



การพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการ  
ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

DEVELOPMENT OF A TRAINING PACKAGE FOR CHANGE MANAGEMENT  
AMONG AUTOMOTIVE PARTS OPERATORS

ณภัทร โสเชตวิษระนันท์

บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

2561

การพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับพนักงานระดับ

ปฏิบัติการ

ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์



ปริญญานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ปีการศึกษา 2561

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

DEVELOPMENT OF A TRAINING PACKAGE FOR CHANGE MANAGEMENT  
AMONG AUTOMOTIVE PARTS OPERATORS



NAPAT KOSITWATCHARANAN

A Thesis Submitted in partial Fulfillment of Requirements  
for MASTER OF EDUCATION (Educational Administration & Management)

Faculty of Education Srinakharinwirot University

2018

Copyright of Srinakharinwirot University

ปริญญาบัตร

เรื่อง

การพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการ

ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

ของ

ณภัทร โสเชิตวัชรนันท์

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา

ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณะกรรมการสอบปากเปล่าปริญญาบัตร

ที่ปรึกษาหลัก

ประธาน

(อาจารย์ ดร.สุมนิตย์ เกิดหนูวงศ์)

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา วัฒนากา)

กรรมการ

(อาจารย์ ดร.ชไมพร ดิสถาพร)

ชื่อเรื่อง	การพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับ พนักงานระดับปฏิบัติการ ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์
ผู้วิจัย	ณภัทร โฆษิตวัชรระนันท์
ปริญญา	การศึกษามหาบัณฑิต
ปีการศึกษา	2561
อาจารย์ที่ปรึกษา	อาจารย์ ดร. สุมลนิตย์ เกิดหนูวงศ์

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมาย เพื่อพัฒนาหาประสิทธิภาพ และศึกษาผลการใช้ชุดฝึกอบรม เรื่อง การพัฒนาชุดฝึก อบรมเพื่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ตัวอย่างในการวิจัยเป็นพนักงานระดับ ปฏิบัติการในบริษัทชิ้นส่วนยานยนต์ ที่มีความสนใจร่วมรับการฝึกอบรม จำนวน 30 คน จากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากพนักงานระดับ ปฏิบัติการในบริษัท ชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่ง ที่มีความสนใจเข้าร่วมรับการฝึกอบรม รูปแบบการวิจัยกึ่งเชิงทดลอง (Quasi Experimental Research) แบบกลุ่มตัวอย่างเดียว รวบรวมข้อมูลก่อนและหลังฝึกอบรม (One – Group Pretest – Posttest Design) ด้วยชุดฝึกอบรมที่สร้าง และพัฒนาขึ้น วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพื้นฐาน การหา ประสิทธิภาพของ ชุดฝึกอบรมด้วยสูตร E1/E2 และการวิเคราะห์ที (Pair Sample t-test ผลการวิจัยพบว่า ชุด ฝึกอบรมเพื่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่สร้าง และ พัฒนาขึ้น มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจริง โดยมีค่า E1/E2 เท่ากับ 84.46/90.66 สูงกว่าเกณฑ์ 80/80 ที่ กำหนดไว้ คะแนนเฉลี่ยหลังการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการฝึกอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 คะแนนเฉลี่ย ก่อนการฝึกอบรมมีค่าเท่ากับ 7.67 (SD = 2.454) ส่วนหลังการฝึกอบรมมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 13.60 (SD = 1.429) 1) ด้านเนื้อหา คือ เนื้อหาวิชาทันสมัยเหมาะสมกับเหตุการณ์ปัจจุบัน 2) ด้านวิทยากร คือ วิทยากรสอนตรงตามเนื้อหา และวิทยากรมีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ตรงกับหัวข้อที่บรรยาย 3) ด้านสื่อประกอบการอบรม คือ รูปแบบ ตัวอักษรอ่านง่าย และ 4) ด้านการวัด และประเมินผล คือ แบบทดสอบที่ ใช้วัดตรงตามเนื้อหาที่เรียน และมีการอธิบายการวัด และประเมินผลก่อน และหลังการฝึกอบรมชัดเจน

คำสำคัญ : ชุดฝึกอบรม, การจัดการการเปลี่ยนแปลง, บริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

Title	DEVELOPMENT OF A TRAINING PACKAGE FOR CHANGE MANAGEMENT AMONG AUTOMOTIVE PARTS OPERATORS
Author	NAPAT KOSITWATCHARANAN
Degree	MASTER OF EDUCATION
Academic Year	2018
Thesis Advisor	Sumolnit Kerndnoonwong , Ph.D.

The purposes of this research were to develop a training package and to identify the efficiency of the training package for change management among employees in automotive parts manufacturing companies. The research and development were conducted with a single sample group, with pre-and post-trial experiments with training sets, analyzing data using basic statistics and finding the efficiency of the training package with the E1/ E2 formula and pair sample t-test. The population of the study group was thirty individuals and sampled from the operational staff in the automotive part companies. The method employed was purposive sampling by selecting trainees from staff, members who are interested in attending training. The research found the following: (1) A Training Package on Change Management for Automotive Parts Operators that created and developed an effective and efficient model with E1/E2 equal to 84.46/90.66, higher than the 80/80 threshold set. (2) The average score after training was higher than before training with a statistical significance at the level of 0.01. The average score before the training was 7.67 (SD = 2.454). After the training, the average score was 13.60 (SD = 1.429). (3) The level of the trainee satisfaction of the training packages, promotion of change management among employees and automotive parts production companies were very high overall. Their satisfaction was detailed and itemized, as follows: (1) The content was modern and suitable for current situations; (2) The instruction of the lecturers were related to course descriptions and had the abilities and experiences to describe the related topics; (3) The training media was easy to read; and (4) In the field of assessment, the examination was related exactly to the course description and the assessment is clearly explained before and after training.

Keyword : Training Program, Change Management, Automotive Parts Manufacturing Company

## กิตติกรรมประกาศ

ปริญญาานิพนธ์นี้สำเร็จได้เรียบร้อยด้วยดีได้รับความกรุณาอย่างสูงจาก อาจารย์ ดร.สุมนต์ นิตย์ เกิดหนองวงศ์ อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาานิพนธ์ ที่ได้เสียสละเวลาอันมีค่าเพื่อให้คำปรึกษา แนะนำใน การจัดทำงานวิจัยนี้ทุกขั้นตอน อีกทั้งกรุณาให้การตรวจสอบ แก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ตลอดเวลาการทำปริญญาานิพนธ์เป็นอย่างดี ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาจึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณประธานกรรมการสอบ กรรมการสอบ และผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่ กรุณาสละเวลาให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงแก้ไขปริญญาานิพนธ์ให้มีความสมบูรณ์ มากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ความสำเร็จของปริญญาานิพนธ์ฉบับนี้ยังเป็นผลมาจากความอนุเคราะห์ของ ผศ. ดร.ประยูร สุรินทร์ และอาจารย์ ดร.กาญจนา ตระกูลวรกุล ซึ่งได้กรุณาช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ ในการทำปริญญาานิพนธ์ ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอขอบพระคุณอาจารย์ประจำภาควิชาการศึกษาผู้ใหญ่ และการศึกษาตลอดชีวิตทุกท่าน ที่ได้กรุณาสั่งสอนอบรมให้ความรู้ ขอขอบคุณเพื่อนๆ พี่ๆ น้องๆ โดยเฉพาะพี่กร พี่ชัยรัตน์ น้องแอมมี และน้องนนท์ ที่คอยช่วยเหลือ ให้กำลังใจ และขอขอบพระคุณทุกท่านที่มีได้เอ่ยนามไว้ ณ ที่นี้ ที่มี ส่วนช่วยเหลือให้ปริญญาานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

ขอขอบพระคุณผู้บริหารบริษัทฯ ที่ให้โอกาส และทีมงานทุกคนที่ให้ความร่วมมือในการเก็บ รวบรวมข้อมูลเป็นอย่างดีจนทำให้งานปริญญาานิพนธ์นี้สำเร็จลุล่วง

คุณความดีของปริญญาานิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาคุณบิดา มารดา และ คุณครูบาอาจารย์ ผู้มีพระคุณทุกท่านที่ได้เกื้อหนุนมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน

ณภัทร ไชยศิริชระนันท์

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ .....	ช
สารบัญตาราง.....	ฌ
สารบัญรูปภาพ .....	ญ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	5
ความสำคัญของการวิจัย.....	6
ขอบเขตของการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	9
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
1. การปฏิรูปประเทศไทย .....	11
2. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการการเปลี่ยนแปลง.....	14
3. ชุดฝึกอบรม .....	44
4 การเรียนรู้ผู้ใหญ่.....	56
5. บริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์.....	65
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	68
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	82

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	82
2. การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	83
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	89
4. การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	90
บทที่ 4 ผลการวิจัย.....	92
ตอนที่ 1 ผลการพัฒนาชุดฝึกอบรม เรื่อง การพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์.....	92
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิภาพของชุดฝึกอบรม เรื่องการพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์.....	94
ตอนที่ 3 ผลการใช้ชุดฝึกอบรมโดยเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการฝึกอบรมก่อน และหลังการฝึกอบรม และผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อชุดฝึกอบรม เรื่องการพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์.....	95
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	100
สรุปผลการวิจัย.....	101
อภิปรายผล.....	102
ข้อเสนอแนะ.....	107
บรรณานุกรม.....	108
ภาคผนวก.....	115
ประวัติผู้เขียน.....	192

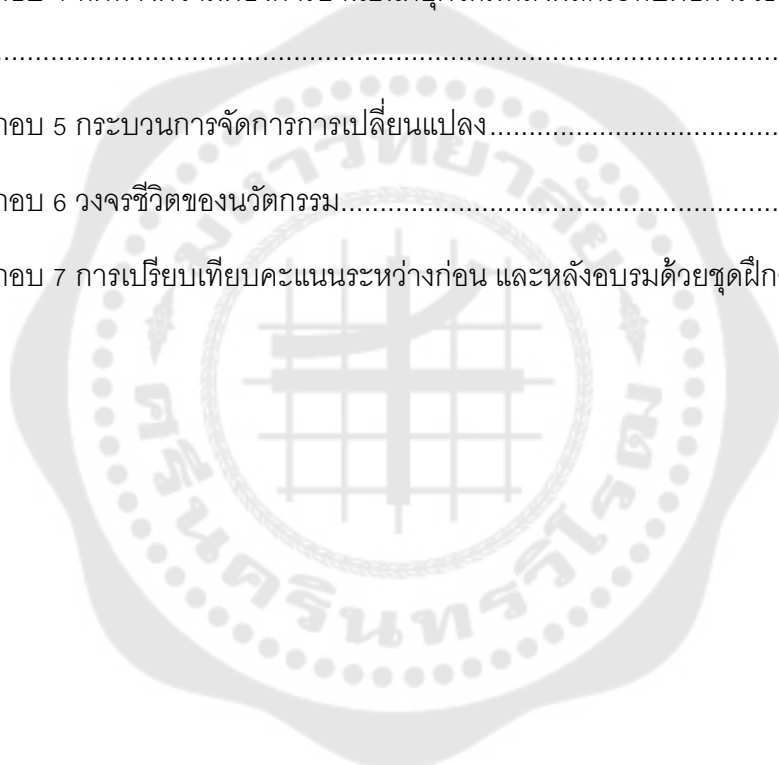
## สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 เนื้อหาของแบบทดสอบเลือกตอบจำแนกรายข้อ.....	86
ตาราง 2 ประสิทธิภาพของชุดฝึกอบรม เรื่องการพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ .....	94
ตาราง 3 การเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ค่าเฉลี่ยคะแนนระหว่างก่อน และหลังการฝึกอบรมด้วยชุดฝึกอบรม เรื่องการพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์.....	95
ตาราง 4 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนความพึงพอใจของผู้เข้าอบรมที่มีต่อชุดฝึกอบรม เรื่องการพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์.....	97



## สารบัญรูปภาพ

	หน้า
ภาพประกอบ 1 การปฏิรูปประเทศไทย.....	12
ภาพประกอบ 2 กลไกขับเคลื่อนความมั่นคง ประเทศไทย 4.0 .....	13
ภาพประกอบ 3 องค์ประกอบของการจัดการการเปลี่ยนแปลง .....	16
ภาพประกอบ 4 ทิศทางความต้องการยานยนต์ยุคใหม่ที่ส่งผลกระทบต่อการใช้ชิ้นส่วนยานยนต์ที่ลดลง .....	29
ภาพประกอบ 5 กระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลง.....	36
ภาพประกอบ 6 วงจรชีวิตของนวัตกรรม.....	67
ภาพประกอบ 7 การเปรียบเทียบคะแนนระหว่างก่อน และหลังอบรมด้วยชุดฝึกอบรมฯ .....	96



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ภูมิหลัง

จากนโยบายการขับเคลื่อนเศรษฐกิจตามแผนการพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมฉบับที่ 12 ที่เน้นการพัฒนาวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี และนวัตกรรมขั้นก้าวหน้าที่มีความเข้มข้นมากขึ้น การพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัล และการพัฒนาเพื่อยกระดับคุณภาพของกำลังคนให้สอดคล้องกับข้อกำหนด และมาตรฐานของแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2559) ทำให้อุตสาหกรรมการผลิตทั่วโลกในปัจจุบันมีการปรับกระบวนการดำเนินงาน เพื่อรองรับการมาถึงของอุตสาหกรรม 4.0 สำหรับประเทศไทย ปรธานสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ได้เสนอให้มีการพัฒนาอุตสาหกรรมด้วยยุทธศาสตร์ 4 ด้านคือ (1) ส่งเสริมพัฒนาผู้ประกอบการให้เข้าถึงได้ใช้ระบบอัตโนมัติ และเทคโนโลยีสารสนเทศ (2) ส่งเสริมพัฒนา และสร้างบุคลากรภาคบริการอุตสาหกรรม (3) ส่งเสริมการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานภาคอุตสาหกรรมเพื่อเข้าสู่อุตสาหกรรม 4.0 และ (4) สร้างกลไกตอบสนองความต้องการใช้ด้านเทคโนโลยีของภาคผู้ผลิต ซึ่งการพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานของสถานประกอบการจะใช้แบบการประเมินผลการดำเนินงาน ดังนั้น สถานประกอบการจึงจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยน และทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิด (concept) ของอุตสาหกรรม 4.0 (Industry 4.0) รวมถึงประเมินความพร้อม ทั้งในมุมมองของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ กลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กร ตลอดจนศักยภาพทางธุรกิจ เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนการพัฒนากิจการ สำหรับรองรับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีในภาคอุตสาหกรรมของตนเองต่อไป ซึ่งสถานประกอบการแต่ละแห่งมีแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารจัดการที่แตกต่างกันออกไปตามบริบทของสาขาอุตสาหกรรม ที่ส่งผลต่อศักยภาพทางการแข่งขันในอนาคต

จากรายงานดัชนีผลผลิตอุตสาหกรรม (Manufacturing Production Index: MPI) โดยสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม ซึ่งครอบคลุมอุตสาหกรรม 53 กลุ่ม พบว่า อุตสาหกรรมการผลิตยานยนต์ถือเป็นอุตสาหกรรมหลักที่ส่งผลให้ดัชนีผลผลิตอุตสาหกรรมในช่วงที่ผ่านมาเพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 7.8

อุตสาหกรรมยานยนต์ และชิ้นส่วนยานยนต์ จึงถือเป็นอุตสาหกรรมหลักที่มีความสำคัญต่อเศรษฐกิจ และมีบทบาทสำคัญเป็นอย่างมากในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศไทย (วรสิทธิ์ ปาละวงศ์ ณ อยุธยา, 2558) ซึ่งประกอบด้วย รถยนต์นั่ง รถยนต์เพื่อการพาณิชย์ รถจักรยานยนต์ และชิ้นส่วนยานยนต์ โดยประเทศไทยถือเป็นศูนย์รวมของผู้ผลิตรายานยนต์ทั่วโลก

สามารถผลิตได้สูงเป็นอันดับ 1 ของอาเซียน และเป็นอันดับที่ 13 ของโลก มูลค่าการผลิตมากกว่า 700,000 ล้านบาท มีการลงทุนและจ้างแรงงานมากกว่า 350,000 คน มีสถานประกอบการขึ้นส่วนยานยนต์ครบทั้ง 3 ขนาดได้แก่ สถานประกอบการขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดย่อม รวมจำนวนทั้งสิ้น 1,657 ราย และมีโรงงานรวม 2,237 แห่ง จากรายงานข้อมูลภาพรวมอุตสาหกรรมยานยนต์ และขึ้นส่วนยานยนต์ไทยพบว่า ในปี 2559 มีปริมาณการผลิตรถยนต์รวม 1,944,417 คัน เพิ่มขึ้นร้อยละ 1 จากปีก่อน จำแนกเป็นรถยนต์นั่งส่วนบุคคล จำนวน 805,033 คัน, รถกระบะ 1 คัน จำนวน 1,102,816 คัน และรถยนต์เพื่อการพาณิชย์ (ไม่รวมรถกระบะ 1 คัน) จำนวน 36,568 คัน และในปี 2560 (มกราคม- เมษายน) เมื่อเปรียบเทียบกับช่วงเดียวกันของปี 2559 มีปริมาณการผลิตรถยนต์รวม 606,028 คัน โดยมีอัตราการผลิตรถยนต์เพื่อการพาณิชย์ (ไม่รวมรถกระบะ 1 คัน) เติบโตเพิ่มขึ้นมากที่สุดร้อยละ 30 (สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ, 2560) อุตสาหกรรมการผลิตขึ้นส่วนยานยนต์จึงถือเป็นอุตสาหกรรมหลักที่มีบทบาทสำคัญเป็นอย่างมากในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศไทย

จากความสำคัญของอุตสาหกรรมการผลิตขึ้นส่วนยานยนต์ที่กล่าวมา รัฐบาลจึงมีนโยบายให้การสนับสนุนการเข้าสู่อุตสาหกรรม 4.0 เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับสถานประกอบการขึ้นส่วนยานยนต์ไทย จึงมีนโยบายการพัฒนาผู้ประกอบการให้เตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมยานยนต์ในยุค 4.0 เพื่อความอยู่รอด ขณะที่สิ่งแวดล้อมภายใน และภายนอกเปลี่ยนแปลงไปตามพลวัต สถานประกอบการจึงต้องเน้นการปรับตัวในเชิงรุก (proactive) สร้างมาตรการรองรับความก้าวหน้าที่จะเกิดขึ้นในอนาคต วางแผนกลยุทธ์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมก่อนวิกฤตต่าง ๆ จะเกิดขึ้น โดยการวิเคราะห์สถานการณ์ล่วงหน้า วางแผนรองรับการปรับตัว การเตรียมความพร้อม และการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ทั้งด้านโครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงาน เทคโนโลยี รวมถึงบุคลากร เพื่อให้สถานประกอบการสามารถเติบโตอย่างมั่นคงในอนาคต (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์, 2545) ซึ่งสภาวะการเปลี่ยนแปลงถือเป็นประเด็นหลักที่กระทบต่อการแสวงหาโอกาสในการอยู่รอดของสถานประกอบการในปัจจุบันเป็นอย่างมาก ด้วยสภาพแวดล้อมของโลกที่เป็นพลวัต มีระดับการแข่งขันสูงทั่วโลกเนื่องเทคโนโลยีการเชื่อมต่อของโลกพัฒนาอยู่ตลอดเวลา กระแสความเป็นพลวัตจึงหลังไหลเปลี่ยนผ่านอย่างรวดเร็วในระดับมากถึงมากที่สุด (อุดม ทุมโฆษิต, 2544) จากสภาพการเปลี่ยนแปลงที่กล่าวมานี้ เจ้าของสถานประกอบการโดยเฉพาะบุคคลที่ทำหน้าที่ในการบริหาร จะต้องมีความคล่องตัว พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ต้องปรับตัวให้สามารถรับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอด และสามารถปรับสถานการณ์วิกฤติให้เกิดเป็นโอกาสแทน เพื่อให้สถาน

ประกอบการเจริญเติบโตได้ทุกสถานการณ์ โดยการเปลี่ยนแปลงของสถานประกอบการที่เกิดขึ้น หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับคน โครงสร้าง และเทคโนโลยี ดังนั้น ความสามารถในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลง (Change Management: CM) จึงเป็นคุณสมบัติที่ผู้บริหารในยุคปัจจุบันพึงมีมากที่สุดประการหนึ่ง จึงจะสามารถผ่านวิกฤตความเป็นพลวัตในการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจอุตสาหกรรมได้ (S. Robbins & Coulter, 2008) ด้วยเหตุดังกล่าว การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management: CM) จึงเป็นประเด็นที่ภาครัฐและภาคเอกชนให้ความสนใจในการนำมาพัฒนาให้ความรู้แก่สถานประกอบการต่างๆ รวมถึงการกำหนดนโยบาย สนับสนุนให้สถานประกอบการเกิดการปรับตัวมากขึ้น ส่งเสริมให้สถานประกอบการนำหลักการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management: CM) มาใช้ในการดำเนินงานในทุกขั้นตอน ได้แก่ การวางแผนและการดำเนินการต่าง ๆ ที่จะลดผลกระทบที่เกิดขึ้นแก่องค์กรมากที่สุด เพื่อให้สามารถผ่านวิกฤตความเป็นพลวัตในการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจโลกตามเป้าหมายการขับเคลื่อนเศรษฐกิจตามแผนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมฉบับที่ 12 และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เพื่อรองรับการมาถึงของอุตสาหกรรม 4.0 สำหรับประเทศไทย (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2559)

การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management: CM) หมายถึง การจัดการวางแผนดำเนินการด้านต่างๆ เพื่อลดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการปรับตัว การสร้างการยอมรับสร้างศักยภาพใหม่ๆ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การเปลี่ยนแปลงในองค์กรเกิดจากปัจจัย 2 ประเภทได้แก่ ปัจจัยภายนอก เกิดจากปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับนโยบายภาครัฐ ปัจจัยทางเศรษฐกิจ การเมือง เป็นต้น และปัจจัยภายใน เกิดขึ้นในองค์กร เช่น การปรับระบบการทำงาน การเปลี่ยนแปลงนโยบาย การใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ มาช่วยในการทำงาน เป็นต้น กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process: CMP) จึงเป็นกระบวนการที่ช่วยให้องค์กรเกิดการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เป็นรูปแบบหนึ่งของการจัดการความรู้เพื่อให้องค์กรที่ต้องการจัดการความรู้ได้มุ่งเน้นถึงปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กร (Osterhoff, 2003) ซึ่งการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management: CM) จะต้องสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างเหมาะสม จึงจะทำให้เกิดการพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล (นุกูล อุบลบาน, 2553) โดยกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) การเตรียมการ และปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (2) การสื่อสาร (3) กระบวนการและเครื่องมือ (4) การเรียนรู้ (5) การวัดผล และ (6) การยกย่องชมเชย และการให้รางวัล (คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547) ซึ่ง

ในปัจจุบันผู้ประกอบการภาคเอกชนได้นำการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management: CM) มาใช้ในองค์กรโดยประยุกต์ใช้ในส่วนของการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบการฝึกอบรม เพื่อยกระดับคุณภาพของกำลังคนให้สอดคล้องกับข้อกำหนด และมาตรฐานของแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) และแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ เพื่อรองรับการมาถึงของอุตสาหกรรม 4.0 ตามยุทธศาสตร์สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยข้อ 2 คือการส่งเสริมพัฒนา และสร้างบุคลากรภาคบริการอุตสาหกรรม (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2559) ซึ่งงานวิจัยหลายชิ้นใช้แนวทางใน การส่งเสริมพัฒนาและสร้างบุคลากรภาคบริการอุตสาหกรรมด้วยการฝึกอบรม ได้แก่ สุภาวัลย์ เชาว์พานิชย์เจริญ (สุภาวัลย์ เชาว์พานิชย์เจริญ, 2560) ที่พบว่า ตัวชี้วัดที่เป็นปัจจัยสำคัญอันดับแรกของการสร้างประสิทธิภาพเพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่อุตสาหกรรม 4.0 ของสถานประกอบการขึ้นส่วนยานยนต์ไทยในระดับ first tier คือ การพัฒนาทักษะพนักงาน (skill acquisition) เช่นเดียวกับ ราเชนทร์ นพณัฐวงศกร, ปุณณพิชญา รอดเปล่ง และอารีญาพัชร น้อยวิไล (2559) ที่พบว่า การจัดฝึกอบรมเป็นสิ่งที่หน่วยงานต่าง ๆ ต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยต้องยึดผลการปฏิบัติงานของพนักงาน พิจารณาศักยภาพ ความคิดริเริ่ม และความสามารถของพนักงาน โดยอาศัยการฝึกอบรมมาเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพราะการฝึกอบรมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มพูนความรู้ และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยเฉพาะการฝึกอบรมให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการ เนื่องจากเป็นบุคลากรที่มีจำนวนมากที่สุดและเป็นกำลังสำคัญพื้นฐานในการขับเคลื่อนกิจกรรมต่างๆที่ส่งเสริมการผลิตทุกรูปแบบในสถานประกอบการ ซึ่งมีมากกว่า 350,000 คน ในอุตสาหกรรมการผลิตขึ้นส่วนยานยนต์ (สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ, 2560) นอกจากนี้พนักงานระดับปฏิบัติการ ยังเป็นกลุ่มบุคคลที่ได้รับผลกระทบโดยตรงกับการพัฒนาระบบการผลิตของอุตสาหกรรมการผลิตขึ้นส่วนยานยนต์ เนื่องจากมีการแทนที่แรงงานด้วยระบบอัตโนมัติเพื่อเสริมขีดความสามารถในการผลิต ลดต้นทุนเรื่องความปลอดภัยของแรงงาน ลดความเสี่ยงในการขาดแคลนแรงงาน และต้องการรักษาคุณภาพการส่งมอบสินค้าให้ทันเวลา สถานประกอบการจึงเริ่มที่จะนำระบบการผลิตแบบอัตโนมัติมาใช้เพื่อให้ธุรกิจสามารถที่จะแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพแม้จะต้องเพิ่มงบประมาณในการลงทุนเป็นจำนวนมาก พนักงานระดับปฏิบัติการจึงเป็นแรงงานกลุ่มที่มีโอกาสถูกเลิกจ้างมากที่สุดเมื่อนำระบบผลิตอัตโนมัติมาใช้เพื่อก้าวสู่อุตสาหกรรม 4.0 (จิรัชศักดิ์ เยาว์วัชสกุล, ศิริวิทย์ กุลโรจนภัทร, & นันทินา หาสุนทรี, 2561) รัฐจึงมีนโยบายสนับสนุนโดยการจัดตั้งสถาบันพี่เลี้ยง ให้คำแนะนำ และฝึกอบรมแก่แรงงาน แรงงานในกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการจึงเป็นกลุ่มเป้าหมายสำคัญที่ควรพัฒนาโดยการฝึกอบรมให้มี

ความสามารถในการปรับตัวให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในระบบอุตสาหกรรมโลก ตลอดจนสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลง (Change Management: CM) ได้ด้วยตนเอง การจัดการกับการเปลี่ยนแปลง (Change Management: CM) จึงเป็นเรื่องสำคัญเร่งด่วนที่ผู้ประกอบการ หรือ ผู้บริหารควรให้ความสนใจ และนำมาใช้ในการพัฒนาพนักงานระดับปฏิบัติการให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก พร้อมรองรับการมาถึงของอุตสาหกรรม 4.0

จากความสำคัญที่กล่าวมาข้างต้น การจัดการกับการเปลี่ยนแปลง (Change Management: CM) จึงเป็นเรื่องสำคัญเร่งด่วนที่ผู้ประกอบการ หรือ ผู้บริหารควรให้ความสนใจ และนำมาใช้ในการพัฒนาพนักงาน ให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก พร้อมรองรับการมาถึงของอุตสาหกรรม 4.0 ผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้เรื่องการจัดการกับการเปลี่ยนแปลง (Change Management: CM) แก่พนักงานระดับปฏิบัติการ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากบริษัทที่มีผู้ประกอบการเป็นคนไทย และเป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่ใหญ่ที่สุดของประเทศ (ประชาชาติธุรกิจ, 2561) ซึ่งผู้วิจัยเลือกมาใช้ในการรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ เพื่อพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการ เป็นการจัดการฝึกอบรมที่นำแนวคิดการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management: CM) มาเป็นเนื้อหาในการฝึกอบรม เนื่องจากเป็นบุคลากรกลุ่มที่ต้องเผชิญกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงทั้งทางตรง และทางอ้อม ให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น พร้อมทั้งจะตั้งหลัก พัฒนาตนเองไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงนั้น ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรต่อไป

### **ความมุ่งหมายของการวิจัย**

1. เพื่อพัฒนาชุดฝึกอบรม เรื่องการพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์
2. เพื่อหาประสิทธิภาพของชุดฝึกอบรม เรื่องการพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์
3. เพื่อศึกษาผลการใช้ชุดฝึกอบรม เรื่องการพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

### ความสำคัญของการวิจัย

1. ชุดฝึกอบรม เรื่องการพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ มีประสิทธิภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน ซึ่งจะเป็ประโยชน์ในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์
2. เป็นแนวทางในการพัฒนาชุดฝึกอบรมอื่น ๆ สำหรับพนักงานต่อไป ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพเพิ่มขึ้น
3. พนักงานที่เข้าร่วมการฝึกอบรมมีความรู้ในเรื่องการจัดการเปลี่ยนแปลง สามารถนำไปใช้พัฒนาตนเองในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### ขอบเขตของการวิจัย

#### 1. ประชากร และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

##### 1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่ง จำนวน 797 คน

##### 2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่ง จำนวน 30 คน ได้จากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ตามเกณฑ์ ดังนี้

- 2.1 พนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่ง
- 2.2 มีความพร้อม สม่ครใจเข้ารับการอบรม และสามารถเข้าร่วมฝึกอบรมตามชุดฝึกอบรมกำหนดไว้ 80% คือ 144 นาที จากระยะเวลาอบรมตลอดหลักสูตร คือ 3 ชั่วโมง

### ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษาในครั้งนี้แบ่งเป็น

1. ตัวแปรต้น ได้แก่ ชุดฝึกอบรม เรื่องการพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์
2. ตัวแปรตาม ได้แก่
  - ค่าประสิทธิภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน

- ความแตกต่างระหว่างคะแนนของผู้เข้าอบรมจากการทดสอบก่อน และหลัง การฝึกอบรม ด้วยชุดฝึกอบรม เรื่องการพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับ พนักงานระดับปฏิบัติการผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

- ความพึงพอใจของพนักงานระดับปฏิบัติการที่เข้ารับการฝึกอบรมจากชุด ฝึกอบรม เรื่องการพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับพนักงานระดับ ปฏิบัติการผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ชุดฝึกอบรม เรื่องการพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อจัดการการเปลี่ยนแปลง สำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ หมายถึง คู่มือการพัฒนาชุด ฝึกอบรมเพื่อจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น เพื่อพัฒนาความรู้ การจัดการการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย

- 1.1 วัตถุประสงค์ของชุดฝึกอบรม
- 1.2 เนื้อหาสาระของชุดฝึกอบรม
- 1.3 สื่อการฝึกอบรม
- 1.4 กิจกรรมการเรียนการฝึกอบรม
- 1.5 แบบทดสอบก่อน และหลังการฝึกอบรม
- 1.6 แบบประเมินความพึงพอใจ

2. พนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ หมายถึง พนักงานระดับ ปฏิบัติการของบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์จากบริษัทที่มีผู้ประกอบการเป็นคนไทย และเป็น ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่ใหญ่ที่สุดของประเทศ ซึ่งมีการจัดอบรมเพื่อเพิ่มทักษะฝีมือแรงงานให้ สามารถทำงานควบคู่ไปกับระบบอัตโนมัติได้ ประกอบไปด้วยพนักงานจาก 2 แผนก ได้แก่ แผนก บั๊มชิ้นส่วนยานยนต์ และเชื่อมประกอบชิ้นส่วนยานยนต์ ที่มีความสนใจเข้าร่วมรับการฝึกอบรม และต้องมีเวลาเข้าฝึกอบรมจนจบหลักสูตรอย่างน้อย 80% ของระยะเวลาการฝึกอบรม

3. การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management: CM) หมายถึง กระบวนการ ปรับเปลี่ยนสภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน ตามแผนที่วางไว้ โดยนำระบบ และวิธีการใหม่ ๆ มาปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนให้พนักงานสามารถ ปรับตัวตอบรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้การ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งภายในองค์กร และภายนอกองค์กร ตลอดจนมีการประเมินประสิทธิภาพ ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

- 3.1 การเตรียมการ และปรับเปลี่ยนพฤติกรรม
- 3.2 การสื่อสาร
- 3.3 กระบวนการ และเครื่องมือ
- 3.4 การเรียนรู้
- 3.5 การวัดผล
- 3.6 การยกย่องชมเชย และให้รางวัล



## กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการวิจัยเรื่องการพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยดังนี้

### การพัฒนาชุดฝึกอบรมของ นิพนธ์ สุขปรีดี (2552)

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการผลิตชุดฝึกอบรม
2. การจัดลำดับสาระการนำเสนอ
3. การผลิตชุดฝึกอบรม
4. การเลือกชุดฝึกอบรม
5. การประเมินชุดฝึกอบรม

### กระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลง คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสถาบัน เพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547)

1. การเตรียมการ และปรับเปลี่ยนพฤติกรรม
2. การสื่อสาร
3. กระบวนการ และเครื่องมือ
4. การเรียนรู้
5. การวัดผล
6. การยกย่องชมเชย และการให้รางวัล

### กระบวนการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ของโนลส์ (Knowles. 1995)

1. เตรียมความพร้อม
2. สร้างบรรยากาศ
3. ร่วมกันวางแผนการเรียนรู้
4. วิเคราะห์ความต้องการของตนเอง
5. กำหนดวัตถุประสงค์ที่เป็นจริง
6. ออกแบบรูปแบบประสบการณ์การเรียนรู้
7. การจัดการ และปฏิบัติตามแผนการเรียนรู้
8. ประเมินค่าตามวัตถุประสงค์

### บริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

ประสิทธิภาพชุดฝึกอบรม เรื่อง การพัฒนา  
ชุดฝึกอบรมเพื่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง  
สำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการผู้ผลิต  
ชิ้นส่วนยานยนต์

- ประสิทธิภาพของชุดฝึกอบรมผ่านตามเกณฑ์
- ความรู้เรื่องการจัดการการเปลี่ยนแปลง
- ความพึงพอใจ

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการพัฒนาชุดฝึกอบรม เรื่อง การพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ โดยผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งการนำเสนอออกเป็นหัวข้อ ดังนี้

1. การปฏิรูปประเทศไทย
2. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการการเปลี่ยนแปลง
  - 2.1 ความหมายของการจัดการการเปลี่ยนแปลง
  - 2.2 องค์ประกอบของการจัดการการเปลี่ยนแปลง
  - 2.3 สาเหตุของการเปลี่ยนแปลง
  - 2.4 เป้าหมายของการจัดการการเปลี่ยนแปลง
  - 2.5 ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง
  - 2.6 การรับมือกับการเปลี่ยนแปลง
  - 2.7 หลักการจัดการการเปลี่ยนแปลง
  - 2.8 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการการเปลี่ยนแปลง
3. ชุดฝึกอบรม
  - 3.1 ความหมายของชุดฝึกอบรม
  - 3.2 การออกแบบ และพัฒนาชุดฝึกอบรม
  - 3.3 องค์ประกอบของชุดฝึกอบรม
4. การเรียนรู้ของผู้ใหญ่
5. บริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## 1. การปฏิรูปประเทศไทย

ประเทศไทยมีการพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมอย่างต่อเนื่อง (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2559) ดังนี้

โดยในระยะแรกมีการใช้โมเดลประเทศไทย 1.0 ที่เน้นการขับเคลื่อนประเทศไทยด้วยเกษตรกรรม เนื่องจากมีทรัพยากรธรรมชาติอุดมสมบูรณ์และความหลากหลายทางชีวภาพ มีกาพึ่งพาการใช้ทรัพยากรธรรมชาติเป็นหลัก โดยมีการส่งออกสินค้าการเกษตรไปต่างประเทศ

ประเทศไทย 2.0 ประเทศไทยเข้าสู่ยุคของอุตสาหกรรม เน้นการพัฒนาอุตสาหกรรมเบา เริ่มจากอุตสาหกรรมผลิตเพื่อทดแทนการนำเข้า

ประเทศไทย 3.0 เน้นการพัฒนาอุตสาหกรรมหนัก การผลิตเพื่อการส่งออกมากขึ้น เช่น สินค้าอิเล็กทรอนิกส์ ปิโตรเคมี ยานยนต์ และชิ้นส่วนต่างๆ ซึ่งเป็นการขับเคลื่อนเศรษฐกิจโดยภาคอุตสาหกรรมที่เน้นการพัฒนาประสิทธิภาพในการผลิตและการให้บริการขั้นพื้นฐานในการสร้างรายได้ให้แก่ประเทศ

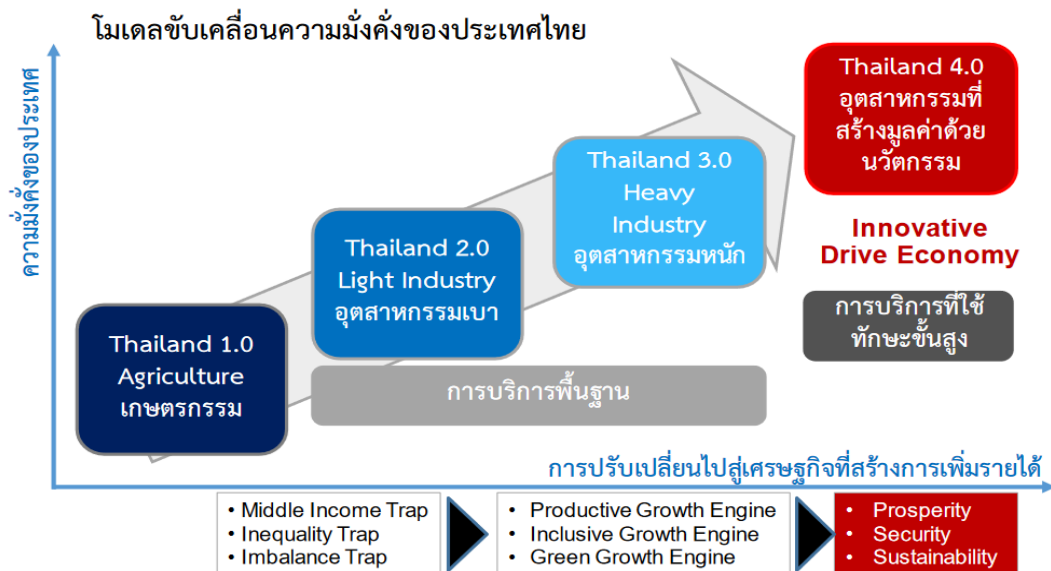
ปัญหาที่พบในโมเดลประเทศไทย 3.0 ดังนี้

- ปัญหาภัยคุกคามได้ปานกลาง
- ฐานะทางเศรษฐกิจที่อยู่ระหว่างประเทศรายได้ต่ำ และรายได้ปานกลาง
- ไม่สามารถรักษาการเติบโตทางเศรษฐกิจที่เคยมีอัตราสูงในอดีตให้สามารถคงอยู่ต่อไปในอนาคต
- ความเหลื่อมล้ำในการกระจายรายได้ หรือปัญหาความไม่เท่าเทียม
- แสดงออกในรูปความเหลื่อมล้ำทางด้านรายได้ระหว่างภาคการเกษตรและอุตสาหกรรม
- ความไม่เท่าเทียมในการเข้าถึงบริการภาครัฐ การศึกษา ในการยกระดับคุณภาพชีวิต
- ปัญหาภัยคุกคามไม่สมดุลของการพัฒนาสะท้อนความไม่สมดุลระหว่างการเติบโตของประเทศกับการเสื่อมถอยของสังคมและสิ่งแวดล้อม

ดังนั้นจึงมีการนำโมเดลประเทศไทย 4.0 มาใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิรูปประเทศไทย โมเดลประเทศไทย 4.0 มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจจากเพิ่มที่ขับเคลื่อนด้วยการพัฒนาประสิทธิภาพในการผลิตอุตสาหกรรมไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Innovation Drive Economy) มีการขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 3 มิติ ดังนี้

- เปลี่ยนจากการผลิตสินค้าโภคภัณฑ์ ไปสู่สินค้าเชิงนวัตกรรม

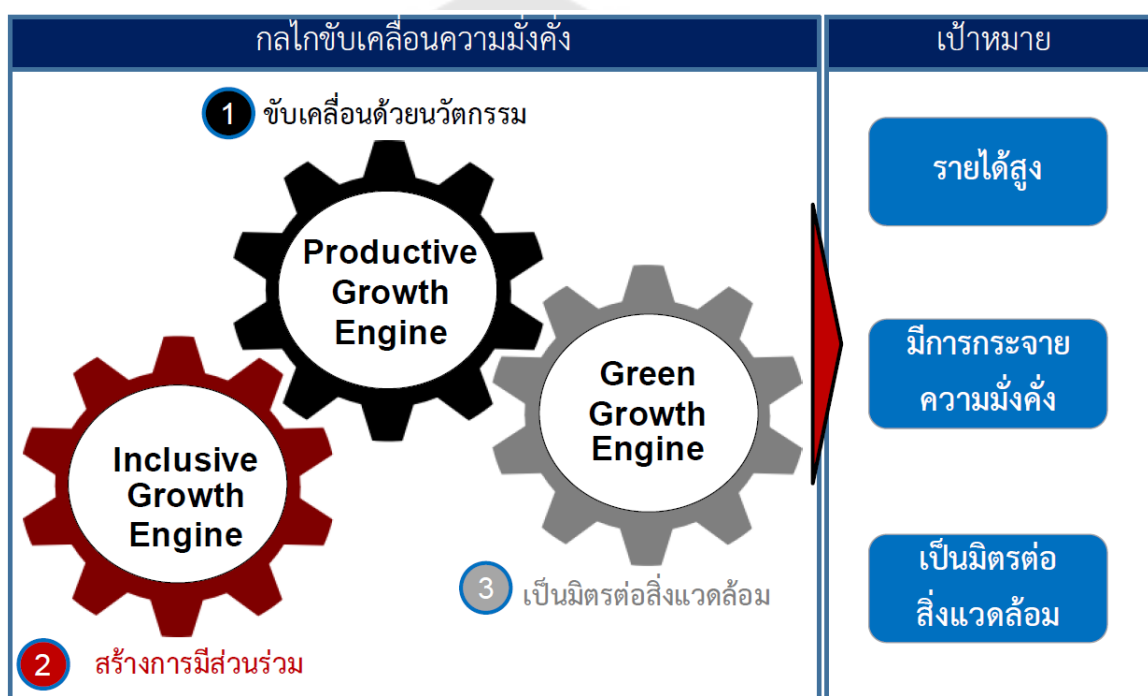
- เปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรมไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม
  - เปลี่ยนจากการเน้นภาคการผลิตสินค้า ไปสู่การเน้นภาคบริการมากขึ้น
- ประเทศไทย 4.0 มีการเปลี่ยนผ่านทั้งระบบใน 4 องค์ประกอบ คือ
- เปลี่ยนจากการเกษตรแบบดั้งเดิม (Traditional Farming) ในปัจจุบัน ไปสู่การเกษตรสมัยใหม่ที่เน้นการบริหารจัดการและเทคโนโลยี (Smart Farming) โดยเกษตรกรต้องมีรายได้มากขึ้นและเป็นเกษตรกรแบบเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur)
  - เปลี่ยนจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแบบเดิม (Traditional SMEs) ที่รัฐต้องให้ความช่วยเหลืออยู่ตลอดเวลาไปสู่การเป็น Smart Enterprises และ Startups ที่มีศักยภาพสูงและเป็นวิสาหกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม (Innovation Driven Enterprises: IDE)
  - เปลี่ยนจากการให้บริการแบบเดิม (Traditional Services) ซึ่งมีการสร้างมูลค่าค่อนข้างต่ำไปสู่การบริการที่สร้างมูลค่าสูง (High Value Services)
  - เปลี่ยนจากแรงงานทักษะต่ำไปสู่แรงงานที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และทักษะสูง
- จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปการปฏิรูปประเทศไทยดัง ภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 การปฏิรูปประเทศไทย

ที่มา: วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์การปฏิรูปประเทศไทย และการปรับเปลี่ยนกลไกภาครัฐ, สภาปฏิรูปแห่งชาติ, 2559

กลไกการขับเคลื่อนประเทศไทย 4.0 เกิดจากกับดัก 3 สิ่งที่สำคัญ ประกอบด้วย กับดักประเทศรายได้ปานกลาง (Middle income trap) กับดักความเหลื่อมล้ำ (Inequality trap) และกับดักความไม่สมดุลของการพัฒนา (Imbalance trap) จึงมีการพัฒนาโมเดลประเทศไทย 4.0 ประกอบด้วย กลไกในการขับเคลื่อนความมั่นคง เพื่อพัฒนาประเทศไปสู่ความมั่งคั่งได้ ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 กลไกขับเคลื่อนความมั่นคง ประเทศไทย 4.0

ที่มา: วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์การปฏิรูปประเทศไทย และการปรับเปลี่ยนกลไกภาครัฐ, สภาปฏิรูปแห่งชาติ, 2559

จากภาพประกอบ 2 กลไกขับเคลื่อนความมั่นคง ประเทศไทย 4.0 มีรายละเอียดดังนี้

- กลไกการขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม เพื่อยกระดับการผลิต (Productive Growth Engine) มีการขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม ปัญญา เทคโนโลยี และความคิดสร้างสรรค์ กลไกนี้

ประกอบด้วย การสร้างเครือข่ายความร่วมมือในรูปแบบของภาครัฐ การบริหารการจัดการสมัยใหม่ การสร้างสตาร์ทอัพทางด้านเทคโนโลยี การพัฒนาขีดความสามารถด้านการวิจัย และพัฒนาโมเดลธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม กิจกรรมร่วมทุนระหว่างรัฐบาล และเอกชนในโครงการขนาดใหญ่

- กลไกการขับเคลื่อนด้วยการสร้างการมีส่วนร่วม เป็นการสร้างคลัสเตอร์เศรษฐกิจระดับกลุ่มจังหวัด การพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากในชุมชน การส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการทำธุรกิจ การส่งเสริม และสนับสนุนให้วิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมเข้มแข็ง และสามารถแข่งขันในระดับโลก การสร้างแรงงานที่มีทักษะ และความรู้ด้านเทคโนโลยีเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต การยกระดับขีดความสามารถ การเสริมสร้างทักษะ และการเพิ่มศักยภาพให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง

- กลไกการขับเคลื่อนที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การพัฒนา และใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย การมุ่งเน้นการใช้พลังงานทดแทน การปรับแนวคิดจากเดิมที่คำนึงถึงความได้เปรียบเรื่องต้นทุนเป็นหลักมาเป็นการคำนึงถึงประโยชน์ที่ได้จากการลดความสูญเสียที่เกิดขึ้นทั้งระบบ โดยการพัฒนากระบวนการผลิตให้ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยที่สุด

- จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การปฏิรูปประเทศไทยมีการเปลี่ยนแปลงมาเป็นระยะ จากประเทศไทย 1.0 จนกลายเป็น ประเทศไทย 4.0 เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก ซึ่งประเทศไทย 4.0 จะเป็นอุตสาหกรรมที่เน้นนวัตกรรม เพื่อเพิ่มมูลค่า ยกระดับการผลิต เพิ่มการมีส่วนร่วม และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการการเปลี่ยนแปลง

### 2.1 ความหมายของการจัดการการเปลี่ยนแปลง

การจัดการการเปลี่ยนแปลง ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายว่า คือ การวางแผน และการดำเนินการต่าง ๆ ที่จะลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการสนับสนุนให้เกิดการปรับตัว และสร้างการยอมรับ ตลอดจนพัฒนาศักยภาพใหม่ เพื่อรองรับให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างบรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2551) นอกจากนี้ นุกุล อุบลบาน (นุกุล อุบลบาน, 2553) ได้ให้ความหมายการจัดการการเปลี่ยนแปลง คือ การจัดการกับเหตุการณ์ทั้งภายใน และภายนอกองค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างเหมาะสมทำให้เกิดการพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล นอกจากนี้ ปัญรส มาลากุล ณ อยุธยา (ปัญรส มาลากุล ณ อยุธยา, 2553) ได้ให้ความหมายของการจัดการการเปลี่ยนแปลงว่าคือการจัดการ

กับกลไกส่วนประกอบต่าง ๆ ขององค์การให้สามารถเรียนรู้ ปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ทั้งภายนอกและภายในองค์การ เพื่อให้องค์การได้รับผลดี และลดผลกระทบในทางที่ดีของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะช่วยให้องค์การดำเนินงานไปได้อย่างต่อเนื่อง ราบรื่น สามารถอยู่รอด และเจริญก้าวหน้าได้ นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2551) ได้ให้ความหมายของการจัดการการเปลี่ยนแปลง คือ การวางแผน การดำเนินการต่าง ๆ ที่จะลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง และสนับสนุนให้เกิดการปรับตัว และการยอมรับ พร้อมทั้งสร้างศักยภาพใหม่ๆ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตามเป้าหมายที่วางไว้ ทั้งนี้การจัดการการเปลี่ยนแปลงเป็นการบริหารจัดการเพื่อสนับสนุนให้องค์กร และบุคลากรสามารถที่จะปรับตัว และตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบุคลากรและองค์กร เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นเกิดขึ้นได้ และส่งผลดีต่อองค์กรอย่างที่ตั้งเป้าหมายไว้

นอกจากนั้น การจัดการการเปลี่ยนแปลงยังมีความหมายเป็นกระบวนการปรับปรุง หรือ ทบทวนการออกแบบการปฏิบัติเทคนิค หรือ ระบบ ซึ่งหมายถึง ฮาร์ดแวร์ และซอฟต์แวร์ เช่น กระบวนการทำงานองค์กร การทบทวนเอกสาร เป็นต้น พร้อมทั้งการวางแผนสำหรับการเปลี่ยนแปลงการบริหารในฐานะที่เป็นงานการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่ต้องมีการวางแผน และดำเนินงานอย่างเป็นระบบเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงนำไปสู่เป้าหมายที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการวางแผน และการจัดการกับปฏิกิริยาที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง หรือ ผลกระทบ หรือ ผลสะท้อนกลับที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงในฐานะที่เป็นขอบข่ายการดำเนินงานของผู้เชี่ยวชาญ เพราะการจัดการการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญในการนำการเปลี่ยนแปลง และการเปลี่ยนแปลงในฐานะที่เป็นองค์ความรู้ ซึ่งประกอบด้วยแนวคิด หลักการรูปแบบ วิธีการ เทคนิค เครื่องมือ ทักษะ เป็นต้น ที่จำเป็นสำหรับการจัดการ และการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ มีการให้ความหมายว่า การจัดการการเปลี่ยนแปลงเป็นการใช้วิธีการต่าง ๆ ที่เป็นระบบ เพื่อให้มั่นใจว่าการเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่วางแผนไว้จะดำเนินการไปตามทิศทางที่กำหนดไว้สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพคุ้มค่า และบรรลุเป้าหมายที่ต้องการภายในระยะเวลาที่กำหนด โดยรูปแบบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงสามารถแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบดังนี้ 1) การเปลี่ยนแปลงเชิงรุก (Proactive) เป็นการเปลี่ยนแปลงตนเองก่อนที่จะได้รับการเปลี่ยนแปลงจากผู้อื่น โดยต้องอาศัยการวิเคราะห์สถานการณ์ และแนวโน้มสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเพื่อเตรียมการรองรับ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้นมีผลในเชิงลบ ความเสียหายที่เกิดขึ้นก็อาจบรรเทาเบาบางลง และ 2) การเปลี่ยนแปลงเชิงรับ (Reactive) เป็นการถูกเปลี่ยนแปลงโดย

ผู้อื่น ตนเองไม่ยอมที่จะเปลี่ยนแปลง หรือ มีความคิดติดยึดในแนวทางเดิมมานาน ซึ่งอาจไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน และอนาคต ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงในแนวนี้มักจะมีผลร้ายเกิดขึ้นต่อผู้ที่ได้รับการเปลี่ยนแปลง

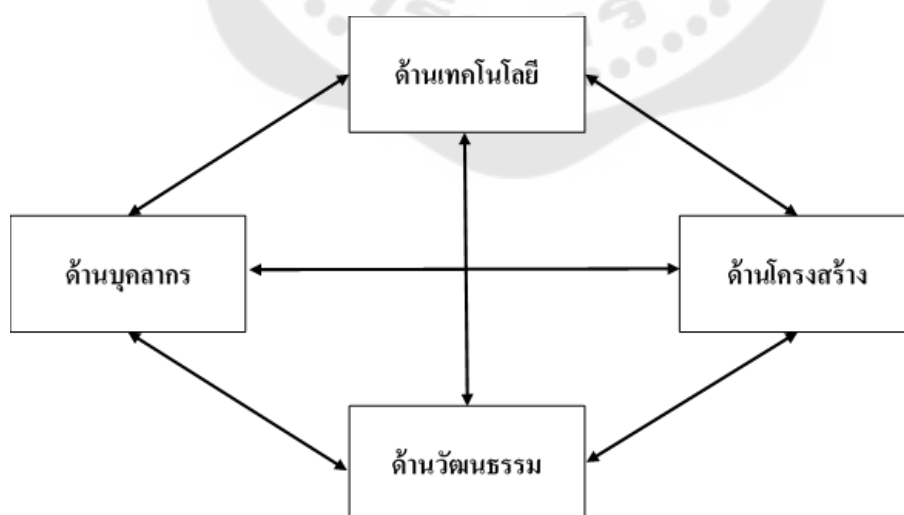
จากความหมายของการจัดการการเปลี่ยนแปลงข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ความสามารถของพนักงานในการใช้เทคนิคที่เป็นระบบจัดการกับกลไกต่าง ๆ ทั้งภายใน และภายนอกองค์กรที่อยู่ภายใต้บริบทของการบริหารให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ หรือ พัฒนาอย่างต่อเนื่อง

## 2.2 องค์ประกอบของการจัดการการเปลี่ยนแปลง

บาร์โธล (Bartol & Martin, 1998) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของการจัดการการเปลี่ยนแปลงว่า ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 4 องค์ประกอบ คือ

- ด้านโครงสร้าง (Structure)
- ด้านเทคโนโลยี (Technology)
- ด้านบุคลากร (People)
- ด้านวัฒนธรรม (Culture)

โดยการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบเหล่านี้จะมีความสัมพันธ์ซึ่งกัน และกัน การเปลี่ยนแปลงในด้านอื่นอาจจะทำให้ด้านอื่นมีการเปลี่ยนแปลงด้วย ดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 3 องค์ประกอบของการจัดการการเปลี่ยนแปลง

ที่มา: Bartol & Martin (1998) Management.

