

กลยุทธ์การสร้างความแรงจูงใจเพื่อให้พนักงานส่งมอบผลงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น  
กรณีศึกษา ธุรกิจโรงกลั่นน้ำมัน



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2561

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจเพื่อให้พนักงานส่งมอบผลงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น  
กรณีศึกษา ธุรกิจโรงกลั่นน้ำมัน

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 30 เมษายน พ.ศ. 2561



พลวัต แม่นศิริ  
ผู้วิจัย

.....  
ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....  
รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบ สารนิพนธ์

.....  
ดวงพร อาภาศิลป์,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ

มหาวิทยาลัยมหิดล

.....  
พาสน์ ทิมทรัพย์,

D.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี จากความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจากบุคลากรหลายฝ่ายไม่ว่าจะเป็นผู้อนุเคราะห์ข้อมูล ให้คำแนะนำเกี่ยวกับเนื้อหาวิชาการและข้อมูลเชิงปฏิบัติ ผู้เขียนขอขอบคุณ ดร. ภูมิพร ธรรมสถิตเดช ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาของสารนิพนธ์ฉบับนี้ ที่กรุณาให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะในการวิเคราะห์และรวบรวมข้อมูลเพื่อออกแบบแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ รวมทั้งได้ตรวจสอบ แก้ไขสารนิพนธ์ฉบับนี้ให้มีความสมบูรณ์ และขอบคุณคณาจารย์วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ทั้งทางทฤษฎี และประสบการณ์ในทางปฏิบัติ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อผู้เขียนในการทำสารนิพนธ์ครั้งนี้เป็นอย่างยิ่ง และหวังว่าองค์ความรู้ในครั้งนี้จะช่วยพัฒนาประสิทธิภาพเชิงพาณิชย์ของธุรกิจ

นอกจากนี้ ผู้เขียนขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านไม่ว่าจะเป็น ผู้เชี่ยวชาญในสายการจัดการธุรกิจ และผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลของบริษัทที่นำมาเป็นกรณีศึกษา ที่ช่วยสละเวลาให้ข้อมูลในการทำรายงานในครั้งนี้ ทำให้การศึกษาครั้งนี้สมบูรณ์และเสร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี จึงทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์

พลวัต แม้นศิริ

กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจเพื่อให้พนักงานส่งมอบผลงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น  
กรณีศึกษา อุตสาหกรรม โรงกลั่นน้ำมัน

STRATEGIC MOTIVATING THE EMPLOYEE TO BETTER PERFORMANCE  
FOR PETROLEUM REFINERY COMPANY

พลวัต แม่นศิริ 5950322

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ภูมิพร ชรรณสถิตเดช, D.B.A., รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์  
เกิดศิริ, Ph.D. และ พาสน์ ทิมทรัพย์, D.B.A.

บทคัดย่อ

การศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความรู้เกี่ยวกับปัญหาและหาแนวทางในการ  
แก้ไขปัญหาเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากสถานการณ์ของบริษัท ซึ่งถูกปัจจัยภายนอกผลักดันให้เกิดความ  
เปลี่ยนแปลงภายในบริษัทเพื่อความอยู่รอดและความเติบโต กรณีศึกษาบริษัทโรงกลั่นน้ำมันใน  
ประเทศไทย จากผลกระทบดังกล่าวทำให้ผู้บริหารมีการกำหนดกลยุทธ์ของบริษัทที่หลากหลาย  
หนึ่งในนั้นคือ กลยุทธ์การขยายกำลังการผลิต ซึ่งก่อให้เกิดปัญหาความพร้อมในเปลี่ยนแปลงของ  
พนักงานไม่เพียงพอ ทำให้ส่งผลต่อประสิทธิภาพที่บริษัทคาดหวัง

จากปัญหาที่เกิดขึ้นพบว่าเกิดจากพนักงานเองไม่ได้รับการเตรียมความพร้อม อีกทั้ง  
การเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอกที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็น ราคาน้ำมัน หรือความต้องการในการใช้  
พลังงานมีการเปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน ทำให้พนักงานบางส่วนเกิดความรู้สึกขาดแรงจูงใจในการ  
ทำงานให้บริษัทเติบโต และในส่วนของบริษัทเองก็ไม่ได้มีการวางแผนล่วงหน้าทำให้ต้องมีการ  
จัดทำกระบวนการในการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้พนักงานส่งมอบผลงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

คำสำคัญ : วิธีการจูงใจพนักงาน, ระบบการพัฒนาประสิทธิภาพ, โรงกลั่นน้ำมัน, การเปลี่ยนแปลง

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	จ
สารบัญรูปภาพ	ฉ
<b>บทที่ 1</b>	<b>1</b>
บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญ	1
1.2 ข้อมูลเกี่ยวกับบริษัท	6
1.3 ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา	13
<b>บทที่ 2</b>	<b>15</b>
แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	15
2.1 ทฤษฎี PESTEL Analysis	15
2.2 ทฤษฎี Five Force Analysis	16
2.3 ทฤษฎี Business Life Cycle	17
2.4 ทฤษฎี GE McKinsey Matrix	18
2.5 ทฤษฎี SWOT Analysis	19
2.6 ทฤษฎี Change Management	20
2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	22
<b>บทที่ 3</b>	<b>23</b>
กระบวนการวิเคราะห์และระบุปัญหา	23
3.1 การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยที่ส่งผลต่อธุรกิจ	23
3.2 การวิเคราะห์ศักยภาพและตำแหน่งทางธุรกิจ	25
3.3 การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา	28
<b>บทที่ 4</b>	<b>32</b>
รูปแบบและกระบวนการแก้ปัญหาเชิงกลยุทธ์	32
4.1 การจัดการเชิงกลยุทธ์	32
4.2 กระบวนการแก้ปัญหาเชิงกลยุทธ์	35

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 5</b>	
<b>รายละเอียดแผนการดำเนินการเชิงกลยุทธ์</b>	<b>38</b>
5.1 การจัดการและแผนการดำเนินการเชิงกลยุทธ์	38
5.2 ขั้นตอนรายละเอียดและแผนการดำเนินการเชิงกลยุทธ์	39
5.3 ความเสี่ยงในการดำเนินการเชิงกลยุทธ์	40
5.4 การวัดผลการดำเนินการเชิงกลยุทธ์	41
<b>บรรณานุกรม</b>	
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	



## สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1.1	การจัดการและการใช้น้ำมันสำเร็จรูปของประเทศไทย ปี พ.ศ. 2560	3
1.2	สัดส่วนปริมาณการผลิตของโรงกลั่นน้ำมันปิโตรเลียมประเทศไทย ปี พ.ศ. 2560	4
1.3	องค์ประกอบหลักของระบบการกลั่นน้ำมันของบริษัท	7
1.4	ประเภทผลิตภัณฑ์น้ำมันที่ได้จากการกลั่นของบริษัท	8
1.5	ผลิตภัณฑ์น้ำมันที่ได้จากการกลั่นของบริษัท	8
1.6	ข้อมูลทางการเงินของบริษัท	11
1.7	โครงสร้างรายได้ของบริษัท ปี พ.ศ. 2560	12

## สารบัญรูปรภาพ

รูปภาพ		หน้า
1.1	โครงสร้างการบริหารงานของหน่วยงานโรงกลั่นน้ำมันของบริษัท	14
3.1	ข้อมูลช่วงเวลาในการดำเนินกิจการของบริษัท	25
3.2	โครงสร้างการประกอบกิจการในธุรกิจของบริษัท	26
3.3	แผนภาพลำดับความสำคัญของการลงทุนระหว่างหน่วยธุรกิจภายในบริษัท	27
3.4	แผนภาพองค์ประกอบที่สำคัญต่อการสร้างแรงจูงใจ	28
3.5	แผนภาพการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาของบริษัท	30
4.1	แผนภาพกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหา และการพัฒนาแรงจูงใจของพนักงาน	32
4.2	แผนภาพกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหา แบ่งตามช่วงเวลา	33
4.3	แผนภาพกระบวนการแก้ปัญหาเชิงกลยุทธ์ เพื่อการพัฒนาแรงจูงใจของพนักงาน	36
4.4	แผนภาพกระบวนการพัฒนาแรงจูงใจของพนักงาน ในส่วนตัวพนักงาน	37
4.5	แผนภาพกระบวนการพัฒนาแรงจูงใจของพนักงาน ในส่วนกระบวนการทำงาน	37
5.1	แผนภาพการจัดการและแผนการดำเนินการเชิงกลยุทธ์	38
5.2	แผนภาพขั้นตอนรายละเอียดและแผนการดำเนินการเชิงกลยุทธ์	39
5.3	แผนภาพความเสี่ยงการในดำเนินการเชิงกลยุทธ์	40
5.4	แผนภาพการวัดผลการดำเนินการเชิงกลยุทธ์	41



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ที่มาและความสำคัญ

สภาวะการแข่งขัน และรูปแบบการประกอบธุรกิจ รวมไปถึงสถานะการณ์ของเศรษฐกิจทั้งในระดับประเทศ และระดับภูมิภาค รวมไปถึงระดับโลก ล้วนส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจทั้งทางตรงและทางอ้อม ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของปริมาณในการต้องการใช้ของผู้บริโภคแต่ละกลุ่ม หรือด้านปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิตและการทำงานของบริษั ่ ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจโลกที่ในปี 2560 ที่มีการขยายตัวร้อยละ 3.7 (จากรายงาน ณ เดือนมกราคม 2561, กองทุนการเงินระหว่างประเทศ หรือ International Monetary Fund Home Page ตัวย่อ IMF) ซึ่งมีการปรับตัวเพิ่มขึ้น เมื่อเปรียบเทียบกับปีก่อนหน้าที่ เนื่องจากได้รับแรงสนับสนุนจากภาวะเศรษฐกิจโลกที่ฟื้นตัวอย่างแข็งแกร่ง ด้วยแรงขับเคลื่อนจากการขยายตัวในภาคการผลิต การลงทุน และการค้าระหว่างประเทศ รวมถึงการฟื้นตัวของความเชื่อมั่นของผู้บริโภคและภาคธุรกิจ โดยภาพรวมเศรษฐกิจของประเทศพัฒนาแล้วอย่างสหภาพยุโรป ประเทศสหรัฐอเมริกา และประเทศญี่ปุ่น ยังมีอัตราการขยายตัวของเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่องเล็กน้อย อันเป็นสาเหตุจากการได้รับอานิสงส์จากตลาดแรงงานและการบริโภคในประเทศที่ฟื้นตัวอย่างต่อเนื่องตามการเติบโตของเศรษฐกิจ

จากภาพรวมเศรษฐกิจโลกมีการแสดงให้เห็นถึงทิศทางที่ดี และสิ่งสำคัญเศรษฐกิจโลกยังคงเผชิญกับความเสี่ยงจากต้นทุนอัตราดอกเบี้ยที่สูงขึ้นในระยะยาว หลังนโยบายการเงินของธนาคารกลางของประเทศสหรัฐอเมริกาเริ่มเข้าสู่ภาวะตึงตัวมากขึ้น ประกอบกับมีความเสี่ยงด้านการเมืองระหว่างประเทศจากท่าทีของ ประธานาธิบดีของประเทศสหรัฐอเมริกา เกี่ยวกับนโยบายการค้าระหว่างประเทศและความสัมพันธ์กับประเทศมหาอำนาจอื่น ๆ รวมถึงความไม่แน่นอนทางการเมืองของสหภาพยุโรปและความเสี่ยงด้านภูมิรัฐศาสตร์จากความตึงเครียดในคาบสมุทรเกาหลี

ภาวะตลาดน้ำมันดิบและอุตสาหกรรมถ่านหิน ราคา น้ำมันดิบในปี 2560 เฉลี่ยอยู่ที่ 53.1 เหรียญสหรัฐฯ ต่อบาร์เรลปรับตัวเพิ่มขึ้น หลังตลาดเข้าสู่ภาวะขาดดุลในปี 2560 จากข้อตกลงปรับลดกำลังการผลิตของผู้ผลิตทั้งในและนอกกลุ่มโอเปก ซึ่งจะสิ้นสุดในเดือนมีนาคม 2561 โดยอุปทานของผู้ผลิตกลุ่มโอเปก (องค์การกลุ่มประเทศผู้ส่งออกน้ำมันออก หรือ Organization of Petroleum Exporting Countries ตัวย่อ OPEC) ที่เข้าร่วมข้อตกลงปรับลดกำลังการผลิตในเดือนธันวาคม 2560

ปรับลดลง ขณะที่อุปทานของประเทศนอกกลุ่ม โอเปกปรับลดลง นอกจากนี้ราคาน้ำมันดิบยังได้รับแรงหนุนจากความต้องการใช้น้ำมันในปี 2560 ที่ปรับเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากการเติบโตของเศรษฐกิจโลก รวมถึงราคาน้ำมันสำเร็จรูปที่ยังคงอยู่ในระดับต่ำ

ราคาน้ำมันดิบที่ปรับเพิ่มขึ้นยังมีข้อจำกัดจากการขยายตัวของปริมาณการผลิตน้ำมันดิบของประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งปรับเพิ่มขึ้น เมื่อเทียบกับในปี 2559 โดยปริมาณการผลิตที่ปรับเพิ่มขึ้นส่วนใหญ่มาจากการผลิตน้ำมันดิบจากชั้นหินดินดาน (Shale Oil) นอกจากนี้ อุปทานของประเทศที่ได้รับการยกเว้นจากข้อตกลงปรับลดกำลังการผลิตได้แก่ ประเทศลิเบียและประเทศไนจีเรีย หลังจากสถานการณ์ความไม่สงบภายในประเทศคลี่คลาย

นอกจากนี้ อุตสาหกรรมการกลั่น ในปี 2560 ปรับตัวดีขึ้นจากปีก่อนหน้า เนื่องจากได้รับแรงสนับสนุนหลักจากอุปสงค์น้ำมันสำเร็จรูปที่ยังคงเติบโตในอัตราที่สูงกว่ากำลังการกลั่นที่ปรับเพิ่มขึ้น ขณะที่กำลังการกลั่นสุทธิทั่วโลกทรงตัว หลังจากโรงกลั่นในสหภาพยุโรป ภูมิภาคตะวันออกกลาง และประเทศญี่ปุ่น ปิดดำเนินการรวมทั้งสิ้น กว่า 493,000 บาร์เรลต่อวัน ประกอบกับโรงกลั่นแห่งใหม่ในประเทศจีน (กำลังการผลิตรวมทั้งสิ้น 460,000 บาร์เรลต่อวัน) และประเทศเวียดนาม (กำลังการผลิต 200,000 บาร์เรลต่อวัน) เปิดดำเนินการ ล่าช้ากว่าแผนที่วางไว้ ส่งผลให้ในปีนี้มีโรงกลั่นแห่งใหม่ เปิดดำเนินการค่อนข้างน้อย ประกอบกับอุปทานน้ำมันสำเร็จรูป เกิดภาวะตึงตัวอย่างมากในช่วงไตรมาสที่ 3/2560 หลังการเกิด พายุเฮอริเคน Harvey ส่งผลให้โรงกลั่นน้ำมันในประเทศ สหรัฐอเมริกาปิดซ่อมบำรุง ฉุกเฉินกว่าร้อยละ 12 ของกำลังการผลิต ทั้งหมด รวมถึงโรงกลั่นน้ำมันในสหภาพยุโรป (กำลังการผลิตรวม 400,000 บาร์เรลต่อวัน) ปิดซ่อมบำรุงฉุกเฉินจากเหตุเพลิงไหม้

ภาวะตลาดน้ำมันสำเร็จรูปในประเทศไทย ธนาคารแห่งประเทศไทยคาดการณ์ว่าเศรษฐกิจไทยในปี 2560 จะขยายตัวได้ถึงร้อยละ 3.9 สูงกว่าในปี 2559 ที่ขยายตัวได้เพียงร้อยละ 3.3 โดยได้รับแรงหนุนจากการส่งออกสินค้าที่ขยายตัวได้ดีในทุกตลาดส่งออกที่สำคัญและในเกือบทุกหมวดสินค้า สอดคล้องกับอุปสงค์จากต่างประเทศที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการฟื้นตัวของการค้าโลก โดยเฉพาะจากรายได้จากนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เพิ่มสูงขึ้น โดยมีจำนวนนักท่องเที่ยวจำนวน 36.4 ล้านคน หรือปรับเพิ่มขึ้นร้อยละ 12 จากจำนวน 32.5 ล้านคนในปี 2559 ทั้งนี้ รายได้ที่ปรับเพิ่มขึ้นมาจากนักท่องเที่ยวจากประเทศจีน กลุ่มประเทศอาเซียน และกลุ่มประเทศสหภาพยุโรปเป็นหลัก ประกอบกับการส่งออกชิ้นส่วนและอุปกรณ์ยานยนต์ ผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียม และสินค้าเกษตรกรรมที่ปรับเพิ่มสูงขึ้น นอกจากนี้ เศรษฐกิจไทยยังได้รับแรงหนุนจากการบริโภคภาคเอกชน ที่เติบโตสูงขึ้น นำโดยหมวดยานพาหนะที่มียอดขายปรับเพิ่มขึ้น

ตารางที่ 1.1 การจัดการและการใช้น้ำมันสำเร็จรูปของประเทศไทย ปี พ.ศ. 2560

ปี 2560	ปริมาณ (พันบาร์เรล/วัน)				เปลี่ยนแปลง (%)			
	ใช้	ผลิต	นำเข้า	ส่งออก	ใช้	ผลิต	นำเข้า	ส่งออก
เบนซิน	189	218	30	28	3.4	4.1	13.8	15.4
ดีเซล	401	464	14	90	2.7	4.7	-1.9	9
น้ำมันก๊าด	0.1	34	-	0.2	-29.7	-11.4	-	-54
น้ำมันเครื่องบิน	116	128	1	13	4.3	5.9	-44.8	36.4
น้ำมันเตา	37	101	1	13	-6.8	3.8	-50.9	8.2
ปิโตรเลียมเหลว	202	193	20	8	3.3	5.9	40.9	192.6
รวม	945	1138	67	200	2.7	4.3	12.9	13.7

ภาพรวมน้ำมันสำเร็จรูปโดยอ้างอิงข้อมูลจากสำนักนโยบายและแผนพลังงาน กระทรวงพลังงาน การผลิตน้ำมันสำเร็จรูป เพิ่มขึ้นร้อยละ 4.3 โดยเป็นการเพิ่มขึ้นของการผลิตน้ำมันสำเร็จรูปเกือบทุกประเภท ยกเว้นในส่วนของ การผลิตน้ำมันก๊าด ลดลงร้อยละ 11.4 ขณะที่การผลิตน้ำมันเบนซิน เพิ่มขึ้นร้อยละ 4.1 รวมทั้งการผลิตน้ำมันดีเซล น้ำมันเครื่องบิน น้ำมันเตาและก๊าซปิโตรเลียมเหลว ที่เพิ่มขึ้นร้อยละ 4.7 5.9 3.8 และร้อยละ 5.9 ตามลำดับ ด้านการใช้น้ำมันสำเร็จรูปอยู่ที่ระดับ 945 พันบาร์เรลต่อวัน เพิ่มขึ้นร้อยละ 2.7 ซึ่งเป็นการเพิ่มขึ้นของการใช้น้ำมันสำเร็จรูปเกือบทุกประเภทตามความต้องการใช้ที่เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะการใช้ในภาคขนส่ง เนื่องจากปริมาณรถยนต์ที่เพิ่มมากขึ้น

ประกอบกับราคาขายปลีกน้ำมันในประเทศที่ยังคงอยู่ในระดับที่ไม่สูงมากนัก โดยการใช้ น้ำมันเบนซิน และน้ำมันดีเซล ซึ่งเป็นกลุ่มน้ำมันสำเร็จรูปสำคัญ คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 63 ของการใช้น้ำมันสำเร็จรูปทั้งหมด มีการใช้เพิ่มขึ้นร้อยละ 3.4 และร้อยละ 2.7 ตามลำดับ ส่วนการใช้ น้ำมันเครื่องบิน เพิ่มขึ้นร้อยละ 4.3 ตามการขยายตัวของภาคการท่องเที่ยวที่มีจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทางเข้าประเทศเพิ่มขึ้นจากภาวะเศรษฐกิจโลกที่เริ่มมีแนวโน้มดีขึ้น และการใช้ก๊าซปิโตรเลียมเหลว (LPG) เพิ่มขึ้นร้อยละ 3.3 ตามความต้องการใช้ที่เพิ่มขึ้นในภาคครัวเรือน ภาคอุตสาหกรรมการผลิต และอุตสาหกรรมปิโตรเคมี การนำเข้าและส่งออกน้ำมันสำเร็จรูป การนำเข้าน้ำมันสำเร็จรูปอยู่ที่ระดับ 67 พันบาร์เรลต่อวัน เพิ่มขึ้นร้อยละ 12.9 ตามความต้องการภายในประเทศที่ยังคงอยู่ในระดับสูง ด้านการส่งออกน้ำมันสำเร็จรูป เพิ่มขึ้นร้อยละ 13.7 อยู่ที่ระดับ 200 พันบาร์เรลต่อวัน

