✓			
Shills (1961)			✓	✓	✓	✓		
Smircich and Calas (1987)			✓				✓	
Smircich (1983)			✓				✓	
Turner (1990)					✓		✓	✓
Wilkins and Patterson (1985)			✓					
Spender (1996)			✓					
O'Reilly (1989)			✓					
Deal and Kennedy (1982)					✓		✓	
Maanen and Barley (1984)	✓	✓	✓	✓				
Ouchi (1981)			✓	✓				
Peters and Waterman (1982)			✓	✓				✓
<b>ความถี่</b>	3	3	10	5	4	1	4	2
<b>อันดับ</b>	4	4	1	2	3	6	3	5

จากการสังเคราะห์ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรจากนักวิชาการในตารางที่ 2-15 ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง องค์กรที่มีมีค่านิยมและความเชื่อร่วมกัน มีการสร้างสัญลักษณ์หรือเอกลักษณ์ทางภาษาและขนบธรรมเนียมประเพณีปฏิบัติร่วมกัน มีแนวปฏิบัติของกลุ่มร่วมกัน ซึ่งจะเป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้ ความเข้าใจและการยอมรับร่วมกันของสมาชิกในกลุ่ม มีพันธะและแรงจูงใจเกิดขึ้นในกลุ่ม และมีความภาคภูมิใจในกิจกรรมขององค์กร

## 2. ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร

จากแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน ผู้วิจัยสามารถสรุปลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรได้ดังตารางที่ 2-16

ตารางที่ 2-16 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร

นักวิชาการ	ลักษณะที่สำคัญ
Sergiovanni and Starratt (1998)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. หลักประพฤติปฏิบัติที่พึงสังเกตได้</li> <li>2. กำหนดขึ้นโดยหลักเกณฑ์ของการอยู่ร่วมกัน</li> <li>3. เป็นบรรทัดฐานที่บ่งชี้ว่า พฤติกรรมใดเป็นสิ่งที่ควรปฏิบัติและยอมรับได้</li> <li>4. มีบรรทัดฐานของการแสดงออกซึ่งค่านิยม ความเชื่อในกลุ่มของผู้ร่วมงาน</li> </ol>
McLaughlin (2016), Kulkarni (2011), O'Reilly, Chatman, and Caldwell (1991), Chatman and Jehn (1994)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีนวัตกรรมใหม่ๆ และกล้าได้กล้าเสีย</li> <li>2. ใส่ใจในรายละเอียด</li> <li>3. มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์</li> <li>4. มุ่งเน้นที่คน</li> <li>5. ทำงานเป็นทีม</li> <li>6. มีความขยันขันแข็ง</li> <li>7. มีเสถียรภาพ</li> </ol>

## ตารางที่ 2-16 (ต่อ)

นักวิชาการ	ลักษณะที่สำคัญ
Alvesson (1987)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้อย่างสม่ำเสมอ</li> <li>2. มีบรรทัดฐาน</li> <li>3. ค่านิยมที่มีลักษณะเด่น</li> <li>4. มีปรัชญาขององค์กร</li> <li>5. มีกฎระเบียบ ข้อบังคับ เป็นระเบียบแบบแผน</li> <li>6. มีบรรยากาศขององค์กร</li> </ol>
Quizlet (2016)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สมาชิกในองค์กรมีหน้าที่รับผิดชอบชัดเจน สามารถระบุตัวตนได้</li> <li>2. มุ่งเน้นการทำงานเป็นกลุ่ม</li> <li>3. มุ่งเน้นที่การให้ความสำคัญกับบุคคล</li> <li>4. มีการบูรณาการในหน่วยงาน</li> <li>5. มีระบบควบคุมที่ดี</li> <li>6. มีการยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น</li> <li>7. มีเกณฑ์การให้รางวัลกับพนักงานที่ชัดเจน</li> <li>8. มีการยอมรับความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้เสมอ</li> <li>9. มุ่งเน้นผลลัพธ์ขององค์กร</li> <li>10. มุ่งเน้นการมีระบบที่เปิดสู่ภายนอก</li> </ol>
Academlib (2016)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สมาชิกสามารถทำงานได้ด้วยตนเอง โดยไม่ต้องควบคุม</li> <li>2. มีโครงสร้างขององค์กรและเป้าหมายที่ชัดเจน</li> <li>3. ได้รับการสนับสนุนที่ดีจากฝ่ายบริหาร</li> <li>4. มีการระบุบทบาทหน้าที่ของสมาชิกอย่างชัดเจน</li> <li>5. มีระบบการให้รางวัลผลการดำเนินงานที่ดี</li> <li>6. มีการยอมรับความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้เสมอ</li> <li>7. มีการยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น</li> <li>8. มีรูปแบบการสื่อสารที่ดี</li> <li>9. มุ่งเน้นผลลัพธ์ขององค์กร</li> <li>10. มุ่งเน้นที่การให้ความสำคัญกับบุคคล</li> </ol>

## ตารางที่ 2-16 (ต่อ)

นักวิชาการ	ลักษณะที่สำคัญ
Ritsner and Gottesman (2011)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ไม่มีการเมืองภายใน</li> <li>2. มีความเป็นสามัญทั่ว ๆ ไป</li> <li>3. ให้ความสำคัญกับเม็ดเงิน</li> <li>4. ขับเคลื่อนด้วยทุน</li> <li>5. การวางแผนทางองค์กรที่ดี</li> <li>6. มีการสื่อสารที่ดี</li> <li>7. เป็นผู้นำที่แข็งแกร่ง</li> <li>8. เคารพซึ่งกันและกัน</li> <li>9. มุ่งเน้นที่ลูกค้า</li> <li>10. มีพลังงาน</li> <li>11. มีความสุขกับงาน</li> <li>12. มีความมั่นคง</li> </ol>

จากตารางที่ 2-16 ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์ความสอดคล้องของแนวคิดจากนักวิชาการด้านวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งผู้วิจัยสามารถสรุปความสอดคล้องแนวคิดต่าง ๆ ได้ดังตารางที่ 2-17



ตารางที่ 2-17 สังกะระห์ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร

ลักษณะที่สำคัญ ขององค์กร	มีนวัตกรรมและกล้าได้กล้าเสีย	ใส่ใจในรายละเอียดและมีระบบที่ดี	มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ขององค์กร	มุ่งเน้นที่บุคคลและลูกค้า	ทำงานเป็นทีม การสื่อสาร และมี การจัดการความขัดแย้งในทีม	มีความขยันขันแข็ง และเป็นผู้นำ	มีศักยภาพ	มีบรรทัดฐานขององค์กร	มีความชอบชัดเจน เป็นธรรม	มีปรัชญาและค่านิยมที่เป็นเอกลักษณ์
Alvesson (1987)		✓						✓	✓	✓
Sergiovanni and Starratt (1998)					✓			✓		✓
McLaughlin (2016)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
O'Reilly et al. (1991)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
Chatman and Jehn (1994)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
Kulkarni (2011)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
Ritsner and Gottesman (2011)		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Quizlet (2016)	✓	✓	✓	✓	✓				✓	
Academlib (2016)	✓	✓	✓	✓	✓				✓	
<b>ความถี่</b>	7	9	8	8	9	6	6	3	4	3
<b>อันดับ</b>	3	1	2	2	1	3	3	5	4	5

จากผลการสังเคราะห์แนวคิดด้านวัฒนธรรมองค์กร ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ลักษณะองค์กรที่มีวัฒนธรรมนั้นจะต้องเป็นองค์กรที่ทำงานเป็นทีม ใช้การสื่อสารที่เป็นรูปแบบและมีการจัดการความขัดแย้งในทีม มีความใส่ใจในรายละเอียดและมีระบบที่ดี มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับองค์กร มุ่งเน้นที่บุคคลและลูกค้า เป็นหลัก มีนวัตกรรมใหม่ ๆ อยู่เสมอและสามารถเผชิญหน้ากับความเสี่ยกล้าได้กล้าเสีย มีการทำงานอย่างขยันขันแข็งและมีความเป็นผู้นำ และที่สำคัญ

จะต้องมีเสถียรภาพและมั่นคง โดยจะต้องมีความชอบธรรม ชัดเจนในทุกกระบวนการ โดยให้ความสำคัญกับปรัชญาและค่านิยมที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะและบรรทัดฐานขององค์กร

### 3. ประเภทของวัฒนธรรมองค์กร

Schein (1985) และ Deal and Kennedy (1982) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรสามารถแบ่งออกได้ 2 ประเภท ดังนี้

1. วัฒนธรรมแข็ง (Strong culture) เป็นวัฒนธรรมที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางจากสมาชิกองค์กร เป็นวัฒนธรรมที่สมาชิกองค์กรยึดถือค่านิยมหลักขององค์กรอย่างเคร่งครัด และเป็นวัฒนธรรมที่มีลักษณะชัดเจน เป็นที่เข้าใจกันว่าอะไรสำคัญกว่าอะไร

2. วัฒนธรรมอ่อน (Weak culture) เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่สมาชิกองค์กรไม่ได้ยึดถือค่านิยมหลักขององค์กรอย่างเคร่งครัดและอย่างกว้างขวาง ไม่สามารถแยกแยะได้ว่า อะไรสำคัญกว่าอะไร

ในขณะที่นักวิชาการท่านอื่น ๆ ได้แบ่งประเภทของวัฒนธรรมองค์กรได้ดังตารางที่ 2-17

ตารางที่ 2-18 ประเภทของวัฒนธรรมองค์กร

นักวิชาการ	ประเภท
Tharp (2009), Übius and Alas (2009), Cameron and Quinn (1999), Organizational Culture Assessment [OCAI] (2016)	วัฒนธรรมองค์กรแห่งความร่วมมือ วัฒนธรรมองค์กรแห่งการสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์กรแห่งการควบคุมตามลำดับชั้น วัฒนธรรมองค์กรแห่งความสมบูรณ์ทางการตลาด
Corfield & Paton (2016)	วัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับร่วมมือเป็นอันดับแรก วัฒนธรรมองค์กรที่มีความร่วมมือขั้นสูง วัฒนธรรมองค์กรความร่วมมือในแนวนอน วัฒนธรรมองค์กรแบบดั้งเดิม วัฒนธรรมองค์กรแบบก้าวหน้า
Edgar Schein's cultural model	วัฒนธรรมองค์กรแห่งศิลปะประดิษฐ์ที่มนุษย์สร้างขึ้น วัฒนธรรมองค์กรแห่งคุณค่า วัฒนธรรมองค์กรแห่งการสร้างสมมติฐาน

## ตารางที่ 2-18 (ต่อ)

นักวิชาการ	ประเภท
Hofstede's cultural dimensions	วัฒนธรรมองค์กรที่มีความแตกต่างของพลังอำนาจ วัฒนธรรมองค์กรแบบการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน วัฒนธรรมองค์กรแบบปัจเจกชนกับส่วนรวม วัฒนธรรมองค์กรแบบชายกับหญิง วัฒนธรรมองค์กรแบบการปรับตัวในระยะยาว วัฒนธรรมองค์กรแบบตามใจตนกับยับยั้งชั่งใจ
Handy (1986) and Harrison (1972)	วัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นพลังอำนาจเป็นหลัก วัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นบทบาทหน้าที่เป็นหลัก วัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นงานเป็นหลัก วัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นคนเป็นหลัก
Wallach (1983)	วัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ วัฒนธรรมองค์กรแบบนวัตกรรม วัฒนธรรมองค์กรแบบอุปถัมภ์
Cooke (1989)	วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์กรแบบขยันขันแข็ง วัฒนธรรมการป้องกันแบบไม่คืนรน
Daft (2005)	วัฒนธรรมแบบปรับตัว วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ วัฒนธรรมแบบเครือข่าย วัฒนธรรมแบบราชการ
Sponaule (2014), Management Study Guide (2016)	วัฒนธรรมองค์กรแบบสถาบันการศึกษา วัฒนธรรมองค์กรแบบอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ วัฒนธรรมองค์กรแบบอยู่กับความเป็นจริง วัฒนธรรมองค์กรแบบชมรม วัฒนธรรมองค์กรแบบเบสบอลทีม วัฒนธรรมองค์กรแบบอยู่ในขอบเขต วัฒนธรรมองค์กรแบบลูกผู้ชาย

ตารางที่ 2-18 (ต่อ)

นักวิชาการ	ประเภท
	วัฒนธรรมองค์กรแบบกระบวนการ วัฒนธรรมองค์กรแบบกล้าได้กล้าเสีย

จากการจำแนกประเภทของวัฒนธรรมองค์กรโดยนักวิชาการหลากหลายคน ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรแบ่งได้เป็น

1. วัฒนธรรมองค์กรแห่งความร่วมมือของทั้งภายในและภายนอกองค์กร
2. วัฒนธรรมองค์กรแห่งการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ
3. วัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นพลังอำนาจและความสามารถในการแข่งขันในตลาด
4. วัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นบทบาทหน้าที่ของสมาชิกในองค์กร
5. วัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นประสิทธิภาพของงานและผลลัพธ์ขององค์กร
6. วัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นสมาชิกในองค์กรและบุคคลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นหลัก

#### 4. ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร

Management Study Guide (2016) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นเครื่องมือที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรได้หลายประการ ดังนี้

1. วัฒนธรรมทำให้พนักงานมีปฏิสัมพันธ์ในสถานที่ทำงานของพวกเขา
2. วัฒนธรรมขององค์กรแสดงให้เห็นถึงนโยบายที่กำหนดไว้ล่วงหน้าบางอย่าง ที่จะช่วยให้พนักงานรับรู้ทิศทางของการดำเนินการขององค์กร

3. วัฒนธรรมช่วยสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรในระยะยาว
4. วัฒนธรรมองค์กรทำให้สมาชิกขององค์กรมีรูปแบบการทำงานร่วมกัน
5. วัฒนธรรมการทำงานทำให้พนักงานที่มีความแตกต่างกันเข้ามาทำงานร่วมกัน
6. วัฒนธรรมการทำงานส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีต่อสุขภาพในหมู่พนักงาน
7. วัฒนธรรมขององค์กรจะนำสิ่งที่ดีที่สุดของสมาชิกแต่ละคนในที่มออกมา

ในขณะที่ Lowe (2010) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรนำพาให้องค์กรเกิดความร่วมมือกัน และเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยสามารถสรุปความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรได้ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์กรที่ใช้ร่วมกันจะช่วยให้เกิดการรวมตัวกันของพนักงานที่มีภูมิหลังและที่มาแตกต่างกัน

2. วัฒนธรรมองค์กรที่จะช่วยให้พนักงานมีแรงจูงใจและมีความจงรักภักดีในการบริหารจัดการขององค์กร

3. การแข่งขันด้านสุขภาพในหมู่พนักงานเป็นหนึ่งในผลของการมีวัฒนธรรมองค์กรที่ใช้ร่วมกัน

4. แนวทางในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ผู้บริหารจะช่วยให้การกำหนดทิศทางและความคาดหวังให้พนักงานในการทำงาน

5. วัฒนธรรมขององค์กรจะเป็นตัวกำหนดลักษณะเฉพาะขององค์กรเอง

Jung et al. (2007) มองว่า องค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่ดีนั้น จะช่วยส่งเสริมให้องค์กรสามารถดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. วัฒนธรรมที่เข้มแข็งขององค์กรจะช่วยดึงดูดพนักงานที่มีพรสวรรค์สูงเข้ามาในองค์กร
2. วัฒนธรรมที่เข้มแข็งขององค์กรจะช่วยเก็บพนักงานที่มีพรสวรรค์สูงไว้กับองค์กร
3. วัฒนธรรมที่เข้มแข็งขององค์กรจะช่วยสร้างพลังและขับเคลื่อนองค์กร
4. วัฒนธรรมที่เข้มแข็งและประสบความสำเร็จขององค์กรจะช่วยให้สมาชิกในองค์กร

สามารถมองเห็นภาพรวมได้ในหลากหลายรูปแบบ

5. วัฒนธรรมที่เข้มแข็งและเป็นเชิงบวกขององค์กรจะช่วยให้สมาชิกทุกคนในองค์กรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ

จากความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรของนักวิชาการข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญ โดยทำให้พนักงานที่มาจากหลากหลายพื้นที่มีปฏิสัมพันธ์และทำงานร่วมกันในสถานที่ทำงาน อีกทั้ง ยังช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีในหมู่พนักงาน รวมถึงช่วยให้พนักงานมีแรงจูงใจและมีความจงรักภักดีต่อองค์กร ช่วยดึงดูดพนักงานที่มีพรสวรรค์สูงและเก็บพนักงานที่มีพรสวรรค์สูงไว้กับองค์กรได้ มากกว่านั้นยังสามารถที่จะสร้างพลังและการขับเคลื่อนองค์กรให้เดินไปข้างหน้า ทำให้สมาชิกในองค์กรสามารถมองเห็นภาพรวมได้ในหลากหลายรูปแบบ และวัฒนธรรมองค์กรยังเป็นตัวกำหนดลักษณะเฉพาะขององค์กรอีกด้วย

## แนวคิดอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

### ก. แนวคิดเกี่ยวกับห่วงโซ่คุณค่า (Value chain)

แนวคิดเกี่ยวกับห่วงโซ่คุณค่า (Value chain) เป็นแนวคิดที่แสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบอนุกรมของกิจกรรมต่าง ๆ ในโซ่อุปทาน (Supply chain) ที่เพิ่มคุณค่าให้กับตัวสินค้า ผลิตภัณฑ์ (Products) บริการ (Service) ที่ต้องการขาย โดยการเพิ่มคุณค่าจากกิจกรรมการแปรสภาพวัตถุดิบเพื่อป้อนเข้าสู่ขั้นตอนการผลิต และขายในราคาที่สูงกว่าต้นทุนของวัตถุดิบ ซึ่งจะช่วยให้

แต่ละหน่วยงานปฏิบัติการเข้าใจถึงบทบาทในการช่วยเหลือให้องค์กรธุรกิจเกี่ยวกับการสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า โดยคุณค่าที่บริษัทสร้างขึ้นสามารถวัดได้โดยการพิจารณาว่าผู้บริโภคยินยอมที่จะจ่ายเงินเพื่อซื้อสินค้าหรือบริการ (Service) ของบริษัทมากน้อยเพียงใด ซึ่งแนวคิดนี้เป็นกรอบในการวิเคราะห์ถึงจุดอ่อนจุดแข็งขององค์ประกอบภายในขององค์กร

### 1. ความหมายของห่วงโซ่คุณค่า (Value chain)

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับห่วงโซ่คุณค่า (Value chain) จากนักวิชาการหลายท่าน ผู้วิจัยสามารถสรุปสรุปความหมายของห่วงโซ่คุณค่า (Value chain) ได้ดังนี้

ตารางที่ 2-19 สรุปความหมายของห่วงโซ่คุณค่า (Value chain)

นักวิชาการ	แนวคิดและหลักการ
Porter (1985)	เป็นองค์ประกอบอนุกรมของกิจกรรมต่าง ๆ ที่เพิ่มคุณค่าให้กับตัวสินค้า ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ต้องการขาย โดยการเพิ่มคุณค่าจากกิจกรรมการแปรสภาพวัตถุดิบเพื่อป้อนเข้าสู่ขั้นตอนการผลิต และขายในราคาที่สูงกว่าต้นทุน ซึ่งจะช่วยให้แต่ละหน่วยงานปฏิบัติการเข้าใจถึงบทบาทในการช่วยเหลือให้องค์กรธุรกิจเกี่ยวกับการสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า
The Economic Times (2016)	เป็นกิจกรรมทั้งหมดที่เกี่ยวกับการสร้างสรรค์คุณค่าในทุก ๆ ขั้นตอน ซึ่งคุณค่าโดยรวมที่ถูกส่งมอบโดยบริษัทจะเป็นคุณค่าโดยรวมของคุณค่าทั้งหมดที่ถูกสร้างขึ้นจากทุกขั้นตอน โดยบริษัท
Katherine (2015)	ห่วงโซ่คุณค่าเป็นสิ่งที่เต็มไปด้วยกิจกรรม ซึ่งประกอบด้วย การออกแบบการผลิต การตลาด และการกระจายสินค้า และคุณค่าสร้างขึ้นในทุกกระบวนการ
Schofield (2016)	เป็นกิจกรรมทางธุรกิจแบ่งได้ 2 แบบ คือ ในตอนแรกเป็นการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า ตอนต่อมา คือ การสนับสนุนเรื่องการจัดส่งไปสู่ร้านค้าในที่ต่าง ๆ ประกอบด้วย การส่งของแบบออนไลน์ การจัดส่งในวันเดียวกัน และจัดทำตารางการส่งของประจำสัปดาห์ เป็นต้น
McCormick and Schmitz (2001)	เป็นการตระหนักถึงเกี่ยวกับการออกแบบการผลิตและการตลาดของผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ที่มาจากแหล่งผลิตที่หลากหลาย เป็นความต้องการการนำผลิตภัณฑ์จากแนวคิดไปสู่ผู้บริโภคสุดท้าย

ตารางที่ 2-19 (ต่อ)

นักวิชาการ	แนวคิดและหลักการ
Frederick (2016)	ห่วงโซ่คุณค่าเป็นสิ่งที่เต็มไปด้วยกิจกรรม ซึ่งบริษัทและพนักงานได้นำผลิตภัณฑ์หรือบริการจากแนวคิดไปสู่ผู้บริโภค ประกอบด้วย การออกแบบ การผลิต การตลาด การกระจายสินค้าและการให้การสนับสนุนต่อผู้บริโภคสุดท้ายด้วย
Vecchio (2016)	เป็นกิจกรรมทั้งหมดที่เกิดขึ้นตั้งแต่การรับวัตถุดิบ จนถึงการบริการหลังการขาย ซึ่งกระบวนการเหล่านี้จะช่วยสร้างคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์
World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) (2011)	เป็นการบูรณาการการวางแผนกลยุทธ์ในทุกกระบวนการ ซึ่งเกี่ยวเนื่องวงจรในการผลิตและกระบวนการ ประกอบไปด้วยการสรรหาวัตถุดิบ การผลิต การบริโภค และการการกำจัดหรือการนำกลับมาใช้ใหม่ด้วย
The Greenhouse Gas (GHG) Protocol (2011)	เป็นกิจกรรมต้นน้ำและปลายน้ำทั้งหมด ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของบริษัท ประกอบด้วย การผลิตผลิตภัณฑ์สำหรับผู้บริโภคและการกำจัดผลิตภัณฑ์เหล่านั้นหลังจากที่ผู้บริโภคได้ใช้แล้วด้วย
Kaplinsky and Morris (2001)	ห่วงโซ่คุณค่าเป็นเรื่องเกี่ยวกับกิจกรรมมากมาย ซึ่งเป็นความต้องการในการนำผลิตภัณฑ์หรือบริการจากแนวคิดจากแหล่งผลิตที่หลากหลายไปสู่ผู้บริโภคสุดท้าย และการกำจัดในตอนท้ายหลังจากการใช้แล้ว

ตารางที่ 2-20 สัมเคราะห์ความหมายของโซ่คุณค่า (Value chain)

แนวคิดโซ่คุณค่า (Value chain)	มีหลายกิจกรรมร่วมกัน	เพิ่มคุณค่าให้กับตัวสินค้า ผลิตภัณฑ์และบริการ	การสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า	การสร้างสรรคุณค่าในทุก ๆ ขั้นตอน	การนำผลิตภัณฑ์หรือบริการ จากแนวคิดไปสู่ผู้บริโภค	การกำจัดผลิตภัณฑ์ที่ผู้บริโภค ใช้แล้ว	การบริการและสนับสนุนหลัง การขาย
Porter (1985)	✓	✓	✓	✓			
The Economic Times (2016)	✓	✓	✓	✓			
Katherine (2015)	✓	✓	✓	✓			
WBCSD (2011)	✓					✓	
Frederick (2016)	✓				✓		✓
Kaplinsky and Morris (2001)	✓				✓		✓
The Greenhouse Gas (GHG) Protocol (2011)	✓				✓	✓	
McCormick and Schmitz (2001)	✓				✓		
Schofield (2016)		✓	✓	✓			✓
Vecchio (2016)	✓	✓		✓			
<b>ความถี่</b>	9	5	4	5	4	2	3
<b>อันดับ</b>	1	2	3	2	3	5	4

จากตารางที่ 2-20 ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า โซ่คุณค่า (Value chain) นั้นเป็นเรื่องของเป็นเรื่องเกี่ยวกับกิจกรรมมากมาย ซึ่งบริษัทและพนักงานได้นำผลิตภัณฑ์หรือบริการจากแนวคิดไปสู่ผู้บริโภค ซึ่งประกอบด้วย การออกแบบ การผลิต การตลาด การกระจายสินค้าและการให้การสนับสนุนต่อผู้บริโภคสุดท้าย รวมถึงการกำจัดหรือการนำกลับมาใช้ใหม่ด้วย เพิ่มคุณค่าให้กับตัวสินค้า ผลิตภัณฑ์ (Products) บริการ (Service) การสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า และการสร้างสรรคุณค่าในทุก ๆ ขั้นตอนของกระบวนการ



Porter (1985) กล่าวว่า กิจกรรมภายในองค์กรแบ่งเป็น 2 กิจกรรม คือ กิจกรรมหลักและ กิจกรรมสนับสนุน โดยกิจกรรมทุกประเภทมีส่วนในการช่วยเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าหรือบริการของบริษัท

กิจกรรมหลัก 5 กิจกรรม เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิตหรือสร้างสรรค์สินค้าหรือ บริการ (Service) การตลาดและการขนส่งสินค้าหรือบริการ (Service) ไปยังผู้บริโภค ประกอบด้วย

1. Inbound logistics กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการได้รับการขนส่ง การจัดเก็บและการ แจกจ่ายวัตถุดิบ การจัดการสินค้าคงเหลือ
2. Operations กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนหรือแปรรูปวัตถุดิบให้ออกมา เป็น สินค้า เป็นขั้นตอนการผลิต การบรรจุ
3. Outbound Logistics กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บ รวบรวม จัดจำหน่ายสินค้า และบริการ (Service) ไปยังลูกค้า
4. Marketing and sales กิจกรรมที่เกี่ยวกับการชักจูงให้ลูกค้าซื้อสินค้าและบริการ (Service) เช่น การโฆษณา ช่องทางการจัดจำหน่าย
5. Services กิจกรรมที่ครอบคลุมถึงการให้บริการเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้า รวมถึง การบริการหลังการขาย การแนะนำการใช้

ส่วนกิจกรรมสนับสนุนเป็นกิจกรรมที่ช่วยสนับสนุนให้กิจกรรมหลักสามารถดำเนิน ไปได้ ประกอบด้วย

1. Procurement กิจกรรมในการจัดซื้อจัดหา Input เพื่อมาใช้ในกิจกรรมหลัก
2. Technology development กิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาเทคโนโลยีที่ช่วยในการเพิ่ม คุณค่าให้สินค้าและบริการหรือกระบวนการผลิต
3. Human resource management กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่วิเคราะห์งาน สรรหาและคัดเลือก ประเมินผล พัฒนา ฝึกอบรม ระบบเงินเดือนค่าจ้าง และ แรงงานสัมพันธ์
4. Firm infrastructure โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร ได้แก่ ระบบบัญชี ระบบการเงิน การบริหารจัดการขององค์กร

Porter (1985) กล่าวว่า ในการกำหนดการดำเนินงานของหน่วยว่า สายโซ่คุณค่าจะมีความสัมพันธ์กับกิจการทั้งภายในและภายนอก ตั้งแต่แหล่งวัตถุดิบเริ่มแรกไปจนกระทั่งถึง ผู้บริโภคคนสุดท้าย สายโซ่คุณค่านั้นเป็นการเชื่อมโยงของกิจกรรมที่เพิ่มคุณค่าของกิจการอย่างต่อเนื่องและสัมพันธ์กันไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อม จะประกอบด้วย 2 ลักษณะ คือ

1. การเชื่อมโยงภายใน เป็นความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมดำเนินงานภายในกิจการ กิจกรรมแต่ละกิจกรรมที่เกิดขึ้นภายในกิจการจะมีการเชื่อมโยงกันอย่างต่อเนื่องมีความสัมพันธ์กัน ถ้าเกิดปัญหาขึ้นที่กิจกรรมใด ก็จะส่งผลกระทบต่อไปยังกิจกรรมอื่น ๆ เป็นลูกโซ่ไปเรื่อย ๆ

2. การเชื่อมโยงภายนอก เป็นความสัมพันธ์ระหว่างกิจการกับบุคคลภายนอก ซึ่งมี 2 ชนิด คือ

2.1 การเชื่อมโยงกับผู้ขาย ความสัมพันธ์ระหว่างกิจการกับผู้ขาย

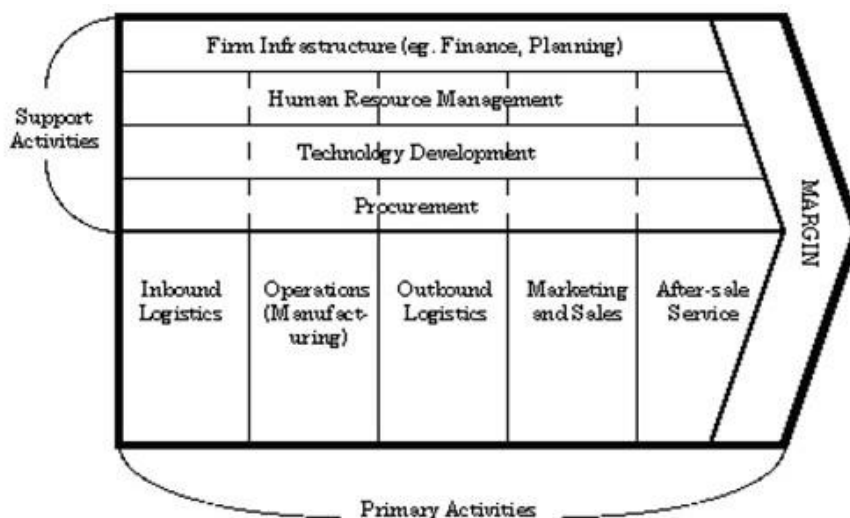
2.2 การเชื่อมโยงกับลูกค้า ความสัมพันธ์ระหว่างกิจการกับลูกค้า

2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างการเชื่อมโยงภายใน กับการเชื่อมโยงภายนอก จะมีความสัมพันธ์กันเป็นลูกโซ่ คือถ้าเกิดปัญหาขึ้น ณ จุดใดจุดหนึ่ง ก็จะส่งผลให้จุดอื่นไม่ว่าจะอยู่ภายในหรือภายนอกกิจการเกิดปัญหาขึ้นได้

## 2. แบบจำลองโซ่คุณค่า (Value chain model)

Porter (1985) ได้นำเสนอแบบจำลองโซ่คุณค่า (Value chain model) ไว้ในหนังสือ

Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance โดยแบบจำลองโซ่คุณค่าจะมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับกิจกรรมในโซ่คุณค่า ตั้งแต่กิจกรรมการจัดการแหล่งวัตถุดิบ การแปรรูป กิจกรรมการส่งมอบสินค้า การบริหารให้กับลูกค้า โดยมุ่งสร้างความสามารถการแข่งขันทางธุรกิจ และองค์กร ด้วยการวิเคราะห์คุณค่าเพิ่มที่เกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอน และกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเชื่อมโยงกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร ดังนั้นโซ่คุณค่าจึงเป็นการเชื่อมโยงกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อที่จะสร้างคุณค่าในกิจกรรมต่าง ๆ (Value-added activities) ขององค์กร ซึ่งจะเชื่อมโยงกับคู่ค้าในโซ่อุปทานด้วย การเชื่อมโยงกิจกรรมที่เกิดขึ้นทั้งภายในองค์กร และภายนอกองค์กร โดยทั่วไป การดำเนินธุรกรรมขององค์กรส่วนใหญ่ประกอบด้วยกิจกรรมที่หลากหลาย โดยแบบจำลองโซ่คุณค่า (Value chain model) ของ Porter (1985) แบ่งกิจกรรมภายในองค์กร เป็น 2 กิจกรรม คือ กิจกรรมหลัก (Primary activities) และกิจกรรมสนับสนุน (Support activities) โดยกิจกรรมทุกประเภทมีส่วนในการช่วยเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าหรือบริการของบริษัท



ภาพที่ 2-7 แบบจำลองโซ่คุณค่า (Value chain model) ของ Porter (1985)

จากภาพที่ 2-7 แบบจำลองโซ่คุณค่า (Value chain model) ของ Porter (1985) จะมีกิจกรรมหลัก (Primary activities) ที่สามารถจำแนกได้ตามประเภท คือ

1. โลจิสติกส์ขาเข้า (Inbound logistics) เป็นกิจกรรมการรับวัตถุดิบ (Raw materials) จาก Suppliers โดยรวมถึงการจัดเก็บเพื่อรอการเบิกจ่ายเพื่อใช้ในสายงานการผลิตเพื่อดำเนินการแปรรูป เป็นผลิตภัณฑ์การปฏิบัติการ (Operations) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการแปรรูปวัตถุดิบเป็นผลิตภัณฑ์หรืออาจเรียกว่าการผลิต (Production) เช่น การวางแผน และการรับวัตถุดิบ (Material handling) การเก็บรักษา และเบิกจ่ายวัตถุดิบ (Warehousing and storage) การควบคุมและดูแลยอดคงเหลือของวัตถุดิบ (Inventory control) การจัดตารางการรับวัตถุดิบ (Vehicle scheduling) การส่งคืนวัตถุดิบให้แก่ซัพพลายเออร์ (Return material to suppliers) เป็นต้น การปฏิบัติการ (Operations) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการแปรรูปวัตถุดิบเป็นผลิตภัณฑ์ หรืออาจเรียกว่าการผลิต (Production) กิจกรรมเกี่ยวกับการแปลง (Transforming) วัตถุดิบไปเป็นผลิตภัณฑ์ เช่น การบริหารจัดการเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิต (Machining) การบรรจุหีบห่อ (Packaging) การบำรุงรักษาอุปกรณ์การผลิต (Equipment maintenance) การทดสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์ (Testing) เป็นต้น

2. โลจิสติกส์ขาออก (Outbound logistics) เมื่อกระบวนการแปรรูปวัตถุดิบเป็นผลิตภัณฑ์เสร็จเรียบร้อยแล้ว ก็มีขั้นตอนของการส่งมอบสินค้าไปยังลูกค้าต่าง ๆ ในโซ่อุปทาน ตั้งแต่โรงงานผลิตต้นน้ำจนไปถึงลูกค้าซึ่งเป็นปลายทาง รวมถึงกิจกรรมเกี่ยวกับการรวบรวม (Collecting) เก็บรักษา (Storing) และส่งมอบ (Distributing) ผลิตภัณฑ์ให้แก่ลูกค้า เช่น การเก็บ

รักษาและเบิกจ่ายผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป (Finished goods) การจัดตารางการส่งสินค้า (Scheduling transportation) การดำเนินการเกี่ยวกับการจัดส่งสินค้า (Delivery operations) เป็นต้น การตลาด และการขาย (Marketing and sales) เป็นการวิเคราะห์ความต้องการลูกค้าใช้เป็นข้อมูล การวางแผน กิจกรรมเกี่ยวกับการขายผลิตภัณฑ์ให้แก่ลูกค้า เช่น การโฆษณา (Advertising) การส่งเสริมการขาย (Promotion) การขายการเสนอราคา (Quoting) การเลือกผู้จัดจำหน่าย (Selecting supplier) การสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้จัดจำหน่าย (Channel relations) การตั้งราคา (Pricing) เป็นต้น การบริการ (Service) การให้บริการลูกค้าไม่ใช่เป็นเพียงแค่กิจกรรมแต่เป็นผลกระทบต่อกิจกรรมอื่น ๆ ของโลจิสติกส์ การตัดสินใจทั้งหมดเกี่ยวกับโลจิสติกส์ มาจากความต้องการที่จะให้บริการเพื่อลูกค้า รวมถึงการบริการหลังการขาย ถือเป็นเรื่องสำคัญเป็นอย่างมาก

Porter (1985), Frederick (2016) และ Schofield (2016) กล่าวว่า ในส่วนของกิจกรรมสนับสนุน (Support activities) ซึ่งเป็นกิจกรรมที่สนับสนุนการดำเนินกิจกรรมหลักให้เกิดประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

1. โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Firm infrastructure) ประกอบด้วยปัจจัยและระบบสนับสนุน (Support system) การดำเนินงานองค์กร เช่น การเลือกทำเลที่ตั้ง โรงงานและสำนักงาน การเงิน ปัจจัยสนับสนุนการผลิต
  2. การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human resource management) ทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนที่สำคัญมากส่วนหนึ่ง เพราะถือธุรกิจหรือองค์กร จะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับทรัพยากรมนุษย์ การบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วยการสรรหาบุคคล (Employee recruiting) ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม การฝึกอบรม (Training) ให้กับพนักงาน การประเมินผลงานและจ่ายค่าตอบแทนคัดสรรพนักงานที่มีคุณภาพ
  3. การวิจัยและพัฒนา (Research & development) ซึ่งได้แก่ การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology management) โดยมุ่งการศึกษาค้นคว้าวิจัยนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีความสามารถแข่งขันกับคู่แข่งอื่นได้
  4. Procurement กิจกรรมในการจัดซื้อจัดหา Input เพื่อมาใช้ในกิจกรรมหลัก
- ตามแบบจำลองโซ่คุณค่า (Value chain model) ของ Porter (1985) ได้กล่าวถึง ส่วนต่างระหว่างรายได้กับต้นทุนหรือผลกำไร (Profit margin) ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานขององค์กรโดยขึ้นกับความสามารถการบริหารจัดการกับกิจกรรมต่าง ๆ ในโซ่คุณค่า ให้มีการเชื่อมโยงกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร รวมถึงการเชื่อมโยงไปยังภายนอก โดยที่องค์กรจะต้องสามารถส่งมอบสินค้าหรือ ผลิตภัณฑ์ (Products) ที่สอดคล้องกับความต้องการลูกค้า ดังนั้นการไหลของสารสนเทศและการเชื่อมโยงระหว่างกิจกรรมในโซ่คุณค่า (Value chain activities) ถ้ามีการเชื่อมโยงกันให้

ครบถ้วนทุกกิจกรรมแล้วย่อมทำให้เกิดประสิทธิผลในอุตสาหกรรมต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดีและมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างคุณค่าเพิ่มและการส่งมอบให้กับลูกค้า

### 3. การวิเคราะห์โซ่คุณค่า (Value chain analysis)

Porter (1985) กล่าวว่า การวิเคราะห์โซ่คุณค่า (Value chain analysis) เป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์สำหรับการทำงาน และใช้ในการออกแบบองค์กร และวางแผนงานในองค์กรเพื่อที่จะสร้างมูลค่าเพิ่มให้ได้มากที่สุด ซึ่งในการทำธุรกิจในปัจจุบันบริษัทต่าง ๆ มีการใช้จ่ายไปกับปัจจัยทางด้านการผลิตที่เป็นวัตถุดิบ และไปยังกระบวนการทางอุตสาหกรรมเพื่อแปรรูป เพื่อเพิ่มมูลค่าหรือมูลค่าให้กับกลุ่มลูกค้าที่เป็นเป้าหมายขององค์กรนั้น ๆ เพื่อให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้รับสินค้าไปแล้วรู้สึกคุ้มค่าในการจ่ายไป

Porter (1985), WBCSD (2011) และ The Greenhouse Gas (GHG) Protocol (2011) กล่าวว่า องค์กรธุรกิจส่วนใหญ่ต่างมุ่งเป้าหมายไปที่การแปรรูปวัตถุดิบหรือการให้บริการแก่ลูกค้าให้ตรงกับความต้องการ โดยเน้นที่ความเร็ว ความสะดวกสบาย การเพิ่มมูลค่า หรือการเพิ่มคุณค่า การเพิ่มประโยชน์ และประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์ ซึ่งส่วนที่ความสำคัญจริง ๆ ในการเพิ่มมูลค่า คือ ความคิดสร้างสรรค์ และผู้คนส่วนมากยินดีที่จะจ่ายเงินเพื่อซื้อสินค้าหรือบริการ (Service) ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องค้นหาวิธีการที่องค์กร และพนักงานสามารถที่จะสร้างมูลค่าเพิ่มให้เกิดขึ้นได้ โดยการวิเคราะห์โซ่คุณค่า (Value chain analysis) มีกระบวนการในการวิเคราะห์ 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์กิจกรรม ขั้นตอนแรกจะมีการระดมความคิดเกี่ยวกับกิจกรรมที่องค์กรหรือพนักงานหรือบริษัทจะต้องดำเนินการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพที่ดีให้กับลูกค้า กระบวนการคิดนี้อยู่ในส่วนของกระบวนการกิจกรรมทางธุรกิจ ที่องค์กรใช้เพื่อบริการลูกค้า รวมทั้งการตลาดของผลิตภัณฑ์หรือบริการ (Service) เช่น เป้ายอดการสั่งซื้อจากลูกค้า กระบวนการปฏิบัติงาน กระบวนการจัดส่ง ส่วนงานสนับสนุนและอื่น ๆ ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องคิดเกี่ยวกับกระบวนการหรือขั้นตอนอื่น ๆ อีกมากมาย หรือกระบวนการที่เฉพาะเจาะจงในอุตสาหกรรมในระดับบุคคลหรือทีมงานที่เกี่ยวข้องกับการไหลของขั้นตอนการทำงานที่องค์กรดำเนินการหรือมีส่วนร่วม เช่น

1. วิธีการที่องค์กรใช้เลือกพนักงานและทีมงานที่มีทักษะและความชำนาญด้านบริการที่ดีที่สุด
2. วิธีการที่องค์กรกระตุ้นตัวองค์กรเองหรือทีมงานของธุรกิจให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

3. วิธีการที่ทำให้องค์กรทันสมัย ก้าวทันเทคโนโลยี ใช้เทคนิคในการผลิตที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดและเพิ่มผลผลิตด้วยขั้นตอนที่สั้นลง
4. วิธีการที่องค์กรเลือกและพัฒนาเทคโนโลยีด้านการผลิตและการให้บริการที่ดี ที่ทำให้ธุรกิจก้าวทันหรือเหนือกว่าคู่แข่ง
5. วิธีการที่องค์กรได้รับการตอบรับจากลูกค้าขององค์กร เกี่ยวกับวิธีการที่องค์กรทำ และวิธีการที่ธุรกิจสามารถปรับปรุงเพิ่มเติม

ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์คุณค่า ขั้นตอนนี้จะเป็นการวิเคราะห์กิจกรรมที่องค์กรได้ระบุในแต่ละรายการ “ปัจจัยที่คุ้มค่า” สิ่งที่มีคุณค่าต่อลูกค้าขององค์กรในแต่ละกิจกรรมที่จะดำเนินการ ตัวอย่างเช่น ถ้าองค์กรคิดเกี่ยวกับโทรศัพท์ กระบวนการส่งการ ลูกค้าขององค์กรจะเป็นคำตอบที่เร็วที่สุดในการเลือกโทรหาเขาหรือเธอ เป็นการโทรศัพท์ด้วยความสุภาพอ่อนน้อม ระบบการรับรายละเอียดการสั่งซื้อที่มีประสิทธิภาพ การตอบโต้กับลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ความรู้และความสามารถในการตอบคำถามลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความละเอียดรอบคอบ และความรวดเร็วในการแก้ปัญหาใด ๆ ที่เกิดขึ้นหากองค์กรกำลังคิดเกี่ยวกับการส่งมอบบริการระดับมืออาชีพ สำหรับลูกค้าขององค์กรมีค่ามากที่สุด ซึ่งนี่จะเป็นทางออกที่ถูกต้อง และมีวิธีการแก้ไขปัญหาคด้วยข้อมูลที่ทันสมัยสมบูรณ์ สามารถนำไปปฏิบัติได้

ขั้นที่ 3 การเปลี่ยนแปลงการประเมินและวางแผนสำหรับการดำเนินการ หลังจากที้องค์กรได้ทำการวางแผนตามกระบวนการทำงานตั้งแต่ขั้นที่ 1 และขั้นที่ 2 เสร็จแล้ว องค์กรจะได้นำแนวทางที่สามารถเพิ่มค่าหรือมูลค่าเพิ่มจากการส่งมอบให้กับลูกค้า และถ้าองค์กรสามารถส่งมอบสิ่งเหล่านี้ที่เป็นบริการขององค์กรได้ตามต้องการของลูกค้าสูงสุด มันอาจจะกลายเป็นสิ่งที่เหลือเชื่อสำหรับองค์กรและทีมงานได้ ขั้นตอนนี้องค์กรจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงบางอย่างเพื่อให้ทีมงานของธุรกิจสามารถทำได้จริง ภายใต้ศักยภาพและประสิทธิภาพในปัจจุบัน ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องออกแรงเกินร้อยละ 100 ที่จะชักนำและทำให้การทำงานที่วางแผนไว้ เกิดประสิทธิผลอย่างที่ตั้งเป้าไว้ในระหว่างการวิเคราะห์ขั้นตอนนี้ของกิจกรรมส่วนหนึ่ง

#### 4. สิ่งสำคัญในการวิเคราะห์โซ่คุณค่า (Value chain analysis)

Porter (1985), The Economic Times (2016), WBCSD (2011), Kaplinsky and Morris (2001) และ Vecchio (2016) มีความเห็นสอดคล้องกันว่า การวิเคราะห์โซ่คุณค่า (Value chain analysis) เป็นวิธีการที่มีประโยชน์ของการคิดผ่านวิธีการที่องค์กรส่งมอบคุณค่าให้ลูกค้าขององค์กร และทบทวนทุกสิ่งที้องค์กรสามารถทำเพื่อเพิ่มมูลค่าได้ในกระบวนการตามขั้นตอน 3 ประการ

1. การวิเคราะห์กิจกรรม องค์กรระบุกิจกรรมที่นำไปสู่การส่งมอบสินค้าหรือบริการขององค์กร

2. การวิเคราะห์คุณค่า องค์กรระบุสิ่งที่มีคุณค่าของลูกค้า ในกระบวนการที่องค์กรดำเนินการแต่ละกิจกรรมแล้วมีผลงานออกมา และมีการเปลี่ยนแปลงถ้าจำเป็น

3. การประเมินผลและการวางแผนการ องค์กรตัดสินใจเลือกสิ่งที่จะต้องเปลี่ยนแปลง และทำการวางแผนว่าองค์กรจะทำให้พวกเขา

#### ข. การบริหารงานแบบครอบครัวไทย

นพพล วิริยะกุล, รอน ศิริวันสานต์ และภาคินี วิริยะรังสฤษฎ์ (2552) กล่าวว่า ธุรกิจครอบครัวเป็นหน่วยธุรกิจที่เล็กและเก่าแก่ที่สุดในระบบเศรษฐกิจ ฉะนั้น จึงทำให้หน่วยธุรกิจนี้บริหารยากที่สุดในระบบเศรษฐกิจ ลักษณะเด่น ๆ ของธุรกิจครอบครัวมีความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในระบบครอบครัวและความสัมพันธ์ของสมาชิกในระบบธุรกิจ มีคุณลักษณะที่แตกต่างกัน ธุรกิจครอบครัวมีพื้นฐานอยู่บนความสมดุลของระบบครอบครัวและระบบธุรกิจย่อมก่อให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน สมาชิกพร้อมที่จะทุ่มเทให้กับธุรกิจครอบครัว การดำเนินธุรกิจมีประสิทธิภาพ และครอบครัวย่อมมีความสัมพันธ์ที่ดี พงษ์ กุลปรารักษ์ทอง (2555) กล่าวว่า ความแตกต่างของการบริหารระบบระบบธุรกิจทั่วไปกับแบบครอบครัว สามารถสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 2-21 ความแตกต่างของการบริหารระบบระบบธุรกิจทั่วไปกับแบบครอบครัว

ข้อเปรียบเทียบ	ระบบธุรกิจทั่วไป	ระบบครอบครัว
1	งานเป็นหลัก	สนใจความรู้สึกเป็นหลัก
2	ไม่ใช่อารมณ์	รักโดยไม่มีเงื่อนไข
3	ความอยู่รอดของธุรกิจมาก่อน	ครอบครัวต้องมาก่อน
4	เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา	ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
5	ต้องมีผลงานถึงอยู่ได้	สมาชิกตลอดชีพ
6	สร้างกำไร	เลี้ยงดูคน

และจากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการด้านการบริหารธุรกิจ ผู้วิจัยสามารถสรุปแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานแบบครอบครัวได้ตามตารางที่ 2-22

## ตารางที่ 2-22 สรุปความหมายของการบริหารงานแบบครอบครัว

นักวิชาการ	แนวคิดและหลักการ
พระมหามนตรี วิสุทธิมนต์ (2555)	การบริหารงานแบบครอบครัว คือ การบริหารแบบเล่นกีฬาเซปักตะกร้อ ต้องเล่นเป็นทีมเวิร์ค ต้องสมานสามัคคีกันรู้จักกันอย่าอวดเก่งคนเดียว ชนิดแบบชงเองกินเองแบบชงกาแฟคงไม่ได้ เปรียบเสมือนการทำ การบริหาร แบบครอบครัวก็ในลักษณะเดียวกัน ทำดี บริหารดี ธุรกิจ ประสบผลสำเร็จคนในครอบครัวก็อยู่อย่างมีความสุข แต่ถ้าพลาด ขาดทุน ธุรกิจเสียหาย ก็จะทำให้ครอบครัวเดือดร้อนกันไปทั่ว
ศิริระ อินทรกำจรชัย (2556)	เป็นการผลักดันให้ลูกหลานก้าวขึ้นมารับช่วงสืบทอดกิจการ การหา มืออาชีพเข้ามาช่วยบริหาร ไปจนถึงการขายกิจการครอบครัว หรือใน บางกรณี การนำบริษัทเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ซึ่งจะส่งผล ต่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างผู้ถือหุ้นและเป็นการเปิดให้คนนอก ครอบครัวเข้ามารับรู้เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการธุรกิจมากขึ้น
สุพจน์ กุลปรารค์ทอง (2555)	เป็นการบริหารองค์กรที่มีสมาชิกครอบครัวตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มีอิทธิพล ต่อแนวทางการดำเนินงานของธุรกิจ โดยผ่านทางบทบาทของตำแหน่ง บริหารหรือสิทธิของความเป็นเจ้าของ คนในครอบครัวเป็นผู้บริหาร ระดับสูงและผู้ถือหุ้นที่สำคัญ มีสิทธิในการบริหารงาน มีอิทธิพลและมี อำนาจในการควบคุมธุรกิจ
Viriyakunkit (2014)	มีความคิดเห็นว่า 1. ธุรกิจครอบครัวจะโตได้ ต้องรู้จักใช้มืออาชีพและทำธุรกิจที่ตน ชำนาญหรือมีความได้เปรียบคนอื่น ๆ 2. ผสานการบริหารงานแบบตะวันตกเข้ากับตะวันออก 3. ผสานระบบคุณค่าของชาวจีนกับวิธีการบริหารสมัยใหม่ 4. ส่งมอบธุรกิจครอบครัวให้ทายาทที่มีหัวใจผู้ประกอบการ 5. เตรียมการส่งมอบธุรกิจอย่างมีขั้นตอนตั้งแต่ทายาทเริ่มเข้ามาทำงาน ในธุรกิจครอบครัว
Small Business Encyclopedia (2016)	เป็นเจ้าของธุรกิจอย่างเต็มตัวและ/ หรือ มีการบริหารจัดการ โดยสมาชิก มากกว่าหนึ่งคนในครอบครัวเดียวกัน



## ตารางที่ 2-22 (ต่อ)

นักวิชาการ	แนวคิดและหลักการ
นवल วิริยะกุล และคณะ (2552)	เป็นหน่วยธุรกิจที่เล็กและเก่าแก่ที่สุดในระบบเศรษฐกิจ บริหารยากที่สุด ลักษณะเด่น ๆ ของธุรกิจคือความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในระบบครอบครัวและความสัมพันธ์ของสมาชิกในระบบธุรกิจมีคุณลักษณะที่แตกต่างกัน ความสมดุลระหว่างความเป็นครอบครัวและความเป็นธุรกิจเป็นกุญแจสำคัญของความสำเร็จของธุรกิจครอบครัว
ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข (2559)	เป็นหน่วยเล็ก ๆ หน่วยหนึ่งของสังคม แต่ความสำคัญและความแข็งแกร่งของธุรกิจครอบครัวนั้นเป็นเรื่องที่มีอจมองข้ามได้เลย เพราะธุรกิจครอบครัวนี้แหละที่เป็นตัวจักรสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของนานาประเทศแทบทั้งสิ้น
Manfred, de Vries, Carlock, and Elizabeth (2007)	เป็นองค์กรเชิงพาณิชย์ที่การตัดสินใจมีอิทธิพลมาจากคนในครอบครัวหลาย ๆ รุ่น ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกันโดยสายเลือด ซึ่งคนเหล่านี้มีความใกล้ชิดกับบริษัท โดยการเป็นผู้นำหรือเป็นเจ้าของกิจการนั้น ๆ
Davis (2014)	ระบบธุรกิจครอบครัวมีประโยชน์ที่ยั่งยืนกว่าธุรกิจชนิดอื่น ๆ เพราะระบบธุรกิจครอบครัวมีเป้าหมายระยะยาว มีแผนและภาวะผูกพันของคนในครอบครัวร่วมกัน
Miller, Le-Breton Miller, Lester, and Canella (2007)	เป็นบริษัทของครอบครัว ซึ่งผู้ที่เป็นสมาชิกในครอบครัวเดียวกันมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของหรือเป็นผู้บริหารที่สำคัญ ทั้งที่อยู่ในรุ่นเดียวกันหรือต่างรุ่นกัน
Sciascia and Mazzola (2008)	เป็นบริษัทของครอบครัวที่คนในครอบครัวเป็นผู้ที่ควบคุมและเกี่ยวข้องทั้งในแง่ความเป็นเจ้าของและในตำแหน่งการบริหาร
The Family Firm Institute (2016)	เป็นกิจการทางเศรษฐกิจ ซึ่งประกอบไปด้วย สมาชิกของครอบครัวตั้งแต่สองคนหรือมากกว่า มีความสนใจในการเป็นเจ้าของและมีความมุ่งมั่นที่จะดำเนินองค์กรอย่างต่อเนื่อง
Neubauer and Lank (1998)	เป็นบริษัทซึ่งส่วนใหญ่สิทธิ์และเสียงมาจากคนในครอบครัว รวมทั้งผู้ก่อตั้งบริษัทมีความต้องการที่จะส่งผ่านธุรกิจให้กับลูกหลานของพวกเขาในรุ่นถัดไป

ตารางที่ 2-22 (ต่อ)

นักวิชาการ	แนวคิดและหลักการ
Green (2011)	เป็นธุรกิจที่มีการควบคุมและ/ หรือการบริหารจัดการที่มีความตั้งใจในการสร้างรูปร่างและ/ หรือปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ของธุรกิจ ควบคุมโดยสมาชิกในครอบครัวเดียวกัน หรือคนจำนวนหนึ่งของครอบครัว สืบทอดกันไปเป็นรุ่น ๆ

ตารางที่ 2-23 สัมเคราะห์ความหมายของการบริหารงานแบบครอบครัว

แนวคิดการบริหารงานแบบครอบครัว	หน่วยเล็ก ๆ ทางสังคม	ความสามัคคีของคนในครอบครัว	สมาชิกครอบครัวตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไปบริหาร	คนในครอบครัวมีอิทธิพลต่อธุรกิจ	คนในครอบครัวเป็นผู้บริหารหรือเจ้าของ	มีความสมดุลระหว่างครอบครัวและเป็นผู้ธุรกิจ	มีความสัมพันธ์ระหว่างครอบครัวกับธุรกิจ	การส่งมอบธุรกิจครอบครัวให้ทายาท
พระมหามนตรี วิสุทธิมนตรี (2555)		✓						
ศิริระ อินทรกำจรชัย (2556)					✓			✓
สุพจน์ กุลปรารค์ทอง (2555)			✓	✓	✓			
นาวพล วิริยะกุล และคณะ (2552)	✓					✓	✓	✓
ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข (2559)	✓							
Viriyakunkit (2014)								✓
Manfred et al. (2007)				✓	✓		✓	
Davis (2014)		✓					✓	

ตารางที่ 2-23 (ต่อ)

แนวคิดการบริหารงาน แบบครอบครัว	หน่วยเล็ก ๆ ทางสังคม	ความสามัคคีของคนในครอบครัว	สมาชิกครอบครัวตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไปบริหาร	คนในครอบครัวมีอิทธิพลต่อธุรกิจ	คนในครอบครัวเป็นผู้บริหารหรือเจ้าของ	มีความสมดุลระหว่างครอบครัวและป็นธุรกิจ	มีความสัมพันธ์ระหว่างครอบครัวกับธุรกิจ	การส่งมอบธุรกิจครอบครัวให้ทายาท
Small Business Encyclopedia (2016)			✓		✓			
Miller et al. (2007)			✓	✓	✓		✓	✓
Sciascia and Mazzola (2008)				✓	✓			
The Family Firm Institute (2016)			✓	✓				
Neubauer and Lank (1998)				✓				✓
Green (2011)				✓	✓			✓
<b>ความถี่</b>	<b>2</b>	2	4	7	7	1	4	6
<b>อันดับ</b>	<b>4</b>	4	3	1	1	5	3	2

จากตารางที่ 2-23 ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ความหมายของการบริหารงานแบบครอบครัว คือ ธุรกิจที่สมาชิกครอบครัวเป็นผู้มีอิทธิพลต่อแนวทางการดำเนินงานของธุรกิจ เป็นการส่งมอบกิจการและผลักดันให้ลูกหลานก้าวขึ้นมารับช่วงสืบทอดกิจการ ซึ่งเป็นธุรกิจที่มีคนในครอบครัวตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไปเป็นผู้บริหารหรือเป็นเจ้าของและมีความสัมพันธ์ระหว่างครอบครัวกับธุรกิจอย่างใกล้ชิด ซึ่งเป็นหน่วยเล็ก ๆ ทางสังคม มีความสามัคคีของคนในครอบครัว แลมีความสมดุลระหว่างครอบครัวและเป็นธุรกิจ

ซึ่งจากความหมายของการบริหารงานแบบครอบครัวจากนักวิชาการที่กล่าวมาในข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การบริหารงานแบบครอบครัว แสดงบทบาทของตน โดยการเป็นบริหารระดับสูง และผู้ถือหุ้นที่สำคัญ มีสิทธิในการบริหารงานอย่างเต็มที่ มีอิทธิพลและมีอำนาจในการควบคุม ธุรกิจ โดยที่คนในครอบครัวจะต้องมีความสมานสามัคคีกัน รู้ใจกัน และช่วยเหลือกันในการนำพาองค์กรไปสู่จุดหมายร่วมกัน

### 1. ลำดับของความสัมพันธ์ของสมาชิกในระบบครอบครัวและของระบบธุรกิจ

นาวพล วิริยะกุล และคณะ (2552) กล่าวว่า ลักษณะลำดับของความสัมพันธ์ของสมาชิกในระบบครอบครัวและของระบบธุรกิจที่มีความแตกต่างกัน ดังนี้

ตารางที่ 2-24 ความแตกต่างของความสัมพันธ์ของสมาชิกในระบบครอบครัวและของระบบธุรกิจ

ระบบครอบครัว	ระบบธุรกิจ
มีอารมณ์เป็นพื้นฐาน	มีเป้าหมายเป็นพื้นฐาน
พฤติกรรมตามสัญชาตญาณ	พฤติกรรมเป็นไปตามเหตุผล
มองปัจจัยภายในเป็นสำคัญ	มองปัจจัยภายนอกเป็นสำคัญ
ไม่ค่อยยอมรับความเปลี่ยนแปลง	หาประโยชน์จากความเปลี่ยนแปลง

จะเห็นชัดว่าลักษณะของความสัมพันธ์ของระบบทั้งสองว่ามีความขัดแย้งกัน ในการประกอบธุรกิจใด ๆ นั้นย่อมจะมีความขัดแย้ง ความสมดุลระหว่างความเป็นครอบครัวและความเป็นธุรกิจเป็นกุญแจสำคัญของความสำเร็จของธุรกิจครอบครัว โดยความเชื่อมั่นและความแน่นแฟ้น ของสายสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก อันเป็นผลจากความสมดุลดังกล่าวจะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะรับรองความขัดแย้งโดยธรรมชาติของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจครอบครัว โดยองค์ประกอบของธุรกิจครอบครัว ได้แก่ ธุรกิจครอบครัว และความเป็นเจ้าของ

### 2. ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการส่งผ่านธุรกิจ

ความซับซ้อนของการส่งผ่านธุรกิจครอบครัวจากรุ่นสู่รุ่นจะขึ้นอยู่กับขนาดของครอบครัวเป็นสำคัญ ยิ่งครอบครัวมีขนาดใหญ่ขึ้นเท่าใดความซับซ้อนของการส่งผ่านธุรกิจก็จะมีมากขึ้น เช่น การส่งผ่านธุรกิจครอบครัวจากรุ่นที่ 2 สู่รุ่นที่ 3 จะมีความซับซ้อนกว่าการส่งผ่านธุรกิจจากรุ่นที่ 1 ไปยังรุ่นที่ 2 ซึ่งปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงการส่งผ่านธุรกิจ ได้แก่

1. การรับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับธุรกิจที่ไม่เท่าเทียมกันของสมาชิกแต่ละคน
2. การมีส่วนร่วมในธุรกิจที่ไม่เท่าเทียมกันของแต่ละคน

3. ประสบการณ์ทำธุรกิจที่ไม่เท่าเทียมกันของแต่ละคน (หรือแต่ละครอบครัว)
4. ความสัมพันธ์ภายในครอบครัวที่แตกต่างกันไปในแต่ละครอบครัว
5. ความแน่นอนระหว่างสมาชิกครอบครัวแต่ละคนกับผู้ก่อตั้งธุรกิจที่ไม่เท่าเทียมกัน
6. ฐานะทางการเงินของสมาชิกแต่ละคน หรือแต่ละครอบครัวที่ไม่เท่าเทียมกัน
7. ความเป็นเจ้าของธุรกิจ (การถือหุ้น) ไม่เท่าเทียมกัน

นवल วิริยะกุล และคณะ (2552) กล่าวว่า กิจกรรมของครอบครัวก็เหมือนกับกิจการทั่วไปที่มีการเติบโตเป็นลำดับขั้น โดยแบ่งได้เป็น 4 ช่วง ตามตารางที่ 2-24

ตารางที่ 2-25 ความแตกต่างของความสัมพันธ์ของสมาชิกในระบบครอบครัวและของระบบธุรกิจ

ลำดับการเติบโตของธุรกิจครอบครัว	รายละเอียด
1. ช่วงก่อร่างสร้างตัว	ครอบครัวจะมีบทบาทสำคัญในการเข้ามาสนับสนุนเงินทุนเริ่มต้น ใช้เครือข่ายสายสัมพันธ์ส่วนตัวหรือของครอบครัวเพื่อขยายฐานลูกค้า
2. ช่วงขยายตัวเติบโตใหญ่	ธุรกิจจะเริ่มมีฐานลูกค้ามากขึ้นพร้อม ๆ กับรายได้ที่สูงขึ้นบริษัทครอบครัวจะมีการขยายตัวของรายได้และกำไรในระดับที่สูงขึ้น
3. ช่วงรากฐานมั่นคง	มีส่วนแบ่งตลาดและฐานลูกค้าที่มั่นคงแล้ว อัตราการเติบโตอาจไม่สูงอย่างที่เคยเป็นในช่วงที่ผ่านมา แต่อยู่ในระบบที่สามารถจัดการได้การบริหารงานมีรูปแบบที่แน่นอนเป็นแบบแผน
4. ช่วงแตกสายกิจการ	การเลือกประเภทของธุรกิจที่จะขยายออกไปซึ่งควรคำนึงว่าแผนกลยุทธ์ในการแตกสายธุรกิจใหม่มีความสอดคล้องเพียงใด

การที่ธุรกิจครอบครัวจะเติบโตตามลำดับขั้นได้อย่างราบรื่นนั้น ครอบครัวต้องมีความพร้อมที่จะให้การสนับสนุนในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นคน เงินทุน เครื่องไม้เครื่องมือ หรือแม้กระทั่งเครือข่ายสายสัมพันธ์ในการทำธุรกิจ สิ่งที่ทำนายต่อเจ้าของกิจการและทายาท ก็คือในแต่ละช่วงของวัฏจักรธุรกิจครอบครัว ธุรกิจจะมีความต้องการความเอาใจใส่และความต้องการทรัพยากรแตกต่างกัน ความเข้าใจในวัฏจักรธุรกิจจะทำให้ครอบครัวสามารถวางแผนรับมือกับการพัฒนาของธุรกิจได้อย่างรอบคอบมากขึ้น

### 3. วัฏจักรกับความท้าทายของธุรกิจครอบครัว

ในภาวะที่ธุรกิจและครอบครัวดำเนินไปอย่างราบรื่น ความท้าทายต่าง ๆ จะอยู่ในระดับที่สามารถจัดการได้ และไม่ส่งผลกระทบต่อที่รุนแรงต่อกิจการครอบครัว เรียกว่า ภาวะสมดุลซึ่งสมาชิกครอบครัวมีความสัมพันธ์อันดี ไม่มีเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจ ธุรกิจของครอบครัวเองก็เติบโตไม่ได้ด้วยดี นวพล วิริยะกุล และคณะ (2552) ได้กล่าวว่าการดำเนินธุรกิจครอบครัวมักมีปัญหามาจากการแก้ปัญหาด้วยการจัดการธุรกิจครอบครัวที่ดี สามารถอธิบายและจัดลำดับขั้นตอนได้ ดังนี้

ตารางที่ 2-26 แนวทางการแก้ปัญหาการจัดการธุรกิจครอบครัว

การแก้ปัญหา	รายละเอียด
1. ลดความเสี่ยง = เพิ่มโอกาสรอด	ความเสี่ยงของธุรกิจครอบครัวแต่ละธุรกิจจะมากหรือน้อยแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ โดยทั่วไปธุรกิจครอบครัวสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ 2 แนวทาง คือ 1.1 การลดโอกาสในการเกิดความเสี่ยง 1.2 การลดผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยง
2. การจัดการความเสี่ยงใน 6 ขั้นตอน	ขั้นตอนที่ 1 ระบุความเสี่ยง ขั้นตอนที่ 2 ประเมินความเสี่ยง ขั้นตอนที่ 3 เลือกใช้เครื่องมือบริหารความเสี่ยง ขั้นตอนที่ 4 วางแผนใช้เครื่องมือบริหารความเสี่ยง ขั้นตอนที่ 5 ลงมือปฏิบัติ ขั้นตอนที่ 6 ประเมินผลการบริหารความเสี่ยง
3. เฝ้าดูหน้ากับความเสี่ยง 4 มิติ	3.1 ความเสี่ยงด้านครอบครัวที่ควบคุมได้ 3.2 ความเสี่ยงด้านครอบครัวที่ควบคุมไม่ได้ 3.3 ความเสี่ยงด้านธุรกิจที่ควบคุมได้ 3.4 ความเสี่ยงด้านธุรกิจที่ควบคุมไม่ได้

ตารางที่ 2-26 (ต่อ)

การแก้ปัญหา	รายละเอียด
4. เมื่อต้องพึ่งพาผู้บริหารมืออาชีพ	ข้อดีของการมอบอำนาจให้บุคคลอื่นเข้ามาบริหารธุรกิจ คือ สามารถใช้ประโยชน์จากความรู้และความเชี่ยวชาญของบุคคลที่คัดเลือกแล้วว่ามี ความรู้ความสามารถเหมาะสม และสามารถบริหารธุรกิจให้ประสบความสำเร็จและสร้างผลตอบแทนให้กับเจ้าของหรือผู้ถือหุ้นได้สูงสุด
5. สืบทอดสู่มือรุ่นต่อไป	การที่ธุรกิจจะสามารถสืบทอดความสำเร็จ แก่รุ่นถัดไปได้ อย่างราบรื่นนั้น จะต้องมึปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างแต่ละองค์ประกอบอย่างลึกซึ้งซึ่งระหว่างระบบครอบครัว ระบบธุรกิจ และความเป็นเจ้าของ ความสัมพันธ์ระหว่างทั้งสามถือเป็นกุญแจที่ส่งเสริมให้ธุรกิจมีความพร้อมและมีศักยภาพ

#### 4. จุดเด่นและจุดด้อยของธุรกิจครอบครัว

ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข (2559) กล่าวว่า จากตัวอย่างความสำเร็จของธุรกิจครอบครัวในหลายต่อหลายประเทศ ทำให้อุษนรุ่นหลังอยากเลียนแบบบรรพบุรุษบ้าง เพราะมองเห็นจุดดีและจุดด้อยของธุรกิจครอบครัวอยู่หลายประการ อันได้แก่

ตารางที่ 2-27 แนวทางการแก้ปัญหาการจัดการธุรกิจครอบครัว

ข้อดี	ข้อด้อย
1. ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของสมาชิกในครอบครัว 2. มีวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง 3. ความซื่อสัตย์และการรักษาความลับ 4. ความทุ่มเทให้กับงานและความรับผิดชอบ เป็นเจ้าของงาน	1. อารมณ์ทำให้ละเลยเรื่องความเกรงใจกัน 2. ยึดติดกับค่านิยมเก่า ๆ จนไม่ยอมเปลี่ยนแปลง 3. ปากมีหู ประคุมีช่อง ถึงแม้คนในครอบครัวจะเป็นที่น่าไว้วางใจได้ ก็ต้องระวังในระดับหนึ่ง 4. อย่าคาดหวังกับคนในครอบครัวมากเกินไป 5. รับคนนอกเข้ามาทำงานเพื่อรับความคิดใหม่ ๆ

## 5. ปัจจัยการบริหารธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จและยั่งยืน

ศิริ อินทรกำธรชัย (2556) กล่าวว่า ปัจจัยสำคัญ 5 ประการ ที่การบริหารธุรกิจครอบครัว ต้องคำนึงถึงในการประกอบกิจการไปสู่ความสำเร็จและยั่งยืน ได้แก่

1. นวัตกรรม (Innovation) ถือเป็นกุญแจสำคัญที่จะช่วยให้การบริหารกิจการครอบครัว สามารถดำเนินธุรกิจให้อยู่ในกระแส (Relevant) และเป็นที่ต้องการของลูกค้าไม่ว่าเวลาจะผ่านไป นานเท่าใด ในกรณีนี้ ผู้ประกอบการจะต้องมีวิสัยทัศน์ต่อธุรกิจของตนในระยะยาว คือ ต้องกล้า ที่จะลงทุนในสิ่งใหม่ ๆ โดยไม่หวังแค่ผลตอบแทนระยะสั้น และยังคงมีการวางแผนกลยุทธ์ ทางด้านนวัตกรรมไปพร้อม ๆ กับการกำหนดเป้าหมายทางธุรกิจ (Business goals) ของตนด้วย สิ่งที่สำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน คือ การปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรให้คิด พูด อ่าน เขียน และทำสิ่ง ต่าง ๆ ด้วยวิธีใหม่ ๆ มีการเปลี่ยนแปลงทางความคิด รู้จักการพัฒนาต่อยอด มีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ อย่าลืมว่า เป้าหมายของนวัตกรรมคือการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวก เพื่อให้สิ่ง ต่าง ๆ เกิดเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น นวัตกรรมก่อให้เกิดผลผลิต (Productivity) ใหม่ ๆ และเป็น ที่มาสำคัญของความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจ

2. เทคโนโลยี (Technology) สิ่งที่ผู้ประกอบการกิจการครอบครัวส่วนใหญ่ยังมองข้าม คือ การนำเอาเทคโนโลยีมาช่วยปฏิรูปการดำเนินธุรกิจ ความต้องการเทคโนโลยีใหม่ ๆ จะ กลายเป็นความท้าทายอันดับต้น ๆ ของธุรกิจครอบครัวในช่วง 5 ปีข้างหน้า เมื่อเป็นเช่นนั้น ผู้บริหารควรหันมาให้ความสำคัญกับเทรนด์ของเทคโนโลยี ได้แก่ สังคมออนไลน์ (Social) อิสรภาพในการทำธุรกิจจากที่ใดก็ได้ (Mobile) การวิเคราะห์ข้อมูลขั้นสูง (Analytics) และ ระบบ คลาวด์ (Cloud) หรือสิ่งที่เราเรียกว่า SMAC

3. การสร้างกลไกในการรักษาและดึงดูดคนเก่ง (Talent) การที่ประกอบธุรกิจใด ๆ ให้ เติบโตประสบความสำเร็จต้องอาศัยคน ซึ่งเป็นรากฐานของการพัฒนาความสามารถในการแข่งขัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยามที่ประเทศไทยกำลังจะเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของ AEC โดยธุรกิจครอบครัว จะต้องเตรียมความพร้อมเรื่องคน โดยให้ความสำคัญตั้งแต่การคัดเลือกบุคลากร มีการจัดทำสภาพ การจ้างงานหลายรูปแบบเพื่อดึงดูดผู้สมัครงาน และเพิ่มแหล่งข้อมูลของผู้สมัครงาน เพื่อให้ได้คน ที่มีความสามารถ มีทักษะ เหมาะสมกับลักษณะของงาน นอกจากนี้ ผู้บริหารจะต้องสร้างกลไกใน การรักษาคนเก่งด้วย ซึ่งถือเป็นปัญหาหลักของธุรกิจครอบครัวทั้งหลายในปัจจุบัน เจ้าของกิจการ จะต้องมีการสนับสนุนและส่งเสริมคนนอกครอบครัว ให้ขึ้นมาบริหารและสามารถเติบโตไปกับ องค์กรได้อย่างเท่าเทียม และสร้างค่านิยมโดยส่งเสริมคนที่ความสามารถ ไม่ใช่ตระกูลหรือนามสกุล



4. การวางแผนสืบทอดกิจการ (Succession planning) บริษัทขาดการจัดการด้านกระบวนการที่ดีหรือไม่มีเลย ก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อการเติบโตของธุรกิจในระยะยาว กิจการครอบครัวจะต้องให้ความสำคัญกับการวางแผนตั้งแต่นั้น ๆ โดยมุ่งเน้นในเรื่องหลัก ๆ ได้แก่ การสร้างภาวะผู้นำในทุกระดับ การพัฒนาผู้รุ่นใหม่เพื่อรองรับการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง การบริหารจัดการคนเก่ง มีแผนสร้างคนให้เติบโตในทางเดินทางอาชีพอย่างชัดเจนและเน้นย้ำความผูกพันระหว่างคนกับองค์กร ซึ่งถือเป็นประเด็นต่อเนื่องจากการสร้างและพัฒนาคนในองค์กร

5. การขยายกิจการไปในต่างประเทศ (International expansion) การดำเนินธุรกิจครอบครัวบนความเปลี่ยนแปลงของโลก จำเป็นต้องอาศัยการประสานงานของคนทุกรุ่น เพราะอย่าลืมว่าธุรกิจต้องเติบโตและถูกพัฒนาไป ซึ่งในบางครั้ง ลูกหลานคงทำเองหมดไม่ได้ เพราะฉะนั้น ถ้าธุรกิจครอบครัวจะแข่งขันได้ ก็ต้องมองว่าคุณแข่งเราเก่งอะไร แล้วเราจะเอาใครที่เก่งมาช่วย เอาองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่เราไม่มีเข้ามาเพื่อต่อยอดและเสริมสร้างให้เราแข็งแกร่งขึ้น พัฒนาธุรกิจ แล้วขยายให้เติบโตต่อไป

จากความสำคัญของปัจจัยในการบริหารธุรกิจครอบครัวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การที่จะบริหารธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จ มีความสามารถในการแข่งขันในตลาดและมีความยั่งยืนสามารถถ่ายทอดรุ่นต่อรุ่นได้ จะต้องเลือกใช้นวัตกรรม (Innovation) และเทคโนโลยี (Technology) ให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมถึงการสร้างกลไกในการรักษาและดึงดูดคนเก่งและการวางแผนสืบทอดกิจการที่ดีเพื่อขยายกิจการ จะช่วยให้การบริหารธุรกิจครอบครัวสามารถประสบความสำเร็จและสามารถดำเนินกิจการต่อไปได้

#### ค. การบริหารกิจกรรมกลุ่มทางสังคม

##### 1. ความหมาย

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการรวมกลุ่มกันทางสังคม ผู้วิจัยสามารถสรุปความหมายของการรวมกลุ่มได้ดังตารางที่ 2-28

ตารางที่ 2-28 ความหมายของการรวมกลุ่ม

นักวิชาการ	ความหมาย
Hodgetts (1999)	หน่วยทางสังคมที่ประกอบด้วย บุคคลที่มีอิสระเป็นตัวของตัวเอง ตั้งแต่สองคนขึ้นไปมารวมกันมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ทั้งนี้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

## ตารางที่ 2-28 (ต่อ)

นักวิชาการ	ความหมาย
Cartwright and Zander (1968)	<p>เมื่อคนมารวมกันเป็นกลุ่ม จะต้องมียุทธศาสตร์ใดลักษณะหนึ่งหรือหลายลักษณะต่อไปนี้เกิดขึ้น คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. จะต้องมียุทธศาสตร์กันเสมอ</li> <li>2. แต่ละคนจะถือว่าตนเองเป็นสมาชิกกลุ่ม</li> <li>3. แต่ละคนในกลุ่มจะยอมรับกันเป็นสมาชิกกลุ่ม</li> <li>4. มีเป้าหมายร่วมกัน</li> <li>5. แต่ละคนจะมีบทบาทที่ชัดเจน</li> <li>6. มีการเลียนแบบลักษณะบางอย่างที่ตนเองคิดว่าเหมาะสมจากสมาชิกในกลุ่ม</li> <li>7. สมาชิกมีความคิดว่ากลุ่มจะต้องให้ผลประโยชน์ต่อสมาชิก</li> <li>8. สมาชิกจะแสวงหาเป้าหมายร่วมกัน</li> <li>9. มีการรับรู้ความเป็นเอกภาพของกลุ่มร่วมกัน</li> <li>10. สมาชิกปฏิบัติตนให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของกลุ่ม</li> </ol>
Costanzo and Shaw (1966)	บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปที่มีปฏิสัมพันธ์กัน ซึ่งบุคคลแต่ละคนจะมีอิทธิพลต่อเพื่อนในกลุ่ม และจะได้รับอิทธิพลจากเพื่อนในกลุ่มด้วยเช่นกัน
Merriam-Webster (2016)	จำนวนของบุคคลหรือสิ่งของที่อยู่ร่วมกัน หรือในสถานที่เดียวกัน มีการติดต่อสื่อสารและทำกิจกรรมร่วมกันในทางใดทางหนึ่ง
Rouse (2015)	ชุดของบุคคลที่มีความสนใจเหมือนกัน มีเป้าหมายเดียวกัน มีการพบปะเพื่อแลกเปลี่ยนแนวคิดกัน
Allport (1924)	เป็นการทำงานร่วมกันของบุคคล ซึ่งมีแนวโน้มที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน
Olson (1965)	คนจะเข้าร่วมในกิจกรรมร่วมกัน โดยสมัครใจหรือถูกบังคับ มีผลประโยชน์พิเศษร่วมกัน ผู้เข้าร่วมมีความสำคัญต่อความสำเร็จของกลุ่ม

## ตารางที่ 2-28 (ต่อ)

นักวิชาการ	ความหมาย
Salisbury (2003)	กลุ่มเกิดขึ้นมาเพราะผู้นำหรือผู้ก่อตั้งชักชวนคนให้เข้าร่วม โดยมีผลประโยชน์เป็นแรงจูงใจ การให้ความสื่อกทางอารมณ์ร่วมกัน มีจุดมุ่งหมายและอุดมการณ์ร่วมกัน
Lewin (1948)	บุคคลที่มีการพึ่งพาซึ่งกันและกันในหมู่สมาชิก โครงสร้างอย่างเป็นทางการหรือหลวม มุ่งเน้นไปที่กิจกรรมร่วมกัน
Forsyth (2006)	บุคคลตั้งแต่สองคนหรือมากกว่าที่มีการติดต่อสื่อสารกับคนอื่น ๆ ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ทางสังคม
Homans (1950)	เป็นกลุ่มของบุคคลที่มีการติดต่อสื่อสารกันในระยะเวลาหนึ่ง และเป็นการสื่อสารกันแบบเผชิญหน้า
Mills (1967)	เป็นหน่วยของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ที่มีการติดต่อสื่อสารกันที่มีความหมายเพื่อบรรลุเป้าหมาย
Cartwright and Zander (1968)	เป็นกลุ่มของบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับอีกคนหนึ่ง ซึ่งทำให้พวกเขามีการพึ่งพากันอย่างมีนัยสำคัญ เป็นหน่วยงานทางสังคมที่มีทรัพยากรที่ใช้ในการพึ่งพาซึ่งกันและกันในหมู่สมาชิก
Turner (1987)	มีการรวมกลุ่มกันทางร่างกายอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งมีความสัมพันธ์ส่วนตัวกับคนอื่น ๆ ในสังคมเพื่อสร้างบรรทัดฐานและคุณค่าร่วมกัน
Brown (1988)	บุคคลตั้งแต่สองคนหรือมากกว่ามารวมกลุ่มกัน และมีการรับรู้จากคนอื่น ๆ ว่ามีการรวมกลุ่มกันเกิดขึ้น

ตารางที่ 2-29 สัมเคราะห์ความหมายของการรวมกลุ่มจากแนวคิดของนักวิชาการ

แนวคิดการรวมกลุ่มทางสังคม	จะต้องมีปฏิสัมพันธ์กัน	มีการทำงานร่วมกันแต่ละคนจะมีบทบาทที่ชัดเจน	มีผลประโยชน์ร่วมกัน	มีเป้าหมายร่วมกัน	มีการรับรู้ร่วมกันและพึ่งพากัน	บุคคลตั้งแต่สองคนหรือมากกว่ามารวมกลุ่มกัน	มีการติดต่อสื่อสารและทำกิจกรรมร่วมกันแบบเผชิญหน้า	มีความสนใจเหมือนกัน	มีความรู้สึกทางอารมณ์และอุดมการณ์ร่วมกัน	สร้างบรรทัดฐานและคุณค่าร่วมกัน
Cartwright and Zander (1968)	✓	✓	✓	✓	✓					
Costanzo and Shaw (1966)	✓					✓				
Hodgetts (1999)	✓			✓		✓				
Merriam-Webster (2016)	✓	✓				✓	✓			
Rouse (2015)	✓			✓				✓		
Olson (1965)		✓	✓							
Salisbury (2003)		✓	✓	✓					✓	
Allport (1924)		✓								
Lewin (1948)	✓	✓			✓					
Forsyth (2006)	✓					✓	✓			
Homans (1950)	✓					✓	✓			
Mills (1967)				✓		✓	✓			
Cartwright and Zander (1968)	✓				✓					
Turner (1987)	✓					✓				✓
Brown (1988)					✓	✓				
ความถี่	9	6	3	5	4	8	4	1	1	1
อันดับ	1	3	6	4	5	2	5	7	7	7

จากความหมายของการรวมกลุ่มทางสังคมของนักวิชาการหลายท่านในตารางที่ 2-29 ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า กลุ่มทางสังคม หมายถึง กลุ่มบุคคลซึ่งจะต้องมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน ตั้งแต่สองคนขึ้นไปมารวมกัน มีการทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน แต่ละคนมีบทบาทชัดเจน มีเป้าหมายร่วมกัน รับรู้และพึ่งพาอาศัยกัน โดยที่ทุกคนมีการติดต่อสื่อสารกันในกลุ่ม มีผลประโยชน์ร่วมกัน มีอุดมการณ์และความสนใจร่วมกัน ร่วมกันสร้างบรรทัดฐานและคุณค่าของกลุ่มที่เป็นเอกลักษณ์

## 2. ประเภทของกลุ่มทางสังคม

Baron and Greenberg (1990) กล่าวว่า ประเภทของกลุ่มทางสังคมสามารถแบ่งได้ ดังนี้

1. Command group กลุ่มของคนทำงานที่มีหัวหน้าคนเดียว
2. Task group กลุ่มที่มารวมกันเพื่อทำงานชิ้นใดชิ้นหนึ่งเป็นการเฉพาะ
3. Interest group กลุ่มที่ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ทุกคนให้ความสนใจร่วมกัน
4. Friendship group กลุ่มคนที่มารวมตัวกันเพราะถูกอรรถาธิบายกัน

Charrier (1972) แบ่งประเภทของกลุ่มออกเป็นดังนี้

1. กลุ่มปฐมภูมิและกลุ่มทุติยภูมิ (Primary and secondary group) การแบ่งกลุ่มแบบนี้ยึดถือความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกกลุ่มเป็นหลัก นั่นคือ พิจารณาความเกี่ยวข้องมาก-น้อย ชิด-ห่างของสมาชิกเป็นสำคัญ สมาชิกมีความใกล้ชิดสนิทสนมกันมาก มีการพบปะสังสรรค์ หรือพบหน้าค่าตากันอยู่เสมอ มีการร่วมมือกันทำงาน โดยไม่หวังประโยชน์ตอบแทน ส่วนกลุ่มทุติยภูมิ (Secondary group) เป็นกลุ่มที่สมาชิกมีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นทางการหรือโดยหน้าที่ ไม่มีความสัมพันธ์ส่วนตัว

### 2. กลุ่มทางด้านสังคมและกลุ่มทางจิตวิทยา (Socio-group and psycho-group)

การแบ่งกลุ่มแบบนี้มีรากฐานมาจากจุดมุ่งหมายของการจัดกลุ่มที่แตกต่างกัน คือ กลุ่มทางด้านสังคม (Socio-group) มีจุดมุ่งหมายที่ไม่เกี่ยวข้องกับสมาชิกเป็นรายบุคคล แต่จะมีจุดมุ่งหมายเพื่อทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งหรือแก้ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง ส่วนกลุ่มทางจิตวิทยา (Psycho-group) เป็นกลุ่มที่สมาชิกรวมกันตามความพอใจของสมาชิกเอง หรือมีจุดมุ่งหมายเพื่อพบปะกันระหว่างเพื่อนสนิท