จากภาพประกอบ 4 องค์ประกอบการจัดการการเปลี่ยนแปลง มีรายละเอียด ดังนี้

- ด้านโครงสร้าง (Structure) เป็นรูปแบบของการมีส่วนร่วม และการทำงานร่วมกันที่เน้นการจัดการ เพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่ของบุคคล และกลุ่ม ซึ่งองค์ประกอบด้านโครงสร้างกับปัจจัยต่าง ๆ ในการทำงานที่สอดคล้องกับการสื่อสารทั้งแนวตั้ง และแนวนอนจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ เมื่อโครงสร้างมีการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ การปฏิรูปจึงเป็นเรื่องปกติ การปฏิรูปมีผลต่อการเปลี่ยนแปลง

- ด้านเทคโนโลยี (Technology) เกี่ยวข้องกับความรู้ เครื่องมือ อุปกรณ์ และเทคนิคการทำงานที่นำมาใช้ในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับสินค้า และบริการ การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีสะท้อนถึงสินค้า และบริการใหม่ การพัฒนาสินค้า และบริการ

- ด้านบุคลากร (People) การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับบุคลากรในการทำงาน มีเป้าหมายเพื่อให้การเลือกองค์ความรู้ ทักษะ กระบวนการทางความคิด และพฤติกรรมที่จำเป็นต่อการทำงาน

- ด้านวัฒนธรรม (Culture) การสร้างความเชื่อ และค่านิยมร่วมขององค์กร

นอกจากนั้นสมยศ นาวิการ (สมยศ นาวิการ, 2543) ได้กล่าวถึง ขอบเขตของการเปลี่ยนแปลงว่าประกอบไปด้วย การเปลี่ยนแปลงจะเกี่ยวพันกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่สำคัญอย่างใดอย่างหนึ่ง คือกลยุทธ์โครงสร้าง เทคโนโลยี และวัฒนธรรม เนื่องจากองค์ประกอบเหล่านี้ค่อนข้างจะเกี่ยวพันระหว่างการการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบอย่างหนึ่ง อาจจะทำให้เกิดความ ต้องการเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบอื่น

#### 1.การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์

ทุกองค์กรมีการปรับปรุงกลยุทธ์ หรือ รับเอากลยุทธ์ใหม่ เช่น องค์กรอาจเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์การเจริญเติบโตไปเป็นกลยุทธ์การตัดทอน หรือ องค์กรอาจเปลี่ยนแปลงจากกลยุทธ์การตัดทอนไปเป็นกลยุทธ์อยู่คงที่ภายใต้กลยุทธ์กลุ่มธุรกิจบริษัทอาจจะยกเลิกธุรกิจอย่างหนึ่ง หรือ มากกว่า หรือ ชื้อกิจการบางอย่างท่ามกลางการปรับปรุงของบริษัท ในที่สุดบริษัทจะเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ระดับหน้าที่อย่างหนึ่ง หรือ มากกว่า การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้อาจจะเกิดภายในด้านการตลาด การเงิน การผลิต การวิจัย และพัฒนา และทรัพยากรมนุษย์ การเปลี่ยนแปลงองค์กรเราจะเริ่มต้นด้วยการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลงภารกิจ วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ของบริษัทการผลิต และอาจจะต้องการการเปลี่ยนแปลงอย่างอื่นตามมา เช่น การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี

## 2. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง

การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างเป็นการมุ่งที่องค์ประกอบของโครงสร้างบางอย่างของโครงสร้างองค์กร หรือ การออกแบบองค์กรโดยรวม ดังนั้น บริษัทอาจจะมีการเปลี่ยนแปลงการออกแบบงานด้วยการลดการแบ่งงานกันทำเฉพาะด้าน หรือ บริษัทอาจเปลี่ยนแปลงวิธีการจัดการงานจากหน้าที่ไปเป็นผลิตภัณฑ์ ในทำนองเดียวกันอาจเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ทางการรายงานด้วยการยกเลิกระดับ การบริหารบางระดับ และอาจจะเปลี่ยนแปลงการมอบหมายหน้าที่ด้วยการกระจายอำนาจมากยิ่งขึ้นการเปลี่ยนแปลงอาจจะเป็นกลไกของการประสานงานโดยการเพิ่มกฎ หรือ ระเบียบวิธีการปฏิบัติงานบางอย่างเข้ามา และโครงสร้างของสายการปฏิบัติการ และสายงานที่ปรึกษาโดยภาพรวมบริษัทอาจจะมีการเปลี่ยนแปลงการออกแบบองค์กร บริษัทอาจจะยกเลิกการออกแบบตามหน้าที่ และรับเอาการออกแบบองค์กรแบบวิสัยทัศน์ไว้ เพื่อการเจริญเติบโตในอนาคต คือ มีการเปลี่ยนสภาพตัวเองเป็นองค์กรแบบเมทริกซ์ เพื่อที่จะรับมือกับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมได้ดีขึ้น บริษัทจะต้องมีการปรับเปลี่ยนระดับการกระจายอำนาจด้วยการควบคุม หรือ การจัดแผนงาน บริษัทอาจจะรับเอาวิธีการประสานงานใหม่เปลี่ยนแปลงระดับการแบ่งงานกันทำโดยเฉพาะ โครงสร้างองค์กรสามารถอธิบายได้ในแง่ของระดับความซับซ้อนความ เป็นทางการ และการรวมอำนาจได้ ผู้บริหารสามารถเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบของโครงสร้างเหล่านี้อย่างหนึ่ง หรือ มากกว่า เช่น ระดับบริหารบางระดับจะถูกยกเลิกขนาดของการควบคุมจะถูกขยายขึ้น เพื่อจะทำให้โครงสร้าง หรือ กฎ และระเบียบวิธีปฏิบัติงานจะถูกใช้มากขึ้น เพื่อจะเพิ่มความ เป็นทางการ การกระจายอำนาจมากขึ้น เพื่อที่จะทำให้การตัดสินใจรวดเร็วขึ้น วิธีการที่บริษัทกำหนดจัดโครงสร้างเสียใหม่ คือ การยกเลิกหน้าที่บางอย่าง หน้าที่ที่ไม่เป็นทางการของธุรกิจ และการว่าจ้างบริษัทภายนอกทำหน้าที่เหล่านี้แทน

3. การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี คือ ความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงกระบวนการแปร รูปที่บริษัทได้ใช้ในการแปรสภาพวัตถุดิบที่เป็นผลผลิต เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีได้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วภายในสังคม การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีกำลังกลายเป็นความสำคัญมากขึ้นของบริษัท เพื่อการตามให้ทันกับคู่แข่ง จำเป็นต้องมีการทดแทนเครื่องจักรที่มีอยู่ด้วยรุ่นที่ใหม่กว่า และระยะการเปลี่ยนแปลงกระบวนการการทำงานอาจจำเป็นด้วย ถ้าเครื่องจักรใหม่ได้ถูกใช้ หรือ ผลิตภัณฑ์ใหม่ได้ถูกผลิตภายในอุตสาหกรรมการผลิต เหตุผลที่สำคัญเพื่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน คือ การใช้การปรับให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตสินค้า การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีภายใน การบริหารข้อมูล สามารถช่วยให้บริษัทอยู่รอด และ

สำเร็จได้ด้วยการสนับสนุนข้อมูลเพื่อการตัดสินใจของผู้บริหาร และการให้ข้อมูลที่บุคคลต้องการ เพื่อที่ตอบสนองต่อลูกค้า บางครั้งการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์อาจเรียกกร้องการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี ในการพัฒนาเทคโนโลยีสามารถมีผลกระทบต่อบริษัทด้วยผลที่เกิดขึ้นจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมากกว่าครึ่งของงานมีการเปลี่ยนแปลงไป และอาจมีการยกเลิกไป

4. การเปลี่ยนแปลงบุคคลจะเกี่ยวพันกับการเปลี่ยนแปลงทักษะ ความรู้ ค่านิยมทัศนคติ หรือ พฤติกรรมของบุคคลภายในองค์กร เพื่อที่จะเพิ่มผลการดำเนินการ และการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงบุคคลจะผลักดันโดยการเปลี่ยนแปลงภายในด้านอื่น ๆ เช่น การนำเทคโนโลยีใหม่ หรือ การเปลี่ยนแปลงการมอบหมายงาน การเปลี่ยนแปลงอย่างนี้ต้องอาศัยทักษะ และพฤติกรรมใหม่ โดยทั่วไปการเปลี่ยนแปลงบุคคลต้องการ การฝึกอบรม และพัฒนาการสนับสนุนด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงาน และระบบรางวัลที่จะเสริมแรงพฤติกรรมที่ต้องการ บางครั้งการสรรหา และการคัดเลือกต้องถูกปรับปรุง เพื่อที่จะสะท้อนความต้องการของบุคคลที่มีทักษะแตกต่างกัน การที่บุคคลที่มีความรู้ และทักษะเพื่อที่จะจัดการกับเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงจะต้องมีการวางแผนอย่างรอบคอบ การรับรู้ และความคาดหวังจะเป็นจุดมุ่งหมายอย่างหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงด้วยบุคคลภายในบริษัทที่มีความเห็นว่า รายได้ และผลประโยชน์พิเศษไม่เหมาะสมเท่าที่ควรแต่ผู้บริหารอาจจะมีหลักฐานว่าบริษัทกำลังจ่ายรายได้ที่แข่งขันกันได้ และได้ให้ผลประโยชน์พิเศษที่ดีกว่า ผู้บริหารจะต้องให้ความรู้ การเปรียบเทียบเหล่านี้แก่บุคคลภายในบริษัท อาจเป็นการจัดพิมพ์ข้อมูลที่แสดงให้เห็นว่ามูลค่าเงินจริงเปรียบเทียบกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันภายในบริษัท หลายบริษัทผู้บริหารได้พยายามกำจัดความสัมพันธ์แบบศัตรูระหว่างบุคคล และเปลี่ยนเป็นแบบให้ความร่วมมือกันมากขึ้น แต่ทัศนคติ และค่านิยมอาจจะเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงลำบากที่สุด วิธีการเปลี่ยนแปลงอย่างหนึ่งที่มุ่งปรับเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในองค์กร คือ การพัฒนาองค์กร และวิธีการของการพัฒนาองค์กรมักจะรวมเอาการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง เทคโนโลยี และงานเข้าไว้ด้วย การเกิดจุดมุ่งหมายพื้นฐานของการพัฒนาองค์กรจะอยู่ที่การเปลี่ยนแปลงบุคคล

5. การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมซึ่งวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ค่านิยม สมมติฐาน ความเชื่อ และบรรทัดฐานร่วมที่ผูกพันกันระหว่างบุคคลภายในองค์กร เชื่อว่าความสำเร็จของพวกเขาส่วนหนึ่งเกิดจากวัฒนธรรมที่ดีที่ได้ถูกสร้างขึ้น การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ได้ปฏิรูปองค์กร การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเกิดจากการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมอยู่บ่อยครั้ง การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงค่านิยม ทัศนคติ ความเชื่อ พฤติกรรม บรรทัดฐานร่วมที่ระบุพฤติกรรม และการกระทำของบุคคล การ

เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมอาจเป็นส่วนที่สำคัญของการเปลี่ยนแปลงองค์กรทุกอย่าง เนื่องจากวัฒนธรรมจะระบุสภาพแวดล้อมองค์กรที่บุคคลทุกคนต้องปรับตัว ถ้าบริษัทได้พยายามเปลี่ยนแปลงบางส่วนของ การดำเนินการโดยไม่มี การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมให้สอดคล้องกัน ปัจจัยที่เห็นได้ชัดที่สุดคืออย่าง เดียวที่จะแยกระหว่าง การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่ สำเร็จ และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่ไม่สำเร็จ คือ ความเป็นผู้นำที่เข้มแข็ง ผู้นำรู้ว่าพวกเขาจะมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมอย่างไร และเต็มใจที่จะทำตามนั้น ผู้นำจะสร้างทีมงานที่กำหนดวิสัยทัศน์ใหม่ และกลยุทธ์ เพื่อที่จะบรรลุวิสัยทัศน์นั้น ผู้นำใหม่แต่ละคนจะสามารถชักจูงบุคคลภายในบริษัทให้ผูกพันกับพวกเขาในทิศทางใหม่นั้น ในที่สุดบุคคลจะช่วยกันสร้างการเปลี่ยนแปลงทุกอย่างภายในองค์กร ทั้งกลยุทธ์ โครงสร้าง นโยบาย บุคคล และวัฒนธรรมในที่สุด

นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2549) ได้มีแนวคิดว่าการจัดการการเปลี่ยนแปลงส่งผลในสองระดับ คือ ระดับองค์กร และระดับบุคคล ซึ่งบุคลากรแต่ละคนในองค์กรที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงในระดับขององค์กร การเปลี่ยนแปลงมีผล หรือ เป็นผลจากการปรับเปลี่ยนของกลยุทธ์ เพื่อนำไปสู่การกำหนดกระบวนการทางธุรกิจขององค์กร โครงสร้างองค์กรที่อาจต้องมีการปรับเปลี่ยนเพื่อรองรับกับวิธีการทำงาน หรือ กิจกรรมใหม่ ซึ่งอาจส่งผลให้งานต่าง ๆ ที่วางไว้ต้องถูกปรับเปลี่ยนให้เหมาะสม รวมทั้งการวัดผลลัพธ์ที่จะนำไปสู่การให้รางวัล และแรงจูงใจต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ สำหรับบุคลากรในองค์กรเมื่อความสามารถในการปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคลากร การเปลี่ยนแปลงเข้ามาสู่การรับรู้ของบุคลากรแต่ละคน ความรู้ความเข้าใจ การทดลองปฏิบัติ และการประเมินผลการเปลี่ยนแปลงก่อนนำไปสู่การยอมรับ และการปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลง ในการจัดการการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงทั้งสองระดับ การบริหารจัดการให้ทั้งสองระดับจะต้องมีความสัมพันธ์กัน สนับสนุนซึ่งกัน และกัน องค์กร และบุคลากรเป็นสิ่งที่ไม่สามารถแยกออกจากกันได้ เพราะผลลัพธ์ขององค์กรก็คือ ผลรวมของผลลัพธ์ของบุคลากร หากบุคลากรไม่สามารถปรับตัวได้ ไม่มีผลการปฏิบัติงานอย่างที่ควรจะเป็นในแนวทางการทำงานใหม่ ก็หมายความว่าองค์กรก็ไม่สามารถปรับตัวและเปลี่ยนแปลงได้เช่นกัน ในขณะที่ หากองค์กรไม่ปรับเปลี่ยน ไม่ว่าจะ เป็นโครงสร้าง การงาน และจัดสรรขอบเขตหน้าที่การทำงานต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับสิ่งใหม่ ๆ หรือสนับสนุนการพัฒนาให้ทักษะความรู้ใหม่ ๆ ที่จำเป็นต่อการปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลง บุคลากรก็จะปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงได้ยากเช่นกัน

จากองค์ประกอบของการจัดการการเปลี่ยนแปลงข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การจัดการการเปลี่ยนแปลงมีองค์ประกอบ คือ เทคโนโลยี บุคลากร โครงสร้าง และวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งแต่ละองค์ประกอบของการจัดการการเปลี่ยนแปลงมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกัน และกัน

### 2.3 สาเหตุของการเปลี่ยนแปลง

ปัจจุบันพบว่าสาเหตุที่องค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงนั้นมีหลายสาเหตุ และหลายสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งระยะสั้น และระยะยาว ประกอบด้วย

- ความซับซ้อน และความหลากหลายขององค์กร ทำให้องค์กรมีการปรับตัวจนมีโครงสร้างที่ซับซ้อน และมีรูปแบบที่หลากหลายขึ้น ซึ่งรูปแบบการปรับตัวในระดับต่าง ๆ เช่น การปรับระบบ (Reengineering) การแตกออกเป็นหน่วยธุรกิจย่อย (Business Unit) การลดระดับการบังคับบัญชา (Delaying) หรือการลดขนาดองค์กร (Downsizing) เป็นต้น

- สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงเกิดจากการขยายตัว และเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น เศรษฐกิจ สังคมวัฒนธรรม การเมือง เทคโนโลยี ตลอดจนสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานต่าง ๆ เช่น ลูกค้า คู่แข่งขัน ต่างก็มีอิทธิพลต่อการดำรงอยู่ของทั้งองค์กร และบุคลากร

- ความยืดหยุ่น และการตอบสนองต่อปัญหา ทั้งองค์กรต้องมีการยืดหยุ่นต่อแรงกดดัน และสามารถตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และเหมาะสม เนื่องจากการเปลี่ยนแปลง และการผันผวนของสภาพแวดล้อมอาจสร้างโอกาส หรือ อุปสรรคให้แก่องค์กรได้

- แรงผลักดันของเทคโนโลยี โดยปัจจุบันเทคโนโลยีเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของธุรกิจ แรงผลักดันด้านเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) เทคโนโลยีการผลิต และการปฏิบัติงาน (Production/ Operations Technology) เทคโนโลยีการบริหารงาน (Management Technology)

- การตื่นตัวด้านจริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม ถือเป็นปัจจัยแวดล้อมภายนอก ผู้บริหารในองค์กรต่าง ๆ ยังต้องตื่นตัว และให้ความสำคัญกับการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม ซื่อสัตย์ และรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม ลูกค้า และพนักงาน

นอกจากนั้น ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2551) ได้สรุปสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์กร ดังนี้

- การเปลี่ยนแปลงหุ้นส่วน หรือ เจ้าของ

- การเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร
- ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี
- ความต้องการของตลาด
- การปรับเปลี่ยนวิธีการบริหาร
- การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กร
- วัฒนธรรม ค่านิยม ทักษะคน
- ความล้าสมัยของวิธีการทำงาน เครื่องจักร
- ความมั่งมันของผู้บริหาร
- ผลผลิต หรือ ตัวชี้วัดผลประกอบการ
- การปรับปรุง และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- การยอมรับว่าสภาพการบริหารองค์การปัจจุบันไม่ทันต่อเหตุการณ์
- ความขัดแย้ง หรือ เกิดเหตุวิกฤต
- การไม่มีทิศทางที่ชัดเจน
- การควบคุม

นอกจากนั้น อัครวิน จักษุสุวรรณ (อัครวิน จักษุสุวรรณ, 2547) ได้กล่าวถึง สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงว่ามาจากทั้งภายใน และภายนอกองค์กร โดยภายนอกองค์กร ได้แก่ นายจ้าง พนักงาน นโยบาย และการบริหาร ส่วนภายในองค์กร ได้แก่ ระบบเศรษฐกิจ ระบบสังคม ระบบการเมือง และเทคโนโลยี

นอกจากนั้น สนั่น เกษารีย์ (สนั่น เกษารีย์, 2552) ได้กล่าวถึง สาเหตุของการจัดการเปลี่ยนแปลงมีสาเหตุจากปัจจัยภายนอกองค์กร และปัจจัยภายในองค์กรมีรายละเอียดดังนี้

#### ปัจจัยภายนอกองค์กร

1. สภาวะเศรษฐกิจ มีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร กล่าวคือ ถ้าเศรษฐกิจไม่ดีทำให้องค์กรต้องลดจำนวนบุคลากร ลดจำนวนการผลิต ในทางกลับกัน ถ้าเศรษฐกิจดีทำให้องค์กรเพิ่มการผลิตสินค้า และบริการทำให้มีภารกิจเพิ่มขึ้น และมีการเพิ่มจำนวนบุคลากร

2. คู่แข่งขัน มีผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงทางกลยุทธ์ด้านการตลาดในการหาลูกค้าใหม่ เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งการตลาด และการเติบโตทางการตลาด

3. เทคโนโลยี ปัจจุบันเทคโนโลยีเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงานขององค์กรธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในอุตสาหกรรม ทำ

ให้องค์กรธุรกิจต้องปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีของตนเอง เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลทัดเทียม หรือ เหนือกว่าองค์กรอื่น ๆ มิเช่นนั้นก็จะถูกคู่แข่งทางธุรกิจแซงหน้า โดยองค์กรธุรกิจควรมีความสนใจกับเทคโนโลยีด้านต่าง ๆ ดังนี้

3.1 เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) ได้แก่ คอมพิวเตอร์ ชุดคำสั่ง อุปกรณ์สื่อสาร และระบบอินเทอร์เน็ต จะเป็นกลจักรสำคัญในการสร้าง ประสิทธิภาพ และความคล่องตัวให้แก่องค์กร ผ่านระบบการจัดการข้อมูลที่เหมาะสม ที่ช่วยให้ ผู้บริหารองค์กรสามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสมกับข้อจำกัดของ สถานการณ์

3.2 เทคโนโลยีการผลิต และการปฏิบัติงาน (Production and Operations Technology) เป็นเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่ช่วยให้การผลิตมีประสิทธิภาพ และผลผลิต สูงขึ้น ตลอดจนช่วยให้การปฏิบัติงานของพนักงานมีความสะดวก และรวดเร็วมากยิ่งขึ้น ส่งผลต่อ การเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ในการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ

3.3 เทคโนโลยีการบริหารงาน (Management Technology) เป็น เทคโนโลยีสมัยใหม่ที่ช่วยให้การทำงานขององค์กรมีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านการวางแผน การ ปฏิบัติการ และการควบคุม เช่น การวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจ (Enterprise Resource Planning: ERP) การบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management: TQM) การ เทียบเคียง-แข่งดี (Benchmarking) และการปรับรี้อระบบ (Reengineering) โดยให้ความสำคัญ กับการพัฒนาโครงสร้างและกระบวนการทำงานขององค์กรให้ก้าวหน้าและทันสมัยเพื่อสร้างความ ได้เปรียบในการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่ง

จะเห็นว่าการใช้เทคโนโลยีทั้งสามด้านอย่างถูกต้อง และเหมาะสม จะมีอิทธิพล และช่วยเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) โดยรวมของทั้งองค์กร ซึ่งการที่จะสามารถใช้เทคโนโลยีได้ อย่างถูกต้อง และเหมาะสมได้นั้นจะต้องอาศัยทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่เพียงแต่มีความรู้ในงานที่ ตนเองทำเท่านั้น แต่ยังสามารถใช้เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุดต่อองค์กร โดย สามารถประสานประโยชน์ และสร้างสมดุลระหว่างงาน และระบบให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. การเมือง และกฎหมาย การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง และกฎหมายมีผล ทำให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนนโยบายการทำงาน ระบบบริหารงาน ซึ่งต้องมีวิธีการในการจัดการ กับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอย่างรวดเร็ว และให้เกิดความขัดแย้งน้อยที่สุด

5. สังคม และประชากร การเปลี่ยนแปลงค่านิยมของสังคมในการบริโภค สินค้า ทำให้องค์กรต้องเปลี่ยนแปลง ลักษณะของสินค้า ระบบการผลิต และการบริการเพื่อ

ตอบสนองความต้องการของลูกค้า และการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรมีผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์การขาย และการตลาดขององค์กร

6. โครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพ เช่น ถนน ท่าเรือ ท่าอากาศยาน ไฟฟ้า ประปา โทรศัพท์ และสาธารณูปโภคต่าง ๆ รวมทั้งโครงสร้างพื้นฐานด้านวิทยาศาสตร์ และ เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ห้องปฏิบัติการ/ ทดลองทางวิทยาศาสตร์ ดาวเทียม เครือข่าย อินเทอร์เน็ต โดยพิจารณาจากความพอเพียง คุณภาพ และค่าใช้จ่ายในการเข้าถึง และให้บริการ ซึ่งจะมีผลต่อต้นทุนการผลิตขององค์กร

#### ปัจจัยภายในองค์กร

1. โครงสร้างองค์กร การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทคือ (1) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรในระดับมหภาค เป็นการรวมแผนกต่าง ๆ ในองค์กรเข้าด้วยกัน และ (2) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรในระดับจุลภาค เป็นการเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ของบุคลากรระหว่างแผนกต่าง ๆ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร ที่สำคัญได้แก่ การปรับปรุงแผนงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ลดความล่าช้า การเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์ในการประเมินบุคลากร การกระจายอำนาจ การรวมอำนาจการจัดการสารสนเทศไว้ที่ผู้จัดการเพียงคนเดียว การลดจำนวนลำดับชั้นในองค์กร ทำให้องค์กรมีโครงสร้างแบบแบนราบ การทำงานเป็นทีม และการจัดสร้างสำนักงานในส่วนภูมิภาค ผลของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรส่งผลให้องค์กรมีผลิตภาพเพิ่มขึ้น และมีวิธีการแก้ไขปัญหาที่มีประสิทธิภาพ

2. กลยุทธ์ โดยกลยุทธ์จะเป็นตัวกำหนดทิศทางการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงในเรื่องของกลยุทธ์จะเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ทิศทางการดำเนินงานขององค์กรเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์เกิดจากการปรึกษาหารือระหว่างผู้บริหารระดับต่าง ๆ ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์จึงต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรในองค์กร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์กร (Corporate Strategy) จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรได้ด้วยการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่สำคัญได้แก่ การผลิต การออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อเพิ่มความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ให้สามารถตอบสนองกับความต้องการของลูกค้า และเนื่องจากลูกค้าให้ความสำคัญในเรื่องการบริการ และราคาเป็นสำคัญ ดังนั้น กลยุทธ์ขององค์กรจึงควรมุ่งเน้นไปที่การผลิตสินค้าให้มีราคาที่ถูกลง และมีคุณภาพสูง

3. กระบวนการตัดสินใจ กระบวนการตัดสินใจขององค์กรที่มีโครงสร้างแบบแบนราบนั้น ผู้บริหารระดับสูงจะมีอำนาจในการตัดสินใจน้อยลง การตัดสินใจของบุคลากรในองค์กรจะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ทำให้เกิดนวัตกรรม ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระบบการผลิต วิธีการผลิตที่สามารถลดต้นทุน และเพิ่มคุณภาพให้กับสินค้า

4. กระบวนการทำงาน เป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี และโครงสร้างองค์กร ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกระบวนการ วิธีการทำงานเพื่อแปรสภาพปัจจัยนำเข้าเป็นผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป

5. วัฒนธรรม การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรนั้นก็คือ การเปลี่ยนแปลงค่านิยมในการทำงาน ค่านิยมในการทำงานที่สำคัญ ได้แก่

5.1 ความร่วมมือ และการให้อำนาจ ผู้จัดการจะต้องไปทำงานในสาขาต่าง ๆ เช่นเดียวกับพนักงานเพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสำนักงานใหญ่ และสาขาย่อย

5.2 มิตรภาพ และการบริการลูกค้า สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และสมาคมต่าง ๆ

5.3 การร่วมมือ และการทำงานเป็นทีม สร้างความสัมพันธ์ระหว่างแผนกต่าง ๆ ในองค์กร สร้างทีมงานเพื่อพัฒนานวัตกรรม และระบบการผลิต

5.4 ความหลากหลาย มีบุคลากรที่มีความชำนาญในด้านต่าง ๆ โดยมีการฝึกอบรม

5.5 ความร่วมมือ และการมีส่วนร่วม ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เน้นความร่วมมือ และการมีส่วนร่วมในทุกระดับขององค์กร

5.6 ความรู้สึกเป็นครอบครัว เพิ่มความรู้สึกเป็นเจ้าของ และให้ความสำคัญกับพนักงานเพิ่มขึ้น

6. บุคลากร การเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากรนั้นเกิดจากการเพิ่ม หรือ ลดจำนวนบุคลากร การสับเปลี่ยนโอนย้ายระหว่างแผนก การให้ข้อมูลข่าวสาร การฝึกอบรม และการเปลี่ยนแปลงรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร

ดังนั้น การจัดการการเปลี่ยนแปลงเกิดจากปัจจัยทั้งภายใน และภายนอกองค์กร โดยปัจจัยภายในองค์กร คือ ความซับซ้อน และความหลากหลายขององค์กร ความยืดหยุ่น และการตอบสนองต่อปัญหา ส่วนปัจจัยภายนอกองค์กร คือ สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเศรษฐกิจสังคม การเมือง เทคโนโลยี และแรงผลักดันของเทคโนโลยี และการตื่นตัวด้านจริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม

## 2.4 เป้าหมายของการจัดการการเปลี่ยนแปลง

เชอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn, 2005) ได้เสนอว่า การจัดการการเปลี่ยนแปลงมีจุดมุ่งหมายหลัก 5 ประการ

1. การเปลี่ยนแปลงลักษณะการทำงานของพนักงาน รวมถึงพันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ขององค์กร ตลอดจนการออกแบบการทำงานใหม่

2. บุคลากร ทักษะ และความสามารถของพนักงาน ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรที่สนับสนุนการทำงานของพนักงาน

3. วัฒนธรรมองค์กร ค่านิยม แนวปฏิบัติที่นำไปสู่พฤติกรรมใหม่ที่พึงประสงค์ของพนักงานแต่ละคน และการทำงานเป็นทีม

4. เทคโนโลยี ระบบการทำงาน และเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้สนับสนุนระบบการทำงานในองค์กร

5. โครงสร้างองค์กร สายบังคับบัญชา และการสื่อสารในองค์กร

นอกจากนี้ ร็อบบินส์ และคูลเตอร์ (S. Robbins & Coulter, 2008) ได้เสนอการเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้นมีรูปแบบที่สำคัญ 3 ส่วน คือ

1. การเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอก หรือ ปัจจัยภายใน ซึ่งหมายถึง การเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบต่าง ๆ ของโครงสร้างองค์กร เช่น ความชำนาญ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดฝ่าย และแผนงาน การจัดสายบังคับบัญชา หรือช่วงการบังคับบัญชาใหม่ การปรับเปลี่ยนระดับการรวมอำนาจ การจัดระเบียบงาน การออกแบบงานใหม่ หรือ การปรับเปลี่ยนโครงสร้างโดยรวมทั้งหมดขององค์กร

2. การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลง หรือ แก้ไขกระบวนการทำงาน วิธีการทำงาน รวมทั้งการนำเครื่องจักร เครื่องมือใหม่ๆ ที่ทันสมัย และอัตโนมัติมาแทนที่เครื่องจักรเดิม และให้การควบคุมโดยคอมพิวเตอร์แทนการใช้พนักงาน เป็นต้น

3. การเปลี่ยนแปลงคน ซึ่งผู้บริหารจะต้องพยายามปรับเปลี่ยนพนักงานในด้านต่าง ๆ เช่น ทักษะ ความคาดหวัง การรับรู้ และพฤติกรรม เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ปีณรส มาลากุล ณ อยุธยา (ปีณรส มาลากุล ณ อยุธยา, 2551) ได้แบ่งประเภทของการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

- การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี เป็นการยกระดับ และพัฒนาเทคโนโลยีองค์การในระบบการบริหาร โดยพิจารณาปัจจัยด้านเครื่องมือ อุปกรณ์ และกระบวนการในการทำงาน ที่ช่วยให้บุคลากรในองค์การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

- การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง เป็นการมุ่งเน้นปรับปรุงโครงสร้างให้รองรับกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ให้สอดคล้องกัน การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างสามารถดำเนินการได้หลายลักษณะ ได้แก่ การนิยาม และกำหนดความชัดเจนในการทำงาน การปรับโครงสร้างขององค์กรให้เหมาะสมกับการสื่อสารกับองค์กรอื่น ๆ การกระจายอำนาจในการบริหาร เพื่อลดต้นทุนในการดำเนินงาน การเพิ่มการควบคุม และการเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน และรวมถึงการทำงานให้มีความยืดหยุ่นขึ้น โดยพิจารณาปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมกลไกต่าง ๆ ขององค์การ เช่น นโยบาย ระเบียบ

- การเปลี่ยนแปลงบุคคล เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เน้นที่สมาชิกองค์กร ซึ่งพิจารณาเพื่อการเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ ทักษะด้านภาวะผู้นำ ทักษะด้านการสื่อสาร และลักษณะสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ดังนั้น จากที่กล่าวมาข้างต้น การจัดการการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กร เพื่อสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงของบริบทภายในองค์กร มีการนำเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการทำงาน ซึ่งทำให้พนักงานต้องมีการปรับเปลี่ยนการทำงาน ทัศนคติ เพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจะมีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมรถยนต์ โดยส่วนเศรษฐกิจรายสาขา ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจ ธุรกิจและเศรษฐกิจฐานราก (ส่วนเศรษฐกิจรายสาขา ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจ ธุรกิจและเศรษฐกิจฐานราก, 2561) ได้กล่าวถึงดังนี้

1) การเติบโตของเศรษฐกิจ และการค้าโลกที่มีแนวโน้มชะลอตัวจากผลกระทบของสงครามการค้าระหว่างสหรัฐอเมริกากับจีน

2) นโยบายลดการนำเข้ารถยนต์ดีเซลในหลายๆ ประเทศ เนื่องจากปล่อยก๊าซ CO<sub>2</sub> สูง ทิศทางการพัฒนาอุตสาหกรรมยานยนต์ของรัฐบาลไทย นับว่าสอดคล้องกับทิศทางการต้องการใช้รถยนต์ในอนาคตของตลาดโลกด้วย ซึ่งปัจจุบันมุ่งเน้นไปสู่ยานยนต์ที่มีเทคโนโลยีสูงขึ้น และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมมากขึ้น ดังเช่นจะเห็นได้จากตัวอย่างประเทศต่าง ๆ ในกลุ่มสหภาพยุโรป มีการให้ความสำคัญกับยานยนต์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการควบคุมการปล่อยมลพิษออกสู่สิ่งแวดล้อม โดยเริ่มจากการจำกัดไม่ให้ใช้รถยนต์

ส่วนบุคคลที่ใช้น้ำมันในบางเมือง ซึ่งจะเริ่มต้นปี 2562 และมีโอกาสขยาย วงกว้างออกไปเรื่อยๆ อันจะส่งผลต่อการซื้อรถยนต์ใหม่ได้

3) แนวโน้มการใช้รถยนต์ไฟฟ้าในต่างประเทศกำลังได้รับความนิยมสูงขึ้นมาก ทำให้การผลิตรถยนต์เพื่อการส่งออกอาจไม่เติบโตมากนัก

แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของการใช้รถยนต์ในอนาคตจะส่งผลต่ออุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ซึ่งสอดคล้องกับศูนย์วิจัยกสิกร (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2560) ที่ได้กล่าวถึงการส่งผลต่อความต้องการใช้ชิ้นส่วนยานยนต์ ดังนี้

**ชิ้นส่วนที่ความต้องการใช้จะลดลง** อาทิ หม้อน้ำ ท่อไอเสียระบบจ่ายน้ำมัน ถังน้ำมัน ระบบจุดระเบิด เกียร์ และรวมไปถึงการที่รถยนต์ไฟฟ้าใช้ระบบควบคุมอัตโนมัติ ซึ่งจะช่วยยืดอายุการใช้งานชิ้นส่วนบางประเภท เช่น ผ้าเบรก ทำให้การใช้ชิ้นส่วนอะไหล่ลดลงด้วย

**ชิ้นส่วนที่ความต้องการใช้ยังคงอยู่ และอาจเพิ่มมากขึ้น** ชิ้นส่วนรถยนต์ที่ผลิตในไทยส่วนใหญ่กว่าร้อยละ 90 เป็นชิ้นส่วนเชิงกล เช่น โครงรถ และตัวถัง (Body) ระบบกันกระแทก หรือ ระบบช่วงล่าง (Suspension) ระบบส่องสว่าง และอุปกรณ์ภายในรถ เป็นต้น เป็นกลุ่มที่คาดว่าจะยังมีความต้องการต่อเนื่อง และสามารถเชื่อมต่อกับสายการผลิตรถยนต์ไฟฟ้า ได้ดีร่วมกับรถยนต์เครื่องยนต์สันดาปภายในแบบเดิม

ในขณะที่ การเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ดังนี้

1) การสนับสนุนจากการขยายฐานการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์เข้ามาในประเทศไทยของผู้ประกอบการข้ามชาติ เพื่อใช้ประเทศไทยเป็นฐานการผลิต และส่งออกชิ้นส่วนยานยนต์ในภูมิภาค โดยเฉพาะผู้ผลิตจากญี่ปุ่น ซึ่งจะผลักดันให้การส่งออกชิ้นส่วนยานยนต์ ในปี 2562 เพิ่มขึ้น

2) ความเสี่ยงที่สหรัฐอเมริกาจะขึ้นภาษีนำเข้า สินค้ายานยนต์ และชิ้นส่วน ที่อัตรา 25% มีสัดส่วนการส่งออกชิ้นส่วนยานยนต์ไปสหรัฐอเมริกา ประมาณร้อยละ 14-15 ของมูลค่าการส่งออกชิ้นส่วนยานยนต์โดยรวมของไทย

3) ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการผลิต และความต้องการยานยนต์ โดยเฉพาะอุตสาหกรรมรถยนต์ไฟฟ้า ที่ปัจจุบันกำลังได้รับความนิยมในต่างประเทศมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะส่งผลให้ความต้องการรถยนต์ และชิ้นส่วนรถยนต์ใช้น้ำมันลดลงในอนาคต

ได้ ทั้งนี้คาดว่า ภาคการส่งออกยานยนต์ และชิ้นส่วนจะได้รับผลกระทบเป็นอันดับแรก ก่อนจะกระทบต่อภาคการผลิตเพื่อจำหน่ายภายในประเทศในภายหลัง



ภาพประกอบ 4 ทิศทางความต้องการยานยนต์ยุคใหม่ที่ส่งผลกระทบต่อการใช้ชิ้นส่วนยานยนต์ที่ลดลง

ที่มา : ศูนย์วิจัยกสิกรไทย เดือนมกราคม 2560, SME ไทยก้าวทันกระแseyานยนต์ยุค 4.0

4) กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

4.1) ศึกษา และใช้นวัตกรรมในการผลิตเพิ่มมากขึ้น เพื่อสร้างจุดแข็งและความแตกต่างของสินค้า เนื่องจากปัจจุบันผู้ผลิตชิ้นส่วน Tier 1 มีการใช้นวัตกรรมชิ้นส่วนชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์เข้ามาเสริมประสิทธิภาพการใช้งานของชิ้นส่วนต่างๆ มากขึ้น โดยเฉพาะในกลุ่มระบบส่งกำลัง และกลุ่มไฟฟ้าซึ่งผู้ประกอบการใน Tier ล่างๆ ลงมาก็คงจะต้องติดตามและพัฒนาตัวเองให้ทันกับทิศทางดังกล่าวด้วย รวมถึงยังควรที่จะพัฒนารูปแบบการผลิตสินค้าให้

สามารถยืดหยุ่นได้ตามความต้องการของลูกค้า และมีความคิดริเริ่มในการพัฒนาสินค้าให้มีมาตรฐานสูงขึ้นเรื่อยๆ

4.2) แสวงหาผู้ร่วมทุนในการพัฒนาสินค้า โดยการร่วมทุนกับนักลงทุนต่างชาติที่จะเข้ามาลงทุนในไทย เพื่ออาศัยความสัมพันธ์ทางเชื้อชาติกับลูกค้าในการขยายฐานลูกค้า รวมถึงเป็นโอกาสในการได้เรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อนำมาปรับใช้

4.3) การกระจายการผลิตไปสู่การผลิตชิ้นส่วนรถยนต์แบบอื่นๆ ด้วยหากมีโอกาส โดยหมั่นศึกษา ประยุกต์ ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และพัฒนาสินค้าใหม่ๆ โดยอาศัยความเชี่ยวชาญเดิมให้เกิดประโยชน์ เนื่องจากปัจจุบันผู้ประกอบการส่วนใหญ่ผลิตชิ้นส่วนแบบเดิมเพียงแบบเดียว ทำให้ได้รับผลกระทบจากความเสี่ยงที่เข้ามาง่าย

4.4) การดูแลต้นทุนให้อยู่ในระดับที่พอเหมาะ เพื่อคงความสามารถในการสร้างกำไร และแข่งขันได้ ทั้งในส่วนของ การตัดลดค่าใช้จ่ายสิ้นเปลือง และการเพิ่มผลิตภาพแรงงานให้สูงขึ้น ควรที่จะต้องมี การติดตามดูราคาสินค้าโภคภัณฑ์ในตลาด รวมถึงอัตราแลกเปลี่ยน และมีการบริหารอย่างเหมาะสมเพื่อให้สามารถจัดซื้อวัตถุดิบที่บางครั้งต้องนำเข้าได้ ถูกอยู่เสมอเพื่อช่วยลดต้นทุน

4.5) ควรมีการนำเครื่องจักรการผลิตที่มีเทคโนโลยีระดับสูง เข้ามาใช้ในกระบวนการผลิตมากขึ้น เพื่อลดโอกาสการเกิดของเสีย และลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นได้มาก

4.6) รักษามาตรฐานการผลิต และส่งมอบสินค้า รวมถึงควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาฝีมือแรงงานให้เป็นกลุ่มที่มีทักษะที่หลากหลาย และความชำนาญสูงขึ้น

## 2.5 ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง

ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงมี 2 ระดับ คือ

1.ระดับองค์กร (Organization Level) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นนั้นกระทบต่อการบริหารองค์กร ได้แก่ โครงสร้างองค์กร หน้าที่รับผิดชอบ รวมทั้งกระบวนการการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจะเป็นรูปธรรม และประสบความสำเร็จ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง หรือ สอดคล้องกับภาพใหม่ขององค์กร

2.ระดับบุคลากร (Individual Level) หมายถึง ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงต่อบุคลากรแต่ละคนในองค์กร หรือ พนักงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง โดยการเปลี่ยนแปลงจะเป็นมุมมอง ทักษะคนคิด และพฤติกรรม ซึ่งส่งผลต่อการยอมรับ และความสามารถในการตอบรับปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นนั้น

นอกจากนั้น การเปลี่ยนแปลงสามารถแบ่ง 3 ระดับ (Holbeche, 2006) ดังนี้

ระดับที่ 1 การเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานและผลลัพธ์ขององค์การที่เป็นอยู่ปัจจุบันให้สอดคล้องกับบริบทขององค์การที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเป็นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง ระบบ กระบวนการหรือความสัมพันธ์ของกลุ่มงานเพื่อช่วยลดต้นทุนและพัฒนาคุณภาพของสินค้า

ระดับที่ 2 การเปลี่ยนแปลงในส่วนเพิ่ม ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและมีผลกระทบต่อองค์การเป็นอย่างมาก การเปลี่ยนแปลงนี้มีลักษณะสำคัญคือเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปอย่างต่อเนื่อง การเปลี่ยนแปลงจะเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ตลอดเวลา ตามสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไป การเปลี่ยนแปลงในส่วนเพิ่มนั้นอาจทำให้เกิดการต่อต้านจากพนักงาน ซึ่งเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นไม่ประสบความสำเร็จ

ระดับที่ 3 การเปลี่ยนแปลงแบบรุนแรง มักเป็นการเปลี่ยนแปลงเมื่อองค์การประสบวิกฤติหรืออาจเป็นการเปลี่ยนแปลงขององค์การซึ่งเกิดขึ้นในช่วงเจริญเติบโตโดยการเข้าควบรวมกิจการอื่น หรืออาจเป็นช่วงที่องค์การเริ่มเสื่อมถอย ซึ่งมักถูกครอบครองด้วยกิจการอื่น เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้องค์การต้องลดขนาดหรือปรับโครงสร้างและอาจทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์การใหม่

## 2.6 การรับมือกับการเปลี่ยนแปลง

การรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ มีดังต่อไปนี้

### 1. การวางแผน และเตรียมการ

การกำหนดระยะเวลาในการทำงานที่เหมาะสม มีการสร้างการสนับสนุนจากพนักงาน มีการแจ้งให้พนักงานทราบถึงเหตุผลของการเปลี่ยนแปลง และผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง โดยต้องมีความร่วมมือจากพนักงานผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการสื่อสารให้ทราบถึงผลกระทบทางบวกจะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงนั้น สามารถสร้างการสนับสนุนได้มากขึ้นโดยเฉพาะการสร้างสิ่งจูงใจสำหรับผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง

### 2. การนำนโยบายไปปฏิบัติ

การนำนโยบายของบริษัทไปปฏิบัติเป็นทางเลือกที่ขึ้นอยู่กับข้อกำหนดปัญหาในการประเมินการเปลี่ยนแปลง โดยการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ วัฒนธรรม และโครงสร้างองค์กรจะต้องมีความสัมพันธ์กัน

### 3. การจัดการการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

การจัดการการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงสามารถดำเนินการได้โดยการพยายามทำความเข้าใจกับทุกฝ่ายที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง โดยอธิบายถึงความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง หากไม่มีการเปลี่ยนแปลงอาจจะส่งผลเสียหายแก่องค์กรได้ เพื่อความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง มียอดขายเพิ่มขึ้น มีลูกค้าเพิ่มขึ้น

### 4. การจัดการการเปลี่ยนแปลงโดยใช้กลยุทธ์ที่สำคัญ ประกอบด้วย

4.1 กลยุทธ์แบบประชาธิปไตย เป็นกลยุทธ์ที่ผู้บริหารจะเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง มีการกระจายอำนาจ และให้ความสำคัญกับบุคลากร การนำการเปลี่ยนแปลงเข้ามาใช้จะมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้เสริมประสิทธิภาพการทำงานโดยเพิ่มความเข้าใจ สร้างบรรยากาศในการทำงาน และปรับปรุงระบบการสื่อสารให้ดีขึ้น การใช้กลยุทธ์แบบนี้จะทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน สมาชิกในองค์กรมีความพึงพอใจในการทำงาน และเป็นวิธีการที่ทำให้เกิดการต่อต้านน้อย เนื่องจากสมาชิกมีความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น แต่การใช้วิธีนี้จะต้องใช้เวลานาน และใช้งบประมาณสูง

4.2 กลยุทธ์แบบใช้อำนาจตามสายการบังคับบัญชา ผู้บริหารจะใช้อำนาจตามสายบังคับบัญชาในการเปลี่ยนแปลง เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการจูงใจมากกว่าโดยอาศัยความสามารถของผู้บริหาร และการยอมรับนับถือในตัวผู้บริหาร โดยผู้บริหารต้องยอมรับกับการเปลี่ยนแปลง และมีอิทธิพลให้ผู้อื่นเชื่อตาม ปฏิบัติตาม ไม่เช่นนั้นจะไม่ได้รับการยอมรับจากสมาชิกในองค์กร หากผู้นำไม่สามารถมีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง

4.3 กลยุทธ์แบบเผด็จการ เป็นกลยุทธ์ที่ผู้บริหารใช้อำนาจในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยไม่คำนึงถึงความสำคัญของสมาชิกในองค์กร หากเกิดการต่อต้านจะใช้การลงโทษเพื่อให้เกิดการยอมรับ และปฏิบัติตามการเปลี่ยนแปลง การใช้กลยุทธ์การบังคับอาจทำให้การเปลี่ยนแปลงไม่ได้รับการยอมรับได้ระยะยาว

5. การประเมินผลของการเปลี่ยนแปลง โดยการรวบรวมข้อมูลซึ่งสามารถทำได้ 2 วิธี คือ เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ ซึ่งจะเป็นข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อผู้บริหารในการนำไปปฏิบัติ การเก็บรวบรวมข้อมูลนั้น จะต้องเลือกวิธีการที่เหมาะสมกับสถานการณ์ การเก็บข้อมูลได้มากขึ้นจะทำให้การวิเคราะห์มีความถูกต้องมากยิ่งขึ้นไปด้วย

เปรียบเทียบผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับเป้าหมาย เพื่อประเมินว่าผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่

ทบทวนผลที่เกิดขึ้น เป็นการประเมินผลลัพธ์ (Outcome) ของการเปลี่ยนแปลง และสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง และได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงรับทราบ ซึ่งมีหลายวิธีการในการสื่อสารให้ผู้บังคับบัญชา และบุคลากรรับทราบเช่น เขียนรายงาน รายงานโดยคำพูด อภิปรายกลุ่ม

## 2.7 หลักการจัดการการเปลี่ยนแปลง

พิเชษฐ บัญญัติ (พิเชษฐ บัญญัติ, 2550) ได้กล่าวถึง หลักการจัดการการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

1.การกระตุ้นการเปลี่ยนแปลง (Change activation) โดยผู้บริหารต้องทำ 4S คือ Scenario, System, simplify, surrounding ทั้งนี้ผู้บริหารต้องเป็น Role model, จัด Available factors และ กำหนด Rule & regulation ที่เหมาะสม โดยยึดถือ 3 หลักการสำคัญคือมองคนเป็นสินทรัพย์โดยเห็นคุณค่าหรือความรู้ที่ซ่อนอยู่ในตัวคน, ทำทุกเรื่องให้เป็นเรื่องเดียวกัน และสร้างการมีส่วนร่วมกับเสริมพลัง

2.การบูรณาการเปลี่ยนแปลงสู่การปฏิบัติ (Change Integration) ต้องทำให้เกิดสภาพแวดล้อมในขบวนการ ไม่ใช่แค่ในห้องใหม่ในขบวนการ

3.การปฏิบัติสู่การเปลี่ยนแปลง (Change Implementation) ทำให้สอดคล้องหรือเนียนไปกับงานประจำ ต้องเปลี่ยนแปลงเพื่อผลงาน ไม่ใช่เปลี่ยนแปลงเพื่อเปลี่ยนแปลง

4.การเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลง (Change Learning) เน้นการจัดการความรู้ที่เข้าคนมากกว่าเข้าเครื่อง

5.การประเมินผลการเปลี่ยนแปลง (Change Evaluation) มีการประเมินทั้งด้านตัวชี้วัด วิธีการทำงานที่ดี นวัตกรรม บรรยายภาคในภาพรวมและเป้าหมายสุดท้ายขององค์กร โดยรวมคือดูว่างานดีขึ้น คนดีขึ้น และวิธีการทำงานดีขึ้นหรือนวัตกรรมมากขึ้น

นอกจากนั้น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2554) ได้กล่าวถึงหลักการจัดการการเปลี่ยนแปลงมีหลักสำคัญ 3 ประการคือ

- 1.การบริหารทิศทางการเปลี่ยนแปลง
- 2.การพัฒนาความสามารถของบุคลากร
- 3.การปรับบุคลากรให้เข้ากับองค์กร

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปหลักการจัดการการเปลี่ยนแปลง คือ การบริหารอย่างมีทิศทาง โดยมีการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจน มีการพัฒนาความพร้อมของ

องค์การและมีการปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากร โดยใช้การกระตุ้น การบูรณาการ การปฏิบัติ การเรียนรู้ และการประเมินผลการเปลี่ยนแปลง จนสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

## 2.8 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงเป็นประเด็นที่สำคัญ เพราะปัจจุบันองค์กรต้องมีการดำเนินการอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เป็นพลวัตมากขึ้น การแข่งขันรุนแรงขึ้น มีความต้องการทางสังคมที่เพิ่มมากขึ้น (อุดม ทุมโฆษิต, 2544) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความไม่แน่นอน และเป็นพลวัต ผู้บริหารต้องมีความคล่องตัวพร้อมปรับตัวให้สามารถรับการเปลี่ยนแปลง และปรับวิถีปฏิบัติให้เป็นโอกาส เพื่อให้องค์กรมีการเจริญเติบโตได้ทุกสถานการณ์ โดยการเปลี่ยนแปลงขององค์กรนั้น หมายถึง การเปลี่ยนแปลงคน โครงสร้าง และเทคโนโลยี ผู้บริหารต้องมีการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว (S. Robbins & Coulter, 2008)

ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย

- ปัจจัยภายนอก ได้แก่ สภาพตลาด หรือ การแข่งขัน กฎระเบียบทางราชการ เทคโนโลยี ตลาดแรงงาน เศรษฐกิจโลก การเมืองโลก และการเปลี่ยนแปลงแนวคิดในการจัดการ โดยเฉพาะด้านการบริหารบุคคล

- ปัจจัยภายใน ได้แก่ การดำเนินงานภายในองค์กร เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการมีกลยุทธ์ใหม่ ๆ พนักงานขององค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลงด้านอายุ ระดับการศึกษา ทักษะ ประสบการณ์ รวมถึงการนำเครื่องจักรใหม่ ๆ เข้ามาประยุกต์ใช้ ซึ่งก่อให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางกระบวนการผลิต การใช้แรงงาน ต้นทุนการผลิต เป็นต้น

เมื่อองค์กรเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงมักส่งผลกระทบต่อทั้งทางลบ และทางบวกต่อคนในองค์กร และมักมีการต่อต้านเสมอ ร็อบบินส์และคูลเตอร์ (S. Robbins & Coulter, 2008) นอกจากนั้น ร็อบบินส์ (S. P. Robbins, 1994) กล่าวว่า สาเหตุของการต่อต้านนั้นสามารถสรุปได้ 3 ประการ คือ

1. เมื่อการเปลี่ยนแปลงนั้นทำให้เกิดความคลุมเคลือไม่ชัดเจน (Ambiguity) และความไม่แน่นอน (Uncertainty)

2. เมื่อการเปลี่ยนแปลงนั้นทำให้ผู้ปฏิบัติงานเสียผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ (Economic Insecurity) หรือ สูญเสียสถานภาพเดิม (Status Quo)

3.เมื่อมีความเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นไม่สอดคล้องกับเป้าหมาย และผลประโยชน์ขององค์กร

วูทิสค์คิตี โภชนุกูล (วูทิสค์คิตี โภชนุกูล, 2552) ได้กล่าวถึง รูปแบบการจัดการการเปลี่ยนแปลงว่า การจัดการการเปลี่ยนแปลงต้องมีการพัฒนาองค์กร ซึ่งมี 3 รูปแบบ ดังนี้

1.รูปแบบตามแนวคิดของเคร์ท เลวิน (Kurt Lewin) ประกอบด้วย 3 ระยะเวลา คือ ระยะเวลาที่ 1 การทำให้เกิดการรับรู้ถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Unfreezing) เป็นการเตรียมระบบเพื่อการเปลี่ยนแปลง ระยะเวลาที่ 2 การดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Changing) เป็นการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบ และระยะเวลาที่ 3 การจรรโลงการเปลี่ยนแปลง (Refreezing) เป็นการทำให้ระบบการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นดำเนินอยู่

2.รูปแบบตามแนวคิดของ ลาร์รี แกรนิเย (Larry Greiner) ประกอบด้วย 2 ปัจจัย คือ การเปลี่ยนแปลงเกิดจากแรงบีบภายนอก และการกระตุ้นผลักดันภายใน เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงมีภายในองค์กรตลอดเวลา จึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงโดยศึกษาการเปลี่ยนแปลง ค้นหาวิธีการที่ดีกว่า ทดลองวิธีใหม่ หล่อหลอมข้อดีเข้าด้วยกัน เพื่อบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ

3.รูปแบบผลกระทบของปัจจัย ตามแนวคิดของ ฮาโรลด์ เจ ลีฟวิท (Harold J. Leavitt) ที่เชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงเกิดจากผลกระทบที่เกิดขึ้นตลอดเวลาของงาน โครงสร้าง เทคนิควิทยาการ และบุคลากร ทั้ง 4 ประการนี้ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลกระทบที่เกี่ยวข้องกัน และการเปลี่ยนแปลงบางเรื่องอยู่เหนือการควบคุม ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องสนใจสิ่งที่เปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่จะเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของแต่ละปัจจัย

โรบบินส์ และคูลเตอร์ (S. Robbins & Coulter, 2008) ได้กล่าวถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

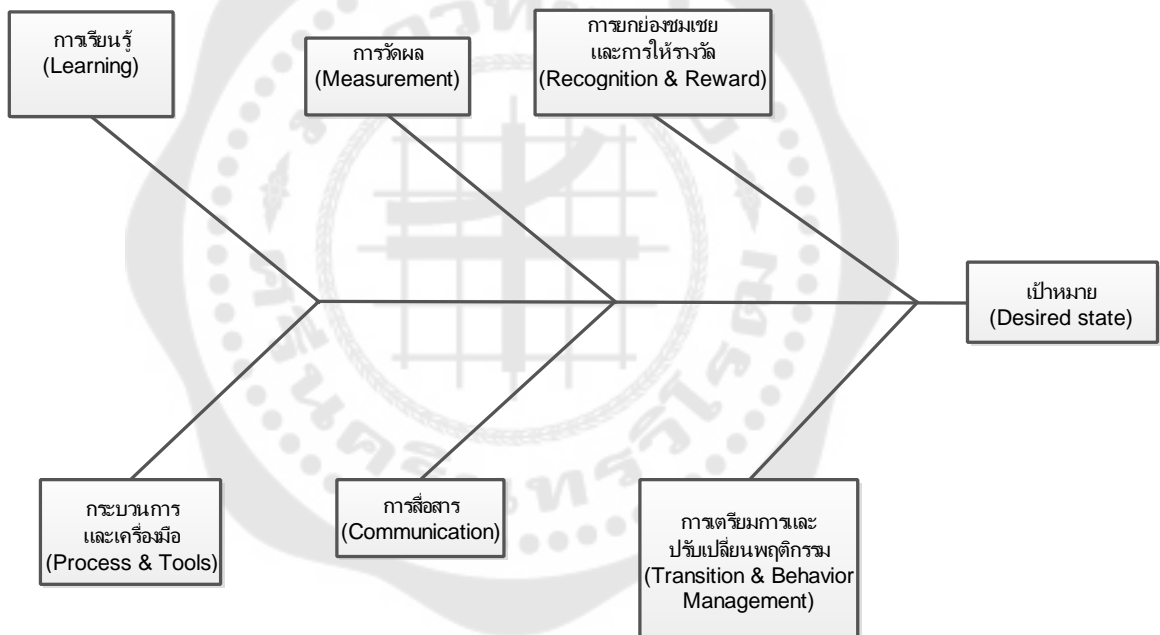
1.การละลายพฤติกรรมเดิม (Unfreezing) เป็นขั้นตอนการเตรียมการไปสู่การเปลี่ยนแปลง โดยการเพิ่มแรงขับเคลื่อน การสร้างแรงจูงใจให้พนักงานเปลี่ยนทัศนคติ และพฤติกรรมใหม่ที่ฝ่ายบริหารต้องการ เป็นความพยายามลดแรงต้านของพนักงานที่จะทำงานตามแบบเดิมไม่ยอมเปลี่ยนแปลง โดยการให้ข้อมูลแสดงให้เห็นถึงปัญหาที่องค์กรเผชิญอยู่เพื่อให้พนักงานตระหนักถึงความจำเป็นขององค์กรที่ต้องเปลี่ยนแปลง

2.การเปลี่ยนแปลง (Changing) ไปสู่ดุลยภาพใหม่ เป็นการดำเนินการปรับปรุงระบบ ขั้นตอนสินค้า บริการ หรือผลลัพธ์อื่น ๆ ที่ฝ่ายบริหารกำหนด เพราะการเปลี่ยนแปลง

หมายถึง การที่พนักงานต้องเรียนรู้ และต้องทำในสิ่งที่ต่างไปจากเดิม ในขั้นตอนนี้องค์การต้องให้ข้อมูลใหม่ รูปแบบพฤติกรรมใหม่ กระบวนการใหม่ หรือ วิธีการทำงานแบบใหม่แก่พนักงาน

3.การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้มีความยั่งยืน หรือทำให้แข็ง (Refreezing) องค์การต้องสร้างกลไกในการรักษาให้การเปลี่ยนแปลงคงอยู่ เพื่อช่วยให้พนักงานเกิดทัศนคติหรือพฤติกรรมการทำงานใหม่ และกลายเป็นสิ่งที่ทำเคยชิน องค์การต้องมีการให้แรงเสริมบวกหรือสร้างแรงจูงใจ ในรูปของรางวัลหรือเงินแก่พนักงานที่มีพฤติกรรมการทำงานใหม่นี้ด้วย ในขั้นตอนนี้ องค์การสามารถใช้การสอนงานหรือการทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีของหัวหน้างานและฝ่ายบริหาร

กระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลง (ศิริไพโร ศักดิ์รุ่งพงศากุล & เจษฎาพร ยุทธนวิบูลย์ชัย, 2549) ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้



ภาพประกอบ 5 กระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลง

ที่มา: Osterhoff, R. (2003)

มีรายละเอียดดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การเตรียมการ และปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Transition and Behavior Management) เป็นการเปลี่ยนแปลงค่านิยม พฤติกรรมของผู้บริหารและบุคลากร ให้เป็นผู้ยึดแนวการทำงานที่เปิดรับ และพร้อมจะสร้างสรรค์งานใหม่ๆ พร้อมเป็นผู้แบ่งปันความรู้ซึ่ง

กันและกัน เพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน มีมุมมองผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน และผู้ได้บังคับบัญชาในเชิงบวก เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน และให้โอกาสทีมงานด้วยความสมัครใจ ปลูกฝังแนวคิดที่เอื้อต่อการทำงาน เช่น ความตั้งใจจริง การเอาชนะอุปสรรค การทำงานให้ผลออกมาดีที่สุด ความซื่อสัตย์สุจริต ยึดมั่นในความถูกต้อง ความดีงาม ฯลฯ

องค์ประกอบที่ 2 การสื่อสาร (Communication) เป็นสิ่งที่ทำให้ทุกคนเข้าใจถึงสิ่งที่องค์กรจะดำเนินการร่วมกัน การสื่อสารที่สำคัญ ได้แก่ 1) สื่อสารเพื่อให้ความรู้ความเข้าใจเบื้องต้น เช่น ความหมาย ความสำคัญ องค์ประกอบ ประโยชน์ของการจัดการความรู้ 2) สื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการ ขั้นตอนในการจัดการความรู้ตลอดจนเครื่องมือที่จะใช้ในการจัดการความรู้ 3) สื่อสารถึงบทบาทหน้าที่คณะทำงานและผู้เกี่ยวข้องในการจัดการความรู้ และ 4) สื่อสารเกี่ยวกับเป้าหมายของการจัดการความรู้ ตลอดจนความยาก และปัญหาที่อาจจะพบในการจัดการความรู้

องค์ประกอบที่ 3 กระบวนการและเครื่องมือ (Process and Tools) ช่วยให้การค้นหา เข้าถึง ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้สะดวกเร็วขึ้น โดยการเลือกใช้กระบวนการและเครื่องมือ ขึ้นกับชนิดของความรู้ ลักษณะขององค์กร ลักษณะการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร ทรัพยากร เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ถ้าเป็นการจัดการความรู้ประเภทชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) มักจะใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) ส่วนเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ประเภทฝังลึก (Tacit Knowledge) มักจะเป็นกระบวนการที่สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และแบ่งปันได้ เช่น การประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการร่วมกัน การสอนงาน (Coaching) การเรียนรู้โดยการเรียนรู้ (Action Learning) การจัดชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice หรือ CoP)

องค์ประกอบที่ 4 การเรียนรู้ (Learning) เพื่อสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและหลักการของการจัดการความรู้ โดยการเรียนรู้ต้องพิจารณาถึง เนื้อหา กลุ่มเป้าหมาย วิธีการ การประเมินผลและปรับปรุง เช่น การเรียนรู้โดยการจัดชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) มีกระบวนการขั้นตอนดังนี้

1) การกำหนดเป้าหมาย (Desired State) ซึ่งเป็นความต้องการในการจัดการความรู้ เพื่อตอบคำถามว่าจะนำไปใช้ประโยชน์ในเรื่องใด และจะทำให้ใครเป็นผู้ได้รับประโยชน์ในการจัดการความรู้

2) สรรหาผู้ปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practice) เข้าร่วมแลกเปลี่ยนแบ่งปันประสบการณ์ สมาชิกทุกคนที่เข้าร่วมเวทีต้องเป็นตัวจริง คือเป็นผู้ปฏิบัติงานในเรื่องนั้น ๆ ที่

ประสบความสำเร็จ เป็นที่ยอมรับ เป็นแบบอย่างที่ดี และมาจากความแตกต่าง หลากหลาย จึงจะเกิดพลัง

3) ค้นหาความรู้ฝังลึกในตัวผู้ปฏิบัติ ซึ่งเขามีวิธีการปฏิบัติอย่างไร จึงประสบผลสำเร็จ ผ่านเทคนิคการเล่าเรื่อง (Story Telling) โดยใช้กระบวนการสกัดขุมความรู้ (Knowledge Assets) เป็นรายบุคคล แล้วหลอมรวมวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของทุกคนให้เป็นแก่นความรู้ (Core Competence)

4) สร้างความรู้ที่กระจัดกระจายอยู่มากมายมารวมไว้ เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสม และตรงกับความต้องการของผู้ใช้ โดยจัดทำเป็นฐานข้อมูลต่าง ๆ ตามความเหมาะสม

5) เลือกและกลั่นกรอง (Refine) โดยสรรหาเลือกความรู้ที่เป็นประโยชน์ และโดดเด่น ซึ่งอาจจะนำไปเทียบเคียงทฤษฎี หลักการ หรือแนวคิดที่มีบันทึกไว้ หากไม่ตรงกับหลักการใด เราอาจจะได้หลักการปฏิบัติใหม่ๆ เพิ่มขึ้น

6) การเผยแพร่ความรู้ (Knowledge Distribution) กิจกรรมนี้เป็นการจัดการที่เป็นระบบแล้วเผยแพร่แก่นักปฏิบัติที่มีความต้องการจะนำองค์ความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้ไปใช้ประโยชน์

7) การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ (Use) เป็นกิจกรรมที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะเมื่อมีการจัดการความรู้แล้วไม่นำไปใช้ประโยชน์ก็ไม่บังเกิดผลใด ๆ ทำให้เกิดความสูญเปล่าในการจัดการความรู้

8) การนำความรู้ที่ได้มาและผ่านการนำไปใช้แล้วให้เกิดประโยชน์จริง มาเก็บไว้ในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยเฉพาะอินเทอร์เน็ตไว้เป็นแหล่งความรู้ (Knowledge Assets) เพื่อให้เกิดพลังในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

9) การตรวจสอบ (Monitor) เป็นการทบทวนดูว่าทุกขั้นตอนของการจัดกระบวนการความรู้ มีขั้นตอนใดที่จะต้องปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ขั้นตอนใดมีความเหมาะสมดีแล้ว

องค์ประกอบที่ 5 การวัดผล (Measurement) เพื่อให้ทราบว่าการดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ มีการนำผลของการวัดมาใช้ในการปรับปรุงแผนและการดำเนินการให้ดีขึ้น มีการนำผลการวัดมาใช้ในการสื่อสารกับบุคลากรในทุกระดับ ให้เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ และการวัดผลต้องพิจารณาด้วยว่าจะวัดผลที่ขั้นตอนไหน อันได้แก่ วัดระบบ (System) วัดที่ผลลัพธ์ (Output) หรือวัดที่ประโยชน์ที่จะได้รับ (Outcome) การวัดผลจะทำให้เราทราบว่า การจัดการความรู้ก่อให้เกิดการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรมจริงหรือไม่

องค์ประกอบที่ 6 การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล (Recognition and Rewards) เป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ โดยข้อควรพิจารณา ได้แก่ ค้นหาความต้องการของบุคลากร แรงจูงใจระยะสั้นและระยะยาว บูรณาการกับระบบที่มีอยู่ ปรับเปลี่ยนให้เข้ากับกิจกรรมที่ทำในแต่ละช่วงเวลา ในการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้นั้นจะต้องมีสิ่งกระตุ้น ผลักดันให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การพิจารณาเรื่องการยอมรับ และให้รางวัล ก็เพื่อให้ทุกคนตระหนักถึงความสำคัญ ความสอดคล้อง และความเต็มใจถ่ายทอดร่วมกับผู้อื่น ซึ่งแต่ละองค์ควรต้องพิจารณาตามความเหมาะสม เช่น ของรางวัล ประกาศเกียรติคุณ คำยกย่องชมเชย เป็นต้น

นอกจากนั้น เฮท และไอเกน (Hage & Aiken, 1970) ได้เสนอกระบวนการเปลี่ยนแปลงไว้ 4 ขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดวิธีการการเปลี่ยนแปลง
2. ความคิดริเริ่ม
3. การลงมือปฏิบัติ
4. ความจำใจเข้าซาก

โดยมีรายละเอียดของแต่ละขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง
  - 1.1. การศึกษาปัญหาต่าง ๆ รอบด้าน
  - 1.2. การทำการวิพากษ์ ทบทวนผลงาน อุปสรรค วิธีการ ข้อขัดข้องต่าง ๆ

อย่างละเอียด ว่าบรรลุเป้าหมายมากน้อยเพียงใด ผลกับวิธีการสอดคล้องกันหรือไม่ โดยการเปลี่ยนแปลงแบ่งออกเป็น 3 แบบ คือ การเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนา การเปลี่ยนแปลงรูปแบบ และการเปลี่ยนแปลงอย่างสิ้นเชิง

## 2. ความคิดริเริ่มเพื่อการเปลี่ยนแปลง

- 2.1. จะเกิดขึ้นหลังจากที่ได้ตัดสินใจว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็นใครจะเป็นผู้รับผิดชอบในกระบวนการเปลี่ยนแปลงขั้นตอนต่อไป
- 2.2. องค์การควรจะจ้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกหรือคนภายนอกมองไม่เห็นจะสำคัญในการเปลี่ยนแปลง
- 2.3. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการผลประโยชน์ของบุคคลและองค์การมีความสำคัญมาก
- 2.4. ความคิดเห็นใหม่ๆมาจะได้จากภายนอกที่อยู่ที่อยู่มากเช่นกันการ

- 2.5. ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงย่อมเกิดขึ้นต้องศึกษาวิเคราะห์ให้ดี
- 2.6. เงินงบประมาณการสนับสนุนมีความสำคัญ
- 2.7. ความร่วมมือร่วมใจมีความสำคัญมาก
- 2.8. ควรจะริเริ่มการเปลี่ยนแปลงในส่วนที่มีปัญหาหรือในส่วนที่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงอยู่แล้ว

- 2.9. ความขัดแย้งในองค์การเป็นอย่างไร
- 2.10. การเสี่ยงเป็นอย่างไรบ้างการเปลี่ยนแปลงจะเป็นแบบใดเป็นการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงรูปแบบหรือเปลี่ยนไปอย่างสิ้นเชิง

