

กระบวนการสลายกำแพงไซโลเพื่อเสริมสร้างการสื่อสารและความร่วมมือในองค์กร:
กรณีศึกษาบริษัทอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์
Silo-Busting Processes to Enhance Communication and Collaboration
in Organizations: A Case Study of a Packaging Industry Company

โอภาส กิจกำแหง¹
Opas Kitkamhang¹

Received: 11 April 2026; Revised: 02 June 2026; Accepted: 06 June 2026

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่องกระบวนการสลายกำแพงไซโลเพื่อเสริมสร้างการสื่อสารและความร่วมมือในองค์กร: กรณีศึกษาบริษัทอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์ปัญหาและผลกระทบของการทำงานแบบไซโลต่อประสิทธิภาพการสื่อสารและความร่วมมือในองค์กร และ 2) เสนอแนวทางในการพัฒนาการสื่อสารและการทำงานร่วมกันผ่านกระบวนการสลายกำแพงไซโล การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้แนวทางการศึกษาแบบกรณีศึกษา ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้บริหาร หัวหน้างาน และพนักงานจากหลายหน่วยงานในบริษัทอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์ จำนวน 40 คน ซึ่งได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึก การสนทนากลุ่ม และการวิเคราะห์เอกสาร วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า การทำงานแบบไซโลส่งผลให้เกิดการสื่อสารที่ไม่เชื่อมโยง ข้อมูลคลาดเคลื่อน การประสานงานล่าช้า และการทำงานซ้ำซ้อน ส่งผลให้ความร่วมมือระหว่างหน่วยงานลดลงและกระทบต่อประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กร ทั้งนี้ แนวทางสำคัญในการสลายกำแพงไซโล ประกอบด้วย การพัฒนาระบบการสื่อสารภายในองค์กร การกำหนดเป้าหมายร่วม การส่งเสริมวัฒนธรรมความร่วมมือ และบทบาทของผู้นำในการสนับสนุนการทำงานข้ามหน่วยงาน องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัยชี้ให้เห็นว่า การสลายกำแพงไซโลจำเป็นต้องดำเนินควบคู่ทั้งด้านระบบและด้านพฤติกรรมองค์กร เพื่อสร้างการทำงานแบบบูรณาการ เพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสาร และเสริมสร้างความร่วมมืออย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: การทำงานแบบไซโล; ไซโลในองค์กร; การสื่อสารในองค์กร; ความร่วมมือในองค์กร

¹ คณะบริหารธุรกิจ วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม; Faculty Business Administration of Siam Technology College
Corresponding Author E-mail: opask@siamtechno.ac.th

Abstract

This research entitled “Silo-Busting Processes to Enhance Communication and Collaboration in Organizations: A Case Study of a Packaging Industry Company” aimed to 1) analyze the problems and impacts of silo-based working on communication efficiency and collaboration within organizations, and 2) propose guidelines for improving communication and teamwork through silo-busting processes. This study employed a qualitative research methodology using a case study approach. The key informants consisted of 40 executives, supervisors, and employees from various departments within a packaging industry company, selected through purposive sampling. Data collection methods included in-depth interviews, focus group discussions, and document analysis. The collected data were analyzed using content analysis.

The findings revealed that silo-based working resulted in disconnected communication, inaccurate information, delayed coordination, and duplicated tasks, which reduced interdepartmental collaboration and negatively affected overall organizational performance. The key approaches to breaking down organizational silos included improving internal communication systems, establishing shared organizational goals, promoting a collaborative culture, and strengthening leadership support for cross-functional collaboration. The new body of knowledge derived from this study indicates that effective silo-busting requires simultaneous development of both organizational systems and employee behaviors in order to create integrated workflows, improve communication efficiency, and foster sustainable collaboration within organizations.

Keywords: Silo-Based Working; Organizational Silos; Organizational Communication; Collaboration

บทนำ

ในบริบทขององค์กรธุรกิจยุคปัจจุบันที่ต้องเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรงและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การสื่อสารภายในองค์กรจึงถือเป็นกลไกสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน ความคล่องตัวในการบริหารจัดการ และความสามารถในการแข่งขันขององค์กรโดยรวม โดยเฉพาะองค์กรที่มีโครงสร้างซับซ้อนและมีการแบ่งงานตามหน้าที่ ซึ่งแม้จะช่วยเพิ่มความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน แต่ในขณะเดียวกันก็อาจก่อให้เกิดปัญหาการทำงานแบบแยกส่วนหรือที่เรียกว่า ซิโล (Silo) ซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการสื่อสาร การประสานงาน และการทำงานร่วมกัน

ระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร แนวคิดไซโล ในองค์กรถูกอธิบายว่าเป็นลักษณะของการแบ่งแยก ข้อมูล ความรู้ และการดำเนินงานออกจากกันเป็นส่วน ๆ ภายในองค์กร ส่งผลให้เกิดข้อจำกัดในการ แลกเปลี่ยนข้อมูลและการสื่อสารระหว่างหน่วยงาน (Bento et al, 2020) โดยลักษณะดังกล่าวมัก สะท้อนถึงการมีขอบเขตเชิงโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรที่ขัดขวางการไหลของข้อมูล ซึ่งส่งผลให้ เกิดปัญหาการทำงานที่ไม่เชื่อมโยงกัน การตัดสินใจล่าช้า และการขาดความร่วมมือระหว่าง หน่วยงาน (กิตติ วิจารณ์กาน, 2566) นอกจากนี้ยังพบว่าไซโล เป็นอุปสรรคสำคัญต่อการบรรลุ เป้าหมายขององค์กร เนื่องจากลดโอกาสในการแลกเปลี่ยนทรัพยากรและองค์ความรู้ระหว่าง หน่วยงาน

ในมิติของพฤติกรรมองค์กร Silo Mentality ถูกมองว่าเป็นทัศนคติหรือความเชื่อของ บุคลากรที่ไม่ต้องการแบ่งปันข้อมูลหรือทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น ซึ่งส่งผลให้เกิดการขาด เป้าหมายร่วมกันและการสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพ (Vatanpour et al, 2013) และยิ่งก่อให้เกิด ผลกระทบเชิงลบต่อทีมงาน กระบวนการทำงาน และคุณค่าที่องค์กรส่งมอบให้แก่ลูกค้า เช่น ความ ล่าช้าในการให้บริการ ความขัดแย้งระหว่างหน่วยงาน และประสิทธิภาพการดำเนินงานที่ลดลง (Mohapeloa, 2017) ทั้งนี้ ปัญหาไซโลยังมีความเชื่อมโยงกับการขาดการคิดเชิงระบบ และการมอง ภาพรวมขององค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การดำเนินงานขาดความต่อเนื่องและประสิทธิผล ในทางตรงกันข้าม งานวิจัยด้านการสื่อสารองค์กรชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาการสื่อสารภายในองค์กรที่ มีคุณภาพ ทั้งในด้านความชัดเจนของสาร บรรยายการสื่อสาร และช่องทางการสื่อสารที่ เหมาะสม สามารถช่วยเสริมสร้างความเข้าใจร่วมกัน ลดความขัดแย้ง และเพิ่มประสิทธิภาพของ ทีมงานได้ (กฤษดา เขียววิวัฒนสุข และคณะ, 2568) อีกทั้ง การใช้กลยุทธ์การสื่อสารที่มี ประสิทธิภาพ เช่น การสื่อสารแบบสองทาง การมีส่วนร่วมของบุคลากร และการสร้างค่านิยมองค์กร ร่วมกัน ยังมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันอีกด้วย (พล ภัทร บริรักษ์ธนกุล และคณะ, 2568) ซึ่งจะช่วยลดช่องว่างระหว่างหน่วยงานและส่งเสริมการทำงาน แบบบูรณาการ

จากแนวคิดดังกล่าว การสลایกำแพงไซโล (Silo-Busting) จึงได้รับความสนใจอย่างมากใน ฐานะกลยุทธ์สำคัญในการพัฒนาองค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อเชื่อมโยงการทำงานระหว่างหน่วยงาน ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนข้อมูล และสร้างความร่วมมือแบบข้ามสายงาน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการ เพิ่มประสิทธิภาพและนวัตกรรมในองค์กร ทั้งนี้ การนำแนวทาง Silo-Busting ไปใช้จำเป็นต้อง อาศัยปัจจัยสนับสนุนหลายด้าน เช่น ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และระบบการสื่อสารที่มี ประสิทธิภาพ (De Waal & Van Den Berg, 2025)

จากความสำเร็จและปัญหาดังกล่าว งานวิจัยนี้จึงมุ่งศึกษาการสลایกำแพงไซโลเพื่อ เสริมสร้างประสิทธิภาพการสื่อสารและการทำงานร่วมกันในองค์กร โดยใช้กรณีศึกษาบริษัทธุรกิจ ประเภทบรรจุภัณฑ์ ซึ่งเป็นองค์กรที่มีโครงสร้างการทำงานแบบแบ่งตามหน้าที่และมีความ จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือระหว่างหน่วยงานในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ งานวิจัยยังมีส่วนในการสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการสลایกำแพงไซโลและบทบาทต่อการ

