



การเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจ  
กรณีศึกษา บริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี  
Organizational Change for Business Competitive Advantage  
A Case Study of a Private Company in the Amata Nakorn Industrial Estate  
of the Chonburi Province

อักรกิตติ์ พัฒนสัมพันธ์\*, ศิริประภา แจ้งกรณ์

Akarakrit Pattanasumpan, Siriprapha Jangkorn

คณะวิทยาศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว 27160

Faculty of Science and Social Sciences, Burapha University, Sakaeo Campus, Sakaeo 27160 Thailand

\*Corresponding author E-mail: Akarakrit@buu.ac.th

(Received: June 12 2023; Revised: July 19 2023; Accepted: August 21 2023)

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจกรณีศึกษา บริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี ดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ใช้การศึกษาเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญในครั้งนี้ คือ ผู้จัดการฝ่ายในแผนกต่าง ๆ ประกอบไปด้วย ผู้จัดการฝ่ายขาย ผู้จัดการฝ่ายการตลาด ผู้จัดการฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผู้จัดการฝ่ายการเงิน ผู้จัดการโรงงาน ผู้จัดการฝ่ายวิศวกรรม และซ่อมบำรุง ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ ผู้จัดการฝ่ายควบคุมคุณภาพ และผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ จำนวน 10 คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการวิจัย ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการสร้างข้อสรุปจากการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจ กรณีศึกษา บริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี ได้แก่ (1) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรแบบแบ่งตามหน้าที่/การบริหารจัดการ ขั้นตอนการทำงาน (2) การลดต้นทุนการผลิตทางด้านวัตถุดิบ/ลดต้นทุนค่าจ้างของพนักงานผู้ปฏิบัติงาน/ปรับรูปแบบการผลิตแบบลีน (3) การเปลี่ยนแปลงกระบวนการด้วยการเพิ่มคุณค่าในงาน/การเพิ่มปริมาณงาน/การหมุนเวียนเปลี่ยน (4) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์/สร้างวัฒนธรรมทีม

**คำสำคัญ :** การเปลี่ยนแปลงองค์กร; ความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจ; นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร



### Abstract

This qualitative research aimed to study a model of the Organizational Change for Business Competitive Advantage. A Case Study of a Private Company in the Amata Nakorn Industrial Estate of the Chonburi Province. This qualitative research used in-depth interviews to collect data. The sample was the 10 key informants who were in charge of manager positions in the various departments as follows: the department of Sales, Human Resources, Finance, Factory, Engineering and Maintenance, Operations, Quality Control, and Purchasing. The research instrument used was the form of in-depth interviews. The data analysis was performed by making conclusions from content analysis.

The results of the model of organizational change for business competitive advantage. A case study of a private company in the Amata Nakorn Industrial Estate of the Chonburi Province as follows: 1) structural change by creating a functional organizational structure, workflow, 2) cost cutting reduction in production costs for raw materials used directly, lower the cost of employee wages, lean production model modification, 3) process change by adding job enrichment, job enlargement, and job rotation, and 4) creative cultural change, and building team culture.

**Keywords :** Organizational Change; Business Competitive Advantage; Amata Nakorn Industrial Estate



## บทนำ

ในโลกยุคปัจจุบันนี้ นับได้ว่ามีการแข่งขันกันในระดับสูง โดยแต่ละองค์กรต่างที่จะพัฒนาความรู้ ทักษะความสามารถในการผลิตเทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงทางด้านโครงสร้างองค์กรให้ทันยุคทันสมัย การพัฒนาองค์กรหรือการเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นกระบวนการที่สำคัญ และจำเป็นสำหรับองค์กรทุกประเภท การเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าในสังคมปัจจุบันทำให้องค์กรหลายแห่งต้องปรับตัวจนมีโครงสร้างที่ซับซ้อน และการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น เศรษฐกิจ สังคมวัฒนธรรม การเมือง เทคโนโลยี ตลอดจนสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานต่าง ๆ เช่น ลูกค้า คู่แข่งขัน ต่างมีอิทธิพลต่อการดำรงอยู่ของทั้งองค์กรและบุคลากร กระแสการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ต้องเผชิญไม่ว่าจะเป็นบุคคลหรือองค์กร การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและรุนแรงสาเหตุมาจากการเจริญเติบโตแบบก้าวกระโดดของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่พัฒนาอย่างต่อเนื่องและความซับซ้อนของระบบเศรษฐกิจ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรธุรกิจทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยองค์การธุรกิจเปรียบเสมือนสิ่งมีชีวิตที่ต้องเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองให้อยู่รอดท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ (สุรารักษ์ วงศ์ใหญ่, 2563: 1) การเปลี่ยนแปลงองค์กร คือ การใช้เครื่องมือทางการพัฒนาองค์กรเข้าสอดแทรกกระบวนการเปลี่ยนแปลงจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้เหตุผลที่องค์กรต้องการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงองค์กรอาจมาจากหลายปัจจัย เช่น การเปลี่ยนแปลงในสภาวะการตลาด (อักริมา เชียงอารีย์, 2565: 1) การเปลี่ยนแปลงองค์กรสามารถแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง การลดต้นทุน การเปลี่ยนแปลงกระบวนการ และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม (Society for Human Resource Management, 2005: 196) การเปลี่ยนแปลงองค์กรทั้ง 4 ประเภทเพื่อทำให้องค์กรตอบสนองต่อความท้าทายของเทคโนโลยี คู่แข่ง ความต้องการของลูกค้าใหม่ ๆ และนำมาซึ่งผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น และเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงประเภทหนึ่ง ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในประเภทอื่นตามมา ทำให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร (John and Sak, 2001: 25)

การเปลี่ยนแปลงองค์กรในประเทศไทยมีผลกระทบต่อ การเติบโตทางเศรษฐกิจ และสังคม การเปลี่ยนแปลงองค์กรทำให้มีการเพิ่มรายได้ของประเทศและเพิ่มโอกาสในการทำธุรกิจ นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงองค์กรยังสร้างงานที่มีคุณภาพและเพิ่มโอกาสในการทำงานให้กับประชาชน ทำให้มีความเชื่อมั่นในอนาคตของประเทศ ส่งผลให้มีการพัฒนาทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมในประเทศไทย นิคมอุตสาหกรรมอมตะนครจังหวัดชลบุรีเป็นหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมที่สำคัญในประเทศไทย ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงองค์กรในช่วงหลายปีที่ผ่านมา เพื่อให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงในสภาวะการเป็นอุตสาหกรรมของประเทศไทยให้ความสำคัญกับ

การเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างองค์กร การบริหารจัดการ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จของนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี อีกทั้งยังเป็นนิคมอุตสาหกรรมที่ใหญ่ที่สุดในเครือบริษัทอมตะซิตี้ จำกัด (มหาชน) มีพื้นที่โดยประมาณ 16,000 ไร่ นอกจากนี้จังหวัดชลบุรีซึ่งเป็นที่ตั้งของนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครนี้จัดอยู่ในพื้นที่โซนที่ 2 หรือเขตอีสเทิร์นซีบอร์ด ได้รับการสนับสนุนจากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนแห่งชาติ และเป็นพื้นที่ได้รับความสนใจในการลงทุนเป็นอย่างมากในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เนื่องจากสถานที่ของนิคมอุตสาหกรรมแห่งนี้อยู่ไม่ไกลจากกรุงเทพมหานคร สนามบินนานาชาติสุวรรณภูมิ สนามบินอู่ตะเภา รวมถึงท่าเรือน้ำลึกที่สำคัญ ซึ่งเป็นท่าเรือหลักในการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ มีผู้ประกอบการในพื้นที่กว่า 820 ราย และมีจำนวนแรงงานหมุนเวียนมากกว่า 100,000 คน โดยนิคมอุตสาหกรรมทั้งหมดเป็นอุตสาหกรรมเบาที่มีการใช้เครื่องจักรอัตโนมัติเป็นส่วนหนึ่งในการผลิตมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ต้นน้ำยังปลายน้ำ ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์เพื่อจัดส่งให้กับโรงงานประกอบยานยนต์โดยตรง เช่น ชิ้นส่วนระบบปรับอากาศ ผลิตชิ้นส่วนเหล็กหล่อ ซึ่งมีความสามารถทางเทคโนโลยีในการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่ได้มาตรฐานตามความต้องการของตลาดเพื่อนำไปประกอบยานยนต์ (Original Equipment Market: OEM) (สโรชา ศิลป์พิทักษ์สกุล, 2561: 5) ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจ ภูมิศึกษา บริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี เพื่อนำผลที่ได้ไปกำหนดนโยบายการพัฒนาองค์กรต่อไปในอนาคต