### 3. ชั้นลงมือปฏิบัติ

- 3.1. การเปลี่ยนแปลงขั้นแรกนั้นนักบริหารระดับสูงควรทำด้วยตนเองมาตลอดในการเปลี่ยนแปลง
- 3.2. ขั้นนี้ต้องให้คนระดับรองลงมาจะต้องเข้าร่วมมือด้วย
- 3.3. เป็นชั้นละลายพฤติกรรมของบุคลากร
- 3.4. คำนึงถึงด้านนิสัยของคนกฎหมายระเบียบโครงสร้างวิธีปฏิบัติงานเยอะมีส่วนทำให้องค์การมั่งคั่งอยู่ได้คนที่มีความมั่นคงยิ่งทำนายได้ง่ายและสะดวกและการควบคุมซึ่งเราอาจเรียกว่าจะสมดุลหรือเกิดความพอดี
- 3.5. ขั้นนี้เป็นชั้นเสียจุดสมดุลขึ้นในองค์การเช่นความไม่แน่ใจเรรวนไม่มั่นใจ
- 3.6. การบริหารในระยะนี้ย่อมยากต่อการวางแผนในการปฏิบัติได้อย่างสมบูรณ์แบบถักข้อมูลจากหน่วยงานชั้นพื้นฐาน
- 3.7. อาจจะถูกต่อต้านโดยกลุ่มคนที่ไม่เห็นด้วยโดยง่ายเมื่อผลประโยชน์ส่วนตัวขัดแย้งยอมยาที่จะขยับในการเปลี่ยนแปลงได้และหากแก้การทำลายจะต้องพยายามทำต่อไปจนสำเร็จ
- 3.8. พฤติกรรมประสาทไม่สามารถทำนายผลของการเปลี่ยนแปลงได้อย่างถูกต้องเสมอไป
- 3.9. ระยะนี้ความขัดแย้งระหว่างบุคคลจะเกิดขึ้นสูง
- 3.10. สิ่งจำเป็นในการที่จะต้องเปลี่ยนแปลงคือการเปลี่ยนแปลงทางสังคมด้านอำนาจหน้าที่ทรัพยากรกฎข้อบังคับและสัมพันธภาพของบุคคล
- 3.11. การเปลี่ยนแปลง สร้างขององค์การมีความสำคัญต้องทำให้ได้

3.12. การเปลี่ยนแปลงมนุษย์อาจจะต้องทำในขณะนี้เช่นการฝึกอบรมคนที่ต้องคงไว้และมีความจำเป็นในการลดจำนวนคนควรกระทำในช่วงนี้

#### 4. ชั้นความจำเริญซ้ำซาก

4.1. ปัญหาจะเกิดขึ้นในระยะนี้ทั้งชั้นการลงมือและเลิกงานประจำคือการกำหนดประเด็นว่าอะไรควรเปลี่ยนแปลงและทำให้เข้มแข็งมั่นคงกลยุทธ์อย่างหนึ่งก็คือการยืดเวลาของการละลายพฤติกรรมออกไปตามสมควรจนการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่รูปเข้ารอย

4.2. การปรับปรุงให้การเปลี่ยนแปลงแต่ละชนิดอยู่ในเกณฑ์ที่น่าพอใจของทุกฝ่าย

4.3. ผลประโยชน์ฝ่ายบริหารจะได้หันไปสนใจการเปลี่ยนแปลงด้านอื่นๆไปพร้อมกันโดยไม่ต้องกังวลว่าจะเป็นเครื่องขัดขวางในการเปลี่ยนแปลงเช่นการเปลี่ยนแปลงหลักการแต่ละครั้งบทบาทของพนักงานผู้บริหารเปลี่ยนแปลงไปด้วย

4.4. เมื่อการเปลี่ยนแปลงได้ปรากฏขึ้นในโครงการแล้วผลกระทบจะเกิดขึ้นทั้งระบบ

4.5. ค่าใช้จ่ายอาจจะมากเพราะเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางอ้อม

งานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้กระบวนการจัดการเปลี่ยนแปลงของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547) เป็นแนวทางในการใช้จัดการการเปลี่ยนแปลงซึ่งประกอบด้วย (1) การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (2) การสื่อสาร (3) กระบวนการและเครื่องมือ (4) การเรียนรู้ (5) การวัดผล และ (6) การยกย่องชมเชย และการให้รางวัลมาใช้เป็นแนวทางของการจัดการเปลี่ยนแปลง

#### 5. ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง

การจัดการ และให้คุณค่าแก่ความแตกต่างทางวัฒนธรรมประกอบไปด้วย 5 ด้านดังนี้

5.1. ภาวะผู้นำการสนับสนุน และภาวะผูกพันของการจัดการระดับสูง

5.2. การวิจัย / การวัดการตรวจสอบองค์การทั้งหมดต้องอาศัยฐานข้อมูล

5.3. การศึกษาตระหนักถึงการฝึกฝนการพัฒนาการเชี่ยวชาญภายในการปฏิรูปนิเทศการฝึกขั้นก้าวหน้า

5.4. การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับระบบการจัดการ และวัฒนธรรม ได้แก่ การรับคนเข้าทำงาน การปฏิรูประบบนิเทศการตรวจสอบการปฏิบัติงานผลประโยชน์ และการตอบแทนการเลื่อนตำแหน่งการฝึกและพัฒนา

5.5. การติดตามผลกระบวนการประเมินผลความรับผิดชอบตามสัญญาผูกพันการปรับอย่างต่อเนื่องมีความสำคัญอย่างมาก

กระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์เป็นกระบวนการที่เหมาะสมขึ้นอยู่กับสถานการณ์หรือ บริบทเฉพาะแต่ละองค์กร ได้เสนอ ตัวแบบทั่วไปของการเปลี่ยนแปลงองค์กรแต่งรูปโดยสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการทำความเข้าใจสภาพแวดล้อมทั้งภายนอก และภายในองค์กร ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงองค์กรต่อไป

#### 1 การวิเคราะห์สภาพในอนาคต

การดำเนินงาน หรือ การริเริ่มต่าง ๆ ที่ จะเอาเข้ามาใช้ในการเปลี่ยนแปลงองค์กรอาจไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์จะทำให้การเปลี่ยนแปลงมีลักษณะแยกส่วน และก่อให้เกิดความสับสน ดังนั้นองค์กรจึงควรกำหนดวิสัยทัศน์ซึ่งบ่งบอกว่า องค์กรต้องการที่จะบรรลุอะไรมาเป็นเหตุผลที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง และเป็นภาพที่จะแสดงให้เห็นว่าในอนาคตนั้น องค์กรจะเป็นอย่างไร การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนนั้น จะทำให้พนักงานรับรู้ว่าองค์กรมีความมีความคาดหวังอะไร ทำให้รู้ว่าคุณค่า และพฤติกรรมโดยของพนักงานที่จะตอบสนองของความคาดหวังนั้น การวิเคราะห์สภาพในอนาคตขององค์กรจึงเป็นแนวทางเริ่มต้นที่สำคัญที่จะช่วยนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ ทั้งนี้การวิเคราะห์สิ่งที่เป็นตัวขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง เช่น เทคโนโลยี การแข่งขัน กฎระเบียบ และนโยบายรัฐบาล รวมถึงการวิเคราะห์ความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่จะเกิดขึ้นในอนาคตด้วยการพิจารณาถึงโครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงานการออกแบบงาน และพฤติกรรมของพนักงานที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันจะช่วยให้สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ที่ดีสำหรับการเปลี่ยนแปลง

#### 2 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน

การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันเป็นการวิเคราะห์ถึงความจำเป็นที่ทำให้องค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลงซึ่งเกี่ยวข้องกับบริบทต่าง ๆ ขององค์กร ในปัจจุบันทั้งในเรื่องของตำแหน่ง การแข่งขันสภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายใน เทคนิคสำคัญที่ควรนำมาใช้ในการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์กร ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับงาน การวิเคราะห์ห่วงโซีวิตขององค์กร และการวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จ นอกจากนี้ ควรทำการวิเคราะห์ความสอดคล้องกับปัจจัยภายในองค์กรตามแนวทาง

ของเพิ่มเติม ซึ่งจะช่วยให้สามารถทำความเข้าใจสภาพปัจจุบันขององค์กร และความสัมพันธ์กันของแต่ละปัจจัยได้ดียิ่งขึ้น

### 3 การเปลี่ยนผ่าน

ในช่วงของการเปลี่ยนผ่านนั้นเป็นการขับเคลื่อนองค์กรจากปัจจุบัน ไปสู่สภาพ และอนาคตที่ได้ตั้งใจไว้ด้วยการนำการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เข้ามาใช้ซึ่งสิ่งสำคัญที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพนั้นก็คือ การเปลี่ยนแปลงพนักงานที่สอดคล้องต่อระบบ และวิธีการปฏิบัติงานแบบใหม่นั้น หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นต่อเมื่อการเปลี่ยนแปลงในตัวพนักงานนั่นเอง และในการที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวพนักงานที่ดีนั้นองค์กรควรมีกิจกรรมสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อลดการตื่นตระหนกความกลัวความกังวลการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และช่วยสร้างการยอมรับในความจำเป็นที่จะต้องมีการกับการเปลี่ยนแปลงนอกจากนี้ควรจัดให้มีการสอนงานระบบที่ปรึกษา และการฝึกอบรมซึ่งจะเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยปรับพฤติกรรมของพนักงานให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดียิ่งขึ้นทั้งนี้อุปสรรคสำคัญของการเปลี่ยนผ่าน คือ แรงต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้จนถึงเป็นเรื่องธรรมชาติในกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กรปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงต้านการเปลี่ยนแปลงนั้นมีหลายปัจจัยแต่ส่วนใหญ่เกิดจากปัจจัยสำคัญดังนี้

1. วัตถุประสงค์การเปลี่ยนแปลงที่มุ่งเน้นการลดต้นทุน การเพิ่มขึ้นของรายได้เพียงอย่างเดียว เรื่องความมั่นใจ และชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน
2. ผู้บริหารระดับสูงไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วม และผูกพันกับการเปลี่ยนแปลงนั้นอย่างจริงจัง
3. การสื่อสารที่ล้มเหลวซึ่งอาจเป็น เพราะมีการบิดเบือนข้อมูลใช้รูปแบบหรือ ช่องทางการสื่อสารที่ไม่เหมาะสมทำให้พนักงานเกิดความเข้าใจผิดเกี่ยวกับโปรแกรม หรือ การเรื่องต่าง ๆ ที่จะเอามาใช้ในกระบวนการเปลี่ยนแปลง
4. เกิดจากความท้อแท้ของพนักงานเองซึ่งเป็นผลจากที่พนักงานได้พิจารณาว่ากิจกรรมที่ตนเองกำลังทำอยู่นั้นไม่คุ้มหน้า

จากที่กล่าวมาข้างต้น ปัจจัยทั้ง 4 ประการที่ทำให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงหากไม่ได้มีการจัดการที่เหมาะสมจะทำให้เกิดความล้มเหลวในการเปลี่ยนแปลงองค์กรตามมา ทั้งนี้จะเห็นได้ว่าปัจจัยดังกล่าวนี้ มีความเกี่ยวข้องกับการรับรู้ของมนุษย์ ดังนั้นการให้ความสำคัญกับทัศนคติ และพฤติกรรมของพนักงานจึงเป็นสิ่งสำคัญซึ่งจะต้องใช้การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพโดยมีผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการในสายงานเข้ามามีส่วนร่วม ทำให้พนักงาน

ผูกพันกับการเปลี่ยนแปลงซึ่งจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนด้วยเหตุนี้ทำให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์กลายเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

### 3. ชุดฝึกอบรม

#### 3.1 ความหมายของชุดฝึกอบรม

Kozberg and Tempel (Kozberg & Tempel, 1991) ได้กล่าวถึง ความหมายของชุดฝึกอบรมได้ว่า หมายถึง การจัดเครื่องมือในการอบรมให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และสภาพการเรียนรู้ในแต่ละเรื่องให้เหมาะสม และตรงกับสภาพความต้องการของผู้เรียน ซึ่งชุดฝึกอบรมจะแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ ชุดอุปกรณ์ฝึกอบรม ชุดฝึกอบรม และโมเดลฝึกอบรม ดังนี้

1.ชุดอุปกรณ์ฝึกอบรม (Thinking Kits) หมายถึง การจัดระบบสื่อที่จำเป็นในระบบการฝึกอบรมให้อยู่ในที่เดียวกันเพื่อง่ายต่อการแสวงหา และใช้สื่ออุปกรณ์ฝึกอบรม อาจแบ่งเป็นสื่อสิ่งพิมพ์ เป็นสื่อหลัก และสื่อประสมหลัก

2.ชุดฝึกอบรม (Training Packages) หมายถึง การจัดระบบการฝึกอบรมที่สมบูรณ์ที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง หรือ ชุดฝึกอบรมที่ผู้ให้การฝึกอบรมเป็นผู้ใช้ในการบรรยาย หรือ จัดกิจกรรมในการฝึกอบรมในชุดฝึกอบรมจะประกอบด้วย คู่มือการใช้ชุดฝึกอบรมแบบทดสอบก่อนเรียน และหลังเรียน สื่อที่ใช้ในกิจกรรมการฝึกอบรมทั้งหมดที่จำเป็นต้องใช้ในระบบการฝึกอบรม มีทั้งชุดฝึกอบรมที่ใช้สื่อสิ่งพิมพ์เป็นสื่อหลัก และชุดฝึกอบรมที่ใช้สื่อประสมเป็นสื่อหลัก ชุดฝึกอบรมที่ใช้สื่อสิ่งพิมพ์เป็นสื่อหลัก ส่วนใหญ่เรียกว่า ชุดเอกสารฝึกอบรมที่ใช้สื่อประสมเป็นสื่อหลักเรียกว่า ชุดฝึกอบรม ในด้านวิธีการฝึกอบรมของชุดฝึกอบรมใช้ทฤษฎีการรับสารของ บี เอฟ สกินเนอร์ (B.F. Skinner) ตามทฤษฎีบทเรียนโปรแกรม คือ การให้ ผู้รับการฝึกอบรมได้เรียนทีละน้อยเป็นขั้นตอนด้วยการเรียนรู้ที่ใกล้เคียงกับประสบการณ์ตรง หรือ ได้มีโอกาสลงมือทำหรือคิดด้วยตนเอง

3.โมเดลฝึกอบรม (Modular Training) หมายถึง การจัดระบบการฝึกอบรมที่จัดเป็นชุดฝึกอบรม (Training Packages) หลายชุดติดต่อกัน โมเดลฝึกอบรมมีทั้งที่เป็นโมเดลฝึกอบรมสื่อสิ่งพิมพ์เป็นสื่อหลัก และโมเดลฝึกอบรมสื่อประสมเป็นสื่อหลัก

Fonseca (Fonseca, 1999) กล่าวถึงชุดฝึกอบรมว่าเป็นส่วนหนึ่งของการจัดกิจกรรมการฝึกอบรมที่จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมได้รับการพัฒนาความคิด มีความชัดเจนในเป้าหมาย และทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ Pareek and Roa (Pareek & Roa, 1980) จำแนกชุดฝึกอบรมเป็น 2 ประเภท คือ ชุดฝึกอบรมที่ศึกษาด้วยตนเอง (Self-Learning Module) และชุดฝึกอบรมที่สอน (Teaching Module)

ชุดฝึกอบรม หมายถึง สื่อการฝึกอบรมแบบประสงคที่กำหนดวธีการสอนของวทยาการ และกิจกรรมของผู้รับการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ รวมทั้งระบุเอกสาร วัสดุ อุปกรณ์ และแบบทดสอบที่ใช้ประเมินผลหลังการฝึกอบรม โดยมีขั้นตอนการสร้งอย่างมีระบบ ชุดฝึกอบรมเป็นหลัสูตรการฝึกอบรมประเภทหนึ่งทีประกอบไปด้วยวัตถุประสงค์การฝึกอบรม เนื้อหา กิจกรรม วธีการสอน และการประเมินการฝึกอบรม ซึ่งสามารถจำแนกได้เป็น 2 ประเภทคือ ชุดฝึกอบรมที่ศึกษาได้ด้วยตนเอง (Self - learning Module) ชุดฝึกอบรมที่ต้องสอน และทำ กิจกรรม (Teaching Module) ชุดฝึกอบรมโดยทั่วไปประกอบไปด้วยส่วนต่าง ๆ ดังนี้ (สุเทพ หุ่น สวัสดิ์, 2540)

1. วัตถุประสงค์การฝึกอบรม ในวัตถุประสงค์จะระบุวเมือผู้เข้ารับการฝึกอบรม ผ่านการฝึกอบรมแล้วควรมีพฤติกรรมใด พฤติกรรมต่าง ๆ ดังกล่าวที่แสดงออกจะเป็นผลจากการ เรียนรู้ ดังนั้นวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมควรระบุในลักษณะของวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม เช่น สามารถวัดได้สังเกตได้

2. เนื้อหาของการฝึกอบรม เป็นเรื่องราว หรือ กิจกรรมที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม จะต้องกระทำเพือให้เกิดการเรียนรู้

3. วธีการฝึกอบรม หมายถึง วธีการที่ใช้ในการฝึกอบรมเพือให้ผู้เข้ารับการ ฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ซึ่งมีหลายวธีดังนี้

3.1 การศึกษาด้วยตนเอง หมายถึง การฝึกอบรมที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม สามารถศึกษาด้วยตนเองโดยทำกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยตนเองตามทีระบุไว้ในคู่มือ

3.2 การบรรยาย เป็นการฝึกอบรมที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมฟังบรรยายจาก วทยาการที่จัดให้ตลอดระยะเวลาการฝึกอบรม

3.3 ใช้ทั้งสองวธีการประกอบกัน คือ มีทั้งการบรรยายจากวทยาการ และให้ผู้ เข้ารับการฝึกอบรมศึกษาเองบางส่วน

4. สื่อ และอุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรม หมายถึง สื่อ และอุปกรณ์การเรียนการสอนที่ใช้ในการฝึกอบรม เช่น วัสดุทัศน คุ่มือ แบบฝึกหัด เอกสารที่เกี่ยวข้อง และอุปกรณ์ที่อาจมี การประเมินผลการฝึกอบรม หมายถึง การวัดผลสัมฤทธิ์ในการฝึกอบรมวเป็นไปตาม วัตถุประสงค์เพียงใดเป็นไปตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้หรือไม่ ซึ่งสามารถวัดได้หลายวธี เช่น การสังเกต การสัมภาษณ์ หรือ การใช้แบบทดสอบ

จากความหมายของชุดฝึกอบรมดังกล่าว สรุปได้ว่า ชุดฝึกอบรมเป็นเครื่องมือที่ประกอบด้วยหลักสูตร เนื้อหาสาระ วิธีการ สื่อ และการประเมินในเรื่องได้เรื่องหนึ่ง หรือ วิชาใดวิชาหนึ่งที่รวบรวมอย่างเป็นระบบในกระบวนการฝึกอบรมโดยทั่วไป

### 3.2 การออกแบบ และพัฒนาชุดฝึกอบรม

นิพนธ์ สุขปรีดี (นิพนธ์ สุขปรีดี, 2552) ได้กล่าวถึง กระบวนการในการออกแบบชุดฝึกอบรมไว้ว่าประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อการออกแบบชุดฝึกอบรม ทำโดยการศึกษาแนวคิดพื้นฐานของชุดฝึกอบรมและในส่วนที่เกี่ยวข้องกับด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การปกครอง ศิลปะวัฒนธรรมและประเพณีในท้องถิ่นเพื่อเป็นข้อมูลในการออกแบบชุดฝึกอบรม หลังจากนั้นจึงกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อการออกแบบชุดฝึกอบรม

2. การศึกษาชุดฝึกอบรมที่มีอยู่เดิมเพื่อให้ได้แนวทางในการออกแบบชุดฝึกอบรม

3. การออกแบบจำลองชุดฝึกอบรม โดยกำหนดปัจจัยนำเข้าในการนำไปใช้ออกแบบชุดฝึกอบรม กำหนดกระบวนการออกแบบชุดฝึกอบรม กำหนดการประเมินผลลัพธ์ และผลย้อนกลับในการออกแบบชุดฝึกอบรม หลังจากนั้นจึงออกแบบจำลองชุดฝึกอบรม

ทั้งยังได้เสนอแนวทางในการผลิตชุดฝึกอบรมไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อการผลิตชุดฝึกอบรมเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมเพื่อให้ทราบถึงผลที่ได้จากการฝึกอบรมว่าบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่

2. การจัดลำดับสาระการนำเสนอ โดยพิจารณาจากวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม การวิเคราะห์พฤติกรรม การจัดลำดับประสบการณ์ การฝึกอบรม การกำหนดขอบข่ายของเนื้อหาการฝึกอบรม และการพิจารณาหลักสูตรฝึกอบรม

3. การผลิตชุดฝึกอบรม เป็นการจัดกิจกรรมการฝึกอบรมอย่างมีเหตุผล และการเข้ามามีส่วนร่วมของกลุ่มคนที่เข้ารับการฝึกอบรม โดยคำนึงถึงหลักการปรัชญา จิตวิทยา สังคมวิทยา และการศึกษา

4. การเลือกสื่อชุดฝึกอบรมที่ช่วยให้ประสบการณ์มีความเป็นรูปธรรมสูงขึ้น โดยพิจารณาจากการตอบสนองของวัตถุประสงค์ การตอบสนองของผู้รับการฝึกอบรม ความเหมาะสมกับ ประสบการณ์เดิมของผู้รับการฝึกอบรม และเป็นสื่อราคาไม่แพงหาได้ในท้องถิ่น

5. การประเมินชุดฝึกอบรมมีขอบข่ายของการประเมินครอบคลุม ทั้งด้าน วัตถุประสงค์ เนื้อหา สาระ รวมทั้งการประเมินก่อนการเข้ารับการฝึกอบรม ยุทธศาสตร์ชุด ฝึกอบรมสถานที่ เวลา และสื่อฝึกอบรม

นอกจากนั้น ศิริพรรณ สายหงษ์ และสมประสงค์ วิทย์เกียรติ (ศิริพรรณ สายหงษ์ & สมประสงค์ วิทย์เกียรติ, 2534) มีแนวคิด เกี่ยวกับกระบวนการผลิตชุดฝึกอบรมว่ามี กระบวนการผลิตที่ควรคำนึงถึง 7 กระบวนการ ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์
2. การกำหนดเนื้อหา
3. การกำหนดสื่อ
4. การกำหนดผู้ผลิตชุดฝึกอบรม
5. การดำเนินการผลิต
6. การทดสอบคุณภาพชุดฝึกอบรม
7. การปรับปรุงชุดฝึกอบรม

จากที่กล่าวมาข้างต้นทำให้เห็นว่าการออกแบบชุดฝึกอบรมนั้นจะประกอบด้วย ขั้นตอนสำคัญ คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ของชุดฝึกอบรม การกำหนดเนื้อหาที่จะสอน การใช้สื่อ การสอน การออกแบบชุดฝึกอบรม การตรวจสอบคุณภาพชุดฝึกอบรม และการปรับปรุงชุดฝึกอบรม ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แนวคิดการพัฒนาชุดฝึกอบรมของ นิพนธ์ สุขปรีดี (นิพนธ์ สุขปรีดี, 2552) มาเป็นแนวทางการพัฒนาชุดฝึกอบรม ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์ ของการผลิตชุดฝึกอบรม การจัดลำดับสาระการนำเสนอ การผลิตชุดฝึกอบรม การเลือกชุดฝึกอบรม และการประเมินชุดฝึกอบรม

โดย ชมนาด พงศ์นพรัตน์ (ชมนาด พงศ์นพรัตน์, 2550) ได้กล่าวถึงขั้นตอนใน การพัฒนาชุดฝึกอบรมไว้ดังนี้

ขั้นที่ 1 พิจารณาหลักสูตรว่ามีองค์ประกอบและรายละเอียดครบถ้วนตามหัวข้อ ต่าง ๆ เหล่านี้หรือไม่

1. เหตุผล ความจำเป็นชัดเจน และครบถ้วนหรือยัง
2. วัตถุประสงค์สอดคล้องกับเหตุผล และความจำเป็นหรือไม่
3. หลักสูตรการฝึกอบรมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมหรือไม่ และมีหัวข้อวิชาครบถ้วนหรือยัง
4. เทคนิคการฝึกอบรมที่ใช้ในการฝึกอบรมได้ระบุไว้หรือยัง

5. ระยะเวลาฝึกอบรมและกำหนดการฝึกอบรมถูกต้อง และครบถ้วนหรือไม่
6. คุณสมบัติ จำนวนผู้เข้าอบรม ระบุชัดเจนหรือยัง
7. การประเมินผล และการติดตามผลได้ระบุชัดเจนหรือยัง
8. การรับรองผลการฝึกอบรมมีความจำเป็นหรือไม่ ถ้าจำเป็นต้องกำหนดคุณสมบัติผู้ที่จะได้รับอย่างครบถ้วน

ขั้นที่ 2 ในแต่ละหัวข้อวิชาของหลักสูตรควรพิจารณาส่วนต่าง ๆ ดังนี้

1. วัตถุประสงค์หัวข้อวิชาสอดคล้องกับหัวข้อวิชาหรือไม่ และระบุพฤติกรรมอะไรบ้างที่ผู้เข้ารับการอบรมกระทำหลังจากฝึกอบรมนานแล้ว
2. เนื้อหาวิชาอะไรบ้างที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ กำหนดระยะเวลาสำหรับเนื้อหา เรียงลำดับว่าอะไรก่อนหลัง โดยคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้
3. พิจารณาพฤติกรรม หรือ ความรู้เดิมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่าเคยเรียนรู้หรือ มีทักษะอะไรมาบ้าง
4. พิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ และประสบการณ์ที่ผู้เข้ารับการอบรมมีอยู่แล้วกับพฤติกรรมที่ระบุไว้ในวัตถุประสงค์ว่าควรจะมีผลเนื้อหาอะไร ที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมบรรลุวัตถุประสงค์นั้น
5. นำเนื้อหาเหล่านี้มาจัดว่าอะไรเป็นประเด็นหลักประเด็นรอง
6. กำหนดว่าจะใช้วิธีการสอน หรือ เทคนิคการสอนอย่างไร รวมทั้งจะใช้อุปกรณ์การสอนอะไรบ้างที่จะสอดคล้องกับเนื้อหาในประเด็นต่าง ๆ และเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรมแต่ละวิชา

ขั้นที่ 3 ทำแผนการสอนในแต่ละวิชาโดยนำข้อมูลที่ได้จากขั้นที่ 2 มารวบรวมรายละเอียดของเนื้อหา วิธีการ และอุปกรณ์ แล้วเขียนในแบบฟอร์มแผนการสอน ซึ่งประกอบไปด้วย ใบบน และแผนการสอนโดยการเขียนเนื้อหาในแผนการสอนเขียนได้ 2 ลักษณะคือ

1. เขียนแต่ละประเด็นทั้งประเด็นสำคัญ ประเด็นย่อยไม่ต้องเขียนรายละเอียด ในกรณีผู้เขียนทำแผนการสอนใช้เอง แล้วรู้เนื้อหารายละเอียดแล้ว
2. เขียนรายละเอียดว่าจะสอน หรือ พูดอะไร ในกรณีผู้เขียนทำแผนการสอนเพื่อให้ผู้อื่นนำไปใช้ ซึ่งแนวทางในการสอนที่ให้รายละเอียดมากกว่าลักษณะแรก ในการเสนอเนื้อหาในแผนการสอนแบ่งเป็น 3 ส่วนคือ

2.1 การนำเรื่อง ประกอบด้วย แนะนำวิชา การเชื่อมโยงวิชาก่อน วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม ประเด็นสำคัญ เหตุผลที่มีวิชานี้ และระบุประโยชน์ที่ผู้เข้าอบรมจะได้รับจากวิชานี้

2.2 เนื้อหาที่กล่าวมาแล้วในขั้นที่ 2 เมื่อจบแต่ละประเด็นสำคัญควรมี การสรุปตรวจสอบความเข้าใจ

2.3 บทสรุป ประกอบด้วย การสรุปประเด็นสำคัญขอทั้งหมด การเชื่อมโยงกับวิชาต่อไป แต่ละขั้นตอนในการนำเสนอระยะเวลาที่ใช้ อุปกรณ์ที่ใช้ เช่น แผ่นใส หมายเลขเอกสาร และหมายเลขแผนภูมิ ถ้าหากมีคู่มือสำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรมในวิชานั้น ก็ ระบุให้ชัดเจนด้วย นำแผนการสอนที่เขียนมาทดลองสอนก่อน ปรับปรุงให้เหมาะสมกับเวลา เนื้อหา และวิธีการแล้วจึงเขียนแผนการสอนจริง

พารีก และราว (Pareek & Roa, 1980) ได้ พัฒนาชุดฝึกอบรมโดยดำเนินการตาม ขั้นตอนดังนี้

1. ระบุปัญหาในเรื่องระดับความสามารถของคน หรือ องค์การที่วิเคราะห์แล้วเห็น ว่า มีความจำเป็นต้องแก้ไข และสามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม

2. กำหนดวิธีการในการฝึกอบรม เมื่อพิจารณาว่าการแก้ไขปัญหาต้องใช้วิธีการ ฝึกอบรมผู้พัฒนาชุดฝึกอบรมจึงต้องกำหนดกลยุทธ์วิธีการในการฝึกอบรมว่าควรจะใช้รูปแบบ และ เทคนิควิธีใดในการฝึกอบรม

3. ระบุความจำเป็นในการฝึกอบรม นับว่ามีความสำคัญในการพัฒนาชุด ฝึกอบรม เพราะจะทำให้ชุดฝึกอบรมนั้น มีวัตถุประสงค์ตรงกับปัญหา และความจำเป็นในการ ฝึกอบรม

4. พัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม เป็นขั้นตอนที่ต้องจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้ ตรงกับปัญหา และความจริงของผู้เข้ารับการฝึกอบรม แบ่งออกได้เป็น 3 ขั้นตอนสำคัญดังนี้

4.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์ดังกล่าวจะต้องเป็นวัตถุประสงค์ เชิงพฤติกรรม เพราะจะช่วยให้กำหนดเนื้อหา และกิจกรรมได้อย่างเหมาะสมโดยต้องคำนึงถึง ความจำเป็นในการฝึกอบรมเป็นฐาน

4.2 การคัดเลือกเนื้อหา จะต้องสอดคล้องกับจุดมุ่งหมาย เป็นสิ่งใหม่ และ เป็นที่สนใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยพิจารณาจากวัย และระดับความรู้เดิมด้วย

4.3 การเลือกกิจกรรมการเรียน หรือ ประสบการณ์การเรียน นอกจากจะต้อง เป็นการส่งเสริมให้บรรลุวัตถุประสงค์แล้ว ประสบการณ์ที่จัดให้จะต้องน่าสนใจ และเป็นการ

ส่งเสริมการระหว่างประสบการณ์เดิมกับประสบการณ์ใหม่ สามารถส่งเสริมการเรียนรู้ได้หลายทาง ผู้เข้ารับการอบรมส่วนใหญ่สามารถลงมือปฏิบัติได้ด้วยตนเอง

5. เลือกสื่อในการฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นการให้ความรู้แก่แก่บุคคลวิธีหนึ่งที่พึงประสงค์ให้ผู้รับการฝึกอบรมมีการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และเจตคติ อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือมากกว่าทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้อย่างเปลี่ยนแปลงไปตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ในกาทำให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ได้ดีตามความต้องการจำเป็นต้องมีการสื่อสารที่ดี เป็นการลดช่องว่างระหว่างผู้ให้การอบรมกับผู้รับการอบรม สื่อจึงนับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญมากในการถ่ายทอดสิ่งต่าง ๆ จากผู้พูดไปยังผู้ฟัง สื่อที่กล่าวมานี้หมายถึง วัสดุ เครื่องมือ และวิธีการ สื่อที่ดีจะควรให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความสนใจ และกระตุ้นการเรียนรู้ของผู้รับการฝึกอบรม ซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการอบรม ดังนั้นก่อนจะเลือกสื่อใดมาใช้ประกอบการฝึกอบรมควรมีเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้

- 5.1 สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การฝึกอบรมหรือไม่
- 5.2 เนื้อหาสาระของสื่อมีประโยชน์มีความสำคัญเพียงใด
- 5.3 มีความน่าสนใจหรือไม่
- 5.4 มีความทันสมัยน่าเชื่อถือเพียงใด
- 5.5 สามารถนำมาใช้ร่วมกับกิจกรรมการฝึกอบรมเหมาะสมเพียงใด
- 5.6 มีความถูกต้อง และมีการสื่อความหมายที่ดีเพียงใด
- 5.7 ลักษณะของเนื้อหา และวิธีการนำเสนอ นั้น ๆ เหมาะสมหรือไม่
- 5.8 คุณภาพด้านเทคนิค และความประณีตในการผลิตดีพอหรือไม่
- 5.9 สื่อดังกล่าวได้รับการทดลอง และยอมรับจากผู้เชี่ยวชาญ หรือ ผู้รู้

เพียงใด

6. ดำเนินการฝึกอบรม เป็นขั้นตอนนำชุดฝึกอบรมที่พัฒนาขึ้นไปทดลองใช้ เพื่อตรวจสอบเกี่ยวกับเนื้อหา กิจกรรมการเรียนการสอน หรือ ยุทธวิธีที่นำมาใช้ สื่อ และอุปกรณ์ประกอบการสอน การประเมินที่ใช้ระหว่างฝึกอบรม และหลังฝึกอบรมว่าสามารถทำให้ผู้รับการฝึกอบรมบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการฝึกอบรมว่า เป็นไปตามขอบเขตที่กำหนดไว้หรือไม่

7. ประเมินผลการฝึกอบรม เป็นการประเมินจุดมุ่งหมายในด้านความรู้ และด้านการเปลี่ยนแปลงเจตคติ และพฤติกรรมภายหลังการฝึกอบรม ทั้งนี้อาจใช้วิธีการสัมภาษณ์ สังเกต หรือ ทดสอบร่วมกันก็ได้

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แนวคิดการพัฒนาชุดฝึกอบรบตามแนวคิดของนิพนธ์ ศุขปรีดี (นิพนธ์ ศุขปรีดี, 2552) ที่มีการกำหนดขั้นตอนไว้ 5 ขั้นตอนประกอบไปด้วย (1) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการผลิตชุดฝึกอบรบ (2) การจัดลำดับสาระการนำเสนอ (3) การผลิตชุดฝึกอบรบ (4) การเลือกสื่อในการฝึกอบรบ และ (5) การประเมินผลชุดฝึกอบรบ มาเป็นแนวทางในการพัฒนาชุดฝึกอบรบเพื่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

### 3.3 องค์ประกอบของชุดฝึกอบรบ

วิชัย วงษ์ใหญ่ (วิชัย วงษ์ใหญ่, 2537) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของชุดฝึกอบรบประกอบไปด้วย

1.แนวคิดสำคัญ/หลักการและเหตุผล เป็นส่วนที่อธิบายความเป็นมาเกี่ยวกับสมมติฐาน ความเชื่อ โครงสร้างและรูปแบบของชุดฝึกอบรบ ว่าให้ผู้เรียนควรมีความรู้พื้นฐานที่จะทำอะไรบ้าง แนวคิดสำคัญที่จะเกิดขึ้นหลังจากเรียน กระบวนการแสวงหาความรู้ ซึ่งจะสะท้อนออกมาในภาพรวมทำให้ผู้เรียนสามารถเห็นได้ชัดเจน

2.จุดประสงค์ เป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางในการเรียนในเรื่องนั้นว่ามีความคาดหวังที่จะให้ผู้เรียนมีความรู้ ความสามารถในการเรื่องใด จุดประสงค์ของการเรียนจะต้องมีความชัดเจนและชี้แจงไปสู่การออกแบบกิจกรรม การเสนอเนื้อหา และการประเมินผล

3.การประเมินผลเบื้องต้น มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ต้องการตรวจสอบความรู้ของผู้เรียนว่ามีความรู้พื้นฐานในเรื่องที่จะเรียนและมีความพร้อมมากน้อยเพียงใด การทดสอบจะเป็นการทดสอบความรู้พื้นฐานเท่านั้น ไม่ได้วัดความรู้ที่มีอยู่ในชุดฝึกอบรบ 2) ต้องการวัดความสามารถของผู้เรียนเกี่ยวกับสาระความรู้ในชุดการเรียนมีความรู้ในระดับเกณฑ์ที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด และผู้ที่มีความรู้ในระดับเกณฑ์เป็นการส่งเสริมความสามารถการเรียนของแต่ละบุคคลการประเมินผลเบื้องต้นนี้ จำเป็นต้องมีหรือไม่ขึ้นอยู่กับการออกแบบชุดฝึกอบรบ

4.กิจกรรมการเรียน/สื่อ การออกแบบกิจกรรมการเรียนหรือฝึกอบรบจะต้องยึดจุดประสงค์หลัก กิจกรรมที่นำเสนอ นั้น ไม่ว่าจะเป็นหนังสือ เอกสาร โสตทัศน และวัสดุอื่นๆ จะต้องพึงระลึกไว้เสมอว่าต้องเป็นสื่อที่ผู้เรียนสนใจ กิจกรรมจะต้องระบุให้ชัดเจน ผู้เรียนจะต้องกระทำโดยตรง เช่น เทป และวีดีทัศน์

5.การประเมินผลหลังศึกษาด้วยชุดฝึกอบรบ เป็นแบบทดสอบฉบับเดียวกับแบบประเมินผลเบื้องต้นก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการออกแบบการเรียนหรือชุดฝึกอบรบ

นอกจากนั้น นิพนธ์ สุขปรีดี (นิพนธ์ สุขปรีดี, 2552) ได้แบ่งองค์ประกอบชุดฝึกอบรม เป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. องค์ประกอบของผลที่ได้รับในการพัฒนาชุดฝึกอบรมองค์ประกอบของผลที่ได้รับในการพัฒนาชุดฝึกอบรมเกี่ยวข้องกับคู่มือการฝึก อบรม สื่อกิจกรรม และการประเมิน ฝึกอบรม ดังนี้

1.1 คู่มือการฝึกอบรม ในชุดฝึกอบรมที่ดีจะต้องมีคู่มือการใช้ และบำรุงรักษา ชุดฝึกอบรมสื่อ กิจกรรมและการประเมินการฝึกอบรม

1.2 สื่อในชุดฝึกอบรมเป็นองค์ประกอบสำคัญของชุดฝึกอบรมซึ่งจะเป็น เครื่องมือของผู้ให้การฝึกอบรมใช้ เป็นคู่มือในการวางแผนการฝึกอบรม ทำให้ทราบถึงวัตถุประสงค์ การฝึกอบรม การเตรียมการทั้งด้านบุคลากร วัสดุอุปกรณ์และวิธีการฝึกอบรม

1.3 กิจกรรมในชุดฝึกอบรมเป็นองค์ประกอบของชุดฝึกอบรมได้จัดเตรียมสื่อ และวิธีการของการจัดฝึกอบรมไว้อย่างพร้อมมูล เพื่อให้ผู้ให้การฝึกอบรม ดำเนินการจัดกิจกรรม การฝึกอบรมให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดฝึกอบรม

1.4 การประเมินในชุดฝึกอบรม องค์ประกอบในชุดฝึกอบรมเกี่ยวข้องกับ การประเมินมี 2 ลักษณะคือ การประเมินผู้รับการฝึกอบรมกับการประเมินชุดฝึกอบรมเพื่อหา ประสิทธิภาพของชุดฝึกอบรม ไม่ว่าจะเป็นการประเมินผลสัมฤทธิ์ของผู้รับการฝึกอบรม และ ประเมินประสิทธิภาพชุดฝึกอบรมจะต้องมีวิธีการประเมินและเครื่องมือประเมิน

นอกจากนั้น ชุดฝึกอบรมได้แบ่งเป็น องค์ประกอบชุดฝึกอบรมเชิงระบบ ประกอบด้วย

1. องค์ประกอบของชุดฝึกอบรมด้านปัจจัยนำเข้า ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ สื่อ อาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม ปรัชญาการฝึกอบรม แผนและ นโยบายการฝึกอบรมหลักสูตร และเนื้อหาสาระการฝึกอบรม

1.1 บุคลากร ในการออกแบบชุดฝึกอบรม นักออกแบบระบบชุดฝึกอบรม ต้องวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าด้านบุคลากรเกี่ยวกับผู้รับการฝึกอบรม เป็นใคร พื้นฐานความรู้ วิทยากร คือใคร มีความรู้ความสามารถด้านใด ประสบการณ์เป็นวิทยากรนานเพียงใด ผู้บริหารโครงการ มี ลักษณะนิสัยและพฤติกรรมการบริหารการฝึกอบรมอย่างไร ผู้ให้การสนับสนุนการฝึกอบรม เจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด และบุคลากรบริการฝึกอบรมอื่น ๆ มีลักษณะนิสัย และพฤติกรรมบริการ อบรมอย่างไร ผู้ทำหน้าที่ให้บริการจัดฝึกอบรมมีความรู้ ความสามารถ และเข้าใจธรรมชาติของระบบ ฝึกอบรมเพียงใด ผู้ร่วมผลิตเก็บและบำรุงรักษาเป็นใครมีพฤติกรรมตอบสนองต่อระบบฝึกอบรม

อย่างไรในระบบการฝึกอบรมและการออกแบบ ชุดฝึกอบรมจะต้องคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้รับการฝึกอบรมและกลุ่มผู้รับการฝึกอบรม

1.2 งบประมาณ เป็นปัจจัยนำเข้าของชุดฝึกอบรม การใช้งบประมาณอย่างประหยัดแต่ให้ได้รับประสิทธิภาพและประสิทธิผลการฝึกอบรมสูงสุดมีคุณค่าไม่แตกต่างกับชุดฝึกอบรมที่มีราคาแพง ซึ่งไม่แน่ว่าจะเป็นชุดฝึกอบรมที่ดีที่สุด

1.3 วัสดุ และอุปกรณ์ ที่ใช้ในระบบการฝึกอบรมเป็นทรัพยากรที่สามารถนำมากำหนดเป็นปัจจัยนำเข้าของสภาพแวดล้อมการฝึกอบรม

1.4 สื่อการฝึกอบรม เป็นทรัพยากรที่จะต้องวิเคราะห์ เพราะเป็นองค์ประกอบในชุดฝึกอบรม ควรเป็นสื่อราคาเบา สื่อท้องถิ่นที่หาง่ายและ เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของการใช้สื่อในชุดฝึกอบรม

1.5 ปรัชญาการฝึกอบรม แผนและนโยบายการฝึกอบรม ทั้งระดับชาติ ระดับท้องถิ่น ระดับภูมิภาค และระดับองค์กร

1.6 หลักสูตร และเนื้อหาสาระ เพื่อให้การออกแบบชุดฝึกอบรมมีความเหมาะสมสอดคล้องกับความคิดของคนในองค์กร ท้องถิ่น และสังคมระดับชาติ

2. องค์ประกอบชุดฝึกอบรมในด้านการดำเนินการฝึกอบรม ได้แก่

2.1 การศึกษาแนวคิดพื้นฐานของระบบฝึกอบรมในด้านหลักสูตร ระบบฝึกอบรม การบริหาร การบริการฝึกอบรม และความคิดของสังคมท้องถิ่น เพื่อนำไปใช้ในการออกแบบกระบวนการฝึกอบรม

2.2 การกำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรม เป็นการวิเคราะห์วัตถุประสงค์เพื่อการจัดกระบวนการฝึกอบรมให้เหมาะสม และบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ การตั้งวัตถุประสงค์ในองค์ประกอบชุดฝึกอบรมจะต้องสอดคล้องเหมาะสมกับปัจจัยนำเข้าของแผนนโยบายปรัชญาของสังคมท้องถิ่น ประการสำคัญวัตถุประสงค์ของชุดฝึกอบรมจะต้องเป็นวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ผู้ปฏิบัติสามารถนำไปปฏิบัติจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพชุดฝึกอบรมที่ดีควรมีวัตถุประสงค์หลักเพียงเป้าหมายเดียว

2.3 การศึกษาชุดฝึกอบรมเดิมที่มีอยู่แล้ว เมื่อพบว่าประสิทธิภาพไม่เพียงพอ ก็ต้องออกแบบ และปรับปรุงใหม่ เพื่อพัฒนาชุดฝึกอบรมให้สอดคล้องกับเนื้อหาสาระ และวัตถุประสงค์ที่เปลี่ยนไป

2.4 การดำเนินการของระบบฝึกอบรม เกี่ยวกับการกำหนดกระบวนการฝึกอบรมการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบชุดฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการกำหนดวัตถุประสงค์หลัก วัตถุประสงค์ย่อย การจัดกิจกรรมการฝึกอบรม และการวัดและการประเมินผล

นิพนธ์ สุขปรีดี (นิพนธ์ สุขปรีดี, 2552) ได้แบ่งองค์ประกอบของชุดฝึกอบรมตามลักษณะที่พิจารณานำมาใช้แบ่งได้เป็น 2 ประเภทดังนี้

1. องค์ประกอบของผลที่ได้รับในการพัฒนาชุดฝึกอบรม องค์ประกอบของผลที่ได้รับในการพัฒนาชุดฝึกอบรมเกี่ยวกับคู่มือการฝึกอบรม สื่อ กิจกรรม และการประเมินการฝึกอบรมดังนี้

1.1 คู่มือการฝึกอบรม ในชุดฝึกอบรมที่ดีจะต้องมีคู่มือการใช้ และการบำรุงรักษาชุดฝึกอบรม สื่อ กิจกรรม และการประเมินการฝึกอบรม

1.2 สื่อในชุดฝึกอบรม เป็นองค์ประกอบสำคัญของชุดฝึกอบรมเป็นเครื่องมือที่จะทำให้ผู้รับการฝึกอบรม เป็นคู่มือของการแนะนำให้ผู้รับการฝึกอบรมปฏิบัติ ศึกษาขั้นตอนของการวางแผนการฝึกอบรมวัตถุประสงค์การฝึกอบรม การเตรียมการทางด้านบุคลากร วัสดุอุปกรณ์ และวิธีการฝึกอบรม

1.3 กิจกรรมในชุดฝึกอบรม เป็นองค์ประกอบของชุดฝึกอบรมได้จัดเตรียมสื่อและวิธีการของการจัดฝึกอบรมไว้อย่างพร้อมมูล เพื่อให้ผู้รับการฝึกอบรมดำเนินการกิจกรรมการฝึกอบรมให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดการฝึกอบรม

1.4 การประเมินในชุดฝึกอบรม องค์ประกอบในชุดฝึกอบรมเกี่ยวข้องกับ การประเมิน 2 ลักษณะคือ การประเมินผู้รับการฝึกอบรม กับการประเมินชุดฝึกอบรม เพื่อหาประสิทธิภาพของชุดฝึกอบรม ไม่ว่าจะเป็นการประเมินผลสัมฤทธิ์ของผู้รับการฝึกอบรมและการประเมินประสิทธิภาพชุดฝึกอบรม ซึ่งจะต้องมีวิธีการประเมินและเครื่องมือการประเมิน

2. องค์ประกอบชุดฝึกอบรมเชิงระบบประกอบด้วย

1. องค์ประกอบของชุดฝึกอบรมด้านปัจจัยนำเข้า ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ สื่อ อาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม ปรัชญาการฝึกอบรม แผนและนโยบายการฝึกอบรม

2. องค์ประกอบของชุดฝึกอบรมในด้านการดำเนินการฝึกอบรม ได้แก่

2.1 การศึกษาแนวคิดพื้นฐานของระบบฝึกอบรมในด้านหลักสูตร ระบบฝึกอบรมการบริหาร และการบริการฝึกอบรม และความคิดของสังคมท้องถิ่นด้วยระบบการฝึกอบรมเพื่อการออกแบบกระบวนการฝึกอบรม

2.2 การกำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรม เป็นการวิเคราะห์ วัตถุประสงค์เพื่อการจัดกระบวนการฝึกอบรมให้เหมาะสม และบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ การตั้งวัตถุประสงค์ในองค์ประกอบชุดฝึกอบรมจะต้องสอดคล้อง เหมาะสมกับ ปัจจัยนำเข้าของแผนนโยบาย ปรัชญาของสังคมท้องถิ่น โดยวัตถุประสงค์ของชุดฝึกอบรมจะต้อง มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ผู้ปฏิบัติสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงอย่างมีประสิทธิภาพ ชุดฝึกอบรมที่ดี ควรมีวัตถุประสงค์หลักเพียงเป้าหมายเดียว

2.3 การศึกษาชุดฝึกอบรมเดิมที่มีอยู่ ชุดฝึกอบรมที่มีอยู่แล้วมี วัตถุประสงค์ตรง หรือสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ศูนย์ฝึกอบรมที่จะออกแบบ ชุดฝึกอบรมที่มีอยู่ แล้ว และประสิทธิภาพไม่ดีพอ เราจึงต้องออกแบบโดยปรับปรุงใหม่ หรือ พัฒนาชุดฝึกอบรมเดิมที่มี เนื้อหาสาระเปลี่ยนไปจากอดีตแต่วัตถุประสงค์ยังคงเดิม

2.4 การดำเนินการของระบบฝึกอบรมเกี่ยวกับการกำหนด กระบวนการฝึกอบรม การวิเคราะห์องค์ประกอบชุดอบรมที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการกำหนด วัตถุประสงค์หลัก และวัตถุประสงค์ย่อย การจัดกิจกรรมการฝึกอบรมพร้อมทั้งการวัด และการ ประเมินผล กล่าวโดยสรุปได้ว่า องค์ประกอบของชุดฝึกอบรมเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้รู้ว่าชุดฝึกที่ จัดทำนั้นเป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่ต้องการหรือไม่

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้องค์ประกอบชุดฝึกอบรมในด้านการดำเนินการ ฝึกอบรม ซึ่งประกอบไปด้วย การศึกษาแนวคิดพื้นฐานของการฝึกอบรม การนำมาปรับปรุงพัฒนา ชุดฝึกอบรมให้สอดคล้องกับเนื้อหาสาระและวัตถุประสงค์ที่เปลี่ยนไป และดำเนินการฝึกอบรม ตามกระบวนการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับวัตถุประสงค์หลัก และวัตถุประสงค์ย่อย และ กิจกรรมการฝึกอบรม และการวัดผลและประเมินผล ซึ่งสามารถสรุปได้เป็น วัตถุประสงค์ของชุด ฝึกอบรม เนื้อหาสาระของชุดฝึกอบรม สื่อการฝึกอบรม กิจกรรมการเรียนการสอน และการ ทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรม

#### 4 การเรียนรู้ผู้ใหญ่

ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning Theory) หรือ มักเรียกกันว่า Andragogy โนลส์ (Knowles, 1970), (Knowles, 1980) ได้ให้นิยามคำว่า Andragogy ไว้ว่าเป็นศาสตร์ และ ศิลป์ในการช่วยให้ผู้ใหญ่เรียนรู้ (the Art and Science of Helping Adults Learn) เพื่อให้แตกต่าง จากคำว่า Pedagogy หรือ ศาสตร์ และศิลป์ในการสอนเด็ก (the Art and Science of Teaching Children) รวมถึงได้ตั้งสมมติฐานที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของผู้เรียนวัยผู้ใหญ่ (Adult Learner) ขึ้นเป็นครั้งแรกจำนวน 5 ข้อ ดังต่อไปนี้ 1) ผู้เรียนวัยผู้ใหญ่ได้หลุดพ้นจากการพึ่งพาไปสู่ความเป็น อิสระที่สามารถชี้นำตนเองได้รวมไปถึงการเรียนรู้ของผู้ใหญ่เอง 2) ผู้เรียนวัยผู้ใหญ่สามารถดึง ประสบการณ์ชีวิตของพวกเขามาช่วยในการเรียนรู้ได้ทันที 3) ผู้เรียนวัยผู้ใหญ่พร้อมที่จะเรียนรู้ ตามการเปลี่ยนแปลงของบทบาทใหม่ทางสังคม หรือ บทบาทของชีวิต 4) ผู้เรียนวัยผู้ใหญ่เน้น ปัญหาเป็นศูนย์กลาง และต้องการเรียนรู้สิ่งที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตได้ทันที 5) ผู้เรียนวัย ผู้ใหญ่มีแรงจูงใจภายในเป็นปัจจัยสำคัญในการเรียนรู้มากกว่าปัจจัยภายนอก (Corley, 2008), (อมรรภรณ์ หมีปาน, 2552)

แนวคิดของโนลส์ได้รับความนิยมเป็นอย่างมากในการจัดการศึกษาสำหรับผู้เรียนผู้ใหญ่ ในมิติใหม่ที่มีความชัดเจนขึ้น โดยรูปแบบการฝึกอบรมทั้งหลายก็เลือกแนวทางของโนลส์มาเป็น หลักสำหรับการอบรมที่มีผู้เรียนเป็นผู้ใหญ่ ซึ่งแนวคิดดังกล่าวได้เติบโตอย่างมากในการฝึกอบรม โดยเฉพาะการฝึกอบรมในองค์กร (Gould, 2012)

คาร์ล โรเจอร์ (Rogers, 1969) ซึ่งเป็นนักจิตวิทยาในกลุ่มมนุษยนิยม ได้ให้แนวทาง ความคิดเกี่ยวกับการสอนว่า ผู้ใหญ่ โดยให้ความสำคัญกับบทบาทของครูที่สอนผู้ใหญ่ว่า ควรจะ เป็นผู้อำนวยความสะดวกเพื่อการเรียนรู้ นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงบทบาท และความสัมพันธ์ ระหว่างผู้อำนวยความสะดวกกับผู้เรียนว่า ขึ้นอยู่กับทัศนคติของผู้อำนวยความสะดวกรวม 3 ประการที่เป็นคุณสมบัติสำคัญ คือ

1. การให้ความไว้วางใจ และความนับถือยกย่องแก่ผู้เรียน
2. การมีความจริงใจต่อผู้เรียน
3. การมีความเข้าใจ และเห็นอกเห็นใจ รวมทั้งการตั้งใจฟังผู้เรียนพูด

นอกจากทัศนคติ 3 ประการที่กล่าวมาแล้ว โรเจอร์ ยังได้ชี้ให้เห็นแนวทาง เพื่อการ อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้รวมทั้งสิ้นอีก 10 ประการ ดังนี้

1. ต้องเริ่มต้นในการสร้างบรรยากาศภายในกลุ่มเพื่อให้เกิดประสบการณ์ที่ดีในชั้น เรียน

2. ควรช่วยให้เกิดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน ของแต่ละบุคคลในชั้นเรียน รวมทั้งจุดมุ่งหมายของกลุ่มด้วย

3. ควรจะดำเนินการเรียนการสอนไปตามความต้องการของผู้เรียนแต่ละคน เพราะว่ามีเป้าหมายสำหรับนักศึกษาอย่างมาก และถือว่าเป็นพลังจูงใจที่จะก่อให้เกิดผลสำเร็จทางการเรียนอันสำคัญยิ่ง

4. จะต้องพยายามจัดการเกี่ยวกับแหล่งการเรียนรู้ (Resource for Learning) ให้เป็นไปได้อย่างกว้างขวาง และแลดูเป็นเรื่องง่ายๆ สำหรับผู้เรียนด้วย

5. ควรจะต้องมีความเข้าใจตนเองในฐานะเป็น "แหล่งความรู้ที่มีความคล่องตัว และยืดหยุ่นได้" ในการที่สมาชิกในกลุ่มอาจจะสามารถนำมาใช้ให้เกิดคุณประโยชน์ต่อการเรียนรู้

6. ในการแสดงออกต่อสมาชิกในกลุ่มผู้เรียน เขาจะต้องยอมรับทั้งทางด้านเนื้อหาวิชาการและด้านทัศนคติ หรือ อารมณ์ของผู้เรียน คือ พยายามที่จะก่อให้เกิดความพอดิกันทั้งสองด้าน สำหรับสมาชิกแต่ละคนและรวมทั้งกลุ่ม

7. เพื่อที่จะให้บรรยากาศในห้องเรียนดำเนินไปด้วยดี ผู้อำนวยการควมสะดวกสามารถช่วยให้เกิดขึ้นได้ ด้วยการเปลี่ยนฐานะตนเองเป็นเสมือนหนึ่งผู้เรียน เช่น มีฐานะเป็นสมาชิกของกลุ่มโดยการร่วมแสดงความคิดเห็นได้เช่นเดียวกับผู้เรียนแต่ละคน

8. ควรจะได้เริ่มต้นแสดงความรู้สึก ให้เกิดขึ้นในกลุ่มเมื่อมีความคิดเห็น แต่ไม่ใช่โดยการบังคับ หรือ วิธีการข่มขู่ ซึ่งความคิดที่แสดงออกมานั้นสมาชิกอื่นๆ อาจจะยอมรับฟัง หรือไม่รับฟังก็ได้

9. ตลอดเวลาของการมีประสบการณ์ร่วมกันในห้องเรียน ผู้อำนวยการควมสะดวกจะต้องมีความว่องไวอยู่ตลอดเวลา ในการแสดงออกเพื่อการรับรู้อารมณ์ต่างๆ อย่างลึกซึ้ง

10. พยายามรับรู้ และยอมรับว่าตัวเองก็ย่อมจะมีข้อจำกัดอยู่หลายประการด้วยกัน โดยอธิบายลักษณะของผู้ใหญ่ ดังนี้

1. ผู้ใหญ่มีความจำกัดความ (Definition) ้วยผู้ใหญ่เป็นช่วงที่มีความต้องการพัฒนาตนเอง เพื่อเพิ่มศักยภาพ ความก้าวหน้าของตนเองให้เทียบเท่ากับผู้อื่น และเข้าสู่ความเป็นตัวของตัวเอง มีอิสระเสรีภาพมากขึ้น

2. ผู้ใหญ่มีกระบวนการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาการทั้งทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา และอารมณ์อย่างต่อเนื่อง

3. ผู้ใหญ่นำประสบการณ์และค่านิยมติดตัว

4. ผู้ใหญ่เข้าร่วมกิจกรรมมีความตั้งใจหลายประการ เมื่อต้องการประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ความรู้ หรือต้องการเลื่อนขั้นการทำงาน

5. ผู้ใหญ่มีความคาดหวังที่แน่นอน ผู้ใหญ่มีความคาดหวังที่แน่นอนเฉพาะบุคคลที่ส่งผลต่อทัศนคติในการทำงานเป็นกลุ่มของบุคคล

6. ผู้ใหญ่มีความสนใจหลายอย่างพร้อม ๆ กัน ดังนั้นการเข้าร่วมกิจกรรมใด ๆ ได้หลายอย่างพร้อมกัน

7. ผู้ใหญ่มีรูปแบบการเรียนรู้เป็นของตนเอง ผู้ใหญ่มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยสามารถพัฒนาการเรียนรู้อย่างเหมาะสม รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

นอกจากนั้น Brookfield (Brookfield S., 1986) ได้กล่าวถึงลักษณะการเรียนรู้ผู้ใหญ่ว่ามีลักษณะสำคัญ ดังนี้

1. ผู้ใหญ่มีความต้องการ และโน้มเอียงที่จะชี้นำตนเอง โดยอาจขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่ตัวเองประสบอยู่

2. ประสบการณ์ของผู้ใหญ่จะเป็นแหล่งการเรียนรู้ที่มีคุณค่า เนื่องจากผู้ใหญ่จะเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อใช้ประสบการณ์เป็นเทคนิคการเรียนรู้

3. ผู้ใหญ่จะตระหนักถึงสิ่งที่จำเป็นต่อการเรียนรู้

4. ผู้ใหญ่ต้องการเรียนรู้สิ่งที่นำไปใช้เพิ่มทักษะในการแก้ปัญหาที่ประสบอยู่

ดังนั้น ผู้ใหญ่เป็นช่วงวัยที่ต้องการพัฒนาตนเอง และตระหนักถึงสิ่งที่จำเป็นต่อการเรียนรู้ โดยมีประสบการณ์เป็นแหล่งการเรียนรู้ที่มีคุณค่า มีความต้องการและรูปแบบการเรียนรู้ที่เป็นของตนเอง และมีความคาดหวังในการเรียนรู้ที่แน่นอน

โนลส์ (Knowles, 1980) ได้สรุปพื้นฐานของทฤษฎีการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่สมัยใหม่ (Modern Adult Learning Theory) ซึ่งมีสาระสำคัญต่อไปนี้

1. ความต้องการ และความสนใจ (Needs and Interests) ผู้ใหญ่จะถูกชักจูงให้เกิดการเรียนรู้ได้ดี ถ้าหากตรงกับความต้องการและความสนใจในประสบการณ์ที่ผ่านมา เขาก็จะเกิดความพึงพอใจ เพราะฉะนั้นควรจะมีการเริ่มต้นในสิ่งเหล่านี้อย่างเหมาะสม โดยเฉพาะการจัดกิจกรรมทั้งหลายเพื่อให้ผู้ใหญ่เกิดการเรียนรู้ที่นั่นต้องคำนึงถึงสิ่งนี้ด้วยเสมอ

2. สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับชีวิตผู้ใหญ่ (Life Situation) การเรียนรู้ของผู้ใหญ่จะได้ผลดีถ้าหากถือเอาตัวผู้ใหญ่เป็นศูนย์กลางในการเรียนการสอน (Life-Centered) ดังนั้น การจัดหน่วยการเรียนรู้ที่เหมาะสมเพื่อการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ควรจะยึดถือเอาสถานการณ์ทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกับชีวิตผู้ใหญ่เป็นหลักสำคัญ มิใช่ยึดที่ตัวเนื้อหาวิชาทั้งหลาย

3. การวิเคราะห์ประสบการณ์ (Analysis of Experience) เนื่องจากประสบการณ์ เป็นแหล่งการเรียนรู้ที่มีคุณค่ามากที่สุดสำหรับผู้ใหญ่ ดังนั้น วิธีการหลักสำคัญของการศึกษา ผู้ใหญ่ก็คือ การวิเคราะห์ถึงประสบการณ์ของผู้ใหญ่แต่ละคนอย่างละเอียดว่า มีส่วนไหนของ ประสบการณ์ที่จะนำมาใช้ในการเรียนการสอนได้บ้าง แล้วจึงหาทางนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ต่อไป

4. ผู้ใหญ่ต้องการเป็นผู้นำตนเอง (Self-Directing) ความต้องการที่อยู่ในส่วนลึกของ ผู้ใหญ่ก็คือ การมีความรู้สึกต้องการที่จะสามารถนำตนเองได้ เพราะฉะนั้นบทบาทของครูจึงอยู่ใน กระบวนการสืบหา หรือ ค้นหาคำตอบร่วมกันกับผู้เรียน (Mutual Inquiry) มากกว่าการทำหน้าที่ ส่งผ่าน หรือ เป็นสื่อสำหรับความรู้ แล้วทำหน้าที่ประเมินผลว่าเขาคล้อยตาม หรือ ไม่เพียงเท่านั้น

5. ความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual Difference) ความแตกต่างระหว่าง บุคคลจะเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ ในแต่ละบุคคลเมื่อมีอายุเพิ่มมากขึ้น เพราะฉะนั้นการสอนนักศึกษา ผู้ใหญ่จะต้องจัดเตรียมการในด้านนี้อย่างดีพอ เช่น รูปแบบของการเรียนการสอน (Style) เวลาที่ ได้ทำการสอน สถานที่สอน และประการสำคัญ คือ ความสามารถในการเรียนรู้ในแต่ละชั้นของ ผู้ใหญ่ ย่อมเป็นไปตามความสามารถของผู้ใหญ่แต่ละคน (Pace of Learning)

นอกจากนั้น สุวัฒน์ วัฒนวงศ์ (สุวัฒน์ วัฒนวงศ์, 2547) ได้ให้แนวคิดไว้ว่า การเรียนรู้ใน สถานการณ์หนึ่ง ๆ อาจเกิดขึ้นได้มากกว่า หรือ ดีกว่าในอีกสถานการณ์หนึ่ง ซึ่งในเรื่องนี้เกี่ยวข้องกับ หลักการ และทฤษฎีการเรียนรู้ อันเป็นแนวทางที่นักการศึกษา และวิทยากรการฝึกอบรมควรจะ ได้คำนึงถึง ซึ่งองค์ประกอบหรือ หลักการ 10 ประการ ที่จะมีส่วนสนับสนุน และส่งเสริมการเรียนรู้ ของผู้ใหญ่ จะเป็นการช่วยให้การฝึกอบรมประสบความสำเร็จด้วยดี ปัจจัยที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ของผู้ใหญ่เหล่านี้มีส่วนสัมพันธ์กันอย่างมากในการเรียนรู้ และการฝึกอบรมผู้ใหญ่ โดยจะ คำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. ควรพิจารณา และให้ความสำคัญกับแรงจูงใจในการเรียน (Motivation to Learn)
2. สภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ (Learning Environment) ต้องมีความสะดวก สบาย เหมาะสม ตลอดจนได้รับความไว้วางใจ และการให้เกียรติผู้เรียนหรือผู้เข้ารับการฝึกอบรม
3. ควรคำนึงถึง ความต้องการในการเรียน ของแต่ละบุคคล และรูปแบบของการ เรียนรู้ (Learning Styles)
4. ต้องคำนึงถึง ความรู้เดิม และประสบการณ์ (Experience) อันมีคุณค่า
5. ควรได้พิจารณาถึงการดูแล ให้ความสำคัญกับ เนื้อหา และกิจกรรมในการเรียนรู้ (Learning Content and Activities)

6. ให้ความสำคัญกับปัญหาที่สอดคล้องกับความจริง (Realistic Problem) และนำ การเรียนรู้ไปใช้ในการแก้ปัญหา

7. ต้องให้การเอาใจใส่กับการมีส่วนร่วมทั้งทางด้าน สติปัญญา และทางด้านร่างกาย ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

8. ควรให้มี เวลาอย่างเพียงพอ ในการเรียนรู้โดยเฉพาะ การเรียนรู้ข้อมูลใหม่ การฝึก ทักษะใหม่ ๆ และการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ

9. ให้โอกาสในการ ฝึกภาคปฏิบัติจนเกิดผลดี หรือ การนำความรู้ไปประยุกต์ได้

10. ให้ผู้เรียนได้แสดงศักยภาพ หรือ สมรรถภาพในการเรียนรู้ จนกระทั่งเขาได้แล เห็นถึงความก้าวหน้า สามารถบรรลุเป้าหมายได้

จากที่กล่าวมาข้างต้นแสดงให้เห็นว่า การเรียนการสอนของผู้ใหญ่จะต้องมีการคำนึงถึง ความต้องการ ความสนใจ ประสบการณ์ และความแตกต่างระหว่างบุคคล ซึ่งผู้ใหญ่จะมีการ เรียนรู้แตกต่างจากวัยเด็ก เนื่องจากผู้ใหญ่จะมี ศักยภาพในการเรียนรู้ที่แตกต่างจากวัยเด็กโดย ผู้ใหญ่สามารถจะนำตนเองได้ ดังนั้นจึงควรจัดการเรียนการสอนที่ตอบสนองต่อความต้องการ และการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้

นอกจากนั้น จาร์วิส (Jarvis, 1983) ได้จำแนกวิธีการสอนผู้ใหญ่ออกเป็น 3 ประเภท ด้วยกัน คือ วิธีการสอนโดยใช้ครูเป็นศูนย์กลาง วิธีการสอนโดยใช้นักศึกษาเป็นศูนย์กลาง และ วิธีการสอนโดยใช้นักศึกษาเป็นศูนย์กลางรายบุคคล

1. วิธีการสอนโดยใช้ครูเป็นศูนย์กลาง (Teacher-Centered Methods) เป็นวิธีการที่ มีครูผู้สอนหรือวิทยากรทำหน้าที่เป็นผู้นำ และผู้ดำเนินการ จัดเป็นวิธีการสอนที่จะพยายามให้ ความรู้ ข้อมูล และข้อเท็จจริงแก่ผู้เรียนหรือผู้เข้าอบรมเป็นสำคัญ โดยอาจมีการใช้ศิลปะในการตั้ง คำถามของครูหรือวิทยากร เป็นการกระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดการสนองตอบในการเรียน อย่างไรก็ตาม ผู้สอนบางคนหรือ ในการสอนบางครั้งก็ไม่สามารถใช้เทคนิคในการตั้งคำถามได้ ทั้งนี้อาจเป็น เพราะว่ามีเวลา หรือเป็นเพราะว่าผู้เรียนมีจำนวนมากจนไม่สามารถที่จะถามได้อย่างทั่วถึงทุก คน

2. วิธีการสอนโดยใช้นักศึกษาเป็นศูนย์กลาง (Student-Centered Methods) เป็น วิธีการสอนที่มีลักษณะที่ผู้เรียนสามารถจะเรียนรู้ร่วมกันในระหว่างพวกเขาตนเองเป็นส่วนใหญ่ ทั้งนี้ก็จะเป็นการนำเอาความรู้จากประสบการณ์ของผู้เรียนมาสู่สถานการณ์การเรียนการสอนด้วย เพื่อน (Peer Teaching) แต่ก็มีบางคนกล่าวแย้งว่าวิธีการสอนแบบนี้มีลักษณะคล้ายกับ “คนตา บอดจูงนำทางคนตาบอดด้วยกัน” อย่างไรก็ตาม ความจริงแล้วก็มีความรู้หลายสิ่งหลายอย่างที่

ผู้เรียนเองสามารถจะเป็นแหล่งความรู้ได้อย่างดี ซึ่งกรณีนี้ครูผู้สอนก็จะทำหน้าที่เป็น “ผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ (Facilitator)”

3. วิธีการสอนโดยใช้นักศึกษาเป็นศูนย์กลางรายบุคคล (Individual Student-Centered Methods) เป็นวิธีการที่มีทั้งส่วนคล้าย และแตกต่างจากแบบที่ 2 ทั้งนี้เป็นวิธีการสอนซึ่งเน้นเฉพาะผู้เรียนแต่ละบุคคลเท่านั้น เพื่อผู้เรียนจะสามารถนำไปใช้ให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสมกับตนเอง โดยมีลักษณะที่หลากหลายในวิธีการเรียน จากการเลือกเรียนด้วยตนเอง (Self-selected Learning) หรือการให้ผู้สอนกำหนดกิจกรรมได้

ลักษณะการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ที่รวบรวมไว้ มีดังนี้ (จกกลณี ชุตติมาเทวินทร์, 2542)

1. ผู้ใหญ่ไม่ต้องการถูกปฏิบัติเหมือนกับตนเองเป็นเด็ก เพราะผู้ใหญ่สามารถที่จะรับผิดชอบได้ เคารพตนเอง และกำหนดวิถีของตนเอง
2. ผู้ใหญ่มีประสบการณ์มากมายหลายอย่างที่สามารถจะนำเอามาใช้ได้ในกรอบรวม
3. ผู้ใหญ่มักจะไม่สนใจเรียนรู้เกี่ยวกับเรื่องที่มีเนื้อหาหนัก ๆ หรือ การที่จะต้องจดจำข้อเท็จจริง หรือ ตัวเลขที่มากมาย หรือ การพูดถึงทฤษฎีเพียงอย่างเดียว แต่ผู้ใหญ่จะต้องแสวงหาสิ่งที่แท้จริง และคุณค่าในด้านอื่น ๆ ด้วย
4. ผู้ใหญ่จะเรียนรู้ได้ดีที่สุดในสภาพการณ์ที่น่ารื่นรมย์
5. ผู้ใหญ่จะเรียนรู้ได้เร็วกว่า หากได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมในการอบรม โดยเฉพาะหากมีการทำจริงปฏิบัติจริง แทนที่จะเป็นการนั่งฟังการบรรยายเพียงอย่างเดียว
6. ผู้ใหญ่จะเรียนรู้ได้ดี เมื่ออยู่ในสภาพที่พร้อมและพอใจที่จะเรียน
7. ผู้ใหญ่จะเรียนรู้ได้เร็วที่สุดโดยหลัก “ความเกี่ยวพันกัน” ซึ่งหมายถึง ทุกข้อเท็จจริง ทุกแนวคิด และความคิดรวบยอดทั้งหลายนั้นจะสามารถเรียนรู้ได้ดีที่สุด เมื่อสิ่งเหล่านี้เกี่ยวข้องกับสิ่งที่เคยรู้หรือมีประสบการณ์มาแล้ว
8. การเปิดโอกาสให้ผู้ใหญ่ได้ค้นพบตัวเอง เรียนรู้ด้วยตนเอง จะเป็นกิจกรรมที่แต่ละคนสามารถรับผิดชอบด้วยตัวเอง ในสัดส่วนเวลาของตนเอง โดยมีผู้เชี่ยวชาญหรือผู้รู้คอยแนะนำ ซึ่งการเรียนโดยวิธีนี้ผู้ใหญ่จะเรียนได้ดี
9. ผู้ใหญ่แต่ละคนเรียนรู้ได้เร็วหรือช้าในอัตราก้าวกระโดดที่แตกต่างกัน และในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ซึ่งมีปัจจัยทางด้านจิตวิทยาและทางด้านร่างกาย เป็นตัวกำหนดขีดความสามารถทางการเรียนรู้

10. สำหรับผู้ใหญ่แล้ว การเรียนรู้คือกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิต คือสามารถเรียนรู้ได้โดยไม่มีที่สิ้นสุด ผู้ใหญ่จึงมีความรู้มาก ซึ่งจะมีความหมายว่าบางคนอาจจะมีประสบการณ์มากกว่าวิทยากรหรือผู้สอน หรืออาจจะมีความรู้ในบางเรื่องมากกว่าผู้สอนก็ได้ รวมทั้งอาจมีความรู้มากกว่าผู้เข้าร่วมอบรมในกลุ่มเดียวกัน

11. ผู้ใหญ่ชอบเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง ขณะที่การใช้ภาษาท่าทาง และสื่อทัศนูปกรณ์ที่หลากหลายจะมีผลต่อการเรียนรู้มากกว่าสื่อที่เป็นภาษาเขียน

12. ถึงแม้ว่าผู้ใหญ่จะมีความรู้สึทางด้านเกียรติภูมิและศักดิ์ศรีค่อนข้างมาก แต่ผู้ใหญ่ก็ยังมีความพอใจและความอบอุ่นใจที่ได้รับการยกย่องเช่นเดียวกับเด็ก ๆ

13. กระบวนการเรียนรู้ของผู้ใหญ่จะได้ผลดีมากที่สุด เมื่อการเรียนรู้นั้น ๆ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในงานปัจจุบันได้

14. กระบวนการอบรมให้ผู้ใหญ่ ควรเริ่มต้นจากภาพรวมก่อน ต่อจากนั้นจึงระบุที่ละส่วนทีละขั้นตอน จากนั้นจึงตามด้วยการแสดงให้เห็นภาพรวมอีกครั้ง

15. นอกจากความสามารถของผู้ใหญ่แต่ละคนจะแตกต่างกันแล้ว ความต้องการที่แท้จริงของแต่ละคนก็จะแตกต่างกันด้วย ทั้งในเรื่องของทักษะเฉพาะ ความรู้ เทคนิค ทัศนคติ และประสบการณ์

16. อัตรการหลงลืมของผู้ใหญ่ อาจเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและในทันทีหลังการอบรมได้

17. ทุกสิ่งทุกอย่างอาจจ่ายต่อการเรียนรู้และการยอมรับของผู้ใหญ่ ถ้าหากการกระทำนั้นหรือสิ่งนั้นไม่ขัดกับสิ่งที่ได้เคยเรียนรู้ หรือเคยมีประสบการณ์มาก่อน

ดังนั้น การจัดการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ต้องคำนึงถึงลักษณะเฉพาะของผู้ใหญ่เป็นสำคัญ ควรจัดการเรียนรู้ตามความสนใจ และศักยภาพในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

โนลส์ (Knowles, 1995) ได้กล่าวถึง ส่วนประกอบของกระบวนการเรียนรู้ผู้ใหญ่ประกอบไปด้วยแบบปัจจัยสำคัญที่จะช่วยเป็นแนวทางการเรียนรู้ผู้ใหญ่ มีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 เตรียมความพร้อมให้ผู้เรียนสำหรับหลักสูตรการเรียนรู้ผู้ใหญ่ การการเริ่มต้นที่รู้จักกันดีที่สุดของผู้ใหญ่คือการแลกเปลี่ยนวัตถุประสงค์การเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนเป้าหมายการเรียนรู้ เวลาและสถานที่ที่ใช้ในการพบกัน การแลกเปลี่ยนศักยภาพในการเรียนรู้ และธรรมชาติการมีส่วนร่วมของการออกแบบการเรียนรู้ ดังนั้นผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่จะพัฒนาความคาดหวังที่เป็นไปได้เกี่ยวกับผู้ใหญ่ควรจะมีส่วนร่วมอย่างไร และคิดเกี่ยวกับความต้องการพิเศษ

โดยปัญหาที่ผู้ใหญ่ต้องการจัดการคือวิธีการที่จะช่วยเตรียมความพร้อมให้ผู้ใหญ่มีส่วนร่วมเชิงรุกในหลักสูตรและตรงกับความต้องการ

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างบรรยากาศที่จะนำไปสู่การเรียนรู้ของผู้ใหญ่เป็นสิ่งที่ต้องกระทำเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ การสร้างบรรยากาศมี 2 ลักษณะคือ บรรยากาศทางกายภาพและบรรยากาศทางจิตใจโดยมีรายละเอียดดังนี้

บรรยากาศทางกายภาพ เป็นลักษณะของการจัดห้องเรียน การจัดห้องเรียนแบบห้องเรียนปกติเป็นการนำไปสู่ความคิดที่ความคิดสร้างสรรค์ของผู้เรียน เนื่องจากการเรียนโดยการนั่งฟังหรือฟังผู้สอนเท่านั้นหากในการในการเรียนรู้ผู้ใหญ่ต้องการให้ผู้เรียนมีประสิทธิภาพควรมีการจัดสถานที่ก่อนที่ผู้เรียนจะมาถึงห้องเรียนโดยจัดเก้าอี้ให้เป็นวงกลมขนาดใหญ่หรือจะเป็นวงกลมขนาดเล็กหลายวงก็ได้ การจัดห้องเรียนลักษณะนี้ช่วยให้ผู้เรียน เกิดการเรียนรู้

บรรยากาศทางจิตใจ เป็นสิ่งสำคัญเท่าเท่ากับบรรยากาศทางกายภาพ โดยลักษณะการสร้างบรรยากาศทางจิตใจจะนำไปสู่การเรียนรู้ของผู้ใหญ่โดยควรมีการจัดบรรยากาศดังนี้ บรรยากาศการเคารพซึ่งกันและกัน ผู้ใหญ่จะเปิดรับการเรียนรู้เมื่อผู้ใหญ่รู้สึกได้รับความเคารพ ถ้าเขารู้สึกว่าเขาถูกเพิกเฉยมาให้เกียรติหรือประสบการณ์ของพวกเขาไม่มีคุณค่าพวกเขาก็จะหมดความต้องการที่จะเรียนรู้ บรรยากาศของการให้ความร่วมมือ เนื่องจากการเรียนรู้ผู้ใหญ่ที่ผ่านมาเป็นการเรียนรู้แบบแข่งขันที่จะต้องทำคะแนนให้สูงๆ หรือ ทำให้ครูชื่นชมแต่เพื่อนร่วมห้องมักเป็นแหล่งการเรียนรู้ที่มั่งคั่งที่สุด ดังนั้นกิจกรรมที่ควรจัดขึ้นคือการให้ผู้เรียนสามารถแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน บรรยากาศของการเชื่อใจซึ่งกัน และกัน ผู้ใหญ่จะเรียนรู้จากคนที่สามารถเชื่อใจได้มากกว่าคนที่ไม่สามารถเชื่อใจได้ ผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้จะต้องบอกเล่าเรื่องตนเองมากกว่าเรื่องที่เป็นลักษณะทางการเพื่อทำให้คนที่เราจะทำงานด้วยไว้วางใจและได้รับความเชื่อใจจากพวกเขากลับมา บรรยากาศของการสนับสนุน คนส่วนใหญ่เรียนรู้ว่าความรู้สึกที่ได้รับจากการสนับสนุนดีกว่าความรู้สึกที่ได้รับการชมเชย ผู้สอนพยายามถ่ายทอดความต้องการว่าจะสนับสนุนโดยการแสดงความยอมรับ รับฟังปัญหาและความกังวลของผู้เรียน บรรยากาศของการเปิดเผยและเชื่อถือได้ เมื่อคนส่วนใหญ่รู้สึกสบายใจก็จะบอกว่าพวกเขาารู้สึกอย่างไร คิดอย่างไร ทดสอบความคิดใหม่และเสียงทำพุดติกรรมใหม่มากกว่าเวลาที่พวกเขาู้สึกต่อต้าน สอนสามารถแสดงพฤติกรรมว่าเปิดเผยและสามารถเชื่อถือได้ก็จะทำให้ผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่ต้องการทำเช่นกัน บรรยากาศของความสุภาพและความสนุกสนาน การเรียนรู้ควรจะเป็นส่วนหนึ่งของประสบการณ์ที่น่าพอใจที่สุดในชีวิตและหลังจากนั้นจะเติมเต็มศักยภาพการเรียนรู้ควรจะเป็นที่ตื่นเต้นที่จะค้นพบสิ่งใหม่ๆด้วย ความน่าเบื่อเป็นสิ่งที่ยอมรับไม่ได้ในการเรียนรู้ผู้ใหญ่

บรรยากาศของความเห็นอกเห็นใจ การเรียนรู้เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับมนุษย์มากควรให้มีความห่วงใยซึ่งกันและกันยอมรับซึ่งกันและกันและเคารพซึ่งกันและกัน

ขั้นตอนที่ 3 ผู้เรียนร่วมกันวางแผนการเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้ผู้ใหญ่เน้นให้ผู้เรียนแลกเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้ที่วางแผนไว้กับผู้อำนวยความสะดวก ภูมิพื้นฐานของธรรมชาติมนุษย์ในการทำงานคือมนุษย์มีแนวโน้มที่จะตัดสินใจอะไรในอัตราส่วนที่พวกเขามีส่วนร่วมในการกระทำ

ขั้นตอนที่ 4 ผู้สอนช่วยให้ผู้เรียนวิเคราะห์ความต้องการของตนเอง ตามความเชื่อเบื้องต้นของการเรียนรู้ผู้ใหญ่ผู้ใหญ่จะนำตนเอง โดยผู้เรียนสามารถแลกเปลี่ยนในกลุ่มเล็กๆว่าอะไรคือสิ่งที่ผู้เรียนต้องการและสนใจที่จะได้มาซึ่งความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และคุณค่าที่จะได้มา ในเนื้อหาของหลักสูตรแต่ละกลุ่มก็สามารถสรุปผลที่ได้จากการพูดคุยกันในกลุ่ม วิธีการนี้เมื่อผู้เรียนติดขัดผู้สอนจะช่วยแนะนำวิธีการซึ่งการวิเคราะห์ความต้องการของตนเองนี้จะทำให้ผู้เรียนเกิดความมุ่งมั่นผูกพันต่อเป้าหมายที่ตนเองเป็นผู้กำหนด โดยมีผู้สอนเป็นผู้อำนวยความสะดวก

ขั้นตอนที่ 5 ผู้สอนช่วยให้ผู้เรียนกำหนดวัตถุประสงค์ที่เป็นจริงได้ โดยเขียนให้อยู่ในรูปวัตถุประสงค์ของการศึกษาที่เหมาะสมการที่ผู้เรียนวิเคราะห์ความต้องการการเรียนรู้ ผู้เรียนจะสามารถแปลเป็นวัตถุประสงค์ทางการศึกษาได้ และเมื่อผู้เรียนเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ของการศึกษาก็จะมุ่งมั่นผูกพันและยอมรับกับสิ่งที่ตนเองเป็นผู้กำหนด

ขั้นตอนที่ 6 การออกแบบรูปแบบประสบการณ์การเรียนรู้ ผู้สอนและผู้เรียนมีภารกิจร่วมกันในการออกแบบวางแผนเพื่อให้ประสบความสำเร็จในการเรียนรู้ ผู้เรียนและวิธีการเรียนรู้ตามกิจกรรมที่ผู้เรียนชอบและมั่นใจที่จะกระทำพร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ใช้ประสบการณ์ของตนเองด้วย หากติดขัดผู้สอนต้องช่วยบอกข้อดีข้อจำกัดของแต่ละวิธีการเรียนรู้ แต่ผู้เรียนเป็นผู้ตัดสินใจเลือกวิธีการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับการรับรู้ของตนเองเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้เลือกกิจกรรมการเรียนรู้และใช้ประสบการณ์เดิมอย่างเต็มที่

ขั้นตอนที่ 7 การช่วยเหลือผู้เรียนผู้ใหญ่ในการจัดการ และปฏิบัติตามแผนการเรียนรู้ โดยเกิดการเรียนรู้ซึ่งกัน และกันระหว่างผู้เรียน และผู้สอน โดยผู้สอนจะสนับสนุนให้ผู้เรียนเกิดความมั่นใจยิ่งขึ้น สัญญาการเรียนรู้เป็นแนวทางที่มีประสิทธิภาพที่จะช่วยให้ผู้เรียนมีโครงสร้างและนำไปสู่การเรียนรู้ที่ผู้เรียนกำหนดขึ้น

ขั้นตอนที่ 8 การประเมินค่าตามขอบเขตที่ผู้เรียนได้รับตามวัตถุประสงค์การเรียนรู้ การประเมินความก้าวหน้าของการเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นระยะ ซึ่งขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่สำคัญ เนื่องจากผู้เรียนจะได้รับรู้ว่าตนได้กระทำใกล้ถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือยัง ค้นหาวาอะไรเกิดขึ้นจากภายในตัวผู้เรียนอย่างแท้จริงและมีความแตกต่างอย่างไรที่ผู้เรียนบรรลุความสำเร็จในชีวิต

สรุปการเรียนรู้ผู้ใหญ่ต้องมีการวางแผนการเรียนรู้ผู้ใหญ่อย่างรอบคอบ เนื่องจากผู้ใหญ่มีกระบวนการเรียนรู้ที่แตกต่างจากเด็กเพราะผู้ใหญ่รู้ว่าตนเองอยากเรียนรู้สิ่งใดผู้ใหญ่ก็จะกำหนดความต้องการการเรียนรู้ของตนเองผู้ใหญ่จะเรียนรู้เมื่อตนเองมีความพร้อมในการเรียนรู้หรือต้องการพัฒนาตนเองหรือสามารถนำความรู้หมายที่ตนได้รับมาปรับใช้ในชีวิตประจำวันได้ ทั้งนี้จะต้องมีแรงจูงใจทั้งภายในและภายนอกเป็นตัวกระตุ้นด้วย กระบวนการเรียนรู้ของผู้ใหญ่จะต้องเตรียมความพร้อมเพื่อให้ผู้ใหญ่เกิดการเรียนรู้การจัดบรรยากาศในการเรียนรู้เพื่อให้ผู้ใหญ่วิวสัยสบายใจว่างใจการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างผู้เรียนกับผู้เรียน และผู้เรียนกับผู้สอน นอกจากนี้ยังมีการวางแผนการเรียนรู้ การวิเคราะห์ความต้องการของผู้เรียน การกำหนดวัตถุประสงค์การเรียนรู้ การออกแบบการเรียนรู้ การดำเนินการเรียนรู้ และการประเมินผล ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่ผู้เรียนจะต้องเป็นผู้ตัดสินใจในการดำเนินการเรียนรู้โดยมีผู้สอนเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แนวคิดกระบวนการเรียนรู้ผู้ใหญ่ของโนลส์ (Knowles, 1995) มาเป็นแนวทางในการจัดการฝึกอบรมให้กับพนักงาน เนื่องจากพนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างนั้นเป็นผู้ใหญ่ที่ควรจะมีการจัดการเรียนรู้ที่แตกต่างจากวัยเรียนทั่วไป ซึ่งการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดของโนลส์ จะให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของผู้ใหญ่ และความอยากเรียนรู้ของผู้ใหญ่

## 5. บริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

อุตสาหกรรมยานยนต์ และชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทยมีความสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศ โดยอุตสาหกรรมยานยนต์ของไทยประกอบด้วย รถยนต์นั่ง รถยนต์เพื่อการพาณิชย์ รถจักรยานยนต์ และชิ้นส่วนยานยนต์ ซึ่งประเทศไทยเป็นศูนย์รวมของผู้ผลิตยานยนต์ทั่วโลก มีมูลค่ามากกว่า 700,000 ล้านบาท มีการลงทุนและจ้างแรงงานมากกว่า 350,000 คน ซึ่งประเทศไทยสามารถผลิตได้สูงเป็นอันดับ 1 ของอาเซียน และอยู่อันดับที่ 13 ของโลก ซึ่งปัจจุบันสถานประกอบการชิ้นส่วนยานยนต์ไทยมีทั้งสถานประกอบการขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดย่อมจำนวนทั้งสิ้น 1,657 ราย และมีโรงงานรวม 2,237 แห่ง จากการรายงานข้อมูลภาพรวมอุตสาหกรรมยานยนต์ และชิ้นส่วนยานยนต์ไทย พบว่า ในปี 2559 มีปริมาณการผลิตรถยนต์รวม 1,944,417 คัน เพิ่มขึ้นร้อยละ 1 จากปีก่อน จำแนกเป็นรถยนต์นั่งส่วนบุคคล จำนวน 805,033 คัน รถกระบะ 1 ตัน จำนวน 1,102,816 คัน และรถยนต์เพื่อการพาณิชย์ (ไม่รวมรถกระบะ 1 ตัน) จำนวน 36,568 คัน และในปี 2560 (ม.ค.- เม.ย.) เมื่อเปรียบเทียบกับช่วงเดียวกันของปี 2559 มีปริมาณการผลิตรถยนต์รวม 606,028 คัน โดยมีอัตราการผลิตรถยนต์เพื่อการพาณิชย์ (ไม่รวมรถ

กระบะ 1 ตัน) เติบโตเพิ่มขึ้นมากที่สุดร้อยละ 30 (สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ, 2560)

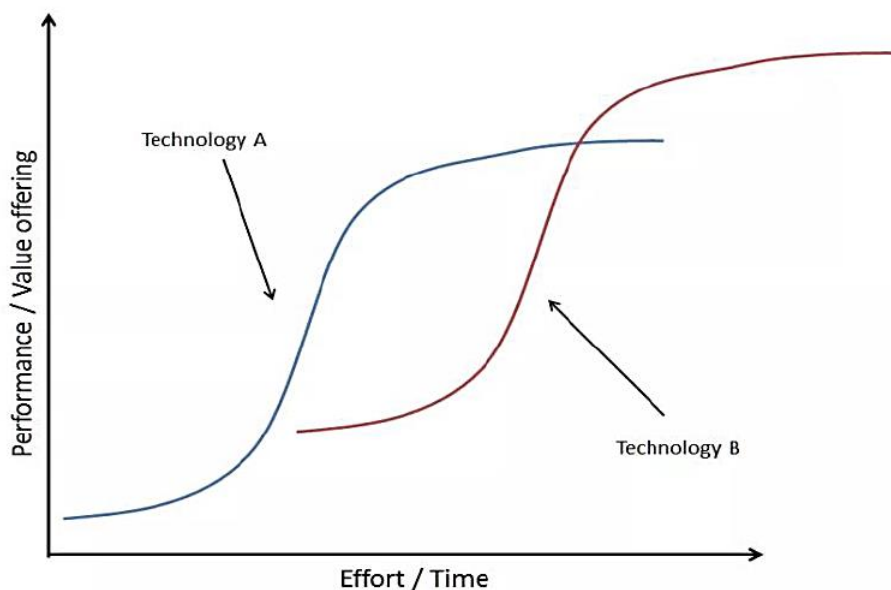
บริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์สามารถจำแนกประเภทผู้ผลิตชิ้นส่วนตามลำดับการส่งมอบชิ้นส่วน (Tier) เพื่อประกอบรถยนต์ได้ (สถาบันยานยนต์, 2557) ดังนี้

- ผู้ผลิตชิ้นส่วนลำดับที่ 1 (1<sup>st</sup>Tier) เป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนส่งให้โรงงานประกอบรถยนต์โดยตรง มีความสามารถทางเทคโนโลยีผลิตชิ้นส่วนที่มีคุณภาพ และมาตรฐานที่ผู้ประกอบการกำหนด ทั้งมีความสามารถในการรับรองคุณภาพชิ้นส่วนเมื่อพบความบกพร่อง (Product liability) โดยผู้ผลิตชิ้นส่วนในลักษณะ Module แบ่งออกเป็น 5 กลุ่มหลัก ได้แก่ กลุ่มระบบส่งกำลัง (Powertrain) กลุ่มระบบช่วงล่าง (Suspension) กลุ่มระบบไฟฟ้า (Electrical and Electronic) กลุ่มตัวถัง (Body) และกลุ่มชิ้นส่วนอื่นๆ

- ผู้ผลิตชิ้นส่วนลำดับที่ 2 (2<sup>nd</sup>Tier) เป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนย่อย (Component) หรือ จัดหาวัตถุดิบเพื่อป้อนผู้ผลิตชิ้นส่วนลำดับที่ 1

- ผู้ผลิตชิ้นส่วนลำดับที่ 3 (3<sup>rd</sup>Tier) เป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนย่อยๆ (Sub component) หรือ จัดหาวัตถุดิบป้อนผู้ผลิตชิ้นส่วนลำดับที่ 1 แล/หรือลำดับที่ 2

ปัจจุบันรัฐบาลได้ให้ความสำคัญกับการสนับสนุนการผลิตรถยนต์ และชิ้นส่วนแบบใช้นวัตกรรม และเทคโนโลยีมากขึ้น โดยเฉพาะการใช้ชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์เข้ามาควบคุมการทำงานของชิ้นส่วนรถยนต์ต่างๆ เพิ่มขึ้น กลุ่มอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ได้รับผลจากการเปลี่ยนแปลงจากกระแสโลก และนโยบายของประเทศ โดยมีการปรับโครงสร้างอุตสาหกรรมอันเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ มีการเน้นการพัฒนาอุตสาหกรรมที่มีการใช้เทคโนโลยีขั้นสูงในการผลิต เป็นอุตสาหกรรมที่มีการพัฒนาในด้านความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม ซึ่งเป็นวงจรชีวิตของนวัตกรรม (Innovation Lifecycle) ซึ่งมีลักษณะเป็นกราฟเส้นโค้งรูปตัวเอส (S-curve) กราฟแสดงการเติบโตของเทคโนโลยีให้อธิบายประสิทธิภาพ และความประหยัดต้นทุนของเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไปตามเวลาที่ผ่านไป ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 6 วงจรชีวิตของนวัตกรรม

ที่มา: กระทรวงอุตสาหกรรม (2559)

ในระยะแรกที่เทคโนโลยีเพิ่งได้รับการคิดค้นขึ้นมาใหม่นั้น เทคโนโลยีดังกล่าวยังต้องการการปรับปรุงประสิทธิภาพหลายอย่างซึ่งต้องใช้ทั้งเงินลงทุน และเวลา เมื่อพัฒนาต่อไปประสิทธิภาพของเทคโนโลยีก็จะเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จนถึงจุดที่เทคโนโลยีเริ่มมีการอิมิตัว ซึ่งองค์กรต้องแสวงหานวัตกรรม เทคโนโลยีใหม่ หรือ S-curve เส้นใหม่ให้เกิดการพัฒนาต่อไป ไม่เช่นนั้นองค์กรนั้นก็หยุดนิ่ง หรือ ล้าหลังในที่สุด เพื่อให้การพัฒนาอุตสาหกรรมเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ต้องมีการเตรียมการเพื่อแสวงหานวัตกรรม หรือ เทคโนโลยีใหม่ เพื่อการต่อยอด S-curve เดิมที่กำลังจะถึงจุดอิมิตัวให้มีการพัฒนาต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง

ปัจจุบันรัฐบาลไทยให้ความสำคัญกับการสนับสนุนการผลิตรถยนต์ และชิ้นส่วนแบบใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีมากขึ้น โดยเฉพาะการใช้ชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์เข้ามาควบคุมการทำงานของชิ้นส่วนรถยนต์ต่าง ๆ เพิ่มขึ้น สำหรับรถยนต์ที่มีเครื่องยนต์สันดาปภายใน และใช้น้ำมันเป็นเชื้อเพลิง การสนับสนุนให้มีการใช้เครื่องจักรในการช่วยผลิตมากขึ้น ไปจนถึงการสนับสนุนรถยนต์ที่ใช้พลังงานไฟฟ้า ซึ่งรัฐบาลมีแนวโน้มที่จะผลักดันให้มีการผลิตรถยนต์ขับเคลื่อนด้วยพลังงานไฟฟ้าในประเทศอย่างจริงจัง และเป็นรูปธรรมมากขึ้น ได้แก่ รถยนต์ไฟฟ้า BEV (Battery Electric Vehicles: BEV) ที่ใช้พลังงานไฟฟ้าจากแบตเตอรี่ในการขับเคลื่อนเพียงอย่างเดียว และรถยนต์ปลั๊กอินไฮบริด (Plug-in Hybrid Electric Vehicle: PHEV) ที่นอกจากจะถูกขับเคลื่อนด้วย

เทคโนโลยี ผสมระหว่างระบบขับเคลื่อนด้วยไฟฟ้าจากแบตเตอรี่ และระบบเดิมที่ใช้น้ำมัน ก็ยังสามารถเสียบปลั๊กชาร์จไฟจากภายนอกได้

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า บริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์เป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศไทย เนื่องจากมีมูลค่ามหาศาล และเป็นที่ยังงานที่สำคัญ และเป็นฐานการผลิตที่สำคัญของโลก ซึ่งประเทศไทยได้ให้การสนับสนุนโดยใช้นวัตกรรม และเทคโนโลยีมาใช้ในการผลิต

## 6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยที่เกี่ยวกับชุดฝึกอบรม

ปัญญา ธีระวิทย์เลิศ, ภัทตรา ประเสริฐวงษ์ และปริญญ์ อ่อนประเสริฐ (ปัญญา ธีระวิทย์เลิศ, ภัทตรา ประเสริฐวงษ์, & ปริญญ์ อ่อนประเสริฐ, 2552) ทำการวิจัยการพัฒนาชุดฝึกอบรมงานบริการระบบลิฟต์รุ่น วีเอฟเอส พบว่า ชุดฝึกอบรมงานบริการระบบลิฟต์รุ่นวีเอฟเอส และเรื่องความปลอดภัยในการทำงานเกี่ยวกับลิฟต์มีประสิทธิภาพ 85.75/86.88 เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ 85/85 และผลสัมฤทธิ์ของชุดฝึกอบรมงานบริการระบบลิฟต์รุ่นวีเอฟเอส และเรื่องความปลอดภัยในการทำงานเกี่ยวกับระบบลิฟต์ พบว่าดัชนีประสิทธิผลเท่ากับ 0.78 ซึ่งผู้เรียนมีความรู้เพิ่มขึ้นร้อยละ 78.81

เสาวพรรณ คังคายะ, ไพรัช วงศ์ยุทธไกร, ธีระพล เทพหัสดิน ณ อยุธยา (เสาวพรรณ คังคายะ, ไพรัช วงศ์ยุทธไกร, & ธีระพล เทพหัสดิน ณ อยุธยา, 2557) ทำการวิจัยการพัฒนาชุดฝึกอบรมเรื่องความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน สำหรับลูกจ้างทั่วไป และลูกจ้างเข้าทำงานใหม่ กลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ตามพระราชบัญญัติความปลอดภัยอาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน พ.ศ.2554 พบว่า ชุดฝึกอบรมประกอบด้วยเนื้อหา 3 หน่วยการเรียนรู้ ได้แก่ หน่วยการเรียนรู้ที่ 1 เรื่องความรู้เกี่ยวกับความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน หน่วยการเรียนรู้ที่ 2 กฎหมายความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน หน่วยการเรียนรู้ที่ 3 ข้อบังคับว่าด้วยความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ประสิทธิภาพหลักสูตร ๆ เท่ากับ 86.39/87.22

สมบัติ ทิพประมวล , กัมปนาท บริบูรณ์, ปิยะพงษ์ ไสยโสภณ (สมบัติ ทิพประมวล, กัมปนาท บริบูรณ์, & ปิยะพงษ์ ไสยโสภณ, 2559) ทำการวิจัยการพัฒนาชุดกิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเป็นยวอาสาศาสตร์क्रमประพฤติด้วยกระบวนเรียนรู้อจากประสบกการณ พบว่า ชุดกิจกรรมประกอบด้วย 7 หน่วยการเรียนรู้ คือ 1) อาสาศาสตร์/จิตอาสา จิตสาธาณะ 2) บทบาทภารกิจยวอาสาศาสตร์ - เครือข่ายยติธรรมชุมชน 3) กระบวนกรยติธรรมทางอาญา และวิธีการक्रमประพฤติ

4) ยาเสพติด พิษภัยและการแก้ไข/การป้องกัน 5) ประสบการณ์ของผู้ถูกคุมประพฤติ-ผู้คุม ประพฤติ(เยาวชน) 6) การสร้างความมั่นใจในตนเอง/ คุณธรรมของยุวอาสาสมัคร 7) กระบวนการ-ทักษะการให้คำปรึกษาที่สำคัญ การประเมินประสิทธิผลการใช้ชุดกิจกรรมฝึกอบรม ฯ ผลการเปรียบเทียบความรู้ความเข้าใจในบทบาทภารกิจหน้าที่ของยุวอาสาสมัครคุมประพฤติ หลังการทดลองใช้ชุดกิจกรรมฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการทดลองใช้ชุดกิจกรรมฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผลการประเมินความพึงพอใจต่อชุดกิจกรรมฝึกอบรม ฯ ความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด และเจตคติด้านคุณธรรมของผู้เข้าร่วมกิจกรรมฝึกอบรมโดยรวมอยู่ในระดับมาก

เมธี ปิยะคุณ และสุรัชย์ เลิศธนาผล (เมธี ปิยะคุณ & สุรัชย์ เลิศธนาผล, 2551) ทำการวิจัยการพัฒนาชุดฝึกอบรมแบบ e-Trainig เรื่องทักษะการสอนงานสำหรับหัวหน้างาน พบว่า ผลการทำแบบทดสอบก่อนเรียนของกลุ่มตัวอย่างได้คะแนนต่ำสุดได้ 8 คะแนน ส่วนคะแนนสูงสุดได้ 14 คะแนน เมื่อได้เรียนบทเรียนแล้วปรากฏว่าทำแบบทดสอบหลังเรียนคะแนนต่ำสุดได้ 15 คะแนน และคะแนนสูงสุดได้ 20 คะแนน และผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่วนใหญ่แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเนื้อหาการฝึกอบรม ทั้ง 8 หัวข้อวิชาอยู่ในระดับดี ถึง ดีมาก วิทยากรบรรยายได้ชัดเจนในแต่ละหัวข้อมีเทคนิคการนำเสนอสร้างความสนใจให้ติดตามตลอดหลักสูตรการฝึกอบรมได้ระดับดี มีความชัดเจนของภาพและเสียงดีมาก มีความสัมพันธ์ของแบบทดสอบก่อนเรียนและหลังเรียนในระดับดี ส่วนเวลาที่ใช้มีความเหมาะสมในระดับดีมาก ขณะเดียวกันผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้จากการฝึกอบรมและมีความพึงพอใจในภาพรวมของการฝึกอบรมในระดับดีมาก

นันทวัฒน์ ภัทรกรนันท์ (นันทวัฒน์ ภัทรกรนันท์, วัฒนีย์ โจรจน์สัมฤทธิ์, นิภา ศรีไพโรจน์, & อังศิณันท์ อินทรกำแหง, 2556) ทำการวิจัยการพัฒนาชุดฝึกอบรมโดยใช้กระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์เพื่อเสริมสร้างจิตสาธารณะสำหรับอาสาสมัคร พบว่า ประสิทธิภาพของชุดฝึกอบรมด้านกระบวนการ 81.48 และมีประสิทธิภาพด้านผลผลิต 83.46 เป็นไปตามเกณฑ์ 80/80 และการวัดความรู้ด้านการปฐมพยาบาล คะแนนหลังการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และคะแนนการประเมินทักษะด้านการปฐมพยาบาลหลังการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และหลังการฝึกอบรมระยะติดตามผล 1 เดือน สูงกว่าคะแนนก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับชุดฝึกอบรม พบว่า การสร้างและพัฒนาชุดฝึกอบรมใช้วิธีการตรวจสอบคุณภาพของชุดฝึกอบรม ด้วยวิธีการดังนี้ 1) หาประสิทธิภาพของชุดฝึกอบรมโดยใช้สูตรเกณฑ์มาตรฐานประสิทธิภาพของชุดฝึก 80/80 จนถึง 85/85 2) ทดสอบ

คะแนนของผู้เข้าอบรมก่อนและหลังใช้ชุดฝึกอบรม และ 3) แบบวัดความพึงพอใจของการฝึกอบรม นอกจากนี้ยังมีการใช้แบบสอบถามปลายเปิดเพื่อเป็นข้อเสนอแนะในการพัฒนาชุดฝึกอบรม ดังนั้น ในการพัฒนาชุดฝึกอบรมของการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงใช้วิธีการตรวจสอบคุณภาพของชุดฝึกอบรมตามลักษณะดังกล่าว เพื่อการพัฒนาชุดฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ

### งานวิจัยที่เกี่ยวกับการจัดการการเปลี่ยนแปลง

นลินรัตน์ เลี้ยวเดชาพันธ์ (นลินรัตน์ เลี้ยวเดชาพันธ์, 2552) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ศึกษาแนวทางการจัดการการเปลี่ยนแปลงในการนำระบบงานบริการข้อมูลด้วยตนเอง (Employee Self Service) มาใช้ในองค์กร กรณีศึกษา: บริษัทโตชิบา คอมมูเมอริโปรดักส์ ประเทศไทยจำกัด” ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงขององค์กรด้านกลยุทธ์ขององค์กร ทักษะในการทำงานของพนักงาน และลักษณะการทำงานที่เป็นระบบ มีผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และมีข้อเสนอแนะของพนักงานและนักศึกษาว่าผู้บริหารควรมีการสำรวจความคิดเห็นของพนักงาน เพื่อให้ทราบปัญหาจากการทำงานที่แท้จริง และมุ่งเน้นการประชาสัมพันธ์เรื่องการเปลี่ยนแปลงระบบงานบริการข้อมูลด้วยตนเองอย่างทั่วถึง และควรมีการจัดอบรมให้ความรู้แก่พนักงานในเรื่องการใช้คอมพิวเตอร์ เพื่อให้พนักงานสามารถใช้งานระบบงานบริการข้อมูลด้วยตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ทิพวรรณ เลิศถาวรธรรม (ทิพวรรณ เลิศถาวรธรรม, 2550) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การบริหารเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบริษัทไทยเพอร์ซิเดนซ์ฟู๊ดส์ จำกัด (มหาชน)” พบว่า ปัจจัยการบริหารเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรโดยรวมมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานโดยรวมของพนักงานบริษัท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยจำแนกเป็นรายด้านดังนี้ 1) ด้านวัตถุประสงค์ใหม่ขององค์กร และและในข้อองค์กรท่านมีการปรับปรุงมาตรฐานการทำงานเพื่อให้พนักงานปฏิบัติทิศทางเดียวกัน มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานโดยรวมของพนักงานบริษัท ไทยเพอร์ซิเดนซ์ฟู๊ดส์ จำกัด (มหาชน) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ในทิศทางเดียวกันที่ระดับค่อนข้างต่ำ 2) ด้านโครงสร้างองค์กรในข้อองค์กรมีการจัดแบ่งโครงสร้างตามสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานโดยรวมของพนักงานบริษัท ไทยเพอร์ซิเดนซ์ฟู๊ดส์ จำกัด (มหาชน) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ในทิศทางเดียวกันที่ระดับค่อนข้างต่ำ 3) ด้านพนักงานในองค์กร และในข้อควรปรับเปลี่ยนขึ้นเลื่อนตำแหน่งงานไปตามอายุงาน มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานโดยรวมของพนักงานบริษัท ไทยเพอร์ซิเดนซ์ฟู๊ดส์ จำกัด (มหาชน) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ในทิศทางเดียวกันที่ระดับต่ำมาก นอกจากนั้น ปัจจัยการจัดการการเปลี่ยนแปลงภายนอกองค์กรโดยรวมมีความสัมพันธ์กับ

พฤติกรรมการทำงานโดยรวมของพนักงานบริษัท ไทยเพรซิเดนท์ฟูดส์ จำกัด(มหาชน) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ในทิศทางเดียวกันที่ระดับค่อนข้างต่ำ โดยจำแนกเป็นรายด้านดังนี้ 1) ด้านคู่แข่งชั้น และในข้อคู่แข่งชั้นของท่านมีอัตราการเติบโตสูงกว่าองค์กรท่านมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานโดยรวมของพนักงานบริษัท ไทยเพรซิเดนท์ฟูดส์ จำกัด (มหาชน) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ในทิศทางเดียวกันที่ระดับต่ำมาก 2) ด้านเทคโนโลยี มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานบริษัทไทยเพรซิเดนท์ฟูดส์ จำกัด (มหาชน) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ในทิศทางเดียวกันที่ระดับค่อนข้างต่ำ โดยจำแนกเป็นรายข้อ ดังนี้ 2.1) องค์กรนำเครื่องจักรใหม่มาใช้ทำให้ทำงานได้เร็วขึ้น และช่วยลดต้นทุน มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานโดยรวมของพนักงานบริษัท ไทยเพรซิเดนท์ฟูดส์ จำกัด (มหาชน) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ในทิศทางเดียวกันที่ระดับค่อนข้างต่ำ 2.2)องค์กรนำระบบซอฟต์แวร์เข้ามาทำให้ท่านทำงานเร็วขึ้น และน้อยลงมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานโดยรวมของพนักงานบริษัท ไทยเพรซิเดนท์ฟูดส์ จำกัด(มหาชน) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ในทิศทางเดียวกันที่ระดับค่อนข้างต่ำ

พาดิณัก เกศาพนันธุ์ (พาดิณัก เกศาพนันธุ์, 2554) ทำการศึกษาเรื่อง “การจัดการการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสำนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” พบว่า พนักงานสำนักงานยาสูบมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน สามารถเรียงลำดับความสำคัญตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ความผูกพันของพนักงานในองค์กรต่อการเปลี่ยนแปลง การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง มีความเข้าใจ และยอมรับการเปลี่ยนแปลง ตามลำดับ นอกจากนี้ การจัดการการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งระดับความสัมพันธ์ค่อนข้างสูง คือ ร้อยละ 75 โดยการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานยาสูบ ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม และการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง ผลการวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานยาสูบ พบว่า ด้านจุดมุ่งหมายหลักและนโยบายการดำเนินงานมีความถี่มากที่สุด ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการที่ไม่มีการฝึกอบรมทักษะเฉพาะด้าน ซึ่งสำนักงานยาสูบควรมีการจัดอบรมทักษะให้แก่พนักงานอย่างทั่วถึง รองลงมาคือด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในระบบพวกพ้อง ข้อเสนอแนะคือ ควรทำงานเป็นที่มางาน

ด้านการให้บำเหน็จรางวัลในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการเลื่อนขั้นเงินเดือนให้ความสำคัญกับบุคคลบางกลุ่ม ข้อเสนอแนะคือ ควรกระจายการเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างทั่วถึง ด้านลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับความพอใจของผู้บังคับบัญชา ข้อเสนอแนะคือ ควรมีกฎเกณฑ์ในการประเมินผลที่ชัดเจน ด้านสุขภาพของผู้ปฏิบัติงานในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการจำกัดงบประมาณในการรักษาพยาบาลมากเกินไป ข้อเสนอแนะคือ ควรจัดสรรค่าใช้จ่ายดังกล่าวให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น และด้านความพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสถานที่ทำงานไม่เหมาะสมแต่ละสายงาน ข้อเสนอแนะคือ ควรมีการแบ่งแยกสถานที่ทำงานให้เหมาะสมกับแต่ละสายงานอย่างเป็นระบบ

รุ่งอรุณ กระแสร์สินธุ์ (รุ่งอรุณ กระแสร์สินธุ์, 2558) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ผลการดำเนินงานของธุรกิจโดยยึดการจัดการการเปลี่ยนแปลง และเครือข่ายทางธุรกิจ” เพื่อศึกษาการจัดการภายใต้การเปลี่ยนแปลง และการจัดการด้านเครือข่ายทางการค้าที่ส่งผลต่อสมรรถนะผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม ในกรุงเทพมหานคร พบว่า 1) ระดับการจัดการภายใต้การเปลี่ยนแปลง และการจัดการด้านเครือข่ายทางการค้า สาเหตุการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้ ได้แก่ เทคโนโลยี กระบวนการ การเข้าสู่ประชาคมอาเซียน สิ่งแวดล้อมสังคม การเมือง เศรษฐกิจ และนวัตกรรม ซึ่งโลกใบนี้มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาจึงต้องบริหารความเสี่ยงให้ดีมีประสิทธิภาพ และในส่วนของจัดการด้านเครือข่ายทางการค้า ถ้าผู้ประกอบการธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมไม่มีเครือข่ายทางการค้าที่ดีหรือไม่มีการบริหารจัดการเครือข่ายทางการค้าที่ดีย่อมส่งผลต่อสมรรถนะผู้ประกอบการได้ ดังนั้นผู้ประกอบการธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมต้องปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งภายใน ภายนอกองค์กร และบริหารจัดการเครือข่ายทางการค้าให้ดีมีประสิทธิภาพ 2) ผลการศึกษาระดับสมรรถนะผู้ประกอบการที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม คือ ผู้ประกอบการต้องมีความคิดริเริ่ม และเปลี่ยนแปลงการทำงานไปตามสภาพแวดล้อมอย่างสม่ำเสมอ มีความรู้ใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงการทำงาน เมื่อผู้ประกอบการมีการเปลี่ยนแปลงผู้ประกอบการสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ รวมถึงผู้ประกอบการต้องมีทักษะในการสื่อสาร และสร้างพันธมิตรทางการค้าที่ดี ได้แก่ ซัพพลายเออร์ พันธมิตรทางการค้า ตลาดหรือลูกค้าที่ดี ด้านมุมมองลูกค้า 3) ผลการศึกษาระดับสมรรถนะผู้ประกอบการที่ส่งผลต่อขอบข่ายการแข่งขันประกอบด้วยความแตกต่างทางการตลาด (market differentiation) ผู้ประกอบการธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม ต้องศึกษา ติดตามการเปลี่ยนแปลงของ

ผลิตภัณฑ์ และการบริการในตลาดอยู่ตลอดเวลา ห่วงใย คำนึงถึงผลิตภัณฑ์ และการบริการที่ได้มาตรฐาน มีการนำเสนอผลิตภัณฑ์ และการบริการที่สร้างความประทับใจให้กับลูกค้า และมีความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างผลิตภัณฑ์ และการบริการที่แตกต่างและเข้าถึงลูกค้าได้อย่างสะดวก ในส่วนของต้นทุน (cost) ผู้ประกอบการธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมมุ่งเน้นการลดค่าใช้จ่ายที่ไม่ทำให้เสียมาตรฐาน มีการควบคุมการผลิต และการบริการทุก ๆ ขั้นตอน เพื่อลดค่าใช้จ่าย มีการจัดการต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการนำความรู้มาช่วยในการพัฒนาเพื่อการผลิต และการบริการต้นทุนต่ำ 4) ผลการศึกษาระดับสมรรถนะผู้ประกอบการที่ส่งผลกระทบต่อศักยภาพองค์กร ประกอบด้วย ความรู้การทำงาน (knowledgeable workforce) ผู้ประกอบการธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมมีการมอบหมายงานให้เหมาะสม มีการส่งเสริม และสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงานในการแข่งขัน มีการส่งเสริม และพัฒนาความรู้เพื่อให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมีการให้อำนาจกับพนักงานเพื่อให้เกิดความรู้ในการทำงาน ในส่วนของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships) ผู้ประกอบการธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมสามารถสร้างความไว้วางใจให้กับลูกค้า มีนโยบายในการส่งเสริมความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นอย่างดีสามารถดูแลลูกค้าได้อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ สามารถสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในทุกระดับได้เป็นอย่างดีและธุรกิจกับลูกค้ามีความร่วมมือกันในการออกแบบผลิตภัณฑ์ และการบริการตามที่ต้องการ

บุรินทร์ เทพสาร และอภิภา ปรัชญพฤทธิ (บุรินทร์ เทพสาร & อภิภา ปรัชญพฤทธิ, 2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ยุทธศาสตร์การจัดการการเปลี่ยนแปลงสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุข” กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญเรื่ององค์กรแห่งความสุข 7 ท่าน ผู้บริหารองค์กรแห่งความสุขภาคเอกชน 5 ท่าน ผู้บริหารสถานศึกษาอุดมศึกษาเอกชน 7 ท่าน บุคลากรสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 405 คน ผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุมกลุ่มย่อย 3 ท่าน ผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุมอิงผู้ทรงคุณวุฒิ 8 ท่าน ผลการวิจัยพบว่า ยุทธศาสตร์การจัดการการเปลี่ยนแปลงสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุขมี 6 ประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างเสริมบุคลากรสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้มีความสุข โดยมีกลยุทธ์ ได้แก่ 1) สนับสนุนบุคลากรให้มีร่างกายแข็งแรง 2) ส่งเสริมให้บุคลากรมีสุขภาพจิตดี 3) พัฒนาสภาพแวดล้อมให้สวยงาม ร่มรื่น ไม่มีมลพิษ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การส่งเสริมบุคลากรให้มีความมั่นคงด้านการเงิน มีกลยุทธ์ ได้แก่ 1) ส่งเสริมให้บุคลากรมีความพอประมาณ 2) สนับสนุนให้บุคลากรมีวินัยในการออมเงิน 3) การลดค่าครองชีพให้บุคลากร ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาบุคลากรให้มีความฉลาดทางอารมณ์ มีกลยุทธ์ ได้แก่ 1) ส่งเสริมให้บุคลากรมีความพึง

พอใจในตนเอง 2) ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรรู้สึกมีคุณค่าในงานและทำงานกับเพื่อนร่วมงานอย่างมีความสุข 3) พัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหา ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างความผูกพันระหว่างบุคลากรกับสถาบันอุดมศึกษาเอกชน มีกลยุทธ์ ได้แก่ 1) ปลูกฝังบุคลากรให้มีความสามัคคี 2) พัฒนาการสื่อสารภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ 3) ส่งเสริมให้บุคลากรมีความสมดุลในการทำงาน และการใช้ชีวิต และ 4) พัฒนาระบบความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การส่งเสริมให้บุคลากรเป็นหุ้นส่วนของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน มีกลยุทธ์ ได้แก่ 1) ส่งเสริมบุคลากรในการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมด้านองค์กรแห่งความสุข 2) ส่งเสริมบุคลากรยึดถือค่านิยมร่วมด้านองค์กรแห่งความสุข 3) พัฒนาระบบติดตาม และประเมินผลการทำงานที่โปร่งใสตรวจสอบได้ 4) เสริมแรงจูงใจในการทำงานให้กับบุคลากร และประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 การสนับสนุนบุคลากรให้มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม มีกลยุทธ์ ได้แก่ 1) สนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมจิตอาสา 2) ส่งเสริมให้บุคลากรเห็นความสำคัญต่อภาวะโลกร้อน 3) ส่งเสริมให้บุคลากรได้พบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกัน

สุภาวีย์ เชาว์พาณิชย์เจริญ (สุภาวีย์ เชาว์พาณิชย์เจริญ, 2560) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาตัวชี้วัดประสิทธิภาพ เพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่อุตสาหกรรม 4.0 ของสถานประกอบการชั้นนำอันดับ 1 ในระดับ First tier” ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาตัวชี้วัดประสิทธิภาพด้านพนักงาน (Employees) มีค่าถ่วงน้ำหนักมากที่สุด และถือเป็นประเด็นที่สถานประกอบการให้ความสำคัญมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านกลยุทธ์และโครงสร้างองค์กร (Strategy and Organization) ด้านเทคโนโลยี (Technology) ด้านการปฏิบัติการอัจฉริยะ (Smart Operation) และด้านผลิตภัณฑ์และบริการ (Smart Products & Service) มีค่าถ่วงน้ำหนักน้อยที่สุด ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบค่าถ่วงน้ำหนักของตัวชี้วัดประสิทธิภาพ ทั้ง 16 ตัว พบว่า ค่าระดับความสำคัญของการพัฒนาตัวชี้วัดประสิทธิภาพ เรื่อง การพัฒนาทักษะพนักงาน (Skill acquisition) มีค่าถ่วงน้ำหนักมากที่สุด ซึ่งเป็นเรื่องที่สถานประกอบการให้ความสำคัญมากที่สุดในการเข้าสู่อุตสาหกรรม 4.0 รองลงมาคือ ตัวชี้วัดเรื่อง นวัตกรรมองค์กร (Organizational Innovation) ระบบโปรแกรมอัจฉริยะ (Automation of knowledge work) เทคโนโลยีการผลิต (Manufacturing Technology) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (knowledge sharing) โดยที่คุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการ (Product & Service Quality) มีค่าถ่วงน้ำหนักน้อยที่สุด

ทิพย์วรรณ ภาณุเวช (ทิพย์วรรณ ภาณุเวช, 2549) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การจัดการการเปลี่ยนแปลง กรณีศึกษา: การนำระบบสารสนเทศมาใช้ในโรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช ผลการศึกษาพบว่า กระบวนการเปลี่ยนแปลงทำตามแนวคิดของ Kurt Lewin ในกระบวนการ

เปลี่ยนแปลง 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนละลายพฤติกรรม ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง และขั้นตอนทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นคงอยู่ ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ดังนี้

1. ความตระหนักถึงอาการแสดง
2. การวินิจฉัยปัญหา
3. วิเคราะห์ทางเลือกการแก้ปัญหา
4. เลือกว่าวัตถุประสงค์การเปลี่ยนแปลงไปในทางก้าวหน้าเสมอ
5. เลือกผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม
6. ดำเนินการเปลี่ยนแปลงภายใต้กลยุทธ์ต่าง ๆ
7. ประเมินผลการเปลี่ยนแปลง
8. ทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นคงที่

ผลการเปลี่ยนแปลงสามารถบรรลุวัตถุประสงค์หลักของคณะกรรมการสาธารณสุข ซึ่งประกอบด้วย ด้านบริการ ด้านบริหาร มีการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมองค์การที่ดีขึ้น เช่น มีการสื่อสารกันมากขึ้น ปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีความสุขภายใต้ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด โครงสร้างองค์การมีการเปลี่ยนแปลง มีการเกิดขึ้นของหน่วยควบคุมภายใน องค์การสามารถเก็บเกี่ยวประโยชน์ทั้งจากการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจได้พร้อมกัน ปัญหาและอุปสรรค ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเห็นว่าอุปสรรคที่สามารถแก้ไขได้ที่สำคัญ 2 ประการ คือ ด้านงบประมาณ และบุคลากรระดับปฏิบัติงานมีอัตราการลาออกสูง ส่วนบุคลากรระดับปฏิบัติมีความเห็นว่าอุปสรรคที่สำคัญ 3 ประการ คือ ความชำนาญในการใช้อุปกรณ์ คอมพิวเตอร์และโปรแกรมมีความแตกต่างกัน ระบบคอมพิวเตอร์ยังไม่สมบูรณ์ และการประชาสัมพันธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลงไม่ทั่วถึง ทำให้เกิดความล่าช้าและสับสนในการปฏิบัติงานในช่วง 2 สัปดาห์แรกของการใช้งานระบบสาธารณสุข

พัชรี ไชติยะสิทธิ (พัชรี ไชติยะสิทธิ, 2545) ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำในช่วงการเปลี่ยนแปลงตามนโยบายการปฏิรูประบบราชการ ศึกษากรณี : กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารในช่วงการเปลี่ยนแปลงตามนโยบายการปฏิรูประบบราชการมี 3 องค์ประกอบ ดังนี้ คือ องค์ประกอบด้านคุณลักษณะเฉพาะของผู้บริหาร องค์ประกอบด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหาร และองค์ประกอบด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง โดยที่องค์ประกอบทุกตัวมีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารที่มีภาวะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในช่วงการเปลี่ยนแปลงตามนโยบายการปฏิรูประบบราชการ ควรเป็นผู้ที่มีความพร้อมในทุกด้าน ดังนี้

1.ด้านคุณลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้นำ ได้แก่ การมีความสามารถเชิงทักษะ มีบุคลิกภาพที่เหมาะสม และมีสติปัญญาที่เฉลียวฉลาด โดยพบว่าคุณลักษณะเฉพาะที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้บริหารควรให้ความสำคัญมากขึ้น ได้แก่ การมีเทคนิคในการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความถนัดและความสนใจของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความยุติธรรมและให้ความเสมอภาคเท่าเทียมกันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และการมีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล

2.ด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ได้แก่ พฤติกรรมแบบอำนาจนิยม เน้นการกำกับดูแล แบบเน้นการมีส่วนร่วมและแบบนักพัฒนา ผสมผสานกัน โดยพบว่าพฤติกรรมที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้บริหารควรให้ความสำคัญเป็นพิเศษ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีร่วมกัน อันจะนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้ ได้แก่ การโน้มน้าวใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เชื่อถือและปฏิบัติตามการตรวจสอบประเมินผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ ความตระหนักในเรื่องความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา และการส่งเสริมการสร้างทีมงานในหน่วยงาน เป็นต้น