พัฒนาการสื่อสารและความร่วมมือในองค์กร อธิบายปัญหาและผลกระทบของการทำงานแบบไซโล ต่อประสิทธิภาพขององค์กร ตลอดจนเสนอแนวทางในการเสริมสร้างการสื่อสารและความร่วมมือผ่านกระบวนการสลายกำแพงไซโล อีกทั้งยังเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ที่สามารถนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารในการพัฒนาองค์กรและยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานให้มีความยั่งยืนยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์ปัญหาและผลกระทบของการทำงานแบบไซโลต่อประสิทธิภาพการสื่อสารและความร่วมมือในองค์กร
2. เพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนาการสื่อสารและการทำงานร่วมกันขององค์กรผ่านการสลายกำแพงไซโล

วิธีดำเนินการวิจัย

บทความวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาปรากฏการณ์และพัฒนาแนวทางเชิงลึก โดยอาศัยกรอบแนวคิดจากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับไซโล การสื่อสารภายในองค์กร การทำงานร่วมกัน และการสลายไซโล ซึ่งชี้ให้เห็นว่าไซโลเกิดจากปัจจัยด้านโครงสร้าง วัฒนธรรม และพฤติกรรมองค์กร และส่งผลต่อประสิทธิภาพการสื่อสารและความร่วมมือ

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ คัดเลือกแบบเจาะจงประกอบด้วยผู้บริหาร หัวหน้างาน และพนักงานจากหลายหน่วยงาน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สะท้อนมุมมองข้ามสายงานอย่างรอบด้าน โดยกลุ่มตัวอย่างที่ได้ คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในบริษัทธุรกิจประเภทบรรจภัณฑ์ ซึ่งประกอบด้วยพนักงานในหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร ได้แก่ ฝ่ายผลิต ฝ่ายขาย ฝ่ายวางแผน ฝ่ายคลังสินค้า และฝ่ายสนับสนุน โดยบุคลากรดังกล่าวมีบทบาทสำคัญในการสื่อสารและการทำงานร่วมกันภายในองค์กร จำนวน 40 คน ซึ่งได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง โดยกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกดังนี้ 1) เป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรอย่างน้อย 1 ปีขึ้นไป 2) เป็นบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการสื่อสารหรือการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน 3) เป็นบุคลากรที่ยินดีให้ข้อมูลในการวิจัย โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญครอบคลุมบุคลากรจากหลายหน่วยงาน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สะท้อนมุมมองที่หลากหลายเกี่ยวกับปัญหาการทำงานแบบไซโล และแนวทางการพัฒนาองค์กร ทั้งนี้ การกำหนดจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้ถูกพิจารณาจากหลักความอิ่มตัวของข้อมูล ซึ่งเป็นแนวทางที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเมื่อข้อมูลที่ได้เริ่มมีลักษณะซ้ำและไม่พบประเด็นใหม่เพิ่มเติมจึงถือว่ามีความเพียงพอ

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ การสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง การสนทนากลุ่ม และการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างและการสื่อสารภายในองค์กร โดยการดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 4 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ 1) การวิเคราะห์แนวคิดจากวรรณกรรมเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย 2) การเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลักและเอกสาร

3) การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา โดยจัดหมวดหมู่ข้อมูล เช่น สาเหตุของไซโล ปัญหาการสื่อสาร และรูปแบบการทำงานร่วมกัน และ 4) การสังเคราะห์แนวทางการสลายไซโล ในเชิงระบบ เพื่อให้ผลการวิจัยมีความถูกต้องและน่าเชื่อถือ ผู้วิจัยได้ตรวจสอบข้อมูลจากหลาย แหล่ง เปรียบเทียบความสอดคล้องของข้อมูล และทบทวนความถูกต้องร่วมกับผู้ให้ข้อมูลและผู้เชี่ยวชาญ ผลลัพธ์ของการวิจัยคาดว่าจะได้แนวทางในการสลายกำแพงไซโลที่สามารถนำไป ประยุกต์ใช้ได้จริง โดยเน้นการสร้างเป้าหมายร่วม การส่งเสริมการทำงานข้ามหน่วยงาน การพัฒนาระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนความร่วมมือ ซึ่งจะ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารและการทำงานร่วมกันในองค์กรอย่างยั่งยืน

3. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้นำมาเรียบเรียงและจำแนกอย่างเป็นระบบ ก่อน นำมาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา เพื่อทำการตีความและเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของข้อมูล อันนำไปสู่การสรุปผลให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

สรุปผลการวิจัย

1. วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 พบว่า การทำงานแบบไซโลในองค์กรมีลักษณะเป็นการดำเนินงานที่แยกส่วน มุ่งเน้นเป้าหมายเฉพาะหน่วยงานและจำกัดการแลกเปลี่ยนข้อมูล ส่งผลให้เกิดช่องว่างในการสื่อสาร ข้อมูลไม่ครบถ้วนหรือคลาดเคลื่อน การตัดสินใจขาดประสิทธิภาพ การสื่อสารมีลักษณะทางเดียวและล่าช้า อีกทั้งยังลดทอนความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน ก่อให้เกิดความขัดแย้ง ความซ้ำซ้อนของงาน การใช้ทรัพยากรไม่คุ้มค่า และท้ายที่สุดส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพโดยรวมและความสามารถในการพัฒนาองค์กรในระยะยาว

