



การศึกษากระบวนการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลงพื้นที่สำนักงาน:
กรณีศึกษา สำนักงานบริเวณศูนย์กลางธุรกิจกรุงเทพมหานคร

โดย

นางสาวไพลิน อุดมตระกูลวงศ์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

สถาปัตยกรรมศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาสถาปัตยกรรม

คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการผังเมือง มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

การศึกษากระบวนการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลงพื้นที่สำนักงาน:
กรณีศึกษา สำนักงานบริเวณศูนย์กลางธุรกิจกรุงเทพมหานคร

โดย

นางสาวไพลิน อุดมตระกูลวงศ์



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

สถาปัตยกรรมศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาสถาปัตยกรรม

คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการผังเมือง มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์



THE STUDY OF IMPLEMENTATION PROCESS OF WORKPLACE
CHANGE: CASE STUDIES OF OFFICES IN BANGKOK CENTRAL
BUSINESS DISTRICT

BY

MISS PHAILIN UDOMTRAGOOLVONG



A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS
FOR THE DEGREE OF MASTER OF ARCHITECTURE
ARCHITECTURE
FACULTY OF ARCHITECTURE AND PLANNING
THAMMASAT UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR 2015
COPYRIGHT OF THAMMASAT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการผังเมือง

วิทยานิพนธ์

ของ

นางสาวไพลิน อุดมตระกูลวงศ์

เรื่อง

การศึกษากระบวนการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลงพื้นที่สำนักงาน:
กรณีศึกษา สำนักงานบริเวณศูนย์กลางธุรกิจกรุงเทพมหานคร

ได้รับการตรวจสอบและอนุมัติ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
สถาปัตยกรรมศาสตรมหาบัณฑิต

เมื่อ วันที่ 10 สิงหาคม พ.ศ. 2559

ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



(ดร. อัครพงษ์ คัชมาตย์)

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์



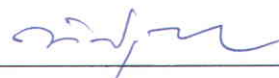
(อาจารย์ ดร. ชัยวัฒน์ รัตนพงษ์)

กรรมการสอบวิทยานิพนธ์



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พิรต แก้วลาย)

กรรมการสอบวิทยานิพนธ์



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ทิพย์สุตา จันทรแจ่มหล้า)

คณบดี



(รองศาสตราจารย์ เนลิมวัฒน์ ตันตสวัสดิ์)

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การศึกษากระบวนการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลง พื้นที่สำนักงาน: กรณีศึกษา สำนักงานบริเวณศูนย์กลาง ธุรกิจกรุงเทพมหานคร
ชื่อผู้เขียน	นางสาวไพลิน อุดมตระกูลวงศ์
ชื่อปริญญา	สถาปัตยกรรมศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชา/คณะ/มหาวิทยาลัย	สถาปัตยกรรม สถาปัตยกรรมศาสตร์และการผังเมือง มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	อาจารย์ ดร. ชัยวัฒน์ ธีรตันพงษ์
ปีการศึกษา	2558

บทคัดย่อ

อาคารสำนักงานนับว่าเป็นทรัพยากรสำคัญที่ช่วยส่งเสริมให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้ และยังช่วยเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและความสามารถในการดำเนินงานได้ แต่อาคารมักถูกออกแบบให้สอดคล้องกับยุคสมัย วิถีชีวิต ความนิยมและกระแสที่เกิดขึ้นในช่วงเวลานั้น ๆ ความเปลี่ยนแปลงบริบทแวดล้อมต่าง ๆ ขององค์กรทำให้อาคารสำนักงานที่ยังคงมีการใช้งานอยู่ไม่สามารถตอบสนองกับการใช้งานตามรูปแบบการทำงานในปัจจุบันได้เท่าที่ควร จึงทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพื้นที่สำนักงาน ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงพื้นที่สำนักงานจำเป็นต้องมีการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับองค์กร เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์จากพื้นที่สำนักงานได้สูงสุด ซึ่งภายหลังจากการเปลี่ยนแปลงพื้นที่สำนักงานจะตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ด้านความมีประสิทธิภาพในการใช้พื้นที่ขององค์กร

การวิเคราะห์ข้อมูลจากกรณีศึกษาได้นำมาเปรียบเทียบกับหลักการจากการทบทวนวรรณกรรม และการเปรียบเทียบระหว่างกรณีศึกษา เพื่อศึกษาความคล้ายและความแตกต่างของกระบวนการที่เกิดขึ้น ซึ่งสามารถสรุปรูปแบบของกระบวนการเตรียมการจากกรณีศึกษาได้เป็น 2 รูปแบบคือ 1) รูปแบบกระบวนการด้านการจัดการ ได้แก่ รูปแบบของการเตรียมการแบบบนลงล่าง เป็นกระบวนการเตรียมการที่มีขั้นตอนของการวางแผน การออกแบบผังพื้นที่สำนักงานใหม่โดยมีวัตถุประสงค์และข้อเสนอแนะมาจากผู้บริหารระดับสูงหรือผู้จัดการฝ่ายเป็นหลักและดำเนินการตามแผนงานเท่านั้นและรูปแบบของการเตรียมการแบบล่างขึ้นบน โดยมีการรับความต้องการ ความเห็น และการทำการวัดผลความพึงพอใจจากผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงหรือพนักงานพร้อม

กับนำข้อมูลที่ได้มาประกอบการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาในกระบวนการดำเนินการเปลี่ยนแปลง และ
 2) รูปแบบการเตรียมความพร้อมด้านพื้นที่ก่อนการเปลี่ยนแปลงได้แก่ รูปแบบกระบวนการ
 เตรียมการพื้นที่สำรองเป็นกระบวนการเตรียมการที่มีขั้นตอนของการวางแผนเตรียมการ 2 ส่วน
 ควบคู่ไปพร้อมกันคือขั้นตอนของการออกแบบผังใช้งานพื้นที่ทำงานใหม่กับขั้นตอนของการจัดเตรียม
 พื้นที่สำรอง และรูปแบบกระบวนการเตรียมการแบบไม่มีพื้นที่สำรองเป็นกระบวนการเตรียมการโดย
 ไม่มีขั้นตอนของการเตรียมพื้นที่สำรองเพื่อรองรับการใช้งานระหว่างการดำเนินการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากกรณีศึกษาทั้ง 5 องค์กร พบว่าในส่วนของบริบท
 ภายในองค์กร อาทิเช่น รูปแบบธุรกิจองค์กร โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมขององค์กร นโยบายและ
 วัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นส่วนสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลง
 พื้นที่สำนักงานที่เกิดขึ้น

คำสำคัญ: บริบทองค์กร, รูปแบบการทำงาน, กระบวนการเตรียมการ, การเปลี่ยนแปลงสถานที่
 ทำงาน

Thesis Title	THE STUDY OF IMPLEMENTATION PROCESS OF WORKPLACE CHANGE: CASE STUDIES OF OFFICES IN BANGKOK CENTRAL BUSINESS DISTRICT
Author	Miss Phailin Udomtragoolvong
Degree	Master of Architecture
Major Field/Faculty/University	Architecture Architecture and Planning Thammasat University
Thesis Advisor	Chaiwat Riratanaphong, Ph.D.
Academic Years	2015

ABSTRACT

Changes in organizations' internal and external contexts impact on office workplaces in a certain extent. Traditional offices are not likely to respond to the changing organizational work patterns, technological improvement, and culture that lead to workplace change. The implementation of workplace change requires proper managerial processes that align with organizational contexts in order to maximize space utilization.

The study of implementation process in workplace change examine the process occurred into two approaches. 1) Managerial approach includes Top-Down approach in which objectives and the organization of change are given by senior management at the managerial level and Bottom-Up approach allows managers and employees to communicate, decide and take actions with the agreement of the whole team. 2) The arrangement of space before the move is the preparation of temporary space. The findings show two different approaches that are associated with the arrangement of temporary space as well as the related processes.

The finding from 5 case studies shows that organizational contexts such as organization types, structure, culture, policies and objectives are important factors that impact the implementation and preparation process.

Keywords: Organizational contexts, Work patterns, Implementation process, Workplace change



กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สามารถสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งของอาจารย์ ดร. ชัยวัฒน์ ธีรตันพวง อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และกรรมวิทยานิพนธ์ทั้ง 3 ท่าน คือ ดร. อัครพงษ์ คัมภามย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พิรต แก้วลาย และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ทิพย์สุดา จันทน์แจ่ม หล้า ซึ่งท่านได้ให้ความรู้ คำแนะนำ คำปรึกษา และข้อคิดเห็นต่าง ๆ เกี่ยวข้องกับระเบียบวิธีวิจัยและเนื้อหางานวิจัย ช่วยผลักดันจนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี นอกจากนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณอาจารย์และเจ้าหน้าที่ในคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการผังเมืองทุกท่านที่คอยให้คำปรึกษา คำแนะนำ และความช่วยเหลือต่าง ๆ ให้การจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ลุล่วงไปได้ด้วยดี

ขอขอบพระคุณคุณชยุตา ปลื้มจิตร คุณอานนท์ พุกกะณะสุต คุณรุ่ง เจริญศรี คุณนันทนา คุณจิรวัฒน์ เกตุโหม คุณพิรตณย์ นิมิตรราตและคุณวีรภัทร วงศ์ปัญติ จากทั้ง 5 องค์กรที่ได้อนุเคราะห์ข้อมูลในการสัมภาษณ์และเอกสารต่าง ๆ รวมถึงอำนวยความสะดวกในการเข้าสังเกตพื้นที่สำนักงานเพื่อเป็นกรณีศึกษาในวิทยานิพนธ์นี้ และขอขอบพระคุณทางบริษัท Peoplespace Consulting (Thailand) ที่คอยสละเวลาให้ความรู้ คำแนะนำ คำปรึกษาและความอนุเคราะห์ประสานกับแต่ละองค์กรเพื่อสำหรับเป็นกรณีศึกษางานวิทยานิพนธ์นี้

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอขอบคุณทุนสนับสนุนการวิจัยจากกองทุนวิจัยมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ 2559 ภายใต้ “ทุนวิจัยทั่วไป” ตามสัญญาเลขที่ ทน 21/2559 และขอขอบพระคุณครอบครัวที่คอยเป็นกำลังใจและให้การสนับสนุนที่ดีตลอดการทำวิทยานิพนธ์ รวมไปถึงเพื่อน ๆ และรุ่นพี่ในคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการผังเมืองทุกคนที่คอยให้ความช่วยเหลือและให้กำลังใจกันเสมอมา หากผลการศึกษา มีข้อบกพร่องประการใด ผู้วิจัยขออภัยมา ณ ที่นี้

นางสาวไพลิน อุดมตระกูลวงศ์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(3)
กิตติกรรมประกาศ	(5)
สารบัญตาราง	(9)
สารบัญภาพ	(10)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของงานวิจัย	1
1.2 คำถามของงานวิจัย	4
1.3 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	4
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย	4
1.5 ขอบเขตของงานวิจัย	5
1.6 ขั้นตอนการศึกษา	7
1.7 นิยามศัพท์	9
1.8 กรอบแสดงวิธีการวิจัย	10

บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม	11
2.1 หลักการเกี่ยวกับการใช้งานอาคาร (Building Life Cycle)	11
2.2 หลักการเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรกายภาพ (Facility Management)	14
2.2.1 โครงสร้างและแนวคิดของการบริหารทรัพยากรกายภาพ	19
2.2.2 การวางแผนด้านกายภาพ (Facility and Space planning)	24
2.2.3 การบริหารโครงการ (Facility Project Management)	26
2.3 หลักการเกี่ยวกับบริบทองค์กร (Organization Context)	27
2.3.1 นิยามของบริบทองค์กร รูปแบบของธุรกิจองค์กร	27
2.3.2 โครงสร้างองค์กร	29
2.3.3 วัฒนธรรมองค์กร	35
2.4 หลักการเกี่ยวกับพื้นที่สำนักงาน (Workplace)	39
2.4.1 การแบ่งประเภทการใช้งานของพื้นที่สำนักงาน	40
2.4.2 การแบ่งประเภทและการจัดแผนผังของพื้นที่สำนักงาน	42
2.5 หลักการเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงพื้นที่สำนักงาน (Workplace Change)	44
2.5.1 วัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง	44
2.5.2 แรงกระตุ้น/ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง	46
2.5.3 อุปสรรคของการเปลี่ยนแปลง	48
2.5.4 วิวัฒนาการของสำนักงาน รูปแบบ/ลักษณะการใช้งานพื้นที่ทำงาน	49
2.5.5 ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง	51
2.6 หลักการเกี่ยวกับการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลงพื้นที่สำนักงาน (Implementation of Workplace Change)	52
2.6.1 ความสำคัญของการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลง	52
2.6.2 ปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้ประสบความสำเร็จในการเตรียมการเปลี่ยนแปลง	53
2.6.3 กระบวนการ/ขั้นตอนการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลงสำนักงาน	55

บทที่ 3 วิธีการวิจัย	57
3.1 แบบแผนการวิจัย	57
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	57
3.3 ตัวแปรที่ศึกษา	58
3.4 เครื่องมือและวิธีการรวบรวมข้อมูล	59
3.5 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลผลข้อมูล	60
บทที่ 4 ผลการศึกษาและอภิปรายผล	61
4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแต่ละกรณีศึกษา (Cross Case Analysis)	62
4.1.1 ข้อมูลด้านบริบทองค์กร (Organization Context)	62
4.1.2 ข้อมูลกระบวนการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลงพื้นที่สำนักงาน	92
4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลหาความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการเตรียมการกับ บริบทองค์กรและลักษณะทางกายภาพ	117
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	121
5.1 สรุปผลรูปแบบของกระบวนการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลงพื้นที่สำนักงาน	121
5.2 สรุปผลความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลงกับ บริบทองค์กรและลักษณะทางกายภาพ	125
5.3 ข้อเสนอแนะและข้อจำกัดในงานวิจัย	133
รายการอ้างอิง	134
ภาคผนวก	137
ภาคผนวก ก	138
ประวัติผู้เขียน	141

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1.1 กรณีศึกษาแบ่งตามประเภทของธุรกิจ รูปแบบการครอบครองกรรมสิทธิ์และลักษณะของการเปลี่ยนแปลง	6
2.1 แสดงโครงสร้างกลุ่มอุตสาหกรรมและหมวดธุรกิจ	28
2.2 แสดงสัดส่วนของปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพื้นที่ทำงาน	48
2.3 แสดงสัดส่วนของอุปสรรคที่ส่งผลกับการเปลี่ยนแปลงพื้นที่ทำงาน	49
2.4 แสดงลำดับวิวัฒนาการของพื้นที่สำนักงาน	50
4.1 แสดงข้อมูลเบื้องต้นของกรณีศึกษา	61
4.2 เปรียบเทียบข้อมูลด้านบริบทภายในองค์กรของแต่ละกรณีศึกษา	91
4.3 แสดงรายละเอียดของกระบวนการเตรียมการแต่ละกรณีศึกษา	109
4.4 เปรียบเทียบข้อมูลด้านกระบวนการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลงของแต่ละกรณีศึกษา	115
4.5 แสดงการเปรียบเทียบข้อมูลทั้งหมดของแต่ละกรณีศึกษา	118

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 กราฟด้านซ้ายแสดงความสัมพันธ์ระหว่างปริมาณพื้นที่สำนักงานให้เช่ากับความ ต้องการเช่า และกราฟด้านขวาแสดงปริมาณพื้นที่สำนักงานให้เช่าที่เพิ่มขึ้นจากเดิม	1
1.2 แสดงตำแหน่งที่ตั้งและจำนวนของอาคารสำนักงานให้เชาบนพื้นที่ย่านธุรกิจกลาง กรุงเทพมหานครและบริเวณใกล้เคียง	5
1.3 แสดงขั้นตอนการศึกษาของงานวิจัย	8
2.1 แสดงช่วงวงรอบอายุของอาคารและการใช้งานในแต่ละช่วงเวลาการใช้อาคาร	12
2.2 ความต้องการปฏิบัติงานและการจัดการด้านอาคารสถานที่ในแต่ละช่วงอายุ การใช้งานอาคาร	15
2.3 ความแตกต่างของบทบาทหน้าที่ระหว่างผู้บริหารงานด้านกายภาพและผู้ปฏิบัติงาน อาคาร	19
2.4 ปัจจัยหลักในการบริหารทรัพยากรกายภาพ	20
2.5 โครงสร้างการบริหารทรัพยากรกายภาพ	22
2.6 แสดงช่วงควบคุมแบบแคบ	30
2.7 แสดงช่วงควบคุมแบบกว้าง	30
2.8 แสดงโครงสร้างองค์กรแบบตามหน้าที่	31
2.9 แสดงโครงสร้างองค์กรแบบตามสายงานหลัก	32
2.10 แสดงโครงสร้างองค์กรแบบแบบคณะที่ปรึกษา	32
2.11 แสดงโครงสร้างองค์กรแบบงานอนุกรม	33
2.12 แสดงโครงสร้างองค์กรแบบง่าย	33
2.13 แสดงโครงสร้างองค์กรแบบเมทริกซ์	34
2.14 แสดงโครงสร้างองค์กรเสมือนจริง	35
2.15 แสดงกรอบแนวคิดเรื่อง Competing Values Framework (CVF)	37
2.16 แสดงประเภทวัฒนธรรมองค์กรตามแนวคิดของ Cameron and Quinn	39
2.17 แสดงการจัดแบ่งรูปแบบสำนักงานตามหลักการของ Duffy	43
2.18 วิวัฒนาการของแนวคิดในการออกแบบพื้นที่ทำงาน	51
3.1 แสดงความสัมพันธ์และกรอบแนวคิดการศึกษาตัวแปร	58
3.2 แสดงเครื่องมือที่ใช้ในและเนื้อหาในการเก็บข้อมูล	59

4.1	จำลองรูปแบบโครงสร้างองค์กรขององค์กรทางการเงิน	64
4.2	แสดงรูปตัดของอาคารช่วงก่อนดำเนินการเปลี่ยนแปลงขององค์กรทางการเงิน	65
4.3	แสดงผังพื้นที่ช่วงก่อนดำเนินการเปลี่ยนแปลงขององค์กรทางการเงิน	66
4.4	พื้นที่ส่วนพื้นที่ทำงานช่วงก่อนดำเนินการเปลี่ยนแปลงขององค์กรทางการเงิน	66
4.5	พื้นที่ส่วนพื้นที่สนับสนุนช่วงก่อนดำเนินการเปลี่ยนแปลงขององค์กรทางการเงิน	67
4.6	เปรียบเทียบรูปตัดของอาคารและการจัดการพื้นที่ทำงานแต่ละหน่วยงาน (ซ้าย - ก่อนทำการเปลี่ยนแปลง) กับ (ขวา - หลังทำการเปลี่ยนแปลง)	68
4.7	เปรียบเทียบการวางผังพื้นที่ทำงาน (ซ้าย - ก่อนทำการเปลี่ยนแปลง) กับ (ขวา - หลังทำการเปลี่ยนแปลง)	68
4.8	ภาพพื้นที่ส่วนพื้นที่ทำงานช่วงหลังดำเนินการเปลี่ยนแปลงขององค์กรทางการเงิน	69
4.9	ภาพพื้นที่ส่วนสนับสนุนช่วงหลังดำเนินการเปลี่ยนแปลงขององค์กรทางการเงิน	70
4.10	จำลองรูปแบบโครงสร้างองค์กรแบบงานอนุกรมขององค์กรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร	72
4.11	แสดงภาพพื้นที่ส่วนสนับสนุนขององค์กรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	73
4.12	แสดงภาพพื้นที่ทำงานช่วงก่อนดำเนินการเปลี่ยนแปลงขององค์กรด้านเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร	74
4.13	แสดงภาพพื้นที่ทำงานขององค์กรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	75
4.14	ลักษณะการบริการและผลิตภัณฑ์ขององค์กรทางการขยายตลาด	76
4.15	แสดงผังพื้นที่ช่วงก่อนดำเนินการเปลี่ยนแปลงขององค์กรทางการขยายตลาด	78
4.16	แสดงภาพส่วนพื้นที่ทำงานช่วงก่อนดำเนินการเปลี่ยนแปลงขององค์กรทาง การขยายตลาด	78
4.17	แสดงภาพส่วนพื้นที่เก็บของชั่วคราวช่วงก่อนดำเนินการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ทางการขยายตลาด	79
4.18	เปรียบเทียบการวางผังพื้นที่ทำงาน (ซ้าย - ก่อนทำการเปลี่ยนแปลง) กับ (ขวา - หลังทำการเปลี่ยนแปลง)	79
4.19	แสดงภาพส่วนพื้นที่ทำงานช่วงหลังดำเนินการเปลี่ยนแปลงขององค์กรทาง ด้านการขยายตลาด	80
4.20	แสดงภาพพื้นที่สำนักงานเดิมขององค์กรทางการขยายตลาด	82
4.21	แสดงภาพพื้นที่ทำงานอาคารสำนักงานใหม่ขององค์กรทางการขยายตลาด	83
4.22	แสดงภาพพื้นที่ประชุมและส่วนสนับสนุนอาคารสำนักงานใหม่ขององค์กรทาง ด้านการขยายตลาด	84

4.23	จำลองรูปแบบโครงสร้างองค์กรแบบงานอนุกรมขององค์กรด้านการผลิตและ นวัตกรรมสิ่งก่อสร้าง	85
4.24	แสดงภาพจำลองพื้นที่ทำงานอาคารสำนักงานใหม่ขององค์กรผลิตภัณฑ์ อุปโภคบริโภค	88
4.25	แสดงพื้นที่ทำงานอาคารสำนักงานใหม่ขององค์กรผลิตภัณฑ์อุปโภคบริโภค	89
4.26	แสดงพื้นที่ประชุมอาคารสำนักงานใหม่ขององค์กรผลิตภัณฑ์อุปโภคบริโภค	90
4.27	แสดงพื้นที่ส่วนสนับสนุนอาคารสำนักงานใหม่ขององค์กรผลิตภัณฑ์อุปโภคบริโภค	90
4.28	แสดงแผนงานการดำเนินการเปลี่ยนแปลงพื้นที่ทำงานขององค์กรทางการเงิน	95
4.29	เปรียบเทียบกระบวนการเตรียมการทั้งสองรูปแบบขององค์กรทางการเงิน ขยายตลาด	99
4.30	แสดงแผนงานการดำเนินการเปลี่ยนแปลงพื้นที่ทำงานขององค์กรทางการเงิน การขยายตลาดบนพื้นที่เดิม	100
4.31	แสดงแผนงานการดำเนินการเปลี่ยนแปลงพื้นที่ทำงานขององค์กรทางการเงิน ขยายตลาดแบบย้ายเข้าอาคารใหม่	103
4.32	แสดงแผนงานการดำเนินการเปลี่ยนแปลงพื้นที่ทำงานขององค์กรด้านการผลิต และนวัตกรรมสิ่งก่อสร้างและองค์กรผลิตภัณฑ์อุปโภคบริโภค	108
4.33	เปรียบเทียบกระบวนการเตรียมการของแต่ละกรณีศึกษากับหลักการ	114
4.34	เปรียบเทียบรูปแบบกระบวนการดำเนินการเปลี่ยนแปลงบนพื้นที่สำนักงานเดิม	116
4.35	เปรียบเทียบรูปแบบกระบวนการดำเนินการเปลี่ยนแปลงไปยังพื้นที่สำนักงานใหม่	117
5.1	ขั้นตอนของรูปแบบกระบวนการเตรียมการแบบบนลงล่าง	122
5.2	ขั้นตอนของรูปแบบกระบวนการเตรียมการแบบล่างขึ้นบน	123
5.3	ขั้นตอนของรูปแบบกระบวนการเตรียมการแบบล่างขึ้นบนโดยให้พนักงานมีส่วนร่วม	123
5.4	ขั้นตอนของรูปแบบกระบวนการเตรียมการแบบพื้นที่สำรอง	124
5.5	ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลงกับบริบทองค์กร ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	126
5.6	ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลงกับบริบทองค์กร ทางการเงินการขยายตลาดแบบย้ายเข้าอาคารใหม่	127
5.7	ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลงกับบริบทองค์กร ทางการเงินการขยายตลาดแบบเปลี่ยนแปลงบนพื้นที่เดิม	127
5.8	ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลงกับบริบทองค์กร ด้านการผลิตและนวัตกรรมสิ่งก่อสร้าง	128

5.9	ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลงกับบริบทองค์กร ผลิตภัณฑ์อุปโภคบริโภค	129
5.10	ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลงกับบริบทองค์กร ทางการเงิน	130

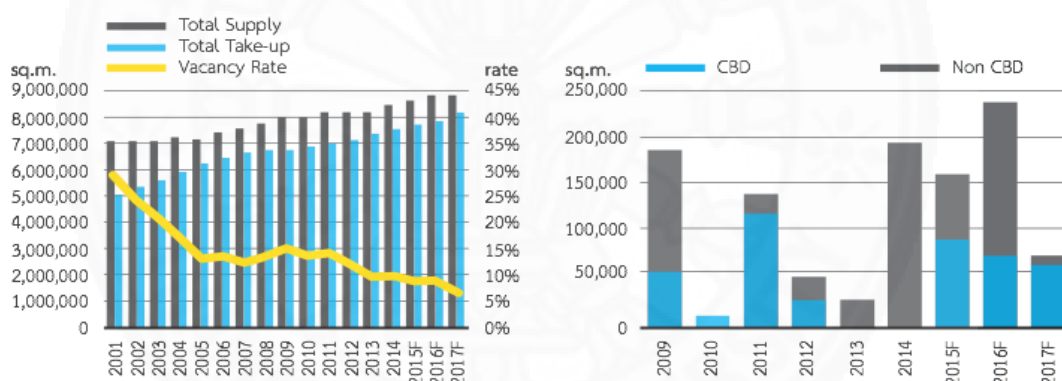


บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของงานวิจัย

อาคารที่ถูกสร้างขึ้นมีอายุการใช้งานที่แตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับดูแลและการบริหารจัดการอาคารซึ่งในส่วนของโครงสร้างมักจะถูกออกแบบให้มีอายุการใช้งานอยู่ที่ 50 ปีขึ้นไป เปลือกอาคารมีอายุ 20 ปีขึ้นไป งานระบบต่าง ๆ อยู่ที่ 15-20 ปี และการจัดการพื้นที่ใช้สอยภายในอยู่ที่ 5-7 ปี ซึ่งระยะเวลาดังกล่าวคือช่วงที่อาคารถูกใช้งานจนมีการเสื่อมสภาพลงตามการใช้งาน ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องมีการบริหารจัดการทรัพยากรของอาคาร (Facility Management) อย่างสม่ำเสมอเพื่อยืดอายุการใช้งานของอาคาร และเพื่อลดความเสี่ยงที่จะเกิดอุบัติเหตุจากการชำรุดหรือการเสียหายของอาคารหรือเครื่องมือ อุปกรณ์ต่าง ๆ เพื่อความปลอดภัยของชีวิตและทรัพย์สิน



ภาพที่ 1.1 กราฟด้านซ้ายแสดงความสัมพันธ์ระหว่างปริมาณพื้นที่สำนักงานให้เข้ากับความต้องการเช่า และกราฟด้านขวาแสดงปริมาณพื้นที่สำนักงานให้เข้าที่เพิ่มขึ้นจากเดิม. จาก *Bangkok Office Market view*, โดย CBRE Research, Q3 2015.

จากงานวิจัยของศูนย์วิจัยซีบีอาร์อี จะมีพื้นที่สำนักงานใหม่เพิ่มเข้าสู่ตลาดในปี 2558 อีกราว 200,000 ตารางเมตร แต่ในขณะเดียวกันอัตราพื้นที่ว่างในอาคารสำนักงานนั้นอยู่ที่ระดับต่ำกว่า 10% และยังคงมีแนวโน้มจะลดลงไปเรื่อย ๆ ซึ่งตรงกันข้ามกับความต้องการเช่าพื้นที่สำนักงานในปี 2558 นั้นจะเพิ่มขึ้นในปริมาณที่ใกล้เคียงกันส่งผลให้พื้นที่สำนักงานให้เช่านั้นสามารถปรับค่าเช่าให้เพิ่มสูงขึ้นได้อีก ซึ่งอาคารสำนักงานให้เช่าในปัจจุบันรวมไปถึงโครงการที่กำลังดำเนินการก่อสร้างที่ตั้งอยู่ในย่านธุรกิจกลางกรุงเทพมหานครและพื้นที่นอกย่านธุรกิจกรุงเทพมหานครส่วนนอก ทั้ง

อาคารระดับเกรดเอ และอาคารระดับเกรดบี มีจำนวนรวมทั้งหมด 295 อาคาร ซึ่งเมื่อเทียบอาคารเก่าที่มีอายุการใช้เกิน 20 ปีขึ้นไปนั้นมีจำนวนเป็น 85.2% ของอาคารสำนักงานให้เช่าทั้งหมด ซึ่งถือเป็นโอกาสของอาคารสำนักงานให้เช่าเดิมที่จะพัฒนาศักยภาพของอาคารเพื่อยุติการให้เกิดการใช้ประโยชน์ได้สูงสุดและสามารถรองรับกับความต้องการเช่าพื้นที่สำนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อาคารสำนักงานเป็นทรัพยากรทางกายภาพที่ส่งเสริมให้องค์กรนั้นสามารถดำเนินธุรกิจได้ จึงทำให้เกิดการวางแผนและมีการบริหารจัดการด้านอาคารรูปแบบใหม่ขึ้น เพื่อยุติการให้เกิดการใช้ประโยชน์จากอาคารได้สูงสุดและเพิ่มผลสำเร็จทางธุรกิจเช่นกัน ซึ่งอาคารจึงกลายเป็นเครื่องมือหรืออาวุธทางธุรกิจที่จะสามารถช่วยเพิ่มศักยภาพทางธุรกิจ การแข่งขัน และความสามารถในการดำเนินงานให้กับองค์กร (เสรีชัย โชติพานิช, 2547)

เนื่องจากอาคารในแต่ละช่วงเวลานั้นถูกออกแบบขึ้นตามยุคสมัย วิถีชีวิต ความนิยมและกระแสที่เกิดขึ้นในช่วงเวลานั้น ๆ ดังนั้นอาคารเก่าที่ยังคงมีการใช้งานอยู่จึงอาจจะไม่สามารถตอบสนองกับการใช้งานตามรูปแบบการทำงานในปัจจุบันซึ่งจะส่งผลให้ความสามารถในการดำเนินงานขององค์กรนั้นไม่ดีเท่าที่ควรนัก ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร รูปแบบการทำงาน การพัฒนาเทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเป็นเหตุผลสำคัญในการที่องค์กรตัดสินใจเปลี่ยนแปลงพื้นที่ทำงาน (Riratanaphong, 2014) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงปัจจัยดังกล่าวจะส่งผลต่อความสามารถในการดำเนินการและศักยภาพในการทำงานของพนักงาน

ในปัจจุบันอาคารสำนักงานได้มีการพัฒนาศักยภาพและเพิ่มมูลค่าของอาคารอย่างหลากหลายวิธี ตัวอย่างเช่น จากอาคารสำนักงานแบบดั้งเดิม (Traditional Office Building) ที่มีแต่ส่วนของพื้นที่สำนักงานเท่านั้นถูกปรับเปลี่ยนเพื่อรองรับการใช้งานที่ตอบสนองกับผู้ใช้งานและสภาพแวดล้อมมากยิ่งขึ้น จากการศึกษาลักษณะทางกายภาพของอาคารสำนักงาน ในปัจจุบันพบว่าอาคารสำนักงาน (Office Building) ส่วนมากได้มีการปรับเปลี่ยนและออกแบบเพิ่มฟังก์ชันการใช้งานมาเพื่อตอบสนองพฤติกรรมและความต้องการ เช่น การเพิ่มในส่วนของห้างสรรพสินค้า ร้านค้าปลีก หรือแม้กระทั่งโรงแรม ให้สะดวกในการเข้าถึงมากขึ้น (Commercial/Mix-Use Building) รองลงมาอาคารได้มีการปรับเปลี่ยนให้เป็นอาคารที่คำนึงถึงสภาพแวดล้อมกับการใช้งานเป็นหลัก ซึ่งจะเน้นในเรื่องของการประหยัดพลังงานในอาคารและลดการปล่อยสารพิษออกสู่ภายนอก (Green Building) และในด้านของการใช้งานพื้นที่สำนักงานมีการนำหลักการ Activity based เข้ามาใช้ในการออกแบบมากขึ้น เช่นพื้นที่สำนักงานในปัจจุบันถูกเพิ่มในส่วนของพื้นที่สำหรับการพูดคุยและการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม (Meeting Space) และส่วนอื่นๆที่ช่วยสนับสนุนให้กับการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และให้สามารถดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร (Support Space) (Van Meel, 2010) ซึ่งรูปแบบของพื้นที่ทำงานที่แตกต่างกันนั้นสามารถบ่งบอกถึงขั้นตอนและกระบวนการทำงานที่ต่างกัน ได้ (Duffy, 1997)

สาเหตุที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพื้นที่สำนักงานเหตุผลสำคัญคือวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ต้องการจะลดค่าใช้จ่าย ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานดีขึ้น และพัฒนาศักยภาพในการทำงาน นอกเหนือจากนั้นการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของการทำงาน โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และการพัฒนาด้านเทคโนโลยีก็สามารถส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้เช่นกัน ซึ่งในการเปลี่ยนแปลงพื้นที่สำนักงานไม่เพียงแต่ส่งผลเฉพาะเรื่องของค่าใช้จ่ายหรือการออกแบบพื้นที่ใช้งาน แต่ยังส่งผลในเรื่องของความสามารถในการผลิต ศักยภาพในการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร ความยืดหยุ่นในการใช้งาน และพื้นที่สำนักงานนั้นสามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งจะส่งผลทางตรงกับพนักงานหรือผู้ที่ได้รับผลกระทบกับการเปลี่ยนแปลงพื้นที่ (Van Meel, 2010)

กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นการทำงานที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มคนที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงพื้นที่และช่วยทำให้พวกเขาได้เข้าใจในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งหลักการ ‘one-size-fits-all’ ที่ถูกนำมาใช้บริหารการเปลี่ยนแปลงนั้นจะไม่ได้มีประสิทธิภาพ เนื่องจากในแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกันทั้งในเรื่องของโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรม ความต้องการ จุดประสงค์ขององค์กร (Queensland Government, 2011) และลักษณะของการเปลี่ยนแปลงในแต่ละรูปแบบ ส่งผลต่อแนวทางและกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง การวางแผนและการจัดการ และไม่มีแนวคิดไหนที่ดีที่สุดในทุกๆสถานการณ์ ดังนั้นกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดีที่สุดจะต้องมีการประยุกต์ใช้ในแต่ละกระบวนการเพื่อให้เหมาะสมกับในแต่ละสถานการณ์ลักษณะขององค์กรและบริบทในการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นการศึกษากิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงสำนักงานจะช่วยให้อำนาจในความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงสำนักงานกับศักยภาพหรือประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน

1.2 คำถามของงานวิจัย

กระบวนการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลงพื้นที่สำนักงานบริเวณศูนย์กลางธุรกิจ กรุงเทพมหานครมีรูปแบบใดบ้าง

1.3 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1.3.1 ศึกษารูปแบบของกระบวนการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลงพื้นที่สำนักงานบริเวณศูนย์กลางธุรกิจกรุงเทพมหานครจากกรณีศึกษาของงานวิจัย

1.3.2 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างบริบทภายในองค์กรกับกระบวนการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลงพื้นที่สำนักงาน

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย

1.4.1 เป็นประโยชน์ต่อผู้เช่าพื้นที่สำนักงานซึ่งจะช่วยเป็นแนวทางเตรียมการในการเปลี่ยนแปลงพื้นที่สำนักงานเพื่อให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

1.4.2 เป็นประโยชน์ต่อเจ้าของอาคารสำนักงานเดิมที่ต้องการปรับเปลี่ยนพื้นที่ทำงานภายในอาคารเพื่อเพิ่มศักยภาพ ความสามารถในการแข่งขัน และดึงดูดกลุ่มผู้เช่า

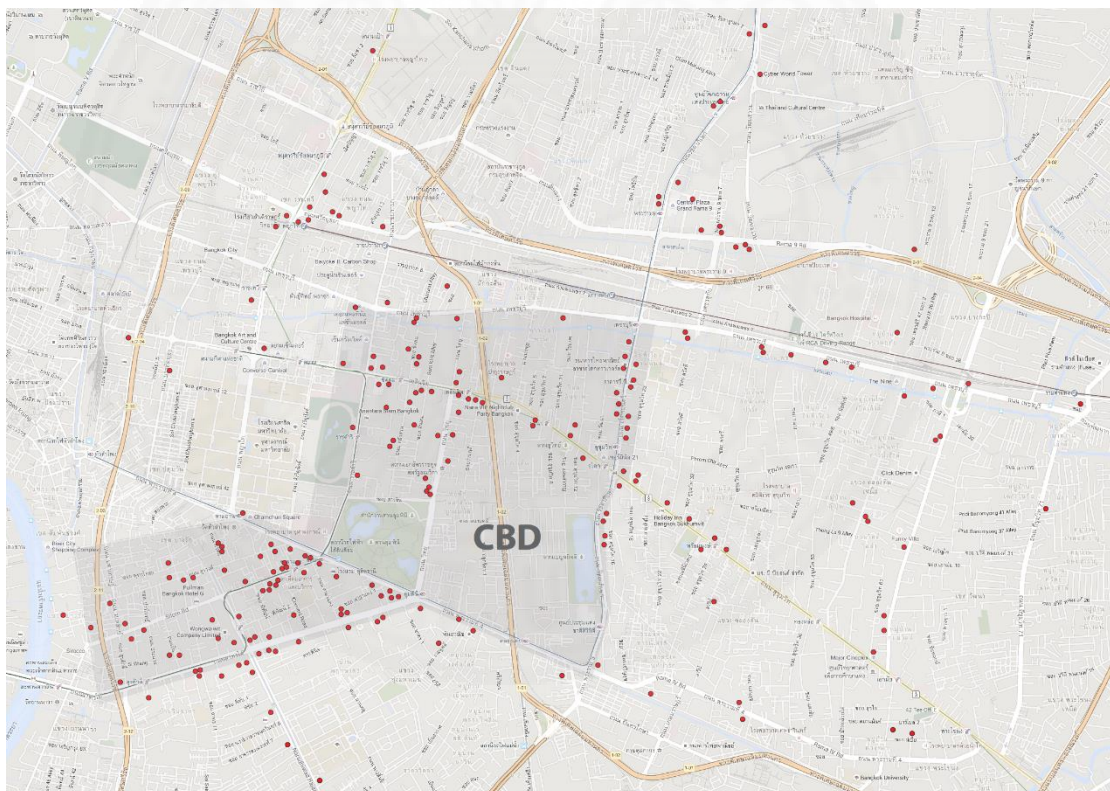
1.4.3 เป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการและนักลงทุนที่จะช่วยเป็นแนวทางในการวางแผนการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลงพื้นที่สำนักงานในตั้งแต่ขั้นตอนของการริเริ่มโครงการ การวางแผนและการจัดเตรียมพื้นที่อาคารสำนักงาน

1.4.4 เป็นประโยชน์ต่อนักบริหารจัดการทรัพยากรกายภาพหรือนักวางแผนกลยุทธ์การใช้พื้นที่สำนักงานที่จะช่วยเป็นแนวทางสำหรับการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลงพื้นที่สำนักงาน

1.5 ขอบเขตของงานวิจัย

1.5.1 ขอบเขตด้านพื้นที่

ขอบเขตด้านพื้นที่ที่จะทำการศึกษาเป็นอาคารสำนักงานให้เช่าในย่านธุรกิจกลางกรุงเทพมหานครและพื้นที่นอกย่านธุรกิจกรุงเทพมหานคร ซึ่งในปัจจุบันมีอาคารสำนักงานให้เช่าที่เปิดใช้งานแล้วและโครงการที่กำลังดำเนินการก่อสร้างที่ตั้งอยู่ในย่านธุรกิจกลางกรุงเทพมหานครและพื้นที่นอกย่านธุรกิจกรุงเทพมหานครส่วนนอก รวมทั้งอาคารระดับเกรดเอ และอาคารระดับเกรดบี มีจำนวนรวมทั้งหมด 295 อาคาร โดยที่บริเวณพื้นที่ย่านธุรกิจกลางกรุงเทพมหานคร (CBD: Central Business District) นั้นจะมีความหนาแน่นของจำนวนอาคารสำนักงานให้เช่าและกระจายตัวออกในบริเวณโดยรอบ



ภาพที่ 1.2 แสดงตำแหน่งที่ตั้งและจำนวนของอาคารสำนักงานให้เช่าบนพื้นที่ย่านธุรกิจกลางกรุงเทพมหานครและบริเวณใกล้เคียง

1.5.2 ขอบเขตด้านประชากร

การศึกษาครั้งนี้ใช้แนวทางในการวิเคราะห์กรณีศึกษา ซึ่งมีการกำหนดเกณฑ์การเลือกเพื่อให้สามารถทำการศึกษาได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย จากจำนวนประชากรอาคารสำนักงานให้เข้าบริเวณในย่านธุรกิจกลางกรุงเทพมหานครและพื้นที่นอกย่านธุรกิจกรุงเทพมหานครทั้งหมด 295 อาคาร ได้ทำการคัดเลือกกรณีศึกษาโดยใช้เกณฑ์ ดังต่อไปนี้

1.5.2.1 เป็นสำนักงานให้เช่าที่ตั้งอยู่บนอาคารสำนักงานในย่านธุรกิจกลางกรุงเทพมหานครและพื้นที่นอกย่านธุรกิจกรุงเทพมหานคร

1.5.2.2 เป็นอาคารสำนักงานให้เช่าที่มีรูปแบบการถือครองกรรมสิทธิ์เพียงคนเดียว

1.5.2.3 เป็นอาคารสำนักงานให้เช่าที่มีลักษณะรูปแบบการเช่าแบบองค์กรเดียวและแบบผู้เช่าหลายราย

1.5.2.4 เป็นองค์กรธุรกิจที่มีลักษณะรูปแบบการทำงานแบบเดียวกัน คือรูปแบบของลักษณะสำนักงาน ไม่ได้เป็นโรงพยาบาลหรือเป็นสถานศึกษา

1.5.2.5 มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านกายภาพของพื้นที่สำนักงานซึ่งมีการดำเนินการเปลี่ยนแปลงขึ้นบนพื้นที่บริเวณเดิม หรือมีการเปลี่ยนแปลงจากส่วนใดส่วนหนึ่งไปยังพื้นที่ใหม่ขององค์กร

1.5.2.6 เป็นองค์กรขนาดใหญ่และมีการดำเนินการเปลี่ยนแปลงบนพื้นที่สำนักงานใหญ่ขององค์กร

ตารางที่ 1.1

กรณีศึกษาแบ่งตามประเภทของธุรกิจ รูปแบบการครอบครองกรรมสิทธิ์และลักษณะของการเปลี่ยนแปลง

รูปแบบธุรกิจ	Financial	TECH / ICT	SERVICE	SERVICE	INDUS / PROPCON	CONSUMP
สถานที่ตั้ง	ถนนสุขุมวิท	พระราม 4	สุขุมวิท 62	สุขุมวิท 62	บางซื่อ	พระราม 9
กรรมสิทธิ์การครอบครอง	stand alone	lease	stand alone	stand alone	stand alone	stand alone
ลักษณะการเปลี่ยนแปลง	เปลี่ยนบางชั้น	เปลี่ยนบางชั้น	เปลี่ยนบางชั้น	ย้ายอาคารใหม่	ย้ายอาคารใหม่	ย้ายอาคารใหม่
ขนาดพื้นที่ (ตร.ม.)	980	2,500	373	24,000	37,000	18,000
จำนวนผู้ใช้งาน (คน)	155	225	102	1,400	2,100	1,600

1.6 ขั้นตอนการศึกษา

ผู้วิจัยเริ่มต้นจากการศึกษาปัจจัยและสาเหตุที่ส่งผลให้เกิดการดำเนินการเปลี่ยนแปลงพื้นที่สำนักงาน จากนั้นจึงศึกษาในส่วนของทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลงพื้นที่สำนักงานเพื่อใช้เป็นแนวทางในการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลโดยทำการเลือกกรณีศึกษาจากขอบเขตด้านพื้นที่และด้านประชากรที่กำหนดไว้ข้างต้น และกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกกรณีศึกษาเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ซึ่งการเก็บข้อมูลของงานวิจัยนี้จะแบ่งออกเป็น 3 ส่วนได้แก่

1.6.1 การเก็บข้อมูลจากพื้นที่สำนักงานด้านลักษณะทางกายภาพ เพื่อศึกษาแนวคิดของการวางผังพื้นที่สำนักงาน และรูปแบบของการใช้งานพื้นที่โดยทำการเก็บข้อมูลจากเครื่องมือการสังเกต และการบันทึกภาพถ่าย

1.6.2 การเก็บข้อมูลจากตัวบุคคลโดยทำการสัมภาษณ์จากทีมผู้บริหารหรือทีมผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงพื้นที่ทำงานด้วยแบบสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อศึกษาเกี่ยวกับบริบทองค์กร, วัฒนธรรมขององค์กร เป้าหมาย วัตถุประสงค์ รวมถึงปัญหาที่เกิดขึ้น หรือสิ่งกระตุ้นที่ทำให้เกิดการดำเนินการเปลี่ยนแปลง ทั้งในส่วนในช่วงก่อนและช่วงหลังการดำเนินการเปลี่ยนแปลงพื้นที่สำนักงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งเพื่อศึกษารูปแบบของกระบวนการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลงพื้นที่สำนักงาน

1.6.3 การเก็บข้อมูลจากเอกสาร/แผนงาน และการบันทึกภาพถ่ายของทางองค์กร เพื่อเป็นข้อมูลประกอบกับการเก็บข้อมูลทั้งจากการสังเกตพื้นที่สำนักงานและการสัมภาษณ์จากทีมผู้บริหารหรือทีมผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงพื้นที่ทำงานด้วยแบบสัมภาษณ์เชิงลึก

จากนั้นจึงนำข้อมูลจากทั้ง 3 ส่วนข้างต้นไปสู่การสรุปผลรูปแบบของกระบวนการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลงพื้นที่สำนักงานบริเวณศูนย์กลางธุรกิจกรุงเทพมหานครและวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างบริบทองค์กร กระบวนการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลงพื้นที่สำนักงานกับลักษณะทางกายภาพ



ภาพที่ 1.3 แสดงขั้นตอนการศึกษาของงานวิจัย

1.7 นิยามศัพท์

1.7.1 การเตรียมการในการเปลี่ยนแปลง (Implementation Process of Workplace Change) หมายถึง ขั้นตอนหรือกระบวนการเพื่อจัดการอุปสรรคและทำให้การดำเนินการเปลี่ยนแปลงนั้นยังคงสามารถดำเนินได้ต่อไป ซึ่งเป็นการทำงานที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มคนที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง และเพื่อช่วยทำให้ได้เข้าใจวัตถุประสงค์ในการเปลี่ยนแปลง และช่วยให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างยั่งยืน

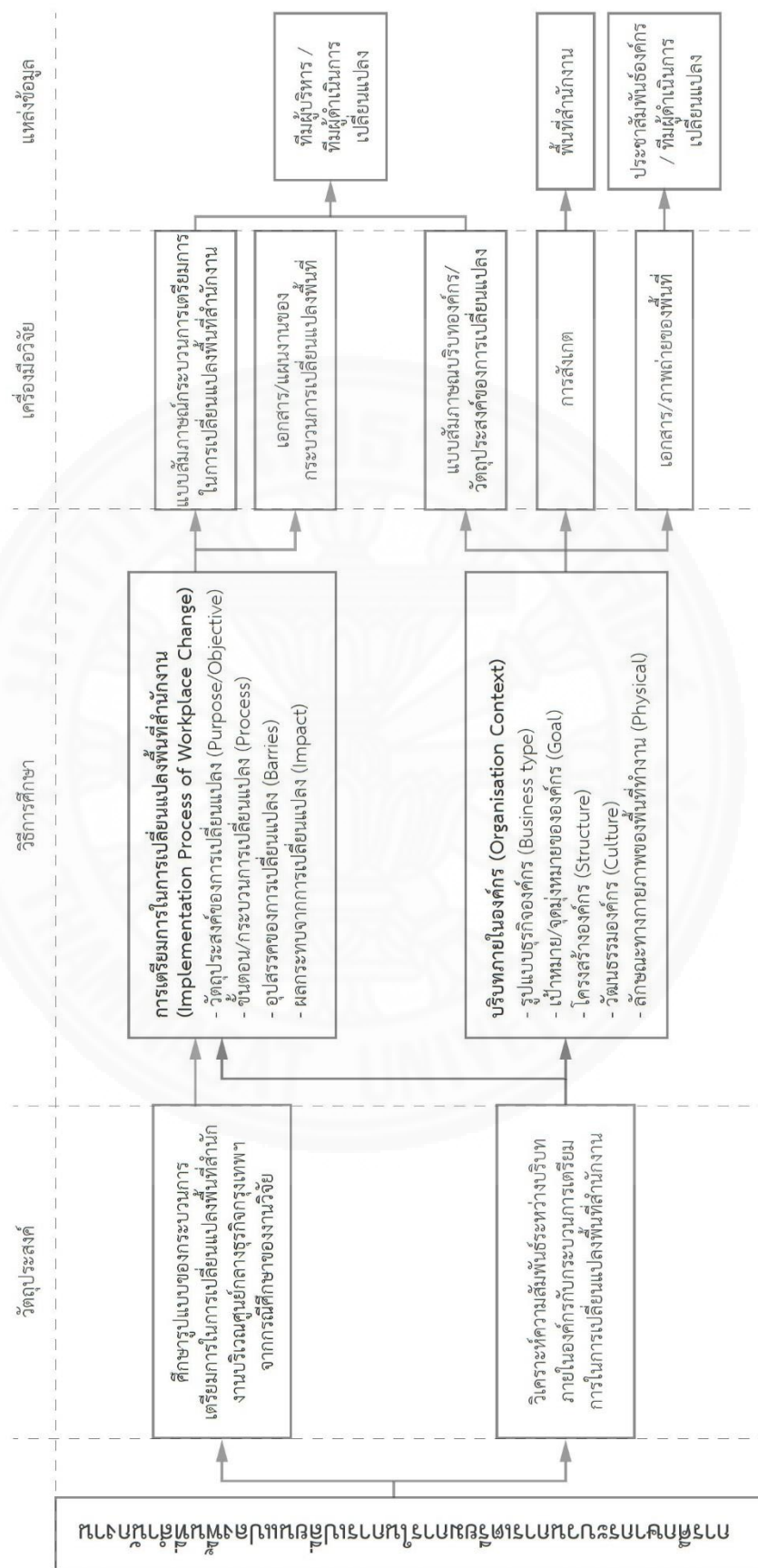
1.7.2 การบริหารจัดการแบบบนลงล่าง (Top-Down Approach) หมายถึง กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์โดยมาจากคณะกรรมการ หรือผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น ซึ่งสะดวกต่อการวางแผนและการควบคุมงบประมาณ แต่อาจจะไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงหรือศักยภาพของแต่ละฝ่ายงานเท่าที่ควร

1.7.3 การบริหารจัดการแบบล่างขึ้นบน (Bottom-Up Approach) หมายถึง เป็นการวางแผนกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์โดยมาจากทีมดำเนินการ หรือพนักงาน ผู้ที่ได้รับผลกระทบจากแผนงานโดยตรง

1.7.4 การทำงานเชิงรุก (Proactive) หมายถึง การจัดทำแผนระยะยาวเพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาล่วงหน้าก่อนที่จะเกิดปัญหาขึ้น โดยใช้การคาดการณ์และป้องกันเหตุล่วงหน้า

1.7.5 การทำงานเชิงรับ (Responsively reactive) หมายถึง การจัดการเพื่อตอบสนองการแก้ปัญหาด้านกายภาพที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทันทีที่และมีประสิทธิภาพ

1.8 กรอบแสดงวิธีการวิจัย



บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่องของกระบวนการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลงพื้นที่สำนักงานกรณีศึกษา สำนักงานบริเวณศูนย์กลางธุรกิจกรุงเทพมหานคร ผู้ศึกษาได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาประกอบการศึกษาและสนับสนุนงานวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ดังต่อไปนี้

2.1 หลักการเกี่ยวกับการใช้งานอาคาร (Building Life Cycle)

เสรีชัย โชติพานิช (2553) ได้นิยามคำว่าอาคารว่าอาคารคือ สิ่งปลูกสร้างเพื่อเป็นสถานที่รองรับกิจกรรมที่เกิดขึ้น ทำหน้าที่ป้องกันแดด ฝน ลม ฝุ่น ให้เกิดความสะอาดสบายปลอดภัยและเป็นประโยชน์แก่ผู้ใช้อาคาร ซึ่งอาคารนับว่าเป็นการลงทุนขนาดใหญ่ที่มีการใช้งบประมาณจำนวนมากแต่จะมีอายุการใช้งานที่ยาวนานซึ่งไม่สามารถเคลื่อนย้ายได้ทันที จำเป็นต้องมีการบำรุงรักษาอย่างต่อเนื่อง ลักษณะของการครอบครองและการใช้งานก่อให้เกิดค่าใช้จ่าย เนื่องจากอาคารนั้นสามารถทรุดโทรมไปตามอายุการใช้งานหรือการเสื่อมสภาพ ซึ่งอาคารทำการเปลี่ยนแปลงได้ยากและใช้เวลานาน

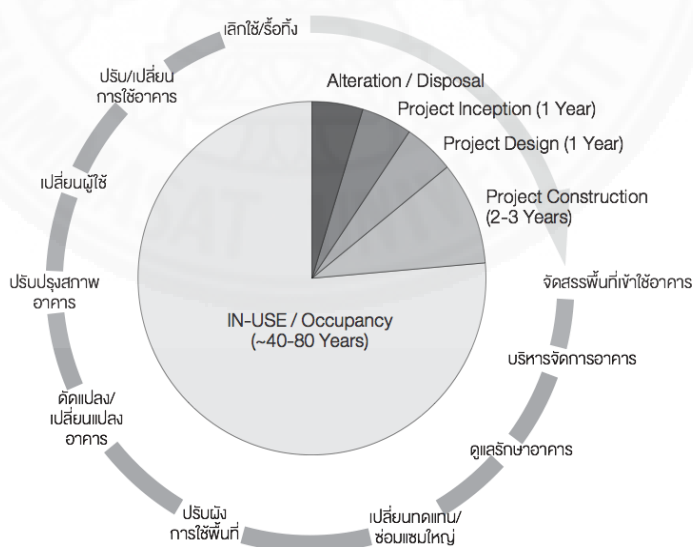
2.1.1 ประเภทของอาคาร สามารถแบ่งประเภทตามลักษณะการใช้งานได้เป็น 8 ประเภท ได้แก่

- 2.1.1.1 อาคารสำนักงาน (Office building)
- 2.1.1.2 อาคารพาณิชย์ (Commercial building)
- 2.1.1.3 อาคารการศึกษา (Educational building)
- 2.1.1.4 อาคารพักอาศัย (Residential building)
- 2.1.1.5 อาคารสันทนาการ (Leisure/Recreational building)
- 2.1.1.6 อาคารอุตสาหกรรม (Industrial building)
- 2.1.1.7 อาคารด้านสาธารณสุข (Healthcare building)
- 2.1.1.8 อาคารอเนกประสงค์ (Mixed-use/Multi-purpose building)
- 2.1.1.9 อาคารพิเศษและอาคารประเภทอื่น ๆ

อาคารยังสามารถแบ่งประเภทตามวัตถุประสงค์ของการสร้างอาคาร หรือแบ่งตามลักษณะทางกายภาพของอาคาร หรือขนาดของอาคาร จนกระทั่งการแบ่งตามระดับราคา ซึ่งประเภทของอาคารที่แตกต่างกันก่อให้เกิดความแตกต่างในเรื่องต่าง ๆ ตัวอย่างเช่น ประเภทของผู้ใช้งานอาคาร ลักษณะของการใช้งานหรือกิจกรรมที่เกิดขึ้นภายในอาคาร รวมไปถึงเรื่องของเป้าหมาย นโยบาย ระดับคุณภาพ การวัดผล และความคาดหวังที่มีต่ออาคารสถานที่นั้น ๆ เช่นกัน

2.1.2 อายุอาคาร (Building Life Expectancy)

อาคารเป็นสิ่งที่มียุโรปอายุการใช้งานที่ยาวนาน ซึ่งการเริ่มนับช่วงอายุนั้นจะเริ่มตั้งแต่ขั้นตอนของการวางแผนหรือตั้งแต่ที่โครงการมีการลงทุนเพื่อให้มีการก่อสร้างอาคารขึ้นมา ไปจนถึงกระบวนการสุดท้ายคือเมื่ออาคารเลิกใช้งาน จากภาพที่ 2.1 จะเห็นว่าช่วงเวลาที่ยาวนานที่สุดในวงจรชีวิตอาคารคือ ช่วงเวลาการใช้งานอาคาร (Occupancy stage) และเมื่ออาคารผ่านการใช้งานมาเป็นเวลายาวนาน อาจจะมีผู้ใช้งานใหม่เข้ามาแทนที่ ดังนั้นลักษณะหรือกิจกรรมการทำงานและการใช้งานอาคารอาจเปลี่ยนแปลงไป ส่งผลให้อาคารจำเป็นต้องมีการปรับการใช้งานหรือปรับปรุงการใช้พื้นที่ เพื่อให้สอดคล้องกับพฤติกรรมการใช้งานรูปแบบใหม่ในขณะเดียวกันอาคารยังต้องมีการดำเนินการซ่อมแซมในเรื่องของระบบประกอบอาคารต่าง ๆ เพิ่มเติมอย่างสม่ำเสมอ เนื่องจากมีการพัฒนาของเทคโนโลยีที่ทันสมัยมากขึ้นและการเปลี่ยนทดแทนส่วนประกอบอาคารเดิมที่หมดอายุ เพื่อให้อาคารยังคงปลอดภัยและสามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป (เสรีชัย โชติพานิช, 2553)



ภาพที่ 2.1 แสดงช่วงวงรอบอายุของอาคารและการใช้งานในแต่ละช่วงเวลาการใช้อาคาร. จาก การบริหารทรัพยากรกายภาพ หลักการและทฤษฎี (น.87), โดย เสรีชัย โชติพานิช, 2553, กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