3.ด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องในการเปลี่ยนแปลง พบว่า มีปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพความเป็นผู้นำของผู้บริหารหลายประการ ได้แก่ ศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา ความสามัคคีในหน่วยงาน ขวัญ และกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ความชัดเจนในโครงสร้างและภารกิจของหน่วยงาน และการก้าวกายทางด้านการเมือง เป็นต้น บริษัทที่ปรึกษา แต่ละบริษัทมีรูปแบบและเทคนิควิธีการดำเนินการที่แตกต่างกัน มีปัญหาข้อขัดแย้ง

Van der Voet (Van der Voet, 2014) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “The effectiveness and specificity of change management in a public organization: Transformational leadership and a bureaucratic organizational structure” ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความตั้งใจที่จะเปลี่ยนของพนักงาน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความตั้งใจที่จะเปลี่ยนของพนักงาน ยังพบอีกว่าปฏิสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนการเปลี่ยนแปลงกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจที่จะเปลี่ยนของพนักงาน นอกจากนี้ ในข้าราชการระดับล่าง พบว่า ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการเปลี่ยนแปลงกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความตั้งใจที่จะเปลี่ยนของพนักงาน ส่วนข้าราชการระดับสูง พบว่า กระบวนการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความตั้งใจที่จะเปลี่ยนของพนักงาน

Macfarlane; Gantley; & Murray (MacFarlane, Gantley, & Murray, 2002) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “The Cement project: a case study in change management” ผลการวิจัยพบว่า ความสำเร็จของการจัดการการเปลี่ยนแปลงต้องมีการเสริม หรือ ยกกระตือรือร้นให้มากขึ้น ได้แก่ การ

กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ใจกว้าง และความร่วมมือของผู้ที่เกี่ยวข้อง ภาวะผู้นำ โครงสร้างที่ชัดเจน และการดำเนินการอย่างรวดเร็วที่ตระหนักถึงการบรรลุผลสำเร็จ นอกจากนี้ อุปสรรคของการจัดการการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 1) การติดต่อประสานงานที่มีความตึงเครียดระหว่างหน่วยงาน 2) การขาดความชัดเจนของเป้าหมายและวัตถุประสงค์ 3) การขาดความชัดเจนของหน้าที่และความรับผิดชอบ และ 4) ปัญหาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

Skalik; Barabasz; & Belz (Skalik, Barabasz, & Belz, 2002) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "Polish managers and the change management process: a management learning perspective" พบว่า บริษัทมีการดำเนินการเปลี่ยนแปลง โดยบริษัทมีการลดพนักงานมากกว่าร้อยละ 50 และมีการจ้างหน่วยงานภายนอก ซึ่งบริษัทจะกลายเป็นอิสระจากบริษัทแม่ โดยมียุทธศาสตร์ของหน่วยงานเพื่อความอยู่รอดและเจริญเติบโต นอกจากนี้ ยังพบว่าสิ่งที่มีความสำคัญที่จะเข้าใจกระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับการบริหารการเรียนรู้ คือ 1) ภาวะผู้นำ โดยผู้บริหารขาดการดำเนินการที่เพียงพอเกี่ยวกับความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนขององค์กร เป้าหมาย และทิศทางของการเปลี่ยนแปลง บุคลากรทุกระดับ โดยเฉพาะระดับกลาง และระดับล่างขาดการรับรู้เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ขององค์กร ความร่วมมือระหว่างหน่วยงานในองค์กร การมีส่วนร่วมของบุคลากรในกระบวนการเปลี่ยนแปลง 2) การสื่อสาร การสื่อสารไม่มีประสิทธิภาพ เป็นเหตุให้ขาดความมั่นใจในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไม่ดี และ 3) วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารให้ความเห็นว่าเป็นปัญหาสำคัญที่สุดที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรม อุปนิสัยดั้งเดิม รูปแบบพฤติกรรมและวิธีการทำงาน ซึ่งเหล่านี้เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ พบว่า พนักงานระดับล่างร้อยละ 60 แสดงท่าทีนิ่งเฉยต่อการมีส่วนร่วมในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากขาดความมั่นใจในความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง

Jimmieson; Peach; & White (Jimmieson, Peach, & White, 2008) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "Utilizing the theory of planned behavior to inform change management: An investigation of employee intentions to support organization change" ทำการวิจัยกับพนักงานจำนวน 149 คน ผลการวิจัยพบว่า การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง ทศนคติต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร และความคาดหวังการควบคุมพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงองค์กร ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของความตั้งใจในการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้ร้อยละ 30 โดย

การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงมีอิทธิพลต่อความตั้งใจในการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงองค์การสูงที่สุด ( $\beta = 0.28$ ) รองลงมาคือ ทักษะคิดต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ ( $\beta = 0.20$ )

Bordia; Restubog; Jimmieson; & Irmer. (Bordia, Restubog, Jimmieson, & Irmer, 2011) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “Haunted by the past: Effects of poor change management history on employee attitudes and turnover” ทำการวิจัยกับพนักงาน จำนวน 325 คน ผลการวิจัยพบว่า ประวัติการจัดการการเปลี่ยนแปลงต่ำ (poor change management history (PCMH) มีอิทธิพลทางบวกกับความเชื่อเกี่ยวกับประวัติการจัดการการเปลี่ยนแปลงต่ำ มีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.68 นอกจากนี้ ประวัติการจัดการการเปลี่ยนแปลงต่ำมีอิทธิพลต่อทัศนคติของพนักงาน (ความไว้วางใจ ความพึงพอใจในงาน ความตั้งใจในการย้ายงาน เปลี่ยนความเห็นถากถางดูถูก และการเปิดโอกาสการเปลี่ยนแปลง) และการย้ายงานจริง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

Rajeev and Kalpathi (Rajeev & Kalpathi, 2016) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “Let's Play: The Use of Improv Games in Change Management Training: A Case Study” การวิจัยมีแนวคิดของเกม Improv เป็นกลไกที่มีแนวโน้ม และหลักการออกแบบเพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรในการเรียนรู้ และปรับตัว การศึกษาสำรวจว่าเกมของ Improv สามารถนำมาใช้เพื่อสร้างความคิดที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงอำนวยความสะดวกในการให้คำแนะนำและอภิปรายเกี่ยวกับการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงระบบได้หรือไม่ ในกรณีศึกษาที่เป็นพื้นฐานของบทความพบว่าเกม Improv เป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการช่วยผู้เข้าร่วมในการระบุและเผชิญหน้ากับความวิตกกังวลเกี่ยวกับการยอมรับและดำเนินการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้แทนที่จะถูกละเลยหรือวิพากษ์วิจารณ์ความกังวลของพวกเขาอาจถูกนำมาใช้อย่างสร้างสรรค์ในการประเมินแผนการดำเนินงานที่เป็นจริงสำหรับการเปลี่ยนแปลง บทความนี้แสดงให้เห็นถึงเทคนิคของเกม และวิธีที่พวกเขาสามารถผสมผสานรวมเข้ากับโปรแกรมการจัดการการเปลี่ยนแปลงและสรุปประโยชน์ของการปฏิบัติได้

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าการจัดการการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร โดยส่งผลกระทบต่อพนักงานทั้งทางร่างกายและจิตใจ ทั้งพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน สมรรถนะการทำงาน ความก้าวหน้าทางอาชีพ ซึ่งการจัดการการเปลี่ยนแปลงถูกนำมาใช้ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อเป็นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร และโครงสร้างขององค์กร ส่วนที่จะทำให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงที่ดีนั้นหัวหน้าต้องให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลง มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน มีความไว้วางใจ และร่วมมือของผู้ที่เกี่ยวข้อง ภาวะผู้นำและโครงสร้างที่ชัดเจน การดำเนินงานอย่างรวดเร็วเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ส่วนอุปสรรคของการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเป็นการสื่อสารภายในองค์กรที่ไม่ดี และขาดความร่วมมือของคนภายในองค์กร

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

สักรินทร์ อยู่ผ่อง และคณะ (สักรินทร์ อยู่ผ่อง, อัศครัตน์ พูลกระจ่าง, & ปราโมช ธรรมกรณ์, 2561) ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อการเพิ่มผลผลิตสำหรับอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ โดยการฝึกอบรม 6 หัวข้อเรื่อง 1) บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้างาน 2) การวิเคราะห์การทำงาน Production Operation Analysis & Kaizen 3) การลดต้นทุนการผลิตด้วยเทคนิค QC และ Six Sigma 4) การบำรุงรักษาวิผลที่ทุกคนมีส่วนร่วม 5) การวิเคราะห์และปรับปรุงประสิทธิผลโดยรวมของเครื่องจักร 6) การผลิตที่มีของเสียเป็นศูนย์และระบบป้องกันความผิดพลาด โดยประสิทธิภาพภาคทฤษฎีเท่ากับ 83.0/89.0 และการประเมินผลการฝึกอบรมผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

จิรศักดิ์ เขาวีรัชสกุล และคณะ (จิรศักดิ์ เขาวีรัชสกุล et al., 2561) ทำการศึกษาความพร้อมในการนำระบบการผลิตแบบอัตโนมัติมาใช้เพื่อเสริมขีดความสามารถในการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย พบว่า ความจำเป็นในการแข่งขันของผู้ประกอบการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์จะต้องลดต้นทุนแรงงานและลดความเสี่ยงในการขาดแคลนแรงงาน รวมถึงต้องรักษาคุณภาพ การส่งมอบสินค้าให้ทันเวลาจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการนำระบบการผลิตแบบอัตโนมัติมาใช้เพื่อให้ธุรกิจสามารถที่จะแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยขีดความสามารถในการผลิตด้วยระบบอัตโนมัติทุกด้านอยู่ในเกณฑ์ดีมาก ได้แก่ การลดจำนวนแรงงาน การลดเวลาในการผลิต การเพิ่มคุณภาพผลผลิต การควบคุมคุณภาพการผลิตได้ตามต้องการ การส่งมอบทันเวลา ความปลอดภัยในการทำงาน ความแม่นยำในการควบคุมการผลิต การจัดการข้อมูลมีความเป็นปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสามารถในการแข่งขันระดับโลก นอกจากนี้ ขีดความสามารถในการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ด้วยระบบอัตโนมัติให้ได้ผลอยู่ในเกณฑ์ดีมากขึ้นอยู่กับความพร้อมในการติดตั้งระบบอัตโนมัติ การสนับสนุนของภาครัฐ ความพร้อมของบุคลากร และความพร้อมของสถานประกอบการ สถานประกอบการมีความพร้อมที่จะนำเอาระบบการผลิตอัตโนมัติมาใช้ต้องมีการฝึกอบรมทักษะแรงงานเพื่อรองรับซึ่งการนำระบบผลิตอัตโนมัติมาใช้ จะช่วยให้การผลิตชิ้นส่วนยานยนต์จำนวนมากมีความคุ้มค่า จัดส่งชิ้นงานได้ทันเวลา แม้จะต้องลงทุนจำนวนมาก แรงงานมีความหวาดหวั่นที่คาดว่าจะถูกเลิกจ้างเมื่อนำระบบผลิตอัตโนมัติมาใช้ และการจะช่วยให้ธุรกิจอุตสาหกรรมก้าวสู่อุตสาหกรรม 4.0 ที่แท้จริง รัฐควรสนับสนุนโดยการจัดตั้งสถาบันที่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำ ฝึกอบรมแรงงาน แก่ไขและพัฒนาระบบ อีกทั้งทำวิจัยเพื่อสร้างตัวแบบแล้ว

เผยแพร่ง่ายให้นำไปใช้เพื่อเป็นการลดต้นทุนให้แก่บริษัทที่ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ด้วยระบบอัตโนมัติเป็นอย่างมาก

ธนรัตน์ คุรุวรรณเจริญ และคณะ (ธนรัตน์ คุรุวรรณเจริญ, จักร ดิงศภทิพย์, บุญมี กวินเสกสรร, & สมบัติ ทีฆทรัพย์, 2555) ทำการศึกษาการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ไทย พบว่า ความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ไทยมีความสัมพันธ์กับผลผลิตภาพ คุณภาพ ต้นทุนการผลิต นวัตกรรม โลจิสติกส์และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ นอกจากนี้ ผลผลิตภาพและคุณภาพมีอิทธิพลต่อการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในรูปแบบกำไรต่อปีในระดับที่สูงกว่าต้นทุนการผลิต นวัตกรรมโลจิสติกส์และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ไทยกำลังเผชิญกับปัญหาต่างๆ ได้แก่ เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ขาดความรู้ด้านวิศวกรรม กระบวนการผลิตที่ขาดประสิทธิภาพ การเพิ่มผลผลิตภาพ และการบริหารจัดการ

ปรีชา ด้วงน้อย (ปรีชา ด้วงน้อย, 2017) ทำการศึกษายุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ของประเทศไทยสู่การเป็นฐานการผลิตที่สำคัญของภูมิภาคอาเซียน พบว่า การส่งเสริมอุตสาหกรรมยานยนต์ของรัฐบาลไทยมีผลให้อุตสาหกรรมมีความเข้มแข็งจนเป็นเศรษฐกิจสาขาหลักในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ สร้างงาน ถ่ายทอดเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงบริบทของการแข่งขันและเทคโนโลยีได้ประโยชน์จากการเปิดเสรีทางการค้าและการลงทุน การรวมเศรษฐกิจระดับภูมิภาคเพื่อเปิดเสรีทางการค้าการลงทุนจะทำให้อุตสาหกรรมได้ประโยชน์เพิ่มขึ้นและพัฒนาเป็นฐานการผลิตในระดับภูมิภาค (Hub) อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์เป็นหัวใจสำคัญของห่วงโซ่อุปทานยานยนต์ที่มีราคาต่ำ คุณภาพตรงตามต้องการ จัดส่งตรงเวลา อยู่ใกล้กับโรงงานประกอบยานยนต์

วัชฤทธิ์ เอกนิพิฐสุริ (วัชฤทธิ์ เอกนิพิฐสุริ, 2553) ทำการวิจัยการพัฒนาระบบการฝึกอบรมความสามารถสำหรับพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ประเภทมีมขึ้นรูป พบว่า มีวิธีการปรับปรุงระบบการฝึกอบรม 4 วิธี ได้แก่ การปรับปรุงระเบียบมาตรฐาน การปรับปรุงขั้นตอนวิธีการ การปรับปรุงเอกสารการฝึกอบรม และการปรับปรุงทรัพยากรอุปกรณ์ สำหรับฝึกอบรม การฝึกอบรมหลังปรับปรุงแล้วในส่วนประกอบต่างๆ ทั้ง 4 ส่วน ได้แก่ หลักสูตร และเนื้อหาการฝึกอบรมเพิ่มขึ้น 5 เรื่อง ผู้สอนเพิ่มขึ้น 1 เรื่อง สภาพแวดล้อมและทรัพยากรเพิ่มขึ้น 1 เรื่อง และการประเมินผลเพิ่มขึ้น 4 เรื่อง โดยคะแนนเฉลี่ยของพนักงานภายหลังการฝึกอบรมเพิ่มขึ้น 16.61 % จำนวนความผิดพลาดของพนักงานลดลง 21.73 % จำนวนของเสียลดลง 45.22 % และคะแนนความพึงพอใจต่อระบบการฝึกอบรมเพิ่มขึ้น 43.09 % แสดงว่าการปรับปรุงระบบ

การฝึกอบรมโดยใช้เทคนิค QFD มีส่วนช่วยให้พนักงานฝ่ายผลิตมีความสามารถในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ พบว่า มีการพัฒนาความสามารถของบุคลากรด้านต่างๆ เพื่อเสริมสร้างความสามารถของพนักงานในการทำงาน ช่วยเสริมสร้างสมรรถนะต่างๆ ที่สำคัญและเกี่ยวข้องกับการทำงาน นอกจากนี้ยังเป็นการพัฒนาให้พนักงานสามารถปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในการทำงาน เช่น การใช้เทคโนโลยี ระบบอัตโนมัติมาช่วยในการผลิตแทนแรงงานคน เพื่อลดอัตรากำลังและการจ้างงาน การพัฒนาพนักงานด้วยการฝึกอบรมหรือใช้ชุดฝึกอบรม จึงเป็นการพัฒนาพนักงานให้เกิดทักษะ แรงงาน ตลอดจนแรงจูงใจให้เกิดการยอมรับ และสามารถตั้งรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับตนเองและองค์กร



### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องการพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้าง และพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดกระทำข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

งานวิจัยนี้ได้ศึกษากลุ่มประชากรที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในประเทศไทย ซึ่งผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากบริษัทที่มีผู้ประกอบการเป็นคนไทย และเป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่ใหญ่ที่สุดของประเทศ (ประชาชาติธุรกิจ, 2561)

##### 1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่ง จากแผนกปั๊มชิ้นส่วนยานยนต์ 398 คน และเชื่อมประกอบชิ้นส่วนยานยนต์ 399 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 797 คน

##### 2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่ง จากแผนกปั๊มชิ้นส่วนยานยนต์ และเชื่อมประกอบชิ้นส่วนยานยนต์ โดยผู้วิจัยใช้โปรแกรมในการคำนวณขนาดตัวอย่าง G\*Power ค่าขนาดตัวอย่างได้เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการได้เป็น 28 คน แต่ผู้วิจัยเพิ่มจำนวนตัวอย่าง เพื่อป้องกันการขาดหายขณะเก็บรวบรวมข้อมูล จึงได้เป็นกลุ่มตัวอย่าง 30 คน ประกอบด้วย พนักงานปฏิบัติการแผนกปั๊มชิ้นส่วนยานยนต์ 15 คน และเชื่อมประกอบชิ้นส่วนยานยนต์ 15 คน จากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ตามเกณฑ์ ดังนี้

2.1 พนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่ง

2.2 มีความพร้อม สม่ครใจเข้ารับการอบรม และสามารถเข้าร่วมฝึกอบรมตามชุดฝึกอบรมกำหนดไว้ 80% มีระยะเวลาอบรมตลอดหลักสูตร คือ 3 ชั่วโมง

## 2. การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีรูปแบบวิธีวิจัย แบบการทดลองก่อนและหลังทดลองด้วยชุดฝึกอบรม (One – Group Pretest – Posttest Design) (นิคม ตังคะพิภพล, 2543) โดยมีรูปแบบวิธีวิจัย ดังนี้

กลุ่ม	ทดสอบก่อนเรียน	ทดลอง	ทดสอบหลังเรียน
กลุ่มทดลอง	O <sub>1</sub>	X	O <sub>2</sub>

เมื่อกำหนดให้สัญลักษณ์ ดังนี้

O1 หมายถึง การทดสอบก่อนฝึกอบรม (Pretest)

O2 หมายถึง การทดสอบหลังการฝึกอบรม (Posttest)

X หมายถึง การอบรมด้วยชุดฝึกอบรม

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลของการวิจัยเรื่อง การพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ คือ ชุดฝึกอบรม เรื่อง การพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ประกอบด้วย 3 ตอน คือ 1) ชุดฝึกอบรมเพื่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ 2) แบบทดสอบก่อนฝึกอบรม และหลังฝึกอบรม และ 3) แบบประเมินความพึงพอใจที่มีต่อชุดฝึกอบรม โดยมีขั้นตอนการสร้าง และพัฒนา ดังนี้

**เครื่องมือที่ 1 ชุดฝึกอบรมเรื่องการพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์**

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้าง และพัฒนาชุดฝึกอบรมดังกล่าว ตามขั้นตอนการพัฒนาชุดฝึกอบรม ดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงของการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ แนวคิด การพัฒนาชุดฝึกอบรม และ กระบวนการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ตลอดจนขั้นตอนการพัฒนาชุดฝึกอบรม ของ นิพนธ์ สุขปรดี (2546) เพื่อนำมาเป็นพื้นฐานในการสร้าง และพัฒนาชุดฝึกอบรม โดยสามารถสรุปออกเป็น กรอบการสร้างชุดฝึกอบรมตามภาพประกอบ 1-2

2. ผู้วิจัยสร้างชุดฝึกอบรม เรื่อง การพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ประกอบด้วย

- 2.1 วัตถุประสงค์ของชุดฝึกอบรม
- 2.2 เนื้อหาสาระของชุดฝึกอบรม
- 2.3 สื่อการฝึกอบรม
- 2.4 กิจกรรมการเรียนรู้การฝึกอบรม
- 2.5 แบบทดสอบก่อน และหลังการฝึกอบรม
- 2.6 แบบประเมินความพึงพอใจ

3. นำชุดอบรมที่สร้างขึ้นไปตรวจสอบคุณภาพ ดังนี้

3.1 นำชุดฝึกอบรมเพื่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ที่สร้างขึ้นไปขอคำแนะนำจากประธาน และกรรมการควบคุมปริญญาโท เพื่อตรวจสอบ และนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไข จากนั้นนำไปตรวจสอบคุณภาพด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ด้วยแบบประเมินความสอดคล้อง และความเหมาะสมกับผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ได้แก่ อาจารย์ผู้สอนในมหาวิทยาลัย 4 คน ใน 3 สาขาที่เกี่ยวข้องกับการทำวิจัย คือ ด้านการศึกษา จำนวน 2 คน ด้านทดสอบการศึกษา และจิตวิทยา จำนวน 1 คน ด้านอุตสาหกรรม 1 คน และผู้บริหารบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ 1 คน จากนั้นนำมาพิจารณาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective: IOC) โดยมีเกณฑ์การแปลคะแนน ดังนี้

มีความเห็นสอดคล้อง	กำหนดค่าเป็น	+1
มีความเห็นไม่แน่ใจ	กำหนดค่าเป็น	0
มีความเห็นไม่สอดคล้อง	กำหนดค่าเป็น	-1

เมื่อนำผลค่าดัชนีความสอดคล้องของการพัฒนาชุดฝึกอบรม เรื่อง การพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ได้ค่าคะแนน 0.6 - 1.0 ซึ่งผ่านดัชนีความสอดคล้องที่ได้ต้องมากกว่า หรือ เท่ากับ 0.5 (อรพินทร์ ชูชม, 2545) ดังนั้น ชุดฝึกอบรมที่สร้างขึ้นจึงมีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา เหมาะสม สามารถนำไปใช้

นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญยังเสนอแนะให้ปรับ ได้แก่ การเพิ่มอ้างอิงที่มาของแผนภาพต่างๆ ในชุดฝึกอบรม ปรับเนื้อหาให้สอดคล้องกับการฝึกอบรม เพิ่มตารางเพื่อให้่ายต่อการเข้าใจ

ของผู้เข้าอบรม เพิ่มมิติทัศนึ้นๆ ที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อกระตุ้นความสนใจ และเพิ่มความเข้าใจในการฝึกอบรมในขั้นของการนำเข้าสู่บทเรียนการฝึกอบรม ผู้วิจัยได้ปรับแก้ตามข้อเสนอแนะดังกล่าว ได้เป็น ชุดฝึกอบรมฉบับสมบูรณ์ พร้อมนำไปทดลองใช้กับพนักงานปฏิบัติการที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

3.2 ทดลองใช้ชุดฝึกอบรมฉบับสมบูรณ์ที่สร้างขึ้นกับพนักงานปฏิบัติการที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย จำนวน 30 คน และปรับแก้ตามข้อเสนอแนะดังนี้ ลดเนื้อหาให้เหมาะสมกับเวลา เพิ่มขนาดตัวหนังสือให้เห็นชัดเจนขึ้น ได้เป็นชุดฝึกอบรมฉบับสมบูรณ์พร้อมใช้ประกอบด้วย

- วัตถุประสงค์ของชุดฝึกอบรม
- เนื้อหาสาระของชุดฝึกอบรม
- สื่อการฝึกอบรม
- กิจกรรมการเรียนการสอน
- แบบทดสอบก่อน และหลังการฝึกอบรม
- แบบประเมินความพึงพอใจ
- ชุดฝึกอบรมชุดนี้เป็นชุดฝึกอบรมฉบับสมบูรณ์เพื่อใช้ในการรวบรวม

ข้อมูลวิจัยในขั้นตอนต่อไป

### เครื่องมือที่ 2 แบบทดสอบก่อน และหลังการฝึกอบรม (Pre-test Post-test)

ผู้วิจัยได้ทำการสร้าง และพัฒนาแบบทดสอบก่อน และหลังการฝึกอบรม ดังนี้

1. ศึกษาวัตถุประสงค์ และเนื้อหาของการพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ในแต่ละหัวข้อฝึกอบรม
2. สร้างแบบทดสอบเลือกตอบ (Multiple Choice) ชนิด 4 ตัวเลือก จำแนกเนื้อหาออกเป็น 2 ตอน คือ ที่มาของการเปลี่ยนแปลง และการจัดการการเปลี่ยนแปลง จำนวน 15 ข้อ ตามโครงสร้างดังตาราง 1

ตาราง 1 เนื้อหาของแบบทดสอบเลือกตอบจำแนกรายข้อ

เนื้อหา	ข้อ
<b>ตอนที่ 1 ที่มาของการเปลี่ยนแปลง</b>	
1.1 การปฏิรูปประเทศไทย	1 - 5
1.2 กลุ่มอุตสาหกรรมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์	6 - 10
<b>ตอนที่ 2 การจัดการการเปลี่ยนแปลง</b>	
2.1 ความหมายของการจัดการการเปลี่ยนแปลง	11
2.2 องค์ประกอบของการจัดการการเปลี่ยนแปลง	
2.3 ความสำคัญของการจัดการการเปลี่ยนแปลง	12
2.4 สาเหตุของการเปลี่ยนแปลง	13 - 14
2.5 ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง	15
2.6 การรับมือกับการเปลี่ยนแปลง	

3. นำแบบทดสอบที่สร้างขึ้นทั้ง 15 ข้อ ไปหาคุณภาพ โดยขอคำแนะนำจากประธาน และกรรมการควบคุมปริญญาโท เพื่อตรวจสอบ และนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไข จากนั้นนำไปตรวจสอบคุณภาพด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ด้วยแบบประเมินความสอดคล้อง และความเหมาะสมกับผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ได้แก่ อาจารย์ผู้สอนในมหาวิทยาลัย 4 คน ใน 3 สาขาที่เกี่ยวข้องกับการทำวิจัย คือ ด้านการศึกษา จำนวน 2 คน ด้านทดสอบการศึกษา และจิตวิทยา จำนวน 1 คน ด้านอุตสาหกรรม 1 คน และผู้บริหารบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ 1 คน จากนั้นนำมาพิจารณาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective: IOC) โดยมีเกณฑ์การแปลงคะแนน ดังนี้

มีความเห็นสอดคล้อง	กำหนดค่าแนเป็น	+1
มีความเห็นไม่แน่ใจ	กำหนดค่าแนเป็น	0
มีความเห็นไม่สอดคล้อง	กำหนดค่าแนเป็น	-1

เมื่อนำผลค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบทดสอบ เรื่อง การพัฒนาชุดฝึกอบรวมเพื่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ได้ค่าคะแนนของข้อสอบทั้ง 15 ข้ออยู่ระหว่าง 0.6 – 0.8 ซึ่งทุกข้อผ่านดัชนีความสอดคล้องที่ได้ต้องมากกว่า หรือ เท่ากับ 0.5 (อรพินทร์ ชูชม, 2545) ดังนั้น แบบทดสอบที่สร้างขึ้นจึงมีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา เหมาะสม สอดคล้องตามตารางเนื้อหาการอบรวม และสามารถนำไปใช้ได้

จากนั้นปรับแบบทดสอบตามผู้เชี่ยวชาญแนะนำ ได้แก่ ปรับตัวเลือกเพื่อให้สามารถเป็นคำตอบลงได้ดียิ่งขึ้น ปรับภาษาของโจทย์ และตัวเลือกให้กระชับชัดเจน และมีความเป็นปรนัย ได้เป็นแบบทดสอบฉบับสมบูรณ์ พร้อมนำไปทดลองใช้กับพนักงานปฏิบัติการที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย จำนวน 30 คน

เมื่อตรวจสอบความยากง่าย และอำนาจจำแนกของแบบทดสอบพบว่า มีค่าความยากง่าย และค่าอำนาจจำแนก อยู่ระหว่าง 0.22 – 0.78 เท่ากัน ซึ่งถือเป็นข้อสอบที่มีความยากง่าย และมีค่าอำนาจจำแนกเหมาะสมที่ใช้ได้ตามเกณฑ์ของบุญชม ศรีสะอาด (บุญชม ศรีสะอาด, 2553) ซึ่งกำหนดไว้ว่า แบบทดสอบต้องมีค่าความยากง่าย และค่าอำนาจจำแนก อยู่ระหว่าง 0.2 – 0.8

เมื่อดำเนินการเรียบร้อยจึงได้เป็นแบบทดสอบก่อนเรียน เรื่อง การพัฒนาชุดฝึกอบรวมเพื่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ฉบับสมบูรณ์ จำนวน 15 ข้อ และผู้วิจัยได้สลับลำดับข้อคำถามเพื่อใช้เป็นแบบทดสอบหลังการฝึกอบรวม

### เครื่องมือที่ 3 แบบประเมินความพึงพอใจ

ผู้วิจัยได้ทำการสร้าง และพัฒนาแบบประเมินความพึงพอใจ ดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแบบประเมินความพึงพอใจ เพื่อนำมาเป็นพื้นฐานในการสร้างแบบประเมินความพึงพอใจ เรื่องการพัฒนาชุดฝึกอบรวมเพื่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์
2. สร้างแบบประเมินความพึงพอใจจำนวน 20 ข้อ
3. นำแบบประเมินความพึงพอใจที่สร้างขึ้นทั้ง 20 ข้อ ไปหาคุณภาพ โดยขอคำแนะนำจากประธาน และกรรมการควบคุมปริญญาโท เพื่อตรวจสอบ และนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไข จากนั้นนำไปตรวจสอบคุณภาพด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ด้วยแบบประเมินความสอดคล้อง และความเหมาะสมกับผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน

ได้แก่ อาจารย์ผู้สอนในมหาวิทยาลัย 4 คน ใน 3 สาขาที่เกี่ยวข้องกับการทำวิจัย คือ ด้านการศึกษา จำนวน 2 คน ด้านทดสอบการศึกษา และจิตวิทยา จำนวน 1 คน ด้านอุตสาหกรรม 1 คน และผู้บริหารบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ 1 คน จากนั้นนำมาพิจารณาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective: IOC) โดยมีเกณฑ์การแปลงคะแนน ดังนี้

มีความเห็นสอดคล้อง	กำหนดค่าเป็น	+1
มีความเห็นไม่แน่ใจ	กำหนดค่าเป็น	0
มีความเห็นไม่สอดคล้อง	กำหนดค่าเป็น	-1

เมื่อนำผลค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบประเมินพึงพอใจ เรื่อง การพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ได้ค่าคะแนนของข้อสอบทั้ง 20 ข้ออยู่ระหว่าง 0.6 - 1 ซึ่งทุกข้อผ่านดัชนีความสอดคล้องที่ได้ต้องมากกว่า หรือ เท่ากับ 0.5 (อรพินทร์ ชูชม, 2545) ดังนั้น แบบประเมินความพึงพอใจที่สร้างขึ้นจึงมีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา เหมาะสม และสามารถนำไปใช้ได้

จากนั้นปรับแบบประเมินความพึงพอใจตามที่คุณผู้เชี่ยวชาญแนะนำ ได้แก่ ปรับภาษาให้เข้าใจง่าย ลดข้อคำถามที่ซ้ำซ้อน ปรับคำถามให้กระชับชัดเจน ได้เป็นแบบประเมินความพึงพอใจฉบับสมบูรณ์ พร้อมนำไปทดลองใช้กับพนักงานปฏิบัติการที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย จำนวน 30 คน

เมื่อตรวจสอบค่าความเที่ยงด้วยค่าความเชื่อมั่นครอนบาคแอลฟา (Cronbach's Alpha if Item Deleted) ของแบบประเมินความพึงพอใจฉบับทดลองใช้ ได้ค่าอยู่ระหว่าง 0.756 - 0.939 และค่าความเชื่อมั่นครอนบาคแอลฟา (Cronbach's Alpha if Item Deleted) รวมทั้งฉบับเท่ากับ 0.82 ดังนั้น แบบประเมินความพึงพอใจฉบับนี้จึงเป็นแบบประเมินที่มีคุณภาพ พร้อมนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลวิจัย

แบบประเมินความพึงพอใจ ชุดฝึกอบรม เรื่องการพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ จัดทำเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) และในแต่ละระดับคะแนนมีความหมายดังนี้

- 5 คะแนน หมายถึง ชุดฝึกอบรมมีความเหมาะสมในด้านนั้นในระดับมากที่สุด
- 4 คะแนน หมายถึง ชุดฝึกอบรมมีความเหมาะสมในด้านนั้นในระดับเหมาะสมมาก
- 3 คะแนน หมายถึง ชุดฝึกอบรมมีความเหมาะสมในด้านนั้นในระดับเหมาะสมปานกลาง

- 2 คะแนน หมายถึง ชุดฝึกอบรมมีความเหมาะสมในด้านนั้นในระดับเหมาะสมน้อย  
 1 คะแนน หมายถึง ชุดฝึกอบรมมีความเหมาะสมในด้านนั้นในระดับเหมาะสมน้อยที่สุด

การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบประเมินความพึงพอใจ ใช้เกณฑ์ในการแปลความหมาย แบ่งเป็น 5 ระดับ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553) โดยวิธีการคำนวณ ดังนี้

$$\text{เกณฑ์การแบ่งระดับ} = (\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด})$$

จำนวนที่แบ่ง

$$= \frac{5 - 1}{5}$$

5

$$= 0.8$$

จากเกณฑ์ดังกล่าว สามารถแบ่งและแปลคะแนนได้ดังนี้

- คะแนนเฉลี่ย 4.21 – 5.00 หมายถึง ชุดฝึกอบรมมีความเหมาะสมในด้านนั้นในระดับมากที่สุด  
 คะแนนเฉลี่ย 3.41 – 4.20 หมายถึง ชุดฝึกอบรมมีความเหมาะสมในด้านนั้นในระดับเหมาะสมมาก  
 คะแนนเฉลี่ย 2.61 – 3.40 หมายถึง ชุดฝึกอบรมมีความเหมาะสมในด้านนั้นในระดับเหมาะสมปานกลาง  
 คะแนนเฉลี่ย 1.81 – 2.60 หมายถึง ชุดฝึกอบรมมีความเหมาะสมในด้านนั้นในระดับเหมาะสมน้อย  
 คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.80 หมายถึง ชุดฝึกอบรมมีความเหมาะสมในด้านนั้นในระดับเหมาะสมน้อยที่สุด

วิเคราะห์คะแนนความพึงพอใจด้วยค่าเฉลี่ย และร้อยละ ตามเกณฑ์ประเมินของบุญชม ศรีสะอาด (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. นำชุดฝึกอบรม อันประกอบด้วย แบบทดสอบก่อน และหลังการฝึกอบรม คู่มือการฝึกอบรม สื่อประกอบการสอน และแบบประเมินการฝึกอบรม เรื่องการพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ที่มีคุณภาพมาใช้ในการทดลอง
2. ผู้วิจัยดำเนินการจัดฝึกอบรมกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน
3. ผู้วิจัยชี้แจงวัตถุประสงค์ ผลที่ได้รับ และเกณฑ์การประเมินผลของแบบทดสอบก่อน และหลังการฝึกอบรมและการดำเนินการฝึกอบรม
4. ผู้เข้าอบรมทำแบบทดสอบก่อนการฝึกอบรม (Pre-Test)

5. ผู้วิจัยดำเนินการฝึกอบรมด้วยตนเอง โดยเปิดวิดีโอทัศน์สั้นๆ ที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และเข้าสู่เนื้อหาในคู่มือการพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ซึ่งประกอบด้วย 2 ตอน คือ ที่มาของการเปลี่ยนแปลง และการจัดการการเปลี่ยนแปลง

6. ผู้เข้าอบรมทำกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกัน (กิจกรรมในใบงาน)

7. ผู้เข้าอบรมทำแบบทดสอบหลังการฝึกอบรม (Post-Test)

8. ผู้เข้าอบรมทำแบบประเมินความพึงพอใจ

9. ผู้วิจัยได้นำข้อมูลทั้งหมดที่รวบรวมมาได้ มาวิเคราะห์เพื่อสรุปผลการวิเคราะห์ด้วยสถิติต่างๆ ที่เหมาะสม

#### 4. การจัดการกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

การจัดการกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลได้ดำเนินการ ดังนี้

1. การวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อบรรยายลักษณะของผู้เข้าอบรม

2. วิเคราะห์หาประสิทธิภาพของชุดฝึกอบรม เรื่องการพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ด้วย

2.1 สูตร การหาค่าประสิทธิภาพของชุดฝึกอบรม เรื่อง การพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ดังนี้

$$E_1 / E_2 = 80/80$$

สูตร 1 การคำนวณหาค่าประสิทธิภาพของกระบวนการ ใช้สูตรดังนี้

$$E_1 = \frac{\left[ \frac{\sum x}{N} \right]}{A} \times 100$$

เมื่อ  $E_1$  แทนค่าประสิทธิภาพของกระบวนการ

$\sum x$  แทน คะแนนรวมของแบบฝึกหัด

A แทน คะแนนเต็มของแบบฝึกหัดทุกชิ้นรวมกัน

N แทน จำนวนนักเรียนที่เข้าสอบ

สูตร 2 การคำนวณหาค่าประสิทธิภาพของผลลัพธ์

$$E_2 = \frac{\left[ \frac{\sum x}{N} \right]}{B} \times 100$$

เมื่อ  $E_2$  แทน ค่าประสิทธิภาพของผลลัพธ์

$\sum x$  แทน คะแนนรวมของการทดสอบหลังเรียน

$B$  แทน คะแนนเต็มของการทดสอบหลังเรียน

$N$  แทน จำนวนนักเรียนที่เข้าสอบ

(สมเดช สีแสง & สุนันทา สุนทรประเสริฐ, 2543)

2.2 เปรียบเทียบคะแนนทดสอบก่อน และหลังการฝึกอบรม ด้วยค่าเฉลี่ย และทดสอบความมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยการใช้วิเคราะห์ ที (Pair – Samples T-test)

3. วิเคราะห์ค่าประเมินความพึงพอใจชุดฝึกอบรม เรื่องการพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ มาแปลความหมายตามเกณฑ์ค่าเฉลี่ยที่กำหนดไว้

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนา หาประสิทธิภาพ และศึกษา ชุมติฝึกอบรม เรื่อง การพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการผู้ผลิต ขึ้นส่วนยานยนต์ เป็นการนำเสนอผลวิจัยได้ออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการพัฒนาชุดฝึกอบรม เรื่องการพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการผู้ผลิตขึ้นส่วนยานยนต์

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิภาพของชุดฝึกอบรม เรื่องการพัฒนาชุดฝึกอบรม เพื่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการผู้ผลิตขึ้นส่วนยานยนต์

ตอนที่ 3 ผลการใช้ชุดฝึกอบรมโดยเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการฝึกอบรมก่อน และ หลังการฝึกอบรม และผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อชุดฝึกอบรม เรื่องการพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการ ผู้ผลิตขึ้นส่วนยานยนต์

#### ตอนที่ 1 ผลการพัฒนาชุดฝึกอบรม เรื่อง การพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการผู้ผลิตขึ้นส่วนยานยนต์

1. ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้าง และพัฒนาชุดฝึกอบรม เรื่อง การพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการผู้ผลิตขึ้นส่วนยานยนต์ โดยสังเคราะห์ เนื้อหาจากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงของการผลิต ขึ้นส่วนยานยนต์ แนวคิด การพัฒนาชุดฝึกอบรม และกระบวนการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ตลอดจน ขั้นตอนการพัฒนาชุดฝึกอบรมของ นิพนธ์ สุขปริดี (นิพนธ์ สุขปริดี, 2552) เพื่อนำมาเป็นพื้นฐาน ในการสร้าง และพัฒนาชุดฝึกอบรม โดยสามารถสรุปออกเป็น โครงสร้างชุดฝึกอบรมดังนี้

- กระบวนการจัดการเปลี่ยนแปลง (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547) ประกอบด้วย 1) การเตรียมการ และปรับเปลี่ยน พฤติกรรม 2) การสื่อสาร 3) กระบวนการ และเครื่องมือ 4) การเรียนรู้ และ 5) การวัดผล

- กระบวนการเรียนรู้ผู้ใหญ่ของโนลส์ (Knowles, 1995) ประกอบด้วยกระบวนการ เรียนรู้ 8 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การเตรียมความพร้อม 2) สร้างบรรยากาศ 3) ร่วมกันวางแผนการเรียนรู้ 4) วิเคราะห์ความต้องการของตนเอง 5) กำหนดวัตถุประสงค์ที่เป็นจริง 6) ออกแบบรูปแบบ

ประสบการณ์การเรียนรู้ 7) การจัดการ และปฏิบัติตามแผนการเรียนรู้ และ 8) การประเมินค่าตาม วัตถุประสงค์

- เนื้อหาชุดฝึกอบรม เรื่องการพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง สำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ แบ่งเนื้อหาออกเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 ที่มาของการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 1.1) การปฏิรูปประเทศไทย และ 1.2) กลุ่มอุตสาหกรรมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ตอนที่ 2 การจัดการการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 2.1) ความหมายของการจัดการการเปลี่ยนแปลง 2.2) องค์ประกอบของการจัดการการเปลี่ยนแปลง 2.3) ความสำคัญของการจัดการการเปลี่ยนแปลง 2.4) สาเหตุของการเปลี่ยนแปลง 2.5) ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง และ 2.6) การรับมือกับการเปลี่ยนแปลง

- การพัฒนาชุดฝึกอบรมของ นิพนธ์ ศุขปริดี (นิพนธ์ ศุขปริดี, 2552) 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมเพื่อให้ทราบว่าผลที่ได้รับจากการฝึกอบรมบรรลุ วัตถุประสงค์หรือไม่ 2) การจัดลำดับสาระการนำเสนอ กำหนดขอบข่ายการนำเสนอ 3) การผลิตชุดฝึกอบรม ควรจัดฝึกอบรมอย่างมีเหตุผล และการเข้ามามีส่วนร่วมของผู้เข้าฝึกอบรม 4) การเลือกสื่อชุดฝึกอบรมที่ช่วยเสริมสร้างประสบการณ์ 5) การประเมินชุดฝึกอบรมที่มีขอบข่ายการ ประเมินครอบคลุมทั้งด้าน เนื้อหาสาระ การประเมินก่อน และหลังการฝึกอบรม สถานที่ เวลา ซึ่ง ผู้วิจัยได้นำเสนอชุดฝึกอบรมดังปรากฏในภาคผนวก ข

2. ผู้วิจัยสังเคราะห์เนื้อหาจากข้อ 1 แล้วนำมาสร้างชุดฝึกอบรม เรื่อง การพัฒนาชุด ฝึกอบรมเพื่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ประกอบด้วย

- 2.1 วัตถุประสงค์ของชุดฝึกอบรม
- 2.2 เนื้อหาสาระของชุดฝึกอบรม
- 2.3 สื่อการฝึกอบรม
- 2.4 กิจกรรมการเรียนการสอน
- 2.5 แบบทดสอบก่อน และหลังการฝึกอบรม
- 2.6 แบบประเมินความพึงพอใจ

3. นำชุดอบรมที่สร้างขึ้นไปตรวจสอบคุณภาพ เครื่องมือต่าง ๆ ที่อยู่ในชุดฝึกอบรม ได้แก่ ชุดฝึกอบรม แบบทดสอบก่อน และหลังการฝึกอบรม และแบบประเมินผลความพึงพอใจ ได้ผลดังนี้

1) ชุดฝึกอบรมที่มีคุณภาพ (IOC จากผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ได้ค่า 0.6 - 1.0) และปรับแก้ตามที่คุณเชี่ยวชาญแนะนำ

2) แบบทดสอบก่อน และหลังการฝึกอบรม (IOC จากผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ได้ค่า 0.6 - 0.8, ค่าความยากง่าย อยู่ระหว่าง 0.22 - 0.78) และปรับแก้ตามที่คุณเชี่ยวชาญแนะนำ สลับลำดับข้อคำถามเพื่อใช้เป็นแบบทดสอบหลังการฝึกอบรม (posttest)

3) แบบประเมินความพึงพอใจ (IOC จากผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ได้ค่า 0.6 - 1.0 ค่าความยากง่าย ค่าความเชื่อมั่นครอนบาคแอลฟา อยู่ระหว่าง 0.756 - 0.939 ทั้งฉบับ เท่ากับ 0.82)

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิภาพของชุดฝึกอบรม เรื่องการพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

ผลการวิเคราะห์ประสิทธิภาพของชุดฝึกอบรม เรื่องการพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ดังตาราง 2

ตาราง 2 ประสิทธิภาพของชุดฝึกอบรม เรื่องการพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

จำนวน (คน)	ทดสอบระหว่างการฝึกอบรม		ทดสอบหลังการฝึกอบรม		ประสิทธิภาพ $E_1/E_2$
	คะแนนเต็ม	คะแนนเฉลี่ย	คะแนนเต็ม	คะแนนเฉลี่ย	
30	15	12.67	15	13.60	84.46/90.66

$E_1$  คือ คะแนนการประเมินพฤติกรรมต่อเนื่อง หรือ คะแนนระหว่างฝึกอบรม (ประเมินกระบวนการ)

$E_2$  คือ คะแนนการประเมินพฤติกรรมขั้นสุดท้าย หรือ คะแนนหลังฝึกอบรม (ประเมินผลลัพธ์)

จากตาราง 2 สรุปได้ว่าชุดฝึกอบรมมีค่า  $E_1/E_2$  เท่ากับ 84.46/90.66 โดยค่าประสิทธิภาพของผลสัมฤทธิ์ทางการฝึกอบรมที่เกิดขึ้นในผู้เข้าอบรม จากคะแนนเฉลี่ยจากการทำแบบทดสอบระหว่างการฝึกอบรมที่เกิดขึ้นในผู้เข้าอบรม ( $E_1$ ) คิดเป็นร้อยละ 84.46 ค่าประสิทธิภาพของผลสัมฤทธิ์ทางการฝึกอบรมที่เกิดขึ้นในผู้เข้าอบรม จากคะแนนเฉลี่ยจากการทำแบบทดสอบหลังการฝึกอบรม ( $E_2$ ) คิดเป็นร้อยละ 90.66 แสดงว่าประสิทธิภาพของชุดฝึกอบรมเป็นไปตามเกณฑ์ โดยมีค่า  $E_1/E_2$  สูงกว่าเกณฑ์ 80/80 ที่กำหนดไว้

ตอนที่ 3 ผลการใช้ชุดฝึกอบรมโดยเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการฝึกอบรมก่อน และ หลังการฝึกอบรม และผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อชุดฝึกอบรม เรื่องการพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

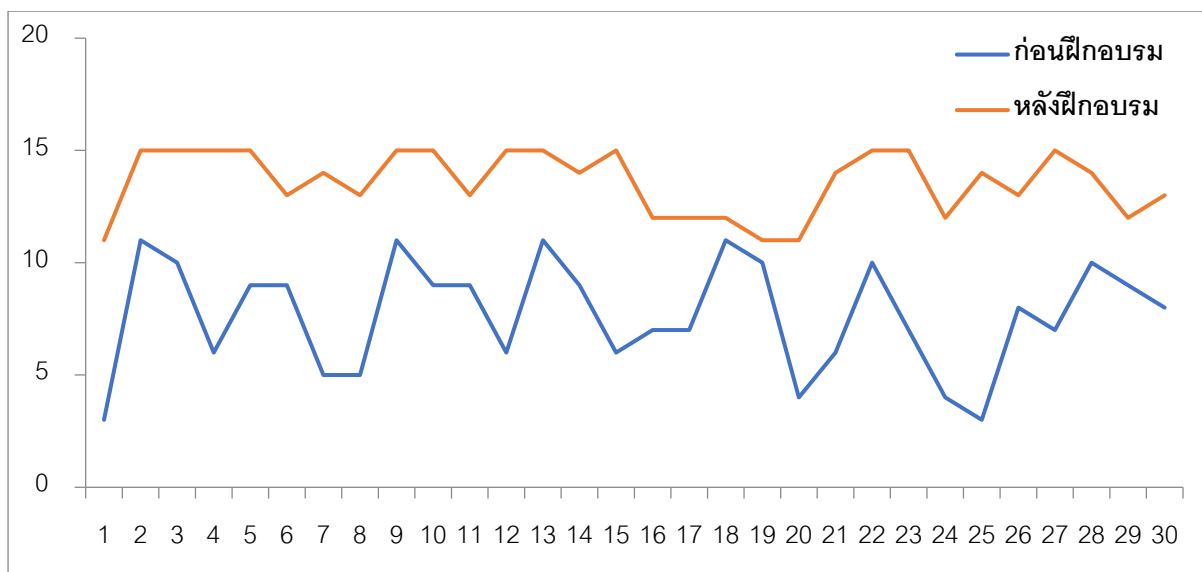
ผลการใช้ชุดฝึกอบรม โดยเปรียบเทียบ ผลสัมฤทธิ์ทางการฝึกอบรมก่อน และหลังการฝึกอบรมด้วยชุดฝึกอบรม เรื่องการพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ วิเคราะห์จากการเปรียบเทียบคะแนนก่อน และ หลังการฝึกอบรมของพนักงานระดับปฏิบัติการฯ และเปรียบเทียบด้วยการวิเคราะห์ที ได้ผลดังนี้

ตาราง 3 การเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ค่าเฉลี่ยคะแนนระหว่างก่อน และหลังการฝึกอบรมด้วยชุดฝึกอบรม เรื่องการพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

การทดสอบ	คะแนนเต็ม	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	t	Sig
ก่อนอบรม	15	7.67	2.454	13.17**	0.000
หลังอบรม	15	13.60	1.429		

\*  $P \leq 0.05$ , \*\*  $P \leq 0.01$ ,  $n = 30$

จากตาราง 3 แสดงผลสัมฤทธิ์ทางการฝึกอบรมเฉลี่ยของผู้เข้าอบรมก่อนการฝึกอบรม และหลังการฝึกอบรมโดยใช้สถิติที (t-test) พบว่า คะแนนเฉลี่ยของผู้เข้าอบรมก่อนการฝึกอบรมมีค่าเท่ากับ 7.67 คะแนน (SD = 2.454) ส่วนหลังการฝึกอบรมมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 13.60 คะแนน (SD = 1.429) โดยมีค่า t เท่ากับ 13.17 คะแนน คะแนนเฉลี่ยก่อนฝึกอบรมกับหลังฝึกอบรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงว่า คะแนนเฉลี่ยหลังการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการฝึกอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังภาพประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 การเปรียบเทียบคะแนนระหว่างก่อน และหลังอบรมด้วยชุดฝึกอบรมฯ

สำหรับผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อชุดฝึกอบรม เรื่อง การพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการผู้ผลิต ชิ้นส่วนยานยนต์ สรุปได้ดังตาราง 4

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนความพึงพอใจของผู้เข้าอบรมที่มีต่อชุด  
ฝึกอบรม เรื่องการพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับพนักงานระดับ  
ปฏิบัติการผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

รายการประเมิน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	การแปลผล
<b>ด้านเนื้อหาวิชา</b>	4.24	0.44	มากที่สุด
1. เนื้อหาวิชาในชุดฝึกอบรมสอดคล้องกับจุดประสงค์	4.27	0.58	มากที่สุด
2. เนื้อหาวิชามีความต่อเนื่องสอดคล้องกันทั้งหลักสูตร	4.17	0.53	มาก
3. เนื้อหาวิชาทันสมัยเหมาะสมกับเหตุการณ์ปัจจุบัน	4.33	0.66	มากที่สุด
4. เนื้อหาวิชาเหมาะสมกับระยะเวลาที่กำหนด	4.20	0.66	มาก
5. ภาษาที่ใช้เข้าใจง่าย	4.27	0.58	มากที่สุด
<b>ด้านวิทยากร</b>	4.34	0.46	มากที่สุด
1. วิทยากรสอนตรงตามเนื้อหา	4.40	0.56	มากที่สุด
2. วิทยากรมีการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ กระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมมีส่วนร่วม	4.30	0.70	มากที่สุด
3. วิทยากรมีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ ตรงกับหัวข้อที่บรรยาย	4.40	0.56	มากที่สุด
4. วิทยากรอธิบาย ยกตัวอย่าง ได้ชัดเจน	4.37	0.56	มากที่สุด
5. ภาษาที่ใช้ในการบรรยายเข้าใจง่าย	4.30	0.60	มากที่สุด
<b>ด้านสื่อประกอบการอบรม</b>	4.25	0.46	มากที่สุด
1. รูปแบบตัวอักษรอ่านง่าย	4.37	0.56	มากที่สุด
2. ขนาดตัวอักษรใหญ่ มองเห็นง่าย	4.30	0.60	มากที่สุด
3. รูปภาพประกอบชัดเจน อธิบายเนื้อหาได้เข้าใจ	4.20	0.61	มาก
4. ช่วยในการบรรลุจุดประสงค์การเรียนรู้	4.20	0.61	มาก
5. สามารถนำไปใช้ในการศึกษาด้วยตนเอง	4.20	0.66	มาก

ตาราง 4 (ต่อ)

รายการประเมิน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	การแปลผล
<b>ด้านการวัด และประเมินผล</b>	4.44	0.51	มากที่สุด
1. แบบทดสอบที่ใช้วัดตรงตามเนื้อหาที่เรียน	4.50	0.57	มากที่สุด
2. แบบทดสอบที่ใช้อ่านเข้าใจง่าย	4.40	0.56	มากที่สุด
3. วิธีการฝึกอบรมมีหลักการที่ชัดเจน ตรงตามจุดประสงค์ของชุดฝึกอบรม	4.37	0.62	มากที่สุด
4. มีการวัดผลความรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ก่อนและหลังการฝึกอบรม	4.43	0.63	มากที่สุด
5. มีการอธิบายการวัดและประเมินผล ก่อนและหลังการฝึกอบรมชัดเจน	4.50	0.63	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.32</b>	<b>0.47</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 4 ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อชุดฝึกอบรม เรื่องการพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการ ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

พบว่า ในภาพรวม ผู้เข้ารับการอบรมมีความพึงพอใจในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.32) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทั้ง 4 ด้าน พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมมีความพึงพอใจในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดย ด้านการวัด และประเมินผล มีคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.44) รองลงมาคือ ด้านวิทยากร (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.34) ด้านสื่อประกอบการอบรม (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25) และ ด้านเนื้อหาวิชา (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน **ด้านเนื้อหาวิชา** พบว่า ในทุกข้อมีระดับความพึงพอใจมาก ถึงมากที่สุด โดย ด้านเนื้อหาวิชาทันสมัยเหมาะสมกับเหตุการณ์ปัจจุบัน มีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจ สูงที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33) รองลงมา คือ เนื้อหาวิชาในชุดฝึกอบรมสอดคล้องกับจุดประสงค์ และ ภาษาที่ใช้เข้าใจง่าย มีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจเท่ากัน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24) และเนื้อหาวิชาเหมาะสมกับระยะเวลาที่กำหนด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20) ตามลำดับ

**ด้านวิทยาการ** พบว่า ในทุกข้อมีระดับความพึงพอใจมากที่สุด โดย ด้านวิทยาการสอน ตรงตามเนื้อหา และ วิทยาการมีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ตรงกับหัวข้อที่บรรยาย มีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจสูงที่สุดและมีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจเท่ากัน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.40) รองลงมาคือ วิทยาการอธิบาย ยกตัวอย่าง ได้ชัดเจน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.37) และ วิทยาการมีการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ กระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมมีส่วนร่วม และ ภาษาที่ใช้ในการบรรยายเข้าใจง่าย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30) ตามลำดับ

**ด้านสื่อประกอบการอบรม** พบว่า ในทุกข้อมีระดับความพึงพอใจมากที่สุด โดย ด้านรูปแบบตัวอักษรอ่านง่าย บรรยาย มีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจสูงที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.37) รองลงมาคือ ขนาดตัวอักษรใหญ่ มองเห็นง่าย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30) และด้านรูปภาพประกอบ ชัดเจน อธิบายเนื้อหาได้เข้าใจ ด้านช่วยในการบรรลุจุดประสงค์การเรียนรู้ และด้านสามารถนำไปใช้ในการศึกษาด้วยตนเอง มีระดับความพึงพอใจเท่ากันทั้งสามด้าน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20) ตามลำดับ

**ด้านการวัด และประเมินผล** พบว่า ในทุกข้อมีระดับความพึงพอใจมากที่สุด โดย ด้านแบบทดสอบที่ใช้วัดตรงตามเนื้อหาที่เรียน มีการอธิบายการวัด และด้านประเมินผลก่อน และหลัง การฝึกอบรมชัดเจน มีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจเท่ากัน และมีค่าสูงที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.50) รองลงมา คือ มีการวัดผลความรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมก่อน และหลังการฝึกอบรม (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.43) และ แบบทดสอบที่ใช้อ่านเข้าใจง่าย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.40) ตามลำดับ

จากผลการวิเคราะห์ข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีความพึงพอใจต่อ ชุดฝึกอบรม เรื่องการพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับพนักงานระดับ ปฏิบัติการผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ในระดับมากที่สุดถึงมากที่สุด ในทุกด้าน

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง การพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อ 1) เพื่อพัฒนาชุดฝึกอบรม เรื่อง การพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ 2) เพื่อหาประสิทธิภาพของชุดฝึกอบรม เรื่องการพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ และ 3) เพื่อศึกษาผลการใช้ชุดฝึกอบรม เรื่องการพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ทำการทดลองกับกลุ่มตัวอย่างกลุ่มเดียว มีการทดลองก่อน และหลังทดลองด้วยชุดฝึกอบรม (One Group Pretest - Posttest Design)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็น พนักงานระดับปฏิบัติการผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ จำนวน 30 คน จาก 2 แผนก คือ แผนกปั๊มชิ้นส่วนยานยนต์ และ แผนกเชื่อมประกอบชิ้นส่วนยานยนต์ โดยการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยกำหนดเงื่อนไข คือ มีความสนใจเข้าร่วมรับการฝึกอบรม และต้องมีเวลาเข้าฝึกอบรมจนจบหลักสูตรอย่างน้อยร้อยละ 80 ของระยะเวลาการฝึกอบรม

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล 1 ชุด ประกอบด้วย 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 ชุดฝึกอบรม เรื่อง การพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ตอนที่ 2 แบบทดสอบก่อนและหลังฝึกอบรม และ ตอนที่ 3 แบบประเมินความพึงพอใจที่มีต่อการพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ใช้เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยผลการทดสอบก่อน และหลังฝึกอบรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมจากแบบสอบถาม เรื่องการพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ โดยใช้การวิเคราะห์ที (Pair samples T-test) และหาประสิทธิภาพของชุดฝึกอบรมตามเกณฑ์ 80/80 ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

## สรุปผลการวิจัย

1. ผลการพัฒนาชุดฝึกอบรม เรื่อง การพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ คือ ได้ชุดฝึกอบรมฉบับสมบูรณ์ที่มีส่วนประกอบ ดังนี้

- วัตถุประสงค์ของชุดฝึกอบรม
- เนื้อหาสาระของชุดฝึกอบรม
- สื่อการฝึกอบรม
- กิจกรรมการเรียนการฝึกอบรม
- แบบทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรม
- แบบประเมินความพึงพอใจ

โดยชุดฝึกอบรมที่สร้าง และพัฒนาขึ้นผ่านการตรวจสอบคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานของเครื่องมือ ดังนี้

1.1 ชุดฝึกอบรมฯ ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาด้วยค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) จากผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ได้ค่า 0.6 - 1.0 และปรับแก้ตามที่ยุเชี่ยวชาญเสนอแนะ ได้แก่ การเพิ่มอ้างอิงที่มาของแผนภาพต่างๆ ในชุดฝึกอบรม การปรับเนื้อหาให้สอดคล้องกับการฝึกอบรม การเพิ่มตารางเพื่อให้ง่ายต่อการเข้าใจของผู้เข้าอบรม การเพิ่มวิดีโอที่สั้นๆ ที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อกระตุ้นความสนใจ การเพิ่มความเข้าใจในการฝึกอบรมในขั้นของการนำเข้าสู่บทเรียนการฝึกอบรม

1.2 แบบทดสอบก่อน และหลังการฝึกอบรม ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาด้วย ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) จากผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ได้ค่าอยู่ระหว่าง 0.6 – 0.8 ค่าความยากง่าย อยู่ระหว่าง 0.22 – 0.78 ค่าอำนาจจำแนกของแบบทดสอบ อยู่ระหว่าง 0.22 – 0.78 การปรับตัวเลือกเพื่อให้สามารถเป็นคำตอบลงได้ดียิ่งขึ้น การปรับภาษาของโจทย์ และตัวเลือกให้กระชับชัดเจน มีความเป็นปรนัย และสลับลำดับข้อคำถามเพื่อใช้เป็นแบบทดสอบหลังการฝึกอบรม (posttest)

1.3 แบบประเมินความพึงพอใจ ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาด้วยค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) จากผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ได้ค่า 0.6 – 1 ค่าความเชื่อมั่นครอนบาคแอลฟา อยู่ระหว่าง 0.756 – 0.939 (ทั้งฉบับ เท่ากับ 0.82)

2. ผลการวิเคราะห์ประสิทธิภาพของชุดฝึกอบรม เรื่องการพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ พบว่า ชุด

ฝึกอบรมมฯ มีค่า E1/E2 เท่ากับ 84.46/90.66 แสดงว่าประสิทธิภาพของชุดฝึกอบรมมเป็นไปตามเกณฑ์ โดยมีค่า E1/E2 สูงกว่าเกณฑ์ 80/80 ที่กำหนดไว้ และผลการเปรียบเทียบคะแนนก่อน และหลังการฝึกอบรมมของผู้เข้าอบรม โดยใช้สถิติที (t-test) พบว่า คะแนนเฉลี่ยของผู้เข้าอบรมก่อนการฝึกอบรมมมีค่าเท่ากับ 7.67 (SD = 2.454) ส่วนหลังการฝึกอบรมมมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 13.60 คะแนน (SD = 1.429) โดยมีค่า t เท่ากับ 13.17 คะแนน คะแนนเฉลี่ยก่อนฝึกอบรมมกับหลังฝึกอบรมมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงว่า คะแนนเฉลี่ยหลังการฝึกอบรมมสูงกว่าก่อนการฝึกอบรมม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

3. ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมมที่มีต่อชุดฝึกอบรมม เรื่องการพัฒนาชุดฝึกอบรมมเพื่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ พบว่า ในภาพรวม ผู้เข้ารับการอบรมมีความพึงพอใจในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.34) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทั้ง 4 ด้าน พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมมีความพึงพอใจในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดย ด้านการวัด และประเมินผล มีคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.44) รองลงมาคือ ด้านวิทยากร (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.34) ด้านสื่อประกอบการอบรม (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25) และด้านเนื้อหาวิชา (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24) ตามลำดับ

