



แนวทางการเสริมสร้างการทำงานแบบออนไลน์ในบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัด  
ระยอง



ปริญดา อินสมบัติ

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา

2567

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

แนวทางการเสริมสร้างการทำงานแบบออนไลน์ในบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัด  
ระยอง



ปริญดา อินสมบัติ

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา  
2567  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

GUIDELINES FOR PROMOTING AGILE WORK IN AN AUTOMOTIVE PARTS  
MANUFACTURING COMPANY IN RAYONG PROVINCE



PARINDA INSOMBAT

AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF  
THE REQUIREMENTS FOR MASTER DEGREE OF BUSINESS ADMINISTRATION

BURAPHA BUSINESS SCHOOL

BURAPHA UNIVERSITY

2024

COPYRIGHT OF BURAPHA UNIVERSITY

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ได้พิจารณางาน  
นิพนธ์ของ ปริญดา อินสมบัติ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์

คณะกรรมการสอบงานนิพนธ์

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

.....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรรณภา ลือภิตินันท์)

..... ประธาน

(ดร.เทียนแก้ว เลี่ยมสุวรรณ)

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรรณภา ลือภิตินันท์)

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิตรลดา ปิ่นทอง)

..... คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

(รองศาสตราจารย์ ดร. พรรณี พิมพันธ์ศรี)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ  
การศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยบูรพา

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิทวัส แจ่มเยี่ยม)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

63920045: สาขาวิชา: -; บช.ม. (-)

คำสำคัญ: อไจล์, ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์, ปัจจัยสนับสนุน

ปริญา อินสมบัติ : แนวทางการเสริมสร้างการทำงานแบบอไจล์ในบริษัทผลิต  
ชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง. (GUIDELINES FOR PROMOTING AGILE WORK  
IN AN AUTOMOTIVE PARTS MANUFACTURING COMPANY IN RAYONG PROVINCE)  
คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์: วรรณภา ลือภิตินันท์ ปี พ.ศ. 2567.

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความเข้าใจหลักการ  
ทำงานแบบอไจล์ของพนักงาน และเพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นปัจจัยสนับสนุนการทำงานแบบอ  
ไจล์ของพนักงาน รวมถึงเพื่อศึกษาแนวทางการเสริมสร้างการทำงานแบบอไจล์ในบริษัทผลิต  
ชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง ซึ่งรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามกับพนักงาน  
ประจำ จำนวน 375 คน และสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหาร จำนวน 9 คน ผลการศึกษาเชิงปริมาณพบว่า  
ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุ 31-40 ปี มีประสบการณ์ทำงาน 6-10 ปี และ  
ปฏิบัติงานในแผนก Production ทั้งนี้พนักงานมีความเข้าใจหลักการทำงานแบบอไจล์เรื่องการ  
พัฒนาประสิทธิภาพของทีมผ่านการปรับปรุงพฤติกรรมมากที่สุด และมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ  
ปัจจัยสนับสนุนการทำงานแบบอไจล์ ได้แก่ ผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร บุคลากร/พนักงาน และ  
นโยบายองค์กรอยู่ในระดับมากทุกด้าน สำหรับผลการศึกษาเชิงคุณภาพ พบว่า แนวทางการ  
เสริมสร้างการทำงานแบบอไจล์ประกอบด้วย 3 ประเด็นหลัก ได้แก่ ประเด็นที่ 1 การวางรากฐาน  
ความพร้อม ซึ่งประกอบด้วย การฝึกอบรมและการพัฒนา การสร้างทีมการทำงาน การสร้าง  
วัฒนธรรมองค์กร และการวางแผนและการจัดการ ประเด็นที่ 2 การขับเคลื่อนและพัฒนาอย่าง  
ต่อเนื่อง ประกอบด้วย การประเมินและติดตามผล การสื่อสารในการทำงาน การปรับปรุงและพัฒนา  
กระบวนการทำงาน และการติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ และประเด็นที่ 3 ความร่วมมือและ  
สร้างสรรค์นวัตกรรม ประกอบด้วย การให้ผลสะท้อนกลับ (Feedback) ผู้นำและการบริหารใน  
บริบทของการทำงานแบบอไจล์ และการสนับสนุนจากทุกระดับในองค์กร

63920045: MAJOR: -; M.B.A. (-)

KEYWORDS: AGILE CONCEPT, AUTO PARTS MANUFACTURING, SUPPORTING  
FACTORS FOR AGILE WORK PRACTICES

PARINDA INSOMBAT : GUIDELINES FOR PROMOTING AGILE WORK IN  
AN AUTOMOTIVE PARTS MANUFACTURING COMPANY IN RAYONG PROVINCE.

ADVISORY COMMITTEE: WANNAPA LUEKITINAN, Ph.D. 2024.

This research was mixed method research that aimed to study the employee understanding of the principles of Agile work and the level of employee opinions on the factors that support Agile work, as well as to study the guidelines for promoting Agile work in an automotive parts manufacturing company in Rayong Province. The quantitative results showed that most of the respondents were female, aged 31-40 years old, with 6-10 years of work experience and working in the production department. Employees have the most understanding of Agile work in terms of improving team effectiveness through behavior improvement, and the opinion on the factors that support Agile work, including leaders. Corporate culture, personnel/employees, and corporate policies were at a high level. For the qualitative study, it was found that the approach to promoting agile work consists of three main issues: The first issue is the foundation of readiness, which consists of training and development, building teamwork, creating corporate culture, planning, and management. The second issue is continuous driving and development, including evaluation and follow-up, communication, work process improvement and development, and continuous follow-up. The third issue is cooperation and innovation consisting of providing feedback, leadership, management in the context of agile work, and support from all organization levels.

## กิตติกรรมประกาศ

งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี เนื่องด้วยได้รับความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรรณภา ลือกิตตินันท์ อาจารย์ที่ปรึกษางานนิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา ชี้แนะแนวทางและแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความใส่ใจตลอดมา ผู้วิจัยซาบซึ้งในความอนุเคราะห์จากท่านและกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญที่ได้กรุณาตรวจสอบเครื่องมือวิจัยรวมทั้งให้คำแนะนำแนวทางในการปรับปรุงงานวิจัยให้เกิดความสมบูรณ์และคุณภาพมากยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ สำหรับการแนะนำแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ทำให้งานนิพนธ์ฉบับนี้มีความถูกต้องและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณอาจารย์ทุกท่านของคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา ที่ได้ถ่ายทอดองค์ความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการนำมาประยุกต์ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ นอกจากนี้ยังขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ของคณะบริหารธุรกิจที่ได้ช่วยเหลือดำเนินการเรื่องเอกสารต่าง ๆ จนสำเร็จได้

ขอขอบพระคุณบิดา มารดา และบุคคลในครอบครัวที่คอยเป็นกำลังใจ และให้การสนับสนุนส่งเสริมการศึกษาในทุก ๆ ด้าน เป็นอย่างดีเสมอมา ตลอดจนถึงญาติมิตรทุกท่านที่คอยให้ความช่วยเหลือ ชี้แนะแนวทางและส่งมอบกำลังใจให้กันมาโดยตลอด

สุดท้ายนี้ ผู้จัดทำขอขอบพระคุณคณะผู้บริหารของบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง และเพื่อนพนักงานที่ปฏิบัติงานร่วมกันในองค์กรแห่งนี้ ที่ได้ช่วยเหลือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจนทำให้การศึกษานี้สำเร็จไปได้ด้วยดี

ปริญดา อินสมบัติ

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญ .....	ช
สารบัญตาราง .....	ฅ
สารบัญรูปภาพ .....	ฉุ
บทที่ 1 .....	1
บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
คำถามในการวิจัย.....	3
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	4
กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	5
ขอบเขตของการวิจัย .....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
บทที่ 2 .....	10
แนวคิด ทฤษฎี และงานที่เกี่ยวข้อง .....	10
ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานแบบอใจล์.....	10
ตอนที่ 2 การสังเคราะห์ปัจจัยสนับสนุนการทำงานแบบอใจล์ .....	14
ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ .....	25
ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	26

บทที่ 3 .....	30
วิธีดำเนินการวิจัย.....	30
ตอนที่ 1 การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) .....	30
ตอนที่ 2 การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research).....	34
บทที่ 4 .....	38
ผลการวิจัย .....	38
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ .....	38
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ.....	47
บทที่ 5 .....	60
สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	60
สรุปผลการวิจัย .....	61
อภิปรายผล.....	63
ข้อเสนอแนะ .....	75
บรรณานุกรม .....	78
ภาคผนวก .....	87
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม .....	88
ภาคผนวก ข ผลตรวจอักษรวิสุทธิ์.....	98
ภาคผนวก ค .....	100
หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ .....	100
ประวัติย่อของผู้วิจัย .....	103

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 การสังเคราะห์แนวคิดผู้นำแบบอใจล์ .....	17
ตารางที่ 2 การสังเคราะห์แนวคิดวัฒนธรรมองค์กรแบบอใจล์ .....	20
ตารางที่ 3 การสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับบุคลากร/ พนักงานการทำงานแบบอใจล์ .....	23
ตารางที่ 4 การสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวนโยบายองค์กรสนับสนุนการทำงานแบบอใจล์ .....	24
ตารางที่ 5 สรุปค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัค (Cronbach' s alpha coefficient).....	32
ตารางที่ 6 จำนวนและร้อยละข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน และแผนกสังกัด (n = 220) .....	39
ตารางที่ 7 จำนวนและร้อยละความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการทำงานแบบอใจล์ 12 ประการ (n = 220) .....	40
ตารางที่ 8 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนการทำงานแบบอใจล์โดยรวม (n = 220).....	43
ตารางที่ 9 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนการทำงานแบบอใจล์ ด้านผู้นำการทำงาน แบบอใจล์ (n = 220).....	43
ตารางที่ 10 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนการทำงานแบบอใจล์ ด้านวัฒนธรรมองค์กร แบบอใจล์ (n = 220).....	44
ตารางที่ 11 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนการทำงานแบบอใจล์ ด้านบุคลากร/ พนักงานการทำงานแบบอใจล์ (n = 220) .....	46
ตารางที่ 12 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนการทำงานแบบอใจล์ ด้านนโยบายองค์กร สนับสนุนการทำงานแบบอใจล์ (n = 220) .....	47
ตารางที่ 13 คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูลหลัก จำแนกรายบุคคล.....	48

## สารบัญรูปภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 กรอบแนวทางในการวิจัย .....	5
ภาพที่ 2 แนวทางการเสริมสร้างการทำงานแบบออนไลน์ในบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์.....	49



# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบัน โลกกำลังเข้าสู่ยุคใหม่ที่เรียกว่า ยุคอุตสาหกรรม 4.0 ซึ่งเป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านสังคม เศรษฐกิจ การดำเนินธุรกิจ และรูปแบบการทำงานที่มีการใช้เทคโนโลยีมากขึ้น สภาพแวดล้อมที่องค์กรต้องเผชิญมีแนวโน้มผันผวนสูงขึ้น (Volatile) ไม่แน่นอน (Uncertain) ซับซ้อน (Complex) และคาดเดาได้ยาก (Ambiguous) หรือที่เรียกว่า โลก VUCA ส่งผลกระทบโดยตรงต่ออุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ จากการศึกษาของ Humphrey & Memedovic (2003) พบว่า การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในลักษณะ VUCA ส่งผลให้ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ต้องเผชิญความท้าทายในหลายด้าน ได้แก่ ความผันผวนของความต้องการในตลาด ความไม่แน่นอนของนโยบายการค้าระหว่างประเทศ ความซับซ้อนของเทคโนโลยีการผลิตที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และความคลุมเครือของทิศทางอุตสาหกรรมยานยนต์ในอนาคต โดยเฉพาะการเปลี่ยนผ่านไปสู่ยานยนต์ไฟฟ้า ซึ่งส่งผลให้ผู้ประกอบการต้องปรับตัวในการดำเนินธุรกิจอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง

แนวคิดการทำงานแบบอไจล์ (Agile) เป็นแนวคิดที่ได้รับการยอมรับและนำมาปรับใช้ในองค์กรธุรกิจทั่วโลกตั้งแต่ปี พ.ศ. 2544 โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมยานยนต์ที่เริ่มนำมาใช้อย่างแพร่หลายตั้งแต่ปี พ.ศ. 2560 ซึ่ง Sutherland & Schwaber (2011) ได้เสนอแนวทาง Scrum ที่เน้นการทำงานเป็นทีมแบบข้ามสายงาน การสื่อสารที่ชัดเจน และการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่การศึกษาของ Highsmith (2009) พบว่า การทำงานแบบอไจล์สามารถช่วยองค์กรรับมือกับความท้าทายในยุค VUCA ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในด้านการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่รวดเร็วขึ้น เช่นเดียวกับการศึกษาของ ณวัฒน์ เอี่ยมยิ่ง (2564) พบว่า องค์กรที่นำแนวคิดอไจล์มาใช้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ เช่น การเข้าถึงและสนับสนุน การรับรู้และการเติบโตของยอดขาย การตอบรับของผู้บริโภค และทักษะการทำงานเชิงกระบวนการ

ทั้งนี้การทำงานแบบอไจล์มีจุดมุ่งเน้นไปที่ความคล่องตัวและการปรับตัวอย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งแตกต่างจากการทำงานแบบดั้งเดิมที่มีลำดับขั้นตอนตายตัวและยืดหยุ่นได้น้อย โดยการทำงานแบบอไจล์จะแบ่งงานเป็นช่วงสั้น ๆ เรียกว่า Sprint ใช้เวลา 2-4 สัปดาห์ มีการประชุมติดตามงานทุกวัน (Daily Standup) แบบสั้นกระชับ 15 นาที เน้นการสื่อสารแบบเผชิญหน้า การทำงานเป็นทีมแบบข้ามสายงาน (Cross-functional Team) และมีการทบทวนผลงาน (Sprint Review) รวมถึงกระบวนการทำงาน (Sprint Retrospective) เพื่อปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง วิธีการทำงานแบบนี้ช่วยให้ทีมสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า แก้ไขปัญหา และปรับเปลี่ยนแผนงานได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากกว่าการทำงานแบบดั้งเดิม ซึ่งการนำแนวคิดการทำงานแบบอไจล์มาประยุกต์ใช้ในองค์กรมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลายประการ เช่น ปัจจัยด้านผู้นำการทำงานแบบอไจล์ที่ต้องปรับบทบาทจากการสั่งการเป็นการโค้ชและสนับสนุนทีม พร้อมทั้งสร้างความไว้วางใจและเสริมพลังให้ทีมทำงานได้อย่างอิสระ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรแบบอไจล์ที่เปิดกว้างต่อความคิดใหม่ การทดลอง และการเรียนรู้จากความผิดพลาด โดยส่งเสริมการสื่อสารที่โปร่งใสและการทำงานร่วมกัน ปัจจัยด้านบุคลากร/พนักงานการทำงานแบบอไจล์ที่ต้องพร้อมเรียนรู้ ปรับตัว และทำงานร่วมกันเป็นทีมข้ามสายงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และปัจจัยด้านนโยบายขององค์กรสนับสนุนการทำงานแบบอไจล์ที่ต้องมีความชัดเจนทั้งในด้านการจัดสรรทรัพยากร การปรับโครงสร้างองค์กร และการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานแบบอไจล์อย่างยั่งยืน

บริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง ได้เริ่มนำแนวคิดการทำงานแบบอไจล์มาปรับใช้ในองค์กรตั้งแต่ปี พ.ศ. 2565 ตามนโยบายการพัฒนาอุตสาหกรรม 4.0 โดยเริ่มจากแผนกวิศวกรรมการผลิตและแผนกควบคุมคุณภาพ (บริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง, 2565) อย่างไรก็ตาม จากการนำร่องใช้แนวคิดดังกล่าวพบอุปสรรคสำคัญหลายประการ ได้แก่ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานจากแบบดั้งเดิมเป็นไปอย่างล่าช้า พนักงานยังขาดความเข้าใจในหลักการการทำงานแบบอไจล์ และขาดปัจจัยสนับสนุนที่จำเป็น เช่น เครื่องมือและระบบเทคโนโลยีที่เหมาะสม พื้นที่ทำงานที่เอื้อต่อการทำงานแบบอไจล์ และแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับรูปแบบการทำงานใหม่

นอกจากนี้ จากการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานในไตรมาสที่ 4 ปี พ.ศ. 2566 พบปัญหาสำคัญคือพนักงานส่วนใหญ่ยังมีความกังวลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงาน โดยเฉพาะในประเด็นการทำงานข้ามสายงาน (Cross-functional Team) ที่พบว่าทีมยังขาดการประสานงานที่มีประสิทธิภาพ การสื่อสารในทีมยังไม่ชัดเจนเพียงพอ และพนักงานมีความยากลำบากในการปรับตัวให้เข้ากับวิธีการทำงานแบบใหม่ โดยเฉพาะการทำ Daily Standup

Meeting และการวางแผนงานแบบ Sprint (บริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง, 2566)

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาเรื่อง แนวทางการเสริมสร้างการทำงานแบบบอใจล์ในบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาความเข้าใจในหลักการการทำงานแบบบอใจล์ของพนักงาน เพื่อประเมินสถานะปัจจุบันของความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดและวิธีการทำงานแบบบอใจล์ ศึกษาปัจจัยสนับสนุนการทำงานแบบบอใจล์ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานในบริบทของอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ และศึกษาแนวทางการเสริมสร้างการทำงานแบบบอใจล์ที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร ทั้งนี้ เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานแบบบอใจล์ขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### คำถามในการวิจัย

1. ความเข้าใจในหลักการการทำงานแบบบอใจล์ ของพนักงานบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง เป็นอย่างไร
2. ปัจจัยสนับสนุนการทำงานแบบบอใจล์ในบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง เป็นอย่างไร
3. แนวทางการเสริมสร้างการทำงานแบบบอใจล์ในบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง เป็นอย่างไร

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความเข้าใจหลักการการทำงานแบบบอใจล์ของพนักงานบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง
2. เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นปัจจัยสนับสนุนการทำงานแบบบอใจล์ในบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง
3. เพื่อศึกษาแนวทางการเสริมสร้างการทำงานแบบบอใจล์ในบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผู้บริหารสามารถนำผลการศึกษาไปใช้ในการกำหนดนโยบาย ทิศทางการบริหาร และมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรมเกี่ยวกับการทำงานแบบบอโจล์ รวมถึงการจัดสรรปัจจัยสนับสนุนเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานของพนักงาน

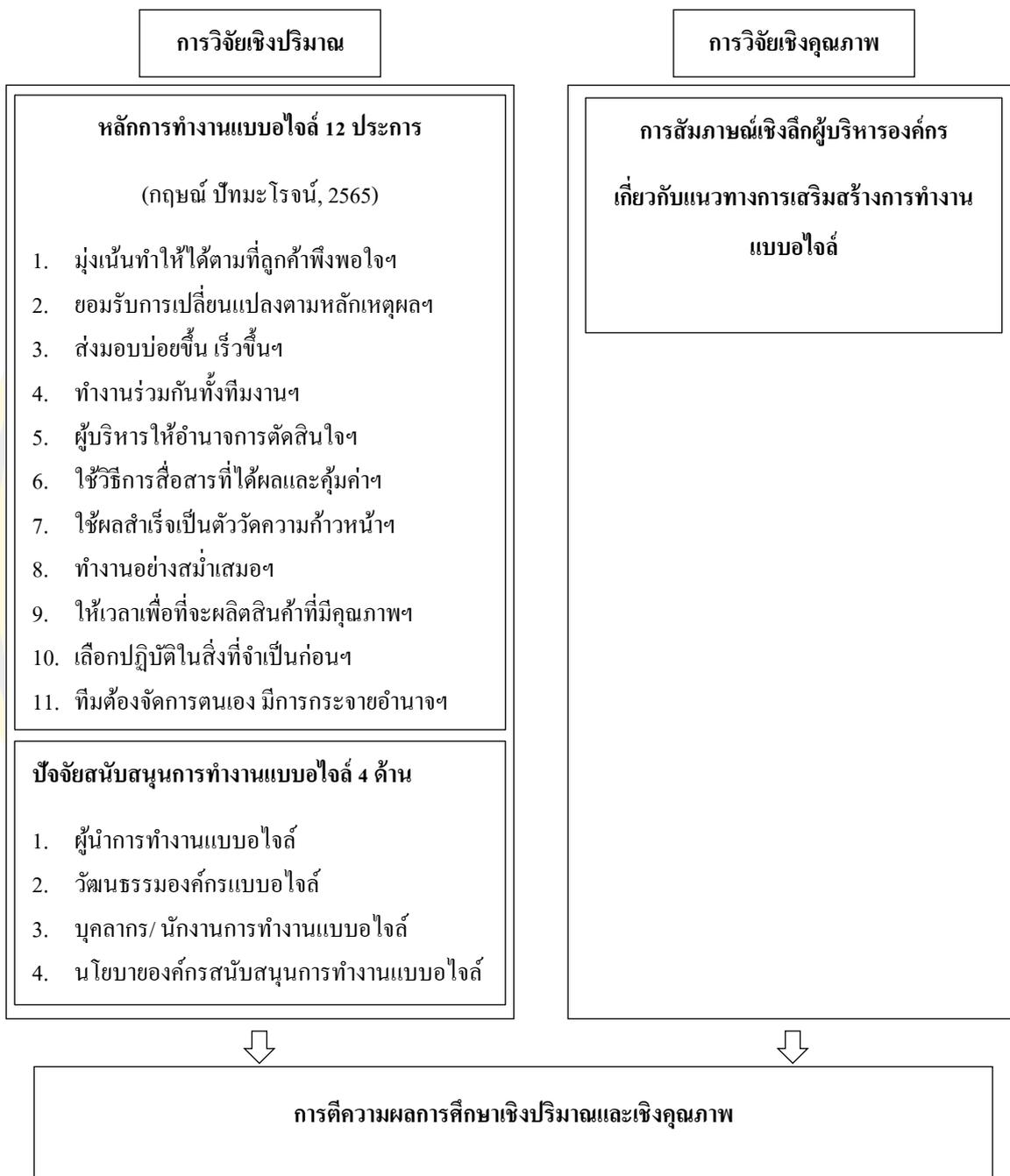
2. ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์สามารถนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบุคลากร ผ่านการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การจัดกิจกรรมสัมพันธ์เพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การพัฒนาวิธีการสื่อสารในการทำงาน และการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานแบบบอโจล์

3. หัวหน้างานสามารถนำผลการวิจัยไปพัฒนาทักษะการบริหารทีมตามแนวทางบอโจล์ ทั้งในด้านการมอบหมายงาน การติดตามงาน การให้คำแนะนำปรึกษา และการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับรูปแบบการทำงานแบบบอโจล์

4. พนักงานสามารถนำความรู้และแนวทางที่ได้จากการวิจัยไปปรับใช้ในการพัฒนาการทำงานร่วมกับทีมข้ามสายงาน การสื่อสารในทีม และการปรับตัวให้เข้ากับวิธีการทำงานแบบบอโจล์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. บริษัทและหน่วยงานอื่นที่สนใจสามารถนำผลการศึกษาไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการทำงานแบบบอโจล์ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กรตนเอง

## กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวทางในการวิจัย

## ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาแนวทางการเสริมสร้างการทำงานแบบบอใจล์ในบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed method) ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงผสมวิธีแบบคู่ขนาน (Convergent parallel design) ประกอบด้วย การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตการวิจัย ดังนี้

1. การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) ทำการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของพนักงาน ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานแบบบอใจล์ 12 ประการ และปัจจัยสนับสนุนการทำงานแบบบอใจล์ 4 ด้าน ในบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง

1.1 ขอบเขตประชากร การศึกษารั้งนี้ คือ บุคลากรของบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดระยองทั้งหมดรวมจำนวน 375 ราย (ฝ่ายบุคคล, บริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง, 2565)

1.2 ขอบเขตด้านระยะเวลา ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการศึกษา รวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลอยู่ระหว่างเดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2566 ถึงเดือน สิงหาคม พ.ศ. 2567

1.3 ขอบเขตพื้นที่ในการเก็บข้อมูล พื้นที่ศึกษา คือ บริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง

2. การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) เป็นการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารองค์กรเกี่ยวกับแนวทางการเสริมสร้างการทำงานแบบบอใจล์ในบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง

1.1 ขอบเขตผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการในบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง จาก 7 แผนก รวมจำนวนผู้ให้ข้อมูลหลัก ทั้งหมด 9 ราย

1.2 ขอบเขตด้านระยะเวลา ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการศึกษา รวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลอยู่ระหว่างเดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2566 ถึงเดือน สิงหาคม พ.ศ. 2567

1.3 ขอบเขตพื้นที่ในการเก็บข้อมูล พื้นที่ศึกษา คือ บริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง

## นิยามศัพท์เฉพาะ

**บริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง** หมายถึง บริษัทร่วมทุนระหว่าง ไทย-อเมริกัน ผู้ผลิตเบาะรถยนต์รายใหญ่ซึ่งมีสาขาทั่วโลก โดยในประเทศไทยตั้งฐานการผลิตใน นิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง

**การทำงานแบบบอโจล์** หมายถึง แนวทางการทำงานที่เน้นความยืดหยุ่นและการปรับตัว อย่างรวดเร็ว โดยมุ่งเน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีม การสื่อสารที่โปร่งใส และการส่งมอบผลงาน อย่างต่อเนื่อง แบ่งงานออกเป็นช่วงสั้น ๆ (Sprint) พร้อมการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะและผลการ ทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนาและจัดการ โครงการ และสามารถตอบสนองต่อความ ต้องการของลูกค้าและตลาดได้อย่างรวดเร็วและตรงตามความต้องการ

**ความเข้าใจหลักการการทำงานแบบบอโจล์ 12 ประการ** หมายถึง ระดับความรู้และ ความสามารถในการตีความ รวมถึงการประยุกต์ใช้หลักการบอโจล์ในสถานการณ์การทำงานจริงของ บุคคลหรือทีมงาน ซึ่งสะท้อนถึงความเข้าใจในเชิงลึกและการนำหลักการเหล่านี้ไปใช้เพื่อปรับปรุง ประสิทธิภาพและผลลัพธ์ในการทำงาน โดยการตระหนักถึงประโยชน์ วิธีการนำไปใช้ในบริบท ต่าง ๆ และการปรับวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับแนวทางบอโจล์ เพื่อเสริมสร้างการทำงานร่วมกัน ที่มีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อความต้องการของทีมและลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและยืดหยุ่น ได้แก่

1. มุ่งเน้นการสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า คือ ส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบโจทย์ ลูกค้าอย่างสม่ำเสมอและก่อนกำหนดเวลาที่ตกลงไว้
2. ยอมรับการเปลี่ยนแปลง คือ พร้อมปรับเปลี่ยนแผนงานตามข้อเสนอแนะและสภาวะ ตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป
3. ส่งมอบผลิตภัณฑ์อย่างสม่ำเสมอ คือ ลดช่วงเวลาในการส่งมอบผลิตภัณฑ์เพื่อการ ประเมินผลและการปรับปรุงที่รวดเร็ว
4. การทำงานร่วมกัน คือ สนับสนุนการทำงานและความร่วมมือระหว่างทีมคิดและทีม ทำงาน
5. มอบอำนาจให้ทีม คือ ให้อิสระและความเชื่อมั่นในการตัดสินใจแก่ทีมงาน
6. สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ คือ เน้นการสื่อสารที่เป็นไปในทางสร้างสรรค์และให้ผล ลัพท์ที่มีคุณภาพ
7. วัดผลด้วยผลงานจริง คือ ใช้ผลิตภัณฑ์และบริการที่ส่งมอบเป็นตัววัดความก้าวหน้า
8. ส่งเสริมการทำงานอย่างต่อเนื่อง คือ ดำเนินการพัฒนาโครงการและการปรับปรุงอย่าง ไม่หยุดยั้ง

9. มุ่งเน้นคุณภาพ คือ ให้ความสำคัญกับการส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูงสุด

10. จัดลำดับความสำคัญ คือ ให้ความสำคัญกับงานที่มีความจำเป็นและสำคัญที่สุดก่อน

11. ทีมต้องจัดการตนเอง คือ สนับสนุนการมีอิสระในการจัดการและการตัดสินใจของทีมงาน และกระจายอำนาจในการตัดสินใจ

12. ปรับปรุงทีมงานอย่างต่อเนื่อง คือ ติดตามและปรับปรุงประสิทธิภาพของทีมเป็นประจำ

**ปัจจัยสนับสนุนการทำงานแบบอโงอิ** หมายถึง องค์ประกอบหรือเงื่อนไขที่ช่วยสร้างและส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานที่ยืดหยุ่น คล่องตัว และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการทำงานแบบอโงอิ ปัจจัยเหล่านี้รวมถึงการมีผู้นำที่สามารถมอบอำนาจและสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีม วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างและส่งเสริมการสื่อสารและการทำงานร่วมกัน การมีบุคลากรที่มีทักษะและความพร้อมในการทำงานเป็นทีมและปรับตัวได้ดี และนโยบายขององค์กรที่สนับสนุนการทำงานแบบอโงอิ โดยให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่นและการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย

1. ผู้นำการทำงานแบบอโงอิ หมายถึง ผู้นำที่มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวเพื่อสนับสนุนทีมให้ทำงานได้อย่างคล่องตัวในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เน้นการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน การสื่อสารที่เปิดกว้าง และการตัดสินใจที่ใช้ข้อมูลเป็นพื้นฐาน ผู้นำอโงอิทำหน้าที่เป็นโค้ชและผู้สนับสนุน มากกว่าการควบคุมหรือสั่งการแบบผู้นำดั้งเดิม โดยมุ่งเน้นที่การสร้างแรงบันดาลใจและความไว้วางใจในทีม เพื่อให้สมาชิกในทีมมีอิสระในการคิด ตัดสินใจ และแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพสูงสุดในทุกสถานการณ์

2. วัฒนธรรมองค์กรแบบอโงอิ หมายถึง ลักษณะและบรรยากาศภายในองค์กรที่ส่งเสริมการทำงานที่ยืดหยุ่น คล่องตัว และสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมนี้เน้นการทำงานร่วมกันแบบเปิดกว้าง การสื่อสารที่โปร่งใส และการสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ นอกจากนี้ยังเน้นความสำคัญของการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทีมสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. บุคลากร/ พนักงานการทำงานแบบอโงอิ หมายถึง บุคลากรที่มีคุณสมบัติและทัศนคติที่สอดคล้องกับการทำงานแบบอโงอิ ซึ่งเน้นความยืดหยุ่น ความคล่องตัว และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว มีทักษะในการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีความสามารถในการสื่อสารที่ชัดเจนและเปิดกว้าง พร้อมทั้งจะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

4. นโยบายองค์กรสนับสนุนการทำงานแบบอใจล์ หมายถึง กรอบแนวทางและหลักเกณฑ์ที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานแบบอใจล์ในทุกระดับขององค์กร โดยมุ่งเน้นไปที่การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานที่ยืดหยุ่น คล่องตัว และสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการมอบอำนาจให้ทีมทำการตัดสินใจด้วยตนเอง การสนับสนุนการเรียนรู้และนวัตกรรม การปรับโครงสร้างองค์กรให้ลดความซับซ้อน รวมถึงการส่งเสริมการสื่อสารที่โปร่งใสและการทำงานร่วมกันแบบข้ามสายงาน

**แนวทางการส่งเสริมการทำงานแบบอใจล์ในบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์** หมายถึง การนำกระบวนการและหลักการทำงานแบบอใจล์มาประยุกต์ใช้ในบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง เพื่อปรับปรุงและพัฒนาแนวทางการจัดการและดำเนินงานให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและความต้องการของตลาดได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและการผลิตทำให้บริษัทสามารถแข่งขันได้ในตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเต็มไปด้วยความท้าทาย

**บุคลากรของบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์** หมายถึง พนักงานประจำและฝ่ายบริหารที่ดำเนินงานภายใต้สัญญาจ้างของบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด อำเภอปลวกแดง จังหวัดระยอง ประกอบด้วย 7 แผนก ได้แก่ 1) Human & Resource 2) Production 3) Manufacturing 4) Quality Assurance 5) Health & Safety Environment 6) Material & Logistic และ 7) Maintenance

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานที่เกี่ยวข้อง

การศึกษา แนวทางการเสริมสร้างการทำงานแบบอโใจล์ในบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี จากหนังสือ เอกสาร วารสาร บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการทำวิจัย โดยกำหนดหัวข้อที่ศึกษา ดังนี้

ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานแบบอโใจล์

ตอนที่ 2 การสังเคราะห์ปัจจัยสนับสนุนการทำงานแบบอโใจล์

ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานแบบอโใจล์

แนวคิดการทำงานแบบอโใจล์ (Agile) เป็นแนวคิดการทำงานที่เน้นความรวดเร็ว ความยืดหยุ่น และการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่ง Kumar & Henderson-Sellers (2008) ได้กล่าวว่า อโใจล์หมายถึง พฤติกรรมหรือความสามารถของสิ่งหนึ่งใดในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการรับมือนั้นต้องเกิดผลกระทบน้อยที่สุดต่อทรัพยากรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ Abrahamsson et al. (2002) ยังให้ความหมายของอโใจล์ว่าเป็นกระบวนการพัฒนางานที่มีความรวดเร็ว คล่องตัว การทำงานเน้นการมีส่วนร่วมของคนในองค์กร สื่อสารอย่างตรงไปตรงมา และมีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม

ในขณะที่นักวิชาการในประเทศอย่าง นิภาพร สุวัฒน์วนิช (2562) ระบุว่า อโใจล์หมายถึง ความยืดหยุ่น ความคล่องตัว ความรวดเร็ว โดยเน้นการทำงานอย่างรวดเร็ว มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่างคนในองค์กร และส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมในองค์กรที่สามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจได้อย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ ฌณา มนต์ปัทมา (2562) ยังกล่าวเพิ่มเติมว่า การทำงานแบบอโใจล์เป็นแนวคิดการทำงานโดยการปรับกระบวนการให้ทำงานได้เร็วขึ้น รวมถึงเพิ่มประสิทธิภาพจากการปรับปรุงกระบวนการทำงานด้วย ซึ่งแนวคิดนี้ไม่มีรูปแบบที่เจาะจง

เนื่องจากแต่ละองค์กรมีความแตกต่างจึงต้องนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมของแต่ละองค์กร

ดังนั้น จากความหมายที่นักวิชาการต่าง ๆ ให้ไว้ จะเห็นได้ว่า แนวคิดการทำงานแบบบอโจล์นั้นเน้นการทำงานที่มีความรวดเร็ว ยืดหยุ่น และปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ดี โดยมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมที่มีปฏิสัมพันธ์และการสื่อสารที่ชัดเจน เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างทันท่วงที

### **Agile Manifesto ค่านิยมหลักและหลักการบอโจล์ 12 ประการ**

Agile Manifesto ได้กำหนดค่านิยมหลัก 4 ประการ และหลักการ 12 ข้อ ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการทำงานแบบบอโจล์ โดยค่านิยมหลักประกอบด้วย (กฤษณ์ ปัทมะโรจน์, 2565)

1. เน้นที่การให้ความสำคัญกับคนและการทำงานร่วมกันมากกว่าการยึดตามกระบวนการและเครื่องมือที่ใช้

2. ให้ความสำคัญกับการส่งมอบซอฟต์แวร์ที่ทำงานได้จริงมากกว่าการเน้นที่การจัดทำเอกสารที่ครอบคลุม

3. มุ่งเน้นการร่วมมือกับลูกค้าเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างแท้จริงมากกว่าการเน้นที่การเจรจาสัญญา

4. เน้นการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่าการยึดตามแผนที่วางไว้

หลักการการทำงานแบบบอโจล์ 12 ประการ ประกอบด้วย

1. มุ่งเน้นการสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า คือ ส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบโจทย์ลูกค้าอย่างสม่ำเสมอและก่อนกำหนดเวลาที่ตกลงไว้

2. ยอมรับการเปลี่ยนแปลง คือ พร้อมปรับเปลี่ยนแผนงานตามข้อเสนอแนะและสภาพตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป

3. ส่งมอบผลิตภัณฑ์อย่างสม่ำเสมอ คือ ลดช่วงเวลาในการส่งมอบผลิตภัณฑ์เพื่อการประเมินผลและการปรับปรุงที่รวดเร็ว

4. การทำงานร่วมกัน คือ สนับสนุนการทำงานและความร่วมมือระหว่างทีมคิดและทีมทำงาน

5. มอบอำนาจให้ทีม คือ ให้อิสระและความเชื่อมั่นในการตัดสินใจแก่ทีมงาน

6. สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ คือ เน้นการสื่อสารที่เป็นไปในทางสร้างสรรค์และให้ผลลัพธ์ที่มีคุณภาพ

7. วัดผลด้วยผลงานจริง คือ ใช้ผลิตภัณฑ์และบริการที่ส่งมอบเป็นตัววัดความก้าวหน้า

8. ส่งเสริมการทำงานอย่างต่อเนื่อง คือ ดำเนินการพัฒนาโครงการและการปรับปรุงอย่างไม่หยุดยั้ง

9. มุ่งเน้นคุณภาพ คือ ให้ความสำคัญกับการส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูงสุด

10. จัดลำดับความสำคัญ คือ ให้ความสำคัญกับงานที่มีความจำเป็นและสำคัญที่สุดก่อน

11. ทีมต้องจัดการตนเอง คือ สนับสนุนการมีอิสระในการจัดการและการตัดสินใจของทีมงาน และกระจายอำนาจในการตัดสินใจ

12. ปรับปรุงทีมงานอย่างต่อเนื่อง คือ ติดตามและปรับปรุงประสิทธิภาพของทีมเป็นประจำ

### ลักษณะสำคัญและส่วนประกอบหลักของอใจล์ที่มีการประยุกต์ใช้กับองค์กร

Perkin (2020) ได้อธิบายลักษณะสำคัญและส่วนประกอบหลักของการทำงานแบบอใจล์ที่องค์กรสามารถนำไปประยุกต์ใช้ไว้ 4 ประการดังนี้

1. การทำงานภายใต้หน่วยงานที่เล็กและมีความหลากหลายของสาขาอาชีพ เน้นการมีหน่วยงานขนาดเล็กที่พนักงานสามารถบริหารจัดการตนเองได้ดี ทำให้ปรับตัวได้ง่าย ทำงานได้รวดเร็วและคล่องตัว มีศักยภาพในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้งานได้อย่างแท้จริง

2. การทำงานที่แบ่งเป็นช่วงเวลา (Sprint Working) แบ่งงานเป็นช่วง Sprint ละ 1-3 สัปดาห์ตามความสำคัญของงาน โดยมีกิจกรรมหลักคือ

1.1 Sprint Planning: วางแผนงานร่วมกัน กำหนดเป้าหมายและวิธีการทำงาน

1.2 การจัดลำดับความสำคัญของงาน: เลือกและให้ความสำคัญกับงานที่จะพัฒนา

1.3 Daily Standup Meeting: ประชุมติดตามความคืบหน้าทุกวัน ใช้เวลา 15 นาที เพื่อรายงานผลงาน แผนงาน และอุปสรรคที่พบ

3. ส่วนประกอบของการทำงานในสปรินท์ ประกอบด้วย

1.1 Backlogs: รายการชิ้นงานทั้งหมดที่ต้องทำ พร้อมลำดับความสำคัญ

1.2 Epic: จุดประสงค์หลักของการพัฒนาในแต่ละ Sprint

1.3 User Stories: เรื่องราวย่อของแต่ละงานที่สรุปความต้องการและผลลัพธ์ผ่านมุมมองของผู้ใช้งาน

4. การกำหนดนิยามของความเสร็จสมบูรณ์ (Definition of Done) มีการกำหนดเกณฑ์ความสำเร็จของงานอย่างชัดเจน เพื่อควบคุมคุณภาพและใช้เป็นเงื่อนไขในการตรวจสอบผลงาน ช่วยให้การสื่อสารระหว่างทีมมีประสิทธิภาพ และทำให้ผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้ายมีคุณภาพพร้อมส่งมอบให้กับลูกค้า

หลักการทั้ง 4 ประการนี้ช่วยให้องค์กรสามารถทำงานได้อย่างยืดหยุ่น คล่องตัว และมีประสิทธิภาพ โดยเน้นการทำงานเป็นทีมขนาดเล็ก การแบ่งงานเป็นช่วงสั้นๆ การติดตามงานอย่างใกล้ชิด และการควบคุมคุณภาพที่ชัดเจน

#### **ข้อดีและข้อจำกัดของอโใจล์**

Sharma et al. (2012) ได้กล่าวถึงข้อดีของการนำแนวคิดแบบอโใจล์ไปใช้ ดังนี้

1. สามารถปรับให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ กระบวนการทำงานเกิดความคล่องตัว สามารถแบ่งงานออกเป็นหน่วยย่อย ๆ เพื่อให้ลูกจ้างสามารถติดตามได้ทุกขั้นตอน
2. ลูกจ้างเกิดความพึงพอใจ มีส่วนร่วมตลอดทุกขั้นตอนของการพัฒนา สามารถปรับปรุงตามความคิดเห็นของลูกจ้าง ทำให้งานมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล
3. ลดจำนวนของเอกสารลง สามารถช่วยประหยัดเวลาในการพัฒนาและส่งมอบงานให้สั้นลดความเสี่ยง สามารถแก้ไขข้อผิดพลาดได้อย่างรวดเร็วและได้รับการแก้ไขทันที

ส่วนข้อจำกัดของการนำแนวคิดแบบอโใจล์ไปใช้ Sharma et al. (2012) ได้กล่าวไว้ว่า

1. การปฏิสัมพันธ์กับลูกจ้างเป็นปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนางานให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้นหากลูกจ้างไม่มีความชัดเจนเกี่ยวกับข้อมูลหรือคุณลักษณะของงาน กระบวนการพัฒนาที่อาจจะไม่ได้เป็นไปตามความต้องการของลูกจ้าง
2. การขาดเอกสาร ถึงแม้ว่าการลดจำนวนเอกสารลงจะช่วยประหยัดเวลาในการพัฒนา เนื่องจากเป็นข้อได้เปรียบของอโใจล์ แต่ในทางกลับกันจะเป็นข้อเสียอย่างมากสำหรับนักพัฒนา เนื่องจากความต้องการของลูกจ้างมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ดังนั้นถ้ามีข้อมูลที่มีอยู่จำกัดจึงเป็นเรื่องยากมากสำหรับนักพัฒนาใหม่ที่เข้าร่วมทีมพัฒนาในระยะหลัง ๆ
3. สิ้นเปลืองเวลาและเปลืองทรัพยากร เนื่องจากความต้องการที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา หากลูกจ้างไม่พอใจกับงานบางส่วนที่พัฒนาขึ้น ส่วนที่เพิ่มขึ้นนั้นก็ไม่มีประโยชน์ จึงเป็นการสูญเสียเวลา ความพยายาม และทรัพยากรทั้งหมดที่จำเป็นในการพัฒนาส่วนเพิ่มนั้น
4. การทำงานแบบอโใจล์มีประโยชน์สำหรับการจัดการมากกว่านักพัฒนา การทำงานแบบอโใจล์มีส่วนช่วยในการจัดการ กำหนดเป้าหมาย และกำหนดระยะเวลา แต่เป็นเรื่องยากมากสำหรับนักพัฒนาที่ยังไม่เชี่ยวชาญ ที่จะสามารถรับมือกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

#### **ประโยชน์ของการนำอโใจล์มาใช้ในองค์กร**

การนำแนวคิดการทำงานแบบอโใจล์มาประยุกต์ใช้ในองค์กรได้รับความนิยมนำขึ้นอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านการทำงานที่ยืดหยุ่น คล่องตัว และมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าให้กับลูกจ้าง โดยประโยชน์ของการนำอโใจล์มาใช้ในองค์กรมี ดังนี้

1. เพิ่มความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง โดยองค์กรสามารถปรับตัว และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดและความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว มีความยืดหยุ่นในการตัดสินใจและปรับเปลี่ยนแผนงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ (Highsmith, 2009)
2. เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานด้วยการแบ่งงานเป็นส่วนย่อยที่จัดการได้ง่าย มีกระบวนการทำงานที่ชัดเจน การติดตามและตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ ทำให้สามารถพัฒนาและส่งมอบผลิตภัณฑ์ได้รวดเร็วขึ้น (Parker, 2015)
3. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ โดยสนับสนุนการทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญหลากหลาย มีการสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ เกิดความรับผิดชอบร่วมกันต่อผลลัพธ์ของงาน (Schein, 2010)
4. พัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ เนื่องจากมีการรับฟังและตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง มีการทดสอบและปรับปรุงผลิตภัณฑ์อย่างสม่ำเสมอ (Armstrong, 2006)
5. สร้างความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ทั้งลูกค้าที่ได้รับผลิตภัณฑ์ที่ตรงตามความต้องการ พนักงานที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและพัฒนางาน และผู้บริหารที่สามารถติดตามและควบคุมการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Rigby et al., 2016)
6. เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ด้วยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองตลาดได้รวดเร็ว มีต้นทุนการดำเนินงานที่เหมาะสม และสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง นำไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว (Perkin, 2020)

## ตอนที่ 2 การสังเคราะห์ปัจจัยสนับสนุนการทำงานแบบบอโจล์

ในการศึกษาแนวทางการเสริมสร้างการทำงานแบบบอโจล์ในบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง ผู้วิจัยได้ศึกษาและสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีจากนักวิชาการที่เกี่ยวข้อง นำมาสู่การกำหนดปัจจัยสนับสนุนการทำงานแบบบอโจล์ที่สำคัญ 4 ด้าน ได้แก่

1. ด้านผู้นำแบบบอโจล์ ที่มุ่งเน้นการสร้างและนำการเปลี่ยนแปลง การตัดสินใจด้วยข้อมูล และการสนับสนุนทีมให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. ด้านวัฒนธรรมองค์กรแบบบอโจล์ ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน ค่านิยม ความเชื่อ และแนวปฏิบัติที่สนับสนุนความยืดหยุ่นและการปรับตัว
3. ด้านบุคลากร/พนักงานแบบบอโจล์ ที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพและผลลัพธ์ในงาน มีความสามารถในการตัดสินใจและทำงานเป็นทีม และพร้อมปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลง

4. ด้านนโยบายขององค์กรสนับสนุนการทำงานแบบไฮลด์ ที่กำหนดกรอบและแนวทางการทำงานที่ชัดเจน สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง และสนับสนุนการทำงานที่ยืดหยุ่นคล่องตัว

ปัจจัยทั้ง 4 ด้านนี้มีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกัน การพัฒนาและเสริมสร้างปัจจัยเหล่านี้ อย่างเป็นระบบและต่อเนื่องจะช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวและตอบสนองต่อความท้าทายในอุตสาหกรรมยานยนต์ที่มีการแข่งขันสูงได้อย่างมีประสิทธิภาพ นำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว รายละเอียด ดังนี้

#### **ปัจจัยสนับสนุนด้านที่ 1 ผู้นำการทำงานแบบไฮลด์**

จากการสังเคราะห์แนวคิดผู้นำแบบไฮลด์จากนักวิชาการต่าง ๆ สามารถสรุปองค์ประกอบสำคัญได้ 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการสร้างการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว ผู้นำแบบไฮลด์ต้องมีความสามารถในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วและยืดหยุ่น โดย Parker (2015) อธิบายว่าผู้นำต้องไม่ยึดติดกับรูปแบบหรือ โครงสร้างการทำงานแบบเดิม แต่ต้องสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้อย่างรวดเร็ว ซึ่ง Burns (1978) ได้เสริมว่าผู้นำต้องสามารถยกระดับแรงจูงใจและความสามารถของทีมให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับ Kotter (1996) ที่เน้นว่าผู้นำต้องสร้างความรู้สึกร่วมและความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และสนับสนุนให้ทีมปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างราบรื่น นอกจากนี้ ความร่วมมือและการสร้างสรรค์นวัตกรรมเกิดขึ้นเมื่อองค์กรมุ่งเน้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในกระบวนการทำงาน และสามารถแสดงความคิดเห็นในการพัฒนางานได้อย่างอิสระ การสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีมและงานที่ทำมีความหมาย มีคุณค่า นำมาซึ่งความภาคภูมิใจและแรงจูงใจในการทำงาน ยังเน้นย้ำว่าผู้นำต้องใช้ทักษะ ความรู้ และประสบการณ์ในการเปลี่ยนความพยายามของผู้ร่วมงานให้อยู่ในระดับที่สูงขึ้น และมองการเปลี่ยนแปลงเป็นโอกาสในการพัฒนาองค์กร ทั้งนี้ภาวะผู้นำที่เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันและความอยู่รอดของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ โดยภาวะผู้นำที่เน้นการสร้างสรรค่นวัตกรรมเป็นหัวใจสำคัญ ผู้นำควรมุ่งเน้นการมอบหมายงานที่สอดคล้องกับความสามารถของบุคคล และมีการติดตามประเมินผลอย่างใกล้ชิด (ฉิรดา เวชญาลักษณ์, 2560; มณฑิตา ศรีนคร, 2563; ธชกร เผั่วพลสง, 2563)

2. ด้านการค้นหา ค้นพบ เรียนรู้และอภิปรายสิ่งใหม่ ๆ รวมถึงการสื่อสารและแสดงปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนร่วมในองค์กร Bass (1985) ได้เน้นความสำคัญของการที่ผู้นำต้องส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในองค์กร โดยการสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างสำหรับการแลกเปลี่ยน

ความคิดเห็นและการตั้งคำถาม ซึ่ง Snowden & Boone (2007) ได้เสริมว่าการสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้และการสื่อสารแบบเปิดจะช่วยกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ๆ สอดคล้องกับแนวคิดของ วิโรจน์ สารรัตน์ (2557) ที่เน้นว่าผู้นำต้องเป็นผู้สนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของทีมผ่านการสื่อสารและปฏิสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ

3. ด้านการตัดสินใจด้วยข้อมูลและการใช้ข้อมูล Pfeffer & Sutton (2006) ได้เน้นความสำคัญของการใช้ข้อมูลและหลักฐานในการตัดสินใจของผู้นำ ซึ่งจะช่วยลดความเสี่ยงและเพิ่มความแม่นยำในการตัดสินใจ โดย Highsmith (2009) ได้เสริมว่าผู้นำต้องมีทักษะในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ และต้องสามารถใช้ข้อมูลในการประเมินและปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการตัดสินใจที่อยู่บนพื้นฐานของข้อมูลจะช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. ด้านการลงมือปฏิบัติที่รวดเร็ว Parker (2015) ได้เน้นว่าผู้นำแบบบอโจล์ต้องสามารถตัดสินใจและลงมือทำอย่างรวดเร็วเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดและความต้องการของลูกค้า ขณะที่ Kotter (1996) เสริมว่าการลงมือปฏิบัติที่รวดเร็วไม่ได้หมายถึงเพียงการทำงานให้เร็วขึ้น แต่รวมถึงความสามารถในการขจัดอุปสรรค การสนับสนุนให้ทีมกล้าทดลองแนวทางใหม่ๆ และการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้จากความล้มเหลว ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาและปรับปรุงการทำงานได้อย่างต่อเนื่อง

จากองค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน สามารถสรุปได้ว่า ผู้นำแบบบอโจล์คือ ผู้นำที่มีความยืดหยุ่น และสามารถปรับตัวเพื่อสนับสนุนทีมให้ทำงานได้อย่างคล่องตัวในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว โดยเน้นการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน การสื่อสารที่เปิดกว้าง และการตัดสินใจที่ใช้ข้อมูลเป็นพื้นฐาน ทำหน้าที่เป็นโค้ชและผู้สนับสนุนมากกว่าการควบคุมหรือสั่งการแบบดั้งเดิม มุ่งสร้างแรงบันดาลใจและความไว้วางใจในทีม เพื่อให้สมาชิกมีอิสระในการคิดตัดสินใจ และแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพสูงสุด (Burns, 1978; Bass, 1985; Highsmith, 2009; ฉิรดา เวชญาลักษณ์, 2560) ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การสังเคราะห์แนวคิดผู้นำแบบอโใจล์

แนวคิดผู้นำแบบอโใจล์	Burns (1978)	Bass (1985)	Kotter (1996)	Pfeffer & Sutton (2006)	Snowden & Boone (2007)	Parker (2015)	Highsmith (2009)	วิโรจน์ สารรัตนะ (2557)	นิรดา เวชญาติกษณ์ (2560)
1. สร้างการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. ค้นหา ค้นพบ เรียนรู้และอภิปราย สิ่งใหม่ๆ สื่อสารและแสดงปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องกับองค์กร	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓
3. การตัดสินใจด้วยข้อมูลและการใช้ข้อมูล	✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓
4. ลงมือปฏิบัติที่รวดเร็ว	✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓

### ปัจจัยสนับสนุนด้านที่ 2 วัฒนธรรมองค์กรแบบอโใจล์

จากการสังเคราะห์แนวคิดวัฒนธรรมองค์กรแบบอโใจล์จากนักวิชาการหลายท่านสามารถอธิบายองค์ประกอบสำคัญได้ 9 ประการ ดังนี้ (แสดงในตารางที่ 2)

1. ด้านการเรียนรู้ร่วมกัน Senge (1990) ได้อธิบายถึงการเรียนรู้ร่วมกัน (Team Learning) ในฐานะองค์ประกอบสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยในบริบทของวัฒนธรรมองค์กรแบบอโใจล์ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นกระบวนการที่สมาชิกในทีมแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์เพื่อพัฒนาความสามารถของทีม ประกอบด้วย การแบ่งปันความรู้ทางเทคนิคระหว่างสมาชิกในทีมผ่านการทำ Pair Programming และ Code Review การเรียนรู้จากประสบการณ์ร่วมกันผ่านกิจกรรม Sprint Retrospective ที่ทีมร่วมกันทบทวนและปรับปรุงวิธีการทำงาน และการพัฒนาทักษะใหม่ร่วมกันผ่านการจัดกิจกรรม Knowledge Sharing และ Technical Workshop ซึ่งการเรียนรู้ร่วมกันนี้ช่วยเพิ่มขีดความสามารถของทีมและสนับสนุนการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามแนวทางอโใจล์ (Beck et al., 2001)

2. ด้านค่านิยม Schein (2010) ได้อธิบายถึงค่านิยม (Values) ในฐานะองค์ประกอบพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กร โดยในบริบทของวัฒนธรรมองค์กรแบบอโใจล์ ค่านิยมเป็นความ

เชื่อและหลักการที่สมาชิกในองค์กรยึดถือร่วมกัน ประกอบด้วย ค่านิยมด้านความยืดหยุ่นที่เน้น การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าอย่างรวดเร็ว ค่านิยมด้านการทำงานเป็นทีมที่ให้ความสำคัญกับการร่วมมือกันทำงาน การสื่อสารอย่างเปิดเผย กว้าง และการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และค่านิยมด้านนวัตกรรมที่สนับสนุนการคิดริเริ่ม สร้างสรรค์และการทดลองแนวทางใหม่ๆ ซึ่งค่านิยมเหล่านี้เป็นรากฐานสำคัญที่หล่อหลอม พฤติกรรมและการตัดสินใจของสมาชิกในองค์กรให้สอดคล้องกับแนวทางอโใจล์

3. ด้านความเชื่อ Denison (1990) ได้อธิบายถึงความเชื่อ (Beliefs) ในฐานะองค์ประกอบ สำคัญของวัฒนธรรมองค์กร โดยในบริบทของวัฒนธรรมองค์กรแบบอโใจล์ ความเชื่อเป็นสิ่งที่ สมาชิกในองค์กรยอมรับว่าเป็นความจริงและใช้เป็นแนวทางในการทำงาน ประกอบด้วย ความเชื่อ ในการทำงานเป็นทีมที่ว่าทีมที่มีการจัดการตนเอง (Self-organizing Team) จะสามารถสร้างผลงาน ที่มีคุณภาพได้ดีกว่า ความเชื่อในการพัฒนาอย่างต่อเนื่องที่มุ่งเน้นการปรับปรุงกระบวนการทำงาน และผลลัพธ์อยู่เสมอ และความเชื่อในการให้คุณค่ากับการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่า การยึดติดกับแผนงาน ซึ่งความเชื่อเหล่านี้มีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของสมาชิกในการ ทำงานตามแนวทางอโใจล์

4. ด้านความเข้าใจ Cameron and Quinn (2011) ได้อธิบายถึงความเข้าใจ (Understanding) ในฐานะองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร โดยในบริบทของวัฒนธรรมองค์กรแบบอโใจล์ ความ เข้าใจเป็นการรับรู้และตีความร่วมกันของสมาชิกในองค์กรเกี่ยวกับแนวทางการทำงาน ประกอบด้วย ความเข้าใจในเป้าหมายของอโใจล์ที่มุ่งเน้นการส่งมอบคุณค่าให้ลูกค้าอย่างรวดเร็ว และต่อเนื่อง ความเข้าใจในบทบาทและความรับผิดชอบของทีมที่ต้องทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด และสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ และความเข้าใจในกระบวนการทำงานแบบอโใจล์ที่เน้น การทำงานแบบวนซ้ำ (Iterative) และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งความเข้าใจร่วมกันนี้ช่วยให้ สมาชิกในองค์กรสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพตามแนวทางอโใจล์

5. ด้านบรรทัดฐาน Schein (2010) อธิบายว่าบรรทัดฐานเป็นกฎเกณฑ์พฤติกรรมที่ไม่เป็น ทางการแต่มีอิทธิพลต่อการทำงานในองค์กร ในบริบทของวัฒนธรรมองค์กรแบบอโใจล์ บรรทัด ฐานที่สำคัญประกอบด้วย บรรทัดฐานด้านการสื่อสารที่เน้นการสื่อสารอย่างเปิดเผยและ ตรงไปตรงมา รวมถึงการแสดงความคิดเห็นและข้อกังวลได้อย่างอิสระ บรรทัดฐานด้านความ ร่วมมือที่สนับสนุนการช่วยเหลือกันในทีมเมื่อเกิดปัญหาและการแบ่งปันความรู้และทักษะระหว่าง สมาชิก และบรรทัดฐานด้านความรับผิดชอบที่เน้นการรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายให้ สำเร็จและการตรงต่อเวลาในการส่งมอบงาน ซึ่งบรรทัดฐานเหล่านี้ช่วยสนับสนุนการทำงานแบบอ โใจล์ที่ต้องการความยืดหยุ่น การปรับตัว และการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

6. ด้านพิธีการต่าง ๆ ได้อธิบายพิธีการ (Rites) ในฐานะองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร โดยพิธีการเป็นกิจกรรมที่มีการวางแผนและดำเนินการอย่างเป็นทางการ เพื่อแสดงออกถึงด้านวัฒนธรรมที่สำคัญขององค์กร ในบริบทของวัฒนธรรมองค์กรแบบบอโจล์ พิธีการที่สำคัญประกอบด้วย พิธีการในการประชุมที่เน้นการประชุมแบบ Daily Stand-up Meeting, Sprint Planning Meeting และ Sprint Review Meeting พิธีการเฉลิมฉลองความสำเร็จที่รวมถึงการเฉลิมฉลองเมื่อส่งมอบงานสำเร็จและการยกย่องทีมที่มีผลงานโดดเด่น และพิธีการสร้างทีมที่สนับสนุนกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ในทีมและการต้อนรับสมาชิกใหม่ ซึ่งพิธีการเหล่านี้ช่วยเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบบอโจล์ให้เข้มแข็งและยั่งยืน เช่นเดียวกับ ของ Gupta (2015) ที่เสนอว่า การทำงานแบบบอโจล์ควรเน้นการสื่อสารและการทำงานเป็นทีมผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เช่น daily standups และ retrospective meetings เพื่อสนับสนุนการทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิภาพ

7. ด้านระเบียบแบบแผน Deal and Kennedy (1982) ได้อธิบายว่า ระเบียบแบบแผน (Routines) เป็นองค์ประกอบสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร โดยเป็นแบบแผนการปฏิบัติที่สมาชิกในองค์กรกระทำเป็นประจำและเป็นที่ยอมรับร่วมกัน ในบริบทของวัฒนธรรมองค์กรแบบบอโจล์ ระเบียบแบบแผนที่สำคัญประกอบด้วย ระเบียบแบบแผนในการพัฒนางานที่เน้นการทำงานแบบ Sprint และ Iterative Development ระเบียบแบบแผนในการสื่อสารที่สนับสนุนการสื่อสารแบบต่อเนื่องและการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างทีม และระเบียบแบบแผนในการทบทวนและปรับปรุงงานที่เน้นการทำ Sprint Retrospective และการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งระเบียบแบบแผนเหล่านี้ช่วยสร้างความสม่ำเสมอและความมีประสิทธิภาพในการทำงานแบบบอโจล์

8. ด้านวีรบุรุษ Hofstede (1991) ได้อธิบายถึงวีรบุรุษ (Heroes) ในฐานะองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร โดยวีรบุรุษเป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะที่องค์กรให้คุณค่าและยกย่องเป็นแบบอย่าง ในบริบทของวัฒนธรรมองค์กรแบบบอโจล์ วีรบุรุษมักเป็นบุคคลที่แสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะที่สำคัญ ได้แก่ ความเป็นผู้นำที่มีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจและสนับสนุนทีมให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านเทคนิคที่พร้อมแบ่งปันความรู้และช่วยเหลือทีม และการเป็นสมาชิกทีมที่มีทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่นและมุ่งมั่นในการส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้า ซึ่งวีรบุรุษเหล่านี้มีส่วนสำคัญในการเป็นต้นแบบและสร้างแรงบันดาลใจให้สมาชิกในองค์กรปฏิบัติตาม

9. ด้านอุดมการณ์ Martin (2002) ได้อธิบายถึงอุดมการณ์ (Ideology) ในฐานะองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร โดยในบริบทของวัฒนธรรมองค์กรแบบบอโจล์ อุดมการณ์เป็นระบบความคิดและความเชื่อที่สมาชิกในองค์กรยึดถือร่วมกันเป็นแนวทางในการทำงาน



### ปัจจัยสนับสนุนด้านที่ 3 บุคลากร/ พนักงานการทำงานแบบอใจล์

จากการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับบุคลากร/พนักงานการทำงานแบบอใจล์ สามารถอธิบายองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1. ด้านการมุ่งเน้นประสิทธิภาพและผลลัพธ์ในงาน Armstrong (2006) ได้เสนอว่า การบริหารผลงานที่มีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ชัดเจน มีการติดตามและประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา และเชื่อมโยงผลงานกับระบบการให้รางวัล สอดคล้องกับ Kaplan และ Norton (1996) ที่เสนอการใช้ Balanced Scorecard โดยวัดผลใน 4 มิติ ได้แก่ มิติด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา นอกจากนี้ ยังเน้นการพัฒนาบุคลากรผ่านการฝึกอบรมทักษะที่จำเป็น การให้คำปรึกษาและคำแนะนำ การวางแผนพัฒนารายบุคคล และการสร้างโอกาสในการเรียนรู้ ซึ่งทั้งหมดนี้จะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและการบรรลุผลลัพธ์ตามเป้าหมายขององค์กร (ดวงเตี๊ด ชัยความดี, 2566; McLagan, 1989)