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษารูปแบบการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจ ภูมิศึกษา บริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี

## วิธีดำเนินการวิจัย

### ขอบเขตการวิจัย

**ขอบเขตด้านพื้นที่** งานวิจัยนี้ทำการศึกษาบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี ซึ่งเป็นบริษัทผลิตชิ้นส่วนสำหรับรถยนต์ เช่น ชิ้นส่วนระบบปรับอากาศ ผลิตชิ้นส่วนเหล็กหล่อ

**ขอบเขตด้านเนื้อหา** งานวิจัยนี้ทำการศึกษาเกี่ยวกับแนวคิด และทฤษฎีที่ตามแนวคิดการเปลี่ยนแปลงองค์กร 4 ประเภท ได้แก่ 1) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง (Structure Change) 2) การลดต้นทุน (Cost Cutting) 3) การเปลี่ยนแปลงกระบวนการ (Process Change) และ 4) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม (Cultural



Change) (Society for Human Resource Management, 2005: 196)

**ขอบเขตด้านระยะเวลา** งานวิจัยนี้ทำการศึกษากิจการดำเนินการต่าง ๆ การวางแผน การสัมภาษณ์เก็บข้อมูล การวิเคราะห์ การเขียนผลรายงาน ในเดือนตุลาคม 2565 - กุมภาพันธ์ 2566 รวมระยะเวลา 5 เดือน

**กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล** ผู้วิจัยจะทำการรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การศึกษาเอกสารเอกสารขั้นต้น และเอกสารชั้นรอง
2. การสัมภาษณ์เจาะลึก (In-dept Interviews) เลือก

ด้วยวิธีแบบเจาะจง (Purposive Sampling Method) โดยการเลือกสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมาจากผู้จัดการฝ่ายแผนกต่าง ๆ ทุกแผนกที่อยู่ในบริษัท เพราะผู้จัดการฝ่ายแผนกต่าง ๆ ในบริษัทรับรู้ถึงแนวทางการทำงานภายในบริษัทเป็นอย่างดีหมายความว่าผู้วิจัยได้สัมภาษณ์อย่างครอบคลุม ได้แก่ ผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ของบริษัท จำนวน 10 ฝ่าย ๆ ละ 1 คน จำนวน 10 คน ประกอบด้วย ฝ่ายขาย ฝ่ายการตลาด ฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ฝ่ายการเงิน ฝ่ายวิศวกรรมและซ่อมบำรุง ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายควบคุมคุณภาพ ฝ่ายจัดซื้อ และผู้จัดการโรงงาน การเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักโดยพิจารณาจากลักษณะของการมีข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัยและกระบวนการสัมภาษณ์จนกว่าข้อมูลจะอิ่มตัว (Data Satiation) หรือการอิ่มตัวทางทฤษฎี (Theoretical saturation) กล่าวคือ ผู้วิจัยพบข้อมูลจากการสัมภาษณ์ซ้ำ ๆ กัน และไม่พบประเด็นใหม่เกิดขึ้น ผู้วิจัยจึงหยุดเก็บข้อมูล

#### การตรวจสอบข้อมูล

การตรวจสอบข้อมูลในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้การตรวจสอบข้อมูลเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ โดยจะใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลเชิงคุณภาพ ได้แก่ การตรวจสอบแบบสามเส้า การเปรียบเทียบจากการใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลหลายวิธี และการเปรียบเทียบจากการใช้ทฤษฎี ได้แก่ การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Data

Triangulation) และการเปรียบเทียบจากการใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลหลายวิธี (Methodological Triangulation)

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้เป็นการนำเอาข้อมูลที่ได้จากการค้นคว้า ตามแนวคิด และทฤษฎีที่ Society for Human Resource Management (2005: 196) ตามแนวคิดการเปลี่ยนแปลงองค์กร 4 ประเภท ได้แก่ 1) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง 2) การลดต้นทุน 3) การเปลี่ยนแปลงกระบวนการ และ 4) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม มาจัดกระทำให้เป็นระบบและหาความหมาย แยกแยะองค์ประกอบ รวมทั้งเชื่อมโยงและหาความสัมพันธ์ของข้อมูล เพื่อตีความข้อมูลเหล่านั้น (Hermeneutic) อันจะนำไปสู่ความเข้าใจต่อการดำรงอยู่และการเปลี่ยนแปลงของปรากฏการณ์ที่ศึกษา การวิเคราะห์โดยการจำแนกชนิดข้อมูล (Typological Analysis) คือ การจำแนกข้อมูลเป็นชนิด (Typologies) ซึ่งจะใช้การวิเคราะห์แบบใช้ทฤษฎี คือ การแยกชนิดในเหตุการณ์นั้น โดยการยึดแนวคิดทฤษฎีเป็นกรอบผู้วิจัยได้ใช้รูปแบบการวิเคราะห์กิจกรรม (Activities) คือ การวิเคราะห์เหตุการณ์หรือสถานการณ์ ตลอดจนชนบประเพณีที่เกิดขึ้นในลักษณะต่อเนื่องมีความผูกพันกับคนบางคนหรือบางกลุ่ม และการวิเคราะห์ความหมาย (Meaning) คือ การวิเคราะห์สิ่งที่บุคคลอธิบายหรือสื่อสารให้ความหมายเกี่ยวกับการกระทำ หรือกิจกรรม อาจเป็นการให้ความหมายในลักษณะเกี่ยวกับโลกทัศน์ความเชื่อ ค่านิยมบรรทัดฐาน และการวิเคราะห์กระบวนการมีส่วนร่วมในกิจกรรม (Participation) คือ การที่บุคคลมีความผูกพัน และเข้าร่วมกิจกรรมหรือปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์

#### ผลการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Study) พบว่า



**ตารางที่ 1** ผลการสังเคราะห์ การเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจ กรณีศึกษา บริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี

ผลการสังเคราะห์	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	รวม
1 การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง											
ออกแบบโครงสร้างองค์กรแบบแบ่งตามหน้าที่	x		x		x	x				x	5
การบริหารจัดการขั้นตอนการทำงาน		x	x	x			x	x			5
2 การลดต้นทุน											
ลดต้นทุนการผลิตทางด้านวัตถุดิบ	x		x		x			x	x		5
ลดต้นทุนค่าจ้างของพนักงานผู้ปฏิบัติงาน	x	x	x			x	x			x	6
ปรับรูปแบบการผลิตแบบลีน	x	x			x		x	x	x	x	7
3 การเปลี่ยนแปลงกระบวนการ											
การเพิ่มคุณค่าในงาน		x	x	x	x	x	x				6
การเพิ่มปริมาณงาน			x	x	x	x		x	x	x	7
การหมุนเวียนเปลี่ยน	x	x	x	x		x		x		x	7
4 การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม											
วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์		x		x	x	x	x	x		x	7
สร้างวัฒนธรรมทีม		x	x	x	x	x	x	x	x	x	9

1. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง จากการสัมภาษณ์พบว่า การออกแบบโครงสร้างองค์กรบริษัท (Structure and Design) คือ การจัดระเบียบกิจกรรมต่าง ๆ ของบริษัทให้สอดคล้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจของบริษัท โดยออกแบบโครงสร้างองค์กร เป็นแบบแนวราบ สายบังคับบัญชาสั้นให้อำนาจ และความรับผิดชอบ แก่พนักงานผู้ปฏิบัติงาน โดยแบ่งตามหน้าที่ (Functional Organization Structure) ผู้บริหารระดับสูงจะคำนึงถึงหน้าที่ ของงานเป็นสำคัญ โดยจัดกลุ่มพนักงานผู้ปฏิบัติงานในบริษัทที่มี ความรู้ความสามารถ ทักษะ ความเชี่ยวชาญ ที่ใกล้เคียงกันให้ทำงาน ที่มีลักษณะเหมือนกัน มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ของแต่ละหน่วยงานในบริษัทไว้อย่างชัดเจนไม่มีแผนงานที่มาก เกินไป โดยลดช่องว่างระหว่างพนักงานผู้ปฏิบัติงาน และผู้บริหาร และลดงบประมาณการจ้างงานในตำแหน่งที่ไม่จำเป็นรวมไปถึง การบริหารจัดการขั้นตอนการทำงาน (Workflow) ให้พนักงาน ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้อย่างมีแบบแผน มีระเบียบเป็นขั้น เป็นตอนมากขึ้น ลดขั้นตอนหรือเวลาการทำงานที่ไม่จำเป็น โดยเฉพาะในเรื่องของเอกสารการที่นำการบริหารจัดการขั้นตอน การทำงาน (Workflow) เข้ามาช่วยแบบเวลาจริงแบบทุกขั้นตอน พนักงานผู้ปฏิบัติงานทุกคนที่เกี่ยวข้องสามารถติดตามเอกสารได้ ตลอดเวลา เข้าถึงเอกสารได้ทุกที่ สามารถแก้ไขเอกสารได้ตามที่ ต้องการ ซึ่งถือว่าเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และสร้าง ความได้เปรียบทางการแข่งขัน

2. การลดต้นทุน จากการสัมภาษณ์พบว่า บริษัทมีการ ลดค่าใช้จ่ายการลดต้นทุนการผลิตทางด้านวัตถุดิบโดยลดต้นทุน

ค่าจ้างของพนักงานผู้ปฏิบัติงาน และปรับรูปแบบการผลิตแบบลีน การลดค่าใช้จ่ายในการผลิตชิ้นส่วนสำหรับรถยนต์ เช่น ชิ้นส่วน ระบบปรับอากาศ และมีอีกหลากหลายส่วนประกอบของรถยนต์ ที่ผลิตจากโลหะแต่ยังคงให้ความใส่ใจในคุณภาพของสินค้า โดยลด ต้นทุนการผลิตทางด้านวัตถุดิบที่เป็นส่วนประกอบ หรือส่วนผสมหลัก ที่นำมาในการผลิตชิ้นส่วนสำหรับรถยนต์ บริษัทจะต้องทำการ วิเคราะห์จัดหาชิ้นส่วนสำหรับรถยนต์จากแหล่งอื่นเพื่อให้เกิด การเปรียบเทียบราคา หรือหาชิ้นส่วนสำหรับรถยนต์ชนิดอื่นที่มี คุณสมบัติทัดเทียมหรือดีกว่าใช้ทดแทนกันได้ แล้วทดลองว่า ชิ้นส่วนสำหรับรถยนต์ใหม่นี้เมื่อนำไปใช้ทำให้เกิดความสูญเสีย ในกระบวนการผลิตน้อยลง หรือทำให้การผลิตเป็นไปอย่างมี ประสิทธิภาพมากขึ้นหรือผลิตได้รวดเร็วขึ้น สามารถช่วยลดต้นทุน ค่าชิ้นส่วนสำหรับรถยนต์ หรือลดต้นทุนค่าจ้างของพนักงาน ผู้ปฏิบัติงานมีแผนพัฒนาพนักงานผู้ปฏิบัติงานให้มีชำนาญในหน้าที่ รับผิดชอบด้วยการฝึกอบรม และสอนงานให้พนักงานผู้ปฏิบัติงาน มีความรู้ ความเข้าใจ และมีทักษะความสามารถในการทำงาน การสร้างหลักสูตรฝึกอบรมฝึกฝนให้พนักงานผู้ปฏิบัติงานในบริษัท เกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และความเชี่ยวชาญในเรื่องของ การทำงานพัฒนาศักยภาพเดิมให้มีขีดความสามารถเพิ่มขึ้น ผ่านกระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ ซึ่งจะสามารถ ลดเวลาการผลิตชิ้นส่วนสำหรับรถยนต์ แต่ละชิ้นงานให้สั้นลงทำให้ ผลิตได้มากขึ้น และผลงานที่ได้มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานทำให้ ลดปัญหาการแก้ไขงานที่เสียลงไป การฝึกอบรมบริษัทจัดฝึกอบรม เป็นแบบ 2 ประเภท การฝึกอบรมภายในบริษัทโดยแผนกบริหาร



ทรัพยากรบุคคลจะเป็นผู้ออกแบบและพัฒนาหลักสูตร การฝึกอบรมภายนอกบริษัทโดยเชิญวิทยากรบรรยายให้ความรู้ เช่น หลักสูตรการควบคุมคุณภาพ และระบบควบคุมสารปนเปื้อนในอุตสาหกรรมยานยนต์ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ หลักสูตรการพัฒนาทักษะพนักงานฝ่ายคุณภาพ หลักสูตรการวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาในกระบวนการผลิตสำหรับพนักงาน หลักสูตรการบริหารและแก้ไขปัญหาหน้างานอย่างมีประสิทธิภาพด้วยหลัก 7S หลักสูตรกลยุทธ์การเพิ่มผลผลิต หลักสูตรปัญหาการรับรู้รายได้และค่าใช้จ่าย แนวทางการแก้ไขให้ถูกต้องตามหลักบัญชีหลักสูตร (Junior Accountant) การบันทึกรายการค้า การปรับปรุงบัญชี การจัดทำเอกสารประกอบการบันทึกบัญชี สำหรับนักบัญชีระดับปฏิบัติการ และใช้พนักงานสัญญาจ้างรับเหมาช่วง จากบริษัทการจ้างบุคคลภายนอกให้มาทำงานเฉพาะทางเพื่อลดต้นทุน ประหยัดค่าการจัดหาทรัพยากรต่าง ๆ และจะได้ไม่ต้องรับผิดชอบการจ้างงานของพนักงานผู้ปฏิบัติงาน ปรับรูปแบบการผลิตแบบลีน (Lean) โดยยึดแนวคิดพื้นฐาน คือ พยายามรักษาการไหลของการผลิตชิ้นส่วนสำหรับรถยนต์ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง ลดความสูญเปล่าที่ไม่จำเป็นในการทำงานออกไปเพื่อลดจำนวนครั้งการผลิต ลดต้นทุนคงที่ของระบบการผลิตภายในโรงงานเป็นการปรับปรุงเส้นทางการไหลของงานการผลิตให้ง่ายขึ้น เพื่อส่งมอบสินค้าที่ลูกค้าต้องการและทันเวลา

3. การเปลี่ยนแปลงกระบวนการ จากการสัมภาษณ์พบว่า

3.1 การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment) การเพิ่มคุณค่าในงานช่วยให้บริษัทเติบโตได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถแข่งขันกับบริษัทอื่น ๆ ได้ดีซึ่งเริ่มต้นด้วยการนำไปสู่การสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานผู้ปฏิบัติงาน โดยการเพิ่มความรับผิดชอบกับเพิ่มทักษะในการทำงานให้หลากหลาย โดยการเปลี่ยนแปลงลักษณะงานที่ทำ ผู้จัดการโรงงาน และผู้จัดการฝ่ายควบคุมคุณภาพ ต้องมาศึกษาการบริหารคลังสินค้าบริษัท ไม่มีการจัดเก็บการผลิตชิ้นส่วนสำหรับรถยนต์ที่มีประสิทธิภาพ พบปัญหาเรื่องการจำหน่ายสินค้าไปตามแผนกต่าง ๆ ต้องทำการศึกษาการดำเนินงานที่สินค้าที่ชัดเจน เช่น มีการออกแบบโปรแกรมในการบันทึกสต็อกสินค้ามีการทำให้สินค้าหรือความคิดจากงานเดิม โดยให้เรียนรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับงานที่ทำหรือเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานของตน นอกจากนี้ยังสามารถเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญในสายงานเดียวกัน โดยการเข้าร่วมฝึกอบรมหรือการเพิ่มความชำนาญในงานที่หลากหลายขึ้น (Skill Variety) คือ ให้พนักงานผู้ปฏิบัติงานเกิดความชำนาญโดยต้องใช้ทักษะและความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานที่มีความหลากหลาย และมีความรับผิดชอบในงาน (Task Identity) คือ ทำให้พนักงานเกิดความรับผิดชอบในงานที่ปฏิบัติ และความสำคัญของงาน (Task

