

**ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและ
ความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงของพนักงานบริษัทผลิตท่อเบรก ท่อน้ำมัน ท่อแอร์
สำหรับรถยนต์ ตำบลแสนภูดาษ จังหวัดฉะเชิงเทรา**

**FACTORS AFFECTING EMPLOYEE SATISFACTION AND
READINESS FOR CHANGE OF THE COMPANY PRODUCING
BRAKE PIPE, OIL PIPE, AIR CONDITIONER PIPE FOR CARS
AT SANPHUDAS, CHACHOENGSAO PROVINCE**

ณัฐสุชา มานะประดิษฐ์

โครงการบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยรามคำแหง
ผู้รับผิดชอบบทความ

Nutsucha Manapradit

MBA Industrial Management Ramkhamhaeng University, Thailand

Responding author

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงของพนักงานบริษัทผลิตท่อเบรก ท่อน้ำมัน ท่อแอร์สำหรับรถยนต์ ตำบลแสนภูดาษ จังหวัดฉะเชิงเทรา กลุ่มตัวอย่าง 330 ตัวอย่าง วิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงพรรณนาด้วยการแจกแจงค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติ T-test, F-test (One-Way ANOVA) และเปรียบเทียบจำแนกรายคู่ด้วย LSD (Least - Significant Different) โดยมีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทผลิตท่อเบรก ท่อน้ำมัน ท่อแอร์สำหรับรถยนต์ ตำบลแสนภูดาษ จังหวัดฉะเชิงเทรา (2) เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงของพนักงานบริษัทผลิตท่อเบรก ท่อน้ำมัน ท่อแอร์สำหรับรถยนต์ ตำบลแสนภูดาษ จังหวัดฉะเชิงเทรา ผลวิจัยพบว่า

1. ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ทำงานและรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2. ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกันมีผลต่อความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

คำสำคัญ: ความพึงพอใจ; ความพร้อม; การเปลี่ยนแปลง; ความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง

Abstract

This study, Factors affecting employee satisfaction and readiness for change of the company producing brake pipe, oil pipe, air conditioner pipe for cars at Sanphudas, Chachoengsao province. Sample size is 330 sample. The descriptive statistics analyzed by frequency, percentage, mean and standard deviation. The hypotheses test method analyzed by T-test, F-test (One-way ANOVA) and LSD (Least-Significant different). aimed to (1) to study the differences of personal factors affecting working satisfaction of the company producing brake pipe, oil pipe, air conditioner pipe for cars at Sanphudas, Chachoengsao province. (2) to study the differences of personal factors affecting readiness for change of the company producing brake pipe, oil pipe, air conditioner pipe for cars at Sanphudas, Chachoengsao province. Findings are as follows:

1. The differences of gender, level of education, position, experience and salary affecting working satisfaction of the company producing brake pipe, oil pipe, air conditioner pipe for cars at Sanphudas, Chachoengsao province with statistically significant difference at 0.05.

2. The differences of gender, level of education, and experience affecting employee readiness for change of the company producing brake pipe, oil pipe, air conditioner pipe for cars at Sanphudas, Chachoengsao province with statistically significant difference at 0.05.

Keywords; Satisfaction; Readiness; Change; Readiness for change

บทนำ

ผลกระทบจากโรคระบาด COVID-19 ในปัจจุบันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงหลายด้าน ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจโลก สังคม วิถีชีวิต สิ่งแวดล้อม เทคโนโลยีและสถานะการแข่งขันทางธุรกิจ โดยเฉพาะอุตสาหกรรมยานยนต์ที่ได้รับผลกระทบค่อนข้างมาก

เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป การดำเนินการของบริษัทผลิตท่อเบรก ท่อน้ำมัน ท่อแอร์ สำหรับรถยนต์ ดาบลแสนภูดาษ จังหวัดฉะเชิงเทราจึงมุ่งเน้นการปรับปรุงภายในที่ช่วยองค์กรลดต้นทุน และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานเป็นหลัก เพื่อรักษองค์กรควบคู่กับรักษาพนักงาน

ผู้วิจัยมองเห็นว่าการดำเนินการข้างต้นเพื่อให้รองรับต่อความเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ปัจจุบัน ต้องอาศัยพนักงานเป็นผู้ขับเคลื่อนและสะท้อนออกมาเป็นประสิทธิภาพในการทำงาน จึงต้องให้ความสำคัญและทำความเข้าใจกับพนักงานทุกระดับเป็นลำดับแรก

ดังนั้น การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานนี้ผู้วิจัยจึงมุ่งเน้นเกี่ยวกับด้านการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งองค์กรสามารถนำผลการวิจัยไปประกอบการวางแผนปรับปรุงและพัฒนาเพื่อนำไปสู่แนวทางแห่งความสำเร็จต่อไปได้

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทผลิตท่อเบรก ท่อน้ำมัน ท่อแอร์สำหรับรถยนต์ ดาบลแสนภูดาษ จังหวัดฉะเชิงเทรา
2. เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงของพนักงานบริษัทผลิตท่อเบรก ท่อน้ำมัน ท่อแอร์สำหรับรถยนต์ ดาบลแสนภูดาษ จังหวัดฉะเชิงเทรา

สมมติฐานของการวิจัย

1. ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทผลิตท่อเบรก ท่อน้ำมัน ท่อแอร์สำหรับรถยนต์ ดาบลแสนภูดาษ จังหวัดฉะเชิงเทรา
2. ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงของพนักงานบริษัทผลิตท่อเบรก ท่อน้ำมัน ท่อแอร์สำหรับรถยนต์ ดาบลแสนภูดาษ จังหวัดฉะเชิงเทรา

ขอบเขตของการศึกษา

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษานี้ คือ พนักงานบริษัทผลิตท่อเบรก ท่อน้ำมัน ท่อแอร์สำหรับรถยนต์ ดาบลแสนภูดาษ จังหวัดฉะเชิงเทรา จำนวนทั้งหมด 766 คน

กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ กำหนดขนาดของตัวอย่างด้วยการใช้สูตรคำนวณขนาดตัวอย่างของ ทาโร่ ยามาเน่ (Taro Yamane, 1973, อ้างถึงใน ดร.อัคราพรรณ งามญาณ, 2554, หน้า 55) โดยกำหนดค่าความคลาดเคลื่อนที่ 0.05 จากจำนวนประชากร 766 คน ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 263 คน และเพื่อความแม่นยำจึงปรับกลุ่มตัวอย่างเป็น 300 คนและเก็บสำรองเพิ่ม 10% คือ 30 คน ดังนั้น กลุ่มตัวอย่างจึงเท่ากับ 330 คน

ตัวแปรที่ศึกษา

1. ตัวแปรต้น คือ ปัจจัยส่วนบุคคล

- 1.1 เพศ
- 1.2 อายุ
- 1.3 ระดับการศึกษา
- 1.4 ตำแหน่ง
- 1.5 ประสบการณ์การทำงาน
- 1.6 รายได้เฉลี่ยต่อเดือน

2. ตัวแปรตาม คือ

2.1 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ใช้เฉพาะตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของ 5 ประการของทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) ซึ่งเกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติโดยตรง และเป็นสิ่งจูงใจให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

- 2.1.1 ลักษณะงาน
- 2.1.2 ความสำเร็จในงาน
- 2.1.3 ความยอมรับนับถือ
- 2.1.4 ความรับผิดชอบ
- 2.1.5 ความก้าวหน้า

2.2 ความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง ใช้ตัวแปร 12 ประการของ The Burke - Litwin change Models

- 2.2.1 สภาพแวดล้อมภายนอก
- 2.2.2 ภาวะผู้นำ
- 2.2.3 พันธกิจและกลยุทธ์
- 2.2.4 วัฒนธรรมองค์กร
- 2.2.5 การบริหารจัดการ
- 2.2.6 โครงสร้าง
- 2.2.7 ระบบ

- 2.2.8 บรรยายภาพ
- 2.2.9 แรงจูงใจ
- 2.2.10 ทักษะที่ตรงกับสายงาน
- 2.2.11 ความต้องการส่วนบุคคลและค่านิยม
- 2.2.12 ผลการปฏิบัติงาน

ขอบเขตด้านเนื้อหา

เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงของพนักงานบริษัทผลิตท่อเบรก ท่อน้ำมัน ท่อแอร์สำหรับรถยนต์ ตำบลแสนภูคาช จังหวัดฉะเชิงเทรา

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบปัจจัยส่วนบุคคลที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทผลิตท่อเบรก ท่อน้ำมัน ท่อแอร์สำหรับรถยนต์ ตำบลแสนภูคาช จังหวัดฉะเชิงเทรา
2. ทำให้ทราบปัจจัยส่วนบุคคลที่ทำให้เกิดความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงของพนักงานบริษัทผลิตท่อเบรก ท่อน้ำมัน ท่อแอร์สำหรับรถยนต์ ตำบลแสนภูคาช จังหวัดฉะเชิงเทรา

การทบทวนวรรณกรรม

ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องจากตำรา หนังสือ บทความ เอกสารวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง โดยสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) นักจิตวิทยาตะวันตก ผู้คิดค้นแนวคิดดังกล่าวเชื่อว่า คนเรามีความปรารถนาหรือความต้องการที่จะเติมเต็มความสมบูรณ์แบบในชีวิตร (Self-actualized) กันทุกคน ซึ่งนับเป็นจุดสูงสุดของชีวิตโดยทั่วไปถึงจุดนี้ได้นั้น ก็จำเป็นต้องได้รับการเติมเต็มในขั้นต่างๆ ไปได้ก่อน โดยมาสโลว์ก็ได้สรุปลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ (Hierarchy of Needs) ไว้ 5 ขั้นด้วยกัน

- ขั้นที่ 1 ความต้องการทางกายภาพ (Physiological)
- ขั้นที่ 2 ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety)
- ขั้นที่ 3 ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ (Love/Belonging)
- ขั้นที่ 4 ความเคารพนับถือ (Esteem)
- ขั้นที่ 5 ความสมบูรณ์แบบ (Self-actualization)

ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบอร์ก (Herzberg) มีปัจจัยหรือองค์ประกอบ 2 ประการที่มี ความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ องค์ประกอบจูงใจ (Motivation Factors) และองค์ประกอบค้ำจุน (Maintenance Factors) หรือองค์ประกอบสุขอนามัย (Hygiene Factors) องค์ประกอบจูงใจ (Motivation Factors) เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติโดยตรง และเป็นสิ่งจูงใจให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ประกอบด้วย

1. ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement)
2. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition)
3. ลักษณะของงาน (Work itself)
4. ความรับผิดชอบ (Responsibility)
5. ความก้าวหน้า (Advancement)

องค์ประกอบค้ำจุน (Maintenance Factors) หรือองค์ประกอบสุขอนามัย (Hygiene Factors) เป็นองค์ประกอบที่ช่วยป้องกันการปฏิบัติงานของบุคลากรที่จะเกิดความไม่ชอบงานหรือหย่อน ประสิทธิภาพลง ประกอบด้วย

1. เงินเดือน (Salary)
2. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth)
3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation, Subordinate, Peers)
4. สถานะของอาชีพ (Status)
5. นโยบายและการบริหาร (Company Policy and Administration)
6. สภาพการทำงาน (Working Condition)
7. ชีวิตส่วนตัว (Personal Life)
8. ความมั่นคงในงาน (Job Security)
9. การปกครองบังคับบัญชา (Supervision)

ทฤษฎีการจูงใจของแมคคิลเลนด (McClelland's Motivation Theory) แมคคิลเลนด ดี.ซี. (McClelland, D. C., 1961) ได้มีบทบาทช่วยในการพัฒนาการจูงใจโดยแบ่งการจูงใจตามความต้องการ พื้นฐานของบุคคลเป็น 3 แบบ ดังนี้

- แบบที่ 1 ความต้องการอำนาจ (The need for power)
- แบบที่ 2 ความต้องการความผูกพัน (The need for affiliation)
- แบบที่ 3 ความต้องการความสำเร็จ (The need for achievement)

แมคคิลเลนด (1961) ได้พบว่า รูปแบบการจูงใจที่ทำให้เกิดความสำเร็จที่สุดคือ บุคคลที่ทำงาน อยู่ในบริษัทขนาดเล็ก มีประธานบริษัทที่มีการจูงใจทำให้เกิดความสำเร็จได้สูงมาก แต่ในบริษัทที่มีกิจการ

ขนาดใหญ่ พบว่า หัวหน้าผู้บริหารมีการจูงใจทำให้เกิดผลสำเร็จในระดับปานกลางเท่านั้น (ผศ.ดร.กัลยา รัตน์, 2562, หน้า 57)

เครื่องมือจูงใจในทางบวกที่ไม่ใช้เงิน (Nonfinancial Incentive) สิ่งจูงใจประเภทนี้มีผลทางด้านจิตใจ เช่น การยกย่องชมเชย ความมั่นคง ความรักใคร่กลมเกลียวในหมู่ผู้ร่วมงาน เป็นต้น และสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงินมีหลายลักษณะ ได้แก่

1. การยกย่องและยอมรับนับถือจะทำให้ผู้รับเกิดความสุขและความพอใจอันเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดกำลังใจในการทำงานยิ่งขึ้น
2. การมีความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะสิ่งจูงใจแบบนี้มีความสำคัญมาก โดยเฉพาะคนเริ่มเข้าทำงานใหม่ ๆ
3. การแข่งขันเป็นวิธีการในการกระตุ้นให้เกิดความพยายามในการทำงานให้ดีขึ้น แต่บางครั้งอาจจะมีผลลบคือเกิดความอิจฉาริษยากันในหมู่ผู้ร่วมงาน วิธีนี้ต้องคอยระวังการขัดแย้งกัน
4. การมอบหมายอำนาจหน้าที่ ถ้ามีการมอบอำนาจหน้าที่ให้บุคคลที่มีความสามารถอย่างเหมาะสม จะทำให้เขาเกิดความรู้สึกภูมิใจว่าผู้บังคับบัญชามีความไว้วางใจ
5. การมีส่วนร่วมกับองค์กร เช่น การมีโอกาสเข้าร่วมประชุมแสดงความคิดเห็น เป็นต้น
6. โอกาสก้าวหน้า เมื่อคนเราเข้าทำงาน นอกจากค่าจ้างเงินเดือนแล้ว ความต้องการขั้นต่อไปคือ ความต้องการก้าวหน้า เช่น การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง
7. ความยุติธรรม ทุกคนย่อมต้องการความยุติธรรม ไม่มีการเลือกที่รักมักที่ชัง ไม่มีความเหลื่อมล้ำ ใครทำดีได้ดี ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีกำลังใจและเกิดทัศนคติที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา
8. การให้ความสนใจอย่างจริงจังต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล เช่น การเอาใจใส่ ทักทาย เยี่ยมเยียน หรือรับเชิญไปร่วมงานพิธีต่างๆ เป็นต้น (ผศ.ดร.กัลยา รัตน์, 2562, หน้า 59)

แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง

Kurt Lewin Change Theory Three Step Model แนวคิดของเคิร์ต เลวิน (Kurt Lewin, 1957) ได้แบ่งขั้นตอนของกระบวนการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 3 ระยะ (Lewin's 3-Stage Model of Change)

1. ระยะยอมรับถึงความจำเป็น (Unfreezing) คือ ขั้นตอนการเตรียมไปสู่การเปลี่ยนแปลง หรือ “ละลาย” สิ่งที่เป็นอยู่หรือดุลยภาพ (Equilibrium) เดิม และเพื่อลดอุปสรรค (Restraining or Resistance Forces) จากการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
2. ระยะดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Changing or Moving) เป็นกระบวนการเรียนรู้พฤติกรรมใหม่ เพื่อนำไปสู่พฤติกรรมองค์การที่พึงปรารถนา
3. ระยะรักษาสภาพใหม่ (Refreezing) โดยการจัดทำเป็นระบบมาตรฐานและกระตุ้นจูงใจให้บุคคลปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

เอ็ดวาร์ด อี ลอว์เลอร์ ทรี และคริสโตเฟอร์ จีวอร์เลย์ (2552) ให้ความเห็นว่า ในโลกแห่งความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงของสภาพการทำงานที่มีอัตราเร่งที่รวดเร็วขึ้น การปฏิบัติภารกิจในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพ ต้องควบคู่กับความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงต่อสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (อ้างถึงใน วารสารวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์บูรพาปริทัศน์ : ปีที่ 12 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม-ธันวาคม 2560, หน้า 142)

Lawler (2548) ความสัมพันธ์แบบเดิมมักจะไม่สามารถรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงได้ทันวันเมื่อต้องประสบกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ถ้าองค์กรพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง (Built to change) จะทำให้องค์กรอยู่ได้ต่อไปในอนาคตอย่างมั่นคงและยั่งยืน (อ้างถึงใน วารสารวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์บูรพาปริทัศน์ : ปีที่ 12 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม-ธันวาคม 2560, หน้า 142)

The Burke - Litwin change Models ซึ่งแบบจำลองนี้ครอบคลุมปัจจัย 12 ประการ ซึ่งจะช่วยให้เกิดความเข้าใจในองค์กร ความร่วมมือในองค์กร การตีความข้อมูลเกี่ยวกับองค์กร ซึ่งเกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานและการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (อ้างถึงใน ปณิธิ, 2558, หน้า 53)

ทฤษฎีพื้นฐานของโมเดล Burke & Litwin ที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ประกอบไปด้วย 12 ตัวแปร ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมภายนอก
2. ภาวะผู้นำ
3. พันธกิจ และ กลยุทธ์
4. วัฒนธรรม
5. การบริหารจัดการ
6. โครงสร้าง
7. ระบบ
8. บรรยากาศ
9. แรงจูงใจ
10. ทักษะที่ตรงกับสายงาน
11. ความต้องการส่วนบุคคลและค่านิยม
12. ผลการปฏิบัติงาน

Philip Delves Broughton (2012) ตายตัวคือเปลี่ยนแปลงง่าย ไม่ตายตัวคือเปลี่ยนแปลงยาก (Hard is soft, Soft is hard) อย่างพวกตัวเลขและแผนงานนั้น เป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ง่ายและควบคุมจัดการได้ง่าย ในทางตรงข้ามสิ่งที่ไม่ตายตัวซึ่งถูกละเลยจากโรงเรียนสอนธุรกิจต่างๆ เช่น คุณลักษณะและการติดต่อกับผู้คนทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ยากและมีความสำคัญเป็นอย่างมาก (แปลโดย สุภัทวดี ทวีชัย, 2560, หน้า 159)

W. Chan Kim and John P. Kotter (2556)

ตลอดสิบปีที่ผ่านมา ผมเฝ้ามองบริษัทกว่า 100 แห่ง เป้าหมายขั้นพื้นฐานของความพยายามเหล่านั้นล้วนเหมือนกัน นั่นคือการสร้างการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานในวิธีการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางการตลาดใหม่ๆ ที่กำลังมีความท้าทายมากขึ้น

8 ขั้นตอนเพื่อปฏิรูปองค์กรของคุณ

- 1) สร้างจิตสำนึกของความเร่งด่วนที่จะต้องเปลี่ยนแปลง
- 2) การก่อตั้งกลุ่มผู้นำในการเปลี่ยนแปลงที่มีพลังอำนาจสูง
- 3) สร้างวิสัยทัศน์
- 4) สื่อสารให้ทุกคนได้รับรู้วิสัยทัศน์
- 5) ให้อำนาจคนอื่นๆ ในการทำตามวิสัยทัศน์นั้น
- 6) วางแผนและพยายามสร้างความสำเร็จในระยะสั้นให้เกิดขึ้น
- 7) นำการปรับปรุงนั้นมาบูรณาการแล้วสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ขึ้นไปอีก
- 8) ทำให้วิธีการใหม่ๆ ได้กลายไปเป็นระบบใหม่ขององค์กร (แปลโดย วีรยุทธ มาฆะศิริรานนท์)

Brian Tracy, Michael Bolduc (2563) 40% ของชาวอเมริกันในวันนี้มีอายุการทำงานไม่เกิน 1 ปี

พวกเรากำลังจะอยู่ในช่วงของ “4R” ซึ่ง 4R คือ การปรับโครงสร้าง (Restructuring), การปรับโครงสร้างขององค์กร (Reorganization), การรีออกแบบระบบ (Reengineering) และการนำเสนอในรูปแบบใหม่ (Reinventing) เพื่อความอยู่รอดและเจริญเติบโตในเศรษฐกิจของวันพรุ่งนี้ ซึ่งหมายความว่า คุณต้องปรับโครงสร้างการทำงานและกิจกรรมที่คุณทำเพื่อเพิ่มมูลค่าของบริษัทและลูกค้าของคุณ คุณต้องปรับโครงสร้างของตนเองทั้งในด้านเวลาและความตั้งใจให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น ต้องมีการรีออกแบบระบบการทำงานในแต่ละวัน เพื่อเพิ่มความเร็วในการส่งมอบ เพิ่มคุณภาพและปริมาณงานให้สูงขึ้น สุดท้าย คุณจะต้องทำกระบวนการนำเสนอรูปแบบใหม่ๆ ไปเรื่อยๆ ในอนาคต (แปลโดย วรัชชา คุณปุต, 2563, หน้า 146)

แจ๊ค หม่า อาลีบาบา รากฐานของวัฒนธรรมที่มุ่งแสวงหาการเปลี่ยนแปลง คือ เมื่อต้องเจอกับความผันผวนและการปั่นป่วนซึ่งมักเข้ามาปรับโครงสร้างภูมิทัศน์ใหม่อยู่เสมอ องค์กรที่มีกลยุทธ์ในการปรับตนเองจะเลิกใช้ไอเดียที่ยึดติดกับวิสัยทัศน์และโมเดลธุรกิจอันตายตัว ด้วยการทำให้พนักงานพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ พนักงานจึงมองการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องปกติทางธุรกิจ “ถ้าคุณไม่ได้เปลี่ยนนายห้าครั้งต่อปี แปลว่าคุณยังไม่ได้เห็นการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริง” นี่คือการขำขันที่เป็นที่รู้กันดีภายในบริษัท “ลูกค้าต้องมาก่อน” เป็นหนึ่งในค่านิยมทั้งหกประการของอาลีบาบา ด้วยความที่ความต้องการของลูกค้าเป็นเป้าหมายที่ คุณจึงต้องเปลี่ยนแปลงตนเองเพื่อให้สนองตอบความต้องการของพวกเขาได้เสมอ มิฉะนั้น คุณจะถูกเขี่ยออกจากการแข่งขันอย่างถาวร “การพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง” แจ๊คหม่าเน้นย้ำ “คือแผนการที่ดีที่สุด” คุณต้องมีวิวัฒนาการไปพร้อมกับ สภาพแวดล้อมภายนอกไม่ว่ามันจะ

เปลี่ยนแปลงเร็วแค่ไหนคุณก็ต้องไล่ตามมันให้ทัน โดยทำให้การเปลี่ยนแปลงกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร (เรียบเรียงโดย Ming Zeng, แปลโดย ชัชวรินทร์, 2562, หน้า 223)

ดร.ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2560) การจัดการเชิงกลยุทธ์ถูกมอบหมายให้เป็นหน้าที่หลักของผู้บริหารระดับสูงที่เป็นผู้กำหนดทิศทางขององค์กร หากผู้บริหารไม่มีความเข้าใจความเป็นกลยุทธ์ในการจัดการและวางแผนแล้ว การจะสื่อสารให้พนักงานทุกคนเข้าใจถึงความจำเป็นที่ต้องมีการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์คงเป็นไปได้ยากและอาจจะนำมาซึ่งความขัดแย้งในการบริหารจัดการ เนื่องจากความเป็นกลยุทธ์ต้องมีการเปลี่ยนแปลง หรือริเริ่มสิ่งใหม่อยู่ตลอดเวลา ซึ่งอาจจะกระทบต่อความรู้สึกพนักงานที่ไม่อยากจะเปลี่ยน กลัวว่าจะสูญเสียความมั่นคงในหน้าที่การงาน

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ก.พ.ร. องค์กรควรที่จะต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยหลักต่างๆ ที่จะทำให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี (Key success factors) โดยปัจจัยหลักต่างๆ ประกอบไปด้วย

1. การสร้างบรรยากาศสภาพแวดล้อมและความพร้อมขององค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น (Development of a climate and readiness for change)
2. การยอมรับร่วมกันในกลยุทธ์เป้าหมายและวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงที่กำหนดขึ้น (Widely owned strategic intent, purpose and vision)
3. ทีมผู้นำระดับสูงที่กระตือรือร้นและมีวิสัยทัศน์กว้างไกล (Energetic and visionary leadership in the top team)
4. ดำเนินการตามแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่วางไว้ให้เหมาะสมกับเวลาสถานการณ์และกลุ่มเป้าหมาย (Alignment of the whole navigational style)
5. ให้ความสำคัญกับการมองภาพรวมทั้งระบบและความคิดอย่างต่อเนื่อง (Continual focus on systems and holistic thinking)
6. ศึกษาและทำความเข้าใจกับสภาพภายนอกอย่างต่อเนื่อง (Continuous understand and influence organisational context)
7. ความสามารถในการกำหนดวางแผนและการปรับแผนการดำเนินการ (Ability to set, navigate and adjust a journey path)

วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีการเก็บข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. ผู้วิจัยเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative research) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) และได้จัดทำแบบสอบถามขึ้นมา แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ตอน

2. ผู้วิจัยได้ขอความอนุเคราะห์จากผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของแบบสอบถามจำนวน 3 ท่าน แล้วนำแบบสอบถามไปหาค่าความน่าเชื่อถือ (Reliability) ได้ด้วยวิธีของ Cronbach โดยผลการวิเคราะห์ได้ค่าความน่าเชื่อถือเท่ากับ 0.956 ถือว่าอยู่ในระดับที่มีความน่าเชื่อถือ

3. นำแบบสอบถามซึ่งมีความสมบูรณ์ไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมจากพนักงานบริษัทผลิตท่อเบรก ท่อน้ำมัน ท่อแอร์สำหรับรถยนต์ ตำบลแสนภูคาญ จังหวัดฉะเชิงเทราในช่วงเดือนตุลาคม ถึงเดือนพฤศจิกายน 2563 จำนวน 330 ฉบับ

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา ใช้การแจกแจงความถี่แสดงตารางแบบร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2. การวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานโดยใช้สถิติอ้างอิง (Inferential statistics) ค่าที่ t test ค่า one-way ANOVA ถ้าพบว่าความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ ผู้วิจัยจะทำการทดสอบความแตกต่างรายคู่การทดสอบรายคู่ (LSD) โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ผลการวิจัย

1. พนักงานส่วนใหญ่เป็นหญิง จำนวน 119 คน คิดเป็นร้อยละ 69.40 ช่วงอายุ 21-30 ปีจำนวน 161 คน คิดเป็นร้อยละ 48.80 ระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 219 คน คิดเป็นร้อยละ 66.40 ตำแหน่งพนักงาน Office จำนวน 212 คน คิดเป็นร้อยละ 64.20 ประสบการณ์การทำงานมากกว่า 7 ปี จำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 32.70 และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 15,001-25,000 บาท จำนวน 137 คน คิดเป็นร้อยละ 41.50

2. ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมอยู่มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.92 ส่วนผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวมอยู่มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.15 เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์การแบ่งความกว้างระดับคะแนนแล้ว พบว่า ทั้ง 2 ด้านมีค่าเฉลี่ยคะแนนความคิดเห็นของพนักงานอยู่ในระดับมาก หรือตรงกับความเป็นจริงมาก

เมื่อดูเป็นรายด้านพบว่ามีความพึงพอใจด้านความสำเร็จในงานมากและมีความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้าง และด้านวัฒนธรรมองค์กรมากที่สุด

3. พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ทำงานและรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4. พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกันมีผลต่อความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

อภิปรายผลการวิจัย

ผู้วิจัยอภิปรายผลจากการค้นพบในการวิจัยครั้งนี้ ดังต่อไปนี้

1. พนักงานมีความพึงพอใจโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และความพึงพอใจรายด้านอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน เมื่อดูจากค่าเฉลี่ยพบว่าด้านความสำเร็จในงานมีค่าเฉลี่ยคะแนนความพึงพอใจสูงที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของมณิรา จันทราภาส (2553) ที่ได้ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการสายการผลิต บริษัทสตาร์ส ไมโครอิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก 2 ด้าน ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงานและลักษณะของงาน และสำหรับการวิเคราะห์ความพึงพอใจในการทำงานจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลพบว่า ปัจจัยด้านสถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อายุ อายุการทำงานที่บริษัท และรายได้ต่อเดือน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานแตกต่างกันในด้านความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ ลักษณะของงาน โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ค่าจ้าง ความมั่นคงในงาน นโยบายบริษัท การบังคับบัญชา และความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ตามลำดับ

2. พนักงานที่มีเพศ ตำแหน่งงาน ประสบการณ์และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนแตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอัสวิน ดังกะสมบุรณ์ (2559) ที่ได้ศึกษาความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อสภาพการทำงานในสถานประกอบการของบริษัท ไทย-สวีดิช แอสเซมบลีย์ จำกัด อำเภอบางเสาธง จังหวัดสมุทรปราการ พบว่า เพศ อายุ สถานภาพสมรส ตำแหน่งงาน ระยะเวลาการปฏิบัติงาน รายได้ที่แตกต่างกันจะมีระดับความพึงพอใจการทำงานที่แตกต่างกันในส่วนของปัจจัยเชิงใจ ได้แก่ ด้านการประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน ด้านการได้รับความยกย่องนับถือ ด้านลักษณะงาน ด้านความรับผิดชอบและด้านความก้าวหน้าในการทำงาน

3. ด้านระดับการศึกษา และตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมแตกต่างกันยังสอดคล้องกับงานวิจัยของนิสรา รอดนุช (2559) ที่ได้ศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานตรวจสอบบัญชีในสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่งในประเทศไทย พบว่า พนักงานตรวจสอบบัญชีที่มีระดับการศึกษาปริญญาโทหรือเทียบเท่าจะมีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยเฉลี่ยสูงกว่าระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และยังพบว่าพนักงานตรวจสอบบัญชีที่มีระดับเงินเดือนต่ำจะมีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยเฉลี่ยสูงกว่าระดับเงินเดือนที่สูงกว่า

4. พนักงานมีความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อดูจากค่าเฉลี่ยพบว่าความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด 2 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้างและด้านวัฒนธรรมองค์กร ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของปณิธิ อำพนพนารัตน์ (2558) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล พบว่า ความคิดเห็นต่อการรับรู้

ระดับความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการมีความสำคัญโดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของแต่ละด้าน เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ 1) ด้านวัฒนธรรม 2) ด้าน โครงสร้าง 3) ด้านการบริหารจัดการ 4) ด้านระบบ

5. พนักงานที่มีเพศ ระดับการศึกษาและประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกันมีผลต่อความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงโดยรวม

สำหรับด้านเพศที่แตกต่างกันมีผลต่อความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงโดยรวมแตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของธวัชรินทร์ นาคสุรินทร์ (2560) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความพร้อมของผู้ประกอบการวิชาชีพบัญชีในประเทศไทยกับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน กรณีศึกษา กลุ่มธุรกิจ การสื่อสารในประเทศไทย พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศแตกต่างกัน มีผลต่อความพร้อมของนักบัญชีไทยในการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในเขตกรุงเทพมหานครที่แตกต่างกัน

ส่วนด้านระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงโดยรวมพบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีมีความพร้อมมากกว่า ซึ่งสอดคล้องกับงานแนวคิดของ ดร. ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2560) ที่ว่า การเป็นพนักงานที่ดีในยุคใหม่ไม่ได้ง่ายอย่างในอดีต การพกเอา ความรู้มาจากสถาบันการศึกษาอาจช่วยอะไรไม่ได้มากนัก หากไม่เรียนรู้เพิ่มและตามให้ทันกับปัจจัย สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปตามยุคสมัย ทุมนมนุษย์ในส่วนที่เป็นความรู้ในการวางแผนกลยุทธ์และความรู้ ในงานจึงเป็นที่ต้องการขององค์กรในปัจจุบันและอนาคต

และด้านประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกันมีผลต่อความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง แตกต่างกัน สอดคล้องกับแนวคิดของ Lawler (2548) (อ้างถึงใน วารสารวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์บูรพา ปริทัศน์ : ปีที่ 12 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม-ธันวาคม 2560, หน้า 142) ที่ได้อธิบายว่าเป็นเพราะความสัมพันธ์ที่ เปลี่ยนแปลงระหว่างองค์กรและพนักงาน กล่าวคือ สมัยก่อนพนักงานที่ทำงานมานานจะมีความสัมพันธ์ กับองค์กรทำให้ทุ่มเทกับการทำงาน แต่สมัยนี้สภาพแวดล้อมเปลี่ยนไป ดังนั้น หากองค์กรทำดีต่อพนักงาน พนักงานจะทุ่มเทให้กับองค์กรเป็นการแลกเปลี่ยน และท้ายที่สุดจะสามารถเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ดีขึ้นได้

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้

1. เพศ ระดับการศึกษาและประสบการณ์มีผลต่อภาพรวมด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกัน อาจนำไปพิจารณาหรือนำไปอ้างอิง เพื่อใช้สร้างแบบสำรวจเพิ่มเติม ปรับปรุงหรือพัฒนาเพิ่มเติมได้

2. ปัจจัยส่วนบุคคลส่วนใหญ่มีผลต่อด้านความพึงพอใจ

3. อาจอ้างอิงจากผลการวิจัยเพื่อประกอบการตัดสินใจรับสมัครบุคลากรเข้าทำงานได้ โดยดูจากปัจจัยส่วนบุคคลที่เปรียบเทียบเป็นรายคู่ เช่น ผู้ที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรีมีแนวโน้มที่จะมีความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารจัดการ ด้านทักษะที่ตรงกับสายงานและด้านผลการปฏิบัติงานมากกว่าผู้ที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี เป็นต้น

ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

ควรทำการวิจัยโดยการสัมภาษณ์เพื่อศึกษาและรวบรวมข้อมูลเชิงลึกในแต่ละด้านเพิ่มเติม แต่ควรเว้นระยะจากการวิจัยครั้งนี้ เพื่อให้เห็นถึงความแตกต่างและเพื่อให้เห็นถึงสิ่งที่ไม่ผันเปลี่ยนตามกาลเวลา