2. ด้านการกล้าตัดสินใจ การทำงานเป็นทีม การทำงานข้ามสายงาน และการแสดงความคิดเห็น Kahn (1990) ได้เน้นความสำคัญของการมีส่วนร่วมและความผูกพันของพนักงาน โดยระบุว่าบุคลากรที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการทำงานจะมีความผูกพันต่อองค์กรสูงขึ้น ส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น Robbins and Judge (2013) ได้เสริมว่าการสื่อสารที่ชัดเจนและเปิดกว้างเป็นพื้นฐานสำคัญของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการทำงานข้ามสายงานที่ต้องอาศัยการประสานงานและการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงาน ขณะที่ Schein (2010) และ Denison (1990) ได้เน้นย้ำถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจร่วมกัน ซึ่งจะช่วยสร้างบรรยากาศของการทำงานที่เปิดกว้างและส่งเสริมนวัตกรรม ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Woodcock (1989) ที่กล่าวว่า คุณสมบัติหลักของทีมที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ บรรยากาศการทำงานที่เปิดเผยและปราศจากความตึงเครียด, การสื่อสารที่ตรงไปตรงมา, การสนับสนุนซึ่งกันและกัน, การมีเป้าหมายที่ชัดเจน, และการตัดสินใจร่วมกันในทีม. การนำหลักการเหล่านี้ไปใช้จะช่วยทำให้ทีมทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับ ชัชวาล มะโนวัฒนา และคณะ (2567) กล่าวว่า องค์กรที่ให้ความสำคัญกับมนุษย์เป็นทรัพยากรหลักควรเน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีมเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ การสร้างทีมที่แข็งแกร่งมาจากการร่วมมือกันของบุคลากรที่มีทักษะหลากหลาย และสนับสนุนการเปิดเผยความรู้สึกและความจริงใจต่อกัน

3. ด้านการไม่ยึดติดกับการทำงานรูปแบบเดิม การปรับตัวกับการทำงานในรูปแบบใหม่ ๆ Kotter (1996) และ Lewin (1951) ได้นำเสนอแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เน้นการเตรียมความพร้อมและสนับสนุนบุคลากรในการปรับตัวสู่วิธีการทำงานใหม่ ๆ โดย Deci & Ryan (1985)

ได้เสริมด้วยทฤษฎีการจูงใจภายในที่ชี้ให้เห็นว่าการให้อิสระในการคิดและทดลองวิธีการทำงานใหม่ ๆ จะช่วยเพิ่มแรงจูงใจและประสิทธิภาพในการทำงาน สอดคล้องกับ Armstrong (2006) และ Schein (2010) ที่เน้นการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการเรียนรู้และการปรับตัว โดยไม่ยึดติดกับวิธีการทำงานแบบเดิม ทั้งนี้ การเปิดใจยอมรับและทดลองวิธีการใหม่ๆ รวมถึงการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการทำงาน จะช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้จะต้องมีความสามารถในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดเผย สนับสนุนการสื่อสารที่ตรงไปตรงมา และส่งเสริมความร่วมมือภายในทีม (Senge, 2006) ผู้นำจะต้องสามารถใช้อิทธิพลในการสร้างความไว้วางใจและการมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีม โดยไม่ใช่อำนาจแบบบังคับ แต่เน้นการนำทีมผ่านการปฏิสัมพันธ์ที่สร้างสรรค์ การปรับตัวตามสถานการณ์ และการตัดสินใจที่ยืดหยุ่น เพื่อให้ทีมสามารถทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและปรับตัวได้รวดเร็วตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมการทำงาน ภาวะผู้นำแบบอโงิสต์จึงเป็นการเน้นการพัฒนาทีมงานผ่านการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ยืดหยุ่น เปิดกว้างสำหรับความคิดเห็นต่าง ๆ และเน้นการเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองอย่างรวดเร็วเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและทีมอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด (นิสาลักษณ์ จันทรอร่าม, 2561; วัลลภ ปุยสุวรรณ, 2560; จันทรเพ็ญ อวนศรี, 2564; Terry, 1997; Gibson, Ivancevich, and Donnelly, 1997; Cockburn, 2006)

องค์ประกอบทั้ง 3 ด้านนี้สะท้อนให้เห็นว่า บุคลากร/พนักงานแบบอโงิสต์จำเป็นต้องมีทั้งความสามารถในการทำงานให้บรรลุผลลัพธ์ มีทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และมีความยืดหยุ่นพร้อมปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นคุณสมบัติสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ประเมศวร์ วาริวนิช (2564) ดังแสดงในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 การสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับบุคลากร/ พนักงานการทำงานแบบอใจล์

แนวคิดบุคลากร/ พนักงานการทำงานแบบอใจล์	Denison (1990)	Robbins and Judge (2013)	Kotter (1996)
1. มุ่งเน้นประสิทธิภาพและผลลัพธ์ในงาน	✓	✓	
2. กล้าตัดสินใจ การทำงานเป็นทีม การทำงานข้ามสายงาน และการแสดงความคิดเห็น		✓	✓
3. ไม่ยึดติดกับการทำงานรูปแบบเดิม การปรับตัวกับการทำงานในรูปแบบใหม่ๆ	✓	✓	✓

#### ปัจจัยสนับสนุนด้านที่ 4 นโยบายองค์กรสนับสนุนการทำงานแบบอใจล์

จากการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับนโยบายองค์กรสนับสนุนการทำงานแบบอใจล์ สามารถอธิบายองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1. ด้านการกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีปฏิบัติ และแผนการทำงานที่ชัดเจน Chandler (1962) เน้นว่า นโยบายองค์กรต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจนเป็นรากฐานสำคัญ การกำหนดหลักเกณฑ์ และแผนงานที่ชัดเจนจะช่วยให้องค์กรสามารถปรับ โครงสร้างและดำเนินงานได้สอดคล้องกับเป้าหมาย สอดคล้องกับ Beer et al. (1984) ที่เสนอให้มีการจัดทำนโยบายทรัพยากรมนุษย์ที่ชัดเจน เพื่อพัฒนาทักษะและสร้างความผูกพันของบุคลากร และ Schein (2010) ที่เน้นว่านโยบายต้องสะท้อนค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรอย่างชัดเจน เพื่อสร้างความเข้าใจและการยอมรับในหมู่พนักงาน

2. ด้านนโยบายองค์กรสอดคล้องกับแนวโน้มและการเปลี่ยนแปลง สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง Mintzberg (1987) และ Kotter (1996) เน้นความสำคัญของความยืดหยุ่นในนโยบายเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ โดย Burke & Litwin (1992) เสริมว่า นโยบายต้องครอบคลุมทั้งโครงสร้าง การจัดการ และกระบวนการภายในเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ Carroll (1991) และ Elkington (1997) ยังเสนอให้เน้นนโยบายค่านึงถึงมิติของความยั่งยืนและความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อสร้างความสมดุลในระยะยาว

3. ด้านนโยบายสนับสนุนแนวคิดการทำงานแบบอใจล์ Highsmith (2009) และ Rigby, Sutherland & Takeuchi (2016) เน้นการสร้างนโยบายที่สนับสนุนการทำงานแบบอใจล์ โดยมุ่งเน้น

การมอบอำนาจการตัดสินใจให้ทีม สนับสนุนการทำงานที่ยืดหยุ่น และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง Thomas และ Ely (1996) เสริมด้วยแนวคิดการสร้างนโยบายที่ส่งเสริมความหลากหลายและการยอมรับความแตกต่าง ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการทำงานแบบอโใจล์

จากองค์ประกอบทั้ง 3 ด้าน สามารถสรุปได้ว่า นโยบายขององค์กรสนับสนุนการทำงานแบบอโใจล์ หมายถึง กรอบแนวทางและหลักเกณฑ์ที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อส่งเสริมการทำงานแบบอโใจล์ในทุกระดับขององค์กร โดยมีความชัดเจนในการปฏิบัติ สามารถปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ และสนับสนุนการทำงานที่ยืดหยุ่น คล่องตัว รวมถึงการมอบอำนาจการตัดสินใจให้ทีม การส่งเสริมการเรียนรู้และนวัตกรรม ตลอดจนการสื่อสารที่โปร่งใสและการทำงานร่วมกันแบบข้ามสายงาน (Chandler, 1962; Mintzberg, 1987; Highsmith, 2009; Rigby, Sutherland & Takeuchi, 2016) ดังแสดงในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 การสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับนโยบายขององค์กรสนับสนุนการทำงานแบบอโใจล์

ประเด็นสำคัญจากแนวคิดเกี่ยวกับนโยบายองค์กร	Chandler (1962)	Mintzberg (1987)	Beer et al. (1984)	Burke & Litwin, (1992)	Elkington (1997)	Highsmith (2009)	Rigby et al. (2016)
1. การกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีปฏิบัติ และแผนการทำงานที่ชัดเจน	✓	✓	✓	✓			
2. นโยบายองค์กรสอดคล้องกับแนวโน้ม และการเปลี่ยนแปลง สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง		✓		✓	✓		✓
3. นโยบายสนับสนุนแนวคิดการทำงานแบบอโใจล์						✓	✓

### ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

โครงสร้างอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย ประกอบด้วยผู้ประกอบการ 2 ประเภทหลัก (พัชรกรรณ์ เนียมมณี และวัลย์ลักษณ์ อัครธีรวงศ์, 2556) ดังนี้

1. กลุ่มกิจกรรมหลัก (Core Activities) ประกอบด้วยผู้ประกอบการรถยนต์และผู้ผลิตชิ้นส่วนที่แบ่งตามลำดับชั้น ได้แก่

1.1 ผู้ผลิตชิ้นส่วนลำดับที่ 1 (First Tier) ผลิตและจัดส่งชิ้นส่วนให้โรงงานประกอบยานยนต์โดยตรง

1.2 ผู้ผลิตชิ้นส่วนลำดับที่ 2 (Second Tier) ผลิตชิ้นส่วนย่อยส่งให้ผู้ผลิตลำดับที่ 1

1.3 ผู้ผลิตชิ้นส่วนลำดับที่ 3 (Third Tier) ผลิตและจัดหาวัตถุดิบให้ผู้ผลิตลำดับที่ 1 และ 2

2. กลุ่มกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) ประกอบด้วย

1.1 อุตสาหกรรมต้นน้ำ ผลิตวัตถุดิบ เครื่องจักร แม่พิมพ์ และอุปกรณ์การผลิต

1.2 อุตสาหกรรมบริการ ให้บริการด้านการกระจายสินค้า การเงิน การตรวจสอบ และประกันภัย

1.3 กลุ่มนโยบายและสนับสนุน ได้แก่ ภาครัฐ สถาบันยานยนต์ สมาคมผู้ประกอบการ และสถาบันการศึกษา

#### ปัจจัยหนุนตลาดชิ้นส่วนยานยนต์ไทยปี 2566 – 2567

จากการสังเคราะห์ปัจจัยที่หนุนตลาดชิ้นส่วนยานยนต์ไทยในปี พ.ศ. 2566-2567 พบว่า มี 3 ปัจจัยสำคัญ (วีรยา ทองเสือ, 2566) ดังนี้

1. การขยายตัวของการผลิตรถยนต์ในประเทศ คาดว่าจะมีการขยายตัว ร้อยละ 3.50 เพิ่มขึ้นเป็น 1.95 ล้านคันในปี 2566 และเติบโตต่อเนื่อง ร้อยละ 7.70 เป็น 2.10 ล้านคันในปี 2567 โดยมีปัจจัยสนับสนุนจากการคลี่คลายของปัญหาการขาดแคลนเซมิคอนดักเตอร์ การฟื้นตัวของตลาดรถยนต์ในประเทศตามภาวะเศรษฐกิจที่ดีขึ้น และการขยายตัวของตลาดส่งออกหลักอย่าง ออสเตรเลีย ฟิลิปปินส์ เวียดนาม ซาอุดีอาระเบีย และญี่ปุ่น ซึ่งสอดคล้องกับมุมมองของสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย นอกจากนี้ นโยบายสนับสนุนยานยนต์ไฟฟ้ายังทำให้หลายค่ายรถยนต์มีแผนการลงทุนที่ชัดเจนและเริ่มเดินสายการผลิต แม้ว่ารถยนต์ไฟฟ้าจะใช้ชิ้นส่วนน้อยกว่ารถยนต์เครื่องยนต์สันดาป

2. การเพิ่มขึ้นของยานยนต์ที่มีอายุการใช้งานมากกว่า 5 ปี พบว่ารถยนต์ที่มีอายุการใช้งานเกิน 5 ปีมีความต้องการเปลี่ยนชิ้นส่วนทดแทนสูงกว่ารถยนต์อายุน้อยกว่า 5 ปีถึง ร้อยละ 35 โดยเฉพาะชิ้นส่วนในกลุ่ม Fast Moving Parts เช่น ไส้กรองน้ำมัน ไส้กรองอากาศ และ Common

Parts เช่น หม้อน้ำ ไฟส่องสว่าง ยางล้อ แบตเตอรี่ ผ้าเบรก และชิ้นส่วนระบบช่วงล่าง คาดว่าในปี พ.ศ. 2567 จำนวนรถยนต์และรถจักรยานยนต์ที่มีอายุเกิน 5 ปี จะเพิ่มขึ้น ร้อยละ 10.70 เป็น 31.33 ล้านคัน ซึ่งส่งผลดีต่อตลาดชิ้นส่วนประเภท REM

3. โอกาสการเติบโตของการส่งออกชิ้นส่วนยานยนต์ แสดงให้เห็นว่า ตลาดชิ้นส่วนยานยนต์โลกมีมูลค่าการนำเข้ารวม 5-6 แสนล้านดอลลาร์สหรัฐต่อปี โดยไทยเป็นผู้ส่งออกอันดับ 13 ของโลก มี Market Share ร้อยละ 2.20 สร้างรายได้เข้าประเทศเฉลี่ยปีละ 4-5 แสนล้านบาท โดยคาดว่า การส่งออกจะขยายตัว ร้อยละ 2.80 ในปี พ.ศ. 2566 และร้อยละ 3.70 ในปี พ.ศ. 2567 สอดคล้องกับข้อมูลของ S&P Global Mobility ที่คาดการณ์การขยายตัวของการผลิตรถยนต์ทั่วโลก และการได้รับประโยชน์จากข้อตกลงการค้าเสรี RCEP รวมถึงมาตรการส่งเสริมการลงทุนจาก BOI

#### ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

##### งานวิจัยในประเทศ

ณวัฒน์ เอี่ยมยิ่ง (2564) ศึกษาเรื่อง รูปแบบและประสิทธิผลของการสื่อสารการตลาดแบบบอโจล์ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่ออธิบายรูปแบบและประสิทธิผลของการสื่อสารการตลาดแบบบอโจล์ 2) เพื่อสำรวจมุมมองของนักสื่อสารการตลาดเกี่ยวกับรูปแบบและประสิทธิผลของการสื่อสารการตลาดแบบบอโจล์ โดยมีขั้นตอนการวิจัยเริ่มจากการสัมภาษณ์นักวิชาชีพและนักวิชาการด้านการสื่อสารการตลาด จำนวน 30 คน ประกอบกับการวิเคราะห์เอกสาร หลังจากนั้นใช้การวิจัยเชิงสำรวจเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามออนไลน์ โดยมีกลุ่มตัวอย่างคือ นักสื่อสารการตลาดที่มีประสบการณ์อย่างน้อย 1 ปี จำนวน 400 คน วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยการวิเคราะห์ห้อยค์ประกอบเชิงสำรวจ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการสื่อสารการตลาดแบบบอโจล์ มีลักษณะปรับเปลี่ยนยืดหยุ่นตามการเปลี่ยนแปลงของผู้บริโภคและสถานการณ์ตลาด ทีมการตลาดสามารถทำงานได้อย่างอิสระ ใช้ข้อมูลขับเคลื่อนผ่านช่องทางการสื่อสารแบบผสมผสานตามวัตถุประสงค์ของโครงการ พร้อมติดตามผลและนำผลกลับมาตรวจสอบเพื่อพัฒนาการสื่อสารให้ดีขึ้น โดยมีกระบวนการ 5 ขั้นตอนแบบวนซ้ำได้แก่ 1) การลำดับความสำคัญงาน 2) การสกรีม 3) การวางแผนระยะเวลาของการสื่อสาร 4) การตรวจสอบความถูกต้อง และ 5) การหยุดคิดเพื่อพิจารณา สามารถทำควบคู่กับแผนงานแบบเดิม หรือ ตั้งทีมแยกสำหรับโครงการที่มีความรู้เฉพาะต่างกัน ประสิทธิภาพประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการเข้าถึงและสนับสนุน 2) ด้านการรับรู้และการเติบโตของยอดขาย 3) ด้านการกระทำและการตอบรับของผู้บริโภค 4) ด้านการเปิดรับเนื้อหา 5) ด้านความสนใจและใช้เวลาเก็บข้อมูล 6) ด้านทักษะการทำงานเชิงกระบวนการ มุมมองของนักสื่อสาร

การตลาด แบ่งได้ออกเป็น 4 มุมมอง ได้แก่ 1) การสื่อสารการตลาด แบบออนไลน์เสริมสร้างแบรนด์อย่างรวดเร็ว 2) ทิศทางของการสื่อสารการตลาดแบบออนไลน์สู่กลยุทธ์การสื่อสารสมัยใหม่ 3) รูปแบบการสื่อสารการตลาดแบบออนไลน์ปรับสู่รูปแบบออนไลน์ เชื่อมโยงกับเส้นทางของผู้บริโภค 4) ตรงจุดคล่องตัวและจัดเรียงการทำงานของทีมออนไลน์อย่างรวดเร็ว

พุทธิดา สกุณวิริยกิจกุล และคณะ(2562) ได้ศึกษาผลการจัดการเรียนการสอนด้วยระบบการจัดการห้องเรียน PjBL-SCRUM เพื่อส่งเสริมทักษะการทำงานเป็นทีม วัตถุประสงค์เพื่อ 1) เปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนก่อนเรียนและหลังเรียนที่เรียนด้วยรูปแบบการเรียน เพื่อส่งเสริมทักษะการทำงานเป็นทีมด้วยวิธีการเรียนรู้แบบ โครงงานเป็นฐานร่วมกับแนวคิดการพัฒนาซอฟต์แวร์แบบ Agile สำหรับนักศึกษาที่เรียนสาขาวิชาด้านคอมพิวเตอร์ที่พัฒนาขึ้น 2) ประเมินทักษะการทำงานเป็นทีมของนักศึกษาที่เรียนด้วยรูปแบบการเรียนการสอนที่พัฒนาขึ้น 3) หาคุณภาพของโครงงานของผู้เรียนหลังเรียนด้วยรูปแบบการเรียนการสอนที่พัฒนาขึ้น และ 4) ศึกษาความพึงพอใจของผู้เรียนที่เรียนด้วยรูปแบบการเรียนการสอนที่พัฒนาขึ้น กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย แบ่งออกเป็น 3 ระดับคือระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับอาชีวศึกษา และระดับอุดมศึกษาที่เรียนรายวิชา โครงงานหรือรายวิชาที่เกี่ยวข้อง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย ระบบจัดการเรียนรู้ PjBL-SCRUM แบบทดสอบก่อนเรียนและหลังเรียน แบบประเมินทักษะการทำงานร่วมกันเป็นทีม แบบประเมินคุณภาพโครงงาน และแบบสอบถามความพึงพอใจของผู้เรียน สถิติที่ใช้ในการวิจัยคือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติทดสอบสมมติฐาน คือ t-test ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนทั้ง 3 ระดับ การศึกษามีคะแนนเฉลี่ยหลังเรียนสูงกว่าคะแนนเฉลี่ยก่อนเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 2) ผลการประเมินทักษะการทำงานร่วมกันเป็นทีมในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 3) คุณภาพของโครงงานหลังเรียนด้วยรูปแบบการเรียนการสอนที่พัฒนาขึ้น ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และ 4) ความพึงพอใจของผู้เรียนที่เรียนด้วยรูปแบบการเรียนการสอนที่พัฒนาขึ้นในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

สัณห์ภัก นิลสัย (2561) ศึกษาเรื่อง การประยุกต์ใช้แนวคิดแบบออนไลน์กับระบบติดตามและควบคุมความคืบหน้าโครงการโดยการนำแนวคิดแบบออนไลน์มาใช้ในการดำเนินโครงการเพื่อช่วยแก้ไขปัญหาในการทำงาน เนื่องจากมีการติดต่อสื่อสารระหว่างทีมงานและลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ สามารถยืนยันความต้องการกับลูกค้าได้ และสามารถลดต้นทุนของโครงการ งานวิจัยนี้นำเสนอระบบติดตามและควบคุมความคืบหน้าโครงการ โดยการประยุกต์ใช้แนวคิดแบบออนไลน์ให้อยู่ในรูปแบบเว็บแอปพลิเคชันและสามารถรองรับการทำงานบนหน้าจออุปกรณ์เครือข่ายได้ทุกอุปกรณ์ โดยใช้เทคนิคบุทสตรีป ซึ่งผลการทดสอบประสิทธิภาพการทำงานของระบบมีค่าเท่ากับ

ร้อยละ 94 ถือว่าอยู่ในระดับดีมาก และมีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจจากผู้ใช้งานในการจัดการโครงการรวมอยู่ในระดับมาก ที่ระดับ 4.35 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เท่ากับ 0.43

### งานวิจัยในต่างประเทศ

Sutherland & Schwaber (2011) ทำการศึกษาเรื่อง The Scrum Guide: The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game ซึ่งเป็นหนึ่งในแนวคิดการทำงานแบบอไจล์ (Agile) ที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย โดย Scrum มุ่งเน้นการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีความยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ผ่านการทำงานเป็นรอบ ๆ (Iterations) หรือที่เรียกว่า Sprints เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีคุณภาพสูงและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ผลการศึกษาพบว่า 1) โครงสร้างและบทบาทในทีม Scrum ซึ่งในแนวทาง Scrum Guide การกำหนดโครงสร้างของทีม Scrum ไว้ชัดเจนว่าประกอบด้วยสามบทบาทหลัก ได้แก่ หนึ่ง Product Owner คือ ผู้รับผิดชอบในการกำหนดความต้องการและจัดลำดับความสำคัญของงาน โดยมุ่งเน้นให้ผลิตภัณฑ์มีคุณค่าสูงสุดสำหรับลูกค้า สอง Scrum Master ผู้นำที่ช่วยให้ทีมทำงานตามหลักการของ Scrum ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการจัดอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการทำงาน และสาม Development Team ทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มีทักษะหลากหลายและทำงานร่วมกันเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ที่สอดคล้องกับความต้องการที่กำหนดไว้ 2) กระบวนการทำงานใน Scrum โดยในแนวทาง Scrum Guide อธิบายกระบวนการทำงานของ Scrum ว่าประกอบด้วยรอบการทำงานที่เรียกว่า Sprints ซึ่งแต่ละรอบจะมีระยะเวลาที่แน่นอน (เช่น 2-4 สัปดาห์) โดยแต่ละ Sprint จะเริ่มต้นด้วยการวางแผนงาน (Sprint Planning) และจบด้วยการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Sprint Review และ Sprint Retrospective) การทำงานในลักษณะนี้ช่วยให้ทีมสามารถปรับตัวและปรับปรุงกระบวนการทำงานได้อย่างต่อเนื่อง 3) การจัดการกับ Backlog หนึ่งในส่วนสำคัญของ Scrum คือการจัดการ Product Backlog และ Sprint Backlog โดย Product Backlog จะเป็นรายการของงานที่ต้องทำทั้งหมดและสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความต้องการของลูกค้าและความเปลี่ยนแปลงในตลาด ส่วน Sprint Backlog จะเป็นรายการงานที่ทีมเลือกมาทำในแต่ละ Sprint ซึ่งมีการกำหนดชัดเจนว่าจะทำอะไรบ้างและมีความชัดเจนในด้านเป้าหมายที่ต้องบรรลุ 4) การตรวจสอบและปรับปรุง Scrum เน้นการตรวจสอบและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องผ่านการประชุม Daily Standup ซึ่งเป็นการประชุมสั้น ๆ ในแต่ละวันเพื่อให้สมาชิกทีมสามารถรายงานความคืบหน้า ปัญหา และแผนการทำงานในวันต่อไป การทบทวน Sprint Review ช่วยให้ทีมและผู้มีส่วนรวมสามารถประเมินผลงานและปรับปรุงได้ตามความจำเป็น และการประชุม Sprint Retrospective ช่วยให้ทีมสามารถปรับปรุงกระบวนการทำงานใน Sprint ต่อไปได้ 5) หลักการของการโปรงใส การตรวจสอบ และการปรับตัว ซึ่งในแนวทาง Scrum Guide ระบุว่าหลักการของ Scrum พื้นฐานอยู่บน

ความโปร่งใส (Transparency) การตรวจสอบ (Inspection) และการปรับตัว (Adaptation) ซึ่งช่วยให้ทีมสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว การโปร่งใสทำให้ทุกคนเข้าใจสถานะของงาน การตรวจสอบช่วยให้ทีมสามารถระบุปัญหาได้ทันที และการปรับตัวช่วยให้ทีมสามารถแก้ไขปัญหาและปรับปรุงกระบวนการทำงานได้อย่างต่อเนื่อง

Highsmith (2009) ศึกษาเรื่อง Agile Project Management: Creating Innovative Products โดยศึกษาและนำเสนอแนวทางการบริหารโครงการแบบอไจล์ (Agile Project Management) เน้นการปรับตัวและการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาผลิตภัณฑ์นวัตกรรม เน้นการสร้างกรอบการทำงานที่ยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพในการจัดการโครงการที่มีความไม่แน่นอนสูงและต้องการความเร็วในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ผลการศึกษาพบว่า 1) การปรับตัวและการตอบสนองอย่างรวดเร็ว โดยความสำเร็จของการบริหารโครงการแบบอไจล์อยู่ที่ความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นระหว่างกระบวนการพัฒนา การวางแผนอย่างเข้มงวดในระยะเริ่มต้นอาจไม่เหมาะสมสำหรับโครงการที่มีความไม่แน่นอนสูง การบริหารโครงการแบบอไจล์จึงมุ่งเน้นการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและการเรียนรู้จากการทำงานอย่างต่อเนื่อง 2) การสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนนวัตกรรม โดยเน้นถึงความสำคัญของการสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกันและนวัตกรรม ผู้นำโครงการควรสนับสนุนให้ทีมมีอิสระในการตัดสินใจและทดลองวิธีการใหม่ ๆ เพื่อแก้ไขปัญหา การสร้างบรรยากาศที่เปิดรับการเรียนรู้และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจะช่วยให้ทีมสามารถสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ที่ตอบโจทย์ลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น 3) การสื่อสารและการทำงานร่วมกัน ในการบริหารโครงการแบบอไจล์ การสื่อสารที่เปิดกว้างและการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพระหว่างทีมเป็นสิ่งสำคัญ โดยเฉพาะการประชุมสั้น ๆ ที่เรียกว่า stand-up meetings หรือ daily scrums เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ทีมสามารถอัปเดตความคืบหน้า แก้ไขปัญหา และปรับตัวตามสถานการณ์ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ 4) การวัดผลความสำเร็จ โดยการวัดผลความสำเร็จในโครงการแบบอไจล์ไม่ควรมุ่งเน้นเพียงแค่การเสร็จสิ้นของงานตามแผนที่กำหนด แต่ควรพิจารณาถึงคุณค่าที่ส่งมอบให้กับลูกค้าและความสามารถในการปรับตัวของทีม เขาเสนอให้ใช้การวัดผลที่เน้นความยืดหยุ่น เช่น ความพึงพอใจของลูกค้าและความสามารถในการปรับเปลี่ยนโครงการตามความต้องการที่เปลี่ยนแปลง 5) การใช้หลักการอไจล์ในวงกว้าง โดยแนวคิดอไจล์สามารถประยุกต์ใช้ได้หลากหลายอุตสาหกรรมและไม่จำกัดเพียงแค่การพัฒนาซอฟต์แวร์ การนำหลักการอไจล์ไปใช้ในงานต่าง ๆ เช่น การบริหารจัดการโครงการด้านการตลาด การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการวิจัยและพัฒนา สามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่อง แนวทางการส่งเสริมการทำงานแบบอใจล์ในบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method) โดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงผสมวิธีแบบคู่ขนาน (Convergent Parallel Design) ประกอบด้วย 2 ตอน ได้แก่ 1) การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม (Questionnaire) และ 2) การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

#### ตอนที่ 1 การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ใช้สำหรับการศึกษาความเข้าใจหลักการการทำงานแบบอใจล์ของพนักงานฯ และศึกษาระดับความคิดเห็นปัจจัยสนับสนุนการทำงานแบบอใจล์ในบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง

##### ประชากร

ประชากร ที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ คือ พนักงานประจำของบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง จำนวน 375 คน (ฝ่ายบุคคล, บริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง, 2565) แบ่งเป็น 7 แผนก ดังนี้

1. แผนก Human & Resource	จำนวน	2	ราย
2. แผนก Production	จำนวน	269	ราย
3. แผนก Manufacturing	จำนวน	26	ราย
4. แผนก Quality Assurance	จำนวน	40	ราย
5. แผนก Health & Safety Environment	จำนวน	2	ราย
6. แผนก Material & Logistic	จำนวน	30	ราย
7. แผนก Maintenance	จำนวน	6	ราย
	รวม	375	ราย

### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษานี้ คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบ่งเป็น 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด จำนวน 4 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน และแผนกสังกัด

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับความเข้าใจในการทำงานแบบบอโจล์ มีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายปิด (Closed-ended) จำนวน 12 ข้อ แบบเลือกตอบ กำหนดให้ผู้ตอบแบบสอบถามตอบเข้าใจหรือไม่เข้าใจ

ส่วนที่ 3 คำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนการทำงานแบบบอโจล์ มีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายปิด (Closed-ended) แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ตามรูปแบบของลิเคิร์ต (Likert's Scale) จำนวน 15 ข้อ แบ่งเป็น 4 ด้าน คือ 1) ผู้นำการทำงานแบบบอโจล์ จำนวน 4 ข้อ 2) วัฒนธรรมองค์กรแบบบอโจล์ จำนวน 5 ข้อ 3) บุคลากร/ พนักงานการทำงานแบบบอโจล์ จำนวน 3 ข้อ และ 4) นโยบายขององค์กรสนับสนุนการทำงานแบบบอโจล์ จำนวน 3 ข้อ กำหนดเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

5	คะแนน	หมายถึง	เห็นด้วยมากที่สุด
4	คะแนน	หมายถึง	เห็นด้วยมาก
3	คะแนน	หมายถึง	เห็นด้วยปานกลาง
2	คะแนน	หมายถึง	เห็นด้วยน้อย
1	คะแนน	หมายถึง	เห็นด้วยน้อยที่สุด

ส่วนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม สอบถามเกี่ยวกับความต้องการให้องค์กรสนับสนุนปัจจัยเพิ่มเติมที่มีผลต่อการทำงานแบบบอโจล์ คำถามในส่วนนี้มีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด ซึ่งให้โอกาสผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ

### การสร้างและการพัฒนาคุณภาพเครื่องมือวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างและการพัฒนาคุณภาพเครื่องมือวิจัย ดังนี้

1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

2. นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาสร้างแบบสอบถามเชิงปริมาณ เพื่อให้ครอบคลุมเนื้อหา และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

3. นำแบบสอบถามเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบข้อคำถามเบื้องต้นว่าครอบคลุมวัตถุประสงค์ ขอบเขตงานวิจัย และความเหมาะสมของสำนวนภาษาที่ใช้ โดย

การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามด้านความเที่ยงเชิงเนื้อหา (Content validity) และความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ได้ให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน เพื่อดำเนินการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ด้วยวิธีการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item objective congruence : IOC) และความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้เก็บข้อมูลจริง โดยคำถามในแต่ละข้อต้องมีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ไม่ต่ำกว่า 0.50 จากการรวบรวมผลจากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน และคำนวณดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์เป็นรายข้อ พบว่า ค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.67-1.00 แสดงว่าแบบสอบถามมีความเที่ยงตรง

4. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้เก็บข้อมูล (Try out) กับกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา แต่ไม่ใช่ประชากรในการศึกษานี้ จำนวน 30 ราย จากนั้นนำแบบสอบถามที่เป็นข้อคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ เกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนการทำงานแบบบอโจล์ ที่รวบรวมได้มาทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัก (Cronbach' s alpha coefficient) โดยความเชื่อมั่นที่ยอมรับได้คือ ค่าสัมประสิทธิ์ของแอลฟาของครอนบักมีค่าตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป (Hair et al., 2014) ทั้งนี้เมื่อพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบักของแบบสอบถามทั้งฉบับมีค่าเท่ากับ 0.91 ซึ่งถือว่าผ่านเกณฑ์ในการพิจารณา ดังแสดงในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 สรุปค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัก (Cronbach' s alpha coefficient)

