



BODHISASTRA UNIVERSITY
A CO-LEARNING SPACE FOR CULTIVATING SPIRITUALITY

Model of SQUID for Positive Organization Development

รูปแบบของ SQUID Model สำหรับการพัฒนางค์กรในเชิงบวก

Supalak Watcharapalakorn

ศุภลักษณ์ วัชรพลากร

A Dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements
for the degree of doctor of Philosophy in Social Enterprise Development

At Bodhisastra University, Florida State, USA.

Academic Year 2021

ใบอนุมัติ

Bodhisastra University, Florida State, United State of America

หัวข้อสารนิพนธ์	รูปแบบของ SQUID Model สำหรับการพัฒนาองค์กรในเชิงบวก Model of SQUID for Positive Organization Development
ชื่อปริญญาและสาขา	ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขา การพัฒนาองค์กร Doctor of Philosophy in Social Enterprise Development
ชื่อนักศึกษา	ศุภลักษณ์ วัชรพลการ
อาจารย์ที่ปรึกษา	ศ.ดร.ศักดิ์ ประสานดี
ปีที่จบการศึกษา	๒๕๖๕

ดุษฎีนิพนธ์นี้ได้รับความเห็นชอบเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร Doctor Philosophy Program สาขา Social Enterprise Development เมื่อวันที่ 13 กุมภาพันธ์ 2565

คณะกรรมการประเมินดุษฎีนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(ศ.ดร.ศักดิ์ ประสานดี)

..... กรรมการ

(.ศ.ดร.สุธรรม เลิศพงษ์ประเสริฐ.)

..... กรรมการ

(รศ.ดร.ณัฐวุธ วัชรกุลดิลก)

..... กรรมการ

(รศ.ดร.พ.ต.ท.หญิง ฐิชาลักษณ์ ณรงค์วิทย์)

..... กรรมการ

(ผศ.ดร.พลเรือตรี วิโรจน์ พิमानมาศสุริยา)

Abstract

The objectives of this study aimed to apply the Appreciative Inquiry to increase sales volume and survive from economic crisis due to COVID-19. This study was applied 5-D model of the Appreciative Inquiry by integrated various tools for positive Organization Development such as OD Canvas, SOAR Analysis, U-Theory, World café, etc. thru SQUID Model. This model consist of the following

S (Simplicity); Make things simple, Easy to implement and practice.

Q (+Question); Use positive questions, Powerful questions

U (U Theory); Letting (everything that isn't essential) go, Letting (future possibility) come.

I (Inquiry / AI);Appreciative Inquiry

D (Dream); Positive dream

The result show success of increasing of sales volume, number of customers, employee's morale as well as teamwork.

Key Word : . Appreciative Inquiry, Organization Development, 5D Model,

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการประยุกต์ใช้แนวคิดสุนทรียสาธกเพื่อ
เพิ่มยอดขายและรอดพ้นจากวิกฤติเศรษฐกิจที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การ
แพร่ระบาดของ COVID-19 โดยการนำกระบวนการทดลองศึกษาวิจัยและ
ประยุกต์ใช้กระบวนการ AI 5-D Model ตามหลักการของ Appreciative
Inquiry (AI) เช่น OD Canvas, SOAR Analysis, U-Theory, World café ฯลฯ
ผ่านรูปแบบของ SQUID Model ซึ่งประกอบด้วย

S (Simplicity) ทำให้เป็นเรื่องง่าย

Q (+Question) การตั้งคำถามเชิงบวก คำถามทรงพลัง

U (U Theory) สุนทรียสนทนา ห้อยแขวนความเชื่อเดิมๆ

I (Inquiry / AI), การใช้คำถามเชิงบวก เพื่อร่วมกันค้นหาสิ่งที่ดีที่สุด

D (Dream) การวาดฝันเชิงบวกร่วมกัน

ผลของการวิจัย แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จของยอดขายที่เพิ่มสูงขึ้น ลูกค้า
เพิ่มมากขึ้น การทำงานเป็นทีมดีขึ้นรวมถึงขวัญและกำลังใจของพนักงานดีขึ้น

คำสำคัญ :สุนทรียสาธก, การพัฒนาองค์กร, กระบวนการ 5D

กิตติกรรมประกาศ

การทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณา จากท่านอาจารย์ ศาตราจารย์ ดร.ศักดิ์ ประสานดี ผู้เป็นที่ปรึกษาศึกษาวิจัยเชี่ยวชาญ และคอยดูแลติดตามความก้าวหน้า ช่วยอ่านตรวจพิจารณา ปรับแก้ไขงานศึกษาวิจัยประสบความสำเร็จด้วยดี

ขอขอบพระคุณ ท่านอาจารย์ ดร. ภิญโญ รัตนพันธุ์ อาจารย์ ดร. นิพัฒน์ ชัยวรมุขกุล ผู้เป็นที่ปรึกษา ให้คำแนะนำ ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ งานวิจัยประสบความสำเร็จ

ขอขอบพระคุณอาจารย์ตลอดจนคณะกรรมการทุกท่านที่ได้ให้คำแนะนำให้ความรู้ ตลอดระยะเวลาของการศึกษาที่มหาวิทยาลัยโพธิศาสตร์ รัฐฟลอริดา สหรัฐอเมริกา จนกระทั่ง งานศึกษาวิจัยแล้วเสร็จเป็นอย่างดี

ศุภลักษณ์ วัชรพลากร

13 กุมภาพันธ์ 2565

สารบัญ

	หน้า
ไบอโนมัติ	ก
Abstract	ข
บทคัดย่อ	ค
กิตติกรรมประกาศ	ง
บทที่ 1 ความเป็นมา ความสำคัญของเรื่อง และวิธีการศึกษา	1
1.1 ความเป็นมา ความสำคัญของเรื่อง สถานการณ์ทั่วไป	
1.2 แนวคิด ทฤษฎี หลักการสำคัญ ตามหัวข้อที่ศึกษา	
1.3 ความสนใจของผู้ศึกษา	
1.4 วิธีการศึกษา	
บทที่ 2 การเก็บรวบรวมข้อมูล	2
2.1 บริบทของเรื่องที่ทำ สถานการณ์ การเริ่มต้น	
2.2 การเริ่มต้นเรียนรู้ การจัดองค์การทำงาน การจัดคน	
2.3 กิจกรรมหรือขั้นตอนที่ดำเนินการแต่ละขั้นตอน หรือแต่ละเรื่อง	
2.4 ผลสำเร็จของการดำเนินงาน	
2.5 ผลกระทบของงานที่เกิดขึ้น	
2.6 ปัญหาอุปสรรค และการแก้ไข	
บทที่ 3 การสังเคราะห์ข้อมูล	3
3.1 รูปแบบของ SQUID Model	
3.2 ข้อเสนอแนะ	
3.2 การนำหลักธรรมมาใช้ในการทำงาน หรือการบริหาร	
บรรณานุกรม	4
ภาคผนวก	5
ประวัติย่อผู้ทำวิทยานิพนธ์	6

บทที่ 1

ความเป็นมา ความสำคัญของเรื่อง และวิธีการศึกษา

1.1 ความเป็นมา สถานการณ์ทั่วไป

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) นับได้ว่าเป็นวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นกะทันหัน และคาดเดาไม่ได้ทำให้ยากต่อการตั้งรับและจัดการความเสี่ยง ซึ่งได้ส่งผลกระทบให้กับภาคธุรกิจในหลายๆอุตสาหกรรม รวมถึงผู้ประกอบการรายย่อย SMEs

แม้ว่าในปัจจุบันประชาชนจำนวนมากจะได้รับวัคซีนแล้ว แต่การแพร่ระบาดก็ยังคงมีอยู่อย่างต่อเนื่อง ทั้งในประเทศไทย รวมถึงต่างประเทศ

เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ ผู้ประกอบการต่างๆ จึงต้องหาแนวทางที่จะทำให้ธุรกิจยังคงสามารถดำเนินต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง เพราะไม่มีใครสามารถบอกได้ว่า สถานการณ์นี้จะสิ้นสุดเมื่อใด หากแต่ความสามารถในการปรับตัวจะทำให้ธุรกิจยังคงสามารถดำเนินต่อไปได้หรือเกิดผลกระทบให้น้อยที่สุด

จากผลการสำรวจธุรกิจ SMEs จำนวน 660 รายที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ซึ่งจัดทำโดย ฝ่ายวิเคราะห์สถานการณ์และเตือนภัยทางเศรษฐกิจ สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม(สสว.) (ระหว่างวันที่ 1 – 15 กุมภาพันธ์ 2564) พบว่าธุรกิจ SMEs ได้รับผลกระทบทั่วหน้า โดยวิสาหกิจขนาดกลางได้รับผลกระทบมากที่สุด รองลงมา คือ วิสาหกิจขนาดย่อมและวิสาหกิจขนาดย่อยตามลำดับ ดังตารางด้านล่างนี้

ผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ที่ SMEs ได้รับ

ผลกระทบจากสถานการณ์ฯ จำแนกตามขนาดธุรกิจ

ขนาด ธุรกิจ	กิจกรรม ทาง เศรษฐกิจ	จำนวน (ราย)	ผลกระทบที่ธุรกิจได้รับ (%)				
			รายได้ ลดลง	ต้องลด รายจ่าย	ทุนจม	ความเสี่ยงใน การ ดำเนินงาน	ความ รุนแรง ของ ผลกระทบ ต่อธุรกิจ โดยรวม
ขนาดย่อย (Micro)		332	61.4	39.7	44.3	33.6	57.0
ขนาดย่อม		249	61.5	46.2	48.6	40.6	59.3
ขนาดกลาง		57	63.6	37.6	49.4	37.5	61.1
วิสาหกิจชุมชน		22	58.9	45.7	53.0	30.9	53.6
รวม		660	61.6	42.2	46.6	36.5	58.1

ผู้วิจัยเปิดบริษัท ผลิตและจำหน่ายสินค้าพรีเมียม ของขวัญองค์กร มากกว่า 15 ปี ซึ่งบริษัทก็ได้รับผลกระทบจากวิกฤตการณ์ในครั้งนี้อย่างมีนัยยะสำคัญ โดยเฉพาะในเรื่องของรายได้ที่ลดลง จากการที่ลูกค้าชะลอการสั่งซื้อ

1.2 แนวคิด ทฤษฎี หลักการสำคัญ ตามหัวข้อที่ศึกษา

แนวคิด และทฤษฎีของ การพัฒนาองค์กรในเชิงบวกหรือ Positive Organization Development (Positive OD)

ผู้วิจัยได้นำองค์ความรู้จากการพัฒนาองค์กรในเชิงบวกหรือ Positive Organization Development (Positive OD) มาทดลองใช้ในการบริหารพนักงานของบริษัท โดยความหมายของการพัฒนาองค์กรในเชิงบวก หรือ Positive Organization Development (Positive OD) มีความหมายดังนี้

Positive คือ เชิงบวก คือการกระทำบนพื้นฐานของการคิดบวก อารมณ์ดี มีความสัมพันธ์ที่ดี

Organization หรือ องค์กร หมายถึง คนหรือกลุ่มคนที่มีการรวมตัวกัน ตั้งแต่ 1 คนขึ้นไป โดยมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายเพื่อทำกิจกรรม หรือ งานใดงานหนึ่งร่วมกัน และดำเนินกิจกรรมบางอย่างร่วมกันอย่างมีขั้นตอนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น ดังนั้น การทำงานในบริษัทแม้จะเป็นหน่วยงานเล็กสักแค่ไหน แม้เพียงคนเดียว แต่หากงานนั้นมีผลต่อจุดมุ่งหมายของบริษัท ก็ถือว่าเป็น “องค์กร”

Development หรือ การพัฒนา หมายถึง การทำให้ดีกว่าเดิม การปรับปรุง เปลี่ยนแปลง จาก ระดับหนึ่ง ไปสู่อีกระดับหนึ่งที่ดีกว่า ส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีขึ้น

เมื่อนำทั้ง 3 คำนี้มารวมกัน จึงหมายถึง การบริหารองค์กรในเชิงบวก คือ การที่คนหรือกลุ่มคน ที่รวมตัวกัน มีวัตถุประสงค์เดียวกัน เป้าหมายร่วมกันที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นในองค์กร ผ่านกระบวนการ หรือวิธีการต่างๆ บนพื้นฐานของการคิดบวก การมีส่วนร่วมและมีสัมพันธที่ดี เพื่อให้ องค์กรนั้น บรรลุเป้าหมายได้ดีขึ้นอย่างยั่งยืน โดย มิใช่เพียงการสร้างความสุข สนุกสนาน เท่านั้น แต่ จะต้องสร้าง “โครงสร้างหรือระบบ” ที่สามารถทำให้องค์กรรักษาอยู่ในระดับที่ดีขึ้นได้นั้นตลอดไป

ผู้วิจัยได้นำองค์ความรู้จากการพัฒนาองค์กรในเชิงบวกมาใช้ในการบริหารพนักงานของบริษัทใน รูปแบบของการบูรณาการหลักของ Appreciative Inquiry (AI) “สุนทรียสาธก” ซึ่ง ดร. ภิญโญ รัตนา พันธุ์ (2012) ได้ให้คำนิยามของ Appreciative Inquiry ว่า สุนทรียสาธก หรือ Appreciative Inquiry คือกระบวนการศึกษาค้นหาพร้อมกันเพื่อค้นหาสิ่งที่ดีที่สุดในตัวคน ในองค์กร หรือของโลกที่อยู่รอบตัว ของเขา สุนทรียสาธกคือกระบวนการค้นหาคำตอบอย่างเป็นระบบว่าอะไรเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ระบบ ดำเนินไปอย่างดีที่สุด โดยเฉพาะเมื่อระบบนั้นสามารถบรรลุซึ่งประสิทธิผลสูงสุดไม่ว่าจะเป็นด้าน การเงิน ด้านนิเวศวิทยา หรืออะไรที่เกี่ยวกับมนุษย์ก็ตาม สุนทรียสาธก เป็นศิลปะของการถามคำถาม ที่นำไปสู่การส่งเสริมให้ระบบมีศักยภาพเพียงพอที่จะพัฒนาไปสู่ศักยภาพสูงสุด สุนทรียสาธก เป็น กระบวนการที่ขับเคลื่อนให้เกิดการถามคำถามในเชิงบวกแบบไม่มีเงื่อนไขใดๆ ซึ่งมักเกิดขึ้นกับคน ตั้งแต่ไม่กี่คน จนถึงเป็นล้านคน ในกระบวนการการทำ สุนทรียสาธก จะเปิดโอกาสให้กับจินตนาการ และนวัตกรรม แทนที่จะเป็นความคิดด้านลบ หรือการวิพากษ์วิจารณ์ สุนทรียสาธก ยืนอยู่บน สมมติฐานที่ว่าในทุกะบบล้วนแล้วแต่มีเรื่องราวด้านบวกที่สร้างแรงบันดาลใจที่ยังไม่มีใครนำมาขยาย ผล และมีมากพอ เราสามารถเชื่อมโยงการค้นพบด้านบวกนี้เข้ากับเรื่องใดก็ได้

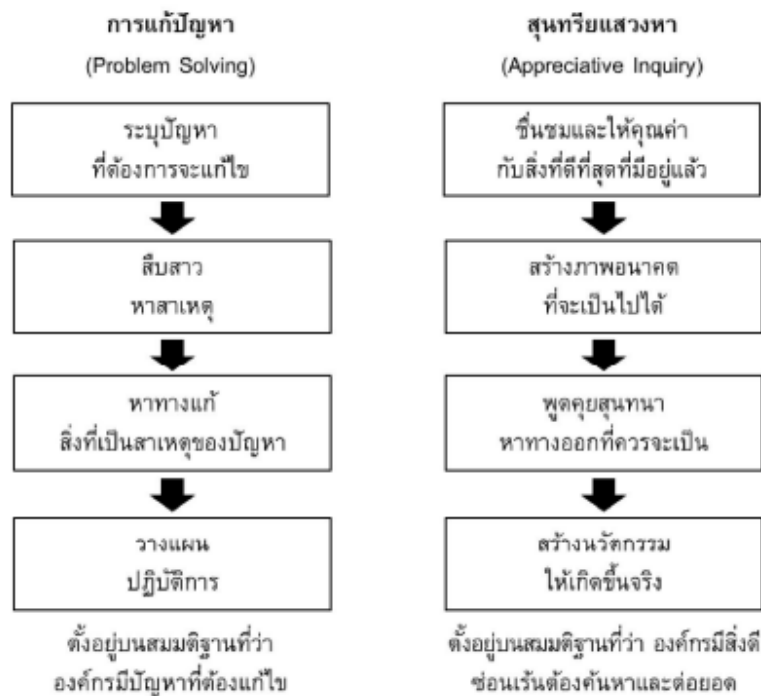
Appreciative Inquiry (AI) ค้นพบในปี ค.ศ 1980 โดย Dr. David Cooperrider ศาสตราจารย์ ด้านพฤติกรรมองค์กร (Organization Behavior) ของ คณะ Weatherhead School of Management ที่ มหาวิทยาลัย Case Western Reserve และ เป็น Faculty Director ที่ the Center for Business as an Agent of World Benefit.

