



กลยุทธ์ในการใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพเชิงสร้างสรรค์  
ของสำนักงานเพื่อองค์กรธุรกิจ

โดย

นางสาวอินทร์ารีย์ ฉัตรศิริพจน์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
สถาปัตยกรรมศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาสถาปัตยกรรม  
คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการผังเมือง มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  
ปีการศึกษา 2558  
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

กลยุทธ์ในการใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพเชิงสร้างสรรค์  
ของสำนักงานเพื่อองค์กรธุรกิจ

โดย

นางสาวอินทร์ธารี ฉัตรศิริพจน์



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
สถาปัตยกรรมศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาสถาปัตยกรรม  
คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการผังเมือง มหาวิทยาลัยธรรมศา  
ปีการศึกษา 2558  
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์



STRATEGIC USE OF THE PHYSICAL ENVIRONMENT  
OF CREATIVE OFFICE FOR BUSINESS ORGANIZATION

BY

MISS INTHAREE CHATSIRIPOT



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

นางสาวอินทธารี ฉัตรศิริพจน์

เรื่อง

กลยุทธ์ในการใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพเชิงสร้างสรรค์ของสำนักงาน  
เพื่อองค์กรธุรกิจ

ได้รับการตรวจสอบและอนุมัติ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
สถาปัตยกรรมศาสตรมหาบัณฑิต

เมื่อ วันที่ 10 สิงหาคม พ.ศ. 2559

ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



(อาจารย์ ดร. อัครพงษ์ คัชมาตย์)

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พีรตร แก้วลาย)

กรรมการสอบวิทยานิพนธ์



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ทิพย์สุดา จันทร์แจ่มหล้า)

กรรมการสอบวิทยานิพนธ์



(อาจารย์ ดร. ชัยวัฒน์ ธีรัตน์พงษ์)

คณบดี



(รองศาสตราจารย์ เฉลิมวัฒน์ ตันตสวัสตี)



หัวข้อวิทยานิพนธ์	กลยุทธ์ในการใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพ เชิงสร้างสรรค์ของสำนักงานเพื่อองค์กรธุรกิจ
ชื่อผู้เขียน	นางสาวอินทร์าริ ฉัตรศิริพจน์
ชื่อปริญญา	สถาปัตยกรรมศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชา/คณะ/มหาวิทยาลัย	สถาปัตยกรรม สถาปัตยกรรมศาสตร์และการผังเมือง มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พีรตร แก้วลาย
ปีการศึกษา	2558

### บทคัดย่อ

ในปัจจุบันสำนักงานสร้างสรรค์ได้รับความนิยมมากขึ้นเพราะเป็นหนึ่งในปัจจัยที่สร้างความแตกต่างและความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ อย่างไรก็ตามการนำสภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงานสร้างสรรค์ขององค์กรอื่นมาใช้โดยตรง อาจไม่สามารถตอบสนองกับวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น ๆ ได้ทั้งหมด เพราะสำนักงานสร้างสรรค์มีความเฉพาะเจาะจงตามความเหมาะสมกับแต่ละองค์กร งานวิจัยนี้จึงเป็นการศึกษาวัตถุประสงค์ในการใช้สำนักงานสร้างสรรค์จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรธุรกิจ ร่วมกับการสังเกตสภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงานสร้างสรรค์จากกรณีศึกษาในงานวิจัย เพื่อวิเคราะห์กลยุทธ์ในการใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพเชิงสร้างสรรค์ในสำนักงานขององค์กรธุรกิจ

จากการวิจัยพบว่า (1) วัตถุประสงค์หลักในการใช้สำนักงานสร้างสรรค์ คือ การส่งเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน โดยองค์กรสามารถใช้วัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้เป็นกลยุทธ์นำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์หลักดังกล่าว ได้แก่ 1) ส่งเสริมการสื่อสารภายในองค์กร 2) ส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กร 3) ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม 4) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรม 5) เสริมทักษะในการทำงานของพนักงาน 6) การลดค่าใช้จ่าย 7) การดึงดูดและรักษาพนักงาน และ 8) การลดผลกระทบต่อสภาพแวดล้อม

(2) สภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงานสร้างสรรค์ของแต่ละกรณีศึกษามีความแตกต่างกันตามความต้องการในการใช้งานและข้อจำกัดของแต่ละองค์กร ทั้งการกำหนดผู้ใช้งาน การกำหนดขอบเขตพื้นที่ที่จัดทำสำนักงานสร้างสรรค์ และการเลือกใช้องค์ประกอบทางกายภาพของสำนักงาน ทั้งนี้สำนักงานสร้างสรรค์ของกรณีศึกษาในงานวิจัยมีภาพรวมที่คล้ายคลึงกัน จากการใช้พื้นที่เอนกประสงค์เป็นพื้นที่ทำงานทางเลือกให้กับพนักงาน และเน้นการออกแบบภายในแบบไม่เป็นการ เพื่อส่งเสริมบรรยากาศในการทำงานที่ผ่อนคลายให้สอดคล้องกับรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่นของสำนักงานสร้างสรรค์

(3) องค์กรธุรกิจแต่ละกรณีศึกษาใช้สำนักงานสร้างสรรค์เป็นกลยุทธ์ในระดับที่ต่างต่างกัน ซึ่งทุกกรณีศึกษามีการใช้สำนักงานสร้างสรรค์เพื่อส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน จากการกำหนดให้มีพื้นที่เอนกประสงค์และเน้นบรรยากาศโปร่งโล่งในพื้นที่ทำงาน ส่วนบางกรณีศึกษามีการใช้พื้นที่ที่ไม่เกี่ยวกับงานเพื่อส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน ซึ่งการส่งเสริมปฏิสัมพันธ์เป็นปัจจัยที่นำไปสู่การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรมต่อไป และพบว่าทุกกรณีศึกษาใช้สำนักงานสร้างสรรค์เป็นปัจจัยส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กร โดยเน้นการส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ทันสมัยไม่เป็นทางการ และแสดงภาพลักษณ์เฉพาะตามลักษณะธุรกิจของแต่ละองค์กร และบางองค์กรเท่านั้นที่ใช้สำนักงานสร้างสรรค์เป็นปัจจัยหนึ่งในการจูงใจให้พนักงานอยู่กับองค์กร ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรมร่วมกับลูกค้าขององค์กร และการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

จากการที่แต่ละกรณีศึกษามีกลยุทธ์ในการใช้สำนักงานสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาองค์กรที่ต่างต่างกัน สรุปได้ว่าความแตกต่างของสภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงานสร้างสรรค์ที่เหมาะสมกับแต่ละองค์กรจะขึ้นอยู่กับนโยบายเกี่ยวกับการกำหนดผู้ใช้งานและขอบเขตพื้นที่ที่จัดทำสำนักงานสร้างสรรค์ โอกาสและรูปแบบในการเปลี่ยนแปลงสำนักงาน งบประมาณในการจัดทำสำนักงานสร้างสรรค์ และลักษณะกิจกรรมที่เกิดขึ้นในการทำงาน

**คำสำคัญ:** องค์กรธุรกิจ, กลยุทธ์, สำนักงานสร้างสรรค์

Thesis Title	THE STRATEGIC USE OF THE PHYSICAL ENVIRONMENT OF CREATIVE OFFICE FOR BUSINESS ORGANIZATION
Author	Miss Intharee Chatsiripot
Degree	Master of Architecture
Major Field/Faculty/University	Architecture Architecture and Planning Thammasat University
Thesis Advisor	Assistant Professor Dr. Peeradorn Kaewlai
Academic Years	2015

### **ABSTRACT**

Creative Offices are popular in the business world for creating opportunities and original branding. The resulting physical environments do not always conform to corporate objectives, due to creative office being specifically designed for a single organization. To improve strategic use of the physical environment of creative office within business organization, interviews were done with executive management in Thai companies. Office physical environment was surveyed to analyze strategies of using the physical environment of creative office for business organization.

Results were that (1) the purpose of using the creative office is to enhance efficiency and effectiveness of employees. The company has utilized the following strategies to achieve the main purpose: 1) enhance internal communication 2) promote corporate image 3) encourage teamwork 4) encourage client and employee engagement 5) increase employee abilities 6) reduce corporate costs 7) attract and retain employee and 8) reduce environmental impacts.

(2) Each organization had different physical environments depending on needs and constraints, user determinants, creative office boundaries, and physical elements. However, each organization offered relatively similar physical environments with the multi-functional working spaces available for employees and used the informal interior design to encourage the employee's relaxation which is related to the concept of the flexible working style of a creative office.

(3) Each had different strategies for using creative office, principally to encourage employee interaction, including multi-functional areas and open spaces. Some featured a recreational area to encourage employee interaction as a factor to encourage teamwork and engagement with innovation. All samples used creative office to express a corporate image of modernity and informality, with individual branding according to business type. Some used creative office to attract and retain employees, encourage client engagement, and reduce environmental impacts.

These findings suggest that each organization had a different strategy for using creative office to develop businesses. Office physical environment has been considered according to policies of determination by users and creative office boundaries, opportunities to change and workplace transformation, organizational budget, employee working processes, and types of related activities.

**Keywords:** Business Organization, Strategy, Creative Office

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความกรุณาในการให้คำปรึกษาอันเป็นประโยชน์ยิ่งจากคณะกรรมการวิทยานิพนธ์ทุกท่าน ขอขอบพระคุณกรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พีรธร แก้วลาย ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ อาจารย์ ดร. อัครพงษ์ คัชมาตย์ และกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ทิพย์สุดา จันทร์แจ่มหล้า และอาจารย์ ดร. ชัยวัฒน์ ธีรตันพงษ์ ที่ท่านได้ให้ความรู้ คำแนะนำ และข้อคิดเห็นต่าง ๆ ด้วยความตั้งใจอย่างเต็มเปี่ยม ตลอดจนผลักดันให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณ คุณดุสิต รัชตเศรษฐนันท์ รองประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายบริการธุรกิจ และคุณพลกฤต ผดุงเดชสิริ ผู้จัดการอาวุโสฝ่ายบริหารแรงงานสัมพันธ์และทรัพยากรบุคคล จากบริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน) คุณจิรวัดน์ เกตุโหม ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายการบริหารจัดการทรัพยากรกายภาพ จากบริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) คุณภมร ประเสริฐสรณ์ รองกรรมการผู้อำนวยการสายงานธุรกิจ 2 และคุณศากุล ติมวงษ์ จากบริษัท เอพี (ไทยแลนด์) จำกัด (มหาชน) คุณอรัญญา ลือประดิษฐ์ ผู้จัดการธุรกิจและสื่อมวลชนสัมพันธ์ จากบริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย เทรดดิ้ง จำกัด (มหาชน) ที่สละเวลาให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวคิดของสำนักงานสร้างสรรค์และเปิดโอกาสให้ได้เข้าไปเรียนรู้ในสถานที่จริงเพื่อเป็นเนื้อหาสำคัญในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

นอกจากนี้ขอขอบพระคุณ คุณมณฑิชา รื่นสุข เจ้าหน้าที่บัณฑิตศึกษา สำหรับคำแนะนำและความช่วยเหลือในเรื่องเอกสารและการดำเนินการสอบวิทยานิพนธ์นี้เป็นอย่างดี ขอขอบพระคุณเพื่อน ๆ สำหรับกำลังใจ คำปรึกษา และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่าง ๆ ในการทำวิทยานิพนธ์ ขอขอบพระคุณผู้ที่ช่วยติดต่อไปยังองค์กรธุรกิจที่เป็นกรณีศึกษาในงานวิจัย และสุดท้ายนี้ ขอขอบพระคุณครอบครัวผู้อยู่เบื้องหลังทุกความสำเร็จ คอยให้กำลังใจ และให้การสนับสนุนทุกอย่างตลอดมา

หากผลการศึกษาในวิทยานิพนธ์นี้มีความผิดพลาดหรือข้อบกพร่องประการใด ข้าพเจ้าผู้ศึกษาขอน้อมรับคำติชมเพื่อพัฒนาและปรับปรุงแก้ไขในการศึกษาครั้งต่อไป

นางสาวอินทร์ธารี ฉัตรศิริพจน์

## 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 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากงานวิจัย	4
1.5 ขอบเขตของการวิจัย	5
1.6 ข้อตกลงเบื้องต้นของการวิจัย	5
1.7 วิธีการวิจัย	5
1.8 นิยามศัพท์	6
1.9 กรอบแสดงวิธีการวิจัย	8

บทที่ 2	วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
2.1	ความหมายของความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร	9
2.2	บทบาทของสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ส่งเสริมนวัตกรรมตามกลยุทธ์ขององค์กร	12
2.3	วัตถุประสงค์ในการใช้สำนักงาน	17
2.4	ความหมายของสำนักงานสร้างสรรค์	22
2.5	องค์ประกอบทางกายภาพของสำนักงาน	23
2.6	พื้นที่ที่ส่งเสริมการเกิดความคิดสร้างสรรค์	38
2.7	สรุปแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	45
บทที่ 3	วิธีการวิจัย	46
3.1	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	46
3.2	เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	47
3.3	ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย	48
3.4	การวิเคราะห์ข้อมูล	49
บทที่ 4	ผลการวิจัยและอภิปรายผล	51
4.1	วิเคราะห์วัตถุประสงค์ในการใช้สำนักงานสร้างสรรค์	51
4.2	วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางกายภาพของสำนักงานสร้างสรรค์	55
4.2.1	บริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)	58
4.2.2	บริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน)	69
4.2.3	บริษัท เอพี (ไทยแลนด์) จำกัด (มหาชน)	80
4.2.4	บริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย เทรดดิง จำกัด	90
4.3	วิเคราะห์กลยุทธ์ในการใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพเชิงสร้างสรรค์ในสำนักงาน	108
4.3.1	บริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)	109
4.3.2	บริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน)	113
4.3.3	บริษัท เอพี (ไทยแลนด์) จำกัด (มหาชน)	119
4.3.4	บริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย เทรดดิง จำกัด	123

บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	142
5.1 สรุปวัตถุประสงค์ในการใช้สำนักงานสร้างสรรค์	142
5.2 สรุปสภาพแวดล้อมทางกายภาพของสำนักงานสร้างสรรค์	144
5.3 สรุปกลยุทธ์ในการใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพเชิงสร้างสรรค์ของสำนักงาน	153
5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต	158
5.4.1 ข้อเสนอแนะ	158
5.4.2 ข้อจำกัดของงานวิจัย	159
รายการอ้างอิง	160
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก	164
ภาคผนวก ข	167
ประวัติผู้เขียน	171



## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 กลยุทธ์ในการใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพของสำนักงาน เพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม	14
2.2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเกิดความคิดสร้างสรรค์	15
2.3 สภาพแวดล้อมทางกายภาพของสำนักงาน	16



## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1	1
2.1	12
2.2	13
2.3	20
2.4	21
2.5	35
2.6	35
2.7	36
2.8	36
2.9	36
2.10	37
2.11	37
2.12	37
2.13	38
2.14	38
2.15	39

2.16	จอภาพแสดงข้อมูลข่าวสารของบริษัท บลูมเบิร์ก ประเทศสหรัฐอเมริกา	39
2.17	พื้นที่หญ้าเทียมเพื่อให้พนักงานได้ถือครองเท้าขณะทำงานของบริษัท อินโนเซนท์ ดริงค์	40
2.18	พื้นที่สำหรับบึงหลังของบริษัท กูเกิล ประเทศสวีตเซอร์แลนด์	40
2.19	พื้นที่พักผ่อนของบริษัท ยูนิลีเวอร์ ประเทศสวีตเซอร์แลนด์	41
2.20	ตู้ปลาที่มีสีสดใสในสำนักงานของบริษัท บลูมเบิร์ก ประเทศอังกฤษ	41
2.21	ห้องทำงานแบบชั่วคราวของ ดี โรท์เอเบิลออฟฟิศ	41
2.22	พื้นที่ครัวและเตรียมอาหารในสำนักงานของบริษัท กูเกิล ประเทศสวีตเซอร์แลนด์	42
2.23	พื้นที่ทานอาหารแบบไม่เสียค่าใช้จ่ายของบริษัท บลูมเบิร์ก ประเทศอังกฤษ	42
2.24	สนามเด็กเล่นและห้องเล่นเกมของบริษัท กูเกิล ประเทศสวีตเซอร์แลนด์	43
2.25	ห้องทดลองของบริษัท ไอคลีย์ ประเทศสหรัฐอเมริกา	43
2.26	ห้องนั่งเล่นจำลองของบริษัท ไตสัน ประเทศอังกฤษ	43
4.1	วัตถุประสงค์ในการใช้สำนักงานสร้างสรรค์ของกรณีศึกษาทั้ง 4 องค์กรธุรกิจ	53
4.2	การใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพเป็นกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหลักขององค์กร	55
4.3	การแบ่งประเภทองค์ประกอบทางกายภาพจากการสังเกตสภาพแวดล้อมทางกายภาพของกรณีศึกษาในงานวิจัย	57
4.4	รูปตัดอาคารสมัชชาวาณิช 2 แสดงพื้นที่เช่าของบริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)	58
4.5	ผังพื้นที่ชั้น 11 และ 14 ของบริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)	59
4.6	ขั้นตอนการใช้งานสำนักงานแบบเคลื่อนที่ของบริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)	60
4.7	รูปแบบเฟอร์นิเจอร์และบรรยากาศภายในพื้นที่ทำงานของบริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)	61
4.8	รูปแบบเฟอร์นิเจอร์และบรรยากาศภายในพื้นที่เอนกประสงค์แบบกึ่งทางการและไม่ทางการของบริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)	63
4.9	รูปแบบเฟอร์นิเจอร์และบรรยากาศภายในพื้นที่ที่ไม่เกี่ยวกับงานของบริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)	64
4.10	รูปแบบเฟอร์นิเจอร์และบรรยากาศภายในพื้นที่อุปกรณ์สำนักงานของบริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)	65
4.11	พื้นที่ที่สร้างแรงบันดาลใจของบริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)	66
4.12	พื้นที่ที่ส่งเสริมความผ่อนคลายและความสงบของบริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)	66
4.13	พื้นที่ที่ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ของบริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)	67
4.14	พื้นที่สำหรับการเล่นของบริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)	67

4.15	สรุปสภาพแวดล้อมทางกายภาพของบริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)	68
4.16	รูปตัดอาคารจัตุรัสจามจุรี แสดงพื้นที่เช่าของบริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน)	69
4.17	ผังพื้นที่ 32-34 ของบริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน)	70
4.18	ผังพื้นที่ 37-38 ของบริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน)	71
4.19	รูปแบบเฟอร์นิเจอร์และบรรยากาศภายในพื้นที่เอนกประสงค์แบบทางการ กึ่งทางการ และไม่ทางการของบริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน)	74
4.20	บรรยากาศภายในพื้นที่ที่ไม่เกี่ยวกับงานของบริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน)	75
4.21	พื้นที่ที่ส่งเสริมความผ่อนคลายและความสงบ ของบริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน)	77
4.22	พื้นที่ที่ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ของบริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน)	77
4.23	พื้นที่สำหรับการเล่น ของบริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน)	78
4.24	สรุปสภาพแวดล้อมทางกายภาพของบริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน)	79
4.25	รูปตัดอาคารโอเชียนทาวเวอร์ 1 แสดงพื้นที่เช่าของบริษัท เอพี (ไทยแลนด์) จำกัด (มหาชน)	80
4.26	ผังพื้นที่ 18 23 30 และ 31 ของบริษัท เอพี (ไทยแลนด์) จำกัด (มหาชน)	81
4.27	รูปแบบเฟอร์นิเจอร์และบรรยากาศภายในพื้นที่ทำงานของบริษัท เอพี (ไทยแลนด์) จำกัด (มหาชน)	82
4.28	รูปแบบเฟอร์นิเจอร์และบรรยากาศภายในพื้นที่เอนกประสงค์ของบริษัท เอพี (ไทยแลนด์) จำกัด (มหาชน)	84
4.29	รูปแบบเฟอร์นิเจอร์และบรรยากาศภายในพื้นที่ที่ไม่เกี่ยวกับงานของบริษัท เอพี (ไทยแลนด์) จำกัด (มหาชน)	85
4.30	รูปแบบเฟอร์นิเจอร์และบรรยากาศภายในพื้นที่อุปกรณ์สำนักงาน ของบริษัท เอพี (ไทยแลนด์) จำกัด (มหาชน)	86
4.31	พื้นที่ที่สร้างแรงบันดาลใจของบริษัท เอพี (ไทยแลนด์) จำกัด (มหาชน)	87
4.32	พื้นที่ที่ส่งเสริมความผ่อนคลายและความสงบของบริษัท เอพี (ไทยแลนด์) จำกัด (มหาชน)	87
4.33	พื้นที่ที่ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ของบริษัท เอพี (ไทยแลนด์) จำกัด (มหาชน)	88

4.34	สรุปสภาพแวดล้อมทางกายภาพของบริษัท เอพี (ไทยแลนด์) จำกัด (มหาชน)	89
4.35	รูปตัดอาคารยูนิลีเวอร์เฮ้าส์ แสดงพื้นที่สำนักงานของบริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย เทรตติ้ง จำกัด	90
4.36	ผังพื้นที่ส่วนสำนักงานชั้น 7-12 ของบริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย เทรตติ้ง จำกัด	91
4.37	รูปแบบเฟอร์นิเจอร์และบรรยากาศภายในพื้นที่ทำงาน ของบริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย เทรตติ้ง จำกัด	93
4.38	รูปแบบเฟอร์นิเจอร์และบรรยากาศภายในพื้นที่เอนกประสงค์แบบทางการ กึ่งทางการ และไม่ทางการของบริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย เทรตติ้ง จำกัด	95
4.39	รูปแบบเฟอร์นิเจอร์และบรรยากาศภายในพื้นที่ที่ไม่เกี่ยวกับงานของบริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย เทรตติ้ง จำกัด	96
4.40	พื้นที่ที่สร้างแรงบันดาลใจของบริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย เทรตติ้ง จำกัด	97
4.41	พื้นที่ที่ส่งเสริมความผ่อนคลายและความสงบของบริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย เทรตติ้ง จำกัด	98
4.42	พื้นที่ที่ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ของบริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย เทรตติ้ง จำกัด	98
4.43	พื้นที่สำหรับการเล่นและทดลองของบริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย เทรตติ้ง จำกัด	99
4.44	สรุปสภาพแวดล้อมทางกายภาพของบริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย เทรตติ้ง จำกัด	100
4.45	สรุปองค์ประกอบทางกายภาพและการใช้งานสำนักงานสร้างสรรค์ของ 4 กรณีศึกษา	102
4.46	รูปตัดแสดงพื้นที่สำนักงานสร้างสรรค์ของบริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)	110
4.47	พื้นที่ที่ไม่เกี่ยวกับงานของบริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)	110
4.48	สำนักงานแบบเคลื่อนที่และระบบจองที่นั่งของบริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)	111
4.49	รูปแบบเฟอร์นิเจอร์และบรรยากาศภายในสำนักงานของบริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)	111
4.50	ผังพื้นที่ชั้น 11 และ 14 ของบริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน) แสดงการจัดวาง พื้นที่ส่วนกลางที่ขนานไปกับทางสัญจรหลักรอบพื้นที่ทำงาน	112
4.51	บรรยากาศโปร่งโล่งภายในพื้นที่สำนักงานสร้างสรรค์ของบริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)	113
4.52	รูปตัดแสดงพื้นที่สำนักงานสร้างสรรค์ของบริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน)	115

4.53	ผังพื้นที่ 32-34 และชั้น 38 แสดงการจัดวางพื้นที่นันทนาการและบริการต่าง ๆ ของบริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน)	116
4.54	ผังพื้นที่ 32 แสดงการจัดวางพื้นที่จัดนิทรรศการชั่วคราว และร้านค้าขายสินค้าแบรนด์ขององค์กรของบริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน)	116
4.55	การตกแต่งภายในบริเวณชั้นพื้นที่ทำงานและชั้นพื้นที่ส่วนกลางของบริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน)	117
4.56	รูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่นมายังชั้นพื้นที่ส่วนกลางของบริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน)	117
4.57	พื้นที่เอนกประสงค์และพื้นที่ที่ไม่เกี่ยวกับงานในชั้นส่วนกลางของบริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน)	118
4.58	รูปตัดแสดงพื้นที่สำนักงานสร้างสรรค์ของบริษัท เอพี (ไทยแลนด์) จำกัด (มหาชน)	120
4.59	บรรยากาศโปร่งโล่งภายในพื้นที่สำนักงานสร้างสรรค์ของบริษัท เอพี (ไทยแลนด์) จำกัด (มหาชน)	121
4.60	พื้นที่เอนกประสงค์และพื้นที่ที่ไม่เกี่ยวกับงานของบริษัท เอพี (ไทยแลนด์) จำกัด (มหาชน)	121
4.61	การตกแต่งภายในบริเวณชั้นพื้นที่ทำงานและชั้นพื้นที่ส่วนกลางของบริษัท เอพี (ไทยแลนด์) จำกัด (มหาชน)	122
4.62	อาคารสำนักงานของบริษัท ยูนิลีเวอร์ ในประเทศไทยและในต่างประเทศ	124
4.63	รูปตัดอาคารยูนิลีเวอร์เข้าสู่แสดงการใช้งานภายในอาคารของบริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย เทรดดิง จำกัด	125
4.64	สัดส่วนแรงงานเจเนอเรชันวัยเทียบกับแรงงานเจเนอเรชันอื่น	126
4.65	ผังพื้นที่แสดงพื้นที่ทำงานแบบยืดหยุ่นของบริษัท ยูนิลีเวอร์ไทย เทรดดิง จำกัด	127
4.66	ผังพื้นที่แสดงพื้นที่เอนกประสงค์ในพื้นที่ทำงานของบริษัท ยูนิลีเวอร์ไทย เทรดดิง จำกัด	127
4.67	ผังพื้นที่แสดงพื้นที่เอนกประสงค์บริเวณอื่น ๆ นอกจากพื้นที่ทำงานของบริษัท ยูนิลีเวอร์ไทย เทรดดิง จำกัด	128
4.68	ตัวอย่างการจัดวางห้องนั่งที่บและภาพพื้นที่ทำงานแสดงบรรยากาศโปร่งโล่งภายในพื้นที่สำนักงานสร้างสรรค์ของบริษัท ยูนิลีเวอร์ไทย เทรดดิง จำกัด	129
4.69	ผังพื้นที่และภาพแสดงพื้นที่เอนกประสงค์และพื้นที่ที่ไม่เกี่ยวกับงานของบริษัท ยูนิลีเวอร์ไทย เทรดดิง จำกัด	130

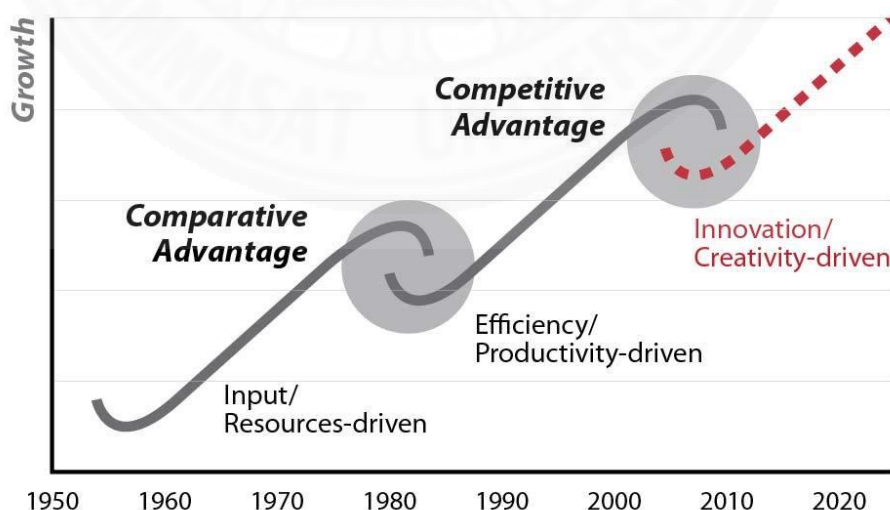
4.70	บันไดเชื่อมระหว่างชั้นพื้นที่ทำงานของบริษัท ยูนิลีเวอร์ไทย เทรดดิง จำกัด	130
4.71	ห้องจำลองภาพสามมิติของร้านค้าปลีกด้วยคอมพิวเตอร์และห้องครัว สำหรับคิดค้นสูตรอาหารของบริษัท ยูนิลีเวอร์ไทย เทรดดิง จำกัด	131
4.72	รูปทรงอาคารที่สอดคล้องกับรูปทรงผลิตภัณฑ์ขององค์กรของบริษัท ยูนิลีเวอร์ไทย เทรดดิง จำกัด	132
4.73	การตกแต่งภายในเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ ข้อมูล และรูปแบบการทำงานขององค์กร ในชั้นที่บุคคลภายนอกสามารถเข้าถึงได้ของบริษัท ยูนิลีเวอร์ไทย เทรดดิง จำกัด	133
4.74	พื้นที่เอนกประสงค์ที่มีการตั้งชื่อห้องตามจังหวัดเด่นในแต่ละภูมิภาคของประเทศไทย ของบริษัท ยูนิลีเวอร์ไทย เทรดดิง จำกัด	133
4.75	การประชาสัมพันธ์อาคารของบริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย เทรดดิง จำกัด	134
4.76	การใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพเชิงสร้างสรรค์เป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กร ของแต่ละกรณีศึกษา	135
4.77	การใช้สภาพแวดล้อมส่งเสริมบรรยากาศโปร่งโล่งภายในพื้นที่ทำงาน ของ 4 กรณีศึกษา	136
4.78	พื้นที่บริการและพื้นที่นันทนาการที่ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ในสำนักงานสร้างสรรค์	137
4.79	ตัวอย่างสภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงานที่ส่งเสริมความทันสมัย และไม่เป็นทางการขององค์กร	138
4.80	ห้องจำลองภาพสามมิติของร้านค้าปลีกด้วยคอมพิวเตอร์และห้องครัว สำหรับคิดค้นสูตรอาหารของกรณีศึกษาที่ 4	140
5.1	การใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพเป็นกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหลักขององค์กร	144
5.2	การแบ่งประเภทองค์ประกอบทางกายภาพจากการสังเกตสภาพแวดล้อม ทางกายภาพของกรณีศึกษาในงานวิจัย	145
5.3	สรุปองค์ประกอบทางกายภาพและการใช้งานสำนักงานสร้างสรรค์ของ 4 กรณีศึกษา	149
5.4	การใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพเชิงสร้างสรรค์เป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กร ของแต่ละกรณีศึกษา	153

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ที่มาและความสำคัญของงานวิจัย

ในปัจจุบันการขับเคลื่อนธุรกิจด้วยความคิดสร้างสรรค์ที่นำไปสู่การสร้างนวัตกรรม หรือความคิดสร้างสรรค์เชิงธุรกิจ เป็นทรัพยากรหลักที่นอกจากจะส่งเสริม “ความคิดสร้างสรรค์ที่นำไปสู่การสร้างทางเลือกที่หลากหลายในการแก้ไขปัญหา และกระบวนการตัดสินใจที่ดีในระดับบุคคลแล้ว” (Sibel, 2015) “ความคิดสร้างสรรค์ยังช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กรเทียบเท่ากับทรัพยากรอื่น ๆ เช่น ที่ดิน เงินทุน หรือกระบวนการผลิต” (สถาบันพัฒนาความคิดสร้างสรรค์เชิงธุรกิจ, 2556) องค์กรธุรกิจในปัจจุบันต่างเริ่มให้ความสำคัญกับแนวทางหรือข้อกำหนดการดำเนินงานเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ที่นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมเป็นสิ่งสำคัญ ดังแสดงในภาพที่ 1.1 หรือที่เรียกว่า กลยุทธ์ในการพัฒนาธุรกิจที่มีความคิดสร้างสรรค์และการสร้างนวัตกรรมเป็นตัวขับเคลื่อนสำคัญขององค์กร เนื่องจากความคิดสร้างสรรค์เป็นปัจจัยที่จำเป็นต่อการสร้างความแตกต่าง โอกาสใหม่ ๆ และความได้เปรียบทางการแข่งขันในการเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าและบริการ ความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรสามารถเกิดขึ้นได้จากหลากหลายปัจจัย “ซึ่งสภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงานเป็นเครื่องมือและเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการกระตุ้นกระบวนการเกิดความคิดสร้างสรรค์” (Amabile, 1996)



ภาพที่ 1.1 กระแสพัฒนาประเทศช่วงปี ค.ศ. 1950-2020. จาก สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2554



องค์กรธุรกิจหลากหลายอุตสาหกรรมให้ความสนใจเกี่ยวกับการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และการสร้างนวัตกรรมเป็นตัวขับเคลื่อนสำคัญ เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยรวมขององค์กร ที่มีใช้เพียงแต่ธุรกิจโฆษณา การออกแบบ แฟชั่น หรืออุตสาหกรรมสร้างสรรค์เช่นในอดีต แต่องค์กรที่ให้บริการด้านการเงิน กฎหมาย ผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภค อุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม หรือองค์กรธุรกิจทั่วไปที่มีได้จัดอยู่ในอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ ต่างก็เห็นประโยชน์ที่เกิดจากการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุนกระบวนการเกิดความคิดสร้างสรรค์เช่นกัน ดังจะเห็นได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลสำนักงานสร้างสรรค์เบื้องต้นจำนวน 1,236 แห่ง พบว่าสำนักงานสร้างสรรค์จำนวน 728 แห่ง (คิดเป็นร้อยละ 72) เป็นสำนักงานสร้างสรรค์ขององค์กรที่ประกอบธุรกิจที่จัดอยู่ในอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ ส่วนสำนักงานสร้างสรรค์จำนวน 508 แห่ง (คิดเป็นร้อยละ 28) เป็นสำนักงานสร้างสรรค์ขององค์กรธุรกิจทั่วไปที่มีได้จัดอยู่ในอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ แต่มองเห็นถึงความสำคัญและประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการใช้ “สภาพแวดล้อมทางกายภาพของสำนักงานที่ส่งผลดีต่อพนักงานและภาพรวมขององค์กรองค์กร ได้แก่ การเพิ่มผลิตภาพ การลดค่าใช้จ่าย การเพิ่มความยืดหยุ่นในการทำงาน การสนับสนุนการเกิดปฏิสัมพันธ์ การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร การกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ การดึงดูดและรักษาพนักงาน การแสดงออกถึงตัวตนขององค์กร และการลดผลกระทบต่อสภาพแวดล้อม” (Meel et al., 2010, pp. 19-28)

การใช้สำนักงานสร้างสรรค์เป็นปัจจัยหนึ่งที่สนับสนุนให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือพัฒนาในทางที่ดีขึ้น ดังจะเห็นได้จากการศึกษาของ Groves & Knight (2010) เกี่ยวกับผลที่เกิดขึ้นจากการใช้สำนักงานสร้างสรรค์ในองค์กร เช่น บริษัท จอห์นสัน แอนด์ จอห์นสัน ที่นิวยอร์ก ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่าหลังจากที่ใช้สำนักงานสร้างสรรค์ตั้งแต่ปี 2007 ส่งผลให้ยอดขายเพิ่มขึ้นและอัตราการลาออกของพนักงานน้อยลง บริษัท อินโนเซนส์ ดริงค์ ผู้ผลิตเครื่องดื่มผลไม้ปั่นเพื่อสุขภาพที่เติบโตเร็วที่สุดในอังกฤษ พบว่าหลังจากที่ใช้สำนักงานสร้างสรรค์ตั้งแต่ปี 2007 ส่งผลให้อินโนเซนส์มีส่วนแบ่งทางการตลาดของเครื่องดื่มผลไม้ปั่นเพื่อสุขภาพปี 2009 ในอังกฤษสูงถึงร้อยละ 82 บริษัท พีแอนด์จี ที่รัฐโอไฮโอ ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่าหลังจากใช้สำนักงานสร้างสรรค์ตั้งแต่ปี 2004 ทำให้ยอดขายที่ติดลบมากขึ้นตลอดตั้งแต่ปี 2000 ถึง 2003 กลับเพิ่มขึ้นได้ เป็นการแสดงให้เห็นว่า “สภาพแวดล้อมทางกายภาพของสำนักงานเป็นปัจจัยสำคัญในการแข่งขันทางธุรกิจ ที่นอกจากจะสื่อสารความเป็นตัวตนขององค์กรไปยังบุคคลภายนอก หรือ การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่องค์กรแล้ว สภาพแวดล้อมทางกายภาพของสำนักงานยังเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมศักยภาพโดยรวมทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคลอีกด้วย” (Moultrie et al., 2007)

จากการที่องค์กรต่าง ๆ ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการเกิดความคิดสร้างสรรค์และการสร้างนวัตกรรม ทำให้ในปัจจุบันสำนักงานสร้างสรรค์ได้รับความนิยมนำขึ้นทั้งในต่างประเทศและประเทศไทย อย่างไรก็ตามจากการศึกษาของ Moultrie et al. (2007) พบว่าแต่ละองค์กรมีลักษณะธุรกิจ ข้อจำกัด และรูปแบบการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ส่งผลให้วิธีการในการเลือกใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงาน มีความเฉพาะเจาะจงตามความเหมาะสมกับแต่ละองค์กร การนำสภาพแวดล้อมทางกายภาพขององค์กรอื่นมาใช้โดยตรง อาจส่งผลเสียมากกว่าผลดีต่อศักยภาพในการเกิดความคิดสร้างสรรค์และการสร้างนวัตกรรม ดังนั้นการคำนึงถึงสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับความแตกต่างกันของแต่ละองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญ จึงเป็นที่มาของการวิจัยเรื่องกลยุทธ์ในการใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพเชิงสร้างสรรค์ของสำนักงานเพื่อองค์กรธุรกิจ โดยศึกษาวัตถุประสงค์ในการใช้สำนักงานสร้างสรรค์จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กร และการสำรวจสภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงานสร้างสรรค์ของกรณีศึกษา เพื่อวิเคราะห์และสรุปเป็นกลยุทธ์ในแง่ของการใช้สำนักงานสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาองค์กร

## 1.2 คำถามของงานวิจัย

องค์กรธุรกิจใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพของสำนักงานสร้างสรรค์เป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรอย่างไร

## 1.3 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1.3.1 เพื่อวิเคราะห์วัตถุประสงค์ในการใช้สำนักงานสร้างสรรค์

1.3.2 เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางกายภาพของสำนักงานสร้างสรรค์

1.3.3 เพื่อวิเคราะห์กลยุทธ์ในการใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงานสร้างสรรค์ขององค์กรธุรกิจ

## 1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากงานวิจัย

1.4.1 เป็นประโยชน์ต่อองค์กรธุรกิจหรือผู้ประกอบการที่ต้องการใช้สำนักงานสร้างสรรค์เป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กร ช่วยให้เข้าใจภาพรวมของวัตถุประสงค์ในการใช้สำนักงานสร้างสรรค์ เข้าใจการใช้สำนักงานสร้างสรรค์เป็นกลยุทธ์พัฒนาองค์กรในปัจจุบันจากตัวอย่างองค์กรธุรกิจในงานวิจัย และช่วยให้เข้าใจปัจจัยที่ควรคำนึงถึงในการใช้สำนักงานสร้างสรรค์ เพื่อเป็นข้อมูลเสนอแนะประกอบการตัดสินใจในการใช้สำนักงานสร้างสรรค์ให้เหมาะสมกับลักษณะและข้อจำกัดขององค์กร

1.4.2 เป็นประโยชน์ต่อสถาปนิกและนักออกแบบ ช่วยให้เข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์กรธุรกิจหรือผู้ประกอบการที่ต้องการใช้สำนักงานสร้างสรรค์ เข้าใจความหมาย องค์ประกอบทางกายภาพ และรูปแบบการใช้สำนักงานสร้างสรรค์จากตัวอย่างองค์กรธุรกิจในงานวิจัย เพื่อเป็นข้อมูลเสนอแนะในการออกแบบสำนักงานสร้างสรรค์

## 1.5 ขอบเขตของการวิจัย

### 1.5.1 ขอบเขตด้านพื้นที่

ศึกษาสภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงานสร้างสรรค์ขององค์กรธุรกิจที่มีได้ประกอบธุรกิจที่จัดอยู่ในอุตสาหกรรมสร้างสรรค์จำนวน 4 แห่ง

### 1.5.2 ขอบเขตด้านประชากร

1.5.2.1 สำนักงานสร้างสรรค์ขององค์กรธุรกิจที่มีได้ประกอบธุรกิจที่จัดอยู่ในอุตสาหกรรมสร้างสรรค์

1.5.2.2 ผู้บริหารองค์กรธุรกิจหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการใช้สำนักงานสร้างสรรค์เป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กร

## 1.6 ข้อตกลงเบื้องต้นของการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลและการสรุปผลของงานวิจัยนี้ เป็นการสรุปกลยุทธ์ในแง่ของการใช้สำนักงานสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาองค์กรที่มีขอบเขตในการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรธุรกิจหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง ร่วมกับการสังเกตสภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงานสร้างสรรค์

## 1.7 วิธีการวิจัย

งานวิจัยนี้มุ่งศึกษาการใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงานสร้างสรรค์เพื่อเป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กร โดยมีวิธีการวิจัยตามวัตถุประสงค์ดังนี้

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อวิเคราะห์วัตถุประสงค์ในการใช้สำนักงานสร้างสรรค์ โดยใช้ทฤษฎีเกี่ยวกับบทบาทของสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ส่งเสริมวัฒนธรรมตามกลยุทธ์ขององค์กร ในการจัดทำแบบสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรธุรกิจหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อสรุปเป็นขอบเขตของวัตถุประสงค์ในการใช้สำนักงานสร้างสรรค์

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางกายภาพของสำนักงานสร้างสรรค์ โดยใช้ทฤษฎีเกี่ยวกับบทบาทของสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ส่งเสริมนวัตกรรมตามกลยุทธ์ขององค์กร ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์ประกอบในการจัดพื้นที่สำนักงาน และทฤษฎีเกี่ยวกับพื้นที่ที่ส่งเสริมการเกิดความคิดสร้างสรรค์ ในการจัดทำแบบสำรวจกายภาพ เพื่อสรุปเป็นองค์ประกอบทางกายภาพของสำนักงานสร้างสรรค์ และสภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงานสร้างสรรค์ของแต่ละกรณีศึกษา

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อวิเคราะห์กลยุทธ์ในการใช้สำนักงานสร้างสรรค์ขององค์กรธุรกิจ โดยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงานของแต่ละกรณีศึกษา ร่วมกับวัตถุประสงค์ในการใช้สำนักงานสร้างสรรค์ เพื่อสรุปเป็นกลยุทธ์ในการใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงานสร้างสรรค์ขององค์กรธุรกิจ

## 1.8 นิยามศัพท์

1.8.1 องค์กรธุรกิจ ในงานวิจัยนี้หมายถึง องค์กรที่ประกอบกิจกรรมต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดการผลิตสินค้าและบริการ ทั้งที่เป็นนิติบุคคลและไม่เป็นนิติบุคคล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการประโยชน์หรือกำไรจากการกระทำกิจกรรมนั้น โดยเป็นธุรกิจที่ไม่จัดอยู่ในอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ ได้แก่ การโฆษณา สถาปัตยกรรม การออกแบบ แฟชั่น ภาพยนตร์ วรรณกรรม ดนตรี การพิมพ์สื่อสิ่งพิมพ์ ซอฟต์แวร์ ศิลปะการแสดง การกระจายเสียง วิดีโอเกม ทัศนศิลป์ และการถ่ายภาพ

1.8.2 กลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดวิธีการหรือข้อกำหนดการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งในงานวิจัยนี้หมายถึงกลยุทธ์ในแง่ของการใช้สำนักงานสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาองค์กร

1.8.3 ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถในการคิดเชื่อมโยงความสัมพันธ์จากสิ่งเดิมสู่ความคิดใหม่ ๆ เพื่อค้นหาคำตอบหรือวิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้จากการใช้ความคิดสร้างสรรค์ คือ นวัตกรรม

1.8.4 สำนักงานสร้างสรรค์ หมายถึง สำนักงานที่มีรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่นทั้งในเรื่องเวลาและการเลือกสถานที่ในการทำงาน ควบคู่กับการมีสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่หลากหลาย เพื่อรองรับรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่นดังกล่าว โดยมีทั้งพื้นที่เปิดที่สนับสนุนการเกิดปฏิสัมพันธ์สำหรับการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ และพื้นที่ปิดที่สร้างความเป็นส่วนตัวสำหรับสมาธิในการทำงาน เพื่อรองรับความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล

1.8.5 สำนักงานแบบดั้งเดิม หมายถึง สำนักงานที่มีองค์ประกอบทางกายภาพที่เป็นปัจจัยพื้นฐานในการทำงาน โดยมิได้ให้ความสำคัญกับรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่น และการกำหนดให้มีสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่หลากหลายเพื่อรองรับความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล

1.8.6 การทำงานเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง การทำงานที่ต้องสร้างสรรค์สิ่งใหม่

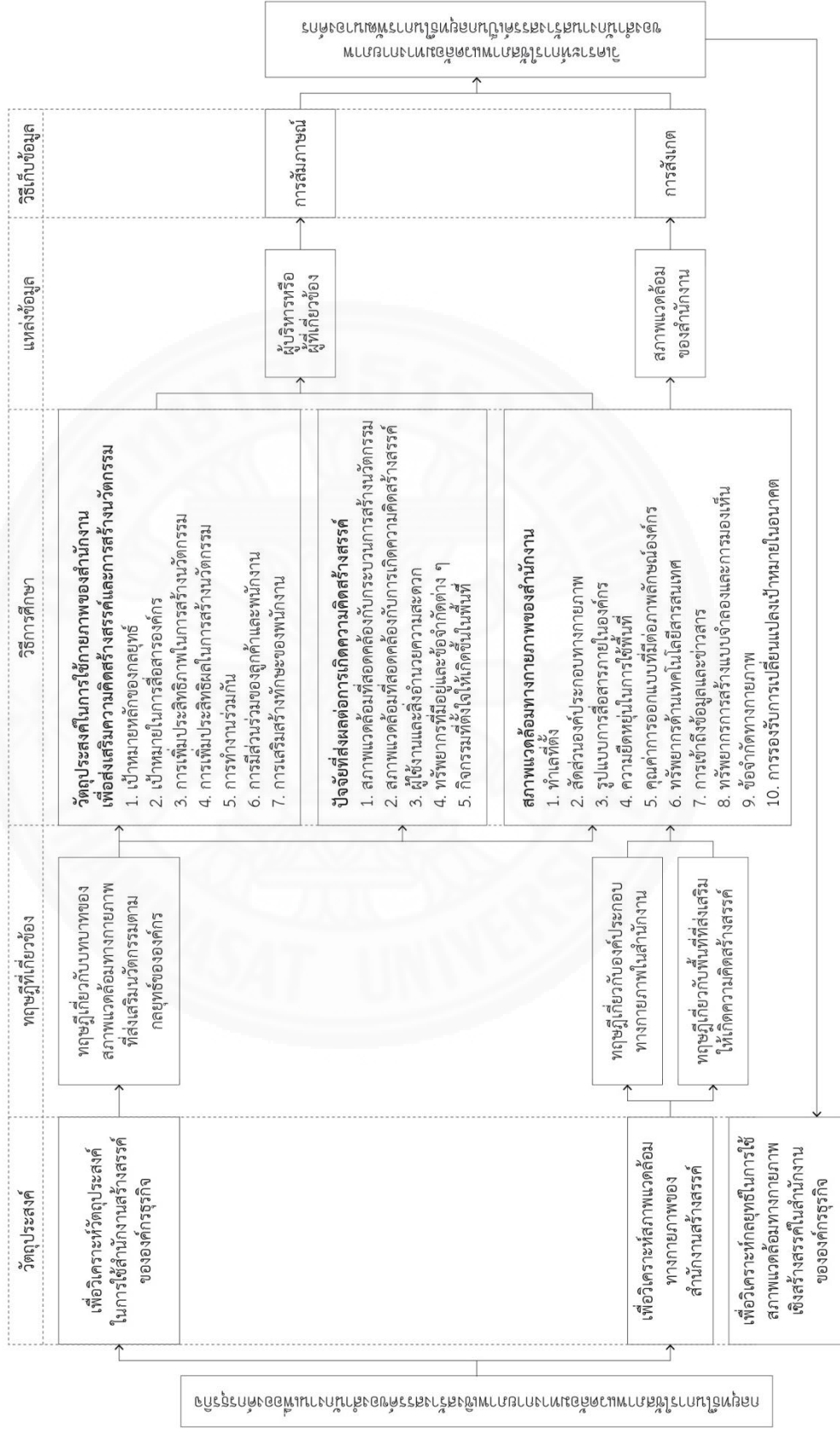
1.8.7 ประสิทธิภาพ หมายถึง ผลสำเร็จในการปรับปรุงและพัฒนาการทำงานของพนักงานที่มีตัวบ่งชี้ ได้แก่ ความทันเวลา คุณภาพ และความประหยัดหรือความคุ้มค่า (ประหยัดต้นทุน ประหยัดทรัพยากร และประหยัดเวลา)

1.8.8 ประสิทธิภาพ หมายถึง การบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่พึงปรารถนาหรือเป็นไปตามที่คาดหวังไว้ โดยพิจารณาจากการเปรียบเทียบผลงานกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้

1.8.9 ผลិតภาพ หมายถึง อัตราส่วนระหว่างประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1.8.10 ศักยภาพ หมายถึง ความสำเร็จโดยรวมขององค์กร

### 1.9 กรอบแสดงวิธีการวิจัย



## บทที่ 2

### วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษากลยุทธ์ในการใช้สภาพแวดล้อมกายภาพเชิงสร้างสรรค์ของสำนักงานเพื่อองค์กรธุรกิจ ประกอบด้วยเนื้อหาที่มาจากการสรุปสาระสำคัญจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยใช้เป็นแนวทางในการตั้งคำถามวิจัย จัดทำแบบสำรวจและแบบสัมภาษณ์ รวมถึงการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสรุปเป็นกลยุทธ์ในการใช้สภาพแวดล้อมกายภาพเชิงสร้างสรรค์ของสำนักงานเพื่อองค์กรธุรกิจ โดยมีแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

- 2.1 ทฤษฎีเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร
- 2.2 บทบาทของสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ส่งเสริมนวัตกรรมตามกลยุทธ์ขององค์กร
- 2.3 วัตถุประสงค์ในการใช้สำนักงาน
- 2.4 ความหมายของสำนักงานสร้างสรรค์
- 2.5 องค์ประกอบทางกายภาพของสำนักงาน
- 2.6 พื้นที่ที่ส่งเสริมการเกิดความคิดสร้างสรรค์
- 2.7 สรุปแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 ทฤษฎีเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2553) ได้ให้ความหมายของความคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creative Thinking) ว่าหมายถึงความสามารถในการคิดเชื่อมโยงความสัมพันธ์จากสิ่งเดิมสู่ความคิดใหม่ ๆ เพื่อค้นหาคำตอบหรือวิธีการแก้ไขที่ดีที่สุดให้กับปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้จากการใช้ความคิดเชิงสร้างสรรค์ คือ นวัตกรรม (Innovation)



Woodman, Sawyer, and Griffin (1993) อ้างใน รัชริย์ พัฒนนิรมาน (2556) ได้ให้ความหมายของความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรว่าหมายถึง การทำงานร่วมกันของคนในองค์กรภายใต้กระบวนการทำงานที่ซับซ้อน เพื่อสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์หรือการบริการใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นตามวัตถุประสงค์ของกิจกรรมนั้น ๆ ส่วน Andriopoulos and Lowe (2000) ได้ให้ความหมายว่า เป็นการใช้ความคิดและจินตนาการเพื่อสร้างสรรค์กระบวนการการแก้ไขปัญหา ที่สามารถตอบสนองความต้องการขององค์กรได้ ซึ่งก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นที่มาของรายได้หลักในองค์กร โดยที่ผู้นำองค์กรมีส่วนสำคัญในการสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานทั้งในระดับบุคคลและกลุ่มบุคคล สร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ โดยผ่านการเรียนรู้และทดลอง นำไปสู่การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีต่อองค์กร ส่วน Bharadwaj and Menon (2000) อ้างใน รัชริย์ พัฒนนิรมาน (2556) ได้ให้ความหมายของความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรว่าเป็นการใช้ความคิด จินตนาการ ที่เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดผลผลิตทั้งในรูปของสินค้าหรือบริการใหม่ ๆ ที่มีคุณค่าและก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร

สรุปได้ว่าความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร หมายถึง ความสามารถของกลุ่มบุคคลในองค์กร ที่ทำงานร่วมกัน ในการใช้ความคิดเชื่อมโยงสร้างความสัมพันธ์จากสิ่งเดิมสู่ความคิดใหม่ ๆ ค้นหาวิธีการแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์หรือการบริการที่ตอบสนองกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

รัชริย์ พัฒนนิรมาน (2556) อ้างถึง Dubrin (2010) ได้ศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการคิดเชิงสร้างสรรค์ในองค์กรที่ประกอบด้วย 1) โอกาสในการเข้าใจและตระหนักถึงปัญหา (Opportunity or Problem Recognition) เป็นการเปิดโอกาสให้คนในองค์กรทำความเข้าใจประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้น และแสวงหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาเดิมด้วยวิธีการใหม่ 2) การทุ่มเท (Immersion) เป็นการมุ่งมั่นและจดจ่ออยู่กับปัญหา โดยอาศัยการเก็บข้อมูลเพื่อสร้างและประเมินทางเลือกกระบวนการที่เหมาะสมกับปัญหานั้น ๆ 3) การบ่มเพาะ (Incubation) เป็นขั้นตอนที่บุคคลในองค์กรรวบรวมข้อมูลให้สมบูรณ์และเกิดการตกผลึกทางความคิด 4) การเข้าใจอย่างลึกซึ้ง (Insight) เป็นขั้นตอนที่ไขข้อมูลความรู้สร้างแนวทางในการแก้ไขปัญหาให้เกิดขึ้น ซึ่งเป็นกระบวนการทางความคิดที่ไม่สามารถกำหนดระยะเวลาที่แน่นอนได้ 5) การพิสูจน์และนำไปปฏิบัติ (Verification and Application) กระบวนการคิดเชิงสร้างสรรค์สามารถพิสูจน์ได้โดยการนำไปทดลองปฏิบัติ ที่ต้องอาศัยการติดตามผลอย่างใกล้ชิด

รัชรีย์ พัฒนนิรมาน (2556) อ้างถึง Amabile (1996) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยภายในตัวบุคคลที่ส่งเสริมหรือยับยั้งความคิดเชิงสร้างสรรค์ของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งความคิดสร้างสรรค์ในแต่ละบุคคลเกิดจากองค์ประกอบ 3 ประการที่มีความสัมพันธ์กัน ได้แก่ 1) ความเชี่ยวชาญ (Expertise) 2) ทักษะการคิดสร้างสรรค์ส่วนบุคคล (Creative Thinking Skill) 3) แรงจูงใจ (Motivation) แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) คือ แรงกระตุ้นที่มีไข่ความปรารถนาอันแรงกล้าจากภายใน เช่น ได้รับการเลื่อนตำแหน่งหรือเงินรางวัล ส่วนแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) คือ ความปรารถนาอันแรงกล้าภายในที่จะแก้ปัญหา ซึ่งนำไปสู่แนวทางในการแก้ไขปัญหที่สร้างสรรค์มากกว่าแรงจูงใจภายนอก และเป็นแรงจูงใจที่ได้รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมในการทำงานได้รวดเร็วที่สุด

ต่อมาเป็นการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกตัวบุคคล ที่ส่งเสริมหรือยับยั้งความคิดเชิงสร้างสรรค์ของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรของ Andriopoulos (2001) อ้างใน รัชรีย์ พัฒนนิรมาน ประกอบด้วย 5 ปัจจัย ได้แก่ 1) บรรยากาศองค์กร (Organization Culture) แสดงสภาพแวดล้อมที่เฉพาะเจาะจงขององค์กรที่ทำให้แตกต่างจากองค์กรอื่น ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ทศนคติ การปฏิบัติงาน และปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร 2) ภาวะผู้นำ (Leadership) มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลภายในองค์กรที่นำไปสู่นวัตกรรม โดยมีคุณลักษณะของการเป็นผู้นำที่มีส่วนร่วม มีวิสัยทัศน์สร้างสรรค์ และมีความสามารถในการพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) เป็นสิ่งที่คนในองค์กรปฏิบัติต่อกันมาเป็นระยะเวลาอันยาวนานจนฝังรากลึกในองค์กร 4) ทรัพยากรและทักษะ (Resources and Skill) มีการสนับสนุนทรัพยากรด้านงบประมาณ อัตรากำลังและเวลา ประกอบกับการฝึกอบรมทักษะด้านต่างๆ 5) โครงสร้างและระบบการปฏิบัติงานขององค์กร (Structure and Systems of an Organization) ลักษณะโครงสร้างองค์กรแบบแบนราบจะทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการ จากการลดขั้นตอนในการบังคับบัญชาสั่งงาน

สรุปได้ว่ากระบวนการคิดเชิงสร้างสรรค์ในองค์กร ประกอบด้วยขั้นตอนทางความคิดที่มีลำดับขั้น ซึ่งกระบวนการเหล่านี้ต้องอาศัยสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล โดยมีทั้งแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอกตัวบุคคลเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมหรือยับยั้งความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งแรงจูงใจภายในเป็นแรงจูงใจที่ได้รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมในการทำงานได้รวดเร็วที่สุด

## 2.2 บทบาทของสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ส่งเสริมนวัตกรรมตามกลยุทธ์ขององค์กร

จากการศึกษาของ Moultrie et al. (2007) พบว่าองค์กรให้ความสนใจกับสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมมากขึ้น เพราะมีความสำคัญต่อการเจริญเติบโตและความอยู่รอดขององค์กร สภาพแวดล้อมเหล่านี้จึงสะท้อนวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร การศึกษานี้จึงสรุปเป็นโครงสร้างความสัมพันธ์ที่ประกอบด้วย 3 ส่วนหลัก ได้แก่ กลยุทธ์ขององค์กร สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมนวัตกรรม และผลจากการใช้งานสำนักงานที่มีการเปรียบเทียบกับกลยุทธ์ขององค์กร หรือที่เรียกว่า การวัดประสิทธิผล เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาต่อไป โดยโครงสร้างพื้นฐานของแนวคิดนี้มาจากโครงสร้างการเปลี่ยนแปลง (Transformation Model) ของ Woodman et al. (1993) ดังแสดงในภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 แบบโครงสร้างการเปลี่ยนแปลง. จาก Woodman et al., 1993

โครงสร้างการเปลี่ยนแปลงของ Woodman et al. (1993) ใช้ใน 2 ช่วงการศึกษาของ Moultrie et al. (2007) ได้แก่ กลยุทธ์ขององค์กรส่งผลต่อสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมนวัตกรรม และสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมนวัตกรรมส่งผลต่อการใช้งานที่นำไปสู่การตระหนักถึงผลที่เกิดขึ้น โดยประเมินจากการวัดผล เพื่อพัฒนาสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมนวัตกรรมและกลยุทธ์ขององค์กร ดังแสดงในภาพที่ 2.2 ทำให้บทบาทสภาพแวดล้อมสามารถจำแนกได้ 3 มุมมอง ได้แก่

**2.2.1 มุมมองด้านการออกแบบสำนักงาน (Design Perspective)** เป็นการออกแบบสภาพแวดล้อมของพื้นที่ทำงานที่แตกต่างกันเพื่อตอบสนองกลยุทธ์ของแต่ละองค์กร และส่งผลต่อการทำงานของบุคลากรหรือการรับรู้ของผู้ที่ใช้งานพื้นที่ที่แตกต่างกัน

**2.2.2 มุมมองด้านการส่งเสริมนวัตกรรม (Innovation Perspective)** เป็นหลักฐานที่บ่งบอกว่าองค์กรนำกลยุทธ์ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมไปใช้ในการออกแบบพื้นที่ทำงานที่สนับสนุนศักยภาพและประสิทธิผลขององค์กร

**2.2.3 มุมมองด้านกลยุทธ์ (Strategic Perspective)** งานวิจัยนี้มุ่งศึกษามุมมองด้านกลยุทธ์ที่เป็นจุดเริ่มต้นในการออกแบบสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมนวัตกรรมที่ดี และยังมีความสำคัญต่อการประเมินประสิทธิผลจากผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงในการใช้สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมนวัตกรรม เพื่อมิให้เกิดการใช้สภาพแวดล้อมในการทำงานเพียงผิวเผินอย่างไร้วัตถุประสงค์ โดยที่วัตถุประสงค์ในการใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพเพื่อให้ส่งผลดีต่อองค์กรสามารถจำแนกได้ 2 ลักษณะ ได้แก่ กลยุทธ์ในการแข่งขันเพื่อสื่อสารความเป็นตัวตนขององค์กรไปยังบุคคลภายนอก หรือ การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่องค์กร และกลยุทธ์ในการเพิ่มศักยภาพโดยรวมทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคล ซึ่งเป็นที่มาของการนำเสนอพื้นที่ทำงานที่สนับสนุนปฏิสัมพันธ์ กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ เพิ่มความยืดหยุ่นในการใช้พื้นที่ทำงาน เพื่อดึงดูดและรักษาพนักงานในอีกทางหนึ่งด้วย โดยรายละเอียดเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพของสำนักงานเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม (Strategic Intent of Innovation Environment) ดังแสดงในตารางที่ 2.1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเกิดความคิดสร้างสรรค์ (Factors in Process of Creation) ดังแสดงในตารางที่ 2.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการใช้งาน (Factors in Process of Use) ดังแสดงในตารางที่ 2.3 และสภาพแวดล้อมทางกายภาพของสำนักงาน (Physical Embodiment of Intent) ดังแสดงในตารางที่ 2.4



ภาพที่ 2.2 โครงสร้างความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมนวัตกรรมตามกลยุทธ์ขององค์กร. จาก Moultrie et al., 2007

## ตารางที่ 2.1

กลยุทธ์ในการใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพของสำนักงานเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม (Strategic Intent of Innovation Environment)

วัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้อง	รายละเอียดของวัตถุประสงค์ในการใช้สำนักงานสร้างสรรค์
วัตถุประสงค์หลักของกลยุทธ์ (Strategic Goals)	เพื่อสนับสนุนให้สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้
เป้าหมายในการสื่อสารองค์กร (Symbolic Goals)	เสริมสร้างกลยุทธ์ที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรมขององค์กรหรือคุณค่าขององค์กร เพื่อแสดงภาพลักษณ์ขององค์กรไปยังบุคคลภายนอก
ประสิทธิภาพในการส่งเสริมนวัตกรรม (Innovation Efficiency)	ปรับปรุงและพัฒนาศักยภาพในการทำงานของพนักงาน ภายใต้การรักษาสมดุลกับค่าใช้จ่ายให้ได้มากที่สุด
ประสิทธิผลจากการส่งเสริมนวัตกรรม (Innovation Effectiveness)	เพื่อพัฒนาคุณภาพของผลลัพธ์ที่เป็นนวัตกรรม เพิ่มจำนวนและคุณภาพของแนวคิดใหม่ ๆ และเพื่อเพิ่มโอกาสสำเร็จของผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ขององค์กร
การทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม (Teamwork)	เพื่อส่งเสริมการทำงานร่วมกันในกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้มากขึ้น ส่งเสริมการสื่อสารระหว่างบุคคลทั้งแบบเห็นหน้าโดยตรงและไม่เห็นหน้าโดยตรง ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ทางสังคมทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อกระตุ้นการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้และการทำงานร่วมกัน
การมีส่วนร่วมของลูกค้า/พนักงาน (Customer Input)	เป็นการคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าหรือพนักงาน โดยมีบทบาทในกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรม ตั้งแต่แนวคิดเริ่มแรก จนถึงการประเมินและการตัดสินใจเพื่อสนับสนุนการขาย
การพัฒนาความสามารถในการทำงาน (Capabilities)	เป็นการพัฒนาความสามารถเฉพาะด้านที่นำไปสู่การเกิดความคิดสร้างสรรค์ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นต่อไป

หมายเหตุ. ดัดแปลงจาก Innovation Spaces: Towards a Framework for Understanding the Role of the Physical Environment in Innovation, โดย J. Moultrie et al., 2007, Oxford: Blackwell Publishing.