3. กลุ่มที่สมาชิกรู้สึกว่าตนเองอยู่ในกลุ่มกับกลุ่มที่สมาชิกรู้สึกว่าตนเองอยู่นอกกลุ่ม (In-group and out-group) กลุ่มประเภทนี้แบ่งตามความรู้สึกและเจตคติของสมาชิกกลุ่มเป็นสำคัญ กลุ่มที่สมาชิกรู้สึกว่าตนเองอยู่ในกลุ่ม (In-group) กลุ่มประเภทนี้สมาชิกรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกกลุ่ม มีความรู้สึกเป็นเจ้าของกลุ่ม และมีความสุขที่จะได้ทำงานกับบุคคลในกลุ่ม เมื่อมีการทำงานทุกคนจะมีเจตคติแบบเห็นอกเห็นใจ มีมิตรภาพต่อเพื่อนร่วมงาน ซึ่งจะเป็นผลดีต่อ

การดำเนินงานกลุ่ม ส่วนกลุ่มที่สมาชิกรู้สึกว่าตนเองอยู่นอกกลุ่ม (Out-group) กลุ่มประเภทนี้ สมาชิกไม่มีความภาคภูมิใจในกลุ่ม ไม่อยากเป็นสมาชิก ไม่มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ เมื่อมีการทำงานร่วมกัน สมาชิกจะไม่รู้สึกเห็นอกเห็นใจ ไม่ชอบกลุ่ม รู้สึกสงสัยอยู่ตลอดเวลา การทำงานกลุ่มจะไม่ได้ผลดี

4. กลุ่มเป็นทางการและกลุ่มไม่เป็นทางการ (Formal and informal groups) กลุ่มประเภทนี้แบ่งตาม โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของสมาชิกเป็นหลัก กลุ่มเป็นทางการ (Formal group) คือ กลุ่มที่ตั้งขึ้นมาโดยกฎหมายมีสายการบังคับบัญชาที่แน่นอน เป้าหมายชัดเจน มีระเบียบวินัยของสมาชิก สมาชิกมีความสัมพันธ์กันตามบทบาทหน้าที่ที่ได้กำหนดไว้ ส่วนกลุ่มไม่เป็นทางการ (Informal group) เป็นกลุ่มที่ตั้งขึ้นมาโดยสมาชิกจำนวนไม่มากนัก ไม่มีระเบียบหรือกฎเกณฑ์ หรือกฎหมายรองรับที่ชัดเจน ไม่มีการระบุเป้าหมายที่เด่นชัด เกิดขึ้นง่าย สลายตัวง่าย และอาจจะเกิดขึ้นอีกก็ได้ข้อเปรียบเทียบการ

### 3. สาเหตุที่ทำให้เกิดการรวมกลุ่ม

Cartwright and Zander (1968) กล่าวว่า การรวมกลุ่มกันทางสังคมมีสาเหตุมาจาก

1. ความชอบพอกันเป็นส่วนตัวระหว่างสมาชิกด้วยกันเอง
2. การถูกชักชวนหรือชักจูง
3. ความพอใจในเป้าหมายกิจกรรมของกลุ่ม หรือกลุ่มมีจุดมุ่งหมายตรงกับอุดมการณ์ของบุคคลที่จะเข้าไปเป็นสมาชิก
4. การได้รับคัดเลือกหรือแต่งตั้งจากผู้มีอำนาจ เพื่อให้ปฏิบัติงานร่วมกัน โดยเฉพาะ
5. ความต้องการที่จะมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น เป็นการสนองตอบความต้องการทางจิตใจหรือทางจิตวิทยา เช่น เกิดจากการเหงา เบื่อหน่าย หรือต้องการมีเพื่อน ต้องการใกล้ชิดเจ้านาย ก็ไปเล่นกีฬา ติกอล์ฟ เล่นเทนนิส
6. การต้องการพิทักษ์ผลประโยชน์ของตนเอง เป็นการรวมกลุ่มเพื่อทำกิจกรรมงานบางอย่างด้วยกัน ปกป้องผลประโยชน์ของตนเองและของกลุ่ม

ในขณะที่ Baron and Greenberg (1990) กล่าวว่า การที่บุคคลรวมกลุ่มกันทำงานในองค์กร เนื่องจากเหตุผลหลายประการ ได้แก่

1. การทำให้รู้สึกปลอดภัย (Security)
2. ทำให้เกิดสถานภาพทางสังคม (Status)
3. ทำให้ตนเองมีคุณค่าได้รับการยอมรับนับถือ (Self-esteem)
4. ต้องการผูกพันกับผู้อื่น (Affiliation)
5. ต้องการอำนาจ (Power)

## 6. ต้องการบรรลุเป้าหมาย (Goal achievement)

### 4. ความสำคัญของกลุ่ม

1. ด้านการพัฒนาบุคคล กลุ่มสามารถพัฒนาบุคคลที่เป็นสมาชิกได้เป็นอย่างดี การดำเนินงานในกลุ่มหลายอย่างจะสนองความพึงพอใจของบุคคลแตกต่างกันไป เป็นต้นว่า สนองความต้องการด้านร่างกาย จิตใจ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ความรู้สึกปลอดภัย ความต้องการยอมรับของกลุ่ม รวมทั้งการพัฒนาทางด้านอารมณ์ สังคม สติปัญญา ความสนใจ และความสามารถอีกด้วย

2. ด้านการวินิจฉัย ผู้นำกลุ่มจะสามารถสังเกตพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มได้ ทำให้เข้าใจแล้วมองเห็นลักษณะแบบต่าง ๆ ของสมาชิก บางคนไม่สามารถติดต่อกับคนอื่นได้ บางคนก้าวร้าว บางคนยึดตนเองเป็นศูนย์กลาง ลักษณะดังกล่าวถ้าบุคคลไม่เข้ากลุ่มจะไม่มีโอกาสสังเกตเห็นได้โดย ดังนั้น ผู้นำกลุ่ม และสมาชิกสามารถวินิจฉัยหรือประเมินลักษณะและพฤติกรรมเหล่านั้นได้ และจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้และเข้าใจบุคคลในกลุ่มได้ดีขึ้น

3. ด้านการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานเป็นกลุ่ม สมาชิกกลุ่มจะมีโอกาสคิดร่วมกัน วางแผนร่วม กันประสานงานกัน และทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ ผลผลิตทั้งหลายทั้งปวงในโลกปัจจุบันนี้เป็นผลงานของกลุ่มคนแทบทั้งสิ้น กลุ่มจึงมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานอย่างมาก

### 5. การพัฒนาของกลุ่ม

Charrier (1972) กล่าวว่า การพัฒนาของกลุ่มตามแนวคิดเรื่อง Cog's ladder เป็นรูปแบบการพัฒนากลุ่มที่จำแนกเป็น 5 ขั้นตอน ดังภาพที่ 2-8



ภาพที่ 2-8 รูปแบบการพัฒนากลุ่มตามแนวคิด Cog's ladder ของ Charrier (1972)

จากภาพที่ 2-8 สามารถอธิบายในแต่ละขั้นตอนได้ ดังนี้

ขั้นที่ 1 ทำความรู้จักกันด้วยความสุภาพ (Polite) กลุ่มที่ถูกจัดให้รวมตัวกันในระยะแรกทีเดียว จะต้องทำความรู้จักกันก่อนอย่างสุภาพ เปิดเผยตนเองเฉพาะส่วนที่ต้องการเปิดเพราะเห็นว่าเป็นประโยชน์ต่อตนเองก่อน แต่ละคนจะจำแนกสมาชิกคนอื่น ๆ ตามภาพในใจของตน (Stereotype) แล้ว รวมกลุ่มตามความพอใจ ความสนใจ เกิดกลุ่มเล็ก ๆ ขึ้นในกลุ่มใหญ่ สมาชิกกระตือรือร้นที่จะให้ความร่วมมือ และเปลี่ยนข้อมูล แลกเปลี่ยนทัศนคติ เพื่อหาค่านิยมร่วมกัน หลีกเลี่ยงประเด็นปัญหา การโต้แย้ง และการให้ข้อมูลย้อนกลับ เนื่องจากทุกคนต้องการการยอมรับ หรืออย่างน้อยไม่ให้ถูกกลุ่มปฏิเสธ ในระยะนี้ผู้บริหาร หรือผู้นำกลุ่มควรจะอำนวยความสะดวกในการแนะนำสมาชิกให้รู้จักกัน โดยการจัดสรรเวลาให้ และกระตุ้นให้สมาชิกกลุ่มทั้งหมดได้มีส่วนร่วม ในการปฏิสัมพันธ์เพื่อสร้างความรู้จักคุ้นเคยกัน

ขั้นที่ 2 หาความหมายให้กับกลุ่มว่าทำไมต้องมาอยู่ร่วมกัน (Why we're here)

หลังจากรู้จักกันพอสมควร สมาชิกกลุ่มจะต้องการรู้ว่าเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการรวมกลุ่มแท้จริงแล้วคืออะไร บางคนอาจจะต้องการวัตถุประสงค์ที่เป็นลายอักษร โดยเฉพาะกลุ่มที่ถูกกำหนดโดยงาน จะใช้เวลาในขั้นนี้มากกว่ากลุ่มที่สมาชิกรวมตัวกันเอง ในขั้นนี้กลุ่มพยายามอภิปรายกันถึงการตั้งวัตถุประสงค์ของการทำงาน กลุ่มจะไม่ยอมรับแนวคิดของใครคนใดคนหนึ่ง แต่จะหาความหมายร่วมกัน และยอมรับเป้าหมายที่เป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้กลุ่มประสบความสำเร็จ ถ้าวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายนั้นมาจากนอกกลุ่ม ในขั้นนี้สมาชิกจะถกเถียงกัน เพื่อเข้าใจและสร้างข้อตกลงร่วมกัน

ขั้นที่ 3 เสนอความคิดและหาแนวร่วม (Bid for power)

แต่ละคนจะหาเหตุผลให้กับงานในตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย พยายามเสนอความคิดเห็นให้กลุ่มทำตามสิ่งที่เขาเห็นว่าเหมาะสม และมีการกล่าวหาสมาชิกที่ไม่แสดงความคิดเห็นว่าไม่ฟังเพื่อน ดังนั้น ความขัดแย้งในกลุ่มจะสูงกว่าระยะอื่น ๆ ความพยายามที่จะใช้บทบาทความเป็นผู้นำเกิดขึ้นในลักษณะการเข้าไปมีส่วนร่วมในกลุ่มย่อย เพื่อแก้ปัญหาอาจจะใช้การโหวต การประนีประนอม และการหาแนวร่วมจากนอกกลุ่ม

ขั้นที่ 4 ร่วมเป็นโครงสร้างของทีม (Constructive)

ระยะนี้สังเกตได้จากทัศนคติของสมาชิกกลุ่มที่เปลี่ยนไปจากการพยายามควบคุมให้กลุ่มเป็นไปตามที่เขาคิด กลายเป็นยอมรับฟังความคิดเห็นของกลุ่มมากขึ้น มีการสร้างจิตสำนึกของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในกลุ่ม (Team spirit) ขึ้นมา ความรู้สึกแยกกลุ่มย่อยจะจางไป การพัฒนาเป้าหมายของกลุ่มจะเป็นรูปร่างขึ้น มีชื่อและเอกลักษณ์ต่าง ๆ ของกลุ่มชัดเจน สำหรับการมีส่วนร่วมของสมาชิกกลุ่มจะไม่แตกต่างกันมาก คือ ทำก็ทำด้วยกัน ไม่ทำก็ไม่ทำด้วยกันทั้งกลุ่ม



การตัดสินใจจะช่วยกันแก้ปัญหาของกลุ่มมากกว่า การเอาชนะกันเอง

ขั้นที่ 5 มีความรักในหมู่คณะ (Esprit)

ในขั้นนี้กลุ่มจะมีขวัญ มีความจงรักภักดี และมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ความคิดเห็นเป็นไปตามธรรมชาติ ไม่มีความรู้สึกว่าต้องการแยกกลุ่ม สมาชิกแต่ละคนเข้าใจชัดเจนในบทบาทตามตำแหน่งหน้าที่ของตนว่าแยกจากคนอื่นอย่างไร และยอมรับคนอื่น ๆ เหมือนกับที่ยอมรับตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์และความเป็นตัวของตัวเองสูงมาก การยอมรับในเรื่องใด ๆ มาจากความพอใจของสมาชิกทุกคน สมาชิกจะรู้สึกอิสระมากขึ้น การแบ่งกัก แบ่งเหล่า เป็นกลุ่มย่อยจะหายไป กลุ่มจะพัฒนาเอกลักษณ์ของกลุ่มขึ้นมาและปิดรับสมาชิกใหม่ หากมีสมาชิกใหม่เพิ่มเข้ามา เอกลักษณ์ของกลุ่มจะเสียไป พัฒนาการของกลุ่มจะย้อนกลับไปขั้นแรก ๆ อีก จนสมาชิกรู้สึกได้

#### ง. แนวคิดการบริหารของทหารในประเทศอิสราเอล

ชิมอน โรเด็ค (2556) เอกอัครราชทูตอิสราเอลประจำประเทศไทย กล่าวว่า อิสราเอลมีจำนวนบริษัทเปิดใหม่ต่อประชากรติดอันดับโลก เป็นประเทศเล็ก ๆ ที่แทบจะไม่มีทรัพยากรทางธรรมชาติ แต่กลายมาเป็นผู้นำของนวัตกรรมทางเทคโนโลยี และยังคงก้าวหน้าอยู่จนปัจจุบัน สอดคล้องกับชิมอน เปเรส (2556) ที่กล่าวว่า อิสราเอลเป็นประเทศเล็ก ๆ ที่แทบจะไม่มีทรัพยากรธรรมชาติอะไรให้พึ่งพาสร้างเศรษฐกิจ อาศัยพลังความคิดของคนในประเทศที่เห็นความสำคัญของการศึกษา การบริหารจัดการความคิดริเริ่ม การใช้ศักยภาพทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ความยืดหยุ่นและอดทนในความเป็นมนุษย์ในโลกที่หมุนไววุ่นวาย และสามารถสร้างประเทศ สร้างสังคม สร้างเศรษฐกิจของชนชาติตนมาได้อย่างรวดเร็ว นำทั้ง ในขณะที่สมเกียรติ ตั้งกิจวานิชย์ (2556) กล่าวว่า ท่ามกลางความยากลำบากและภัยสงครามต่อเนื่องไม่ขาดสาย อิสราเอลเป็นชนชาติ เชื้อชาติ และประเทศชาติ ที่สร้างตัวขึ้นมาได้อย่างน่าอัศจรรย์ ช้ำยังมีอิทธิพลต่อเศรษฐกิจและความเป็นอยู่ของชาวโลกปัจจุบันอย่างยิ่งยวด โดยเฉพาะด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี ซึ่งประธานาธิบดีอิสราเอล ชิมอน เปเรส (2556) ก็กล่าวไว้ว่า อิสราเอลจะยังคงเป็นประเทศเล็กในด้านดินแดนและจำนวนประชากร ดังนั้น จึงไม่มีทางที่จะเป็นตลาดใหญ่หรือพัฒนาอุตสาหกรรมขนาดมหึมาได้ ทว่าในขณะที่ขนาดอาจจะเอื้อประโยชน์ในด้านปริมาณ ความเล็กก็สร้างโอกาสในด้านคุณภาพได้เช่นกัน ทางเลือกเพียงอย่างเดียวของอิสราเอลจึงเป็นการสร้างคุณภาพโดยใช้ความคิดสร้างสรรค์เป็นหลัก สอดคล้องกับ Senor and Singer (2013) ที่กล่าวว่า อิสราเอลนั้น คือ ตัวอย่างของการรวมศูนย์นวัตกรรมอันยิ่งใหญ่และการเป็นผู้ประกอบการในโลกวันนี้ ซึ่งปัจจัยสำคัญอีกประการที่ทำให้อิสราเอลประสบความสำเร็จ คือ การทหารของประเทศและความอดสาหัสในการป้องกันประเทศ ที่แตกออกไปเป็นบริษัทสาขาที่ประสบความสำเร็จอีกรูปแบบหนึ่ง

### ลักษณะเด่นของวัฒนธรรมอิสราเอล

Senor and Singer (2013) ผู้เขียนหนังสือเรื่อง คิดอย่างไรใหญ่อย่างอิสราเอล Start-up nation ปาฏิหาริย์ความสำเร็จทางเศรษฐกิจอิสราเอล ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมของอิสราเอลที่สำคัญที่นำพาความสำเร็จมายังระบบเศรษฐกิจของประเทศไว้หลายประการ ซึ่งผู้วิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

1. ผู้ประกอบการที่เติบโตอย่างรวดเร็ว โดยการใช้ความสามารถพิเศษเฉพาะทาง จะเป็นวิศวกร หรือนักวิทยาศาสตร์ ไปจนถึงผู้จัดการและนักการตลาดเพื่อเปลี่ยนแปลงแนวคิดของนวัตกรรมให้กลายเป็นธุรกิจ
2. มีทัศนคติที่เป็นเอกลักษณ์ต่อความล้มเหลว ทัศนคติที่ทำให้นักลงทุนที่เคยล้มเหลวซ้ำ ๆ ได้กลับเข้ามาในระบบที่สร้างขึ้น เพื่อให้คนเหล่านี้ได้ใช้ประสบการณ์ที่เคยพลาดได้ลงอีกครั้ง
3. อิสราเอลเป็นแหล่งธรรมชาติที่ใคร ๆ ก็ต้องมาเสาะแสวงหา ชาวตะวันตกต้องการนวัตกรรมหรืออิสราเอลมิให้ การทำความเข้าใจว่าพลังงานในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ
4. มีความกล้า ความอาจหาญ ความกำแหง ความเด็ดเดี่ยวอย่างไม่น่าเชื่อ ความหยิ่งทะนงและความอหังการแบบที่ไม่มีคำคำไหนหรือภาษาอื่นใดจะให้ความหมายแบบตรงตัวได้
5. มีความอดทนและมีทัศนคติแนวคิดแบบ “ความล้มเหลวแบบสร้างสรรค์” หรือ “ความล้มเหลวอย่างฉลาด” โดยที่บรรดานักลงทุนท้องถิ่นส่วนใหญ่ ไม่มีความอดทนต่อความล้มเหลวมากขนาดนี้ มันก็เป็นไปไม่ได้ที่จะสร้างนวัตกรรมได้จริง ๆ
6. มีวัฒนธรรมของการโต้แย้ง ความช่างสงสัยและการอภิปรายอย่างเปิดกว้าง มีการสนับสนุนให้มีการโต้แย้งให้มากที่สุด โดยสนับสนุนให้มีข้อคิดเห็นที่ขัดแย้งกันและคิดต่างกันบ้าง
7. ผู้นำองค์กรมีการวางแผนงานที่ดีที่สุดและพวกเขายังใส่ใจทุกรายละเอียดอย่างจริงจัง
8. การให้อำนาจกับสมาชิกในองค์กรได้มีอิสระในการตัดสินใจและแสดงภาวะความเป็นผู้นำ เช่น ความเป็นไปได้ว่า ร้อยโทของอิสราเอลมีอำนาจตัดสินใจมากกว่านายทหารยศเดียวกันในกองทัพประเทศอื่นใดในโลก เป็นต้น
9. อิสราเอลต้องชดเชยขนาดที่เล็กของประเทศและจำนวนประชากรด้วยการคงไว้ซึ่งคุณภาพและความเก่งกาจด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมต่าง ๆ
10. ข้อได้เปรียบของเศรษฐกิจและสังคมของอิสราเอล คือ สมาชิกในองค์กรมีประสบการณ์จากการรับราชการทหารในหลากหลายหน่วย ซึ่งทหารส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีอิสระในการตัดสินใจและแสดงภาวะความเป็นผู้นำตอนอยู่ในกองทัพ
11. นักลงทุนชาวอิสราเอลมีวัฒนธรรมคิดเร็วทำเร็ว เช่น เมื่อนักธุรกิจมีไอเดียทางธุรกิจเขาจะเริ่มลงมือเลยในสัปดาห์นั้น ความคิดที่ว่าคนเราควรจะต้องเก็บสะสมประสบการณ์ก่อนจะเปิดตัว

ธุรกิจ ดูเหมือนจะไม่มีในความคิดของคนอิสราเอลเลย จุดนี้จริง ๆ แล้วเป็นเรื่องดีสำหรับธุรกิจ เวลาที่มีมากเกินไปอาจจะสอนเราได้ว่าจะอะไรที่พลาดได้ แต่ไม่ใช่จะอะไรที่เปลี่ยนแปลงได้

12. สังคมอิสราเอลที่ซึ่งคนหนุ่มสาวชายและหญิงทำงานใกล้ชิดกันและเอาจริงจังกับเพื่อนในเวลาเดียวกัน ซึ่งต่างก็มาจากต่างวัฒนธรรมต่างสังคม และต่างพื้นเพทางศาสนา

13. การเป็นผู้นำที่ดี จะต้องรับผิดชอบทุกสิ่งที่เกิดขึ้น รวมถึงทุกสิ่งที่ไม่ได้เกิดขึ้นด้วย

14. สังคมสอนให้ทุกคนพูดคุยกับใครก็ได้ ไม่ว่าจะมาจากที่ไหน เป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับธุรกิจเมื่อต้องติดต่อกับผู้ผลิตสินค้าและลูกค้า

15. มีการหล่อหลอมให้เกิดวัฒนธรรมนักลงทุนที่กล้าเสี่ยงนั้น ในขณะที่นักลงทุนชาวอิสราเอลส่วนใหญ่ได้รับอิทธิพลจากการทำงานในไอดีเอฟอย่างเต็มที่

16. กองทัพมีบทบาทในการอัดฉีดเงินทุนด้านการวิจัยและพัฒนาเข้าไปในระบบที่ล้ำสมัยและหน่วยงานด้านเทคโนโลยีขั้นสุดยอด รวมถึงการลงทุนอย่างมากมาย ทั้งในด้านเทคโนโลยีและทรัพยากรมนุษย์เข้าไปสู่ระบบเศรษฐกิจของพลเรือน

17. การผสมผสานคุณสมบัติด้านเทคโนโลยี กับองค์ประกอบเฉพาะตัวแบบอิสราเอลที่ปรับปรุงทักษะและประสบการณ์ของคนคนหนึ่งให้มาทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างเปี่ยมประสิทธิภาพมากขึ้น

18. อิสราเอลสร้างคุณสมบัติบางอย่างให้แก่ประชาชนก่อนที่จะเริ่มต้นเข้าวิทยาลัย เช่น ความเป็นผู้นำ การทำงานเป็นทีม ทักษะและประสบการณ์ที่มุ่งสู่ภารกิจ

19. อิสราเอลสอนถึงคุณค่าของการทุ่มเทให้กับสิ่งที่ยิ่งใหญ่กว่าตนเอง ไม่ว่าจะเป็นครอบครัว ชุมชน บริษัท หรือประเทศชาติ

จากแนวคิดและวัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์ของชาวอิสราเอล ที่ส่งผลให้เกิดความสำเร็จด้านการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและการลงทุนในปัจจุบัน ซึ่งจากการศึกษาหนังสือเรื่อง คิดอย่างไรใหญ่อย่างอิสราเอล Start-up nation ปาฏิหาริย์ความสำเร็จทางเศรษฐกิจอิสราเอล ผู้วิจัยสามารถที่จะสรุปหลักการบริหารจัดการของชาวอิสราเอลได้ดังนี้

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management)

1.1 การวางแผน (Planning)

1.2 การสรรหา (Recruitment)

1.3 การอบรมและพัฒนา (Training and development)

1.4 การประเมินผลงาน (Performance appraisal)

1.5 แรงงานสัมพันธ์ (Labour relation)

1.6 ค่าตอบแทน สวัสดิการและบริการ (Compensation, benefit and service)

2. การจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement)
  3. ระเบียบวินัย (Discipline)
  4. ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and health)
  5. การตรวจสอบ (Audit)
- จ. การบริหารงานของกลุ่มกรีนพีซ (Greenpeace)**

### 1. ประวัติความเป็นมา

Greenpeace Thailand (2013) ให้นิยามของกลุ่มกรีนพีซ Greenpeace ว่าเป็นองค์กรนานาชาติที่อุทิศตนเพื่ออนุรักษ์สัตว์ที่ใกล้จะสูญพันธุ์ เริ่มต้นด้วยการต่อต้านการทดลองนิวเคลียร์ต่อต้านการล่าปลาวาฬและแมวน้ำ รวมทั้งต่อต้านการทำลายสิ่งแวดล้อม กลุ่มกรีนพีซก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2514 ในเมืองบริติช โคลัมเบีย (British Columbia) เพื่อต่อต้านการทดลองนิวเคลียร์ของสหรัฐอเมริกาที่เกาะแอมชิตกา (Amchitka) ในรัฐอลาสกา การกระทำครั้งนั้นส่งผลให้สหรัฐฯ ทดสอบระเบิดนิวเคลียร์ได้เพียงครั้งเดียว และต่อมาเกาะแอมชิตกาก็กลายเป็นเขตรักษาพันธุ์นกกลุ่มนี้ต่อสู้โดยไม่ใช้ความรุนแรง แต่ตรงไปตรงมา ปัจจุบันกลุ่มกรีนพีซเป็นองค์กรขนาดใหญ่ มีสมาชิกหลายล้านคน และมีที่ทำการในหลายประเทศ ทว่ากรีนพีซยังต้องการเงินบริจาคและต้องพึ่งพาอาสาสมัครอยู่

### 2. โครงสร้างของกรีนพีซ

Greenpeace Thailand (2013) กล่าวว่า “กรีนพีซ” เป็นองค์กรสิ่งแวดล้อมระดับโลกที่ประกอบด้วยกรีนพีซสากล (Greenpeace international หรือ Stichting greenpeace council) ในกรุงอัมสเตอร์ดัม เนเธอร์แลนด์ และมีสำนักงานในประเทศและภูมิภาคต่าง ๆ 27 แห่ง ใน 41 ประเทศทั่วโลก สำนักงานในประเทศและภูมิภาคต่าง ๆ เหล่านี้พึ่งตนเองเป็นส่วนมากในการดำเนินการกลยุทธ์ของงานรณรงค์ทั่วโลกที่ได้รับการเห็นชอบร่วมกัน และอยู่ในบริบทของท้องถิ่นที่พวกเขาดำเนิน งานและพึ่งตนเองในการระดมเงินสนับสนุนที่จำเป็นจากผู้บริจาคเพื่อเป็นเงินทุนสำหรับงานรณรงค์ การพัฒนาและการประสานงานกลยุทธ์ทั่วโลกเหล่านี้เป็นงานของกรีนพีซสากล ด้วยการสนับสนุนจากกระบวนการตัดสินใจแบบปรึกษาหารือระดับนานาชาติที่สำนักงานระดับประเทศและภูมิภาคมีส่วนร่วมเป็นหลัก กรีนพีซสากลสามารถประสานงานงานรณรงค์ทั่วโลก และดูแลการพัฒนาและประสิทธิภาพของสำนักงานกรีนพีซระดับประเทศและภูมิภาค

สำนักงานกรีนพีซระดับประเทศและภูมิภาคยังรากลึกมั่นคงในชุมชนด้านสิ่งแวดล้อม ในท้องถิ่นทั่วโลกในประเทศที่กรีนพีซดำเนินงาน ชุมชนเหล่านี้ช่วยให้กรีนพีซไม่ขาดติดต่อทางตรงกับประชาชน สำนักงานกรีนพีซทุกแห่งสามารถติดต่อโดยตรงได้ทาง โทรศัพท์หรืออีเมล

กรีนพีซสากลเป็นหน่วยงานที่รักษาการติดต่อกับผู้สนับสนุนและผู้บริจาคในประเทศที่ไม่มีสำนักงานกรีนพีซอยู่ นอกจากนี้ ยังให้บริการหลายอย่างแก่สำนักงานระดับประเทศและภูมิภาค เช่น การบำรุงรักษาเรือกรีนพีซ การจัดตั้งสำนักงานใหม่ การเขียนการคาดการณ์ด้านการเงินและกลยุทธ์จากที่รวบรวมขึ้นสำหรับองค์กร การสนับสนุนงานระดมทุนของสำนักงานระดับประเทศและภูมิภาค การให้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศและเครื่องมือบนอินเทอร์เน็ตที่คุ้มค่าให้แก่ทั่วโลก และ การคุ้มครองเครื่องหมายการค้ากรีนพีซ

### 3. สำนักงานกรีนพีซระดับประเทศและภูมิภาค

Greenpeace Thailand (2013) กล่าวว่า สำนักงานกรีนพีซระดับประเทศและภูมิภาคได้รับสิทธิให้ใช้ชื่อ “กรีนพีซ” จาก Stichting greenpeace council สำนักงานเหล่านี้สนับสนุนทางการเงินให้แก่กรีนพีซสากล ทำงานรณรงค์ในท้องถิ่น มีส่วนร่วมในงานรณรงค์ระดับนานาชาติ และช่วยกำหนดรูปแบบงานรณรงค์ระดับนานาชาติ ซึ่งสำนักงานกรีนพีซทั่วโลกมีดังนี้

1. Greenpeace Africa
2. Greenpeace Argentina
3. Greenpeace Australia-Pacific
4. Greenpeace Central and Eastern Europe
5. Greenpeace Belgium
6. Greenpeace Brazil
7. Greenpeace Canada
8. Greenpeace Chile
9. Greenpeace China
10. Greenpeace Czech Republic
11. Greenpeace France
12. Greenpeace Germany
13. Greenpeace Greece
14. Greenpeace India
15. Greenpeace Italy
16. Greenpeace Japan
17. Greenpeace Luxembourg
18. Greenpeace Mediterranean
19. Greenpeace Mexico

20. Greenpeace Netherlands
21. Greenpeace New Zealand
22. Greenpeace Nordic
23. Greenpeace Russia
24. Greenpeace Southeast Asia
25. Greenpeace Spain
26. Greenpeace Switzerland
27. Greenpeace USA

#### 4. คุณค่าหลักของกรีนพีซ

##### 1. พันธกิจ

กรีนพีซเป็นองค์กรอิสระที่ทำงานรณรงค์โดยสันติวิธี เฝ้าระวังหน้าอย่างสร้างสรรค์เพื่อเปิดโปงปัญหาสิ่งแวดล้อมทั่วโลก และสนับสนุนทางเลือกที่จำเป็นต่ออนาคตด้านสิ่งแวดล้อมและมีสันติสุข เป้าหมายต่อภารกิจของกรีนพีซ คือ รับประกันถึงความสามารถของโลกในการค้าทุนสรรพชีวิต ดังนั้น กรีนพีซจึงต้องปฏิบัติดังนี้ คือ (Greenpeace Thailand, 2013)

- 1.1 ปกป้องความหลากหลายทางชีวภาพในทุกรูปแบบ
- 1.2 ป้องกันมลภาวะและการทำลายมหาสมุทร ผืนดิน อากาศ และน้ำสะอาด
- 1.3 ยุติการคุกคามของนิวเคลียร์ในทุกรูปแบบ
- 1.4 สนับสนุนสันติภาพ และการไม่ใช้ความรุนแรง

##### 2. ความรับผิดชอบส่วนบุคคล และสันติวิธี

กรีนพีซเป็นองค์กรที่ยึดถือความรับผิดชอบส่วนบุคคลในทุกภารกิจของกรีนพีซ เราให้คำมั่นที่จะไม่ใช้ความรุนแรง หลักการเหล่านี้มาจากแนวคิดของ เควกเกอร์ ที่เชื่อในการ “เป็นประชาธิปไตย” ซึ่งเป็นปฏิบัติการบนพื้นฐานของความรู้สึกผิดชอบชั่วดี ภารกิจส่วนบุคคลจึงขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบส่วนบุคคล เรารับผิดชอบต่อการทำของเรา และทุกคนที่ปฏิบัติการกิจของกรีนพีซล้วนได้รับการอบรมในการเผชิญหน้าอย่างสันติวิธี

##### 3. ความเป็นอิสระ

กรีนพีซเชื่อมั่นในความเป็นองค์กรอิสระทางการเงินจากผลประโยชน์ทางการเมืองและธุรกิจ กรีนพีซไม่รับเงินจากบริษัทหรือรัฐบาลประเทศใดทั้งสิ้น และหมายรวมถึงเงินในทุกรูปแบบจากบริษัทหรือรัฐบาลประเทศใดก็ตาม การบริจาคส่วนบุคคลและให้ทุนช่วยเหลือจากมูลนิธิเท่านั้น ที่เป็นแหล่งเงินทุนของกรีนพีซ ความเป็นอิสระของกรีนพีซเป็นอำนาจความชอบธรรมที่ทำให้เราช้อยู่กับอำนาจอีกข้างหนึ่งได้ และทำให้ความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เกิดขึ้นได้จริง

#### 4. กรีนพีชไม่มีมิตรแท้หรือศัตรูถาวร

ในการเปิดโปงการคุกคามต่อสิ่งแวดล้อมและแสวงหาทางออกของกรีนพีชนั้น ทำให้กรีนพีชไม่มีมิตรแท้และศัตรูถาวร หากรัฐบาลหรือบริษัทใดมีเจตจำนงที่จะเปลี่ยนแปลง เราจะร่วมมือกันเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์นั้น แต่หากมีความลังเล กลับคำ เราจะกลับมาติดตาม สิ่งที่สำคัญไม่ใช่คำพูด แต่คือการกระทำ และตราบไคที่เรายังมีข้อกังวล ตัวชี้วัดประการเดียว คือสิ่งแวดล้อมจะต้องได้ประโยชน์

#### 5. สนับสนุนแนวทางแก้ปัญหา

กรีนพีชต้องการทางแก้ปัญหาและเปิดรับต่อการอภิปรายที่อยู่บนพื้นฐานของข้อมูล ทางเลือกด้านสิ่งแวดล้อมของสังคม ภารกิจของกรีนพีชไม่ได้เพื่อจัดการปัญหาสิ่งแวดล้อม แต่ภารกิจของกรีนพีชมุ่งกำจัดปัญหา นี่คือเหตุผลที่เราพัฒนาแผนกลยุทธ์เพื่อปกป้องมหาสมุทรด้วยวิธีจัดตั้งเขตรักษาทรัพยากรทางทะเล และจัดทำพิมพ์เขียวเพื่อการปฏิวัติพลังงาน ซึ่งมุ่งไปที่เศรษฐกิจที่สะอาด กรีนพีชไม่ใช่แค่ชี้นิ้วบอก แต่กรีนพีชพัฒนา ศึกษา และ สนับสนุนแนวทางที่เป็นรูปธรรมเพื่ออนาคตสีเขียวและสันติภาพ สำหรับกรีนพีชทุกคน

#### 5. หลักการการระดมทุน

##### 1. กรีนพีชเป็นองค์กรระดับสากล

ที่มุ่งมั่นทำงานรณรงค์เพื่อปกป้องสิ่งแวดล้อม มีจุดยืนในการดำรงไว้ซึ่งความเป็นอิสระในการทำงาน เราจึงมีนโยบายไม่รับเงินสนับสนุนจากภาครัฐ บริษัทเอกชน และพรรคการเมือง ดังนั้น เงินบริจาคของประชาชนทั่วไปในหลายประเทศ และเงินบริจาคจากมูลนิธิ จึงเป็นแรงสนับสนุนสำคัญที่ทำให้กรีนพีชสามารถบรรลุพันธกิจทั่วโลก (Greenpeace Thailand, 2013) กรีนพีชทำงานอย่างแข็งขันเพื่อสร้างความมั่นใจว่ามีความโปร่งใส และความรับผิดชอบต่อประชาชนในการรณรงค์ การระดมทุน และการจัดการด้านการเงิน

##### 2. ค่าใช้จ่ายด้านการระดมทุน

กรีนพีชทั่วโลกทำงานเพื่อรักษาความสมดุลระหว่างค่าใช้จ่าย รายได้ และคุณภาพ รวมถึงควบคุมค่าใช้จ่ายด้านการระดมทุนให้มีสัดส่วนเหมาะสมกับรายได้ (Greenpeace Thailand, 2013)

##### 3. สิทธิของผู้บริจาค

กรีนพีชเคารพสิทธิของผู้บริจาคในการได้รับข้อมูลเกี่ยวกับประเด็นทางสังคมที่เรา รณรงค์ ข้อมูลเกี่ยวกับการใช้เงินบริจาค สิทธิในการได้รับการรักษาความลับของข้อมูลส่วนตัว

## 6. ความโปร่งใสและความรับผิดชอบ

Greenpeace Thailand (2013) กล่าวว่า กฎบัตรความรับผิดชอบต่อองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรระหว่างประเทศ องค์กรไม่แสวงหาผลกำไรระหว่างประเทศ (NGOs) มีอิทธิพลมากขึ้นเรื่อย ๆ ต่อการกำหนดนโยบายต่าง ๆ ทั่วโลก แบบสำรวจสาธารณชนทั่วโลกแสดงให้เห็นว่า NGOs ได้รับความเชื่อถือสูงกว่ารัฐบาลและธุรกิจ ในขณะที่เดียวกันภาคองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรได้ถูกตรวจสอบอย่างละเอียดมากขึ้น ทั้งโดยผู้ต้องการให้องค์กรเหล่านี้เจริญรุ่งเรือง และผู้ต้องการล้มเลิกกิจกรรมต่าง ๆ ของ NGOs

NGOs ระหว่างประเทศกลุ่มหนึ่ง ซึ่งรวมถึงกรีนพีซสากล ได้รวมตัวกันเพื่อแสดงให้เห็นว่าพวกเขาให้คุณค่าอย่างลึกซึ้งต่อความเชื่อใจของสาธารณชน โดยไม่มองเป็นเรื่องผิวเผิน และผูกมัดในการดำรงรักษาและสร้างความลึกซึ้งให้กับความเชื่อใจนั้น โดยสร้างความโปร่งใสและความรับผิดชอบต่อการดำเนินการต่าง ๆ ในเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2549 NGOs กลุ่มนี้เปิดตัวและลงนามรับรองกฎบัตรความรับผิดชอบต่อระดับโลกฉบับแรกสำหรับภาคองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร

กฎบัตรความรับผิดชอบต่อ กำหนดคุณค่าหลักและหลักการดำเนินงานสำหรับ NGOs ระหว่างประเทศ กฎบัตรฉบับนี้ครอบคลุมถึงการปกครองและการจัดการที่ดี การประสานสัมพันธ์ด้านการระดมทุน และกับผู้ถือหุ้นหลายองค์กร นอกจากนี้ ยังกล่าวถึงการเคารพหลักการระดับโลก (เช่น แถลงการณ์ระดับโลกด้านสิทธิมนุษยชน) ความเป็นอิสระ การเป็นตัวแทนของประชาชนที่มีความมีความรับผิดชอบ โครงการที่มีประสิทธิภาพ การไม่แบ่งแยก ความโปร่งใส และการระดมทุนที่มีจริยธรรม

การมีโครงการริเริ่มระดับบุคคล ประเทศ และภาคส่วน จัดทำขึ้นเพื่อตั้งมาตรฐานของความรับผิดชอบต่อระเบียบปฏิบัติของ NGOs โดย NGOs ทุกแห่งต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบของประเทศที่พวกเขาดำเนินงาน กฎบัตรความรับผิดชอบต่อองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรระหว่างประเทศ เป็นโครงการริเริ่มดังกล่าวฉบับแรก ที่กำหนดมาตรฐานนานาชาติ ระหว่างภาคส่วนสำหรับภาคองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร

NGOs ระหว่างประเทศทุกแห่งในภาคส่วนต่าง ๆ สามารถลงนามในกฎบัตรความรับผิดชอบต่อฉบับนี้ (รายชื่อองค์กรที่ลงนามรับรองกฎบัตรดังกล่าวในปัจจุบัน)

กฎบัตรความรับผิดชอบต่อ เป็นเพียงขั้นแรกเท่านั้น ขั้นต่อไป คือ การสร้างระบบอันแข็งแกร่งด้านการรายงานและการทบทวนกฎบัตรนี้ เพื่อให้สามารถปรับปรุงและทันต่อเหตุการณ์ โดยอาศัยประสบการณ์ที่ผ่านมา



## จ. แนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาล

### 1. ธรรมาภิบาลกับการบริหารจัดการ

ถวิลวดี บุรีกุล และคณะ (2549) ได้ให้ความหมายของ “การปกครอง” หรือ “การบริหารจัดการ” ว่าเป็นกระบวนการของการตัดสินใจและกระบวนการที่มีการนำผลของการตัดสินใจไปปฏิบัติ คำว่าการปกครองหรือการบริหารจัดการอาจถูกใช้ไปในหลายสถานะ เช่น ในเรื่องของการปกครองหรือการบริหารงานเอกชน การปกครองหรือการบริหารงานในระดับนานาชาติ ระดับชาติ หรือระดับท้องถิ่น คำว่า ธรรมาภิบาล (Good governance) เป็นการรวมคำของ ธรรม และ อภิบาล เป็นวิธีการที่ดีในการใช้อำนาจ เพื่อบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อการมีคุณธรรม ความสุจริต ความมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ธรรมาภิบาลจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อต้องมีความ โปร่งใส มีความรับผิดชอบ สามารถตรวจสอบได้ และการมีส่วนร่วมเป็นสำคัญ และตัวช่วยธรรมาภิบาลอาจประกอบไปด้วย กฎหมาย ระเบียบต่าง ๆ ประมวลจริยธรรม ประมวลการปฏิบัติที่เป็นเลิศและวัฒนธรรม ซึ่งล้วนเอื้อหรือไม่เอื้อต่อการบริหารจัดการที่ดี ธรรมาภิบาลจึงเป็นเรื่องของหลักการบริหารแนวใหม่ ที่มุ่งเน้นหลักการ โดยมีใช้หลักการที่เป็นรูปแบบทฤษฎีการบริหารงาน แต่เป็นหลักการการทำงาน ซึ่งหากมีการนำมาใช้เพื่อการบริหารงานแล้ว จะเกิดความเชื่อมั่นว่าจะนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่ดีที่สุด คือ ความเป็นธรรม, ความสุจริต, ความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ เนื่องจากได้มีระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ที่ให้ความสำคัญกับหลักการสำคัญ 6 หลักการ และสถาบันพระปกเกล้าได้นำเสนอรายละเอียดของการพัฒนาดัชนีวัดธรรมาภิบาลบนพื้นฐานของหลักการทั้ง 6 หลักการ ดังต่อไปนี้ (ถวิลวดี บุรีกุล และคณะ, 2549)

#### 1. ด้านหลักนิติธรรม (Rule of laws)

หลักการสำคัญอันเป็นสาระสำคัญของ “หลักนิติธรรม” ประกอบด้วย 7 หลักการ คือ หลักการแบ่งแยกอำนาจ หลักการคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ หลักความชอบด้วยกฎหมายของฝ่ายตุลาการและฝ่ายปกครอง ความชอบด้วยกฎหมายในทางเนื้อหา หลักความเป็นอิสระของผู้พิพากษา หลัก “ไม่มีความผิด และไม่มีโทษโดยไม่มีกฎหมาย” และหลักความเป็นกฎหมายสูงสุดของรัฐธรรมนูญ

1.1 หลักการแบ่งแยกอำนาจเป็นพื้นฐานที่สำคัญของหลักนิติธรรม เพราะหลักการแบ่งแยกอำนาจเป็นหลักที่แสดงให้เห็นถึงการอยู่ร่วมกันของการแบ่งแยก อำนาจการตรวจสอบอำนาจ และการถ่วงดุลอำนาจ

1.2 หลักการคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ หลักนิติธรรมมีความเกี่ยวพันกันกับสิทธิในเสรีภาพของบุคคล และสิทธิในความเสมอภาค สิทธิทั้งสองประการดังกล่าวข้างต้นถือว่าเป็นพื้นฐานของ “ศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์” อันเป็นหลักการสำคัญตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญ

1.3 หลักความชอบด้วยกฎหมายของฝ่ายตุลาการและฝ่ายปกครอง การใช้กฎหมายของฝ่ายตุลาการ หรือฝ่ายปกครองที่เป็นการจำกัดสิทธิของประชาชนมีผลมาจากกฎหมายที่ได้รับความเห็นชอบ จากตัวแทนของประชาชน โดยฝ่ายตุลาการจะต้องไม่พิจารณาพิพากษาเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ให้แตกต่างไปจากบทบัญญัติของกฎหมาย ฝ่ายตุลาการมีความผูกพันที่จะต้องใช้อำนาจอย่างเท่าเทียมกัน ฝ่ายตุลาการมีความผูกพันที่จะต้องใช้ดุลพินิจ โดยปราศจากข้อบกพร่อง

1.4 หลักความชอบด้วยกฎหมายในทางเนื้อหา เป็นหลักที่เรียกร้องให้ฝ่ายนิติบัญญัติหรือฝ่ายปกครองที่ออกกฎหมายลำดับรอง กำหนดหลักเกณฑ์ในทางกฎหมายให้เป็นตามหลักความแน่นอนของกฎหมาย หลักห้ามมิให้กฎหมายมีผลย้อนหลัง และหลักความพอสมควรแก่เหตุ

1.5 หลักความอิสระของผู้พิพากษา ผู้พิพากษาสามารถทำภาระหน้าที่ในทางตุลาการได้โดยปราศจากการแทรกแซงใด ๆ โดยผู้พิพากษามีความผูกพันเฉพาะต่อกฎหมายและทำการพิจารณาพิพากษาภายใต้มนธรรมของตนเองเท่านั้น โดยวางอยู่บนพื้นฐานของความอิสระจาก 3 ประการ กล่าวคือ ความอิสระจากคู่ความ ความอิสระจากรัฐ และความอิสระจากสังคม

1.6 หลัก “ไม่มีความผิด และไม่มีโทษโดยไม่มีกฎหมาย” เมื่อไม่มีข้อบัญญัติทางกฎหมายให้เป็นความผิด แล้วจะเอาผิดกับบุคคลนั้น ๆ มิได้

1.7 หลักความเป็นกฎหมายสูงสุดของรัฐธรรมนูญ หมายความว่า รัฐธรรมนูญได้รับการยอมรับให้เป็นกฎหมายที่อยู่ในลำดับที่สูงสุดในระบบ กฎหมายของรัฐนั้น และหากกฎหมายที่อยู่ในลำดับที่ต่ำกว่าขัดหรือแย้งกับรัฐธรรมนูญกฎหมายดังกล่าวย่อมไม่มีผลบังคับ

## 2. หลักด้านหลักคุณธรรม (Ethics)

ประกอบด้วย หลักการสำคัญ 3 หลักการ คือ หน่วยงานปลอดการทุจริต หน่วยงานปลอดจากการทำผิดวินัย และหน่วยงานปลอดจากการทำผิดมาตรฐานวิชาชีพนิยมและจรรยาบรรณองค์ประกอบของคุณธรรมหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ที่ปลอดจากคอร์รัปชัน หรือมีคอร์รัปชันน้อยลง คอร์รัปชัน การฉ้อราษฎร์บังหลวง หรือ Corruption โดยรวมหมายถึง การทำให้เสียหาย การทำลาย หรือการละเมิดจริยธรรม ธรรมเนียมปฏิบัติและกฎหมาย สำหรับพิษภัยของคอร์รัปชันได้สร้างความเสียหายและความเดือดร้อน และเป็นพฤติกรรมที่ส่งผลในทางลบต่อคุณธรรมของการบริหารจัดการอย่างร้ายแรง เมื่อพิจารณาเรื่องของคุณธรรมจึงควรพิจารณาเรื่องต่อไปนี้

2.1 องค์ประกอบคุณธรรมหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ที่ปลอดจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายอย่างโจ่งแจ้งหรือไม่ปฏิบัติตามกฎหมายน้อยลง

2.2 องค์ประกอบคุณธรรมหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ที่ปลอดจากการปฏิบัติที่น้อยกว่าหรือไม่ดีเท่าที่กฎหมายกำหนดหรือปฏิบัติเช่นนี้น้อยลง

2.3 องค์ประกอบคุณธรรมหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ที่ปลอดจากการปฏิบัติที่มากกว่าที่กฎหมายกำหนด หรือปฏิบัติเช่นนี้น้อยลง

2.4 องค์ประกอบคุณธรรมหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ที่ปลอดจากการปฏิบัติตามเจตนารมณ์ของกฎหมาย แต่ใช้วิธีการที่ผิดกฎหมายหรือปฏิบัติเช่นนี้น้อยลง

สำหรับการที่หน่วยงานปลอดจากการทำผิดมาตรฐานวิชาชีพนิยมและจรรยาบรรณนั้นเป็นการกระทำผิดวิชาชีพนิยม ได้แก่ พฤติกรรมที่สวนทางหรือขัดแย้งกับองค์ประกอบของวิชาชีพนิยม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นของการมีจรรยาบรรณวิชาชีพ และการประพฤติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ

### 3. ด้านความโปร่งใส (Transparency)

ประกอบไปด้วย หลักการย่อย 4 หลักการ คือ หน่วยงานมีความโปร่งใสด้านโครงสร้าง หน่วยงานมีความโปร่งใสด้านการให้คุณ หน่วยงานมีความโปร่งใสด้านการให้โทษ หน่วยงานมีความโปร่งใสด้านการเปิดเผยข้อมูล

#### 3.1 ความโปร่งใสด้านโครงสร้าง ประกอบด้วย พฤติการณ์ต่อไปนี้

3.1.1 มีการตรวจสอบภายในที่เข้มแข็ง เช่น มีคณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการสอบสวน เป็นต้น

3.1.2 โปร่งใส เห็นระบบงานทั้งหมดได้อย่างชัดเจน

3.1.3 ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม รับรู้การทำงาน

3.1.4 มีเจ้าหน้าที่มาด้วยระบบคุณธรรมมีความสามารถสูงมาอยู่ใหม่มากขึ้น

3.1.5 มีการตั้งกรรมการหรือหน่วยงานตรวจสอบขึ้นมาใหม่

3.1.6 มีฝ่ายบัญชีที่เข้มแข็ง

#### 3.2 ความโปร่งใสด้านให้คุณ ประกอบด้วย พฤติการณ์ต่อไปนี้

3.2.1 มีค่าตอบแทนพิเศษในการปฏิบัติงานเป็นผลสำเร็จ

3.2.2 มีค่าตอบแทนเพิ่มสำหรับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

3.2.3 มีค่าตอบแทนพิเศษให้กับเจ้าหน้าที่ที่ซื่อสัตย์

3.2.4 มีมาตรฐานเงินเดือนสูงพอเพียงกับค่าใช้จ่าย

#### 3.3 ความโปร่งใสด้านการให้โทษ ประกอบด้วย พฤติการณ์ต่อไปนี้

3.3.1 มีระบบการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ

3.3.2 มีวิธีการพิจารณาลงโทษผู้ทำผิดอย่างยุติธรรม

3.3.3 มีการลงโทษจริงจัง หนักเบาตามเหตุแห่งการกระทำผิด

3.3.4 มีระบบการฟ้องร้องผู้กระทำผิดที่มีประสิทธิภาพ

3.3.5 หัวหน้างานลงโทษผู้ทุจริตอย่างจริงจัง

3.3.6 มีการปรามผู้ส่อทุจริตให้เลิกความพยายามทุจริต

3.3.7 มีกระบวนการยุติธรรมที่รวดเร็ว

3.4 ความโปร่งใสด้านการเปิดเผย ประกอบด้วย พฤติการณ์ต่อไปนี้

3.4.1 ประชาชนได้เข้ามารับรู้ การทำงานของคณะกรรมการตรวจสอบ

3.4.2 ประชาชนและสื่อมวลชนมีส่วนร่วมในการจัดซื้อจัดหา การให้สัมปทาน การออกกฎระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ

3.4.3 ประชาชน สื่อมวลชน และองค์กรพัฒนาเอกชน ได้มีโอกาสควบคุมฝ่ายบริหารโดยวิธีการต่าง ๆ มากขึ้น

3.4.4 มีการใช้กลุ่มวิชาชีพภายนอก เข้าร่วมตรวจสอบ

#### 4. หลักการมีส่วนร่วม Participation

การมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นกระบวนการซึ่งประชาชน หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีโอกาสแสดงทัศนะ และเข้าร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีผลต่อชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชน รวมทั้งมีการนำความคิดเห็นดังกล่าวไปประกอบการพิจารณากำหนดนโยบาย และการตัดสินใจของรัฐ การมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นกระบวนการสื่อสารในระบบเปิด กล่าวคือ เป็นการสื่อสารสองทาง ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งประกอบไปด้วย การแบ่งสรรข้อมูลร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเป็นการเสริมสร้างความสามัคคีในสังคม หลักการมีส่วนร่วมประกอบไปด้วยหลักการสำคัญ 4 หลักการ คือ

4.1 ระดับการให้ข้อมูล เป็นระดับต่ำสุดและเป็นวิธีการที่ง่ายที่สุดของการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้วางแผนโครงการกับประชาชน เพื่อให้ข้อมูลแก่ประชาชนเกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้วางแผนโครงการ และยังเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นหรือเข้ามาเกี่ยวข้องกับ การแถลงข่าว การแจกข่าว การแสดงนิทรรศการ และการทำหนังสือพิมพ์ให้ข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ

4.2 ระดับการเปิดรับความคิดเห็นจากประชาชน เป็นระดับขั้นที่สูงกว่าระดับแรก กล่าวคือ ผู้วางแผนโครงการเชิญชวนให้ประชาชนแสดงความคิดเห็นเพื่อให้ได้ข้อมูลมากขึ้น และประเด็นในการประเมินข้อดีข้อเสียชัดเจนยิ่งขึ้น เช่น การสำรวจความคิดเห็นของประชาชนเกี่ยวกับการริเริ่มโครงการต่าง ๆ และการบรรยายให้ประชาชนฟังเกี่ยวกับโครงการต่าง ๆ แล้วขอความคิดเห็นจากผู้ฟัง รวมไปถึงการร่วมปรึกษาหารือ เป็นต้น

4.3 ระดับการวางแผนร่วมกัน และการตัดสินใจ เป็นระดับขั้นที่สูงกว่าการปรึกษาหารือ กล่าวคือ เป็นเรื่องการมีส่วนร่วมที่มีขอบเขตกว้างมากขึ้น มีความรับผิดชอบร่วมกันในการตัดสินใจ และวางแผนเตรียมโครงการ และเตรียมรับผลที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการ ระดับนี้มักใช้ในกรณีที่เป็นเรื่องซับซ้อนและมีข้อโต้แย้งมาก เช่น การใช้กลุ่มที่ปรึกษาซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง การใช้อนุญาตตุลาการเพื่อปัญหาข้อขัดแย้ง และการเจรจาเพื่อหาทางประนีประนอมกัน เป็นต้น

4.4 ระดับการพัฒนาศักยภาพในการมีส่วนร่วม สร้างความเข้าใจให้กับสาธารณชน เป็นระดับขั้นที่สูงสุดของการมีส่วนร่วม คือเป็นระดับที่ผู้รับผิดชอบโครงการได้ตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ที่จะได้รับจากการมีส่วนร่วมของประชาชน และได้มีการพัฒนาสมรรถนะหรือขีดความสามารถ ในการมีส่วนร่วมของประชาชนให้มากขึ้นจนอยู่ในระดับที่สามารถมีส่วนร่วมได้ อย่างเต็มที่ และเกิดประโยชน์สูงสุด

#### 5. หลักสำนักรับผิดชอบ Accountability

มีความหมายกว้างกว่าความสามารถในการตอบคำถามหรืออธิบายเกี่ยวกับพฤติกรรมได้เท่านั้น ยังรวมถึงความรับผิดชอบในผลงาน หรือปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมทั้งการตอบสนองต่อความคาดหวังของสาธารณะ เป็นเรื่องของความพร้อมที่จะรับผิดชอบต่อความพร้อมที่จะถูกตรวจสอบได้ โดยในแง่มุมมองของการปฏิบัติถือว่า สำนักรับผิดชอบเป็นคุณสมบัติหรือทักษะที่บุคคลพึงแสดงออกเพื่อเป็นเครื่องชี้ว่า ได้ยอมรับในภารกิจที่ได้รับมอบหมายและนำไปปฏิบัติด้วยความรับผิดชอบ ประกอบด้วยหลักการย่อยดังนี้

5.1 การมีเป้าหมายที่ชัดเจน การมีเป้าหมายชัดเจนเป็นสิ่งสำคัญสิ่งแรกของระบบสำนักรับผิดชอบกล่าวคือ องค์กรจะต้องทำการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ของการปฏิบัติการ สร้างวัฒนธรรมใหม่ให้ชัดเจนว่าต้องการบรรลุ อะไรและเมื่อไรที่ต้องการเห็นผลลัพธ์นั้น

5.2 ทุกคนเป็นเจ้าของร่วมกัน จากเป้าหมายที่ได้กำหนดเอาไว้ ต้องประกาศให้ทุกคนได้รับรู้และเกิดความเข้าใจ ถึงสิ่งที่ต้องการบรรลุ และเงื่อนไขเวลาที่ต้องการให้เห็นผลงาน เปิดโอกาสให้ทุกคนได้เป็นเจ้าของ โครงการสร้างวัฒนธรรมนี้ร่วมกัน เพื่อให้เกิดการประสานกำลังคนร่วมใจกันทำงาน เพื่อผลิตภาพโดยรวมขององค์กร

5.3 การปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิภาพ ความสำเร็จของการสร้างวัฒนธรรมสำนักรับผิดชอบ อยู่ที่ความสามารถของหน่วยงานในการสื่อสารสร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นใน องค์กรผู้บริหารให้ความสนับสนุน แนะนำ ทำการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพและมีการประสานงานร่วมมือกันทำงานระหว่าง หน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร

5.4 การจัดการพฤติกรรมที่ไม่เอื้อการทำงานอย่างไม่หยุดยั้ง ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงนับว่าเป็นเรื่องปกติ และทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงมักจะมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเสมอ หน่วยงานต้องมีมาตรการในการจัดการกับพฤติกรรม การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเพื่อให้ทุกคนเกิดการยอมรับแนวความคิดและเทคโนโลยีใหม่ ๆ

5.5 การมีแผนการสำรอง ส่วนประกอบสำคัญขององค์การที่มีลักษณะวัฒนธรรม ล้ำนี้กับผิชอบ ต้องมีการวางแผนฟื้นฟู ที่สามารถสื่อสารให้ทุกคนในองค์การได้ทราบและเข้าใจถึงแผน และนโยบายของ องค์การ และที่สำคัญ คือ ต้องมีการกระจายข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง สมบูรณ์ อย่างเปิดเผย

5.6 การติดตามและประเมินผลการทำงาน องค์การจำเป็นต้องมีการติดตามและประเมินผลการทำงานเป็นระยะ ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อตรวจสอบว่าผลงานนั้นเป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพงานที่กำหนดไว้หรือไม่ ผลงานที่พบว่ายังไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดต้องมีการดำเนินการแก้ไขในทันที ขณะที่ผลงานที่ได้มาตรฐานต้องได้รับการยอมรับยกย่องในองค์การ

## 6. หลักความคุ้มค่า Value for money

หลักการนี้คำนึงถึงประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวมในการบริหารการจัดการและการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด สิ่งเหล่านี้เป็นผลในการปฏิบัติอันเกิดจากการใช้หลักธรรมาภิบาลนั่นเอง ประกอบด้วย

### 6.1 การประหยัด หมายถึง

6.1.1 การทำงานและผลตอบแทนบุคลากรเป็นไปอย่างเหมาะสม

6.1.2 การไม่มีความขัดแย้งเรื่องผลประโยชน์

6.1.3 การมีผลผลิตหรือบริการได้มาตรฐาน

6.1.4 การมีการตรวจสอบภายในและการจัดทำรายงานการเงิน

6.1.5 การมีการใช้เงินอย่างมีประสิทธิภาพ

### 6.2 การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด หมายถึง

6.2.1 มีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

6.2.2 มีการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

6.2.3 มีการใช้ผลตอบแทนตามผลงาน

### 6.3 ความสามารถในการแข่งขัน หมายถึง

6.3.1 การมีนโยบาย แผน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย

6.3.2 การมีการเน้นผลงานด้านบริการ

6.3.3 การมีการประเมินผลการทำงาน

#### 6.3.4 ผู้บริหารระดับสูงมีสถานะผู้นำ

เมื่อมีหลักการที่เป็นแนวทางในการสร้างธรรมาภิบาลแล้ว หน่วยงานที่ต้องการใช้หลักการบริหารแนวใหม่ที่มุ่งสร้างธรรมาภิบาลสามารถ ประยุกต์ใช้ได้และวัดระดับการมีธรรมาภิบาลของหน่วยงานตนได้ โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งจากผู้ให้บริการและผู้รับบริการ ตลอดจนรวบรวมข้อมูลที่มีอยู่แล้วในหน่วยงาน

#### 2. ธรรมาภิบาลกับการบริหารแนวใหม่

ถวิลวดี บุรีกุล (2552) ธรรมาภิบาลจัดเป็นแนวคิดสำคัญในการบริหารงานและการปกครองในปัจจุบัน เพราะโลกปัจจุบันได้หันไปให้ความสนใจกับเรื่องของโลกาภิวัตน์และธรรมาภิบาล หรือการบริหารจัดการที่ดีมากขึ้น แทนการสนใจเรื่องการพัฒนาอุตสาหกรรม ดังแต่ก่อน เพราะกระแสการพัฒนาเศรษฐกิจมีความสำคัญกระทบถึงกัน การติดต่อสื่อสาร การดำเนินกิจกรรมในที่หนึ่งมีผลกระทบต่ออีกที่หนึ่ง การพัฒนาเรื่องของการเมืองการปกครองได้มุ่งให้ประชาชนเป็นศูนย์กลางมากขึ้น หากจะให้ประเทศมีการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน การมุ่งดำเนินธุรกิจหรือปฏิบัติราชการต่าง ๆ โดยไม่ให้ความสนใจถึงเรื่องของสังคม ประชาชน และสิ่งแวดล้อมจึงเป็นไปได้ยากต่อไป การมีการบริหารจัดการที่ดีจึงเข้ามาเป็นเรื่องที่ทุกภาคส่วนให้ความสำคัญและเริ่มมีการนำไปปฏิบัติกันมากขึ้น

ดังกล่าวแล้วธรรมาภิบาลหรือการบริหารจัดการที่ดี เป็นประเด็นที่อยู่ในความสนใจของประชาชน โดยเฉพาะข้าราชการ และพนักงานบริษัทเอกชนเพราะธรรมาภิบาลเป็นการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตั้งมั่นอยู่บนหลักการบริหารงานที่เที่ยงธรรม สุจริต โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีจิตสำนึกในการทำงาน มีความรับผิดชอบในสิ่งที่ได้กระทำ พร้อมตอบคำถามหรือตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและพร้อมรับผิดชอบ มีศีลธรรม จริยธรรมในการทำงาน การคำนึงถึงการมีส่วนร่วมในการรับรู้ ตัดสินใจ ดำเนินการและประเมินผล ตลอดจนร่วมรับผลจากการตัดสินใจร่วมกัน มีการส่งเสริมสถานภาพหญิงชาย และการให้ความสำคัญกับกลุ่มต่าง ๆ รวมทั้งคนด้อยโอกาส ตลอดจนการสร้างความเท่าเทียมกันทางสังคมในการรับโอกาสต่าง ๆ ที่ประชาชนพึงจะได้รับจากรัฐอีกด้วย ธรรมาภิบาลเป็นทั้งหลักการ กระบวนการและเป็นเป้าหมายไปในตัว การมีธรรมาภิบาลอาจนำมาสู่การมีประชาธิปไตยที่สมบูรณ์ได้ในที่สุดและการมีประชาธิปไตยก็นำมาสู่การมีผลทางสังคม คือ การมีการพัฒนาประเทศไปในทางที่สร้างความสงบสุขอย่างต่อเนื่องและสถาพร ตลอดจนนำมาสู่การแก้ปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นได้โดยสันติวิธี

ในส่วนของเอกชนก็มีการมีการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ซึ่งมีการเรียกว่าเป็น Corporate governance หรือบรรษัทภิบาล เป็นการสร้าง หลักของการเติบโตของบริษัท เพื่อความอยู่รอดในโลกของการแข่งขัน ซึ่งต้องมีแนวปฏิบัติสำหรับบุคคลากร เช่น ความโปร่งใส ความซื่อสัตย์

ความรับผิดชอบ และแข่งขันได้ เป็นต้น การมีบรรษัทภิบาลเป็นการดำเนินการไปด้วยหลักธรรมที่ถูกต้อง เพื่อเสริมศักยภาพในการแข่งขัน และเพิ่มประสิทธิภาพ การมีการจัดการที่ดี ช่วยให้ระบบถ่วงดุลที่เกิดขึ้นในองค์กรดีขึ้น ระบบตรวจสอบจะทำให้ดีขึ้น เป็นการให้หลักการอยู่ร่วมกันอย่างสมดุล ให้สิ่งที่ไม่ดีถูกขจัด คงไว้แต่สิ่งที่ดี ตามหลักธรรมะของพระพุทธเจ้า คือ “มัชฌมาปฏิปทา” (ทักษิณ ชินวัตร, 2545)

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ถึงแม้ว่าการจัดการองค์กรและความรู้สมัยใหม่ จะมีการเชื่อมโยงกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ ๆ ที่มีการพัฒนาขึ้นมาเพื่อรองรับความต้องการขององค์กรตลอดเวลา แต่การจัดการความรู้ที่ดีขององค์กรสมัยใหม่จะไม่ได้เน้นเรื่องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้ใหม่ที่สุดสำหรับองค์กรแต่เพียงอย่างเดียว ผู้บริหารจำเป็นต้องตระหนักถึงหลักการที่แท้จริงของการจัดการองค์กรและความรู้ในทุก ๆ มิติ อยู่เสมอ มิฉะนั้น จะหลงทางในการจัดการความรู้ได้สื่อสารผ่านทางคอมพิวเตอร์ภายในองค์กรเป็นสำคัญแต่ไม่ประสบความสำเร็จ เพราะได้มองข้ามความแตกต่างทางวัฒนธรรมระหว่างสังคมไทยกับสังคมต่างประเทศไป และจากการศึกษาแนวคิดด้านการบริหารองค์กรในแบบต่าง ๆ ตามที่ได้กล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยสามารถที่จะสังเคราะห์ความสัมพันธ์ของแนวคิดการบริหารงานแบบไร้ลำดับชั้น (Holacracy) และแนวคิดอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยได้ดังตารางที่ 2-30

ตารางที่ 2-30 สรุปการสังเคราะห์แนวคิดด้านการบริหารองค์กรและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย

ระบบการบริหารแบบไร้ลำดับชั้น (Holacracy)	แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย								ความถี่	อันดับ	
	องค์กรสมรรถนะสูง (HPO)	การกระจายอำนาจในองค์กร	การกระจายอำนาจโดยใช้เทคโนโลยี	ห่วงโซ่มูลค่า (Value chain)	วัฒนธรรมองค์กร	การบริหารงานแบบครอบครัวไทย	การบริหารกิจกรรมกลุ่มทางสังคม	การบริหารของทหารในประเทศอิสราเอล			การบริหารงานของกลุ่ม Greenpeace
โครงสร้างการบริหารจัดการเป็นแบบราบเรียบ (Flat) ไม่มีลำดับชั้น		✓	✓						✓	3	5



ตารางที่ 2-30 (ต่อ)

ระบบการบริหาร แบบไร้ลำดับชั้น (Holacracy)	แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย									ความถี่	อันดับ
	องค์กรสมรรถนะสูง (HPO)	การกระจายอำนาจในองค์กร	การกระจายอำนาจโดยใช้เทคโนโลยี	ห่วงโซ่มูลค่า (Value chain)	วัฒนธรรมองค์กร	การบริหารงานแบบครอบครัวไทย	การบริหารกิจกรรมกลุ่มทางสังคม	การบริหารของทหารในประเทศอิสราเอล	การบริหารงานของกลุ่ม Greenpeace		
กำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน พนักงานมีส่วนร่วม	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	7	1
ดำเนินงานโดยอัตโนมัติไม่ต้องการควบคุม ไม่มีหัวหน้า		✓	✓						✓	3	5
บทบาทหน้าที่จะถูกกำหนดโดยงานเป็นหลัก		✓	✓	✓			✓	✓	✓	6	2
มีความยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ได้ตลอดเวลา	✓	✓		✓					✓	4	4
แต่ละคนสามารถที่จะสวมบทบาทได้หลายบทบาท	✓	✓		✓		✓	✓		✓	6	2
มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจไปยังทีม		✓	✓		✓		✓	✓	✓	6	2
โครงสร้างองค์กรปรับเปลี่ยนอยู่เสมอ	✓			✓	✓		✓			4	4
กฎและแนวทางในการทำงานที่เปิดเผยมุ่งมีความโปร่งใสและชัดเจน		✓						✓	✓	3	5

ตารางที่ 2-30 (ต่อ)

ระบบการบริหาร แบบไร้ลำดับชั้น (Holacracy)	แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย									ความถี่	อันดับ
	องค์กรสมรรถนะสูง (HPO)	การกระจายอำนาจในองค์กร	การกระจายอำนาจโดยใช้เทคโนโลยี	ห่วงโซ่มูลค่า (Value chain)	วัฒนธรรมองค์กร	การบริหารงานแบบรอบครัวไทย	การบริหารกิจกรรมกลุ่มทางสังคม	การบริหารของทหารในประเทศไทย	การบริหารงานของกลุ่ม Greenpeace		
พนักงานมีความสำนึก รับผิดชอบ		✓	✓		✓		✓	✓	✓	6	2
มีความคล่องตัวในการทำงาน	✓		✓	✓					✓	4	4
มีการส่งเสริมภาวะความเป็น ผู้นำ	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	7	1
ทุกคนอยู่ภายใต้ กฎข้อบังคับ เดียวกัน		✓			✓	✓	✓			4	4
องค์กรที่มีธรรมาภิบาลใน ตัวเอง		✓	✓	✓	✓			✓	✓	5	3
ใช้นวัตกรรมและระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศ	✓		✓	✓	✓			✓	✓	6	2
องค์กรแบบเครือข่ายที่มีการ เชื่อมโยงกับองค์กรธุรกิจอื่น ๆ			✓	✓		✓				3	5

จากผลการสังเคราะห์ความสัมพันธ์ของแนวคิดการบริหารงานแบบไร้ลำดับชั้น (Holacracy) และแนวคิดอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยได้ดังตารางที่ 2-30 พบว่า ระบบการบริหารงานแบบไร้ลำดับชั้น (Holacracy) มีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกับการกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของคนในองค์กรอย่างชัดเจน โปร่งใสและเปิดเผยบนพื้นฐานของธรรมาภิบาล มีการส่งเสริมภาวะความเป็นผู้นำให้กับพนักงานในทุกระดับ แต่ละคนสามารถที่จะสวมบทบาทได้

หลายบทบาท มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจไปยังทีมงานทุกคน ซึ่งพนักงานทุกคนจะมีความสำนึกรับผิดชอบในตนเองสามารถทำงานได้โดยไม่ต้องมีการควบคุม การจัดโครงสร้างองค์กรแบบไร้ลำดับชั้นและสามารถปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลาตามความเหมาะสม และที่สำคัญองค์กรใช้นวัตกรรมและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการองค์กรและเครือข่าย เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสูงสุด พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์กร โดยบทบาทหน้าที่ของพนักงานในองค์กรจะถูกกำหนดโดยงานเป็นหลัก ซึ่งจะต้องมีความยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ได้ตลอดเวลา

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปว่า การบริหารองค์กรธุรกิจสมัยใหม่ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีองค์ประกอบหลัก 5 ประการ ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร แบ่งออกเป็นองค์ประกอบย่อยได้ 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1.1 โครงสร้างองค์กร คือ มีความซับซ้อนน้อยและสายบังคับบัญชาที่สั้น หรือเป็นแบบราบเรียบ (Flat)

1.2 เจ้าของกิจการหรือผู้บริหารองค์กร คือ ต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและมีภาวะเป็นผู้นำสูง

1.3 องค์กรสมรรถนะสูง คือ มีการทำงานเป็นทีม พนักงานทุกคนจะต้องรู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง เป็นองค์กรที่ทำงานอัตโนมัติ สามารถขับเคลื่อนได้เอง มีความความคล่องตัวยืดหยุ่น และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา

1.4 วัฒนธรรมองค์กรที่ดี คือ มีจิตวิญญาณ ปรัชญาและค่านิยมร่วมกัน และมีส่งเสริมให้เกิดมีความเท่าเทียมในองค์กร เคารพให้เกียรติซึ่งกันและกัน ดำเนินองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล มีความรับผิดชอบต่อสังคม โปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน

1.5 องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การสนับสนุน ส่งเสริมองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงและพัฒนา และสร้างการเรียนรู้ร่วมกันอยู่เสมอ

2. ด้านทรัพยากรมนุษย์ แบ่งออกเป็นองค์ประกอบย่อยได้ 5 องค์ประกอบ ดังนี้

2.1 พนักงานหรือคน คือ มองพนักงานทุกคนเป็นทุนมนุษย์ที่มีคุณค่าและมีความสำคัญสามารถทำประโยชน์ให้กับองค์กรได้

2.2 ความรู้และทักษะ คือ องค์กรจะต้องสนับสนุน ส่งเสริมและพัฒนาความรู้และทักษะให้กับพนักงานในองค์กรอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถในการทำงานของพนักงานให้มากขึ้น

2.3 กระบวนการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน คือ องค์กรจะต้องมีกระบวนการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ที่มีความรู้ ความสามารถและมีความรับผิดชอบสูง มีชื่อเสียง/ ชัยชนะ/ อดทน/ น่าเชื่อถือ รวมถึงเป็นผู้ที่มีศีลธรรม จริยธรรมและธรรมาภิบาลที่ดีเข้ามาเป็นสมาชิกในองค์กร ผ่านกระบวนการการสรรหาที่เข้มงวดและมีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป

2.4 แรงจูงใจในการทำงาน คือ องค์กรจะต้องมีการสร้างแรงจูงใจที่ดีในการทำงานให้กับพนักงาน ทั้งด้านสวัสดิการและค่าตอบแทนที่เป็นธรรม เหมาะสมกับความสามารถและหน้าที่รับผิดชอบอย่างเสมอภาคและเท่าเทียม

2.5 การสื่อสารและการสร้างความสัมพันธ์ คือ องค์กรจะต้องส่งเสริมให้ทุกคนในองค์กรมีสื่อสารและการสร้างความสัมพันธ์อันดี รวมถึงจะต้องมีกระบวนการการจัดการความขัดแย้งที่ดี สร้างความเป็นธรรมให้เกิดขึ้นกับทุกฝ่ายอย่างชัดเจนและโปร่งใส

### 3. ด้านการกระจายอำนาจ แบ่งออกเป็นองค์ประกอบย่อยได้ 3 องค์ประกอบ ดังนี้

3.1 เจ้าของหรือผู้บริหาร คือ จะต้องส่งเสริมให้มีการกระจายอำนาจเกิดขึ้นในองค์กร โดยการแบ่งบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละคนให้ชัดเจน รวมถึงการให้อำนาจในการตัดสินใจและให้อิสระในการทำงานภายใต้ นโยบายและเป้าหมายร่วมกัน

3.2 หน่วยย่อยของธุรกิจ คือ ส่วนกลางจะต้องส่งเสริมให้หน่วยย่อยของธุรกิจมีการบริหารจัดการที่เป็นอิสระต่อกันและมีเป้าหมายเป็นของตัวเอง ภายใต้กรอบนโยบายที่กำหนดโดยส่วนกลาง

3.3 ความไว้วางใจ คือ ฝ่ายบริหารจะต้องให้ความไว้วางใจกับพนักงาน โดยให้พนักงานได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์กร รวมถึงจะต้องเปิดรับฟังความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาองค์กรร่วมกันได้

### 4. ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม แบ่งออกเป็นองค์ประกอบย่อยได้ 4 องค์ประกอบ ดังนี้

4.1 การบริหารจัดการองค์กร คือ ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามาช่วยในการบริหารจัดการองค์กร เพื่อให้เกิดความรวดเร็ว ทันสมัย และเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน

4.2 กระบวนการหรือขั้นตอนการผลิต คือ ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ ช่วยในกระบวนการหรือขั้นตอนการผลิต เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและการพัฒนาคุณภาพของสินค้าและบริการในรูปแบบต่าง ๆ

4.3 การติดต่อ สื่อสาร คือ ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามาช่วยในการติดต่อ สื่อสารทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้การติดต่อ สื่อสารเป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพอยู่ตลอดเวลา

4.4 การบริหารจัดการข้อมูล คือ ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามาช่วยในการบริหารจัดการข้อมูล การวิเคราะห์และแปลผลข้อมูลแบบ Real time ซึ่งจะช่วยให้สามารถเชื่อมโยงข้อมูลที่เป็นในการดำเนินธุรกิจขององค์กรเข้าไว้ด้วยกันได้ ซึ่งจะช่วยให้การเข้าถึงข้อมูลเป็นไปอย่างสะดวกและอย่างรวดเร็ว แม่นยำยิ่งขึ้น

5. ด้านการบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพ แบ่งออกเป็นองค์ประกอบย่อยได้ 5 องค์ประกอบ ดังนี้

5.1 การบริหารจัดการองค์กร คือ ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการองค์กรทั้งหมด และผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ เพื่อส่งมอบให้กับลูกค้าตามความต้องการและตรงต่อเวลา

5.2 ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ ให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการของลูกค้า และสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นระหว่างกัน รวมไปถึงจะต้องให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรายอื่น ๆ อย่างมีสำนึกรับผิดชอบต่องสังคม

5.3 การบริหารต้นทุน คือ ให้ความสำคัญกับการบริหารต้นทุนทางธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพและความมั่นคง โดยใช้ทรัพยากรอย่างเกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อดำเนินกิจการให้เกิดผลกำไร เจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

5.4 กระบวนการ คือ ให้ความสำคัญกับการบริหารกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการดำเนินการและแก้ไขปัญหาและลดความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง รวมถึงมีการประเมินหรือการวัดผลงานอย่างถูกต้องและแม่นยำ

5.5 ความสามารถในการแข่งขัน คือ ให้ความสำคัญกับการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ มีการวางแผนงานและจัดทำกลยุทธ์ที่ดีและชัดเจนทั้งในด้านกระบวนการดำเนินงาน การตลาด และด้านอื่น ๆ ที่จะสามารถส่งเสริมให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดได้

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Qatawneh (2016) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ การค้นหาผลกระทบที่เกิดจากการกระจายอำนาจให้กับทีมงาน ต่อการบริหารงานในภาวะวิกฤตของบริษัทผู้จำหน่ายกระแสไฟฟ้าในประเทศจอร์แดน โดยผู้วิจัยได้ตั้งคำถามของการวิจัยครั้งนี้ไว้ 3 ประเด็น ดังนี้ 1) อะไรคือบทบาทหน้าที่ของทีมงานในการจัดการกับภาวะวิกฤต 2) การกระจายอำนาจให้กับทีมงานของบริษัทผู้จำหน่ายกระแสไฟฟ้าในประเทศจอร์แดนอยู่ในระดับใด และ 3) การจัดการกับภาวะวิกฤตของกลุ่มตัวอย่างแต่ละคนในบริษัทผู้จำหน่ายกระแสไฟฟ้าในประเทศจอร์แดนอยู่ในระดับใด ผลการศึกษาพบว่าระดับของการกระจายอำนาจให้ทีมงานของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับสูงทุกด้าน โดยมีระดับของการกระจายอำนาจให้ทีมงานด้านการส่งผลกระทบมีค่าสูงที่สุด รองลงมาคือ ด้านการมีอิสระทาง

ความคิดและด้านการให้ความสำคัญตามลำดับ โดยมีด้านการมีอิทธิพลในการโน้มน้าวมีระดับต่ำที่สุด ส่วนระดับการจัดการกับภาวะวิกฤตของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับสูง และยังพบอีกว่าการกระจายอำนาจให้ทีมงานทั้ง 4 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการมีอิทธิพลในการโน้มน้าว ปัจจัยด้านการให้ความสำคัญ ปัจจัยด้านความมีอิสระทางความคิด และปัจจัยด้านการส่งผลกระทบ มีอิทธิพลต่อการจัดการกับภาวะวิกฤต อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

Orton et al. (2016) ได้ทำการศึกษาทบทวนบทความทางวิชาการเกี่ยวกับระบบการกระจายอำนาจโดยรวมของระบบการเงินในระดับจุลภาค ซึ่งให้บริการทางการเงินขั้นพื้นฐานทั่วไปสำหรับคนจน โดยมีความครอบคลุมไปถึงเรื่องสุขภาพของประชาชนในหลายประเทศและการประเมินผลกระทบต่อสุขภาพในด้านต่าง ๆ บนพื้นฐานของคำถาม 3 ข้อ คือ 1) อะไรคือผลกระทบจากการกระจายอำนาจโดยรวมของระบบการเงินในระดับจุลภาคต่อระบบสุขภาพของประชาชน 2) การกระจายอำนาจมีบทบาทอย่างไรในระหว่างเส้นทางจากระบบการเงินในระดับจุลภาคไปยังผลกระทบต่อสุขภาพของประชาชน และ 3) รูปแบบของผลกระทบมีความแตกต่างกันไปตามลักษณะทางด้านเชื้อชาติ เพศและ/ หรือสถานะทางเศรษฐกิจและสังคมของสมาชิกหรือไม่ จากการศึกษาพบว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบของสมาชิกของระบบการเงินในระดับจุลภาคและการปรับปรุงในด้านสุขภาพของผู้หญิงและลูก ๆ ของพวกเขา การปรับปรุงที่สังเกตได้คือ

1. การลดลงของการเสียชีวิตของมารดาและเด็กทารก
2. สุขภาพทางเพศของผู้หญิงดีกว่าเดิม และในบางกรณี มีการลดระดับความรุนแรงของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในครอบครัวลงด้วย

จากผลการศึกษาของบทความวิชาการส่วนหนึ่งที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านการกระจายอำนาจที่สามารถวัดได้ สมาชิกในกลุ่มที่มีขนาดใหญ่และมีการจัดตั้งระบบการเงินในระดับจุลภาคที่มีรูปแบบที่ดี โดยปกติแล้วจะนำไปสู่การกระจายอำนาจที่ดี แต่ไม่ได้หมายความว่าสิ่งนี้จะกลับกลายเป็นผลลัพธ์ที่ทำให้เกิดการปรับปรุงด้านสุขภาพที่ดีขึ้นด้วย จากหลักฐานเชิงคุณภาพชี้ให้เห็นว่า การเพิ่มการกระจายอำนาจ อาจจะไปสู่การปรับปรุงเกี่ยวกับการใช้ยาคุมกำเนิดและการมีสุขภาพจิตที่ดีและลดความเสี่ยงในการใช้ความรุนแรงจากบุคคลใกล้ชิด

Pour (2014) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการวิเคราะห์ผลกระทบของเทคโนโลยีสารสนเทศและการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรต่อการกระจายอำนาจให้กับพนักงานในมหาวิทยาลัย Payame Noor จังหวัด Kermanshah ประเทศอิหร่าน โดยใช้การเก็บข้อมูลเชิงปริมาณผ่านเครื่องมือวิจัยที่เป็นแบบสอบถามระดับความคิดเห็น และทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ด้วยวิธีการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural equation model: SEM) ด้วยโปรแกรมการหาความสัมพันธ์

โครงสร้างเชิงเส้น (Linear structural relationship model: LISREL) จากการศึกษาพบว่า โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากการสำรวจ หมายความว่า โมเดลนี้สามารถที่จะนำไปใช้อธิบายหรือพยากรณ์ผลกระทบที่เกิดจากเทคโนโลยีสารสนเทศและการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร ต่อการกระจายอำนาจให้กับพนักงาน ได้ ผู้วิจัยยังค้นพบว่า

1. เทคโนโลยีสารสนเทศ มีผลกระทบทางตรงในเชิงบวก ต่อการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
2. การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร มีผลกระทบทางตรงในเชิงบวก ต่อการกระจายอำนาจให้กับพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
3. เทคโนโลยีสารสนเทศ มีผลกระทบทางตรงในเชิงบวกและผลกระทบทางอ้อมในเชิงบวก ต่อการกระจายอำนาจให้กับพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
4. การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร มีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างเทคโนโลยีสารสนเทศกับการกระจายอำนาจให้กับพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

DeLuca, Gasson and Kock (2005) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับว่าจะทำอย่างไรให้ทีมที่ทำหน้าที่แก้ปัญหาให้กับองค์กรสามารถที่จะประยุกต์ใช้สื่อเข้ากับการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพได้ โดยผู้วิจัยได้ทำการศึกษาจากทีมเสมือนจริงที่ประสบความสำเร็จโดยใช้กระดานข่าวเป็นสื่อกลางในการสื่อสารหลัก เพื่อดำเนินการปรับปรุงกระบวนการที่ซับซ้อนในสภาพแวดล้อมทั่วไปของธุรกิจ ภายใต้คำถามที่ว่า “จะสามารถดำเนินการปรับปรุงทีมงานให้ประสบผลสำเร็จได้โดยการปรับลดการสื่อสารผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่ไม่สอดคล้องกันได้หรือไม่ และถ้าได้ จะสามารถใช้ทฤษฎีการชดเชยการปรับตัวมาอธิบายความสำเร็จนั้นได้หรือไม่” จากการศึกษาพบว่า อุปสรรคของการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพแบ่งออกเป็น 3 ประเด็นคือ 1) การมีปฏิสัมพันธ์ 2) ช่องทางในการสื่อสาร และ 3) การปรับตัว และผู้วิจัยยังพบอีกว่า ค่าเฉลี่ยของระดับความเห็นกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 4.60 ซึ่งหมายความว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยที่ว่า การปรับตัวด้านพฤติกรรมในการสื่อสารได้เพิ่มขึ้นอยู่ในระดับที่สมเหตุสมผล และผลของค่า Chi-square ที่ได้มีค่า P-value น้อยกว่า 0.05 แสดงว่า ข้อมูลเชิงประจักษ์มีความสอดคล้องกับโมเดล หมายความว่า การปรับตัวด้านพฤติกรรมในการสื่อสารได้เพิ่มขึ้นกับกลุ่มตัวอย่างสอดคล้องกับสิ่งที่คาดหวังไว้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนในด้านความสำเร็จของผลลัพธ์ที่เกิดจากทีมงาน จากการลงมือปฏิบัติจริงบางส่วนหรือทั้งหมดของแต่ละทีมเป็นเวลา 6 เดือน พบว่า ทั้ง 4 ทีมประสบความสำเร็จในการออกแบบการปรับปรุงกระบวนการในธุรกิจ 2 ขั้นตอนแรก ใน 1-2 เดือน โดยสามารถปรับปรุงความผิดพลาดที่เกิดจากการสื่อสารแบบเผชิญหน้าได้ถึงร้อยละ 70 และการชดเชยการปรับตัวทั้งร้อยละ 100 สามารถนำไปสู่การประสบความสำเร็จ