แบบสอบถาม	Cronbach' s alpha coefficient
ภาพรวมส่วนที่ 3 ปัจจัยสนับสนุนการทำงานแบบบอโจล์	0.958
1.1 ผู้นำการทำงานแบบบอโจล์	0.825
1.2 ด้านวัฒนธรรมองค์กรแบบบอโจล์	0.958
1.3 ด้านบุคลากร/พนักงานการทำงานแบบบอโจล์	0.789
1.4 นโยบายองค์กรสนับสนุนการทำงานแบบบอโจล์	0.928

### วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. ทำหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา ถึงประธานบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง เพื่อขอดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างเพื่อใช้ในการศึกษา
2. เมื่อได้รับอนุญาต ผู้วิจัยได้ขอเข้าพบหัวหน้าแผนกทรัพยากรบุคคลของบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง เพื่อชี้แจงรายละเอียดและขั้นตอนการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง
3. เมื่อได้รับอนุญาต ผู้วิจัยได้ขอเข้าพบหัวหน้าแผนกของบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง เพื่อชี้แจงรายละเอียดและขั้นตอนการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในแผนก
4. ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยแจกแบบสอบถามให้กับประชากรแต่ละแผนกที่กำหนดไว้
5. ผู้วิจัยรวบรวมแบบสอบถามกลับคืน จำนวน 220 ชุด คิดเป็นร้อยละ 82.40 ดำเนินการตรวจสอบความถูกต้อง สมบูรณ์ของแบบสอบถามแต่ละฉบับ
6. นำแบบสอบถามที่ถูกต้องสมบูรณ์ลงรหัสข้อมูล บันทึกข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อประมวลผลตามที่กำหนดไว้

### การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จากแบบสอบถาม ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อประมวลผล และใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง ได้แก่ เพศ อายุ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน และแผนกสังกัด วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

1. ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 1 เพื่อศึกษาระดับความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานแบบอโงะในบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

2. ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 2 เพื่อศึกษาปัจจัยสนับสนุนการทำงานแบบอโงะในบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และแปลความหมายค่าเฉลี่ยโดยใช้สูตรการคำนวณหาความกว้างของอันตรภาคชั้น (ชาย โพธิ์ธิดา, 2554) ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{ข้อที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{1} \end{aligned}$$

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าวสามารถแปลความหมายของระดับคะแนน ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	4.21 – 5.00	หมายถึง	เห็นด้วยระดับมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย	3.41 – 4.20	หมายถึง	เห็นด้วยระดับมาก
คะแนนเฉลี่ย	2.61 – 3.40	หมายถึง	เห็นด้วยระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.81 – 2.60	หมายถึง	เห็นด้วยระดับน้อย
คะแนนเฉลี่ย	1.00 – 1.80	หมายถึง	เห็นด้วยระดับน้อยที่สุด

## ตอนที่ 2 การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

### ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant)

การวิจัยเชิงคุณภาพในครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปรากฏการณ์วิทยาการตีความ (Hermeneutic Phenomenology) เพื่ออธิบายและทำความเข้าใจเกี่ยวกับความรู้ ความเข้าใจและประสบการณ์การทำงานแบบบอใจล์ของผู้บริหาร ในบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ตามคุณสมบัติที่ผู้วิจัยกำหนด ดังนี้

1. เป็นผู้บริหารในบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง
2. มีความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์ในการทำงานแบบบอใจล์
3. สัมผัสใจเข้าร่วมในการศึกษา

การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลหลัก ตามแนวคิดของ Nastasi and Schensul (2005) ที่กล่าวว่า การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Interviewing Key Informants) จะสัมภาษณ์ประมาณ 5 - 30 ราย แต่ในกรณีขนาดตัวอย่างหายาก มีจำนวนน้อย สามารถใช้น้อยกว่า 15 ตัวอย่างแต่ต้องไม่น้อยกว่า 8 ตัวอย่าง และควรเก็บข้อมูลจนกว่าจะได้ข้อมูลครบถ้วนอิมตัว (ชาย โพธิ์ลีตา, 2554)

โดยในการศึกษานี้กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการ ในบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง จาก 7 แผนก รวมจำนวนผู้ให้ข้อมูลหลัก ทั้งหมด 9 ราย

ครอบคลุมการทำงานในทุกแผนกของบริษัทซึ่งสามารถตอบคำถามในการวิจัยได้อย่างดีและครบถ้วน

### **เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล**

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Dept Interview) ผู้ให้ข้อมูลหลักเกี่ยวกับความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์การทำงานแบบอใจล์ ลักษณะคำถามแบบปลายเปิด (Open End Question) เพื่อให้ได้คำตอบตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย และสามารถนำไปสังเคราะห์เพื่อใช้เป็นแนวทางการเสริมสร้างการทำงานแบบอใจล์ในบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง ประเด็นหลักในการสัมภาษณ์ ดังนี้

1. ข้อมูลและประสบการณ์การทำงาน
2. ประสบการณ์ในการทำงานแบบอใจล์
3. ปัจจัยสนับสนุนและข้อจำกัดในการทำงานแบบอใจล์
4. แนวทางการเสริมสร้างการทำงานแบบอใจล์
5. การนำแนวคิดอใจล์มาใช้ในองค์กร

ผู้วิจัยได้นำแนวทางการสัมภาษณ์เสนอต่อที่ปรึกษางานวิจัย เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและครอบคลุมเนื้อหา จากนั้นได้นำแนวทางการสัมภาษณ์เสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน

### **การเก็บรวบรวมข้อมูล**

การศึกษานี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพแบบปรากฏการณ์วิทยาการตีความ (Hermeneutic Phenomenology) ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) จากผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 9 รายขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. ระยะเวลาเตรียมการเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย ได้แก่

1.1 การเตรียมความรู้ด้านเนื้อหา โดยศึกษาค้นคว้าจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิดการทำงานแบบอใจล์ แนวคิดเกี่ยวกับอุตสาหกรรม 4.0 แนวคิดเกี่ยวกับโครงสร้างของธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ และข้อจำกัดของการประยุกต์แนวคิดอใจล์สู่บริบทอุตสาหกรรม 4.0 รวมถึงข้อมูลที่ได้จากการบันทึกและการสังเกตแบบมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานในองค์กรดังกล่าวเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างข้อคำถาม

1.2 การเตรียมความรู้เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพแบบปรากฏการณ์วิทยาการตีความ (Hermeneutic Phenomenology) ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) โดยเข้าฝึกอบรมเกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย และการได้รับคำแนะนำจากที่ปรึกษางานวิจัย

1.3 ผู้วิจัยนำหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา ถึงหน่วยงานต้นสังกัดของผู้ให้ข้อมูลหลัก เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และได้ชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัย การขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูล การนัดหมายวัน เวลา และสถานที่ในการสัมภาษณ์

## 2. ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่

2.1 ผู้วิจัยเป็นผู้เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง ทั้งนี้ผู้วิจัยในฐานะพนักงานในบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ดังกล่าว ทำให้มีสัมพันธภาพที่ดีและได้รับความไว้วางใจจากผู้ให้ข้อมูลหลัก ซึ่งทำให้การเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นไปอย่างเรียบร้อยและสมบูรณ์

### 2.2 ขั้นตอนการสัมภาษณ์เชิงลึก ดังนี้

2.2.1 ผู้วิจัยแนะนำตัวและชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัย การรักษาความลับและการพิทักษ์สิทธิของผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยแจ้งถึงการไร้รหัสแทนการใช้ชื่อและนามสกุลจริง และไม่เปิดเผยชื่อในการนำเสนอผลการศึกษา และใช้เวลาในการสัมภาษณ์ประมาณ 45-60 นาที และขออนุญาตบันทึกเสียงและจดบันทึก

2.2.2 ผู้วิจัยเปิดโอกาสให้ซักถามในประเด็นข้อสงสัยต่าง ๆ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานในองค์กรที่ผ่านมา จากนั้นผู้ให้ข้อมูลหลักแสดงความยินยอมในการเข้าร่วมการวิจัย

2.2.3 ในการสัมภาษณ์ผู้วิจัยเริ่มจากคำถามเกริ่นนำที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูลหลัก เช่น อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง หน้าที่รับผิดชอบในองค์กร และคำถามแบบเจาะลึกเกี่ยวกับความรู้ ความเข้าใจ ประสบการณ์การทำงานแบบบอจิลล์ ตามแนวทางการสัมภาษณ์ที่กำหนดไว้

2.2.4 ขณะสัมภาษณ์ได้จัดสถานที่สัมภาษณ์เป็นส่วนตัว เพื่อให้บรรยากาศการสัมภาษณ์ไม่ถูกรบกวนหรือเปิดเผยเกินไป และเนื่องจากผู้วิจัยมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ให้ข้อมูลหลัก จึงทำให้บรรยากาศในการสัมภาษณ์เป็นไปอย่างผ่อนคลาย ระหว่างการสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้จดบันทึกรายละเอียดและข้อสังเกตต่าง ๆ ลงในแบบบันทึกเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องและครบถ้วนมากที่สุด ใช้เวลาในการสัมภาษณ์ครั้งละประมาณ 45-60 นาที ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเวลาของผู้ให้ข้อมูลหลัก การเก็บรวบรวมข้อมูลสิ้นสุดลงเมื่อข้อมูลมีความอิ่มตัว

2.2.5 เมื่อสิ้นสุดการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้อ่านสรุปประเด็นสำคัญเพื่อเป็นการทบทวนและยืนยันข้อมูลให้แก่ผู้ให้ข้อมูลหลักรับทราบอย่างครบถ้วน และกล่าวขอบคุณที่ได้ให้ความร่วมมือจนกระทั่งเสร็จสิ้นกระบวนการ

3. ระยะประเมินผล ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลจากการบันทึกเสียง เพื่อตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วน และได้ข้อมูลมากพอหรือข้อมูลอิ่มตัว (Data Saturation) จึงหยุดการสัมภาษณ์ และนำข้อมูลทั้งหมดไปใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

ตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 3 เพื่อศึกษาแนวทางการเสริมสร้างการทำงานแบบขอใจได้ในบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพตามขั้นตอนของ เลียวนาร์ด (Leonard's Method) ดังนี้

1. ผู้วิจัยถอดเทปที่ได้จากคำสัมภาษณ์แบบคำต่อคำ (Verbatim) ออกเป็นบทสนทนาที่เป็นตัวอักษร (Transcript) และตรวจสอบข้อมูลโดยการฟังเทปและอ่านบทสนทนาที่เป็นตัวอักษรในแต่ละบรรทัดหลาย ๆ ครั้ง เพื่อทำความเข้าใจในเนื้อหาภาพรวม พยายามสังเกตความหมายของบทสนทนาทุกบรรทัดเพื่อไม่ให้ประเด็นสำคัญตกหล่น

2. นำข้อมูลที่ได้จากการถอดเทปมาอ่านบทสนทนาซ้ำหลาย ๆ รอบ (4-5 รอบ) โดยตัดสิ่งที่ไม่เกี่ยวข้องออกให้เหลือเฉพาะแก่นของเรื่อง (Core) เมื่อข้อมูลถูกอ่านหมดแล้ว ผู้วิจัยกำหนดรหัส (Coding) ออกจากบทสนทนาแล้วพิจารณาคำต่าง ๆ ที่กำหนดรหัสออกมาว่า คำเหล่านั้นแสดงถึงเรื่องอะไร เป็นประเภทอะไร (Category) หรืออาจเรียกว่าประเด็นย่อย (Subtheme) จากนั้นสรุปรวมประเภทของเรื่องหรือประเด็นย่อยที่มีลักษณะคล้ายกันหรือกลุ่มเรื่องเดียวกันเข้าไว้ด้วยกัน ซึ่งเรียกขั้นตอนนี้ว่า การสรุปประเด็นหลัก (Theme)

3. บูรณาการผลการวิเคราะห์ ตีความผลการศึกษาเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การศึกษาแนวทางการเสริมสร้างการทำงานแบบอใจล์ในบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method) โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาความเข้าใจหลักการทำงานแบบอใจล์ของพนักงานบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง 2) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นปัจจัยสนับสนุนการทำงานแบบอใจล์ในบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง และ 3) เพื่อศึกษาแนวทางการเสริมสร้างการทำงานแบบอใจล์ในบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง โดยในวัตถุประสงค์ที่ 1 และ 2 เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามจากพนักงานในบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง จำนวน 220 ชุด และวัตถุประสงค์ที่ 3 เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารของบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง จำนวน 9 คน ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล และแปลความหมายผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

#### ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำข้อมูลจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติต่าง ๆ ดังนี้

n	แทน	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
SD	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

#### ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน และแผนกสังกัด ใช้วิธีแจกแจงความถี่ และร้อยละ ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 6

ตารางที่ 6 จำนวนและร้อยละข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน และแผนกสังกัด (n = 220)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	70	31.82
หญิง	150	68.18
2. อายุ		
ต่ำกว่า 20 ปี	6	2.73
อายุ 20 – 30 ปี	53	24.09
อายุ 31 – 40 ปี	103	46.82
อายุ 41 – 50 ปี	58	26.36
3. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน		
น้อยกว่า 1 ปี	22	10.00
1 ปี – 5 ปี	60	27.27
6 ปี – 10 ปี	81	36.82
มากกว่า 10 ปี	57	25.91
4. แผนกสังกัด		
Human & Resource	2	0.91
Production	161	73.18
Manufacturing	14	6.36
Quality Assurance	21	9.55
Health & Safety Environment	2	0.91
Material & Logistic	16	7.27
Maintenance	4	1.82
รวม	220	100.00

จากตารางที่ 6 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นพนักงานเพศหญิงมากกว่าเพศชาย โดยเป็นเพศหญิง จำนวน 150 คน คิดเป็นร้อยละ 68.18 และเพศชาย จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 31.82

ซึ่งพนักงานส่วนใหญ่มีอายุ อายุ 31 – 40 ปี จำนวน 103 คน คิดเป็นร้อยละ 46.82 รองลงมา อายุ 41 – 50 ปี จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 26.36 อายุ 20 – 30 ปี จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 24.09 และ ต่ำกว่า 20 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.73 ตามลำดับ

และส่วนใหญ่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 6 ปี – 10 ปี จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 36.82 รองลงมา 1 ปี – 5 ปี จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 27.27 มากกว่า 10 ปี จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 25.91 และน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 10.00 ตามลำดับ

สำหรับแผนกสังกัด พบว่าส่วนใหญ่เป็นพนักงานแผนก Production จำนวน 161 คน คิดเป็นร้อยละ 73.18 รองลงมา แผนก Quality Assurance จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 9.55 แผนก Material & Logistic จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 7.27 แผนก Manufacturing จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 6.36 แผนก Maintenance จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.82 แผนก Human & Resource และแผนก Health & Safety Environment มีจำนวนที่เท่ากันคือ 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.91 ตามลำดับ

## ตอนที่ 2 ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานแบบบอใจล์ของพนักงานบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง

ผลการวิเคราะห์ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการทำงานแบบบอใจล์ 12 ประการ ใช้วิธีการแจกแจงความถี่และร้อยละ ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 7

ตารางที่ 7 จำนวนและร้อยละความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการทำงานแบบบอใจล์ 12 ประการ (n = 220)

หลักการทำงานแบบบอใจล์ 12 ประการ	ไม่เข้าใจ		เข้าใจ		อันดับ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
1. มุ่งเน้นทำให้ได้ตามที่ลูกค้าพึงพอใจโดยส่งผลงานก่อนกำหนด	37	(16.82)	183	(83.18)	7
2. ยอมรับการเปลี่ยนแปลงตามหลักเหตุและผลในทุกขั้นตอนของโปรเจก	25	(11.36)	195	(88.64)	2
3. ส่งมอบบอใจล์เร็วขึ้น โดยไม่จำเป็นต้องรอให้จบกระบวนการ	25	(11.36)	195	(88.64)	2

ตารางที่ 7 (ต่อ) จำนวนและร้อยละความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการทำงานแบบบอโจล์ 12 ประการ (n = 220)

หลักการทำงานแบบบอโจล์ 12 ประการ	ไม่เข้าใจ		เข้าใจ		อันดับ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
4. ทำงานร่วมกันทั้งทีมงานที่คิดงานและทีมที่ทำงาน	40	(18.18)	180	(81.82)	8
5. ผู้บริหารให้อำนาจการตัดสินใจและดำเนินงานแก่ทีม	55	(25.00)	165	(75.00)	11
6. ใช้วิธีการสื่อสารที่ได้ผลและคุ้มค่า เน้นที่การส่งต่อข้อมูลที่ต้องให้เข้าใจตรงกัน	32	(14.55)	188	(85.45)	4
7. ใช้ผลของการทำงานสำเร็จเป็นตัววัดความก้าวหน้าของโปรเจค	68	(30.91)	152	(69.09)	12
8. ทำงานอย่างสม่ำเสมอและทำได้ตลอดเวลา	52	(23.64)	168	(76.36)	10
9. ให้เวลาให้เพียงพอเพื่อที่จะผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ	43	(19.55)	177	(80.45)	9
10. เลือกปฏิบัติในสิ่งที่จำเป็นก่อน	34	(15.45)	186	(84.55)	5
11. ทีมต้องจัดการตนเองได้ มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ	34	(15.45)	186	(84.55)	5
12. พัฒนาความมีประสิทธิภาพของทีม โดยปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของทีม	13	(5.91)	207	(94.09)	1

จากตารางที่ 7 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการทำงานแบบบอโจล์ 12 ประการ โดยเรียงลำดับจากข้อความที่มีผู้ตอบว่า เข้าใจมากที่สุด ไปน้อยที่สุด ดังนี้

อันดับ 1 พัฒนาความมีประสิทธิภาพของทีมโดยปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของทีม พบว่า มีความเข้าใจ จำนวน 207 คน คิดเป็นร้อยละ 94.09 และไม่เข้าใจ จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 5.91

อันดับ 2 มีจำนวนเท่ากับ 2 ข้อ คือ ยอมรับการเปลี่ยนแปลงตามหลักเหตุและผลในทุกขั้นตอนของโปรเจก และส่งมอบบ้อยขึ้นเร็วขึ้น โดยไม่จำเป็นต้องรอให้จบกระบวนการ พบว่า มีความเข้าใจ จำนวน 195 คน คิดเป็นร้อยละ 88.64 และไม่เข้าใจ จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 11.36

อันดับ 4 ใช้วิธีการสื่อสารที่ได้ผลและคุ้มค่า เน้นที่การส่งต่อข้อมูลที่ต้องให้เข้าใจตรงกัน พบว่า มีความเข้าใจ จำนวน 188 คน คิดเป็นร้อยละ 85.45 และไม่เข้าใจ จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 14.55

อันดับ 5 มีจำนวนที่เท่ากับ 2 ข้อ คือ เลือกปฏิบัติในสิ่งที่จำเป็นก่อน และทีมต้องจัดการตนเองได้ มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ พบว่า มีความเข้าใจ จำนวน 186 คน คิดเป็นร้อยละ 84.55 และไม่เข้าใจ จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 15.45

อันดับ 7 มุ่งเน้นทำให้ได้ตามที่ลูกค้าพึงพอใจโดยส่งผลงานก่อนกำหนด พบว่า มีความเข้าใจ จำนวน 183 คน คิดเป็นร้อยละ 83.18 และไม่เข้าใจ จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 16.82

อันดับ 8 ทำงานร่วมกันทั้งทีมงานที่คิดงานและทีมที่ทำงาน พบว่า มีความเข้าใจ จำนวน 180 คน คิดเป็นร้อยละ 81.82 และไม่เข้าใจ จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 18.18

อันดับ 9 ให้เวลาให้เพียงพอเพื่อที่จะผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ พบว่า มีความเข้าใจ จำนวน 186 คน คิดเป็นร้อยละ 84.55 และไม่เข้าใจ จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 15.45

อันดับ 10 ทำงานอย่างสม่ำเสมอและทำได้ตลอดเวลา พบว่า มีความเข้าใจ จำนวน 168 คน คิดเป็นร้อยละ 76.36 และไม่เข้าใจ จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 23.64

อันดับ 11 ผู้บริหารให้อำนาจการตัดสินใจและดำเนินงานแก่ทีม พบว่า มีความเข้าใจ จำนวน 165 คน คิดเป็นร้อยละ 75.00 และไม่เข้าใจ จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00

อันดับ 12 ใช้ผลของการทำงานสำเร็จเป็นตัววัดความก้าวหน้าของโปรเจก พบว่า มีความเข้าใจ จำนวน 152 คน คิดเป็นร้อยละ 69.09 และไม่เข้าใจ จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 30.91

**ตอนที่ 3 ปัจจัยสนับสนุนการทำงานแบบบอใจล์ของพนักงานบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง**

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนการทำงานแบบบอใจล์ ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านผู้นำการทำงานแบบบอใจล์ 2) ด้านวัฒนธรรมองค์กรแบบบอใจล์ 3) ด้านบุคลากร/ พนักงาน

การทำงานแบบอใจล์ และ 4) ด้านนโยบายองค์กรสนับสนุนการทำงานแบบอใจล์ โดยใช้สถิติพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน แสดงผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 8 ถึงตารางที่ 12

ตารางที่ 8 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนการทำงานแบบอใจล์โดยรวม (n = 220)

ปัจจัยสนับสนุนการทำงานแบบอใจล์	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	อันดับ
1. ด้านผู้นำการทำงานแบบอใจล์	3.78	0.59	มาก	1
2. ด้านวัฒนธรรมองค์กรแบบอใจล์	3.49	0.61	มาก	4
3. ด้านบุคลากร/พนักงานการทำงานแบบอใจล์	3.62	0.62	มาก	3
4. ด้านนโยบายองค์กรสนับสนุนการทำงานแบบอใจล์	3.63	0.66	มาก	2

จากตารางที่ 8 พบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนการทำงานแบบอใจล์ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานแบบอใจล์อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านผู้นำการทำงานแบบอใจล์ ( $\bar{X} = 3.78$ ,  $SD = 0.59$ ) ด้านนโยบายองค์กรสนับสนุนการทำงานแบบอใจล์ ( $\bar{X} = 3.63$ ,  $SD = 0.66$ ) ด้านบุคลากร/พนักงานการทำงานแบบอใจล์ ( $\bar{X} = 3.62$ ,  $SD = 0.62$ ) และด้านวัฒนธรรมองค์กรแบบอใจล์ ( $\bar{X} = 3.49$ ,  $SD = 0.61$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 9 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนการทำงานแบบอใจล์ ด้านผู้นำการทำงานแบบอใจล์ (n = 220)

ด้านผู้นำการทำงานแบบอใจล์	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. หัวหน้างานมีความสามารถในการสร้างการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างรวดเร็วต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในยุคเศรษฐกิจฝักผัน	3.74	0.57	มาก	4
2. หัวหน้างานมีการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ตลอดเวลา และมีการสื่อสารรวมทั้งแสดงปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องกับองค์กร	3.77	0.60	มาก	3

ตารางที่ 9 (ต่อ) ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนการทำงานแบบไฮล် ด้านผู้นำการทำงานแบบไฮล် (n = 220)

ด้านผู้นำการทำงานแบบไฮล်	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
3. หัวหน้างานมีการตัดสินใจด้วยข้อมูลและใช้ข้อมูลให้เป็นประโยชน์เพื่อการตัดสินใจ ทำให้มีความสามารถในการปรับและกำหนดวิสัยทัศน์ได้ในระยะยาว	3.80	0.79	มาก	1
4. หัวหน้างานมีการลงมือปฏิบัติงานที่รวดเร็ว	3.79	0.78	มาก	2
รวม	3.78	0.59	มาก	

จากตารางที่ 9 พบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนการทำงานแบบไฮล် ด้านผู้นำการทำงานแบบไฮล် โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.78$ ,  $SD = 0.59$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนการทำงานแบบไฮล် ด้านผู้นำการทำงานแบบไฮล်อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ หัวหน้างานมีการตัดสินใจด้วยข้อมูลและใช้ข้อมูลให้เป็นประโยชน์เพื่อการตัดสินใจ ทำให้มีความสามารถในการปรับและกำหนดวิสัยทัศน์ได้ในระยะยาว ( $\bar{X} = 3.80$ ,  $SD = 0.79$ ) หัวหน้างานมีการลงมือปฏิบัติงานที่รวดเร็ว ( $\bar{X} = 3.79$ ,  $SD = 0.78$ ) หัวหน้างานมีการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ตลอดเวลาและมีการสื่อสารรวมทั้งแสดงปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องกับองค์กร ( $\bar{X} = 3.77$ ,  $SD = 0.60$ ) และหัวหน้างานมีความสามารถในการสร้างการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างรวดเร็วต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในยุคเศรษฐกิจผัน ( $\bar{X} = 3.74$ ,  $SD = 0.57$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 10 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนการทำงานแบบไฮล် ด้านวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮล် (n = 220)

ด้านวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮล်	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. องค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นคนการสื่อสารภายใน ทีมและการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ	3.65	0.82	มาก	1
2. องค์กรมีการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรแบบไฮล်	3.32	0.61	มาก	5

ตารางที่ 10 (ต่อ) ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนการทำงานแบบบอโจล์ ด้านวัฒนธรรมองค์กรแบบบอโจล์ (n = 220)

ด้านวัฒนธรรมองค์กรแบบบอโจล์	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
3. องค์กรมีการให้ความเคารพการเป็นปัจเจกบุคคลในความแตกต่างไม่ว่าจะเป็นเรื่องเพศ อายุ วิทยุฒิ และทักษะความสามารถ ความหลากหลายของคนในทีม	3.39	0.60	มาก	4
4. การติดต่อสื่อสารในองค์กรสมาชิกสามารถมองเห็นเป้าหมายตรงกันว่าเราจะทำงานในทิศทางไหน ทุกคนเข้าใจกระบวนการการทำงานซึ่งกันและกันและติดต่อกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.44	0.66	มาก	3
5. มีการยอมรับความคิดเห็นจากทีมหรือผู้ที่เกี่ยวข้องมาปรับปรุงแก้ไขทันทีและพร้อมเรียนรู้จากข้อผิดพลาดและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆเสมอ	3.63	0.78	มาก	2
รวม	3.49	0.61	มาก	

จากตารางที่ 10 พบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนการทำงานแบบบอโจล์ ด้านวัฒนธรรมองค์กรแบบบอโจล์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.49$ ,  $SD = 0.61$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนการทำงานแบบบอโจล์ ด้านวัฒนธรรมองค์กรแบบบอโจล์อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ องค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นคนการสื่อสารภายในทีมและการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 3.65$ ,  $SD = 0.82$ ) มีการยอมรับความคิดเห็นจากทีมหรือผู้ที่เกี่ยวข้องมาปรับปรุงแก้ไขทันทีและพร้อมเรียนรู้จากข้อผิดพลาดและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เสมอ ( $\bar{X} = 3.63$ ,  $SD = 0.78$ ) การติดต่อสื่อสารในองค์กรสมาชิกสามารถมองเห็นเป้าหมายตรงกันว่าเราจะทำงานในทิศทางไหน ทุกคนเข้าใจกระบวนการการทำงานซึ่งกันและกันและติดต่อกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 3.44$ ,  $SD = 0.66$ ) องค์กรมีการให้ความเคารพการเป็นปัจเจกบุคคลในความแตกต่างไม่ว่าจะเป็นเรื่องเพศ อายุ วิทยุฒิ และทักษะความสามารถ ความหลากหลายของคนในทีม ( $\bar{X} = 3.39$ ,  $SD = 0.60$ ) และองค์กรมีการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรแบบบอโจล์ ( $\bar{X} = 3.32$ ,  $SD = 0.61$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 11 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนการทำงานแบบอใจล์ ด้านบุคลากร/  
พนักงานการทำงานแบบอใจล์ (n = 220)

ด้านบุคลากร/พนักงานการทำงานแบบอใจล์	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. พนักงานในองค์กรมีการมุ่งเน้นประสิทธิภาพ และผลลัพธ์ในงาน	3.56	0.68	มาก	3
2. พนักงานในองค์กรมีความกล้าตัดสินใจ และ เรียนรู้ที่จะทำงานร่วมกันกับคนในทีมซึ่งมา จากคนละสายงาน และเปิดกว้างกับความคิด ของผู้อื่น	3.63	0.69	มาก	2
3. พนักงานในองค์กรไม่ยึดติดกับรูปแบบการ ทำงานแบบเดิม ๆ สามารถรับตัวกับรูปแบบ การทำงานแบบใหม่	3.69	0.69	มาก	1
รวม	3.62	0.62	มาก	

จากตารางที่ 11 พบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนการทำงานแบบอใจล์ ด้านบุคลากรและพนักงานการทำงานแบบอใจล์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.62$ ,  $SD = 0.62$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนการทำงานแบบอใจล์ ด้านบุคลากรและพนักงานการทำงานแบบอใจล์อยู่ในระดับมาก ทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ พนักงานในองค์กรไม่ยึดติดกับรูปแบบการทำงานแบบเดิม ๆ สามารถรับตัวกับรูปแบบการทำงานแบบใหม่ ( $\bar{X} = 3.69$ ,  $SD = 0.69$ ) พนักงานในองค์กรมีความกล้าตัดสินใจ และเรียนรู้ที่จะทำงานร่วมกันกับคนในทีมซึ่งมาจากคนละสายงาน และเปิดกว้างกับความคิดของผู้อื่น ( $\bar{X} = 3.63$ ,  $SD = 0.69$ ) และพนักงานในองค์กรมีการมุ่งเน้นประสิทธิภาพและผลลัพธ์ในงาน ( $\bar{X} = 3.56$ ,  $SD = 0.68$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 12 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนการทำงานแบบอใจล์ ด้านนโยบายองค์กรสนับสนุนการทำงานแบบอใจล์ (n = 220)

ด้านนโยบายองค์กรสนับสนุนการทำงานแบบอใจล์	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. องค์กรมีการกำหนดหลักการและวิธีปฏิบัติที่กำหนดไว้ในแผนงานอย่างชัดเจน	3.66	0.72	มาก	2
2. องค์กรมีนโยบายองค์กรที่สอดคล้องกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงและมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติของพนักงาน	3.54	0.64	มาก	3
3. องค์กรมีนโยบายที่สนับสนุนแนวคิดการทำงานแบบอใจล์	3.70	0.78	มาก	1
รวม	3.63	0.66	มาก	

จากตารางที่ 12 พบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนการทำงานแบบอใจล์ ด้านนโยบายองค์กรสนับสนุนการทำงานแบบอใจล์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.63$ ,  $SD = 0.66$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนการทำงานแบบอใจล์ ด้านนโยบายองค์กรสนับสนุนการทำงานแบบอใจล์อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ องค์กรมีนโยบายที่สนับสนุนแนวคิดการทำงานแบบอใจล์ ( $\bar{X} = 3.70$ ,  $SD = 0.78$ ) องค์กรมีการกำหนดหลักการและวิธีปฏิบัติที่กำหนดไว้ในแผนงานอย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 3.66$ ,  $SD = 0.72$ ) และองค์กรมีนโยบายองค์กรที่สอดคล้องกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงและมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติของพนักงาน ( $\bar{X} = 3.54$ ,  $SD = 0.64$ )

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

จากการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลักซึ่งเป็นผู้บริหารของบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง เก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) พบว่ามีการอิ่มตัวของข้อมูล (Data saturation) ในผู้ให้ข้อมูลหลักรายที่ 9 ผู้วิจัยจึงยุติการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ATLAS.ti ตามขั้นตอนของ เลียนาวาร์ด (Leonard's method) ผลการศึกษามีดังนี้

### ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูลหลัก

ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูลหลัก จำแนกรายบุคคล ดังแสดงในตารางที่ 13

