สำนักพิมพ์
Office of The University Press

รายงานผล

โครงการสัมมนา
“การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) สู่ความสำเร็จ” ของสำนักพิมพ์

ระหว่างวันที่ 21 พฤศจิกายน พ.ศ. 2566 และวันที่ 23 - 24 พฤศจิกายน พ.ศ. 2566

โดย

นางรัตนา ช้างเยาว์

สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

โครงการนี้ได้รับการสนับสนุนจากกองทุนบุคลากร มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ประจำปี 2567

รายงานผล

โครงการสัมมนา

“การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) สู่ความสำเร็จ”

ของสำนักพิมพ์

ระหว่างวันที่ 21 พฤศจิกายน พ.ศ. 2566 และวันที่ 23 – 24 พฤศจิกายน พ.ศ. 2566

โดย

นางรัตนา ช้างเยาว์

สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

โครงการนี้ได้รับการสนับสนุนจากกองทุนบุคลากร มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ประจำปี 2567

คำนำ

ในปัจจุบันสื่อระบบดิจิตอลเข้ามามีบทบาทอย่างมาก ทำให้สื่อสิ่งพิมพ์ซึ่งเคยเป็นสื่อหลักมีความต้องการลดลง สำหรับการให้บริการการเรียนการสอนทางไกลของมหาวิทยาลัย ซึ่งปัจจุบันสำนักพิมพ์ได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายนอก คือการเปลี่ยนแปลงจากการผลิตสิ่งพิมพ์เป็นสื่ออิเล็กทรอนิกส์เพิ่มมากขึ้น รวมถึงความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย ที่ทำให้ผู้บริหารและบุคลากรต้องปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน รวมถึงมีการเตรียมความพร้อมที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ขณะเดียวกันแนวโน้มได้รับการสนับสนุนทรัพยากรการบริหารลดลง อาทิ ทรัพยากรบุคคล และงบประมาณที่ได้รับจัดสรรในแต่ละปี ทำให้การบริหารจัดการสำนักพิมพ์เกิดข้อจำกัด ดังนั้นสำนักพิมพ์จึงต้องมีการปรับตัวเพื่อไม่ให้ส่งผลกระทบในทุกกระบวนงาน จนกระทั่งส่งมอบงานแก่ผู้ใช้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงนโยบายต่างๆ ของมหาวิทยาลัย รวมถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของนักศึกษาและลูกค้า ทำให้สำนักพิมพ์ต้องวางแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อบุคลากรสำนักพิมพ์ และทำให้การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ที่เกิดผลดีที่สุด การบริหารการเปลี่ยนแปลงรายบุคคล (Individual Change Management) คือ การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งเน้นเปลี่ยนแปลงบุคลากรเป็นสำคัญ ผู้รับผิดชอบโครงการเห็นความสำคัญดังกล่าวข้างต้น จึงจัดให้มีการสัมมนาโครงการสัมมนา “การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) สู่ความสำเร็จ” ให้กับบุคลากรสำนักพิมพ์

ผู้รับผิดชอบโครงการ ขอขอบคุณวิทยากร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ และนางสาวภรณ์ภสุ พลสำเภา ที่ให้เกียรติมาเป็นวิทยากร รวมทั้งบุคลากรสำนักพิมพ์ที่เข้าอบรมทุกท่าน ที่ได้มีส่วนร่วมทำให้โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ทุกประการ

นางรัตนา ช้างเยาว์

ผู้รับผิดชอบโครงการ

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
แบบขอรับทุนพัฒนาบุคลากรเพื่อการศึกษาทางไกล	1
ช่วงที่ 1 จัดภายใน มสธ.	16
- เนื้อหาประกอบการสัมมนา	16
ช่วงที่ 2 จัดภายนอก ณ จังหวัดกาญจนบุรี	29
- เนื้อหาประกอบการสัมมนา	29
สรุปหลักสำคัญและประเด็นหลักของการเปลี่ยนแปลง	32
สรุปข้อมูลแบบประเมินความพึงพอใจการจัดสัมมนา ช่วงที่ 1	45
สรุปข้อมูลแบบประเมินความพึงพอใจการจัดสัมมนา ช่วงที่ 2	51
ภาคผนวก	57
- ประวัติวิทยากร	58
- รายชื่อบุคลากรเข้าร่วมโครงการ	60
- ภาพกิจกรรม วันที่ 21 พฤศจิกายน พ.ศ. 2566	71
- ภาพกิจกรรม วันที่ 23 – 24 พฤศจิกายน พ.ศ. 2566	74

แบบขอทุนพัฒนาบุคลากรเพื่อการศึกษาทางไกล

สพบ. 02

แบบขอรับทุนพัฒนาบุคลากรเพื่อการศึกษาทางไกล ประเภทหน่วยงาน

1. ชื่อโครงการ โครงการสัมมนา “การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) สู่ความสำเร็จ” ของสำนักพิมพ์

2. ประเภทโครงการ

☐ โครงการส่งเสริมการพัฒนางานวิชาการของมหาวิทยาลัย

☑ โครงการพัฒนาบุคลากรให้ได้รับความรู้ และทักษะทางวิชาการ

และสอดคล้องกับพันธกิจ และประเด็นยุทธศาสตร์ในแผนพัฒนา มสธ.ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580)

ข้อใดโปรดระบุ **ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 9 พัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีผลสัมฤทธิ์สูง และมีธรรมาภิบาล**

3. ชื่อและประวัติของผู้ขอรับทุน/ผู้รับผิดชอบโครงการ

ชื่อภาษาไทย : นางรัตนา ช้างเยาว์

ชื่อภาษาอังกฤษ : Mrs.Rattana Changyao

วุฒิการศึกษา : บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (บธม.)

ตำแหน่ง : เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปชำนาญการพิเศษ **สังกัด** : สำนักพิมพ์ โทรศัพท์ 7676

เข้ารับราชการที่ มสธ. เมื่อวันที่ **2 ตุลาคม 2532** จะเกษียณอายุราชการในปี **2568**

- ขณะนี้ได้รับทุนอื่นๆ จากมหาวิทยาลัยหรือไม่
  - ☐ ไม่ได้รับ)
  - ☐ ได้รับ โปรดระบุ.....
- ขณะนี้ลาศึกษาต่อเต็มเวลา/ลาในลักษณะอื่นเต็มเวลาหรือไม่
  - ☐ ไม่ได้ลา
  - ☐ ลา โปรดระบุ.....
- ขณะนี้ผู้ขอรับทุนมีชุดวิชาที่ต้องรับผิดชอบในการผลิต/ปรับปรุงประจำภาคการศึกษาในปีงบประมาณที่ขอรับทุน หรือไม่
  - ☐ ไม่มี
  - ☐ มี

ในกรณีที่มีชุดวิชาที่ต้องรับผิดชอบ โปรดระบุชื่อชุดวิชาและรหัสชุดวิชาทุกชุดวิชาที่รับผิดชอบประจำภาคการศึกษาในปีงบประมาณที่ขอรับทุน ดังนี้

1. ชุดวิชา.....รหัสชุดวิชา.....

☐ ประธาน และ/หรือ ☐ บรรณาธิการ และ/หรือ

☐ ผู้เขียน หน่วยที่.....ซึ่งจะเปิดสอนในภาคการศึกษาที่.....

4. ความสำคัญของโครงการ

สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มีภารกิจสำคัญคือ การผลิตเอกสารการสอนชุดวิชา และสื่อสิ่งพิมพ์อื่นๆ ของมหาวิทยาลัย ปัจจุบันสื่อสิ่งพิมพ์ยังเป็นสื่อหลักในการให้บริการการเรียนการสอนทางไกลของมหาวิทยาลัย ซึ่งปัจจุบันสำนักพิมพ์ได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายนอก คือการเปลี่ยนแปลงจากการผลิตสิ่งพิมพ์เป็นสื่ออิเล็กทรอนิกส์เพิ่มมากขึ้น รวมถึงความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย ที่ทำให้ผู้บริหารและบุคลากรต้องปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน รวมถึงมีการเตรียมความพร้อมที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ขณะเดียวกันแนวโน้มได้รับการสนับสนุนทรัพยากรการบริหารลดลง อาทิ ทรัพยากรบุคคล และงบประมาณที่ได้รับจัดสรรในแต่ละปี ทำให้การบริหารจัดการสำนักพิมพ์เกิดข้อจำกัด ดังนั้นสำนักพิมพ์จึงต้องมีการปรับตัวเพื่อไม่ให้ส่งผลกระทบในทุกกระบวนงาน จนกระทั่งส่งมอบงานแก่ผู้ใช้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงนโยบายต่างๆ ของมหาวิทยาลัย รวมถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของนักศึกษาและลูกค้า ทำให้สำนักพิมพ์ต้องวางแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อบุคลากรสำนักพิมพ์ และทำให้การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ที่เกิดผลดีที่สุด การบริหารการเปลี่ยนแปลงรายบุคคล (Individual Change Management) คือ การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งเน้นเปลี่ยนแปลงบุคลากรเป็นสำคัญ สำนักพิมพ์เห็นความสำคัญดังกล่าวข้างต้น จึงจัดให้มีการสัมมนาโครงการสัมมนา “การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) สู่ความสำเร็จ” ให้กับบุคลากรสำนักพิมพ์

5. วัตถุประสงค์ของโครงการ

1. เพื่อสร้างความเข้าใจในการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้กับบุคลากรสำนักพิมพ์

2. เพื่อเสริมสร้างให้บุคลากรมีทักษะในการจัดการการเปลี่ยนแปลง ทราบกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง รวมถึงผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้

3. เพื่อให้บุคลากรสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงและเกิดการขับเคลื่อนการบริหารการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางเดียวกับมหาวิทยาลัย

6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ (ในเชิงรูปธรรม)

เมื่อเสร็จสิ้นโครงการแล้วผู้ขอรับทุนจะนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ในกิจกรรม 2 ส่วน ดังนี้

6.1 ความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับนี้มีประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยอย่างไร

1. บุคลากรสำนักพิมพ์เกิดความเข้าใจในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

2. บุคลากรสำนักพิมพ์มีทักษะในการจัดการการเปลี่ยนแปลง ทราบกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง รวมถึงผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

3. บุคลากรสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงและเกิดการขับเคลื่อนการบริหารการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางเดียวกับมหาวิทยาลัยได้

6.2 ผู้ขอรับทุนจะนำประโยชน์ที่ได้รับมาใช้ในการพัฒนางานที่รับผิดชอบอย่างไรในเชิงรูปธรรม

(โปรดระบุรายละเอียดผลงาน/กิจกรรม/โครงการที่ผู้ขอรับทุนจะกลับมาดำเนินการหลังจากได้รับทุนแล้ว เฉพาะที่สามารถทำได้จริงภายในปีงบประมาณที่ขอรับทุน)

* จัดทำกระบวนงานเพื่อรองรับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของการทำงานของแต่ละฝ่ายในสำนักพิมพ์ ได้แก่ 1) ปรับระบบการพิมพ์ให้เหมาะสมกับจำนวนสิ่งพิมพ์ ณ ปัจจุบัน 2) ปรับเปลี่ยน/โยกย้ายบุคลากรให้เหมาะสมกับภาระงานและปริมาณงาน ซึ่งประกอบด้วย ฝ่ายจัดพิมพ์ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายเผยแพร่และจัดจำหน่าย ฝ่ายจัดฝึกอบรมเทคโนโลยีการพิมพ์ และสำนักงานเลขานุการ

7. ระยะเวลาดำเนินการ

จัดโครงการสัมมนา เรื่อง “การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) สู่ความสำเร็จ” ของสำนักพิมพ์ แบ่งเป็น 2 ช่วง ดังนี้

ช่วงที่ 1 จัดภายใน ณ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช บุคลากร จำนวน 142 คน ระยะเวลา 1 วัน ในวันอังคารที่ 21 พฤศจิกายน 2566

ช่วงที่ 2 จัดภายนอก ณ จังหวัดกาญจนบุรี บุคลากร จำนวน 82 คน ระยะเวลา 2 วัน 1 คืน ในวันที่ 23 – 24 พฤศจิกายน 2566

8. วิธีดำเนินการ

8.1 บรรยาย โครงการสัมมนา “การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) สู่ความสำเร็จ” ของสำนักพิมพ์ จำนวน 142 คน โดยวิทยากรภายนอก (วิทยากรอยู่ระหว่างการประสานงาน)

8.2 ฝึกปฏิบัติเชิงปฏิบัติการนอกสถานที่ ให้บุคลากรสำนักพิมพ์ จำนวน 82 คน โดยวิทยากรภายนอก และสรุปผลที่ได้จากกิจกรรมตามคำเสนอแนะของวิทยากร นำกิจกรรมที่ได้จากการเรียนรู้การบริหารการเปลี่ยนแปลงผนวกรวมเข้ากลับการทำงานของแต่ละฝ่ายในสำนักพิมพ์

9. งบประมาณของโครงการจำแนกตามหมวด 222,120 บาท

ช่วงที่ 1 จัดภายใน ณ มสธ.

- หมวดค่าตอบแทน

- ค่าวิทยากรภายใน 1 คน จำนวน 6 ชั่วโมง ๆละ 300 บาท เป็นเงิน (300x6) = 1,800 บาท

- หมวดค่าใช้สอย

- ค่าอาหารกลางวัน มื้อละ 80 บาท/คน จำนวน 1 มื้อ จำนวน 142 คน (80x1x142) = 11,360 บาท
- ค่าอาหารว่าง มื้อละ 40 บาท/คน จำนวน 2 มื้อ จำนวน 142 คน (40x2x1x142) = 11,360 บาท

รวมค่าใช้จ่าย (ภายใน มสธ.) = 24,520 บาท

ช่วงที่ 2 จัดภายนอก ณ จังหวัดกาญจนบุรี

- หมวดค่าตอบแทน

- ค่าตอบแทนวิทยากรภายนอก จำนวน 1 คน จำนวน 12 ชั่วโมง ๆ ละ 1,000 บาท (12x1,000) = 12,000 บาท
- ค่าพาหนะวิทยากรภายนอก จำนวน 1 คน (ไป-กลับ) 600 บาท = 600 บาท

- หมวดค่าใช้สอย

- ค่าที่พักและอาหารเหมาจ่ายวันแรก คนละ 1,000 บาท/คน จำนวน 82 คน (82x1,000) = 82,000 บาท
- ค่าอาหารเหมาจ่าย วันที่สอง คนละ 500 บาท/คน จำนวน 82 คน (82 x500) = 41,000 บาท
- ค่าเช่ารถบัสปรับอากาศ จำนวน 2 คันๆ ละ 30,000 บาท (รวมน้ำมันเชื้อเพลิง) = 60,000 บาท
- ค่าทางด่วน ไป – กลับ สำหรับรถบัสปรับอากาศ 2 คัน = 2,000 บาท

รวมค่าใช้จ่าย (ต่างจังหวัด) = 197,600 บาท

รวมเป็นเงินทั้งสิ้น = 222,120 บาท

10. เมื่อข้าพเจ้าและ/หรือผู้ร่วมโครงการ ได้รับทุนจากมหาวิทยาลัยแล้ว ข้าพเจ้า และ/หรือผู้ร่วมโครงการยินดีปฏิบัติตามข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศ แนวปฏิบัติต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการใช้จ่ายเงิน และเกณฑ์ที่ คณะกรรมการประจำสาขาวิชา/คณะกรรมการบริหารสำนัก สถาบัน/ผู้บริหารหน่วยงาน (กรณีหน่วยงานที่ไม่มีคณะกรรมการประจำหน่วยงาน) กำหนดโดยเคร่งครัด และข้าพเจ้าและ/หรือผู้ร่วมโครงการขอรับรองว่าจะส่งรายงานผลต่อคณะกรรมการพัฒนาบุคลากรเพื่อการศึกษาทางไกล ภายในระยะที่คณะกรรมการพัฒนาบุคลากรฯ กำหนด ประจำปีงบประมาณ 2567 และข้าพเจ้าขอรับรองว่าข้อความที่กล่าวมาข้างต้นเป็นความจริงทุกประการ

11. ในกรณีที่การดำเนินงานตามโครงการที่ขอรับทุนจากมหาวิทยาลัย เป็นกรณีที่ทำให้เกิดงานอันมีลิขสิทธิ์ตามกฎหมายหรือก่อให้เกิดรายได้ไม่ว่าทางใดทางหนึ่ง ข้าพเจ้ายินยอมให้กรรมสิทธิ์หรือรายได้ที่เกิดขึ้นตกเป็นกรรมสิทธิ์ของมหาวิทยาลัย

(นางรัตนา ช้างเยาว์)
ผู้รับผิดชอบโครงการ

12. ความเห็นของผู้บังคับบัญชา

เห็นควรจัดโครงการสัมมนา เรื่อง “การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) สู่ความสำเร็จ” ของสำนักพิมพ์ เพื่อให้บุคลากรสำนักพิมพ์เกิดความเข้าใจในการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีทักษะในการจัดการการเปลี่ยนแปลง สามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง และเกิดการขับเคลื่อนการบริหารการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางเดียวกับมหาวิทยาลัยได้ และข้าพเจ้าขอรับรองว่าจะติดตามรายงานผลจากผู้ขอรับทุน/ผู้รับผิดชอบโครงการ และสรุปผลการดำเนินโครงการ เสนอคณะกรรมการพัฒนาบุคลากรเพื่อการศึกษาทางไกล ภายในระยะเวลาที่คณะกรรมการพัฒนาบุคลากรฯ กำหนด **ประจำปีงบประมาณ 2567 ทั้งนี้ โครงการนี้ได้ผ่านความเห็นชอบจากผู้บริหารสำนักพิมพ์แล้ว ในการประชุมครั้งที่ 7/2566 เมื่อวันที่ 12 กันยายน 2566**

ลงชื่อ .....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อิศเรศ ศันสนีย์วิทยกุล)

ผู้อำนวยการสำนักพิมพ์

กำหนดการโครงการสัมมนา

เรื่อง “การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) สู่ความสำเร็จ” ของสำนักพิมพ์

ระหว่างวันที่ 21 พฤศจิกายน และวันที่ 23 – 24 พฤศจิกายน 2566

ณ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช และ จังหวัดกาญจนบุรี

.....

ช่วงที่ 1 ณ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ห้องประชุม 8228 ชั้น 2 อาคารบริภัณฑ์

วัน/เวลา	รายละเอียดกิจกรรม	วิทยากร
วันที่ 21 พฤศจิกายน 2566		
08.00 – 08.30 น.	ลงทะเบียน	
08.30 – 09.00 น.	พิธีเปิดโครงการสัมมนา	
09.00 – 10.30 น.	การสัมมนาเรื่อง “การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) สู่สำเร็จ” ของสำนักพิมพ์	วิทยากรภายใน *(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)*
10.30 – 10.45 น.	พักรับประทานอาหารว่างและเครื่องดื่ม	
10.45 – 12.00 น.	การสัมมนาเรื่อง “การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) สู่สำเร็จ” ของสำนักพิมพ์ (ต่อ)	วิทยากรภายใน *(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)*
12.00 – 13.00 น.	พักรับประทานอาหารกลางวัน	
13.00 – 14.30 น.	วิทยากรบรรยายหัวข้อ **“เครื่องทุ่นแรงสำหรับบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ”**	วิทยากรภายใน *(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)*
14.30 – 14.45 น.	พักรับประทานอาหารว่างและเครื่องดื่ม	
14.45 – 16.00 น.	วิทยากรบรรยายและระดมสมองในหัวข้อ **“ระดมสมองและความคิดในการจัดการการเปลี่ยนแปลง”** และสรุปความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้การบริหารการเปลี่ยนแปลง ผนวกรวมเข้ากลับการทำงานของแต่ละฝ่ายในสำนักพิมพ์	วิทยากรภายใน *(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)*

ช่วงที่ 2 ณ จังหวัดกาญจนบุรี

วัน/เวลา	รายละเอียดกิจกรรม	วิทยากร
วันที่ 23 พฤศจิกายน 2566		
06.00 น.	ลงทะเบียนพร้อมกัน ณ บริเวณลานรัชกาลที่ 7	
06.30 น.	ออกเดินทางเพื่อประชุมเชิงปฏิบัติการ	
10.00 – 10.30 น.	เดินทางถึง เลค เฮฟเว่น รีสอร์ท แอนด์ ปาร์ค จังหวัดกาญจนบุรี และลงทะเบียนพร้อมรับเอกสารการสัมมนา	
10.30 - 10.45 น.	กล่าวนำการสัมมนา ช่วงที่ 2	ผู้อำนวยการสำนักพิมพ์
10.45 - 12.00 น.	บรรยายและฝึกปฏิบัติ “การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) สู่สำเร็จ” ของสำนักพิมพ์	วิทยากรภายนอก คุณภรณ์ภสุ พลสำเภา
12.00 – 13.00 น.	รับประทานอาหารกลางวัน	
13.00 – 14.30 น.	บรรยายและฝึกปฏิบัติ หัวข้อ “เปลี่ยนองค์กรสู่ความสำเร็จด้วย Change Management”	วิทยากรภายนอก คุณภรณ์ภสุ พลสำเภา
14.30 – 14.45 น.	รับประทานอาหารว่าง	
14.45 – 18.00 น.	บรรยายและฝึกปฏิบัติ หัวข้อ “เปลี่ยนองค์กรสู่ความสำเร็จด้วย Change Management” (ต่อ)	วิทยากรภายนอก คุณภรณ์ภสุ พลสำเภา
18.00 – 19.00 น.	รับประทานอาหารเย็น	
19.00 – 20.30 น.	บรรยายและฝึกปฏิบัติ หัวข้อ “ 8 ขั้นตอนสู่ความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)	วิทยากรภายนอก คุณภรณ์ภสุ พลสำเภา
20.30 – 20.45 น.	รับประทานอาหารว่าง	
20.45 น.	พักผ่อนตามอัธยาศัย	
วันที่ 24 พฤศจิกายน 2566		
07.00 – 08.00 น.	รับประทานอาหารเช้า	
08.00 – 08.30 น.	ลงทะเบียน	
08.30 – 10.30 น.	- บรรยายหัวข้อ Change Management Model - กิจกรรมเสริมความสร้างความรู้ ความสามัคคี ความเข้าใจและการทำงานเป็นทีม สร้างขวัญและกำลังใจในปฏิบัติงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในการทำงานและกิจกรรมสร้างความผูกพันต่อองค์กร	วิทยากรภายนอก คุณภรณ์ภสุ พลสำเภา

วัน/เวลา	รายละเอียดกิจกรรม	วิทยากร
10.30 – 10.45 น.	รับประทานอาหารว่าง	
10.45 – 12.00 น.	- บรรยายหัวข้อ Change Management Model (ต่อ) - กิจกรรมเสริมความสร้างความรู้ ความสามัคคี ความเข้าใจและการทำงานเป็นทีม สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในการทำงาน และกิจกรรมสร้างความผูกพันต่อองค์กร (ต่อ)	วิทยากรภายนอก คุณภรณ์ภสุพลสำเภา
12.00 – 13.00 น.	รับประทานอาหารกลางวัน	
วันที่ 24 พฤศจิกายน 2566 13.00 – 14.30 น.	สรุปการบรรยาย และประมวลสาระสำคัญ “การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) สู่ความสำเร็จ” ของสำนักพิมพ์	วิทยากรภายนอก คุณภรณ์ภสุพลสำเภา
14.30 - 14.45 น.	รับประทานอาหารว่าง	
14.45 – 16.30 น.	สรุปและจัดกิจกรรม และสาระสำคัญในการเสริมความสร้างความรู้ ความสามัคคี ความเข้าใจและการทำงานเป็นทีม เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในการทำงาน เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของแต่ละฝ่ายของสำนักพิมพ์ (ต่อ)	วิทยากรภายนอก คุณภรณ์ภสุพลสำเภา
16.30 น.	เดินทางกลับ	
21.30 น.	ถึง มสธ. โดยสวัสดิภาพ	