Significance) คือ ลักษณะงานของพนักงานที่ปฏิบัติอยู่มีความสำคัญ หากหัวหน้างานต้องการที่จะมอบหมายงานที่มีความยาก และท้าทายมากยิ่งขึ้นให้แก่พนักงานผู้ปฏิบัติงาน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการชี้แจงวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนรวมถึงคำตอบแทน การให้ข้อมูลย้อนกลับรวมทั้งควรมีการจัดฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาความสามารถในด้านอื่น ๆ สร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงานผู้ปฏิบัติงานในเรื่องความก้าวหน้าในสายอาชีพ และคำตอบแทนที่ได้รับ

3.2 การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement) การเพิ่มทักษะการทำงานให้กับพนักงานผู้ปฏิบัติงานโดยเฉพาะทักษะในด้านการบริหารจัดการที่เพิ่มขึ้นจากการบริหารงานซึ่งมีปริมาณมากขึ้นกว่าเดิมจากที่เคยปฏิบัติอยู่ ฝ่ายการเงินวางแผนการจัดการ วิเคราะห์และนำเสนอแผนการดำเนินงานในการใช้เงินทั้งบริษัท และจัดทำรายงานทางด้านการเงินให้แก่ผู้บริหาร เพิ่มปริมาณงานในฝ่ายจัดซื้อต้องหาวิธีในการลดต้นทุนค่าใช้จ่าย โดยการเพิ่มประสิทธิภาพในด้านวัตถุดิบแหล่งวัตถุดิบที่มีคุณภาพดี ในราคาที่เหมาะสมต้นทุนถูกกว่าและซื้อได้รวดเร็วกว่า ต้องมีทักษะการบริหารจัดการ ทักษะการแก้ไขปัญหา ทักษะการตัดสินใจ และทักษะการวางแผนงาน ขั้นตอนการเพิ่มปริมาณงาน ขั้นตอนการสำรวจ หัวหน้างานจะต้องตรวจสอบว่าพนักงานผู้ปฏิบัติงานมีขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบงานในปัจจุบันอะไรบ้าง โดยพิจารณาจากคำบรรยายลักษณะงาน กำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ ขอบเขตของตำแหน่งงาน และคุณสมบัติที่จำเป็นในตำแหน่งงานเป็นหลัก ในการประเมินการทำงานของแต่ละตำแหน่งทำให้เห็นโครงสร้างของบริษัทอย่างชัดเจน การทำงานไม่ซ้ำซ้อนกันใช้เป็นเกณฑ์ประเมินศักยภาพการทำงานของพนักงานผู้ปฏิบัติงานใช้ประเมินโครงสร้างในการทำงาน เช็คความสิ้นเปลืองของระบบการทำงาน ในส่วนของขั้นตอนการวางแผน หัวหน้างานต้องวางแผนเลือกงานเพื่อเพิ่มปริมาณงานให้กับพนักงานผู้ปฏิบัติงานโดยพิจารณาจากความเป็นไปได้ที่เพิ่มปริมาณงาน ไม่ควรเร่งรีบที่จะเพิ่มปริมาณงานให้กับพนักงานผู้ปฏิบัติงานทันที เพราะทำให้พนักงานผู้ปฏิบัติงานปรับตัวไม่ทัน ควรให้ออกาสพนักงานผู้ปฏิบัติงานได้ทดลองทำงานนั้นก่อนเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในส่วนของขั้นตอนการสื่อสารหัวหน้างานจะต้องสื่อสารกับพนักงานผู้ปฏิบัติงานทุกครั้งก่อนเพิ่มปริมาณงานเพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์ และเป้าหมายให้พนักงานผู้ปฏิบัติงานทราบอย่างชัดเจน เนื่องจากการเพิ่มปริมาณงานเป็นการเพิ่มภาระงานจากเดิมที่พนักงานผู้ปฏิบัติงานทำงานอยู่แล้วรู้สึกว่าเป็นการเพิ่มภาระความรับผิดชอบ ดังนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่หัวหน้างานจะต้องทำความเข้าใจกับพนักงานผู้ปฏิบัติงานก่อน รวมถึงให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้นจากงานเดิมที่เคยรับผิดชอบ เพื่อให้งานที่มอบหมายเพิ่มขึ้นนั้นประสบความสำเร็จส่วนขั้นตอนการนำไปปฏิบัติ หัวหน้างานควรติดตามการทำงานเป็นระยะ ๆ และสอบถามอย่างใกล้ชิดโดยเฉพาะ



ในระยะแรก เพราะพนักงานผู้ปฏิบัติงานต้องปรับตัวกับปริมาณที่เพิ่มมากขึ้น หัวหน้างานจึงต้องทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยงในระยะเริ่มแรกก่อน ต้องสังเกตพฤติกรรมต่าง ๆ ของพนักงานผู้ปฏิบัติงาน และให้คำแนะนำแบบตัวต่อตัวหรือเป็นกลุ่มย่อย เพราะการสอนงานช่วยแก้ปัญหาในการทำงาน พัฒนาความรู้ ทักษะหรือความสามารถในการทำงาน ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการปฏิบัติงานที่ดีร่วมกัน อีกทั้งยังช่วยให้เกิดความสัมพันธ์อันดีในการทำงานร่วมกัน การประเมินผลการทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ หรือตัวชี้วัดผลการทำงาน (Key Performance Indicators : KPIs) ชัดเจน วัดผลได้ ทุกฝ่ายเข้าใจตรงกัน ประเมินผลอย่างไม่ลำเอียง และสร้างแรงจูงใจให้อยากบรรลุเป้าหมาย

### 3.3 การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job Rotation)

การที่พนักงานผู้ปฏิบัติงานคนหนึ่งทำงานในตำแหน่งหน้าที่เดิมมานานมีโอกาสในการหมุนเวียนเปลี่ยนงานในตำแหน่งอื่น ๆ เช่น ฝ่ายขายต้องประสานกับลูกค้าหรือบริษัทดำเนินสอคคคลังงานไปตามแผนการตลาด นับเป็นส่วนหนึ่งในงานการตลาดเพราะต้องใช้ทักษะศิลปะในการสื่อสารเจรจา และไหวพริบ ต้องประสานงานกับบุคคลที่เกี่ยวข้องหลายฝ่าย โดยเฉพาะกับลูกค้าซึ่งสำคัญที่สุดซึ่งผลทำให้ต้องมีความอดทนสูง ฝ่ายการตลาดเป็นงานที่ต้องศึกษาถึงพฤติกรรมของผู้บริโภควิเคราะห์ค้นคว้าความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย รวมทั้งกำหนดยุทธวิธีที่จะให้ผู้บริโภคเลือกซื้อชิ้นส่วนและอุปกรณ์อะไหล่รถยนต์ด้วยหลักกลยุทธ์ด้วยความพึงพอใจ และลูกค้ากลับมาซื้อซ้ำ โดยวางแผนทิศทางการขาย และโปรโมชั่นซึ่งในการทำงานจริงทั้งฝ่ายขาย และฝ่ายการตลาดมักต้องทำงานร่วมกันตั้งแต่การติดตามปัญหา อุปสรรค ตลอดจนให้ข้อมูล และหรือร่วมมือกันจัดทำปรับปรุงแผนการตลาดให้เหมาะสมทั้งนี้เพราะฝ่ายขายเป็นผู้ที่ออกไปสัมผัสลูกค้า การหมุนเวียนเปลี่ยนงานทั้งนี้เพื่อทำให้พนักงานผู้ปฏิบัติงานที่มีลักษณะกลุ่มงานที่ใกล้เคียงกันมีทักษะ และความรู้ในแง่กว้างมากขึ้น เพิ่มความรู้ความสามารถได้เรียนรู้งานที่ได้รับมอบหมายใหม่ไปพร้อม ๆ กับกรปฏิบัติงานจริงมีการถ่ายทอดองค์ความรู้แก่กันเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันพิจารณาว่า ลักษณะงานใดมีความสำคัญ และควรมีการหมุนเวียนงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ พิจารณาว่าตำแหน่งงานใดสามารถจัดให้มีการหมุนเวียนงานได้การฝึกอบรมให้ความรู้ก่อนการหมุนเวียนงาน และระหว่างกรหมุนเวียนงานเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับพนักงานผู้ปฏิบัติงานช่วงที่มีการเปลี่ยนงานหัวหน้างานควรประเมินผลการทำงานของพนักงานผู้ปฏิบัติงานเป็นระยะเพื่อพัฒนา และปรับปรุงผลงานให้ดียิ่งขึ้น

4. การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม จากการสัมภาษณ์พบว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์บริษัทสร้างค่านิยมมุ่งความสำเร็จที่มีปฏิสัมพันธ์ และสนับสนุนช่วยเหลือกันสร้างความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานผู้ปฏิบัติงาน สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่

ความเชื่อใจให้ทุกคนความรู้สึกเป็นเจ้าของบริษัทช่วยลดการปิดความรับผิดชอบหรือเกี่ยงงานกันทำลงไปได้มาก สร้างสภาพแวดล้อมที่มีความสุข ทำให้พนักงานผู้ปฏิบัติงานอยากมาทำงานทุกวัน หัวหน้างานมีความน่าศรัทธา และสร้างบรรยากาศที่ทำให้พนักงานผู้ปฏิบัติงานทุกคนเชื่อใจ สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างปลอดภัย และเป็นหัวหน้างานที่เสียสละทำเพื่อส่วนรวม และต้องเอาใจใส่ความรู้สึกที่พนักงานผู้ปฏิบัติงาน ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน คือ การสร้างวัฒนธรรมทีมขับเคลื่อนบริษัทด้วยความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันหรือการทำงานเป็นทีม มีความเชื่อมั่นร่วมกันในบริษัทเปรียบเสมือนทิศทางการทำงานที่ชัดเจน อีกทั้งทำให้พนักงานผู้ปฏิบัติงานเกิดความชัดเจนว่าบริษัทคาดหวังพฤติกรรมแบบใดจากตัวพนักงานผู้ปฏิบัติงาน เมื่อพนักงานผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติตามนั้นแล้วย่อมส่งผลกระทบต่องานของบริษัท เป็นความร่วมมือร่วมใจของพนักงานผู้ปฏิบัติงานทุกคนในบริษัทจะต้องมีเป้าหมายเดียวกัน มีความสามัคคีให้ความร่วมมือช่วยเหลือเกื้อกูลกัน มุ่งมั่นที่ทำงานร่วมกัน มีทัศนคติในการทำงานไปในทิศทางเดียวกัน รู้สึกถึงความสำคัญของหน้าที่และรู้สึกมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลจัดกิจกรรมสนุก ๆ ให้ทีมได้ทำร่วมกัน เล่นกีฬาร่วมกัน ทำกิจกรรมนอกสถานที่ไปเที่ยวตามที่ต่าง ๆ หรือจัดเวลาให้พนักงานผู้ปฏิบัติงานได้จัดทำกิจกรรมที่หัวเราะด้วยกันเพื่อละลายพฤติกรรม

### สรุปผล

การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างเป็นแบบแนวราบ สายบังคับบัญชาสั้น ให้อำนาจและความรับผิดชอบแก่พนักงานผู้ปฏิบัติงาน โดยแบ่งตามหน้าที่ที่มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานแผนกในบริษัทไว้อย่างชัดเจน การลดต้นทุนการผลิตทางด้านวัตถุดิบที่เป็นส่วนประกอบ หรือการลดต้นทุนค่าจ้างของพนักงานผู้ปฏิบัติงาน มีแผนพัฒนาพนักงานผู้ปฏิบัติงานให้มีชำนาญในหน้าที่ที่รับผิดชอบด้วยการฝึกอบรม และใช้พนักงานผู้ปฏิบัติงานจากบริษัท การจ้างบุคคลภายนอกให้มาทำงานเฉพาะทางเพื่อลดต้นทุน ประหยัดค่าการจัดการทรัพยากรต่าง ๆ และปรับรูปแบบการผลิตแบบลีน ลดความสูญเปล่าที่ไม่จำเป็นในการทำงานออกไป การเปลี่ยนแปลงกระบวนการเพิ่มคุณค่าในงาน การเพิ่มความชำนาญในงานที่หลากหลายขึ้น/ความรับผิดชอบในงาน/ความสำคัญของงาน/การเพิ่มปริมาณงาน เป็นการเพิ่มทักษะการทำงานให้กับพนักงานผู้ปฏิบัติงาน โดยเฉพาะทักษะในด้านการบริหารจัดการที่เพิ่มขึ้นจากการบริหารงานพิจารณาจากคำบรรยายลักษณะงานกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ ขอบเขตของตำแหน่งงาน และคุณสมบัติที่จำเป็นในตำแหน่งงาน การหมุนเวียนเปลี่ยนงานจะทำให้พนักงานผู้ปฏิบัติงานที่มีลักษณะกลุ่มงานที่ใกล้เคียงกัน มีทักษะและความรู้ในแง่กว้างมากขึ้น เพิ่มความสามารถในการเรียนรู้งาน



ที่ได้รับมอบหมายใหม่ไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติงานจริง มีการถ่ายทอดองค์ความรู้ การสร้างความสัมพันธ์ที่ต่อกันการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์สนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน สร้างสภาพแวดล้อมที่มีความสุข และสร้างบรรยากาศที่ทำให้พนักงานปฏิบัติงานทุกคน เชื้อใจ หรือการทำงานเป็นทีม

## อภิปรายผล

1. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรเป็นแบบแนวราบ สายบังคับบัญชาสั้น ให้อำนาจและความรับผิดชอบแก่พนักงาน ผู้ปฏิบัติงานโดยแบ่งตามหน้าที่ (Functional Organization Structure) ผู้บริหารระดับสูงจะคำนึงถึงหน้าที่ของงานเป็นสำคัญ สอดคล้องกับงานวิจัยของ อัครกิตติ์ พัฒนสัมพันธ์ (2566: 104) ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาองค์กรด้วยเป้าหมายหลักของการบริหาร การเปลี่ยนแปลง กรณีศึกษา บริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ อำเภอบางปะกง จังหวัดฉะเชิงเทรา” พบว่า โครงสร้างองค์การสายการบังคับบัญชา โครงสร้างแบบทีมงาน เป็นองค์กรที่ประกอบด้วยทีมงานทำงานทั้งบริษัทพนักงานจะได้รับมอบอำนาจ และกระจายงานที่ตนรับผิดชอบที่สำคัญให้กับพนักงาน ในบริษัทที่มีศักยภาพสูงมาช่วยในการตัดสินใจในการทำงาน

การบริหารจัดการขั้นตอนการทำงาน (Workflow) ให้พนักงานปฏิบัติงานสามารถทำงานได้อย่างมีแบบแผน มีระเบียบ เป็นขั้นเป็นตอนมากขึ้น ลดขั้นตอนหรือเวลาการทำงานที่ไม่จำเป็น ซึ่งถือว่าเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิฐณัฐ ภัคพรหมินทร์ และคณะ (2564: 76) ศึกษาเรื่อง “การปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อลดความสูญเปล่าของกระบวนการจัดเก็บวัตถุดิบในคลังสินค้า ด้วยเทคนิค Operation Analysis (กรณีศึกษาโรงงานอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์)” พบว่า การบริหารจัดการขั้นตอนการทำงาน การลดเวลาการทำงานที่ไม่จำเป็นได้โดยการใช้เทคโนโลยีหรือเครื่องมือที่ช่วยในการทำงาน เช่น การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่มีฟังก์ชันการทำงานอัตโนมัติ การลดระยะทางในการเดินจัดเก็บสินค้า สามารถต่อยอดโดยการคำนวณหาค่า Optimization ในการเดินจัดเก็บวัตถุดิบต่อหนึ่งพาเลท โดยใช้เวลา และระยะทางในการเดินจัดเก็บวัตถุดิบน้อยที่สุด ผ่านโปรแกรม Microsoft Excel โดยใช้เครื่องมือ Solver เพื่อที่จะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานได้มากขึ้นในอนาคต

2. การลดต้นทุนการผลิตทางด้านวัตถุดิบทำการวิเคราะห์ จัดหาชิ้นส่วนสำหรับรถยนต์จากแหล่งอื่นเพื่อให้เกิดการเปรียบเทียบราคา หรือหาชิ้นส่วนสำหรับรถยนต์ชนิดอื่นที่มีคุณสมบัติทัดเทียมหรือดีกว่าใช้ทดแทนกันได้สอดคล้องกับงานวิจัยของ สมชาย เปรียงพรม (2564: 175) ศึกษาเรื่อง “การหาแนวทางการลดต้นทุน

การจัดการสินค้าคงคลังด้วยการหาปริมาณการสั่งที่เหมาะสม กรณีศึกษา : ผลิตภัณฑ์บรรจุภัณฑ์ชนิดกล่อง” พบว่า การลดต้นทุนการผลิตทางด้านวัตถุดิบ คือ แนวทางการลดต้นทุนการจัดเก็บของสินค้าชนิดดังกล่าว โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้ 1) ศึกษาข้อมูลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลสินค้า 2) วิเคราะห์ข้อมูล 3) กำหนดแนวทางการลดต้นทุน และ 4) สรุปผล การประยุกต์ใช้หลักการวิเคราะห์หาปริมาณการสั่งที่ประหยัด ประกอบด้วยการคำนวณหาปริมาณการสั่งที่ประหยัด

การลดต้นทุนค่าจ้างของพนักงานโดยการสร้างหลักสูตรฝึกอบรมฝึกฝนให้พนักงานผู้ปฏิบัติงานในบริษัทเกิดความเข้าใจ ทักษะ และความเชี่ยวชาญในเรื่องของการทำงาน พัฒนาศักยภาพเดิมให้มีขีดความสามารถเพิ่มขึ้นผ่านกระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับงานวิจัยของ พงษ์สิทธิ์ พิธิ และคณะ (2564 : 95) ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม เรื่อง การจัดตกแต่งสถานที่เพื่อการประกอบอาชีพ สำหรับนักศึกษาสาขาวิชาการโรงแรมและการท่องเที่ยว” พบว่า หลักสูตรฝึกอบรมที่มีองค์ประกอบหลัก 12 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) หลักการ (2) จุดมุ่งหมาย (3) โครงสร้าง (4) ผู้เข้ารับการฝึกอบรม (5) ระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม (6) การจัดกิจกรรมการอบรม (7) สื่อและวัสดุอุปกรณ์ (8) การวัดผลและประเมินผล (9) เนื้อหาของหลักสูตรฝึกอบรม (10) รายละเอียดของการจัดกิจกรรม (11) แผนการจัดการฝึกอบรม และ (12) เอกสารประกอบหลักสูตร

การผลิตแบบลีน (Lean) โดยยึดแนวคิดพื้นฐานคือ พยายามรักษาการไหลของการผลิตขึ้นส่วนสำหรับรถยนต์ (Process Flow) ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่องลดความสูญเปล่าที่ไม่จำเป็นในการทำงานออกไปเพื่อลดจำนวนครั้งการผลิต ลดต้นทุนคงที่ของระบบการผลิตสอดคล้องกับงานวิจัยของ อาณัติ สุนทรหุต (2562: 53) ศึกษาเรื่อง “การลดรอบเวลาการผลิตโดยใช้แนวคิดลีน กรณีศึกษา บริษัท อิเล็กทรอนิกส์ จำกัด” พบว่า การดำเนินงานวิจัยโดยใช้แนวคิดลีน และเครื่องมือควบคุมคุณภาพทั้ง 7 ทำให้สามารถลดรอบการผลิตลง รวมทั้งยังเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตในสายการผลิตได้ ซึ่งส่งผลให้บริษัทลดเวลาการทำงานของพนักงานลง ค่าใช้จ่ายก็จะลดลง เพิ่มวิธีการลดสินค้าคงคลังระหว่างสถานี เพื่อลดรอบเวลาการผลิตให้ต่ำกว่า 7 วัน รวมทั้งบริษัทควรพยายามพูดคุยกับทางผู้ค้า (Supplier) และลูกค้า (Customer) เพื่อให้เกิดความเข้าใจกัน ในเนื้องาน เนื่องจากปัญหาบางสาเหตุก็มีสาเหตุมาจากตัววัตถุดิบที่ไม่ได้มาตรฐาน ทำให้เกิดของเสียและเกิดความล่าช้าในการผลิตงานมากยิ่งขึ้น

3. การเปลี่ยนแปลงกระบวนการเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment) โดยการเรียนรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับงานที่ทำหรือเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานของตน นอกจากนี้ยังสามารถ





เรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญในสายงานเดียวกัน โดยการเข้าร่วมฝึกอบรม หรือการเพิ่มความชำนาญในงานที่หลากหลายขึ้น (Skill Variety) ความหลากหลาย และความรับผิดชอบในงาน (Task Identity) และความสำคัญของงาน (Task Significance) สอดคล้องกับงานวิจัยของ จูร์ริตัน ว่องปลุกศิลป์ (2562: 18) ศึกษาเรื่อง “แนวทางการเพิ่มคุณค่างานเพื่อเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรเจนเนอเรชั่นวาย โรงแรมระดับ 4 ดาว จังหวัดภูเก็ต” พบว่า กลยุทธ์การเพิ่มคุณค่างานที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) โรงแรมระดับ 4 ดาว จังหวัดภูเก็ต พบว่า ในด้านการเพิ่มคุณค่างาน คือ เรื่องของการปรับตัวเข้ากับการทำงานด้านการเพิ่มงาน และการไม่เห็นคุณค่าของการเพิ่มงาน เกิดความเบื่อหน่าย และไม่มีเหตุจูงใจ มีความอดทนไม่สูง ทำให้เกิดอัตราเข้าออกบ่อย แนวทางในการกำหนดการแก้ไขปัญหามาโดยต้องมีการสร้างความเข้าใจในการทำงานที่เพิ่มขึ้น ด้วยความหลากหลาย มีการสลับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน โดยไม่สร้างความเบื่อหน่าย และส่งเสริมให้มีความท้าทาย กระตุ้นการทำงาน

การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement) เป็นการเพิ่มทักษะการทำงานให้กับพนักงานผู้ปฏิบัติงานโดยเฉพาะทักษะในด้านการบริหารจัดการ พิจารณาจากคำบรรยายลักษณะงาน กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบขอบเขตของตำแหน่งงาน และคุณสมบัติที่จำเป็นในตำแหน่งงาน หรือตัวชี้วัดผลการทำงานชัดเจนวัดผลได้ ทุกฝ่ายเข้าใจตรงกัน ประเมินผลอย่างไม่ลำเอียง และสร้างแรงจูงใจให้อยากบรรลุเป้าหมายสอดคล้องกับงานวิจัยของ เกสรา บุญครอบ และคณะ (2565: 60) ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาบุคลากรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบริษัท มิตรสุข พรซิซชั่นไทย จำกัด” พบว่า การเพิ่มปริมาณงานเมื่อพิจารณาการพัฒนาบุคลากรในแต่ละด้าน ควรศึกษาแผนการพัฒนาบุคลากรของบริษัทเพื่อศึกษาหาวิธีการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบต่าง ๆ และตัวชี้วัดมีความสอดคล้องหรือสามารถนำมาปรับปรุงให้ตอบสนองความต้องการของการปฏิบัติงานได้อย่างจริงจังหรือไม่ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น

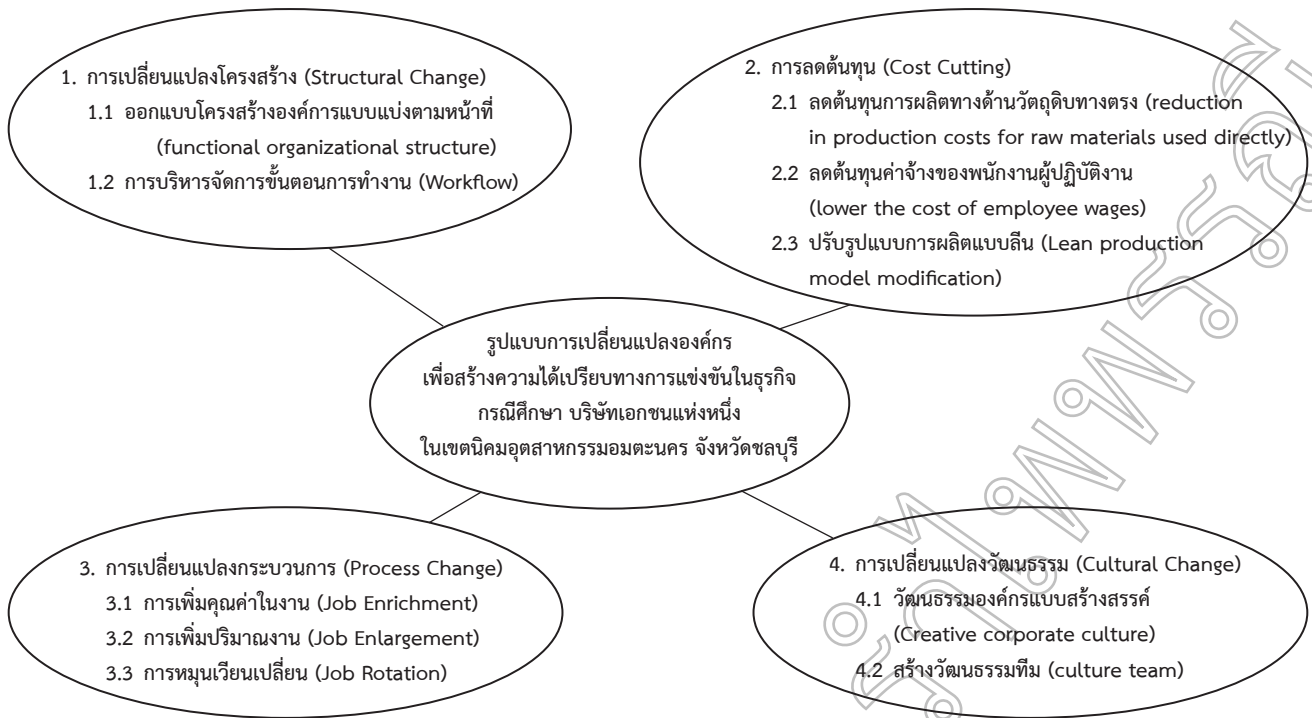
การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job Rotation) เพื่อที่จะทำให้พนักงานผู้ปฏิบัติงานที่มีลักษณะกลุ่มงานที่ใกล้เคียงกัน มีทักษะและความรู้ในแง่กว้างมากขึ้น เพิ่มความรู้ความสามารถได้เรียนรู้งานที่ได้รับมอบหมายใหม่ไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติงานจริงมีการถ่ายทอดองค์ความรู้แก่กันเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันสอดคล้องกับงานวิจัยของ เฉลิมชัย อุทการ (2566: 63) ศึกษาเรื่อง “ผลกระทบของการพัฒนาความรู้ที่ต่อประสิทธิภาพการทำงานของนักวิชาการพัสดุสถาบันอุดมศึกษาในจังหวัดมหาสารคาม” พบว่า การพัฒนา

ความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงานและตระหนักถึงการพัฒนาความรู้ด้านการฝึกอบรม โดยให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมที่สร้างทัศนคติที่ดี ช่วยเพิ่มทักษะในด้านการเรียนรู้จากการสอนงานหรือหมุนเวียนงาน โดยการรับคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีประสบการณ์ในระดับสูง เพื่อการเรียนรู้วิธีปฏิบัติงานและการแก้ไขปัญหา เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย

4. วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์บริษัทจะสร้างค่านิยมมุ่งความสำเร็จที่มีปฏิสัมพันธ์ และสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานผู้ปฏิบัติงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ พลีนีสุนันท์ ทรัพย์อดิเรก (2560: 73) ศึกษาเรื่อง “อิทธิพลของการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรแบบลำดับขั้น (Hierarchy Culture) ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงาน กรณีศึกษา ธนาคารกรุงเทพ จำกัด มหาชน” พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรแบบลำดับขั้น (Hierarchy Culture) และความตั้งใจในการลาออกของพนักงานโดยผ่านความพึงพอใจในงาน (Satisfaction) ผลที่ได้มาวางแผนพัฒนา และปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานบรรยากาศในการทำงานวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ให้ตอบสนองต่อทัศนคติ และคุณลักษณะของพนักงานกลุ่ม Generation ต่าง ๆ ให้พนักงานเกิดความพึงพอใจเพื่อลดอัตราการลาออกของพนักงาน และสามารถรักษาให้พนักงานคงอยู่กับองค์กรต่อไป

วัฒนธรรมที่เข้มข้นเปลี่ยนบริษัทความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันหรือการทำงานเป็นทีม คือ ความเชื่อมั่นร่วมกันในบริษัท เปรียบเสมือนทิศทางการทำงานที่ชัดเจนมีเป้าหมายเดียวกันมีความสามัคคีให้ความร่วมมือช่วยเหลือเกื้อกูลกันมุ่งมั่นที่จะทำงานร่วมกัน มีทัศนคติในการทำงานไปในทิศทางเดียวกัน และรู้สึกมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมสอดคล้องกับงานวิจัยของ กิตติทัช เขียวฉ้วน (2560: 355) ศึกษาเรื่อง “การทำงานเป็นทีมสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน” พบว่า การทำงานเป็นทีมเป็นกลยุทธ์สำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้เกิดการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพได้นั้นสมาชิกทุกคนในทีมควรต้องเข้าใจหลักการทำงานเป็นทีม และต้องมีผู้นำทีมที่มีทักษะ และวิสัยทัศน์ที่ดี กรอบแนวคิดที่นำเสนอนี้เป็นเครื่องมืออันเป็นประโยชน์ในการหาองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานโดยใช้หลักการการทำงานร่วมกันเป็นทีม

จากผลการวิจัยผู้วิจัยสามารถนำมาสร้างแบบจำลองรูปแบบการเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจ กรณีศึกษา บริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี ดังภาพที่ 1



**ภาพที่ 1** แบบจำลองรูปแบบการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจ กรณีศึกษา บริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี

### ข้อเสนอแนะ

1. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรเป็นแบบแนวราบ สายบังคับบัญชาสั้น การสื่อสารที่ไม่ชัดเจนทำให้เกิดความเข้าใจผิดพลาด ในการควบคุมคุณภาพและการตรวจสอบภายในบริษัท ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจของบริษัทในระยะยาว การบริหารจัดการขั้นตอนการทำงาน (Workflow) ถ้าออกแบบการทำงานไม่สอดคล้องกับนโยบายและกฎระเบียบระบบการทำงานของบริษัท หรือพนักงานเกิดความสับสนในการใช้งานก่อให้เกิดความผิดพลาด และล่าช้าในกระบวนการดำเนินงานของบริษัท

2. การลดต้นทุนการผลิตทางด้านวัตถุดิบ ควรพิจารณาคุณภาพของวัตถุดิบ และต้นทุนในการซื้อวัตถุดิบให้ดีที่สุดเพื่อไม่ให้ส่งผลกระทบต่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์ และภาพลักษณ์ของบริษัท ในอนาคต ต้องใช้เทคโนโลยีและเครื่องมือที่มีความสามารถเทคโนโลยี อินเทอร์เน็ตของสรรพสินค้า (IoT) เพื่อตรวจสอบและควบคุมกระบวนการผลิตจะช่วยลดต้นทุนการผลิต ลดต้นทุนค่าจ้างของพนักงานส่งผลให้พนักงานผู้ปฏิบัติงานต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนสวัสดิการ ควรเพิ่มมูลค่าของพนักงานให้พนักงานมีความสามารถ และความรู้ที่เพียงพอในการทำงาน และมีการพัฒนาทักษะเพื่อให้สามารถทำงานได้มากขึ้น การผลิตแบบลีน (Lean) ต้องการความรู้ และทักษะที่เฉพาะเจาะจงเพื่อให้สามารถปรับปรุงกระบวนการผลิตได้อย่างต่อเนื่อง แต่บางครั้งพนักงานผู้ปฏิบัติงานอาจไม่มีความรู้เกี่ยวกับการผลิตแบบลีนเพียงพอ หรือไม่ได้รับการฝึกอบรมในเรื่องนี้ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อกระบวนการผลิต