อ้างอิง

- กัลยารัตน์ ชีระชนชัยกุล. (2562). พฤติกรรมองค์กรและการพัฒนาองค์กร. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ชัยวรินทร์ นาคสุรินทร์. (2560). ปัจจัยที่มีผลต่อความพร้อมของผู้ประกอบการวิชาชีพบัญชีในประเทศไทยกับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนกรณีศึกษากลุ่มธุรกิจการสื่อสารในประเทศไทย. บัญชีมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- นาคินทร์ ทากแก้ว. (2553). ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสำนักงานนักวิศวกรรม บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน). ภาคนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- นิสรา รอดนุช. (2559). ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานตรวจสอบบัญชีในสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่งในประเทศไทย. บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- บรจันต์, ฟิลลิป เดลฟส์. 2560. เปิดหัวใจวิธีบริหาร [Management Matters] (สุภัทวดี ทวีชัย, แปล). กรุงเทพฯ: โพสท์. (ต้นฉบับพิมพ์ปี ค.ศ.2012)
- บรรณันท์ ทองกลlya, อติศักดิ์ จันทรประภาเลิศ และอิสระ สุวรรณบล. (2560). ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง บริษัทในธุรกิจอ้อยและน้ำตาลของกลุ่มมิตรผล ประเทศไทย สปป.ลาว และจีน. วารสารวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์บูรพาปริทัศน์. 12(2): 142-160.
- ปณิธิ อำพนพนารัตน์. (2558). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. วิทยานิพนธ์บริหาร-ธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2560). กลยุทธ์การวางแผนและการจัดการ. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- ปรีดี นุกุลสมปรารถนา. (2563). ลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ (Hierarchy of Needs). สืบค้น 20 สิงหาคม 2563, จาก: <https://www.popticles.com/business/hierarchy-of-needs/>.
- พรภัทร์ รุ่งมงคลทรัพย์. (2556). ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เอบีบี จำกัด. บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- มนธิรา จันทรภาส. (2553). ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการสายการผลิต บริษัท สตาร์สไมโครอิเล็กทรอนิกส์(ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน). บริหารธุรกิจบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ศิวัสสา จันท. (2560). รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี. ปรัชญาคุณิบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (ม.ป.ป.). การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change management). สืบค้น 20 สิงหาคม 2563, จาก: http://web.sut.ac.th/qa/pdf/Knowledge-general/24-Change_Management1.pdf
- สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยนเรศวร. (2562). วิธีการเขียนบรรณานุกรมรูปแบบ APA 6 ในงานวิชาการ. สืบค้น 6 พฤศจิกายน 2563, จาก: https://www.nupress.grad.nu.ac.th/วิธีเขียนบรรณานุกรม/#kt-adv-heading_dbe7c8-43
- อจรรววรรณ งามญาณ. (2554, กรกฎาคม-กันยายน). อันเนื่องมาแต่สูตรของยามานะ. บริหารธุรกิจ. 34(131), 46-60.
- อัศวิน ดังคะสมบูรณ์. (2559). ความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อสภาพการทำงานในสถานประกอบการของบริษัท ไทย-สวีดิชแอสแซมบลีย์ จำกัด อำเภอบางเสาธง จังหวัดสมุทรปราการ. รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อานวยชัย บุญศรี. (2556). ทฤษฎีของ เฮอร์ซเบิร์ก (Herzberg and other). สืบค้น 20 สิงหาคม 2563, จาก: <http://aumnuychai.blogspot.com/2013/09/herzberg-and-other.html>.
- เอกลักษณ์ ชูพันธ์. (2560). การสื่อสาร ช่วยบริหารการเปลี่ยนแปลง (Communicating for Change Management). สืบค้น 20 สิงหาคม 2563, จาก: <https://storylog.co/story/59c0c7c50708e21d2080ce83>.
- Brian, Tracy, และ Michael, Bolduc. (2563). 10X Your Income (วรัชยา คุณปลื้ม, แปล). กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- Kim, W. Chan, และ John, P. Kotter. (2556). กลยุทธ์และการจัดการการเปลี่ยนแปลง (วีรวิช มาณะศิริรานนท์, แปล). กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- Ming, Zeng. (2562). เจาะกลยุทธ์อาลีบาบาพลิกโฉมโลก[Smart Business] (ชัชวรินทร์ สันติเดช, แปล). กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น. (ต้นฉบับพิมพ์ปี ค.ศ. 2018)
- Muhammad, Raza. (2562). Lewin's 3 Stage Model of Change Explained. สืบค้น 20 สิงหาคม 2563, จาก: <https://www.bmc.com/blogs/lewin-three-stage-model-change/>.
- The World of Work Project. The Burke-Litwin Organizational Change Framework: A Simple Summary. สืบค้น 20 สิงหาคม 2563, จาก: <https://worldofwork.io/2019/07/the-burke-litwin-organizational-change-framework/>.