## ตารางที่ 2.2

## ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเกิดความคิดสร้างสรรค์ (Factors in Process of Creation)

ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง	รายละเอียดของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเกิดความคิดสร้างสรรค์
สภาพแวดล้อมสอดคล้องกับกระบวนการสร้างนวัตกรรม (Intended Links with The Innovation Process)	สภาพแวดล้อมมีความสำคัญต่อกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยมีการคาดการณ์สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรมของแต่ละองค์กร ได้แก่ 1) การค้นคว้าวิจัย เช่น ด้านเทคโนโลยี การตลาด และผู้บริโภค 2) การออกแบบ เช่น ความคิดริเริ่ม การทำแบบจำลอง การประเมินผล 3) การดำเนินการ เช่น การเริ่มปฏิบัติงานส่วนต่าง ๆ 4) การโฆษณาและการประชาสัมพันธ์ เช่น การขาย การสาธิตทดลอง การโฆษณา
สภาพแวดล้อมสอดคล้องกับกระบวนการเกิดความคิดสร้างสรรค์ (Intended Creative Activities)	บทบาทที่สำคัญของพื้นที่ทำงานคือสามารถรองรับกระบวนการเกิดความคิดสร้างสรรค์ที่ประกอบไปด้วย 1) การค้นคว้าหาข้อมูล 2) การสังเคราะห์ข้อมูล 3) การสร้างทางเลือกในการแก้ไขปัญหา 4) การทดลองนำไปปฏิบัติ 5) การประเมินผล
ผู้ใช้งานและสิ่งอำนวยความสะดวก (Potential Users and Facilitators)	เป็นการกำหนดผู้ใช้งาน เพื่อออกแบบสภาพแวดล้อมที่สอดคล้องกับประเภทของผู้ใช้งาน กิจกรรมที่เกิดขึ้น และสิ่งอำนวยความสะดวกตามประเภทของงาน
ความสามารถในการจัดหาทรัพยากรและข้อจำกัด (Available Resources and Constraints)	คำนึงถึงการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรทางกายภาพที่มีอยู่และสามารถจัดหาได้ เช่น ทรัพยากรมนุษย์ เงินทุน เป็นต้น
กิจกรรมที่ตั้งใจให้เกิดขึ้น (Intended Events)	คำนึงถึงประเภทกิจกรรมที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในพื้นที่ โดยกำหนดจากกระบวนการในการทำงานเพื่อสร้างนวัตกรรม อาจเป็นการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) หรือกิจกรรมที่เกิดขึ้นเป็นประจำทุกวันในการทำงาน

หมายเหตุ. ดัดแปลงจาก Innovation Spaces: Towards a Framework for Understanding the Role of the Physical Environment in Innovation, โดย J. Moultrie et al., 2007, Oxford: Blackwell Publishing.



## ตารางที่ 2.3

## สภาวะแวดล้อมทางกายภาพของสำนักงาน (Physical Embodiment of Intent)

สภาวะแวดล้อมทางกายภาพ	รายละเอียดของสภาวะแวดล้อมทางกายภาพ
ทำเลที่ตั้ง (Geographic Location)	ลักษณะทางกายภาพของทำเลที่ตั้งสอดคล้องกับการทำงานขององค์กร โดยคำนึงถึงสิ่งอำนวยความสะดวก และความคล่องตัวในการติดต่อกับบริษัทอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
ขนาด (Scale)	กำหนดขนาดและสัดส่วนขององค์ประกอบทางกายภาพในสำนักงาน จากกระบวนการและรูปแบบการทำงานขององค์กร
รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กร (Real/Virtual)	รูปแบบการสื่อสาร การแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ และการทำงาน ร่วมกันที่เกิดขึ้นในสภาวะแวดล้อมในการทำงาน
ความยืดหยุ่น (Flexibility)	ความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนสภาวะแวดล้อมเพื่อสร้างทางเลือกในการใช้งานพื้นที่ที่หลากหลาย
คุณค่าการออกแบบและภาพลักษณ์องค์กร (Design Values and Imagery)	การออกแบบที่มีความเฉพาะหรือมีจุดเด่นจะส่งผลต่อพฤติกรรมและภาพลักษณ์ขององค์กร เช่น องค์กรแห่งอนาคต สนุกสนาน หรือเรียบง่าย เป็นต้น
ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Resources)	เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีบทบาทในการสนับสนุนกิจกรรม กระบวนการ หรือการทำงานร่วมกัน เป็นการทำลายข้อจำกัดด้านการสื่อสารระหว่างบุคคล ทำให้สื่อสารได้ทั้งแบบเห็นหน้าโดยตรงและไม่เห็นหน้าโดยตรงได้
การเข้าถึงข้อมูลและข่าวสาร (Data and Information)	ความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลและข่าวสารเป็นส่วนสำคัญที่สนับสนุนการเกิดนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ และกระบวนการออกแบบ อาจเป็นพื้นที่ห้องสมุดหรืออาจเป็นระบบฐานข้อมูลในรูปแบบดิจิทัลก็ได้
ทรัพยากรด้านการสร้างแบบจำลองและการมองเห็น (Modeling and Visualization Resources)	ความสามารถในการจัดหาอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกและเครื่องมือที่สนับสนุนการสร้างแบบจำลองและการมองเห็น เพื่อสนับสนุนกระบวนการเกิดความคิดสร้างสรรค์และการออกแบบ

### ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

#### สภาพแวดล้อมทางกายภาพของสำนักงาน (Physical Embodiment of Intent)

ข้อจำกัด (Constraints)	ข้อจำกัดของการออกแบบสภาพแวดล้อม เช่น อาคาร ความพร้อมใช้งานของห้องหรือพื้นที่ที่จัดสร้างสำนักงาน เป็นต้น
การรองรับการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายในอนาคต (Evolution)	คำนึงถึงสภาพแวดล้อมที่สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ทางธุรกิจหรือรองรับความต้องการใช้พื้นที่ที่แตกต่างไปจากเดิมในอนาคต

หมายเหตุ. ดัดแปลงจาก Innovation Spaces: Towards a Framework for Understanding the Role of the Physical Environment in Innovation, โดย J. Moultrie et al., 2007, Oxford: Blackwell Publishing.

งานวิจัยส่วนใหญ่ศึกษาเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม แต่งานวิจัยของ Moultrie et al. (2007) มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ขององค์กรและสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมนวัตกรรม “ซึ่งโครงสร้างความสัมพันธ์นี้เป็นตัวบ่งชี้ว่าสภาพแวดล้อมสามารถเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ในการสร้างนวัตกรรมขององค์กรได้ และสามารถส่งผลกระทบต่อศักยภาพในการเกิดนวัตกรรมได้อีกด้วย ดังนั้นสภาพแวดล้อมจึงเป็นสิ่งที่องค์กรควรตระหนักถึงในกลยุทธ์การสร้างนวัตกรรม” (Moultrie et al., 2007) ซึ่งเป็นส่วนที่ผู้วิจัยใช้เป็นประเด็นหลักในการเก็บข้อมูลองค์กรธุรกิจที่เป็นกรณีศึกษา และเป็นข้อมูลสำหรับจัดทำแบบสำรวจและสัมภาษณ์ต่อไป

### 2.3 วัตถุประสงค์ในการใช้สำนักงาน

Meel, Martens, and Ree (2010) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ในการใช้สำนักงาน 9 ประการ ที่เชื่อมโยงกับแนวคิดในการออกแบบสำนักงาน การศึกษาและวิเคราะห์การใช้งานสำนักงานสร้างสรรค์ขององค์กรในงานวิจัยนี้ ต้องมีความเข้าใจในรายละเอียดของแต่ละจุดประสงค์อย่างชัดเจน เพื่อจัดลำดับว่าจุดประสงค์ใดมีความสำคัญ และเหมาะสมมากที่สุดเพียงใดกับการนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวคิดในการออกแบบสำนักงาน โดยวัตถุประสงค์ในการออกแบบสำนักงานมีรายละเอียดดังต่อไปนี้



### 2.3.1 การเพิ่มผลิตภาพให้ได้มากขึ้น (Enhance Productivity)

เป็นวัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดและยากที่สุดเช่นกัน เพราะต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าระหว่างค่าใช้จ่ายในการเช่าพื้นที่สำนักงาน และประสิทธิผลของพนักงาน กล่าวคือ เป็นการเพิ่มผลิตภาพของพนักงานภายใต้ค่าใช้จ่ายที่น้อยที่สุด การสรรสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมแก่การทำงาน ต้องคำนึงถึงองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ส่วน ได้แก่ การให้ความสำคัญกับมาตรฐานเบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดวางรูปแบบของสถานที่ทำงานและสภาพแวดล้อมภายใน เช่น สภาวะน่าสบาย การควบคุมคุณภาพอากาศและเสียงรบกวนให้เหมาะสม สะดวก ปลอดภัย และมีประสิทธิภาพ หรือที่เรียกว่า ปัจจัยที่ถูกสุขลักษณะ ส่วนองค์ประกอบถัดมา คือ สภาพแวดล้อมในการทำงานต้องเหมาะสมกับงาน เพราะกระบวนการทำงานที่แตกต่างกัน มีแนวโน้มความต้องการพื้นที่ทำงานที่แตกต่างกัน เช่น กระบวนการทำงานที่ต้องใช้สมาธิ เหมาะกับสภาพแวดล้อมที่ไม่ถูกรบกวนจากเสียงภายนอก แต่กระบวนการที่ต้องอาศัยการสื่อสารระหว่างบุคคล เหมาะกับสภาพแวดล้อมที่สามารถใช้เสียงได้อย่างอิสระ เป็นต้น

### 2.3.2 การลดค่าใช้จ่าย (Reduce Cost)

การลดค่าใช้จ่ายเป็นวัตถุประสงค์ขององค์กรส่วนมาก เพราะการปรับปรุงสำนักงานต้องใช้งบประมาณสูง และในบางกรณีอาจไม่สอดคล้องกับประสิทธิผลที่คาดการณ์ไว้ โดยเฉลี่ยพื้นที่ทำงานในอาคารสำนักงานถูกใช้งานเพียงร้อยละ 50 ถึงร้อยละ 60 (ทั้งที่สามารถใช้ได้ประมาณร้อยละ 70 ของพื้นที่ทั้งหมด) แต่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการเช่าพื้นที่ การดูแลรักษา และการทำความสะอาดที่เป็นค่าใช้จ่ายหลักเต็มจำนวน

### 2.3.3 การเพิ่มความยืดหยุ่นในการใช้งาน (Increase Flexibility)

การลดค่าใช้จ่ายมีความสัมพันธ์กับการออกแบบสภาพแวดล้อมของสำนักงานที่มีความยืดหยุ่นในการใช้งาน จากการที่องค์กรในปัจจุบันปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กรและกระบวนการทำงานมากขึ้น พื้นที่ทำงานต้องสามารถอำนวยความสะดวกและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ภายใต้การลดค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางกายภาพของสำนักงานให้น้อยที่สุด และรบกวนการทำงานหรือกิจกรรมในของผู้ใช้งานในแต่ละวันให้น้อยที่สุดด้วยเช่นกัน นอกจากนี้ ความยืดหยุ่นด้านการใช้พื้นที่แล้ว ความยืดหยุ่นด้านพฤติกรรมในการใช้งานเป็นสิ่งที่พบมากในปัจจุบัน ที่ให้ความสำคัญกับผลงานมากกว่าชั่วโมงทำงาน จึงให้อิสระด้านเวลาและการเลือกสถานที่ในการทำงานที่เหมาะสมตามความต้องการของแต่ละบุคคลได้

### 2.3.4 สนับสนุนการเกิดปฏิสัมพันธ์ (Encourage Interaction)

การสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จในการเพิ่มผลิตภาพและศักยภาพโดยรวมขององค์กร การแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ไม่เพียงแต่จะช่วยเพิ่มระดับการเรียนรู้และการทำงานร่วมกันเป็นทีม แต่ยังเพิ่มระดับความสัมพันธ์ในสังคมอีกด้วย ซึ่งการจัดวางองค์ประกอบทางกายภาพของสำนักงานมีผลกระทบอย่างมากต่อการกระตุ้นการสื่อสารและการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

### 2.3.5 สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร (Support Cultural Change)

องค์กรจำนวนมากต้องการสร้างกระบวนการคิดแบบใหม่และเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของตนเอง อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเป็นการจัดการที่ยากพอสมควร เพราะวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ปฏิบัติต่อเนื่องกันมาเป็นระยะเวลาอันยาวนานจนฝังรากลึกในองค์กรจึงยากแก่การเปลี่ยนแปลง แต่การใช้องค์ประกอบทางกายภาพของสำนักงานที่เหมาะสมเป็นเครื่องมือสำคัญที่สามารถเปลี่ยนแปลงกระบวนการคิดและวัฒนธรรมองค์กรได้

### 2.3.6 กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ (Stimulate Creativity)

ความคิดสร้างสรรค์มีบทบาทอย่างรวดเร็วทั้งในกระบวนการทำงานระดับบุคคลและองค์กร องค์กรธุรกิจจำนวนมากมีเป้าหมายที่จะประสบความสำเร็จในการสร้างนวัตกรรมที่มีความคิดสร้างสรรค์เป็นส่วนสำคัญในการบรรลุเป้าหมายนี้ ซึ่งการจัดวางองค์ประกอบทางกายภาพของสำนักงานมีผลกระทบอย่างมากต่อกระบวนการเกิดความคิดสร้างสรรค์ โดยพื้นที่ที่กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์มีหลายรูปแบบ เช่น พื้นที่ที่สนับสนุนการเกิดปฏิสัมพันธ์ พื้นที่ที่เจียบสงบ พื้นที่ส่งเสริมการเล่นเชิงทดลอง เป็นต้น

### 2.3.7 ดึงดูดและรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กร (Attract and Retain Staff)

การดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความเชี่ยวชาญให้อยู่กับองค์กร เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบัน ซึ่งสามารถทำได้โดยการสร้างแรงจูงใจภายนอก เช่น ความก้าวหน้าในอาชีพและการจ่ายผลตอบแทนที่คุ้มค่า และการสร้างแรงจูงใจภายใน สามารถทำได้โดยการใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงานที่อำนวยความสะดวกให้แก่พนักงาน เป็นการสื่อสารว่าบุคลากรเป็นทรัพยากรอันทรงคุณค่าแก่องค์กร และเป็นการสร้างแรงจูงใจให้บุคคลที่มีความสามารถต้องการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

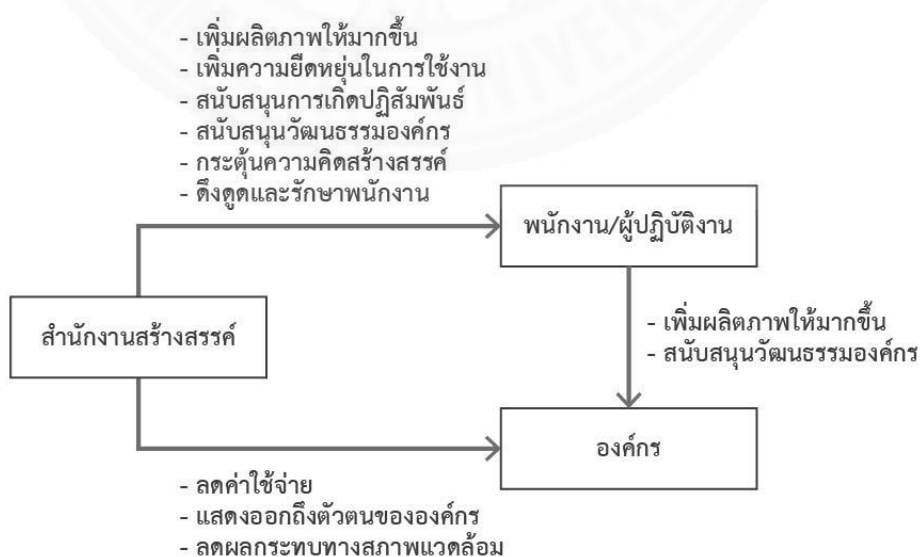
### 2.3.8 แสดงออกถึงตัวตนขององค์กร (Express The Brand)

การแสดงออกถึงตัวตนขององค์กรเป็นการสร้างการรับรู้ขององค์กรไปยังลูกค้าหรือผู้บริโภค โดยปกติผู้ที่ทำงานด้านการตลาดมีหน้าที่รับผิดชอบในการสร้างความเป็นตัวตนของสินค้าและบริการ โดยให้ความสำคัญกับตราสินค้า บรรจุภัณฑ์ เว็บไซต์และการโฆษณา ซึ่งสภาพแวดล้อมทางกายภาพของสำนักงาน เป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่สามารถสื่อสารตัวตนขององค์กรได้

### 2.3.9 ลดผลกระทบทางสภาพแวดล้อม (Reduce Environmental Impact)

อาคารสำนักงานเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมจากการใช้ทรัพยากรและพลังงานจำนวนมาก ทั้งในระหว่างดำเนินการก่อสร้างและการใช้อาคารหลังก่อสร้างเสร็จ ก่อให้เกิดปัญหาก๊าซเรือนกระจกซึ่งเป็นสาเหตุของโลกร้อน ดังนั้นการออกแบบอาคารสำนักงานควรคำนึงถึงกระบวนการที่จะช่วยลดผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมให้ได้มากที่สุด

จากแนวคิดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ในการใช้สำนักงานของ Meel et al. (2010) สรุปได้ว่าวัตถุประสงค์ในแต่ละข้อมีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อกัน ทั้งในระดับผู้ปฏิบัติงานและระดับองค์กร โดยผลที่เกิดขึ้นในระดับองค์กร ได้แก่ การลดค่าใช้จ่าย การแสดงออกถึงตัวตนขององค์กร และลดผลกระทบทางสภาพแวดล้อม ส่วนผลที่เกิดขึ้นในระดับผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ การเพิ่มผลิตภาพให้ได้มากขึ้น การเพิ่มความยืดหยุ่นในการทำงาน สนับสนุนการเกิดปฏิสัมพันธ์ สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ ดึงดูดและรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กร ซึ่งส่งผลต่อไปยังการเพิ่มผลิตภาพขององค์กรให้มากขึ้นและสนับสนุนให้วัฒนธรรมองค์กรเปลี่ยนแปลงอีกด้วย ดังแสดงในภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 วัตถุประสงค์จากการใช้สำนักงานต่อองค์กรและผู้ปฏิบัติงาน

จากผลสำรวจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของสำนักงาน พบว่าปัจจัยที่ขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของสำนักงานมี 12 ปัจจัย (Cleveland, 2014, p. 4) ดังแสดงในภาพที่ 2.4

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%
Increase creativity and innovation	10.0%
Improve agility and customer responsiveness	6.4%
Reduce churn and facilities costs	5.9%
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%

TOTALS	
Human Resource Factor	38%
Strategic Factor	37%
Financial/Cost Factor	24%
Other	1%

ภาพที่ 2.4 ปัจจัยที่ขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสำนักงาน. จาก *Cushman & Wakefield*, 2014

จากการศึกษาเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ในการใช้สำนักงานสร้างสรรค์ของ Meel et al. (2010) สอดคล้องกับปัจจัยหลัก 6 อันดับแรก ที่ขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของสำนักงานสูงสุดของ Cleveland (2014, p. 4) โดยปัจจัยอันดับ 1 คือ การลดค่าใช้จ่ายทางอสังหาริมทรัพย์ (Reduce Real Estate Costs) สูงถึงร้อยละ 17.6 ส่วน 5 อันดับถัดไปที่เป็นปัจจัยทางกลยุทธ์และปัจจัยทรัพยากรบุคคล ได้แก่ 1) ดึงดูดและรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กร (Attract and Retain Employees) 2) การส่งเสริมการสื่อสารและการทำงานร่วมกัน (Increase Communication and Collaboration) 3) เพิ่มผลิตภาพของพนักงาน (Increase Employee Productivity) 4) เพิ่มความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Increase Creativity and Innovation) และ 5) ส่งเสริมความคล่องตัวในการทำงานและการตอบสนองต่อลูกค้าขององค์กร (Improve Agility and Customer Responsiveness) เป็นปัจจัยที่ขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงถึงร้อยละ 60.8 และโดยรวม 6 อันดับคิดเป็นร้อยละ 78.4

การศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ในการใช้สำนักงานของ Meel et al. (2010) และปัจจัยที่ขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของสำนักงานของ Cleveland (2014, p. 4) เพื่อเป็นข้อมูลเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ในการใช้สำนักงานสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการวิเคราะห์กลยุทธ์ในการใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพเชิงสร้างสรรค์ในสำนักงานขององค์กรธุรกิจที่เป็นกรณีศึกษาในงานวิจัยนี้

## 2.4 ความหมายของสำนักงานสร้างสรรค์

จากการศึกษาเกี่ยวกับความหมายของสำนักงานสร้างสรรค์ของ Resnick (2014) สรุปได้ว่าสำนักงานสร้างสรรค์ว่าหมายถึง สภาพแวดล้อมของสำนักงานใด ๆ ที่แตกต่างจากสภาพแวดล้อมของสำนักงานแบบดั้งเดิม โดยที่รูปลักษณ์และการใช้งานสามารถสร้างประสบการณ์แปลกใหม่ให้ทั้งบุคคลากรและผู้เยี่ยมชม สามารถดึงดูดและรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กร สนับสนุนการเกิดความคิดสร้างสรรค์ เพิ่มปฏิสัมพันธ์ สนับสนุนวัฒนธรรมและสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์กรนั้น ๆ อีกด้วย

นอกจากนี้พบว่ามีการประชุมสุดยอดผู้นำเกี่ยวกับสำนักงานสร้างสรรค์ของซีแอตเทิลในปี 2014 จัดโดย บิสโนว (Bisnow) ศูนย์ข้อมูลข่าวสารอสังหาริมทรัพย์เพื่อธุรกิจ ที่มีผู้เชี่ยวชาญหลากหลายสาขาที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมการประชุม เช่น ผู้นำองค์กรหรือผู้พัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับพื้นที่ทำงานสร้างสรรค์ สถาปนิกผู้มีผลงานออกแบบสำนักงานสร้างสรรค์ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการทรัพยากรอาคาร เจ้าของบริษัทออกแบบพื้นที่ทำงานแห่งนวัตกรรม เป็นต้น โดยผู้เข้าร่วมประชุมได้ให้ความหมายของสำนักงานสร้างสรรค์ที่แตกต่างกันไป ได้แก่ 1) สำนักงานสร้างสรรค์ หมายถึง พื้นที่ที่สนับสนุนการทำงานควบคู่ไปกับการใช้ชีวิตโดยใช้ความยืดหยุ่นในการทำงานเป็นสื่อกลาง โดยสามารถตอบรับการทำงานที่เกี่ยวข้องกับความคิดสร้างสรรค์ และผู้ใช้งานสามารถเข้าถึงสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ได้ 2) สำนักงานสร้างสรรค์ หมายถึง สำนักงานที่สนับสนุนการเกิดปฏิสัมพันธ์ในรูปแบบที่แตกต่างจากสำนักงานทั่วไป มีความยืดหยุ่นทั้งในเรื่องเวลาและสถานที่ในการทำงาน อีกทั้งพื้นที่ยังสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความต้องการในการใช้งาน ตอบรับกับความต้องการของคนรุ่นใหม่ที่ต้องการอิสระด้านเวลา และการเลือกพื้นที่ทำงานที่เหมาะสมกับการเกิดความคิดสร้างสรรค์ของแต่ละบุคคล 3) สำนักงานสร้างสรรค์ หมายถึง พื้นที่ที่สามารถปรับเปลี่ยนการใช้งานได้ โดยได้รับอิทธิพลจากการพัฒนาด้านเทคโนโลยีที่ทำให้เกิดความยืดหยุ่นทั้งในเรื่องเวลาและสถานที่ในการทำงาน 4) สำนักงานสร้างสรรค์ หมายถึง พื้นที่ทำงานแบบเปิดที่สนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลได้สะดวกและรวดเร็ว อีกทั้งยังส่งเสริมและ

ผลักดันการแข่งขันในการทำงานให้เกิดขึ้นในองค์กรได้อีกด้วย และ 5) สำนักงานสร้างสรรค์ หมายถึง พื้นที่สำนักงานที่คำนึงถึงความสมดุลของสภาพแวดล้อมระหว่างพื้นที่เปิดและพื้นที่ปิด และเป็นสำนักงานที่สร้างแรงจูงใจในการมาทำงานของพนักงาน

สรุปได้ว่าสำนักงานสร้างสรรค์ หมายถึง พื้นที่ทำงานที่ประกอบไปด้วยรูปลักษณะและการใช้งานที่แตกต่างจากสำนักงานแบบดั้งเดิม โดยคำนึงถึงความยืดหยุ่นทั้งในเรื่องเวลาและสถานที่ในการทำงาน มีความสมดุลระหว่างพื้นที่เปิดที่สนับสนุนการเกิดปฏิสัมพันธ์เพื่อการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ และพื้นที่ปิดที่สร้างความเป็นส่วนตัวสำหรับสร้างสมาธิในการทำงาน เพื่อตอบรับการทำงานที่เกี่ยวข้องกับความคิดสร้างสรรค์ ดึงดูดและรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กร สนับสนุนวัฒนธรรมและสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์กรผ่านองค์ประกอบทางกายภาพของสำนักงาน

## 2.5 องค์ประกอบทางกายภาพของสำนักงาน

การศึกษาองค์ประกอบทางกายภาพของสำนักงาน เป็นการศึกษาเพื่อจำแนกความแตกต่างระหว่างสำนักงานแบบดั้งเดิมและสำนักงานสร้างสรรค์ อีกทั้งยังใช้เป็นเกณฑ์ในการแบ่งประเภทของสำนักงานสร้างสรรค์อีกด้วย โดยองค์ประกอบทางกายภาพของสำนักงานสามารถจำแนกได้ 3 ส่วนหลักตามทฤษฎีของ Meel et al. (2010) ได้แก่ พื้นที่ทำงาน (Work Spaces) พื้นที่ประชุม (Meeting Spaces) และพื้นที่สนับสนุน (Support Spaces) โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 2.5.1 พื้นที่ทำงาน

**2.5.1.1 พื้นที่ทำงานแบบเปิดโล่ง (Open Office, Office Landscape , Open-plan)** เป็นพื้นที่ทำงานแบบเปิดสำหรับผู้ใช้งานตั้งแต่ 10 คนขึ้นไป เหมาะสำหรับการใช้งานที่ต้องการการสื่อสารได้ทันทีระหว่างบุคคล เป็นพื้นที่ทำงานพื้นฐานและพบมากที่สุดในการสำนักงานสร้างสรรค์อีกด้วย

**ข้อดี** คือ สามารถปรับเปลี่ยนพื้นที่ตามจุดประสงค์ที่ต้องการใช้งานได้สะดวก สามารถเพิ่มจำนวนผู้ใช้งานโดยการเพิ่มที่นั่งพิเศษได้ สามารถใช้ประโยชน์พื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่มีสิ่งกีดขวางในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล เป็นการส่งเสริมปฏิสัมพันธ์เพื่อการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความรู้

**ข้อเสีย** คือ มีข้อจำกัดเกี่ยวกับการใช้เสียงและสายตารบกวน ไม่เหมาะสมกับลักษณะงานที่เป็นความลับ และไม่สามารถควบคุมบรรยากาศรอบตัวบุคคลได้



**2.5.1.2 พื้นที่ทำงานกลุ่มแบบกึ่งปิดทึบ (Team Space, Bullpen, Cluster, Pod)** เป็นพื้นที่ทำงานสำหรับผู้ใช้งาน 2-8 คน เหมาะสำหรับการทำงานที่ต้องการการสื่อสารภายในกลุ่ม และต้องการสมาธิในการทำงานระดับปานกลาง

ข้อดี คือ สามารถใช้ประโยชน์พื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความยืดหยุ่นในการใช้งานพื้นที่เพราะผนังกั้นแบบกึ่งเปิดโล่งสูงปานกลางสามารถเคลื่อนย้ายได้ง่าย และไม่มีสิ่งกีดขวางในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล เป็นการส่งเสริมปฏิสัมพันธ์เพื่อการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้

ข้อเสีย คือ มีข้อจำกัดเกี่ยวกับการใช้เสียงและสายตารบกวน ไม่เหมาะกับลักษณะงานที่เป็นความลับ และไม่สามารถควบคุมบรรยากาศรอบตัวบุคคลได้

**2.5.1.3 พื้นที่ทำงานแบบคอก (Cubicle, Coupe, Clipper)** เป็นพื้นที่ทำงานแบบกึ่งปิดทึบสำหรับผู้ใช้งาน 1 คน เหมาะกับลักษณะการทำงานที่ต้องการสมาธิและการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลระดับปานกลาง

ข้อดี คือ สามารถใช้ประโยชน์พื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความยืดหยุ่นในการใช้งานพื้นที่เพราะผนังกั้นแบบกึ่งเปิดโล่งสูงปานกลางสามารถเคลื่อนย้ายได้ง่าย

ข้อเสีย คือ มีข้อจำกัดเกี่ยวกับการใช้เสียงและสายตารบกวน ไม่เหมาะกับลักษณะงานที่เป็นความลับ ไม่สามารถควบคุมบรรยากาศรอบตัวบุคคลได้ และเป็นพื้นที่ที่สร้างความเป็นส่วนบุคคลสูง ส่งผลให้การเรียนรู้และปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลลดลง

**2.5.1.4 ห้องทำงานส่วนบุคคล (Private Office, Management Office, Cellular Office)** เป็นพื้นที่ทำงานแบบปิดสำหรับผู้ใช้งาน 1 คน สามารถบ่งบอกถึงตำแหน่งของคนในองค์กรได้ เหมาะกับลักษณะงานที่เป็นความลับและต้องการสมาธิในการทำงานสูง

ข้อดี คือ มีความเป็นส่วนตัวจากเสียงและสายตาจากภายนอก เหมาะกับลักษณะงานที่เป็นความลับ สามารถใช้เป็นห้องประชุมได้ และสามารถควบคุมบรรยากาศรอบตัวบุคคลได้เป็นอย่างดี

ข้อเสีย คือ ใช้งบประมาณในการก่อสร้างสูง ประสิทธิภาพในการใช้พื้นที่ได้อย่างคุ้มค่าลดลงเพราะใช้พื้นที่ห้องมากต่อจำนวนผู้ใช้งานเพียง 1 คน เป็นอุปสรรคต่อการสื่อสารและการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ระหว่างบุคคล

**2.5.1.5 ห้องทำงานแบบกลุ่มขนาดเล็ก** (Shared Office, Department Room, Group Room, Twin Room) เป็นพื้นที่ทำงานกลุ่มแบบปิดสำหรับผู้ใช้งาน 2-3 คน เหมาะสำหรับลักษณะงานที่เป็นความลับ ต้องใช้สมาธิและการติดต่อสื่อสารภายในกลุ่มบ่อยครั้ง

ข้อดี คือ เหมาะกับลักษณะงานที่เป็นความลับระหว่างผู้ใช้งาน สามารถควบคุมบรรยากาศรอบตัวบุคคลภายในห้องได้ มีความสมดุลระหว่างความเป็นส่วนตัวและการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล

ข้อเสีย คือ ใช้งบประมาณในการก่อสร้างสูง ประสิทธิภาพในการใช้พื้นที่ได้อย่างคุ้มค่าลดลง ปรับเปลี่ยนพื้นที่ตามจุดประสงค์ที่ต้องการใช้งานได้ยาก เป็นอุปสรรคต่อการสื่อสารและการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ระหว่างบุคคล

**2.5.1.6 ห้องทำงานแบบกลุ่มขนาดใหญ่** (Team Room, Drop Office, Project Room, Department Room) เป็นพื้นที่ทำงานกลุ่มแบบปิดสำหรับผู้ใช้งาน 4-10 คน เหมาะกับงานที่เป็นความลับ และการติดต่อสื่อสารภายในกลุ่มบ่อยครั้ง

ข้อดี คือ เหมาะกับลักษณะงานที่เป็นความลับระหว่างผู้ใช้งาน สามารถควบคุมบรรยากาศรอบตัวบุคคลภายในห้องได้ และเป็นพื้นที่ทำงานที่กระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ภายในกลุ่ม

ข้อเสีย คือ ใช้งบประมาณในการก่อสร้างสูง

**2.5.1.7 ห้องทำงานแบบชั่วคราว** (Study Booth, Cockpit, Quiet Room, Think Tank) เป็นพื้นที่ทำงานแบบปิดสำหรับผู้ใช้งาน 1 คน เหมาะกับงานที่ต้องการสมาธิและความเป็นส่วนตัวสูง เพราะเป็นพื้นที่ที่สามารถหลีกเลี่ยงการรบกวนจากผู้อื่นได้ จำเป็นต้องมีการจัดการเรื่องระบบการจองห้องทำงานแบบชั่วคราวนี้สำหรับพนักงานที่ไม่มีที่ทำงานประจำ

ข้อดี คือ มีความเป็นส่วนตัวและสามารถควบคุมบรรยากาศรอบตัวบุคคลภายในห้องได้

ข้อเสีย คือ อาจเกิดการใช้งานเกินความจำเป็น จึงต้องมีการจัดการเรื่องระบบการจองห้องทำงานแบบชั่วคราว



### 2.5.1.8 พื้นที่ทำงานแบบเล้าจน์ (Work Lounge, Business Center, Club)

เป็นพื้นที่ทำงานแบบเปิดสำหรับผู้ใช้งาน 2-6 คน เหมาะกับงานที่ไม่ต้องอาศัยสมาธิมาก เป็นพื้นที่สำหรับการทำงานในช่วงระยะเวลาสั้น ๆ สามารถติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลอย่างไม่เป็นทางการได้บ่อยครั้ง

ข้อดี คือ สามารถรองรับปริมาณการใช้งานได้มาก พุดคุยกันได้อย่างสะดวก ในพื้นที่หรือเฟอร์นิเจอร์ที่มีลักษณะกึ่งปิด

ข้อเสีย คือ เฟอร์นิเจอร์ที่ใช้อาจมีราคาแพง ไม่เหมาะกับลักษณะงานที่เป็นความลับและผู้ที่ต้องการความเป็นส่วนตัวในการทำงาน และไม่สามารถควบคุมบรรยากาศรอบตัวบุคคลได้ดีเท่าที่ควร

### 2.5.1.9 พื้นที่ทำงานชั่วคราว (Touch Down, Internet Spot, Check Point)

เป็นพื้นที่ทำงานแบบกึ่งเปิดสำหรับผู้ใช้งาน 1 คน เป็นพื้นที่สำหรับการทำงานในช่วงระยะเวลาสั้น ๆ ที่ไม่ต้องการการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลมาก โดยมีรูปแบบการใช้งานแบบมาก่อนได้ใช้งานก่อน (First Come, First Served)

ข้อดี คือ สามารถปรับเปลี่ยนพื้นที่ตามจุดประสงค์ที่ต้องการใช้งานได้สะดวก และรองรับปริมาณการใช้งานได้มาก

ข้อเสีย คือ เหมาะสำหรับการทำงานที่มีลักษณะรูปแบบกิจกรรมที่จำกัด ไม่สามารถใช้เสียงได้ ไม่เหมาะกับผู้ที่ต้องการความเป็นส่วนตัวในการทำงาน เพราะไม่สามารถควบคุมบรรยากาศรอบตัวบุคคลได้

## 2.5.2 พื้นที่ประชุม

**2.5.2.1 ห้องประชุมขนาดเล็ก** (Small Meeting Room, Interview Room, Drop-in Room) เป็นห้องประชุมแบบปิดสำหรับผู้ใช้งาน 2-4 คน เหมาะกับการประชุมขนาดเล็กทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยมีรูปแบบการใช้งานแบบมาก่อนได้ใช้งานก่อน

ข้อดี คือ เหมาะกับลักษณะงานที่เป็นความลับ สามารถจองการใช้งานห้อง และปรับเปลี่ยนเป็นพื้นที่ทำงานได้

ข้อเสีย คือ รูปแบบการใช้งานแบบมาก่อนได้ใช้งานก่อน อาจมีกรณีที่ห้องไม่ว่างเพราะมีผู้ใช้งานอยู่ และเนื่องจากห้องมีขนาดเล็ก จึงไม่เหมาะกับการนำเสนองานที่ต้องใช้เครื่องฉายภาพ (Projector)

**2.5.2.2 ห้องประชุมขนาดใหญ่** (Large Meeting Room, Conference Room, Seminar Room, Board Room) เป็นห้องประชุมแบบปิดสำหรับผู้ใช้งาน 5-12 คน เหมาะกับการประชุมอย่างเป็นทางการ โดยมีกำหนดการใช้ห้องอย่างชัดเจน สามารถใช้ประชุมงานที่มีลักษณะเป็นความลับ และรองรับการนำเสนองานที่ต้องใช้เครื่องฉายภาพได้

ข้อดี คือ สามารถปรับเปลี่ยนเป็นห้องประชุมขนาดเล็กได้ด้วยผนังกันชั่วคราว ปรับเปลี่ยนเป็นพื้นที่ทำงานแบบกลุ่ม หรือ ปรับเปลี่ยนเป็นห้องระดมความคิด (Brainstorm Room) ได้ถ้ามีการเตรียมอุปกรณ์รองรับการใช้งาน

ข้อเสีย คือ ต้องมีกฎระเบียบในการใช้งาน และเป็นพื้นที่ที่มีการใช้งานมากในบางช่วงเวลาเท่านั้น ประสิทธิภาพในการใช้พื้นที่อย่างคุ้มค่าลดลง

**2.5.2.3 พื้นที่ประชุมขนาดเล็ก** (Small Meeting Space, Break-out Area, Huddle) เป็นห้องประชุมแบบเปิดหรือกึ่งเปิดสำหรับผู้ใช้งาน 2-4 คน เป็นพื้นที่ประชุมชั่วคราวและการสื่อสารระหว่างบุคคลในระยะเวลาสั้น ๆ อย่างไม่เป็นทางการ ไม่เหมาะกับลักษณะงานที่เป็นความลับ และมีรูปแบบการใช้งานแบบมาก่อนได้ใช้งานก่อน

ข้อดี คือ เหมาะกับการประชุมเฉพาะกิจ สามารถปรับเปลี่ยนเป็นพื้นที่ทำงานได้เมื่อไม่มีการใช้งานเป็นพื้นที่ประชุม และสะดวกสบายในการใช้งานเพราะไม่ต้องจองการใช้งานล่วงหน้า

ข้อเสีย คือ รูปแบบการใช้งานแบบมาก่อนได้ใช้งานก่อน อาจมีกรณีพื้นที่ไม่ว่างเพราะมีผู้ใช้งานอยู่ เสียงอาจรบกวนผู้ที่ทำงานในบริเวณใกล้เคียง ไม่เหมาะกับลักษณะงานที่เป็นความลับและผู้ที่ต้องการความเป็นส่วนตัวในการทำงาน

**2.5.2.4 พื้นที่ประชุมขนาดใหญ่** (Large Meeting Space, Project Space, Training Area) เป็นห้องประชุมแบบเปิดสำหรับผู้ใช้งาน 5-12 คน เป็นพื้นที่ประชุมชั่วคราวและการสื่อสารระหว่างบุคคลในระยะเวลาสั้น ๆ อย่างไม่เป็นทางการ ไม่เหมาะกับลักษณะงานที่เป็นความลับ และมีรูปแบบการใช้งานแบบมาก่อนได้ใช้งานก่อน และเป็นพื้นที่ที่สามารถรองรับการจัดกิจกรรมต่างๆ ได้ เช่น งานเลี้ยงสังสรรค์หรือกิจกรรมของบริษัท

ข้อดี คือ สามารถเข้าร่วมกิจกรรมหรือการประชุมได้สะดวก ไม่ต้องจองการใช้งานล่วงหน้า และสามารถปรับเปลี่ยนเป็นพื้นที่ทำงานได้

ข้อเสีย คือ รูปแบบการใช้งานแบบมาก่อนได้ใช้งานก่อน อาจมีกรณีพื้นที่ไม่ว่างเพราะมีผู้ใช้งานอยู่ เสียงอาจรบกวนผู้ที่ทำงานในบริเวณใกล้เคียง ไม่เหมาะกับลักษณะงานที่เป็นความลับและผู้ที่ต้องการความเป็นส่วนตัวในการทำงาน

**2.5.2.5 ห้องระดมความคิด** (Strategy Room, Creative Room, Brainstorm Room, Innovation Room,) เป็นพื้นที่ปิดสำหรับผู้ใช้งาน 5-12 คน โดยมีลักษณะการใช้งานที่เป็นการประชุมและการประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นพื้นที่ระดมความคิดสำหรับงานที่มีลักษณะกึ่งเป็นความลับ จำเป็นต้องมีการจัดการเรื่องระบบการจองการใช้งาน และต้องบำรุงรักษาพื้นที่อย่างสม่ำเสมอ

ข้อดี คือ สามารถปรับเปลี่ยนการใช้งานเป็นห้องประชุมขนาดใหญ่ได้ และหากพื้นที่ได้รับการออกแบบอย่างถูกต้อง มีอุปกรณ์ครบครันก็สามารถเป็นพื้นที่ที่กระตุ้นกระบวนการเกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมได้

ข้อเสีย คือ ไม่สามารถคาดการณ์อัตราการการใช้งานที่แน่นอนได้

**2.5.2.6 จุดนัดพบ** (Meeting Point, Chat Point, Bird Table) เป็นพื้นที่แบบเปิดและกึ่งเปิดสำหรับผู้ใช้งาน 2-4 คน เป็นพื้นที่ประชุมชั่วคราวและการสื่อสารระหว่างบุคคลในระยะเวลาสั้น ๆ อย่างไม่เป็นทางการ ไม่เหมาะกับลักษณะงานที่เป็นความลับ และมีรูปแบบการใช้งานแบบมาก่อนได้ใช้งานก่อน

ข้อดี คือ เหมาะกับการประชุมอย่างรวดเร็ว สามารถปรับเปลี่ยนการใช้งานเป็นพื้นที่พักคอย (Waiting Area) ได้

ข้อเสีย คือ เสี่ยงอาจรบกวนผู้ที่ทำงานในบริเวณใกล้เคียง ไม่เหมาะกับลักษณะงานที่เป็นความลับและผู้ที่ต้องการความเป็นส่วนตัวในการทำงาน

### 2.5.3 พื้นที่สนับสนุน

**2.5.3.1 พื้นที่เก็บเอกสาร** (Filing Space, Local Archive, Live Filing) เป็นพื้นที่ที่มีลักษณะได้ทั้งรูปแบบเปิดและแบบปิด สำหรับเก็บของที่ใช้งานเป็นประจำหรือสิ่งของที่ใช้งานบ่อยครั้ง

ข้อดี คือ ทำให้ประสิทธิภาพในการใช้พื้นที่อย่างคุ้มค่ามากขึ้นเพราะสามารถเป็นได้ทั้งแนวป้องกันสายตาหรือลดเสียงรบกวนจากรอบข้างและใช้เก็บของได้ในเวลาเดียวกัน

ข้อเสีย คือ อาจบดบังแสงจากธรรมชาติจากภายนอก

**2.5.3.2 พื้นที่เก็บของ (Storage Space, Stock Room, Team Storage)** เป็นพื้นที่ที่มีลักษณะได้ทั้งรูปแบบเปิดและแบบปิด สำหรับเก็บของหรืออุปกรณ์ต่าง ๆ ในสำนักงาน

ข้อดี คือ เป็นพื้นที่ที่สามารถผนวกเข้ากับพื้นที่พิมพ์และถ่ายเอกสารและพื้นที่เก็บจดหมาย เพื่อเป็นจุดให้บริการส่วนกลางของสำนักงาน (Service Point)

ข้อเสีย คือ เป็นพื้นที่ที่รวมอยู่ในพื้นที่เช่าสำนักงานแต่ไม่ก่อให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน

**2.5.3.3 พื้นที่พิมพ์และถ่ายเอกสาร (Print and Copy Area, Service Area, Resource Area)** เป็นพื้นที่ที่มีลักษณะได้ทั้งรูปแบบเปิดและแบบปิด สำหรับพิมพ์งานและถ่ายเอกสาร

ข้อดี คือ เป็นพื้นที่ที่สามารถผนวกเข้ากับพื้นที่เก็บของและพื้นที่เก็บจดหมาย เพื่อเป็นจุดให้บริการส่วนกลางของสำนักงาน

ข้อเสีย คือ เป็นพื้นที่ที่อาจก่อให้เกิดเสียงรบกวน ความร้อน สารพิษ และไม่เหมาะกับการพูดคุยงานที่เป็นความลับ

**2.5.3.4 พื้นที่เก็บจดหมาย (Mail Area, Mail Drop, Pigeon-hole)** เป็นพื้นที่ที่มีลักษณะกึ่งเปิดหรือเปิดโล่งสำหรับเก็บจดหมาย

ข้อดี คือ เป็นพื้นที่ที่สามารถผนวกเข้ากับพื้นที่เก็บของและพื้นที่พิมพ์และถ่ายเอกสาร เพื่อเป็นจุดให้บริการส่วนกลางของสำนักงาน

ข้อเสีย คือ เป็นพื้นที่ที่รวมอยู่ในพื้นที่เช่าสำนักงานแต่ไม่ก่อให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน

### 2.5.3.5 พื้นที่เตรียมอาหาร (Pantry Area, Coffee Corner, Vending Area)

เป็นพื้นที่ที่มีลักษณะได้ทั้งรูปแบบเปิดและแบบปิด สำหรับเตรียมอาหารประเภทเครื่องดื่มและขนมขบเคี้ยวเล็กน้อย

**ข้อดี** คือ เป็นพื้นที่ที่สนับสนุนให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลแบบไม่คาดหมายและไม่เป็นทางการ เป็นการแยกสัดส่วนการใช้งานพื้นที่เตรียมอาหารและชงกาแฟออกจากพื้นที่ทำงาน พื้นที่จะมีประสิทธิภาพมากขึ้นเมื่ออยู่ร่วมกับพื้นที่พักผ่อน

**ข้อเสีย** คือ อาจรบกวนผู้ที่ทำงานอยู่บริเวณใกล้เคียงได้ในกรณีที่เป็นพื้นที่แบบเปิด และเป็นพื้นที่ที่สกปรกได้ง่าย จึงต้องการการทำความสะอาดและดูแลรักษาอย่างสม่ำเสมอ

### 2.5.3.6 พื้นที่พักผ่อน (Break Area, Break Out, Relaxation Area) เป็นพื้นที่ที่

มีลักษณะกึ่งเปิดหรือปิดสำหรับใช้พักผ่อนจากการทำงาน สามารถปรับเปลี่ยนการใช้งานเป็นพื้นที่จัดกิจกรรมหรือพื้นที่ประชุมแบบไม่เป็นทางการได้

**ข้อดี** คือ สามารถเป็นได้ทั้งพื้นที่พักผ่อนคลายจากการทำงานหรือพื้นที่ประชุมอย่างไม่เป็นทางการได้ และพื้นที่จะมีประสิทธิภาพมากขึ้นเมื่ออยู่ร่วมกับพื้นที่พักผ่อน

**ข้อเสีย** คือ อาจมีการใช้งานพื้นที่พักผ่อนเกินความจำเป็น

### 2.5.3.7 พื้นที่เก็บของส่วนบุคคล (Locker Area, Personal Storage, Cloak

Room) เป็นพื้นที่ที่มีลักษณะเปิดหรือกึ่งปิดสำหรับเก็บของใช้ส่วนตัว

**ข้อดี** คือ เป็นพื้นที่สนับสนุนที่รองรับสำนักงานที่พนักงานไม่มีโต๊ะทำงานประจำ และสามารถลดการใช้พื้นที่สำนักงานลงได้เพราะทำให้พนักงานเก็บของส่วนบุคคลไว้ในพื้นที่นี้แทนพื้นที่ทำงาน

**ข้อเสีย** คือ อาจใช้พื้นที่ได้ไม่คุ้มค่าหากผู้ใช้งานไม่มีของใช้ส่วนตัวมาก

### 2.5.3.8 ห้องสูบบุหรี่ (Smoking Room, Smoker Lounge, Smoking Cabin)

เป็นพื้นที่ที่มีลักษณะปิดสำหรับการสูบบุหรี่และการพูดคุยกันเล็กน้อย

ข้อดี คือ เป็นการจัดสรรพื้นที่สูบบุหรี่เป็นส่วนไม่ให้รบกวนผู้ที่อยู่บริเวณใกล้เคียง

ข้อเสีย คือ เป็นพื้นที่ที่รวมอยู่ในพื้นที่เช่าสำนักงานแต่ไม่ก่อให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน

### 2.5.3.9 ห้องสมุด (Library, Reading Room, Study Area) เป็นพื้นที่ลักษณะกึ่ง

เปิดหรือปิด สำหรับการอ่าน การทำงานแบบชั่วคราว หรือเป็นพื้นที่ประชุมได้

ข้อดี คือ เป็นพื้นที่สงบที่สร้างสมาธิในการทำงาน และยังสามารถปรับเปลี่ยนการใช้งานเป็นพื้นที่ทำงานชั่วคราวได้

ข้อเสีย คือ ในกรณีที่มีผู้ใช้งานน้อยจะส่งผลให้ประสิทธิภาพในการใช้พื้นที่อย่างคุ้มค่าลดลง

### 2.5.3.10 ห้องเล่นเกม (Games Room, Fun Room, Entertainment Room)

เป็นพื้นที่ที่มีลักษณะปิด สำหรับเล่นเกม พุดคุย หรือทำกิจกรรมที่ผ่อนคลายจากการทำงาน

ข้อดี คือ สร้างสภาพแวดล้อมที่ผ่อนคลายให้กับพนักงาน เป็นพื้นที่ที่เกิดการพบปะสังสรรค์และสร้างสังคม เกิดการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรม และยังสามารถปรับเปลี่ยนการใช้งานเป็นพื้นที่ประชุมชั่วคราวได้

ข้อเสีย คือ เป็นพื้นที่ที่ไม่แสดงผลตอบแทนที่เป็นรูปธรรม และในกรณีที่มีผู้ใช้งานน้อยจะส่งผลให้ประสิทธิภาพในการใช้พื้นที่อย่างคุ้มค่าลดลง

**2.5.3.11 พื้นที่พักคอย** (Waiting Area, Guest Area, Meet & Greet) เป็นพื้นที่ที่มีลักษณะเปิดหรือกึ่งเปิด สำหรับเป็นพื้นที่ต้อนรับและรับรองลูกค้าหรือผู้มาติดต่อ การอ่านหนังสือหรือข่าว การใช้คอมพิวเตอร์ การใช้โทรศัพท์ติดต่อสื่อสาร

ข้อดี คือ เป็นการจัดพื้นที่อย่างเป็นสัดส่วนเพื่อไม่ให้ลูกค้าหรือผู้มาติดต่อไม่กล้าเข้าไปในพื้นที่สำนักงาน ทั้งยังสร้างความรู้สึกรับรองจากการสร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้าหรือผู้มาติดต่อได้

ข้อเสีย คือ เป็นพื้นที่ที่รวมอยู่ในพื้นที่เช่าสำนักงานแต่ไม่ก่อให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน

**2.5.3.12 พื้นที่ทางสัญจร** (Circulation Space, Primary Circulation, Corridor) เป็นพื้นที่ทางสัญจรสำหรับเชื่อมต่อพื้นที่ต่าง ๆ ในสำนักงานเข้าด้วยกัน โดยเป็นได้ทั้งพื้นที่เชื่อมต่อในชั้นเดียวกันและพื้นที่เชื่อมต่อระหว่างชั้นในสำนักงาน

ข้อดี คือ สามารถเชื่อมต่อหรือผนวกเข้ากับพื้นที่อื่น ๆ ได้ และยังเป็นพื้นที่ที่สนับสนุนการเกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์กรจากการพบปะกันอย่างไม่เป็นทางการได้อีกด้วย




ข้อเสีย คือ ในกรณีที่ได้รับการออกแบบที่ไม่มีประสิทธิภาพจะส่งผลให้สิ้นเปลืองงบประมาณและใช้พื้นที่ได้ไม่คุ้มค่า และหากพื้นที่ทางสัญจรแคบเกินไปจะส่งผลการสัญจรรบกวนผู้ที่ทำงานบริเวณใกล้เคียงได้

จากการศึกษาสำนักงานแบบดั้งเดิม (Traditional Office) และสำนักงานสร้างสรรค์ (Creative Office) ของต่างประเทศและประเทศไทยเบื้องต้นจำนวน 76 แห่ง พบว่าสำนักงานแบบดั้งเดิมและสำนักงานสร้างสรรค์มีองค์ประกอบทางกายภาพของสำนักงานครบทั้ง 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ พื้นที่ทำงาน พื้นที่ประชุม และพื้นที่สนับสนุน แต่มีความแตกต่างกันดังรายละเอียดต่อไปนี้



สำนักงานแบบดั้งเดิมส่วนมากมีองค์ประกอบทางกายภาพของสำนักงานที่เป็นปัจจัยพื้นฐานในการทำงาน โดยในส่วนของพื้นที่ทำงาน ประกอบด้วยพื้นที่ทำงานแบบเปิดโล่ง พื้นที่ทำงานแบบคอก และห้องทำงานส่วนบุคคล พื้นที่ประชุมประกอบด้วยห้องประชุมขนาดเล็กและห้องประชุมขนาดใหญ่ ขึ้นอยู่กับขนาดองค์กรและจำนวนผู้ใช้งานพื้นที่ ส่วนพื้นที่สนับสนุนประกอบด้วยพื้นที่เก็บจดหมาย พื้นที่เก็บของ และพื้นที่พิมพ์และถ่ายเอกสาร ที่รวมเป็นจุดให้บริการส่วนกลางของสำนักงาน พื้นที่เก็บเอกสาร พื้นที่เตรียมอาหาร ห้องสูบบุหรี่ พื้นที่พักผ่อน พื้นที่ทางสัญจร ซึ่งความแตกต่างระหว่างสำนักงานแบบดั้งเดิมและสำนักงานสร้างสรรค์ คือ สำนักงานสร้างสรรค์ได้รับการออกแบบโดยมีการเลือกใช้อองค์ประกอบทางกายภาพของพื้นที่ทำงานและพื้นที่ประชุมหลากหลายดังที่ได้ศึกษามาข้างต้น โดยคำนึงถึงสมดุลระหว่างการสื่อสารและการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร ควบคู่ไปกับการสร้างความเป็นส่วนตัวและสร้างสมาธิในการทำงานมากกว่าสำนักงานแบบดั้งเดิม ซึ่งสัดส่วนระหว่างพื้นที่ทั้งสองขึ้นอยู่กับกระบวนการทำงานของแต่ละองค์กร อีกทั้งการตกแต่งของสำนักงานสร้างสรรค์แตกต่างจากสำนักงานแบบดั้งเดิม โดยนำเอาเอกลักษณ์ จุดเด่น หรือวิสัยทัศน์ขององค์กร สื่อสารผ่านองค์ประกอบทางกายภาพของสำนักงานไปยังผู้ใช้งานพื้นที่อีกด้วย

จากการศึกษาองค์ประกอบทางกายภาพของสำนักงานดังกล่าว พื้นที่สนับสนุนในสำนักงานสร้างสรรค์มี 3 ประเภท ดังแสดงในภาพที่ 2.5 โดยใช้องค์ประกอบทางกายภาพและการใช้งานที่แตกต่างกันของพื้นที่สนับสนุนเป็นเกณฑ์ ได้แก่ ประเภทที่ 1 สำนักงานสร้างสรรค์ที่ประกอบด้วยพื้นที่ทำงาน พื้นที่ประชุม และพื้นที่สนับสนุนพื้นฐานเหมือนสำนักงานแบบดั้งเดิม แต่คำนึงถึงความต้องการในการใช้งานที่หลากหลายของพื้นที่ทำงานและพื้นที่ประชุม ดังแสดงตัวอย่างในภาพที่ 2.6 ภาพที่ 2.7 ภาพที่ 2.8 และภาพที่ 2.9 ประเภทที่ 2 สำนักงานสร้างสรรค์ที่ประกอบด้วยพื้นที่ทำงาน พื้นที่ประชุม พื้นที่สนับสนุนพื้นฐาน และพื้นที่สนับสนุนที่ให้ความสำคัญกับพื้นที่พักผ่อนและการสร้างปฏิสัมพันธ์ของคนในองค์กรมากขึ้น ได้แก่ พื้นที่นั่งเล่น ห้องครัว พื้นที่รับประทานอาหาร โรงอาหาร หรือ ร้านขายขนมและเครื่องดื่ม ดังแสดงในภาพที่ 2.10 และภาพที่ 2.11 ประเภทที่ 3 สำนักงานสร้างสรรค์ที่ประกอบด้วยพื้นที่ทำงาน พื้นที่ประชุม พื้นที่สนับสนุนพื้นฐาน พื้นที่สนับสนุนการพักผ่อน และพื้นที่สนับสนุนพิเศษ เช่น ห้องเล่นเกม ห้องสมุด ห้องออกกำลังกาย พื้นที่นวดเพื่อผ่อนคลาย ห้องคาราโอเกะ เป็นต้น ดังแสดงในภาพที่ 2.12 ภาพที่ 2.13 และภาพที่ 2.14

Office Type	 Work Spaces	 Meeting Spaces	 Support Spaces		
			General	Break Area	Special Feature
Traditional Office					
Creative Office					

ภาพที่ 2.5 องค์ประกอบทางกายภาพของสำนักงาน



ภาพที่ 2.6 ตัวอย่างองค์ประกอบทางกายภาพของสำนักงานสร้างสรรค์ประเภทที่ 1 พื้นที่ประชุมขนาดเล็กของบริษัท Saatchi & Saatchi ประเทศไทย. จาก *Super Machine Studio*, 2009



ภาพที่ 2.7 ตัวอย่างองค์ประกอบทางกายภาพของสำนักงานสร้างสรรค์ประเภทที่ 1 พื้นที่ทำงานส่วนกลาง หรือ Hot Desk ของบริษัท เจเนอรัล มิลส์ ประเทศออสเตรเลีย. จาก *Dasch Associate Pty Ltd, 2013*



ภาพที่ 2.8 ตัวอย่างองค์ประกอบทางกายภาพของสำนักงานสร้างสรรค์ประเภทที่ 1 ห้องประชุมของบริษัท เอเดลแมน ประเทศออสเตรเลีย. จาก *Dasch Associate Pty Ltd, 2011*



ภาพที่ 2.9 ตัวอย่างองค์ประกอบทางกายภาพของสำนักงานสร้างสรรค์ประเภทที่ 1 ห้องระดมความคิดของบริษัท กูเกิล ประเทศสวีตเซอร์แลนด์. จาก *Camenzind Evolution, 2008*



ภาพที่ 2.10 ตัวอย่างองค์ประกอบทางกายภาพของสำนักงานสร้างสรรค์ประเภทที่ 2 พื้นที่เตรียมอาหารและพื้นที่รับประทานอาหารของบริษัท บีเอสเอฟ ประเทศสหรัฐอเมริกา. จาก *Gensler*, 2012



ภาพที่ 2.11 ตัวอย่างองค์ประกอบทางกายภาพของสำนักงานสร้างสรรค์ประเภทที่ 2 พื้นที่พักผ่อนของบริษัท ยูนิลีเวอร์ ประเทศสวิตเซอร์แลนด์. จาก *Camenzind Evolution*, 2012



ภาพที่ 2.12 ตัวอย่างองค์ประกอบทางกายภาพของสำนักงานสร้างสรรค์ประเภทที่ 3 สนามเด็กเล่นและห้องเล่นเกมของบริษัท กูเกิล ประเทศสวิตเซอร์แลนด์. จาก *Camenzind Evolution*, 2008





ภาพที่ 2.13 ตัวอย่างองค์ประกอบทางกายภาพของสำนักงานสร้างสรรค์ประเภทที่ 3 พื้นที่เล่นพูลของบริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ประเทศไทย. จาก PIA, 2006



ภาพที่ 2.14 ตัวอย่างองค์ประกอบทางกายภาพของสำนักงานสร้างสรรค์ประเภทที่ 3 พื้นที่เล่นบาสเกตบอลและโยคะของบริษัท Sahibinden.com ประเทศตุรกี. ดัดแปลงจาก Erginoglu & Calislar, 2012

## 2.6 ทฤษฎีเกี่ยวกับพื้นที่ที่ส่งเสริมการเกิดความคิดสร้างสรรค์

การขับเคลื่อนธุรกิจด้วยความคิดสร้างสรรค์ที่นำไปสู่นวัตกรรม หรือ ความคิดสร้างสรรค์เชิงธุรกิจ เป็นทรัพยากรหลักที่ช่วยเพิ่มขีดความสามารถทั้งในระดับบุคคลและในระดับองค์กร “ซึ่งสภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงานเป็นเครื่องมือและเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการกระตุ้นกระบวนการเกิดความคิดสร้างสรรค์” (Amabile, 1996)