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัญหาและผลกระทบของการทำงานแบบไซโลต่อประสิทธิภาพการสื่อสารและความร่วมมือในองค์กร จากการวิเคราะห์ข้อมูล สามารถสังเคราะห์เป็น 3 ประเด็นหลัก ดังนี้

ประเด็นที่ 1 ลักษณะของการทำงานแบบไซโลในองค์กร ผลการศึกษา พบว่า องค์กรมีลักษณะการทำงานแบบแยกส่วน โดยแต่ละหน่วยงานดำเนินงานตามบทบาทและหน้าที่ของตนเองเป็นหลัก และมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานในระดับจำกัด ส่งผลให้การดำเนินงานขาดความเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ ลักษณะสำคัญที่พบ ได้แก่ การทำงานแบบแยกหน่วยงาน การเก็บข้อมูลไว้ภายในหน่วยงาน และการมุ่งเน้นเป้าหมายเฉพาะฝ่ายมากกว่าการบรรลุเป้าหมายร่วมขององค์กร จากการศึกษายังพบว่า แต่ละหน่วยงานมีแนวโน้มที่จะให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพของงานในส่วนของตนเองมากกว่าการประสานงานกับหน่วยงานอื่น ส่งผลให้เกิดช่องว่างในการสื่อสาร และทำให้ข้อมูลที่สำคัญไม่ถูกถ่ายทอดอย่างทั่วถึง นอกจากนี้ การเก็บข้อมูลไว้ภายในหน่วยงานยังทำให้การตัดสินใจในระดับองค์กรขาดข้อมูลที่ครบถ้วน ส่งผลต่อคุณภาพของการวางแผนและการดำเนินงานโดยรวม

ในมิติของพฤติกรรมองค์กร พบว่าบุคลากรบางส่วนมีความคุ้นเคยกับการทำงานภายใต้ขอบเขตของตนเอง และไม่เห็นความจำเป็นในการแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น

ซึ่งนำไปสู่การลดทอนความร่วมมือและความไว้วางใจระหว่างกัน อีกทั้งยังส่งผลให้เกิดความซ้ำซ้อนของงาน และความล่าช้าในการดำเนินงานในบางกระบวนการ

ประเด็นที่ 2 ผลกระทบของไซโลต่อการสื่อสารในองค์กร ผลการวิเคราะห์ พบว่า การทำงานแบบไซโล ส่งผลให้การสื่อสารภายในองค์กรมีข้อจำกัดอย่างชัดเจน โดยเฉพาะการสื่อสารระหว่างหน่วยงานที่มีลักษณะไม่เชื่อมโยง กล่าวคือ ข้อมูลมักถูกจำกัดอยู่ภายในแต่ละหน่วยงาน และไม่ถูกถ่ายทอดไปยังหน่วยงานอื่นอย่างเป็นระบบ ส่งผลให้การรับรู้ข้อมูลของบุคลากรในองค์กรไม่สอดคล้องกัน นอกจากนี้ ยังพบว่าข้อมูลที่ถูกส่งต่อระหว่างหน่วยงานมีความคลาดเคลื่อนหรือไม่ครบถ้วน เนื่องจากขาดกระบวนการตรวจสอบและการสื่อสารที่ชัดเจน ทำให้เกิดความเข้าใจผิดในการปฏิบัติงาน และส่งผลต่อคุณภาพของงานโดยรวม อีกทั้ง การสื่อสารที่ล่าช้ายังเป็นอีกหนึ่งผลกระทบสำคัญ โดยเฉพาะในกระบวนการที่ต้องอาศัยข้อมูลจากหลายหน่วยงาน ซึ่งความล่าช้านี้ส่งผลโดยตรงต่อการตัดสินใจของผู้บริหารและการดำเนินงานขององค์กร ในด้านรูปแบบการสื่อสาร พบว่าการสื่อสารส่วนใหญ่เป็นลักษณะทางเดียว โดยขาดการเปิดโอกาสให้มีการตอบกลับหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ส่งผลให้บุคลากรไม่สามารถสะท้อนปัญหา หรือเสนอแนวทางปรับปรุงได้อย่างเต็มที่ ซึ่งลดประสิทธิภาพของการสื่อสารในองค์กร

