

## แนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ไทย\*

### Guideline for Developing Organizational Culture of Thai Real Estate Business

อนันต์ อัมพร\*\*

Anan Amporn

6514832078@rumail.ru.ac.th

#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ไทยและเพื่อศึกษาปัญหา และอุปสรรคในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ไทย และเพื่อศึกษาการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ไทยและการศึกษาการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ไทย การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการวิจัยเอกสารและการวิจัยสนทนากลุ่ม เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 5 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) มีการกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร ให้ความสำคัญในการส่งเสริมการดำเนินธุรกิจโดยยึดหลักธรรมาภิบาล ระบุผู้มีส่วนได้เสียที่มีการเชื่อมโยงประเด็นด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ควรกำหนดแนวทางปฏิบัติหรือการดำเนินงานเกี่ยวกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่สำคัญ การบ่งชี้ประเด็นแนวทางเป้าหมายของวิสัยทัศน์ด้านการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเป็นสำคัญ ควรมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของพนักงานและผู้ร่วมงาน มีการสื่อสารให้แนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรให้มีความเข้าใจตรงกันกับแนวทางการปฏิบัติ 2) มีการกำหนดให้พนักงานมีการพัฒนาศักยภาพและเตรียมความพร้อมรับแผนการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรในรูปแบบใหม่ๆ เพื่อมาใช้ในการปฏิบัติงานจริงต้องคำนึงถึงความสามารถของพนักงานและบุคลากรในการปฏิบัติงาน และควรมีการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานเมื่อมีแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรมาใช้ในการปฏิบัติงานจริง เพื่อให้พนักงานปรับตัวและแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานจริง 3) มีการสื่อสารค่านิยมและวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ขององค์กรไปยังพนักงานในองค์กรให้ทั่วถึงเป็นสิ่งสำคัญ นอกจากนี้ยังควรมีการจัดอบรมเรียนรู้ที่ช่วยให้พนักงานเข้าใจค่านิยมหลักขององค์กรและกระตุ้นให้ค่านิยมที่องค์กรต้องการ การเสริมแรงพฤติกรรมอาจทำได้โดยการให้รางวัลหากค่านิยมหลักได้ถูกนำไปใช้ในการปฏิบัติหรือสร้างผลงานโดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานสำเร็จ ก็ต้องวางแผนเพื่อให้แน่ใจว่าลักษณะที่ดีนี้จะต้องอยู่ต่อไปในองค์กร การบริหารวัฒนธรรมองค์กรมุ่งเน้นที่จะพัฒนาค่านิยมที่ยึดถือร่วมกัน ทำให้คนในองค์กรยึดมั่นสิ่งเหล่านี้

คำสำคัญ: แนวทางการพัฒนา; วัฒนธรรมองค์กร; ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ไทย

Keyword: Development Guidelines; Organizational Culture; Thai real estate Business

\*บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่องแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ไทย

\*\*นักศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาบริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

## บทนำ

องค์การมีความสำคัญอย่างยิ่งในโลกปัจจุบัน องค์การเป็นกลุ่มคนที่ดำเนินกิจกรรมด้วยกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกันไม่ว่าองค์การนั้นจะมีรูปแบบองค์การภาครัฐหรือองค์การภาคเอกชน ล้วนมีความต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์การเช่นเดียวกัน เพียงแต่เป้าหมายของแต่ละองค์การอาจมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไป โดยพันธกิจขององค์การจะเป็นตัวกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ นอกจากนี้รูปแบบโครงสร้างขององค์การก็ต่างกันตามลักษณะการดำเนินการขององค์การ องค์การภาครัฐเน้นที่การจัดบริการสาธารณะให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน ในขณะที่องค์การภาคเอกชนส่วนใหญ่มีเป้าหมายหลักคือต้องการการเพิ่มยอดขายและกำไร ทั้งนี้ในการที่องค์การจะสามารถบรรลุถึงเป้าหมายได้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล(รัฐศิรินทร์ วัจนานนท์,2566,หน้า 1)

วัฒนธรรมองค์การ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในทุกองค์การ อาจเกี่ยวกับปรากฏการณ์ต่างๆเช่น ค่านิยม ความเชื่อ สมมุติฐาน มุมมอง ปทัสถานทางพฤติกรรม เป็นต้น ผู้ที่มีตำแหน่งหน้าที่ในองค์การเป็นผู้กำหนดเป้าหมายและดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายโดยคนจะต้องถูกควบคุมอยู่ภายใต้ระบบ กฎระเบียบ รวมทั้งปทัสถานของพฤติกรรมที่มีเหตุผล วัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งจะสามารถควบคุมพฤติกรรมที่มีเหตุผล วัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งจะสามารถควบคุมพฤติกรรมคนในองค์การได้ และสามารถช่วยกันป้องกัน ปกป้องการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกได้ ในมุมมองของพฤติกรรมองค์การกฎระเบียบที่เป็นทางการ อำนาจหน้าที่และปทัสถานของพฤติกรรมที่มีเหตุผล ไม่สามารถควบคุมความต้องการของคนในองค์การได้ แต่เราจะต้องควบคุมโดยใช้ปทัสถานทางวัฒนธรรม ค่านิยม ความเชื่อ เข้ามาแทน เพื่อให้เข้าใจและคาดการณ์ว่าจะดำเนินการอย่างไรภายใต้สถานการณ์ที่หลากหลายในองค์การ(วิโรจน์ ก่อสกุล,2566,หน้า26)

การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ โครงสร้างองค์การ วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ รวมทั้งสภาพแวดล้อม สภาพการแข่งขันในปัจจุบันมีบทบาทสำคัญต่อความจำเป็นของการปรับให้พฤติกรรมแนวปฏิบัติของคนในองค์การ ให้เป็นไปในทิศทางที่องค์การสามารถเดินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ผู้บริหารจะต้องพิจารณาว่าวัฒนธรรมองค์การแบบใดที่เหมาะสมกับมาตรฐานขององค์การ และสะท้อนให้พนักงานเห็นถึงวัตถุประสงค์ พันธกิจขององค์การ ดังนั้น แนวปฏิบัติที่สอดคล้องกับกลยุทธ์จึงจำเป็นต้องทำให้เกิดขึ้นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม คือ การทำให้วัฒนธรรมที่มีอยู่ในปัจจุบันเป็นวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ขององค์การในอนาคต ซึ่งจะต้องเริ่มต้นจากการวิเคราะห์วัฒนธรรมปัจจุบันดูว่า มันช่วยสนับสนุนเป้าหมายขององค์การได้มากน้อยเพียงไร และวิเคราะห์ว่าจะต้องเปลี่ยนแปลงส่วนใดบ้างอย่างชัดเจนถึงหลายสิ่งที่จะต้องเปลี่ยนแปลงอย่างไรก็ตาม การปรับเปลี่ยนต้องเริ่มต้นจากผู้บริหารสูงสุดในองค์การ องค์การขนาดใหญ่จะมีหน่วยงานเล็กๆมากมาย หน่วยงานเหล่านี้ต่างก็มีความสัมพันธ์กันการพึ่งพาอาศัยกันของคนภายในองค์การ ทำให้การเปลี่ยนแปลงที่จะเปลี่ยนเพียงบางสิ่งโดยไม่เปลี่ยนสิ่งอื่นด้วย เกิดขึ้นได้ยาก ผู้บริหารอาจเริ่มต้นโดยการสร้างบรรยากาศให้คนในองค์การได้รับรู้ถึงสภาพการณ์สิ่งแวดล้อมที่คุกคามการดำเนินพันธกิจขององค์การ และความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงให้คนในองค์การได้รู้ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การไปในทิศทางที่ต้องการ จำเป็นต้องใช้กลยุทธ์ทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล แผนกลยุทธ์ขององค์การ การจัดทำกลยุทธ์ และ แผนปฏิบัติการต่างด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและวัฒนธรรมองค์การ ควรจะต้องสอดคล้องกัน การพัฒนาทักษะและความสามารถของบุคลากร การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของคนในองค์การ การพิจารณาผลตอบแทนจากผลปฏิบัติงานที่เป็นเงินเดือน โบนัส รวมทั้งสิ่งจูงใจอื่นๆที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงิน องค์การสามารถใช้กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมไปในทิศทางที่ต้องการได้ โดยเชื่อมโยงรางวัลกับผลการปฏิบัติงาน สมรรถนะ ทักษะ การจ่ายค่าตอบแทนตามผล การปฏิบัติงาน การกำหนดให้บุคลากรต้องมีการพัฒนาตนเองและพัฒนาผลงานของตนเองและกลุ่ม การกำหนดให้บุคลากรต้องมีการพัฒนาตนเองและพัฒนาผลงานของตนเองและกลุ่ม การกำหนดให้พนักงานตั้งเป้าหมายในการทำงานของตนเอง และพฤติกรรมที่จำเป็นสำหรับการบรรลุเป้าหมาย

องค์การธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ไทย เป็นผู้นำการให้บริการแพลตฟอร์ม อสังหาริมทรัพย์แบบครบวงจร เพื่อส่งมอบประสบการณ์ที่ทรงคุณค่าน่าจดจำแก่ผู้เกี่ยวข้องในทุกภาคส่วนพร้อมขับเคลื่อนการเติบโตอย่างยั่งยืน มุ่งเน้นการพัฒนาและบริหารจัดการกลุ่มอสังหาริมทรัพย์ในรูปแบบครบวงจรครอบคลุมอสังหาริมทรัพย์เพื่อที่อยู่อาศัย อุตสาหกรรม และพาณิชย์กรรม เพื่อก้าวสู่ความเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมและการพัฒนาอย่างยั่งยืน ด้วยการสร้างมูลค่าผ่านนวัตกรรมและเทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันและการเติบโตของตนเองในระยะยาวภายใต้ปรัชญาการดำเนินงานที่คำนึงถึงการสร้างประสบการณ์ที่ดี คุณค่าและตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ

### วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษา

- 1) เพื่อศึกษาลักษณะของวัฒนธรรมองค์การของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ไทย
- 2) เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ไทย
- 3) เพื่อศึกษาการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ไทย

### วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ไทย วิธีการศึกษาค้นคว้า และการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการกำหนดคำถาม จากนั้นลงพื้นที่เก็บข้อมูลภาคสนามเป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ(Qualitative Research)สำหรับนำข้อมูลมาวิเคราะห์เขียนสรุปและนำเสนอเชิงพรรณนา(Descriptive Statistics)

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ในการวิจัยครั้งนี้ มีประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังนี้

1. ประชากร (Population) ได้แก่ บุคลากร และ พนักงาน
2. กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ที่ใช้การวิจัยครั้งนี้ เป็นกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยกำหนดคุณลักษณะของประชากรที่ต้องการศึกษา จึงใช้วิธีการเก็บข้อมูลสำคัญ (Key informants) จำนวน 5 คน โดยพิจารณาจากคุณสมบัติ ดังนี้ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำนวน 1 คน, หัวหน้าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 1 คน, พนักงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 1 คน

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

1. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร เป็นวิธีการศึกษาค้นคว้าเก็บรวบรวมข้อมูลทั่วไปโดยการรวบรวมเอกสารซึ่งเป็นข้อมูลที่มีครบถ้วนแล้วโดยผู้อื่น
2. วิธีการรวบรวมข้อมูลภาคสนาม ผู้วิจัยเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ โดยที่ผู้วิจัยเลือกวิธีการสัมภาษณ์ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยซึ่งเป็นแบบมีโครงสร้าง (Structured interview) โดยที่ผู้วิจัยต้องทำการสัมภาษณ์ ไปตามคำถามที่กำหนดไว้ในแบบสัมภาษณ์ ซึ่งผู้วิจัยจะสัมภาษณ์ตามข้อที่กำหนดไว้เท่านั้น และผู้วิจัยจะใช้สัมภาษณ์ซึ่งเป็นคำถามในการสัมภาษณ์และจดบันทึกข้อมูลและบันทึกเสียงตามคำบอกของผู้สัมภาษณ์

### วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยมีขั้นตอนในการวิเคราะห์ ดังนี้

1. ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นแต่ละประเด็น
2. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกเป็นประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบความเหมือนหรือความต่างของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคน ก่อนนำไปวิเคราะห์
3. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกเป็นประเด็นคำถาม แล้วนำไปเปรียบเทียบกับข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะได้ทราบถึงลักษณะที่มีความคล้ายคลึง และแตกต่างของข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างกับข้อมูลเอกสาร เพื่อใช้ในการอภิปรายผล
4. นำข้อมูลที่ได้จากการเปรียบเทียบมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกัน เพื่อสรุปผลการวิจัยกระบวนการโดยใช้การนำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบพรรณนา

## ผลการวิจัยและอภิปรายผล

1. ท่านได้เข้าใจลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ไทยมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างไร

การศึกษาวิจัยพบว่า ท่านเข้าใจลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของอสังหาริมทรัพย์ไทย

**1.รับรู้ถึงความสำเร็จของพนักงาน** การตระหนักรู้ถึงการมีอยู่ของพนักงานนับเป็นความสำคัญอย่างหนึ่ง ยิ่งถ้าหากรับรู้ถึงความสำเร็จในการทำงานของพนักงานนั้นๆก็จะยิ่งส่งผลดีวงกว้าง โดยเฉพาะผู้บริหารควรจะชื่นชมพนักงานบ้าง เพราะการชื่นชมพนักงานเป็นตัวชี้วัดต่อความผูกพัน การรักษาและการพัฒนาตัวเองของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ

**2.รับฟังเสียงพนักงานอย่างแท้จริง** การรับฟังความคิดเห็นของพนักงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเพราะหากเราทำพลาดในข้อนี้ก็จะทำให้พนักงานสูญเสียกำลังใจในการทำงานได้ โดยเราสามารถรับฟังในรูปแบบแบบสอบถาม หรือการเข้าพูดคุยส่วนตัวเพื่อสังเกตอวัจนภาษาต่างๆและหากเป็นการทำงานทางไกล ก็อาจเปิดกล้องเพื่อให้เห็นท่าทางของพวกเขาได้ด้วย

**3.ผู้นำต้องเป็นตัวอย่างที่ดี** ความสำเร็จในการสร้างวัฒนธรรมอยู่ในมือของผู้บริหารหรือหัวหน้าทีม เพราะเราปฏิเสธไม่ได้ว่าผู้นำมีส่วนสำคัญในการเป็นตัวอย่างให้กับลูกทีม ถ้าผู้นำไม่เชื่อในวัฒนธรรมองค์การ ก็ไม่มีใครเชื่อมั่นเช่นกัน

**4.ดำเนินการตามค่านิยม** วิสัยทัศน์เป็นตัวกำหนดภารกิจ แต่ค่านิยมจะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมและทัศนคติ ค่านิยมจึงเป็นรากฐานสำคัญในการสร้างวัฒนธรรม ซึ่งถ้าหากทุกคนสามารถดำเนินการตามค่านิยมได้จริงก็จะเป็นวัฒนธรรมที่ทุกคนทำได้จริง หาใช่คำพูดสวยหรูที่ไม่สามารถทำได้

**5.หมั่นสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก** เป็นการสร้างความสัมพันธ์ให้กับพนักงานระหว่างทีม เพื่อสร้างความรู้จักกันให้มากขึ้น สายสัมพันธ์นี้ส่งเสริมให้แต่ละฝ่ายทำงานร่วมกันได้อย่างสะดวกใจขึ้น ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพเช่นกัน

**6.เน้นการเรียนรู้และการพัฒนา** วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ในองค์การ ส่งผลต่อประสิทธิภาพทางธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญ

**7.ตระหนักถึงวัฒนธรรมทุกวัน** แรกเริ่มการรับพนักงานหลายๆที่จะมีการปฐมนิเทศวันเดียวแล้วปล่อยให้พนักงานลุยงานทันที แต่ทางที่ดีเราควรสร้างความตระหนักรู้ถึงวัฒนธรรมที่อยากสร้างให้พนักงานรับรู้บ้าง เนื่องจากจะทำให้พวกเขารักษาวัฒนธรรมนั้นๆให้สดใหม่และทำตามอยู่เสมอ

**8.ปรับแต่งให้เข้ากับประสบการณ์แต่ละคน** เพราะความต้องการของแต่ละคนไม่เหมือนกันการยืดหยุ่นจึงเป็นทางออกที่ดีกว่าการบังคับ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจึงต้องสำรวจความต้องการของพนักงานอยู่เสมอว่าพวกเขาต้องการหรือไม่ต้องการวัฒนธรรมแบบไหน นับเป็นความเอาใจใส่ที่จะจูงใจให้เขาปฏิบัติตามวัฒนธรรมนั่นเอง

2. ท่านคิดว่าการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การมาใช้ในการปฏิบัติ ของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ไทย มีอุปสรรคอย่างไร

การศึกษาวิจัยพบว่า ท่านคิดว่าพัฒนาวัฒนธรรมองค์การมาใช้ในการปฏิบัติงานของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ไทย มีอุปสรรคในการปฏิบัติงานดังนี้

**1.ขาดความชัดเจน** การขาดความรู้ที่เพียงพอเกี่ยวกับสถานะปัจจุบันของธุรกิจและวิธีดำเนินงานอาจหยุดยั้งการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่มิได้เริ่ม เราอาจมองข้ามความซับซ้อนขององค์การและเป็นสิ่งที่จำเป็น ในการเปลี่ยนแปลงไปได้ง่าย ๆ การขาดความชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโครงการเปลี่ยนแปลงจะทำให้โครงการนั้นมาสามารถเริ่มดำเนินการได้ทันที

**2.การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง** วัฒนธรรมเป็นองค์ประกอบหลักของการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ประสบความสำเร็จ ทว่าวัฒนธรรมองค์การเองก็อาจเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง แม้ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้นก็ตาม ทีมอาจมีแนวทางปฏิบัติที่ตายตัวและมองว่าเปลี่ยนแปลงแม้เพียงเล็กน้อย ในกระบวนการหรือโครงสร้างก็ถือเป็นความเสี่ยง

**3.ขาดการยอมรับ** การให้ผู้คนร่วมเส้นทางการเปลี่ยนแปลงไปกับคุณนั้นมีความสำคัญ แต่โครงการเปลี่ยนแปลงองค์การมักจะประสบปัญหาเนื่องจากขาดการยอมรับ ไม่ว่าจะมาจากผู้จัดการพนักงาน หรือผู้นำเองก็ตาม

**4.ทรัพยากรไม่เพียงพอ** การเปลี่ยนแปลงองค์การมีค่าใช้จ่ายทั้งในแง่ของทรัพยากรทางกายภาพและทรัพยากรมนุษย์ที่จำเป็นในการสนับสนุนอาจปรับโครงสร้างธุรกิจ หรือซื้อเทคโนโลยีใหม่ ซึ่งทั้งหมดนี้มาพร้อมกับค่าใช้จ่ายจำนวนมาก ยังอาจจำเป็นต้องรับพนักงานใหม่ รวมถึงฝึกอบรมพนักงานปัจจุบันด้วยวิธีการทำงานแบบใหม่ๆ ด้วย และแน่นอนว่าการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งจำเป็นต่อความสำเร็จ ก็ต้องใช้งบประมาณเช่นกัน การเปลี่ยนแปลงอาจล้มเหลวเพียงเพราะประเมินทรัพยากรและเวลาที่ต้องใช้ในการบรรลุผลต่ำกว่าที่ควร

**5.การสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพ** การเปลี่ยนแปลงอาจเป็นเรื่องยาก ในบางครั้งพนักงานอาจได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงว่ามีความเครียด สิ่งนี้อาจส่งผลต่อวิธีการทำงาน เพราะพนักงานที่มีความเครียดจากการเปลี่ยนแปลงจะมีประสิทธิภาพการทำงาน การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงสามารถบรรเทาปัญหานี้ได้

**6.กระบวนการที่ไม่ชัดเจน** แม้ว่าวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงองค์การจะชัดเจน แต่โครงการต่างๆ อาจติดขัดได้เนื่องจากขาดความกระจ่างเกี่ยวกับบรรลุเป้าหมาย

**7.ขาดการวัดผล** หากไม่สามารถวัดความแตกต่างระหว่างสถานะองค์การในอดีตกับในปัจจุบันได้ อาจรู้ได้เลยว่าการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จหรือไม่ หรือจะบรรลุเป้าหมายแค่ไหนแล้ว

**8.ทัศนคติ “ครั้งเดียวจบ”** การดำเนินการเพียงครั้งเดียวหรือพยายามหลายๆ ครั้งไม่อาจทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ การเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการต่อเนื่องและอาจใช้เวลานานมาก ซึ่งหากผู้คนที่ไม่เข้าใจในลักษณะนี้โครงการก็อาจล้มเหลว

3.ท่านมีข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ไทยมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างไรบ้าง

การศึกษาวิจัยพบว่า ท่านมีข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ไทยมาใช้ในการปฏิบัติงานมีดังนี้

**1.การมีส่วนร่วม** การที่จะนำพาองค์การไปสู่ความยั่งยืนหรือมีวัฒนธรรมองค์การที่เด่นชัดหรือชัดเจนได้นั้นการมีส่วนร่วมในองค์การของพนักงานทุกคน มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง

**2.การรวมพลัง** การรวมพลังเป็นการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายวัฒนธรรมองค์การที่ตั้งเอาไว้

**3.จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์** องค์การใดที่มีจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ในการกำหนดแนวทางหรือทิศทางในการบริหารองค์การ ก็จะยอมทำความฝันหรือวิสัยทัศน์ของตน ประสบความสำเร็จได้ตั้งใจมุ่งมั่นทุกประการ การสร้างเสริมวัฒนธรรมองค์การก็เช่นกันต้องมีกำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนซึ่งรวมไปถึงการสื่อสารและกิจกรรมที่ต่อเนื่องภายในองค์การ

**อภิปรายผลการวิจัย**

ท่านได้เข้าใจลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ไทยมาใช้ในการปฏิบัติงาน มีประเด็นที่นำมาอภิปรายดังนี้

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ไทย ควรมีการกำหนดกลยุทธ์องค์การ ให้มีความสำคัญในการส่งเสริมการค้าเงินธุรกิจโดยยึดหลักธรรมาภิบาล ระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีการเชื่อมโยงประเด็นด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม พร้อมทั้งพัฒนาวัฒนธรรมองค์การให้มีความทันสมัยทันสถานการณ์เสมอ ควรกำหนดแนวทางปฏิบัติหรือการดำเนินงานเกี่ยวกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์การที่สำคัญ การบ่งชี้ประเด็น แนวทางที่ทำให้ธุรกิจบรรลุเป้าหมายของวิสัยทัศน์ด้านการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การเป็นสำคัญ ควรมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของพนักงานและผู้ร่วมงาน มีการสื่อสารให้แนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การให้มีความเข้าใจตรงกันกับแนวทางปฏิบัติ

**ท่านคิดว่าการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรมาใช้ในการปฏิบัติงาน ของธุรกิจสังหาริมทรัพย์ไทยมีอุปสรรคอย่างไร มีประเด็นอภิปรายดังนี้**

การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรมาใช้ในการปฏิบัติงานธุรกิจสังหาริมทรัพย์ไทย ควรมีการกำหนดให้พนักงานมีการพัฒนาศักยภาพและเตรียมความพร้อมรับการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรในรูปแบบใหม่ๆเพื่อมาใช้ในการปฏิบัติงานจริง ต้องคำนึงถึงความสามารถของพนักงานและบุคลากรในการปฏิบัติงาน บางครั้งอาจจะมีคำสั่งในการปฏิบัติงานอาจจะเป็นอุปสรรค ในการรับคำสั่งใหม่หรือแนวทางวัฒนธรรมองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป และควรมีการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน เมื่อมีแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรมาใช้ในการปฏิบัติจริง เพื่อให้พนักงานปรับตัวและแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานจริง

**ท่านมีข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของธุรกิจสังหาริมทรัพย์ไทยมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างไร มีประเด็นอภิปรายดังนี้**

ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของธุรกิจสังหาริมทรัพย์ไทย ควรมีการสื่อสารค่านิยมหลักและวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ขององค์กรไปยังพนักงานในองค์กรให้ทั่วถึงเป็นสิ่งสำคัญ นอกจากนี้ยังควรมีการจัดอบรม การเรียนรู้ที่ช่วยให้พนักงานเข้าใจค่านิยมหลักขององค์กรและกระตุ้นให้มีค่านิยมที่องค์กรต้องการ การเสริมแรงพฤติกรรมอาจทำได้โดยการให้รางวัลหากค่านิยมหลักได้ถูกนำไปใช้ในการปฏิบัติหรือสร้างผลงานโดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานสำเร็จ หากวัฒนธรรมที่มีอยู่ช่วยสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายขององค์กรแล้ว ก็จะต้องวางแผนเพื่อให้แน่ใจว่าลักษณะที่ดีนี้จะต้องอยู่ต่อไปในองค์กร การบริหารวัฒนธรรมองค์กรมุ่งเน้นที่จะพัฒนาค่านิยมที่ยึดถือร่วมกัน ทำให้คนในองค์กรยึดมั่นสิ่งเหล่านี้

#### **ข้อเสนอแนะ**

จากผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

##### **1.ข้อเสนอในการนำไปใช้**

1.1วัฒนธรรมควรมีเสถียรภาพความมั่นคงและมุ่งมั่นภายในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญ ให้ความสำคัญต่อภาวะแวดล้อมภายใน ความคงเส้นคงวาในการดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นคง วัฒนธรรมจะมุ่งเน้นด้านวิธีการ ความเป็นเหตุผล ความมีระเบียบของการทำงาน มุ่งเน้นเรื่องให้ยึดและปฏิบัติตามกฎระเบียบ ยึดหลักความสำเร็จขององค์กรเกิดความสามารถในการบูรณาการและประสิทธิภาพในโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

1.2วัฒนธรรมแบบนี้จะก่อความมีประสิทธิภาพ เสถียรภาพ และสามารถคาดหมายผลลัพธ์เกิดขึ้นได้ และเหมาะกับองค์กรที่อยู่สภาพแวดล้อมที่ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมในแบบนี้พยายามลดขั้นตอนกฎระเบียบต่างๆที่ไม่จำเป็นลง เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้วิจารณญาณที่เหมาะสมให้เกิดความคล่องตัวในการทำงานมากขึ้น

##### **2.ข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป**

2.1การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ควรเพิ่มการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อจะได้ข้อมูลแนวทางการพัฒนาองค์กรของธุรกิจสังหาริมทรัพย์ไทย

2.2ควรมีการเพิ่มกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่ เจ้าหน้าที่ในองค์กรของธุรกิจสังหาริมทรัพย์ไทยหลายๆกลุ่มตัวอย่าง

#### **เอกสารอ้างอิง**

รัฐศิรินทร์ วัจนานนท์, (2566).เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการและนวัตกรรมในองค์กร. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

วิโรจน์ ก่อสกุล, (2566).เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการและนวัตกรรมในองค์กร.กรุงเทพมหานคร:มหาวิทยาลัยรามคำแหง,โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

วีณา พิงวิวัฒน์นิกุล, (2566).เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย.กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง,โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

วงพัทตร์ ภูพันธ์ศรี,(2566).เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.กรุงเทพมหานคร:มหาวิทยาลัยรามคำแหง,โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

จักรภพ ศรีมณี,(2566).เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.กรุงเทพมหานคร:มหาวิทยาลัยรามคำแหง,โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

เมทินี คงเจริญ,อัญชญา พานิช,(2561).วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดเพชรบุรีและจังหวัดประจวบคีรีขันธ์.การค้นคว้าอิสระครุศาสตรมหาบัณฑิต:มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

กิตติยา วงษ์เปี้ยลัจจ์,(2562).วัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากร บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด.การค้นคว้าอิสระหลักสูตรทวิปริญญาโทรัฐประศาสนศาสตร์และบริหารธุรกิจ:มหาวิทยาลัยรามคำแหง

สันติ วงษ์สูง,(2565).การศึกษารูปแบบการลงทุนพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อที่อยู่อาศัย กรณีศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช.การค้นคว้าอิสระวิศวกรรมมหาบัณฑิต:มหาวิทยาลัยรามคำแหง

สมปรารถนา กฤษณคุป,(2566).วัฒนธรรมองค์การของธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย(พชว.).การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต:มหาวิทยาลัยรามคำแหง

อนพันธ์ พูลสวัสดิ์,(2561).ตัวแบบวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กรธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ไทย.การค้นคว้าอิสระวิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์