(ที่มา http://en.wikipedia.org/wiki/David_Cooperrider)

Appreciative Inquiry ต่างจากกระบวนการแก้ปัญหาแบบเดิม คือ กระบวนการเดิม มักจะ เริ่มต้น ที่ตัวปัญหา และมุ่งแก้ไขความผิดพลาดที่ผ่านมา ขณะที่กระบวนการ Appreciative Inquiry เริ่มต้นจากการมองในด้านดี นำสิ่งดีๆ มาคุยแลกเปลี่ยนความรู้กัน โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างสิ่งที่ดีกว่า

หรือดียิ่งขึ้นไปอีก ซึ่งสามารถนำมาปรับใช้ในการทำงาน หรือทำกิจกรรมกลุ่มได้ ผ่านการตั้งคำถามเชิงบวกในประเด็นนั้นๆ (ปารวี, 2020)

พิทักษ์ โสตถยาคม (2561) ได้อธิบายความแตกต่างของ Appreciative Inquiry (AI) และ วิธีแก้ปัญหาแบบเดิม ไว้ดังภาพ



ภาพ 1 กระบวนทัศน์การแก้ปัญหาและสุนทรียแสวงหา

1.3 ความสนใจของผู้ศึกษา

ผู้วิจัยมีความสนใจในเรื่องของการพัฒนาองค์กรในเชิงบวก ตามหลักการของ Appreciative Inquiry (AI) ประกอบกับธุรกิจของผู้วิจัยได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ COVID-19 เนื่องจาก บริษัทเป็นรูปแบบธุรกิจครอบครัว ที่เปิดดำเนินการมากกว่า 15 ปี เป็นผู้ผลิตและนำเข้าสินค้าพรีเมียมครบวงจรพร้อมสกรีนโลโก้ เพื่อใช้เป็นสื่อประชาสัมพันธ์ ของขวัญ ของที่ระลึก เพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กร โดยที่ลูกค้าส่วนใหญ่เป็นโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัด ชลบุรี ระยอง และจังหวัดใกล้เคียง มีพนักงาน 10 คน

การแพร่ระบาดของ COVID-19 ในช่วงปี 2563 ทำให้ลูกค้า งดจัดงานเลี้ยงสังสรรค์ และลดการสั่งสินค้า รวมถึงการให้เข้าพบ ส่งผลให้รายได้ของบริษัทลดลงเกือบ 30% เมื่อเทียบกับปี 2562 ขวัญและกำลังใจของพนักงานเริ่มสั่นคลอน เพราะไม่มีใครสามารถล่วงรู้ได้ว่าเหตุการณ์นี้จะสิ้นสุดลงเมื่อใด

ผู้วิจัยได้ทดลองศึกษาวิจัยและประยุกต์ใช้หลักการพัฒนางานองค์กรในเชิงบวกตามหลักการของ

Appreciative Inquiry (AI) ผ่านรูปแบบของ SQUID Model อันประกอบไปด้วย

S คือ Simplicity คือการทำให้เป็นเรื่องง่ายไม่ซับซ้อน ปฏิบัติตามได้ง่าย โดยใช้หลักการของ World Café และ Loyalty Pyramid

Q คือ + Question คือ การตั้งคำถามเชิงบวก คำถามทรงพลัง ผ่านหลักการ SOAR Analysis

U คือ U Theory ใช้ Dialogue หรือสุนทรียสนทนา คือการสนทนาแบบที่เน้นการฟังมากๆ ฟังด้วยอาการ “แขวน” สมมติฐาน ไม่รีบตัดสินไม่รีบตรวจสอบความเชื่อเดิม และ Flip Question

I คือ Inquiry (AI) การใช้คำถามเชิงบวก เพื่อร่วมกันค้นหาสิ่งที่ดีที่สุด

D คือ Dream คือการวาดฝันเชิงบวกร่วมกันผ่าน OD CANVAS

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาการประยุกต์ใช้แนวคิดสุนทรียสาธกในการเพิ่มยอดขายเพื่อการอยู่รอดของธุรกิจ
2. นำเสนอรูปแบบการบริหารองค์กร เพื่อให้พร้อมต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

1.4 วิธีการศึกษา

การศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบของ SQUID Model สำหรับการพัฒนาองค์กรในเชิงบวก” ในครั้งนี้ ผู้ศึกษาวิจัยได้ใช้เครื่องมือในการวิจัยเชิงคุณภาพ ชื่อว่า Appreciative Inquiry หรือ AI ในการเก็บข้อมูล ผู้มีส่วนร่วม (Participants) ในงานวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานภายในองค์กรรวมถึงผู้บริหารจำนวน 10 ท่าน และทุกคนมีความเต็มใจและพร้อมใจในการร่วมทำการศึกษา

ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการของสุนทรียสาธก (AI) เพื่อเก็บข้อมูลผ่านการถาม เพื่อค้นหาประสบการณ์ที่ดีที่สุดในการทำงาน โดยผ่านการตั้งคำถามเชิงบวกในประเด็นที่เกี่ยวกับ ความสุขในการในการทำงาน ความสำเร็จในงาน ผู้วิจัยยังใช้วิธีการของ AI ในการสังเกตสิ่งที่อยู่รอบๆตัว เพื่อหาจุดเปลี่ยนของเหตุการณ์ที่น่าสนใจ ซึ่ง สามารถส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบที่ มีศักยภาพมากขึ้น และผู้ศึกษาได้ใช้กระบวนการ AI 5-D Model เป็นเครื่องมือหลักในการดำเนินการวิจัย อันประกอบด้วย

หลักการ 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1. Define คือการ หาประเด็น หากระบวนการ หาแนวคิดในสิ่งที่องค์กรอยากจะ
ช่วยกันพัฒนา ผ่านคำถามเชิงบวก การสังเกตเชิงบวก

ขั้นตอนที่ 2. Discovery คือการค้นหาคำตอบที่ดีที่สุด หรือสิ่งที่ทำแล้วได้ผลดี
ที่สุด โดยสะท้อนออกมาจากการตั้งคำถามเชิงบวกถึงประสบการณ์ที่ดีในอดีตเพื่อที่จะกระตุ้นให้ได้
เห็นโอกาสในการพัฒนา

ขั้นตอนที่ 3. Dream คือการวาดฝัน ตั้งเป้าหมายร่วมกัน เป็นขั้นตอนที่นำข้อมูลมาจาก
กระบวนการ Discovery มาตั้งคำถามว่า “สิ่งที่องค์กรอยากจะเป็นคืออะไร” เพื่อตั้งเป้าหมาย
ของแผนการปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ 4. Design คือ การร่วมกันออกแบบ วางแผนสร้างความฝันให้เป็นจริง เรียงลำดับ
ในสิ่งที่จะปฏิบัติทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยเน้นความง่าย ความสนุก รวมถึงใช้กระบวนการ
Coach มาร่วมในการตั้งเป้าหมาย การติดตามผล

ขั้นตอนที่ 5. Destiny คือการลงมือทำตามแผนที่ได้วางไว้ให้เกิดผล ซึ่งต้องทำทันที และทำ
อย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ซึ่ง ดร. ภิญโญ รัตนพันธุ์ (2016) ได้กล่าวว่าการตามขั้นตอนนี้จะ
ทำการสะท้อนผลการปฏิบัติการได้ 4 ด้าน ดังนี้

5.1 ปฏิกริยาการตอบสนอง (Reaction)

5.2 การเรียนรู้ (Learning)

5.3 พฤติกรรม (Behavior)

5.4 ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นต่อองค์กร (Performance)

ซึ่งวงจร Appreciative Inquiry (AI) สรุปได้ดังภาพนี้



ที่มา <https://www.gotoknow.org/posts/649235> ดร. ภิญโญ รัตนพันธุ์ (2018)

บทที่ 2

การเก็บรวบรวมข้อมูล

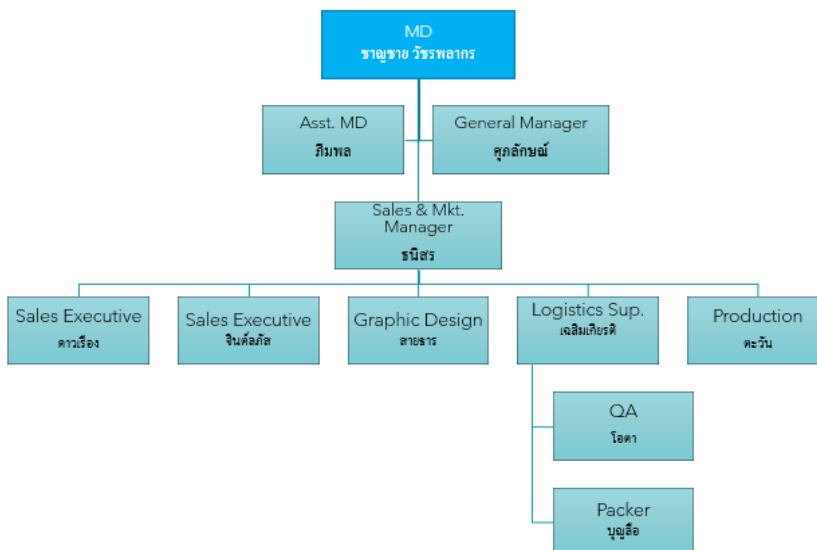
การศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบของ SQUID Model สำหรับการพัฒนาองค์กรในเชิงบวก” ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ ศึกษาและเก็บข้อมูลต่างๆผ่านการตั้งคำถามเชิงบวก การสังเกต เพื่อค้นหาประสบการณ์ที่ดีที่สุดในการทำงาน โดยนำข้อมูลจากสถานการณ์ ความท้าทาย อุปสรรคและปัญหาที่เกิดขึ้นจริงมาทำการศึกษา และปฏิบัติดังนี้

2.1 บริบทของเรื่องที่ทำ สถานการณ์ การเริ่มต้น

ข้อมูลของบริษัท

บริษัท WP Premium จำกัด ประกอบธุรกิจ ผลิตและจำหน่ายสินค้าพรีเมียม ของขวัญองค์กร ของแจก ของแถม ตั้งอยู่ในจังหวัดชลบุรี เริ่มดำเนินกิจการในปี พศ. 2548 เป็นธุรกิจครอบครัว มีพนักงาน และผู้บริหาร (เจ้าของกิจการ) รวม 10 ท่าน พนักงานมีอายุงานเฉลี่ย 8 ปี มีลูกค้ากว่า 500 องค์กร จาก โรงงานอุตสาหกรรม สถาบันการศึกษา หน่วยงานราชการ รวมถึงบริษัทห้างร้านต่างๆ โดยลูกค้าส่วนใหญ่ เป็นโรงงานอุตสาหกรรมตั้งอยู่ในพื้นที่จังหวัดชลบุรี ระยอง โครงสร้างองค์กรแสดงให้เห็นดังรูปด้านล่างนี้

WP Premium



จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ตั้งแต่ช่วงปลายปี 2563 ได้ส่งผลต่อธุรกิจของบริษัทในเรื่องของยอดขายที่ลดลง เนื่องจาก ลูกค้าส่วนใหญ่ที่เป็นโรงงานอุตสาหกรรมต่างก็ได้รับผลกระทบเช่นเดียวกัน ส่งผลให้เกิดการชะลอการสั่งซื้อ ส่งผลให้ยอดขายลดลงเกือบ 30% บริษัทฯได้พยายามลดรายจ่ายต่างๆเพื่อให้สอดคล้องกับรายได้ที่ลดลงเพื่อที่จะรักษาการจ้างงานให้กับพนักงาน มีการปรับลดวันและเวลาทำงาน ซึ่งส่งผลต่อรายได้ของพนักงาน ทำให้ขวัญและกำลังใจในการทำงานเริ่มสั่นคลอน

การเริ่มต้นของการวิจัย

ผู้วิจัยได้เริ่มเก็บข้อมูล และศึกษาความเป็นไปได้ในการเพิ่มยอดขาย รวมถึงผู้วิจัยมีความสนใจในเรื่องของการพัฒนาองค์กรในเชิงบวก ตามหลักการของ Appreciative Inquiry (AI) จึงได้นำรูปแบบของ “SQUID Model สำหรับการพัฒนาองค์กรในเชิงบวก” มาทดลองใช้ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพลิกสถานการณ์ที่ยากลำบากของบริษัทและเพิ่มขวัญและกำลังใจการทำงานให้กับพนักงาน

2.2 การเริ่มต้นเรียนรู้ การจัดองค์กรทำงาน การจัดคน

ผู้วิจัยได้เริ่มกระบวนการในเดือน มิถุนายน 2564 และกำหนดช่วงเวลาไว้ 6 เดือน โดยสรุปผลการวิจัยในเดือนธันวาคม 2564 กลุ่มเป้าหมายคือ พนักงานทุกคนในบริษัท รวมทั้งสิ้น 10 ท่าน วัตถุประสงค์ของการวิจัยคือ การพัฒนาองค์กรเชิงบวก เพื่อเพิ่มยอดขาย โดยมีแผนการดำเนินการวิจัยตามรูปแบบ SQUID Model ดังนี้

1. S = Simplicity

คือการทำให้เป็นเรื่องง่ายไม่ซับซ้อน ปฏิบัติตามได้ง่าย โดยใช้หลักการของ World Café, Dialogue และ Loyalty Pyramid

World Café หรือ สภากาแฟ คือ กิจกรรมที่ส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แสดงความคิดเห็น และต่อยอดความรู้ ตามหัวข้อที่กำหนดขึ้น ภายใต้บรรยากาศที่ผ่อนคลายและเป็นกันเอง

Dialogue หรือ สนทนาสนทนา คือการเน้นการฟังอย่างลึกซึ้ง ไม่ด่วนสรุป ไม่มุ่งหาข้อตัดสิน ไม่ขัดจังหวะ ให้ผู้ร่วมวงสนทนามีโอกาสแสดงความคิดเห็นเท่าเทียมกัน เปิดใจในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ Loyalty Pyramid หรือปิรามิดแห่งความภักดี คือวิธีการพัฒนาความสัมพันธ์กับลูกค้า ให้สามารถสร้างยอดขายได้อย่างต่อเนื่อง จนถึงขั้นบอกต่อ คือ

การนำมาประยุกต์ใช้

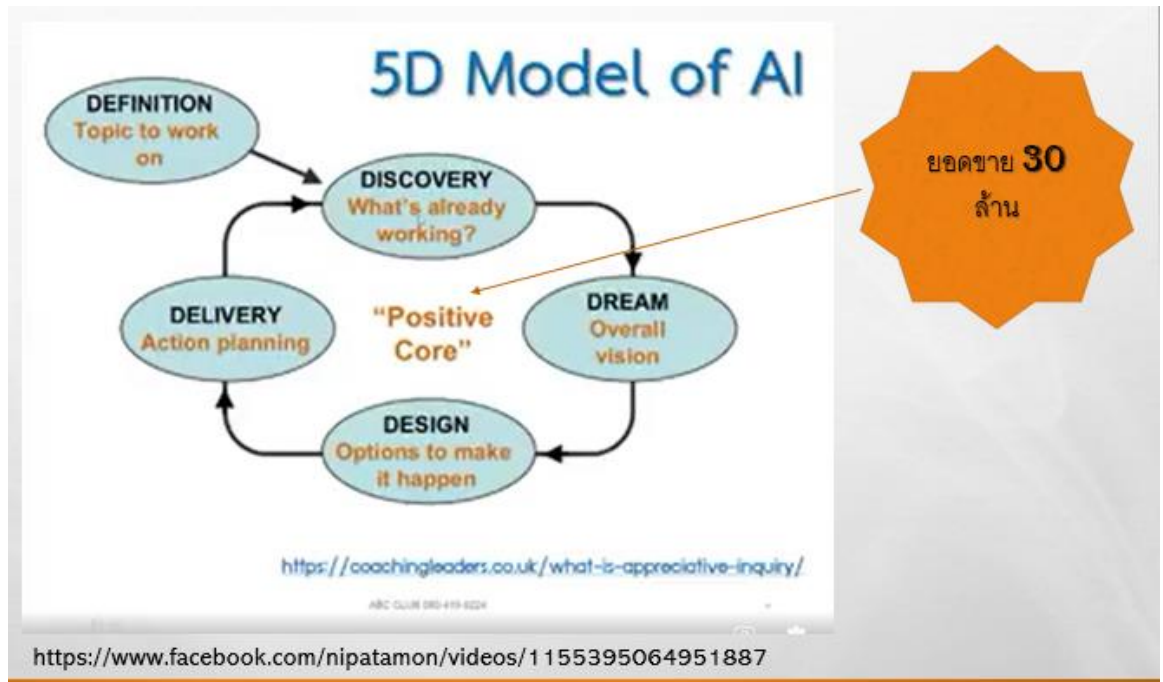
- การจัดให้มีการสังสรรค์ นอกสถานที่ทำงาน สร้างบรรยากาศให้เป็นกันเอง
- No Blame policy
- No mobile phone
- ฟังอย่างตั้งใจ
- ใช้กระบวนการ 5D model (Define, Discovery, Dream, Design, Destiny) ให้ทุกคนได้ร่วมกันแชร์ไอเดีย ในเรื่องภาพฝันของบริษัท หาจุดแข็ง สิ่งที่ได้ดีของบริษัท และนำมาสู่การตั้งเป้าหมาย การวางแผนงาน การติดตามงาน
- ใช้วิธี “จับถูก” แทนการ “จับผิด” ชื่นชมพนักงานทันทีที่ทำถูก ทำดี