ในการสื่อสารได้ และภายในระยะเวลา 6 เดือน ผลลัพธ์ที่สามารถรับรู้ได้จากการทดลองปฏิบัติ คือ การปรับปรุงหลายอย่างทั้งในด้านประสิทธิผล ด้านประสิทธิภาพและด้านคุณภาพของทีมงาน

Pimplapure (1997) ได้ศึกษาความเป็นไปได้ในการใช้เครือข่ายอินเทอร์เน็ต (World wide web) เป็นสื่อสำหรับการสื่อสารเป็นกลุ่มในบริบทของการศึกษาแบบออนไลน์ โดยใช้ระบบการประชุมทางไกลผ่านเครือข่าย และใช้วิธีบันทึกข้อมูลและเรียกใช้เป็นการสื่อสารต่างเวลา ผลการวิจัยพบว่า ระบบการศึกษาออนไลน์สามารถใช้เป็นสื่อสำหรับการสื่อสารเป็นกลุ่มได้ โดยมีกลไกสำหรับประเมินการมีส่วนร่วมและมีเครื่องมือสำหรับวิเคราะห์ปริมาณการสื่อสาร ว่ามีมากน้อยเพียงใดและสนับสนุนการทำงานร่วมกับเครื่องมืออื่น ๆ ของระบบการศึกษาออนไลน์ซึ่งเป็น Flowers (2000) ได้วิจัยเรื่อง การประเมินความต้องการใช้ ทัศนศึกษาความต้องการการศึกษาทางไกลผ่านเว็บสำหรับนักศึกษาผู้ใหญ่ พบว่า ความต้องการของนักศึกษาผู้ใหญ่จะต้องครอบคลุมทั้งระดับมหภาค คือ การจัดการบุคลากร ผู้สอน ผู้เรียน การประเมิน และเทคโนโลยี ส่วนระดับจุลภาค คือ เนื้อหา กระบวนการ และกระบวนการสร้างสรรค์เพื่อสนองตอบความต้องการของนักศึกษาผู้ใหญ่ด้านการจัดการศึกษาทางไกลผ่านเว็บ

พูนเพิ่ม เสรีวิชัยสวัสดิ์ (2558) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ การใช้รูปแบบขององค์การเสมือนจริง ในธุรกิจอุตสาหกรรมบริการ จากการศึกษาพบว่า การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารทำให้เกิดผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงรูปแบบขององค์การ จากรูปแบบขององค์การแบบดั้งเดิมที่มีข้อจำกัดด้านสถานที่ เวลา และทรัพยากรมาเป็นองค์การเสมือนจริง โดยลักษณะขององค์การเสมือนจริง ประกอบด้วย 1) มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 2) ดำเนินการผ่านระบบเครือข่าย 3) พนักงานต้องควบคุมตนเองให้ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ 4) มีการจ้างงานหน่วยงานภายนอก การนำองค์การเสมือนจริงมาปรับใช้กับองค์การจะทำให้ได้รับประโยชน์ในเรื่องของการลดต้นทุน ความรวดเร็วในการดำเนินงาน และการขยายตัวทางธุรกิจ บทความนี้มุ่งเน้นที่จะวิเคราะห์การใช้รูปแบบขององค์การเสมือนจริงในธุรกิจอุตสาหกรรมบริการ

วรนาท สามารถ (2557) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ นวัตกรรมและความแตกต่างของความเชื่อถือไว้วางใจในทีมและความผูกพันต่อองค์การระหว่างพนักงานในทีมดั้งเดิมและทีมเสมือนจริง: ทัศนศึกษา อุตสาหกรรมสายการบิน จากการศึกษาพบว่า พนักงานในทีมดั้งเดิมและทีมเสมือนจริงมีความเชื่อถือไว้วางใจในทีมโดยรวมแตกต่างกัน โดยทีมเสมือนจริงมีระดับความเชื่อถือไว้วางใจโดยรวมสูงกว่าทีมดั้งเดิม และมีความผูกพันต่อองค์การโดยรวมแตกต่างกัน โดยทีมเสมือนจริงมีระดับความผูกพันต่อองค์การโดยรวมสูงกว่าทีมดั้งเดิม ปัจจัยที่ทำให้เกิดความเชื่อถือไว้วางใจในทีมดั้งเดิม ประกอบด้วย ปัจจัยที่สำคัญ 4 ประการ ดังนี้ (1) การสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ (2) ความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน (3) ทักษะ ความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน และ



(4) ความสามารถในการปรับตัว ในขณะที่ปัจจัยที่ทำให้เกิดความเชื่อถือว่าไว้วางใจในทีมเสมือนจริง ประกอบด้วย ปัจจัยที่สำคัญ 3 ประการดังนี้ (1) เทคโนโลยีในการสื่อสารที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (2) รูปแบบการทำงานที่มีมาตรฐาน และ (3) ทักษะ ความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน และปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรในทีมดั้งเดิม ประกอบด้วย ปัจจัยที่สำคัญ 8 ประการ ดังนี้ (1) ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ยุติธรรม (2) โอกาสที่ได้รับ (3) เพื่อนร่วมงาน (4) ผู้บริหาร/หัวหน้างาน (5) สภาพแวดล้อมในการทำงานที่น่าอยู่และอุปสรรคอันอำนวยความสะดวกครบครัน (6) ภาพลักษณ์ขององค์กรที่มีความมั่นคง (7) วัฒนธรรมองค์กรแบบครอบครัว และ (8) ความชอบในงาน ในขณะที่ปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรในทีมเสมือนจริง ประกอบด้วย ปัจจัยที่สำคัญ 7 ประการ ดังนี้ (1) ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ยุติธรรม (2) เพื่อนร่วมงาน (3) การจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ (4) ความชอบในงาน (5) ภาพลักษณ์องค์กรที่มีความมั่นคง (6) โอกาสที่ได้รับ และ (7) ผู้บริหาร/หัวหน้างาน

ชนาสิน ธาราพิตร (2556) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการดำเนินธุรกิจของร้านค้าปลีกดั้งเดิม จากการศึกษาพบว่า ความต้องการจำเป็นในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของร้านค้าปลีกดั้งเดิมที่จำเป็นอย่างยิ่ง 5 อย่างแรก คือ การใช้ใช้โทรศัพท์ในการติดต่อธุรกิจ การใช้คอมพิวเตอร์ในการช่วยการดำเนินงาน การมีระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างโทรศัพท์มือถือกับอุปกรณ์อื่น ๆ การติดตั้งกล้องวงจรปิด และการใช้เว็บไซต์ในการทำธุรกิจ ซึ่งจะได้ประโยชน์ในเรื่องของการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินการของธุรกิจการค้า

สุรัตน์ ไชยชมภู (2556) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาองค์กร จากการศึกษาพบว่า การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาองค์กร เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการองค์กรในรูปของคุณลักษณะและโครงสร้างขององค์กร รวมถึงการบริหารจัดการภายในเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยการกำหนดความรับผิดชอบตามอำนาจหน้าที่แก่บุคคลกรอย่างชัดเจน เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่เป็นไปด้วยความรอบคอบตามความรู้ ความสามารถและทักษะการทำงานของแต่ละคน และที่สำคัญเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นนวัตกรรมที่จำเป็นอย่างยิ่งที่ช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจอย่างถูกต้องทันเวลา ความสัมพันธ์ระหว่างระบบสารสนเทศกับการบริหารจัดการในองค์กรเป็นเรื่องเกี่ยวกับการออกแบบและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร วัฒนธรรมองค์กรตลอดจนพฤติกรรมและบทบาทของผู้บริหารและระบบการตัดสินใจ อย่างไรก็ตาม ต้องยอมรับว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศกับการพัฒนาองค์กรต้องมีลักษณะที่ซับซ้อนอยู่ตลอดเวลา จึงต้องมีการปรับตัวในองค์กรเป็นอย่างมาก ทั้งนี้ เพราะความก้าวหน้าและพัฒนาการ

ของเทคโนโลยีสารสนเทศย่อมส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรทุก ๆ แห่ง จึงจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อการแข่งขันให้อยู่รอดและทำให้มีความเจริญเติบโตแก่องค์กรต่อไป

ทวีเกียรติ ประพทธีตระกูล (2554) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ตัวแบบการจัดการองค์กรเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน ในอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ จากการศึกษาพบว่า ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับปัจจัยที่เป็นตัวแบบการจัดการองค์กรทั้ง 9 ปัจจัย โดยผู้นำแบบสร้างสรรค์มีบทบาทในการประสานตัวแบบการจัดการองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ณ ช่วงเวลานั้น ผ่านทางการวางแผนเชิงกลยุทธ์ อาทิ การจัดการความรู้ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีของบุคลากร และการจัดการภาพลักษณ์องค์กร รวมถึงการเลือกประเภทของวัฒนธรรมและเทคโนโลยี ต้องทำให้เหมาะสมกับประเภทของผลิตภัณฑ์ โดยการประสานระหว่างวัฒนธรรมแบบตั้งรับ-ก้าวร้าวกับวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ ร่วมกับเทคโนโลยีทางวิศวกรรมกับเทคโนโลยีเฉพาะ อันจะทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างรวดเร็วและยั่งยืน

ศิววัฒน์ สังข์แก้ว (2551) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ การนำ “Work anywhere” มาใช้กับบริษัทเอกชนกรณีศึกษา: ฝ่ายศูนย์บริหารคำสั่งซื้อและลูกค้าสัมพันธ์ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จากการศึกษาพบว่า ลักษณะงานที่เหมาะสมกับการทำงานในรูปแบบ Work anywhere หรือ Virtual organization นั้นควรเป็นงานในลักษณะของงานที่อยู่ในลักษณะงานที่มีแผนงานชัดเจนและมีลักษณะเป็นงานโครงการ สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นผู้บริหารเห็นว่าการประเมินผลงานในรูปแบบของการใช้ KPIs มาเป็นตัววัดผลการดำเนินงานนั้นเป็นสิ่งที่เหมาะสมกับการทำงานในรูปแบบ Work anywhere หรือ Virtual organization สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งของการทำงานในรูปแบบของ Work anywhere หรือ Virtual organization นั้นก็คือ ความไว้วางใจหรือความเชื่อใจเนื่องจากการทำงาน เป็นลักษณะของการทำงานจากภายนอกบริษัทพนักงานที่ทำงานต้องได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหาร หรือเพื่อนร่วมงาน ประเด็นสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่การทำงานในรูปแบบของ Work anywhere หรือ Virtual organization มีลักษณะขององค์กรซึ่งสามารถสรุปรายละเอียดขององค์กรที่เหมาะสมที่จะดำเนินงานในรูปแบบของ Work anywhere หรือ Virtual organization ดังนี้ คือ เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่น คือ สามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานได้โดยง่าย ไม่มีขั้นตอนในการปรับเปลี่ยนที่สลับซับซ้อน มีลำดับขั้นไม่ซับซ้อน คือ มีสายงานการบังคับบัญชาที่ไม่ยุ่งยากเกินไปไม่มีการแตกแขนงของการบริหารเป็นลำดับขั้นมากเกินไป ไม่จำเป็นต้องมีสถานที่ทำงาน คือ องค์กรไม่จำเป็นที่จะต้องมีสถานที่เพื่อใช้ในการดำเนินกิจกรรมขององค์กร ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ในการเปลี่ยนแปลงรูปแบบขององค์กรสู่ Work anywhere หรือ Virtual organization นั้นไม่ใช่ว่าทุกองค์กรจะสามารถเปลี่ยนแปลงได้ต้องคำนึงถึง

ปัจจัยหลายด้านดังที่ได้กล่าวมาแล้วในขั้นต้น แต่ก็มีทางเลือกสำหรับองค์กรที่ต้องการจะดำเนินการในรูปแบบ Work anywhere หรือ Virtual organization คือ การแบ่งแยกเฉพาะงานที่เหมาะสมหรือแผนกที่เหมาะสมก็สามารถที่จะดำเนินงานในรูปแบบของ Work anywhere หรือ Virtual organization ได้เช่นกัน

ปราดา บัณฑุรนิพิท (2554) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ต้นไม้ที่เติบโตอย่างยั่งยืนแบบองค์การเสมือนจริง จากการศึกษาพบว่า ลักษณะที่สำคัญขององค์การเสมือนจริง มีดังนี้

1. การใช้เทคโนโลยีการสื่อสาร โทรคมนาคม ช่วยในการติดต่อแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันได้แม้ว่าจะอยู่ห่างไกล ไม่มีข้อจำกัดเรื่องสถานที่และเวลา ในรูปแบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์

2. สัมคมกับชุมชนเครือข่ายซึ่งมีการร่วมมือและพึ่งพากันเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ทำให้คนสามารถสื่อสารระหว่างกัน คนเชื่อมโยงกับเครื่องจักร กลายเป็นสังคมหรือชุมชน มีโครงสร้างแบบเครือข่าย (Network structure)

3. ความยืดหยุ่น (Flexibility) การไม่มีข้อจำกัดเรื่องสถานที่และเวลาการปฏิบัติงานในองค์การ นำวิธีการจ้างบุคคลภายนอก และการใช้กลยุทธ์การสร้างพันธมิตรระหว่างองค์การ

4. ความไว้วางใจ (Trust) องค์การเสมือนจริงต้องการความไว้วางใจในงานที่ได้รับมอบหมายในระดับที่สูงกว่าองค์การแบบเดิม

5. การบริหารตนเอง (Self-organizing) การปฏิบัติงานของสมาชิกขององค์การมีความเป็นอิสระเพราะสายการบังคับบัญชาจะไม่ชัดเจน การทำงานที่ดีจะขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของพนักงานที่รู้ว่าต้องทำอะไรจึงจะได้ประโยชน์และเหมาะสม

6. ขอบเขตขององค์การไม่แน่ชัด (Unclear boundary) โครงสร้างองค์การเสมือนจริงมีลักษณะแบบเครือข่าย และเป็นความร่วมมือจากส่วนงานที่มีที่ตั้งอยู่ต่างสถานที่กัน จึงไม่มีขอบเขตขององค์การที่แน่ชัด

7. ไม่มีสถานที่ตั้งขององค์การ (Locationless) เป็นการปฏิบัติงานที่ดำเนินการโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และไม่คำนึงถึงสถานที่

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารองค์กรเข้าสู่องค์กรแบบไร้ผู้บริหารในองค์กรธุรกิจ SMEs เขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออกของประเทศไทย” โดยผู้วิจัยได้มีวิธีดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนดังนี้

1. รูปแบบการวิจัย
2. ขั้นตอนในการวิจัย
3. ประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง
4. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
5. ความเชื่อถือได้ของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
6. การเก็บรวบรวมข้อมูล
7. การจัดการข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

#### รูปแบบการวิจัย

การศึกษานี้ ผู้วิจัยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research methodology) โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) 3 รอบ โดยที่ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้าง (Structured interview) เพื่อสัมภาษณ์เก็บข้อมูลเชิงลึก (In-depth interview) ผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจ SMEs ในเขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออกของประเทศไทย เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารงานเพื่อเข้าสู่องค์กรไร้ผู้บริหาร ที่เหมาะสมกับองค์กรธุรกิจ SMEs ในเขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออกของประเทศไทย โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) รอบที่ 1 และ 2 ในการเก็บรวบรวมข้อมูลและจัดทำแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ที่จะนำไปใช้จริงของข้อมูลสัมภาษณ์ หลังจากนั้นจึงทำการยืนยันผลโดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) รอบที่ 3 หลังจากนั้น นำผลที่ได้การประเมินไปทำการสนทนากลุ่ม (Focus group) เพื่อเก็บข้อมูลความคิดเห็นหรือข้อมูลอื่น ๆ เพิ่มเติม แล้วจึงสรุปรูปแบบการบริหารองค์กรเข้าสู่องค์กรแบบไร้ผู้บริหารในองค์กรธุรกิจ SMEs เขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออกของประเทศไทยต่อไป

## ขั้นตอนในการวิจัย

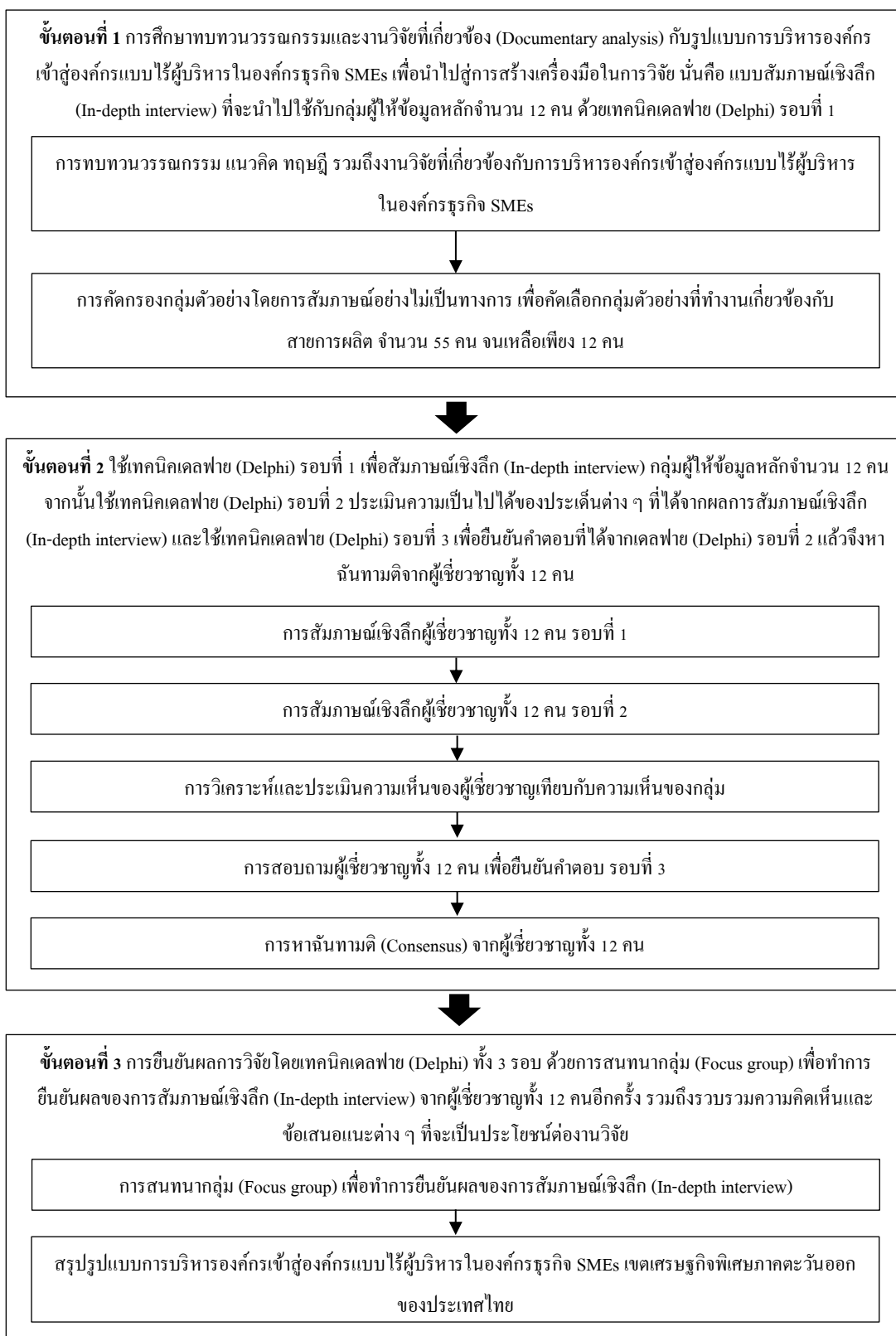
ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงผสมวิธี (Mixed method research) ที่ประกอบไปด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) 3 รอบ และการสนทนากลุ่ม (Focus group) เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งมีขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

**ขั้นตอนที่ 1** การศึกษาทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Documentary analysis) กับรูปแบบการบริหารองค์กรเข้าสู่องค์กรแบบไร้ผู้บริหารในองค์กรธุรกิจ SMEs เพื่อนำไปสู่การสร้างเครื่องมือในการวิจัย นั่นคือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ที่จะนำไปใช้กับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 12 คน ด้วยเทคนิคเดลฟาย (Delphi) รอบที่ 1

**ขั้นตอนที่ 2** ใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi) รอบที่ 1 เพื่อสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 12 คน จากนั้นใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi) รอบที่ 2 ประเมินความเป็นไปได้ของประเด็นต่าง ๆ ที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) และใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi) รอบที่ 3 เพื่อยืนยันคำตอบที่ได้จากเดลฟาย (Delphi) รอบที่ 2 แล้วจึงหาฉันทามติจากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 12 คน

**ขั้นตอนที่ 3** การยืนยันผลการวิจัยโดยเทคนิคเดลฟาย (Delphi) ทั้ง 3 รอบ ด้วยการสนทนากลุ่ม (Focus group) เพื่อทำการยืนยันผลของการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) จากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 12 คน อีกครั้ง รวมถึงรวบรวมความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่องานวิจัย

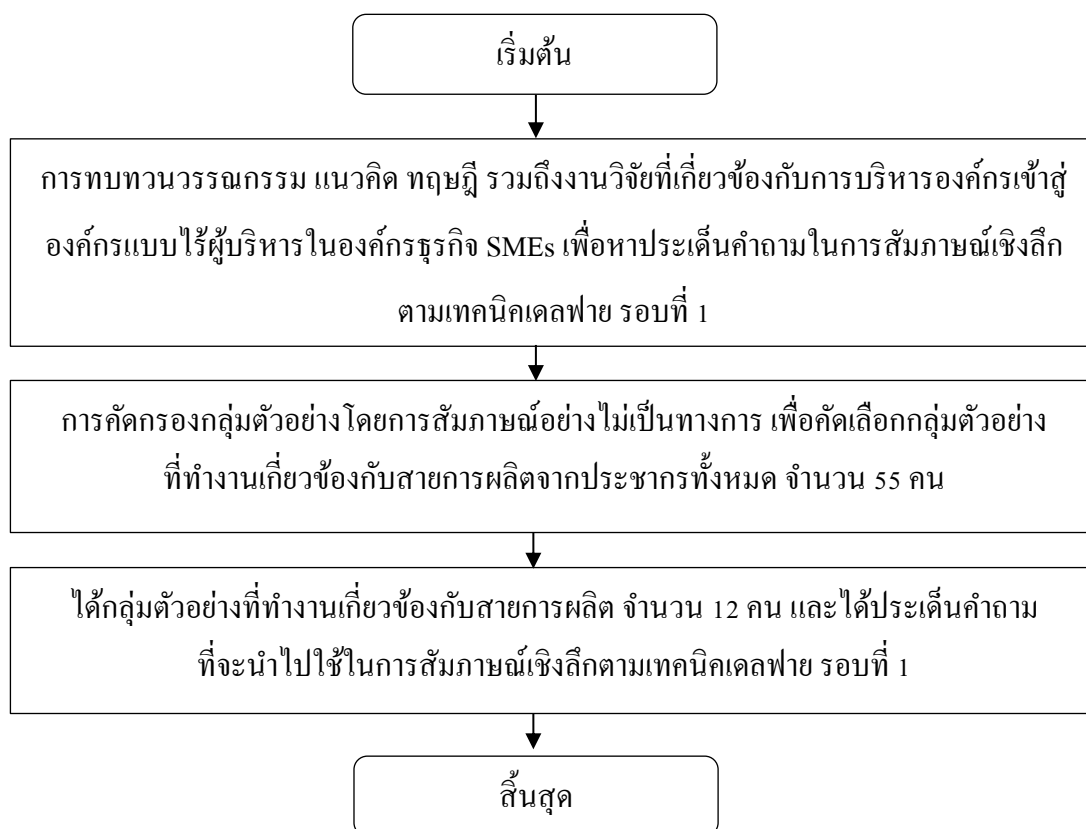
โดยขั้นตอนต่าง ๆ สามารถแสดงได้ดังภาพที่ 3-1



ภาพที่ 3-1 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

จากภาพที่ 3-1 สามารถอธิบายขั้นตอนการวิจัยอย่างละเอียดได้ดังนี้

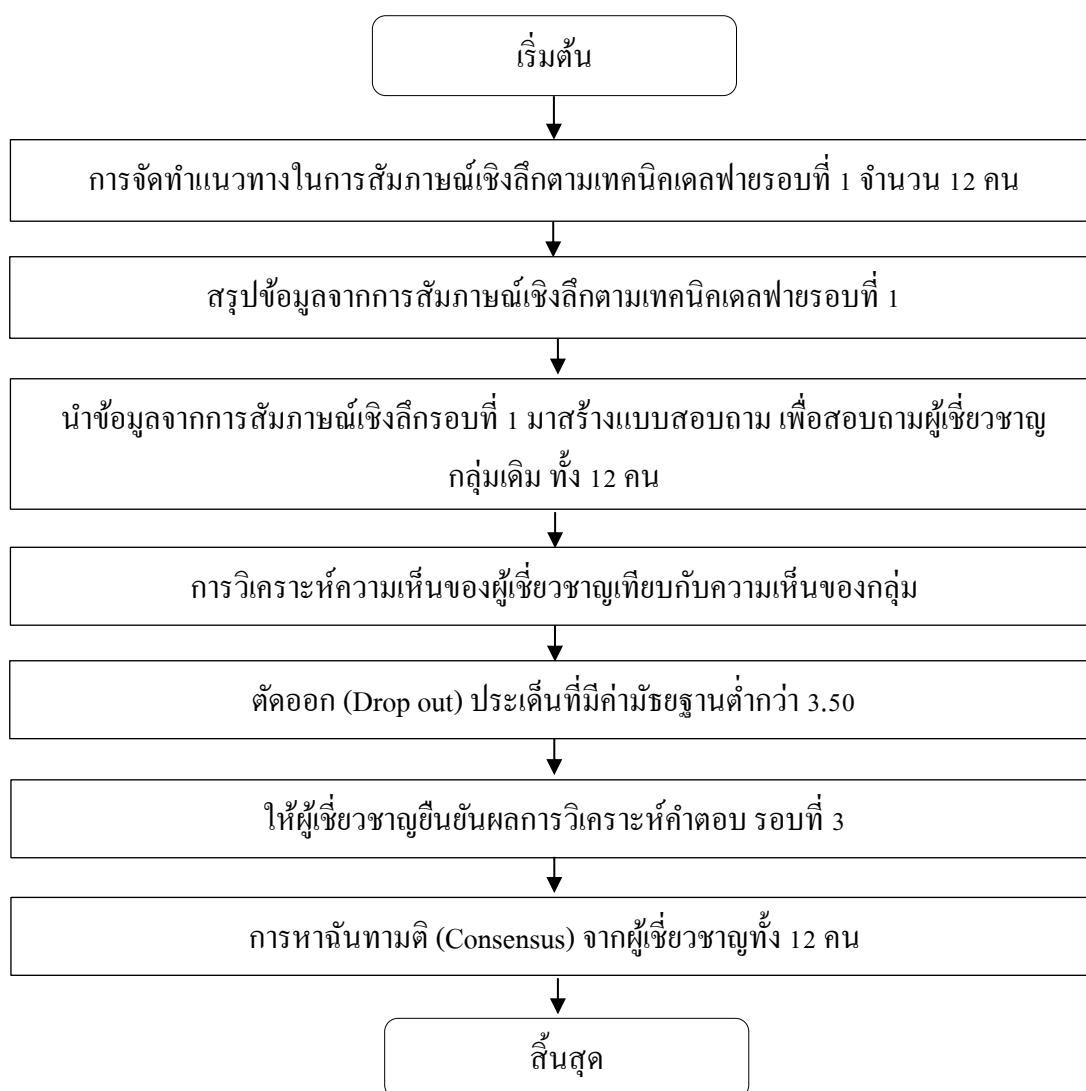
**ขั้นตอนที่ 1** การศึกษาทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Documentary analysis) กับรูปแบบการบริหารองค์กรเข้าสู่องค์กรแบบไร้ผู้บริหารในองค์กรธุรกิจ SMEs เพื่อนำไปสู่การสร้างเครื่องมือในการวิจัย นั่นคือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ที่จะนำไปใช้กับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 12 คน ด้วยเทคนิคเดลฟาย (Delphi) รอบที่ 1



ภาพที่ 3-2 การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนที่ 1

จากภาพที่ 3-2 เป็นขั้นตอนที่ 1 การศึกษาทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Documentary analysis) กับรูปแบบการบริหารองค์กรเข้าสู่องค์กรแบบไร้ผู้บริหารในองค์กรธุรกิจ SMEs เพื่อนำไปสู่การสร้างเครื่องมือในการวิจัย นั่นคือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ที่จะนำไปใช้กับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักที่ทำงานในสายการผลิตที่ผ่านการคัดกรองโดยการสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการจำนวน 12 คน เพื่อทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) เก็บข้อมูลด้วยเทคนิคเดลฟาย (Delphi) ในรอบที่ 1

ขั้นตอนที่ 2 ใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi) รอบที่ 1 เพื่อสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 12 คน จากนั้นใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi) รอบที่ 2 ประเมินความเป็นไปได้ของประเด็นต่าง ๆ ที่ได้จากผลการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) และใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi) รอบที่ 3 เพื่อยืนยันคำตอบที่ได้จากเดลฟาย (Delphi) รอบที่ 2 แล้วจึงหาฉันทามติจากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 12 คน



ภาพที่ 3-3 การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนที่ 2



จากภาพที่ 3-3 แสดงขั้นตอนการเก็บข้อมูลและการวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi) แบบ EDFR ทั้ง 3 รอบ ซึ่งเป็นการศึกษาถึงแนวโน้มในอนาคตที่ผู้เชี่ยวชาญทำนายความเป็นไปได้ของการบริหารองค์กรเข้าสู่องค์กรแบบไร้ผู้บริหารในองค์กรธุรกิจ SMEs เขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออกของประเทศไทย

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารและหัวหน้าในสายงานผลิตของธุรกิจ SMEs ในเขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออกของประเทศไทย ที่เข้าเกณฑ์องค์กรไร้ผู้บริหาร โดยผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่าง โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเลือกประชากรแบบเจาะจง (Purposive sampling) โดยเจาะจงเฉพาะผู้ประกอบการในธุรกิจ SMEs ที่มีสายการผลิตในเขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออกของประเทศไทย

ขั้นตอนที่ 2 การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างไม่เป็นทางการ ทั้งแบบเผชิญหน้าและทางโทรศัพท์ จากกลุ่มประชากรที่มาจากบริษัทต่าง ๆ ที่ดำเนินธุรกิจประเภทสายการผลิต จำนวน 55 คน เพื่อคัดกรองเอาเฉพาะกลุ่มตัวอย่างที่ทำงานในองค์กรที่เข้าเกณฑ์องค์กรประสิทธิภาพสูง โดยใช้คำถามปลายเปิด คือ “ปัจจุบันองค์กรของท่านมีรูปแบบการบริหารงานและโครงสร้างองค์กรแบบใด” ผลจากการคัดกรองนำไปสู่กลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 1 ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงหรือเจ้าของกิจการธุรกิจ SMEs จำนวน 12 คน ดังตารางที่ 3-2

ตารางที่ 3-1 ขนาดกลุ่มตัวอย่างผู้เชี่ยวชาญ

จำนวน	ความคลาดเคลื่อน	ความคลาดเคลื่อนลดลง
1-5	1.20-0.70	0.5
5-9	0.70-0.58	0.12
9-13	0.58-0.54	0.04
13-17	0.54-0.50	0.02
17-21	0.50-0.48	0.02
21-25	0.48-0.46	0.02
25-29	0.46-0.44	0.02

ตารางที่ 3-2 รายชื่อของผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึก

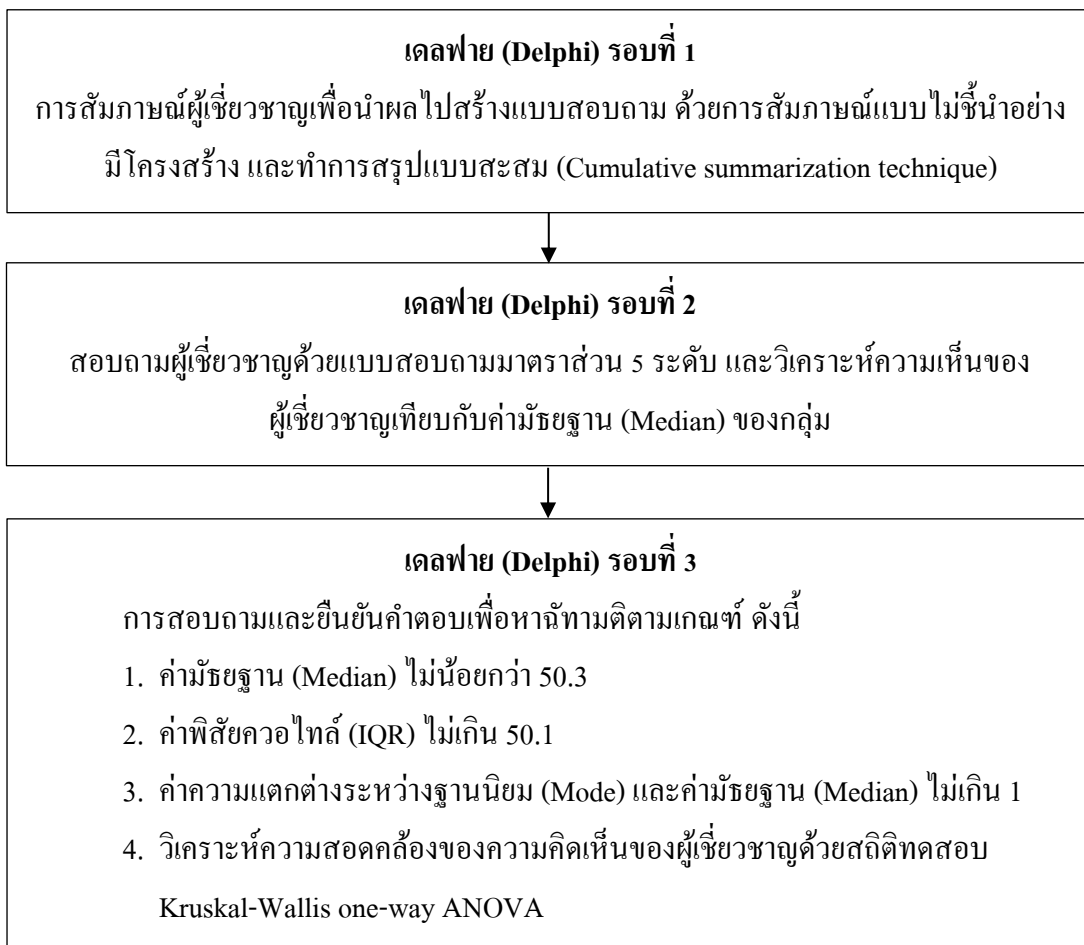
รหัส	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง	สถานที่ทำงาน
HLC01	คุณณรงค์ศักดิ์ ภาคภพ	กรรมการบริหาร/ GM	บจก. ทีเบล โก้
HLC02	คุณบุษกร ชีวะธรรมานนท์	กรรมการบริหาร/ เจ้าของกิจการ	บจก. พรเทพ อินเตอร์กรุ๊ป บจก. BC World Hub บจก. PT Wood and Packing บจก. PT Transport
HLC03	คุณประสงค์ สุขกร	ประธานกรรมการบริหาร/ เจ้าของ	บจก. เอ็ม เอส โอ แอนด์ พี (ประเทศไทย)
HLC04	คุณวรุฒม์ พัฒนสิน	ประธานกรรมการบริหาร/ เจ้าของ	บจก. น้ำดื่มบางละมุง
HLC05	คุณณัฐวุฒิ เหล่าพลกิจ	ประธานกรรมการบริหาร/ เจ้าของ	บจก. สุรชัยฟาร์ม
HLC06	คุณประ โยชน์ อรรถธร	Manager director/ เจ้าของกิจการ	บจก. พีที ประโยชน์ แทรคเตอร์
HLC07	ดร.สาโรจน์ วสุวานิช	ประธานกรรมการบริหาร/ เจ้าของ	กลุ่มไทยซัมมิต
HLC08	ดร.พระ แซ่โจ้ว	Managing director/ เจ้าของกิจการ	บจก. ยูนิคัล เวิร์คส์
HLC09	ดร.อานัติชัย วาสประเสริฐสุข	Managing director/ เจ้าของกิจการ	บจก. วงษ์พาณิชย์ (สาขาเวลโกรว์) บจก. ANT บจก. Matrix
HLC10	ดร.พงษ์ชัย นิรมิตรศรีชัย	ประธานกรรมการบริหาร/ เจ้าของ	บจก. นิรมิต อุตสาหกรรม น้ำมันปาล์ม/ บจก. อุดมชัย ปาล์มออย

ตารางที่ 3-2 (ต่อ)

รหัส	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง	สถานที่ทำงาน
HLC11	ดร.เด่นชัย มีเดชา	Plant manager/ ที่ปรึกษา บริษัท SMEs ทั่วไป	บจก. ลูซี่ อีเล็กทริก (ประเทศไทย) บริษัทข้ามชาติ UK
HLC12	คุณพานทอง คงเจริญ	Managing director	บจก. ยามาโตะ โพลีเมอร์ บจก. ยามาโตะ เคมีคอล

#### การสัมภาษณ์และสอบถามความเป็นไปได้จากผู้เชี่ยวชาญ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของคำตอบจากการสัมภาษณ์โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi) ประยุกต์แบบ EDFR จำนวน 3 รอบ และจึงหาฉันทามติ (Consensus) จากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 12 คน โดยมีกระบวนการตามภาพที่ 3-4



ภาพที่ 3-4 การสัมภาษณ์และสอบถามความเป็นไปได้จากผู้เชี่ยวชาญ

จากภาพที่ 3-4 สามารถอธิบายรายละเอียดขั้นตอนการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ได้ดังนี้

1. เดลฟาย (Delphi) รอบที่ 1 การจัดทำข้อมูลและแบบสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและนำผลไปสร้างแบบสอบถาม ด้วยการสัมภาษณ์แบบไม่ชี้หน้าอย่างมีโครงสร้าง และทำการสรุปแบบสะสม (Cumulative summarization technique) ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการบริหารองค์กรเพื่อเข้าสู่องค์กรแบบไร้ผู้บริหารในองค์กรธุรกิจ SMEs เขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออกของประเทศไทย

2. เดลฟาย (Delphi) รอบที่ 2 การสอบถามผู้เชี่ยวชาญด้วยแบบสอบถามมาตราส่วน 5 ระดับ และวิเคราะห์ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญเทียบกับค่ามัธยฐาน (Median) ของกลุ่ม โดยมีแนวทางในการดำเนินการวิจัย ดังนี้

2.1 นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เดลฟาย (Delphi) รอบที่ 1 ไปสร้างแบบสอบถามผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

- 2.1.1 ด้านความเหมาะสม (Feasibility) โดยใช้รูปแบบการวัดเป็นการกำหนดตัวเลือกให้เลือก 2 ตัวเลือก คือ 0 = ไม่เหมาะสม และ 1 = เหมาะสม
- 2.1.2 ด้านความเป็นไปได้ที่จะนำไปใช้ได้จริง (Practicality) เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ดังนี้
- 5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง
  - 4 = เห็นด้วย
  - 3 = ไม่แน่ใจ
  - 2 = ไม่เห็นด้วย
  - 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- ซึ่งมีเกณฑ์การประเมินจากคะแนนค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก (Weight mean score) ของแต่ละคำถาม ดังนี้

- 1.00-1.50 = น้อยที่สุด/ ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- 1.51-2.50 = น้อย/ ไม่เห็นด้วย
- 2.51-3.50 = ปานกลาง/ ไม่แน่ใจ
- 3.51-4.50 = มาก/ เห็นด้วย
- 4.51-5.00 = มากที่สุด/ เห็นด้วยอย่างยิ่ง

2.2 นำผลที่ได้จากการทำแบบสอบถามมาวิเคราะห์ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนกับความเห็นของกลุ่มด้วยค่ามัธยฐาน โดยการ Drop out ค่ามัธยฐานที่น้อยกว่า 3.50 รวมถึงการวิเคราะห์ร้อยละของตัวเลือกน้ำหนักตัวบ่งชี้ สรุปผลแล้วส่งให้ผู้เชี่ยวชาญทำการยืนยันคำตอบอีกครั้งในการทำเดลฟาย (Delphi) รอบที่ 3

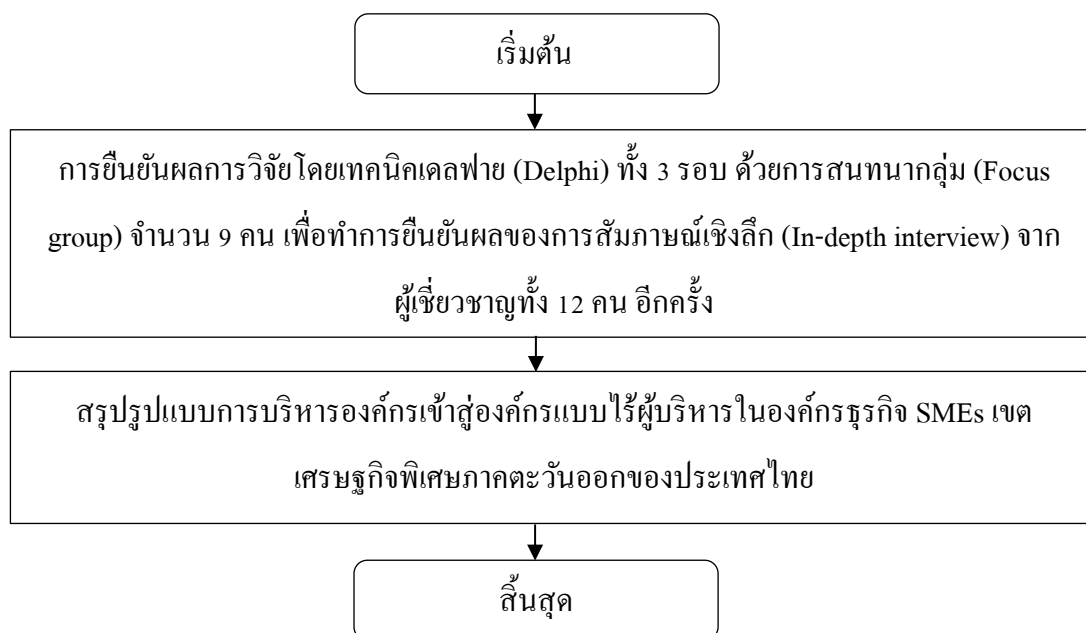
3. การยืนยันคำตอบของผู้เชี่ยวชาญในการทำเดลฟาย (Delphi) รอบที่ 3 เป็นการให้ผู้เชี่ยวชาญยืนยันคำตอบ เพื่อหาฉันทามติของผู้เชี่ยวชาญ โดยนำข้อมูลจากแบบสอบถามที่ผู้เชี่ยวชาญยืนยันคำตอบในรอบที่ 3 มาวิเคราะห์ค่าทางสถิติ เพื่อตัดสินใจคัดเลือกรูปแบบการบริหารองค์กรเข้าสู่องค์กรแบบไร้ผู้บริหารในองค์กรธุรกิจ SMEs เขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออกของประเทศไทย จากค่านิยม (Mode) ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile rang: IQR) และการทดสอบสถิติ Kruskal-Wallis one-way ANOVA โดยกำหนดเกณฑ์พิจารณาฉันทามติของผู้เชี่ยวชาญตามเกณฑ์ดังนี้ค่ามัธยฐาน (Median) ไม่น้อยกว่า 3.50 ค่าพิสัยควอไทล์ (IQR) ไม่เกิน 1.50 และค่าความแตกต่างระหว่างฐานนิยม (Mode) และค่ามัธยฐาน (Median) ไม่เกิน 1.00 และเปรียบเทียบความเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้วยการทดสอบสถิติ Kruskal-

Wallis one-way ANOVA แล้วผลการทดสอบสมมติฐานไม่แตกต่างกัน แต่สำหรับน้ำหนักของตัวบ่งชี้ ผู้วิจัยจะใช้เสียงส่วนใหญ่ของผู้เชี่ยวชาญเป็นเกณฑ์

**ขั้นตอนที่ 3** การยืนยันผลการวิจัยโดยเทคนิคเดลฟาย (Delphi) ทั้ง 3 รอบ ด้วยการสนทนากลุ่ม (Focus group) เพื่อทำการยืนยันผลของการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) จากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 12 คน อีกครั้ง รวมถึงรวบรวมความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่จะเป็ประโยชน์ต่องานวิจัย โดยกลุ่มตัวอย่างที่จะเข้าทำการสนทนากลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารและหัวหน้าในสายงานผลิตของธุรกิจ SMEs จำนวน 9 คน ตามตารางที่ 3-3 เพื่อระดมความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนผลการวิจัย

ตารางที่ 3-3 รายชื่อของผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus group)

รหัส	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง	สถานที่ทำงาน
FCG01	นายอภิรักษ์ เมฆประยูร	Production manager	บริษัท ซากิโนมิยะ (ประเทศไทย)
FCG02	นายสมปอง เสมอวงษ์	Branch manage	บริษัท มิตซูบิชิ มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด
FCG03	น.ส.ณัฐรา ศศิวิมลพันธุ์	กรรมการบริหาร	บริษัท เมทล บิวคิง (ประเทศไทย) จำกัด
FCG04	น.ส.เกสริน ศิริโท	ผู้อำนวยการฝ่ายฯ	บริษัท มิตซูบิชิ มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด
FCG05	นายสมยศ พรรณสกุล	ผู้อำนวยการ/ ผู้ตรวจสอบระบบงานภายใน	บริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน)
FCG06	ดร.รพีพรรณ วงษ์ศิริเดช	กรรมการผู้จัดการ	บจ. ปราชญ์ ภูหมายและธุรกิจ
FCG07	นายวิเชียร สกุดวงศ์	กรรมการผู้จัดการ	SPV Transportation Co., Ltd.
FCG08	น.ส.ช่อจินดา พิพัฒน์ธรรม	กรรมการผู้จัดการ	บริษัท กูร์เมต ฟู๊ด (ประเทศไทย) จำกัด
FCG09	นายเฉลียว ทองสนธิ	ผู้จัดการฝ่ายผลิต	S.P. Automotive Co., Ltd.



ภาพที่ 3-5 ขั้นตอนที่ 3 การยืนยันผลการวิจัยโดยเทคนิคเดลฟาย (Delphi) ทั้ง 3 รอบ ด้วยการสนทนากลุ่ม (Focus group)

จากภาพที่ 3-5 เป็นขั้นตอนการยืนยันผลการวิจัยจากเทคนิคเดลฟาย (Delphi) ทั้ง 3 รอบ โดยการสนทนากลุ่ม (Focus group) ซึ่งเป็นการยืนยันภายหลังจากการหาหน้ตามติจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 12 คน และทำการสรุปรูปแบบการบริหารองค์กรเข้าสู่องค์กรแบบไร้ผู้บริหารในองค์กรธุรกิจ SMEs เขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออกของประเทศไทยในตอนสุดท้าย

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือวิจัยแต่ละขั้นตอนนี้มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การสร้างแบบสัมภาษณ์เพื่อการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงในธุรกิจ SMEs ในเขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออกของประเทศไทย ซึ่งเป็นแบบสัมภาษณ์ปลายเปิด (Opened-ended) แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) และนำแบบสัมภาษณ์ที่ได้สร้างขึ้นขอความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาแล้ว และตรวจสอบคุณภาพโดยใช้การหาค่า IOC (Index of item objective consistency) โดยพิจารณาค่า IOC ที่มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.6 ขึ้นไป ก่อนนำไปสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก

2. แบบสนทนากลุ่ม (Focus group) โดยการนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ด้วยเทคนิค Delphi ในรอบที่ 3 ซึ่งเป็นการยืนยันผลจากกลุ่มตัวอย่างที่ 1

จำนวน 12 คน มาสร้างแบบสนทนากลุ่ม (Focus group) เพื่อแลกเปลี่ยนความเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่จะประโยชน์และนำไปสู่การสรุปผลการวิจัยในขั้นตอนต่อไป

### **ความเชื่อถือได้ของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย**

ในการศึกษานี้ได้มีการทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อมั่น (Reliability) ของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

1. ความเที่ยงตรง (Validity) ผู้วิจัยนำแบบการสร้างแบบการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ที่สร้างขึ้นมาสืบถามอาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัย เพื่อพิจารณาทั้งในด้านเนื้อหาสาระและโครงสร้างของคำถามตลอดจนภาษาที่ใช้และขอความเห็นชอบ แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม ก่อนนำไปใช้จริง ซึ่งเป็นการตรวจสอบคุณภาพโดยใช้การหาค่า IOC (Index of item objective consistency) โดยพิจารณาค่า IOC ที่มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.6 ขึ้นไป

### **การเก็บรวบรวมข้อมูล**

ผู้วิจัยเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

1. การศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง (Documentary analysis) เป็นการศึกษาข้อมูลและองค์ความรู้ต่าง ๆ รวมถึงงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการไปสู่รูปแบบขององค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง ซึ่งมีหัวข้อหลัก ๆ ดังนี้

2. การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ผู้บริหารระดับสูงหรือเจ้าของกิจการธุรกิจ SMEs ที่มีสายการผลิต จำนวน 12 คน

3. การขึ้นชั้นผลการสัมภาษณ์รอบที่ 1, 2 และ 3 ตามเทคนิคเดลฟาย

4. สนทนากลุ่ม (Focus group) ผู้บริหารและหัวหน้าในสายงานผลิตของธุรกิจ SMEs จำนวน 9 คน

### **การจัดการข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล**

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ สังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การวิเคราะห์ข้อมูลและองค์ความรู้ต่าง ๆ ซึ่งเป็นการค้นคว้าแนวคิดทฤษฎี งานวิจัยด้านการกระจายอำนาจที่ส่งผลต่อการไปสู่รูปแบบขององค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงขององค์กรธุรกิจ SMEs ในเขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออกของประเทศไทย เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาดังกล่าวมาเป็นฐานข้อมูลในการจัดทำเครื่องมือในการวิจัยต่อไป



2. การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) เพื่อสัมภาษณ์เก็บข้อมูลเชิงลึกผู้บริหารระดับสูงหรือเจ้าของกิจการธุรกิจ SMEs ที่มีสายการผลิต ซึ่งเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) และเป็นคำถามแบบปลายเปิด (Open ended) ผู้วิจัยได้จำแนกข้อมูลจากจำนวนคนที่ตอบคำถามสัมภาษณ์ แต่ละข้อของแต่ละกลุ่ม แล้วใช้การจัดกลุ่มประเด็นข้อมูลในแต่ละด้านออกมา เพื่อให้ได้ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ในการวิจัย ซึ่งมีขั้นตอนโดยสรุป ดังนี้

2.1 การเตรียมข้อมูลและการตรวจสอบข้อมูล ซึ่งได้จากการสำรวจข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลักโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก

2.2 แยกข้อมูล อ่านและจับประเด็น อ่านข้อมูลคิอย่างละเอียด จนกระทั่งเข้าใจและจับประเด็นหลัก ๆ ได้

2.3 การให้รหัส เปลี่ยนประเด็นหลักให้เป็นรหัส (หรือสาระโดยสรุปของแต่ละข้อความ) ไว้ท้ายข้อความ

2.4 การจัดหมวดหมู่ข้อมูล แยกแยะจัดกลุ่มข้อมูล เชื่อมโยงข้อมูลที่สามารถจัดกลุ่มสาระ (ความหมาย) หรือแนวคิดได้

2.5 การเชื่อมโยงข้อมูล เชื่อมโยงแนวคิดต่าง ๆ เข้าด้วยกัน เพื่อหาแบบแผนความสัมพันธ์/ แนวเรื่อง (Theme) หรือปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น

2.6 ขยายความเชื่อมโยง ขยายขอบข่ายของความเชื่อมโยง เพื่อให้เห็นภาพรวมของเรื่องหรือปรากฏการณ์ที่ศึกษา

2.7 หาความหมาย ตีความและหาความหมายหรือคำอธิบายของแบบแผนความสัมพันธ์หรือปรากฏการณ์เหล่านั้น

2.8 หาข้อสรุป หาข้อสรุปที่เป็นสาระหลักของผลการวิเคราะห์ ตีความและหาสำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล และวิเคราะห์คุณภาพเครื่องมือในการวิจัยเชิงปริมาณของแบบสอบถาม มีดังนี้

1. สถิติพื้นฐาน ได้แก่ การหาค่าความถี่ ร้อยละ (Percentage) หรือใช้เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลักทั้ง 2 กลุ่ม

2. สถิติเทคนิค Delphi ประกอบด้วย ค่ามัธยฐาน (Mean) ค่ากลาง (Median) ค่าอินเทอร์ควอไทล์ (Iqr) และค่าความแตกต่างระหว่างฐานนิยม (Mode) และมัธยฐาน (Mean) ข้อมูลที่เก็บรวบรวมจากผู้ให้ข้อมูลหลัก หรือผู้ให้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ในรอบที่ 1 และเพื่อการยืนยันผลจากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ในรอบที่ 2 และรอบที่ 3

3. สถิติ Kruskal-Wallis one-way ANOVA ใช้ทดสอบว่า ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 12 คน มีค่ามัธยฐานเท่ากันหรือไม่ โดยมีวิธีการที่สำคัญ คือ ค่าคาดหมายของลำดับที่ของข้อมูลตัวอย่างแต่ละกลุ่ม ควรมีค่าพอ ๆ กัน ข้อมูลที่จะใช้วิเคราะห์ต้องมีมาตราวัดอย่างน้อยเป็นแบบเรียงลำดับ (Ordinal scale) และมีการแจกแจงแบบต่อเนื่อง

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การศึกษารูปแบบการบริหารองค์กรเข้าสู่องค์กรแบบไร้ผู้บริหารในองค์กรธุรกิจ SMEs เขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออกของประเทศไทย มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารองค์กรเข้าสู่องค์กรไร้ผู้บริหาร ในองค์กรธุรกิจ SMEs เขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออกของประเทศไทย โดยผู้วิจัยได้แบ่งผลการศึกษาดังกล่าวออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 12 คน และใช้เทคนิคเดลฟายในการดำเนินการวิจัยรอบที่ 1

ส่วนที่ 2 ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยการวิเคราะห์ความเหมาะสมของประเด็นที่เป็นไปได้จากผลการสัมภาษณ์ในรอบที่ 1 จำนวน 12 คน และใช้เทคนิคเดลฟายในการดำเนินการวิจัยรอบที่ 2

ส่วนที่ 3 ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยการวิเคราะห์ผลจากการวิเคราะห์ความเหมาะสมของประเด็นที่เป็นไปได้จากรอบที่ 2 จำนวน 12 คน และใช้เทคนิคเดลฟายในการวิเคราะห์ผลการวิจัยรอบที่ 3

ส่วนที่ 4 ผลการสนทนากลุ่ม (Focus group) กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 9 คน

#### ความหมายของตัวย่อและสัญลักษณ์

HLC	หมายถึง สัญลักษณ์แทนตัวผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึก ย่อมาจาก Holacracy
FCG	หมายถึง สัญลักษณ์แทนตัวผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม ย่อมาจาก Focus group
Mo	หมายถึง ค่าฐานนิยม (Mode)
Me	หมายถึง ค่ามัธยฐาน (Median)
iqr	หมายถึง ค่าพิสัยควอไทล์ (Interquartile range)
df (Mo-Me)	หมายถึง ค่าความแตกต่างระหว่างค่าฐานนิยม (Mode) และค่ามัธยฐาน (Median)
Chi-square	หมายถึง ค่าความเป็นอิสระต่อกันของตัวแปร
df	หมายถึง ค่าองศาอิสระ (Degree of freedom)
P-value	หมายถึง ความน่าจะเป็นที่จะได้ค่าสังเกต หรือค่าความแตกต่างระหว่างกลุ่มของประชากร

ส่วนที่ 1 ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่ม  
ผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 12 คน และใช้เทคนิคเดลฟายในการดำเนินการวิจัยรอบที่ 1  
ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึก (Indept interview)

1. เพศ

ตารางที่ 4-1 จำนวนและร้อยละ เพศของผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึก

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	11	91.67
หญิง	1	8.33
รวม	12	100.00

จากตารางที่ 4-1 พบว่า ผู้บริหารระดับสูงในธุรกิจ SMEs ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่เป็นผู้ให้  
ข้อมูลหลักมีเป็นเพศชาย 16 คน คิดเป็นร้อยละ 84.21 และเป็นหญิง 3 คน คิดเป็นร้อยละ 15.79

2. การศึกษา

ตารางที่ 4-2 จำนวนและร้อยละ ระดับการศึกษาของผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึก

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	1	8.33
ปริญญาตรี	1	8.33
ปริญญาโท	5	41.67
ปริญญาเอก	5	41.67
รวม	12	100.00

จากตารางที่ 4-2 พบว่า ผู้บริหารระดับสูงในธุรกิจ SMEs ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่เป็นผู้ให้  
ข้อมูลหลักมีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 5.26 ระดับปริญญาตรี  
จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 45.79 ระดับปริญญาโท จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 52.63 และระดับ  
ปริญญาเอกจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 26.32 ตามลำดับ

### 3. ตำแหน่งงาน

ตารางที่ 4-3 จำนวนและร้อยละ ตำแหน่งงานของผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึก

ตำแหน่ง	จำนวน	ร้อยละ
ผู้บริหาร	1	8.33
ผู้บริหารระดับสูง/ เจ้าของ	11	91.67
รวม	12	100.00

จากตารางที่ 4-3 พบว่า ผู้บริหารระดับสูงในธุรกิจ SMEs ในเขตภาคตะวันออกที่เป็นผู้ให้ข้อมูลหลักมีตำแหน่งงานในระดับผู้บริหาร จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 15.79 ซึ่งส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารระดับสูงหรือเจ้าของ จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 84.2

### 4. ประเภทธุรกิจ

ตารางที่ 4-4 จำนวนและร้อยละ ประเภทธุรกิจของผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึก

ประเภทธุรกิจ	จำนวน	ร้อยละ
อุตสาหกรรมการผลิต	12	63.16
ค้าขายและบริการ	0	0
รับเหมาก่อสร้าง	0	0
รวม	12	100.00

จากตารางที่ 4-4 พบว่า ผู้บริหารระดับสูงในธุรกิจ SMEs ในเขตภาคตะวันออกที่เป็นผู้ให้ข้อมูลหลักมีประเภทธุรกิจในอุตสาหกรรมการผลิตมากที่สุด จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 63.16 รองลงมาคือค้าขายและบริการ จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 26.32 และ รับเหมาก่อสร้าง จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 10.52

## 5. ประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน

ตารางที่ 4-5 จำนวนและร้อยละ ประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบันของผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึก

ประสบการณ์	จำนวน	ร้อยละ
1-5 ปี	1	8.33
6-10 ปี	2	16.67
มากกว่า 10 ปี	9	75.00
<b>รวม</b>	<b>12</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4-5 พบว่า ผู้บริหารระดับสูงในธุรกิจ SMEs ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่เป็นผู้ให้ข้อมูลหลักมีประสบการณ์ในตำแหน่งมากกว่า 10 ปี มากที่สุด จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 63.16 รองลงมา 6-10 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 21.05 และ 1-5 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 15.79

## 6. ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ

ตารางที่ 4-6 จำนวนและร้อยละ ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจของผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึก

ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ	จำนวน	ร้อยละ
1-5 ปี	1	8.33
6-10 ปี	1	8.33
11-15 ปี	1	8.33
มากกว่า 15 ปี	9	75.00
<b>รวม</b>	<b>12</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4-6 พบว่า ผู้บริหารระดับสูงในธุรกิจ SMEs ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่เป็นผู้ให้ข้อมูลหลักมีระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจมากที่สุด คือ มากกว่า 15 ปี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 68.42 โดยที่มีระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจระหว่าง 1-5 ปี และ 11-15 ปี เท่ากัน อย่างละ 3 คน คิดเป็นร้อยละ 15.79 เท่ากัน

ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก (Indept interview) แยกตามหัวข้อคำถามและประเด็นได้ดังต่อไปนี้

คำถามข้อที่ 2.1 ปัจจุบันองค์กรของท่านมีระบบการทำงานและการบริหารจัดการแบบใด

ตารางที่ 4-7 สรุปคำสัมภาษณ์คำถามข้อที่ 2.1

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำสัมภาษณ์
HLC01	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีการบริหารจัดการแบบครอบครัว</li> <li>2. แบบโครงสร้างตามหน้าที่งาน (The functional structure)</li> <li>3. ลำดับการบังคับบัญชา น้อย/ ราบเรียบ</li> <li>4. มีการบริหารจัดการเพื่อผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ</li> <li>5. มีศีลธรรม และจริยธรรม</li> </ol>
HLC02	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีการบริหารจัดการแบบครอบครัว</li> <li>2. แบบโครงสร้างตามหน้าที่งาน (The functional structure)</li> <li>3. เจ้าของกิจการเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าหมายประจำปี</li> <li>4. แต่ละธุรกิจ เป็นอิสระต่อกันและมีเป้าหมายของตัวเอง</li> <li>5. มุ่งเน้นคุณภาพของสินค้า/ บริการ</li> </ol>
HLC03	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. แบบครอบครัว ในการบริหารจัดการ</li> <li>2. แบบโครงสร้างตามหน้าที่งาน (The functional structure)</li> <li>3. กำหนดบทบาทหน้าที่/ ความรับผิดชอบ กันอย่างชัดเจน</li> <li>4. มีทีมบริหารงาน</li> <li>5. เจ้าของให้นโยบาย/ ให้เป้าหมาย</li> <li>6. แต่ละทีมเป็นอิสระต่อกัน/ บริหารจัดการ ตามเป้าหมายตัวเอง</li> <li>7. กระจายอำนาจ/ แบ่งบทบาทความรับผิดชอบที่ชัดเจน มานานแล้ว</li> </ol>
HLC04	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. แบบครอบครัว ในการบริหารจัดการ</li> <li>2. แบบโครงสร้างตามหน้าที่งาน (The functional structure)</li> <li>3. บริษัทแม่ให้นโยบาย ให้เป้าหมายประจำปี</li> <li>4. แต่ละบริษัท เป็นอิสระต่อกัน/ บริหารจัดการ ตามเป้าหมายตัวเอง</li> <li>5. ทายาททำหน้าที่บริหารงาน</li> <li>6. มีคุณธรรม และ จริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ</li> </ol>

ตารางที่ 4-7 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำสัมภาษณ์
HLC05	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. แบบครอบครัว ในการบริหารจัดการ</li> <li>2. แบบโครงสร้างตามหน้าที่งาน (The functional structure)</li> <li>3. ซื่อสัตย์/ นำเชื่อถือ/ รักษาคุณภาพ/ มีเครดิตต่อบุคคลที่มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> </ol>
HLC06	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. แบบครอบครัว ในการบริหารจัดการ</li> <li>2. แบบโครงสร้างตามหน้าที่งาน (The functional structure)</li> <li>3. ลำดับการบังคับบัญชา น้อย/ ราบเรียบ</li> <li>4. สินค้าและบริการ มีคุณภาพ Quality ISO 9001: 2015 และ MRP</li> <li>5. มีศีลธรรมและจริยธรรม</li> </ol>
HLC07	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Matrix organization structure &amp; family</li> <li>2. เน้นราบเรียบ</li> <li>3. ในแต่ละธุรกิจเป็นอิสระต่อกัน</li> <li>4. ก่อนที่เราจะสร้างผลิตภัณฑ์ เราต้องสร้างคนก่อน</li> <li>5. เราคือครอบครัวไทยซัมมิท เราคือผู้ออกแบบและผลิตชุดสายไฟ ที่มีมาตรฐานด้วยต้นทุนที่เหมาะสม ภายใต้นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย</li> <li>6. การทำงานเป็นทีม</li> <li>7. ความรับผิดชอบต่อสังคม</li> <li>8. จิตสำนึกด้านการบริการ</li> <li>9. การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง</li> <li>10. ความคิดริเริ่ม และความเป็นผู้นำ</li> <li>11. ความมีคุณธรรม</li> <li>12. มีจริยธรรม พันธสัญญา</li> <li>13. ความตระหนักเรื่องต้นทุน</li> </ol>



ตารางที่ 4-7 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำสัมภาษณ์
HLC08	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. โครงสร้างตามหน้าที่งาน (The functional structure)</li> <li>2. กำหนดเป็น Function เพื่อให้รับบทบาทและหน้าที่ ของแต่ละ ทำงาน เป็นทีม</li> <li>3. ไม่ซับซ้อน/ เรียบง่าย</li> <li>4. มีความรับผิดชอบสูง/ เชื่อสัจย์ / กระตือรือร้น เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา</li> <li>5. ลูกค้า ชาวต่างชาติ โรงงานรถยนต์</li> <li>6. Productivity สูง คือ ผลิตและทำงานบรรลุเป้าหมายร้อยละ 100</li> <li>7. Quality สูง คือ ไม่มีปัญหาเรื่องคุณภาพ</li> </ol>
HLC09	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ต้องพัฒนาคน เพื่อพัฒนางานให้มีคุณภาพและคุณค่าแล้วคืนสู่สังคม</li> <li>2. โครงสร้างตามหน้าที่งาน (The functional structure)</li> <li>3. ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยที่สุดในภาคตะวันออก เพื่อรองรับประชาคมอาเซียน</li> <li>4. แต่ละ Business unit มีการบริหารจัดการภายในตามนโยบาย ที่ได้รับมอบหมายไป</li> <li>5. แต่ละ Business unit เป็นอิสระต่อกัน</li> <li>6. พัฒนาคน ให้มีคุณภาพ มีคุณค่า แล้วคืนสู่สังคม</li> <li>7. พัฒนางาน ให้มีคุณภาพ มีคุณค่า แล้วคืนสู่สังคม</li> <li>8. วิจัยและพัฒนาการจัดการขยะ ทั้งวิธีการ/ กระบวนการที่ทันสมัย</li> <li>9. วิจัยและพัฒนาการจัดการขยะ ด้วยเทคโนโลยี และเครื่องมือที่ทันสมัย</li> <li>10. ธรรมภิบาล</li> <li>11. สร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>12. ยกระดับ คุณภาพชีวิต คุณภาพงาน ของพนักงาน ให้เท่าเทียมบริษัทชั้นนำ</li> <li>13. ธุรกิจต้องมีกำไร เติบโตต่อเนื่องและยั่งยืน</li> <li>14. กำลังเตรียมตัว เข้าตลาดหลักทรัพย์</li> <li>15. ระบบ บัญชี/ การเงิน</li> </ol>

## ตารางที่ 4-7 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำสัมภาษณ์
HLC10	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. โครงสร้างแบบครอบครัว</li> <li>2. นิรมิต โครงสร้างตามหน้าที่งาน (The functional structure) + ครอบครัว</li> <li>3. ต้องมีสัญชาตญาณ การทำธุรกิจ</li> <li>4. ต้องสร้างผลงานให้เห็น</li> <li>5. แก้ไขปัญหาได้</li> <li>6. ทำงานเป็นทีม</li> <li>7. มีความเปิดเผยโปร่งใส</li> <li>8. ไม่เอาเปรียบใคร</li> <li>9. สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า/ คู่ค้า ให้ไว้ใจ เชื่อใจ</li> <li>10. ไม่เอาเปรียบลูกค้า/ คู่ค้า</li> <li>11. ไม่กดราคา</li> <li>12. ต้องสร้างความสัมพันธ์กับพันธมิตร/ เพื่อน</li> <li>13. เทคโนโลยี</li> </ol>
HLC11	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เป็นแบบ Function</li> <li>2. โครงสร้าง Function จริง</li> <li>3. บริษัท แม่เป็นแบบ Decentarization</li> <li>4. ให้ทำงาน อิสระต่อกัน ระหว่างบริษัทแม่ กับบริษัท ดปท</li> <li>5. กำหนดเป้าหมายให้/ Buddget ให้</li> <li>6. กำหนดการอยู่ร่วมกัน ไว้ชัดเจนว่า Role + competency</li> <li>7. กำหนดเป้าหมาย/ กำหนดนโยบาย/ กำหนดตัวชี้วัด แล้วก็ไปทำ</li> <li>8. สื่อสาร/ สรุป เป้าหมาย/ ตัวเลข/ ผลงาน รายงาน/ อาทิตย์/ เดือน/ ไตรมาส/ ปี</li> <li>9. มีตำแหน่งน้อย/ ตำแหน่งจะไม่สูง</li> <li>10. ที่จะมืบทบาท และความรับผิดชอบสูง ทักษะในงานสูง กว่าบริษัทอื่น</li> <li>11. ต้องพัฒนาตัวเองตลอดเวลา</li> <li>12. ค่าตอบแทนสูงกว่า</li> </ol>

ตารางที่ 4-7 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำสัมภาษณ์
	<p>13. Empowerment ให้คน</p> <p>14. เทคโนโลยีที่มีใช้สากลระดับโลก ทั้งส่วนการผลิตและส่วนบริหารจัดการ</p> <p>15. มีเทคโนโลยีเชื่อมโยงและสื่อสารถึงกัน/ รายงานผล</p> <p>16. เป็นองค์กรมุ่งลูกค้า</p> <p>17. ยืดหยุ่น คือ สามารถปรับกระบวนการได้ตามเป้าหมาย Empowerment นั้นเอง</p> <p>18. ใช้ Total quality management + value chain คือ มีคุณภาพมีมาตรฐาน แต่ยืดหยุ่น</p>
HLC12	<p>1. แบบโครงสร้างตามหน้าที่งาน (The functional structure)</p> <p>2. ลำดับการบังคับบัญชา น้อย/ รายเรียบ/ ราบเรียบ</p> <p>3. เป็นองค์กร แบบกระจายอำนาจ</p> <p>4. ผลิตสินค้าความต้องการสูงสุดของลูกค้า โดยมุ่งสู่คุณภาพที่เป็นเลิศ</p> <p>5. มุ่ง/ เน้น กระบวนการทำงาน/ กระบวนการผลิต/ งานบริการ</p> <p>6. มี ศีลธรรม/ จริยธรรม/ คุณธรรม และความซื่อสัตย์</p> <p>7. เน้น/ มุ่ง ลูกค้า</p> <p>8. เน้น/ มุ่ง พนักงาน</p> <p>9. เน้น/ มุ่ง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p>

ตารางที่ 4-8 สัเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ข้อคำถามที่ 2.1

ผู้ให้ ข้อมูล หลัก	ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์															
	บริหารจัดการแบบครอบครัว	มุ่งเน้นด้านต้นทุนธุรกิจมีกำไร เด็ดขาดต่อเนื่องและยั่งยืน	โครงสร้างตามหน้าที่งานกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ อย่างชัดเจน	ลำดับการบังคับบัญชา แบบ รวบรวม	มุ่งเน้นการบริหารและผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ	มีศีลธรรม จริยธรรม และบรรณภิบาล	ซื่อสัตย์/ ขยัน/ อดทน/ นานาชาติ	มีความคิดริเริ่ม และมีภาวะเป็นผู้นำ	เจ้าของกิจการหรือบริษัทแม่กำหนดนโยบาย และเป็นเป้าหมายขององค์กร	แต่ละธุรกิจ เป็นอิสระต่อกันและมีเป้าหมายของตัวเอง	มุ่งเน้นลูกค้าสร้างความสัมพันธ์อันดี และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ	มุ่งเน้นพนักงาน หรือคนเป็นสำคัญ	มีการกระจายอำนาจในองค์กร	มีความยืดหยุ่นสูง รองรับกาเปลี่ยนแปลง	ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม	ทำงานเป็นทีม
HLC01	✓		✓	✓	✓	✓										
HLC02	✓		✓		✓				✓	✓						
HLC03	✓		✓						✓	✓			✓			✓
HLC04	✓		✓			✓			✓	✓						✓
HLC05	✓		✓				✓									
HLC06	✓		✓	✓	✓	✓										
HLC07	✓	✓	✓	✓		✓		✓				✓				✓
HLC08			✓	✓	✓	✓	✓									
HLC09		✓	✓							✓	✓	✓			✓	
HLC10	✓	✓	✓		✓		✓				✓				✓	✓
HLC11			✓	✓	✓				✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
HLC12			✓	✓	✓	✓					✓	✓	✓			
รวม	8	3	12	6	7	6	3	1	4	5	4	3	3	1	3	4
คิดเป็น ร้อยละ	66.67	25.00	100.00	50.00	58.33	50.00	25.00	8.33	33.33	41.67	33.33	25.00	25.00	8.33	25.00	33.33
ลำดับที่	2	7	1	4	7	4	7	8	6	5	6	7	7	8	7	7

จากผลการสังเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ข้อคำถามที่ 2.1 สามารถสรุปผลการสังเคราะห์ระดับคะแนนจากมากไปน้อย ได้ดังนี้

จากตารางที่ 4-8 สามารถจัดกลุ่มผลการสัมภาษณ์ตามกรอบแนวคิดการวิจัย เรียงตามระดับคะแนนจากมากไปน้อยในแต่ละแนวคิด ดังนี้

ตารางที่ 4-9 สรุปผลการสัมภาษณ์ตามกรอบแนวคิด

แนวคิด	ผลการสัมภาษณ์	ร้อยละ
แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแบบไร้ลำดับชั้น (Holacracy)	โครงสร้างตามหน้าที่งานกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ อย่างชัดเจน	100.00
	ลำดับการบังคับบัญชา แบบราบเรียบ	50.00
แนวคิดการกระจายอำนาจโดยใช้ระบบเทคโนโลยี (Technology-based system empowerment)	ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม	25.00
แนวคิดการกระจายอำนาจในองค์กร (Organization's empowerment)	แต่ละธุรกิจ เป็นอิสระต่อกันและมีเป้าหมายของตัวเอง	41.67
	มีการกระจายอำนาจในองค์กร	25.00
แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูง (High performance organization: HPO) 7 มิติ	มุ่งเน้นการบริหารและผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ	58.33
	เจ้าของกิจการหรือบริษัทแม่กำหนดนโยบายและเป้าหมายขององค์กร	33.33
	มุ่งเน้นด้านต้นทุนธุรกิจมีกำไร เติบโตต่อเนื่องและยั่งยืน	25.00
	มีความยืดหยุ่นสูง รองรับการเปลี่ยนแปลง	8.33

ตารางที่ 4-9 (ต่อ)

แนวคิด	ผลการสัมภาษณ์	ร้อยละ
แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรม องค์กร (Organization's cultures)	บริหารจัดการแบบครอบครัวมุ่งเน้นลูกค้าสร้าง ความสัมพันธ์อันดีและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ	66.67
	มุ่งเน้นลูกค้าสร้างความสัมพันธ์อันดีและผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ	33.33
	ทำงานเป็นทีม	33.33
	ซื่อสัตย์ / ขยัน/ อดทน/ น่าเชื่อถือ	25.00
	มุ่งเน้นพนักงาน หรือคนเป็นสำคัญ	25.00
	มีความคิดริเริ่ม และมีภาวะเป็นผู้นำ	8.33

คำถามข้อที่ 2.2 ท่านคิดว่าระบบการทำงานแบบไร้ผู้บริหารจะมีลักษณะที่สำคัญอย่างไร และมีประโยชน์อย่างไร

ตารางที่ 4-10 สรุปคำสัมภาษณ์คำถามข้อที่ 2.2

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำสัมภาษณ์
HLC01	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. พนักงานรู้บทบาท/ หน้าที่ของตัวเอง</li> <li>2. เป็นองค์กรอัตโนมัติ สามารถขับเคลื่อนได้เอง</li> <li>3. มีกระบวนการทำงานที่ชัดเจน</li> <li>4. โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน</li> <li>5. แต่ละแผนก/ ทีม ทำงานตามหน้าที่ของตนเอง รับผิดชอบผลงานของตนเอง</li> <li>6. เจ้าของ/ ผู้บริหาร ไม่จำเป็นต้องอยู่ Office ตลอดเวลา ทำหน้าที่บริหารข้อมูล</li> <li>7. มีเวลาไปคิด/ ไปทำเรื่องอื่น ๆ/ ไปพัฒนาเรื่องอื่น ๆ</li> <li>8. ผู้บริหาร/ เจ้าของกิจการ สามารถไปดูแลและขยายกิจการอื่น ๆ ได้</li> </ol>

ตารางที่ 4-10 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำสัมภาษณ์
HLC02	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การทำงานที่คล่องตัว ยืดหยุ่น</li> <li>2. ใช้ Report รายงานผล</li> <li>3. มีอิสระในการทำงาน</li> <li>4. แต่ละแผนก/ ทีม ทำงานตามหน้าที่ของตนเอง</li> <li>5. เจ้าของ/ ผู้บริหาร ไม่จำเป็นต้องอยู่ Office ตลอดเวลา ทำหน้าที่บริหารข้อมูล</li> <li>6. มีเวลาไปคิด/ ไปทำเรื่องอื่น ๆ/ ไปพัฒนาเรื่องอื่น ๆ</li> <li>7. ผู้บริหาร/ เจ้าของกิจการ สามารถไปดูแลและขยายกิจการอื่น ๆ ได้</li> <li>8. มุ่งเน้นคุณภาพของสินค้า/ บริการ</li> </ol>
HLC03	<p><b>ลักษณะสำคัญ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. กำหนดบทบาทหน้าที่/ ความรับผิดชอบของแต่ละทีม</li> <li>2. มีอำนาจในการตัดสินใจเอง/ กระจายอำนาจ</li> <li>3. ใช้เทคโนโลยี ทำงาน/ ประมวลผลข้อมูล</li> <li>4. ให้อิสระในการทำงาน</li> <li>5. แต่ละแผนก/ ทีม ทำงานตามหน้าที่ของตนเอง</li> <li>6. แต่ละทีม รับผิดชอบ “ผลงาน ตนเอง”</li> </ol> <p><b>ประโยชน์</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีอิสระในการทำงาน</li> <li>2. มีเวลาไปคิด/ ไปทำเรื่องอื่น ๆ/ ไปพัฒนาเรื่องอื่น ๆ</li> <li>3. ความยืดหยุ่นในการทำงาน</li> <li>4. มีประสิทธิภาพ/ ประสิทธิผล มากกว่าวิธีการปกติทั่ว ๆ ไป</li> <li>5. เจ้าของ บริหารข้อมูล</li> </ol>

ตารางที่ 4-10 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำสัมภาษณ์
HLC04	<p><b>ลักษณะสำคัญ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ทำงานเป็นทีม ทำงานตามหน้าที่ ของตนเอง/ เป็นเอกเทศ</li> <li>2. เป็นอิสระจากกัน ให้อิสระในการทำงาน</li> <li>3. มีอำนาจในการตัดสินใจ</li> </ol> <p><b>ประโยชน์</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. รองรับการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจ ในอนาคต</li> <li>2. รองรับการแข่งขัน</li> <li>3. ผู้บริหาร/ เจ้าของกิจการ มีเวลามากขึ้น</li> <li>4. การทำงานที่รวดเร็ว/ ยืดหยุ่น</li> </ol>
HLC05	<p>ไม่รู้จัก/ แต่คิดว่าน่าจะเป็นระบบที่ผู้บริหารไม่จำเป็นต้องนั่งควบคุมการทำงานของพนักงานตลอดเวลา</p> <p><b>ลักษณะสำคัญ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีโครงสร้างองค์กรแบบราบเรียบแบนราบ</li> <li>2. ตัดสินใจ ได้เองตามบทบาทหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมาย/ รับผิดชอบ</li> <li>3. ให้ทุกคน คิดเองเป็น/ ทำได้เอง</li> <li>4. ให้อิสระในการทำงาน</li> </ol> <p><b>ประโยชน์</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. กระบวนการทำงาน/ กระบวนการรวดเร็วขึ้น</li> <li>2. มีความ ยืดหยุ่นสูง</li> </ol>
HLC06	<p><b>ลักษณะสำคัญ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. พนักงาน รับผิดชอบ/ หน้าที่ของตัวเอง</li> <li>2. องค์กรอัตโนมัติ องค์กรขับเคลื่อนได้เอง</li> <li>3. มี กระบวนการทำงานที่ชัดเจน</li> <li>4. ตรวจสอบได้</li> <li>5. แต่ละแผนก/ ทีม ทำงานตามหน้าที่ของตัวเอง</li> </ol>



ตารางที่ 4-10 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำสัมภาษณ์
	<p><b>ประโยชน์</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. เจ้าของ/ ผู้บริหาร ไม่จำเป็นต้องอยู่ Office อีกต่อไป</li> <li>2. มีเวลาไปคิด/ ไปทำเรื่องอื่น ๆ/ ไปพัฒนาเรื่องอื่น ๆ</li> <li>3. ผู้บริหาร/ เจ้าของกิจการ ไปขยายกิจการอื่น</li> <li>4. แต่ละทีม รับผิดชอบผลงานตนเอง</li> <li>5. เจ้าของบริหารข้อมูล</li> </ol>
HLC07	<p><b>ลักษณะสำคัญ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การทำงานเป็นทีม</li> <li>2. ความรับผิดชอบต่อสังคม</li> <li>3. จิตสำนึกด้านการบริการ</li> <li>4. การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง</li> <li>5. ความคิดริเริ่ม และความเป็นผู้นำ</li> <li>6. ความมีคุณธรรม</li> <li>7. มีจริยธรรม พันธสัญญา</li> <li>8. ความตระหนักเรื่องต้นทุน</li> <li>9. มีธรรมาภิบาล</li> </ol> <p><b>ประโยชน์</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. องค์กรราบเรียบแบนราบ การบังคับบัญชา น้อยมาก/ หรือไม่มี</li> <li>2. รองรับการแข่งขัน</li> <li>3. รองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต</li> <li>4. องค์กรอัตโนมัติ องค์กรขับเคลื่อนได้เอง</li> <li>5. มีกระบวนการทำงานที่ชัดเจน</li> <li>6. กระบวนการลด/ ขึ้นตอนการทำงานลด</li> <li>7. แต่ละแผนก/ ทีม ทำงานตามหน้าที่ของตนเอง</li> <li>8. เจ้าของ/ ผู้บริหาร มีเวลาไปคิด/ ไปทำเรื่องอื่น ๆ/ ไปพัฒนาเรื่องอื่น ๆ</li> <li>9. ให้ความไว้วางใจ</li> <li>10. ให้อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ</li> </ol>

ตารางที่ 4-10 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำสัมภาษณ์
HLC07	11. ตัวชีวิต แต่ละทีมรับผิดชอบผลงานตนเอง 12. เจ้าของบริหารข้อมูล 13. องค์กรมีธรรมาภิบาลสูง 14. มีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มข้น
HLC08	<b>ลักษณะสำคัญ</b> 1. ผู้บริหาร/ เจ้าของกิจการ ต้องมีวิสัยทัศน์ 2. ผู้บริหาร/ เจ้าของกิจการ ต้องมีความไว้วางใจสูง 3. เป็นองค์กรอัตโนมัติที่อาศัยทั้งคน/ กระบวนการ/ เทคโนโลยี ร่วมกัน 4. ทีม ฐานตนเอง รู้/ เข้าใจบทบาท/ หน้าที่ของทีมตัวเอง 5. พนักงาน ฐานตนเอง รู้บทบาท/ หน้าที่ของตัวเองที่ต้องรับผิดชอบ 6. มีอิสระในการตัดสินใจ โดยมีบทบาทหน้าที่/ ความรับผิดชอบ เป็นตัวกำหนด 7. มีกระบวนการทำงานที่ชัดเจน 8. ทำงานเป็นทีม/ พนักงาน เป้าหมายเดียวกัน 9. ทุกคนมีทักษะ/ มีความสามารถตามบทบาทที่รับผิดชอบ 10. โครงสร้างองค์กรไม่ซับซ้อน/ สายการบังคับบัญชาไม่ยาวมาก ๆ <b>ประโยชน์</b> 1. เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน 2. รองรับการเปลี่ยนแปลง 3. มีอิสระในการคิดและการตัดสินใจ 4. แต่ละทีมรับผิดชอบผลงานตนเอง 5. พนักงาน ครีเอทเป้าหมาย/ กำหนดเป้าหมาย/ กำหนดแนวทางกันเอง

ตารางที่ 4-10 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำสัมภาษณ์
HLC09	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เท่าที่ทราบ ยังคงมีผู้บริหารอยู่ แต่ไม่เหมือนอดีต และพนักงานเป็นผู้บริหารมากขึ้น</li> <li>2. พนักงานต้องรู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง</li> <li>3. พนักงานต้องมีความรู้</li> <li>4. แต่ละ Business unit บริหารจัดการตามนโยบายที่ได้รับมอบหมายไป</li> <li>5. แต่ละ Business unit เป็นอิสระต่อกัน</li> <li>6. คนต้องมีความรับผิดชอบสูง</li> <li>7. มีความรู้</li> <li>8. ต้องพัฒนาตัวเอง/ เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา</li> <li>9. ต้องกำหนดหน้าที่ การงานให้ชัดเจน</li> <li>10. ต้องกำหนดบทบาทชัดเจน</li> </ol>
HLC10	<p><b>ลักษณะสำคัญ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ต้องมีสัญชาตญาณการทำธุรกิจ</li> <li>2. ต้องสร้างผลงานให้เห็น</li> <li>3. แก้ไขปัญหาได้</li> <li>4. ทำงานเป็นทีม</li> <li>5. มีความเปิดเผยโปร่งใส</li> <li>6. ไม่เอาเปรียบใคร</li> <li>7. เทคโนโลยี</li> <li>8. พนักงานมีอิสระในการตัดสินใจ</li> <li>9. พนักงานมีอิสระในการคิด</li> <li>10. พนักงานมีอิสระในการทำธุรกิจ</li> <li>11. มีกระบวนการทำงานที่ชัดเจน</li> <li>12. มีการกำหนดบทบาท/ หน้าที่/ ความรับผิดชอบ อย่างชัดเจน</li> <li>13. มุ่งลูกค้า/ คู่ค้า</li> <li>14. สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า/ คู่ค้า ให้ไว้ใจ เชื่อใจ</li> <li>15. มีธรรมาภิบาลการสื่อสาร ที่มีความเปิดเผยโปร่งใส</li> </ol>