การใช้พลังงานภาคขนส่งทางบก อยู่ที่ระดับ 23,794 พันตันเทียบเท่าน้ำมันดิบ เพิ่มขึ้นร้อยละ 0.4 ซึ่ง เป็นการเพิ่มขึ้นของน้ำมันเบนซินและดีเซล เพิ่มขึ้นร้อยละ 3.4 และ 2.7 สอดคล้องกับการขยายตัวของการจำหน่ายรถยนต์นั่งและรถจักรยานยนต์ภายในประเทศ ในขณะที่การใช้ LPG และ NGV ยังคงปรับตัวลดลงร้อยละ 10.0 และ 12.9 ตามลำดับ เนื่องจากผู้ใช้รถยนต์ LPG และ NGV บางส่วนหันกลับไปใช้น้ำมันแทน

ในส่วนของพลังงานทางเลือกหรือพลังงานทดแทนที่กำลังเริ่มเข้ามามีบทบาทสำคัญกับระบบเศรษฐกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้า ที่ถือว่ามีส่วนที่ส่งผลกระทบต่อโดยตรงต่อธุรกิจ โรงกลั่นน้ำมัน ในอนาคตอาจมีปริมาณการใช้งานเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อรูปแบบของผลิตภัณฑ์เชิงพาณิชย์ชั้นปลายขององค์กร ที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนสัดส่วนการผลิตให้เหมาะสม อย่างไรก็ตามความต้องการใช้พลังงานจากน้ำมัน ยังคงเพิ่มสูงขึ้นเพียงแต่อาจถูกปรับเปลี่ยนรูปแบบในบางกลุ่มผู้ใช้งานหรือกลุ่มอุตสาหกรรมที่ใช้งาน

**ตารางที่ 1.2** สัดส่วนปริมาณการผลิตของโรงกลั่นน้ำมันปิโตรเลียมประเทศไทย ปี พ.ศ. 2560

โรงกลั่นน้ำมัน	ปริมาณ (พันบาร์เรล/วัน)	สัดส่วน (%)
บริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) (TOP)	342.2	29
บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) (IRPC)	200.6	17
บริษัท สตาร์ ปิโตรเลียม รีไฟน์นิ่ง จำกัด (SPRC)	177	15
บริษัท พีทีที โกลบอล เคมิคอล จำกัด (มหาชน) (PTTGC)	165.2	14
บริษัท เอสโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) (ESSO)	165.2	14
บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) (BCP)	129.8	11
รวม	1,180	100

ภาพรวมเกี่ยวกับผู้เล่นในธุรกิจโรงกลั่นน้ำมันของประเทศไทย โดยอ้างอิงข้อมูลจากสำนักนโยบายและแผนพลังงาน กระทรวงพลังงาน โรงกลั่นน้ำมันเชื้อเพลิงในประเทศไทยสร้างขึ้นมาเพื่อผลิตน้ำมันสำเร็จรูปใช้ในประเทศเป็นหลัก ทดแทนการนำเข้าน้ำมันสำเร็จรูปจากต่างประเทศ สำหรับน้ำมันดิบที่เข้าสู่โรงกลั่นน้ำมันมาจากการนำเข้าน้ำมันดิบจากต่างประเทศ และขุดเจาะปิโตรเลียมภายในประเทศ โดยน้ำมันดิบที่ได้ไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้โดยตรง ต้องผ่านกระบวนการกลั่น ที่จะแยกสารประกอบออกจากกันโดยอาศัยจุดเดือดที่ต่างกันของแต่ละสารประกอบเป็นตัวแยกน้ำมันดิบออกเป็นส่วนต่าง ๆ จึงจะกลายเป็นน้ำมันสำเร็จรูป และผลพลอย



ได้ชนิดต่าง ๆ อาทิ ก๊าซหุงต้ม น้ำมันเบนซิน น้ำมันอากาศยาน น้ำมันก๊าด น้ำมันดีเซล น้ำมันเตา และ ยางมะตอย ที่นำมาใช้ประโยชน์ภายในประเทศเป็นหลัก ปัจจุบันประเทศไทยมีโรงกลั่นน้ำมัน จำนวน 6 แห่ง

ความเสี่ยงในการดำเนินการของธุรกิจโรงกลั่นน้ำมันในปัจจุบัน ธุรกิจโรงกลั่นน้ำมัน เป็นธุรกิจที่อยู่บนความเสี่ยงและความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนราคาน้ำมันสำเร็จรูปจากโรงกลั่น และราคาน้ำมันดิบจากการนำเข้า เป็นราคาที่อยู่บนปัจจัยความเสี่ยงจากราคาตลาดโลก รัฐไม่สามารถกำหนดหรือควบคุมราคาได้เอง อีกทั้งราคาน้ำมันสำเร็จรูป และราคาน้ำมันดิบต้องซื้อขายล่วงหน้าด้วย จึงเกิดความเสี่ยงกับผลประกอบการธุรกิจโรงกลั่นน้ำมันที่ไม่มีความแน่นอนการดำเนินธุรกิจโรงกลั่นน้ำมันเหมือนกับวัฏจักรเศรษฐกิจธุรกิจด้านอื่น ๆ ของประเทศ ที่มีผลประกอบการทั้งช่วงขาขึ้นและขาลง แต่ธุรกิจโรงกลั่นน้ำมันต้องลงทุนสูงและมีความเสี่ยงที่สูงเช่นกัน กล่าวคือ ประเทศไทยเป็นประเทศนำเข้าน้ำมันดิบสุทธิเมื่อตัดสินใจตั้งซื้อน้ำมันดิบจากต่างประเทศมากลั่นเป็นน้ำมันสำเร็จรูปเพื่อจำหน่ายภายในประเทศนั้นเกิดความเสี่ยงหลายประการ

กลุ่มธุรกิจโรงกลั่นน้ำมันไม่สามารถควบคุมต้นทุนวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตได้เอง เพราะราคาน้ำมันดิบในตลาดโลกมีการเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้ง จึงคาดการณ์ผลประกอบการได้ลำบาก เนื่องจากปัจจัยความเสี่ยงในด้านการดำเนินการสั่งซื้อน้ำมันดิบต้องสั่งซื้อล่วงหน้า 1 - 2 เดือนก่อนส่งมอบ โดยการตกลงซื้อขายจะระบุเพียงปริมาณเท่านั้นส่วนราคาจะอ้างอิงกับราคาน้ำมันตลาดโลกในเดือนส่งมอบ จึงทำให้โรงกลั่นไม่สามารถคาดการณ์ผลประกอบการด้านกำไรหรือการขาดทุนของบริษัท

ความเสี่ยงในด้านการจำหน่าย โรงกลั่นจะมีการตกลงกับผู้ค้าน้ำมันล่วงหน้าว่าจะมีการซื้อขายในปริมาณเท่าไรในเดือนถัดไป โดยมีสูตรราคาที่ยึดกับตลาดซื้อขายที่สิงคโปร์ในช่วงวันส่งมอบซึ่งจะทำให้โรงกลั่นไม่สามารถกำหนดปริมาณการผลิตและราคาได้เอง

หากมีการทำธุรกิจโรงกลั่นสูงชันการแข่งขันก็มีมากขึ้น ในขณะที่ความต้องการของผู้บริโภคยังเท่าเดิม ธุรกิจด้านนี้จึงประสบปัญหาด้านกำลังการกลั่นเกินความต้องการของผู้บริโภค แต่อาจมีการส่งออก ด้านภาวะความเสี่ยง ในส่วนราคาอาจไม่ครอบคลุมต้นทุนการผลิต จึงทำให้นักลงทุนไม่กล้าเสี่ยงลงทุนสร้างโรงกลั่นแห่งใหม่

ปัจจัยความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน ซึ่งไม่สามารถควบคุมหรือคาดการณ์ได้อย่างแม่นยำ อัตราแลกเปลี่ยนมีความสำคัญกับธุรกิจน้ำมัน เพราะ โรงกลั่นต้องนำเข้าน้ำมันดิบเป็นเงินดอลลาร์แต่เมื่อจำหน่ายน้ำมันสำเร็จรูปเป็นเงินบาท ดังนั้น ถ้าค่าเงินผันผวนมากอาจขาดทุนอัตราแลกเปลี่ยนได้

อีกทั้งธุรกิจโรงกลั่นน้ำมันยังอยู่ภายใต้การกำกับควบคุมดูแลจากหน่วยงานภาครัฐ ไม่ว่าจะเป็นในส่วนของการตรวจพลังงาน กำกับดูแลโรงกลั่นน้ำมันให้ปฏิบัติตามสัญญาและข้อตกลง และ

กระทรวงอุตสาหกรรม โดยกรมโรงงานอุตสาหกรรม กำกับดูแล โรงกลั่นน้ำมันในด้านการขออนุญาตประกอบกิจการ โรงกลั่นน้ำมัน และกระทรวงการคลัง โดยกรมสรรพสามิต กำกับดูแล โรงกลั่นน้ำมันในด้านการจัดเก็บภาษีสรรพสามิต

ผลประกอบการธุรกิจ โรงกลั่นน้ำมันขึ้นอยู่กับ “ค่าการกลั่นน้ำมัน” หรือ Gross Refining Margin (GRM) เช่น ค่าดำเนินการค่าน้ำค่าไฟฟ้าระบบความปลอดภัยของสารเคมีค่าซ่อมบำรุงค่าจ้างต้นทุนทางการเงินจากหนี้สะสมค่าเสื่อมราคาค่าการลงทุนปรับปรุงประสิทธิภาพ โรงกลั่น เป็นต้น ซึ่งค่าการกลั่นน้ำมันมีราคาที่ไม่แน่นอนมีความผันผวนตามสภาพเศรษฐกิจภายในประเทศ และเศรษฐกิจตลาดโลก ผู้ประกอบการ โรงกลั่นน้ำมันจะเป็นผู้รับความเสี่ยงเอง

ซึ่งแต่ละบริษัทจำเป็นต้องมีระบบการบริหารจัดการทั้งในส่วนของปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายในไม่ว่าจะเป็นกระบวนการทำงาน เครื่องจักร วัสดุอุปกรณ์ รวมถึงเรื่องของการบริหารจัดการบุคลากรเพื่อให้สามารถดำเนินกิจการได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถแข่งขันได้ภายใต้สถานการณ์ที่เกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและสามารถรองรับการแข่งขันในอนาคต

## 1.2 ข้อมูลเกี่ยวกับบริษัท

กรณีศึกษา บริษัท โรงกลั่นน้ำมัน บริษัท A เป็นหนึ่งในบริษัทที่อยู่ในกลุ่มบริษัทพลังงานขนาดใหญ่ของประเทศไทย ประกอบธุรกิจโรงกลั่นน้ำมันที่มีกระบวนการผลิตที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพสูง เพื่อผลิตและจำหน่ายน้ำมันปิโตรเลียมสำเร็จรูปสำหรับตลาดในประเทศเป็นส่วนใหญ่ ทั้งยังขยายการลงทุนให้ครอบคลุมการผลิตผลิตภัณฑ์ปิโตรเคมี น้ำมันหล่อลื่นพื้นฐาน เอทานอล รวมถึงการลงทุนในธุรกิจไฟฟ้า ตลอดจนธุรกิจขนส่งผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียม และปิโตรเคมีทางเรือ ธุรกิจขนส่งผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมสำเร็จรูปทางท่อ และธุรกิจให้คำปรึกษาทางด้านพลังงาน

ปัจจุบัน โรงกลั่นน้ำมัน บริษัท A สามารถผลิตน้ำมันปิโตรเลียมสำเร็จรูปประมาณ 14,000 ล้านลิตรต่อปีหรือประมาณร้อยละ 25 ของกำลังการกลั่นรวมภายในประเทศ โดยมีการจำหน่ายในประเทศประมาณร้อยละ 85 ของกำลังการผลิตทั้งหมด โรงกลั่นน้ำมัน บริษัท A ได้รับการออกแบบให้สามารถสร้างมูลค่าสูงสุดจากระบบการผลิตได้อย่างเต็มที่ และด้วยเหตุที่เป็นโรงกลั่น Complex Refinery จึงทำให้มีกระบวนการกลั่นหลายขั้นตอนคือมีทั้งหน่วยกลั่นน้ำมันดิบ หน่วยเพิ่มคุณภาพ และหน่วยเพิ่มคุณค่าผลิตภัณฑ์ ซึ่งสามารถผลิตผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมสำเร็จรูปที่มีคุณค่าสูงในสัดส่วนที่สูงมากที่สุดแห่งหนึ่งในเอเชียแปซิฟิก โดยมีความยืดหยุ่นสูงในการใช้วัตถุดิบหรือน้ำมันดิบจากแหล่งต่างๆสามารถปรับเปลี่ยนระดับการผลิตผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมสำเร็จรูปแต่ละชนิดให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดภายในประเทศ

ตารางที่ 1.3 องค์ประกอบหลักของระบบการกลั่นน้ำมันของบริษัท

ลำดับ	กระบวนการ	คำอธิบายกระบวนการ
1	หอกลั่นน้ำมันดิบ (Crude Distillation Units)	ทำหน้าที่กลั่นน้ำมันดิบเป็นน้ำมันสำเร็จรูปชนิดต่างๆ โดยแยกประเภทตามอุณหภูมิที่ต่างกัน
2	หน่วยเพิ่มคุณภาพน้ำมัน (Upgrading Units)	ทำหน้าที่แปลงสภาพผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าต่ำเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าสูง โดยอาศัยปฏิกิริยาทางเคมี
3	หน่วยปรับปรุงคุณภาพน้ำมัน (Quality Improvement Units)	ทำหน้าที่ปรับปรุงคุณภาพของน้ำมันเพื่อให้ได้ตามมาตรฐานที่ต้องการ

โรงกลั่นน้ำมันของบริษัทฯ ตั้งอยู่ใกล้ท่าเรือน้ำลึก จังหวัดชลบุรี สามารถเชื่อมต่อเครือข่ายการส่งมอบผลิตภัณฑ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งทางทะเล รถไฟ รถบรรทุก และผ่านระบบท่อลำเลียงที่สามารถขนส่งผลิตภัณฑ์ได้หลายชนิด (Multi-Product Pipeline) ดังนั้นบริษัทฯ จึงสามารถอำนวยความสะดวกในการส่งมอบผลิตภัณฑ์ตามความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพและด้วยต้นทุนที่เหมาะสม

ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาบริษัทฯ ได้พัฒนาเทคโนโลยีการกลั่นน้ำมันให้เจริญก้าวหน้าเพื่อยกระดับมาตรฐานอุตสาหกรรมการกลั่น ของบริษัทฯ ให้อยู่ในระดับสากลมาโดยตลอดแต่เพื่อสะท้อนถึงความมุ่งมั่นของบริษัทฯ ซึ่งให้ความสำคัญกับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และเพื่อเสริมสร้างความน่าเชื่อถือในผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพเป็นเลิศแก่ลูกค้า บริษัทฯ จึงได้นำระบบมาตรฐาน ISO 9001 : 9002 และ ISO/IEC 17025 เป็นเครื่องมือในการบริหารการผลิต และการรับรองห้องปฏิบัติการทดสอบผลิตภัณฑ์น้ำมันสำเร็จรูปตามลำดับ โดยบริษัทฯ ได้รับการรับรองทั้ง 2 ระบบแล้วจากสถาบันรับรองมาตรฐานไอเอสโอ (สรอ.) มาตั้งแต่ปี 2539 และยังคงได้รับการรับรองต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน

บริษัทฯ ได้รับรางวัล TQC AWARD ซึ่งเป็นรางวัลที่บ่งชี้ถึงความเป็นเลิศในด้านการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบในปี 2552 โดยบริษัทฯ มีความมุ่งมั่นจะพัฒนาการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่องเพื่อรองรับความต้องการของลูกค้าและสร้างประโยชน์สูงสุดแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตลอดห่วงโซ่อุปทาน


### 1.2.1 ผลิตภัณฑ์และบริการของบริษัท

บริษัทฯ มีสินค้าหลักคือในส่วนของธุรกิจกลั่นน้ำมันเป็นหลัก นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังมีรายได้จากธุรกิจกลั่นน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐาน ธุรกิจปิโตรเคมี ธุรกิจโรงผลิตกระแสไฟฟ้า ธุรกิจบริการขนส่งทางทะเล ธุรกิจสารทำละลาย ธุรกิจเอทานอลและอื่นๆ ซึ่งในแต่ละธุรกิจมีการเชื่อมโยงกันในแต่ละส่วนของห่วงโซ่อุปทาน เพื่อเสริมให้เกิดประโยชน์ และประสิทธิภาพสูงสุดต่อภาพรวมของบริษัท อีกทั้งยังเป็นการพัฒนาองค์ความรู้ ทั้งในส่วนของจัดการ การผลิต อย่างครบวงจร และเป็นผู้นำในธุรกิจการกลั่นน้ำมันของประเทศ เพื่อความยั่งยืนของบริษัท และความมั่นคงของประเทศ

ตารางที่ 1.4 ประเภทผลิตภัณฑ์น้ำมันที่ได้จากการกลั่นของบริษัท

ลำดับ	ประเภทผลิตภัณฑ์	ผลิตภัณฑ์
1	น้ำมันชนิดเบา (Light Distillate)	LPG, น้ำมันเบนซิน, แนฟทา, แพลคฟอร์มเมต
2	น้ำมันชนิดกลาง (Middle Distillate)	น้ำมันอากาศยาน, น้ำมันก๊าด, น้ำมันดีเซล
3	น้ำมันชนิดหนัก (Heavy Oil)	น้ำมันเตา

ตารางที่ 1.5 ผลิตภัณฑ์น้ำมันที่ได้จากการกลั่นของบริษัท



ลำดับ	ผลิตภัณฑ์	คำอธิบาย
1	น้ำมันเบนซิน (Gasoline) 	น้ำมันเบนซิน เป็นน้ำมันเชื้อเพลิงที่ใช้กันอย่างแพร่หลายสำหรับรถยนต์เครื่องยนต์เบนซิน และรถจักรยานยนต์ บริษัทฯ เป็นโรงกลั่นแห่งแรกในประเทศไทยที่สามารถผลิตน้ำมันเบนซินตามมาตรฐานยูโร 4 ได้ โดยมีการปรับเปลี่ยนลักษณะและคุณภาพ นอกจากนี้บริษัทฯ ยังผลิตน้ำมันเบนซินพื้นฐาน และน้ำมันแก๊ซโซฮอล์ (Gasohol) หรือน้ำมันเบนซินที่มีส่วนผสมของเอทานอล (Bio Ethanol) E10 E20 และ E85 ให้แก่ ผู้บริโภคในประเทศเป็นหลัก



ตารางที่ 1.5 ผลิตภัณฑ์น้ำมันที่ได้จากการกลั่นของบริษัท (ต่อ)

ลำดับ	ผลิตภัณฑ์	คำอธิบาย
2	<p>น้ำมันดีเซล (Diesel / Gas Oil)</p> 	<p>น้ำมันดีเซลเป็นน้ำมันเชื้อเพลิงที่ใช้กับรถยนต์ เครื่องยนต์ดีเซล รถบรรทุก รถแทรกเตอร์ เรือโดยสาร เรือประมง รถไฟ และโรงงานอุตสาหกรรม โดยปัจจุบันการจำหน่ายน้ำมันดีเซลในประเทศไทยจะต้องมีส่วนผสมของไบโอดีเซล ประมาณ 7% และยังเป็นผู้ผลิตและจำหน่ายน้ำมันดีเซลมาตรฐานยูโร 4 เป็นรายแรกของประเทศ โดยน้ำมันดีเซลมาตรฐานยูโร 4 นั้น มีสัดส่วนกำมะถันในน้ำมันที่ต่ำกว่ามาตรฐานเดิมถึง 7 เท่า รวมทั้งเขม่าควันดำออกสู่อากาศและยังช่วยให้เครื่องยนต์ดีเซลทำงานได้ราบรื่นขึ้นด้วย</p>
3	<p>น้ำมันอากาศยาน (Jet Fuel)</p> 	<p>น้ำมันอากาศยานเป็นน้ำมันเชื้อเพลิงที่ใช้กับเครื่องบินไอพ่น แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ น้ำมันเครื่องบินไอพ่นพาณิชย์ (Jet A-1) ซึ่งจะใช้กับเครื่องบินโดยสาร หรือเครื่องบินพาณิชย์ทั่วไป และน้ำมันเครื่องบินไอพ่นทหาร (JP-8) ที่ใช้ในกิจกรรมทางการทหาร เช่น เครื่องบินรบ และเครื่องบินขับไล่ ซึ่งเป็นน้ำมันที่มีคุณสมบัติพิเศษกว่า ที่จะช่วยให้ เครื่องบินทหารสามารถเคลื่อนที่ด้วยอัตราความเร็วสูงได้</p>
4	<p>น้ำมันก๊าด (Kerosene)</p> 	<p>น้ำมันก๊าดเป็นน้ำมันเชื้อเพลิงที่มีลักษณะคล้ายกับน้ำมันอากาศยาน ปัจจุบันใช้เป็น เชื้อเพลิงสำหรับเครื่องทำความร้อนในประเทศเมืองหนาวเพื่อให้ความอบอุ่นในบ้านเรือน และใช้เป็นเชื้อเพลิงสำหรับหุงต้ม</p>
6	<p>น้ำมันเตา (Fuel Oil)</p> 	<p>เป็นน้ำมันที่ใช้เป็นเชื้อเพลิงในอุตสาหกรรม โดยน้ำมันเตาของบริษัทฯแบ่งเป็น 3 เกรด คือ 1 น้ำมันเตาชนิดที่ 1 หรือ น้ำมันเตา A (FOA) เป็นน้ำมันเตาใส ที่มีความหนืดต่ำ ที่ส่งให้กับลูกค้าที่ประกอบธุรกิจที่ด้านการผลิต</p>