ประเด็นที่ 3 ผลกระทบของไซโลต่อความร่วมมือในองค์กร ผลการศึกษา พบว่า การทำงานแบบไซโลส่งผลกระทบโดยตรงต่อความร่วมมือภายในองค์กร โดยเฉพาะการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่มีข้อจำกัดอย่างชัดเจน เนื่องจากแต่ละหน่วยงานมุ่งเน้นการดำเนินงานตามบทบาทของตนเองเป็นหลัก ส่งผลให้การประสานงานข้ามหน่วยงานไม่ราบรื่น และขาดความต่อเนื่องในการดำเนินงาน นอกจากนี้ ยังพบว่าไซโล เป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างหน่วยงาน ทั้งในด้านความคิดเห็น วิธีการทำงาน และการจัดลำดับความสำคัญของงาน ซึ่งเกิดจากการขาดความเข้าใจในบทบาทและข้อจำกัดของแต่ละฝ่าย รวมถึงการขาดช่องทางในการสื่อสารและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ ส่งผลให้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรลดลง และบรรยากาศการทำงานร่วมกันไม่เอื้อต่อความร่วมมือ ในด้านเป้าหมายองค์กร พบว่าบุคลากรในแต่ละหน่วยงานมีแนวโน้มที่จะยึดถือเป้าหมายของหน่วยงานตนเองมากกว่าการมุ่งสู่เป้าหมายร่วมขององค์กร ทำให้เกิดความไม่สอดคล้องในการดำเนินงาน และลดประสิทธิภาพของการทำงานแบบบูรณาการ อีกทั้ง การประสานงานที่ไม่มีประสิทธิภาพยังส่งผลให้เกิดความล่าช้า ความซ้ำซ้อนของงาน และการใช้ทรัพยากรอย่างไม่คุ้มค่า

2. วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 พบว่า แนวทางการสลายกำแพงไซโลในองค์กรสามารถดำเนินการได้โดยการพัฒนาทั้งด้านระบบ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายร่วม การออกแบบโครงสร้างองค์กรแบบบูรณาการ และการสร้างช่องทางการสื่อสารข้ามหน่วยงาน ควบคู่กับการปรับด้านพฤติกรรม เช่น การพัฒนาทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล การสร้างความไว้วางใจ และการส่งเสริมบรรยากาศการทำงานเป็นทีม โดยมีบทบาทสำคัญของผู้นำในการเป็นต้นแบบและสนับสนุนการทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

จากการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถสังเคราะห์แนวทางในการพัฒนากระบวนการสลายกำแพงไซโล ได้ 4 แนวทางสำคัญ ซึ่งมีความเชื่อมโยงกันในเชิงระบบและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงใน

องค์กร โดยแต่ละแนวทางมีบทบาทในการลดข้อจำกัดของการทำงานแบบแยกส่วน และเสริมสร้างการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

ประการแรก คือ การพัฒนาระบบการสื่อสารภายในองค์กร โดยควรส่งเสริมการใช้ช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมถึงการสนับสนุนการสื่อสารแบบสองทาง เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูล แสดงความคิดเห็น และสะท้อนปัญหาได้อย่างต่อเนื่อง การเพิ่มการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานจะช่วยลดความคลาดเคลื่อนของข้อมูล และเสริมสร้างความเข้าใจร่วมกันในองค์กร

ประการที่สอง คือ การสร้างเป้าหมายร่วมขององค์กร โดยการกำหนดเป้าหมายที่เชื่อมโยงทุกหน่วยงานเข้าด้วยกัน จะช่วยให้บุคลากรมีทิศทางการทำงานที่สอดคล้องกัน ลดการมุ่งเน้นผลลัพธ์เฉพาะฝ่าย และส่งเสริมการตัดสินใจที่คำนึงถึงประโยชน์โดยรวมขององค์กร

ประการที่สาม คือ การส่งเสริมวัฒนธรรมความร่วมมือ โดยองค์กรควรสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม ลดแนวคิด “เรา-เขา” ระหว่างหน่วยงาน และส่งเสริมความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เนื่องจากปัญหาไซโลมีรากฐานจากทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากร การปรับวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นกลไกสำคัญในการแก้ไขปัญหาในระยะยาว

ประการสุดท้าย คือ บทบาทของผู้นำองค์กร ซึ่งผู้นำต้องเป็นแบบอย่างในการทำงานร่วมกัน สนับสนุนการทำงานข้ามหน่วยงาน และส่งเสริมการแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างเปิดเผย รวมถึงการสร้างแรงจูงใจและระบบสนับสนุนที่เอื้อต่อความร่วมมือ