พื้นที่ที่ส่งเสริมการเกิดความคิดสร้างสรรค์สามารถจำแนกได้ 4 ประเภท (Groves & Knight, 2010) ได้แก่ 1) พื้นที่ที่สร้างแรงบันดาลใจหรือกระตุ้นกระบวนการคิด (Space that Stimulate) 2) พื้นที่ที่ส่งเสริมความผ่อนคลายและความสงบ (Space for Reflection) 3) พื้นที่ที่ส่งเสริมให้เกิดการพบปะพูดคุยกัน (Space for Collaboration) และ 4) พื้นที่สำหรับการเล่น (Space for Play) โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 2.6.1 พื้นที่ที่สร้างแรงบันดาลใจหรือกระตุ้นกระบวนการคิด

เป็นพื้นที่ที่สนับสนุนให้เกิดการคิดที่แตกต่างออกไปจากเดิม โดยสามารถใช้สภาพแวดล้อมเป็นเครื่องมือในการสื่อสารทัศนคติขององค์กรได้ เช่น การแสดงภาพหรือข้อความที่มีชีวิตชีวาในสำนักงานของบริษัทเวอร์จิน ดังแสดงในภาพที่ 2.15 การใช้จอภาพแสดงข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ในสำนักงานของบริษัทบลูมเบิร์ก ดังแสดงในภาพที่ 2.16 หรือการใช้พื้นที่หญ้าเทียมเพื่อให้พนักงานได้ถอดรองเท้าขณะทำงานในสำนักงานของบริษัทอินโนเซนท์ ดริงค์ ดังแสดงในภาพที่ 2.17



ภาพที่ 2.15 ภาพหรือข้อความที่มีชีวิตชีวาในสำนักงานของบริษัท เวอร์จิน ประเทศอังกฤษ. ดัดแปลงจาก Atelierdb, 2013



ภาพที่ 2.16 จอภาพแสดงข้อมูลข่าวสารของบริษัท บลูมเบิร์ก ประเทศสหรัฐอเมริกา. ดัดแปลงจาก Pelli Clarke Pelli Architect, 2005



ภาพที่ 2.17 พื้นที่ที่เยี่ยมเพื่อให้พนักงานได้ถอดรองเท้าขณะทำงานของบริษัทอินโนเซนท์ ดริงค์. ดัดแปลงจาก *In-house Design Team & Jump Studios, 2007*

### 2.6.2 พื้นที่ที่ส่งเสริมให้เกิดความผ่อนคลายและความสงบ

เป็นพื้นที่ที่สนับสนุนให้เกิดการสร้างช่วงเวลาส่วนตัวโดยไม่มีสิ่งรบกวน ดังแสดงในภาพที่ 2.18 พื้นที่ที่พักผ่อนหย่อนใจ ดังแสดงในภาพที่ 2.19 พื้นที่ที่ทำให้พฤติกรรมและกระบวนการคิดช้าลง ดังแสดงในภาพที่ 2.20 และพื้นที่สำหรับการเพ่งความสนใจได้โดยไม่มีสิ่งรบกวน ดังแสดงในภาพที่ 2.21



ภาพที่ 2.18 พื้นที่สำหรับงีบหลับของบริษัท กูเกิล ประเทศสวีตเซอร์แลนด์. ดัดแปลงจาก *Camenzind Evolution, 2008*

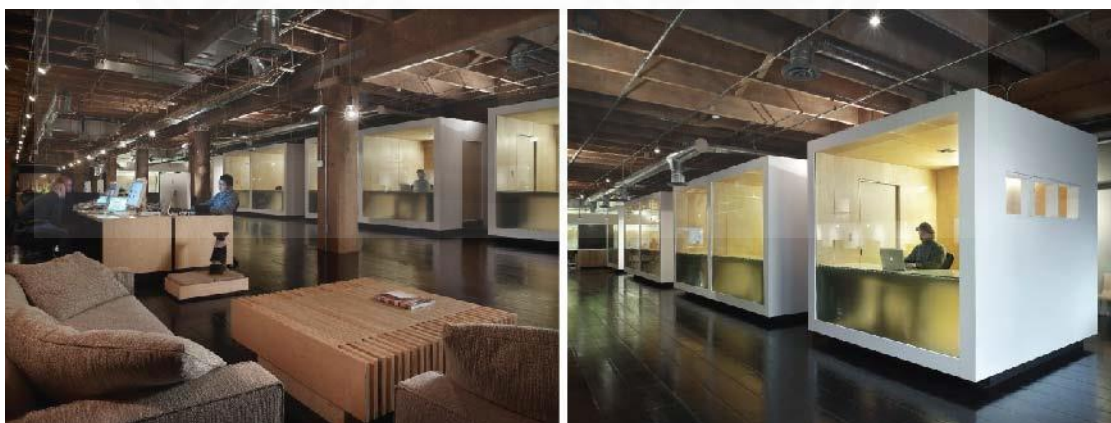




ภาพที่ 2.19 พื้นที่พักผ่อนของบริษัท ยูนิลีเวอร์ ประเทศสวีเดนแลนด์. จาก *Camenzind Evolution*, 2011



ภาพที่ 2.20 ตู้ปลาที่มีสีสันสดใสในสำนักงานของบริษัท บลูมเบิร์ก ประเทศอังกฤษ. จาก *Foster & Partners and Powell-Tuck*, 2010



ภาพที่ 2.21 ห้องทำงานแบบชั่วคราวของ ดี ไรท์เอเบิลออฟฟิศ. จาก *Chadbourne + Doss Architects*, 2006



### 2.6.3 พื้นที่ที่ส่งเสริมให้เกิดการพบปะพูดคุยกัน

เป็นพื้นที่ที่กระตุ้นผู้ใช้งานด้วยการพบปะพูดคุย เพื่อสนับสนุนและสร้างโอกาสในการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้และแสดงความคิด ดังแสดงในภาพที่ 2.22 และภาพที่ 2.23



ภาพที่ 2.22 พื้นที่ครัวและเตรียมอาหารในสำนักงานของบริษัท กูเกิล ประเทศสวีตเซอร์แลนด์. จาก *Camenzind Evolution*, 2008



ภาพที่ 2.23 พื้นที่ทานอาหารแบบไม่เสียค่าใช้จ่ายของบริษัท บลูมเบิร์ก ประเทศอังกฤษ. จาก *Foster & Partners and Powell-Tuck*, 2010

### 2.6.4 พื้นที่สำหรับการเล่น

เป็นพื้นที่ที่สนับสนุนการเล่นสนุกซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้ การพัฒนาปฏิสัมพันธ์ทางสังคม และเป็นปัจจัยสำคัญต่อกระบวนการเกิดความคิดสร้างสรรค์ ดังแสดงในภาพที่ 2.24 และพื้นที่ที่สนับสนุนให้เกิดการเล่นเชิงทดลองหรือสร้างประสบการณ์ ดังแสดงในภาพที่ 2.25 และภาพที่ 2.26



ภาพที่ 2.24 สนามเด็กเล่นและห้องเล่นเกมของบริษัท กูเกิล ประเทศสวีตเซอร์แลนด์. จาก *Camenzind Evolution*, 2008



ภาพที่ 2.25 ห้องทดลองของบริษัท ไอคิว ประเทศสหรัฐอเมริกา. ดัดแปลงจาก *Colin Baden*, 1997



ภาพที่ 2.26 ห้องนั่งเล่นจำลองของบริษัท ไตสัน ประเทศอังกฤษ. จาก *Wilkinson Eyre*, 1998

จากทฤษฎีเกี่ยวกับพื้นที่ที่ส่งเสริมการเกิดความคิดสร้างสรรค์ 4 ประเภท (Groves & Knight, 2010) พบว่า “องค์ประกอบทางกายภาพของสำนักงานที่ประกอบไปด้วย พื้นที่ทำงาน พื้นที่ประชุม และพื้นที่สนับสนุน” (Meel et al., 2010) ต่างก็สามารถเป็นพื้นที่ที่ส่งเสริมการเกิดความคิดสร้างสรรค์ได้ โดยนอกจากการเลือกใช้พื้นที่เหล่านี้ให้สอดคล้องกับภาพลักษณ์ขององค์กรแล้ว ยังต้องคำนึงถึงสัดส่วนที่เหมาะสมกับความต้องการใช้งานที่แท้จริงอีกด้วย

ต่อมาทีมงานวิจัยของ Mostert (2007) เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของกระบวนการเกิดความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานในองค์กรธุรกิจ (บริษัท ยูนิลีเวอร์ ประเทศเนเธอร์แลนด์) พบว่าความหลากหลายทางความคิด หรือ Diversity of Mind ที่ทำให้พนักงานมีความสามารถในการนำความคิดสร้างสรรค์ไปใช้ในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ และสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมแก่การเกิดความคิดสร้างสรรค์ เป็นสองปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของกระบวนการเกิดความคิดสร้างสรรค์ระดับบุคคล โดยศึกษากลุ่มคนทำงานผู้เข้าร่วมวิจัยที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางต่างกัน ได้แก่ 1) นักวิทยาศาสตร์ที่วิจัยและพัฒนาผงซักฟอก 2) นักวิทยาศาสตร์ที่วิจัยและพัฒนาอาหาร 3) นักการตลาดและผู้พัฒนาตราสินค้า 4) วิศวกรช่างกล พร้อมกับกำหนดสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันสำหรับผู้เข้าร่วมการวิจัยดังนี้

- 1) นักวิทยาศาสตร์ที่วิจัยและพัฒนาผงซักฟอก โดยรวบรวมผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางต่างกัน เช่น นักจุลชีววิทยา นักโภชนาการ เป็นต้น ซึ่งระหว่างการทำงานเกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ในแต่ละสาขา บรรยากาศระหว่างการทำงานเป็นไปอย่างเปิดเผยและไว้วางใจซึ่งกันและกัน ส่งผลให้เกิดวิธีแก้ไขปัญหาที่หลากหลาย และหลังจากการทดลอง นักวิทยาศาสตร์เหล่านี้ต่างพบปะกันเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ในสาขาที่แตกต่างจากของตนเอง
- 2) นักวิทยาศาสตร์ที่วิจัยและพัฒนาอาหาร มีความแตกต่างจากนักวิทยาศาสตร์ที่วิจัยและพัฒนาผงซักฟอก โดยระหว่างการทำงานผู้เข้าร่วมการทดลองทำงานอย่างหนักและเขียนความคิดต่าง ๆ ลงบนกระดาษ บรรยากาศการทำงานเป็นไปอย่างเคร่งเครียดและไม่มีเสียงหัวเราะ แต่หลังจากการทดลองพบว่าผู้เข้าร่วมกลับมองว่าเป็นการทดลองบรรยากาศในการทำงานที่ดีที่สุด ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และเกิดแนวทางในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) นักการตลาดและผู้พัฒนาตราสินค้า มีความแตกต่างจากนักวิทยาศาสตร์โดยสิ้นเชิง คุณลักษณะของนักการตลาดและผู้พัฒนาตราสินค้าเป็นผู้ที่มีชีวิตชีวา คิดบวก และเต็มไปด้วยแรงผลักดันในการทำงาน และต้องการจะมุ่งไปสู่การทำงานในขั้นต่อไปโดยเร็ว

4) วิศวกรช่างกล เป็นกลุ่มที่ใช้เวลานานถึง 2 ชั่วโมงในการรวบรวมและสรุปความคิด ในขณะที่กลุ่มอื่น ๆ ใช้เวลาเพียง 90 นาที เพราะวิศวกรช่างกลมีคุณลักษณะในการสร้างวิธีการ กระบวนการ หรือเครื่องมือใหม่ ๆ ที่ก่อให้เกิดนวัตกรรม บนพื้นฐานของความคิดที่ว่าไม่มีอะไรที่เป็นไปไม่ได้ ส่งผลให้เกิดภาพวาดและไดอะแกรมที่เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาจำนวนมาก

จากการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของกระบวนการเกิดความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานในองค์กรธุรกิจของ Mostert (2007) พบว่าแต่ละคนมีพื้นฐานความเชี่ยวชาญและกระบวนการทำงานที่แตกต่างกัน ประกอบกับความพึงพอใจของแต่ละบุคคลต่อสภาพแวดล้อมแตกต่างกัน จึงส่งผลให้สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมแก่การเกิดความคิดสร้างสรรค์ของแต่ละบุคคลต่างกัน ดังนั้นการใช้อุปกรณ์ประกอบทางกายภาพของสำนักงานสร้างสรรค์จึงต้องคำนึงถึงความต้องการพื้นที่ที่ส่งเสริมการเกิดความคิดสร้างสรรค์ที่แตกต่างในสัดส่วนที่เหมาะสมกับความต้องการของผู้ใช้พื้นที่ในแต่ละองค์กรด้วย

## 2.7 สรุปแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการวิจัยนี้ ใช้ทฤษฎีบทบาทของสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ส่งเสริมนวัตกรรมตามกลยุทธ์ขององค์กรของ Moultrie et al. (2007) เป็นหลัก ประกอบด้วย 2 ประเด็นที่มีความสัมพันธ์กัน คือ วัตถุประสงค์ในการใช้สำนักงานสร้างสรรค์ และสภาพแวดล้อมทางกายภาพของสำนักงาน ซึ่งผู้วิจัยใช้เป็นแนวทางในการเก็บข้อมูลทั้งการจัดทำแบบสัมภาษณ์และแบบสำรวจกายภาพ ส่วนทฤษฎีอื่น ๆ นำมาใช้ประกอบการวิเคราะห์ข้อมูลใน 2 ประเด็นดังกล่าว เพื่อสรุปเป็นกลยุทธ์ในการใช้สำนักงานสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาองค์กรต่อไป



### บทที่ 3 วิธีการวิจัย

งานวิจัยเรื่องกลยุทธ์ในการใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพเชิงสร้างสรรค์ของสำนักงานเพื่อองค์กรธุรกิจ มีระเบียบวิธีวิจัยที่ประกอบไปด้วยรายละเอียดดังนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.3 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 3.1.1 สำนักงานสร้างสรรค์ขององค์กรธุรกิจ

ศึกษาสภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงานสร้างสรรค์ขององค์กรธุรกิจที่มีนโยบายและสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่สอดคล้องตามเกณฑ์ในการเลือกกลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยทั้งหมด 4 องค์กร ได้แก่

- (1) บริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน) หรือ เคทีซี
- (2) บริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) หรือ ดีแทค
- (3) บริษัท เอพี (ไทยแลนด์) จำกัด (มหาชน) หรือ เอพี
- (4) บริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย เทรดดิ้ง จำกัด หรือ ยูนิลีเวอร์

โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือกสำนักงานสร้างสรรค์ที่ศึกษาแบ่งออกเป็น 3 เกณฑ์ ดังนี้

##### 3.1.1.1 เกณฑ์ด้านองค์กรธุรกิจทั่วไป

องค์กรธุรกิจทั่วไปในงานวิจัยนี้ หมายถึง องค์กรธุรกิจที่มีจัดอยู่ในอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ ได้แก่ การโฆษณา สถาปัตยกรรม การออกแบบ แฟชั่น ภาพยนตร์ วรรณกรรม ดนตรี การพิมพ์สื่อสิ่งพิมพ์ ซอฟต์แวร์ ศิลปะการแสดง การกระจายเสียง วิทยุไอแกม ทัศนศิลป์ และการถ่ายภาพ

### 3.1.1.2 มีแนวคิดหรือนโยบายเกี่ยวกับการใช้ความคิดสร้างสรรค์เป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กร

เพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ในการใช้สำนักงานสร้างสรรค์และสภาพแวดล้อมทางกายภาพของสำนักงาน มาจากแนวคิดหรือนโยบายขององค์กรที่ให้ความสำคัญกับการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาองค์กร

#### 3.1.1.3 เป็นสำนักงานสร้างสรรค์

สำนักงานสร้างสรรค์ หมายถึง สำนักงานที่มีรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่นทั้งในเรื่องเวลาและการเลือกสถานที่ในการทำงาน ควบคู่กับการใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่หลากหลาย เพื่อรองรับรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่นดังกล่าว โดยมีทั้งพื้นที่เปิดที่สนับสนุนการเกิดปฏิสัมพันธ์สำหรับการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ และพื้นที่ปิดที่สร้างความเป็นส่วนตัวสำหรับสร้างสมาธิในการทำงาน เพื่อรองรับความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล

### 3.1.2 ผู้บริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการใช้สำนักงานสร้างสรรค์เป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กร

ผู้บริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการใช้สำนักงานสร้างสรรค์เป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กร จำนวน 4 คน โดยกำหนดองค์กรละ 1 คนภายในองค์กรธุรกิจที่เป็นกรณีศึกษา

## 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยแบ่งเครื่องมือที่ใช้ออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ แบบสำรวจเพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมทางกายภาพของสำนักงานสร้างสรรค์ และแบบสัมภาษณ์เพื่อศึกษาวัตถุประสงค์ในการใช้สำนักงานสร้างสรรค์ ซึ่งมีหัวข้อในการเก็บข้อมูลจากแนวคิด ทฤษฎี และบทความทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้กับประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้

### 3.2.1 แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการใช้สำนักงานสร้างสรรค์ เป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กร

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับที่มาของการใช้สำนักงานสร้างสรรค์

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ในการใช้สำนักงานสร้างสรรค์

ส่วนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ใช้งานและรูปแบบการใช้งานพื้นที่ส่วนต่าง ๆ ในสำนักงาน เพื่อเป็นข้อมูลประกอบกับการใช้แบบสำรวจสภาพแวดล้อมทางกายภาพของสำนักงาน

### 3.2.2 แบบสำรวจองค์ประกอบทางกายภาพของสำนักงานสร้างสรรค์

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นขององค์กร

ส่วนที่ 2 บริบทสภาพแวดล้อมทางกายภาพของสำนักงาน

ส่วนที่ 3 การจัดผังพื้นที่และรูปแบบเฟอร์นิเจอร์ภายในพื้นที่สำนักงาน

ส่วนที่ 4 การตกแต่งบรรยากาศภายในสำนักงาน

ส่วนที่ 5 พื้นที่ที่ส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์

## 3.3 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

### 3.3.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

(1) ทฤษฎีเกี่ยวกับบทบาทของสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ส่งเสริมนวัตกรรมตามกลยุทธ์ขององค์กร

(2) ทฤษฎีเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ในการใช้สำนักงาน

(3) ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์ประกอบทางกายภาพในสำนักงาน

(4) ทฤษฎีเกี่ยวกับพื้นที่ที่ส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์

(5) วิสัยทัศน์เชิงสร้างสรรค์และข้อมูลเบื้องต้นขององค์กรธุรกิจที่ศึกษา

(6) ผังพื้นที่สำนักงานสร้างสรรค์ขององค์กรธุรกิจที่ศึกษา

### 3.3.2 จัดทำเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

(1) แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรธุรกิจหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง ประกอบไปด้วยข้อมูลเกี่ยวกับที่มาของการใช้สำนักงานสร้างสรรค์เพื่อเป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กร ข้อมูลเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ในการใช้สำนักงานสร้างสรรค์ ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ใช้งานและรูปแบบการใช้งานพื้นที่ส่วนต่าง ๆ ในสำนักงาน

(2) แบบสำรวจสภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงานสร้างสรรค์ ประกอบด้วยข้อมูลเบื้องต้นขององค์กร บริบทสภาพแวดล้อมทางกายภาพของสำนักงาน การจัดผังพื้นที่และรูปแบบเฟอร์นิเจอร์ภายในพื้นที่สำนักงาน การตกแต่งบรรยากาศภายในสำนักงาน และพื้นที่ที่ส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์

### 3.3.3 ผู้วิจัยลงพื้นที่เพื่อเก็บข้อมูล

เก็บข้อมูลโดยการใช้แบบสัมภาษณ์กับผู้บริหารองค์กรธุรกิจหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง และใช้แบบสำรวจสภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงานสร้างสรรค์

### 3.3.4 วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการลงพื้นที่และสรุปผลการวิจัย

วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ในการใช้สำนักงานสร้างสรรค์ ประกอบกับข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงานสร้างสรรค์ของแต่ละองค์กรธุรกิจ เพื่อวิเคราะห์และสรุปเป็นกลยุทธ์ในการใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพเชิงสร้างสรรค์ในสำนักงานเพื่อองค์กรธุรกิจ

## 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

### 3.4.1 การวิเคราะห์วัตถุประสงค์ในการใช้สำนักงานสร้างสรรค์

วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร โดยเปรียบเทียบกับกับทฤษฎีบทบาทของสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ส่งเสริมนวัตกรรมตามกลยุทธ์ขององค์กร และทฤษฎีเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ในการใช้สำนักงานสร้างสรรค์ เพื่อสรุปเป็นขอบเขตของวัตถุประสงค์ในการใช้สำนักงานสร้างสรรค์ขององค์กรธุรกิจ



### 3.4.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงานสร้างสรรค์

วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจสภาพแวดล้อมทางกายภาพ เพื่อสรุปเป็นองค์ประกอบทางกายภาพของสำนักงานสร้างสรรค์ และเพื่อสรุปสภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงานของแต่ละองค์กรธุรกิจที่เป็นกรณีศึกษา

### 3.4.3 การวิเคราะห์การใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพเชิงสร้างสรรค์ในสำนักงานเพื่อเป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กร

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์เกี่ยวกับ 2 ประเด็น ได้แก่ วัตถุประสงค์ในการใช้สำนักงานสร้างสรรค์ และสภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงานสร้างสรรค์ จึงใช้ข้อมูลดังกล่าวเพื่อวิเคราะห์กลยุทธ์ในการใช้สำนักงานสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาองค์กรในแต่ละกรณีศึกษา และสรุปเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการใช้สำนักงานสร้างสรรค์ที่แตกต่างกันของแต่ละองค์กร

## บทที่ 4

### ผลการวิจัยและอภิปรายผล

การวิจัยเรื่องกลยุทธ์ในการใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพเชิงสร้างสรรค์ของสำนักงานเพื่อองค์กรธุรกิจ ผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลจากกรณีศึกษาทั้ง 4 องค์กรธุรกิจ โดยใช้สัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง ประกอบกับการสังเกตสภาพแวดล้อมทางกายภาพของสำนักงานเพื่อสรุปเป็นกลยุทธ์ในแง่ของการใช้สำนักงานสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาองค์กร โดยแยกประเด็นการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

- 4.1 วิเคราะห์วัตถุประสงค์ในการใช้สำนักงานสร้างสรรค์
- 4.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางกายภาพของสำนักงานสร้างสรรค์
- 4.3 วิเคราะห์กลยุทธ์ในการใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพเชิงสร้างสรรค์ในสำนักงาน

#### 4.1 การวิเคราะห์วัตถุประสงค์ในการใช้สำนักงานสร้างสรรค์

จากการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ในการใช้สำนักงานสร้างสรรค์โดยใช้แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรธุรกิจพบว่า องค์กรธุรกิจทั้ง 4 กรณีศึกษามีวัตถุประสงค์ในการใช้สำนักงานสร้างสรรค์ที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีบทบาทสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ส่งเสริมนวัตกรรมของ Moultrie et al. (2007) 5 ประการ ได้แก่ 1) วัตถุประสงค์เกี่ยวกับการสื่อสารองค์กร ทั้งการสื่อสารภายในองค์กรและการสื่อสารไปยังภายนอกเพื่อเป็นภาพลักษณ์องค์กร 2) วัตถุประสงค์เกี่ยวกับการส่งเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานและการสร้างนวัตกรรม 3) วัตถุประสงค์เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม 4) วัตถุประสงค์เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรม และ 5) วัตถุประสงค์เกี่ยวกับการเสริมทักษะในการทำงาน

วัตถุประสงค์ 5 ประการจากทฤษฎีบทบาทสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ส่งเสริมนวัตกรรมของ Moultrie et al. (2007) ดังกล่าว เป็นวัตถุประสงค์ที่มีขอบเขตอยู่ในเรื่องการสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมเป็นหลัก ซึ่งจากการเก็บข้อมูลพบว่าทุกองค์กรมีได้คำนึงถึงเฉพาะสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม แต่คำนึงถึงวัตถุประสงค์อื่น ๆ ในการใช้สำนักงานสร้างสรรค์อีก 3 ประการด้วยเช่นกัน ได้แก่ 1) วัตถุประสงค์

เกี่ยวกับการลดค่าใช้จ่าย ทั้งค่าเช่าพื้นที่สำนักงานและสาธารณูปโภค 2) วัตถุประสงค์เกี่ยวกับการดึงดูดและรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กร และ 3) วัตถุประสงค์เกี่ยวกับการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม โดยมีรายละเอียดของ 3 วัตถุประสงค์ในการใช้สำนักงานสร้างสรรค์ที่เพิ่มเติมจากทฤษฎีของ Moultrie et al. (2007) ดังนี้

วัตถุประสงค์เกี่ยวกับการลดค่าใช้จ่ายในการเช่าพื้นที่สำนักงานและสาธารณูปโภค เป็นวัตถุประสงค์ที่มีความสำคัญต่อการสรุปศักยภาพโดยรวมขององค์กร เพราะการปรับปรุงสำนักงานใช้งบประมาณสูง และในบางกรณีอาจไม่สอดคล้องกับประสิทธิผลที่คาดการณ์ไว้ จึงต้องคำนึงถึงการลดค่าใช้จ่ายในส่วนที่สามารถลดได้ควบคู่ไปกับการปรับเปลี่ยนสำนักงาน เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าระหว่างค่าใช้จ่ายในการเช่าพื้นที่สำนักงาน และประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพของพนักงาน วัตถุประสงค์เกี่ยวกับการลดค่าใช้จ่าย จึงเป็นวัตถุประสงค์ที่กรณีศึกษาทั้ง 4 คำนึงถึงควบคู่ไปกับการใช้สำนักงานสร้างสรรค์

วัตถุประสงค์เกี่ยวกับการดึงดูดและรักษาพนักงานที่มีคุณภาพและมีความเชี่ยวชาญให้อยู่กับองค์กร เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบัน ซึ่งสามารถทำได้โดยสร้างแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) เช่น ความก้าวหน้าในอาชีพ และการจ่ายผลตอบแทนที่คุ้มค่า และการสร้างแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) สามารถใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงาน ในการสื่อสารว่าบุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าต่อองค์กร สภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงาน จึงเป็นหนึ่งในปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจภายในให้บุคคลที่มีความสามารถต้องการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร วัตถุประสงค์เกี่ยวกับการดึงดูดและรักษาพนักงาน จึงเป็นวัตถุประสงค์ที่กรณีศึกษาทั้ง 4 คำนึงถึงในการใช้สำนักงานสร้างสรรค์

วัตถุประสงค์เกี่ยวกับการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เป็นประเด็นที่มีความสัมพันธ์กับการส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กร และสัมพันธ์กับการลดค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภคจากการประหยัดพลังงาน โดยจากการสัมภาษณ์พบว่า มี 2 จาก 4 องค์กรที่คำนึงถึงวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เนื่องจากกรณีศึกษาส่วนใหญ่ใช้การเช่าพื้นที่ในอาคารสำนักงาน จึงมีข้อจำกัดที่ไม่สามารถกำหนดหรือควบคุมการประหยัดพลังงานจากระบบอาคารได้โดยตรง

จากการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ในการใช้สำนักงานสร้างสรรค์โดยใช้แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรธุรกิจ แสดงรายละเอียดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ในการใช้สำนักงานสร้างสรรค์ของแต่ละองค์กร ดังภาพที่ 4.1

วัตถุประสงค์ในการใช้ สำนักงานสร้างสรรค์	วัตถุประสงค์ของแต่ละองค์		
	กรณีศึกษา 1	กรณีศึกษา 2	กรณีศึกษา 3
1. การสื่อสารองค์กร 1.1. ภายใน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่งเสริมความเป็นหนึ่งเดียวกัน</li> <li>- สื่อสารความไม่เป็นทางการขององค์กรไปยังพนักงาน</li> <li>- ส่งเสริมความเท่าเทียมกันในองค์กร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่งเสริมความเป็นหนึ่งเดียวกัน</li> <li>- สื่อสารความไม่เป็นทางการขององค์กรไปยังพนักงาน</li> <li>- ส่งเสริมความเท่าเทียมกันในองค์กร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่งเสริมความเป็นหนึ่งเดียวกัน</li> <li>- สื่อสารความไม่เป็นทางการขององค์กรไปยังพนักงาน</li> <li>- ส่งเสริมความเท่าเทียมกันในองค์กร</li> </ul>
1.2. ภายนอก	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กร</li> </ul>
2. ประสิทธิภาพและ ประสิทธิผล	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์</li> <li>- ส่งเสริมและให้ความสำคัญกับผลงานมากกว่าชั่วโมงทำงาน (Productivity Base)</li> <li>- สำนักงานส่งเสริมสุขภาพ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์</li> <li>- ส่งเสริมและให้ความสำคัญกับผลงานมากกว่าชั่วโมงทำงาน (Productivity Base)</li> <li>- สำนักงานส่งเสริมสุขภาพ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์</li> <li>- ส่งเสริมและให้ความสำคัญกับผลงานมากกว่าชั่วโมงทำงาน (Productivity Base)</li> <li>- สำนักงานส่งเสริมสุขภาพ</li> </ul>
3. ทำงานเป็นทีม	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ประสานงานคล่องตัวมากขึ้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ประสานงานคล่องตัวมากขึ้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ประสานงานคล่องตัวมากขึ้น</li> </ul>
4. มีส่วนร่วมในการ สร้างนวัตกรรม	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงาน</li> </ul>
5. เสริมทักษะการทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เสริมทักษะในการทำงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เสริมทักษะการทำงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เสริมทักษะการทำงาน</li> </ul>
6. ลดค่าใช้จ่าย	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ใช้พื้นที่เช่าสำนักงานให้คุ้มค่าที่สุด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ใช้พื้นที่เช่าสำนักงานให้คุ้มค่าที่สุด</li> <li>- ลดค่าใช้จ่ายสาธารณูปโภค</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ใช้พื้นที่เช่าสำนักงานให้คุ้มค่าที่สุด</li> <li>- ลดค่าใช้จ่ายสาธารณูปโภค</li> </ul>
7. ดึงดูดและรักษา พนักงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ดึงดูดและรักษาพนักงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ดึงดูดและรักษาพนักงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ดึงดูดและรักษาพนักงาน</li> </ul>
8. ลดผลกระทบ ต่อสิ่งแวดล้อม	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีเป้าหมายในการประหยัดพลังงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีเป้าหมายในการประหยัดพลังงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีเป้าหมายในการใช้อาคารรักษาสีเขียว (LEED CI)</li> </ul>

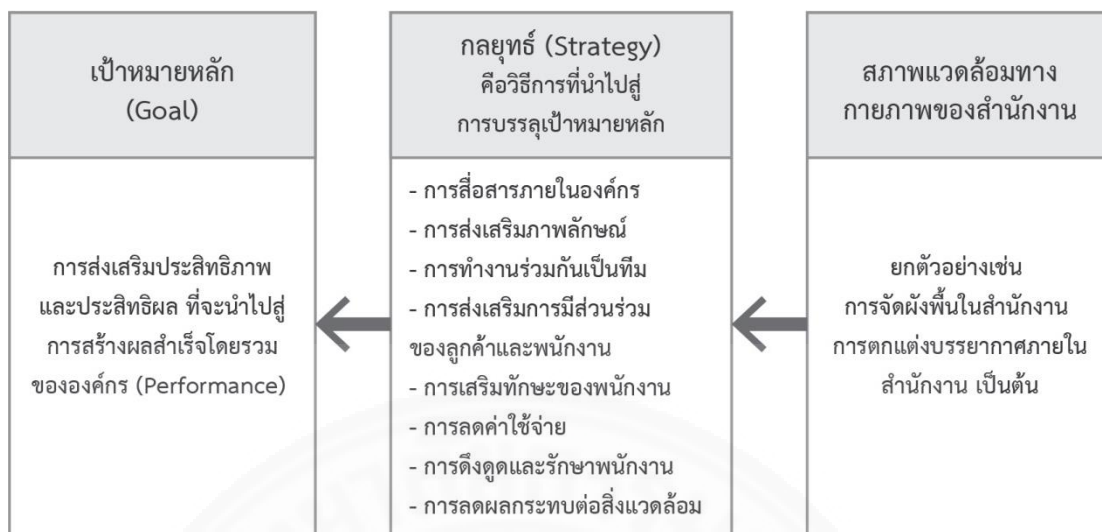
วัตถุประสงค์  
ตามทฤษฎี  
Moultre et al.  
(1996)  
วัตถุประสงค์  
เพิ่มเติม  
จากการ  
เก็บข้อมูล

ภาพที่ 4.1 วัตถุประสงค์ของกรณีศึกษาทั้ง 4 องค์การธุรกิจ

สรุปได้ว่าขอบเขตวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ในแง่ของการใช้สำนักงานสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาองค์กรประกอบด้วยวัตถุประสงค์ 8 ประการ ได้แก่

1. วัตถุประสงค์เกี่ยวกับการสื่อสารองค์กร แบ่งออกเป็น 2 ระดับ ได้แก่
  - การสื่อสารภายในองค์กร ได้แก่ การส่งเสริมความเป็นหนึ่งเดียวกันทั้งองค์กร การสื่อสารความไม่เป็นทางการขององค์กรไปยังพนักงาน และการส่งเสริมความเท่าเทียมกันในองค์กร
  - การสื่อสารไปยังภายนอกองค์กร ได้แก่ การส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กร
2. วัตถุประสงค์เกี่ยวกับการส่งเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน และการสร้างนวัตกรรม ได้แก่ การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ และการคำนึงถึงผลงานมากกว่าชั่วโมงทำงาน (Productivity Base)
3. วัตถุประสงค์เกี่ยวกับการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ได้แก่ การส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน
4. วัตถุประสงค์เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรม ได้แก่ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานและลูกค้าขององค์กร
5. วัตถุประสงค์เกี่ยวกับการเสริมทักษะในการทำงานของพนักงาน
6. วัตถุประสงค์เกี่ยวกับการลดค่าใช้จ่าย ได้แก่ การลดค่าใช้จ่ายในการเช่าพื้นที่สำนักงาน และการลดค่าใช้จ่ายสาธารณูปโภคจากการประหยัดพลังงาน
7. วัตถุประสงค์เกี่ยวกับการดึงดูดและรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กร
8. วัตถุประสงค์เกี่ยวกับการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

เป้าหมายหลัก (Goal) ของแต่ละองค์กร คือ การส่งเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่จะนำไปสู่การสร้างผลสำเร็จโดยรวมขององค์กร (Performance) ส่วนวัตถุประสงค์ประการอื่น ๆ เป็นกลยุทธ์ (Strategy) ที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายหลักดังกล่าว โดยใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพของสำนักงานสร้างสรรค์เป็นหนึ่งในปัจจัยที่ส่งเสริมกลยุทธ์นั้น ๆ ดังภาพที่ 4.2



ภาพที่ 4.2 การใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพเป็นกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหลักขององค์กร




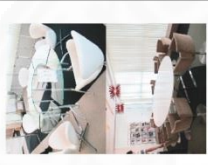























#### 4.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางกายภาพของสำนักงานสร้างสรรค์

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางกายภาพของสำนักงานสร้างสรรค์ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสังเกตสภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงานสร้างสรรค์ขององค์กรธุรกิจทั้ง 4 กรณีศึกษา เพื่ออธิบายความหมายและจำแนกองค์ประกอบทางกายภาพของสำนักงานสร้างสรรค์ อีกทั้งอธิบายสภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงานสร้างสรรค์ของแต่ละองค์กรธุรกิจ เพื่อประกอบการวิเคราะห์กลยุทธ์ในการใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพเชิงสร้างสรรค์ในสำนักงานของแต่ละองค์กรในหัวข้อต่อไป

จากการเก็บข้อมูลองค์กรธุรกิจทั้ง 4 กรณีศึกษา พบว่าเป็นองค์กรที่ส่งเสริมรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่น ทั้งในเรื่องเวลาและการเลือกสถานที่ในการทำงาน เพื่อส่งเสริมให้ผู้ใช้งานมีอิสระในการเลือกพื้นที่ที่เหมาะสมกับการเกิดความคิดสร้างสรรค์ของตนเอง ควบคู่กับการมีสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่หลากหลายเพื่อรองรับรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่นดังกล่าว สอดคล้องกับทฤษฎีความหมายของสำนักงานสร้างสรรค์ของ Resnick (2014) และ Bisnow (2014) ซึ่งจากการสังเกตพบว่าสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่รองรับรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่นของแต่ละกรณีศึกษามีความแตกต่างกัน ตั้งแต่องค์ประกอบทางกายภาพ การกำหนดขอบเขตพื้นที่และผู้ใช้งาน การจัดวางผังพื้นที่รูปแบบเฟอร์นิเจอร์ ไปจนถึงการตกแต่งบรรยากาศภายในสำนักงาน

จากความแตกต่างของสภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงานของแต่ละองค์กร ผู้วิจัยจึงเริ่มจากจำแนกประเภทองค์ประกอบทางกายภาพในสำนักงานสร้างสรรค์ เพื่อใช้เป็นหัวข้อในการอธิบายสภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงานสร้างสรรค์ของแต่ละกรณีศึกษาต่อไป จากการศึกษาทฤษฎีของ Meel et al. (2010) จำแนกองค์ประกอบทางกายภาพของสำนักงานออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ พื้นที่ทำงาน พื้นที่ประชุม และพื้นที่สนับสนุน แต่จากการสังเกตสภาพแวดล้อมทางกายภาพภายในสำนักงานสร้างสรรค์ของแต่ละองค์กร พบว่าปัจจุบันการใช้งานพื้นที่บางส่วนในสำนักงานเป็นแบบเอนกประสงค์ การแบ่งประเภทพื้นที่สำนักงานแบบตรงตัวตามทฤษฎีดังกล่าว จึงไม่สามารถระบุประเภทพื้นที่ตามการใช้งานจริงได้ทั้งหมด ผู้วิจัยจึงปรับการแบ่งประเภทองค์ประกอบทางกายภาพในสำนักงานออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ พื้นที่ทำงาน พื้นที่เอนกประสงค์ พื้นที่ที่ไม่เกี่ยวกับงาน และพื้นที่อุปกรณ์สำนักงาน เพื่อจำแนกองค์ประกอบทางกายภาพภายในสำนักงานของแต่ละองค์กรให้สอดคล้องกับการใช้งานจริง ดังภาพที่ 4.3



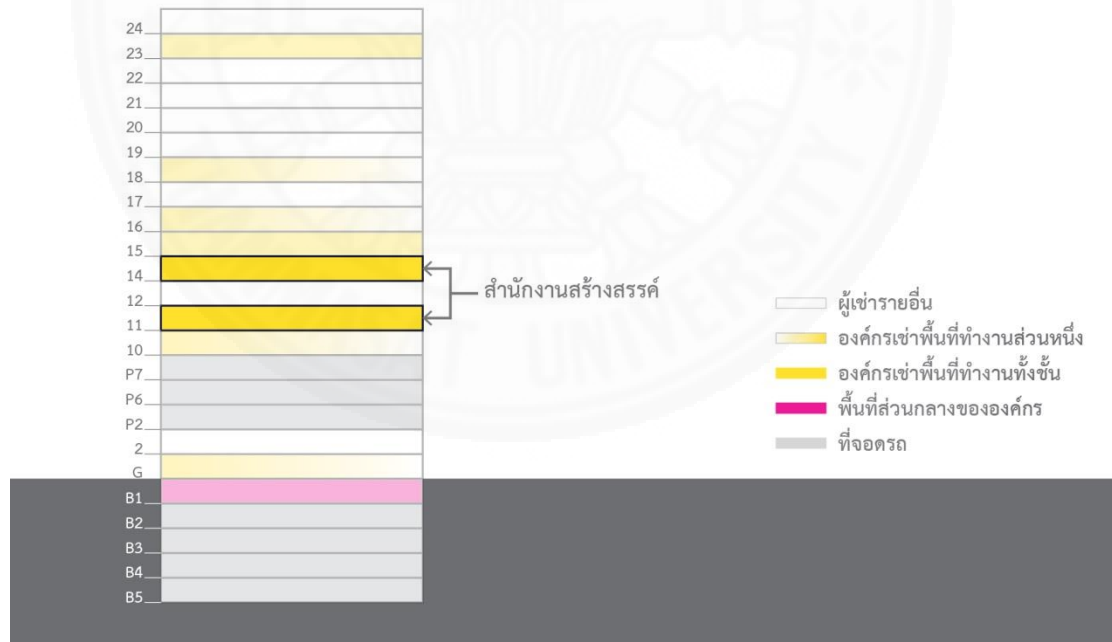
กรณศึกษา	พื้นที่ทำงาน		พื้นที่เอนกประสงค์			พื้นที่ที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน	พื้นที่อุปกรณ์สำนักงาน
	พื้นที่ทำงานทั่วไป	พื้นที่ทำงานที่ใช้อุปกรณ์เฉพาะทาง	ทางการ	กึ่งทางการ	ไม่ทางการ		
กรณศึกษาที่ 1							
กรณศึกษาที่ 2							
กรณศึกษาที่ 3							
กรณศึกษาที่ 4							พื้นที่อุปกรณ์สำนักงาน (ไม่มีภาพ)

ภาพที่ 4.3 การแบ่งประเภทขององค์ประกอบทางกายภาพจากภาพการสังเกตสภาพแวดล้อมทางกายภาพของกรณีศึกษาในงานวิจัย

ต่อไปจะเป็นข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงานสร้างสรรค์ของแต่ละองค์กรธุรกิจ ที่ได้จากการสังเกตสภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงานสร้างสรรค์ ประกอบด้วย ข้อมูลเบื้องต้นขององค์กร การจัดผังสำนักงาน รูปแบบเฟอร์นิเจอร์ บรรยากาศภายในสำนักงาน โดยอธิบายตามประเภทองค์ประกอบทางกายภาพของสำนักงาน ได้แก่ พื้นที่ทำงาน พื้นที่เอนกประสงค์ พื้นที่ที่ไม่เกี่ยวกับงาน และพื้นที่อุปกรณ์สำนักงาน ตลอดจนอธิบายพื้นที่ที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ และบริบทสภาพแวดล้อมทางกายภาพของสำนักงานของ 4 กรณีศึกษา โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 4.2.1 บริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

บริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ดำเนินธุรกิจให้บริการด้านการเงินประเภท บัตรเครดิตและสินเชื่อครบวงจร โดยสำนักงานตั้งอยู่ที่อาคารสมัชชชาวณิช 2 หรือ ยูบีซี 2 ชั้น B1 10 11 14-16 18 และ 23 ดังภาพที่ 4.4 เฉลี่ยพื้นที่สำนักงาน 2,000 ตารางเมตรต่อชั้น ซึ่งพื้นที่สำนักงานที่ผู้วิจัยได้เข้าไปสำรวจสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ได้แก่ ชั้น 11 และ 14 ที่จัดเป็นสำนักงานสร้างสรรค์ หรือที่เรียกว่า “สมาร์ทออฟฟิศ” (Smart Office) ดังภาพที่ 4.5



ภาพที่ 4.4 รูปตัดอาคารสมัชชชาวณิช 2 แสดงพื้นที่เช่าของบริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)



ภาพที่ 4.5 ผังพื้นที่ 11 และ 14 ของบริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

ภาพรวมการจัดผังพื้นที่ในสำนักงานสร้างสรรค์ของบริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน) จัดวางส่วนบริการพื้นฐานและโถงลิฟต์อยู่บริเวณกึ่งกลางอาคาร แบ่งทางเข้าออกจากโถงลิฟต์เป็น 2 ฝั่งตามแนวยาวของตัวอาคาร ส่วนการใช้งานอื่นที่เป็นห้องผนังทึบ เช่น ห้องน้ำ ห้องเก็บเอกสาร ถูกจัดวางในบริเวณแกนกลางของอาคารโดยไม่ชิดหน้าต่างขอบอาคารเพื่อไม่ให้บดบังทัศนียภาพ

แนวคิดหลักของสำนักงานสร้างสรรค์ คือ สำนักงานแบบเคลื่อนที่ (Mobile Office) คือ ไม่มีการกำหนดตำแหน่งที่นั่งในการทำงานที่ตายตัว พนักงานสามารถปรับเปลี่ยนที่นั่งได้ทั่วพื้นที่สำนักงานตามความพึงพอใจ และลักษณะงานที่มีความเกี่ยวข้องกันในแต่ละวัน โดยมีลำดับการใช้งานในสำนักงานแบบเคลื่อนที่ คือ เมื่อออกจากโถงลิฟต์ เข้าพื้นที่ด้วยการสแกนบัตรพนักงานเพื่อผ่านเข้าประตู เลือกที่นั่งผ่านระบบการจองที่นั่ง จากนั้นจึงเก็บของใช้ส่วนตัวหรือเข้าสู่พื้นที่สำนักงาน ดังภาพที่ 4.6



ภาพที่ 4.6 ขั้นตอนการใช้งานสำนักงานแบบเคลื่อนที่ของบริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

#### 4.2.1.1 พื้นที่ทำงาน

##### (1) การจัดผังสำนักงาน

พื้นที่ทำงานถูกจัดวางอยู่รอบส่วนบริการพื้นฐาน แต่ไม่ชิดหน้าต่างขอบอาคาร เพื่อให้ผู้ใช้งานทุกคนในชั้น 11 และ 14 สามารถใช้พื้นที่ขอบอาคาร (Prime Area) ได้ ซึ่งมาจากนโยบายเกี่ยวกับการลดพื้นที่ส่วนตัวของระดับบริหารเป็นพื้นที่ส่วนรวมของพนักงานทุกคนมากขึ้น เพื่อประหยัดพื้นที่และส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานทุกระดับตำแหน่งในองค์กร

##### (2) รูปแบบเฟอร์นิเจอร์

พื้นที่ทำงานของพนักงานเป็นโต๊ะทำงานแบบไม่ส่วนตัว (Mobile Furniture) จัดรวมกลุ่มเป็นสถานีงาน (Work Station) จัดเรียงเป็นแนวโค้งตามความเหมาะสมในแต่ละพื้นที่ ขนาดกลุ่มละ 4-7 ที่นั่งต่อหนึ่งกลุ่มสถานีงาน ประกอบด้วยโต๊ะทำงานรูปทรงโค้งมนขนาดกว้างประมาณ 1 เมตร ซึ่งเล็กกว่าขนาดโต๊ะทำงานปกติที่มีความกว้าง 1.20 เมตร ไม่มีลิ้นชัก มีล้อเลื่อน ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนลักษณะการจัดวางตำแหน่งได้ตามความต้องการในการใช้งาน และมีฉากกั้นขนาดเล็กที่กั้นเพียงระดับสายตา ส่งเสริมบรรยากาศโปร่งโล่งภายในสำนักงาน



ภายในพื้นที่ทำงานมีฉากกั้นตาข่ายสีขาวคล้ายมุ้ง ที่สามารถแบ่งแยกการใช้ งานพื้นที่ระหว่างพื้นที่ทำงานและทางสัญจรหลักได้ แต่ยังคงไว้ซึ่งความโปร่งโล่งของพื้นที่ภายใน สำนักงาน ส่งเสริมความรู้สึกปลอดภัยและความเป็นส่วนตัวขณะทำงานอีกด้วย

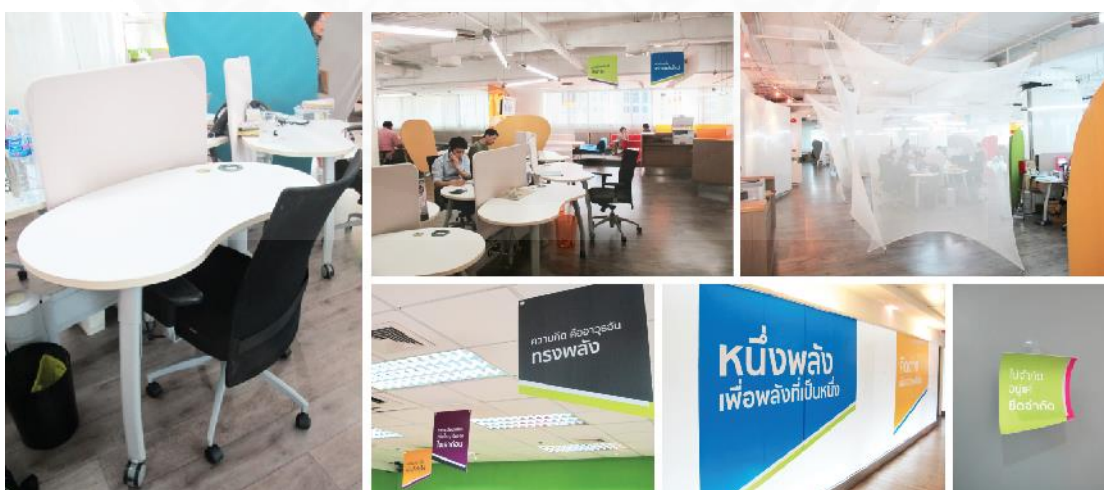
นอกจากนี้ยังมีการติดข้อความเกี่ยวกับการทำงาน เกี่ยวกับทัศนคติและ ข้อความกระตุ้นการทำงานที่องค์กรต้องการสื่อสารไปยังพนักงานโดยใช้สีต่าง ๆ เช่น ม่วง เขียว เหลือง ชมพู ฟ้า เทา เป็นต้น

### (3) บรรยากาศภายในพื้นที่สำนักงาน

ประกอบด้วยแสง สี และเสียงภายในพื้นที่ทำงานดังนี้

ภายในพื้นที่ทำงานใช้หลอดไฟแสงสีขาว ส่องจากเพดานลงสู่ด้านล่าง 1 ดวง ต่อ 2 โต๊ะทำงานที่อยู่ตรงข้ามกัน เรียงเป็นแนวโค้งตามสถานีงานแต่ละสถานี และตกแต่งภายในด้วย เฟอร์นิเจอร์ผิวด้านเพื่อลดปริมาณแสงสะท้อนในการทำงาน

ใช้สีขาวและสีน้ำตาลเป็นหลักในการตกแต่ง ส่งเสริมให้สว่าง กว้างขวาง สะอาดตา และเพื่อเพิ่มการสะท้อนของแสงให้มีประสิทธิภาพ เหมาะสำหรับการมองเห็นในการ ทำงาน ส่วนฉากกั้นทรงสูงและข้อความเกี่ยวกับการทำงานใช้สีสด เช่น เขียวอ่อน ฟ้าอ่อน ม่วงอ่อน เหลือง ส้ม แดง เป็นต้น เพื่อกระตุ้นการทำงาน อีกทั้งการใช้เฟอร์นิเจอร์ที่มีล้อเลื่อน เพื่อลดเสียงรบกวนในขณะเคลื่อนย้ายหรือปรับเปลี่ยนอิริยาบถ ดังภาพที่ 4.7



ภาพที่ 4.7 รูปแบบเฟอร์นิเจอร์และบรรยากาศภายในพื้นที่ทำงานของบริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

#### 4.2.1.2 พื้นที่เอนกประสงค์

##### (1) การจัดผังสำนักงาน

พื้นที่เอนกประสงค์ถูกจัดวางชิดหน้าต่างขอบอาคาร หรือที่เรียกว่า Prime Area เนื่องจากพื้นที่ทำงานถูกจัดวางโดยไม่ชิดหน้าต่างขอบอาคาร ทำให้พื้นที่ชิดหน้าต่างดังกล่าวเป็นพื้นที่ส่วนกลางมากกว่าพื้นที่ส่วนตัว โดยพื้นที่ส่วนกลางดังกล่าวจะเน้นการตกแต่งภายในแบบกึ่งทางการและไม่ทางการ จัดวางแบบกระจายรอบขอบอาคาร เพื่อรองรับความต้องการในการใช้งานของพนักงานให้ได้ทั่วถึง โดยที่พื้นที่เอนกประสงค์แบบกึ่งทางการ เป็นห้องปิดถูกจัดวางไว้ชิดมุมอาคาร ใช้ผนังอะคริลิกใสทรงโค้งเพื่อส่งเสริมบรรยากาศโปร่งโล่งภายในสำนักงาน ส่วนพื้นที่เอนกประสงค์แบบไม่ทางการ ถูกจัดวางรอบขอบอาคารเช่นเดียวกัน แต่ไม่มีผนังกั้นห้อง เพื่อส่งเสริมบรรยากาศโปร่งโล่งภายในสำนักงาน และเป็นการประหยัดพื้นที่สำนักงานเพราะใช้ทางสัญจรรอบพื้นที่เอนกประสงค์ร่วมกันกับทางสัญจรหลัก อีกทั้งการจัดวางพื้นที่เอนกประสงค์ดังกล่าวไว้ในบริเวณเดียวกับพื้นที่ทำงานเป็นการส่งเสริมบรรยากาศผ่อนคลายภายในสำนักงานด้วย

พื้นที่เอนกประสงค์รองรับการใช้งานหลากหลายรูปแบบ (Multi-Purpose) โดยสามารถใช้พูดคุยแบบเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ ใช้นั่งพักผ่อนหย่อนใจ หรือใช้เป็นพื้นที่ทำงานได้ตามความต้องการ อีกทั้งรองรับการใช้งานที่ต่อเนื่องกันได้ในตัว เช่น ใช้พื้นที่เอนกประสงค์ในการพักผ่อนระหว่างการประชุม เป็นต้น และพื้นที่เอนกประสงค์ ถูกจัดวางร่วมกับพื้นที่ที่ไม่เกี่ยวข้องกัน เช่น โต๊ะพูล โต๊ะปิงปอง มุมกาแฟ เพื่อให้พื้นที่ที่ส่งเสริมบรรยากาศผ่อนคลายอยู่บริเวณเดียวกัน

##### (2) รูปแบบเฟอร์นิเจอร์

พื้นที่เอนกประสงค์มีเฟอร์นิเจอร์หลากหลายรูปทรง เพื่อสร้างความหลากหลายของบรรยากาศและอิริยาบถขณะใช้งาน เช่น ชุดโต๊ะและเก้าอี้โซฟาเพื่อส่งเสริมบรรยากาศผ่อนคลายในการพบปะพูดคุยหรือการประชุม โต๊ะประชุมทรงกลม โซฟาที่นั่งกึ่งนอน และเก้าอี้ทรงกลมใส่ที่ห้อยลงมาจากฝ้าเพดาน เป็นต้น

พื้นที่เอนกประสงค์มีอุปกรณ์เสริมสำหรับการประชุม ได้แก่ จอโทรทัศน์ ประกอบการนำเสนองาน ฟลิปชาร์ต ไวท์บอร์ดแบบติดตั้งเข้ากับพื้นที่ (Build-in) และไวท์บอร์ดแบบเคลื่อนที่ เพื่อรองรับความต้องการในการใช้งานที่หลากหลาย

### (3) บรรยากาศภายในพื้นที่สำนักงาน

ประกอบด้วยแสง สี และเสียงภายในพื้นที่เอนกประสงค์ดังนี้

พื้นที่เอนกประสงค์แบบกึ่งทางการ ใช้แสงธรรมชาติที่มีมาปรับปริมาณแสงได้ตามความต้องการ ร่วมกับแสงประดิษฐ์สีขาวและสีเหลือง-ส้ม ส่วนพื้นที่เอนกประสงค์แบบไม่ทางการ ใช้แสงธรรมชาติ ร่วมกับแสงประดิษฐ์สีเหลือง ส้ม น้ำเงิน แดง เพื่อสร้างบรรยากาศที่หลากหลายในการพักผ่อน

ใช้สีโทนเข้มเพื่อลดการสะท้อนแสงจากหลอดไฟ ตัดกับสีสดใสของเฟอร์นิเจอร์และฉากกั้นพื้นที่ ได้แก่ สีเขียวเข้ม เขียวอ่อน ส้ม ชมพู และเหลือง เพื่อกระตุ้นให้สดชื่นและผ่อนคลายในระหว่างใช้งานพื้นที่

ป้องกันและลดเสียงรบกวนโดยใช้พรมและลามิเนต ที่เป็นวัสดุปูพื้นเรียบไม่สะท้อนเสียง เพื่อลดเสียงรบกวนในขณะที่เคลื่อนย้ายหรือปรับเปลี่ยนอิริยาบถ ดังภาพที่ 4.8



ภาพที่ 4.8 รูปแบบเฟอร์นิเจอร์และบรรยากาศภายในพื้นที่เอนกประสงค์แบบกึ่งทางการและไม่ทางการของบริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)



### 4.2.1.3 พื้นที่ที่ไม่เกี่ยวกับงาน

#### (1) การจัดผังสำนักงาน

พื้นที่เล่นพูล พื้นที่เล่นปิงปอง และพื้นที่สำหรับหลับพักสายตา ถูกจัดวางไว้ริมหน้าต่างแนวเดียวกับพื้นที่เอนกประสงค์ เพื่อให้พื้นที่ที่ส่งเสริมบรรยากาศสนุกสนานและผ่อนคลายอยู่บริเวณเดียวกัน และถูกจัดวางไว้ติดกับทางสัญจรหลักโดยไม่มีผนังกั้น เพื่อความสะดวกในการใช้งาน

#### (2) รูปแบบเฟอร์นิเจอร์

พื้นที่ที่ไม่เกี่ยวกับงานประกอบด้วยโต๊ะพูล โต๊ะปิงปอง และเก้าอี้นวดบริเวณพื้นที่สำหรับหลับพักสายตา

#### (3) บรรยากาศภายในพื้นที่สำนักงาน

ประกอบด้วยแสง สี และเสียงภายในพื้นที่ที่ไม่เกี่ยวกับงานดังนี้

ใช้แสงธรรมชาติที่มีผ่านปรับปริมาณแสงได้ตามความต้องการ ร่วมกับแสงประดิษฐ์สีเหลือง ส้ม น้ำเงิน แดง เช่นเดียวกับพื้นที่เอนกประสงค์แบบไม่เป็นทางการ

ใช้พื้นที่โชนเข้มเพื่อลดการสะท้อนแสงจากหลอดไฟ ตัดกับสีสดของเฟอร์นิเจอร์และฉากกั้นพื้นที่ ได้แก่ สีเขียวเข้ม เขียวอ่อน ส้ม ชมพู และเหลือง เพื่อกระตุ้นให้สดชื่นและผ่อนคลายในระหว่างการทำกิจกรรม

ป้องกันและลดเสียงรบกวนโดยใช้พื้นพรมและลามิเนต ที่เป็นวัสดุปูพื้นเรียบ ไม่สะท้อนเสียง ดังภาพที่ 4.9



ภาพที่ 4.9 รูปแบบเฟอร์นิเจอร์และบรรยากาศภายในพื้นที่ที่ไม่เกี่ยวกับงานของบริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

#### 4.2.1.4 พื้นที่อุปกรณ์สำนักงาน

##### (1) การจัดผังสำนักงาน

พื้นที่เก็บของส่วนตัวอยู่ใกล้กับส่วนลงทะเบียนเลือกที่นั่งผ่านระบบและทางเข้าออกจากลิฟต์โดยสารเพื่อให้สะดวกต่อลำดับการใช้งานที่ต่อเนื่องกัน พื้นที่พิมพ์และถ่ายเอกสารถูกจัดวางเป็นจุดให้บริการกระจายตำแหน่งแทรกอยู่ในพื้นที่สำนักงาน เพื่อรองรับความต้องการในการใช้งานได้อย่างทั่วถึง และการจัดพื้นที่พิมพ์และถ่ายเอกสารเป็นจุดให้บริการเป็นการลดปริมาณสารเคมีจากอุปกรณ์สำนักงานและฝุ่นละอองจากเอกสารด้วย

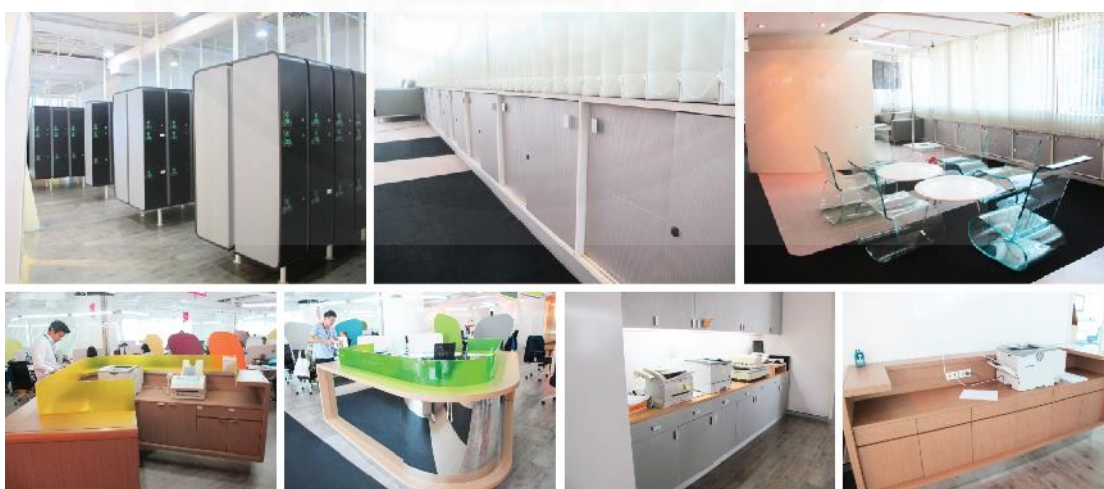
##### (2) รูปแบบเฟอร์นิเจอร์

พื้นที่เก็บของส่วนตัวเป็นตู้บานเปิดทรงสูง พื้นที่เก็บของเป็นตู้บานเลื่อนทรงเตี้ยแบบติดตั้งเข้ากับผนังกรอบอาคาร และพื้นที่พิมพ์และถ่ายเอกสารเป็นเคาน์เตอร์รูปตัว V ลอยตัวไม่ชิดผนังอาคาร และเคาน์เตอร์ทรงยาว ชิดผนังอาคาร เหมาะสมตามลักษณะพื้นที่บริเวณนั้น ๆ

##### (3) บรรยากาศภายในพื้นที่สำนักงาน

ประกอบด้วยแสง สี และเสียงภายในพื้นที่อุปกรณ์สำนักงานดังนี้

ใช้แสงประดิษฐ์สีขาวในพื้นที่ที่เกี่ยวข้องกับเอกสาร และพื้นที่เก็บของส่วนตัวของพนักงาน เพื่อให้มองเห็นได้อย่างชัดเจน โดยใช้สีโทนอ่อนและสีสดใสในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเอกสาร เพื่อเพิ่มการสะท้อนแสงให้เหมาะสมกับการมองเห็น และการจัดวางพื้นที่พิมพ์และถ่ายเอกสารแยกออกเป็นจุดให้บริการเพื่อลดปริมาณเสียงรบกวนไปยังพื้นที่ทำงาน ดังภาพที่ 4.10



ภาพที่ 4.10 รูปแบบเฟอร์นิเจอร์และบรรยากาศภายในพื้นที่อุปกรณ์สำนักงานของบริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

พื้นที่ที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. พื้นที่ที่สร้างแรงบันดาลใจหรือกระตุ้นกระบวนการคิด ได้แก่ พื้นที่ที่ติดต่อความกระตือรือร้นการทำงานที่องค์กรต้องการสื่อสารไปยังพนักงาน ดังภาพที่ 4.11



ภาพที่ 4.11 พื้นที่ที่สร้างแรงบันดาลใจของบริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

2. พื้นที่ที่ส่งเสริมความผ่อนคลายและความสงบ ได้แก่ พื้นที่สำหรับหลับพักสายตา และพื้นที่เอนกประสงค์ที่สามารถใช้พักผ่อนได้ ดังภาพที่ 4.12



ภาพที่ 4.12 พื้นที่ที่ส่งเสริมความผ่อนคลายและความสงบของบริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

3. พื้นที่ที่ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ ได้แก่ พื้นที่ทำงานแบบเปิดโล่งที่ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ใช้งานได้ดีที่สุด พื้นที่อเนกประสงค์ที่สามารถใช้พบปะพูดคุยหรือประชุมงานได้ และพื้นที่ที่ไม่เกี่ยวกับงาน ได้แก่ พื้นที่เล่นพูลและปิงปอง ดังภาพที่ 4.13



ภาพที่ 4.13 พื้นที่ที่ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ของบริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

4. พื้นที่สำหรับการเล่น เป็นพื้นที่สำหรับการเล่นสนุก ได้แก่ พื้นที่เล่นพูลและปิงปอง ดังภาพที่ 4.14



ภาพที่ 4.14 พื้นที่สำหรับการเล่นของบริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

โดยสามารถสรุปสภาพแวดล้อมทางกายภาพได้ดังภาพที่ 4.15



การจัดผังสำนักงานและรูปแบบเฟอร์นิเจอร์



บริษัทสภาพแวดล้อมทางกายภาพของสำนักงาน	
ทำเลที่ตั้ง	- ตั้งอยู่ในย่านศูนย์กลางธุรกิจ (CBD) ติดถนนสุขุมวิท ใกล้สถานีรถไฟฟ้าพร้อมพงษ์
รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กร	- เน้นการสื่อสารแบบเป็นกันเองระหว่างพนักงานทุกระดับตำแหน่ง - มีข้อความกระตุ้นการทำงาน (Quote) ทั่วพื้นที่สำนักงาน
ความยืดหยุ่น	- พนักงานมีอิสระในการเลือกที่นั่งได้ตามความพอใจหรือลักษณะงานที่เกี่ยวข้องกัน - ในแต่ละวันภายในพื้นที่ทำงานทั่วไปที่ใช้โต๊ะทำงานแบบไม่มีเจ้าของ (Hot Seat) โดยสามารถเลือกที่นั่งแบบสลับแผนกและระดับตำแหน่งผ่านระบบจองที่นั่งได้ - พื้นที่ปรับเปลี่ยนการใช้งานได้หลากหลาย (Multi-Purpose)
ภาพลักษณ์	- สื่อสารภาพลักษณ์เรียบง่าย ทันสมัย และสนุกสนาน
เทคโนโลยี	- ระบบจองที่นั่งทำงานส่วนตัว - คอมพิวเตอร์แบบพกพา - อินเทอร์เน็ตไร้สาย - ฐานข้อมูลดิจิทัล (Cloud) - โปรเจคเตอร์ - จอโทรทัศน์
การเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร	- ฐานข้อมูลดิจิทัล (Cloud) - มุมหนังสือ - โครงการฝึกอบรมเสริมทักษะพนักงาน (KTC Knowledge Sharing) - มีโครงการให้บุคคลภายนอกมาร่วมแสดงความคิด (Learn & Earn at KTC)
ทรัพยากรในการทดลองความคิด	- ฟลิปชาร์ท - โปรเจคเตอร์ - ไวท์บอร์ด - จอโทรทัศน์
ข้อจำกัดทางกายภาพ	- ออกแบบสำนักงานเฉพาะการตกแต่งภายในอาคาร
รองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต	- ออกแบบโดยเน้นความโปร่งโล่งและพื้นที่ใช้งานได้หลากหลาย

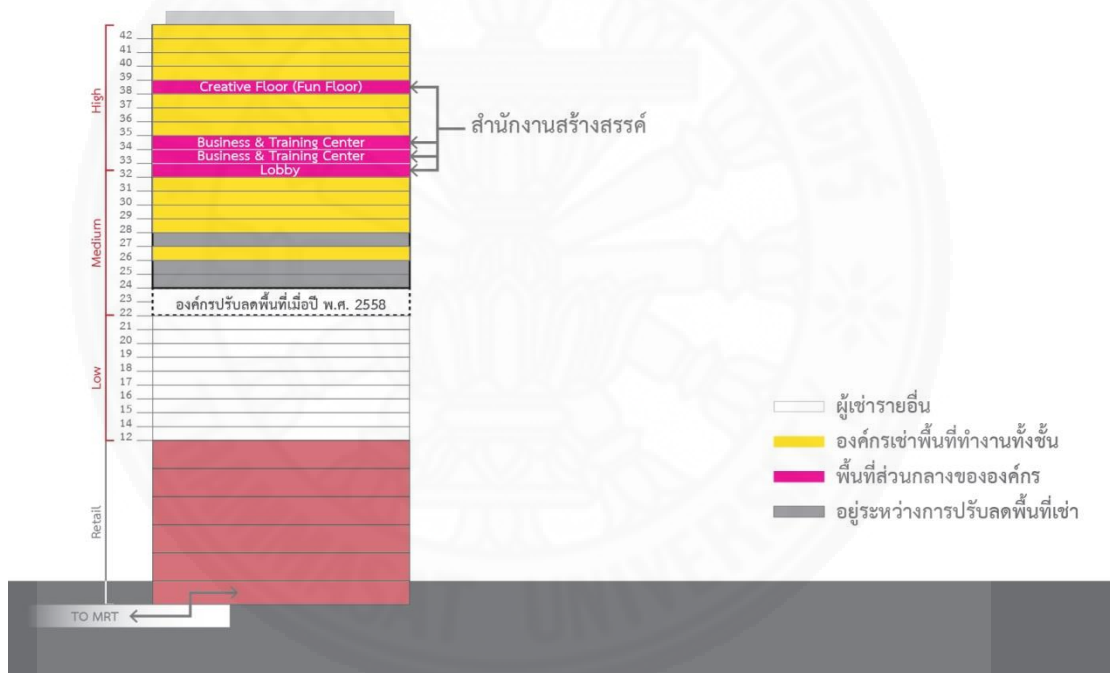
บรรยากาศภายในสำนักงาน								
ประเภทพื้นที่	แสง		อสี		เสียง			
	ธรรมชาติ	ประดิษฐ์	สีพื้น	สีดิสโต	วัสดุฉกเสียง	แยกห้อง	แบ่งพื้นที่	เสียงเพลง
พื้นที่ทำงาน		●	●	●	●			
พื้นที่เอนกประสงค์	●	●	●	●		●	●	
พื้นที่ที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน	●	●	●	●	●	●	●	
พื้นที่อุปกรณ์สำนักงาน		●	●	●	●	●	●	

- พื้นที่ที่ส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์
- 1 พื้นที่สร้างแรงบันดาลใจหรือกระตุ้นกระบวนการคิด การติดต่อความกระตุ้นการทำงาน
  - 2 พื้นที่ส่งเสริมความผ่อนคลายและความสงบ พื้นที่ลับพักสายตา และพื้นที่เอนกประสงค์ที่ใช้พักผ่อนได้
  - 3 พื้นที่ส่งเสริมให้เกิดการพบปะพูดคุย สั้นที่ทำงานแบบเปิดโล่ง พื้นที่เอนกประสงค์ และพื้นที่ที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน
  - 4 พื้นที่สำหรับการเล่นสนุก พื้นที่เล่นพูลและบิงปอง

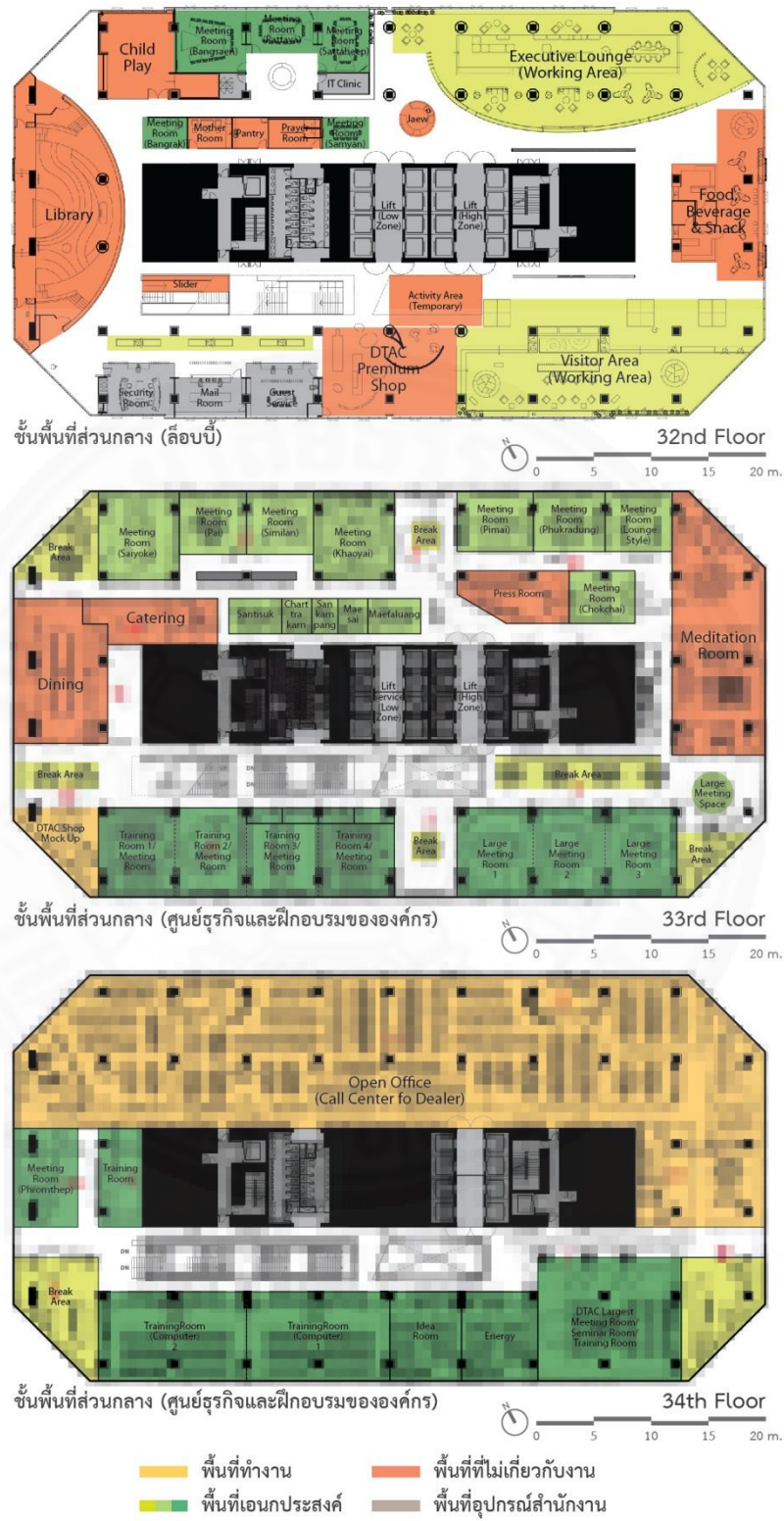
ภาพที่ 4.15 สรุปลักษณะแวดล้อมทางกายภาพของบริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

#### 4.2.2 บริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน)

บริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) หรือ ดีแทค เป็นองค์กรเอกชนขนาดใหญ่ที่ดำเนินธุรกิจทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ประเภทการให้บริการระบบสื่อสารโทรคมนาคมสำหรับโทรศัพท์เคลื่อนที่ โดยสำนักงานตั้งอยู่ที่อาคารจัตุรัสจามจุรี หรือ จามจุรีสแควร์ ชั้น 24-41 ดังภาพที่ 4.16 ซึ่งจัดทำสำนักงานสร้างสรรค์บริเวณชั้นพื้นที่ส่วนกลาง ได้แก่ ชั้น 32-34 และ 38 ดังภาพที่ 4.17 และ 4.18 โดยชั้น 32 เป็นชั้นล๊อบบี้ที่เชื่อมต่อระหว่าง Medium Zone และ High Zone ส่วนชั้น 33-34 เป็นศูนย์ธุรกิจและศูนย์ฝึกอบรม และชั้น 38 เป็นชั้นนันทนาการ

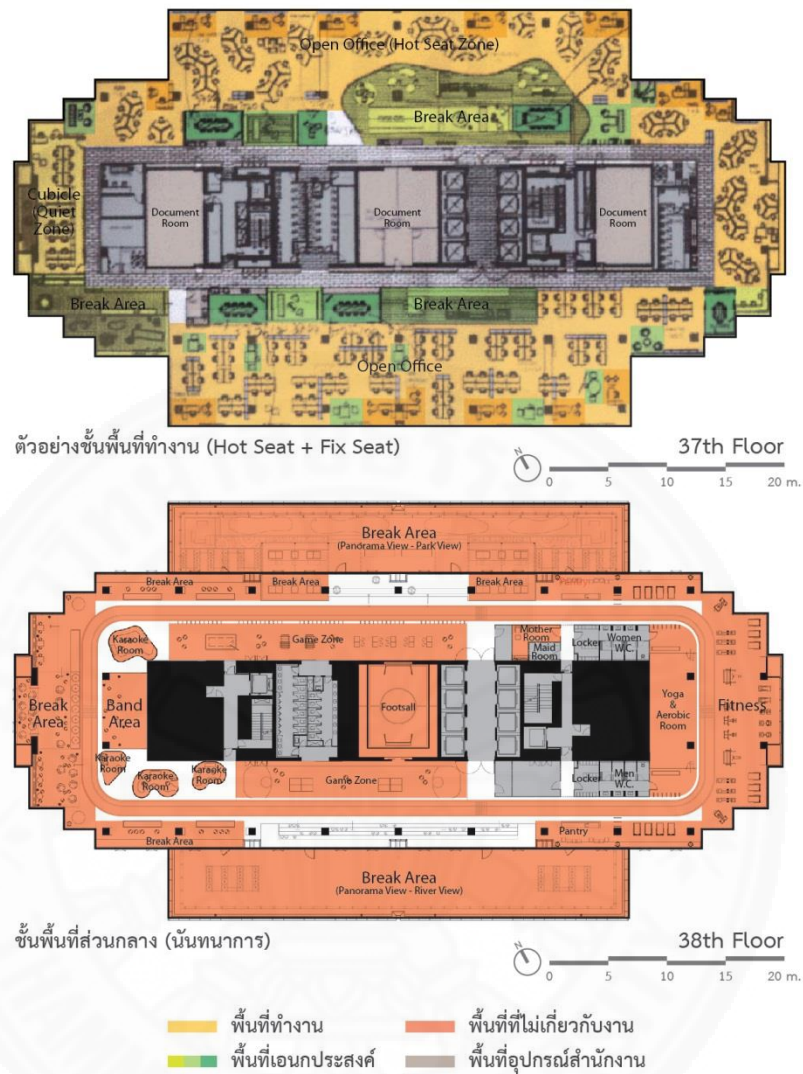


ภาพที่ 4.16 รูปตัดอาคารจัตุรัสจามจุรี แสดงพื้นที่เช่าของบริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน)



ภาพที่ 4.17 ผังพื้นที่ 32-34 ของบริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) ดัดแปลงจาก Hassell, 2009





ภาพที่ 4.18 ผังพื้นที่ 37-38 ของบริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) ดัดแปลงจาก Hassell, 2009

#### 4.2.2.1 พื้นที่ทำงาน

##### (1) การจัดผังสำนักงาน

พื้นที่ทำงานแบ่งประเภทการใช้พื้นที่ตามลักษณะการใช้งานได้ 2 ประเภท ได้แก่ พื้นที่ทำงานมีโต๊ะทำงานที่ระบุผู้ใช้งานเป็นบุคคลชัดเจน (Fix Seat) เหมาะกับพนักงานกลุ่มที่ทำงานอยู่ที่สำนักงานประจำตลอดเวลาทำการ และโต๊ะทำงานที่ไม่มีเจ้าของ (Hot Seat) เหมาะกับพนักงานกลุ่มที่ไม่ได้อยู่สำนักงานเป็นประจำ มีพื้นที่ทำงานส่วนตัวของระดับบริหารอยู่ชนิดหน้าต่าง

ขออาคารแต่ไม่มีผนังกันห้อง เพื่อความโปร่งโล่งของสำนักงาน และลดพื้นที่ส่วนตัวเพื่อใช้เป็นพื้นที่ส่วนรวมได้มากขึ้นเพื่อความคุ้มค่าในการใช้พื้นที่

นอกจากชั้น 37 ที่เป็นพื้นที่ทำงานหลักแล้ว พนักงานสามารถเปลี่ยนมุมในการทำงาน โดยขึ้นมาใช้พื้นที่เอนกประสงค์ในชั้นพื้นที่ส่วนกลางได้ เป็นพื้นที่ทำงานทางเลือกที่รองรับสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล

นอกจากนี้ยังมีพื้นที่ฝึกการให้บริการจริง (Mock Up Shop) เป็นพื้นที่ทำงานที่ใช้อุปกรณ์พิเศษ ถูกจัดวางอยู่ที่พื้นที่ส่วนกลางชั้น 33 เพื่อความสะดวกสำหรับพนักงานที่ทำงานที่ศูนย์บริการเป็นหลัก

## (2) รูปแบบเฟอร์นิเจอร์

พื้นที่ทำงานของพนักงานเป็นโต๊ะทำงานแบบไม่ส่วนตัว (Mobile Furniture) จัดรวมกลุ่มเป็นสถานีงาน (Work Station) ขนาดกลุ่มละ 3-9 ที่นั่งต่อหนึ่งกลุ่มสถานีงาน มีฉากกั้นขนาดเล็กระดับสายตา

พื้นที่ทำงานส่วนตัวสำหรับพนักงานแต่ละคน เป็นสถานีงานที่จัดเรียงเป็นเส้นตรง ทั้งแนวขวางและแนวยาว ขนาดกลุ่มละ 4-12 คน ต่อหนึ่งกลุ่มสถานีงาน และมีการวางตู้เก็บของทรงเตี้ยเพื่อใช้เป็นแนวเขตของสถานีงานแต่ละสถานี

## (3) บรรยากาศภายในพื้นที่สำนักงาน

ประกอบด้วยแสง สี และเสียงภายในพื้นที่ทำงานดังนี้

ใช้แสงประดิษฐ์สีขาวร่วมกับการใช้แสงธรรมชาติ มีม่านที่สามารถปรับปริมาณแสงได้ ตกแต่งภายในด้วยเฟอร์นิเจอร์สีด้านเพื่อลดปริมาณแสงสะท้อนในการทำงาน เน้นการใช้สีขาว สีครีม สีเขียว และสีน้ำตาล เป็นสีธรรมชาติ เป็นสีหลักในการตกแต่งเพื่อส่งเสริมบรรยากาศในการทำงานที่ผ่อนคลาย

ป้องกันและลดเสียงรบกวนโดยใช้พรมและลามิเนต ที่เป็นวัสดุปูพื้นเรียบไม่สะท้อนเสียง ประกอบกับการใช้เฟอร์นิเจอร์ที่มีล้อเลื่อน เพื่อลดเสียงรบกวนในขณะเคลื่อนย้ายหรือปรับเปลี่ยนอริยาบถ

#### 4.2.2.2 พื้นที่เอนกประสงค์

##### (1) การจัดผังสำนักงาน

พื้นที่เอนกประสงค์ในพื้นที่ทำงานชั้นพื้นที่ทำงาน รองรับการใช้งานของพนักงานที่ไม่ได้ทำงานที่สำนักงานเป็นประจำตลอดเวลาทำการ โดยถูกจัดวางให้สามารถเข้าถึงได้โดยตรงจากทางสัญจรหลักรอบโรงลิฟต์ ให้แยกเป็นสัดส่วนออกจากพื้นที่ทำงานส่วนตัวของพนักงาน เพื่อป้องกันความพลุกพล่าน และถูกจัดวางอยู่ตรงข้ามกับทางเข้าออกโรงลิฟต์เพื่อส่งเสริมบรรยากาศผ่อนคลายเมื่อเข้าใช้งานพื้นที่ อีกทั้งยังป้องกันการรบกวนทางสายตาและเสียงจากทางเข้าออกหลัก

พื้นที่เอนกประสงค์ในพื้นที่ส่วนกลางชั้น 33-34 มีทั้งแบบทางการ กึ่งทางการ และไม่ทางการ เป็นทั้งพื้นที่ทำงานทางเลือกของพนักงาน พื้นที่สำหรับพักผ่อน พบปะพูดคุยแบบไม่เป็นทางการ ประชุมแบบเป็นทางการ (ประชุมระหว่างแผนกหรือประชุมองค์กร) และการฝึกอบรม ในการใช้พื้นที่เอนกประสงค์แบบเป็นทางการ โดยใช้งานผ่านระบบการจองห้องประชุมขององค์กร มีการใช้ชื่อพื้นที่ทำการขององค์กรตามจังหวัดหรืออำเภอต่าง ๆ เป็นชื่อห้องประชุม โดยจัดวางพื้นที่เอนกประสงค์รอบอาคาร

##### (2) รูปแบบเฟอร์นิเจอร์

พื้นที่ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ใช้เฟอร์นิเจอร์หลากหลายรูปแบบเพื่อรองรับการใช้งานแบบเอนกประสงค์ สร้างความหลากหลายของบรรยากาศและอิริยาบถขณะใช้งาน เช่น ใช้โต๊ะประชุมแบบเป็นทางการสำหรับพื้นที่เอนกประสงค์แบบเป็นทางการ และใช้ชุดเก้าอี้โซฟาสำหรับพื้นที่เอนกประสงค์แบบไม่ทางการ โต๊ะประชุมทรงกลมเพื่อส่งเสริมความรู้สึกเท่าเทียมกันของผู้ใช้งาน เฟอร์นิเจอร์ในการประชุมที่หลากหลายตามชื่อห้องประชุม เช่น ภูเก็ตใช้เฟอร์นิเจอร์ที่สื่อถึงปะการัง เขาใหญ่ เป็นห้องประชุมที่มีที่นั่งต่างระดับเหมือนภูเขา เป็นต้น

อีกทั้งยังตกแต่งภายในด้วยเฟอร์นิเจอร์ที่ปรับเปลี่ยนการใช้งานได้ เช่น ใช้ผนังที่สามารถเคลื่อนย้ายพับเก็บได้ (Moveable Wall) พับเก็บเพื่อปรับขนาดห้องให้เหมาะสมกับความต้องการ ใช้โต๊ะและเก้าอี้น้ำหนักเบา มีล้อเลื่อน สามารถพับเก็บได้ เป็นต้น

ภายในพื้นที่เอนกประสงค์แบบเป็นทางการมีอุปกรณ์เสริมสำหรับการประชุม ได้แก่ จอโทรทัศน์ประกอบการนำเสนองาน โปรเจคเตอร์ ฟลิปชาร์ต ไวท์บอร์ดแบบติดตั้งเข้ากับพื้นที่

### (3) บรรยากาศภายในพื้นที่สำนักงาน

ประกอบด้วยแสง สี และเสียงภายในพื้นที่เอนกประสงค์ดังนี้

ภายในพื้นที่เอนกประสงค์แบบเป็นทางการ ใช้แสงธรรมชาติที่มีมาปรับปริมาณแสงได้ตามความต้องการ ร่วมกับแสงประดิษฐ์สีขาวในส่วนนำเสนอผลงาน และสีเหลือง-ส้มในส่วนการประชุม ส่วนพื้นที่เอนกประสงค์แบบกึ่งทางการและไม่เป็นทางการ ใช้แสงธรรมชาติร่วมกับแสงประดิษฐ์สีใช้แสงสีส้ม-เหลือง-น้ำเงิน-เขียว-แดง และซ่อนไฟเพื่อลดการสะท้อนของแสง เพื่อส่งเสริมบรรยากาศผ่อนคลาย

พื้นที่เอนกประสงค์แบบเป็นทางการ ใช้สีขาว เทา สีน้ำตาลอ่อน เป็นหลักในการตกแต่ง ส่วนพื้นที่เอนกประสงค์แบบกึ่งทางการและไม่ทางการ ใช้สีขาว สีครีม สีฟ้า และสีน้ำตาล เป็นสีธรรมชาติ เพื่อส่งเสริมบรรยากาศในการทำงานที่ผ่อนคลาย

ป้องกันและลดเสียงรบกวนโดยใช้พื้นพรมและลามิเนต ที่เป็นวัสดุปูพื้นเรียบ ไม่สะท้อนเสียง เพื่อลดเสียงรบกวนในขณะที่เคลื่อนย้ายหรือปรับเปลี่ยนอริยาบถ เลือกใช้เฟอร์นิเจอร์ที่มีล้อเลื่อน เพื่อลดเสียงรบกวนภายในพื้นที่ทำงาน ใช้ผนังเก็บเสียง (Operable Wall) เพื่อลดเสียงสะท้อนและเสียงรบกวนจากห้องด้านข้าง อีกทั้งมีการใช้เสียงเพลงในพื้นที่พักผ่อน ในชั้น 32-34 และ 38 ที่เป็นชั้นพื้นที่ส่วนกลาง ดังภาพที่ 4.19



ภาพที่ 4.19 รูปแบบเฟอร์นิเจอร์และบรรยากาศภายในพื้นที่เอนกประสงค์แบบทางการ กึ่งทางการ และไม่ทางการของบริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน)



### 4.2.2.3 พื้นที่ที่ไม่เกี่ยวกับงาน

#### (1) การจัดผังสำนักงาน

ห้องสมุด ห้องเด็กเล่น สไลเดอร์ พื้นที่จำหน่ายอาหารและเครื่องดื่ม พื้นที่จัดกิจกรรม ห้องให้นมบุตร ห้องละหมาด เคาน์เตอร์ชำระค่าบริการ ห้องนักข่าว ห้องพระหรือห้องสมาธิ ห้องโต๊ะจัดเลี้ยงและเตรียมอาหาร ห้องบันทึกเสียงโดยอ่านหนังสือเพื่อส่งให้ผู้พิการทางสายตา ถูกจัดไว้ชั้น 32-33 ที่เป็นพื้นที่ส่วนกลาง เพื่อความสะดวกในการเข้าใช้งานของพนักงานภายในองค์กรและบุคคลภายนอก ส่วนชั้น 38 เป็นชั้นนันทนาการ ทั้งการออกกำลังกายและความบันเทิง

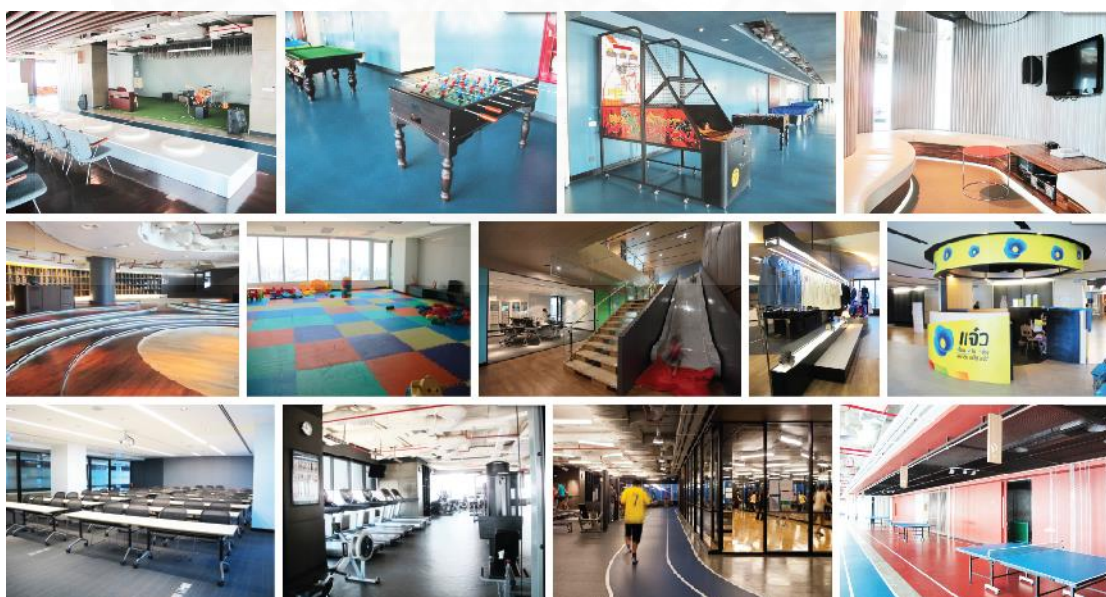
#### (2) รูปแบบเฟอร์นิเจอร์

ใช้เฟอร์นิเจอร์ตามการใช้งาน เช่น ห้องเด็กเล่นมีของเล่นสำหรับเด็ก ตกแต่งด้วยแผ่นพื้นโฟมเพื่อป้องกันการบาดเจ็บจากการเล่นและใช้สีสดใสเหมาะสำหรับเด็ก เป็นต้น

#### (3) บรรยากาศภายในพื้นที่สำนักงาน

ประกอบด้วยแสง สี ภายในพื้นที่ที่ไม่เกี่ยวกับงานดังนี้

ใช้แสงและสีเหมาะกับลักษณะการใช้งาน เช่น พื้นที่ออกกำลังกายและเล่นเกม ใช้แสงธรรมชาติร่วมกับแสงสีต่าง ๆ ได้แก่ สีขาว สีส้ม สีเหลือง สีแดง เพื่อกระตุ้นให้ร่างกายสดใสมناسبةกับการลักษณะ ดังภาพที่ 4.20



ภาพที่ 4.20 บรรยากาศภายในพื้นที่ที่ไม่เกี่ยวกับงานของบริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน)

#### 4.2.2.4 พื้นที่อุปกรณ์สำนักงาน

##### (1) การจัดผังสำนักงาน

พื้นที่เก็บของส่วนตัวอยู่บริเวณทางสัญจรหลักรอบโถงลิฟต์เพื่อให้สอดคล้องกับลำดับการเข้าถึง พื้นที่พิมพ์และถ่ายเอกสารแยกเป็นสัดส่วนออกจากพื้นที่ทำงานเพื่อควบคุมความพลุกพล่าน เสียงรบกวน และลดปริมาณฝุ่นและสารเคมี พื้นที่เก็บเอกสารถูกจัดอยู่ในโซนพื้นที่ทำงานส่วนตัว โดยจัดวางเป็นแนวเขตของสถานีนงานแต่ละสถานี ห้องเก็บเอกสารเป็นห้องผนังที่จัดวางในบริเวณเดียวกับโถงลิฟต์เพื่อไม่ให้บดบังทัศนียภาพในพื้นที่ทำงานและลดปริมาณฝุ่นในพื้นที่สำนักงาน

##### (2) รูปแบบเฟอร์นิเจอร์

พื้นที่เก็บเอกสารใช้ตู้เก็บเอกสารทรงเตี้ยเพื่อไม่ให้บดบังทัศนียภาพ ส่งเสริมบรรยากาศโปร่งโล่งภายในสำนักงาน

##### (3) บรรยากาศภายในพื้นที่สำนักงาน

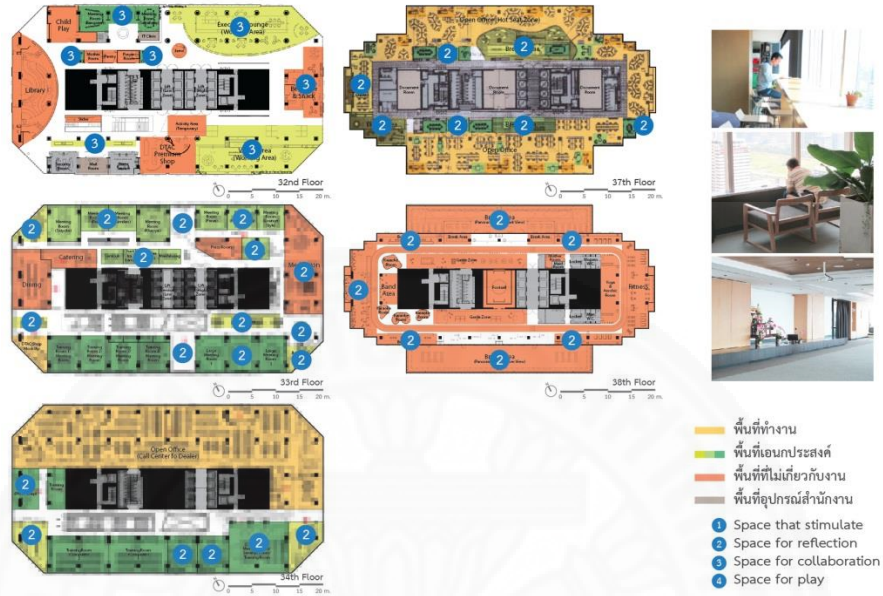
ประกอบด้วยแสง สี และเสียงภายในพื้นที่อุปกรณ์สำนักงานดังนี้

ใช้แสงประดิษฐ์สีขาวในพื้นที่ที่เกี่ยวข้องกับเอกสารเพื่อให้มองเห็นได้อย่างชัดเจน ใช้สีโทนอ่อนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเอกสารเพื่อเพิ่มการสะท้อนแสงให้เหมาะสมกับการมองเห็น อีกทั้งป้องกันและลดเสียงรบกวนโดยใช้พรมและลามิเนต ที่เป็นวัสดุปูพื้นเรียบ ไม่สะท้อนเสียง และแยกพื้นที่พิมพ์และถ่ายเอกสารออกเป็นจุดให้บริการเพื่อลดปริมาณเสียงรบกวนไปยังพื้นที่ทำงาน

พื้นที่ที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

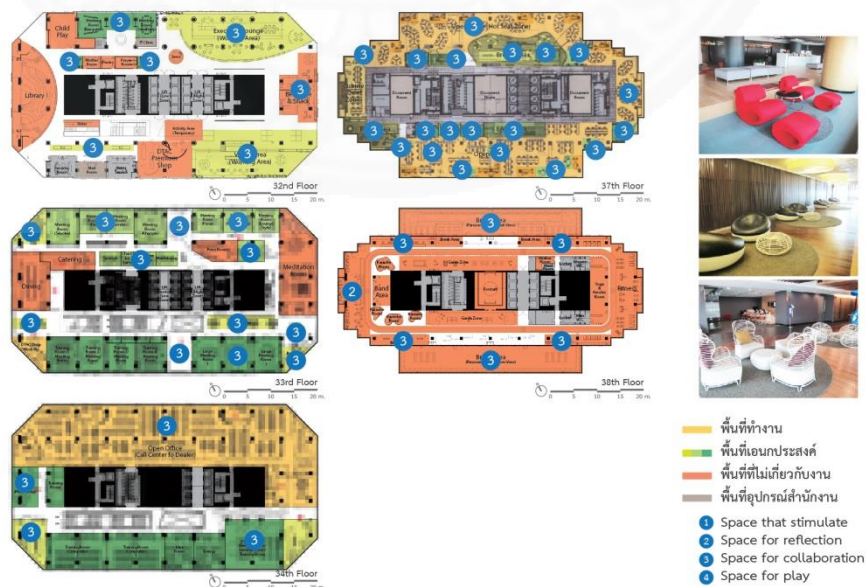
1. **พื้นที่ที่สร้างแรงบันดาลใจหรือกระตุ้นกระบวนการคิด** บริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) ไม่นับพื้นที่ที่สร้างแรงบันดาลใจหรือกระตุ้นกระบวนการคิดตามทฤษฎีของ Groves & Knight (2010)

2. พื้นที่ที่ส่งเสริมความผ่อนคลายและความสงบ ได้แก่ ห้องทำงานเก็บเสียง ห้องพระ และพื้นที่เอนกประสงค์ที่สามารถใช้พักผ่อนได้ ดังภาพที่ 4.21



ภาพที่ 4.21 พื้นที่ที่ส่งเสริมความผ่อนคลายและความสงบ ของบริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน)

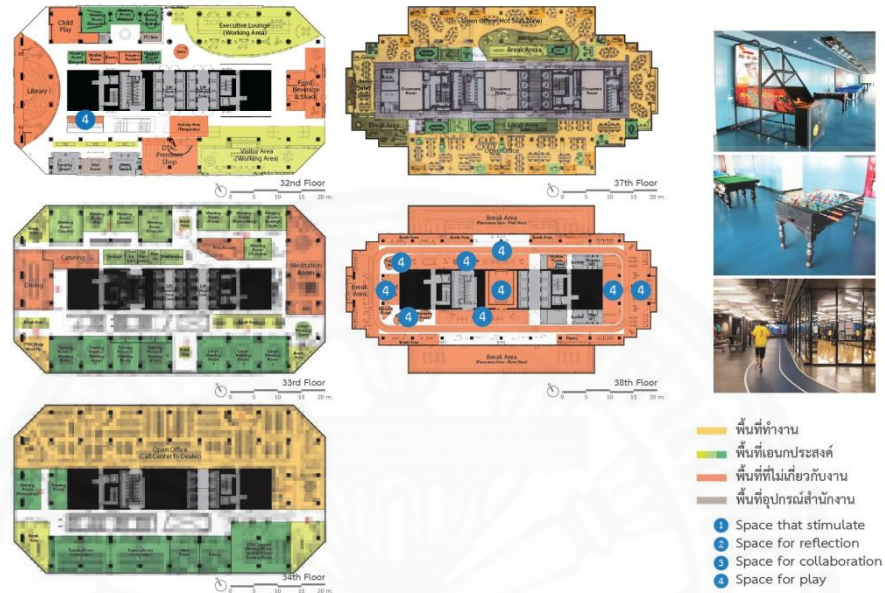
3. พื้นที่ที่ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ ได้แก่ พื้นที่ทำงานแบบเปิดโล่งที่ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ใช้งานได้ดีที่สุด พื้นที่เอนกประสงค์ที่สามารถใช้พบปะพูดคุยหรือประชุมงานได้ และพื้นที่ที่ไม่เกี่ยวกับงาน ดังภาพที่ 4.22



ภาพที่ 4.22 พื้นที่ที่ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ของบริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน)



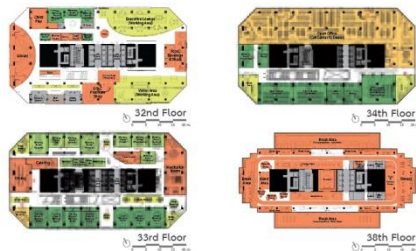
4. พื้นที่สำหรับการเล่น มีทั้งพื้นที่เล่นเชิงทดลอง ได้แก่ พื้นที่ฝึกการให้บริการจริง และพื้นที่สำหรับเล่นสนุก ได้แก่ สไลเดอร์ ห้องคาราโอเกะ พื้นที่เล่นเกม ฟิตเนส โยคะและแอโรบิค สนามฟุตบอลในร่ม ลู่วิ่งในร่ม ดังภาพที่ 4.23



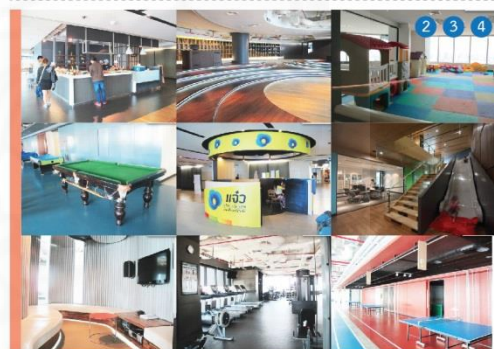
ภาพที่ 4.23 พื้นที่สำหรับการเล่น ของบริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน)

โดยสามารถสรุปสภาพแวดล้อมทางกายภาพได้ดังภาพที่ 4.24

การจัดผังสำนักงานและรูปแบบเฟอร์นิเจอร์



■ พื้นที่ทำงาน      ■ พื้นที่ที่ไม่เกี่ยวกับงาน  
■ พื้นที่เอนกประสงค์      ■ พื้นที่อุปกรณ์สำนักงาน



บริบทสภาพแวดล้อมทางกายภาพของสำนักงาน	
ทำเลที่ตั้ง	- ตั้งอยู่ในย่านศูนย์กลางธุรกิจ (CBD) อาคารเชื่อมต่อกับเอ็มอาร์ทีสถานีสามย่าน
รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กร	- เน้นการสื่อสารแบบเป็นกันเองระหว่างพนักงาน
ความยืดหยุ่น	- พนักงานมีอิสระในการเลือกพื้นที่ทำงานได้ตามความพอใจ โดยสามารถมาทำงานในชั้นที่ส่วนกลางได้ตลอดเวลาทำการ - พื้นที่ปรับเปลี่ยนการใช้งานได้หลากหลาย (Multi-Purpose)
ภาพลักษณ์	- สื่อสารภาพลักษณ์ทันสมัย ผ่อนคลาย และสนุกสนาน
เทคโนโลยี	- ระบบจองห้องประชุม                      - คอมพิวเตอร์แบบพกพา - อินเทอร์เน็ตไร้สาย                      - ฐานข้อมูลดิจิทัล - โปรเจคเตอร์                                  - จอโทรทัศน์
การเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร	- ฐานข้อมูลดิจิทัล - ห้องสมุด - โครงการฝึกอบรมเสริมทักษะในการทำงาน - เว็บไซต์ข้อมูลข่าวสารองค์กร
ทรัพยากรในการทดลองความคิด	- ฟลิปชาร์ท                                      - โปรเจคเตอร์ - ไวท์บอร์ด                                      - จอโทรทัศน์ - มีพื้นที่ทดลองทำงานจริง
ข้อจำกัดทางกายภาพ	- ออกแบบสำนักงานเฉพาะการตกแต่งภายในอาคาร
รองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต	- ออกแบบโดยเน้นความโปร่งโล่งและพื้นที่ใช้งานได้หลากหลาย

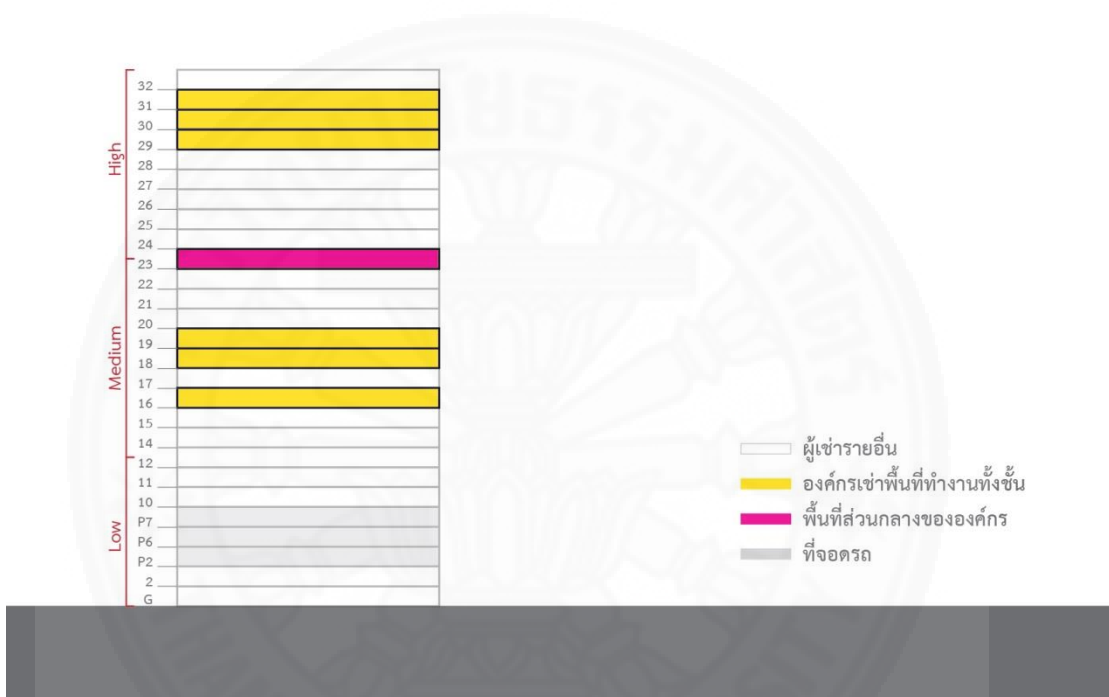
บรรยากาศภายในสำนักงาน								
ประเภทพื้นที่	แสง		อสี		เสียง			
	ธรรมชาติ	ประดิษฐ์	สีพื้น	สีดิสโต	วัสดุซับเสียง	แยกห้อง	แบ่งพื้นที่	เสียงเพลง
พื้นที่ทำงาน	●	●	●		●	●	●	
พื้นที่เอนกประสงค์	●	●	●	●	●	●	●	
พื้นที่ที่ไม่เกี่ยวกับงาน	●	●	●	●				●
พื้นที่อุปกรณ์สำนักงาน		●	●		●	●	●	

- พื้นที่ที่ส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์
- 1 พื้นที่สร้างแรงบันดาลใจหรือกระตุ้นกระบวนการคิด
  - 2 พื้นที่ส่งเสริมความผ่อนคลายและความสงบ ห้องทำงานเก็บเสียง ห้องสมาธิ และพื้นที่เอนกประสงค์
  - 3 พื้นที่ส่งเสริมให้เกิดการพบปะพูดคุย สั้นที่ทำงานแบบเปิดโล่ง พื้นที่เอนกประสงค์ และพื้นที่ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการทำงาน
  - 4 พื้นที่สำหรับการเล่นสนุกและการแข่งขันทดลอง พื้นที่นันทนาการและบริการต่าง ๆ และพื้นที่ทดลองทำงานจริง

ภาพที่ 4.24 สรุปสภาพแวดล้อมทางกายภาพของบริษัท โทเทิลแอนด์เคซีสคอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน)

#### 4.2.3 บริษัท เอพี (ไทยแลนด์) จำกัด (มหาชน)

บริษัท เอพี (ไทยแลนด์) จำกัด (มหาชน) เป็นองค์กรเอกชนที่ดำเนินธุรกิจทางด้านการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ประเภทที่อยู่อาศัย สำนักงานตั้งอยู่ที่อาคารโอเชียน ทาวเวอร์ 1 ชั้น 16 18 19 23 และ 29-31 ดังภาพที่ 4.25 ประกอบด้วยชั้นพื้นที่ทำงาน ได้แก่ ชั้น 18 และ 29-31 และชั้นพื้นที่ส่วนกลาง ได้แก่ ชั้น 23 หรือที่เรียกว่า AP Thinking Space โดยแสดงผังพื้นที่ ดังภาพที่ 4.26



ภาพที่ 4.25 รูปตัดอาคารโอเชียนทาวเวอร์ 1 แสดงพื้นที่เช่าของบริษัท เอพี (ไทยแลนด์) จำกัด (มหาชน)



ภาพที่ 4.26 ผังพื้นที่ชั้น 18 23 30 และ 31 ของบริษัท เอพี (ไทยแลนด์) จำกัด (มหาชน)

#### 4.2.3.1 พื้นที่ทำงาน

##### (1) การจัดผังสำนักงาน

พื้นที่ทำงานแบ่งประเภทการใช้พื้นที่ตามลักษณะการใช้งานได้ 2 ประเภท ได้แก่ พื้นที่ทำงานมีโต๊ะทำงานที่ระบุผู้ใช้งานเป็นบุคคลชัดเจน เหมาะกับพนักงานกลุ่มที่ทำงานอยู่ที่สำนักงานประจำตลอดเวลาทำการ และโต๊ะทำงานที่ไม่มีเจ้าของ เหมาะกับพนักงานกลุ่มที่ไม่ได้อยู่สำนักงานเป็นประจำ มีพื้นที่ทำงานส่วนตัวของระดับบริหารอยู่ชิดหน้าต่างขอบอาคาร มีผนังและฉนวนกันเป็นพื้นที่ทำงานส่วนตัว โดยใช้กระจกเพื่อส่งเสริมให้บรรยากาศโปร่งโล่งมากกว่าการใช้ผนังทึบ



ห้องออกแบบผลิตภัณฑ์ (Product Design) เป็นห้องทำงานที่มีอุปกรณ์พิเศษ ซึ่งเป็นห้องที่คิดผลิตภัณฑ์เพื่อเป็นจุดขายให้กับโครงการอสังหาริมทรัพย์ขององค์กร จึงเป็นความลับทางธุรกิจ โดยถูกจัดวางอยู่ในพื้นที่เดียวกับพื้นที่ทำงานทั่วไป จึงกั้นเป็นห้องปิดและใช้บัตรพนักงานในการแสกนเข้าออก

## (2) รูปแบบเฟอร์นิเจอร์

พื้นที่ทำงานของพนักงานเป็นโต๊ะทำงานแบบไม่ส่วนตัว จัดรวมกลุ่มเป็นสถานีงาน ประกอบด้วยโต๊ะทำงานรูปทรงสี่เหลี่ยม มีฉากกั้นขนาดเล็กในระดับสายตา พื้นที่ทำงานส่วนตัวสำหรับพนักงานแต่ละคน ใช้ตู้เก็บของเป็นแนวเขตของแต่ละสถานีงาน ส่วนโต๊ะทำงานสำหรับฝ่ายการตลาด ไม่มีตู้เก็บเอกสาร เพราะลักษณะงานสามารถใช้คอมพิวเตอร์และฐานข้อมูลดิจิทัลได้ นอกจากนี้ยังมีการตกแต่งด้วยข้อความกระตุ้นการทำงานบริเวณตู้เก็บของส่วนตัวประตูทางเข้าและประตูลิฟต์ที่สามารถสังเกตเห็นได้ง่ายโดยใช้สีที่มาจากโลโก้ขององค์กร

## (3) บรรยากาศภายในพื้นที่สำนักงาน

ประกอบด้วยแสง สี และเสียงภายในพื้นที่ทำงานดังนี้

ใช้แสงประดิษฐ์สีขาวร่วมกับการใช้แสงธรรมชาติ มีม่านที่สามารถปรับปริมาณแสงได้ เน้นการใช้สีพื้นร่วมกับใช้สีม่วง แดง ส้ม เขียว และน้ำเงิน ซึ่งเป็นสีโลโก้ขององค์กร เป็นสีหลักในการตกแต่งร่วมกับสีหลัก โดยใช้แต่ละสีเพื่อแบ่งพื้นที่ให้แตกต่างกัน และใช้เฟอร์นิเจอร์ที่มีล้อเลื่อนเพื่อลดเสียงรบกวนในขณะที่เคลื่อนย้ายหรือปรับเปลี่ยนอิริยาบถ ดังภาพที่ 4.27



ภาพที่ 4.27 รูปแบบเฟอร์นิเจอร์และบรรยากาศภายในพื้นที่ทำงานของบริษัท เอพี (ไทยแลนด์) จำกัด (มหาชน)

#### 4.2.3.2 พื้นที่เอนกประสงค์

##### (1) การจัดผังสำนักงาน

พื้นที่เอนกประสงค์ในชั้นพื้นที่ทำงาน ถูกจัดวางให้สามารถเข้าถึงได้โดยตรง จากทางสัญจรหน้าโถงลิฟต์ เพื่อป้องกันความพลุกพล่านและรักษาความปลอดภัยในพื้นที่ทำงาน ในกรณีที่มีแผนกอื่นชั้นอื่นหรือบุคคลภายนอกผู้มาติดต่อ

พื้นที่เอนกประสงค์ในชั้น 23 เป็นแบบทางการ กึ่งทางการ และไม่ทางการ รองรับการประชุม และการติดต่อกับบุคคลภายนอกเป็นหลัก แต่ไม่ได้เน้นการใช้งานเป็นพื้นที่ทำงานทางเลือกสำหรับพนักงาน

##### (2) รูปแบบเฟอร์นิเจอร์

พื้นที่เอนกประสงค์ในชั้นพื้นที่ทำงาน ใช้โต๊ะประชุมแบบเป็นทางการ ภายในมีอุปกรณ์สำหรับการประชุม ได้แก่ จอโทรทัศน์ประกอบการนำเสนองาน โปรเจคเตอร์ ฟลิปชาร์ท ไวท์บอร์ดแบบติดตั้งเข้ากับพื้นที่

พื้นที่เอนกประสงค์ในพื้นที่ส่วนกลางชั้น 23 มีทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยพื้นที่ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์แบบเป็นทางการ ใช้สำหรับรองรับการประชุมของ AP Academy การประชุมงานและประชุมองค์กร จึงใช้โต๊ะและเก้าอี้น้ำหนักเบาที่มีล้อเลื่อน สามารถพับเก็บได้ เพื่อรองรับการใช้งานแบบอเนกประสงค์ และมีจอโทรทัศน์ประกอบการนำเสนองาน โปรเจคเตอร์ ฟลิปชาร์ท ไวท์บอร์ดแบบติดตั้งเข้ากับพื้นที่ ส่วนพื้นที่ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการ ใช้โซฟาแบบลำนำจและโต๊ะกลางทรงเตี้ย มีกระจกบานเลื่อนเปิด-ปิดได้เพื่อสร้างความเป็นส่วนตัวใช้งาน โดยชั้นพื้นที่ส่วนกลางนี้เน้นการตกแต่งโดยใช้ภาพกราฟิกแสดงหรือเฟอร์นิเจอร์เพื่อแสดงปรัชญาในการทำงานขององค์กร

##### (3) บรรยากาศภายในพื้นที่สำนักงาน

ประกอบด้วยแสง สี และเสียงภายในพื้นที่เอนกประสงค์ดังนี้

พื้นที่เอนกประสงค์ชั้นพื้นที่ทำงานใช้แสงธรรมชาติเข้าทางด้านข้าง ร่วมกับแสงประดิษฐ์สีขาวเพื่อการมองเห็นที่ชัดเจน ประกอบกับไฟสีส้ม-เหลืองในส่วนของการประชุม ส่วนพื้นที่เอนกประสงค์ในชั้น 23 ใช้แสงธรรมชาติร่วมกับแสงประดิษฐ์สีใช้แสงสีส้ม-เหลืองเพื่อส่งเสริมบรรยากาศผ่านคลาย



พื้นที่เอนกประสงค์ในชั้นพื้นที่ทำงานใช้เฟอร์นิเจอร์สีขาวเพื่อความสะอาดตา ตัดกับสีเข้มเพื่อสร้างสมาธิและการมองเห็นที่ชัดเจน ส่วนพื้นที่เอนกประสงค์ในชั้น 23 ใช้สีเขียวเป็นหลัก ซึ่งเป็นหนึ่งในสีโลโก้ขององค์กร

ป้องกันและลดเสียงรบกวนโดยใช้พื้นพรมและลามิเนต ที่เป็นวัสดุปูพื้นเรียบ ไม่สะท้อนเสียง ประกอบกับการใช้เฟอร์นิเจอร์ที่มีล้อเลื่อน เพื่อลดเสียงรบกวนในขณะเคลื่อนย้าย หรือปรับเปลี่ยนอริยาบถ ดังภาพที่ 4.28



ภาพที่ 4.28 รูปแบบเฟอร์นิเจอร์และบรรยากาศภายในพื้นที่เอนกประสงค์ของบริษัท เอพี (ไทยแลนด์) จำกัด (มหาชน)

#### 4.2.3.3 พื้นที่ที่ไม่เกี่ยวกับงาน

##### (1) การจัดผังสำนักงาน

พื้นที่ที่ไม่เกี่ยวกับงานในชั้นพื้นที่ทำงาน ได้แก่ พื้นที่ต้อนรับ พื้นที่พักคอยที่ชั้น 18 และพื้นที่เตรียมอาหารในชั้นพื้นที่ทำงานบริเวณด้านหน้าห้องน้ำ เป็นมุมนกกาแฟ สำหรับการพักผ่อนและส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน

พื้นที่ที่ไม่เกี่ยวกับงานใน AP Thinking Space ชั้น 23 ได้แก่ พื้นที่พักคอย บริเวณทางเข้า และเคาน์เตอร์บาร์สำหรับรับประทานขนมหรือเครื่องดื่ม หรือเรียกว่า Thinking Cafe ถูกจัดวางอยู่ตรงกลางระหว่างห้องเอนกประสงค์ที่ใช้ฝึกอบรมทั้ง 2 ด้านเพื่อรองรับการใช้งานทั้งการเป็นพื้นที่พักผ่อนและพื้นที่ประชุมแบบไม่เป็นทางการ

## (2) รูปแบบเฟอร์นิเจอร์

พื้นที่ต้อนรับใน AP Thinking Space ชั้น 23 มีข้อความต้อนรับและมานั่งพักคอยที่สามารถจดจกรยานได้ในตัว มีจอโทรทัศน์แสดงตารางเวลาการประชุมและการฝึกอบรม

มีเก้าอี้โซฟาและพื้นที่เตรียมอาหารที่มีเคาน์เตอร์บาร์ มีเครื่องชงกาแฟอัตโนมัติ เครื่องทำข้าวโพดคั่ว เครื่องทำสายไหม และตกแต่งด้วยขนมบนชั้นวางของ

มีอุโมงค์ผนังกราฟิกรูปแผนที่เมืองกรุงเทพฯ แสดงสถานที่สำคัญ ทั้งเส้นทางจักรยาน เส้นทางรถไฟฟ้า พิพิธภัณฑ์ แกลเลอรี สวนสาธารณะ และโครงการที่อยู่อาศัยขององค์กร เพื่อแสดงปรัชญาในการทำงาน

## (3) บรรยากาศภายในพื้นที่สำนักงาน

ประกอบด้วยแสง สี และเสียงภายในพื้นที่ที่ไม่เกี่ยวกับงานดังนี้

ใช้แสงธรรมชาติร่วมกับแสงประดิษฐ์สีเหลือง-ส้มเพื่อส่งเสริมบรรยากาศผ่อนคลาย และใช้เฟอร์นิเจอร์สีสดเพื่อส่งเสริมบรรยากาศที่ผ่อนคลาย อีกทั้งป้องกันและลดเสียงรบกวนโดยใช้พื้นพรม ที่เป็นวัสดุปูพื้นเรียบ ไม่สะท้อนเสียงดังภาพที่ 4.29



ภาพที่ 4.29 รูปแบบเฟอร์นิเจอร์และบรรยากาศภายในพื้นที่ที่ไม่เกี่ยวกับงานของบริษัท เอพี (ไทยแลนด์) จำกัด (มหาชน)

#### 4.2.3.4 พื้นที่อุปกรณ์สำนักงาน

##### (1) การจัดผังสำนักงาน

พื้นที่พิมพ์และถ่ายเอกสารแยกเป็นสัดส่วนออกจากพื้นที่ทำงาน เพื่อควบคุมความพลุกพล่าน ควบคุมเสียงรบกวน ลดปริมาณสารเคมีและฝุ่นในพื้นที่ทำงาน ส่วนพื้นที่เก็บของส่วนตัวอยู่บริเวณทางสัญจรหลักระหว่างโถงลิฟต์และพื้นที่ทำงาน สอดคล้องกับลำดับการใช้งานพื้นที่

##### (2) รูปแบบเฟอร์นิเจอร์

พื้นที่เก็บของส่วนตัว และเฟอร์นิเจอร์ภายในพื้นที่ทำงาน เน้นการติดข้อความกระตุ้นการทำงาน

##### (3) บรรยากาศภายในพื้นที่สำนักงาน

ประกอบด้วยแสง สี และเสียงภายในพื้นที่อุปกรณ์สำนักงานดังนี้

ใช้แสงประดิษฐ์สีขาวในพื้นที่ที่เกี่ยวข้องกับเอกสาร และพื้นที่เก็บของส่วนตัวของพนักงาน เพื่อให้มองเห็นได้อย่างชัดเจน

ใช้สีขาวสีม่วง แดง ส้ม เขียว และน้ำเงิน ซึ่งเป็นสีโลโก้ขององค์กรเป็นสีหลัก ในการตกแต่งร่วมกับสีขาว โดยใช้แต่ละสีเพื่อแบ่งพื้นที่ให้แตกต่างกัน

ป้องกันและลดเสียงรบกวนโดยใช้พื้นพรมและลามิเนต ที่เป็นวัสดุปูพื้นเรียบ ไม่สะท้อนเสียง และแยกพื้นที่พิมพ์และถ่ายเอกสารออกเป็นจุดให้บริการเพื่อลดปริมาณเสียงรบกวนไปยังพื้นที่ทำงาน ดังภาพที่ 4.30



ภาพที่ 4.30 รูปแบบเฟอร์นิเจอร์และบรรยากาศภายในพื้นที่อุปกรณ์สำนักงาน ของบริษัท เอพี (ไทยแลนด์) จำกัด (มหาชน)

พื้นที่ที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. พื้นที่ที่สร้างแรงบันดาลใจหรือกระตุ้นกระบวนการคิด ได้แก่ การติดต่อความกระตือรือร้นการทำงาน ดังภาพที่ 4.31



ภาพที่ 4.31 พื้นที่ที่สร้างแรงบันดาลใจ ของบริษัท เอพี (ไทยแลนด์) จำกัด (มหาชน)

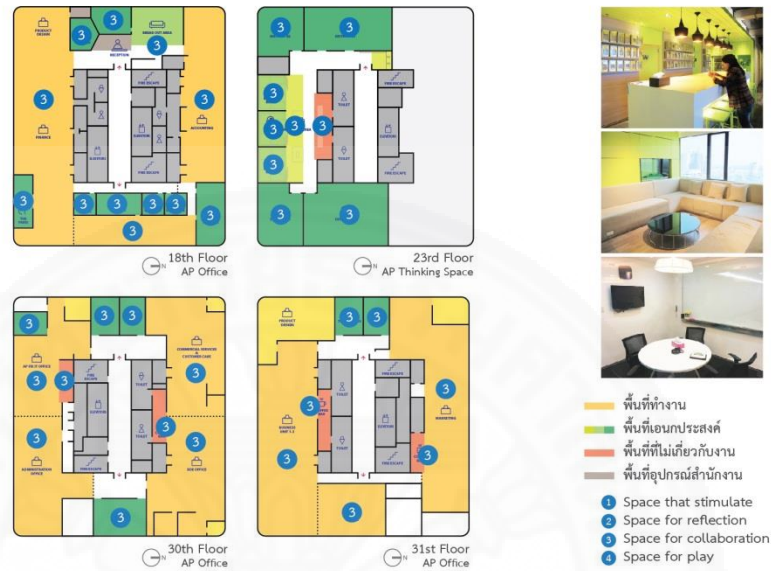
2. พื้นที่ที่ส่งเสริมความผ่อนคลายและความสงบ ได้แก่ พื้นที่นั่งพักผ่อนที่ AP Thinking Space ชั้น 23 ดังภาพที่ 4.32



ภาพที่ 4.32 พื้นที่ที่ส่งเสริมความผ่อนคลายและความสงบของบริษัท เอพี (ไทยแลนด์) จำกัด (มหาชน)



3. พื้นที่ที่ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ ได้แก่ พื้นที่ทำงานแบบเปิดโล่งที่ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ใช้งานได้ดีที่สุด พื้นที่เอนกประสงค์และมุมกาแฟที่สามารถใช้พบปะพูดคุยหรือประชุมงานได้ ดังภาพที่ 4.33



ภาพที่ 4.33 พื้นที่ที่ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ของบริษัท เอพี (ไทยแลนด์) จำกัด (มหาชน)

โดยสามารถสรุปสภาพแวดล้อมทางกายภาพได้ดังภาพที่ 4.34



ภาพที่ 4.34 สรूपสภาพแวดล้อมทางกายภาพของบริษัท เอพี (ไทยแลนด์) จำกัด (มหาชน)

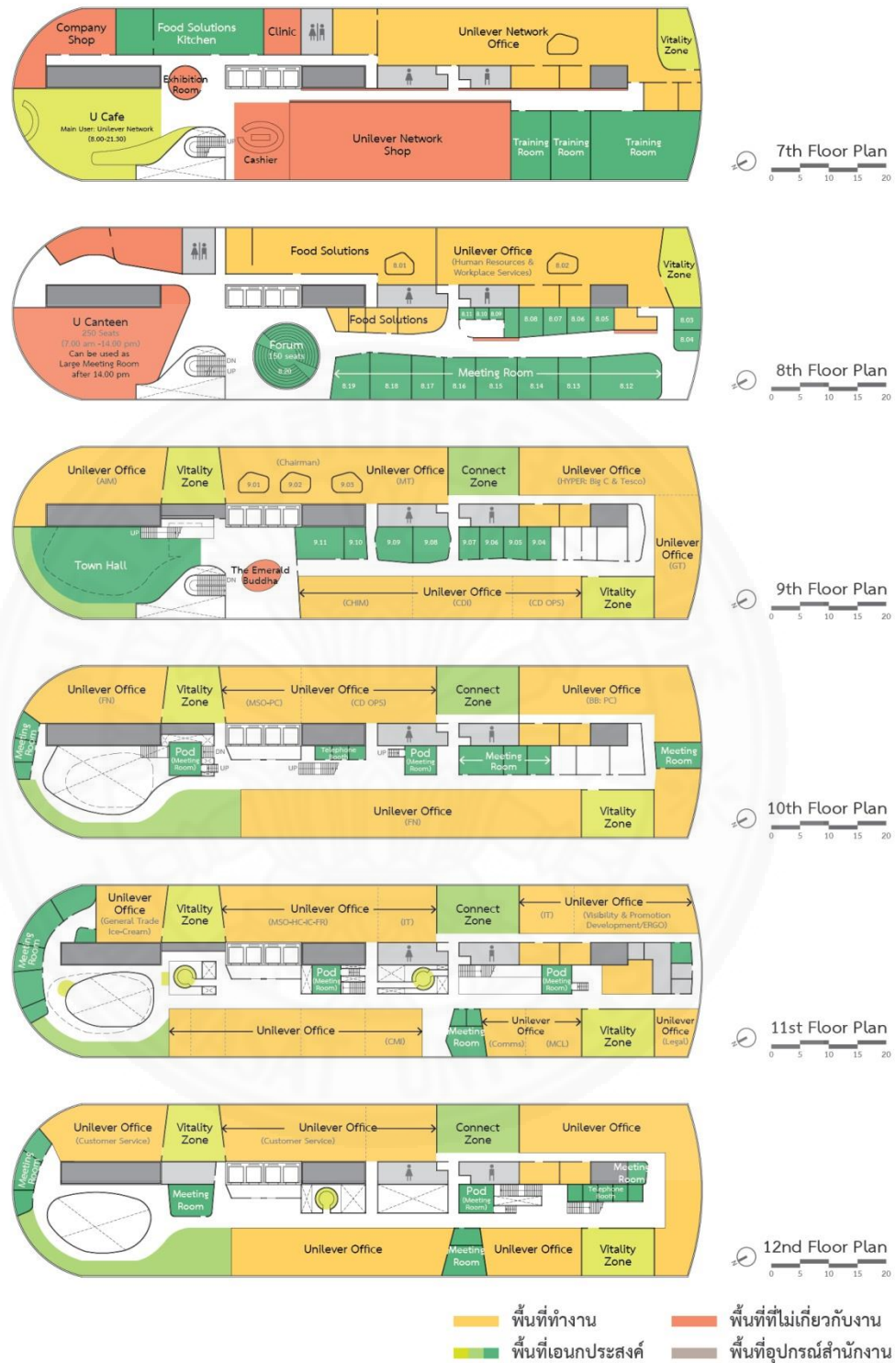


#### 4.2.4 บริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย เทรตดิ้ง จำกัด

บริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย เทรตดิ้ง จำกัด เป็นองค์กรเอกชนที่ดำเนินธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค (Fast Moving Consumer Goods หรือ FMCG) สำนักงานตั้งอยู่ที่อาคารยูนิลีเวอร์เฮ้าส์ ถนนพระรามที่ 9 โดยชั้น 1- 2 เป็นร้านค้า ชั้น 3-6 เป็นพื้นที่จอดรถ และชั้น 7-12 เป็นพื้นที่สำนักงาน ดังภาพที่ 4.35 โดยพื้นที่ภายในสำนักงานที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษามีลักษณะผังพื้นดังภาพที่ 4.36



ภาพที่ 4.35 รูปตัดอาคารยูนิลีเวอร์เฮ้าส์ แสดงพื้นที่สำนักงานของบริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย เทรตดิ้ง จำกัด



ภาพที่ 4.36 ผังพื้นที่ส่วนสำนักงานชั้น 7-12 ของบริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย เทรตติ้ง จำกัด

พื้นที่สำนักงานชั้น 7-12 แบ่งออกเป็น ส่วน 3 ส่วนหลัก ได้แก่ พื้นที่ทำงานของบริษัท ยูนิลีเวอร์ไทย เทรดิง จำกัด พื้นที่ทำงานของยูนิลีเวอร์ เนทเวิร์ค (ธุรกิจเครือข่าย) และพื้นที่ส่วนกลาง ซึ่งบุคคลภายนอกหรือผู้มาติดต่อสามารถเข้าถึงพื้นที่ของยูนิลีเวอร์ เนทเวิร์คและพื้นที่ส่วนกลางได้ โดยจัดวางส่วนบริการพื้นฐาน ได้แก่ ลิฟต์ ห้องน้ำ และห้องที่เป็นผนังทึบอยู่บริเวณแกนกลางของอาคารโดยไม่ขีดหน้าต่างขอบอาคารเพื่อไม่ให้บดบังทัศนียภาพ

ยูนิลีเวอร์เป็นกรณีศึกษาเดียวที่สร้างอาคารใหม่เป็นของตนเอง โดยมีแนวคิดหลัก 3 ประการ ได้แก่ การทำงานแบบคล่องตัว (Agile Working) การติดต่อสื่อสาร (Connectivity) และความยั่งยืน (Sustainability) ซึ่งเป็นนโยบายระดับสากล (Global Direction) จากบริษัทต้นสังกัด

#### 4.2.4.1 พื้นที่ทำงาน

##### (1) การจัดผังสำนักงาน

พื้นที่ทำงานแบ่งประเภทการใช้พื้นที่ตามลักษณะการใช้งานได้ 2 ประเภท ได้แก่ พื้นที่ทำงานมีโต๊ะทำงานที่ระบุผู้ใช้งานเป็นบุคคลชัดเจน เหมาะกับพนักงานกลุ่มที่ทำงานอยู่ที่สำนักงานประจำตลอดเวลาทำการ (คิดเป็นร้อยละ 35 ของพื้นที่ทำงานทั้งหมด) และโต๊ะทำงานที่ไม่มีเจ้าของ เหมาะกับพนักงานกลุ่มที่ไม่ได้อยู่สำนักงานเป็นประจำ (คิดเป็นร้อยละ 65 ของพื้นที่ทำงานทั้งหมด) สำหรับพนักงานที่ไม่มีเวลาประจำที่โต๊ะทำงานตลอดเวลาทำการ โดยจัดวางพื้นที่ทำงานเดี่ยวชิดขอบหน้าต่างรอบตัวอาคาร และไม่มีห้องทำงานส่วนตัวสำหรับระดับบริหาร

มีห้องครัวสำหรับฝึกอบรมและคิดค้นเมนูใหม่ ๆ ห้องจำลองร้านค้าปลีก และห้องจำลองภาพสามมิติของร้านค้าปลีกด้วยคอมพิวเตอร์ ซึ่งเป็นพื้นที่ทำงานที่ใช้อุปกรณ์พิเศษ ถูกจัดวางอยู่ที่พื้นที่ส่วนกลางชั้น 7 เพื่อความสะดวกสำหรับลูกค้าขององค์กรที่ใช้งานพื้นที่ร่วมกับพนักงาน

##### (2) รูปแบบเฟอร์นิเจอร์

พื้นที่ทำงานเป็นโต๊ะทำงานแบบไม่ส่วนตัว จัดรวมกลุ่มเป็นสถานีเรียงเป็นแนวตรงขนาดกลุ่มละ 8 ที่นั่งต่อหนึ่งกลุ่มสถานีงาน ประกอบด้วย โต๊ะทำงานรูปทรงสี่เหลี่ยม ไม่มีลิ้นชัก มีตู้เก็บของบริเวณหัวโต๊ะของสถานีงาน มีฉากกั้นขนาดเล็กในระดับสายตา และใช้ตู้เก็บของกั้นพื้นที่ระหว่างแผนกแทนการใช้ผนังเพื่อส่งเสริมบรรยากาศโปร่งโล่งในพื้นที่ทำงาน

### (3) บรรยากาศภายในพื้นที่สำนักงาน

ประกอบด้วยแสง สี และเสียงภายในพื้นที่ทำงานดังนี้

ภายในพื้นที่ทำงานใช้หลอดไฟแสงสีขาวส่องจากเพดาน เรียงเป็นแนวตรงในแต่ละสถานีงาน และตกแต่งภายในด้วยวัสดุที่ลดปริมาณแสงสะท้อนในการทำงาน โดยใช้สีขาวและสีน้ำตาลไม้เป็นหลักในการตกแต่ง ใช้พื้นที่เทาเข้มเพื่อลดปริมาณแสงสะท้อนและง่ายต่อการบำรุงรักษา อีกทั้งป้องกันและลดเสียงรบกวนโดยใช้พื้นพรมเป็นหลัก โดยเป็นวัสดุปูพื้นเรียบ ไม่สะท้อนเสียง ประกอบกับการใช้เก้าอี้ที่มีล้อเลื่อน เพื่อลดเสียงรบกวนในขณะเคลื่อนย้ายหรือปรับเปลี่ยนอิริยาบถ ดังภาพที่ 4.37



ภาพที่ 4.37 รูปแบบเฟอร์นิเจอร์และบรรยากาศภายในพื้นที่ทำงาน ของบริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย เทรตติ้ง จำกัด

#### 4.2.4.2 พื้นที่เอนกประสงค์

##### (1) การจัดผังสำนักงาน

พื้นที่เอนกประสงค์แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 พื้นที่เอนกประสงค์สำหรับการติดต่อประสานงานภายในองค์กร มีทั้งรูปแบบแบบทางการ-กึ่งทางการ-ไม่ทางการ พื้นที่เอนกประสงค์แบบทางการเป็นห้องผนังทึบ จึงจัดวางตามแนวยาวของแกนส่วนบริการพื้นฐาน เพื่อไม่ให้บดบังทัศนียภาพ มีพื้นที่ประชุมองค์กร อยู่บริเวณชั้น 9 และสูงโปร่งขึ้นไปยังชั้น 12 ส่วนพื้นที่เอนกประสงค์แบบกึ่งทางการ-ไม่ทางการ จัดวางอยู่บริเวณเดียวกับพื้นที่ทำงาน เรียกว่า “Connect Zone & Vitality Zone” เพื่อความสะดวกในการติดต่อประสานงานระหว่างแผนก และเป็นพื้นที่ทำงานทางเลือกนอกเหนือจากพื้นที่ทำงานทั่วไปให้กับพนักงานเพื่อส่งเสริมการเกิดความคิดสร้างสรรค์

ส่วนที่ 2 พื้นที่เอนกประสงค์สำหรับการติดต่อกับคนภายนอก ตั้งอยู่ที่ชั้น 8 เน้นรูปแบบทางการ จัดวางแยกจากส่วนพื้นที่ทำงานเดี่ยวเพื่อความปลอดภัย ซึ่งคนภายในองค์กรก็สามารถใช้พื้นที่เหล่านี้ได้เช่นกัน

## (2) รูปแบบเฟอร์นิเจอร์

พื้นที่พื้นที่เอนกประสงค์มีเฟอร์นิเจอร์หลากหลายรูปแบบตามระดับของความต้องการ โดยพื้นที่เอนกประสงค์แบบทางการ ประกอบด้วยโต๊ะ เก้าอี้ และอุปกรณ์เสริมสำหรับการประชุม ได้แก่ จอโทรทัศน์ประกอบการนำเสนอ (Telepresence) ฟลิปชาร์ต ไวท์บอร์ดแบบติดตั้งเข้ากับพื้นที่สำหรับห้องประชุม ส่วนพื้นที่เอนกประสงค์แบบกึ่งทางการ-ไม่ทางการ ประกอบด้วยโต๊ะและเก้าอี้หลากหลายรูปแบบ เพื่อสร้างความหลากหลายของบรรยากาศและอิริยาบถขณะใช้งาน โดยมีรูปแบบการใช้งานแบบเอนกประสงค์ ทั้งทำงาน ติดต่อประสานงานระหว่างแผนกแบบไม่เป็นทางการและพักผ่อนหย่อนใจ

## (3) บรรยากาศภายในพื้นที่สำนักงาน

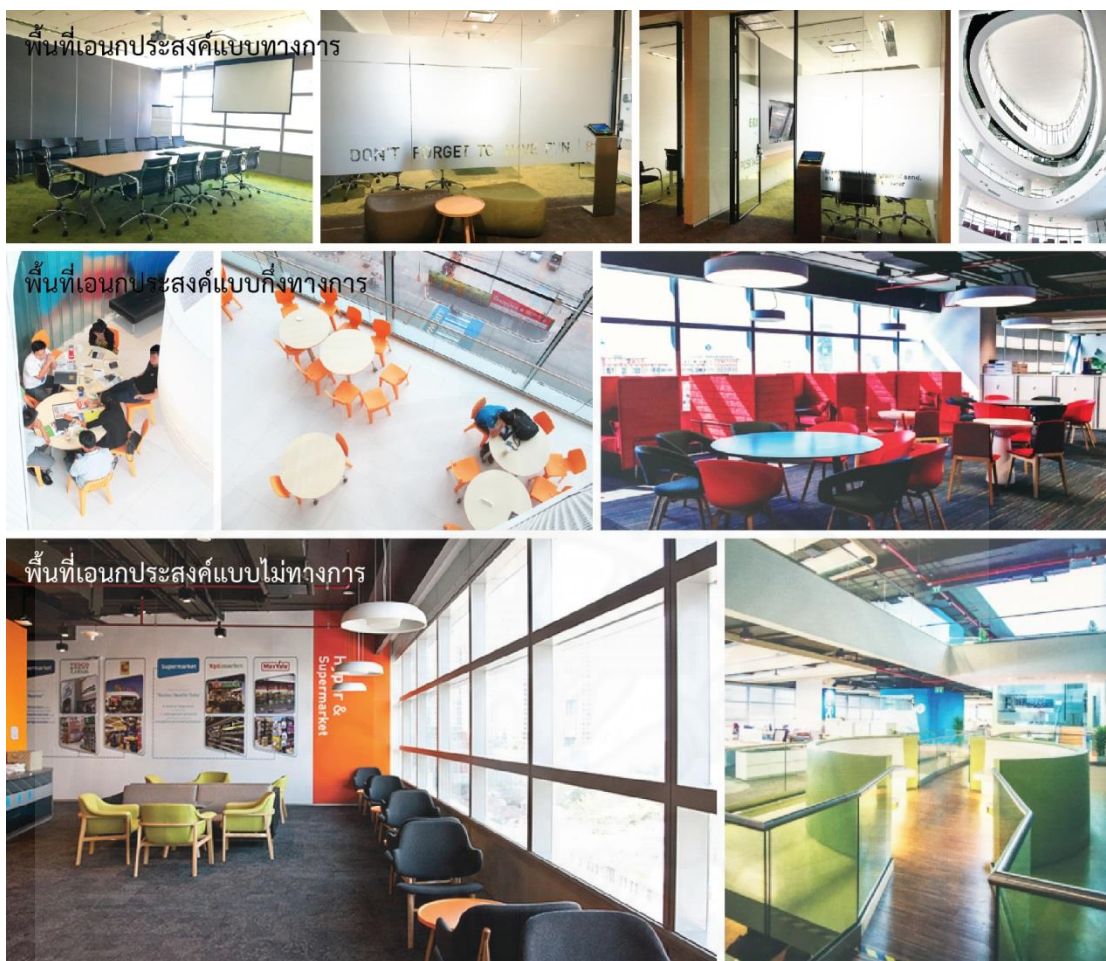
ประกอบด้วยแสง สี และเสียงภายในพื้นที่เอนกประสงค์ดังนี้

พื้นที่เอนกประสงค์แบบทางการ ใช้แสงธรรมชาติที่มีมาปรับปริมาณแสงได้ตามความต้องการ ร่วมกับแสงประดิษฐ์สีขาวในส่วนนำเสนอผลงาน และสีเหลือง-ส้มในส่วนการประชุม ส่วนพื้นที่เอนกประสงค์แบบกึ่งทางการ-ไม่ทางการ ใช้แสงธรรมชาติร่วมกับแสงประดิษฐ์สีเหลือง-ส้ม เพื่อส่งเสริมบรรยากาศที่ผ่อนคลายและไม่เป็นทางการ

พื้นที่เอนกประสงค์แบบทางการ ใช้สีขาว สีเทา และสีน้ำเงินเป็นหลักในการตกแต่ง ส่วนพื้นที่เอนกประสงค์แบบกึ่งทางการ-ไม่ทางการ ใช้สีใช้สีโทนเข้มเพื่อลดการสะท้อนแสงจากหลอดไฟ ตัดกับสีสดใสของเฟอร์นิเจอร์ เช่น สีแดง สีส้ม สีเขียว เพื่อกระตุ้นให้สดชื่นและผ่อนคลายในระหว่างใช้งานพื้นที่

ป้องกันและลดเสียงรบกวนโดยใช้พรมและลามิเนต ที่เป็นวัสดุปูพื้นเรียบไม่สะท้อนเสียง เพื่อลดเสียงรบกวนในขณะที่เคลื่อนย้ายหรือปรับเปลี่ยนอิริยาบถ ดังภาพที่ 4.38





ภาพที่ 4.38 รูปแบบเฟอร์นิเจอร์และบรรยากาศภายในพื้นที่เอนกประสงค์แบบทางการ กึ่งทางการ และไม่ทางการของบริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย เทรตติ้ง จำกัด

#### 4.2.4.3 พื้นที่ที่ไม่เกี่ยวกับงาน

##### (1) การจัดผังสำนักงาน

พื้นที่ที่ไม่เกี่ยวกับงานทั้งหมดถูกจัดวางภายในชั้น 7-9 ซึ่งเป็นชั้นที่คนภายนอกหรือผู้มาติดต่อสามารถเข้าถึงได้ เพื่อให้รองรับได้ทั้งคนภายในและคนภายนอกองค์กร ได้แก่ พื้นที่ร้านค้าจำหน่ายสินค้าขององค์กร (สินค้าของบริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย เทรตติ้ง จำกัด และสินค้าของ ยูนิลีเวอร์ เน็ทเวิร์ค) ห้องแสดงนิทรรศการเกี่ยวกับอาคารยูนิลีเวอร์เฮาส์ ห้องพยาบาล ร้านกาแฟ ห้องอาหาร (สามารถปรับเปลี่ยนการใช้งานแบบอเนกประสงค์ได้) พื้นที่ชั้นวางแสดงสินค้าขององค์กร และพระแก้วมรกต

## (2) รูปแบบเฟอร์นิเจอร์

สำหรับห้องอาหารที่สามารถปรับเปลี่ยนการใช้งานแบบเอนกประสงค์ ใช้เฟอร์นิเจอร์ลอยตัวที่สะดวกต่อเคลื่อนย้ายเพื่อปรับเปลี่ยนการใช้งาน

## (3) บรรยากาศภายในพื้นที่สำนักงาน

ประกอบด้วยแสง สี และเสียงภายในพื้นที่ที่ไม่เกี่ยวกับงานดังนี้

ใช้แสงธรรมชาติร่วมกับแสงประดิษฐ์สีขาวและสีเหลือง-ส้ม โดยเน้นการใช้สีขาวเพื่อส่งเสริมให้พื้นที่ดูกว้างและสะอาดตา ประกอบกับการใช้สีน้ำตาลของไม้และสีเขียวภายในห้องอาหารเพื่อสร้างบรรยากาศผ่อนคลาย ดังภาพที่ 4.39



ภาพที่ 4.39 รูปแบบเฟอร์นิเจอร์และบรรยากาศภายในพื้นที่ที่ไม่เกี่ยวกับงานของบริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย เทรคดิง จำกัด

### 4.2.4.4 พื้นที่อุปกรณ์สำนักงาน

#### (1) การจัดผังสำนักงาน

พื้นที่เก็บของส่วนตัวสำหรับพนักงานที่ใช้สำนักงานแบบเคลื่อนที่ จัดวางไว้ขนานกับแกนกลางส่วนบริการพื้นฐานเพื่อให้สะดวกต่อการกระจายผู้ใช้งานไปยังพื้นที่ทำงาน ส่วนพื้นที่เก็บของเป็นใช้ตู้เก็บของบริเวณหัวโต๊ะของสถานีงานในพื้นที่ทำงานเดี่ยว และตู้เก็บของเป็นตัวกั้นพื้นที่ระหว่างแผนกแทนการใช้ผนังเพื่อส่งเสริมบรรยากาศโปร่งโล่งในพื้นที่ทำงาน และพื้นที่พิมพ์

และถ่ายเอกสารจัดวางเป็นสัดส่วนจุดให้บริการแทรกอยู่ในพื้นที่ทำงาน เพื่อลดปริมาณสารเคมีจากอุปกรณ์สำนักงานและฝุ่นละอองจากเอกสาร

**(2) รูปแบบเฟอร์นิเจอร์**

ตู้เก็บของบานเปิดทรงเตี้ยบริเวณหัวโต๊ะของสถานีงานในพื้นที่ทำงาน และตู้เก็บของบานเลื่อนเพื่อกันพื้นที่ระหว่างแผนกแทนการใช้ผนังเพื่อส่งเสริมบรรยากาศโปร่งโล่ง

**(3) บรรยากาศภายในพื้นที่สำนักงาน**

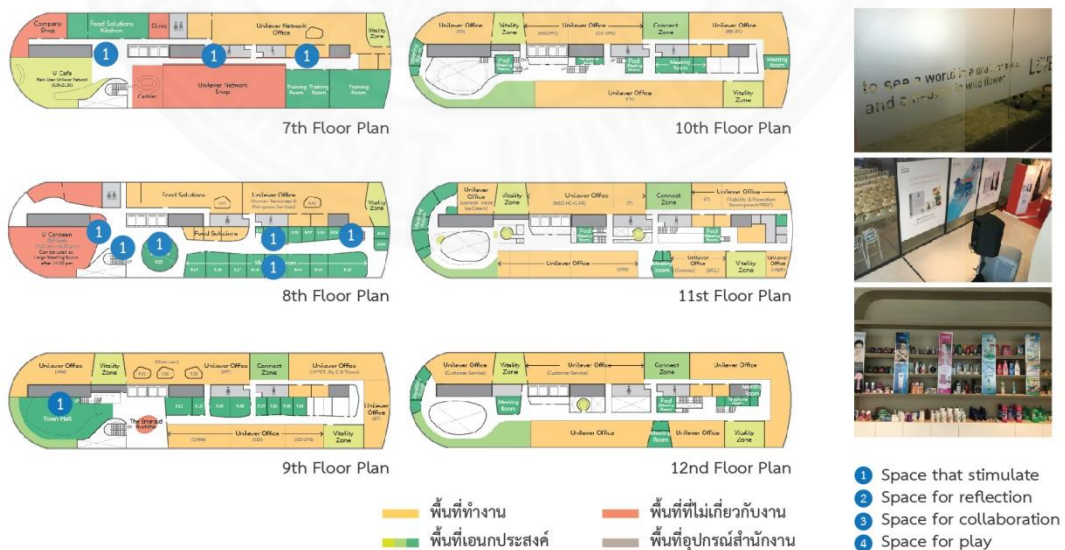
ประกอบด้วยแสง สี และเสียงภายในพื้นที่อุปกรณ์สำนักงานดังนี้

ใช้แสงประดิษฐ์สีขาวในพื้นที่ที่เกี่ยวข้องกับเอกสารและพื้นที่เก็บของส่วนตัวของพนักงานเพื่อให้มองเห็นได้อย่างชัดเจน โดยใช้สีโทนอ่อนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเอกสารเพื่อเพิ่มการสะท้อนแสงให้เหมาะสมกับการมองเห็น อีกทั้งป้องกันและลดเสียงรบกวนโดยใช้พรมและลามิเนตที่เป็นวัสดุปูพื้นเรียบ ไม่สะท้อนเสียง และแยกพื้นที่พิมพ์และถ่ายเอกสารออกเป็นจุดให้บริการเพื่อลดปริมาณเสียงรบกวนไปยังพื้นที่ทำงาน

พื้นที่ที่ส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

**1. พื้นที่ที่สร้างแรงบันดาลใจหรือกระตุ้นกระบวนการคิด ได้แก่ การติดต่อความ**

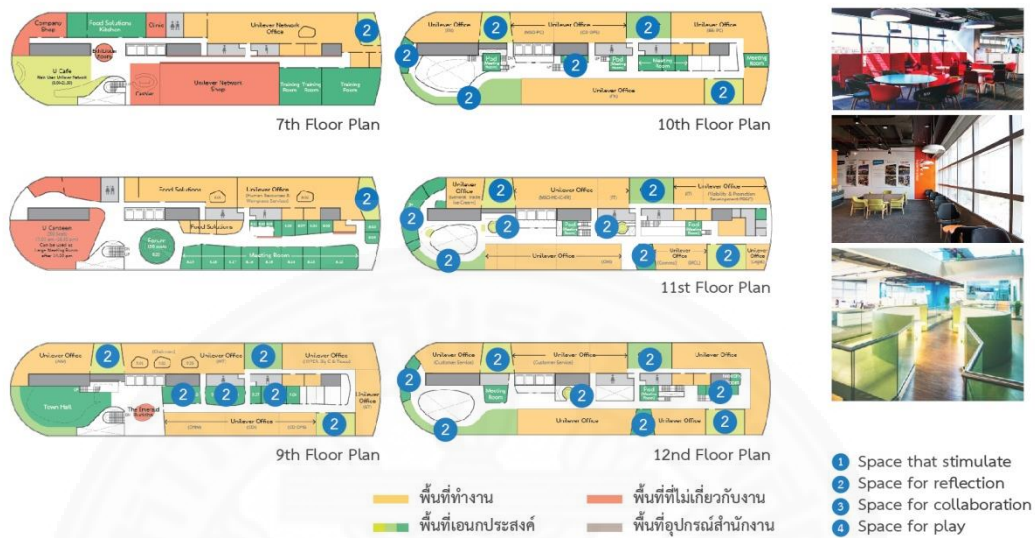
กระตุ้นการทำงานหรือทัศนคติในการทำงานขององค์กร และติดตั้งชั้นวางผลิตภัณฑ์ขององค์กรในพื้นที่ที่มองเห็นได้ง่าย ดังภาพที่ 4.40



ภาพที่ 4.40 พื้นที่ที่สร้างแรงบันดาลใจของบริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย เทรตติ้ง จำกัด

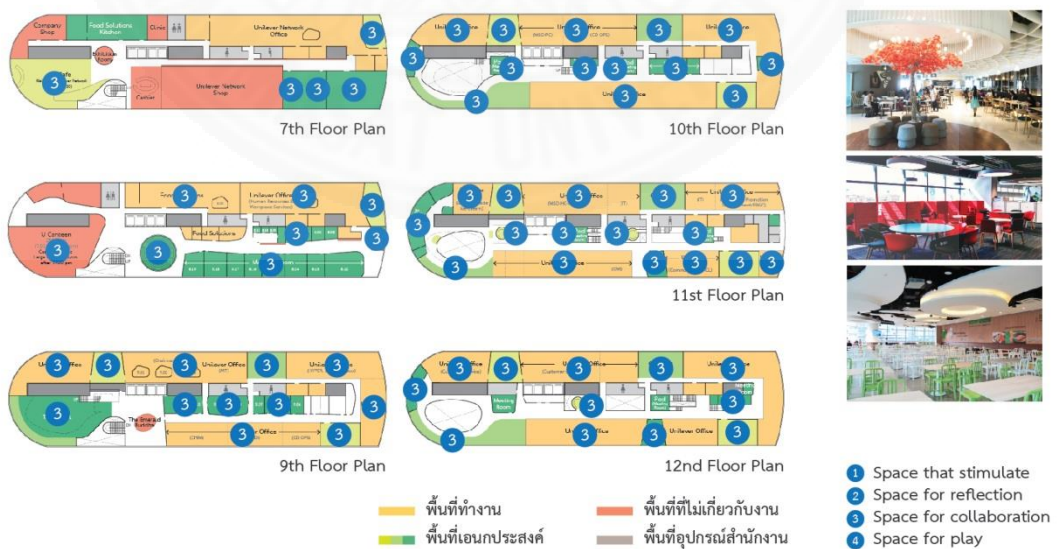


2. พื้นที่ที่ส่งเสริมความผ่อนคลายและความสงบ พื้นที่เอนกประสงค์ที่สามารถใช้พักผ่อนได้ ดังภาพที่ 4.41



ภาพที่ 4.41 พื้นที่ที่ส่งเสริมความผ่อนคลายและความสงบของบริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย เทรตติ้ง จำกัด

3. พื้นที่ที่ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ ได้แก่ พื้นที่ทำงานแบบเปิดโล่งที่ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ใช้งานได้ดีที่สุด พื้นที่เอนกประสงค์ที่สามารถใช้พบปะพูดคุยหรือประชุมงานได้ และพื้นที่ที่ไม่เกี่ยวกับงาน เช่น ร้านกาแฟ ห้องอาหาร ดังภาพที่ 4.42



ภาพที่ 4.42 พื้นที่ที่ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ของบริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย เทรตติ้ง จำกัด



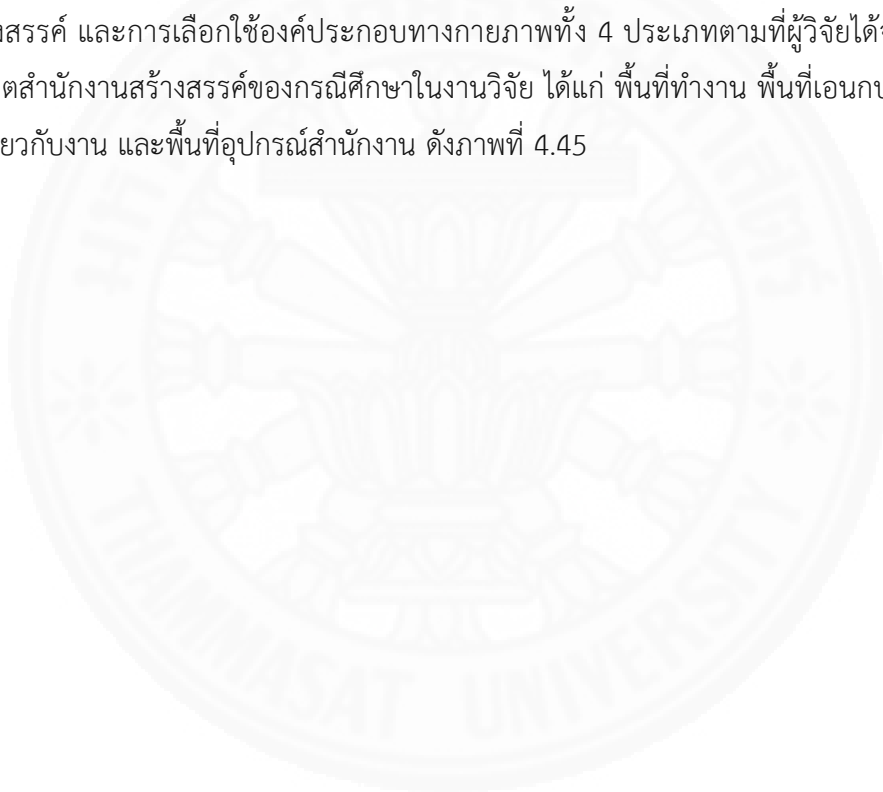




ภาพที่ 4.44 สรุปลักษณะแวดล้อมทางกายภาพของบริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย เทรดดิ้ง จำกัด

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสังเกตสภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงาน  
สร้างสรรค์ขององค์กรธุรกิจทั้ง 4 กรณีศึกษาสามารถสรุปได้ดังนี้

สำนักงานสร้างสรรค์ หมายถึง สำนักงานที่มีรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่น ทั้งในเรื่อง  
เวลาและการเลือกสถานที่ในการทำงาน เพื่อส่งเสริมให้ผู้ใช้งานมีอิสระในการเลือกพื้นที่ที่เหมาะสม  
กับการเกิดความคิดสร้างสรรค์ของตนเอง ควบคู่กับการมีสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่หลากหลาย  
เพื่อรองรับรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่นดังกล่าว ซึ่งสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่รองรับรูปแบบการ  
ทำงานที่ยืดหยุ่นของแต่ละกรณีศึกษา มีความแตกต่างกันตามวัตถุประสงค์ในการใช้งานและข้อจำกัด  
ของแต่ละองค์กร โดยมีความแตกต่างกันตั้งแต่การกำหนดผู้ใช้งาน ขอบเขตพื้นที่ที่จะจัดทำสำนักงาน  
สร้างสรรค์ และการเลือกใช้อุปกรณ์ประกอบทางกายภาพทั้ง 4 ประเภทตามที่ถูกวิจัยได้จำแนกจากการ  
สังเกตสำนักงานสร้างสรรค์ของกรณีศึกษาในงานวิจัย ได้แก่ พื้นที่ทำงาน พื้นที่เอนกประสงค์ พื้นที่ที่  
ไม่เกี่ยวกับงาน และพื้นที่อุปกรณ์สำนักงาน ดังภาพที่ 4.45





จากภาพที่ 4.45 จะเห็นได้ว่าสำนักงานสร้างสรรค์ขององค์กรธุรกิจทั้ง 4 กรณีศึกษา มีการเลือกใช้อุปกรณ์ประกอบทางกายภาพที่แตกต่างกันในพื้นที่ที่ต่างกัน โดยมีทั้งการใช้สำนักงานสร้างสรรค์แบบทำทุกพื้นที่ และแบบที่ทำเพียงบางส่วนของสำนักงาน ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และข้อจำกัดของแต่ละองค์กร โดยมีรายละเอียดของแต่ละกรณีศึกษาดังต่อไปนี้

บริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน) เป็นกรณีศึกษาที่ใช้สำนักงานสร้างสรรค์เฉพาะชั้นพื้นที่ทำงาน (คิดเป็นร้อยละ 30 ของพื้นที่สำนักงานทั้งหมด) ใช้สำนักงานแบบเคลื่อนที่ หรือ Mobile Office เป็นแนวคิดหลัก พนักงานมีอิสระในการเลือกที่นั่งได้ตามความพอใจหรือลักษณะงานที่เกี่ยวข้องกันในแต่ละวันภายในพื้นที่ทำงานทั่วไปที่ใช้โต๊ะทำงานแบบไม่มีเจ้าของ โดยสามารถเลือกที่นั่งแบบสลับแผนกและระดับตำแหน่งผ่านระบบจองที่นั่งได้ ไม่มีพื้นที่ทำงานส่วนตัวสำหรับระดับบริหาร กลุ่มผู้ใช้งาน คือ พนักงานที่ไม่ได้ทำงานที่สำนักงานเป็นประจำตลอดเวลาทำการ (Mobile Worker) มีพื้นที่ที่ไม่เกี่ยวกับงานและพื้นที่เอนกประสงค์อยู่รอบพื้นที่ทำงานเพื่อรองรับรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่นตามแนวคิดหลักของสำนักงานสร้างสรรค์ การตกแต่งภายในเน้นความโปร่งโล่ง และใช้เฟอร์นิเจอร์แบบกึ่งทางการและไม่ทางการเพื่อส่งเสริมบรรยากาศผ่อนคลายในสำนักงาน จัดเป็นสำนักงานสร้างสรรค์ที่ทำเฉพาะพื้นที่ทำงานในบางชั้น ที่มีองค์ประกอบทางกายภาพครบทั้ง 4 ประเภท ได้แก่ พื้นที่ทำงานที่ใช้โต๊ะทำงานที่ไม่มีเจ้าของ พื้นที่เอนกประสงค์ พื้นที่ที่ไม่เกี่ยวกับงาน และพื้นที่อุปกรณ์สำนักงานอยู่รวมภายในพื้นที่เดียวกัน

บริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) เป็นกรณีศึกษาที่ใช้สำนักงานสร้างสรรค์เฉพาะชั้นพื้นที่ส่วนกลาง (คิดเป็นร้อยละ 20 ของพื้นที่สำนักงานทั้งหมด) จึงมีองค์ประกอบทางกายภาพ 2 ประเภท ได้แก่ พื้นที่เอนกประสงค์ และพื้นที่ที่ไม่เกี่ยวกับงาน ซึ่งพื้นที่เอนกประสงค์มีทั้งแบบทางการ กึ่งทางการ และไม่ทางการ เพื่อรองรับการใช้งานที่หลากหลาย ส่วนพื้นที่ที่ไม่เกี่ยวกับงาน เป็นพื้นที่นันทนาการและบริการต่าง ๆ ภายในชั้นพื้นที่ส่วนกลางเน้นการตกแต่งแบบไม่เป็นทางการ กลุ่มผู้ใช้งานพื้นที่ส่วนกลาง คือ พนักงานขององค์กรทั้งหมด ได้แก่ พนักงานที่ทำงานในสำนักงานเป็นหลัก (Resident) พนักงานที่ไม่ได้ทำงานที่สำนักงานเป็นประจำตลอดเวลาทำการ (Mobile) และพนักงานที่ทำงานนอกสำนักงานเป็นหลัก (Off-Site) อีกทั้งบุคคลภายนอกก็สามารถเข้าใช้งานพื้นที่ส่วนกลางนี้ได้ และนอกจากพนักงานจะสามารถทำงานภายในชั้นพื้นที่ทำงานแล้ว ยังมีอิสระในการเลือกพื้นที่ทำงาน โดยสามารถเคลื่อนย้ายมาทำงานในพื้นที่เอนกประสงค์ในชั้นส่วนกลางได้ตามความพึงพอใจ พื้นที่ส่วนกลางนี้จึงเป็นพื้นที่ทำงานทางเลือกรองรับการทำงานที่ยืดหยุ่นตามแนวคิดหลักของสำนักงานสร้างสรรค์ได้อีกด้วย



บริษัท เอพี (ไทยแลนด์) จำกัด (มหาชน) เป็นกรณีศึกษาที่ใช้สำนักงานสร้างสรรค์ทั้งชั้นพื้นที่ทำงานและชั้นพื้นที่ส่วนกลาง โดยชั้นพื้นที่ทำงานมีองค์ประกอบทางกายภาพ 4 ประเภท ได้แก่ พื้นที่ทำงาน พื้นที่เอนกประสงค์ พื้นที่ที่ไม่เกี่ยวกับงาน และพื้นที่อุปกรณ์สำนักงาน กลุ่มผู้ใช้งาน คือ พนักงานภายในองค์กร เน้นการตกแต่งชั้นพื้นที่ทำงานด้วยข้อความกระตุ้นการทำงานบริเวณประตูทางเข้าและพื้นที่อุปกรณ์สำนักงาน แต่การตกแต่งภายในส่วนอื่น ๆ ยังคงเป็นแบบทางการ และการจัดผังสำนักงานยังคงมีการแบ่งพื้นที่ทำงานส่วนตัวสำหรับระดับบริหารชัดเจนแบบสำนักงานแบบดั้งเดิม ส่วนชั้นพื้นที่ส่วนกลางมีองค์ประกอบทางกายภาพ 2 ประเภท ได้แก่ พื้นที่เอนกประสงค์ และพื้นที่ที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน เป็นชั้นที่เน้นการตกแต่งด้วยข้อความและกราฟิกเกี่ยวกับปรัชญาหรือทัศนคติในการทำงานขององค์กร รองรับบริการฝึกอบรมของพนักงานและการติดต่อกับบุคคลภายนอกเป็นหลัก

บริษัท ยูนิลีเวอร์ไทย เทรดิง จำกัด เป็นกรณีศึกษาเดียวที่สร้างอาคารใหม่เป็นของตนเอง โดยมีแนวคิดหลัก 3 ประการจากบริษัทต้นสังกัดในต่างประเทศ ได้แก่ การทำงานแบบคล่องตัว (Agile Working) การติดต่อสื่อสาร (Connectivity) และความยั่งยืน (Sustainability) เป็นกรณีศึกษาที่ใช้สำนักงานสร้างสรรค์ทั้งชั้นพื้นที่ทำงานและชั้นพื้นที่ส่วนกลาง โดยชั้นพื้นที่ทำงานมีองค์ประกอบทางกายภาพ 4 ประเภท ได้แก่ พื้นที่ทำงาน พื้นที่เอนกประสงค์ พื้นที่ที่ไม่เกี่ยวกับงาน และพื้นที่อุปกรณ์สำนักงาน ผู้ใช้งาน คือ พนักงานภายในองค์กร โดยพื้นที่ทำงานประกอบด้วยโต๊ะทำงานส่วนตัวที่ระบุผู้ใช้งานรายบุคคลและโต๊ะทำงานที่ไม่มีเจ้าของ ตามความเหมาะสมกับลักษณะการทำงานของแต่ละแผนก โดยมีพื้นที่เอนกประสงค์และพื้นที่ที่ไม่เกี่ยวกับงานที่เน้นการตกแต่งแบบไม่เป็นทางการ อยู่บริเวณเดียวกับพื้นที่ทำงาน เพื่อรองรับการประชุมหรือพบปะพูดคุยของพนักงานในองค์กร ส่วนชั้นพื้นที่ส่วนกลางมีองค์ประกอบทางกายภาพ 2 ประเภท ได้แก่ พื้นที่เอนกประสงค์ และพื้นที่ที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน ผู้ใช้งาน คือ พนักงานภายในองค์กรและบุคคลภายนอก โดยพนักงานสามารถเปลี่ยนมุมมองในการทำงาน ภายในพื้นที่ทำงานที่ใช้โต๊ะทำงานแบบไม่มีเจ้าของ หรือเคลื่อนย้ายมาทำงานในพื้นที่เอนกประสงค์ในชั้นพื้นที่ทำงานหรือชั้นพื้นที่ส่วนกลางได้ตามความพึงพอใจ ดังนั้นพื้นที่เอนกประสงค์ส่วนกลางทั่วทั้งอาคารจึงเป็นพื้นที่ทำงานทางเลือกรองรับการทำงานที่ยืดหยุ่นตามแนวคิดหลักของสำนักงานสร้างสรรค์

จากการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงานสร้างสรรค์ของแต่ละกรณีศึกษา ผู้วิจัยสามารถสรุปบรรยากาศภายในสำนักงานทั้งแสง สี เสียง รูปแบบเฟอร์นิเจอร์ขององค์ประกอบทางกายภาพแต่ละประเภทภายในสำนักงานสร้างสรรค์ได้ดังนี้



## 1. พื้นที่ทำงาน แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1.1 พื้นที่ทำงานทั่วไป ส่วนใหญ่เป็นพื้นที่ทำงานแบบเปิดโล่ง (Open Office) เป็นพื้นที่ทำงานที่ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ได้มากที่สุด อีกทั้งสามารถจัดทำได้ง่ายกว่าและประหยัดพื้นที่ได้มากกว่าการกั้นผนังห้องเพราะใช้ทางสัญจรร่วมกันได้ บรรยากาศภายในพื้นที่ทำงานเน้นการใช้แสงประดิษฐ์สีขาวร่วมกับแสงธรรมชาติ และเน้นการใช้สีขาวตกแต่งพื้นที่ทำงานเพื่อส่งเสริมให้สว่างกว้างขวาง สะอาดตา และเพื่อเพิ่มการสะท้อนของแสงให้มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับการทำงานที่ใช้สมาธิ ร่วมกับการใช้สีสดหรือสีขององค์กร เพื่อการแบ่งพื้นที่ทำงานแต่ละบริเวณให้มีความแตกต่างกัน เพื่อกระตุ้นการทำงาน และเพื่อส่งเสริมบรรยากาศที่ไม่เป็นทางการภายในพื้นที่ทำงานทั่วไป ตลอดจนลดเสียงรบกวนจากอุปกรณ์สำนักงาน โดยจัดวางพื้นที่พิมพ์และถ่ายเอกสารเป็นจุดให้บริหารแยกออกจากพื้นที่ทำงาน และการใช้เก้าอี้ที่มีล้อเลื่อนเพื่อลดเสียงรบกวน ส่วนรูปแบบเฟอร์นิเจอร์อื่น ๆ ภายในพื้นที่ทำงานทั่วไปจะขึ้นอยู่กับรูปแบบการใช้งานที่แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1.1.1 พื้นที่ทำงานทั่วไปที่เป็นโต๊ะทำงานแบบระบุผู้ใช้งานเป็นบุคคลรายบุคคล (Fix Seat) เหมาะกับพนักงานกลุ่มที่ทำงานอยู่ที่สำนักงานประจำตลอดเวลาทำการ (Resident) เช่น ฝ่ายบัญชี ฝ่ายการเงิน เป็นต้น โดยผู้ใช้งานกลุ่มนี้จะใช้โต๊ะทำงานขนาดมาตรฐาน (กว้าง 1.20 เมตร) และมีตู้เก็บของส่วนตัวบริเวณโต๊ะทำงานของตนเอง และในบางกรณีศึกษาใช้คอมพิวเตอร์แบบตั้งโต๊ะ เพื่อให้เหมาะสมกับลักษณะงานที่เกี่ยวข้องกับความลับขององค์กรหรือใช้เอกสารเป็นส่วนสำคัญในการทำงาน

1.1.2 พื้นที่ทำงานทั่วไปที่เป็นโต๊ะทำงานแบบไม่มีเจ้าของ (Hot Seat) เหมาะกับพนักงานกลุ่มที่ไม่ได้อยู่สำนักงานเป็นประจำ (Mobile และ Off-Site) เช่น ฝ่ายขาย ฝ่ายการตลาด เป็นต้น โดยผู้ใช้งานกลุ่มนี้มีทั้งองค์กรที่ใช้โต๊ะทำงานขนาดมาตรฐาน (กว้าง 1.20 เมตร) และโต๊ะทำงานขนาดเล็กกว่ามาตรฐาน (กว้าง 1.00 เมตร) อีกทั้งไม่มีตู้เก็บของส่วนตัวบริเวณโต๊ะทำงาน แต่ใช้ตู้เก็บของส่วนตัวที่จัดวางแยกออกจากพื้นที่ทำงานแทน เพื่อให้เหมาะสมกับรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่น โดยพนักงานสามารถปรับเปลี่ยนที่นั่งได้ตามความพึงพอใจหรือลักษณะงานที่เกี่ยวข้องกันในแต่ละวัน โดยบางกรณีศึกษามีการปรับเปลี่ยนที่นั่งแบบสลับแผนกและระดับตำแหน่งได้ ซึ่งขึ้นอยู่กับพิจารณาความเหมาะสมในการกำหนดผู้ใช้งานของแต่ละองค์กร

1.2 พื้นที่ทำงานที่ใช้อุปกรณ์เฉพาะทาง เช่น ห้องทดลอง ห้องสำหรับสร้างแบบจำลองหรือภาพสามมิติ ห้องครัวสำหรับคิดค้นสูตรอาหารใหม่ ๆ เป็นต้น ซึ่งการตกแต่งบรรยากาศภายในและรูปแบบเฟอร์นิเจอร์จะมีความเฉพาะตามลักษณะกิจกรรมที่เกิดขึ้นในพื้นที่

2. พื้นที่เอนกประสงค์ จากการศึกษาสำนักงานสร้างสรรค์ขององค์กรธุรกิจทั้ง 4 กรณีศึกษา พบว่ามีทั้งการจัดวางพื้นที่เอนกประสงค์ไว้ร่วมกับพื้นที่ทำงาน สำหรับรองรับการใช้งานของพนักงานในชั้นนั้น ๆ เป็นหลัก และการจัดวางพื้นที่เอนกประสงค์ส่วนกลางแยกจากชั้นพื้นที่ทำงาน สำหรับรองรับการใช้งานระหว่างแผนกหรือใช้งานร่วมกับบุคคลภายนอกที่มาติดต่อ ซึ่งพื้นที่เอนกประสงค์สามารถรองรับกิจกรรมได้ 5 ประเภท ได้แก่ การทำงาน การพักผ่อน การพบปะพูดคุย แบบไม่เป็นทางการ การประชุมแบบเป็นทางการ และการฝึกอบรม พื้นที่เอนกประสงค์จึงแบ่งออกเป็น 3 ระดับ เพื่อรองรับการใช้งานที่หลากหลายดังที่ได้กล่าวมาข้างต้น ได้แก่

2.1 พื้นที่เอนกประสงค์แบบทางการ เป็นห้องปิดที่ใช้เฟอร์นิเจอร์สำหรับการประชุมแบบเป็นทางการ บรรยากาศภายในเน้นการใช้แสงธรรมชาติที่มีมาปรับปริมาณแสงได้ตามความต้องการ ร่วมกับแสงสีขาวในส่วนนำเสนองาน และแสงสีเหลือง-ส้ม ในส่วนการประชุมเพื่อความเหมาะสมในการมองเห็นและลดปัญหาที่เกิดจากการใช้สายตาเป็นเวลานาน อีกทั้งเน้นการใช้สีขาวและสีพื้นตบแต่งพื้นที่เอนกประสงค์แบบเป็นทางการเพื่อเพิ่มการสะท้อนของแสงให้มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับกิจกรรมที่ใช้สมาธิ และใช้ผนังเก็บเสียงเพื่อลดการสะท้อนและการรบกวนบริเวณรอบข้าง ซึ่งบางองค์กรใช้ผนังเก็บเสียงที่สามารถเลื่อนเก็บได้ หรือใช้โต๊ะและเก้าอี้ที่ง่ายต่อการเคลื่อนย้าย เพื่อปรับพื้นที่เอนกประสงค์ให้เหมาะสมกับความต้องการในการใช้งาน โดยภายในพื้นที่เอนกประสงค์แบบทางการมีจอโทรทัศน์ โปรเจคเตอร์ ฟลิปชาร์ต ไวท์บอร์ดแบบติดตั้งเข้ากับพื้นที่เพื่อรองรับการนำเสนองานในการประชุม

2.2 พื้นที่เอนกประสงค์แบบกึ่งทางการ เป็นได้ทั้งห้องปิดที่มีบรรยากาศภายในคล้ายกับพื้นที่เอนกประสงค์แบบเป็นทางการ แต่ใช้เฟอร์นิเจอร์แบบไม่เป็นทางการ เช่น โซฟาหรือเฟอร์นิเจอร์รูปลักษณะที่ต่างจากแบบทางการทั่วไป เป็นต้น และพื้นที่เปิดโล่ง ที่ใช้เฟอร์นิเจอร์แบบกึ่งทางการ ซึ่งมีขนาดและสัดส่วนเหมาะสมกับการนั่งทำงานหรือประชุม แต่มีรูปลักษณะ สี และวัสดุที่ต่างจากเฟอร์นิเจอร์แบบทางการทั่วไป เน้นการใช้แสงสีเหลือง-ส้ม และตกแต่งด้วยสีสดร่วมกับสีพื้นเพื่อส่งเสริมบรรยากาศผ่อนคลาย

2.3 พื้นที่เอนกประสงค์แบบไม่ทางการ ส่วนใหญ่เป็นพื้นที่เปิดโล่งที่ใช้เฟอร์นิเจอร์แบบไม่เป็นทางการ เช่น ชุดโต๊ะและเก้าอี้โซฟา โซฟากึ่งนั่งกึ่งนอน เป็นต้น บรรยากาศภายในเน้นการใช้สีพื้นร่วมกับสีสด และใช้แสงธรรมชาติร่วมกับแสงประดิษฐ์สีเหลือง ส้ม น้ำเงิน แดง หรือสีต่าง ๆ ตามแนวคิดในการตกแต่งเพื่อส่งเสริมบรรยากาศผ่อนคลาย

3. พื้นที่ที่ไม่เกี่ยวกับงาน เป็นพื้นที่ที่แต่ละองค์กรมีอิสระในการจัดให้มีตามความเหมาะสม เพื่อบริการพนักงานหรือสะท้อนภาพลักษณ์องค์กรในอีกทางหนึ่งด้วย โดยมีทั้งการจัดวางร่วมกับพื้นที่ทำงาน สำหรับรองรับการใช้งานของพนักงานในชั้นนั้น ๆ เป็นหลัก และการจัดวางแยกชั้นจากพื้นที่ทำงานเพื่อรองรับการทำกิจกรรมอย่างจริงจัง หรือเป็นพื้นที่ที่บุคคลภายนอกสามารถใช้ร่วมกับพนักงานในองค์กรได้ จากกรณีศึกษาพบว่ามีพื้นที่นันทนาการ เช่น พื้นที่ออกกำลังกาย พื้นที่เล่นเกม ห้องคาราโอเกะ เป็นต้น พื้นที่ให้บริการต่าง ๆ เช่น มุมกาแฟ ร้านจำหน่ายอาหารและขนม เป็นต้น พื้นที่ขายสินค้าและบริการขององค์กร เช่น พื้นที่รับจ่ายเงินขององค์กร พื้นที่ขายผลิตภัณฑ์ขององค์กร ฯลฯ โดยตกแต่งบรรยากาศภายในที่เหมาะสมกับลักษณะกิจกรรมที่กำหนด ซึ่งส่วนใหญ่จะเน้นการใช้สีพื้นร่วมกับสีสด และใช้แสงธรรมชาติร่วมกับแสงประดิษฐ์สีเหลือง ส้ม น้ำเงิน แดง หรือสีต่าง ๆ ตามแนวคิดในการตกแต่ง เพื่อส่งเสริมบรรยากาศผ่อนคลายหรือสนุกสนานตามความต้องการขององค์กร

4. พื้นที่อุปกรณ์สำนักงาน ได้แก่ พื้นที่เก็บเอกสาร พื้นที่เก็บของ พื้นที่เก็บของส่วนบุคคล พื้นที่พิมพ์และถ่ายเอกสาร โดยพื้นที่เก็บของส่วนตัวถูกจัดวางไว้ใกล้ทางเข้าเพื่อให้สะดวกต่อการใช้งาน พื้นที่พิมพ์และถ่ายเอกสารถูกจัดวางเป็นจุดให้บริการแยกจากพื้นที่ทำงาน เพื่อลดเสียงรบกวน ลดปริมาณสารเคมีจากอุปกรณ์สำนักงาน และลดฝุ่นละอองจากเอกสาร โดยจัดวางไว้ติดกับทางสัญจรหลักเพื่อให้ง่ายต่อการใช้งานของพนักงานทุกคน ส่วนตู้เก็บเอกสารและตู้เก็บของส่วนใหญ่ถูกจัดวางเป็นตัวกั้นพื้นที่ระหว่างแผนก ซึ่งส่งเสริมบรรยากาศโปร่งโล่งในพื้นที่ทำงานและจัดทำได้ง่ายกว่าการใช้ผนัง อีกทั้งบางองค์กรยังใช้ในการติดข้อความกระตุ้นการทำงานหรือแสดงปรัชญาขององค์กร ส่วนการตกแต่งบรรยากาศภายในพื้นที่อุปกรณ์สำนักงาน จะเน้นการใช้แสงประดิษฐ์สีขาว ร่วมกับการใช้สีโทนอ่อนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเอกสาร เพื่อเพิ่มการสะท้อนแสงให้เหมาะสมกับการมองเห็น

ส่วนพื้นที่ที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ตามทฤษฎีของ Groves & Knight (2010) แบ่งพื้นที่ที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ 1) พื้นที่ที่สร้างแรงบันดาลใจหรือกระตุ้นกระบวนการคิด 2) พื้นที่ที่ส่งเสริมความผ่อนคลายและความสงบ 3) พื้นที่ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ และ 4) พื้นที่สำหรับการเล่นและทดลอง จากการสังเกตสภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงานสร้างสรรค์ของกรณีศึกษา พบว่าไม่ใช่ทุกองค์กรที่มีพื้นที่ที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ครบทุกประเภทตามทฤษฎี ซึ่งการเลือกใช้พื้นที่แต่ละประเภทขึ้นอยู่กับแนวคิดและข้อจำกัดของแต่ละองค์กร โดยพื้นที่ที่ทุกองค์กรมีเหมือนกัน คือ พื้นที่ประเภทที่ 3 พื้นที่ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ เพราะเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอยู่เดิมในพื้นที่สำนักงาน เช่น จากการใช้พื้นที่ทำงานแบบเปิดโล่ง การเลือกใช้วัสดุโปร่งแสงหรือโปร่งใสในการแบ่งพื้นที่ในสำนักงาน โดยเฉพาะในปัจจุบันที่มีการกำหนดพื้นที่อเนกประสงค์เพื่อส่งเสริม

ปฏิสัมพันธ์ภายในสำนักงานสร้างสรรค์ของทุกกรณีศึกษา ส่วนพื้นที่ที่ทุกองค์กรมีเหมือนกันอีกหนึ่งประเภท คือ พื้นที่ประเภทที่ 2 พื้นที่ที่ส่งเสริมความผ่อนคลายและความสงบ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นพื้นที่เอนกประสงค์ที่ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและใช้เป็นพื้นที่ทำงานทางเลือกสำหรับรองรับรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่นตามแนวคิดหลักของสำนักงานสร้างสรรค์ ซึ่งพื้นที่เอนกประสงค์ดังกล่าวใช้ในการพักผ่อนได้เช่นกัน จึงเป็นพื้นที่ที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ที่พบในทุกกรณีศึกษา ส่วนพื้นที่ประเภทที่ 1 พื้นที่ที่สร้างแรงบันดาลใจหรือกระตุ้นกระบวนการคิด โดยส่วนใหญ่ใช้การติดต่อความกระตุ้นการทำงานและชั้นวางผลิตภัณฑ์ขององค์กร ซึ่งไม่ใช่ทุกองค์กรที่เน้นการใช้พื้นที่ประเภทนี้ เพราะถึงแม้จะเป็นการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ที่ไม่เปลืองพื้นที่เท่ากับพื้นที่ประเภทอื่น ๆ แต่ไม่ได้เป็นพื้นที่ที่สามารถเข้าไปทำกิจกรรมหรือมีความเกี่ยวข้องกับรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่น ส่วนพื้นที่ประเภทที่ 4 พื้นที่สำหรับการเล่นสนุกและทดลอง โดยในกรณีของพื้นที่สำหรับการเล่นสนุก จะขึ้นอยู่กับความต้องการและข้อจำกัดของแต่ละองค์กร โดยสามารถใช้เพื่อรองรับการใช้งานของพนักงานควบคู่ไปกับการส่งเสริมภาพลักษณ์ที่สนุกสนานไม่เป็นทางการขององค์กร ส่วนพื้นที่สำหรับการทดลอง ขึ้นอยู่กับลักษณะกิจกรรมที่เกิดขึ้นในการทำงานตามลักษณะธุรกิจของแต่ละองค์กร ดังนั้นพื้นที่สำหรับการเล่นสนุกและทดลอง จึงไม่ใช่พื้นที่ที่สำนักงานสร้างสรรค์ทุกกรณีศึกษาจัดให้มี

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงานสร้างสรรค์ พบว่าการใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพเพื่อรองรับรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่นตามแนวคิดหลักของสำนักงานสร้างสรรค์ของแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกัน ทั้งการเลือกใช้อุปกรณ์ประกอบทางกายภาพ การกำหนดผู้ใช้งานและขอบเขตที่จัดทำสำนักงานสร้างสรรค์ ตลอดจนการเลือกใช้พื้นที่ที่ส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ตามทฤษฎี ซึ่งความแตกต่างดังกล่าวจะขึ้นอยู่กับความต้องการในการใช้งานและข้อจำกัดของแต่ละองค์กร ทั้งนี้ทุกกรณีศึกษามีสิ่งเหมือนกัน คือ เน้นการสร้างทางเลือกของพื้นที่ทำงานให้หลากหลาย โดยเฉพาะการกำหนดให้มีพื้นที่เอนกประสงค์ซึ่งเป็นพื้นที่ทำงานทางเลือกให้กับพนักงานที่เน้นการตกแต่งแบบไม่เป็นทางการ เพื่อให้สอดคล้องกับอิสระจากรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่นของสำนักงานสร้างสรรค์

#### 4.3 การวิเคราะห์กลยุทธ์ในการใช้สำนักงานสร้างสรรค์ขององค์กรธุรกิจ

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อวิเคราะห์วัตถุประสงค์ในการใช้สำนักงานสร้างสรรค์และสภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงานสร้างสรรค์ ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์กลยุทธ์ในแง่ของการใช้สำนักงานสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาองค์กรของแต่ละกรณีศึกษา โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 4.3.1 บริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

บริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน) เดิมเป็นฝ่ายบัตรเครดิตของธนาคารกรุงไทย หรือ เคทีบี (KTB) ซึ่งเป็นธนาคารรัฐวิสาหกิจ มีระเบียบเกี่ยวกับกระบวนการทำงานหลายลำดับ ขั้นตอนและภาพลักษณ์ที่ล้าสมัย ทั้งภาพลักษณ์ด้านการบริการและภาพลักษณ์องค์กร จึงไม่สอดคล้องกับสภาพการแข่งขันสูงในธุรกิจบัตรเครดิตที่มีคู่แข่งรายใหญ่จากทั้งในประเทศและบริษัทต่างชาติ ฝ่ายบัตรเครดิตจึงแยกตัวออกมาจากธนาคารกรุงไทยในปี พ.ศ. 2539 จัดตั้งเป็นบริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน) เพื่อปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้คล่องตัวมากขึ้น และเพื่อให้ภาพลักษณ์ด้านการบริการรวดเร็วขึ้นด้วย หลังจากแยกตัวจากธนาคารกรุงไทยองค์กรจึงเช่าพื้นที่สำนักงานเป็นของตนเอง โดยขยายพื้นที่ตามการเติบโตขององค์กร และย้ายมายังอาคารที่ใช้อู่ในปัจจุบันในปี พ.ศ. 2545 ซึ่งยังคงใช้สำนักงานแบบดั้งเดิมมาตลอด จนในปี พ.ศ. 2549 ได้มีการจัดทำสำนักงานสร้างสรรค์ หรือที่เรียกว่า “สมาร์ท ออฟฟิศ” (Smart Office)

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรธุรกิจและการสังเกตสภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงาน สามารถวิเคราะห์และสรุปได้ว่าบริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มีกลยุทธ์ในการใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพของสำนักงานสร้างสรรค์เป็นปัจจัยหนึ่งเพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กร และส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน โดยการใช้สำนักงานสร้างสรรค์เป็นปัจจัยหนึ่งในการส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กรมีรายละเอียดดังนี้

สำนักงานสร้างสรรค์ คือ สำนักงานที่มีรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่น ทั้งในเรื่องเวลาและการเลือกสถานที่ในการทำงาน ควบคู่กับการมีสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่หลากหลายเพื่อรองรับรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่นดังกล่าว ซึ่งข้อมูลจากการสัมภาษณ์และสำรวจสภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงานพบว่า สำนักงานแห่งนี้ออกแบบโดยใช้แนวคิดของสำนักงานสร้างสรรค์เพียงบางส่วนเท่านั้น โดยส่วนที่เป็นสำนักงานสร้างสรรค์ คือ พื้นที่ทำงานชั้น 11 และ 14 คิดเป็นร้อยละ 30 ของพื้นที่เช่าสำนักงานทั้งหมด ดังภาพที่ 4.46





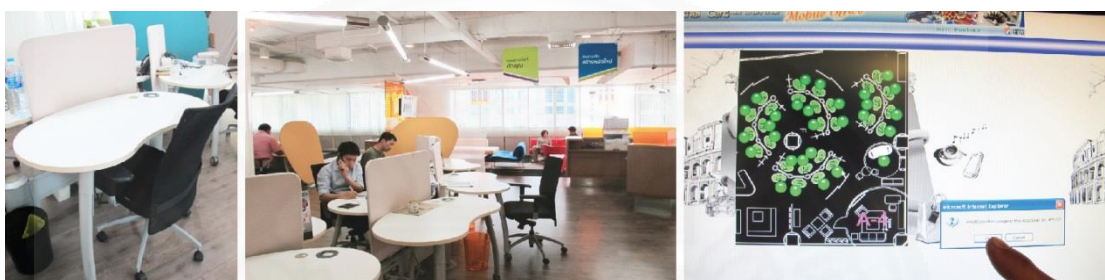
ภาพที่ 4.46 รูปตัดแสดงพื้นที่สำนักงานสร้างสรรค์ของบริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

ภายในพื้นที่สำนักงานชั้น 11 และ 14 ที่จัดทำเป็นสำนักงานสร้างสรรค์ กำหนดให้มีพื้นที่เอนกประสงค์แบบไม่ทางการและพื้นที่ที่ไม่เกี่ยวกับงาน เช่น พื้นที่เล่นพูล ปิงปอง และพื้นที่เก้าอี้นวดสำหรับหลับพักสายตา ซึ่งเป็นการเลือกใช้อุปกรณ์ประกอบทางที่ต่างจากสำนักงานแบบดั้งเดิม โดยการกำหนดฟังก์ชันเหล่านี้เฉพาะภายในชั้น 11 และ 14 ที่มีการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อและจัดทำเป็นสำนักงานสร้างสรรค์เท่านั้น ดังภาพที่ 4.47



ภาพที่ 4.47 พื้นที่ที่ไม่เกี่ยวกับงานของบริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

อีกทั้งองค์กรยังกำหนดให้พนักงานมีอิสระในการเลือกพื้นที่ในการทำงานแบบสลับแผนกภายในพื้นที่ทำงานแบบโต๊ะไม่มีเจ้าของ ผ่านเทคโนโลยีระบบการจองที่นั่ง หรือเลือกทำงานในพื้นที่เอนกประสงค์ในชั้นใต้ ซึ่งเป็นการทำงานแบบยืดหยุ่นที่ต่างจากรูปแบบการทำงานในสำนักงานแบบดั้งเดิม ดังภาพที่ 4.48 อีกทั้งเน้นการตกแต่งภายในที่แสง สี การเลือกใช้เฟอร์นิเจอร์หลากหลายแบบไม่เป็นทางการเฉพาะชั้น 11 และ 14 ที่มีการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อและจัดทำเป็นสำนักงานสร้างสรรค์เท่านั้น ดังภาพที่ 4.49



ภาพที่ 4.48 สำนักงานแบบเคลื่อนที่และระบบจองที่นั่งของบริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)



ภาพที่ 4.49 รูปแบบเฟอร์นิเจอร์และบรรยากาศภายในสำนักงานของบริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

เนื่องจากองค์กรนี้ใช้สำนักงานสร้างสรรค์เฉพาะชั้นพื้นที่ทำงานบางชั้น จึงมีเพียงพนักงานกลุ่มหนึ่งเท่านั้นที่ได้ใช้สำนักงานสร้างสรรค์ ซึ่งจากการเก็บข้อมูลพบว่าผู้ใช้งานหลักในชั้นนี้คือ พนักงานเฉพาะกลุ่มที่ไม่ได้ทำงานที่สำนักงานเป็นประจำตลอดเวลาทำการ เนื่องจากพฤติกรรมการเข้าใช้สำนักงานของคนกลุ่มนี้มีความยืดหยุ่น และใช้พื้นที่ทำงานทั่วไปแบบที่ใช้โต๊ะไม่มีเจ้าของในการทำงานอยู่เดิมแล้ว จึงมีความเหมาะสมกับการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานแบบสลับแผนก อีกทั้งการกำหนดจำนวนโต๊ะทำงานที่ไม่มีเจ้าของนี้ จะกำหนดจำนวนโต๊ะทำงานไม่เต็มจำนวนอยู่แล้ว ดังนั้นพื้นที่เอนกประสงค์ที่ถูกจัดวางอยู่รอบพื้นที่ทำงาน จึงสามารถรองรับการทำงานแบบชั่วคราวในวันที่มีพนักงานเข้าใช้พื้นที่เกินกว่าจำนวนโต๊ะทำงานที่กำหนดไว้ได้

จากลักษณะของสำนักงานสร้างสรรค์ที่ได้กล่าวมา สามารถวิเคราะห์และสรุปได้ว่ากรณีศึกษานี้มีกลยุทธ์ในการใช้สำนักงานสร้างสรรค์เป็นปัจจัยหนึ่งเพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กร โดยการกำหนดรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่น และการใช้เทคโนโลยีอำนวยความสะดวกในสำนักงาน เพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ทันสมัย คล่องตัว รวดเร็ว ที่ตรงข้ามกับภาพลักษณ์ขององค์กรที่ซ้ำ ล้าสมัย ของธนาคารรัฐวิสาหกิจ อีกทั้งยังส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ทันสมัยด้วยการกำหนดฟังก์ชันให้มีพื้นที่ที่ไม่เกี่ยวกับงานและพื้นที่เอนกประสงค์ ที่เน้นการตกแต่งบรรยากาศภายใน ทั้งแสง สี และเฟอร์นิเจอร์ แบบไม่เป็นทางการในพื้นที่ เพื่อส่งเสริมบรรยากาศผ่อนคลาย สนุกสนาน และไม่เป็นทางการขององค์กร ซึ่งเป็นภาพลักษณ์ที่ต่างจากสำนักงานแบบดั้งเดิม จึงสรุปได้ว่ากรณีศึกษานี้มีกลยุทธ์ในการใช้สำนักงานสร้างสรรค์เป็นปัจจัยหนึ่งในการส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กร เพื่อแสดงความเป็นผู้นำและความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าผ่านบุคลากรและสถานที่ทำงานขององค์กร

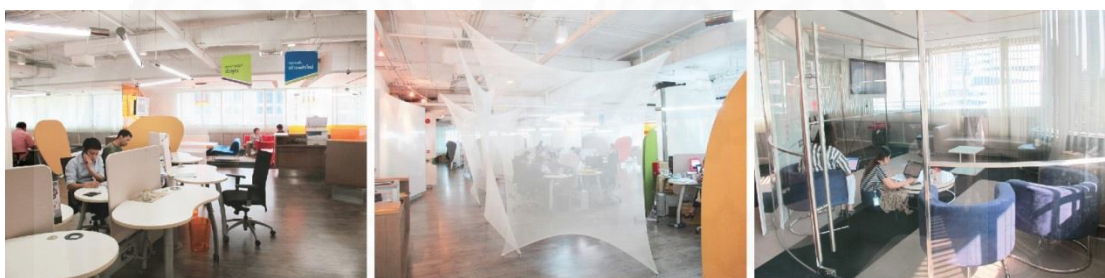
ส่วนกลยุทธ์ในการใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพของสำนักงานสร้างสรรค์เป็นปัจจัยหนึ่งเพื่อส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานมีรายละเอียดดังนี้

มีการออกแบบโดยจัดผังพื้นที่ให้พื้นที่ส่วนกลางคั่นกลางหรือขนานไปกับทางสัญจร หลักรอบพื้นที่ทำงานในการส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานแบบไม่คาดหมายและไม่เป็นทางการ ซึ่งพื้นที่ส่วนกลางดังกล่าว ได้แก่ พื้นที่เอนกประสงค์แบบกึ่งทางการและไม่เป็นทางการ พื้นที่ที่ไม่เกี่ยวกับงาน และพื้นที่วางอุปกรณ์สำนักงาน ดังภาพที่ 4.50



ภาพที่ 4.50 ผังพื้นที่ชั้น 11 และ 14 ของบริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน) แสดงการจัดวางพื้นที่ส่วนกลางที่ขนานไปกับทางสัญจรหลักรอบพื้นที่ทำงาน

ภายในพื้นที่จัดทำเป็นสำนักงานสร้างสรรค์ เน้นบรรยากาศโปร่งโล่ง ซึ่งเป็นประเภทพื้นที่ที่ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ได้ดีที่สุดตามทฤษฎีของ Meel et al. (2010) จากการออกแบบภายในโดยใช้วัสดุโปร่งแสง ได้แก่ ฉากกั้นตาข่ายโปร่งแสง และวัสดุโปร่งใส ได้แก่ ผนังอะคริลิกใส บริเวณห้องประชุมทรงกลมที่อยู่ติดขอบหน้าต่างอาคาร อีกทั้งการใช้เฟอร์นิเจอร์โต๊ะทำงานแบบฉากกั้นเตี้ยระดับสายตา และการจัดวางห้องผนังทึบ เช่น ห้องเก็บเอกสาร ไว้บริเวณเดียวกับพื้นที่บริการ เช่น ลิฟต์ ห้องน้ำ เพื่อลดสิ่งกีดขวางการเกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานตลอดจนการกำหนดให้ไม่มีห้องทำงานส่วนตัวสำหรับระดับบริหาร ที่มาจากนโยบายขององค์กรในการลดพื้นที่ส่วนตัวเป็นส่วนรวมมากขึ้น เป็นการลดสิ่งกีดขวางการเกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและใช้พื้นที่ให้คุ้มค่าที่สุดที่สุดอีกทางหนึ่งด้วย ดังภาพที่ 4.51



ภาพที่ 4.51 บรรยากาศโปร่งโล่งภายในพื้นที่สำนักงานสร้างสรรค์ของบริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

จากลักษณะของสำนักงานสร้างสรรค์ดังที่ได้กล่าวมา จึงสรุปกลยุทธ์ในการใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงานสร้างสรรค์ของบริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน) คือ ใช้เป็นปัจจัยหนึ่งเพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กรและเพื่อส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน

#### 4.3.2 บริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน)

บริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) เดิมมีอาคารสำนักงานกระจายอยู่ทั้งหมด 6 แห่ง มีอุปสรรคในการประสานงานระหว่างแผนกภายในองค์กร จึงมีนโยบายในการรวมสำนักงานเป็นที่เดียว ซึ่งขนาดพื้นที่ของอาคารสำนักงานใหญ่ในขณะนั้นไม่สามารถรองรับพนักงานจากอีก 5 แห่งได้ อีกทั้งโครงสร้างอาคารเป็นเซอร์วิสอพาร์ทเมนต์ จึงไม่เหมาะกับการจัดพื้นที่สำนักงานเท่าที่ควร ทำให้องค์กรมีโอกาสในการย้ายไปยังอาคารสำนักงานให้เช่าแห่งใหม่ พร้อมกับมีอิสระในการวางแผนสภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงานและรูปแบบการทำงานภายในพื้นที่อาคารสำนักงานให้เช่าแห่งใหม่ทั้งหมด โดยพิจารณาเลือกที่ตั้งอาคารสำนักงานจากปัจจัยสำคัญ



ได้แก่ ขนาดพื้นที่ใช้สอยเพียงพอกับความต้องการ (60,000 ตารางเมตรโดยประมาณ) การคมนาคม สะดวกสบาย มีสิ่งอำนวยความสะดวกในย่านครบครัน และราคากับคุณภาพที่สมดุลกัน อีกทั้งยังมีการคำนึงถึงความต้องการของพนักงานในกระบวนการเปลี่ยนแปลงสำนักงาน เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดฟังก์ชันนันทนาการต่าง ๆ ในสำนักงานแห่งใหม่ด้วย และได้ย้ายมายังสำนักงานสร้างสรรค์ในปัจจุบันเมื่อปี พ.ศ. 2552

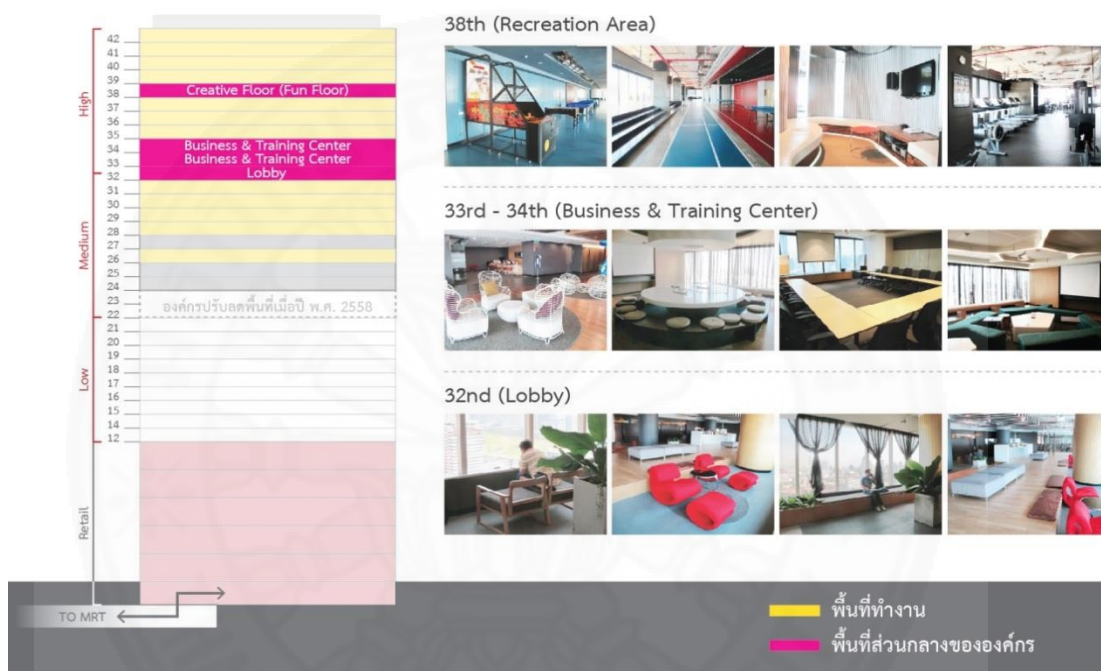
ด้วยขนาดองค์กรและขนาดพื้นที่ที่ต้องการกว่า 60,000 ตารางเมตร จึงเช่าพื้นที่สำนักงานทั้ง Medium Zone และ High Zone ทั้งหมด 20 ชั้น ตั้งแต่ชั้น 22-41 (ก่อนการปรับลดพื้นที่ในภายหลัง) โดยมีชั้น 32 ที่เป็นชั้นเชื่อมต่อระหว่าง Medium Zone และ High Zone เป็นชั้นล๊อบบี้ที่พนักงานในองค์กรต้องมาเปลี่ยนถ่ายเพื่อไปยังพื้นที่ทำงานในชั้นอื่น ๆ จากสัดส่วนพื้นที่สำนักงานที่องค์กรเช่า ทำให้องค์กรเป็นผู้เช่าหลักของอาคารสำนักงาน โดยคิดเป็น 2 ใน 3 หรือประมาณร้อยละ 65 ของพื้นที่สำนักงานให้เช่าทั้งหมด ทำให้องค์กรมีอำนาจในการต่อรองสิทธิพิเศษ เช่น ค่าเช่า พื้นที่ต้อนรับ ทางเข้าหลัก และการใช้ลิฟต์เพื่อเข้าถึงพื้นที่แยกจากผู้เช่ารายอื่น

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรธุรกิจและการสังเกตสภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงาน สามารถวิเคราะห์และสรุปได้ว่าบริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) มีกลยุทธ์ในการใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพของสำนักงานสร้างสรรค์เป็นปัจจัยหนึ่งในการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานอยู่กับองค์กร เพื่อส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน และเพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กร โดยการใช้สำนักงานสร้างสรรค์เป็นปัจจัยหนึ่งในการส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กรมีรายละเอียดดังนี้

สำนักงานสร้างสรรค์ คือ สำนักงานที่มีรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่น ทั้งในเรื่องเวลาและการเลือกสถานที่ในการทำงาน ควบคู่กับการมีสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่หลากหลายเพื่อรองรับรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่นดังกล่าว ซึ่งข้อมูลจากการสัมภาษณ์และสำรวจสภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงานพบว่า สำนักงานแห่งนี้ออกแบบโดยใช้แนวคิดของสำนักงานสร้างสรรค์เพียงบางส่วนเท่านั้น โดยจัดทำสำนักงานสร้างสรรค์เฉพาะชั้นพื้นที่ส่วนกลาง ได้แก่ พื้นที่ส่วนกลางชั้น 32 เป็นชั้นล๊อบบี้ (เป็นชั้นเชื่อมต่อระหว่าง Medium Zone และ High Zone ที่พนักงานในองค์กรต้องมาเปลี่ยนถ่ายเพื่อไปยังพื้นที่ทำงานในชั้นอื่น ๆ) ชั้น 33-34 เป็นชั้นสำหรับการประชุม ติดต่อประสานงานและฝึกอบรม (Business & Training Center) และชั้น 38 เป็นชั้นนันทนาการด้านความบันเทิงและการออกกำลังกาย ซึ่งพื้นที่สำนักงานสร้างสรรค์ทั้ง 4 ชั้นดังกล่าว คิดเป็นร้อยละ 20 ของพื้นที่เช่าสำนักงานทั้งหมด บริเวณที่จัดทำเป็นสำนักงานสร้างสรรค์นี้ รองรับการใช้งานของพนักงานภายในองค์กร ทั้ง 3 ประเภท ได้แก่ พนักงานที่ทำงานอยู่ในสำนักงานเป็นหลัก (Resident) พนักงาน

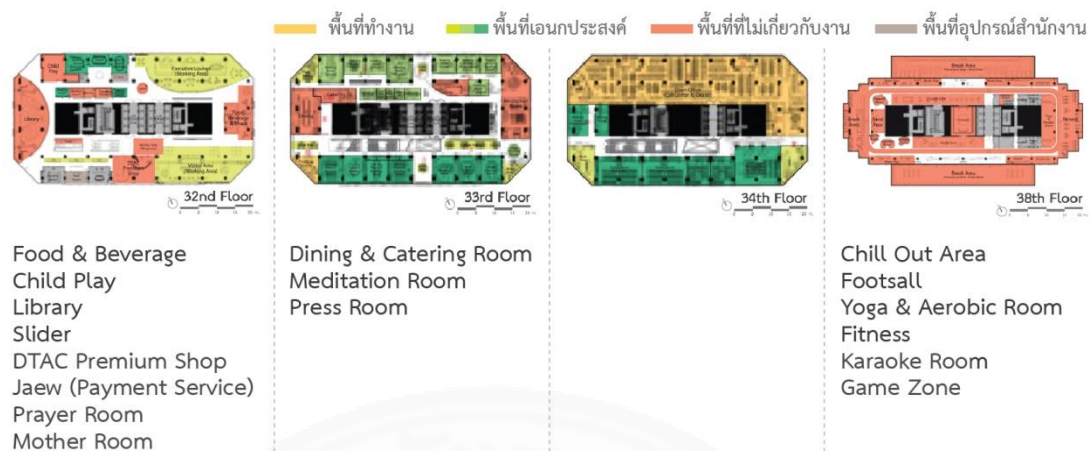


ที่ไม่ได้ทำงานอยู่ในสำนักงานตลอดเวลาทำการ และพนักงานที่ไม่ได้ทำงานอยู่ในสำนักงานเป็นหลัก อีกทั้งบุคคลภายนอกที่มาติดต่อก็สามารถเข้าใช้งานพื้นที่ส่วนกลางชั้น 32-34 ได้ ดังภาพที่ 4.52 ซึ่งพื้นที่ส่วนกลางนั้นนอกจากจะเป็นปัจจัยหนึ่งในการส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กรผ่านสื่อแล้ว ยังสื่อสารภาพลักษณ์องค์กรไปยังบุคคลภายนอกที่เข้ามาใช้พื้นที่ได้ เป็นการสื่อสารภาพลักษณ์องค์กรในอีกทางหนึ่ง



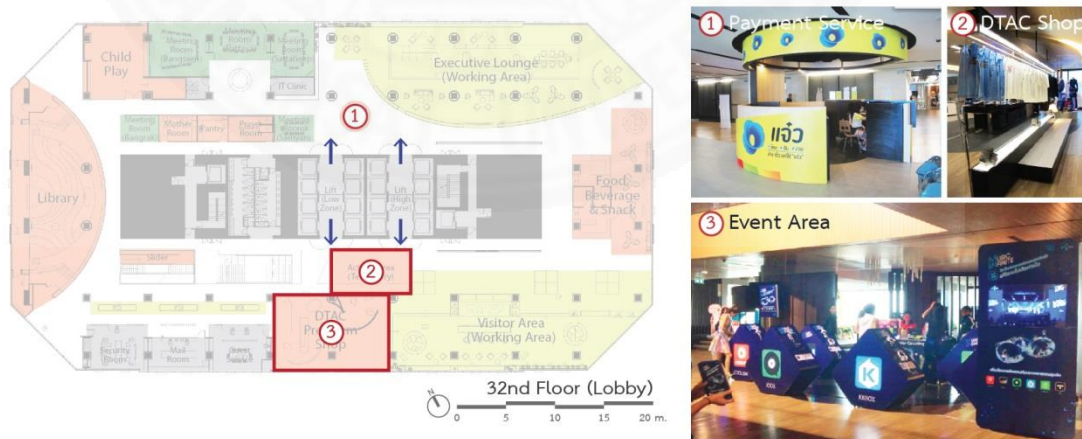
ภาพที่ 4.52 รูปตัดแสดงพื้นที่สำนักงานสร้างสรรค์ของบริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน)

ภายในพื้นที่ส่วนกลางชั้น 32-34 และชั้น 38 ที่จัดทำเป็นสำนักงานสร้างสรรค์ กำหนดให้มีพื้นที่ที่ไม่เกี่ยวกับงาน ได้แก่ พื้นที่นันทนาการและบริการต่าง ๆ โดยจัดวางแบบกระจายในชั้นพื้นที่ส่วนกลางดังกล่าว ซึ่งการจัดวางพื้นที่ที่ไม่เกี่ยวกับงานไว้ลักษณะนี้เพื่อความสะดวกในการใช้งานของพนักงานทุกคน และบางฟังก์ชันก็สามารถรองรับการใช้งานของบุคคลภายนอกได้ เช่น ห้องพระหรือห้องสมาธิที่เปิดให้บุคคลภายนอกมีส่วนร่วมในชมรมพุทธได้ เป็นต้น โดยการกำหนดฟังก์ชันและจัดวางผังพื้นที่ในลักษณะนี้ นอกจากจะเป็นการส่งเสริมให้พนักงานทุกคนและบุคคลภายนอกเข้าใช้ได้สะดวกแล้ว ยังเป็นปัจจัยหนึ่งในการสื่อสารภาพลักษณ์องค์กรผ่านบุคคลภายนอกที่เข้ามาใช้พื้นที่ ซึ่งเป็นการสื่อสารภาพลักษณ์องค์กรในอีกทางหนึ่ง ดังภาพที่ 4.53



ภาพที่ 4.53 ผังพื้นที่ชั้น 32-34 และชั้น 38 แสดงการจัดวางพื้นที่นันทนาการและบริการต่าง ๆ ของบริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน)

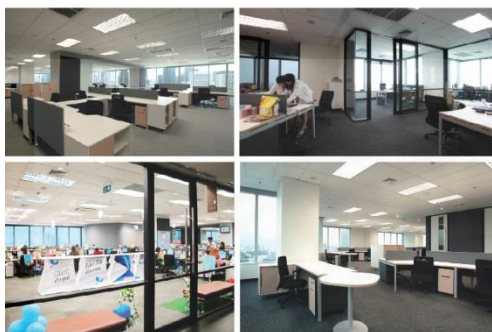
นอกจากการจัดวางพื้นที่ที่ไม่เกี่ยวกับงานไว้ในชั้นพื้นที่ส่วนกลางที่บุคคลภายนอกสามารถเข้าถึงได้ พบว่ายังมีการจัดวางร้านค้าขายสินค้าแบรนด์ขององค์กร บริการรับจ่ายค่าบริการต่าง ๆ ที่เป็นแบรนด์ขององค์กร และพื้นที่จัดแสดงงานชั่วคราว (Event Area) ที่รองรับการจัดงานเกี่ยวกับบริการใหม่ ๆ หรือกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร ไว้บริเวณหน้าทางออกจากโถงลิฟต์ชั้น 32 ที่เป็นชั้นล็อบบี้ ซึ่งเป็นพื้นที่ที่พนักงานทุกคนและบุคคลภายนอกเข้าถึงได้เป็นอันดับแรก ดังภาพที่ 4.54



ภาพที่ 4.54 ผังพื้นที่ชั้น 32 แสดงการจัดวางพื้นที่จัดนิทรรศการชั่วคราว และร้านค้าขายสินค้าแบรนด์ขององค์กรของบริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน)

จากการสังเกตสภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงาน พบว่าเน้นการตกแต่งภายใน ทั้งแสง สี เสียง รูปแบบเฟอร์นิเจอร์หลากหลายที่ส่งเสริมบรรยากาศแบบไม่เป็นทางการ เฉพาะชั้นส่วนกลางที่เป็นสำนักงานสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นชั้นที่มีการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อและบุคคลภายนอกเข้าถึงได้เป็นหลัก ดังภาพที่ 4.55

การตกแต่งในชั้นพื้นที่ทำงาน

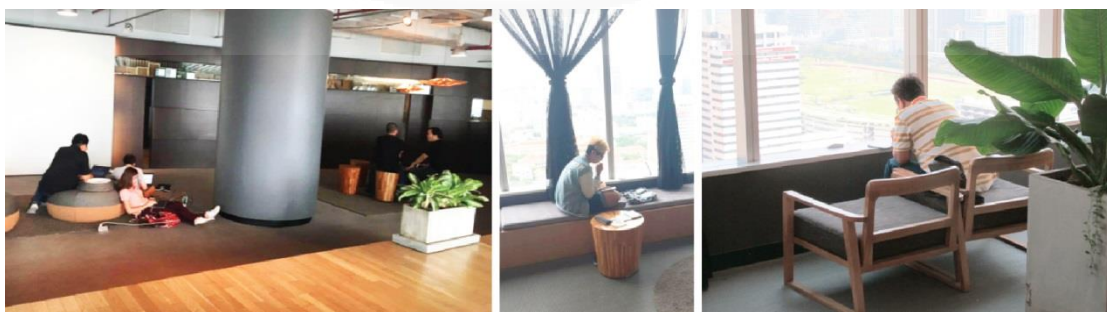


การตกแต่งในชั้นพื้นที่ส่วนกลาง



ภาพที่ 4.55 การตกแต่งภายในบริเวณชั้นพื้นที่ทำงานและชั้นพื้นที่ส่วนกลางของบริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน)

นอกจากนี้พื้นที่เอนกประสงค์ในชั้นพื้นที่ส่วนกลางของสำนักงานสร้างสรรค์ ยังเป็นพื้นที่ทำงานทางเลือกรองรับรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่นตามแนวคิดหลักของสำนักงานสร้างสรรค์ พนักงานนอกจากจะสามารถทำงานภายในชั้นพื้นที่ทำงานแล้ว ยังมีอิสระในการเลือกพื้นที่ทำงาน โดยเคลื่อนย้ายมายังพื้นที่เอนกประสงค์ในชั้นส่วนกลางดังกล่าวได้ตามความพึงพอใจ ซึ่งเป็นการใช้พื้นที่เอนกประสงค์ให้คุ้มค่าในทางหนึ่ง และเป็นปัจจัยหนึ่งในการส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กร ผ่านการแสดงรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่นตามแนวคิดของสำนักงานสร้างสรรค์ให้บุคคลภายนอกเห็น ดังภาพที่ 4.56



ภาพที่ 4.56 รูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่นมายังชั้นพื้นที่ส่วนกลางของบริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน)



จากลักษณะของสำนักงานสร้างสรรค์ที่ได้กล่าวมา สามารถวิเคราะห์และสรุปได้ว่ากรณีศึกษานี้มีกลยุทธ์ในการใช้สำนักงานสร้างสรรค์เป็นปัจจัยหนึ่งเพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กร โดยสื่อสารภาพลักษณ์ที่ทันสมัย จากการใช้รูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่น ร่วมกับการใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงาน ทั้งการกำหนดฟังก์ชันให้มีพื้นที่ที่ไม่เกี่ยวกับงานหลากหลายประเภท และพื้นที่เอนกประสงค์ที่เน้นการตกแต่งด้วยแสง สี เสียง และเฟอร์นิเจอร์หลากหลายรูปแบบในพื้นที่ เพื่อส่งเสริมบรรยากาศที่ผ่อนคลาย สนุกสนาน และไม่เป็นทางการขององค์กร ซึ่งเป็นการใช้รูปแบบการทำงานและสภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงานเป็นปัจจัยหนึ่งในการส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ทันสมัยต่างจากสำนักงานแบบดั้งเดิม และนอกจากจะเน้นการส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ทันสมัยแล้ว พบว่ายังมีการใช้สำนักงานสร้างสรรค์เป็นปัจจัยหนึ่งเพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์ในการเป็นผู้นำทางด้านธุรกิจบริการ โดยมีการกำหนดฟังก์ชันนันทนาการและบริการต่าง ๆ ในพื้นที่ เพื่อเป็นสวัสดิการให้กับพนักงานในองค์กร รวมถึงพื้นที่บางส่วนสามารถให้บริการกับบุคคลภายนอกได้ จึงเป็นการใช้สำนักงานสร้างสรรค์เป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งเสริมภาพลักษณ์ให้สอดคล้องกับลักษณะธุรกิจขององค์กรที่เน้นการบริการเป็นหลัก

ส่วนกลยุทธ์ในการใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพของสำนักงานสร้างสรรค์เป็นปัจจัยหนึ่งเพื่อส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานมีรายละเอียดดังนี้

ภายในชั้นพื้นที่ส่วนกลางที่จัดทำเป็นสำนักงานสร้างสรรค์ มีพื้นที่เอนกประสงค์ทั้งแบบทางการ กึ่งทางการ และไม่ทางการเพื่อรองรับและส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์กร อีกทั้งยังมีการกำหนดให้มีพื้นที่ที่ไม่เกี่ยวกับงาน เป็นพื้นที่ที่ส่งเสริมกิจกรรมนันทนาการต่าง ๆ เช่น การออกกำลังกาย การเล่นเกม ซึ่งเป็นทั้งเป็นสวัสดิการให้กับพนักงานและเป็นปัจจัยส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์กร ดังภาพที่ 4.57



ภาพที่ 4.57 พื้นที่เอนกประสงค์และพื้นที่ที่ไม่เกี่ยวกับงานในชั้นส่วนกลางของบริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน)

ส่วนกลยุทธ์ในการใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพของสำนักงานสร้างสรรค์เป็นปัจจัยหนึ่งเพื่อจูงใจให้พนักงานอยู่กับองค์กรมีรายละเอียดดังนี้

จากการสังเกตสภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงาน พบว่าพื้นที่นันทนาการบางส่วนอนุญาตให้ใช้เฉพาะคนภายในองค์กรเท่านั้น มิได้เปิดให้คนภายนอกเข้าถึงและใช้งานได้ อีกทั้งยังเป็นการเสียค่าเช่าสำนักงานไปกับพื้นที่ที่ไม่ได้เปิดให้ใช้ตลอดเวลาเพื่อเป็นสวัสดิการให้กับพนักงาน เช่น พื้นที่นันทนาการและออกกำลังกายชั้น 38 กำหนดเวลาในการใช้งาน ตั้งแต่ 17.00 - 21.00 น. สำหรับพนักงานภายในองค์กรเท่านั้น ห้องพระหรือห้องทำสมาธิ มีเวลาในการใช้งานหลักทุกวันจันทร์ต้นเดือนและทุกวันพฤหัสบดี เป็นต้น อีกทั้งการกำหนดการใช้งานพื้นที่ต่าง ๆ ที่เป็นพื้นที่ที่ไม่เกี่ยวกับงานภายในสำนักงานสร้างสรรค์ มาจากการพิจารณาความต้องการของพนักงานจากการสอบถามในกระบวนการเปลี่ยนแปลงสำนักงาน

ทั้งนี้การจูงใจให้พนักงานอยู่กับองค์กร จำเป็นต้องอาศัยหลายปัจจัยตามทฤษฎีของ Herzberg (1959) ทั้งปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงานโดยตรง (Motivator Factor) เช่น ความก้าวหน้าในอาชีพ การได้รับการยอมรับ ความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน เป็นต้น และปัจจัยที่ไม่ได้ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงานโดยตรง (Hygiene Factor) แต่เป็นปัจจัยที่ป้องกันความไม่พึงพอใจในการทำงานของพนักงาน เช่น เงินเดือน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งการใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพของสำนักงานในการอำนวยความสะดวกให้กับพนักงานจัดเป็นปัจจัยที่ไม่ได้ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงานโดยตรง

จากลักษณะของสำนักงานสร้างสรรค์ดังที่ได้กล่าวมา จึงสรุปกลยุทธ์ในการใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงานสร้างสรรค์ของบริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) คือ ใช้เป็นปัจจัยหนึ่งในการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานอยู่กับองค์กร เพื่อส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน และเพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กร

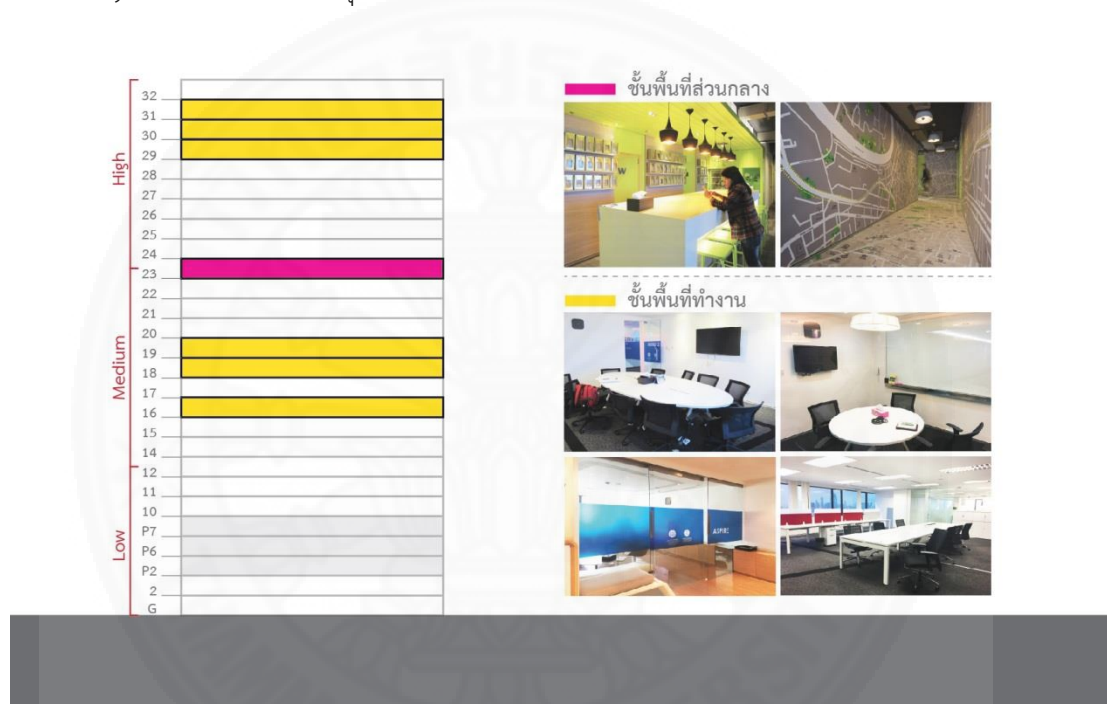
#### 4.3.3 บริษัท เอพี (ไทยแลนด์) จำกัด (มหาชน)

บริษัท เอพี (ไทยแลนด์) จำกัด (มหาชน) เช่าพื้นที่ในอาคารสำนักงานแห่งนี้ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งองค์กรจนถึงปัจจุบันคิดเป็น 20 ปีโดยประมาณ รongรับการเติบโตขององค์กรโดยการเช่าพื้นที่สำนักงานเพิ่มในอาคารเดียวกันตามความต้องการในการใช้งาน เนื่องจากยังไม่มีโอกาสหรือความจำเป็นในการย้ายไปยังอาคารสำนักงานแห่งใหม่ จึงเป็นองค์กรที่มีกระบวนการเปลี่ยนแปลงต่างจากกรณีศึกษาอื่น เพราะจัดทำสำนักงานสร้างสรรค์โดยการปรับปรุงพื้นที่เดิม มิได้ย้ายสำนักงานเข้า



มาในคราวเดียวหลังจากปรับปรุงตกแต่งภายในเสร็จ จึงมีอิสระในการวางผังสภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงานและรูปแบบการทำงานน้อยกว่ากรณีศึกษาอื่น

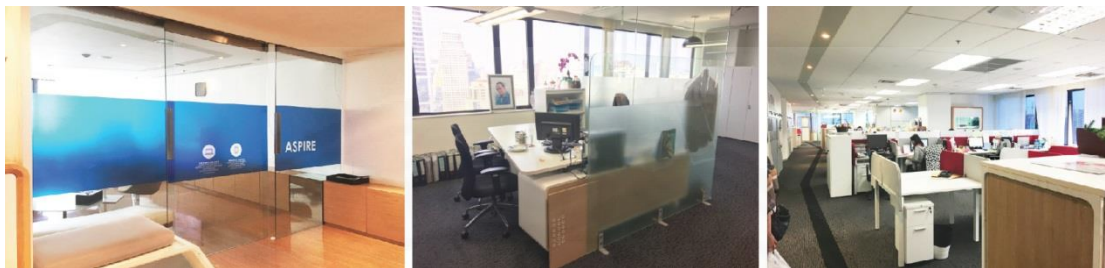
จากการสำรวจสภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงานพบว่า สำนักงานแห่งนี้ ออกแบบโดยใช้แนวคิดของสำนักงานสร้างสรรค์ทุกพื้นที่ภายในสำนักงานทั้งหมด 7 ชั้น โดยแบ่งพื้นที่ตามการใช้งานออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ชั้นพื้นที่ทำงานจำนวน 6 ชั้น และชั้นพื้นที่เอนกประสงค์ ส่วนกลางที่เรียกว่า “AP Thinking Space” จำนวน 1 ชั้น รองรับการฝึกอบรมขององค์กร (AP Academy) อีกทั้งใช้ติดต่อกับบุคคลภายนอกและพนักงานใหม่เป็นหลัก ดังภาพที่ 4.58



ภาพที่ 4.58 รูปตัดแสดงพื้นที่สำนักงานสร้างสรรค์ของบริษัท เอพี (ไทยแลนด์) จำกัด (มหาชน)

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรธุรกิจและการสังเกตสภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงาน สามารถวิเคราะห์และสรุปได้ว่าบริษัท เอพี (ไทยแลนด์) จำกัด (มหาชน) มีกลยุทธ์ในการใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพของสำนักงานสร้างสรรค์เป็นปัจจัยหนึ่งเพื่อส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและเพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กร โดยการใช้สำนักงานสร้างสรรค์เป็นปัจจัยหนึ่งในการส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานมีรายละเอียดดังนี้

ภายในชั้นพื้นที่ทำงานเน้นบรรยากาศโปร่งโล่ง ซึ่งเป็นประเภทพื้นที่ที่ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ได้ดีที่สุดตามทฤษฎีของ Meel et al. (2010) จากการออกแบบภายในโดยใช้วัสดุโปร่งแสงและโปร่งใสแทนการใช้ผนังทึบในการกั้นพื้นที่ส่วนตัวของระดับบริหารและห้องประชุม อีกทั้งการใช้เฟอร์นิเจอร์โต๊ะทำงานแบบฉากกั้นเตี้ยระดับสายตา เพื่อลดสิ่งกีดขวางการเกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน ดังภาพที่ 4.59



ภาพที่ 4.59 บรรยากาศโปร่งโล่งภายในพื้นที่สำนักงานสร้างสรรค์ของบริษัท เอพี (ไทยแลนด์) จำกัด (มหาชน)

ภายในชั้นพื้นที่ทำงานและชั้นพื้นที่ส่วนกลาง มีพื้นที่เอนกประสงค์และพื้นที่ที่ไม่เกี่ยวกับงานที่เป็นมุมกาแฟ เป็นพื้นที่ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์กรแบบไม่คาดหมายและไม่เป็นทางการตามทฤษฎีของ Meel et al. (2010) ดังภาพที่ 4.60



ภาพที่ 4.60 พื้นที่เอนกประสงค์และพื้นที่ที่ไม่เกี่ยวกับงานของบริษัท เอพี (ไทยแลนด์) จำกัด (มหาชน)

ส่วนกลยุทธ์ในการใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพของสำนักงานสร้างสรรค์เป็นปัจจัยหนึ่งเพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กรมีรายละเอียดดังนี้

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรสรุปได้ว่าองค์กรจัดทำสำนักงานสร้างสรรค์ทุกพื้นที่ทั้งชั้นพื้นที่ทำงานและชั้นพื้นที่ส่วนกลาง อีกทั้งยังให้อิสระพนักงานในการเลือกพื้นที่ทำงานตามแนวคิดของสำนักงานสร้างสรรค์ แต่จากการสังเกตสภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงาน พบว่าสภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงานไม่สอดคล้องกับรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่นดังกล่าว เพราะไม่มีการกำหนดพื้นที่ทำงานทางเลือกรองรับการใช้งานของพนักงาน ซึ่งพื้นที่เอนกประสงค์ในชั้นส่วนกลาง เน้นรองรับการใช้งานเกี่ยวกับการฝึกอบรมขององค์กร และติดต่อกับบุคคลภายนอกเป็นหลัก อีกทั้งพนักงานไม่มีความจำเป็นต้องผ่านชั้นพื้นที่ส่วนกลางดังกล่าวนี้ เพราะถึงแม้จะเป็นชั้นพื้นที่ส่วนกลางที่เชื่อมระหว่าง Medium Zone และ High Zone แต่ทางสัญจรของพนักงานก็สามารถขึ้นไปยังชั้นพื้นที่ทำงานของตนเองได้โดยไม่ต้องผ่านชั้นพื้นที่ส่วนกลาง

นอกจากนี้จากการสังเกตสภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงาน พบว่าเน้นการตกแต่งภายใน ทั้งแสง สี รูปแบบเฟอร์นิเจอร์หลากหลายแบบไม่เป็นทางการ เฉพาะชั้นพื้นที่ส่วนกลางที่มีการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อและบุคคลภายนอกเข้าถึงได้เป็นหลัก โดยเน้นการตกแต่งภายในเพื่อแสดงทัศนคติและปรัชญาในการทำงานขององค์กรเกี่ยวกับชีวิตคนเมือง เช่น พื้นที่จอดจักรยานเพื่อนำเสนอรูปแบบการใช้ชีวิตคนเมือง อุโมงค์กราฟิกแฉนที่แสดงตำแหน่งสิ่งอำนวยความสะดวกและโครงการที่อยู่อาศัยขององค์กร เป็นต้น ส่วนชั้นพื้นที่ทำงานเน้นการติดข้อความกระตุ้นการทำงานบริเวณพื้นที่อุปกรณ์สำนักงานหรือประตูทางเข้าที่สามารถสังเกตเห็นได้ง่าย ซึ่งเป็นเพียง 1 ใน 4 ปัจจัยของพื้นที่ที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ตามทฤษฎีของ Groves & Knight (2010) แต่การจัดผังพื้นที่ การตกแต่งบรรยากาศภายในสำนักงาน และการใช้งานพื้นที่ภายในชั้นพื้นที่ทำงานยังคงเป็นสำนักงานแบบดั้งเดิม ดังภาพที่ 4.61



ภาพที่ 4.61 การตกแต่งภายในบริเวณชั้นพื้นที่ทำงานและชั้นพื้นที่ส่วนกลางของบริษัท เอพี (ไทยแลนด์) จำกัด (มหาชน)

ภายในพื้นที่เอนกประสงค์ชั้นส่วนกลาง มีการตั้งชื่อพื้นที่ เช่น Thinking Space Thinking Café และ Thinking Capsule สะท้อนการทำงานที่ส่งเสริมกระบวนการคิด แต่ไม่ได้เป็นพื้นที่ทำงานหลักหรือพื้นที่ทำงานทางเลือกให้กับพนักงาน และประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อเฉพาะชั้นส่วนกลางที่เน้นการตกแต่งภายในเท่านั้น

จากลักษณะของสำนักงานสร้างสรรค์ที่ได้กล่าวมา สามารถวิเคราะห์และสรุปได้ว่ากรณีศึกษานี้มีกลยุทธ์ในการใช้สำนักงานสร้างสรรค์เป็นปัจจัยหนึ่งเพื่อส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน และเพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กร โดยสื่อสารภาพลักษณ์ที่ทันสมัยจากการจัดทำสภาพแวดล้อมทางกายภาพในชั้นที่บุคคลภายนอกและพนักงานใหม่สามารถเข้าถึงได้เป็นหลัก เน้นการตกแต่งภายในด้วยแสง สี เสียง และเฟอร์นิเจอร์หลากหลายรูปแบบที่ต่างจากสำนักงานแบบดั้งเดิม โดยเฉพาะการตกแต่งด้วยภาพกราฟิกเกี่ยวกับชีวิตคนเมืองในพื้นที่ดังกล่าว เพื่อให้สภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงานเป็นปัจจัยหนึ่งในการแสดงความเป็นผู้นำในตลาดอสังหาริมทรัพย์ประเภทที่อยู่อาศัยที่สอดคล้องกับชีวิตคนเมืองผ่านสถานที่ทำงานขององค์กร

#### 4.3.4 บริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย เทรตติ้ง จำกัด

บริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย เทรตติ้ง จำกัด เดิมใช้การเช่าอาคารสำนักงานอยู่ที่อาคาร เอสซีบีปาร์คพลาซ่า ถนนรัชดาภิเษก ซึ่งองค์กรไม่เคยมีอาคารสำนักงานเป็นของตนเองมาก่อน จนเมื่อปลายปี พ.ศ. 2557 ได้ทำการย้ายมายังสำนักงานในปัจจุบันที่เป็นอาคารสำนักงานของตนเอง โดยสำนักงานสร้างสรรค์ขององค์กรนี้เป็นกรณีศึกษาสำนักงานสร้างสรรค์ที่สมบูรณ์ที่สุด โดยจัดทำทั้งหมดทุกพื้นที่ ทั้งรูปแบบการทำงานและสภาพแวดล้อมทางกายภาพตั้งแต่การออกแบบอาคารและการออกแบบภายใน เพื่อให้สภาพแวดล้อมในการทำงานสะท้อนวิถีคิดและรูปแบบการทำงานขององค์กร เพราะยูนิลีเวอร์เป็นบริษัทต่างชาติที่มีสาขาในต่างประเทศเกือบทั่วโลก ดังนั้นสภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงานจึงจำเป็นต้องอยู่ในระดับเดียวกัน ดังภาพที่ 4.62



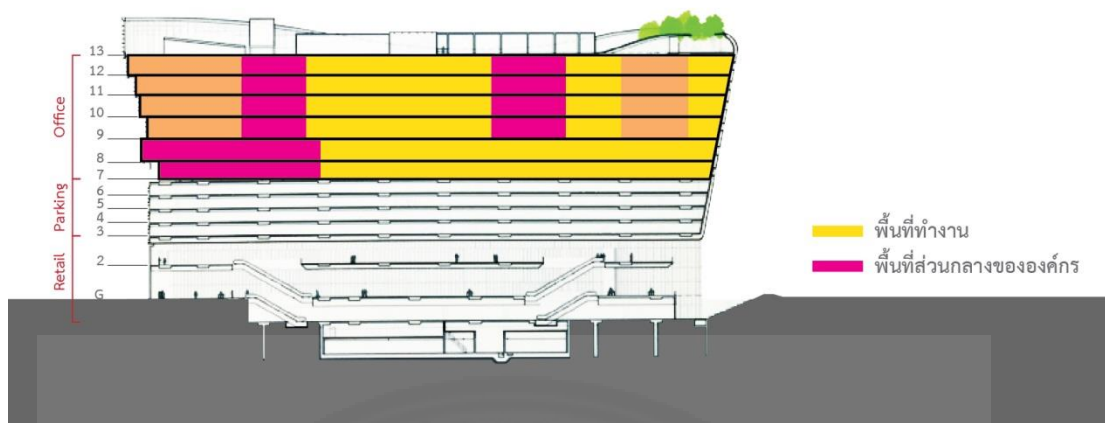


ภาพที่ 4.62 อาคารสำนักงานของบริษัท ยูนิลีเวอร์ ในประเทศไทยและในต่างประเทศ

นโยบายจากบริษัทต้นสังกัดประกอบกับโอกาสในการสร้างอาคารของตัวเอง เนื่องจากหมดสัญญาเช่ากับอาคารสำนักงานเดิม จึงทำให้องค์กรมีอิสระมากที่สุดใน 4 กรณีศึกษา ในการกำหนดสภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงานทั้งภายนอก ภายใน และรูปแบบการทำงาน ภายในอาคารสำนักงานแห่งใหม่ของตนเองทั้งหมด ซึ่งยูนิลีเวอร์เฮ้าส์ (Unilever House) เป็นอาคารที่ออกแบบโดยแนวคิดหลักขององค์กรเองที่มาจากบริษัทต้นสังกัดในต่างประเทศ โดยใช้การเช่าพื้นที่ดินของโครงการ New CBD The Grand Rama 9 บริเวณสี่แยกพระรามที่ 9 โดยคำนึงถึงขนาดพื้นที่เพียงพอกับความต้องการ สิ่งอำนวยความสะดวกในย่านครบครันในย่านใจกลางเมือง มีความทันสมัย และการคมนาคมสะดวกสบายระหว่างสนามบินสุวรรณภูมิและโรงงานผลิตสินค้าที่ลาดกระบัง

สำนักงานสร้างสรรค์ คือ สำนักงานที่มีรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่น ทั้งในเรื่องเวลาและการเลือกสถานที่ในการทำงาน ควบคู่กับการมีสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่หลากหลายเพื่อรองรับรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่นดังกล่าว ซึ่งข้อมูลจากการสัมภาษณ์และสำรวจสภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงานพบว่า สำนักงานแห่งนี้ออกแบบโดยใช้แนวคิดของสำนักงานสร้างสรรค์เต็มทุกพื้นที่ ดังภาพที่ 4.63 ซึ่งสอดคล้องกับการให้สัมภาษณ์ของผู้บริหาร



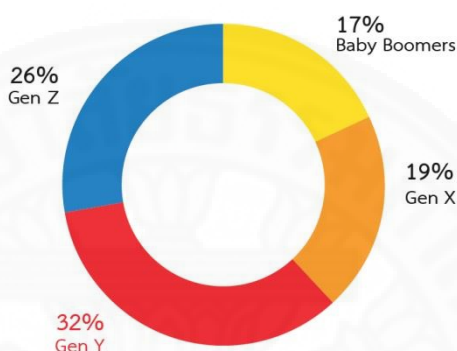


ภาพที่ 4.63 รูปตัดอาคารยูนิลีเวอร์เฮ้าส์แสดงการใช้งานภายในอาคารของบริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย เทรตติ้ง จำกัด

ยูนิลีเวอร์เฮ้าส์เป็นอาคาร 12 ชั้น ชั้น 1-2 เป็นร้านค้า (บริหารจัดการโดยเจ้าของโครงการ New CBD The Grand Rama 9) ชั้น 3-6 เป็นที่จอดรถ และชั้น 7-12 เป็นพื้นที่สำนักงาน โดยใช้แนวคิดหลัก 3 ประการ ได้แก่ 3 ประการ ซึ่งเป็นนโยบายในระดับสากล (Global Policy) จากบริษัทต้นสังกัดในต่างประเทศ ได้แก่ ประการที่ 1 การทำงานแบบคล่องตัว (Agile Working) โดยใช้รูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่นภายในพื้นที่ทำงานที่มีโต๊ะทำงานแบบไม่มีเจ้าของ (Hot Seat) กว่าร้อยละ 65 สำหรับพนักงานที่ไม่จำเป็นต้องทำงานที่โต๊ะส่วนตัวตลอดเวลา ประการที่ 2 ให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงาน (Connectivity) โดยใช้ Connect Zone และ Vitality Zone ที่เป็นพื้นที่เอนกประสงค์ภายในพื้นที่ทำงาน รองรับการประชุมงานระหว่างแผนก เพื่อให้สอดคล้องกับรูปแบบการทำงานแบบข้ามแผนก (Cross Functional Working Style) และประการที่ 3 ความยั่งยืน (Sustainability) โดยออกแบบอาคารรักษาสิ่งแวดล้อมที่ได้รับการรับรองจาก Leadership in Energy and Environmental Design หรือ LEED Certification ของสภาอาคารเพื่อสิ่งแวดล้อมแห่งสหรัฐอเมริกา ระดับ Gold สาขา Commercial Interior (CI)

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรธุรกิจและการสังเกตสภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงาน สามารถวิเคราะห์และสรุปได้ว่าบริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย เทรตติ้ง จำกัด มีกลยุทธ์ในการใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพของสำนักงานสร้างสรรค์เป็นปัจจัยหนึ่งในการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานที่เป็นคนรุ่นใหม่อยู่กับองค์กร เพื่อส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรมร่วมกับลูกค้าขององค์กร เพื่อลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และเพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กร โดยการใช้สำนักงานสร้างสรรค์เป็นปัจจัยหนึ่งในการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานที่เป็นคนรุ่นใหม่อยู่กับองค์กรมีรายละเอียดดังนี้

จากการที่องค์กรสร้างอาคารใหม่ จึงต้องออกแบบอาคารเพื่อรองรับแรงงานที่เป็นคนรุ่นใหม่ในระยะยาว โดยเฉพาะ “แรงงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) คือ กลุ่มคนที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2524-2543 (ในปัจจุบันอายุ 16-35 ปี) ที่กำลังขึ้นมามีส่วนมากที่สุดในแรงงานทั้งหมดขององค์กร ซึ่งปัจจุบันแรงงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายถือเป็นกลุ่มที่ใหญ่ที่สุดของโลก คิดเป็นร้อยละ 32 หรือประมาณหนึ่งในสามของประชากรโลก” (ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจและธุรกิจธนาคารไทยพาณิชย์, 2557) ดังภาพที่ 4.64

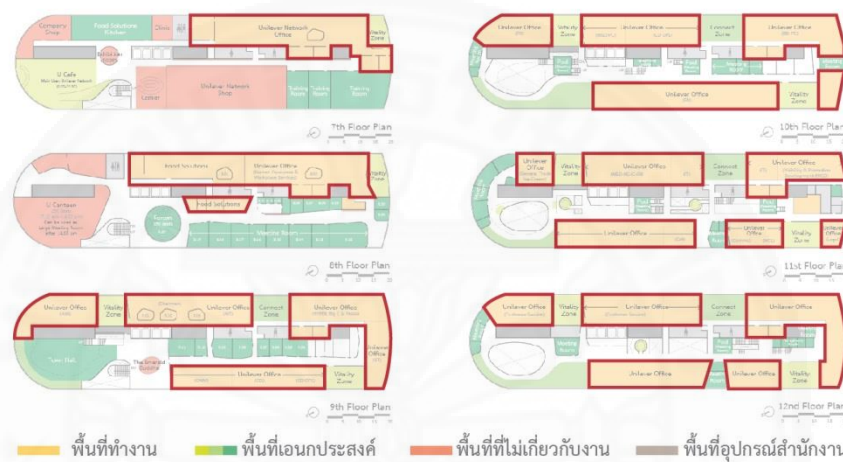


ภาพที่ 4.64 สัดส่วนแรงงานเจนเนอเรชั่นวายเทียบกับแรงงานเจนเนอเรชั่นอื่น

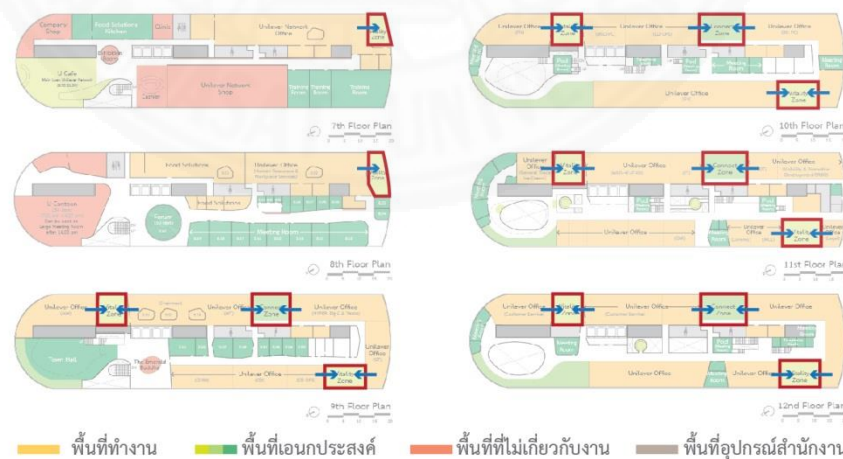
จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มคนเจนเนอเรชั่นวายของศูนย์วิจัยเศรษฐกิจและธุรกิจธนาคารไทยพาณิชย์ (2557) ผู้วิจัยพบว่ากลุ่มคนเจนเนอเรชั่นวายมีคุณลักษณะเด่นและความต้องการสอดคล้องกับการออกแบบสภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงานสร้างสรรค์ของบริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย เทรตติ้ง จำกัด 3 ประการ ได้แก่ 1) กลุ่มคนเจนเนอเรชั่นวายให้ความสำคัญกับรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่น 2) กลุ่มคนเจนเนอเรชั่นวายชอบมีสังคม ทั้งผ่านสื่อออนไลน์และออฟไลน์ ชอบเข้าสังคมกับเพื่อนร่วมงาน และการแบ่งปันความรู้ระหว่างหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน แบบไม่เป็นทางการ เป็นวิธีการเรียนรู้งานที่กลุ่มคนเจนเนอเรชั่นวายให้ความสำคัญมากกว่าการฝึกอบรมที่เป็นทางการ ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนที่มากกว่าเจนเนอเรชั่นก่อนหน้ากว่าเท่าตัว และ 3) กลุ่มคนเจนเนอเรชั่นวายให้ความสำคัญและมีความพอใจในการทำงานกับองค์กรที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคม

จากคุณลักษณะและความต้องการของกลุ่มคนเจนเนอเรชั่นวาย ประการที่ 1 คนเจนเนอเรชั่นวายให้ความสำคัญกับรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่น สอดคล้องกับแนวคิดหลักในการออกแบบสำนักงาน คือ เป็นองค์กรที่มีรูปแบบการทำงานแบบคล่องตัว (Agile Working) ซึ่งรูปแบบการทำงานดังกล่าว พนักงานมีอิสระในการเลือกพื้นที่สำหรับทำงาน 4 รูปแบบ ได้แก่ 1) เลือกพื้นที่ทำงานที่โต๊ะทำงานแบบไม่มีเจ้าของ (Hot Seat) ดังภาพที่ 4.65 2) เลือกทำงานในพื้นที่เอนกประสงค์ในบริเวณ

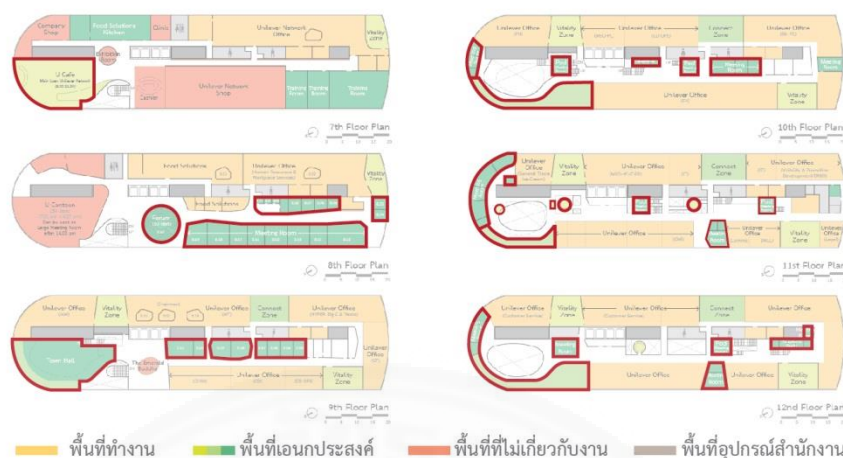
เดียวกับพื้นที่ทำงาน (Connectivity Zone และ Vitality Zone) สะท้อนจากการจัดวางผังพื้นที่ โดยให้พื้นที่เอนกประสงค์อยู่ระหว่างพื้นที่ทำงานทั้ง 2 ด้าน เพื่อให้พื้นที่ทำงานทุกโซนสามารถเข้าถึงพื้นที่เอนกประสงค์ได้ ดังภาพที่ 4.66 3) เลือกทำงานในพื้นที่เอนกประสงค์บริเวณอื่น ๆ ภายในอาคาร โดยจัดวางแบบกระจายตามส่วนต่าง ๆ ของอาคาร ดังภาพที่ 4.67 และ 4) พนักงานสามารถทำงานจากที่บ้าน (Work From Home) หรือทำงานนอกสถานที่ได้



ภาพที่ 4.65 ผังพื้นที่แสดงพื้นที่ทำงานแบบยืดหยุ่นของบริษัท ยูนิลีเวอร์ไทย เทรตดิง จำกัด



ภาพที่ 4.66 ผังพื้นที่แสดงพื้นที่เอนกประสงค์ในพื้นที่ทำงานของบริษัท ยูนิลีเวอร์ไทย เทรตดิง จำกัด



ภาพที่ 4.67 ผังพื้นแสดงพื้นที่เอนกประสงค์บริเวณอื่น ๆ นอกจากพื้นที่ทำงานของบริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย เทรคดิ้ง จำกัด

ประการที่ 2 กลุ่มคนเจนเนอเรชั่นวายชอบเข้าสังคมและทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน ชอบการเรียนรู้จากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานมากกว่าการฝึกอบรมที่เป็นทางการ สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่มีพื้นที่เอนกประสงค์ในบริเวณเดียวกับพื้นที่ทำงาน โดยจัดวางให้พื้นที่เอนกประสงค์ดังกล่าวอยู่ระหว่างพื้นที่ทำงานทั้ง 2 ด้าน เพื่อให้พื้นที่ทำงานทุกโซนสามารถเข้าถึงพื้นที่เอนกประสงค์ได้ ดังภาพที่ 4.66 อีกทั้งยังสามารถใช้พื้นที่ที่ไม่เกี่ยวกับงานและพื้นที่เอนกประสงค์บริเวณอื่น ๆ ที่จัดวางแบบกระจายตามส่วนต่าง ๆ ของอาคาร ที่สอดคล้องกับความต้องการในการใช้งานของคนเจนเนอเรชั่นวาย ดังภาพที่ 4.67

ประการที่ 3 กลุ่มคนเจนเนอเรชั่นวายให้ความสำคัญและมีความพอใจในการทำงานกับองค์กรที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งสอดคล้องกับการที่องค์กรมีโมเดลธุรกิจเกี่ยวกับความยั่งยืน เช่น การลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมตั้งแต่กระบวนการผลิตสินค้าและตลอดวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ ความยั่งยืนจึงเป็นหนึ่งในแนวคิดหลักของอาคาร โดยสะท้อนออกมาในการออกแบบให้เป็นอาคารรักษาสิ่งแวดล้อม เช่น วางแผนบริหารจัดการขยะ นำน้ำไปรีไซเคิลและใช้สุขภัณฑ์ประหยัดน้ำ ลดการใช้ไฟฟ้า ใช้บันไดเชื่อมระหว่างชั้นแทนการใช้ลิฟต์ ลดของเสียจากการก่อสร้างร้อยละ 75 ใช้วัสดุรีไซเคิลและไม่ปลูกทดแทนเร็วกว่าร้อยละ 20 ใช้วัสดุก่อก๊าซเรือนกระจกต่ำ วางผังให้พื้นที่ทำงานกว่าร้อยละ 90 ใช้แสงธรรมชาติ เป็นต้น ซึ่งจัดเป็นกลยุทธ์ในการใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพของสำนักงานสร้างสรรค์เป็นปัจจัยหนึ่งเพื่อลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมด้วย

จากลักษณะของสภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงานสร้างสรรค์ดังกล่าว จึงสรุปได้ว่าบริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย เทรตติ้ง จำกัด มีกลยุทธ์ในการใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพของสำนักงานสร้างสรรค์เป็นปัจจัยหนึ่งในการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานที่เป็นคนรุ่นใหม่อยู่กับองค์กร ซึ่งการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานอยู่กับองค์กรนั้น จำเป็นต้องอาศัยหลากหลายปัจจัยตามทฤษฎีของ Herzberg (1959) ทั้งปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงานโดยตรง (Motivator Factor) เช่น ความก้าวหน้าในอาชีพ การได้รับการยอมรับ ความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน เป็นต้น และปัจจัยที่ไม่ได้ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงานโดยตรง (Hygiene Factor) แต่เป็นปัจจัยค้ำจุนที่ป้องกันความไม่พึงพอใจในการทำงานของพนักงาน เช่น เงินเดือน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งการใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพของสำนักงานในการอำนวยความสะดวกให้กับพนักงาน จัดเป็นปัจจัยที่ไม่ได้ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงานโดยตรง

ส่วนกลยุทธ์ในการใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพของสำนักงานสร้างสรรค์เป็นปัจจัยหนึ่งเพื่อส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานมีรายละเอียดดังนี้

ภายในชั้นพื้นที่ทำงานเน้นบรรยากาศโปร่งโล่ง ซึ่งเป็นประเภพื้นที่ที่ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ได้ดีที่สุดตามทฤษฎีของ Meel et al. (2010) จากการออกแบบภายในโดยใช้เฟอร์นิเจอร์โต๊ะทำงานแบบฉากกั้นเตี้ยระดับสายตา การใช้ตู้เก็บของทรงเตี้ยแทนการใช้ผนังกั้นพื้นที่ และการจัดวางห้องผนังทึบ เช่น ห้องเก็บเอกสาร ไว้บริเวณเดียวกับพื้นที่บริการ เช่น ลิฟต์ ห้องน้ำ ตลอดจนการกำหนดให้มีห้องทำงานส่วนตัวสำหรับระดับบริหาร ที่มาจากนโยบายขององค์กรในการลดพื้นที่ส่วนตัวเป็นส่วนรวมมากขึ้น เป็นการลดสิ่งกีดขวางการเกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและใช้พื้นที่ให้คุ้มค่ามากที่สุดอีกทางหนึ่งด้วย ดังภาพที่ 4.68



ภาพที่ 4.68 ตัวอย่างการจัดวางห้องผนังทึบและภาพพื้นที่ทำงานแสดงบรรยากาศโปร่งโล่งภายในพื้นที่สำนักงานสร้างสรรค์ของบริษัท ยูนิลีเวอร์ไทย เทรตติ้ง จำกัด



นอกจากนี้ยังมีพื้นที่เอนกประสงค์ในบริเวณเดียวกับพื้นที่ทำงาน โดยจัดวางให้พื้นที่เอนกประสงค์ดังกล่าวอยู่ระหว่างพื้นที่ทำงานทั้ง 2 ด้าน เพื่อให้พื้นที่ทำงานทุกโซนสามารถเข้าถึงพื้นที่เอนกประสงค์ได้ อีกทั้งยังสามารถใช้พื้นที่ที่ไม่เกี่ยวกับงานและพื้นที่เอนกประสงค์บริเวณอื่น ๆ ที่จัดวางแบบกระจายตามส่วนต่าง ๆ ของอาคาร ดังภาพที่ 4.69



ภาพที่ 4.69 ผังพื้นและภาพแสดงพื้นที่เอนกประสงค์และพื้นที่ที่ไม่เกี่ยวกับงานของบริษัท ยูนิลีเวอร์ไทย เทรดิง จำกัด

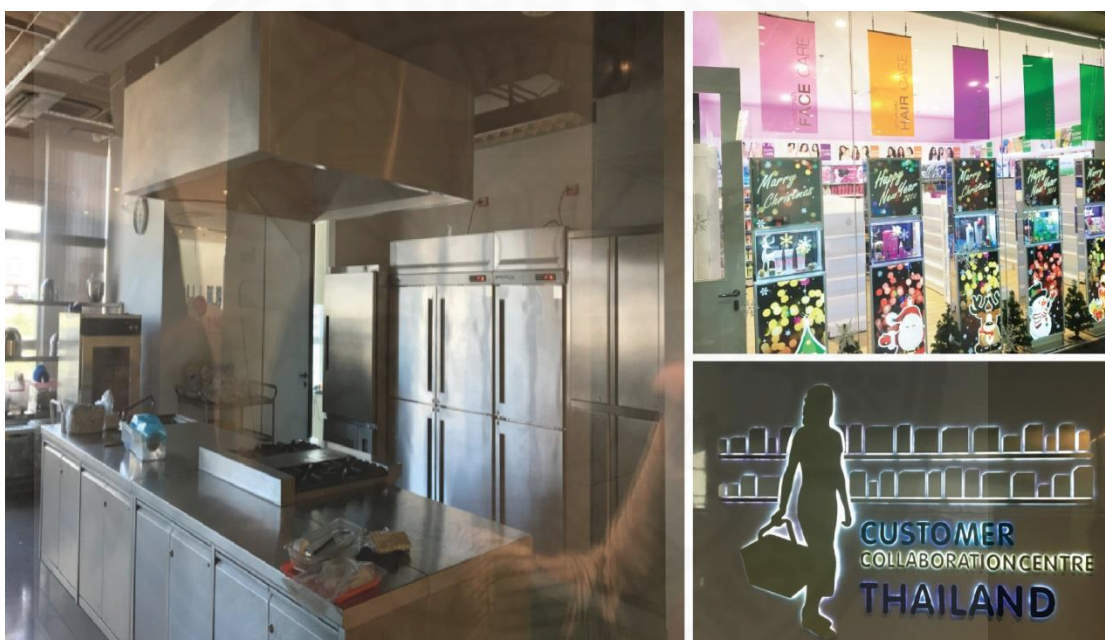
จากการที่องค์กรออกแบบอาคารของตนเอง จึงมีอิสระในการกำหนดทางสัญจรในการเชื่อมพื้นที่ส่วนต่าง ๆ ในอาคารเข้าด้วยกัน โดยกำหนดให้มีการใช้บันไดเชื่อมระหว่างชั้นแทนการใช้ลิฟต์ ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งในการส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์กรแบบไม่คาดหมายและไม่เป็นทางการตามทฤษฎีของ Meel et al. (2010) ดังภาพที่ 4.70



ภาพที่ 4.70 บันไดเชื่อมระหว่างชั้นพื้นที่ทำงานของบริษัท ยูนิลีเวอร์ไทย เทรดิง จำกัด

ส่วนกลยุทธ์ในการใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพของสำนักงานสร้างสรรค์เป็นปัจจัยหนึ่งเพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรมร่วมกับลูกค้าขององค์กรมีรายละเอียดดังนี้

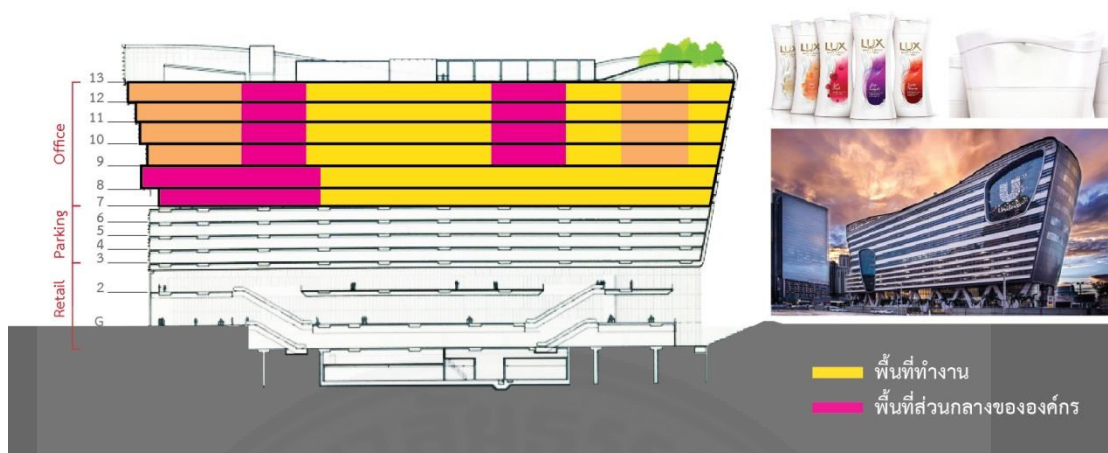
เนื่องจากยูนิลีเวอร์เป็นองค์กรที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการผลิตและจัดจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค จึงจำเป็นต้องมีพื้นที่ที่รองรับการทำงานร่วมกับผู้ประกอบการค้าร่วมกัน เช่น ผู้ประกอบการซูเปอร์มาร์เก็ต โรงแรม และร้านอาหาร ซึ่งพื้นที่ที่รองรับการทำงานร่วมกับลูกค้าขององค์กร ได้แก่ ห้องจำลองภาพสามมิติของร้านค้าปลีกด้วยคอมพิวเตอร์ (Customer Collaboration Center) และห้องครัวสำหรับคิดค้นสูตรอาหารใหม่ ๆ (Food Solution Kitchen) ดังภาพที่ 4.71



ภาพที่ 4.71 ห้องจำลองภาพสามมิติของร้านค้าปลีกด้วยคอมพิวเตอร์และห้องครัวสำหรับคิดค้นสูตรอาหารของบริษัท ยูนิลีเวอร์ไทย เทรดิง จำกัด

ส่วนกลยุทธ์ในการใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพของสำนักงานสร้างสรรค์เป็นปัจจัยหนึ่งเพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กรมีรายละเอียดดังนี้

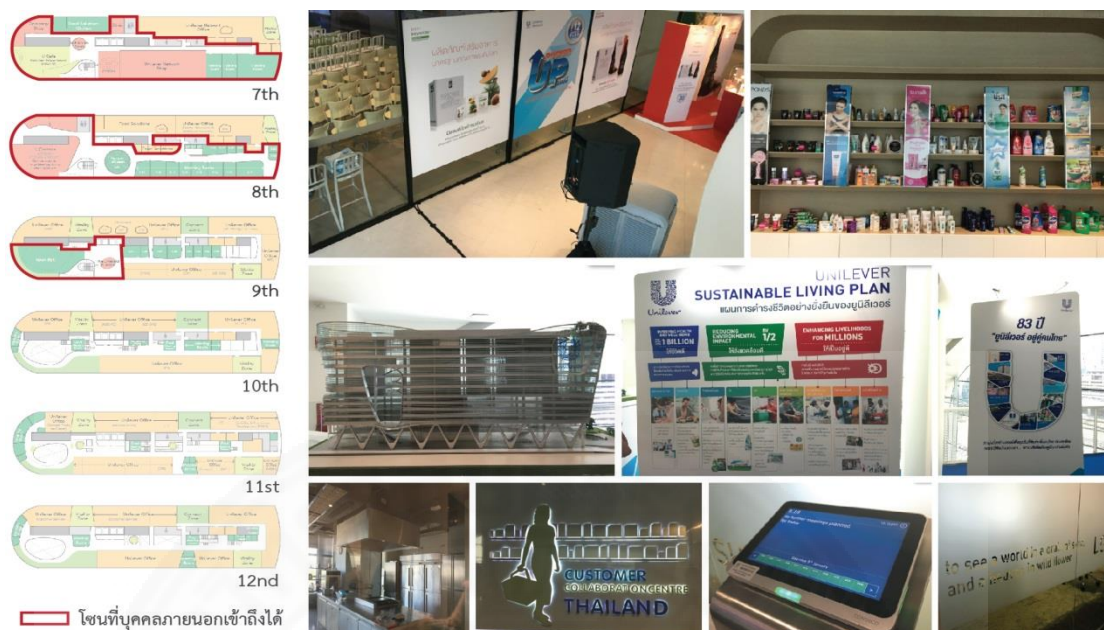
จากการที่องค์กรมีโอกาสนในการสร้างอาคารของตนเอง จึงมีอิสระในการออกแบบตั้งแต่ภายนอกอาคาร โดยออกแบบรูปทรงอาคารจากผลิตภัณฑ์ขององค์กร และมีตราสัญลักษณ์ขององค์กรขนาดใหญ่อยู่ภายนอกอาคารเพื่อให้ติดตา ดังภาพที่ 4.72



ภาพที่ 4.72 รูปทรงอาคารที่สอดคล้องกับรูปทรงผลิตภัณฑ์ขององค์กรของบริษัท ยูนิลีเวอร์ไทย เทรตติ้ง จำกัด

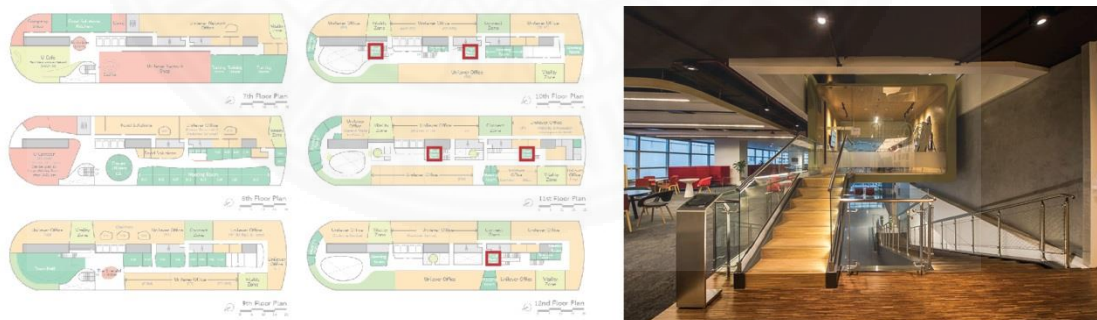
นอกจากการออกแบบภายนอกอาคารเพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กรแล้ว ยังออกแบบภายในโดยเน้นการตกแต่งภายในเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ ข้อมูลขององค์กรและอาคาร และปรัชญาในการทำงานขององค์กรในชั้นที่บุคคลภายนอกสามารถเข้าถึงได้ เช่น มีภาพโฆษณาและชั้นวางผลิตภัณฑ์ มีโมเดลและบอร์ดแสดงข้อมูลเกี่ยวกับแนวคิดหลักของอาคาร ตกแต่งด้วยข้อความกระตุ้นการทำงานหรือปรัชญาขององค์กร อีกทั้งยังมีการใช้เทคโนโลยีระบบจองห้องประชุมในชั้นที่ติดต่อกับบุคคลภายนอกเพื่อความสะดวกในการใช้งาน และเป็นการแสดงความทันสมัยจากการใช้เทคโนโลยีอำนวยความสะดวกในการทำงาน นอกจากนี้ยังพบว่าการจัดวางฟังก์ชันที่เป็นนวัตกรรมขององค์กรในชั้นพื้นที่ส่วนกลางที่บุคคลภายนอกสามารถเข้าถึงหรือมองเห็นได้ ได้แก่ ห้องจำลองภาพสามมิติของร้านค้าปลีกด้วยคอมพิวเตอร์ ห้องครัวคิดค้นสูตรอาหารใหม่ ๆ ซึ่งห้องครัวดังกล่าวออกแบบโดยใช้วัสดุโปร่งแสงและโปร่งใสเพื่อให้เห็นกิจกรรมหรือกระบวนการทำงานภายใน ดังภาพที่ 4.73





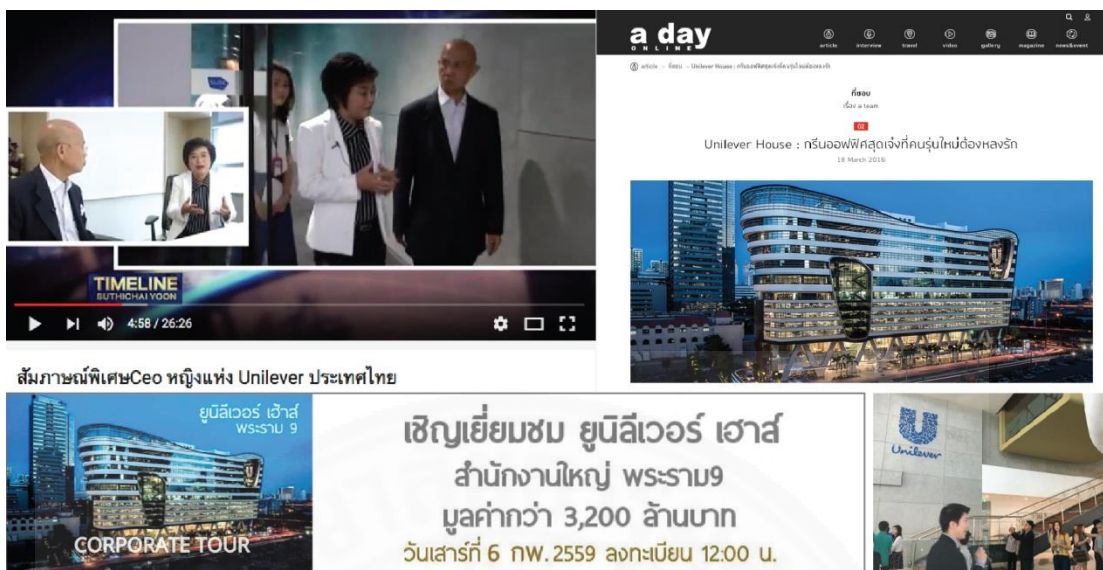
ภาพที่ 4.73 การตกแต่งภายในเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ ข้อมูล และรูปแบบการทำงานขององค์กร  
ในชั้นที่บุคคลภายนอกสามารถเข้าถึงได้ของบริษัท ยูนิลีเวอร์ไทย เทรตติ้ง จำกัด

พื้นที่เอนกประสงค์บางส่วนในอาคารมีการตั้งซื้อห้องและตกแต่งภายในตามจังหวัด  
เด่นในแต่ละภูมิภาคของประเทศไทย ได้แก่ กรุงเทพฯ เชียงใหม่ ภูเก็ต สุโขทัย และขอนแก่น เพื่อ  
สะท้อนแนวความคิดในการทำงานว่าครอบคลุมผู้ใช้งานทุกประเภทในแต่ละพื้นที่ ดังภาพที่ 4.74



ภาพที่ 4.74 พื้นที่เอนกประสงค์ที่มีการตั้งซื้อห้องตามจังหวัดเด่นในแต่ละภูมิภาคของประเทศไทยของ  
บริษัท ยูนิลีเวอร์ไทย เทรตติ้ง จำกัด

นอกจากนี้ยังมีการประชาสัมพันธ์อาคารผ่านสื่อออนไลน์ โทรททัศน์ และมีการจัด  
โครงการเยี่ยมชมองค์กร (Corporate Tour) สำหรับบุคคลภายนอกที่สนใจให้เข้าไปเยี่ยมชมอาคาร  
ดังภาพที่ 4.75




ภาพที่ 4.75 การประชาสัมพันธ์อาคารของบริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย เทรตติ้ง จำกัด

การออกแบบสำนักงานเป็นอาคารรักษาสิ่งแวดล้อม นอกจากจะเป็นการประหยัดพลังงานและลดค่าใช้จ่ายสาธารณูปโภคได้ในระยะยาวในทางหนึ่ง และสามารถเป็นกลยุทธ์การสร้างภาพลักษณ์เพื่อส่งเสริมการตลาดของธุรกิจ (Corporate Reputation) อีกด้วย

จากลักษณะของสำนักงานสร้างสรรค์ดังที่ได้กล่าวมา จึงสรุปกลยุทธ์ในการใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงานสร้างสรรค์ของบริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย เทรตติ้ง จำกัด คือ ใช้เป็นปัจจัยหนึ่งในการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานที่เป็นคนรุ่นใหม่อยู่กับองค์กร และเพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กร โดยสื่อสารภาพลักษณ์ที่ทันสมัยจากการใช้รูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่น ร่วมกับการใช้เทคโนโลยีอำนวยความสะดวกในสำนักงาน และการใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงาน ทั้งการกำหนดฟังก์ชันให้มีพื้นที่ที่ไม่เกี่ยวกับงาน และพื้นที่เอนกประสงค์ที่เน้นการตกแต่งด้วยแสง สี เสียง และเฟอร์นิเจอร์แบบไม่เป็นทางการในพื้นที่ ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงานที่ทันสมัยต่างจากสำนักงานแบบดั้งเดิม และนอกจากจะเน้นการส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ทันสมัยแล้ว พบว่ายังมีการใช้สำนักงานสร้างสรรค์เป็นปัจจัยหนึ่งเพื่อแสดงความเป็นผู้นำในการเป็นองค์กรที่เน้นการใช้นวัตกรรม ตั้งแต่การใช้สำนักงานของตนเองเป็นอาคารรักษาสิ่งแวดล้อมเพื่อแสดงแนวคิดในการดำเนินธุรกิจขององค์กร และการกำหนดหรือจัดวางพื้นที่ที่เป็นนวัตกรรมขององค์กร เพื่อแสดงให้พนักงานและบุคคลภายนอกเห็น จึงเป็นการใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงานเป็นปัจจัยหนึ่งในการแสดงความเป็นผู้นำในการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมและสร้างความสำเร็จขององค์กรผ่านสถานที่ทำงาน



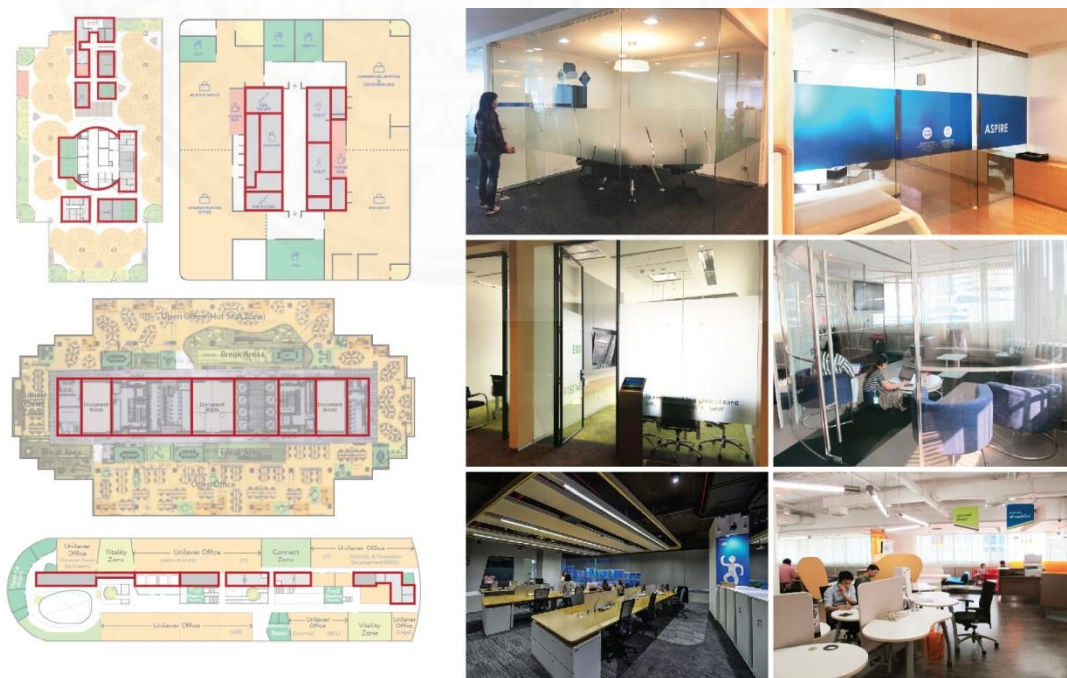
จากการวิเคราะห์กลยุทธ์ในแง่ของการใช้สำนักงานสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาองค์กร สรุปได้ว่ากรณีศึกษาที่ 1 บริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ใช้สำนักงานสร้างสรรค์เป็นปัจจัยหนึ่งในการส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กรและส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน กรณีศึกษาที่ 2 บริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) ใช้สำนักงานสร้างสรรค์เป็นปัจจัยหนึ่งในการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานอยู่กับองค์กร เพื่อส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน และเพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กร กรณีศึกษาที่ 3 บริษัท เอพี (ไทยแลนด์) จำกัด (มหาชน) ใช้สำนักงานสร้างสรรค์เป็นปัจจัยหนึ่งในการส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กรและส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน และกรณีศึกษาที่ 4 บริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย เทรดดิ้ง จำกัด (มหาชน) ใช้สำนักงานสร้างสรรค์เป็นปัจจัยหนึ่งในการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานที่เป็นคนรุ่นใหม่อยู่กับองค์กร เพื่อส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรมร่วมกับลูกค้าขององค์กร เพื่อลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และเพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กร ดังภาพที่ 4.76

กรณีศึกษา 1 Financial Service	กรณีศึกษา 2 Service Provider	กรณีศึกษา 3 Real Estate Development	กรณีศึกษา 4 FMCG (Consumer Goods)
 ส่งเสริมภาพลักษณ์  ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์	 ส่งเสริมภาพลักษณ์  ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์  จูงใจพนักงานให้อยู่กับองค์กร	 ส่งเสริมภาพลักษณ์  ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์	 ส่งเสริมภาพลักษณ์  ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์  จูงใจพนักงานให้อยู่กับองค์กร  รักษาสิ่งแวดล้อม  ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรมกับลูกค้าขององค์กร

ภาพที่ 4.76 การใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพเชิงสร้างสรรค์เป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรของแต่ละกรณีศึกษา

จากการวิเคราะห์กลยุทธ์ในแง่ของการใช้สำนักงานสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาองค์กร พบว่าแต่ละองค์กรใช้สำนักงานสร้างสรรค์เป็นกลยุทธ์ในระดับที่แตกต่างกันไป ซึ่งการใช้สำนักงานสร้างสรรค์เป็นปัจจัยส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน และเพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กร เป็นสิ่งที่พบได้ในทุกกรณีศึกษาจากการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารและสังเกตสภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงาน

การส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานเป็นปัจจัยที่นอกจากจะเพิ่มระดับความสัมพันธ์ในสังคม ยังเป็นการส่งเสริมการเรียนรู้และการทำงานร่วมกันเป็นทีมตามทฤษฎีของ Meel et al. (2010) ซึ่งการใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงานเพื่อส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ของแต่ละองค์กรจะมีความเหมือนและความแตกต่างกันไปตามการเลือกใช้อุปกรณ์ประกอบทางกายภาพให้เหมาะสมกับความต้องการและข้อจำกัดของแต่ละองค์กร โดยการส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ในพื้นที่ทำงานของกรณีศึกษาทั้ง 4 จะมีความคล้ายคลึงกัน จากการเน้นบรรยากาศโปร่งโล่ง ซึ่งเป็นประเภทพื้นที่ที่ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ได้ดีที่สุดตามทฤษฎีของ Meel et al. (2010) โดยการจัดวางฟังก์ชันที่เป็นผนังทึบไว้บริเวณเดียวกับสแกนส่วนบริการพื้นฐานของอาคาร การเลือกใช้วัสดุโปร่งแสงและโปร่งใสในการกั้นพื้นที่แทนการใช้ผนังทึบ และการใช้เฟอร์นิเจอร์ภายในสำนักงาน เช่น ฉากกั้นโต๊ะทำงาน ตู้เก็บของเตี้ยระดับสายตา เพื่อลดสิ่งกีดขวางการเกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน ซึ่งการที่ทุกกรณีศึกษาใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพเพื่อส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ในพื้นที่ทำงานคล้ายกัน เพราะเป็นสิ่งที่ทำได้ง่ายและเป็นสภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงานที่มีในสำนักงานแบบดั้งเดิมทั่วไป ดังแสดงในภาพที่ 4.77 ซึ่งสำนักงานสร้างสรรค์ของบางองค์กร ได้แก่ กรณีศึกษาที่ 1 และ 4 มีการใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพในพื้นที่ทำงานเพื่อส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ที่แตกต่างออกมา คือ มีการกำหนดให้ไม่มีห้องทำงานส่วนตัวสำหรับระดับบริหาร ที่มาจากนโยบายเกี่ยวกับการลดพื้นที่ส่วนตัวเป็นส่วนรวมขององค์กร เพื่อลดผนังที่เป็นสิ่งกีดขวางการเกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและใช้พื้นที่สำนักงานให้คุ้มค่ามากขึ้นในอีกทางหนึ่งด้วย



ภาพที่ 4.77 การใช้สภาพแวดล้อมส่งเสริมบรรยากาศโปร่งโล่งภายในพื้นที่ทำงานของ 4 กรณีศึกษา

นอกจากนี้ในสำนักงานสร้างสรรค์ของแต่ละองค์กรยังมีความคล้ายคลึงกันในการกำหนดให้มีพื้นที่เอกประสงค์ทั้งในชั้นพื้นที่ทำงานและชั้นพื้นที่ส่วนกลางขององค์กร เพื่อรองรับและส่งเสริมการเกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน รวมถึงรองรับการใช้งานร่วมกับบุคคลภายนอกด้วย ส่วนการใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพเพื่อส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ที่แตกต่างกันอย่างชัดเจนของแต่ละองค์กร คือ การกำหนดให้มีพื้นที่ที่ไม่เกี่ยวกับงาน เพราะถึงแม้ว่าแต่ละองค์กรจะมีพื้นที่ที่ไม่เกี่ยวกับงาน แต่ฟังก์ชันการใช้งานมีความแตกต่างกันตามแนวคิดและความต้องการของแต่ละองค์กร โดยแบ่งเป็น 2 ประเภทได้แก่ 1) พื้นที่บริการ เช่น มุมกาแฟ ซึ่งเป็นพื้นที่ที่ทุกกรณีศึกษามีเพราะเป็นพื้นที่ที่มีอยู่แล้วในสำนักงานแบบดั้งเดิม ซึ่งบางกรณีศึกษาจัดให้มีพื้นที่บริการอื่น ๆ เฉพาะองค์กร ได้แก่ กรณีศึกษาที่ 2 มีพื้นที่ขายอาหารและเครื่องดื่ม เคาน์เตอร์บริการชำระค่าบริการขององค์กร และกรณีศึกษาที่ 4 มีพื้นที่จำหน่ายอาหารและเครื่องดื่ม ร้านกาแฟ ร้านขายผลิตภัณฑ์ขององค์กร และ 2) พื้นที่นันทนาการ เป็นพื้นที่ที่จัดให้มีเฉพาะบางองค์กร ได้แก่ กรณีศึกษาที่ 1 มีพื้นที่เล่นพูล ปิงปอง เก้าอี้ นวดสำหรับพักสายตา กรณีศึกษาที่ 2 มีพื้นที่ออกกำลังกาย สไลเดอร์ ห้องสมาธิ ห้องจัดเลี้ยง ดังภาพที่ 4.78 ซึ่งพื้นที่ที่ไม่เกี่ยวกับงานดังที่ได้กล่าวมา เป็นพื้นที่ที่ใช้ได้ทั้งในแง่ของการเป็นสวัสดิการให้กับพนักงาน และเป็นปัจจัยส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กร

#### พื้นที่บริการ



#### พื้นที่นันทนาการ



ภาพที่ 4.78 พื้นที่บริการและพื้นที่นันทนาการที่ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ในสำนักงานสร้างสรรค์



ต่อมาคือใช้สำนักงานสร้างสรรค์เป็นเป็นปัจจัยส่งเสริมส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กร เป็นวัตถุประสงค์ที่พบได้ในทุกกรณีศึกษาเช่นเดียวกับการส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน โดยทุกกรณีศึกษามีการใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงานเพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์ที่คล้ายคลึงกัน คือ ส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ทันสมัยและไม่เป็นทางการมากขึ้น โดยใช้การตกแต่งบรรยากาศภายในทั้งแสง สี การกำหนดให้มีพื้นที่ที่ไม่เกี่ยวกับงาน และการเลือกใช้เฟอร์นิเจอร์หลากหลายรูปแบบที่ไม่เป็นทางการในพื้นที่เอนกประสงค์ ดังแสดงตัวอย่างในภาพที่ 4.79 ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ทันสมัยต่างจากสำนักงานแบบดั้งเดิม ส่วนปัจจัยอื่นที่ส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ทันสมัยนอกเหนือจากสภาพแวดล้อมทางกายภาพ คือ การใช้รูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่น และ การใช้เทคโนโลยีอำนวยความสะดวกในสำนักงาน



ภาพที่ 4.79 ตัวอย่างสภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงานที่ส่งเสริมความทันสมัยและไม่เป็นทางการขององค์กร

นอกจากการส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ทันสมัยและไม่เป็นทางการขององค์กรแล้ว พบว่าแต่ละองค์กรยังใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงานเป็นปัจจัยหนึ่งในการแสดงภาพลักษณ์เฉพาะของแต่ละองค์กรตามลักษณะธุรกิจ โดยมีรายละเอียดดังนี้

กรณีศึกษาที่ 1 ประกอบธุรกิจบริการทางการเงิน จึงใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงานเป็นหนึ่งในปัจจัยส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ทันสมัย คล่องตัว รวดเร็ว จากการใช้รูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่น ควบคู่กับการใช้เทคโนโลยีระบบจองที่นั่งรองรับรูปแบบการทำงานดังกล่าว และกำหนดให้มีพื้นที่ที่ไม่เกี่ยวกับงานและพื้นที่เอนกประสงค์ ที่เน้นการตกแต่งบรรยากาศภายในทั้งแสง สี และเฟอร์นิเจอร์แบบไม่เป็นทางการ เพื่อส่งเสริมบรรยากาศผ่อนคลาย สนุกสนาน

และไม่เป็นทางการต่างจากองค์กรทางการเงินทั่วไป เพื่อให้สำนักงานเป็นปัจจัยหนึ่งในการแสดงความเป็นผู้นำและแสดงความเป็นตัวตนผ่านสถานที่ทำงานขององค์กร

กรณีศึกษาที่ 2 ประกอบธุรกิจให้บริการระบบสื่อสารสำหรับโทรศัพท์เคลื่อนที่ จึงใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงานเป็นปัจจัยหนึ่งในการแสดงความเป็นผู้นำและส่งเสริมภาพลักษณ์ให้สอดคล้องกับลักษณะธุรกิจขององค์กรที่เน้นการบริการเป็นหลัก โดยมีการกำหนดฟังก์ชันเกี่ยวกับบริการขององค์กร เช่น พื้นที่รับชำระค่าบริการ พื้นที่จัดแสดงงานเกี่ยวกับบริการขององค์กร และพื้นที่ขายสินค้าขององค์กร เพื่อแนะนำข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าและบริการไปยังพนักงานและบุคคลภายนอกที่มาติดต่อ อีกทั้งยังมีพื้นที่นันทนาการและบริการต่าง ๆ เพื่อเป็นสวัสดิการสำหรับพนักงานในองค์กรและให้บริการกับบุคคลภายนอกได้

กรณีศึกษาที่ 3 ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ประเภทที่อยู่อาศัย โดยเน้นการตกแต่งภายในด้วยข้อความและภาพกราฟิกเกี่ยวกับชีวิตคนเมือง เพื่อใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงานเป็นปัจจัยหนึ่งในการแสดงปรัชญาเกี่ยวกับชีวิตคนเมืองซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรให้ความสำคัญในการออกแบบที่อยู่อาศัย

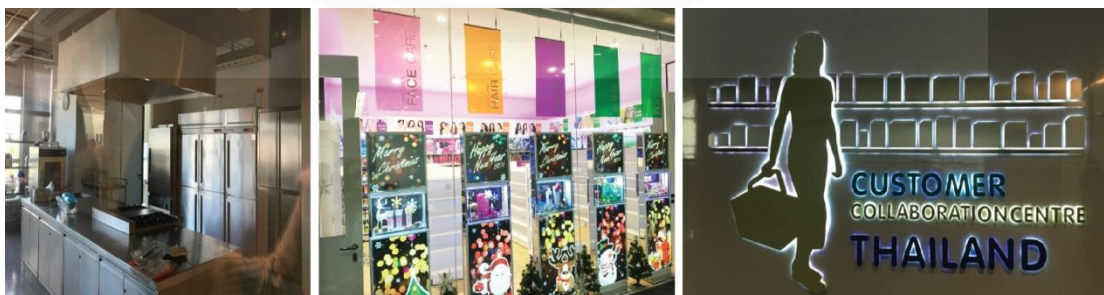
กรณีศึกษาที่ 4 ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับการผลิตและจัดจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค ใช้สำนักงานสร้างสรรค์เป็นปัจจัยหนึ่งเพื่อแสดงความเป็นผู้นำในการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ตั้งแต่การใช้สำนักงานของตนเองเป็นอาคารรักษาสิ่งแวดล้อมเพื่อแสดงแนวคิดในการดำเนินธุรกิจขององค์กร การตกแต่งภายในด้วยผลิตภัณฑ์ขององค์กร และการจัดวางพื้นที่ที่เป็นนวัตกรรมขององค์กรไว้ในบริเวณพื้นที่ส่วนกลาง เพื่อเป็นการแนะนำสินค้า บริการ และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีให้กับพนักงานและบุคคลภายนอกได้เห็น จึงเป็นการใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงานเป็นปัจจัยหนึ่งในการแสดงความเป็นผู้นำในการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมและส่งเสริมความน่าเชื่อถือขององค์กรผ่านสถานที่ทำงาน

กลยุทธ์ในการใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพของสำนักงานสร้างสรรค์เพื่อจูงใจให้พนักงานอยู่กับองค์กร จำเป็นต้องอาศัยหลากหลายปัจจัยตามทฤษฎีของ Herzberg (1959) ทั้งปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงานโดยตรง (Motivator Factor) เช่น ความก้าวหน้าในอาชีพ การได้รับการยอมรับ ความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน เป็นต้น และปัจจัยที่ไม่ได้ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงานโดยตรง (Hygiene Factor) แต่เป็นปัจจัยค้ำจุนที่ป้องกันความไม่พึงพอใจในการทำงานของพนักงาน เช่น เงินเดือน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งการใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพของสำนักงานในการอำนวยความสะดวกให้กับพนักงาน จัดเป็นปัจจัยที่ไม่ได้ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงานโดยตรง



การวิเคราะห์กลยุทธ์ในการใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพของสำนักงานสร้างสรรค์เป็นปัจจัยหนึ่งในการจูงใจให้พนักงานอยู่กับองค์กรพบว่ามี 2 กรณีศึกษาที่มีสภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงานที่สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานในองค์กรนั้น ๆ ได้แก่ กรณีศึกษาที่ 2 มีการกำหนดพื้นที่นันทนาการและบริการหลากหลายประเภท ซึ่งเป็นฟังก์ชันที่มาจากกรอบความต้องการของพนักงานโดยตรงในกระบวนการเปลี่ยนแปลงสำนักงาน และพื้นที่นันทนาการบางส่วนอนุญาตให้ใช้เฉพาะคนภายในองค์กรเท่านั้น มิได้เปิดให้คนภายนอกเข้าถึงและใช้งานได้ เพื่อเป็นสวัสดิการให้กับพนักงานโดยเฉพาะ ส่วนกรณีศึกษาที่ 4 มีรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่นควบคู่กับพื้นที่ในการทำงานให้เลือกหลากหลาย มีพื้นที่เอนกประสงค์ที่จัดวางแบบกระจายทั่วพื้นที่สำนักงานเพื่อส่งเสริมปฏิสัมพันธ์และการทำงานร่วมกัน และจัดทำเป็นอาคารรักษาสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นการใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงานที่สอดคล้องกับคุณลักษณะและความต้องการของพนักงานที่เป็นคนรุ่นใหม่โดยเฉพาะคนเจนเอเรชั่นวาย จึงสรุปได้ว่ากรณีศึกษาที่ 2 และ 4 มีกลยุทธ์ในการใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพของสำนักงานสร้างสรรค์เป็นปัจจัยหนึ่งในการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานอยู่กับองค์กร

กลยุทธ์ในการใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพของสำนักงานสร้างสรรค์เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรมร่วมกับลูกค้าขององค์กร พบว่ามีเพียงกรณีศึกษาที่ 4 ที่มีวัตถุประสงค์นี้ เพราะประกอบธุรกิจเกี่ยวกับการผลิตและจัดจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค จึงจำเป็นต้องมีพื้นที่ที่รองรับการทำงานร่วมกับผู้ประกอบการค้าร่วมกัน เช่น ผู้ประกอบการซูเปอร์มาร์เก็ต โรงแรม และร้านอาหาร ซึ่งพื้นที่ที่รองรับการทำงานร่วมกับลูกค้าขององค์กร ได้แก่ ห้องจำลองภาพสามมิติของร้านค้าปลีกด้วยคอมพิวเตอร์ สำหรับการพัฒนาและปรับปรุงลักษณะของสินค้าให้ตรงกับความต้องการของกลุ่มลูกค้าที่เป็นผู้ประกอบการซูเปอร์มาร์เก็ต และห้องครัวสำหรับคิดค้นสูตรอาหารใหม่ ๆ สำหรับกลุ่มลูกค้าโรงแรมและร้านอาหาร ดังภาพที่ 4.80



ภาพที่ 4.80 ห้องจำลองภาพสามมิติของร้านค้าปลีกด้วยคอมพิวเตอร์และห้องครัวสำหรับคิดค้นสูตรอาหารของกรณีศึกษาที่ 4

ส่วนกลยุทธ์ในการใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพของสำนักงานสร้างสรรค์เพื่อลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม พบว่ามีเพียงกรณีศึกษาที่ 4 ที่เน้นวัตถุประสงค์นี้ โดยการออกแบบและจัดทำเป็นอาคารรักษาสิ่งแวดล้อมที่ได้รับการรับรองจาก LEED Certification เช่น วางแผนบริหารจัดการขยะ นำน้ำไปรีไซเคิลและใช้สุขภัณฑ์ประหยัดน้ำ ลดการใช้ไฟฟ้า ใช้บันไดเชื่อมระหว่างชั้น แทนการใช้ลิฟต์ ลดของเสียจากการก่อสร้างร้อยละ 75 ใช้วัสดุรีไซเคิลและไม่ปลูกทดแทนเร็วกว่าร้อยละ 20 ใช้วัสดุก่อก๊าซเรือนกระจกต่ำ วางผังให้พื้นที่ทำงานกว่าร้อยละ 90 ใช้แสงธรรมชาติ เป็นต้น ซึ่งการที่กรณีศึกษาที่ 4 สามารถใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพเพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์นี้ได้ เพราะเป็นบริษัทต่างชาติที่มีนโยบายสากลเกี่ยวกับการรักษาสิ่งแวดล้อม การใช้อาคารรักษาสิ่งแวดล้อมจึงเป็นการสะท้อนวิถีคิดและรูปแบบการทำงานขององค์กร ประกอบกับโอกาสในการสร้างอาคารสำนักงานของตนเอง จึงมีอิสระในการกำหนดสภาพแวดล้อมทางกายภาพใหม่ทั้งหมดตั้งแต่การออกแบบอาคารและการออกแบบภายใน

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

ในปัจจุบันองค์กรธุรกิจให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการเกิดความคิดสร้างสรรค์และการสร้างนวัตกรรม ทำให้สำนักงานสร้างสรรค์ได้รับความนิยมมากขึ้น ซึ่งแต่ละองค์กรใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงาน เป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรที่แตกต่างกันตามความเหมาะสมกับลักษณะธุรกิจ ความต้องการในการใช้งาน และข้อจำกัดของแต่ละองค์กร การใช้สำนักงานสร้างสรรค์ขององค์กรอื่นโดยตรงอาจไม่สามารถตอบสนองกับวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น ๆ ได้ทั้งหมด งานวิจัยนี้จึงเป็นการศึกษาเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ในการใช้สำนักงานสร้างสรรค์จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กร และการสำรวจสภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงานสร้างสรรค์ของ 4 องค์กรธุรกิจ เพื่อวิเคราะห์และสรุปเป็นกลยุทธ์ในการใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพเชิงสร้างสรรค์ในสำนักงาน โดยมีข้อสรุปตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัยดังนี้

#### 5.1 สรุปวัตถุประสงค์ในการใช้สำนักงานสร้างสรรค์

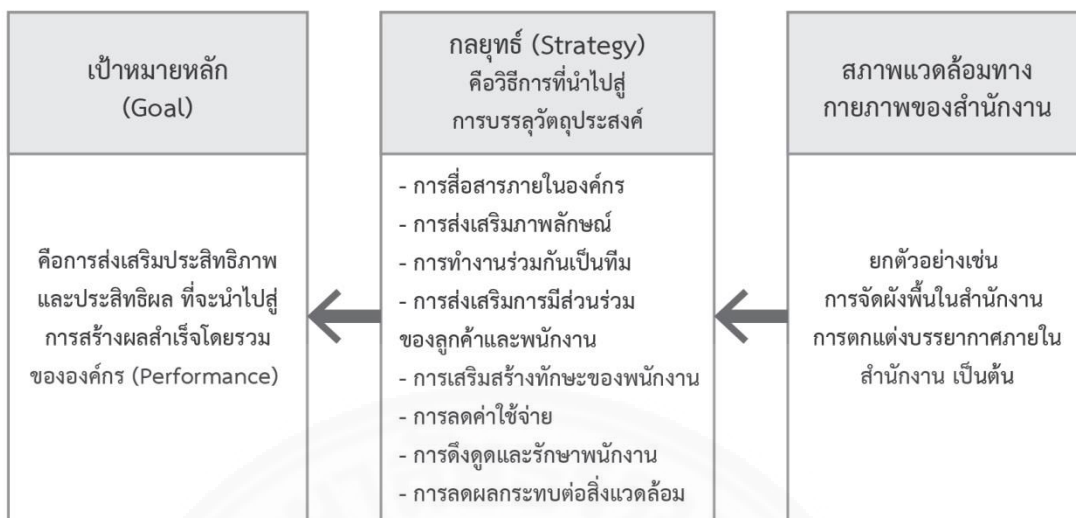
จากการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ในการใช้สำนักงานสร้างสรรค์โดยใช้แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรธุรกิจพบว่า องค์กรธุรกิจทั้ง 4 กรณีศึกษามีวัตถุประสงค์ในการใช้สำนักงานสร้างสรรค์ที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีบทบาทสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ส่งเสริมนวัตกรรมของ Moultrie et al. (2007) 5 ประการ ได้แก่ 1) วัตถุประสงค์เกี่ยวกับการสื่อสารองค์กร ทั้งการสื่อสารภายในองค์กรและการสื่อสารไปยังภายนอกเพื่อเป็นภาพลักษณ์องค์กร 2) วัตถุประสงค์เกี่ยวกับการส่งเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานและการสร้างนวัตกรรม 3) วัตถุประสงค์เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม 4) วัตถุประสงค์เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรม และ 5) วัตถุประสงค์เกี่ยวกับการเสริมทักษะในการทำงาน

วัตถุประสงค์ 5 ประการจากทฤษฎีบทบาทสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ส่งเสริมนวัตกรรมของ Moultrie et al. (2007) ดังกล่าว เป็นวัตถุประสงค์ที่มีขอบเขตอยู่ในเรื่องการสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมเป็นหลัก ซึ่งจากการเก็บข้อมูลพบว่าทุกองค์กรมีได้คำนึงถึงเฉพาะสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม แต่คำนึงถึงวัตถุประสงค์อื่น ๆ ในการใช้สำนักงานสร้างสรรค์อีก 3 ประการด้วยเช่นกัน ได้แก่ 1) วัตถุประสงค์เกี่ยวกับการลดค่าใช้จ่าย ทั้งค่าเช่าพื้นที่สำนักงานและสาธารณูปโภค 2) วัตถุประสงค์เกี่ยวกับการ

ดึงดูดและรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กร และ 3) วัตถุประสงค์เกี่ยวกับการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรธุรกิจของกรณีศึกษาในงานวิจัย ประกอบกับการวิเคราะห์ร่วมกับทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปขอบเขตวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ในแง่ของการใช้สำนักงานสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาองค์กรได้ 8 ประการ ดังนี้

1. วัตถุประสงค์เกี่ยวกับการสื่อสารองค์กร แบ่งออกเป็น 2 ระดับ ได้แก่
  - การสื่อสารภายในองค์กร ได้แก่ การส่งเสริมความเป็นหนึ่งเดียวกันทั้งองค์กร การสื่อสารความไม่เป็นที่มาขององค์กรไปยังพนักงาน และการส่งเสริมความเท่าเทียมกัน
  - การสื่อสารไปยังภายนอกองค์กร ได้แก่ การส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กร
2. วัตถุประสงค์เกี่ยวกับการส่งเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน และการสร้างนวัตกรรม ได้แก่ การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ การคำนึงถึงผลงานมากกว่าชั่วโมงทำงาน (Productivity Base) และการใช้สำนักงานที่ส่งเสริมสุขภาวะ
3. วัตถุประสงค์เกี่ยวกับการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ได้แก่ การส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน
4. วัตถุประสงค์เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรม ได้แก่ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานและลูกค้าขององค์กร
5. วัตถุประสงค์เกี่ยวกับการเสริมทักษะในการทำงานของพนักงาน
6. วัตถุประสงค์เกี่ยวกับการลดค่าใช้จ่าย ได้แก่ การลดค่าใช้จ่ายในการเช่าพื้นที่สำนักงาน และการลดค่าใช้จ่ายสาธารณูปโภคจากการประหยัดพลังงาน
7. วัตถุประสงค์เกี่ยวกับการดึงดูดและรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กร
8. วัตถุประสงค์เกี่ยวกับการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

เป้าหมายหลัก (Goal) ของแต่ละองค์กร คือ การส่งเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่จะนำไปสู่การสร้างผลสำเร็จโดยรวมขององค์กร (Performance) ส่วนวัตถุประสงค์ประการอื่น ๆ เป็นกลยุทธ์ (Strategy) ที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายหลักดังกล่าว โดยใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพของสำนักงานสร้างสรรค์เป็นหนึ่งในปัจจัยที่ส่งเสริมกลยุทธ์นั้น ๆ ดังภาพที่ 5.1



ภาพที่ 5.1 การใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพเป็นกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหลักขององค์กร

## 5.2 สรุปสภาพแวดล้อมทางกายภาพของสำนักงานสร้างสรรค์






















การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางกายภาพของสำนักงานสร้างสรรค์ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสังเกตสภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงานสร้างสรรค์ขององค์กรธุรกิจทั้ง 4 กรณีศึกษาร่วมกับทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่ออธิบายความหมายและจำแนกองค์ประกอบทางกายภาพของสำนักงานสร้างสรรค์ อีกทั้งอธิบายสภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงานสร้างสรรค์ของแต่ละองค์กรธุรกิจ เพื่อประกอบการวิเคราะห์กลยุทธ์ในการใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพเชิงสร้างสรรค์ในสำนักงานของแต่ละองค์กรในหัวข้อต่อไป

จากการเก็บข้อมูลองค์กรธุรกิจทั้ง 4 กรณีศึกษา พบว่าเป็นองค์กรที่ส่งเสริมรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่น ทั้งในเรื่องเวลาและการเลือกสถานที่ในการทำงาน เพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีอิสระในการเลือกพื้นที่ที่เหมาะสมกับการเกิดความคิดสร้างสรรค์ของตนเอง ควบคู่กับการมีสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่หลากหลายเพื่อรองรับรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่นดังกล่าว สอดคล้องกับทฤษฎีความหมายของสำนักงานสร้างสรรค์ของ Resnick (2014) และ Bisnow (2014)

จากการสังเกตพบว่าสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่รองรับรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่นของแต่ละกรณีศึกษามีความแตกต่างกัน ผู้วิจัยจึงจำแนกประเภทองค์ประกอบทางกายภาพในสำนักงานสร้างสรรค์ เพื่อใช้ประเภทพื้นที่นี้ในการเก็บข้อมูลและอธิบายสภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงานสร้างสรรค์ของแต่ละกรณีศึกษาต่อไป จากการศึกษาทฤษฎีของ Meel et al. (2010)



จำแนกองค์ประกอบทางกายภาพของสำนักงานออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ พื้นที่ทำงาน พื้นที่ประชุม และพื้นที่สนับสนุน แต่จากการสังเกตสภาพแวดล้อมทางกายภาพภายในสำนักงานของแต่ละองค์กรพบว่าปัจจุบันการใช้งานพื้นที่บางส่วนในสำนักงานเป็นแบบเอนกประสงค์ การแบ่งประเภทพื้นที่สำนักงานแบบตรงตัวตามทฤษฎีดังกล่าว จึงไม่สอดคล้องกับประเภทพื้นที่ตามการใช้งานจริงทั้งหมด ผู้วิจัยจึงปรับการแบ่งประเภทองค์ประกอบทางกายภาพในสำนักงานออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ พื้นที่ทำงาน พื้นที่เอนกประสงค์ พื้นที่ที่ไม่เกี่ยวกับงาน และพื้นที่อุปกรณ์สำนักงาน เพื่อจำแนกองค์ประกอบทางกายภาพภายในสำนักงานให้สอดคล้องกับการใช้งานจริง ดังภาพที่ 5.2

กรณีศึกษา	พื้นที่ทำงาน		พื้นที่เอนกประสงค์			พื้นที่ที่ไม่เกี่ยวกับงาน	พื้นที่อุปกรณ์สำนักงาน
	พื้นที่ทำงานทั่วไป	พื้นที่ทำงานที่ใช้อุปกรณ์เฉพาะทาง	ทางการ	กึ่งทางการ	ไม่ทางการ		
กรณีศึกษาที่ 1							
กรณีศึกษาที่ 2		พื้นที่ทดลองทำงานจริง (ไม่มีภาพ)					
กรณีศึกษาที่ 3							
กรณีศึกษาที่ 4							พื้นที่อุปกรณ์สำนักงาน (ไม่มีภาพ)

ภาพที่ 5.2 การแบ่งประเภทองค์ประกอบทางกายภาพจากการสังเกตสภาพแวดล้อมทางกายภาพของกรณีศึกษาในงานวิจัย

จากการจำแนกประเภทองค์ประกอบทางกายภาพในสำนักงานสร้างสรรค์ สามารถสรุปบรรยากาศภายในสำนักงานทั้งแสง สี เสียง รูปแบบเฟอร์นิเจอร์ขององค์ประกอบทางกายภาพแต่ละประเภทภายในสำนักงานสร้างสรรค์ได้ดังนี้

## 1. พื้นที่ทำงาน แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1.1 พื้นที่ทำงานทั่วไป ส่วนใหญ่เป็นพื้นที่ทำงานแบบเปิดโล่ง (Open Office) เป็นพื้นที่ทำงานที่ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ได้มากที่สุด อีกทั้งสามารถจัดทำได้ง่ายกว่าและประหยัดพื้นที่ได้มากกว่าการกั้นผนังห้องเพราะใช้ทางสัญจรร่วมกันได้ บรรยากาศภายในพื้นที่ทำงานเน้นการใช้แสงประดิษฐ์สีขาวร่วมกับแสงธรรมชาติ และเน้นการใช้สีขาวตกแต่งพื้นที่ทำงานเพื่อส่งเสริมให้สว่างกว้างขวาง สะอาดตา และเพื่อเพิ่มการสะท้อนของแสงให้มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับการทำงานที่ใช้สมาธิ ร่วมกับการใช้สีสดหรือสีขององค์กร เพื่อการแบ่งพื้นที่ทำงานแต่ละบริเวณให้มีความแตกต่างกัน เพื่อกระตุ้นการทำงาน และเพื่อส่งเสริมบรรยากาศที่ไม่เป็นทางการภายในพื้นที่ทำงานทั่วไป ตลอดจนลดเสียงรบกวนจากอุปกรณ์สำนักงาน โดยจัดวางพื้นที่พิมพ์และถ่ายเอกสารเป็นจุดให้บริหารแยกออกจากพื้นที่ทำงาน และการใช้เก้าอี้ที่มีล้อเลื่อนเพื่อลดเสียงรบกวน ส่วนรูปแบบเฟอร์นิเจอร์อื่น ๆ ภายในพื้นที่ทำงานทั่วไปจะขึ้นอยู่กับรูปแบบการใช้งานที่แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1.1.1 พื้นที่ทำงานทั่วไปที่เป็นโต๊ะทำงานแบบระบุผู้ใช้งานเป็นบุคคลชัดเจน (Fix Seat) มีความเหมาะสมกับพนักงานกลุ่มที่ทำงานอยู่ที่สำนักงานประจำตลอดเวลาทำการ (Resident) เช่น ฝ่ายบัญชี ฝ่ายการเงิน เป็นต้น โดยผู้ใช้งานกลุ่มนี้จะใช้โต๊ะทำงานขนาดมาตรฐาน (กว้าง 1.20 เมตร) และมีตู้เก็บของส่วนตัวบริเวณโต๊ะทำงานของตนเอง และบางกรณีศึกษาใช้คอมพิวเตอร์แบบตั้งโต๊ะ เพื่อให้เหมาะสมกับลักษณะงานที่เกี่ยวข้องกับความลับขององค์กรหรือใช้เอกสารเป็นส่วนสำคัญในการทำงาน

1.1.2 พื้นที่ทำงานทั่วไปที่เป็นโต๊ะทำงานแบบไม่มีเจ้าของ (Hot Seat) เหมาะกับพนักงานกลุ่มที่ไม่ได้อยู่สำนักงานเป็นประจำ (Mobile และ Off-Site) เช่น ฝ่ายขาย ฝ่ายการตลาด เป็นต้น โดยผู้ใช้งานกลุ่มนี้มีทั้งองค์กรที่ใช้โต๊ะทำงานขนาดมาตรฐาน (กว้าง 1.20 เมตร) และโต๊ะทำงานขนาดเล็กกว่ามาตรฐาน (กว้าง 1.00 เมตร) อีกทั้งไม่มีตู้เก็บของส่วนตัวบริเวณโต๊ะทำงาน แต่ใช้ตู้เก็บของส่วนตัวที่จัดวางแยกออกจากพื้นที่ทำงานแทน เพื่อให้เหมาะสมกับรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่น โดยพนักงานสามารถปรับเปลี่ยนที่นั่งได้ตามความพึงพอใจหรือลักษณะงานที่เกี่ยวข้องกันในแต่ละวัน โดยบางกรณีศึกษามีการปรับเปลี่ยนที่นั่งแบบสลับแผนกและระดับตำแหน่งได้ ซึ่งขึ้นอยู่กับพิจารณาความเหมาะสมในการกำหนดผู้ใช้งานของแต่ละองค์กร

1.2 พื้นที่ทำงานที่ใช้อุปกรณ์เฉพาะทาง เช่น ห้องทดลอง ห้องสำหรับสร้างแบบจำลองหรือภาพสามมิติ ห้องครัวสำหรับคิดค้นสูตรอาหารใหม่ ๆ เป็นต้น ซึ่งการตกแต่งบรรยากาศภายในและรูปแบบเฟอร์นิเจอร์จะมีความเฉพาะตามลักษณะกิจกรรมที่เกิดขึ้นในพื้นที่

2. พื้นที่เอนกประสงค์ จากการศึกษาสำนักงานสร้างสรรค์ขององค์กรธุรกิจทั้ง 4 กรณีศึกษา พบว่ามีทั้งการจัดวางพื้นที่เอนกประสงค์ไว้ร่วมกับพื้นที่ทำงาน สำหรับรองรับการใช้งานของพนักงานในชั้นนั้น ๆ เป็นหลัก และการจัดวางพื้นที่เอนกประสงค์ส่วนกลางแยกจากชั้นพื้นที่ทำงาน สำหรับรองรับการใช้งานระหว่างแผนกหรือใช้งานร่วมกับบุคคลภายนอกที่มาติดต่อ ซึ่งพื้นที่เอนกประสงค์สามารถรองรับกิจกรรมได้ 5 ประเภท ได้แก่ การทำงาน การพักผ่อน การพบปะพูดคุย แบบไม่เป็นทางการ การประชุมแบบเป็นทางการ และการฝึกอบรม พื้นที่เอนกประสงค์จึงแบ่งออกเป็น 3 ระดับ เพื่อรองรับการใช้งานที่หลากหลายดังที่ได้กล่าวมาข้างต้น ได้แก่

2.1 พื้นที่เอนกประสงค์แบบทางการ เป็นห้องปิดที่ใช้เฟอร์นิเจอร์สำหรับการประชุมแบบเป็นทางการ บรรยากาศภายในเน้นการใช้แสงธรรมชาติที่มีมาปรับปริมาณแสงได้ตามความต้องการ ร่วมกับแสงสีขาวในส่วนนำเสนองาน และแสงสีเหลือง-ส้ม ในส่วนการประชุมเพื่อความเหมาะสมในการมองเห็นและลดปัญหาที่เกิดจากการใช้สายตาเป็นเวลานาน อีกทั้งเน้นการใช้สีขาวและสีพื้นตบแต่งพื้นที่เอนกประสงค์แบบเป็นทางการเพื่อเพิ่มการสะท้อนของแสงให้มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับกิจกรรมที่ใช้สมาธิ และใช้ผนังเก็บเสียงเพื่อลดการสะท้อนและการรบกวนบริเวณรอบข้าง ซึ่งบางองค์กรใช้ผนังเก็บเสียงที่สามารถเลื่อนเก็บได้ หรือใช้โต๊ะและเก้าอี้ที่ง่ายต่อการเคลื่อนย้าย เพื่อปรับพื้นที่เอนกประสงค์ให้เหมาะสมกับความต้องการในการใช้งาน โดยภายในพื้นที่เอนกประสงค์แบบทางการมีจอโทรทัศน์ โปรเจคเตอร์ ฟลิปชาร์ต ไวท์บอร์ดแบบติดตั้งเข้ากับพื้นที่เพื่อรองรับการนำเสนองานในการประชุม

2.2 พื้นที่เอนกประสงค์แบบกึ่งทางการ เป็นได้ทั้งห้องปิดที่มีบรรยากาศภายในคล้ายกับพื้นที่เอนกประสงค์แบบเป็นทางการ แต่ใช้เฟอร์นิเจอร์แบบไม่เป็นทางการ เช่น โซฟาหรือเฟอร์นิเจอร์รูปลักษณะที่ต่างจากแบบทางการทั่วไป เป็นต้น และพื้นที่เปิดโล่ง ที่ใช้เฟอร์นิเจอร์แบบกึ่งทางการ ซึ่งมีขนาดและสัดส่วนเหมาะสมกับการนั่งทำงานหรือประชุม แต่มีรูปลักษณะ สี และวัสดุที่ต่างจากเฟอร์นิเจอร์แบบทางการทั่วไป เน้นการใช้แสงสีเหลือง-ส้ม และตกแต่งด้วยสีสดร่วมกับสีพื้นเพื่อส่งเสริมบรรยากาศผ่อนคลาย

2.3 พื้นที่เอนกประสงค์แบบไม่ทางการ ส่วนใหญ่เป็นพื้นที่เปิดโล่งที่ใช้เฟอร์นิเจอร์แบบไม่เป็นทางการ เช่น ชุดโต๊ะและเก้าอี้โซฟา โซฟากึ่งนั่งกึ่งนอน เป็นต้น บรรยากาศภายในเน้นการใช้สีพื้นร่วมกับสีสด และใช้แสงธรรมชาติร่วมกับแสงประดิษฐ์สีเหลือง ส้ม น้ำเงิน แดงหรือสีต่าง ๆ ตามแนวคิดในการตกแต่งเพื่อส่งเสริมบรรยากาศผ่อนคลาย

3. พื้นที่ที่ไม่เกี่ยวกับงาน เป็นพื้นที่ที่แต่ละองค์กรมีอิสระในการจัดให้มีตามความเหมาะสม เพื่อบริการพนักงานหรือสะท้อนภาพลักษณ์องค์กรในอีกทางหนึ่งด้วย โดยที่มีทั้งการจัดวาง

ร่วมกับพื้นที่ทำงาน สำหรับรองรับการใช้งานของพนักงานในชั้นนั้น ๆ เป็นหลัก และการจัดวางแยกชั้นจากพื้นที่ทำงานเพื่อรองรับการทำกิจกรรมอย่างจริงจัง หรือเป็นพื้นที่ที่บุคคลภายนอกสามารถใช้ร่วมกับพนักงานในองค์กรได้ จากกรณีศึกษาพบว่ามีพื้นที่นันทนาการ เช่น พื้นที่ออกกำลังกาย พื้นที่เล่นเกม ห้องคาราโอเกะ เป็นต้น พื้นที่ให้บริการต่าง ๆ เช่น มุมกาแฟ ร้านขายอาหารและขนม เป็นต้น พื้นที่ขายสินค้าและบริการขององค์กร เช่น พื้นที่รับจ่ายเงินขององค์กร พื้นที่ขายผลิตภัณฑ์ขององค์กร ฯลฯ โดยตกแต่งบรรยากาศภายในที่เหมาะสมกับลักษณะกิจกรรมที่กำหนด ซึ่งส่วนใหญ่จะเน้นการใช้สีพื้นร่วมกับสีสด และใช้แสงธรรมชาติร่วมกับแสงประดิษฐ์สีเหลือง ส้ม น้ำเงิน แดง หรือสีต่าง ๆ ตามแนวคิดในการตกแต่ง เพื่อส่งเสริมบรรยากาศผ่อนคลายหรือสนุกสนานตามความต้องการขององค์กร

4. พื้นที่อุปกรณ์สำนักงาน ได้แก่ พื้นที่เก็บเอกสาร พื้นที่เก็บของ พื้นที่เก็บของส่วนบุคคล พื้นที่พิมพ์และถ่ายเอกสาร โดยพื้นที่เก็บของส่วนตัวถูกจัดวางไว้ใกล้ทางเข้าเพื่อให้สะดวกต่อการใช้งาน พื้นที่พิมพ์และถ่ายเอกสารถูกจัดวางเป็นจุดให้บริการแยกจากพื้นที่ทำงาน เพื่อลดเสียงรบกวน ลดปริมาณสารเคมีจากอุปกรณ์สำนักงาน และลดฝุ่นละอองจากเอกสาร โดยจัดวางไว้ติดกับทางสัญจรหลักเพื่อให้ง่ายต่อการใช้งานของพนักงานทุกคน ส่วนตู้เก็บเอกสารและตู้เก็บของส่วนใหญ่ถูกจัดวางเป็นตัวกั้นพื้นที่ระหว่างแผนก ซึ่งส่งเสริมบรรยากาศโปร่งโล่งในพื้นที่ทำงานและจัดทำได้ง่ายกว่าการใช้ผนัง อีกทั้งบางองค์กรยังใช้ในการติดข้อความกระตุ้นการทำงานหรือแสดงปรัชญาขององค์กร ส่วนการตกแต่งบรรยากาศภายในพื้นที่อุปกรณ์สำนักงาน จะเน้นการใช้แสงประดิษฐ์สีขาว ร่วมกับการใช้สีโทนอ่อนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเอกสาร เพื่อเพิ่มการสะท้อนแสงให้เหมาะสมกับการมองเห็น

สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่รองรับรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่นของแต่ละกรณีศึกษามีความแตกต่างกันตามข้อจำกัดของแต่ละองค์กร โดยมีความแตกต่างกันตั้งแต่การกำหนดผู้ใช้งานขอบเขตพื้นที่ที่จะจัดทำสำนักงานสร้างสรรค์ และการเลือกใช้อุปกรณ์ประกอบทางกายภาพทั้ง 4 ประเภทตามที่ผู้วิจัยได้จำแนกจากการสังเกตสำนักงานสร้างสรรค์ของกรณีศึกษาในงานวิจัย ได้แก่ พื้นที่ทำงาน พื้นที่เอนกประสงค์ พื้นที่ที่ไม่เกี่ยวกับงาน และพื้นที่อุปกรณ์สำนักงาน ดังภาพที่ 5.3

<p>กรณีศึกษา 1 Financial Service</p>	<p>กรณีศึกษา 2 Service Provider</p>	<p>กรณีศึกษา 3 Real Estate Development</p>	<p>กรณีศึกษา 4 FMCG (Consumer Goods)</p>
<p>Resident</p> <p>พื้นที่ทำงาน</p> <p>พื้นที่ที่เลือก</p> <p>พื้นที่ที่เลือก</p> <p>พื้นที่ที่เลือก</p> <p>พื้นที่ที่เลือก</p>	<p>Resident</p> <p>พื้นที่ทำงาน</p> <p>พื้นที่ที่เลือก</p> <p>พื้นที่ที่เลือก</p> <p>พื้นที่ที่เลือก</p> <p>พื้นที่ที่เลือก</p>	<p>Resident</p> <p>พื้นที่ทำงาน</p> <p>พื้นที่ที่เลือก</p> <p>พื้นที่ที่เลือก</p> <p>พื้นที่ที่เลือก</p> <p>พื้นที่ที่เลือก</p>	<p>Resident</p> <p>พื้นที่ทำงาน</p> <p>พื้นที่ที่เลือก</p> <p>พื้นที่ที่เลือก</p> <p>พื้นที่ที่เลือก</p> <p>พื้นที่ที่เลือก</p>

Resident = พนักงานที่ทำงานในสำนักงานเป็นประจำตลอดเวลาทำการ  
 Mobile = พนักงานที่ไม่ได้ทำงานในสำนักงานเป็นประจำตลอดเวลาทำการ  
 Off-Site = พนักงานที่ทำงานนอกสำนักงานเป็นหลัก

→ ความยืดหยุ่นในการเลือกพื้นที่ทำงานของพนักงาน  
 → พื้นที่บุคคลภายนอกสามารถเข้าถึงได้  
 → ชั้นที่ประชาชนผ่านด้านคือ

พื้นที่ทำงาน (Yellow)  
 พื้นที่ส่วนกลาง (Pink)

ภาพที่ 5.3 สรุปองค์ประกอบทางกายภาพและการใช้งานสำนักงานโครงสร้างของ 4 กรณีศึกษา



จากภาพที่ 5.3 จะเห็นได้ว่าสำนักงานสร้างสรรค์ขององค์กรธุรกิจทั้ง 4 กรณีศึกษา มีการเลือกใช้อุปกรณ์ประกอบทางกายภาพที่แตกต่างกันในพื้นที่ที่ต่างกัน โดยมีทั้งการใช้สำนักงานสร้างสรรค์แบบทำทุกพื้นที่ และแบบที่ทำเพียงบางส่วนของสำนักงาน ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และข้อจำกัดของแต่ละองค์กร โดยมีรายละเอียดของแต่ละกรณีศึกษาดังต่อไปนี้

บริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน) เป็นกรณีศึกษาที่ใช้สำนักงานสร้างสรรค์เฉพาะชั้นพื้นที่ทำงาน (คิดเป็นร้อยละ 30 ของพื้นที่สำนักงานทั้งหมด) ใช้สำนักงานแบบเคลื่อนที่ (Mobile Office) เป็นแนวคิดหลัก พนักงานมีอิสระในการเลือกที่นั่งได้ตามความพอใจหรือลักษณะงานที่เกี่ยวข้องกันในแต่ละวันภายในพื้นที่ทำงานทั่วไปที่ใช้โต๊ะทำงานแบบไม่มีเจ้าของ (Hot Seat) โดยสามารถเลือกที่นั่งแบบสลับแผนกและระดับตำแหน่งผ่านระบบจองที่นั่งได้ ไม่มีพื้นที่ทำงานส่วนตัวสำหรับระดับบริหาร กลุ่มผู้ใช้งาน คือ พนักงานที่ไม่ได้ทำงานที่สำนักงานเป็นประจำตลอดเวลาทำการ มีพื้นที่ที่ไม่เกี่ยวกับงานและพื้นที่เอนกประสงค์อยู่รอบพื้นที่ทำงานเพื่อรองรับรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่นตามแนวคิดหลักของสำนักงานสร้างสรรค์ การตกแต่งภายในเน้นความโปร่งโล่ง และใช้เฟอร์นิเจอร์แบบกึ่งทางการและไม่ทางการเพื่อส่งเสริมบรรยากาศผ่อนคลายในสำนักงาน จัดเป็นสำนักงานสร้างสรรค์ที่ทำเฉพาะพื้นที่ทำงานในบางชั้น ที่มีองค์ประกอบทางกายภาพครบทั้ง 4 ประเภท ได้แก่ พื้นที่ทำงานที่ใช้โต๊ะทำงานที่ไม่มีเจ้าของ พื้นที่เอนกประสงค์ พื้นที่ที่ไม่เกี่ยวกับงาน และพื้นที่อุปกรณ์สำนักงานอยู่รวมภายในพื้นที่เดียวกัน

บริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) เป็นกรณีศึกษาที่ใช้สำนักงานสร้างสรรค์เฉพาะชั้นพื้นที่ส่วนกลาง (คิดเป็นร้อยละ 20 ของพื้นที่สำนักงานทั้งหมด) จึงมีองค์ประกอบทางกายภาพ 2 ประเภท ได้แก่ พื้นที่เอนกประสงค์ และพื้นที่ที่ไม่เกี่ยวกับงาน ซึ่งพื้นที่เอนกประสงค์มีทั้งแบบทางการ กึ่งทางการ และไม่ทางการ เพื่อรองรับการใช้งานที่หลากหลาย ส่วนพื้นที่ที่ไม่เกี่ยวกับงาน เป็นพื้นที่นันทนาการและบริการต่าง ๆ ภายในชั้นพื้นที่ส่วนกลางเน้นการตกแต่งแบบไม่เป็นทางการ กลุ่มผู้ใช้งานพื้นที่ส่วนกลาง คือ พนักงานขององค์กรทั้งหมด ได้แก่ พนักงานที่ทำงานในสำนักงานเป็นหลัก พนักงานที่ไม่ได้ทำงานที่สำนักงานเป็นประจำตลอดเวลาทำการ และพนักงานที่ทำงานนอกสำนักงานเป็นหลัก อีกทั้งบุคคลภายนอกก็สามารถเข้าใช้งานพื้นที่ส่วนกลางนี้ได้ และนอกจากพนักงานจะสามารถทำงานภายในชั้นพื้นที่ทำงานแล้ว ยังมีอิสระในการเลือกพื้นที่ทำงาน โดยสามารถเคลื่อนย้ายมาทำงานในพื้นที่เอนกประสงค์ในชั้นส่วนกลางได้ตามความพึงพอใจ พื้นที่ส่วนกลางนี้จึงเป็นพื้นที่ทำงานทางเลือกรองรับการทำงานที่ยืดหยุ่นตามแนวคิดหลักของสำนักงานสร้างสรรค์ได้อีกด้วย

บริษัท เอพี (ไทยแลนด์) จำกัด (มหาชน) เป็นกรณีศึกษาที่ใช้สำนักงานสร้างสรรค์ทั้งชั้นพื้นที่ทำงานและชั้นพื้นที่ส่วนกลาง โดยชั้นพื้นที่ทำงานมีองค์ประกอบทางกายภาพ 4 ประเภท ได้แก่ พื้นที่ทำงาน พื้นที่เอนกประสงค์ พื้นที่ที่ไม่เกี่ยวกับงาน และพื้นที่อุปกรณ์สำนักงาน กลุ่มผู้ใช้งาน คือ พนักงานภายในองค์กร เน้นการตกแต่งชั้นพื้นที่ทำงานด้วยข้อความกระตุ้นการทำงานบริเวณประตูทางเข้าและพื้นที่อุปกรณ์สำนักงาน แต่การตกแต่งภายในส่วนอื่น ๆ ยังคงเป็นแบบทางการ และการจัดผังสำนักงานยังคงมีการแบ่งพื้นที่ทำงานส่วนตัวสำหรับระดับบริหารชัดเจนแบบสำนักงานแบบดั้งเดิม ส่วนชั้นพื้นที่ส่วนกลางมีองค์ประกอบทางกายภาพ 2 ประเภท ได้แก่ พื้นที่เอนกประสงค์ และพื้นที่ที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน เป็นชั้นที่เน้นการตกแต่งด้วยข้อความและกราฟิกเกี่ยวกับปรัชญาหรือทัศนคติในการทำงานขององค์กร รองรับการฝึกอบรมของพนักงานและการติดต่อกับบุคคลภายนอกเป็นหลัก

บริษัท ยูนิลีเวอร์ไทย เทรดิง จำกัด เป็นกรณีศึกษาเดียวที่สร้างอาคารใหม่เป็นของตนเอง โดยมีแนวคิดหลัก 3 ประการจากบริษัทต้นสังกัดในต่างประเทศ ได้แก่ การทำงานแบบคล่องตัว (Agile Working) การติดต่อสื่อสาร (Connectivity) และความยั่งยืน (Sustainability) เป็นกรณีศึกษาที่ใช้สำนักงานสร้างสรรค์ทั้งชั้นพื้นที่ทำงานและชั้นพื้นที่ส่วนกลาง โดยชั้นพื้นที่ทำงานมีองค์ประกอบทางกายภาพ 4 ประเภท ได้แก่ พื้นที่ทำงาน พื้นที่เอนกประสงค์ พื้นที่ที่ไม่เกี่ยวกับงาน และพื้นที่อุปกรณ์สำนักงาน ผู้ใช้งาน คือ พนักงานภายในองค์กร โดยพื้นที่ทำงานประกอบด้วยโต๊ะทำงานส่วนตัวที่ระบุผู้ใช้งานและโต๊ะทำงานที่ไม่มีเจ้าของ ตามความเหมาะสมกับลักษณะการทำงานของแต่ละแผนก โดยมีพื้นที่เอนกประสงค์และพื้นที่ที่ไม่เกี่ยวกับงานที่เน้นการตกแต่งแบบไม่เป็นทางการ อยู่บริเวณเดียวกับพื้นที่ทำงาน เพื่อรองรับการประชุมหรือพบปะพูดคุยของพนักงานในองค์กร ส่วนชั้นพื้นที่ส่วนกลางมีองค์ประกอบทางกายภาพ 2 ประเภท ได้แก่ พื้นที่เอนกประสงค์ และพื้นที่ที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน ผู้ใช้งาน คือ พนักงานภายในองค์กรและบุคคลภายนอก โดยพนักงานสามารถเปลี่ยนมุมมองในการทำงาน ภายในพื้นที่ทำงานที่ใช้โต๊ะทำงานแบบไม่มีเจ้าของ หรือเคลื่อนย้ายมาทำงานในพื้นที่เอนกประสงค์ในชั้นพื้นที่ทำงานหรือชั้นพื้นที่ส่วนกลางได้ตามความพึงพอใจ ดังนั้นพื้นที่เอนกประสงค์ส่วนกลางทั่วอาคารจึงเป็นพื้นที่ทำงานทางเลือกรองรับการทำงานที่ยืดหยุ่นตามแนวคิดหลักของสำนักงานสร้างสรรค์

ส่วนพื้นที่ที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ตามทฤษฎีของ Groves & Knight (2010) แบ่งพื้นที่ที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ 1) พื้นที่ที่สร้างแรงบันดาลใจหรือกระตุ้นกระบวนการคิด 2) พื้นที่ที่ส่งเสริมความผ่อนคลายและความสงบ 3) พื้นที่ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ และ 4) พื้นที่สำหรับการเล่นและทดลอง จากการสังเกตสภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงานสร้างสรรค์ของกรณีศึกษา พบว่าไม่ใช่ทุกองค์กรที่มีพื้นที่ที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ครบทุกประเภท

ตามทฤษฎี ซึ่งการเลือกใช้พื้นที่แต่ละประเภทขึ้นอยู่กับแนวคิดและข้อจำกัดของแต่ละองค์กร โดยพื้นที่ที่ทุกองค์กรมีเหมือนกัน คือ พื้นที่ประเภทที่ 3 พื้นที่ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ เพราะเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอยู่เดิมในพื้นที่สำนักงาน เช่น จากการใช้พื้นที่ทำงานแบบเปิดโล่ง การเลือกใช้วัสดุโปร่งแสงหรือโปร่งใสในการแบ่งพื้นที่ในสำนักงาน โดยเฉพาะในปัจจุบันที่มีการกำหนดพื้นที่เอนกประสงค์เพื่อส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ภายในสำนักงานสร้างสรรค์ของทุกกรณีศึกษา ส่วนพื้นที่ที่ทุกองค์กรมีเหมือนกันอีกหนึ่งประเภท คือ พื้นที่ประเภทที่ 2 พื้นที่ส่งเสริมความผ่อนคลายและความสงบ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นพื้นที่เอนกประสงค์ที่ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและใช้เป็นพื้นที่ทำงานทางเลือกสำหรับรองรับรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่นตามแนวคิดหลักของสำนักงานสร้างสรรค์ ซึ่งพื้นที่เอนกประสงค์ดังกล่าวใช้ในการพักผ่อนได้เช่นกัน จึงเป็นพื้นที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ที่พบในทุกกรณีศึกษา ส่วนพื้นที่ประเภทที่ 1 พื้นที่ที่สร้างแรงบันดาลใจหรือกระตุ้นกระบวนการคิด โดยส่วนใหญ่ใช้การติดข้อความ กระตุ้นการทำงานและการใช้ชั้นวางแสดงผลผลิตขององค์กร ซึ่งไม่ใช่ทุกองค์กรที่เน้นการใช้พื้นที่ประเภทนี้ เพราะถึงแม้จะเป็นการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ที่ไม่เปลืองพื้นที่เท่ากับพื้นที่ประเภทอื่น แต่ไม่ได้เป็นพื้นที่ที่สามารถเข้าไปทำกิจกรรมหรือมีความเกี่ยวข้องกับรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่น ส่วนพื้นที่ประเภทที่ 4 พื้นที่สำหรับการเล่นสนุกและทดลอง โดยในกรณีของพื้นที่สำหรับการเล่นสนุกจะขึ้นอยู่กับความต้องการและข้อจำกัดของแต่ละองค์กร โดยสามารถใช้เพื่อรองรับการใช้งานของพนักงานควบคู่ไปกับการส่งเสริมภาพลักษณ์ที่สนุกสนานไม่เป็นทางการขององค์กร ส่วนพื้นที่สำหรับการทดลอง ขึ้นอยู่กับลักษณะกิจกรรมที่เกิดขึ้นในการทำงานตามลักษณะธุรกิจของแต่ละองค์กร ดังนั้นพื้นที่สำหรับการเล่นสนุกและทดลอง จึงไม่ใช่พื้นที่ที่สำนักงานสร้างสรรค์ทุกกรณีศึกษาจัดให้มี

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงานสร้างสรรค์ พบว่าการใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพเพื่อรองรับรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่นตามแนวคิดหลักของสำนักงานสร้างสรรค์ของแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกัน ทั้งการเลือกใช้อุปกรณ์ประกอบทางกายภาพ การกำหนดผู้ใช้งานและขอบเขตที่จัดทำสำนักงานสร้างสรรค์ ตลอดจนการเลือกใช้พื้นที่ที่ส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ตามทฤษฎี ซึ่งความแตกต่างดังกล่าวจะขึ้นอยู่กับความต้องการในการใช้งานและข้อจำกัดของแต่ละองค์กร แต่ภาพรวมของสำนักงานสร้างสรรค์ของทุกกรณีศึกษาจะมีความคล้ายคลึงกันตรงที่เน้นการสร้างทางเลือกของพื้นที่ทำงานให้หลากหลาย โดยเฉพาะการใช้พื้นที่เอนกประสงค์เป็นพื้นที่ทำงานทางเลือกให้กับพนักงาน ซึ่งเน้นการตกแต่งแบบไม่เป็นทางการมากขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับอิสระจากรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่นของสำนักงานสร้างสรรค์

### 5.3 สรุปกลยุทธ์ในการใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพเชิงสร้างสรรค์ของสำนักงาน

จากการวิเคราะห์กลยุทธ์ในแง่ของการใช้สำนักงานสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาองค์กร สรุปได้ว่ากรณีศึกษาที่ 1 บริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ใช้สำนักงานสร้างสรรค์เป็นปัจจัยหนึ่งในการส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กรและส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน กรณีศึกษาที่ 2 บริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) ใช้สำนักงานสร้างสรรค์เป็นปัจจัยหนึ่งในการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานอยู่กับองค์กรและเพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กร กรณีศึกษาที่ 3 บริษัท เอพี (ไทยแลนด์) จำกัด (มหาชน) ใช้สำนักงานสร้างสรรค์เป็นปัจจัยหนึ่งในการส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กร และกรณีศึกษาที่ 4 บริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย เทรคดิ้ง จำกัด (มหาชน) ใช้สำนักงานสร้างสรรค์เป็นปัจจัยหนึ่งในการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานที่เป็นคนรุ่นใหม่อยู่กับองค์กรและเพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กร ดังภาพที่ 5.4

กรณีศึกษา 1 Financial Service	กรณีศึกษา 2 Service Provider	กรณีศึกษา 3 Real Estate Development	กรณีศึกษา 4 FMCG (Consumer Goods)
 ส่งเสริมภาพลักษณ์  ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์	 ส่งเสริมภาพลักษณ์  ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์   จูงใจพนักงานให้อยู่กับองค์กร	 ส่งเสริมภาพลักษณ์  ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์	 ส่งเสริมภาพลักษณ์  ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์   จูงใจพนักงานให้อยู่กับองค์กร  รักษาสิ่งแวดล้อม   ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรมกับลูกค้าขององค์กร

ภาพที่ 5.4 การใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพเชิงสร้างสรรค์เป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรของแต่ละกรณีศึกษา

จากการวิเคราะห์กลยุทธ์ในแง่ของการใช้สำนักงานสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาองค์กร พบว่าแต่ละองค์กรใช้สำนักงานสร้างสรรค์เป็นกลยุทธ์ในระดับที่แตกต่างกันไป ซึ่งการใช้สำนักงานสร้างสรรค์เป็นปัจจัยส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน และเพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กร เป็นสิ่งที่พบได้ในทุกกรณีศึกษาจากการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารและสังเกตสภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงาน

การส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานเป็นปัจจัยที่นอกจากจะเพิ่มระดับความสัมพันธ์ในสังคม ยังเป็นการส่งเสริมการเรียนรู้และการทำงานร่วมกันเป็นทีมตามทฤษฎีของ Meel et al. (2010) ซึ่งการใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงานเพื่อส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ของแต่ละองค์กรจะมีความเหมือนและความแตกต่างกันไปตามการเลือกใช้อุปกรณ์ประกอบทางกายภาพให้เหมาะสมกับความต้องการและข้อจำกัดของแต่ละองค์กร โดยการส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ในพื้นที่ทำงานของกรณีศึกษาทั้ง 4 จะมีความคล้ายคลึงกันตรงที่มีพื้นที่ที่เนกประสงค์ในชั้นพื้นที่ทำงานหรือชั้นพื้นที่ส่วนกลางขององค์กร เพื่อรองรับและส่งเสริมการเกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและบุคคลภายนอก และในพื้นที่ทำงานจะเน้นบรรยากาศโปร่งโล่ง ซึ่งเป็นประเภทพื้นที่ทำงานที่ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ได้ดีที่สุดตามทฤษฎีของ Meel et al. (2010) การที่ทุกกรณีศึกษาใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพเพื่อส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ในพื้นที่ทำงานคล้ายกัน เพราะเป็นสิ่งที่ทำได้ง่ายและเป็นสภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงานที่มีในสำนักงานแบบดั้งเดิมทั่วไป ส่วนสำนักงานสร้างสรรค์ของบางองค์กร ได้แก่ กรณีศึกษาที่ 1 และ 4 มีการใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพในพื้นที่ทำงานเพื่อส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ที่แตกต่างออกมา คือ มีการกำหนดให้ไม่มีห้องทำงานส่วนตัวสำหรับระดับบริหารตามนโยบายขององค์กร เพื่อลดผนังที่เป็นสิ่งกีดขวางการเกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและใช้พื้นที่สำนักงานให้คุ้มค่ามากขึ้นในอีกทางหนึ่งด้วย

ส่วนการใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพเพื่อส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ที่แตกต่างกันอย่างชัดเจนของแต่ละองค์กร คือ การกำหนดให้มีพื้นที่ที่ไม่เกี่ยวกับงาน เพราะถึงแม้ว่าแต่ละองค์กรจะมีพื้นที่ที่ไม่เกี่ยวกับงาน แต่ฟังก์ชันการใช้งานมีความแตกต่างกันตามแนวคิดและความต้องการของแต่ละองค์กร ซึ่งเป็นได้ทั้งในแง่ของการเป็นสวัสดิการให้กับพนักงานและเป็นปัจจัยส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กร

ต่อมาคือใช้สำนักงานสร้างสรรค์เป็นปัจจัยส่งเสริมส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กร โดยทุกกรณีศึกษามีการใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงานเพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์ที่คล้ายคลึงกัน คือ ส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ทันสมัยและไม่เป็นทางการมากขึ้น โดยใช้การตกแต่งบรรยากาศภายในทั้งแสง สี การกำหนดให้มีพื้นที่ที่ไม่เกี่ยวกับงาน และการเลือกใช้เฟอร์นิเจอร์หลากหลายรูปแบบที่ไม่เป็นทางการในพื้นที่เอนกประสงค์ ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ทันสมัยต่างจากสำนักงานแบบ



ดั้งเดิม ส่วนปัจจัยอื่นที่ส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ทันสมัยนอกเหนือจากสภาพแวดล้อมทางกายภาพ คือ การใช้รูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่น และการใช้เทคโนโลยีอำนวยความสะดวกในสำนักงาน และนอกจากการส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ทันสมัยและไม่เป็นทางการขององค์กรแล้ว พบว่าแต่ละองค์กรยังใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงานเป็นปัจจัยหนึ่งในการแสดงภาพลักษณ์เฉพาะของแต่ละองค์กร ตามลักษณะธุรกิจด้วย โดยมีรายละเอียดดังนี้

กรณีศึกษาที่ 1 ประกอบธุรกิจบริการทางการเงิน จึงใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงานเป็นหนึ่งในปัจจัยส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ทันสมัย คล่องตัว รวดเร็ว จากการใช้รูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่น ควบคู่กับการใช้เทคโนโลยีระบบจองที่นั่งรองรับรูปแบบการทำงานดังกล่าว และกำหนดให้มีพื้นที่ที่ไม่เกี่ยวกับงานและพื้นที่เอนกประสงค์ ที่เน้นการตกแต่งบรรยากาศภายในทั้งแสง สี และเฟอร์นิเจอร์แบบไม่เป็นทางการ เพื่อส่งเสริมบรรยากาศผ่อนคลาย สนุกสนาน และไม่เป็นทางการต่างจากองค์กรทางการเงินทั่วไป เพื่อให้สำนักงานเป็นปัจจัยหนึ่งในการแสดงความเป็นผู้นำและแสดงความเป็นตัวตนผ่านสถานที่ทำงานขององค์กร

กรณีศึกษาที่ 2 ประกอบธุรกิจให้บริการระบบสื่อสารสำหรับโทรศัพท์เคลื่อนที่ จึงใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงานเป็นปัจจัยหนึ่งในการแสดงความเป็นผู้นำและส่งเสริมภาพลักษณ์ให้สอดคล้องกับลักษณะธุรกิจขององค์กรที่เน้นการบริการเป็นหลัก โดยมีการกำหนดฟังก์ชันเกี่ยวกับบริการขององค์กร เช่น พื้นที่รับชำระค่าบริการ พื้นที่จัดแสดงงานเกี่ยวกับบริการขององค์กร และพื้นที่ขายสินค้าขององค์กร เพื่อแนะนำข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าและบริการไปยังพนักงานและบุคคลภายนอกที่มาติดต่อ อีกทั้งยังมีพื้นที่นันทนาการและบริการต่าง ๆ เพื่อเป็นสวัสดิการสำหรับพนักงานในองค์กรและให้บริการกับบุคคลภายนอกได้

กรณีศึกษาที่ 3 ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ประเภทที่อยู่อาศัย โดยเน้นการตกแต่งภายในด้วยข้อความและภาพกราฟิกเกี่ยวกับชีวิตคนเมือง เพื่อใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงานเป็นปัจจัยหนึ่งในการแสดงปรัชญาเกี่ยวกับชีวิตคนเมืองซึ่งเป็นที่องค์กรให้ความสำคัญในการออกแบบที่อยู่อาศัย

กรณีศึกษาที่ 4 ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับการผลิตและจัดจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค ใช้สำนักงานสร้างสรรค์เป็นปัจจัยหนึ่งเพื่อแสดงความเป็นผู้นำในการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ตั้งแต่การใช้สำนักงานของตนเองเป็นอาคารรักษาสิ่งแวดล้อมเพื่อแสดงแนวคิดในการดำเนินธุรกิจขององค์กร การตกแต่งภายในด้วยผลิตภัณฑ์ขององค์กร และการจัดวางพื้นที่ที่เป็นนวัตกรรมขององค์กรไว้ในบริเวณพื้นที่ส่วนกลาง เพื่อเป็นการแนะนำสินค้า บริการ และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีให้กับพนักงานและบุคคลภายนอกได้เห็น จึงเป็นการใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงานเป็นปัจจัย

หนึ่งในการแสดงความเป็นผู้นำในการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมและส่งเสริมความน่าเชื่อถือขององค์กรผ่านสถานที่ทำงาน

กลยุทธ์ในการใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพของสำนักงานสร้างสรรค์เพื่อจูงใจให้พนักงานอยู่กับองค์กร จำเป็นต้องอาศัยหลากหลายปัจจัยตามทฤษฎีของ Herzberg (1959) ทั้งปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงานโดยตรง (Motivator Factor) เช่น ความก้าวหน้าในอาชีพ การได้รับการยอมรับ ความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน เป็นต้น และปัจจัยที่ไม่ได้ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงานโดยตรง (Hygiene Factor) แต่เป็นปัจจัยที่ป้องกันความไม่พึงพอใจในการทำงานของพนักงาน เช่น เงินเดือน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งการใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพของสำนักงานในการอำนวยความสะดวกให้กับพนักงาน จัดเป็นปัจจัยที่ไม่ได้ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงานโดยตรง

การวิเคราะห์กลยุทธ์ในการใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพของสำนักงานสร้างสรรค์เป็นปัจจัยหนึ่งในการจูงใจให้พนักงานอยู่กับองค์กรพบว่ามี 2 กรณีศึกษาที่มีสภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงานที่สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานในองค์กรนั้น ๆ ได้แก่ กรณีศึกษาที่ 2 มีการกำหนดพื้นที่นันทนาการและบริการหลากหลายประเภท ที่มาจากการสอบถามความต้องการของพนักงานโดยตรงในกระบวนการเปลี่ยนแปลงสำนักงาน และพื้นที่นันทนาการบางส่วนอนุญาตให้ใช้เฉพาะคนภายในองค์กรเท่านั้น เพื่อเป็นสวัสดิการให้กับพนักงานโดยเฉพาะ ส่วนกรณีศึกษาที่ 4 มีรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่นควบคู่กับพื้นที่ในการทำงานให้เลือกหลากหลาย มีพื้นที่เอนกประสงค์ที่จัดวางแบบกระจายทั่วพื้นที่สำนักงานเพื่อส่งเสริมปฏิสัมพันธ์และการทำงานร่วมกัน และจัดทำเป็นอาคารรักษาสีสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นการใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงานที่สอดคล้องกับคุณลักษณะและความต้องการของพนักงานที่เป็นคนรุ่นใหม่โดยเฉพาะคนเจนเอเรชั่นวาย จึงสรุปได้ว่ากรณีศึกษาที่ 2 และ 4 มีกลยุทธ์ในการใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพของสำนักงานสร้างสรรค์เป็นปัจจัยหนึ่งในการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานอยู่กับองค์กร

กลยุทธ์ในการใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพของสำนักงานสร้างสรรค์เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรมร่วมกับลูกค้าขององค์กร พบว่ามีเพียงกรณีศึกษาที่ 4 ที่มีวัตถุประสงค์นี้ เพราะประกอบธุรกิจเกี่ยวกับการผลิตและจัดจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค จึงจำเป็นต้องมีพื้นที่ที่รองรับการทำงานร่วมกับผู้ประกอบการค้าร่วมกัน เช่น ผู้ประกอบการซูเปอร์มาร์เก็ต โรงแรม และร้านอาหาร ซึ่งพื้นที่ที่รองรับการทำงานร่วมกับลูกค้าขององค์กร ได้แก่ ห้องจำลองภาพสามมิติของร้านค้าปลีกด้วยคอมพิวเตอร์ และห้องครัวสำหรับคิดค้นสูตรอาหารใหม่ ๆ

ส่วนกลยุทธ์ในการใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพของสำนักงานสร้างสรรค์เพื่อลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม พบว่ามีเพียงกรณีศึกษาที่ 4 ที่เน้นวัตถุประสงค์นี้ โดยการออกแบบและจัดทำเป็นอาคารรักษาสิ่งแวดล้อม ซึ่งการที่กรณีศึกษาที่ 4 สามารถใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพเพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์นี้ได้ เพราะเป็นบริษัทต่างชาติที่มีนโยบายสากลเกี่ยวกับการรักษาสิ่งแวดล้อม การใช้อาคารรักษาสิ่งแวดล้อมจึงเป็นการสะท้อนวิถีคิดและรูปแบบการทำงานขององค์กร ประกอบกับโอกาสในการสร้างอาคารสำนักงานของตนเอง จึงมีอิสระในการกำหนดสภาพแวดล้อมทางกายภาพใหม่ทั้งหมดตั้งแต่การออกแบบอาคารและการออกแบบภายใน

จากการวิเคราะห์ดังกล่าวจะเห็นได้ว่าแต่ละองค์กรธุรกิจมีวิธีใช้สำนักงานสร้างสรรค์เป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรต่างกัน ซึ่งสภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงานสร้างสรรค์ของแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกันตามปัจจัยที่สรุปได้ดังต่อไปนี้

1. สภาพแวดล้อมทางกายภาพเชิงสร้างสรรค์ของสำนักงาน ขึ้นอยู่กับนโยบายเกี่ยวกับการกำหนดผู้ใช้งานและขอบเขตพื้นที่ที่จะใช้จัดทำสำนักงานสร้างสรรค์ โดยมีหลากหลายรูปแบบ เช่น ใช้สำนักงานสร้างสรรค์เฉพาะชั้นพื้นที่ทำงานบางชั้นสำหรับพนักงานบางกลุ่ม ใช้เฉพาะชั้นพื้นที่ส่วนกลางสำหรับพนักงานทุกคน หรือจัดทำทั้งชั้นพื้นที่ทำงานและชั้นพื้นที่ส่วนกลาง ซึ่งส่งผลต่อระดับกลยุทธ์ในการใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพเชิงสร้างสรรค์ขององค์กร

2. สภาพแวดล้อมทางกายภาพเชิงสร้างสรรค์ของสำนักงาน ขึ้นอยู่กับโอกาสและรูปแบบในการเปลี่ยนแปลงสำนักงาน ซึ่งเป็นข้อจำกัดทั้งทางด้านกายภาพและด้านเวลา เช่น องค์กรที่มีโอกาสในการย้ายพื้นที่สำนักงาน โดยใช้รูปแบบการเปลี่ยนแปลงแบบย้ายเข้ามาคราวเดียวหลังจากสร้างหรือปรับปรุงพื้นที่ใหม่ มีอิสระในการกำหนดสภาพแวดล้อมทางกายภาพให้สอดคล้องกับแนวคิดหลักของสำนักงานสร้างสรรค์ มากกว่าสำนักงานที่ไม่ได้ย้ายไปยังพื้นที่สำนักงานแห่งใหม่ แต่เป็นการปรับปรุงพื้นที่เดิม ซึ่งมีข้อจำกัดในเรื่องเวลาในการเปลี่ยนแปลงและสภาพแวดล้อมทางกายภาพ

3. สภาพแวดล้อมทางกายภาพเชิงสร้างสรรค์ของสำนักงาน ขึ้นอยู่กับงบประมาณในการจัดทำสำนักงานสร้างสรรค์ เพราะมีความสัมพันธ์กับนโยบายเกี่ยวกับการกำหนดผู้ใช้งานและขอบเขตพื้นที่ที่จะใช้จัดทำสำนักงานสร้างสรรค์ ซึ่งส่งผลต่อระดับกลยุทธ์ในการใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพเชิงสร้างสรรค์ขององค์กร

4. สภาพแวดล้อมทางกายภาพเชิงสร้างสรรค์ของสำนักงาน ขึ้นอยู่กับลักษณะกิจกรรมที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานของแต่ละลักษณะธุรกิจ เช่น รูปแบบการทำงานของพนักงาน ส่วนใหญ่เป็นแบบทำงานร่วมกันระหว่างแผนก จึงกำหนดพื้นที่เอนกประสงค์ส่วนกลางภายในพื้นที่ทำงาน หรือเป็นกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้องกับความลับทางธุรกิจ จึงมีพื้นที่ทำงานแบบปิดทึบและกำหนดให้ใช้งานเฉพาะผู้ได้รับอนุญาต หรือเป็นกระบวนการทำงานที่ทดลองผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ จึงมีพื้นที่ทำงานที่ใช้อุปกรณ์พิเศษเฉพาะทาง เป็นต้น

## 5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

### 5.4.1 ข้อเสนอแนะ

องค์กรธุรกิจหรือผู้ประกอบการที่ต้องการใช้สำนักงานสร้างสรรค์เป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กร สามารถนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยนี้เป็นข้อมูลเสนอแนะประกอบการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดทำสำนักงานสร้างสรรค์ ซึ่งองค์กรธุรกิจควรคำนึงถึงงบประมาณ รูปแบบการเปลี่ยนแปลงสำนักงาน และลักษณะกิจกรรมที่เกิดขึ้นในการทำงาน เพราะเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดรูปแบบสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่จะตอบวัตถุประสงค์ที่องค์กรตั้งไว้ อีกทั้งการใช้สำนักงานสร้างสรรค์ยังควรคำนึงถึงประเด็นต่อไปนี้

- รูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่นตามแนวคิดหลักของสำนักงานสร้างสรรค์ อาจไม่เหมาะสมกับบางฝ่าย เช่น ฝ่ายที่ทำงานเกี่ยวกับความลับทางธุรกิจขององค์กร ใช้เอกสารในการทำงานเป็นหลัก หรือ มีความจำเป็นต้องเตรียมพร้อมสำหรับการติดต่อกับบุคคลภายนอก ซึ่งอาจไม่สอดคล้องกับรูปแบบการทำงานแบบยืดหยุ่น การนำรูปแบบการทำงานแบบยืดหยุ่นไปปรับใช้ จึงควรพิจารณาความเหมาะสมในการกำหนดผู้ใช้งานด้วย
- รูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่น จำเป็นต้องอาศัยความพร้อมในทรัพยากรด้านเทคโนโลยีขององค์กรและความคล่องตัวทางเทคโนโลยีของผู้ใช้งาน ซึ่งจัดเป็นปัจจัยเบื้องต้นของรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่น

สถาปนิกสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยกลยุทธ์ในการใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพเชิงสร้างสรรค์ในสำนักงาน เป็นข้อมูลในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับสำนักงานสร้างสรรค์ และเข้าใจในมุมมองของผู้ประกอบการหรือองค์กรธุรกิจที่ต้องการใช้สำนักงานสร้างสรรค์เป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กร อีกทั้งเป็นข้อมูลเสนอแนะประกอบการออกแบบสำนักงานสร้างสรรค์

ซึ่งสำนักงานสร้างสรรค์ของตัวอย่างองค์กรธุรกิจในงานวิจัย มาจากการออกแบบและจัดทำสำนักงานสร้างสรรค์ตามบริบทและข้อจำกัดของแต่ละองค์กร ในการใช้งานจริงจึงควรปรับเปลี่ยนหรือศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับรูปแบบในการใช้สำนักงานสร้างสรรค์ เพื่อให้การออกแบบสำนักงานสร้างสรรค์มีความสอดคล้องกับบริบทและข้อจำกัดขององค์กรนั้น ๆ

#### 5.4.2 ข้อจำกัดของงานวิจัย

5.4.2.1 การวิจัยนี้เป็นการสรุปการใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงานสร้างสรรค์เพื่อเป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรขององค์กรธุรกิจจำนวน 4 กรณีศึกษา ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าควรเพิ่มจำนวนกรณีศึกษาให้มีความหลากหลายของประเภทกลุ่มธุรกิจมากขึ้น เพื่อความครบถ้วนสมบูรณ์ของข้อมูลที่จะใช้ในการวิเคราะห์และสรุปผลในการวิจัยครั้งต่อไป

5.4.2.2 การวิจัยนี้เป็นการศึกษาที่มีขอบเขตในการเก็บข้อมูลจากสภาพแวดล้อมทางกายภาพของสำนักงาน ร่วมกับการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรธุรกิจ ซึ่งอาจเก็บข้อมูลจากการใช้งานจริงของพนักงาน เพื่อให้วิเคราะห์และสรุปการใช้สำนักงานสร้างสรรค์เป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรได้หลากหลายประเด็นมากขึ้นในการวิจัยครั้งต่อไป



## รายการอ้างอิง

### หนังสือและบทความในหนังสือ

- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2553). *การคิดเชิงสร้างสรรค์*. กรุงเทพฯ: ชัคเชสมิเดีย
- Amabile, T.M. (1996). *Creativity and innovation in organizations*. Retrieved from [http://www.evcimen.com/photography/ENTREPRENEURSHIP\\_files/Creativity%20%and%20%Innovation%20in%Organizations.pdf](http://www.evcimen.com/photography/ENTREPRENEURSHIP_files/Creativity%20%and%20%Innovation%20in%Organizations.pdf)
- Andriopoulos, C. & Lowe, A. (2000). *Enhancing organizational creativity: The process of perpetual challenging*. Retrieved from [http://www.researchgate.net/publication/235318652\\_Enhancing\\_organisational\\_creativity\\_the\\_process\\_of\\_perpetual\\_challenging](http://www.researchgate.net/publication/235318652_Enhancing_organisational_creativity_the_process_of_perpetual_challenging)
- Bharadwaj, S. & Menon, A. (2000). Making innovation happen in organizations: Individual creativity mechanisms, organizational mechanisms or both?. DOI: 10.1111/1540-5885.1760424
- Cleveland. (2014). *Workplace transformation survey : A global view of workplace change*. Retrieved from: <http://www.cushmanwakefield.com/~media/global-reports/Workplace%20Transformation%20Survey%20Dec%202013.pdf>
- Groves, K. & Knight, W. (2010). *I wish I worked there! A look inside the most creative spaces in business*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Lafley, A. G. & Charan, R. (2008), *Game Challenger*, Massachusetts: The crown publishing group.
- Meel, J., Martens, Y. & Ree, H. (2010). *Planning office spaces a practical guide for managers and designers*. London: Laurence Kind Publishing Ltd.
- Stewart, M. (2004). *The other office creative office design*. Amsterdam: Frame Publishers
- Woodman, R.W., Sawyer, J.E. and Griffin, R.W. (1993). *Toward a Theory of Organizational Creativity*. Retrieved from: <http://www.jstor.org/stable/258761>

## วิทยานิพนธ์

ธนพล วงษ์ประเสริฐ. (2557). *ปัจจัยทางกายภาพที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ในพื้นที่สำนักงาน: กรณีศึกษา อุตสาหกรรมสิ่งสิ่งพิมพ์*. (วิทยานิพนธ์สถาปัตยกรรมศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการผังเมือง, สาขาวิชาสถาปัตยกรรม.

รัชริย์ พัฒนนิรพิมาน. (2556). *การวิเคราะห์สถานการณ์การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรหอผู้ป่วยอายุรกรรมหญิง 2 โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่*. (วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, คณะพยาบาลศาสตร์, สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล.

## สื่ออิเล็กทรอนิกส์

ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจและธุรกิจธนาคารไทยพาณิชย์. (2557). กลยุทธ์มัดใจผู้บริโภค Gen Y. *SCB Economic Intelligence Center Insight*. สืบค้นจาก [https://www.google.co.th/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0ahUKEwj2gdyUjtDNAHWL048KHbuKCJ0QFggiMAE&url=https%3A%2F%2Fwww.scbeic.com%2Fth%2Fdetail%2Ffile%2Fproduct%2F130%2Fdzi68owq5l%2F8372\\_20141112161337.pdf&usq=AFQjCNFHgXAbdwQZk3ktcov5TM6BWJtsOQ&sig2=oCwyTLJtskkBPEN5SHlb1A&cad=rja](https://www.google.co.th/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0ahUKEwj2gdyUjtDNAHWL048KHbuKCJ0QFggiMAE&url=https%3A%2F%2Fwww.scbeic.com%2Fth%2Fdetail%2Ffile%2Fproduct%2F130%2Fdzi68owq5l%2F8372_20141112161337.pdf&usq=AFQjCNFHgXAbdwQZk3ktcov5TM6BWJtsOQ&sig2=oCwyTLJtskkBPEN5SHlb1A&cad=rja)

สถาบันพัฒนาความคิดสร้างสรรค์เชิงธุรกิจ. (2556). *ความคิดสร้างสรรค์เชิงธุรกิจ. ABC Talent The Amazing Journey*. สืบค้นจาก <http://www.abcbyspu.com/index.php>

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2554). *กระแสการพัฒนาประเทศมุ่งสู่การขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์. เศรษฐกิจสร้างสรรค์ของไทย*. สืบค้นจาก [http://www.nesdb.go.th/ewt\\_w3c/ewt\\_dl\\_link.php?nid=2774](http://www.nesdb.go.th/ewt_w3c/ewt_dl_link.php?nid=2774)

Bisnow. (2014, May 22). Re: The real definition of creative office [Online forum comment]. Retrieved from: <https://www.bisnow.com/archives/newsletter/seattle/1790-the-real-definition-of-creative-office>

- Cushman & Wakefield. (2014). Drivers of Workplace Change – Globally. *Workplace Transformation Survey: A Global View of Workplace Change*. Retrieved from <http://www.cushmanwakefield.com/~media/global-reports/Workplace%20Transformation%20Survey%20Dec%202013.pdf>
- Herzberg, F. (1959). Herzberg's Motivators and Hygiene Factors. *Minds Tools Essential Skills for an Excellent Career*. Retrieved from: <https://www.mindtools.com/pages/article/herzberg-motivators-hygiene-factors.htm>
- Mostert, N. M. (2007). Diversity of the mind as the key to successful creativity at Unilever. *Unilever R&D Vlaardingen, The Netherlands Journal Compilation*, 16(1), 93-100. DOI: 10.1111/j.1467-8691.2007.00422.x
- Moultrie, J., Nilsson, M., Dissel, M., Haner, U.-E., Janssen, S. & Van der Lugt, R. (2007). Innovation Spaces: Towards a Framework for Understanding the Role of the Physical Environment in Innovation. *The Authors Journal Compilation*, 16(1), 53-65. DOI: 10.1111/j.1467-8691.2007.00419.x
- Resnick, N. (2014, January). Creative office space, defined. *Commercial Property Executive*. Retrieved from: <http://www.avisonyoung.com/fileDownloader.php?file=files/media-room/CPEReCreativeSpaceBylineResnickLAJan2014.pdf>
- Sibel, S. (2015). Physical Space Drives Innovation: How the Environment Can Increase an Organization's Productivity, Creativity, and Innovation. *Intersect*, 15(2). Retrieved from [ojs.stanford.edu/ojs/index.php/intersect/article/download/699/621](https://ojs.stanford.edu/ojs/index.php/intersect/article/download/699/621)



ภาคผนวก

## ภาคผนวก ก

## แบบสัมภาษณ์

## เรื่องกลยุทธ์ในการใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพเชิงสร้างสรรค์

## ของสำนักงานเพื่อองค์กรธุรกิจ



คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการผังเมือง มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

Faculty of Architecture and Planning, Thammasat University

Thammasat University, Rangsit Campus Faculty of Architecture and Planning

Khlong Luang, Pathumthani, Thailand 12121

คำชี้แจง:

การสัมภาษณ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาที่มาของการใช้สำนักงานสร้างสรรค์เพื่อเป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กร และเพื่อศึกษาวัตถุประสงค์ในการใช้สำนักงานสร้างสรรค์ รวมทั้งศึกษาผู้ใช้งานและรูปแบบการใช้งานพื้นที่ส่วนต่าง ๆ ในสำนักงาน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพเชิงสร้างสรรค์ในสำนักงานขององค์กรธุรกิจต่อไป

แบบสัมภาษณ์ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับที่มาของการใช้สำนักงานสร้างสรรค์เพื่อเป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กร

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ในการใช้สำนักงานสร้างสรรค์

ตอนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ใช้งานและรูปแบบการใช้งานพื้นที่ส่วนต่าง ๆ ในสำนักงาน

นางสาวอินท์ธารี ฉัตรศิริพจน์

นักศึกษาปริญญาโท คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการผังเมือง

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์



**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

1. ชื่อ – นามสกุล
2. ตำแหน่งงาน

**ตอนที่ 2** ข้อมูลเกี่ยวกับที่มาของการใช้สำนักงานสร้างสรรค์เพื่อเป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กร

คำชี้แจง โปรดอธิบายพอสังเขปเกี่ยวกับคำถามต่อไปนี้

1. โปรดอธิบายลักษณะธุรกิจและกระบวนการทำงานขององค์กรพอสังเขป และจากกระบวนการดังกล่าวกระบวนการใดที่เน้นการใช้ความคิดสร้างสรรค์เป็นหลักในการทำงาน
2. แนวคิดหลักในการออกแบบสำนักงานสร้างสรรค์คืออะไร และเพราะเหตุใดจึงใช้แนวคิดนี้เป็นหลักในการออกแบบสำนักงานสร้างสรรค์

**ตอนที่ 3** ข้อมูลเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ในการใช้สำนักงานสร้างสรรค์

คำชี้แจง โปรดอธิบายพอสังเขปเกี่ยวกับคำถามต่อไปนี้

1. วัตถุประสงค์หลักในการใช้สำนักงานสร้างสรรค์ในองค์กรของท่านคืออะไร
2. องค์กรของท่านใช้สำนักงานสร้างสรรค์เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรในเรื่องใดบ้าง และใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงานลักษณะใดในการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรดังกล่าว
3. องค์กรของท่านใช้สำนักงานสร้างสรรค์เพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กรหรือไม่ และใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงานลักษณะใดในการส่งเสริมภาพลักษณ์ดังกล่าว
4. การส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์กรมีความสำคัญต่อการเกิดความคิดสร้างสรรค์หรือการทำงานอย่างไร และใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงานลักษณะใดในการส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ดังกล่าว
5. จากกระบวนการทำงานในองค์กรของท่าน มีนโยบายให้พนักงานหรือลูกค้าขององค์กรได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือความคิดสร้างสรรค์หรือไม่ และสภาพแวดล้อมทางกายภาพใดที่รองรับการมีส่วนร่วมดังกล่าว
6. องค์กรของท่านมีวิธีการเสริมสร้างทักษะในการทำงานของพนักงานด้วยวิธีใดบ้าง และสภาพแวดล้อมทางกายภาพใดที่รองรับการเสริมสร้างทักษะดังกล่าว

**ตอนที่ 4** ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ใช้งานและสภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงาน

คำชี้แจง โปรดอธิบายพอสังเขปเกี่ยวกับคำถามต่อไปนี้

1. เพราะเหตุใดจึงเลือกทำเลที่ตั้งแห่งนี้เป็นสำนักงานสร้างสรรค์ขององค์กร พิจารณาจากหลักเกณฑ์ใดบ้าง (สำหรับองค์กรที่ย้ายมายังอาคารแห่งใหม่)
2. องค์กรเน้นการสื่อสารภายในองค์กรระหว่างพนักงานในรูปแบบใด (ทางการ-ไม่ทางการ) และใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงานลักษณะใดในการส่งเสริมรูปแบบการสื่อสารดังกล่าว
3. ผู้ใช้งานหลักในพื้นที่สำนักงานสร้างสรรค์คือบุคคลกลุ่มใด
4. รูปแบบการทำงานในองค์กรของท่านให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่นในการทำงาน ทั้งในเรื่องเวลาและการเลือกสถานที่ในการทำงานของพนักงานแต่ละคนหรือไม่ เพราะเหตุใด และใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงานลักษณะใดในการส่งเสริมรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่นดังกล่าว
5. เทคโนโลยีในปัจจุบันมีผลต่อรูปแบบการทำงานและสภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงานสร้างสรรค์ของท่านอย่างไร
6. พนักงานในองค์กรสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้ด้วยวิธีใดบ้าง
7. ภายในสำนักงานสร้างสรรค์มีพื้นที่สำหรับการฝึกฝนหรือทดลองทำงานจริงหรือไม่
8. ในการจัดทำสำนักงานสร้างสรรค์มีข้อจำกัดทางกายภาพหรืออุปสรรคในเรื่องใดบ้าง และมีแนวทางในการแก้ไขอย่างไร
9. สภาพแวดล้อมทางกายภาพของสำนักงานสร้างสรรค์สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงการใช้พื้นที่ในอนาคตได้อย่างไร
10. การจัดทำและใช้งานสำนักงานสร้างสรรค์นี้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือไม่ เพราะเหตุใด

## ภาคผนวก ข

แบบสำรวจสภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงาน  
เรื่องกลยุทธ์ในการใช้สภาพแวดล้อมทางกายภาพเชิงสร้างสรรค์  
ของสำนักงานเพื่อองค์กรธุรกิจ



คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการผังเมือง มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  
Faculty of Architecture and Planning, Thammasat University  
Thammasat University, Rangsit Campus Faculty of Architecture and Planning  
Khlong Luang, Pathumthani, Thailand 12121

## คำชี้แจง:

การสำรวจสภาพแวดล้อมทางกายภาพในสำนักงานสร้างสรรค์มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา  
ลักษณะทางกายภาพ และรูปแบบการใช้พื้นที่ในสำนักงาน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการใช้  
สภาพแวดล้อมทางกายภาพเชิงสร้างสรรค์ในสำนักงานขององค์กรธุรกิจต่อไป

## แบบสำรวจประกอบด้วย

- ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นขององค์กร
- ตอนที่ 2 บริบทสภาพแวดล้อมทางกายภาพของสำนักงาน
- ตอนที่ 3 การจัดผังพื้นที่และรูปแบบเฟอร์นิเจอร์ภายในพื้นที่สำนักงาน
- ตอนที่ 4 การตกแต่งบรรยากาศภายในสำนักงาน
- ตอนที่ 5 พื้นที่ที่ส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์

นางสาวอินทร์ธารี ฉัตรศิริพจน์  
นักศึกษาระดับปริญญาโท คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการผังเมือง  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

**ตอนที่ 1** ข้อมูลเบื้องต้นขององค์กร

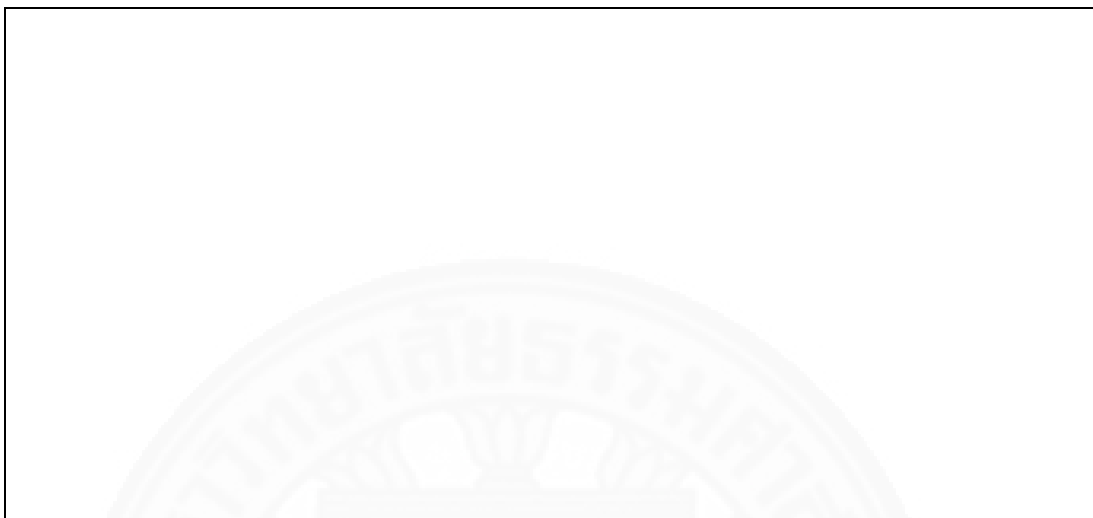
1. ชื่อองค์กร
2. ลักษณะธุรกิจ
3. พื้นที่สำนักงานทั้งหมดและพื้นที่ที่เป็นสำนักงานสร้างสรรค์

**ตอนที่ 2** บริบทสภาพแวดล้อมทางกายภาพของสำนักงาน

ประเภทบริบทสภาพแวดล้อมทางกายภาพ	รายละเอียดบริบทสภาพแวดล้อมทางกายภาพ
ทำเลที่ตั้งของสำนักงาน	
รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กร	
ความยืดหยุ่นด้านเวลาและการใช้พื้นที่	
ภาพลักษณ์จากการใช้สำนักงานสร้างสรรค์	
เทคโนโลยีในสำนักงาน	
การเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร	
ทรัพยากรในการทดลองความคิด	
ข้อจำกัดทางกายภาพ	
การรองรับการเปลี่ยนแปลงพื้นที่ในอนาคต	

### ตอนที่ 3 การจัดผังพื้นที่และรูปแบบเฟอร์นิเจอร์ภายในพื้นที่สำนักงาน

ผังพื้นที่สำนักงานแสดงประเภทการใช้พื้นที่แบ่งแยกด้วยสี



หมายเหตุ : สีเหลือง = พื้นที่ทำงาน  
 สีเขียว = พื้นที่เอนประสงค์ (เขียวเข้ม = ทางการ เขียวอ่อน = ไม่ทางการ)  
 สีส้ม = พื้นที่ไม่เกี่ยวกับงาน  
 สีน้ำตาล = พื้นที่อุปกรณ์สำนักงาน

องค์ประกอบทางกายภาพ	รูปแบบเฟอร์นิเจอร์	ภาพประกอบ
พื้นที่ทำงาน		
พื้นที่เอนประสงค์		
พื้นที่ที่ไม่เกี่ยวกับงาน		
พื้นที่อุปกรณ์สำนักงาน		



**ตอนที่ 4** การตกแต่งบรรยากาศภายในสำนักงาน

ประเภทพื้นที่	แสง	สี	เสียง
พื้นที่ทำงาน			
พื้นที่เอนกประสงค์			
พื้นที่ที่ไม่เกี่ยวกับงาน			
พื้นที่อุปกรณ์สำนักงาน			

**ตอนที่ 5** พื้นที่ที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์

ประเภทพื้นที่	ลักษณะทางกายภาพ	ภาพประกอบ
1. พื้นที่สร้างแรงบันดาลใจ		
2. พื้นที่ส่งเสริมความสงบ		
3. พื้นที่ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์		
4. พื้นที่เล่นและทดลอง		

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางสาวอินทร์ธารี ฉัตรศิริพจน์
วันเดือนปีเกิด	25 กุมภาพันธ์ 2535
วุฒิการศึกษา	วิทยาศาสตรบัณฑิต คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการผังเมือง มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