กิจกรรมที่เกิดขึ้นในช่วงระหว่างการใช้งานอาคารเริ่มตั้งแต่ การจัดสรรพื้นที่เข้าใช้อาคารและเริ่มใช้งานอาคาร จากนั้นจึงกระบวนการบริหารจัดการอาคาร การดูแลรักษาอาคาร การเปลี่ยนทดแทน/ซ่อมแซมใหญ่ เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องจนถึงช่วงระยะเวลาหนึ่งที่ลักษณะการใช้งานหรือกิจกรรมที่เกิดขึ้นภายในอาคารหรือแม้กระทั่งความต้องการของผู้ใช้อาคารมีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจเป็นผลมาจากมีการเปลี่ยนแปลงผู้ใช้งานอาคาร ส่งผลให้เกิดการปรับผังการใช้พื้นที่ มีการดัดแปลง/เปลี่ยนแปลงตัวอาคาร ปรับปรุงสภาพอาคาร เพื่อให้อาคารสอดคล้องและตอบสนองต่อผู้ใช้อาคารมากขึ้น ท้ายที่สุดของการใช้งานอาคารคือการเลิกใช้งาน จนไปถึงการรื้ออาคารทิ้ง แล้วจึงเริ่มเข้าสู่ในส่วนขั้นตอนของการจัดสรรพื้นที่การเข้าใช้อาคารอีกครั้ง

อายุอาคาร (Building Life Expectancy) หมายถึง ช่วงระยะเวลาที่อาคารสามารถรองรับการใช้งานและมีการใช้ประโยชน์จากตัวอาคารโดยที่จะเริ่มนับตั้งแต่เมื่ออาคารมีการเข้าใช้งานไปจนถึงเมื่ออาคารถูกเลิกใช้งาน ซึ่งสามารถพิจารณาอายุของอาคารได้จากหลากหลายเกณฑ์ ได้แก่

2.1.2.1 แบ่งตามอายุทางกายภาพ (Physical Life) เป็นช่วงระยะเวลาที่อาคารสามารถสามารถใช้งานได้และมีความปลอดภัยต่อการใช้งานเป็นเกณฑ์ ซึ่งอายุทางกายภาพของอาคารมีตั้งแต่ 50-100 ปี ขึ้นอยู่กับคุณภาพของการก่อสร้างเป็นหลัก พิจารณาได้จากความแข็งแรงคงทนถาวรของโครงสร้างอาคาร

2.1.2.2 แบ่งตามอายุทางเศรษฐกิจ (Economic Life) เป็นช่วงระยะเวลาที่อาคารสามารถให้ผลประโยชน์หรือผลตอบแทน ซึ่งวัดได้จากผลทางการเงินตามวัตถุประสงค์ทางธุรกิจหรือการลงทุน (Business Objectives)

2.1.2.3 แบ่งตามอายุทางประโยชน์ใช้สอยการใช้งาน (Functional Life) เป็นช่วงระยะเวลาที่อาคารสามารถตอบสนองความต้องการใช้งานขององค์กรได้โดยพิจารณาจากความสามารถและประสิทธิภาพของอาคารที่จะตอบสนองต่อการใช้งานขององค์กร

2.1.2.4 แบ่งตามอายุทางเทคโนโลยี (Technological Life) ซึ่งการพิจารณาอายุการใช้งานอาคารจะช่วยให้สามารถกำหนดการใช้งานอาคาร การประเมินอายุอาคาร การประเมินมูลค่าอาคาร และการปรับปรุงอาคารได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้งาน

2.1.3 ความเสื่อมสภาพของอาคาร (Obsolescence)

การใช้งานอาคารในช่วงระยะเวลาหนึ่งอาจส่งผลให้อาคารเข้าสู่สภาวะเสื่อมสภาพ ซึ่งสามารถป้องกัน หลีกเลี่ยงหรือลดความเสี่ยงจากสภาวะอาคารเสื่อมสภาพได้ด้วยการดำเนินการ 2 แนวทางต่อไปนี้

2.1.3.1 การบำรุงรักษาอาคาร (Facility Maintenance) คือการดำเนินการเพื่อรักษาให้อาคารและระบบประกอบอาคารอยู่ในสภาพที่สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามวัตถุประสงค์ในการใช้งาน

2.1.3.2 การปรับปรุงสภาพอาคาร (Facility Improvement) คือการปรับปรุงทรัพยากรกายภาพให้กลับมามีสภาพที่ดีอีกครั้ง สามารถดำเนินการได้หลายลำดับขั้น เช่น

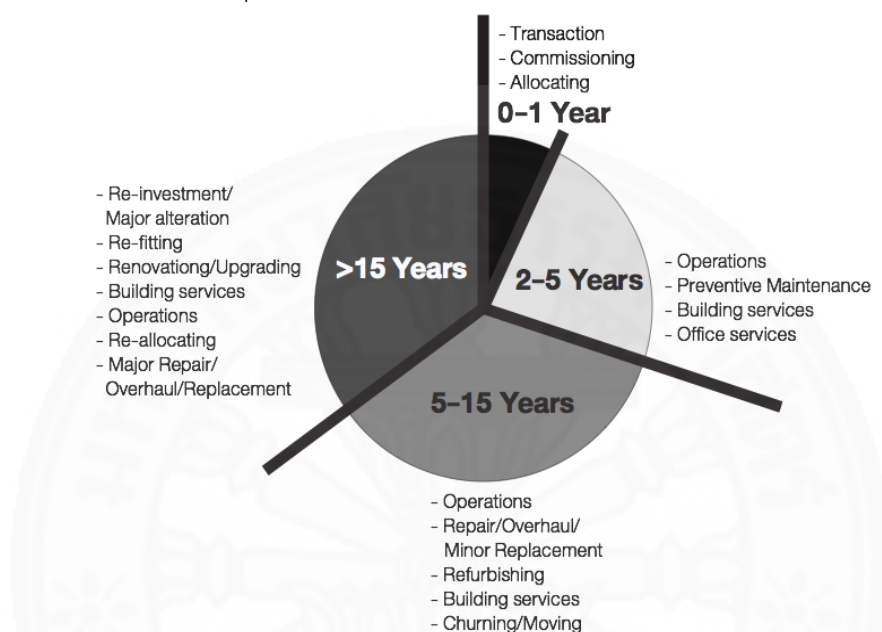
- (1) การปรับปรุง/ปรับเปลี่ยนพื้นผิวอาคาร
(Refabrication / Refurbishment)
- (2) การฟื้นฟูบูรณะอาคาร (Renovation / Renewal)
- (3) การปรับเปลี่ยนผังการใช้พื้นที่ภายใน (Space Re-layout)
- (4) การปรับเปลี่ยน/เปลี่ยนแปลงตำแหน่งการใช้สอยอาคาร
(Functional adjustment)
- (5) การปรับเปลี่ยนประเภทการใช้ประโยชน์อาคาร
(Adaptation / Re-function)

ซึ่งการบำรุงรักษา (Maintenance) เป็นการดำเนินการเพื่อให้อาคารเสื่อมสภาพลงช้าที่สุดและเป็นการรักษาระดับประสิทธิภาพของอาคารไว้ให้มีประสิทธิภาพสูงสุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ซึ่งต่างกับการปรับปรุงสภาพ (Improvement) ที่มีวัตถุประสงค์และลักษณะของการทำเพื่อยกระดับประสิทธิภาพอาคารให้กลับมาอยู่ในระดับสูงสุดหรือในระดับที่ดีกว่าเดิม

2.2 หลักการเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรกายภาพ (Facility Management)

อาคารสถานที่ซึ่งประกอบด้วย พื้นที่ (อาคาร) ระบบประกอบอาคาร และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เป็นปัจจัยพื้นฐานในการทำงานของเกือบทุกองค์กร/หน่วยงาน อาคารจะทำหน้าที่รองรับหรือสนับสนุนการทำงานและกิจกรรมขององค์กร ซึ่งการครอบครองอาคารสถานที่นั้นเป็นการลงทุนขนาดใหญ่ มีค่าใช้จ่ายจำนวนมาก อาทิเช่น ความต้องการด้านการดูแลบำรุงรักษา (ระบบไฟฟ้า ระบบสุขาภิบาล ระบบปรับอากาศ ระบบรักษาความปลอดภัย) ความต้องการงานบริการอาคารเพื่อให้อยู่ในสภาพที่ปลอดภัย มีสุขอนามัย เหมาะต่อการใช้งานและได้รับความสะดวกสามารถประกอบกิจกรรมหรือทำงานได้ และมีอายุการใช้งานยาวนานกว่าทรัพย์สินอื่น ความต้องการงบประมาณค่าใช้จ่าย จากการใช้งานอาคาร การเสื่อมสภาพ และความต้องการใหม่ ๆ ของผู้ใช้อาคารในด้านของขนาดพื้นที่ทำงาน ลักษณะพื้นที่ทำงาน และเทคโนโลยีอาคาร ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงตามแผนทางธุรกิจ การแข่งขันทางธุรกิจ และการพัฒนาของเทคโนโลยีและคอมพิวเตอร์ ทำให้เจ้าของอาคารจำเป็นต้องมีการจัดเตรียมงบประมาณ หรือทรัพยากรด้านการเงินให้พร้อมและเหมาะสม

เพื่อให้อาคารและระบบได้รับการบำรุงรักษาอย่างสม่ำเสมอ สามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับความต้องการที่เปลี่ยนแปลง ไม่เกิดการชำรุดขัดข้องและเป็นอุปสรรคต่อการทำงานหรือกิจกรรมภายในอาคาร ดังนั้นอาคารสถานที่จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและต้นทุนสูง ผู้ลงทุนและผู้ใช้งานจึงต้องการให้อาคารสถานที่นั้นสามารถใช้ประโยชน์ได้สูงสุด ทุกส่วนและทุกพื้นที่ของอาคารจะต้องสามารถใช้งานได้เต็มที่ ตลอดเวลา คุ้มค่า และมีค่าใช้จ่ายที่ต่ำ (เสรีชัย โชติพานิช, 2553)



ภาพที่ 2.2 ความต้องการปฏิบัติงานและจัดการด้านอาคารสถานที่ในแต่ละช่วงอายุการใช้งานอาคาร. จาก การบริหารทรัพยากรกายภาพ หลักการและทฤษฎี (น.5), โดย เสรีชัย โชติพานิช, 2553, กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เพื่อตอบสนองต่อความต้องการดังกล่าว องค์กรและอาคารจำเป็นต้องมีการดำเนินการเพื่อให้อาคารสามารถใช้งานได้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ ซึ่งได้แก่ การควบคุมดูแลการทำงานของอาคาร (Building Operations) การบำรุงรักษาอาคารและระบบประกอบอาคาร (Building Maintenance), และการบริการอาคาร (Building Service) ส่วนงานที่ต้องดำเนินการเพื่อให้อาคารสามารถใช้ประโยชน์ได้สูงสุดและคุ้มค่า อาทิเช่น การบริหารพื้นที่อาคาร (Space planning and Management) การปรับปรุงอาคารสถานที่ (Facility improvement/refitting/alteration) เป็นต้น และเพื่อให้อาคารมีอายุการใช้งานที่ยาวนานอาคารจำเป็นต้องมีการดำเนินการในเรื่องของการบูรณะอาคาร (Facility revitalisation/renovation) การเปลี่ยนทดแทนระบบประกอบอาคาร (Building system renewal/replacement) และการวางแผนจัดเตรียม/บริหารทรัพยากรสำหรับงานอาคารสถานที่ (Facility resource planning)

ภาระงานในข้างต้นเป็นเพียงบางส่วนของงานด้านอาคารสถานที่ ทั้งนี้งานบางอย่างเช่น งานดูแลบำรุงรักษา งานรักษาความสะอาด งานรักษาความปลอดภัย การจัดการด้านพลังงาน เป็นเรื่องที่ทราบกันดีแล้วว่าจะต้องมีการปฏิบัติอยู่ในอาคารทั่วไปในขณะที่งานบางอย่าง เช่น การวางแผน และจัดการพื้นที่อาคาร การวางแผนหรือกำหนดกลยุทธ์ด้านกายภาพ ยังเป็นงานที่ถูกให้ความสำคัญน้อย ซึ่งการละเลยงานด้านอาคารสถานที่ มักส่งผลให้เกิดปัญหาหลายอย่างตามมา เช่น อาคารมีคุณภาพและประสิทธิภาพต่ำ มีสภาพทรุดโทรม ไม่เป็นระเบียบ อาคารไม่ตอบสนอง การใช้งานตามที่ควรจะเป็น มีการใช้งานอย่างไม่คุ้มค่า อาคารมีค่าใช้จ่ายไม่คุ้มค่า ขาดการดำเนินการและบริการที่จำเป็น และอื่น ๆ อีกมากมาย

งานบริหารทรัพยากรกายภาพ (Facility Management) จึงเป็นเรื่องจำเป็นที่มีวิธีการบริหารจัดการ เพื่อให้อาคารสถานที่นั้นสามารถทำงานตอบสนองรองรับต่อความต้องการใช้งานตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและคุ้มค่าสูงสุด

ความหมายของคำว่า Facility นั้นถูกให้นิยามและให้คำจำกัดความไว้อย่างหลากหลาย ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ส่วนที่เป็นสิ่งปลูกสร้างหรือที่เป็นกายภาพ เช่น อาคาร พื้นที่ทำงาน ระบบประกอบอาคาร รวมไปถึงระบบสาธารณูปโภคและสิ่งอำนวยความสะดวกของเมือง และส่วนที่เป็น การปฏิบัติงานหรือการบริการที่เกี่ยวข้องกับส่วนกายภาพซึ่งสามารถทำให้ใช้ได้ รวมไปถึงระบบสนับสนุนพื้นฐานทั้งหมด (สิ่งที่ไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งของ core business/operations) ซึ่งทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานไปได้ โดยเรียกรวมกันว่า “ระบบกายภาพ” ซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก 2 อย่างคือ

- (1) ทรัพยากรกายภาพ คือ ส่วนที่เป็นปัจจัยกายภาพทั้งหมดที่รองรับการดำเนินงาน กิจกรรมขององค์กร
- (2) งานปฏิบัติการ/บริการ คือ การดำเนินการเพื่อประกอบและรองรับการใช้ ทรัพยากรกายภาพ

ในอดีตนั้น สิ่งที่เป็นกายภาพเหล่านี้มักจะถูกมองว่าเป็นเพียงต้นทุนและภาระต่อการดำเนินงานขององค์กรเท่านั้น แต่ในปัจจุบันสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่สำคัญต่อการทำงานและสร้างผลผลิตของพนักงานและองค์กรในขณะเดียวกันก็เป็นสินทรัพย์ทางกลยุทธ์ที่สามารถใช้การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพมาสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ด้วยเช่นกัน จึงเปรียบเสมือนเป็นปัจจัยหรือทรัพยากรในการผลิตที่สำคัญไม่ต่างจากทรัพยากรบุคคล ทุน/เงิน หรือเครื่องจักร โดยในที่นี้จึงเรียกว่า ทรัพยากรกายภาพ

ระบบกายภาพนั้นนอกจากจะมีประโยชน์ที่สำคัญในด้านที่เป็นพื้นที่ประกอบกิจกรรมแล้วยังมีประโยชน์ในนัยสำคัญด้านการเงินและการลงทุนเนื่องจากเป็นทรัพย์สินซึ่งเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดรายจ่าย ส่งผลต่องบการเงินขององค์กร ส่วนนัยสำคัญด้านการดำเนินงานซึ่งเป็นสถานที่ปฏิบัติงาน

ประกอบกิจกรรม ประชุมและพบปะ เป็นสภาพแวดล้อมในการทำงาน และเป็นปัจจัยสนับสนุนที่เอื้อให้การทำงานหรือธุรกิจขององค์กรสามารถดำเนินไปได้ และสุดท้ายคือนัยสำคัญทางอ้อมได้แก่ การส่งผลต่อภาพลักษณ์ขององค์กร ส่งผลกระทบต่อชุมชนโดยรอบ และยังส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งทั้งหมดมีส่วนสำคัญและสามารถส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินการขององค์กรได้เช่นกัน

อุปทานระบบกายภาพ (Facility Supply) หมายถึงระดับของปริมาณและคุณภาพของระบบกายภาพที่ประกอบด้วยทรัพยากรกายภาพและการปฏิบัติงาน/บริการ ที่องค์กรมีอยู่หรือครอบครองอยู่ในขณะนั้นทั้งหมดหรือทั้งระบบ เพื่อประโยชน์ในการรองรับความต้องการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งการมีอุปทานระบบกายภาพ แต่ขาดการใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ที่จะกลายเป็นการลงทุนขององค์กรที่สูญเปล่า เป็นต้นทุนของการเสียโอกาส (Opportunity cost) ที่องค์กรจะได้นำเงินหรือทรัพย์สินที่ใช้ในการลงทุนสำหรับระบบกายภาพไปใช้เพื่อดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายองค์กร

อุปสงค์ระบบกายภาพ (Facility Demand) หมายถึงความต้องการที่จะมี ครอบครอง และใช้ประโยชน์ หรือใช้ทรัพยากรกายภาพในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง เป็นผลมาจากการทำงาน กิจกรรม นโยบาย วัฒนธรรม ความเชื่อ และพฤติกรรมของผู้มีส่วนในการใช้ระบบกายภาพ จึงเป็นปัจจัยที่ส่งผลโดยตรงต่อกำหนดรูปแบบ ลักษณะ และการใช้งานอาคารสถานที่ ซึ่งผู้ที่มีส่วนในการใช้งานระบบกายภาพล้วนคาดหวังถึงประสิทธิภาพและประโยชน์สูงสุดจากระบบกายภาพ/ทรัพยากรกายภาพ ดังนั้นผู้มีส่วนในการใช้ระบบกายภาพจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลโดยตรงอาจจำแนกได้เป็น 3 กลุ่มใหญ่ ได้แก่

- (1) องค์กร (Organisation) จะมุ่งเน้นไปที่เรื่องของผลตอบแทนสูงสุด มูลค่าอาคาร ค่าใช้จ่ายต่ำ ค่าบูรณะอาคารต่ำ และภาพลักษณ์อาคารที่ดี
- (2) บุคคลผู้ใช้อาคาร (User) มักจะคาดหวังจากระบบกายภาพได้แก่ เรื่องของความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน อาคารหรือที่ทำงานมีสภาพแวดล้อมที่ดี
- (3) ผู้ลงทุน หรือเจ้าของอาคาร (Investor) จะคาดหวังในสิ่งที่คล้ายกับตัวองค์กร

เนื่องจากอุปสงค์ระบบกายภาพ และอุปทานระบบกายภาพนั้นมีคุณสมบัติที่ขัดแย้งกัน ซึ่งได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายนอกได้แก่ ภาวะเศรษฐกิจ การแข่งขันทางธุรกิจหรือกฎหมาย ทำให้ลักษณะและวิธีการทำงานของผู้ใช้อาคารที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่ง Facility Demand นั้นมีลักษณะที่เปลี่ยนแปลงได้เร็วและสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา มีการเกี่ยวพันกับตัวแปรและปัจจัยภายนอกสูง แต่ Facility Supply นั้นจะมีลักษณะที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ยากและใช้เวลาในการเปลี่ยนแปลงเป็นเวลานาน มีค่าการลงทุนสูง มีอายุยาวนานและไม่สามารถเคลื่อนย้ายได้ ซึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหา สามารถจำแนกปัญหาออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

- (1) ปัญหาด้านประสิทธิภาพ เช่น พื้นที่อาคารไม่สามารถใช้งานได้ตามความต้องการใช้งาน
 - (2) ปัญหาด้านเศรษฐศาสตร์/การเงิน เช่น เรื่องของงบประมาณที่ไม่เพียงพอ ความสูญเปล่า/ไม่คุ้มค่า
 - (3) ปัญหากายภาพ เช่น อาคารชำรุดทรุดโทรมเร็วกว่าที่ควรจะเป็น
- โดยทั่วไป สามารถแก้ปัญหที่เกิดจากข้อขัดแย้งดังกล่าวได้อย่างน้อย 2 แนวทาง ได้แก่

(1) การแก้ปัญหาด้วยการปรับลักษณะทางกายภาพ โดยการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ลักษณะทางกายภาพและองค์ประกอบของอาคารให้มีความเหมาะสมกับความต้องการใหม่ มีข้อดีคือทำให้ทรัพยากรกายภาพมีความสอดคล้องกับความต้องการได้มากที่สุด แต่ข้อด้อยคือ การดำเนินการต้องอาศัยเวลาและงบประมาณ หากไม่มีการวางแผนและการเตรียมการล่วงหน้า อาจทำให้ล่าช้าไม่ทันการณ์กับความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง

(2) การแก้ปัญหาด้วยการบริหารจัดการ

ในปัจจุบันลักษณะความต้องการระบบกายภาพมีการเปลี่ยนแปลงไป จากเดิมอาคารและทรัพยากรเป็นเพียงองค์ประกอบในการทำงานที่ไม่สำคัญ หรืองานด้านอาคารไม่มีความเกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ หรืออาคารและทรัพยากรกายภาพนั้นเป็นค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น แต่ในปัจจุบันอาคารและทรัพยากรกายภาพถูกมองว่าเป็นเครื่องมือหรืออาวุธทางธุรกิจ และช่วยส่งเสริมศักยภาพทางธุรกิจ ความสามารถในการแข่งขัน และเพิ่มผลผลิตการทำงานขององค์กรอีกเช่นกัน

คำว่าการบริหารทรัพยากรกายภาพ (Facility Management) ถูกให้คำจำกัดความไว้มากมาย อาทิเช่น Nutt (2004) คือการบริหารจัดการทรัพยากรอาคารและงานบริการที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ทรัพยากรอาคารนี้สนับสนุนการทำงานและกิจกรรมขององค์กรนั้น ๆ ตลอดเวลา

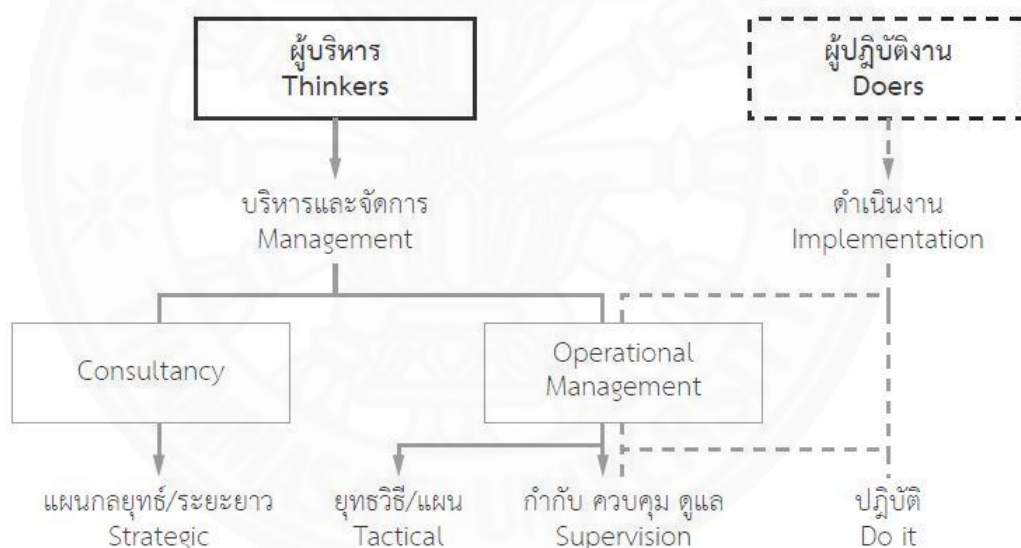
Kincaid (1996) คือกระบวนการที่ส่งเสริมสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อให้องค์กรสามารถทำงานได้อย่างสมบูรณ์

สถาบันอย่าง IFMA และ BIFM อธิบายความหมายว่า คือกระบวนการประสานการทำงานระหว่างสถานที่ทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับผู้คนและงานองค์กรนั้น

บัณฑิต จุลาสัย และเสรีชัย โชติพานิช (2547) คือระบบกระบวนการทำงานบริหารจัดการกำกับการใช้และดูแลซ่อมบำรุงอาคารและทรัพยากรกายภาพ ได้แก่ สิ่งก่อสร้าง อุปกรณ์อาคาร อุปกรณ์สำนักงาน สถานที่และสภาพแวดล้อมให้มีความพร้อมและตอบสนองการใช้งาน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้ใช้และเจ้าของอาคารโดยกำหนดให้กิจกรรมและเป้าหมายขององค์กรเป็นศูนย์กลาง อาคารเป็นเครื่องมือสนับสนุนองค์กร ในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล

เสรีชัย โชติพานิช (2553) ได้อธิบายไว้ว่า การบริหารทรัพยากรกายภาพหรือ Facility Management หมายถึง การบริหารจัดการสิ่งที่เป็นกายภาพ/ทรัพยากรกายภาพในเชิงธุรกิจที่มุ่งเน้นให้มีการใช้และบริหารจัดการอาคารสถานที่ ระบบประกอบอาคาร สถานที่ พื้นที่ และองค์ประกอบอื่นที่มีสถานะเป็นกายภาพให้เกิดประโยชน์และผลตอบแทนแก่องค์กรในฐานะที่เป็นทรัพยากรสำคัญ หรือเรียกในที่นี้ว่า ทรัพยากรกายภาพ เช่นเดียวกับทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรเงิน

ซึ่งการบริหารและจัดการทรัพยากรกายภาพอย่างมีประสิทธิภาพนั้นจะช่วยทำให้องค์กรได้รับประโยชน์และประสิทธิภาพจากการมีและการใช้ทรัพยากรกายภาพอย่างคุ้มค่า สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายและต้นทุนอาคารสถานที่ รวมไปถึงช่วยให้ขยายอายุการใช้งานของอาคารและระบบประกอบอาคาร และยังช่วยลดความต้องการในการลงทุนในการสร้างอาคารใหม่ได้อีกเช่นกัน โดยงานบริหารทรัพยากรกายภาพ เป็นงานที่ใช้การบริหารจัดการ (Thinker) มุ่งเน้นการจัดการและวางแผนงาน ไม่ใช่งานในระดับการปฏิบัติการ ในเชิงของการลงมือปฏิบัติเอง (Doer) (Barrett, 1995)



ภาพที่ 2.3 ความแตกต่างของบทบาทหน้าที่ระหว่างผู้บริหารงานด้านกายภาพและผู้ปฏิบัติงานอาคาร. จาก การบริหารทรัพยากรกายภาพ หลักการและทฤษฎี (น.5), โดย เสรีชัย โชติพานิช, 2553, กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

2.2.1 โครงสร้างและแนวคิดของการบริหารทรัพยากรกายภาพ

2.2.1.1 หลักการ 3Ps

แนวคิดพื้นฐานของ Facility Management คือหลักการ 3Ps หมายถึง การบริหารจัดการให้ทรัพยากรกายภาพ (Place) ทำหน้าที่สนองตอบและสนับสนุนกิจกรรมองค์กร

(Process) และผู้ปฏิบัติงานขององค์กร (People) ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งการบริหารทรัพยากรกายภาพที่เกิดประสิทธิผลสูงสุดคือ การทำให้ระบบกายภาพ/ทรัพยากรกายภาพทำงานสอดคล้องและสมดุลตามเป้าหมาย พันธกิจ และลักษณะกิจกรรมขององค์กรนั้น มีค่าใช้จ่ายที่เหมาะสมเพื่อสนับสนุนให้องค์กรบรรลุถึงผลสำเร็จ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อ

- (1) การบริหารจัดการให้ทรัพยากรกายภาพสนับสนุนส่งเสริมการดำเนินกิจกรรมหลักและการสร้างผลผลิตขององค์กร
- (2) จัดการให้สภาพแวดล้อมการทำงานมีประสิทธิภาพ
- (3) การบริหารและจัดการให้ทรัพยากรกายภาพมีเพียงพอ ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมีค่าใช้จ่ายที่เหมาะสม
- (4) จัดการให้มีการใช้ประโยชน์ทรัพยากรกายภาพอย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ
- (5) ดำเนินงานให้ทรัพยากรกายภาพ/ระบบกายภาพ มีผลตอบแทนการลงทุนและความคุ้มค่า
- (6) ดำเนินงานปฏิบัติการและบริการอาคารสถานที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายและเกณฑ์คุณภาพ
- (7) ให้สามารถรักษาหรือเพิ่มมูลค่าของทรัพยากรกายภาพได้มากยิ่งขึ้น

ดังนั้นแนวคิดและแนวทางของ Facility Management คือการมุ่งเน้นการจัดการให้สถานที่ทำงานและพื้นที่ทำงาน (Workplace and workspace) เป็นปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมการสร้างผลผลิตในการทำงานโดยเฉพาะในส่วน of พื้นที่อาคารสำนักงาน รวมถึงการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ประโยชน์ของพื้นที่ทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อลดค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นและเพื่อสนับสนุนแผนกลยุทธ์ระยะยาว ความต้องการ (ระดับปฏิบัติการ) ในระยะสั้นขององค์กร



ภาพที่ 2.4 ปัจจัยหลักในการบริหารทรัพยากรกายภาพ. จาก การบริหารทรัพยากรกายภาพ หลักการและทฤษฎี (น.5), โดย เสริชย์ โชติพานิช, 2553, กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

2.2.1.2 สาเหตุที่ส่งผลให้เกิดการพัฒนาด้านการบริหารทรัพยากรกายภาพ

(1) การใช้อาคารรุ่นเก่า และอาคารที่ไม่ได้สร้างขึ้นตามความต้องการก่อให้เกิดข้อจำกัดของหลายองค์กรเพื่อตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป แนวทางแก้ไขทางหนึ่งคือ การใช้อาคารเดิมที่มีอยู่ต่อไปโดยหาทางแก้ไขดัดแปลงปรับปรุงให้เหมาะสม อีกทางหนึ่งคือการเข้าใช้อาคารที่มีการก่อสร้างไว้แล้วโดยผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งมักมีต้นทุนที่ต่ำกว่าการสร้างอาคารใหม่ การแก้ปัญหาด้วยการปรับลักษณะทางกายภาพโดยการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ลักษณะทางกายภาพและองค์ประกอบของอาคารให้มีความเหมาะสมกับความต้องการใหม่ มีข้อดีคือทำให้ทรัพยากรกายภาพมีความสอดคล้องกับความต้องการได้มากที่สุด แต่ข้อด้อยคือ การดำเนินการต้องอาศัยเวลาและงบประมาณ หากไม่มีการวางแผนและการเตรียมการล่วงหน้า อาจทำให้ล่าช้าไม่ทันการณ์กับความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง

(2) การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานจากลักษณะของบริบททางเศรษฐกิจและธุรกิจ และผลจากพัฒนาการทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและคอมพิวเตอร์เป็นผลให้รูปแบบของการทำงาน (Work Pattern) มีความหลากหลายมากขึ้น

(3) การเปลี่ยนแปลงลักษณะของอาคารสถานที่ในปัจจุบันมักมีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาประกอบการก่อสร้างอาคารเพื่อให้เกิดความทันสมัย ความสะดวกสบาย ลดปริมาณการใช้พลังงานและผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานหรือพนักงาน ซึ่งส่งผลให้การควบคุมการดูแล บำรุงรักษา การใช้งาน และการบริหารจัดการมีความซับซ้อนตามไปด้วย

(4) การเปลี่ยนแปลงความต้องการและทัศนคติขององค์กร ซึ่งให้ความสำคัญสูงสุดในเรื่องของความสามารถในการแข่งขัน (Business Competitiveness) เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ต่อไป จึงมุ่งเน้นที่การเพิ่มประสิทธิภาพด้านการผลิตโดยดำเนินการในเรื่องของการลดทอนค่าใช้จ่าย เพื่อให้เกิดประโยชน์และผลตอบแทนสูงสุดโดยมีต้นทุนที่น้อยที่สุด ดังนั้นจึงทำให้รูปแบบของความต้องการและทัศนคติในการใช้งานอาคารขององค์กรจึงเปลี่ยนแปลงไป องค์กรเริ่มให้ความสนใจในเรื่องการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ประโยชน์ของพื้นที่ ปรับเปลี่ยนรูปแบบและวิธีการใช้งานทรัพยากรกายภาพ เพื่อให้เกิดผลบวก

(5) การเปลี่ยนแปลงความต้องการของบุคคลผู้ใช้อาคาร ความเปลี่ยนแปลงในเรื่องของระดับความต้องการที่มีต่อคุณภาพของสถานที่ทำงานและสภาพแวดล้อมในอาคาร มีความเป็นห่วงและใส่ใจคุณภาพชีวิตและสุขภาพของตนเองระหว่างที่อยู่ในอาคารหรือสถานที่ทำงานมากขึ้น

(6) การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและสภาพแวดล้อม ความเข้มงวดของกฎหมายด้านความปลอดภัยในอาคาร การอนุรักษ์การใช้พลังงานในอาคารขนาดใหญ่ รวมทั้งผลกระทบจากภาวะโลกร้อนและอากาศแปรปรวน

2.2.1.3 โครงสร้างของงานบริหารทรัพยากรกายภาพ

การบริหารทรัพยากรกายภาพ จำเป็นต้องเข้าใจลักษณะขององค์กรและผู้ใช้อาคารเพื่อนำมากำหนดนโยบาย และเป้าหมายของการบริหารจัดการและปฏิบัติงานด้านอาคารสถานที่ให้สามารถเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกัน และสนับสนุนกิจกรรมขององค์กรได้เป็นอย่างดีทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อลดการสูญเสียและสิ้นเปลืองน้อยลง ทำให้เกิดการใช้อาคารอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นโดยโครงสร้างของงาน FM สามารถแบ่งงานออกเป็น 2 ส่วนหลัก (Barrett, 1995) ได้แก่

(1) ส่วนบริหารจัดการ (Strategic FM) เป็นส่วนที่ทำหน้าที่ด้านการกำหนดนโยบาย วางแผน จัดการแผน และดำเนินการในระดับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรมีทรัพยากรกายภาพที่เพียงพอ และสามารถใช้อย่างมีประสิทธิภาพในระยะกลางและระยะยาว

(2) ส่วนจัดการงานปฏิบัติงาน (Operational FM) เป็นส่วนที่ทำหน้าที่ในการจัดการงานในระดับปฏิบัติได้แก่ งานบริการด้านอาคารสถานที่ งานดูแลบำรุง รักษาอาคาร งานทำความสะอาด งานรักษาความปลอดภัย และงานบริการอื่น ๆ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานในอาคารได้รับความสะดวกและปลอดภัย



ภาพที่ 2.5 โครงสร้างการบริหารทรัพยากรกายภาพ. จาก การบริหารทรัพยากรกายภาพ หลักการและทฤษฎี (น.5), โดย เสริชย์ โชติพานิช, 2553, กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

2.2.1.4 แนวคิดของการทำงานบริหารทรัพยากรกายภาพ

เสรีชัย โชติพานิช (2553) ได้สรุปแนวคิดสำคัญของการบริหารทรัพยากรกายภาพออกเป็น 5 หัวข้อดังนี้

- (1) การใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ (Cost Effective) เพื่อมุ่งเน้นให้เกิดการใช้จ่ายที่ให้ประโยชน์สูงสุด เมื่อเทียบกับคุณภาพและค่าใช้จ่าย (Optimum)
- (2) บูรณาการ (Integrative) เป็นการทำงานอย่างผสมผสานกันเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพของงาน
- (3) กลยุทธ์ (Strategic) เป็นการวางแผนการทำงานในระยะเวลายาว ระยะเวลาสั้น ระยะเวลา กลาง และระยะยาว เป็นแผนการที่มากกว่าการทำงานประจำวัน (Routine work) เพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนอาคารได้บ้าง และยังสอดคล้องกับนโยบายทางธุรกิจขององค์กร
- (4) การทำงานเชิงรุก (Proactive) หมายถึง การจัดทำแผนระยะยาวเพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาล่วงหน้าก่อนที่จะเกิดปัญหาขึ้นโดยใช้การคาดการณ์และป้องกันเหตุล่วงหน้า
- (5) การทำงานเชิงรับ (Responsively reactive) หมายถึง การจัดการเพื่อตอบสนองการแก้ปัญหาด้านกายภาพที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทันทีทันที่และมีประสิทธิภาพ

2.2.1.5 แนวคิดกระบวนการวางแผนการดำเนินการ

การวางแผนก่อนการดำเนินการสามารถสรุปแนวคิดออกเป็น 2 วิธีดังนี้

- (1) วิธีแบบบนลงล่าง (Top-Down Process) เป็นวิธีที่ทุกองค์กรใช้กันมานานแล้วเป็นลักษณะการสั่งการจากด้านบน คือจากผู้บังคับบัญชา ผู้บริหาร หรือ CEO และให้ลูกน้องทำตามคำสั่ง ซึ่งมีข้อดีคือ การดำเนินการจะรวดเร็ว เบ็ดเสร็จ แต่ก็มีข้อเสียคือ แผนที่ได้นั้นจะไม่ได้รับแนวความคิดที่หลากหลายจากคนหลายกลุ่ม จากผู้ปฏิบัติงาน หรือจากประชาชนอย่างแท้จริง
- (2) วิธีแบบล่างขึ้นบน (Bottom-Up Process) เป็นลักษณะของกระบวนการที่มาจากด้านล่าง ซึ่งก็คือการเข้ามามีส่วนร่วมของระดับผู้ปฏิบัติการ หรือจากประชาชน ซึ่งจะทำให้มีข้อดีคือได้แผนที่ตรงใจคนทำงานหรือประชาชนมากกว่า แต่ก็อาจเกิดปัญหาได้เช่นกัน หากลูกน้องหรือประชาชนไม่เห็นด้วยมาก ๆ หรือมีการแบ่งกลุ่มการทำงานหรือกลุ่มของประชาชนขึ้นมา ทำให้เกิดความวุ่นวายได้

โดยแบ่งตามระยะเวลาของแผนงาน ได้แก่

- (1) แผนระยะสั้น (Short range plan) คือแผนที่มีระยะเวลาไม่เกิน 1 ปี
- (2) แผนระยะกลาง (Intermediate range plan) คือแผนที่มีระยะเวลาดังแต่ 1-5 ปี
- (3) แผนระยะยาว (Long range plan) คือแผนที่มีระยะเวลาดังแต่ 5 ปีขึ้นไป

2.2.2 การวางแผนด้านกายภาพ (Facility and Space planning)

องค์ประกอบสำคัญของทรัพยากรกายภาพคือ พื้นที่อาคาร (Space) ซึ่งเป็นสถานที่สำหรับรองรับการทำการกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งเมื่อความต้องการทรัพยากรกายภาพ (Facility) มีการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมหรือบริบทให้มีการเปลี่ยนแปลงและทำให้จุดมุ่งหมายและเป้าหมายขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลงเช่นกัน จากนั้นยังส่งผลต่อกิจกรรมวิธีการทำงานให้เปลี่ยนแปลงเพื่อสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์กร ซึ่งจะส่งผลทางตรงกับเรื่องของความต้องการทรัพยากรกายภาพ เช่นกัน ดังนั้นการวางแผนด้านกายภาพจึงจำเป็นต้องมีการวางแผนกายภาพเพื่อให้เกิดความเพียงพอเหมาะสมในระยะยาวของพื้นที่อาคาร พื้นที่ทำงาน พื้นที่บริการ ระบบประกอบอาคาร เทคโนโลยี อุปกรณ์ประกอบการทำงาน สิ่งอำนวยความสะดวก ท่าเลที่ตั้งอาคาร เมื่อความต้องการพื้นที่หรือทรัพยากรกายภาพมีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการจัดการทรัพยากรกายภาพเป็นงานที่ต้องอาศัยระยะเวลา และใช้งบประมาณจำนวนมากจึงเป็นเรื่องจำเป็นที่จะต้องมีการวางแผนและเตรียมการล่วงหน้า เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงนั้นตอบสนองต่อความต้องการได้อย่างเหมาะสม ซึ่งขั้นตอนต่าง ๆ ในการวางแผนกายภาพโดยกระบวนการทั่วไปแล้วครอบคลุมงาน 3 ส่วนดังต่อไปนี้

2.2.2.1 การวางแผนทรัพยากรกายภาพ (Facility Planning)

เป็นการวางแผนเพื่อเตรียมการให้องค์กรและหน่วยงานมีทรัพยากรกายภาพอย่างเพียงพอและเหมาะสมโดยครอบคลุมการจัดเตรียม จัดหา พื้นที่สำนักงานให้มีความพร้อมรองรับความต้องการในระยะยาวโดยที่เป้าหมายของการวางแผนทรัพยากรกายภาพนั้นอยู่ที่การสร้างสมดุลระหว่างความต้องการพื้นที่อาคารกับอุปทานทรัพยากรกายภาพ ได้แก่ อาคารที่ตั้งอยู่บนทำเลที่ต้องการและมีประสิทธิภาพในทางธุรกิจ หรือพื้นที่ที่มีปริมาณและคุณภาพ หรือระบบประกอบอาคารตามความต้องการ ซึ่งอุปสงค์พื้นที่อาคาร หรือความต้องการพื้นที่อาคารประกอบด้วย 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล (Individual) เช่น พื้นที่ทำงานส่วนบุคคล workstation ระดับฝ่ายหรือหน่วยงาน (Departmental) เช่น พื้นที่ support areas เพื่อรองรับการทำงานของหน่วยงาน และระดับองค์กร (Corporate/Organisational) เช่น พื้นที่รวมทั้งหมดของอาคาร ตำแหน่งที่ตั้ง หรือระบบประกอบอาคาร ซึ่งการวางแผนทรัพยากรกายภาพประกอบด้วยขั้นตอนพื้นฐานดังต่อไปนี้

- (1) วิเคราะห์แผนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร - การคาดการณ์ประมาณการความต้องการในอนาคต
- (2) การวิเคราะห์ทรัพยากรกายภาพที่ต้องการในอนาคต เช่น ขนาดและจำนวน หรือ คุณภาพของทรัพยากรหรือพื้นที่ที่ต้องการ
- (3) สสำรวจสภาพ วิเคราะห์ศักยภาพ และการประเมินความสามารถของทรัพยากรกายภาพในปัจจุบัน

(4) การกำหนดเลือกทรัพยากรกายภาพที่จะให้มีในอนาคต

(5) วิเคราะห์แนวทางดำเนินการ และความเป็นไปได้

(6) การจัดทำแผนของทรัพยากรกายภาพที่ต้องการ

ซึ่งข้อมูลที่เป็นในการวางแผนทรัพยากรกายภาพนั้นควรมีข้อมูลในเรื่องของนโยบายและแผนทางธุรกิจ ข้อมูลพื้นที่และการใช้ประโยชน์ในปัจจุบัน พฤติกรรมการใช้พื้นที่การทำงาน มาตรฐาน นโยบายด้านการจัดสรรพื้นที่และเฟอร์นิเจอร์ และนโยบายด้านทรัพยากรกายภาพขององค์กร เช่น การลงทุน การครอบครอง เป็นต้น

2.2.2.2 การครอบครอง (Facility Investment and Acquisition)

มีวัตถุประสงค์เพื่อให้มีทรัพยากรกายภาพตามความต้องการ และใช้ต้นทุนต่ำในการลงทุนเพื่อให้มีอาคาร/พื้นที่ในการครอบครอง ซึ่งโดยทั่วไปองค์กรมีทางเลือกในการครอบครองอย่างน้อย 4 แนวทางคือ (1) การซื้อ

(2) การเช่า

(3) การก่อสร้าง

(4) การขอยืมใช้

ซึ่งแต่ละทางเลือกนั้นมีขั้นตอนดำเนินการ ข้อดีและข้อเสียที่แตกต่างกันออกไป ดังนั้นในการตัดสินใจจึงควรพิจารณาให้รอบคอบไม่ว่าจะเป็นเรื่องของศักยภาพ ความสามารถ ข้อได้เปรียบในด้านของเงิน ต้นทุน เวลา และทรัพยากรที่ต้องใช้ และสิทธิในการครอบครองโดยจะต้องสอดคล้องกับนโยบายขององค์กรเช่นกัน

2.2.2.3 การวางแผนและจัดการพื้นที่ทำงาน (Workspace and Workplace Planning)

เป็นการวางแผน กำหนด และจัดสรรพื้นที่ทำงานเพื่อให้เกิดความเหมาะสมต่อตำแหน่งที่ทำงาน (workstation) ของพนักงานแต่ละหน่วยงาน เพื่อมุ่งเน้นให้เกิดการต่อเนื่องในการทำงานหรือการทำกิจกรรมขององค์กร (Workflow) อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดโดยมีเป้าหมายได้แก่ เพื่อให้เกิดการสร้างผลผลิต และความคิดสร้างสรรค์ให้การดำเนินการขององค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานประจำวัน มีความเหมาะสมของตำแหน่งที่ตั้งตามโครงสร้างขององค์กร และมีประสิทธิภาพด้านต้นทุนและการใช้ประโยชน์ได้สูงสุด สามารถแบ่งกระบวนการวางแผนและการจัดการพื้นที่ทำงานออกได้เป็น 6 ขั้นตอนดังนี้

(1) กำหนดและระบุความต้องการพื้นที่ทำงานในอนาคต

(2) วิเคราะห์และวางแผนความสัมพันธ์ของกิจกรรมการทำงานในแต่ละพื้นที่

(3) วางแผนกำหนดระบบประกอบอาคารและระบบเทคโนโลยีสำนักงาน

- (4) วางแผนกำหนดตำแหน่งจุดเชื่อมต่อระบบและอุปกรณ์
- (5) จัดเขตพื้นที่และจัดสรรพื้นที่ทำงาน
- (6) ออกแบบผังพื้นที่สำนักงานและเฟอร์นิเจอร์ประกอบการทำงาน

2.2.3 การบริหารโครงการ (Facility Project Management)

ในระหว่างช่วงการใช้ (Occupancy stage) เนื่องจากอาคารมีการใช้งานมาเป็นระยะเวลานาน แต่ความต้องการและลักษณะการใช้งานอาคารมีการเปลี่ยนแปลงในแต่ละช่วงเวลา จึงมักจะมีการดำเนินการในลักษณะการปรับเปลี่ยน ปรับปรุง เปลี่ยนทดแทนอุปกรณ์ของระบบประกอบอาคาร รวมไปถึงจนถึงการดัดแปลงลักษณะของอาคาร เพื่อให้อาคารมีลักษณะและความสามารถสอดคล้องกับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของผู้ใช้ (Remington, 2003) ตัวอย่างโครงการด้านกายภาพได้แก่ การปรับเปลี่ยน ปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงลักษณะของอาคารและพื้นที่อาคาร การเปลี่ยนทดแทนอุปกรณ์หลักของระบบประกอบอาคาร การปรับปรุงพื้นที่ทำงาน หรือการโยกย้ายพื้นที่ทำงานของแผนกงาน เป็นต้น

ผู้ที่มีส่วนร่วมในโครงการ (Project stakeholders) ด้านกายภาพระหว่างช่วงการใช้งานได้แก่ เจ้าขององค์กร Project team ผู้ออกแบบ ผู้บริหารทรัพยากรกายภาพ (FM) ผู้ดำเนินการ ผู้รับเหมา ผู้ควบคุมงาน ผู้ใช้อาคาร ผู้ปฏิบัติงานอาคาร และหน่วยงานรัฐ โดยที่ผู้บริหารทรัพยากรกายภาพมีหน้าที่หลักในการประสานงานระหว่างบุคคลเหล่านี้ เพื่อให้การดำเนินโครงการสามารถดำเนินการต่อไปได้ตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้

การบริหารและจัดการโครงการด้านกายภาพโดยทั่วไปสามารถแบ่งได้เป็น 4 ขั้นตอนใหญ่ (Remington, 2003) ได้แก่

- (1) ขั้นกำหนดและวิเคราะห์โครงการ คือการกำหนดวัตถุประสงค์ การเลือกแนวทางดำเนินโครงการ วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการ
- (2) ขั้นวางแผนโครงการ ได้แก่ การกำหนดขอบเขตและโครงสร้างการบริหารโครงการ การวางแผนงานและจัดสรรทรัพยากร รวมไปถึงการจัดทำแผนงบประมาณ
- (3) ขั้นดำเนินโครงการ ได้แก่ การดำเนินโครงการตามแผนที่ได้วางไว้ ติดตามและประเมินผล รวมทั้งแก้ปัญหาเพื่อให้สามารถดำเนินการไปได้อย่างเรียบร้อย จนถึงการรายงานผลของโครงการในแต่ละระยะ
- (4) ขั้นโครงการแล้วเสร็จและส่งมอบ ได้แก่ การตรวจผลการดำเนินโครงการ การทดสอบ และส่งมอบให้กับเจ้าของหรือผู้ใช้งาน

ซึ่งกลยุทธ์และวิธีการที่สามารถนำมาใช้เพื่อลดและหลีกเลี่ยงผลกระทบได้แก่ การจัดให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานในช่วงเวลาที่ไม่มีการใช้งานอาคาร การกำหนดแบ่งพื้นที่โครงการ การจัดพื้นที่ทำงานชั่วคราวสำหรับหน่วยงานที่พื้นที่ได้รับการปรับปรุง และการประชาสัมพันธ์

ความก้าวหน้าของโครงการและประสานงานกับผู้ใช้งานอย่างสม่ำเสมอ (ฐาปกรณ์ เจริญศุภผล, 2552)

2.3 หลักการเกี่ยวกับบริบทองค์กร (Organisation Context)

2.3.1 บริบทองค์กร

บริบทองค์กรหรือสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วน (Stojanovic, 2015) คือ

(1) บริบทภายในองค์กร เป็นข้อมูลพื้นฐานขององค์กรที่แสดงออกเพื่อให้บุคคลภายนอกได้ทราบถึงวัตถุประสงค์และแสดงถึงภาพลักษณ์ขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบที่หลากหลาย อาทิเช่น ประวัติความเป็นมาขององค์กร ผู้ก่อตั้ง ทีมผู้บริหาร โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร รูปแบบธุรกิจขององค์กร วัตถุประสงค์ นโยบาย แผนงาน วิสัยทัศน์ และเป้าหมายขององค์กร

(2) บริบทภายนอกองค์กร คือปัจจัยที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้เองและ เป็นส่วนที่สามารถส่งผลกระทบต่อธุรกิจขององค์กรได้ ตัวอย่างเช่น สภาพสังคม สภาพเศรษฐกิจ เทคโนโลยี สภาพแวดล้อมทางกายภาพ และข้อกำหนดหรือกฎหมาย

2.3.1.1 รูปแบบธุรกิจองค์กรแบ่งตามกลุ่มโครงสร้างอุตสาหกรรม

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (2558) มีการแบ่งหมวดธุรกิจ (Sector) 28 หมวด และจัดกลุ่มโครงสร้างอุตสาหกรรม (Industry Group) 8 กลุ่ม ได้แก่

- (1) เกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร (AGRO)
- (2) สินค้าอุปโภคบริโภค (CONSUMP)
- (3) ธุรกิจการเงิน (FINCIAL)
- (4) สินค้าอุตสาหกรรม (INDUS)
- (5) อสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง (PROPCON)
- (6) ทรัพยากร (RESOURC)
- (7) บริการ (SERVICE)
- (8) เทคโนโลยี (TECH)

ซึ่งเป็นการแบ่งหมวดของบริษัทจดทะเบียนในประเทศไทย เพื่อเป็นการ จัดหมวดหมู่ของการประกอบธุรกิจ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ลงทุนสามารถเปรียบเทียบข้อมูลและนำไป ประกอบการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมโดยหลักการในการจัดกลุ่ม คือการสะท้อนถึงประเภทของ ธุรกิจได้ชัดเจน และสามารถเปรียบเทียบกับหมวดธุรกิจในต่างประเทศได้เช่นกัน

ตารางที่ 2.1

แสดงโครงสร้างกลุ่มอุตสาหกรรมและหมวดธุรกิจ

กลุ่มอุตสาหกรรม		หมวดธุรกิจ
เกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร (.AGRO)	AGRI	ธุรกิจการเกษตร
	FOOD	อาหารและเครื่องดื่ม
สินค้าอุปโภคบริโภค (.CONSUMP)	FASHION	แฟชั่น
	HOME	ของใช้ในครัวเรือนและสำนักงาน
	PERSON	ของใช้ส่วนตัวและเวชภัณฑ์
ธุรกิจการเงิน (.FINICIAL)	BANK	ธนาคาร
	FIN	เงินทุนและหลักทรัพย์
	INSUR	ประกันภัยและประกันชีวิต
สินค้าอุตสาหกรรม (.INDUS)	AUTO	ยานยนต์
	IMM	วัสดุอุตสาหกรรมและเครื่องจักร
	PAPER	กระดาษและวัสดุการพิมพ์
	PETRO	ปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์
	PKG	บรรจุภัณฑ์
	STEEL	เหล็ก
อสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง (.PROPCON)	CONMAT	วัสดุก่อสร้าง
	CONS	บริการรับเหมาก่อสร้าง
	PF&REITs	กองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์และกองทรัสต์เพื่อการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์
	PROP	พัฒนาอสังหาริมทรัพย์
ทรัพยากร (.RESOURCE)	ENERG	พลังงานและสาธารณูปโภค
	MINE	เหมืองแร่
บริการ (.SERVICE)	COMM	พาณิชย์
	HEALTH	การแพทย์
	MEDIA	สื่อและสิ่งพิมพ์
	PROF	บริการเฉพาะกิจ
	TOURISM	การท่องเที่ยวและสันทนาการ
	TRANS	ขนส่งและโลจิสติกส์
เทคโนโลยี (.TECH)	ETRON	ชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์
	ICT	เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

หมายเหตุ. จาก ดัชนีตลาดหลักทรัพย์, โดย ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2558

2.3.1.2 รูปแบบธุรกิจองค์กรแบ่งตามลักษณะของหน่วยงาน

จากกฎหมายปกครองของประเทศไทยนอกจากระบบโครงสร้างราชการแล้วยังได้มีการจัดตั้งหน่วยงานรูปแบบต่าง ๆ ขึ้นมาเพื่อให้มีส่วนร่วมกับรัฐในการดำเนินการต่าง ๆ ได้แก่

(1) รัฐบาล (State Enterprise) เป็นหน่วยงานไม่แสวงผลกำไรจัดตั้งขึ้นและมีการบริหารดูแลกิจการโดยหน่วยงานราชการของประเทศโดยกิจการที่จัดตั้งมาจากภาษีของประชาชน

(2) รัฐวิสาหกิจ (Public Enterprise) มีลักษณะเฉพาะคือ มีฐานะเป็นนิติบุคคลแยกออกจากส่วนของรัฐและราชการ ทำให้มีความเป็นอิสระทางการเงินและการบริหารแต่ยังคงอยู่ภายใต้การควบคุม ตรวจสอบจากรัฐ เนื่องจากเงินจากการลงทุนมาจากภาษีอากรของประชาชนซึ่งจะดำเนินการในทางอุตสาหกรรมและการค้าเป็นหลัก

(3) องค์กรเอกชน (Private Enterprise) เป็นหน่วยงานที่ไม่ใช่งานของรัฐบาลและรัฐวิสาหกิจ จึงทำให้มีความคล่องตัวในการดำเนินงานและระบบการบริหารงานค่อนข้างมาก

2.3.2 โครงสร้างองค์กร (Organisation Structure)

หมายถึง ระบบของการติดต่อสื่อสาร ประสานงานระหว่างแผนกต่างๆ และอำนาจบังคับบัญชาที่ควบคุมและเชื่อมต่อกันในองค์กรเข้าด้วยกัน เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันได้จนบรรลุเป้าหมายขององค์กร การกำหนดโครงสร้างขององค์กรจะช่วยให้เข้าใจการดำเนินการขององค์กร เห็นความสัมพันธ์ในส่วนต่าง ๆ ขององค์กร

2.3.2.1 องค์ประกอบของโครงสร้างองค์กร ประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

(1) วัตถุประสงค์ (Objective) จากการบทความของมณีนรัตน์ (2554) ได้ทำการแบ่งรูปแบบความเป็นทางการของ (Formalization) องค์กรออกเป็น 2 แบบ คือ

- รูปแบบที่เป็นทางการ เป็นองค์กรที่มีการรวมตัวกันของกลุ่ม อย่างมีระบบแบบแผน มีกฎระเบียบและขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน ครอบคลุมทุกส่วนของการปฏิบัติงาน
- รูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เป็นองค์กรที่มีการรวมตัวกันของกลุ่มอย่างไม่มีระบบของการบริหาร มีกฎระเบียบไม่มากหรือไม่มีกฎเกณฑ์ ระเบียบข้อบังคับของการปฏิบัติงานให้อิสระแก่พนักงานในการตัดสินใจได้เอง

(2) ภาระหน้าที่ (Function) หรือความเชี่ยวชาญในงาน (Work Specialisation) โดยแบ่งงานตามความรู้ความสามารถของบุคคล

(3) การแบ่งงานในแต่ละสายงาน (Division of Work) หรือการจัดหน่วยงาน (Departmentalisation) เป็นการแบ่งงานตามหน้าที่หรือกระบวนการทำงาน

(4) การบังคับบัญชา (Hierarchy) หรืออำนาจหน้าที่ สิทธิในการสั่งการภายในองค์กร โดยสิทธิในการคิดแก้ปัญหาการทำงานหรือการให้อำนาจ (Empowerment) แบ่งออกได้เป็น 2 รูปแบบหลักคือ

- การรวมอำนาจ เป็นรูปแบบที่การตัดสินใจขึ้นอยู่กับผู้บริหารระดับสูงเพียงผู้เดียว

- การกระจายอำนาจ เป็นรูปแบบที่ผู้บริหารระดับสูงมอบอำนาจให้ผู้บริหารระดับที่อยู่รองลงมาได้ตัดสินใจแก้ปัญหาได้เช่นกัน

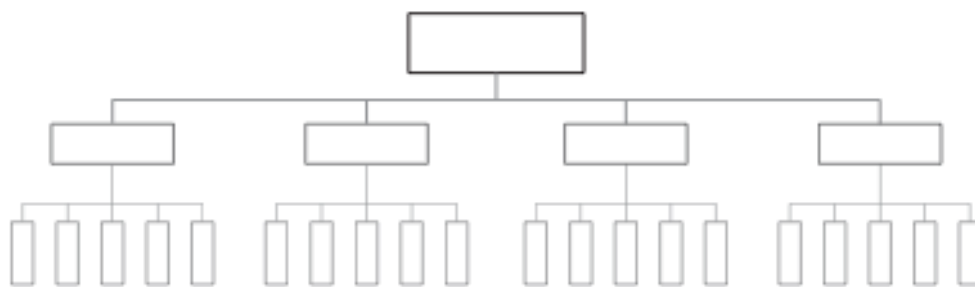
(5) ช่วงของการควบคุม (Span of Control) คือ จำนวนผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาในความดูแลรับผิดชอบ ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 รูปแบบดังนี้

- ช่วงควบคุมแคบ/แนวตั้ง หรือโครงสร้างองค์กรแบบจักรกล (Mechanistic Organisation Structure) มุ่งเน้นประสิทธิภาพและการควบคุม มีภาระหน้าที่เฉพาะด้าน อยู่ภายในสายการบังคับบัญชา เหมาะสำหรับองค์กรขนาดใหญ่ มีสายการบังคับบัญชาหลายชั้น การตัดสินใจจึงเป็นรูปแบบของการรวมอำนาจ มีการบริหารงานในแต่ละฝ่ายอย่างใกล้ชิด แต่การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารและลูกน้องเป็นไปได้ยาก