เอกสารประกอบการขอรับทุนพัฒนาบุคลากรเพื่อการศึกษาทางไกล ประเภทหน่วยงาน

ข้อ 6.2 แบบขอรับทุน (สพบ.02)

กิจกรรม/โครงการที่จะกลับมาดำเนินการ (ตามที่ผู้ขอรับทุนระบุไว้ในแบบขอรับทุน สพบ.02 ข้อ 6.2)	**ระยะเวลาดำเนินการภายในปีงบประมาณที่ขอรับทุน พ.ศ. 2567 (กันยายน 2567)**											
	ต.ค.	**พ.ย.**	**ธ.ค.**	**ม.ค.**	**ก.พ.**	**มี.ค.**	**เม.ย.**	**พ.ค.**	**มิ.ย.**	**ก.ค.**	**ส.ค.**	**ก.ย.**
* จัดทำกระบวนงานเพื่อรองรับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของการทำงานของแต่ละฝ่ายในสำนักพิมพ์ ได้แก่ 1) ปรับระบบการพิมพ์ให้เหมาะสมกับจำนวนสิ่งพิมพ์ ณ ปัจจุบัน 2) ปรับเปลี่ยน/โยกย้ายบุคลากรให้เหมาะสมกับภาระงานและปริมาณงาน ซึ่งประกอบด้วย ฝ่ายจัดพิมพ์ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายเผยแพร่และจัดจำหน่าย ฝ่ายจัดฝึกอบรมเทคโนโลยีการพิมพ์ และสำนักงานเลขานุการ												⟷

รายชื่อผู้เข้าร่วมโครงการสัมมนา

เรื่อง “การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) สู่ความสำเร็จ” ของสำนักพิมพ์

วันที่ 21 พฤศจิกายน 2566 ณ มสธ. ห้องประชุม 8228 ชั้น 2 อาคารบริภัณฑ์

วันที่ 23-24 พฤศจิกายน 2566 ณ จังหวัดกาญจนบุรี

ลำดับ	รายชื่อ	ตำแหน่ง	สถานภาพ
1	ผศ.ดร.อิศเรศ ศันสนีย์วิทยกุล	ผู้อำนวยการสำนักพิมพ์	พนักงานมหาวิทยาลัย
2	นางรัตนา ช้างเยาว์	รองผู้อำนวยสำนักพิมพ์	ข้าราชการ
3	นางอุพารรัฐ ปานรสทิพย์	หัวหน้าสำนักงานเลขานุการสำนักพิมพ์	ข้าราชการ
4	นางกาญจนา กุลชัยพานิช	ผู้ปฏิบัติงานบริหารชำนาญงาน	ข้าราชการ
5	นายกิตติวัฒน์ พิมลพรพัตร์	ผู้ปฏิบัติงานบริหารชำนาญงาน	ข้าราชการ
6	นางสาวจันทนา เพชรคอน	นักวิชาการศึกษาชำนาญการ	ข้าราชการ
7	นายจำนงค์ จอมใจเหล็ก	ผู้ปฏิบัติงานบริหารชำนาญงาน	ข้าราชการ
8	นางณัฏฐา ชินทองจู	ผู้ปฏิบัติงานบริหารชำนาญงาน	ข้าราชการ
9	นายปิยทัสน์ สังขมาลัย	นักวิชาการศึกษาชำนาญการพิเศษ	ข้าราชการ
10	นางเปรมฤดี ชัยวัชระณานนท์	ผู้ปฏิบัติงานบริหารชำนาญงาน	ข้าราชการ
11	นางมยุรี สังขมาลัย	นักวิชาการศึกษาชำนาญการ	ข้าราชการ
12	นางเยาวเรศ ไมตรีสวัสดิ์	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปชำนาญการ	ข้าราชการ
13	นางวรรณี อยู่คงดี	ผู้ปฏิบัติงานบริหารชำนาญงาน	ข้าราชการ
14	นายสุรศักดิ์ มากระดี	ผู้ปฏิบัติงานบริหารชำนาญงาน	ข้าราชการ
15	นางสาวสุวรรณา แม้นศรี	ผู้ปฏิบัติงานบริหารชำนาญงาน	ข้าราชการ
16	นางอุษา สมบัติวงศ์	ผู้ปฏิบัติงานบริหารชำนาญงาน	ข้าราชการ
17	นางสาวกัลยรัตน์ สนใจ	นักวิชาการศึกษาชำนาญการ	พนักงานมหาวิทยาลัย
18	นางสาวกัลย์สุดา แก้วสุวรรณ	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปปฏิบัติการ	พนักงานมหาวิทยาลัย
19	นายกำจัด เดชเมืองปัก	นักวิชาการโสตทัศนศึกษาชำนาญการ	พนักงานมหาวิทยาลัย
20	นางสาวชมชัด อินทกาญจน์	นักวิชาการโสตทัศนศึกษาปฏิบัติการ	พนักงานมหาวิทยาลัย
21	นางสาวดวงกมล วูวนิช	นักวิชาการช่างศิลป์ปฏิบัติการ	พนักงานมหาวิทยาลัย

ลำดับ	รายชื่อ	ตำแหน่ง	สถานภาพ
22	นางสาวทิพวรรณ คงเทียม	นักวิชาการเงินและบัญชีชำนาญการ	พนักงานมหาวิทยาลัย
23	นางสาวน้ำฝน รุ่งสว่าง	นักวิชาการศึกษาปฏิบัติการ	พนักงานมหาวิทยาลัย
24	นางประดับ ไวยโภคา	นักวิชาการศึกษาชำนาญการ	พนักงานมหาวิทยาลัย
25	นายพัฒนาวุธ สมานทรัพย์	นักวิชาการโสตทัศนศึกษาปฏิบัติการ	พนักงานมหาวิทยาลัย
26	นางสาวภัทรมน คุ้มภัย	นักวิชาการพัสดุชำนาญการ	พนักงานมหาวิทยาลัย
27	นางสาวรำไพพรรณ ทองทาบ	ผู้ปฏิบัติงานบริหารปฏิบัติงาน	พนักงานมหาวิทยาลัย
28	นางลักขณา ทัศนาธร	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปชำนาญการ	พนักงานมหาวิทยาลัย
29	นางสาววรันทร ฉะพงศ์ภพ	นักวิชาการศึกษาปฏิบัติการ	พนักงานมหาวิทยาลัย
30	นางสาววันเพ็ญ ชิงช่วง	นักวิชาการเงินและบัญชีปฏิบัติการ	พนักงานมหาวิทยาลัย
31	นายสร้างสรรค์ โสมสวย	นักวิชาการโสตทัศนศึกษาปฏิบัติการ	พนักงานมหาวิทยาลัย
32	นางสาวสุภาพร พิชัยวรุตมะ	นักวิชาการเงินและบัญชีปฏิบัติการ	พนักงานมหาวิทยาลัย
33	นางอรชุรี เพ็ญสาดแสง	นักวิชาการการเงินและบัญชีปฏิบัติการ	พนักงานมหาวิทยาลัย
34	นางสาวอริศรา แก่นอ้วน	นักวิชาการศึกษาปฏิบัติการ	พนักงานมหาวิทยาลัย
35	นางสาวอัจฉรา อารีย์	นักวิชาการศึกษาปฏิบัติการ	พนักงานมหาวิทยาลัย
36	นางสาวอารมย์ ฤกษ์นุ้ย	นักวิชาการศึกษาปฏิบัติการ	พนักงานมหาวิทยาลัย
37	นายกริช โลหะสุวรรณ	นักวิชาการศึกษาชำนาญการ	พนักงานมหาวิทยาลัย
38	นายนิติ พานนาค	นักประชาสัมพันธ์ปฏิบัติการ	พนักงานมหาวิทยาลัย
39	นางสาวนันท์นภัส ช้างเยาว์	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปปฏิบัติการ	พนักงานมหาวิทยาลัย
40	นางสาวดวงจันทร์ จานทอง	นักวิชาการช่างศิลป์ปฏิบัติการ	พนักงานมหาวิทยาลัย
41	นางสาวกัลยา อินต๊ะชัย	ช่างวางรูปแบบฟิล์ม	ลูกจ้างประจำลักษณะพิเศษ
42	นายกิตติศักดิ์ ไทยใหญ่	ช่างทำเล่ม	ลูกจ้างประจำลักษณะพิเศษ
43	นายจุติพันธุ์ พ่วงจีน	ช่างวางรูปแบบฟิล์ม	ลูกจ้างประจำลักษณะพิเศษ
44	นางชาณิช สิงห์นันท์	ช่างทำเล่ม	ลูกจ้างประจำลักษณะพิเศษ
45	นางชุติมน หอมกรุ่น	ช่างทำเล่ม	ลูกจ้างประจำลักษณะพิเศษ
46	นายบุญยัง สายเพ็ชร	ช่างพับ	ลูกจ้างประจำลักษณะพิเศษ
47	นายบูรพา ดาวสี	ช่างปั๊มทอง	ลูกจ้างประจำลักษณะพิเศษ

ลำดับ	รายชื่อ	ตำแหน่ง	สถานภาพ
48	นายปราณี เกษโพนทอง	ช่างพิมพ์	ลูกจ้างประจำลักษณะพิเศษ
49	นายพรรณุศิลป์ อัคควรรณโณ	ผู้ช่วยช่างพับ	ลูกจ้างประจำลักษณะพิเศษ
50	นายรณภูมิ เงินรัตน์	ช่างไสสันทากาว	ลูกจ้างประจำลักษณะพิเศษ
51	นายวสันต์ ธงทอง	ช่างวางรูปแบบฟิล์ม	ลูกจ้างประจำลักษณะพิเศษ
52	นายวิฑูรย์ คำมูล	ผู้ช่วยช่างตัดกระดาษ	ลูกจ้างประจำลักษณะพิเศษ
53	นายสมบัติ แก้วปัญญา	พนักงานฝึกอบรมเทคนิคการพิมพ์	ลูกจ้างประจำลักษณะพิเศษ
54	นายสมหมาย วันทะวงษ์	ผู้ช่วยช่างพิมพ์	ลูกจ้างประจำลักษณะพิเศษ
55	นายสรศักดิ์ ทองนวล	ผู้ช่วยช่างพิมพ์	ลูกจ้างประจำลักษณะพิเศษ
56	นายสันติสุข แสงอาจ	ช่างตัดกระดาษ	ลูกจ้างประจำลักษณะพิเศษ
57	นางเสาวลักษณ์ วิริยาภรณ์ประภาส	ช่างออกแบบงานพิมพ์	ลูกจ้างประจำลักษณะพิเศษ
58	นายทศพร เพ็ชรทอง	ช่างวางรูปแบบฟิล์ม	ลูกจ้างประจำลักษณะพิเศษ
59	นางสมถวิล ราชา	ช่างทำเล่ม	ลูกจ้างประจำลักษณะพิเศษ
60	นางขวัญเรือน โกศล	เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี	ลูกจ้างประจำเงินรายได้
61	นางสาวจารุณี ตรีสันเทียะ	พนักงานธุรการ	ลูกจ้างประจำเงินรายได้
62	นายชัยยศ จิตรีถิน	พนักงานผลิตเอกสาร	ลูกจ้างประจำเงินรายได้
63	นางสาวดรุณ อัครีจำนงค์	ช่างจัดหน้าคอมพิวเตอร์	ลูกจ้างประจำเงินรายได้
64	นางธีรารัตน์ อยู่ผ่อง	นักวิชาการเงินและบัญชี	ลูกจ้างประจำเงินรายได้
65	นายพิธพงษ์ คงสวัสดิ์สกุล	ช่างเทคนิคงานพิมพ์ดิจิตอล	ลูกจ้างประจำเงินรายได้
66	นายไพบูลย์ นาคสวย	พนักงานผลิตเอกสาร	ลูกจ้างประจำเงินรายได้
67	นางสาวรวิวรรณ บัวแก้ว	พนักงานผลิตเอกสาร	ลูกจ้างประจำเงินรายได้
68	นางวรัญญา ธิดาปูน	พนักงานผลิตเอกสาร	ลูกจ้างประจำเงินรายได้
69	นางสาวสุนิสา ธรรมรงค์	พนักงานการเงินและบัญชี	ลูกจ้างประจำเงินรายได้
70	นางสาวกัญจรี ชาญรอบ	นักวิชาการศึกษา	ลูกจ้างประจำเงินรายได้
71	นางสาวกิ่งดาว ทองเชื้อ	เจ้าหน้าที่ธุรการ	ลูกจ้างประจำเงินรายได้
72	นายบรรหาร สมสมัย	นักวิชาการศึกษา	ลูกจ้างประจำเงินรายได้
73	นายปริญญา กลันทกสุวัณณ์	พนักงานทั่วไป	ลูกจ้างประจำเงินรายได้

ลำดับ	รายชื่อ	ตำแหน่ง	สถานภาพ
74	นายวัชระ นิลมณี	เจ้าหน้าที่พัสดุ	ลูกจ้างประจำเงินรายได้
75	นางสาวศิริลักษณ์ เรือนเย็น	นักวิชาการศึกษา	ลูกจ้างประจำเงินรายได้
76	นางสมจิตร เผื่อนโภคา	นักวิชาการศึกษา	ลูกจ้างประจำเงินรายได้
77	นายสมหวัง หวังชม	เจ้าหน้าที่พัสดุ	ลูกจ้างประจำเงินรายได้
78	นางสาวกัญญาภัทร ละอองแก้ว	ลูกจ้างชั่วคราวรายเดือน	ลูกจ้างชั่วคราวรายเดือน
79	นางสาววลัยภรณ์ สุถาลา	ลูกจ้างชั่วคราวรายเดือน	ลูกจ้างชั่วคราวรายเดือน
80	นายสุทธิรักษ์ น่วมนิวงษ์	ลูกจ้างชั่วคราวรายเดือน	ลูกจ้างชั่วคราวรายเดือน
81	นายเสกสรร ภาคนะถา	ลูกจ้างชั่วคราวรายเดือน	ลูกจ้างชั่วคราวรายเดือน
82	นางสาวอมรรัตน์ จักรักษา	ลูกจ้างชั่วคราวรายเดือน	ลูกจ้างชั่วคราวรายเดือน
83	นางนันทิตา นามฮุง	ผู้ปฏิบัติงานบริหารชำนาญงาน	ข้าราชการ
84	นางบูชิตา พรหมพิทักษ์	นักวิชาการศึกษาชำนาญการ	ข้าราชการ
85	นายประยูร ดีถนัด	ช่างเทคนิคชำนาญงานพิเศษ	ข้าราชการ
86	นางสาวพรพิมล นุ่นปาน	นักวิชาการศึกษาชำนาญการ	ข้าราชการ
87	นางพัชรา ศรีสุข	นักวิชาการโสตทัศนศึกษาชำนาญการ	ข้าราชการ
88	นางลาวัล เนียมศิริ	ผู้ปฏิบัติงานบริหารชำนาญงาน	ข้าราชการ
89	นางสาวสมจินตนา นพมิตร	ผู้ปฏิบัติงานบริหารชำนาญงาน	ข้าราชการ
90	นางสุดารัตน์ บัวศรี	นักวิชาการศึกษาชำนาญการพิเศษ	ข้าราชการ
91	นางอรุณี ช้างกระทัด	ผู้ปฏิบัติงานบริหารชำนาญงาน	ข้าราชการ
92	นางสาวกัญทิมา แก่นจันทร์	นักวิชาการเงินและบัญชีชำนาญการ	พนักงานมหาวิทยาลัย
93	นายกิตติ บุญโพธิ์ทอง	นายช่างศิลป์ปฏิบัติงาน	พนักงานมหาวิทยาลัย
94	นายณพีศ์ พรนวม	นักวิชาการศึกษาปฏิบัติการ	พนักงานมหาวิทยาลัย
95	นางสาวธนพรรณ เกษมสุข	นักวิชาการช่างศิลป์ปฏิบัติการ	พนักงานมหาวิทยาลัย
96	นายธนิต แสงประดับ	นักวิชาการช่างศิลป์ชำนาญการ	พนักงานมหาวิทยาลัย
97	นางปชภร พงษ์ชาติ	นักวิชาการพัสดุปฏิบัติการ	พนักงานมหาวิทยาลัย
98	นายวรวิทย์ พงศ์อธิโมกข์	นักวิชาการศึกษาปฏิบัติการ	พนักงานมหาวิทยาลัย
99	นางศิราณี จันทรังษี	ผู้ปฏิบัติงานบริหารปฏิบัติงาน	พนักงานมหาวิทยาลัย

ลำดับ	รายชื่อ	ตำแหน่ง	สถานภาพ
100	นางสาวอนงค์นุช ภาคนะถา	นักวิชาการศึกษาปฏิบัติการ	พนักงานมหาวิทยาลัย
101	นายกนก สุขวารี	ผู้ช่วยช่างพิมพ์	ลูกจ้างประจำลักษณะพิเศษ
102	นางจันทรา บุญร่วม	ช่างทำเล่ม	ลูกจ้างประจำลักษณะพิเศษ
103	นายจิระเดช บุญเยี่ยม	ผู้ช่วยช่างพิมพ์	ลูกจ้างประจำลักษณะพิเศษ
104	นายชัยมงคล เอกสินธุ์	ช่างพิมพ์	ลูกจ้างประจำลักษณะพิเศษ
105	นายดนัย กิตติวานิช	ช่างพิมพ์	ลูกจ้างประจำลักษณะพิเศษ
106	นายแทน ชื่นแฉล้ม	ช่างพับ	ลูกจ้างประจำลักษณะพิเศษ
107	นายนิพล สิ่งที่สุข	ช่างพิมพ์	ลูกจ้างประจำลักษณะพิเศษ
108	นายบัญชา บรรเทาทุกข์	พนักงานฝึกอบรมเทคนิคการพิมพ์	ลูกจ้างประจำลักษณะพิเศษ
109	นายประวิท สะเมาะยิ	ผู้ช่วยช่างพับ	ลูกจ้างประจำลักษณะพิเศษ
110	นายปริยะ จันทร์ศรีนาค	ช่างทำแม่พิมพ์	ลูกจ้างประจำลักษณะพิเศษ
111	นายผดล ปรีเอี่ยม	ผู้ช่วยช่างพิมพ์	ลูกจ้างประจำลักษณะพิเศษ
112	นายพงษ์ศักดิ์ สินรอด	ช่างพิมพ์	ลูกจ้างประจำลักษณะพิเศษ
113	นายไพบูลย์ ทับเทศ	ช่างออกแบบงานพิมพ์	ลูกจ้างประจำลักษณะพิเศษ
114	นายมนตรี แก้วปัญญา	ช่างตัดกระดาษ	ลูกจ้างประจำลักษณะพิเศษ
115	นายมนัส อาโป	ผู้ช่วยช่างพับ	ลูกจ้างประจำลักษณะพิเศษ
116	นางวรกานต์ ชมกลิ่น	ช่างทำเล่ม	ลูกจ้างประจำลักษณะพิเศษ
117	นายวรินทร กิตติตานนท์	ช่างออกแบบงานพิมพ์	ลูกจ้างประจำลักษณะพิเศษ
118	นายศุภวัฒน์ บุญร่วม	ผู้ช่วยช่างไสสันทากาว	ลูกจ้างประจำลักษณะพิเศษ
119	นายสมชาย สมบัติวงศ์	ช่างพิมพ์	ลูกจ้างประจำลักษณะพิเศษ
120	นายสมพงษ์ ผลาเลิศ	ช่างตัดกระดาษ	ลูกจ้างประจำลักษณะพิเศษ
121	นายสราวุฒิ บุญร่วม	ผู้ช่วยช่างไสสันทากาว	ลูกจ้างประจำลักษณะพิเศษ
122	นายสาธิต ขำรัตน์	ผู้ช่วยช่างพับ	ลูกจ้างประจำลักษณะพิเศษ
123	นางสาวิตรี สุวรรณรัตนเวช	ช่างทำเล่ม	ลูกจ้างประจำลักษณะพิเศษ
124	นางสุภาภรณ์ ทองมาลัย	ช่างทำเล่ม	ลูกจ้างประจำลักษณะพิเศษ
125	นายโสพล บัวศรี	ช่างพับ	ลูกจ้างประจำลักษณะพิเศษ

ลำดับ	รายชื่อ	ตำแหน่ง	สถานภาพ
126	นายอนุสิษฐ์ จันทร์ใหญ่	ผู้ช่วยช่างพิมพ์	ลูกจ้างประจำลักษณะพิเศษ
127	นายกานต์พงศ์ ศิริยงค์ณุกูร	ผู้ช่วยช่างตัดกระดาษ	ลูกจ้างประจำลักษณะพิเศษ
128	นายกฤษฎา พวงพันธุ์	นายช่างเทคนิค	ลูกจ้างประจำเงินรายได้
129	นายจักรภพ เย็นอก	พนักงานผลิตเอกสาร	ลูกจ้างประจำเงินรายได้
130	นายนราธิป บุญร่วม	พนักงานทั่วไป	ลูกจ้างประจำเงินรายได้
131	นางสาวปณิสรา เจียมรชดา	ช่างจัดหน้าคอมพิวเตอร์	ลูกจ้างประจำเงินรายได้
132	นายยุทธนา ไทยแท้	พนักงานผลิตเอกสาร	ลูกจ้างประจำเงินรายได้
133	นายศรายุธ สุดสาคร	พนักงานทั่วไป	ลูกจ้างประจำเงินรายได้
134	นายสถาพร พุกสวัสดิ์	พนักงานขับเครื่องกลขนาดเบา	ลูกจ้างประจำเงินรายได้
135	นายจักรพงศ์ ครุธทอง	พนักงานทั่วไป	ลูกจ้างประจำเงินรายได้
136	นางนพภาภรณ์ จงรักภิญโญกุล	นักวิชาการศึกษา	ลูกจ้างประจำเงินรายได้
137	นางพจวรรณ ประภาพรสุข	นักวิชาการศึกษา	ลูกจ้างประจำเงินรายได้
138	นายไพฑูรย์ ขวัญเนตร	พนักงานพัสดุ	ลูกจ้างประจำเงินรายได้
139	นายสงกรานต์ หินอ่อน	ลูกจ้างชั่วคราวรายเดือน	ลูกจ้างชั่วคราวรายเดือน
140	นางสาวสุนิษา ช่วยชูชิต	ลูกจ้างชั่วคราวรายเดือน	ลูกจ้างชั่วคราวรายเดือน
141	นางสาวสุวนันท์ สุวรรณเมฆ	ลูกจ้างชั่วคราวรายเดือน	ลูกจ้างชั่วคราวรายเดือน
142	นายอานันท์ ป้อมสุวรรณ	ลูกจ้างชั่วคราวรายเดือน	ลูกจ้างชั่วคราวรายเดือน

หมายเหตุ ลำดับที่ 1 – 82 ผู้เข้าร่วมโครงการสามารถเข้าร่วม ณ มสธ. และ จังหวัดกาญจนบุรี

ลำดับที่ 83 – 142 ผู้เข้าร่วมโครงการสามารถเข้าร่วม ณ มสธ.