ตารางที่ 13 คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูลหลัก จำแนกรายบุคคล

ID	เพศ	อายุ (ปี)	ระดับ การศึกษา	ตำแหน่ง	ประสบการณ์ (ปี)
ID01	ชาย	40	ปริญญาโท	HR Supervisor	18
ID02	หญิง	36	ปริญญาโท	Account Finance manager	14
ID03	หญิง	42	ปริญญาโท	Materials & Logistic manager	20
ID04	ชาย	35	ปริญญาตรี	Process Quality Engineer	13
ID05	หญิง	47	ปริญญาโท	Plant Controller manager	25
ID06	หญิง	40	ปริญญาโท	Quality manager	18
ID07	ชาย	45	ปริญญาโท	Regional Equipment and Technology manager	23
ID08	ชาย	58	ปริญญาโท	Human Resources Operation and GA manager	36
ID09	ชาย	36	ปริญญาโท	Continuous Improvement manager	14

จากตารางที่ 13 พบว่า ผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 9 คน ทั้งหมดอยู่ในระดับผู้บริหารองค์กรของบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง สังกัด 7 แผนกที่สำคัญคือ 1) Production 2) Quality Assurance 3) Material & Logistic 4) Manufacturing 5) Maintenance 6) Human & Resource และ 7) Health & Safety Environment

ผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นเพศชาย 5 คน และเพศหญิง 4 คน มีอายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 5 คน และอายุมากกว่า 40 ปีขึ้นไป จำนวน 4 คน ผู้ให้ข้อมูลหลักเกือบทั้งหมดจบการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 8 คน และระดับปริญญาตรี จำนวน 1 คน ประสบการณ์ในการทำงานไม่เกิน 15 ปี จำนวน 3 คน และมากกว่า 15 ปีขึ้นไป จำนวน 6 คน

## ตอนที่ 2 แนวทางการเสริมสร้างการทำงานแบบอโใจล์ในบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง

ในการศึกษานี้ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 9 คน ที่เป็นผู้นำองค์กรของบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง ซึ่งได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการนำแนวทางอโใจล์มาปรับใช้ในองค์กร ผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ชี้ให้เห็นถึงปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำแนวทางอโใจล์มาปรับใช้ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเด็นหลัก ได้แก่ 1) การวางรากฐานความพร้อม 2) การขับเคลื่อนและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 3) ความร่วมมือและสร้างสรรค์นวัตกรรม ดังแสดงในภาพที่ 2



ภาพที่ 2 แนวทางการเสริมสร้างการทำงานแบบอโใจล์ในบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

### ประเด็นหลักที่ 1 การวางรากฐานความพร้อม

การวางรากฐานความพร้อมเป็นขั้นตอนสำคัญในการนำแนวทางการทำงานแบบอโใจล์มาใช้ในองค์กร โดยเฉพาะในบริบทของบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่ต้องการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ การวางรากฐานนี้ครอบคลุมถึงการให้ความรู้และพัฒนาทักษะแก่พนักงาน การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง และการจัดหาเครื่องมือที่ทันสมัยเพื่อสนับสนุนกระบวนการทำงานแบบอโใจล์ นอกจากนี้ การสนับสนุนจากทุก

ระดับในองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นและสามารถตอบสนองต่อความต้องการของตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้นำที่มีบทบาทสำคัญในการนำแนวทางอโงสมาใช้ในองค์กรจำนวน 9 คน ข้อมูลที่ได้ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นในการวางรากฐานความพร้อมและการสนับสนุนในหลากหลายด้าน ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะของพนักงาน การวางแผนและการจัดการที่ยืดหยุ่น และการใช้เครื่องมือและทรัพยากรที่ทันสมัย ซึ่งทั้งหมดนี้มีบทบาทสำคัญในการสร้างรากฐานที่มั่นคงสำหรับการนำแนวทางอโงสมาใช้ในการดำเนินงานขององค์กร แบ่งเป็น 4 ประเด็นย่อยดังนี้

ประเด็นย่อยที่ 1 การฝึกอบรมและการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างการทำงานแบบอโงสมาในองค์กร ผลการศึกษา พบว่า

1. ความสำคัญของการฝึกอบรม ผู้ให้ข้อมูลเน้นว่าการฝึกอบรมที่มีคุณภาพเป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงานแบบอโงสมา การฝึกอบรมควรครอบคลุมทั้งทฤษฎีและการปฏิบัติจริง เพื่อให้พนักงานสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์จริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ การฝึกอบรมที่เน้นการปฏิบัติและการทำงานร่วมกันในทีมช่วยเสริมสร้างความเข้าใจในกระบวนการอโงสมาและส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารหลายท่านเห็นพ้องกันว่า การฝึกอบรมที่เข้มข้นและมีโครงสร้างที่ดีจะเป็นรากฐานสำคัญในการทำให้พนักงานมีความมั่นใจในการปฏิบัติงาน

2. การพัฒนาทักษะและการสนับสนุนจากผู้บริหาร การพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่องเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการปรับตัวและเรียนรู้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ผู้บริหารควรให้ความสำคัญและจัดสรรทรัพยากรสำหรับการฝึกอบรม เพื่อให้พนักงานสามารถเข้าร่วมและได้รับประโยชน์สูงสุดจากการฝึกอบรมเหล่านี้ การสนับสนุนจากผู้บริหารยังช่วยเสริมสร้างความมั่นใจและแรงจูงใจในการพัฒนาทักษะของพนักงาน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการทำให้การทำงานแบบอโงสมาสามารถเกิดผลสำเร็จได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

3. การปรับเปลี่ยนทัศนคติและวัฒนธรรมองค์กร การฝึกอบรมที่เน้นการปรับเปลี่ยนทัศนคติและวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งจำเป็นในการทำงานแบบอโงสมา การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้เปิดกว้างและยืดหยุ่นจะช่วยให้พนักงานสามารถปรับตัวและยอมรับการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารบางคนชี้ให้เห็นว่าการสร้างวัฒนธรรมที่เน้นความยืดหยุ่นและการเปิดรับการเปลี่ยนแปลง จะเป็นกุญแจสำคัญในการทำให้การทำงานแบบอโงสมาสามารถฝังรากลึกในองค์กร และกลายเป็นส่วนหนึ่งของวิถีการทำงานในระยะยาว

ประเด็นย่อยที่ 2 การสร้างทีม การทำงานเป็นทีมในบริบทของการทำงานแบบบอ  
โຈล် ผลการศึกษาพบว่า

1. การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ผู้ให้ข้อมูลหลักส่วนใหญ่เน้นถึงความสำคัญของการสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกในทีมต้องมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเองและทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน การทำงานเป็นทีมแบบบอโຈล်ต้องเน้นการสื่อสารที่ชัดเจนและเปิดกว้าง เพื่อให้สมาชิกทุกคนเข้าใจบทบาทของตนเองและสามารถประสานงานกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ การทำงานเป็นทีมที่ดีไม่เพียงแต่ช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว แต่ยังช่วยให้ทีมสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว

2. การสนับสนุนจากผู้นำทีม ผู้ให้ข้อมูลหลักได้กล่าวถึงความสำคัญของการสนับสนุนจากผู้นำทีมในการแก้ไขความขัดแย้งและการส่งเสริมการทำงานร่วมกัน ผู้นำทีมต้องมีบทบาทในการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน และสนับสนุนให้สมาชิกทีมสามารถแสดงความคิดเห็นและเสนอแนวคิดได้อย่างอิสระ การมีส่วนร่วมของทุกคนในทีมจะช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจและความสามัคคีในทีม การสนับสนุนจากผู้นำทีมยังช่วยให้สมาชิกทีมรู้สึกมั่นใจและมุ่งมั่นในการทำงานร่วมกันเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กร

3. การประชุมและการสื่อสารในทีม ผู้ให้ข้อมูลหลักได้ชี้ให้เห็นว่าการประชุมที่สม่ำเสมอและการสื่อสารที่เปิดกว้างเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานเป็นทีมแบบบอโຈล် การประชุมประจำ เช่น การประชุมรายวัน (Daily Stand-ups) ช่วยให้ทีมสามารถติดตามความคืบหน้าและแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว การประชุมเหล่านี้ไม่เพียงแต่เป็นโอกาสในการแลกเปลี่ยนข้อมูล แต่ยังเป็นโอกาสในการเสริมสร้างความเข้าใจร่วมกันและสร้างความเชื่อมโยงระหว่างสมาชิกทีม นอกจากนี้ การสื่อสารที่เปิดกว้างช่วยให้ทุกคนมีส่วนร่วมและสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที การสื่อสารที่ดีในทีมยังช่วยลดความเข้าใจผิดและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกัน

ประเด็นย่อยที่ 3 การสร้างวัฒนธรรมองค์กรในบริบทของการทำงานแบบบอโຈล်  
ผลการศึกษาพบว่า

1. ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้าง ผู้ให้ข้อมูลหลักได้เน้นถึงความสำคัญของการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างและสนับสนุนการทำงานแบบบอโຈล် การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงและการนวัตกรรม วัฒนธรรมที่เน้นความโปร่งใสและการสื่อสารที่ชัดเจนเป็นพื้นฐานที่จะช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวและเติบโตได้อย่างยั่งยืน การสร้างวัฒนธรรม

องค์กรที่เปิดกว้างยังช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจในทีมงาน ทำให้การทำงานร่วมกันเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. การสนับสนุนจากผู้บริหาร ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนและส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการทำงานแบบอโใจล์ การที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงการสนับสนุนและความเข้าใจในแนวคิดของอโใจล์จะช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงานและทำให้พนักงานรู้สึกมั่นใจในการทำงานและการนำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ผู้บริหารที่มีความมุ่งมั่นในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงยังช่วยสร้างแรงจูงใจให้กับทีมงานและทำให้ทีมงานมีความพร้อมในการรับมือกับความท้าทายที่เกิดขึ้น

3. การพัฒนาทักษะและการเรียนรู้ต่อเนื่อง ผู้ให้ข้อมูลหลักได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการฝึกอบรมและการพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานสามารถปรับตัวและเติบโตในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะจะช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อความท้าทายและโอกาสใหม่ ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเรียนรู้และการพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่องยังเป็นปัจจัยที่ช่วยให้พนักงานสามารถปรับตัวเข้ากับแนวทางการทำงานใหม่ ๆ ได้อย่างรวดเร็ว และเพิ่มศักยภาพในการทำงานของพนักงานทุกคน

ประเด็นย่อยที่ 4 การวางแผนและการจัดการในการนำแนวทางอโใจล์มาใช้ในองค์กร ผลการศึกษา พบว่า

1. การวางแผนที่ยืดหยุ่นและคล่องตัว ผู้ให้ข้อมูลหลักได้เน้นถึงความสำคัญของการวางแผนที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง การวางแผนที่ยืดหยุ่นช่วยให้ทีมงานสามารถตอบสนองต่อความท้าทายที่ไม่คาดคิดได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ การปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องเป็นสิ่งที่จะช่วยเพิ่มความคล่องตัวในการทำงาน และทำให้ทีมงานสามารถบรรลุเป้าหมายได้แม้ในสถานะที่ไม่แน่นอน การวางแผนแบบยืดหยุ่นนี้ยังช่วยให้ทีมงานสามารถปรับตัวและดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ที่ไม่คาดคิด

2. การจัดการที่เน้นความร่วมมือและการสื่อสาร การจัดการที่เน้นการทำงานร่วมกันระหว่างทีมและการสื่อสารที่เปิดเผยและโปร่งใส เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การทำงานแบบอโใจล์ประสบความสำเร็จ การมีส่วนร่วมของสมาชิกทีมในการวางแผนและการตัดสินใจจะช่วยสร้างความมั่นใจในทีมงานและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกัน ผู้ให้ข้อมูลหลายคนเน้นถึงความสำคัญของการจัดการที่เน้นความร่วมมือ ซึ่งช่วยสร้างความเข้มแข็งในทีมและส่งเสริมให้ทีมสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น การสื่อสารที่โปร่งใสช่วยลดความขัดแย้งและเพิ่มความเข้าใจร่วมกันในทีม

3. การใช้งานเทคโนโลยีและเครื่องมือที่เหมาะสม ผู้ให้ข้อมูลหลักได้กล่าวถึงความสำคัญของการใช้เทคโนโลยีและเครื่องมือที่เหมาะสมในการสนับสนุนการวางแผนและการจัดการเทคโนโลยีที่ทันสมัยช่วยเพิ่มความคล่องตัวในการทำงาน ลดความซับซ้อนของกระบวนการ และทำให้ทีมงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ตัวอย่างเช่น การใช้ซอฟต์แวร์สำหรับการจัดการโครงการที่ช่วยให้ทีมงานสามารถติดตามความคืบหน้าของงานได้อย่างง่ายดาย และทำให้การสื่อสารระหว่างสมาชิกทีมเป็นไปอย่างราบรื่น ผู้บริหารหลายคนเห็นว่าการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพและความคล่องตัวในการทำงานแบบอโงอิได้อย่างมาก

### ประเด็นหลักที่ 2 การขับเคลื่อนและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

การพัฒนาและการขับเคลื่อนกระบวนการทำงานเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรที่มุ่งนำแนวทางอโงอิมาใช้ การปรับตัวอย่างต่อเนื่องและการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอช่วยเสริมสร้างความยืดหยุ่นและความคล่องตัวในการดำเนินงาน การติดตามผลและการปรับปรุงที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อความท้าทายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้นำองค์กรที่มีบทบาทสำคัญในการนำแนวทางอโงอิมาใช้ในบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนากระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง การประเมินผลอย่างรอบคอบและการสื่อสารที่ชัดเจนช่วยให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น การทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและการปรับปรุงกระบวนการผลิตให้เข้ากับแนวทางอโงอิเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่สำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร โดยในส่วนนี้จะกล่าวถึงแนวทางและวิธีการที่ช่วยให้การดำเนินงานในรูปแบบอโงอิมีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ แบ่งเป็น 4 ประเด็นย่อยดังนี้

ประเด็นย่อยที่ 1 การประเมินและติดตามผลในการทำงานแบบอโงอิ ผลการศึกษาพบว่า

1. การประเมินผลลัพธ์ของการทำงานแบบอโงอิ ผู้ให้ข้อมูลหลักได้เน้นถึงความสำคัญของการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง โดยใช้เครื่องมือต่าง ๆ เช่น KPIs (Key Performance Indicators) เพื่อวัดความสำเร็จของการทำงานแบบอโงอิ การวัดผลจากตัวชี้วัดต่าง ๆ เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า คุณภาพของงานที่ส่งมอบ และประสิทธิภาพของทีมงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้สามารถติดตามความก้าวหน้าและปรับปรุงกระบวนการทำงานได้อย่างต่อเนื่อง การประเมินผลลัพธ์เหล่านี้ยังช่วยให้องค์กรสามารถระบุและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที

2. การติดตามและปรับปรุงกระบวนการทำงาน การติดตามและประเมินผลการทำงานเป็นส่วนสำคัญในการทำงานแบบอโงอิ โดยมีการจัดการประชุม Retrospective อย่างสม่ำเสมอเพื่อหารือเกี่ยวกับสิ่งที่ทำได้ดีและสิ่งที่สามารถปรับปรุงได้ การประชุมเหล่านี้ไม่เพียงแต่เป็นโอกาสใน

การรวบรวมความคิดเห็นจากทีมงาน แต่ยังเป็นวิธีการที่จะใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้น การรับฟังความคิดเห็นจากลูกค้าและผู้ที่เกี่ยวข้องยังเป็นสิ่งสำคัญในการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด

3. การสื่อสารและการมีส่วนร่วม การประเมินและติดตามผลลัพธ์ไม่ใช่เพียงการวัดผลเพียงอย่างเดียว แต่ยังต้องมีการสื่อสารที่ชัดเจนและเปิดกว้างกับทีมงาน การสื่อสารนี้ควรเปิดโอกาสให้สมาชิกทีมทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและเสนอแนวคิดในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน การมีส่วนร่วมของทีมงานช่วยเสริมสร้างความรับผิดชอบร่วมกันในทีม และทำให้การทำงานแบบออนไลน์สามารถตอบสนองต่อความต้องการและการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเปิดโอกาสให้ทุกคนในทีมมีส่วนร่วมในการประเมินและปรับปรุงกระบวนการทำงานยังช่วยสร้างความร่วมมือที่แข็งแกร่งระหว่างสมาชิกทีมและผู้บริหาร

ประเด็นย่อยที่ 2 การสื่อสารในการทำงานแบบออนไลน์ ผลการศึกษาพบว่า

1. ความสำคัญของการสื่อสารที่ชัดเจนและโปร่งใส ผู้ให้ข้อมูลหลักได้เน้นย้ำถึงความสำคัญของการสื่อสารที่ชัดเจนและโปร่งใสในทีมงานออนไลน์ การสื่อสารที่ดีช่วยลดความเข้าใจผิด ลดความขัดแย้งภายในทีม และช่วยให้ทีมงานสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ การสื่อสารในออนไลน์ควรเปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา ไม่ควรมีการปิดบังหรือคลุมเครือ เพื่อให้ทุกคนในทีมเข้าใจเป้าหมายและข้อมูลที่จำเป็นอย่างรวดเร็ว ช่วยสร้างความไว้วางใจในทีม และทำให้สมาชิกทีมทุกคนรู้สึกว่าคุณมีส่วนร่วมในกระบวนการทำงาน

2. การสื่อสารที่ต่อเนื่องและการมีส่วนร่วมของทุกคนในทีม ผู้ให้ข้อมูลหลักมีความคิดเห็นว่าการสื่อสารควรเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและทุกคนในทีมควรมีโอกาสแสดงความคิดเห็น การสื่อสารแบบสองทางที่ช่วยให้ทุกคนสามารถพูดและแชร์ความคิดเห็นของตนเอง จะช่วยให้ทีมมีการประสานงานที่ดีขึ้น และยังเป็นการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้างและสร้างสรรค์ การมีส่วนร่วมของทุกคนในทีมช่วยให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น และทำให้ทีมสามารถปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ การสื่อสารที่ต่อเนื่องยังเป็นวิธีการที่ช่วยลดความสับสนและทำให้ทุกคนในทีมมีความเข้าใจที่ตรงกันเกี่ยวกับเป้าหมายและทิศทางของโครงการ

3. การใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการสื่อสาร ผู้ให้ข้อมูลหลักได้กล่าวถึงการใช้เทคโนโลยีและเครื่องมือที่เหมาะสมในการสนับสนุนการสื่อสารในทีมออนไลน์ เครื่องมือเช่น Microsoft Teams, Slack, และ Google Drive ช่วยให้การสื่อสารและการทำงานร่วมกันในทีมเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เทคโนโลยีเหล่านี้ไม่เพียงแต่ช่วยในการส่งข้อมูลและการประชุมระยะไกลเท่านั้น แต่ยังช่วยในการจัดเก็บและแชร์เอกสารสำคัญ ทำให้ทีมสามารถอัปเดต

เด็ดข้อมูลและแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วและทันทั่วทั้ง การเลือกใช้เครื่องมือที่เหมาะสมกับ ลักษณะงานและวัฒนธรรมของทีมจะช่วยเสริมสร้างความร่วมมือและความคล่องตัวในการทำงาน

ประเด็นย่อยที่ 3 การปรับปรุงและพัฒนาในกระบวนการทำงานแบบอใจล์ ผลการศึกษา พบว่า

1. ความสำคัญของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ผู้ให้ข้อมูลหลักส่วนใหญ่เน้นถึงความสำคัญของการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง โดยการรับฟังข้อเสนอแนะจากทั้ง ภายในทีมและจากลูกค้า การปรับปรุงกระบวนการทำงานแบบอใจล์ไม่ได้เป็นเพียงแต่การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า แต่ยังเป็นการพัฒนากระบวนการอย่างยั่งยืนเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของตลาดและลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องนี้ยังเป็นวิธีการที่ทำให้ทีมงานสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และลดข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการทำงานได้

2. การมีส่วนร่วมของทีมงาน ผู้ให้ข้อมูลหลักได้กล่าวถึงความสำคัญของการเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมทุกคนมีส่วนร่วมในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน การมีส่วนร่วมช่วยให้ทีมงานสามารถแสดงความคิดเห็นและเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ที่จะนำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้ยังเป็นการเสริมสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของในทีม และเพิ่มความมั่นใจในการทำงานร่วมกัน ช่วยสร้างความผูกพันและความไว้วางใจภายในทีม ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

3. การใช้เทคโนโลยีและเครื่องมือที่เหมาะสม การปรับปรุงกระบวนการทำงานแบบอใจล์จำเป็นต้องมีการใช้เทคโนโลยีและเครื่องมือที่เหมาะสมเพื่อสนับสนุนการทำงาน เครื่องมือเหล่านี้ช่วยในการติดตามความก้าวหน้า ประเมินผล และปรับปรุงกระบวนการได้อย่างทันทั่วทั้ง การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยทำให้การปรับปรุงสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว ตัวอย่างเช่น ซอฟต์แวร์การจัดการ โครงการที่ช่วยในการติดตามและปรับปรุงกระบวนการทำงาน หรือเครื่องมือที่ช่วยในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจากลูกค้า ซึ่งช่วยให้ทีมสามารถตอบสนองต่อความต้องการและแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว

ประเด็นย่อยที่ 4 การติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ รับ Feedback ผลการศึกษา พบว่า

1. การมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กร ผู้ให้ข้อมูลหลักได้เน้นถึงความสำคัญของการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นการแสดงความความคิดเห็น การเข้าร่วมในการตัดสินใจ หรือการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน การเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานไม่เพียงแต่ช่วยเสริมสร้างความสามัคคี แต่ยังช่วยให้พนักงานรู้สึกมีคุณค่าและมีความเชื่อมั่นในตนเองมากขึ้น การมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคนยัง

ส่งผลให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดและมุมมองที่หลากหลาย ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนา และปรับปรุงกระบวนการทำงานในองค์กร

2. การยอมรับและเคารพความเห็นของผู้อื่น การยอมรับและเคารพความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้างและโปร่งใส การเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนแสดงออกถึงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในสภาพแวดล้อมที่สนับสนุน การแสดงความคิดเห็นเป็นการส่งเสริมความไว้วางใจในทีม นอกจากนี้ยังช่วยให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ การยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นยังเป็นเครื่องมือที่ช่วยเสริมสร้างความสามัคคีและความเคารพซึ่งกันและกันในทีม ซึ่งเป็นปัจจัยที่ช่วยลดความขัดแย้งและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

3. บทบาทของผู้บริหารในการส่งเสริมการมีส่วนร่วม ผู้บริหารควรมีบทบาทสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการยอมรับในองค์กร การสื่อสารอย่างชัดเจน การให้โอกาสในการแสดงความคิดเห็น และการสนับสนุนในทุกระดับขององค์กร เป็นปัจจัยที่ช่วยให้พนักงานรู้สึกว่าคุณค่าของพวกเขามีความหมายและมีผลต่อการตัดสินใจขององค์กร การที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนได้มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการปรับปรุงกระบวนการทำงาน ยังช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจและความผูกพันระหว่างพนักงานและผู้บริหาร ซึ่งส่งผลให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

### **ประเด็นหลักที่ 3 ความร่วมมือและสร้างสรรค์นวัตกรรม ผลการศึกษา พบว่า**

การเสริมสร้างความร่วมมือและการสร้างสรรค์นวัตกรรมเป็นองค์ประกอบสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จในยุคที่การทำงานแบบอวดใจกลายเป็นมาตรฐานใหม่ การมีส่วนร่วมของพนักงานในทุกระดับ และการส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์เป็นปัจจัยที่เพิ่มศักยภาพขององค์กรในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว การสนับสนุนจากผู้นำและการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทดลองและพัฒนา นวัตกรรม ทำให้แนวทางการทำงานแบบอวดใจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสร้างผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้นำองค์กร จำนวน 9 คน ในบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง พบว่า การสร้างสรรค์นวัตกรรมและการมีส่วนร่วมของพนักงานมีบทบาทสำคัญในการสร้างความสามารถในการปรับตัวและการเติบโตขององค์กร การสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการทำงานร่วมกัน และการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในกระบวนการนวัตกรรม ช่วยให้องค์กรสามารถรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในประเด็นนี้จะเน้นการวิเคราะห์แนวทางในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการ

สร้างสรรค์นวัตกรรมในองค์กร รวมถึงการจัดการกับอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นเมื่อองค์กรเปลี่ยนแปลง แบ่งเป็น 3 ประเด็นย่อย ดังนี้

ประเด็นย่อยที่ 1 การให้ Feedback ผลสะท้อนกลับเพื่อสร้างความร่วมมือ ผลการศึกษาพบว่า

1. การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น ผู้ให้ข้อมูลหลักได้เน้นถึงความสำคัญของการเปิดโอกาสให้สมาชิกทีมสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเสรีและต่อเนื่อง การเปิดพื้นที่ให้ทีมงานได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเป็นการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน และช่วยให้ทีมรู้สึกมีส่วนร่วมในกระบวนการทำงาน การรับฟังความคิดเห็นจากสมาชิกทีมยังช่วยในการรวบรวมมุมมองที่หลากหลาย ทำให้สามารถแก้ไขปัญหาและปรับปรุงกระบวนการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การประชุมเพื่อให้ข้อเสนอแนะอย่างสม่ำเสมอ ผู้ให้ข้อมูลหลักยังคงกล่าวถึงความสำคัญของการจัดประชุมอย่างสม่ำเสมอเพื่อพูดคุยเกี่ยวกับปัญหาและข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น การประชุมเหล่านี้ควรเปิดโอกาสให้สมาชิกทีมทุกคนมีส่วนร่วมในการเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหา การให้ข้อเสนอแนะอย่างสม่ำเสมอช่วยเสริมสร้างความสามัคคีและความไว้วางใจในทีม นอกจากนี้การประชุมยังเป็นช่องทางที่ช่วยให้ทีมสามารถปรับตัวและแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว การสร้างวัฒนธรรมการประชุมที่เน้นการให้ข้อเสนอแนะจะช่วยให้การทำงานแบบอไจล์เป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

3. บทบาทของผู้บริหารในการให้ข้อเสนอแนะ ผู้บริหารควรมีบทบาทในการสนับสนุนการให้ข้อเสนอแนะและคำแนะนำแก่สมาชิกทีมอย่างสร้างสรรค์และเป็นมิตร การให้ข้อเสนอแนะที่ดีไม่เพียงช่วยในการแก้ไขปัญหา แต่ยังเป็นการเสริมสร้างความเชื่อมั่นและความเคารพซึ่งกันและกันภายในทีม ผู้บริหารที่มีทักษะในการให้ข้อเสนอแนะอย่างสร้างสรรค์จะช่วยให้ทีมงานมีความมั่นใจในการปรับปรุงและพัฒนาการทำงาน การให้ข้อเสนอแนะจากผู้บริหารยังช่วยสร้างแรงจูงใจและส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของสมาชิกทีม ทำให้ทีมสามารถบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประเด็นย่อยที่ 2 ผู้นำและการบริหารในบริบทของการทำงานแบบอไจล์ ผลการศึกษาพบว่า

1. บทบาทสำคัญของผู้นำในการขับเคลื่อนอไจล์ ผู้ให้ข้อมูลหลักได้เน้นว่าผู้นำในองค์กรต้องมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนและสนับสนุนการทำงานแบบอไจล์ ผู้นำต้องมีความเข้าใจในหลักการของอไจล์และสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงานเพื่อให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม การที่ผู้นำแสดงให้เห็นถึงการสนับสนุนอย่างเต็มที่และการเข้าใจในแนวทางอไจล์

จะช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่นในทีมงานและทำให้กระบวนการทำงานเป็นไปได้อย่างราบรื่น การมีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และสามารถนำทีมงานผ่านการเปลี่ยนแปลงอย่างมั่นคงจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การทำงานแบบบอใจล์ประสบความสำเร็จ

2. การสื่อสารที่ชัดเจนและโปร่งใส ผู้นำควรมีความสามารถในการสื่อสารที่ชัดเจนและโปร่งใสกับทีมงาน การสื่อสารที่ดีช่วยให้ทุกคนในทีมเข้าใจเป้าหมายและแนวทางการทำงานที่สอดคล้องกัน นอกจากนี้ การสื่อสารที่เปิดเผยยังช่วยให้ทีมสามารถปรับตัวและแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพยังเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยลดความขัดแย้งและสร้างความไว้วางใจในทีม การที่ผู้นำสื่อสารอย่างชัดเจนและโปร่งใสทำให้ทีมงานรู้สึกว่าคุณมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

3. การสนับสนุนและการให้คำแนะนำ ผู้นำไม่เพียงแต่ต้องมีบทบาทในการกำหนดทิศทางเท่านั้น แต่ยังต้องมีความสามารถในการให้คำแนะนำและสนับสนุนทีมงานอย่างต่อเนื่อง การให้คำแนะนำที่ดีช่วยให้ทีมงานรู้สึกมั่นใจในการทำงานและสามารถนำเสนอแนวคิดใหม่ๆ ได้โดยไม่ต้องกลัวความล้มเหลว การสนับสนุนจากผู้นำยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ทีมงานมีแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองและกล้าที่จะทดลองแนวคิดใหม่ๆ การที่ผู้นำสามารถให้คำแนะนำที่เหมาะสมและเป็นประโยชน์จะช่วยเสริมสร้างความมั่นใจและความเคารพในทีม ทำให้การทำงานเป็นไปได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ประเด็นย่อยที่ 3 การสนับสนุนจากทุกระดับในองค์กร การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการทดลองและนวัตกรรมจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากทุกระดับในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการจัดหาเครื่องมือ เทคโนโลยีที่เหมาะสม รวมถึงการสนับสนุนทางด้านจิตวิทยาและการให้กำลังใจจากผู้นำองค์กร ผลการศึกษาพบว่า

1. การสร้างความเป็นหนึ่งเดียวในองค์กร การสนับสนุนจากทุกระดับในองค์กรจำเป็นต้องมีการสร้างความเป็นหนึ่งเดียวกัน ผู้ให้ข้อมูลหลักได้กล่าวถึงความสำคัญของการทำงานร่วมกันระหว่างทุกระดับในองค์กร ตั้งแต่ระดับผู้บริหารจนถึงพนักงานทั่วไป การสร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร รวมถึงการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและความร่วมมือระหว่างแผนก จะช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นและสามารถตอบสนองต่อความต้องการและการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว

2. การสนับสนุนการพัฒนาและนวัตกรรม ผู้ให้ข้อมูลหลักส่วนใหญ่เน้นถึงความสำคัญของการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการทดลองสิ่งใหม่ การสนับสนุนจากผู้นำองค์กรในการให้อิสระทางความคิดและการทดลองแนวทางใหม่ ๆ เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนานวัตกรรม การ

สร้างวัฒนธรรมที่เปิดกว้างต่อการทดลองยังช่วยเสริมสร้างความมั่นใจให้กับพนักงานในการนำเสนอไอเดียใหม่ๆ ที่อาจเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

3. การสนับสนุนด้านทรัพยากรและเครื่องมือ จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ให้ข้อมูลหลักได้เน้นย้ำถึงความสำคัญของการจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสม โดยเฉพาะการเลือกใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีที่สอดคล้องกับการทำงานแบบออนไลน์ การสนับสนุนด้านนี้รวมถึงการจัดหาซอฟต์แวร์การจัดการโครงการที่มีประสิทธิภาพ การจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอ และการจัดการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะของทีมงาน ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

4. การสนับสนุนด้านจิตวิทยาและการสร้างแรงจูงใจ ผู้ให้ข้อมูลหลักได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานร่วมกันและการทดลองสิ่งใหม่ การสร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้างให้พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นและเสนอแนวคิดใหม่ ๆ โดยไม่กลัวการล้มเหลว นอกจากนี้ ผู้นำองค์กรยังต้องให้การสนับสนุนทางด้านจิตวิทยาและการให้กำลังใจ ซึ่งจะช่วยสร้างความมั่นใจและแรงจูงใจให้กับพนักงาน