- ช่วงควบคุมกว้าง/แนวนอน หรือโครงสร้างองค์กรแบบมีชีวิต (Organic Organisation Structure) หรือโครงสร้างแบบแบนราบ (Flat Structure) มุ่งเน้นที่การเรียนรู้และภาระหน้าที่ร่วมกัน ลดสายการบังคับบัญชาและกฎเกณฑ์ที่ใช้การตัดสินใจแบบกระจายอำนาจ ลูกน้องมีอิสระในการทำงานค่อนข้างสูง เนื่องจากหัวหน้างานมีผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาค่อนข้างมากจึงมีการควบคุมน้อยให้อำนาจแก่ผู้ปฏิบัติหน้าที่ ตำแหน่งงานไม่ซับซ้อน การประสานทำได้รวดเร็วและเน้นการสื่อสารกันในเชิงตัวต่อตัว (Face to Face)



ภาพที่ 2.6 แสดงช่วงควบคุมแบบแคบ



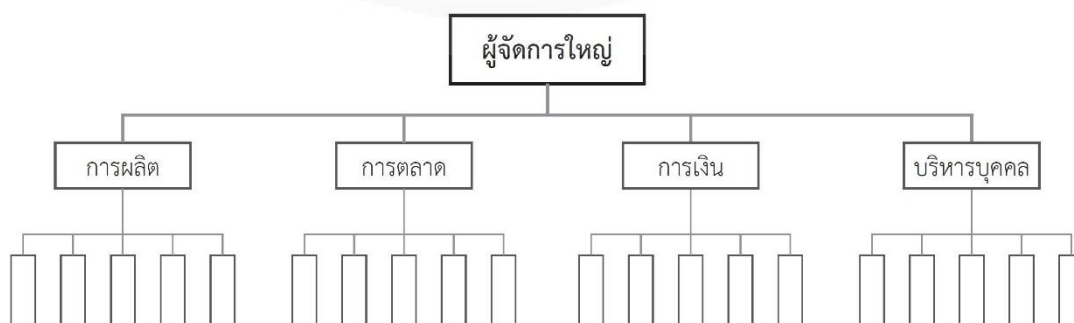
ภาพที่ 2.7 แสดงช่วงควบคุมแบบกว้าง

(6) เอกภาพการบังคับบัญชา (Unity of Command) คือทุกการตัดสินใจในองค์กรนั้นขึ้นตรงต่อผู้บังคับบัญชาขององค์กรเพียงผู้เดียว

2.3.2.2 รูปแบบของโครงสร้างองค์กร

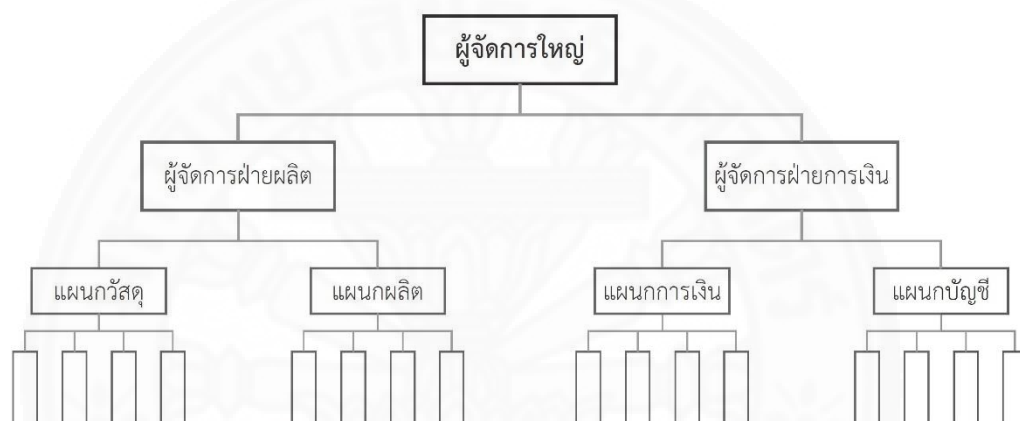
โครงสร้างองค์กรสามารถแบ่งได้หลายรูปแบบ ซึ่งจากการศึกษาของศิริอร (2536), สมคิด (2538) และวรัญญู (2555) จึงสามารถสรุปแนวความคิดการจัดโครงสร้างขององค์กรและแบ่งแยกออกเป็น 9 รูปแบบหลักดังนี้

(1) โครงสร้างองค์กรตามหน้าที่ (Functional Organization Structure) เป็นโครงสร้างที่แบ่งไปตามหน้าที่การทำงานเพื่อแสดงถึงหน้าที่ของแต่ละแผนกอย่างชัดเจน ทำให้บุคคลภายในแผนกมีความเชี่ยวชาญอย่างลึกซึ้ง รวมไปถึงการมีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านทำให้เกิดความผิดพลาดได้น้อยมาก ง่ายต่อการประสานงานภายในแผนก แต่มักมีปัญหาในด้านของการรวมอำนาจไว้ที่บุคคลตำแหน่งสูง ไม่มีการกระจายอำนาจในการบริหารหรือการตัดสินใจ



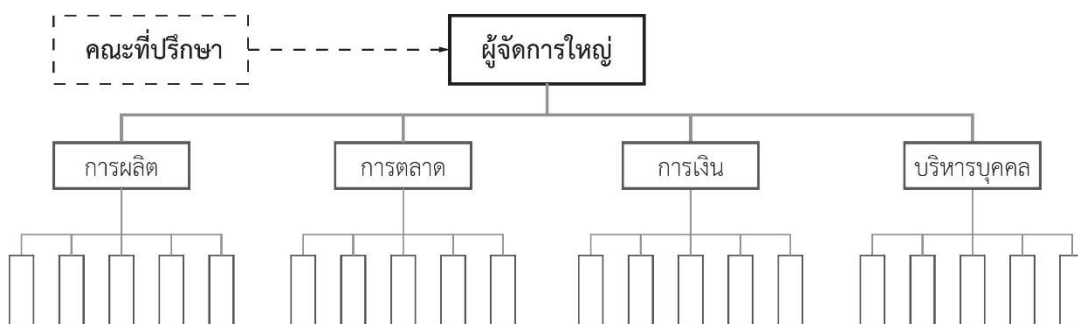
ภาพที่ 2.8 แสดง โครงสร้างองค์กรแบบตามหน้าที่

(2) โครงสร้างองค์การตามสายงานหลัก (Line Organization Structure) หรือแบบเป็นหน่วยงาน (Divisional Organisation Structure) เป็นโครงสร้างที่มีรูปแบบที่เข้าใจได้ง่ายโดยการจัดให้มีสายงานหลักและมีการบังคับบัญชาจากบนลงล่างลดหลั่นลงเป็นชั้น ๆ ซึ่งกระบวนการทำงานจะไม่มีการสั่งการแบบข้ามชั้นตอนกันในสายงาน ทำให้สามารถตรวจสอบในแต่ละขั้นตอนได้ง่ายและรวดเร็ว ผู้ปฏิบัติสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างแม่นยำและรวดเร็ว มีการติดต่อสื่อสารและควบคุมการทำงานได้ง่าย แต่โครงสร้างแบบนี้จะเหมาะสมกับองค์กรขนาดเล็กมากกว่าองค์กรขนาดใหญ่ที่มีกระบวนการปฏิบัติงานที่ค่อนข้างซับซ้อน และเนื่องจากมีการกระจายสายงานค่อนข้างเยอะทำให้บางส่วนงานขาดผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน



ภาพที่ 2.9 แสดงโครงสร้างองค์กรแบบตามสายงานหลัก

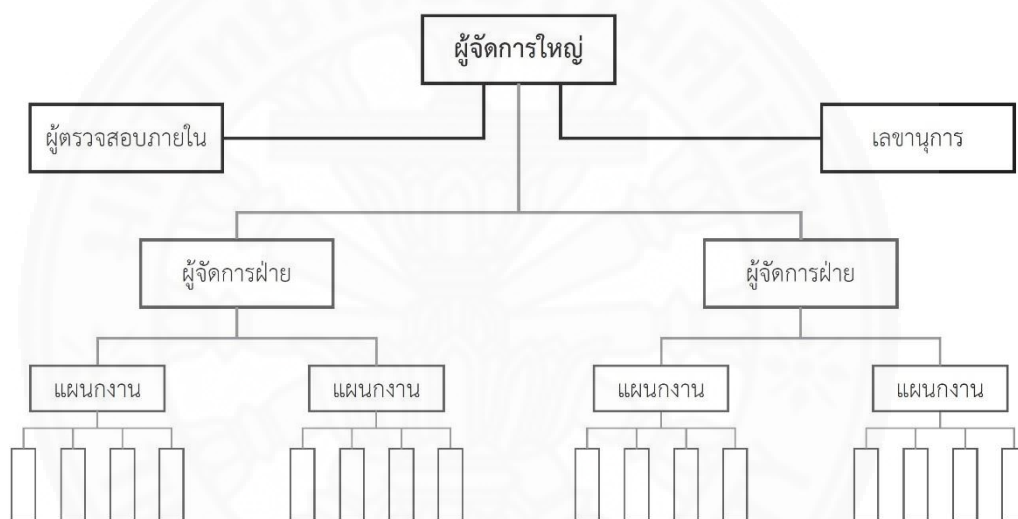
(3) โครงสร้างองค์การแบบคณะที่ปรึกษา (Staff Organization Structure) เป็นโครงสร้างที่มีการจัดให้มีที่ปรึกษาเข้ามาช่วยในการบริหารงาน เนื่องจากความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของที่ปรึกษาที่สามารถให้คำแนะนำ วางแผนและประเมินสถานการณ์ล่วงหน้า ช่วยทำให้ความสามารถในการดำเนินงานขององค์กรนั้นมีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่ข้อเสียอาจเกิดจากความเห็นที่ไม่ตรงกันระหว่างที่ปรึกษาและองค์กรทำให้เกิดความผิดพลาดในการทำงาน



ภาพที่ 2.10 แสดงโครงสร้างองค์กรแบบแบบคณะที่ปรึกษา

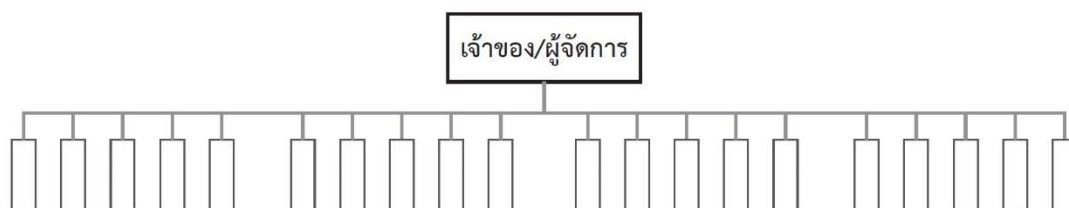
(4) โครงสร้างองค์การแบบคณะกรรมการบริหาร (Committees Organization Structure) เป็นโครงสร้างที่องค์กรมีการบริหารงานในลักษณะคณะกรรมการโดยโครงสร้างรูปแบบนี้จะช่วยลดปัญหาเรื่องของการบริหารงานแบบผูกขาดของบุคคลเดียวหรือการเผด็จการ และเนื่องจากการตั้งคณะกรรมการจะประกอบไปด้วยบุคคลที่มาจากหลากหลายแผนกงานทำให้สามารถเข้าใจปัญหาในแต่ละส่วนงานได้ดี แต่โครงสร้างรูปแบบคณะกรรมการบริหารจะมีการจัดประชุมเพื่อหาข้อตกลงในการแก้ปัญหาจึงต้องใช้เวลาและทรัพยากรบุคคลจำนวนมาก

(5) โครงสร้างองค์การงานอนุกรม (Auxiliary) เป็นหน่วยงานที่คอยช่วยเหลือในส่วนของการบริหารและอำนวยความสะดวก ตัวอย่างเช่น งานเลขานุการและงานตรวจสอบภายใน เป็นต้น



ภาพที่ 2.11 แสดงโครงสร้างองค์การแบบงานอนุกรม

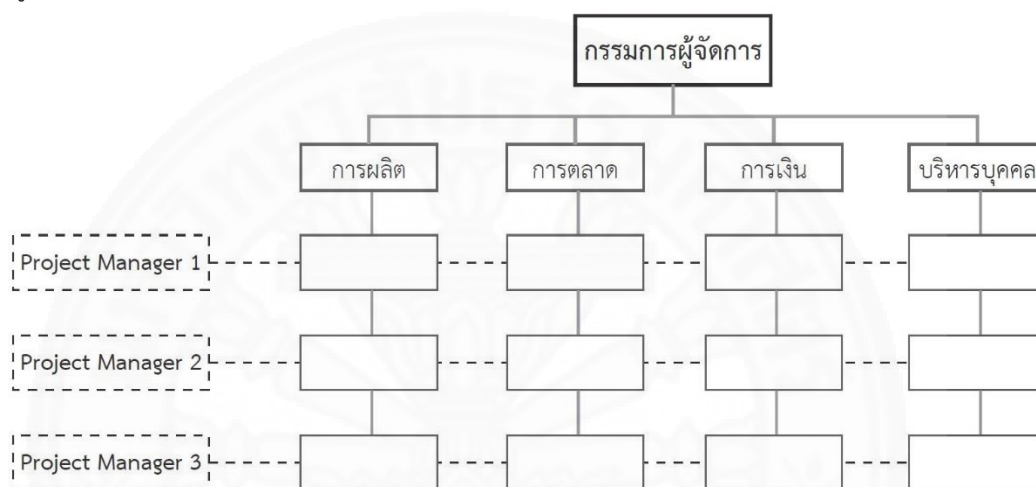
(6) โครงสร้างแบบง่าย (Simple Organisation structure) เป็นโครงสร้างที่เหมาะสมกับองค์กรขนาดเล็ก ซึ่งเจ้าขององค์กรเป็นผู้จัดการและดูแลองค์กรทั้งหมด ช่วงการควบคุมกว้างและรวมอำนาจการตัดสินใจอยู่ที่เจ้าขององค์กรเพียงผู้เดียว ไม่มีการแบ่งสายงานที่ชัดเจน จึงมีความยืดหยุ่นสูง



ภาพที่ 2.12 แสดงโครงสร้างองค์การแบบง่าย

(7) โครงสร้างองค์กรแบบเมทริกซ์ (Matrix Organisation Structure)

เป็นโครงสร้างที่องค์กรมีรูปแบบการทำงานค่อนข้างซับซ้อน เนื่องจากเป็นการประสานงานทั้ง 2 ด้านไปพร้อม ๆ กัน มีการทำงานร่วมกันในหลาย ๆ ฝ่ายงาน ซึ่งจะมีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านในแต่ละหน้าที่ ทำให้ง่ายต่อการดำเนินการ และทำให้ควบคุมผลิตภัณฑ์แต่ละประเภทได้อย่างมีประสิทธิภาพและความสามารถในการดำเนินงานที่ดี แต่อาจเกิดความสับสน ทำให้เกิดปัญหาและความยุ่งยากในด้านการติดต่อประสานงาน หรืออาจทำให้เกิดงานซ้ำซ้อนกันในแต่ละแผนกงาน และการรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาที่มากกว่า 1 คน



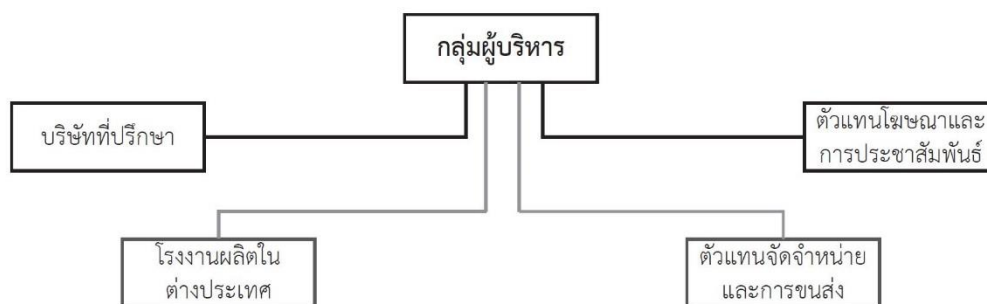
ภาพที่ 2.13 แสดงโครงสร้างองค์กรแบบเมทริกซ์

(8) โครงสร้างองค์กรแบบระบบราชการ (Bureaucracy Organisation Structure)

เป็นโครงสร้างที่มีการแบ่งงานกันตามความเชี่ยวชาญของบุคคล และจัดแบ่งหน่วยงานตามหน้าที่ มีการกำหนดมาตรฐานและกฎระเบียบค่อนข้างชัดเจน ใช้การรวมอำนาจตัดสินใจที่ผู้นำเพียงผู้เดียว ช่วงการควบคุมแคบโดยการสั่งการตามสายการบังคับบัญชา เหมาะสำหรับองค์กรขนาดใหญ่

(9) โครงสร้างองค์กรเสมือนจริง (Virtual Organisation Structure)

เป็นโครงสร้างขององค์กรที่ใช้ผู้รับจ้างภายนอกองค์กรดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ ตัวอย่างเช่น การผลิต การขนส่ง การจำหน่าย หรือการส่งเสริมการขาย เป็นต้น ทำให้องค์กรไม่มีการะในด้านการลงทุน ช่วยในเรื่องการประหยัดเวลา



ภาพที่ 2.14 แสดงโครงสร้างองค์กรเสมือนจริง

2.3.3 วัฒนธรรมองค์กร (Organisation Culture)

คำว่าวัฒนธรรมองค์กรได้ถูกให้นิยามความหมายเอาไว้อย่างหลากหลาย ตัวอย่างเช่น Hofstede (1997) ได้จำแนกความหมายของวัฒนธรรมไว้ 4 ประเภท ได้แก่ สัญลักษณ์: เป็นคำหรือภาพที่สื่อความหมายโดยได้รับการยอมรับจากสมาชิกภายในกลุ่ม บุคคล: ผู้ที่มีคุณค่าในวัฒนธรรมนั้น พิธีกรรม: กิจกรรมที่มีความสำคัญภายในสังคม และค่านิยม ซึ่งทั้ง 4 ประเภทนั้นจะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติ

ซึ่งสามารถสรุปแนวความคิดทั้งหมดได้ว่า วัฒนธรรมองค์กร (Organisation Culture) หมายถึง พฤติกรรมที่สร้างขึ้นจากบุคคลภายในองค์กรโดยที่มีการเรียนรู้ซึ่งกันและกันหรือแนวทาง และยึดถือปฏิบัติกันมาจนเป็นธรรมเนียมปฏิบัติภายในองค์กรนั้น ๆ ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรจะมีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของสมาชิกภายในองค์กรเช่นกัน และเป็นศูนย์รวมเพื่อให้องค์กรสามารถทำงานมุ่งไปสู่ทิศทางหรือจุดมุ่งหมายเดียวกันได้

2.3.3.1 วัฒนธรรมองค์กรสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วนคือ

- (1) ส่วนที่มองเห็นได้ (Visible) เช่น รูปปั้นและถาวรวัตถุต่าง ๆ หรือการตกแต่งอาคารสถานที่ ป้าย สัญลักษณ์ พิธีกรรมหรือการแต่งกายต่าง ๆ
- (2) ส่วนที่อยู่ลึกลงไป ซึ่งไม่สามารถมองเห็นได้ (Invisible) เป็นสิ่งที่สมาชิกภายในองค์กรสามารถรับรู้และเข้าใจร่วมกัน เช่น ความมุ่งมั่น คุณค่าและความเชื่อขององค์กร

2.3.3.2 ประเภทของวัฒนธรรมองค์กรแบ่งตามค่านิยม

- (1) วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture) เกิดขึ้นจากการที่ผู้นำมุ่งสร้างค่านิยมใหม่ให้กับองค์กรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถและเกิดพฤติกรรมที่สามารถตอบสนองได้ตลอดเวลา พนักงานจะได้รับอิสระในการตัดสินใจและพร้อมลงมือปฏิบัติได้ทันที มีความกล้าเสี่ยง กล้าทดลองและลงมือทำในสิ่งใหม่ ส่งเสริมการสร้างสรรค์และการใช้จินตนาการของพนักงาน

(2) วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture) มีลักษณะแบบมุ่งผลสำเร็จคือ การที่ผู้นำมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน กำหนดเป้าหมายและเห็นผลสำเร็จที่ชัดเจน เน้นค่านิยมการแข่งขันแบบเชิงรุก ความสามารถและพึงพอใจต่อการทำงานหนักในระยะยาวจนกว่าจะบรรลุเป้าหมาย ค่านิยมของการเอาชนะจึงเหมือนสิ่งที่เชื่อมทุกคนในองค์กรเข้าด้วยกัน พนักงานที่มีผลงานดีจะได้ผลตอบแทนสูง มีการแข่งขันกันในการทำงานเพื่อสร้างผลงาน องค์กรมุ่งเน้นยอดขายและผลกำไรเป็นที่ตั้ง

(3) วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture) เป็นวัฒนธรรมที่เน้นความมีเสถียรภาพความมั่นคง มุ่งเน้นด้านวิธีการและเหตุผล ความมีระเบียบของการทำงาน มุ่งเน้นให้ยึดถือปฏิบัติตามกฎระเบียบและมีประสิทธิภาพ มีความยืดหยุ่นและคล่องตัวน้อยเมื่อเจอกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วภายนอก เน้นความเป็นทางการและมีระเบียบแบบแผนที่ชัดเจน

(4) วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีความยืดหยุ่นสูงให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของพนักงานภายในองค์กรเพื่อให้สามารถพัฒนาได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก มีบรรยากาศของความเป็นมิตรคล้ายอยู่ในครอบครัวเดียวกัน ผู้นำจะมุ่งเน้นเรื่องของการให้ความร่วมมือ การให้ความเอาใจใส่ทั้งพนักงานและลูกค้าโดยพยายามหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดความรู้สึกแตกต่างกันทางสถานะภาพ คำนี้ถึงผลกระทบที่จะมีต่อคนอื่น ๆ เน้นการทำงานเป็นทีม มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ส่งผลให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ มีความภูมิใจและจงรักภักดีต่อองค์กร

2.3.3.3 ประเภทของวัฒนธรรมองค์กรแบ่งตามสิ่งที่องค์กรเน้น

(1) วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นบทบาท (Role Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นตำแหน่ง บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนโครงสร้างขององค์กรมีการกำหนดไว้อย่างชัดเจนตามลำดับชั้นทางการบริหาร (Hierarchy) มีกฎระเบียบและข้อบังคับในกระบวนการปฏิบัติต่าง ๆ พบวัฒนธรรมประเภทนี้มากในหน่วยงานด้านราชการ

(2) วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นงาน (Task Culture) เป็นวัฒนธรรมที่เน้นเรื่องของการทำงานเป็นทีม จะสนับสนุนและส่งเสริมให้สมาชิกพัฒนาและใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ที่ยึดติดกับโครงสร้างขององค์กร มีการร่วมทีมเพื่อนำความรู้และความสามารถที่หลากหลายของแต่ละทีม เพื่อสร้างผลงาน และริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ

(3) วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นบทบาทอิสระเฉพาะตัวบุคคล (Existential Culture) ผู้ปฏิบัติงานในระบบวัฒนธรรมประเภทนี้จะเป็นผู้กำหนดกฎเกณฑ์ตนเอง มีความเป็นอิสระสูง เน้นใช้ความรู้ความสามารถที่หลากหลายของแต่ละบุคคล เพื่อประสิทธิภาพและชื่อเสียงขององค์กร แต่มีข้อเสียในด้านของการประชุมปรึกษาหารือร่วมกันอาจไม่เป็นเอกฉันท์หรือมีความคิดเห็นที่ขัดแย้งกันบ่อยครั้ง

(4) วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการเป็นผู้นำ (Leader Culture) เป็นวัฒนธรรมที่ผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรที่มีความสามารถเป็นที่ปรึกษาหรือเป็นผู้นำการตัดสินใจ นโยบาย แนวทางและแผนงานเพื่อนำไปปฏิบัติให้บรรลุจุดประสงค์ขององค์กร มีการจัดสรรคนให้จำนวนเพียงพอต่องานได้ดี

2.3.3.4 แนวคิดวัฒนธรรมองค์กรแบบ Competing Values Framework

Cameron and Quinn (2006) ได้ทำการพัฒนารูปแบบแนวความคิดของวัฒนธรรมองค์กรโดยใช้เกณฑ์เปรียบเทียบในเรื่องของความยืดหยุ่น (flexibility) กับการควบคุม (control) และ ภายใน (internal) กับภายนอก (external) และวิธีการ (means) กับผลลัพธ์ (ends) โดยมีประเด็นทั้ง 4 ที่แตกต่างกันคือ มนุษยสัมพันธ์ ระบบแบบเปิด กระบวนการภายใน และ เป้าหมายโดยอิงจากกรอบแนวความคิดเรื่อง Competing Values Framework (CVF) ของ Quinn and Rohrbaugh (1983) โดยสามารถสรุปประเด็นได้ดังต่อไปนี้

(1) มุมมองแรกคือความแตกต่างขององค์กรจากการให้ความสำคัญระหว่างเรื่องของความยืดหยุ่น และการพิจารณา เปรียบเทียบกับการให้ความสำคัญเรื่องของความมั่นคง ลำดับสิ่งและการควบคุม

(2) มุมมองที่สองคือความแตกต่างขององค์กรที่มุ่งเน้นระหว่างเรื่องของการทำงานร่วมกัน สามัคคีกันภายในองค์กร เปรียบเทียบกับการมุ่งเน้นในเรื่องของความแตกต่าง การแข่งขันจากภายนอกองค์กร

(3) มุมมองที่สามคือการพิจารณาถึง วิธีการที่ให้ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร เปรียบเทียบกับการพิจารณาถึงวิธีการหรือขั้นตอนที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างยั่งยืน



ภาพที่ 2.15 แสดงกรอบแนวความคิดเรื่อง Competing Values Framework (CVF)

จากภาพที่ 2.15 แสดงถึงความสัมพันธ์ในแต่ละส่วน ตัวอย่างเช่น รูปแบบของมนุษย์สัมพันธ์นั้นเน้นในเรื่องของความยืดหยุ่นและให้ความสนใจภายในองค์กร เช่น วิธีการทำงานร่วมกัน และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และในส่วนของรูปแบบระบบเปิดมุ่งเน้นเรื่องของความยืดหยุ่น การให้ความสำคัญกับปัจจัยภายนอก เช่น ความพร้อมและการเติบโตขององค์กร จากการสนับสนุนจากภายนอก เป็นต้น

2.3.3.4 ประเภทของวัฒนธรรมองค์กรแบ่งตามหลักการ CVF

Cameron and Quinn (2006) ได้ทำการพัฒนารูปแบบแนวความคิดของวัฒนธรรมองค์กร โดยอิงจากกรอบแนวความคิดเรื่อง Competing Values Framework (CVF) ของ Quinn and Rohrbaugh (1983) โดยสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภทดังนี้

(1) วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (The clan culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีลักษณะคล้ายครอบครัว เน้นการทำงานเป็นทีม พนักงานสามารถเข้ามามีส่วนร่วมกับการทำงาน องค์กรมีความผูกพันต่อตัวพนักงาน และมีการพัฒนาในแต่ละบุคคลซึ่งเป็นผลประโยชน์ในระยะยาว องค์กรมุ่งเน้นการส่งเสริมสภาพแวดล้อมในการทำงานและปัจจัยภายในเพื่อความสำเร็จ ผู้นำองค์กรมีลักษณะเป็นพี่เลี้ยงที่บริหารงานละให้อำนาจพนักงานในการตัดสินใจแก้ปัญหา ซึ่งเป็นผลให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วม มีความมุ่งมั่นและซื่อสัตย์ต่อองค์กร

(2) วัฒนธรรมแบบลำดับชั้น (The hierarchy culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีโครงสร้างอย่างเป็นทางการ มีกฎ นโยบาย มาตรฐานและขั้นตอนที่ชัดเจน พนักงานและงานจะถูกอยู่ใต้การควบคุมของผู้นำ ผู้นำจึงมีบทบาทเป็นผู้ประสานงานและบริหารจัดการองค์กรให้สามารถทำงานได้อย่างราบรื่นในระยะยาวอย่างยั่งยืนและมั่นคง

(3) วัฒนธรรมแบบเฉพาะกิจ (The adhocracy culture) เป็นวัฒนธรรมแบบชั่วคราวและปรับเปลี่ยนอยู่เสมอ ซึ่งวัฒนธรรมรูปแบบนี้จะไม่มีความมั่นคงถาวร แต่จะให้อำนาจกับบุคคลหรือทีมงานซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์หรือปัญหาที่เกิดขึ้นตอนนั้น เป็นวัฒนธรรมที่มีความยืดหยุ่นสูง ผู้นำจึงต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ นวัตกรรม และกล้าเสี่ยง

(4) วัฒนธรรมแบบตลาด (The market culture) เป็นวัฒนธรรมที่เน้นการทำธุรกิจกับบุคคลภายนอก เช่น ทีมจัดจำหน่ายสินค้า ผู้รับเหมา หน่วยงานกำกับดูแล เป็นต้น ซึ่งวัฒนธรรมนี้มักจะขึ้นอยู่กับกลไกตลาดเศรษฐกิจการเงิน หรือตลาดหลักทรัพย์ส่วนใหญ่ ซึ่งมีมูลค่าค่อนข้างสูง ผู้นำจะมีความยากในด้านการขับเคลื่อนการผลิตและด้านคู่แข่ง เนื่องจากเป็นการดำเนินการที่ส่งผลในระยะยาวและเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้เป็นผู้นำตลาดในการแข่งขัน



ภาพที่ 2.16 แสดงประเภทวัฒนธรรมองค์กรตามแนวคิดของ Cameron and Quinn

ซึ่งวัฒนธรรมแต่ละแบบนี้ สามารถสร้างความสำเร็จให้กับองค์กรได้ทั้งสิ้น การยึดถือตามหลักวัฒนธรรมแบบใดแบบหนึ่งหรือผสมผสานมาน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับการวางกลยุทธ์ขององค์กร ความจำเป็น ความเหมาะสม และสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของตัวองค์กร

2.4 หลักการเกี่ยวกับพื้นที่สำนักงาน (Workplace)

พื้นที่ทำงาน หรือสำนักงานออฟฟิศไม่ได้เกี่ยวข้องกับเฉพาะเรื่องของต้นทุน/ราคาค่าใช้จ่าย หรือการออกแบบที่ดี แต่เป็นเรื่องเกี่ยวกับการสร้างผลผลิตขององค์กร (productivity) วัฒนธรรมขององค์กร ความยืดหยุ่นด้านการใช้งาน และสามารถใช้งานได้ดีย่อมมีประสิทธิภาพ ซึ่งส่งผลโดยตรงกับความพึงพอใจของพนักงานและผู้ใช้งาน ดังนั้นการออกแบบพื้นที่ทำงานจะส่งผลกระทบต่อรูปแบบของการทำงานและการสร้างผลผลิตขององค์กรที่เกิดขึ้น (Van Meel, 2010)

วัตถุประสงค์หลักของอาคารสำนักงานหรือพื้นที่ทำงาน คือการส่งเสริมให้แต่ละอาชีพสามารถทำงานหรือดำเนินกิจกรรมของธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการลดค่าใช้จ่ายให้น้อยที่สุด และในทางตรงกันข้ามจำเป็นต้องเพิ่มความพึงพอใจของผู้ใช้งานให้มากที่สุด และจุดประสงค์ในเชิงการใช้งาน สำนักงานมีความสำคัญในเรื่องของสภาพสังคมในการทำงาน ซึ่งการออกแบบพื้นที่ทำงานนั้นสามารถสร้างให้เกิดการมีปฏิสัมพันธ์กันหรือการกระตุ้นเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ยิ่งไปกว่านั้นในเชิงกายภาพสามารถสื่อถึงวัฒนธรรมขององค์กร หรือแม้กระทั่งเรื่องของภาพลักษณ์องค์กรให้กับพนักงานและผู้อื่นได้เช่นกัน

ซึ่งการจะสร้างพื้นที่ทำงานให้มีประสิทธิภาพ ควรเริ่มต้นมาจากการมีจุดประสงค์ที่ชัดเจน อาจจะเริ่มจากการตั้งคำถามถึงสิ่งที่ต้องการจะได้รับ เช่น ผลประโยชน์อะไรที่องค์กรจะได้รับจากการสร้างพื้นที่ทำงานรูปแบบนี้ ควรจะมุ่งเน้นไปที่การลดค่าใช้จ่ายหรือความพึงพอใจของพนักงาน ควรจะคงวัฒนธรรมเดิมไว้หรือเริ่มมีการประยุกต์วัฒนธรรมใหม่ ควรจะมุ่งเน้นไปที่พื้นที่ทำงานแบบกลุ่มหรือแบบส่วนตัว และอะไรคือขอบเขตที่การออกแบบสภาพแวดล้อมทำให้ส่งผลต่อการเงินขององค์กร ซึ่งอย่างไรก็ตามการกำหนดจุดประสงค์ที่ชัดเจนจะช่วยให้การสื่อสาร อธิบาย เหตุผลและวิธีการเปลี่ยนแปลงต่อพนักงานซึ่งเป็นผู้ใช้งานและได้รับผลกระทบมากที่สุดได้

2.4.1 การแบ่งประเภทการใช้งานของพื้นที่สำนักงาน

การจะสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีหรือถูกต้องและเหมาะสม จำเป็นจะต้องคำนึงถึงกระบวนการทำงาน ลักษณะเฉพาะ และจุดประสงค์ขององค์กร ซึ่งองค์กรที่แตกต่างกันก็ต้องการคอนเซ็ปของออฟฟิศหรือพื้นที่ทำงานที่แตกต่างกัน บางองค์กรอาจจะเหมาะสมกับพื้นที่ทำงานแบบ Cellular office บางองค์กรต้องการความยืดหยุ่นในการทำงานสูงจึงเหมาะกับการพื้นที่ทำงานแบบ Virtual office ซึ่งการเลือกใช้พื้นที่ในแต่ละรูปแบบขึ้นอยู่กับเจตนาหรือจุดประสงค์ในการใช้งานพื้นที่นั้น โดยสามารถแบ่งพื้นที่ทำงานออกได้เป็น 3 ส่วน (Van Meel, 2010) ได้แก่

2.4.1.1 พื้นที่ทำงาน (Work Space)

(1) พื้นที่ทำงานแบบเปิดโล่ง (Open office) มีลักษณะเป็นพื้นที่ที่เปิดโล่ง มีจำนวนผู้ใช้งานขั้นต่ำ 10 คน ซึ่งเหมาะกับการทำงานที่ไม่ต้องการใช้สมาธิ สามารถพูดคุยหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันได้ทันที

(2) พื้นที่ทำงานเป็นกลุ่ม (Team space) มีลักษณะเป็นพื้นที่แบบเปิดสำหรับทำงานร่วมกันเป็นทีมหรือเป็นกลุ่มจำนวนผู้ใช้งาน 2-8 คน สามารถปรับเปลี่ยนพื้นที่ให้สอดคล้องกับการใช้งานได้ง่าย เหมาะกับงานรูปแบบที่ต้องการใช้สมาธิปานกลาง

(3) พื้นที่สำนักงานแบบคอก (Cubicle) มีลักษณะเป็นพื้นที่แบบกึ่งปิดทึบสำหรับใช้งานได้เพียง 1 คน มีความเป็นพื้นที่ส่วนบุคคลสูง เหมาะสำหรับรูปแบบของงานที่ต้องการใช้สมาธิ และไม่เหมาะสำหรับการทำงานเป็นทีม

(4) ห้องทำงานส่วนบุคคล (Private office) มีลักษณะเป็นพื้นที่ปิด เหมาะสำหรับการทำงานที่ต้องสมาธิสูง และเข้าใช้งานได้เพียง 1 คน

(5) ห้องทำงานแบบกลุ่มขนาดเล็ก (Shared office) มีลักษณะเป็นพื้นที่ปิด เป็นห้องทำงานสำหรับ 2-3 คน เหมาะสำหรับรูปแบบการทำงานที่ต้องการใช้สมาธิ ทำงานแบบเป็นทีมเล็ก ๆ มีการสื่อสารภายในกันบ่อยครั้ง

(6) ห้องทำงานแบบกลุ่มขนาดใหญ่ (Team room) มีลักษณะเป็นพื้นที่แบบปิด สำหรับ 4-10 คน เหมาะกับรูปแบบการทำงานเป็นทีม ที่มีการแลกเปลี่ยนหรือพูดคุยกันบ่อยครั้ง มีความเป็นส่วนตัว

(7) ห้องทำงานแบบชั่วคราว (Study booth) มีลักษณะเป็นพื้นที่ปิด สำหรับใช้เพียง 1 คน เหมาะกับรูปแบบการทำงานที่ต้องการใช้สมาธิสูง ต้องการความเป็นส่วนตัวมาก หลีกเลี่ยงจากการพบปะหรือการรบกวนจากผู้อื่น เป็นช่วงระยะเวลาหนึ่ง

(8) พื้นที่ทำงานแบบเลานจ์ (Work lounge) มีลักษณะเป็นพื้นที่แบบเปิด เหมาะสำหรับการใช้งาน 2-6 คน เป็นพื้นที่ที่สามารถเข้าใช้งานในช่วงระยะเวลาสั้น ๆ มีรูปแบบของการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ

(9) พื้นที่ทำงานชั่วคราว (Touch down) มีลักษณะเป็นพื้นที่แบบเปิด สำหรับใช้งานเพียง 1 คน รูปแบบการใช้งานเป็นการเข้าใช้งานในช่วงระยะเวลาสั้น ๆ ไม่มีความเป็นส่วนตัว และไม่ต้องการใช้สมาธิมากนัก

2.4.1.2 พื้นที่ประชุม (Meeting Space)

(1) ห้องประชุมขนาดเล็ก (Small meeting room) มีลักษณะเป็นพื้นที่แบบปิด เหมาะสำหรับการใช้งาน 2-4 คน เป็นการประชุมขนาดเล็กได้ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ สามารถใช้กับงานที่เป็นความลับได้

(2) ห้องประชุมขนาดใหญ่ (Large meeting room) มีลักษณะเป็นพื้นที่แบบปิด สำหรับใช้งานกับกลุ่มคนจำนวนมาก ตั้งแต่ 5-12 คนขึ้นไป เหมาะกับการใช้งานแบบเป็นทางการ การนำเสนอ สามารถแบ่งกันเพื่อใช้งานเป็นห้องประชุมขนาดเล็กได้เช่นกัน

(3) พื้นที่ประชุมขนาดเล็ก (Small meeting space) เป็นลักษณะพื้นที่แบบเปิดหรือกึ่งเปิด เหมาะสำหรับการใช้งาน 3-4 คน เหมาะกับรูปแบบการใช้งานประชุมแบบชั่วคราว การพูดคุย-แลกเปลี่ยนกันแบบสั้น ๆ และไม่เป็นทางการ

(4) พื้นที่ประชุมขนาดใหญ่ (Large meeting space) เป็นลักษณะพื้นที่แบบเปิดหรือกึ่งเปิด เหมาะสำหรับการใช้งานกับกลุ่มคนจำนวนมากตั้งแต่ 5-12 คน เหมาะกับการใช้งานที่ไม่เป็นทางการและไม่เป็นความลับ

(5) ห้องระดมความคิด (Brainstorm room) มีลักษณะพื้นที่เป็นแบบปิด เหมาะสำหรับกลุ่มคน 5-12 คน เหมาะกับรูปแบบการทำงานที่ต้องใช้การแลกเปลี่ยนและพูดคุยกันภายในทีมเป็นหลัก

(6) จุดนัดพบ (Meeting point) เป็นพื้นที่ลักษณะเปิดหรือกึ่งเปิด สำหรับ 2-4 คน เหมาะกับรูปแบบการใช้งานในระยะเวลาสั้น ๆ สามารถใช้เป็นพื้นที่พักคอยได้เช่นกัน

2.4.1.3 พื้นที่ส่วนสนับสนุน (Support Space)

- (1) พื้นที่เก็บของชั่วคราว (Filing space) เป็นพื้นที่ที่มีลักษณะได้ทั้งแบบปิดและแบบเปิด สำหรับเก็บของที่ใช้งานเป็นประจำหรือของที่ใช้งานบ่อยครั้ง
- (2) พื้นที่เก็บของ (Storage space) มีลักษณะพื้นที่เป็นได้ทั้งแบบปิดและแบบเปิด สำหรับเก็บอุปกรณ์ หรือสิ่งของต่าง ๆ ร่วมกัน
- (3) พื้นที่ปริ้นและถ่ายเอกสาร (Print and copy area) มีลักษณะพื้นที่ได้ทั้งแบบกึ่งปิดและแบบเปิด สำหรับใช้งานส่วนสนับสนุนในการทำงาน สามารถเป็นที่สำหรับพบปะพูดคุยได้แบบชั่วคราวและไม่เป็นทางการ
- (4) พื้นที่เก็บจดหมาย (Mail area) มีลักษณะพื้นที่แบบกึ่งเปิดหรือเปิดโล่ง เป็นพื้นที่สำหรับเก็บจดหมาย ซึ่งสามารถอยู่ร่วมกับพื้นที่อื่น ๆ ได้
- (5) พื้นที่เตรียมอาหาร (Pantry area) มีลักษณะพื้นที่ทั้งแบบเปิดและแบบปิด ไว้สำหรับเตรียมอาหาร เครื่องดื่มและขนม และสามารถใช้เป็นพื้นที่พูดคุยหรือแลกเปลี่ยนได้
- (6) พื้นที่พักผ่อน (Break area) เป็นพื้นที่แบบกึ่งเปิดและปิด สำหรับใช้พักผ่อนจากการทำงาน สามารถใช้เป็นพื้นที่เพื่อผ่อนคลาย หรือประชุมอย่างไม่เป็นทางการได้เช่นกัน
- (7) พื้นที่เก็บของส่วนบุคคล (Locker area) มีลักษณะพื้นที่เป็นแบบเปิดและกึ่งเปิด ใช้สำหรับเก็บของส่วนตัวของพนักงาน
- (8) ห้องสูบบุหรี่ (Smoking room) มีลักษณะเป็นพื้นที่ปิด เหมาะกับการพูดคุยกันเล็กน้อย ไม่เป็นการรบกวนต่อผู้อื่น
- (9) ห้องสมุด (Library) มีลักษณะพื้นที่เป็นแบบกึ่งปิดหรือพื้นที่ปิด เหมาะสำหรับการใช้งานที่ต้องการสมาธิสูง สามารถเข้าใช้งานได้ชั่วคราว หรือเป็นพื้นที่ประชุม
- (10) ห้องเล่นเกม (Games room) มีลักษณะเป็นพื้นที่ปิด สำหรับพบปะสังสรรค์ สร้างสังคม พูดคุย และผ่อนคลายจากการทำงาน มีบรรยากาศที่ผ่อนคลาย
- (11) พื้นที่พักคอย (Waiting area) มีลักษณะเป็นพื้นที่แบบเปิดหรือกึ่งเปิด เหมาะสำหรับการใช้เป็นพื้นที่ต้อนรับหรือรับรองแขก
- (12) พื้นที่ทางสัญจร (Circulation space) พื้นที่สำหรับการสัญจร แต่สามารถใช้เป็นพื้นที่พบปะอย่างไม่เป็นทางการได้

2.4.2 การแบ่งประเภทและการจัดแผนผังของพื้นที่สำนักงาน

การเปลี่ยนแปลงพื้นที่สำนักงานสามารถทำได้หลายกรณี ตัวอย่างเช่น การออกแบบการใช้งานพื้นที่สำนักงานใหม่ การจัดการงานระบบใหม่ การฟื้นฟูพื้นที่สำนักงาน การตกแต่งพื้นที่สำนักงานใหม่ หรือแม้กระทั่งการปรับใช้นวัตกรรมของสภาพแวดล้อมการทำงาน ซึ่งในการเลือกใช้วิธีหรือรูปแบบในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงนั้นขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ของตัวแปรภายใน

บริบทองค์กรโดยที่รูปแบบของพื้นที่สำนักงานจะแสดงออกถึงขั้นตอนหรือกระบวนการการทำงาน ขององค์กร ซึ่งจากหลักการของ Duffy (1997) ได้แบ่งประเภทของขั้นตอนการทำงานโดยใช้เรื่องของ ความมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันกับความเป็นส่วนตัวเป็นตัวกำหนด สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภทคือ

(1) การทำงานร่วมกันเป็นทีม (DEN)

มีการปฏิสัมพันธ์กันสูง แต่ความเป็นส่วนตัวน้อย

(2) การทำงานส่วนบุคคล (HIVE)

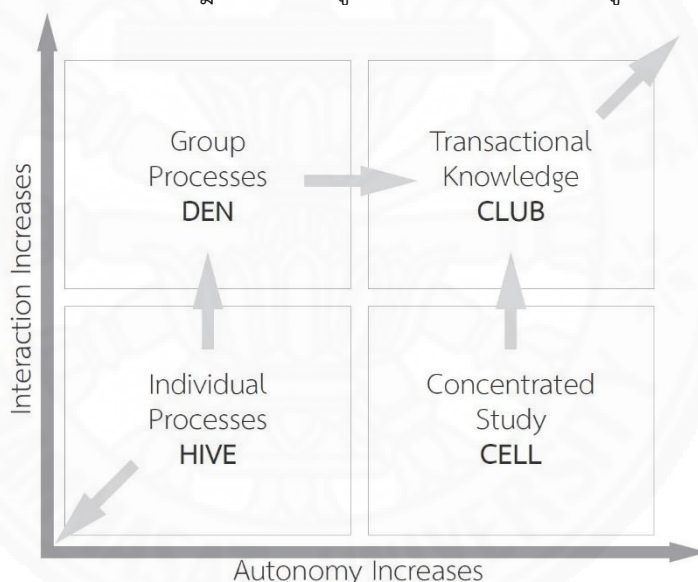
มีการปฏิสัมพันธ์กันน้อย และความเป็นส่วนตัวน้อยเช่นกัน

(3) การจัดจ่อและใช้สมาธิในการเรียนรู้ (CELL)

มีการปฏิสัมพันธ์กันน้อย แต่ความเป็นส่วนตัวสูง

(4) การส่งต่อความรู้ (CLUB)

มีการปฏิสัมพันธ์กันสูง และความเป็นส่วนตัวสูงเช่นกัน



ภาพที่ 2.17 แสดงการจัดแบ่งรูปแบบสำนักงานตามหลักการของ Duffy

ซึ่งจากการแบ่งประเภทพื้นที่ทำงานของ Duffy (1997) ข้างต้นนั้นไม่สามารถ แบ่งแยกการใช้งานของสำนักงานได้ เนื่องจากในแต่ละสำนักงานนั้นมีการออกแบบพื้นที่ใช้งานอย่าง ผสมผสานแต่ละรูปแบบเข้าด้วยกัน ซึ่ง Becker และ Joroff (2000) ได้นำเสนอ 4 ประเด็นที่ควร คำนึงเพื่อสร้างกลยุทธ์ในการผสมผสานรูปแบบของพื้นที่ทำงานดังนี้

(1) การสร้างสภาพแวดล้อมและพื้นที่ทำงาน

(2) การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยทำให้ความสามารถในการดำเนินงานดีขึ้น

(3) กระบวนการหรือขั้นตอนวิธีการของรูปแบบการทำงานที่จะทำให้บรรลุ เป้าหมายทางธุรกิจขององค์กร

(4) การบริหารจัดการและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อปัจจัยอื่นๆ
นอกเหนือจากนั้นการศึกษาและพัฒนาของ Vos (1999) จากมหาวิทยาลัยเดฟท์
ได้จำแนกรูปแบบของพื้นที่สำนักงานได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่

- (1) สถานที่ตั้ง (Place) หมายถึง สถานที่ทำงาน ตัวอย่างเช่น อาคาร
สำนักงาน โฮมออฟฟิศ หรือพื้นที่สำนักงานแบบชั่วคราว
- (2) พื้นที่ทำงาน (Space) หมายถึง รูปแบบของพื้นที่สำนักงาน ตัวอย่างเช่น
พื้นที่ทำงานเป็นทีม พื้นที่ทำงานส่วนบุคคล พื้นที่ทำงานแบบเปิดโล่งหรือ
พื้นที่ทำงานรูปแบบผสม
- (3) การใช้งาน (Use) หมายถึง การแบ่งประเภทการใช้งาน ตัวอย่างเช่น
พื้นที่สำนักงานส่วนตัว พื้นที่สำนักงานที่ใช้งานร่วมกับผู้อื่นหรือพื้นที่
สำนักงานแบบไม่มีใครเป็นเจ้าของ

และ Nutt (2000) ได้ทำการแบ่งประเภทของพื้นที่ทำงานตามลักษณะของการ
สื่อสารโดยใช้เรื่องของพื้นที่และช่วงเวลาในการจำแนกดังนี้

- (1) สถานที่เดียวกัน - ในช่วงเวลาเดียวกัน
หมายถึง พื้นที่ทำงานโดยทั่วไป หรือการพบกันซึ่งหน้า
- (2) สถานที่เดียวกัน - ช่วงเวลาต่างกัน
หมายถึง สถานที่ทำงานรูปแบบ touch down หรือ drop-in
- (3) ต่างสถานที่ - ในช่วงเวลาเดียวกัน
หมายถึง สถานที่ทำงานในรูปแบบการใช้งานวิดีโอคอนเฟอเรนซ์
- (4) ต่างสถานที่ - ช่วงเวลาต่างกัน
หมายถึง สถานที่ทำงานในรูปแบบเสมือนจริงหรือโลกออนไลน์

2.5 หลักการเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงพื้นที่สำนักงาน (Workplace Change)

2.5.1 วัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง (Purpose of Change)

การเปลี่ยนแปลงพื้นที่ทำงานสามารถเกิดขึ้นได้จากหลากหลายสาเหตุด้วยกัน
จากการศึกษาโดย Juriaan van Meel (2010) ได้แบ่งวัตถุประสงค์ที่พบบ่อยจากการเปลี่ยนแปลง
พื้นที่ทำงานออกได้เป็น 9 ข้อได้แก่

2.5.1.1 การเพิ่มผลิตผลในการทำงาน (Enhance productivity)

เป็นจุดประสงค์ที่สำคัญที่สุดและยากที่สุดเช่นกัน ความหมายของ
productivity คือการสร้างความสะดวกระหว่างค่าใช้จ่ายของพื้นที่ทำงานกับทำให้การทำงานของ

พนักงานมีประสิทธิภาพโดยเบื้องต้นคือการพัฒนาให้ได้ output ที่มีค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด เพื่อให้ประสิทธิภาพสภาพแวดล้อมของการทำงานพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน การสร้างสภาพแวดล้อมที่ซึ่งทำให้พนักงานสามารถก่อให้เกิดการผลิตได้อย่างดีที่สุด ซึ่งในขั้นตอนแรกของการออกแบบพื้นที่ทำงานควรจะคำนึงถึงปัจจัยพื้นฐานของสภาพอากาศภายใน (ความร้อนที่เหมาะสม การมองเห็นที่เหมาะสม คุณภาพอากาศ และสภาพเสียงที่เหมาะสม) ที่เหมาะสมกับการทำงาน

2.5.1.2 การลดค่าใช้จ่าย (Reduce costs)

การลดค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นเป็นวัตถุประสงค์หลักในหลาย ๆ โครงการ ซึ่งจากสถิติแล้วค่าเฉลี่ยของการใช้งานพื้นที่สำหรับพื้นที่ทำงานอยู่ที่ 50-60% ในขณะที่ค่าใช้จ่ายหลักมาจากการเสียค่าเช่าพื้นที่ ค่าระบบปรับอากาศ ค่าบำรุงรักษาและค่าทำความสะอาดของพื้นที่เหล่านั้น

2.5.1.3 การเพิ่มความยืดหยุ่นในการใช้งาน (Increase Flexibility)

ในปัจจุบันแต่ละองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านของโครงสร้างองค์กร และกระบวนการทำงาน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อพื้นที่อาคารหรือพื้นที่ทำงานที่อาจจะไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการการใช้พื้นที่ได้เช่นเดิม ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนพื้นที่เพื่อให้สามารถรองรับกับการใช้งานที่จะเกิดขึ้นในอนาคตและสามารถปรับเปลี่ยนการใช้งานขององค์กรในแต่ละวันได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์กร

2.5.1.4 การเพิ่ม/ทำให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ (Encourage interaction)

การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานหรือผู้ใช้งานพื้นที่กลายเป็นปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จให้กับองค์กร การได้พูดคุย พบปะ และแลกเปลี่ยนความรู้ความสามารถระหว่างกันไม่เพียงแค่ว่าจะช่วยเรื่องการพัฒนาของตัวองค์กรเอง แต่ยังเป็นการพัฒนาเรื่องของสภาพสังคมในการเรียนรู้และการทำงานร่วมกันเป็นทีมได้ดีอีกด้วย

2.5.1.5 เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมองค์กร (Support cultural change)

หลากหลายองค์กรสูญเสียเงินในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรนั้นเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีความยาก แต่อย่างไรก็ตามการออกแบบพื้นที่ทำงานเป็นเครื่องมือที่สามารถช่วยให้การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรมีความเป็นไปได้ง่ายขึ้น

2.5.1.6 เพื่อกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ (Stimulate creativity)

ความคิดสร้างสรรค์เป็นสิ่งสำคัญโดยที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วในองค์กร และในกระบวนการทำงานขององค์กรที่มีการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ซึ่งการสร้างพื้นที่เหล่านี้จะช่วยสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนไอเดีย หรือการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ขึ้นมา

2.5.1.7 การดึงดูดพนักงานใหม่เข้ามาและรักษานักงานเดิม (Attract and retain staff)

การที่องค์กรสามารถดึงดูดพนักงานที่เก่งและมีความสามารถเข้ามาร่วมงานพร้อมกับพนักงานเดิมที่มีความสามารถอยู่แล้วนั้น จะช่วยให้การทำงานขององค์กรมีประสิทธิภาพและศักยภาพมากขึ้น ตัวอย่างเช่น การสร้างความสะดวกสบาย หรือแม้กระทั่งสร้างคุณค่าให้กับตัวพนักงาน และการสร้างให้เกิดความภูมิใจให้กับการทำงานและตัวองค์กร

2.5.1.8 การนำเสนอภาพลักษณ์ (Express the brand)

การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรเป็นสิ่งที่ sẽ แสดงให้คนอื่นได้เห็นถึง การมีศักยภาพ ประสิทธิภาพของตัวองค์กร

2.5.1.9 ลดผลกระทบที่เกิดจากสภาพแวดล้อม (Reduce environmental impact)

เนื่องจากตัวอาคารสำนักงานเป็นอาคารที่มีขนาดใหญ่จึงส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมอย่างมาก ตั้งแต่ในกระบวนการของการก่อสร้างตลอดจนถึงช่วงของการใช้งานอาคาร การกำจัดขยะและของเสียจากอาคาร เป็นส่วนหนึ่งของปรากฏการณ์เรือนกระจก และโลกร้อน อย่างไรก็ตามการช่วยลดการใช้พลังงานหรือการลดการปล่อยสารพิษออกสู่ภายนอกอาคารจึงถือเป็นเรื่องที่เหมาะสมกับการปรับเปลี่ยนอาคาร

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้นนั้นในแต่ละจุดประสงค์ก็มีความสัมพันธ์ต่อกัน ตัวอย่างเช่น การลดค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นอาจส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของพนักงานทำให้ลดลง แต่อย่างไรก็ตามในแต่ละโปรเจกต์จะต้องคำนึงถึงรายละเอียดและความเฉพาะขององค์กรให้ชัดเจน เพราะในที่สุดแล้วทุกคนย่อมต้องการให้พื้นที่ทำงานนั้น มีประสิทธิภาพ ความยืดหยุ่น และความยั่งยืนอย่างสูงสุด

2.5.2 แรงกระตุ้น/ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Drivers of Change)

2.5.1.1 แรงผลักดันที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพื้นที่ทำงาน (Driving Forces of Workplace Change)

เมื่อองค์กรต้องการที่จะทำการเปลี่ยนแปลงพื้นที่ทำงาน มีสาเหตุที่หลากหลายที่ทำให้เกิดแรงผลักดัน ซึ่งจากการศึกษาของ Riratanaphong (2014) ได้จำแนกสิ่งที่เป็นแรงกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 5 ประเด็นหลัก ได้แก่

(1) การลดค่าใช้จ่าย (Cost Reduction) การลดค่าใช้จ่ายขององค์กรเป็นเหตุผลประการแรกที่องค์กรจะคำนึงถึง เพราะค่าใช้จ่ายเป็นสิ่งที่ส่งผลกระทบโดยตรงกับตัวองค์กรในแง่ของการลงทุน การใช้จ่ายเพื่อบำรุงรักษา หรือค่าใช้จ่ายประจำ

(2) วัฒนธรรมองค์กร (Organisational Culture) วัฒนธรรมขององค์กร เป็นสิ่งที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของพื้นที่การทำงานได้เช่นกัน

(3) เทคโนโลยี (Technology) ซึ่งการพัฒนาของเทคโนโลยีส่งผลกระทบ ในหลาย ๆ ด้านของการทำงาน ทั้งในเชิงของรูปแบบการทำงาน การใช้งานของพื้นที่ทำงาน ดังนั้น เพื่อให้พื้นที่ทำงานสามารถตอบสนองกับความต้องการในการใช้พื้นที่ได้เหมาะสมที่สุด จึงเกิดการ เปลี่ยนแปลงรูปแบบหรือลักษณะของพื้นที่ทำงานขึ้น

(4) โครงสร้างองค์กร (Organisational Structure) เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง รูปแบบและลักษณะของความต้องการใช้พื้นที่จึงมีการเปลี่ยนแปลงเช่นกัน

(5) การเปลี่ยนแปลงของรูปแบบการทำงาน (Changing Work Pattern) ตัวอย่างเช่น การทำงานแบบโต๊ะทำงานส่วนบุคคลอาจถูกลดปริมาณลง เนื่องจากองค์กรมีการทำงาน เป็นทีมมากยิ่งขึ้น ลักษณะของการใช้งานพื้นที่จึงเปลี่ยนแปลง ดังนั้นพื้นที่ทำงานควรได้รับการ ปรับเปลี่ยนเพื่อให้ตอบสนองกับความต้องการใช้งาน

จากเหตุผลที่กล่าวข้างต้นเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดแรงผลักดันหรือกระตุ้นให้ องค์กรเกิดการปรับเปลี่ยน หรือมีการเปลี่ยนแปลงพื้นที่ทำงาน ซึ่งทุกเหตุผลล้วนแต่ต้องการให้ผล สุดท้ายแล้วองค์กรสามารถเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงาน พัฒนาศักยภาพการทำงานขององค์กร และยังช่วยในเรื่องของการลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นเกิดขึ้นได้อีกเช่นกัน

2.5.1.2 แรงผลักดันที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพื้นที่ทำงานจากการสำรวจทั่วโลก (Drivers of Workplace Change - Globally)

Cushman&Wakefield (2014) ได้ทำการศึกษาและสำรวจการเปลี่ยนแปลงพื้นที่สำนักงานจากทั่วโลกและได้สรุปเกี่ยวกับสาเหตุหรือแรงผลักดันที่ทำให้เปลี่ยนแปลงพื้นที่ทำงาน ได้เป็น 12 ประเด็นหลัก ซึ่งประเด็นที่ถูกพูดถึงมากที่สุด 3 ประเด็นแรกได้แก่