ไม่สามารถปรับปรุงได้อย่างต่อเนื่อง การสื่อสารระหว่างแผนกต่าง ๆ ในการผลิต ถ้าไม่มีการสื่อสารที่ดีระหว่างแผนกต่าง ๆ อาจทำให้เกิดความสับสน และความผิดพลาดในการผลิตได้

3. การเปลี่ยนแปลงกระบวนการเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment) ซึ่งไม่ได้รับการยอมรับจากพนักงานผู้ปฏิบัติงาน เกิดจากขาดการสื่อสารหรือการเข้าใจที่ไม่ตรงกันระหว่างผู้บริหาร และพนักงานผู้ปฏิบัติงานไม่เห็นความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงเกิดความไม่สมดุลในการทำงานของพนักงานผู้ปฏิบัติงานความไม่พอใจ และความไม่มีความสุขในการทำงาน ซึ่งอาจส่งผลของการเพิ่มความเครียด การแก้ไขปัญหาที่คือการให้การสนับสนุน และการให้คำปรึกษาเพื่อช่วยให้พนักงานผู้ปฏิบัติงานเข้าใจ และปรับตัวตามกระบวนการเพิ่มคุณค่าในงาน การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement) ทำให้พนักงานมีความเหนื่อย และไม่สามารถทำงานได้ด้วยประสิทธิภาพเท่าเดิม มีโอกาสทำงานผิดพลาดมากขึ้นทำให้พนักงานไม่มีเวลาในการฝึกฝนทักษะใหม่ ๆ ไม่สามารถทำงานได้ด้วยประสิทธิภาพเท่าเดิม ควรให้การให้การสนับสนุนเรื่องของการฝึกอบรม และการพัฒนาทักษะและเรื่องค่าตอบแทน การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job Rotation) ต้นทุนในการฝึกอบรมสร้างโอกาสให้กับพนักงานผู้ปฏิบัติงานในการเรียนรู้ และพัฒนาทักษะเพื่อเพิ่มความมั่นคงในการทำงานของพนักงานผู้ปฏิบัติงานสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมสำหรับการทำงาน โดยการให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร และการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี นอกจากนี้ยังสามารถใช้วิธีการอื่น ๆ เช่น การเพิ่มความยืดหยุ่น



ในการทำงาน หรือการเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ในองค์กร

4. วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ พนักงานไม่มีความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตนเอง ทำให้เกิดความขัดแย้ง ความไม่เข้าใจกันระหว่างพนักงานผู้ปฏิบัติงาน ส่งผลต่อการวางแผนและการดำเนินงานขององค์กร และหากผู้บริหารไม่มีความเข้าใจการบริหารองค์กรแบบสร้างสรรค์ การดำเนินงานขององค์กรจะไม่ได้ผลเป็นอย่งที่คาดหวัง ผู้บริหารควรส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาทักษะของพนักงานผู้ปฏิบัติงาน

5. ควรทำการศึกษาวิจัยในเชิงปริมาณควบคู่ไปด้วย เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือของข้อมูล และทำการสำรวจเก็บกลุ่มตัวอย่างพนักงานในระดับล่างเพื่อที่จะได้ทราบถึงข้อมูล เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจในอนาคตกว้างหลากหลายมิติมากยิ่งขึ้น

### เอกสารอ้างอิง

เกสรดา บุญครอบ และภัทรนันท์ สุระชาติ. (2565). การพัฒนาบุคลากรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบริษัท มิตรชยุ พรีซิชั่นไทย จำกัด. *วารสารวิทยาการจัดการปริทัศน์*. 24 (2): 51-62.

กิตติทัช เขียวฉะอ้อน. (2560). การทำงานเป็นทีมสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน. *วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี*. 11(1): 355-370.

จूरรัตน์ ว่องปลูกศิลป์. (2562). แนวทางการเพิ่มคุณค่างานเพื่อเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรเงินเนอเธอร์แลนด์ ระดับ 4 ดาว จังหวัดภูเก็ต. *วารสารบริหารธุรกิจมหาวิทยาลัยแม่โจ้*. 1(1): 12-22.

เฉลิมชัย อุทการ. (2566). ผลกระทบของการพัฒนาความรู้ที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงานของนักวิชาการพัสดุ สถาบันอุดมศึกษาในจังหวัดมหาสารคาม. *วารสารการบัญชีและการจัดการมหาวิทยาลัยมหาสารคาม*. 15 (1): 54-64.

พงษ์สิทธิ์ พิธิ, วิวัฒน์ เพชรศรี และสุนิตย์ดา เย็นทั่ว. (2564). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม เรื่องการจัดตกแต่งสถานที่เพื่อการประกอบอาชีพ สำหรับนักศึกษาสาขาวิชาการโรงแรมและการท่องเที่ยว. *วารสารวิจัยรำไพพรรณี*. 15(1): 88-98.

พลินสุนันท์ ทรัพย์อดิเรก. (2560). อิทธิพลของการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรแบบลำดับขั้น (Hierarchy Culture) ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงาน วิทยาลัยการศึกษานานาชาติ กรุงเทพมหานคร จำกัด มหาชน. การค้นคว้าอิสระ บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

วิธินัฐ ภัคพรหมินทร์ ศวิษฐ์ ศรีเบญจกานนท์. (2564). การปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อลดความสูญเปล่าของกระบวนการจัดเก็บวัตถุดิบในคลังสินค้า ด้วยเทคนิค Operation Analysis (กรณีศึกษาโรงงานอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์). *วารสารบริหารธุรกิจและภาษา*. 9(2): 64-77.

สโรชา ศิลป์พิทักษ์สกุล. (2561). การรับรู้การเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวของแรงงานในยุคอุตสาหกรรม 4.0 กรณีศึกษา นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ชลบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สมชาย เปรียงพรม. (2564). การหาแนวทางการลดต้นทุนการจัดการสินค้าคงคลังด้วยการหาปริมาณการสั่งที่เหมาะสม กรณีศึกษา: ผลิตภัณฑ์บรรจุภัณฑ์ชนิดกล่อง. *วารสารศรีนครินทร์วิโรฒวิจัยและพัฒนา (สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)*. 13(2): 175-188.

สุธาริณี วงศ์ใหญ่. (2563). การพัฒนาองค์กรและการมีส่วนร่วมในงานที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันและประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ, มหาวิทยาลัยศรีนครินทร์วิโรฒ.

อัครกิตต์ พัฒนสัมพันธ์. (2566). การพัฒนาองค์กรด้วยเป้าหมายหลักของการบริหารการเปลี่ยนแปลง กรณีศึกษา บริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ อำเภอบางปะกง จังหวัดฉะเชิงเทรา. *วารสารวิจัยรำไพพรรณี*. 17(1): 99-109.

อัคริมา เชียงอารีย์. (2565). การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรของพนักงานกลุ่มสายการบินในประเทศไทย ภายใต้สถานการณ์โรคระบาดโคโรนาไวรัส. วิทยานิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหิดล.

อาณัติ สุนทรหุต. (2562). การลดรอบเวลาการผลิตโดยใช้แนวคิดลีน กรณีศึกษา บริษัท อิเล็กทรอนิกส์ จำกัด. บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น.

John, G. and Sak, A. M. (2001). *Organizational behavior: Understanding and managing life at work*. (5<sup>th</sup> edition). Toronto: Addison Wesley Longman.

Society for Human Resource Management. (2005). *The Essentials of Managing Change and Transition*. Boston: Harvard Business School Press.