ช่วงที่ 1 จัดภายใน มสธ.
วันอังคารที่ 21 พฤศจิกายน 2566
ณ ห้องประชุม 8228 อาคารบริภัณฑ์ ชั้น 2 มสธ.

เนื้อหาประกอบการสัมมนา

โครงการการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความสำเร็จของสำนักพิมพ์

แนวโน้มการบริหารการเปลี่ยนแปลง

1. โลกที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (VUCA)
2. เทคโนโลยีที่พลิกผัน และเทคโนโลยีการเชื่อมต่อไร้สายด้วยความเร็วสูงและราคาถูก
3. การบริหารกำลังคนคุณภาพ (Talent Management) และการแข่งขันในกลุ่มผู้ที่มีศักยภาพสูง (Talent War)
4. พฤติกรรมการทำงานของพนักงาน Gen ใหม่ๆ
5. การพัฒนาระบบการทำธุรกิจบนดิจิทัลมากขึ้น
6. รูปแบบการดำเนินการใหม่ๆ (New Business Model)

โลกที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา VUCA

V Volatility **(ความผันผวน)** คือ การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วจนยากที่จะคาดการณ์ หรือไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้ เช่น ความผันผวนของค่าเงิน เป็นต้น

U Uncertainty **(ความไม่แน่นอน)** คือ สภาวะที่คาดเดาได้ยาก ขาดความชัดเจน หรือไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างชัดเจน เช่น ยอดขายไม่เป็นตามเป้าหมาย เป็นต้น

C Complexity **(ความซับซ้อน)** คือ การที่มีปัจจัยต่าง ๆ เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันอย่างมากมาย จนไม่สามารถประมวลผลออกมาได้อย่างถูกต้องชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสิ่งที่ต้องเกี่ยวข้องกับปัจจัยมนุษย์ เช่น รสนิยมพฤติกรรม ความชอบ เป็นต้น

A Ambiguity **(ความคลุมเครือ)** คือ ความไม่ชัดเจนของปัจจัยต่าง ๆ อันเนื่องมาจากเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วจนบางครั้งการคาดการณ์หรือการตัดสินใจ ไม่สามารถกระทำได้ในขณะนั้น

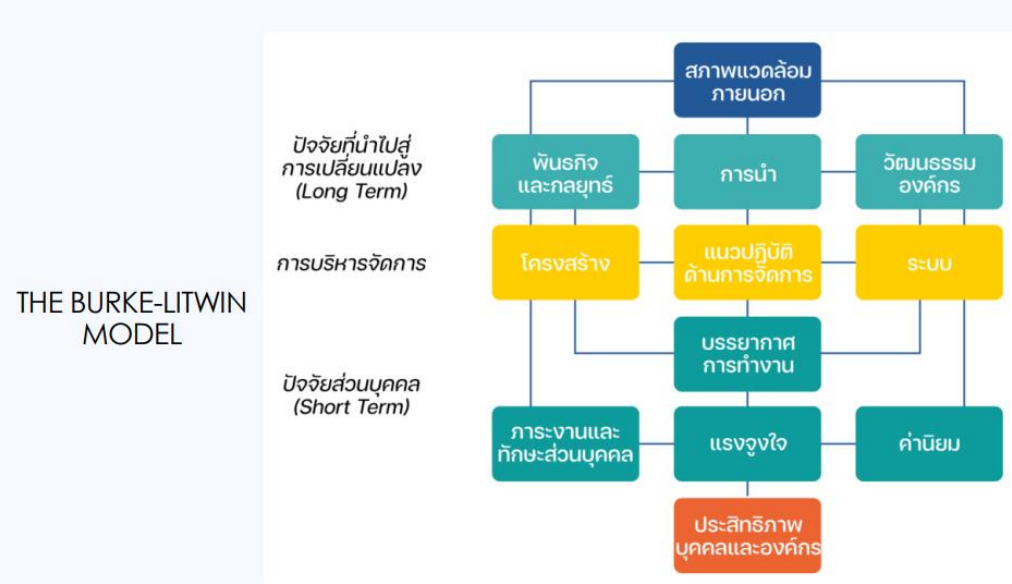
รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง

องค์กรต้องพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง

องค์กร – The Burke-Litwin Model

บุคคล – ADKAR

The Burke-Litwin Model โมเดลนี้ถูกสร้างขึ้นโดยนักจิตวิทยาองค์กร George H. Litwin และ W. Warner Burke โมเดลนี้เน้นการระบุ 12 ตัวแปรสำคัญที่สามารถส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ได้แก่ (1) สภาพแวดล้อมภายนอก (2) พันธกิจและกลยุทธ์ (3) การนำ (4) วัฒนธรรมองค์กร (5) โครงสร้าง (6) ระบบ (7) แนวปฏิบัติด้านการจัดการ (8) บรรยากาศการทำงาน (9) ภาระงานและทักษะส่วนบุคคล (10) ค่านิยม (11) ระดับแรงจูงใจ และ (12) ประสิทธิภาพส่วนบุคคลและองค์กร



“ORGANIZATIONS DON’T CHANGE. PEOPLE WITHIN ORGANIZATIONS CHANGE”

“องค์กรนั้นไม่ใช่สิ่งที่ เปลี่ยนแปลง แต่คือเหล่า ผู้คนในองค์กรต่างหากที่ จะต้องเปลี่ยน”

รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ADKAR คือ Framework ของการตั้งเป้าหมายย่อยระหว่างกระบวนการปรับตัวรายบุคคล เพื่อที่จะได้รับความร่วมมือในองค์กรรวม ซึ่งประกอบไปด้วยขั้นตอน 5 ลำดับ ดังนี้

1. A – Awareness หรือ ตระหนักรู้ในความจำเป็นของความเปลี่ยนแปลง การสร้างความตระหนักรู้ในความเปลี่ยนแปลงนี้ คือการสื่อสารให้ทุกคนรับรู้ว่าจะเปลี่ยนอะไร และที่สำคัญยิ่งกว่าคือการสร้างความเข้าใจว่า ทำไมจึงต้องมีเปลี่ยนเช่นนี้ Awareness สามารถสร้างได้ผ่านการสื่อสารที่ชัดเจน และการเปิดเผยข้อมูลต่างๆ ซึ่งสารหากข้อมูลเหล่านี้ มีเหตุผลรองรับที่ชัดเจน มาจากผู้ที่ได้รับความไว้วางใจในองค์กร และมาควบคู่กับพื้นที่ให้ทุกคนคลี่คลายความกังวลใจ จะช่วยให้คนเปิดรับต่อความเปลี่ยนแปลงนี้ได้ดีขึ้น

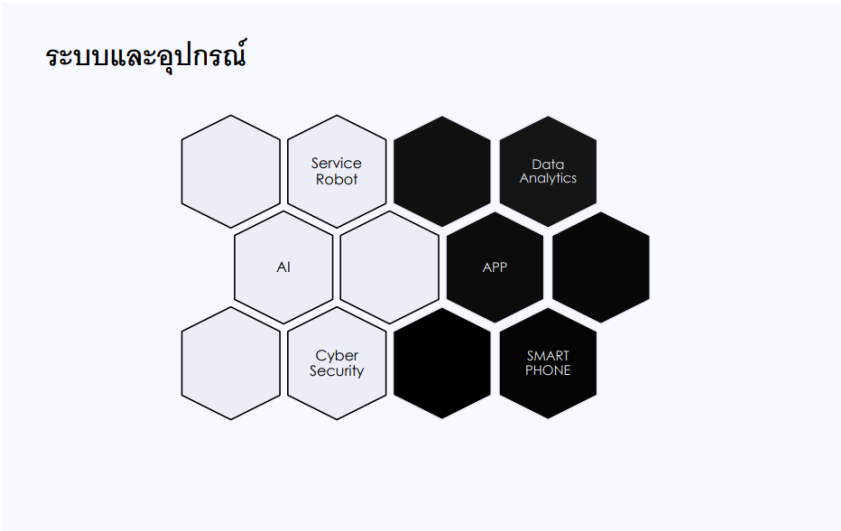
2. D – Desire หรือ ต้องการที่จะเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง ในขณะที่ Awareness คือการสร้างความตระหนักรู้ Desire คือการสร้างความต้องการภายในที่จะลงมือทำตามความตระหนักรู้นั้น **ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่ท้าทายที่สุด** เพราะเป็นขั้นที่ผูกกับการตัดสินใจส่วนบุคคล องค์กรสามารถสร้าง Desire ได้ผ่านการเชื่อมโยงความเปลี่ยนแปลงไปสู่ประโยชน์ที่จะได้รับในส่วนบุคคล ระบบรางวัลหรือลงโทษที่ตรงกับความเปลี่ยนแปลงนั้นๆ และการสร้าง Sense of Belonging (ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง) ต่อ Community ขององค์กรเราจะรู้ว่าขั้น Desire นั้นสำเร็จ ต่อเมื่อผู้ที่ต้องเปลี่ยนพร้อมพูดว่า “ฉันจะเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงนี้”

3. K – Knowledge หรือ มีความรู้ว่าจะเปลี่ยนอย่างไร ความรู้ในที่นี้ แบ่งเป็น 2 แบบ คือ รู้ว่าต้องเปลี่ยนอย่างไร และรู้ว่าเมื่อเปลี่ยนแล้วต้องปฏิบัติตัวต่อไปอย่างไร ในขั้น Knowledge นี้ การอบรม ให้ข้อมูล โค้ชชิ่ง และ Troubleshoot เพื่อให้คำแนะนำตามปัญหาที่เกิดขึ้นล้วนเป็นเครื่องมือที่จะสามารถช่วยพนักงานเกิด Knowledge ที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงนี้

4. A – Ability หรือ มีความสามารถในการลงมือที่จะเปลี่ยนแปลง จะเป็นความสามารถที่จะนำความรู้มาลงมือเพื่อเกิดผลลัพธ์ได้จริงขึ้น Ability จึงจำเป็นต้องใช้เวลาและการฝึกฝน ดังนั้น การสังเกตการณ์และการวัด Performance เพื่อให้ Feedback ตรงจุด จึงเป็นกระบวนการที่สำคัญ และสามารถนำเครื่องมือหรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านต่างๆ มาสนับสนุนการสร้าง Ability ได้

5. R – Reinforcement หรือ ได้รับการเสริมแรงเพื่อให้ความเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงที่จะ “เปลี่ยนแล้วเปลี่ยนเลย” นั้นไม่ใช่สิ่งที่จะเกิดขึ้นได้บ่อย เพราะด้วยธรรมชาติของมนุษย์ แม้คนจะมองว่า Move On ไปสู่การเปลี่ยนแปลงสิ่งอื่นๆ ต่อได้แล้ว คนเราจะมีแนวโน้มที่จะกลับมาสู่สิ่งเดิมๆ ที่เป็นๆ Comfort Zone เก่าอยู่ดี การฉลองความสำเร็จทั้งเล็กและใหญ่ การวัดผลที่ชัดเจนและจับต้องได้และระบบรางวัลที่ดี จะช่วยสร้างแรงจูงใจอย่างต่อเนื่องพนักงานสามารถลงมือตามความเปลี่ยนแปลงนี้ได้อย่างยั่งยืน

เครื่องทุ่นแรงในการบริหารการเปลี่ยนแปลง



ตัวอย่างเครื่องมือในการพัฒนา

การพัฒนาทักษะ

การพัฒนาทักษะของพนักงานให้ตรงกับงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงขององค์การ เพื่อเตรียมผลิตบุคลากรให้มีทักษะตรงกับลักษณะงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคต จัดโครงการต่างๆ เพื่อดึงศักยภาพให้บุคลากรของหน่วยงานได้มีโอกาสในการเรียนรู้ สร้างประสบการณ์ รวมถึงการออกแบบการเรียนรู้ และพัฒนาออนไลน์แพลตฟอร์มที่สนับสนุนการเรียนรู้ในรูปแบบเรียนด้วยตนเอง

World Economic Forum ให้ความสำคัญกับทักษะ**ที่จำเป็น**ในการทำงาน

1) การแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน
2) การคิดวิเคราะห์
3) ความคิดสร้างสรรค์
4) การจัดการทรัพยากรบุคคล
5) การทำงานร่วมกัน
6) ความฉลาดทางอารมณ์
7) การตัดสินใจ
8) จิตบริการ
9) ทักษะการเจรจาต่อรอง
10) ความยืดหยุ่นทางความคิด

หลักการตลาด

ประยุกต์ใช้การตลาด (Marketing Expertise) ในการทำงานต้องประยุกต์ให้หลักการตลาด เพื่อรับรู้พฤติกรรม ความต้องการและสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานในการขับเคลื่อนองค์กรตั้งแต่วันแรกจนวันสุดท้ายของการทำงานในรูปแบบเดียวกับที่ฝ่ายการตลาดใช้เครื่องมือทางการตลาดในการดึงดูดลูกค้า

เทคนิคที่น่าสนใจ

Customer persona

4Ps + 4Cs + 4Es

Customer Touchpoint

Customer persona

เป็นสัญลักษณ์ลูกค้าในฝันของเราจะมีลักษณะอย่างไร ลูกค้ากลุ่มใดที่จะซื้อสินค้าหรือบริการ อุปนิสัย ความคิด รวมถึงพฤติกรรมต่างๆ

Customer persona

ในทุกงานมีกลุ่มลูกค้าขององค์กรซึ่งสามารถแยกตามช่วงอายุ ลักษณะงาน ระดับบริหาร ถ้ากำหนดลักษณะ อุปนิสัย อายุ ความคิด รวมถึงพฤติกรรมต่างๆ เพื่อเป็นข้อมูลในการสร้างกิจกรรม โครงการ ต่างๆ ให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย

Interests – ความสนใจ เช่น สนใจเทคโนโลยี ชอบออกกำลังกาย ชอบพบปะสังสรรค์กับเพื่อนๆ

Goals – จุดมุ่งหมายในชีวิต เช่น พัฒนาการสื่อสารในทีมของบริษัทตัวเองให้ดีขึ้น

Pain Points – ปัญหาของลูกค้า เช่น การเก็บไฟล์งาน ไฟล์งานหายบ่อยๆ โปรแกรมค้างบ่อย

Motivations – แรงจูงใจ เช่น ได้รับการโปรโมทในหน้าที่การงาน ได้รับคำชมจากหัวหน้างาน

Challenges – ความท้าทาย เช่น การเพิ่มยอดขาย เพิ่มกลุ่มลูกค้าวัยรุ่น ต้องการพัฒนาทีมงาน

Needs & Expectation – ความต้องการและความคาดหวัง เช่น อยากได้อุปกรณ์ Gadget เพื่อใช้ถ่ายวีดีโอคุณภาพสูง เครื่องมือบริหารงานต่าง ๆ

Technology and Social Media – ช่องทางที่สื่อสาร เช่น ios, Android และหาข้อมูลจากมือถือหรือแทปแล็ต และใช้ Media อะไร เช่น Facebook, Google, Instagram, Twitter เป็นต้น

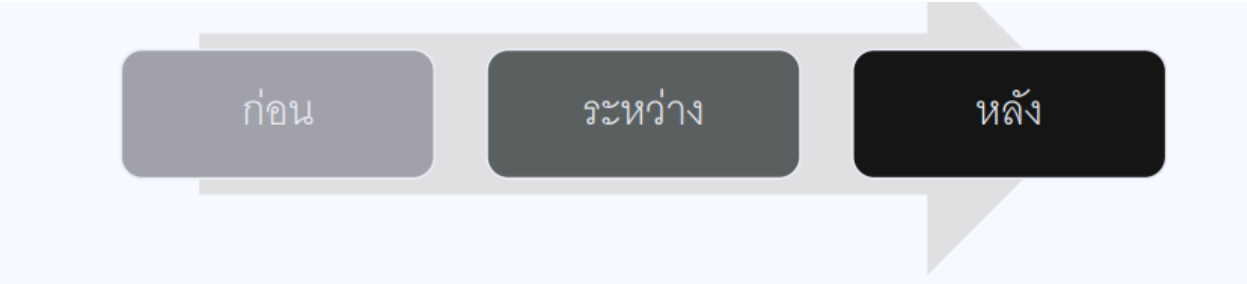
Content-type-รูปแบบเนื้อหาที่ชอบอ่าน เช่น ชอบดูวีดีโอ ชอบดู e-book อ่านเรื่องการเงินลงทุนในธุรกิจคริปโทเคอร์เรนซี ศึกษาเรื่องการทำ SEO

Customer Touchpoint

สามารถระบุจุดสัมผัสต่างๆ ได้นั้น ก็จำเป็นต้องสร้างแผนที่การเดินทางของลูกค้า (Customer Journey Map) เพื่อสร้างความมั่นใจว่าลูกค้าจะได้รับความพึงพอใจในทุกๆ จุดตลอดการเดินทาง

Customer Touchpoint

งาน HR สามารถนำมาประยุกต์ในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ได้ เช่น โครงการฝึกอบรม การทำกิจกรรมต่างๆ การให้บริหารทั่วไป เป็นต้น

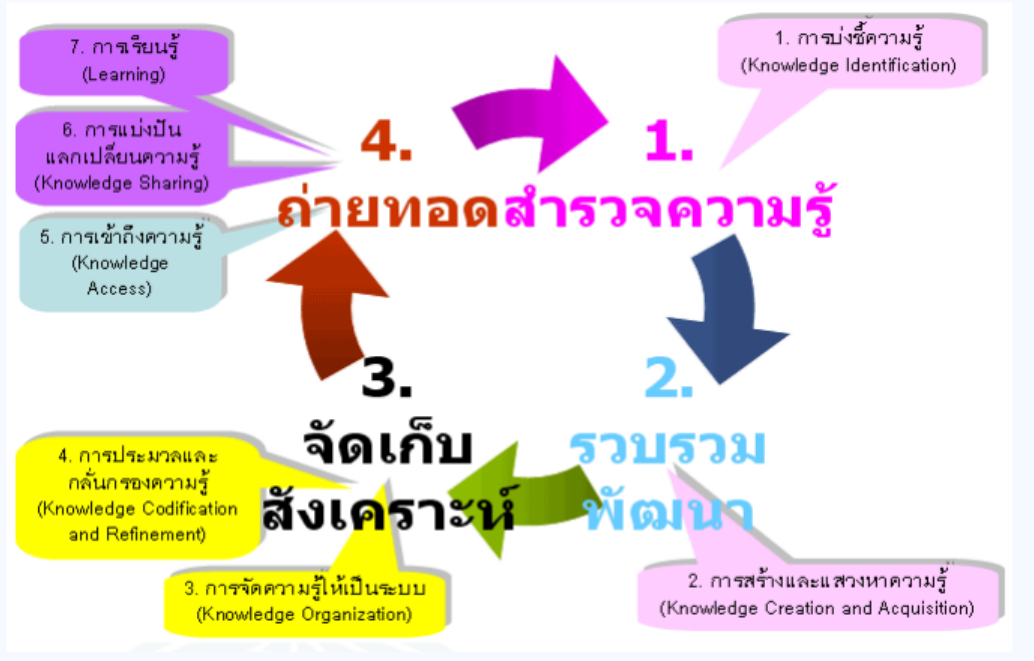


การจัดการความรู้

การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคล หรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กร สามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถเชิงแข่งขันสูงสุด

วัฒนธรรมองค์กร

พฤติกรรมที่สร้างขึ้นมาจากการทำงานและการเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์การที่ยึดถือปฏิบัติกันมายาวนาน จนกลายเป็นค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ และบรรทัดฐานในการปฏิบัติร่วมกันของคนในองค์การ รวมทั้งสามารถถ่ายทอดสู่สมาชิกใหม่ได้

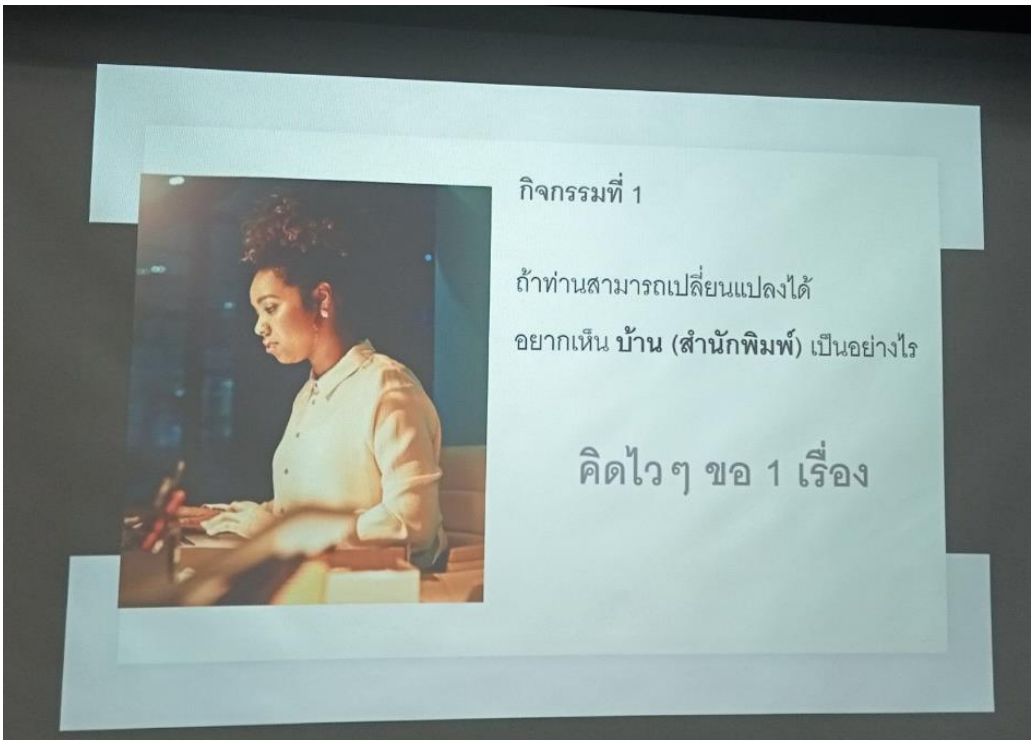


ความคิดสร้างสรรค์

ความคิดใหม่ๆ แนวทางใหม่ๆ ทัศนคติใหม่ๆ ความเข้าใจและการมองปัญหาในรูปแบบใหม่ ผลลัพธ์ของความคิดสร้างสรรค์ที่ชัดเจน คือ ดนตรี การแสดง วรรณกรรม ละคร สิ่งประดิษฐ์นวัตกรรมทางเทคนิค แต่บางครั้งความคิดสร้างสรรค์ก็มองไม่เห็นชัดเจน เช่น การตั้งคำถามบางอย่างที่ช่วยขยายกรอบของแนวคิดซึ่งให้คำตอบอย่างหรือการมองโลกหรือปัญหาในแนวนอกกรอบ

การจัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์เพื่อเป็นกิจกรรมในการสร้างความพันธ์และเพื่อประโยชน์ในการเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารการจัดการและการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ ของผู้รับการสัมมนาประกอบด้วยกิจกรรม ดังนี้