WORLD CAFÉ & DIALOGUE

- บรรยากาศเป็นกันเอง เหมือนคุยกับเพื่อนสนิท นอกสถานที่ทำงาน
- ทุกคนแชร์ไอเดียร่วมกัน ในเรื่องภาพฝันของบริษัทที่อยากให้เป็น
- แลกเปลี่ยนเรียนรู้
- ฟังอย่างตั้งใจ
- No Blame Policy
- No Mobile Phone



ซึ่งสิ่งที่ได้จากการ Define หรือการหาประเด็นที่ต้องการพัฒนาร่วมกันคือ การเพิ่มยอดขาย



- การทำแผน Loyalty Pyramid ในแบบฉบับของบริษัท เพื่อนำไปสู่การสร้างสัมพันธ์กับลูกค้าจนถึงขั้นบอกต่อ
- ในการทำให้ง่ายต่อการนำไปใช้ของพนักงาน ผู้วิจัยได้ใช้การเปรียบเทียบการสร้างสัมพันธ์กับลูกค้า กับการสร้างสัมพันธ์กับคนที่ตนเองแอบชอบและต้องการได้เป็นแฟน



ที่มา <https://www.gotoknow.org/posts/355220>

Loyalty Pyramid : โดนใจ

ไม่รู้จึก : อ่อย

- ผ่านการแจก Catalogue
- Website
- Facebook

เริ่มรู้จึก : จีบ

- ให้เจ้าของเป็นด่านแรกในการคุย

ซื้อครั้งแรก : ดูใจ

- เซลดูแลและติดตาม

Loyalty Pyramid : ตั้งใจ

ซื้อซ้ำ : มากกว่าเพื่อนแต่ไม่ใช่แฟน

- หมั่นติดต่อลูกค้า แจ้งสินค้าใหม่
- จำช่วงเวลาที่ซื้อสินค้าได้ ติดต่อล่วงหน้า
- เน้นการบริการที่รวดเร็ว งานด่วน
- สินค้ามีคุณภาพ ส่งตรงเวลา
- งานมีปัญหารีบเคลม

ซื้อประจำ : แฟนฉัน

- สินค้ามีความหลากหลาย
- ติดต่อทีมงานได้ตลอดเวลา แม้หลังเลิกงาน
- จัดหาสินค้าได้ตามต้องการ

Loyalty Pyramid : ได้ใจ

บอกต่อ : เพราะเราคู่กัน

- สินค้ามีความหลากหลาย
- สินค้ามีคุณภาพ ส่งตรงเวลา
- งานมีปัญหารีบเคลม

สาวก : เป็นทุกอย่างให้เธอแล้ว

- จัดหาสินค้าได้ตามต้องการ
- ทำกิจกรรม CSR ร่วมกัน
- สนับสนุนของแจก เมื่อบริษัทจัดกิจกรรม
- สินค้ามีคุณภาพ ส่งตรงเวลา มีปัญหารับผิดชอบต่อลูกค้า
- ติดต่อทีมงานได้ตลอดเวลาแม้หลังเลิกงาน
- งานเล็ก งานใหญ่ งานด่วน ทำได้

2. Q = + Question

การตั้งคำถามเชิงบวก คำถามทรงพลัง ผ่านหลักการ SOAR Analysis

ผู้วิจัยได้มีโอกาสเรียนหลักสูตร ICF Approved Coach Specific Training Hours (ACSTH) 60 hours จึงได้นำหลักการของการโค้ช ในเรื่องของ การตั้งคำถามเชิงบวก คำถามทรงพลัง (Powerful Questions) ซึ่งเป็นการตั้งคำถามที่กระตุ้นให้เกิดความคิด และการหาคำตอบโดยการดึงศักยภาพของตนเองออกมา เป็นการถามให้ชวนคิดไปข้างหน้าโดยการใช้คำถามปลายเปิด

ผู้วิจัยได้ชวนให้พนักงานร่วมกันวิเคราะห์ SOAR Analysis ซึ่ง ดร. ภิญโญ รัตนพันธุ์ (2556) ได้ให้นิยามของ SOAR Analysis ว่า ใช้สำหรับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เพื่อเป็นฐานสำหรับการพัฒนาและการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ SOAR เป็นคำย่อ ของ Strengths (จุดแข็ง) Opportunities (โอกาส) Aspiration (แรงบันดาลใจ) และ Result (ผลลัพธ์) ทั้งนี้ SOAR Analysis พัฒนาต่อยอดมาจากสุนทรียศาสตร์หรือ Appreciative Inquiry (AI) โดย AI คือกระบวนการค้นหาสิ่งที่ดีอยู่แล้วในระบบ ทั้งนี้สามารถนำ SOAR Analysis มาใช้วิเคราะห์แทน SWOT Analysis โดย SOAR Analysis ไม่เพียงแต่สามารถนำมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์เท่านั้น แต่ยังนำมาใช้ในการวางแผนการตลาด การพัฒนาองค์กร เป็นต้น

SOAR Analysis ที่ผู้วิจัยได้ร่วมวิเคราะห์ เพื่อนำมาเป็นแผนกลยุทธ์ มีดังนี้

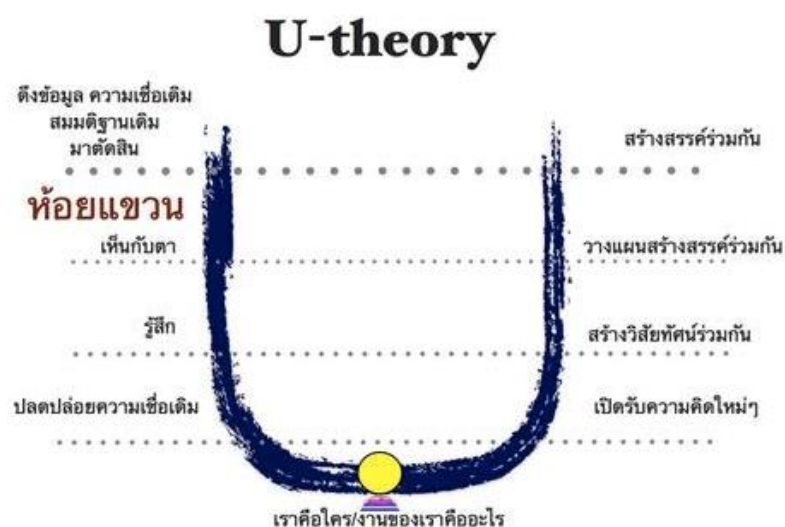
STRENGTH	OPPORTUNITY	ASPIRATION	RESULT
• จัดหาของพรีเมียมได้ ตามที่ลูกค้าต้องการในทุก โอกาส	• จากการขยายธุรกิจ on line ทำให้ลูกค้า รู้จักมากขึ้น ทั้งในและ ต่างประเทศ	• เป็นบริษัทพรีเมียมชั้น นำในประเทศและ ต่างประเทศที่ได้รับ การบอกต่อให้ใช้ บริการ	• ยอดขายเพิ่ม
• มีของพรีเมียมให้เลือก หลากหลายตาม งบประมาณ	• การดูแลหลังการขาย ทำให้เกิดการแนะนำ บอกต่อ	• มีลูกค้าครอบคลุมทั้ง โรงงานอุตสาหกรรม บริษัทห้างร้านและ หน่วยงานราชการ	• ลูกค้าเพิ่ม
• ดูแล รับประกันหลังการ ขาย	• บริษัทตั้งอยู่ในชลบุรี ซึ่งใกล้กับ ระยอง ฉะเชิงเทรา ซึ่งมี โรงงานและสถาน ประกอบการมากมาย		• ธุรกิจขยายและ เติบโต
• จัดส่งตรงเวลา	• ขยายกลุ่มลูกค้า นอกเหนือจากภาค ตะวันออก สู่ทั่ว ประเทศและ ต่างประเทศ		
• สินค้ามีคุณภาพ	• ขยายกลุ่มลูกค้า นอกเหนือจากโรงงาน		
• ได้มีส่วนร่วมสทบทุนเงิน รายได้จากการซื้อสินค้า ไปบริจาคเพื่อทำกิจกรรม เพื่อสังคม			

•ส่งมอบของพรีเมียมได้ รวดเร็วในกรณีสิ่งเร่งด่วน			
• One stop service			

3. U = U Theory

มัทนา นิถานานนท์ (2013) ได้พูดถึง U Theory ว่า ทฤษฎีตัวยู (U theory) เป็นทฤษฎีของ อ็อตโต ชาร์มเมอร์ เป็นทฤษฎีว่าด้วยการเปลี่ยนแปลงภายในที่เกิดจากการใคร่ครวญภายในจิตใจ เมื่อรับรู้สิ่งใดมาอย่าเพิ่งตัดสินใจให้แขวนความรู้นั้นไว้ก่อน อย่าเพิ่งใจร้อนด่วนตัดสินใจและนำมาพิจารณา สงบ และมีสติ แล้วก็จะเกิดปัญญา ซึ่งพระสัมมาสัมพุทธเจ้าตรัสไว้ว่าใครพูดอะไรอย่าเพิ่งปฏิเสธให้แขวนไว้ก่อนหรือวิธีการทางบวกที่เรามองความสำเร็จทำให้เกิดพลังเพิ่มขึ้นและไม่เริ่มต้นจากความทุกข์เมื่อเราพูดว่าทุกข์มาก ความทุกข์ก็จะท่วม

ดร. ภิญโญ รัตนพันธุ์ ได้ทำแผนภาพการทำ U Theory ไว้ดังนี้



การประยุกต์ใช้

- ใช้ Dialogue หรือสุนทรียสนทนา คือการสนทนาแบบที่เน้นการฟังมากๆ ฟังด้วยอาการ “แขวน” สมมติฐาน ไม่รีบตัดสินไม่รีบตรวจสอบความเชื่อเดิม
- หัวข้อที่ใช้ในการสนทนา “ขายของไม่ได้ช่วง COVID”
- ห้อยแขวนความเชื่อเดิมๆ

ความเชื่อเดิม (ห้อยแขวน)	U-Theory
ความรู้สึก ว่าช่วง COVID ขายของไม่ได้	คนที่ขายได้ เขาขายอะไรได้ แล้วเรามีอะไรที่สามารถที่จะทำได้
ลูกค้าอยู่ละแวก ชลบุรี ระยอง ขายนอกพื้นที่ยาก	หากขยายพื้นที่การขายได้ ยอดขายก็จะเพิ่มขึ้น
ต้องแจกแคตตาล็อกด้วยตัวเองที่หน้าป้อมรถ. ไม่งั้นจะไม่ถึงมือลูกค้า	บริษัทอื่นๆเขาแจกแคตตาล็อกให้ลูกค้าอย่างไร

จากฐานลูกค้าที่มี จากความสามารถในการสรรหาสินค้า จาก เครือข่ายที่มี เมื่อช่วยกันคิด วางแผน เลยเกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ขายได้ และต่อยอดสู่สินค้าใหม่ๆที่เพิ่มยอดขายได้เป็นอย่างดี

นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้นำ FLIP Question มาลองใช้ในขั้นนี้ เพื่อร่วมกันระบุปัญหาพร้อมกับเรียนรู้วิธีการพลิกคำถามสู่การค้นหาทางออกของปัญหาอย่างสร้างสรรค์ สิ่งที่ได้นำมาประยุกต์ใช้และได้จากการกระบวนการนี้ได้แก่

ปัญหาคืออะไร : ยอดขายลด เพราะ COVID

Flip บริษัทที่ขายของได้ในช่วง COVID เขาขายอะไร เขาทำอะไร เขาทำอย่างไร

Flip ตอนที่ยอดขายดี เราทำอย่างไร

ปัญหาคืออะไร : ลูกค้าอยู่ละแวก ชลบุรี ระยอง ขายนอกพื้นที่ยาก

Flip หากต้องการขยายลูกค้าออกนอกพื้นที่ ควรทำอย่างไร

Flip บริษัทอื่นที่เขาขายได้ทั่วประเทศ ต่างประเทศ เขาทำอย่างไร



ปัญหาคืออะไร : ต้องแจกแคตตาล็อกด้วยตัวเองที่หน้าป้อมรถ. ไม่งั้นจะไม่ถึงมือลูกค้า
Flip บริษัทอื่นเขามีวิธีส่งแคตตาล็อกให้ลูกค้าอย่างไร



4. I = Inquiry (AI) การใช้คำถามเชิงบวก เพื่อร่วมกันค้นหาสิ่งที่ดีที่สุด

ผู้วิจัยทดลองใช้คำถามเชิงบวกกับพนักงานบริษัท เพื่อช่วยกันร่วมค้นหาสิ่งที่ดีที่สุด โดยเน้นการร่วมค้นหาว่าอะไรคือสิ่งที่แต่ละคนภูมิใจ แล้วเอามายกระดับขยายผลเป็นวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ร่วม ผ่านการใช้คำถามดังนี้

- ตั้งแต่ทำงานบริษัทมาความภาคภูมิใจที่สุดตอนไหน
- เป้าหมายการขาย ครั้งไหนที่การขายเป็นไปตามเป้าหมายได้ดีที่สุด ปิดการขายได้เร็วที่สุด เหตุการณ์ไหน
- ช่องทางการขาย: ช่องทางการขายที่ไหน สร้างยอดขายให้เรามากที่สุด อะไรนำไปสู่การได้ช่องทางการนั้น
- พื้นที่ใด สร้างยอดขายได้มากที่สุด อะไรเป็นที่มา
- 6 เดือนนับจากนี้จะทำอะไรที่ต่างจากเดิมเพื่อเพิ่มยอดขาย

5. D = Dream คือการวาดฝันเชิงบวกร่วมกันผ่าน OD CANVAS

OD ชื่อภาษาอังกฤษคือ Organisation Development ภาษาไทยคือ พัฒนาองค์กร ซึ่งเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กรทุกระดับ สามารถทำได้ทุกวัน ทำได้ทุกวัน ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่ง ดร.วิทยุ รัตนาพันธุ์ (2020) ได้กล่าวถึง วินัย 5 ประการ ของ Peter Senge ดังนี้

5.1 Shared Vision มีวิสัยทัศน์ร่วม

5.2 Mental Model ชุดความคิดต้องล้ำ

5.3 Team Learning ต้องสร้างพื้นที่ปลอดภัยที่ทุกคนสามารถทดลอง idea ปรับเปลี่ยน พัฒนาแบบไร้ขีดจำกัด

5.4 Personal Mastery คนมีความรู้ ทำงานแบบมีหลักการ

5.5 Systems Thinking คิดแล้วจบ ไม่ใช่ทำแล้วสำเร็จแต่มีปัญหาข้างเคียงตามมา

โดยสามารถสรุปได้ตามรูปด้านล่างนี้



ที่มา : <https://www.gotoknow.org/posts/687583>

ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้กระบวนการ OD CANVAS ที่ได้จากการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กร โดย วิเคราะห์จากสถานการณ์ปัจจุบัน ชวนกันวาดฝันภาพความสำเร็จ ผ่าน AI Question

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ใช้กระบวนการ Coach มาใช้ในการตั้งเป้าหมายและการติดตามงานในการ coach พนักงาน ผู้วิจัยได้ใช้คำถามทรงพลัง ดังตัวอย่างต่อไปนี้

- เป้าหมายที่ต้องการคืออะไร
- สิ่งที่คุณอยากทำให้สำเร็จมากที่สุดในเวลานี้คืออะไร?
- เป้าหมายที่ต้องการคืออะไร
- สิ่งที่คุณอยากทำให้สำเร็จมากที่สุดในเวลานี้คืออะไร?
- เป้าหมายที่ต้องการคืออะไร

- สิ่งที่คุณอยากทำให้สำเร็จมากที่สุดในเวลานี้คืออะไร?
- เป้าหมายที่ต้องการคืออะไร
- สิ่งที่คุณอยากทำให้สำเร็จมากที่สุดในเวลานี้คืออะไร?
- เป้าหมายที่ต้องการคืออะไร
- สิ่งที่คุณอยากทำให้สำเร็จมากที่สุดในเวลานี้คืออะไร?
- เป้าหมายที่ต้องการคืออะไร
- สิ่งที่คุณอยากทำให้สำเร็จมากที่สุดในเวลานี้คืออะไร?

2.3 กิจกรรมหรือขั้นตอนที่ดำเนินการแต่ละขั้นตอน หรือแต่ละเรื่อง

กิจกรรมหรือขั้นตอนที่นำมาประยุกต์ใช้ มีดังนี้

พฤษภาคม 2564 เก็บข้อมูล ปัญหา อุปสรรค ความท้าทาย ศึกษาวิเคราะห์ความเป็นไปได้

มิถุนายน 2564 –

ธันวาคม	พูดคุยทำความเข้าใจกับพนักงานถึงสิ่งที่จะทำ	แลกเปลี่ยนความคิดเห็น
	ข้อเสนอแนะ โดยบูรณาการหลักการของ	
	- Appreciative Inquiry	
	- OD Canvas	
	- World Café	
	- Dialogue	
	- SOAR Analysis	
	- Flip Question	
	- U Theory	
	- Loyalty Pyramid	
	- Performance Coaching	

ซึ่งกระบวนการที่ทำ แตกต่างจากวิธีการบริหารในรูปแบบเดิม ดังจำแนกได้ตามตารางด้านล่างนี้

รูปแบบเดิม	รูปแบบของ SQUID Model
การตัดสินใจส่วนใหญ่มาจากเจ้าของกิจการ	การตัดสินใจร่วมกันทั้งจากพนักงานและเจ้าของกิจการ
พนักงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นบ้าง	พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และช่วยกันออกแบบการทำงาน
ยึดแนวปฏิบัติเดิมที่เคยทำ	มองหาทางเลือกที่ดีกว่า หรือวิธีการทำงานใหม่ๆ
มุ่งหาสาเหตุของปัญหา มองย้อนอดีต	ร่วมกันค้นหาสิ่งที่ดีที่สุดที่เคยทำแล้วนำมาขยายผล เพื่อมองไปข้างหน้า
บรรยากาศการประชุม มีตริงเครียดบ้างในบางครั้ง	บรรยากาศผ่อนคลาย ไม่ตึงเครียด เน้นการมีส่วนร่วม
บางครั้งอาจมีกล่าวโทษกัน ไม่รับฟังเวลาที่เพื่อนร่วมงานพูด	No Blame Policy, No Mobile Phone
จับผิด ตำหนิตัวเดียว	จับถูก ชื่นชมให้กำลังใจทันที เมื่อทำได้ดี

2.4 ผลสำเร็จของการดำเนินงาน

เมื่อนำหลักการของรูปแบบของการบูรณาการหลักของ OD มาใช้ ผลสำเร็จของการดำเนินงานมีดังต่อไปนี้

1. AI Question / OD CANVAS



ความสำเร็จ

- พนักงานสามารถร่วมกันนำเสนอวิธีการที่เป็นประสบการณ์ที่ดี สิ่งที่น่าสนใจในการทำงาน เพื่อนำมาขยายผลเป็นไอเดียในการปรับปรุง พัฒนาการทำงาน มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ในการที่จะบรรลุเป้าหมายของยอดขาย จาก 14 ล้าน (มกราคม - มิถุนายน) เป็น 30 ล้าน ภายในเดือนธันวาคม 2564 อาทิเช่น การขยายกลุ่มลูกค้า การเพิ่มตัวเลือกสินค้าให้กับลูกค้า

ความท้าทาย

- ในช่วงแรก พนักงานบางท่านยังไม่คุ้นชินกับการแสดงความคิดเห็น ผู้วิจัยจึงต้องพยายามตั้งคำถาม หรือหาวิธีการที่จะทำให้ทุกคนได้มีส่วนร่วม เช่นการเล่นเกมส์ การเขียนลงในกระดาษ

2. World Café / Dialogue / FLIP Question

ความสำเร็จ

- จากการผสมผสานใช้กระบวนการ World Café / Dialogue / FLIP Question ทำให้เกิดการต่อยอดตกผลึกเป็นแผนกลยุทธ์ที่นำมาสู่การลงมือทำสิ่งใหม่ๆ เพื่อนำมาแก้ไขสถานการณ์ของบริษัท

2. การได้ทำกิจกรรมร่วมกัน ในบรรยากาศที่ผ่อนคลาย มีการรับฟัง ร่วมกันแสดงความคิดเห็น และไม่กล่าวโทษกัน ทำให้ความสัมพันธ์ในทีมงานดีขึ้นด้วย

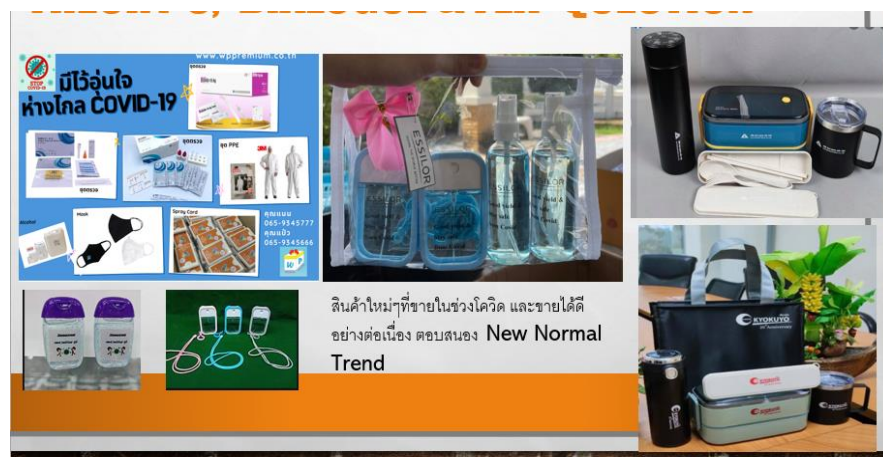
ความท้าทาย

1. ในช่วงแรก พนักงานยังไม่คุ้นชินกับการฟังแบบไม่ตัดสิน ยังมีการพูดแทรกบ้าง หรือยังไม่กล้าแสดงความคิดเห็น และยังไม่ห้อยแขวนความเชื่อเดิมๆ ผู้วิจัยใช้วิธีการกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วม และตั้งกติกาให้ฟังจนทีมงานพูดให้จบก่อน



จากการระดมความคิดร่วมกัน ทำให้เกิดแผนกลยุทธ์ตามภาพด้านบน ดังนี้

1. การหาสินค้าใหม่ๆ



นำเสนอสินค้าใหม่ๆที่จำเป็นใช้ในช่วง COVID-19 เช่น เจลแอลกอฮอล์ ชุดตรวจ ATK กล่องข้าว แก้วน้ำ ฯลฯ ซึ่งตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าได้เป็นอย่างดี จนมียอดสั่งซื้อเข้ามาเป็นจำนวนมาก

2. สร้าง profile ให้เชื่อถือ

บริษัทได้เข้าร่วมประกวดและได้รับ รางวัล SME ดีเด่น (26 สถานประกอบการ) จากการประกวดสุดยอด SME แห่งชาติครั้งที่ 13 ที่จัดขึ้นโดยสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) เมื่อวันที่ 13 กันยายน 2564 ที่ผ่านมา มีจำนวนผู้เข้าประกวด 1,031 ราย ซึ่งเป็นการเข้าร่วมประกวดในปีแรก



3. ขยายกลุ่มลูกค้า

ขยายกลุ่มลูกค้า โดยเพิ่มช่องทาง On line marketing

หาลูกค้าใหม่เพิ่มเติม เช่น พื้นที่ที่ยังไม่เคยให้บริการ ร้านมอเตอร์ไซค์ สถานศึกษา ฯลฯ

4. เปลี่ยนวิธีแจกแคตตาล็อก

- ส่งไปรษณีย์
- เพิ่มพื้นที่จังหวัด หรือสถานประกอบการที่ยังไม่เคยแจกแคตตาล็อก
- E-catalogue



5. เปลี่ยนวิธีนำเสนอสินค้า

- นำเสนอสินค้าเป็นรูปแบบ วีดีโอ แทนการเอาสินค้าไปนำเสนอที่บริษัท
- ปรับรูปแบบ website และ Facebook ให้ดูดีขึ้น

6. Loyalty Pyramid



3. SOAR Analysis

ความสำเร็จ

1. การร่วมกันค้นหาจุดแข็ง (Strengths) แล้วพากันหาโอกาส (Opportunities) จากนั้นสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Aspiration) พร้อมกลยุทธ์ และกำหนดเป้าหมายร่วม (Results) เพื่อนำมาขยายผลเป็นไต่อเดียวในการปรับปรุง พัฒนาการทำงาน มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ในการที่จะบรรลุเป้าหมายของยอดขาย จาก 14 ล้าน (มกราคม - มิถุนายน) เป็น 30 ล้าน ภายในเดือนธันวาคม 2564 อาทิเช่น การขยายกลุ่มลูกค้า การเพิ่มตัวเลือกสินค้าให้กับลูกค้า

ความท้าทาย

ในช่วงแรก พนักงานบางท่านยังไม่คุ้นชินกับการแสดงความคิดเห็น ผู้วิจัยจึงต้องพยายามตั้งคำถามหรือหาวิธีการที่จะทำให้ทุกคนได้มีส่วนร่วม เช่นการเล่นเกมส์ การเขียนลงในกระดาษ

4. Performance Coach

ความสำเร็จ

1. การใช้กระบวนการ Coach โดยผู้วิจัย ทำตัวเป็นกระจกเงา ใช้การตั้งคำถามเชิงบวก และ powerful question ที่เน้นให้พนักงานค้นพบคำตอบด้วยตนเอง เกิดการกระทำจากความตั้งใจของตนเอง แล้วจะเกิดการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน

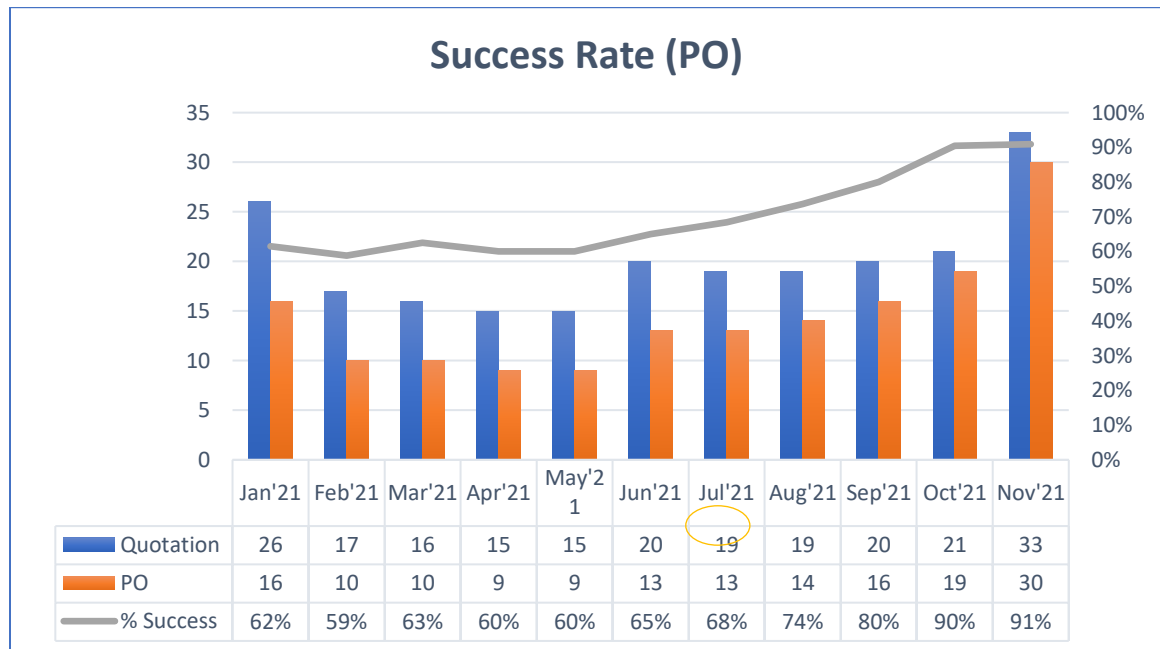
ความท้าทาย

ในช่วงแรก พนักงานบางท่านยังไม่คุ้นชินกับการกระบวนการโค้ช เพราะเป็นการที่ให้ผู้ได้รับการโค้ชได้ตระหนักรู้ด้วยตนเองแทนการบอกหรือชี้แนะ ผู้วิจัยจึงต้องพยายามตั้งคำถามหรือหาวิธีการที่จะทำให้ทุกคนได้ตกผลึกทางความคิด

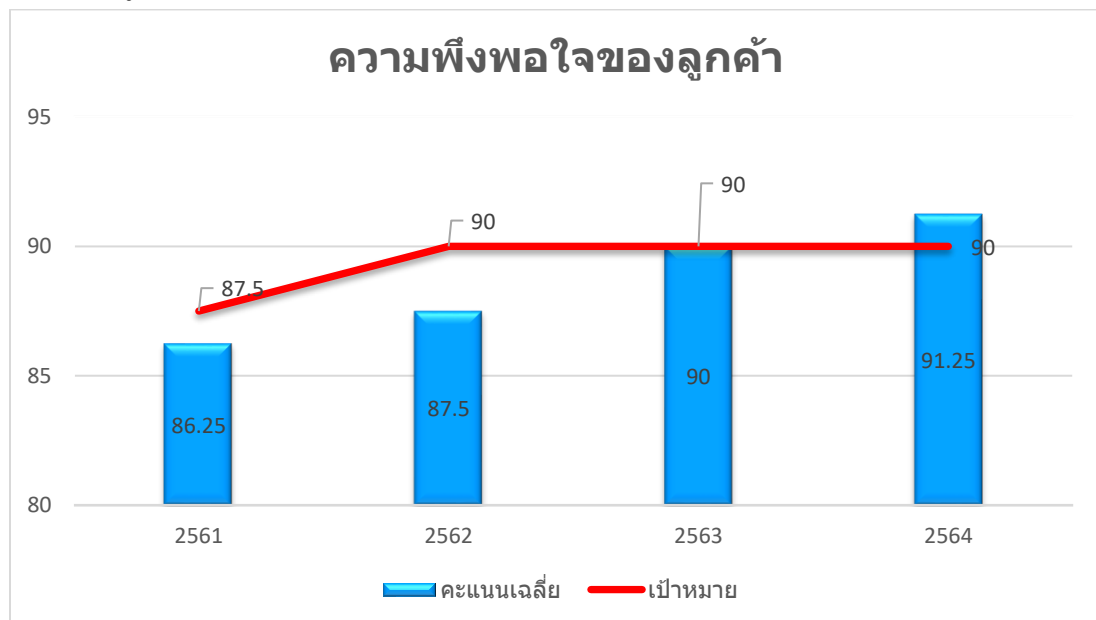
ความสำเร็จของการนำแต่ละกระบวนการมาใช้ ส่งผลต่อยอดขายและผลการดำเนินการของบริษัทดังนี้

1. ยอดขายจนถึงเดือนธันวาคม 2564 ได้ 39.5 ล้านบาท จากที่ตั้งไว้ 30 ล้านบาท ซึ่งเป็นยอดขายที่สูงที่สุดตั้งแต่เปิดดำเนินกิจการมา
2. % ของการได้รับใบสั่งซื้อจากลูกค้าภายหลังการเสนอราคาเพิ่มขึ้น
3. จำนวนลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น 29 ราย หลังจากที่ใช้กระบวนการในเดือน กรกฎาคม 2564
4. ลูกค้าที่เคยใช้บริการ กลับมาใช้บริการซ้ำ
5. มีกลุ่มลูกค้าใหม่เพิ่ม นอกเหนือจากกลุ่มลูกค้าเดิม
6. มีลูกค้าเพิ่ม นอกเหนือจากพื้นที่เดิม
7. การได้รับรางวัล SME ดีเด่น จากการประกวดสุดยอด SME แห่งชาติครั้งที่ 13 ทำให้ได้รับความไว้วางใจจากลูกค้าเพิ่มขึ้น
- 8.ขวัญและกำลังใจของพนักงานดีขึ้น
9. จากการทำกิจกรรมร่วมกันส่งผลให้ความสัมพันธ์ในทีมงานดีขึ้น
10. การใช้ performance coach ในการบริหารทีมงาน มีส่วนช่วยให้พนักงานเข้าใจและมี commitment กับผลงานมากขึ้น

ความสำเร็จของการใช้กระบวนการตามรูปแบบของ SQUID Model สามารถแสดงให้เห็นจาก ตารางแสดงผลการปฏิบัติการ ดังนี้



- % ของการได้รับใบสั่งซื้อจากลูกค้าหลังจากการเสนอราคาเพิ่มขึ้น
- ลูกค้าจำนวน 19 บริษัทกลับมาสั่งซื้อสินค้าใหม่อีกครั้งหลังจากการสั่งซื้อครั้งแรก





ลูกค้ามีความพึงพอใจต่อการใช้บริการ
เพิ่มขึ้น และมีการแนะนำบอกต่อ

Oct 31(Sun)



พอดีเดือนเอางานให้เพื่อนดู เขาสนใจ
เดือนเลยส่งลิงค์บริษัทให้ไปนะคะ

2:29 PM



น่าเสียดายรู้เข้าไป
ที่หน่วยงานเพื่อนเพิ่งทำแก้วไป 300 ใบ

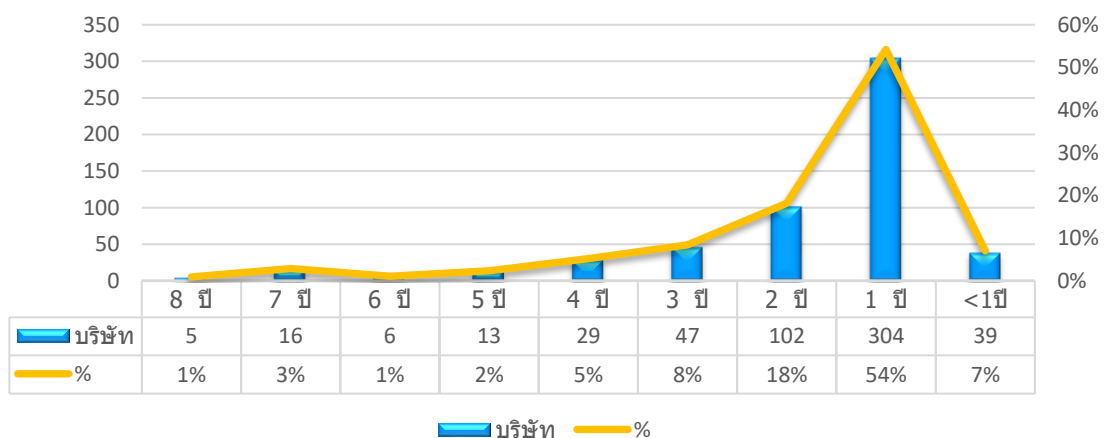
2:30 PM

Read
2:30 PM

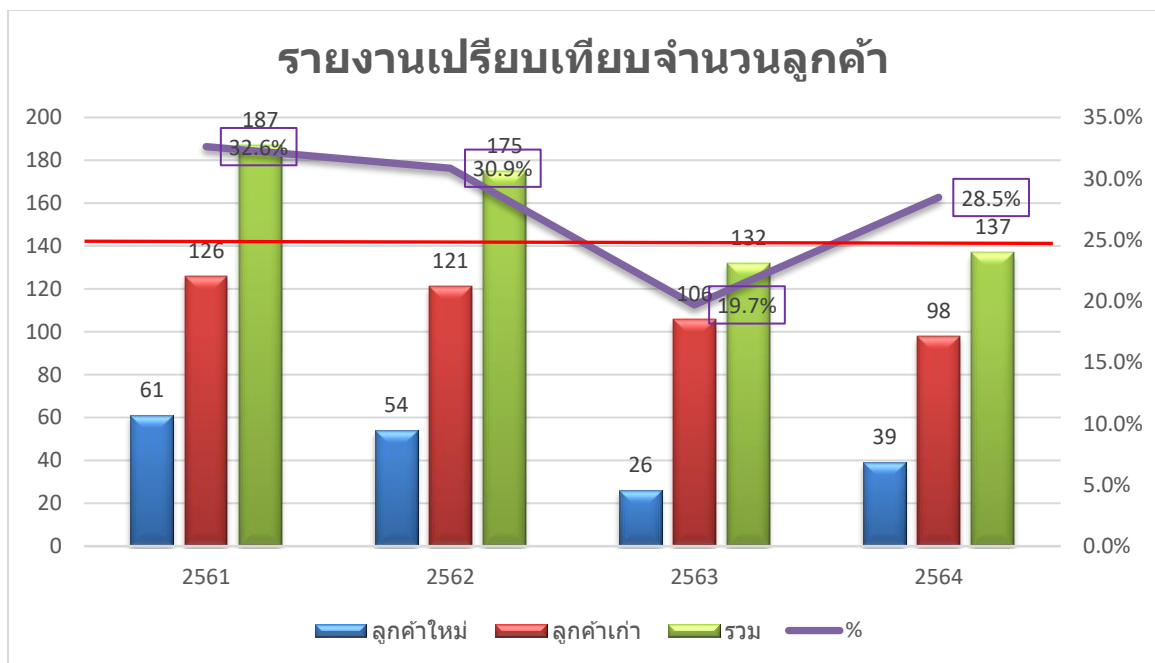
ขอบคุณมากๆเลยนะคะ😊😊



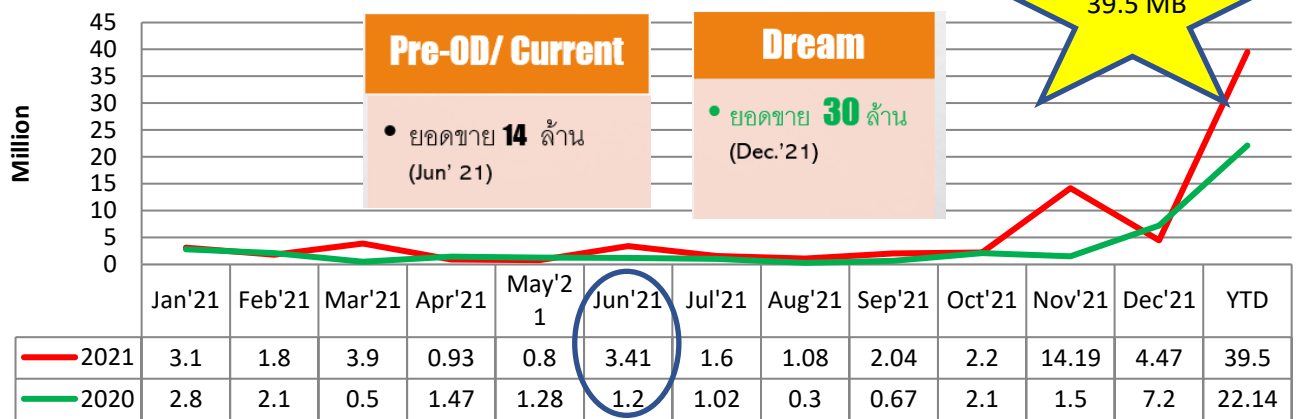
สัดส่วนลูกค้าที่ซื้อสินค้าต่อเนื่อง (ปี)



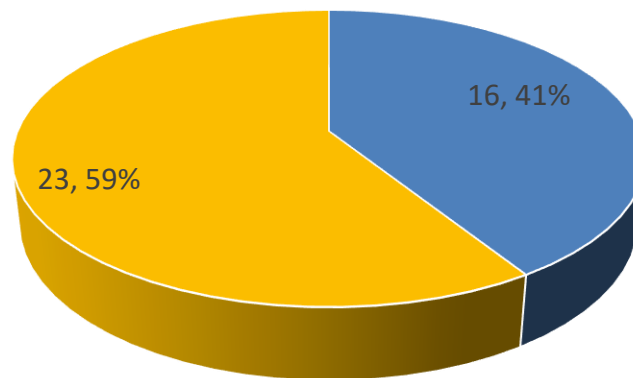
- จำนวนลูกค้าเพิ่มมากขึ้นทั้งลูกค้าเก่าและลูกค้าใหม่



เปรียบเทียบยอดขาย 2020 vs 2021

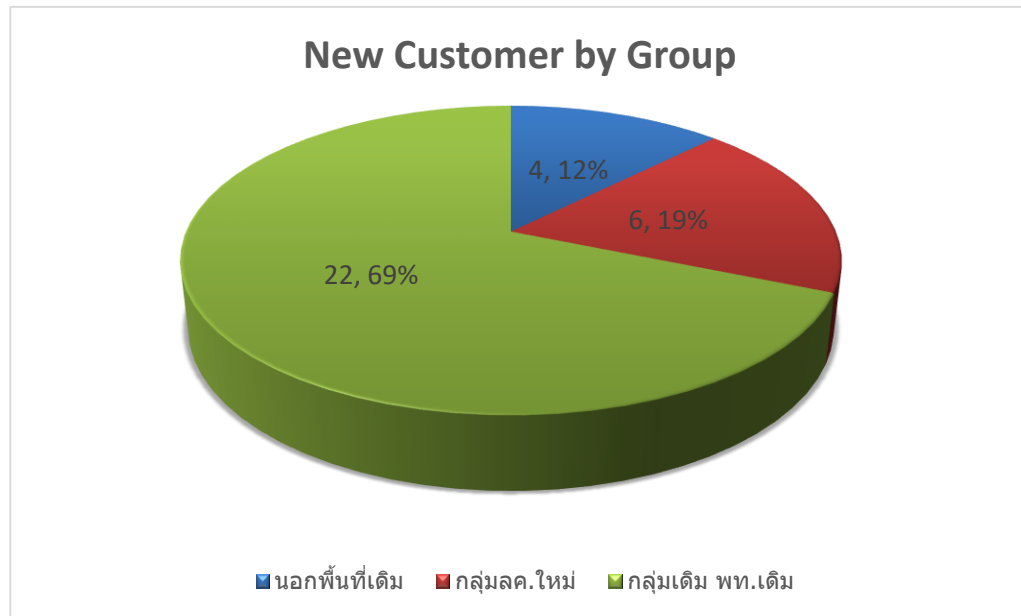


New Customer Ratio

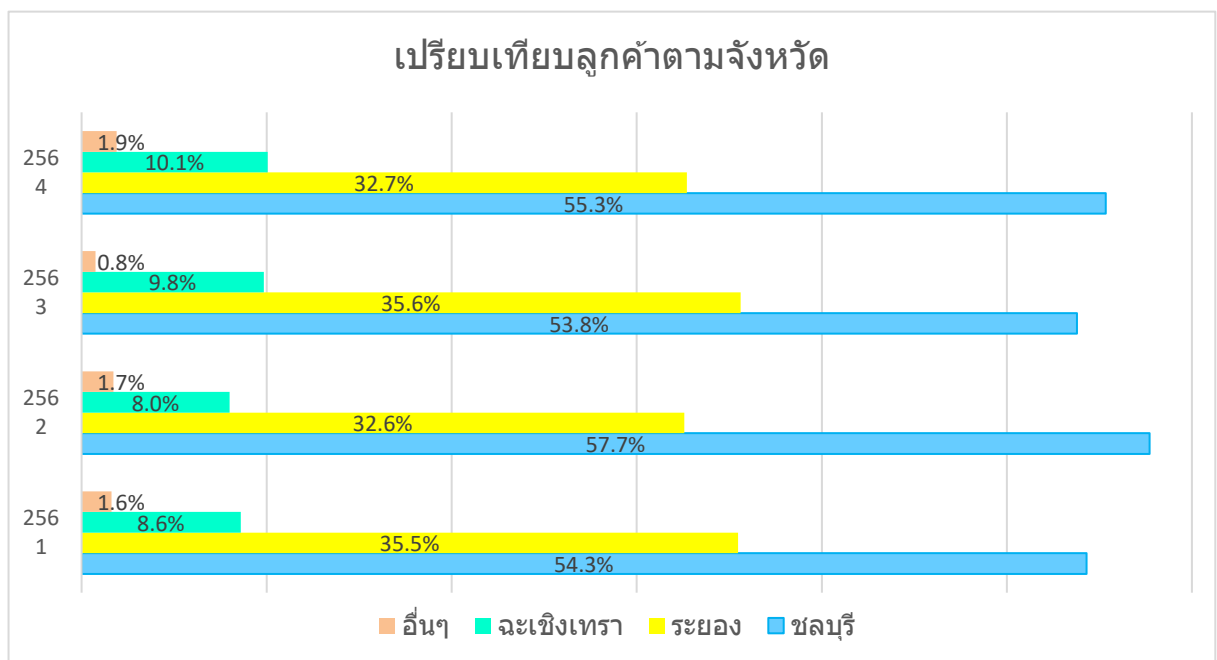


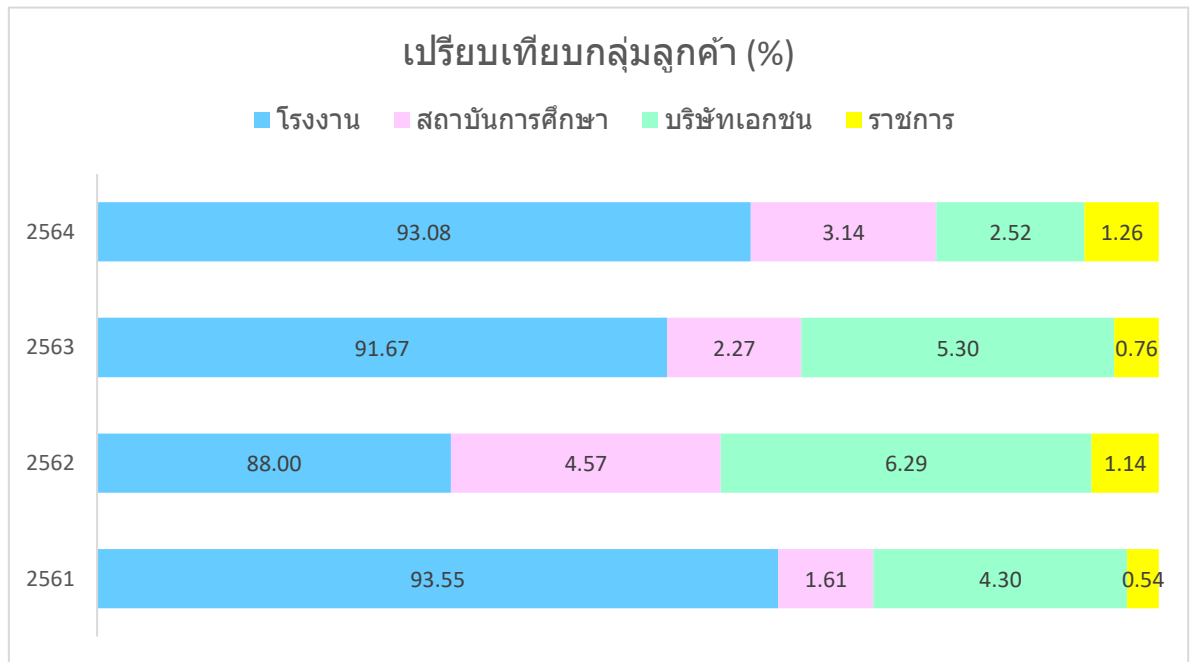
■ Before Jul ■ After Jul.

- จำนวนลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น



- จำนวนลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น จากนอกพื้นที่ และเป็นลูกค้ากลุ่มใหม่





- สัดส่วนจำนวนลูกค้าในกลุ่มใหม่นอกเหนือจากกลุ่มโรงงานเพิ่มขึ้น

2.5 ปัญหา อุปสรรคและการแก้ไข

ในช่วงแรกของการนำกระบวนการมาใช้ **ปัญหาที่พบคือ**

1. พนักงานยังไม่คุ้นชินกับการแสดงความคิดเห็นในเชิงบวกและการฟังอย่างตั้งใจ ฟังแบบไม่ตัดสิน ยังมีการพูดแทรกบ้าง หรือยังไม่กล้าแสดงความคิดเห็น
2. ยังไม่ห้อยแขวนความเชื่อเดิมๆ ยังชินกับการใช้วิธีการเดิม
3. ชินกับการ มุ่งหาสาเหตุของปัญหา มองย้อนอดีต
4. ตามมาตรการ Social Distancing ของรัฐบาลที่ไม่เปิดให้นั่งทานอาหารในร้านในช่วงแรกของการใช้กระบวนการ สภาภาพ

การแก้ไข ที่ได้ทดลองทำคือ

1. ผู้วิจัยใช้วิธีกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วม ผ่านการเล่นเกม การเขียนลงในกระดาษ การให้พนักงานแชร์มุมมองในส่วนงานที่ตนรับผิดชอบ กำหนดวิธีการเป็นแบบ No Blame policy, No Mobile Phone

2. การใช้คำถามเชิงบวก การพลิกคำถามเพื่อสู่การแก้ปัญหา มองหาวิธีการทำงานใหม่ๆ
3. ชวนพนักงานร่วมกันค้นหาสิ่งที่ดีที่สุดที่เคยทำ หรือสิ่งที่ทำแล้วได้ผลดี และนำมาขยายผลต่อยอด
4. ใช้มุมอื่นที่ไม่ใช่ที่นั่งทำงานของพนักงานมาปรับใช้เป็นสถานที่นั่งคุยงาน สิ่ง
เครื่องดื่ม ของทานเล่นมาให้พนักงาน สร้างบรรยากาศให้เป็นแบบร้านกาแฟ เพื่อให้
พนักงานไม่รู้สึกว่าการนั่งคุยงานในที่ทำงาน

บทที่ 3

การสังเคราะห์ข้อมูล

จากผลของการศึกษาทดลองนำ การพัฒนาองค์กรในเชิงบวก ตามหลักการของ Appreciative Inquiry (AI) ในรูปแบบของ SQUID Model มาใช้เพื่อแก้วิกฤติขององค์กรและเพิ่มยอดขาย โดยใช้บริษัทของผู้วิจัยเป็นกรณีศึกษานั้น ได้ข้อสรุปเป็นรูปแบบและข้อเสนอแนะในการพัฒนาองค์กรในเชิงบวกให้เกิดการขยายผล และพัฒนาอย่างยั่งยืนได้ดังนี้