### อภิปรายผล

จากการศึกษา เรื่องการพัฒนาชุดฝึกอบรมมเพื่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ผู้วิจัยอภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

1. ชุดฝึกอบรมม เรื่องการพัฒนาชุดฝึกอบรมมเพื่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีค่า E1/E2 เท่ากับ 84.46/90.66 สูงกว่าเกณฑ์ 80/80 ที่กำหนดไว้ ผลการประเมินผลคะแนนระหว่างฝึกอบรมม (E1) พิจารณาจากคะแนนระหว่างการฝึกอบรมมได้เท่ากับร้อยละ 84.46 และประสิทธิภาพของผลลัพธ์ พิจารณาจากคะแนนทดสอบหลังการฝึกอบรมม พบว่า ประสิทธิภาพชุดฝึกอบรมม (E2) เท่ากับร้อยละ 90.66 สูงกว่า เกณฑ์ 80/80 ที่กำหนดไว้ สรุปผลการวิจัยได้ว่า ชุดฝึกอบรมมมีประสิทธิภาพสูงผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนด นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้องของการพัฒนาชุดฝึกอบรมมฯ ได้ค่าคะแนน 0.6 – 1.0 ซึ่งมากกว่า หรือ เท่ากับ 0.5 (อรพินทร์ ชูชม, 2545) ดังนั้น ชุดฝึกอบรมมฯ จึงมีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา เหมาะสม สามารถนำไปใช้ได้ ทั้งนี้เนื่องมาจากในการสร้างชุดฝึกอบรมมฯ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในด้าน การจัดการการเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ และการวางรูปแบบขั้นตอนตามแนวทางการพัฒนาชุดฝึกอบรมมจากเอกสารทางวิชาการหลายเล่ม ได้แก่ ชมขนาด พงศ์นพรัตน์ (ชมขนาด พงศ์นพรัตน์, 2550), พารีคและราว ((Pareek &

Roa, 1980), วิชัย วงษ์ใหญ่ (วิชัย วงษ์ใหญ่, 2537) และการออกแบบชุดฝึกอบรมตามแบบของ นิพนธ์ ศุขปรีดี (นิพนธ์ ศุขปรีดี, 2552) เพื่อสังเคราะห์รูปแบบ และขั้นตอนการฝึกอบรมให้เหมาะสมที่สุดกับกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยนี้ อันได้แก่ พนักงานระดับปฏิบัติการ

ส่วนสาเหตุที่ค่าประสิทธิภาพชุดฝึกอบรม E1/E2 เท่ากับ 84.46/90.66 สูงกว่าเกณฑ์ 80/80 ที่กำหนดไว้ อาจเนื่องมาจาก E1 เป็นการประเมินกระบวนการ ซึ่งวัดได้จากคะแนนสอบ ระหว่างเข้าฝึกอบรมของพนักงานระดับปฏิบัติการเท่ากับ 84.46 ในขณะที่ E2 เป็นการประเมินผล ลัพธ์ ซึ่งวัดได้จากคะแนนสอบหลังฝึกอบรมของพนักงานระดับปฏิบัติการเท่ากับ 90.66 ดังนั้น คะแนน E1 จึงมีค่าน้อยกว่า E2 เพราะผู้เข้าอบรมยังไม่ได้เรียนรู้เนื้อหาสาระทั้งหมดของการ จัดการการเปลี่ยนแปลง Change Management: CM) ดังนั้น คะแนน E1 จึงมีค่าน้อยกว่า E2 สอดคล้องกับงานวิจัยหลายๆเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาชุดฝึกอบรมที่ คะแนน E1 มีค่าน้อย กว่า E2 เสมอ ได้แก่ ชัยยงค์ พรหมวงศ์ (ชัยยงค์ พรหมวงศ์, 2531) ที่กล่าวว่าประสิทธิภาพของชุด การสอน จะกำหนดเป็นเกณฑ์ที่ครูผู้สอนคาดว่าผู้เรียนจะเปลี่ยนพฤติกรรมเป็นที่พึงพอใจ โดย กำหนดเป็นร้อยละของผลเฉลี่ยคะแนนการทำงาน และการปฏิบัติกิจกรรมของผู้เรียนทั้งหมดต่อ ร้อยละของผลการทดสอบหลังเรียนของผู้เรียนทั้งหมด สรุปแล้วหมายถึง E1 และ E2 คือ ประสิทธิภาพของกระบวนการ และประสิทธิภาพของผลลัพธ์ และงานวิจัยของนางนภัสส์ มากชูชิต, วีระยุทธ ชาตะกาญจน์ และปรีดา เบ็ญคาร (นางนภัสส์ มากชูชิต, วีระยุทธ ชาตะกาญจน์, & ปรีดา เบ็ญคาร, 2555) พัฒนาชุดฝึกอบรม และตรวจสอบคุณภาพด้วยการหาประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ในการจัดทำเนื้อหาของชุดฝึกอบรม ได้แก่ การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management: CM) ผู้วิจัยได้คัดกรองเนื้อหา ปรับเนื้อหาที่เกี่ยวข้องให้ทันสมัย เหมาะสมกับเหตุการณ์ในยุคปัจจุบัน และเหมาะสมกับตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการ โดย ศึกษาขอบเขตภาระงานของตำแหน่งดังกล่าว จึงตัดเนื้อหาในส่วนของการปรับปรุงเชิงกลยุทธ์ และการเปลี่ยนโครงสร้างองค์การออก เพราะไม่เกี่ยวข้องกับพนักงานระดับปฏิบัติการ นอกจากนี้ หลังจากได้ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ คือ ผู้บังคับบัญชาสายตรงของผู้เข้าอบรมได้เสนอแนะให้เพิ่ม เนื้อหาสาระที่สำคัญอันจะเป็นประโยชน์กับพนักงานในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรม ชี้นส่วนยานยนต์ ได้แก่ การเพิ่มหัวข้อ การรับมือกับการเปลี่ยนแปลง จึงสรุปได้ว่าเนื้อหาสาระของ ชุดฝึกอบรมมีความสมบูรณ์ในการนำไปใช้พัฒนาพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทผลิตชิ้นส่วน ยานยนต์ เนื่องจากมีประเด็นที่น่าเสนอเป็นแนวคิดสำคัญที่เหมาะสมสอดคล้องกับการ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับบริษัท สอดคล้องกับงานวิจัยของสุรพล ชามาตย์ และคณะ (สุรพล ชา มาตย์, ธีรวุฒิ บุญยโสภณ, วิฑูรย์ สิมะโชคดี, & ยุทธชัย บันเทิงจิตร, 2555) ที่ใช้การพัฒนาชุด

ฝึกอบรมสำหรับลดการเกิดของเสียจากกระบวนการผลิตของพนักงานในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ และได้กำหนดเกณฑ์ประสิทธิภาพของชุดฝึกอบรมให้มากกว่า 80/80 เหมือนที่ผู้วิจัยได้พัฒนาชุดฝึกอบรมในงานวิจัยนี้

2. ผลความแตกต่างของการทดสอบก่อนกับหลังการฝึกอบรมของผู้เข้ารับการอบรมที่พบว่า คะแนนสอบหลังการอบรมสูงกว่าคะแนนก่อนการอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยก่อนอบรมมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 7.67 คะแนน และหลังการฝึกอบรมมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 13.60 คะแนน ซึ่งเป็นผลเนื่องจากหลังการอบรม ผู้เข้าอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ งามมากขึ้น สอดคล้องกับทฤษฎี ดิวานิซกุล และวิสันต์ หวังวรวงศ์ (ทฤษฎี ดิวานิซกุล & วิสันต์ หวังวรวงศ์, 2557) ที่ใช้ชุดฝึกอบรมในการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานในโรงงาน แล้วหลังฝึกอบรมพนักงานมีคะแนนสมรรถนะสูงกว่าก่อนฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับจารวิส (Jarvis, 1983) ที่เสนอแนะแนวทางการสอนเพื่อเพิ่มพูนความรู้แก่ผู้ใหญ่ โดยใช้การสอน 3 ประเภทเข้าด้วยกันโดย 1) การใช้วิทยากรเป็นศูนย์กลาง กระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดการตอบสนอง วิทยากรทำหน้าที่เป็นผู้ดำเนินการสอนให้ความรู้เนื่องจากเวลาในการฝึกอบรมมีจำกัด การให้ความรู้ในประเภทนี้จึงถูกนำมาใช้ในการฝึกอบรมที่ผู้วิจัยสร้างและพัฒนาขึ้น 2) การสอนโดยผู้เข้าอบรมเป็นศูนย์กลาง โดยในชุดฝึกอบรม ผู้เข้าอบรมสามารถเรียนรู้ร่วมกัน ผ่านกิจกรรมการเรียนรู้ในใบงาน โดยให้สมาชิกในกลุ่มร่วมกันอภิปรายความสำคัญของการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่ได้ทราบจากคู่มือการพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ และ 3) การสอนโดยใช้ผู้เข้าอบรมเป็นศูนย์กลางรายบุคคล โดยผู้เข้าอบรมสามารถเลือกเรียนรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับตนเองขณะเข้าฝึกอบรม วิทยากรสอนความรู้ในสื่อประกอบการสอน แต่ในขณะเดียวกันได้แจกเอกสารที่เป็นเนื้อหาสาระที่ฝึกอบรมด้วย ดังนั้นผู้เข้าอบรมสามารถฟังบรรยาย และเรียนรู้ไปกับวิทยากร หรือ ศึกษาด้วยตนเองจากคู่มือฝึกอบรมในขณะอบรม สอดคล้องกับหลักการสร้างชุดฝึกอบรมที่ผู้วิจัยใช้ในการสร้างชุดฝึกอบรมในงานวิจัยนี้ ตามแนวคิดของ โนลส์ (Knowles, 1978) คือ ทฤษฎีการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่สมัยใหม่ ที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ใน 5 ประเด็น ได้แก่ การเรียนรู้ตามความต้องการ และความสนใจ การเรียนรู้ตามสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับชีวิตผู้ใหญ่ การเรียนรู้จากการวิเคราะห์ประสบการณ์ ผู้ใหญ่ต้องการเป็นผู้นำตนเอง และการเรียนรู้บนความแตกต่างระหว่างบุคคล

จากผลการวิจัยที่พบว่า ก่อนเข้าฝึกอบรมผู้เข้าอบรมมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 7.67 คะแนน (SD. เท่ากับ 2.45) และหลังการฝึกอบรมมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 13.60 คะแนน (SD.

เท่ากับ 1.43) เมื่อวิเคราะห์ด้านการกระจายของข้อมูลโดยใช้ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จะเห็นได้ชัดว่า คะแนนก่อนเข้าฝึกอบรมมีการกระจายตัวมากกว่าหลังเข้าฝึกอบรม ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากก่อนเข้าฝึกอบรม ผู้เข้าอบรมมีความรู้ในเรื่อง การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management: CM) แตกต่างกัน ระดับคะแนนจึงมีการกระจายตัวสูงคือ เริ่มตั้งแต่ 3-11 คะแนน (คะแนนเต็ม 15 คะแนน) ในขณะที่หลังเข้ารับการอบรม ผู้เข้าอบรมมีความรู้ในเรื่องการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management: CM) มากขึ้นและยังคงจดจำเนื้อหาสาระที่เรียนได้เนื่องจากเป็นการอบรมที่ใช้ระยะเวลา 3 ชั่วโมง เมื่อทำแบบทดสอบหลังเรียนจึงทำให้ระดับคะแนนค่อนข้างมีการกระจายตัวน้อยคือ เริ่มตั้งแต่ 11-15 คะแนน (คะแนนเต็ม 15 คะแนน) ดังนั้นจึงทำให้การกระจายตัวของคะแนนก่อน และหลังการฝึกอบรม มีการกระจายตัวที่แตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด ตามหลักการแปลผลการวัดการกระจายของข้อมูลของ สุภมาศ อังศุโชติ และชูชาติ พวงสมจิตร (สุภมาศ อังศุโชติ & ชูชาติ พวงสมจิตร, 2561)

จากเหตุผล และเอกสารที่กล่าวมาในข้างต้น เป็นผลให้ชุดฝึกอบรมในงานวิจัยนี้มีความเหมาะสมกับสภาพการเรียนรู้ของพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์อย่างยิ่ง ทั้งในประเด็นของ เนื้อหาสาระที่ทันสมัย ตรงความต้องการของผู้เข้าฝึกอบรมที่ต้องนำไปใช้อย่างเร่งด่วนในการทำงาน เพื่อมีความรู้ความเข้าใจในการปรับตัวให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงในภาวะที่ต้องเผชิญ ตลอดจนวิธีการเรียนรู้ที่เหมาะสมของแต่ละบุคคลในช่วงวัยผู้ใหญ่ จึงทำให้หลังการฝึกอบรมด้วยชุดฝึกอบรมฯ ที่พัฒนาขึ้นนี้ ผู้เข้าฝึกอบรมมีคะแนนหลังการฝึกอบรมสูงขึ้นกว่าก่อนการฝึกอบรมถึง 5.93 คะแนน ซึ่งถือว่าคะแนนมีพัฒนาการเพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 39.54

3. จากผลการประเมินผลความพึงพอใจของชุดฝึกอบรม ในภาพรวมผู้เข้ารับการอบรมมีความพึงพอใจในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.34) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทั้ง 4 ด้าน พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมมีความพึงพอใจในระดับมากที่สุดทุกด้านโดย ด้านการวัดและประเมินผล มีคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.44) รองลงมาคือ ด้านวิทยากร (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.34) ด้านสื่อประกอบการอบรม (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25) และ ด้านเนื้อหาวิชา (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24) ตามลำดับ สาเหตุที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากการสร้าง และพัฒนาชุดฝึกอบรมในครั้งนี้ ผู้วิจัย ศึกษาแนวทางการสร้างชุดฝึกอบรม โดยได้ทำการทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจริงได้แก่ พนักงานระดับปฏิบัติการในโรงงานที่ไม่ได้เข้ารับการอบรม ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีลักษณะงานเหมือนกับกลุ่มตัวอย่างจริง และปรับปรุงชุดฝึกอบรมตามข้อเสนอแนะที่ได้รับ ทั้งในด้านเวลา ขนาดตัวอักษร ลดเนื้อหาให้น้อยลง และกิจกรรม

ให้ตรงตามที่คุณเข้าอบรมสนใจมากที่สุด ชุดฝึกอบรมฉบับสมบูรณ์ที่นำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จึงเป็นชุดที่ผ่านการปรับปรุง และพัฒนาแล้วมา 1 ครั้ง ก่อนเก็บข้อมูลจริง ดังนั้นจึงเป็นเหตุผลที่ผลการประเมินผลความพึงพอใจของชุดฝึกอบรมในภาพรวม และจำแนกรายด้านทั้ง 4 ด้าน จะพบว่าผู้เข้ารับการอบรมมีความพึงพอใจในระดับมากที่สุดทุกด้าน สอดคล้องกับ ทรวงธรรม ดีวาณิชสกุล และวิสันต์ หวังวรวงศ์ (ทรวงธรรม ดีวาณิชสกุล & วิสันต์ หวังวรวงศ์, 2557) ที่พัฒนาสมรรถนะของพนักงานในโรงงาน โดยใช้ชุดฝึกอบรมสมรรถนะของพนักงาน แล้วมีการทดลองใช้ รวมทั้งปรับปรุงคุณภาพของชุดฝึกอบรมก่อนนำมาใช้เก็บข้อมูลจริง และพบว่า ความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมโดยรวมอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุดในทุกด้าน

ส่วนผลการวิจัยที่พบว่า ความพึงพอใจด้านการวัด และประเมินผล (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.44 คะแนน) มีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าทุกด้าน ในขณะที่ด้านเนื้อหาวิชา (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 คะแนน) มีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด สาเหตุที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจาก ขณะนำชุดฝึกอบรมไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจริง เกิดปัญหาในการอธิบายการประเมินผล ผู้วิจัยจึงทำการพัฒนาปรับปรุงให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ตามข้อเสนอแนะของผู้เข้าฝึกอบรมในกลุ่มทดลอง เมื่อนำมาใช้เก็บข้อมูลจึงทำให้ความพึงพอใจด้านการวัด และประเมินผล มีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าทุกด้าน ในขณะที่ด้านเนื้อหาวิชา ขณะทดลองใช้ ผู้เข้ารับการอบรมไม่ได้มีการเสนอแนะให้ปรับปรุงเนื้อหาสาระใดๆ มีเพียงการเพิ่มขนาดตัวอักษร และลดเนื้อหาให้น้อยลงเท่านั้น นอกจากนี้ในการตรวจสอบคุณภาพด้านความตรงเชิงเนื้อหาของชุดฝึกอบรมฯ ผู้วิจัยได้ใช้การตรวจสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ด้วยค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) จากผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ได้ค่า 0.6 - 1.0 และปรับแก้ตามที่ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะ แล้วก่อนนำไปใช้จริง ซึ่งข้อเสนอแนะดังกล่าวไม่ได้มาจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งเมื่อปรับชุดฝึกอบรมแล้วนำมาใช้จริง จึงส่งผลให้ความพึงพอใจด้านเนื้อหาวิชา มีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด เพราะเนื้อหาค่อนข้างยาก และเป็นเรื่องค่อนข้างใหม่สำหรับการจัดฝึกอบรมแก่พนักงานระดับปฏิบัติการ

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะทั่วไป

จากการพัฒนาชุดฝึกอบรม เรื่องการพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ซึ่งนำไปใช้ฝึกอบรมพนักงานระดับปฏิบัติการนั้น สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการจัดฝึกอบรมในหลักสูตรอื่นๆ ให้เหมาะสมกับบริบทของบริษัท

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. บริษัทควรนำชุดฝึกอบรม เรื่องการพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์นี้ไปพัฒนา โดยใช้สื่อประสมหรือ รูปแบบคอมพิวเตอร์ช่วยสอน มีสถานการณ์จำลอง มีวีดิทัศน์แสดงบทบาทสมมุติ หรือกรณีศึกษาจริง เพิ่มเติม และเผยแพร่ให้กับพนักงานใช้ในการศึกษาโดยตนเองต่อไป
2. ควรมีการวิจัยเพื่อพัฒนาชุดฝึกอบรมในเรื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ เช่น การใช้หุ่นยนต์ในการทำงาน ฯลฯ
3. ควรมีการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้ฝึกสอนงานให้เป็นวิทยากรฝึกอบรม เนื่องจากอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์เป็นอุตสาหกรรมการผลิตเฉพาะทาง ดังนั้นจึงต้องอาศัยความรู้ ความชำนาญของกลุ่มบุคคลในสาขาอาชีพเฉพาะทางนั้น เป็นผู้ดำเนินการพัฒนาทั้งในส่วนของหลักสูตรการฝึกอบรม กระบวนการถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์ต่างๆในการทำงาน

## บรรณานุกรม

- Bartol, K. M., & Martin, D. C. (1998). Management. In 3rd (Ed.), (pp. 371-374). New York: McGraw Hill.
- Bordia, P., Restubog, S. L. D., Jimmieson, N. L., & Irmer, B. E. (2011). Haunted by the Past: Effects of Poor Change Management History on Employee Attitudes and Turnover. *Group & Organization Management*, 36(2), 191-222.  
doi:10.1177/1059601110392990
- Brookfield S. (1986). *Understanding and facilitating adult learning: A comprehensive analysis of principles and effective practices*. United Kingdom: McGraw-Hill Education.
- Corley, P. C. (2008). The Supreme Court and Opinion Content: The Influence of Parties' Briefs. *Political Research Quarterly*, 61(3), 468-478.  
doi:10.1177/1065912907306474
- Fonseca, C. (1999). *The computer in Costa Rica: A New Door to Educational and Social Opportunities in Logo Philosophy and Implementation*. Brazil: LCSi.
- Gould, J. (2012). Learning theory and classroom practice in the lifelong learning sector.
- Hage, J., & Aiken, M. (1970). *Social change in complex organizations (Vol. 41)*. New York: Random House.
- Holbeche, L. (2006). *Understanding Change: Theory, Implementation and Success*. Oxford: Elsevier.
- Jarvis, P. (1983). *Adult and continuing education: Theory and practice*. Beckenham: Croom Helm.
- Jimmieson, N. L., Peach, M., & White, K. M. (2008). Utilizing the Theory of Planned Behavior to Inform Change Management: An Investigation of Employee Intentions to Support Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(2), 237-262. doi:10.1177/0021886307312773
- Knowles, M. S. (1970). *The modern practice of adult education*. New York: Andragogy versus pedagogy.

- Knowles, M. S. (1978). Andragogy: Adult learning theory in perspective. *Community College Review*, 5(3), 9-20.
- Knowles, M. S. (1980). *The modern practice of adult education: From pedagogy to andragogy*. New Jersey: Cambridge Adult Education.
- Knowles, M. S. (1995). *Designs for adult learning*. New York: American Society for Training & Development.
- Kozberg, G., & Tempel, M. (1991). *The Saint Paul Logo Project: An American experience in logo philosophy and implementation*. Brazil: LCSl.
- MacFarlane, F., Gantley, M., & Murray, E. (2002). The Cement project: a case study in change management. *Medical teacher*, 24(3), 320-326.
- Osterhoff, R. J. (2003). *Knowledge management*. Paper presented at the Knowledge management implementation at Siriraj Hospital, Bangkok.
- Pareek, U., & Roa, T. V. (1980). *Training of Education Managers: A draft Handbook for Trainers in Planning and Management of Education*. Bangkok: Unesco.
- Rajeev, P. N., & Kalpathi, S. (2016). Let's Play: The Use of Improv Games in Change Management Training: A Case Study. *Industry and Higher Education*, 30(2), 149-154. doi:10.5367/ihe.2016.0299
- Robbins, S., & Coulter, M. (2008). *Management*. Belgrade: Data Status.
- Robbins, S. P. (1994). *Management*. USA: Prentice Hall.
- Rogers, C. R. (1969). *Freedom to Learn*. OH: Merrill: Columbus.
- Schermerhorn, J. (2005). *Management* (8th edition ed.). NJ, Hoboken: John-Wiley & Sons, Inc.
- Skalik, J., Barabasz, A., & Belz, G. (2002). Polish managers and the change management process: a management learning perspective. *Human Resource Development International*, 5, 377-382.
- Van der Voet, J. (2014). The effectiveness and specificity of change management in a public organization: Transformational leadership and a bureaucratic organizational structure. *European Management Journal*, 32(3), 373-382.
- กระทรวงอุตสาหกรรม. (2559). ยุทธศาสตร์การพัฒนากอุตสาหกรรมไทย 4.0 ระยะ 20 ปี (พ.ศ.2560

- 2579). กรุงเทพฯ: กระทรวงอุตสาหกรรม.
- จงกลณี ชูติมาเทวินทร์. (2542). การฝึกอบรมเชิงพัฒนา. กรุงเทพฯ: พีเออีฟวิง.
- จิรศักดิ์ เขาวีรัชสกุล, ศิริวิทย์ กุลโรจนภัทร, & นันทินา หาสุหนที. (2561). ความพร้อมในการนำระบบการผลิตแบบอัตโนมัติมาใช้เพื่อเสริมขีดความสามารถในการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย Paper presented at the การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ, กรุงเทพฯ.
- ชมนาด พงศ์นพรัตน์. (2550). การสร้างชุดฝึกอบรม. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- ชัยยงค์ พรหมวงศ์. (2531). E1/E2 คืออะไร. Retrieved from <https://sites.google.com/site/thidaratsrimoon/e1-e2-khux-xari>.
- ณัฐพันธุ์ เขจรนนท์. (2545). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ทรงธรรม ดีวาณิชสกุล, & วิสันต์ หวังวงวงศ์. (2557). การพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อเพิ่มสมรรถนะด้านการผลิตขวดแก้วสำหรับพนักงานควบคุมเครื่องขึ้นรูปขวดแก้ว. วารสารมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์, 6(2), 83-91.
- ทิพย์วรรณ ภาณุเวช. (2549). การบริหารการเปลี่ยนแปลง : กรณีศึกษาการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในโรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช. (รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- ทิพวรรณ เลิศถาวรธรรม. (2550). การบริหารเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบริษัท ไทยเพอร์ซิเดนท์ฟูดส์ จำกัด(มหาชน). (บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการ), มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพมหานคร.
- ธนรัตน์ คุรุวรรณเจริญ, จักร ดิงศภักดิ์, บุญมี กวินเสกสรร, & สมบัติ ทีฆทรัพย์. (2555). การพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ไทย. จันทรเกษมสาร, 18(35), 111-120.
- นงนภัสส์ มากชูชิต, วีระยุทธ ชาตะกาญจน์, & ปรีดา เบญจคาร. (2555). การพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะด้านการประเมินโครงการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 4(8), 89-104.
- นลินรัตน์ เลี้ยวเดชาพันธ์. (2552). ศึกษาแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการนำระบบงานบริการข้อมูลด้วยตนเอง (employee self service) มาใช้ในองค์กร :กรณีศึกษา : บริษัท โตชิบา คอนซูมเมอร์โปรดักส์ ประเทศไทย จำกัด. (วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต),

- มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- นันทวัฒน์ ภัทกรนันท์, วัฒนีย์ โรจน์สัมฤทธิ์, นิภา ศรีไพโรจน์, & อังคินันท์ อินทรกำแหง. (2556). การพัฒนาชุดฝึกอบรมโดยใช้กระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์เพื่อสร้างจิตสำนึกของอาสาสมัคร. วารสารพฤติกรรมศาสตร์, 19(1), 23-36.
- นิพนธ์ ศุขปรีดี. (2552). ประมวลสาระชุดวิชา เทคโนโลยีและสื่อสารการฝึกอบรม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- นุกูล อุบลบาน. (2553). การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management): การปรับเปลี่ยนคน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ. วารสารรวมคำแหง, 27(1), 164-176.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). การวิจัยเบื้องต้น. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุรินทร์ เทพสาร, & อภิภา ปรัชญพฤทธิ. (2557). ยุทธศาสตร์การบริหารการเปลี่ยนแปลง สถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุข. วารสารครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 45(3), 83-96.
- ประชาชาติธุรกิจ. (2561). คอลัมน์ยานยนต์. ประชาชาติธุรกิจ.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2551). การจัดการทรัพยากรมนุษย์: มุ่งสู่อนาคต (*Managing human resources: looking to the future*). กรุงเทพฯ: สายส่งปัญญาชน.
- ปรีชา ดั่งงน้อย. (2017). ยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ของประเทศไทยสู่การเป็นฐานการผลิตที่สำคัญของภูมิภาคอาเซียน. วารสารรังสิตบัณฑิตศึกษาในกลุ่มธุรกิจและสังคมศาสตร์, 2(2), 21-22.
- ปัญญา ธีระวิทย์เลิศ, ภัทตรา ประเสริฐวงษ์, & ปฎิยุทธ์ อ่อนประเสริฐ. (2552). การพัฒนาชุดฝึกอบรมงานบริการระบบลิฟต์รุ่น วีเอฟเอส. วารสารวิชาการอุตสาหกรรมศึกษา, 3(2), 23-26.
- ปัญรส มาลากุล ณ อยุธยา. (2553). การบริหารการเปลี่ยนแปลง : ประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์การภาครัฐในยุคปัจจุบัน (พิมพ์ครั้งที่ 1 ed.). กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการคณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปัญรส มาลากุล ณ อยุธยา. (2551). การพัฒนาองค์การ. กรุงเทพฯ: มิสเตอร์ก็อปปี.
- พัชรี โชติยะสิทธิ์. (2545). ภาวะผู้นำในช่วงการเปลี่ยนแปลงตามนโยบายการปฏิรูประบบราชการ : ศึกษากรณีกรมอุตสาหกรรมพื้นฐาน และการเหมืองแร่. (รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- พาดินักด์ เกษาพันธุ์. (2554). การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการ

- ปฏิบัติงานของพนักงานสำนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. (บริหารธุรกิจ มหบัณฑิต), มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- พิเชษฐ บัญญัติ. (2550). การจัดการความรู้ในองค์กร. วารสารสำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 13, 1-16.
- เมธี ปิยะคุณ, & สุรัชย์ เลิศธนาผล. (2551). การพัฒนาชุดฝึกอบรมแบบ e-Training เรื่องทักษะการ สอนงานสำหรับหัวหน้างาน Retrieved from
- รุ่งอรุณ กระแสร์สินธุ์. (2558). ผลการดำเนินงานของธุรกิจโดยยึดการบริหารการเปลี่ยนแปลง และ เครื่องข่ายทางธุรกิจ. (บริหารธุรกิจ ดุสิตบัณฑิต), มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.
- วรสิทธิ์ ปาละวงศ์ ณ อยุธยา. (2558). สังคมวิทยาอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ
- คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วัชฤทธิ์ เอกนิพิฐศรี. (2553). การพัฒนาระบบการฝึกอบรมความสามารถสำหรับพนักงานฝ่ายผลิต ในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ประเภทปั๊มขึ้นรูป. (วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- วิชัย วงษ์ใหญ่. (2537). กระบวนการพัฒนาหลักสูตรและการสอนภาคปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ สุวีริยสาส์น.
- วุทธิศักดิ์ โภชนกุล. (2552). ภาวะผู้นำทางการศึกษาในสังคมโลกาภิวัตน์. กรุงเทพฯ: คณะ ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ศรีไพร ศักดิ์รุ่งพงศากุล, & เจษฎาพร ยุทธนวิบูลย์ชัย. (2549). ระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีการ จัดการความรู้. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ศิริพรรณ สายหงษ์, & สมประสงค์ วิทย์เกียรติ. (2534). การผลิตและการใช้ชุดฝึกอบรมเพื่อ การศึกษานอกระบบ ในเอกสารการสอนชุดวิชาการพัฒนาสื่อและการใช้สื่อการศึกษานอก ระบบ หน่วยที่ 9 - 15. นนทบุรี: สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2560). SME ไทยก้าวทันกระแทยานยนต์ ยุค 4.0 แล้วหรือยัง. กรุงเทพฯ: ศูนย์วิจัยกสิกรไทย.
- สถาบันยานยนต์. (2557). รายงานการศึกษาโครงสร้างการผลิตชิ้นส่วนของอุตสาหกรรมยานยนต์ ไทย. กรุงเทพฯ: สถาบันยานยนต์.
- สนั่น เกชาวี. (2552). กลยุทธ์การจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อประสิทธิผลที่ดีขององค์กร. วารสาร อินดัสเทรียล, 15(188), 146-152.
- สมเดช สีแสง, & สุนันทา สุนทรประเสริฐ. (2543). ปฏิรูปการเรียนรู้สู่การพัฒนาวิชาชีพครูตาม

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ สายครูผู้สอน. นครสวรรค์: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ริมปิงการพิมพ์.

สมบัติ ทิพประมวล, กัมปนาท บริบูรณ์, & ปิยะพงษ์ ไสยโสภณ. (2559). การวิจัย และพัฒนาชุดกิจกรรมฝึกอบรมด้วยกระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์ เพื่อเป็นยุวอาสาสมัครคุมประพฤติ. วารสารสำนักบัณฑิตอาสาสมัคร, 12(2), 203-232.

สมยศ นาวิการ. (2543). การบริหารและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ผู้จัดการ.

ส่วนเศรษฐกิจรายสาขา ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจ ธุรกิจและเศรษฐกิจฐานราก. (2561). อุตสาหกรรมยานยนต์ปี 2561-2562. กรุงเทพฯ: ส่วนเศรษฐกิจรายสาขา ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจ ธุรกิจและเศรษฐกิจฐานราก.

ศักดิ์รินทร์ อยู่ผ่อง, อัศครัตน์ พูลกระจ่าง, & ปราโมช ธรรมกรณ์. (2561). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อการเพิ่มผลผลิตสำหรับอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์. วารสารการจัดการสมัยใหม่, 16(2), 25-35.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2549). คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง. นนทบุรี: สหมิตรพรินติ้ง.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2551). โครงการสร้างต้นแบบการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยม (*I AM READY: ขึ้นพร้อมทำเพื่อประชาชน*). กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2554). รายงานการพัฒนาระบบราชการไทย ประจำปี พ.ศ. 2554. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ บ.ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2547). การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ บ.ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2551). รายงานการพัฒนาระบบราชการไทย ประจำปี พ.ศ. 2551. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ บ.ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด.

สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ. (2560). คลังข้อมูลอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์. Retrieved from <https://www.nstda.or.th/th/132-industry/autoparts-industry-cat/1656-autoparts-industry-status>

สุเทพ หุ่นสวัสดิ์. (2540). การพัฒนาชุดฝึกอบรมเกี่ยวกับการป้องกันและควบคุมโรคเอดส์สำหรับนักศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพในวิทยาลัยเทคนิค. ปรินญาณินพนธ์ (กศ.ด.

- (เทคโนโลยีการศึกษา) -- มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2540.
- สุภมาส อังศุโชติ, & ชูชาติ พวงสมจิตร. (2561). หน่วยที่ 11 การวิเคราะห์และการแปลผลข้อมูล.  
 นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สุภาวัลย์ เชาว์พาณิชย์เจริญ. (2560). การพัฒนาตัวชี้วัดประสิทธิภาพเพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่  
 อุตสาหกรรม 4.0 ของสถานประกอบการขึ้นส่วนยานยนต์ไทยในระดับ *first tier*.  
 บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- สุรพล ชามาตย์, ธีรฤทธิ บุญยโสภณ, วิฑูรย์ สิมะโชคดี, & ยุทธชัย บันเทิงจิต. (2555). การพัฒนาชุด  
 ฝึกอบรมสำหรับพนักงานในอุตสาหกรรมขึ้นส่วนยานยนต์ เพื่อลดการเกิดของเสียจาก  
 กระบวนการผลิต. วารสารวิชาการพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 22(3), 669-677.
- สุวัฒน์ วัฒนวงศ์. (2547). จิตวิทยาเพื่อการฝึกอบรมผู้ใหญ่. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์  
 มหาวิทยาลัย.
- เสาวพรรณ คังคายะ, ไพรัช วงศ์ยุทธไกร, & ธีระพล เทพหัสดิน ณ อยุธยา. (2557). การพัฒนาชุด  
 ฝึกอบรมเรื่องความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน สำหรับลูกจ้าง  
 ทั่วไปและลูกจ้างเข้าทำงานใหม่ กลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ตามพระราชบัญญัติความ  
 ปลอดภัยอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน พ.ศ.2554. วารสารวิชาการ  
 อุตสาหกรรมศึกษา, 8(1), 83-92.
- อมรรภรณ์ หมีปาน. (2552). การจัดการศึกษากับสังคมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร.  
 วารสารพยาบาลทหารบก, 10(พิเศษ), 26-29.
- อรพินทร์ ชูชม. (2545). เอกสารคำสอนวิชา วป 502 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือวัดทางพฤติกรรม  
 ศาสตร์. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อัศวิน จักษุสุวรรณ. (2547). การบริหารคนคือ การบริหารเชิงทำทนาย: ทักษะสำคัญของผู้บริหาร เพื่อ  
 นำองค์กรไปสู่ความท้าทายใหม่ ๆ และอยู่รอดต่อไปในกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลง  
 (*Change management*). กรุงเทพฯ: บริษัท อริยชน.
- อุดม ทุมโฆษิต. (2544). การจัดการ. กรุงเทพฯ: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร  
 ศาสตร์.



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก  
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ



### รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

1. ชื่อ คุณเรวัต ศรีเจริญ  
ตำแหน่ง ผู้จัดการทั่วไป  
สังกัด บริษัท ไทยซัมมิทไฮโดเมทิล จำกัด
2. ชื่อ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ชัยพฤกษ์ อภาเวท  
ตำแหน่ง อาจารย์  
สังกัด สถาบันเทคโนโลยีปทุมวัน
3. ชื่อ อาจารย์ ดร.กาญจนา ตระกูลวรกุล  
ตำแหน่ง อาจารย์  
สังกัด สำนักทดสอบการศึกษา และจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
4. ชื่อ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภานุวัฒน์ ศิริनुพงษ์  
ตำแหน่ง อาจารย์  
สังกัด คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
5. ชื่อ อาจารย์ ดร.ชไมพร ดิสถาพร  
ตำแหน่ง อาจารย์  
สังกัด คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ



ภาคผนวก ข  
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

คู่มือการพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อการจัดการ  
การเปลี่ยนแปลงสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการ  
ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์



## คู่มือการใช้ชุดฝึกอบรมสำหรับวิทยากร

การพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการ  
ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

### จุดประสงค์

1. เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้ความเข้าใจในที่มาของการเปลี่ยนแปลงที่มากกระทบกับอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์

2. เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้ความเข้าใจ ในการรับมือกับการจัดการการเปลี่ยนแปลง

### กลุ่มเป้าหมาย

พนักงานปฏิบัติการบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อให้ผู้เข้าอบรมสามารถบอก และอธิบาย ที่มาของการเปลี่ยนแปลงที่มากกระทบกับอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์

2. เพื่อให้ผู้เข้าอบรมสามารถบอก และอธิบาย การรับมือกับการจัดการการเปลี่ยนแปลง

### เวลาที่ใช้ในการอบรม

3 ชั่วโมง แบ่งเป็น

แบบทดสอบก่อนการฝึกอบรม (Pre-test)	15 นาที
การบรรยาย	2 ชั่วโมง
กิจกรรมการเรียนรู้	20 นาที
แบบทดสอบหลังการฝึกอบรม (Post-test)	15 นาที
แบบประเมินความพึงพอใจ	10 นาที

### คำแนะนำในการใช้ชุดฝึกอบรม

1. ศึกษาคู่มือการใช้ชุดฝึกอบรมอย่างละเอียดก่อนดำเนินการฝึกอบรม และปฏิบัติตามทุกขั้นตอน

2. ศึกษาส่วนประกอบของชุดฝึกอบรม

2.1 คู่มือการใช้ชุดฝึกอบรมสำหรับวิทยากร 1 เล่ม

2.2 สื่อสไลด์อิเล็กทรอนิกส์ (CD) 1 แผ่น

2.3 แบบทดสอบวัดความรู้ความเข้าใจ 2 ฉบับ

- 2.3.1 แบบทดสอบก่อนการฝึกอบรม (Pre-test) 1 ฉบับ
- 2.3.2 แบบทดสอบหลังการฝึกอบรม (Post-test) 1 ฉบับ
- 2.4 แบบประเมินความพึงพอใจ 1 ฉบับ
3. ศึกษาวิธีการ/ขั้นตอนการใช้ชุดฝึกอบรม
- ขั้นที่ 1 ศึกษารายละเอียดของการใช้ชุดฝึกอบรมตามคำแนะนำของวิทยากร
- ขั้นที่ 2 ผู้เข้าอบรมทำแบบทดสอบก่อนฝึกอบรม (Pre-test)
- ขั้นที่ 3 เปิดวิดีโอทัศน์สั้นๆ ที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
- ขั้นที่ 4 วิทยากรนำเสนอเนื้อหา 2 ส่วน ให้แก่ผู้เข้าอบรม
- ตอนที่ 1 ที่มาของการเปลี่ยนแปลง
- 1.1 การปฏิรูปประเทศไทย
- 1.2 กลุ่มอุตสาหกรรมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์
- ตอนที่ 2 การจัดการการเปลี่ยนแปลง
- 2.1 ความหมายของการจัดการการเปลี่ยนแปลง
- 2.2 องค์ประกอบของการจัดการการเปลี่ยนแปลง
- 2.3 ความสำคัญของการจัดการการเปลี่ยนแปลง
- 2.4 สาเหตุของการเปลี่ยนแปลง
- 2.5 ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง
- 2.6 การรับมือกับการเปลี่ยนแปลง
- ขั้นที่ 5 ผู้เข้าอบรมทำกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกัน (กิจกรรมในใบงาน)
- ขั้นที่ 6 ผู้เข้าอบรมทำแบบทดสอบหลังการฝึกอบรม (Post-test)
- ขั้นที่ 7 ผู้เข้าอบรมทำแบบประเมินความพึงพอใจ

หมายเหตุ วิทยากรแจ้งคะแนนสอบให้ผู้เข้าอบรมทราบภายหลังการฝึกอบรม

4. เตรียมอุปกรณ์ที่ต้องใช้ประกอบชุดฝึกอบรม
- 4.1 เครื่องคอมพิวเตอร์ และเครื่องฉายภาพ
- 4.2 ชุดฝึกอบรม
- 4.3 แผ่นซีดี (CD) เรื่อง การพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

## เรื่อง การพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

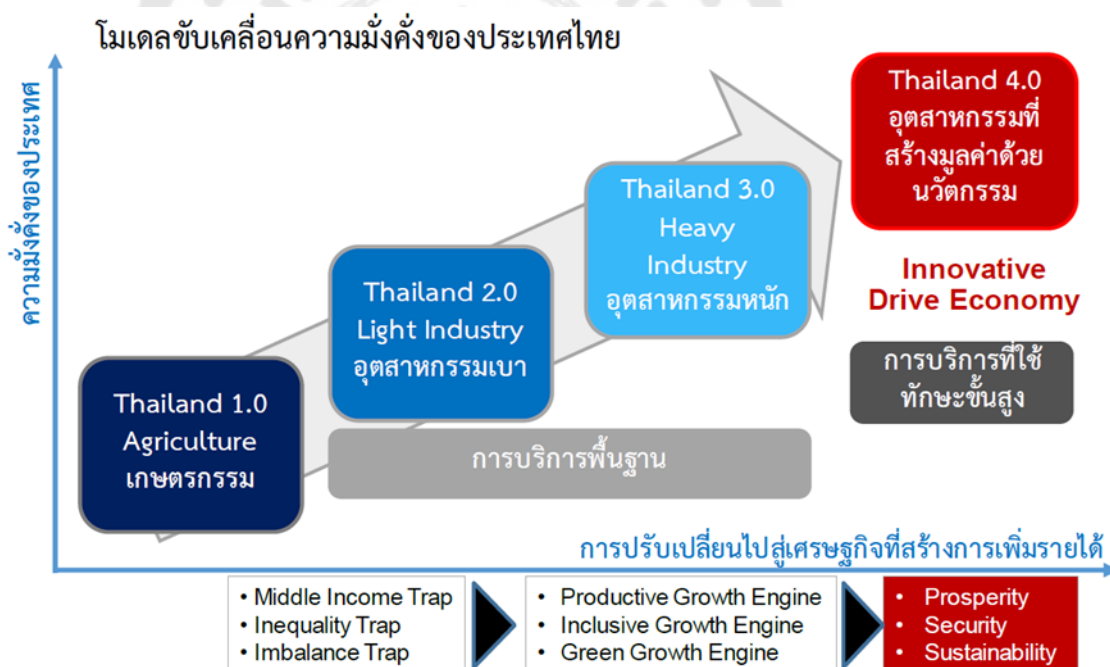
### ตอนที่ 1 ที่มาของการเปลี่ยนแปลง

#### 1.1 การปฏิรูปประเทศไทย

ความเป็นไปของทิศทางด้านเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศไทย ที่ส่งผลต่อสภาพความเป็นอยู่ การทำงาน และการครองชีพของประชาชนในประเทศ เป็นการปฏิบัติตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ โดยในปัจจุบันเป็นฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560-2564) ซึ่งมาจากโมเดลประเทศไทย 4.0

#### โมเดลประเทศไทย 4.0 คืออะไร

การพัฒนาด้านเศรษฐกิจ และอุตสาหกรรม เพื่อความมั่งคั่งของประเทศไทย โดยใช้โมเดลประเทศไทย



ที่มา : วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์การปฏิรูปประเทศไทย และการปรับเปลี่ยนกลไกภาครัฐ, สภาปฏิรูปแห่งชาติ

รูปโมเดลประเทศไทย 1.0 – 4.0

รายละเอียดของโมเดลประเทศไทย 1.0 – 4.0 มีดังนี้

ประเทศไทย	มุ่งเน้นด้าน
1.0	การขับเคลื่อนประเทศด้วยเกษตรกรรม
2.0	การพัฒนาอุตสาหกรรมเบา เริ่มจากอุตสาหกรรมการผลิต ทดแทนการนำเข้า
3.0	การพัฒนาอุตสาหกรรมหนัก การผลิตเพื่อส่งออกมากขึ้น เช่น สินค้าอิเล็กทรอนิกส์ ปิโตรเคมี ยานยนต์ และชิ้นส่วน ขับเคลื่อนเศรษฐกิจโดยภาคอุตสาหกรรม เน้นการพัฒนาประสิทธิภาพในการผลิต และ การให้บริการขั้นพื้นฐานในการสร้างรายได้ให้ประเทศ

### ปัญหาที่พบในโมเดลประเทศไทย 3.0 มี 3 ข้อ

#### 1.ปัญหากับการค้ารายได้ปานกลาง

- ฐานะทางเศรษฐกิจที่อยู่ระหว่างประเทศรายได้ต่ำ และรายได้ปานกลาง
- ไม่สามารถรักษาการเติบโตทางเศรษฐกิจที่เคยมีอัตราสูงในอดีตให้สามารถคงอยู่ต่อไปในอนาคต

#### 2.ความเหลื่อมล้ำในการกระจายรายได้ หรือ ปัญหาความไม่เท่าเทียม

- แสดงออกในรูปความเหลื่อมล้ำทางด้านรายได้ระหว่างภาคการเกษตร และอุตสาหกรรม
- ความไม่เท่าเทียมในการเข้าถึงบริการของรัฐ การศึกษา ในการยกระดับคุณภาพชีวิต

#### 3.ปัญหากับศักยภาพที่ไม่สมดุลของการพัฒนา

- สะท้อนจากความไม่สมดุลระหว่างการเติบโตของประเทศกับการเสื่อมถอยของสังคม และสิ่งแวดล้อม



ส่งผลต่อ

### ขีดความสามารถในการแข่งขันต่ำ

ดังนั้น การใช้ โมเดลประเทศไทย 4.0 เป็นเครื่องมือในการปฏิรูปประเทศไทยไปสู่การเป็นประเทศในโลก ที่หนึ่ง ที่มีความมั่นคง และยั่งยืน เป็นวิธีการแก้ไขปัญหาที่พบในโมเดลประเทศไทย 3.0 โดยมีจุดมุ่งหมาย 3 ข้อ คือ

- 1.พัฒนาประเทศจากรายได้ปานกลาง ไปสู่ **ประเทศรายได้สูง**
- 2.ปรับเปลี่ยนจากการขับเคลื่อนด้วยประสิทธิภาพ เป็น **เทคโนโลยี และนวัตกรรม**

3.ปรับเปลี่ยนจากการให้บริการพื้นฐาน เป็น **บริการที่ต้องใช้ทักษะสูง**



ส่งผลต่อ

การปรับเปลี่ยน**โครงสร้างเศรษฐกิจ**จากเดิมที่ขับเคลื่อนด้วยการพัฒนาประสิทธิภาพในการผลิตภาคอุตสาหกรรม ไปสู่ เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี และนวัตกรรม โดยต้องขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใน 3 มิติที่สำคัญ คือ

- 1.เปลี่ยนจากการผลิตสินค้าโภคภัณฑ์ ไปสู่ สินค้าเชิงนวัตกรรม
- 2.เปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรม ไปสู่ การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี และนวัตกรรม
- 3.เปลี่ยนจากการเน้นภาคการผลิตสินค้า ไปสู่การเน้นภาคบริการมากขึ้น



ส่งผลต่อ

โดยต้องเปลี่ยนทั้ง**ระบบ**ใน 4 องค์ประกอบ คือ

- 1.เปลี่ยนจากการเกษตรแบบดั้งเดิม ไปสู่ การเกษตรสมัยใหม่
  - เน้นการบริหารจัดการ และเทคโนโลยี
  - มีรายได้มากขึ้น
  - เป็นเกษตรกร แบบเป็นผู้ประกอบการ
- 2.เปลี่ยนจากวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมแบบเดิม ไปสู่ การเป็น Smart Enterprises และ Startups
  - ที่มีศักยภาพสูง
  - ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม

3.เปลี่ยนจากให้บริการแบบเดิม ไปสู่ การบริการที่สร้างมูลค่าสูง

4.เปลี่ยนจากแรงงานทักษะต่ำ ไปสู่ แรงงานที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และทักษะสูง

#### 1.2 กลุ่มอุตสาหกรรมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

รถยนต์หนึ่งคัน ประกอบด้วยชิ้นส่วนประมาณ 20,000-30,000 ชิ้น ทำให้ผู้ประกอบการรถยนต์ไม่สามารถผลิตทุกชิ้นส่วนได้ด้วยตนเอง ดังนั้น การจ้างผลิตจึงเป็นรูปแบบปกติที่เกิดขึ้น โดยสามารถแบ่งประเภทผู้ผลิตชิ้นส่วนตามลำดับการส่งมอบชิ้นส่วน (Tier) เพื่อการประกอบรถยนต์ได้ ดังนี้

(1) ผู้ผลิตชิ้นส่วนลำดับที่ 1 (1st Tier) เป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนส่งให้โรงงานประกอบรถยนต์โดยตรง ซึ่งบริษัทจะต้องมีความสามารถทางเทคโนโลยีผลิตชิ้นส่วนให้ได้คุณภาพมีมาตรฐานตามที่ผู้ประกอบการกำหนด รวมทั้งต้องมีความสามารถในการรับรองคุณภาพชิ้นส่วนเมื่อพบความบกพร่องอีกด้วย (Product liability) โดยทั่วไปผู้ผลิตชิ้นส่วนกลุ่มนี้จะผลิตชิ้นส่วนในลักษณะ Module ซึ่งแบ่งเป็น 5 กลุ่มหลัก ได้แก่ กลุ่มระบบส่งกำลัง (Powertrain) กลุ่มระบบช่วงล่าง (Suspension) กลุ่มระบบไฟฟ้า (Electrical and Electronic) กลุ่มตัวถัง (Body) และกลุ่มชิ้นส่วนอื่นๆ (Other)

(2) ผู้ผลิตชิ้นส่วนลำดับที่ 2 (2nd Tier) เป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนย่อย (Component) หรือ จัดหาวัตถุดิบเพื่อป้อนผู้ผลิตชิ้นส่วนลำดับที่ 1

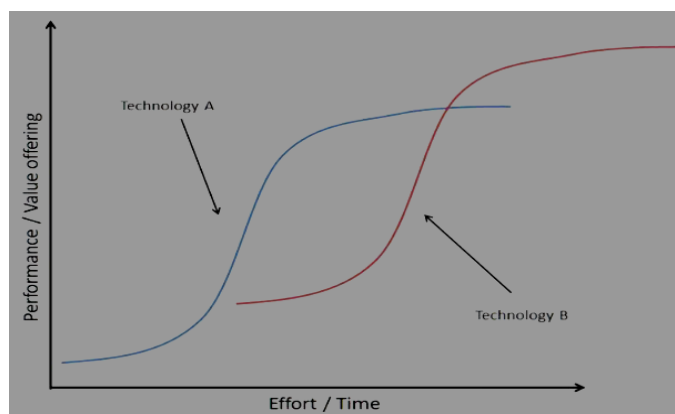
(3) ผู้ผลิตชิ้นส่วนลำดับที่ 3 (3rd Tier) เป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนย่อยๆ (Sub component) หรือ จัดหาวัตถุดิบป้อนผู้ผลิตชิ้นส่วนลำดับที่ 1 และ/หรือ ลำดับที่ 2

กลุ่มอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ได้รับผลจากการเปลี่ยนแปลงจากกระแสโลก และนโยบายของประเทศ

### 1.2.1 การมุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีขั้นสูงในการผลิต และนวัตกรรมต่างๆ

กลุ่มอุตสาหกรรมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ เป็นหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมเดิมของประเทศไทยที่มีศักยภาพ (First S-Curve) ซึ่งเป็นกลุ่มอุตสาหกรรมเป้าหมายในการต่อยอด โดยมุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีขั้นสูงในการผลิต และนวัตกรรมต่างๆ

โดยปกติแล้วเทคโนโลยี และนวัตกรรมต่างๆ จะมีวงจรชีวิตของนวัตกรรม (Innovation Lifecycle) ซึ่งอธิบายได้ด้วยกราฟเส้นโค้งรูปตัวเอส หรือ S-curve โดยเป็นกราฟแสดงการเติบโตของเทคโนโลยี ที่ใช้อธิบายถึงประสิทธิภาพ และความประหยัดต้นทุนของเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปตามเวลาที่ผ่านมา



วงจรชีวิตของนวัตกรรม

ที่มา : ยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมไทย 4.0 ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579)

ในระยะแรกที่เทคโนโลยีเพิ่งได้รับการคิดค้นขึ้นมาใหม่นั้น เทคโนโลยีดังกล่าวยังต้องการการปรับปรุงประสิทธิภาพหลายอย่างซึ่งต้องใช้ทั้งเงินลงทุน และเวลา เมื่อพัฒนาต่อไป ประสิทธิภาพของเทคโนโลยีก็จะเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จนถึงจุดที่เทคโนโลยีเริ่มมีการอิมิตัว ซึ่งองค์กรต้องแสวงหานวัตกรรม เทคโนโลยีใหม่ หรือ S-curve เส้นใหม่เพื่อให้เกิดการพัฒนาต่อไป ไม่เช่นนั้นองค์กรนั้นก็จะมีจุดหนึ่ง หรือ ล้าหลังในที่สุด เพื่อให้การพัฒนาอุตสาหกรรมเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ต้องมีการเตรียมการเพื่อแสวงหาวัตกรรม หรือ เทคโนโลยีใหม่ เพื่อการต่อยอด S-curve เดิมที่กำลังจะถึงจุดอิมิตัว ให้มีการพัฒนาต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง

ปัจจุบันรัฐบาลไทยให้ความสำคัญกับการสนับสนุนการผลิตรถยนต์ และชิ้นส่วนแบบใช้นวัตกรรม และเทคโนโลยีมากขึ้น โดยเฉพาะการใช้ชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์เข้ามาควบคุมการทำงานของชิ้นส่วนรถยนต์ต่างๆ เพิ่มขึ้น สำหรับรถยนต์ที่มีเครื่องยนต์สันดาปภายใน และใช้น้ำมันเป็นเชื้อเพลิง การสนับสนุนให้มีการใช้เครื่องจักรในการช่วยผลิตมากขึ้น ไปจนถึงการสนับสนุนรถยนต์ที่ใช้พลังงานไฟฟ้า ซึ่งรัฐบาลมีแนวโน้มที่จะผลักดันให้มีการผลิตรถยนต์ขับเคลื่อนด้วยพลังงานไฟฟ้าในประเทศอย่างจริงจัง และเป็นรูปธรรมมากขึ้น ได้แก่ รถยนต์ไฟฟ้า BEV (Battery Electric Vehicles: BEV) ที่ใช้พลังงานไฟฟ้าจากแบตเตอรี่ในการขับเคลื่อนเพียงอย่างเดียว และรถยนต์ปลั๊กอินไฮบริด (Plug-in Hybrid Electric Vehicle: PHEV) ที่นอกจากจะถูกขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ผสมระหว่างระบบขับเคลื่อนด้วยไฟฟ้าจากแบตเตอรี่ และระบบเดิมที่ใช้น้ำมัน ก็ยังสามารถเสียบปลั๊กชาร์จไฟจากภายนอกได้

### 1.2.2 ปัจจัยกระทบกับอุตสาหกรรมรถยนต์

- 1) การเติบโตของเศรษฐกิจ และการค้าโลกที่มีแนวโน้มชะลอตัวจากผลกระทบ ของสงครามการค้าระหว่างสหรัฐอเมริกากับจีน
- 2) นโยบายลดการนำเข้ารถยนต์ดีเซลในหลายๆ ประเทศ เนื่องจากปล่อยก๊าซ CO<sub>2</sub> สูง ทิศทางการพัฒนาอุตสาหกรรมยานยนต์ของรัฐบาลไทย นับว่าสอดคล้องกับ ทิศทางความต้องการใช้รถยนต์ในอนาคตของตลาดโลกด้วย ซึ่งปัจจุบันมุ่งเน้นไปสู่ยานยนต์ที่มี เทคโนโลยีสูงขึ้น และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมมากขึ้น ดังเช่นจะเห็นได้จากตัวอย่างประเทศต่าง ๆ ใน กลุ่มสหภาพยุโรป มีการให้ความสำคัญกับยานยนต์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการควบคุมการปล่อยมลพิษออกสู่สิ่งแวดล้อม โดยเริ่มจากการจำกัดไม่ให้ใช้รถยนต์ส่วนบุคคลที่ใช้น้ำมันในบางเมือง ซึ่งจะเริ่มต้นปี 2562 และมีโอกาสขยาย วงกว้างออกไปเรื่อยๆ อันจะ ส่งผลต่อการซื้อรถคันใหม่ได้

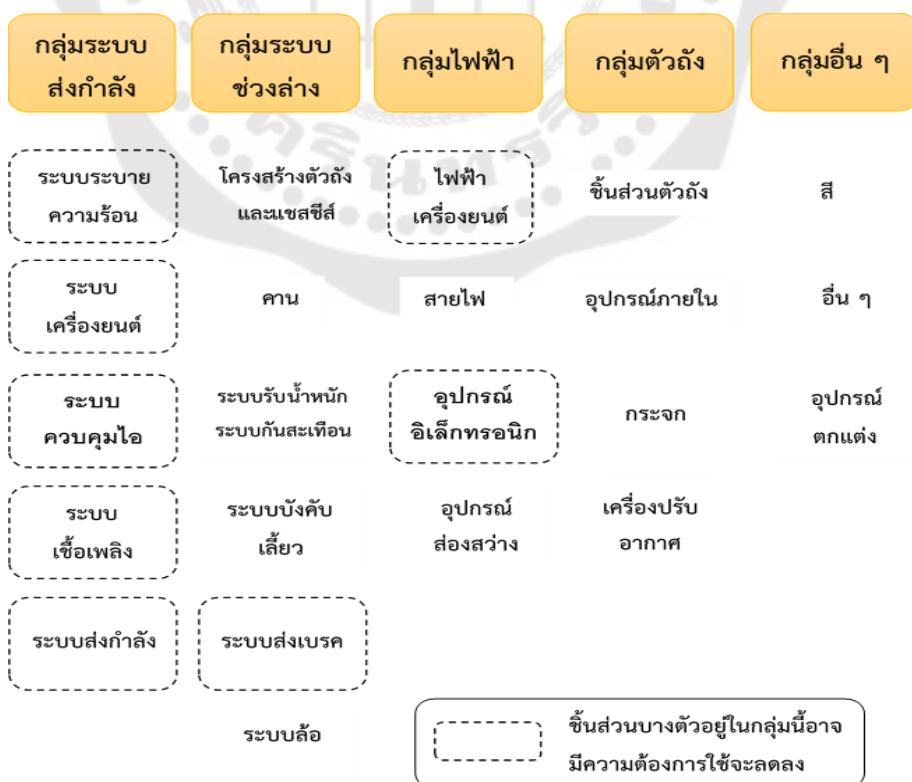
3) แนวโน้มการใช้รถยนต์ไฟฟ้าในต่างประเทศกำลังได้รับความนิยมสูงขึ้นมาก ทำให้การผลิตรถยนต์เพื่อการส่งออกอาจไม่เติบโตมากนัก

### 1.2.3 ปัจจัยกระทบกับอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์

1) การสนับสนุนจากการขยายฐานการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์เข้ามาในประเทศไทยของผู้ประกอบการข้ามชาติ เพื่อใช้ประเทศไทยเป็นฐานการผลิต และส่งออกชิ้นส่วนยานยนต์ในภูมิภาค โดยเฉพาะผู้ผลิตจากญี่ปุ่น ซึ่งจะผลักดันให้การส่งออกชิ้นส่วนยานยนต์ ในปี 2562 เพิ่มขึ้น

2) ความเสี่ยงที่สหรัฐอเมริกาจะขึ้นภาษีนำเข้า สินค้ายานยนต์ และชิ้นส่วน ที่อัตรา 25% มีสัดส่วนการส่งออกชิ้นส่วนยานยนต์ไปสหรัฐอเมริกา ประมาณร้อยละ 14-15 ของมูลค่าการส่งออกชิ้นส่วนยานยนต์โดยรวมของไทย

3) ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการผลิต และความต้องการยานยนต์ โดยเฉพาะอุตสาหกรรมรถยนต์ไฟฟ้า ที่ปัจจุบันกำลังได้รับความนิยมในต่างประเทศมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะส่งผลให้ความต้องการรถยนต์ และชิ้นส่วนรถยนต์ใช้น้ำมันลดลงในอนาคตได้ ทั้งนี้คาดว่า ภาคการส่งออกยานยนต์ และชิ้นส่วนจะได้รับผลกระทบเป็นอันดับแรก ก่อนจะกระทบต่อภาคการผลิตเพื่อจำหน่ายภายในประเทศในภายหลัง



ชั้นส่วนที่ความต้องการใช้จะลดลง	ชั้นส่วนที่ความต้องการใช้ยังคงอยู่ และอาจเพิ่มมากขึ้น
<p>อาทิ หม้อน้ำ ท่อไอเสียระบบจ่ายน้ำมัน ถังน้ำมัน ระบบจุดระเบิด เกียร์ และรวมไปถึงการที่รถยนต์ไฟฟ้าใช้ระบบควบคุมอัตโนมัติซึ่งจะช่วยยืดอายุการใช้งานชิ้นส่วนบางประเภท เช่น ผ้าเบรก ทำให้การใช้ชิ้นส่วนอะไหล่ลดลงด้วย</p>	<p>ชิ้นส่วนรถยนต์ที่ผลิตในไทยส่วนใหญ่กว่าร้อยละ 90 เป็นชิ้นส่วนเชิงกล เช่น โครงรถ และตัวถัง (Body) ระบบกันกระแทก หรือ ระบบช่วงล่าง (Suspension) ระบบส่องสว่าง และอุปกรณ์ภายในรถ เป็นต้น เป็นกลุ่มที่คาดว่าจะยังมีความต้องการต่อเนื่อง และสามารถเชื่อมต่อกับสายการผลิตรถยนต์ไฟฟ้า ได้ดีร่วมกับรถยนต์เครื่องยนต์สันดาปภายในแบบเดิม</p>

ที่มา : ศูนย์วิจัยกสิกรไทย เดือนมกราคม 2560, SME ไทยก้าวทันกระแสยานยนต์ยุค 4.0

สรุปการเปรียบเทียบชิ้นส่วนยานยนต์ที่ความต้องการใช้จะลดลง กับ ยังคงอยู่ และอาจเพิ่มมากขึ้น

4) กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

4.1) ศึกษา และใช้นวัตกรรมในการผลิตเพิ่มมากขึ้น เพื่อสร้างจุดแข็ง และ ความแตกต่างของสินค้า เนื่องจากปัจจุบันผู้ผลิตชิ้นส่วน Tier 1 มีการใช้นวัตกรรมชิ้นส่วนชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์เข้ามาเสริมประสิทธิภาพการใช้งานของชิ้นส่วนต่างๆ มากขึ้น โดยเฉพาะในกลุ่มระบบส่งกำลัง และกลุ่มไฟฟ้า ซึ่งผู้ประกอบการใน Tier ล่างๆ ลงมา ก็ควรที่จะต้องติดตาม และพัฒนาตัวเองให้ทันกับทิศทางดังกล่าวด้วย รวมถึงยังควรที่จะพัฒนารูปแบบการผลิตสินค้าให้สามารถยืดหยุ่นได้ตามความต้องการของลูกค้า และมีความคิดริเริ่มในการพัฒนาสินค้าให้มีมาตรฐานสูงขึ้นเรื่อยๆ

4.2) แสวงหาผู้ร่วมทุนในการพัฒนาสินค้า โดยการร่วมทุนกับนักลงทุนต่างชาติที่จะเข้ามาลงทุนในไทย เพื่ออาศัยความสัมพันธ์ทางเชื้อชาติกับลูกค้าในการขยายฐานลูกค้า รวมถึงเป็นโอกาสในการได้เรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อนำมาปรับใช้

4.3) การกระจายการผลิตไปสู่การผลิตชิ้นส่วนรถยนต์แบบอื่นๆ ด้วยหากมีโอกาส โดยหมั่นศึกษา ประยุกต์ ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และพัฒนาสินค้าใหม่ๆ โดยอาศัยความความเชี่ยวชาญเดิมให้เกิดประโยชน์ เนื่องจากปัจจุบันผู้ประกอบการส่วนใหญ่ผลิตชิ้นส่วนแบบเดิมเพียงแบบเดียว ทำให้ได้รับผลกระทบจากความเสี่ยงที่เข้ามาง่าย

4.4) การดูแลต้นทุนให้อยู่ในระดับที่พอเหมาะ เพื่อคงความสามารถในการสร้างกำไร และแข่งขันได้ ทั้งในส่วนของ การตัดลดค่าใช้จ่ายสิ้นเปลือง และการเพิ่มผลิตภาพแรงงานให้สูงขึ้น ควรที่จะต้องมีการติดตามดูราคาสินค้าโภคภัณฑ์ในตลาด รวมถึงอัตราแลกเปลี่ยน และมีการบริหารอย่างเหมาะสมเพื่อให้สามารถจัดซื้อวัตถุดิบที่บางครั้งต้องนำเข้าได้ถูกอยู่เสมอเพื่อช่วยลดต้นทุน

4.5) ควรมีการนำเครื่องจักรการผลิตที่มีเทคโนโลยีระดับสูง เข้ามาใช้ในกระบวนการผลิตมากขึ้น เพื่อลดโอกาสการเกิดของเสีย และลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นได้มาก

4.6) รักษามาตรฐานการผลิต และส่งมอบสินค้า รวมถึงควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาฝีมือแรงงานให้เป็นกลุ่มที่มีทักษะที่หลากหลาย และความชำนาญสูงขึ้น

## ตอนที่ 2 การจัดการการเปลี่ยนแปลง

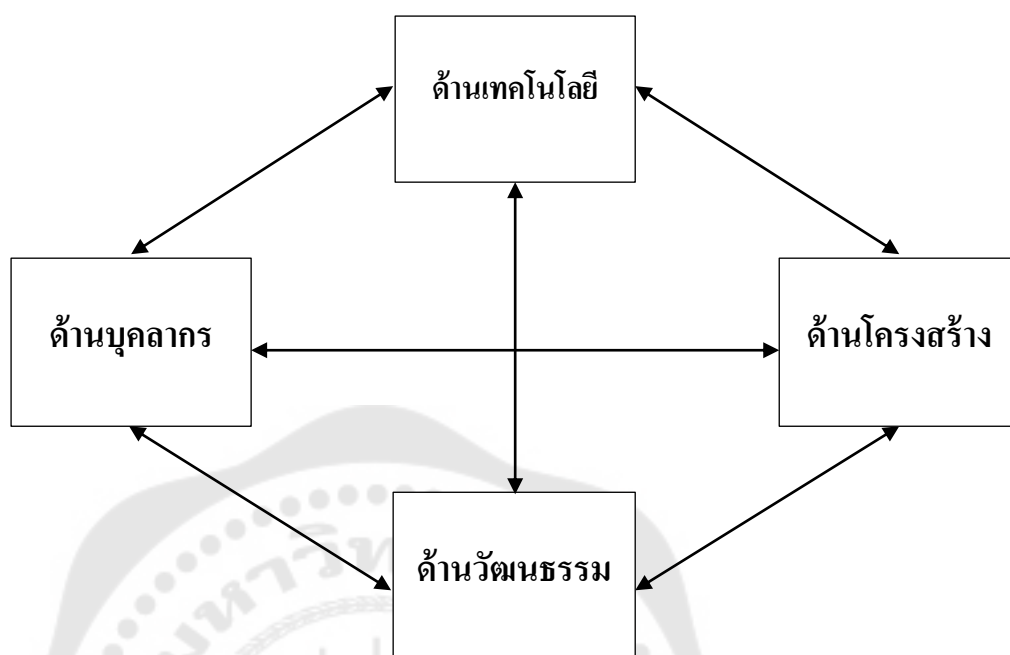
### 2.1 ความหมายของการจัดการการเปลี่ยนแปลง

การจัดการการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการปรับเปลี่ยนสภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน ตามแผนที่วางไว้ โดยนำระบบ และวิธีการใหม่ๆ มาปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนให้พนักงานสามารถปรับตัวตอบรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งภายในองค์กร และภายนอกองค์กร ตลอดจนมีการประเมินประสิทธิภาพ ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน

### 2.2 องค์ประกอบของการจัดการการเปลี่ยนแปลง

ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีความสัมพันธ์ซึ่งกัน และกัน คือ

1. ด้านโครงสร้าง (Structure)
2. ด้านเทคโนโลยี (Technology)
3. ด้านบุคลากร (People)
4. ด้านวัฒนธรรม (Culture)



องค์ประกอบของการจัดการการเปลี่ยนแปลง  
ที่มา: Bartol (1998) Management. P. 374

## 2.3 ความสำคัญของการจัดการการเปลี่ยนแปลง

2.3.1 ช่วยลดความเสี่ยงของการสูญเสียทรัพยากรองค์กร เนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงได้ เช่น เงินทุน ทักษะ เวลา กำลังคน และทรัพยากรอื่น ๆ

2.3.2 ทำให้ผู้บริหารองค์กรธุรกิจมองปัจจัยทั้งภายใน และภายนอกที่มีผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลง ได้อย่างรอบคอบ และครบทุกมิติ

2.3.3 ทำให้ผู้บริหารองค์กรธุรกิจมีความตื่นตัวสูงในการที่จะจัดการกับการเปลี่ยนแปลง

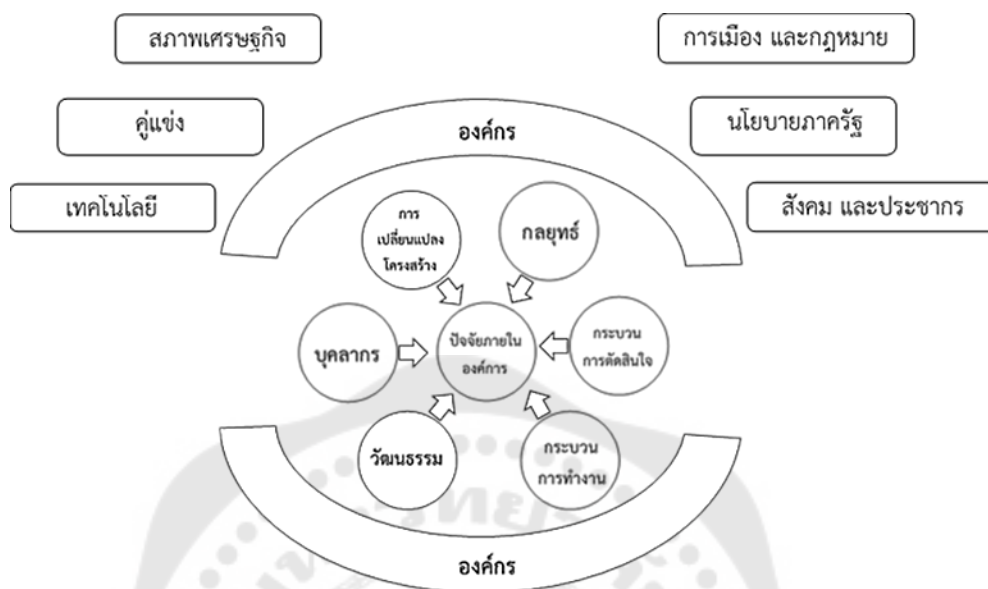
2.3.4 องค์กร ธุรกิจสามารถรับรู้ถึงศักยภาพในการแข่งขันของตนเอง และคู่แข่งได้อย่างทันท่วงที

2.3.5 องค์กรธุรกิจมีการเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม

2.3.6 บุคลากรภายในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง ทำให้พวกเขารับรู้ถึงผลของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นต่อตนเอง และต่อองค์กรอย่างทั่วถึง

- 2.3.7 องค์กรธุรกิจสามารถรักษาลูกค้า และสร้างตลาดใหม่ได้อย่างเหมาะสม
- 2.3.8 ผู้บริหารองค์กร สามารถเลือกใช้กลยุทธ์ในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม ไม่ว่าจะเป็น กลยุทธ์แบบประชาธิปไตย กลยุทธ์แบบใช้อำนาจตามสายการบังคับบัญชา หรือ กลยุทธ์แบบเผด็จการ
- 2.3.9 องค์กรธุรกิจมีแนวทางในการประเมินผลของการเปลี่ยนแปลง
- 2.3.10 องค์กรธุรกิจมีภูมิคุ้มกันสูงในผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงภายนอก ภายในองค์กร
- 2.3.11 ช่วยลดแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในองค์กรธุรกิจ
- 2.3.12 ทำให้องค์กรธุรกิจเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าและบริการ
- 2.3.13 ทำให้องค์กรธุรกิจเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่สามารถสร้างทักษะ และความรู้ของบุคลากรในองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
- 2.3.14 การกำหนดกลยุทธ์ ทิศทางการดำเนินกระบวนการทางธุรกิจขององค์กร เป็นแบบเชิงรุกมากยิ่งขึ้น
- 2.3.15 การดำเนินกระบวนการทางธุรกิจขององค์กร มีความต่อเนื่อง และมีศักยภาพในการแข่งขันที่สูง

## 2.4 สาเหตุของการเปลี่ยนแปลง



ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงเกิดจาก 2 ปัจจัย คือ

### 2.4.1 ปัจจัยภายนอกองค์กร หมายถึง สิ่งหลักต้นจากภายนอก

2.4.1.1 สภาพเศรษฐกิจ มีผลกระทบต่อ การบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร กล่าวคือ ถ้าเศรษฐกิจไม่ดีทำให้องค์กรต้องลดจำนวนบุคลากร ลดจำนวนการผลิต ในทางกลับกัน ถ้าเศรษฐกิจดีทำให้องค์กรเพิ่มการผลิตสินค้า และบริการทำให้มีภารกิจเพิ่มขึ้น และมีการเพิ่มจำนวนบุคลากร

2.4.1.2 คู่แข่งขัน มีผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงทางกลยุทธ์ด้านการตลาดในการหาลูกค้าใหม่ เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งการตลาด และการเติบโตทางการตลาด

2.4.1.3 เทคโนโลยี ปัจจุบันเทคโนโลยีเป็นปัจจัยสำคัญ ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงานขององค์กรธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในอุตสาหกรรม ทำให้องค์กรธุรกิจต้องปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีของตนเอง เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลทัดเทียม หรือ เหนือกว่าองค์กรอื่น ๆ มิเช่นนั้นก็จะถูกคู่แข่งทางธุรกิจแซงหน้า โดยองค์กรธุรกิจควรให้ความสนใจกับเทคโนโลยีด้านต่าง ๆ ดังนี้

1) เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) ได้แก่ คอมพิวเตอร์ ชุดคำสั่ง อุปกรณ์สื่อสาร และระบบอินเทอร์เน็ต จะเป็นกลจักรสำคัญในการสร้างประสิทธิภาพ และความคล่องตัวให้แก่องค์กร ผ่านระบบการจัดการข้อมูลที่เหมาะสม ที่ช่วยให้

ผู้บริหารองค์กรสามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสมกับข้อจำกัดของสถานการณ์

2) เทคโนโลยีการผลิต และการปฏิบัติงาน (Production and Operations Technology) เป็นเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่จะช่วยให้การผลิตมีประสิทธิภาพ และผลผลิตสูงขึ้น ตลอดจนช่วยให้การปฏิบัติงานของพนักงานมีความสะดวกและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น ส่งผลต่อการเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ในการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ

3) เทคโนโลยีการบริหารงาน (Management Technology) เป็นเทคโนโลยีสมัยใหม่ ที่ช่วยให้การทำงานขององค์กรมีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านการวางแผน การปฏิบัติการ และการควบคุม เช่น การบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management: TQM) การเปรียบเทียบ (Benchmarking) และการปรับระบบ (Reengineering) โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาโครงสร้าง และกระบวนการทำงานขององค์กรให้ก้าวหน้า และทันสมัย เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่ง

จะเห็นว่าการใช้เทคโนโลยีทั้งสามด้านอย่างถูกต้อง และเหมาะสม จะมีอิทธิพล และช่วยเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) โดยรวมของทั้งองค์กร ซึ่งการที่จะสามารถใช้เทคโนโลยีได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสมได้นั้นจะต้องอาศัยทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่เพียงแต่มีความรู้ในงานที่ตนเองทำเท่านั้น แต่ยังสามารถใช้เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุดต่อองค์กร โดยสามารถประสานประโยชน์ และสร้างสมดุลระหว่างงาน และระบบให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.4.1.4 การเมือง และกฎหมาย การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง และกฎหมายมีผลทำให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนนโยบายการทำงาน ระบบบริหารงาน ซึ่งต้องมีวิธีการในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอย่างรวดเร็ว และให้เกิดความขัดแย้งน้อยที่สุด

2.4.1.5 สังคม และประชากร การเปลี่ยนแปลงค่านิยมของสังคมในการบริโภคสินค้า ทำให้องค์กรต้องเปลี่ยนแปลง ลักษณะของสินค้า ระบบการผลิต และการบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร มีผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์การขาย และการตลาดขององค์กร

2.4.1.6 โครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพ เช่น ถนน ท่าเรือ ท่าอากาศยาน ไฟฟ้า ประปา โทรศัพท์ และสาธารณูปโภคต่าง ๆ รวมทั้งโครงสร้างพื้นฐานด้านวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ห้องปฏิบัติการ/ทดลองทางวิทยาศาสตร์ ดาวเทียม เครือข่าย อินเทอร์เน็ต เป็นต้น โดยพิจารณาจากความพอเพียง คุณภาพ และค่าใช้จ่ายในการเข้าถึงและใช้ บริการ ซึ่งจะมีผลต่อต้นทุนการผลิตขององค์กร

2.4.2 ปัจจัยภายในองค์กร หมายถึง ปัจจัยที่เกิดขึ้นภายในองค์กรที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

2.4.2.1 โครงสร้างองค์กร การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรแบ่งเป็น 2 ประเภทคือ

- 1) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรในระดับมหภาค เป็นการรวมแผนกต่าง ๆ ในองค์กรเข้าด้วยกัน
- 2) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรในระดับจุลภาค เป็นการเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ของบุคลากรระหว่างแผนกต่าง ๆ

การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรที่สำคัญ ได้แก่ การปรับปรุงแผนงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ลดความล่าช้า การเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์ในการประเมินบุคลากร การกระจายอำนาจ การรวมอำนาจ การจัดการสารสนเทศ ไว้ที่ผู้จัดการเพียงคนเดียว การลดจำนวนลำดับชั้นในองค์กร ทำให้องค์กรมีโครงสร้างแบบแบนราบ การทำงานเป็นทีม และการจัดสร้างสำนักงานในส่วนภูมิภาค ผลของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรส่งผลให้องค์กรมีผลิตภาพเพิ่มขึ้น และมีวิธีการแก้ไขปัญหาที่มีประสิทธิภาพ

2.4.2.2 กลยุทธ์ โดยกลยุทธ์จะเป็นตัวกำหนดทิศทางการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของกลยุทธ์จะเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ทิศทางการดำเนินงานขององค์กรเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์เกิดจากการปรึกษาหารือระหว่างผู้บริหารระดับต่าง ๆ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์จึงต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรในองค์กร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์กร (Corporate Strategy) จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรได้ด้วย

การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่สำคัญได้แก่ การผลิต การออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อเพิ่มความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ให้สามารถตอบสนองกับความต้องการของลูกค้า และเนื่องจากลูกค้าให้ความสำคัญในเรื่องการบริการ และราคาเป็นสำคัญ ดังนั้นกลยุทธ์ขององค์กรจึงควรมุ่งเน้นไปที่การผลิตสินค้าให้มีราคาที่ถูกลง และมีคุณภาพสูง

2.4.2.3 กระบวนการตัดสินใจ กระบวนการตัดสินใจขององค์กรที่มีโครงสร้างแบบแบนราบนั้น ผู้บริหารระดับสูงจะมีอำนาจในการตัดสินใจน้อยลง การตัดสินใจของบุคลากรในองค์กรจะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ทำให้เกิดนวัตกรรม ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระบบการผลิต วิธีการผลิตที่สามารถลดต้นทุน และเพิ่มคุณภาพให้กับสินค้า

2.4.2.4 กระบวนการทำงาน เป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี และโครงสร้างองค์กร ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกระบวนการ วิธีการทำงาน เพื่อแปรสภาพปัจจัยนำเข้าเป็นผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป

2.4.2.5 วัฒนธรรม การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรนั้นก็คือ การเปลี่ยนแปลงค่านิยมในการทำงาน ค่านิยมในการทำงานที่สำคัญ ได้แก่

1) ความร่วมมือ และการให้อำนาจ ผู้จัดการจะต้องไปทำงานในสาขาต่าง ๆ เช่นเดียวกับพนักงาน เพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสำนักงานใหญ่ และสาขาย่อย

2) มิตรภาพ และการบริการลูกค้า สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และสมาคม ต่าง ๆ

3) การร่วมมือ และการทำงานเป็นทีม สร้างความสัมพันธ์ระหว่างแผนกต่าง ๆ ในองค์กร สร้างทีมงานเพื่อพัฒนานวัตกรรม และระบบการผลิต

4) ความหลากหลาย มีบุคลากรที่มีความชำนาญในด้านต่าง ๆ โดยมีการฝึกอบรม

5) ความร่วมมือ และการมีส่วนร่วม ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เน้นความร่วมมือ และการมีส่วนร่วมในทุกะดับขององค์กร

6) ความรู้สึกเป็นครอบครัว เพิ่มความรู้สึกเป็นเจ้าของ และให้ความสำคัญกับพนักงานเพิ่มขึ้น

2.4.2.6 บุคลากร การเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากรนั้นเกิดจากการเพิ่ม หรือลดจำนวนบุคลากร การสับเปลี่ยนโยนย้ายระหว่างแผนก การให้ข้อมูลข่าวสาร การฝึกอบรม และการเปลี่ยนแปลงรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร

## 2.5 ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง

ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงมี 2 ระดับ คือ

2.5.1 ระดับองค์กร (Organization Level) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นนี้กระทบต่อการบริหารองค์กร ได้แก่ โครงสร้างองค์กร หน้าที่รับผิดชอบ รวมทั้งกระบวนการการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจะเป็นรูปธรรม และประสบความสำเร็จ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง หรือ สอดคล้องกับภาพใหม่ขององค์กร

2.5.2 ระดับบุคลากร (Individual Level) หมายถึง ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงต่อบุคลากรแต่ละคนในองค์กร หรือ พนักงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง

โดยการเปลี่ยนแปลงจะเป็นมุมมอง ทักษะคน และพฤติกรรม ซึ่งจะส่งผลต่อการยอมรับ และความสามารถในการตอบรับปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นนั้น

## 2.6 การรับมือกับการเปลี่ยนแปลง

การรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ มีดังต่อไปนี้

### 2.6.1 การวางแผน และเตรียมการ

การกำหนดระยะเวลาในการทำงานที่เหมาะสม มีการสร้างการสนับสนุนจากพนักงาน มีการแจ้งให้พนักงานทราบถึงเหตุผลของการเปลี่ยนแปลง และผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง โดยต้องมีความร่วมมือจากพนักงานผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการสื่อสารให้ทราบถึงผลกระทบทางบวกจะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงนั้น สามารถสร้างการสนับสนุนได้มากขึ้นโดยเฉพาะการสร้างสิ่งจูงใจสำหรับผู้ที่จะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง

### 2.6.2 การนำนโยบายไปปฏิบัติ

การนำนโยบายของบริษัทไปปฏิบัติเป็นทางเลือกที่ขึ้นอยู่กับข้อกำหนดปัญหาในการประเมินการเปลี่ยนแปลง โดยการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ วัฒนธรรม และโครงสร้างองค์กรจะต้องมีความสัมพันธ์กัน

### 2.6.3 การจัดการการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงสามารถดำเนินการได้โดยการพยายามทำความเข้าใจกับทุกฝ่ายที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง โดยอธิบายถึงความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง หากไม่มีการเปลี่ยนแปลงอาจจะส่งผลเสียหายแก่องค์กรได้ เพื่อความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง มียอดขายเพิ่มขึ้น มีลูกค้าเพิ่มขึ้น

### 2.6.4 การจัดการการเปลี่ยนแปลงโดยใช้กลยุทธ์ที่สำคัญ ประกอบด้วย

2.6.4.1 กลยุทธ์แบบประชาธิปไตย เป็นกลยุทธ์ที่ผู้บริหารจะเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง มีการกระจายอำนาจ และให้ความสำคัญกับบุคลากร การนำการเปลี่ยนแปลงเข้ามาใช้จะมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้เสริมประสิทธิภาพการทำงาน โดยเพิ่มความเข้าใจ สร้างบรรยากาศในการทำงาน และปรับปรุงระบบการสื่อสารให้ดีขึ้น การใช้กลยุทธ์แบบนี้จะทำให้เกิดความมีอิสระในการทำงาน สมาชิกในองค์กรมีความพึงพอใจในการทำงาน และเป็นวิธีการที่ทำให้เกิดการต่อต้านน้อย เนื่องจากสมาชิกมีความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิด แต่การใช้วิธีนี้จะต้องใช้เวลานาน และใช้งบประมาณสูง

2.6.4.2 กลยุทธ์แบบใช้อำนาจตามสายการบังคับบัญชา ผู้บริหารจะใช้ อำนาจตามสายบังคับบัญชาในการเปลี่ยนแปลง เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการจูงใจมากกว่าโดยอาศัย ความสามารถของผู้บริหาร และการยอมรับนับถือในตัวผู้บริหาร โดยผู้บริหารต้องยอมรับกับการ เปลี่ยนแปลง และมีอิทธิพลให้ผู้อื่นเชื่อตาม ปฏิบัติตาม ไม่เช่นนั้นจะไม่ได้รับการยอมรับจาก สมาชิกในองค์กร หากผู้นำไม่สามารถมีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง

2.6.4.3 กลยุทธ์แบบเผด็จการ เป็นกลยุทธ์ที่ผู้บริหารใช้อำนาจในการ ดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยไม่คำนึงถึงความสำคัญของสมาชิกในองค์กร หากเกิดการ ต่อต้านจะใช้การลงโทษเพื่อให้เกิดการยอมรับ และปฏิบัติตามการเปลี่ยนแปลง การใช้กลยุทธ์การ บังคับอาจทำให้การเปลี่ยนแปลงไม่ได้รับการยอมรับได้ระยะยาว

2.6.5 การประเมินผลของการเปลี่ยนแปลง โดยการรวบรวมข้อมูลซึ่งสามารถทำ ได้ 2 วิธี คือ เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ ซึ่งจะเป็นข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อ ผู้บริหารในการนำไปปฏิบัติ การเก็บรวบรวมข้อมูลนั้น จะต้องเลือกวิธีการที่เหมาะสมกับ สถานการณ์ การเก็บข้อมูลได้มากขึ้นจะทำให้การวิเคราะห์มีความถูกต้องมากยิ่งขึ้นไปด้วย

เปรียบเทียบผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับเป้าหมาย เพื่อประเมินว่าผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น สามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่

ทบทวนผลที่เกิดขึ้น เป็นการประเมินผลลัพธ์ (Outcome) ของการเปลี่ยนแปลง และสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง และได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงรับทราบ ซึ่งมีหลายวิธีการใน การสื่อสารให้ผู้บังคับบัญชา และบุคลากรรับทราบเช่น เขียนรายงาน รายงานโดยคำพูด อภิปราย กลุ่ม

**“ไม่มีชีวิตใดหรือ องค์กรใดจะไม่มีเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น หรือ อยู่ได้เหมือนเดิม ตลอดไป ดังนั้นการปรับตัวต่อความแตกต่าง และการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นคุณสมบัติที่ สำคัญสำหรับบุคลากรและองค์กรในปัจจุบันซึ่งจะส่งผลให้องค์กรนั้น ๆ สามารถที่จะดำรง อยู่อย่างมีประสิทธิภาพในทุกสถานการณ์”**

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

คู่มือเทคนิค และวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

## บรรณานุกรม

- กระทรวงอุตสาหกรรม. (2559). **ยุทธศาสตร์การพัฒนากอุตสาหกรรมไทย 4.0 ระยะ 20 ปี (พ.ศ.2560 – 2579)**. กระทรวงอุตสาหกรรม
- กมลพรรณ แสงมหาชัย. (2558). **Revolution to Industry 4.0**, ศูนย์การจัดการพลังงานและเทคโนโลยีแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- เจน นำชัยศิริ (2558). **Driving the cluster towards Thai industries 4.0**, สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย.
- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. 2545. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดเคชั่น.
- ปัทมรส มาลากุล ณ อยุธยา. 2553. **การบริหารการเปลี่ยนแปลง : ประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์การภาครัฐในยุคปัจจุบัน**. พิมพ์ครั้งที่ 1. : คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทิพวรรณ เลิศถาวรธรรม. (2550). **การบริหารเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบริษัท ไทยเพอร์ซิเดนท์ฟูดส์ จำกัด(มหาชน)**. บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- นลินรัตน์ เลี้ยวเดชาพันธ์. (2552). **ศึกษาแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการนำระบบงานบริการข้อมูลด้วยตนเอง (employee self service) มาใช้ในองค์กร** : กรณีศึกษา: บริษัท โตชิบา คอนซูมเมอร์โปรดักส์ ประเทศไทย จำกัด การบริหารเทคโนโลยี วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- นุกูล อุบลบาน. (2554). **การประยุกต์ระบบ TPM ตามแนวทาง Japan Institute of Plant Maintenance (JIPM)**. การประชุมวิชาการช่างงานวิศวกรรมอุตสาหกรรม ประจำปี พ.ศ.2545, จังหวัดชลบุรี.
- นิพนธ์ สุขปริดี. (2552). **ประมวลสาระชุดวิชา เทคโนโลยีและสื่อสารการฝึกอบรม**, กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ราชนนทร์ นพณัฐวงศ์กร, ปุณณพิชญา รอดเปล่ง, อารียาพัทธ์ น้อยวิไล. 2559. **ปัจจัยจุดใจในการปฏิบัติหน้าที่ที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการสำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร**. การประชุมวิชาการระดับชาติสหวิทยาการเอเชียอาคเนย์ ครั้งที่ 3
- วรรณนา ยงพิศาลภพ. (2561). **อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์**. แนวโน้มธุรกิจ/ อุตสาหกรรม ปี 2561-63. สืบค้นเมื่อ 22 ธันวาคม 2561 จาก

[https://www.krungsri.com/bank/getmedia/fb1ce3a1-8cc2-44c0-abb9-355b7b697444/IO\\_Auto\\_Parts\\_180713\\_TH\\_EX.aspx](https://www.krungsri.com/bank/getmedia/fb1ce3a1-8cc2-44c0-abb9-355b7b697444/IO_Auto_Parts_180713_TH_EX.aspx)

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2558). **Managing Today to Shape Tomorrow's World, Productivity Conference 2015**. สืบค้นเมื่อ 22 ธันวาคม 2559 จาก

[https://www.ftpi.or.th/download/file-](https://www.ftpi.or.th/download/file-downloads/Productivity%20conference%202015_Industry%204_0_r2_3_08_58.pdf)

[downloads/Productivity%20conference%202015\\_Industry%204\\_0\\_r2\\_3\\_08\\_58.pdf](https://www.ftpi.or.th/download/file-downloads/Productivity%20conference%202015_Industry%204_0_r2_3_08_58.pdf)

สถาบันยานยนต์. (2557). **ทิศทางและแนวโน้มในการปรับตัวของสถาบันยานยนต์**. สัมมนาประจำปี 2557 สืบค้นเมื่อ วันที่ 22 ธันวาคม 2559 จาก

[http://www.thaiauto.or.th/2012/th/news/news-detail.asp?news\\_id=3156](http://www.thaiauto.or.th/2012/th/news/news-detail.asp?news_id=3156)

สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. (2558). **Thai Industries 2025 กับแนวทางอุตสาหกรรมในอนาคต, Industry Focus, ปีที่4, ฉบับที่ 050**.

สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.). **คลังข้อมูลอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ สวทช.** (2560) สืบค้นเมื่อ 20 ธันวาคม 2560 จากเว็บไซต์

<https://www.nstda.or.th/th/132-industry/autoparts-industry-cat>

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2558). **คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)**. สืบค้นเมื่อ 22 มกราคม 2560 จาก

[http://web.sut.ac.th/qa/pdf/Knowledge-general/24-Change\\_Management1.pdf](http://web.sut.ac.th/qa/pdf/Knowledge-general/24-Change_Management1.pdf)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2547). **การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ บ.ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด.

ศรีไพร ศักดิ์รุ่งพงศากุล และเจษฎาพร ยุทธนวิบูลย์ชัย. (2549). **ระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีการจัดการความรู้**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ซีเอ็ดยูเคชั่น

ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2560). **SME ไทยก้าวทันกระแสยานยนต์ ยุค 4.0 แล้วหรือยัง**. สืบค้นเมื่อ 22 มกราคม 2561 จาก

[https://www.kasikornbank.com/th/business/sme/KSMEKnowledge/article/KSMEAnalysis/Pages/Thai-Automotive\\_4-0.aspx](https://www.kasikornbank.com/th/business/sme/KSMEKnowledge/article/KSMEAnalysis/Pages/Thai-Automotive_4-0.aspx)

อุดม ทุมไผ่ชิต. (2544). **การจัดการ**. กรุงเทพฯ : คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

- Bordia, P., Restubog, S. L. D., Jimmieson, N. L., & Irmer, B. E. (2011). Haunted by the past: Effects of poor change management history on employee attitudes and turnover. *Group & Organization Management*, 36(2), 191-222.
- Jimmieson, N. L., Peach, M., & White, K. M. (2008). Utilizing the theory of planned behavior to inform change management: An investigation of employee intentions to support organizational change. *The journal of applied behavioral science*, 44(2), 237-262.
- Levasseur, R. E. (2001). People skills: Change management tools—Lewin's change model. *Interfaces*, 31(4), 71-73.
- Levasseur, R. E. (2010). People skills: Ensuring project success—A change management perspective. *Interfaces*, 40(2), 159-162.
- Todnem By, R. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of change management*, 5(4), 369-380.
- Bartol, K. M., & Martin, D. C. (1998). *Management: International Edition*.
- Aladwani, A. M. (2001). Change management strategies for successful ERP implementation. *Business Process management journal*, 7(3), 266-275.
- Kramer, J., & Magee, J. (1990). The evolving philosophers problem: Dynamic change management. *IEEE Transactions on software engineering*, 16(11), 1293-1306.
- Pearce, C. L., & Sims Jr, H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group dynamics: Theory, research, and practice*, 6(2), 172.
- Anderson, D., & Anderson, L. A. (2010). *Beyond change management: How to achieve breakthrough results through conscious change leadership* (Vol. 36). John Wiley & Sons.
- Waddell, D., & Sohal, A. S. (1998). Resistance: a constructive tool for change management. *Management decision*, 36(8), 543-548.

- Orlikowski, W., & Hoffman, D. (1997). An improvisational model for change management: The case of groupware technologies. *Inventing the Organizations of the 21st Century*, 265.
- Gill, R. (2002). Change management--or change leadership?. *Journal of change management*, 3(4), 307-318.
- Dunphy, D., & Stace, D. (1993). The strategic management of corporate change. *Human relations*, 46(8), 905-920.
- Kavanagh, M. H., & Ashkanasy, N. M. (2006). The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger. *British Journal of Management*, 17(S1).
- Sirkin, H. L., Keenan, P., & Jackson, A. (2005). The hard side of change management. *Harvard business review*, 83(10), 108.
- Kettinger, W. J., & Grover, V. (1995). Special section: toward a theory of business process change management. *Journal of Management Information Systems*, 12(1), 9-30.
- Van der Voet, J. (2014). The effectiveness and specificity of change management in a public organization: Transformational leadership and a bureaucratic organizational structure. *European Management Journal*, 32(3), 373-382.
- Rajeev, P. N., & Kalpathi, S. (2016). Let's Play: The Use of Improv Games in Change Management Training: A Case Study. *Industry and Higher Education*, 30(2), 149-154.
- Dunne, D., & Martin, R. (2006). Design thinking and how it will change management education: An interview and discussion. *Academy of Management Learning & Education*, 5(4), 512-523.
- Skalik, J., Barabasz, A., & Belz, G. (2002). Polish managers and the change management process: a management learning perspective. *Human Resource Development International*, 5, 377-382.

Robbins, S. P., DeCenzo, D. A., & Coulter, M. K. (2008). Fundamentals of management: Essential concepts and applications. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.



### แบบทดสอบก่อนการอบรม

เรื่อง การพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

คำสั่ง ขอให้กากบาท (X) เลือกข้อที่ถูกต้องที่สุดลงในกระดาษคำตอบ

1 แผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติในปัจจุบัน เป็นฉบับที่เท่าไร

- ก. ฉบับที่ 10
- ข. ฉบับที่ 11
- ค. ฉบับที่ 12
- ง. ฉบับที่ 13

2 ข้อใด **ไม่ใช่** ปัญหาที่พบภายใต้โมเดลประเทศไทย 3.0

- ก. ก้นดักทรายได้ปานกลาง
- ข. ขาดเสถียร และการข้ามมนุษย์
- ค. ก้นดักความไม่สมดุลของการพัฒนา
- ง. ความเหลื่อมล้ำในการกระจายรายได้

3 ปัญหาที่พบภายใต้โมเดลประเทศไทย 3.0 ส่งผลต่อประเทศไทยอย่างไร

- ก. ค่าครองชีพสูง
- ข. เกิดการอพยพแรงงาน
- ค. อัตราการเกิดของประชากรต่ำ
- ง. ขีดความสามารถในการแข่งขันต่ำ

4 ข้อใดต่อไปนี้เป็นจุดมุ่งหมายของโมเดลประเทศไทย 4.0

- ก. ประเทศรายได้สูง คุณภาพชีวิตสูง อุบัติเหตุต่ำ
- ข. ประเทศรายได้สูง เทคโนโลยี และนวัตกรรม อุบัติเหตุต่ำ
- ค. ประเทศรายได้สูง คุณภาพชีวิตสูง บริการที่ต้องใช้ทักษะสูง
- ง. ประเทศรายได้สูง เทคโนโลยี และนวัตกรรม บริการที่ต้องใช้ทักษะสูง

5 ข้อใดคือการขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในมิติสำคัญในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจ  
ในโมเดลประเทศไทย 4.0

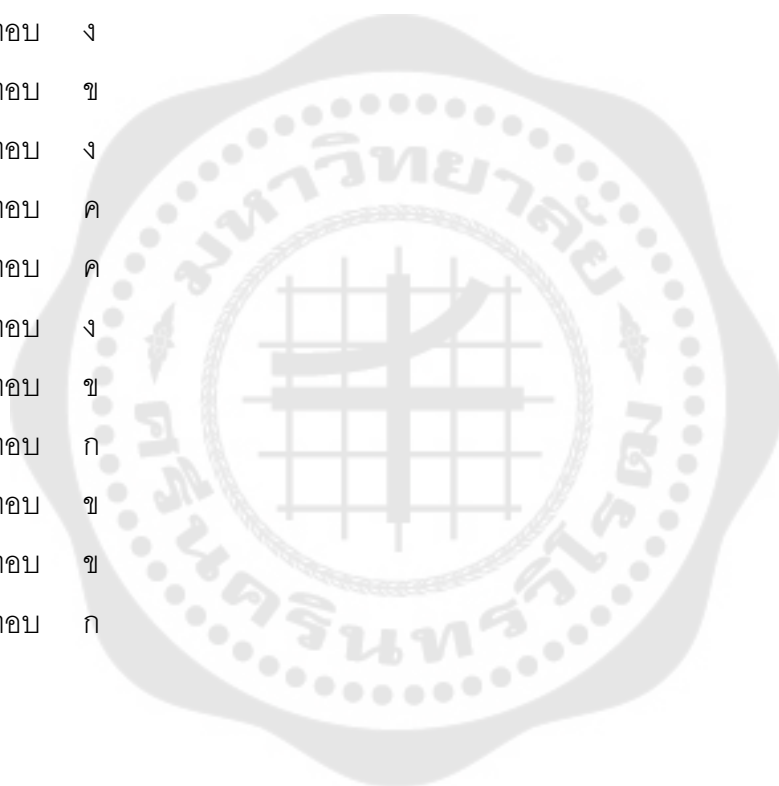
- ก. สิ้นค้าเชิงนวัตกรรม อุตสาหกรรมการผลิต โลจิสติกส์
- ข. สิ้นค้าเชิงนวัตกรรม เทคโนโลยีและนวัตกรรม โลจิสติกส์
- ค. สิ้นค้าเชิงนวัตกรรม อุตสาหกรรมการผลิต การเน้นภาคบริการมากขึ้น
- ง. สิ้นค้าเชิงนวัตกรรม เทคโนโลยีและนวัตกรรม การเน้นภาคบริการมากขึ้น

- 6 ประเทศไทยมีการสนับสนุนการผลิตรถยนต์ และชิ้นส่วนแบบใช้ชิ้นวิศวกรรม และเทคโนโลยี ด้วยวิธีการใด
- ชิ้นภาัรรถยนต์ และชิ้นส่วนยานยนต์ นำเข้า
  - ใช้ชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์มาควบคุมการทำงาน
  - ลดราคาน้ำมันเพื่อสนับสนุนให้เกิดการใช้งาน
  - ขอความช่วยเหลือ และสนับสนุนด้านเทคโนโลยีจากต่างประเทศ
- 7 ข้อใดต่อไปนี้ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมรถยนต์
- ดอกเบี้ยเงินกู้สูง
  - เข้มงวดมาตรการการใช้กฎหมายจราจร
  - หลักเกณฑ์และเงื่อนไขการออกใบขับขี่ใหม่
  - แนวโน้มการใช้รถยนต์ไฟฟ้าในต่างประเทศกำลังได้รับความนิยมสูงขึ้น
- 8 ข้อใดเป็นผลอันดับแรกจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการผลิต และความต้องการอุตสาหกรรมรถยนต์ไฟฟ้า
- ลดราคาน้ำมันเพื่อสนับสนุนให้เกิดการใช้งาน
  - การเพิ่มภาัรรถยนต์ และชิ้นส่วนยานยนต์นำเข้า
  - ความต้องการรถยนต์ และชิ้นส่วนรถยนต์ใช้น้ำมันลดลง
  - ค่าแรงของพนักงานสูงขึ้น เพราะต้องปรับการเพิ่มสวัสดิการ
- 9 ข้อใดไม่ใช่กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์
- ใช้วิศวกรรมในการผลิตมากขึ้น
  - ดูแลต้นทุนให้อยู่ในระดับที่พอเหมาะ
  - ขยายฐานการผลิตไปยังประเทศเพื่อนบ้าน
  - รักษามาตรฐานการผลิต และส่งมอบสินค้า
- 10 เมื่ออุตสาหกรรมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์กำลังเปลี่ยนแปลง จะมีแนวคิดต่อผู้ปฏิบัติงานอย่างไร
- เลิกจ้างผู้ปฏิบัติงานทั่วไป โดยจ่ายค่าชดเชยตามกฎหมาย
  - นำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้สะดวกยิ่งขึ้น
  - จ้างงานแรงงานต่างด้าว เพื่อช่วยลดปัญหาการขาดแคลนแรงงาน
  - พัฒนาฝีมือแรงงานให้มีทักษะหลากหลาย และความชำนาญสูงขึ้น
- 11 ข้อใดคือองค์ประกอบของการจัดการการเปลี่ยนแปลง
- ด้านโครงสร้าง ด้านบุคลากร ด้านการเงิน
  - ด้านโครงสร้าง ด้านเทคโนโลยี ด้านบุคลากร
  - ด้านโครงสร้าง ด้านบุคลากร ด้านการลงทุน
  - ด้านโครงสร้าง ด้านเทคโนโลยี ด้านการเงิน

- 12 ข้อใดไม่ใช่ความสำคัญของการจัดการการเปลี่ยนแปลง
- ก. เพิ่มค่าจ้างให้ผูปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการจูงใจให้ทำงานที่ยากขึ้น
  - ข. เตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม
  - ค. สามารถรับรู้ถึงศักยภาพในการแข่งขันของตนเอง และคู่แข่งได้ อย่างทันที่
  - ง. ดำเนินกระบวนการทางธุรกิจขององค์กร อย่างต่อเนื่อง และมีศักยภาพในการแข่งขันสูง
- 13 ข้อใด คือ สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอก
- ก. กลยุทธ์
  - ข. นโยบายภาครัฐ
  - ค. กระบวนการทำงาน
  - ง. การเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กร
- 14 ข้อใด คือ สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายใน
- ก. คู่แข่ง
  - ข. บุคลากร
  - ค. สภาพเศรษฐกิจ
  - ง. การเมือง และกฎหมาย
- 15 ข้อใดไม่ใช่การรับมือกับการเปลี่ยนแปลง
- ก. เน้นเลยกับการมีส่วนร่วม
  - ข. การนำนโยบายไปปฏิบัติ
  - ค. การวางแผน และเตรียมการ
  - ง. การประเมินผลของการเปลี่ยนแปลง

## เฉลย แบบทดสอบก่อนอบรม

- 1) ตอบ ค
- 2) ตอบ ข
- 3) ตอบ ง
- 4) ตอบ ง
- 5) ตอบ ง
- 6) ตอบ ข
- 7) ตอบ ง
- 8) ตอบ ค
- 9) ตอบ ค
- 10) ตอบ ง
- 11) ตอบ ข
- 12) ตอบ ก
- 13) ตอบ ข
- 14) ตอบ ข
- 15) ตอบ ก



### แบบทดสอบหลังการอบรม

เรื่อง การพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

คำสั่ง ขอให้กากบาท (X) เลือกข้อที่ถูกต้องที่สุดลงในกระดาษคำตอบ

1 ประเทศไทยมีการสนับสนุนการผลิตรถยนต์ และชิ้นส่วนแบบใช้นวัตกรรม และเทคโนโลยี ด้วยวิธีการใด

- ก. ชิ้นภาัรรถยนต์ และชิ้นส่วนยานยนต์ นำเข้า
- ข. ใช้ชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์มาควบคุมการทำงาน
- ค. ลดราคาน้ำมันเพื่อสนับสนุนให้เกิดการใช้งาน
- ง. ขอความช่วยเหลือ และสนับสนุนด้านเทคโนโลยีจากต่างประเทศ

2 ข้อใดต่อไปนี้เป็นผลกระทบต่ออุตสาหกรรมรถยนต์

- ก. ดอกเบียเงินกู้สูง
- ข. เข้มงวดมาตรการการใช้กฎหมายจราจร
- ค. หลักเกณฑ์และเงื่อนไขการออกใบขับขี่ใหม่
- ง. แนวโน้มการใช้รถยนต์ไฟฟ้าในต่างประเทศกำลังได้รับความนิยมสูงขึ้น

3 ข้อใดเป็นผลอันดับแรกจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการผลิต และความต้องการอุตสาหกรรมรถยนต์ไฟฟ้า

- ก. ลดราคาน้ำมันเพื่อสนับสนุนให้เกิดการใช้งาน
- ข. การเพิ่มภาัรรถยนต์ และชิ้นส่วนยานยนต์นำเข้า
- ค. ความต้องการรถยนต์ และชิ้นส่วนรถยนต์ใช้น้ำมันลดลง
- ง. ค่าแรงของพนักงานสูงขึ้น เพราะต้องปรับการเพิ่มสวัสดิการ

4 ข้อใดไม่ใช่กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

- ก. ใช้นวัตกรรมในการผลิตมากขึ้น
- ข. ดูแลต้นทุนให้อยู่ในระดับที่พอเหมาะ
- ค. ขยายฐานการผลิตไปยังประเทศเพื่อนบ้าน
- ง. รักษามาตรฐานการผลิต และส่งมอบสินค้า

5 เมื่ออุตสาหกรรมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์กำลังเปลี่ยนแปลง จะมีแนวคิดต่อผู้ปฏิบัติงานอย่างไร

- ก. เลิกจ้างผู้ปฏิบัติงานทั่วไป โดยจ่ายค่าชดเชยตามกฎหมาย
- ข. นำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้สะดวกยิ่งขึ้น
- ค. จ้างงานแรงงานต่างด้าว เพื่อช่วยลดปัญหาการขาดแคลนแรงงาน
- ง. พัฒนาฝีมือแรงงานให้มีทักษะหลากหลาย และความชำนาญสูงขึ้น

6 ข้อใดคือองค์ประกอบของการจัดการการเปลี่ยนแปลง

- ก. ด้านโครงสร้าง ด้านบุคลากร ด้านการเงิน
- ข. ด้านโครงสร้าง ด้านเทคโนโลยี ด้านบุคลากร
- ค. ด้านโครงสร้าง ด้านบุคลากร ด้านการลงทุน
- ง. ด้านโครงสร้าง ด้านเทคโนโลยี ด้านการเงิน

- 7 ข้อใด **ไม่ใช่** ความสำคัญของการจัดการการเปลี่ยนแปลง
- เพิ่มค่าจ้างให้ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการจูงใจให้ทำงานที่ยากขึ้น
  - เตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม
  - สามารถรับรู้ถึงศักยภาพในการแข่งขันของตนเอง และคู่แข่งได้อย่างทันที่
  - ดำเนินกระบวนการทางธุรกิจขององค์กร อย่างต่อเนื่อง และมีศักยภาพในการแข่งขันสูง
- 8 ข้อใด คือ สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอก
- กลยุทธ์
  - นโยบายภาครัฐ
  - กระบวนการทำงาน
  - การเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กร
- 9 ข้อใด คือ สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายใน
- คู่แข่ง
  - บุคลากร
  - สภาพเศรษฐกิจ
  - การเมือง และกฎหมาย
- 10 ข้อใด **ไม่ใช่** การรับมือกับการเปลี่ยนแปลง
- นิ่งเฉยกับการมีส่วนร่วม
  - การนำนโยบายไปปฏิบัติ
  - การวางแผน และเตรียมการ
  - การประเมินผลของการเปลี่ยนแปลง
- 11 แผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติในปัจจุบัน เป็นฉบับที่เท่าไร
- ฉบับที่ 10
  - ฉบับที่ 11
  - ฉบับที่ 12
  - ฉบับที่ 13
- 12 ข้อใด **ไม่ใช่** ปัญหาที่พบภายใต้โมเดลประเทศไทย 3.0
- กัณฑ์รายได้ปานกลาง
  - ยาเสพติด และการค้ำมนุษย์
  - กัณฑ์ความไม่สมดุลของการพัฒนา
  - ความเหลื่อมล้ำในการกระจายรายได้

13 ปัญหาที่พบภายใต้โมเดลประเทศไทย 3.0 ส่งผลต่อประเทศไทยอย่างไร

- ก. ค่าครองชีพสูง
- ข. เกิดการอพยพแรงงาน
- ค. อัตราการเกิดของประชากรต่ำ
- ง. ชีตความสามารถในการแข่งขันต่ำ

14 ข้อใดต่อไปนี้เป็นจุดมุ่งหมายของโมเดลประเทศไทย 4.0

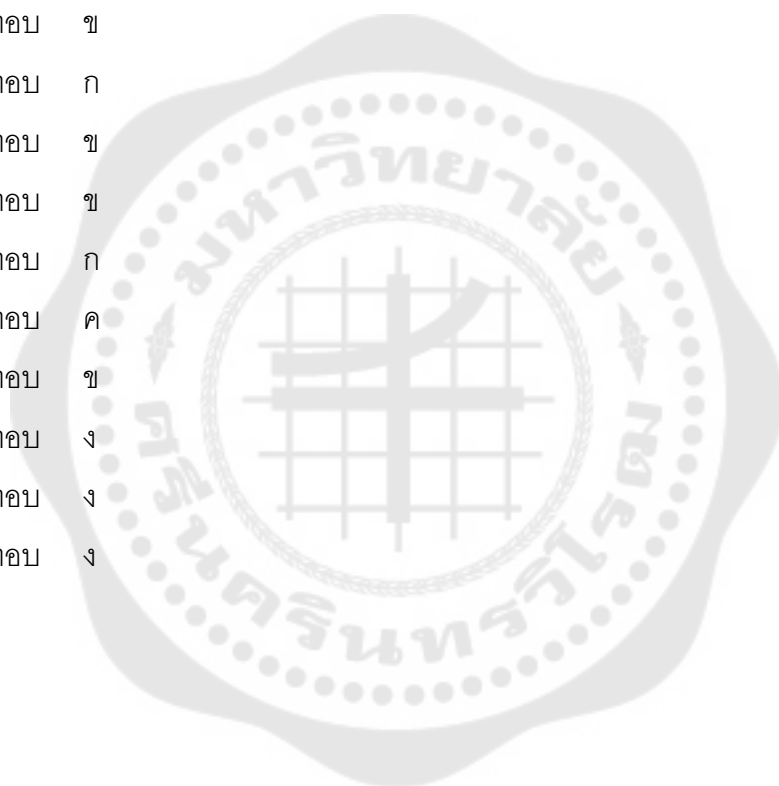
- ก. ประเทศรายได้สูง คุณภาพชีวิตสูง อุบัติเหตุต่ำ
- ข. ประเทศรายได้สูง เทคโนโลยี และนวัตกรรม อุบัติเหตุต่ำ
- ค. ประเทศรายได้สูง คุณภาพชีวิตสูง บริการที่ต้องใช้ทักษะสูง
- ง. ประเทศรายได้สูง เทคโนโลยี และนวัตกรรม บริการที่ต้องใช้ทักษะสูง

15 ข้อใดคือการขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในมิติสำคัญในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจ  
ในโมเดลประเทศไทย 4.0

- ก. สิ้นค้าเชิงนวัตกรรม อุตสาหกรรมการผลิต โลจิสติกส์
- ข. สิ้นค้าเชิงนวัตกรรม เทคโนโลยีและนวัตกรรม โลจิสติกส์
- ค. สิ้นค้าเชิงนวัตกรรม อุตสาหกรรมการผลิต การเน้นภาคบริการมากขึ้น
- ง. สิ้นค้าเชิงนวัตกรรม เทคโนโลยีและนวัตกรรม การเน้นภาคบริการมากขึ้น

## เฉลย แบบทดสอบหลังอบรม

- 1) ตอบ ข
- 2) ตอบ ง
- 3) ตอบ ค
- 4) ตอบ ค
- 5) ตอบ ง
- 6) ตอบ ข
- 7) ตอบ ก
- 8) ตอบ ข
- 9) ตอบ ข
- 10) ตอบ ก
- 11) ตอบ ค
- 12) ตอบ ข
- 13) ตอบ ง
- 14) ตอบ ง
- 15) ตอบ ง



### แบบประเมินความพึงพอใจ

**คำชี้แจง** แบบประเมินฉบับนี้เป็นแบบสอบถามเพื่อศึกษาความพึงพอใจของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการเข้ารับการฝึกอบรม เรื่อง การพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

แบบประเมินความพึงพอใจฉบับนี้แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านเนื้อหาวิชา 5 ข้อ ด้านวิทยากร 5 ข้อ สื่อประกอบการอบรม 5 ข้อ และด้านกรวัด และประเมินผล 5 ข้อ รวมเป็นจำนวนทั้งหมด 20 ข้อ โดยผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์วัดระดับความพึงพอใจไว้ดังนี้

5	หมายถึง มีระดับความพึงพอใจมากที่สุด
4	หมายถึง มีระดับความพึงพอใจมาก
3	หมายถึง มีระดับความพึงพอใจปานกลาง
2	หมายถึง มีระดับความพึงพอใจน้อย
1	หมายถึง มีระดับความพึงพอใจน้อยที่สุด

ทั้งนี้ ขอความกรุณาให้ท่านตอบแบบประเมินฉบับนี้ทุกข้อ โดยเลือกคำตอบที่ตรงความคิด ความรู้สึกของท่านมากที่สุด เพื่อผู้วิจัยจะได้นำไปพัฒนา ชุดฝึกอบรม เรื่อง การพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ฉบับสมบูรณ์ พร้อมกันนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณอย่างสูงในความร่วมมือของท่านมา ณ โอกาสนี้

นางสาวณภัทร โสเชิตวัชรนันท์

สาขาวิชา การบริหาร และการจัดการการศึกษา

แขนงวิชา การบริหารการศึกษาตลอดชีวิต เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

หัวข้อ	ระดับความพึงพอใจ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>ด้านเนื้อหาวิชา</b>					
1. เนื้อหาวิชาในชุดฝึกอบรวมสอดคล้องกับจุดประสงค์					
2. เนื้อหาวิชามีความต่อเนื่องสอดคล้องกันทั้งหลักสูตร					
3. เนื้อหาวิชาทันสมัยเหมาะสมกับเหตุการณ์ปัจจุบัน					
4. เนื้อหาวิชาเหมาะสมกับระยะเวลาที่กำหนด					
5. ความเหมาะสมของภาษาที่ใช้					
<b>ด้านวิทยากร</b>					
1. วิทยากรสอนตรงตามเนื้อหา					
2. วิทยากรมีทักษะการถ่ายทอดชัดเจน					
3. วิทยากรอบรมตรงเวลา					
4. วิทยากรอธิบาย ยกตัวอย่าง ได้ชัดเจน					
5. ภาษาที่ใช้ในการบรรยายมีความเหมาะสม					
<b>ด้านสื่อประกอบการอบรม</b>					
1. ความเหมาะสมของรูปแบบตัวอักษร					
2. ความเหมาะสมของขนาดตัวอักษร					
3. ภาษาที่ใช้สื่อความหมายได้ชัดเจน					
4. ช่วยในการบรรลุจุดประสงค์การเรียนรู้					
5. สามารถนำไปใช้ในการศึกษาด้วยตนเอง					
<b>ด้านการวัด และประเมินผล</b>					
1. แบบทดสอบที่ใช้วัดตรงตามเนื้อหาที่เรียน					
2. แบบทดสอบที่ใช้อ่านเข้าใจง่าย					
3. วิธีการฝึกอบรมมีหลักการที่ชัดเจนตรงตาม					

จุดประสงค์ของชุดฝึกอบรม					
4. มีการวัดผลความรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ก่อน และหลังการฝึกอบรม					
5. มีการอธิบายการวัด และประเมินผลก่อนการ ฝึกอบรม					

### คำแนะนำเพิ่มเติม

.....

.....

.....