ตารางที่ 1.5 ผลิตภัณฑ์น้ำมันที่ได้จากการกลั่นของบริษัท (ต่อ)

ลำดับ	ผลิตภัณฑ์	คำอธิบาย
<p>6 (ต่อ)</p>	<p>น้ำมันเตา (Fuel Oil)</p> 	<p>2. น้ำมันเตาชนิดที่ 2 หรือ น้ำมันเตา C (FOC) เป็นน้ำมันเตาที่มีความหนืดปานกลาง คือ ไม่เกิน 180 เซนติสโตกส์ ที่อุณหภูมิ 50 องศาเซลเซียส และมีปริมาณกำมะถัน ไม่เกิน 2% โดยน้ำหนักมักใช้เป็นเชื้อเพลิงในโรงงานขนาดกลางถึงขนาดใหญ่ เช่น ใช้เป็นพลังงานในการขับเคลื่อนเครื่องจักรหรือกังหันไอน้ำ (Steam Turbine) เพื่อผลิตไฟฟ้า และใช้เป็นเชื้อเพลิงในเตาเผาและเตาหลอม เช่น ในการหลอมโลหะ และการผลิตปูนซีเมนต์</p> <p>3. น้ำมันเตาชนิดที่ 3 หรือ (Bunker Fuel) เป็นน้ำมันเตาที่มีความหนืดสูง คือ ไม่เกิน 380 เซนติสโตกส์ ซึ่งใช้เป็นเชื้อเพลิงสำหรับเรือเดินสมุทร มีทั้งที่มีกำมะถันไม่เกิน 3.5% และ 4.0% โดยน้ำหนัก</p>
<p>7</p>	<p>ก๊าซปิโตรเลียมเหลว (LPG)</p> 	<p>ก๊าซปิโตรเลียมเหลวเป็นก๊าซที่ถูกนำมาอัดเป็นของเหลว เพื่อความสะดวกในการเก็บ และขนส่งใช้เป็นเชื้อเพลิงในการหุงต้ม นอกจากนี้ก๊าซปิโตรเลียมเหลวยังถูกนำไปใช้ เป็นเชื้อเพลิงในรถยนต์ โรงงานอุตสาหกรรม และเป็นวัตถุดิบตั้งต้นของโรงงานปิโตรเคมีอีกด้วย โดยในก๊าซปิโตรเลียมเหลวจะประกอบไปด้วยก๊าซโพรเพน และก๊าซบิวเทนในอัตราส่วน 60 ต่อ 40 โดยแหล่งที่มาของก๊าซปิโตรเลียมเหลวนั้นมาจาก 3 แหล่ง คือจากโรงกลั่นน้ำมัน จากโรงแยกก๊าซธรรมชาติ และจากการนำเข้า</p>

### 1.2.2 ข้อมูลทางการเงินของบริษัท

บริษัทฯ มีรายได้จากธุรกิจกลั่นน้ำมันเป็นหลัก นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังมีรายได้จากธุรกิจกลั่นน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐาน ธุรกิจปิโตรเคมี ธุรกิจโรงผลิตกระแสไฟฟ้า ธุรกิจบริการขนส่งทางทะเล ธุรกิจสารทำละลาย ธุรกิจเอทานอลและอื่นๆ โดยมีความสามารถในการดำเนินกิจการดังกล่าวระยะเยียดทางการเงินต่อไปนี้

ตารางที่ 1.6 ข้อมูลทางการเงินของบริษัท

รายการ		2560	2559	2558
<b>ผลการดำเนินงาน</b>				
รายได้จากการขาย	ล้านบาท	337,388	274,739	293,569
EBITDA	ล้านบาท	36,925	32,675	25,492
กำไร / (ขาดทุน) สุทธิ	ล้านบาท	24,856	21,222	12,181
กำไร / (ขาดทุน) ต่อหุ้น	บาท/หุ้น	12.18	10.40	5.97
อัตราส่วนกำไรสุทธิ	ร้อยละ	7.24	7.65	4.10
<b>ฐานะทางการเงิน</b>				
สินทรัพย์รวม	ล้านบาท	228,108	217,731	192,166
หนี้สินรวม	ล้านบาท	100,960	106,134	95,157
ส่วนของผู้ถือหุ้น	ล้านบาท	127,148	111,597	97,009
<b>อัตราส่วนทางการเงิน</b>				
อัตราส่วนความสามารถชำระดอกเบี้ย	เท่า	11.2	9.4	7.4
อัตราส่วนสภาพคล่อง	เท่า	3.8	3.4	5.0
อัตราส่วนหนี้สินสุทธิต่อส่วนของผู้ถือหุ้น	เท่า	0.0	0.1	0.2
อัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้น	ร้อยละ	21.7	21.3	13.9

ข้อมูลรายละเอียดทางการเงินของบริษัทฯ จากข้อมูลย้อนหลัง 3 ปีที่ผ่านมาแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการทำรายได้จากการขายที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องถึงแม้ว่าจะต้องเผชิญกับปัจจัยทางด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นในส่วนของด้านเศรษฐกิจ ราคาน้ำมัน หรือแม้กระทั่งภาวะสงคราม ที่ล้วนแต่ส่งผลกระทบต่อขายของบริษัทฯ และยังสามารถรักษาสัดส่วนของกำไรสุทธิได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งส่งผลให้อัตรากอปรผลตอบแทนผู้ถือหุ้นยังคงอยู่ในระดับที่ค่อนข้างสูง

ตารางที่ 1.7 โครงสร้างรายได้ของบริษัท ปี พ.ศ. 2560

รายการ	ล้านบาท	สัดส่วน (%)
<b>ขายสุทธิ</b>		
ธุรกิจโรงกลั่นน้ำมัน	349,829	102.4%
ธุรกิจโรงกลั่นน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐาน	18,662	5.5%
ธุรกิจปิโตรเคมี	57,881	16.9%
ธุรกิจโรงผลิตกระแสไฟฟ้า	10,929	3.2%
ธุรกิจบริการขนส่งทางทะเล	801	0.2%
ธุรกิจสารทำละลาย	9,182	2.7%
ธุรกิจเอทานอล	1,620	0.5%
ธุรกิจอื่นๆ	985	0.3%
หัก รายการระหว่างกัน	(112,501)	(32.9%)
<b>รวมขายสุทธิ</b>	<b>337,388</b>	<b>98.7%</b>
กำไรจากอัตราแลกเปลี่ยนสุทธิ	3,181	0.9%
รายได้อื่น	1,190	0.3%
<b>รวมรายได้</b>	<b>341,759</b>	<b>100.0%</b>

สัดส่วนรายได้ของบริษัทฯ รายได้เกือบทั้งหมดมาจากการประกอบกิจการธุรกิจโรงกลั่นน้ำมันสูงถึง 3 แสนล้านบาท และในส่วนของธุรกิจปิโตรเคมีอยู่ที่ 5 หมื่นล้านบาท สำหรับธุรกิจอื่นนั้นเป็นธุรกิจเสริมหรือธุรกิจที่ขยายโอกาสและกระจายความเสี่ยงเพื่อสร้างความหลากหลายด้านองค์ความรู้และความสามารถในการประกอบธุรกิจใหม่ๆ ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจโรงไฟฟ้าซึ่งส่วนใหญ่เป็นการส่งพลังงานเพื่อใช้จ่ายในกลุ่มบริษัทหรือใช้ในบริเวณโดยรอบโรงงาน หรือจะเป็นในส่วน of ธุรกิจการขนส่งทางทะเล ที่ต้องการความรู้และความเข้าใจเนื่องจากเป็นหนึ่งในองค์ประกอบขึ้นต้นของกระบวนการในโรงกลั่นน้ำมัน และส่วนปลายกำลังจากที่ได้ผลผลิตจากโรงกลั่นเป็นที่เรียบร้อยแล้ว

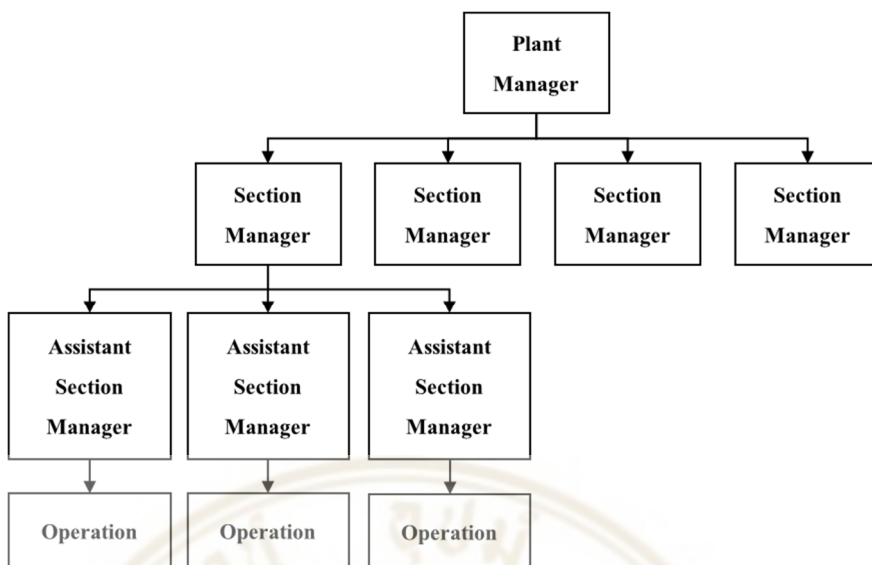


### 1.3 ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา

กรณีศึกษา บริษัท A จากสภาวะการในปัจจุบันที่แนวโน้มของสัดส่วนในการใช้งานแหล่งพลังงานกำลังเริ่มอยู่ในช่วงของการปรับเปลี่ยนอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งเป็นผลมาจากเรื่องของระบบเศรษฐกิจ ความไม่สงบในประเทศต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อราคาของสินค้าที่บริษัทเป็นหนึ่งในผู้ซื้อและผู้ผลิตนั้นก็คือน้ำมัน อีกทั้งในส่วนของความก้าวกระโดดของการพัฒนาด้านเทคโนโลยีที่เข้ามา มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งของการปรับเปลี่ยนในครั้งนี้ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของเทคโนโลยีด้านระบบยานยนต์ที่มีการพัฒนา ยานยนต์พลังงานทางเลือกรูปแบบใหม่นอกเหนือไปจากการพึ่งพาพลังงานน้ำมันเป็นหลัก (ICE - Internal Combustion Engines) เช่น รถยนต์พลังงานไฟฟ้า (EV - Electric Vehicles) ที่ปัจจุบันมีจำนวนเพิ่มสูงขึ้นเป็นจำนวนมากและคาดว่าอีกไม่นานราคาของเทคโนโลยีเมื่อเข้าใกล้หรืออยู่ในระดับเดียวกับกับเทคโนโลยีเดิม ยิ่งเป็นปัจจัยเร่งให้ปริมาณความต้องการน้ำมันในภาคการขนส่งในส่วนนี้ลดน้อยลง ซึ่งผู้ผลิตหรือบริษัทที่อยู่ในธุรกิจจะต้องมีการปรับตัวเพื่อเตรียมความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่กำลังจะมาถึง หากวิเคราะห์ในส่วนของที่มาที่ไปแล้วนั้น จะพบว่าหากมีการปรับเปลี่ยนเชื้อเพลิงจากการพึ่งพาน้ำมันเป็นการใช้งานไฟฟ้าเอง ในส่วนของภาคธุรกิจที่ต้องมีการเพิ่มกำลังการผลิตในส่วนของธุรกิจไฟฟ้า ซึ่งจะต้องหาแหล่งวัตถุดิบในการนำไปผลิตไฟฟ้าซึ่งหนึ่งในนั้นก็คือน้ำมัน แต่ในส่วนนี้ก็ยังไม่สามารถคาดการณ์ได้ว่าจะสามารถทดแทนสัดส่วนที่กำลังจะเปลี่ยนแปลงได้ในปริมาณเท่าใด

อย่างไรก็ตามสำหรับบริษัท A ปัจจุบันได้มีการกำหนดกลยุทธ์ในการรับมือความเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ไม่ว่าจะเป็นการหาช่องทางหรือโอกาสในการทำธุรกิจใหม่ทั้งที่เกี่ยวข้องที่มีความเชี่ยวชาญ (Core Business) และไม่เกี่ยวข้องกัธุรกิจเดิมที่ทำอยู่ในปัจจุบัน (Diversified Business) รวมถึงกลยุทธ์ในการรักษาความได้เปรียบทางด้านความเป็นผู้นำในตลาดในด้านของปริมาณการผลิตซึ่งมีผลเกี่ยวเนื่องกับความสามารถในการทำกำไรเนื่องมาจากการประหยัดต่อขนาดในการผลิตของบริษัท ทำให้มีกลยุทธ์ที่จะขยายกำลังการผลิตจากเดิมเพิ่มขึ้นจากเดิม 275,000 เป็น 400,000 บาร์เรลต่อวัน

ซึ่งจะต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกหน่วยงานในบริษัท เพื่อผลักดันกลยุทธ์ให้สามารถเกิดขึ้นได้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อความมั่นคงและยั่งยืนของบริษัท ซึ่งในส่วนของหน่วยงานที่รับผิดชอบธุรกิจหลักอย่างหน่วยที่ดูแลเรื่องโรงกลั่นน้ำมัน ปัจจุบันทำงานภายใต้การกำกับดูแลในรูปแบบของ Hierarchy Organization ซึ่งพนักงานระดับหัวหน้าที่ดูแลโรงกลั่นหรือ Plant Manager นั้นมีหน้าที่รับผิดชอบควบคุมดูแลผู้ได้บังคับบัญชา Section Manager และ Assistant Section Manager และพนักงานระดับ Operation ตามลำดับ



ภาพที่ 1.1 โครงสร้างการบริหารงานของหน่วยงานโรงกลั่นน้ำมันของบริษัท

โดยมีการแบ่งการทำงานตามลักษณะของภายในระบบโรงกลั่นน้ำมันซึ่งปัจจุบันประสบกับปัญหาเรื่องช่องว่างระหว่างช่วงอายุของพนักงานในระดับ Assistant Section Manager ที่ส่วนใหญ่มีอายุงานเฉลี่ยประมาณ 2-5 ปีทำให้ระยะเวลาที่จะขึ้นไปในระดับที่สูงขึ้นนั้นเหลือระยะเวลาทำงานค่อนข้างน้อย และส่วนใหญ่ได้รับรายได้และสวัสดิการที่ถือว่าค่อนข้างสูงเนื่องจากธุรกิจโรงกลั่นถือว่าสำหรับสายงานวิศวกรรมแล้วนั้นถือว่าเป็นหนึ่งสายงานที่มีค่าตอบแทนในอันดับต้นๆ อีกทั้งมีบางส่วนจากข้อมูลพบว่าเริ่มมีลักษณะของการชะลอในการเพิ่มหรือส่งมอบผลงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในอัตราที่จะแสดงให้เห็นถึงความพร้อมในกับขยับขึ้นมาในตำแหน่งที่สูงขึ้น และในระดับ Operation เองก็ยังไม่มีความรู้และทักษะประสบการณ์เพียงพอในการขึ้นมาในตำแหน่ง Assistant Section Manager เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับระดับที่สูงขึ้นถัดไปในอนาคต

ซึ่งในส่วนนี้โดยสรุปคือ ในอดีตบริษัท A เองไม่ได้คาดว่าจะเป็นปัญหาในลักษณะนี้เกิดขึ้น ด้วยเหตุนี้ทำให้ผู้วิจัย มีความสนใจและอยากที่จะหารูปแบบและวิธีการในการปรับปรุงแก้ไขในจุดนี้ เบื้องต้นปัญหาที่เกิดขึ้นจะต้องทำการหาสาเหตุที่แท้จริงว่าสิ่งที่เกิดขึ้นมีส่วนใดหรือหน่วยงานใดมีส่วนที่ทำให้เกิดขึ้นหรือควรจะเข้ามามีส่วนในการหาแนวทางในครั้งนี้บ้าง ไม่ว่าจะเป็นพนักงานกลุ่มเป้าหมาย พนักงานที่อยู่ในสายงานที่มีความเกี่ยวข้องในการทำงาน หน่วยงานทรัพยากรบุคคล หน่วยงานบริหารกลางของบริษัท ว่าจะต้องออกแบบหรือจัดทำกิจกรรมใดในการแก้ไขในครั้งนี้ เพื่อหวังว่าจะสามารถช่วยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นและพัฒนาให้ทุกฝ่ายได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสม

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาเพื่อหาแนวทางในการแก้ไข และปรับปรุงการส่งมอบผลงานหน่วยงานและพนักงานกลุ่มเป้าหมาย ในธุรกิจโรงกลั่นน้ำมัน ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา แนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

#### 2.1 ทฤษฎี PESTEL Analysis

เครื่องมือที่เป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์และทำความเข้าใจภาพรวมของสภาพแวดล้อมพื้นที่ที่กำลังจะเข้าไปดำเนินงานด้านธุรกิจและคิดเกี่ยวกับโอกาส และภัยคุกคามที่อยู่ภายในพื้นที่ธุรกิจใหม่ซึ่งจะต้องทำการค้นคว้าข้อมูลเพื่อทำความเข้าใจ และหาประโยชน์จากโอกาสและพยายามลดภัยคุกคามลง ซึ่งจะช่วยในด้านการวิเคราะห์การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สภาพแวดล้อม และกฎระเบียบ ในลักษณะ ระดับของภูมิภาคและระดับประเทศในตลาดหรือธุรกิจที่วิเคราะห์ เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจที่สำคัญของการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานภายในองค์กร สำหรับการทำธุรกิจใหม่ที่ไม่เคยทำมาก่อน (เอกกมล เอี่ยมศรี, 2555) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก 6 ด้าน ที่จะมีผลกระทบต่อธุรกิจ ประกอบด้วยองค์ประกอบดังนี้

การเมือง (Political) นโยบายกีดกันทางการค้า ทั้งที่เป็นภายในและไม่ใช่ภายใน, เสถียรภาพทางการเมือง, ระบบการปกครอง, นโยบายระยะสั้นและระยะยาวที่ส่งผลกับธุรกิจ

เศรษฐกิจ (Economic) อัตราแลกเปลี่ยน, ดอกเบี้ย, อัตราการจ้างงาน/ว่างงาน, รายได้คนในประเทศ, GDP/GNP, การเติบโตของเศรษฐกิจ, ค่าแรงงาน, ราคาวัตถุดิบ, เงินเพื่อ

สังคม (Social) วัฒนธรรม, พฤติกรรมผู้บริโภค การใช้ชีวิต, โครงสร้างพื้นฐาน

เทคโนโลยี (Technological) เทคโนโลยีขั้นพื้นฐาน, การวิจัยและพัฒนา

สิ่งแวดล้อม (Environmental) ภัยทางธรรมชาติ, สภาพภูมิอากาศเหมาะสมกับธุรกิจหรือไม่, ลักษณะทางภูมิศาสตร์ของพื้นที่

กฎหมาย (Legal) กฎหมายแรงงาน, กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภค, ระเบียบ ข้อบังคับเกี่ยวกับธุรกิจ, กฎหมายที่มีผลต่อธุรกิจ