## ตารางที่ 4-10 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำสัมภาษณ์
	16. มีจริยธรรม/ คุณธรรม ไม่เอาเปรียบใคร 17. ใช้เทคโนโลยีในการส่งเสริมกิจการ 18. ต้องสร้างความสัมพันธ์กับพันธมิตร/ เพื่อน <b>ประโยชน์</b> 1. องค์กรดำเนินงานได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ 2. รองรับการขายกิจการ/ ขยายการเติบโต 3. สินค้า/ บริการ ส่งมอบตรงเวลา 4. รองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้ 5. รองรับการแข่งขัน 6. เป็นสากล 7. ผู้มีส่วนได้เสีย ได้รับประโยชน์สูงสุด
HLC11	1. การบังคับบัญชาถือเป็นเส้นกัน เป็นเส้นสมมุติ ไม่มีความหมาย 2. องค์กรในปัจจุบัน มีการแข่งขันสูง 3. ส่วนลูกค้าต้องการสินค้าดี/ มีคุณภาพ แต่ราคาต่ำ 4. Holacracy จะช่วยลดต้นทุน 5. Holacracy จะทำให้สามารถแข่งขันได้ 6. การให้อิสระคน คิดเองทำเอง มีประโยชน์ 7. การลดขั้นตอนการทำงาน/ ลดขั้นตอนการบังคับบัญชา = ลดต้นทุน 8. โครงสร้างแบบราบเรียบ 9. กำหนดการอยู่ร่วมกันไว้ชัดเจนว่า Role + competency 10. กำหนดเป้าหมาย/ กำหนดนโยบาย/ กำหนดตัวชี้วัด แล้วก็ไปทำ 11. สื่อสาร/ สรุปเป้าหมาย/ ตัวเลข/ ผลงาน รายวัน/ อาทิตย์/ เดือน/ ไตรมาส/ ปี

## ตารางที่ 4-10 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำสัมภาษณ์
HLC12	<p><b>ลักษณะสำคัญ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ทุกคนรู้งานตนเอง รู้/ เข้าใจบทบาท/ หน้าที่ของตัวเอง</li> <li>2. มีอิสระ</li> <li>3. มีกระบวนการทำงานที่ชัดเจน</li> <li>4. มีเป้าหมายเดียวกัน</li> <li>5. ทุกคนมีทักษะ/ มีความสามารถ ตามบทบาทที่รับผิดชอบ</li> <li>6. โครงสร้างองค์กรไม่ซับซ้อน/ สายการบังคับบัญชาน้อยมาก ๆ</li> </ol> <p><b>ประโยชน์</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน</li> <li>2. รองรับการเปลี่ยนแปลง</li> <li>3. มีอิสระในการคิด</li> <li>4. มีอิสระในการตัดสินใจ</li> <li>5. ผู้บริหารมีเวลามากขึ้น ไปพัฒนาด้านอื่น ได้มากขึ้น</li> <li>6. แต่ละทีมรับผิดชอบ “ผลงาน ตนเอง”</li> <li>7. พนักงาน ครีเอทเป้าหมาย/ กำหนดเป้าหมาย/ กำหนดแนวทางกันเอง</li> </ol>

ตารางที่ 4-11 สี่งเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ข้อคำถามที่ 2.2

ข้อมูลหลัก	ผู้ให้	ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์																		
		ทำงานเป็นทีม พนักงานรู้บทบาทหน้าที่ของตัวเอง	เป็นองค์กรอัตโนมัติ สามารถขับเคลื่อนตัวเอง	มีหน้าที่และกระบวนการทำงานที่ชัดเจน และมีเป้าหมายเดียวกัน	มีธรรมาภิบาล โปร่งใส ตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน	เจ้าของ/ผู้บริหาร มีวิสัยทัศน์ ทำหน้าที่บริหารข้อมูล	ผู้บริหารมีความกล้าเปิด ทำและพัฒนาเรื่องอื่น ๆ	การทำงานที่คล่องตัว รวดเร็วและยืดหยุ่น	ใช้เทคโนโลยีช่วยในการทำงาน	มีการกระจายอำนาจและอิสระในการทำงาน	ใช้ Report เป็นตัวรายงานผลการทำงาน	มีความคิดริเริ่ม และ มีภาวะเป็นผู้นำ	มีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี	พนักงานมีความรู้ ความสามารถ และมีความรับผิดชอบ	มุ่งเน้นลูกค้า คุณภาพของสินค้า/ บริการ	มีประสิทธิภาพ/ ประสิทธิภาพผลสูง	มีความสามารถในการปรับตัว เปลี่ยนแปลง	มีความสามารถในการแข่งขัน	มีโครงสร้างองค์กรแบบราบเรียบแนราบ	บริหารจัดการต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ
HLC01		✓	✓	✓	✓	✓														
HLC02		✓				✓	✓			✓					✓					
HLC03		✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓						✓				
HLC04		✓							✓									✓		
HLC05		✓		✓															✓	
HLC06		✓	✓	✓	✓	✓	✓													
HLC07		✓	✓	✓	✓	✓					✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
HLC08		✓	✓	✓		✓		✓	✓		✓				✓	✓	✓	✓	✓	
HLC09		✓		✓		✓			✓				✓							

ตารางที่ 4-11 (ต่อ)

ผู้ให้ ข้อมูลหลัก	ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์																		
	ทำงานเป็นทีม พนักงานรู้บทบาทหน้าที่ ของตัวเอง	เป็นองค์กรอัตโนมัติ สามารถ ขับเคลื่อนตัวเอง	มีหน้าที่และกระบวนการทำงานที่ชัดเจน และมีเป้าหมายเดียวกัน	มีธรรมาภิบาล โปร่งใส ตรวจสอบได้ ในทุกขั้นตอน	เจ้าของ/ผู้บริหาร มีวิสัยทัศน์ ทำหน้าที่ บริหารข้อมูล	ผู้บริหารมีความกล้าเปิด ทำและ พัฒนาเรื่องอื่น ๆ	การทำงานที่คล่องตัว รวดเร็วและยืดหยุ่น	ใช้เทคโนโลยีช่วยในการทำงาน	มีการกระจายอำนาจและอิสระ ในการทำงาน	ใช้ Report เป็นตัวรายงานผลการทำงาน	มีความคิดริเริ่ม และ มีภาวะเป็นผู้นำ	มีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี	พนักงานมีความรู้ ความสามารถ และมีความรับผิดชอบ	มุ่งเน้นลูกค้า คุณภาพของสินค้า/ บริการ	มีประสิทธิภาพ/ ประสิทธิภาพสูง	มีความสามารถในการปรับตัว เปลี่ยนแปลง	มีความสามารถในการแข่งขัน	มีโครงสร้างองค์กรแบบราบเรียบแนราบ	บริหารจัดการต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ
HLC10	✓		✓	✓			✓	✓					✓		✓	✓			
HLC11	✓		✓						✓				✓	✓		✓	✓	✓	
HLC12	✓		✓		✓				✓			✓			✓	✓	✓	✓	
รวม	12	3	10	4	6	6	3	3	10	2	2	1	2	4	4	5	6	5	2
คิดเป็น ร้อยละ	100.0	25.00	83.33	33.33	50.00	50.00	25.00	25.00	83.33	16.67	16.67	8.33	16.67	33.33	33.33	41.67	50.00	41.67	16.67
ลำดับที่	1	6	2	5	3	3	6	6	2	7	7	8	7	5	5	4	3	4	7

จากตารางที่ 4-11 สามารถจัดกลุ่มผลการสัมภาษณ์ตามกรอบแนวคิดการวิจัย เรียงตามระดับคะแนนจากมากไปน้อยในแต่ละแนวคิด ดังนี้

ตารางที่ 4-12 สรุปผลการสัมภาษณ์ตามกรอบแนวคิด

แนวคิด	ผลการสัมภาษณ์	ร้อยละ
แนวคิดเกี่ยวกับองค์กร แบบไร้ลำดับชั้น (Holacracy)	มีโครงสร้างองค์กรแบบราบเรียบแบนราบ	41.67
	มีความสามารถในการปรับตัว เปลี่ยนแปลง	41.67
	มีธรรมาภิบาล โปร่งใส ตรวจสอบได้ทุกชั้นตอน	33.33
	เป็นองค์กรอัตโนมัติ สามารถขับเคลื่อนได้เอง	25.00
	การทำงานที่คล่องตัว รวดเร็วและยืดหยุ่น	25.00
	มีหน้าที่และกระบวนการทำงานที่ชัดเจน และมีเป้าหมายเดียวกัน	25.00
แนวคิดการกระจายอำนาจ โดยใช้ระบบเทคโนโลยี (Technology-based system empowerment)	มีความสามารถในการแข่งขัน	50.00
	ใช้เทคโนโลยีช่วยในการทำงาน	25.00
แนวคิดการกระจายอำนาจ ในองค์กร (Organization's empowerment)	มีการกระจายอำนาจและอิสระในการทำงาน	83.33
	ผู้บริหารมีเวลาไปคิด ทำและพัฒนาเรื่องอื่น ๆ	50.00
	ใช้ Report เป็นตัวรายงานผลการทำงาน	16.67
แนวคิดเกี่ยวกับองค์กร สมรรถนะสูง (High performance organization: HPO) 7 มิติ	เจ้าของ/ ผู้บริหาร มีวิสัยทัศน์ ทำหน้าที่บริหาร ข้อมูล	50.00
	พนักงานมีความรู้ ความสามารถ และมีความ รับผิดชอบ	33.33
	มีความคิดริเริ่ม และมีภาวะเป็นผู้นำ	16.67
	บริหารจัดการต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ	16.67
	มีประสิทธิภาพ/ ประสิทธิภาพสูง	16.67



ตารางที่ 4-12 (ต่อ)

แนวคิด	ผลการสัมภาษณ์	ร้อยละ
แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร (Organization's cultures)	ทำงานเป็นทีมพนักงานรู้บทบาทหน้าที่ของตัวเอง	100.00
	มุ่งเน้นลูกค้า คุณภาพของสินค้า/ บริการมี	33.33
	วัฒนธรรมองค์กรที่ดี	8.33

คำถามข้อที่ 2.3 ท่านคิดว่า ปัจจัยสำคัญใดบ้าง ที่จะช่วยส่งเสริมหรืออาจจะเป็นอุปสรรคของการปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่การทำงานแบบไร้ผู้บริหารได้

ตารางที่ 4-13 สรุปคำสัมภาษณ์คำถามข้อที่ 2.3

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำสัมภาษณ์
HLC01	<p><b>ส่งเสริม</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>นวัตกรรมใหม่/ สิ่งใหม่/ ทางเลือกใหม่/ การบริหารแบบใหม่</li> <li>เทคโนโลยีใหม่</li> </ol> <p><b>อุปสรรค</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>ตัวผู้บริหาร/ เจ้าของกิจการ</li> <li>พนักงานไม่มีความรู้เพียงพอ</li> <li>พนักงานไม่มีความสามารถเพียงพอ</li> </ol>
HLC02	<p><b>ส่งเสริม</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>ตัวผู้บริหาร/ เจ้าของกิจการ ที่ต้องส่งเสริมอย่างจริงจัง และต้องมีความรู้/ ความสามารถ/ ความเข้าใจในธุรกิจตัวเอง</li> <li>พนักงานต้องมีความรับผิดชอบ</li> <li>พนักงานต้องมีความรู้เพียงพอที่จะปฏิบัติงานตามหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมาย</li> <li>พนักงานต้องมีความสามารถเพียงพอ</li> <li>พนักงานต้องมีความซื่อสัตย์</li> <li>เทคโนโลยีที่จะช่วยสนับสนุน เช่น การสื่อสาร และการผลิต</li> </ol>

ตารางที่ 4-13 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำสัมภาษณ์
HLC02	<p><b>อุปสรรค</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ตัวผู้บริหาร/ เจ้าของกิจการ</li> <li>2. พนักงานไม่มีความรู้เพียงพอ</li> <li>3. พนักงานไม่มีความสามารถเพียงพอ</li> <li>4. พนักงานไม่มีความรับผิดชอบ</li> <li>5. พนักงานไม่มีความซื่อสัตย์</li> <li>6. ผู้บริหาร/ เจ้าของ ไม่มีความรู้/ ความสามารถ/ ความเข้าใจในธุรกิจตัวเอง</li> <li>7. ขาดเทคโนโลยีที่จะช่วยสนับสนุน</li> </ol>
HLC03	<p><b>ส่งเสริม</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ตัวผู้บริหาร/ เจ้าของกิจการ ที่ต้องส่งเสริมการปิดปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรไปสู่การทำงานแบบไร้ผู้บริหาร</li> <li>2. พนักงานต้องมีความรับผิดชอบ มีความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง</li> <li>3. พนักงานต้องมีความรู้</li> <li>4. พนักงานต้องมีความสามารถ</li> <li>5. ต้องใช้ “เทคโนโลยี” เข้ามามีส่วนร่วมทุก ๆ ส่วน</li> <li>6. ผู้บริหาร/ เจ้าของ ต้องมีความรู้/ ความสามารถ</li> </ol> <p><b>อุปสรรค</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ตัวผู้บริหาร/ เจ้าของกิจการ เป็นอุปสรรค คือ ไม่ยอมเปลี่ยนแปลง</li> <li>2. พนักงานไม่มีความรับผิดชอบ</li> <li>3. พนักงานไม่มีความรู้</li> <li>4. พนักงานไม่มีความสามารถ</li> <li>5. ไม่มี/ ไม่นำเทคโนโลยีมาใช้</li> <li>6. ผู้บริหาร/ เจ้าของ ไม่เชื่อมั่น ไม่ไว้วางใจพนักงาน</li> </ol>

ตารางที่ 4-13 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำสัมภาษณ์
HLC04	<p><b>ส่งเสริม</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ตัวผู้บริหาร/ เจ้าของกิจการ ที่ต้องส่งเสริมการปรับเปลี่ยนองค์กร</li> <li>2. ความคล่องตัว/ ความยืดหยุ่น</li> <li>3. พนักงานต้องมีความรู้มากกว่าปกติ</li> <li>4. พนักงานต้องมีความสามารถมากกว่าปกติ</li> <li>5. เทคโนโลยีสนับสนุน Line</li> <li>6. เทคโนโลยีการสื่อสาร</li> <li>7. เทคโนโลยีการผลิต</li> </ol> <p><b>อุปสรรค</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ตัวผู้บริหาร/ เจ้าของกิจการ เป็นอุปสรรค</li> <li>2. การสื่อสารจะน้อยลง เพราะเป็นเอกเทศ เป็นอิสระ</li> <li>3. พนักงานไม่มีความรับผิดชอบ</li> <li>4. พนักงานไม่มีความรู้เพียงพอที่จะปฏิบัติงานได้ตาม “หน้าที่/ บทบาท”</li> <li>5. ขาดเทคโนโลยีสนับสนุน</li> </ol>
HLC05	<p><b>ส่งเสริม</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. แรงจูงใจต่อทุก ๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง</li> <li>2. การบริหารตนเอง</li> <li>3. พนักงานมีความรู้ที่จะปฏิบัติงานได้ตามหน้าที่/ บทบาทที่ได้รับมอบหมาย</li> <li>4. พนักงานมีความสามารถที่จะปฏิบัติงานได้ตามหน้าที่/ บทบาทที่ได้รับมอบหมาย</li> <li>5. ผู้บริหาร/ เจ้าของ ต้องมีความรู้/ ความสามารถ/ ความเข้าใจในกระบวนการทำงาน หรือกระบวนการอย่างดี</li> <li>6. เทคโนโลยี</li> </ol>

ตารางที่ 4-13 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำสัมภาษณ์
	<p><b>อุปสรรค</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ตัวผู้บริหาร/ เจ้าของกิจการ เป็นอุปสรรค</li> <li>2. พนักงานไม่มีความรับผิดชอบ/ ขาดความรับผิดชอบ</li> <li>3. พนักงานไม่มีความรู้</li> <li>4. พนักงานไม่มีความสามารถ</li> <li>5. ไม่มีเทคโนโลยี</li> <li>6. ภาวะผู้นำในตัวพนักงานมีต่ำ/ น้อย</li> </ol>
HLC06	<p><b>ส่งเสริม</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. นวัตกรรมใหม่/ สิ่งใหม่/ ทางเลือกใหม่/ การบริหารแบบใหม่</li> <li>2. เทคโนโลยีใหม่</li> </ol> <p><b>อุปสรรค</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ตัวผู้บริหาร/ เจ้าของกิจการ เป็นอุปสรรค</li> <li>2. พนักงานไม่มีความรู้เพียงพอ</li> <li>3. พนักงานไม่มีความสามารถเพียงพอ</li> </ol>
HLC07	<p><b>ส่งเสริม</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. วิสัยทัศน์ และการนำองค์กรของฝ่ายบริหาร</li> <li>2. วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง</li> <li>3. เทคโนโลยี</li> <li>4. ความไว้วางใจ</li> <li>5. มีธรรมาภิบาล การสื่อสารที่เปิดเผยมุ่งโปร่งใส</li> <li>6. ให้พนักงานมีส่วนร่วมในส่วนแบ่งกำไร ชัดเจนมาก</li> <li>7. ตัวของเจ้าของ/ ฝ่ายบริหาร</li> <li>8. ผ่านการลงมือทำมาแล้ว และผ่านการวัดผลแล้ว ได้ผลจริง</li> </ol> <p><b>อุปสรรค</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ตัวผู้บริหาร/ เจ้าของกิจการ เป็นอุปสรรค</li> <li>2. ความรู้/ ทักษะ ของคนในองค์กร</li> <li>3. ความรู้/ ทักษะ ของฝ่ายบริหาร</li> <li>4. เทคโนโลยีไม่รองรับการเปลี่ยนแปลง</li> <li>5. ทิศนคติของคนในองค์กร</li> </ol>

ตารางที่ 4-13 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำสัมภาษณ์
HLC08	<p><b>ส่งเสริม</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. คนคือสิ่งสำคัญ เป็นทุนองค์กร</li> <li>2. ความรับผิดชอบสูง</li> <li>3. ความซื่อสัตย์</li> <li>4. ความกระตือรือร้น</li> <li>5. เรียนรู้ตลอดเวลา</li> <li>6. ต้องใช้การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นเครื่องมือ</li> <li>7. สรรหาใช้ Mam power เป็นเครื่องมือตัดสินใจ</li> <li>8. พัฒนา ใช้ Skill matrix เป็นเครื่องมือตัดสินใจ</li> <li>9. การแข่งขันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง</li> <li>10. ต้องใช้เทคโนโลยีช่วย</li> <li>11. ต้องเป็นองค์กรอัตโนมัติ/ ไร้ลำดับชั้น</li> </ol> <p><b>อุปสรรค</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ตัวผู้บริหาร/ เจ้าของกิจการเป็นอุปสรรค</li> <li>2. ความไม่พร้อมทุนองค์กรหรือภาวะผู้นำ/ พฤติกรรม/ ทักษะของคน</li> <li>3. ความไม่พร้อมทุนมนุษย์หรือความรู้ความสามารถทักษะของคน</li> <li>4. นโยบายที่ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง</li> </ol>
HLC09	<p><b>ส่งเสริม</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์สรรหา/ พัฒนา/ ประเมินผล/ ค่าตอบแทน เกี่ยวข้องและจะส่งเสริมไปสู่ Holacracy</li> <li>2. ต้องพัฒนาคน เพื่อพัฒนางานให้มีคุณภาพและคุณค่าแล้วคืนสู่สังคม</li> <li>3. คนต้องมีความรับผิดชอบสูง</li> <li>4. มีความรู้</li> <li>5. ต้องพัฒนาตัวเอง/ เรียนรู้ตลอดเวลา</li> <li>6. ต้องกำหนดบทบาทหน้าที่</li> <li>7. ต้องกำหนดบทบาทชัดเจน</li> <li>8. ใช้นโยบาย ประกาศแล้วกำหนดแล้วไปทำตามนโยบาย</li> <li>9. ทำตามหน้าที่</li> <li>10. ทำตามโครงสร้างขององค์กร</li> </ol>

ตารางที่ 4-13 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำสัมภาษณ์
	11. ทำตามความรับผิดชอบ 12. มีวัฒนธรรมองค์กร <b>อุปสรรค</b> 1. ตรงข้ามกับส่งเสริม
HLC10	1. ต้องมีสัญชาตญาณการทำงาน 2. ต้องสร้างผลงานให้เห็น 3. แก้ไขปัญหาได้ 4. ทำงานเป็น “ทีม” 5. มีความเปิดเผยโปร่งใส 6. ไม่เอาเปรียบใคร 7. เทคโนโลยี
HLC11	<b>ส่งเสริม</b> 1. ต้องกำหนดบทบาท/หน้าที่/ ความรับผิดชอบ คือ การกระจายอำนาจ 2. ขั้นตอนการทำงานต้องชัดเจน การจัดการกระบวนการที่ดี 3. มีความรับผิดชอบ/ เชี่ยวชาญ/ มีทักษะตรงกับงาน คือ การทำงานแบบ อติโนมตี 4. ต้องมีเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อเพิ่มผลผลิต/ ลดต้นทุน 5. การกระจายอำนาจจะสนับสนุนได้ 6. กำหนดเป้าหมาย/ กำหนดนโยบาย/ กำหนดตัวชี้วัด 7. สื่อสาร/ สรุปเป้าหมาย/ ตัวเลข/ ผลงาน รายงาน/ อาทิตย์/ เดือน/ ไตรมาส/ ปี <b>อุปสรรค</b> 1. ตัวผู้บริหาร/ เจ้าของกิจการ เป็นอุปสรรค 2. ความรู้/ ทักษะ ของคนในองค์กร 3. ความรู้/ ทักษะ ของฝ่ายบริหาร 4. เทคโนโลยีไม่รองรับการเปลี่ยนแปลง 5.ทัศนคติของคนในองค์กร

ตารางที่ 4-13 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำสัมภาษณ์
HLC12	<p><b>ส่งเสริม</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. นโยบาย/ วิสัยทัศน์/ พันธกิจ ขององค์กร</li> <li>2. เป้าหมาย/ พันธกิจ ของทีม</li> <li>3. ความพร้อมของทรัพยากร เช่น คน/ เงิน/ เทคโนโลยี/ กระบวนการ</li> <li>4. นวัตกรรมใหม่/ สิ่งใหม่/ ทางเลือกใหม่/ การบริหารแบบใหม่</li> <li>5. เทคโนโลยีใหม่</li> <li>6. สภาพของสถานที่/ บรรยากาศ ในการทำงาน</li> <li>7. สังคม/ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>8. ความพร้อมของทุนมนุษย์/ ทุนองค์กร</li> </ol> <p><b>อุปสรรค</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ตัวผู้บริหาร/ เจ้าของกิจการ เป็นอุปสรรค</li> <li>2. ทุนองค์กร หรือภาวะผู้นำ/ พฤติกรรม/ ทักษะของคน</li> <li>3. ทุนมนุษย์ หรือความรู้ ความสามารถ ทักษะของคน</li> <li>4. นโยบายที่ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง</li> </ol>

ตารางที่ 4-14 สังเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ข้อคำถามที่ 2.3

ผู้ให้ข้อมูลหลัก	ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์																				
	ส่งเสริม									อุปสรรค											
	นวัตกรรมและ การบริหารแบบใหม่	เทคโนโลยีใหม่ๆ ช่วยสนับสนุนการบริหารจัดการ	มีการกระจายอำนาจในองค์กรสูง	มีธรรมาภิบาลและโปร่งใส ตรวจสอบได้	ความสามารถและการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างเพียงพอ	พนักงานต้องมีความรับผิดชอบ รู้หน้าที่ของตน	ความรู้ความสามารถของพนักงาน	ความซื่อสัตย์ของพนักงาน	การทำงานเป็นทีม	คนต้องให้เกียรติซึ่งกันและกัน มีภาวะผู้นำสูง	มีวัฒนธรรมองค์กรที่ร่วมกัน	ความคล่องตัว/ ความยืดหยุ่น	ความสามารถและการสนับสนุนจากผู้บริหารไม่เพียงพอ	ความรู้ความสามารถของพนักงานไม่เพียงพอ	พนักงานไม่มีความรับผิดชอบ	คุณธรรม จริยธรรมความซื่อสัตย์ของพนักงานไม่มี	ภาวะผู้นำในตัวพนักงาน มีต่ำ/น้อย	มีอคติ ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง	ขาดเทคโนโลยีที่จะช่วยสนับสนุน	การสื่อสาร จะน้อยลง เพราะเป็นเอกเทศ เป็นอิสระจากกัน	
HLC01	✓	✓											✓	✓							
HLC02		✓			✓	✓	✓	✓					✓	✓	✓	✓			✓		
HLC03		✓			✓	✓	✓						✓	✓	✓				✓		
HLC04		✓			✓	✓	✓				✓		✓	✓	✓						✓
HLC05		✓	✓		✓	✓	✓						✓	✓	✓		✓		✓		
HLC06	✓	✓											✓	✓	✓						
HLC07		✓	✓	✓	✓								✓	✓	✓			✓	✓		
HLC08		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓	✓			✓	✓			



ตารางที่ 4-14 (ต่อ)

ผู้ให้ ข้อมูล หลัก	ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์																			
	ส่งเสริม												อุปสรรค							
	นวัตกรรมและ การบริหารแบบใหม่	เทคโนโลยีใหม่ๆ ช่วยสนับสนุน การบริหารจัดการ	มีการกระจายอำนาจในองค์กรสูง	มีธรรมาภิบาลและโปร่งใส ตรวจสอบได้	ความสามารถและการสนับสนุนจาก ผู้บริหารอย่างเพียงพอ	พนักงานต้องมีความรับผิดชอบ หน้าที่ของตน	ความรู้ความสามารถของพนักงาน	ความซื่อสัตย์ของพนักงาน	การทำงานเป็นทีม	คนต้องให้เกียรติซึ่งกันและกัน มิฉะนั้นผู้ใด	วัฒนธรรมองค์กรที่ร่วมกัน	ความคล่องตัว/ ความยืดหยุ่น	ความสามารถและการสนับสนุนจาก ผู้บริหารไม่เพียงพอ	ความรู้ความสามารถของพนักงาน ไม่เพียงพอ	พนักงานไม่มีความรับผิดชอบ	คุณธรรม จริยธรรมความซื่อสัตย์ ของพนักงานไม่มี	ภาวะผู้นำในตัวพนักงาน มีต่ำ/น้อย	มีอคติ ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง	ขาดเทคโนโลยีที่จะช่วยสนับสนุน	การสื่อสาร จะน้อยลง เพราะเป็น เอกเทศ เป็นอิสระจากกัน
HLC09		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓	
HLC10		✓	✓	✓		✓	✓		✓											
HLC11		✓	✓	✓		✓			✓				✓	✓				✓	✓	
HLC12	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓			✓	✓		
รวม	3	12	7	5	8	9	9	2	4	1	2	2	11	11	8	1	4	5	6	1
คิดเป็น ร้อยละ	25.00	100.00	58.33	41.67	66.67	75.00	75.00	16.67	33.33	8.33	16.67	16.67	91.67	91.67	66.67	16.67	33.33	41.67	50.00	58.33
ลำดับที่	9	1	5	7	4	3	3	10	8	11	10	10	2	2	4	11	8	7	6	11

จากผลการสังเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ข้อคำถามที่ 2.3 สามารถสรุปผลการสังเคราะห์ระดับคะแนนจากมากไปน้อย ได้ดังนี้

ตารางที่ 4-15 สรุปผลการสัมภาษณ์ตามกรอบแนวคิด

แนวคิด	ผลการสัมภาษณ์	ร้อยละ
แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแบบไร้ลำดับชั้น (Holacracy)	นวัตกรรมและการบริหารแบบใหม่	25.00
	พนักงานต้องมีความรับผิดชอบ หน้าที่ของตน	75.00
	มีธรรมาภิบาลและ โปร่งใส ตรวจสอบได้	41.67
	ความคล่องตัว/ ความยืดหยุ่น	16.67
แนวคิดการกระจายอำนาจโดยใช้ระบบเทคโนโลยี (Technology-based system empowerment)	เทคโนโลยีใหม่ ๆ ช่วยสนับสนุนการบริหารจัดการ	100.00
	ขาดเทคโนโลยีที่จะช่วยสนับสนุน	50.00
แนวคิดการกระจายอำนาจในองค์กร (Organization's empowerment)	ความสามารถและการสนับสนุนจากผู้บริหารไม่เพียงพอ	91.67
	ความสามารถและการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างเพียงพอ	66.67
	การสื่อสารจะน้อยลง เป็นเอกเทศ เป็นอิสระ	58.33
	มีการกระจายอำนาจในองค์กรสูง	58.33
แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูง (High performance organization: HPO) 7 มิติ	ความรู้ความสามารถของพนักงานไม่เพียงพอ	91.67
	ความรู้ความสามารถของพนักงาน	75.00
แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร (Organization's cultures)	มีอคติ ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง	41.67
	การทำงานเป็นทีม	33.33
	ภาวะผู้นำในตัวพนักงานมีต่ำ/ น้อย	33.33
	คุณธรรม จริยธรรมความซื่อสัตย์ของพนักงานไม่มี	16.67
	มีวัฒนธรรมองค์กรที่ตีรุ่มกัน	16.67
	ความซื่อสัตย์ของพนักงาน	16.67
	คนต้องให้เกียรติซึ่งกันและกัน มีภาวะผู้นำสูง	8.33

คำถามข้อที่ 3.1 ท่านคิดว่า องค์กรที่มีสมรรถนะสูง ควรมีลักษณะที่สำคัญอย่างไร และมีประโยชน์อย่างไร

ตารางที่ 4-16 สรุปคำสัมภาษณ์คำถามข้อที่ 3.1

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำสัมภาษณ์
HLC01	<p><b>ลักษณะ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. กระบวนการทั้งบริหาร/ผลิต/บริการ มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ</li> <li>2. มุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์</li> <li>3. มีการวางแผนงาน และกลยุทธ์</li> <li>4. ให้ความสำคัญกับการวัดผลงาน</li> <li>5. มุ่งเน้นกระบวนการที่มีคุณภาพ</li> </ol> <p><b>ประโยชน์</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ได้นำทรัพยากรที่มีอยู่ มาใช้อย่างเกิดประโยชน์สูงสุด</li> <li>2. สามารถบรรลุผลงาน/ เป้าหมายประจำปี ได้ตามที่กำหนดไว้</li> <li>3. ได้รับความเชื่อมั่น/ ความไว้วางใจจากลูกค้า</li> <li>4. ทำให้สินค้า/บริการ มีคุณภาพ ส่งมอบ ตรงเวลา</li> </ol>
HLC02	<p><b>ลักษณะ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหารที่มีทิศทางชัดเจน</li> <li>2. ให้ความสำคัญกับลูกค้า</li> <li>3. ให้ความสำคัญกับการกำหนดนโยบาย</li> <li>4. ให้ความสำคัญกับการวัดผลงาน และผลของการทำงาน</li> <li>5. ให้ความสำคัญกับกระบวนการที่มีคุณภาพ</li> </ol> <p><b>ประโยชน์</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ใช้คนทำงานน้อย ทำให้มีกำไรสุทธิมากขึ้น</li> <li>2. ช่วยเพิ่มผลผลิต/ ลดการสูญเสีย</li> <li>3. สร้างความมั่นคงทางธุรกิจ</li> <li>4. พนักงานมีความสุขในการทำงาน</li> <li>5. ผลงานโดยรวมขององค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น</li> </ol>

ตารางที่ 4-16 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำสัมภาษณ์
HLC03	<p><b>ลักษณะสำคัญ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ใช้คนน้อย/ ประสิทธิภาพสูง</li> <li>2. พนักงานมีความรับผิดชอบสูง</li> <li>3. ให้ความสำคัญกับการกำหนดนโยบาย</li> <li>4. ให้ความสำคัญกับการวัดผลงาน</li> <li>5. ให้ความสำคัญกับผลของการทำงาน</li> <li>6. ให้ความสำคัญกับเทคโนโลยี ใช้เทคโนโลยีบริหารงานแบบ Real time</li> </ol> <p><b>ประโยชน์</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ค่าใช้จ่ายลดลงแต่ประสิทธิภาพมากขึ้น</li> <li>2. เพิ่มผลผลิต/ ลดการสูญเสีย</li> <li>3. ผลงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย</li> </ol>
HLC04	<p><b>ลักษณะสำคัญ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมายประจำปี</li> <li>2. มีการวางแผนงาน/ กำหนดกลยุทธ์/ กำหนดเป้าหมายประจำปี</li> <li>3. ให้ความสำคัญกับลูกค้า</li> <li>4. ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการคน</li> <li>5. ให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีในการผลิต</li> <li>6. ให้ความสำคัญกับกระบวนการที่ดี</li> <li>7. ให้ความสำคัญกับผลของการทำงาน</li> <li>8. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ</li> </ol> <p><b>ประโยชน์</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผลลัพธ์การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย</li> <li>2. การวัดผล/ การจัดการต่าง ๆ ดีขึ้น</li> <li>3. ขวัญและกำลังใจที่ดีของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>4. ผลงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น</li> </ol>

ตารางที่ 4-16 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำสัมภาษณ์
HLC05	<p><b>ลักษณะสำคัญ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหาร แนวทาง/ เป้าหมาย ที่มีทิศทางชัดเจน</li> <li>2. มีกระบวนการทำงานที่ชัดเจน</li> <li>3. ให้ความสำคัญกับการจัดการกระบวนการที่ดี</li> </ol> <p><b>ประโยชน์</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผลลัพธ์การดำเนินงานขององค์กร มีประสิทธิภาพ</li> <li>2. ผลงานดีกว่า เร็วกว่า ประหยัดกว่า</li> <li>3. องค์กรมีประสิทธิภาพ Lean</li> </ol>
HLC06	<p><b>ลักษณะสำคัญ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. กระบวนการทั้งบริหาร/ผลิต/ บริการ มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ</li> <li>2. มุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์</li> <li>3. มีการวางแผนงาน และกลยุทธ์</li> <li>4. ให้ความสำคัญกับการวัดผลงาน</li> <li>5. มุ่งเน้นกระบวนการ</li> </ol> <p><b>ประโยชน์</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ทรัพยากรที่มีอยู่ ได้นำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด</li> <li>2. ผลงาน/ เป้าหมายประจำปี ได้ตามที่กำหนดไว้</li> <li>3. ความเชื่อมั่น/ ความไว้วางใจจากลูกค้า</li> <li>4. สินค้า/ บริการ มีคุณภาพ</li> <li>5. สินค้า/ บริการ ส่งมอบตรงเวลา</li> </ol>
HLC07	<p><b>ลักษณะสำคัญ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ทีม</li> <li>2. การนำองค์กรของฝ่ายบริหาร</li> <li>3. การวางแผนงานและกำหนดกลยุทธ์</li> <li>4. สร้างผลตอบแทนที่ยั่งยืน และเหมาะสมให้กับผู้มีส่วนได้เสีย</li> <li>5. ลดต้นทุนเพิ่มประสิทธิภาพทั่วองค์กร</li> <li>6. มุ่งเน้นกระบวนการทั้งการผลิต/ การบริการ</li> </ol>

ตารางที่ 4-16 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำสัมภาษณ์
	<p>7. เน้นและให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์และทุนทางปัญญา</p> <p>8. มุ่งเน้นนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย</p> <p>9. เน้นเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</p> <p>10. ตัวชี้วัด ลงมือทำ/ วัดผลงาน/ ติดตามผลงาน</p> <p>11. ตอนนี้ ไทยซัมมิท กำลังทำ TPM คือ Total productive management เป็นเรื่องใหม่ ที่ในไทยยังไม่มี</p> <p><b>ประโยชน์</b></p> <p>1. ทรัพยากรที่มีอยู่ ได้นำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด</p> <p>2. ผลงาน/ เป้าหมาย ประจำปี ได้ตามที่กำหนดไว้</p> <p>3. ความรวดเร็วในการแก้ไขปัญหา</p> <p>4. ความเชื่อมั่น/ ความไว้วางใจ จากลูกค้า</p> <p>5. สินค้า/ บริการ มีคุณภาพ</p> <p>6. สินค้า/ บริการ ส่งมอบตรงเวลา</p> <p>7. รองรับการแข่งขัน</p> <p>8. รองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต</p> <p>9. องค์กรอัตโนมัติ องค์กรขับเคลื่อนได้เอง</p> <p>10. มีกระบวนการทำงานที่ชัดเจน</p> <p>11. กระบวนการลด/ ขั้นตอนการทำงานลด</p> <p>12. แต่ละแผนก/ ทีม ทำงานตามหน้าที่ของตนเอง</p>
HLC08	<p><b>ลักษณะสำคัญ</b></p> <p>1. ตัวองค์กรเองทั้งคน และกระบวนการ และเทคโนโลยี Productivity สูง</p> <p>2. มุ่งลูกค้า/ ลูกค้าต้องได้รับสินค้าและบริการคุณภาพสูง</p> <p>3. ให้ความสำคัญกับคนและกระบวนการเพื่อมุ่งลูกค้า</p> <p>4. ใช้แผนธุรกิจในการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน</p> <p>5. มีการวางเป้าหมายประจำปี</p> <p>6. ใช้ตัวชี้วัด เป็นตัววัดผลงานร่วมกัน</p>

ตารางที่ 4-16 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำสัมภาษณ์
	<p>7. ที่นี่จะใช้ทฤษฎี/ ศาสตร์ การบริหารมาใช้ในการทำงาน/ กำหนดเป้าหมาย/ และเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการตัดสินใจ</p> <p>8. ทำงานเป็นทีม</p> <p>9. ใช้เครื่องมือช่วยในการตัดสินใจ</p> <p>10. ความรับผิดชอบ + การผลิต/ ทำงานบรรลุเป้าหมายร้อยละ 100</p> <p>11. ความซื่อสัตย์</p> <p><b>ประโยชน์</b></p> <p>1. องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน</p> <p>2. ผลงาน/ เป้าหมายประจำปี ทำได้และเป็นไปตามที่กำหนดไว้</p> <p>3. ความเชื่อมั่น/ ความไว้วางใจจากลูกค้า</p> <p>4. สินค้า/ บริการมีคุณภาพสูง</p> <p>5. สินค้า/ บริการส่งมอบ ตรงเวลา</p> <p>6. รองรับการแข่งขัน/ ส่งเสริม สมรรถนะในการแข่งขัน</p>
HLC09	<p><b>ลักษณะ</b></p> <p>1. นโยบายการนำองค์กรที่ชัดเจน</p> <p>2. การมีวิสัยทัศน์ชัดเจนในธุรกิจ</p> <p>3. มีแผนธุรกิจ</p> <p>4. ให้ความสำคัญกับคน ตามนโยบายขององค์กร</p> <p>5. พัฒนาคนให้มีคุณภาพ มีคุณค่า แล้วคืนสู่สังคม</p> <p>6. พัฒนางานให้มีคุณภาพ มีคุณค่า แล้วคืนสู่สังคม</p> <p>7. ให้ความสำคัญกับลูกค้า ตามกลยุทธ์ขององค์กร</p> <p>8. ให้ความสำคัญกับสังคม</p> <p>9. ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>10. สร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>11. ยกระดับคุณภาพชีวิต คุณภาพงานของพนักงาน</p> <p>12. ธุรกิจต้องมีกำไร เติบโตต่อเนื่องและยั่งยืน</p> <p>13. ประเมินผลงานใช้ตัวชี้วัด</p> <p>14. พัฒนาคนใช้เครือข่าย</p>

ตารางที่ 4-16 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำสัมภาษณ์
	<p><b>ประโยชน์</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน</li> <li>2. ธุรกิจต้องมีกำไร เติบโตต่อเนื่องและยั่งยืน</li> <li>3. สร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>4. ผลงาน/ เป้าหมายประจำปี ทำได้และเป็นไปตามที่กำหนดไว้</li> <li>5. ความเชื่อมั่น/ ความไว้วางใจจากลูกค้า</li> <li>6. สินค้า/ บริการ มีคุณภาพสูง</li> <li>7. รองรับการแข่งขัน/ ส่งเสริม สมรรถนะในการแข่งขัน</li> </ol>
HLC13	<p><b>ลักษณะสำคัญ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การนำองค์กรของฝ่ายบริหาร</li> <li>2. การวางกลยุทธ์/ กำหนดแผนงาน</li> <li>3. พนักงานต้องมีความซื่อสัตย์</li> <li>4. มีจิตสำนึกของการเป็นเจ้าของกิจการ</li> <li>5. ความจงรักภักดี</li> <li>6. ผลตอบแทน ค่าตอบแทน และแรงจูงใจ</li> <li>7. ให้อำนาจพนักงาน ในการตัดสินใจ</li> <li>8. ให้เป้าหมายตัวชี้วัดแล้ว ติดตามผล/ วัดผลงาน</li> <li>9. ให้ความรับผิดชอบ มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>10. กำหนดบทบาท หน้าที่ชัดเจน</li> <li>11. กระบวนการในการทำงาน จัดการคุณภาพ</li> </ol> <p><b>ประโยชน์</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีอำนาจในการตัดสินใจมากขึ้น</li> <li>2. ขยายกิจการได้ ต่อยอดได้</li> <li>3. แข่งขันได้</li> <li>4. รองรับการเปลี่ยนแปลง</li> <li>5. ผลงานที่ยอดเยี่ยมเพื่อส่งมอบคุณภาพ</li> <li>6. ใช้เทคโนโลยีเพิ่มผลผลิต เพิ่มคุณภาพ เพิ่มประสิทธิภาพ</li> </ol>



ตารางที่ 4-16 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำสัมภาษณ์
HLC14	<p><b>ลักษณะสำคัญ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ทำงานเป็นทีม</li> <li>2. การนำองค์กรของฝ่ายบริหาร</li> <li>3. การวางแผนงาน และกำหนดกลยุทธ์</li> <li>4. ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>5. ลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพทั่วองค์กร</li> <li>6. มุ่งเน้นกระบวนการ ทั้งการผลิต/ การบริการ</li> <li>7. เน้น และให้ความสำคัญ กับทรัพยากรมนุษย์</li> <li>8. มุ่งเน้น นวัตกรรม และเทคโนโลยี ที่ทันสมัย</li> <li>9. การสื่อสารที่เปิดเผย โปร่งใส/ รวดเร็ว/ แม่นยำ โดยอาศัย “เทคโนโลยี”</li> <li>10. ใช้ตัวชี้วัดเป็นเป้าหมาย/ วัดผล ในการบริหารร่วมกัน</li> </ol> <p><b>ประโยชน์</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ตรงประเด็นกับชื่อ/ หัวข้อที่ถาม คือ เป็นองค์กรสมรรถนะสูง</li> <li>2. องค์กรเติบโตแบบยั่งยืน</li> <li>3. ชีดความสามารถในการแข่งขัน และการดำเนินธุรกิจ</li> </ol>
HLC15	<p><b>ลักษณะสำคัญ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. วิสัยทัศน์/ การนำองค์กรของเจ้าของกิจการ/ ผู้บริหาร</li> <li>2. ใช้งบกำไร/ ขาดทุน เป็นตัววัดประสิทธิภาพและใช้ Fix cost เป็นตัวกำหนด</li> <li>3. กำหนดเป้าหมาย/ การวัดผลชัดเจน</li> <li>4. มาตรฐานของงานบริการ/ เป็นร้าน</li> <li>5. ให้ความสำคัญกับคน ทักษะ และความผูกพัน</li> <li>6. มีการกำหนดกระบวนการไว้ชัดเจน</li> <li>7. ปัจจัยที่สำคัญ คือ คน และเทคโนโลยี</li> <li>8. เครื่องมือที่ต้อง Focus ที่คน</li> <li>9. ต้องพัฒนา/ ฝึกอบรมคน</li> </ol>

ตารางที่ 4-16 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำสัมภาษณ์
	<p><b>ประโยชน์</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ประโยชน์ข้อแรก คือ ตามชื่อคำถาม คือ เป็นองค์กรสมรรถนะสูง</li> <li>2. องค์กรขยายตัวได้ต่อเนื่อง</li> <li>3. รองรับการเปลี่ยนแปลงได้</li> <li>4. เพิ่มศักยภาพในการแข่งขันได้</li> <li>5. รองรับการเติบโต</li> <li>6. รองรับการขยายสาขา</li> </ol>
HLC10	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. วิสัยทัศน์/ ทิศทางของกิจการของฝ่ายบริหาร</li> <li>2. การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน</li> <li>3. มีการวัดผลงาน เพื่อทบทวนแผนธุรกิจ</li> <li>4. มุ่งเน้นกระบวนการกระบวนการ ทั้งบริหาร/ ผลิต/ บริการ มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ</li> <li>5. มุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์ ส่งเสริมให้ความรู้/ การฝึกอบรม</li> <li>6. มีการวางแผนงาน และกลยุทธ์</li> <li>7. มุ่งลูกค้า/ คู่ค้า</li> <li>8. สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า/ คู่ค้า ให้ไว้ใจ เชื่อใจ</li> <li>9. ให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์การคัดเลือก/ พัฒนา/ จ่ายค่าตอบแทน</li> <li>10. ใช้เทคโนโลยีในการส่งเสริมกิจการ</li> </ol>
HLC11	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีกลยุทธ์/ มีการวางแผน</li> <li>2. กำหนดเป้าหมาย/ กำหนดนโยบาย/ กำหนดตัวชี้วัด แล้วก็ไปทำ</li> <li>3. สื่อสาร/ สรุปเป้าหมาย/ ตัวเลข/ ผลงาน รายวัน/ อาทิตย์/ เดือน/ ไตรมาส/ ปี</li> <li>4. ที่จะมีบทบาท และความรับผิดชอบสูง ทักษะในงานสูง</li> <li>5. กระจายอำนาจให้คน</li> <li>6. เทคโนโลยี ที่มีใช้สากลระดับโลก ทั้งส่วนการผลิตและส่วนบริหารจัดการ</li> <li>7. ในโรงงานผลิตใช้ Robot</li> <li>8. ทุกส่วนงาน มีเทคโนโลยี เชื่อมโยงและสื่อสารถึงกัน/ รายงานผล</li> </ol>

ตารางที่ 4-16 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำสัมภาษณ์
	9. วัตถุประสงค์ต้องคุณภาพสูง 10. เป็นองค์กรมุ่งลูกค้า สินค้าผลิตตามความต้องการของลูกค้า 11. กระบวนการที่กระบวนการจะ Flex มาก คือ ยืดหยุ่น 12. มีคุณภาพมีมาตรฐานแต่ยืดหยุ่น
HLC12	<b>ลักษณะสำคัญ</b> 1. กำหนดกลยุทธ์/ แผนธุรกิจ/ แผนงานที่ชัดเจน 2. มุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์ ทุนองค์กร หรือภาวะผู้นำ/ พฤติกรรม/ ทักษะคน 3. มุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์ ทุนมนุษย์ หรือความรู้ ความสามารถ ทักษะของคน 4. มีการวางแผนงาน และกลยุทธ์ ระยะสั้น/ กลาง/ ยาว 5. ให้ความสำคัญ กับการวัดผลงาน 6. มุ่งเน้นกระบวนการ 7. มุ่งเน้นลูกค้า 8. โครงสร้างองค์กร ต้องไม่ซับซ้อนราบเรียบสายบังคับบัญชาน้อยมาก 9. องค์กรมี Knowhow/ knowledge เป็นของตนเอง <b>ประโยชน์</b> 1. องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน Growth company 2. ผลงาน/ เป้าหมาย ประจำปี ได้ตามที่กำหนดไว้ 3. Productivity/ cost/ quality/ delivery/ human/ safety

ตารางที่ 4-17 สิ่งเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ข้อคำถามที่ 3.1

ผู้ให้ ข้อมูล หลัก	ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์																										
	ลักษณะ											ประโยชน์															
	การบริหารจัดการที่มีคุณภาพ และประสิทธิภาพ	มุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์	มีการวางแผนงาน และ จัดทำกลยุทธ์ที่ชัดเจน	ให้ความสำคัญต่อกับกระบวนการและการวัดผลงาน	ผู้บริหารที่มีทิศทางการบริหารอย่างชัดเจน	ทำงาน ได้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย	ให้ความสำคัญต่อกับ ลูกค้า มีความน่าเชื่อถือ	ให้ความสำคัญต่อกับการกำหนดนโยบาย	พนักงานมีความรับผิดชอบสูง	ให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีและนวัตกรรม	ทำงานเป็นทีม	มีการกระจายอำนาจในองค์กร	มีความซื่อสัตย์ คุณธรรม จริยธรรมและธรรมาภิบาล	โครงสร้างองค์กร ต้องไม่ซับซ้อนราบเรียบ	มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้	ใช้ทรัพยากรอย่างเกิดประโยชน์สูงสุด	บรรลุผลงานตามเป้าหมาย ผลงานดี	ได้รับความเชื่อมั่นและความไว้วางใจจากลูกค้า	สินค้า / บริการ มีคุณภาพ สัมมอบตรงเวลา	ช่วยเพิ่มผลผลิต/ ลดการสูญเสีย/ มีกำไร	สร้างความมั่นคงทางธุรกิจ ยั่งยืน	พนักงานมีความสุข ในการทำงาน	รองรับการเปลี่ยนแปลง ในอนาคต	องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถแข่งขันได้			
HLC01	✓	✓	✓	✓											✓	✓	✓	✓									
HLC02	✓			✓	✓		✓	✓							✓				✓	✓	✓						✓
HLC03	✓			✓				✓	✓	✓									✓								✓
HLC04	✓	✓	✓	✓			✓	✓						✓		✓						✓					✓
HLC05			✓	✓	✓											✓			✓								✓

ตารางที่ 4-17 (ต่อ)

ผู้ให้ ข้อมูล หลัก	ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์																							
	ลักษณะ										ประโยชน์													
	การบริหารจัดการที่มีคุณภาพ และประสิทธิภาพ	มุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์	มีการวางแผนงาน และ จัดทำกลยุทธ์ที่ชัดเจน	ให้ความสำคัญต่อกับกระบวนการและการวัดผลงาน	ผู้บริหารที่มีทิศทางการบริหารอย่างชัดเจน	ทำงานได้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย	ให้ความสำคัญต่อกับ ลูกค้า มีความน่าเชื่อถือ	ให้ความสำคัญต่อกับการกำหนดนโยบาย	พนักงานมีความรับผิดชอบสูง	ให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีและนวัตกรรม	ทำงานเป็นทีม	มีการกระจายอำนาจในองค์กร	มีความซื่อสัตย์ คุณธรรม จริยธรรมและธรรมาภิบาล	โครงสร้างองค์กร ต้องไม่ซับซ้อนราบเรียบ	มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้	ใช้ทรัพยากรอย่างเกิดประโยชน์สูงสุด	บรรลุผลงานตามเป้าหมาย ผลงานดี	ได้รับความเชื่อมั่นและความไว้วางใจจากลูกค้า	สินค้า / บริการ มีคุณภาพ ส่งมอบตรงเวลา	ช่วยเพิ่มผลผลิต/ ลดการสูญเสีย/ มีกำไร	สร้างความมั่นคงทางธุรกิจ ยั่งยืน	พนักงานมีความสุข ในการทำงาน	รองรับการเปลี่ยนแปลง ในอนาคต	องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถแข่งขันได้
HLC06	✓	✓	✓	✓											✓	✓	✓	✓						
HLC07	✓	✓	✓	✓	✓		✓			✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓
HLC08	✓			✓	✓		✓			✓	✓	✓				✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓
HLC09	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓
HLC10	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓								✓

ตารางที่ 4-17 (ต่อ)

ผู้ให้ข้อมูลหลัก	ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์																							
	ลักษณะ													ประโยชน์										
	การบริหารจัดการที่มีคุณภาพ และประสิทธิภาพ	มุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์	มีการวางแผนงาน และ จัดทำกลยุทธ์ที่ชัดเจน	ให้ความสำคัญกับกระบวนการและการวัดผลงาน	ผู้บริหารที่มีทิศทางการบริหารอย่างชัดเจน	ทำงานได้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย	ให้ความสำคัญคู่ไปกับลูกค้า มีความน่าเชื่อถือ	ให้ความสำคัญกับการกำหนดนโยบาย	พนักงานมีความรับผิดชอบสูง	ให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีและนวัตกรรม	ทำงานเป็นทีม	มีการกระจายอำนาจในองค์กร	มีความซื่อสัตย์ คุณธรรม จริยธรรมและธรรมาภิบาล	โครงสร้างองค์กร ต้องไม่ซับซ้อนราบเรียบ	มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้	ใช้ทรัพยากรอย่างเกิดประโยชน์สูงสุด	บรรลุผลงานตามเป้าหมายผลงานดี	ได้รับความเชื่อมั่นและความไว้วางใจจากลูกค้า	สินค้า / บริการ มีคุณภาพ ส่งมอบตรงเวลา	ช่วยเพิ่มผลผลิต/ ลดการสูญเสีย/ มีกำไร	สร้างความมั่นคงทางธุรกิจยั่งยืน	พนักงานมีความสุข ในการทำงาน	รองรับการเปลี่ยนแปลง ในอนาคต	องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถแข่งขันได้
HLC11	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓	✓						
HLC12	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓				✓				
รวม	11	8	9	12	8	4	8	7	5	8	8	3	5	1	3	5	9	7	6	5	5	2	3	9
คิดเป็นร้อยละ	91.67	66.67	75.00	100.0	66.67	33.33	66.67	58.33	41.67	66.67	66.67	25.00	41.67	8.33	25.33	41.67	75.00	58.33	50.00	41.67	41.67	16.67	25.00	75.00
ลำดับที่	2	4	3	1	4	8	4	5	7	4	4	9	7	11	9	7	3	5	6	7	7	10	9	3

จากผลการสังเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ข้อคำถามที่ 3.1 สามารถสรุปผลการสังเคราะห์ระดับคะแนนจากมากไปน้อย ได้ดังนี้

ตารางที่ 4-18 สรุปผลการสัมภาษณ์ตามกรอบแนวคิด

แนวคิด	ผลการสัมภาษณ์	ร้อยละ
แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแบบไร้ลำดับชั้น (Holacracy)	พนักงานมีความรับผิดชอบสูง	41.67
	มีความซื่อสัตย์ คุณธรรม จริยธรรมและ ธรรมภิบาล	41.67
	รองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต	25.00
	โครงสร้างองค์กร ต้องไม่ซับซ้อน ราบเรียบ	8.33
แนวคิดการกระจายอำนาจโดยใช้ระบบเทคโนโลยี (Technology-based system empowerment)	องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถแข่งขันได้	75.00
	ให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีและนวัตกรรม	66.67
	ช่วยเพิ่มผลผลิต/ ลดการสูญเสีย/ มีกำไร	41.67
แนวคิดการกระจายอำนาจในองค์กร (Organization's empowerment)	มีการกระจายอำนาจในองค์กร	25.00
แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูง (High performance organization: HPO) 7 มิติ	การบริหารจัดการที่มีคุณภาพ และประสิทธิภาพ	91.67
	บรรลุผลงานตามเป้าหมาย ผลงานดี	75.00
	มีการวางแผนงาน และจัดทำกลยุทธ์ที่ชัดเจน	75.00
	มุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์	66.67
	สินค้า/ บริการ มีคุณภาพ ส่งมอบตรงเวลา	50.00
	ความมั่นคงทางธุรกิจ ยั่งยืน	41.67
	ใช้ทรัพยากรอย่างเกิดประโยชน์สูงสุด	41.67
	ให้ความสำคัญกับการกำหนดนโยบาย	33.33
ทำงานได้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย	33.33	

ตารางที่ 4-18 (ต่อ)

แนวคิด	ผลการสัมภาษณ์	ร้อยละ
แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรม องค์กร (Organization's cultures)	ผู้บริหารที่มีทิศทางการบริหารอย่างชัดเจน	66.67
	ให้ความสำคัญกับลูกค้า มีความน่าเชื่อถือ	66.67
	ทำงานเป็นทีม	66.67
	ได้รับความเชื่อมั่นและความไว้วางใจจากลูกค้า	58.33
	มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ องค์กรแห่ง การเรียนรู้	25.33
	พนักงานมีความสุขในการทำงาน	16.67

คำถามข้อที่ 3.2 ท่านคิดว่า ปัจจัยสำคัญใดบ้าง ที่จะช่วยส่งเสริมหรืออาจจะเป็นอุปสรรคของการปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง

ตารางที่ 4-19 สรุปคำสัมภาษณ์คำถามข้อที่ 3.2

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำสัมภาษณ์
HLC01	<p><b>สนับสนุน</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>ได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร</li> <li>พนักงานที่มีความรู้/ ความสามารถ/ ทักษะในงาน</li> <li>กระบวนการบริหารจัดการที่มีคุณภาพในองค์กร</li> </ol> <p><b>อุปสรรค</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>พนักงานไม่มีความรู้ ความสามารถ</li> <li>พนักงานไม่ให้ความร่วมมือหรือต่อต้าน</li> <li>พนักงานไม่มีความรับผิดชอบ</li> <li>การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของพนักงาน</li> <li>ความล้มเหลวของ การสื่อสาร/ ความสัมพันธ์</li> <li>ไม่ได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร</li> </ol>



ตารางที่ 4-19 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำสัมภาษณ์
HLC02	<p><b>สนับสนุน</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. พนักงานที่มีความรู้/ ความสามารถ</li> <li>2. พนักงานที่มีคุณธรรม</li> <li>3. เทคโนโลยี</li> <li>4. การสื่อสาร/ ความสัมพันธ์ที่ดีของพนักงานในองค์กร</li> <li>5. ได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร</li> </ol> <p><b>อุปสรรค</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. พนักงาน ไม่มีความรู้/ ความสามารถ</li> <li>2. พนักงาน ไม่มีคุณธรรม</li> <li>3. ขาดเทคโนโลยีสนับสนุน</li> <li>4. ความล้มเหลวของการสื่อสาร/ ความสัมพันธ์</li> <li>5. ไม่ได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร</li> </ol>
HLC03	<p><b>ส่งเสริม</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความรู้/ ความเข้าใจในกระบวนการทำงาน</li> <li>2. ความรู้/ ความเข้าใจ ในเทคโนโลยี</li> <li>3. พนักงานมี “ความรับผิดชอบ”</li> <li>4. การเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา</li> <li>5. การปรับปรุง เปลี่ยนแปลง อย่างต่อเนื่องและตลอดเวลา</li> <li>6. ให้ความสำคัญตั้งแต่การสรรหาพนักงานเข้ามาเลย</li> <li>7. การสื่อสาร/ ความสัมพันธ์</li> </ol> <p><b>อุปสรรค</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. พนักงาน ไม่มีความรู้/ ความสามารถ</li> <li>2. พนักงาน ไม่มี “ความรับผิดชอบ</li> <li>3. ไม่มี “วินัย”</li> <li>4. ไม่มีเทคโนโลยี</li> <li>5. ความล้มเหลวของการสื่อสาร/ ความสัมพันธ์</li> <li>6. ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง</li> </ol>

ตารางที่ 4-19 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำสัมภาษณ์
HLC04	<p><b>ส่งเสริม</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. วิสัยทัศน์ของฝ่ายบริหาร “การนำพองค์กร” ไปข้างหน้า</li> <li>2. ภาวะผู้นำของฝ่ายบริหารที่ต้องทำ ต้องแสดงให้เห็นก่อน</li> <li>3. การยอมรับการเปลี่ยนแปลง</li> <li>4. ผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>5. เทคโนโลยี</li> <li>6. การสื่อสาร/ ความสัมพันธ์</li> <li>7. ความไว้วางใจ</li> </ol> <p><b>อุปสรรค</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง</li> <li>2. ฝ่ายบริหารไม่มีวิสัยทัศน์</li> <li>3. ไม่มีเทคโนโลยี</li> <li>4. ความล้มเหลวของการสื่อสาร/ ความสัมพันธ์</li> <li>5. ความไม่ไว้วางใจจากฝ่ายบริหาร</li> </ol>
HLC05	<p><b>ส่งเสริม</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การวิเคราะห์ผล</li> <li>2. การจัดการความรู้ Knowledge management</li> <li>3. ให้ความรู้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง</li> <li>4. เทคโนโลยี</li> <li>5. ความสัมพันธ์ภายในองค์กร</li> <li>6. การให้ความสำคัญกับการจัดการกระบวนการที่ดี/ ที่รับผิดชอบอยู่</li> </ol> <p><b>อุปสรรค</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง</li> <li>2. พนักงานไม่มีความรู้/ ความสามารถ</li> <li>3. ไม่มีเทคโนโลยี</li> <li>4. ความล้มเหลวของความสัมพันธ์</li> <li>5. ความไม่ไว้วางใจจากฝ่ายบริหาร</li> <li>6. ละเลยต่อการจัดการกระบวนการ</li> </ol>

ตารางที่ 4-19 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำสัมภาษณ์
HLC06	<p><b>ส่งเสริม</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. แนวคิดที่สนับสนุนจากฝ่ายบริหาร</li> <li>2. พนักงานที่มีความรู้/ ความสามารถ/ ทักษะในงาน</li> <li>3. ทักษะของกระบวนการเดิมในองค์กร</li> </ol> <p><b>อุปสรรค</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. พนักงานไม่มีความรู้/ ความสามารถ</li> <li>2. พนักงานไม่ให้ความร่วมมือ/ ต่อต้าน</li> <li>3. พนักงานไม่มีความรับผิดชอบ</li> <li>4. การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว จะส่งผลกระทบต่อ</li> <li>5. ความล้มเหลวของการสื่อสาร/ ความสัมพันธ์</li> <li>6. แนวคิดที่ไม่ได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร</li> </ol>
HLC07	<p><b>ส่งเสริม</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. คนต้องมาก่อนเราต้องสร้างคนก่อน</li> <li>2. วิสัยทัศน์และการนำองค์กรของฝ่ายบริหาร</li> <li>3. วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง</li> <li>4. เทคโนโลยี</li> <li>5. ความไว้วางใจ</li> <li>6. ส่วนแบ่งกำไร คือ อิศระ คือ การส่งเสริม</li> <li>7. ตัวชี้วัดการวัดผลงาน/ การติดตามผลงาน</li> <li>8. มีธรรมาภิบาลการสื่อสารที่เปิดเผยโปร่งใส</li> </ol> <p><b>อุปสรรค</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. พนักงานไม่มีความรู้/ ความสามารถ</li> <li>2. พนักงานไม่ให้ความร่วมมือ/ ต่อต้าน</li> <li>3. พนักงานไม่มีความรับผิดชอบ</li> <li>4. การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว จะส่งผลกระทบต่อ</li> <li>5. ความล้มเหลวของการสื่อสาร/ ความสัมพันธ์</li> <li>6. แนวคิดที่ไม่ได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร</li> <li>7. พนักงานไม่มีจริยธรรม คือ ไม่ซื่อสัตย์</li> <li>8. องค์กรไม่มีธรรมาภิบาล</li> </ol>

ตารางที่ 4-19 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำสัมภาษณ์
HLC08	<p><b>ส่งเสริม</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหาร/ เจ้าของกิจการ ต้องมีวิสัยทัศน์</li> <li>2. การกำหนด บาทบาท/ หน้าที่/ ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน</li> <li>3. กำหนดขั้นตอนการทำงานชัดเจน การจัดการกระบวนการที่ดี</li> <li>4. คน ต้องมีความรับผิดชอบ/ เชี่ยวชาญ/ มีทักษะตรงกับงาน</li> <li>5. ต้องมีเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง เพื่อเพิ่มผลผลิต/ ลดต้นทุน</li> <li>6. การกระจายอำนาจจะสนับสนุนได้</li> <li>7. กำหนดเป้าหมาย/ กำหนดนโยบาย/ กำหนดตัวชี้วัด ให้มีทิศทางเดียวกัน</li> <li>8. สื่อสาร/ สรุป เป้าหมาย/ ตัวเลข/ ผลงาน</li> <li>9. ใช้เทคโนโลยีที่ใช้ในการผลิต</li> <li>10. ต้องเป็นองค์กรสมรรถนะสูง</li> </ol> <p><b>อุปสรรค</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ตัวผู้บริหาร/ เจ้าของกิจการเป็นอุปสรรค</li> <li>2. ความรู้/ ทักษะของคนในองค์กร</li> <li>3. ความรู้/ ทักษะของฝ่ายบริหาร</li> <li>4. เทคโนโลยีไม่รองรับการเปลี่ยนแปลง</li> <li>5. ทักษะของคนในองค์กร</li> </ol>
HLC09	<p><b>ส่งเสริม</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ส่งเสริมให้เห็นนโยบายการนำองค์กรที่ชัดเจน</li> <li>2. ส่งเสริมให้มีวิสัยทัศน์ชัดเจนในธุรกิจ</li> <li>3. การจัดการขยะ ทั้งวิธีการ/ กระบวนการที่ทันสมัย</li> <li>4. คำนึงคุณภาพผู้สังคม</li> <li>5. การจัดการขยะด้วยเทคโนโลยี และเครื่องมือเครื่องจักรที่ทันสมัยคำนึงคุณภาพผู้สังคม</li> <li>6. ส่งเสริมให้พัฒนาคนให้มีคุณภาพ มีคุณค่า แล้วคืนสู่สังคม</li> <li>7. ส่งเสริมให้พัฒนางานให้มีคุณภาพ มีคุณค่า แล้วคืนสู่สังคม</li> <li>8. ส่งเสริมให้ประเมินผลงานใช้ ใช้ตัวชี้วัด หรือเครื่องมือ มาตรฐานสากล</li> </ol>

ตารางที่ 4-19 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำสัมภาษณ์
	<p><b>อุปสรรค</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ตรงข้ามกับส่งเสริม</li> </ol>
HLC10	<p><b>ส่งเสริม</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. วิสัยทัศน์/ ทิศทางของกิจการของฝ่ายบริหาร</li> <li>2. การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน</li> <li>3. มีการวัดผลงาน เพื่อทบทวนแผนธุรกิจ</li> <li>4. มุ่งลูกค้า/ คู่ค้า</li> <li>5. สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า/ คู่ค้า ให้ไว้ใจ เชื่อใจ</li> <li>6. ต้องสร้างความสัมพันธ์กับพันธมิตร/ เพื่อน</li> <li>7. ให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้งด้านการคัดเลือก การพัฒนาและจ่ายค่าตอบแทนอย่างเป็นธรรม</li> <li>8. ต้องมีสัญญาอนุญาตการทำธุรกิจ</li> <li>9. ทำงานเป็นทีม</li> <li>10. มีธรรมาภิบาลการสื่อสารที่มีความเปิดเผยโปร่งใส</li> <li>11. มี จริยธรรม/ คุณธรรม ไม่เอาเปรียบใคร</li> <li>12. ใช้เทคโนโลยีในการส่งเสริมกิจการ</li> </ol> <p><b>อุปสรรค</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ทักษะของฝ่ายบริหาร/ พนักงาน ที่ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง</li> <li>2. พนักงานไม่ให้ความร่วมมือ/ต่อต้าน</li> <li>3. ตรงข้ามกับส่งเสริม</li> </ol>
HLC11	<p><b>ส่งเสริม</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Total quality management + Value chain คือ มีคุณภาพมีมาตรฐานแต่ยืดหยุ่น</li> <li>2. Value chain = ลูกค้า + Break down + จัดซื้อ + ผลิต + Audit + ส่งมอบ</li> <li>3. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง</li> <li>4. ทีม/ ทำงานเป็นทีม Work</li> <li>5. แนวคิดที่สนับสนุนจากฝ่ายบริหาร</li> </ol>

ตารางที่ 4-19 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำสัมภาษณ์
	<p>6. เน้นฝึกรวม + Multi skill + เน้น คน</p> <p>7. เน้น Potential ของคน คือ คน 1 คน ทำงานได้มากกว่า 2 อย่าง</p> <p>8. เทคโนโลยีที่ใช้ในการผลิต/ งานบริการ/ งานสนับสนุน</p> <p><b>อุปสรรค</b></p> <p>1. ความล้มเหลวของการสื่อสาร/ ความสัมพันธ์</p> <p>2. แนวคิดที่ไม่ได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร</p> <p>3. พนักงานไม่มีจริยธรรม คือ ไม่ซื่อสัตย์</p> <p>4. องค์กรไม่มีธรรมาภิบาล</p>
HLC12	<p><b>ส่งเสริม</b></p> <p>1. Improvement continuous การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง</p> <p>2. การมีส่วนร่วม ในการออกความเห็นในการบริหารจัดการ</p> <p>3. ทีม/ ทำงานเป็นทีม Work</p> <p>4. แนวคิดที่สนับสนุนจากฝ่ายบริหาร</p> <p>5. เน้นฝึกรวม + Multi skill + เน้นคน</p> <p>6. เน้น Potential ของคน คือ คน 1 คน ทำงานได้มากกว่า 2 อย่าง</p> <p>7. เทคโนโลยีที่ใช้ในการผลิต/ งานบริการ/ งานสนับสนุน</p> <p><b>อุปสรรค</b></p> <p>1. เวลา/ ข้อจำกัดด้านเวลา ทำให้ทำไม่สำเร็จ</p> <p>2. การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว จะส่งผลกระทบ</p> <p>3. ความล้มเหลวของการสื่อสาร/ ความสัมพันธ์</p> <p>4. แนวคิดที่ไม่ได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร</p> <p>5. พนักงานไม่มีจริยธรรม คือ ไม่ซื่อสัตย์</p>

ตารางที่ 4-20 สังเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ข้อคำถามที่ 3.2

ผู้ให้ ข้อมูลหลัก	ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์																						
	สนับสนุน										อุปสรรค												
	ได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร	วิสัยทัศน์ การนำพาองค์กร ภาวะผู้นำของฝ่ายบริหาร	พนักงานที่มีความรู้ความสามารถ	กำหนดขั้นตอนการทำงาน ชัดเจน	กระบวนการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ	ทำงานเป็นทีม	พนักงานที่มีคุณธรรม จริยธรรม มีธรรมาภิบาล	ใช้เทคโนโลยี	ความไว้วางใจ การสร้าง Empowerment	การสื่อสารและความสัมพันธ์ที่ดีของพนักงาน	พนักงานมีความรับผิดชอบ	วัฒนธรรมองค์กรที่ดี	การเรียนรู้ ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา	เน้นทรัพยากรมนุษย์	พนักงานไม่มีความรู้ ความสามารถ	พนักงานไม่ให้ความร่วมมือหรือต่อต้าน	พนักงานไม่มีความรับผิดชอบ	ปัญหาการปรับตัวของพนักงาน	ความเข้มแข็งของ การสื่อสารและความสัมพันธ์	การเสริมพลังสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร	ฝ่ายบริหารไม่มีความยืดหยุ่น	พนักงานขาดคุณธรรม จริยธรรม	ขาดเทคโนโลยีสนับสนุน
HLC01	✓		✓		✓									✓	✓	✓	✓	✓	✓				
HLC02	✓		✓			✓	✓		✓					✓				✓	✓		✓	✓	
HLC03			✓		✓		✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓	✓
HLC04		✓			✓		✓		✓			✓			✓			✓	✓	✓			✓
HLC05					✓	✓	✓		✓			✓			✓		✓	✓	✓	✓			✓

ตารางที่ 4-20 (ต่อ)

ผู้ให้ ข้อมูลหลัก	ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์																		
	สนับสนุน										อุปสรรค								
	ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร	วิสัยทัศน์ การนำพาองค์กร ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	ธรรมาภิบาล	กำหนดขั้นตอนการทำงานชัดเจน	กระบวนการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ	ทำงานเป็นทีม	พนักงานมีแรงจูงใจ มีประสิทธิภาพ	ใช้เทคโนโลยี	ความโปร่งใส Empowerment	การนำพาองค์กรที่พร้อมเผชิญความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว	พนักงานมีความสามารถ	วัฒนธรรมองค์กร	การสื่อสาร	การมีส่วนร่วม	การปรับตัว	การนำพาองค์กรที่พร้อมเผชิญความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว	การนำพาองค์กรที่พร้อมเผชิญความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว	การนำพาองค์กรที่พร้อมเผชิญความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว	การนำพาองค์กรที่พร้อมเผชิญความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
HLC06	✓	✓	✓		✓										✓	✓	✓		
HLC07		✓					✓	✓	✓				✓		✓	✓		✓	
HLC08	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓					✓			✓	✓
HLC09	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓					✓	✓	✓	✓	✓
HLC13		✓			✓		✓		✓						✓	✓	✓	✓	✓



ตารางที่ 4-20 (ต่อ)

ผู้ให้ ข้อมูลหลัก	ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์																						
	สนับสนุน											อุปสรรค											
	ได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร	วิสัยทัศน์ การนำพาองค์กร ภาวะผู้นำของฝ่ายบริหาร	พนักงานที่มีความรู้ความสามารถ	กำหนดขั้นตอนการทำงาน ชัดเจน	กระบวนการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ	ทำงานเป็นทีม	พนักงานที่มีคุณธรรม จริยธรรม มีธรรมาภิบาล	ใช้เทคโนโลยี	ความไว้วางใจ การสร้าง Empowerment	การสื่อสารและความสัมพันธ์ที่ดีของพนักงาน	พนักงานมีความรับผิดชอบ	วัฒนธรรมองค์กรที่ดี	การเรียนรู้ ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา	เน้นทรัพยากรมนุษย์	พนักงานไม่มีความรู้ ความสามารถ	พนักงานไม่ให้ความร่วมมือหรือต่อต้าน	พนักงานไม่มีความรับผิดชอบ	ปัญหาการปรับตัวของพนักงาน	ความสัมพันธ์ของการสื่อสารและความสัมพันธ์	ไม่ได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร	ฝ่ายบริหารไม่วิสัยทัศน์	พนักงานขาดคุณธรรม จริยธรรม	ขาดเทคโนโลยีสนับสนุน
HLC11		✓	✓										✓	✓				✓				✓	
HLC12		✓				✓	✓	✓			✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓		
รวม	5	8	7	2	8	2	4	9	3	6	3	2	4	6	8	10	5	4	11	9	5	3	8
คิดเป็นร้อยละ	52.63	68.42	68.42	15.79	57.89	21.05	36.84	73.68	21.05	52.63	36.84	10.53	26.32	42.11	73.68	78.95	47.37	26.32	89.47	73.68	36.84	21.05	57.89
ลำดับที่	7	4	5	10	4	10	8	3	9	6	9	10	8	6	4	2	7	8	1	3	7	9	4

จากผลการสังเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ข้อคำถามที่ 3.2 สามารถสรุปผลการสังเคราะห์ระดับคะแนนจากมากไปน้อย ได้ดังนี้

ตารางที่ 4-21 สรุปผลการสัมภาษณ์ตามกรอบแนวคิด

แนวคิด	ผลการสัมภาษณ์	ร้อยละ
แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแบบไร้ลำดับชั้น (Holacracy)	พนักงานไม่มีความรู้ความสามารถ	73.68
	พนักงานที่มีความรู้ความสามารถ	68.42
	พนักงานมีความรับผิดชอบ	36.84
	พนักงานที่มีคุณธรรม จริยธรรม มีธรรมาภิบาล	36.84
	พนักงานขาดคุณธรรม จริยธรรม	21.05
	กำหนดขั้นตอนการทำงานชัดเจน	15.79
แนวคิดการกระจายอำนาจโดยใช้ระบบเทคโนโลยี (Technology-based system empowerment)	ใช้เทคโนโลยี	73.68
	ไม่ได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร	73.68
	ขาดเทคโนโลยีสนับสนุนบริหาร	57.89
แนวคิดการกระจายอำนาจในองค์กร (Organization's empowerment)	ได้รับการสนับสนุนจากฝ่าย	52.63
	ความไว้วางใจ การสร้าง Empowerment	21.05
แนวคิดการบริหารองค์กรธุรกิจสมัยใหม่ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง	กระบวนการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ	57.89
แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูง (High performance organization: HPO) 7 มิติ	เน้นทรัพยากรมนุษย์	42.11
	การเรียนรู้ ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา	26.32
	การเรียนรู้ ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา	26.32

ตารางที่ 4-21 (ต่อ)

แนวคิด	ผลการสัมภาษณ์	ร้อยละ
แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรม องค์กร (Organization's cultures)	ความล้มเหลวของการสื่อสารและความสัมพันธ์	89.47
	พนักงานไม่ให้ความร่วมมือหรือต่อต้าน	78.95
	วิสัยทัศน์ การนำพาองค์กร ภาวะผู้นำของฝ่าย บริหาร	68.42
	การสื่อสารและความสัมพันธ์ที่ดีของพนักงาน	52.63
	ฝ่ายบริหารไม่มีวิสัยทัศน์	36.84
	ปัญหาการปรับตัวของพนักงาน	26.32
	ทำงานเป็นทีม	21.05
	วัฒนธรรมองค์กรที่ดี	10.53

คำถามข้อที่ 3.3 ท่านคิดว่า องค์กรที่มีสมรรถนะสูง จะช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิด  
การปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่การทำงานแบบไร้ผู้บริหารได้อย่างไร

ตารางที่ 4-22 สรุปคำสัมภาษณ์คำถามข้อที่ 3.3

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำสัมภาษณ์
HLC01	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการนำองค์กรที่ดี</li> <li>2. ช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการวางแผนที่ดี</li> <li>3. ช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการวัดผลที่ดี</li> <li>4. ช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการจัดการกระบวนการที่ดี</li> <li>5. ช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการดูแลพนักงานที่ดี</li> <li>6. ช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดความไว้วางใจให้ฝ่ายบริหาร</li> <li>7. ช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้พนักงานรู้และทำงานตามหน้าที่ความ รับผิดชอบ</li> <li>8. ช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้พนักงานมีบทบาท/ หน้าที่ชัดเจน</li> <li>9. ช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้ทุกคนมีอิสระในการทำงาน</li> </ol>

ตารางที่ 4-22 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำสัมภาษณ์
HLC02	1. ช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดความไว้วางใจให้ฝ่ายบริหาร 2. ช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้พนักงานมีบทบาท/หน้าที่ชัดเจน ทำงานตามเป้าหมายได้ 3. ช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้ทุกคนมีอิสระในการทำงาน
HLC03	1. องค์กรที่มีสมรรถนะสูง จะเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรไร้ผู้บริหารได้ 2. พนักงานมีบทบาท/หน้าที่ชัดเจน 3. ทุกคนมีอิสระในการทำงาน 4. การจัดการกระบวนการที่ดี นำไปสู่องค์กรไร้ผู้บริหาร
HLC04	1. ทุกคน/ ทุกทีม ไปทำงานตามบทบาทหน้าที่ที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน 2. ทุกคนมีอิสระในการทำงาน 3. ส่งเสริมให้องค์กรเปลี่ยนแปลงไปเป็นองค์กรการทำงานแบบไร้ผู้บริหาร
HLC05	1. การนำองค์กรของฝ่ายบริหาร ไว้วางใจให้พนักงานทำงานในหน้าที่/ บทบาท 2. พนักงานมีบทบาท/หน้าที่ชัดเจน 3. มุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ฝึกทักษะ/ ให้ความรู้ 4. การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
HLC06	<b>สนับสนุน</b> 1. การนำองค์กรที่ดี 2. การวางแผนที่ดี 3. การวัดผลที่ดี 4. การจัดการกระบวนการที่ดี 5. การดูแลพนักงานที่ดี <b>ส่งเสริม</b> 1. ฝ่ายบริหารสามารถไว้วางใจ 2. พนักงานรู้ และทำงานในหน้าที่/ บทบาท 3. พนักงานมีบทบาท/หน้าที่ชัดเจน 4. ทุกคนมีอิสระในการทำงาน

ตารางที่ 4-22 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำสัมภาษณ์
HLC07	<p><b>สนับสนุน</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ที่กล่าวมาทั้งหมดนั้น คือ องค์กรสมรรถนะสูง ส่งเสริม Holacracy</li> <li>2. การนำองค์กรที่ดี</li> <li>3. การวางแผนที่ดี</li> <li>4. การวัดผลที่ดี</li> <li>5. การจัดการกระบวนการที่ดี</li> <li>6. การดูแลพนักงานที่ดี</li> </ol> <p><b>ส่งเสริม</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ฝ่ายบริหารสามารถไว้วางใจ</li> <li>2. พนักงานรู้และทำงานในหน้าที่/ บทบาท</li> <li>3. พนักงานมีบทบาท/ หน้าที่ชัดเจน</li> <li>4. ทุกคนมีอิสระในการทำงาน</li> <li>5. ตัวชี้วัด กำหนดบทบาท/ หน้าที่รับผิดชอบของตนเอง</li> </ol>
HLC08	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ประเด็นองค์กรสมรรถนะสูงที่กล่าวมาทั้งหมดนั้น สนับสนุนองค์กรไร้ผู้บริหาร</li> <li>2. การนำองค์กรที่ดี/ การวางแผนเป้าหมายประจำปีชัดเจน</li> <li>3. กระบวนการที่ดี Productivity สูง</li> <li>4. การดูแลคนที่ดี Productivity สูง/ Quality สูง</li> <li>5. เทคโนโลยีที่พร้อม Productivity สูง</li> <li>6. การมุ่งลูกค้า Quality สูง</li> <li>7. การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย Productivity สูง/ Quality สูง</li> </ol>
HLC09	ข้อ 3.1, 3.2 สนับสนุนองค์กรไร้ผู้บริหาร
HLC10	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การนำองค์กรที่ดีของผู้นำ</li> <li>2. การวางแผนที่ดีของกิจการ</li> <li>3. การวัดผลที่ดีของทีม</li> <li>4. การจัดการกระบวนการที่ดีของคน</li> <li>5. การดูแลพนักงานที่ดีของกิจการ</li> <li>6. การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> </ol>

ตารางที่ 4-22 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำสัมภาษณ์
HLC11	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การนำองค์กรที่ดี ที่ชัดเจน</li> <li>2. กระบวนการที่ดี</li> <li>3. การดูแลคนที่ดี</li> <li>4. เทคโนโลยีที่พร้อม</li> <li>5. การมุ่งลูกค้า</li> <li>6. การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>7. สามารถเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรไร้ผู้บริหารได้</li> </ol>
HLC12	<p><b>สนับสนุน</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การนำองค์กรที่ดี</li> <li>2. การวางแผนที่ดี</li> <li>3. การวัดผลที่ดี</li> <li>4. การจัดการกระบวนการที่ดี</li> <li>5. การดูแลพนักงานที่ดี</li> </ol> <p><b>ส่งเสริม</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ฝ่ายบริหารสามารถไว้วางใจ</li> <li>2. พนักงานรู้และทำงานในหน้าที่/ บทบาท</li> <li>3. พนักงานมีบทบาท/ หน้าที่ชัดเจน</li> <li>4. ทุกคนมีอิสระในการทำงาน</li> <li>5. สมรรถนะของคน เพิ่มขึ้น</li> <li>6. เทคโนโลยีช่วยให้ดีขึ้น/ เร็วขึ้น/ ประหยัดขึ้น</li> <li>7. มีกระบวนการมาตรฐาน</li> <li>8. ส่งเสริม Knowledge ขององค์กร</li> </ol>

ตารางที่ 4-23 สักระยะผลการสัมภาษณ์ข้อคำถามที่ 3.3

ผู้ให้ ข้อมูล หลัก	ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์													
	ส่งเสริมให้เกิดการนำองค์กรที่ดี	ส่งเสริมให้เกิดการวางแผนที่ดี	ส่งเสริมให้เกิดการวัดผลที่ดี	ส่งเสริมให้เกิดการจัดการกระบวนการที่ดี	ส่งเสริมให้เกิดการดูแลพนักงานที่ดี	ส่งเสริมให้เกิดความไว้วางใจให้ฝ่ายบริหาร	ส่งเสริมให้พนักงานรู้และทำงานตามหน้าที่ความ	ส่งเสริมให้พนักงานมีบทบาท/ หน้าที่ชัดเจน	ส่งเสริมให้ทุกคนมีอิสระในการทำงาน	ส่งเสริมให้มีการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ฝึกทักษะ/ ให้	ส่งเสริมให้มีการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ส่งเสริมให้เกิดการดูแลลูกค้าที่ดี	รองรับการเปลี่ยนแปลง/ รองรับการแข่งขัน	เทคโนโลยีช่วยส่งเสริม
HLC01	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓					
HLC02						✓		✓	✓					
HLC03				✓				✓	✓					
HLC04						✓		✓	✓					
HLC05						✓		✓	✓	✓	✓			
HLC06	✓	✓	✓			✓		✓	✓					
HLC07	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓					
HLC08	✓	✓			✓						✓	✓		✓
HLC09	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓			✓	✓		
HLC10	✓	✓	✓		✓					✓			✓	✓
HLC11	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓					
HLC12	✓	✓			✓						✓	✓		✓
รวม	7	7	6	5	7	7	4	9	8	2	4	3	1	3
คิดเป็น ร้อยละ	58.33	58.33	50.00	41.67	58.33	58.33	33.33	75.00	66.67	16.67	33.33	25.00	8.33	25.00
ลำดับที่	3	3	4	5	3	3	6	1	2	8	6	7	9	7

จากผลการสังเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ข้อคำถามที่ 3.3 สามารถสรุปผลการสังเคราะห์ระดับคะแนนจากมากไปน้อย ได้ดังนี้