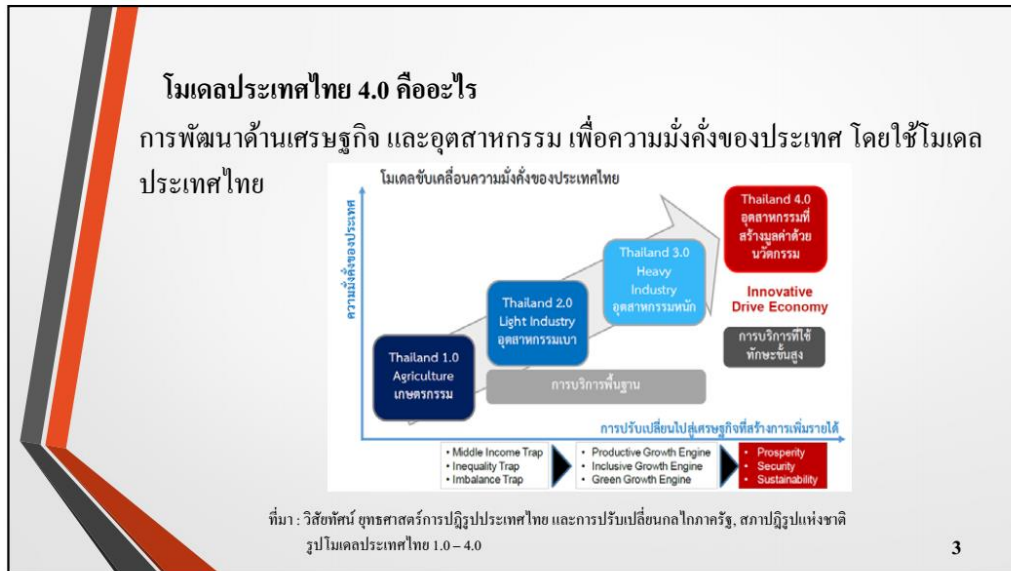
## การพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อการจัดการการ เปลี่ยนแปลงสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการ ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

นางสาวฉัตร โขมิตรวระนันท์  
สาขาวิชา การบริหาร และการจัดการการศึกษา  
แขนงวิชา การบริหารการศึกษาตลอดชีวิต  
เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

### ตอนที่ 1 ที่มาของการเปลี่ยนแปลง

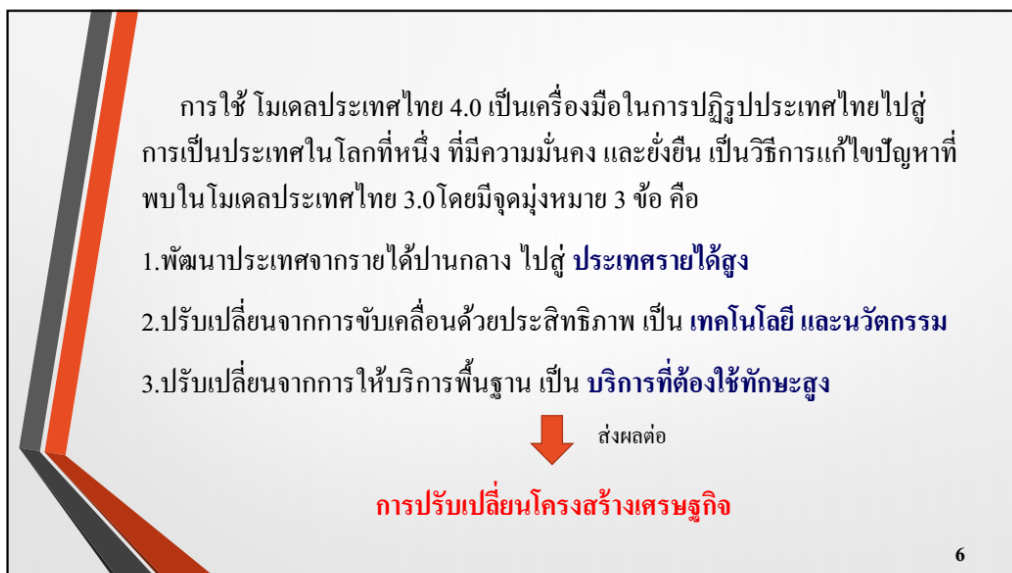
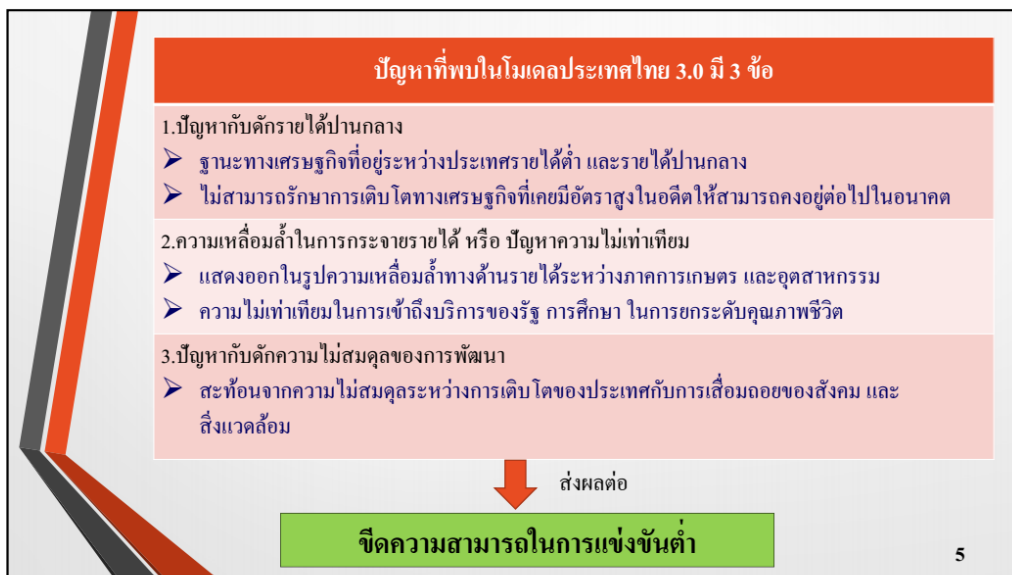
#### 1.การปฏิรูปประเทศไทย

ความเป็นไปของทิศทางด้านเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศไทย ที่ส่งผล  
ต่อสภาพความเป็นอยู่ การทำงาน และการครองชีพของประชาชนในประเทศ  
เป็นการปฏิบัติตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคม โดยในปัจจุบันเป็นฉบับที่ 12  
(พ.ศ.2560-2564) ซึ่งมาจากโมเดลประเทศไทย 4.0



### รายละเอียดของโมเดลประเทศไทย 1.0 – 4.0 มีดังนี้

ประเทศไทย	มุ่งเน้นด้าน
1.0	การขับเคลื่อนประเทศด้วยเกษตรกรรม
2.0	การพัฒนาอุตสาหกรรมเบา เริ่มจากอุตสาหกรรมการผลิต ทดแทนการนำเข้า
3.0	การพัฒนาอุตสาหกรรมหนัก การผลิตเพื่อส่งออกมากขึ้น เช่น สินค้าอิเล็กทรอนิกส์ ปิโตรเคมี ยานยนต์ และชิ้นส่วน ขับเคลื่อนเศรษฐกิจ โดยภาคอุตสาหกรรม เน้นการพัฒนาประสิทธิภาพในการผลิต และการให้บริการขั้นพื้นฐานในการสร้างรายได้ให้ประเทศ



**การปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจ**

เดิมขับเคลื่อนด้วยการพัฒนาประสิทธิภาพในการผลิตภาคอุตสาหกรรม ไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี และนวัตกรรม โดยต้องขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใน 3 มิติที่สำคัญ คือ

- 1.เปลี่ยนจากการผลิตสินค้าโภคภัณฑ์ ไปสู่ **สินค้าเชิงนวัตกรรม**
- 2.เปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรม ไปสู่ **การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี และนวัตกรรม**
- 3.เปลี่ยนจากการเน้นภาคการผลิตสินค้า ไปสู่ **การเน้นภาคบริการมากขึ้น**

↓ ส่งผลต่อ

**การเปลี่ยนทั้งระบบ**

7

**การเปลี่ยนทั้งระบบ**

การเปลี่ยนทั้งระบบใน 4 องค์ประกอบ คือ

- 1.เปลี่ยนจากการเกษตรแบบดั้งเดิม ไปสู่ **การเกษตรสมัยใหม่**
  - ✓ เน้นการบริหารจัดการ และเทคโนโลยี
  - ✓ มีรายได้มากขึ้น
  - ✓ เป็นเกษตรกร แบบเป็นผู้ประกอบการ
- 2.เปลี่ยนจากวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมแบบเดิม ไปสู่ **การเป็น Smart Enterprises และ Startups**
  - ✓ ที่มีศักยภาพสูง และขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม
- 3.เปลี่ยนจากให้บริการแบบเดิม ไปสู่ **การบริการที่สร้างมูลค่าสูง**
- 4.เปลี่ยนจากแรงงานทักษะต่ำ ไปสู่ **แรงงานที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และทักษะสูง**

8

## 2. กลุ่มอุตสาหกรรมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

### การแบ่งประเภทผู้ผลิตชิ้นส่วนตามลำดับการส่งมอบชิ้นส่วน (Tier)

**ผู้ผลิตชิ้นส่วนลำดับที่ 1 (1st Tier)** เป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนส่งให้โรงงานประกอบรถยนต์โดยตรง ซึ่งบริษัทจะต้องมีความสามารถทางเทคโนโลยีผู้ผลิตชิ้นส่วนให้ได้คุณภาพมีมาตรฐานตามที่ผู้ประกอบรถยนต์กำหนด รวมทั้งต้องมีความสามารถในการรับรองคุณภาพชิ้นส่วนเมื่อพบความบกพร่องอีกด้วย (Product liability)

**ผู้ผลิตชิ้นส่วนลำดับที่ 2 (2nd Tier)** เป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนย่อย (Component) หรือ จัดหาวัตถุดิบเพื่อป้อนผู้ผลิตชิ้นส่วนลำดับที่ 1

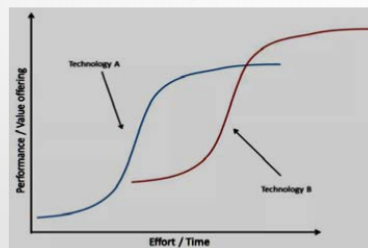
**ผู้ผลิตชิ้นส่วนลำดับที่ 3 (3rd Tier)** เป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนย่อยๆ (Sub component) หรือ จัดหาวัตถุดิบป้อนผู้ผลิตชิ้นส่วนลำดับที่ 1 และ/หรือ ลำดับที่ 2

9

กลุ่มอุตสาหกรรมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ได้รับผลจากการเปลี่ยนแปลงจากกระแสโลก และนโยบายของประเทศ ดังนี้

### ➤ การมุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีขั้นสูงในการผลิต และนวัตกรรมต่างๆ

กลุ่มอุตสาหกรรมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์เป็นหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมเดิมของประเทศไทยที่มีศักยภาพ (First S-Curve) ซึ่งเป็นกลุ่มอุตสาหกรรมเป้าหมายในการต่อยอด โดยมุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีขั้นสูงในการผลิต และนวัตกรรมต่างๆ



**วงจรชีวิตของนวัตกรรม**  
การเตรียมการเพื่อแสวงหานวัตกรรมหรือ เทคโนโลยีใหม่ เพื่อการต่อยอด S-curve เดิมที่กำลังจะถึงจุดอิ่มตัว ให้มีการพัฒนาต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง

10

ปัจจุบันรัฐบาลไทยให้ความสำคัญกับการสนับสนุนการผลิตรถยนต์ และชิ้นส่วนแบบใช้วิศวกรรมและเทคโนโลยีมากขึ้น โดยเฉพาะการใช้ชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์เข้ามาควบคุมการทำงานของชิ้นส่วนรถยนต์ต่างๆ เพิ่มขึ้น สำหรับรถยนต์ที่มีเครื่องยนต์สันดาปภายใน และใช้น้ำมันเป็นเชื้อเพลิง

การสนับสนุนให้มีการใช้เครื่องจักรในการช่วยผลิตมากขึ้น ไปจนถึงการสนับสนุนรถยนต์ที่ใช้พลังงานไฟฟ้า ซึ่งรัฐบาลมีแนวโน้มที่จะผลักดันให้มีการผลิตรถยนต์ขับเคลื่อนด้วยพลังงานไฟฟ้าในประเทศอย่างจริงจัง และเป็นรูปธรรมมากขึ้น ได้แก่

รถยนต์ไฟฟ้า BEV (Battery Electric Vehicles: BEV) ที่ใช้พลังงานไฟฟ้าจากแบตเตอรี่ในการขับเคลื่อนเพียงอย่างเดียว

รถยนต์ปลั๊กอินไฮบริด (Plug-in Hybrid Electric Vehicle: PHEV) ที่นอกจากจะถูกขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ผสมระหว่างระบบขับเคลื่อนด้วยไฟฟ้าจากแบตเตอรี่ และระบบเดิมที่ใช้น้ำมัน ก็ยังสามารถเสียบปลั๊กชาร์จไฟจากภายนอกได้

11

### ➤ ปัจจัยกระทบกับอุตสาหกรรมรถยนต์

1. การเติบโตของเศรษฐกิจ และการค้าโลกที่มีแนวโน้มชะลอลงจากผลกระทบของสงครามการค้าระหว่างสหรัฐอเมริกากับจีน

2. นโยบายลดการนำเข้ารถยนต์ดีเซล เนื่องจากปล่อยก๊าซ CO<sub>2</sub> สูง ทิศทางความต้องการใช้รถยนต์ในอนาคตของตลาดโลกมุ่งเน้นไปสู่ยานยนต์ที่มีเทคโนโลยีสูงขึ้น และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมมากขึ้น ตัวอย่างประเทศต่างๆ ในกลุ่มสหภาพยุโรป มีการให้ความสำคัญกับยานยนต์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการควบคุมการปล่อยมลพิษออกสู่สิ่งแวดล้อม โดยเริ่มจากการจำกัดไม่ให้ใช้รถยนต์ส่วนบุคคลที่ใช้น้ำมันในบางเมือง ซึ่งจะเริ่มต้นปี 2562 และมีโอกาสขยายวงกว้างออกไปเรื่อยๆ อันจะส่งผลต่อการซื้อรถคันใหม่ได้

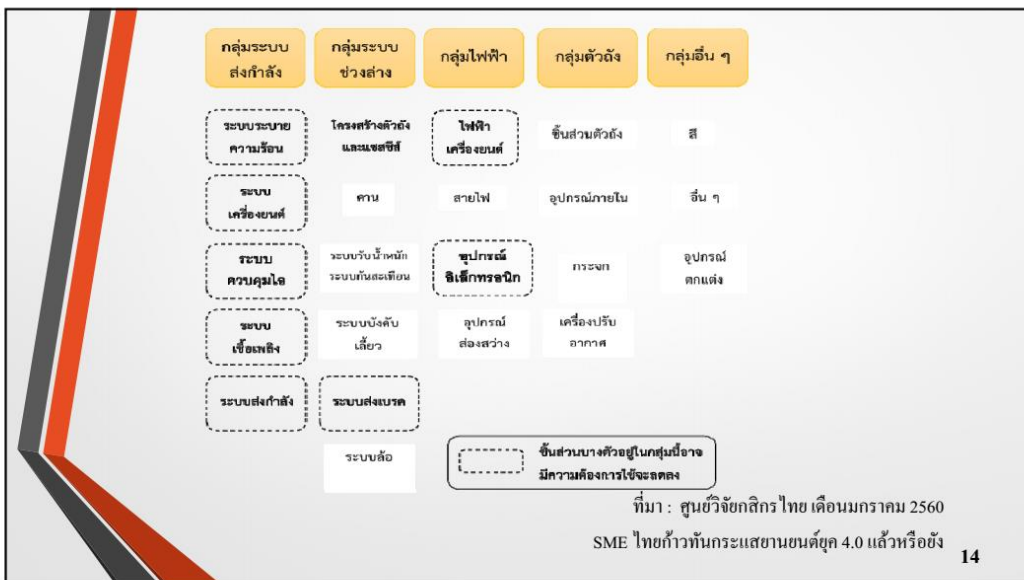
3. แนวโน้มการใช้รถยนต์ไฟฟ้าในต่างประเทศกำลังได้รับความนิยมสูงขึ้นมาก ทำให้การผลิตรถยนต์เพื่อการส่งออกอาจไม่เติบโตมากนัก

12

➤ **ปัจจัยกระทบกับอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์**

1. การสนับสนุนจากการขยายฐานการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์เข้ามาในประเทศไทยของผู้ประกอบการข้ามชาติ เพื่อใช้ประเทศไทยเป็นฐานการผลิต และส่งออกชิ้นส่วนยานยนต์ในภูมิภาค โดยเฉพาะผู้ผลิตจากญี่ปุ่น ซึ่งจะผลักดันให้การส่งออกชิ้นส่วนยานยนต์ ในปี 2562 เพิ่มขึ้น
2. ความเสี่ยงที่สหรัฐอเมริกาจะขึ้นภาษีนำเข้า สินค้ายานยนต์ และชิ้นส่วน ที่อัตรา 25% มีสัดส่วนการส่งออกชิ้นส่วนยานยนต์ไปสหรัฐอเมริกา ประมาณร้อยละ 14-15 ของมูลค่าการส่งออกชิ้นส่วนยานยนต์โดยรวมของไทย
3. ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างการผลิต และความต้องการยานยนต์ โดยเฉพาะอุตสาหกรรมรถยนต์ไฟฟ้า ที่ปัจจุบันกำลังได้รับความนิยมในต่างประเทศมากขึ้น ส่งผลให้ความต้องการรถยนต์ และชิ้นส่วนรถยนต์ใช้น้ำมันลดลงในอนาคตได้

13



**สรุปการเปรียบเทียบชิ้นส่วนยานยนต์  
ที่ความต้องการใช้จะลดลง กับ ยังคงอยู่ และอาจเพิ่มมากขึ้น**

ชิ้นส่วนที่ความต้องการใช้จะลดลง	ชิ้นส่วนที่ความต้องการใช้ยังคงอยู่ และอาจเพิ่มมากขึ้น
<p>อาทิ หม้อน้ำ ท่อไอเสียระบบจ่ายน้ำมัน ถังน้ำมัน ระบบจุดระเบิด เกียร์ และรวมไปถึงการที่รถยนต์ไฟฟ้าใช้ระบบควบคุมอัตโนมัติซึ่งจะช่วยยืดอายุการใช้งานชิ้นส่วนบางประเภท เช่น ผ้าเบรก ทำให้การใช้ชิ้นส่วนอะไหล่ลดลงด้วย</p>	<p>ชิ้นส่วนรถยนต์ที่ผลิตในไทยส่วนใหญ่กว่าร้อยละ 90 เป็นชิ้นส่วนเชิงกล เช่น โครงรถ และตัวถัง (Body) ระบบกันกระแทก หรือ ระบบช่วงล่าง (Suspension) ระบบส่องสว่าง และอุปกรณ์ภายในรถ เป็นต้น เป็นกลุ่มที่คาดว่าจะยังมีความต้องการต่อเนื่อง และสามารถเชื่อมต่อกับสายการผลิตรถยนต์ไฟฟ้า ได้ดีร่วมกับรถยนต์เครื่องยนต์สันดาปภายในแบบเดิม</p>

15

4. กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

4.1 ศึกษา และใช้นวัตกรรมในการผลิตเพิ่มมากขึ้น เพื่อสร้างจุดแข็ง และความแตกต่างของสินค้า เนื่องจากปัจจุบันผู้ผลิตชิ้นส่วน Tier 1 มีการใช้นวัตกรรมชิ้นส่วนชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์เข้ามาเสริมประสิทธิภาพการใช้งานของชิ้นส่วนต่างๆ มากขึ้น

4.2 แสวงหาผู้ร่วมทุนในการพัฒนาสินค้า โดยการร่วมทุนกับนักลงทุนต่างชาติที่จะเข้ามาลงทุนในไทย เพื่ออาศัยความสัมพันธ์ทางเชื้อชาติกับลูกค้าในการขยายฐานลูกค้า รวมถึงเป็นโอกาสในการได้เรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อนำมาปรับใช้

4.3 การกระจายการผลิตไปสู่การผลิตชิ้นส่วนรถยนต์แบบอื่นๆ โดยอาศัยความความเชี่ยวชาญเดิมให้เกิดประโยชน์ เนื่องจากปัจจุบันผู้ประกอบการส่วนใหญ่ผลิตชิ้นส่วนแบบเดิมเพียงแบบเดียว ทำให้ได้รับผลกระทบจากความเสียหายที่เข้ามาง่าย

4.4 การดูแลต้นทุนให้อยู่ในระดับที่พอเหมาะ เพื่อคงความสามารถในการสร้างกำไร และแข่งขันได้

16

4.5 ควรมีการนำเครื่องจักรการผลิตที่มีเทคโนโลยีระดับสูง เข้ามาใช้ในกระบวนการผลิตมากขึ้น เพื่อลดโอกาสการเกิดของเสีย และลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นได้มาก

4.6 รักษามาตรฐานการผลิต และส่งมอบสินค้า รวมถึงควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาฝีมือแรงงานให้เป็นกลุ่มที่มีทักษะที่หลากหลาย และความชำนาญสูงขึ้น

17

## ตอนที่ 2 การจัดการการเปลี่ยนแปลง

### 1.ความหมายของการจัดการการเปลี่ยนแปลง

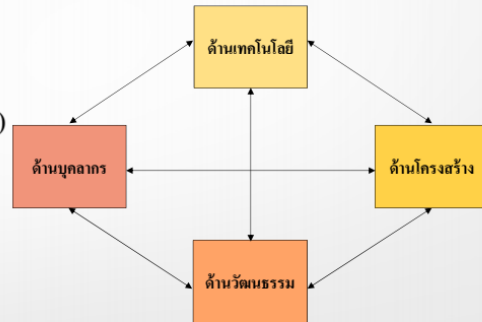
การจัดการการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการปรับเปลี่ยนสภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน ตามแผนที่วางไว้ โดยนำระบบและวิธีการใหม่ ๆ มาปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนให้พนักงานสามารถปรับตัวตอบรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งภายในองค์กร และภายนอกองค์กร ตลอดจนมีการประเมินประสิทธิภาพ ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน

18

## 2.องค์ประกอบของการจัดการการเปลี่ยนแปลง

ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน คือ

- 2.1 ด้านโครงสร้าง (Structure)
- 2.2 ด้านเทคโนโลยี (Technology)
- 2.3 ด้านบุคลากร (People)
- 2.4 ด้านวัฒนธรรม (Culture)



องค์ประกอบของการจัดการการเปลี่ยนแปลง  
ที่มา: Bartol (1998) Management. P. 374

19

## 3.ความสำคัญของการจัดการการเปลี่ยนแปลง

- 3.1 ช่วยลดความเสี่ยงของการสูญเสียทรัพยากรองค์กร เนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงได้ เช่น เงินทุน ทักษะ เวลา กำลังคน และทรัพยากรอื่น ๆ
- 3.2 ทำให้ผู้บริหารองค์กรธุรกิจมองปัจจัยทั้งภายใน และภายนอกที่มีผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลง ได้อย่างรอบคอบ และครบทุกมิติ
- 3.3 ทำให้ผู้บริหารองค์กร ธุรกิจมีความตื่นตัวสูงในการที่จะจัดการกับการเปลี่ยนแปลง
- 3.4 องค์กรธุรกิจสามารถรับรู้ถึงศักยภาพในการแข่งขันของตนเอง และคู่แข่งได้อย่างทันทั่วถึง
- 3.5 องค์กรธุรกิจมีการเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

20

### 3.ความสำคัญของการจัดการการเปลี่ยนแปลง (ต่อ)

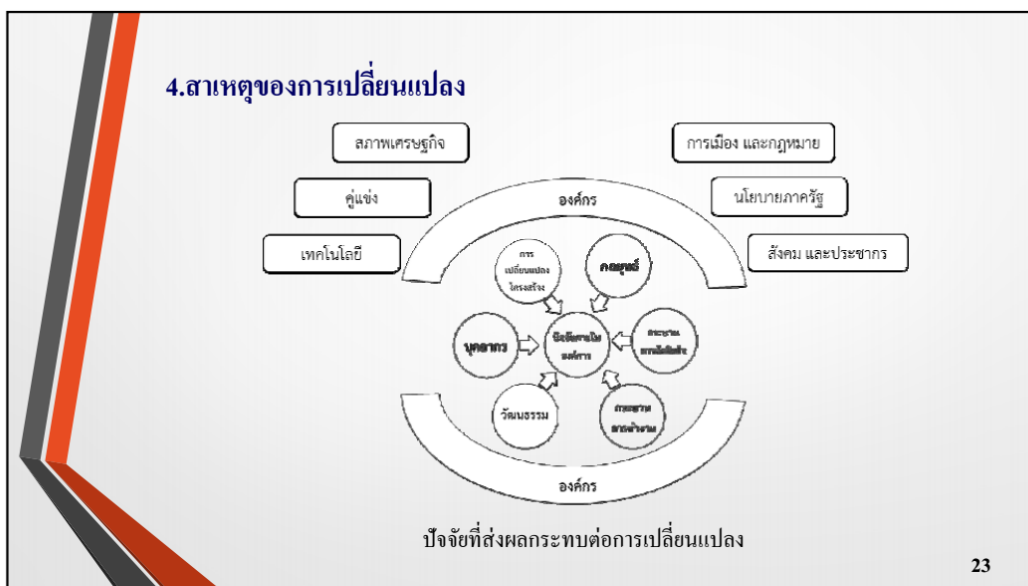
- 3.6 บุคลากรภายในองค์กรมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง ทำให้รับรู้ถึงผลของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นต่อตนเอง และต่อองค์กรอย่างทั่วถึง
- 3.7 องค์กรธุรกิจสามารถรักษาลูกค้า และสร้างตลาดใหม่ได้
- 3.8 ผู้บริหาร สามารถเลือกใช้กลยุทธ์ในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงได้
- 3.9 องค์กรธุรกิจมีแนวทางในการประเมินผลของการเปลี่ยนแปลง
- 3.10 องค์กรธุรกิจมีภูมิคุ้มกันสูงในผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงภายนอก ภายในองค์กร
- 3.11 ช่วยลดแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในองค์กรธุรกิจ
- 3.12 ทำให้องค์กรธุรกิจเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าและบริการ

21

### 3.ความสำคัญของการจัดการการเปลี่ยนแปลง (ต่อ)

- 3.13 ทำให้องค์กรธุรกิจเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่สามารถสร้างทักษะ และความรู้อของบุคลากรในองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
- 3.14 การกำหนดกลยุทธ์ ทิศทางการดำเนินกระบวนการทางธุรกิจขององค์กร เป็นแบบเชิงรุกมากยิ่งขึ้น
- 3.15 การดำเนินกระบวนการทางธุรกิจขององค์กร มีความต่อเนื่อง และมีศักยภาพในการแข่งขันที่สูง

22



23

### 4.สาเหตุของการเปลี่ยนแปลง (ต่อ)

เกิดจาก 2 ปัจจัย คือ

#### 4.1 ปัจจัยภายนอกองค์กร หมายถึง สิ่งที่ผลักดันจากภายนอก

1.สภาวะเศรษฐกิจ มีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร กล่าวคือ ถ้าเศรษฐกิจไม่ดีทำให้องค์กรต้องลดจำนวนบุคลากร ลดจำนวนการผลิต ในทางกลับกัน ถ้าเศรษฐกิจดีทำให้องค์กรเพิ่มการผลิตสินค้า และบริการทำให้มี ภารกิจเพิ่มขึ้น และมีการเพิ่มจำนวนบุคลากร

2.คู่แข่งชั้น มีผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงทางกลยุทธ์ด้านการตลาดใน การหาลูกค้าใหม่ เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งการตลาด และการเติบโตทางการตลาด

24

#### 4.สาเหตุของการเปลี่ยนแปลง (ต่อ) : ปัจจัยภายนอกองค์กร

3.เทคโนโลยี ปัจจุบันเทคโนโลยีเป็นปัจจัยสำคัญ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในอุตสาหกรรม ทำให้องค์กรธุรกิจต้องปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีของตนเอง เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลทัดเทียมหรือเหนือกว่าองค์กรอื่น ๆ มิเช่นนั้นก็จะถูกคู่แข่งทางธุรกิจแซงหน้า โดยองค์กรธุรกิจควรให้ความสนใจกับเทคโนโลยีด้านต่าง ๆ ดังนี้

3.1 เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) ได้แก่ คอมพิวเตอร์ ชุดคำสั่ง อุปกรณ์สื่อสาร และระบบอินเทอร์เน็ต จะเป็นกลจักรสำคัญในการสร้างประสิทธิภาพ และความคล่องตัวให้องค์กร ผ่านระบบการจัดการข้อมูลที่เหมาะสม ที่ช่วยให้ผู้บริหารองค์กรสามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับข้อจำกัดของสถานการณ์

25

#### 4.สาเหตุของการเปลี่ยนแปลง (ต่อ) : ปัจจัยภายนอกองค์กร

3.2 เทคโนโลยีการผลิต และการปฏิบัติงาน (Production and Operations Technology) เป็นเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่ช่วยให้การผลิตมีประสิทธิภาพ และผลผลิตสูงขึ้น ตลอดจนช่วยให้การปฏิบัติงานของพนักงานมีความสะดวก และรวดเร็วมากยิ่งขึ้น ส่งผลต่อการเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ในการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ

3.3 เทคโนโลยีการบริหารงาน (Management Technology) เป็นเทคโนโลยีสมัยใหม่ ที่ช่วยให้การทำงานขององค์กรมีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านการวางแผน การปฏิบัติการ และการควบคุม เช่น การบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management: TQM) การเปรียบเทียบ (Benchmarking) และการปรับรื้อระบบ (Reengineering) โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาโครงสร้าง และกระบวนการทำงานขององค์กรให้ก้าวหน้า และทันสมัยเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่ง

26

#### 4.สาเหตุของการเปลี่ยนแปลง (ต่อ) : ปัจจัยภายนอกองค์กร

4. การเมือง และกฎหมาย การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง และกฎหมายมีผลทำให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนนโยบายการทำงาน ระบบบริหารงาน ซึ่งต้องมีวิธีการในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอย่างรวดเร็ว และให้เกิดความขัดแย้งน้อยที่สุด

5. สังคม และประชากร การเปลี่ยนแปลงค่านิยมของสังคมในการบริโภคสินค้า ทำให้องค์กรต้องเปลี่ยนแปลง ลักษณะของสินค้า ระบบการผลิต และการบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร มีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงรูปแบบผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์การขาย และการตลาดขององค์กร

27

#### 4.สาเหตุของการเปลี่ยนแปลง (ต่อ) : ปัจจัยภายนอกองค์กร

6. โครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพ เช่น ถนน ท่าเรือ ท่าอากาศยาน ไฟฟ้า ประปา โทรศัพท์ และสาธารณูปโภคต่าง ๆ รวมทั้งโครงสร้างพื้นฐานด้านวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ห้องปฏิบัติการ/ทดลองทางวิทยาศาสตร์ ดาวเทียม เครื่องข่ายอินเทอร์เน็ต เป็นต้น โดยพิจารณาจากความพอเพียง คุณภาพ และค่าใช้จ่ายในการเข้าถึงและใช้บริการ ซึ่งจะมีผลต่อต้นทุนการผลิตขององค์กร

28

#### 4.สาเหตุของการเปลี่ยนแปลง (ต่อ)

4.2 ปัจจัยภายในองค์กร หมายถึง ปัจจัยที่เกิดขึ้นภายในองค์กรที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

1. โครงสร้างองค์กร การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรแบ่งเป็น 2 ประเภท

1.1 ในระดับมหภาค เป็นการรวมแผนกต่าง ๆ ในองค์กรเข้าด้วยกัน

1.2 ในระดับจุลภาค เป็นการเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ของบุคลากรระหว่างแผนกต่าง ๆ

2. กลยุทธ์ เป็นตัวกำหนดทิศทางการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงในเรื่องของกลยุทธ์จะเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ทิศทางการดำเนินงานขององค์กรเปลี่ยนแปลงซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรในองค์กร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์กร (Corporate Strategy) จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรได้ด้วย

29

#### 4.สาเหตุของการเปลี่ยนแปลง (ต่อ) : ปัจจัยภายในองค์กร

3. กระบวนการตัดสินใจ ในองค์กรที่มีโครงสร้างแบบแบนราบ ผู้บริหารระดับสูงจะมีอำนาจในการตัดสินใจน้อยลง การตัดสินใจของบุคลากรในองค์กรจะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ทำให้เกิดนวัตกรรม ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระบบการผลิต วิธีการผลิตที่สามารถลดต้นทุน และเพิ่มคุณภาพให้กับสินค้า

4. กระบวนการทำงาน เป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี และโครงสร้างองค์กร ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกระบวนการ วิธีการทำงาน

5. วัฒนธรรม การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรนั้นก็คือ การเปลี่ยนแปลงค่านิยมในการทำงาน ค่านิยมในการทำงานที่สำคัญ ได้แก่

30

#### 4.สาเหตุของการเปลี่ยนแปลง (ต่อ) : ปัจจัยภายในองค์กร

- 5.1 ความร่วมมือ และการให้อำนาจ ผู้จัดการจะต้องไปทำงานในสาขาต่าง ๆ เช่นเดียวกับพนักงาน เพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสำนักงานใหญ่ และสาขาย่อย
- 5.2 มิตรภาพ และการบริการลูกค้า สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และสมาคมต่าง ๆ
- 5.3 การร่วมมือ และการทำงานเป็นทีม สร้างความสัมพันธ์ระหว่างแผนกต่าง ๆ ในองค์กร สร้างทีมงานเพื่อพัฒนานวัตกรรม และระบบการผลิต
- 5.4 ความหลากหลาย มีบุคลากรที่มีความชำนาญในด้านต่าง ๆ โดยมีการฝึกอบรม
- 5.5 ความร่วมมือ และการมีส่วนร่วม ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เน้นความร่วมมือ และการมีส่วนร่วมในทุกระดับขององค์กร
- 5.6 ความรู้สึกเป็นครอบครัว เพิ่มความรู้สึกเป็นเจ้าของ และให้ความสำคัญกับพนักงานเพิ่มขึ้น

31

#### 4.สาเหตุของการเปลี่ยนแปลง (ต่อ) : ปัจจัยภายในองค์กร

6.บุคลากร การเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากรนั้นเกิดจากการเพิ่ม หรือ ลด จำนวนบุคลากร การสับเปลี่ยน โอนย้ายระหว่างแผนก การให้ข้อมูลข่าวสาร การฝึกอบรม และการเปลี่ยนแปลงรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร

32

## 5.ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง

ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงมี 2 ระดับ คือ

5.1 ระดับองค์กร (Organization Level) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นนั้นกระทบต่อการบริหารองค์กร ได้แก่ โครงสร้างองค์กร หน้าที่รับผิดชอบ รวมทั้งกระบวนการการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง หรือ สอดคล้องกับภาพใหม่ขององค์กร

5.2 ระดับบุคลากร (Individual Level) หมายถึง ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงต่อบุคลากรแต่ละคนในองค์กร หรือ พนักงาน โดยการเปลี่ยนแปลงจะเป็นมุมมอง ทักษะ และพฤติกรรม ซึ่งส่งผลกระทบต่อความพร้อม และความสามารถในการตอบรับปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นนั้น

33

## 6.การรับมือกับการเปลี่ยนแปลง (ต่อ)

6.1 การวางแผน และเตรียมการ

- ✓ การกำหนดระยะเวลาในการทำงานที่เหมาะสม
- ✓ มีการสร้างการสนับสนุนจากพนักงาน
- ✓ มีการแจ้งให้พนักงานทราบถึงเหตุผลของการเปลี่ยนแปลง และผลกระทบ โดยต้องมีความร่วมมือจากพนักงาน
- ✓ การสื่อสารให้ทราบถึงผลกระทบทางบวกจากการเปลี่ยนแปลงนั้น สามารถสร้างการสนับสนุนได้มากขึ้น โดยเฉพาะการสร้างสิ่งจูงใจสำหรับผู้ที่จะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง

34

### 6.การรับมือกับการเปลี่ยนแปลง (ต่อ)

6.2 การนำนโยบายไปปฏิบัติ เป็นทางเลือกที่ขึ้นอยู่กับกำหนดยุทธศาสตร์ในการประเมินการเปลี่ยนแปลง โดยการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ วัฒนธรรม และโครงสร้างองค์กรจะต้องมีความสัมพันธ์กัน

#### 6.3 การจัดการการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

✓ การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงสามารถดำเนินการได้โดยทำความเข้าใจกับทุกฝ่ายที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง โดยอธิบายถึงความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง หากไม่เปลี่ยนแปลงอาจจะส่งผลกระทบต่อความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง มียอดขายเพิ่มขึ้น มีลูกค้าเพิ่มขึ้น

35

### 6.การรับมือกับการเปลี่ยนแปลง (ต่อ)

6.4 การจัดการการเปลี่ยนแปลงโดยใช้กลยุทธ์ที่สำคัญ ประกอบด้วย

#### 1.กลยุทธ์แบบประชาธิปไตย

- ✓ ผู้บริหารจะเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง
- ✓ มีการกระจายอำนาจ และให้ความสำคัญกับบุคลากร
- ✓ มีวัตถุประสงค์ เพื่อให้เสริมประสิทธิภาพการทำงาน โดยเพิ่มความเข้าใจ สร้างบรรยากาศในการทำงาน และปรับปรุงระบบการสื่อสารให้ดีขึ้น
- ✓ ทำให้เกิดอิสระในการทำงาน สมาชิกในองค์กรมีความพึงพอใจในการทำงาน และเป็นวิธีการที่ทำให้เกิดการต่อต้านน้อย เนื่องจากสมาชิกมีความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น แต่ใช้เวลานาน และใช้งบประมาณสูง

36

## 6.การรับมือกับการเปลี่ยนแปลง (ต่อ)

### 2.กลยุทธ์แบบใช้อำนาจตามสายการบังคับบัญชา

- ✓ ผู้บริหารจะใช้อำนาจตามสายบังคับบัญชาในการเปลี่ยนแปลง
- ✓ มุ่งเน้นการจูงใจมากกว่าโดยอาศัยความสามารถของผู้บริหาร และการยอมรับนับถือในตัวผู้บริหาร โดยผู้บริหารต้องยอมรับกับการเปลี่ยนแปลง และมีอิทธิพลให้ผู้อื่นเชื่อตาม ปฏิบัติตาม ไม่เช่นนั้นจะไม่ได้รับการยอมรับจากสมาชิกในองค์กร หากผู้นำไม่สามารถมีทักษะที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง

37

## 6.การรับมือกับการเปลี่ยนแปลง (ต่อ)

### 3.กลยุทธ์แบบเผด็จการ

- ✓ ผู้บริหารใช้อำนาจในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยไม่คำนึงถึงความสำคัญของสมาชิกในองค์กร
- ✓ หากเกิดการต่อต้านจะใช้การลงโทษเพื่อให้เกิดการยอมรับ และปฏิบัติตามการเปลี่ยนแปลง
- ✓ การใช้กลยุทธ์การบังคับอาจทำให้การเปลี่ยนแปลงไม่ได้รับการยอมรับได้ระยะยาว

38

## 6.การรับมือกับการเปลี่ยนแปลง (ต่อ)

6.5 การประเมินผลของการเปลี่ยนแปลง โดยการรวบรวมข้อมูลซึ่งสามารถทำได้ 2 วิธี คือ เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ เป็นข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อผู้บริหารในการนำแผนไปปฏิบัติ

- ✓ การเก็บรวบรวมข้อมูลนั้น จะต้องเลือกวิธีการที่เหมาะสมกับสถานการณ์ การเก็บข้อมูลได้มากขึ้นจะทำให้การวิเคราะห์มีความถูกต้องมากยิ่งขึ้น ไปด้วย
- ✓ เปรียบเทียบผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับเป้าหมาย เพื่อประเมินว่าผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่

39

## 6.การรับมือกับการเปลี่ยนแปลง (ต่อ)

- ✓ ทบทวนผลที่เกิดขึ้น เป็นการประเมินผลลัพธ์ (Outcome) ของการเปลี่ยนแปลง และสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง และได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงรับทราบ ซึ่งมีหลายวิธีการในการสื่อสารให้ผู้บังคับบัญชา และบุคลากรรับทราบเช่น เขียนรายงาน รายงาน โดยคำพูด อภิปรายกลุ่ม

“ไม่มีชีวิตใด หรือ องค์กรใดจะไม่มีเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น หรือ อยู่ได้เหมือนเดิมตลอดไป ดังนั้น การปรับตัวต่อความแตกต่าง และการเปลี่ยนแปลง จึงเป็นคุณสมบัติที่สำคัญ สำหรับบุคลากร และองค์กรในปัจจุบัน ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรนั้นๆ สามารถที่จะดำรงอยู่อย่างมีประสิทธิภาพในทุกสถานการณ์”

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ  
คู่มือเทคนิค และวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

40

### บรรณานุกรม

- Bartol, K. M., & Martin, D. C. (1998). Management. In 3rd (Ed.), (pp. 371-374). New York: McGraw Hill.
- Bordia, P., Restubog, S. L. D., Jimmieson, N. L., & Irmer, B. E. (2011). Haunted by the Past: Effects of Poor Change Management History on Employee Attitudes and Turnover. *Group & Organization Management*, 36(2), 191-222.  
doi:10.1177/1059601110392990
- Brookfield S. (1986). *Understanding and facilitating adult learning: A comprehensive analysis of principles and effective practices*. United Kingdom: McGraw-Hill Education.
- Corley, P. C. (2008). The Supreme Court and Opinion Content: The Influence of Parties' Briefs. *Political Research Quarterly*, 61(3), 468-478.  
doi:10.1177/1065912907306474
- Fonseca, C. (1999). *The computer in Costa Rica: A New Door to Educational and Social. Opportunities in Logo Philosophy and Implementation*. Brazil: LCSl.
- Gould, J. (2012). Learning theory and classroom practice in the lifelong learning sector.
- Hage, J., & Aiken, M. (1970). *Social change in complex organizations (Vol. 41)*. New York: Random House.
- Holbeche, L. (2006). *Understanding Change: Theory, Implementation and Success*. Oxford: Elsevier.
- Jarvis, P. (1983). *Adult and continuing education: Theory and practice*. Beckenham: Croom Helm.
- Jimmieson, N. L., Peach, M., & White, K. M. (2008). Utilizing the Theory of Planned Behavior to Inform Change Management: An Investigation of Employee Intentions to Support Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(2), 237-262. doi:10.1177/0021886307312773
- Knowles, M. S. (1970). *The modern practice of adult education*. New York: Andragogy versus pedagogy.

- Knowles, M. S. (1978). Andragogy: Adult learning theory in perspective. *Community College Review*, 5(3), 9-20.
- Knowles, M. S. (1980). *The modern practice of adult education: From pedagogy to andragogy*. New Jersey: Cambridge Adult Education.
- Knowles, M. S. (1995). *Designs for adult learning*. New York: American Society for Training & Development.
- Kozberg, G., & Tempel, M. (1991). *The Saint Paul Logo Project: An American experience in logo philosophy and implementation*. Brazil: LCSJ.
- MacFarlane, F., Gantley, M., & Murray, E. (2002). The Cement project: a case study in change management. *Medical teacher*, 24(3), 320-326.
- Osterhoff, R. J. (2003). *Knowledge management*. Paper presented at the Knowledge management implementation at Siriraj Hospital, Bangkok.
- Pareek, U., & Roa, T. V. (1980). *Training of Education Managers: A draft Handbook for Trainers in Planning and Management of Education*. Bangkok: Unesco.
- Rajeev, P. N., & Kalpathi, S. (2016). Let's Play: The Use of Improv Games in Change Management Training: A Case Study. *Industry and Higher Education*, 30(2), 149-154. doi:10.5367/ihe.2016.0299
- Robbins, S., & Coulter, M. (2008). *Management*. Belgrade: Data Status.
- Robbins, S. P. (1994). *Management*. USA: Prentice Hall.
- Rogers, C. R. (1969). *Freedom to Learn*. OH: Merrill: Columbus.
- Schermerhorn, J. (2005). *Management* (8th edition ed.). NJ, Hoboken: John-Wiley & Sons, Inc.
- Skalik, J., Barabasz, A., & Belz, G. (2002). Polish managers and the change management process: a management learning perspective. *Human Resource Development International*, 5, 377-382.
- Van der Voet, J. (2014). The effectiveness and specificity of change management in a public organization: Transformational leadership and a bureaucratic organizational structure. *European Management Journal*, 32(3), 373-382.

- กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน. (2561). ประกาศผลการคัดเลือกสถานประกอบกิจการดีเด่น ด้านการส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงานประจำปี พ.ศ. 2561. กรุงเทพฯ: กองส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน กระทรวงแรงงาน.
- กระทรวงอุตสาหกรรม. (2559). ยุทธศาสตร์การพัฒนากุตสาหกรรมไทย 4.0 ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579). กรุงเทพฯ: กระทรวงอุตสาหกรรม.
- จงกลณี ชุตติมาเทวินทร์. (2542). การฝึกอบรมเชิงพัฒนา. กรุงเทพฯ: พีเออีฟวิง.
- จิรศักดิ์ เยาววิรัชสกุล, ศิริวิทย์ กุลโรจนภัทร, & นันทินา หาสุนทรี. (2561). ความพร้อมในการนำระบบการผลิตแบบอัตโนมัติมาใช้เพื่อเสริมขีดความสามารถในการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย Paper presented at the การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ, กรุงเทพฯ.
- ชมนาด พงศ์นพรัตน์. (2550). การสร้างชุดฝึกอบรม. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- ชัยยงค์ พรหมวงศ์. (2531). E1/E2 คืออะไร. Retrieved from <https://sites.google.com/site/thidaratsrimoon/e1-e2-khux-xari>.
- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. (2545). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ทองธรรม ดีวาณิชสกุล, & วิสันต์ หวังวงวงศ์. (2557). การพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อเพิ่มสมรรถนะด้านการผลิตขวดแก้วสำหรับพนักงานควบคุมเครื่องขึ้นรูปขวดแก้ว. วารสารมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์, 6(2), 83-91.
- ทิพย์วรรณ ภาณุเวช. (2549). การบริหารการเปลี่ยนแปลง : กรณีศึกษาการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในโรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช. (รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- ทิพวรรณ เลิศถาวรธรรม. (2550). การบริหารเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบริษัท ไทยเพรซิเดนท์ฟูดส์ จำกัด(มหาชน). (บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการ), มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพมหานคร.
- ธนรัตน์ คุรุวรรณเจริญ, จักร ดิงศภิกย์, บุญมี กวินเสกสรร, & สมบัติ ที่มทรัพย์. (2555). การพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ไทย. จันทรเกษมสาร, 18(35), 111-120.

- นางนภัสส์ มากชูชิต, วีระยุทธ ชาตะกาญจน์, & ปรีดา เบ็ญคาร. (2555). การพัฒนาชุดฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะด้านการประเมินโครงการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 4(8), 89-104.
- นลินรัตน์ เลี้ยวเดชาพันธ์. (2552). ศึกษาแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการนำระบบงาน บริการข้อมูลด้วยตนเอง (*employee self service*) มาใช้ในองค์กร :กรณีศึกษา : บริษัท โตชิบา คอนซูมเมอร์โปรดักส์ ประเทศไทย จำกัด. (วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- นันทวัฒน์ ภัทกรนันท์, วัฒนีย์ โรจน์สัมฤทธิ์, นิภา ศรีไพโรจน์, & อังคินันท์ อินทรกำแหง. (2556). การพัฒนาชุดฝึกอบรมโดยใช้กระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์เพื่อสร้างจิตสาธารณะ ของอาสาสมัคร. วารสารพฤติกรรมศาสตร์, 19(1), 23-36.
- นิพนธ์ สุขปรีดี. (2552). ประมวลสาระชุดวิชา เทคโนโลยีและสื่อสารการฝึกอบรม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- นุกูล อุบลบาน. (2553). การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management): การปรับเปลี่ยน คนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ. วารสารรามคำแหง, 27(1), 164-176.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). การวิจัยเบื้องต้น. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุรินทร์ เทพสาร, & อภิภา ปรัชญพฤทธิ. (2557). ยุทธศาสตร์การบริหารการเปลี่ยนแปลง สถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุข. วารสารครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย, 45(3), 83-96.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2551). การจัดการทรัพยากรมนุษย์: มุ่งสู่อนาคต (*Managing human resources: looking to the future*). กรุงเทพฯ: สายส่งปัญญาชน.
- ปรีชา ด้วงน้อย. (2017). ยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ของประเทศไทยสู่ การเป็นฐานการผลิตที่สำคัญของภูมิภาคอาเซียน. วารสารรังสิตบัณฑิตศึกษาในกลุ่ม ธุรกิจและสังคมศาสตร์, 2(2), 21-22.
- ปัญญา วีระวิทยเลิศ, ภัทตรา ประเสริฐวงษ์, & ปฎิยุทธ์ อ่อนประเสริฐ. (2552). การพัฒนาชุด ฝึกอบรมงานบริการระบบลิฟต์รุ่น วีเอฟเอส. วารสารวิชาการอุตสาหกรรมศึกษา, 3(2), 23-26.
- ปัญรส มาลากุล ณ อยุธยา. (2553). การบริหารการเปลี่ยนแปลง : ประเด็นยุทธศาสตร์ของ องค์การภาครัฐในยุคปัจจุบัน (พิมพ์ครั้งที่ 1 ed.). กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนานโยบายและ การจัดการ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา. (2551). การพัฒนาองค์การ. กรุงเทพฯ: มิสเตอร์ก็อปปี.
- พัชรี โชติยะสิทธิ. (2545). ภาวะผู้นำในช่วงการเปลี่ยนแปลงตามนโยบายการปฏิรูประบบราชการ : ศึกษากรณีกรมอุตสาหกรรมพื้นฐาน และการเหมืองแร่. (รัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัย), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- พาดิณัก เกษาศันธุ์. (2554). การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสำนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. (บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- พิเชษฐ บัญญัติ. (2550). การจัดการความรู้ในองค์กร. วารสารสำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ , 13, 1-16.
- เมธี ปิยะคุณ, & สุรัชย์ เลิศธนาผล. (2551). การพัฒนาชุดฝึกอบรมแบบ e-Training เรื่องทักษะการ สอนงานสำหรับหัวหน้างาน Retrieved from
- รุ่งอรุณ กระแสร์สินธุ์. (2558). ผลการดำเนินงานของธุรกิจโดยยึดการบริหารการเปลี่ยนแปลง และ เครื่องข่ายทางธุรกิจ. (บริหารธุรกิจ ดุษฎีบัณฑิต), มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.
- วรสิทธิ์ ปาละวงศ์ ณ อยุธยา. (2558). สังคมวิทยาอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วัชฎุทธิ เอกนิพิฐสุริ. (2553). การพัฒนาระบบการฝึกอบรมความสามารถสำหรับพนักงานฝ่าย ผลิตในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ประเภทปั๊มขึ้นรูป. (วิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัย), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- วิชัย วงษ์ใหญ่. (2537). กระบวนการพัฒนาหลักสูตรและการสอนภาคปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สุวิทย์สาส์น.
- วุทธิศักดิ์ โกชนกุล. (2552). ภาวะผู้นำทางการศึกษาในสังคมโลกาภิวัตน์. กรุงเทพฯ: คณะ ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ศรีไพร ศักดิ์รุ่งพงศากุล, & เฉษฐาพร ยุทธนวิบูลย์ชัย. (2549). ระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีการ จัดการความรู้. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ศิริพรรณ สายหงษ์, & สมประสงค์ วิทย์เกียรติ. (2534). การผลิตและการใช้ชุดฝึกอบรมเพื่อ การศึกษานอกระบบ ในเอกสารการสอนชุดวิชาการพัฒนาสื่อและการใช้สื่อการศึกษา นอกระบบ หน่วยที่ 9 - 15. นนทบุรี: สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2560). *SME ไทยก้าวทันกระแสวนานยนต์ ยุค 4.0 แล้วหรือยัง*. กรุงเทพฯ: ศูนย์วิจัยกสิกรไทย.
- สถาบันยานยนต์. (2557). รายงานการศึกษาโครงสร้างการผลิตชิ้นส่วนของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย. กรุงเทพฯ: สถาบันยานยนต์.
- สนั่น เกชาวารี. (2552). กลยุทธ์การจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อประสิทธิผลที่ดีขององค์กร. *วารสารอินดัสเทรียล*, 15(188), 146-152.
- สมเดช สีแสง, & สุนันทา สุนทรประเสริฐ. (2543). ปฏิรูปการเรียนรู้สู่การพัฒนาวิชาชีพครูตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ สายครูผู้สอน. นครสวรรค์: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ริมปีงการพิมพ์.
- สมบัติ ทิพประมวล, กัมปนาท บริบูรณ์, & ปิยะพงษ์ ไสยโสภณ. (2559). การวิจัย และพัฒนาชุดกิจกรรมฝึกอบรมด้วยกระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์ เพื่อเป็นยวอาสาศาสตร์คุ้มครองประพติ. *วารสารสำนักบัณฑิตอาสาสมัคร*, 12(2), 203-232.
- สมยศ นาวิการ. (2543). การบริหารและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ผู้จัดการ.
- ส่วนเศรษฐกิจรายสาขา ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจ ธุรกิจและเศรษฐกิจฐานราก. (2561). อุตสาหกรรมยานยนต์ปี 2561-2562. กรุงเทพฯ: ส่วนเศรษฐกิจรายสาขา ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจ ธุรกิจและเศรษฐกิจฐานราก.
- สักรินทร์ อยู่ง่อง, อัศครัตน์ พูลกระจ่าง, & ปราโมช ธรรมกรณ์. (2561). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเพิ่มผลผลิตสำหรับอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์. *วารสารการจัดการสมัยใหม่*, 16(2), 25-35.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2549). คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง. นนทบุรี: สหมิตรพริ้นติ้ง.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2551). โครงการสร้างต้นแบบการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยม (*I AM READY: ฉันพร้อมทำเพื่อประชาชน*). กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2554). รายงานการพัฒนาระบบราชการไทยประจำปี พ.ศ. 2554. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ บ.ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2547). การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ บ.ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด.

- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2551). รายงาน  
การพัฒนาระบบราชการไทย ประจำปี พ.ศ. 2551. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ บ.ซีเอ็ดยูเคชั่น  
จำกัด.
- สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ. (2560). คลังข้อมูลอุตสาหกรรมยานยนต์  
และชิ้นส่วนยานยนต์. Retrieved from [https://www.nstda.or.th/th/132-  
industry/autoparts-industry-cat/1656-autoparts-industry-status](https://www.nstda.or.th/th/132-industry/autoparts-industry-cat/1656-autoparts-industry-status)
- สุเทพ หุ่นสวัสดิ์. (2540). การพัฒนาชุดฝึกอบรมเกี่ยวกับการป้องกันและควบคุมโรคเอดส์สำหรับ  
นักศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพในวิทยาลัยเทคนิค. ปรินญานิพนธ์ (กศ.ด.  
(เทคโนโลยีการศึกษา)) -- มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2540.
- สุภมาส อังศุโชติ, & ชูชาติ พวงสมจิตร. (2561). หน่วยที่ 11 การวิเคราะห์และการแปลผลข้อมูล.  
นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สุภาวีย์ เซาว์พาณิชย์เจริญ. (2560). การพัฒนาตัวชี้วัดประสิทธิภาพเพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่  
อุตสาหกรรม 4.0 ของสถานประกอบการชิ้นส่วนยานยนต์ไทยในระดับ *first tier*.  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- สุพล ชามาตย์, วีรวุฒิ บุญยโสภณ, วิฑูรย์ สิมะโชคดี, & ยุทธชัย บันเทิงจิตร. (2555). การพัฒนา  
ชุดฝึกอบรมสำหรับพนักงานในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ เพื่อลดการเกิดของเสียจาก  
กระบวนการผลิต. วารสารวิชาการพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 22(3), 669-677.
- สุวัฒน์ วัฒนวงศ์. (2547). จิตวิทยาเพื่อการฝึกอบรมผู้ใหญ่. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่ง  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสาวพรรณ คังคายะ, ไพรัช วงศ์ยุทธไกร, & ธีระพล เทพหัสดิน ณ อยุธยา. (2557). การพัฒนาชุด  
ฝึกอบรมเรื่องความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน สำหรับ  
ลูกจ้างทั่วไปและลูกจ้างเข้าทำงานใหม่ กลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ตาม  
พระราชบัญญัติความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน พ.ศ.2554.  
วารสารวิชาการอุตสาหกรรมศึกษา, 8(1), 83-92.
- อมราภรณ์ หมีปาน. (2552). การจัดการศึกษากับสังคมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร.  
วารสารพยาบาลทหารบก, 10(พิเศษ), 26-29.

- อรพินทร์ ชูชม. (2545). เอกสารคำสอนวิชา วป 502 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือวัดทาง  
พฤติกรรมศาสตร์. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิ  
โรฒ.
- อัศวิน จักษสุวรรณ. (2547). การบริหารคนดี้อ การบริหารเชิงทำลาย: ทักษะสำคัญของผู้บริหาร  
เพื่อนำองค์กรไปสู่ความท้าทายใหม่ ๆ และอยู่รอดต่อไปในกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลง  
(*Change management*). กรุงเทพฯ: บริษัท อริยชน.
- อุดม ทুমไผะชิด. (2544). การจัดการ. กรุงเทพฯ: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริ  
หารศาสตร์.



## ใบกิจกรรม

**คำชี้แจง** ขอให้แบ่งกลุ่มผู้เข้าอบรมเป็นกลุ่มละ 6 คน จำนวน 5 กลุ่ม

ขอให้สมาชิกในกลุ่มร่วมกันอภิปราย ความสำคัญของการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่ได้  
ทราบจากคู่มือการพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับพนักงานระดับ  
ปฏิบัติการผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ (15 ข้อ)



## ใบกิจกรรม

**คำชี้แจง** ขอให้แบ่งกลุ่มผู้เข้าอบรมเป็นกลุ่มละ 6 คน จำนวน 5 กลุ่ม

ขอให้สมาชิกในกลุ่มร่วมกันเขียน ความสำคัญของการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่ได้ทราบ จากคู่มือการพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการ ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ (15 ข้อ)

- 1 ช่วยลดความเสี่ยงของการสูญเสียทรัพยากรองค์กร เนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงได้ เช่น เงินทุน ทักษะ เวลา กำลังคน และทรัพยากรอื่น ๆ
- 2 ทำให้ผู้บริหารองค์กรธุรกิจมองปัจจัยทั้งภายใน และภายนอกที่มีผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลง ได้อย่างรอบคอบ และครบทุกมิติ
- 3 ทำให้ผู้บริหารองค์กรธุรกิจมีความตื่นตัวสูงในการที่จะจัดการกับการเปลี่ยนแปลง
- 4 องค์กรธุรกิจสามารถรับรู้ถึงศักยภาพในการแข่งขันของตนเอง และคู่แข่งได้อย่าง ทันทีทันที่
- 5 องค์กรธุรกิจมีการเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น
- 6 บุคลากรภายในองค์กรมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง ทำให้รับรู้ถึงผล ของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นต่อตนเอง และต่อองค์กรอย่างทั่วถึง
- 7 องค์กรธุรกิจสามารถรักษาลูกค้า และสร้างตลาดใหม่ได้
- 8 ผู้บริหาร สามารถเลือกใช้กลยุทธ์ในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงได้
- 9 องค์กรธุรกิจมีแนวทางในการประเมินผลของการเปลี่ยนแปลง
- 10 องค์กรธุรกิจมีภูมิคุ้มกันสูงในผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงภายนอก ภายในองค์กร
- 11 ช่วยลดแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในองค์กรธุรกิจ
- 12 ทำให้องค์กรธุรกิจเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า และ บริการ
- 13 ทำให้องค์กรธุรกิจเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่สามารถสร้างทักษะ และความรู้ของ บุคลากรในองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
- 14 การกำหนดกลยุทธ์ ทิศทางการดำเนินกระบวนการทางธุรกิจขององค์กรเป็นแบบเชิงรุก มากยิ่งขึ้น
- 15 การดำเนินกระบวนการทางธุรกิจขององค์กร มีความต่อเนื่อง และมีศักยภาพในการ แข่งขันที่สูง



ภาคผนวก ค  
การหาคุณภาพเครื่องมือ

ตาราง แสดงค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์หรือเนื้อหา (IOC) ผลการคัดเลือกข้อคำถาม ค่าความยากง่าย และค่าอำนาจจำแนกของแบบทดสอบก่อนหลัง ฉบับทดลองใช้

ข้อที่	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ผลการคัดเลือก	ค่าความยากง่าย	ค่าอำนาจจำแนก
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5				
1	1	1	0	1	0	0.6	ผ่าน	.333	.286
2	1	0	1	1	1	0.8	ผ่าน	.61	.78
3	1	1	1	1	0	0.8	ผ่าน	.50	.35
4	0	1	1	0	1	0.6	ผ่าน	.35	.33
5	1	0	1	1	0	0.6	ผ่าน	.38	.77
6	0	1	1	0	1	0.6	ผ่าน	.22	.33
7	1	0	1	1	0	0.6	ผ่าน	.22	.44
8	0	1	1	0	1	0.6	ผ่าน	.52	.42
9	1	0	1	1	0	0.6	ผ่าน	.50	.78
10	0	1	1	1	1	0.8	ผ่าน	.78	.50
11	0	1	1	1	1	0.8	ผ่าน	.78	.22
12	0	0	1	1	1	0.6	ผ่าน	.52	.42
13	1	0	1	1	0	0.6	ผ่าน	.48	.28
14	0	1	1	0	1	0.6	ผ่าน	.72	.37
15	1	0	1	1	0	0.6	ผ่าน	.78	.50

ตาราง แสดงค่าความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์หรือเนื้อหา (IOC) ผลการคัดเลือก ค่าที่ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Corrected Item Total Correlation) และค่าความเชื่อมั่นครอนบาคแอลฟา (Cronbach's Alpha if Item Deleted) ของแบบสอบถามความพึงพอใจฉบับทดลองใช้

ข้อคำถาม	ด้าน (Cronbach's Alpha)	ค่า IOC	ผลการคัดเลือก	t - ratio	Corrected Item Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1	ด้านเนื้อหาวิชา (0.791)	0.8	ผ่าน	4.727	.679	.707
2		0.6	ผ่าน	3.209	.342	.825
3		0.6	ผ่าน	5.630	.701	.705
4		0.8	ผ่าน	4.037	.517	.768
5		1	ผ่าน	5.623	.640	.736
6	ด้านวิทยากร (0.756)	1	ผ่าน	7.534	.698	.640
7		1	ผ่าน	4.559	.539	.714
8		1	ผ่าน	4.718	.461	.741
9		1	ผ่าน	4.103	.530	.710
10		1	ผ่าน	2.973	.428	.743
11	ด้านสื่อประกอบกร อบรวม (0.794)	0.8	ผ่าน	3.793	.587	.750
12		1	ผ่าน	5.034	.696	.711
13		1	ผ่าน	4.738	.560	.760
14		1	ผ่าน	5.253	.661	.726
15		1	ผ่าน	3.213	.397	.815
16	ด้านการวัด และ ประเมินผล (0.939)	0.80	ผ่าน	11.109	.833	.927
17		0.60	ผ่าน	9.997	.906	.906
18		1	ผ่าน	0.436	.847	.924
19		0.60	ผ่าน	8.891	.851	.922
20		0.80	ผ่าน	11.109	.833	.927

ตาราง ค่าที่ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Corrected Item Total Correlation) และค่าความเชื่อมั่นครอนบาคแอลฟา (Cronbach's Alpha if Item Deleted) ของแบบสอบถามความพึงพอใจฉบับใช้จริง

ข้อที่	ข้อคำถาม	t - ratio	Corrected Item Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
<b>ด้านเนื้อหาวิชา</b>				
1	เนื้อหาวิชาในชุดฝึกอบรมสอดคล้องกับจุดประสงค์	20.641	0.792	0.918
2	เนื้อหาวิชามีความต่อเนื่องสอดคล้องกันทั้งหลักสูตร	16.931	0.740	0.927
3	เนื้อหาวิชาทันสมัยเหมาะสมกับเหตุการณ์ปัจจุบัน	24.092	0.838	0.908
4	เนื้อหาวิชาเหมาะสมกับระยะเวลาที่กำหนด	23.928	0.847	0.907
5	ภาษาที่ใช้เข้าใจง่าย	23.220	0.858	0.904
<b>ความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์รายด้าน</b>				0.922
<b>ด้านวิทยากร</b>				
6	1. วิทยากรสอนตรงตามเนื้อหา	20.982	0.728	0.895
7	2. วิทยากรมีการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ กระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมมีส่วนร่วม	22.349	0.812	0.877
8	3. วิทยากรมีความรู้ ความสามารถ และ ประสบการณ์ตรงกับหัวข้อที่บรรยาย	22.796	0.735	0.893
9	4. วิทยากรอธิบาย ยกตัวอย่าง ได้ชัดเจน	26.649	0.772	0.885
10	5. ภาษาที่ใช้ในการบรรยายเข้าใจง่าย	24.325	0.786	0.883
<b>ความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์รายด้าน</b>				0.907
<b>ด้านสื่อประกอบการอบรม</b>				
11	1. รูปแบบตัวอักษรอ่านง่าย	22.708	0.877	0.908
12	2. ขนาดตัวอักษรใหญ่ มองเห็นง่าย	23.789	0.803	0.901
13	3. รูปภาพประกอบชัดเจน อธิบายเนื้อหาได้เข้าใจ	25.769	0.801	0.902
14	4. ช่วยในการบรรลุจุดประสงค์การเรียนรู้	30.891	0.845	0.892
15	5. สามารถนำไปใช้ในการศึกษาด้วยตนเอง	0.772	0.909	29.666
<b>ความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์รายด้าน</b>				0.920

<b>ด้านการวัด และประเมินผล</b>				
16	1. แบบทดสอบที่ใช้วัดตรงตามเนื้อหาที่เรียน	31.671	0.827	0.949
17	2. แบบทดสอบที่ให้อ่านเข้าใจง่าย	39.194	0.893	0.937
18	3. วิธีการฝึกอบรมมีหลักการที่ชัดเจนตรงตาม จุดประสงค์ของชุดฝึกอบรม	34.732	0.883	0.939
19	4. มีการวัดผลความรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ก่อน และหลังการฝึกอบรม	39.368	0.867	0.942
20	5. มีการอธิบายการวัด และประเมินผลก่อน และ หลังการฝึกอบรมชัดเจน	35.841	0.883	0.939
<b>ความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์รายด้าน</b>				0.952



ตาราง แสดงค่าดัชนีความสอดคล้องของการพัฒนาชุดฝึกอบรม เรื่อง การพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ (IOC) ฉบับทดลองใช้

ข้อที่	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ผลการคัดเลือก
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
1	1	0	1	1	1	0.8	ผ่าน
2	1	1	1	1	1	1.0	ผ่าน
3	1	1	1	1	1	1.0	ผ่าน
4	1	1	1	1	1	1.0	ผ่าน
5	1	1	1	0	1	0.8	ผ่าน
6	1	1	1	1	1	1.0	ผ่าน
7	1	0	1	0	1	0.6	ผ่าน
8	1	1	1	1	1	1.0	ผ่าน
9	1	1	1	0	1	0.8	ผ่าน
10	1	1	1	0	1	0.8	ผ่าน
11	1	1	1	1	1	1.0	ผ่าน
12	1	1	1	1	1	1.0	ผ่าน
13	1	1	1	0	1	0.8	ผ่าน
14	1	0	1	0	1	0.6	ผ่าน
15	1	1	1	0	1	0.8	ผ่าน

### การคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้โปรแกรม G\*Power

**t tests - Means:** Difference between two dependent means (matched pairs)

**Analysis:** A priori: Compute required sample size

**Input:** Tails) = One  
 Effect size dz = 0.65  
 $\alpha$  err prob = 0.05  
 Power (1- $\beta$  err prob) = 0.95

**Output:** Noncentrality parameter  $\delta$  = 3.4394767  
 Critical t = 1.7032884  
 Df = 27  
 Total sample size = 28  
 Actual power = 0.9560466

**t tests - Means:** Difference between two dependent means (matched pairs)

**Analysis:** A priori: Compute required sample size

**Input:** Tails) = Two  
 Effect size dz = 0.7  
 $\alpha$  err prob = 0.05  
 Power (1- $\beta$  err prob) = 0.95

**Output:** Noncentrality parameter  $\delta$  = 3.7696154  
 Critical t = 2.0484071  
 Df = 28  
 Total sample size = 29  
 Actual power = 0.9532752

## T-Test

**Paired Samples Statistics**

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	sumpre	7.67	30	2.454	.448
	sumpost	13.60	30	1.429	.261

**Paired Samples Correlations**

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	sumpre & sumpost	30	.285	.127

**Paired Samples Test**

		Paired Differences				t	df	Sig. (2-tailed)	
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower				Upper
Pair 1	sumpre sumpos t	-5.933	2.463	.450	-6.853	-5.014	-13.197	29	.000

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	ณภัทร โสมจิตวัชรระนันท์
วัน เดือน ปี เกิด	27 พฤษภาคม 2522
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
วุฒิการศึกษา	บริหารธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