อภิปรายผลการวิจัย

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 พบว่า การทำงานแบบไซโลในองค์กรมีลักษณะเป็นการดำเนินงานที่แยกส่วน โดยแต่ละหน่วยงานมุ่งเน้นเป้าหมายเฉพาะฝ่ายและจำกัดการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน ส่งผลให้เกิดช่องว่างในการสื่อสาร ข้อมูลไม่ครบถ้วนหรือคลาดเคลื่อน การตัดสินใจขาดประสิทธิภาพ รวมถึงการสื่อสารที่มีลักษณะทางเดียวและล่าช้า อีกทั้งยังลดทอนความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน ก่อให้เกิดความขัดแย้ง ความซ้ำซ้อนของงาน และการใช้ทรัพยากรอย่างไม่คุ้มค่า ซึ่งท้ายที่สุดส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพโดยรวมและความสามารถในการพัฒนาองค์กรในระยะยาว ทั้งนี้อาจเป็นเพราะโครงสร้างการทำงานขององค์กรที่แบ่งหน้าที่อย่างชัดเจน ทำให้แต่ละหน่วยงานมุ่งเน้นผลลัพธ์เฉพาะส่วนงานของตนเองมากกว่าการทำงานเชื่อมโยงในระดับองค์กร ส่งผลให้การแลกเปลี่ยนข้อมูลและการประสานงานระหว่างหน่วยงานเกิดขึ้นอย่างจำกัด ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับงานของ ศศิธร สุขชัยยะ, สมนึก ศิริโต, และสรพงษ์ เรือนมณี (2565) ที่ระบุว่า ปัญหาไซโล โดยเฉพาะในรูปแบบของ Data Silo เกิดจากการจัดเก็บข้อมูลหรือการดำเนินงานที่แยกออกจากกันในแต่ละหน่วยงาน ทำให้ข้อมูลไม่สามารถเชื่อมโยงหรือบูรณาการร่วมกันได้ ส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรขาดความเป็นเอกภาพและเกิดข้อจำกัดในการใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Bento et al. (2020) ที่อธิบายว่าไซโลเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการแลกเปลี่ยนข้อมูลและองค์ความรู้ในองค์กร ส่งผลให้การทำงานขาดความต่อเนื่อง และลด

ประสิทธิภาพในการดำเนินงานโดยรวม อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศานสันต์ รักแตงาม และคณะ (2568) ที่พบว่า การทำงานแบบแยกส่วนเป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งในองค์กร เนื่องจากแต่ละหน่วยงานมีเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และมุมมองที่แตกต่างกัน จนนำไปสู่ช่องว่างด้านการสื่อสาร ความเข้าใจ และความร่วมมือในการทำงานร่วมกัน ผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สะท้อนให้เห็นว่า ปัญหาไซโลไม่ได้เป็นเพียงปัญหาเชิงโครงสร้างขององค์กรเท่านั้น แต่ยังเชื่อมโยงกับพฤติกรรมการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร และความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการสื่อสารและความร่วมมือภายในองค์กร ก่อให้เกิดองค์ความรู้ว่า การลดปัญหาไซโลจำเป็นต้องดำเนินการทั้งในด้านระบบและด้านพฤติกรรมควบคู่กัน โดยองค์กรควรพัฒนาระบบการสื่อสารที่เปิดกว้าง ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงาน และสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและเสริมสร้างการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 พบว่า แนวทางการสลายกำแพงไซโลในองค์กรสามารถดำเนินการได้โดยการพัฒนาทั้งด้านระบบและด้านพฤติกรรมควบคู่กัน โดยในด้านระบบประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายร่วมขององค์กร การออกแบบโครงสร้างองค์กรแบบบูรณาการ และการสร้างช่องทางการสื่อสารข้ามหน่วยงาน เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลและการประสานงานอย่างต่อเนื่อง ขณะที่ด้านพฤติกรรม ประกอบด้วย การพัฒนาทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล การสร้างความไว้วางใจระหว่างบุคลากร และการส่งเสริมบรรยากาศการทำงานเป็นทีม โดยมีบทบาทสำคัญของผู้นำองค์กรในการเป็นต้นแบบ สนับสนุนการทำงานร่วมกัน และส่งเสริมการสื่อสารอย่างเปิดเผย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการสลายกำแพงไซโลไม่สามารถอาศัยเพียงการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรเท่านั้น แต่จำเป็นต้องสร้างความเข้าใจร่วม ทักษะที่ดีที่เอื้อต่อความร่วมมือ และความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรควบคู่กัน เพื่อให้เกิดการทำงานแบบบูรณาการอย่างแท้จริง ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภาภรณ์ คำหวาน และทองฟู ศิริวงศ์ (2568) ที่พบว่า ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ในองค์กรและความผูกพันของพนักงานมีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพในการทำงาน โดยเฉพาะในองค์กรที่ต้องอาศัยการสื่อสารและการประสานงานอย่างใกล้ชิด หากการสื่อสารขาดความต่อเนื่องหรือขาดความเข้าใจร่วม จะส่งผลให้ระดับความผูกพันของบุคลากรลดลง และนำไปสู่ประสิทธิภาพการทำงานที่ลดลงตามไปด้วย นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ De Waal และ Van Den Berg (2025) ที่อธิบายว่า การสลายกำแพงไซโลจำเป็นต้องอาศัยค่านิยมร่วม วัฒนธรรมความร่วมมือ และภาวะผู้นำที่สนับสนุนการทำงานข้ามหน่วยงาน เพื่อให้เกิดการประสานงานและการแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพภายในองค์กร ผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สะท้อนให้เห็นว่า การสลายกำแพงไซโลเป็นกระบวนการพัฒนาองค์กรที่ต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยครอบคลุมทั้งด้านโครงสร้าง ระบบการสื่อสาร วัฒนธรรมองค์กร และพฤติกรรมของบุคลากร ก่อให้เกิดองค์ความรู้ว่า การสร้างความร่วมมือในองค์กรจะเกิดขึ้นได้อย่างยั่งยืนเมื่อองค์กรสามารถเชื่อมโยงเป้าหมาย การสื่อสาร และความสัมพันธ์ของบุคลากรทุกระดับเข้าด้วยกัน ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสาร ลดความขัดแย้งในการทำงาน และเสริมสร้างศักยภาพในการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว

องค์ความรู้ใหม่



ภาพ 1 องค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการศึกษา

จากภาพแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงตั้งแต่ระยะปัญหาไปจนถึงผลลัพธ์สุดท้าย โดยสรุปได้ว่า การสลายกำแพงไซโลในอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์คือการกระบวนการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและพฤติกรรมองค์กร โดยการใช้ระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและการตั้งเป้าหมายร่วมกันเป็นตัวขับเคลื่อน ผสานกับการสร้างวัฒนธรรมความร่วมมือและบทบาทผู้นำที่เข้มแข็ง เพื่อทำลายอุปสรรคของการทำงานแยกส่วนและเปลี่ยนความซ้ำซ้อนให้เป็นความคล่องตัว ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและการสร้างคุณค่าให้องค์กรเติบโตได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว

สรุปและข้อเสนอแนะ

การทำงานแบบไซโลเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการสื่อสารและความร่วมมือในองค์กร โดยก่อให้เกิดการแบ่งแยกข้อมูล การสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพ และการทำงานร่วมกันที่ไม่เชื่อมโยงกัน ส่งผลให้เกิดความล่าช้า ความซ้ำซ้อนของงาน และลดประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กร ทั้งในด้านการดำเนินงานและการตัดสินใจ ผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นว่า ปัญหาไซโล ไม่ได้เกิดจากโครงสร้างองค์กรเพียงอย่างเดียว แต่ยังเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของบุคลากร วัฒนธรรมองค์กร และระบบการบริหารจัดการที่ไม่เอื้อต่อการทำงานแบบบูรณาการ ซึ่งส่งผลให้การสื่อสารระหว่างหน่วยงานขาดความต่อเนื่อง และความร่วมมือระหว่างบุคลากรลดลง อย่างไรก็ตาม หากองค์กรสามารถดำเนินการสลายกำแพงไซโล โดยการพัฒนากระบวนการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ การสร้างเป้าหมายร่วมขององค์กร การส่งเสริมวัฒนธรรมความร่วมมือ และการเสริมสร้างบทบาทของผู้นำในการ

สนับสนุนการทำงานข้ามหน่วยงาน จะสามารถช่วยลดข้อจำกัดของการทำงานแบบแยกส่วน และเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารและความร่วมมือในองค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ การสลายกำแพงไซโลยังส่งผลเชิงบวกต่อการพัฒนาองค์กรในระยะยาว โดยช่วยให้เกิดการทำงานที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ เพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินงาน เสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และส่งเสริมการสร้างคุณค่าให้กับองค์กรได้อย่างยั่งยืน

1. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1.1 องค์กรควรพัฒนาระบบการสื่อสารภายในให้มีความชัดเจน เปิดกว้าง และเอื้อต่อการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงาน เพื่อให้การสื่อสารมีความต่อเนื่อง ลดความคลาดเคลื่อนของข้อมูล และเพิ่มประสิทธิภาพในการประสานงานภายในองค์กร

1.2 องค์กรควรกำหนดเป้าหมายร่วมที่เชื่อมโยงทุกหน่วยงานเข้าด้วยกัน เพื่อลดลักษณะการทำงานแบบแยกส่วน (Silo) และส่งเสริมให้บุคลากรมุ่งเน้นความสำเร็จขององค์กรโดยรวมมากกว่าผลลัพธ์เฉพาะหน่วยงาน