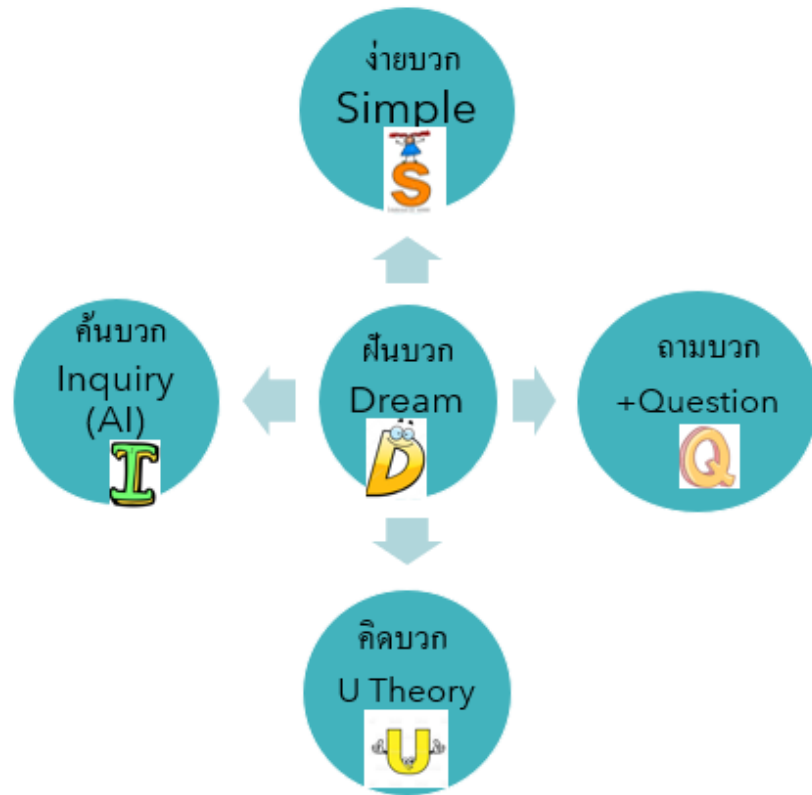
3.1 รูปแบบของ SQUID Model

การประยุกต์ใช้หลักการพัฒนาองค์กรในเชิงบวกตามหลักการของ Appreciative Inquiry (AI) ผ่านรูปแบบของ SQUID Model อันประกอบไปด้วย 5 วิธีการดังนี้

1. **S** คือ Simplicity หรือ ง่ายบวก คือการทำให้เป็นเรื่องง่ายไม่ซับซ้อน ปฏิบัติตามได้ง่าย มีวิธีการที่ชัดเจน ด้วยบรรยากาศที่สบายไม่ตึงเครียด
2. **Q** คือ + Question หรือ ถามบวก คือ การตั้งคำถามเชิงบวก คำถามทรงพลัง การพลิกคำถาม เพื่อให้เกิดแนวทางหรือความคิดในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์
3. **U** คือ U Theory หรือ คิดบวก คือการใช้ Dialogue หรือสุนทรียสนทนา ในแบบที่เน้นการฟังมากๆ ฟังด้วยอาการ “แขวน” สมมติฐานเดิม ไม่รีบตัดสิน ไม่ด่วนสรุป
4. **I** คือ Inquiry (AI) หรือ ค้นบวก คือ การร่วมกันค้นหาสิ่งที่ดีที่สุด หรือประสบการณ์ที่ดีที่สุดขององค์กร แล้วนำมาขยายผล
5. **D** คือ Dream หรือ ฝันบวก คือการวาดฝันเชิงบวกร่วมกัน และช่วยกันทำให้ฝันเป็นจริง

ซึ่งเครื่องมือแต่ละเครื่องมือต่างมีส่วนช่วยสนับสนุนซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดการตกผลึกทางความคิด การร่วมแชร์ความคิดเห็น เน้นการมีส่วนร่วม เกิดไอเดียใหม่ๆ โดยมุ่งเน้น การมองในด้านดี นำสิ่งดีๆ มาคุยแลกเปลี่ยนความรู้กัน โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างสิ่งที่ดีกว่าหรือดียิ่งขึ้นไปอีก แทนการกล่าวโทษและมองที่ปัญหา เมื่อนำมาใช้อย่างต่อเนื่องจะเกิดเป็นพฤติกรรมขององค์กรเชิงบวก และไม่ว่า สถานการณ์ในวันข้างหน้าจะเปลี่ยนแปลงเช่นไร บริษัทและพนักงานจะสามารถร่วมกันช่วยแก้ปัญหาให้ผ่านพ้นไปได้ และปรับตัวให้เข้ากับทุกสถานการณ์เพื่อให้องค์กรอยู่รอดอย่างยั่งยืน

โดยรูปแบบของ SQUID Model สรุปได้เป็นรูปภาพดังนี้



3.2 การนำหลักธรรมมาใช้ในการทำงาน หรือการบริหาร

หลักธรรมที่นำมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน หรือบริหารองค์กร คือ “อิทธิบาท 4” อันประกอบไปด้วย

1. ฉันทะ : มีใจรักในงานที่ทำ

การทำงานให้ประสบความสำเร็จ จุดเริ่มต้นที่ง่ายๆ แต่สำคัญอย่างมาก คือการมีความสุขและศรัทธากับงานที่ทำอยู่ และการจะมีความสุขกับงานได้นั้น คือการชื่นชอบในสิ่งที่ทำ และพึงพอใจกับหน้าที่ที่ได้รับ ดังนั้นการทำให้ พนักงานมีความสุข และ สนุกกับงานที่ทำ จะช่วยให้มีใจรักในงานที่ทำ การทำงานด้วยความเชื่อมั่นศรัทธาที่ดี ย่อมเกิดผลสำเร็จที่ดีทั้งต่อตนเอง และสังคม

2. **วิริยะ :** ความเพียร ความมุ่งมั่นทุ่มเท กับงานที่ได้รับมอบหมาย

งานทุกอย่างจะสำเร็จได้ต้องอาศัยความขยันหมั่นเพียร วิริยะจะเกิดขึ้นได้ก็ด้วยความรักในงานจากฉันทะนั่นเอง และความวิริยะไม่ใช่การทำงานแบบเอาเป็นเอาตาย แต่เป็นการหมั่นฝึกฝนตนเองอย่างต่อเนื่อง วิริยะนี้มาคู่กับความอดทนอดกลั้น เป็นความรู้สึกไม่ย่อท้อต่อปัญหาและมีความหวังที่จะเอาชนะอุปสรรคทั้งปวง โดยมีศรัทธาเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจ นำใจ และเตือนใจ ความวิริยะอุสาหะ จึงเป็นวิถีทางของบุคคลที่กล้าท้าทายต่ออุปสรรคทั้งปวง เพื่อเป้าหมายคือ ความสำเร็จ

3. **จิตตะ :** เอาใจใส่รับผิดชอบกับงานที่ทำ

เมื่อมีใจที่จดจ่อแล้วก็จะเกิดความรอบคอบตาม และสามารถจดจ่ออยู่กับงานได้อย่างที่ควรจะเป็น ไม่วอกแวก จัดลำดับความสำคัญของงานได้ ส่งผลให้งานที่ทำออกมามีประสิทธิภาพและไม่ อีกสิ่งหนึ่งที่สำคัญคือ ความรับผิดชอบ เมื่อกระทำการสิ่งใดด้วยจิตจดจ่อแล้ว ต้องรับผิดชอบในสิ่งที่ทำด้วย จึงเรียกว่าเป็นผลสำเร็จดังตามแบบอย่างของคุณธรรม ตามหลักศาสนาและจริยธรรมของสังคม

4. **วิมังสา :** ทบทวนในงานที่ทำและพัฒนาต่อยอด

การทบทวนตัวเอง และองค์กร ว่าสิ่งที่ได้คิดได้ทำให้เกิดผลดีผลเสียอย่างไร ทั้งที่เป็นเรื่องส่วนตัวของเราเองและเป็นเรื่องที่ร่วมคิดร่วมทำกับคนอื่น เพื่อนำมาปรับปรุง แก้ไขให้ดียิ่งขึ้น และหลังจากที่ทำงานสำเร็จลุล่วงแล้ว ก็ควรมีการติดตามผลหลังจากนั้นเช่นกัน หากมีข้อผิดพลาดก็เรียนรู้จากสิ่งนั้น และปรับปรุงในครั้งต่อไป ให้ดีขึ้นกว่าเดิม

3.3 ข้อเสนอแนะ

3.3.1 ข้อเสนอแนะการนำผลการศึกษาไปใช้

เพื่อให้ผลการศึกษาในครั้งนี้สามารถนำไปใช้และขยายไปได้กว้างขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการบริหารจัดการองค์กรเชิงบวกเพื่อสร้างสิ่งที่ดีกว่าหรือดียิ่งขึ้นไปอีก จึงมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. การทำให้เป็นเรื่องง่าย (Simplicity) และสนุก เพื่อให้พนักงานเกิดความเข้าใจ ปฏิบัติตามได้ และรู้สึกสนุกที่จะร่วมทำกิจกรรม
2. ผู้บริหารระดับสูงต้องให้การสนับสนุนในการขับเคลื่อนกระบวนการนี้

3. เน้นการมีส่วนร่วม พนักงานทุกระดับในองค์กรควรมีส่วนร่วมในการดำเนินงานร่วมกัน (Dream) รับฟังความคิดเห็น เพื่อให้เกิดการเป็นเจ้าของร่วมทางความคิดร่วมกัน
4. งาน OD หรือ Organization Development จะเกี่ยวข้องกับความเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจมีทั้งด้านที่ดีและด้านที่ไม่ดี ดังนั้นพนักงานทุกคนควรเปิดใจยอมรับความเปลี่ยนแปลงและพร้อมที่จะปรับตัว และโฟกัสไปที่ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นตามเป้าหมายที่ได้ร่วมกันวางแผน
5. No Blame Policy การกำหนดกติการ่วมกันว่าจะไม่มีการโทษกัน เพื่อหาคนผิดจะทำให้ เกิดการเรียนรู้และร่วมกันแสดงความคิดเห็น และพร้อมลองปรับเปลี่ยนวิธีการ เพื่อนำไปสู่สิ่งที่ดีขึ้นกว่าเดิม
6. Can Do Attitude การไม่ยึดติดกับความคิดหรือสิ่งที่เคยปฏิบัติแบบเดิมๆ การพลิกคำถามเพื่อหาทางออกของปัญหา ในความเชื่อที่ว่า ‘ฉันทำได้’
7. การ “จับถูก” เมื่อบุคลากรทำดี และให้คำชมเชยทันที แทนการจ้อง “จับผิด” ซึ่งบรรยากาศและประสิทธิภาพของการบริหารในเชิงบวก และ เชิงลบ จะมีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน

3.3.2 ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

ข้อเสนอแนะต่อองค์กร ที่สนใจที่จะศึกษาประเด็นในการทำการศึกษาค้นคว้าไปต่อยอดขยายผล มีดังนี้

1. ศึกษาเพิ่มเติมในเรื่องของ Character Strengths เพื่อการประเมินให้พนักงานรู้จักจุดแข็งของตนเองแล้วส่งเสริมการนำมาใช้ ในการสนับสนุนการทำงานของกันและกัน ซึ่งจะเป็นการต่อยอดความสำเร็จขององค์กรได้ดียิ่งขึ้นต่อไป
2. ศึกษาเพิ่มเติมเรื่องการนำ Business Model Canvas หรือ โมเดลของรูปแบบธุรกิจ มาใช้ร่วมกับ รูปแบบของ SQUID Model สำหรับการพัฒนางานองค์กรในเชิงบวก เนื่องจาก Business Model Canvas เป็นเครื่องมือที่ช่วยออกแบบโมเดลธุรกิจพื้นฐานที่จะทำให้องค์กรมองเห็นรายละเอียดต่างๆของธุรกิจของตนได้อย่างทะลุปรุโปร่งไม่ว่าจะเป็นทั้งจุดเด่น จุดด้อย ข้อได้เปรียบ ข้อเสียเปรียบ กิจกรรมหลักของธุรกิจ หรือแม้กระทั่งคู่ค้าและลูกค้าคือใคร ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมองเห็นธุรกิจในภาพรวมที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันในทุกๆฝ่าย โดยผลลัพธ์จากการทำ Business Model Canvas นี้จะช่วยให้ทีมงานสามารถbrainstorm เพื่อ

เสริมจุดแข็งและปรับจุดอ่อนรวมไปถึงการปรับกลยุทธ์การตลาดของธุรกิจได้ง่าย
และรวดเร็ว

ดังนั้นเมื่อนำการพัฒนาทีมงานในรูปแบบของ SQUID Model ซึ่งเน้นการพัฒนา
องค์กรเชิงบวก มาผสมผสานกับ การออกแบบโมเดลด้านธุรกิจ น่าจะส่งผลให้องค์
กรเกิดความสำเร็จได้เพิ่มมากขึ้น

ภาคผนวก

สไลด์การนำเสนอผลงาน



BODHISATSTRA UNIVERSITY
A CO-LEARNING SPACE FOR CULTIVATING SPIRITUALITY

PODMC

Model of SQUID for Positive Organization Development

รูปแบบของ SQUID Model สำหรับการ
พัฒนาองค์กรในเชิงบวก

Supalak Watcharapalakorn
13th Feb. 22

Agenda

Introduction

เกี่ยวกับผู้วิจัย

Chapter 1

ความเป็นมา
ความสำคัญของเรื่อง
และวิธีการศึกษา

Chapter 2

การเก็บรวบรวมข้อมูล

Chapter 3

การสังเคราะห์ข้อมูล



Introduction



- 2536 Bachelor of Arts; [Kasetsart University](#)
- 2540 Master of International Business; Swinburne University of Technology, Australia
- 25 years experience in HR in multinational companies
- Family own business named WP Premium

Chapter 1

ความเป็นมา ความสำคัญของเรื่อง และวิธีการศึกษา

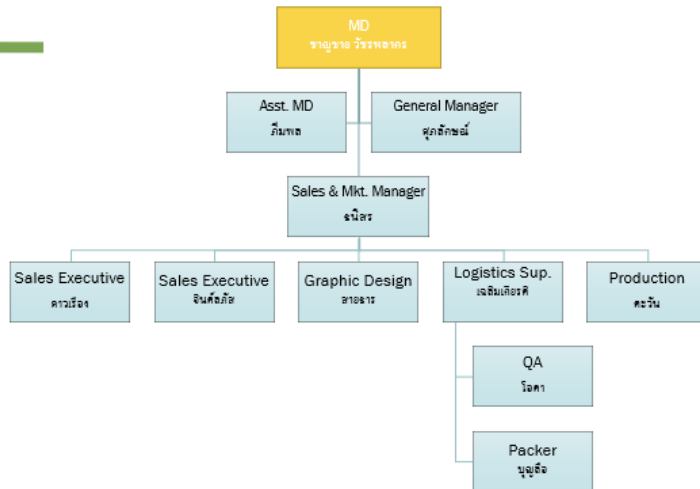
Company Profile



Company Profile

- ธุรกิจครอบคลุมด้านสินค้าพรีเมียม ของขวัญองค์กร ของแจก ของแถม สินค้าส่งเสริมการขาย
- เปิดดำเนินการปี 2548
- ลูกค้ามากกว่า 500 องค์กร จากหลากหลายกลุ่มธุรกิจ เช่น โรงงานอุตสาหกรรม บริษัทหน่วยงานราชการ สถาบันการศึกษา
- ได้รับผลกระทบจาก COVID-19
- ยอดขายลดลงกว่า 30%
- ขวัญ กำลังใจพนักงานเริ่มต้นคลอน

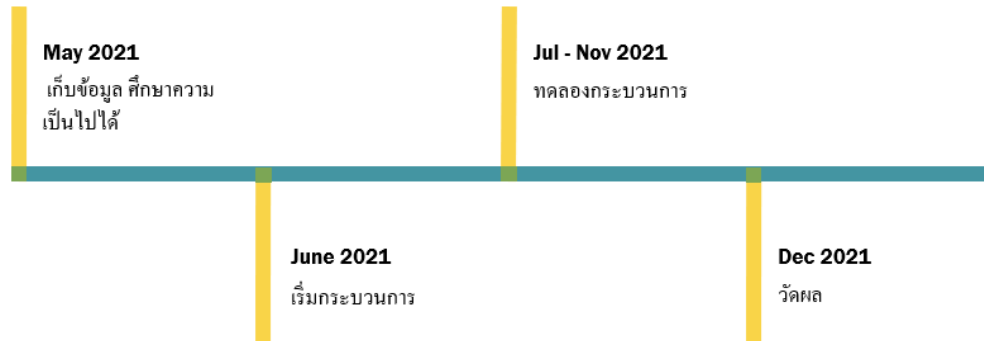
Company Profile



Chapter 1 : การเริ่มต้นของการวิจัย

- เก็บข้อมูลและศึกษาความเป็นไปได้ในการเพิ่มยอดขาย
- ทดลองใช้การพัฒนากิจกรรมเชิงบวก ในรูปแบบ SQUID Model
- เพื่อพลิกสถานการณ์ที่ยากลำบากของบริษัทและเพิ่มขวัญและกำลังใจการทำงานให้กับพนักงาน
- นำเสนอรูปแบบการบริหารองค์กร เพื่อให้พร้อมต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

วิธีการศึกษา



กลุ่มเป้าหมาย : พนักงานบริษัททุกคนรวม 10 คน

9

Chapter 1 : รูปแบบของกระบวนการ



10

Chapter 1 : รูปแบบของกระบวนการ



- S คือ Simplicity หรือ,ง่ายบวก คือการทำให้เป็นเรื่องง่ายไม่ซับซ้อน ปฏิบัติตามได้ง่าย มีวิธีการที่ชัดเจน ด้วยบรรยากาศที่สบายไม่เคร่งเครียด
- Q คือ + Question หรือ ถามบวก คือ การตั้งคำถามเชิงบวก คำถามทรงพลัง การพลิกคำถาม เพื่อให้เกิดแนวทางหรือความคิดในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์
- U คือ U Theory หรือ คิดบวก คือการใช้ Dialogue หรือสนทนาในแบบที่เน้นการฟังมากๆ ฟังด้วยอาการ “แขวน” สมมติฐานเดิม ไม่รีบตัดสิน ไม่ด่วนสรุป
- J คือ Inquiry (AI) หรือ ค้นบวก คือ การร่วมกันค้นหาสิ่งที่ดีที่สุด หรือประสบการณ์ที่ดีที่สุดในองค์กร แล้วนำมาขยายผล
- D คือ Dream หรือ ฟันบวก คือการวาดฝันเชิงบวกร่วมกัน และช่วยกันทำให้ฝันเป็นจริง

“ Chapter 2

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัย



S = Simplicity ง่ายบวก

- ทำให้เป็นเรื่องง่ายไม่ซับซ้อน ปฏิบัติตามได้ง่าย มีวิธีการที่ชัดเจน ด้วยบรรยากาศที่สบายไม่เคร่งเครียด
- ทดลองใช้ผ่าน
 - World café
 - Loyalty pyramid

World Café & Dialogue



- บรรยากาศเป็นกันเอง เหมือนคุยกับเพื่อนสนิท นอกสถานที่ทำงาน
- ทุกคนแชร์ไอเดียร่วมกัน ในเรื่องภาพฝันของบริษัทที่อยากให้เป็น
- แลกเปลี่ยนเรียนรู้
- ฟังอย่างตั้งใจ
- No Blame Policy
- No Mobile Phone

LOYALTY PYRAMID



ทำให้ง่ายต่อการนำไปใช้ของพนักงาน ผู้วิจัยได้ใช้การเปรียบเทียบการสร้างสัมพันธ์กับลูกค้า กับการสร้างสัมพันธ์กับคนที่ตนเองแอบชอบและต้องการได้เป็นแฟน

LOYALTY PYRAMID : โดนใจ

ไม่รู้จัก : อ่อย

- ผ่าน catalogue
- Website
- Facebook

เริ่มรู้จัก : จีบ

ให้เจ้าของเป็นด่านแรกในการคุย

ซื้อครั้งแรก : ดูใจ

เชลดูแลและติดตาม



LOYALTY PYRAMID : ดั่งใจ

ซื้อซ้ำ : มากกว่าเพื่อนแต่ไม่ใช่แฟน

หมั่นติดต่อลูกค้า แจ้งสินค้าใหม่

จำช่วงเวลาที่ซื้อสินค้าได้ ติดต่อล่วงหน้า

เน้นการบริการที่รวดเร็ว งานด่วน

สินค้ามีคุณภาพ ส่งตรงเวลา

งานมีปัญหารีบเคลม

ซื้อประจำ : แฟนจ๋า

สินค้ามีความหลากหลาย

ติดต่อทีมงานได้ตลอดเวลาแม้หลังเลิกงาน

จัดหาสินค้าได้ตามที่ต้องการ



LOYALTY PYRAMID : ได้ใจ

บอกต่อ : เพราะเรารักกัน

สินค้ามีความหลากหลาย

สินค้ามีคุณภาพ ส่งตรงเวลา

งานมีปัญหารีบเคลม

สาวก : เป็นทุกอย่างให้เธอแล้ว

จัดหาสินค้าได้ตามต้องการ

ทำกิจกรรม CSR ร่วมกัน

สนับสนุนของแถม เมื่อบริษัทจัดกิจกรรม

สินค้ามีคุณภาพ ส่งตรงเวลา มีปัญหารีบเคลม

ติดต่อทีมงานได้ตลอดเวลาแม้หลังเลิกงาน

งานเล็ก งานใหญ่ งานด่วน ทำได้

Q = + Question ถามบวก



การตั้งคำถามเชิงบวก คำถามทรงพลัง การพลิกคำถาม เพื่อให้เกิดแนวทางหรือความคิดในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

ทดลองผ่านกระบวนการ SOAR Analysis

SOAR analysis

Strength

- จัดหาของพรีเมียมได้ตามที่ลูกค้าต้องการในทุกโอกาส
- มีของพรีเมียมให้เลือกหลากหลายตามงบประมาณ
- ดูแล รับประกันหลังการขาย
- จัดส่งรวดเร็ว
- สินค้ามีคุณภาพ
- ได้มีส่วนร่วมสนับสนุนเงินรายได้จากการซื้อสินค้าไปบริจาคเพื่อทำกิจกรรมเพื่อสังคม
- -ส่งมอบของพรีเมียมได้รวดเร็วในกรณีเร่งด่วน
- One stop service

Opportunity

- จากการขยายธุรกิจ on line ทำให้ลูกค้ารู้จักมากขึ้น ทั้งในและต่างประเทศ
- การดูแลหลังการขาย ทำให้เกิดการแนะนำ บอกต่อ
- บริษัทตั้งอยู่ในชลบุรี ซึ่งใกล้กับระยอง จะเจียงเหรา ซึ่งมีโรงงานและสถานประกอบการมากมาย
- ขยายกลุ่มลูกค้านอกเหนือจากภาคตะวันออก ทั่วประเทศและ
- ขยายกลุ่มลูกค้านอกเหนือจากโรงงาน

Aspiration

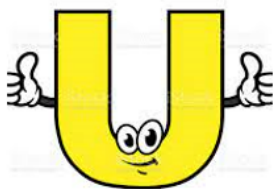
- เป็นบริษัทพรีเมียมชั้นนำในประเทศและต่างประเทศที่ได้รับการบอกต่อให้ใช้บริการ
- มีลูกค้าครอบคลุมทั้งโรงงานอุตสาหกรรม บริษัทห้างร้าน และหน่วยงานราชการ

Result

- ยอดขายเพิ่ม
- ลูกค้าเพิ่ม
- ธุรกิจขยายและเติบโต



U = U Theory ถามบวก



การใช้ Dialogue หรือสุนทรียสนทนา ในแบบที่เน้นการฟังมากๆ ฟังด้วยอาการ “แขวน” สมมติฐานเดิม ไม่รีบตัดสิน ไม่ด่วนสรุป

Performance Coach

U = U Theory ถามบวก

- หัวข้อที่ใช้ในการสนทนา “ขายของไม่ได้ช่วง COVID”
- ห้อยแขวนความเชื่อเดิมๆ ความรู้สึก ว่าช่วง COVID ขายของไม่ได้
- คนที่ขายได้ เขาขายอะไรได้ แล้วเรามีอะไรที่สามารถที่จะทำได้
- จากฐานลูกค้าที่มี จากความสามารถในการสรรหาสินค้า จากเครือข่ายที่มี เมื่อช่วยกันคิด วางแผน เลย์เกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ขายได้ และค่อยออกสู่สินค้าใหม่ๆที่เพิ่มยอดขายได้เป็นอย่างดี

ความเชื่อเดิม

- ช่วง COVID-19 ขายของไม่ได้
- ลูกค้าอยู่ละแวก ชลบุรี ระยอง ขายนอกพื้นที่ยาก
- ต้องแจกแถมดูลูกค้าด้วยตัวเองที่หน้าบ้อมรบก. ไม่งั้นจะไม่ถึงมือลูกค้า

U = U Theory ถามบวก

ความเชื่อเดิม

- ลูกค้าอยู่ละแวกชลบุรี ระวังขายนอกพื้นที่ยาก
- ต้องแจกแคตตาล็อกด้วยตัวเองที่หน้าป้อมรถ. ไม่งั้นจะไม่ถึงมือลูกค้า

Theory U

- หากขยายพื้นที่การขายได้ ยอดขายก็จะเพิ่มขึ้น
- บริษัทอื่นๆเขาแจกแคตตาล็อกให้ลูกค้าอย่างไร

23

U = U Theory ถามบวก

ปัญหาคืออะไร : ยอดขายลด เพราะ COVID

- Flip บริษัทที่ขายของได้ในช่วง COVID เขาขายอะไร เขาทำอะไร เขาทำอย่างไร
- Flip ตอนที่ยอดขายดี เราทำอย่างไร



U = U Theory ถามบวก

ปัญหาคืออะไร : ต้องแจกแคตตาล็อกด้วยตัวเองที่หน้าป้อมรปภ. ไม่งั้นจะไม่ถึงมือลูกค้า

- Flip บริษัทอื่นเขามีวิธีส่งแคตตาล็อกให้ลูกค้าอย่างไร

U = U Theory ถามบวก

ปัญหาคืออะไร : ลูกค้าอยู่ละแวก ชลบุรี ระยอง ขายนอกพื้นที่ยาก

- Flip หากต้องการขยายลูกค้าออกนอกพื้นที่ ควรทำอย่างไร
- Flip บริษัทอื่นที่เขาขายได้ทั่วประเทศ ต่างประเทศ เขาทำอย่างไร

U = U Theory **ถามบวก**

- On line marketing
- หาลูกค้าใหม่เพิ่มเติม เช่น พื้นที่ที่ยังไม่เคยให้บริการ ร้านมอเดิร์นไซต์ สถานศึกษา ฯลฯ

เปลี่ยนวิธีแจกแคตตาล็อก

- ส่งไปรษณีย์
- เพิ่มพื้นที่จังหวัด หรือสถานประกอบการที่ยังไม่เคยแจก
- แคตตาล็อก
- E-catalogue



27

Theory U, Dialogue & Flip question



สินค้าใหม่ๆ ที่ขายในช่วงโควิด และขายได้ดี
อย่างต่อเนื่อง ตอบสนอง **New Normal**
Trend





สร้าง PROFILE

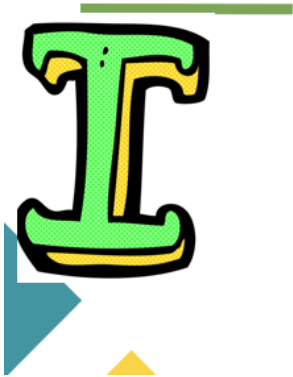
- รางวัล SME ดีเด่น (26 สถานประกอบการ) จากการประกวดสุดยอด SME แห่งชาติครั้งที่ 13 ที่จัดขึ้นโดยสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) เมื่อวันที่ 13 กันยายน 2564 ที่ผ่านมา
- จำนวนผู้เข้าประกวด 1,031 ราย



U = U Theory ทามบวก

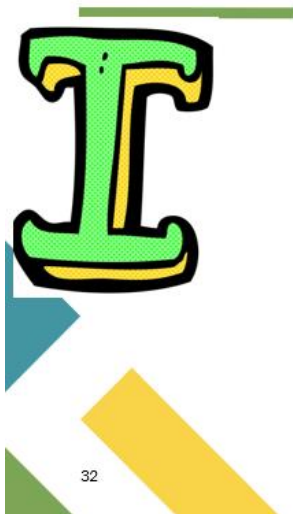


I = Inquiry (AI) คืบบวก



การร่วมกันค้นหาสิ่งที่ดีที่สุด หรือประสบการณ์ที่ดี
ที่สุดในองค์กร แล้วนำมาขยายผล

I = Inquiry (AI) คืบบวก



32

Pre-OD/ Current	AI Questions
ยอดขาย 14 ล้าน (Jun' 21)	- ตั้งแต่ทำงานบริษัทมาความภาคภูมิใจที่สุดตอนไหน - เป้าหมายการขาย ครั้งไหนที่การขายเป็นไปตามเป้าหมายได้ดีที่สุด ปิดการขายได้เร็วที่สุด เหตุการณ์ไหน - ช่องทางการขาย: ช่องทางการขายที่ไหน สร้างยอดขายให้เรามากที่สุด อะไรนำไปสู่การได้ช่องทางนั้น - พื้นที่ใด สร้างยอดขายได้มากที่สุด อะไรเป็นที่มา 6 เดือนนับจากนี้จะทำอะไรที่ต่างจากเดิมเพื่อเพิ่มยอดขาย

CLICK TO ADD TITLE

SOLUTIONS

หาลูกค้าใหม่ๆได้

ยอดขายได้ตามเป้า

ลูกค้าใช้บริการซ้ำและบอกต่อ

เจาะตลาดลูกค้ากลุ่มใหม่ได้

มีตัวเลือกสินค้าที่หลากหลาย

ลูกค้าต้องการของตัวนสามารถทำให้ทัน

บริการรวดเร็ว ตามปั๊มคอบนับ รอไม่นาน

ออกแบบให้ รับประทานคุณภาพสินค้า

Website

แคตตาล็อก

Facebook

Line

ลูกค้าบอกต่อ

โรงงานแถบนิคม

มหาวิทยาลัย

หน่วยงานราชการ

ร้านใหญ่ๆ เช่นร้านมอเตอร์ไซค์

โรงงานนอกนิคม

ตอบลูกค้าให้เร็วขึ้น

งานผิดพลาดน้อยลง

ทำงานให้เร็วขึ้น

ทำความเข้าใจกับสินค้าให้มากขึ้น

ตั้งแต่ทำงานบริษัทมาความภาคภูมิใจที่สุดตอนไหน

เป้าหมายการขาย ครึ่งไหนที่การขายเป็นไปตามเป้าหมายได้ดีที่สุด ปิดการขายได้เร็วที่สุด

เหตุผลภูมิใจไหน

ช่องทางการขาย: ช่องทางการขายที่ไหน สร้างยอดขายให้เรามากที่สุด อะไรนำไปสู่การได้ช่องทางนั้น

พื้นที่ใด สร้างยอดขายได้มากที่สุด อะไรเป็นที่มา

6 เดือนนับจากนี้จะทำอะไรที่ต่างจากเดิมเพื่อเพิ่มยอดขาย

D = Dream ฝันบวก

การวาดฝันเชิงบวกร่วมกัน และช่วยกันทำให้ฝันเป็นจริง

ยอดขาย 30 ล้าน

(Dec.'21)



เปรียบเทียบกระบวนการ

รูปแบบเดิม	รูปแบบของ SQUID Model
การตัดสินใจส่วนใหญ่มาจากเจ้าของกิจการ	การตัดสินใจร่วมกันทั้งจากพนักงานและเจ้าของกิจการ
พนักงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นบ้าง	พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และช่วยกันออกแบบการทำงาน
ยึดแนวปฏิบัติเดิมที่เคยทำ	มองหาทางเลือกที่ดีกว่า หรือวิธีการทำงานใหม่ๆ
มุ่งหาสาเหตุของปัญหา มองย้อนอดีต	ร่วมกันค้นหาสิ่งที่ดีที่สุดที่เคยทำแล้วนำมาขยายผล เพื่อมองไปข้างหน้า
บรรยากาศการประชุม มีตริงเครียดบ้างในบางครั้ง	บรรยากาศผ่อนคลาย ไม่ตึงเครียด เน้นการมีส่วนร่วม
บางครั้งอาจมีกล่าวโทษกัน ไม่รับฟังเวลาที่เพื่อนร่วมงานพูด	No Blame Policy, No Mobile Phone

35

ผลลัพธ์ที่ได้

1. ยอดขายจนถึงเดือนธันวาคม 2564 ได้ 39.5 ล้าน จากที่ตั้งไว้ 30 ล้าน ซึ่งเป็นยอดขายที่สูงที่สุดตั้งแต่เปิดดำเนินกิจการมา
2. % ของการได้รับใบสั่งซื้อจากลูกค้าหลังจากการเสนอราคาเพิ่มขึ้น
3. จำนวนลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น 29 ราย หลังจากที่ใช้กระบวนการในเดือนกรกฎาคม 2564
4. ลูกค้าที่เคยใช้บริการ กลับมาใช้บริการซ้ำ
5. มีกลุ่มลูกค้าใหม่เพิ่ม นอกเหนือจากกลุ่มลูกค้าเดิม
6. มีลูกค้าเพิ่ม นอกเหนือจากพื้นที่เดิม
7. การได้รับรางวัล SME ดีเด่น จากการประกวดสุดยอด SME แห่งชาติ ครั้งที่ 13 ทำให้ได้รับความไว้วางใจจากลูกค้าเพิ่มขึ้น
8. ขวัญและกำลังใจของพนักงานดีขึ้น
9. จากการทำกิจกรรมร่วมกันส่งผลให้ความสัมพันธ์ในทีมงานดีขึ้น
10. การใช้ performance coach ในการบริหารทีมงาน มีส่วนช่วยให้พนักงานเข้าใจและมี commitment กับผลงานมากขึ้น

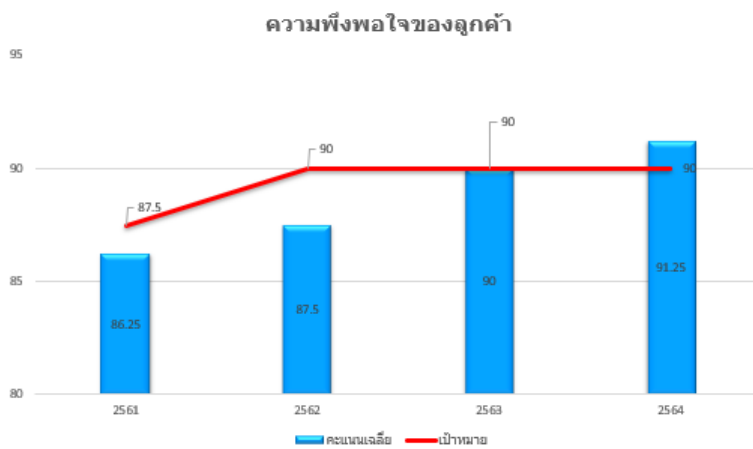
36

ผลลัพธ์ที่ได้

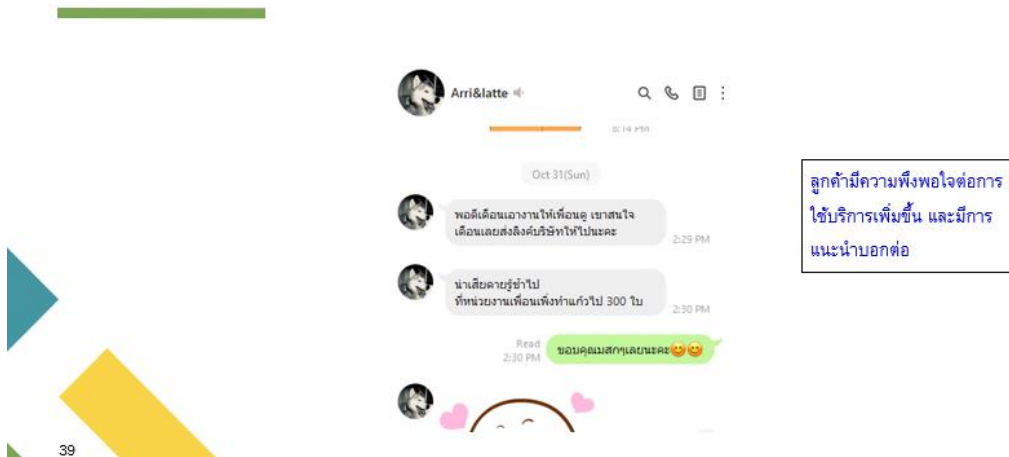


- % ของการได้รับใบสั่งซื้อจากลูกค้าภายหลังการเสนอราคาเพิ่มขึ้น
- ลูกค้าจำนวน 19 บริษัทกลับมาส่งสินค้าใหม่อีกครั้งภายหลังการส่งสินค้าครั้งแรก

ผลลัพธ์ที่ได้

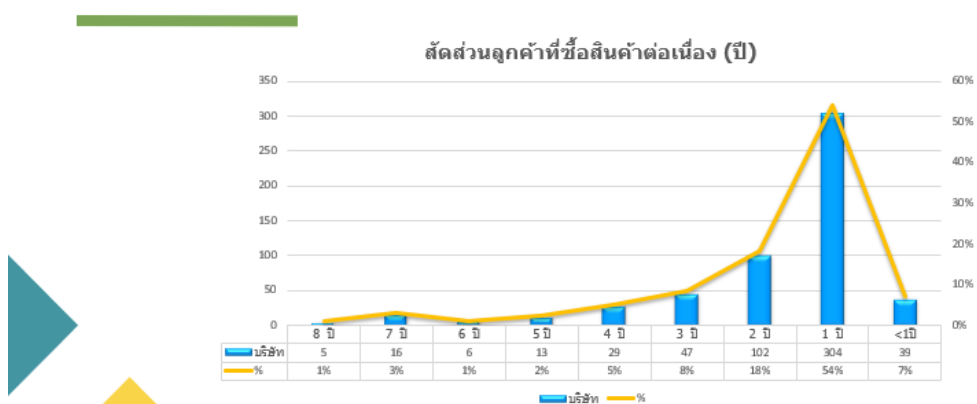


ผลลัพธ์ที่ได้



39

ผลลัพธ์ที่ได้

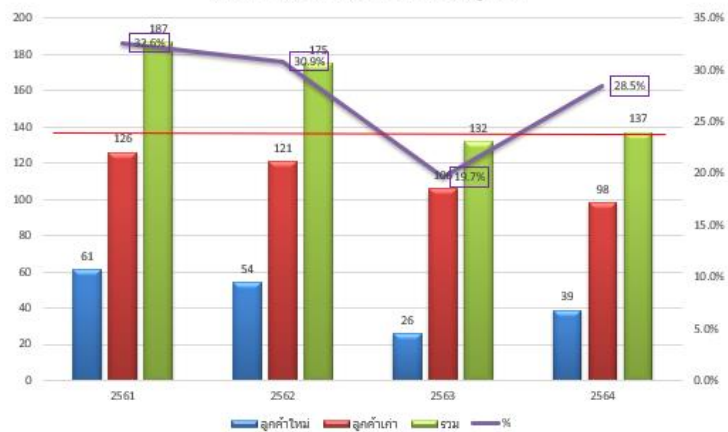


40

- จำนวนลูกค้าเพิ่มมากขึ้นทั้งลูกค้าเก่าและลูกค้าใหม่

ผลลัพธ์ที่ได้

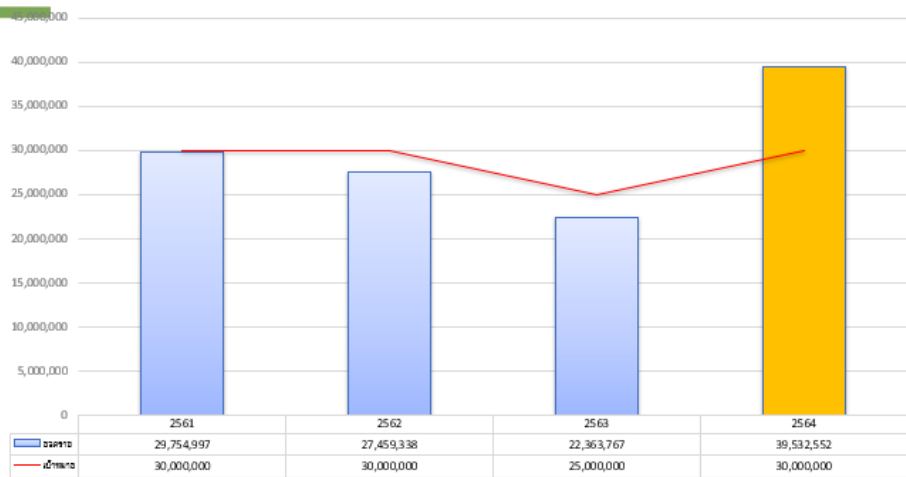
รายงานเปรียบเทียบจำนวนลูกค้า



41

ผลลัพธ์ที่ได้

เปรียบเทียบยอดขาย



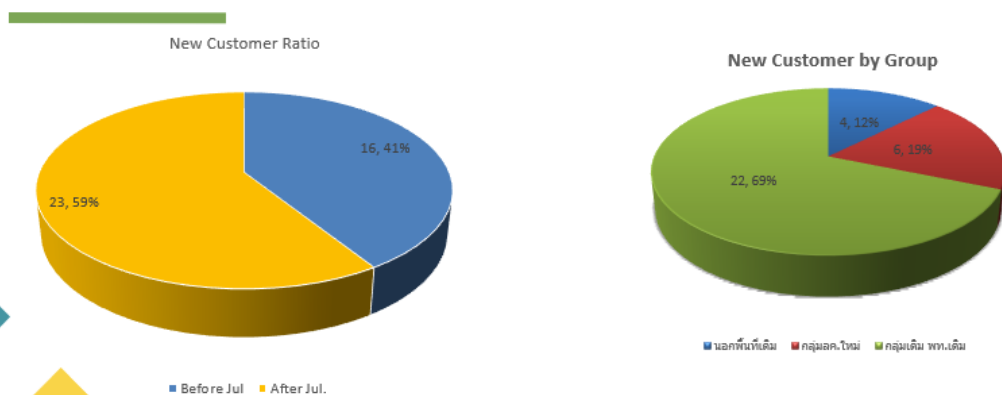
42

ผลลัพธ์ที่ได้



43

ผลลัพธ์ที่ได้

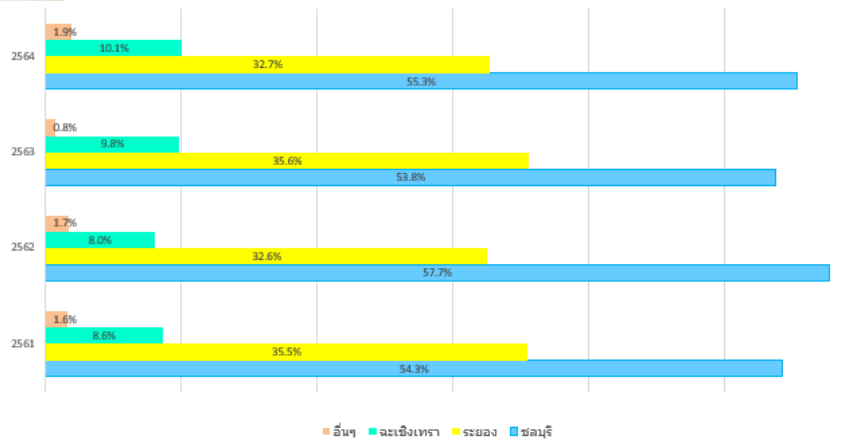


44

- จำนวนลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น จากนอกพื้นที่ และเป็นลูกค้ากลุ่มใหม่

ผลลัพธ์ที่ได้

เปรียบเทียบลูกค้าตามจังหวัด

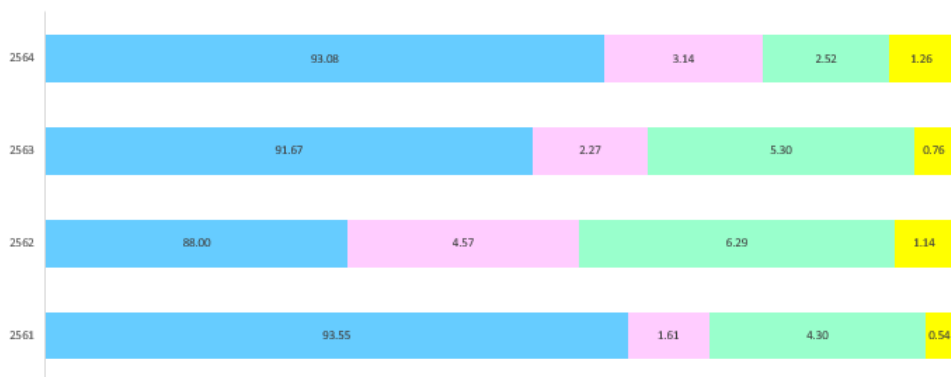


45

ผลลัพธ์ที่ได้

เปรียบเทียบกลุ่มลูกค้า (%)

■ โรงงาน ■ สถานับการศึกษา ■ บริษัทเอกชน ■ ราชการ



46

ปัญหา อุปสรรค การแก้ไข

ในช่วงแรกของการนำกระบวนการมาใช้ ปัญหาที่พบคือ

1. พนักงานยังไม่คุ้นชินกับการแสดงความคิดเห็นในเชิงบวกและการฟังอย่างตั้งใจ ฟังแบบไม่ตัดสิน ยังมีการพูดแทรกบ้าง หรือยังไม่กล้าแสดงความคิดเห็น
2. ยังไม่ห้อยแขวนความเชื่อเดิมๆ ยังชินกับการใช้วิธีการเดิม
3. ชินกับการ มุ่งหาสาเหตุของปัญหา มองย้อนอดีต
4. ตามมาตรการ **Social Distancing** ของรัฐบาลที่ไม่เปิดให้นั่งทานอาหารในร้านในช่วงแรกของการใช้กระบวนการ สภากาแฟ

ปัญหา อุปสรรค การแก้ไข

1. ผู้วิจัยใช้วิธีการดุนให้พนักงานมีส่วนร่วม ผ่านการเล่นเกม การเขียนลงในกระดาษ การให้พนักงานแชร์มุมมองในส่วนงานที่ตนรับผิดชอบ กำหนดวิธีการเป็นแบบ No Blame policy, No Mobile Phone
2. การใช้คำถามเชิงบวก การพลิกคำถามเพื่อสู่การแก้ปัญหา มองหาวิธีการทำงานใหม่ๆ
3. ชวนพนักงานร่วมกันค้นหาสิ่งที่ดีที่สุดที่เคยทำ หรือสิ่งที่ทำแล้วได้ผลดี และนำมาขยายผลต่อยอด
4. ใช้มุมอื่นที่ไม่ใช่ที่นั่งทำงานของพนักงานมาปรับใช้เป็นสถานที่นั่งคุยงาน ตั้งเครื่องดื่มของทานเล่นมาให้พนักงาน สร้างบรรยากาศให้เป็นแบบร้านกาแฟ เพื่อให้พนักงานไม่รู้สึกว่านั่งคุยงานในที่ทำงาน

บรรณานุกรม

พิทักษ์ โสตถยาคม/ดุษฎิ โยเหลา/สิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา/สุนทรีแสงหา: วิธีใหม่ในการเสริมพลังชุมชน
แห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ/วารสารวิจัยราชภัฏธนบุรีรับใช้สังคม/ VOL. 4 NO. 1 (2018): มกราคม -
มิถุนายน 2561

ณัฐกฤติ นิธิประภา/ผลการสำรวจ SMEs ที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติด
เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)(ระหว่างวันที่ 1 – 15 กุมภาพันธ์ 2564)/ ฝ่ายวิเคราะห์สถานการณ์
และเตือนภัยทางเศรษฐกิจ

SOAR Analysis: เครื่องมือที่นำมาใช้แทน SWOT Analysis/ดร.ปิญโญ รัตนาพันธุ์ (Dr.Pinyo
Rattanaphan)/วารสารวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ มข. 6 (2) ก.ค. - ธ.ค. 56

ณัฐพัชร ปรียวิชัย (Nnuttapad Preevitchapoo) ดร.ปิญโญ รัตนาพันธุ์ (Dr.Pinyo Rattanaphan)/
การนำสุนทรีสาธกประยุกต์ร่วมกับจิตวิทยาเชิงบวกเพื่อเพิ่มความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร
กรณีศึกษา โรงงานหลังคาเหล็ก บี.เค สาขาลำปลายมาศ จังหวัดบุรีรัมย์ / วิทยานิพนธ์ปริญญา
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น / 2558

จักรวาล OD (ออนไลน์). แหล่งที่มา <https://www.gotoknow.org/posts/687583/2020>

สุนทรีสาธก (Appreciative Inquiry) (ออนไลน์). แหล่งที่มา <https://www2.si.mahidol.ac.th/km/knowledgeassets/kmexperience/kmarticle/14531/2020>

Appreciative Inquiry แบบจับต้องได้ (ออนไลน์). แหล่งที่มา <https://www.gotoknow.org/posts/649235/2018>

Appreciative Inquiry คืออะไร ใครใช้ (ออนไลน์). แหล่งที่มา <https://www.gotoknow.org/posts/314324/2020>

theory U (ออนไลน์). แหล่งที่มา <https://www.gotoknow.org/posts/517238/2013>

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ นามสกุล	นางศุภลักษณ์ วัชรพลากร.....
วัน เดือน ปี เกิด	3 พฤษภาคม 2516.....
ภูมิลำเนาเดิม	36 หมู่ 4 ต.หนองนา อ.หนองแค จ.สระบุรี.....
ที่อยู่ปัจจุบัน	9/128 ถ.ลงหาดบางแสน ซอย 12 ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี.....
เบอร์โทรศัพท์	0813775715.....
อาชีพปัจจุบัน	เจ้าของกิจการ.....
ตำแหน่ง	General Manager.....
ที่ทำงาน (ถ้ามี)	WP Premium Co., Ltd.....
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2536 ปริญญาตรี ศิลปศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พ.ศ. 2540 ปริญญาโท รัฐกิจระหว่างประเทศ Swinburne University of Technology, Australia พ.ศ. 2565 ปริญญาเอก Social Enterprise Development Bodhisastra University, Florida State, USA.