(1) การลดค่าใช้จ่ายทางด้านอสังหาริมทรัพย์

(Reduce real estate costs) - 17.6%

(2) การดึงดูดพนักงานใหม่และรักษาพนักงานเดิมไว้

(Attract and retain employees) - 15.6%

(3) เพิ่มการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันและการทำงานเป็นทีมร่วมกันมากขึ้น

(Increase communication and collaboration) - 14.6%

จากสัดส่วนจะเห็นได้ว่าประเด็นที่สำคัญที่สุดคือเรื่องของการลดค่าใช้จ่าย เช่นกัน รองลงมาคือเรื่องของการต้องการดึงดูดพนักงานใหม่ที่มีความสามารถเข้ามาร่วมงานกับองค์กรและยังคงรักษาพนักงานเดิมเอาไว้เช่นกัน นอกจากนี้ Cushman&Wakefield (2014) ยังได้ทำการแบ่งสัดส่วนและจัดกลุ่ม เพื่อสรุปสาเหตุทั้งหมดที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพื้นที่ทำงานขึ้น ด้วยการแบ่งตามประเภทของปัจจัย ดังนี้

ตารางที่ 2.2

แสดงสัดส่วนของปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพื้นที่ทำงาน

DRIVERS OF WORKPLACE CHANGE - GLOBALLY			
FACTORS	%		
Reduce real estate costs	17.6%		
Attract and retain employees	15.6%		
Increase communication and collaboration	14.6%		
Increase employee productivity	14.2%	Human Resource Factor	38%
Increase creativity and innovation	10.0%	Strategic Factor	37%
Improve agility and customer responsiveness	6.4%	Financial/Cost Factor	24%
Reduce churn and facilities costs	5.9%	Other	1%
Improve work-life balance	5.1%		
Reduce other costs (e.g., paper, utilities, travel)	4.0%		
Reduce carbon footprint	3.0%		
Enhance business continuity and disaster recovery	2.8%		
Other	1.0%		

หมายเหตุ. จาก Workplace Transformation Survey A Global View of Workplace Change, โดย Cushman&Wakefield, 2014

- (1) ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Factor) - 38%
- (2) ปัจจัยด้านกลยุทธ์ (Strategic Factor) - 37%
- (3) ปัจจัยด้านการเงินและค่าใช้จ่าย (Financial/Cost Factor) - 24%
- (4) ปัจจัยด้านอื่น ๆ (Other) - 1%

จากข้อมูลข้างต้นจึงสรุปได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดเป็นแรงผลักดันในการเปลี่ยนแปลงพื้นที่สำนักงานมากที่สุดคือปัจจัยในด้านของทรัพยากรบุคคล รองลงมาคือเรื่องของกลยุทธ์ขององค์กร และสุดท้ายคือเรื่องของปัจจัยด้านการเงิน

2.5.3 อุปสรรคของการเปลี่ยนแปลง (Barriers to Change)

เรื่องของวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่เป็อุปสรรคอันดับแรกของการเปลี่ยนแปลงพื้นที่ทำงานจากสถิติแล้วมีปริมาณถึง 68% ของอุปสรรคทั้งหมดซึ่งไม่ว่าจะเป็นการถูกต่อต้านจากกลุ่มผู้จัดการ พนักงานหรือแม้กระทั่งผู้นำองค์กร รองลงมาคืออุปสรรคจากเรื่องของทรัพยากรต่าง ๆ 17% อาทิเช่น การติดขัดในเรื่องของงบประมาณในการเปลี่ยนแปลง การติดขัดในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่ไม่สามารถปรับตัวได้ทัน และสุดท้ายอุปสรรคจากเรื่องต่าง ๆ 15% เช่น ไม่มีกระบวนการเปลี่ยนแปลงหรือพนักงานที่มีศักยภาพที่เพียงพอ (Cushman&Wakefield, 2014)

ตารางที่ 2.3

แสดงสัดส่วนของอุปสรรคที่ส่งผลกับการเปลี่ยนแปลงพื้นที่ทำงาน

BARRIERS TO IMPLEMENTING WORKPLACE CHANGE		
Resistance from managers	16.0%	
Lack of funding	15.0%	
Resistance from staff	13.0%	
Resistance from senior leadership	13.0%	
Unsupportive organisational culture	11.0%	Cultural Barriers 68%
Inadequate change management	9.0%	Resource Barriers 17%
Lack of enabling technology	7.0%	Other 15%
Lack of people to implement	6.0%	
Inadequate training	4.0%	
Other	4.0%	
Inadequate employee performance management	4.0%	

หมายเหตุ. จาก Workplace Transformation Survey A Global View of Workplace Change, โดย Cushman&Wakefield, 2014

2.5.4 วิวัฒนาการของสำนักงาน รูปแบบ/ลักษณะการใช้งานพื้นที่ทำงาน

อาคารในแต่ละช่วงเวลานั้นถูกออกแบบตามยุคสมัย วิถีชีวิต ความนิยมและกระแสที่เกิดขึ้นในช่วงเวลานั้น ๆ ตัวอย่างเช่นในสมัยค.ศ. 1950 เป็นยุคแรกเริ่มของการมีอาคารประเภทอาคารสำนักงาน (Office Building) อาคารจึงถูกออกแบบมาเพื่อรองรับกับพนักงานจำนวนมาก พื้นที่ทำงานจึงมีลักษณะเป็นพื้นที่เปิดโล่ง (open plan) ที่มีขนาดใหญ่พอสำหรับพนักงานทั้งหมดให้สามารถนั่งทำงานอยู่ร่วมกันทั้งหมดไม่มีการแบ่งกันห้อง ตัวอาคารมีลักษณะเป็นแบบปิดทึบ ไม่เน้นการใช้แสงและประโยชน์จากธรรมชาติ จากนั้นรูปแบบของการทำงานเริ่มมีการพัฒนาเพื่อ

สนองความต้องการของพนักงานมากขึ้นโดยการใช้แฟงกัน (partition) ช่วยกันเพื่อแบ่งขอบเขตโต๊ะทำงานของแต่ละคนให้มีความส่วนตัวเสมือนเป็นห้องทำงานส่วนตัวมากขึ้น ต่อมาเทคโนโลยีเริ่มเข้ามามีบทบาทช่วยให้การทำงานง่ายและสะดวกมากขึ้น ทำให้พนักงานไม่จำเป็นต้องมาทำงานที่ทำงาน และหันมาให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมของการทำงานมากขึ้น ตัวอาคารจึงเน้นออกแบบให้มีช่องเปิดและใช้แสงธรรมชาติเข้าสู่ตัวอาคารมากขึ้น เน้นการทำงานเป็นทีมและการสื่อสารระหว่างกันมากขึ้น ดังนั้นการใช้ partition กันจึงไม่เหมาะกับการใช้งานนัก ส่งผลให้เกิดพื้นที่สำหรับนั่งทำงานเป็น กลุ่มขึ้น และในปัจจุบันรูปแบบการทำงานมีความหลากหลายมากขึ้น จึงมีการใช้ทั้งรูปแบบพื้นที่การทำงานแบบเป็นทีม แบบพื้นที่ส่วนตัว และเสริมส่วนพื้นที่พักผ่อนหรือส่วนสนับสนุนการทำงาน นำมารวมเข้าไว้ด้วยกัน

ตารางที่ 2.4

แสดงลำดับวิวัฒนาการของพื้นที่สำนักงาน

Period	Office concept	Office philosophy	Number of people
1950s	Cellular office	Representative arrangement	1-2 persons (up to 4-6 persons)
Mid 60s	Open plan office	Organisational flexibility	> 20 work stations
Late 60s	Group office/ office landscape	Ergonomic work environment	6-20 work stations
1980s	Combi-office	Communicative space structure	1 person cellular office + multi-functional zones

หมายเหตุ. จาก The Impact of Office Design on Business Performance, โดย cabe, 2014

อาคารสำนักงานในปัจจุบันได้มีการพัฒนาศักยภาพและเพิ่มมูลค่าของอาคารอย่างหลากหลายวิธี จากการศึกษาลักษณะทางกายภาพของอาคารสำนักงานในปัจจุบัน พบว่าอาคารสำนักงาน (Office Building) ส่วนมากได้มีการปรับเปลี่ยนและออกแบบเพิ่มฟังก์ชันการใช้งานเพื่อตอบสนองพฤติกรรมและความต้องการของกลุ่มคนทำงาน เช่น ร้านค้า ร้านอาหาร ธนาคาร หรือ โรงแรม (Commercial/Mix-Use Building) รองลงมาอาคารได้มีการปรับเปลี่ยนให้เป็นอาคารที่คำนึงถึงสภาพแวดล้อมกับการใช้งานเป็นหลัก ซึ่งจะเน้นในเรื่องของการประหยัดพลังงานในอาคาร และลดการปล่อยสารพิษออกสู่ภายนอก (Green Building)

ในปัจจุบันเกิดรูปแบบการทำงานใหม่ๆ ขึ้นอย่างหลากหลาย ตัวอย่างในเชิงของการออกแบบพื้นที่ทำงานได้แก่ การออกแบบให้สำนักงานเป็น Creative Office ใช้ไอเดียในการออก

แบบสำนักงานให้เสมือนกับการใช้พื้นที่ในมหาวิทยาลัย การจัดวางผังสำนักงานแบบ Open Plan เพื่อเอื้อต่อการทำงานเป็นทีม การเปลี่ยนรูปแบบการทำงานเป็นแบบ Hot Desk เพื่อความยืดหยุ่น ด้านการใช้งานและสามารถใช้พื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และตัวอย่างในเชิงของรูปแบบธุรกิจ มีการใช้งานพื้นที่ในรูปแบบได้แก่ Service Office Virtual Office Co-working Space หรือ Maker Space เป็นต้น โดยรูปแบบที่เกิดขึ้นตามที่กล่าวไว้ข้างต้นนั้นเป็นการออกแบบโดยคำนึงถึงความต้องการใช้งานของมนุษย์เป็นหลัก หรือเรียกว่า Activity Based Working เป็นการพัฒนาและออกแบบ เพื่อตอบสนองและสามารถใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Butcher, 2012)



ภาพที่ 2.18 วิวัฒนาการของแนวคิดในการออกแบบพื้นที่ทำงาน. จาก *Activity based working Case Study and Workplace Trends in the Netherlands*, โดย Su Butcher, 2012

2.5.5 ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง (Impact of Change)

การเปลี่ยนแปลงพื้นที่สำนักงานนั้นไม่ได้เกี่ยวข้องหรือมีผลกระทบเฉพาะเรื่อง ของ ต้นทุน ราคาค่าใช้จ่าย หรือการออกแบบรูปแบบใหม่ที่ดูดี แต่เป็นเรื่องที่ส่งผลกระทบต่อ ความสามารถในการดำเนินงานขององค์กร (productivity) วัฒนธรรมขององค์กร ความยืดหยุ่นใน ด้านของการใช้งานพื้นที่ทำงาน และสามารถใช้งานได้อย่างดี มีประสิทธิภาพ (Van Meel, 2010) เนื่องจากปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนนั้นมาจากสาเหตุด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) เป็นส่วนใหญ่ จึงทำให้ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนั้นส่งผลโดยตรงกับพนักงานหรือผู้ใช้งานใน พื้นที่นั้นเช่นกัน ตัวอย่างเช่น เรื่องของวัฒนธรรมองค์กร ความยืดหยุ่นในการใช้งานพื้นที่ทำงาน ความพึงพอใจและสามารถใช้งานได้ดีของพนักงาน เป็นต้น ซึ่งการออกแบบพื้นที่แต่ละรูปแบบนั้นเป็นเหตุ

ที่จะทำให้ส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตของการทำงาน ศักยภาพและความสามารถในการดำเนินงานขององค์กร (productivity) ที่เกิดขึ้น (Riratanaphong, 2014) ดังนั้นปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นปัจจัยที่ควรให้ความสำคัญเป็นประเด็นหลักของการเปลี่ยนแปลงพื้นที่ทำงาน

ในปัจจุบัน สังคมทั่วโลกให้ความสำคัญกับความเป็นอยู่ และการใช้ชีวิตของทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) มากยิ่งขึ้นโดยสังเกตได้จากได้มีการจัดตั้ง International WELL Building Institute ขึ้นมาเพื่อทำเกณฑ์ในการประเมินคุณภาพอาคารที่ส่งเสริมให้มนุษย์มีความเป็นอยู่ในสภาพแวดล้อมของอาคารที่ดี โดยมีเกณฑ์หลัก 7 ข้อ ได้แก่

- (1) สภาพแวดล้อมนั้นส่งเสริมให้มีสภาพจิตใจและสภาพอารมณ์ที่ดี (Mind)
- (2) สภาวะสบาย ในเรื่องของเสียง ความร้อน ฯลฯ (Comfort)
- (3) ส่งเสริมให้มีการเคลื่อนไหวและการออกกำลังกาย (Fitness)
- (4) คุณภาพของแสงธรรมชาติที่ได้รับ (Light)
- (5) ส่งเสริมในเรื่องของการดูแลสุขภาพ (Nourishment)
- (6) คุณภาพของน้ำ การบำบัดและการกรอง (Water)
- (7) ปัจจัยพื้นฐานของมนุษย์ การดูแลเรื่องคุณภาพอากาศ (Air)

2.6 หลักการเกี่ยวกับการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลงพื้นที่สำนักงาน (Implementation Prooess of Workplace Change)

เมื่อมีการตัดสินใจที่จะทำการการเปลี่ยนแปลงพื้นที่ทำงาน องค์กรไม่ควรสนใจหรือให้ความสำคัญเพียงแต่ด้านทางกายภาพเท่านั้น แต่ควรให้ความสำคัญและคำนึงถึงเรื่องของ จุดประสงค์ เป้าหมายและลักษณะขององค์กร ตัวอย่างเช่น กระบวนการเปลี่ยนแปลงของพื้นที่ทำงานควรเป็นไปตามแนวทางของลักษณะขององค์กร เช่น วัตถุประสงค์ ปัจจัย กระบวน/ขั้นตอนการทำงาน ลักษณะของพนักงาน รูปแบบการบริหารจัดการ และวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อให้ผลจากการเปลี่ยนแปลงพื้นที่นั้นมีศักยภาพและประสิทธิภาพต่อการใช้งานพื้นที่ได้มากที่สุด (Riratanaphong, 2014) ซึ่งขั้นตอนแรกของการตัดสินใจเพื่อกำหนดแนวทางในการเปลี่ยนแปลงพื้นที่คือ การกำหนดจุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ของสภาพแวดล้อมการทำงานที่ต้องการจะสร้างอย่างชัดเจน (Van Meel, 2010)

2.6.1 ความสำคัญของการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลง

จากงานวิจัยของ Queensland Government (2011) ได้กล่าวไว้ว่า หลักการ ‘one-size-fits-all’ ที่ถูกนำมาใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงจะไม่ได้ประสิทธิภาพเท่าที่ควร เนื่องจากในแต่ละองค์กรนั้นมีความแตกต่างกัน ทั้งในเรื่องของโครงสร้าง ประวัติศาสตร์ วัฒนธรรม

วัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมายและความต้องการ ซึ่งลักษณะของการเปลี่ยนแต่ละรูปแบบ ความกว้าง ขนาด หรือแม้กระทั่งจุดเริ่มต้น ล้วนส่งผลต่อแนวทางการเปลี่ยนแปลง การวางแผนและการจัดการ ประสิทธิภาพเช่นกัน

การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นการทำงานที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มคนที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง เพื่อช่วยให้ได้เข้าใจวัตถุประสงค์ในการเปลี่ยนแปลง และช่วยให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างยั่งยืน ซึ่งในมุมมองของการจัดการการบริหรณนั้น องค์กรจำเป็นต้องมีการปรับตัวด้านพฤติกรรม และทำให้เป็นการปรับตัวที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน ซึ่งการที่จะประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่ขึ้นอยู่กับการทำงานที่สามารถปรับตัวในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลกับพื้นที่สภาพแวดล้อมการทำงานแบบใหม่ และพื้นฐานของการจัดการการเปลี่ยนแปลงคือการคำนึงถึงประเด็นที่ว่า การเปลี่ยนแปลงจะส่งผลอย่างไรต่อพวกเขา หรือถ้าพวกเขาเข้าใจผิดหรือต่อต้านกับการเปลี่ยนแปลง

2.6.2 ปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้ประสบความสำเร็จในการเตรียมการเปลี่ยนแปลง

แนวทางที่ดีที่สุดในการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับส่วนของวัฒนธรรมองค์กรและมุมมองหรือความคิดเห็นจากผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง ซึ่ง Queensland Government (2011) ได้จำแนกปัจจัยที่ส่งผลให้สำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็น 5 ประเด็น ได้แก่

2.6.2.1 การวางแผน (Planning)

การตั้งเป้าหมาย/วัตถุประสงค์เพื่อประสบความสำเร็จที่ชัดเจน พัฒนาแผนการเปลี่ยนแปลงและมีการวัดผล และเก็บบันทึกข้อมูลแผนการ

- (1) วางแผนภาพรวมทั้งหมดในการเปลี่ยนแปลง (Planning Context)
- (2) กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน (Clear Vision)
- (3) ทำบันทึกและลงรายละเอียดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของสาเหตุ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย รวมไปถึงผลกระทบและผลประโยชน์ที่จะได้รับการเปลี่ยนแปลง (Document the Case for Change and the Vision)
- (4) ประเมินผลจากการดำเนินการและพัฒนาแผนการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง (Develop Change Plan and Measures)

2.6.2.2 องค์กร (Defined Governance)

มีการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับโครงสร้างองค์กร กฎเกณฑ์ การตอบสนองในการเปลี่ยนแปลงซึ่งผู้ที่ได้รับผลกระทบได้มีส่วนร่วมและสนับสนุนในการเปลี่ยนแปลง มีการจัดทีมและคณะกรรมการพร้อมทั้งแบ่งหน้าที่สำหรับดำเนินการเปลี่ยนแปลง

- (1) การแบ่งหน้าที่ในการรับผิดชอบในแต่ละฝ่าย (Change Governance)

- (2) จัดตั้งทีมคณะกรรมการเพื่อกำกับดูแลให้การกระบวนการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (Steering Committee)
- (3) ผู้ที่คอยสนับสนุนให้ความช่วยเหลือในกระบวนการดำเนินการเปลี่ยนแปลงและประสานงานกับองค์กรอื่น (Change Sponsor)
- (4) ตัวแทนผู้รับผิดชอบในการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งจะดำเนินงานรวมถึงประสานงานให้การเปลี่ยนแปลงสามารถดำเนินการต่อไปได้ (Change Agent)
- (5) กลุ่มทีมงานที่คอยดำเนินการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีความเชี่ยวชาญและรับผิดชอบเฉพาะส่วนงานในแต่ละฝ่าย (Work Stream Owners)

2.6.2.3 ผู้นำองค์กร (Committed Leadership)

การเป็นตัวอย่างหรือแนวทางพฤติกรรมของผู้นำองค์กรและการกำหนดทิศทางซึ่งผู้นำองค์กรให้ความสนับสนุนกับการเปลี่ยนแปลง

- (1) การจัดตั้งกฎระเบียบหรือแนวทางและวัฒนธรรมขององค์กร (Role)
- (2) การแสดงออกถึงการสนับสนุนและการดำเนินการเพื่อเป็นแนวทาง (Visible Support - Setting the Example)
- (3) ผู้นำเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ และในทุกๆ ขั้นตอน (Continuous Engagement)

2.6.2.4 การมีส่วนร่วมของผู้ที่ได้รับผล (Informed Stakeholders)

มีการสื่อสารถึงการเปลี่ยนแปลง วิสัยทัศน์ ผลประโยชน์และผลกระทบ ตั้งแต่การวางแผนการเปลี่ยนแปลง มีการอัปเดตตลอดผ่านทางหลาย ๆ ช่องทาง และการให้ผู้ที่ได้รับผลกระทบได้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง และติดตามประเมินผลถึงการตอบสนองของผู้ที่ได้รับผลกระทบ

- (1) การมีปฏิสัมพันธ์และการสื่อสารต่อบุคคลที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง (Communication Context)
- (2) การแจ้งถึงวัตถุประสงค์ของการดำเนินการเปลี่ยนแปลงต่อผู้ที่ได้รับผลกระทบ (The Purpose of Change Communication)
- (3) ทำความเข้าใจถึงความต้องการรวมถึงลักษณะการใช้งานของผู้ที่ได้รับผลกระทบอย่างละเอียด (Understanding the Audience - Stakeholder Analysis)
- (4) มีการสื่อสารเพื่อแจ้งข่าวสารและอัปเดตถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Change Communication Fundamentals)

2.6.2.5 แรงงาน (Aligned Workforce)

ระบุผลกระทบต่อนักงานของการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาแผนการเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร การพัฒนาแรงงานจะเป็นไปตามการเปลี่ยนแปลง และการประเมินผลความต้องการตั้งแต่มีการเปลี่ยนแปลง

- (1) ระบุผลกระทบจากการดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นต่อมนุษย์หรือแรงงาน (People Impacts)
- (2) การประเมินความสามารถของแรงงาน เพื่อทำการพัฒนาและฝึกอบรมแรงงานให้ได้ตามความต้องการขององค์กร (Organisational Needs Assessment)
- (3) พัฒนาแรงงานขององค์กร ควบคู่ไปกับการพัฒนาองค์กร (Workforce Development)

2.6.3 กระบวนการ/ขั้นตอนการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลงสำนักงาน

วิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เป็นที่นิยมนั้นมีหลากหลายวิธีการ ซึ่งในแต่ละประเด็นหรือวิธีการนั้นมีเรื่องของช่วงก่อนและระหว่างการเปลี่ยนแปลง อย่างไรก็ตามไม่มีแนวคิดไหนที่ดีที่สุดสำหรับทุกสถานการณ์ในความจริงแล้ววิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดีที่สุดต้องมีการประยุกต์ใช้ในแต่ละรูปแบบเพื่อให้เหมาะสมกับในแต่ละสถานการณ์ ลักษณะขององค์กร และบริบทในการเปลี่ยนแปลง

2.6.3.1 10 ขั้นตอนการจัดการในการเปลี่ยนแปลงพื้นที่สำนักงาน (Ten Steps for Managing Workplace Change)

จากการศึกษาของ Angie Lee (2014) สามารถสรุปขั้นตอนการบริหารการเปลี่ยนแปลงพื้นที่สำนักงานออกได้เป็น 10 ขั้นตอน ดังนี้

- (1) เป็นขั้นตอนของการวางแผนล่วงหน้าก่อนการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้แน่ใจว่าการเปลี่ยนแปลงจะได้รับการสนับสนุน (Hold a pre-planning session)
- (2) รวบรวมบุคคลจากตัวแทนแต่ละฝ่าย ผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงและสร้างทีมเพื่อดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Build a change team)
- (3) ดำเนินการสำรวจจากพนักงานและผู้ที่ได้รับผลกระทบทั้งหมด ถึงสถานการณ์ในปัจจุบันและความคาดหวังในอนาคต พร้อมกับการรายงานวิสัยทัศน์ จุดประสงค์และเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง (Perform a workplace survey)
- (4) จัดการประชุมเพื่อหารือและสร้างบทบาทความรับผิดชอบในแต่ละส่วนเพื่อเริ่มทำการดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Change team kick-off)
- (5) การจัดประชุมทีมผู้นำเพื่อเป็นตัวแทนในการดำเนินการในแต่ละฝ่ายงาน (Leadership session)

(6) เพื่อให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงสามารถเป็นไปได้อย่างราบรื่น จึงจำเป็นต้องมีการจัดทีมผู้นำหรือตัวแทนรับผิดชอบในส่วนของการส่งมอบข่าวสาร ความคืบหน้าของโครงการและสอบถามถึงความคิดเห็น (Hold a manager session)

(7) มีการจัดทำสื่อเพื่อรายงานผลและความคืบหน้าของการดำเนินการโครงการ และการเปลี่ยนแปลงพื้นที่ทำงาน รวมไปถึงการจัดทำผลสำรวจความคิดเห็นด้วยเช่นกัน (Lunch an internal website)

(8) มีการจัดประชุมอย่างไม่เป็นทางการเพื่อสอบถามและเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีโอกาสได้เสนอข้อเสนอนะหรือซักถาม และแสดงความเห็น (Organize town hall meeting and brown bag lunching)

(9) การจัดให้มีการได้เห็นพื้นที่จริงของการเปลี่ยนแปลง มีการนำเสนอรูปแบบและการใช้งานของพื้นที่ที่มีการเปลี่ยนแปลงไป (Conduct site tours)

(10) การจัดเตรียมของขวัญเล็กน้อยในวันย้ายเข้าให้กับเหล่าพนักงานเพื่อสร้างความประทับใจให้กับการเปลี่ยนแปลง (Create a new office welcome package)

2.6.3.2 กลยุทธ์ในการจัดการพื้นที่สำนักงาน (Workplace Strategy Process)

ในขณะเดียวกัน Gresham, Smith and Partners (2014) ได้อธิบายและแบ่งขั้นตอนของการบริหารการเปลี่ยนแปลงพื้นที่ทำงานออกเป็น 5 ส่วนหลัก ได้แก่

(1) การวางเป้าหมายหรือกำหนดวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน เพื่อให้การดำเนินการเปลี่ยนแปลงมีจุดประสงค์ที่ตอบสนองกับความต้องการขององค์กร (Visioning)

(2) ทำการศึกษา สืบถามและสอบถามถึงความต้องการ รวมไปถึงรูปแบบหรือลักษณะการใช้งานพื้นที่จากกลุ่มคนที่จะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง และทำการทดลองการเปลี่ยนแปลง เพื่อวัดผลและหาแนวทางที่เหมาะสม (Investigation Research Analysis)

(3) เป็นการรวบรวมและนำข้อมูลที่ศึกษาและสอบถามที่ได้มานั้น มาพัฒนาให้เหมาะสมกับการดำเนินการเปลี่ยนแปลงพร้อมนำเสนอให้ผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงได้ทราบแนวทางการเปลี่ยนแปลงและทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง (Concept Development Review)

(4) จัดทำรายงานเกี่ยวกับการดำเนินการเปลี่ยนแปลงพื้นที่สำนักงาน แนวทางและรูปแบบของการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำเสนอต่อทีมผู้บริหารหรือผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง (Solution Report)

(5) ดำเนินการจัดการเปลี่ยนแปลงพื้นที่สำนักงานตามแผนงานที่วางไว้ พร้อมทำการศึกษาถึงผลกระทบที่เกิดขึ้น (Implementation Pull-out)

บทที่ 3

วิธีการวิจัย

3.1 แบบแผนการวิจัย

งานวิจัยนี้ดำเนินการศึกษาจากการศึกษาแนวคิดและหลักการที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลงพื้นที่สำนักงานเพื่อใช้เป็นแนวทางในการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลประกอบการวิจัยในครั้งนี้ โดยมีการสำรวจเก็บข้อมูลด้านกายภาพจากพื้นที่สำนักงานที่ได้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงทั้งช่วงก่อนและช่วงหลังดำเนินการเปลี่ยนแปลง และการเก็บข้อมูลเชิงลึกจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากทีมผู้บริหารและทีมผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง เพื่อศึกษาขั้นตอนและกระบวนการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลงพื้นที่สำนักงาน รวมไปถึงศึกษาในส่วนของบริบทภายในองค์กร วัตถุประสงค์และเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลให้เกิดการดำเนินการเปลี่ยนแปลงพื้นที่ทำงาน จากนั้นจึงนำข้อมูลจากเครื่องมือทั้งหมดมาวิเคราะห์ร่วมกัน เพื่อสรุปรูปแบบของกระบวนการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลงพื้นที่สำนักงาน และวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยนี้ แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มได้แก่

3.2.1 พื้นที่สำนักงาน สำนักงานให้เช่าที่ตั้งอยู่บนอาคารสำนักงานในบริเวณศูนย์กลางธุรกิจกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีรูปแบบของการถือครองกรรมสิทธิ์เพียงคนเดียว มีลักษณะรูปแบบการเช่าทั้งแบบองค์กรเดียวและแบบผู้เช่าหลายราย เป็นองค์กรธุรกิจที่มีลักษณะรูปแบบการทำงานแบบเดียวกันคือรูปแบบของลักษณะสำนักงานไม่ได้เป็นสถานพยาบาลหรือเป็นสถานศึกษา เป็นองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีการดำเนินการเปลี่ยนแปลงทางด้านกายภาพบนพื้นที่สำนักงานใหญ่ขององค์กร โดยมีการดำเนินการเปลี่ยนแปลงขึ้นบนพื้นที่บริเวณเดิม หรือมีการเปลี่ยนแปลงจากส่วนใดส่วนหนึ่งไปยังพื้นที่ใหม่ขององค์กร

3.2.2 บุคคล ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องจากการดำเนินการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลงพื้นที่ทำงานทั้งช่วงก่อนการเปลี่ยนแปลง ระหว่างการเปลี่ยนแปลง และหลังทำการเปลี่ยนแปลงได้แก่ ทีมผู้บริหารองค์กรหรือทีมผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง (ฝ่ายอาคารหรือฝ่ายบริหารจัดการทรัพยากรกายภาพ)

3.3 ตัวแปรที่ศึกษา

3.3.1 ตัวแปรต้น

3.3.1.1 บริบทภายในองค์กร

3.3.2 ตัวแปรตาม

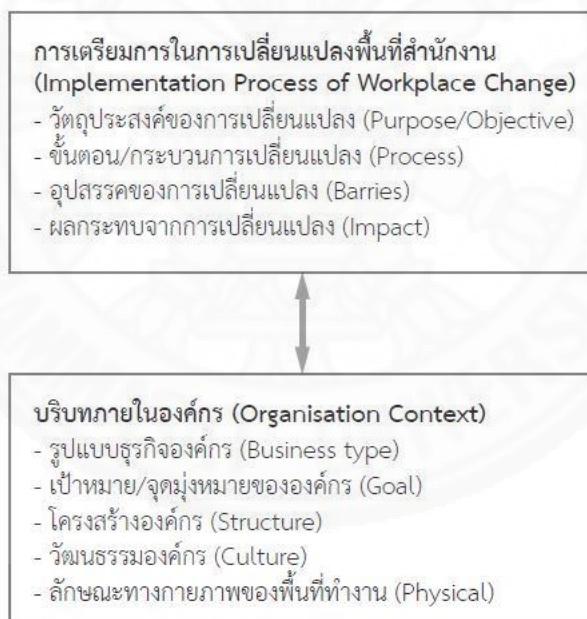
3.3.2.1 การเตรียมการในการเปลี่ยนแปลงพื้นที่สำนักงาน

3.3.3 ตัวแปรควบคุม

3.3.3.1 ทำเลที่ตั้งของพื้นที่สำนักงาน

3.3.3.2 ขนาดขององค์กรและพื้นที่สำนักงาน

3.3.3.3 บริบทภายนอกองค์กร



ภาพที่ 3.1 แสดงความสัมพันธ์และกรอบแนวคิดการศึกษาตัวแปร

3.4 เครื่องมือและวิธีการรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้สามารถแบ่งเครื่องมือที่ใช้ออกเป็น 2 รูปแบบ โดยรูปแบบแรกคือการเก็บข้อมูลจากสถานที่ และอย่างที่สองคือการเก็บข้อมูลจากบุคคล ซึ่งมีวิธีการเก็บข้อมูลดังนี้

3.4.1 การเก็บข้อมูลจากสถานที่

เป็นการเก็บข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับพื้นที่สำนักงานขององค์กรในเชิงกายภาพ เช่น ลักษณะการจัดสรร แบ่งส่วนการใช้งาน และรูปแบบการวางผังพื้นที่ทำงาน ซึ่งทำการเก็บข้อมูลจากการสำรวจโดยใช้เครื่องมือ การบันทึกภาพสถานที่จริง และการจดบันทึกในช่วงหลังการดำเนินการเปลี่ยนแปลงเสร็จสิ้น

3.4.2 การเก็บข้อมูลจากบุคคล

เป็นการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากทีมผู้บริหารหรือทีมผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงพื้นที่สำนักงาน เพื่อศึกษาเกี่ยวกับบริบทองค์กร วัฒนธรรมและเป้าหมายหรือจุดประสงค์ขององค์กร ทั้งในส่วนของก่อนและหลังการเปลี่ยนแปลงพื้นที่สำนักงาน และศึกษารูปแบบของกระบวนการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลงพื้นที่สำนักงานโดยเก็บข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์เชิงลึกกับทีมผู้บริหารหรือทีมผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงพื้นที่สำนักงาน

3.4.3 การเก็บข้อมูลจากเอกสารหรือแผนงาน และการบันทึกภาพถ่าย

เป็นการเก็บข้อมูลจากเอกสารหรือแผนงาน และการบันทึกภาพถ่ายของทางองค์กร เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการเก็บข้อมูลทั้งจากการสำรวจพื้นที่สำนักงานและการสัมภาษณ์จากทีมผู้บริหารหรือทีมผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงพื้นที่ทำงานด้วยแบบสัมภาษณ์เชิงลึก



ภาพที่ 3.2 แสดงเครื่องมือที่ใช้ในและเนื้อหาในการเก็บข้อมูล

3.5 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลผลข้อมูล

3.5.1 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.5.1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแต่ละกรณีศึกษา (Cross Case Analysis)

วิเคราะห์ข้อมูลด้านบริบทภายในองค์กรโดยจะศึกษาในส่วนของรูปแบบธุรกิจองค์กร เป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายขององค์กร ผลิตภัณฑ์และบริการ กลุ่มลูกค้าและการตลาด โครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรมองค์กรจากเอกสารหรือการประชาสัมพันธ์ขององค์กรและการสัมภาษณ์เชิงลึกจากทีมผู้บริหารหรือทีมผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง รวมไปถึงข้อมูลด้านลักษณะทางกายภาพพื้นที่ทำงานเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มาจากการศึกษาเชิงแนวคิดหรือทฤษฎีและข้อมูลจากการสำรวจลักษณะของการวางผังพื้นที่การใช้งานของพื้นที่ทำงานรูปแบบต่าง ๆ ด้วยการบันทึกภาพ การจดบันทึกหรือการสังเกตจากสถานที่จริงแล้วจึงทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากส่วนทบทวนวรรณกรรมและจากการเก็บข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบและสรุปผลการศึกษา

วิเคราะห์ข้อมูลด้านกระบวนการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลงพื้นที่สำนักงานจากการเก็บข้อมูลด้วยแบบสัมภาษณ์เชิงลึกจากทีมผู้บริหารองค์กรหรือทีมผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงและทำการศึกษา วิเคราะห์จากหลักการและแนวคิดในส่วนของทบทวนวรรณกรรมเพื่อสรุปรูปแบบของกระบวนการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลงพื้นที่สำนักงานจากกรณีศึกษา

3.5.1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลหาความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการเตรียมการกับบริบทองค์กร จากการนำข้อมูลในส่วนของการวิเคราะห์จากแต่ละกรณีศึกษา โดยทำการศึกษาทั้ง 2 ตัวแปรคือบริบทภายในองค์กรและกระบวนการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลงพื้นที่สำนักงาน มาวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ที่ส่งผลให้เกิดปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น

3.5.2 การแปลผลข้อมูล

เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการเก็บข้อมูลทั้งในส่วนของบริบทภายในองค์กรและข้อมูลกระบวนการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลงพื้นที่สำนักงานจากการเก็บข้อมูลโดยการสังเกต เอกสารหรือแผนงาน และการสัมภาษณ์เชิงลึกมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากแต่ละกรณีศึกษา (Cross Case Analysis) ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นวิเคราะห์ความเหมือน ความแตกต่างจากแต่ละกรณีศึกษา และเปรียบเทียบกับแนวคิดจากการทบทวนวรรณกรรม เพื่อสรุปเป็นรูปแบบของกระบวนการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลงพื้นที่สำนักงานจากกรณีศึกษาของงานวิจัยนี้ ซึ่งนำไปสู่การวิเคราะห์และสรุปความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการเตรียมการกับบริบทภายในองค์กร

บทที่ 4

ผลการศึกษาและอภิปรายผล

ในการศึกษาเรื่องกระบวนการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลงพื้นที่สำนักงานผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลและเลือกกรณีศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างตามขอบเขตของงานวิจัยทั้งในด้านพื้นที่และด้านประชากรโดยทำการคัดเลือกกรณีศึกษาจากเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นในส่วนบทที่ 1 เพื่อทำการศึกษาและสรุปผลรูปแบบของกระบวนการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

ตารางที่ 4.1

แสดงข้อมูลเบื้องต้นของกรณีศึกษา

รูปแบบธุรกิจ	Financial	TECH / ICT	SERVICE	SERVICE	INDUS / PROPCON	CONSUMP
สถานที่ตั้ง	ถนนสุขุมวิท	พระราม 4	สุขุมวิท 62	สุขุมวิท 62	บางซื่อ	พระราม 9
กรรมสิทธิ์การครอบครอง	stand alone	lease	stand alone	stand alone	stand alone	stand alone
ลักษณะการเปลี่ยนแปลง	เปลี่ยนบางชั้น	เปลี่ยนบางชั้น	เปลี่ยนบางชั้น	ย้ายอาคารใหม่	ย้ายอาคารใหม่	ย้ายอาคารใหม่
ขนาดพื้นที่ (ตร.ม.)	980	2,500	373	24,000	37,000	18,000
จำนวนผู้ใช้งาน (คน)	155	225	102	1,400	2,100	1,600

ได้เป็นกรณีศึกษาทั้งหมด 5 สำนักงาน ได้แก่

- (1) องค์กรทางด้านการเงิน
- (2) องค์กรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
- (3) องค์กรทางด้านการขยายตลาด
- (4) องค์กรด้านการผลิตและนวัตกรรมสิ่งก่อสร้าง
- (5) องค์กรผลิตภัณฑ์อุปโภคบริโภค

โดยผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลซึ่งจะแบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ การเก็บข้อมูลจากสถานที่/พื้นที่สำนักงานที่ถูกดำเนินการเปลี่ยนแปลงด้วยเครื่องมือคือ การสำรวจพื้นที่สำนักงาน และการเก็บข้อมูลจากบุคคลคือ ทีมผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง ด้วยการใช้เครื่องมือได้แก่ แบบสัมภาษณ์เอกสารและแผนงานในการดำเนินงาน ซึ่งจะแบ่งประเด็นในการอภิปรายผลออกเป็น 2 ส่วนหลักดังนี้

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแต่ละกรณีศึกษา (Cross Case Analysis)

4.1.1 ข้อมูลด้านบริบทภายในองค์กร (Organisation Context)

- (1) รูปแบบธุรกิจองค์กร (Business type)
- (2) เป้าหมาย/จุดมุ่งหมายขององค์กร (Goals & Objectives)
- (3) ผลิตภัณฑ์และบริการ (Products & Services)
- (4) กลุ่มลูกค้าและการตลาด (Customer & Market)
- (5) โครงสร้างองค์กร (Organisation Structure)
- (6) วัฒนธรรมองค์กร (Organisation Culture)
- (7) ลักษณะทางกายภาพ (Physical Workplace)

4.1.2 ข้อมูลส่วนกระบวนการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลงพื้นที่สำนักงาน

- (1) วัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง (Purpose of Change)
- (2) กระบวนการ/ขั้นตอนการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลงสำนักงาน
- (3) อุปสรรคของการเปลี่ยนแปลง (Barriers to Change)
- (4) ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง (Impact of Change)

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลหาความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการเตรียมการกับบริบทภายในองค์กร

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแต่ละกรณีศึกษา (Cross Case Analysis)

4.1.1 ข้อมูลด้านบริบทภายในองค์กร (Organisation Context)

เพื่อศึกษาถึงลักษณะโครงสร้างขององค์กร รวมไปถึงรูปแบบการทำงานขององค์กร ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ส่งผลต่อกระบวนการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลงพื้นที่สำนักงาน โดยการศึกษาข้อมูลด้านบริบทองค์กรจะทำการศึกษาด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากทีมผู้บริหาร/ทีมผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง และศึกษาจากเอกสารในส่วนข้อมูลเบื้องต้นขององค์กร เพื่อศึกษาถึงลักษณะโครงสร้างขององค์กร รวมไปถึงรูปแบบการทำงานขององค์กร ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ส่งผลต่อกระบวนการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลงพื้นที่สำนักงานโดยมีขอบเขตในการศึกษาดังต่อไปนี้

- (1) รูปแบบธุรกิจองค์กร (Business type)
- (2) เป้าหมาย/จุดมุ่งหมายขององค์กร (Goals & Objectives)
- (3) ผลิตภัณฑ์และบริการ (Products & Services)
- (4) กลุ่มลูกค้าและการตลาด (Customer & Market)
- (5) โครงสร้างองค์กร (Organisation Structure)
- (6) วัฒนธรรมองค์กร (Organisation Culture)
- (7) ลักษณะทางกายภาพ (Physical Workplace)

4.1.1.1 องค์กรทางการเงิน

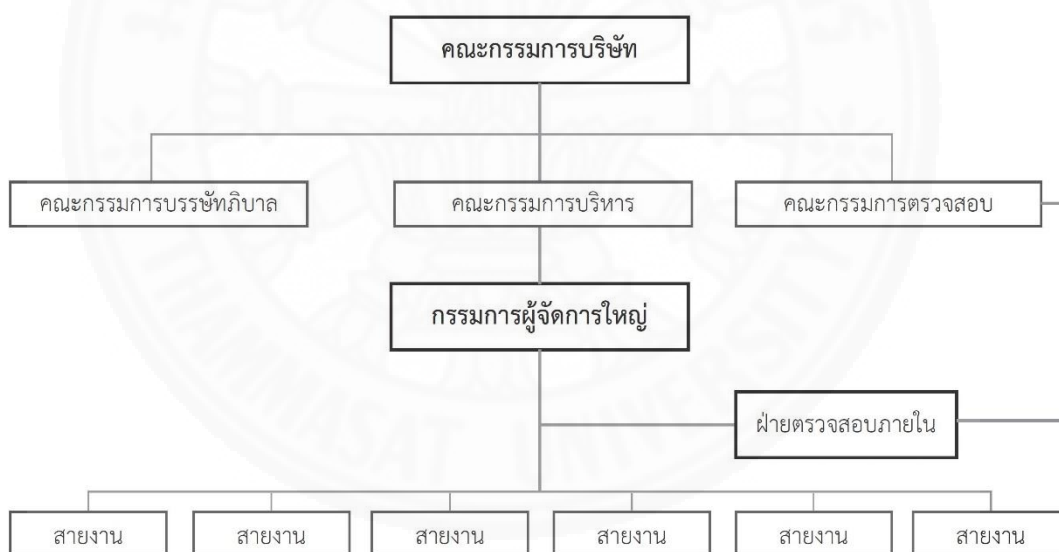
เป็นองค์กรที่เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจมีรูปแบบธุรกิจองค์กร (Business Type) ในหมวดธุรกิจด้านการเงิน โดยให้บริการและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ในรูปของเงินฝาก สินเชื่อ บริการรับชำระหนี้หรือเติมเงิน บริการโอนเงิน การลงทุน บริการทางการเงินต่างประเทศ บริหารความเสี่ยงทางการเงิน บริการจัดการทางการเงินและประกันภัยเพื่อรองรับกลุ่มลูกค้าหลากหลายประเภท ได้แก่ ลูกค้าบุคคล ข้าราชการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ ลูกค้า SME ลูกค้าธุรกิจขนาดใหญ่ ไปจนถึงลูกค้าธุรกิจภาครัฐ

โดยองค์กรได้ปรับวิสัยทัศน์ใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับสถานะการแข่งขันทางการตลาดโดยเปลี่ยนจาก "ธนาคารแสนสะดวก" หรือ "The Convenience Bank" ที่ถือเป็นมาตรฐานบริการของธนาคารในปัจจุบัน สู่แนวคิด "Growing Together" เพื่อต้องการที่จะพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและสร้างการบริการที่มีคุณค่าให้สนับสนุนการเติบโตและความมั่นคงแก่ลูกค้า สร้างคุณภาพที่ดีขึ้นแก่สังคม และสร้างผลตอบแทนที่ดีอย่างยั่งยืนแก่ผู้ถือหุ้น ซึ่งสอดคล้องกับพันธกิจ (Mission) ขององค์กรคือ การดูแลและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและระบบงานพร้อมกับการให้บริการและคำแนะนำที่มีคุณค่าแก่ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง รวมไปถึงการร่วมพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสภาพแวดล้อมอย่างยั่งยืน เพื่อสร้างผลตอบแทนที่ดีอย่างยั่งยืนแก่ผู้ถือหุ้น เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการได้ตามพันธกิจที่ตั้งไว้ จึงได้กำหนดค่านิยมหลัก 5 ประการ ไว้ดังต่อไปนี้

- (1) ความมั่นคง (Firm) จากการบริหารความเสี่ยง การมีบรรษัทภิบาล
การเติบโตของธุรกิจและองค์กรอย่างยั่งยืน
- (2) ความสร้างสรรค์ (Innovative) ในการคิดค้น สร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ที่ทันสมัย, มีกระบวนการขาดอุปสรรคในการทำงาน
- (3) ความรับผิดชอบ (Responsible) ในหน้าที่การทำงาน รับผิดชอบต่อ
ลูกค้าและต่อสังคม
- (4) การบริการ (Service) ความมุ่งมั่นในการบริการให้บริการด้วยใจ รวดเร็ว
ทันใจ

(5) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) เพื่อผลประโยชน์ของลูกค้า และองค์กร

ลักษณะโครงสร้างขององค์กร (Organisation Structure) มีรูปแบบของโครงสร้างที่เป็นทางการ มีการตั้งกฎระเบียบและขั้นตอนการทำงานอย่างชัดเจน ซึ่งช่วงของการควบคุม (Span of Control) ขององค์กรเป็นช่วงควบคุมแบบแคบ โดยมุ่งเน้นประสิทธิภาพการทำงานและการควบคุม มีการะหน้าที่เฉพาะด้าน อยู่ภายในสายการบังคับบัญชา มีสายการบังคับบัญชาหลายชั้นทำให้การติดต่อสื่อสารระหว่างหัวหน้าและลูกน้องเป็นไปได้ยาก ซึ่งจัดอยู่ในรูปแบบโครงสร้างองค์กรแบบเป็นหน่วยงาน (Divisional Organisation Structure) โดยการจัดให้มีสายงานหลักและมีการบังคับบัญชาจากบนลงล่างลดหลั่นลงเป็นชั้น ๆ ซึ่งกระบวนการทำงานจะไม่มีคำสั่งแบบข้ามขั้นตอนกันในสายงานและยังจัดอยู่ในรูปแบบโครงสร้างองค์กรงานอนุกรม (Auxiliary) โดยมีหน่วยงานที่คอยช่วยเหลือในส่วนของงานตรวจสอบภายในและจัดอยู่ในรูปแบบโครงสร้างองค์กรแบบคณะกรรมการบริหาร (Committees Organization Structure) เป็นโครงสร้างที่มีการบริหารงานในลักษณะคณะกรรมการโดยโครงสร้างรูปแบบนี้จะช่วยลดปัญหาเรื่องของการบริหารงานแบบผูกขาดของบุคคลเดียวหรือการเผด็จการ



ภาพที่ 4.1 จำลองรูปแบบโครงสร้างองค์กรทางการเงิน

ในส่วน of วัฒนธรรมองค์กร (Organisation Culture) มีรูปแบบการทำงาน of วัฒนธรรมแบบลำดับชั้น (The hierarchy culture) คือเป็นวัฒนธรรมที่มีโครงสร้างอย่างเป็นทางการ มีกฎ นโยบาย มาตรฐานและขั้นตอนที่ชัดเจน พนักงานและงานจะถูกอยู่ใต้การควบคุม of ผู้นำ และยังจัดอยู่ในวัฒนธรรมแบบตลาด (The market culture) โดยเป็นวัฒนธรรมที่องค์กรเน้นการทำธุรกิจกับบุคคลภายนอก และขึ้นอยู่กับกลไกตลาดเศรษฐกิจการเงินหรือตลาดหลักทรัพย์ส่วนใหญ่

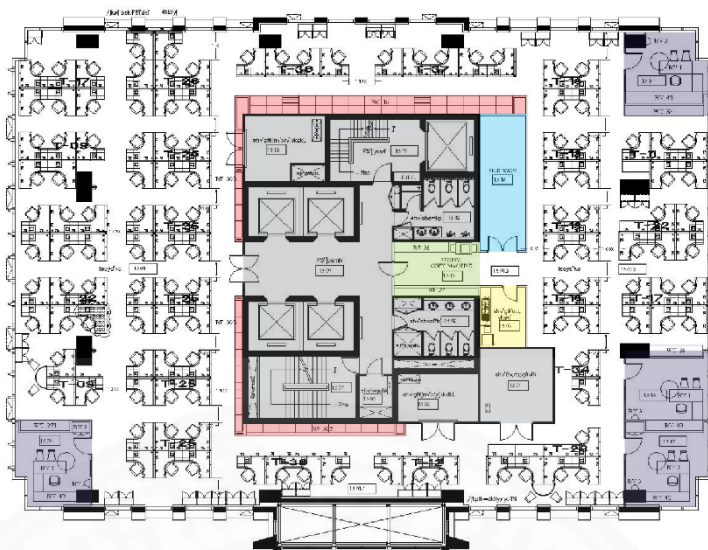
ซึ่งจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับทีมผู้บริหารและทีมผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงนั้น ทางองค์กรมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับส่วนของทรัพยากรบุคคลอย่างมากโดยองค์กรมีความเชื่อมั่นว่าประสิทธิภาพการทำงานที่ดีนั้นจะมาจากตัวพนักงานซึ่งจะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินการและผลสำเร็จขององค์กรเช่นกัน จึงมีนโยบายเรื่องของ Happy Workplace ขึ้นมาเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสมให้กับพนักงานทุกคน

ในส่วนของคุณลักษณะทางกายภาพ (Workplace Characteristics) พื้นที่สำนักงานขององค์กรตั้งอยู่บนอาคารสุขุมวิท ซึ่งเป็นอาคารสำนักงานขององค์กรเองโดยทางองค์กรได้ทำการเปลี่ยนแปลงพื้นที่ทำงานในส่วนของชั้น 13, 17, 18, 19, 20, 22, 23, 24, 25, 26, 27 และ 28 ครอบคลุมพื้นที่ประมาณ 11,760 ตารางเมตร เฉลี่ยเป็นพื้นที่สำนักงาน 980 ตารางเมตรต่อชั้น



ภาพที่ 4.2 แสดงรูปตัดของอาคารช่วงก่อนดำเนินการเปลี่ยนแปลงขององค์กรทางการเงิน

(1) ลักษณะทางกายภาพช่วงก่อนการเปลี่ยนแปลง - การจัดผังสำนักงานสามารถแบ่งตามลักษณะการใช้งานของพื้นที่ได้เป็น 2 ส่วนคือ พื้นที่ทำงานส่วนตัวและพื้นที่สนับสนุนการทำงาน โดยมีขนาดพื้นที่ต่อคนโดยเฉลี่ยอยู่ที่ 6.7 ตารางเมตร



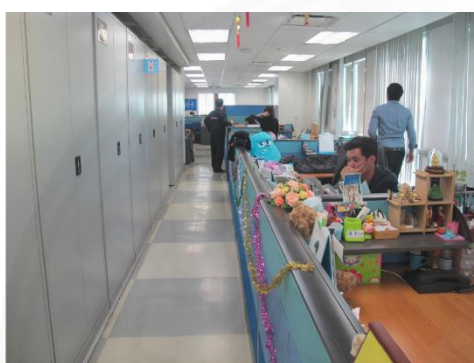
ภาพที่ 4.3 แสดงผังพื้นที่ช่วงก่อนดำเนินการเปลี่ยนแปลงขององค์กรทางการเงิน

โดยส่วนพื้นที่ทำงานส่วนตัวประกอบไปด้วยโต๊ะทำงานส่วนตัวของพนักงานซึ่งมีลักษณะเป็นพื้นที่สำนักงานแบบคอก (Cubicle) โดยการใช้โต๊ะทำงานที่มีลักษณะคล้ายรูปตัวแอล (L) แล้วหันมุมชนกันเพื่อให้เป็นกลุ่มของสถานีทำงาน (Workstation) ขนาดกลุ่มละ 4-6 ที่นั่ง และโต๊ะทำงานส่วนตัวของฝ่ายกรรมการและทีมผู้บริหารฝ่ายจะมีลักษณะเป็นห้องทำงานส่วนบุคคล (Private office) มีการกั้นห้องแบ่งพื้นที่ทำงานอย่างชัดเจนโดยจะมีตำแหน่งอยู่บริเวณริมหน้าต่างและมุมขอบของอาคารทั้ง 4 มุม มีความเป็นส่วนตัวค่อนข้างสูง ภายในพื้นที่ทำงานไม่มีการแบ่งแยกแผนงานที่ชัดเจน



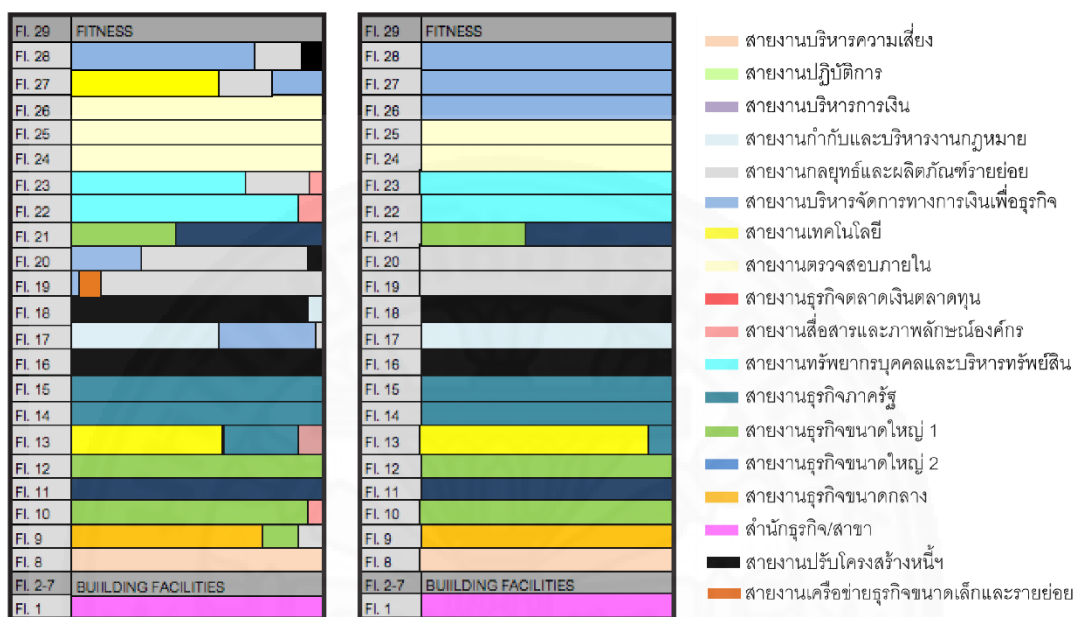
ภาพที่ 4.4 พื้นที่ส่วนพื้นที่ทำงานช่วงก่อนดำเนินการเปลี่ยนแปลงขององค์กรทางการเงิน

ในส่วนในพื้นที่สนับสนุนการทำงานมีลักษณะแบบพื้นที่เก็บของชั่วคราว (Filing space) สำหรับการจัดเก็บเอกสาร-อุปกรณ์สำนักงาน โดยการใช้เฟอร์นิเจอร์แบบ Built-in ใช้งานในส่วนของผู้จัดเก็บเอกสารของทั้งแผนกงานตั้งอยู่บริเวณรอบส่วนโครงสร้างหลักของอาคารในลักษณะของพื้นที่ทางสัญจร (Circulation space) และในส่วนของการบริการได้แก่ พื้นที่เตรียมอาหาร (Pantry area) พื้นที่ปรี้นและถ่ายเอกสาร (Print and copy area) มีการจัดแบ่งเป็นห้องหรือโซนของพื้นที่การใช้งานไว้อย่างเป็นสัดส่วนแต่การใช้งานกระจุกกระจายตามโต๊ะทำงานมากกว่าการใช้งานภายในพื้นที่ที่จัดเตรียมไว้ และในส่วนของการจัดวางผังและการใช้งานพื้นที่ทำงานนั้นยังไม่มีส่วนของพื้นที่ห้องประชุม และส่วนพักผ่อนที่ชัดเจน

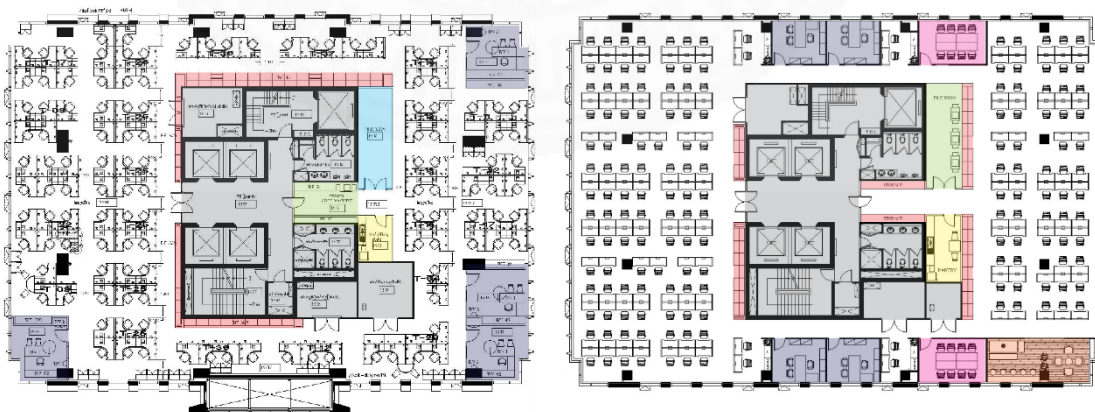


ภาพที่ 4.5 พื้นที่ส่วนพื้นที่สนับสนุนช่วงก่อนดำเนินการเปลี่ยนแปลงขององค์กรทางด้านการเงิน

(2) ลักษณะทางกายภาพช่วงหลังการเปลี่ยนแปลง - การจัดผังสำนักงานสามารถแบ่งตามลักษณะการใช้งานของพื้นที่ได้เป็น 3 ส่วนคือ พื้นที่ทำงานส่วนตัว, พื้นที่สำหรับทำงานเป็นทีม และพื้นที่สนับสนุนการทำงาน มีขนาดพื้นที่ต่อคนโดยเฉลี่ยอยู่ที่ 6.3 ตารางเมตร

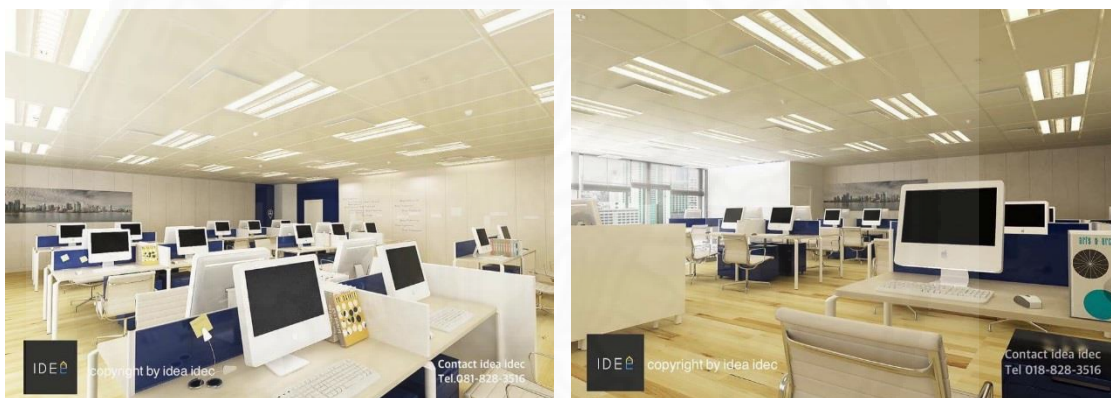


ภาพที่ 4.6 เปรียบเทียบรูปตัดของอาคารและการจัดการพื้นที่ทำงานแต่ละหน่วยงาน (ซ้าย - ก่อนทำการเปลี่ยนแปลง) กับ (ขวา - หลังทำการเปลี่ยนแปลง)



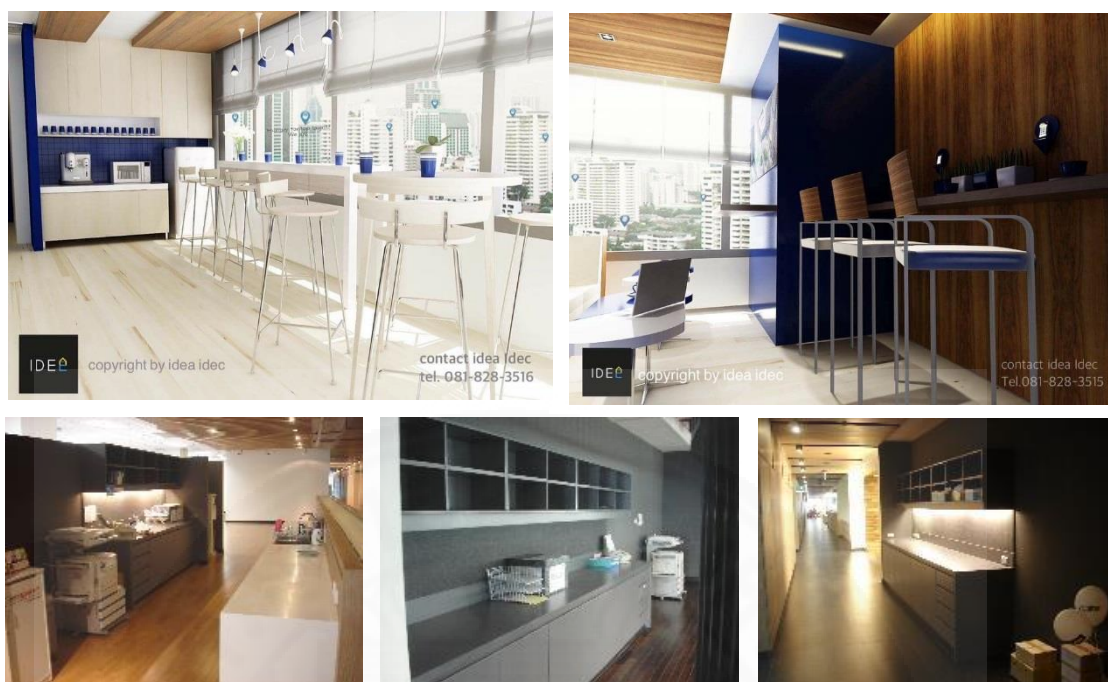
ภาพที่ 4.7 เปรียบเทียบการวางผังพื้นที่ทำงาน (ซ้าย - ก่อนทำการเปลี่ยนแปลง) กับ (ขวา - หลังทำการเปลี่ยนแปลง)

ส่วนของพื้นที่ทำงานส่วนตัวยังคงแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือโต๊ะทำงานส่วนตัวของพนักงานแต่มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบของเฟอร์นิเจอร์ให้เป็นลักษณะเป็นพื้นที่ทำงานแบบเปิดโล่ง (Open office) โดยเปลี่ยนเฟอร์นิเจอร์เป็นรูปสี่เหลี่ยมพื้นผ้า ส่งผลให้พื้นที่การทำงานต่อคนลดลง ทำให้สามารถเพิ่มจำนวนของโต๊ะทำงานได้มากขึ้นโดยจัดเรียงโต๊ะทำงานให้เป็นลักษณะของกลุ่มทำงาน (Workstation) ขนาดกลุ่มละ 4-6 ที่นั่ง ลดในส่วนของ Partition ระหว่างโต๊ะทำงานลงทำให้การสื่อสารระหว่างโต๊ะทำงานมากขึ้น ความเป็นส่วนตัวลดลง และในส่วนของประเภทที่สอง คือโต๊ะทำงานส่วนตัวของฝ่ายกรรมการและทีมผู้บริหารฝ่าย จะยังคงมีลักษณะเป็นห้องทำงานส่วนบุคคล (Private office) เช่นเดิม มีการกั้นห้องแบ่งพื้นที่ทำงานอย่างชัดเจน แต่จะมีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งที่ตั้งโดยเปลี่ยนจากบริเวณขอบมุมอาคารทั้ง 4 ด้านมาอยู่เรียงรวมกันในบริเวณขอบอาคารที่มีความกว้างจำกัดแทน



ภาพที่ 4.8 ภาพพื้นที่ส่วนพื้นที่ทำงานช่วงหลังดำเนินการเปลี่ยนแปลงขององค์กรทางด้านการเงิน. โดย idea idec.

ถัดมาส่วนของพื้นที่สำหรับทำงานเป็นทีมได้ถูกเพิ่มเข้ามาเนื่องจากความต้องการใช้งานพื้นที่เปลี่ยนแปลงจากเดิมที่มีเพียงแคโต๊ะทำงานส่วนตัว ซึ่งรูปแบบลักษณะของการทำงานเป็นทีมร่วมกันส่วนหนึ่งได้รับอิทธิพลมาจากค่านิยมขององค์กร เพื่อเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงานและส่งเสริมการสร้างผลสำเร็จให้กับองค์กรเช่นกันโดยถูกออกแบบให้เป็นส่วนของ ห้องประชุมขนาดใหญ่ (Large meeting room) มีลักษณะเป็นพื้นที่แบบปิดสามารถเข้าใช้งานได้ประมาณ 8-10 คน จำนวน 2 ห้องต่อชั้น



ภาพที่ 4.9 ภาพพื้นที่ส่วนสนับสนุนช่วงหลังดำเนินการเปลี่ยนแปลงขององค์กรทางด้านการเงิน. โดย idea idec

และส่วนของพื้นที่สนับสนุนการทำงานสำหรับการจัดเก็บเอกสาร-อุปกรณ์สำนักงาน ยังคงมีการใช้เฟอร์นิเจอร์แบบ Built-in ใช้งานในส่วนของผู้จัดเก็บเอกสารของทั้งแผนกงานตั้งอยู่บริเวณรอบส่วนโครงสร้างหลักของอาคารในลักษณะของพื้นที่ทางสัญจร (Circulation space) และมีการเพิ่มเติมในส่วนของพื้นที่พักผ่อน (Break area) สามารถพบปะหรือนั่งคุยงานในรูปแบบไม่เป็นทางการได้เช่นกัน และในส่วนของพื้นที่บริการ (service) ได้แก่ พื้นที่เตรียมอาหาร (Pantry area) พื้นที่ปริ้นและถ่ายเอกสาร (Print and copy area) เดิมนั้นถูกจัดแบ่งให้เป็นห้องโซนของพื้นที่การใช้งานไว้อย่างเป็นสัดส่วนมากยิ่งขึ้น

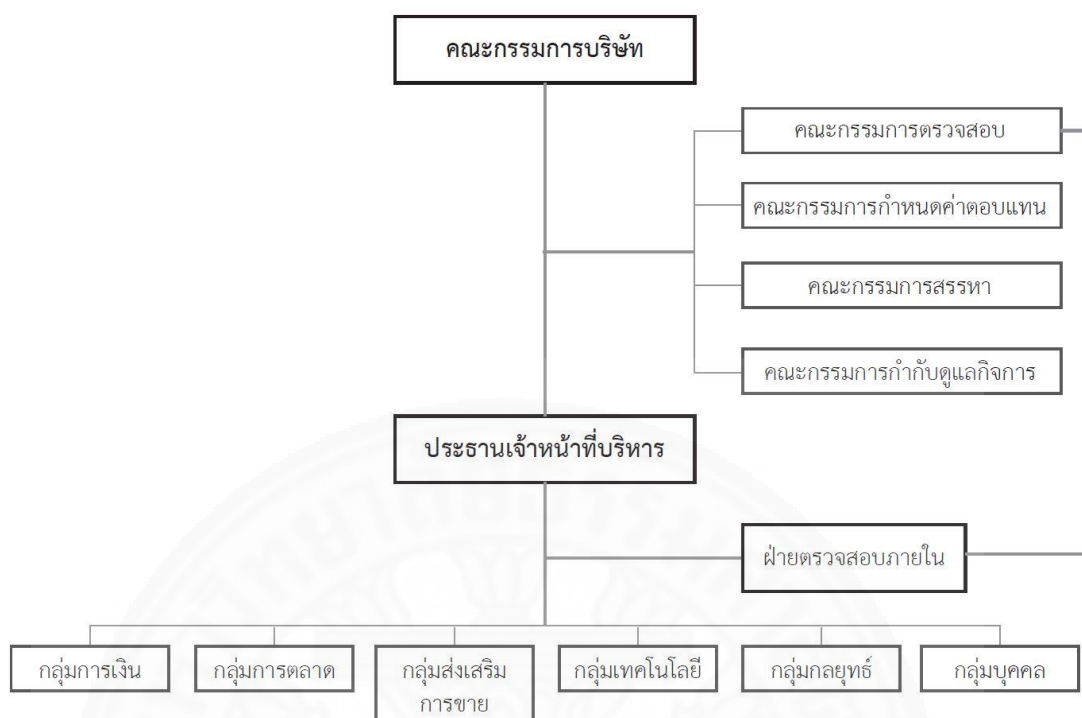
4.1.1.2 องค์กรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

เป็นองค์กรในภาคเอกชนที่มีรูปแบบธุรกิจองค์กร (Business Type) ในหมวดธุรกิจด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารซึ่งให้บริการเทคโนโลยีการสื่อสาร การบริการโทรศัพท์เคลื่อนที่และกิจการโทรคมนาคมโดยรองรับทั้งกลุ่มลูกค้าบุคคลและกลุ่มลูกค้าองค์กร

ซึ่งองค์กรมีนโยบายที่ให้ความสำคัญกับพนักงานเป็นส่วนสำคัญ เนื่องจากพนักงานคือส่วนสำคัญที่จะขับเคลื่อนธุรกิจขององค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ จึงทำให้รูปแบบการทำงานมุ่งเน้นที่จะให้โอกาสกับพนักงานได้เรียนรู้และสร้างประสบการณ์เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อยู่

เสมอ เน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีม เพราะองค์กรเชื่อว่าการที่องค์กรจะเติบโตให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมได้นั้น พนักงานจะต้องเติบโตไปพร้อมกับองค์กรด้วยโดยองค์กรได้จัดโปรแกรมพัฒนาบุคคลเพื่อตอบสนองกับนโยบายด้วยโปรแกรมฝึกอบรมทักษะต่าง ๆ ตัวอย่างเช่น เทคนิควิชาการ หรือทักษะลีลาการทำงาน (Soft Skill) เช่น การสื่อสาร การบริหารทีมงาน เป็นต้น โดยสอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร (Organisation Culture) ในรูปแบบวัฒนธรรมแบบเครือญาติ (The clan culture) ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่มีลักษณะคล้ายครอบครัว เน้นการทำงานเป็นทีม พนักงานสามารถเข้ามามีส่วนร่วมกับการทำงาน องค์กรมีความผูกพันต่อตัวพนักงานและมีการพัฒนาในแต่ละบุคคลซึ่งเป็นผลประโยชน์ในระยะยาว องค์กรมุ่งเน้นการส่งเสริมสภาพแวดล้อมในการทำงานและปัจจัยภายในเพื่อความสำเร็จขององค์กร ผู้นำองค์กรจะมีลักษณะเป็นพี่เลี้ยงที่บริหารงานและให้อำนาจพนักงานในการตัดสินใจแก้ปัญหา ซึ่งทำให้พนักงานสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานได้มาก แต่ยังคงมีความเป็นวัฒนธรรมแบบลำดับชั้น (The hierarchy culture) คือมีโครงสร้างอย่างเป็นทางการ มีกฎ นโยบาย มาตรฐานและขั้นตอนที่ชัดเจน และยังจัดอยู่ในวัฒนธรรมแบบตลาด (The market culture) โดยเป็นวัฒนธรรมที่องค์กรเน้นการทำธุรกิจกับบุคคลภายนอก และขึ้นอยู่กับกลไกตลาดเศรษฐกิจการเงินหรือตลาดหลักทรัพย์ส่วนใหญ่

ลักษณะโครงสร้างขององค์กร (Organisation Structure) มีรูปแบบของโครงสร้างที่เป็นทางการ มีการตั้งกฎระเบียบและขั้นตอนการทำงานอย่างชัดเจน มีระบบแบบแผนงาน ซึ่งช่วงของการควบคุม (Span of Control) ขององค์กรเป็นช่วงควบคุมแบบแคบโดยมุ่งเน้นประสิทธิภาพการทำงานและการควบคุม มีภาระหน้าที่เฉพาะด้าน อยู่ภายในสายการบังคับบัญชา มีการบริหารงานอย่างใกล้ชิด ซึ่งจัดอยู่ในรูปแบบโครงสร้างองค์กรแบบเป็นหน่วยงาน (Divisional Organisation Structure) โดยการจัดให้มีสายงานหลักและมีการบังคับบัญชาจากบนลงล่างลดหลั่นลงเป็นชั้น ๆ และจัดอยู่ในรูปแบบของโครงสร้างองค์การงานอนุกรม (Auxiliary) โดยมีหน่วยงานที่คอยช่วยเหลือในส่วนของการตรวจสอบภายใน และยังจัดอยู่ในรูปแบบโครงสร้างองค์การแบบคณะกรรมการบริหาร (Committees Organization Structure) เป็นโครงสร้างที่องค์กรมีการบริหารงานในลักษณะคณะกรรมการโดยโครงสร้างรูปแบบนี้จะช่วยลดปัญหาเรื่องของการบริหารงานแบบผูกขาดของบุคคลเดียวหรือการเผด็จการ



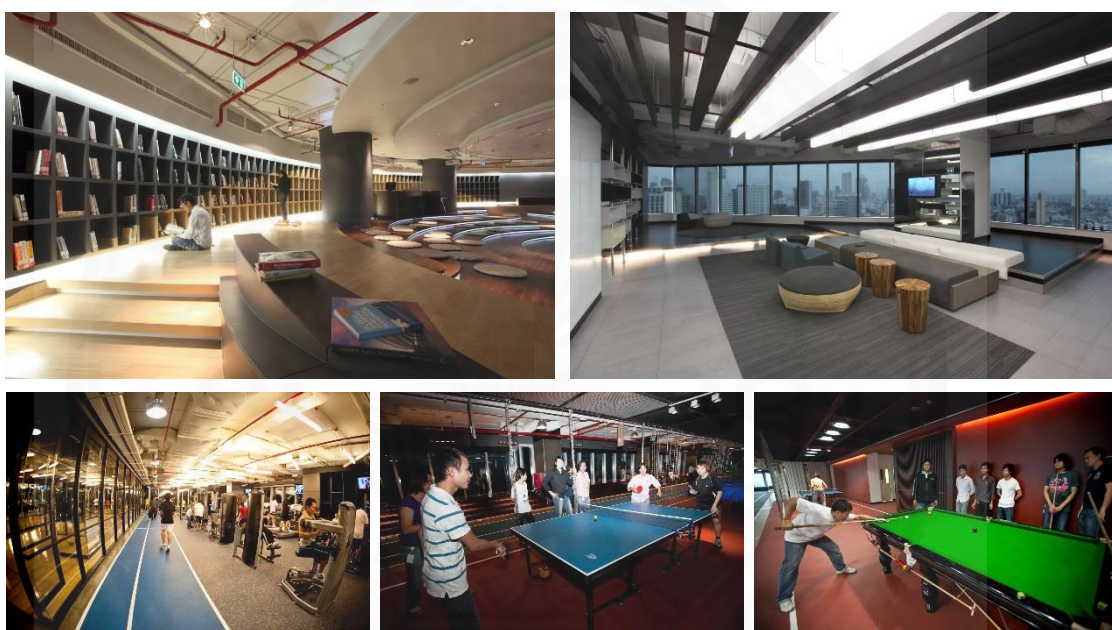
ภาพที่ 4.10 จำลองรูปแบบโครงสร้างองค์กรแบบงานอนุกรมขององค์กรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

ในส่วนของข้อมูลลักษณะทางกายภาพ (Workplace Characteristics) พื้นที่สำนักงานขององค์กรตั้งอยู่บนอาคารจามจุรีสแควร์ โดยองค์กรทำการเช่าพื้นที่อยู่ในส่วนชั้นที่ 21-32 (Medium Zone) และชั้น 33-41 (High Zone) ของอาคาร โดยมีส่วนของชั้นที่ 32-34 เป็นส่วนการใช้งานรวมของสำนักงาน และได้ดำเนินการรื้อถอนในส่วนของชั้นที่ 24, 25 และ 27 และย้ายพื้นที่สำนักงานที่รื้อถอนมารวมกับพื้นที่สำนักงานในส่วนของชั้นที่ 33-41 องค์กรจึงต้องดำเนินการในส่วนของการรื้อถอนพร้อมการปรับเปลี่ยนผังการใช้พื้นที่ใหม่โดยขนาดพื้นที่เฉลี่ยอยู่ที่ 2,500 ตารางเมตรต่อชั้น

ในส่วนของพื้นที่ประชุมและพื้นที่ส่วนสนับสนุนนั้นจะถูกจัดอยู่ในชั้นที่ 32-34 ซึ่งเป็นนับว่าเป็นพื้นที่ส่วนกลางขององค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย ห้องประชุมขนาดเล็ก (Small meeting room) มีลักษณะเป็นพื้นที่แบบปิด เหมาะสำหรับใช้งาน 2-4 คน ห้องประชุมขนาดใหญ่ (Large meeting room) มีลักษณะเป็นพื้นที่แบบปิดสำหรับใช้งานกับกลุ่มคนจำนวนมาก ตั้งแต่ 5-12 คนขึ้นไป พื้นที่ประชุมขนาดเล็ก (Small meeting space) และพื้นที่ประชุมขนาดใหญ่ (Large meeting space) เป็นลักษณะพื้นที่แบบเปิดหรือกึ่งเปิดสำหรับรูปแบบการใช้งานประชุมแบบชั่วคราว การพูดคุย-แลกเปลี่ยนกันแบบสั้น ๆ และไม่เป็นทางการ จุดนัดพบ (Meeting point) เพื่อการใช้งานในระยะเวลายาว ๆ สามารถใช้เป็นพื้นที่พักคอยได้เช่นกัน ห้องสมุด (Library) เพื่อรองรับให้

พนักงานสามารถเข้ามาค้นหาหนังสือ เป็นพื้นที่ที่เหมาะสมสำหรับการใช้งานที่ต้องการสมาธิสูง สามารถเข้าใช้งานได้ชั่วคราว หรือเป็นพื้นที่ประชุมได้เช่นกัน

และในส่วนของชั้นที่ 38 เป็นส่วนของพื้นที่สนับสนุนเป็นหลักซึ่งประกอบไปด้วยพื้นที่พักผ่อน (Break area) เป็นพื้นที่แบบกึ่งเปิดและปิด สำหรับใช้พักผ่อนจากการทำงาน สามารถใช้เป็นพื้นที่เพื่อผ่อนคลาย หรือประชุมอย่างไม่เป็นทางการ โดยองค์กรมีแนวคิดในการออกแบบให้เป็นพื้นที่สำหรับออกกำลังกายหลังเลิกงาน มีส่วนของห้องเล่นเกม (Games room) สำหรับพบปะสังสรรค์ สร้างสังคม พุดคุย และผ่อนคลายจากการทำงาน มีบรรยากาศที่เป็นกันเอง



ภาพที่ 4.11 แสดงภาพพื้นที่ส่วนสนับสนุนขององค์กรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร. จาก <http://www.archdaily.com/105464/dtac-house-hassell>, สืบค้นเมื่อ 9 มิถุนายน 2559

(1) ลักษณะทางกายภาพช่วงก่อนการเปลี่ยนแปลง - การจัดผังสำนักงานสามารถแบ่งตามลักษณะการใช้งานของพื้นที่ได้เป็น 2 ส่วนคือ พื้นที่ทำงานส่วนตัวและพื้นที่สนับสนุนการทำงาน มีขนาดพื้นที่ต่อคนโดยเฉลี่ยอยู่ที่ 15 ตารางเมตร รองรับจำนวนผู้ใช้งานได้ 166 คน

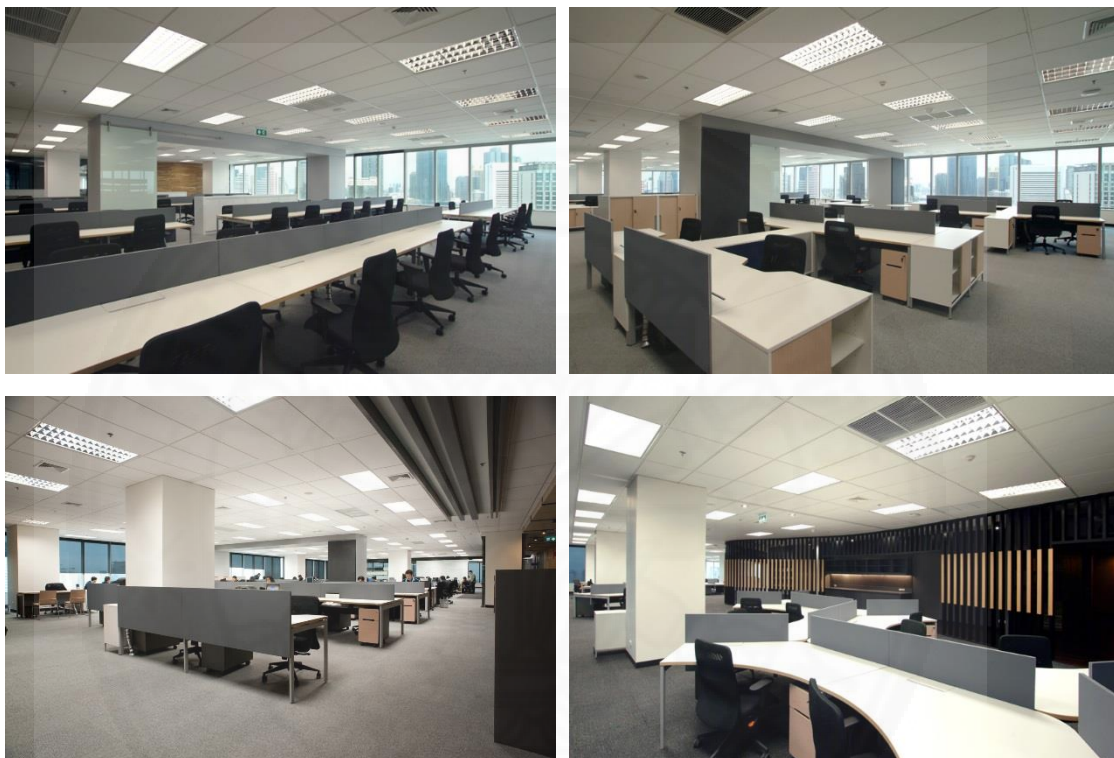
ส่วนของพื้นที่ทำงานส่วนตัวของพนักงานมีลักษณะเป็นพื้นที่ทำงานแบบเปิดโล่ง (Open office) โดยมี Partition เป็นฉากบังในบางส่วนของโต๊ะทำงานเพื่อสร้างความเป็นส่วนตัวระหว่างโต๊ะเท่านั้น จัดเรียงโต๊ะทำงานให้เป็นลักษณะของกลุ่มทำงาน (Workstation) ขนาดกลุ่มละ 4-6 ที่นั่ง โดยมีส่วนของพื้นที่ทำงานสำหรับผู้จัดการหรือผู้บริหารในรูปแบบห้องทำงานส่วนบุคคล (Private office) มีลักษณะแบบกึ่งปิด โดยใช้ผนังเป็นกระจกทำให้สามารถมองเห็นกันระหว่างพนักงานและหัวหน้าได้



ภาพที่ 4.12 แสดงภาพพื้นที่ทำงานช่วงก่อนดำเนินการเปลี่ยนแปลงขององค์กรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร. จาก <http://www.mxphone.net/586-dtac>, สืบค้นเมื่อ 9 มิถุนายน 2559

(2) ลักษณะทางกายภาพช่วงหลังการเปลี่ยนแปลง - การจัดผังสำนักงานสามารถแบ่งตามลักษณะการใช้งานของพื้นที่ได้เป็น 3 ส่วนคือ พื้นที่ทำงานส่วนตัว พื้นที่สำหรับทำงานเป็นทีม และพื้นที่สนับสนุนการทำงาน มีขนาดพื้นที่ต่อคนโดยเฉลี่ยอยู่ที่ 11 ตารางเมตรรองรับจำนวนผู้ใช้งานได้เพิ่มขึ้นถึง 225 คน

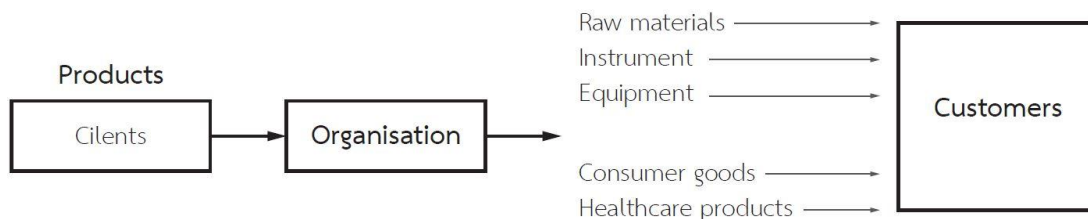
ในส่วนองพื้นที่ทำงานส่วนตัวของพนักงานยังคงมีลักษณะเป็นพื้นที่ทำงานแบบเปิดโล่ง (Open office) โดยการใช้เฟอร์นิเจอร์รูปแบบเดิมคือมี Partition เป็นฉากบังในบางส่วนของโต๊ะทำงานเพื่อสร้างความเป็นส่วนตัวระหว่างโต๊ะ แต่มีการจัดเรียงโต๊ะทำงานให้ระยะพื้นที่ทางเดินแคบลงให้สามารถจัดเรียงโต๊ะทำงานภายในพื้นที่ได้มากขึ้นโดยที่ยังคงมีส่วนองพื้นที่ทำงานสำหรับผู้จัดการหรือผู้บริหารในรูปแบบห้องทำงานส่วนบุคคล (Private office) เช่นเดิม



ภาพที่ 4.13 แสดงภาพพื้นที่ทำงานขององค์กรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร. จาก <http://www.mxphone.net/586-dtac>, สืบค้นเมื่อ 9 มิถุนายน 2559

4.1.1.3 องค์กรทางด้านการขยายตลาด

เป็นองค์กรภาคเอกชนที่มีรูปแบบธุรกิจองค์กร (Business Type) ในหมวดบริการ โดยแบ่งตามประเภทของบริการได้แก่ การบริการในด้านการจัดหาแหล่งผลิตสินค้า การบริการด้านวิจัยและวิเคราะห์ผลิตภัณฑ์ การบริการวางแผนด้านการตลาดและการขาย การบริการด้านการกระจายสินค้าและโลจิสติกส์ และการให้บริการหลังการขายสินค้าให้กับกลุ่มธุรกิจต่าง ๆ หรือแบ่งตามหน่วยธุรกิจที่ให้บริการซึ่งแบ่งเป็น 4 หน่วยหลักคือ ผลิตภัณฑ์อุปโภค-บริโภค ผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพ ผลิตภัณฑ์และวัตถุดิบอุตสาหกรรม และเทคโนโลยี เพื่อรองรับกับกลุ่มลูกค้าประเภทบริษัทคู่ค้าที่ต้องการจะขายผลิตภัณฑ์ และกลุ่มลูกค้าที่มองหาสินค้าหรือต้องการนำผลิตภัณฑ์ของบริษัทคู่ค้าไปขายต่อ



ภาพที่ 4.14 ลักษณะการบริการและผลิตภัณฑ์ขององค์กรทางด้านการขยายตลาด

วิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กรคือ การเป็นผู้นำในการให้บริการด้านการขยายตลาดโดยเฉพาะในภูมิภาคเอเชีย โดยใช้กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจจากการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดและการสร้างผลกำไรอย่างต่อเนื่อง เพื่อช่วยให้บริษัทคู่ค้าขยายการเติบโตในธุรกิจได้อย่างเต็ม ประสิทธิภาพ ด้วยการสร้างการเติบโตให้กับตลาดที่มีอยู่เดิม พร้อมทั้งพัฒนาการบริการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจให้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อหุ้นส่วนทางธุรกิจที่มีความมั่นคงทางการเงินและน่าเชื่อถือ เพื่อให้สามารถบรรลุตามวิสัยทัศน์ขององค์กรจึงยึดถือค่านิยมซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จที่ยั่งยืนและมั่นคง 5 ประการดังนี้

- (1) มีความจริงใจในหน้าที่ ปฏิบัติงานอย่างตรงไปตรงมา
- (2) ปฏิบัติงานอย่างจริงจังด้วยไหวพริบและวิจารณญาณที่เหมาะสม
- (3) คิดอย่างเจ้าของกิจการ คือ ปฏิบัติงานด้วยจิตวิญญาณของผู้ประกอบการ
- (4) มีความรับผิดชอบและปฏิบัติงานโดยมุ่งผลสำเร็จของงาน
- (5) พุ่มเทด้วยใจกับการให้ความสำคัญต่อบุคลากรในการทำงานและทำหน้าที่อย่างทุ่มเท

ลักษณะโครงสร้างขององค์กร (Organisation Structure) มีรูปแบบของโครงสร้างที่เป็นทางการ มีการตั้งกฎระเบียบและขั้นตอนการทำงานอย่างชัดเจน มีระบบแบบแผนงาน ซึ่งช่วงของการควบคุม (Span of Control) ขององค์กรเป็นช่วงควบคุมแบบแคบโดยมุ่งเน้นประสิทธิภาพการทำงานและการควบคุม มีภาระหน้าที่เฉพาะด้าน อยู่ภายในสายการบังคับบัญชา โดยจัดอยู่ในรูปแบบโครงสร้างองค์กรแบบเป็นหน่วยงาน (Divisional Organisation Structure) โดยการจัดให้มีสายงานหลักและมีการบังคับบัญชาจากบนลงล่างลดหลั่นลงเป็นชั้น ๆ และแบ่งหน่วยงานออกตามประเภทของหน่วยธุรกิจที่ให้บริการและจัดอยู่ในรูปแบบโครงสร้างองค์กรแบบคณะกรรมการบริหาร (Committees Organization Structure) เป็นโครงสร้างที่องค์กรมีการบริหารงานในลักษณะคณะกรรมการโดยโครงสร้างรูปแบบนี้จะช่วยลดปัญหาเรื่องของการบริหารงานแบบผูกขาดของบุคคลเดียวหรือการเผด็จการ

ในส่วนของวัฒนธรรมองค์กร (Organisation Culture) มีรูปแบบการทำงานของวัฒนธรรมแบบลำดับชั้น (The hierarchy culture) คือเป็นวัฒนธรรมที่มีโครงสร้างอย่างเป็นทางการ มีกฎ นโยบาย มาตรฐานและขั้นตอนที่ชัดเจน พนักงานและงานจะถูกอยู่ใต้การควบคุมของผู้นำ และยังจัดอยู่ในวัฒนธรรมแบบตลาด (The market culture) โดยเป็นวัฒนธรรมที่องค์กรเน้นการทำธุรกิจกับบุคคลภายนอก และขึ้นอยู่กับกลไกตลาดเศรษฐกิจการเงินหรือตลาดหลักทรัพย์ส่วนใหญ่

ส่วนของลักษณะทางกายภาพ (Workplace Characteristics) พื้นที่สำนักงานตั้งอยู่บนถนนสุขุมวิท 62 ในรูปแบบของอาคารสำนักงานให้เช่า เป็นอาคารสำนักงานใหญ่ประกอบด้วย 4 อาคารแยกตามประเภทหน่วยธุรกิจที่ให้บริการคือ ผลิตภัณฑ์อุปโภค-บริโภค ผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพ ผลิตภัณฑ์ วัสดุอุตสาหกรรม และเทคโนโลยีโดยการดำเนินการเปลี่ยนแปลงพื้นที่สำนักงานขององค์กรสามารถแบ่งได้ออกเป็น 2 ประเภทคือ

ประเภทแรกคือการดำเนินการเปลี่ยนแปลงพื้นที่สำนักงานในบางส่วนของชั้นพื้นที่การทำงาน - เนื่องจากรูปแบบการทำงานขององค์กรมีความจำเป็นที่จะต้องทำงานร่วมกับทีมกลุ่มลูกค้าหรือหน่วยงานอื่น ๆ อยู่เสมอทำให้เกิดปรับเปลี่ยนการใช้งานของพื้นที่อยู่บ่อยครั้งองค์กรได้ทำการเปลี่ยนแปลงพื้นที่ทำงานในส่วนของชั้น 9 ของอาคาร 2 โดยเฉลี่ยเป็นพื้นที่สำนักงาน 1,500 ตารางเมตรต่อชั้น

(1) ลักษณะทางกายภาพช่วงก่อนการเปลี่ยนแปลง - การจัดผังสำนักงานสามารถแบ่งตามลักษณะการใช้งานของพื้นที่ได้เป็น 2 ส่วนคือ พื้นที่ทำงานส่วนตัวและพื้นที่สนับสนุนการทำงาน มีขนาดพื้นที่ต่อคนโดยเฉลี่ยอยู่ที่ 3.2 ตารางเมตร

โดยส่วนพื้นที่ทำงานส่วนตัวสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือโต๊ะทำงานส่วนตัวของพนักงานมีลักษณะของพื้นที่ทำงานแบบเปิดโล่ง (Open office) โดยเน้นการใช้เฟอร์นิเจอร์ที่มีลักษณะรูปสี่เหลี่ยมผืนผ้า วางเรียงยาวต่อกันให้มีลักษณะเป็นกลุ่มของสถานีทำงาน (Workstation) ขนาดกลุ่มละ 6-8 ที่นั่ง ลักษณะการจัดวางผังเป็นแบบเปิดโล่ง ไม่มีการใช้งานในส่วน of Partition แบ่งระหว่างโต๊ะทำงาน ส่งผลให้ความเป็นส่วนตัวในการทำงานค่อนข้างน้อย ภายในพื้นที่ทำงานไม่มีการแบ่งแยกแผนกงานที่ชัดเจน และประเภทที่สองคือโต๊ะทำงานส่วนตัวของทีมกรรมการหรือผู้บริหารฝ่าย ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบพื้นที่สำนักงานแบบคอก (Cubicle) เป็นพื้นที่แบบกึ่งปิดทึบโดยกั้นห้องด้วยผนังเบาและการแบ่งกั้นพื้นที่ด้วย Partition เข้าคู่กับชุดโต๊ะทำงานโดยจะมีตำแหน่งอยู่ในบริเวณที่ชิดริมขอบอาคาร



ภาพที่ 4.15 แสดงผังพื้นที่ช่วงก่อนดำเนินการเปลี่ยนแปลงขององค์กรทางด้านการขยายตลาด



ภาพที่ 4.16 แสดงภาพส่วนพื้นที่ทำงานช่วงก่อนดำเนินการเปลี่ยนแปลงขององค์กรทางด้านการขยายตลาด

ส่วนของพื้นที่สนับสนุนการทำงานมีลักษณะแบบพื้นที่เก็บของชั่วคราว (Filing space) สำหรับการจัดเก็บเอกสาร-อุปกรณ์สำนักงาน โดยการใช้เฟอร์นิเจอร์เป็นตัวเก็บเอกสารชนิดลอยตัว และชนิดตู้เข้าคู่กับโต๊ะทำงานซึ่งสามารถเคลื่อนย้ายได้ตามความต้องการใช้งาน และในส่วนของบริการ (service) ได้แก่ พื้นที่เตรียมอาหาร (Pantry area) พื้นที่ปริ้นและถ่ายเอกสาร (Print and copy area) มีการจัดแบ่งเป็นห้องและโซนของพื้นที่การใช้งานไว้อย่างเป็นสัดส่วนไว้บริเวณนอกส่วนพื้นที่ทำงาน แต่การจัดวางผังและการใช้งานพื้นที่ทำงานนั้นยังไม่มีส่วนของพื้นที่ห้องประชุม



ภาพที่ 4.17 แสดงภาพส่วนพื้นที่เก็บของชั่วคราวช่วงก่อนดำเนินการเปลี่ยนแปลงขององค์กรทางด้านการขยายตลาด

(2) ลักษณะทางกายภาพช่วงหลังการเปลี่ยนแปลง - การจัดผังสำนักงานสามารถแบ่งตามลักษณะการใช้งานของพื้นที่ได้เป็น 3 ส่วนคือ พื้นที่ทำงานส่วนตัว พื้นที่สำหรับทำงานเป็นทีม และพื้นที่สนับสนุนการทำงาน มีขนาดพื้นที่ต่อคนโดยเฉลี่ยอยู่ที่ 3.65 ตารางเมตร



ภาพที่ 4.18 เปรียบเทียบการวางผังพื้นที่ทำงาน (ซ้าย - ก่อนทำการเปลี่ยนแปลง) กับ (ขวา - หลังทำการเปลี่ยนแปลง)

ส่วนของพื้นที่ทำงานส่วนตัว หลังการเปลี่ยนแปลงได้เพิ่มความหลากหลายของรูปแบบพื้นที่ทำงานมากขึ้น ซึ่งสามารถแบ่งตามรูปแบบได้เป็น 2 ประเภทดังนี้ ประเภทแรกคือ โต๊ะทำงานส่วนตัวของพนักงานยังคงเป็นลักษณะของพื้นที่ทำงานแบบเปิดโล่ง (Open office) มีการเลือกใช้เฟอร์นิเจอร์เดิมที่มีลักษณะรูปสี่เหลี่ยมผืนผ้า วางเรียงยาวต่อกันให้มีลักษณะเป็นกลุ่มของสถานีทำงาน (Workstation) ขนาดกลุ่มละ 8 ที่นั่งโดยหลังการเปลี่ยนแปลงได้ทำการลดประเภทของโต๊ะทำงานรูปแบบนี้จาก 82 ที่นั่งให้เหลือเพียง 24 ที่นั่ง โดยทำการปรับเปลี่ยนรูปแบบการใช้งานให้เป็นประเภท Hot-desk แทนจากเดิมจำนวน 24 ที่นั่ง เพิ่มเป็นจำนวน 52 ที่นั่ง และประเภทที่สองคือโต๊ะทำงานส่วนตัวของทีมกรรมการหรือผู้บริหารฝ่าย ซึ่งมีลักษณะแบบห้องทำงานส่วนบุคคล (Private office) ทั้งการกั้นห้องด้วยผนังเบาเดิมมีจำนวน 4 ห้อง และพื้นที่สำนักงานแบบคอก (Cubicle) จากการแบ่งกั้นพื้นที่ด้วย Partition เข้าคู่กับชุดโต๊ะทำงานจากเดิมมีเพียง 5 ที่นั่ง ถูกเพิ่มให้เป็นจำนวน 13 ที่นั่งโดยมีตำแหน่งอยู่บริเวณริมสุดของห้อง

ส่วนของพื้นที่สำหรับทำงานเป็นทีมในส่วนของห้องประชุมได้ถูกเพิ่มเข้ามาเนื่องจากความต้องการใช้งานพื้นที่เปลี่ยนแปลงจากเดิมที่ต้องการทำงานร่วมกันมากขึ้น มีลักษณะแบบพื้นที่ประชุมขนาดใหญ่ (Large meeting space) โดยเป็นพื้นที่แบบเปิดหรือกึ่งเปิด เพื่อเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงานและส่งเสริมการสร้างผลสำเร็จให้กับองค์กรเช่นกันโดยถูกออกแบบให้เป็นส่วนของห้องประชุมขนาดเล็ก สามารถเข้าใช้งานได้ประมาณ 8-10 คน จำนวน 1 ห้อง



ภาพที่ 4.19 แสดงภาพส่วนพื้นที่ทำงานช่วงหลังดำเนินการเปลี่ยนแปลงขององค์กรทางด้านการขยายตลาด

และส่วนของพื้นที่สนับสนุนการทำงานยังคงเป็นลักษณะแบบพื้นที่เก็บของชั่วคราว (Filing space) สำหรับการจัดเก็บเอกสาร-อุปกรณ์สำนักงานโดยการเลือกใช้เฟอร์นิเจอร์เป็นตู้เก็บเอกสารชนิดลอยตัวและชนิดตู้เข้าคู่กับโต๊ะทำงานซึ่งสามารถเคลื่อนย้ายได้ตามความต้องการใช้งาน และได้เพิ่มส่วนของพื้นที่ปรี้นและถ่ายเอกสาร (Print and copy area) สำหรับใช้งานร่วมกันในส่วนกลางของแผนกงานเข้ามา

ประเภทที่สองคือองค์กรได้ทำการย้ายส่วนสำนักงานเดิมมายังพื้นที่บริเวณอาคารสำนักงานใหม่ - เนื่องจากความต้องการที่จะรวมทุกหน่วยงานเข้าไว้ด้วยกันเพื่อสะดวกในการดำเนินการดำเนินธุรกิจขององค์กร

(1) ลักษณะทางกายภาพพื้นที่อาคารสำนักงานเดิม - การจัดผังสำนักงานสามารถแบ่งตามลักษณะการใช้งานของพื้นที่ได้เป็น 3 ส่วนคือ พื้นที่ทำงาน พื้นที่ประชุมและพื้นที่สนับสนุนการทำงาน

โดยส่วนพื้นที่ทำงานส่วนตัวเป็นรูปแบบของพื้นที่สำนักงานแบบคอก (Cubicle) มีลักษณะเป็นพื้นที่แบบกึ่งปิดทึบโดยใช้ Partition แบ่งความเป็นส่วนตัวระหว่างโต๊ะทำงานสำหรับพนักงานทั่วไป และมีรูปแบบของห้องทำงานส่วนบุคคล (Private office) มีลักษณะเป็นพื้นที่ปิดโดยการกั้นห้องทำงานชัดเจนสำหรับพนักงานระดับผู้จัดการ

ส่วนของพื้นที่ประชุมเป็นรูปแบบของพื้นที่ประชุมขนาดใหญ่ (Large meeting space) มีลักษณะเป็นพื้นที่แบบกึ่งปิดโดยผนังที่ใช้เป็นกระจกฝ้า ทำให้ยังสามารถมองเห็นการใช้งานภายในได้อยู่ รองรับการใช้งานกับกลุ่มคนตั้งแต่ 5-12 คน สำหรับการใช้งานที่ไม่เป็นทางการมากนัก และยังมีส่วนพื้นที่ประชุมในรูปแบบของห้องประชุมขนาดใหญ่ (Large meeting room) มีลักษณะเป็นพื้นที่แบบปิด มีการกั้นผนังทึบชัดเจน รองรับกลุ่มคนจำนวนตั้งแต่ 5-12 คนขึ้นไปเหมาะกับการใช้งานแบบเป็นทางการและการนำเสนอ

และส่วนของพื้นที่สนับสนุนการทำงานยังคงเป็นลักษณะแบบพื้นที่เก็บของชั่วคราว (Filing space) สำหรับการจัดเก็บเอกสาร-อุปกรณ์สำนักงานโดยการเลือกใช้เฟอร์นิเจอร์เป็นตู้เก็บเอกสารชนิดลอยตัวกระจายอยู่บริเวณพื้นที่ทำงานส่วนตัวไม่เป็นสัดส่วนมากนัก



ภาพที่ 4.20 แสดงภาพพื้นที่สำนักงานเดิมขององค์กรทางด้านการขยายตลาด

(2) ลักษณะทางกายภาพพื้นที่อาคารสำนักงานใหม่ - การจัดผังสำนักงานสามารถแบ่งตามลักษณะการใช้งานของพื้นที่ได้เป็น 3 ส่วนเหมือนกับอาคารสำนักงานเดิม คือพื้นที่ทำงาน, พื้นที่ประชุมและพื้นที่สนับสนุนการทำงาน มีขนาดพื้นที่ต่อคนโดยเฉลี่ยอยู่ที่ 12 ตารางเมตร

ส่วนของพื้นที่ทำงานส่วนตัวหลังการย้ายเข้าอาคารสำนักงานใหม่ยังคงเป็นรูปแบบของพื้นที่สำนักงานแบบคอก (Cubicle) มีลักษณะเป็นพื้นที่แบบกึ่งปิดกั้นโดยใช้ Partition แบ่งความเป็นส่วนตัวระหว่างโต๊ะทำงานสำหรับพนักงานทั่วไป และมีรูปแบบของห้องทำงานส่วนบุคคล (Private office) มีลักษณะเป็นพื้นที่ปิดโดยการกั้นห้องทำงานชัดเจนสำหรับพนักงานระดับผู้จัดการ



ภาพที่ 4.21 แสดงภาพพื้นที่ทำงานอาคารสำนักงานใหม่ขององค์การทางด้านการขยายตลาด

ส่วนของพื้นที่ประชุมเช่นกัน การออกแบบพื้นที่ยังคงเป็นรูปแบบของพื้นที่ประชุมขนาดใหญ่ (Large meeting space) มีลักษณะเป็นพื้นที่แบบกึ่งปิดกั้นโดยผนังที่ใช้เป็นกระจก ทำให้ยังสามารถมองเห็นการใช้งานภายในได้อยู่ รองรับการใช้งานกับกลุ่มคนตั้งแต่ 5-12 คน สำหรับการใช้งานที่ไม่เป็นทางการมากนัก และยังมีส่วนพื้นที่ประชุมในรูปแบบของห้องประชุมขนาดใหญ่ (Large meeting room) มีลักษณะเป็นพื้นที่แบบปิด มีการกั้นผนังทึบชัดเจน รองรับกลุ่มคนจำนวนตั้งแต่ 5-12 คนขึ้นไป สำหรับการใช้งานแบบเป็นทางการและการนำเสนอ

และส่วนของพื้นที่สนับสนุนการทำงานยังคงเป็นลักษณะแบบพื้นที่เก็บของชั่วคราว (Filing space) สำหรับการจัดเก็บเอกสาร-อุปกรณ์สำนักงานโดยการเลือกใช้เฟอร์นิเจอร์เป็นตู้เก็บเอกสารชนิดลอยตัวอยู่บริเวณพื้นที่ทำงานส่วนตัวโดยถูกจัดให้เป็นสัดส่วนมากขึ้นและในส่วนของพื้นที่ทางสัญจร (Circulation space) ถูกทำให้เป็นพื้นที่เก็บของชั่วคราวด้วยการใช้เฟอร์นิเจอร์แบบ Built-in ติดตั้งรอบ ๆ บริเวณห้อง

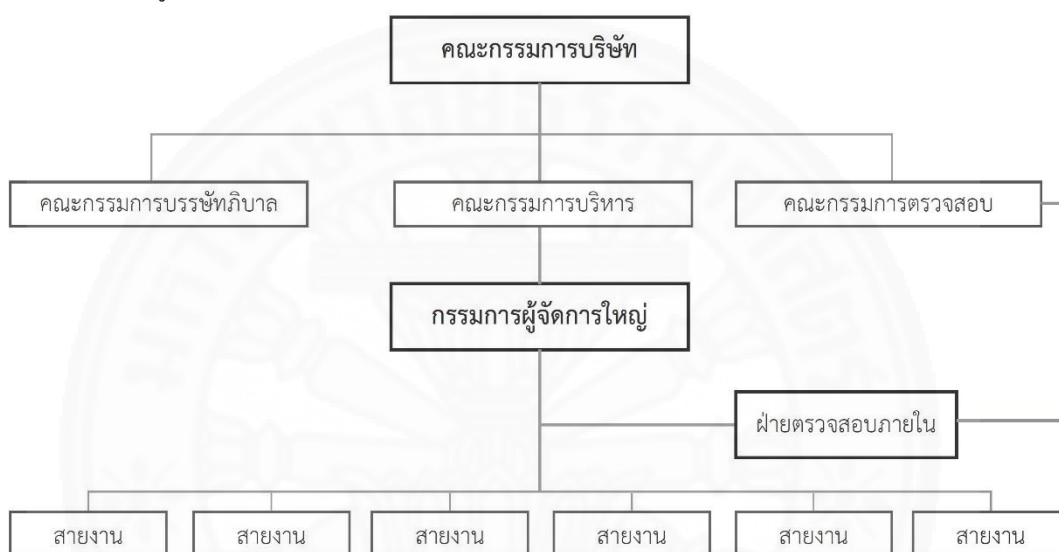


ภาพที่ 4.22 แสดงภาพพื้นที่ประชุมและส่วนสนับสนุนอาคารสำนักงานใหม่ขององค์กรทางด้านการขยายตลาด

4.1.1.4 องค์กรด้านการผลิตและนวัตกรรมสิ่งก่อสร้าง

เป็นองค์กรภาคเอกชนที่มีรูปแบบธุรกิจองค์กร (Business Type) ในหมวดธุรกิจด้านการผลิตและนวัตกรรมด้านสิ่งก่อสร้างโดยแบ่งหน่วยงานตามประเภทของกลุ่มธุรกิจออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ เอสซีจี ซีเมนต์-ผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง แพคเกจจิ้ง และเคมีคอลส์ ซึ่งเป็นองค์กรที่สรรค์สร้างนวัตกรรมเพื่อเพิ่มมูลค่าให้สินค้า บริการ กระบวนการทำงานรวมทั้งรูปแบบธุรกิจใหม่ ๆ โดยการเพิ่มศักยภาพในการวิจัยและพัฒนา จึงกำหนดนโยบายให้ทุกธุรกิจพัฒนาสินค้าและบริการให้มีมูลค่าสูงขึ้นเพื่อหลีกเลี่ยงการแข่งขันด้านราคาทำให้มีสินค้าและบริการใหม่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องและพัฒนาสภาพแวดล้อมและสังคมให้เติบโตร่วมกับธุรกิจอย่างยั่งยืน

โดยวิสัยทัศน์ขององค์กร (Vision) คือการเป็นผู้นำตลาดในภูมิภาคอาเซียน ดำเนินธุรกิจควบคู่กับการเสริมสร้างความก้าวหน้าอย่างยั่งยืนให้แก่อาเซียนและทุกชุมชนที่เข้าไปดำเนินงาน มุ่งสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า พนักงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในทุกฝ่าย และมุ่งเน้นการยกระดับคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของผู้คนด้วยสินค้าและบริการที่มีคุณภาพจากกระบวนการดำเนินงานการพัฒนาเทคโนโลยีและการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ดี และส่งเสริมวิสัยทัศน์ขององค์กรด้วยการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กร ด้วยการเพิ่มขีดความสามารถ ดูแลคุณภาพชีวิต และสร้างความรักความผูกพันกับองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้ทั้งพนักงานและองค์กรเติบโตไปพร้อมกันอย่างมั่นคง



ภาพที่ 4.23 จำลองรูปแบบโครงสร้างองค์กรแบบงานอนุกรมขององค์กรด้านการผลิตและนวัตกรรมสิ่งก่อสร้าง

ลักษณะโครงสร้างขององค์กร (Organisation Structure) มีรูปแบบของโครงสร้างที่เป็นทางการ มีการตั้งกฎระเบียบและขั้นตอนการทำงานอย่างชัดเจน มีระบบแบบแผนงาน โดยที่การบังคับบัญชา (Hierarchy) หรืออำนาจหน้าที่จะเป็นรูปแบบของการรวมอำนาจหรือเป็นรูปแบบที่การตัดสินใจขึ้นอยู่กับหัวหน้าเพียงผู้เดียว ซึ่งช่วงของการควบคุม (Span of Control) ขององค์กรเป็นช่วงควบคุมแบบแคบโดยที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพการทำงานและการควบคุม มีภาระหน้าที่เฉพาะด้าน อยู่ภายในสายการบังคับบัญชา ซึ่งจัดอยู่ในรูปแบบโครงสร้างองค์กรแบบเป็นหน่วยงาน (Divisional Organisation Structure) โดยการจัดให้มีสายงานหลักและมีการบังคับบัญชาจากบนลงล่างลดหลั่นลงเป็นชั้น ๆ โดยแบ่งหน่วยงานออกตามประเภทกลุ่มธุรกิจและจัดอยู่ในรูปแบบโครงสร้างองค์กรแบบคณะกรรมการบริหาร (Committees Organization Structure) เป็นโครงสร้างที่องค์กรมีการบริหารงานในลักษณะคณะกรรมการโดยโครงสร้างรูปแบบนี้จะช่วยลดปัญหาเรื่องของการบริหารงานแบบผูกขาดของบุคคลเดียวหรือการเผด็จการและยังจัดอยู่ในรูปแบบ

โครงสร้างองค์การงานอนุกรม (Auxiliary) โดยมีหน่วยงานที่คอยช่วยเหลือในส่วนของการตรวจสอบภายใน

ในส่วนของวัฒนธรรมองค์กร (Organisation Culture) มีรูปแบบการทำงานของวัฒนธรรมแบบลำดับชั้น (The hierarchy culture) คือเป็นวัฒนธรรมที่มีโครงสร้างอย่างเป็นทางการ มีกฎ นโยบาย มาตรฐานและขั้นตอนที่ชัดเจน พนักงานและงานจะถูกอยู่ใต้การควบคุมของผู้นำ และยังจัดอยู่ในวัฒนธรรมแบบตลาด (The market culture) โดยเป็นวัฒนธรรมที่องค์กรเน้นการทำธุรกิจกับบุคคลภายนอก และขึ้นอยู่กับกลไกตลาดเศรษฐกิจการเงินหรือตลาดหลักทรัพย์ส่วนใหญ่

ส่วนของลักษณะทางกายภาพ (Workplace Characteristics) พื้นที่สำนักงานตั้งอยู่บนถนนปทุมวิเศษ เขตบางซื่อ พื้นที่สำนักงานมีลักษณะเป็นกลุ่มอาคารกระจายอยู่เต็มขอบเขตพื้นที่ขององค์กร และได้ทำการย้ายสำนักงานบางส่วนและแผนกงานที่เกี่ยวข้องไปยังอาคารสำนักงานที่ก่อสร้างขึ้นมาใหม่โดยครอบคลุมพื้นที่ขนาด 37,000 ตารางเมตร

(1) ลักษณะทางกายภาพพื้นที่อาคารสำนักงานเดิม - เนื่องจากเป็นองค์กรที่มีการดำเนินธุรกิจมาเป็นเวลากว่า 100 ปี โดยอาคารส่วนมากเป็นอาคารประเภทโรงงานอุตสาหกรรม และเมื่อองค์กรมีการขยายตัวมากขึ้นทำให้จำเป็นต้องย้ายส่วนของโรงงานไปยังเขตอุตสาหกรรมอื่น จึงเกิดการดัดแปลงอาคารในส่วนหนึ่งของโรงงานเดิมให้กลายเป็นพื้นที่สำนักงานที่สามารถใช้งานได้มาจนถึงปัจจุบันโดยขนาดพื้นที่ต่อคนโดยเฉลี่ยอยู่ที่ 16 ตารางเมตร

(2) ลักษณะทางกายภาพพื้นที่อาคารสำนักงานใหม่ - อาคารสำนักงานใหม่ที่ถูกสร้างขึ้นมามีแนวคิดในการออกแบบเพื่อแสดงถึงความทันสมัยและความก้าวหน้าด้านนวัตกรรมขององค์กร เป็นอาคารสูงซึ่งต่างจากอาคารเก่าที่เป็นอาคาร Low Rise ซึ่งส่งผลต่อการเข้าใช้งานอาคารอย่างชัดเจน โดยมีขนาดพื้นที่รวมทั้งอาคารอยู่ที่ 37,000 ตารางเมตร ขนาดพื้นที่ต่อคนโดยเฉลี่ยอยู่ที่ 7.5 ตารางเมตร

4.1.1.5 องค์กรผลิตภัณฑ์อุปโภคบริโภค

เป็นองค์กรภาคเอกชนที่มีรูปแบบธุรกิจองค์กร (Business Type) ในหมวดธุรกิจด้านสินค้าอุปโภคบริโภค โดยองค์กรเป็นทั้งผู้ผลิต วิจัยและพัฒนาพร้อมทั้งการจัดจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคทั้งหมด 14 แบรินด์ ด้วยพันธกิจขององค์กรที่ต้องการให้ผลิตภัณฑ์สนับสนุนสุขภาพที่ดีและมีส่วนช่วยให้ผู้คนนำดีดุดมากขึ้นทำให้ธุรกิจขององค์กรเติบโตในส่วนองผลิตภัณฑ์ในเรื่องสุขภาพและโภชนาการเป็นหลัก

โดยองค์กรได้มีวิสัยทัศน์ (Vision) คือ ทุก ๆ วันทำงานเพื่อสรรค์สร้างอนาคตที่ดีขึ้นให้กับผู้บริโภค โดยกำหนดทิศทางของวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนจาก 4 ประเด็นหลักดังนี้

(1) ทำงานเพื่อสรรค์สร้างอนาคตที่ดีขึ้นในทุก ๆ วัน

- (2) ช่วยให้ผู้บริโภครู้สึกดี ให้มีความสุขยิ่งขึ้นจากผลิตภัณฑ์และบริการที่ดี
- (3) สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้คนทำสิ่งเล็ก ๆ น้อย ๆ ทุกวันเพื่อก่อให้เกิดความแตกต่างที่ยิ่งใหญ่สำหรับโลก
- (4) พัฒนาวิธีการใหม่ ๆ ในการทำธุรกิจและลดผลกระทบที่มีต่อสิ่งแวดล้อม

และองค์กรเชื่อว่าความสำเร็จจะเกิดขึ้นได้จะต้องมีมาตรฐานพฤติกรรมขององค์กรเพื่อคนที่ทำงานด้วย เพื่อชุมชนและเพื่อสิ่งแวดล้อมที่มีผลกระทบโดยยึดหลักการทำงานด้วยความซื่อสัตย์ให้ความเคารพต่อสาธารณชนและสิ่งแวดล้อม เน้นการสร้างผลกระทบในทางบวกผ่านผลิตภัณฑ์ การบริการหรือวิธีอื่น ๆ ให้กับสังคมโดยองค์กรมุ่งเน้นการให้ความสำคัญกับส่วนของทรัพยากรบุคคลเป็นหลัก

ลักษณะโครงสร้างขององค์กร (Organisation Structure) มีรูปแบบของโครงสร้างที่เป็นทางการ มีการตั้งกฎระเบียบและขั้นตอนการทำงานอย่างชัดเจน มีระบบแบบแผนงาน ซึ่งช่วงของการควบคุม (Span of Control) ขององค์กรเป็นช่วงควบคุมแบบแคบโดยมุ่งเน้นประสิทธิภาพการทำงานและการควบคุม มีภาระหน้าที่เฉพาะด้าน อยู่ภายในสายการบังคับบัญชา ซึ่งจัดอยู่ในรูปแบบโครงสร้างองค์กรแบบเป็นหน่วยงาน (Divisional Organisation Structure) โดยการจัดให้มีสายงานหลักและมีการบังคับบัญชาจากบนลงล่างลดหลั่นลงเป็นชั้น ๆ และจัดอยู่ในรูปแบบโครงสร้างองค์กรแบบคณะกรรมการบริหาร (Committees Organization Structure) เป็นโครงสร้างที่องค์กรมีการบริหารงานในลักษณะคณะกรรมการโดยโครงสร้างรูปแบบนี้จะช่วยลดปัญหาเรื่องของการบริหารงานแบบผูกขาดของบุคคลเดียวหรือการเผด็จการ

ในส่วนของวัฒนธรรมองค์กร (Organisation Culture) มีรูปแบบการทำงานของวัฒนธรรมแบบลำดับชั้น (The hierarchy culture) คือเป็นวัฒนธรรมที่มีโครงสร้างอย่างเป็นทางการ มีกฎ นโยบาย มาตรฐานและขั้นตอนที่ชัดเจน พนักงานและงานจะถูกอยู่ใต้การควบคุมของผู้นำ และยังจัดอยู่ในวัฒนธรรมแบบตลาด (The market culture) โดยเป็นวัฒนธรรมที่องค์กรเน้นการทำธุรกิจกับบุคคลภายนอก และขึ้นอยู่กับกลไกตลาดเศรษฐกิจการเงินหรือตลาดหลักทรัพย์ส่วนใหญ่

ส่วนของลักษณะทางกายภาพ (Workplace Characteristics) พื้นที่สำนักงานตั้งอยู่บนถนนพระราม 9 เป็นอาคารสำนักงานให้เช่ารูปแบบองค์กรเดียวภายในอาคารโดยองค์กรได้ทำการย้ายพื้นที่สำนักงานเดิมทั้งหมดจากอาคาร SCB Park บนถนนรัชดาภิเษกดำเนินการย้ายมายังอาคารยูนิลีเวอร์ เฮาส์ ที่ก่อสร้างขึ้นมาใหม่โดยครอบคลุมพื้นที่ขนาด 18,000 ตารางเมตร

(1) ลักษณะทางกายภาพพื้นที่อาคารสำนักงานเดิม - การจัดผังสำนักงานสามารถแบ่งตามลักษณะการใช้งานของพื้นที่ได้เป็น 3 ส่วนคือ พื้นที่ทำงาน พื้นที่ประชุมและพื้นที่สนับสนุนการทำงาน โดยมีขนาดพื้นที่รวมทั้งอาคารอยู่ที่ 24,000 ตารางเมตร ขนาดพื้นที่ต่อคนโดยเฉลี่ยอยู่ที่ 8 ตารางเมตร รองรับจำนวนผู้ใช้งานได้ 1,000 คน

ในส่วนของพื้นที่ทำงานเน้นการออกแบบเพื่อใช้งานในรูปแบบของพื้นที่สำนักงานแบบคอก (Cubicle) มีลักษณะเป็นพื้นที่แบบกึ่งปิดกั้นโดยใช้ Partition แบ่งความเป็นส่วนตัวระหว่างโต๊ะทำงานสำหรับพนักงานทั่วไป และมีรูปแบบของห้องทำงานส่วนบุคคล (Private office) มีลักษณะเป็นพื้นที่ปิดโดยการกั้นห้องทำงานชัดเจนสำหรับพนักงานระดับผู้จัดการ

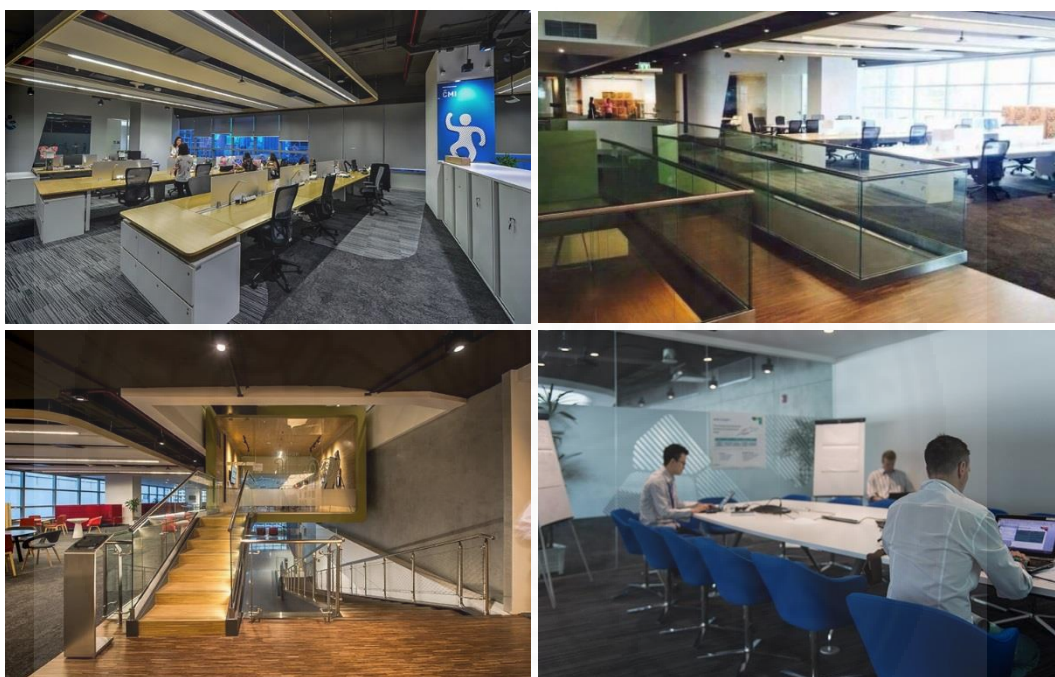
โดยในส่วนของพื้นที่ประชุมถูกออกแบบให้มืออย่างเป็นสัดส่วนแต่ไม่เพียงพอต่อจำนวนพนักงานและไม่ตอบสนองต่อความต้องการใช้งานขององค์กรเท่าที่ควร และในส่วน of พื้นที่สนับสนุนขององค์กร ได้จัดทำส่วนของพื้นที่พักผ่อน (Break area) ได้แก่ พื้นที่พิตเนส เซนเตอร์สำหรับรองรับการใช้งานของพนักงานหลังเลิกงาน

(2) ลักษณะทางกายภาพพื้นที่อาคารสำนักงานใหม่ - การจัดผังสำนักงานสามารถแบ่งตามลักษณะการใช้งานของพื้นที่ได้เป็น 3 ส่วนคือ พื้นที่ทำงานส่วนตัว พื้นที่สำหรับทำงานเป็นทีม และพื้นที่สนับสนุนการทำงาน โดยมีขนาดพื้นที่รวมทั้งอาคารอยู่ที่ 18,000 ตารางเมตร ขนาดพื้นที่ต่อคนโดยเฉลี่ยอยู่ที่ 12 ตารางเมตร รองรับจำนวนผู้ใช้งานได้ถึง 1,600 คน



ภาพที่ 4.24 แสดงภาพจำลองพื้นที่ทำงานอาคารสำนักงานใหม่ขององค์กรผลิตภัณฑ์อุปโภคบริโภค

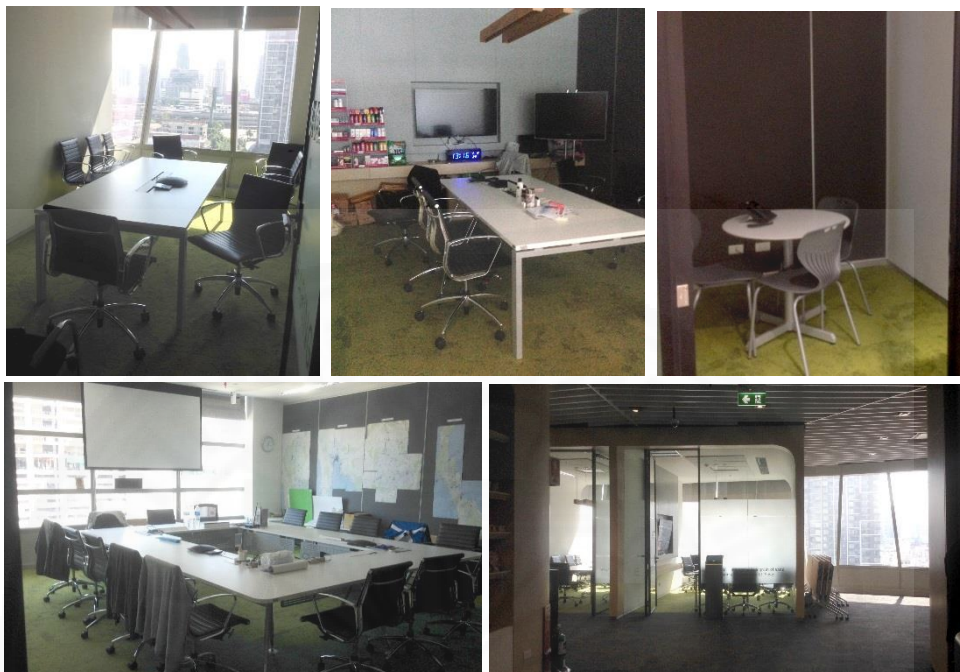
ส่วนของพื้นที่ทำงานถูกออกแบบให้มีรูปแบบที่หลากหลายมากขึ้นเพื่อรองรับต่อการใช้งานแบบใหม่และการเปลี่ยนแปลงในอนาคต พื้นที่ทำงานแบบส่วนตัวหลังการย้ายเข้าอาคารสำนักงานใหม่เน้นเป็นรูปแบบพื้นที่ทำงานแบบเปิดโล่ง (Open office) ส่งเสริมต่อการทำงานร่วมกันเป็นทีม สามารถพูดคุยหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันได้ทันที นอกเหนือจากพื้นที่ทำงานแบบส่วนตัวแล้วยังมีพื้นที่ทำงานเป็นกลุ่ม (Team space) ทั้งรูปแบบปิดและแบบเปิดให้พนักงานสามารถเลือกใช้งานได้ตามความต้องการ



ภาพที่ 4.25 แสดงพื้นที่ทำงานอาคารสำนักงานใหม่ขององค์กรผลิตภัณฑ์อุปโภคบริโภค. จาก <http://www.adaymagazine.com/articles/place-2>, สืบค้นเมื่อ 14 มิถุนายน 2559

ในส่วนของพื้นที่ประชุมและพื้นที่สนับสุนนนั้นถูกจัดอยู่ในชั้นที่ 7-9 โดยมีการออกแบบให้มีรูปแบบของพื้นที่ประชุมที่หลากหลายมากขึ้นเพื่อให้สามารถตอบสนองกับการใช้งานได้ทั้งพนักงานและบริษัทคู่ค้าขององค์กรโดยที่ห้องประชุมในลักษณะปิดมีการกั้นผนังห้องที่ชัดเจนตั้งแต่ขนาดเล็ก (Small meeting room) ที่สามารถรองรับคนได้ตั้งแต่ 2-4 คน จนถึงห้องประชุมขนาดใหญ่ (Large meeting room) ที่สามารถรองรับคนได้ตั้งแต่ 5-12 คนขึ้นไป นอกจากนี้พื้นที่ประชุมในรูปแบบของห้องยังมีส่วนที่เป็นพื้นที่แบบเปิดหรือกึ่งเปิดเช่นกัน หรือแม้แต่ในส่วน of พื้นที่พักคอยก็สามารถใช้เป็นจุดนัดพบ (Meeting point) หรือพูดคุยกันในช่วงเวลาสั้น ๆ ได้เช่นกัน ซึ่งในส่วน of พื้นที่พักผ่อน (Break area) สำหรับใช้พักผ่อนจากการทำงานในรูปแบบ of ฟิตเนส

เตอร์ได้ถูกตัดออกจากการออกแบบให้มีการใช้งานในอาคาร แต่มีการจัดทำสมาชิกของศูนย์บริการฟิตเนสให้กับพนักงานแทน



ภาพที่ 4.26 แสดงพื้นที่ประชุมอาคารสำนักงานใหม่ขององค์กรผลิตภัณฑ์อุปโภคบริโภค



ภาพที่ 4.27 แสดงพื้นที่ส่วนสนับสนุนอาคารสำนักงานใหม่ขององค์กรผลิตภัณฑ์อุปโภคบริโภค. จาก <http://www.adaymagazine.com/articles/place-2>, สืบค้นเมื่อ 14 มิถุนายน 2559

ตารางที่ 4.2

เปรียบเทียบข้อมูลด้านบริบทภายในองค์กรของแต่ละกรณีศึกษา

กรณีศึกษา	FINANCIAL	TECH / ICT	SERVICE (Marketing, Logistic)	SERVICE (Marketing, Logistic)	INDUS / PROPCON	CONSUMP
บริษัทองค์กร						
รูปแบบธุรกิจตามลักษณะของหน่วยงาน	รัฐวิสาหกิจ	เอกชน	เอกชน	เอกชน	เอกชน	เอกชน
โครงสร้างองค์กร	แบบเป็นหน่วยงาน + แบบงานธุรการ + แบบคณะกรรมการบริหาร	แบบเป็นหน่วยงาน + แบบงานธุรการ + แบบคณะกรรมการบริหาร	แบบเป็นหน่วยงาน + แบบคณะกรรมการบริหาร	แบบเป็นหน่วยงาน + แบบคณะกรรมการบริหาร	แบบเป็นหน่วยงาน + แบบงานธุรการ + แบบคณะกรรมการบริหาร	แบบเป็นหน่วยงาน + แบบคณะกรรมการบริหาร
ช่วงการควบคุม	ช่วงควบคุมแบบแคบ	ช่วงควบคุมแบบแคบ	ช่วงควบคุมแบบแคบ	ช่วงควบคุมแบบแคบ	ช่วงควบคุมแบบแคบ	ช่วงควบคุมแบบแคบ
วัฒนธรรมองค์กร	แบบลำดับชั้น + แบบตลาด	แบบลำดับชั้น + แบบตลาด	แบบลำดับชั้น + แบบตลาด	แบบลำดับชั้น + แบบตลาด	แบบลำดับชั้น + แบบตลาด	แบบลำดับชั้น + แบบตลาด
HR Policy	พัฒนาบุคลากร	พัฒนาบุคลากร	พัฒนาองค์กร	พัฒนาองค์กร	พัฒนาบุคลากร	พัฒนาบุคลากร

จากตารางที่ 4.2 แสดงถึงข้อมูลบริบทภายในองค์กรของแต่ละกรณีศึกษา โดยทั้ง 5 องค์กรนั้นมีรูปแบบของบริบทที่ทั้งคล้ายกันและแตกต่างกัน เนื่องจากทั้ง 5 กรณีศึกษาเป็นองค์กรขนาดใหญ่ทำให้ในส่วนของโครงสร้างองค์กรนั้นมีลักษณะของการผสมผสานกันระหว่างรูปแบบโครงสร้างซึ่งโดยพื้นฐานขององค์กรขนาดใหญ่ทั่วไปจะเป็นรูปแบบโครงสร้างองค์กรแบบหน่วยงานโดยมีการแบ่งออกเป็นหน่วยงานตามสายงานที่ชัดเจนโดยการจัดให้มีสายงานหลักและมีการบังคับบัญชาจากบนลงล่างลดหลั่นลงเป็นชั้น ๆ ซึ่งกระบวนการทำงานจะไม่มี การสั่งการแบบข้ามชั้นตอนกันภายในสายงาน พร้อมกับรูปแบบโครงสร้างองค์กรแบบคณะกรรมการบริหาร เนื่องจากขนาดขององค์กรที่ค่อนข้างใหญ่และมีการแบ่งหน่วยงานออกเป็นจำนวนมาก การควบคุมคนจำนวนมาก พร้อมทั้งการตัดสินใจดำเนินการที่อาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจภายใต้การบังคับบัญชาของบุคคลเพียงผู้เดียวอาจเป็นไปได้ยากและมีความเสี่ยงสูง ทำให้เกิดเป็นรูปแบบโครงสร้างองค์กรแบบคณะกรรมการบริหารเพื่อลดความเสี่ยงในการดำเนินการและการลดอำนาจเผด็จการภายในองค์กร

แต่มี 3 องค์กรจากกรณีศึกษาทั้งหมดที่มีรูปแบบโครงสร้างองค์กรแบบงานธุรการโดยได้มีหน่วยงานที่เข้ามาคอยช่วยเหลือในส่วนของการตรวจสอบภายในให้กับองค์กรเพื่อที่จะดูแลรวมไปถึงให้ความเห็นกับคณะกรรมการบริษัทรวมถึงผู้บริหารของบริษัทโดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของผู้ถือหุ้นรวมถึงผู้ที่เกี่ยวข้องกับบริษัททุกฝ่ายได้แก่ องค์กรทางการเงิน องค์กรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารและองค์กรด้านการผลิตและนวัตกรรมสิ่งก่อสร้างเนื่องจากเป็นองค์กรที่ได้ทำการจดทะเบียนหลักทรัพ์กับทางตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยทำให้จำเป็นต้องมีฝ่ายดูแลและให้คำปรึกษา และในส่วนองรูปแบบธุรกิจหากแบ่งตามลักษณะของหน่วยงานจะมีเพียง องค์กรทางการเงินเท่านั้นที่แตกต่างโดยมีลักษณะเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจซึ่งทำให้การบริหารงานและการเงินภายในองค์กรจะถูกภาครัฐเข้ามาทำการตรวจสอบอย่างเข้มงวด แต่ในส่วน

ของ องค์กรด้านการผลิตและนวัตกรรมสิ่งก่อสร้างนั้นเป็นผลมาจากการที่สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์เป็นผู้ถือหุ้นหลักขององค์กรจึงทำให้ต้องมีการตรวจสอบและเข้มงวดมากขึ้นเช่นกัน

จากกรณีศึกษาทั้ง 5 องค์กรนั้นมีเพียงองค์กรเดียวที่ไม่เน้นนโยบายด้านทรัพยากรบุคคลคือ องค์กรทางด้านการขยายตลาดโดยที่องค์กรให้ความสำคัญกับบริษัทคู่ค้าเป็นหลักต่างกับอีก 4 องค์กรที่นอกจากการให้ความสำคัญต่อลูกค้าหรือบริษัทคู่ค้าแล้วนั้นยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรขององค์กรไปพร้อม ๆ กัน

ในส่วนของลักษณะทางกายภาพที่เกิดขึ้นจากแต่ละองค์กรนั้นมีแนวคิดในการออกแบบมาจากวัตถุประสงค์ ความต้องการใช้งานเป็นหลักซึ่งสะท้อนถึงเอกลักษณ์ขององค์กรนั้น ตัวอย่างเช่น องค์กรทางด้านการเงินเป็นองค์กรที่มีภาพลักษณ์ที่เป็นทางการและมีความเป็นรัฐวิสาหกิจ ทำให้ลักษณะทางกายภาพที่ออกมามุ่งเน้นเพื่อการใช้งานพื้นที่ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพมากกว่าการออกแบบเพื่อความสวยงาม ส่วน องค์กรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นองค์กรที่เน้นการให้บริการที่ดีเพื่อความพึงพอใจของลูกค้า จึงมีแนวคิดในการออกแบบพื้นที่สำนักงานเพื่อสะท้อนถึงความเป็นกันเองและใส่ใจต่อลูกค้า องค์กรทางด้านการขยายตลาดเป็นองค์กรที่มีเอกลักษณ์ในด้านของการวางแผนด้านการตลาดและการขนส่งโลจิสติกส์ ทำให้ส่วนของพื้นที่สำนักงานเน้นการออกแบบเพื่อรองรับการใช้งานและสามารถปรับเปลี่ยนได้อย่างง่าย องค์กรด้านการผลิตและนวัตกรรมสิ่งก่อสร้างมีเอกลักษณ์ทางด้านการพัฒนาและผลิตสินค้าและนวัตกรรมใหม่ ๆ อยู่เสมอจึงใช้จุดเด่นขององค์กรเป็นแนวคิดในการออกแบบอาคารสำนักงานใหม่ และองค์กรผลิตภัณฑ์อุปโภคบริโภคมีเอกลักษณ์ด้านผลิตภัณฑ์อุปโภคบริโภคและการสร้างเครือข่ายกลุ่มลูกค้าทำให้ลักษณะของพื้นที่สำนักงานจึงเน้นเป็นรูปแบบของพื้นที่ทำงานร่วมกันเป็นทีมและมีส่วนของร้านค้าเพื่อโชว์ผลิตภัณฑ์ขององค์กรให้สามารถเห็นได้อย่างง่ายดาย

4.1.2 ข้อมูลกระบวนการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลงพื้นที่สำนักงาน

ในส่วนข้อมูลช่วงกระบวนการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลงเป็นการศึกษาข้อมูลด้วยแบบสัมภาษณ์เชิงลึกจากทีมผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงพื้นที่สำนักงานและศึกษาจากเอกสาร/แผนงานของการดำเนินการโดยทำการศึกษากระบวนการตั้งแต่ช่วงเริ่มต้นของแผนงาน ช่วงขั้นตอนการเตรียมการ จนถึงขั้นตอนสุดท้ายที่สามารถเข้าใช้งานพื้นที่ได้ตามปกติโดยมีขอบเขตในการศึกษาดังต่อไปนี้

- (1) วัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง (Workplace Change Objectives)
- (2) กระบวนการ/ขั้นตอนการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลงสำนักงาน
- (3) อุปสรรคของการเปลี่ยนแปลง (Barriers to Change)
- (4) ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง (Impact of Change)

4.1.2.1 องค์การทางการเงิน

ปัญหาที่ส่งผลให้เป็นประเด็นหลักที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพื้นที่ทำงานขององค์กรคือจำนวนที่นั่งไม่เพียงพอต่ออัตราพนักงานที่เพิ่มมากขึ้นโดยเป็นผลเนื่องมาจากรูปแบบของเฟอร์นิเจอร์เดิมมีขนาดใหญ่เกินการใช้งาน รวมไปถึงการจัดวางผังและสภาพแวดล้อมพื้นที่ทำงานไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานในปัจจุบัน และมีการแทรก-เพิ่มโต๊ะทำงานโดยไม่ได้คำนึงถึงเรื่องของการใช้งานแต่นำการจัดวางในบริเวณพื้นที่ว่างเป็นหลัก จึงทำให้เกิดความกระจัดกระจายและปะปนกันของแผนงานต่าง ๆ ภายในอาคาร ส่งผลต่อความสามารถการดำเนินงานในการทำงานร่วมกันของแต่ละแผนงานลดลง ดังนั้นองค์กรจึงต้องการดำเนินการเปลี่ยนแปลงพื้นที่สำนักงานเพื่อส่งเสริมให้ความสามารถในการดำเนินงานและผลสำเร็จขององค์กรเพิ่มขึ้น

โดยมีกระบวนการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลงพื้นที่ทำงาน ดังนี้

- (1) การเริ่มต้นจากการรับปัญหาที่เกิดขึ้นมาจากตัวพนักงาน ทีมฝ่ายบริหารอาคารและผู้บริหารหน่วยงาน ดำเนินการโดยฝ่ายอาคารและจัดการทรัพย์สิน
- (2) ทำการประชุมเพื่อวางแผนงานและการดำเนินการของคณะกรรมการและทีมงาน ดำเนินการโดยฝ่ายอาคารและจัดการทรัพย์สิน
- (3) มีการจัดทีมและตัวแทนจากแต่ละแผนงานเพื่อทำการประชุมหารือและข้อตกลงในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงพื้นที่ทำงาน ดำเนินการโดยฝ่ายอาคารและจัดการทรัพย์สินและฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล
- (4) ประสานงานกับแต่ละสายงานเพื่อแจ้งวัตถุประสงค์โครงการ พร้อมเก็บ Requirements ดำเนินการโดยฝ่ายอาคารและจัดการทรัพย์สินและฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล
- (5) ทำการออกแบบในส่วนของการใช้งานพื้นที่ วางผังใหม่ รวมไปถึงการออกแบบรูปแบบของเฟอร์นิเจอร์ที่เหมาะสมในการใช้งานของพื้นที่ทำงานรูปแบบใหม่ ดำเนินการโดยฝ่ายอาคารและจัดการทรัพย์สิน
- (6) ตัวแทนจากแต่ละแผนงานการกระจายข่าวสาร การแจ้งความต้องการและการร้องเรียนผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อทีมงานดำเนินการ ดำเนินการโดยฝ่ายอาคารและจัดการทรัพย์สินและฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล
- (7) วางแผนการใช้งานของพื้นที่สำรองทั้งในเรื่องของการวางผังและรูปแบบของเฟอร์นิเจอร์ที่ใช้งานสำหรับการย้ายพนักงานไปใช้งานในพื้นที่ชั่วคราว ดำเนินการโดยฝ่ายอาคารและจัดการทรัพย์สิน
- (8) นำเสนอแบบผังพื้นที่รูปแบบใหม่และผังพื้นที่ทำงานชั่วคราวพร้อมแผนงานในการดำเนินงานแก่ทีมงานเพื่อให้สามารถนำไปกระจายข่าวสารยังพนักงานทุกคนได้ ดำเนินการโดยฝ่ายอาคารและจัดการทรัพย์สิน

(9) จัดทำใบเสนอราคาค่าใช้จ่ายทั้งหมดของการดำเนินการเปลี่ยนแปลงพื้นที่ทำงานตามข้อกำหนดขององค์กร พร้อมทั้งจัดทำ TOR สำหรับการจัดซื้อจัดจ้างทีมผู้รับเหมาดำเนินการโดยฝ่ายอาคารและจัดการทรัพย์สินและฝ่ายปฏิบัติการจัดซื้อจัดจ้าง

(10) ประชุมกับทีมและตัวแทนเพื่อหาข้อตกลงสำหรับแบบผังรูปแบบใหม่ครั้งสุดท้าย ดำเนินการโดยฝ่ายอาคารและจัดการทรัพย์สิน

(11) จัดซื้อจัดจ้างทีมผู้รับเหมาเพื่อเข้ามาดำเนินการเปลี่ยนแปลงพื้นที่ทำงาน ดำเนินการโดยฝ่ายอาคารและจัดการทรัพย์สินและฝ่ายปฏิบัติการจัดซื้อจัดจ้าง

(12) ทำการทดสอบการใช้งานเฟอร์นิเจอร์แต่ละรูปแบบกับทีมงานและตัวแทนจากแต่ละแผนกงานเพื่อเลือกหาแบบที่เหมาะสมที่สุด ดำเนินการโดยฝ่ายอาคารและจัดการทรัพย์สิน

(13) ดำเนินการเตรียมพื้นที่สำรองเพื่อรองรับการเข้าใช้งานในระหว่างการดำเนินการเปลี่ยนแปลง ดำเนินการโดยฝ่ายอาคารและจัดการทรัพย์สิน / ฝ่ายบริการฯ / ฝ่ายสนับสนุนเทคโนโลยี / ทีมบริหารโครงการ / ผู้รับเหมา / ผู้ควบคุมงาน

(14) ดำเนินการย้ายพนักงานพร้อมการจัดเก็บอุปกรณ์สำนักงานและของใช้ส่วนตัวพนักงานออกจากพื้นที่เดิมไปยังพื้นที่สำรองชั่วคราวโดยที่แบ่งการย้ายออกแต่ละชั้นอาคารในแต่ละช่วงเวลาที่แตกต่างกัน ดำเนินการโดยฝ่ายอาคารและจัดการทรัพย์สิน / ฝ่ายบริการฯ / ฝ่ายสนับสนุนเทคโนโลยี / ทีมบริหารโครงการ / ผู้รับเหมา / ผู้ควบคุมงาน

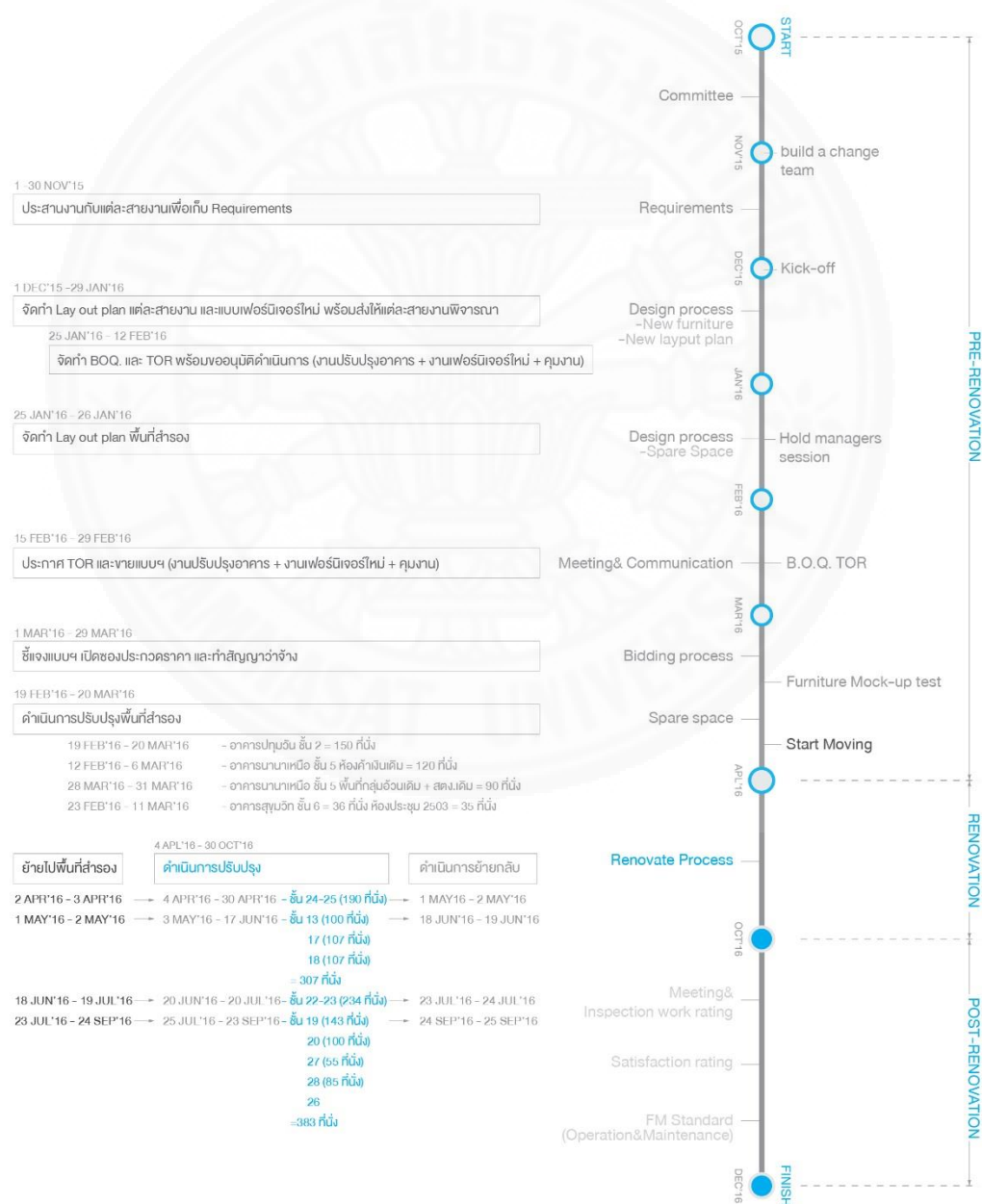
(15) เมื่อทำการย้ายออกเรียบร้อยแล้วสามารถให้ทีมผู้รับเหมาเข้ามาทำการเปลี่ยนแปลงได้ทันที ดำเนินการโดยฝ่ายอาคารและจัดการทรัพย์สิน / ฝ่ายบริการฯ / ฝ่ายสนับสนุนเทคโนโลยี / ทีมบริหารโครงการ / ผู้รับเหมา / ผู้ควบคุมงาน

(16) เมื่อดำเนินการเปลี่ยนแปลงเสร็จเรียบร้อยแล้วจึงทำการย้ายพนักงานอุปกรณ์สำนักงานและของใช้จากพื้นที่สำรองชั่วคราวกลับเข้าสู่พื้นที่ทำงานใหม่ ดำเนินการโดยฝ่ายอาคารและจัดการทรัพย์สิน / ฝ่ายบริการฯ / ฝ่ายสนับสนุนเทคโนโลยี / ทีมบริหารโครงการ / ผู้รับเหมา / ผู้ควบคุมงาน

(17) หลังจากการเปิดใช้งานจะมีการเรียกประชุมทีมงานและตัวแทนแผนกงานเพื่อรับข้อร้องเรียนหรือข้อเสนอแนะจากผลกระทบที่เกิดขึ้น ดำเนินการโดยฝ่ายอาคารและจัดการทรัพย์สิน

(18) ทำการประเมินผลความพึงพอใจในการใช้งานต่อพนักงานและบุคคลที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ ดำเนินการโดยฝ่ายอาคารและจัดการทรัพย์สิน

โดยกระบวนการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลงพื้นที่สำนักงานขององค์กร ใช้ระยะเวลาประมาณ 210 วัน ส่วนขั้นตอนการปรับเปลี่ยนพื้นที่ทำงานนั้นใช้เวลาประมาณ 30 วัน โดยปัญหาและอุปสรรคที่พบจากการดำเนินการเปลี่ยนแปลงพื้นที่ทำงานขององค์กรคือความล่าช้าของขั้นตอนการจัดทำ TOR เพื่อทำการจัดซื้อจัดจ้างทีมผู้รับเหมาเข้ามาดำเนินการส่งผลให้กำหนดการที่วางแผนไว้ต้องเลื่อนออกไปโดยไม่สามารถทำให้การดำเนินการเปลี่ยนแปลงเสร็จตามกำหนดการเดิม แต่ทางองค์กรยังคงดำเนินการในส่วนของขั้นตอนอื่นที่ไม่โดนผลกระทบจากความล่าช้านี้ อาทิเช่น การจัดเตรียมพื้นที่สำรองและการย้ายพนักงานในส่วนพื้นที่ทำการเข้าสู่พื้นที่สำรอง เป็นต้น



ภาพที่ 4.28 แสดงแผนงานการดำเนินการเปลี่ยนแปลงพื้นที่ทำงานขององค์กรทางการเงิน

4.1.2.2 องค์การด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

วัตถุประสงค์หลักที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพื้นที่ทำงานขององค์กรคือ ขนาดพื้นที่สำนักงานกับจำนวนพนักงานขององค์กรไม่สอดคล้องกันโดยที่จำนวนพนักงานมีปริมาณที่ลดลงทำให้เกิดพื้นที่สูญเปล่าจำนวนมากซึ่งพื้นที่สูญเปล่านั้นมาพร้อมกับค่าใช้จ่ายจำนวนมากและเพื่อเป็นการลดค่าใช้จ่ายในส่วนที่ไม่จำเป็นออกองค์กรจึงได้ทำการรื้อถอนพื้นที่ทำงานจำนวน 3 ชั้นในขณะเดียวกันก็ได้ทำการปรับเปลี่ยนพื้นที่ในส่วนอื่นให้รองรับกับการใช้งานของส่วนที่ถูกรื้อถอนออกเช่นกัน โดยมีกระบวนการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลงพื้นที่ทำงาน ดังนี้

- (1) การเริ่มต้นจากการรับปัญหาที่เกิดขึ้นมาจากตัวพนักงาน ทีมฝ่ายบริหารอาคารและผู้บริหารหน่วยงาน ดำเนินการโดยฝ่ายบริหารจัดการทรัพยากรอาคาร
- (2) ทำการประชุมเพื่อวางแผนงานและการดำเนินการของคณะกรรมการและทีมงาน ดำเนินการโดยฝ่ายบริหารจัดการทรัพยากรอาคาร
- (3) มีการจัดทีมและตัวแทนจากแต่ละแผนกงานเพื่อทำการประชุมหารือและข้อตกลงในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงพื้นที่ทำงาน ดำเนินการโดยฝ่ายบริหารจัดการทรัพยากรอาคาร
- (4) ประสานงานกับแต่ละสายงานเพื่อแจ้งวัตถุประสงค์โครงการ พร้อมเก็บ Requirements ดำเนินการโดยฝ่ายบริหารจัดการทรัพยากรอาคาร
- (5) ทำการออกแบบในส่วนของการใช้งานพื้นที่ วางผังใหม่ ให้สามารถรองรับกับการใช้งานของพื้นที่ทำงานรูปแบบใหม่ ดำเนินการโดยฝ่ายบริหารจัดการทรัพยากรอาคาร
- (6) ตัวแทนจากแต่ละแผนกงานการกระจายข่าวสาร การแจ้งความต้องการและการร้องเรียนผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อทีมงานดำเนินการ ดำเนินการโดยฝ่ายบริหารจัดการทรัพยากรอาคารและฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล
- (7) วางแผนและกำหนดการในส่วนของการดำเนินการส่วนรื้อถอน ดำเนินการโดยฝ่ายบริหารจัดการทรัพยากรอาคาร
- (8) นำเสนอแบบผังพื้นที่รูปแบบใหม่พร้อมแผนงานในการดำเนินงานแก่ทีมงานเพื่อให้สามารถนำไปกระจายข่าวสารยังพนักงานทุกคนได้ ดำเนินการโดยฝ่ายบริหารจัดการทรัพยากรอาคาร
- (9) จัดทำใบเสนอราคาค่าใช้จ่ายทั้งหมดของการดำเนินการเปลี่ยนแปลงพื้นที่ทำงานตามข้อกำหนดขององค์กร ดำเนินการโดยฝ่ายบริหารจัดการทรัพยากรอาคาร
- (10) ประชุมกับทีมและตัวแทนเพื่อหาข้อตกลงสำหรับแบบผังรูปแบบใหม่ครั้งสุดท้าย ดำเนินการโดยฝ่ายบริหารจัดการทรัพยากรอาคาร

(11) จัดซื้อจัดจ้างทีมผู้รับเหมาเพื่อเข้ามาดำเนินการเปลี่ยนแปลงพื้นที่ทำงาน ดำเนินการโดยฝ่ายบริหารจัดการทรัพยากรอาคาร

(12) ดำเนินการจัดเตรียมพื้นที่สำหรับเก็บอุปกรณ์สำนักงานและของใช้ส่วนตัวพนักงาน ดำเนินการโดยจัดจ้างบริษัทขนย้ายสิ่งของ (outsourcing)

(13) ดำเนินการจัดเก็บอุปกรณ์สำนักงานและของใช้ส่วนตัวพนักงาน เก็บของลงในกล่องที่เตรียมไว้ให้ ดำเนินการโดยจัดจ้างบริษัทขนย้ายสิ่งของ / พนักงาน

(14) เมื่อทำการย้ายออกเรียบร้อยแล้วสามารถให้ทีมผู้รับเหมาเข้ามาทำการเปลี่ยนแปลงได้ทันที ดำเนินการโดยฝ่ายบริหารจัดการทรัพยากรอาคาร

(15) เมื่อดำเนินการเปลี่ยนแปลงเสร็จเรียบร้อยแล้วจึงทำการย้ายอุปกรณ์สำนักงานและของใช้จากพื้นที่สำรองชั่วคราวกลับเข้าสู่พื้นที่ทำงานใหม่ ดำเนินการโดยจัดจ้างบริษัทขนย้ายสิ่งของ / พนักงาน

(16) หลังจากการเปิดใช้งานจะมีการเรียกประชุมทีมงานและตัวแทนแผนกงานเพื่อรับข้อร้องเรียนหรือข้อเสนอแนะจากผลกระทบที่เกิดขึ้น ดำเนินการโดยฝ่ายบริหารจัดการทรัพยากรอาคาร

โดยกระบวนการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลงพื้นที่สำนักงานขององค์กร ใช้ระยะเวลาประมาณ 60 วัน ส่วนขั้นตอนการปรับเปลี่ยนพื้นที่ทำงานนั้นใช้เวลาประมาณ 2 วัน ในช่วงวันศุกร์ - เสาร์ - อาทิตย์ เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบกับการดำเนินงานขององค์กร โดยปัญหาและอุปสรรคที่พบจากการดำเนินการเปลี่ยนแปลงพื้นที่ทำงานขององค์กรคือเรื่องของการดำเนินการรื้อถอนข้ามชั้นส่งผลถึงระบบลิฟต์อาคารที่ต้องทำการเขียนโปรแกรมเปลี่ยนระบบการใช้งานของลิฟต์เพื่อเปลี่ยนจากการใช้งานขององค์กรให้เป็นการใช้งานขององค์กรอื่นแทน

4.1.2.3 องค์การทางด้านการขยายตลาด

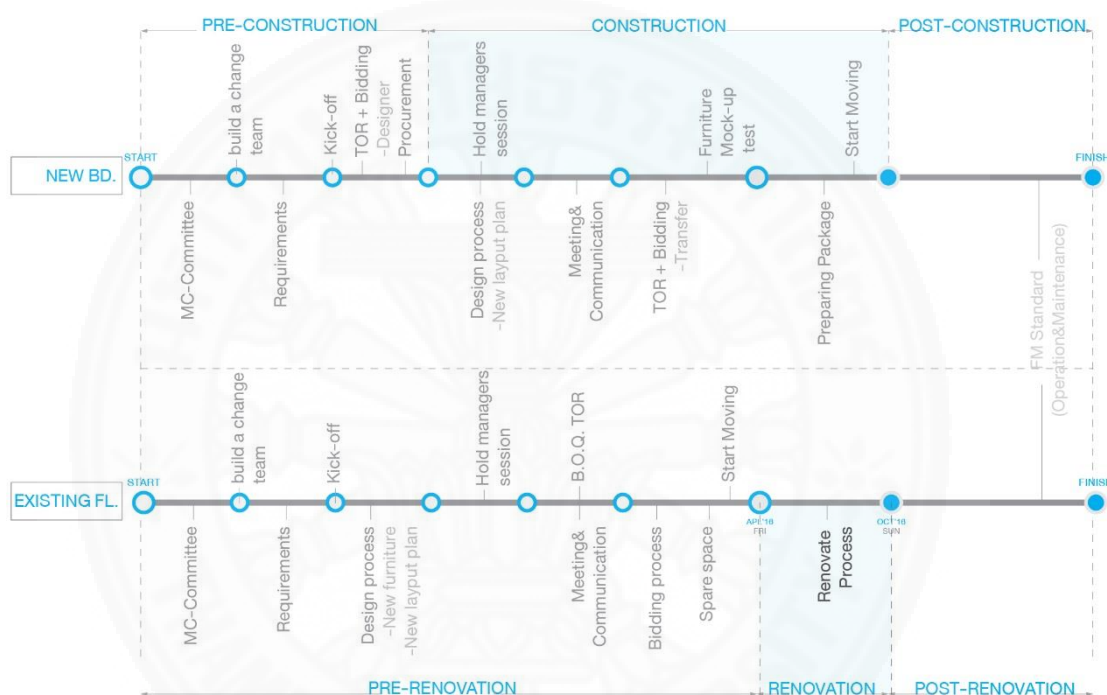
การดำเนินการเปลี่ยนแปลงพื้นที่สำนักงานขององค์กรทางด้านการขยายตลาด สามารถแบ่งได้ออกเป็น 2 ประเภทคือ

ประเภทแรกคือการดำเนินการเปลี่ยนแปลงพื้นที่สำนักงานบนพื้นที่เดิมในบางส่วนของชั้นพื้นที่การทำงาน โดยมีวัตถุประสงค์เนื่องมาจากรูปแบบการทำงานขององค์กรมีความจำเป็นที่จะต้องทำงานร่วมกับทีมกลุ่มลูกค้าหรือหน่วยงานอื่น ๆ อยู่เสมอทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนความต้องการใช้งานของพื้นที่อยู่บ่อยครั้ง ตัวอย่างเช่น จำนวนพนักงานที่ใช้งานมีปริมาณเพิ่มขึ้น-ลดลง หรือมีการจัดการพื้นที่เพื่อรองรับกับกลุ่มหน่วยงานใหม่ที่จะเข้ามาทำงานร่วมกัน โดยส่วนของพื้นที่ทำงานมีการใช้เฟอร์นิเจอร์ที่มีลักษณะเฉพาะเหมือนกันทั้งหมดเพื่อให้สามารถรองรับต่อการปรับเปลี่ยนการใช้งานได้ในทุกรูปแบบความต้องการในการทำงาน

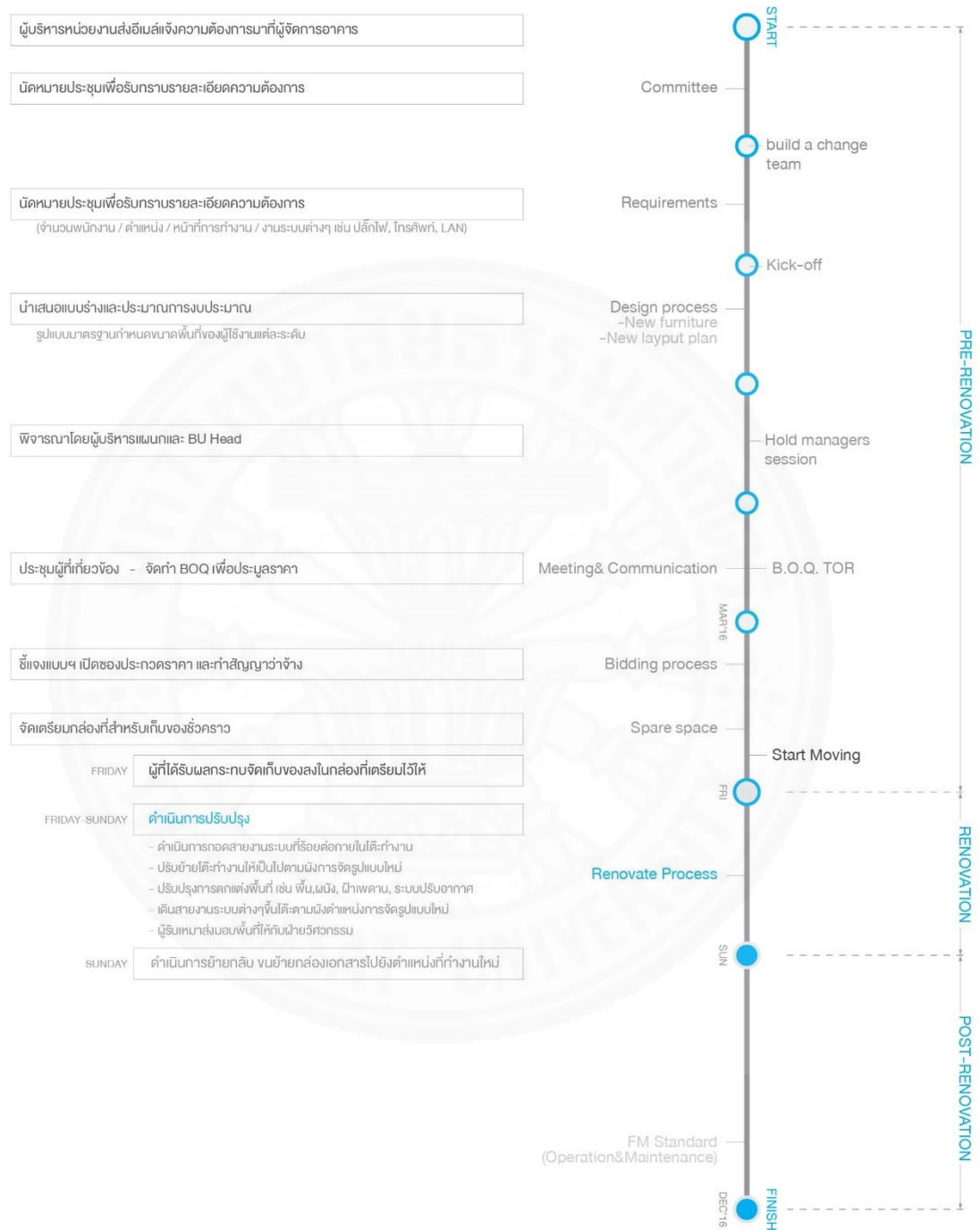
โดยมีกระบวนการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลงพื้นที่ทำงาน ดังนี้

- (1) การเริ่มต้นจากการรับปัญหาที่เกิดขึ้นมาจากตัวพนักงาน ทีมฝ่ายบริหารอาคารและผู้บริหารหน่วยงาน ดำเนินการโดยผู้จัดการอาคาร
- (2) ทำการประชุมเพื่อวางแผนงานและการดำเนินการของคณะกรรมการและทีมงาน ดำเนินการโดยฝ่ายวิศวกรรมส่วนกลาง
- (3) นัดหมายทีมผู้ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานเพื่อรับทราบรายละเอียดรวมถึงความต้องการในการเปลี่ยนแปลง อาทิเช่น จำนวนพนักงาน ขนาดพื้นที่ ตำแหน่ง/หน้าที่การทำงาน งานระบบต่าง ๆ เช่น ปลั๊กไฟ โทรศัพท์ เป็นต้น ดำเนินการโดยฝ่ายวิศวกรรมส่วนกลาง และฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลและตัวแทนจากหน่วยงาน
- (4) ทำการออกแบบในส่วนของการใช้งานพื้นที่ วางผังใหม่ ให้สามารถรองรับกับการใช้งานของพื้นที่ทำงานรูปแบบใหม่ ดำเนินการโดยฝ่ายวิศวกรรมส่วนกลาง
- (5) นำเสนอแบบผังพื้นที่รูปแบบใหม่พร้อมแผนงานในการดำเนินงานแก่ทีมงานเพื่อให้สามารถนำไปกระจายข่าวสารยังพนักงานทุกคนได้ ดำเนินการโดยฝ่ายวิศวกรรมส่วนกลาง
- (6) จัดทำใบเสนอราคาค่าใช้จ่ายทั้งหมดของการดำเนินการเปลี่ยนแปลงพื้นที่ทำงานตามข้อกำหนดขององค์กร ดำเนินการโดยฝ่ายวิศวกรรมส่วนกลาง
- (7) ประชุมกับทีมและตัวแทนเพื่อหาข้อตกลงสำหรับแบบผังรูปแบบใหม่ครั้งสุดท้าย ดำเนินการโดยฝ่ายวิศวกรรมส่วนกลาง
- (8) จัดซื้อจัดจ้างทีมผู้รับเหมาเพื่อเข้ามาดำเนินการเปลี่ยนแปลงพื้นที่ทำงาน ดำเนินการโดยฝ่ายวิศวกรรมส่วนกลาง
- (9) ดำเนินการจัดเตรียมพื้นที่สำหรับเก็บอุปกรณ์สำนักงานและของใช้ส่วนตัวพนักงาน ดำเนินการโดยจัดจ้างบริษัทขนย้ายสิ่งของ
- (10) ดำเนินการจัดเก็บอุปกรณ์สำนักงานและของใช้ส่วนตัวพนักงาน เก็บของลงในกล่องที่เตรียมไว้ให้ ดำเนินการโดยจัดจ้างบริษัทขนย้ายสิ่งของ / พนักงาน
- (11) เมื่อทำการย้ายออกเรียบร้อยแล้วสามารถให้ทีมผู้รับเหมาเข้ามาทำการเปลี่ยนแปลงได้ทันที ดำเนินการโดยฝ่ายวิศวกรรมส่วนกลาง ช่างอาคารหรือจัดจ้างผู้รับเหมา
- (12) เมื่อดำเนินการเปลี่ยนแปลงเสร็จเรียบร้อยแล้วจึงทำการย้ายอุปกรณ์สำนักงานและของใช้จากพื้นที่สำรองชั่วคราวกลับเข้าสู่พื้นที่ทำงานใหม่ ดำเนินการโดยจัดจ้างบริษัทขนย้ายสิ่งของ / พนักงาน

โดยกระบวนการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลงพื้นที่สำนักงานขององค์กร ใช้ระยะเวลาประมาณ 7-14 วัน ส่วนขั้นตอนการปรับเปลี่ยนพื้นที่ทำงานนั้นใช้เวลาประมาณ 2 วัน ในช่วงวันศุกร์ - เสาร์ - อาทิตย์ เพื่อไม่ให้กระทบกับการดำเนินงานขององค์กร โดยปัญหาและอุปสรรคที่พบจากการดำเนินการเปลี่ยนแปลงพื้นที่ทำงานขององค์กรคือเรื่องของการปรับรูปแบบของผังไม่ลงตัวจนถึงวันกำหนดการดำเนินการจึงทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนแก้ไขการใช้งานอีกครั้งหลังจากดำเนินการเปลี่ยนแปลงเรียบร้อยแล้ว



ภาพที่ 4.29 เปรียบเทียบกระบวนการเตรียมการทั้งสองรูปแบบขององค์กรทางด้านการขยายตลาด



ภาพที่ 4.30 แสดงแผนงานการดำเนินการเปลี่ยนแปลงพื้นที่ทำงานขององค์กรทางด้านการขยายตลาดบนพื้นที่เดิม

ประเภทที่สองคือการดำเนินการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของการย้ายพื้นที่ทำงานจากอาคารเดิมไปยังอาคารสำนักงานใหม่ (New Building) โดยมีวัตถุประสงค์หลักคือองค์กรมีความต้องการที่จะรวมหน่วยงานทุกส่วนเข้าไว้ด้วยกัน จึงทำการย้ายพนักงานจากอาคารเดิมในตำแหน่งที่ตั้งที่กระจายกันเข้ามารวมอยู่ในกลุ่มอาคารบริเวณเดียวกัน

โดยมีกระบวนการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลงพื้นที่ทำงาน ดังนี้

- (1) การเริ่มต้นจากการรับปัญหาที่เกิดขึ้นมาจากตัวพนักงาน ทีมฝ่ายบริหารอาคารและผู้บริหารหน่วยงาน ดำเนินการโดยฝ่ายวิศวกรรมส่วนกลาง
- (2) ทำการประชุมเพื่อวางแผนงานและการดำเนินการของคณะกรรมการและทีมงาน ดำเนินการโดยฝ่ายวิศวกรรมส่วนกลาง
- (3) มีการจัดทีมและตัวแทนจากแต่ละแผนกงานเพื่อทำการประชุมหารือและข้อตกลงในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงพื้นที่ทำงาน ดำเนินการโดยฝ่ายวิศวกรรมส่วนกลางและฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล
- (4) ประสานงานกับแต่ละสายงานเพื่อแจ้งวัตถุประสงค์โครงการ พร้อมเก็บ Requirements ดำเนินการโดยฝ่ายวิศวกรรมส่วนกลางและฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล
- (5) จัดทำ TOR และขายแบบโครงการ (งานออกแบบ งานเฟอร์นิเจอร์ และการคุมงาน) ชี้แจงแบบฯ เปิดซองประกวดราคาและทำสัญญาว่าจ้าง ดำเนินการโดยฝ่ายวิศวกรรมส่วนกลาง
- (6) จัดซื้อจัดจ้างทีมผู้รับเหมาและทีมออกแบบเพื่อดำเนินการสร้างอาคารสำนักงานใหม่ ดำเนินการโดยฝ่ายบริหารจัดการทรัพยากรอาคาร ดำเนินการโดยฝ่ายวิศวกรรมส่วนกลาง
- (7) ทีมตัวแทนจากแต่ละแผนกงานการกระจายข่าวสาร การแจ้งความต้องการและการร้องเรียนผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อทีมงานดำเนินการ ดำเนินการโดยฝ่ายวิศวกรรมส่วนกลางและฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล
- (8) นำเสนอแบบร่างและประมาณการงบประมาณพร้อมแผนงานในการดำเนินงาน ดำเนินการโดยทีมออกแบบ
- (9) ทำการทดสอบการใช้งานเฟอร์นิเจอร์แต่ละรูปแบบกับทีมงานและตัวแทนจากแต่ละแผนกงานเพื่อเลือกหาแบบที่เหมาะสมที่สุด ดำเนินการโดยฝ่ายวิศวกรรมส่วนกลาง
- (10) นำเสนอแบบผังพื้นที่รูปแบบใหม่พร้อมแผนงานในการดำเนินงานแก่ทีมงานเพื่อหาข้อตกลงสำหรับแบบผังรูปแบบใหม่ครั้งสุดท้าย ดำเนินการโดยฝ่ายวิศวกรรมส่วนกลางและทีมออกแบบ

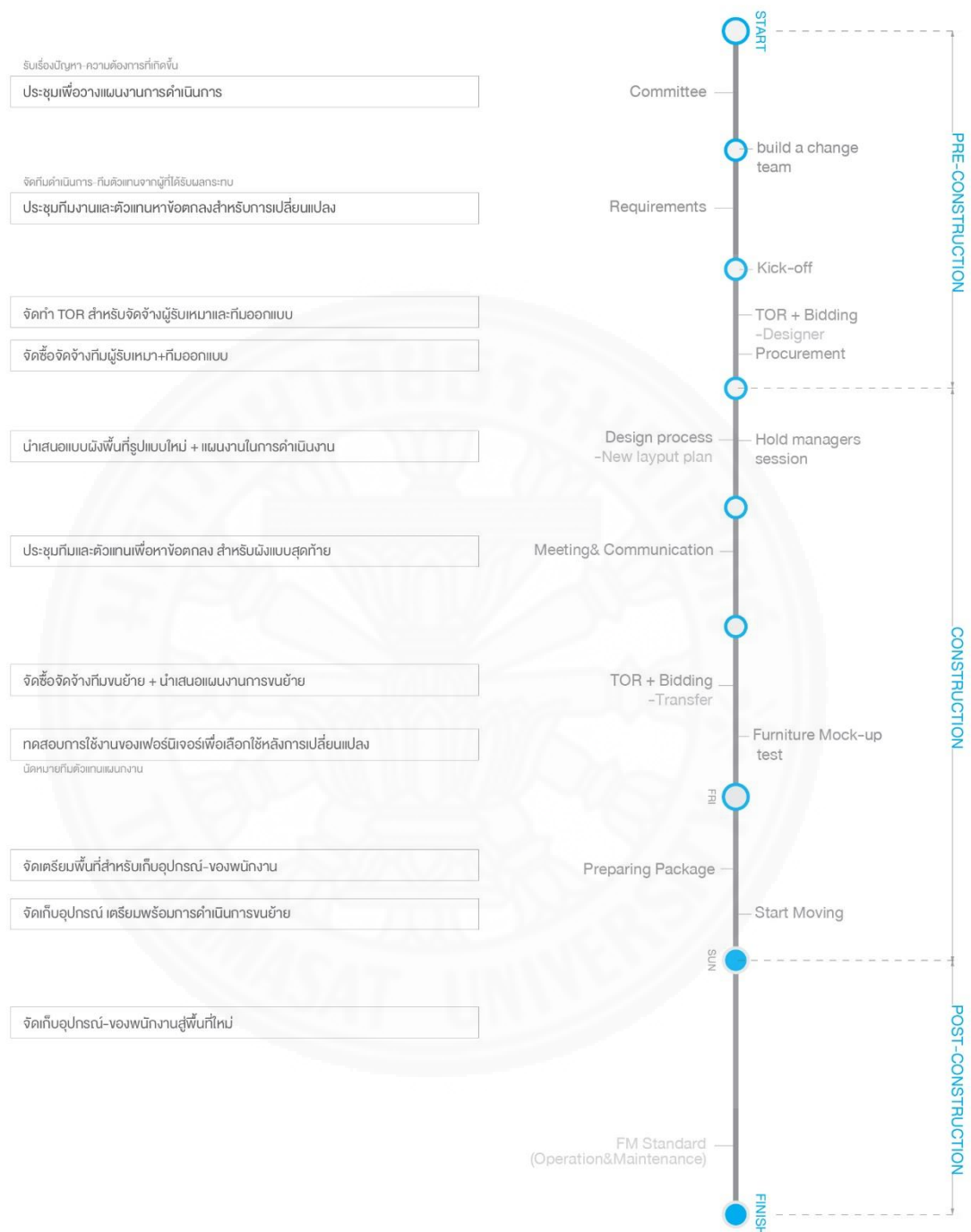
(11) จัดซื้อจัดจ้างทีมขนย้าย พร้อมนำเสนอแผนงานในการดำเนินการขนย้าย ดำเนินการโดยฝ่ายวิศวกรรมส่วนกลาง