5. การมีส่วนร่วมและการสื่อสารระหว่างระดับ จากข้อมูลการสัมภาษณ์พบว่า การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการพัฒนากระบวนการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญ การสื่อสารที่โปร่งใสและการแบ่งปันข้อมูลระหว่างทีมงานช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งระหว่างทีมงานและผู้บริหาร การมีส่วนร่วมนี้ไม่เพียงช่วยให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง แต่ยังเป็นการกระตุ้นให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาแนวทางการเสริมสร้างการทำงานแบบบอโจล์ในบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed method) โดยใช้รูปแบบการวิจัยผสมผสานวิธีแบบคู่ขนาน (Convergent Parallel Design) โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาความเข้าใจหลักการการทำงานแบบบอโจล์ของพนักงานบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง 2) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นปัจจัยสนับสนุนการทำงานแบบบอโจล์ในบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง และ 3) เพื่อศึกษาแนวทางการเสริมสร้างการทำงานแบบบอโจล์ในบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง

การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ประชากรที่ใช้ในการศึกษานี้ประกอบด้วยพนักงานประจำ ทั้งหมด 375 คนจาก 7 แผนก ในบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง ผู้วิจัยการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง และได้แบบสอบถามกลับคืน จำนวน 220 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 82.40 ของแบบสอบถามที่รวบรวมได้ จากนั้นนำข้อมูลที่ได้อาวิเคราะห์ ใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยมีข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้ พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 68.18 ส่วนใหญ่อายุระหว่าง 31 - 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 46.82 มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 6 - 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 36.82 และส่วนใหญ่เป็นพนักงานแผนก Production คิดเป็นร้อยละ 73.18

การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการในบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง จำนวน 9 คน ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง ตามคุณสมบัติที่ผู้วิจัยกำหนด เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับแนวทางการเสริมสร้างการทำงานแบบบอโจล์ในบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

## สรุปผลการวิจัย

การศึกษาแนวทางการเสริมสร้างการทำงานแบบบอใจล์ในบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง สามารถสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

**วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 ความเข้าใจหลักการการทำงานแบบบอใจล์ของพนักงานบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง** ผลการวิจัยพบว่า ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการการทำงานแบบบอใจล์ 12 ประการ จัดลำดับตามความเข้าใจจากมากไปน้อย อันดับแรกคือ หลักการที่เกี่ยวกับการพัฒนาความมีประสิทธิภาพของทีม โดยปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของทีม ซึ่งมีความเข้าใจสูงสุดจากพนักงานถึงร้อยละ 94.09 รองลงมาคือ หลักการยอมรับการเปลี่ยนแปลงตามหลักเหตุและผลในทุกขั้นตอนของโปรเจก และหลักการส่งมอบบอใจล์ เร็วขึ้นโดยไม่จำเป็นต้องรอให้จบกระบวนการ ซึ่งทั้งสองหลักการนี้มีความเข้าใจอยู่ที่ ร้อยละ 88.64 หลักการที่มีความเข้าใจต่อมา คือ การใช้วิธีการสื่อสารที่ได้ผลและคุ้มค่า เน้นที่การส่งต่อข้อมูลที่ถูกต้องให้เข้าใจตรงกัน โดยมีความเข้าใจอยู่ที่ ร้อยละ 85.45 ตามด้วยหลักการที่เกี่ยวกับการเลือกปฏิบัติในสิ่งที่เป็นก่อน และหลักการที่ทีมต้องจัดการตนเองได้ มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ โดยทั้งสองหลักการนี้มีความเข้าใจที่ร้อยละ 84.55 นอกจากนี้ยังมีหลักการที่เกี่ยวข้องกับการมุ่งเน้นให้ลูกค้าพึงพอใจโดยการส่งผลงานก่อนกำหนด หลักการทำงานร่วมกันทั้งทีมงานที่คิดงานและทีมงานที่ทำงาน และหลักการที่ให้เวลาให้เพียงพอเพื่อที่จะผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ ซึ่งมีความเข้าใจอยู่ที่ร้อยละ 83.18 ร้อยละ 81.82 และร้อยละ 80.45 ตามลำดับ ในขณะที่หลักการที่มีความเข้าใจน้อยที่สุดคือ การใช้ผลของการทำงานสำเร็จเป็นตัววัดความก้าวหน้าของโปรเจก โดยมีความเข้าใจเพียงร้อยละ 69.09 และมีสัดส่วนที่ไม่เข้าใจอยู่ที่ร้อยละ 30.91

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ระดับความคิดเห็นปัจจัยสนับสนุนการทำงานแบบบอใจล์ในบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง** เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านผู้นำการทำงานแบบบอใจล์ ด้านนโยบายองค์กรสนับสนุนการทำงานแบบบอใจล์ ด้านบุคลากร/พนักงานการทำงานแบบบอใจล์ และด้านวัฒนธรรมองค์กรแบบบอใจล์ ตามลำดับ

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 แนวทางการเสริมสร้างการทำงานแบบบอใจล์ในบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารองค์กรของบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง แบ่งออกเป็น 3 ประเด็นหลัก คือ

1. การวางรากฐานความพร้อม เป็นกระบวนการเตรียมความพร้อมเพื่อให้องค์กรสามารถนำแนวทางการทำงานแบบบอใจล์มาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1.1 การฝึกอบรมและการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างการทำงานแบบบอใจล์ในองค์กร

1.2 การสร้างทีมการทำงานเป็นทีมในบริบทของการทำงานแบบอโใจล์

1.3 การสร้างวัฒนธรรมองค์กรในบริบทของการทำงานแบบอโใจล์

1.4 การวางแผนและการจัดการในการนำแนวทางอโใจล์มาใช้ในองค์กร

2. การขับเคลื่อนและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นกระบวนการที่องค์กรนำมาใช้เพื่อส่งเสริมการทำงานตามแนวทางอโใจล์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นที่การปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ การเรียนรู้และปรับตัวจากประสบการณ์จริง และการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจอย่างรวดเร็ว ดังนี้

1.1 การประเมินและติดตามผลในการทำงานแบบอโใจล์

1.2 การสื่อสารในการทำงานแบบอโใจล์

1.3 การปรับปรุงและพัฒนาในกระบวนการทำงานแบบอโใจล์

1.4 ติดตามผลอย่างสม่ำเสมอรับ feedback

3. ความร่วมมือและสร้างสรรค์นวัตกรรม เป็นกระบวนการที่เน้นการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดระหว่างสมาชิกในองค์กรเพื่อส่งเสริมการสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ ๆ และนวัตกรรมที่สามารถนำไปใช้ได้จริง การทำงานร่วมกันในลักษณะนี้ไม่เพียงแต่สร้างความสัมพันธ์ที่เข้มแข็งในทีม แต่ยังช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และทักษะที่หลากหลาย ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนานวัตกรรมที่ตอบสนองต่อความต้องการของตลาดและความเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ดังนี้

1.1 การให้ feedback ผลสะท้อนกลับ เพื่อสร้างความร่วมมือ

1.2 ผู้นำและการบริหารในบริบทของการทำงานแบบอโใจล์

1.3 การสนับสนุนจากทุกระดับในองค์กร การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการทดลองและนวัตกรรมจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากทุกระดับในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการจัดหาเครื่องมือ เทคโนโลยีที่เหมาะสม รวมถึงการสนับสนุนทางด้านจิตวิทยาและการให้กำลังใจจากผู้นำองค์กร

การสังเคราะห์แนวทางการเสริมสร้างทำงานแบบอโใจล์ สรุปดังนี้

1. ความสอดคล้องของข้อมูล ข้อมูลเชิงปริมาณระบุว่าพนักงานส่วนใหญ่มีทัศนคติเชิงบวกต่อการทำงานแบบอโใจล์ โดยยอมรับหลักการสำคัญ เช่น การยอมรับการเปลี่ยนแปลง การทำงานร่วมกัน และการเน้นผลลัพธ์ที่ตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งสะท้อนถึงความพร้อมในการปรับตัวของพนักงาน อย่างไรก็ตาม ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารแสดงถึงข้อจำกัดในการปฏิบัติจริง เช่น การขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงและการขาดทรัพยากรที่เหมาะสม ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการนำอโใจล์มาใช้

2. ข้อค้นพบเพิ่มเติมจากข้อมูลเชิงคุณภาพ ข้อมูลเชิงคุณภาพเปิดเผยประเด็นสำคัญที่ไม่สามารถระบุได้จากข้อมูลเชิงปริมาณ ได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บริหารที่จำเป็นต่อการนำเอาใจใส่มาใช้ การฝึกอบรมและพัฒนาทักษะของพนักงานอย่างต่อเนื่อง และความท้าทายในการปฏิบัติจริง เช่น ความยืดหยุ่นที่ยังไม่เพียงพอและความไม่พร้อมของบางแผนก ข้อมูลเหล่านี้ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นในการปรับปรุงกระบวนการและการสนับสนุนที่เหมาะสมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานแบบเอาใจใส่

3. ความแตกต่างระหว่างข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ข้อมูลเชิงปริมาณให้ภาพรวมของทัศนคติที่ดีของพนักงานต่อการทำงานแบบเอาใจใส่ แต่ไม่ได้ระบุข้อจำกัดที่เกิดขึ้นจริงในกระบวนการปฏิบัติ ขณะที่ข้อมูลเชิงคุณภาพให้รายละเอียดเกี่ยวกับปัญหาที่พบในการนำเอาใจใส่มาใช้ เช่น การขาดการฝึกอบรม การขาดการสนับสนุนที่ทั่วถึง และปัญหาด้านโครงสร้างองค์กร ซึ่งทั้งหมดนี้เน้นถึงความจำเป็นในการพัฒนากลยุทธ์และการสนับสนุนเพิ่มเติมจากองค์กร

4. การเชื่อมโยงระหว่างข้อมูล การเชื่อมโยงข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพมีความสำคัญในการพัฒนากลยุทธ์ที่ครอบคลุม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ซึ่งทั้งข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพชี้ให้เห็นว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำเอาใจใส่มาใช้ในองค์กร นอกจากนี้ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับการเปลี่ยนแปลงและส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพเป็นอีกปัจจัยที่สนับสนุนการปรับใช้แนวทางเอาใจใส่อย่างยั่งยืน

## อภิปรายผล

การอภิปรายผลการศึกษา แนวทางการเสริมสร้างการทำงานแบบเอาใจใส่ในบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานแบบเอาใจใส่ของพนักงานบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง ผลการวิจัยพบว่าพนักงานในบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดระยองมีความเข้าใจหลักการการทำงานแบบเอาใจใส่ โดยเฉพาะการพัฒนาประสิทธิภาพของทีมงาน การปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของทีม ซึ่งพนักงานมีความเข้าใจถึงร้อยละ 94.09 สะท้อนถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีมในบริบทของบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ การทำงานในสายการผลิตที่ซับซ้อนจำเป็นต้องอาศัยการทำงานร่วมกันและการประสานงานที่ใกล้ชิด เพื่อให้การผลิตเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ บริษัทจึงให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีม เช่น การสื่อสาร การปรับปรุงวิธีการทำงาน และการจัดการความขัดแย้ง สิ่งเหล่านี้ถูกสะท้อนในนโยบายและวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการทำงานเป็นทีม เช่น การ

อบรม การสร้างบรรยากาศการทำงานที่เปิดรับความคิดเห็น และการทำกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ในทีม

การสัมภาษณ์ผู้บริหารพบว่า มีความสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงปริมาณ โดยผู้บริหารเน้นความสำคัญของวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันและการสนับสนุนการพัฒนาทีมอย่างต่อเนื่อง เช่น การอบรมและประชุมเชิงปฏิบัติการ การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการสื่อสารและการมีส่วนร่วมของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Gupta (2015) ที่เสนอว่า การทำงานแบบบอใจดี ควรเน้นการสื่อสารและการทำงานเป็นทีมผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เช่น Daily Stand Ups และ Retrospective Meetings เพื่อสนับสนุนการทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิภาพ การปฏิสัมพันธ์เหล่านี้ ช่วยให้เกิดความชัดเจนในการดำเนินงานและสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ ๆ รวมถึงทำให้ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบความคืบหน้าของการทำงาน แนวคิดนี้ยังสอดคล้องกับ Woodcock (1989) ที่เน้นการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพต้องการบรรยากาศที่เปิดเผย ไม่มีความตึงเครียด การสื่อสารตรงไปตรงมา และการสนับสนุนซึ่งกันและกัน รวมถึงการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน และการตัดสินใจร่วมกัน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการทำให้ทีมทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และในการศึกษาของ ชัชวาล มะโนวัฒนา และคณะ (2567) เกี่ยวกับการจัดการทุนมนุษย์กับประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีม พบว่า องค์กรที่ให้ความสำคัญกับมนุษย์เป็นทรัพยากรหลักควรเน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีมเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ การสร้างทีมที่แข็งแกร่งมาจากการร่วมมือกันของบุคลากรที่มีทักษะหลากหลาย และสนับสนุนการเปิดเผยความรู้สึกและความจริงใจต่อกัน การทำงานเป็นทีมช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร โดยทุกคนควรร่วมมือและทุ่มเทเพื่อความสำเร็จของทีม ไม่ใช่ของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง การสร้างบรรยากาศที่ไว้วางใจและเชื่อใจกัน ในทีมจะเสริมสร้างความรัก ความสามัคคี และความร่วมมือ ซึ่งนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ ผลงานคุณภาพสูง และการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ การทำงานเป็น ทีมที่ดีควรมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ระบบการจัดการที่ดี สมาชิกที่มีคุณภาพ และผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

อันดับที่สองคือ การยอมรับการเปลี่ยนแปลงตามหลักเหตุและผลในทุกขั้นตอนของโปรเจก และการส่งมอบบ่อยขึ้นเร็วขึ้นโดยไม่ต้องรอให้จบกระบวนการ ซึ่งพนักงานมีความเข้าใจหลักการเหล่านี้อยู่ที่ร้อยละ 88.64 สาเหตุที่พนักงานเข้าใจหลักการเหล่านี้เป็นอันดับสองอาจมาจากลักษณะงานในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอนบ่อยครั้ง เช่น การปรับกระบวนการผลิต วัสดุ หรือข้อกำหนดจากลูกค้า การยอมรับการเปลี่ยนแปลงช่วยให้ทีมสามารถปรับวิธีการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ยึดติดกับแผนเดิม ซึ่งสำคัญในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา สำหรับหลักการส่งมอบบ่อยขึ้นเร็วขึ้น เน้นการ

ลดวงจรการทำงานและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าอย่างรวดเร็ว ทำให้บริษัทสามารถตรวจสอบและปรับปรุงผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการได้ทันทีเมื่อพบปัญหา ลดความเสี่ยงและเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า การที่พนักงานเห็นคุณค่าของการส่งมอบงานอย่างรวดเร็วและบ่อยครั้งจึงสะท้อนถึงการสนับสนุนการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องในกระบวนการทำงาน

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารพบว่ามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงปริมาณในประเด็นเรื่องการยอมรับการเปลี่ยนแปลงและการส่งมอบงานอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารเน้นความสำคัญของการทำงานที่ยืดหยุ่นและการปรับตัวอย่างรวดเร็วต่อสถานการณ์ โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันสูงและต้องการตอบสนองต่อตลาดและลูกค้าอย่างทันที ความสามารถในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงและการส่งมอบงานรวดเร็วช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน ผู้บริหารยังชี้ถึงความสำคัญของการสนับสนุนการทำงานที่เน้นการปรับตัวและการทดลองเพื่อหาวิธีที่เหมาะสมที่สุดในการดำเนินงาน ซึ่งสอดคล้องกับหลักการอโงอิที่เน้นความคล่องตัวและการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพในองค์กร เช่น แนวคิดของ Abrahamsson, Salo, Ronkainen, and Warsta (2017) ระบุว่า อโงอิเป็นกระบวนการพัฒนางานที่รวดเร็ว คล่องตัว เน้นการมีส่วนร่วมของคนในองค์กร การสื่อสารที่ตรงไปตรงมา และการปรับเปลี่ยนที่ยืดหยุ่นตามความเหมาะสม แนวทางนี้ช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ในการศึกษาของ สันหัทธินิลสัย (2561) ยังระบุว่า การใช้แนวทางอโงอิใน โครงการต่าง ๆ ช่วยแก้ไขปัญหาการดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามแผนเดิม ช่วยลดระยะเวลาและค่าใช้จ่ายในการแก้ไขปัญหา ทำให้สามารถติดตามความคืบหน้าได้ดีกว่าเดิม อย่างไรก็ตาม การนำแนวทางอโงอิมาใช้ในโครงการขนาดใหญ่หรือในบางสถานการณ์อาจไม่เหมาะสม เนื่องจากต้องมีการตัดสินใจที่รวดเร็วจากทีมพัฒนาและลูกค้า และบางครั้งจำเป็นต้องรอการอนุมัติจากผู้บริหารระดับสูง การประยุกต์ใช้แนวทางอโงอิจึงควรพิจารณาตามความเหมาะสมของแต่ละโครงการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

อันดับที่สามคือ การใช้วิธีการสื่อสารที่ได้ผลและคุ้มค่า เน้นการส่งต่อข้อมูลที่ถูกต้องให้เข้าใจตรงกัน โดยพนักงานมีความเข้าใจในหลักการนี้ที่ร้อยละ 85.45 ซึ่งสาเหตุหลักมาจากลักษณะการทำงานในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่ต้องการการสื่อสารที่ราบรื่นทั้งภายในทีมและระหว่างแผนก การสื่อสารที่ชัดเจนช่วยลดข้อผิดพลาดและสร้างความไว้วางใจและความร่วมมือ ซึ่งสำคัญต่อการพัฒนาประสิทธิภาพทีมงาน พนักงานที่ตระหนักถึงความสำคัญของการสื่อสารที่ดีจึงเข้าใจหลักการนี้ได้ดี วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการสื่อสารที่รวดเร็วและตรงประเด็นยังสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญในบริบทการทำงานจริง ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารสอดคล้องกับข้อมูลเชิงปริมาณ โดยผู้บริหารย้ำถึงความจำเป็นของการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อเพิ่มความเข้าใจร่วมกัน

และลดข้อผิดพลาดในกระบวนการผลิต ผู้บริหารยังเน้นการใช้เทคโนโลยีและเครื่องมือสื่อสารที่ทันสมัยเพื่อสนับสนุนการทำงานที่ราบรื่นและมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ Perkin (2020) และ Sharma และ Gupta (2012) ที่กล่าวว่า การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นหลักการสำคัญในแนวทางอโใจล์ ซึ่งเน้นการสื่อสารที่เปิดกว้าง ตรงไปตรงมา และบ่อยครั้ง เพื่อให้ทุกคนในทีมเข้าใจเป้าหมายและการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน การประชุมสั้น ๆ อย่าง Daily Standups หรือ Retrospectives เป็นตัวอย่างของการสื่อสารที่กระชับและมีประโยชน์ ช่วยให้ทีมตัดสินใจและดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว การสื่อสารที่ดีช่วยลดความเข้าใจผิด เพิ่มความเชื่อมั่น และสร้างความร่วมมือในทีม ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การทำงานแบบอโใจล์ประสบความสำเร็จในระยะยาว

2. ปัจจัยสนับสนุนการทำงานแบบอโใจล์ในบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านผู้นำการทำงานแบบอโใจล์ ด้านนโยบายองค์กรสนับสนุนการทำงานแบบอโใจล์ และด้านบุคลากร/พนักงานการทำงานแบบอโใจล์ ซึ่งสามารถอภิปรายได้ดังนี้

**ด้านผู้นำการทำงานแบบอโใจล์** พบว่า เป็นปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 ผลการศึกษานี้ได้สะท้อนถึงความสำคัญของผู้นำในการผลักดันและนำการเปลี่ยนแปลงในองค์กร โดยเฉพาะในบริบทของอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ในการปรับใช้แนวทางการทำงานแบบอโใจล์จะสามารถสร้างแรงจูงใจและความมั่นใจให้กับพนักงานได้ พนักงานมักต้องการความชัดเจนและแนวทางที่เป็นรูปธรรมในการปรับตัวและปรับใช้หลักการอโใจล์ในการทำงาน ผู้นำที่สามารถทำหน้าที่เป็นแบบอย่างในการนำอโใจล์มาใช้จะสามารถสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการทดลองได้ ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการทำงานแบบอโใจล์

การที่ผู้นำสามารถสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ยืดหยุ่น เปิดรับการเปลี่ยนแปลง และเน้นการทำงานร่วมกัน ส่งผลให้ทีมสามารถปรับตัวเข้ากับการทำงานแบบอโใจล์ได้ดียิ่งขึ้น ผู้นำที่มีความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาความเข้าใจในหลักการของอโใจล์จะเป็นกุญแจสำคัญในการนำทีมไปสู่ความสำเร็จ การที่ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าด้านผู้นำมีค่าเฉลี่ยสูงสุด อาจเป็นเพราะผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญในแนวทางอโใจล์และสามารถสร้างความเชื่อมั่นในทีมงานได้ จะทำให้เกิดการปรับใช้แนวทางอโใจล์ได้ง่ายขึ้นและมีประสิทธิภาพมากขึ้นในองค์กร

เมื่อวิเคราะห์ผลการวิจัยเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหาร พบว่ามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงปริมาณในหัวข้อนี้ โดยพบว่าผู้บริหารได้เน้นถึงความสำคัญของบทบาทผู้นำที่ส่งเสริมการทำงานแบบอโใจล์ โดยเน้นย้ำถึงความจำเป็นที่ผู้นำต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการปรับตัวและยอมรับการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ ผู้นำควรสนับสนุนการทำงานของทีมโดยให้ความไว้วางใจ และมีการสื่อสารที่เปิดเผยและตรงไปตรงมา การที่ผู้นำมีทักษะในการจัดการคน การสร้าง

แรงจูงใจให้กับพนักงาน การตัดสินใจที่รวดเร็วและเด็ดขาด เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ทีมสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและยืดหยุ่นตามแนวทางอโงไค

ผลการสัมภาษณ์ยังแสดงให้เห็นว่าผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาของพนักงาน จะทำให้ทีมสามารถปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการทำงานได้ดียิ่งขึ้น การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่เปิดกว้างและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกระดับ ซึ่งเป็นแนวคิดที่ตรงกับแนวทางอโงไคที่ต้องมีความยืดหยุ่นและปรับตัวได้ โดยผู้นำจะต้องมีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจและส่งเสริมให้สมาชิกในทีมทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ เน้นการใช้วิธีการจูงใจและการสนับสนุนที่สร้างแรงบันดาลใจให้กับทีม โดยผู้นำจะต้องเป็นแบบอย่างในด้านการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับสถานการณ์และเป้าหมายขององค์กร

นอกจากนี้จะต้องมีความสามารถในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดเผย สนับสนุนการสื่อสารที่ตรงไปตรงมา และส่งเสริมความร่วมมือภายในทีม ผู้นำจะต้องสามารถใช้อิทธิพลในการสร้างความไว้วางใจและการมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีม โดยไม่ใช่อำนาจแบบบังคับ แต่เน้นการนำทีมผ่านการปฏิสัมพันธ์ที่สร้างสรรค์ การปรับตัวตามสถานการณ์ และการตัดสินใจที่ยืดหยุ่น เพื่อให้ทีมสามารถทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและปรับตัวได้รวดเร็วตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมการทำงาน ภาวะผู้นำแบบอโงไคจึงเป็นการเน้นการพัฒนาทีมงานผ่านการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ยืดหยุ่น เปิดกว้างสำหรับความคิดเห็นต่าง ๆ และเน้นการเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองอย่างรวดเร็วเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและทีมอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด (นิสาลักษณ์ จันทร์อร่าม, 2561; วัลลภ ปุยสุวรรณ, 2560; Terry, 1997; Gibson, Ivancevich, and Donnelly, 1997) เช่นเดียวกับการศึกษาของ จันท์เพ็ญ อวนศรี (2564) ในการศึกษาปัจจัยความหลากหลายที่ส่งผลต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานและประสิทธิภาพในการทำงาน ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในบริบทของบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่ง การมีผู้นำที่มีทักษะด้าน People skill สูง มีบทบาทสำคัญในการสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมการทำงานที่เป็นบวกและสร้างสรรค์ ผลการวิจัยนี้มุ่งเน้นไปที่การมีทักษะการสื่อสาร การตัดสินใจ การวางแผน การแก้ปัญหา และการกำกับดูแลพนักงาน ซึ่งเป็นทักษะที่ช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหัวหน้าและพนักงาน รวมถึงระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกัน ผู้นำที่สามารถสร้างบรรยากาศของการทำงานเป็นทีม การให้การสนับสนุน การให้คำชื่นชมเมื่อทำงานได้ดี การให้อภัยและโอกาสเมื่อทำงานผิดพลาด และการเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น จะช่วยเสริมสร้างขวัญกำลังใจและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน และในการศึกษาของ ธชกร แก้วพลสง (2563) ในการศึกษาทางรอดของอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์สายพันธุ์ไทยใน EEC ได้กล่าวถึงภาวะ

ผู้นำว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันและความอยู่รอดของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมนี้ โดยภาวะผู้นำที่เน้นการสร้างสรรค์นวัตกรรมเป็นหัวใจสำคัญ ผู้นำควรมุ่งเน้นการมอบหมายงานที่สอดคล้องกับความสามารถของบุคคล และมีการติดตามประเมินผลอย่างใกล้ชิด นอกจากนี้ ผู้นำยังต้องมีการให้อำนาจ (Empowerment) แก่พนักงานในการตัดสินใจ ซึ่งช่วยกระตุ้นให้พนักงานมีความรับผิดชอบและมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจขององค์กร นอกจากนี้ การบริหารงานที่เน้น R&D (Research and Development) เป็นอีกแนวทางหนึ่งที่ผู้นำควรให้ความสำคัญ โดยเน้นการพัฒนารูปแบบใหม่ๆ เช่น ขั้นตอนการผลิตหรือการใช้วัสดุใหม่ การหาสิ่งทดแทน และการนำนวัตกรรมมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต องค์กรต้องสามารถปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีการพัฒนา นโยบายที่เน้นการใช้เทคโนโลยีและเครื่องมือที่ทันสมัย นอกจากนี้ ผู้นำยังควรสนับสนุนการมีส่วนร่วมของพนักงานในทุกระดับ เพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

**ด้านนโยบายองค์กรสนับสนุนการทำงานแบบอใจล์** ผลการวิจัยที่พบว่าเป็นปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยรองลงมา ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 อาจกล่าวได้ว่า การที่นโยบายองค์กรมีบทบาทสำคัญรองจากภาวะผู้นำแสดงให้เห็นว่า องค์กรที่มีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจนและสนับสนุนการทำงานแบบอใจล์จะสามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่พนักงานรู้สึกว่ารื้อมือกับการเปลี่ยนแปลงและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นโยบายที่สนับสนุนนี้อาจรวมถึงการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การสร้างบรรยากาศการทำงานที่เน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีม การส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการมีโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่นและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

การสนับสนุนจากนโยบายองค์กรเป็นสิ่งจำเป็นในการสร้างความมั่นใจให้กับพนักงานว่าองค์กรมีความพร้อมที่จะปรับตัวและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การที่พนักงานรู้สึกว่าองค์กรสนับสนุนให้ทำงานแบบอใจล์จะช่วยให้เกิดการยอมรับและทำงานร่วมกันอย่างเต็มที่ การมีนโยบายที่เน้นการทำงานแบบอใจล์ทำให้องค์กรสามารถนำแนวทางการทำงานที่เน้นความยืดหยุ่น การปรับตัวรวดเร็ว และการทำงานร่วมกันมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพมีความสอดคล้องกับประเด็นนี้ โดยผู้บริหารหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของการมีนโยบายองค์กรที่สนับสนุนการทำงานแบบอใจล์ โดยผู้บริหารมองว่านโยบายที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงาน การให้ความสำคัญกับการพัฒนาและการฝึกอบรมที่ต่อเนื่อง และการมีโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่นเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีและมีประสิทธิภาพ และเน้นถึงการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้รวดเร็วและคล่องตัวมากขึ้น การกำหนดเป้าหมายและนโยบายที่ชัดเจนที่สนับสนุนให้พนักงานมีโอกาสแสดงความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมในการทำงาน ทำให้ทีมงานสามารถทำงานได้อย่างยืดหยุ่นและ

ตอบสนองต่อความต้องการของตลาดได้ดีขึ้น นอกจากนี้ ผลการสัมภาษณ์ยังชี้ให้เห็นว่าการที่นโยบายองค์กรให้ความสำคัญกับการสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการทำงานแบบไฮไลต์ เช่น เทคโนโลยี เครื่องมือ และการจัดการข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ จะช่วยให้พนักงานรู้สึกว่ามีความพร้อมในการทำงานในรูปแบบไฮไลต์ ผู้บริหารยังเน้นถึงความสำคัญของการสื่อสารภายในองค์กรที่ชัดเจนและตรงไปตรงมา การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนการทำงานร่วมกัน ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยที่ช่วยให้พนักงานมีความมั่นใจในการทำงานและสามารถปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

ผลการศึกษาสอดคล้องกับแนวคิดการทำงานแบบไฮไลต์ ของ Beck et al.(2001) ซึ่งเป็นแนวคิดพื้นฐานของ Agile Manifesto ในบริบทของนโยบายองค์กร แนวคิดนี้สอดคล้องกับความสำคัญของการสร้างนโยบายที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ การเปิดรับการเปลี่ยนแปลง และการสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานแบบไฮไลต์มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่นเดียวกับแนวคิดของ Doz & Kosonen (2008) ซึ่งได้กล่าวถึงความสามารถขององค์กรในการตอบสนองและปรับตัวอย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งในด้านการบริหารจัดการและการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ แนวคิดนี้สอดคล้องกับความสำคัญของนโยบายองค์กรที่สนับสนุนการทำงานแบบไฮไลต์ โดยเน้นที่การมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่น การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และพัฒนาที่ต่อเนื่อง และการส่งเสริมการทำงานร่วมกันแบบข้ามสายงาน และแนวคิดของ Schwaber & Sutherland (2020) ที่ระบุว่า Scrum ว่าเป็นหนึ่งในแนวทางที่ใช้ใน Agile ที่มีการกล่าวถึงค่านิยมสำคัญ 5 ประการคือ ความกล้าหาญ (Courage) การมุ่งมั่น (Commitment) การโฟกัส (Focus) การเปิดเผย (Openness) และการเคารพ (Respect) แนวคิดนี้เน้นความสำคัญของนโยบายองค์กรที่สนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการทำงานแบบไฮไลต์ โดยเฉพาะในด้านของการสื่อสารที่ชัดเจน การเคารพและการเปิดรับความคิดเห็นของสมาชิกในทีม การสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมความไว้วางใจและความร่วมมือระหว่างกัน

เช่นเดียวกับการศึกษาของ ณวัฒน์ เอี่ยมยิ่ง (2564) ที่ศึกษารูปแบบและประสิทธิผลของการสื่อสารการตลาดแบบไฮไลต์ ผลการศึกษานี้ชี้ให้เห็นว่า การปรับตัวโดยการนำแนวคิดแบบไฮไลต์มาใช้ในการทำงานจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กรและทิศทางขององค์กรโดยการสร้างวัฒนธรรมที่ชัดเจนและแข็งแกร่ง โดยสอดคล้องกับนโยบายองค์กรที่ต้องการส่งเสริมการทำงานแบบไฮไลต์ การมีโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว ช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนได้ดีขึ้น ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการสนับสนุนการทำงานแบบไฮไลต์ การที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความรวดเร็วในการส่งมอบงานและความยืดหยุ่นในการทำงาน ยังสะท้อนถึงนโยบายที่เอื้อให้พนักงานสามารถทำงาน