กิจกรรมที่ 1 ถ้าท่านสามารถเปลี่ยนแปลงได้อยากเห็นบ้าน (สำนักพิมพ์) เป็นอย่างไร



กิจกรรมที่ 2 กิจกรรมโลกแตก

กิจกรรมโลกแตก

"ให้คุณเลือกผู้ที่จะไปสืบเชื้อสายของมนุษย์ชาติ 6 คน โดยจะ

ไม่รวมนักบินอวกาศ ผู้ชาย 1 คน" ขอเหตุผลของมติ กลุ่ม เกณฑ์ในการเลือก

ผู้ที่ผ่านการคัดเลือกให้เดินทาง	
นายกผู้ชาย อายุ 55	นักกีฬาผู้ชาย อายุ 25
ดาราสาวสวย อายุ 28	ช่างก่อสร้างผู้ชาย อายุ 39
หลวงพ่อ อายุ 70	แม่หม้ายอายุ 38 ที่กำลังท้อง 3 เดือน
แพทย์ผู้ชาย อายุ 50	สาวขายบริการ อายุ 33
แม่บ้านที่เป็นแฟนของ แพทย์ อายุ 46	นักกฎหมายผู้ชาย อายุ 60
วิศวกรผู้ชาย อายุ 44	เจ้าของธุรกิจผู้ชาย อายุ 63
อาจารย์ผู้หญิง อายุ 31	นักกายภาพบำบัดผู้ชาย อายุ 28

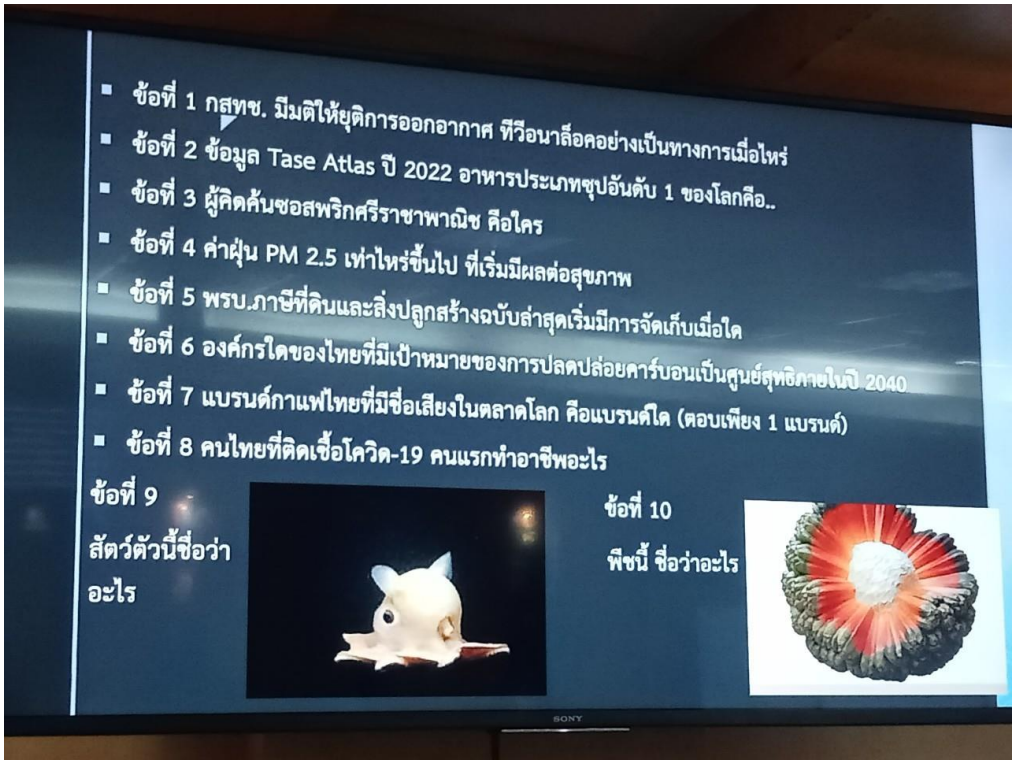
กิจกรรมโลกแตก

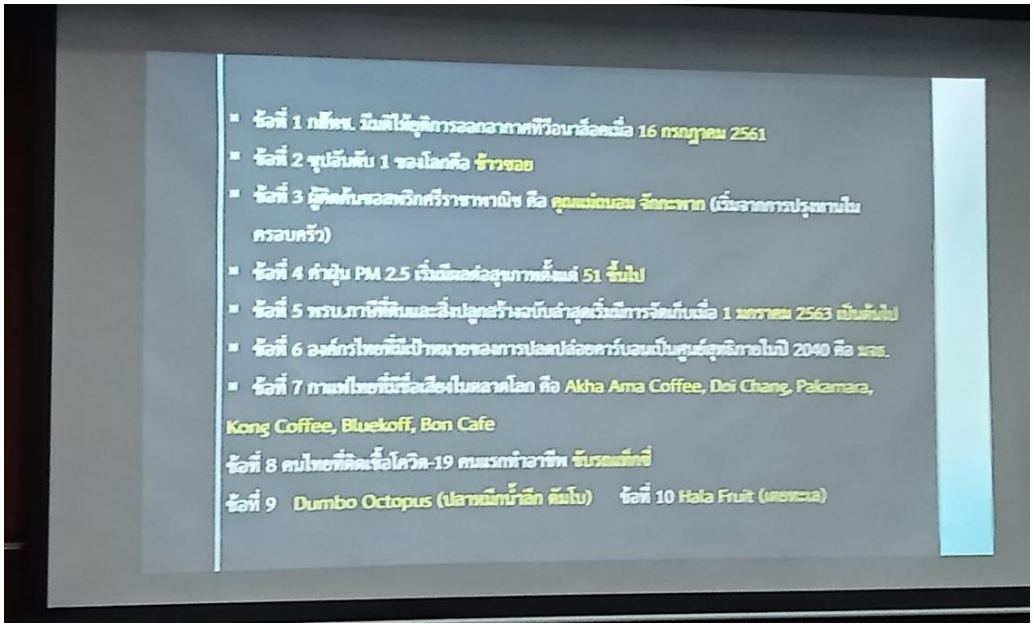
"ให้คุณเลือกผู้ที่จะไปสืบเชื้อสายของมนุษย์ชาติ 6 คน

โดยจะไม่รวมนักบินอวกาศ ผู้ชาย 1 คน"

สมมุติว่าเฉลย ผู้ที่ผ่านการคัดเลือกให้เดินทาง	
อาจารย์ผู้หญิง อายุ 31	นักกีฬาผู้ชาย อายุ 25
ดาราสาวสวย อายุ 28	นักกายภาพบำบัดผู้ชาย อายุ 28
แม่หม้ายอายุ 38 ที่กำลังท้อง 3 เดือน	
สาวขายบริการ อายุ 33	
แม่บ้านที่เป็นแฟนของ แพทย์ อายุ 46	

กิจกรรมที่ 3 กิจกรรมค้าหาข้อมูล





กิจกรรมที่ 4 ยีราฟกับต้นไม้

ช่วงที่ 2 จัดภายนอก ณ จังหวัดกาญจนบุรี
วันที่ 23 - 24 พฤศจิกายน 2566
ณ เลค เฮฟเว่น รีสอร์ท แอนด์ ปาร์ค จังหวัดกาญจนบุรี

เนื้อหาประกอบการสัมมนา

<u>การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) คืออะไร</u>

การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) คือ วิธีการบริหารจัดการรูปแบบหนึ่งซึ่งนำไปสู่การปฏิรูปกลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กร รวมถึงการวางแผน และระบบงานต่างๆ ขององค์กรที่เชื่อมโยงกับการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด ซึ่งทุกการเปลี่ยนแปลงย่อมมีผลกระทบตามมา ดังนั้นการบริหารการเปลี่ยนแปลง (change Management) จึงนำมาใช้เพื่อจัดการการเปลี่ยนแปลงให้เป็นไปในทางที่ดีและลดผลกระทบให้เหลือน้อยที่สุด

<u>เข้าใจการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) มากขึ้นด้วยการแบ่งเป็นประเภทต่างๆ</u>

1. การบริหารการเปลี่ยนแปลงรายบุคคล (Individual Change Management)

การบริหารการเปลี่ยนแปลงรายบุคคล (Individual Change Management) คือ การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งเน้นเปลี่ยนแปลงพนักงานเป็นสำคัญ โดยต้องใช้ความเข้าใจว่า การที่พนักงานคนหนึ่งๆ จะสามารถเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จนั้นเขาต้องการอะไร และยังต้องรู้ด้วยว่าจะช่วยพนักงานคนนั้นก้าวผ่านจุดเดิมไปได้อย่างไร

2. การบริหารการเปลี่ยนแปลงรายโครงการ (Project-Based Change Management)

การบริหารการเปลี่ยนแปลงรายโครงการจะเน้นกลุ่มก้อนของพนักงานที่ทำงานร่วมกันในโครงการต่างๆ ซึ่งจำเป็นต้องระบุโครงการที่ต้องการเปลี่ยนแปลง และสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน

3. การบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงองค์กร (Organizational Change Management)

การบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงองค์กรนั้นต้องชัดเจนในองค์รวมทั้งหมด คือ การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาด ความต้องการของลูกค้า และเงื่อนไขต่าง ๆ ของสังคม ผนวกรวมกับกลยุทธ์การบริหารจัดการอื่น ๆ จากนั้นระบุแผนการปฏิบัติงานของการเปลี่ยนแปลง เพื่อสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรเดินไปในทิศทางเดียวกัน

8 ขั้นตอนสู่ความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

อ้างอิงจากขั้นตอนที่ได้รับการยอมรับกันอย่างสากล และคิดค้นโดยดอกเตอร์ John Kotter ผู้เชี่ยวชาญจาก Harvard Business School โดยมีดังนี้

1. สร้างความตระหนักถึงวิกฤตที่กำลังเผชิญ

ขั้นตอนแรกที่สำคัญที่สุดคือการตระหนักถึงวิกฤตที่องค์กรกำลังพบเจอหรือจะพบเจอในอนาคต เพราะสิ่งนี้ทำให้พนักงาน “ทุกคน” ในองค์กรเข้าใจว่า “ทำไม” องค์กรต้องสร้างการเปลี่ยนแปลง โดยการวิเคราะห์ความต้องการของตลาด การเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคม การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของคู่แข่ง เพื่อที่จะนำมาอธิบายว่า “ทำไม” พวกเราต้องเปลี่ยนแปลง

2. สร้างทีมเฉพาะกิจสำหรับบริหารการเปลี่ยนแปลง

แม้ท้ายที่สุดการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เป็นเรื่องของทุกคนในองค์กร การตั้งทีมเฉพาะกิจสำหรับบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงช่วยให้การเดินหน้าสู่การเปลี่ยนแปลงนั้นมั่นคงขึ้น โดยหลักสำคัญที่สุดในการจัดตั้งทีมเฉพาะกิจมีอยู่ 2 ข้อหลักคือ

1. เลือกสมาชิกที่มีความสามารถพอที่จะนำพาการเปลี่ยนแปลงนี้ไปได้สำเร็จ ซึ่งสามารถดูจากผลงานของโครงการต่าง ๆ ในอดีตก็ได้

2. เลือกสมาชิกที่มีอิทธิพลหรือสามารถจูงใจพนักงานคนอื่น ๆ โดยรวมได้ สิ่งนี้เปรียบเสมือนการเดินเรือที่หางเสือต้องใหญ่พอจึงจะนำพาเรือไปในทางที่ถูกต้องได้

3. ชัดเจนในวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ที่ดีจะต้องบอกให้พนักงานทุกคนรับรู้ได้ว่าองค์กรกำลังจะมุ่งหน้าไปทิศทางใดและมีเป้าหมายคือที่ไหน เมื่อคิดถึงวิสัยทัศน์แล้วมีจุดสำคัญที่ควรคำนึงดังนี้ สร้างภาพให้ชัดเจนระบุความคาดหวังของทั้งองค์กรและพนักงาน เป็นไปได้จริง เข้าใจง่าย มีความยืดหยุ่น หากถ้าวิสัยทัศน์สามารถสื่อทั้งหมดที่กล่าวมานี้ได้ ก็จะทำให้ทุกคนเห็นเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน

4. เผยแพร่วิสัยทัศน์

เมื่อได้ครบทั้งสามข้อแล้ว ขั้นต่อไปคือเผยแพร่วิสัยทัศน์ให้ถึงพนักงานทุกคนกลเม็ดเล็กๆ น้อยๆ ในขณะที่สื่อสารไปยังพนักงานคือ ข้อมูลที่ครบถ้วนผนวกรวมกับความรู้สึกจริงใจที่เห็นว่าพนักงานเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของการเปลี่ยนแปลงนี้

5. สร้างเสริมความสมัครใจ

การเปลี่ยนแปลงขององค์กรมีหลายส่วนที่ไม่ใช่หน้าที่ปฏิบัติของพนักงานโดยตรง พนักงานยังคงมีหน้าที่รับผิดชอบเช่นเดิม ดังนั้นเพื่อให้วิสัยทัศน์ทั้งหมดเป็นจริงได้ ต้องแผ่งไปด้วยความอยากทำโดยสมัครใจของทุกคนที่ต้องการเห็นการเปลี่ยนแปลง ซึ่ง 3 ข้อต่อไปนี้เป็นขั้นตอนย่อยของผู้นำเพื่อสร้างเสริมความสมัครใจของพนักงานต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร

- สร้างรายการปฏิบัติที่นำพาสู่เป้าหมายของวิสัยทัศน์
- สร้างเครื่องมือหรือกลไกที่จะประเมินผลการปฏิบัติไปสู่เป้าหมาย
- สร้างแบบอย่างผ่านการปฏิบัติของผู้นำ

6. สร้างความสำเร็จระยะสั้น

เป้าหมายที่มีในวิสัยทัศน์อาจจะใช้เวลานานกว่าจะไปถึง การสร้างความสำเร็จเล็กๆ น้อยๆ ในระยะสั้นจึงช่วยสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงานทุกคนท่ามกลางถนนสู่การเปลี่ยนแปลง เช่น นำเครื่องมือทางธุรกิจที่ใช้ได้ผลส่งต่อไปยังทุกๆ แผนกขององค์กร หรือ รวมข้อมูลสำคัญของแต่ละแผนกเข้าสู่ศูนย์กลางเพื่อนำมาใช้ร่วมกัน หากทำสิ่งเล็กๆ เหล่านี้สำเร็จก็ย่อมสร้างการเปลี่ยนแปลงเล็กๆ ให้เห็นได้แล้ว

7. ใช้ประโยชน์จากความสำเร็จที่ผ่านมา

ความสำเร็จระยะสั้นที่เกิดขึ้นทำให้ทุกคนรู้สึกเข้าใกล้เป้าหมาย เราสามารถหยิบยกความสำเร็จเหล่านี้มาสื่อสารกับพนักงานในองค์กรได้ เพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมในความสำเร็จที่พนักงานทุกคนกำลังร่วมกันสร้าง ขั้นตอนนี้จะช่วยผลักดันองค์กรได้ดียิ่งขึ้น เช่น สื่อสารว่าจากกิจกรรมที่ทำสำเร็จในครั้งก่อน ทำให้แผนก A, B และ C สร้างผลลัพธ์ได้เพิ่มขึ้น ด้วยเครื่องมือที่เกิดขึ้นของแผนก D เป็นต้น

8. ค่อย ๆ เปลี่ยนแปลงวิธีการใหม่ ๆ สู่องค์กรทีละเล็กทีละน้อย

นำประสบการณ์และการเรียนรู้ที่ได้จากความสำเร็จระยะสั้นมาผนวกรวมเข้ากลับการทำงานขององค์กร ตัวอย่างเช่น “การรวมข้อมูลสำคัญของแต่ละแผนกเข้าสู่ศูนย์กลางเพื่อนำมาใช้ร่วมกัน” ในความสำเร็จระยะสั้น นำสิ่งนี้มาสื่อสารและผนวกรวมเป็นวิธีการทำงานใหม่ๆ อย่างช้าๆ โดยต่อไปจะมีการนำข้อมูลจากแผนกต่างๆ มาแชร์และใช้ร่วมกันสม่ำเสมอ เพื่อแทนที่วิธีการแบบเก่าๆ ที่แต่ละแผนกมีข้อมูลเป็นของตัวเองเท่านั้น เป็นต้น

สรุปหลักสำคัญและประเด็นหลักของการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) สู่ความสำเร็จ

กล่าวโดยสรุป การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการทำงานของ ผู้บริหารและผู้ร่วมงานที่มีระบบตามแผนที่ได้จัดทำไว้ เพื่อร่วมกันเปลี่ยนแปลง สภาพขององค์การ แบบเดิมไปสู่องค์การแบบใหม่ คือองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

1. องค์การที่มีการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี จะปรับตัวได้ทันกับปัญหา และการท้าทายจากสภาพแวดล้อมได้
2. การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี ช่วยให้องค์การเห็นโอกาส และภัยคุกคามต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น
3. การบริหารการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น เพราะการปรับเปลี่ยน คือ พื้นฐานส่วนหนึ่งของการอยู่รอดขององค์กร ผู้บริหารดังกล่าวจึงมีคุณค่าสำหรับองค์กร จึงได้มีการกระตุ้นอย่างต่อเนื่องให้พนักงานค้นหาส่วนใดที่จะทำให้การปรับเปลี่ยนองค์กรในเชิงสร้างสรรค์

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปฺี่ยนแปลง ได้แก่

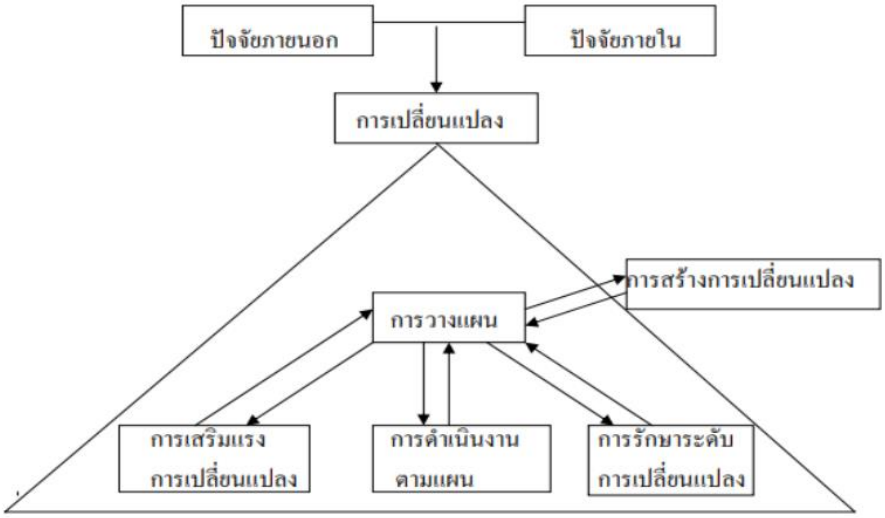
1. ปัจจัยภายนอก (External Change Driver)
2. ปัจจัยภายใน (Internal Change Driver)

บทบาทของผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงและบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ผู้ที่มีบทบาทเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงคือทุกคนในองค์การ ซึ่งแบ่งบทบาทหน้าที่ได้ คือผู้บริหารระดับสูงที่ตัดสินว่าการเปลี่ยนแปลงใดจะเกิดขึ้น (Change Sponsor) โดยมีผู้ที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Change Advocate) ที่ผลักดันและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมโดยสื่อสารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงไปยัง กลุ่มเป้าหมายต่างๆ ผู้ที่ช่วยให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น (Change Agent) เป็นผู้ดำเนินกิจกรรมการเปลี่ยนแปลงที่เป็นตัวกลางในการประสานงาน และผู้ที่ต้องปรับตัว (Change Target) คือ สมาชิกในองค์การทุกคนที่ ต้องปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลง โดยต้องได้รับข้อมูลที่ถูกต้อง มีการปรับทัศนคติให้ยอมรับและมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การ โดยแต่ละบทบาทมีการเชื่อมโยงกันใน ลักษณะเครือข่าย (Change Network)

ขั้นตอนการบริหารการเปลี่ยนแปลง

จากกระบวนการขั้นตอนในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า กระบวนการขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยการวางแผนการการเปลี่ยนแปลง การนำแผนสู่การเปลี่ยนแปลงสู่การปฏิบัติ และการติดตามประเมินผลและรักษาผลการเปลี่ยนแปลง ดังภาพประกอบ



รูปแบบของการเปลี่ยนแปลง

กล่าวโดยสรุป รูปแบบของการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนได้ต้องมีการทำให้มีความสมดุล การทำให้สมบูรณ์และมีหลายมิติ ดังนั้น ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเหมาะสมกับสภาวะการณ์ในปัจจุบันและอนาคตการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

จากเหตุผลของการต่อต้านต่าง ๆ ดังกล่าว สามารถมองได้ 2 แนวทาง ได้แก่

1. การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ไม่จำเป็น ทั้งนี้เพราะความแตกต่างระหว่างสภาพที่เป็นจริงขององค์การปัจจุบันกับ สภาพในอุดมคติเมื่อเปลี่ยนแปลงแล้วมีน้อยมาก

2. การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่รับไม่ได้ (และอาจเป็นภัยคุกคาม) ทั้งนี้เพราะสภาพที่เป็นจริงขององค์การปัจจุบัน แตกต่างจากองค์การในอุดมคติเมื่อเปลี่ยนแปลงแล้วอย่างมากแนวทางการแก้ปัญหาการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องมีและเกิดขึ้นในองค์กรไม่สามารถที่จะหลีกเลี่ยงได้ จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะต้องทำให้สมาชิกขององค์กรยอมรับและสนับสนุนให้ องค์กรนั้นเกิดการเปลี่ยนแปลงด้วยวิธีการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง หรือการหามาตรการในการป้องกันการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องเข้าใจสถานการณ์หรือสมมติฐานที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ

กล่าวโดยสรุป สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ขององค์กร ต่างๆ และการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จากการเปลี่ยนแปลงจะมีระดับความรุนแรงมาก น้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับสาเหตุ และความสามารถของผู้บริหาร หรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะต้องเลือกใช้วิธีการในการเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้อย่างชาญฉลาด

ปัญหาที่พบในระหว่างการบริหารการเปลี่ยนแปลง

1. ผู้นำทีมไม่เข้าใจการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพราะเกิดขึ้นเร็ว ซับซ้อน คลุมเครือ และเปลี่ยนไปเปลี่ยนมาอยู่ตลอดเวลา ทำให้ไม่สามารถประเมินและวิเคราะห์ผลกระทบที่ส่งผลต่อองค์กรได้อย่างชัดเจน

2. คนในองค์กรมีทัศนคติต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ไม่เปิดใจยอมรับการเปลี่ยนแปลง ทำให้ไม่สนใจการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ไม่เห็นความสำคัญ ขาดความตระหนักในการปรับเปลี่ยนตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