(12) ดำเนินการจัดเตรียมพื้นที่สำหรับเก็บอุปกรณ์สำนักงานและของใช้ส่วนตัวพนักงาน ดำเนินการโดยจัดจ้างบริษัทขนย้ายสิ่งของ

(13) ดำเนินการจัดเก็บอุปกรณ์สำนักงานและของใช้ส่วนตัวพนักงาน เก็บของลงในกล่องที่เตรียมไว้ให้ ดำเนินการโดยจัดจ้างบริษัทขนย้ายสิ่งของ / พนักงาน

(14) เมื่ออาคารสำนักงานใหม่เสร็จเรียบร้อยแล้วจึงทำการย้ายอุปกรณ์สำนักงานและของใช้จากพื้นที่ทำงานเดิมเข้าสู่พื้นที่ทำงานใหม่ ดำเนินการโดยจัดจ้างบริษัทขนย้ายสิ่งของ / พนักงาน

โดยกระบวนการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลงพื้นที่สำนักงานขององค์กร ใช้ระยะเวลาประมาณ 2 ปีในส่วนของการก่อสร้างอาคารสำนักงานใหม่พร้อมทั้งดำเนินการเตรียมการย้ายจากพื้นที่ทำงานเดิมไปยังพื้นที่อาคารสำนักงานใหม่ โดยจากกระบวนการพบปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินการเปลี่ยนแปลงพื้นที่ทำงานขององค์กรคือเรื่องของการปรับรูปแบบของผังการใช้งานไม่ลงตัวจนถึงวันกำหนดการดำเนินการจึงทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนแก้ไขการใช้งานอีกครั้งหลังจากดำเนินการเปลี่ยนแปลงเรียบร้อยแล้ว



ภาพที่ 4.31 แสดงแผนงานการดำเนินการเปลี่ยนแปลงพื้นที่ทำงานขององค์กรทางด้านการขยายตลาดแบบย้ายเข้าอาคารใหม่

4.1.2.4 องค์การด้านการผลิตและนวัตกรรมสิ่งก่อสร้าง

เนื่องจากการขยายตัวขององค์กรที่มีจำนวนพนักงานเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ พร้อมกับกลุ่มคนในช่วง Generation Y กำลังกลายเป็นประชากรส่วนมากภายในองค์กรซึ่งทำให้รูปแบบการทำงานมีการเปลี่ยนแปลง นอกจากนั้นยังส่งผลต่อความต้องการใช้พื้นที่สำนักงานเปลี่ยนไปเช่นกัน จึงเป็นวัตถุประสงค์หลักขององค์กรที่ต้องการจะดำเนินการเปลี่ยนแปลงพื้นที่สำนักงานให้รองรับกับความต้องการที่เกิดขึ้นโดยการสร้างอาคารสำนักงานใหม่ขึ้นมา

โดยมีกระบวนการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลงพื้นที่ทำงาน ดังนี้

- (1) การเริ่มต้นจากการรับปัญหาที่เกิดขึ้นมาจากตัวพนักงาน ทีมฝ่ายบริหารอาคารและผู้บริหารหน่วยงาน ดำเนินการโดยฝ่ายบริการกลาง
- (2) ทำการประชุมเพื่อวางแผนงานและการดำเนินการของคณะกรรมการและทีมงาน ดำเนินการโดยฝ่ายบริการกลาง
- (3) มีการจัดทีมและตัวแทนจากแต่ละแผนกงานเพื่อทำการประชุมหารือและข้อตกลงในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงพื้นที่ทำงาน ดำเนินการโดยฝ่ายบริการกลางและฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล
- (4) ประสานงานกับแต่ละสายงานเพื่อแจ้งวัตถุประสงค์โครงการ พร้อมเก็บ Requirements ดำเนินการโดยฝ่ายบริการกลางและฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล
- (5) จัดทำ TOR และขยายแบบโครงการ (งานออกแบบ งานเฟอร์นิเจอร์ และการคุมงาน) ชี้แจงแบบฯ เปิดซองประกวดราคาและทำสัญญาว่าจ้าง ดำเนินการโดยฝ่ายบริการกลาง
- (6) จัดซื้อจัดจ้างทีมผู้รับเหมาและทีมออกแบบเพื่อดำเนินการสร้างอาคารสำนักงานใหม่ ดำเนินการโดยฝ่ายบริหารจัดการทรัพยากรอาคาร ดำเนินการโดยฝ่ายบริการกลาง
- (7) ทีมตัวแทนจากแต่ละแผนกงานการกระจายข่าวสาร การแจ้งความต้องการและการร้องเรียนผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อทีมงานดำเนินการ ดำเนินการโดยฝ่ายบริการกลางและฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล
- (8) นำเสนอแบบร่างและประมาณการงบประมาณพร้อมแผนงานในการดำเนินงาน ดำเนินการโดยทีมออกแบบ
- (9) จัดทำคู่มือแนะวิธีการใช้งานอาคารใหม่ เช่น วิธีใช้ลิฟต์ ตำแหน่งของสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ภายในอาคารและรอบ ๆ อาคาร การเดินทางมายังอาคารสำนักงานใหม่ เป็นแนวทางให้กับพนักงาน ดำเนินการโดยฝ่ายบริการกลาง
- (10) ทำการทดสอบการใช้งานเฟอร์นิเจอร์แต่ละรูปแบบกับทีมงานและตัวแทนจากแต่ละแผนกงานเพื่อเลือกหาแบบที่เหมาะสมที่สุด ดำเนินการโดยฝ่ายบริการกลาง

(11) นำเสนอแบบผังพื้นที่รูปแบบใหม่พร้อมแผนงานในการดำเนินงานแก่มิตรงานเพื่อหาข้อตกลงสำหรับแบบผังรูปแบบใหม่ครั้งสุดท้าย ดำเนินการโดยฝ่ายบริหารจัดการทรัพยากรอาคารและทีมออกแบบ

(12) จัดซื้อจัดจ้างทีมขนย้าย พร้อมนำเสนอแผนงานในการดำเนินการขนย้าย ดำเนินการโดยฝ่ายบริการกลาง

(13) แจกคู่มือการใช้งานอาคารใหม่ให้กับพนักงานทุกคน ดำเนินการโดยฝ่ายบริการกลางและฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล

(14) ดำเนินการจัดเตรียมพื้นที่สำหรับเก็บอุปกรณ์สำนักงานและของใช้ส่วนตัวพนักงาน ดำเนินการโดยจัดจ้างบริษัทขนย้ายสิ่งของ

(15) ดำเนินการจัดเก็บอุปกรณ์สำนักงานและของใช้ส่วนตัวพนักงาน เก็บของลงในกล่องที่เตรียมไว้ให้ ดำเนินการโดยจัดจ้างบริษัทขนย้ายสิ่งของ / พนักงาน

(16) แจกคู่มือการใช้งานอาคารใหม่อีกครั้งให้กับพนักงานที่ต้องการเพิ่มเติมดำเนินการ โดยฝ่ายบริการกลางและฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล

(17) เมื่ออาคารสำนักงานใหม่เสร็จเรียบร้อยแล้วจึงทำการย้ายอุปกรณ์สำนักงานและของใช้จากพื้นที่ทำงานเดิมเข้าสู่พื้นที่ทำงานใหม่ ดำเนินการโดยฝ่ายบริการกลาง

(18) หลังจากการเปิดใช้งานจะมีการเรียกประชุมทีมงานและตัวแทนแผนกงานเพื่อรับข้อร้องเรียนหรือข้อเสนอแนะจากผลกระทบที่เกิดขึ้น ดำเนินการโดยฝ่ายบริการกลาง

โดยกระบวนการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลงพื้นที่สำนักงานขององค์กรใช้ระยะเวลาประมาณ 3 ปีในส่วนของก่อสร้างอาคารสำนักงานใหม่พร้อมทั้งดำเนินการเตรียมการย้ายจากพื้นที่ทำงานเดิมไปยังพื้นที่อาคารสำนักงานใหม่ โดยจากกระบวนการพบปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินการเปลี่ยนแปลงพื้นที่ทำงานขององค์กรคือเรื่องของกำหนดการของแผนงานที่ไม่มีความแน่นอน จากการรอกำหนดการพระราชทานเปิดใช้งานอาคารจากสำนักพระราชวัง และเมื่อได้กำหนดการที่แน่นอนแล้วนั้นเป็นช่วงเวลาที่ค่อนข้างกระชั้นชิด ทำให้การดำเนินการมีความเร่งรีบและเกิดข้อผิดพลาดขึ้น

4.1.2.5 องค์กรผลิตภัณฑ์อุปโภคบริโภค

เนื่องจากการขยายตัวขององค์กรที่มีจำนวนพนักงานเพิ่มมากขึ้นทำให้พื้นที่สำนักงานเดิมไม่สามารถรองรับความต้องการใช้งานได้อย่างเต็มที่ พร้อมกับในขณะที่สัญญาเช่าพื้นที่อาคารสำนักงานกำลังจะหมด จึงเป็นวัตถุประสงค์หลักขององค์กรที่ต้องการจะดำเนินการเปลี่ยนแปลงพื้นที่สำนักงานโดยการสร้างอาคารสำนักงานใหม่ขึ้นมาให้รองรับกับความต้องการที่เกิดขึ้น โดยมีกระบวนการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลงพื้นที่ทำงาน ดังนี้

- (1) การเริ่มต้นจากการรับปัญหาที่เกิดขึ้นมาจากตัวพนักงาน ทีมฝ่ายบริหารอาคารและผู้บริหารหน่วยงาน ดำเนินการโดยฝ่ายบริหารจัดการทรัพยากรอาคาร
- (2) ทำการประชุมเพื่อวางแผนงานและการดำเนินการของคณะกรรมการและทีมงาน ดำเนินการโดยฝ่ายบริหารจัดการทรัพยากรอาคาร
- (3) มีการจัดทีมและตัวแทนจากแต่ละแผนกงานเพื่อทำการประชุมหารือและข้อตกลงในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงพื้นที่ทำงาน ดำเนินการโดยฝ่ายบริหารจัดการทรัพยากรอาคาร และฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล
- (4) ประสานงานกับแต่ละสายงานเพื่อแจ้งวัตถุประสงค์โครงการ พร้อมเก็บ Requirements ดำเนินการโดยฝ่ายบริหารจัดการทรัพยากรอาคารและฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล
- (5) จัดทำ TOR และขยายแบบโครงการ (งานออกแบบ งานเฟอร์นิเจอร์ และการคุมงาน) ชี้แจงแบบฯ เปิดซองประกวดราคาและทำสัญญาว่าจ้าง ดำเนินการโดยฝ่ายบริหารจัดการทรัพยากรอาคาร
- (6) จัดซื้อจัดจ้างทีมผู้รับเหมาและทีมออกแบบเพื่อดำเนินการสร้างอาคารสำนักงานใหม่ ดำเนินการโดยฝ่ายบริหารจัดการทรัพยากรอาคาร ดำเนินการโดยฝ่ายบริหารจัดการทรัพยากรอาคาร
- (7) ทีมตัวแทนจากแต่ละแผนกงานการกระจายข่าวสาร การแจ้งความต้องการและการร้องเรียนผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อทีมงานดำเนินการ ดำเนินการโดยฝ่ายบริหารจัดการทรัพยากรอาคารและฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล
- (8) นำเสนอแบบร่างและประมาณการงบประมาณพร้อมแผนงานในการดำเนินงาน ดำเนินการโดยทีมออกแบบ
- (9) จัดทำคู่มือแนะวิธีการใช้งานอาคารใหม่ เช่น วิธีใช้ลิฟต์ ตำแหน่งของสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ภายในอาคารและรอบ ๆ อาคาร การเดินทางมายังอาคารสำนักงานใหม่ เป็นแนวทางให้กับพนักงาน ดำเนินการโดยฝ่ายบริหารจัดการทรัพยากรอาคาร
- (10) ทำการทดสอบการใช้งานเฟอร์นิเจอร์แต่ละรูปแบบกับทีมงานและตัวแทนจากแต่ละแผนกงานเพื่อเลือกหาแบบที่เหมาะสมที่สุด ดำเนินการโดยฝ่ายบริหารจัดการทรัพยากรอาคาร
- (11) นำเสนอแบบผังพื้นที่รูปแบบใหม่พร้อมแผนงานในการดำเนินงานแก่ทีมงานเพื่อหาข้อตกลงสำหรับแบบผังรูปแบบใหม่ครั้งสุดท้าย ดำเนินการโดยฝ่ายบริหารจัดการทรัพยากรอาคารและทีมออกแบบ

(12) จัดซื้อจัดจ้างทีมขนย้าย พร้อมนำเสนอแผนงานในการดำเนินการขนย้าย ดำเนินการโดยฝ่ายบริหารจัดการทรัพยากรอาคาร

(13) แจกคู่มือการใช้งานอาคารใหม่ให้กับพนักงานทุกคน ดำเนินการโดยฝ่ายบริหารจัดการทรัพยากรอาคารและฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล

(14) ดำเนินการจัดเตรียมพื้นที่สำหรับเก็บอุปกรณ์สำนักงานและของใช้ส่วนตัวพนักงาน ดำเนินการโดยจัดจ้างบริษัทขนย้ายสิ่งของ

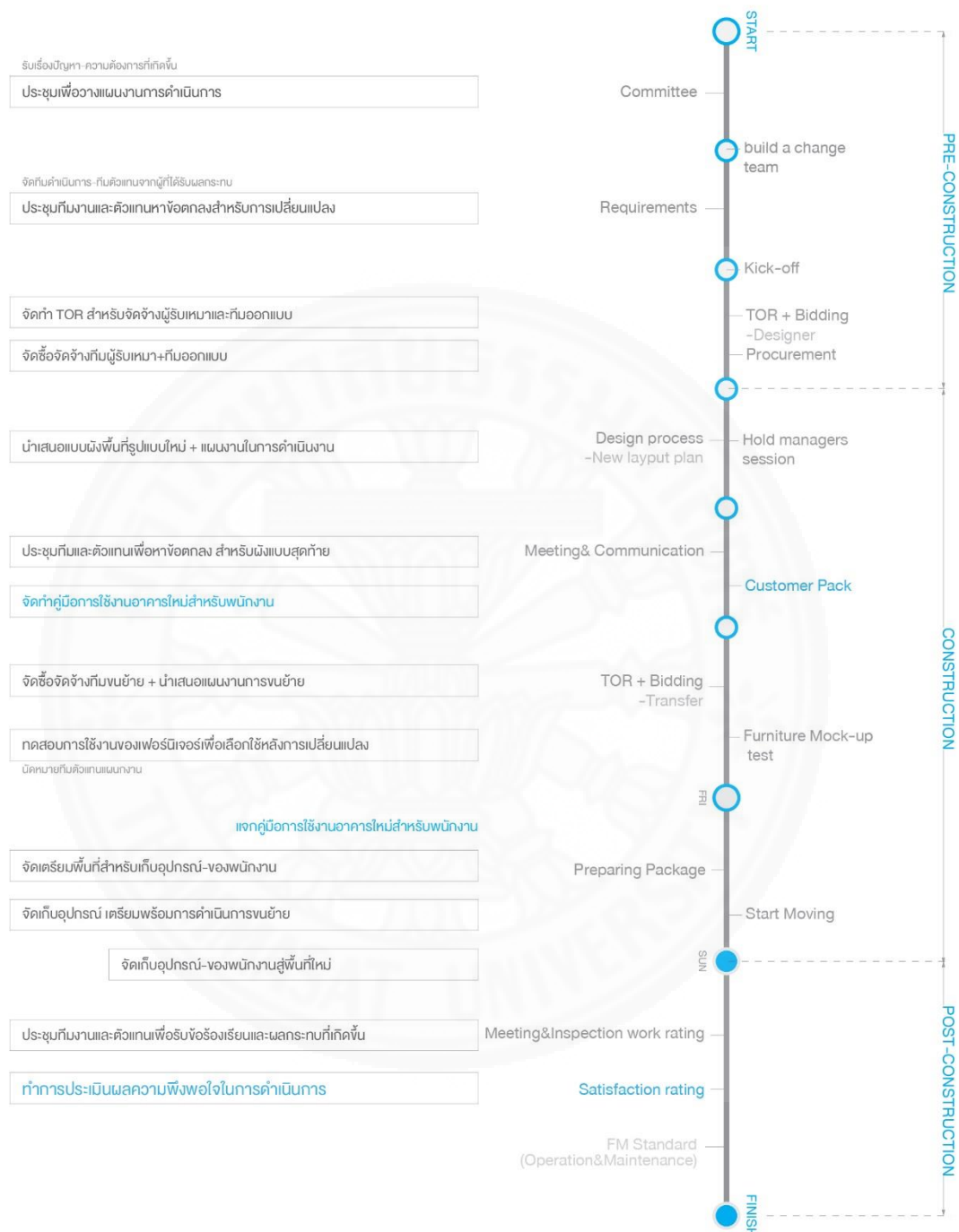
(15) ดำเนินการจัดเก็บอุปกรณ์สำนักงานและของใช้ส่วนตัวพนักงาน เก็บของลงในกล่องที่เตรียมไว้ให้ ดำเนินการโดยจัดจ้างบริษัทขนย้ายสิ่งของ / พนักงาน

(16) แจกคู่มือการใช้งานอาคารใหม่อีกครั้งให้กับพนักงานที่ต้องการเพิ่มเติม ดำเนินการโดยฝ่ายบริหารจัดการทรัพยากรอาคารและฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล

(17) เมื่ออาคารสำนักงานใหม่เสร็จเรียบร้อยแล้วจึงทำการย้ายอุปกรณ์สำนักงานและของใช้จากพื้นที่ทำงานเดิมเข้าสู่พื้นที่ทำงานใหม่ ดำเนินการโดยฝ่ายบริหารจัดการทรัพยากรอาคารและฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล

(18) หลังจากการเปิดใช้งานจะมีการเรียกประชุมทีมงานและตัวแทนแผนกงานเพื่อรับข้อร้องเรียนหรือข้อเสนอแนะจากผลกระทบที่เกิดขึ้น ดำเนินการโดยฝ่ายบริหารจัดการทรัพยากรอาคาร

โดยกระบวนการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลงพื้นที่สำนักงานขององค์กรใช้ระยะเวลาประมาณ 3 ปีในส่วนของก่อสร้างอาคารสำนักงานใหม่พร้อมทั้งดำเนินการเตรียมการย้ายจากพื้นที่ทำงานเดิมไปยังพื้นที่อาคารสำนักงานใหม่ โดยจากกระบวนการพบปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินการเปลี่ยนแปลงพื้นที่ทำงานขององค์กรคือเรื่องของการสื่อสารและให้ข้อมูลเพื่อการปรับตัวของพนักงานจากอาคารสำนักงานเดิมมายังอาคารสำนักงานใหม่ เพราะต้องเปลี่ยนทั้งรูปแบบการเดินทางมายังที่ทำงานรวมถึงการใช้ชีวิตในย่านพื้นที่อาคารสำนักงานใหม่



ภาพที่ 4.32 แสดงแผนงานการดำเนินการเปลี่ยนแปลงพื้นที่ทำงานขององค์กรด้านการผลิตและนวัตกรรมสิ่งก่อสร้างและองค์กรผลิตภัณฑ์อุปโภคบริโภค

ตารางที่ 4.3

แสดงรายละเอียดของกระบวนการเตรียมการแต่ละกรณีศึกษา

	รายละเอียดการดำเนินการ						ผู้รับผิดชอบ						ระยะเวลาดำเนินการ เริ่ม - จบ					
LITERATURE REVIEW	FINANCIAL	TECH / ICT	SERVICE (Marketing/ Logistic)	SERVICE (Marketing/ Logistic)	INDUS / PROP CON	CONSUMP	FINANCIAL	TECH / ICT	SERVICE (Marketing/ Logistic)	SERVICE (Marketing/ Logistic)	INDUS / PROP CON	CONSUMP	FINANCIAL	TECH / ICT	SERVICE (Marketing /Logistic)	SERVICE (Marketing /Logistic)	INDUS / PROP CON	CONSUMP
pre-planning session - MRวางแผนก่อนทำการเปลี่ยนแปลง	รับเรื่องปัญหา-ความต้องการที่เกิดขึ้นจากแผนงานและผู้บริหารหน่วยงาน	รับเรื่องปัญหา-ความต้องการที่เกิดขึ้นจากแผนงานและผู้บริหารหน่วยงาน	รับความต้องการทางอีเมลจากผู้บริหารหน่วยงาน แล้วประสานงานไปยังฝ่ายวิศวกรรมส่วนกลาง	รับเรื่องปัญหา-ความต้องการที่เกิดขึ้นจากแผนงานและผู้บริหารหน่วยงาน	รับเรื่องปัญหา-ความต้องการที่เกิดขึ้นจากแผนงานและผู้บริหารหน่วยงาน	รับเรื่องปัญหา-ความต้องการที่เกิดขึ้นจากแผนงานและผู้บริหารหน่วยงาน	ฝ่ายอาคารและจัดการทรัพย์สิน	ฝ่ายบริหารจัดการทรัพยากรอาคาร	ผู้จัดการอาคาร	ฝ่ายวิศวกรรมส่วนกลาง	ฝ่ายบริหารจัดการทรัพยากรอาคาร	ฝ่ายบริการกลาง	210 days	60 days	7 days - 14 days			
	ทำการประชุมเพื่อวางแผนงานการดำเนินการภายในแผนงานพร้อมแจ้งเรื่องขออนุมัติดำเนินการ	ทำการประชุมเพื่อวางแผนงานการดำเนินการภายในแผนงานพร้อมแจ้งเรื่องขออนุมัติดำเนินการ	นัดหมายผู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการเปลี่ยนแปลง เช่น ผู้บริหารหน่วยงาน, ผู้จัดการอาคาร, ฝ่ายวิศวกรรมส่วนกลาง	ทำการประชุมเพื่อวางแผนงานการดำเนินการภายในแผนงานพร้อมแจ้งเรื่องขออนุมัติดำเนินการ	ทำการประชุมเพื่อวางแผนงานการดำเนินการภายในแผนงานพร้อมแจ้งเรื่องขออนุมัติดำเนินการ	ทำการประชุมเพื่อวางแผนงานการดำเนินการภายในแผนงานพร้อมแจ้งเรื่องขออนุมัติดำเนินการ	ฝ่ายอาคารและจัดการทรัพย์สิน	ฝ่ายบริหารจัดการทรัพยากรอาคาร	ฝ่ายวิศวกรรมส่วนกลาง	ฝ่ายวิศวกรรมส่วนกลาง	ฝ่ายบริหารจัดการทรัพยากรอาคาร	ฝ่ายบริการกลาง						
build a change team - รวบรวมตัวแทน/ผู้ที่ได้รับผลกระทบ / สร้างทีมเพื่อดำเนินการ	จัดทีมดำเนินการ-ทีมตัวแทนจากผู้ที่ได้รับผลกระทบจากแต่ละแผนงาน	จัดทีมดำเนินการ-ทีมตัวแทนจากผู้ที่ได้รับผลกระทบจากแต่ละแผนงาน		จัดทีมดำเนินการ-ทีมตัวแทนจากผู้ที่ได้รับผลกระทบจากแต่ละแผนงาน	จัดทีมดำเนินการ-ทีมตัวแทนจากผู้ที่ได้รับผลกระทบจากแต่ละแผนงาน	จัดทีมดำเนินการ-ทีมตัวแทนจากผู้ที่ได้รับผลกระทบจากแต่ละแผนงาน	ฝ่ายอาคารและจัดการทรัพย์สิน / ฝ่าย HR	ฝ่ายบริหารจัดการทรัพยากรอาคาร		ฝ่ายวิศวกรรมส่วนกลาง / ฝ่าย HR	ฝ่ายบริหารจัดการทรัพยากรอาคาร / ฝ่าย HR	ฝ่ายบริการกลาง / ฝ่าย HR แต่ละ BU						
Perform a workplace survey - สืบหาความต้องการจากพนักงาน-ผู้ที่ได้รับผลกระทบทั้งหมด / รวบรวมจุดประสงค์-เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง	ประสานงานกับแต่ละสายงานเพื่อแจ้งวัตถุประสงค์โครงการ พร้อมเก็บ Requirements	ประสานงานกับแต่ละสายงานเพื่อแจ้งวัตถุประสงค์โครงการ พร้อมเก็บ Requirements	นัดหมายประชุมเพื่อรับทราบรายละเอียดความต้องการพื้นที่ เช่น จำนวนพนักงาน, ตำแหน่ง/หน้าที่การทำงาน, งานระบบต่างๆ บลิคไฟ โทรศัพท์ LAN เป็นต้น	ประสานงานกับแต่ละสายงานเพื่อแจ้งวัตถุประสงค์โครงการ พร้อมเก็บ Requirements	ประสานงานกับแต่ละสายงานเพื่อแจ้งวัตถุประสงค์โครงการ พร้อมเก็บ Requirements	ประสานงานกับแต่ละสายงานเพื่อแจ้งวัตถุประสงค์โครงการ พร้อมเก็บ Requirements	ฝ่ายอาคารและจัดการทรัพย์สิน / ฝ่าย HR	ฝ่ายบริหารจัดการทรัพยากรอาคาร	ฝ่ายวิศวกรรมส่วนกลาง / ฝ่าย HR / ตัวแทน BU	ฝ่ายวิศวกรรมส่วนกลาง / ฝ่าย HR	ฝ่ายบริหารจัดการทรัพยากรอาคาร / ฝ่าย HR	ฝ่ายบริการกลาง / ฝ่าย HR แต่ละ BU						
Change team Kick-off - ประชุมทีมเพื่อเริ่มการดำเนินการ	ประชุมทีมเพื่อเริ่มการดำเนินการ						ฝ่ายอาคารและจัดการทรัพย์สิน	ฝ่ายบริหารจัดการทรัพยากรอาคาร	ฝ่ายวิศวกรรมส่วนกลาง	ฝ่ายวิศวกรรมส่วนกลาง	ฝ่ายบริหารจัดการทรัพยากรอาคาร	ฝ่ายบริการกลาง						
				ประกาศ TOR และขายแบบฯ (งานออกแบบ + งานเฟอร์นิเจอร์ + คุมงาน) ซึ่งแบบฯ เปิดของประกวดราคา และทำสัญญาว่าจ้าง	ประกาศ TOR และขายแบบฯ (งานออกแบบ + งานเฟอร์นิเจอร์ + คุมงาน) ซึ่งแบบฯ เปิดของประกวดราคา และทำสัญญาว่าจ้าง	ประกาศ TOR และขายแบบฯ (งานออกแบบ + งานเฟอร์นิเจอร์ + คุมงาน) ซึ่งแบบฯ เปิดของประกวดราคา และทำสัญญาว่าจ้าง				ฝ่ายวิศวกรรมส่วนกลาง	ฝ่ายบริหารจัดการทรัพยากรอาคาร	ฝ่ายบริการกลาง						
	จัดทำ Lay out plan แต่ละสายงาน และแบบเฟอร์นิเจอร์ใหม่ พร้อมส่งให้แต่ละสายงานพิจารณา	จัดทำ Lay out plan ใหม่ให้รองรับพนักงานจากพื้นที่รื้อถอน	เริ่มการออกแบบ วางผังใหม่ - รูปแบบเฟอร์นิเจอร์ โดยอ้างอิงการออกแบบผังจากรูปแบบมาตรฐานกำหนดขนาดพื้นที่ของผู้ใช้งานแต่ละระดับหน้าที่การทำงาน				ฝ่ายอาคารและจัดการทรัพย์สิน	ฝ่ายบริหารจัดการทรัพยากรอาคาร	ฝ่ายวิศวกรรมส่วนกลาง									
Leadership session - จัดทีมตัวแทน-ผู้นำในการดำเนินงานการแสดงออกของผู้นำ				จัดซื้อจัดจ้างทีมผู้รับเหมา+ทีมออกแบบ	จัดซื้อจัดจ้างทีมผู้รับเหมา+ทีมออกแบบ	จัดซื้อจัดจ้างทีมผู้รับเหมา+ทีมออกแบบ				ฝ่ายวิศวกรรมส่วนกลาง	ฝ่ายบริหารจัดการทรัพยากรอาคาร	ฝ่ายบริการกลาง						
Hold managers session - จัดทีมผู้นำหรือตัวแทนรับผิดชอบในส่วนของการส่งมอบข่าวสาร ความคืบหน้าของโครงการและสอบถามถึงความคิดเห็น	ทีมตัวแทนรับแจ้งข่าวสารของโครงการและสอบถามความคิดเห็น	ทีมตัวแทนรับแจ้งข่าวสารของโครงการและสอบถามความคิดเห็น		ทีมตัวแทนรับแจ้งข่าวสารของโครงการและสอบถามความคิดเห็น	ทีมตัวแทนรับแจ้งข่าวสารของโครงการและสอบถามความคิดเห็น	ทีมตัวแทนรับแจ้งข่าวสารของโครงการและสอบถามความคิดเห็น	ฝ่ายอาคารและจัดการทรัพย์สิน / ฝ่าย HR	ฝ่ายบริหารจัดการทรัพยากรอาคาร / ฝ่าย HR		ฝ่ายวิศวกรรมส่วนกลาง / ฝ่าย HR	ฝ่ายบริหารจัดการทรัพยากรอาคาร / ฝ่าย HR	ฝ่ายบริการกลาง / ฝ่าย HR แต่ละ BU						

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

แสดงรายละเอียดของกระบวนการเตรียมการแต่ละกรณีศึกษา

	รายละเอียดการดำเนินการ						ผู้รับผิดชอบ						ระยะเวลาดำเนินการ เริ่ม - จบ											
LITERATURE REVIEW	FINANCIAL	TECH / ICT	SERVICE (Marketing/ Logistic)	SERVICE (Marketing/ Logistic)	INDUS / PROPCON	CONSUMP	FINANCIAL	TECH / ICT	SERVICE (Marketing/ Logistic)	SERVICE (Marketing/ Logistic)	INDUS / PROPCON	CONSUMP	FINANCIAL	TECH / ICT	SERVICE (Marketing /Logistic)	SERVICE (Marketing /Logistic)	INDUS / PROPCON	CONSUMP						
	จัดทำ Lay out plan พื้นที่สาธารณะ	วางแผนและกำหนดการของ การดำเนินการส่วนรื้อถอน		นำเสนอแบบร่างและประมาณ การงบประมาณพร้อมแผนงาน ในการดำเนินงาน	นำเสนอแบบร่างและประมาณ การงบประมาณพร้อมแผนงาน ในการดำเนินงาน	นำเสนอแบบร่างและประมาณ การงบประมาณพร้อมแผนงาน ในการดำเนินงาน	ฝ่ายอาคารและการ จัดการทรัพย์สิน	ฝ่ายบริหารจัดการ ทรัพยากรอาคาร		(outsource)	A49 (outsource)	Design 103 International Ltd. (outsource)	210 days	60 days	7 days - 14 days	2 years	3 years	3 years						
Launch an internal Website - จัดตั้งพื้นที่สำหรับการกระจาย ข่าวสารแก่ผู้ที่ได้รับผลกระทบ					จัดทำคู่มือและวิธีการใช้งาน อาคารใหม่ เช่น วิธีใช้ลิฟต์ ตำแหน่งของสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆภายในอาคารและรอบๆอาคาร การเดินทางมายังอาคารสำนักงานใหม่ เป็นแนวทางให้กับพนักงาน	จัดทำคู่มือและวิธีการใช้งาน อาคารใหม่ เช่น วิธีใช้ลิฟต์ ตำแหน่งของสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆภายในอาคาร เป็นแนวทางให้กับพนักงาน					ฝ่ายบริหารจัดการ ทรัพยากรอาคาร	ฝ่ายบริการกลาง												
	นำเสนอแบบผังพื้นที่รูปแบบใหม่ / ผังพื้นที่ชั่วคราว + แผนงานในการ ดำเนินงาน	นำเสนอแบบร่างและ ประมาณการงบประมาณ พร้อมแผนงานในการดำเนิน งาน		นำเสนอแบบร่างและประมาณ การงบประมาณพร้อมแผนงาน ในการดำเนินงาน			ฝ่ายอาคารและการ จัดการทรัพย์สิน	ฝ่ายบริหารจัดการ ทรัพยากรอาคาร	ฝ่ายวิศวกรรมส่วน กลาง															
	จัดทำ BOQ. และ TOR พร้อมขอ อนุมัติดำเนินการ (งานปรับปรุง อาคาร + งานเฟอร์นิเจอร์ใหม่ + คุมงาน)	จัดทำ BOQ งบประมาณค่า ใช้จ่ายโครงการ	จัดทำ BOQ เพื่อประมาณราคา หากมีผู้รับเหมา				ฝ่ายปฏิบัติการจัดซื้อจัดจ้าง (PO.)	ฝ่ายบริหารจัดการ ทรัพยากรอาคาร	ฝ่ายวิศวกรรมส่วน กลาง															
					นัดหมายทีมตัวแทนแผนกงาน ทดสอบการใช้งานของ เฟอร์นิเจอร์เพื่อเลือกใช้หลัง การเปลี่ยนแปลง	นัดหมายทีมตัวแทนแผนกงาน ทดสอบการใช้งานของ เฟอร์นิเจอร์เพื่อเลือกใช้หลัง การเปลี่ยนแปลง				ฝ่ายวิศวกรรมส่วน กลาง	ฝ่ายบริหารจัดการ ทรัพยากรอาคาร	ฝ่ายบริการกลาง												
Organize town hall meetings - จัดประชุมเพื่อ ทารือถึงสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้น	นัดหมายทีมตัวแทนแผนกงานเพื่อ ทารือหรือข้อตกลงแบบผังพื้นที่รูปแบบ ใหม่ครั้งสุดท้าย	นัดหมายทีมตัวแทนแผนก งานเพื่อทารือหรือข้อตกลงแบบผัง พื้นที่รูปแบบใหม่ครั้งสุดท้าย	นัดหมายผู้ที่เกี่ยวข้องกับการ ดำเนินการเปลี่ยนแปลง เช่น ผู้ บริหารหน่วยงาน, ผู้จัดการ อาคาร, ฝ่ายวิศวกรรมส่วน กลาง พิจารณาแบบผังโดยผู้ บริหารแผนกและหัวหน้า หน่วยงาน	นัดหมายทีมตัวแทนแผนกงาน เพื่อทารือหรือข้อตกลงแบบผังพื้นที่ รูปแบบใหม่ครั้งสุดท้าย	นัดหมายทีมตัวแทนแผนกงาน เพื่อทารือหรือข้อตกลงแบบผังพื้นที่ รูปแบบใหม่ครั้งสุดท้าย	นัดหมายทีมตัวแทนแผนกงาน เพื่อทารือหรือข้อตกลงแบบผังพื้นที่ รูปแบบใหม่ครั้งสุดท้าย	ฝ่ายอาคารและการ จัดการทรัพย์สิน	ฝ่ายบริหารจัดการ ทรัพยากรอาคาร	ฝ่ายวิศวกรรมส่วน กลาง	ฝ่ายวิศวกรรมส่วน กลาง	ฝ่ายบริหารจัดการ ทรัพยากรอาคาร	ฝ่ายบริการกลาง												
	ประกาศ TOR และขายแบบฯ (งานปรับปรุงอาคาร + งาน เฟอร์นิเจอร์ใหม่ + คุมงาน) ขึ้นแจ้ง แบบฯ เบ็ดของประกวดราคา และ ทำสัญญาว่าจ้าง	จัดซื้อจัดจ้างทีมขนย้าย พร้อมนำเสนอแผนงานในการ ดำเนินการขนย้าย	จัดซื้อจัดจ้างทีมผู้รับเหมา ออก เอกสารอนุมัติการจัดซื้อโดย หน่วยงานที่ร้องขอ	จัดซื้อจัดจ้างทีมขนย้าย พร้อม นำเสนอแผนงานในการดำเนิน การขนย้าย	จัดซื้อจัดจ้างทีมขนย้าย พร้อม นำเสนอแผนงานในการดำเนิน การขนย้าย	จัดซื้อจัดจ้างทีมขนย้าย พร้อม นำเสนอแผนงานในการดำเนิน การขนย้าย	ฝ่ายปฏิบัติการจัดซื้อจัดจ้าง (PO.)	ฝ่ายบริหารจัดการ ทรัพยากรอาคาร	ฝ่ายวิศวกรรมส่วน กลาง	ฝ่ายวิศวกรรมส่วน กลาง	ฝ่ายบริหารจัดการ ทรัพยากรอาคาร	ฝ่ายบริการกลาง												
	นัดหมายทีมตัวแทนแผนกงาน ทดสอบการใช้งานของเฟอร์นิเจอร์ เพื่อเลือกใช้หลังการเปลี่ยนแปลง					แจกคู่มือการใช้งานอาคารใหม่ ให้กับพนักงานทุกคน	ฝ่ายอาคารและการ จัดการทรัพย์สิน				ฝ่ายบริหารจัดการ ทรัพยากรอาคาร / ฝ่าย HR	ฝ่ายบริการกลาง / ฝ่าย HR แต่ละ BU												
	ดำเนินการปรับปรุงพื้นที่สาธารณะ	จัดเตรียมพื้นที่สำหรับเก็บ อุปกรณ์-ของพนักงาน	จัดเตรียมพื้นที่สำหรับเก็บ อุปกรณ์-ของพนักงาน	จัดเตรียมพื้นที่สำหรับเก็บ อุปกรณ์-ของพนักงาน	จัดเตรียมพื้นที่สำหรับเก็บ อุปกรณ์-ของพนักงาน	จัดเตรียมพื้นที่สำหรับเก็บ อุปกรณ์-ของพนักงาน	ฝ่าย จอแอล / ฝ่ายบริการฯ / ฝ่ายสนับสนุนเทคโนโลยี / ทีมบริหารโครงการ / ผู้รับ เหนมา / ผู้ควบคุมงาน	จัดจ้างบริษัทขน ย้ายสิ่งของ (outsource)	จัดจ้างบริษัทขน ย้ายสิ่งของ (outsource)	จัดจ้างบริษัทขน ย้ายสิ่งของ (outsource)	จัดจ้างบริษัทขน ย้ายสิ่งของ (outsource)	ฝ่ายบริการกลาง / จัดจ้างบริษัทขน ย้ายสิ่งของ (outsource)												

แสดงรายละเอียดของกระบวนการเตรียมการแต่ละกรณีศึกษา

[illegible]

จากตารางที่ 4.3 จะแสดงถึงรายละเอียดของกระบวนการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลงพื้นที่สำนักงานของแต่ละกรณีศึกษาโดยอ้างอิงและเปรียบเทียบกับกระบวนการเตรียมการของการศึกษาของ Angie Lee (2014) จากการทบทวนวรรณกรรมในส่วนบทที่ 2 โดยได้สรุปและนำเสนอขั้นตอนในกระบวนการเตรียมการไว้ 10 ขั้นตอนหลัก ได้แก่

- (1) การวางแผนล่วงหน้าก่อนการเปลี่ยนแปลง
- (2) รวบรวมบุคคลจากตัวแทนแต่ละฝ่าย ผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงและสร้างทีมเพื่อดำเนินการเปลี่ยนแปลง
- (3) ดำเนินการสำรวจจากพนักงานและผู้ที่ได้รับผลกระทบทั้งหมดถึงสถานการณ์ในปัจจุบันและความคาดหวังในอนาคต พร้อมกับการรายงานวิสัยทัศน์ จุดประสงค์และเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง
- (4) จัดการประชุมเพื่อหารือและสร้างบทบาทความรับผิดชอบในแต่ละส่วนเพื่อเริ่มทำการดำเนินการเปลี่ยนแปลง
- (5) การจัดประชุมทีมผู้นำเพื่อเป็นตัวแทนในการดำเนินการในแต่ละฝ่ายงาน
- (6) จัดทีมผู้นำหรือตัวแทนรับผิดชอบในส่วนของการส่งมอบข่าวสาร ความคืบหน้าของโครงการและสอบถามถึงความคิดเห็น
- (7) มีการจัดทำสื่อเพื่อรายงานผลและความคืบหน้าของการดำเนินการโครงการ และการเปลี่ยนแปลงพื้นที่ทำงาน
- (8) มีการจัดประชุมอย่างไม่เป็นทางการเพื่อสอบถามและเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีโอกาสได้เสนอข้อเสนอแนะหรือซักถาม และแสดงความเห็น
- (9) การจัดให้มีการได้เห็นพื้นที่จริงของการเปลี่ยนแปลง มีการนำเสนอรูปแบบและการใช้งานของพื้นที่ที่มีการเปลี่ยนแปลงไป
- (10) การจัดเตรียมของขวัญเล็กน้อยในวันย้ายเข้าให้กับเหล่าพนักงานเพื่อสร้างความประทับใจให้กับการเปลี่ยนแปลง

ซึ่งทั้ง 10 ขั้นตอนข้างต้นนั้นเป็นขั้นตอนพื้นฐานที่ทุกกรณีศึกษาทั้ง 6 กรณีมี 10 ขั้นตอนนี้อยู่ในกระบวนการเตรียมการ แต่จากการศึกษาพบว่าจาก 6 กรณีศึกษามีขั้นตอนที่เพิ่มเติมมากกว่า 10 ขั้นตอนจากหลักการของ Angie Lee ได้แก่

- (1) ขั้นตอนของการจัดทำ TOR หรือการทำแบบสรุปประเมินราคา (BOQ) เพื่อจัดจ้างทีมผู้ออกแบบและทีมผู้รับเหมาการดำเนินการ

- (2) ขั้นตอนของการออกแบบพื้นที่ทำงานใหม่ การจัดวางผังรวมไปถึงรูปแบบของเฟอร์นิเจอร์ที่จะถูกนำมาใช้งาน
- (3) ขั้นตอนของการจัดทีมผู้นำในการดำเนินการและการจัดทีมตัวแทนผู้รับผิดชอบในการส่งมอบข่าวสารและประชาสัมพันธ์โครงการให้กับพนักงานและสอบถามความเห็น
- (4) ขั้นตอนของการวางแผนสำหรับการเคลื่อนย้ายพนักงานและอุปกรณ์สำนักงานไปยังพื้นที่สำรองชั่วคราว
- (5) การจัดทำคู่มือการใช้งานอาคารใหม่
- (6) การนำเสนอแบบผังพื้นที่รูปแบบใหม่ ผังพื้นที่สำรองชั่วคราวและแผนงานในการดำเนินการขนย้าย
- (7) การประเมินและคัดเลือกรูปแบบของเฟอร์นิเจอร์ที่จะถูกนำมาใช้งาน
- (8) การจัดซื้อจัดจ้างทีมผู้รับเหมา ทีมขนย้ายเข้ามาดำเนินการ
- (9) การดำเนินการเตรียมพื้นที่สำรอง
- (10) การย้ายพนักงานจากพื้นที่ไปยังพื้นที่สำรอง
- (11) ขั้นตอนการจัดเก็บอุปกรณ์สำนักงาน พร้อมทำการติดตั้งให้พร้อมใช้งาน
- (12) การประชุมทีมงานและตัวแทนพนักงานเพื่อรับข้อเสนอแนะและความเห็น
- (13) การจัดทำแบบประเมินความพึงพอใจจากพนักงานหรือผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินการเปลี่ยนแปลง

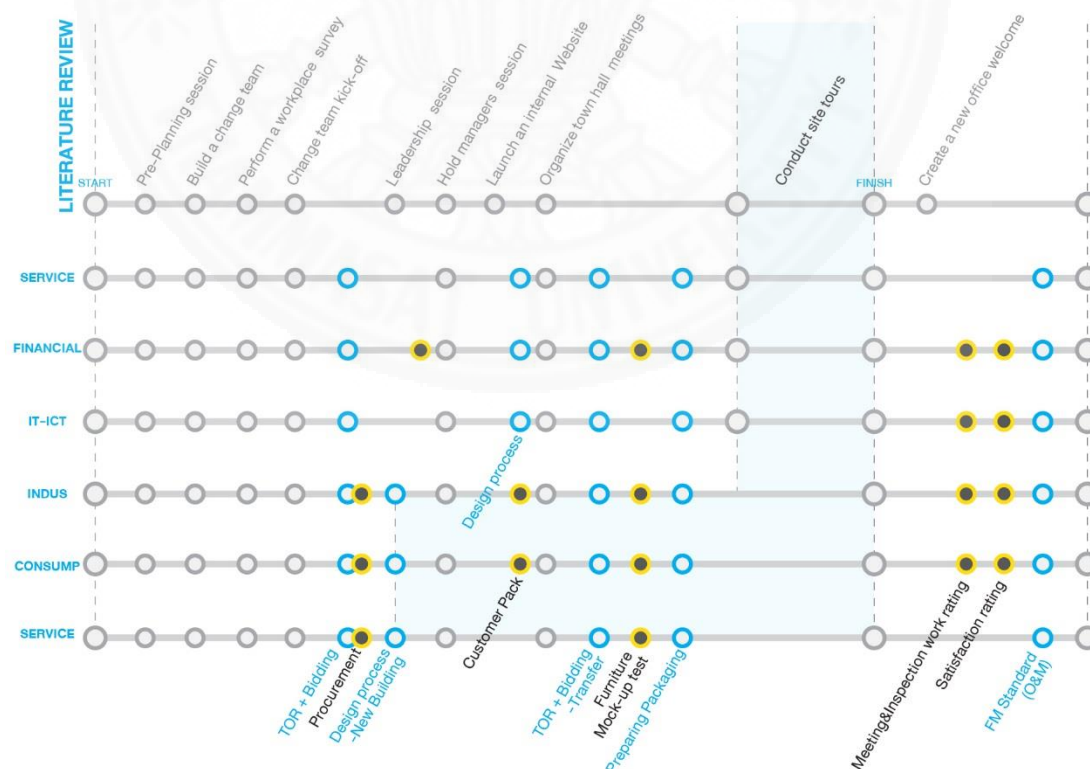
โดยขั้นตอนที่เพิ่มเติมจากหลักการของ Angie Lee 13 ขั้นตอนข้างต้นนั้น จะมีเพียง 5 ขั้นตอนเท่านั้นที่พบได้จากทุกกรณีศึกษา ได้แก่ ขั้นตอนของการจัดทำ TOR หรือการทำแบบสรุปประเมินราคา (BOQ) เพื่อจัดจ้างทีมผู้ออกแบบและทีมผู้รับเหมาการดำเนินการ ขั้นตอนของการออกแบบพื้นที่ทำงานใหม่ การจัดวางผังรวมไปถึงรูปแบบของเฟอร์นิเจอร์ที่จะถูกนำมาใช้งาน การนำเสนอแบบผังพื้นที่รูปแบบใหม่ ผังพื้นที่สำรองชั่วคราวและแผนงานในการดำเนินการขนย้าย การจัดซื้อจัดจ้างทีมผู้รับเหมา ทีมขนย้ายเข้ามาดำเนินการและขั้นตอนการจัดเก็บอุปกรณ์สำนักงาน พร้อมทำการติดตั้งให้พร้อมใช้งาน

ส่วนของขั้นตอนของการจัดทีมผู้นำในการดำเนินการและการจัดทีมตัวแทนผู้รับผิดชอบในการส่งมอบข่าวสารและประชาสัมพันธ์โครงการให้กับพนักงานและสอบถามความเห็น ขั้นตอนของการประชุมทีมงานและตัวแทนพนักงานเพื่อรับข้อเสนอแนะและความเห็น และขั้นตอน

ของการจัดทำแบบประเมินความพึงพอใจจากพนักงานหรือผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินการเปลี่ยนแปลง เป็นขั้นตอนที่พบได้ในทุกกรณีศึกษาขององค์กรทางด้านการขยายตลาดเนื่องจากนโยบายและวัตถุประสงค์ในการดำเนินการที่มุ่งเน้นให้บริการกับบริษัทคู่ค้ามากกว่าการพัฒนาบุคลากรขององค์กร

โดยจากลักษณะการเปลี่ยนแปลงแบบย้ายเข้าอาคารสำนักงานใหม่ขององค์กรด้านการผลิตและนวัตกรรมสิ่งก่อสร้าง และองค์กรผลิตภัณฑ์อุปโภคบริโภค ได้มีขั้นตอนของการจัดทำคู่มือการใช้งานอาคารใหม่เพิ่มเติมขึ้นมาเพื่อช่วยลดปัญหาจากการใช้งานเบื้องต้น แต่จากการศึกษาไม่พบขั้นตอนของการจัดทำคู่มือการใช้งานอาคารใหม่จากองค์กรทางด้านการขยายตลาดที่มีลักษณะการเปลี่ยนแปลงแบบย้ายเข้าอาคารสำนักงานใหม่เช่นกัน

และในส่วนของขั้นตอนของการวางแผนสำหรับการเคลื่อนย้ายพนักงานและอุปกรณ์สำนักงานไปยังพื้นที่สำรองชั่วคราว ขั้นตอนของการดำเนินการเตรียมพื้นที่สำรองและขั้นตอนของการย้ายพนักงานจากพื้นที่ไปยังพื้นที่สำรอง จะพบได้จากกรณีศึกษาขององค์กรทางด้านการเงินเนื่องจากมีลักษณะการดำเนินการเปลี่ยนแปลงแบบการปรับสภาพพื้นที่ของอาคารและใช้ระยะเวลาประมาณ 30 วันต่อชั้น เพื่อให้ไม่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานหลักขององค์กรจึงจำเป็นต้องมีการจัดเตรียมพื้นที่สำรองไว้ระหว่างดำเนินการปรับเปลี่ยนพื้นที่



ภาพที่ 4.33 เปรียบเทียบกระบวนการเตรียมการของแต่ละกรณีศึกษากับหลักการ

ตารางที่ 4.4

เปรียบเทียบข้อมูลด้านกระบวนการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลงของแต่ละกรณีศึกษา

กรณีศึกษา	FINANCIAL	TECH / ICT	SERVICE (Marketing/Logistic)	SERVICE (Marketing/Logistic)	INDUS / PROPCON	CONSUMP
การเตรียมการในการเปลี่ยนแปลง						
ลักษณะการเปลี่ยนแปลง	เปลี่ยนแปลงบางส่วน	เปลี่ยนแปลงบางส่วน	เปลี่ยนแปลงบางส่วน	ย้ายเข้าอาคารใหม่	ย้ายเข้าอาคารใหม่	ย้ายเข้าอาคารใหม่
รูปแบบการให้บริการพื้นที่	รองรับพนักงานขององค์กร	รองรับพนักงานขององค์กร	รองรับทีมบริษัทคู่ค้า	รองรับพนักงานขององค์กร	รองรับพนักงานขององค์กร	รองรับพนักงานขององค์กร / บริษัทคู่ค้า
วัตถุประสงค์/แรงกระตุ้น	- จำนวนพนักงานเพิ่มขึ้น - ลดความกระจัดกระจายของหน่วยงานแผนก	- ลดพื้นที่ค่าใช้จ่ายส่วนที่เสียเปล่า - จำนวนพนักงานลดลง	- ความต้องการรูปแบบการทำงานใช้พื้นที่เปลี่ยน	- ลดความกระจัดกระจายของหน่วยงาน	- การขยายตัวขององค์กร - พนักงานกลุ่ม Gen Y ที่มากขึ้น	- การขยายตัวขององค์กร
Business Goal	long-term proactive	long-term proactive	short-term reactive	long-term proactive	long-term proactive	long-term proactive
ผู้รับผิดชอบดำเนินการ	ฝ่ายอาคารและจัดการทรัพย์สิน (in-house)	ฝ่ายบริหารจัดการทรัพยากรอาคาร (in-house)	ฝ่ายวิศวกรรมส่วนกลาง (in-house)	ฝ่ายวิศวกรรมส่วนกลาง (in-house) + (outsourcing)	ฝ่ายบริการกลาง (in-house) + design 103/ people space (outsourcing)	ฝ่าย FM (in-house) + A49 (outsourcing)
อุปสรรคของการเปลี่ยนแปลง	- ความล่าช้าในขั้นตอนการจัดทำ TOR	- การรื้อถอนข้าวของสิ่งของไปรวมกัน	- การเปลี่ยนแบบ/ดีไซน์แบบใหม่	- การเปลี่ยนแบบ/ดีไซน์แบบใหม่	- มีกำหนดการที่ไม่แน่นอนช่วงเวลาที่ค่อนข้างกะทันหัน	- การปรับรูปแบบการใช้ชีวิต
การจัดการ Feedback	- ติดต่อผ่านฝ่าย HR / face to face	- ติดต่อผ่านฝ่าย HR / face to face	- แจ้งผ่านฝ่าย HR	- แจ้งผ่านฝ่าย HR	- ติดต่อผ่านฝ่าย HR / face to face / social media group	- ติดต่อผ่านฝ่าย HR / face to face
ช่วงระยะเวลาในการดำเนินการ (เริ่ม/จบ)	9 months	63 days	17 days	2 years	3 years	3 years

จากตารางที่ 4.4 จะแสดงถึงข้อมูลเปรียบเทียบแต่ละกรณีศึกษาในด้านกระบวนการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลงพื้นที่สำนักงาน โดยแบ่งการศึกษาออกเป็น 2 รูปแบบการเปลี่ยนแปลงคือการดำเนินการเปลี่ยนแปลงบนพื้นที่สำนักงานเดิม ซึ่งจะเป็นการดำเนินการด้วยทีมดำเนินการขององค์กรเองมีเพียงการจัดจ้างทีมผู้รับเหมาหรือทีมขนย้ายเท่านั้น และรูปแบบที่สองคือการดำเนินการเปลี่ยนแปลงไปยังพื้นที่สำนักงานใหม่ จะมีการดำเนินการร่วมกันระหว่างทีมดำเนินการขององค์กรกับทีมผู้ออกแบบ ทีมผู้รับเหมาและทีมขนย้าย

(1) การดำเนินการเปลี่ยนแปลงบนพื้นที่สำนักงานเดิม (Existing Floor) จากกรณีศึกษาทั้ง 3 องค์กรคือ องค์กรทางด้านการเงิน องค์กรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และองค์กรทางด้านการขยายตลาดได้ดำเนินการปรับเปลี่ยนพื้นที่สำนักงานในบางชั้นของสำนักงานทั้งหมดโดยรูปแบบการใช้งานพื้นที่เพื่อรองรับการใช้งานของพนักงานองค์กร ยกเว้นองค์กรทางด้านการขยายตลาดที่มีรูปแบบการใช้งานพื้นที่เพื่อรองรับบริษัทคู่ค้าเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการดำเนินการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับกับความต้องการใช้งานพื้นที่ของกลุ่มบริษัทคู่ค้าในช่วงระยะเวลาหนึ่ง และทำการปรับเปลี่ยนอีกครั้งเมื่อความต้องการเปลี่ยนแปลงไป เป็นการวางแผนปรับพื้นที่การใช้งานระยะสั้นซึ่งจัดอยู่ในลักษณะของการจัดการเชิงรับ (Reactive) แต่ในส่วน of องค์กรทางด้านการเงินและองค์กรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมีวัตถุประสงค์ในการ

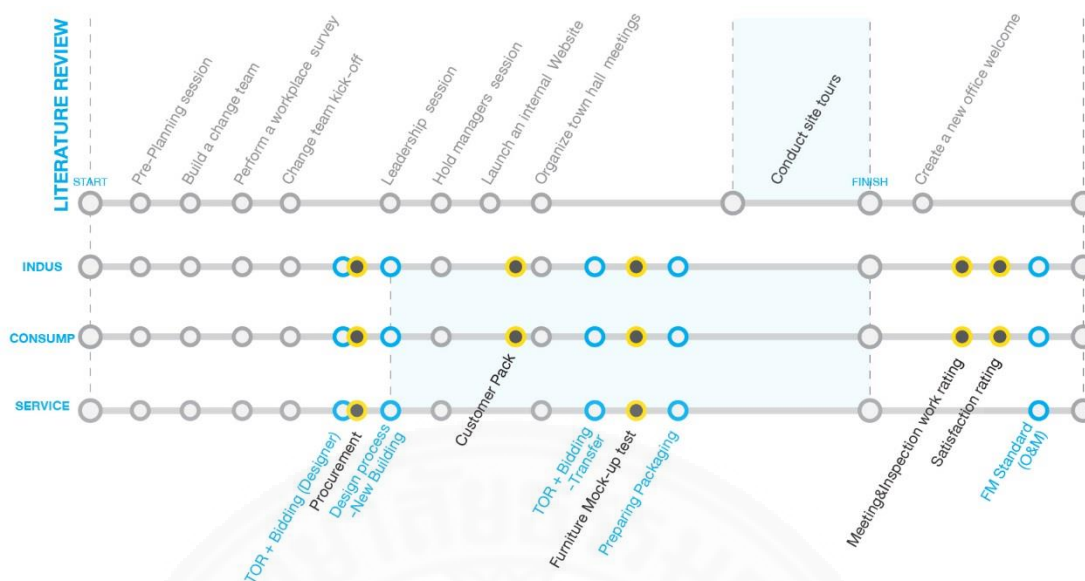
ดำเนินการเพื่อให้รองรับความต้องการและส่งเสริมความสามารถในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และยังสามารถรองรับกับการความต้องการใช้งานที่อาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ในอนาคต เป็นการวางแผนเพื่อรองรับการใช้งานในระยะยาวซึ่งจัดอยู่ในลักษณะของการจัดการเชิงรุก (Proactive)



ภาพที่ 4.34 เปรียบเทียบรูปแบบกระบวนการดำเนินการเปลี่ยนแปลงบนพื้นที่สำนักงานเดิม

(2) การดำเนินการเปลี่ยนแปลงไปยังพื้นที่สำนักงานใหม่ (New Building)

จากกรณีศึกษาทั้ง 3 องค์กรคือองค์กรทางด้านการขยายตลาด องค์กรด้านการผลิตและนวัตกรรม สิ่งก่อสร้าง และองค์กรผลิตภัณฑ์อุปโภคบริโภคได้ดำเนินการย้ายพื้นที่สำนักงานใหญ่จากอาคารเดิมไปยังอาคารที่ถูกก่อสร้างขึ้นมาใหม่โดยที่รูปแบบการใช้งานพื้นที่เพื่อรองรับการใช้งานของพนักงาน องค์กร และองค์กรผลิตภัณฑ์อุปโภคบริโภทยังมีรูปแบบการใช้งานพื้นที่เพื่อรองรับสำหรับบริษัทคู่ค้า ควบคู่กัน ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการดำเนินการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับความต้องการและส่งเสริมความสามารถในการดำเนินงานของพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และยังสามารถรองรับกับการขยายตัวขององค์กรที่มาพร้อมกับความต้องการใช้งานที่อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงได้ในอนาคต ซึ่งการวางแผนดำเนินการของทั้ง 3 กรณีศึกษาเป็นการวางแผนเพื่อรองรับกับการใช้งานในระยะยาวซึ่งจัดอยู่ในลักษณะของการจัดการเชิงรุก (Proactive)



ภาพที่ 4.35 เปรียบเทียบรูปแบบกระบวนการดำเนินการเปลี่ยนแปลงไปยังพื้นที่สำนักงานใหม่

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลหาความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการเตรียมการกับบริบทภายในองค์กร

จากการศึกษาและสรุปข้อมูลทั้ง 2 ตัวแปรได้แก่ บริบทภายในองค์กรและกระบวนการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลงพื้นที่สำนักงานจากทั้ง 5 กรณีศึกษา จึงได้ทำการเชื่อมโยงข้อมูลทั้งหมดเพื่อแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างบริบทภายในองค์กรกับกระบวนการเตรียมการและลักษณะทางกายภาพ

ตารางที่ 4.5

แสดงการเปรียบเทียบข้อมูลทั้งหมดของแต่ละกรณีศึกษา

กรณีศึกษา	FINANCIAL	TECH / ICT	SERVICE (Marketing/Logistic)	SERVICE (Marketing/Logistic)	INDUS / PROP/CON	CONSUMP
บริบทองค์กร						
รูปแบบธุรกิจตามลักษณะของหน่วยงาน	รัฐวิสาหกิจ	เอกชน	เอกชน	เอกชน	เอกชน	เอกชน
โครงสร้างองค์กร	แบบเป็นหน่วยงาน + แบบงานธุรการ + แบบคณะกรรมการบริหาร	แบบเป็นหน่วยงาน + แบบงานธุรการ + แบบคณะกรรมการบริหาร	แบบเป็นหน่วยงาน + แบบคณะกรรมการบริหาร	แบบเป็นหน่วยงาน + แบบคณะกรรมการบริหาร	แบบเป็นหน่วยงาน + แบบงานธุรการ + แบบคณะกรรมการบริหาร	แบบเป็นหน่วยงาน + แบบคณะกรรมการบริหาร
ช่วงการควบคุม	ช่วงควบคุมแบบแคบ	ช่วงควบคุมแบบแคบ	ช่วงควบคุมแบบแคบ	ช่วงควบคุมแบบแคบ	ช่วงควบคุมแบบแคบ	ช่วงควบคุมแบบแคบ
วัฒนธรรมองค์กร	แบบลำดับชั้น + แบบตลาด	แบบลำดับชั้น + แบบตลาด	แบบลำดับชั้น + แบบตลาด	แบบลำดับชั้น + แบบตลาด	แบบลำดับชั้น + แบบตลาด	แบบลำดับชั้น + แบบตลาด
HR Policy	พัฒนาบุคลากร	พัฒนาบุคลากร	พัฒนาองค์กร	พัฒนาองค์กร	พัฒนาบุคลากร	พัฒนาบุคลากร
การเตรียมการในการเปลี่ยนแปลง						
ลักษณะการเปลี่ยนแปลง	เปลี่ยนแปลงบางส่วน	เปลี่ยนแปลงบางส่วน	เปลี่ยนแปลงบางส่วน	ย้ายเข้าอาคารใหม่	ย้ายเข้าอาคารใหม่	ย้ายเข้าอาคารใหม่
รูปแบบการสื่อสารพื้นที่	รองรับพนักงานขององค์กร	รองรับพนักงานขององค์กร	รองรับพนักงานผู้ค้า	รองรับพนักงานขององค์กร	รองรับพนักงานขององค์กร	รองรับพนักงานขององค์กร / บริษัทผู้ค้า
วัตถุประสงค์/โครงการ	- จำนวนพนักงานเพิ่มขึ้น - ลดความกระจัดกระจายของหน่วยงานหลัก	- ลดพื้นที่ค่าใช้จ่ายส่วนที่เสียเปล่า - จำนวนพนักงานลดลง	- ความต้องการรูปแบบการทำงานใช้พื้นที่เปลี่ยน	- ลดความกระจัดกระจายของหน่วยงาน	- การขยายตัวขององค์กร - พนักงานกลุ่มคน Gen Y เพิ่มขึ้น	- การขยายตัวขององค์กร
Business Goal	long-term proactive	long-term proactive	short-term reactive	long-term proactive	long-term proactive	long-term proactive
ผู้รับผิดชอบดำเนินการ	ฝ่ายอาคารและจัดการทรัพย์สิน (in-house)	ฝ่ายบริหารจัดการทรัพยากรอาคาร (in-house)	ฝ่ายวิศวกรรมส่วนกลาง (in-house)	ฝ่ายวิศวกรรมส่วนกลาง (in-house) + (outsourcing)	ฝ่ายบริการลูกค้า (in-house) + design 103/people space (outsourcing)	ฝ่าย FM (in-house) + A49 (outsourcing)
อุปสรรคของการเปลี่ยนแปลง	- ความล่าช้าในขั้นตอนการจัดทำ TOR	- การรื้อถอนชิ้นชิ้นทิ้งในอาคารเดิม	- การเปลี่ยนแบบ/เคเบิลแบบใหม่	- การเปลี่ยนแบบ/เคเบิลแบบใหม่	- มีกำหนดการที่ไม่แน่นอนช่วงเวลาที่ก่อสร้างจะขึ้น	- การปรับปรุงแบบการใช้ชีวิต
การจัดการ Feedback	- ติดต่อผ่านฝ่าย HR / face to face	- ติดต่อผ่านฝ่าย HR / face to face	- แจ้งผ่านฝ่าย HR	- แจ้งผ่านฝ่าย HR	- ติดต่อผ่านฝ่าย HR / face to face / social media group	- ติดต่อผ่านฝ่าย HR / face to face
ช่วงระยะเวลาในการดำเนินการ (เริ่ม/จบ)	9 months	63 days	17 days	2 years	3 years	3 years
ลักษณะทางกายภาพ						
ก่อนเปลี่ยนแปลง						
ขนาดพื้นที่	980 sq.m.	2,500 sq.m.	373 sq.m.	n/a	n/a	24,000 sq.m. (2,100 sq.m. per floor)
จำนวนที่นั่ง	146 seats	166 seats	115 seats	1,185 people	n/a	1,000 people
ขนาดพื้นที่เฉลี่ยต่อคน	6.7 sq.m. per person	15 sq.m. per person	3.2 sq.m. per person	n/a	16 sq.m. per person	8 sq.m. per person
หลังเปลี่ยนแปลง						
ขนาดพื้นที่	980 sq.m.	2,500 sq.m.	373 sq.m.	24,000 sq.m. (1,500 sq.m. per floor)	37,000 sq.m. (1,700 sq.m. per floor)	18,000 sq.m. (3,000 sq.m. per floor)
จำนวนที่นั่ง	155 seats	225 seats	102 seats	1,400 people	220 seats per floor	1,600 people
ขนาดพื้นที่เฉลี่ยต่อคน	6.3 sq.m. per person	11 sq.m. per person	3.65 sq.m. per person	12 sq.m. per person	7.5 sq.m. per person	12 sq.m. per person

จากตารางที่ 4.5 แสดงถึงข้อมูลบริบทภายในองค์กร กระบวนการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลงและลักษณะทางกายภาพของแต่ละกรณีศึกษาโดยทั้ง 5 องค์กรนั้นมีรูปแบบของบริบทภายในองค์กรที่ทั้งคล้ายกัน เนื่องจากทั้ง 5 กรณีศึกษาเป็นองค์กรขนาดใหญ่ทำให้ในส่วนของโครงสร้างองค์กรนั้นมีลักษณะของการผสมผสานกันระหว่างรูปแบบโครงสร้างซึ่งโดยพื้นฐานขององค์กรขนาดใหญ่ทั่วไปจะเป็นรูปแบบโครงสร้างองค์กรแบบหน่วยงานโดยมีการแบ่งออกเป็น

หน่วยงานตามสายงานที่ชัดเจนโดยการจัดให้มีสายงานหลักและมีการบังคับบัญชาจากบนลงล่าง ลดหลั่นลงเป็นชั้น ๆ พร้อมกับรูปแบบโครงสร้างองค์กรแบบคณะกรรมการบริหาร เพื่อลดความเสี่ยงจากการควบคุมคนจำนวนมาก การตัดสินใจดำเนินการและการลดอำนาจเผด็จการภายในองค์กรจากการบังคับบัญชาของบุคคลเพียงผู้เดียว ส่งผลให้ในส่วนของกระบวนการเตรียมการมีขั้นตอนของการจัดประชุมเพื่อหารือและสร้างบทบาทความรับผิดชอบในแต่ละส่วนเพื่อเริ่มทำการดำเนินการเปลี่ยนแปลง หรือแม้กระทั่งการจัดประชุมทีมผู้นำเพื่อเป็นตัวแทนในการดำเนินการในแต่ละฝ่ายงาน ส่งมอบข่าวสาร ความคืบหน้าของโครงการและสอบถามถึงความคิดเห็น เพื่อให้การดำเนินการเปลี่ยนแปลงบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรมากที่สุด

แต่มีเพียง 3 องค์กรจากกรณีศึกษาทั้งหมดที่มีรูปแบบโครงสร้างองค์กรแบบงานอนุกรมโดยการมีหน่วยงานที่เข้ามาคอยช่วยเหลือในส่วนของงานตรวจสอบภายในให้กับองค์กรเพื่อที่จะดูแลรวมไปถึงให้ความเห็นกับคณะกรรมการบริษัท รวมถึงผู้บริหารของบริษัทโดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของผู้ถือหุ้นรวมถึงผู้ที่เกี่ยวข้องกับบริษัททุกฝ่ายได้แก่ องค์กรทางการเงิน องค์กรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารและองค์กรด้านการผลิตและนวัตกรรมสิ่งก่อสร้างเนื่องจากเป็นองค์กรที่ได้ทำการจดทะเบียนหลักทรัพย์กับทางตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยทำให้จำเป็นต้องมีฝ่ายดูแลและให้คำปรึกษา ซึ่งองค์กรด้านการผลิตและนวัตกรรมสิ่งก่อสร้างนั้นยังเป็นผลมาจากการทำงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์เป็นผู้ถือหุ้นหลักขององค์กรจึงทำให้ต้องมีการตรวจสอบและเข้มงวดมากขึ้น และในส่วนของรูปแบบธุรกิจหากแบ่งตามลักษณะของหน่วยงานจะมีเพียง องค์กรทางการเงินเท่านั้นที่แตกต่างโดยมีลักษณะเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจซึ่งทำให้การบริหารงานและการเงินภายในองค์กรจะถูกภาครัฐเข้ามาทำการตรวจสอบอย่างเข้มงวดส่งผลให้ในส่วนของกระบวนการเตรียมการมีขั้นตอนของการจัดทำ TOR หรือการทำแบบสรุปประเมินราคา (BOQ) เพื่อจัดจ้างทีมผู้ออกแบบและทีมผู้รับเหมาการดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่ใช้ระยะเวลาค่อนข้างนาน

จากกรณีศึกษาทั้ง 5 องค์กรนั้นมีเพียงองค์กรเดียวที่ไม่เน้นนโยบายด้านทรัพยากรบุคคลคือ องค์กรทางการเงินการขยายตลาดโดยที่องค์กรมีวัตถุประสงค์ที่จะให้ความสำคัญกับบริษัทคู่ค้าเป็นหลัก ต่างกับอีก 4 องค์กรที่นอกจากการให้ความสำคัญต่อลูกค้าหรือบริษัทคู่ค้าแล้วนั้นยังมีนโยบายที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรขององค์กรไปพร้อม ๆ กันเนื่องจากองค์กรเชื่อว่าบุคลากรเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้จึงทำให้ในส่วนของกระบวนการเตรียมการเกิดขึ้นตอนในส่วนของการรับความต้องการ ความเห็นและการทำการวัดผลความพึงพอใจจากผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงหรือพนักงานในกระบวนการเตรียมการเปลี่ยนแปลงพื้นที่สำนักงาน พร้อมกับนำข้อมูลที่ได้มาประกอบการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเหตุผลข้างต้นมีอิทธิพลต่อกระบวนการเตรียมการตั้งแต่ในส่วนของการออกแบบพื้นที่เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการใช้งานของพนักงานจึง

ทำให้เกิดเป็นลักษณะทางกายภาพของพื้นที่สำนักงานในรูปแบบต่าง ๆ ที่ตรงกับความต้องการใช้งานของพนักงานโดยตรง ในส่วนของรูปแบบการดำเนินการเปลี่ยนแปลงไปยังพื้นที่สำนักงานใหม่ องค์กรด้านการผลิตและนวัตกรรมสิ่งก่อสร้างและองค์กรผลิตภัณฑ์อุปโภคบริโภคได้มีขั้นตอนของการจัดทำคู่มือการใช้งานอาคารใหม่ (Customer Pack) ให้กับพนักงานเพื่อใช้เป็นคู่มือสำหรับการปรับตัวเข้ากับการใช้งานบนพื้นที่อาคารใหม่ได้อย่างสะดวกมากยิ่งขึ้นโดยจัดทำขึ้นโดยทีมดำเนินการเปลี่ยนแปลงขององค์กรเอง ภายในคู่มือจะประกอบไปด้วยการแนะนำการเดินทางมายังพื้นที่อาคารสำนักงานใหม่ การแนะนำสิ่งอำนวยความสะดวกทั้งบริเวณโดยรอบอาคารสำนักงานและบริเวณภายในอาคารสำนักงานใหม่ การใช้งานของระบบลิฟต์ เป็นต้น เพื่อลดปัญหาการใช้งานอาคารในเบื้องต้น



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลรูปแบบของกระบวนการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลงพื้นที่สำนักงาน

จากการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลด้านบริบทภายในองค์กร ด้านกระบวนการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลงพื้นที่สำนักงานและด้านลักษณะทางกายภาพพื้นที่ทำงานจากแต่ละกรณีศึกษาทั้ง 5 กรณีศึกษาได้แก่ องค์กรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร องค์กรทางด้านการเงิน องค์กรทางด้านการขยายตลาด องค์กรด้านการผลิตและนวัตกรรมสิ่งก่อสร้าง และองค์กรผลิตภัณฑ์อุปโภคบริโภค โดยทำการศึกษาจาก 6 กระบวนการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลงพื้นที่สำนักงานโดยแบ่งการศึกษาออกเป็น 2 ลักษณะของการดำเนินการเปลี่ยนแปลงคือการดำเนินการเปลี่ยนแปลงบนพื้นที่สำนักงานเดิมและรูปแบบที่สองคือการดำเนินการเปลี่ยนแปลงไปยังพื้นที่สำนักงานใหม่ ซึ่งจากการเก็บข้อมูลจากกรณีศึกษาและนำมาศึกษาเปรียบเทียบกับหลักการจากการทบทวนวรรณกรรมในส่วบทที่ 2 เพื่อศึกษาความคล้ายและแตกต่างของกระบวนการเตรียมการที่เกิดขึ้น จึงสามารถสรุปรูปแบบของกระบวนการเตรียมการจากกรณีศึกษาได้เป็น 2 รูปแบบ คือรูปแบบกระบวนการด้านการจัดการและรูปแบบการเตรียมความพร้อมด้านพื้นที่ก่อนการเปลี่ยนแปลง

5.1.1 รูปแบบกระบวนการด้านการจัดการ

เป็นรูปแบบของกระบวนการเตรียมการด้านการจัดการที่มาจากนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 รูปแบบคือ รูปแบบกระบวนการเตรียมการแบบบนลงล่างและรูปแบบกระบวนการเตรียมการแบบล่างขึ้นบน

5.1.1.1 รูปแบบกระบวนการเตรียมการแบบบนลงล่าง

โดยรูปแบบกระบวนการเตรียมการแบบบนลงล่าง (Top-Down Approach) เป็นกระบวนการเตรียมการที่มีขั้นตอนของการวางแผน การออกแบบผังพื้นที่สำนักงานใหม่โดยมีวัตถุประสงค์และข้อเสนอแนะมาจากผู้บริหารระดับสูงหรือผู้จัดการฝ่ายเป็นหลักเพียงฝ่ายเดียวและดำเนินการตามแผนงานเท่านั้น ซึ่งพบรูปแบบกระบวนการเตรียมการนี้ในองค์กรทางด้านการขยายตลาด เนื่องจากบริบทภายในองค์กรด้านนโยบายและวิสัยทัศน์ขององค์กรมุ่งเน้นการบริการให้กับบริษัทคู่ค้าเป็นหลักโดยภาพที่ 5.1 จะแสดงถึงขั้นตอนทั้ง 15 ขั้นตอนของรูปแบบกระบวนการเตรียมการแบบบนลงล่าง ซึ่งจะไม่พบขั้นตอนของการให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมกับการดำเนินการในรูปแบบกระบวนการเตรียมการรูปแบบนี้



ภาพที่ 5.1 ขั้นตอนของรูปแบบกระบวนการเตรียมการแบบบนลงล่าง

5.1.1.2 รูปแบบกระบวนการเตรียมการแบบล่างขึ้นบน

เป็นรูปแบบของการวางแผนกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่มาจากทีมดำเนินการหรือพนักงาน ผู้ที่ได้รับผลกระทบจากแผนงานโดยตรง ซึ่งพบรูปแบบการเตรียมการนี้ในส่วนของ องค์กรทางด้านการเงิน องค์กรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร องค์กรด้านการผลิตและนวัตกรรมสิ่งก่อสร้าง และองค์กรผลิตภัณฑ์อุปโภคบริโภค เนื่องมาจากเรื่องของนโยบายและวิสัยทัศน์ขององค์กรเองที่ต้องการจะพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และเน้นให้ความสำคัญกับพนักงานเนื่องจากองค์กรเชื่อว่าบุคลากรเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ จึงทำให้เกิดขั้นตอนในส่วนของการรับความต้องการ ความเห็นและการทำการวัดผล ความพึงพอใจจากผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงหรือพนักงานในกระบวนการเตรียมการเปลี่ยนแปลงพื้นที่สำนักงาน พร้อมกับนำข้อมูลที่ได้มาประกอบการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเหตุผลข้างต้นมีอิทธิพลต่อกระบวนการเตรียมการตั้งแต่ในส่วนของการออกแบบพื้นที่เพื่อให้อาจตอบสนองต่อความต้องการใช้งานของพนักงาน โดยภาพที่ 5.2 จะแสดงถึงขั้นตอนทั้ง 17 ขั้นตอนของรูปแบบกระบวนการเตรียมการแบบล่างขึ้นบนในลักษณะของการประเมินผลและวัดผลความพึงพอใจของพนักงานช่วงหลังการดำเนินการเสร็จเรียบร้อยแล้ว แต่ภาพที่ 5.3 จะแสดงอีก 2 ขั้นตอนที่เพิ่มเข้ามาโดยที่พนักงานสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในช่วงการเตรียมการคือขั้นตอนของการจัดทำคู่มือการใช้งานอาคารและขั้นตอนของการประเมินผลและคัดเลือกเฟอร์นิเจอร์ที่จะถูกนำมาใช้งาน



ภาพที่ 5.2 ขั้นตอนของรูปแบบกระบวนการเตรียมการแบบล่างขึ้นบน



ภาพที่ 5.3 ขั้นตอนของรูปแบบกระบวนการเตรียมการแบบล่างขึ้นบนโดยให้พนักงานมีส่วนร่วม

5.1.2 รูปแบบการเตรียมความพร้อมด้านพื้นที่ก่อนการเปลี่ยนแปลง

เป็นรูปแบบของการวางแผนกระบวนการเตรียมการซึ่งเน้นในส่วนของขั้นตอนการเตรียมความพร้อมด้านพื้นที่ก่อนการเปลี่ยนแปลงสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 รูปแบบคือ รูปแบบกระบวนการเตรียมการพื้นที่สำรองและรูปแบบกระบวนการเตรียมการแบบไม่มีพื้นที่สำรอง

5.1.2.1 รูปแบบกระบวนการเตรียมการแบบพื้นที่สำรอง

เป็นกระบวนการเตรียมการที่มีขั้นตอนของการวางแผนเตรียมการ 2 ส่วนควบคู่ไปพร้อมกันคือขั้นตอนของการออกแบบผังใช้งานพื้นที่ทำงานใหม่กับขั้นตอนของการจัดเตรียมพื้นที่สำรอง ซึ่งจากกรณีศึกษาจะพบองค์กรที่มีรูปแบบกระบวนการเตรียมการแบบพื้นที่สำรองได้แก่

องค์กรทางด้านการเงินโดยที่องค์กรทางด้านการเงินมีการดำเนินการปรับสภาพส่วนกายภาพของอาคารซึ่งเป็นรูปแบบการดำเนินการปรับสภาพพื้นที่ที่จำเป็นต้องใช้ระยะเวลาค่อนข้างนานโดยจากกรณีศึกษาจะใช้เวลาในช่วงการดำเนินการปรับสภาพนี้อยู่ที่ 1 เดือนขึ้นไป ทำให้จำเป็นต้องมีการจัดเตรียมพื้นที่สำรองขึ้น องค์กรทางด้านการเงินจึงมีขั้นตอนของการวางแผนการใช้งานพื้นที่สำรองไปพร้อม ๆ กับขั้นตอนของการออกแบบปรับปรุงการใช้งานพื้นที่ทำงานใหม่



ภาพที่ 5.4 ขั้นตอนของรูปแบบกระบวนการเตรียมการแบบพื้นที่สำรอง

5.1.2.2 รูปแบบกระบวนการเตรียมการแบบไม่มีพื้นที่สำรอง

เป็นกระบวนการเตรียมการที่มีขั้นตอนการวางแผนเตรียมการเปลี่ยนแปลงพื้นที่สำนักงานใหม่โดยไม่มีการเตรียมพื้นที่สำรองเพื่อรองรับการใช้งานระหว่างการดำเนินการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจากกรณีศึกษาจะพบองค์กรที่มีรูปแบบกระบวนการเตรียมการแบบไม่มีพื้นที่สำรองได้แก่ องค์กรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารและองค์กรทางด้านการขายตลาด ซึ่งเป็นการดำเนินการปรับสภาพพื้นที่ทำงานด้วยการปรับเปลี่ยนรูปแบบการใช้งานของเฟอร์นิเจอร์ไม่มีการรื้อถอนหรือการกันผนังห้องเพิ่มเติม และไม่ได้ดำเนินการปรับสภาพพื้นที่ด้านกายภาพของอาคารโดยดำเนินการในช่วงระยะเวลาสั้น ๆ และไม่ใช้ช่วงเวลาการทำการขององค์กร

ส่วนองค์กรด้านการผลิตและนวัตกรรมสิ่งก่อสร้างและองค์กรผลิตภัณฑ์อุปโภคบริโภค มีลักษณะการเปลี่ยนแปลงพื้นที่ทำงานแบบการย้ายไปยังพื้นที่อาคารสำนักงานใหม่จึงสามารถดำเนินการย้ายจากพื้นที่ทำงานเดิมไปยังพื้นที่อาคารสำนักงานใหม่ได้ทันทีโดยไม่ต้องจัดเตรียมพื้นที่สำรองเพื่อรองรับการทำงานขององค์กรระหว่างการดำเนินการปรับเปลี่ยนสภาพพื้นที่

5.2 สรุปผลความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลงกับบริบทองค์กร

จากการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากกรณีศึกษาทั้ง 5 องค์กร พบว่าในส่วนของบริษัทภายในองค์กร อาทิเช่น รูปแบบธุรกิจองค์กร โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมขององค์กร นโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นส่วนสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลงพื้นที่สำนักงาน ซึ่งทำให้เกิดขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ของการดำเนินการขององค์กรเพื่อรองรับความต้องการในการใช้งานพื้นที่รวมทั้งรูปแบบการใช้งานพื้นที่ของสำนักงานที่เป็นองค์ประกอบสำคัญในการดำเนินธุรกิจและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งจากการสรุปผลรูปแบบของกระบวนการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลงพื้นที่สำนักงาน สามารถสรุปผลความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลงกับบริบทภายในองค์กรได้ดังต่อไปนี้

5.2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบกระบวนการด้านการจัดการกับบริบทองค์กร

รูปแบบกระบวนการด้านการจัดการเป็นกระบวนการเตรียมการที่มาจากนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กรทำให้เกิดขั้นตอนที่มีความแตกต่างกันในกระบวนการเตรียมการซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 รูปแบบคือ รูปแบบกระบวนการเตรียมการแบบบนลงล่างและรูปแบบกระบวนการเตรียมการแบบล่างขึ้นบนโดยที่บริบทภายในองค์กรที่แตกต่างกันทำให้แต่ละองค์กรมีรูปแบบ กระบวนการเตรียมการที่แตกต่างกันดังนี้

5.2.1.1 องค์กรทางการเงิน

เนื่องจากองค์กรยึดหลักแนวคิด "Growing Together" เพื่อต้องการที่จะพัฒนาศักยภาพของบุคลากรไปพร้อม ๆ กับการพัฒนาองค์กร ส่งผลให้กระบวนการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลงพื้นที่สำนักงานขององค์กรมีขั้นตอนของการสำรวจความต้องการ การประเมินและวัดผลความพึงพอใจจากพนักงานหลังดำเนินการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำข้อมูลที่ได้ นำกลับมาพิจารณาเพื่อพัฒนาและปรับปรุงในส่วนต่าง ๆ อีกครั้ง และนอกจากการเปลี่ยนแปลงพื้นที่สำนักงานทางด้านกายภาพแล้วองค์กรยังมีการเปลี่ยนแปลงด้านการเลือกใช้งานเฟอร์นิเจอร์ซึ่งเป็นผลทำให้มีขั้นตอนของการทดลองใช้เพื่อประเมินผลและคัดเลือกเฟอร์นิเจอร์สำหรับใช้งานจริง ซึ่งกระบวนการจัดการขององค์กรมีลักษณะที่ตรงกับรูปแบบกระบวนการเตรียมการแบบล่างขึ้นบนโดยองค์กรมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับพนักงานให้มีส่วนร่วมในกระบวนการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลงพื้นที่สำนักงาน

นอกจากนั้นองค์กรทางการเงินเป็นองค์กรหน่วยงานแบบรัฐวิสาหกิจส่งผลไปยังส่วนของกระบวนการเตรียมการในขั้นตอนของการจัดทำข้อกำหนดและเงื่อนไขในการจัดซื้อจัดจ้างที่ผู้รับเหมาเข้ามาดำเนินการเป็นขั้นตอนของการจัดทำเอกสารและขออนุญาตจากคณะกรรมการองค์กรทำให้เป็นขั้นตอนที่ใช้ระยะเวลาค่อนข้างนาน

5.2.1.2 องค์การด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

องค์กรมีนโยบายที่ให้ความสำคัญกับพนักงานเป็นส่วนสำคัญ เนื่องจากพนักงานคือส่วนสำคัญที่จะขับเคลื่อนธุรกิจขององค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ ทำให้องค์กรมุ่งเน้นการส่งเสริมสภาพแวดล้อมในการทำงานและปัจจัยภายในเพื่อความสำเร็จขององค์กรส่งผลให้กระบวนการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลงพื้นที่ทำงานมีลักษณะแบบรูปแบบกระบวนการเตรียมการแบบล่างขึ้นบนโดยมีขั้นตอนของการจัดประชุมทีมสำรวจความต้องการ การประเมินและวัดผลความพึงพอใจจากพนักงานหลังดำเนินการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำข้อมูลที่ได้ นำกลับมาพิจารณาเพื่อพัฒนาและปรับปรุงในส่วนต่าง ๆ อีกครั้ง



ลักษณะทางกายภาพ

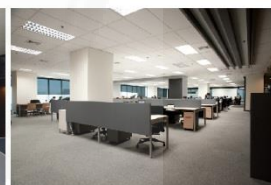
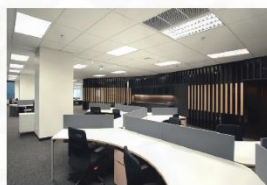
ก่อนเปลี่ยนแปลง

ขนาดพื้นที่ 2,500 sq.m.
จำนวนที่นั่ง 166 seats
ขนาดพื้นที่เฉลี่ย 15 sq.m. per person



หลังเปลี่ยนแปลง

ขนาดพื้นที่ 2,500 sq.m.
จำนวนที่นั่ง 255 seats
ขนาดพื้นที่เฉลี่ย 11 sq.m. per person



ภาพที่ 5.5 ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลงกับบริบทองค์กรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

5.2.1.3 องค์การทางด้านการขยายตลาด

เป็นองค์กรที่ทำธุรกิจการให้บริการทางด้านการขยายตลาดและกระจายสินค้าให้กับบริษัทคู่ค้าเป็นหลัก ทำให้วัตถุประสงค์ของการปรับเปลี่ยนพื้นที่ทำงานนั้นเป็นไปตามความต้องการของบริษัทคู่ค้า จึงทำให้ในส่วนของกระบวนการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลงขององค์กรไม่มีขั้นตอนในส่วนของการให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงมากนัก ทั้งในลักษณะการเปลี่ยนแปลงแบบย้ายเข้าอาคารสำนักงานใหม่และการเปลี่ยนแปลงบนพื้นที่เดิม ซึ่งจัดอยู่ในรูปแบบกระบวนการเตรียมการแบบบนลงล่าง โดยที่ไม่มีขั้นตอนของการประเมินและวัดผลความพึงพอใจจากพนักงานหลังดำเนินการเปลี่ยนแปลง



ลักษณะทางกายภาพ

ก่อนเปลี่ยนแปลง

ขนาดพื้นที่
จำนวนที่นั่ง
ขนาดพื้นที่เฉลี่ย

n/a
1,185 seats
n/a



หลังเปลี่ยนแปลง

ขนาดพื้นที่
จำนวนที่นั่ง
ขนาดพื้นที่เฉลี่ย

1,500 sq.m./floor (24,000 sq.m.)
1,400 seats
12 sq.m. per person



ภาพที่ 5.6 ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลงกับบริบทองค์กรทางด้านการขยายตลาดแบบย้ายเข้าอาคารใหม่



ลักษณะทางกายภาพ

ก่อนเปลี่ยนแปลง

ขนาดพื้นที่
จำนวนที่นั่ง
ขนาดพื้นที่เฉลี่ย

373 sq.m.
115 seats
3.2 sq.m. per person



หลังเปลี่ยนแปลง

ขนาดพื้นที่
จำนวนที่นั่ง
ขนาดพื้นที่เฉลี่ย

373 sq.m.
102 seats
3.65 sq.m. per person



ภาพที่ 5.7 ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลงกับบริบทองค์กรทางด้านการขยายตลาดแบบเปลี่ยนแปลงบนพื้นที่เดิม

5.2.1.4 องค์การด้านการผลิตและนวัตกรรมสิ่งก่อสร้าง

องค์กรมีนโยบายมุ่งเน้นที่จะพัฒนาบุคลากรขององค์กรไปพร้อม ๆ กับการพัฒนาองค์กรโดยให้ความสำคัญกับการใช้งานพื้นที่ของพนักงาน ส่งผลให้กระบวนการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลงพื้นที่ทำงานมีลักษณะแบบรูปแบบกระบวนการเตรียมการแบบล่างขึ้นบน โดยในส่วนของกระบวนการเตรียมการมีขั้นตอนของการจัดประชุมทีมตัวแทนเพื่อรับความต้องการและข้อคิดเห็น และการประเมินผลหลังการดำเนินการเพื่อนำข้อสรุปที่ได้นำมาพิจารณาปรับใช้กับกระบวนการอีกครั้ง เนื่องจากองค์กรดำเนินการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของการย้ายเข้าอาคารสำนักงานใหม่ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงด้านการเลือกใช้งานเฟอร์นิเจอร์ซึ่งเป็นผลทำให้มีขั้นตอนของการทดลองใช้เพื่อประเมินผลและคัดเลือกเฟอร์นิเจอร์สำหรับใช้งานจริงโดยที่พนักงานทุกคนสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในขั้นตอนนี้ได้เช่นกัน

และจากการเป็นองค์กรขนาดใหญ่มีพนักงานจำนวนมากทำให้การดำเนินการย้ายพนักงานเป็นเรื่องยากจึงส่งผลให้กระบวนการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลงมีขั้นตอนของการประชาสัมพันธ์หรือแจ้งข่าวสารต่อพนักงานอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง รวมไปถึงขั้นตอนของการจัดทำช่องทางการสื่อสารระหว่างพนักงานภายในองค์กรโดยเฉพาะ นอกจากนั้นยังมีขั้นตอนของการจัดทำคู่มือการใช้งานอาคารใหม่ให้กับพนักงานอย่างทั่วถึงเพื่อลดข้อสงสัยและปัญหาในเบื้องต้น



ลักษณะทางกายภาพ

ก่อนเปลี่ยนแปลง

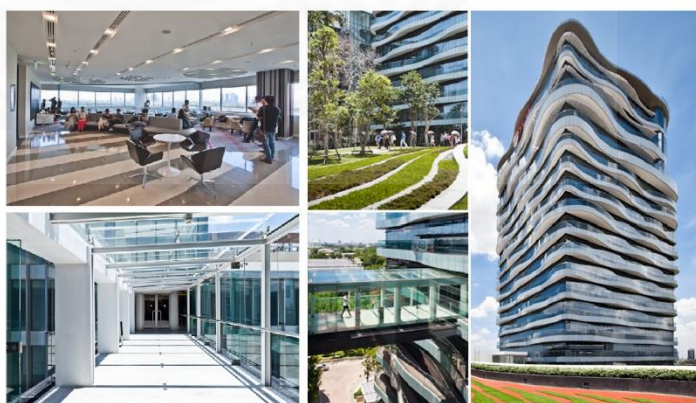


ขนาดพื้นที่
n/a
จำนวนที่นั่ง
n/a
ขนาดพื้นที่เฉลี่ย
16 sq.m. per person

หลังเปลี่ยนแปลง



ขนาดพื้นที่
1,700 sq.m./floor (37,000 sq.m.)
จำนวนที่นั่ง
220 seats
ขนาดพื้นที่เฉลี่ย
7.5 sq.m. per person



ภาพที่ 5.8 ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลงกับบริบทองค์กรด้านการผลิตและนวัตกรรมสิ่งก่อสร้าง

5.2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการเตรียมความพร้อมด้านพื้นที่ก่อนการเปลี่ยนแปลงกับบริบทภายในองค์กร

รูปแบบการเตรียมความพร้อมด้านพื้นที่ก่อนการเปลี่ยนแปลงเป็นรูปแบบของการวางแผนกระบวนการเตรียมการซึ่งเน้นในส่วนของขั้นตอนการเตรียมความพร้อมด้านพื้นที่ก่อนการเปลี่ยนแปลงซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 รูปแบบคือ รูปแบบกระบวนการเตรียมการพื้นที่สำรอง และรูปแบบกระบวนการเตรียมการแบบไม่มีพื้นที่สำรอง โดยที่บริบทภายในองค์กรที่แตกต่างกันทำให้แต่ละองค์กรมีรูปแบบกระบวนการเตรียมการที่แตกต่างเช่นกันดังนี้

5.2.2.1 องค์กรทางการเงิน

จากการที่ลักษณะขององค์กรเป็นองค์กรทางการเงินจึงไม่จำเป็นต้องแสดงให้เห็นถึงส่วนของพื้นที่สำนักงาน ซึ่งไม่เน้นในส่วนภาพลักษณ์ของการออกแบบพื้นที่แต่จะเน้นการออกแบบเพื่อให้สามารถใช้งานพื้นที่ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพเป็นหลักโดยทำการปรับผังการใช้งานพื้นที่พร้อมกับการเปลี่ยนรูปแบบการใช้งานเฟอร์นิเจอร์จากเดิมรองรับได้ 146 ที่นั่งให้เพิ่มขึ้นเป็น 155 ที่นั่งบนพื้นที่ขนาด 980 ตารางเมตรเท่าเดิม แต่ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงพื้นที่ทำงานเป็นการปรับสภาพของอาคารทำให้ใช้ระยะเวลาในการดำเนินการอย่างน้อย 30 วัน ส่งผลให้ในส่วนของกระบวนการเตรียมการอยู่ในลักษณะของรูปแบบกระบวนการเตรียมการพื้นที่สำรองโดยมีขั้นตอนของการวางแผนจัดเตรียมพื้นที่สำรอง การออกแบบผังพื้นที่การใช้งานพื้นที่สำรอง รวมไปถึงขั้นตอนของการย้ายอุปกรณ์สำนักงานและพนักงานไปยังพื้นที่สำรองชั่วคราวในระหว่างการดำเนินการเปลี่ยนแปลงพื้นที่ทำงานเพื่อไม่ให้กระทบต่อการดำเนินงานหลักขององค์กรซึ่งมีการวางแผนเตรียมความพร้อมส่วนของพื้นที่สำรองไปพร้อมกับขั้นตอนของการวางแผนการใช้งานพื้นที่ทำงานใหม่



ลักษณะทางกายภาพ

ก่อนเปลี่ยนแปลง



ขนาดพื้นที่ 980 sq.m.

จำนวนที่นั่ง 146 seats

ขนาดพื้นที่เฉลี่ย 6.7 sq.m. per person



หลังเปลี่ยนแปลง



ขนาดพื้นที่ 980 sq.m.

จำนวนที่นั่ง 155 seats

ขนาดพื้นที่เฉลี่ย 6.3 sq.m. per person



ภาพที่ 5.10 ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลงกับบริบทองค์กรทางการเงิน

5.2.2.2 องค์กรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

เนื่องจากเป็นรูปแบบการทำงานขององค์กรเป็นองค์กรที่ให้บริการทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารต่อลูกค้าตลอดเวลาส่งผลให้ไม่สามารถดำเนินการเปลี่ยนแปลง เป็นช่วงระยะเวลาอันยาวนานได้เพื่อไม่ให้กระทบต่อการดำเนินงานหลักขององค์กร ทำให้ในส่วนของการกระบวนการเตรียมการเปลี่ยนแปลงมีขั้นตอนของการดำเนินการเปลี่ยนแปลงในระยะเวลาเพียงช่วงวันหยุดคือ เย็นวันศุกร์ถึงวันอาทิตย์เท่านั้น ซึ่งรูปแบบการเตรียมความพร้อมด้านพื้นที่เป็นแบบไม่มีพื้นที่สำรองโดยมีขั้นตอนการจัดเก็บและขนย้ายอุปกรณ์ไปยังพื้นที่ทำงานใหม่เท่านั้นและเนื่องจากนโยบายจากทางองค์กรที่ต้องการลดค่าใช้จ่ายส่วนที่ไม่จำเป็น ทำให้เกิดการรื้อถอนพื้นที่สำนักงาน 3 ชั้นและปรับพื้นที่ใช้งานในชั้นที่เหลือให้รองรับจากการรื้อถอนได้จากเดิมสามารถรองรับพนักงานได้ 166 ที่นั่งให้เพิ่มขึ้นเป็น 225 ที่นั่งบนพื้นที่ขนาด 2,500 ตารางเมตร ส่งผลให้กระบวนการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลงมีขั้นตอนของการวางแผนรื้อถอนพื้นที่ทำงานบางส่วนและขั้นตอนของการออกแบบผังพื้นที่ใช้งานแบบใหม่ให้รองรับกับพื้นที่ที่ทำการรื้อถอนออกไป

5.2.2.3 องค์การทางการขยายตลาด

ส่วนของพื้นที่สำนักงานขององค์กรไม่เน้นเรื่องของการออกแบบความสวยงามแต่จะเน้นด้านการใช้งานของพื้นที่ให้สามารถปรับเปลี่ยนได้ง่ายและรวดเร็วโดยการใช้เฟอร์นิเจอร์ที่มีรูปแบบลักษณะเดียวกันทั้งองค์กร เพื่อให้สามารถปรับย้ายหรือเพิ่มเติมเฟอร์นิเจอร์ได้ทันทีและรองรับความต้องการใช้งานของบริษัทคู่ค้าที่เปลี่ยนไปตามกลไกการตลาด ส่งผลให้การดำเนินการเปลี่ยนแปลงพื้นที่สำนักงานมีการดำเนินการในช่วงระยะเวลาสั้น ๆ ส่วนของกระบวนการเตรียมการมีการดำเนินการเปลี่ยนแปลงในระยะเวลาเพียงช่วงวันหยุดคือ เย็นวันศุกร์ถึงวันอาทิตย์ และมุ่งเน้นในส่วนของการจัดเก็บอุปกรณ์สำนักงาน การปรับย้าย และการติดตั้งให้ตรงตามตำแหน่งที่กำหนดไว้ ทำให้รูปแบบการเตรียมความพร้อมด้านพื้นที่ขององค์การทางการขยายตลาดจัดอยู่ในลักษณะที่ไม่มีพื้นที่สำรอง

5.2.2.4 องค์การด้านการผลิตและนวัตกรรมสิ่งก่อสร้าง

องค์กรได้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงพื้นที่สำนักงานในลักษณะของการย้ายเข้าอาคารสำนักงานใหม่ทำให้กระบวนการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลงมีขั้นตอนของการออกแบบอาคารใหม่ ซึ่งจากเอกลักษณ์และบทบาทขององค์กรที่เป็นองค์การด้านการผลิตและพัฒนาสินค้านวัตกรรมใหม่ ๆ อยู่เสมอส่งผลให้แนวคิดในการออกแบบอาคารเพื่อต้องการที่จะสื่อถึงเอกลักษณ์ขององค์กรโดยการแสดงถึงความทันสมัยและเป็นผู้นำทางด้านนวัตกรรมผ่านตัวอาคาร รูปแบบการเตรียมความพร้อมด้านพื้นที่เป็นแบบไม่มีพื้นที่สำรองเนื่องจากเป็นลักษณะของการย้ายจากพื้นที่สำนักงานเดิมไปยังอาคารสำนักงานใหม่และสามารถดำเนินงานได้ทันที

5.2.2.5 องค์การผลิตภัณฑ์อุปโภคบริโภค

องค์กรได้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงพื้นที่สำนักงานในลักษณะของการย้ายเข้าอาคารสำนักงานใหม่ทำให้รูปแบบการเตรียมความพร้อมด้านพื้นที่เป็นแบบไม่มีพื้นที่สำรองเนื่องจากเป็นลักษณะของการย้ายจากพื้นที่สำนักงานเดิมไปยังอาคารสำนักงานใหม่และสามารถดำเนินงานได้ทันทีโดยมีขั้นตอนของการออกแบบอาคารใหม่ด้วยวัตถุประสงค์ในการสร้างอาคารสำนักงานใหม่เพื่อต้องการแสดงออกถึงเอกลักษณ์ขององค์กรจึงทำให้กระบวนการเตรียมการเปลี่ยนแปลงมีขั้นตอนในส่วนของการออกแบบอาคารสำนักงานใหม่เพื่อสื่อถึงภาพลักษณ์ขององค์กรผ่านตัวอาคาร และเป็นองค์กรที่เน้นการทำงานทางด้านแผนงานการขาย การติดต่อกลุ่มลูกค้าเป็นหลักทำให้การใช้งานภายในอาคารเน้นรูปแบบของห้องประชุมหรือพื้นที่ประชุมเป็นส่วนใหญ่ พร้อมทั้งมีส่วนของพื้นที่แสดงและจัดจำหน่ายสินค้าขององค์กรให้ลูกค้าสามารถเข้าชมและซื้อผลิตภัณฑ์ได้ง่าย

5.3 ข้อเสนอแนะและข้อจำกัดในงานวิจัย

5.3.1 ข้อเสนอแนะ

งานวิจัยนี้เป็นการศึกษากระบวนการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลงพื้นที่สำนักงานโดยทำการศึกษาจาก 2 รูปแบบของการดำเนินการคือการดำเนินการเปลี่ยนแปลงบนพื้นที่สำนักงานเดิมและการดำเนินการย้ายพื้นที่สำนักงานใหม่ เก็บข้อมูลเพื่อศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง โดยมีข้อเสนอแนะดังนี้

องค์กรหรือนักบริหารจัดการทรัพยากรกายภาพสามารถนำผลสรุปที่ได้จากการศึกษากระบวนการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลงพื้นที่สำนักงานนี้ไปใช้เพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจและการวางแผนเตรียมการสำหรับการดำเนินการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสิ่งที่ควรคำนึงถึงและให้ความสำคัญคือปัจจัยด้านบริบทขององค์กรทั้งภายในและภายนอกเนื่องจากองค์กรแต่ละองค์กรมีบริบทและวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อกระบวนการเตรียมการและส่งผลถึงลักษณะทางกายภาพซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยให้ความสามารถในการทำงานขององค์กรเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และควรทำการวัดผลจากการดำเนินการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้การดำเนินงานมีศักยภาพตามเป้าหมายขององค์กร

5.3.2 ข้อจำกัดในงานวิจัย

5.3.2.1 งานวิจัยนี้ทำการศึกษาจากกรณีศึกษาจำนวน 5 องค์กร ซึ่งเป็นเพียงส่วนหนึ่งของสำนักงานที่มีการดำเนินการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดในกรุงเทพมหานคร ซึ่งข้อมูลจากงานวิจัยนี้ไม่สามารถสรุปเป็นแนวทางหรือเกณฑ์มาตรฐานโดยรวมได้ จึงจำเป็นต้องศึกษากรณีศึกษาขององค์กรอื่นที่อยู่ในเกณฑ์การศึกษาเพิ่มเติมอีก

5.3.2.2 เนื่องจากการดำเนินการเปลี่ยนแปลงพื้นที่สำนักงานในลักษณะของการย้ายเข้าอาคารใหม่นั้นมีช่วงระยะเวลามากกว่า 1 ปีทำให้ทีมผู้ดำเนินการและการให้ข้อมูลในส่วนของลักษณะทางกายภาพช่วงก่อนดำเนินการเป็นไปได้ยากและไม่ครบถ้วนตามกรอบแนวคิดการวิจัย

5.3.2.3 งานวิจัยนี้มุ่งเน้นการศึกษาในส่วนของกระบวนการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลงเป็นหลักโดยมีการศึกษาในส่วนของบริษัทภายในองค์กรเบื้องต้นและลักษณะทางกายภาพประกอบการศึกษางานวิจัยนี้ ซึ่งยังมีส่วนของบริษัทภายนอกและปัจจัยด้านอื่น ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการเตรียมการเช่นกัน

รายการอ้างอิง

หนังสือและบทความในหนังสือ

- บัณฑิต จุลาสัย (2547). *การบริหารทรัพยากรกายภาพ*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสรีชัย โชติพานิช (2553). *การบริหารทรัพยากรกายภาพ หลักการและทฤษฎี*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Meel, J., Martens, Y., & Ree, H. (2010). *Planning Office Spaces*. London: Laurence King Publishing Ltd.
- Riratanaphong, C. (2006). Flexible Workplace: Benefits and Concerns in Facilities Management. *Journal of Architectural Planning Research and Studies*, 4(2), 41-52.
- Riratanaphong, C. (2009). Innovative Workplace Design: A Case Study of the Faculty of Architecture, Delft University of Technology. *Journal of Architectural Planning Research and Studies*, 6(3), 67-86.

วิทยานิพนธ์

- ฐาปกรณ์ เจริญศุภผล. (2552). *โครงการปรับปรุงระบบประกอบอาคารสำนักงานใหญ่กรุงเทพ จำกัด (มหาชน)*. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์. สาขาสถาปัตยกรรม.
- พีรตนย์ นิมิตตนราดล. (2553). *แนวทางการบริหารจัดการพื้นที่สำนักงานของส่วนสนับสนุนธุรกิจในองค์กรเอกชนขนาดใหญ่เพื่อสนับสนุนสุขภาวะทางกายของพนักงาน*. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการผังเมือง. สาขาสถาปัตยกรรม.
- อัจฉรา วิไลวัฒนากร. (2553). *การศึกษาความพึงพอใจของผู้เช่าเพื่อพัฒนาปรับปรุงอาคารสำนักงานเกรดเอให้ประสบความสำเร็จในการต่อสัญญา*. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการผังเมือง. สาขาสถาปัตยกรรม.

Riratanaphong, C. (2011). *Performance measurement of workplace change*. TU Delft, Faculty of Architecture and the Built Environment, Real Estate and Housing Department.

สื่ออิเล็กทรอนิกส์

- นันทวัฒน์ บรมานันท์. (16 กรกฎาคม 2551). รัฐวิสาหกิจ องค์การมหาชนและหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ. สืบค้นจาก <http://www.pub-law.net/publaw/view.aspx?id=1241>
- บุรินทร์ รุจจนพันธุ์. (18 กุมภาพันธ์ 2553). เกณฑ์สำหรับประเมินความพึงพอใจ. สืบค้นจาก <http://www.thaiall.com/blog/burin/1165/>
- มณีนรี สุวรรณวารี. (15 กันยายน 2554). โครงสร้างองค์การ (Organization Structure). สืบค้นจาก <https://www.gotoknow.org/posts/460698>
- ศิริอร ชันธหัตถ์. (สิงหาคม 2543). การจัดโครงสร้างขององค์การ (Organization structure). สืบค้นจาก http://www.baanjomyut.com/library_2/extension-1/organization/06.html
- สมคิด บางโม. (สิงหาคม 2543). โครงสร้างองค์การ แบบสูง และแบบกว้าง. สืบค้นจาก http://www.baanjomyut.com/library_2/extension-1/organization/07.html
- สมจิตร. (28 ตุลาคม 2555). ความต่างระหว่าง Efficiency, Effectiveness และ Productivity. สืบค้นจาก http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?bookID=1167&read=true&count=true
- สุนิรัตน์ ชูช่วย. (2553). รู้หรือไม่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลคืออะไร. สืบค้นจาก <https://www.gotoknow.org/posts/329235>
- อิทธิพล เทพทอง. (2547). การจัดองค์กรและการบริหารโรงฝึกงาน. สืบค้นจาก http://mte.kmutt.ac.th/elearning/Mte411_Organization/project-www/b05.html
- Butcher, S. (2012). Activity based working Case Study and Workplace Trends in the Netherlands. Retrieved from <http://www.slideshare.net/SuButcher/activity-based-working-case-study-and-workplace-trends-in-the-netherlands>
- CBRE. (2014). The Impact of Office Design on Business Performance. Retrieved from <http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20110118095356/http://www.cabe.org.uk/files/impact-office-design-full-research.pdf>

- CBRE. (2015). Bangkok Office Market View. Retrieved from
<http://www.cbre.co.th/en/ResearchCentre/Research/Bangkok-Office-MarketView-Q3-2015>
- Cushman and Wakefield. (2014). Workplace Transformation Survey. Retrieved from
<http://www.cushmanwakefield.com/~media/global-reports/Workplace%20Transformation%20Survey%20Dec%202013.pdf>
- Gresham, Smith and Partners. (2014). U.S. Army Corps of Engineers Workplace Strategy. Retrieved from
<http://www.greshamsmith.com/showcase/projects/showcase-3/u-s-army-corps-of-engineers-workplace-strategy>
- Lee, A. (2014, November 10). States of workplace transformation. Retrieved from
<http://www.voa.com/blog/states-of-workplace-transformation/>
- Plus Property. (2015). รายงานผลการวิจัยรายครึ่งปี/ มกราคม - มิถุนายน 2558. Retrieved from
http://www.plus.co.th/include/Research/Research_File/research_7820152030250909.pdf
- Queensland Government. (2011). change management best practices guide. Retrieved from <http://www.psc.qld.gov.au/publications/subject-specific-publications/assets/change-management-best-practice-guide.pdf>

ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

แบบสัมภาษณ์

เรื่อง การศึกษากระบวนการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลงพื้นที่สำนักงาน

คำชี้แจง:

แบบสัมภาษณ์ประกอบด้วย 3 ส่วน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

1. ชื่อ - นามสกุล
2. ตำแหน่งงาน

ส่วนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของบริบทองค์กร

1. โปรดอธิบายบริบทขององค์กรในด้านลักษณะธุรกิจขององค์กร รูปแบบการทำงานขององค์กร โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร วิสัยทัศน์และนโยบายขององค์กร
2. องค์กรได้ทำการเปลี่ยนแปลงในส่วนของพื้นที่สำนักงานทั้งในลักษณะของการย้ายเข้าอาคารใหม่และการปรับเปลี่ยนบนพื้นที่เดิมมาแล้วกี่ครั้งและดำเนินการในช่วงปีใด
3. องค์กรของท่านมีเหตุผลหรือวัตถุประสงค์ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงในแต่ละครั้งเพื่ออะไร

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลงพื้นที่สำนักงาน

1. องค์กรของท่านมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงพื้นที่สำนักงานคืออะไร
2. หน่วยงานหรือแผนกงานใดรับผิดชอบในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง และมีหน้าที่อย่างไรต่อกระบวนการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลง

3. องค์กรของท่านได้วางกลยุทธ์ด้านการปรับเปลี่ยนในส่วนพื้นที่ทำงานอย่างไร (ในช่วงก่อน และหลังการดำเนินการต่างกันหรือไม่)
4. โปรดอธิบายในส่วนของขั้นตอนการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลงพื้นที่สำนักงาน มีขั้นตอนในการดำเนินการอย่างไรบ้าง ตั้งแต่ช่วงการวางแผนเริ่มโครงการ มีฝ่ายงานไหนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการใดบ้าง
5. เหตุผลในการเลือกดำเนินการเปลี่ยนแปลงพื้นที่ทำงานบางส่วนจากพื้นที่ทำงานทั้งหมดขององค์กร
6. ในกระบวนการเตรียมการเปลี่ยนแปลงพื้นที่สำนักงาน ผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินการเปลี่ยนหรือพนักงานสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการเตรียมการดำเนินการครั้งนี้หรือไม่ (ถ้ามี พนักงานสามารถเข้ามามีบทบาทอย่างไรบ้าง หรือในช่วงขั้นตอนใด)
7. ในด้านการประชาสัมพันธ์ กระจายข่าวสาร และการรับความเห็นจากพนักงานขององค์กรสามารถติดต่อได้จากช่องทางใด รวมถึงวิธีการในการจัดการผลตอบรับที่ได้จากพนักงาน
8. ช่วงระหว่างดำเนินการปรับเปลี่ยนพื้นที่ทำงาน องค์กรมีการเตรียมการในด้านพื้นที่อย่างไร เพื่อรองรับการทำงานของพนักงานที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินการปรับเปลี่ยนพื้นที่
9. องค์กรมีการเตรียมการและแผนงานสำหรับการขนย้ายสิ่งของ อุปกรณ์สำนักงาน หรือเฟอร์นิเจอร์อย่างไร
10. กระบวนการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลงใช้ระยะเวลาในแต่ละขั้นตอนการดำเนินงานอย่างไร
11. การดำเนินการเปลี่ยนแปลงพื้นที่ทำงานในครั้งนี้ทางองค์กรคาดหวังอะไรจากการดำเนินการและผลกระทบที่ได้รับเป็นอย่างไร

12. จากการดำเนินการเปลี่ยนแปลงพื้นที่ทำงาน องค์กรพบปัญหาหรืออุปสรรคในแต่ละช่วงของขั้นตอนการดำเนินการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ หากมีอุปสรรคที่พบมีลักษณะใด แล้วทางองค์กรมีวิธีแก้ไขปัญหายังไง

13. ในส่วนของลักษณะทางกายภาพของพื้นที่ทำงาน องค์กรมีแนวคิดในการออกแบบพื้นที่การใช้งานอย่างไร

14. การเปลี่ยนแปลงพื้นที่ทำงานในด้านลักษณะทางกายภาพส่งผลกับลักษณะรูปแบบการทำงาน (Work pattern) หรือวัฒนธรรมองค์กร (Culture) อย่างไร ทั้งช่วงก่อนและหลังดำเนินการเปลี่ยนแปลงพื้นที่สำนักงาน มีความแตกต่างกันหรือคล้ายเดิมหรือไม่ ส่งผลกระทบอย่างไร

15. ข้อมูลด้านการใช้งานพื้นที่จากเดิมมีขนาดพื้นที่ใช้งานรวมทั้งหมดกี่ตารางเมตร และถูกปรับเปลี่ยนให้มีขนาดพื้นที่ใช้งานรวมทั้งหมดกี่ตารางเมตร สามารถรองรับการใช้งานได้จำนวนเท่าไร โดยส่งผลกระทบต่อขนาดพื้นที่ทำงานเฉลี่ยต่อคนหรือไม่ (หากมีผลขนาดพื้นที่เฉลี่ยต่อคนเดิมกี่ตารางเมตร และหลังการเปลี่ยนแปลงมีขนาดพื้นที่เฉลี่ยต่อคนกี่ตารางเมตร)

16. องค์กรของท่านมีแนวทางหรือการบริหารจัดการในด้านของการบริหารทรัพยากรกายภาพ (Facility Management) ในการจัดการ การดูแลบำรุงรักษาและการใช้งานพื้นที่สำนักงานอย่างไรหลังจากการดำเนินการเปลี่ยนแปลง

17. องค์กรของท่านมีแผนการสำหรับการปรับเปลี่ยนพื้นที่ทำงานหรือการใช้งานในอนาคตอย่างไร

โดย นางสาวไพลิน อุดมตระกูลวงศ์
นักศึกษาปริญญาโท รหัสนักศึกษา 5716030209
คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการผังเมือง
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
โทร. 088-116-7616

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางสาวไพลิน อุดมตระกูลวงศ์
วันเดือนปีเกิด	27 เมษายน พ.ศ.2535
วุฒิการศึกษา	วิทยาศาสตรบัณฑิต (สถาปัตยกรรม) จากคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการผังเมือง มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ทุนการศึกษา	ปีงบประมาณ 2559: ทุนสนับสนุนงานวิจัย ประเภททุน วิจัยทั่วไป สำหรับนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา กองทุน วิจัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ผลงานทางวิชาการ	

ไพลิน อุดมตระกูลวงศ์, และ ชัยวัฒน์ ริรัตนพงษ์. (กรกฎาคม 2559). *การศึกษากระบวนการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลงพื้นที่สำนักงาน: กรณีศึกษา สำนักงานบริเวณศูนย์กลางธุรกิจกรุงเทพมหานคร*. งานการประชุมวิชาการ Built Environment Research Associates Conference ครั้งที่ 7 ประจำปี 2559 (BERAC 7, 2016), คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการผังเมือง, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ปทุมธานี.