1.3 องค์กรควรส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน โดยสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการสร้างความไว้วางใจระหว่างบุคลากร เพื่อลดความขัดแย้งและเพิ่มความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน

1.4 ผู้บริหารควรมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนและเป็นแบบอย่างในการทำงานข้ามหน่วยงาน รวมถึงส่งเสริมการสื่อสารอย่างเปิดเผย เพื่อสร้างความร่วมมือและขับเคลื่อนกระบวนการสลายกำแพงไซโลให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

1.5 ผลการวิจัยสามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการสลายกำแพงไซโลสำหรับองค์กรที่มีโครงสร้างแบบแบ่งหน่วยงาน เพื่อพัฒนาการสื่อสาร เพิ่มความร่วมมือ และยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาการสลายกำแพงไซโลในบริบทขององค์กรประเภทอื่น เช่น องค์กรภาครัฐ องค์กรบริการ หรือองค์กรด้านเทคโนโลยี เพื่อเปรียบเทียบลักษณะปัญหาและแนวทางการแก้ไขในบริบทที่แตกต่างกัน

2.2 ควรประยุกต์ใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) เพื่อให้ได้ข้อมูลทั้งเชิงลึกและเชิงปริมาณ ซึ่งจะช่วยเพิ่มความครอบคลุมและความน่าเชื่อถือของผลการวิจัย

2.3 ควรศึกษาปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ และพฤติกรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการเกิดและการลดปัญหาไซโล เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ด้านการบริหารองค์กรและการสร้างความร่วมมือภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.4 ควรศึกษาผลลัพธ์ของกระบวนการสลายกำแพงไซโลในระยะยาว โดยเฉพาะผลต่อประสิทธิภาพองค์กร ความผูกพันของบุคลากร และความสามารถในการแข่งขันขององค์กร เพื่อให้เห็นผลกระทบเชิงพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

- กฤษฎา เขียววัฒนสุข, มรกต จันทร์กระพ้อ และอนันต์ชัย คงจันทร์. (2568). คุณภาพและบรรยากาศการสื่อสารภายในองค์กรเพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพของทีมงาน. *วารสารเกษมบัณฑิต*, 26(2), 65-81.
- กิตติ วิจารณ์กาน. (2566). กรอบแนวคิดในการวิเคราะห์ปัญหาการไม่ประสานงานกันและไซโลซินโดรม, *รัฐศาสตร์นิเทศ*, 9(2), 51-84.
- พลภัทร บริรักษ์ธนกุล, ภูมิภควัธจ ภูมิพงศ์คชศร, ณัฏฐ์ ตั้งปรีชาพาณิขย์, ไกร บุญบันดาล, ณรงค์ ศรีชัยบุญสูง, อธิสิทธิ์ นุชเนตร และสุทธิพงษ์ จุลเจริญ. (2568). กลยุทธ์การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร. *วารสารสหศาสตร์การพัฒนาลังคม*, 3(2), 468-485.
- ศศิธร สุขัยยะ, สมนึก ศิริโต, และสรพงษ์ เรือนมณี. (2565). ตัวแบบการควบรวมดาต้าไซโลแบบมีโครงสร้างด้วยทะเลสาบข้อมูล. *วารสารวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 50(1), 58-68.
- ศานสันต์ รักแตงาม, นงลักษณ์ โพธิ์ไพจิตร, ปวีณา สปิเลอร์ และวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์. (2568). กรอบแนวคิดการจัดการความขัดแย้งในยุคดิจิทัล: ปัจจัยเชิงสาเหตุ ปัจจัยแทรกและผลลัพธ์ต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม. *วารสารศรีวันาลัยวิจัย*, 15(1), 115-128.
- สุภาภรณ์ คำหวาน และทองฟู ศิริวงศ์. (2568). ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานและความผูกพันในองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัทการสื่อสารและประชาสัมพันธ์องค์กรแห่งหนึ่งในเขตสาทร. *วารสารส่งเสริมและพัฒนามหาวิชาการสมัยใหม่*, 3(5), 843-861.
- Bento, F., Tagliabue, M. & Lorenzo, F. (2020). Organizational silos: A scoping review informed by a behavioral perspective on systems and networks. *MDPI Journal Societies*, 10(3), 56.
- De Waal, A., & van den Berg, R. (2025). Increasing collaboration through silo-busting: A case study. *Schmalenbach Journal of Business Research*. 77, 817-845.
- Mohapeloa, T. (2017). Effects of silo mentality on corporate ITC's business model. *In Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 11(1), 1000-1019.
- Vatanpour, H., Khorramnia, A. & Forutan, N. (2013). Silo effect: A prominence factor to decrease efficiency of pharmaceutical industry. *Iranian Journal of Pharmaceutical Research*, 12(Supplment.), 207-216.