ตารางที่ 4-24 สรุปผลการสัมภาษณ์ตามกรอบแนวคิด

แนวคิด	ผลการสัมภาษณ์	ร้อยละ
แนวคิดเกี่ยวกับองค์กร แบบไร้ลำดับชั้น (Holacracy)	ส่งเสริมให้พนักงานมีบทบาท/หน้าที่ชัดเจน	75.00
	ส่งเสริมให้พนักงานรู้และทำงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยใช้ตัวชี้วัด	33.33
	รองรับการเปลี่ยนแปลง/รองรับการแข่งขัน	8.33
แนวคิดการกระจายอำนาจ โดยใช้ระบบเทคโนโลยี (Technology-based system empowerment)	เทคโนโลยีช่วยส่งเสริม	25.00
แนวคิดการกระจายอำนาจ ในองค์กร (Organization's empowerment)	ส่งเสริมให้ทุกคนมีอิสระในการทำงาน	66.67
	ส่งเสริมให้เกิดความไว้วางใจให้ฝ่ายบริหาร	58.33
แนวคิดเกี่ยวกับองค์กร สมรรถนะสูง (High performance organization: HPO) 7 มิติ	ส่งเสริมให้เกิดการวางแผนที่ดี	58.33
	ส่งเสริมให้เกิดการวัดผลที่ดีเสีย	58.33
	ส่งเสริมให้มีการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	33.33
	ส่งเสริมให้มีการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ฝึกทักษะ/ให้ความรู้	16.67
แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรม องค์กร (Organization's cultures)	ส่งเสริมให้เกิดการนำองค์กรที่ดี	58.33
	ส่งเสริมให้เกิดการดูแลพนักงานที่ดี	58.33
	ส่งเสริมให้เกิดการดูแลลูกค้าที่ดี	25.00

คำถามข้อที่ 4.1 ท่านคิดว่า องค์กรที่มีการกระจายอำนาจสูงควรมีลักษณะที่สำคัญอย่างไร และมีประโยชน์อย่างไร



ตารางที่ 4-25 สรุปคำสัมภาษณ์คำถามข้อที่ 4.1

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำสัมภาษณ์
HLC01	<p><b>ลักษณะ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ทุกคนมีอิสระในการทำงาน</li> <li>2. มีการกระจายอำนาจ และให้อำนาจในการตัดสินใจ</li> <li>3. ฝ่ายบริหารให้ความไว้วางใจกับพนักงาน</li> <li>4. โครงสร้างองค์กรไม่มีซับซ้อน เป็นแบบราบเรียบ</li> </ol> <p><b>ประโยชน์</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ช่วยให้องค์กรมีความยืดหยุ่นสูง</li> <li>2. ช่วยให้เกิดความมีอิสระในการทำงาน</li> <li>3. ผู้บริหาร/ เจ้าของกิจการ มีเวลาไปทำประโยชน์เรื่องอื่น</li> </ol>
HLC02	<p><b>ลักษณะ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ทุกคนมีอิสระในการทำงาน</li> <li>2. มีส่วนร่วมในการทำงาน</li> <li>3. การกำหนดงาน/ ชีวิตได้ด้วยตนเอง</li> </ol> <p><b>ประโยชน์</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ฝ่ายบริหารให้ความไว้วางใจกับพนักงาน</li> <li>2. ช่วยให้พนักงานมีความรู้ในการบริหารจัดการด้วยตนเอง</li> <li>3. ช่วยให้พนักงานมีความมั่นใจในตัวเอง</li> </ol>
HLC03	<p><b>ลักษณะสำคัญ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. พนักงานทุกคนมีอำนาจในการตัดสินใจ</li> <li>2. พนักงานมีส่วนร่วมในการทำงาน</li> <li>3. ความไว้วางใจ จากฝ่ายบริหารไปยังพนักงาน</li> <li>4. พนักงานมีความรู้/ ความเข้าใจ ในบทบาทหน้าที่</li> </ol> <p><b>ประโยชน์</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีความเป็นอัตโนมัติ</li> <li>2. พนักงานทุกคนมีอิสระในการทำงาน</li> <li>3. ขยายขอบเขตของงานได้กว้างขึ้นไปอีก</li> </ol>

## ตารางที่ 4-25 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำสัมภาษณ์
HLC04	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีความเป็นองค์กรอัตโนมัติ</li> <li>2. มีอิสระในการตัดสินใจ</li> <li>3. มีอิสระในการทำงาน</li> <li>4. มีส่วนร่วมในการทำงาน</li> <li>5. มีบทบาทหน้าที่ของตนเองชัดเจน</li> <li>6. ความไว้วางใจ</li> </ol>
HLC05	<p><b>ลักษณะสำคัญ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ทุกคนมีอิสระในการทำงาน/ ในการตัดสินใจ</li> <li>2. มีส่วนร่วมในการทำงาน/ มีความเท่าเทียมกัน</li> <li>3. เพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน</li> <li>4. ความไว้วางใจ/ ความเชื่อมั่น</li> <li>5. เพิ่มขีดความสามารถให้พนักงาน</li> <li>6. พนักงานมีความมั่นใจในตัวเอง</li> </ol> <p><b>ประโยชน์</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. กล้าตัดสินใจ</li> <li>2. มีอิสระในการตัดสินใจ</li> <li>3. บรรยากาศในการทำงาน น่าทำงาน</li> <li>4. กำหนดบทบาทตัวเอง/ ควบคุมตัวเอง</li> <li>5. ทุกคนรู้จักบทบาทหน้าที่/ ความรับผิดชอบของตัวเอง</li> </ol>
HLC06	<p><b>ลักษณะสำคัญ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ทุกคนมีอิสระในการทำงาน</li> <li>2. มีการกระจายอำนาจ</li> <li>3. ให้อำนาจในการตัดสินใจกันเอง</li> <li>4. ความไว้วางใจจากฝ่ายบริหารไปยังพนักงาน</li> <li>5. องค์กรไม่ซับซ้อนราบเรียบ</li> </ol>

ตารางที่ 4-25 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำสัมภาษณ์
	<p><b>ประโยชน์</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. องค์กรมีความยืดหยุ่น</li> <li>2. มีอิสระ</li> <li>3. ผู้บริหาร/ เจ้าของกิจการ มีเวลาไปทำประโยชน์เรื่องอื่น</li> </ol>
HLC07	<p><b>ลักษณะสำคัญ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความไว้วางใจสูง</li> <li>2. ทุกคนมีอิสระในการทำงาน</li> <li>3. การทำงานเป็นทีม</li> <li>4. ความรับผิดชอบต่อสังคม</li> <li>5. จิตสำนึกด้านการบริการ</li> <li>6. การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง</li> <li>7. ความคิดริเริ่ม และความเป็นผู้นำ</li> <li>8. ความมีคุณธรรม</li> <li>9. มีจริยธรรม พันธสัญญา</li> <li>10. ความตระหนักเรื่องต้นทุน</li> <li>11. ให้อำนาจในการตัดสินใจกันเอง</li> <li>12. ทักษะคิดของฝ่ายบริหารของผู้นำ ที่จะกระจายอำนาจไปยังพนักงาน</li> <li>13. องค์กรไม่ซับซ้อนราบเรียบ</li> <li>14. เน้นกระบวนการที่ไม่ซับซ้อน</li> <li>15. กำหนดบทบาท/ กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบชัดเจน</li> </ol> <p><b>ประโยชน์</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. องค์กรมีความยืดหยุ่น</li> <li>2. มีอิสระ</li> <li>3. ผู้บริหาร/ เจ้าของกิจการ มีเวลาไปทำประโยชน์เรื่องอื่น</li> <li>4. รองรับการแข่งขัน</li> <li>5. รองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต</li> <li>6. องค์กรอัตโนมัติ องค์กรขับเคลื่อนได้เอง</li> </ol>

## ตารางที่ 4-25 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำสัมภาษณ์
HLC08	<p><b>ลักษณะสำคัญ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การกระจายอำนาจ/ ตัดสินใจ</li> <li>2. MD เป็นที่ปรึกษาในการตัดสินใจ ไม่ใช่สั่งการ</li> <li>3. ใช้เครื่องมือทางการบริหารและเทคโนโลยีช่วยตัดสินใจและการกระจายอำนาจ</li> <li>4. แต่ละทำงานเป็นทีม รับผิดชอบหน้าที่ของทีมและตนเอง</li> <li>5. ใช้องค์กรแบบองค์กรสมรรถนะสูง</li> <li>6. ใช้แผนธุรกิจในการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน</li> <li>7. มีการวางเป้าหมายประจำปี</li> <li>8. ใช้ตัวชี้วัด เป็นตัววัดผลงานร่วมกัน</li> <li>9. ใช้ทฤษฎี/ ศาสตร์ การบริหารมาใช้ในการทำงาน/ กำหนดเป้าหมาย/ และเป็นเครื่องมือที่ใช้ช่วยในการตัดสินใจ</li> <li>10. ทำงานเป็นทีม</li> <li>11. เทคโนโลยีที่ใช้ในการผลิต</li> <li>12. ต้องเห็นความสำคัญของเทคโนโลยี</li> </ol>
HLC09	<p><b>ลักษณะสำคัญ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ใช้วัฒนธรรมองค์กร</li> <li>2. ใช้ Policy</li> <li>3. ใช้ Organization development</li> <li>4. ทำตามหน้าที่</li> <li>5. ทำตามโครงสร้างขององค์กร</li> <li>6. ทำตามความรับผิดชอบ</li> <li>7. กำหนดบทบาทชัดเจน</li> <li>8. มี วัฒนธรรมองค์กร</li> </ol>

ตารางที่ 4-25 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำสัมภาษณ์
	<p><b>ประโยชน์</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีอิสระ</li> <li>2. รongรับการแข่งขัน</li> <li>3. รongรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต</li> <li>4. องค์กรอัตโนมัติต้องกรขับเคลื่อนได้เอง</li> </ol>
HLC10	<p><b>ลักษณะสำคัญ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ให้นโยบาย/ กำหนดเป้าหมายให้</li> <li>2. ดูแล Report เข้าไปช่วยเหลือในบางเรื่อง</li> <li>3. มุ่งลูกค้า/ คู่ค้า</li> <li>4. สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า/ คู่ค้า ให้ไว้ใจ เชื่อใจ</li> <li>5. มีธรรมาภิบาลการสื่อสาร ที่มีความเปิดเผยโปร่งใส</li> <li>6. มีจริยธรรม/ คุณธรรม ไม่เอาเปรียบใคร</li> <li>7. ใช้เทคโนโลยีในการส่งเสริมกิจการ</li> <li>8. ต้องสร้างความสัมพันธ์กับพันธมิตร/ เพื่อน</li> <li>9. ทุกคนมีอิสระในการทำงาน</li> <li>10. ทุกคน เคารพสิทธิผู้อื่น/ ทุกคนมีสิทธิ มีเสียงเท่ากันทางสังคม</li> <li>11. มีการกระจายอำนาจให้ทุกคน แสดงความเห็นได้อย่างอิสระ</li> <li>12. ทำงานแบบอัตโนมัติให้อำนาจ ในการตัดสินใจกันเอง</li> <li>13. ให้ความไว้วางใจจากฝ่ายบริหารไปยังพนักงาน</li> <li>14. ทำองค์กรให้ไม่ซับซ้อนราบเรียบ</li> <li>15. เน้นให้ทุกคนมีส่วนร่วม</li> <li>16. สร้างแรงจูงใจ/ ค่าตอบแทน</li> <li>17. สร้างทักษะ/ ความรู้ของคน ที่จะทำงานให้สำเร็จ</li> </ol> <p><b>ประโยชน์</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. องค์กรมีความยืดหยุ่น/ มีอิสระ</li> <li>2. ทุกคนมีความเท่าเทียมกัน</li> <li>3. รู้บทบาท/ รู้หน้าที่/ รู้ความรับผิดชอบของตัวเอง</li> <li>4. ทีมรู้บทบาท/ รู้หน้าที่/ รู้ความรับผิดชอบของแต่ละทีม</li> </ol>

ตารางที่ 4-25 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำสัมภาษณ์
HLC11	<p><b>ลักษณะสำคัญ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. กำหนดการอยู่ร่วมกันไว้ชัดเจนว่า Role + competency</li> <li>2. กำหนดเป้าหมาย/ กำหนดนโยบาย/ กำหนดตัวชี้วัด</li> <li>3. มีตำแหน่งน้อย/ ตำแหน่งจะไม่สูง</li> <li>4. ที่จะมีบทบาทและความรับผิดชอบสูง ทักษะในงานสูง</li> <li>5. คนต้องพัฒนาตัวเองตลอดเวลา</li> <li>6. ค่าตอบแทนที่ “สูงกว่า” บริษัททั่วไป</li> <li>7. Empowerment ให้คนมีอิสระในการตัดสินใจ</li> <li>8. ทำงานเป็นทีม Work สำคัญ</li> </ol> <p><b>ประโยชน์</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. องค์กรมีความยืดหยุ่น</li> <li>2. มีอิสระ</li> <li>3. ผู้บริหาร/ เจ้าของกิจการ มีเวลามากขึ้น</li> <li>4. รongรับการแข่งขัน</li> <li>5. รongรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต</li> <li>6. องค์กรอัตโนมัติองค์กรขับเคลื่อนได้เอง</li> </ol>
HLC12	<p><b>ลักษณะสำคัญ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ตัดสินใจกันได้เอง ให้อำนาจในการตัดสินใจกันเอง</li> <li>2. ทุกคนมีอิสระในการบริหาร/ การทำงาน</li> <li>3. มีการกระจายอำนาจ</li> <li>4. สามารถกำหนดเป้าหมาย/ กำหนดความสำเร็จกันได้เอง</li> <li>5. มีอิสระในการคิด/ นำเสนอสิ่งใหม่ให้องค์กร</li> <li>6. องค์กร ยืดหยุ่นสูง ส่งเสริมความสามารถในการแข่งขัน</li> <li>7. รongรับการเปลี่ยนแปลง</li> <li>8. ความไว้วางใจจากฝ่ายบริหารไปยังพนักงาน</li> <li>9. องค์กรไม่ซับซ้อนราบเรียบ</li> </ol>

ตารางที่ 4-25 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำสัมภาษณ์
	<p><b>ประโยชน์</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความรวดเร็วในการจัดการ</li> <li>2. ความรวดเร็วในการตัดสินใจ</li> <li>3. องค์กรมีความยืดหยุ่น</li> <li>4. มีอิสระ</li> <li>5. ตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> </ol>





ตารางที่ 4-26 (ต่อ)

ผู้ให้ ข้อมูล หลัก	ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์													
	ลักษณะ							ประโยชน์						
	ทุกคนมีอิสระในการทำงาน	มีการกระจายอำนาจ และให้อำนาจในการตัดสินใจ	ฝ่ายบริหารให้ความไว้วางใจกับพนักงาน	โครงสร้างองค์กรชัดเจน มีขีดชั้นรองรับระบบเรียบ	มีส่วนร่วมในการทำงาน	ทำงานตามเป้าหมาย	การกำหนดงาน/หน้าที่ด้วยตนเอง	พนักงานมีความรู้/ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่	มีธรรมาภิบาล/คุณธรรม/จริยธรรม	การทำงานเป็นทีม	ให้แก่วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	องค์กรอยู่คนละยุคคนละเวลา	นางสาวกมลทิพย์ ธีระกุล	นางสาวกมลทิพย์ ธีระกุล
HLC06	✓	✓	✓	✓							✓	✓	✓	
HLC07	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓
HLC08	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
HLC09	✓	✓			✓		✓			✓		✓		
HLC10	✓	✓			✓		✓	✓	✓			✓		

ตารางที่ 4-26 (ต่อ)

ผู้ให้ ข้อมูล หลัก	ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์																					
	ลักษณะ											ประโยชน์										
	ทุกคนมีอิสระในการทำงาน	มีการกระจายอำนาจ และให้อำนาจในการตัดสินใจ	ฝ่ายบริหารให้ความไว้วางใจกับพนักงาน	โครงสร้างองค์กรไม่ซับซ้อน เป็นแบบราบเรียบ	มีส่วนร่วมในการทำงาน	ทำงานตามเป้าหมาย	การกำหนดงาน/ชีวิตได้ด้วยตนเอง	พนักงานมีความรู้/ ความเข้าใจ ในบทบาทหน้าที่	มีธรรมาภิบาล/ คุณธรรม/ จริยธรรม	การทำงานเป็นทีม	ให้ความสำคัญของ เทคโนโลยี	องค์กรมีความยืดหยุ่นสูง	ช่วยให้เกิดความมีอิสระในการทำงาน	ผู้บริหาร/ เจ้าของกิจการ มีเวลาไปทำอย่างอื่น	ฝ่ายบริหารให้ความไว้วางใจกับพนักงาน	สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงได้	รองรับการแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบันได้	พนักงานมีความรู้ในการบริหารจัดการ	เพิ่มขีดความสามารถให้พนักงาน	ช่วยให้พนักงานมีความมั่นใจในตัวเอง	มีความเป็นอัตโนมัติ	
HLC11	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓					✓	
HLC12	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓					✓	
รวม	11	11	8	6	10	4	6	9	3	5	4	5	11	7	3	4	4	1	1	2	8	
คิดเป็นร้อยละ	91.67	91.67	66.67	50.00	83.33	33.33	50.00	75.00	25.00	41.67	33.33	41.67	91.67	58.33	25.00	33.33	33.33	8.33	8.33	16.67	66.67	
ลำดับที่	1	1	4	6	2	8	6	3	9	7	8	7	1	5	9	8	8	11	11	10	4	

จากผลการสังเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ข้อคำถามที่ 4.1 สามารถสรุปผลการสังเคราะห์ระดับคะแนนจากมากไปน้อย ได้ดังนี้

ตารางที่ 4-27 สรุปผลการสัมภาษณ์ตามกรอบแนวคิด

แนวคิด	ผลการสัมภาษณ์	ร้อยละ
แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแบบไร้ลำดับชั้น (Holacracy)	พนักงานมีความรู้/ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่	75.00
	มีความเป็นอัตโนมัติ	66.67
	ผู้บริหาร/ เจ้าของกิจการมีเวลาไปทำอย่างอื่น	58.33
	โครงสร้างองค์กรไม่มีซับซ้อนเป็นแบบ Flat	50.00
	องค์กรมีความยืดหยุ่นสูง	41.67
	สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงได้	33.33
	ทำงานตามเป้าหมาย	33.33
	มีธรรมาภิบาล/ คุณธรรม/ จริยธรรม	25.00
แนวคิดการกระจายอำนาจโดยใช้ระบบเทคโนโลยี (Technology-based system empowerment)	ให้ความสำคัญกับเทคโนโลยี	33.33
แนวคิดการกระจายอำนาจในองค์กร (Organization's empowerment)	ทุกคนมีอิสระในการทำงาน	91.67
	ช่วยให้เกิดความมีอิสระในการทำงาน	91.67
	มีการกระจายอำนาจ และให้อำนาจในการตัดสินใจ	91.67
	มีส่วนร่วมในการทำงาน	83.33
	ฝ่ายบริหารให้ความไว้วางใจกับพนักงาน	66.67
	การกำหนดงาน/ ชีวิตได้ด้วยตนเอง	50.00
	ฝ่ายบริหารให้ความไว้วางใจกับพนักงาน	25.00
	ช่วยให้พนักงานมีความมั่นใจในตัวเอง	16.67
	เพิ่มขีดความสามารถให้พนักงาน	8.33

ตารางที่ 4-27 (ต่อ)

แนวคิด	ผลการสัมภาษณ์	ร้อยละ
แนวคิดเกี่ยวกับองค์กร สมรรถนะสูง (HPO) 7 มิติ	พนักงานมีความรู้ในการบริหารจัดการ	8.33
แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรม องค์กร (Organization's cultures)	การทำงานเป็นทีม	41.67

คำถามข้อที่ 4.2 ท่านคิดว่า ปัจจัยสำคัญใดบ้างที่จะช่วยส่งเสริมหรืออาจจะเป็นอุปสรรคของการปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่การกระจายอำนาจในองค์กร

ตารางที่ 4-28 สรุปคำสัมภาษณ์คำถามข้อที่ 4.2

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำสัมภาษณ์
HLC01	<p><b>สนับสนุน</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหารส่งเสริมและให้โอกาส</li> <li>2. ความไว้วางใจจากฝ่ายบริหาร ให้ส่วนร่วมในกิจการ</li> <li>3. ความรู้/ ความสามารถ ของทั้งผู้บริหารและพนักงาน</li> <li>4. ภาวะผู้นำของพนักงาน</li> <li>5. ความขยัน/ ความมุ่งมั่นของพนักงาน</li> </ol> <p><b>อุปสรรค</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหารไม่ส่งเสริมและให้โอกาส</li> <li>2. ผู้บริหารไม่มีความไว้วางใจ</li> <li>3. ผู้บริหารและพนักงานไม่มีความรู้/ ความสามารถ และภาวะผู้นำ</li> <li>4. พนักงานไม่มีความมุ่งมั่น/ ไม่กระตือรือร้น</li> </ol>

ตารางที่ 4-28 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำสัมภาษณ์
HLC02	<p><b>สนับสนุน</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหารส่งเสริมและให้โอกาส</li> <li>2. ความรู้/ ความสามารถ ของทั้งผู้บริหารและพนักงาน</li> </ol> <p><b>อุปสรรค</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหารไม่ส่งเสริมและให้โอกาส</li> <li>2. ความรู้/ ความสามารถ ของทั้งผู้บริหารและพนักงานไม่มากพอ</li> </ol>
HLC03	<p><b>ส่งเสริม</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. เทคโนโลยีส่งเสริมการกระจายอำนาจ</li> <li>2. การมีส่วนร่วมของพนักงานของทีม</li> <li>3. มีความรับผิดชอบที่ได้รับในแต่ละส่วนงาน</li> <li>4. รู้บทบาทหน้าที่</li> </ol> <p><b>อุปสรรค</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. พนักงานไม่ให้ความร่วมมือ/ ไม่อยากมีส่วนร่วม</li> <li>2. ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง</li> <li>3. ผู้บริหารและพนักงานไม่มีความรู้/ ความสามารถ</li> </ol>
HLC04	<p><b>ส่งเสริม</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหาร คือ ผู้ส่งเสริม</li> <li>2. ความไว้วางใจในองค์กร/ ในคน/ ในทีม</li> <li>3. แรงจูงใจที่ดี</li> <li>4. ความเท่าเทียมกันในองค์กร</li> <li>5. ความเคารพซึ่งกันและกัน</li> </ol> <p><b>อุปสรรค</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหารไม่ส่งเสริม</li> <li>2. การสื่อสารที่ไม่เปิดเผยโปร่งใส</li> <li>3. องค์กรขาดจริยธรรม</li> </ol>

ตารางที่ 4-28 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำสัมภาษณ์
HLC05	<p><b>ส่งเสริม</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหาร/ เจ้าของกิจการ ต้องเปลี่ยนแปลงก่อน</li> <li>2. Change management</li> </ol> <p><b>อุปสรรค</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหาร/ เจ้าของ ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง</li> <li>2. การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง</li> <li>3. พนักงานที่ได้รับอำนาจ ไปใช้อำนาจไม่เป็น/ ภาวะผู้นำต่ำ</li> </ol>
HLC06	<p><b>ส่งเสริม</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหาร คือ ผู้ส่งเสริม ผู้ให้โอกาส</li> <li>2. ความไว้วางใจจากฝ่ายบริหาร ให้มี “ส่วนร่วมในกิจการ”</li> <li>3. ความรู้/ ความสามารถ ของทั้งผู้บริหาร และพนักงาน</li> <li>4. ภาวะผู้นำของพนักงาน</li> <li>5. ความขยัน/ ความมุ่งมั่นของพนักงาน</li> </ol> <p><b>อุปสรรค</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหารไม่ส่งเสริม</li> <li>2. ผู้บริหารไม่ให้โอกาส</li> <li>3. ผู้บริหารไม่มีความไว้วางใจ</li> <li>4. ผู้บริหารและพนักงาน ไม่มีความรู้/ ความสามารถ</li> <li>5. ไม่มีภาวะผู้นำ</li> <li>6. ไม่มีความมุ่งมั่น/ ไม่กระตือรือร้น</li> </ol>
HLC07	<p><b>ส่งเสริม</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความไว้วางใจ Empowerment</li> <li>2. คนต้องมาก่อนเราต้องสร้างคนก่อน</li> <li>3. วิสัยทัศน์และการนำองค์กรของฝ่ายบริหาร</li> <li>4. ภาวะของการแข่งขัน/ ภาวะของการเปลี่ยนแปลง คือ ตัวกระตุ้น ตัวส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง</li> <li>5. ผู้บริหาร คือ ผู้ส่งเสริม ผู้ให้โอกาส</li> </ol>

ตารางที่ 4-28 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำสัมภาษณ์
	<p>6. ความไว้วางใจจากฝ่ายบริหาร ให้มีส่วนร่วม ในกิจการ</p> <p>7. ความรู้/ ความสามารถ ของทั้งผู้บริหารและพนักงาน</p> <p>8. ภาวะผู้นำของพนักงาน</p> <p><b>อุปสรรค</b></p> <p>1. สรรหา/ คือ ขาดคน</p> <p>2. ผู้บริหารไม่ส่งเสริม</p> <p>3. ผู้บริหารไม่ให้โอกาส</p> <p>4. ผู้บริหารไม่มีความไว้วางใจ</p> <p>5. ผู้บริหารและพนักงานไม่มีความรู้/ ความสามารถ</p> <p>6. ไม่มีภาวะผู้นำ</p> <p>7. ไม่มีความมุ่งมั่น/ ไม่กระตือรือร้น</p>
HLC08	<p><b>ส่งเสริม</b></p> <p>1. ผู้บริหาร/ เจ้าของกิจการ ต้องมี วิสัยทัศน์</p> <p>2. ผู้บริหาร/ เจ้าของกิจการ ต้องมีความไว้วางใจ</p> <p>3. นโยบาย หรือวัฒนธรรมองค์กร หรือตัวผู้บริหารเองคือสิ่งที่ส่งเสริม</p> <p>4. มีการวางแผนประจำปี</p> <p>5. ใช้ตัวชี้วัดเป็นตัววัดผลงานร่วมกัน</p> <p>6. การทำงานเป็นทีม สนับสนุนองค์กรไว้ผู้บริหาร</p> <p>7. การแบ่งบทบาท/ หน้าที่รับผิดชอบกันอย่างชัดเจน</p> <p>8. การสื่อสารที่ดีสนับสนุน องค์กรไว้ผู้บริหาร</p> <p>9. มีอิสระในการตัดสินใจ สนับสนุน องค์กรไว้ผู้บริหาร</p> <p><b>อุปสรรค</b></p> <p>1. คือ คน</p> <p>2. ผู้บริหารไม่ส่งเสริม</p> <p>3. ผู้บริหารไม่มีความไว้วางใจ</p> <p>4. ผู้บริหารและพนักงานไม่มีความรู้/ ความสามารถ</p> <p>5. ไม่มีภาวะผู้นำ</p> <p>6. ผู้บริหารและพนักงานไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง</p>

ตารางที่ 4-28 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำสัมภาษณ์
HLC09	<p><b>ส่งเสริม</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์สรรหา/ พัฒนา/ ประเมินผล/ ค่าตอบแทน เกี่ยวข้องและจะส่งเสริมไปสู่ Empowerment</li> <li>2. องค์กรจะเคลื่อนได้ ต้องพึ่ง “คน” ต้องพัฒนาคน เพื่อพัฒนางานให้มีคุณภาพและคุณค่าแล้วคืนสู่สังคม</li> <li>3. คนต้องมีความรับผิดชอบสูง</li> <li>4. มีความรู้</li> <li>5. ต้องพัฒนาตัวเอง/ เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา</li> <li>6. ต้องกำหนดบทบาทหน้าที่</li> <li>7. ต้องกำหนดบทบาทชัดเจน</li> <li>8. ใช้นโยบาย ประกาศแล้วกำหนดแล้วไปทำตามนโยบาย</li> <li>9. ทำงานเป็นทีม</li> <li>10. ทำตามหน้าที่</li> <li>11. ทำตามโครงสร้างขององค์กร</li> <li>12. ทำตามความรับผิดชอบ</li> <li>13. มีวัฒนธรรมองค์กร</li> <li>14. คูแกลคน</li> <li>15. สรรหา ว่าจ้าง Head hunter คนให้ตรง</li> <li>16. ประเมินผลงานใช้ ใช้ตัวชี้วัด</li> <li>17. พัฒนาคคนใช้แค่เรียกพา</li> <li>18. ค่าตอบแทนตามตลาด</li> </ol> <p><b>อุปสรรค</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ตรงข้ามกับส่งเสริม</li> </ol>



ตารางที่ 4-28 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำสัมภาษณ์
HLC10	<p><b>ส่งเสริม</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. มุ่งลูกค้า/ คู่ค้า</li> <li>2. สร้างความสัมพันธ์ กับลูกค้า/ คู่ค้า ให้ไว้ใจ เชื่อใจ</li> <li>3. มีธรรมาภิบาล การสื่อสาร ที่มีความเปิดเผยโปร่งใส</li> <li>4. มีจริยธรรม/ คุณธรรม ไม่เอาเปรียบใคร</li> <li>5. ใช้เทคโนโลยีในการส่งเสริมกิจการ</li> <li>6. ต้องสร้างความสัมพันธ์กับพันธมิตร/ เพื่อน</li> <li>7. องค์กรมีความยืดหยุ่น/ มีอิสระ</li> <li>8. ทุกคนมีความเท่าเทียมกัน</li> <li>9. รู้ บทบาท/ หน้าที่/ รู้ความรับผิดชอบของตัวเอง</li> <li>10. ทีมรู้ บทบาท/ หน้าที่/ รู้ความรับผิดชอบของแต่ละทีม</li> </ol> <p><b>อุปสรรค</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ทักษะของทั้งเจ้าของพนักงาน ที่จะเปลี่ยนแปลง</li> <li>2. ความรู้/ ความสามารถ ของทั้งเจ้าของและพนักงาน</li> <li>3. ตรงข้ามกับส่งเสริม</li> </ol>
HLC11	<p><b>ส่งเสริม</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การนำองค์กร/ นโยบายขององค์กร</li> <li>2. โครงสร้างองค์กรที่ไม่ซับซ้อน เอื้อต่อการตัดสินใจ</li> <li>3. ผู้บริหาร คือ ผู้ส่งเสริม ผู้ให้โอกาส</li> <li>4. ความไว้วางใจจากฝ่ายบริหาร ให้มี “ส่วนร่วมในกิจการ”</li> <li>5. ความรู้/ ความสามารถ ของทั้งผู้บริหารและพนักงาน</li> <li>6. ภาวะผู้นำของพนักงาน</li> <li>7. ทุกคน มีเป้าหมายเดียวกัน/ สอดคล้องต้องกัน</li> <li>8. ทำงานเป็นทีม Work</li> </ol>

ตารางที่ 4-28 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำสัมภาษณ์
	<p><b>อุปสรรค</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหารไม่ส่งเสริม</li> <li>2. ผู้บริหารไม่ให้โอกาส</li> <li>3. ผู้บริหารไม่มีความไว้วางใจ</li> <li>4. ผู้บริหารและพนักงาน ไม่มีความรู้/ ความสามารถ</li> <li>5. ไม่มีภาวะผู้นำ</li> </ol>
HLC12	<p><b>ส่งเสริม</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การนำองค์กร/ นโยบายขององค์กร</li> <li>2. โครงสร้างองค์กรที่ไม่ซับซ้อน เอื้อต่อการตัดสินใจ</li> <li>3. ผู้บริหาร คือ ผู้ส่งเสริม ผู้ให้โอกาส</li> <li>4. ความไว้วางใจจากฝ่ายบริหาร ให้มีส่วนร่วมในกิจการ</li> <li>5. ความรู้/ ความสามารถ ของทั้งผู้บริหารและพนักงาน</li> <li>6. ภาวะผู้นำของพนักงาน</li> <li>7. ทุกคนมีเป้าหมายเดียวกัน/ สอดคล้องต้องกัน</li> </ol> <p><b>อุปสรรค</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหารไม่ส่งเสริม</li> <li>2. ผู้บริหารไม่ให้โอกาส</li> <li>3. ผู้บริหารไม่มีความไว้วางใจ</li> <li>4. ผู้บริหารและพนักงาน ไม่มีความรู้/ ความสามารถ</li> <li>5. ไม่มีภาวะผู้นำ</li> <li>6. ความเกรงใจ</li> </ol>

ตารางที่ 4-29 ถึงเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ข้อคำถามที่ 4.2

ผู้ให้ ข้อมูลหลัก	ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์																	
	สนับสนุน											อุปสรรค						
	ผู้บริหารส่งเสริมและให้โอกาส	ความไว้วางใจจากฝ่ายบริหาร	ความรู้/ความสามารถของทั้งผู้บริหารและพนักงาน	มีอิสระในการทำงาน และผลงงานได้ตามมาตรฐาน	ภาวะผู้นำของพนักงาน	ความซื่อสัตย์/ความมุ่งมั่นของพนักงาน	ผู้บริหาร/เจ้าของ ต้องมีการเปลี่ยนแปลง	เทคโนโลยี	แรงจูงใจที่ดี	ความเท่าเทียมและความสะดวกสบายในการทำงาน	การมีส่วนร่วมของพนักงานทั้งหมด	รู้บทบาทหน้าที่ที่มีขีดจำกัดขอบเขตที่ได้รับ	การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน	ผู้บอกให้ไม่เสร็จสิ้นและให้	ผู้บริหารไม่มีความไว้วางใจ	เป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง/รู้ไม่มีความชัดเจน	หน้าที่หรือระดับ/หน้าที่ไม่เพียงพอในแง่ของพนักงาน	การยอมรับ/พนักงานไม่ยอมรับ
HLC01	✓	✓	✓		✓	✓							✓	✓	✓	✓		
HLC02	✓		✓										✓		✓			
HLC03							✓			✓	✓				✓	✓	✓	
HLC04	✓	✓		✓				✓	✓				✓					✓
HLC05	✓	✓	✓			✓									✓	✓	✓	
HLC06	✓	✓	✓			✓							✓	✓	✓	✓	✓	
HLC07	✓	✓	✓		✓	✓						✓	✓	✓	✓	✓	✓	
HLC08	✓	✓	✓	✓	✓	✓							✓	✓	✓	✓	✓	

ตารางที่ 4-29 (ต่อ)

ผู้ให้ข้อมูลหลัก	ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์																			
	สนับสนุน												อุปสรรค							
	ผู้บริหารส่งเสริมและให้โอกาส	ความไว้วางใจจากฝ่ายบริหาร	ความรู้/ความสามารถ ของทั้งผู้บริหารและพนักงาน	มีอิสระในการทำงาน และผลงานได้ตามมาตรฐาน	ภาวะผู้นำของพนักงาน	ความซื่อสัตย์/ ความมุ่งมั่นของพนักงาน	ผู้บริหาร/ เจ้าของ ต้องมีการเปลี่ยนแปลง	เทคโนโลยี	แรงจูงใจที่ดี	ความเท่าเทียมและความเคารพซึ่งกันและกัน	การมีส่วนร่วมของพนักงานของทีม	รัฐบาลทบทวนที่มีความรับผิดชอบที่ได้รับ	การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน	ผู้บริหาร ไม่ส่งเสริมและให้โอกาส	ผู้บริหาร ไม่มีความไว้วางใจ	ไม่มีความรู้/ ความสามารถ และภาวะผู้นำ	พนักงานไม่มีความมุ่งมั่น/ ไม่กระตือรือร้น	ผู้บริหาร และพนักงาน ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง	องค์กรขาดจริยธรรม ไม่เปิดเผยโปร่งใส	
HLC09	✓		✓			✓							✓		✓		✓			
HLC10	✓	✓	✓	✓		✓									✓	✓	✓			
HLC11	✓	✓	✓			✓							✓	✓	✓	✓				
HLC12		✓		✓		✓		✓	✓			✓	✓					✓		
รวม	10	9	9	4	3	5	4	1	2	2	1	1	2	9	5	10	9	4	2	
คิดเป็นร้อยละ	83.33	75.00	75.00	33.33	25.00	41.67	33.33	8.33	16.67	16.67	8.33	8.33	16.67	75.00	41.67	83.33	75.00	33.33	16.67	
ลำดับที่	1	2	2	4	3	3	4	7	6	6	7	7	6	2	3	1	2	4	6	

จากผลการสังเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ข้อคำถามที่ 4.2 สามารถสรุปผลการสังเคราะห์ระดับคะแนนจากมากไปน้อย ได้ดังนี้

ตารางที่ 4-30 สรุปผลการสัมภาษณ์ตามกรอบแนวคิด

แนวคิด	ผลการสัมภาษณ์	ร้อยละ
แนวคิดเกี่ยวกับองค์กร แบบไร้ลำดับชั้น (Holacracy)	ไม่มีความรู้/ ความสามารถ และภาวะผู้นำ	83.33
	การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน	16.67
	องค์กรขาดจริยธรรม ไม่เปิดเผยโปร่งใส	16.67
	บทบาทหน้าที่ มีความรับผิดชอบที่ได้รับ	8.33
แนวคิดการกระจายอำนาจ โดยใช้ระบบเทคโนโลยี (Technology-based system empowerment)	เทคโนโลยี	8.33
แนวคิดการกระจายอำนาจ ในองค์กร (Organization's empowerment)	ผู้บริหารส่งเสริมและให้โอกาส	83.33
	ความไว้วางใจจากฝ่ายบริหาร	75.00
	ผู้บริหารไม่ส่งเสริมและให้โอกาส	75.00
	ผู้บริหาร ไม่มีความไว้วางใจ	75.00
	มีอิสระในการทำงาน และ ผลงานได้ตาม มาตรฐาน	33.33
	การมีส่วนร่วมของพนักงานของทีม	8.33
แนวคิดเกี่ยวกับองค์กร สมรรถนะสูง (HPO) 7 มิติ	ความรู้/ ความสามารถ ของทั้งผู้บริหารและ พนักงาน	75.00
	แรงจูงใจที่ดี	16.67
แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรม องค์กร (Organization's cultures)	พนักงาน ไม่มีความมุ่งมั่น/ ไม่กระตือรือร้น	75.00
	ความขยัน/ ความมุ่งมั่นของพนักงาน	41.67
	ผู้บริหารและพนักงาน ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง	33.33
	ผู้บริหาร/ เจ้าของ ต้องมีการเปลี่ยนแปลง	33.33
	ภาวะผู้นำของพนักงาน	25.00
	ความเท่าเทียมและความเคารพซึ่งกันและกัน	16.67

**คำถามข้อที่ 4.3** ท่านคิดว่า การกระจายอำนาจในองค์กร จะช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่การทำงานแบบไร้ผู้บริหารได้อย่างไร

ตารางที่ 4-31 สรุปคำสัมภาษณ์คำถามข้อที่ 4.3

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำสัมภาษณ์
HLC01	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การทำงานเป็นทีม</li> <li>2. การแบ่งบทบาท/ หน้าที่รับผิดชอบกันอย่างชัดเจน</li> <li>3. การสื่อสารที่ดี</li> <li>4. มีอิสระในการตัดสินใจ</li> <li>5. นำไปสู่/ เปลี่ยนแปลงไปสู่ การกระจายอำนาจแบบอัตโนมัติ</li> </ol>
HLC02	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความคล่องตัว</li> <li>2. ความยืดหยุ่น</li> <li>3. ประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้น</li> <li>4. ความสามารถในการตัดสินใจจะมากขึ้น</li> </ol>
HLC03	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. รองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต</li> <li>2. รองรับการแข่งขันทางธุรกิจ</li> <li>3. ประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้น รองรับการขยายตัวของกิจการ</li> <li>4. ความสามารถในการตัดสินใจจะมากขึ้น</li> <li>5. มีอิสระในการทำงานมากขึ้น</li> </ol>
HLC04	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ให้ทุกคนกำหนดบทบาทหน้าที่/ การทำงานของตนเองได้</li> <li>2. เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน</li> <li>3. รองรับการเปลี่ยนแปลง</li> <li>4. ความเชื่อมั่น/ ความไว้วางใจ</li> </ol>
HLC05	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความคล่องตัว/ ยืดหยุ่น</li> <li>2. รับผิดชอบ/ หน้าที่ ของตนเอง</li> <li>3. มีอิสระในการตัดสินใจ ความสามารถในการตัดสินใจจะมากขึ้น</li> </ol>
HLC06	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การทำงานเป็นทีม</li> <li>2. การแบ่งบทบาท/ หน้าที่รับผิดชอบ กันอย่างชัดเจน</li> <li>3. การสื่อสารที่ดี</li> <li>4. มีอิสระในการตัดสินใจ</li> </ol>

ตารางที่ 4-31 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำสัมภาษณ์
HLC07	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ยิงกระจายอำนาจ ผู้บริหารยิ่งลดน้อยลง</li> <li>2. ยิงกระจายอำนาจ องค์กรยิ่งเติบโต/ ยิ่งขยายตัวมากขึ้น</li> <li>3. การทำงานเป็นทีม</li> <li>4. การแบ่งบทบาท/ หน้าที่รับผิดชอบกันอย่างชัดเจน</li> <li>5. การสื่อสารที่ดี</li> <li>6. มีอิสระในการตัดสินใจ</li> </ol>
HLC08	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การทำงานเป็นทีม สนับสนุนองค์กร ไร้ผู้บริหาร</li> <li>2. การกระจายอำนาจ ด้วยการแบ่งบทบาท/ หน้าที่รับผิดชอบกันอย่างชัดเจน</li> <li>3. การสื่อสารที่ดี สนับสนุนองค์กร ไร้ผู้บริหาร</li> <li>4. มีอิสระในการตัดสินใจ</li> </ol>
HLC09	ข้อ 4.1, 4.2 สนับสนุนองค์กร ไร้ผู้บริหาร
HLC10	ที่กล่าวมา ทั้ง 4.1, 4.2 คือ การสนับสนุน ไปสู่การทำงานแบบ ไร้ผู้บริหาร
HLC11	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การทำงานเป็นทีม สนับสนุนองค์กร ไร้ผู้บริหาร</li> <li>2. Empowerment ทำให้โครงสร้างราบเรียบ คือ องค์กรแบบแบนราบ</li> <li>3. Empowerment ใช้ การกำหนดบทบาท/ หน้าที่/ ความรับผิดชอบ มาแทน</li> <li>4. Empowerment กำหนดการอยู่ร่วมกันไว้ชัดเจนว่า Role + Competency</li> <li>5. Empowerment กำหนดเป้าหมาย/ กำหนดนโยบาย/ กำหนดตัวชี้วัด</li> </ol>
HLC12	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การทำงานเป็นทีม สนับสนุนองค์กร ไร้ผู้บริหาร</li> <li>2. การแบ่งบทบาท/ หน้าที่รับผิดชอบกันอย่างชัดเจน</li> <li>3. การสื่อสารที่ดี สนับสนุนองค์กร ไร้ผู้บริหาร</li> <li>4. มีอิสระในการตัดสินใจ สนับสนุนองค์กร ไร้ผู้บริหาร</li> <li>5. การกระจายอำนาจ สนับสนุนองค์กร ไร้ผู้บริหาร</li> <li>6. การทดลองทำกรณีศึกษานำไปสู่/ เปลี่ยนแปลง ไปสู่การกระจายอำนาจ</li> <li>7. การทดลองทำกรณีศึกษา นำไปสู่/ เปลี่ยนแปลง ไปสู่องค์กร ไร้ผู้บริหาร</li> <li>8. การสร้างประสบการณ์จริง จากการทดลองทำ จะทำให้เข้าใจนโยบาย/ เป้าหมายเดียวกัน</li> </ol>

ตารางที่ 4-32 สังเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ข้อคำถามที่ 4.3

ผู้ให้สัมภาษณ์	ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์															
	การทำงานเป็นทีม	การตัดสินใจ/การตัดสินใจ/การตัดสินใจ	องค์การบริหาร	การสื่อสารที่ดี	ความคล่องตัว	ความยืดหยุ่น	ประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้น	ความสามารถในการตัดสินใจ	รองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต	เพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันทางธุรกิจ	มีขีดความสามารถ	ความไว้วางใจ	การมีนโยบายและเป้าหมายเดียวกัน	การบริการแก่ลูกค้า	ทำงานเป็นอัตโนมัติ	มุ่งเน้นเอาใจใส่บริการ
HLC01	✓	✓		✓												
HLC02					✓	✓	✓	✓								
HLC03							✓	✓	✓	✓	✓				✓	
HLC04		✓							✓	✓		✓				
HLC05		✓			✓	✓		✓			✓					
HLC06	✓	✓					✓				✓					
HLC07	✓	✓		✓							✓			✓		✓
HLC08	✓			✓							✓					✓
HLC09	✓	✓		✓							✓			✓		✓



ตารางที่ 4-32 (ต่อ)

ผู้ให้ สัมภาษณ์	ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์															
	การทำงานเป็นทีม	การแบ่งบทบาท/ หน้าที่รับผิดชอบ กันอย่างชัดเจน	องค์กรแบบแผนราบ ราบเรียบ	การสื่อสารที่ดี	ความคล่องตัว	ความยืดหยุ่น	ประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้น	ความสามารถในการตัดสินใจ จะมากขึ้น	รองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต	เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ทางธุรกิจ	มีอิสระในการทำงานมากขึ้น	ความเชื่อมั่น / ความไว้วางใจ	การมีนโยบาย และ เป้าหมายเดียวกัน	การมีส่วนร่วมในการบริหาร จัดการองค์กร	ทำงานเป็นอัตโนมัติ	มีการกระจายอำนาจในองค์กร
HLC10	✓	✓		✓							✓	✓		✓		✓
HLC11	✓	✓	✓										✓			
HLC12	✓	✓	✓								✓					✓
รวม	8	9	2	5	2	2	3	3	2	2	8	2	1	3	1	5
คิดเป็น ร้อยละ	66.67	75.00	16.67	41.67	16.67	16.67	25.00	25.00	16.67	16.67	67.67	16.67	8.33	0.25	8.33	41.67
ลำดับที่	2	1	5	3	5	5	4	4	5	5	2	5	6	4	6	3

จากผลการสังเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ข้อคำถามที่ 4.3 สามารถสรุปผลการสังเคราะห์ระดับคะแนนจากมากไปน้อย ได้ดังนี้

ตารางที่ 4-33 สรุปผลการสัมภาษณ์ตามกรอบแนวคิด

แนวคิด	ผลการสัมภาษณ์	ร้อยละ
แนวคิดเกี่ยวกับองค์กร แบบไร้ลำดับชั้น (Holacracy)	การแบ่งบทบาท/หน้าที่รับผิดชอบกันอย่างชัดเจน	75.00
	รองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต	16.67
	องค์กรแบบแบนราบ รวดเร็ว	16.67
	ความคล่องตัว	16.67
	ทำงานเป็นอัตโนมัติ	8.33
แนวคิดการกระจายอำนาจ โดยใช้ระบบเทคโนโลยี (Technology-based system empowerment)	ประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้น	25.00
	เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ทางธุรกิจ	16.67
แนวคิดการกระจายอำนาจ ในองค์กร (Organization's empowerment)	มีอิสระในการทำงานมากขึ้น	67.67
	ความเชื่อมั่น/ ความไว้วางใจ	16.67
	การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์กร	25.00
	มีการกระจายอำนาจในองค์กร	41.67
แนวคิดเกี่ยวกับองค์กร สมรรถนะสูง (HPO) 7 มิติ	-	-
แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรม องค์กร (Organization's cultures)	การทำงานเป็นทีม	66.67
	การสื่อสารที่ดี	41.67
	การมีนโยบาย และเป้าหมายเดียวกัน	8.33

คำถามข้อที่ 5.1 ท่านคิดว่า เทคโนโลยีมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการองค์กรอย่างไร

ตารางที่ 4-34 สรุปคำสัมภาษณ์คำถามข้อที่ 5.1

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำสัมภาษณ์
HLC01	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สนับสนุน/ ส่งเสริมธุรกิจ ในเรื่องความสามารถในการแข่งขัน</li> <li>2. เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารองค์กร</li> <li>3. สนับสนุนกระบวนการทำงาน</li> <li>4. ช่วยลดต้นทุน</li> <li>5. เทคโนโลยีวัดผลได้รวดเร็ว จัดการงานได้ง่ายขึ้น</li> <li>6. เทคโนโลยีช่วยปรับปรุง/ พัฒนาสินค้า และผลิตภัณฑ์</li> </ol>
HLC02	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เทคโนโลยี Report ตัวเลข/ วัดผลได้รวดเร็ว</li> <li>2. ส่งเสริมธุรกิจในเรื่องการแข่งขัน</li> <li>3. เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน/ บริหารองค์กร</li> <li>4. ช่วยลดต้นทุนการผลิตและบริหารจัดการ</li> </ol>
HLC03	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สนับสนุนกลยุทธ์ของธุรกิจ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน</li> <li>2. เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ</li> <li>3. ลดต้นทุน</li> <li>4. เทคโนโลยี Report ตัวเลข/ วัดผลได้รวดเร็ว</li> </ol>
HLC04	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ส่งเสริมประสิทธิภาพภายในองค์กร</li> <li>2. เทคโนโลยีให้ตัวเลข/ วัดผลได้รวดเร็ว</li> <li>3. ระบบที่วัดผลได้ และตรวจสอบได้</li> <li>4. ฐานข้อมูลในการนำมาวิเคราะห์ธุรกิจ</li> <li>5. ส่งเสริม/ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน</li> <li>6. เพิ่ม/ สนับสนุน ให้คนมีประสิทธิภาพมากขึ้น</li> <li>7. เพิ่ม/ พัฒนาคคน ให้มีความสามารถมากขึ้น</li> </ol>
HLC05	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เทคโนโลยีเชื่อม Function หน้าที่/ บทบาท ของทั้งองค์กรทุกส่วนเชื่อมเข้าหากัน เป็นเนื้อหาส่วนรวมเดียวกัน</li> <li>2. เพิ่มประสิทธิภาพ</li> <li>3. ลดต้นทุน</li> <li>4. เทคโนโลยีให้ตัวเลข/ วัดผลได้รวดเร็ว</li> </ol>

ตารางที่ 4-34 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำสัมภาษณ์
HLC06	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สนับสนุน/ ส่งเสริมธุรกิจ ในเรื่องความสามารถในการแข่งขัน</li> <li>2. เพิ่มประสิทธิภาพ ในการบริหารองค์กร</li> <li>3. สนับสนุนกระบวนการทำงาน</li> <li>4. ลดต้นทุน</li> <li>5. เทคโนโลยีวัดผลได้รวดเร็ว จัดการงานได้ง่ายขึ้น</li> <li>6. เทคโนโลยีช่วยปรับปรุง/ พัฒนาสินค้า และผลิตภัณฑ์</li> </ol>
HLC07	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เทคโนโลยีทำให้ ข้อมูลทุกอย่าง แบบ Real time</li> <li>2. สนับสนุน/ ส่งเสริมธุรกิจ ในเรื่องความสามารถในการแข่งขัน</li> <li>3. เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารองค์กร</li> <li>4. สนับสนุนกระบวนการทำงาน</li> <li>5. ลดต้นทุน</li> <li>6. เทคโนโลยีวัดผลงาน/ วัดเป้าหมายได้รวดเร็ว</li> <li>7. ทำให้ Management บริหารจัดการงานได้ง่ายขึ้น</li> <li>8. เทคโนโลยีช่วยตัวชี้วัด ช่วยปรับปรุง/ พัฒนาสินค้าและผลิตภัณฑ์</li> </ol>
HLC08	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เทคโนโลยีช่วยลดต้นทุน เพิ่มผลผลิต/ ลดความผิดพลาด</li> <li>2. เทคโนโลยีจะมีส่วนสนับสนุน อย่างมาก</li> <li>3. เทคโนโลยีที่ใช้ทำงานกับต่างพื้นที่ ภูมิภาค</li> <li>4. กระบวนการที่ดี Productivity สูง</li> <li>5. เมื่อ Productivity สูง แล้ว Quality จะสูงตาม</li> <li>6. Hi teach ทำให้เกิด Empowerment</li> </ol>
HLC09	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เพื่อรองรับประชาคมอาเซียน</li> <li>2. มีการจ้างเขียน โปรแกรมให้ ได้ความต้องการ เพื่อรองรับการขยายกิจการ/ รองรับการแข่งขัน/ รองรับการแข่งขัน</li> <li>3. ส่วนเครื่องจักรในโรงงาน ใช้เทคโนโลยีสูง</li> <li>4. สนับสนุน/ ส่งเสริมธุรกิจ ในเรื่องความสามารถในการแข่งขัน</li> <li>5. เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารองค์กร</li> <li>6. สนับสนุนกระบวนการทำงาน</li> <li>7. ลดต้นทุน</li> </ol>

ตารางที่ 4-34 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำสัมภาษณ์
HLC10	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ใช้เทคโนโลยีในการส่งเสริมกิจการ เพื่อมุ่งลูกค้า/ คู่ค้า</li> <li>2. ใช้เทคโนโลยีสร้างความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับลูกค้า/ คู่ค้า ให้ไว้วางใจ เชื่อใจ</li> <li>3. เทคโนโลยีทำให้มีธรรมชาติมาภิบาล การสื่อสารที่มีความเปิดเผยโปร่งใส</li> <li>4. มีจริยธรรม/ คุณธรรม ไม่เอาเปรียบใคร</li> <li>5. ใช้เทคโนโลยีในการส่งเสริมกิจการ</li> <li>6. ต้องสร้างความสัมพันธ์กับพันธมิตร/ เพื่อน</li> <li>7. เทคโนโลยีทำให้สะดวก/ รวดเร็ว/ ปลอดภัย/ ลดต้นทุน</li> <li>8. สนับสนุน/ ส่งเสริมธุรกิจ ในเรื่องความสามารถในการแข่งขัน</li> <li>9. เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารองค์กร</li> <li>10. เพิ่มประสิทธิภาพให้คน</li> <li>11. เพิ่มประสิทธิภาพสนับสนุนกระบวนการทำงาน</li> <li>12. มีเทคโนโลยีแบบง่าย เป็นการภายในของตนเอง กิดขึ้นมาใช้เอง</li> <li>13. เทคโนโลยีวัดผลได้รวดเร็ว จัดการงานได้ง่ายขึ้น</li> <li>14. เทคโนโลยีช่วยให้ติดตาม/ วัดผล/ ประมวลผล/ ตรวจสอบได้ตลอดเวลา</li> <li>15. เทคโนโลยีช่วยปรับปรุง/ พัฒนาสินค้าและผลิตภัณฑ์</li> </ol>
HLC11	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สนับสนุน/ ส่งเสริมธุรกิจ ในเรื่องความสามารถในการแข่งขัน</li> <li>2. เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารองค์กร</li> <li>3. สนับสนุนกระบวนการทำงาน</li> <li>4. ลดต้นทุน</li> <li>5. เทคโนโลยีวัดผลงาน/ วัดเป้าหมายได้รวดเร็ว ทำให้บริหารจัดการง่ายขึ้น</li> <li>6. เทคโนโลยีช่วยปรับปรุง/ พัฒนาสินค้า และผลิตภัณฑ์และบริการ</li> <li>7. เทคโนโลยีจะช่วยรองรับการเปลี่ยนแปลง</li> </ol>
HLC12	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Productivity/ cost/ quality/ delivery/ human/ safety</li> <li>2. เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารองค์กร</li> <li>3. นำมาร่วมวางแผนการผลิต/ รองรับกระบวนการผลิต</li> <li>4. นำมาร่วมวางแผนงานบริการ/ รองรับเป้าหมาย และผลประกอบการ</li> <li>5. สนับสนุนกระบวนการทำงาน</li> </ol>

ตารางที่ 4-34 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำสัมภาษณ์
	6. เทคโนโลยีนำมาช่วยวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์/ รองรับกระบวนการ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ 7. สนับสนุน/ ส่งเสริมธุรกิจ ในเรื่องความสามารถในการแข่งขัน 8. ลดต้นทุน 9. เทคโนโลยีวัดผลได้รวดเร็ว จัดการงานได้ง่ายขึ้น 10. เทคโนโลยีช่วยปรับปรุง/ พัฒนาสินค้า และผลิตภัณฑ์

ตารางที่ 4-35 สังกะระห์ผลการสัมภาษณ์ข้อคำถามที่ 5.1

ผู้ให้ สัมภาษณ์	ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์													
	เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน	เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารองค์กร	ช่วยสนับสนุนกระบวนการทำงาน	ช่วยลดต้นทุน เพิ่มผลผลิต	วัดผลได้รวดเร็ว จัดการงานได้ง่ายขึ้น	ปรับปรุง/ พัฒนา สินค้า และผลิตภัณฑ์	พัฒนาคน ให้มีความสามารถมากขึ้น	เพิ่ม Function หน้าที่/ บทบาท ของทั้งองค์กรทุกส่วนเชื่อมเข้าหากัน	การจัดการข้อมูลทุกอย่าง แบบ Real time	ช่วยให้เกิดการกระจายอำนาจในองค์กร	ช่วยส่งเสริมความสามารรถในการเปลี่ยนแปลง	เพิ่มขีดความสามารถในการสื่อสาร	ช่วยสร้างนวัตกรรมใหม่ เพื่อตอบสนองลูกค้า	ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และโปร่งใส
HLC01	✓	✓	✓	✓	✓	✓								
HLC02	✓	✓		✓	✓									
HLC03	✓	✓		✓	✓									
HLC04	✓	✓		✓	✓		✓							
HLC05	✓	✓			✓			✓						
HLC06	✓	✓	✓	✓	✓	✓								
HLC08	✓	✓	✓	✓										
HLC09	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓					

ตารางที่ 4-35 (ต่อ)

ผู้ให้ สัมภาษณ์	ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์													
	เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน	เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารองค์กร	ช่วยสนับสนุนกระบวนการทำงาน	ช่วยลดต้นทุนเพิ่มผลผลิต	วัดผลได้รวดเร็ว จัดการงานได้ง่ายขึ้น	ปรับปรุง พัฒนา สินค้า และผลิตภัณฑ์	พัฒนาคน ให้มีความสามารถมากขึ้น	เชื่อม Function หน้าที่/ บทบาท ของทั้งองค์กรทุกส่วนเชื่อมโยงเข้าหากัน	การจัดการข้อมูลทุกอย่าง แบบ Real time	ช่วยให้เกิดการกระจายอำนาจในองค์กร	ช่วยส่งเสริมความสามารถในการเปลี่ยนแปลง	เพิ่มขีดความสามารถในการสื่อสาร	ช่วยสร้างนวัตกรรมใหม่ เพื่อตอบสนองลูกค้า	ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และโปร่งใส
HLC07	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓					
HLC08	✓	✓	✓	✓		✓				✓				
HLC09	✓	✓	✓	✓										
HLC10	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓	✓	✓
HLC11	✓	✓	✓	✓	✓	✓					✓			
HLC12	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓							
รวม	12	12	8	11	10	8	3	2	2	1	1	1	1	1
คิดเป็น ร้อยละ	10.00	100.00	66.67	91.67	83.33	66.67	25.00	16.67	16.67	8.33	8.33	8.33	8.33	8.33
ลำดับที่	1	1	4	2	3	4	5	6	6	7	7	7	7	7

จากผลการสังเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ข้อคำถามที่ 5.1 สามารถสรุปผลการสังเคราะห์  
ระดับคะแนนจากมากไปน้อย ได้ดังนี้

ตารางที่ 4-36 สรุปผลการสัมภาษณ์ตามกรอบแนวคิด

แนวคิด	ผลการสัมภาษณ์	ร้อยละ
แนวคิดเกี่ยวกับองค์กร แบบไร้ลำดับชั้น (Holacracy)	เชื่อม Function หน้าที่/ บทบาท ของทั้งองค์กร ทุกส่วนเชื่อมเข้าหากัน	16.67
	ช่วยส่งเสริมความสามารถในการเปลี่ยนแปลง	8.33
แนวคิดการกระจายอำนาจ โดยใช้ระบบเทคโนโลยี (Technology-based system empowerment)	เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน	10.0.00
	เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารองค์กร	100.00
	วัดผลได้รวดเร็ว จัดการงานได้ง่ายขึ้น	91.67
	ช่วยสนับสนุนกระบวนการทำงาน	66.67
	ปรับปรุง/ พัฒนาสินค้า และผลิตภัณฑ์	66.67
	การจัดการข้อมูลทุกอย่างแบบ Real time	16.67
	เพิ่มขีดความสามารถในการสื่อสาร	8.33
ช่วยสร้างนวัตกรรมใหม่ เพื่อตอบสนองลูกค้า	8.33	
แนวคิดการกระจายอำนาจ ในองค์กร (Organization's empowerment)	ช่วยให้เกิดการกระจายอำนาจในองค์กร	8.33
แนวคิดเกี่ยวกับองค์กร สมรรถนะสูง (HPO) 7 มิติ	พัฒนาคนให้มีความสามารถมากขึ้น	25.00
แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรม องค์กร (Organization's cultures)	ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และ โปร่งใส	8.33

คำถามข้อที่ 5.2 ท่านคิดว่า ปัจจัยสำคัญใดบ้าง ที่จะช่วยส่งเสริมหรืออาจจะเป็นอุปสรรคของการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการองค์กรมากขึ้น



ตารางที่ 4-37 สรุปคำสัมภาษณ์คำถามข้อที่ 5.2

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำสัมภาษณ์
HLC01	<p><b>สนับสนุน</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การจัดการข้อมูล ได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น/ ง่ายขึ้น</li> <li>2. ประสิทธิภาพ/ ความสามารถในการแข่งขัน</li> <li>3. ความรวดเร็วในการแก้ไขปัญหา</li> <li>4. ความรวดเร็วของการจัดการกระบวนการ</li> </ol> <p><b>อุปสรรค</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ทักษะของฝ่ายบริหารและพนักงาน</li> <li>2. การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของฝ่ายบริหารและพนักงาน</li> </ol>
HLC02	<p><b>สนับสนุน</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความสามารถในการแข่งขัน</li> <li>2. ประสิทธิภาพ</li> <li>3. ความรวดเร็วในการแก้ไขปัญหา</li> </ol> <p><b>อุปสรรค</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ทักษะของฝ่ายบริหารและพนักงาน</li> <li>2. การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของฝ่ายบริหารและพนักงาน</li> </ol>
HLC03	<p><b>ส่งเสริม</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. สนับสนุนกลยุทธ์ของธุรกิจ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน</li> <li>2. การพัฒนา/ การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ</li> <li>3. การสนับสนุนจากภาครัฐบาล</li> </ol> <p><b>อุปสรรค</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ทักษะของฝ่ายบริหารและพนักงาน</li> <li>2. การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของฝ่ายบริหารและพนักงาน</li> <li>3. ไม่ยอมพัฒนา</li> </ol>
HLC04	<p><b>ส่งเสริม</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหาร/ เจ้าของ สนับสนุน ส่งเสริมให้ใช้เทคโนโลยี</li> <li>2. ความสามารถในการแข่งขัน</li> <li>3. กล้าที่จะลงทุนในเทคโนโลยี</li> </ol>

ตารางที่ 4-37 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำสัมภาษณ์
	<p><b>อุปสรรค</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ทักษะของฝ่ายบริหารและพนักงาน</li> <li>2. การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของฝ่ายบริหารและพนักงาน</li> <li>3. ราคาของเทคโนโลยี</li> </ol>
HLC05	<p><b>ส่งเสริม</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขัน</li> <li>2. เพิ่มประสิทธิภาพ/ ลดขั้นตอนการทำงาน</li> <li>3. การจัดการข้อมูล Report/ ตัวเลข ด้วยความรวดเร็ว</li> </ol> <p><b>อุปสรรค</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การเรียนรู้ในเทคโนโลยีของฝ่ายบริหารและพนักงาน</li> <li>2. ทักษะเชิงลบและการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของฝ่ายบริหารและพนักงาน</li> <li>3. การสื่อสารภายในองค์กรที่ไม่เปิดเผย โปร่งใส</li> </ol>
HLC06	<p><b>ส่งเสริม</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การจัดการข้อมูล ได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น/ เพิ่มขึ้น</li> <li>2. ประสิทธิภาพ/ ความสามารถในการแข่งขัน</li> <li>3. ความรวดเร็วในการแก้ไขปัญหา</li> <li>4. ความรวดเร็วของการจัดการกระบวนการ</li> </ol> <p><b>อุปสรรค</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ทักษะของฝ่ายบริหารและพนักงาน</li> <li>2. การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของฝ่ายบริหารและพนักงาน</li> </ol>
HLC07	<p><b>ส่งเสริม</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหาร/ เจ้าของกิจการ ที่มีทัศนคติต่อเทคโนโลยี</li> <li>2. เพิ่มผลผลิต</li> <li>3. การจัดการข้อมูล ได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น/ เพิ่มขึ้น</li> <li>4. ประสิทธิภาพ/ ความสามารถในการแข่งขัน</li> <li>5. ความรวดเร็วในการแก้ไขปัญหา</li> </ol>

ตารางที่ 4-37 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำสัมภาษณ์
	<p>6. ความรวดเร็วของการจัดการกระบวนการ</p> <p>7. ลดเวลา/ ลดต้นทุน</p> <p><b>อุปสรรค</b></p> <p>1. ทักษะของฝ่ายบริหารและพนักงาน</p> <p>2. การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของฝ่ายบริหารและพนักงาน</p> <p>3. ความรู้และความเข้าใจต่อเทคโนโลยี</p>
HLC08	<p><b>ส่งเสริม</b></p> <p>1. ผู้บริหาร/ เจ้าของกิจการ ต้องมีวิสัยทัศน์</p> <p>2. ประสิทธิภาพของเทคโนโลยี/ ส่งเสริมความสามารถในการแข่งขัน</p> <p>3. ความรวดเร็วในการแก้ไขปัญหา</p> <p>4. ความรวดเร็วของการจัดการกระบวนการ</p> <p>5. ลดเวลา/ ลดต้นทุน</p> <p>6. การเปลี่ยนแปลงของโลกาภิวัตน์ จะเร่ง/ ส่งเสริม</p>
	<p>7. ความต้องการของลูกค้ามากขึ้น/ จำเป็นต้องรองรับการเปลี่ยนแปลง</p> <p>8. การจัดการข้อมูลได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น/ ง่ายขึ้น</p> <p>9. เพิ่มประสิทธิภาพ/ ความสามารถในการแข่งขัน</p> <p>10. เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน</p> <p><b>อุปสรรค</b></p> <p>1. ทักษะของฝ่ายบริหารและพนักงาน</p> <p>2. การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของฝ่ายบริหารและพนักงาน</p> <p>3. ความรู้และความเข้าใจต่อเทคโนโลยี</p> <p>4. มูลค่าของเทคโนโลยีสูง</p> <p>5. การยอมรับ/ เรียนรู้ ในการใช้เทคโนโลยี</p> <p>6. ไม่ตรงตามความต้องการ</p>

ตารางที่ 4-37 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำสัมภาษณ์
HLC09	<p><b>ส่งเสริม</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ประสิทธิภาพของเทคโนโลยี/ ส่งเสริมความสามารถในการแข่งขัน</li> <li>2. ความรวดเร็วในการแก้ไขปัญหา</li> <li>3. ความรวดเร็วของการจัดการกระบวนการ</li> <li>4. ลดเวลา/ ลดต้นทุน</li> <li>5. การเปลี่ยนแปลงของโลกาภิวัตน์จะเร่ง/ ส่งเสริมเทคโนโลยีให้มีบทบาทสูง</li> </ol> <p><b>อุปสรรค</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ทักษะของฝ่ายบริหารและพนักงาน</li> <li>2. การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของฝ่ายบริหารและพนักงาน</li> <li>3. ความรู้และความเข้าใจต่อเทคโนโลยี</li> </ol>
HLC10	<p><b>ส่งเสริม</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ใช้เทคโนโลยีในการส่งเสริมกิจการเพื่อมุ่งลูกค้า/ คู่ค้า</li> <li>2. เทคโนโลยีช่วยสร้างความสัมพันธ์ ความใกล้ชิดกับลูกค้า/ คู่ค้าให้ไว้ใจ เชื่อใจ</li> <li>3. เทคโนโลยีทำให้มีบรรยากาศ การสื่อสารที่มีความเปิดเผยโปร่งใส</li> </ol>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. เทคโนโลยีทำให้มีจริยธรรม/ คุณธรรม ไม่เอาเปรียบใคร</li> <li>5. ใช้เทคโนโลยีในการส่งเสริมกิจการ</li> <li>6. เทคโนโลยีช่วยสร้างความสัมพันธ์ ความใกล้ชิดกับพันธมิตร/ เพื่อน</li> <li>7. เพิ่มผลผลิต</li> <li>8. การจัดการข้อมูลได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น/ ง่ายขึ้น</li> <li>9. ประสิทธิภาพ/ ความสามารถในการแข่งขัน</li> <li>10. ความรวดเร็วในการแก้ไขปัญหา</li> <li>11. ความรวดเร็วของการจัดการกระบวนการ</li> <li>12. ลดเวลา/ ลดต้นทุน</li> </ol> <p><b>อุปสรรค</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ทักษะของทั้งเจ้าของ/ พนักงาน ที่จะเปลี่ยนแปลง</li> <li>2. ความรู้/ ความสามารถของทั้งเจ้าของ และพนักงาน</li> <li>3. ตรงข้ามกับส่งเสริม</li> </ol>

ตารางที่ 4-37 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำสัมภาษณ์
HLC11	<p><b>ส่งเสริม</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ประสิทธิภาพของเทคโนโลยี/ ส่งเสริมความสามารถในการแข่งขัน</li> <li>2. ความรวดเร็วในการแก้ไขปัญหา</li> <li>3. ความรวดเร็วของการจัดการกระบวนการ</li> <li>4. ลดเวลา/ ลดต้นทุน</li> <li>5. การเปลี่ยนแปลงของโลกาภิวัตน์จะเร่ง/ ส่งเสริมเทคโนโลยีให้มีบทบาทสูง</li> </ol> <p><b>อุปสรรค</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ทักษะของฝ่ายบริหารและพนักงาน</li> <li>2. การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของฝ่ายบริหารและพนักงาน</li> <li>3. ความรู้และความเข้าใจต่อเทคโนโลยี</li> </ol>
HLC12	<p><b>ส่งเสริม</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความต้องการของลูกค้ามากขึ้น/ จำเป็นต้องรองรับการเปลี่ยนแปลง</li> <li>2. การจัดการข้อมูลได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น/ ง่ายขึ้น</li> <li>3. เพิ่มประสิทธิภาพ/ ความสามารถในการแข่งขัน</li> <li>4. เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน</li> <li>5. ความรวดเร็วในการแก้ไขปัญหา</li> <li>6. ความรวดเร็วของการจัดการกระบวนการ</li> </ol> <p><b>อุปสรรค</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. มูลค่าของเทคโนโลยีสูง</li> <li>2. ทักษะของฝ่ายบริหารและพนักงาน</li> <li>3. การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของฝ่ายบริหารและพนักงาน</li> <li>4. การยอมรับ/ เรียนรู้ ในการใช้เทคโนโลยี</li> <li>5. ไม่ตรงตามความต้องการ</li> </ol>

ตารางที่ 4-38 ถึงเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ข้อคำถามที่ 5.2

ผู้ให้ สัมภาษณ์	ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์																	
	สนับสนุน									อุปสรรค								
	การจัดการข้อมูล ได้มี ประสิทธิภาพ	การเปลี่ยนแปลงเชิงโลกวิ การ	ประสิทธิภาพ/ความสามารถ ในการดำเนินงาน	ความรวดเร็วในการแก้ไข	ลดเวลา/ลดต้นทุน	ความรวดเร็วของการจัดการ	ผู้บริหารส่งเสริม/สนับสนุน	การพัฒนา/ การสร้างสรรคถึง	การสื่อสารทั้งภายใน/นอก องค์กรจะดีขึ้น	ส่งเสริมให้ใช้เทคโนโลยีและ นวัตกรรม	ทัศนคติของฝ่ายบริหารและ พนักงาน	การแยกแยะประเด็นต่อตรง	ผู้บริหารไม่ส่งเสริม/ไม่	เกณฑ์ประเมิน	ทักษะ/ความรู้เฉพาะ/ใช้	ไม่ทราบศักยภาพในเชิงองค์กร เปิดเผย	ราคาของเทคโนโลยี	ยี่ห้อเทคโนโลยี
HLC01	✓		✓	✓		✓				✓	✓							
HLC02			✓	✓						✓	✓	✓						
HLC03			✓				✓			✓	✓		✓					
HLC04			✓			✓			✓	✓	✓					✓		
HLC05	✓		✓			✓				✓					✓			✓
HLC06	✓		✓	✓		✓				✓	✓							
HLC07	✓		✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓			✓				
HLC08	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓		✓	✓		✓		✓

ตารางที่ 4-38 (ต่อ)

ผู้ให้ สัมภาษณ์	ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์																	
	สนับสนุน										อุปสรรค							
	การจัดการข้อมูล ได้มี ประสิทธิภาพ	การเปลี่ยนแปลงของโลจิสติกส์	ประสิทธิภาพ/ ความสามารถ ในการแข่งขัน	ความรวดเร็วในการแก้ไข	ลดเวลา/ ลดต้นทุน	ความรวดเร็วของการจัดการ	ผู้บริหารส่งเสริม/ สนับสนุน	การพัฒนา/ การสร้างสรรค์สิ่ง	การสื่อสาร ทั้งภายใน/นอก องค์กรจะดีขึ้น	ส่งเสริมให้ใช้เทคโนโลยีและ นวัตกรรม	ทัศนคติของฝ่ายบริหารและ พนักงาน	การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง	ผู้บริหารไม่ส่งเสริม/ ไม่	ไม่ยอมพัฒนา	ทักษะ/ ความรู้ในการนำไปใช้	การสื่อสารภายในองค์กรที่ไม่ เปิดเผย โปร่งใส	ราคาของ เทคโนโลยี	การเรียนรู้เทคโนโลยี
HLC09		✓	✓	✓	✓	✓				✓	✓			✓				
HLC10	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
HLC11	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓	✓	✓						✓
HLC12	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓	✓	✓						✓
รวม	8	5	12	9	6	9	4	2	1	2	12	11	4	2	3	1	2	4
คิดเป็น ร้อยละ	66.67	25.00	100.00	75.00	50.00	75.00	33.33	16.67	8.33	16.67	100.00	91.67	33.33	16.67	25.00	8.33	16.67	33.33
ลำดับที่	4	6	1	3	5	3	7	9	10	9	1	2	7	9	8	10	9	7

จากผลการสังเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ข้อคำถามที่ 5.2 สามารถสรุปผลการสังเคราะห์ระดับคะแนนจากมากไปน้อย ได้ดังนี้

ตารางที่ 4-39 สรุปผลการสัมภาษณ์ตามกรอบแนวคิด

แนวคิด	ผลการสัมภาษณ์	ร้อยละ
แนวคิดเกี่ยวกับองค์กร แบบไร้ลำดับชั้น (Holacracy)	การเปลี่ยนแปลงของโลกาภิวัตน์	66.67
	ลดเวลา/ ลดต้นทุน	50.00
แนวคิดการกระจายอำนาจ โดยใช้ระบบเทคโนโลยี (Technology-based system empowerment)	ประสิทธิภาพ/ ความสามารถในการแข่งขัน	100.00
	การจัดการข้อมูลได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น/ ง่ายขึ้น	25.00
	การเรียนรู้ในเทคโนโลยี	33.33
	ผู้บริหารไม่ส่งเสริม/ ไม่สนับสนุน	33.33
	ส่งเสริมให้ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม	16.67
	ราคาของเทคโนโลยี	16.67
	การสื่อสารทั้งภายใน/ นอกองค์กรจะดีขึ้น	8.33
แนวคิดการกระจายอำนาจใน องค์กร (Organization's empowerment)	ผู้บริหารส่งเสริม/ สนับสนุน	33.33
แนวคิดเกี่ยวกับองค์กร สมรรถนะสูง (HPO) 7 มิติ	ความรวดเร็วในการแก้ไขปัญหา	75.00
	ทักษะ/ ความรู้ในการนำไปใช้	25.00
	การพัฒนา/ การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ	16.67
แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรม องค์กร (Organization's cultures)	ทัศนคติของฝ่ายบริหารและพนักงาน	100.00
	การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง	91.67
	ไม่ยอมพัฒนา	16.67
	การสื่อสารภายในองค์กรที่ไม่เปิดเผย โปร่งใส	8.33

คำถามข้อที่ 5.3 ท่านคิดว่า การกระจายอำนาจโดยใช้เทคโนโลยี จะช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่การทำงานแบบไร้ผู้บริหารได้อย่างไร



ตารางที่ 4-40 สรุปคำสัมภาษณ์คำถามข้อที่ 5.3

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำสัมภาษณ์
HLC01	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารความรวดเร็วของข้อมูล ที่ใช้ในการตัดสินใจ</li> <li>2. เพิ่มประสิทธิภาพทั้งคน และกระบวนการทำงาน</li> <li>3. ส่งเสริม/ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน</li> <li>4. ช่วยให้เกิดการปรับปรุงสินค้าที่มีคุณภาพสูง</li> <li>5. ช่วยการจัดการกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ</li> </ol>
HLC02	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ประสิทธิภาพในการบริหาร ความรวดเร็วของข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจ</li> <li>2. ความสามารถในการแข่งขัน</li> <li>3. ช่วยให้เกิดการปรับปรุงสินค้าและบริการ</li> <li>4. ช่วยการจัดการกระบวนการทำงานให้เรียบง่าย</li> </ol>
HLC03	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ช่วยสนับสนุน เชื่อมโยงกระบวนการทั้งหมด ขององค์กรเข้าด้วยกัน</li> <li>2. เทคโนโลยีช่วยให้เกิดระบบ/ กระบวนการทำงานที่ดี</li> <li>3. ประสิทธิภาพในการบริหาร ความรวดเร็วของข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจ</li> <li>4. ความสามารถในการแข่งขันภายนอก</li> <li>5. เพิ่มการแข่งขัน การทำงานภายในอย่างสร้างสรรค์</li> <li>6. เทคโนโลยีส่งเสริมให้เกิดการสื่อสารแบบเปิดเผยโปร่งใส</li> </ol>
HLC04	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ประสิทธิภาพในการบริหารสูงขึ้น</li> <li>2. ตรวจสอบ/ วัดผล ได้ง่ายขึ้น</li> <li>3. ควบคุมกระบวนการได้ง่ายขึ้น</li> <li>4. ความรวดเร็วของข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจ</li> <li>5. ความสามารถในการแข่งขัน</li> </ol>
HLC05	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหาร/ เจ้าของกิจการ มีเวลาเพิ่มมากขึ้น</li> <li>2. ใช้เทคโนโลยีในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน</li> <li>3. ใช้เทคโนโลยีในการควบคุม ดูแลกระบวนการผลิต</li> <li>4. เทคโนโลยีเพื่อการสนับสนุน Report/ ผลลัพธ์การดำเนินงาน</li> </ol>

## ตารางที่ 4-40 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำสัมภาษณ์
HLC06	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ประสิทธิภาพในการบริหาร ความรวดเร็วของข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจ</li> <li>2. เพิ่มประสิทธิภาพทั้งคน และกระบวนการทำงาน</li> <li>3. ส่งเสริม/ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน</li> <li>4. เทคโนโลยีเพื่อใช้ในการผลิต ช่วยให้เกิดการปรับปรุงสินค้าที่มีคุณภาพสูง</li> <li>5. เทคโนโลยีเพื่อการสนับสนุน ช่วยการจัดการกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ</li> </ol>
HLC07	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สนับสนุนวิสัยทัศน์องค์กร “เราคือครอบครัวไทยซัมมิท เราคือผู้ออกแบบและผลิตชุดสายไฟที่มีมาตรฐาน ด้วยต้นทุนที่เหมาะสม ภายใต้นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย”</li> <li>2. สนับสนุนการกระจายอำนาจ</li> <li>3. ประสิทธิภาพในการบริหาร ความรวดเร็วของข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจ</li> <li>4. เพิ่มประสิทธิภาพทั้งคน และกระบวนการทำงาน</li> <li>5. ส่งเสริม/ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน</li> <li>6. เทคโนโลยีเพื่อใช้ในการผลิต ช่วยให้เกิดการปรับปรุงสินค้าที่มีคุณภาพสูง</li> <li>7. เทคโนโลยีเพื่อการสนับสนุน ช่วยการจัดการกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ</li> </ol>
HLC08	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เทคโนโลยีเพื่อใช้ในการผลิต ช่วยให้เกิดการปรับปรุงสินค้า ให้มี Productivity สูง</li> <li>2. ช่วยการจัดการกระบวนการทำงานให้มี Quality สูง</li> <li>3. ประสิทธิภาพในการบริหาร ความรวดเร็วของข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจ</li> <li>4. ช่วยเรื่องการสื่อสารที่เปิดเผยโปร่งใส/ รวดเร็ว</li> <li>5. ข้อมูลแบบ Real time</li> <li>6. เพิ่มประสิทธิภาพทั้งคน และกระบวนการทำงาน</li> <li>7. ส่งเสริม/ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน</li> <li>8. เทคโนโลยีก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่</li> </ol>

ตารางที่ 4-40 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำสัมภาษณ์
HLC09	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. R&amp;D การจัดการขยะ ทั้งวิธีการ/ กระบวนการที่ทันสมัย</li> <li>2. R&amp;D การจัดการขยะ ด้วยเทคโนโลยี และเครื่องมือเครื่องจักรที่ทันสมัย</li> <li>3. วัตถุดิบที่ใช้ต้องมีนวัตกรรม</li> <li>4. ใช้ เทคโนโลยีที่ทันสมัย</li> <li>5. สนับสนุนวิสัยทัศน์องค์กร/ การนำองค์กร</li> <li>6. สนับสนุนการกระจายอำนาจ</li> <li>7. เพิ่มประสิทธิภาพทั้งคน และกระบวนการทำงาน</li> <li>8. ส่งเสริม/ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน</li> <li>9. เทคโนโลยีเพื่อใช้ในการผลิต ช่วยให้เกิดการปรับปรุงสินค้าที่มีคุณภาพสูง</li> <li>10. เทคโนโลยีเพื่อการสนับสนุน ช่วยการจัดการกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ</li> </ol>
HLC13	ที่กล่าวมา ในข้อ 5.1, 5.2 จะสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรไร้ผู้บริหาร
HLC14	ที่ตอบไปแล้ว 5.1, 5.2
HLC15	ที่กล่าวมาในข้อ 5.1, 5.2 คือ การที่จะเปลี่ยนแปลง/ ทำให้สามารถทำงานแบบไร้ผู้บริหารได้
HLC10	ที่กล่าว ที่ตอบไว้ใน 5.1, 5.2 จะสนับสนุน/ นำไปสู่การทำงานแบบไร้ผู้บริหาร
HLC11	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เทคโนโลยีที่ใช้เป็นสากลระดับโลก ทั้งการผลิตและการบริหารจัดการ</li> <li>2. ทุกส่วนงานมีเทคโนโลยีเชื่อมโยงและสื่อสารถึงกัน/ รายงานผล</li> <li>3. ประสิทธิภาพในการบริหาร ความรวดเร็วของข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจ</li> <li>4. วัตถุดิบที่ใช้ต้องมีนวัตกรรม</li> <li>5. สนับสนุนวิสัยทัศน์องค์กร/ การนำองค์กร</li> <li>6. สนับสนุนการกระจายอำนาจ</li> <li>7. เพิ่มประสิทธิภาพทั้งคน และกระบวนการทำงาน</li> <li>8. ส่งเสริม/ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน</li> <li>9. เทคโนโลยีเพื่อใช้ในการผลิต ช่วยให้เกิดการปรับปรุงสินค้าที่มีคุณภาพสูง</li> <li>10. เทคโนโลยีช่วยการจัดการกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ</li> </ol>

ตารางที่ 4-40 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำสัมภาษณ์
HLC12	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ประสิทธิภาพในการบริหาร ความรวดเร็วของข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจ</li> <li>2. ช่วยเรื่องการสื่อสารที่เปิดเผยโปร่งใส/ รวดเร็ว สนับสนุนองค์กรไร้ผู้บริหาร</li> <li>3. ข้อมูลแบบ Real time สนับสนุนองค์กรไร้ผู้บริหาร</li> <li>4. เพิ่มประสิทธิภาพทั้งคน และกระบวนการทำงาน สนับสนุนองค์กรไร้ผู้บริหาร</li> <li>5. ส่งเสริม/ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน สนับสนุนองค์กรไร้ผู้บริหาร</li> <li>6. เทคโนโลยีเพื่อใช้ในการผลิต ช่วยให้เกิดการปรับปรุงสินค้าที่มีคุณภาพสูง</li> <li>7. เทคโนโลยีเพื่อการสนับสนุน ช่วยการจัดการทำงานให้มีประสิทธิภาพ</li> </ol>

ตารางที่ 4-41 ถึงเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ข้อคำถามที่ 5.3

ผู้ให้สัมภาษณ์	ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์												
	ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารความรวดเร็วของข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจ	เพิ่มประสิทธิภาพทั้งคนและกระบวนการทำงาน	ส่งเสริม/เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน	ช่วยให้เกิดการปรับปรุงสินค้าที่มีคุณภาพสูง	ช่วยการจัดการกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ	สนับสนุน วิทยัพัตณ์องค์กร/ การนำองค์กร	ช่วยในการตรวจสอบกระบวนการต่าง ๆ ใ้ละเอียด	ช่วยสนับสนุน ใ้เชื่อมโยง กระบวนการทั้งหมด ขององค์กรเข้าด้วยกัน	ช่วยให้เกิดการทำงานอย่างสร้างสรรค์	ส่งเสริมให้เกิดการสื่อสารแบบเปิดเผยโปร่งใส	สนับสนุนการจัดทำ Report/ ผลลัพธ์ การดำเนินงาน	สนับสนุนการกระจายอำนาจในองค์กร	ช่วยบริหารจัดการข้อมูล แบบ Real time
HLC01	✓	✓	✓	✓	✓								
HLC02	✓	✓	✓	✓									
HLC03	✓		✓		✓			✓	✓	✓			
HLC04	✓	✓	✓		✓		✓						
HLC05		✓			✓		✓				✓		
HLC06	✓	✓	✓	✓	✓								
HLC07	✓	✓	✓	✓	✓							✓	
HLC08	✓	✓	✓	✓	✓					✓			✓

ตารางที่ 4-41 (ต่อ)

ผู้ให้ สัมภาษณ์	ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์												
	ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร ความรวดเร็วของ ข้อมูลที่ใช้ในการ ตัดสินใจ	เพิ่มประสิทธิภาพ ทั้งคน และ กระบวนการทำงาน	ส่งเสริม/ เพิ่มขีดความสามารถ ในการแข่งขัน	ช่วยให้เกิดการปรับปรุงสินค้าที่มี คุณภาพสูง	ช่วยการจัดการกระบวนการทำงาน ให้มีประสิทธิภาพ	สนับสนุน วิจัยที่ตนเอง/ การนำ องค์กร	ช่วยในการตรวจสอบกระบวนการ ต่างๆ ได้ง่ายขึ้น	ช่วยสนับสนุน เชื่อมโยง กระบวนการ ทั้งหมด ขององค์กรเข้าด้วยกัน	ช่วยให้เกิดการทำงานอย่าง สร้างสรรค์	ส่งเสริมให้เกิดการสื่อสารแบบ เปิดเผยโปร่งใส	สนับสนุนการจัดทำ Report/ ผลลัพธ์ การดำเนินงาน	สนับสนุนการกระจายอำนาจ ในองค์กร	ช่วยบริหารจัดการข้อมูล แบบ Real time
HLC09		✓	✓	✓	✓	✓						✓	
HLC10	✓	✓	✓	✓	✓					✓			✓
HLC11	✓	✓	✓	✓	✓	✓						✓	
HLC12	✓	✓	✓	✓	✓					✓			✓
รวม	10	11	11	9	11	2	2	1	1	4	1	3	3
คิดเป็น ร้อยละ	83.33	91.67	91.67	75.00	91.67	16.67	16.67	8.33	8.33	33.33	8.33	25.00	25.00
ลำดับที่	2	1	1	3	1	6	6	7	7	4	7	5	5

จากผลการสังเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ข้อความที่ 5.3 สามารถสรุปผลการสังเคราะห์ระดับคะแนนจากมากไปน้อย ได้ดังนี้

ตารางที่ 4-42 สรุปผลการสัมภาษณ์ตามกรอบแนวคิด

แนวคิด	ผลการสัมภาษณ์	ร้อยละ
แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแบบไร้ลำดับชั้น (Holacracy)	-	-
แนวคิดการกระจายอำนาจโดยใช้ระบบเทคโนโลยี (Technology-based system empowerment)	ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร ความรวดเร็วของข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจ	83.33
	ส่งเสริม/ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน	91.67
	ช่วยการจัดการกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ	91.67
	ช่วยในการตรวจสอบกระบวนการต่าง ๆ ได้ง่ายขึ้น	16.67
	ช่วยบริหารจัดการข้อมูลแบบ Real time	25.00
	สนับสนุนการจัดทำ Report/ ผลลัพธ์การดำเนินงาน	8.33
	ช่วยสนับสนุน เชื่อมโยง กระบวนการทั้งหมดขององค์กรเข้าด้วยกัน	8.33
แนวคิดการกระจายอำนาจในองค์กร (Organization's empowerment)	เพิ่มประสิทธิภาพทั้งคน และกระบวนการทำงาน	91.67
	ช่วยให้เกิดการดำเนินงานอย่างสร้างสรรค์	8.33
แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูง (HPO) 7 มิติ	ช่วยให้เกิดการปรับปรุงสินค้าที่มีคุณภาพสูง	75.00
แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร (Organization's cultures)	ส่งเสริมให้เกิดการสื่อสารแบบเปิดเผยโปร่งใส	33.33

คำถามข้อที่ 6.1 ท่านคิดว่า วัฒนธรรมองค์กรในองค์กรของท่านเป็นแบบใด วัฒนธรรมองค์กรที่ดี ควรเป็นแบบใด และมีประโยชน์ต่อองค์กรของท่านอย่างไร

ตารางที่ 4-43 สรุปคำสัมภาษณ์คำถามข้อที่ 6.1

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำสัมภาษณ์
HLC01	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. อนุรักษ์นิยม</li> <li>2. มุ่งเน้นเป็นครอบครัว</li> <li>3. มีจิตวิญญาณ/ ความสัมพันธ์ภายในแบบครอบครัว</li> <li>4. มุ่งลูกค้า สิ่งที่ลูกค้าได้รับต้องคุ้มค่า ทั้งสินค้าและบริการมีคุณภาพ</li> <li>5. ทำงานเป็นทีม/ ฟังพาทีม</li> <li>6. ซื่อสัตย์/ สุจริต</li> <li>7. มีศีลธรรม/ จริยธรรม</li> <li>8. ไม่โจมตีคู่แข่ง</li> <li>9. มุ่งพนักงาน/ ต้องรู้ว่า ทำอะไร แล้วได้อะไร</li> </ol>
HLC02	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. อนุรักษ์นิยม</li> <li>2. มุ่งเน้นพนักงาน อยู่แบบเรียบง่าย/ แบบครอบครัว/ แบบพี่น้อง มีความขยัน</li> <li>3. มีปรัชญา/ ค่านิยม ชัดเจน</li> <li>4. มุ่งลูกค้า</li> <li>5. ทำงานเป็นทีม/ ฟังพาทีม</li> <li>6. ซื่อสัตย์/ สุจริต</li> </ol>
HLC03	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. บริษัทมีธรรมาภิบาล</li> <li>2. มีคุณธรรม จริยธรรม</li> <li>3. อนุรักษ์นิยม</li> <li>4. มุ่งเน้นพนักงาน อยู่แบบเรียบง่าย/ แบบครอบครัว/ แบบพี่น้อง</li> <li>5. ทุกคนที่ส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>6. ทำงานเป็นทีม/ ฟังพาทีม</li> <li>7. ซื่อสัตย์/ สุจริต</li> <li>8. มีความขยัน</li> <li>9. เปิดเผยโปร่งใส</li> <li>10. รับผิดชอบต่อหน้าที่/ ความรับผิดชอบ</li> <li>11. ความขัดแย้งภายในทีมน้อย</li> <li>12. มุ่งที่ผลลัพธ์ขององค์กร</li> <li>13. มุ่งเน้นลูกค้า</li> </ol>



ตารางที่ 4-43 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำสัมภาษณ์
HLC04	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีคุณธรรม และจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ</li> <li>2. อย่ามีปัญหาเรื่องเครดิต</li> <li>3. ต้องมีความน่าเชื่อถือ</li> <li>4. มุ่งลูกค้า/ คู่ค้า/ พนักงาน/ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>5. ทำงานเป็นทีม/ ฟังพาทิม</li> <li>6. ซื่อสัตย์/ สุจริต</li> <li>7. มีความขยัน</li> </ol>
HLC05	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. อนุรักษ์นิยม</li> <li>2. แบบครอบครัว/ แบบพี่น้อง</li> <li>3. ปรัชญา/ ค่านิยมชัดเจน คือ ลูกค้ามาที่ 1</li> <li>4. ทำงานเป็นทีม/ ฟังพาทิม</li> <li>5. ซื่อสัตย์/ น่าเชื่อถือ/ รักษาคำพูด/ มีเครดิตต่อบุคคลที่มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>6. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ ลูกค้า/ คู่ค้า/ พนักงาน/ ครอบครัว/ สังคม</li> </ol>
HLC06	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. อนุรักษ์นิยม</li> <li>2. มุ่งเน้นเป็นครอบครัว</li> <li>3. ที่องค์กรแห่งนี้ มีจิตวิญญาณ/ ความสัมพันธ์ภายในแบบครอบครัว</li> <li>4. มุ่งลูกค้า สิ่งที่ลูกค้าได้รับต้องคุ้มค่า ทั้งสินค้าและบริการมีคุณภาพ</li> <li>5. ทำงานเป็นทีม/ ฟังพาทิม</li> <li>6. ซื่อสัตย์/ สุจริต</li> <li>7. มีศีลธรรม/ จริยธรรม มุ่งลูกค้าต้องได้รับแต่ความจริง</li> <li>8. ไม่โจมตีคู่แข่ง</li> <li>9. มุ่ง พนักงาน/ ต้องรู้ว่าทำอะไร แล้วได้อะไร</li> </ol>

ตารางที่ 4-43 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำสัมภาษณ์
HLC07	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ทำงานเป็นทีม Work การทำงานเป็นทีม</li> <li>2. Social responsibility ความรับผิดชอบต่อสังคม</li> <li>3. Service mind จิตสำนึกด้านการบริการ</li> <li>4. Continuous improvement การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง</li> <li>5. Initiative &amp; leadership ความคิดริเริ่ม และความเป็นผู้นำ</li> <li>6. Integrity ความมีคุณธรรม</li> <li>7. Commitment พันธสัญญา</li> <li>8. Cost awareness ความตระหนักเรื่องต้นทุน</li> <li>9. คนต้องมาก่อน ต้องสร้างคนก่อน</li> <li>10. มุ่งเน้นครอบครัวให้ความสำคัญกับพนักงาน</li> <li>11. ท้องค์กรแห่งนี้ มีจิตวิญญาณ/ ความสัมพันธ์อันดี</li> <li>12. มุ่งลูกค้า สิ่งที่ถูกค่าได้รับต้องคุ้มค่า ทั้งสินค้า และบริการมีคุณภาพ</li> <li>13. ทำงานเป็นทีม/ ฟังพาทิม</li> <li>14. ซื่อสัตย์/ สุจริต</li> <li>15. มีศีลธรรม/ จริยธรรม/ มีคุณธรรม</li> </ol>
HLC08	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เราจะผลิตสินค้า/ งานบริการ</li> <li>2. Productivity คือ ผลิต และทำงาน บรรลุเป้าหมายร้อยละ 100</li> <li>3. Quality คือ ไม่มีปัญหาเรื่องคุณภาพ</li> <li>4. มุ่งลูกค้า สิ่งที่ถูกค่าได้รับต้องคุ้มค่า ทั้งสินค้า และบริการมีคุณภาพ</li> <li>5. ทำงานเป็นทีม/ ฟังพาทิม</li> <li>6. มีจริยธรรม/ มีคุณธรรม/ มีความซื่อสัตย์</li> <li>7. มีธรรมาภิบาล</li> <li>8. มุ่งกระบวนการที่มีมาตรฐานสูง</li> <li>9. ใช้ทฤษฎี/ ศาสตร์ การบริหารมาใช้ในการทำงาน/ กำหนดเป้าหมาย/ และเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการตัดสินใจ</li> <li>10. ค่าตอบแทน สูงกว่าท้องตลาด/ มีส่วนแบ่งกำไร คือ Incentive และ Bonus</li> <li>11. เทคโนโลยีที่ใช้ในการผลิต</li> <li>12. ต้องมีวัฒนธรรมองค์กร</li> </ol>

ตารางที่ 4-43 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำสัมภาษณ์
HLC09	<p><b>ลักษณะสำคัญ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีคุณธรรม/ มีจริยธรรม/ มี ธรรมาภิบาล</li> <li>2. พัฒนาคคนให้มีคุณภาพ มีคุณค่า แล้วคืนสู่สังคม</li> <li>3. พัฒนางานให้มีคุณภาพ มีคุณค่า แล้วคืนสู่สังคม</li> <li>4. การทำงานเป็นทีม</li> <li>5. ความรับผิดชอบต่อสังคม</li> <li>6. การสื่อสารที่เปิดเผยโปร่งใส</li> <li>7. การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง</li> <li>8. ภาวะผู้นำ/ พฤติกรรม/ ทักษะที่ดี</li> <li>9. การมีนวัตกรรม</li> </ol> <p><b>ประโยชน์</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. สร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>2. ยกระดับคุณภาพชีวิต คุณภาพงานของพนักงาน ให้เท่าเทียมบริษัทชั้นนำ</li> <li>3. ธุรกิจต้องมีกำไร เติบโตต่อเนื่องและยั่งยืน</li> </ol>
HLC10	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. อยู่กันแบบพี่น้อง/ ครอบครัว</li> <li>2. ใช้ทรัพยากรอย่างมีปัญญา</li> <li>3. มีคุณธรรม ศีลธรรม จริยธรรม ธรรมาภิบาล</li> <li>4. ไม่เอาเปรียบใคร ซื่อสัตย์/ สุจริต</li> <li>5. สิ่งที่ถูกค้าได้รับต้องคุ้มค่า ทั้งสินค้าและบริการมีคุณภาพ มีมาตรฐาน</li> <li>6. ลูกค้า สิ่งที่ถูกค้าได้รับต้องคุ้มค่า ทั้งสินค้าและบริการ ที่ส่งมอบตรงเวลา</li> <li>7. ทำงานเป็นทีม/ พึ่งพาทีม</li> <li>8. ให้ความรู้/ ทักษะกับคน/ พนักงาน</li> <li>9. มุ่งลูกค้า/ คู่ค้า สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า/ คู่ค้า ให้ไว้ใจ เชื่อใจ</li> <li>10. การสื่อสารที่มีความเปิดเผยโปร่งใส</li> <li>11. ใช้เทคโนโลยีในการส่งเสริมกิจการ</li> <li>12. ต้องสร้างความสัมพันธ์กับพันธมิตร/ เพื่อน</li> </ol>

ตารางที่ 4-43 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำสัมภาษณ์
HLC11	1. Communication การสื่อสาร 2. Organization การจัดการองค์กรแบบจัดการตัวเอง (Self-management) 3. Modeling การเป็นแบบอย่างที่ดี (ภาวะผู้นำ) 4. Empowerment การกระจายอำนาจ
HLC12	1. เราจะผลิตสินค้าความต้องการสูงสุดของลูกค้า โดยมุ่งสู่คุณภาพที่เป็นเลิศ 2. มุ่งเน้นเป็นครอบครัว 3. องค์กรแห่งนี้มีจิตวิญญาณ/ ความสัมพันธ์ภายในแบบครอบครัว 4. มุ่งลูกค้า สิ่งที่ลูกค้าได้รับต้องคุ้มค่า ทั้งสินค้าและบริการมีคุณภาพ 5. ทำงานเป็นทีม/ พึ่งพาทีม 6. มีจริยธรรม/ มีคุณธรรม/ มีความซื่อสัตย์ 7. มีธรรมาภิบาล 8. มุ่งกระบวนการที่มีมาตรฐานสูง

ตารางที่ 4-44 ถึงเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ข้อคำถามที่ 6.1

ผู้ให้สัมภาษณ์	ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์																
	อนุรักษ์นิยมและมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี	มุ่งเน้นเป็นครอบครัว มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกัน	มีจิตวิญญาณ/ มีปรัชญา/ ค่านิยม ชัดเจน	มุ่งลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ทำงานเป็นทีม	อดทน/ ซื่อสัตย์/ สุจริต/ มีความรับผิดชอบต่อสังคม	มีศีลธรรม/ จริยธรรม/ ธรรมภิบาล	มุ่งพนักงาน	มุ่งสินค้า/ บริการที่มีคุณภาพ	มุ่งกระบวนการ ที่มีประสิทธิภาพสูง	รู้บทบาทหน้าที่/ ความรับผิดชอบ	มุ่งที่ผลลัพธ์และการบรรลุเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน	มีความน่าเชื่อถือ มีเครดิต	มีภาวะผู้นำสูง	มีอำนาจในการตัดสินใจมากขั้น	มีการพัฒนาองค์กรเติบโตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน	การมีนวัตกรรมและเทคโนโลยี
HLC01	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓									
HLC02	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓									
HLC03	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓						
HLC04		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓					
HLC05	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓									
HLC06	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓									
HLC07		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓			✓	

ตารางที่ 4-44 (ต่อ)

ผู้ให้ สัมภาษณ์	ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์																	
	อนุรักษ์นิยมและมีวัฒนธรรม องค์กรที่ดี	มุ่งเน้นเป็นครอบครัว มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกัน	มีจิตวิญญาณ/ มีปรัชญา/ ดำเนิน ชัดเจน	มุ่งลูกค้าและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	ทำงานเป็นทีม	อดทน/ ซื่อสัตย์/ สุจริต/ มี ความรับผิดชอบต่อสังคม	มีศีลธรรม/ จริยธรรม/ ซื่อสัตย์	มุ่งพนักงาน	มุ่งสินค้า/ บริการที่มีคุณภาพ	มุ่งกระบวนการ ที่มี ประสิทธิภาพสูง	รูปแบบหน้าที่/ ความ รับผิดชอบ	มุ่งที่ผลลัพธ์และการบรรลุ เป้าหมายขององค์กรร่วมกัน	มีความน่าเชื่อถือ มีเครดิต	มีภาวะผู้นำสูง	มีอำนาจในการตัดสินใจ มากขึ้น	มีการพัฒนาองค์กรเติบโต อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน	การมีนวัตกรรม และ เทคโนโลยี	
HLC08	✓				✓	✓	✓		✓	✓		✓						
HLC09					✓	✓	✓	✓						✓			✓	
HLC10	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓									✓	
HLC11		✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓				✓	✓			
HLC12		✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓				✓	✓			
รวม	7	10	9	10	12	12	9	9	6	3	1	2	1	4	2	1	2	
คิดเป็น ร้อยละ	58.33	83.33	75.00	83.33	100.00	100.00	75.00	75.00	50.00	25.00	8.33	16.67	8.33	33.33	16.67	8.33	16.67	
ลำดับที่	4	2	3	2	1	1	3	3	5	7	9	8	9	6	8	9	8	

จากผลการสังเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ข้อคำถามที่ 6.1 สามารถสรุปผลการสังเคราะห์ระดับคะแนนจากมากไปน้อย ได้ดังนี้

ตารางที่ 4-45 สรุปผลการสัมภาษณ์ตามกรอบแนวคิด

แนวคิด	ผลการสัมภาษณ์	ร้อยละ
แนวคิดเกี่ยวกับองค์กร แบบไร้ลำดับชั้น (Holacracy)	มีศีลธรรม/ จริยธรรม/ ชรรมาภิบาล	75.00
	รู้บทบาทหน้าที่/ ความรับผิดชอบ	8.33
	มีความน่าเชื่อถือ มีเครดิต	8.33
แนวคิดการกระจายอำนาจ โดยใช้ระบบเทคโนโลยี (Technology-based system empowerment)	การมีนวัตกรรม และเทคโนโลยี	16.67
แนวคิดการกระจายอำนาจ ในองค์กร (Organization's empowerment)	มีอำนาจในการตัดสินใจมากขึ้น	16.67
แนวคิดเกี่ยวกับองค์กร สมรรถนะสูง (HPO) 7 มิติ	มุ่งสินค้า/ บริการที่มีคุณภาพ	50.00
	มีการพัฒนาองค์กร เติบโตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน	8.33
แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรม องค์กร (Organization's cultures)	ทำงานเป็นทีม	100.00
	อดทน/ ซื่อสัตย์/ สุจริต/ มีความรับผิดชอบต่อสังคม	100.00
	มุ่งเน้นเป็นครอบครัว มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกัน	83.33
	มุ่งลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	83.33
	มีจิตวิญญาณ/ มีปรัชญา/ ค่านิยม ชัดเจน	75.00
	มุ่งพนักงาน	75.00
	อนุรักษ์นิยมและมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี	58.33
	มุ่งกระบวนการ ที่มีประสิทธิภาพสูง	25.00
	มีภาวะผู้นำสูง	33.33
	มุ่งที่ผลลัพธ์และการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ร่วมกัน	16.67

คำถามข้อที่ 6.2 ท่านคิดว่า ปัจจัยสำคัญใดบ้าง ที่จะช่วยส่งเสริมหรืออาจจะเป็นอุปสรรคของการทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ดีและเป็นประโยชน์ต่อองค์กรของท่าน

ตารางที่ 4-46 สรุปคำสัมภาษณ์คำถามข้อที่ 6.2

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำสัมภาษณ์
HLC01	<p><b>ส่งเสริม</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ทำงานเป็นทีม</li> <li>2. ปรัชญาองค์กร/ ค่านิยม ที่จัดการความขัดแย้งได้</li> <li>3. กระบวนการทำงานที่มีเป้าหมายมุ่งเน้นผลงานขององค์กร</li> <li>4. การกำหนดเป้าหมาย/ ผลงานที่ชัดเจน</li> <li>5. ชัดเจนทุกอย่างในสิ่งที่ทำ</li> </ol> <p><b>อุปสรรค</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ทีมไม่ดี</li> <li>2. พนักงานยังมีความรับผิดชอบไม่เพียงพอ</li> <li>3. ไม่มีปรัชญาองค์กร/ ค่านิยม</li> <li>4. ไม่มีการจัดการกระบวนการทำงาน</li> <li>5. ไม่กำหนดเป้าหมาย</li> <li>6. ไม่มีการวัดผลที่ดีพอ</li> </ol>
HLC02	<p><b>ส่งเสริม</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ทีม</li> <li>2. ปรัชญาองค์กร/ ค่านิยม</li> <li>3. กระบวนการทำงาน</li> <li>4. เป้าหมาย/ ผลงาน</li> </ol> <p><b>อุปสรรค</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ทีมไม่ดี</li> <li>2. ไม่มีปรัชญาองค์กร/ ค่านิยม</li> <li>3. ไม่มีการจัดการกระบวนการทำงาน</li> <li>4. ไม่กำหนดเป้าหมาย</li> <li>5. ไม่มีการวัดผล</li> </ol>



ตารางที่ 4-46 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำสัมภาษณ์
HLC03	<p><b>ส่งเสริม</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ให้ความสำคัญกับพนักงาน</li> <li>2. ให้ความสำคัญกับเป้าหมาย/ ผลงาน</li> <li>3. ปรัชญาองค์กร/ ค่านิยม ที่มีธรรมาภิบาล ที่มีจริยธรรม</li> <li>4. กระบวนการทำงานที่ดี</li> <li>5. ให้ความสำคัญกับลูกค้า/ รักษาลูกค้า</li> </ol> <p><b>อุปสรรค</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ทีมไม่ดี</li> <li>2. ไม่มีปรัชญาองค์กร/ ค่านิยม</li> <li>3. ไม่มีการจัดการกระบวนการทำงาน</li> <li>4. ไม่กำหนดเป้าหมาย</li> <li>5. ไม่มีการวัดผล</li> <li>6. ไม่ยอมรับ/ ไม่นับถือกัน</li> <li>7. ไม่มีจริยธรรม</li> </ol>
HLC04	<p><b>ส่งเสริม</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ทีม/ ทำงานเป็นทีม</li> <li>2. ความไว้วางใจกันเองภายในองค์กร/ ภายในทีม</li> <li>3. การสื่อสารที่ชัดเจน</li> <li>4. การจัดการความขัดแย้ง</li> <li>5. มีภาวะผู้นำสูง/ ยืนยัน/ ประหยัด/ อดทน</li> <li>6. เป้าหมาย/ ผลงาน/ ผลลัพธ์ การดำเนินงาน เป็นไปตามที่กำหนดไว้</li> </ol> <p><b>อุปสรรค</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ทีมไม่ดี/ ไม่มีทีม</li> <li>2. ไม่มีความไว้วางใจ</li> <li>3. การสื่อสารที่ไม่เปิดเผยโปร่งใส/ ไม่ชัดเจน</li> </ol>

ตารางที่ 4-46 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำสัมภาษณ์
HLC05	<p><b>ส่งเสริม</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ให้โอกาสคน</li> <li>2. ให้ความไว้วางใจคน</li> <li>3. ให้ความรู้คน</li> <li>4. ปรัชญาองค์กร/ ค่านิยม ที่ปรับทัศนคติที่ดี</li> <li>5. ถ่ายทอดวัฒนธรรมที่เป็นความคิด ผ่านกระบวนการทดลองใช้จริง</li> <li>6. พัฒนาอย่างมีระยะเวลา</li> <li>7. เป้าหมาย/ ผลงาน มีการประเมินผล</li> </ol> <p><b>อุปสรรค</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. พนักงานไม่รับวัฒนธรรม</li> <li>2. ผู้บริหาร/ เจ้าของ ไม่เป็นตัวอย่างที่ดี ในการเปลี่ยนแปลง</li> <li>3. ไม่มีปรัชญาองค์กร/ ค่านิยม</li> <li>4. ไม่มีการจัดการกระบวนการทำงาน</li> <li>5. ไม่กำหนดเป้าหมาย/ ไม่มีการวัดผล</li> <li>6. พนักงานไม่เข้าใจว่าวัฒนธรรมองค์กร คืออะไร</li> </ol>
HLC06	<p><b>ส่งเสริม</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ทำงานเป็นทีม</li> <li>2. ปรัชญาองค์กร/ ค่านิยม ที่จัดการความขัดแย้งได้</li> <li>3. กระบวนการทำงานที่มีเป้าหมาย/ มุ่งเน้นผลงานขององค์กร</li> <li>4. การกำหนด เป้าหมาย/ ผลงานที่ชัดเจน</li> <li>5. ชัดเจนทุกอย่างในสิ่งที่ทำ</li> </ol> <p><b>อุปสรรค</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ทีมไม่ดี</li> <li>2. พนักงานยังมีความรับผิดชอบไม่เพียงพอ</li> <li>3. ไม่มีปรัชญาองค์กร/ ค่านิยม</li> <li>4. ไม่มีการจัดการกระบวนการทำงาน</li> <li>5. ไม่กำหนดเป้าหมาย</li> <li>6. ไม่มีการวัดผล</li> </ol>

ตารางที่ 4-46 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำสัมภาษณ์
HLC07	<p><b>ส่งเสริม</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การทำงานเป็นทีม</li> <li>2. ความยอมรับผิดชอบต่อสังคม</li> <li>3. จิตสำนึกด้านการบริการ</li> <li>4. การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง</li> <li>5. ความคิดริเริ่ม และความเป็นผู้นำ</li> <li>6. ความมีคุณธรรม</li> <li>7. มีจริยธรรม พันธสัญญา</li> <li>8. ความตระหนักเรื่องต้นทุน</li> <li>9. ปรัชญาองค์กร/ ค่านิยม ที่จัดการความขัดแย้งได้</li> <li>10. กระบวนการทำงานที่มี “เป้าหมาย”/ มุ่งเน้นผลงานขององค์กร</li> <li>11. การกำหนดเป้าหมาย/ ผลงานที่ชัดเจน</li> </ol> <p><b>อุปสรรค</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ทีมไม่ดี</li> <li>2. พนักงานยังมีความรับผิดชอบไม่เพียงพอ</li> <li>3. ไม่มีปรัชญาองค์กร/ ค่านิยม</li> <li>4. ไม่มีการจัดการกระบวนการทำงาน</li> <li>5. ไม่กำหนดเป้าหมาย</li> <li>6. ไม่มีการวัดผล</li> </ol>
HLC08	<p><b>ส่งเสริม</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหาร/ เจ้าของกิจการ ต้องมีวิสัยทัศน์</li> <li>2. ผู้บริหาร/ เจ้าของกิจการ ต้องมีความไว้วางใจสูง</li> <li>3. ทำงานเป็น “ทีม”</li> <li>4. องค์กร ธรรมภิบาล จริยธรรม/ มีคุณธรรม/ มีความซื่อสัตย์</li> <li>5. มีเป้าหมายมุ่งเน้นผลงานขององค์กร</li> <li>6. การกำหนดเป้าหมาย/ ผลงานที่ชัดเจน</li> <li>7. ชัดเจนทุกอย่างในสิ่งที่ทำ</li> </ol>

ตารางที่ 4-46 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำสัมภาษณ์
	<p>8. ความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>9. การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง</p> <p>10. ความคิดริเริ่ม และความเป็นผู้นำ</p> <p><b>อุปสรรค</b></p> <p>1. ทีมไม่ดี</p> <p>2. พนักงานยังมีความรับผิดชอบไม่เพียงพอ</p> <p>3. ไม่มีวัฒนธรรมองค์กร</p> <p>4. ผู้บริหาร/ เจ้าของ ไม่มีความรับผิดชอบ</p>
HLC09	<p><b>ส่งเสริม</b></p> <p>1. ส่งเสริมให้มีคุณธรรม/ มีจริยธรรม/ มีธรรมาภิบาล</p> <p>2. ส่งเสริมให้พัฒนาคนให้มีคุณภาพ มีคุณค่า แล้วคืนสู่สังคม</p> <p>3. ส่งเสริมให้พัฒนางาน ให้มีคุณภาพ มีคุณค่า แล้วคืนสู่สังคม</p> <p>4. ส่งเสริมให้การทำงานเป็นทีม</p> <p>5. ส่งเสริมให้ความรับผิดชอบต่อสังคม</p> <p>6. ส่งเสริมให้การสื่อสารที่เปิดเผยโปร่งใส</p> <p>7. ส่งเสริมให้การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง</p> <p>8. ส่งเสริมให้มีภาวะผู้นำ/ พฤติกรรม/ ทักษะที่ดี</p> <p>9. ส่งเสริมให้ มีนวัตกรรม</p> <p>10. ส่งเสริมให้สร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>11. ส่งเสริมให้ยกระดับคุณภาพชีวิต คุณภาพงานของพนักงาน</p> <p>12. ส่งเสริมให้ธุรกิจต้องมีกำไร เติบโตต่อเนื่องและยั่งยืน</p> <p><b>อุปสรรค</b></p> <p>1. ไม่ส่งเสริมพนักงาน</p> <p>2. ไม่ทำงานเป็นทีม</p> <p>3. ไม่มุ่งลูกค้า</p> <p>4. ไม่สร้างสรรค์สังคม</p>

ตารางที่ 4-46 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำสัมภาษณ์
HLC10	<p><b>ส่งเสริม</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. อยู่กันแบบพี่น้อง/ ครอบครัว</li> <li>2. ต้องสร้างความสัมพันธ์กับพันธมิตร/ เพื่อน</li> <li>3. ใช้ทรัพยากรอย่างมีปัญญา</li> <li>4. มีคุณธรรม</li> <li>5. มีศีลธรรม</li> <li>6. มีจริยธรรม</li> <li>7. ธรรมาภิบาล</li> <li>8. ไม่เอาเปรียบใคร</li> <li>9. ซื่อสัตย์/ สุจริต</li> <li>10. ลูกค้า สิ่งที่คุณค่าได้รับต้องคุ้มค่า ทั้งสินค้าและบริการมีคุณภาพ มีมาตรฐาน</li> <li>11. ลูกค้า สิ่งที่คุณค่าได้รับต้องคุ้มค่า ทั้งสินค้าและบริการที่ส่งมอบตรงเวลา</li> <li>12. ทำงานเป็นทีม/ พึ่งพาทีม</li> <li>13. ให้ความรู้/ ทักษะกับคน/ พนักงาน</li> <li>14. มุ่งลูกค้า/ คู่ค้า</li> <li>15. สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า/ คู่ค้า ให้ไว้ใจ เชื่อใจ</li> <li>16. มีธรรมาภิบาล การสื่อสารที่มีความเปิดเผยโปร่งใส</li> <li>17. มีจริยธรรม/ คุณธรรม ไม่เอาเปรียบใคร</li> <li>18. ใช้เทคโนโลยีในการส่งเสริมกิจการ</li> </ol> <p><b>อุปสรรค</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การไม่มีวัฒนธรรมองค์กร คือ อุปสรรค</li> <li>2. สิ่งตรงข้ามกับส่งเสริม</li> </ol>

ตารางที่ 4-46 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำสัมภาษณ์
HLC11	<p><b>ส่งเสริม</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การทำงานเป็นทีม</li> <li>2. ความรับผิดชอบต่อสังคม</li> <li>3. การสื่อสารที่เปิดเผยโปร่งใส</li> <li>4. การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง</li> <li>5. ภาวะผู้นำ/ พฤติกรรม/ ทักษะที่ดี</li> <li>6. ความคิดริเริ่ม และความเป็นผู้นำ</li> <li>7. ความ มีคุณธรรม/ มีจริยธรรม/ มีธรรมาภิบาล</li> <li>8. ความตระหนักเรื่องต้นทุน</li> <li>9. ปรัชญาองค์กร/ ค่านิยม ที่จัดการความขัดแย้งได้</li> <li>10. กระบวนการทำงานที่มี “เป้าหมาย”/ มุ่งเน้นผลงานขององค์กร</li> <li>11. การกำหนดเป้าหมาย/ ผลงานที่ชัดเจน</li> </ol> <p><b>อุปสรรค</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ทีมไม่ดี</li> <li>2. พนักงานขาดภาวะผู้นำ</li> <li>3. ไม่มีปรัชญาองค์กร/ ค่านิยม</li> <li>4. ไม่มีการจัดการกระบวนการทำงาน</li> <li>5. ไม่กำหนดเป้าหมาย</li> <li>6. ไม่มีการวัดผล</li> </ol>
HLC12	<p><b>ส่งเสริม</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ทำงานเป็นทีม</li> <li>2. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดเผยโปร่งใส คือ ธรรมาภิบาล</li> <li>3. ปรัชญาองค์กร/ ค่านิยม ที่จัดการความขัดแย้งได้</li> <li>4. กระบวนการทำงานที่มีเป้าหมาย/ มุ่งเน้นผลงานขององค์กร</li> <li>5. การกำหนดเป้าหมาย/ ผลงานที่ชัดเจน ชัดเจนทุกอย่างในสิ่งที่ทำ</li> <li>6. ความไว้วางใจ/ ความน่าเชื่อถือ</li> <li>7. มีจริยธรรม/ มีคุณธรรม/ มีความซื่อสัตย์</li> </ol>

ตารางที่ 4-46 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำสัมภาษณ์
HLC12	<p><b>อุปสรรค</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ทีมไม่ดี</li> <li>2. พฤติกรรม/ ภาวะผู้นำมีน้อย</li> <li>3. คนไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง</li> <li>4. คนยังมีความรับผิดชอบไม่เพียงพอ</li> <li>5. ไม่มีปรัชญาองค์กร/ ค่านิยม</li> <li>6. ไม่มีการจัดการกระบวนการทำงาน</li> <li>7. ไม่กำหนดเป้าหมาย</li> <li>8. ไม่มีการวัดผล</li> </ol>

ตารางที่ 4-47 สี่เคราะห์ผลการสัมภาษณ์ข้อคำถามที่ 6.2

ผู้ให้สัมภาษณ์ (HCL)	ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์																
	ส่งเสริม								อุปสรรค								
	ทำงานเป็นทีม	ปรัชญาองค์กร/ ค่านิยม/ มิจิตด้านิก	การมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี	กระบวนการทำงานที่มีเป้าหมายมุ่งเน้นผลงาน	การกำหนด เป้าหมาย/ผลงานที่ชัดเจน	มีธรรมาภิบาลโดยความชัดเจน โปร่งใส	ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดี มีวิสัยทัศน์	ความไว้วางใจกันเองภายในองค์กร/ ภายในทีม	มีภาวะผู้นำสูง/ ชยัน/ ประหยัด/ อดทน	การจัดการความขัดแย้งที่ดี	การพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง	การให้ความรู้แก่ผู้ร่วมงานทักษะ	การสื่อสารที่ชัดเจน	ให้ความสำคัญกับลูกค้า	ให้ความสำคัญกับพนักงาน	ความตระหนักรู้เรื่องด้านทุน	ส่งเสริมให้มีส่วนร่วมวัฒนธรรมและเทคโนโลยี
01	✓	✓		✓	✓	✓											✓
03	✓	✓		✓	✓												✓
04		✓		✓	✓								✓	✓			✓
05	✓			✓			✓	✓	✓			✓					✓
06		✓	✓		✓		✓			✓	✓			✓			✓
07	✓	✓		✓	✓	✓											✓



ตารางที่ 4-47 (ต่อ)

ผู้ให้ สัมภาษณ์ (HCL)	ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์																
	ส่งเสริม								อุปสรรค								
	ทำงานเป็นทีม	ปรัชญาองค์กร/ ค่านิยม/ มิจิตด้านิก	การมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี	กระบวนการทำงานที่มีเป้าหมายมุ่งเน้นผลงาน	การกำหนด เป้าหมาย/ผลงานที่ชัดเจน	มีธรรมาภิบาลความชัดเจน โปร่งใส	ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดี มีวิสัยทัศน์	ความไว้วางใจกันเองภายในองค์กร/ ภายในทีม	มีภาวะผู้นำสูง/ ชยัน/ ประหยัด/ อดทน	การจัดการความขัดแย้งที่ดี	การพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง	การให้ความรู้แลฝึกฝนทักษะ	การสื่อสารที่ชัดเจน	ให้ความสำคัญกับลูกค้า	ให้ความสำคัญกับพนักงาน	ความตระหนักรู้เรื่องด้านกฎหมาย	ส่งเสริมให้มีส่วนร่วมวัฒนธรรมและเทคโนโลยี
10		✓		✓	✓	✓		✓		✓					✓	✓	✓
11	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓							✓	✓	
12	✓	✓						✓	✓	✓		✓		✓			✓
16		✓		✓	✓	✓		✓		✓				✓	✓	✓	
17	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓						✓	
18	✓	✓			✓			✓	✓	✓		✓		✓			✓

ตารางที่ 4-47 (ต่อ)

ลำดับที่	ร้อยละ	คิดเป็น	รวม	ผู้ให้ สัมภาษณ์ (HCL)	ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์	
					ส่งเสริม	อุปสรรค
4	66.67	8	8	ทำงานเป็นทีม		
1	91.67	11	11	ปรัชญาองค์กร/ ค่านิยม/ มิจิตด้านิก		
11	8.33	1	1	การมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี		
4	66.67	8	8	กระบวนการทำงานที่มีเป้าหมายมุ่งเน้นผลงาน		
2	83.33	10	10	การกำหนด เป้าหมาย/ ผลงานที่ชัดเจน		
3	75.00	9	9	มีธรรมาภิบาลความชัดเจน โปร่งใส		
10	16.67	2	2	ผู้บริหาร ต้องเป็นแบบอย่างที่ดี มีวิสัยทัศน์		
8	33.33	4	4	ความไว้วางใจกันเองภายในองค์กร/ ภายในทีม		
5	58.33	7	7	มีภาวะผู้นำสูง/ ชยัน/ ประหยัด/ อดทน		
9	25.00	3	3	การจัดการความขัดแย้งที่ดี		
7	41.67	5	5	การพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง		
11	8.33	1	1	การให้ความรู้แก่ผู้ฝึกฝนทักษะ		
9	25.00	3	3	การสื่อสารที่ชัดเจน		
11	8.33	1	1	ให้ความสำคัญกับลูกค้า		
8	33.33	4	4	ให้ความสำคัญกับพนักงาน		
10	16.67	2	2	ความตระหนักเรื่องต้นทุน		
8	33.33	4	4	ส่งเสริมให้มินิวัตกรรมการและเทคโนโลยี		
1	91.67	11	11	ทีมไม่		
6	50.00	6	6	พนักงานยังมีความรับผิดชอบไม่เพียงพอ		
3	75.00	9	9	ไม่มีปรัชญาองค์กร วัฒนธรรมองค์กรที่ดี		
5	58.33	7	7	ไม่มีการจัดการกระบวนการทำงาน		
5	58.33	7	7	ไม่กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน		
6	50.00	6	6	ไม่มีการวัดผลที่ดีพอ		
10	16.67	2	2	ขาดธรรมาภิบาล ไม่ชัดเจน ตรวจสอบไม่ได้		
9	25.00	3	3	ขาดความไว้วางใจกันเอง		
10	16.67	2	2	ขาดการส่งเสริมจากผู้บริหาร		
11	8.33	1	1	ขาดการยอมรับนับถือกัน		
9	25.00	3	3	ผู้บริหาร/ เจ้าของ ขาดความรับผิดชอบ		

จากผลการสังเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ข้อคำถามที่ 6.2 สามารถสรุปผลการสังเคราะห์ระดับคะแนนจากมากไปน้อย ได้ดังนี้

ตารางที่ 4-48 สรุปผลการสัมภาษณ์ตามกรอบแนวคิด

แนวคิด	ผลการสัมภาษณ์	ร้อยละ
แนวคิดเกี่ยวกับองค์กร แบบไร้ลำดับชั้น (Holacracy)	มีธรรมาภิบาลความชัดเจน โปร่งใส	75.00
	พนักงานยังมีความรับผิดชอบไม่เพียงพอ	50.00
	ขาดธรรมาภิบาล ไม่ชัดเจน ตรวจสอบไม่ได้	16.67
แนวคิดการกระจายอำนาจ โดยใช้ระบบเทคโนโลยี (Technology-based system empowerment)	ส่งเสริมให้มีนวัตกรรมและเทคโนโลยี	33.33
แนวคิดการกระจายอำนาจ ในองค์กร (Organization's empowerment)	ความไว้วางใจกันเองภายในองค์กร/ ภายในทีม	33.33
	ขาดความไว้วางใจกันเอง	25.00
	ขาดการส่งเสริมจากผู้บริหาร	16.67
แนวคิดเกี่ยวกับองค์กร สมรรถนะสูง (HPO) 7 มิติ	การกำหนด เป้าหมาย/ ผลงานที่ชัดเจน	83.33
	กระบวนการทำงานที่มีเป้าหมายมุ่งเน้นผลงาน	66.67
	ไม่กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน	58.33
	การให้ความรู้และฝึกฝนทักษะ	58.33
	ไม่มีการวัดผลที่ดีพอ	50.00
	ให้ความสำคัญกับพนักงาน	16.67
	ให้ความสำคัญกับลูกค้า	8.33
	ความตระหนักเรื่องต้นทุน	8.33
แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรม องค์กร (Organization's cultures)	ทีมไม่ดี	91.67
	ผู้บริหาร/ เจ้าของ ขาดความรับผิดชอบ	75.00
	ทำงานเป็นทีม	66.67
	มีภาวะผู้นำสูง/ ขยัน/ ประหยัด/ อดทน	58.33
	การจัดการความขัดแย้งที่ดี มีวิสัยทัศน์	25.00
	การสื่อสารที่ชัดเจน	25.00

ตารางที่ 4-48 (ต่อ)

แนวคิด	ผลการสัมภาษณ์	ร้อยละ
	ปรัชญาองค์กร/ ค่านิยม/ มีจิตสำนึก	25.00
	ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดี	16.67
	ไม่มีปรัชญาองค์กร วัฒนธรรมองค์กรที่ดี	8.33
	การมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี	8.33
	ขาดการยอมรับนับถือกัน	8.33

คำถามข้อที่ 6.3 ท่านคิดว่า วัฒนธรรมองค์กรที่ดี จะช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่การทำงานแบบไร้ผู้บริหารได้อย่างไร

ตารางที่ 4-49 สรุปคำสัมภาษณ์คำถามข้อที่ 6.3

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำสัมภาษณ์
HLC01	<ol style="list-style-type: none"> <li>องค์กรมีความคล่องตัวมากขึ้น</li> <li>ทุกคนรู้บทบาท/ หน้าที่รับผิดชอบที่ชัดเจน</li> <li>ความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง</li> <li>นำไปสู่การทำงานแบบอัตโนมัติ</li> <li>การทำงานตามหน้าที่/ ตามที่ตัวเองรับผิดชอบ</li> </ol>
HLC02	<ol style="list-style-type: none"> <li>องค์กรเจริญเติบโต</li> <li>วัฒนธรรมองค์กรแบบเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน</li> <li>การอยู่ร่วมกัน ทั้งลูกค้า พนักงาน คู่ค้าที่เปิดเผยโปร่งใส/ ธรรมภิบาล</li> </ol>
HLC03	<ol style="list-style-type: none"> <li>มีธรรมาภิบาล องค์กรเติบโต</li> <li>ขีดความสามารถในการแข่งขัน</li> <li>มีจริยธรรม การอยู่ร่วมกัน ทั้งลูกค้า พนักงาน คู่ค้า ที่เปิดเผยโปร่งใส</li> <li>บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ ชัดเจน</li> <li>ความยืดหยุ่นสูง</li> </ol>

ตารางที่ 4-49 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำสัมภาษณ์
HLC04	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เมื่อความไว้วางใจมากขึ้น การเป็นองค์กรอัตโนมัติจะมากขึ้น จะสามารถนำไปสู่องค์กรแบบไร้ผู้บริหาร</li> <li>2. ความขัดแย้งลดลง การทำงานเป็นทีมมากขึ้น</li> <li>3. การอยู่ร่วมกัน ทั้งลูกค้า พนักงาน คู่ค้า ที่มีคุณธรรม และจริยธรรม</li> <li>4. วัฒนธรรมองค์กรที่ดี จะใส่ใจในรายละเอียด หรือการกระทำที่ต้องรับผิดชอบ</li> <li>5. ใส่ใจในระบบที่ดี นำไปสู่องค์กรไร้ผู้บริหารได้</li> </ol>
HLC05	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีความชอบธรรม/ มีจริยธรรม = พูดแล้วทำอย่างที่พูด</li> <li>2. ใส่ใจรายละเอียดของการจัดการกระบวนการที่ดี</li> <li>3. ความชัดเจนในบทบาท/ หน้าที่ ของทุก ๆ กระบวนการในการทำงาน</li> <li>4. การทำงานเป็นทีม</li> <li>5. ความมีเอกลักษณ์ หรือ DNA ที่เป็นขององค์กรเอง</li> </ol>
HLC06	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. องค์กรมีความคล่องตัวมากขึ้น</li> <li>2. ทุกคนรู้บทบาท/ หน้าที่รับผิดชอบที่ชัดเจน</li> <li>3. ความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง</li> <li>4. นำไปสู่การทำงานแบบอัตโนมัติ</li> <li>5. การทำงานตามหน้าที่/ ตามที่ตัวเองรับผิดชอบ</li> </ol>
HLC07	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ตาม Corporate value</li> <li>2. รองรับ/ สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง</li> <li>3. รองรับ/ สนับสนุนความสามารถทางการแข่งขัน</li> <li>4. องค์กรมีความคล่องตัวมากขึ้น</li> <li>5. ทุกคนรู้บทบาท/ หน้าที่รับผิดชอบที่ชัดเจน</li> <li>6. ความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง</li> <li>7. นำไปสู่การทำงานแบบอัตโนมัติ</li> <li>8. การทำงานตามหน้าที่/ ตามที่ตัวเองรับผิดชอบ</li> </ol>

ตารางที่ 4-49 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำสัมภาษณ์
HLC08	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ทีม/ ทำเป็นทีม/ ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ</li> <li>2. องค์กรมีความคล่องตัวมากขึ้น</li> <li>3. ทุกคนรู้บทบาท/ หน้าที่รับผิดชอบที่ชัดเจน</li> <li>4. การทำงานตามหน้าที่/ ตามที่ตัวเองรับผิดชอบ</li> <li>5. สิ่งที่ถูกค่าได้รับต้องคุ้มค่า ทั้งสินค้า และบริการมี Quality มีมาตรฐานสูง</li> <li>6. สิ่งที่ถูกค่าได้รับต้องคุ้มค่า ทั้งสินค้า และบริการ มี Productivity สูง</li> </ol>
HLC09	ที่กล่าวมา ในข้อ 6.1, 6.2 จะช่วยส่งเสริม องค์กรแบบไร้ผู้บริหาร
HLC10	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ต้องมีสัญชาตญาณการทำธุรกิจ</li> <li>2. ต้องสร้างผลงานให้เห็น</li> <li>3. แก้ไขปัญหาได้</li> <li>4. ทำงานเป็นทีม</li> <li>5. มีความเปิดเผยโปร่งใส</li> <li>6. ไม่เอาเปรียบใคร</li> <li>7. เทคโนโลยี</li> </ol>
HLC11	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Communication การสื่อสาร</li> <li>2. Organization การจัดการองค์กรแบบจัดการตัวเอง (Self-management)</li> <li>3. Modeling การเป็นแบบอย่างที่ดี (ภาวะผู้นำ)</li> <li>4. Empowerment การกระจายอำนาจ</li> <li>5. มีคุณธรรม/ มีจริยธรรม/ มีธรรมาภิบาล</li> <li>6. การมีวัฒนธรรม ที่มุ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ ลูกค้า พนักงาน คู่ค้า ผู้ถือหุ้น</li> </ol>
HLC12	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีจริยธรรม/ มีคุณธรรม/ มีความซื่อสัตย์ สนับสนุนองค์กรไร้ผู้บริหาร</li> <li>2. มีธรรมาภิบาล สนับสนุนองค์กรไร้ผู้บริหาร</li> <li>3. การสื่อสารที่ดี/ กระบวนการที่ดี มีประสิทธิภาพ สนับสนุนองค์กรไร้ผู้บริหาร</li> <li>4. องค์กรมีความคล่องตัวมากขึ้น สนับสนุนองค์กรไร้ผู้บริหาร</li> <li>5. ทุกคนรู้บทบาท/ หน้าที่รับผิดชอบที่ชัดเจน สนับสนุนองค์กรไร้ผู้บริหาร</li> <li>6. ความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง สนับสนุนองค์กรไร้ผู้บริหาร</li> </ol>

ตารางที่ 4-49 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำสัมภาษณ์
	7. นำไปสู่การทำงานแบบอัตโนมัติ สนับสนุนองค์กรไร้ผู้บริหาร 8. การทำงานตามหน้าที่/ ตามที่ตัวเองรับผิดชอบ สนับสนุนองค์กรไร้ผู้บริหาร

ตารางที่ 4-50 ถึงเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ข้อคำถามที่ 6.3

ผู้ให้สัมภาษณ์	ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์														
	องค์กรอยู่ภายใต้การควบคุมโดย	บุคคลที่/หน่วยงานที่รับผิดชอบ	ความถี่ที่เก็บข้อมูล	การนำข้อมูลไปใช้	ระบบและกระบวนการทั้งหมด	การที่ตนเองรับผิดชอบ	วัฒนธรรมองค์กรที่มีเป้าหมายชัดเจนร่วมกัน/ทิศทางเดียวกัน	เพิ่มขีดความสามารถในเชิงบริหาร	เปิดเผยโปร่งใส/ธรรมาภิบาล	มีองค์ประกอบเชิงโครงสร้างที่ชัดเจน	บทบาทที่เห็นภาพชัดเจน	ความเข้าใจในเชิงลึก	การยอมรับเป็นเชิงบวก	ให้ความรู้แก่ผู้เกี่ยวข้อง	คุณภาพของข้อมูลและปริมาณ
HLC01	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
HLC02	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
HLC03	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
HLC04	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓			✓
HLC05				✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
HLC06	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓			
HLC07	✓	✓	✓	✓		✓		✓			✓				
HLC08	✓	✓		✓	✓	✓			✓		✓		✓	✓	✓
HLC09	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
HLC10	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓			



ตารางที่ 4-50 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์														
	องค์กรมีความคล่องตัว ยืดหยุ่นมากขึ้น	ทุกคนรับบทบาท/หน้าที่รับผิดชอบที่ชัดเจน	ความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง	การทำงานแบบอัตโนมัติ	ระบบและกระบวนการทำงานที่ดี มีประสิทธิภาพมากขึ้น	การทำงานตามหน้าที่/ตามที่ตัวเองรับผิดชอบ	วัฒนธรรมองค์กร แบบ มีเป้าหมายชัดเจนร่วมกัน/ทิศทางเดียวกัน	เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน	เปิดเผยไป่ไป่ใส/ธรรมาภิบาล	องค์กรเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน	บทบาทหน้าที่ที่ ความรับผิดชอบ ชัดเจน	ความไว้วางใจมากขึ้น	การทำงานเป็นทีมมากขึ้น	ให้ความสำคัญกับลูกค้าและผู้ที่เกี่ยวข้อง	คุณภาพของสินค้าและบริการที่เป็นเลิศ
HLC11	✓	✓	✓			✓					✓	✓	✓	✓	✓
HLC12	✓	✓	✓	✓		✓		✓			✓				
รวม	11	11	10	11	9	12	6	9	9	7	11	7	10	5	6
คิดเป็นร้อยละ	91.67	91.67	83.33	91.67	75.00	100.00	50.00	75.00	75.00	58.33	91.67	58.33	83.33	41.67	50.00
ลำดับที่	2	2	3	2	4	1	6	4	4	5	2	5	3	7	6

จากผลการสังเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ข้อคำถามที่ 6.3 สามารถสรุปผลการสังเคราะห์ระดับคะแนนจากมากไปน้อย ได้ดังนี้

ตารางที่ 4-51 สรุปผลการสัมภาษณ์ตามกรอบแนวคิด

แนวคิด	ผลการสัมภาษณ์	ร้อยละ
แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแบบไร้ลำดับชั้น (Holacracy)	การทำงานตามหน้าที่/ ตามที่ตัวเองรับผิดชอบ	100.00
	บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ ชัดเจน	91.67
	การทำงานแบบอัตโนมัติ	91.67
	องค์กรมีความคล่องตัว ยืดหยุ่นมากขึ้น	91.67
	ทุกคนรู้บทบาท/ หน้าที่ที่รับผิดชอบที่ชัดเจน	91.67
	เปิดเผยโปร่งใส/ ธรรมภิบาล	75.00
แนวคิดการกระจายอำนาจโดยใช้ระบบเทคโนโลยี (Technology-based system empowerment)	เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน	75.00
แนวคิดการกระจายอำนาจในองค์กร (Organization's empowerment)	ความไว้วางใจมากขึ้น	58.33
	คุณภาพของสินค้าและบริการที่เป็นเลิศ	50.00
แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูง (HPO) 7 มิติ	ระบบและกระบวนการทำงานที่ดี มีประสิทธิภาพมากขึ้น	75.00
	องค์กรเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน	58.33
แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร (Organization's cultures)	ความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง	83.33
	การทำงานเป็นทีมมากขึ้น	58.33
	วัฒนธรรมองค์กรแบบมีเป้าหมายชัดเจนร่วมกัน/ ทิศทางเดียวกัน	50.00
	ให้ความสำคัญกับลูกค้าและผู้ที่เกี่ยวข้อง	41.67

คำถามข้อที่ 7.1 ท่านคิดว่า แนวทางการพัฒนารูปแบบการทำงานแบบไร้ผู้บริหารขององค์กรในประเทศไทย ในแบบของท่าน ควรเป็นแบบใด

ตารางที่ 4-52 สรุปคำสัมภาษณ์คำถามข้อที่ 7.1

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำสัมภาษณ์
HLC01	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. โครงสร้าง/ วัฒนธรรมองค์กร ต้อง “มุ่งลูกค้า”</li> <li>2. เจ้าของหรือผู้บริหาร มีการวางแผน/ การกำหนดเป้าหมายชัดเจน</li> <li>3. ทีมต้องมีความรู้/ ความสามารถ/ ใส่ใจในระบบที่ดี</li> <li>4. ต้องใช้เทคโนโลยีมาช่วยสนับสนุน/ บริหารจัดการองค์กร</li> </ol>
HLC02	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เจ้าของ หรือผู้บริหาร ต้องรู้กระบวนการของตัวเอง</li> <li>2. เจ้าของ หรือผู้บริหาร ต้องใส่ใจในระบบที่ดี</li> <li>3. พนักงานต้องมีความรู้/ ใส่ใจในระบบที่ดี</li> <li>4. ต้องมีความซื่อสัตย์</li> <li>5. ต้องใช้เทคโนโลยีมาช่วยสนับสนุน/ บริหารจัดการองค์กร</li> </ol>
HLC03	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. โครงสร้าง/ วัฒนธรรมองค์กร ต้อง “มุ่งลูกค้า”</li> <li>2. เจ้าของ หรือผู้บริหาร มีการวางแผน/ การกำหนดเป้าหมายชัดเจน</li> <li>3. ทีม ต้องมีความรู้/ ความสามารถ/ ใส่ใจในระบบที่ดี</li> <li>4. ต้องใช้เทคโนโลยี มาช่วยสนับสนุน/ บริหารจัดการองค์กร</li> </ol>
HLC04	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. รองรับการเปลี่ยนแปลง</li> <li>2. รองรับการแข่งขัน</li> <li>3. ทำงานเป็นทีม มีเป้าหมายเดียวกัน</li> <li>4. มีธรรมาภิบาล</li> <li>5. ต้องมีความซื่อสัตย์</li> <li>6. ใช้เทคโนโลยี มาช่วยสนับสนุน รองรับการทำงาน/ บริหารจัดการองค์กร</li> </ol>
HLC05	ไม่แบ่งชนชั้น วรรณะ
HLC06	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. โครงสร้าง/ วัฒนธรรมองค์กร ต้องมุ่งลูกค้า</li> <li>2. เจ้าของ หรือผู้บริหาร มีการวางแผน/ การกำหนดเป้าหมายชัดเจน</li> <li>3. ทีม ต้องมีความรู้/ ความสามารถ/ ใส่ใจในระบบที่ดี</li> <li>4. ต้องใช้เทคโนโลยีมาช่วยสนับสนุน/ บริหารจัดการองค์กร</li> </ol>
HLC07	-

ตารางที่ 4-52 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	สรุปคำสัมภาษณ์
HLC08	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหาร/ เจ้าของกิจการ ต้องมีวิสัยทัศน์</li> <li>2. ผู้บริหาร/ เจ้าของกิจการ ต้องมีความไว้วางใจสูง</li> <li>3. ความมีส่วนร่วมในกิจการ</li> <li>4. มีอิสระทั้งการคิด และการลงมือทำ</li> <li>5. มีความเป็นเจ้าของกิจการ</li> <li>6. ให้ความสำคัญกับคน กับพนักงาน กับลูกค้า กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>7. ทุกคนเข้าใจ/ เห็น เป้าหมายเดียวกัน</li> <li>8. ต้องใช้เทคโนโลยี มาช่วยสนับสนุน/ บริหารจัดการองค์กร</li> <li>9. การวางแผน/ กำหนดเป้าหมาย ไปในทิศทางเดียวกัน</li> </ol>
HLC09	-
HLC10	<p>มีประโยชน์แน่นอน ช่วยให้คนเป็นเจ้าของกิจการมากขึ้น ช่วยเรื่องโอกาสในการขยายตัวมากขึ้น/ ส่งเสริมความสามารถในการแข่งขัน ทั้ง EEC AEC</p>
HLC11	เห็นด้วย และยินดี ถ้านำเรื่อง องค์กรให้ผู้บริหารมาใช้กับธุรกิจคนไทย
HLC12	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความไว้วางใจ ซึ่งกันและกัน</li> <li>2. มีอิสระ ทั้งการคิด และการลงมือทำ</li> <li>3. มีความเป็นเจ้าของกิจการ</li> <li>4. ทุกคนเข้าใจ/ เห็นเป้าหมายเดียวกัน</li> <li>5. ทีม ต้องมีความรู้/ ความสามารถ/ ใส่ใจในระบบที่ดี</li> <li>6. ต้องใช้เทคโนโลยีมาช่วยสนับสนุน/ บริหารจัดการองค์กร</li> <li>7. การวางแผนในการนำทรัพยากร ที่มีอยู่อย่างจำกัด มาให้เกิดประสิทธิภาพ/ ผล สูงสุด</li> <li>8. ติดตาม/ วัดผล/ ประมวลผล แล้วทำงาน PDCA ต่อเนื่อง</li> </ol>
HLC19	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เจ้าของ หรือผู้บริหาร ต้องรู้กระบวนการของตัวเอง</li> <li>2. เจ้าของ หรือผู้บริหาร ต้องใส่ใจในระบบที่ดี</li> <li>3. พนักงานต้องมีความรู้/ ใส่ใจในระบบที่ดี</li> <li>4. ต้องมีความซื่อสัตย์</li> <li>5. ต้องใช้เทคโนโลยีมาช่วยสนับสนุน/ บริหารจัดการองค์กร</li> </ol>

ตารางที่ 4-53 สี่เคราะห์ผลการสัมภาษณ์ข้อคำถามที่ 7.1

ผู้ให้ สัมภาษณ์	ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์														
	โครงสร้าง/วัฒนธรรมองค์กร ต้องมุ่งลูกค้า	เจ้าของหรือผู้บริหาร หน้าที่ของตน มีวิสัยทัศน์ มีการวางแผน/ การกำหนด เป้าหมายชัดเจน ให้ความสำคัญไว้วางใจต่อ พนักงาน	ทีมต้องมีควมรู้/ ความสามารถ/ ใส่ใจ ในระบบที่ดี	ต้องใช้เทคโนโลยีมาช่วยสนับสนุน/ บริหารจัดการองค์กร	องค์กรต้องรองรับการเปลี่ยนแปลง	องค์กรต้องรองรับการแข่งขัน	สร้างวัฒนธรรมองค์กร ทำงานเป็นทีม	มีเป้าหมายเดียวกัน	เน้นเปิดเผย โปร่งใส มี ธรรมชาติ	เจ้าของ หรือ ผู้บริหาร ต้องใส่ใจใน ระบบที่ดี และมีการตรวจสอบที่ดี	พนักงาน ต้องมีความรู้ ความสามารถและรับผิดชอบ	ให้ความสำคัญกับพนักงาน	ขยัน ซื่อสัตย์ อดทน	มีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน	เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงและมี การ กระจายอำนาจ มีอิสระ ในการทำงาน
HLC01	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓							
HLC02	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
HLC03	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
HLC04	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
HLC05	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
HLC06	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	
HLC07	✓	✓	✓												
HLC08	✓	✓		✓			✓				✓				✓

ตารางที่ 4-53 (ต่อ)

ผู้ให้ สัมภาษณ์	ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์														
	โครงสร้าง/ วัฒนธรรมองค์กร ต้องมุ่งลูกค้า	เจ้าของหรือผู้บริหาร ฐานที่ของตน มีวิสัยทัศน์ มีการวางแผน/ การกำหนด เป้าหมายชัดเจน ให้ความสำคัญไว้วางใจต่อ พนักงาน	ทีมต้องมีควารมรู้/ ความสามารถ/ ใฝ่ใจ ในระบบที่ดี	ต้องใช้เทคโนโลยีมาช่วยสนับสนุน/ บริหารจัดการองค์กร	องค์กรต้องรองรับการเปลี่ยนแปลง	องค์กรต้องรองรับการแข่งขัน	สร้างวัฒนธรรมองค์กร ทำงานเป็นทีม	มีเป้าหมายเดียวกัน	เน้นเปิดเผย โปร่งใส มี ธรรมชาติ	เจ้าของ หรือ ผู้บริหาร ต้องใส่ใจใน ระบบที่ดี และมีการตรวจสอบที่ดี	พนักงาน ต้องมีความรู้ ความสามารถและรับผิดชอบ	ให้ความสำคัญกับพนักงาน	ขยัน ซื่อสัตย์ อดทน	มีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน	เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงและมี การกระจายอำนาจ มีอิสระ ในการทำงาน
HLC09				✓			✓								
HLC10					✓	✓	✓			✓					
HLC11					✓	✓	✓								
HLC12		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓						✓
รวม	8	9	8	9	9	7	10	8	4	6	5	6	5	3	6
คิดเป็น ร้อยละ	66.67	75.00	66.67	75.00	75.00	58.33	83.33	66.67	33.33	50.00	41.67	50.00	41.67	25.00	50.00
ลำดับที่	3	2	3	2	2	4	1	3	7	5	6	5	6	8	5

จากผลการสังเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ข้อคำถามที่ 7.1 สามารถสรุปผลการสังเคราะห์ระดับคะแนนจากมากไปน้อย ได้ดังนี้

ตารางที่ 4-54 สรุปผลการสังเคราะห์ระดับคะแนนจากมากไปน้อย จากผลการสังเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ข้อคำถามที่ 7.1

แนวคิด	ผลการสัมภาษณ์	ร้อยละ
แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแบบไร้ลำดับชั้น (Holacracy)	องค์กรต้องรองรับการเปลี่ยนแปลง	75.00
	พนักงาน ต้องมีความรู้ ความสามารถและรับผิดชอบ	41.67
	เน้นเปิดเผย โปร่งใส มีธรรมาภิบาล	33.33
แนวคิดการกระจายอำนาจโดยใช้ระบบเทคโนโลยี (Technology-based system empowerment)	ต้องใช้เทคโนโลยีมาช่วยสนับสนุน/ บริหารจัดการองค์กร	75.00
	องค์กรต้องรองรับการแข่งขัน	58.33
แนวคิดการกระจายอำนาจในองค์กร (Organization's empowerment)	เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงและมีการกระจายอำนาจ มีอิสระในการทำงาน	50.00
แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูง (HPO) 7 มิติ	ทีมต้องมีความรู้/ ความสามารถ/ ใส่ใจในระบบที่ดี	66.67
	มีเป้าหมายเดียวกัน	66.67
	เจ้าของ หรือผู้บริหาร ต้องใส่ใจในระบบที่ดี และมีการตรวจสอบที่ดี	50.00
	ให้ความสำคัญกับพนักงาน	50.00
แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร (Organization's cultures)	สร้างวัฒนธรรมองค์กร ทำงานเป็นทีม	83.33
	เจ้าของหรือผู้บริหาร รู้หน้าที่ของตน มีวิสัยทัศน์ มีการวางแผน/ การกำหนดเป้าหมายชัดเจน ให้ความไว้วางใจต่อพนักงาน	75.00
	โครงสร้าง/ วัฒนธรรมองค์กร ต้องมุ่งลูกค้า	66.67
	ขยัน ซื่อสัตย์ อดทน	41.67
	มีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน	25.00

จากผลการสังเคราะห์และสรุปผลการสัมภาษณ์ตามกรอบแนวคิด ผู้วิจัยสามารถสรุปหัวข้อความเป็นไปได้ของข้อคำถามที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์ด้วยเทคนิคเดลฟายในการดำเนินการวิจัยรอบที่ 2 ดังนี้

**ประเด็นที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแบบไร้ลำดับชั้น (Holacracy) ประกอบด้วย ประเด็นย่อย ดังนี้**

1. มีโครงสร้างองค์กรแบบแบนราบ
2. มีความสามารถในการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ทั้งในปัจจุบันและอนาคต
3. มีความซื่อสัตย์ คุณธรรม จริยธรรม ชรรมาภิบาล โปร่งใส ตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน
4. เป็นองค์กรอัตโนมัติ สามารถขับเคลื่อนได้ด้วยตัวเอง
5. การทำงานที่คล่องตัว รวดเร็วและมีความยืดหยุ่นสูง
6. มีหน้าที่ความรับผิดชอบและกระบวนการทำงานที่ชัดเจนและมีเป้าหมายเดียวกัน
7. ใช้นวัตกรรมและการบริหารจัดการแบบใหม่
8. พนักงานมีมีความรู้ความสามารถและความรับผิดชอบ รู้หน้าที่ของตน
9. มีศักยภาพและความสามารถทางการแข่งขัน
10. ภาวะผู้นำของทั้งผู้นำและสมาชิกในองค์กรสูง
11. องค์กรและสมาชิกในองค์กรมีความน่าเชื่อถือ มีเครดิตที่ดี

**ประเด็นที่ 2 แนวคิดการกระจายอำนาจโดยใช้ระบบเทคโนโลยี (Technology-based system empowerment) ประกอบด้วย ประเด็นย่อย ดังนี้**

1. การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการองค์กรในทุกหน่วยงาน
2. การบริหารจัดการองค์กร โดยรวมมีประสิทธิภาพส่งผลให้เกิดความสามารถแข่งขันและอยู่รอดได้
3. ช่วยเพิ่มผลผลิตและลดการสูญเสีย รวมถึงการปรับปรุง พัฒนาสินค้าและผลิตภัณฑ์
4. ช่วยให้การประมวลผลหรือวัดผลของข้อมูลได้รวดเร็วขึ้น รวมถึงช่วยให้จัดการข้อมูลง่ายขึ้น
5. ช่วยให้การจัดการข้อมูลทุกอย่างในองค์กรสามารถทำแบบ Real time ได้
6. เพิ่มขีดความสามารถในการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร
7. ช่วยสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า



### ประเด็นที่ 3 แนวคิดการกระจายอำนาจในองค์กร (Organization's empowerment)

ประกอบด้วย ประเด็นย่อย ดังนี้

1. แต่ละธุรกิจย่อยเป็นอิสระต่อกันและมีเป้าหมายเป็นของตัวเอง
2. มีการกระจายอำนาจในองค์กรสูง มีอิสระในการทำงานและมีอำนาจในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญ
3. การให้ความไว้วางใจและความเชื่อมั่นกับพนักงานจากฝ่ายบริหาร
4. การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์กรของพนักงานทุกคน
5. การกำหนดรูปแบบและวิธีการทำงานได้ด้วยตนเอง
6. เป็นการเพิ่มขีดความสามารถให้พนักงาน ส่งเสริมให้พนักงานมีความมั่นใจในความสามารถของตัวเอง

7. เสริมสร้างความไว้วางใจกันและกันภายในองค์กรและภายในทีม

**ประเด็นที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูง (High performance organization: HPO) 7 มิติ** ประกอบด้วย ประเด็นย่อย ดังนี้

1. มุ่งเน้นการบริหารและผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ ส่งมอบตรงเวลา การบริหารจัดการที่มีคุณภาพ และประสิทธิภาพความรวดเร็วในการแก้ไขปัญหา
2. บริหารจัดการต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ เติบโตต่อเนื่องและยั่งยืน
3. มีความยืดหยุ่นสูง รองรับการเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้ ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา
4. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่ม และมีภาวะเป็นผู้นำกำหนดทิศทาง นโยบาย เป้าหมายและผลงานที่ชัดเจน
5. พนักงานมีความรู้ ความสามารถและมีความรับผิดชอบสูง
6. มีการบริหารจัดการองค์กรโดยรวมที่มีประสิทธิภาพ
7. มีการวางแผนงานและจัดทำกลยุทธ์ที่ดีและมีความชัดเจน
8. มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับพนักงานหรือทรัพยากรมนุษย์
9. ใช้ทรัพยากรทุกประเภทให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร
10. ทำงานได้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายขององค์กร
11. ส่งเสริมให้เกิดการวัดผลที่ดี โปร่งใสและตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน
12. การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายอย่างเสมอภาคเท่าเทียม
13. การสร้างแรงจูงใจที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กร
14. มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับลูกค้าและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน

**ประเด็นที่ 5 แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร (Organization's cultures) ประกอบด้วยประเด็นย่อย ดังนี้**

1. สร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้า และสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน
2. ความซื่อสัตย์/ ขยัน/ อดทน/ น่าเชื่อถือของพนักงาน
3. มุ่งเน้นให้ความสำคัญพนักงานเป็นทุนมนุษย์
4. ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดี มีความคิดริเริ่มและมีภาวะเป็นผู้นำสูง
5. วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม โดยพนักงานทุกคนรู้บทบาทหน้าที่ของตัวเอง
6. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีร่วมกัน
7. คนในองค์กรให้เกียรติ เคารพซึ่งกันและกัน มีความเสมอภาคเท่าเทียม
8. มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพทั้งภายในและภายนอกองค์กร
9. สร้างวัฒนธรรมการปรับตัวและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง
10. ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลในองค์กร
11. มีจิตวิญญาณ/ มีปรัชญา/ ค่านิยม ที่ชัดเจน
12. มีการบริหารจัดการความขัดแย้งที่ดีในองค์กร

**ส่วนที่ 2 ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยการวิเคราะห์ความเหมาะสมของประเด็นที่เป็นไปได้จากผลการสัมภาษณ์ในรอบที่ 1 จำนวน 12 คน และใช้เทคนิคเดลฟายในการดำเนินการวิจัยรอบที่ 2**

**ประเด็นที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแบบไร้ลำดับชั้น (Holacracy)**

ตารางที่ 4-55 สรุปผลการวิเคราะห์ประเด็นที่เป็นไปได้ในประเด็นที่ 1

ประเด็นที่	ประเด็นที่เป็นไปได้	Mean	Median	Iqr	df (Mo-Me)
1	มีโครงสร้างองค์กรแบบแบนราบ	4.17	4	1	0
2	มีความสามารถในการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ทั้งในปัจจุบันและอนาคต	4.67	5	0.25	0

ตารางที่ 4-55 (ต่อ)

ประเด็นที่	ประเด็นที่เป็นไปได้	Mean	Median	Iqr	df (Mo-Me)
3	มีความซื่อสัตย์ คุณธรรม จริยธรรม ธรรมาภิบาล โปร่งใส ตรวจสอบได้ ทุกขั้นตอน	4.42	4.5	1	0.5
4	เป็นองค์กรอัตโนมัติ สามารถ ขับเคลื่อนได้ด้วยตัวเอง	4.58	5	1	0
5	การทำงานที่คล่องตัว รวดเร็ว และมี ความยืดหยุ่นสูง	4.67	5	0.25	0
6	มีหน้าที่ความรับผิดชอบและ กระบวนการทำงานที่ชัดเจนและมี เป้าหมายเดียวกัน	4.75	5	0.25	0
7	ใช้นวัตกรรมและการบริหารจัดการ แบบใหม่	4.42	5	1	0
8	พนักงานมีความรู้ความสามารถ และความรับผิดชอบ รู้หน้าที่ของตน	4.42	4	1	0
9	มีศักยภาพและความสามารถทาง การแข่งขัน	4.25	4	1	0
10	ภาวะผู้นำของทั้งผู้นำและสมาชิกใน องค์กรสูง	4.42	4	1	0
11	องค์กรและสมาชิกในองค์กรมี ความน่าเชื่อถือ มีเครดิตที่ดี	4.50	5	1	0

จากตารางที่ 4-55 พบว่า ทุกประเด็นมีค่า Median มากกว่า 3.5 ค่า Iqr ไม่เกิน 1.5 และค่า df (Mo-Me) ไม่เกิน 1 แสดงว่า ทุกประเด็นมีความเป็นไปได้และไม่มีประเด็นใดต้องถูกตัดออก ก่อนนำไปใช้ยืนยัน Delphi รอบที่ 3

**ประเด็นที่ 2 แนวคิดการกระจายอำนาจโดยใช้ระบบเทคโนโลยี (Technology-based system empowerment)**

ตารางที่ 4-56 สรุปผลการวิเคราะห์ประเด็นที่เป็นไปได้ในประเด็นที่ 2

ประเด็นที่	ประเด็นที่เป็นไปได้	Mean	Median	Iqr	df (Mo-Me)
1	การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการองค์กรในหน่วยงาน	4.42	4.5	1	0.5
2	การบริหารจัดการองค์กรโดยรวมมีประสิทธิภาพส่งผลให้เกิดความสามารถแข่งขันและอยู่รอดได้	4.42	4.5	1	0.5
3	ช่วยเพิ่มผลผลิตและลดการสูญเสีย รวมถึงการปรับปรุง พัฒนาสินค้าและผลิตภัณฑ์	4.42	5	1.25	0
4	ช่วยให้การประมวลผลหรือวัดผลของข้อมูลได้รวดเร็วขึ้น รวมถึงช่วยให้จัดการข้อมูลง่ายขึ้น	4.50	5	1	0
5	ช่วยให้การจัดการข้อมูลทุกอย่างในองค์กรสามารถทำแบบ Real time ได้	4.17	5	1.25	0
6	เพิ่มขีดความสามารถในการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร	4.58	5	1	0
7	ช่วยสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า	4.67	5	1	0

จากตารางที่ 4-56 พบว่า ทุกประเด็นมีค่า Median มากกว่า 3.5 ค่า Iqr ไม่เกิน 1.5 และค่า df (Mo-Me) ไม่เกิน 1 แสดงว่า ทุกประเด็นมีความเป็นไปได้และไม่มีประเด็นใดต้องถูกตัดออกก่อนนำไปใช้ยืนยัน Delphi รอบที่ 3

### ประเด็นที่ 3 แนวคิดการกระจายอำนาจในองค์กร (Organization's empowerment)

ตารางที่ 4-57 สรุปผลการวิเคราะห์ประเด็นที่เป็นไปได้ในประเด็นที่ 3

ประเด็นที่	ประเด็นที่เป็นไปได้	Mean	Median	Iqr	df (Mo-Me)
1	แต่ละธุรกิจย่อยเป็นอิสระต่อกันและมีเป้าหมายเป็นของตัวเอง	4.17	4	1	0
2	มีการกระจายอำนาจในองค์กรสูง มีอิสระในการทำงานและมีอำนาจในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญ	4.25	5	1	0
3	การให้ความไว้วางใจและความเชื่อมั่นกับพนักงานจากฝ่ายบริหาร	4.58	5	1	0
4	การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์กรของพนักงานทุกคน	4.50	5	1	0
5	การกำหนดรูปแบบและวิธีการทำงานได้ด้วยตนเอง	4.75	5	0.25	0
6	เป็นการเพิ่มขีดความสามารถให้พนักงาน ส่งเสริมให้พนักงานมีความมั่นใจในความสามารถของตัวเอง	4.67	5	1	0
7	เสริมสร้างความไว้วางใจกันและกันภายในองค์กรและภายในทีม	4.33	4	1	0

จากตารางที่ 4-57 พบว่า ทุกประเด็นมีค่า Median มากกว่า 3.5 ค่า Iqr ไม่เกิน 1.5 และค่า df (Mo-Me) ไม่เกิน 1 แสดงว่า ทุกประเด็นมีความเป็นไปได้และไม่มีประเด็นใดต้องถูกตัดออกก่อนนำไปใช้ยืนยัน Delphi รอบที่ 3

ประเด็นที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูง (High performance organization: HPO)

ตารางที่ 4-58 สรุปผลการวิเคราะห์ประเด็นที่เป็นไปได้ในประเด็นที่ 4

ประเด็นที่	ประเด็นที่เป็นไปได้	Mean	Median	Iqr	df (Mo-Me)
1	มุ่งเน้นการบริหารและผลิตสินค้าและบริการ ที่มีคุณภาพ ส่งมอบตรงเวลา การบริหาร จัดการที่มีคุณภาพ และประสิทธิภาพความ รวดเร็วในการแก้ไขปัญหา	4.42	4.5	1	0.5
2	บริหารจัดการต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ เติบโตต่อเนื่องและยั่งยืน	4.75	5	0	0
3	มีความยืดหยุ่นสูง รองรับการเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้ ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงอยู่ ตลอดเวลา	4.67	5	0.25	0
4	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่ม และมี ภาวะเป็นกำหนดทิศทาง นโยบาย เป้าหมาย ที่ชัดเจน	4.58	5	1	0
5	พนักงานมีความรู้ ความสามารถ ความรับผิดชอบสูง	4.42	4	1	0
6	มีการบริหารจัดการองค์กรโดยรวมที่มี ประสิทธิภาพ	4.33	4	1	0
7	มีการวางแผนงานและจัดทำกลยุทธ์ที่ดีและมี ความชัดเจน	4.67	5	0	0
8	มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับพนักงานหรือ ทรัพยากรมนุษย์	4.50	5	1	0
9	ใช้ทรัพยากรทุกประเภทให้เกิดประโยชน์ สูงสุดต่อองค์กร	4.50	5	1	0
10	ทำงานได้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายของ องค์กร	4.67	5	1	0

ตารางที่ 4-58 (ต่อ)

ประเด็นที่	ประเด็นที่เป็นไปได้	Mean	Median	Iqr	df (Mo-Me)
11	ส่งเสริมให้เกิดการวัดผลที่ดี โปร่งใสและตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน	4.83	5	0	0
12	การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายอย่างเสมอภาคเท่าเทียม	4.58	5	1	0
13	การสร้างแรงจูงใจที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กร	3.99	5	0.25	0
14	มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับลูกค้าและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน	4.75	5	0.25	0

จากตารางที่ 4-58 พบว่า ทุกประเด็นมีค่า Median มากกว่า 3.5 ค่า Iqr ไม่เกิน 1.5 และค่า df (Mo-Me) ไม่เกิน 1 แสดงว่า ทุกประเด็นมีความเป็นไปได้และไม่มีประเด็นใดต้องถูกตัดออกก่อนนำไปใช้ยืนยัน Delphi รอบที่ 3

#### ประเด็นที่ 5 แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร (Organization's cultures)

ตารางที่ 4-59 สรุปผลการวิเคราะห์ประเด็นที่เป็นไปได้ในประเด็นที่ 5

ประเด็นที่	ประเด็นที่เป็นไปได้	Mean	Median	iqr	df (Mo-Me)
1	สร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้า และสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน	4.75	5	0.25	0
2	ความซื่อสัตย์/ ขยัน/ อดทน/ น่าเชื่อถือของพนักงาน	4.75	5	0.25	0
3	มุ่งเน้นให้ความสำคัญพนักงานเป็นทุนมนุษย์	4.50	5	1	0
4	ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดี มีความคิดริเริ่มและมีภาวะเป็นผู้นำสูง	4.33	4	1	0
5	วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม โดยพนักงานทุกคนรู้บทบาทหน้าที่ของตัวเอง	4.42	4	1	0
6	การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีร่วมกัน	4.67	5	0.25	0

ตารางที่ 4-59 (ต่อ)

ประเด็นที่	ประเด็นที่เป็นไปได้	Mean	Median	iqr	df (Mo-Me)
7	คนในองค์กรให้เกียรติ เคารพซึ่งกันและกัน มีความเสมอภาคเท่าเทียม	4.42	5	1	0
8	มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพทั้งภายใน และภายนอกองค์กร	4.67	5	1	0
9	สร้างวัฒนธรรมการปรับตัวและพร้อมที่จะ เปลี่ยนแปลง	4.33	4.5	1	0.5
10	ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และ ธรรมาภิบาลในองค์กร	4.58	5	1	0
11	มีจิตวิญญาณ/ มีปรัชญา/ ค่านิยมที่ชัดเจน	4.42	5	1	0
12	มีการบริหารจัดการความขัดแย้งที่ดีใน องค์กร	4.58	5	1	0

จากตารางที่ 4-59 พบว่า ทุกประเด็นมีค่า Median มากกว่า 3.5 ค่า Iqr ไม่เกิน 1.5 และค่า df (Mo-Me) ไม่เกิน 1 แสดงว่า ทุกประเด็นมีความเป็นไปได้และไม่มีประเด็นใดต้องถูกตัดออกก่อนนำไปใช้ยืนยัน Delphi รอบที่ 3

**ส่วนที่ 3 ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยการวิเคราะห์ผลจากการวิเคราะห์ความเหมาะสมของประเด็นที่เป็นไปได้จากรอบที่ 2 จำนวน 12 คน และใช้เทคนิคเดลฟายในการวิเคราะห์ผลการวิจัยรอบที่ 3**

**ประเด็นที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรไร้ลำดับชั้น (Holacracy)**



ตารางที่ 4-60 สรุปผลการทดสอบสถิติ Kruskal-Wallis one-way ANOVA ประเด็นที่ 1

ประเด็นที่เป็นไปได้	Median	Iqr	df (Mo-Me)	Kruskal-Wallis test		
				Chi-square	df	P-value
1. มีโครงสร้างองค์กรแบบแบนราบ	4	1	0	6.248	10	0.794
2. มีความสามารถในการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ทั้งในปัจจุบันและอนาคต	5	0.25	0	15.430	10	0.117
3. มีความซื่อสัตย์ คุณธรรม จริยธรรม ธรรมภิบาล โปร่งใส ตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน	4.5	1	0.5	6.736	10	0.750
4. เป็นองค์กรอัตโนมัติ สามารถขับเคลื่อนได้ด้วยตัวเอง	5	1	0	12.702	10	0.241
5. การทำงานที่คล่องตัว รวดเร็ว และมีความยืดหยุ่นสูง	5	0.25	0	14.268	10	0.161
6. มีหน้าที่ความรับผิดชอบและกระบวนการทำงานที่ชัดเจนและมีเป้าหมายเดียวกัน	5	0.25	0	8.069	10	0.622
7. ใช้นวัตกรรมและการบริหารจัดการแบบใหม่	5	1	0	16.340	10	0.090
8. พนักงานมีความรู้ความสามารถและมีความรับผิดชอบ รู้หน้าที่ของตน	4	1	0	12.530	10	0.251
9. มีศักยภาพและความสามารถทางการแข่งขัน	4	1	0	5.534	10	0.853
10. ภาวะผู้นำของทั้งผู้นำและสมาชิกในองค์กรสูง	4	1	0	11.505	10	0.320

ตารางที่ 4-60 (ต่อ)

ประเด็นที่เป็นไปได้	Median	Iqr	df (Mo-Me)	Kruskal-Wallis test		
				Chi-square	df	P-value
11. องค์กรและและสมาชิกใน องค์กรมีความน่าเชื่อถือ มีเครดิต ที่ดี	5	1	0	10.894	10	0.366

จากตารางที่ 4-60 พบว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อลักษณะองค์กรไร้ลำดับชั้น (Holacracy) ได้รับการยืนยันจากการทำเคลฟายในรอบที่สามครบทุกประเด็น โดยในทุกประเด็น มีค่า P-value จากการทดสอบสถิติ Kruskal-Wallis one-way ANOVA มากกว่า 0.05 แสดงว่าไม่สามารถปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  หมายความว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับความเป็นไปได้ในการนำประเด็นด้านองค์กรไร้ลำดับชั้น (Holacracy) ไปใช้ ไม่แตกต่างกัน

**ประเด็นที่ 2 แนวคิดการกระจายอำนาจโดยใช้ระบบเทคโนโลยี (Technology-based system empowerment)**

ตารางที่ 4-61 สรุปผลการทดสอบสถิติ Kruskal-Wallis one-way ANOVA ประเด็นที่ 2

ประเด็นที่เป็นไปได้	Median	Iqr	df (Mo-Me)	Kruskal-Wallis test		
				Chi-square	df	P-value
1. การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการองค์กรในทุกหน่วยงาน	4.5	1	0.5	3.438	6	0.752
2. การบริหารจัดการองค์กร โดยรวมมีประสิทธิภาพส่งผลให้เกิดความสามารถแข่งขันและอยู่รอดได้	4.5	1	0.5	3.683	6	0.720
3. ช่วยเพิ่มผลผลิตและลดการสูญเสีย รวมถึงการปรับปรุง พัฒนาสินค้าและผลิตภัณฑ์	5	1.25	0	5.596	6	0.470

ตารางที่ 4-61 (ต่อ)

ประเด็นที่เป็นไปได้	Median	Iqr	df (Mo-Me)	Kruskal-Wallis test		
				Chi-square	df	P-value
4. ช่วยให้การประมวลผลหรือวัตถุประสงค์ของข้อมูลได้รวดเร็วขึ้น รวมถึงช่วยให้จัดการข้อมูลง่ายขึ้น	5	1	0	9.648	6	0.140
5. ช่วยให้การจัดการข้อมูลทุกอย่างในองค์กรสามารถทำแบบ Real time ได้	5	1.25	0	3.909	6	0.689
6. เพิ่มขีดความสามารถในการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร	5	1	0	3.855	6	0.696
7. ช่วยสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า	5	1	0	3.820	6	0.701