## 2.2 ทฤษฎี Five Force Analysis

การวิเคราะห์ปัจจัยหรือสภาพการแข่งขันในแต่ละอุตสาหกรรมจะทำให้ทราบถึงที่มาของความรุนแรงในการแข่งขันและอิทธิพลอันเกิดจากภาวะการแข่งขันเหล่านี้ การวิเคราะห์นี้มีความจำเป็นสำหรับการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร เนื่องจากผู้บริหารไม่สามารถที่จะจัดทำกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จ โดยไม่มีความเข้าใจถึงลักษณะที่สำคัญของการแข่งขันได้เลยในการวิเคราะห์สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมโดย Michael E. Porter ได้เสนอแนวคิดว่ามีปัจจัยสำคัญ 5 ประการที่ส่งผลต่อภาวะในการแข่งขันของแต่ละอุตสาหกรรม หรือที่เราเรียกกันว่า Five Forces Model ซึ่งได้กลายเป็นแนวคิดที่มีประโยชน์อย่างมากในการวิเคราะห์สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม รวมทั้งความรุนแรงของปัจจัยแต่ละประการตามแนวคิดนี้ อุตสาหกรรมคือกลุ่มขององค์กรธุรกิจที่ทำการผลิตสินค้าหรือบริการที่มีลักษณะเหมือนหรือคล้ายกัน หรือสินค้าและบริการที่สามารถทดแทนกันได้ ในลักษณะการทดแทนความต้องการของลูกค้า เช่น เหล็กและพลาสติกที่ใช้ในการประกอบรถยนต์สามารถทดแทนซึ่งกันและกันได้ ถึงแม้ว่าจะใช้เทคโนโลยีในการผลิตที่แตกต่างกัน แต่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เหมือนกัน การวิเคราะห์สภาพอุตสาหกรรมจะช่วยให้การบ่งชี้ถึงโอกาสและข้อจำกัดที่องค์กรธุรกิจจะต้องเผชิญ

ปัจจัยสำคัญที่ธุรกิจจะต้องทำเพื่อให้ได้ผลตอบแทนสูงสุด ได้แก่ การหาตำแหน่งในอุตสาหกรรมที่จะสามารถมีอิทธิพลเหนือปัจจัยทั้ง 5 ประการเพื่อที่จะหาความได้เปรียบออกมาหรือป้องกันตนเอง ประกอบด้วย

อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining power of Buyers) ตัวอย่างเช่น ปริมาณการซื้อถ้าซื้อเยอะ ก็มีอำนาจการต่อรองสูง, ข้อมูลต่างๆที่ลูกค้าได้รับเกี่ยวกับสินค้าและผู้ขาย ถ้าลูกค้ามีข้อมูลมาก ก็ต่อรองได้มาก, ความจงรักภักดีต่อยี่ห้อ

อำนาจการต่อรองของผู้ส่งมอบปัจจัยการผลิต (Bargaining power of Suppliers) ตัวอย่างเช่น จำนวนผู้ขายหรือวัตถุดิบที่มีอยู่ ถ้ามีผู้ขายน้อยราย อำนาจการต่อรองของผู้ขายจะสูง, ระดับการรวมตัวกันของผู้ขายวัตถุดิบ ถ้าผู้ขายรวมตัวกันได้ อำนาจการต่อรองก็จะสูง

ภัยคุกคามจากผู้ประกอบการรายใหม่ (Threat of new entrants) เงินลงทุนที่ต้องลงทุนสูงซึ่งเป็นอุปสรรคต่อรายใหม่, การเข้าถึงช่องทางจัดจำหน่าย, การประหยัดจากขนาด

ภัยคุกคามจากผลิตภัณฑ์ทดแทน (Threat of substitutes) ตัวอย่างเช่น ระดับการทดแทนว่าสามารถทดแทนได้มาก หรือทดแทนได้น้อยแค่ไหน เช่น เครื่องปรับอากาศกับพัดลม, ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนแปลงการใช้สินค้าปัจจุบัน ไปสู่การใช้สินค้าทดแทน

การแข่งขัน (Competitive Rivalry) กำลังการผลิตส่วนเกิน ถ้าอุตสาหกรรมมีกำลังการผลิตส่วนเกิน การแข่งขันจะรุนแรง, ต้นทุนคงที่ของธุรกิจ และต้นทุนในการเก็บรักษา



## 2.3 ทฤษฎี Business Life Cycle

วงจรชีวิตของธุรกิจคือความคืบหน้าของธุรกิจและขั้นตอนในช่วงเวลาและแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอนคือ Launch, Growth, Maturity และ Decline วงจรจะแสดงบนกราฟที่มีแกนนอนเป็นเวลาและแกนแนวตั้งเป็นคอลดาร์หรือเมตริกทางการเงินต่างๆ ในบทความนี้เราจะใช้เมตริกทางการเงิน 3 แบบเพื่ออธิบายสถานะของแต่ละวงจรชีวิตของธุรกิจซึ่งรวมถึงยอดขายกำไรและกระแสเงินสดที่จะต้องนำมาใช้ในการดำเนินกิจการ

ระยะที่ 1 Launch แต่ละ บริษัท เริ่มดำเนินการเริ่มดำเนินธุรกิจและโดยการเปิดตัวผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ในช่วงเปิดตัวยอดขายต่ำ โดยขึ้นอย่างช้าๆ และหวังว่าจะเพิ่มขึ้น ธุรกิจเน้นการตลาดไปยังกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมายโดยการโฆษณาซื้อได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบ อย่างไรก็ตามเนื่องจากรายได้ต่ำและต้นทุนเริ่มต้นเริ่มต้นสูงธุรกิจมีแนวโน้มที่จะได้รับความเสียหายในระยะนี้ ซึ่งอาจส่งผลให้กำไรไม่เพียงพอทำให้ไม่ทันต่อเวลาระหว่างการเติบโตของยอดขายและการเติบโตของบริษัท อีกทั้งยังต้องบริหารกระแสเงินสดซึ่งในช่วงเปิดตัวอาจเป็นลบ แต่หวังว่าจะค่อยๆ ฟื้นตัวเป็นบวก เนื่องจากต้นทุนการเริ่มต้นของธุรกิจซึ่งอาจไม่สะท้อนถึงผลกำไรของธุรกิจ

ระยะที่ 2 Growth ในช่วงการเติบโต บริษัท มียอดขายเติบโตอย่างรวดเร็ว เนื่องจากยอดขายเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วธุรกิจเริ่มเห็นผลกำไรเมื่อพวกเขาผ่านจุดคุ้มทุน อย่างไรก็ตามเนื่องจากวงจรกิจวายังคงล่าช้าหลังรอบการขายกำไรในระดับนี้ไม่สูงเท่ากับยอดขาย ในที่สุดกระแสเงินสดในช่วงการเจริญเติบโตกลายเป็นบวกซึ่งหมายถึงกระแสเงินสดส่วนเกิน

ระยะที่ 3 Maturity เมื่อตลาดครบกำหนดแล้วยอดขายอาจลดลงอย่างช้าๆ อัตรากำไรจะลดลงในขณะที่กระแสเงินสดยังคงนิ่งอยู่ เมื่อบริษัท ใกล้ครบกำหนดแล้วการใช้จ่ายเงินทุนที่สำคัญส่วนใหญ่จะอยู่เบื้องหลังการดำเนินธุรกิจและทำให้กระแสเงินสดสูงกว่ากำไรในงบกำไรขาดทุน อย่างไรก็ตามสิ่งสำคัญคือต้องทราบว่าธุรกิจจำนวนมากสามารถขยายวงจรชีวิตทางธุรกิจของตนในช่วงนี้โดยการปฏิรูปตัวเองและลงทุนในเทคโนโลยีใหม่ๆ และตลาดเกิดใหม่ สิ่งนี้ช่วยให้ บริษัทต่างๆ สามารถปรับตำแหน่งตัวเองในอุตสาหกรรมที่มีแรงผลักดันให้บริษัทสามารถเติบโตได้

ระยะที่ 4 Decline ในขั้นตอนสุดท้ายของวงจรชีวิตของธุรกิจการขายกำไรและกระแสเงินสดจะลดลง ในช่วงนี้ บริษัท ต่างๆยอมรับความล้มเหลวในการขยายวงจรชีวิตทางธุรกิจโดยการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป บริษัท สูญเสียความสามารถในการแข่งขันและออกจากตลาด หรือเติบโตขึ้นซึ่งต้องอาศัยการวางแผนกลยุทธ์และแผนการปรับตัวสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

## 2.4 ทฤษฎี GE McKinsey Matrix

เครื่องมือกลยุทธ์ในการวิเคราะห์และนำเสนอแนวทางที่เป็นระบบสำหรับ บริษัท เพื่อจัดลำดับความสำคัญของการลงทุนระหว่างหน่วยธุรกิจภายในบริษัท โดยเป็นกรอบการประเมินผลงานทางธุรกิจให้ความหมายเชิงกลยุทธ์เพิ่มเติมและช่วยในการจัดลำดับความสำคัญการลงทุนที่จำเป็นสำหรับแต่ละหน่วยธุรกิจ

ในปี 1970 General Electric ได้บริหารจัดการผลิตภัณฑ์ที่มีขนาดใหญ่และซับซ้อนของผลิตภัณฑ์ที่ไม่เกี่ยวข้องและไม่พอใจเกี่ยวกับผลตอบแทนจากการลงทุนในผลิตภัณฑ์ ในเวลานั้นบริษัท มักพึ่งพาการคาดการณ์กระแสเงินสดในอนาคตการเติบโตของตลาดในอนาคตหรือการคาดการณ์ในอนาคตอื่น ๆ เพื่อตัดสินใจลงทุนซึ่งเป็นวิธีที่ไม่น่าเชื่อถือในการจัดสรรทรัพยากร ซึ่งทาง GE จึงได้รับคำปรึกษาจาก McKinsey & Company และได้มีการออกแบบกรอบ โครงสร้าง The nine-box matrix แปลงข้อมูลหน่วยธุรกิจ ในช่อง 9 แห่งที่ระบุว่า บริษัท ควรลงทุนในผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องหรือเลิกกิจการหรือทำการวิจัยเพิ่มเติมเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และลงทุนในผลิตภัณฑ์นี้หากยังมีทรัพยากรเหลืออยู่ในหน่วยธุรกิจ ได้รับการประเมินในสองแกน คือความน่าดึงดูดใจของอุตสาหกรรมและความสามารถในการแข่งขัน โดยสามารถจัดกลุ่มความหมายในการลงทุนที่แตกต่างกันซึ่งควรปฏิบัติตามขึ้นอยู่กับว่าจะวางแผนแปลงหน่วยธุรกิจไว้ที่ใด มี 3 กลุ่ม

การลงทุนและการเติบโต (Invest/Growth) ควรลงทุนในหน่วยธุรกิจที่อยู่ในกล่องเหล่านี้เนื่องจากจะให้ผลตอบแทนสูงสุดในอนาคต หน่วยธุรกิจเหล่านี้จะต้องใช้เงินสดเป็นจำนวนมากเนื่องจากจะมีการดำเนินงานในอุตสาหกรรมที่กำลังเติบโตและจะต้องรักษาหรือขยายส่วนแบ่งการตลาดของตน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องจัดหาทรัพยากรให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้สำหรับธุรกิจ ดังนั้นจะไม่มีข้อ จำกัด สำหรับพวกเขาที่จะเติบโต ควรมีการลงทุนในด้านการวิจัยและพัฒนาการโฆษณาการซื้อกิจการและการเพิ่มกำลังการผลิตเพื่อรองรับความต้องการในอนาคต

การเลือกและรายได้ (Selectivity/Earnings) ควรลงทุนในธุรกิจเหล่านี้เฉพาะเมื่อบริษัทมีเงินเหลือจากการลงทุนในกลุ่มลงทุน / ขยายกลุ่มธุรกิจและถ้าคุณเชื่อว่าธุรกิจจะสร้างกระแสเงินสดในอนาคต หน่วยธุรกิจเหล่านี้มักถูกพิจารณาว่าเป็นครั้งสุดท้ายเนื่องจากมีความไม่แน่นอนมากกับพวกเขา กฎทั่วไปควรลงทุนในหน่วยธุรกิจที่ดำเนินธุรกิจในตลาดใหญ่ ๆ และไม่มีผู้ครอบครองตลาดรายใหญ่ดังนั้นการลงทุนจะช่วยให้สามารถชนะส่วนแบ่งตลาดได้มากขึ้น

การเก็บเกี่ยวและการขาย (Harvest/Divest) หน่วยธุรกิจที่ดำเนินงานในอุตสาหกรรมที่ไม่ดึงดูดใจไม่มีข้อ ได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนหรือไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้และอยู่ในกลุ่มการเก็บเกี่ยว / การขายลดลง บริษัท ควรทำอะไรกับหน่วยธุรกิจเหล่านี้บ้าง

## 2.5 ทฤษฎี SWOT Analysis

หลักการสำคัญของ SWOT ก็คือการวิเคราะห์โดยการสำรวจจากสภาพการณ์ 2 ด้าน คือ สภาพการณ์ภายในและสภาพการณ์ภายนอก ดังนั้นการวิเคราะห์ SWOT จึงเรียกได้ว่าเป็น การวิเคราะห์สภาพการณ์ (Situation Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) รู้จักสภาพแวดล้อม (รู้เขา) ชัดเจน และวิเคราะห์โอกาส-อุปสรรค การวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ทั้ง ภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร ทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่มีต่อองค์กรธุรกิจ และจุดแข็ง จุดอ่อน และความสามารถ ด้านต่าง ๆ ที่องค์กรมีอยู่ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินตามกลยุทธ์ในระดับที่เหมาะสม

การวิเคราะห์ SWOT จะครอบคลุมขอบเขตของปัจจัยที่กว้างด้วยการระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคขององค์กร ทำให้มีข้อมูล ในการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายที่จะถูกสร้างขึ้นมาจากจุดแข็งขององค์กร และแสวงหาประโยชน์จากโอกาสทางสภาพแวดล้อม และสามารถกำหนด กลยุทธ์ที่มุ่งเอาชนะอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมหรือลดจุดอ่อนขององค์กรให้มี น้อยที่สุดได้ ภายใต้การวิเคราะห์ SWOT นั้น จะต้องวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก องค์กร โดยมีขั้นตอนดังนี้

จุดแข็งขององค์กร (S-Strengths) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ ภายในองค์กรเอง ว่าปัจจัยใดภายในองค์กรที่เป็นข้อได้เปรียบหรือจุดเด่นขององค์กรที่องค์กรควร นำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรได้ และควรดำรงไว้เพื่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กร

จุดอ่อนขององค์กร (W-Weaknesses) เป็นการวิเคราะห์ ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ ที่อยู่ภายในบริษัทเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน

โอกาสทางสภาพแวดล้อม (O-Opportunities) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอก องค์กร ปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบต่อประโยชน์ ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินการของ องค์กรในระดับมหภาค และองค์กรสามารถทักทายข้อดีเหล่านี้มาเสริมสร้างให้หน่วยงานเข้มแข็ง

อุปสรรคทางสภาพแวดล้อม (T-Threats) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กร ปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบในระดับมหภาค ในทางที่จะก่อให้เกิดความเสียหายทั้งทางตรง และ ทางอ้อม ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องหลีกเลี่ยงหรือปรับสภาพองค์กรให้มีความแข็งแกร่งพร้อมที่จะเผชิญ แรง กระแทกดังกล่าวได้มุมมอง ของผู้ที่อยู่ภายในองค์กรนั้น ๆ เองว่าปัจจัยภายในองค์กรที่เป็นจุดด้อย ข้อ เสียเปรียบขององค์กรที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือขจัดให้หมดไป อันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

## 2.6 ทฤษฎี Change Management

การบริหารการเปลี่ยนแปลง(Change Management) หมายถึง การวางแผนการดำเนินการต่างๆ เพื่อลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง และสนับสนุนให้เกิดการปรับตัวและการยอมรับ พร้อมทั้งสร้างศักยภาพใหม่ๆ เพื่อรองรับให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างเป็นผลตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรนั้นเกิดจากปัจจัย 2 ประเภท คือ ปัจจัยภายนอก เป็นสิ่งผลักดันจากภายนอกไม่ว่าจะเป็น นโยบายภาครัฐ ปัจจัยทางเศรษฐกิจ การเมือง เป็นต้น และปัจจัยภายใน เป็นปัจจัยที่เกิดขึ้นในองค์กรที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบาย การเปลี่ยนผู้บริหาร การปรับระบบการทำงาน การใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ เป็นต้น (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ) กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process : CMP) จึงเป็นกระบวนการที่ช่วยให้องค์กรเกิดการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้กระบวนการบริหารจัดการ การเปลี่ยนแปลงยังเป็นกรอบความคิดแบบหนึ่งของการจัดการความรู้ เพื่อให้องค์กรที่ต้องการจัดการความรู้ได้มุ่งเน้นถึงปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กร ที่จะมีผลกระทบต่อจัดการความรู้ โดยกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ (ศรีไพโร ศักดิ์รุ่งพงศากุล และเจษฎาพร ยุทธน วิบูลย์ชัย , 2549)

องค์ประกอบที่ 1 การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Transition and Behavior Management) เป็นการเปลี่ยนแปลงค่านิยม พฤติกรรมของผู้บริหารและบุคลากร ให้เป็นผู้ยึดแนวการทำงานที่เปิดรับ และพร้อมจะสร้างสรรค์งานใหม่ๆ พร้อมเป็นผู้แบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน มีมุมมองผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาในเชิงบวก เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน และให้โอกาสทีมงานด้วยความสมัครใจ ปลูกฝังแนวคิดที่เอื้อต่อการทำงาน เช่น ความตั้งใจจริง การเอาชนะอุปสรรค การทำงานให้ผลออกมาดีที่สุด ความซื่อสัตย์สุจริต ยึดมั่นในความถูกต้อง ความดีงาม ฯลฯ

องค์ประกอบที่ 2 การสื่อสาร (Communication) เป็นสิ่งที่ทำให้ทุกคนเข้าใจถึงสิ่งที่องค์กรจะดำเนินการร่วมกัน การสื่อสารที่สำคัญ ได้แก่ หนึ่งสื่อสารเพื่อให้ความรู้ความเข้าใจเบื้องต้น เช่น ความหมาย ความสำคัญ องค์ประกอบ ประโยชน์ของการจัดการความรู้ สองสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการ ขั้นตอนในการจัดการความรู้ตลอดจนเครื่องมือที่จะใช้ในการจัดการความรู้ สามสื่อสารถึงบทบาทหน้าที่คณะทำงานและผู้เกี่ยวข้องในการจัดการความรู้ และ สี่สื่อสารเกี่ยวกับเป้าหมายของการจัดการความรู้ ตลอดจนความยาก และปัญหาที่อาจจะพบในการจัดการความรู้

องค์ประกอบที่ 3 กระบวนการและเครื่องมือ (Process and Tools) ช่วยให้การค้นหา เข้าถึง ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้สะดวกรวดเร็วขึ้น โดยการเลือกใช้กระบวนการและเครื่องมือ



ขึ้นกับชนิดของความรู้ ลักษณะขององค์กร ลักษณะการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร ทรัพยากร เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ถ้าเป็นการจัดการความรู้ประเภทชัดเจน (Explicit Knowledge) มักจะใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) ส่วนเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ประเภทฝังลึก (Tacit Knowledge) มักจะเป็นกระบวนการที่สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และแบ่งปันได้ เช่น การประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการร่วมกัน การสอนงาน (Coaching) การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning) การจัดชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice หรือ CoP)

องค์ประกอบที่ 4 การเรียนรู้ (Learning) เพื่อสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและหลักการของการจัดการความรู้ โดยการเรียนรู้ต้องพิจารณาถึง เนื้อหา กลุ่มเป้าหมาย วิธีการ ประเมินผลและปรับปรุง

องค์ประกอบที่ 5 การวัดผล (Measurement) เพื่อให้ทราบว่า การดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ มีการนำผลของการวัดมาใช้ในการปรับปรุงแผนและการดำเนินการให้ดีขึ้น มีการนำผลการวัดมาใช้ในการสื่อสารกับบุคลากรในทุกระดับ ให้เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ และการวัดผลต้องพิจารณาด้วยว่าจะวัดผลที่ขั้นตอนไหน อันได้แก่ วัดระบบ (System) วัดที่ผลลัพธ์ (Output) หรือวัดที่ประโยชน์ที่จะได้รับ (Outcome) การวัดผลจะทำให้เราได้รู้ว่าการจัดการความรู้ก่อให้เกิดการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรมจริงหรือไม่

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

ทั้งนี้เพื่อความอยู่รอดและยั่งยืนของตัวพนักงานและในส่วนของบริษัทเองนั้น ทักษะที่จำเป็นต้องพัฒนาสามารถแบ่งออกเป็น 4 หัวข้อได้แก่

การนำตนเอง (Leading Self)

การนำทีม (Leading Team)

การเป็นผู้นำในการปรับปรุงกระบวนการ (Leading Process)

การนำองค์กร (Leading Organization)

## 2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผุสดี เขตสมุทร (2554, การเปลี่ยนแปลงจากการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ) จากการศึกษาพบว่า ในส่วนของการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการปฏิรูประบบราชการ ที่มุ่งหวังให้การบริหารงานมีผลสำคัญ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการบริหารจัดการภายในภายนอก และระหว่างหน่วยงาน การปฏิรูป ทำให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องมีการรับรู้ค่อนข้างน้อย ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มเจ้าหน้าที่หรือพนักงานที่เกี่ยวข้องในกระบวนการ เนื่องจากสาเหตุของการสื่อสารที่มีน้อยกว่าที่ควรจะเป็น ซึ่งส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานขาดความเข้าใจและความตระหนักตลอดจนความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ด้วยเหตุนี้ จึงต้องมีการให้ผู้บริหารระดับสูงเพิ่มระดับของการสื่อสาร โดยมุ่งเน้นในส่วนของ การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะและความรู้ให้กับบุคลากรที่ปฏิบัติงาน อีกทั้งยังต้องให้เกิดความเชื่อมโยงกับรายละเอียดของการเปลี่ยนแปลง

ชาติชาย คงเพ็ชรดิษฐ และ ชีระวัฒน์ จันทิก (2559, การบริหารการเปลี่ยนแปลง: บทบาทของภาวะผู้นำและการสื่อสารในองค์กร) บทบาทของภาวะผู้นำและการสื่อสารองค์กร ถือว่ามีความสำคัญมากสำหรับองค์กรในปัจจุบัน ที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น องค์กรจำเป็นต้องขับเคลื่อนภารกิจต่างๆ เพื่อความอยู่รอด เจริญเติบโตและสามารถดำเนินกิจการต่อไปได้อย่างมั่นคงยั่งยืน เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรและผู้เกี่ยวข้อง รวมถึงได้ทราบถึงการดำเนินการในสภาพที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรและบทบาทของภาวะผู้นำและการสื่อสารองค์กร ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

มหชัย สัตยธำรงเชิธ และ ยี่ศักดิ์ แหวนเพชร (2559, อิทธิพลของสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจที่มีผลต่อบทบาทการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ภายในธุรกิจในประเทศไทย) ได้ศึกษาถึงเรื่องของ อิทธิพลของสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจที่มีผลต่อบทบาทการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสามารถจำแนกออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ บทบาทด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Partner) ด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญทางการบริหาร (Administrative Expert) ด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และด้านการเป็นตัวแทนให้กับพนักงาน (Employee Champion) ซึ่งจากการวิจัยตัวแปรที่มีอิทธิพลได้แก่ หนึ่งการเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์และบริการอย่างรวดเร็ว ซึ่งส่งผลต่อบทบาทในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในทุกๆ ด้านแสดงให้เห็นว่าบทบาทการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจเปลี่ยนแปลงตามสภาพการแข่งขันของธุรกิจ และด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือการบริการ ได้รับผลกระทบทางวัฒนธรรมทางสังคมนโยบายของภาครัฐ และปัจจัยอื่น ซึ่งมีผลต่อการจัดการ

### บทที่ 3

#### กระบวนการวิเคราะห์และระบุปัญหา

ในการศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาเพื่อหาแนวทางในการแก้ไข ปัญหาด้านแรงจูงใจและปรับปรุงการส่งมอบผลงานของหน่วยงานและพนักงานกลุ่มเป้าหมาย ในธุรกิจโรงกลั่นน้ำมัน ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาโดยมีกรอบการวิเคราะห์และ ขั้นตอนกระบวนการ ในการวิเคราะห์ปัญหา ที่ปัจจุบันประสบกับช่องว่างระหว่างช่วงอายุของพนักงานในระดับ Assistant Section Manager ที่ส่วนใหญ่มีอายุงานเฉลี่ยเฉลี่ยประมาณ 2-5 ปีทำให้ระยะเวลาที่จะขึ้นไปในระดับที่สูงขึ้นนั้นเหลือระยะเวลาทำงานค่อนข้างน้อย และส่วนใหญ่ได้รับรายได้และสวัสดิการที่ถือว่าค่อนข้างสูง เนื่องจากธุรกิจโรงกลั่นถือว่าสำหรับสายงานวิศวกรรมแล้วนั้นถือว่าเป็นหนึ่งสายงานที่มีค่าตอบแทนในอันดับต้นๆ อีกทั้งมีบางส่วนจากข้อมูลพบว่าเริ่มมีลักษณะของการชะลอในการเพิ่มหรือส่งมอบผลงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในอัตราที่จะแสดงให้เห็นถึงความพร้อมในกับขยับขึ้นมาในตำแหน่งที่สูงขึ้น และในระดับ Operation เองก็ยังไม่มีความรู้และทักษะประสบการณ์เพียงพอในการขึ้นมาในตำแหน่ง Assistant Section Manager เพื่อเตรียมความพร้อมในระดับที่สูงขึ้น

#### 3.1 การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยที่ส่งผลต่อธุรกิจ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยที่ส่งผลต่อธุรกิจจากสถานปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมทั้งที่ทำได้ต้องมีการเตรียมพร้อมและปรับตัวเพื่อความสามารถในการอยู่รอด ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงทั้งจากนโยบายของภาครัฐที่ต้องรักษาสมดุลของการใช้พลังงานภายในประเทศทั้งในส่วนของพลังงานน้ำมันซึ่งมีได้จัดตั้งคณะทำงานศึกษาเรื่องของอุตสาหกรรมยานยนต์ไฟฟ้าและ การออกกฎหมายด้านมาตรฐานการใช้พลังงานน้ำมันให้มีมาตรฐานที่สูงขึ้นและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีการใช้ยานยนต์ไฟฟ้าที่เพิ่มขึ้น เพื่อตอบสนองผู้บริโภคที่เริ่มตระหนักถึงความสำคัญในการใช้พลังงานที่มีต่อสภาพแวดล้อม และการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมยานยนต์ที่มีทิศทางในการเข้าสู่การใช้พลังงานไฟฟ้าเป็นเชื้อเพลิงในการขับเคลื่อน ซึ่งปัจจุบันในส่วนของอุตสาหกรรมมีการพัฒนาเทคโนโลยีการกลั่นน้ำมันที่มีประสิทธิภาพและมีความสามารถในการใช้ทรัพยากรในการบริหารจัดการและต้นทุนในการผลิตที่ลดลง

ด้านการเมืองรัฐบาลส่งเสริมการใช้ยานยนต์ไฟฟ้า และมีการส่งเสริมการใช้พลังงานน้ำมันที่มีประสิทธิภาพสูงเพื่อยกระดับมาตรฐานอุตสาหกรรม

ด้านเศรษฐกิจ แนวโน้มการใช้พลังงานน้ำมันทั้งในระดับโลกและระดับประเทศในการเติบโตที่ลดลง ซึ่งสอดคล้องกันกับในส่วนของราคาน้ำมันในตลาดโลกมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง รวมถึงแนวโน้มยานยนต์พลังงานทดแทนเพิ่มสูงขึ้น

ด้านสังคม ผู้บริโภคภาคครัวเรือนมีการตอบสนองกับแนวโน้มการใช้พลังงานทดแทนในส่วนของยานพาหนะ ซึ่งผู้บริโภคในไทยยังไม่เห็นถึงผลกระทบ

ด้านเทคโนโลยี ระบบกลั่นน้ำมันที่มีประสิทธิภาพและต้นทุนต่ำ และยังมีในส่วนของทางด้านเทคโนโลยีพลังงานทดแทนที่เริ่มมีประสิทธิภาพสูงขึ้นเทียบเท่าพลังงานน้ำมัน

ด้านสิ่งแวดล้อม แนวโน้มผู้บริโภคตระหนักถึงสภาวะอากาศและมลพิษในประเทศไทยเริ่มเพิ่มขึ้น

ด้านกฎหมาย มีกฎหมายควบคุมประสิทธิภาพน้ำมันในประเทศ EURO 4/5 ซึ่งเป็นข้อกำหนดที่ประเทศไทยรับมาเป็นมาตรฐาน รวมถึงกฎหมายควบคุมการปล่อยมลพิษในระบบผลิต

การวิเคราะห์สภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรมภาพรวมอุตสาหกรรมเป็นอุตสาหกรรมที่ต้องการการเงินลงทุนที่สูงเพื่อให้เกิดการประหยัดต่อขนาดที่จะทำให้สามารถควบคุมต้นทุนในการผลิตเนื่องจาก ราคาของสินค้าในอุตสาหกรรมที่ความแตกต่างกันเพียงเล็กน้อย รวมถึงคุณภาพของสินค้าในตลาดไม่ค่อยมีความแตกต่างกันเนื่องจากลูกค้าส่วนใหญ่ในประเทศมีทั้งที่ต้องการคุณภาพตามที่กฎหมายกำหนดและบางส่วนต้องการสินค้าคุณภาพสูงเพื่อประสิทธิภาพในการดำเนินกิจการซึ่งส่งผลให้อุตสาหกรรมโดยรวมต้องหารูปแบบและวิธีการในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเพื่อควบคุมต้นทุน อีกทั้งยังมีปัจจัยเรื่องของสินค้าทดแทน ในกลุ่มลูกค้าภาคอุตสาหกรรมที่ต้องแข่งขันกันซึ่งก๊าซธรรมชาติที่มีราคาถูกกว่าแต่ต้องการเงินลงทุนระยะแรกที่สูงกว่าข้อจำกัดด้านที่ตั้งของสถานที่ในการรับเชื้อเพลิงชนิดนี้ และในส่วนของภาคขนส่งและยานยนต์นั้นมีเรื่องของพลังงานทดแทน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ยานยนต์ไฟฟ้าที่กำลังจะเข้ามาทดแทน

ด้านอำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์ ประเทศไทยมีความสามารถในการหาแหล่งวัตถุดิบจากหลายแหล่ง และคุณภาพวัตถุดิบมีคุณภาพที่แตกต่างกันตามแหล่งที่มา รวมถึงพนักงานที่มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในสายงานมีน้อยและหายาก

ด้านการแข่งขันกันภายในอุตสาหกรรมเดียวกัน จำนวนผู้เล่นในอุตสาหกรรมโรงกลั่นน้ำมันในประเทศไทยมีจำนวนน้อยราย รวมทั้งด้านความแตกต่างของสินค้าหลัก ไม่มีความแตกต่าง และสินค้าชนิดพิเศษบางประเภทยังมีการแข่งขันน้อยเนื่องจากความคุ้มค้ำด้านปริมาณการผลิต และการดึงตัวของพนักงานในอุตสาหกรรมมีสูง



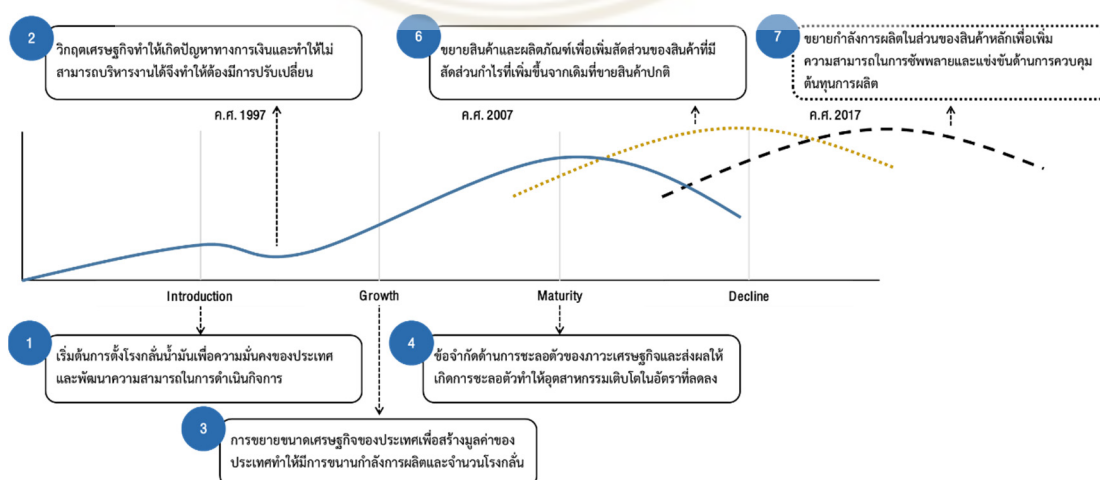
ด้านอำนาจการต่อรองของลูกค้า ลูกค้าส่วนใหญ่เป็นรูปแบบ ธุรกิจกับธุรกิจ ซึ่งมีจำนวนน้อยรายในส่วนของ สินค้าหลัก (น้ำมัน) และยังมีราคาของสินค้าไม่มีแตกต่างกันในอุตสาหกรรม รวมถึงลูกค้าให้ความสำคัญกับเรื่องของ ความสม่ำเสมอในการบริการ เป็นสำคัญ

ด้านภัยคุกคามจากผู้แข่งขันรายใหม่ โรงกลั่นเป็นอุตสาหกรรมที่ต้องใช้เงินลงทุนสูง โรงกลั่นเป็นอุตสาหกรรมที่ต้องมี เรื่องของการผลิตที่ต้องมีความประหยัดต่อขนาดการผลิตในการดำเนินงาน โรงกลั่นเป็นอุตสาหกรรมที่ต้องใช้เทคโนโลยีและบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญพิเศษ

ด้านภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน ก๊าซธรรมชาติที่มีราคาและปริมาณที่ถูกและมีความสะดวกในการใช้งานที่สูงกว่า และการใช้พลังงานไฟฟ้าทดแทนในภาคยานยนต์

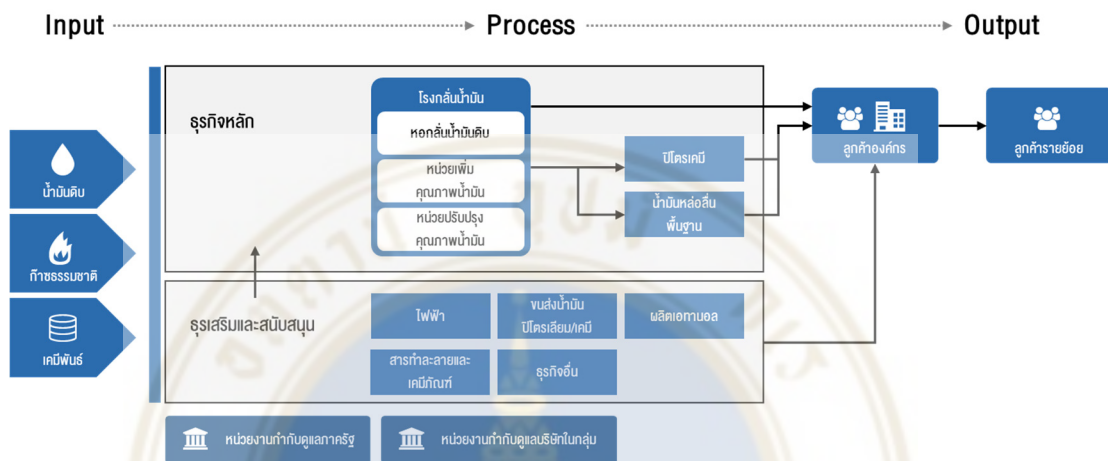
### 3.2 การวิเคราะห์ศักยภาพและตำแหน่งทางธุรกิจ

สำหรับการดำเนินงานของบริษัทฯ ถือว่ามีระยะเวลาที่อยู่ในธุรกิจอย่างยาวนาน โดยเริ่มตั้ง โรงกลั่นน้ำมันเพื่อความมั่นคงของประเทศ และพัฒนาความสามารถในการดำเนินงาน เพื่อความสามารถในการให้บริการภายในประเทศ ซึ่งต่อมาเกิดวิกฤตเศรษฐกิจทำให้เกิดปัญหาทางการเงิน ทำให้ไม่สามารถบริหารงานได้จึงทำให้ต้องมีการปรับเปลี่ยน จึงได้มีการขยายขนาดของกำลังการผลิตและจำนวนโรงกลั่น อีกทั้งยังต้องพบข้อจำกัดด้านการชะลอตัวของภาวะเศรษฐกิจและส่งผลให้เกิดการชะลอตัวทำให้อุตสาหกรรมเติบโตในอัตราที่ลดลง จึงทำให้ต้องเข้าสู่ช่วงที่ต้องมีการขยายสินค้าและผลิตภัณฑ์เพื่อเพิ่มสัดส่วนของสินค้าที่มีสัดส่วนกำไรที่เพิ่มขึ้นจากเดิมที่ขายสินค้าปกติ และต้องมีการขยายกำลังการผลิตในส่วนของสินค้าหลักเพื่อเพิ่มความสามารถในการขายและแข่งขันด้านการควบคุมต้นทุนการผลิต



ภาพที่ 3.1 ข้อมูลช่วงเวลาในการดำเนินงานของบริษัท

ซึ่งจากสภาพแวดล้อมและองค์ประกอบที่เกิดขึ้นล้วนแสดงให้เห็นถึงความสามารถและประสิทธิภาพในการประกอบกิจการของบริษัท ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาอีกทั้งบริษัทยังได้มีการขยายธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับความสามารถหลักขององค์กรเพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งและเป็นการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน ซึ่งรวมไปถึงการขยายไปยังธุรกิจอื่นดังนี้

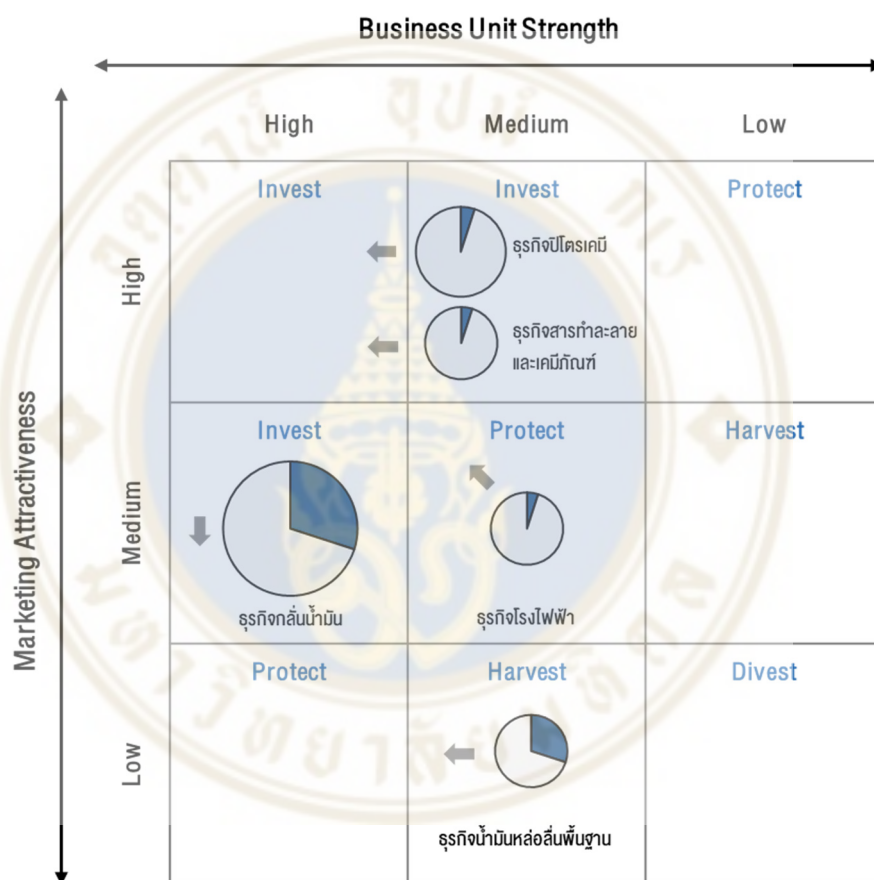


ภาพที่ 3.2 โครงสร้างการประกอบกิจการในธุรกิจของบริษัท

จากโครงสร้างทางธุรกิจของบริษัทแสดงให้เห็นถึงการมุ่งเน้นไปที่กิจกรรมหลักของธุรกิจคือในส่วนของธุรกิจโรงกลั่นน้ำมัน ซึ่งเป็นที่แน่ชัดอยู่แล้วถึงสัดส่วนรายได้ของบริษัท ทั้งนี้จะเห็นในส่วนของธุรกิจสนับสนุน ไม่ว่าจะเป็น ไฟฟ้า การขนส่ง ปิโตรเคมี และสารละลายอื่น อีกทั้งบริษัท ยังถูกกำกับดูแลเชิงนโยบายบางส่วนจากทั้งหน่วยงานภาครัฐและในส่วนของหน่วยงานกำกับดูแลเชิงบริษัทในกลุ่มซึ่งต้องคอยดูแลทั้งเรื่องของผลประโยชน์และการประสารประโยชน์ระหว่างกันของทุกภาคส่วน นอกเหนือจากการหวังผลกำไรหรือการเติบโตเชิงเดียวของบริษัท

การที่บริษัทฯ ต้องประกอบกิจการอยู่ภายใต้ภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบต่อทั้งผู้ถือหุ้นและพนักงานรวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรงกับบริษัทแล้วนั้น บริษัทยังต้องเป็นหนึ่งในองค์กรที่ถูกสร้างขึ้นเพื่อความมั่นคงทางพลังงาน ของประเทศจึงทำให้ผู้บริหารขององค์กรต้องสร้างสมดุลที่เหมาะสมในการทำธุรกิจไม่ให้ส่วนใดส่วนหนึ่งได้รับผลกระทบเชิงลบ ที่อาจส่งผลกระทบต่อภาพรวมของบริษัทได้ ตัวอย่างเช่น การขยายกำลังการผลิต จำเป็นต้องมีของเสี้ยวระหว่างกระบวนการเพิ่มมากขึ้นเพื่อให้เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า ทั้งภายในและต่างประเทศ ทั้งยังต้องคำนึงถึงชุมชน โดยรอบถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้น ซึ่งล้วนต้องเตรียมแผนการป้องกันปัญหา และแผนการแก้ไขปัญหาเพื่อให้ทุกฝ่ายเกิดความสมดุล จากผลของการดำเนินกิจการของบริษัท

สำหรับในส่วนของการวิเคราะห์การแบ่งสัดส่วนประสิทธิภาพหรือการบริการธุรกิจ หรือสินค้าของบริษัทโดยใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์ ตามทฤษฎี GE McKinsey Matrix ซึ่งเป็น เครื่องมือกลยุทธ์ในการวิเคราะห์และนำเสนอแนวทางที่เป็นระบบสำหรับ บริษัท เพื่อจัดลำดับ ความสำคัญของการลงทุนระหว่างหน่วยธุรกิจภายในบริษัท โดยเป็นกรอบการประเมินผลงานทาง ธุรกิจให้ความหมายเชิงกลยุทธ์เพิ่มเติมและช่วยในการจัดลำดับความสำคัญการลงทุนที่จำเป็น สำหรับแต่ละหน่วยธุรกิจ



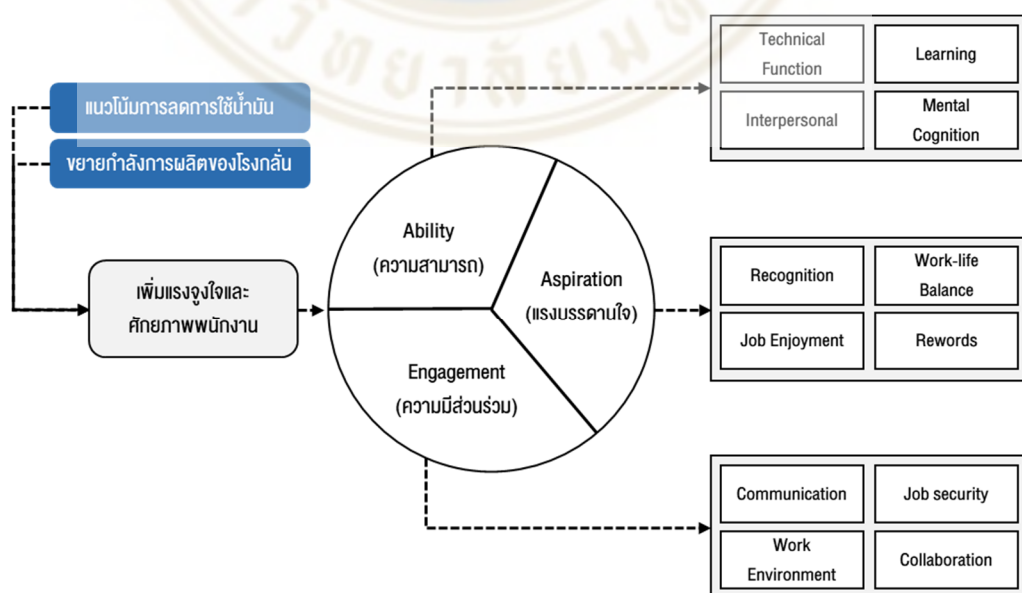
ภาพที่ 3.3 แผนภาพลำดับความสำคัญของการลงทุนระหว่างหน่วยธุรกิจภายในบริษัท

จากข้อมูลทางการเงินและประสิทธิภาพทางการตลาดของบริษัทในส่วนของธุรกิจหลัก อย่างโรงกลั่นน้ำมันนั้น เป็นสัดส่วนรายได้ส่วนใหญ่ของบริษัท และในส่วนของการตลาดก็ถือมีสัดส่วนค่อนข้างสูง เมื่อมีการวางลงในแผนภาพการวิเคราะห์พบว่า เป็นหน่วยธุรกิจที่หากต้องการเติบโตจะต้องมีการเพิ่มการลงทุนเพราะถือว่าเป็นหน่วยสำคัญและมีแนวโน้มการเติบโตและมีความเป็นไปได้ที่จะสามารถสร้างผลประกอบการที่ดีให้กับบริษัทได้ และในส่วน ของธุรกิจอื่นซึ่งถือว่าอยู่ในส่วนที่น่าจะต้องลงทุนเพิ่มเติม ยกเว้นในส่วน of ธุรกิจน้ำมันหล่อลื่น

### 3.3 การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา

การที่ผู้บริหารได้มีการกำหนดกลยุทธ์ในการขยายกำลังการผลิตจากเดิมเพิ่มขึ้นซึ่งจะต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกหน่วยงานในบริษัท เพื่อผลักดันกลยุทธ์ให้สามารถเกิดขึ้นได้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อความมั่นคงและยั่งยืนของบริษัท ซึ่งในส่วนของหน่วยงานที่รับผิดชอบธุรกิจหลักอย่างหน่วยที่ดูแลเรื่อง โรงกลั่นน้ำมัน ปัจจุบันทำงานภายใต้การกำกับดูแลของพนักงานระดับหัวหน้าที่ดูแล โรงกลั่นหรือ Plant Manager นั้นจำควบคุมผู้ได้บังคับบัญชา Section Manager และ Assistant Section Manager และพนักงานระดับ Operation ตามลำดับ

ซึ่งมีการแบ่งการทำงานตามลักษณะของภายในระบบโรงกลั่นน้ำมัน โดยปัจจุบันประสบกับปัญหาเรื่องช่องว่างระหว่างช่วงอายุของพนักงานในระดับ Assistant Section Manager ที่ส่วนใหญ่มีอายุงานเฉลี่ยประมาณ 2-5 ปีทำให้ระยะเวลาที่จะขึ้นไปในระดับที่สูงขึ้นนั้นเหลือระยะเวลาทำงานค่อนข้างน้อย และส่วนใหญ่ได้รับรายได้และสวัสดิการที่ถือว่าค่อนข้างสูงเนื่องจากธุรกิจโรงกลั่นถือว่าสำหรับสายงานวิศวกรรมแล้วนั้นถือว่าเป็นหนึ่งสายงานที่มีค่าตอบแทนในอันดับต้นๆ อีกทั้งมีบางส่วนจากข้อมูลพบว่าเริ่มมีลักษณะของการชะลอในการเพิ่มหรือส่งมอบผลงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในอัตราที่จะแสดงให้เห็นถึงความพร้อมในกับขยับขึ้นมาในตำแหน่งที่สูงขึ้น และในระดับ Operation เองก็ยังไม่มีความรู้และทักษะประสบการณ์เพียงพอในการขึ้นมาในตำแหน่ง Assistant Section Manager เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับระดับที่สูงขึ้นถัดไปในอนาคต ทำให้ต้องทำการศึกษาถึงโครงสร้างและที่มาที่ไปของสิ่งที่เกิดขึ้นว่ามีสาเหตุหรือความเป็นไปได้จากปัจจัยใดบ้าง



ภาพที่ 3.4 แผนภาพองค์ประกอบที่สำคัญต่อการสร้างแรงจูงใจ

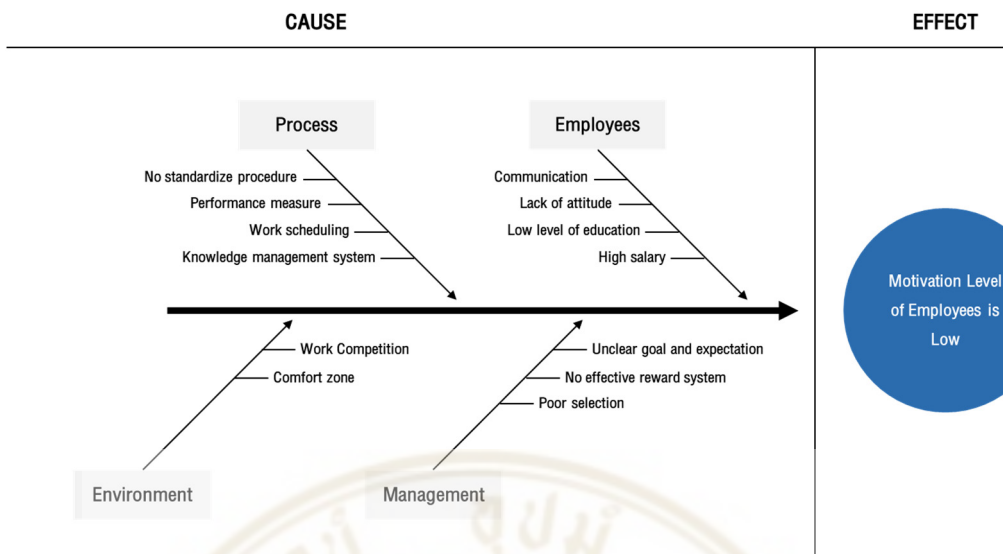


จากปัจจัยองค์ประกอบหลักที่จะเป็นส่วนในการวัดผลประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน ทั้ง 3 องค์ประกอบที่จะแสดงให้เห็นว่ามีความพร้อมหรือมีประสิทธิภาพ (The HR Guide To Identifying High-Potentials , University Of California, 2014) จากสภาพอะในปัจุบันของบริษัท ทำให้ต้องมีการขยายกำลังการผลิตทำให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องมีการปรับหรือเพิ่มศักยภาพของหน่วยงานให้สามารถรองรับและผลักดันกลยุทธ์เพื่อสร้างการเติบโตให้กับบริษัทในครั้้งนี้ จากการศึกษาพบว่ามีองค์ประกอบหลักและรายละเอียดดังนี้

ความสามารถ (Ability) ไม่ว่าจะเป็นส่วนหนึ่งของความรู้ความสามารถในสายงานที่รับผิดชอบอยู่โดยตรงหรือความพร้อมหรือการยอมรับที่จะเรียนรู้และพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถ ทั้งในด้านของเรื่องส่วนตัวไม่ว่าจะเป็นการแสดงออก การสื่อสารหรือการวางตัวในการทำงานที่เหมาะสมการสภาพแวดล้อมและโอกาสในการทำงาน อีกทั้งยังต้องมีทักษะในการถ่ายทอดหรือสอนงานได้

แรงบรรดาลใจ (Aspiration) ในส่วนนี้จะมีเรื่องของแรงบรรดาลใจต่อการทำงานไม่ว่าจะเป็เป้าหมายที่เป็นแรงบรรดาลใจในส่วนตัวหรือการสร้างควมไว้เนื้อเชื่อใจทั้งต่อตนเองและต่อบริษัทหรือจะเป็นในส่วนของสิ่งที่บริษัทจะต้องเป็นส่วนที่ต้องสร้างองค์ประกอบสภาพแวดล้อมในส่วนนี้ขึ้นมา ไม่ว่าจะเป็นส่วนของการออกแบบระยะเวลาการทำงานที่ต้องมีการจัดสรรให้เหมาะสมและสร้างความกดดันในระดับที่พอเหมาะต่อการเตรียมความพร้อมของพนักงานในแต่ละระดับ และแนวทางในการเรียนรู้งานในสายงานที่หลากหลายหรือเรื่องของการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เอื้อต่อการทำงานที่จะส่งผลต่อความสุขของพนักงานและการส่งมอบผลงานต่อบริษัท รวมถึงเรื่องของการให้รางวัลเพื่อเป็นสิ่งจูงใจในแต่ละสถานการณ์

ความมีส่วนร่วม (Engagement) สำหรับการสร้างสภาพแวดล้อมหรือองค์ประกอบที่จะก่อให้เกิดความมีส่วนร่วมของพนักงานในบริษัทนั้นจะต้องเน้นไปที่เรื่องของการสื่อสารในทุกระดับไม่ว่าจะเป็ระดับบริหาร ระดับหัวหน้างาน หรือจากระดับพนักงาน ทั้งเรื่องของการงานหรือบางครั้งอาจต้องมีการสื่อสารพูดคุยถึงเรื่องของอารมณ์ความรู้สึกด้านอื่นที่มีความสัมพันธ์กับในเรื่องของการงาน และเรื่องของการงานเป็นทีมหรือการทำงานระหว่างต่างหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกบริษัท อีกทั้งยังต้องรับฟังความคิดเห็นเรื่องเกี่ยวกับหน้าที่รับผิดชอบที่พนักงานได้รับมอบหมายว่าปัจจุบันนั้นตรงตามตำแหน่งงานหรือมีการเพิ่มลดอย่างไรบ้างเพื่อผู้บริหารหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะได้ทราบถึงการวางแผนด้านกำลังพลในการทำงานของบริษัท



ภาพที่ 3.5 แผนภาพการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาของบริษัท

ในส่วนของปัญหาเรื่องช่องว่างระหว่างช่วงอายุของพนักงานในระดับ Assistant Section Manager ที่ส่วนใหญ่มีอายุงานเฉลี่ยประมาณ 2-5 ปีทำให้ระยะเวลาที่จะขึ้นไปในระดับที่สูงขึ้นนั้นเหลือระยะเวลาทำงานค่อนข้างน้อย และส่วนใหญ่ได้รับรายได้และสวัสดิการที่ถือว่าค่อนข้างสูงเนื่องจากธุรกิจ โรงกลั่นถือว่าสำหรับสายงานวิศวกรรมแล้วนั้นถือว่าเป็นหนึ่งสายงานที่มีค่าตอบแทนในอันดับต้นๆ อีกทั้งมีบางส่วนจากข้อมูลพบว่าเริ่มมีลักษณะของการชะลอในการเพิ่มหรือส่งมอบผลงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในอัตราที่จะแสดงให้เห็นถึงความพร้อมในกับขยับขึ้นมาในตำแหน่งที่สูงขึ้น

พบว่าในส่วนของปัญหาเรื่องของการที่พนักงานมีระดับของความมีส่วนร่วมหรือสนใจที่จะส่งมอบผลงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มสูงขึ้นให้กับบริษัทนั้นมีปัจจัยที่สำคัญดังนี้

ด้านกระบวนการ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของความมีมาตรฐานหรือรูปแบบขั้นตอนกระบวนการทำงานที่ต้องมีความชัดเจนถึงข้อกำหนดหรือข้อกำหนดในการทำงานที่ควรจะเป็น เนื่องจากหากไม่มีการกำหนดแล้วนั้น จะทำให้เกิดความผิดพลาดหรือความเข้าใจผิดระหว่างการทำงาน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อทั้งประสิทธิภาพและความสัมพันธ์ของพนักงานเอง ที่อาจจะได้รับจากผลกระทบของความไม่มีมาตรฐานในระบบการทำงาน และนอกจากนี้ยังมีเรื่องของระบบในการวัดผลและประเมินผลการทำงานทั้งส่วนตัวพนักงานเองและในส่วนของหน่วยงาน ซึ่งต้องมีความชัดเจนและมีที่ไปที่มาที่ไปในหัวข้อของการวัดผลว่ามาจากกระบวนการหรือขั้นตอนใด ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานของพนักงานอย่างไร ทั้งนี้ควรมีการให้พนักงานมีส่วนร่วมในขั้นตอนของการจัดทำตัวแปรหรือหัวข้อในการวัดผลจากการได้รับฟังผู้ที่ทำงานจริงผสมกับผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบด้านการบริหาร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพจากการวัดผลที่จะส่งผลกระทบต่อบริษัทตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้

ด้านตัวพนักงาน สำหรับในส่วนนี้นั้นเรื่องที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการสื่อสารทั้งการสื่อสารของตัวพนักงานเองที่อาจจะไม่มีทักษะหรือไม่มีโอกาสที่เหมาะสมในการสื่อสาร อีกทั้งยังมีเรื่องของทัศนคติส่วนตัวของพนักงานเอง เนื่องจากเรื่องของปัญหาที่เกิดขึ้นนั้น มีเพียงพนักงานบางส่วนที่มีปัญหาเรื่องของการไม่สนใจในการส่งมอบผลงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นต่อบริษัทที่กำลังอยู่ในช่วงของการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน อีกทั้งจากการเก็บข้อมูลยังพบว่าอาจมีพนักงานบางส่วนที่อาจมีสาเหตุมาจากระดับการศึกษาที่พนักงานถูกหล่อหลอมมาให้พร้อมสำหรับการทำงานในกระบวนการแบบเดิมของบริษัทและไม่ได้ถูกเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้นซึ่งในส่วนนี้อาจจะมีส่วนที่ต้องช่วยกันแก้ไขทั้งตัวพนักงานเองและภาคส่วนที่เกี่ยวข้องภายในบริษัทรวมถึงเรื่องของโครงสร้างการทำงานที่มีผลไปถึงเรื่องของค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ปัจจุบันสายงานของ พนักงานกลุ่มนี้ถือว่าเป็นสายอาชีพเฉพาะทางที่มีค่าตอบแทนที่สูงในระดับต้นของประเทศรวมถึงมีสวัสดิการอื่นที่มากเพียงพอที่อาจจะส่งผลให้พนักงานเกิดการขาดแรงจูงใจในการทำงาน

ด้านสภาวะแวดล้อมในการทำงาน จากหลายปัจจัยล้วนแต่ส่งผลให้พนักงานตกอยู่ภายใต้สภาวะที่สะดวกสบายจนเกินไปหากมองในมุมมองของบริษัทและสภาพการทำงานในปัจจุบันไม่ว่าจะเป็นการแข่งขันในบริษัทเองก็ตามล้วนแต่อยู่ในลักษณะการแข่งขันภายในค่อนข้างต่ำหรือจะกล่าวในอีกมุมมองก็คือก่อนจะเข้ามาทำงานในบริษัทได้นั้นมีการแข่งขันที่รุนแรงแต่เมื่อพนักงานสามารถเข้ามาทำงานในบริษัทได้แล้วนั้นระดับของการแข่งขันภายในอยู่ในระดับที่ถือว่าค่อนข้างต่ำ

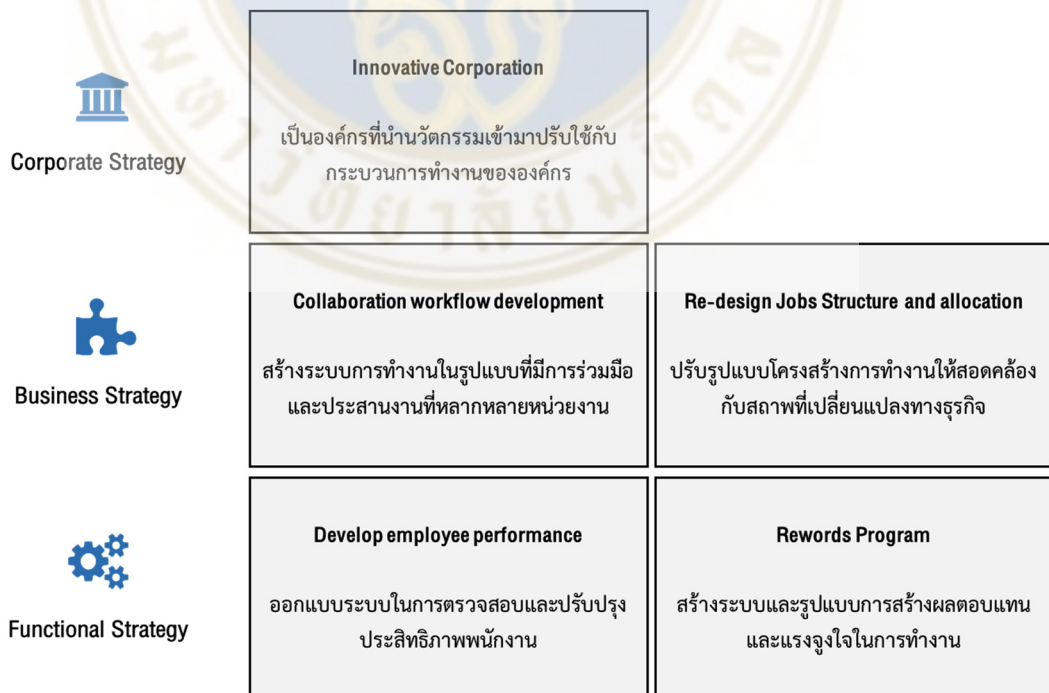
ด้านการบริหารจัดการของบริษัท ในส่วนของการบริหารนั้นหากวิเคราะห์จะพบว่าเป้าหมายของผู้บริหารมีการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างบ่อยเนื่องมาจากการที่บริษัทอยู่ในสภาพของการมีผู้ถือหุ้นรายใหญ่ที่บริหารในลักษณะของการส่งผู้บริหารระดับสูงมาเป็นผู้นำในบริษัทในรูปแบบของการเวียนตำแหน่งเพื่อให้ผู้บริหารมีความรู้และประสบการณ์ในการบริหารในบริษัทที่หลากหลาย ซึ่งมีทั้งข้อดีและข้อที่ต้องระวังในตัวเนื่องจากผู้นำอาจมีความรู้ลึกบริหารแบบเป็นเจ้าของไม่มากนัก ในมุมมองจากภายนอกแสดงให้เห็นลักษณะของการเข้ามาบริหารเพื่อสร้างผลงานในระยะสั้นและระยะกลางมากกว่าการวางแผนเพื่อพัฒนาหรือนำบริษัทในระยะยาว ทำให้พนักงานในบริษัททำงานลักษณะรอทำตามกลยุทธ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงเป็นระยะมากกว่าการพร้อมสำหรับการพัฒนาเพื่อให้บริษัทเติบโตในระยะยาว ซึ่งสำหรับในส่วนนี้ของข้อดีหากวิเคราะห์จากข้อมูลอาจจะประเมินได้ว่าพนักงานน่าจะมีความพร้อมในการรับมือความเปลี่ยนแปลงได้ดีแต่กลับเกิดปัญหาตรงกันข้าม ทำให้กลยุทธ์ที่ถูกถ่ายทอดลงมาในปัจจุบันที่ถือว่าค่อนข้างต่ำทายนเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงในระดับที่เป็นจุดเปลี่ยนของความอยู่รอดของบริษัทในปัจจุบัน

## บทที่ 4

### รูปแบบและกระบวนการแก้ปัญหาเชิงกลยุทธ์




#### 4.1 การจัดการเชิงกลยุทธ์

จากปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นในส่วนของรูปแบบแนวโน้มความต้องการของผู้บริโภคในแต่ละชั้นของห่วงโซ่ทางธุรกิจ ของธุรกิจโรงกลั่นน้ำมัน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่กำลังเข้ามามีส่วนผลักดันให้บริษัทและรวมถึงปัจจัยอื่นจากการวิเคราะห์พบว่าล้วนแต่มีผลทำให้บริษัทต้องเร่งการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดและความเติบโตในสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น ซึ่งในระยะเวลาที่ผ่านมาอาจจะละเอียดหรือยังให้ระดับความสำคัญของการเตรียมพนักงานทั้งในส่วนของตัวพนักงานหรือในส่วนของระบบภายในบริษัทที่เอื้อต่อการปรับเปลี่ยนไม่มากเท่าใดนักทำให้ผู้วิจัยคิดว่าในส่วนนี้ควรมีการออกแบบและกำหนดกลยุทธ์เพิ่มเติมบางส่วนเพื่อเสริมเป็นตัวช่วยให้สามารถจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นและเสริมให้กลยุทธ์หลักของบริษัทสามารถสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ



ภาพที่ 4.1 แผนภาพกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหา และการพัฒนาแรงจูงใจของพนักงาน



	Shot-Term Strategy	Medium-Term Strategy	Long-Term Strategy
 Corporate Strategy			<ul style="list-style-type: none"> <li>Innovative Corporation</li> </ul>
 Business Strategy		<ul style="list-style-type: none"> <li>Collaboration workflow development</li> <li>Re-design Jobs Structure and allocation</li> </ul>	
 Functional Strategy	<ul style="list-style-type: none"> <li>Develop employee performance</li> <li>Rewards Program</li> </ul>		

ภาพที่ 4.2 แผนภาพกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหา แบ่งตามช่วงเวลา

โดยเมื่อนำมาจัดรูปแบบของช่วงเวลาในการทำงานจริงในส่วนของดำเนินการดำเนินกิจกรรมตามแผนกลยุทธ์ที่ได้มีการกำหนดขึ้นในแต่ละช่วงเวลาเพื่อให้เห็นถึงความเชื่อมโยงและขอบเขตของเวลาในการทำงานที่ชัดเจนยิ่งขึ้น ซึ่งในส่วนของกลยุทธ์ระยะสั้นและระยะกลางนั้น สำหรับในกรณีศึกษาในช่วงเวลาอาจมีความกระชับเพิ่มเติมขึ้นเพื่อเร่งรัดโครงการให้เกิดผลเป็นรูปธรรม

#### 4.1.1 กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Strategy)

การกำหนดกลยุทธ์ในภาพกว้าง เป็นแนวทางในการดำเนินงานของบริษัท ซึ่งสามารถแบ่งกลุ่มกลยุทธ์ออกเป็น 3 กลุ่มหลัก ได้แก่ กลยุทธ์แบบเน้นการเติบโต (Growth Strategy), กลยุทธ์แบบคงที่ (Stability Strategy) และ กลยุทธ์แบบหดตัว (Retrenchment Strategy) ซึ่งสำหรับกรณีศึกษาในครั้งนี้เสนอให้ใช้กลยุทธ์แบบเน้นการเติบโตโดยเน้นเรื่องของประสิทธิภาพโดยการนำนวัตกรรมเข้ามาสร้างโอกาสในการเพิ่มประสิทธิภาพ หรือ Innovative Corporation ซึ่งเน้นการนำนวัตกรรมเข้ามาปรับใช้กับกระบวนการทำงานขององค์กรเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจและพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นการสร้างนวัตกรรมจากภายใน หรือจากภายนอก หรือเป็นการผสมผสานนวัตกรรมจากทุกด้านเพื่อให้เกิดแนวทางหรือผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพซึ่งเป็นการให้พนักงานทุกส่วนมีโอกาสในการเสนอความคิดเห็นในการเพิ่มคุณค่าให้กับแต่ละส่วนของบริษัท

#### 4.1.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

กลยุทธ์ในการแข่งขันของบริษัท เป็นการวางกลยุทธ์ว่าบริษัทจะแข่งขันด้วยวิธีไหน และทำให้เห็นด้วยว่าคู่แข่งทางธุรกิจของบริษัทคือใคร หรือเป็นการสร้างความแข็งแกร่งหรือความได้เปรียบจากทั้งกระบวนการภายในหรือการแข่งขันจากภายนอก ซึ่งสำหรับกรณีศึกษาในครั้งนี้ เสนอให้ใช้กลยุทธ์หลัก 2 กลยุทธ์

กลยุทธ์สร้างระบบการทำงานในรูปแบบที่มีการร่วมมือและประสานงานที่หลากหลาย หน่วยงาน (Collaboration workflow development) เพิ่มเป็นการสร้างรูปแบบแนวทางในการทำงานของพนักงานให้มีการเพิ่มในส่วนของการทำงานร่วมกันภายในบริษัทที่เพิ่มมากขึ้น และมีความชัดเจนในกระบวนการทำงาน และเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์หลักที่ต้องการเพิ่มกำลังการผลิตของโรงกลั่นน้ำมัน ซึ่งต้องอาศัยการส่งมอบการทำงานของพนักงานที่ต้องมีประสิทธิภาพเพิ่มสูงขึ้นกว่าที่ผ่านมา

กลยุทธ์ปรับรูปแบบโครงสร้างการทำงานให้สอดคล้องกับสภาพที่เปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ (Re-Design Jobs Structure and Allocation) เพื่อสร้างบรรยากาศในการทำงานรวมถึงเรื่องของสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานที่เหมาะสมต้องมีการปรับรูปแบบ โครงสร้างภายในบริษัทเพื่อให้เหมาะสมและเพื่อเป็นการลดข้อจำกัด และเป็นการเพิ่มความคล่องตัวในการทำงานไม่ว่าจะเป็นการลด หรือกระจายโครงสร้างที่ทำให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นและมีแรงจูงใจในการทำงาน ทั้งระยะสั้นและให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ตัวอย่างเช่น การปรับโครงสร้างให้พนักงานระดับล่างมีโอกาสในการเรียนรู้และทำหน้าที่ในการเป็นผู้นำในสายงาน และได้เรียนรู้ทักษะเพื่อเป็นการเพิ่มความสามารถและเตรียมความพร้อมของพนักงานให้พร้อมสำหรับการนำทีมและการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจของบริษัท

#### 4.1.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)

การกำหนดกลยุทธ์ในแต่ละหน้าที่ของธุรกิจ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งกลยุทธ์ระดับหน้าที่ในแต่ละหน้าที่จะมีหน้าที่แตกต่างกันออกไปในแต่ละหน้าที่ไม่ว่าจะเป็นหน่วยธุรกิจหลัก หรือหน่วยสนับสนุนภายในบริษัท ซึ่งสำหรับกรณีศึกษาในครั้งนี้เสนอให้ใช้กลยุทธ์หลัก 2 กลยุทธ์ เพื่อเป็นการเพิ่มแรงจูงใจในการส่งมอบผลงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

กลยุทธ์ออกแบบระบบในการตรวจสอบและปรับปรุงประสิทธิภาพพนักงาน (Develop Employee Performance) สร้างระบบในการตรวจสอบและคัดแยกกลุ่มของพนักงานที่มีปัญหา หรือไม่มีปัญหาในแต่ละระดับ เพื่อที่จะสามารถออกแบบกระบวนการในการพัฒนาพนักงานที่ตรงจุด และสามารถวัดผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากพนักงานแต่ละคนล้วนแต่มีความแตกต่างกัน

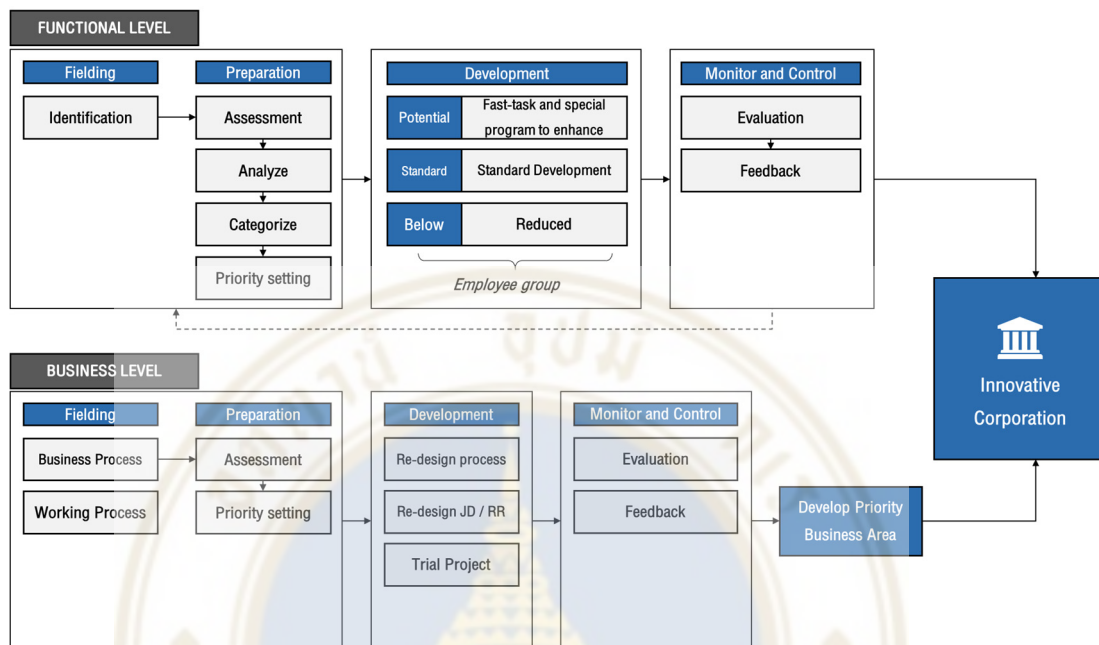
ในส่วนของปัญหาไม่ว่าจะเป็นปัญหาส่วนบุคคลหรือปัญหาของทีมงาน และทดสอบลักษณะทางด้านความรู้ความสามารถในปัจจุบันว่ามีความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่งานอย่างไรบ้าง ต้องปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงภาระหน้าที่งานให้เหมาะสมกับการสร้างแรงจูงใจของพนักงาน เพื่อเป็นจุดเริ่มต้นของการส่งมอบผลงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และยังเป็นผลดีต่อหน่วยงานอื่นในบริษัทที่อาจเปิดโอกาสให้ได้ทดสอบความรู้ความสามารถเพื่อใช้ในการประเมินศักยภาพปัจจุบันของบริษัทว่ามีส่วนใดบ้างที่จะพัฒนาเพิ่มเติม

กลยุทธ์สร้างระบบและรูปแบบการสร้างผลตอบแทนและแรงจูงใจในการทำงาน (Rewards Program) จากเหนือจากการปรับปรุงโครงสร้างการทำงาน ภาระหน้าที่ รวมถึงระบบในการประเมินผลการทำงานแล้วนั้น ต้องมีการเพิ่มในส่วนของระบบในการให้รางวัล ไม่ว่าจะเป็นตัวเงินหรือเป็นรูปแบบของโอกาสในความก้าวหน้าในการทำงาน ซึ่งในส่วนนี้ต้องมีการศึกษาเพิ่มเติมถึงความเหมาะสมในเชิงลึกอีกครั้ง เนื่องจากปัจจุบันเรื่องของสวัสดิการหรือค่าตอบแทนที่สูงอยู่แล้วของบริษัทเป็นหนึ่งในปัจจัยที่ทำให้เกิดปัญหาระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน แต่หากไม่มีในส่วนนี้เลยก็จะไม่เป็นการแตกต่างและไม่ได้รับความสนใจในการร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ของพนักงาน ในขั้นต้นคงใช้ลักษณะของการสร้างโอกาสในการเติบโตในสายงานหรือโอกาสในการสร้างความยอมรับ เชื้อถือจากเพื่อร่วมงานหรือจากผู้บริหารเพื่อให้พนักงานบางส่วนเกิดความมุ่งมั่นในการพัฒนา

#### 4.2 กระบวนการแก้ปัญหาเชิงกลยุทธ์

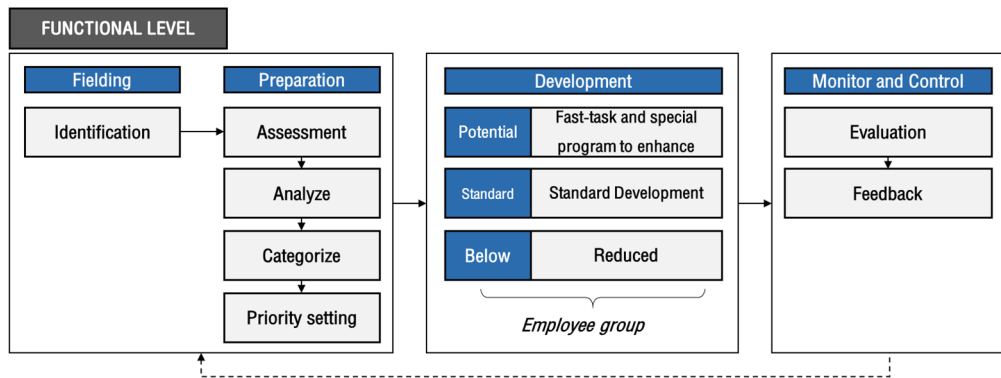
สำหรับการแก้ปัญหาในครั้งนี้ผู้วิจัยขอเสนอกระบวนการที่มีรายละเอียดทั้งในส่วน of ตัวพนักงานและในส่วนของบริษัท เพื่อหาสาเหตุของปัญหาว่ามีสาเหตุอะไรบ้างและจัดลำดับความสำคัญว่าส่วนใดต้องให้ความสำคัญในการแก้ไขเป็นอันดับแรกและมีผลต่อเป้าหมายในการสร้างแรงจูงใจในการส่งมอบผลงานของพนักงานในกรณีศึกษา นี้ โดยสำหรับในส่วน of ระดับพนักงานนั้น เริ่มต้นจากการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ทั้งตัวพนักงานเองและผู้ที่เกี่ยวข้องในการทำงานเพื่อเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์และจัดกลุ่มว่าในภาพรวมมีการจัดกลุ่มของปัญหาอย่างไรบ้าง และปัญหาที่พบส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มใด เพื่อแก้ไขปัญหาที่ตรงจุดเพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือในการแก้ไขปัญหาในครั้งนี้ และเป็นข้อมูลที่ให้พนักงานทราบถึงหัวข้อที่ทางบริษัทต้องการให้พนักงานพัฒนา โดยลักษณะการพัฒนานั้นจะไม่ได้แจ้งพนักงานว่า ตัวพนักงานมีปัญหาถึงถูกส่งเข้ามาพัฒนาในครั้งนี้ แต่จะใช้ลักษณะของการจัดหลักสูตรหรือจัดการพัฒนาโดยภาพรวม แต่เน้นหรือเริ่มที่หน่วยหลักอย่างหน่วยธุรกิจ โรงกลั่นน้ำมันด้วยสาเหตุของ หน่วยธุรกิจนี้เป็นหน่วยที่มีความสำคัญ

ต่อบริษัทจึงต้องเริ่มต้นจากหน่วยนี้ก่อนเพิ่มเป็นการสร้างทัศนคติที่ดีของพนักงานต่อกันพัฒนา  
ในครั้งนี่เพื่อให้การเริ่มต้น โครงการเป็นไปด้วยความราบรื่นและเพิ่มความสนใจของพนักงาน



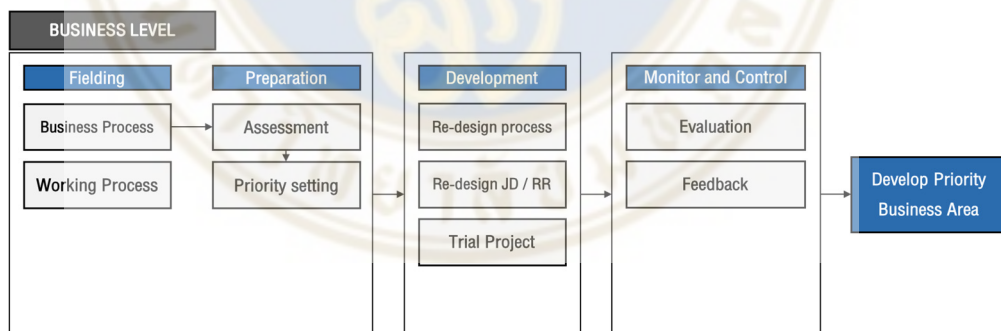
ภาพที่ 4.3 แผนภาพกระบวนการแก้ปัญหาเชิงกลยุทธ์ เพื่อการพัฒนาแรงจูงใจของพนักงาน

หลังจากที่สามารถระบุในส่วนของปัญหาที่เกิดขึ้นและลำดับความสำคัญของปัญหาได้แล้วนั้น เข้าสู่กระบวนการของการจัดกลุ่มพนักงานตามระดับของปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหานั้นได้อย่างเหมาะสมและเป็นการไม่ให้เกิดแรงกดดันในการพัฒนาพนักงานในระดับที่มากหรือน้อยเกินไป โดยแบ่งกลุ่มออกเป็น 3 กลุ่มดังนี้ กลุ่มแรกกลุ่มของพนักงานที่มีความพร้อมและมีศักยภาพในการทำงานและมีแรงจูงใจในการทำงานที่โดดเด่น ในส่วนของพนักงานกลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่บริษัทจะต้องพัฒนาและหาโอกาสในการทำงานและให้พนักงานได้แสดงศักยภาพ เพื่อเป็นตัวอย่างและเป็นต้นแบบให้กับหน่วยงานเพื่อเป็นหนึ่งในแรงจูงใจที่ส่งต่อไปยังพนักงานคนอื่นในบริษัท และสำหรับกลุ่มที่สองกลุ่มพนักงานที่มีระดับมาตรฐานในระดับทั่วไป ซึ่งขั้นตอนและกระบวนการพัฒนาจะเน้นที่การเพิ่มการเรียนรู้ทั้งทักษะและทัศนคติในการทำงานที่เหมาะสม และปรับกระบวนการทำงานปัจจุบันให้เพิ่มเติมในส่วนของคุณภาพและความน่าสนใจในการทำงานเพื่อให้พนักงานรู้สึกว่าการที่ทำงานในปัจจุบันมีความสำคัญทั้งต่อส่วนตัวและต่อบริษัทอย่างไรบ้าง อีกทั้งยังต้องมีกระบวนการในการติดตามประเมินผลเพื่อเป็นการตรวจสอบและจัดระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานอย่างต่อเนื่อง



ภาพที่ 4.4 แผนภาพกระบวนการพัฒนาแรงจูงใจของพนักงาน ในส่วนตัวพนักงาน

ในส่วนของการพัฒนาในส่วนของกระบวนการนั้นเป็นอีกสิ่งสำคัญที่ต้องตรวจสอบ เนื่องจากแรงจูงใจของพนักงานนั้นนอกจากจะมาจากส่วนตัวแล้ว องค์ประกอบในการทำงานล้วนมีความสำคัญ จึงทำให้ต้องมีการตรวจสอบทั้งในส่วนของกระบวนการทำงานหรือกระบวนการในการทำธุรกิจ ซึ่งในขั้นต้น มีการประเมินและจัดลำดับความสำคัญของกระบวนการใดที่มีส่วน หรือมีความเกี่ยวข้องต่อปัญหาเรื่องของแรงจูงใจของพนักงาน จากนั้นจัดให้มีการ ปรับปรุงหรือออกแบบกระบวนการเหล่านั้นใหม่ โดยเน้นที่การสร้างให้พนักงานมีแรงจูงใจเพื่อให้ส่งมอบผลงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มสูงขึ้น เพื่อให้บริษัท ได้ประโยชน์สูงสุดและเกิดความสมดุลกับพนักงาน



ภาพที่ 4.5 แผนภาพกระบวนการพัฒนาแรงจูงใจของพนักงาน ในส่วนกระบวนการทำงาน

โดยทั้งสองส่วนกระบวนการที่เสนอไปนั้นเพื่อเป็นการสร้างกระบวนการในการตรวจสอบและปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของบริษัทในส่วนของแรงจูงใจเพื่อให้พนักงานส่งมอบผลงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งคาดหวังว่าจะมีส่วนช่วยให้พนักงานมีการนำนวัตกรรมใหม่ๆเข้ามาเพื่อปรับใช้ให้เหมาะสมกับสถานะการและสภาพแวดล้อมปัจจุบันเพื่อความสามารถในการแข่งขันและการเติบโตอย่างยั่งยืนของบริษัท



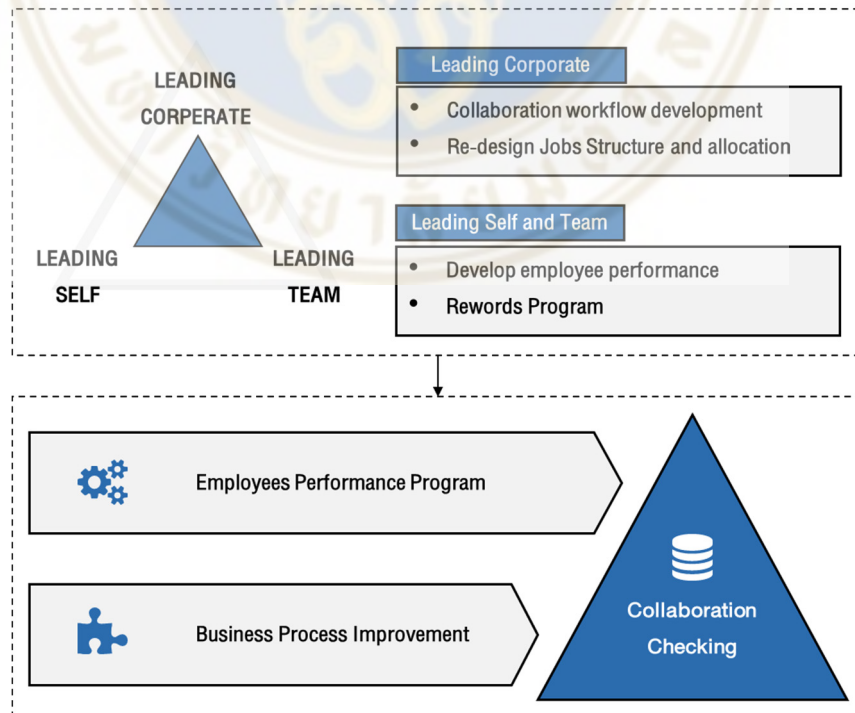
## บทที่ 5

### รายละเอียดแผนการดำเนินการเชิงกลยุทธ์

#### 5.1 การจัดการและแผนการดำเนินการเชิงกลยุทธ์

สำหรับการจัดการกระบวนการที่นำเสนอเพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาแรงจูงใจของพนักงานสำหรับในส่วนของกรณีศึกษาในครั้งนี้ สามารถแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนหลัก ในการทำงานดังต่อไปนี้ ขั้นตอนการพัฒนาตัวพนักงาน ขั้นตอนการพัฒนากระบวนการทำงาน และขั้นตอนการตรวจสอบความพร้อมและความสอดคล้องของกระบวนการทั้งหมด เพื่อเป็นการตรวจสอบว่ากลยุทธ์ที่นำเสนอไปนั้นมีผลลัพธ์ในแต่ละส่วนหรือในแต่ละกลุ่มตัวอย่างที่แก้ไขปัญหาเป็นอย่างไร เพื่อนำไปปรับปรุงเพื่อให้สามารถนำไปใช้กับส่วนงานอื่นในบริษัทต่อไป

อีกทั้งยังนำกรอบแนวคิดในการพัฒนาภาวะผู้นำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาในครั้งนี้ เพื่อให้พนักงานได้รับมุมมองและองค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะหรือสิ่งที่ผู้นำในแต่ละระดับหรือในแต่ละสถานะการณ์ต้องมีการปฏิบัติตัวอย่างไร ให้เหมาะสมและไม่ส่งผลกระทบต่อบริษัท

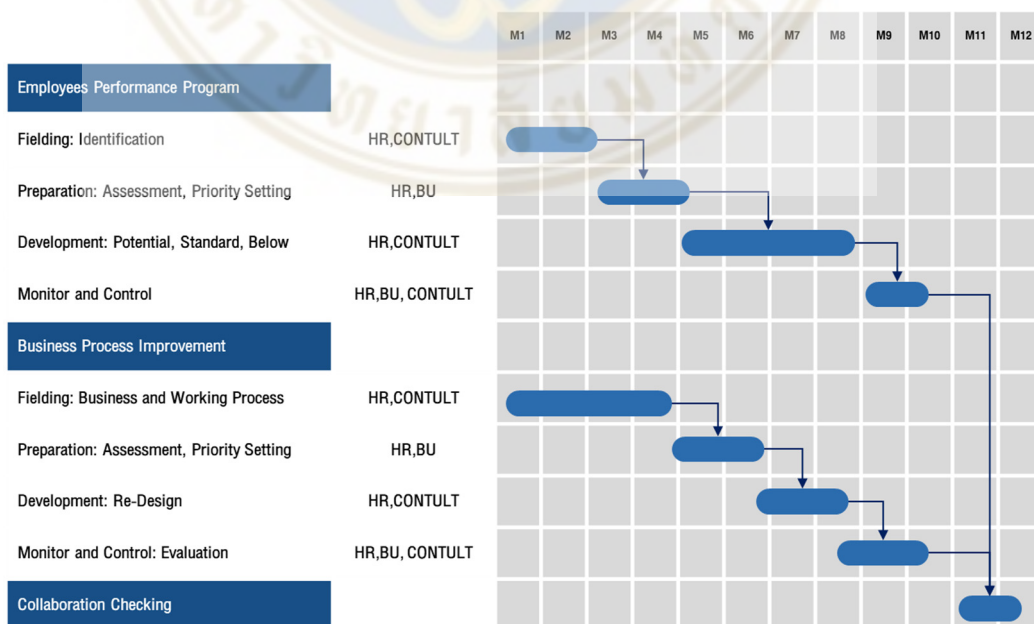


ภาพที่ 5.1 แผนภาพการจัดการและแผนการดำเนินการเชิงกลยุทธ์

## 5.2 ขั้นตอนรายละเอียดและแผนการดำเนินการเชิงกลยุทธ์

แผนการและขั้นตอนการทำงานออกแบบให้ ในส่วนของการพัฒนาตัวพนักงาน และขั้นตอนการพัฒนากระบวนการทำงาน มีการดำเนินการในเวลาเดียวกัน โดยวัตถุประสงค์หลักที่ต้องทำเช่นนี้เนื่องจาก เป็นการสร้างบรรยากาศในการพัฒนาบริษัทเพื่อให้พนักงานรับรู้ถึงช่วงเวลาแห่งการปรับเปลี่ยน ทั้งตัวพนักงานเอง หน่วยงาน รวมไปถึงกระบวนการทำงานในเวลาเดียวกัน โดยระยะเวลาสำหรับการพัฒนาแต่ละหน่วยงานนั้นคาดว่าจะระยะเวลาที่ต้องใช้ประมาณ 1 ปี เหตุผลที่ต้องมีการจัดระยะเวลาที่นานเนื่องจาก ต้องเข้าใจถึงสภาพปัจจุบันของบริษัท ที่ต้องทำงานในส่วนของหน่วยธุรกิจโรงกลั่น ที่มีการทำงานตลอด 24 ชั่วโมง ซึ่งไม่สามารถหยุดการทำงานได้ และยังคงจัดสรร ระยะเวลาพักผ่อนให้พนักงานเพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อการทำงานในปัจจุบัน ทำให้ต้องจัดเวลาที่ค่อนข้างนาน แต่ก็ยังจะสามารถลดระยะเวลาลงได้อีกตามความเหมาะสมและกรอบการทำงานในช่วงเวลาจริง และในระหว่างการทำงานนั้นเนื่องจากกระบวนการถูกออกแบบมาให้เป็นการทำงานลักษณะเป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องทำให้ต้องรอให้ขั้นตอนก่อนหน้าแล้วเสร็จ

สำหรับหน่วยงานหรือทีมงานที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการในส่วนของกลยุทธ์นี้คือ หน่วยพัฒนาและดูแลบุคลากร และหน่วยกำกับดูแลส่วนกลางของหน่วยธุรกิจโรงกลั่นน้ำมัน และเพื่อเป็นการลดแรงต่อต้าน และเป็นการสร้างแนวป้องกันทางด้านจิตวิทยาเพื่อไม่ให้เกิดความขัดแย้งในบริษัท จึงต้องมีการจัดหาบริษัทที่ปรึกษาเข้ามาช่วยในการทำงาน อีกทั้งยังเป็นการเปิดมุมมองและองค์ความรู้จากภายนอกเข้ามาผสมผสานในการพัฒนาแรงจูงใจให้กับพนักงานในครั้งนี้



ภาพที่ 5.2 แผนภาพขั้นตอนรายละเอียดและแผนการดำเนินการเชิงกลยุทธ์

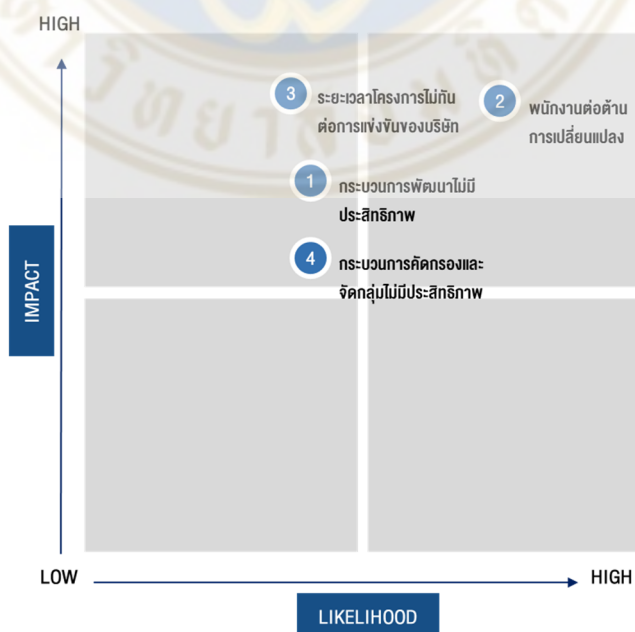
### 5.3 ความเสี่ยงในการดำเนินการเชิงกลยุทธ์

จากการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นต่อการทำโครงการในครั้งนี้พบว่าความเสี่ยงส่วนใหญ่ล้วนแต่มีระดับการส่งผลที่อยู่ในระดับที่ถือว่าสูงต่อโครงการ ไม่ว่าจะเป็นจากปัจจัยภายในหรือ ปัจจัยภายนอก เพื่อแสดงให้เห็นถึงความเสี่ยงที่ทางทีมงานในการดำเนินการโครงการจะต้องศึกษาในรายละเอียดและวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางในการป้องกันหรือแนวทางในการลดผลกระทบ โดยในแต่ละประเด็นสามารถวางแผนในการป้องกันและลดระดับความรุนแรงที่จะเกิดขึ้นได้ดังนี้

ความเสี่ยงข้อที่ 1 ในการพัฒนาหรือปรับปรุงนั้นต้องมีการทำการทดลองหรือทดสอบกับบางกลุ่มตัวอย่างก่อนเพื่อยืนยันความถูกต้องและประสิทธิภาพของระบบ เนื่องจากโครงการนี้เป็นโครงการที่เข้าไปจัดการในส่วนของเรื่องบุคคล และเรื่องของกระบวนการทำงานภายในบริษัท ซึ่งต้องมีการยืนยันความถูกต้องก่อนการนำไปใช้กับภาพรวมของหน่วยงานโรงกลั่นน้ำมัน

ความเสี่ยงข้อที่ 2 เพิ่มการสื่อสารเพื่อให้เห็นถึงความสำคัญและหาผู้แทนในกลุ่มตัวอย่างเพื่อให้อำนวยความสะดวกในการยอมรับซึ่งถือเป็นการป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น และยังมี การนำที่ปรึกษาภายนอกมาเพื่อเป็นการป้องกันการกระทบกระทั่งโดยตรงภายในบริษัทอีกด้วย

ความเสี่ยงข้อที่ 3 และ 4 มีความเชื่อมโยงกันซึ่งในส่วนนี้ต้องคัดกรองกลุ่มตัวอย่างหรือหน่วยงานตัวอย่างที่มีความสำคัญสูงเข้ามาในโครงการก่อนเพื่อให้เห็นผลและส่งผลต่อเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน



ภาพที่ 5.3 แผนภาพความเสี่ยงในการดำเนินการเชิงกลยุทธ์

### 5.4 การวัดผลการดำเนินการเชิงกลยุทธ์

ในส่วนของการวัดผลและตัวแปรในการบริหารจัดการโครงการ เพื่อให้สามารถตรวจสอบและติดตามความคืบหน้าและผลลัพธ์ของการทำงานของโครงการ นั้นออกแบบโดยนำหลักของการจัดการที่เกี่ยวข้อง 3 องค์ประกอบได้แก่ ด้านของการเรียนรู้ กระบวนการทำงาน และการเงิน เพื่อนำไปสู่เป้าหมายของบริษัท ที่นำมาซึ่งการนำเสนอแนวทางในการพัฒนาแรงจูงใจของพนักงานเพื่อให้สามารถส่งมอบผลงานที่สูงขึ้น

ด้านการเรียนรู้เน้นวัดผลจากในส่วนของ ความสามารถในการทำงานของพนักงาน ความสามารถส่วนบุคคลของพนักงานที่มีผลต่อการทำงาน และวัดผลด้านของแรงบรรดาลใจต่อการทำงานและต่อแนวทางในการทำงานของบริษัท และยังมีในส่วนของความมีส่วนร่วมในการทำงานและรวมไปถึงเรื่องของความมีส่วนร่วมต่อกิจกรรมของบริษัท เพื่อเป็นการเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยโดยรวมของอุตสาหกรรมว่าจะต้องมีระดับที่สูงกว่า รวมถึงการทำงานและประสานงานระหว่างหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกบริษัท

ด้านกระบวนการทำงานนั้นวัดผลจากในเรื่องของ ประสิทธิภาพและผลลัพธ์ในการทำงานของรูปแบบเดิมและรูปแบบที่ผ่านการออกแบบใหม่ในโครงการว่ามีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นในระดับใดบ้าง และเน้นเรื่องของ การสร้างมุมมองและแนวคิดในการทำงานเป็นทีมและส่งเสริมการเติบโตและเตรียมความพร้อมภายในหน่วยงานให้พร้อมสำหรับการเติบโตอย่างต่อเนื่อง

ด้านการเงินนั้นวัดผลจากผลลัพธ์จากประสิทธิภาพการทำงานไม่ว่าจะเป็นการลดต้นทุนในกระบวนการทำงานใหม่ และรวมไปถึงประสิทธิภาพด้านการส่งมอบผลงานที่เพิ่มขึ้น ซึ่งในส่วนนี้ต้องมีความสามารถที่เมื่อวัดผลแล้วต้องสูงกว่าคู่แข่งในอุตสาหกรรม

โดยได้มีการออกแบบให้มีความสอดคล้องและมีการวัดผลที่เหมาะสมไม่มากหรือน้อยจนเกินไปเพื่อสร้างความสมดุลในการทำงานและการวัดผลของโครงการ

		Objective	Measures & Target
Corporate Goal	Corporate Performance		
Financial	Cost Optimization, Productivity	- Maximize productivity to effect performance and Cost optimization	- Turn key department 20% to Higher than the company average
Customer			
Business Process	Rewards Program, Develop employee performance, Re-design Jobs Structure and allocation, Collaboration workflow	- Setting standard operation and business process - Create collaboration mind	- Set new standard operation and business process in top 20% critical area in first year - Higher than current 50% in this year
Learning & Growth	Ability ความสามารถ, Aspiration ใฝ่ฝัน, Engagement ความมีส่วนร่วม	- Improve Technical - Improve Interpersonal - Job Enjoyment - Collaboration	- 20% increase from GAP - Higher than the company average - Higher than the company average - Collaboration Level

ภาพที่ 5.4 แผนภาพการวัดผลการดำเนินการเชิงกลยุทธ์

## บรรณานุกรม

- จตุพร สังขวรรณ. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์, กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดเคชั่น; 2557.
- จตุพร สังขวรรณ. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้เกิดหัวใจผู้ประกอบการ  
ในองค์กรและความพึงพอใจ. งานวิจัย. วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก; 2551
- ณรงค์วิทย์ แสงทอง. การบริหารผลงานเชิงกลยุทธ์, กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดเคชั่น; 2551.
- ณรงค์วิทย์ แสงทอง. การออกแบบโครงสร้างองค์กรอย่างง่ายและได้ผล, กรุงเทพฯ:  
เอช อาร์ เซ็นเตอร์; 2561.
- ศิริไพโร ศักดิ์รุ่งพงศากุล และเจษฎาพร ยุทธนวิบูลย์ชัย. ระบบสารสนเทศและเทคโนโลยี  
การจัดการความรู้, กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ซีเอ็ดเคชั่น; 2549.
- Clawson, James G.. Level Three Leadership: Getting Below the Surface. 2<sup>nd</sup> ed.  
New Jersey: Pearson Education; 2003.
- Collins, Jim. Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve.  
Harvard Business Review; 2001.
- Griffin, Ricky W.. Management: Principles and Practices. 10<sup>th</sup> ed. South-Western:  
Cengage Learning; 2011.
- Hamilton, Cheryl. Communication for Results: A Guild for Business and The Professions. 8<sup>th</sup> ed.  
Thomson Wadsworth; 2008.
- Jones, Gareth R., Hill, Charles W. L. Theory of Strategic Management: With Cases.  
South-Western: Learning; 2010.
- Katz, Ralph. Managing Creativity and Innovation. Harvard Business School Publishing  
Corporation; 2003.
- King, Nigel, Anderson, Neil. Managing Innovation and Change: A Critical Guide for  
Organizations. 2<sup>nd</sup> ed. Thomson; 2002.
- Kouzes, Jame M., Posner, Barry Z.. The Leadership Challenge. 3<sup>rd</sup> ed. CA: Jossey-Bass; 2002.
- Mujthaba, Bahaudin G. Coaching and Performance Management Developing and Inspiring  
Leader. USA: ILEAD Academy; 2008.



Porter, Michael E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*.

New York: The Free Press; 1985.

Porter, Michael E. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press; 1990.

Wallance, Harold R., Masters, L. *Ann. Personal Development for Life & Work*. 8<sup>th</sup> ed.

Thomson Learning; 2001.

Williams, Richard S. *Managing Employee Performance: Design and Implementation in*

*Organizations*. Thomson Learning; 2005.