3. ผู้ที่รับผิดชอบในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ไม่เข้าใจธรรมชาติของการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคนที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง เราจึงพบเห็นว่าบ่อยครั้งที่องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอะไรก็ตามจะเกิดกรณีที่เป็นประเด็นปัญหาตามมา เช่น คนรู้สึกไม่พอใจ เลยไม่ให้ความร่วมมือเพราะรู้สึกว่าถูกบังคับให้เปลี่ยนแปลง ไม่มีคนมาสื่อสารทำความเข้าใจ ไม่มีการสนับสนุนให้ก้าวผ่านความเปลี่ยนแปลง และรู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมีเพียงกลุ่มคนจำนวนน้อยในองค์กรที่ได้ประโยชน์จริง แต่ผลกระทบเชิงลบกลับตกไปที่คนจำนวนมาก

หลักสำคัญ 6 ประการในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

1. การจับสัญญาณและประเมินผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง

ติดตามข่าวสถานการณ์ทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยีหรือข่าวสารด้านต่างๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรในทางใดทางหนึ่ง อย่าเพิกเฉยโดยคิดว่าเป็นเรื่องห่างไกลตัว ไม้ขีดไฟก้านเดียวก็สามารถเผาป่าให้วอดวายได้ จงเฝ้าติดตามและประเมินผลกระทบเป็นระยะๆ ว่ามีผลกระทบอย่างไรต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยต้องไม่ประเมินในแง่บวกหรือลบจนเกินไป

2. การตั้งเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง

ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง ต้องตั้งเป้าหมายว่าท่ามกลางสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ท่านจะนำพาองค์กรของท่านไปอยู่ที่จุดใด จุดที่จะไปนั้นไม่ว่าจะเป็นในด้านการปรับเปลี่ยนโครงสร้างธุรกิจ โครงสร้างองค์กร การย้ายสถานที่ตั้งสำนักงานใหญ่ หรืออะไรก็ตาม จุดใหม่นั้นดีกว่าจุดที่เป็นอยู่อย่างไร ต้องประเมินให้ชัดเจนเพื่อที่ว่าจะได้สามารถอธิบายให้ผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงเห็นภาพตรงกันว่าทำไมต้องเปลี่ยนแปลง มีประโยชน์มากกว่าการอยู่สถานการณ์ปัจจุบันนี้อย่างไร

3. การวางแผนการเปลี่ยนแปลง

วางลำดับขั้นตอนในการบริหารการเปลี่ยนแปลง การรับมือผลกระทบที่เกิดขึ้น ระบุตัวผู้รับผิดชอบในขั้นตอนต่างๆ ตกลงเรื่องกระบวนการทำงาน เครื่องมือ อุปกรณ์ เทคนิค วิธีการ กลยุทธ์ที่จะใช้ และกำหนดระยะเวลาในแต่ละช่วงว่าจะทำอะไรก่อนหลัง มีการติดตามและประเมินผลความสำเร็จอย่างไร

4. การสื่อสารการเปลี่ยนแปลง

สื่อสารสร้างความเข้าใจให้กับผู้ที่มีส่วนได้เสีย สร้างความชัดเจน ลดอาการคิดไปเองหรือตีความเชิงลบเมื่อคนเกิดความกังวล ความกลัวถึงความไม่แน่นอน การสื่อสารการเปลี่ยนแปลงต้องทำอย่างสม่ำเสมอ ในช่องทางต่างๆ ที่สามารถเข้าถึงกลุ่มสมาชิกต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว ชัดเจน ผู้ที่จะสื่อสารการเปลี่ยนแปลงจะต้องคิดล่วงหน้ามาแล้วว่า เมื่อท่านปล่อยสารอะไรออกไป จะมีทั้งคนที่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย ท่านต้องสามารถชี้แจงอธิบายให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรู้ว่าท่านในฐานะผู้ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงได้มีการคำนึงถึงปัจจัยเหล่านั้นเรียบร้อยแล้ว เตรียมคำตอบมาชี้แจงจนแต่ละฝ่ายคลายความกังวล

5. การลงมือปฏิบัติและสร้างการมีส่วนร่วม

ทุกฝ่ายปฏิบัติตามหน้าที่ ความรับผิดชอบที่ได้ตกลงกันมาแล้วในขั้นตอนการวางแผนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องพร้อมลงไปให้คำปรึกษา รับฟัง และให้กำลังใจในช่วงแรกๆ ของการเปลี่ยนแปลงอย่างใกล้ชิด โดยสิ่งที่จะสร้างความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้องได้ คือ ต้องอาศัยการรับฟังอย่างเข้าอกเข้าใจ ให้แต่ละฝ่ายมีโอกาสได้พูดคุยกันทั้งแบบทางการและไม่ทางการถึงความคิดความรู้สึกตลอดช่วงการบริหารการเปลี่ยนแปลง การพร้อมสนับสนุน การช่วยเหลือ เน้นการชมเชยมากกว่าตำหนิ

6. การติดตามและประเมินผลการเปลี่ยนแปลง

ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงต้องกำหนด Milestone เป็นระยะๆ ว่าสถานการณ์ยังคงดำเนินไปตามกำหนดเวลาที่คาดไว้ตอนวางแผนบริหารการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ สภาพจิตใจ กำลังใจของผู้ที่เกี่ยวข้องยังคงเป็นไปตามที่เราคาดไว้หรือไม่ ตรวจสอบว่ากลยุทธ์ที่เลือกใช้ยังคงเหมาะสมอยู่หรือไม่ ต้องพร้อมปรับเปลี่ยนเสมอ โดยทั้งหมดต้องไม่ลืมที่จะสื่อสารการเปลี่ยนแปลงเป็นระยะโดยเฉพาะในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงปัจจัยบางอย่างที่มีนัยสำคัญ

หลักการสำคัญของการจัดการการเปลี่ยนแปลง

การจัดการการเปลี่ยนแปลงให้ได้ผลต้องยึดถือหลักการของการจัดการการเปลี่ยนแปลง ที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. การวางแผนและเตรียมการ มีแนวทางที่สำคัญคือ

*** การกำหนดระยะเวลา** ระยะเวลาในการทำงานที่เหมาะสมเป็นสิ่งจำเป็นเพราะว่าการเริ่มต้นทำงานเร็วเกินไปนั้น ทำให้ขาดการวางแผนและขาดการสนับสนุนที่เพียงพอ ในทางกลับกัน การเริ่มต้นทำงานช้าเกินไปอาจทำให้สูญเสียผลประโยชน์บางอย่างได้

*** การสร้างการสนับสนุน** ซึ่งต้องพิจารณาว่าใครจะเป็นผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง และบุคคลผู้นั้นจะตอบสนองการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างไร ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจว่าในสถานการณ์ใดที่มีแนวโน้มทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นได้

*** การสื่อสาร** ผู้บริหารจะต้องแจ้งให้พนักงานที่จะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทราบถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้า โดยแจ้งให้ทราบถึง เหตุผลของการเปลี่ยนแปลง และผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง ประเด็นสำคัญในการสื่อสารคือให้ความสนใจกับบุคลากรที่มีแนวโน้มว่าจะได้รับผลกระทบ และมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนแปลงทัศนคติในการทำงานจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

*** การมีส่วนร่วม** ความร่วมมือจากผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนั้น สามารถเป็นแรงสนับสนุนสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ และทำให้แผนงานได้รับการยอมรับมากยิ่งขึ้น สามารถสร้างความไว้วางใจจากพนักงานได้เพราะว่าพนักงานเป็นผู้มีส่วนร่วมในการริเริ่มการเปลี่ยนแปลง

*** การจูงใจ** เป็นเครื่องมือในการสร้างความร่วมมือและการสนับสนุนในการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารให้ทราบถึงผลกระทบในทางบวกที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงนั้น สามารถสร้างการสนับสนุนได้มากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างสิ่งจูงใจสำหรับผู้ที่จะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จะสามารถลดปัญหาการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้

2. การนำนโยบายไปปฏิบัติ การนำนโยบายไปปฏิบัติ เป็นทางเลือกที่ขึ้นอยู่กับการกำหนดปัญหาในการประเมินการเปลี่ยนแปลงซึ่งต้องการทางเลือกหลายทางในเวลาเดียวกัน เช่น การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ วัฒนธรรม และโครงสร้างองค์กรจะต้องมีความสัมพันธ์กัน

3. การจัดการการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นเนื่องจากบุคลากรในองค์กร ต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เคยปฏิบัติ ส่งผลให้เกิดความไม่พึงพอใจจึงเกิดการต่อต้านขึ้น โดยสาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ได้แก่

*** ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงมีมากกว่าการนิ่งอยู่เฉย ๆ** การเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่ไม่เคยปฏิบัตินั้น ไม่สามารถประกันและพิสูจน์ได้ว่าสิ่งนั้นจะดีเสมอไป บุคลากรรับรู้ว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงถือว่าเป็นการบริหารความเสี่ยง และหากผู้บริหารองค์กรไม่สามารถชี้แจงให้กับบุคลากรทุกคนในองค์กรเข้าใจถึงเหตุผลความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง ความสำเร็จของการปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้นจากการรับรู้ และการปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรย่อมไม่เกิดขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่พฤติกรรมการแสดงออกของบุคลากรที่ไม่แตกต่างไปจากเดิมที่เคยปฏิบัติ

*** ความรู้สึกยึดติดกับสิ่งที่เคยทำจนเป็นนิสัย** พฤติกรรมที่บุคลากรกระทำซ้ำไปซ้ำมาแบบเดิมๆ จนทำให้เกิดการยึดติดหรือเกิดความเคยชินกับสิ่งที่เคยปฏิบัติ เป็นเหตุให้บุคลากรไม่อยากจะเปลี่ยนแปลง เนื่องจากว่าสิ่งที่พวกเขาเคยแสดงออกมานั้นสามารถทำนายผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นได้มากกว่าพฤติกรรมที่พวกเขาไม่เคยแสดงออก ความเคยชินจะทำให้บุคลากรเกิดความสบายใจ เกิดความมั่นคงปลอดภัย จึงทำให้บุคลากรเกิดคำถามว่า "เราเคยทำแบบนี้มาก่อนในอดีต แล้วทำไมเราจะต้องเปลี่ยนแปลงไปทำแบบอื่นตามที่องค์กรต้องการให้เปลี่ยนด้วย"

*** ความรู้สึกสูญเสียการควบคุม และการปรับตัว** บุคลากรรับรู้ว่าการเปลี่ยนแปลงจะทำให้พวกเขาหมดอำนาจ ความรับผิดชอบลดลง การสูญเสียการควบคุมในปัจจัยหรือสภาพแวดล้อมในการทำงาน รวมไปถึงความรู้สึกว่าพวกเขาจะต้องปรับตัวให้เข้ากับระบบงานใหม่ ทีมงานที่ประกอบไปด้วย ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และลูกค้าที่ไม่คุ้นเคยกันมาก่อน และลักษณะงานความรับผิดชอบใหม่ บุคลากรจะรู้สึกว่าสภาพแวดล้อมใหม่ๆ นี้เอง จะเป็นต้นเหตุให้พวกเขาสูญเสียอำนาจหรือการควบคุมปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ไปได้

*** ขาดความเต็มใจในการเรียนรู้** บุคลากรหลายคนที่ไม่เห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลงของระบบงานพัฒนาบุคลากรเนื่องจากไม่ต้องการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพราะพวกเขาคิดว่าสิ่งนั้นเป็นสิ่งที่พวกเขารู้อยู่แล้ว จึงทำให้เกิดคำถามขึ้นมาว่า "ทำไมต้องเรียนรู้ถึงระบบงานใหม่ๆ นั้นอีก ระบบงานนั้นเป็นสิ่งที่บุคลากรรู้อยู่ก่อนหน้านี้แล้ว" เป็นเหตุให้พนักงานไม่เห็นด้วยกับแนวทางใหม่ๆ ที่นำมาใช้ปฏิบัติในองค์กร รับรู้ว่าแนวทางใหม่ๆ นั้นไม่สามารถนำผลประโยชน์มาสู่องค์กรได้อย่างแท้จริง

*** ไม่มีตัวอย่างหรือแม่แบบ** ตัวแทนในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ที่ถูกกำหนดขึ้นมาในองค์กรจะต้องทำหน้าที่ในการเป็นตัวอย่างหรือแม่แบบที่ดีในการนำเอาเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรมาใช้ปฏิบัติในองค์กร อย่างไรก็ตามพบว่าองค์กรหลายๆ แห่ง ไม่ได้กำหนดให้ใครเป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เป็นเหตุให้บุคลากรเกิดความไม่มั่นใจว่า ระบบงานใหม่ๆ ที่จะนำมาใช้ในองค์กรนั้นจะประสบความสำเร็จได้หรือไม่ รวมถึงความสำเร็จนั้นเกิดขึ้นจากแนวปฏิบัติ และขั้นตอนการทำงานอย่างไรบ้าง

*** ความรู้สึกว่าขีดความสามารถในงานลดลง** บุคลากรเกรงว่าการเปลี่ยนแปลงจะเป็นต้นเหตุให้พวกเขาขาดความสามารถหรือศักยภาพในการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรและหน่วยงานกำหนดขึ้น โดยเฉพาะในช่วงระหว่างการเปลี่ยนแปลง เป็นช่วงถ่ายโอนหรือปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานจากแบบเดิมไปเป็นแบบใหม่ ซึ่งช่วงนี้บุคลากรจะเกิดความรู้สึกว่าตนเองไม่มีขีดความสามารถเพียงพอที่จะทำให้งานนั้นๆ สำเร็จลุล่วงไปได้ บุคลากรขาดความมั่นใจ ความเชื่อมั่นในขีดความสามารถของตนเอง

*** ความไม่เชื่อมั่นว่าการเปลี่ยนแปลงจะทำให้เกิดสิ่งที่ดีขึ้นกว่าเดิม** เป็นความคิดว่าเปลี่ยนไปก็เท่านั้น ก่อนหน้านี้พวกเขาก็อยู่กันได้ ดังนั้นเครื่องมือใหม่ๆ ที่นำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรนั้นบุคลากรจึงขาดความเชื่อถือว่าจะสามารถนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยิ่งบุคลากรเคยเห็นตัวอย่างของการเปลี่ยนแปลงระบบงานในการพัฒนาบุคลากรแล้วและไม่สามารถนำมาใช้ได้อย่างต่อเนื่อง ทำแล้วหยุดไป ยิ่งทำให้บุคลากรขาดความเชื่อมั่นถึงผลลัพธ์ของการนำระบบงานมาใช้ในการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร

*** ความเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงคือการลงทุนที่สูญเสีย** เนื่องจากการนำเครื่องมือหรือระบบงานใหม่ๆ มาใช้ในการพัฒนาบุคลากรนั้น บางครั้งจำเป็นจะต้องใช้ที่ปรึกษาจากภายนอกมาช่วยในการออกแบบระบบงานใหม่ที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร จึงทำให้บุคลากรมีทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลงในทางลบ เพราะเห็นว่าจะต้องมีการลงทุนที่มาก ไม่ว่าจะเป็นการลงทุนเรื่องงบประมาณ เรื่องเวลาที่สูญเสียไป และความคิดทางลบของบุคลากรที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กร จึงทำให้บุคลากรไม่เห็นด้วยและไม่ปฏิบัติตามระบบงานใหม่ๆ นั้น

*** การเปลี่ยนแปลงนำมาสู่ภาระงานที่เพิ่มขึ้น** บุคลากรมองว่าการเปลี่ยนแปลงคือเกมอย่างหนึ่งที่องค์กรนำมาเล่นในองค์กร เป็นเกมใหม่ๆ ที่ผสมผสานกับเกมเดิมที่พวกเขาเคยเล่นไปแล้ว ซึ่งจะทำให้บุคลากรต้องรับผิดชอบกับปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น ภาระงานที่เพิ่มขึ้นและไม่เหมือนจากเดิมที่เคยปฏิบัติ

บุคลากรจะต้องปรับตัว ปรับเปลี่ยนแนวคิดการทำงาน และขั้นตอนการปฏิบัติงานที่แตกต่างไปจากเดิม จึงเป็นเหตุให้พวกเขาไม่เห็นด้วยและไม่รับรู้ว่าการเปลี่ยนแปลงจะทำให้พวกเขามีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีขึ้น ซึ่งสามารถลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเนื่องจากบุคลากรภายในองค์กร ธุรกิจโดยใช้แนวทางที่สำคัญดังต่อไปนี้

- การสื่อสาร เป็นการพยายามทำความเข้าใจกับทุกฝ่ายที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงเพื่อลดแรงต้าน โดยอธิบายถึงความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง หากไม่มีการเปลี่ยนแปลงอาจจะส่งผลเสียหายแก่องค์กรได้ หรือการเปลี่ยนแปลงเพื่อต้องการให้มีการบริหารงานในเชิงรุกเพื่อความได้เปรียบเหนือคู่แข่งขัน หรือเพื่อให้องค์กรได้รับประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลง เช่น มียอดขายเพิ่ม มีลูกค้าเพิ่ม การทำให้เกิดความเข้าใจแก่บุคคลในองค์กรนอกจากจะใช้วิธีการสื่อสารแล้ว ยังสามารถทำได้โดยการให้คำปรึกษา การใช้การอธิบายเป็นกลุ่ม แต่การสื่อสารโดยผ่านช่องทางต่าง ๆ ภายในองค์กร เป็นวิธีที่ประหยัด และมีประสิทธิผลในระดับหนึ่ง

- การส่งเสริมให้มีส่วนร่วม เป็นการส่งเสริมให้บุคคลภายในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่ต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นบุคคลที่คาดว่าจะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้การมีส่วนร่วมจะทำให้เกิดการตัดสินใจในการเปลี่ยนแปลงร่วมกันในการปรับปรุงแผน การปฏิบัติ และมีส่วนในการรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลง ทำให้สมาชิกเกิดกำลังใจในการทำงาน ยอมรับความเปลี่ยนแปลง การมีส่วนร่วมเป็นวิธีการที่มีประสิทธิผลในการลดการต่อต้าน แต่มีความเสี่ยงเนื่องจากอาจจะไม่สามารถทำนายผลที่จะเกิดขึ้นได้

- การอำนวยความสะดวกและเป็นผู้ให้การสนับสนุน ผู้บริหารต้องเอื้ออำนวยให้เกิดความสะดวกต่อการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้อย่างราบรื่น โดยการสนับสนุนและอำนวยความสะดวกต่อผู้ที่ได้รับผลกระทบ เช่น การลดความรู้สึกกลัวการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในองค์กร การให้ความมั่นใจว่าจะนำการเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ให้การฝึกอบรม และให้เวลาในการปรับตัว วิธีนี้จะทำให้คนที่ไม่ต้องการการเปลี่ยนแปลงหันมาให้การสนับสนุนต่อการเปลี่ยนแปลง

- การเจรจาต่อรอง ถ้าการต่อต้านนั้นเกิดจากการขาดแคลนข้อมูล การทำการเจรจาต่อรองเร็วเกินไปจะทำให้เกิดการต่อต่านเพิ่มขึ้นผู้บริหารควรทำหน้าที่ในการเจราจาเพื่อประนีประนอม และมีการตกลงกับพนักงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงซึ่งอาจจะต้องแลกด้วยบางสิ่งบางอย่างเพื่อลดแรงต้านให้หมดไป

- การแทรกแซง ผู้บริหารควรทำให้พนักงานยอมรับความเปลี่ยนแปลงโดยมีการเลือกให้ข้อมูลข่าวสารโดยเฉพาะการนำเสนอข่าวสารที่เป็นไปในทางที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง หรือมีการแทรกแซงเพื่อให้เกิดการสื่อสารในทางที่ดีแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงและมีการดึงผู้ที่ต่อต้านให้เข้ามามีส่วนร่วม เพื่อการลดแรงต่อต้านลง

- การใช้การบังคับ การบังคับเป็นวิธีการที่มีความเสี่ยงสูงและไม่สามารถลดการต่อต้านได้ แต่สามารถเอาชนะการต่อต้านได้ในระยะสั้น โดยการที่ผู้บริหารมีการสร้างกฎบังคับอย่างชัดเจน และมีบทลงโทษหากเกิดการฝ่าฝืน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อผู้ที่ต่อต้าน วิธีนี้จะใช้เมื่อคาดว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจะไม่เป็นที่ยอมรับ

4. การจัดการการเปลี่ยนแปลงโดยใช้กลยุทธ์ที่สำคัญ ผู้บริหารสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงได้โดยอาศัยกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่มีความเหมาะสมกับองค์กร ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น

*** กลยุทธ์แบบประชาธิปไตย** เป็นกลยุทธ์ที่ผู้บริหารจะเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง มีการกระจายอำนาจและให้ความสำคัญกับบุคลากร การนำการเปลี่ยนแปลงเข้ามาใช้จะมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เสริมประสิทธิภาพการทำงานโดยเพิ่มความเข้าใจ สร้างบรรยากาศในการทำงาน และปรับปรุงระบบการสื่อสารให้ดีขึ้น การใช้กลยุทธ์แบบนี้จะทำให้เกิดความมีอิสระในการทำงาน สมาชิกในองค์กรมีความพึงพอใจในการทำงาน และเป็นวิธีการที่ทำให้เกิดการต่อต้านน้อย เนื่องจากสมาชิกมีความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิด แต่การใช้วิธีนี้จะต้องใช้เวลานานและใช้งบประมาณสูง

*** กลยุทธ์แบบใช้อำนาจตามสายการบังคับบัญชา** ผู้บริหารจะใช้อำนาจตามสายบังคับบัญชาในการเปลี่ยนแปลง เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการจูงใจมากกว่าโดยอาศัยความสามารถของผู้บริหารและการยอมรับนับถือในตัวผู้บริหาร โดยผู้บริหารต้องยอมรับกับการเปลี่ยนแปลงและมีอิทธิพลให้ผู้อื่นเชื่อตาม ปฏิบัติตามไม่เช่นนั้นจะไม่ได้รับการยอมรับจากสมาชิกในองค์กร หากผู้นำไม่สามารถมีทัศนะที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง

*** กลยุทธ์แบบเผด็จการ** เป็นกลยุทธ์ที่ผู้บริหารใช้อำนาจในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยไม่คำนึงถึงความสำคัญของสมาชิกในองค์กร หากเกิดการต่อต้านจะใช้การลงโทษเพื่อให้เกิดการยอมรับและปฏิบัติตามการเปลี่ยนแปลง การใช้กลยุทธ์การบังคับอาจทำให้การเปลี่ยนแปลงไม่ได้รับการยอมรับได้ระยะยาว

5. การประเมินผลของการเปลี่ยนแปลง โดยการรวบรวมข้อมูลซึ่งสามารถทำได้ 2 วิธี คือ เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ซึ่งจะเป็นข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อผู้บริหารในการนำแผนไปปฏิบัติ การเก็บรวบรวมข้อมูลนั้นจะต้องเลือกวิธีการที่เหมาะสมกับสถานการณ์ การเก็บข้อมูลได้มากขึ้นจะทำให้การวิเคราะห์มีความถูกต้องมากยิ่งขึ้นไปด้วย

*** เปรียบเทียบผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับเป้าหมาย** เพื่อประเมินว่าผลการทำงานที่เกิดขึ้นสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่

*** ทบทวนผลที่เกิดขึ้น** เป็นการประเมินผลลัพธ์ (Outcome) ของการเปลี่ยนแปลงและสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องและได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงรับทราบ ซึ่งมีหลายวิธีการในการสื่อสารให้ผู้บังคับบัญชาและบุคลากรรับทราบเช่น เขียนรายงาน รายงานโดยคำพูด อภิปรายกลุ่ม

ปัจจัยที่ควรพิจารณาประกอบการจัดการการเปลี่ยนแปลง

ปัจจัยที่ควรพิจารณาประกอบการจัดการการเปลี่ยนแปลง ที่สำคัญมีดังต่อไปนี้

1. กระบวนการของการเปลี่ยนแปลง ต้องเป็นกระบวนการที่จะพยามลดความรุนแรงของแรงต่อต้านภายในองค์กร โดยผู้บริหารจะต้องวางแผนอย่างรอบคอบ เพราะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจะปรากฏให้เห็นเสมอเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง

2. กลยุทธ์การจัดการการเปลี่ยนแปลง ควรใช้กลยุทธ์การปรับรื้อระบบ ซึ่งทำได้โดยการออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ ที่มีองค์ประกอบต่าง ๆ สัมพันธ์กัน เช่น บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ โครงสร้าง แรงจูงใจ และค่านิยม ปัจจัยสำคัญที่ทำให้การปรับรื้อระบบในองค์กรประสบความสำเร็จ คือ การวางแผน ความร่วมมือ และการยอมรับจากผู้บริหารระดับสูง

3. การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นกระบวนการสร้างทักษะและความรู้ของบุคลากรในองค์กร เพื่อเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงพฤติกรรมการทำงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงที่อยู่บนพื้นฐานของความรู้ ปัจจัยที่สนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่สำคัญคือ

*** การพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์กร**

*** วัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนต่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง**

*** ความสามารถขององค์กรในการเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง** การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ มีการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบเพื่อใช้ในการตั้งสมมติฐานแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ

*** การทดลองเพื่อพัฒนาความรู้** มีการทำการทดลองเพื่อหาวิธีการใหม่ในการแก้ปัญหา เพิ่มพูนความรู้เพื่อหาความรู้อย่างต่อเนื่อง และช่วยให้พนักงานมีความเคยชินกับการเปลี่ยนแปลงและลดการต่อต้าน

*** เรียนรู้จากประสบการณ์** เป็นการเรียนรู้จากความสำเร็จและความล้มเหลวในอดีต เพื่อหาโอกาสที่จะประสบความสำเร็จในปัจจุบัน

*** เรียนรู้จากการปฏิบัติและความคิดของผู้อื่น** เป็นการเรียนรู้จากสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น คู่แข่งขัน ลูกค้า เพื่อหาข้อมูลและความรู้ใหม่ โดยการตั้งมาตรฐาน วิเคราะห์ผลการทำงานของคู่แข่ง และเปรียบเทียบกับองค์กรของตนเอง

*** การแบ่งปันความรู้** เป็นวิธีการถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคลากรในหน่วยต่าง ๆ ภายในองค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องมีวิธีการถ่ายทอดข้อมูลที่มีประสิทธิผล เช่น การพัฒนาโครงการ การรายงาน การฝึกอบรม และการเปลี่ยนงาน

ประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ

1. ช่วยลดความเสี่ยงของการสูญเสียทรัพยากรองค์กร เนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงได้ เช่น เงินทุน ทักษะ เวลา กำลังคน และทรัพยากรอื่นๆ

2. ทำให้ผู้บริหารองค์กร ธุรกิจมองปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลง ได้อย่างรอบคอบและครบทุกมิติ

3. ทำให้ผู้บริหารองค์กร ธุรกิจมีความตื่นตัวสูงในการที่จะจัดการกับการเปลี่ยนแปลง

4. องค์กร ธุรกิจสามารถรับรู้ถึงศักยภาพในการแข่งขันของตนเอง และคู่แข่งขันได้อย่างทันท่วงที

5. องค์กร ธุรกิจมีการตระเตรียม เตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม

6. บุคลากรภายในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง ทำให้พวกเขารับรู้ถึงผลของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นต่อตนเอง และต่อองค์กรอย่างทั่วถึง

7. องค์กรธุรกิจสามารถรักษาลูกค้า และสร้างตลาดใหม่ได้อย่างเหมาะสม

8. ผู้บริหารองค์กร สามารถเลือกใช้กลยุทธ์ในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม ไม่ว่าจะเป็น กลยุทธ์แบบประชาธิปไตย กลยุทธ์แบบใช้อำนาจตามสายการบังคับบัญชา หรือกลยุทธ์แบบเผด็จการ

9. องค์กร ธุรกิจมีแนวทางในการประเมินผลของการเปลี่ยนแปลง

10. องค์กร ธุรกิจมีภูมิคุ้มกันสูงในผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงภายนอก ภายในองค์กร

11. ช่วยลดแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในองค์กร ธุรกิจ

12. ทำให้องค์กร ธุรกิจเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าและบริการ

13. ทำให้องค์กร ธุรกิจเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่สามารถสร้างทักษะและความรู้ของบุคลากรในองค์กร ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

14. การกำหนดกลยุทธ์ ทิศทางการดำเนินกระบวนการทางธุรกิจขององค์กรเป็นแบบเชิงรุกมากยิ่งขึ้น

15. การดำเนินกระบวนการทางธุรกิจขององค์กร มีความต่อเนื่อง และมีศักยภาพในการแข่งขันที่สูง

จากการจัดโครงการสัมมนาการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) สู่ความสำเร็จของสำนักพิมพ์ สำนักพิมพ์ได้มีการดำเนินการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ดังรายละเอียด

1. สำนักพิมพ์ได้ปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงการทำงานในแต่ละฝ่าย ซึ่งสำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 – 2567 สำนักพิมพ์มีบุคลากรเกษียณอายุราชการ จำนวน 24 คน ทำให้สำนักพิมพ์เกิดการเปลี่ยนแปลงอัตรากำลังคน มีอัตรากำลังลดลง และเพื่อเป็นการรองรับการเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากอัตรากำลังลดลดอย่างต่อเนื่อง สำนักพิมพ์ได้มีการดำเนินการเพิ่มทักษะการทำงานให้กับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในปัจจุบัน โดยการสร้าง Multi Skill เพื่อพัฒนาความรู้และทักษะการทำงานที่แตกต่างไปจากตำแหน่งงานเดิมที่เคยปฏิบัติ เริ่มจากการเรียนรู้งานใหม่ จากบุคลากรที่กำลังเกษียณอายุราชการ และในขณะเดียวกันถือเป็นการสร้างโอกาสให้บุคลากรสำนักพิมพ์ได้สร้างโอกาสและทักษะที่แฝงอยู่ในตัวของบุคลากรเอง เพื่อสืบทอดตำแหน่งงาน เช่น การโยกย้ายบุคลากรหน่วยทำสิ่งพิมพ์สำเร็จไปปฏิบัติงานหน่วยพิมพ์ระบบดิจิทัล เพื่อพัฒนาทักษะในการใช้เครื่องจักร การปรับเปลี่ยนบุคลากรหน่วยฟิล์มและวางรูปแบบไปปฏิบัติงานที่หน่วยพัสดุ แทนผู้เกษียณอายุราชการ รวมถึงการปรับเปลี่ยนโยกย้ายบุคลากรหน่วยพิมพ์ระบบดิจทัลไปปฏิบัติงานในหน่วยวางแผนและประสานงานการผลิต เพื่อเพิ่มทักษะในการบริหารงานในการจัดพิมพ์สื่อสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัย ทำให้สามารถให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ เนื่องจากบุคลากรกลุ่มดังกล่าวมีพลังและความสามารถภายในตัวเองที่สามารถทำงานได้มากกว่าหน้าที่ปกติ จะให้บุคลากรกลุ่มดังกล่าว เป็น Successor ถือเป็นบุคคลที่จะต้องเตรียมขึ้นมาเป็นตำแหน่งงานในระดับสูง การโอนย้ายงานจึงเป็นหนึ่งในวิธีการทำให้บุคลากรที่ได้รับคัดเลือก มีโอกาสทำงานในหลายหน้างาน เพื่อเสริมความรู้และทักษะ และเพิ่มความสามารถ และสามารถทำงานทดแทนกันได้ ได้แก่ โอนเปลี่ยนแปลง/ย้ายอัตรากำลังบุคลากรจากหน่วยทำสิ่งพิมพ์สำเร็จไปปฏิบัติงานหน่วยดิจิทัล โอนเปลี่ยนแปลง/ย้ายอัตรากำลังบุคลากรจากสำนักงานเลขานุการไปปฏิบัติงานหน่วยทำสิ่งพิมพ์สำเร็จ เป็นต้น

2. สำนักพิมพ์ได้ปรับกระบวนการจัดพิมพ์หนังสือทำเนียบรุ่นนักศึกษาที่เข้ารับการฝึกอบรมเข้มประสบการณ์วิชาชีพฯ เพื่อลดระยะเวลาการผลิต ให้งานแล้วเสร็จก่อนกำหนดเวลา รวมถึงปรับขั้นตอนการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับจำนวนบุคลากร และสร้างความพึงพอใจแก่ผู้ใช้บริการ เป็นต้น

ในการดำเนินการปรับกระบวนการจัดพิมพ์หนังสือทำเนียบรุ่นนักศึกษาที่เข้ารับการฝึกอบรมเข้มประสบการณ์วิชาชีพฯ สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ผู้บริหารให้ความสำคัญและสนับสนุนการปฏิบัติงานปรับกระบวนการจัดพิมพ์หนังสือทำเนียบรุ่นนักศึกษาที่เข้ารับการฝึกอบรมเข้มประสบการณ์วิชาชีพฯ มีความมุ่งมั่นที่จะใช้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน มีการติดตามการปฏิบัติงานที่มอบหมายอย่างจริงจัง และมีการควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. มีการจัดทำแผนการทำงานจัดพิมพ์หนังสือทำเนียบรุ่นนักศึกษาฯ มอบหมายงานให้กับบุคลากรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสมและชัดเจน พร้อมทั้งชี้แจงให้บุคลากรรับทราบและถือปฏิบัติ

3. มีการส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง สามารถปฏิบัติงานแทนกันได้
4. มีการควบคุม กำกับดูแลการปฏิบัติงานจัดพิมพ์หนังสือทำเนียบรุ่นนักศึกษาฯ ให้เป็นไปตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนดอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
5. จัดเตรียมบุคลากรสำรองปฏิบัติงานแทน
6. จัดเตรียมเครื่องจักรสำรอง ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน
7. เตรียมความพร้อมด้านวัสดุพิมพ์ มีการประมาณการใช้วัสดุพิมพ์ การเบิกวัสดุพิมพ์ สำรองไว้ล่วงหน้า
8. การบริหารจัดการ การจัดทำแผนการปฏิบัติงาน กำหนดผู้รับผิดชอบงาน การแจ้งเตือนประสานงานบุคลากรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง กรณีการปฏิบัติในวันหยุดราชการ การติดต่อประสานงานกรณีเกิดปัญหา
9. มีการกำหนดวิธีการควบคุมความเสี่ยงให้มีผลกระทบกับการปฏิบัติงานให้น้อยที่สุด โดยได้แจ้งแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้บุคลากรทราบและนำไปปฏิบัติ

สรุปข้อมูลแบบประเมินความพึงพอใจการจัดสัมมนา
โครงการสัมมนา เรื่อง "การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) สู่ความสำเร็จของสำนักพิมพ์
วันที่ 21 พฤศจิกายน 2566
ณ ห้องประชุม 8228 อาคารบริภัณฑ์ ชั้น 2 มสธ.

สรุปข้อมูลแบบสอบถาม ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมิน

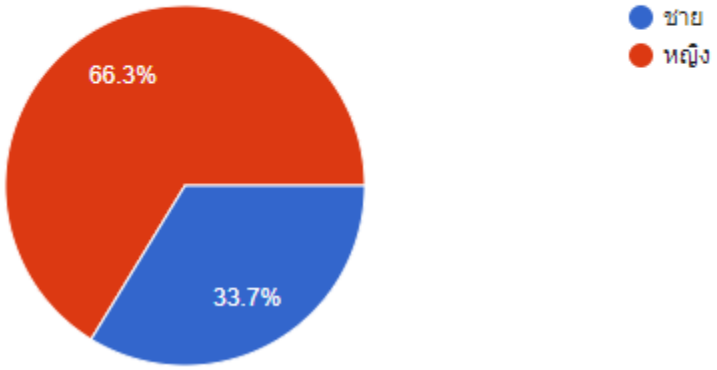
1. เพศ

เพศ	จำนวน	ค่าเฉลี่ย
ชาย	28	33.73
หญิง	55	66.27
รวม	**83**	**100.00**

ตารางแผนภูมิ

1. เพศ

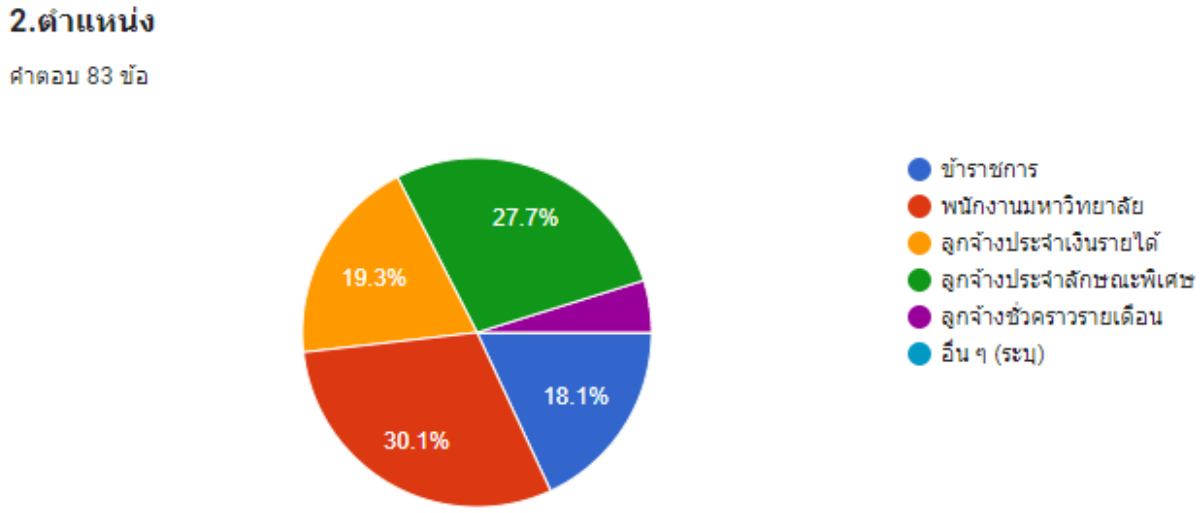
คำตอบ 83 ข้อ



2. ตำแหน่ง

ตำแหน่ง	จำนวน	ค่าเฉลี่ย
ข้าราชการ	15	18.07
พนักงานมหาวิทยาลัย	25	30.12
ลูกจ้างประจำเงินรายได้	16	19.28
ลูกจ้างประจำลักษณะพิเศษ	23	27.71
ลูกจ้างชั่วคราวรายเดือน	4	4.82
รวม	**83**	**100.00**

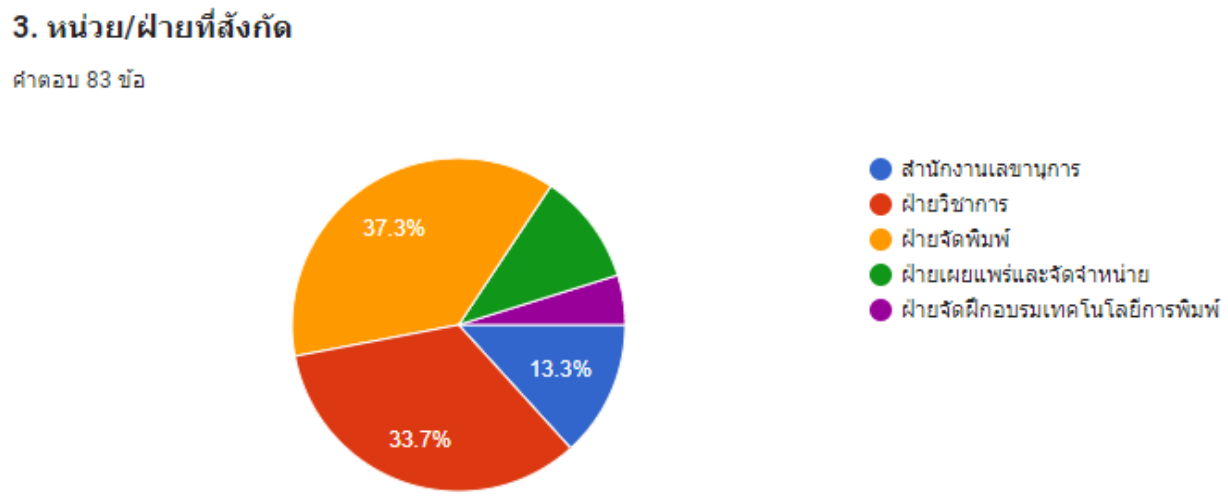
ตารางแผนภูมิ



3. หน่วย/ฝ่ายที่สังกัด

หน่วย/ฝ่ายที่สังกัด	จำนวน	ค่าเฉลี่ย
สำนักงานเลขานุการ	11	13.25
ฝ่ายวิชาการ	28	33.73
ฝ่ายจัดพิมพ์	31	37.35
ฝ่ายเผยแพร่และจัดจำหน่าย	9	10.84
ฝ่ายจัดฝึกอบรมเทคโนโลยีการพิมพ์	4	4.82
รวม	**83**	**100.00**

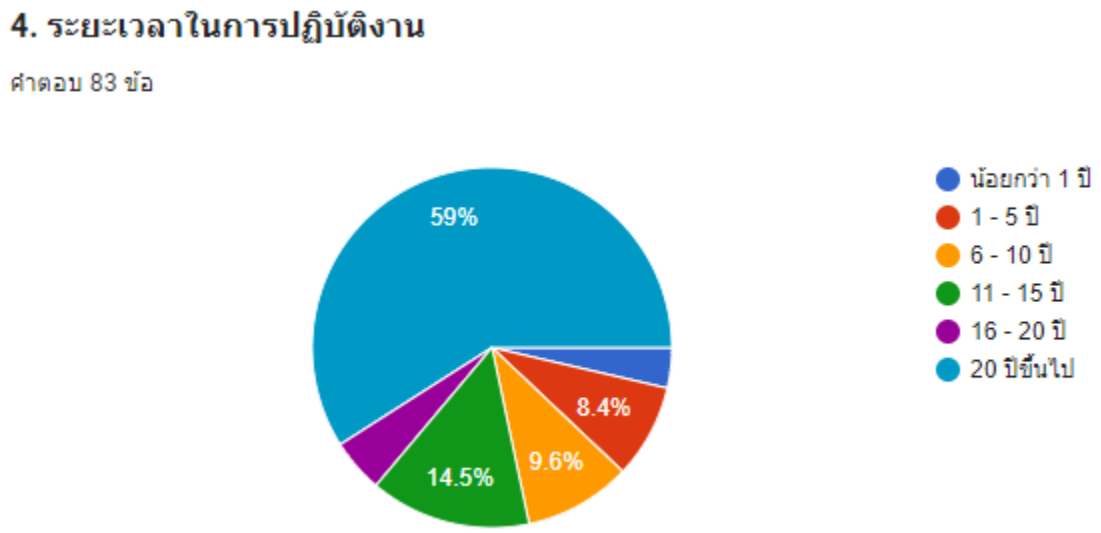
ตารางแผนภูมิ



4. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	จำนวน	ค่าเฉลี่ย
น้อยกว่า 1 ปี	3	3.61
1 – 5 ปี	7	8.43
6 – 10 ปี	8	9.64
11 – 15 ปี	12	14.46
16 – 20 ปี	4	4.82
20 ปีขึ้นไป	49	59.04
รวม	**83**	**100.00**

ตารางแผนภูมิ



สรุปข้อมูลแบบสอบถาม ตอนที่ 2 ความพึงพอใจเกี่ยวกับการจัดโครงการสัมมนา

รายการที่ประเมิน	ระดับความพึงพอใจ					จำนวนคนตอบ	$\overline{X}$	S.D	แปลผล
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
1. ความสะดวกในการลงทะเบียนและการต้อนรับของเจ้าหน้าที่	44 (53.01)	34 (40.96)	5 (6.02)	0 (0)	0 (0)	83	4.47	0.61	มากที่สุด
2. ความเหมาะสมของอาคารสถานที่	30 (36.14)	33 (39.76)	19 (22.89)	1 (1.20)	0 (0)	83	4.11	0.80	มาก
3. การให้บริการอาหาร เครื่องดื่ม วัสดุ อุปกรณ์ และสาธารณูปโภคอื่น ๆ	31 (37.35)	46 (55.42)	6 (7.23)	0 (0)	0 (0)	83	4.30	0.60	มากที่สุด
4. รูปแบบกิจกรรมมีความเหมาะสม	37 (44.58)	40 (48.19)	6 (7.23)	0 (0)	0 (0)	83	4.37	0.62	มากที่สุด
5. ความรู้ความสามารถของวิทยากรในการบรรยายให้ความรู้	52 (62.65)	29 (34.94)	2 (2.41)	0 (0)	0 (0)	83	4.60	0.54	มากที่สุด
6. การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ในการสัมมนา	46 (55.42)	33 (39.76)	4 (4.82)	0 (0)	0 (0)	83	4.51	0.59	มากที่สุด
7. การใช้เทคนิคและวิธีการที่เหมาะสมกับในการบรรยาย	42 (50.60)	39 (46.99)	2 (2.41)	0 (0)	0 (0)	83	4.48	0.55	มากที่สุด
8. ระยะเวลาในการจัดสัมมนา	40 (48.19)	40 (48.19)	3 (3.61)	0 (0)	0 (0)	83	4.45	0.57	มากที่สุด
9. บุคลากรได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ	41 (49.40)	41 (49.40)	1 (1.20)	0 (0)	0 (0)	83	4.48	0.53	มากที่สุด
10. เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงออกและแสดงความคิดเห็น	48 (57.83)	34 (40.96)	1 (1.20)	0 (0)	0 (0)	83	4.57	0.52	มากที่สุด
สรุประดับความพึงพอใจในภาพรวม							**4.43**	**0.08**	**มากที่สุด**

คะแนนระดับความพึงพอใจ

4.21 - 5.00 มีความพึงพอใจมากที่สุด

3.41 - 4.20 มีความพึงพอใจมาก

2.61 - 3.40 มีความพึงพอใจปานกลาง

1.81 - 2.60 มีความพึงพอใจน้อย

1.00 - 1.80 มีความพึงพอใจน้อยที่สุด

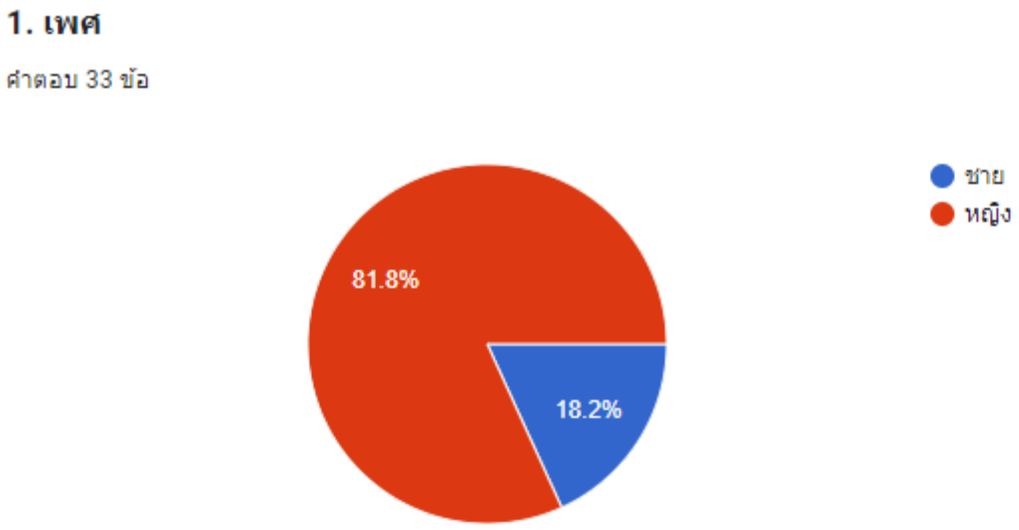
สรุปข้อมูลแบบประเมินความพึงพอใจการจัดสัมมนา
โครงการสัมมนา เรื่อง "การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) สู่ความสำเร็จของสำนักพิมพ์
วันที่ 23 - 24 พฤศจิกายน 2566
ณ เลค เฮฟเว่น รีสอร์ท แอนด์ ปาร์ค จังหวัดกาญจนบุรี

สรุปข้อมูลแบบสอบถาม ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมิน

1. เพศ

เพศ	จำนวน	ค่าเฉลี่ย
ชาย	6	18.18
หญิง	27	81.82
รวม	**33**	**100.00**

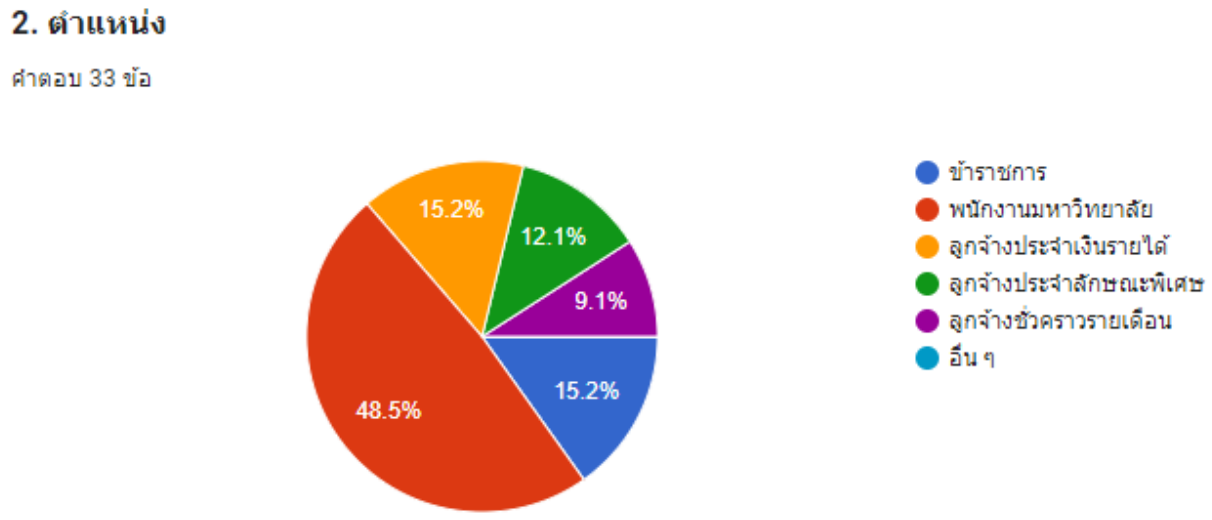
แสดงเป็นแผนภูมิดังนี้



2. ตำแหน่ง

ตำแหน่ง	จำนวน	ค่าเฉลี่ย
ข้าราชการ	5	15.15
พนักงานมหาวิทยาลัย	16	48.48
ลูกจ้างประจำเงินรายได้	5	15.15
ลูกจ้างประจำลักษณะพิเศษ	4	12.12
ลูกจ้างชั่วคราวรายเดือน	3	9.09
รวม	**33**	**100.00**

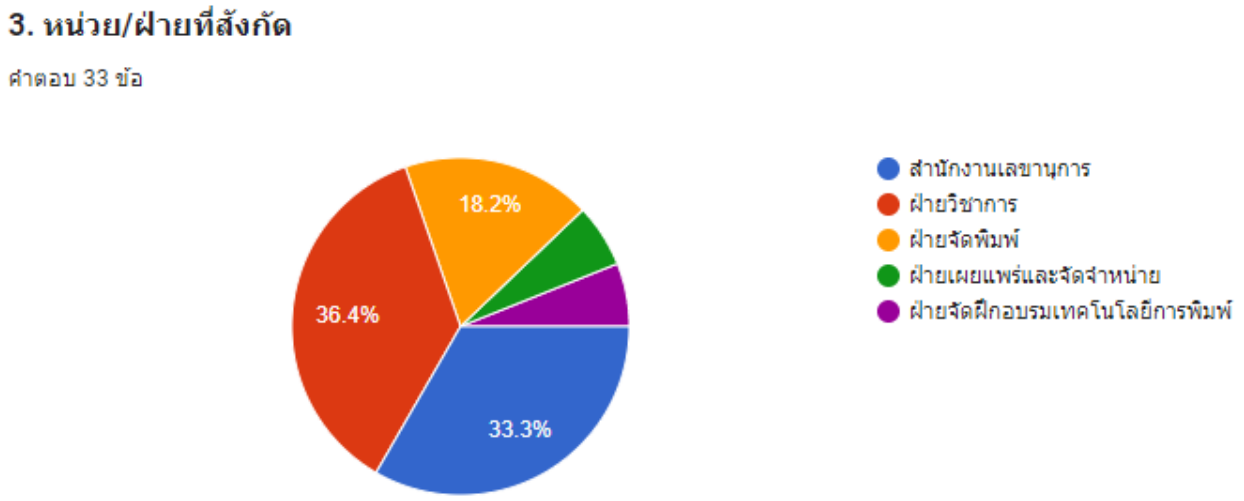
แสดงเป็นแผนภูมิดังนี้



3. หน่วย/ฝ่ายที่สังกัด

หน่วย/ฝ่ายที่สังกัด	จำนวน	ค่าเฉลี่ย
สำนักงานเลขานุการ	11	33.33
ฝ่ายวิชาการ	12	36.36
ฝ่ายจัดพิมพ์	6	18.18
ฝ่ายเผยแพร่และจัดจำหน่าย	2	6.06
ฝ่ายจัดฝึกอบรมเทคโนโลยีการพิมพ์	2	6.06
รวม	**33**	**100.00**

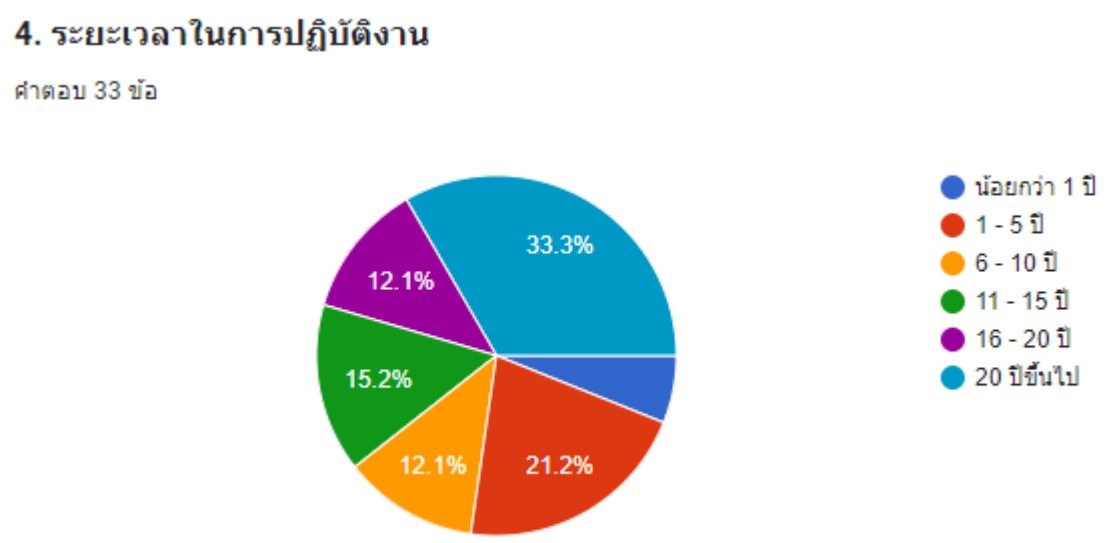
แสดงเป็นแผนภูมิดังนี้



4. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	จำนวน	ค่าเฉลี่ย
น้อยกว่า 1 ปี	2	6.06
1 – 5 ปี	7	21.21
6 – 10 ปี	4	12.12
11 – 15 ปี	5	15.15
16 – 20 ปี	4	12.12
20 ปีขึ้นไป	11	33.33
รวม	**33**	**100.00**

แสดงเป็นแผนภูมิดังนี้



สรุปข้อมูลแบบสอบถาม ตอนที่ 2 ความพึงพอใจเกี่ยวกับการจัดโครงการสัมมนา

รายการที่ประเมิน	ระดับความพึงพอใจ					จำนวนคนตอบ	$\overline{X}$	S.D	แปลผล
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
ด้านวิทยากร									
1. การเตรียมตัวและความพร้อมของวิทยากร	24 (72.73)	7 (21.21)	2 (6.06)	0 (0)	0 (0)	33	4.67	0.60	มากที่สุด
2. การถ่ายทอดของวิทยากร	22 (66.67)	9 (27.27)	2 (6.06)	0 (0)	0 (0)	33	4.61	0.61	มากที่สุด
3. สามารถอธิบายเนื้อหาได้ชัดเจนและตรงประเด็น	21 (63.64)	10 (30.30)	2 (6.06)	0 (0)	0 (0)	33	4.58	0.61	มากที่สุด
4. การตอบคำถามของวิทยากร	23 (69.70)	8 (24.24)	2 (6.06)	0 (0)	0 (0)	33	4.64	0.60	มากที่สุด
5. เอกสารประกอบการบรรยายเหมาะสม	18 (54.55)	12 (36.36)	3 (9.09)	0 (0)	0 (0)	33	4.45	0.67	มากที่สุด
ด้านสถานที่/ระยะเวลา/อาหาร									
1. สถานที่สะอาดและมีความเหมาะสม	19 (57.58)	12 (36.36)	2 (6.06)	0 (0)	0 (0)	33	4.52	0.62	มากที่สุด
2. ความพร้อมของอุปกรณ์โสตทัศนูปกรณ์	18 (54.55)	14 (42.42)	1 (3.03)	0 (0)	0 (0)	33	4.52	0.57	มากที่สุด
3. ระยะเวลาในการอบรมมีความเหมาะสม	20 (60.61)	11 (33.33)	2 (6.06)	0 (0)	0 (0)	33	4.55	0.62	มากที่สุด
4. อาหารมีความเหมาะสม	21 (63.64)	12 (36.36)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	33	4.64	0.06	มากที่สุด
ด้านการนำความรู้ไปใช้									
1. มีความรู้ความเข้าใจในการอบรม	24 (72.73)	8 (24.24)	1 (3.03)	0 (0)	0 (0)	33	4.70	0.53	มากที่สุด
2. สามารถจัดระบบความคิด/ประมวลความคิดสู่การบริหารการเปลี่ยนแปลง	21 (63.64)	11 (33.33)	1 (3.03)	0 (0)	0 (0)	33	4.61	0.56	มากที่สุด

รายการที่ประเมิน	ระดับความพึงพอใจ					จำนวนคนตอบ	$\overline{X}$	S.D	แปลผล
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
3. สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้	23 (69.70)	9 (27.27)	1 (3.03)	0 (0)	0 (0)	33	4.67	0.54	มากที่สุด
4. สามารถนำความรู้ไปพัฒนางานที่ปฏิบัติในปัจจุบันได้	21 (63.64)	11 (33.33)	1 (3.03)	0 (0)	0 (0)	33	4.61	0.56	มากที่สุด
ด้านการให้บริการของเจ้าหน้าที่									
1. การบริการของเจ้าหน้าที่	23 (69.70)	10 (30.30)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	33	4.70	0.47	มากที่สุด
2. การอำนวยความสะดวกของเจ้าหน้าที่	24 (72.73)	9 (27.27)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	33	4.73	0.45	มากที่สุด
3. การให้คำแนะนำหรือตอบข้อซักถามของเจ้าหน้าที่	24 (72.73)	9 (27.27)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	33	4.73	0.45	มากที่สุด
4. การประสานงานของเจ้าหน้าที่โครงการ	25 (75.76)	8 (24.24)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	33	4.76	0.44	มากที่สุด
สรุปคะแนนระดับความพึงพอใจในภาพรวม							**4.63**	**0.02**	**มากที่สุด**

คะแนนระดับความพึงพอใจ

4.21 - 5.00 มีความพึงพอใจมากที่สุด

3.41 - 4.20 มีความพึงพอใจมาก

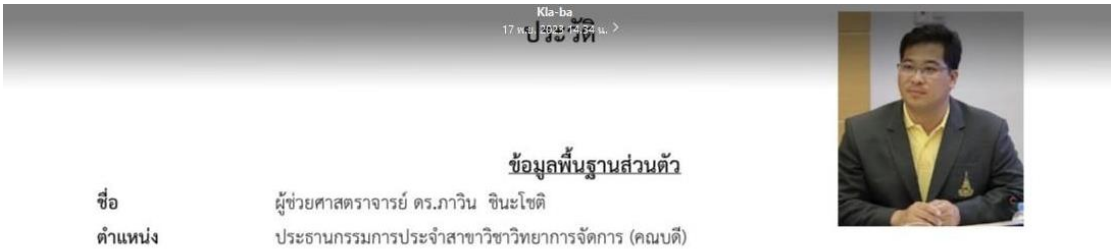
2.61 - 3.40 มีความพึงพอใจปานกลาง

1.00 - 1.80 มีความพึงพอใจน้อยที่สุด

ภาคผนวก

ประวัติวิทยากร

ในวันที่ 21 พฤศจิกายน 2566
ณ ห้องประชุม 8228 อาคารบริภัณฑ์ ชั้น มสธ.
วิทยากร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ



ข้อมูลพื้นฐานส่วนตัว

ชื่อ	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ
ตำแหน่ง	ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ (คณบดี)
ที่ทำงาน	สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
	9/9 หมู่ 9 ถ.แจ้งวัฒนะ ต.บางพูด อ.ปากเกร็ด จ.นนทบุรี 11120
Email	pavinstou@gmail.com **โทร** 081-822-6242

ประวัติการศึกษา

ปริญญาเอก	(บธ.ด) บริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
ปริญญาโท	(บธ.ม) บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
ปริญญาตรี	(บธ.บ) บริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยรังสิต

งานด้านบริหาร

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ ตั้งแต่วันที่ ๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔ คำสั่ง มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ ๑๑๔/๒๕๖๔

รักษาการแทนผู้ช่วยอธิการบดี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ตั้งแต่วันที่ ๑ เมษายน ๒๕๖๒ – ๔ ตุลาคม ๒๕๖๓ คำสั่ง มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ ๙๑๑/๒๕๖๒

รองประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ ตั้งแต่วันที่ ๑๕ พฤษภาคม ๒๕๖๒ – ๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔ คำสั่ง สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ ๒๕/๒๕๖๒

เลขานุการคณะกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ ตั้งแต่วันที่ ๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๐ - ๑๔ พฤษภาคม ๒๕๖๒ คำสั่ง มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ ๙๗๘/๒๕๖๐

คณะกรรมการบริหารหลักสูตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ ตั้งแต่วันที่ ๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙ ถึงปัจจุบัน คำสั่ง มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ ๔๔๕/๒๕๕๙

ประวัติวิทยากร

ในวันที่ 23 – 24 พฤศจิกายน 2566
ณ เลค เฮฟเว่น รีสอร์ท แอนด์ ปาร์ค จังหวัดกาญจนบุรี
วิทยากร นางสาวภรณ์ภสุ พลสำเภา

น.ส.ภรณ์ภสุ พลสำเภา
ผู้จัดการ
ฝ่ายพัฒนากรัพยากรบุคคล

094-563-8681
090-678-5537
pornpasu@g7stars.com

ประสบการณ์การทำงาน

Golden Seven Stars Tour ผู้จัดการฝ่ายพัฒนากรัพยากรบุคคล	2013-ปัจจุบัน
D Computer Co Ltd Buyer	2011-2012
Home Product Center (Public) Co., Ltd. Buyer	2010-2011
IT City Public Co Ltd Purchasing Officer	2002-2010

การศึกษา

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ปริญญาโท สาขารัฐประศาสนศาสตร์
2014-2017

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์
ปริญญาตรี สาขาเทคโนเซรานิกส์
1997-2001

โรงเรียนพุทธิรังสีพิบูล
มัธยมศึกษา สาขาวิทยาศาสตร์
1991-1997

ประวัติการเป็นวิทยากร

- ภาวะผู้นำกับการบริหารเปลี่ยนแปลง
  - ชมรมสหกรณ์ออมทรัพย์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
- เทคนิคการบริหารเวลา, เทคนิคการเจรจาต่อรอง/การบริหารความขัดแย้ง
  - นักบริหารบัญชีและการเงินกรมบัญชีกลาง
- Walk Rally รวมใจ สร้างฝัน สานสายสัมพันธ์น้องพี่
  - มหาวิทยาลัยราชภัฏลกลนคร
- การสร้างความรักความผูกพันธ์ต่อองค์กร
  - บริษัท โชคนิธยาก่วร์
- การพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิผลและแนวคิดเชิงบวกในการทำงาน
  - สำนักงานจัดหางาน จังหวัดนนทบุรี
- การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อความยั่งยืน
  - บริษัท พาเร็ก เอฟโก้ จำกัด
- การพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิผลและแนวคิดเชิงบวกในการทำงาน
  - บริษัท ทีพีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน)
- โครงการ กิจกรรม Walk Rally บันเทิงเชิงสาระ
  - บริษัท TOP SKY GROUP

หัวข้อที่บรรยาย

- เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- เทคนิคการบริหารเวลา อย่างมีประสิทธิภาพ
- การทำงานให้เป็นสุขและสนุกกับงาน
- การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการทำงาน
- กลุ่มสัมพันธ์ มนุษยสัมพันธ์ และการทำงานเป็นทีม
- การวางแผนและกำหนดเป้าหมายในการทำงาน
- การสื่อสารและการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- การพัฒนาความคิดเชิงบวกเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

ขอรับรองว่าข้อความข้างต้นเป็นความจริงทุกประการ

(นางสาวภรณ์ภสุ พลสำเภา)

รายชื่อบุคลากรเข้าร่วม โครงการสัมมนา
วันที่ 21 พฤศจิกายน 2566
ณ ห้องประชุม 8228 อาคารบริภัณฑ์ ชั้น 2 มสธ.

ใบลงทะเบียน โครงการสัมมนา "การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) สู่ความสำเร็จ" ของสำนักพิมพ์
ในวันที่ 21 พฤศจิกายน 2566
ณ ห้องประชุม 8228 อาคารบริภัณฑ์ ชั้น 2 มสธ.

ลำดับ	ชื่อ - สกุล		ลายมือชื่อ		หมายเหตุ
			08.30 - 12.00 น.	13.00 - 16.30 น.	
1	ผศ.ดร. อิศเรศ	ศันสนีย์วิทยกุล			
2	นาย กริช	โลหะสุวรรณ			
3	นาย กนก	สุขวารี			
4	นาย กฤษฎา	พวงพันธุ์			
5	น.ส. กัญจรี	ชาญรอบ			
6	น.ส. กัญญาภัทร	ละอองแก้ว			
7	น.ส. กัญทิมา	แก่นจันทร์			
8	น.ส. กัลยรัตน์	สนใจ			
9	น.ส. กัลย์สุดา	แก้วสุวรรณ			
10	น.ส. กัลยา	อินต๊ะชัย			
11	นาง กาญจนา	กุลชัยพานิช			
12	นาย กานต์พงศ์	ศิริยงค์ณุกูร			
13	นาย กำจัด	เดชเมืองปัก			
14	น.ส. กิ่งดาว	ทองเชื้อ			
15	นาย กิตติ	บุญโพธิ์ทอง			
16	นาย กิตติวัฒน์	พิมลพรพัตร์			
17	นาย กิตติศักดิ์	ไทยใหญ่			
18	นาง ขวัญเรือน	โกศล			
19	นาย จักรพงศ์	ครุฑทอง			
20	นาย จักรภพ	เย็นอก			
21	น.ส. จันทนา	เพชรคอน			
22	นาง จันทรา	บุญร่วม			
23	น.ส. จารุณี	ตรีสันเทียะ			
24	นาย จำนงค์	จอมใจเหล็ก			
25	นาย จิระเดช	บุญเยี่ยม			
26	นาย จุติพันธุ์	พ่วงจีน			
27	น.ส. ชมชัด	อินทกาญจน์			

ลำดับ	ชื่อ - สกุล		ลายมือชื่อ		หมายเหตุ
			08.30 - 12.00 น.	13.00 - 16.30 น.	
28	นาย ชัยมงคล	เอกสินธุ์	—	—	ลาพักผ่อน
29	นาย ชัยยศ	จิตรีถิน			
30	นาง ชาณิช	สิงห์นันท์	—		ลาป่วยครึ่งเช้า
31	นาง ชุติมน	หอมกรุ่น			
32	นาย ณพีศ์	พรนวม			
33	นาง ณัฏฐา	ชินทองจู			
34	นาย ดนัย	กิตติวานิช	—	—	ลาป่วย
35	น.ส. ดรุณ	อัครีจำนงค์			
36	น.ส. ดวงกมล	วูวนิช			
37	น.ส. ดวงจันทร์	จานทอง			
38	นาย ทศพร	เพ็ชรทอง		—	ลาพักผ่อนครึ่งเช้า
39	น.ส. ทิพวรรณ	คงเทียม			
40	นาย แทน	ชื่นแฉล้ม			
41	น.ส. ธนพรรณ	เกษมสุข			
42	นาย ธนิต	แสงประดับ			
43	นาง ธีรารัตน์	อยู่ผ่อง			
44	นาง นพภาภรณ์	จงรักภิญโญกุล			
45	นาย นราธิป	บุญร่วม			
46	น.ส. นันท์นภัส	ช้างเยาว์			
47	นาง นันทิดา	นามฮุง			
48	น.ส. น้ำฝน	รุ่งสว่าง			
49	นาย นิติ	พานนาค			
50	นาย นิพล	สิ่งที่สุข			
51	นาย บรรหาร	สมสมัย			
52	นาย บัญชา	บรรเทาทุกข์			
53	นาย บุญยัง	สายเพ็ชร			
54	นาง บูชิตา	พรหมพิทักษ์			
55	นาย บูรพา	ดาวสี			
56	นาง ปชภร	พงษ์ชาติ			

ลำดับ	ชื่อ - สกุล		ลายมือชื่อ		หมายเหตุ
			08.30 - 12.00 น.	13.00 - 16.30 น.	
57	น.ส. ปณิสรา	เจียมรชตา			
58	นาง ประดับ	ไวยโภคา			
59	นาย ประยูร	ดีถนัด			
60	นาย ประวิท	สะเมาะยิ			
61	นาย ปราณี	เกษโพนทอง			
62	นาย ปริญญา	กลันทกสุวัณณ์			
63	นาย ปริยะ	จันทร์ศรีนาค			
64	นาย ปิยทัสน์	สังขมาลัย			
65	นาง เปรมฤดี	ชัยวัชระณานนท์			
66	นาย ผดล	ปรีเอี่ยม			
67	นาย พงษ์ศักดิ์	สินรอด			
68	น.ส. พรพิมล	นุ่นปาน			
69	นาย พรรณุศิลป์	อัคควรรณโณ			
70	นาง พัชรา	ศรีสุข			
71	นาย พัฒนาวุธ	สมานทรัพย์			
72	นาย พิธพงษ์	คงสวัสดิ์สกุล			
73	นาย ไพฑูรย์	ขวัญเนตร			
74	นาย ไพบูลย์	ทับเทศ			
75	นาย ไพบูลย์	นาคสวย			
76	น.ส. ภัทรมน	คุ้มภัย			
77	นาย มนตรี	แก้วปัญญา			
78	นาย มนัส	อาโป			
79	นาง มยุรี	สังขมาลัย			
80	นาย ยุทธนา	ไทยแท้			
81	นาง เยาวเรศ	ไมตรีสวัสดิ์			
82	นาย รณภูมิ	เงินรัตน์	-	-	รถคัม
83	น.ส. รวิวรรณ	บัวแก้ว			
84	นาง รัตนา	ช้างเยาว์			
85	น.ส. รำไพพรรณ	ทองทาบ			

ลำดับ	ชื่อ - สกุล		ลายมือชื่อ		หมายเหตุ
			08.30 - 12.00 น.	13.00 - 16.30 น.	
86	นาง ลักขณา	ทัศนาธร			
87	นาง ลาวัล	เนียมศิริ	-	-	ลาป่วย
88	นาง วรกานต์	ชมกลิ่น			
89	นาง วรรณี	อยู่คุ้งดี			
90	นาย วรวิทย์	พงศ์อธิโมกข์			
91	นาง วรัญญา	ธิดาปูน			
92	น.ส. วรันทร	ฉะพงศ์ภพ			
93	นาย วรินทร	กิตติตานนท์			
94	น.ส. วลัยภรณ์	สุถาลา			
95	นาย วสันต์	ธงทอง			
96	นาย วัชระ	นิลมณี			
97	น.ส. วันเพ็ญ	ชิงช่วง			
98	นาย วิชูรย์	คำมูล			
99	นาง ศิราณี	จันทรังษี			
100	น.ส. ศิริลักษณ์	เรือนเย็น			
101	นาย ศุภวัฒน์	บุญร่วม			
102	นาย สงกรานต์	หินอ่อน			
103	นาย สถาพร	พุกสวัสดิ์	—	—	ลาป่วย
104	นาง สมจิตร	เผื่อนโภคา			
105	น.ส. สมจินตนา	นพมิตร			
106	นาย สมชาย	สมบัติวงศ์			
107	นาง สมถวิล	ราชา			
108	นาย สมบัติ	แก้วปัญญา			
109	นาย สมพงษ์	ผลาเลิศ			
110	นาย สมหมาย	วันทะวงษ์			
111	นาย สมหวัง	หวังชม			
112	นาย สรศักดิ์	ทองนวล			
113	นาย สร้างสรรค์	โสมสวย			
114	นาย สราวุฒิ	บุญร่วม			

ลำดับ	ชื่อ - สกุล		ลายมือชื่อ		หมายเหตุ
			08.30 - 12.00 น.	13.00 - 16.30 น.	
115	นาย สันติสุข	แสงอาจ			
116	นาย สาธิต	ชำรัตน์			
117	นาง สาวิตรี	สุวรรณรัตนเวช			
118	นาง สุดารัตน์	บัวศรี			
119	นาย สุทธิรักษ์	น่วมนิวงษ์			
120	น.ส. สุนิษา	ช่วยชูชิต			
121	น.ส. สุนิสา	ธรรมรงค์			
122	น.ส. สุภาพร	พิชัยวรุตมะ			
123	นาง สุภาภรณ์	ทองมาลัย			
124	นาย สุรศักดิ์	มากระตี			
125	น.ส. สุวรรณา	แม้นศรี			
126	นาย เสกสรร	ภาคนะถา			
127	นาง เสาวลักษณ์	วิริยาภรณ์ประภาส			
128	นาย โสพล	บัวศรี			
129	น.ส. อนงค์นุช	ภาคนะถา			
130	นาย อนุสิษฐ์	จันทร์ใหญ่			
131	น.ส. อมรรัตน์	จักรักษา			
132	นาง อรชุรี	เพ็ญสาดแสง			
133	น.ส. อริศรา	แก่นอ้วน			
134	นาง อรุณี	ช้างกระทัด			
135	น.ส. อัจฉรา	อารีย์			
136	นาย อานันท์	ป้อมสุวรรณ			
137	น.ส. อารมย์	ฤกษ์นุ้ย			
138	นาง อุษา	สมบัติวงศ์	-	-	ลาพักผ่อน
139	นาง อุษารรัฐ	ปานรสทิพย์			

รายชื่อบุคลากรเข้าร่วม โครงการสัมมนา
วันที่ 23 - 24 พฤศจิกายน 2566
ณ เลค เฮฟเว่น รีสอร์ท แอนด์ ปาร์ค จังหวัดกาญจนบุรี

ใบลงทะเบียน โครงการสัมมนา "การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) สู่ความสำเร็จ" ของสำนักพิมพ์

ในวันที่ 23 พฤศจิกายน 2566

ณ เลค เฮฟเว่น รีสอร์ท แอนด์ ปาร์ค จังหวัดกาญจนบุรี

ลำดับ	ชื่อ - สกุล	หน่วยงาน	ลายมือชื่อ	หมายเหตุ
1	ผศ.ดร. อิศเรศ ศันสนีย์วิทยกุล	สำนักงานเลขานุการ		
2	นาง รัตนา ช้างเยาว์	สำนักงานเลขานุการ		
3	นาง อุษารรัฐ ปานรสทิพย์	สำนักงานเลขานุการ		
4	นาย กำจัด เดชเมืองปัก	จัดฝึกอบรมเทคโนโลยีการพิมพ์		
5	น.ส. จันทนา เพชรคอน	วิชาการ		
6	นาย กริช โลหะสุวรรณ	เผยแพร่		
7	น.ส. กัญจรี ชาญรอบ	บรรณาธิการ		
8	น.ส. กัญญาภัทร ละอองแก้ว	พิมพ์ซ้ำชุดวิชา		
9	น.ส. กัลย์สุดา แก้วสุวรรณ	บริหารงานทั่วไป		
10	น.ส. กัลยา อินต๊ะชัย	พิมพ์ดิจิทัล		
11	นาง กาญจนา กุลชัยพานิช	จัดหน้าชุดวิชา		
12	น.ส. กิ่งดาว ทองเชื้อ	งานอำนวยการ		
13	นาย กิตติวัฒน์ พิมลพรพัตร์	พัสดุ		
14	นาง ขวัญเรือน โกศล	พิมพ์ดิจิทัล		
15	น.ส. จารุณี ศรีสันเทียะ	บรรณาธิการ		
16	นาย จำนงค์ จอมใจเหล็ก	เทคโนโลยีการพิมพ์		
17	นาย จุติพันธุ์ พ่วงจีน	ฟิล์มและวางรูปแบบ		
18	น.ส. ชมชัด อินทกาญจน์	จัดฝึกอบรมและบริการฯ		
19	นาย ชัยยศ จิตรีถิน	พิมพ์ดิจิทัล		
20	นาง ชาณิช สิงห์นันท์	สิ่งพิมพ์สำเร็จ		
21	นาง ชุติมน หอมกรุ่น	สิ่งพิมพ์สำเร็จ		
22	นาง ณัฏฐา ชินทองจู	วางแผนฯ		
23	น.ส. ดรุณ อัครีจำนงค์	จัดหน้าชุดวิชา		
24	น.ส. ดวงกมล วูวนิช	ศิลปะ		
25	น.ส. ดวงจันทร์ จานทอง	ศิลปะ		
26	นาย ทศพร เพ็ชรทอง	ฟิล์มและวางรูปแบบ		
27	น.ส. ทิพวรรณ คงเทียม	บัญชีและการเงิน		

ลำดับ	ชื่อ - สกุล	หน่วยงาน	ลายมือชื่อ	หมายเหตุ
28	นาง ธีรารัตน์ อยู่ผ่อง	บัญชีและการเงินเผยแพร่ฯ		
29	น.ส. นันท์นภัส ช้างเยาว์	งานอำนวยการ		
30	น.ส. น้ำฝน รุ่งสว่าง	บรรณาธิการ		
31	นาย นิติ พานนาค	เทคโนโลยีการพิมพ์		
32	นาง นพภาภรณ์ จงรักภิญโญกุล	บรรณาธิการ		
33	นาย บรรหาร สมสมัย	บรรณาธิการ		
34	นาย บุญยัง สายเพ็ชร	สิ่งพิมพ์สำเร็จ		
35	นาย บูรพา ดาวสี	สิ่งพิมพ์สำเร็จ		
36	นาง ปชภร พงษ์ชาติ	พัสดุ		
37	นาง ประดับ ไวยโภคา	พิสูจน์อักษร		
38	นาย ปราณี เกษโพนทอง	วางแผนฯ		
39	นาย ปริญญา กลันทกสุวัณณ์	ฟิล์มและวางรูปแบบ		
40	นาง เปรมฤดี ชัยวัชระณานนท์	เตรียมต้นฉบับ		
41	นาย พรรณุศิลป์ อัคควรรณโณ	สิ่งพิมพ์สำเร็จ		
42	นาย พัฒนาวุธ สมานทรัพย์	ฟิล์มและวางรูปแบบ		
43	นาย พิธพงษ์ คงสวัสดิ์สกุล	พิมพ์ดิจิทัล		
44	นาย ไพบูลย์ ทับเทศ	ศิลปะ		
45	นาย ไพบูลย์ นาคสวย	พิมพ์ดิจิทัล		
46	น.ส. ภัทรมน คุ้มภัย	พัสดุ		
47	นาง มยุรี สังขมาลัย	สิ่งพิมพ์สำเร็จ		
48	นาง เยาวเรศ ไมตรีสวัสดิ์	จัดจำหน่าย		
49	น.ส. รวิวรรณ บัวแก้ว	พิมพ์ดิจิทัล		
50	น.ส. รำไพพรรณ ทองทาบ	จัดจำหน่าย		
51	นาง ลักขณา ทัศนาธร	บริหารงานทั่วไป		
52	นาง วรรณี อยู่คงดี	เตรียมต้นฉบับ		
53	นาง วรัญญา ธิดาปูน	พิมพ์ดิจิทัล		
54	น.ส. วรันทร ฉะพงศ์ภพ	พิสูจน์อักษร		
55	น.ส. วลัยภรณ์ สุถาลา	พัสดุ		
56	นาย วสันต์ ธงทอง	ฟิล์มและวางรูปแบบ		

ลำดับ	ชื่อ - สกุล	หน่วยงาน	ลายมือชื่อ	หมายเหตุ
57	นาย วัชระ นิลมณี	จัดจำหน่าย		
58	น.ส. วันเพ็ญ ชิงช่วง	บัญชีและการเงิน		
59	นาย วิฑูรย์ คำมูล	สิ่งพิมพ์สำเร็จ		
60	น.ส. ศิริลักษณ์ เรือนเย็น	บรรณาธิการ		
61	นาง สมจิตร เผื่อนโภคา	บรรณาธิการ		
62	นาง สมถวิล ราชา	สิ่งพิมพ์สำเร็จ		
63	นาย สมบัติ แก้วปัญญา	เทคโนโลยีการพิมพ์		
64	นาย สมหมาย วันทะวงษ์	ผลิต		
65	นาย สมหวัง หวังชม	จัดจำหน่าย		
66	นาย สรศักดิ์ ทองนวล	ผลิต		
67	นาย สร้างสรรค์ โสมสวย	ผลิต		
68	นาย สันติสุข แสงอาจ	สิ่งพิมพ์สำเร็จ		
69	นาย สุทธิรักษ์ น่วมนิวงษ์	พิมพ์ดิจิทัล		
70	น.ส. สุนิสา ธรรมรงค์	บัญชีและการเงิน		
71	น.ส. สุภาพร พิชัยวรุตมะ	บัญชีและการเงิน		
72	นาย สุรศักดิ์ มากระตี	งานอำนวยการ		
73	น.ส. สุวรรณา แม้นศรี	วางแผนฯ		
74	นาย เสกสรร ภาคนะถา	จัดจำหน่าย		
75	นาง เสาวลักษณ์ วิริยาภรณ์ประภาส	จัดหน้าชุดวิชา		
76	น.ส. อมรรัตน์ จักรักษา	บรรณาธิการ		
77	นาง อรชุรี เพ็ญสาดแสง	บัญชีและการเงิน		
78	น.ส. อริศรา แก่นอ้วน	บรรณาธิการ		
79	น.ส. อัจฉรา อารีย์	พิมพ์ซ้ำชุดวิชา		
80	น.ส. อารมย์ ฤกษ์นุ้ย	บรรณาธิการ		
81	นาง อุษา สมบัติวงศ์	เตรียมต้นฉบับ		
~~82~~	~~นาย รณภูมิ เงินรัตน์~~	~~สิ่งพิมพ์สำเร็จ~~		อนุลักษณ์ รกลัย

ใบลงทะเบียน โครงการสัมมนา "การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) สู่ความสำเร็จ" ของสำนักพิมพ์

ในวันที่ 24 พฤศจิกายน 2566

ณ เลค เฮฟเว่น รีสอร์ท แอนด์ ปาร์ค จังหวัดกาญจนบุรี

ลำดับ	ชื่อ - สกุล		หน่วยงาน	ลายมือชื่อ	หมายเหตุ
1	ผศ.ดร. อิศเรศ	ศันสนีย์วิทยกุล	สำนักงานเลขานุการ		
2	นาง รัตนา	ช้างเยาว์	สำนักงานเลขานุการ		
3	นาง อุษารัฐ	ปานรสทิพย์	สำนักงานเลขานุการ		
4	นาย กำจัด	เดชเมืองปัก	จัดฝึกอบรมเทคโนโลยีการพิมพ์		
5	น.ส. จันทนา	เพชรคอน	วิชาการ		
6	นาย กริช	โลหะสุวรรณ	เผยแพร่		
7	น.ส. กัญจรี	ชาญรอบ	บรรณาธิการ		
8	น.ส. กัญญาภัทร	ละอองแก้ว	พิมพ์ซ้ำชุดวิชา		
9	น.ส. กัลย์สุดา	แก้วสุวรรณ	บริหารงานทั่วไป		
10	น.ส. กัลยา	อินต๊ะชัย	พิมพ์ดิจิทัล		
11	นาง กาญจนา	กุลชัยพานิช	จัดหน้าชุดวิชา		
12	น.ส. กิ่งดาว	ทองเชื้อ	งานอำนวยการ		
13	นาย กิตติวัฒน์	พิมลพรพัตร์	พัสดุ		
14	นาง ขวัญเรือน	โกศล	พิมพ์ดิจิทัล		
15	น.ส. จารุณี	ตรีสันเทียะ	บรรณาธิการ		
16	นาย จำนงค์	จอมใจเหล็ก	เทคโนโลยีการพิมพ์		
17	นาย จุติพันธุ์	พ่วงจีน	ฟิล์มและวางรูปแบบ		
18	น.ส. ชมชัด	อินทกาญจน์	จัดฝึกอบรมและบริการฯ		
19	นาย ชัยยศ	จิตรีถิน	พิมพ์ดิจิทัล		
20	นาง ชาณิช	สิงห์นันท์	สิ่งพิมพ์สำเร็จ		
21	นาง ชุติมน	หอมกรุ่น	สิ่งพิมพ์สำเร็จ		
22	นาง ณัฏฐา	ชินทองจู	วางแผนฯ		
23	น.ส. ดรุณ	อัครีจำนงค์	จัดหน้าชุดวิชา		
24	น.ส. ดวงกมล	วูวนิช	ศิลปะ		
25	น.ส. ดวงจันทร์	จานทอง	ศิลปะ		
26	นาย ทศพร	เพ็ชรทอง	ฟิล์มและวางรูปแบบ		
27	น.ส. ทิพวรรณ	คงเทียม	บัญชีและการเงิน		

ลำดับ	ชื่อ - สกุล	หน่วยงาน	ลายมือชื่อ	หมายเหตุ
28	นาง ธีรารัตน์ อยู่ผ่อง	บัญชีและการเงินเผยแพร่ฯ		
29	น.ส. นันท์นภัส ช้างเยาว์	งานอำนวยการ		
30	น.ส. น้ำฝน รุ่งสว่าง	บรรณาธิการ		
31	นาย นิติ พานนาค	เทคโนโลยีการพิมพ์		
32	นาง นพภาภรณ์ จงรักภิญโญกุล	บรรณาธิการ		
33	นาย บรรหาร สมสมัย	บรรณาธิการ		
34	นาย บุญยัง สายเพ็ชร	สิ่งพิมพ์สำเร็จ		
35	นาย บูรพา ดาวสี	สิ่งพิมพ์สำเร็จ		
36	นาง ปชภร พงษ์ชาติ	พัสดุ		
37	นาง ประดับ ไวยโภคา	พิสูจน์อักษร		
38	นาย ปราณี เกษโพนทอง	วางแผนฯ		
39	นาย ปริญญา กลันทกสุวัณณ์	ฟิล์มและวางรูปแบบ		
40	นาง เปรมฤดี ชัยวัชระณานนท์	เตรียมต้นฉบับ		
41	นาย พรรณุศิลป์ อัคควรรณโณ	สิ่งพิมพ์สำเร็จ		
42	นาย พัฒนาวุธ สมานทรัพย์	ฟิล์มและวางรูปแบบ		
43	นาย พิธพงษ์ คงสวัสดิ์สกุล	พิมพ์ดิจิทัล		
44	นาย ไพบูลย์ ทับเทศ	ศิลปะ		
45	นาย ไพบูลย์ นาคสวย	พิมพ์ดิจิทัล		
46	น.ส. ภัทรมน คุ้มภัย	พัสดุ		
47	นาง มยุรี สังขมาลัย	สิ่งพิมพ์สำเร็จ		
48	นาง เยาวเรศ ไมตรีสวัสดิ์	จัดจำหน่าย		
49	น.ส. รวิวรรณ บัวแก้ว	พิมพ์ดิจิทัล		
50	น.ส. รำไพพรรณ ทองทาบ	จัดจำหน่าย		
51	นาง ลักขณา ทัศนาธร	บริหารงานทั่วไป		
52	นาง วรรณี อยู่คงดี	เตรียมต้นฉบับ		
53	นาง วรัญญา ธิดาปูน	พิมพ์ดิจิทัล		
54	น.ส. วรันทร ฉะพงศ์ภพ	พิสูจน์อักษร		
55	น.ส. วลัยภรณ์ สุถาลา	พัสดุ		
56	นาย วสันต์ ธงทอง	ฟิล์มและวางรูปแบบ		

ลำดับ	ชื่อ - สกุล		หน่วยงาน	ลายมือชื่อ	หมายเหตุ
57	นาย วัชระ	นิลมณี	จัดจำหน่าย		
58	น.ส. วันเพ็ญ	ชิงช่วง	บัญชีและการเงิน		
59	นาย วิชูรย์	คำมูล	สิ่งพิมพ์สำเร็จ		
60	น.ส. ศิริลักษณ์	เรือนเย็น	บรรณาธิการ		
61	นาง สมจิตร	เผื่อนโภคา	บรรณาธิการ		
62	นาง สมถวิล	ราชา	สิ่งพิมพ์สำเร็จ		
63	นาย สมบัติ	แก้วปัญญา	เทคโนโลยีการพิมพ์		
64	นาย สมหมาย	วันทะวงษ์	ผลิต		
65	นาย สมหวัง	หวังชม	จัดจำหน่าย		
66	นาย สรศักดิ์	ทองนวล	ผลิต		
67	นาย สร้างสรรค์	โสมสวย	ผลิต		
68	นาย สันติสุข	แสงอาจ	สิ่งพิมพ์สำเร็จ		
69	นาย สุทธิรักษ์	น่วมนิวงษ์	พิมพ์ดิจิทัล		
70	น.ส. สุนิสา	ธรรมรงค์	บัญชีและการเงิน		
71	น.ส. สุภาพร	พิชัยวรุตมะ	บัญชีและการเงิน		
72	นาย สุรศักดิ์	มากระดี	งานอำนวยการ		
73	น.ส. สุวรรณา	แม้นศรี	วางแผนฯ		
74	นาย เสกสรร	ภาคนะถา	จัดจำหน่าย		
75	นาง เสาวลักษณ์	วิริยาภรณ์ประภาส	จัดหน้าชุดวิชา		
76	น.ส. อมรรัตน์	จักรักษา	บรรณาธิการ		
77	นาง อรชุรี	เพ็ญสาดแสง	บัญชีและการเงิน		
78	น.ส. อริศรา	แก่นอ้วน	บรรณาธิการ		
79	น.ส. อัจฉรา	อารีย์	พิมพ์ซ้ำชุดวิชา		
80	น.ส. อารมย์	ฤกษ์นุ้ย	บรรณาธิการ		
81	นาง อุษา	สมบัติวงศ์	เตรียมต้นฉบับ		
~~82~~	~~นาย รณภูมิ~~	~~เงินรัตน์~~	~~สิ่งพิมพ์สำเร็จ~~		ยกเลิกการจัดส่ง

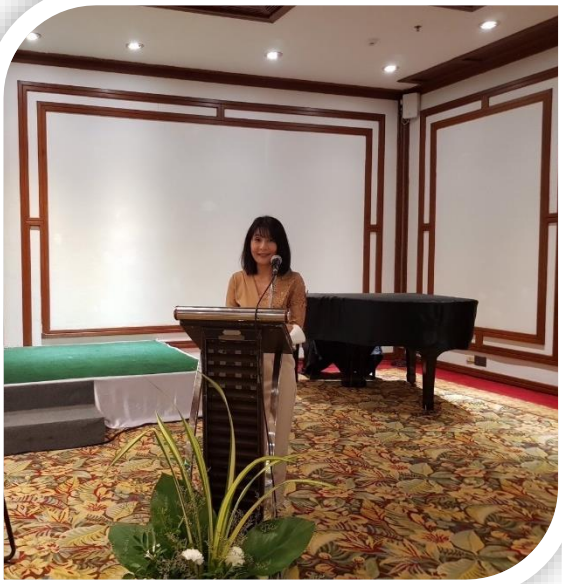
ภาพกิจกรรมโครงการสัมมนา

วันที่ 21 พฤศจิกายน 2566

ณ ห้องประชุม 8228 อาคารบริภัณฑ์ ชั้น 2 มสธ.

สำนักบริการการศึกษา

ภาพกิจกรรมโครงการสัมมนา

วันที่ 23 - 24 พฤศจิกายน 2566

ณ เลค เฮฟเว่น รีสอร์ท แอนด์ ปาร์ค จังหวัดกาญจนบุรี