จากตารางที่ 4-61 พบว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อกระจายอำนาจโดยใช้ระบบเทคโนโลยี (Technology-based system empowerment) ได้รับการยืนยันจากการทำเคลฟายในรอบที่สามครบทุกประเด็น โดยในทุกประเด็นมีค่า P-value จากการทดสอบสถิติ Kruskal-Wallis one-way ANOVA มากกว่า 0.05 แสดงว่า ไม่สามารถปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  หมายความว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการนำประเด็นด้านกระจายอำนาจโดยใช้ระบบเทคโนโลยี (Technology-based system empowerment) ไปใช้ ไม่แตกต่างกัน

### ประเด็นที่ 3 แนวคิดการกระจายอำนาจในองค์กร (Organization's empowerment)

ตารางที่ 4-62 สรุปผลการทดสอบสถิติ Kruskal-Wallis one-way ANOVA ประเด็นที่ 3

ประเด็นที่เป็นไปได้	Median	Iqr	df (Mo-Me)	Kruskal-Wallis test		
				Chi-square	df	P-value
1. แต่ละธุรกิจย่อยเป็นอิสระต่อกันและมีเป้าหมายเป็นของตัวเอง	4	1	0	2.38	6	0.882

ตารางที่ 4-62 (ต่อ)

ประเด็นที่เป็นไปได้	Median	Iqr	df (Mo-Me)	Kruskal-Wallis test		
				Chi-square	df	P-value
2. มีการกระจายอำนาจในองค์กรสูง มีอิสระในการทำงานและมีอำนาจในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญ	5	1	0	6.556	6	0.364
3. การให้ความไว้วางใจและความเชื่อมั่นกับพนักงานจากฝ่ายบริหาร	5	1	0	1.525	6	0.958
4. การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์กรของพนักงานทุกคน	5	1	0	2.134	6	0.907
5. การกำหนดรูปแบบและวิธีการทำงานได้ด้วยตนเอง	5	0.3	0	3.79	6	0.705
6. เป็นการเพิ่มขีดความสามารถให้พนักงาน ส่งเสริมให้พนักงานมีความมั่นใจในความสามารถของตัวเอง	5	1	0	3.038	6	0.804
7. เสริมสร้างความไว้วางใจกันและกันภายในองค์กรและภายในทีม	4	1	0	1.254	6	0.974

จากตารางที่ 4-62 พบว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อกระจายอำนาจในองค์กร (Organization's empowerment) ได้รับการยืนยันจากการทำเคลฟายในรอบที่สามครบทุกประเด็น โดยในทุกประเด็นมีค่า P-value จากการทดสอบสถิติ Kruskal-Wallis one-way ANOVA มากกว่า 0.05 แสดงว่า ไม่สามารถปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  หมายความว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับความเป็นไปได้ในการนำประเด็นด้านการกระจายอำนาจในองค์กร (Organization's empowerment) ไปใช้ ไม่แตกต่างกัน

ประเด็นที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูง (High performance organization: HPO)

ตารางที่ 4-63 สรุปผลการทดสอบสถิติ Kruskal-Wallis one-way ANOVA ประเด็นที่ 4

ประเด็นที่เป็นไปได้	Median	Iqr	df (Mo-Me)	Kruskal-Wallis test		
				Chi-square	df	P-value
1. มุ่งเน้นการบริหารและผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ ส่งมอบตรงเวลา การบริหารจัดการที่มีคุณภาพ และประสิทธิภาพความรวดเร็วในการแก้ไขปัญหา	4.5	1	0.5	22.050	13	0.055
2. บริหารจัดการต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ เติบโตต่อเนื่องและยั่งยืน	5	0	0	3.364	13	0.996
3. มีความยืดหยุ่นสูง รองรับการเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา	5	0.25	0	8.652	13	0.799
4. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่มและมีภาวะเป็นผู้นำกำหนดทิศทางนโยบาย เป้าหมายและผลงานที่ชัดเจน	5	1	0	17.924	13	0.160
5. พนักงานมีความรู้ ความสามารถและมีความรับผิดชอบสูง	4	1	0	8.319	13	0.822
6. มีการบริหารจัดการองค์กรโดยรวมที่มีประสิทธิภาพ	4	1	0	11.739	13	0.549
7. มีการวางแผนงานและจัดทำกลยุทธ์ที่ดีและมีความชัดเจน	5	0	0	5.868	13	0.951
8. มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับพนักงานหรือทรัพยากรมนุษย์	5	1	0	14.865	13	0.316

ตารางที่ 4-63 (ต่อ)

ประเด็นที่เป็นไปได้	Median	Iqr	df (Mo-Me)	Kruskal-Wallis test		
				Chi-square	df	P-value
9. ใช้ทรัพยากรทุกประเภทให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร	5	1	0	10.224	13	0.675
10. ทำงานได้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายขององค์กร	5	1	0	10.844	13	0.624
11. ส่งเสริมให้เกิดการวัดผลที่ดี โปร่งใสและตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน	5	0	0	16.329	13	0.232
12. การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายอย่างเสมอภาคเท่าเทียม	5	1	0	15.195	13	0.295
13. การสร้างแรงจูงใจที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กร	5	0.25	0	21.882	13	0.057
14. มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับลูกค้าและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน	5	0.25	0	14.516	13	0.339

จากตารางที่ 4-63 พบว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์กรสมรรถนะสูง (High performance organization: HPO) ได้รับการยืนยันจากการทำเดลฟายในรอบที่สามครบทุกประเด็น โดยในทุกประเด็นมีค่า P-value จากการทดสอบสถิติ Kruskal-Wallis one-way ANOVA มากกว่า 0.05 แสดงว่า ไม่สามารถปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  หมายความว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับความเป็นไปได้ในการนำประเด็นด้านองค์กรสมรรถนะสูง (High performance organization: HPO) ไปใช้ ไม่แตกต่างกัน

ประเด็นที่ 5 แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร (Organization's cultures)

ตารางที่ 4-64 สรุปผลการทดสอบสถิติ Kruskal-Wallis one-way ANOVA ประเด็นที่ 5

ประเด็นที่เป็นไปได้	Median	Iqr	df (Mo-Me)	Kruskal-Wallis test		
				Chi-square	df	P-value
1. สร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้า และสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน	5	0.3	0	12.286	11	0.343
2. ความซื่อสัตย์/ ขยัน/ อดทน/ น่าเชื่อถือของพนักงาน	5	0.3	0	3.830	11	0.975
3. มุ่งเน้นให้ความสำคัญพนักงาน เป็นทุนมนุษย์	5	1	0	2.071	11	0.998
4. ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดี มีความคิดริเริ่มและมีภาวะเป็นผู้นำสูง	4	1	0	13.241	11	0.278
5. วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม โดยพนักงานทุกคนรู้บทบาทหน้าที่ของตัวเอง	4	1	0	3.564	11	0.981
6. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี ร่วมกัน	5	0.3	0	4.151	11	0.965
7. คนในองค์กรให้เกียรติ เคารพซึ่งกันและกัน มีความเสมอภาคเท่าเทียม	5	1	0	4.692	11	0.945
8. มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพทั้ง ภายในและภายนอกองค์กร	5	1	0	4.805	11	0.940
9. สร้างวัฒนธรรมการปรับตัวและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง	4.5	1	0.5	6.946	11	0.803
10. ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และธรรมภิบาลในองค์กร	5	1	0	8.844	11	0.636
11. มีจิตวิญญาณ ค่านิยม มีปรัชญาที่ชัดเจน	5	1	0	6.759	11	0.818

ตารางที่ 4-64 (ต่อ)

ประเด็นที่เป็นไปได้	Median	Iqr	df (Mo-Me)	Kruskal-Wallis test		
				Chi-square	df	P-value
12. มีการบริหารจัดการความขัดแย้งที่ดีในองค์กร	5	1	0	9.220	11	0.602

จากตารางที่ 4-64 พบว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กร (Organization's cultures) ได้รับการยืนยันจากการทำเดลฟายในรอบที่สามครบทุกประเด็น โดยใน ทุกประเด็นมีค่า P-value จากการทดสอบสถิติ Kruskal-Wallis one-way ANOVA มากกว่า 0.05 แสดงว่า ไม่สามารถปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  หมายความว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับความ เป็นไปได้ในการนำประเด็นด้านวัฒนธรรมองค์กร (Organization's cultures) ไปใช้ ไม่แตกต่างกัน จากผลการวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ด้วยเทคนิคเดลฟายทั้ง 3 รอบ ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ 5 ประเด็น ดังนี้

**ประเด็นที่ 1** องค์กรธุรกิจในปัจจุบันและในอนาคตจะสามารถเข้าสู่องค์กรแบบไร้ ผู้บริหาร (Holacracy) ควรจะมีลักษณะเรียงตามค่า Mean จากมากไปน้อยดังต่อไปนี้

1. มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและกระบวนการทำงานที่ชัดเจนและมีเป้าหมาย เดียวกัน
2. มีความสามารถในการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ทั้งในปัจจุบันและ อนาคต
3. มีการทำงานที่คล่องตัว รวดเร็วและมีความยืดหยุ่นสูง
4. เป็นองค์กรอัตโนมัติ สามารถขับเคลื่อนได้ด้วยตัวเอง
5. องค์กรและสมาชิกในองค์กรมีความน่าเชื่อถือ มีเครดิตที่ดี
6. มีความซื่อสัตย์ คุณธรรม จริยธรรม ชรรมาภิบาล โปร่งใส ตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน
7. ใช้นวัตกรรมและการบริหารจัดการองค์กรในรูปแบบใหม่ ๆ
8. มีพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ มีความรับผิดชอบและรู้หน้าที่ของตน
9. ภาวะผู้นำของทั้งผู้นำและสมาชิกในองค์กรสูง
10. มีศักยภาพในการเติบโตและความสามารถทางการแข่งขัน
11. มีโครงสร้างองค์กรแบบแบนราบ ลำดับการสั่งการน้อยและสั้น



**ประเด็นที่ 2** องค์กรธุรกิจในปัจจุบันและในอนาคตที่มีการกระจายอำนาจโดยใช้ระบบเทคโนโลยี (Technology-based system empowerment) ควรจะมีลักษณะเรียงตามค่า Mean จากมากไปน้อยดังต่อไปนี้

1. ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า
2. ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพิ่มขีดความสามารถในการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร
3. ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมช่วยในการประมวลผลหรือวัดผลของข้อมูลได้รวดเร็วขึ้น รวมถึงช่วยให้จัดการข้อมูลง่ายขึ้น
4. ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการองค์กรในทุกหน่วยงาน
5. ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพิ่มความสามารถแข่งขันและการอยู่รอดทางธุรกิจ
6. ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมช่วยเพิ่มผลผลิตและลดการสูญเสีย รวมถึงการปรับปรุงพัฒนาสินค้าและผลิตภัณฑ์
7. ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมช่วยให้การจัดการข้อมูลทุกอย่างในองค์กรสามารถทำแบบ Real time ได้

**ประเด็นที่ 3** องค์กรธุรกิจในปัจจุบันที่มีการกระจายอำนาจในองค์กร (Organization's empowerment) ควรจะมีลักษณะเรียงตามค่า Mean จากมากไปน้อยดังต่อไปนี้

1. มีการกำหนดรูปแบบและวิธีการทำงานได้ด้วยตนเอง
2. มีการเพิ่มขีดความสามารถให้พนักงาน ส่งเสริมให้พนักงานมีความมั่นใจในความสามารถของตัวเอง
3. มีการให้ความไว้วางใจและความเชื่อมั่นกับพนักงานจากฝ่ายบริหาร
4. การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์กรของพนักงานทุกคน
5. มีเสริมสร้างความไว้วางใจกันและกันภายในองค์กรและภายในทีม
6. มีการกระจายอำนาจในองค์กรสูง มีอิสระในการทำงานและมีอำนาจในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญ

7. แต่ละธุรกิจย่อยเป็นอิสระต่อกันและมีเป้าหมายเป็นของตัวเอง

**ประเด็นที่ 4** องค์กรธุรกิจในปัจจุบันและในอนาคตที่มีสมรรถนะสูง (High performance organization: HPO) ควรจะมีลักษณะเรียงตามค่า Mean จากมากไปน้อยดังต่อไปนี้

1. ส่งเสริมให้เกิดการวัดผลที่ดี โปร่งใสและตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน
2. บริหารจัดการต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ เติบโตต่อเนื่องและยั่งยืน

3. มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับลูกค้าและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน
4. มีความยืดหยุ่นสูง รองรับการเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้ ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงอยู่

ตลอดเวลา

5. มีการวางแผนงานและจัดทำกลยุทธ์ที่ดีและมีความชัดเจน
6. ทำงานได้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายขององค์กร
7. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่ม และมีภาวะเป็นผู้นำกำหนดทิศทาง นโยบาย

เป้าหมายและผลงานที่ชัดเจน

8. การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายอย่างเสมอภาคเท่าเทียม
9. มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับพนักงานหรือทรัพยากรมนุษย์
10. ใช้ทรัพยากรทุกประเภทให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร
11. มุ่งเน้นการบริหารและผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ ส่งมอบตรงเวลา

การบริหารจัดการที่มีคุณภาพ และประสิทธิภาพความรวดเร็วในการแก้ไขปัญหา

12. พนักงานมีความรู้ ความสามารถและมีความรับผิดชอบสูง
13. มีการบริหารจัดการองค์กรโดยรวมที่มีประสิทธิภาพ
14. การสร้างแรงจูงใจที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กร

**ประเด็นที่ 5** องค์กรธุรกิจในปัจจุบันและในอนาคตที่มีวัฒนธรรมองค์กร (Organization's cultures) ที่ดี ควรจะมีลักษณะเรียงตามค่า Mean จากมากไปน้อยดังต่อไปนี้

1. สร้างวัฒนธรรมที่เข้าใจลูกค้า และให้บริการที่ดีอยู่เสมอ
2. สร้างวัฒนธรรมแห่งความซื่อสัตย์/ ขยัน/ อดทน/ น่าเชื่อถือของพนักงาน
3. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงานทุกคน
4. มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพทั้งภายในและภายนอกองค์กร
5. ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลในองค์กร
6. มีการบริหารจัดการความขัดแย้งที่ดีในองค์กร
7. สร้างคุณค่าและให้ความสำคัญพนักงานเป็นทุนมนุษย์
8. สร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม โดยพนักงานทุกคนรู้บทบาทหน้าที่ของตัวเอง
9. คนในองค์กรให้เกียรติ เคารพซึ่งกันและกัน มีความเสมอภาคเท่าเทียม
10. มีจิตวิญญาณ/ มีปรัชญา/ ค่านิยม ที่ชัดเจน
11. ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดี มีความคิดริเริ่มและมีภาวะเป็นผู้นำสูง
12. สร้างวัฒนธรรมการปรับตัวและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 12 คน โดยใช้เทคนิค Delphi 3 รอบ ผู้วิจัยสามารถสรุปประเด็นที่จะนำไปใช้ในการสนทนากลุ่ม (Focus group) ได้ 5 ประเด็น ดังนี้

**ประเด็นที่ 1** ท่านเห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร ที่องค์กรธุรกิจในปัจจุบันและในอนาคตจะสามารถเข้าสู่องค์กรแบบไร้ผู้บริหาร (Holacracy) ควรจะมีลักษณะที่สำคัญ คือ มีการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบและกระบวนการทำงานที่ชัดเจนและมีเป้าหมายเดียวกัน มีความสามารถในการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ทั้งในปัจจุบันและอนาคต มีการทำงานที่คล่องตัว รวดเร็ว และมีความยืดหยุ่นสูง เป็นองค์กรอัตโนมัติ สามารถขับเคลื่อนได้ด้วยตัวเอง องค์กรและสมาชิกในองค์กรมีความน่าเชื่อถือ มีเครดิตที่ดี มีความซื่อสัตย์ คุณธรรม จริยธรรม ธรรมภิบาล โปร่งใส ตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน ใช้นวัตกรรมและการบริหารจัดการองค์กรในรูปแบบใหม่ ๆ มีพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ มีความรับผิดชอบและรู้หน้าที่ของตน ภาวะผู้นำของทั้งผู้นำและสมาชิกในองค์กรสูง มีศักยภาพในการเติบโตและความสามารถทางการแข่งขัน และมีโครงสร้างองค์กรแบบแบนราบ ลำดับการสั่งการน้อยและสั้น

**ประเด็นที่ 2** ท่านเห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร ที่องค์กรธุรกิจในปัจจุบันและในอนาคตที่มีการกระจายอำนาจสูง มีการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการสื่อสารทั้งภายในและภายนอก องค์กร ช่วยในการประมวลผลหรือวัดผลของข้อมูลได้รวดเร็วขึ้น รวมถึงช่วยให้จัดการข้อมูลง่าย ช่วยในการบริหารจัดการองค์กรในทุกหน่วยงาน เพิ่มความสามารถแข่งขันและการอยู่รอดทางธุรกิจ ช่วยเพิ่มผลผลิตและลดการสูญเสีย รวมถึงการปรับปรุง พัฒนาสินค้าและผลิตภัณฑ์ และช่วยให้การจัดการข้อมูลทุกอย่างในองค์กรสามารถทำแบบ Real time ได้

**ประเด็นที่ 3** ท่านเห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร ที่องค์กรธุรกิจในปัจจุบันและในอนาคตที่มีการกระจายอำนาจในองค์กร (Organization's empowerment) ควรจะมีลักษณะสำคัญ คือ มีการกำหนดรูปแบบและวิธีการทำงานได้ด้วยตนเอง มีการเพิ่มขีดความสามารถให้พนักงาน ส่งเสริมให้พนักงานมีความมั่นใจในความสามารถของตัวเอง มีการให้ความไว้วางใจและความเชื่อมั่นกับพนักงานจากฝ่ายบริหาร การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์กรของพนักงานทุกคน มีการเสริมสร้างความไว้วางใจกันและกันภายในองค์กรและภายในทีม มีการกระจายอำนาจในองค์กรสูง มีอิสระในการทำงานและมีอำนาจในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญ และแต่ละธุรกิจย่อยเป็นอิสระต่อกันและมีเป้าหมายเป็นของตัวเอง

**ประเด็นที่ 4** ท่านเห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร ที่องค์กรธุรกิจในปัจจุบันและในอนาคตที่มีสมรรถนะ สูง (High performance organization: HPO) ที่ควรจะมีลักษณะที่ส่งเสริมให้เกิดการ

วัตถุประสงค์ โปร่งใสและตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน บริหารจัดการต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ เติบโตต่อเนื่องและยั่งยืน มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับลูกค้าและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน มีความยืดหยุ่นสูง รองรับการเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้ ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มีการวางแผนงานและจัดทำกลยุทธ์ที่ดีและมีความชัดเจน ทำงานได้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่ม และมีภาวะเป็นผู้นำกำหนดทิศทาง นโยบาย เป้าหมายและผลงานที่ชัดเจน การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายอย่างเสมอภาคเท่าเทียม มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับพนักงานหรือทรัพยากรมนุษย์ ใช้ทรัพยากรทุกประเภทให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร มุ่งเน้นการบริหารและผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ ส่งมอบตรงเวลา การบริหารจัดการที่มีคุณภาพ และประสิทธิภาพความรวดเร็วในการแก้ไขปัญหา พนักงานมีความรู้ ความสามารถ และมีความรับผิดชอบสูง มีการบริหารจัดการองค์กรโดยรวมที่มีประสิทธิภาพ และการสร้างแรงจูงใจที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กร

**ประเด็นที่ 5** ท่านเห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร ที่องค์กรธุรกิจในปัจจุบันและในอนาคตที่มีวัฒนธรรมองค์กร (Organization's cultures) ควรจะมีการสร้างวัฒนธรรมที่เข้าใจลูกค้า และให้บริการที่ดีอยู่เสมอ สร้างวัฒนธรรมแห่งความซื่อสัตย์/ ขยัน/ อดทน/ น่าเชื่อถือของพนักงาน การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงานทุกคน มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพทั้งภายในและภายนอกองค์กร ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลในองค์กร มีการบริหารจัดการความขัดแย้งที่ดีในองค์กร สร้างคุณค่าและให้ความสำคัญพนักงานเป็นทุนมนุษย์ สร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม โดยพนักงานทุกคนรู้บทบาทหน้าที่ของตัวเอง คนในองค์กรให้เกียรติ เคารพซึ่งกันและกัน มีความเสมอภาคเท่าเทียม มีจิตวิญญาณ/ มีปรัชญา/ ค่านิยมที่ชัดเจน ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดี มีความคิดริเริ่มและมีภาวะเป็นผู้นำสูง และสร้างวัฒนธรรมการปรับตัวและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง

#### ส่วนที่ 4 ผลการสนทนากลุ่ม (Focus group) กลุ่มตัวอย่าง 9 คน

##### 1. ข้อมูลทั่วไปของผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus group)

###### 1.1 เพศ

ตารางที่ 4-65 ร้อยละของจำนวนผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus group) แบ่งตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	5	55.56
หญิง	4	44.44
<b>รวม</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4-65 พบว่า จำนวนผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus group) แบ่งออกเป็นเพศชาย 5 คน คิดเป็นร้อยละ 55.56 และเพศหญิง 4 คน คิดเป็นร้อยละ 44.44 ตามลำดับ

###### 1.2 ระดับการศึกษา

ตารางที่ 4-66 ร้อยละของจำนวนผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus group) แบ่งตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ปริญญาตรี	1	11.11
ปริญญาโท	6	66.67
ปริญญาเอก	2	22.22
<b>รวม</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4-66 พบว่า จำนวนผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus group) จบการศึกษาระดับปริญญาโทมากที่สุด จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 66.67 รองลงมาคือ ปริญญาเอก จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 22.22 และน้อยที่สุดคือ ระดับปริญญาตรีจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 11.11 ตามลำดับ

### 1.3 ประสบการณ์ในการทำงาน

ตารางที่ 4-67 ร้อยละของจำนวนผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus group) แบ่งตามประสบการณ์ในการทำงาน

ประสบการณ์ในการทำงาน	จำนวน	ร้อยละ
3-5 ปี	1	11.11
6-10 ปี	-	-
11-15 ปี	1	11.11
มากกว่า 15 ปี	7	77.78
<b>รวม</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4-67 พบว่า จำนวนผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus group) มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 15 ปี มากที่สุด จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 77.78 รองลงมาคือ 3-5 ปี และ 11-15 ปี จำนวนละ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 11.11 ตามลำดับ

### 1.4 จำนวนปีที่ดำเนินธุรกิจ

ตารางที่ 4-68 ร้อยละของจำนวนผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus group) แบ่งตามจำนวนปีที่ดำเนินธุรกิจ

ประสบการณ์ในการทำงาน	จำนวน	ร้อยละ
3-5 ปี	-	-
6-10 ปี	2	22.22
11-15 ปี	-	-
มากกว่า 15 ปี	7	77.78
<b>รวม</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4-68 พบว่า จำนวนผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus group) ทำงานในโรงงานที่เปิดดำเนินการมากกว่า 15 ปี มากที่สุด จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 77.78 รองลงมาคือ 6-10 ปี จำนวนละ 2 คน คิดเป็นร้อยละ 22.22 ตามลำดับ

### 1. สรุปผลการสนทนากลุ่ม (Focus group) ประเด็นที่ 1

ตารางที่ 4-69 ความเห็นผู้เชี่ยวชาญจากการสนทนากลุ่มในประเด็นที่ 1

กลุ่ม ตัวอย่าง	ความเห็น		รายละเอียดความเห็น
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	
FCG01	✓		เห็นด้วยที่ว่า องค์กรที่สามารถปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กร ไร้ผู้บริหารได้ ควรที่จะมีการกำหนดหน้าที่ความ รับผิดชอบและกระบวนการทำงานที่ชัดเจนและมี เป้าหมายเดียวกัน มีความสามารถในการปรับตัวและ เปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ทั้งในปัจจุบันและอนาคต มีการทำงานที่คล่องตัว รวดเร็วและมีความยืดหยุ่นสูง
FCG02	✓		เห็นด้วยที่ว่า องค์กรที่สามารถปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กร ไร้ผู้บริหารได้ ควรที่จะเป็นองค์กรอัตโนมัติ สามารถ ขับเคลื่อนได้ด้วยตัวเอง
FCG03	✓		เห็นด้วยที่ว่า องค์กรควรที่จะมีความน่าเชื่อถือ มีเครดิต ที่ดี มีความซื่อสัตย์ คุณธรรม จริยธรรม ธรรมภิบาล โปร่งใส ตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน
FCG04	✓		เห็นด้วยที่ว่า องค์กรที่สามารถปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กร ไร้ผู้บริหารได้ ควรที่จะใช้นวัตกรรมและการบริหาร จัดการองค์กรในรูปแบบใหม่ ๆ มีพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถ มีความรับผิดชอบและรู้หน้าที่ของตน ภาวะผู้นำของทั้งผู้นำและสมาชิกในองค์กรสูง มี ศักยภาพในการเติบโต และความสามารถทางการ แข่งขัน และมีโครงสร้างองค์กรแบบแบนราบ ลำดับ การสั่งการน้อยและสั้น

ตารางที่ 4-69 (ต่อ)

กลุ่ม ตัวอย่าง	ความเห็น		รายละเอียดความเห็น
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	
FCG05	✓		เห็นด้วยที่ว่า องค์กรที่สามารถปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กร ไร้ผู้บริหารได้ ควรที่จะมีโครงสร้างองค์กรแบบแบน ราบ ลำดับการสั่งการน้อยและสั้น เพื่อลดขั้นตอนใน การทำงาน และเพิ่มประสิทธิภาพแก่การบังคับบัญชา
FCG06	✓		เห็นด้วยที่ว่า องค์กรที่สามารถปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กร ไร้ผู้บริหารได้ ควรที่จะมีศักยภาพในการเติบโตและ ความสามารถทางการแข่งขัน รวมไปถึงมีพนักงานที่มี ความรู้ความสามารถ มีความรับผิดชอบและรู้หน้าที่ของ ตน ภาวะผู้นำของทั้งผู้นำและสมาชิกในองค์กรสูง
FCG07	✓		เห็นด้วยที่ว่า องค์กรที่สามารถปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กร ไร้ผู้บริหารได้ ควรที่จะมีคุณธรรม จริยธรรม มี ธรรมาภิบาล โปร่งใส ตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน และควร ที่จะใช้นวัตกรรมและและเทคโนโลยีในการบริหาร จัดการองค์กรในรูปแบบใหม่ ๆ
FCG08	✓		เห็นด้วยที่ว่า องค์กรที่สามารถปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กร ไร้ผู้บริหารได้ ควรที่จะมีพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถ มีความรับผิดชอบและรู้หน้าที่ของตน ภาวะผู้นำของทั้งผู้นำและสมาชิกในองค์กรสูง
FCG09	✓		เห็นด้วยที่ว่า องค์กรที่สามารถปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กร ไร้ผู้บริหารได้ ควรที่จะมีพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถ มีความรับผิดชอบและรู้หน้าที่ของตน ภาวะผู้นำของทั้งผู้นำและสมาชิกในองค์กรสูง มี ศักยภาพในการเติบโตและความสามารถทางการแข่งขัน และมีโครงสร้างองค์กรแบบแบนราบ ลำดับการสั่งการ น้อยและสั้น



จากผลการสนทนากลุ่ม (Focus group) ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 9 คน ในประเด็นที่ 1 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 9 คน มีความเห็นที่สอดคล้องและตรงกันในประเด็นที่ว่า องค์กรธุรกิจในปัจจุบัน และในอนาคตจะสามารถเข้าสู่องค์กรแบบไร้ผู้บริหาร (Holacracy) ได้ นั่น ควรจะมีลักษณะที่สำคัญ คือ มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและกระบวนการทำงานที่ชัดเจนและมีเป้าหมายเดียวกัน สามารถปรับตัวและเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา คล่องตัว รวดเร็วและมีความยืดหยุ่นสูง สามารถขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างเป็นอัตโนมัติ มีความน่าเชื่อถือ มีเครดิตที่ดี มีความซื่อสัตย์ คุณธรรม จริยธรรม ธรรมภิบาล โปร่งใส ตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน มากกว่านั้นองค์กรจะต้องนำนวัตกรรม และเทคโนโลยีที่ทันสมัย รวมถึงการบริหารจัดการองค์กรในรูปแบบใหม่ ๆ เข้ามาพัฒนาองค์กร ในขณะที่ตัวพนักงานเอง ก็จะต้องมีความรู้ความสามารถ มีความรับผิดชอบและรู้หน้าที่ของตน มีภาวะผู้นำของทั้งผู้นำและสมาชิกในองค์กรสูง ในขณะที่องค์กรก็ต้องมีศักยภาพในการเติบโต และความสามารถทางการแข่งขัน และมีการจัดโครงสร้างองค์กรให้มีลำดับการสั่งการน้อยและสั้นที่สุด เพื่อความรวดเร็วและคล่องตัวในการทำงาน เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร

## 2. สรุปผลการสนทนากลุ่ม (Focus group) ประเด็นที่ 2

ตารางที่ 4-70 ความเห็นผู้เชี่ยวชาญจากการสนทนากลุ่มในประเด็นที่ 2

กลุ่ม ตัวอย่าง	ความเห็น		รายละเอียดความเห็น
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	
FCG01	✓		เห็นด้วยที่ว่า องค์กรที่สามารถปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรไร้ผู้บริหารได้ ควรที่จะมีการกระจายอำนาจสูง มีการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร
FCG02	✓		เห็นด้วยที่ว่า องค์กรที่สามารถปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรไร้ผู้บริหารได้ ควรที่จะการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการเพิ่มผลผลิตและลดการสูญเสีย รวมถึงการปรับปรุง พัฒนาสินค้าและผลิตภัณฑ์ แต่ก็คิดว่าส่วนใหญ่เทคโนโลยีมีมูลค่าที่สูง และจับต้องได้ยากสำหรับธุรกิจขนาดเล็ก

## ตารางที่ 4-70 (ต่อ)

กลุ่ม ตัวอย่าง	ความเห็น		รายละเอียดความเห็น
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	
FCG03	✓		เห็นด้วยที่ว่า องค์กรที่สามารถปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กร ไร้ผู้บริหารได้ ควรที่จะใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม ช่วยในการประมวลผลหรือวัตถุประสงค์ของข้อมูลได้รวดเร็ว ขึ้น รวมถึงช่วยให้จัดการข้อมูลง่าย ช่วยในการบริหาร จัดการองค์กรในทุกหน่วยงาน และช่วยให้การจัดการ ข้อมูลทุกอย่างในองค์กรสามารถทำแบบ Real time ได้
FCG04	✓		เห็นด้วยที่ว่า องค์กรที่สามารถปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กร ไร้ผู้บริหารได้ ควรที่จะใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมใน การสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการ ของลูกค้า เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการสื่อสารทั้ง ภายในและภายนอก แต่มองว่าส่วนใหญ่เทคโนโลยีมี ราคาแพง ทำให้อาจจะไม่สามารถหาเทคโนโลยีบาง ประเภทมาใช้ได้
FCG05	✓		เห็นด้วยที่ว่า องค์กรที่สามารถปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กร ไร้ผู้บริหารได้ ควรที่จะใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม ช่วยเพิ่มความสามารถแข่งขันและเพิ่ม โอกาสการอยู่รอด ทางธุรกิจ
FCG06	✓		เห็นด้วยที่ว่า องค์กรที่สามารถปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กร ไร้ผู้บริหารได้ ควรที่จะใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม ช่วยในการประมวลผลหรือวัตถุประสงค์ของข้อมูล เพื่อให้เกิด ความรวดเร็วขึ้น รวมถึงช่วยให้จัดการข้อมูลง่ายขึ้น แม่นยำขึ้น และสะดวกต่อการค้นหาและจัดการ

## ตารางที่ 4-70 (ต่อ)

กลุ่ม ตัวอย่าง	ความเห็น		รายละเอียดความเห็น
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	
FCG07	✓		เห็นด้วยที่ว่า องค์กรที่สามารถปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กร ไร้ผู้บริหารได้ ควรที่จะใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมใน การสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการ ของลูกค้า เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการสื่อสารทั้ง ภายในและภายนอกและช่วยให้การจัดการข้อมูลทุก อย่างในองค์กรสามารถทำแบบ Real time ได้
FCG08	✓		เห็นด้วยที่ว่า องค์กรที่สามารถปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กร ไร้ผู้บริหารได้ ควรที่จะมีการกระจายอำนาจสูง มีการใช้ เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการสื่อสารทั้งภายในและ ภายนอกองค์กร
FCG09	✓		เห็นด้วยที่ว่า องค์กรที่สามารถปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กร ไร้ผู้บริหารได้ ควรที่จะใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม ช่วยในการบริหารจัดการองค์กรในทุกหน่วยงาน และ ช่วยให้การจัดการข้อมูลทุกอย่างในองค์กรสามารถทำ แบบ Real time ได้

จากผลการสนทนากลุ่ม (Focus group) ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 9 คน ในประเด็นที่ 2 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 9 คน มีความเห็นที่สอดคล้องและตรงกันในประเด็นที่ว่า องค์กรธุรกิจในปัจจุบัน และในอนาคตที่มีการกระจายอำนาจสูง มีการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร ช่วยในการประมวลผลหรือวัดผลของข้อมูลได้รวดเร็วขึ้น รวมถึงช่วยให้จัดการข้อมูลง่าย ช่วยในการบริหารจัดการองค์กรในทุกหน่วยงาน เพิ่มความสามารถแข่งขันและการอยู่รอดทางธุรกิจ ช่วยเพิ่มผลผลิตและลดการสูญเสีย รวมถึงการปรับปรุง พัฒนาสินค้าและผลิตภัณฑ์ และช่วยให้การจัดการข้อมูลทุกอย่างในองค์กรสามารถทำแบบ Real time ได้

### 3. สรุปผลการสนทนากลุ่ม (Focus group) ประเด็นที่ 3

ตารางที่ 4-71 ความเห็นผู้เชี่ยวชาญจากการสนทนากลุ่มในประเด็นที่ 3

กลุ่ม ตัวอย่าง	ความเห็น		รายละเอียดความเห็น
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	
FCG01	✓		เห็นด้วยที่ว่า องค์กรที่สามารถปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กร ไร้ผู้บริหารได้ ควรที่จะให้ความไว้วางใจและความ เชื่อมั่นกับพนักงานจากฝ่ายบริหาร รวมถึงให้พนักงาน มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์กร
FCG02	✓		เห็นด้วยที่ว่า องค์กรที่สามารถปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กร ไร้ผู้บริหารได้ ควรที่จะมีการกำหนดรูปแบบและวิธีการ ทำงาน ได้ด้วยตนเอง และเสริมสร้างความไว้วางใจกัน และกันภายในองค์กรและภายในทีม ส่งเสริมให้แต่ละ ธุรกิจย่อยเป็นอิสระต่อกันและมีเป้าหมายเป็นของตัวเอง
FCG03	✓		เห็นด้วยที่ว่า องค์กรที่สามารถปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กร ไร้ผู้บริหารได้ ควรที่จะมีการส่งเสริมให้พนักงานมี ความมั่นใจในความสามารถของตัวเอง และให้ความ ไว้วางใจและความเชื่อมั่นกับพนักงานจากฝ่ายบริหาร รวมถึงการเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการ บริหารจัดการองค์กรร่วมกัน
FCG04	✓		เห็นด้วยที่ว่า องค์กรที่สามารถปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กร ไร้ผู้บริหารได้ ควรที่จะมีอิสระในการทำงานและมี อำนาจในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญ สร้างความมั่นใจ ในตนเองให้กับพนักงาน
FCG05	✓		เห็นด้วยที่ว่า องค์กรที่สามารถปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กร ไร้ผู้บริหารได้ ควรที่จะมีการกำหนดรูปแบบและวิธีการ ทำงาน ได้ด้วยตนเอง มีอิสระในการทำงานและมีอำนาจ ในการตัดสินใจ มีเป้าหมายเป็นของตัวเอง

ตารางที่ 4-71 (ต่อ)

กลุ่ม ตัวอย่าง	ความเห็น		รายละเอียดความเห็น
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	
FCG06	✓		เห็นด้วยที่ว่า องค์กรที่สามารถปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กร ไร้ผู้บริหารได้ ควรที่จะเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนมี ส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์กร เสริมสร้างความ ไว้วางใจกันและกันภายในองค์กรและภายในทีม ให้เกิด ความสามัคคี ประองคองกัน
FCG07	✓		เห็นด้วยที่ว่า องค์กรที่สามารถปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กร ไร้ผู้บริหารได้ ควรที่จะมีการกระจายอำนาจในองค์กร สูง มีการให้ความไว้วางใจและความเชื่อมั่นกับพนักงาน จากฝ่ายบริหารให้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ องค์กร
FCG08	✓		เห็นด้วยที่ว่า องค์กรที่สามารถปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กร ไร้ผู้บริหารได้ ควรที่จะมีการให้ความไว้วางใจและ ความเชื่อมั่นกับพนักงานจากฝ่ายบริหาร ส่งเสริมให้มี ส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งจะช่วยให้เกิด การกระจายอำนาจในองค์กรสูง มีอิสระในการทำงาน และมีอำนาจในการตัดสินใจเป็นของตัวเอง
FCG09	✓		เห็นด้วยที่ว่า องค์กรที่สามารถปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กร ไร้ผู้บริหารได้ ควรที่จะมีการกำหนดรูปแบบและวิธีการ ทำงานได้ด้วยตนเอง มีอิสระในการทำงานและมีอำนาจ ในการตัดสินใจเป็นของตัวเอง สามารถไว้วางใจให้ ทำงานที่สำคัญ ๆ ได้

จากผลการสนทนากลุ่ม (Focus group) ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 9 คน ในประเด็นที่ 3 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 9 คน มีความเห็นที่สอดคล้องและตรงกันในประเด็นที่ว่า องค์กรธุรกิจในปัจจุบัน และในอนาคตที่มีการกระจายอำนาจในองค์กร (Organization's empowerment) ควรจะมีลักษณะสำคัญ คือ มีการกำหนดรูปแบบและวิธีการทำงานได้ด้วยตนเอง มีการเพิ่มขีดความสามารถให้

พนักงาน ส่งเสริมให้พนักงานมีความมั่นใจในความสามารถของตัวเอง มีการให้ความไว้วางใจและความเชื่อมั่นกับพนักงานจากฝ่ายบริหาร การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์กรของพนักงานทุกคน มีการเสริมสร้างความไว้วางใจกันและกันภายในองค์กรและภายในทีม มีการกระจายอำนาจในองค์กรสูง มีอิสระในการทำงานและมีอำนาจในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญ และแต่ละธุรกิจย่อยเป็นอิสระต่อกันและมีเป้าหมายเป็นของตัวเอง

#### 4. สรุปผลการสนทนากลุ่ม (Focus group) ประเด็นที่ 4

ตารางที่ 4-72 ความเห็นผู้เชี่ยวชาญจากการสนทนากลุ่มในประเด็นที่ 4

กลุ่มตัวอย่าง	ความเห็น		รายละเอียดความเห็น
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	
FCG01	✓		เห็นด้วยที่ว่า องค์กรที่สามารถปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรไร้ผู้บริหารได้ ควรที่จะบริหารจัดการต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้ทรัพยากรทุกประเภทให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร เติบโตต่อเนื่องและยั่งยืน มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับลูกค้าและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี
FCG02	✓		เห็นด้วยที่ว่า องค์กรที่สามารถปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรไร้ผู้บริหารได้ ควรที่จะมีความยืดหยุ่นสูง รองรับการเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้ ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับพนักงานหรือทรัพยากรมนุษย์ และการสร้างแรงจูงใจที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กร
FCG03	✓		เห็นด้วยที่ว่า องค์กรที่สามารถปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรไร้ผู้บริหารได้ ควรที่จะ มีการวางแผนงานและจัดทำกลยุทธ์ที่ดีและมีความชัดเจน ทำงานได้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายขององค์กร บริหารจัดการองค์กร โดยรวมที่มีประสิทธิภาพ มุ่งเน้นการบริหารและผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ

ตารางที่ 4-72 (ต่อ)

กลุ่ม ตัวอย่าง	ความเห็น		รายละเอียดความเห็น
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	
FCG04	✓		เห็นด้วยที่ว่า องค์กรที่สามารถปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กร ไร้ผู้บริหารได้ ควรที่จะส่งเสริมให้เกิดการวัดผลที่ดี โปร่งใสและตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน ผู้บริหารมี วิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่ม และมีภาวะเป็นผู้นำกำหนด ทิศทาง นโยบาย เป้าหมายและผลงานที่ชัดเจน พนักงาน มีความรู้ ความสามารถและมีความรับผิดชอบสูง
FCG05	✓		เห็นด้วยที่ว่า องค์กรที่สามารถปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กร ไร้ผู้บริหารได้ ควรที่จะมีความยืดหยุ่นสูง รองรับการ เปลี่ยนแปลง การเรียนรู้ ปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา มีการ วางแผนงานและจัดทำกลยุทธ์ที่ดีและมีความชัดเจน ทำงาน ได้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายขององค์กร มุ่งเน้นให้ ความสำคัญกับพนักงานหรือทรัพยากรมนุษย์ พนักงาน มีความรู้ ความสามารถและมีความรับผิดชอบสูง
FCG06	✓		เห็นด้วยที่ว่า องค์กรที่สามารถปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กร ไร้ผู้บริหารได้ ควรที่จะบริหารจัดการองค์กรโดยรวมที่ มีประสิทธิภาพ และมุ่งเน้นพนักงานและสร้างแรงจูงใจ ที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กร
FCG07	✓		เห็นด้วยที่ว่า องค์กรที่สามารถปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กร ไร้ผู้บริหารได้ ควรที่จะมีการวางแผนงานและจัดทำ กลยุทธ์ที่ดีและมีความชัดเจน ทำงาน ได้สัมฤทธิ์ผลตาม เป้าหมายขององค์กร ให้ความสำคัญกับพนักงานและ มุ่งเน้นลูกค้า พนักงานมีความรู้ ความสามารถและมี ความรับผิดชอบสูง

## ตารางที่ 4-72 (ต่อ)

กลุ่ม ตัวอย่าง	ความเห็น		รายละเอียดความเห็น
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	
FCG08	✓		เห็นด้วยที่ว่า องค์กรที่สามารถปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กร ไร้ผู้บริหารได้ ควรที่จะส่งเสริมให้เกิดการวัดผลที่ดี โปร่งใสและตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน มีการวางแผนงาน และจัดทำกลยุทธ์ที่ดีและมีความชัดเจน ผู้บริหารมี วิสัยทัศน์และมีภาวะเป็นผู้นำ มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับ พนักงานและมุ่งลูกค้าเป็นหลัก มีการบริหารจัดการ องค์กร โดยรวมที่มีประสิทธิภาพ
FCG09	✓		เห็นด้วยที่ว่า องค์กรที่สามารถปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กร ไร้ผู้บริหารได้ ควรที่จะมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายอย่างเสมอภาคเท่าเทียม มีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน มีการบริหาร จัดการที่มีคุณภาพ และประสิทธิภาพ มีความรวดเร็วใน การแก้ไขปัญหา รวมถึงพนักงานมีความรู้ ความสามารถ และมีความรับผิดชอบสูง มีการบริหารจัดการองค์กร โดยรวมที่มีประสิทธิภาพ และการสร้างแรงจูงใจที่ดีให้ เกิดขึ้นในองค์กร

จากผลการสนทนากลุ่ม (Focus group) ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 9 คน ในประเด็นที่ 4 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 9 คน มีความเห็นที่สอดคล้องและตรงกันในประเด็นที่ว่า องค์กรธุรกิจในปัจจุบัน และในอนาคตที่มีสมรรถนะสูง (High performance organization: HPO) ที่ควรจะมีลักษณะที่ ส่งเสริมให้เกิดการวัดผลที่ดี โปร่งใสและตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน บริหารจัดการต้นทุนอย่างมี ประสิทธิภาพ เติบโตต่อเนื่องและยั่งยืน มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับลูกค้าและการสร้างความสัมพันธ์ ที่ดีระหว่างกัน มีความยืดหยุ่นสูง รองรับการเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้ ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงอยู่ ตลอดเวลา มีการวางแผนงานและจัดทำกลยุทธ์ที่ดีและมีความชัดเจน ทำงาน ได้สัมฤทธิ์ผลตาม เป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่ม และมีภาวะเป็นผู้นำกำหนดทิศทาง นโยบาย เป้าหมายและผลงานที่ชัดเจน การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายอย่างเสมอ



ภาคเท่าเทียม มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับพนักงานหรือทรัพยากรมนุษย์ ใช้ทรัพยากรทุกประเภทให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร มุ่งเน้นการบริหารและผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ ส่งมอบตรงเวลา การบริหารจัดการที่มีคุณภาพ และประสิทธิภาพความรวดเร็วในการแก้ไขปัญหา พนักงานมีความรู้ ความสามารถและมีความรับผิดชอบสูง มีการบริหารจัดการองค์กรโดยรวมที่มีประสิทธิภาพ และการสร้างแรงจูงใจที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กร

### 5. สรุปผลการสนทนากลุ่ม (Focus group) ประเด็นที่ 5

ตารางที่ 4-73 ความเห็นผู้เชี่ยวชาญจากการสนทนากลุ่มในประเด็นที่ 1

กลุ่มตัวอย่าง	ความเห็น		รายละเอียดความเห็น
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	
FCG01	✓		เห็นด้วยที่ว่า องค์กรที่สามารถปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรไร้ผู้บริหารได้ ควรที่จะมีการสร้างวัฒนธรรมที่เข้าใจลูกค้า และให้บริการที่ได้อยู่เสมอ รวมถึงมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพทั้งภายในและภายนอกองค์กร สร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม โดยพนักงานทุกคนรู้บทบาทหน้าที่ของตัวเอง
FCG02	✓		เห็นด้วยที่ว่า องค์กรที่สามารถปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรไร้ผู้บริหารได้ ควรที่จะมีการ สร้างวัฒนธรรมแห่งความซื่อสัตย์/ ขยัน/ อดทน/ นำเชื่อถือ มีคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลในองค์กร
FCG03	✓		เห็นด้วยที่ว่า องค์กรที่สามารถปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรไร้ผู้บริหารได้ ควรที่จะมีการสร้างวัฒนธรรมที่เข้าใจลูกค้า และให้บริการที่ได้อยู่เสมอ มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพทั้งภายในและภายนอกองค์กร สร้างคุณค่า และให้ความสำคัญพนักงานเป็นทุนมนุษย์ สร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม และสร้างวัฒนธรรมการปรับตัวและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 4-73 (ต่อ)

กลุ่ม ตัวอย่าง	ความเห็น		รายละเอียดความเห็น
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	
FCG04	✓		เห็นด้วยที่ว่า องค์กรที่สามารถปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กร ไร้ผู้บริหารได้ ควรที่จะมีการสร้างวัฒนธรรมแห่งความ ซื่อสัตย์/ ขยัน/ อดทน/ นำเชื่อถือของพนักงาน การสร้าง วัฒนธรรมองค์กรที่ร่วมกันระหว่างผู้บริหารและ พนักงานทุกคน มีจิตวิญญาณ/ มีปรัชญา/ ค่านิยม ที่ ชัดเจน ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดี มีความคิดริเริ่ม และมีภาวะเป็นผู้นำสูง และสร้างวัฒนธรรมการปรับตัว และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง
FCG05	✓		เห็นด้วยที่ว่า องค์กรที่สามารถปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กร ไร้ผู้บริหารได้ ควรที่จะมีการสร้างธรรมาภิบาลใน องค์กร คนในองค์กรให้เกียรติ เคารพซึ่งกันและกัน มีความเสมอภาคเท่าเทียม
FCG06	✓		เห็นด้วยที่ว่า องค์กรที่สามารถปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กร ไร้ผู้บริหารได้ ควรที่จะมีการสร้างวัฒนธรรมแห่งความ ซื่อสัตย์/ ขยัน/ อดทน และธรรมาภิบาลในองค์กร/ มี ปรัชญา/ ค่านิยม ที่ชัดเจน ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดี มีความคิดริเริ่มและมีภาวะเป็นผู้นำสูง
FCG07	✓		เห็นด้วยที่ว่า องค์กรที่สามารถปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กร ไร้ผู้บริหารได้ ควรที่จะมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี ร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงานทุกคน มี ธรรมาภิบาลสูง และสามารถบริหารจัดการความขัดแย้ง ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างคุณค่าและให้ ความสำคัญพนักงานเป็นทุนมนุษย์

ตารางที่ 4-73 (ต่อ)

กลุ่ม ตัวอย่าง	ความเห็น		รายละเอียดความเห็น
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	
FCG08	✓		เห็นด้วยที่ว่า องค์กรที่สามารถปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กร ไร้ผู้บริหารได้ ควรที่จะมีการสร้างวัฒนธรรมการทำงาน เป็นทีม โดยพนักงานทุกคนรู้บทบาทหน้าที่ของตัวเอง คนในองค์กรให้เกียรติ เคารพซึ่งกันและกัน ส่งเสริม คุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลในองค์กรและ พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม ที่เปลี่ยนไปอยู่ตลอดเวลา
FCG09	✓		เห็นด้วยที่ว่า องค์กรที่สามารถปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กร ไร้ผู้บริหารได้ ควรที่จะมีการสร้างคุณค่าและให้ ความสำคัญพนักงานเป็นทุนมนุษย์ สร้างวัฒนธรรมการ ทำงานเป็นทีม โดยพนักงานทุกคนรู้บทบาทหน้าที่ของ ตัวเอง เข้าใจและให้ความสำคัญกับลูกค้า พนักงานมี คุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล ผู้บริหารต้องเป็น แบบอย่างที่ดี มีความคิดริเริ่มและมีภาวะเป็นผู้นำสูง

จากผลการสนทนากลุ่ม (Focus group) ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 9 คน ในประเด็นที่ 5 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 9 คน มีความเห็นที่สอดคล้องและตรงกันในประเด็นที่ว่า องค์กรธุรกิจในปัจจุบัน และในอนาคตที่มีวัฒนธรรมองค์กร (Organization's cultures) ที่ดี ควรจะมีการสร้างวัฒนธรรมที่ เข้าใจลูกค้า และให้บริการที่ดีอยู่เสมอ สร้างวัฒนธรรมแห่งความซื่อสัตย์/ ขยัน/ อดทน/ นำเชื่อถือ ของพนักงาน การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงานทุกคน มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพทั้งภายในและภายนอกองค์กร ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และ ธรรมาภิบาลในองค์กร มีการบริหารจัดการความขัดแย้งที่ดีในองค์กร สร้างคุณค่าและให้ ความสำคัญพนักงานเป็นทุนมนุษย์ สร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม โดยพนักงานทุกคนรู้ บทบาทหน้าที่ของตัวเอง คนในองค์กรให้เกียรติ เคารพซึ่งกันและกัน มีความเสมอภาคเท่าเทียม มีจิตวิญญาณ/ มีปรัชญา/ ค่านิยม ที่ชัดเจน ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดี มีความคิดริเริ่มและมี ภาวะเป็นผู้นำสูง และสร้างวัฒนธรรมการปรับตัวและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง

## บทที่ 5

### สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษารูปแบบการบริหารองค์กรเข้าสู่องค์กรแบบไร้ผู้บริหารใน องค์กรธุรกิจ SMEs เขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออกของประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษารูปแบบการบริหารองค์กรเข้าสู่องค์กรไร้ผู้บริหารในองค์กรธุรกิจ SMEs เขตเศรษฐกิจพิเศษ ภาคตะวันออกของประเทศไทย ซึ่งผู้วิจัยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative) โดยใช้วิธีการ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (Indept interview) ผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 12 คน ใช้ การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) 3 รอบ และยืนยันผลการวิเคราะห์ที่ได้ โดยการสนทนากลุ่ม (Focus group) ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน ในขั้นตอนสุดท้าย ซึ่งผู้วิจัยได้ทำ การสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ ดังนี้

#### สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารองค์กรเข้าสู่องค์กรไร้ผู้บริหาร ในองค์กรธุรกิจ SMEs เขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออกของประเทศไทย ซึ่งจากการศึกษา พบว่า รูปแบบการบริหารองค์กรเข้าสู่องค์กรไร้ผู้บริหาร ในองค์กรธุรกิจ SMEs องค์กรจะต้องมีรูปแบบ และคุณลักษณะสำคัญ ดังนี้

1. มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและกระบวนการทำงานที่ชัดเจนและมีเป้าหมาย เดียวกัน มีความสามารถในการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ทั้งในปัจจุบันและอนาคต มีการทำงานที่คล่องตัว รวดเร็วและมีความยืดหยุ่นสูง เป็นองค์กรอัตโนมัติ สามารถขับเคลื่อนได้ ด้วยตัวเอง องค์กรและสมาชิกในองค์กรมีความน่าเชื่อถือ มีเครดิตที่ดี มีความซื่อสัตย์ คุณธรรม จริยธรรม ชรรมาภิบาล โปร่งใส ตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน ใช้นวัตกรรมและการบริหารจัดการ องค์กรในรูปแบบใหม่ ๆ มีพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ มีความรับผิดชอบและรู้หน้าที่ของตน ภาวะผู้นำของทั้งผู้นำและสมาชิกในองค์กรสูง มีศักยภาพในการเติบโตและความสามารถทาง การแข่งขัน และมีโครงสร้างองค์กรแบบแบนราบ ลำดับการสั่งการน้อยและสั้น

2. มีการกระจายอำนาจสูง มีการใช้ เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการสร้างนวัตกรรม ใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการสื่อสารทั้งภายใน และภายนอกองค์กร ช่วยในการประมวลผลหรือวัดผลของข้อมูลได้รวดเร็วขึ้น รวมถึงช่วยให้ จัดการข้อมูลง่าย ช่วยในการบริหารจัดการองค์กรในทุกหน่วยงาน เพิ่มความสามารถแข่งขันและ

การอยู่รอดทางธุรกิจ ช่วยเพิ่มผลผลิตและลดการสูญเสีย รวมถึงการปรับปรุง พัฒนาสินค้าและผลิตภัณฑ์ และช่วยให้การจัดการข้อมูลทุกอย่างในองค์กรสามารถทำแบบ Real time ได้

3. มีการกำหนดรูปแบบและวิธีการทำงานได้ด้วยตนเอง มีการเพิ่มขีดความสามารถให้พนักงาน ส่งเสริมให้พนักงานมีความมั่นใจในความสามารถของตัวเอง มีการให้ความไว้วางใจและความเชื่อมั่นกับพนักงานจากฝ่ายบริหาร การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์กรของพนักงานทุกคน มีการเสริมสร้างความไว้วางใจกันและกันภายในองค์กรและภายในทีม มีการกระจายอำนาจในองค์กรสูง มีอิสระในการทำงานและมีอำนาจในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญ และแต่ละธุรกิจย่อยเป็นอิสระต่อกันและมีเป้าหมายเป็นของตัวเอง

4. ส่งเสริมให้เกิดการวัดผลที่ดี โปร่งใสและตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน บริหารจัดการต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ เติบโตต่อเนื่องและยั่งยืน มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับลูกค้าและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน มีความยืดหยุ่นสูง รองรับการเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้ ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มีการวางแผนงานและจัดทำกลยุทธ์ที่ดีและมีความชัดเจน ทำงานได้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่ม และมีภาวะเป็นผู้นำ กำหนดทิศทาง นโยบาย เป้าหมายและผลงานที่ชัดเจน การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายอย่างเสมอภาคเท่าเทียม มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับพนักงานหรือทรัพยากรมนุษย์ ใช้ทรัพยากรทุกประเภทให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร มุ่งเน้นการบริหารและผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ ส่งมอบตรงเวลา การบริหารจัดการที่มีคุณภาพ และประสิทธิภาพความรวดเร็วในการแก้ไขปัญหา พนักงานมีความรู้ ความสามารถและมีความรับผิดชอบสูง มีการบริหารจัดการองค์กรโดยรวมที่มีประสิทธิภาพ และการสร้างแรงจูงใจที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กร

5. มีการสร้างวัฒนธรรมที่เข้าใจลูกค้า และให้บริการที่ดีอยู่เสมอ สร้างวัฒนธรรมแห่งความซื่อสัตย์/ ขยัน/ อดทน/ น่าเชื่อถือของพนักงาน การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงานทุกคน มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพทั้งภายในและภายนอกองค์กร ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลในองค์กร มีการบริหารจัดการความขัดแย้งที่ดีในองค์กร สร้างคุณค่าและให้ความสำคัญพนักงานเป็นทุนมนุษย์ สร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม โดยพนักงานทุกคนรู้บทบาทหน้าที่ของตัวเอง คนในองค์กรให้เกียรติ เคารพซึ่งกันและกัน มีความเสมอภาคเท่าเทียม มีจิตวิญญาณ/ มีปรัชญา/ ค่านิยม ที่ชัดเจน ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดี มีความคิดริเริ่ม และมีภาวะเป็นผู้นำสูง และสร้างวัฒนธรรมการปรับตัวและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง

## อภิปรายผลการวิจัย

รูปแบบการบริหารองค์กรเข้าสู่องค์กรไร้ผู้บริหาร ในองค์กรธุรกิจ SMEs องค์กรจะต้องมีรูปแบบและคุณลักษณะสำคัญ ดังนี้

1. มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและกระบวนการทำงานที่ชัดเจนและมีเป้าหมายเดียวกัน สอดคล้องกับแนวคิดของ Rouse (2015) ที่มองว่า สมาชิกทุกคนในองค์กรสามารถดูแลรับผิดชอบตัวเองตามบทบาทและหน้าที่โดยปราศจากการควบคุม มีความสามารถในการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ทั้งในปัจจุบันและอนาคต มีการทำงานที่คล่องตัว รวดเร็วและมีความยืดหยุ่นสูง สอดคล้องกับแนวคิดของ Robertson (2015) ที่กล่าวว่า เป็นองค์กรที่มีความรวดเร็วคล่องตัวและสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้โดยไม่ยึดติดกับวันเวลาและแผนที่เคยทำ เช่นเดียวกับแนวคิดของ Dess and McLaughlin (1995) ที่มองว่า องค์กรจะต้องมีความยืดหยุ่นสูง สามารถปรับเปลี่ยนไปตามความต้องการและสภาพแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับ Hsieh (2015) ที่มองว่า การจะเข้าสู่ระบบการบริหารแบบนี้ จะไร้ซึ่งเจ้านายโดยสิ้นเชิง เพียงแต่ทีมหรือผู้ที่ทำการตัดสินใจจะเป็นผู้ที่มีบทบาทที่ต้องรับผิดชอบและตัดสินใจ และผู้ที่มีบทบาทนั้นก็สามารที่จะปรับเปลี่ยนไปได้ตามกลไกต่าง ๆ เป็นองค์กรอัตโนมัติ สามารถขับเคลื่อนได้ด้วยตัวเอง องค์กรและสมาชิกในองค์กรมีความน่าเชื่อถือ มีเครดิตที่ดี มีความซื่อสัตย์ คุณธรรม จริยธรรม ธรรมาภิบาล โปร่งใส ตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน สอดคล้องกับ Gladwell et al. (2016) ที่มองว่า เป็นระบบใหม่ที่แทนการบริหารองค์กรแบบเดิม ซึ่งจะช่วยเพิ่มความโปร่งใส มีความสำนึกรับผิดชอบสูง เช่นเดียวกับ Rouse (2015) และ Martin (2016) ที่มองว่า องค์กรจะต้องมีธรรมาภิบาลสูง มีความโปร่งใสมีสำนึกรับผิดชอบ พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมและการใช้นวัตกรรมเข้ามาช่วยในการดำเนินงาน ในขณะที่ Moreno (2015) กล่าวว่า การเข้าสู่องค์กรแบบไร้ผู้บริหารสามารถเพิ่มความคล่องตัว ความมีประสิทธิภาพ ความโปร่งใสตรวจสอบได้ สอดคล้องกับ Overholt et al. (2006) ที่มองว่า องค์กรต้องมีค่านิยมและการมองโลกในแง่ดี มีจริยธรรม และพร้อมที่จะเผชิญกับความท้าทายต่าง ๆ ได้ ใช้นวัตกรรมและการบริหารจัดการองค์กรในรูปแบบใหม่ ๆ สอดคล้องกับ Moreno (2015) ที่มองว่า นวัตกรรมและความรับผิดชอบภายในองค์กร จะช่วยส่งเสริมให้สมาชิกในทีมมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และทำให้พวกเขาสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ได้ตั้งเอาไว้ได้ มีพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ มีความรับผิดชอบและรู้หน้าที่ของตน ภาวะผู้นำของทั้งผู้นำและสมาชิกในองค์กรสูง สอดคล้องกับ Kaplan and Norton (2001) ที่กล่าวว่า องค์กรจะต้องมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้วยการตอบสนองความพึงพอใจของบุคลากรในด้านต่าง ๆ ควบคู่ไปกับการพัฒนาความรู้ความสามารถ และการเพิ่มศักยภาพ ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ คือ ให้โอกาสบุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและการนำความคิดไปปฏิบัติเพื่อปรับปรุงองค์กร มีการสื่อสาร

การแลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างบุคลากรภายในและนอกองค์กร มีระบบการประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากร และมีระบบการให้รางวัลและสิ่งจูงใจเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรมีขวัญ กำลังใจ มีการสร้างเส้นทางความก้าวหน้าให้กับบุคลากร พร้อมมีระบบในการพัฒนา Collins (2001) เช่นเดียวกันกับ American Management Association (2016) ที่มองว่า องค์กรจะต้องมีการวัด ประสิทธิภาพการดำเนินการที่ชัดเจน มีการฝึกอบรมพนักงานเพื่อให้มีสมรรถนะในการทำงานของ พวกเขาและการช่วยให้พนักงานสามารถทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี ในทำนองเดียวกัน HPO Center (2016) ก็มองว่า จะต้องมีความสัมพันธ์หรือสมาชิกในองค์กรที่มีคุณภาพ มีการปรับปรุงและ พัฒนาอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา และมีการการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ในขณะที่ Moreno (2015) มองว่า การเข้าสู่องค์กร ไร้ผู้บริหารจะช่วยให้เกิดความเท่าเทียมทางเพศในองค์กร ลดการแบ่งแยก ทางเพศทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องงาน เช่นเดียวกันกับความเห็นของ Russo (2014) ที่กล่าวว่า สามารถช่วยให้ความขัดแย้งในองค์กรน้อยลง เนื่องจากไม่ต้องเกิดการเผชิญหน้ากันบ่อยครั้ง ป้องกันความเสี่ยงจากการปะทะกันระหว่างพนักงานและผู้จัดการ ซึ่งเป็นสาเหตุของความตึงเครียด และความไร้ประสิทธิภาพ ระดับความผูกพันของพนักงานจะสูงขึ้นหากพนักงานทุกคนมีความ เสมอภาคเท่าเทียมกัน สอดคล้องกับ Martin (2016) ที่กล่าวว่า เป็นโครงสร้างองค์กรแบบ ไร้ลำดับชั้น จึงลดความวุ่นวายความขัดแย้งในองค์กร องค์กรต้องแสดงออกถึงศักยภาพในการเติบโตและ ความสามารถทางการแข่งขัน สอดคล้องกับ Ariss et al. (2017) ที่ได้ให้ความเห็นว่า นอกจาก ความท้าทายของผู้บริหารขององค์กร ในการการเสริมความพร้อมและการจัดการกับพนักงานแล้ว ยังจะต้องมีการจัดการกับกลุ่มพันธมิตรอื่น ๆ ที่มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกัน ซึ่งผู้บริหารจะต้อง พยายามจัดการให้เกิดผลประโยชน์แก่ทุกฝ่าย (Win-win) องค์กรควรจัดโครงสร้างองค์กรแบบ แบบราบ ลำดับการสั่งการน้อยและสั้นสอดคล้องกับแนวคิดของ Rouse (2015) ที่มองว่า โครงสร้าง การบริหารจัดการควรเป็นแบบราบเรียบ (Flat) ไม่มีลำดับชั้นการบริหาร พนักงานทุกคนไม่มีใคร เป็นหัวหน้าที่ตายตัว เช่นเดียวกัน เช่นเดียวกันกับแนวคิดของ Robertson (2015) ที่กล่าวว่า การเข้าสู่ รูปแบบการทำงานแบบไร้ผู้บริหารนั้น เป็นการปฏิบัติที่นิยามใหม่ของการจัดการและเปลี่ยนทุกคน ให้กลายเป็นผู้นำ มีการกระจายอำนาจและการตัดสินใจไปทั่วทั้งองค์กร และไม่มีลำดับชั้นใน องค์กร ในขณะที่ Dess and McLaughlin (1995) ที่กล่าวว่า การเข้าสู่องค์กรแบบไร้ผู้บริหาร (Holacracy) องค์กรทั่วไปไม่จำเป็นต้องมีสำนักงานส่วนกลางในการควบคุม (Central office) ไม่จำเป็นต้องมีแผนผังองค์กร (Organization chart) หรือแม้แตลำดับชั้นในการบริหาร

2. มีการกระจายอำนาจสูง มีการใช้ เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการสร้างนวัตกรรม ใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า สอดคล้องกับ Srijumpa (2002) ที่กล่าวว่า การใช้ ระบบเทคโนโลยีและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการให้บริการ มีผลกระทบต่อความจงรักภักดี

ของลูกค้า เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร สอดคล้องกับ Pour (2014) ที่กล่าวว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ มีผลกระทบทางตรงในเชิงบวก ต่อการรับรู้ความยุติธรรม ในองค์กร และมีผลกระทบทางตรงในเชิงบวกและผลกระทบทางอ้อมในเชิงบวกต่อกระจายอำนาจ ให้กับพนักงาน นอกจากนี้ เทคโนโลยีและนวัตกรรมช่วยในการประมวลผลหรือวัดผลของข้อมูล ได้รวดเร็วขึ้น รวมถึงช่วยให้จัดการข้อมูลง่าย ช่วยในการบริหารจัดการองค์กรในทุกหน่วยงาน ผลิตภัณฑ์ และช่วยให้การจัดการข้อมูลทุกอย่างในองค์กรสามารถทำแบบ Real time ได้ สอดคล้อง กับ Blanchard (2007) ที่ได้กล่าวว่า องค์กรควรให้ความสำคัญกับการจัดเก็บข้อมูลประเมินผล จัด องค์กรความรู้และวิเคราะห์โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ สอดคล้องกับ American Management Association (2016) ที่มองว่า องค์กรที่มีการวัดวัดประสิทธิภาพการดำเนินการที่ชัดเจน มีการ ฝึกอบรมพนักงานเพื่อให้มีสมรรถนะในการทำงานของพวกเขาและการช่วยให้พนักงานสามารถ ทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี ในขณะที่เทคโนโลยีและนวัตกรรมจะเพิ่มความสามารถแข่งขันและ การอยู่รอดทางธุรกิจ สอดคล้องกับ Erickson et al. (1990) ที่กล่าวว่า เทคโนโลยีช่วยให้การบริหาร องค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งเทคโนโลยีจะช่วยสนับสนุนกลยุทธ์ด้านธุรกิจขององค์กร ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ระดับของเทคโนโลยี จะสนับสนุน ความเป็นอิสระของการบริหารด้านเทคนิค ส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขัน สอดคล้องกับ แนวคิดของ Eisenmann et al. (2011) ที่มองว่า การแข่งขันเพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ขึ้นอยู่กับ เทคโนโลยี คุณสมบัติต่าง ๆ ของธุรกิจ และการทำงานร่วมกันของสิ่งเหล่านั้น นอกจากนี้ Jetter et al. (2009) ได้กล่าวไว้ว่า เทคโนโลยีและนวัตกรรมจะเป็นตัวขับเคลื่อนโลกกาภิวัตและ การเปลี่ยนแปลงของคุณค่าด้านการบริการ มันเป็นความท้าทายที่องค์กรจะต้องดำรงไว้ซึ่ง ขีดความสามารถในการแข่งขันในตลาดให้ได้ ซึ่ง Torkkeli and Tuominen (2002) ก็มีความเห็น ไปในทิศทางเดียวกันว่า เทคโนโลยีช่วยในเรื่องการได้รับความรู้ใหม่ ๆ องค์กรประกอบต่าง ๆ และ ระบบที่จะช่วยให้องค์กรสามารถที่จะเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและมีกระบวนการที่มี ประสิทธิภาพ ซึ่งเทคโนโลยีและนวัตกรรมจะช่วยเพิ่มผลผลิตและลดการสูญเสีย รวมถึง การปรับปรุง พัฒนาสินค้า สอดคล้องกับ Kaplan and Norton (2001) ที่กล่าวว่า องค์กรจะต้องใช้ เทคโนโลยีและวิธีที่เหมาะสมในการเพิ่มประสิทธิภาพและผลผลิตเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ หลักของกระบวนการ เช่นเดียวกับ Erickson et al. (1990) ที่มองว่า เทคโนโลยีจะช่วยให้การ ปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์และกระบวนการ สอดคล้องกับ Robinson (1990) ที่กล่าวไว้เช่นกัน ว่า บทบาทของนวัตกรรมทางเทคโนโลยี คือ จะสามารถช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพขององค์กร ได้ เช่นเดียวกับ Chesbrough (2003) ที่มองว่า องค์กรที่ใช้เทคโนโลยีในการบริหารจะทำให้เกิด การพัฒนาด้านนวัตกรรม ทั้งด้านผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และด้านการบริหารที่มีประสิทธิภาพ



มากกว่านั้น Charles and Haefliger (2003) ได้ให้ความเห็นว่า รูปแบบของธุรกิจมีความเชื่อมโยงโดยตรงกับเทคโนโลยีด้านนวัตกรรม รูปแบบของธุรกิจเป็นส่วนหนึ่งที่แยกออกมาจากเทคโนโลยี ถ้าเทคโนโลยีอยู่ในระดับที่ดี จะส่งผลให้ธุรกิจดีไปด้วยเช่นเดียวกับ Hao and Yu (2009) ที่กล่าวว่า ความสามารถทางเทคโนโลยีช่วยให้องค์กรสามารถสร้างคุณค่าของผลิตภัณฑ์และกระบวนการได้ และมันยังส่งผลต่อการพัฒนาด้านนวัตกรรมอื่น ๆ อีกด้วย

3. มีการกำหนดรูปแบบและวิธีการทำงานได้ด้วยตนเอง มีการเพิ่มขีดความสามารถให้พนักงาน ส่งเสริมให้พนักงานมีความมั่นใจในความสามารถของตัวเอง มีการให้ความไว้วางใจและความเชื่อมั่นกับพนักงานจากฝ่ายบริหาร การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์กรของพนักงานทุกคน มีการเสริมสร้างความไว้วางใจกันและกันภายในองค์กรและภายในทีม มีการกระจายอำนาจในองค์กรสูง มีอิสระในการทำงานและมีอำนาจในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญ และแต่ละธุรกิจย่อยเป็นอิสระต่อกันและมีเป้าหมายเป็นของตัวเอง สอดคล้องกับแนวคิดของ Moller (2012) ที่มองว่าการกระจายอำนาจนั้นจะเป็นการให้โอกาสและสนับสนุนบุคคลากร เพื่อให้เขาเหล่านั้นพัฒนาตนเองเพื่อให้มีศักยภาพสูงสุด (Anonymous) ซึ่งจะเป็นแรงผลักดันที่เป็นหลักในการดำเนินองค์กรธุรกิจยุคใหม่ เช่นเดียวกับความเห็นของ Hersey et al. (2001) และ Ronald (2000) ที่กล่าวว่า เป็นการทำให้บุคคลที่ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจภายใน ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเองว่ามีความสามารถเพียงพอ ที่จะทำงานนั้นสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับ Lincoln (2012) และ Arulanantham (2012) ที่มองว่าเป็นการทำให้คนมีความมั่นใจ และเป็นการใช้ประโยชน์จากทักษะ ความรู้และความเชื่อมั่นของคน สอดคล้องกับ Page and Czuba (1999) ที่กล่าวว่า เป็นกระบวนการทางสังคมที่หลากหลายมิติ ซึ่งช่วยให้คนสามารถควบคุมชีวิตของตัวเองได้ ส่งเสริมการใช้พลังในตัวของแต่ละคนในการใช้ชีวิตและในสังคม โดยให้ความสำคัญกับการกำหนดชีวิตตนเองเป็นหลัก สอดคล้องกับแนวคิดของ Henderson (2012) ที่มองว่าเป็นความสมดุลระหว่างเสรีภาพเสรีภาพในการแสดงออกและการมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกัน ตรงกันกับ Saguiillo (2012) และ Majumder (2012) ที่กล่าวไว้ว่า เป็นการเคารพในสิทธิมนุษยชนของบุคคลในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการมีโอกาสที่เท่าเทียมกัน การมีเสรีภาพทางเศรษฐกิจและสิทธิการแสดงความคิดเห็น รวมไปถึงการเข้าถึงทรัพยากรต่าง ๆ ในขณะที่ Parsons (1991) มองว่า การกระจายอำนาจ หรือ Empowerment เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอก กระบวนการภายใน คือ ความรู้สึกของบุคคลหรือความเชื่อในตัวบุคคล ความสามารถในการตัดสินใจและการแก้ปัญหาของพวกเขาเอง การเปลี่ยนแปลงภายนอก เป็นการแสดงความสามารถในการทำหน้าที่และใช้ความรู้ในทางปฏิบัติ ข้อมูล ทักษะ ความสามารถและทรัพยากรใหม่อื่น ๆ ในกระบวนการ เช่นเดียวกับแนวคิดของ Gruber and Trickett (1987) ที่มองว่า กระบวนการเปลี่ยนแปลงภายในนั้น เกี่ยวข้องกับการเพิ่มขีดความสามารถทางด้านจิตใจที่เกิดขึ้น

ในระดับของจิตสำนึกของบุคคลและความรู้สึก ในขณะที่การเปลี่ยนแปลงภายนอก เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงซึ่งจะช่วยให้บุคคลมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีผลต่อชีวิตของเขาเอง เช่นเดียวกันกับความเห็นของ Rotter (1966) and Levenson (1981) ที่มองว่า กระบวนการเปลี่ยนแปลงภายใน เป็นการเสริมแรงด้วยตัวเอง โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน ซึ่งความสำเร็จจะมีมากขึ้นภายใต้การควบคุมของเขาเอง ในขณะที่การควบคุมภายนอกนั้น คนภายนอกจะรับรู้ว่าจะเสริมที่เกิขึ้นน้นอยู่นอกเหนือการควบคุม ขึ้นอยู่กับโอกาส โชคชะตา หรือแรงหนุนจากคนอื่น ๆ

4. ส่งเสริมให้เกิดการวัดผลที่ดี โปร่งใสและตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน สอดคล้องกับ Hsieh (2015) ที่มองว่า ระบบการบริหารแบบนี้จะต้องดำเนินองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล มีความรับผิดชอบต่องสังคม โปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน เช่นเดียวกันกับ Gladwell et al. (2016) ที่มองว่า จะช่วยเพิ่มความโปร่งใส มีความสำนึกรับผิดชอบสูง สอดคล้องกับ Rouse (2015) และ Martin (2016) ที่มองว่า จะต้องเป็นองค์กรที่มีธรรมาภิบาลสูง มีความโปร่งใสมีสำนึก รับผิดชอบต่อ พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมและการใช้นวัตกรรมเข้ามาช่วยในการดำเนินงาน สอดคล้องกับ Kim and Bang (2013) ที่กล่าวว่า เป็นการสร้างวัฒนธรรมแห่งความโปร่งใสอย่างเปิดกว้างและสร้างความไว้วางใจ รวมถึงการปรับปรุงพัฒนาวัฒนธรรมการปรับตัวเพื่อให้บรรลุความสำเร็จในระยะยาว ในขณะที่การบริหารจัดการต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ เติบโตต่อเนื่องและยั่งยืนก็เป็นสิ่งสำคัญ สอดคล้องกับ Kaiser Associates (2016) มองว่า การบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพ จะต้องมีการออกแบบขององค์กรให้มีการกระจายอำนาจที่ดี กำหนดบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของสมาชิกในองค์กรอย่างชัดเจน มีการกำหนดขั้นตอนการทำงานอย่างชัดเจน และใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการ สอดคล้องกับ ICMA Center (2016) ที่มองว่า องค์กรต้องระบบ กระบวนการและโครงสร้างที่ถูกต้อง สามารถบ่งชี้ถึงวิสัยทัศน์ และ คุณค่าขององค์กรเพื่อนำไปสู่การบรรลุผลการดำเนินงานที่สูงขึ้นได้ ในขณะเดียวกัน องค์กรจะต้องมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับลูกค้าและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน Ariss et al. (2017) ที่ได้ให้ความเห็นว่า นอกจากความท้าทายของผู้บริหารขององค์กร ในการเสริมความพร้อมและการจัดการกับพนักงานแล้ว ยังจะต้องมีการจัดการกับกลุ่มพันธมิตรอื่น ๆ ที่มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกัน ซึ่งผู้บริหารจะต้องพยายามจัดการให้เกิดผลประโยชน์แก่ทุกฝ่าย (Win-win) ซึ่งตรงกันกับ Linder and Brooks (2004) ที่เน้นให้เห็นถึงความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งอาจเป็นได้ตั้งแต่ประชาชน ผู้ประกอบการและส่วนราชการอื่น ๆ ที่ได้รับผลกระทบก่อนนโยบายขององค์กร ในขณะที่ Chula (2009) และมหาวิทยาลัยนอร์ทเชียงใหม่ (2559) กล่าวว่า องค์กรจะต้องบริหารจัดการเพื่อช่วยลดต้นทุนและลดเวลาในแต่ละกระบวนการ มีความใกล้ชิดกับลูกค้า โดยการปฏิบัติงานแบบแยกศูนย์

(Decentralized operations) ทำให้พนักงานขององค์กรสามารถเข้าไปทำงานได้ใกล้ชิดกับลูกค้ามากขึ้น สอดคล้องกับ Overholt et al. (2006) ที่กล่าวว่า การมุ่งเน้นด้านลูกค้า เป็นการให้ความสำคัญสนใจลูกค้าและให้บริการที่เหนือกว่าและลำนำสิ่งทีลูกค้าต้องการเสมอ เช่นเดียวกับ Parks (2015) ที่กล่าวว่า ไม่ใช่แค่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าเท่านั้น แต่ต้องมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ดีในการวางแผนการบริหารจัดการองค์กรและมีการวัดประสิทธิภาพการทำงานที่ดีและมีมาตรฐานแม่นยำและเป็นธรรมชาติเท่าเทียมกันทั้งองค์กร มีความยืดหยุ่นสูง รองรับการเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สอดคล้องกับแนวคิดของ Dess and Mclaughlin (1995) ที่มองว่า องค์กรจะต้องมีความยืดหยุ่นสูง สามารถปรับเปลี่ยนไปตามความต้องการและสภาพแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว Robertson (2015) ที่กล่าวว่า เป็นองค์กรที่มีความรวดเร็วคล่องตัวและสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้โดยไม่ยึดติดกับวันเวลาและแผนที่ตายตัว เช่นเดียวกับแนวคิดของ สอดคล้องกับ Hsieh (2015) ที่มองว่า การจะเข้าสู่ระบบการบริหารแบบนี้ จะไร้ซึ่งเจ้านายโดยสิ้นเชิง เพียงแต่ทีมหรือผู้ที่ทำการตัดสินใจจะเป็นผู้ที่มีบทบาทที่ต้องรับผิดชอบและตัดสินใจ และผู้ที่มีบทบาทนั้นก็สามารที่จะปรับเปลี่ยนไปได้ตามกลไกต่าง ๆ มีการวางแผนงานและจัดทำกลยุทธ์ที่ดีและมีความชัดเจน ทำงานได้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายขององค์กร Kaiser Associates (2016) มองว่า การบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพ จะต้องมีการออกแบบองค์กรให้มีการกระจายอำนาจที่ดี กำหนดบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของสมาชิกในองค์กรอย่างชัดเจน มีการกำหนดขั้นตอนการทำงานอย่างชัดเจน และใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการสอดคล้องกับ ICMA Center (2016) ที่มองว่า องค์กรต้องระบบ กระบวนการและโครงสร้างที่ถูกต้อง สามารถบ่งชี้ถึงวิสัยทัศน์ และคุณค่าขององค์กรเพื่อนำไปสู่การบรรลุผลการดำเนินงานที่สูงขึ้นได้ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่ม และมีภาวะเป็นผู้นำกำหนดทิศทาง นโยบาย เป้าหมายและผลงานที่ชัดเจน สอดคล้องกับ Hsieh (2015) ที่มองว่า เจ้าของกิจการหรือหรือผู้บริหารองค์กร จะต้องเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและมีภาวะเป็นผู้นำสูง รวมถึงให้การสนับสนุนส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อไปสู่องค์กรไร้ผู้บริหารอย่างเพียงพอ เช่นเดียวกับ Parks (2015) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารองค์กร ไม่ใช่แค่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าเท่านั้น แต่ต้องมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ดีในการวางแผนการบริหารจัดการองค์กรและมีการวัดประสิทธิภาพการทำงานที่ดีและมีมาตรฐานแม่นยำและเป็นธรรมชาติเท่าเทียมกันทั้งองค์กร มากกว่านั้น องค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายอย่างเสมอภาคเท่าเทียม สอดคล้องกับ Ariss et al. (2017) ที่ได้ให้ความเห็นว่า นอกจากความท้าทายของผู้บริหารขององค์กร ในการการเสริมความพร้อมและการจัดการกับพนักงานแล้ว ยังจะต้องมีการจัดการกับกลุ่มพันธมิตรอื่น ๆ ที่มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกัน ซึ่งผู้บริหารจะต้องพยายามจัดการให้เกิดผลประโยชน์แก่ทุกฝ่าย (Win-win) ซึ่งมีแนวคิด

ตรงกันกับ Linder and Brooks (2004) ที่เน้นให้เห็นถึงความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งอาจเป็นได้ตั้งแต่ประชาชน ผู้ประกอบการ และส่วนราชการอื่น ๆ ที่ได้รับผลกระทบต่อนโยบายขององค์กร รวมไปถึงการมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับพนักงานหรือทรัพยากรมนุษย์ สอดคล้องกับ Kaplan and Norton (2001) ที่กล่าวว่า องค์กรจะต้องมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้วยการตอบสนองความพึงพอใจของบุคลากรในด้านต่าง ๆ ควบคู่ไปกับการพัฒนาความรู้ความสามารถ และการเพิ่มศักยภาพ ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ คือ ให้โอกาสบุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดและการนำความคิดไปปฏิบัติเพื่อปรับปรุงองค์กร มีการสื่อสาร การแลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างบุคลากรภายในและนอกองค์กร มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และมีระบบการให้รางวัลและสิ่งจูงใจเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจ มีการสร้างเส้นทางความก้าวหน้าให้กับบุคลากร พร้อมมีระบบในการพัฒนา (Collins, 2001) เช่นเดียวกันกับ American Management Association (2016) ที่มองว่า องค์กรจะต้องมีการวัดวัดประสิทธิภาพ การดำเนินการที่ชัดเจน มีการฝึกอบรมพนักงานเพื่อให้มีสมรรถนะในการทำงานของพวกเขาและการช่วยให้พนักงานสามารถทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี ในทำนองเดียวกัน HPO Center (2016) ก็มองว่า จะต้องมีการพนักงานหรือสมาชิกในองค์กรที่มีคุณภาพ มีการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา และมีการการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ในขณะเดียวกัน องค์กรจะต้องใช้ทรัพยากรทุกประเภทให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร Chula (2009) และมหาวิทยาลัยยอร์ค เชียงใหม่ (2559) กล่าวว่า องค์กรจะต้องบริหารจัดการเพื่อช่วยลดต้นทุนและลดเวลาในแต่ละกระบวนการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร มุ่งเน้นการบริหารและผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ ส่งมอบตรงเวลา การบริหารจัดการที่มีคุณภาพ และประสิทธิภาพความรวดเร็วในการแก้ไขปัญหา สอดคล้องกับ Erickson et al. (1990) ที่กล่าวว่า องค์กรจะต้องมีกลยุทธ์ด้านธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ มีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ช่วยในการปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์และกระบวนการ เช่นเดียวกับ Chesbrough (2010) ที่มองว่า องค์กรต้องใช้เทคโนโลยีในการบริหารจะทำให้เกิดการพัฒนาด้านนวัตกรรม ทั้งด้านผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และด้านการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งพนักงานในองค์กรก็จะต้องมีความรู้ ความสามารถและมีความรับผิดชอบสูง มีการบริหารจัดการองค์กรโดยรวมที่มีประสิทธิภาพ และการสร้างแรงจูงใจที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กร สอดคล้องกับ Kaplan and Norton (2001) ที่กล่าวว่า องค์กรจะต้องมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้วยการตอบสนองความพึงพอใจของบุคลากรในด้านต่าง ๆ ควบคู่ไปกับการพัฒนาความรู้ความสามารถ และการเพิ่มศักยภาพ ในทำนองเดียวกัน HPO Center (2016) ก็มองว่า จะต้องมีการพนักงานหรือสมาชิกในองค์กรที่มีคุณภาพ มีการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา และมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

5. มีการสร้างวัฒนธรรมที่เข้าใจลูกค้า และให้บริการที่ได้อยู่เสมอ สอดคล้องกับ Ariss et al. (2017) ที่ได้ให้ความเห็นว่า จะต้องมีการจัดการกับกลุ่มพันธมิตรอื่น ๆ ที่มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกัน ซึ่งผู้บริหารจะต้องพยายามจัดการให้เกิดผลประโยชน์แก่ทุกฝ่าย (Win-win) ตรงกันกับ Linder and Brooks (2004) ที่เน้นให้เห็นถึงความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งอาจเป็นได้ตั้งแต่ประชาชน ผู้ประกอบการ และส่วนราชการอื่น ๆ ที่ได้รับผลกระทบต่อนโยบายขององค์กร ในขณะที่ Chula (2009) และมหาวิทยาลัยนอร์ทเซียงไห่ (2559) กล่าวว่า องค์กรควรจะ มีการปฏิบัติงานแบบแยกศูนย์ (Decentralized operations) ทำให้พนักงานขององค์กรสามารถเข้าไปทำงานได้ใกล้ชิดกับลูกค้ามากขึ้น สอดคล้องกับ Overholt et al. (2006) ที่กล่าวว่า การมุ่งเน้นด้านลูกค้า เป็นการให้ความสนใจลูกค้าและให้บริการที่เหนือกว่าและลำนำสิ่งทีลูกค้าต้องการเสมอ ในขณะที่ Parks (2015) ก็มองว่า ไม่ใช่แค่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าเท่านั้น แต่ต้องมี วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ดีในการวางแผนการบริหารจัดการองค์กรและมีการวัดประสิทธิภาพการทำงานที่ดีและมีมาตรฐาน แม่นยำและเป็นธรรมชาติเท่าเทียมกันทั้งองค์กร มีการสร้างวัฒนธรรมแห่งความซื่อสัตย์/ ขยัน/ อดทน/ นำเชื่อถือของพนักงาน และมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี ร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงานทุกคน สอดคล้องกับ Hsieh (2015) ที่มองว่า องค์กรจะต้องมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี มีจิตวิญญาณ ปรารถนา และคำนึงร่วมกัน และมีส่งเสริมให้เกิดมีความเท่าเทียมในองค์กร เคารพให้เกียรติซึ่งกันและกัน นอกจากนั้น ก็จะต้องมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพทั้งภายในและภายนอกองค์กร สอดคล้องกับ Moreno (2015) ที่มองว่า องค์กรที่มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้เกิดความเท่าเทียมทางเพศในองค์กร ลดการแบ่งแยกทางเพศ ทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องงาน เช่นเดียวกันกับความเห็นของ Russo (2014) ที่กล่าวว่า องค์กรที่มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะสามารถช่วยให้ความขัดแย้งในองค์กรน้อยลง สอดคล้องกับ Martin (2016) ที่กล่าวว่า องค์กรที่มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สามารถลดความวุ่นวายและความขัดแย้งในองค์กรได้ มากกว่านั้น องค์กรจะต้องส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลในองค์กร สอดคล้องกับ Kim and Bang (2013) ที่กล่าวว่า เป็นการสร้างวัฒนธรรมแห่งความโปร่งใสอย่างเปิดเผยและสร้างความไว้วางใจ รวมถึงการปรับปรุงพัฒนาวัฒนธรรมการปรับตัวเพื่อให้บรรลุความสำเร็จในระยะยาว เช่นเดียวกับ Gladwell et al. (2016) ที่มองว่า องค์กรจะต้องมีความโปร่งใส มีสำนึกรับผิดชอบสูง เช่นเดียวกันกับ Rouse (2015) และ Martin (2016) ที่มองว่า องค์กรควรจะต้องมีธรรมาภิบาลสูง มีความโปร่งใสมีสำนึกรับผิดชอบ พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารองค์กร ในขณะที่ Overholt et al. (2006) มองว่า เป็นการมีค่านิยมและการมองโลกในแง่ดี มีจริยธรรม และพร้อมที่จะเผชิญกับความท้าทายต่าง ๆ ได้ เช่นเดียวกันกับถวิลวดี บุรีกุล (2552) ที่กล่าวว่า องค์กรที่ดีจะต้องมีการบริหารจัดการภายใต้หลักธรรมาภิบาล 6 ข้อ ดังนี้ (1 หลัก

คุณธรรม 2) หลักนิติธรรม 3) หลักความโปร่งใส 4) หลักความมีส่วนร่วม 5) หลักความรับผิดชอบ และ 6) หลักความคุ้มค่า นอกจากนี้ องค์กรจะต้องมีการบริหารจัดการความขัดแย้งที่ดีในองค์กร Moreno (2015) มองว่า องค์กรจะต้องสร้างความเท่าเทียมทางเพศในองค์กร ลดการแบ่งแยกทางเพศ ทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องงาน เพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง เช่นเดียวกับความเห็นของ Russo (2014) ที่กล่าวว่า การมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดีร่วมกัน สามารถช่วยให้ความขัดแย้งในองค์กรน้อยลงได้ สอดคล้องกับ Martin (2016) ที่กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบไร้ลำดับชั้นจะช่วยลดปัญหาความวุ่นวายและความขัดแย้งในองค์กรได้ ซึ่งองค์กรจะต้องสร้างคุณค่าและให้ความสำคัญพนักงานเป็นทุนมนุษย์ สอดคล้องกับ Kaplan and Norton (2001) ที่กล่าวว่า องค์กรจะต้องสร้างวัฒนธรรมการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล โดยการพัฒนาความรู้ความสามารถ และการเพิ่มศักยภาพ มีการแลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างบุคลากรภายในและนอกองค์กร มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และมีระบบการให้รางวัลและสิ่งจูงใจเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจ มีการสร้างเส้นทางความก้าวหน้าให้กับบุคลากร เช่นเดียวกับ American Management Association (2016) ที่มองว่า องค์กรจะต้องมีการฝึกอบรมพนักงานเพื่อให้มีสมรรถนะในการทำงานของพวกเขา และการช่วยให้พนักงานสามารถทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี ในทำนองเดียวกัน HPO Center (2016) ก็มองว่า จะต้องมีการพนักงานหรือสมาชิกในองค์กรที่มีคุณภาพ มีการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา และมีการเปลี่ยนแปลงใหม่อยู่เสมอ โดยองค์กรจะต้องสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม โดยพนักงานทุกคนรู้บทบาทหน้าที่ของตัวเอง คนในองค์กรให้เกียรติ เคารพซึ่งกันและกัน มีความเสมอภาคเท่าเทียม มีจิตวิญญาณ/ มีปรัชญา/ค่านิยม ที่ชัดเจน ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดี มีความคิดริเริ่มและมีภาวะเป็นผู้นำสูง และสร้างวัฒนธรรมการปรับตัวและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับ Hsieh (2015) ที่มองว่าทีมหรือผู้ที่ทำการตัดสินใจจะเป็นผู้ที่มียุทธศาสตร์ที่ชัดเจนและตัดสินใจ และผู้ที่มียุทธศาสตร์นั้นก็สามารถที่จะปรับเปลี่ยนไปได้ตามกลไกต่าง ๆ ในขณะเดียวกัน องค์กรจะต้องมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี มีจิตวิญญาณ ปรัชญาและค่านิยมร่วมกัน และมีส่งเสริมให้เกิดมีความเท่าเทียมในองค์กร เคารพให้เกียรติซึ่งกันและกัน

## ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

### ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

รูปแบบการบริหารองค์กรเพื่อเข้าสู่องค์กรไร้ผู้บริหารขององค์กรธุรกิจ SMEs เขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออกของประเทศไทย เป็นรูปแบบการเข้าสู่องค์กรไร้ผู้บริหารที่สามารถจะนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรในธุรกิจ SMEs ได้จริง ซึ่งรูปแบบการบริหารจัดการองค์กรแบบใหม่นี้จะช่วยให้ผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการไม่จำเป็นต้องทำงานแบบใกล้ชิด หรือคอยติดตาม

ตั้งการ เหมือนระบบการบริหารแบบเดิม ๆ พนักงานในองค์กรมีความรับผิดชอบสูง สามารถที่จะทำงานและขับเคลื่อนองค์กรได้เองอย่างเป็นอิสระ ภายใต้ นโยบายและเป้าหมายเดียวกันอย่างมีธรรมาภิบาล ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารหรือเจ้าของสามารถนำเวลาที่เหลือจากการบริหารองค์การในรูปแบบใหม่ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในด้านอื่น ๆ เช่น การขยายธุรกิจ การทำกิจกรรมทางสังคม (CSR) การคิดค้น โครงการใหม่ ๆ ที่จะช่วยการผลักดันหรือขับเคลื่อนธุรกิจให้เจริญเติบโตในรูปแบบใหม่ ๆ เป็นต้น และจากผลการศึกษาที่ได้นี้ ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะสำหรับผู้ประกอบการ SMEs ที่ประสงค์จะนำรูปแบบการเข้าสู่องค์กรไว้ผู้บริหาร ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร ดังนี้

### 1. ด้านโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร

ธุรกิจ SMEs ส่วนใหญ่พบปัญหาและอุปสรรคด้าน โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร คือ มีการบริหารจัดการแบบครอบครัวแบบดั้งเดิม อำนาจในการบริหารจัดการทั้งหมดอยู่ที่เจ้าของกิจการ ขาดการกระจายอำนาจ ขาดความกล้าหาญที่จะเปลี่ยนแปลง ขาดวิสัยทัศน์ในการนำพาองค์กร ขาดความสามารถในการบริหารจัดการและภาวะผู้นำที่ดี ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะไม่เอื้อต่อการก้าวไปสู่องค์กรแบบไร้ผู้บริหารได้ ดังนั้น การจะนำผลการศึกษาไปใช้ให้เกิดประโยชน์ เจ้าของกิจการหรือผู้บริหารจะต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดของตนก่อนเป็นอันดับแรก มีความกล้าหาญที่จะเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่า สร้างสังคมและวัฒนธรรมแห่งการกระจายอำนาจในองค์กร ให้ความไว้วางใจต่อพนักงานและสร้างการยอมรับนับถือ เคารพการตัดสินใจซึ่งกันและกัน รวมถึงเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและบริหารจัดการองค์กรร่วมกัน ซึ่งจะช่วยให้พนักงานได้รับรู้และตระหนักถึงความเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน

### 2. ด้านทรัพยากรมนุษย์

ธุรกิจ SMEs ส่วนใหญ่พบปัญหาและอุปสรรคด้านทรัพยากรมนุษย์ คือ พนักงานขาดความรับผิดชอบ ขาดความมุ่งมั่นในการทำงาน ขาดคุณธรรม จริยธรรม ไม่มีการปรับตัวโดยมีแนวคิดเชิงอคติและต่อต้านต่อการเปลี่ยนแปลง อีกทั้ง ยังเกิดภาวะล้มเหลวของการติดต่อสื่อสารและความสัมพันธ์ของพนักงานในองค์กร มีขัดแย้งรุนแรง ซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญในก้าวไปสู่องค์กรแบบไร้ผู้บริหารได้ ดังนั้น การจะนำผลการศึกษาไปใช้ให้เกิดประโยชน์ การสรรหา คัดเลือกพนักงานเข้าสู่องค์กรจะต้องกระทำอย่างเข้มงวด มีวิธีการ ขั้นตอนที่เป็นมาตรฐาน และเป็นที่ยอมรับ โดยทั่วไป เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการกลั่นกรองและคัดสรรพนักงานที่มีศักยภาพอย่างแท้จริงเข้าสู่องค์กร อีกทั้ง องค์กรจะต้องมีแนวทางและวิธีการในการจัดการความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ มีความเป็นกลาง โปร่งใส สามารถให้ความเป็นธรรมกับทุกฝ่ายได้อย่างเท่าเทียมกัน มากกว่านั้นองค์กร จะต้องสามารถที่จะชี้ให้เห็นหรือแสดงให้เห็นได้

อย่างชัดเจนว่าพนักงานที่ดีมีความรับผิดชอบมีความแตกต่างจากพนักงานที่มีปัญหาอย่างไร สามารถให้คุณให้โทษกับความแตกต่างเหล่านั้นได้อย่างชัดเจนและ โปร่งใส ตรวจสอบได้ ทุกขั้นตอน

### 3. ด้านการกระจายอำนาจ

ธุรกิจ SMEs ส่วนใหญ่พบปัญหาและอุปสรรคด้านการกระจายอำนาจ คือ เจ้าของหรือผู้บริหารขาดความไว้วางใจพนักงาน ไม่ส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์กร โดยยึดถือรูปแบบการบริหารจัดการแบบศูนย์รวมอำนาจอยู่ที่เจ้าของหรือผู้บริหารเอง พนักงานไม่มีสิทธิ์ในการแสดงความคิดเห็นใด ๆ ซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญในก้าวไปสู่องค์กรแบบไร้ผู้บริหารได้ ดังนั้น การจะนำผลการศึกษาไปใช้ให้เกิดประโยชน์เพื่อการสร้างศักยภาพและเพิ่มขีดความสามารถให้กับพนักงาน ให้สามารถช่วยให้เกิดความไว้วางใจจากฝ่ายบริหารได้ ผู้บริหารส่วนใหญ่จะต้องให้ความสำคัญกับคนที่มีศักยภาพสูง เพื่อให้เป็นตัวจักรสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร การพัฒนาความรู้ ความสามารถและทักษะในด้านการบริหารจัดการให้กับพนักงานในองค์กรจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะช่วยสร้างความไว้วางใจแก่ผู้บริหารและจะนำไปสู่การกระจายอำนาจในที่สุด ซึ่งการกระจายอำนาจในองค์กรสูง เป็นคุณลักษณะที่สำคัญขององค์กรแบบไร้ผู้บริหารในปัจจุบัน

### 4. ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม

ธุรกิจ SMEs ส่วนใหญ่พบปัญหาและอุปสรรคด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม คือ องค์กรขาดเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัยที่จำเป็นต่อการสนับสนุนการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งเป็นผลมาจากต้นทุนสำหรับเทคโนโลยีสูง อีกทั้ง ในบางองค์กรถึงแม้จะมีเทคโนโลยีที่ดีและทันสมัย แต่ก็ประสบกับปัญหาด้านการขาดทักษะ/ ความรู้ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี ซึ่งการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมของพนักงาน ซึ่งจะเป็อุปสรรคสำคัญในก้าวไปสู่องค์กรแบบไร้ผู้บริหารได้ ดังนั้น การจะนำผลการศึกษาไปใช้ให้เกิดประโยชน์ นอกจากผู้บริหารระดับสูงจะต้องจัดหาเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่จะช่วยในการบริหารจัดการองค์กรอย่างเพียงพอแล้ว ยังจะต้องมีการให้ความรู้ ฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะด้านการใช้งานเทคโนโลยีและนวัตกรรมเหล่านั้นให้กับพนักงานอย่างเพียงพอด้วยเช่นกัน ซึ่งองค์กรแบบไร้ผู้บริหารนั้นมีคุณลักษณะที่มุ่งเน้นการทำงานและการสื่อสารผ่านระบบเทคโนโลยีและนวัตกรรมเป็นหลัก ซึ่งจะช่วยให้เกิดความรวดเร็วและเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงานได้มากกว่าการทำงานแบบดั้งเดิม

### 5. ด้านการบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพ

ธุรกิจ SMEs ส่วนใหญ่พบปัญหาและอุปสรรคด้านการบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพ คือ เจ้าของกิจการหรือผู้บริหารขาดวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำ รวมถึงพนักงานขาดความรู้/ ความสามารถด้านการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ การติดต่อสื่อสารทั้งภายในภายนอก



องค์กรขาดประสิทธิภาพ ขาดการทำงานเป็นทีมและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน รวมถึงขาดการวัดผลที่มีประสิทธิภาพและสะท้อนความเป็นจริง ซึ่งจะเป็นอุปสรรคสำคัญในก้าวไปสู่องค์กรแบบไร้ผู้บริหารได้ ดังนั้น การจะนำผลการศึกษาไปใช้ให้เกิดประโยชน์และสามารถก้าวไปสู่องค์กรแบบไร้ผู้บริหารได้ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีภาวะผู้นำสูง สามารถนำพาองค์กรไปสู่ผลสำเร็จได้ การเลือกผู้นำองค์กรที่ดี จึงเป็นสิ่งจำเป็นเบื้องต้นที่จะต้องนำไปพิจารณา ในขณะที่การสรรหาพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ มีทักษะที่เหมาะสมกับงาน ก็จะต้องกระทำอย่างเข้มข้น ผ่านกระบวนการคัดเลือกที่มีมาตรฐาน ส่วนด้านการสื่อสารนั้น องค์กรจะต้องนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาช่วยในการจัดการด้านการสื่อสารที่รวดเร็วและแม่นยำ และเพียงพอสำหรับการทำงานในองค์กร เพื่อช่วยส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมผ่านระบบเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัย สอดคล้องกับคุณสมบัติที่สำคัญขององค์กรแบบไร้ผู้บริหาร

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

สำหรับข้อเสนอแนะในเชิงนโยบายนั้น ผู้ที่เกี่ยวข้องในการสนับสนุนและส่งเสริมองค์กรในธุรกิจ SMEs โดยเฉพาะการกระตุ้นให้เจ้าของกิจการสามารถขยายกิจการไปสู่ธุรกิจในรูปแบบอื่น ๆ หรือในเขตพื้นที่อื่น ๆ ซึ่งแน่นอนว่า เจ้าของกิจการหรือผู้บริหารระดับสูง จำเป็นที่จะต้องให้เวลากับธุรกิจ SMEs เดิมน้อยลง เพื่อให้มีเวลาในการไปทำกิจกรรมอื่นมากขึ้น ดังนั้นหน่วยงานราชการผู้มีส่วนที่ดูแลและมีส่วนเกี่ยวข้อง หรือแม้แต่ผู้บริหารที่เป็นหุ้นส่วนในธุรกิจ SMEs นั้น ๆ จะต้องมีการเตรียมความพร้อมทั้งด้านทรัพยากร บุคลากรและสิ่งจำเป็นอื่น ๆ เช่น นวัตกรรมหรือเทคโนโลยีที่จะสามารถช่วยให้การไปสู่องค์กรไร้ผู้บริหารนั้นประสบความสำเร็จ ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหาร/เจ้าของธุรกิจ มีเวลาไปทำกิจกรรมอื่น ๆ ในขณะเดียวกัน พนักงานในองค์กรก็จะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีอิสระในการทำงานและสามารถคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ได้อย่างสร้างสรรค์ และมีธรรมาภิบาล ภายใต้การกำกับดูแลของฝ่ายบริหารอยู่ห่าง ๆ ซึ่งจะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพและเจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืนต่อไป

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อให้การวิจัยเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนารูปแบบการทำงานแบบไร้ผู้บริหารขององค์กรเขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออกของประเทศไทย ได้มีการศึกษาและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และเป็นประโยชน์แก่องค์กรของประเทศไทย รวมถึงผู้ที่มีความสนใจที่จะศึกษาเพื่อต่อยอดความรู้เพิ่มเติม ผู้วิจัยจึงเสนอแนะว่าในการวิจัยในครั้งต่อไป ผู้วิจัยควรทำการแยกกลุ่มตัวอย่างเพื่อทำการศึกษาอย่างชัดเจน และเป็นกลุ่มที่แยกขาดจากกัน เช่น แยกธุรกิจภาคการผลิต ออกจากภาค

บริการ หรือแยกธุรกิจที่เกี่ยวกับการผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ออกจากธุรกิจซื้อขายไป เป็นต้น ทั้งนี้ก็เนื่องมาจากบริบทขององค์กรในแต่ละประเภท มีรูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรและความซับซ้อนต่างกัน การปรับเปลี่ยนรูปแบบองค์กรแบบดั้งเดิมไปสู่องค์กรแบบไร้ผู้บริหาร จึงอาจไม่สามารถที่จะใช้แนวทางหรือ Platform เดียวกันได้ทั้งหมด การศึกษาวิจัยเฉพาะเจาะจงลึกลงไปในแต่ละกลุ่มธุรกิจ จะช่วยให้รูปแบบหรือโมเดลที่จะนำไปใช้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทเฉพาะของแต่ละองค์กรมากกว่า ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะว่า การแยกกลุ่มตัวอย่างเฉพาะในการศึกษา จะทำให้ได้โมเดลหรือรูปแบบที่ตรงและเหมาะสมกับบริบทขององค์กรเหล่านั้นยิ่งขึ้น และที่สำคัญการค้นหาข้อมูลเชิงลึกก็จะสามารถที่จะ Grouping ได้ดีกว่าข้อมูลที่ได้มาจากธุรกิจที่มาจากหลากหลายประเภท ซึ่งจะช่วยให้การรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูล สามารถที่จะทำได้ง่าย รวดเร็วและตรงตามวัตถุประสงค์ของการศึกษามากขึ้น

## บรรณานุกรม

- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2542). *การวิเคราะห์สถิติ: สถิติเพื่อการตัดสินใจ* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์วิทยาลัย.
- ชนาสิน ชาราพิตร. (2556). การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการดำเนินธุรกิจของร้านค้าปลีกดั้งเดิม. *วารสารวิชาการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี*, 8(2), 225.
- ชิมอน โรเต็ด. (2556). *ถอดบทเรียนความสำเร็จของคนอิสราเอล จุดประกายคนไทยมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ*. เข้าถึงได้จาก <http://www.ryt9.com/s/prg/1729589>
- ชิมอน เปเรส. (2556). *เรียนรู้ต้นแบบธุรกิจที่ "อิสราเอล"* (สมเกียรติ อ่อนวิมล, แปล). เข้าถึงได้จาก <http://www.bangkokbiznews.com/news/detail/526945>
- ถวิลวดี บุรีกุล, วันชัย วัฒนศัพท์, ดิน ปรัชญพทุทธิ, พัชรี สีโรรส, อัมพร ชำรงลักษณ์, มานวิภา อินทรทัต, วลัยภรณ์ อัดตะนันท์, บรรเจิด สิงคะเนติ และวิศิษฎ์ ชัชวาลทิพากร. (2549). *ทศวรรษ: ตัวชี้วัดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี*. กรุงเทพฯ: ศูนย์การพิมพ์แก่นจันทร์.
- ถวิลวดี บุรีกุล. (2552). *ธรรมภิบาลท้องถิ่น: บทเรียนจากต่างแดน*. กรุงเทพฯ: ธรรมดาเพรส.
- ทวีเกียรติ ประพทุทธิตระกูล. (2554). *ตัวแบบการจัดการองค์การเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันในอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์*. *วารสารบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสยาม*, 34(129), 24-40.
- ทักษิณ ชินวัตร. (2545). *คำประกาศนโยบายและเป้าหมายการรณรงค์ "ปีแห่งการสร้างสุขภาพทั่วไทย"* กรุงเทพฯ: องค์การส่งเสริมสุขภาพผ่านศึกษา.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2554). *องค์การสมัยใหม่ (แบบเรียนครั้งที่ 2)*. เข้าถึงได้จาก [https://docs.google.com/document/d/1tWWuEHj7ibJwGS4XmtzV4RZVrfxIPp52AxoKCS8\\_Oeg/edit](https://docs.google.com/document/d/1tWWuEHj7ibJwGS4XmtzV4RZVrfxIPp52AxoKCS8_Oeg/edit)
- นवल วิริยะกุล, รอน ศิริวันสานท์ และภาคินี วิริยะรังสฤษฎ์. (2552). *สี่บทอดธุรกิจครอบครัว*. กรุงเทพฯ: การเงินธนาคาร.
- นิสดารค์ เวชยานนท์. (2551). *มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์*. กรุงเทพฯ: กราฟิโก ซิสเต็มส์.
- ปรเมธี วิมลศิริ. (2559). *ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี อนาคตประเทศไทย เพื่อความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน*. กรุงเทพฯ: สำนักงาน คปภ.
- ปราดา บัณจุนิพิท. (2554). *ต้นไม้ที่เติบโตอย่างยั่งยืนแบบองค์การเสมือนจริง*. *วารสารนักบริหาร* 31(4), 29-33.

- พระมหามนตรี วิสุทฒิมุนี. (2555). *หลักการบริหาร (แบบครอบครัว)*. เข้าถึงได้จาก  
<http://www.baleesathit.com/weblink/Article/ b001.html>
- พสุ เดชะรินทร์. (2558, 16 มิถุนายน). Holacracy การบริหารที่ไร้ผู้บริหาร. *หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ (ออนไลน์)*. หน้า 1-2.
- พสุ เดชะรินทร์. (2560). *องค์กร 4.0*. เข้าถึงได้จาก <http://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/640476>
- พูนเพิ่ม เสรีวิชัยสวัสดิ์. (2558). การใช้รูปแบบขององค์กรเสมือนจริงในธุรกิจอุตสาหกรรมบริการ. *วารสารมนุษยศาสตร์*, 22(2), 209-225.
- มหาวิทยาลัยนอร์ทเชียงใหม่. (2559). *แนวคิดทฤษฎีการปกครองท้องถิ่นไทย*. เชียงใหม่: สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และศิลปะศาสตร์มหาวิทยาลัยนอร์ทเชียงใหม่.
- วรนาท สามารถ. (2557). บุพปัจจัยและความแตกต่างของความเชื่อถือไว้วางใจในทีมและความผูกพันต่อองค์กรระหว่าง พนักงานในทีมดั้งเดิมและทีมเสมือนจริง: กรณีศึกษาอุตสาหกรรมสายการบิน. *วารสารวิชาการอุตสาหกรรมศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*, 8(2), 46-47.
- ศิระ อินทรกำราชชัย. (2556). *5 เคล็ดลับเปลี่ยนแนวคิดธุรกิจครอบครัวสู่ความยั่งยืน*. เข้าถึงได้จาก  
<http://www.manager.co.th/Weekly54/ViewNews.aspx?NewsID=9560000036236>
- ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข. (2559). *เปิดบ้านภูเก็ล องค์กรที่น่าทำงานที่สุด*. เข้าถึงได้จาก  
<http://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/636542>
- ศิววัฒน์ สังข์แก้ว. (2551). การนำ “Work anywhere” มาใช้กับบริษัทเอกชน กรณีศึกษา: ฝ่ายศูนย์บริหารคำสั่งซื้อและลูกค้าสัมพันธ์ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2547). *การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- สมเกียรติ ตั้งกิจวานิชย์. (2556). *คิดอย่างไร ใหญ่อย่างอิสราเอล*. เข้าถึงได้จาก  
<http://www.komchadluek.net/news/knowledge/167659>
- สมคิด จาตุศรีพิทักษ์. (2559). “Startup” ประเทศไทยสู่ 4.0. เข้าถึงได้จาก  
<https://www.thaiquote.org/content/2054>

- สมชาย นำประเสริฐชัย. (2549). *เทคโนโลยีกับการจัดการความรู้*. เข้าถึงได้จาก [http://www.kmi.or.th/document/Tech\\_KM.pdf](http://www.kmi.or.th/document/Tech_KM.pdf)
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2558). *ภาวะเศรษฐกิจไทย ไตรมาส 3 ปี 2558 และแนวโน้มปี 2558-2559*. เข้าถึงได้จาก [https://www.m-society.go.th/article\\_attach/15636/18866.pdf](https://www.m-society.go.th/article_attach/15636/18866.pdf)
- สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์. (2548). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: วิรัตน์ เอ็ดดุกะชั้น.
- สุพจน์ กุลปรารักษ์ทอง. (2555). *การบริหารธุรกิจครอบครัว*. เข้าถึงได้จาก <http://www.ing-ka.com/article-detail.php?id=65>
- สุรัตน์ ไชยชมพู่. (2556). การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาองค์การ. *วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา*, 7(1), 2-12.
- Abbe, M. (1997). *Virtual organization. communications of the ACM*. Retrieved from <http://dbonline.lib.cmu.ac.th/abi/detail.nsp>
- Academlib. (2016). *Methods to minimize the risks in international portfolio investing*. Retrieved from [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/122229/Zhang\\_Ying.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/122229/Zhang_Ying.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Allport, F. H. (1924). The group fallacy in relation to social science. *The Journal of Abnormal Psychology and Social Psychology*, 19(1), 60-73.
- Alphen, V. E. (2010). *Modern and traditional business management: An overview of two ideal types of management, their differences and influences on performance*. New York: Harper & Row.
- Alvesson, M. (1987). *Organization theory and technocratic consciousness*. New York: de Gruyter.
- American Management Association. (2016). *The essentials of high performance organizations*. Retrieved from [www.amanet.org/training/articles/The-Essentials-of-High-Performance-Organizations.aspx](http://www.amanet.org/training/articles/The-Essentials-of-High-Performance-Organizations.aspx)
- Anderson, D. J. (2014). *The modern management framework: Lean Kanban services*. San Francisco: Anderson & Associates Inc.

- Anne, V. L. B. (2012). *Empowerment: What does it mean to you?*. New York: United Nation Social Development Network, Department of Economic and Social Affairs, Division for Social Policy and Development.
- Aquinas, P. G. (2007). *Principles of management and organizational behaviour*. Coimbatore: School of Distance Education, Bharathiar University.
- Ariss, S., Nykodym, N., & Cole-Laramore, A. A. (2017). *Trust and technology in the virtual organization*. Retrieved from <http://dbonline.lib.cmu.ac.th/abi/detail.nsp>
- Arulanantham, S. (2012). *Empowerment: What does it mean to you?*. New York: United Nation Social Development Network, Department of Economic and Social Affairs, Division for Social Policy and Development.
- Bao, G. M., & Yang, J. (2004). The role of technological management in technological innovation: Based on the enterprises in Zhejiang. *Studies in Science of Science*, 22(5), 546-551.
- Baron, R. A., & Greenberg, J. (1990). *Behavior in organization: Understanding and managing the human side of work* (3<sup>rd</sup> ed.). Toronto: Allyn and Bacon.
- Baxter, S., & Lisburn, D. (1994). *Re-engineering information technology success through empowerment*. New Jersey: Prentice Hall International.
- Becker, H. S. (1982). Culture: A sociological view. In *Yale review* 71 (pp. 513-527). Berkeley: University of California Press.
- Beder, S. (2016). *Modern management techniques, business-managed culture, business-managed democracy*. Retrieved from <http://www.herinst.org/BusinessManagedDemocracy/culture/work/welfare.html>
- Begum, N. (2012). *Empowerment: What does it mean to you?*. New York: United Nation Social Development Network, Department of Economic and Social Affairs, Division for Social Policy and Development.
- Bennis, W., & Goldsmith, J. (1994). *Empowerment in learning to lead*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Beric, B. (2012). *Empowerment: What does it mean to you?*. New York: United Nation Social Development Network, Department of Economic and Social Affairs, Division for Social Policy and Development.

- Bernstein, E., Bunch, J., Canner, N., & Lee, M. (2016, July-August). Beyond the holacracy hype: Organizational structure. *Harvard Business Review*, 94(7), 38-49.
- Bhalla, J. M. C., Dyer, A., Dymond, L., Morieux, Y., & Orlander, P. (2011). *High-performance organizations: The secrets of their success*. Boston: The Boston Consulting Group (BCG).
- Black, J. A., & Edwards, S. (2000). Emergence of virtual or network organizations. *Journal of Organization Change Management*, 13(6), 567-576.
- Blanchard, O. (2007). Current account deficits in rich countries. *Palgrave Macmillan Journals*, 54(2), 191-219.
- Block, P. (1987). *The empowered manager*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Boone, E. (2012). *Empowerment: What does it mean to you?*. New York: United Nation Social Development Network, Department of Economic and Social Affairs, Division for Social Policy and Development.
- Bradley, A. J., & McDonald, M. P. (2011). *The social organization: How to use social media to tap the collective genius of your customers and employees*. Boston, MA: Harvard Business.
- Brown, R. (1988). *Group processes: Dynamics within and between groups*. Cambridge, MA: Basil Blackwell.
- Buytendijk, F. (2006). Five key to building high performance organization. *Business Performance Management Magazine*, 4(1), 24-47.
- Buytendijk, F. (2009). *Performance leadership: The next practices to motivate your people align stakeholders and lead your industry*. New York: McGraw-Hill.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. New York: Addison Wesley.
- Cartwright, D., & Zander, A. (1968). *Group dynamics: research and theory 3e*. London: Tavistock.
- Casio, W. F. (2000). *Managing a virtual workplace*. Retrieved from <http://dbonline.lib.cmu.ac.th/abi/detail.nsp>
- Charles, B. F., & Haefliger, S. (2003). Strategic change and value creation. *Long Range Planning*, 46(6), 419-426.

- Charrier, G. O. (1972). Cog's ladder: A model of group development. *Advanced Management Journal*, 37(1), 30-31.
- Chatman, J. A., & Jehn, K. A. (1994). Assessing the relationship between industry characteristics and organizational characteristics how different can you be. *Academy of Management Journal*, 37, 522-553.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston, MA: Harvard Business School.
- Chesbrough, H. W. (2010). Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43(2-3), 354-363.
- Chula, C. (2009). *Virtual organization*. Retrieved from [www.cmadong.com/board/index.php?topic=4281.0](http://www.cmadong.com/board/index.php?topic=4281.0)
- Cohan, P. S. (2014). *6 Great business models to consider for a startup business model*. Retrieved from <https://www.entrepreneur.com/article/233451>
- Coleman, G. (2012). *Empowerment: What does it mean to you?*. New York: United Nation Social Development Network, Department of Economic and Social Affairs, Division for Social Policy and Development.
- Collins, K. M. (2001). Gender differences in leadership styles and management skills. *Women in Management Review*, 16(5), 244-257.
- Cooke, R. A. (1989). *Organizational culture inventory, leader's guide*. Plymouth, MI: Human Synergistics.
- Cooper, M. C., Douglas, M. L., & Pagh, J. D. (1997). Supply chain management: More than a new name for logistics. *The International Journal of Logistics Management*, 8(1), 1-14.
- Corfield, A., & Paton, R. (2016). Investigating knowledge management: Can KM really change organizational culture?. *Journal of Knowledge Management*, 20(1), 88-103.
- Costanzo, P. R., & Shaw, M. (1966). Conformity as a function of age level. *Child Development*, 37, 967-975.
- Council of Logistics Management (CLM). (1998). *Definition of logistics*. Oak Brook, IL: Council of Logistics Management.
- Creswell, J. W. (2008). *Educational research: Planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research* (3<sup>rd</sup> ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.



- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of psychological testing* (5<sup>th</sup> ed.). New York: Harper & Row.
- Cypser, R. (2012). *Empowerment: What does it mean to you?*. New York: United Nation Social Development Network, Department of Economic and Social Affairs, Division for Social Policy and Development.
- Daboub, A. J. (2002). Strategic alliances, network organization, and ethical responsibility. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 67(4), 40-48.
- Daft, R. L. (2005). *The leadership experience* (3<sup>rd</sup> ed.). Fort Worth, TX: Dryden.
- Daka, M. (2012). *Empowerment: What does it mean to you?*. New York: United Nation Social Development Network, Department of Economic and Social Affairs, Division for Social Policy and Development.
- DalleMolle, D. (2012). *Empowerment: What does it mean to you?*. New York: United Nation Social Development Network, Department of Economic and Social Affairs, Division for Social Policy and Development.
- Davis, J. A. (2014). *Managing the family business: Firing the CEO*. Retrieved from <http://johndavis.com/managing-family-business-firing-ceo/>
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Reading MA: Reading Addison Wesley.
- DeLuca, D., Gasson, S., & Kock, N. (2005). *Adaptations that virtual teams make so that complex tasks can be performed using simple e-collaboration technologies*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Deng, Z., Lev, B., & Narin, F. (1999). Performance. *Financial Analysts Journal*, 55(3), 20-32.
- Dess, R., & McLaughlin, P. (1995). *The new corporate architecture: Academy of management executive*. Retrieved from <http://dbonline.lib.cmu.ac.th/abi/detail.nsp>
- Dharmniti. (2016). *Modern business management program*. Bangkok: Dharmniti Seminar and Training.
- Donlon, J. P. (1997). *The virtual organization: Chief executive*. Retrieved from <http://dbonline.lib.cmu.ac.th/abi/detail.nsp>
- Drueker, P. F. (2016). *Importance of management to a modern business*. Retrieved from <http://www.yourarticlelibrary.com/essay/importance-of-management-to-a-modern-business/27885/>

- Eisenmann, T. R., Parker, G., & Van Alstyne, M. W. (2011). Platform envelopment. *Strategic Management Journal*, 32(12), 1270-1285.
- Erickson, T. J., Magee, J. F., Roussel, P. A., & Saad, K. N. (1990). *Business models and technological innovation (MITSloan review in Spring 1990)*. MA: Massachusetts Institute of Technology.
- Faucheux, C. (1997). *How virtual organizing transforming management science (communications of the ACM)*. Retrieved from <http://dbonline.lib.cmu.ac.th/abi/detail.nsp>
- Flaherty, K. (2012). *Empowerment: What does it mean to you?*. New York: United Nation Social Development Network, Department of Economic and Social Affairs, Division for Social Policy and Development.
- Flowers, B. R. (2000). *Domestic crimes, family violence, and child abuse: A study of contemporary American society*. Jefferson, MO: McFarland.
- Forsyth, D. R. (2006). *Group dynamics*. Belmont CA: Thomson Wadsworth.
- Frederick, S. (2016). Benchmarking South Asia in the global apparel industry. In G. Lopez-Acevedo and R. Robertson (Eds.), *Stitches to riches? apparel employment, trade, and economic development in South Asia* (pp. 39-76). Washington, DC: World Bank.
- Geiger, B. (2012). *Empowerment: What does it mean to you?*. New York: United Nation Social Development Network, Department of Economic and Social Affairs, Division for Social Policy and Development.
- Gladwell, M., Russell, B., Stirman, J., Pisoni, A., & Williams, E. (2016). *Holacracy-how it works*. Spring City, PA: HolacracyOne, LLC.
- Green, M. (2011). *Inside the multi-generational family business*. Corvallis: Oregon State University.
- Greenpeace Thailand. (2013). *Greenpeace history*. Retrieved from <http://www.greenpeace.org/seasia/th/about/history/>
- Grimley, P., Currie, M. T., & Nevins, M. F. (2012). *Empowerment: What does it mean to you?*. New York: United Nation Social Development Network, Department of Economic and Social Affairs, Division for Social Policy and Development.

- Gruber, J., & Trickett, E. J. (1987). Can we empower others? the paradox of empowerment in the governing of an alternative public school. *American Journal of Community Psychology, 15*(3), 353-371.
- Gutierrez, L. M., Parsons, R. J., & Cox, E. O. (1998). *Empowerment in social work practice*. Pacific Grove, CA: Brooks2Cole.
- Handy, C. (1986). *Understanding organizations*. London: Penguin.
- Hao, S. B., & Yu, B. (2009). Research on impact mechanism of technology strategy on technology innovation and organizational performance. *Studies in Science of Science, 27*(8), 1,263-1,270.
- Harrison, R. (1972). Understanding your organization's character. *Harvard Business Review, 50*(3), 119-128
- Hatten, S. (2012). *Empowerment: What does it mean to you?*. New York: United Nation Social Development Network, Department of Economic and Social Affairs, Division for Social Policy and Development.
- Hedaiety, Z. (2012). *Empowerment: What does it mean to you?*. New York: United Nation Social Development Network, Department of Economic and Social Affairs, Division for Social Policy and Development.
- Henderson, M. (2012). *Empowerment: What does it mean to you?*. New York: United Nation Social Development Network, Department of Economic and Social Affairs, Division for Social Policy and Development.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2001). *Management of organization behavior: Leading human resources* (8<sup>th</sup> ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Hodgetts, R. M. (1999). *Modern human relations at work* (7<sup>th</sup> ed.). New York: Dryden.
- Homans, G. C. (1950). *The human group* Harcourt. New York: Brace & World.
- Horowitz, J. (2012). *Empowerment: What does it mean to you?*. New York: United Nation Social Development Network, Department of Economic and Social Affairs, Division for Social Policy and Development.
- Houlihan, J. B. (1988). International supply chains: A new approach. *Management Decision, 26*(3), 13-19.
- Howard, K. (1998). Organogenesis: Drosophila goes gonadal. *Current Biology, 8*(12), 415-417.

- Hoy, W. K., & Sweetland, S. R. (2000). School bureaucracies that work: Enabling, not coercive. *Journal of School Leadership, 10*, 525-541.
- HPO Center. (2016). *High performance organization (HPO) framework*. Retrieved from <http://www.hpocenter.com/hpo-framework/>
- Hsieh, T. (2015). *Inside Zappos CEO Tony Hsieh's radical management experiment that prompted 14% of employees to quit*. Retrieved from <http://www.businessinsider.com/tony-hsieh-zappos-holacracy-management-experiment-2015-5>
- ICMA Center. (2016). *High performance organizations*. Retrieved from [www.icma.org/en/results/management\\_strategies/leading\\_practices/hpo](http://www.icma.org/en/results/management_strategies/leading_practices/hpo)
- Jetter, M., Satzger, G., & Neus, A. (2009). Innovating for and with your service customers: An assessment of the current practice of collaborative service innovation in Germany. *Business & Information Systems Engineering, 1*(1), 37-45.
- Jones, R. G. (2001). *Organizational theory* (3<sup>rd</sup> ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Jones, T. M., & Bowie, N. E. (1998). *Moral hazards on the road to the virtual corporation (business ethics quarterly)*. Retrieved from <http://dbonline.lib.cmu.ac.th/abi/detail.nsp>
- Jones, T., & Riley, D. W. (1985). Using inventory for competitive advantage through supply chain management. *International Journal of Physical Distribution and Materials Management, 15*(5), 16-26.
- Jung, T., Scott, T., Davies, H. T. O., Bower, P., Whalley, D., McNally, R., & Mannion, R. (2007). *Instruments for the exploration of organizational culture*. Retrieved from <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.465.4707&rep=rep1&type=pdf>
- Jupp, V., & Younger, M. P. (2004). *A value model for the public sector*. Retrieved from <http://www.accenture.com>
- Kaiser Associates. (2016). *What does it really mean to be a high performance organization? How does an organization become one? achieving high performance organization status*. Retrieved from [www.kaiserassociates.com/homepage/organization-development/high-performance-organizations/](http://www.kaiserassociates.com/homepage/organization-development/high-performance-organizations/)
- Kanter, R. M. (1983). *The change masters corporate entrepreneurs at work*. London: Loutledge.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kaplinsky, R., & Morris, M. (2001). *A handbook for value chain research, paper prepared for the IDRC*. Retrieved from <http://www.ids.ac.uk/ids/global/pdfs/VchNov01.pdf>
- Katherine, A. (2015). *What is a value chain analysis?*. Retrieved from <http://www.businessnewsdaily.com/5678-value-chain-analysis.html>
- Khalkho, U. (2012). *Empowerment: What does it mean to you?*. New York: United Nation Social Development Network, Department of Economic and Social Affairs, Division for Social Policy and Development.
- Kieffer, C. (1984). Citizen empowerment: A development perspective. In J. Rappaport, C. Swift and R. Hess (Eds.), *Studies in empowerment: Steps toward understanding and action* (pp. 9-36). New York: Haworth.
- Kim, J., & Bang, S. C. (2013). *What are the top cultural characteristics that appear in high-performing organizations across multiple industries?. (human resources management commons)*. Ithaca, NY: Cornell University ILR School.
- Korb, M. (2012). *Empowerment: What does it mean to you?*. New York: United Nation Social Development Network, Department of Economic and Social Affairs, Division for Social Policy and Development.
- Kotelnikov, V. (2016). *New business models managerial strategies: The art of management*. Retrieved from [http://www.1000ventures.com/business\\_guide/crosscuttings/new\\_economy\\_transition.html](http://www.1000ventures.com/business_guide/crosscuttings/new_economy_transition.html)
- Kulkarni, A. (2011). *Primary characteristics of organizational culture*. Retrieved from <http://www.buzzle.com/articles/primary-characteristics-of-organizational-culture.html>
- Kumpulainen, J. (2012). *Empowerment: What does it mean to you?*. New York: United Nation Social Development Network, Department of Economic and Social Affairs, Division for Social Policy and Development.
- La Londe, B. J., & Masters, J. M. (1994). Emerging logistics strategies: Blueprints for the next century. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 24(7), 35-47.

- LaRue, C. (2012). *Empowerment: What does it mean to you?*. New York: United Nation Social Development Network, Department of Economic and Social Affairs, Division for Social Policy and Development.
- Laschinger, H. K., Finegan, J., & Shamine, J. (2001). The impact of workplace empowerment, organizational trust on staff nurses' work satisfaction and organizational commitment. *Journal of Health Care Management Review*, 26(3), 1-21.
- Lashley, C. (1997). *Empowering service excellence: Beyond the quick fix*. London: Cassell.
- Lawler III, E. E. (2005). Creating high performance organization. *Asia Pacific Journal of Human Resource*, 43(10), 25-30.
- Levenson, H. (1981). *Differentiating among internality, powerful others, and chance*. In H. M. Lefcourt (Ed.), *Research with the locus of control construct* (Vol. 1, pp. 15-63). New York: Academic Press.
- Levin, D. Z., & Barnard, H. (2008). Technology management routines that matter to technology managers. *International Journal of Technology Management*, 41(2), 228-237.
- Lewin, K. (1948). *Resolving social conflicts*. New York: Harper and Row.
- Lincoln, S. (2012). *Empowerment: What does it mean to you?*. New York: United Nation Social Development Network, Department of Economic and Social Affairs, Division for Social Policy and Development.
- Linder, J. C., & Brooks, J. D. (2004). Transforming the public sector. *Outlook Journal*, 6(10), 68-76.
- LoMonaco, P. (2012). *Empowerment: What does it mean to you?*. New York: United Nation Social Development Network, Department of Economic and Social Affairs, Division for Social Policy and Development.
- Lowe, G. (2010). *Healthy organizations: How vibrant workplaces inspire employees to achieve sustainable success*. Toronto, ON: University of Toronto Press.

- Lukac, (2011). *The 5 most prominent management trends of the 21st century: International business times: A session on navigating the shifting tides of globalization during a two day conference at the bank of Tanzania in Dar es Salaam in March 2009*. Retrieved from <http://www.ibtimes.com/5-most-prominent-management-trends-21st-century-271373>
- Lydia, N. (2012). *Empowerment: What does it mean to you?*. New York: United Nation Social Development Network, Department of Economic and Social Affairs, Division for Social Policy and Development.
- Maanen, V. J., & Barley, S. (1984). Occupational communities: Culture and control in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 6, 287-365.
- Magretta, J., Birkinshaw, J., & McCrimmon, M. (2010). Reinventing management: What management is?. *Business Journal Online*, 2(12), 23-25.
- Majumder, N. (2012). *Empowerment: What does it mean to you?*. New York: United Nation Social Development Network, Department of Economic and Social Affairs, Division for Social Policy and Development.
- Management Study Guide. (2016). *Managerial strategies and organizational culture*. Retrieved from <http://www.managementstudyguide.com/factorsaffecting-organization-culture.htm>
- Manfred, F. R., de Vries, K., Carlock, R. S., & Elizabeth, F. I. (2007). *Family business on the couch: A psychological perspective*. Thousand Oaks, CA: John Wiley & Sons.
- Manjuk, A., & Calley K. M. (1999). *Network structure in virtual organizations (organization science)*. Retrieved from <http://dbonline.lib.cmu.ac.th/abi/detail.nsp>
- Markus, M. L., Agres, B., & Manville, C. E. (2000). *What makes the virtual organization work? sloan management review*. Retrieved from <http://dbonline.lib.cmu.ac.th/abi/detail.nsp>
- Martin, L. (2016, March 26). Complete guide to holacracy: Example of Zappos. *Cleverism Magazine*. Retrieved from <https://www.cleverism.com/complete-guide-to-holacracy-example-of-zappos/>
- Masanell, R. C., & Yoffie, D. B. (2007). Wintel cooperation and conflict. *Management Science*, 53(4), 584-598.

- Masanell, R. C., & Zhu, F. (2010). Strategies to fight ad-sponsored rivals. *Management Science*, 56(9), 1484-1499.
- McCormick, D., & Schmitz, H. (2001). *Manual for value chain research on home workers in the garment industry*. Brighton: Institute of Development Studies, University of Sussex.
- McGowan, M. L. (2012). *Empowerment: What does it mean to you?*. New York: United Nation Social Development Network, Department of Economic and Social Affairs, Division for Social Policy and Development.
- McLaughlin, J. (2016). *What is organizational culture? definition & characteristics, business 107: Organizational behavior*. Retrieved from <http://study.com/academy/lesson/what-is-organizational-culture-definition-characteristics.html#transcriptHeade>
- McShane, S. L., & Glinow, M. A. V. (2000). *Organizational behavior*. Boston: McGraw-Hill.
- Mentzer, J. T. (2001). *Supply chain management*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Merriam-Webster. (2016). *Definition of group*. Retrieved from <https://www.merriam-webster.com/dictionary/group>
- Meyer, T. H. (2004). The discontinuous nature of kriging interpolation for digital terrain modeling. *Cartography and Geographic Information Science*, 31(4), 209-216.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R., & Cannella, A. (2007). Are family firm's really superior performers?. *Journal of Corporate Finance*, 13, 829-858.
- Mills, E. S. (1967). An aggregative model of resource allocation in a metropolitan area. *American Economic Review*, 57, 197-210.
- Mohammad, R. H. (2003). *Virtual organization*. Retrieved from [www.irne.com/virtual-org.htm](http://www.irne.com/virtual-org.htm)
- Moller, C. (2012). *Practical leadership*. Retrieved from <http://clausmoller.com/en/home/>
- Monczka, R., Trent, R., & Handfield, R. (1998). *Purchasing and supply chain management, Cincinnati*. OH: South-Western College Publishing.
- Morek, M. (2012). *Empowerment: What does it mean to you?*. New York: United Nation Social Development Network, Department of Economic and Social Affairs, Division for Social Policy and Development.
- Moreno, H. (2015). *What are the advantages and disadvantages of Holacracy?*. Retrieved from <https://www.quora.com/What-are-the-advantages-and-disadvantages-of-Holacracy>



- Morone, J. (1989). Strategic use of technology. *California Management Review*, 31(4), 91-110.
- Mouafo, D. (2012). *Empowerment: What does it mean to you?*. New York: United Nation Social Development Network, Department of Economic and Social Affairs, Division for Social Policy and Development.
- Muchinsky, P. M. (2000). *Psychology applied to work: An introduction to industrial and organizational psychology* (6<sup>th</sup> ed.). Belmont, CA: Wadsworth/ Thomson Learning.
- Neubauer, F., & Lank, A. (1998). *The family business: Its governance for sustainability*. New York: Routledge.
- Nolan, C. (2012). *Empowerment: What does it mean to you?*. New York: United Nation Social Development Network, Department of Economic and Social Affairs, Division for Social Policy and Development.
- Novabizz. (2018). *Management strategies for modern organization*. Retrieved from <http://www.novabizz.net/management-101.html>
- O'Leary, D., Kuokko, E., & Daniel, P. R. (1997). *Artificial intelligence and virtual organization*. Retrieved from <http://dbonline.lib.cmu.ac.th/abi/detail.nsp>
- Olson, M. (1965). *The logic of collective action: Public goods and the theory of groups*. Harvard: Harvard University Press.
- O'Reilly, C. A. (1989). Corporations, culture and commitment: Motivation and social control in organizations. *California Management Review*, 31, 9-25.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. A., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.
- Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). (2016). *Report of organizational culture assessment instrument*. Retrieved from [https://www.ocai-online.com/userfiles/file/ocai\\_enterprise\\_example\\_report.pdf](https://www.ocai-online.com/userfiles/file/ocai_enterprise_example_report.pdf)
- Oriokot, H. (2012). *Empowerment: What does it mean to you?*. New York: United Nation Social Development Network, Department of Economic and Social Affairs, Division for Social Policy and Development.

- Orton, L., Pennington, A., Nayak, S., Sowden, A., White, M., & Whitehead, M. (2016). Group-based microfinance for collective empowerment: A systematic review of health impacts. *Bull World Health Organ*, *94*, 694-704A.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. New York: Avon.
- Overholt, M. H., Granell, E., Vicere, A. A., & Jargon, L. (2006). *How to build a high performance organization*. New York: American Management Association.
- Page, N., & Czuba, C. E. (1999, October). Empowerment: What is it?. *The Journal of Extension*, *37*, 5.
- Parasuraman, A. (2000). Technology readiness index (TRI) a multiple-item scale to measure readiness to embrace new technologies. *Journal of Service Research*, *2*, 307-320.
- Parks, J. (2015). *Becoming a high performance organization*. Retrieved from <https://trainingindustry.com/articles/leadership/becoming-a-high-performance-organization/>
- Parsons, R. J. (1991). Empowerment: Purpose and practice principle in social work. *Social Work with the Group*, *14*, 2, 7-21
- Pashollari, E. (2012). *Empowerment: What does it mean to you?*. New York: United Nation Social Development Network, Department of Economic and Social Affairs, Division for Social Policy and Development.
- Penland, N. (2012). *Empowerment: What does it mean to you?*. New York: United Nation Social Development Network, Department of Economic and Social Affairs, Division for Social Policy and Development.
- Peters, T., & Waterman, R. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best run companies*. New York: Harper and Row.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational culture. *Administrative Science Quarterly*, *24*, 570-81.
- Pettigrew, A. M., & Whipp, R. (1991). *Managing change for competitive success*. Oxford: Blackwell.

- Pilgrim, A. (2012). *Empowerment: What does it mean to you?*. New York: United Nation Social Development Network, Department of Economic and Social Affairs, Division for Social Policy and Development.
- Pimplapure, A. (1997). Virtual groups: A web based electronic conferencing system for online education. *Master Abstracts International*, 35(5), 1445.
- Pinderhughes, E. (1983). Empowerment for our clients and for ourselves: Social casework. *The Journal of Contemporary Social Work*, 64(6), 331-338.
- Plaza, B. (2012). *Empowerment: What does it mean to you?*. New York: United Nation Social Development Network, Department of Economic and Social Affairs, Division for Social Policy and Development.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*. New York: Free Press.
- Pour, B. S. (2014). *Analysis of the impact of information technology and perceived organizational justice on employee empowerment, case study: Payame Noor University of Kermanshah province*. Tehran, Iran: Department of Educational Sciences, Payame Noor University.
- Qatawneh, A. S. Z. (2016). The role of work teams' empowerment in crisis management: A case study of Jordanian electricity distribution company-Karak governorate. *International Business Research*, 9(6), 10.
- Quizlet. (2016). *Business management review 2016*. Retrieved from <https://quizlet.com/139430966/business-management-review-2016-flash-cards/>
- Rahman, Z., & Bhatthehryya, S. K. (2002). *Virtual organization: A stratagem (Singapore management review)*. Retrieved from <http://proquest.umi.com/pqdweb?index>
- Rappaport, J. (1987). Terms of empowerment/ exemplars of prevention: Toward a theory for community psychology. *American Journal of Community Psychology*, 15(2), 121-148.
- Rice, E. M., & Schneider, G. T. (1994). A decade of teacher empowerment: An empirical analysis of teacher involvement in decision making, 1980-1991. *Journal of Educational Administration*, 32(1), 43-58.

- Ries, K. (2012). *Empowerment: What does it mean to you?*. New York: United Nation Social Development Network, Department of Economic and Social Affairs, Division for Social Policy and Development.
- Ritsner, M. S., & Gottesman, I. I. (2011). The schizophrenia construct after 100 years of challenges. In M. S. Ritsner (Ed.), *Handbook of Schizophrenia Spectrum Disorders, 1* (pp. 1-44). New York: Springer
- Ritter, T., & Gemünden, H. G. (2004). The impact of a company's business strategy on its technological competence, network competence and innovation success. *Journal of Business Research, 57*(5), 548-556.
- Robertson, B. J. (2015). *Holacracy: The revolutionary management system that abolishes hierarchy*. New York: Henry Holt.
- Robinson, W. T. (1990). Product innovation and start-up business market share performance. *Journal of Management Science, 36*(10), 1,279-1,289.
- Rodrigo, F. (2012). *Empowerment: What does it mean to you?*. New York: United Nation Social Development Network, Department of Economic and Social Affairs, Division for Social Policy and Development.
- Romagna, S. (2012). *Empowerment: What does it mean to you?*. New York: United Nation Social Development Network, Department of Economic and Social Affairs, Division for Social Policy and Development.
- Ronald, R. C. (2000). Changing the paradigm: Trust and role in public sector organization. *American Review of Public Administrations, 30*(1), 1-24.
- Rotter, J. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs, 80*(1), 1-28.
- Rouse, M. (2015). *Definition: Holacracy, part of the business terms glossary (business term)*. Retrieved from [www.whatis.techtarget.com/definition/ Holacracy](http://www.whatis.techtarget.com/definition/Holacracy)
- Russo, S. (2014). *Holacracy: Pros and cons of a radical challenge to the traditional organization*. Retrieved from <http://www.hrreview.co.uk/hr-news/strategy-news/holacracy-pros-and-cons-of-a-radical-challenge-to-the-traditional-organisation/50404>

- Saguillo, C. D. (2012). *Empowerment: What does it mean to you?*. New York: United Nation Social Development Network, Department of Economic and Social Affairs, Division for Social Policy and Development.
- Salisbury, M. W. (2003). Putting theory into practice to build knowledge management systems. *Journal of Knowledge Management*, 7(2), 17-19.
- Satzger, G., & Neus, A. (2009). Technological innovation and its impact on business model, organization and corporate culture-IBM's transformation into a globally integrated, service-oriented enterprise. *Business & Information Systems Engineering*, 1(1), 37-45.
- Schadt, K. (2012). *Empowerment: What does it mean to you?*. New York: United Nation Social Development Network, Department of Economic and Social Affairs, Division for Social Policy and Development.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schofield, J. (2016). *Swedish leader need to be prepared for teach challenge*. Retrieved from <http://aisel.aisnet.org/amcis2016/EndUser/Presentations/13>
- Sciascia, S., & Mazzola, P. (2008). Family involvement in ownership and management: Exploring nonlinear effects on performance. *Family Business Review*, 21(4), 331-345.
- Scott, G. M. (2000). Critical technology management issues of new product development in high-tech companies. *Journal of Product Innovation Management*, 17(1), 57-77.
- Senor, D., & Singer, S. (2013). *Start-up nation: The story of Israel's economic miracle paperback*. Hanoi: Alpha Books & NXB.
- Sergiovanni, T. J., & Starratt, R. J. (1998). *Supervision: A redefinition* (6<sup>th</sup> ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Shills, E. A. (1961). Centre and periphery. In *The logic of personal knowledge essays presented to Michael Polanyo* (pp. 117-130). London: Routledge and Kegan Paul.
- Simona, C. SOW?. (2012). *Empowerment: What does it mean to you?*. New York: United Nation Social Development Network, Department of Economic and Social Affairs, Division for Social Policy and Development.
- Small Business Encyclopedia. (2016). *Home based business*. Retrieved from <https://www.entrepreneur.com/encyclopedia/home-based-business>

- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358.
- Smircich, L., & Calas, M. B. (1987). Organizational culture: A critical analysis. In F. Jablin, L. Putnam, K. Roberts and L. Porter (Eds.), *The handbook of organizational communication* (pp. 228-263). Beverly Hills, CA: Sage.
- Smith, M. A., & Kollock, P. (1999). The economies of online cooperation: Gifts and public goods in cyberspace. In *Communities in cyberspace* (pp. 220-39). London: Routledge.
- Smith, R. (2012). *Empowerment: What does it mean to you?*. New York: United Nation Social Development Network, Department of Economic and Social Affairs, Division for Social Policy and Development.
- Sobhani, A. (2012). *Empowerment: What does it mean to you?*. New York: United Nation Social Development Network, Department of Economic and Social Affairs, Division for Social Policy and Development.
- Sonny, A., Nick, N., & Cole-Laramore, A. A. (2002). Trust and technology in the virtual organization. *Advanced Management Journal*, 67(4), 22-25.
- Spender, J. C. (1996). Organizational knowledge, learning and memory: Three concepts in search of a theory. *Journal of Organizational Change Management*, 9(1), 63-78,
- Sponaugle, B. (2014). *9 Types of organizational culture: Which one are you?* Retrieved from <http://blog.udemy.com/types-of-organizational-culture/>
- Srijumpa, R. (2002). *The impact of technology-based service encounters on customer loyalty*. Unpublished Doctoral dissertation, School of Management, Asian Institute of Technology.
- Staples, L. H. (1990). Powerful ideas about empowerment. *Administration in Social Work*, 14(2), 29-42.
- Status Flow. (2014). *Competitive advantages for the modern business: Business management and leadership, September 15*. Retrieved from <http://www.turnontheinternet.com/competitive-advantages-for-the-modern-business/>
- Stevens, G. C. (1989). Integrating the supply chains. *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*, 8(8), 3-8.

- Suggett, L. (2014). *Marketing manager, content-nitro*. Retrieved from <https://blog.gonitro.com/2014/01/success-modern-business/>
- Swart, E. (1990). So, you want to be a 'professional'. *Phi Delta Kappa*, 72(4), 315-318.
- Tarantula, M. (2012). *Empowerment: What does it mean to you?*. New York: United Nation Social Development Network, Department of Economic and Social Affairs, Division for Social Policy and Development.
- Tharp, B. M. (2009). *Four organizational culture types*. Haworth: Organizational Culture White Paper.
- The Claude Littner Business School. (2016). *Business, management and marketing (University of West London)*. Retrieved from <https://www.uwl.ac.uk/academic-schools/business/business-management-and-marketing>
- The Economic Time. (2016). *How does a value chain work?*. Retrieved from <https://economictimes.indiatimes.com/et-now/et-promotions/how-does-a-value-chain-work-watch-video/videoshow/50820283.cms>
- The Family Firm Institute. (2016). *Miami 2016 adapt, evolve and transform: Global conference October 26-29*. Florida: Intercontinental Miami.
- The Greenhouse Gas (GHG) Protocol. (2011). *Corporate value chain (scope 3) accounting and reporting standard*. Retrieved from <http://www.ghgprotocol.org/sites/default/files/ghgp/ghg-protocol-scope-3-standard-draft-november-20101.pdf>
- Thomas, K. B., & Velthouse, B. A. (1990). Cognition elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15, 666-681.
- Thorfinnson, T. (2012). *Empowerment: What does it mean to you?*. New York: United Nation Social Development Network, Department of Economic and Social Affairs, Division for Social Policy and Development.
- Torkkeli, M., & Tuominen, M. (2002). The contribution of technology selection to core competencies. *International Journal of Production Economics*, 77(3), 271-284.
- Turner, H. C. (1990). *Corporate culture for competitive edge*. London: Economist.
- Turner, J. (2014). *Effective business management techniques: The two approaches management Biz Penguin*. Retrieved from <http://www.bizpenguin.com/effective-business-management-techniques-the-two-approaches-2082/>

- Turner, J. C. (1987). *A self-categorization theory*. Oxford: Basil Blackwell.
- Ubius, U., & Alas, R. (2009). Organizational culture types forecast corporate social responsibility. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 1, 90-99.
- Vecchio, J. D. (2016). *How to evaluate a stock like a forensic investor*. Retrieved from [https://dentresearch.s3.amazonaws.com/HID/Hidden\\_Profits\\_Premium\\_2\\_How\\_to\\_Evaluate\\_a\\_Stock\\_Like\\_a\\_Forensic\\_Accountant\\_FINAL.pdf](https://dentresearch.s3.amazonaws.com/HID/Hidden_Profits_Premium_2_How_to_Evaluate_a_Stock_Like_a_Forensic_Accountant_FINAL.pdf)
- Viriyakunkit, N. (2014). *Chinese family business*. Retrieved from <http://familybusinessasia.blogspot.com/2014/07/blog-post.html>
- Wallach, E. (1983). Individuals and organization the cultural match. *Training and Development Journal*, 12, 28-36.
- Wenda, F. (2016). *Nine ways modern business management systems save advisers a fortune Sales*. New York: Intelliflo.
- Westford School. (2016). *Advantage of technology in modern business management*. Retrieved from <http://www.mywestford.com/advantage-of-technology-in-modern-business-management/>
- Wilkins, A. L., & Patterson, K. J. (1985). You can't get there from here: What will make culture-change projects fail. In R. H. Kilman, M. J. Saxton and R. Serpa (Eds.), *Gaining control of the corporate culture* (pp. 262-291). San Francisco: Jossey-Bass.
- Williams, E. (2016). *Holacracy: Discover a better way of working*. Retrieved from <http://www.holacracy.org/wp-content/uploads/2016/08/Holacracy-WhitePaper-v5.pdf>
- World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). (2011). *Collaboration, innovation, transformation: Ideas and inspiration to accelerate sustainable growth-A value chain approach*. Retrieved from <http://wbcspdpublications.org/project/collaboration-innovation-transformation-ideas-and-inspiration-to-accelerate-sustainable-growth-a-value-chain-approach/>
- Wu, W. W., & Yu, B. (2010). The impact of technological capability on new product development performance: The moderating role of technology management. *Studies in Science of Science*, 28(3), 429-435.



- Yamin, S., Gunasekaran, A., & Mavondo, F. T. (1999). Innovation index and its implications on organizational performance: A study of Australian manufacturing companies. *International Journal of Technology Management*, 17(5), 495-503.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organization* (5<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก  
ตัวอย่างแบบสัมภาษณ์เชิงลึก



วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

Graduate School of Commerce Burapha University

169 ถนนลงหาดบางแสน ตำบลแสนสุข อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี

เรื่อง รูปแบบการบริหารองค์กรเข้าสู่องค์กรแบบไร้ผู้บริหารในองค์กรธุรกิจ SMEs  
เขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออกของประเทศไทย

นายรณกร ณ์ทศศิริ

แบบสัมภาษณ์งานคุณวุฒิบัณฑิต สาขาการพัฒนองค์กรและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์

---

แบบสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ SMEs

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

1. ชื่อ-นามสกุล.....
2. การศึกษา.....
3. ตำแหน่ง.....
4. ชื่อสถานประกอบการ.....
5. ประเภทธุรกิจ.....
6. ประสบการณ์ในการทำงาน.....ปี
7. จำนวนปีที่ดำเนินธุรกิจ.....ปี

ส่วนที่ 2 ระบบการบริหารแบบไร้ผู้บริหาร Holacracy

1. ปัจจุบันองค์กรของท่านมีระบบการทำงานและการบริหารจัดการแบบใด
2. ท่านคิดว่าระบบการทำงานแบบไร้ผู้บริหารว่ามีลักษณะที่สำคัญอย่างไร และมีประโยชน์อย่างไร
3. ท่านคิดว่า ปัจจัยสำคัญใดบ้าง ที่จะช่วยส่งเสริมหรืออาจจะเป็นอุปสรรคของการปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่การทำงานแบบไร้ผู้บริหารได้

### ส่วนที่ 3 องค์กรสมรรถนะสูง (High performance organization)

1. ท่านคิดว่า องค์กรที่มีสมรรถนะสูง ควรมีลักษณะที่สำคัญอย่างไร และมีประโยชน์อย่างไร
2. ท่านคิดว่า ปัจจัยสำคัญใดบ้าง ที่จะช่วยส่งเสริมหรืออาจจะเป็นอุปสรรคของการปรับเปลี่ยนองค์กร ไปสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง
3. ท่านคิดว่า องค์กรที่มีสมรรถนะสูง จะช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการปรับเปลี่ยนองค์กร ไปสู่การทำงานแบบไร้ผู้บริหารได้อย่างไร

### ส่วนที่ 4 การกระจายอำนาจในองค์กร (Organization's empowerment)

1. ท่านคิดว่า องค์กรที่มีการกระจายอำนาจสูงควรมีลักษณะที่สำคัญอย่างไร และมีประโยชน์อย่างไร
2. ท่านคิดว่า ปัจจัยที่จะช่วยส่งเสริมหรืออาจจะเป็นอุปสรรคของการปรับเปลี่ยนองค์กร ไปสู่การกระจายอำนาจในองค์กร
3. ท่านคิดว่า การกระจายอำนาจในองค์กร จะช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการปรับเปลี่ยนองค์กร ไปสู่การทำงานแบบไร้ผู้บริหารได้อย่างไร

### ส่วนที่ 5 การกระจายอำนาจโดยใช้เทคโนโลยี (Technology-based empowerment)

1. ท่านคิดว่า เทคโนโลยีมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการองค์กรอย่างไร
2. ท่านคิดว่า ปัจจัยสำคัญใดบ้าง ที่จะช่วยส่งเสริมหรืออาจจะเป็นอุปสรรคของการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการองค์กรมากขึ้น
3. ท่านคิดว่า การกระจายอำนาจโดยใช้เทคโนโลยี จะช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการปรับเปลี่ยนองค์กร ไปสู่การทำงานแบบไร้ผู้บริหารได้อย่างไร

### ส่วนที่ 6 วัฒนธรรมองค์กร (Organization culture)

1. ท่านคิดว่า วัฒนธรรมองค์กรในองค์กรของท่านเป็นแบบใด วัฒนธรรมองค์กรที่ดี ควรเป็นแบบใด และมีประโยชน์ต่อองค์กรของท่านอย่างไร
2. ท่านคิดว่า ปัจจัยสำคัญใดบ้าง ที่จะช่วยส่งเสริมหรืออาจจะเป็นอุปสรรคของการทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ดีและเป็นประโยชน์ต่อองค์กรของท่าน

3. ท่านคิดว่า วัฒนธรรมองค์กรที่ดี จะช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่การทำงานแบบไร้ผู้บริหรได้อย่างไร

**ส่วนที่ 7 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม**

1. ท่านคิดว่า แนวทางการพัฒนารูปแบบการทำงานแบบไร้ผู้บริหรขององค์กรในประเทศไทย ในแบบของท่าน ควรเป็นแบบใด

ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้ด้วย

(.....)

นายรณกร ณ์ทศศิริ

**ภาคผนวก ข**

ตัวอย่างเครื่องมือที่ใช้ในเทคนิคเคลฟายรอบที่ 1, 2 และ 3







ตัวอย่าง  
แบบยืนยันข้อมูลการสัมภาษณ์โดยเทคนิคเดลฟายรอบที่ 3

ประเด็นที่เป็นไปได้	Median	Iqr	df (Mo-Me)	Kruskal-Wallis test		
				Chi-square	df	P-value
1. แต่ละธุรกิจย่อยเป็นอิสระต่อกันและมีเป้าหมายเป็นของตนเอง	4	1	0	2.38	6	0.882
2. มีการกระจายอำนาจในองค์กรสูง มีอิสระในการทำงานและมีอำนาจในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญ	5	1	0	6.556	6	0.364
3. การให้ความไว้วางใจและความเชื่อมั่นกับพนักงานจากฝ่ายบริหาร	5	1	0	1.525	6	0.958
4. การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์กรของพนักงานทุกคน	5	1	0	2.134	6	0.907
5. การกำหนดรูปแบบและวิธีการทำงานได้ด้วยตนเอง	5	0.3	0	3.79	6	0.705
6. เป็นการเพิ่มขีดความสามารถให้พนักงาน ส่งเสริมให้พนักงานมีความมั่นใจในความสามารถของตัวเอง	5	1	0	3.038	6	0.804
7. เสริมสร้างความไว้วางใจกันและกันภายในองค์กรและภายในทีม	4	1	0	1.254	6	0.974

**ภาคผนวก ค**

**ตัวอย่างแบบสนทนากลุ่ม (Focus group)**



วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

Graduate School of Commerce Burapha University

169 ถนนลงหาดบางแสน ตำบลแสนสุข อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี

เรื่อง รูปแบบการบริหารองค์กรเข้าสู่องค์กรแบบไร้ผู้บริหารในองค์กรธุรกิจ SMEs  
เขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออกของประเทศไทย

นายรณกร ณ์ทศศิริ

งานคุษฎีนิพนธ์ สาขาการพัฒนางค์กรและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์

---

แบบสนทนากลุ่ม (Focus group) ผู้ประกอบการ SMEs

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus group)

ชื่อ-นามสกุล.....  
การศึกษา.....  
ตำแหน่ง.....  
ชื่อสถานประกอบการ.....  
ประเภทธุรกิจ.....  
ประสบการณ์ในการทำงาน.....ปี  
จำนวนปีที่ดำเนินธุรกิจ.....ปี

ส่วนที่ 2 ประเด็นที่ใช้ในการสนทนากลุ่ม (Focus group)

ประเด็นที่ 1 ท่านเห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร ที่องค์กรธุรกิจในปัจจุบันและในอนาคตจะสามารถเข้าสู่องค์กรแบบไร้ผู้บริหาร (Holacracy) ควรจะมีลักษณะที่สำคัญ คือ มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและกระบวนการทำงานที่ชัดเจนและมีเป้าหมายเดียวกัน มีความสามารถในการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ทั้งในปัจจุบันและอนาคต มีการทำงานที่คล่องตัว

รวดเร็วและมีความยืดหยุ่นสูง เป็นองค์กรอัตโนมัติ สามารถขับเคลื่อนได้ด้วยตัวเอง องค์กรและสมาชิกในองค์กรมีความน่าเชื่อถือ มีเครดิตที่ดี มีความซื่อสัตย์ คุณธรรม จริยธรรม ธรรมาภิบาล โปร่งใส ตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน ใช้นวัตกรรมและการบริหารจัดการองค์กรในรูปแบบใหม่ ๆ มีพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ มีความรับผิดชอบและรู้หน้าที่ของตน ภาวะผู้นำของทั้งผู้นำและสมาชิกในองค์กรสูง มีศักยภาพในการเติบโตและความสามารถทางการแข่งขัน และมีโครงสร้างองค์กรแบบแบนราบ ลำดับการสั่งการน้อยและสั้น

**ประเด็นที่ 2** ท่านเห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร ที่องค์กรธุรกิจในปัจจุบันและในอนาคตที่มีการกระจายอำนาจสูง มีการใช้ เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการสื่อสารทั้งภายในและภายนอก องค์กร ช่วยในการประมวลผลหรือวัดผลของข้อมูลได้รวดเร็วขึ้น รวมถึงช่วยให้จัดการข้อมูลง่าย ช่วยในการบริหารจัดการองค์กรในทุกหน่วยงาน เพิ่มความสามารถแข่งขันและการอยู่รอดทางธุรกิจ ช่วยเพิ่มผลผลิตและลดการสูญเสีย รวมถึงการปรับปรุง พัฒนาสินค้าและผลิตภัณฑ์ และช่วยให้การจัดการข้อมูลทุกอย่างในองค์กรสามารถทำแบบ Real time ได้

**ประเด็นที่ 3** ท่านเห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร ที่องค์กรธุรกิจในปัจจุบันและในอนาคตที่มีการกระจายอำนาจในองค์กร (Organization's empowerment) ควรจะมีลักษณะสำคัญ คือ มีการกำหนดรูปแบบและวิธีการทำงานได้ด้วยตนเอง มีการเพิ่มขีดความสามารถให้พนักงาน ส่งเสริมให้พนักงานมีความมั่นใจในความสามารถของตัวเอง มีการให้ความไว้วางใจและความเชื่อมั่นกับพนักงานจากฝ่ายบริหาร การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์กรของพนักงานทุกคน มีการเสริมสร้างความไว้วางใจกันและกันภายในองค์กรและภายในทีม มีการกระจายอำนาจในองค์กรสูง มีอิสระในการทำงานและมีอำนาจในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญ และแต่ละธุรกิจย่อยเป็นอิสระต่อกันและมีเป้าหมายเป็นของตัวเอง

**ประเด็นที่ 4** ท่านเห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร ที่องค์กรธุรกิจในปัจจุบันและในอนาคตที่มีสมรรถนะ สูง (High performance organization: HPO) ที่ควรจะมีลักษณะที่ส่งเสริมให้เกิดการวัดผลที่ดี โปร่งใสและตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน บริหารจัดการต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ เติบโตต่อเนื่องและยั่งยืน มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับลูกค้าและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน มีความยืดหยุ่นสูง รองรับการเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้ ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มีการวางแผนงานและจัดทำกลยุทธ์ที่ดีและมีความชัดเจน ทำงานได้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่ม และมีภาวะเป็นผู้นำกำหนดทิศทาง นโยบาย เป้าหมายและผลงานที่ชัดเจน การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายอย่างเสมอภาคเท่าเทียม มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับพนักงานหรือทรัพยากรมนุษย์ ใช้ทรัพยากรทุกประเภทให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อ

องค์กร มุ่งเน้นการบริหารและผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ ส่งมอบตรงเวลา การบริหารจัดการที่มีคุณภาพ และประสิทธิภาพความรวดเร็วในการแก้ไขปัญหา พนักงานมีความรู้ ความสามารถ และมีความรับผิดชอบสูง มีการบริหารจัดการองค์กรโดยรวมที่มีประสิทธิภาพ และการสร้างแรงจูงใจที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กร

**ประเด็นที่ 5** ท่านเห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร ที่องค์กรธุรกิจในปัจจุบันและในอนาคตที่มีวัฒนธรรมองค์กร (Organization's cultures) ที่ดี ควรจะมีการสร้างวัฒนธรรมที่เข้าใจลูกค้า และให้บริการที่ดียิ่งเสมอ สร้างวัฒนธรรมแห่งความซื่อสัตย์/ ขยัน/ อดทน/ น่าเชื่อถือของพนักงาน การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงานทุกคน มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพทั้งภายในและภายนอกองค์กร ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลในองค์กร มีการบริหารจัดการความขัดแย้งที่ดีในองค์กร สร้างคุณค่าและให้ความสำคัญพนักงานเป็นทุนมนุษย์ สร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม โดยพนักงานทุกคนรู้บทบาทหน้าที่ของตัวเอง คนในองค์กรให้เกียรติ เคารพซึ่งกันและกัน มีความเสมอภาคเท่าเทียม มีจิตวิญญาณ/ มีปรัชญา/ ค่านิยม ที่ชัดเจน ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดี มีความคิดริเริ่มและมีภาวะเป็นผู้นำสูง และสร้างวัฒนธรรมการปรับตัวและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง

ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้ด้วย

(.....)

นายรณกร ณ์ทศศิริ

**ภาคผนวก ง**  
**แบบประเมินความพร้อมองค์กรผู้ประกอบการ SMEs**



วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

Graduate School of Commerce Burapha University

169 ถนนลงหาดบางแสน ตำบลแสนสุข อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี

รูปแบบการบริหารองค์กรเข้าสู่องค์กรแบบไร้ผู้บริหารในองค์กรธุรกิจ SMEs  
เขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออกของประเทศไทย

นายรณกร ฉัตรศิริ

งานคุษฎีนิพนธ์ สาขาการพัฒนางานองค์กรและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์

---

แบบประเมินความพร้อมองค์กรผู้ประกอบการ SMEs

**คำชี้แจง:** 1. วิธีการประเมิน คือ ให้ผู้ประกอบการ SMEs เลือกตอบ “ทำแล้ว” หรือ “ยังไม่ทำ”  
ในช่องด้านหลังของแต่ละคำถาม

2. เกณฑ์การผ่านการประเมิน คือ จะต้องมีส่วนของคำตอบว่า “ทำแล้ว” ตั้งแต่ร้อยละ 80  
ขึ้นไป เมื่อคิดจากจำนวนของคำถามทั้งหมด

**ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ประกอบการ SMEs**

ชื่อผู้ประกอบการ SMEs.....

ประเภทธุรกิจ.....

ทุนจดทะเบียน.....

จำนวนพนักงาน.....

จำนวนปีที่ดำเนินธุรกิจ.....

รูปแบบการบริหารจัดการองค์กรในปัจจุบัน.....



ส่วนที่ 2 ประเด็นในการประเมินองค์กร

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความเป็นจริง

ประเด็นประเมิน	ผลการประเมิน	
	ทำแล้ว	ยังไม่ทำ
<b>ด้านโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร</b>		
1. โครงสร้างองค์กรมีความซับซ้อนและสายบังคับบัญชาสั้น เป็นแบบราบเรียบ ทำงานตามหน้าที่รับผิดชอบและมีขั้นตอนการทำงานอย่างชัดเจน		
2. เจ้าของกิจการหรือผู้บริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและมีภาวะเป็นผู้นำสูง		
3. เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ทำงานเป็นทีม พนักงานรู้บทบาทหน้าที่ของตัวเอง ทำงานอัตโนมัติ ขับเคลื่อนได้เอง		
4. มีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี มีจิตวิญญาณ ปรารถนาและค่านิยมร่วมกัน ส่งเสริมให้เกิดมีความเท่าเทียมในองค์กร เคารพให้เกียรติซึ่งกันและกัน มีธรรมาภิบาล		
5. สนับสนุน ส่งเสริมองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงและพัฒนาอยู่เสมอ		
<b>ด้านทรัพยากรมนุษย์</b>		
1. มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับพนักงานหรือคนเป็นสำคัญ โดยมองพนักงานทุกคนเป็นทุนมนุษย์		
2. สนับสนุน ส่งเสริมและพัฒนาความรู้และทักษะให้กับพนักงานในองค์กรอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ		
3. สรรหาและคัดเลือกพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถมีความรับผิดชอบสูง ซื่อสัตย์ ขยัน อดทน น่าเชื่อถือ มีคุณธรรม จริยธรรมและธรรมาภิบาลที่ดีเข้ามาเป็นสมาชิกในองค์กร		
4. สร้างแรงจูงใจในการทำงานที่ดีให้กับพนักงาน ทั้งด้านสวัสดิการและค่าตอบแทนที่เป็นธรรม		

ประเด็นประเมิน	ผลการประเมิน	
	ทำแล้ว	ยังไม่ทำ
5. ส่งเสริมให้มีการสื่อสารและสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานให้เกิดขึ้นในองค์กร มีจัดการความขัดแย้งที่ดี สร้างความเป็นธรรมให้เกิดขึ้นกับทุกฝ่าย		
<b>ด้านการกระจายอำนาจ</b>		
1. ส่งเสริมให้มีการกระจายอำนาจในองค์กรแบ่งบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบชัดเจน ให้อำนาจในการตัดสินใจและให้อิสระในการทำงานภายใต้นโยบายและเป้าหมายร่วมกัน		
2. ส่งเสริมให้หน่วยย่อยของธุรกิจมีการบริหารจัดการที่เป็นอิสระต่อกัน และมีเป้าหมายเป็นของตนเอง ภายใต้กรอบนโยบายที่กำหนดโดยส่วนกลาง		
3. ให้ความไว้วางใจกับพนักงานได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์กร เปิดรับฟังความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาองค์กร		
<b>ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม</b>		
1. ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามาช่วยในการบริหารจัดการองค์กรโดยรวม		
2. ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามาช่วยในกระบวนการหรือขั้นตอนการผลิต เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและการพัฒนาคุณภาพของสินค้าและบริการ		
3. ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามาช่วยในการติดต่อ สื่อสารทั้งภายในและภายนอก		
4. ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามาช่วยในการบริหารจัดการข้อมูล การวิเคราะห์และแปลผลข้อมูลแบบ Real time		
<b>ด้านการบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพ</b>		
1. ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการองค์กรและผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ เพื่อส่งมอบให้กับลูกค้าตามความต้องการและตรงต่อเวลา		
2. ให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการของลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียการสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นระหว่างกัน		

ประเด็นประเมิน	ผลการประเมิน	
	ทำแล้ว	ยังไม่ทำ
3. ให้ความสำคัญกับการบริหารต้นทุนทางธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพและความมั่นคง โดยใช้ทรัพยากรอย่างเกิดประโยชน์สูงสุด		
4. ให้ความสำคัญกับการบริหารกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการดำเนินการและแก้ไขปัญหาและลดความเสี่ยง มีการประเมินหรือการวัดผลงานอย่างถูกต้องและแม่นยำ		
5. ให้ความสำคัญกับการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ มีการวางแผนงานและจัดทำกลยุทธ์ที่ดีและชัดเจน		

ภาคผนวก จ  
ตัวอย่างจดหมายขอนัดสัมภาษณ์

ที่ ศธ ๖๒๒๓/ว.๒๕๕๗



วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์  
มหาวิทยาลัยบูรพา  
อ. เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๕ กรกฎาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขออนุญาตเข้าร่วมสัมมนาของผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อประกอบการทำคชฎินิพนธ์

เรียน คุณชูชาติ เพ็ชรอำไพ

สิ่งที่ส่งมาด้วย : ข้อคำถามสำหรับการสัมมนา จำนวน ๑ ชุด

ตามที่ นายรณกร ณ์ทศศิริ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๘๘๗๐๐๑๑ นิสิตหลักสูตรปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาองค์การและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์ รุ่นที่ ๘ ได้จัดทำคชฎินิพนธ์ในหัวข้อ “แนวทางในการพัฒนารูปแบบการทำงานแบบไร้ผู้บริหารขององค์กรเขตเศรษฐกิจภาคตะวันออกของประเทศไทย” โดยมี ดร.ภัทรี frisตัด เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาคชฎินิพนธ์ ซึ่งนิสิตมีความจำเป็นที่จะขอความอนุเคราะห์เข้าร่วมสัมมนาท่าน ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวอย่างยิ่ง

ในการนี้วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้นายรณกร ณ์ทศศิริ เข้าร่วมสัมมนาท่าน เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลมาประกอบการทำคชฎินิพนธ์ ตามกำหนดวัน เวลา และสถานที่ที่ท่านสะดวก และขอได้โปรดแจ้งนิสิตให้ทราบกำหนดการเข้าร่วมสัมมนา ตามหมายเลขโทรศัพท์ ๐๙-๓๙๖๔-๑๙๙๘

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

ไพโรจน์

(นายไพโรจน์ ทองภาพ)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติการแทน  
คณบดีวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์

ฝ่ายวิชาการ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์

โทร. ๐ - ๓๘๓๙ - ๔๙๐๐ ต่อ ๑๖๖

โทรสาร ๐ - ๓๘๓๙ - ๔๙๐๐ ต่อ ๓๑๖

ภาคผนวก จ  
ประมวลรูปภาพผู้ให้สัมภาษณ์

## ประมวลรูปภาพผู้ให้สัมภาษณ์



คุณวรุฒม์ พัฒนสิน



คุณณรงค์ศักดิ์ ภาคภพ



คุณณัฐวุฒิ เหล่าพุลกิจ



ดร.พงษ์ชัย นิรมิตรศรีชัย

### ประมวลรูปภาพผู้ให้สัมภาษณ์



คุณบุษกร ชีวะธรรมานนท์



คุณประโยชน์ อรรถธร



คุณประสงค์ สุขกร



คุณพานทอง คงเจริญ



ประมวลรูปภาพผู้ให้สัมภาษณ์



ดร.พชระ แซ่โจ้ว



ดร.สาโรจน์ วสุวานิช



ดร.อาณัติชัย วาสประเสริฐสุข



ดร.เด่นชัย มีเดชา

ภาคผนวก ข

ประมวลรูปภาพผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group)

## ประมวลรูปภาพผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group)





ประมวลรูปภาพผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group)



ประมวลรูปภาพผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group)