ได้อย่างคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การให้อำนาจในการตัดสินใจแก่ทีมงานและการทำงานข้ามสายงาน (Cross-functional) เพื่อเพิ่มความยืดหยุ่น เป็นการส่งเสริมนโยบายที่สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานแบบบอโจล์ที่เอื้อต่อการทำงานที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน และการเคารพความคิดเห็นที่แตกต่างเป็นองค์ประกอบสำคัญของนโยบายองค์กรที่สนับสนุนการทำงานแบบบอโจล์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อองค์กรต้องการให้ทีมงานสามารถตัดสินใจและดำเนินการได้เอง โดยไม่ต้องผ่านกระบวนการที่ซับซ้อน ซึ่งเป็นลักษณะสำคัญขององค์กรที่นำแนวคิดบอโจล์มาใช้

**ด้านบุคลากร/พนักงานการทำงานแบบบอโจล์** ผลการวิจัยพบว่าเป็นปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยลำดับที่ 3 ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 อาจเกิดจากหลายสาเหตุที่เกี่ยวข้องกับธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่นและคล่องตัวมากขึ้นในระบบบอโจล์ การที่บุคลากรในองค์กรมีค่าเฉลี่ยที่ไม่สูงสุดแต่ยังคงอยู่ในระดับที่ดีนั้น อาจสะท้อนถึงความพร้อมบางประการในการทำงานแบบบอโจล์ เช่น ความสามารถในการปรับตัวและการทำงานร่วมกับผู้อื่น การรับฟังความคิดเห็น การเปิดรับแนวคิดใหม่ ๆ และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกันในทีม อย่างไรก็ตาม อาจมีข้อจำกัดในบางด้าน เช่น ความคุ้นเคยกับรูปแบบการทำงานเดิมหรือการขาดประสบการณ์ในการทำงานแบบบอโจล์ที่ต้องอาศัยการปรับตัวและการทำงานที่ยืดหยุ่น การสร้างความเข้าใจที่สอดคล้องกันระหว่างพนักงานทุกคนเกี่ยวกับการทำงานแบบบอโจล์อาจยังไม่ทั่วถึง ส่งผลให้ระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ที่ระดับมาก แต่ไม่ได้สูงสุดเมื่อเทียบกับปัจจัยอื่น ๆ

การที่ปัจจัยด้านบุคลากรมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าปัจจัยด้านผู้นำการทำงานแบบบอโจล์ และด้านนโยบายองค์กรสนับสนุนการทำงานแบบบอโจล์ อาจบ่งชี้ถึงการพึ่งพาการสนับสนุนและการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนจากผู้บริหารและนโยบายองค์กรมากกว่าการริเริ่มหรือการปรับตัวโดยพนักงานเอง การสนับสนุนจากผู้บริหารในการสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการทำงานแบบบอโจล์เป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยสร้างความมั่นใจและแรงจูงใจให้กับพนักงาน ในขณะเดียวกัน การฝึกอบรมและการพัฒนาทักษะเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจในแนวทางบอโจล์ยังมีความสำคัญยิ่ง เนื่องจากพนักงานบางคนอาจยังขาดความคุ้นเคยกับการทำงานแบบนี้หรือไม่มั่นใจในการนำแนวทางบอโจล์ไปใช้ในงานประจำวันของตน

ผลการวิจัยนี้ได้สะท้อนว่าพนักงานในองค์กรมีความพร้อมในระดับหนึ่งในการทำงานแบบบอโจล์ แต่ยังคงต้องการการสนับสนุนที่มากขึ้นในด้าน การฝึกอบรม การพัฒนาทักษะ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับการเปลี่ยนแปลง การสร้างสภาพแวดล้อมที่ทุกคนรู้สึกปลอดภัยในการแสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นจึงเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อให้เกิดการทำงาน

ร่วมกันที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น การสนับสนุนจากผู้บริหารและการสร้างนโยบายที่ชัดเจนจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานแบบอโใจล์ได้อย่างยั่งยืนในองค์กร

ดังนั้น การที่ผลการวิจัยออกมาในลักษณะนี้อาจเป็นเพราะพนักงานยังอยู่ระหว่างกระบวนการปรับตัวและเรียนรู้ในการทำงานแบบอโใจล์ ซึ่งต้องอาศัยเวลาและการสนับสนุนเพิ่มเติมจากทั้งระดับผู้นำและองค์กร เพื่อสร้างความมั่นใจในการทำงานและส่งเสริมให้พนักงานทุกคนมีความพร้อมในการปรับตัวและทำงานอย่างยืดหยุ่นและสร้างสรรค์ภายใต้กรอบแนวทางของอโใจล์ได้อย่างเต็มที่

สอดคล้องกับผลการศึกษาเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่าผู้บริหารได้เน้นย้ำถึงความสำคัญของการปรับตัวของพนักงานต่อการทำงานแบบอโใจล์ รวมถึงการมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่องในการพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีม การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และการรับฟังความคิดเห็นจากทีมงานอย่างเปิดกว้าง ซึ่งตรงกับข้อมูลเชิงปริมาณที่แสดงว่าพนักงานในองค์กรไม่ยึดติดกับรูปแบบการทำงานแบบเดิมและสามารถปรับตัวกับรูปแบบการทำงานใหม่ได้ดี อย่างไรก็ตาม ข้อมูลเชิงคุณภาพยังเผยให้เห็นถึงความท้าทายบางประการในการนำแนวทางอโใจล์มาใช้ในองค์กร เช่น การขาดความยืดหยุ่นในบางแผนกหรือบางทีมที่ยังไม่พร้อมที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลง หรือการขาดการสนับสนุนอย่างเต็มที่จากผู้บริหารในบางระดับ ซึ่งอาจเป็นสาเหตุที่ทำให้ปัจจัยด้านบุคลากร/พนักงานมีค่าเฉลี่ยไม่สูงสุดเมื่อเทียบกับปัจจัยอื่น ๆ

นอกจากนี้ การสนับสนุนและการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องได้รับการเน้นย้ำว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นเพื่อให้พนักงานสามารถปรับตัวและทำงานในแนวทางอโใจล์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งตรงกับผลการวิจัยเชิงปริมาณที่แสดงว่าพนักงานมีความเข้าใจและสนับสนุนการทำงานแบบอโใจล์ แต่ยังคงต้องการการสนับสนุนเพิ่มเติมจากผู้นำและองค์กรเพื่อให้สามารถนำแนวทางนี้ไปใช้ในสถานการณ์จริงได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับแนวคิดการทำงานแบบอโใจล์ของนักวิชาการและนักคิดหลายท่านหนึ่งในนักวิชาการที่มีบทบาทสำคัญในแนวคิดการทำงานแบบอโใจล์คือ Jim Highsmith ซึ่งเป็นหนึ่งในผู้ร่วมก่อตั้ง Agile Alliance และเป็นผู้เขียนหลักใน Manifesto for Agile Software Development ในปี 2001 โดย Highsmith เน้นย้ำถึงความสำคัญของคนในการทำงานแบบอโใจล์ โดยกล่าวว่า การพัฒนาทีมงานและการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกันมีความสำคัญไม่แพ้กับกระบวนการหรือเทคโนโลยี เน้นให้ความสำคัญกับการมีบุคลากรที่มีทักษะและสามารถปรับตัวได้ (Highsmith, 2004)

นอกจากนี้ Alistair Cockburn นักวิชาการและนักคิดในวงการอโใจล์ ยังได้กล่าวถึงแนวคิด People Over Process ซึ่งสอดคล้องกับประเด็นที่พบในผลการวิจัยเกี่ยวกับการให้ความสำคัญกับบุคลากรและพนักงานในองค์กร Cockburn เน้นว่าความสำเร็จของอโใจล์ไม่ได้ขึ้นอยู่กับ

กับการปฏิบัติตามกระบวนการที่กำหนดไว้เท่านั้น แต่ยังคงอาศัยการมีบุคลากรที่มีทักษะ การมี การสนับสนุนจากผู้บริหาร และการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันอย่างมี ประสิทธิภาพ Cockburn ซึ่งให้เห็นว่าความยืดหยุ่น (flexibility) และการตอบสนองต่อการ เปลี่ยนแปลงเป็นกุญแจสำคัญที่จะทำให้องค์กรสามารถปรับตัวและเจริญเติบโตได้ในระยะยาว (Cockburn, 2006)

ในมุมมองของ Peter Senge ซึ่งแม้จะไม่ได้เป็นนักคิดเฉพาะทางด้านอโใจล์ แต่มีแนวคิดที่ สอดคล้องกันในเรื่องการพัฒนาบุคลากรใน The Fifth Discipline ที่เน้นเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) การทำงานแบบอโใจล์ที่เน้นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การพัฒนาและปรับปรุง ทักษะของบุคลากร (continuous improvement) มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับแนวคิดของ Senge ที่ เน้นให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้สามารถ ปรับตัวและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การทำงาน แบบอโใจล์สอดคล้องกับแนวคิดของ Senge ในการสร้างองค์กรที่มีความคล่องตัวและสามารถ ปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว (Senge, 2006) เช่นเดียวกับการศึกษาของ ประเมศวร์ วาริเวนิช (2564) เกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาศักยภาพกำลังคนเพื่อการเพิ่มผลิตภาพในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในยุคดิจิทัล ซึ่งมีหลายประเด็นที่สอดคล้องกับปัจจัยด้านบุคลากร/พนักงานการทำงานแบบอโใจล์ โดยเฉพาะในเรื่องของการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็น แนวคิดหลักของการทำงานแบบอโใจล์ที่เน้นการพัฒนาทีมงานและการปรับตัวเพื่อรับมือกับการ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง การที่บุคลากรมี "ความรอบรู้ในงาน" ซึ่งเป็นการผสมผสาน ระหว่างความรู้จากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้า การฟัง การคิด และประสบการณ์ รวมถึงความ เชี่ยวชาญในด้านที่เกี่ยวกับการผลิต เช่น การวางแผนและควบคุมการผลิต การควบคุมคุณภาพ การ จัดการโลจิสติกส์ และการจัดการโซ่อุปทาน นั้นตรงกับแนวคิดของอโใจล์ที่อ้างถึงการทำงานร่วมกัน แบบข้ามสายงาน ความสามารถในการปรับตัว และการเรียนรู้จากการทำงานเป็นทีม (team collaboration and cross-functional work) ความรอบรู้ในงานจะช่วยให้พนักงานสามารถทำงาน ได้อย่างยืดหยุ่น ปรับตัวได้กับการเปลี่ยนแปลง และสามารถประยุกต์ใช้ความรู้กับการทำงาน ได้ อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ การพัฒนาตนเองที่กล่าวถึงในการศึกษานี้ ซึ่งหมายถึงการเสริมสร้าง ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ และความสามารถต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของตนเอง สอดคล้องกับหลักการของอโใจล์ที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (continuous learning) และการปรับปรุงทักษะ (skill improvement) ทั้งนี้ การพัฒนาตนเองอาจเกิดขึ้นจากการริเริ่มของ พนักงานเองหรือจากการส่งเสริมขององค์กร การมีผู้บริหารที่สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรและ สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญในการทำงานแบบอโใจล์ ซึ่งแนวคิดนี้ก็

สอดคล้องกับการวิจัยของปรเมศวร์ที่เน้นว่าผู้นำยุคใหม่ควรมีวิสัยทัศน์ ทักษะเชิงกลยุทธ์ การจัดการนวัตกรรม และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ในการนำพองค์กรและบุคลากรให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในยุคดิจิทัล การสร้างผู้นำที่มีความสามารถในการนำพองค์กรไปข้างหน้าด้วยทักษะและทัศนคติที่ทันสมัยจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญในการสร้างทีมงานที่สามารถทำงานแบบอโใจล์ได้อย่างประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับแนวคิดของอโใจล์ที่ต้องการให้ทีมงานมีความเป็นอิสระในการตัดสินใจและการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ (empowered and self-organizing teams) การนำองค์กรและการสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเป็นสิ่งที่ช่วยให้ทีมงานสามารถรับมือกับความท้าทายและความเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ความสอดคล้องระหว่างแนวคิดของปรเมศวร์ วาริระนิช กับการทำงานแบบอโใจล์ ช่วยเสริมสร้างความเข้าใจในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้เหมาะสมกับความต้องการของอุตสาหกรรมในยุคดิจิทัล โดยเน้นให้บุคลากรมีความพร้อมในการปรับตัวและทำงานในรูปแบบที่ยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

1. แนวทางการเสริมสร้างการทำงานแบบอโใจล์ในบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก แบ่งได้ 3 ประเด็นหลัก ได้แก่ การวางรากฐานความพร้อม การขับเคลื่อนและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และความร่วมมือและสร้างสรรค์นวัตกรรม สามารถอภิปรายได้ดังนี้

1.1 การวางรากฐานความพร้อมเป็นขั้นตอนสำคัญในการเตรียมองค์กรสำหรับการนำแนวทางอโใจล์มาใช้ ผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่า การเตรียมความพร้อมเป็นปัจจัยสำคัญในการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันสูงและเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การปรับตัวทันกับการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้จำเป็นต้องอาศัยการฝึกอบรม การสนับสนุนจากผู้บริหาร และการจัดหาเครื่องมือที่เหมาะสม เพื่อเสริมสร้างความมั่นใจและความพร้อมของพนักงานในการทำงานแบบอโใจล์ที่ต้องการความยืดหยุ่นและตอบสนองอย่างรวดเร็ว

ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะและความรู้ของพนักงานเป็นอีกปัจจัยสำคัญที่อยู่เบื้องหลังผลการวิจัยนี้ การเปลี่ยนจากวิธีการทำงานแบบดั้งเดิมไปสู่การทำงานแบบอโใจล์ไม่ใช่แค่การเปลี่ยนวิธีการ แต่ยังต้องพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ที่สอดคล้องกับอโใจล์ เช่น การทำงานเป็นทีม การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และการปรับตัวกับความไม่แน่นอน การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานจึงจำเป็นในการเสริมสร้างทักษะเหล่านี้ ทำให้พนักงานรู้สึกพร้อมและมั่นใจในการใช้แนวทางอโใจล์ การสนับสนุนจากผู้บริหารในด้านทรัพยากร การวางแผนที่ยืดหยุ่น และการจัดการที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงจะช่วยลดความซับซ้อนและความเสี่ยงในการนำอโใจล์มาใช้ ทั้งหมดนี้ช่วยให้การ

ดำเนินงานราบรื่นและตอบสนองต่อความต้องการของตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน การวางรากฐานความพร้อมจึงเป็นทั้งขั้นตอนนี้สำคัญและกระบวนการต่อเนื่องในการสนับสนุนการทำงานแบบอไจล์ในระยะยาว สอดคล้องกับการศึกษาของ ดวงเค็ด ข้วยความดี (2566) เกี่ยวกับกลยุทธ์การปรับตัวของอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ภายใต้้น โยบายไทยแลนด์ 4.0 พบว่าการเตรียมความพร้อมองค์กรผ่านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การฝึกอบรมพนักงาน และการจัดหาทรัพยากรที่เหมาะสม เป็นปัจจัยสำคัญในการลดความเสี่ยงและทำให้การเปลี่ยนแปลงราบรื่น นอกจากนี้ การพัฒนาแรงงานให้มีทักษะที่ทันสมัยและสามารถปรับตัวได้ภายใต้ความกดดันยังเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการทำงานในแนวทางอไจล์ พนักงานที่เข้าใจหลักการอไจล์และทำงานร่วมกันได้ดีในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว จะช่วยให้การนำอไจล์มาใช้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

1.2 การขับเคลื่อนและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผลการวิจัยที่เน้นการขับเคลื่อนและพัฒนาอย่างต่อเนื่องในการนำแนวทางอไจล์มาใช้ในบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง สะท้อนถึงความต้องการขององค์กรในการปรับตัวอย่างรวดเร็วและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันสูง เหตุผลที่ผลการวิจัยออกมาในลักษณะนี้มาจากความจำเป็นในการพัฒนากระบวนการทำงานและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถรับมือกับความท้าทายและความไม่แน่นอนของตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือการที่องค์กรตระหนักถึงความสำคัญของการประเมินผลและติดตามการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งช่วยให้ทีมสามารถปรับปรุงกระบวนการและพัฒนาการทำงานได้อย่างรวดเร็ว การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและการทำงานเป็นทีมที่เข้มแข็งเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมให้การทำงานแบบอไจล์มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวตามสถานการณ์ได้ดี การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการขับเคลื่อนและพัฒนาอย่างต่อเนื่องสะท้อนถึงความเข้าใจในธรรมชาติของอไจล์ที่ต้องการการปรับตัวและพัฒนาไม่หยุดนิ่ง ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและความยั่งยืนขององค์กร สอดคล้องกับการศึกษาของ พุทธิตา รังสิมันต์ศิริ (2563) ที่ได้ศึกษากลยุทธ์การสื่อสารภายใต้แนวคิดการทำงานแบบอไจล์ (Agile) กรณีศึกษาหน่วยงานมีราอิ ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ที่พบว่า กิจกรรมต่าง ๆ ที่สนับสนุนการพัฒนาและการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง เช่น การจัดกิจกรรมยืนประชุม (Daily Standup Meeting) การวางแผนงานในสปรินท์ (Sprint Planning) กิจกรรมการทบทวนสิ่งที่เกิดขึ้นในสปรินท์ (Sprint Retrospective) เป็นต้น เป็นการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการสื่อสารแบบสองทางที่เปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลเพื่อพัฒนาความเข้าใจร่วมกัน ซึ่งช่วยลดข้อผิดพลาดที่เกิดจากความเข้าใจผิดและสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีมอย่างต่อเนื่อง

การสื่อสารที่เปิดเผยและเป็นประจำนี้เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ทีมสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถปรับตัวตามความต้องการที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว

1.3 ความร่วมมือและสร้างสรรค์นวัตกรรม ผลการวิจัยในประเด็นนี้อธิบายได้ว่าความร่วมมือที่ใกล้ชิดระหว่างสมาชิกในองค์กรเป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนานวัตกรรมที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของตลาดและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดผลการวิจัยดังกล่าวมาจากการยอมรับว่าแนวทางการทำงานแบบบอใจล์จำเป็นต้องมีการสื่อสารที่โปร่งใสและการมีส่วนร่วมจากทุกระดับภายในทีม การทำงานร่วมกันช่วยให้เกิดการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ และยังส่งเสริมให้สมาชิกในทีมมีความกล้าที่จะทดลองสิ่งใหม่และพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ การสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการคิดและการทดลองในลักษณะใหม่ ๆ ถือเป็นปัจจัยที่เอื้อให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมที่มีคุณค่าและสามารถตอบสนองต่อความต้องการของตลาดได้อย่างเหมาะสม การสนับสนุนจากผู้บริหารและการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างต่อแนวคิดใหม่ ๆ และการเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการนำแนวทางบอใจล์มาประยุกต์ใช้ ทั้งนี้การให้ความสำคัญกับการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องทำให้องค์กรสามารถรักษาความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ยั่งยืนและสอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กรในระยะยาว สอดคล้องกับการศึกษาของ มณฑิตา ศรีนคร (2563) ที่พบว่าความร่วมมือและการสร้างสรรค์นวัตกรรมเกิดขึ้นเมื่อองค์กรมุ่งเน้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในกระบวนการทำงาน และสามารถแสดงความคิดเห็นในการพัฒนางานได้อย่างอิสระ การสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีมและงานที่ทำมีความหมาย มีคุณค่า นำมาซึ่งความภาคภูมิใจและแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ นอกจากนี้ ผู้นำที่ใกล้ชิดกับพนักงาน ให้การสนับสนุน ชี้นำ และชื่นชมพนักงานอย่างสม่ำเสมอ ช่วยสร้างความผูกพันและบรรยากาศที่ส่งเสริมให้พนักงานกล้าคิด กล้าทำ และทดลองสิ่งใหม่ ๆ การให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา นวัตกรรมนี้สอดคล้องกับแนวทางบอใจล์ที่ต้องการผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และสามารถกระตุ้นการทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์และต่อเนื่องภายในทีม

## ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. จากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยสนับสนุนด้านวัฒนธรรมองค์กรมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด องค์กรจำเป็นต้องเร่งพัฒนาการสื่อสารภายในให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลอาจเพิ่ม

ความถี่และช่องทางการสื่อสารที่เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ ผู้บริหารควรสร้างวัฒนธรรมที่เคารพความแตกต่างระหว่างบุคคลและตระหนักถึงความสามารถที่หลากหลายของพนักงาน หัวหน้างานอาจปรับแนวทางการทำงานให้มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ในทิศทางเดียวกัน ส่งเสริมการรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้จากข้อผิดพลาด และเน้นการแก้ไขปัญหาอย่างรวดเร็วเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งจะเป็นรากฐานสำคัญในการสนับสนุนการทำงานแบบบอโจล์ให้ประสบความสำเร็จ

2. จากผลการศึกษาที่พบว่า พนักงานบางส่วนยังไม่เข้าใจหลักการการทำงานแบบบอโจล์ จำเป็นต้องมีการพัฒนาความเข้าใจในหลายระดับ โดยเริ่มจากผู้บริหารระดับสูงที่อาจต้องสร้างความตระหนักและความเข้าใจให้กับผู้บริหารทุกระดับเกี่ยวกับการมอบอำนาจการตัดสินใจให้กับทีมงานในขอบเขตที่รับผิดชอบ ขณะที่หัวหน้างาน หัวหน้าฝ่าย และหัวหน้าแผนกอาจต้องส่งเสริมแนวความคิดการปรับปรุงและพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอในทีมของตน พร้อมกันนี้ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลอาจต้องสร้างความชัดเจนในการสื่อสารถึงวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่จะใช้ผลลัพธ์ (Output) เป็นตัวชี้วัดหลัก เพื่อให้พนักงานทุกคนมีความเข้าใจตรงกันและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. เพื่อสร้างความต่อเนื่องและความยั่งยืนในการทำงานแบบบอโจล์ จำเป็นต้องมีการติดตามและพัฒนาอย่างเป็นระบบ โดยผู้บริหารอาจจัดให้มีการประชุมติดตามความก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอเพื่อรับฟัง feedback จากทีมงาน ในขณะที่หัวหน้างานอาจส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างทีม เพื่อพัฒนาวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้องค์กรอาจต้องจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการทำงานแบบบอโจล์ เช่น เครื่องมือสื่อสาร และระบบการจัดการข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนให้การทำงานแบบบอโจล์เกิดประสิทธิผลสูงสุดและสามารถพัฒนาต่อยอดได้ในระยะยาว

**ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป** จากผลการศึกษา แนวทางการเสริมสร้างการทำงานแบบบอโจล์ในบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในจังหวัดระยอง ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ควรพิจารณาในประเด็นต่อไปนี้

1. ควรทำการวิจัยเชิงลึกเกี่ยวกับปัจจัยเฉพาะที่มีผลกระทบอย่างมากต่อการนำแนวทางบอโจล์มาใช้ในองค์กร เช่น การศึกษาบทบาทของผู้นำที่มีต่อความสำเร็จของการทำงานแบบบอโจล์ หรือการวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการทำงานแบบบอโจล์ การศึกษาในเชิงลึกนี้จะช่วยให้เข้าใจมากขึ้นถึงปัจจัยที่สำคัญในการนำบอโจล์มาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ควรมีการวัดผลลัพธ์ในระยะยาวของการนำแนวทางบอโจล์มาใช้ในองค์กร เพื่อดูว่าการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงาน ความพึงพอใจของพนักงาน

และความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว การติดตามผลอย่างต่อเนื่องจะช่วยให้เห็นภาพรวมของการปรับใช้แนวทางอใจล์ในระยะยาว

3. ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัยเสริมและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในการนำแนวทางอใจล์มาใช้ในองค์กร รวมถึงวิธีการจัดการกับความท้าทาย เช่น การจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างการเปลี่ยนแปลง หรือการหาวิธีการสนับสนุนเพิ่มเติมจากผู้บริหารและพนักงานในการนำอใจล์มาใช้

4. ควรศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับผลกระทบของการนำแนวทางอใจล์มาใช้ต่อพนักงานในระดับต่าง ๆ ขององค์กร ตั้งแต่พนักงานระดับปฏิบัติการจนถึงผู้บริหารระดับสูง เพื่อดูว่ามีความแตกต่างในการตอบสนองและการปรับตัวอย่างไร รวมถึงการศึกษาถึงความต้องการเฉพาะของพนักงานแต่ละกลุ่มในการสนับสนุนการทำงานแบบอใจล์

5. ควรมีการวิจัยเพิ่มเติมเกี่ยวกับเทคโนโลยีและเครื่องมือที่สามารถสนับสนุนการทำงานแบบอใจล์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การศึกษาเกี่ยวกับเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการโครงการอใจล์ หรือซอฟต์แวร์ที่สามารถช่วยให้ทีมงานทำงานร่วมกันได้ดีขึ้นจะช่วยให้เห็นถึงโอกาสในการปรับปรุงการทำงานแบบอใจล์ในองค์กร

บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- กมลพรรณ แสงมหาชัย. (2559). *ยุคสมัยที่เปลี่ยนผ่านกับการมาถึงของอุตสาหกรรมยุคที่สี่*. สืบค้นจาก [http://www.tpa.or.th/publisher/pdfFileDownloadS/tn246\\_p38-41.pdf](http://www.tpa.or.th/publisher/pdfFileDownloadS/tn246_p38-41.pdf)
- กมลวรรณ จันทร. (2564). การบริหารสถานศึกษายุคโลกพลิกผัน ฉลาดรู้เท่าทันดิจิทัล. ใน *การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 14*, 18 สิงหาคม 2564. มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- กฤษณ์ ปัทมะโรจน์. (2565). *การพัฒนาตัวแบบประเมินวุฒิภาวะแอดเจ็ลต์ในบริบทอุตสาหกรรม 4.0* (คุณฉันทิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต), มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- กองนโยบายอุตสาหกรรมรายสาขา สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม (สศอ.). (2566). *อุตสาหกรรมรถยนต์และชิ้นส่วนรถยนต์ปี 2566 และแนวโน้มปี 2567*. สืบค้นจาก <https://www.mreport.co.th/news/industry-movement/558>
- จันทร์เพ็ญ อวนศรี. (2564). *การศึกษาปัจจัยความหลากหลายที่ส่งผลต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานและประสิทธิภาพในการทำงาน: กรณีศึกษาบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่ง* (การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- จำเนียร จวงตระกูล. (2562). โลกป่วน คนเปลี่ยน งานแปลก วิธีการทำงานแบบใหม่: ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะปรับตัวอย่างไรให้อยู่รอด?. *วารสารวิชาการแพรวกาภาพสิริรัฐ*, 6(3), 332-333.
- เจน นำชัยศิริ. (2558). Thai Industries 2026 กับแนวทางอุตสาหกรรมในอนาคต. *Industry Focus*, 4(50), 5-7.
- ชัชวาล มะโนวัฒนา, บุษกร วัฒนบุตร, & ตระกูล จิตวัฒนากร. (2567). การจัดการทุนมนุษย์กับประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีม. *วารสารการบริหารและสังคมศาสตร์ปริทรรศน์*, 7(1), 315-324.
- ชาย โพธิ์สิตา. (2554). *ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ*. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- ชินะพันธุ์ สุชะการผลุง. (2564). *การพัฒนารูปแบบศักยภาพผู้บริหารอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ก่อสร้างเพื่อรองรับอุตสาหกรรม 4.0* (คุณฉันทิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต), มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, กรุงเทพฯ.
- ณพัฒน์ เอี่ยมยิ่ง. (2564). *รูปแบบและประสิทธิผลของการสื่อสารการตลาดแบบอเจ็ลต์* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.

- ณิรดา เวชญาติลักษณ์. (2566). ความสัมพันธ์ภาวะผู้นำพหุปัญญาของผู้บริหารสถานศึกษากับ  
ประสิทธิภาพการบริหารจัดการสถานศึกษา. *วารสารวิชาการรัชต์ภาคย์*, 6(1), 131-144.
- ดวงเดี๋ย ข้วยคววมดี. (2566). กลยุทธ์การปรับตัวของอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์เพื่อ  
รองรับนโยบายไทยแลนด์ 4.0. *วารสารวิชาการพระจอมเกล้าพระนครเหนือ*, 33(2), 660-  
670.
- ทองฟู ศิริวงษ์. (2555). *พฤติกรรมองค์กร* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.  
ชชกร แฝ้วพลวง. (2563). *ทางรอดของอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์สายพันธุ์ไทยใน EEC*, (คุณฎี  
นิพนธ์ปรัชญาคุณฎีบัณฑิต), มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- ธีระศักดิ์ เปี่ยมสุกักพงส์ (2562). การเรียนรู้เพื่อรับมือกับการบริหารความเสี่ยงของธุรกิจในปีบริบท  
ใหม่ ยุคอุตสาหกรรม 4.0. *Journal of Humanities and Social Sciences Thonburi  
University*, 2(13), 171-180.
- นิภาพร สุวัฒน์วนิช. (2562). *แนวทางการใช้ใจไล้ (Agile) ในองค์กรให้ประสบความสำเร็จของ  
ธนาคารแห่งหนึ่ง* (สารนิพนธ์ปริญญาการจัการมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยมหิดล,  
นครปฐม.
- นิตาลักษณ์ จันทรอร่าม. (2561). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากอนแก่น เขต 5* (วิทยานิพนธ์ปริญญา  
การศึกษามหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- ปรเมศวรรี วาริระนิช. (2564). *รูปแบบการพัฒนาศักยภาพกำลังคนเพื่อการเพิ่มผลิตภาพใน  
อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในยุคดิจิทัล* (คุณฎีนิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจคุณฎีบัณฑิต),  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, กรุงเทพฯ.
- พรพนา ศรีสถานนท์. (2565). คุณลักษณะของผู้ประกอบการภายใต้สถานการณ์ที่มีความผันผวน  
ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือ (VUCA). *วารสารรัชต์ภาคย์*, 16(49), 130-145.
- พัชราภรณ์ เนียมมณี และวลัยลักษณ์ อัครธีรวงษ์. (2556). *การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความ  
เสี่ยงของโซ่อุปทานในอุตสาหกรรมยานยนต์*. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร  
ศาสตร์.
- พิทักษ์ สุภนันท์การ. (2559). ทิศทาง แนวโน้ม และโอกาสของภาคอุตสาหกรรมสำหรับยุค  
Industry 4.0. ใน *การประชุม NSTDA Annual Conference ครั้งที่ 12*.
- พุทธิดา สกฤตวิริยกิจกุล, กฤช สิ้นธนะกุล และจิรพันธุ์ ศรีสมพันธ์. (2562). การศึกษาผลการจัดการ  
เรียนการสอนด้วยระบบการจัดการห้องเรียน PjBL-SCRUM เพื่อส่งเสริมทักษะการทำงาน

- เป็นทีม. *Technical Education Journal: Kong Mongkut's University of Technology North Bangkok*, 11(1), 176-186.
- พุทธิตา รังสีมันตศิริ. (2563). กลยุทธ์การสื่อสารภายใต้แนวคิดการทำงานแบบอไจล์ (Agile) กรณีศึกษาหน่วยงานมิราอิ ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) (การค้นคว้าอิสระปริญญาวารสารศาสตรมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- ภาวิน ชินะโชติ, ภูริพัฒน์ ชาญกิจ, สุรเดช หวังทอง, กัตยณัฐ กิตติพงษ์พิทยา และวราภรณ์ สุขแสนชนานันท์. (2562). การประเมินความพร้อมของภาคธุรกิจอุตสาหกรรม ตู้อุตสาหกรรม 4.0 ในประเทศไทย. *วารสารบริหารธุรกิจเทคโนโลยีมหานคร*, 16(1), 73-89.
- มณฑิตา ศรีนคร. (2563). ผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ และความผูกพันยึดมั่นในงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ในนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- รัตติยา สวัสดิ์. (2563). อไจล์ (Agile) แนวคิดการทำงานแบบองค์กรยุคใหม่. สืบค้นจาก [https://research.cad.go.th/ewt\\_dl\\_link.php?nid=44](https://research.cad.go.th/ewt_dl_link.php?nid=44)
- วรรณฯ ยังพิศาลภพ. (2562). แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรมปี 2562-2564: อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์. สืบค้นจาก <https://www.krungsri.com/th/research/industry/industry-outlook/hi-tech-industries/auto-parts/io/auto-parts-19>
- วัฒนาพร ระงับทุกข์. (2563). สมรรถนะเด็กไทยในยุคโลกพลิกผัน (VUCA World). *คุรุสภาวิทยาจารย์*, 1(1), 8-18.
- วัลลภ ปุยสุวรรณ. (2560). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 26 (วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต) มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- วิชัย วงษ์ใหญ่ และมารุต พัฒนา. (2562). การเรียนรู้ในโลก VUCA สู่ Social Quotient. กรุงเทพฯ: ศูนย์ผู้นำ นวัตกรรมหลักสูตรและการเรียนรู้.
- วิรัช สงวนวงษ์วาน. (2551). การจัดการและพฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วีรยา ทองเสื่อ. (2566). ส่องทิศทางอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ไทย ปี 2566-2567 ยอดผลิตรถยนต์พื้น หนุนธุรกิจโตต่อเนื่อง. สืบค้นจาก [https://krungthai.com/Download/economyresources/EconomyResourcesDownload\\_1918Research\\_Note\\_Auto\\_Part\\_20\\_03\\_66.pdf](https://krungthai.com/Download/economyresources/EconomyResourcesDownload_1918Research_Note_Auto_Part_20_03_66.pdf)

- ศิรินทรา สระบัวบาล. (2566). *โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบบอโงิล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์* (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- สถาบันพระปกเกล้า. (2566). *บันทึกเรื่องเด่นรางวัลพระปกเกล้า: ท้องถิ่นในโลกยุคคว่ำ (VUCA WORLD)*. กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า.
- สโรชนี จันทร์ฤทธิ. (2565). *การจัดการกระบวนการทางธุรกิจของงานบริการการศึกษา เพื่อการแปรรูปสู่ความเป็นดิจิทัล* (วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- สันทัก นิลสัย. (2561). การประยุกต์ใช้แนวคิดแบบบอโงิล์กับระบบติดตามและควบคุมความคืบหน้าโครงการ. ใน *การประชุมวิชาการ The Fourteenth National Conference on Computing and Information Technology*. ภาควิชาการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- สุนทร วงศ์ไวยวรรณ. (2550). *วัฒนธรรมองค์กร แนวคิด งานวิจัย และประสบการณ์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์โพธิ์เพชร.
- สุภาวัลย์ เชาวน์พาณิชย์เจริญ. (2560). *การพัฒนาตัวชี้วัดประสิทธิภาพ เพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่อุตสาหกรรม 4.0 ของสถานประกอบการขึ้นส่วนยานยนต์ไทยในระดับ First Tier* (การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- แสนสิริ. (2563). *รายงานความยั่งยืนแสนสิริ. รายงานประจำปี 2563 (ฉบับที่ 5)*. สืบค้นจาก <https://investor.sansiri.com/storage/download/sd-report/2020/siri-sustainability-report-2020-th.pdf>.
- อานุกาญ เลขาภกุล. (2564). ความปกติถัดไปอุดมศึกษา: ความท้าทาย. *วารสารการศึกษาและนวัตกรรมการเรียนรู้*, 1(2), 111.
- อารีย์วรรณ อ่วมตานี. (2553). *การวิจัยเชิงคุณภาพทางการพยาบาล*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Abrahamsson, P., Salo, O., Ronkainen, J., & Warsta, J. (2002). *Agile Software Development Methods: Review and Analysis*. VTT Publications, 478. Technical Research Centre of Finland.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw-Hill.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (10th ed.). Kogan Page.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.

- Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., & Thomas, D. (2001). *Manifesto for Agile Software Development*. Agile Alliance. Retrieved from <https://agilemanifesto.org/principles.html>
- Beer, M., Eisenstat, R. A., & Spector, B. (1984). *Managing Human Assets*. Free Press.
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard Business Review*, 92(1/2), 27.
- Brettel, M., Friederichsen, N., Keller, M., & Rosenberg, M. (2014). How virtualization, decentralization and network building change the manufacturing landscape: An Industry 4.0 Perspective. *International Journal of Mechanical, Industrial Science and Engineering*, 8(1), 37-44.
- Burke, W. W., & Litwin, G. H. (1992). A Causal Model of Organizational Performance and Change. *Journal of Management*, 18(3), 523-545.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (Revised ed.). Jossey-Bass.
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. MIT Press.
- Cockburn, A. (2006). *Agile Software Development: The Cooperative Game* (2nd ed.). Addison-Wesley.
- Cox, T. (1993). *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research, and Practice*. Berrett-Koehler.
- Daft, R. L. (2003). *Organization Theory and Design* (8th ed.). Mason, OH: South-Western College Publishing.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Springer.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Denning, S. (2018). *The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done*. AMACOM.
- Dessler, G. (2013). *Human Resource Management* (13th ed.). Pearson.
- Dhir, S., & Sushil. (2018). *Flexible Strategies in VUCA Markets*. Springer.
- Dobbin, F., & Kalev, A. (2016). Why Diversity Programs Fail. *Harvard Business Review*, 94(7-8), 52-60.

- Doran, D., Hill, A., Hwang, K. S., & Jacob, G. (2007). Supply chain modularity: Cases from the French automobile industry. *International Journal of Production Economics*, 106(1), 2-11. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2006.04.010>
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2008). *Fast Strategy: How Strategic Agility Will Help You Stay Ahead of the Game*. Pearson Education.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1997). *Organizations: Behavior, Structure, Processes* (9th ed.). McGraw-Hill.
- Gorden, J. R. (1998). *Organizational Behavior: A Diagnostic Approach* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Gupta, G. (2020). *Agile Leadership in the VUCA World*. Agile Mindset Publications.
- Gupta, M. (2015). *Agile Project Management: A QuickStart Beginner's Guide to Mastering Agile Project Management*. CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. Harvard Business Press.
- Hermann, M., Pentek, T., & Otto, B. (2016). Design principles for Industrie 4.0 scenarios: A literature review. In *Working Paper Series of the Institute for Information Management in Mechanical Engineering* (Vol. 1, pp. 1-16).
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons.
- Highsmith, J. (2009). *Agile Project Management: Creating Innovative Products* (2nd ed.). Addison-Wesley.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations* (2nd ed.). Sage Publications.
- Humphrey, J., & Memedovic, O. (2003). *The Global Automotive Industry Value Chain: What Prospects for Upgrading by Developing Countries?* United Nations Industrial Development Organization (UNIDO).
- Jeschke, S., Brecher, C., Meisen, T., Özdemir, D., & Eschert, T. (2017). *Industrial Internet of Things and Cyber Manufacturing Systems*. In S. Jeschke, C. Brecher, H. Song, & D. B. Rawat (Eds.), *\*Industrial Internet of Things\** (pp. 3-19). Springer.
- Johansen, B. (2007). *Get There Early: Sensing the Future to Compete in the Present*. Berrett-Koehler Publishers.
- Champoux, J. E. (2006). *Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups, and Organizations* (3rd ed.). Mason, OH: Thomson/South-Western.

- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
- Kinsinger, P., & Walch, K. (2012). *Living and Leading in a VUCA World*. Thunderbird University.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Kraaijenbrink, J. (2018). *How to Deal With VUCA: 7 Strategies*. Forbes. Retrieved from [https://www.linkedin.com/posts/jeroenkraaijenbrink\\_vuca-futureleadership-leadershipinsights-activity-7146168151880134656-VKTG/](https://www.linkedin.com/posts/jeroenkraaijenbrink_vuca-futureleadership-leadershipinsights-activity-7146168151880134656-VKTG/)
- Larman, C. (2003). *Agile and Iterative Development: A Manager's Guide*. Addison-Wesley.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*. Harper & Row.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill.
- McLagan, P. A. (1989). *Models for HRD Practice*. American Society for Training and Development.
- Mintzberg, H. (1987). Crafting Strategy. *Harvard Business Review*, 65(4), 66-75.
- Nadler, D. A. (1984). *Managing Organizational Change: An Integrated Perspective*. Addison-Wesley.
- Nandram, S. S., & Bindlish, P. K. (2017). *Managing VUCA through Integrative Self-Management*. Springer.
- Oestereich, B., & Schröder, C. (2020). *Agile Models and Methods: Interviewing and Documentation*. Springer.
- Parker, J. (2015). *Agile Leadership: A Leader's Guide to Leading with Agility*. Agile Publishing.
- Perkin, N. (2020). *Building Digital Culture: A Practical Guide to Successful Digital Transformation*. Kogan Page.
- Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2006). *Hard Facts, Dangerous Half-Truths, and Total Nonsense: Profiting from Evidence-Based Management*. Harvard Business School Press.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Qumar, S., & Henderson-Sellers, B. (2008). An evaluation of the degree of agility in six agile methods and its applicability for method engineering. *Information and Software Technology*, 50(4), 280-295.
- Richard L. Daft (2003). *Organization Theory and Design* (8th ed.). Mason, OH: South-Western College Pub.
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing Agile. *Harvard Business Review*, 94(5), 40-48.

- Rising, L. (2011). *The Art of Agile Development: Pragmatic Guide to Agile Practices*. O'Reilly Media.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (15th ed.). Pearson Education.
- Rojko, A. (2017). Industry 4.0 concept: Background and overview. *International Journal of Interactive Mobile Technologies*, 11(5), 77-90.  
<https://doi.org/10.3991/ijim.v11i5.7072>
- Sathe, V. (1985). *Culture and Related Corporate Realities: Text, Cases, and Readings on Organizational Entry, Establishment, and Change*. Richard D. Irwin.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Schermerhorn, J. R. (2003). *Management* (7th ed.). New York, NY: John Wiley & Sons.
- Schoemaker, P. J. H., Heaton, S., & Teece, D. (2018). Innovation, Dynamic Capabilities, and Leadership in VUCA Times: How Firm Strategies Can Contribute to Resilience and Robustness. *California Management Review*, 61(1), 15-42.
- Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. Crown Business.
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). *The Scrum Guide: The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game*. Scrum.org. Retrieved from  
<https://www.scrumguides.org/scrum-guide.html>
- Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization* (Revised and updated ed.). Doubleday.
- Sharma, S., Sarkar, D., & Gupta, D. (2012). Agile Processes and Methodologies: A Conceptual Study. *International Journal on Computer Science and Engineering*, 4(5), 892-898.
- Snowden, D. J., & Boone, M. E. (2007). A Leader's Framework for Decision Making. *Harvard Business Review*, 85(11), 68-76.
- Sutherland, J., & Schwaber, K. (2011). *The Scrum Guide: The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game*. Scrum.org. Retrieved from  
<https://www.scrumguides.org/scrum-guide.html>
- Terry, G. R. (1997). *Principles of Management*. Richard D. Irwin.
- Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity. *Harvard Business Review*, 74(5), 79-90.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business School Press.
- Woodcock, M. (1989). *Team Development Manual*. Gower Publishing.
- Xu, L. D., Xu, E. L., & Li, L. (2018). Industry 4.0: State of the art and future trends. *International Journal of Production Research*, 56(8), 2941-2962.  
<https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1444806>



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก แบบสอบถาม

## แบบสอบถาม

## แนวทางการเสริมสร้างการทำงานแบบออนไลน์ในบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในจังหวัดระยอง

## คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อประกอบการศึกษาเรื่อง แนวทางการเสริมสร้างการทำงานแบบออนไลน์ ในบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในจังหวัดระยอง ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจ มหาบัณฑิต คณะการจัดการและการท่องเที่ยว ระดับปริญญาโท มหาวิทยาลัยบูรพา ดังนั้น ข้อมูลของท่านจึงเป็น ประโยชน์อย่างยิ่งในการศึกษาครั้งนี้

โดยข้อมูลแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปส่วนบุคคลของพนักงานบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง

ส่วนที่ 2 ระดับความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานแบบออนไลน์

ส่วนที่ 3 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนการทำงานแบบออนไลน์

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปส่วนบุคคลของพนักงานบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง  ที่ตรงกับข้อมูลความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

ชาย

หญิง

ไม่ระบุ

2. อายุ

ต่ำกว่า 21 ปี

21 – 30 ปี

31 – 40 ปี

41 – 50 ปี

มากกว่า 50 ปี

3. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับบริษัท

น้อยกว่า 1 ปี

1 ปี – 5 ปี

6 ปี - 10 ปี

มากกว่า 10 ปี



ส่วนที่ 3 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนการทำงานแบบบอใจล์

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ระดับ 5 หมายถึง มีความคิดเห็นด้วยมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีความคิดเห็นด้วยมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีความคิดเห็นด้วยปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีความคิดเห็นด้วยน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีความคิดเห็นด้วยน้อยที่สุด

ข้อ	ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย สนับสนุนการทำงานแบบบอใจล์	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วย มากที่สุด (5)	เห็นด้วย มาก (4)	เห็นด้วย ปานกลาง (3)	เห็นด้วย น้อย (2)	เห็นด้วย น้อยที่สุด (1)
ผู้นำการทำงานแบบบอใจล์						
1	หัวหน้างานของท่านมีความสามารถ ในการสร้างการเปลี่ยนแปลงและ ปรับตัวได้อย่างรวดเร็วต่อ สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในยุค เศรษฐกิจผันผวน					
2	หัวหน้างานของท่านมีการเรียนรู้สิ่ง ใหม่ๆตลอดเวลาและมีการสื่อสาร รวมทั้งแสดงปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วน ร่วมและเกี่ยวข้องกับองค์กร					
3	หัวหน้างานของท่านมีการตัดสินใจ ด้วยข้อมูลและใช้ข้อมูลให้เป็น ประโยชน์เพื่อการตัดสินใจ ทำให้มี ความสามารถในการปรับและ กำหนดวิสัยทัศน์ได้ในระยะยาว					
4	หัวหน้างานของท่านมีการลงมือ ปฏิบัติงานที่รวดเร็ว					

ข้อ	ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนการทำงานแบบบอใจด์	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยมากที่สุด (5)	เห็นด้วยมาก (4)	เห็นด้วยปานกลาง (3)	เห็นด้วยน้อย (2)	เห็นด้วยน้อยที่สุด (1)
<b>วัฒนธรรมองค์กรแบบบอใจด์</b>						
5	องค์กรของท่านมีวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นคน การสื่อสารภายในทีม และการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ					
6	องค์กรของท่านมีการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรแบบบอใจด์					
7	องค์กรของท่านมีการให้ความเคารพการเป็นปัจเจกบุคคล ในความแตกต่างไม่ว่าจะเป็นเรื่องเพศ อายุ วิทยุติ และทักษะความสามารถ ความหลากหลายของคนในทีม					
8	การติดต่อสื่อสารในองค์กรของท่านสมาชิกสามารถมองเห็นเป้าหมายตรงกันว่าเราจะทำงานในทิศทางไหน ทุกคนเข้าใจกระบวนการการทำงานซึ่งกันและกัน และติดต่อกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
9	มีการยอมรับความคิดเห็นจากทีมหรือผู้ที่เกี่ยวข้องมาปรับปรุงแก้ไขทันที และพร้อมเรียนรู้จากข้อผิดพลาดและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆเสมอ					
<b>บุคลากร/พนักงานการทำงานแบบบอใจด์</b>						
10	พนักงานในองค์กรของท่านมีการมุ่งเน้นประสิทธิภาพและผลลัพธ์ในงาน					

ข้อ	ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย สนับสนุนการทำงานแบบไฮไลต์	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วย มากที่สุด (5)	เห็นด้วย มาก (4)	เห็นด้วย ปานกลาง (3)	เห็นด้วย น้อย (2)	เห็นด้วย น้อยที่สุด (1)
11	พนักงานในองค์กรของท่านมีความ กล้าตัดสินใจ และเรียนรู้ที่จะทำงาน ร่วมกันกับคนในทีมซึ่งมาจากคนละ สายงาน และเปิดกว้างกับความคิด ของผู้อื่น					
12	พนักงานในองค์กรของท่านไม่ยึดติด กับรูปแบบการทำงานแบบเดิมๆ สามารถปรับตัวกับรูปแบบการทำงาน แบบใหม่					
<b>นโยบายองค์กรสนับสนุนการทำงานแบบไฮไลต์</b>						
13	องค์กรของท่านมีการกำหนด หลักการและวิธีปฏิบัติที่กำหนดไว้ ในแผนงานอย่างชัดเจน					
14	องค์กรของท่านมีนโยบายองค์กรที่ สอดคล้องกับแนวโน้มการ เปลี่ยนแปลงและมีความเป็นไปได้ ในการนำไปปฏิบัติของพนักงาน					
15	องค์กรของท่านมีนโยบายที่ สนับสนุนแนวคิดการทำงานแบบไฮ ไลต์					

#### ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ท่านคิดว่าองค์กรควรมีปัจจัยสนับสนุนด้านใดเพิ่มเติมบ้าง ที่มีผลต่อการทำงานแบบไฮไลต์

.....

.....

.....

## แนวทางการสัมภาษณ์

เรื่อง แนวทางการเสริมสร้างการทำงานแบบหัวใจในบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในจังหวัดระยอง

---

### คำชี้แจง

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการเสริมสร้างการทำงานแบบหัวใจในบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง โดยผู้ให้ข้อมูลหลักคือ ผู้บริหารและผู้จัดการในบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาแต่ละแผนกในฝ่ายปฏิบัติการ และมีความสำคัญในการริเริ่มแนวความคิด ในการปรับปรุงเป้าหมาย และตัวชี้วัด ซึ่งผลการวิจัยสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการเสริมสร้างการทำงานแบบหัวใจในบริษัทให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น

นางสาวปริยดา อินสมบัติ

นิสิตระดับปริญญาโท

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา

## ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....

ตำแหน่ง.....

วันที่ให้สัมภาษณ์..... เวลาสัมภาษณ์เริ่ม..... น. ถึง..... น.

สถานที่ให้สัมภาษณ์..... ผู้สัมภาษณ์.....

## นิยามศัพท์เพื่อประกอบการสัมภาษณ์

**การทำงานแบบบอโจล์** หมายถึง แนวทางการทำงานที่เน้นความยืดหยุ่นและการปรับตัวอย่างรวดเร็ว โดยมุ่งเน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีม การสื่อสารที่โปร่งใส และการส่งมอบผลงานอย่างต่อเนื่อง แบ่งงานออกเป็นช่วงสั้น ๆ (Sprint) พร้อมการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะและผลการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนาและจัดการ โครงการ และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและตลาดได้อย่างรวดเร็วและตรงตามความต้องการ

หลักการงานแบบบอโจล์ 12 ประการ หมายถึง ระดับความรู้และความสามารถในการตีความ รวมถึงการประยุกต์ใช้หลักการบอโจล์ในสถานการณ์การทำงานจริงของบุคคลหรือทีมงาน ซึ่งสะท้อนถึงความเข้าใจในเชิงลึกและการนำหลักการเหล่านี้ไปใช้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและผลลัพธ์ในการทำงาน โดยการตระหนักถึงประโยชน์ วิธีการนำไปใช้ในบริบทต่าง ๆ และการปรับวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับแนวทางบอโจล์ เพื่อเสริมสร้างการทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อความต้องการของทีมและลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและยืดหยุ่น ได้แก่

1. มุ่งเน้นทำให้ได้ตามที่ลูกค้าพึงพอใจ โดยส่งผลงานก่อนกำหนดและสม่ำเสมอ
2. ยอมรับการเปลี่ยนแปลงตามหลักเหตุและผลในทุกขั้นตอนของโปรเจกต์
3. ส่งมอบบ่อยขึ้น เร็วขึ้น โดยไม่จำเป็นต้องรอให้จบกระบวนการ
4. ทำงานร่วมกันทั้งทีมงานที่คิดงานและทีมที่ทำงาน
5. ผู้บริหารให้อำนาจการตัดสินใจและดำเนินงานแก่ทีม และเชื่อใจ
6. ใช้วิธีการสื่อสารที่ได้ผลและคุ้มค่า เน้นที่การส่งต่อข้อมูลที่ถูกต้องให้เข้าใจตรงกัน
7. ใช้ผลของการทำงานสำเร็จเป็นตัววัดความก้าวหน้าของโปรเจก
8. ทำงานอย่างสม่ำเสมอและทำได้ตลอดเวลา
9. ให้ความใส่ใจเพียงพอเพื่อที่จะผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ
10. เลือกปฏิบัติในสิ่งที่จำเป็นก่อน
11. ทีมต้องจัดการตนเองได้ มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ
12. พัฒนาความมีประสิทธิภาพของทีมงาน โดยปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของทีม

**ปัจจัยสนับสนุนการทำงานแบบอโใจล์** หมายถึง องค์ประกอบหรือเงื่อนไขที่ช่วยสร้างและส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานที่ยืดหยุ่น คล่องตัว และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการทำงานแบบอโใจล์ ปัจจัยเหล่านี้รวมถึงการมีผู้นำที่สามารถมอบอำนาจและสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีม วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างและส่งเสริมการสื่อสารและการทำงานร่วมกัน การมีบุคลากรที่มีทักษะและความพร้อมในการทำงานเป็นทีมและปรับตัวได้ดี และนโยบายขององค์กรที่สนับสนุนการทำงานแบบอโใจล์โดยให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่นและการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย

1. ผู้นำการทำงานแบบอโใจล์ หมายถึง ผู้นำที่มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวเพื่อสนับสนุนทีมให้ทำงานได้อย่างคล่องตัวในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เน้นการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน การสื่อสารที่เปิดกว้าง และการตัดสินใจที่ใช้ข้อมูลเป็นพื้นฐาน ผู้นำอโใจล์ทำหน้าที่เป็นโค้ชและผู้สนับสนุน มากกว่าการควบคุมหรือสั่งการแบบผู้นำดั้งเดิม โดยมุ่งเน้นที่การสร้างแรงบันดาลใจและความไว้วางใจในทีม เพื่อให้สมาชิกในทีมมีอิสระในการคิด ตัดสินใจ และแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพสูงสุดในทุกสถานการณ์

2. วัฒนธรรมองค์กรแบบอโใจล์ หมายถึง ลักษณะและบรรยากาศภายในองค์กรที่ส่งเสริมการทำงานที่ยืดหยุ่น คล่องตัว และสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมนี้เน้นการทำงานร่วมกันแบบเปิดกว้าง การสื่อสารที่โปร่งใส และการสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ นอกจากนี้ยังเน้นความสำคัญของการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทีมสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. บุคลากร/ พนักงานการทำงานแบบอโใจล์ หมายถึง บุคลากรที่มีคุณสมบัติและทัศนคติที่สอดคล้องกับการทำงานแบบอโใจล์ ซึ่งเน้นความยืดหยุ่น ความคล่องตัว และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว มีทักษะในการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีความสามารถในการสื่อสารที่ชัดเจนและเปิดกว้าง พร้อมทั้งจะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

4. นโยบายขององค์กรสนับสนุนการทำงานแบบอโใจล์ หมายถึง กรอบแนวทางและหลักเกณฑ์ที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานแบบอโใจล์ในทุกระดับขององค์กร โดยมุ่งเน้นไปที่การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานที่ยืดหยุ่น คล่องตัว และสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการมอบอำนาจให้ทีมทำการตัดสินใจด้วยตนเอง การสนับสนุนการเรียนรู้และนวัตกรรม การปรับโครงสร้างองค์กรให้ลดความซับซ้อน รวมถึงการส่งเสริมการสื่อสารที่โปร่งใสและการทำงานร่วมกันแบบข้ามสายงาน

### แนวคำถาม

ข้อที่ 1 ขอความกรุณาท่านแนะนำตัวเกี่ยวกับตำแหน่ง ลักษณะงานที่รับผิดชอบและ ประสบการณ์ในการทำงานในบริษัท

ข้อที่ 2 ท่านเคยมีประสบการณ์ในการทำงานแบบบอใจล์หรือไม่ และในการทำงานครั้ง นั้น มีปัจจัยสนับสนุนจากองค์กร อะไรบ้างที่ทำให้การทำงานสำเร็จ

ข้อที่ 3 ท่านพอจะทราบลักษณะของการสนับสนุนจากองค์กร ที่จำเป็นในการทำงาน แบบบอใจล์หรือไม่ อย่างไร

ข้อที่ 4 ท่านคิดว่าปัจจัยสนับสนุนจากองค์กรเพื่อการทำงานแบบบอใจล์ควรเป็นอย่างไร

ข้อที่ 5 ท่านรู้สึกอย่างไรต่อปัจจัยสนับสนุนจากองค์กร เพื่อการทำงานแบบบอใจล์ใน ปัจจุบัน

### ข้อคำถามย่อย

ข้อที่ 1 ลักษณะการทำงานเป็นทีมควรจะเป็นแบบไหน ควรอยู่รูปแบบไหน

ข้อที่ 2 ลักษณะการสื่อสารที่ควรจะเป็นในรูปแบบของออนไลน์ตามความเห็นของท่าน ควร จะเป็นแบบไหน

ข้อที่ 3 ลักษณะของผู้นำองค์กรควรจะเป็นแบบไหน

ข้อที่ 4 ลักษณะของนโยบายองค์กรควรจะเป็นแบบไหน

ข้อที่ 5 ปัจจัยสนับสนุนขององค์กรในมุมมองอื่นๆที่จะทำให้การทำงานแบบบอใจล์ประสบความสำเร็จ ที่ท่านคิดมีอะไรบ้าง



ภาคผนวก ข ผลตรวจอักษรวิสุทธิ

## Plagiarism Checking Report

Created on 2024-11-10 23:16:04 at 23:16 PM

### Submission Information

ID	SUBMISSION DATE	SUBMITTED BY	ORGANIZATION	FILENAME	STATUS	SIMILARITY INDEX
4007400	Nov 10, 2024 at 23:10 PM	63920045@go.buu.ac.th	มหาวิทยาลัยบูรพา	Final Thesis-PARINDA INSOMBAT.pdf	Completed	1.91 %

### Match Overview

NO.	TITLE	AUTHOR(S)	SOURCE	SIMILARITY INDEX
1	ความรู้สึกความเข้าใจของผู้ประกอบการเกี่ยวกับการเป็นผู้ประกอบการระยะเมียนภาข้อมูลค่าเพิ่มของสำนักงานสรรพากรพื้นที่เชียงใหม่ 2	กฤษณา ศรีสวัสดิ์	มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	0.43 %
2	<a href="https://grad.dpu.ac.th/upload/content/files/Year8-3/8305.pdf">https://grad.dpu.ac.th/upload/content/files/Year8-3/8305.pdf</a>	grad.dpu.ac.th	grad.dpu.ac.th_nutch	0.21 %
3	การวิเคราะห์ปริมาณงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการใช้สื่ออินเทอร์เน็ตในงานสื่อสาร, Meta-analysis of the research about internet use in communication	ญานัสสร สมศิริ	มหาวิทยาลัยกรุงเทพ	0.19 %
4	พฤติกรรมของผู้บริโภคในอำเภอเมืองเชียงใหม่ ในการซื้อผลิตภัณฑ์บรรเทา อาการเมาค้าง, Behavior of consumers in Mueang Chiang Mai District towards buying hangover recovery products	ณัฐกุล เรืองรังษีรัตน์	มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	0.19 %
5	แนวทางการพัฒนาการส่งเสริมการค้าเงินงานด้านวัฒนธรรมขององค์การปกครองส่วนตำบลท่าพระ อำเภอเมืองขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น	ไพศาล ราชแสนเมือง	มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย	0.18 %
6	การพัฒนาชุดการสอนภาษาไทย เรื่อง ชนิดของคำ สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6: The Development of Thai Instructional Package on the Part of Speech for Prathomsuksa 6 Students	Thippayachat Parapon and Others, ทิพย์จิตร พะพล และคณะ	วารสารวิชาการและวิจัยสังคมศาสตร์	0.18 %
7	<a href="https://grad.dpu.ac.th/upload/content/files/Year8-2/8247.pdf">https://grad.dpu.ac.th/upload/content/files/Year8-2/8247.pdf</a>	grad.dpu.ac.th	grad.dpu.ac.th_nutch	0.12 %



ภาคผนวก ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ



## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา โทร. ๒๗๗๐๐ ต่อ ๗๐๑, ๗๐๕, ๗๐๗

ที่ อว ๘๑๓๗/๓๔๕๔

วันที่ ๓๑ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๖๕

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงของเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.ธีระชินภัทร รามเดชะ (คณะบริหารธุรกิจ)

ด้วย นางสาวปริยดา อินสมบัติ รหัสประจำตัวนิสิต ๖๓๙๒๐๐๔๕ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ ได้รับอนุมัติเค้าโครงการงานนิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการเสริมสร้างการทำงานแบบอใจลิโนบริชท์ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในจังหวัดระยอง” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรรณภา ลือกิตินันท์ เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์ และเสนอท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงของเครื่องมือวิจัย นั้น

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา จึงขอเรียนเชิญท่านซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์สูง เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงของเครื่องมือวิจัย ดังเอกสารแนบ ทั้งนี้ สามารถติดต่อนิสิตตั้งรายนามข้างต้น ได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๗-๒๐๗๗๕๖๗ หรือที่ E-mail: 63920045@go.buu.ac.th

จึงเรียนมาเพื่อทราบและโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์ ดร.นงรี ไชยมงคล)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



ที่ อว ๘๑๓๗/๑๒๓๔

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา  
๑๖๙ ถ.ลงหาดบางแสน ต.แสนสุข  
อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๓๑ สิงหาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอเชิญบุคลากรในสังกัดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงของเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้บริหาร บริษัท แอเดียนท์ แอนด์ ซัมมิท คอร์ปอเรชั่น จำกัด สาขาโรงงานระยอง

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. คำโครงการงานนิพนธ์ (ฉบับย่อ)  
๒. เครื่องมือวิจัย

ด้วย นางสาวปริญญา อิ่มสมบัติ รหัสประจำตัวนิสิต ๒๓๙๒๐๐๔๕ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ ได้รับอนุมัติคำโครงการงานนิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการเสริมสร้างการทำงานแบบอใจลิในบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในจังหวัดระยอง" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรรณภา ลือภิตินันท์ เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์ นั้น

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา จึงขอเรียนเชิญบุคลากรในสังกัดของท่าน คือ

๑. คุณธนะชัย ภูมมาลี ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์
๒. คุณพงศ์พันธุ์ จันทรวารี ผู้ช่วยผู้จัดการแผนกการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ซึ่งเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการวิจัยดังกล่าวอย่างยิ่ง เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงของเครื่องมือการวิจัย ดังเอกสารแนบ ทั้งนี้ สามารถติดต่อนิสิตตั้งรายนามข้างต้น ได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๗-๒๐๗๗๕๖๗ หรือที่ E-mail: 63920045@go.buu.ac.th

จึงเรียนมาเพื่อทราบและโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นุจรี ไชยมงคล)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

สำเนาเรียน ๑. คุณธนะชัย ภูมมาลี  
๒. คุณพงศ์พันธุ์ จันทรวารี

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา  
โทร ๐๓๘ ๑๐๒ ๗๐๐ ต่อ ๗๐๑, ๗๐๕, ๗๐๗  
E-mail: grd.buu@go.buu.ac.th

## ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	ปริญดา อินสมบัติ
วัน เดือน ปี เกิด	24 ธันวาคม พ.ศ.2532
สถานที่เกิด	โรงพยาบาลแม่และเด็ก นครสวรรค์
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	399/129 หมู่ 10 ตำบลบางพระ อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี 20110
ตำแหน่งและประวัติการทำงาน	พ.ศ. 2556-2557 ผู้ช่วยธุรการ บริษัท จอห์นสัน คอนโทรล แอนด์ ซัมมิท อินทีเรียล จำกัด พ.ศ.2557-2565 เลขานุการและธุรการ บริษัท แอเดียนท์ แอนด์ ซัมมิท คอร์ปอเรชั่น จำกัด พ.ศ.2565-ปัจจุบัน เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท แอเดียนท์ แอนด์ ซัมมิท คอร์ปอเรชั่น จำกัด
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2555 ศิลปศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา พ.ศ. 2567 บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา