



การพัฒนารูปแบบศักยภาพผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรมผลิตอาหารขนาดย่อม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

THE DEVELOPMENT OF A POTENTIAL MODEL OF EXECUTIVES OF THE SMALL FOOD MANUFACTURING FACTORIES TO INCREASE COMPETITIVENESS

กฤษดา เดชาธิพาโชติ, สักรินทร์ อยู่ผ่อง, วิเชียร เกตุสิงห์ และอัศรัตน์ พูลกระจำง

Kissada Dechathipachote, Sakarin Yuphong, Wichien Ketsingha and Akkarat Poolkrajang

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

King Mongkut's University of Technology North Bangkok

E-mail: dakfk2122@hotmail.co.th

Received February 2, 2023; Revised February 16, 2023; Accepted April 29, 2023

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบศักยภาพของผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรมผลิตอาหารขนาดย่อมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน 2) พัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรมผลิตอาหารขนาดย่อมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และ 3) สร้างคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรมผลิตอาหารขนาดย่อมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน การวิจัยเป็นแบบผสมวิธีระหว่าง เชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลมี 4 กลุ่มได้แก่ 1) ผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์เชิงลึก 11 คน 2) ผู้บริหารในการตอบแบบสอบถาม 402 คน 3) ผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุมสนทนากลุ่ม 14 คน 4) ผู้เชี่ยวชาญในการประเมินคู่มือ 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก แบบสอบถาม แบบประเมินคู่มือ สถิติที่ใช้ คือ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์องค์ประกอบ

ผลการวิจัย พบว่า ศักยภาพของผู้บริหารสามารถแบ่งองค์ประกอบตามประเภทของสมรรถนะ คือ สมรรถนะหลัก (Core competencies) ประกอบด้วย 14 องค์ประกอบ และสมรรถนะในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร (Competence in food processing industry) ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ที่ส่งผลต่อการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรมผลิตอาหารขนาดย่อม ทำให้ได้รูปแบบการพัฒนาศักยภาพที่สามารถประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้บริหาร ประกอบด้วยวิธีการประเมินศักยภาพของผู้บริหาร วิธีการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารตามองค์ประกอบ โดยผลการประเมินคู่มือของผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า คู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพ ด้านความเหมาะสมคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X}$ = 4) เหมาะสมมากที่สุด ด้านความสมารถนำไปประยุกต์ใช้ ($\bar{X}$ = 4) เหมาะสมมากที่สุด

คำสำคัญ: ศักยภาพผู้บริหาร, สมรรถนะ, โรงงานอุตสาหกรรมผลิตอาหารขนาดย่อม, การแข่งขัน



Abstract

This article aimed to: 1) study the potential components of executives of small food manufacturing factories to increase competitiveness, 2) develop a potential model of executives of small food manufacturing factories to increase competitiveness, and 3) create a guideline manual for potential development of executives of small food manufacturing factories to increase competitiveness. This is mixed-method research with a combination of qualitative and quantitative approaches. There were four categories of informants: 1) in-depth interviews of 11 experts, 2) questionnaires collected from 402 executives, 3) focus group discussions of 14 experts, and 4) 5 experts in a guideline manual assessment. Research instruments were an in-depth interview guide, a questionnaire, and a manual assessment form. Qualitative data was analyzed by content analysis. Statistical methods for quantitative interpretation were frequency, percentage, mean, standard deviation, and factor analysis.

The research results showed that the potential of executives can be divided into components according to the type of competencies. Core competencies consisted of 14 components, while competence in food processing industry consisted of 6 components affecting the potential development of executives of small food manufacturing factories. The findings led to a model of potential development that can be applied effectively and a guideline manual for potential development of executives that contained potential assessment methods and methods for potential development of executives by components. The result of the guideline manual assessment by experts showed that, in terms of suitability, the guideline manual for potential development is the most appropriate with the average score ($\bar{X} = 4$). In terms of application, with the average score ($\bar{X} = 4$), the manual is the most suitable.

Keywords: Executive Potential, Competency, Small Food Manufacturing Factories, Competition

บทนำ

อุตสาหกรรมอาหารของประเทศไทยเป็นอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพสูง เพราะมีการเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมต่อเนื่องมากมายตั้งแต่ภาคเกษตร ภาคการค้า ตลอดจนภาคการขนส่งและภาคบริการ จะเห็นได้ว่าภาพรวมอุตสาหกรรมทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับอาหารนั้นมีจำนวนธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่เกี่ยวข้องทั้งสิ้น 1,107,829 ราย (ศูนย์วิจัยเพื่ออุตสาหกรรมอาหาร สถาบันอาหาร, 2564) และสร้างรายได้ผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศอยู่อันดับที่ 1 ในภาคอุตสาหกรรม คิดเป็นมูลค่า 920,000 ล้านบาท ในปี 2563 อุตสาหกรรมอาหารมีผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 128,906 ราย คิดเป็น 99.4% ในอุตสาหกรรมอาหาร ธุรกิจ



ขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมอาหารยังสร้างผลผลิตมวลรวม ประมาณ 262,685 ล้านบาท คิดเป็น 42.7% ของ GDP

อนิรุทธิ์ ตูลสุข (2563) ได้พูดถึง ความท้าทายของอุตสาหกรรมอาหาร ในยุคที่ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วก่อให้เกิดความพลิกผันในด้านเศรษฐกิจและสังคมของประเทศทั่วโลก ที่เรียกว่า “VUCA” คือความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความซับซ้อน (Complexity) และความคลุมเครือ (Ambiguity) ที่ไม่สามารถคาดเดาผลที่จะเกิดขึ้นได้ชัดเจน และหลังเกิดวิกฤตไม่นาน เหมือนว่า VUCA World จะยังไม่สามารถอธิบายลักษณะของโลกใบใหม่ได้ เข้าใจเหมือนเดิมเพราะแม้ว่าโลกเรายังผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือ กลับมากกว่าเดิม หลายเท่าจึงเกิด คำว่า “BANI” World ซึ่งมาจากคำว่า 1) เปราะบาง (Brittle) หมายถึง แทบทุกอย่าง มาเร็วไปเร็ว ความสำเร็จในโลกธุรกิจหลายตัวไม่อาจอยู่คงทนถาวร แถมยังแตกหักได้ง่าย อาจถูก disrupt ได้ตลอดเวลา 2) ความกังวล (Anxious) เป็นโลกที่เต็มไปด้วยความกังวล เพราะอะไร ๆ ก็เกิดขึ้นได้ ทุกทางเลือกอาจจะไม่ใช่ว่าที่ถูกต้อง สามารถล้มเหลวได้ 3) ไม่เป็นเส้นตรง (Nonlinear) หรือ เป็นโลกที่ความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ไม่เป็นเส้นตรง 4) เข้าใจได้ยาก (Incomprehensible) หรือ โลกที่เข้าใจได้ยากเป็นคำอธิบายเชิงอารมณ์ได้ดีที่สุด คือ เหมือนจะเข้าใจแต่ไม่เข้าใจ ซึ่งบางครั้ง แม้แต่การใช้ big data เข้ามาช่วยอาจทำให้ยิ่งกว่าเดิมก็มี จึงขอสรุปได้ว่า BANI เป็นมากกว่า “สถานการณ์” (ผันผวน, ไม่แน่นอน, ซับซ้อน, คลุมเครือ) แต่เป็นการมองไปถึงผลกระทบ “ด้านอารมณ์ ของคน” ด้วย เช่น ความกังวล, ความหวั่น, ความสับสน เป็นต้น

จากความพลิกผันมากขึ้นในด้านเศรษฐกิจและสังคมของประเทศทั่วโลกจนเกิดผลกระทบและ เป็นปัญหาของผู้นำหรือผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรมผลิตอาหารขนาดย่อม ที่จะต้องหากลยุทธ์ในการ ดำเนินงานที่จะสามารถทำให้องค์การได้เปรียบคู่แข่งขัน ซึ่งจากสถานการณ์ดังกล่าวสามารถสรุปปัญหา ของผู้นำในอุตสาหกรรมผลิตอาหารขนาดย่อม ได้ดังนี้ 1) ผู้บริหารยังไม่มี การเพิ่มความรู้ ด้านการบริหารจัดการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง 2) ผู้บริหารใช้ประสบการณ์จากการเรียนรู้เป็นหลัก ลองผิดลองถูก บริหารแบบครอบครัว 3) ผู้บริหารยังไม่พิจารณาลงทุนในการขอการรับรองระบบความ ปลอดภัยด้านอาหาร เช่น GMP, GHPs, HACCP, BRC, ISO 9001 ถ้ายังไม่มีข้อบังคับจากลูกค้า 4) ผู้บริหารมีการบริหารเพียงคนเดียวยังไม่มีการสร้างระบบการสืบทอดหน้าที่ 5) บุคลากร ด้านการควบคุมคุณภาพและการควบคุมการผลิต เป็นคนเดียวกันรับผิดชอบหลายหน้าที่ 6) การพัฒนา บุคลากรยังไม่ตรงเป้าหมายของอุตสาหกรรมอาหาร 7) ช่องทางและเวลาน้อยในการเพิ่มเติมความรู้ ทักษะ 8) การวางแผนและวางเป้าหมายในการบริหารจัดการทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์กร เป็นเพียงการ วางแผนระยะสั้น 9) การวางแผนการรับมือสถานการณ์ยังไม่มีการจัดทำ 10) กลัวความเปลี่ยนแปลง

จากเหตุผลดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยเกิดความสนใจ ในการที่จะศึกษาเกี่ยวกับลักษณะของ ผู้บริหาร โรงงานอุตสาหกรรมผลิตอาหารขนาดย่อม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และเป็นแนว ทางการพัฒนาศักยภาพที่สามารถนำพาองค์กรแข่งขันในยุคเศรษฐกิจพลิกผัน โดยดำเนินการวิจัย เรื่อง “การพัฒนาแบบศักยภาพผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรมผลิตอาหารขนาดย่อม เพื่อเพิ่มขีด ความสามารถในการแข่งขัน”



วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบศักยภาพของผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรมผลิตอาหารขนาดย่อม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน
2. เพื่อพัฒนารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรมผลิตอาหารขนาดย่อม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน
3. เพื่อสร้างคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรมผลิตอาหารขนาดย่อม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

การทบทวนวรรณกรรม

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะ

“ศักยภาพ” (ราชบัณฑิตยสถาน, 2554) ให้ความหมายของศักยภาพไว้ว่า หมายถึง ภาวะแฝงอำนาจหรือคุณสมบัติที่มีแฝงอยู่ในสิ่งต่าง ๆ อาจทำให้พัฒนาหรือให้ปรากฏเป็นสิ่งที่ประจักษ์ได้

สุทธธัญญ์ โอบอ้อม (2558) ศักยภาพ (competency) มีองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ส่วนแรกคือส่วนที่มองเห็นได้ชัด พัฒนาได้ไม่ยากนักด้วยการศึกษาค้นคว้า มีองค์ประกอบ 2 ประการ ได้แก่ ความรู้และทักษะ หรือเรียกส่วนนี้ว่า Hard Skills สำหรับส่วนที่สองคือส่วนที่ซ่อนเร้นอยู่ในแต่ละบุคคล เป็นสิ่งที่พัฒนาได้ยากเพราะซ่อนเร้นอยู่ในตัวบุคคล มีองค์ประกอบ 3 ประการ ได้แก่ ทักษะคิด ค่านิยม และความเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง (self-concept) บุคลิกลักษณะประจำตัวของแต่ละบุคคล (trait) และแรงจูงใจหรือแรงขับภายใน (Motive) หรือเรียกส่วนนี้ว่า Soft Skills

ผู้วิจัย จึงสรุปได้ว่า “ศักยภาพ” หมายถึง ขีดความสามารถสูงสุดที่อยู่ในตัวบุคคลที่สามารถประยุกต์ใช้ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่มีและแสดงออกมาในการปฏิบัติงานใด ๆ ส่งผลต่อความสำเร็จและพึงพอใจต่อตนเองและผู้อื่น

“สมรรถนะ” โดย สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548) สมรรถนะ (Competency) คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายใน บังเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

ภัทรทิรา มุขสมบัติ (2562). สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่ประกอบไปด้วย ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ อันส่งผลต่อการกระทำในการทำงานต่าง ๆ ตามบทบาทที่ได้รับ และผลักดันให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้หรือพัฒนาให้ได้มากกว่ามาตรฐานที่กำหนด

ประเภทของสมรรถนะ

McClelland (1973) ได้แบ่งสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท คือ 1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) คุณสมบัติหลักที่คนในองค์กรต้องมี (Must) คือความรู้ ทักษะ ทักษะคิดและความเชื่อของคนในองค์กรเป็นขีดความสามารถหลัก เป็นพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวังจากพนักงานทุกคนทุกระดับ 2) สมรรถนะเชิงวิชาชีพ เป็นขีดความสามารถที่คาดหวังจากบุคลากร ซึ่งจะแตกต่างกันตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ เป็นความรู้ ความสามารถที่จำเป็นในแต่ละตำแหน่งงาน โดยกำหนดขึ้นจากขอบเขต หน้าที่ ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงาน และ 3) สมรรถนะเชิงบริหารจัดการ เป็นขีดความสามารถที่



คาดหวังจากผู้บังคับบัญชาที่ระดับหัวหน้างาน เป็นความรู้หรือความสามารถในด้านการบริหารจัดการขึ้นไป จำเป็นต้องมีถูกกำหนดขึ้นจากบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการ

ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า “สมรรถนะ” Competency คือ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ที่แสดงออกมาจากบุคคลเพื่อให้งานที่ปฏิบัติเกิดผลสำเร็จได้สูงกว่ามาตรฐานทั่วไปจนเกิดเป็น ความพึงพอใจทั้งต่อตนเองและผู้อื่น ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ประการดังนี้ 1) ความรู้ (Knowledge) 2) ทักษะ (Skill) 3) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ (Attributes)

2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

Henri Fayol (1916) ทฤษฎี POCCC เป็นแนวคิดการบริหารจัดการเชิงปฏิบัติการที่คิดค้นขึ้น เพื่อรองรับการทำงานกับคนหมู่มาก แต่ก็สามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับขนาดองค์กร โดยประกอบไปด้วย 1) การวางแผน (Planning) การกำหนดแผนปฏิบัติการหรือวิถีทางที่จะปฏิบัติงานไว้ตั้งแต่ต้นจนจบ 2) การจัดองค์กร (Organizing) การกำหนดตำแหน่งงาน ภาระ หน้าที่ ความรับผิดชอบ ตลอดจนจำนวนคนให้ครอบคลุมการทำงานครบทุกกระบวนการ 3) การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding) การจัดองค์กรตลอดจนจัดโครงสร้างการทำงานนั้นจะทำให้เราเห็นสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน 4) การประสานงาน (Coordination) หมายถึง ภาระหน้าที่ในการเชื่อมโยงงานตลอดจนการปฏิบัติการทุกอย่าง 5) การควบคุม (Controlling) การควบคุม หมายถึง การกำกับตลอดจนบริหารจัดการทุกอย่างให้สำเร็จลุล่วงไปตามแผนที่วางไว้

ผู้วิจัย จึงสรุปได้ว่าการบริหารจัดการ หมายถึงการดำเนินการในงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งต้องเริ่มต้นจาก การวางแผน การจัดการองค์กร การควบคุมงาน การนำ และการสั่งการ

3. แนวคิดเกี่ยวกับการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

Rogers and David. (2009) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีหรือแบบแผนปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งสรรทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด เพื่อให้เกิดผลดีที่เป็นข้อได้เปรียบ และสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์อันใดอันหนึ่งหรือหลาย ๆ วัตถุประสงค์ พร้อมกันโดยให้มีความเสี่ยงน้อยที่สุด ณ ระดับที่ยอมรับได้ และสัมพันธ์กับแนวคิดของ Porter, M. E. (1990) ได้กล่าวถึงความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) 5 ข้อ และถูกนำไปใช้อย่างกว้างขวางนั่นก็คือ 1) กลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่าง 2) กลยุทธ์ต้นทุนคุณค่าที่มีประสิทธิภาพ 3) กลยุทธ์ในการสร้างความรวดเร็วและว่องไว 4) กลยุทธ์การขับเคลื่อนธุรกิจด้วยข้อมูล 5) กลยุทธ์สร้างความได้เปรียบทางการเข้าถึงลูกค้า และสัมพันธ์กับแนวคิดของ Ansoff (1965) ได้กล่าวว่า ความสามารถในการแข่งขัน คือ ความสามารถในการแสวงหาคุณสมบัติเฉพาะของผลิตภัณฑ์ในตลาดได้ ซึ่งทำให้บริษัทมีความแข็งแกร่งในตำแหน่งของการแข่งขัน

ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่าแนวคิดด้านขีดความสามารถในการแข่งขันนั้น การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้ด้านประสิทธิภาพที่เหนือกว่าบริษัทอื่นโดยใช้ทรัพยากรทุกส่วนที่มีประสิทธิภาพ

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จุฑารัตน์ ปินทแพทย์ (2563) ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบศักยภาพพนักงานเข้าใหม่สำหรับธุรกิจอุตสาหกรรม ยุคเศรษฐกิจพลิกผัน ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบศักยภาพพนักงานเข้าใหม่ประกอบด้วย 3 มิติ 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) มิติด้านคุณลักษณะส่วนตัวมี 2 องค์ประกอบ ได้แก่ จรรยาบรรณในการทำงานและการปฏิบัติตนในงาน 2) มิติด้านทักษะความสามารถในงาน



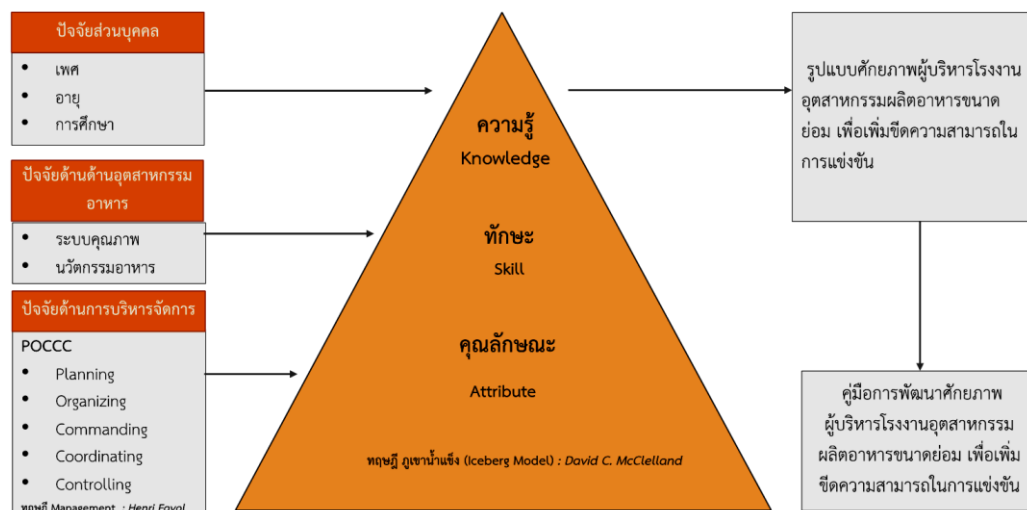
มี 2 องค์ประกอบ ได้แก่ การประยุกต์รูปแบบการทำงานและเทคโนโลยีดิจิทัล และ 3) มิติด้านความรู้ความเข้าใจในงาน มี 1 องค์ประกอบ ได้แก่ ความรู้ความเข้าใจในกระบวนการทำงาน

Burack & Mathys (1998) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะการบริหารจัดการโดยศึกษาจากการเทียบเคียงสมรรถนะของผู้จัดการบริษัทกับพนักงานด้านเทคนิค พบว่า มีสมรรถนะที่จำเป็นต่อการบริหาร 5 สมรรถนะได้แก่ 1) การมีวุฒิภาวะมุ่งมั่นในการทำงาน 2) การพัฒนาตนเอง 3) การจัดการด้านการปฏิบัติงาน 4) การเพิ่มคุณค่าในการปรับตัวให้เข้ากัน 5) มุ่งเน้นการเรียนรู้

ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า รูปแบบการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารคือ การปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพที่ไม่มีความแน่นอนในปัจจุบันแบบใหม่ ซึ่งจะประกอบไปด้วยองค์ประกอบทางด้าน ภาวะความเป็นผู้นำ การตัดสินใจ การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการจัดการเชิงกลยุทธ์

กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย ซึ่งแสดงได้ตามแผนภาพดังนี้



แผนภาพที่ 1 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยเป็นแบบผสมวิธีระหว่างเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลมี 4 กลุ่มได้แก่ 1) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ได้แก่ (1) ผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์เชิงลึก 11 คน โดยเลือกแบบเฉพาะเจาะจงตามคุณสมบัติที่กำหนด (2) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถาม จำนวน 5 คน โดยเลือกแบบเฉพาะเจาะจงตามคุณสมบัติที่กำหนด (2) กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม คือ เจ้าของกิจการ, ผู้จัดการโรงงาน, ผู้จัดการฝ่าย, ผู้จัดการแผนกในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตอาหารขนาดย่อม จำนวน 402 คน กลุ่มตัวอย่าง ตามสูตรของยามาเน (Yamane, 1973) โดยกำหนดระดับความเชื่อมั่น 95 % และความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าไม่เกินร้อยละ 5 3) กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม 14 คน ใช้วิธีการเลือกตามคุณสมบัติที่กำหนดคือ ต้องมีประสบการณ์ในการทำงานเกี่ยวกับงานที่ดำเนินการนั้น ๆ อย่างน้อย 5 ปี และ 4) ผู้เชี่ยวชาญในการประเมินคู่มือ 5 คน



ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพ สมรรถนะ การบริหารจัดการ ความสามารถในการแข่งขัน

ขั้นตอนที่ 2 สร้างและพัฒนาเครื่องมือการวิจัยเพื่อเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยการจัดทำแบบ สัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) นำแบบสัมภาษณ์เชิงลึกไปทำการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน รวม 11 คน

ขั้นตอนที่ 3 สร้างและตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม โดยนำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์ เชิงเนื้อหา (Content Analysis) และนำผลการวิเคราะห์ มาสร้างแบบสอบถามและตรวจสอบระหว่าง ความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item Objective Congruence) : IOC และนำไปทดลองใช้กับกลุ่มที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อหาความเชื่อมั่นของเครื่องมือ โดยการวิเคราะห์ค่าทางสถิติด้วยเทคนิคสัมประสิทธิ์ อัลฟาของ (Cronbach Alpha Coefficient)

ขั้นตอนที่ 4 รวบรวมข้อมูลและประเมินผล/วิเคราะห์ข้อมูล โดยจัดส่งแบบสอบถามให้แก่กลุ่ม ตัวอย่าง แล้วนำมาประมวลผลและวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละในการ วิเคราะห์ข้อมูลลักษณะบุคคลของผู้ให้ข้อมูล สถิตีค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเพื่อหาน้ำหนัก ความสำคัญตามความเห็นของผู้ให้ข้อมูล และวิเคราะห์หาลักษณะองค์ประกอบที่สำคัญโดยใช้วิธีวิเคราะห์ องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis)

ขั้นตอนที่ 5 จัดทำ (ร่าง) รูปแบบศักยภาพผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรมผลิตอาหารขนาดย่อม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและ (ร่าง) คู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารโรงงาน อุตสาหกรรมผลิตอาหารขนาดย่อม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เพื่อนำเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ ทำการตรวจสอบและประเมินผล

ขั้นตอนที่ 6 จัดประชุมสนทนากลุ่มประชาพิจารณ์ เพื่อพิจารณา (ร่าง) รูปแบบ โดยนำเสนอ ต่อผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 14 คน และ (ร่าง) คู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารโรงงาน อุตสาหกรรมผลิตอาหารขนาดย่อมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยนำเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เพื่อพิจารณาถึงความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปประยุกต์ใช้

ขั้นตอนที่ 7 พัฒนารูปแบบและปรับปรุงคู่มือ โดยนำข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิมาทำการ ปรับปรุงรูปแบบศักยภาพผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรมผลิตอาหารขนาดย่อม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถ ในการแข่งขัน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก แบบสอบถามความคิดเห็น แบบประเมิน รูปแบบ และแบบประเมินคู่มือ การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย โดยใช้การประเมินหาค่า ดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) ของข้อคำถามมีค่ามากกว่า 0.50 ถือว่าใช้ได้ สถิติที่ใช้ คือการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน และการวิเคราะห์องค์ประกอบ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก การรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามแบบออนไลน์ ผ่าน Google form การประชุมสนทนากลุ่ม



การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ใช้ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่ และค่าร้อยละ การวิเคราะห์ความสำคัญของข้อคำถาม ใช้คำนวณหาค่าสถิติ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจมีขั้นตอนดังนี้ 1) การตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูลก่อนการวิเคราะห์องค์ประกอบ โดยการหาค่าดัชนี KMO (Kaiser-Meyer-Okin Measure of Sampling Adequacy) และการทดสอบ Bartlett's test of Sphericity 2) การสกัดองค์ประกอบ (Factor Extraction) ใช้วิธีการวิเคราะห์ องค์ประกอบหลัก (Principle Component Analysis : PCA) 3) การหมุนแกนองค์ประกอบ (Factor Rotation) ใช้วิธีการหมุนแกนองค์ประกอบแบบมุมฉาก (Orthogonal Rotation) ด้วยวิธีวาริแมกซ์ (Varimax) 4) การกำหนดเกณฑ์ในการเลือกองค์ประกอบ พิจารณาดังนี้ (1) ค่าไอเกนของแต่ละองค์ประกอบต้องไม่น้อยกว่า 1.0 (2) ร้อยละของความแปรปรวนสะสมที่อธิบายได้ (Cumulative Variance Explained) ของทุกองค์ประกอบต้องไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 (3) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของแต่ละตัวแปรต้องไม่น้อยกว่า 0.50 (4) จำนวนตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบต้องมีมากกว่า 1 ตัวแปร

ผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ที่ 1 ผลจากการหมุนแกนหาองค์ประกอบ (Factor Rotation) ด้วยวิธีวาริแมกซ์ (Varimax) พิจารณาค่าน้ำหนักของแต่ละตัวแปรมากกว่า 0.5 พบว่า มีทั้งหมด 20 องค์ประกอบ ซึ่งศักยภาพเป็นความสามารถสูงสุดที่แอบแฝง หากบุคคลได้รับการส่งเสริมพัฒนา สมรรถนะที่ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ หรือพัฒนาความสามารถก็จะมีศักยภาพที่สูงขึ้น ดังนั้นจึงอธิบายองค์ประกอบศักยภาพของผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรมผลิตอาหารขนาดย่อมตามประเภทสมรรถนะ ได้ดังนี้ **1) สมรรถนะหลัก (Core Competency)** ประกอบไปด้วย 7 องค์ประกอบ คือ (1) กำหนดวิสัยทัศน์องค์กร (2) กำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจน (3) สร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ (4) ปรับตัวเชิงรุกพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง (5) บริหารการสื่อสารทั้งภายในและภายนอก (6) บริหารงานเชิงกลยุทธ์ (7) บริหารความเสี่ยง **2) สมรรถนะหน้าที่ (Functional Competency)** ประกอบไปด้วย 6 องค์ประกอบ คือ (1) ตอบสนองลูกค้าอย่างรวดเร็วมีทิศทาง (2) มุ่งสู่มาตรฐานความปลอดภัยด้านอาหาร (3) สร้างสรรค์ รสชาติ คุณค่าทางโภชนาการ ให้แตกต่าง (4) นำเทคโนโลยีอัตโนมัติมาใช้ในการทำงาน (5) สร้างระบบงานที่ยืดหยุ่นต่อไอเดียที่หลากหลาย (6) มุ่งเน้นกิจกรรมเพิ่มผลผลิต **3) สมรรถนะการบริหาร (Managerial Competency)** ประกอบไปด้วย 7 องค์ประกอบ คือ (1) บริหารการเปลี่ยนแปลง (2) การบริหารงบประมาณ (3) บริหารองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ (4) บริหารความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (5) บริหารการสื่อสารทั้งภายในและภายนอก (6) บริหารงานเชิงกลยุทธ์ (7) บริหารความเสี่ยง

วัตถุประสงค์ที่ 2 ผลการพัฒนาแบบศักยภาพของผู้บริหาร โดยการนำองค์ประกอบที่ได้ไปประชุมสนทนากลุ่ม ประชาพิเคราะห์ จากข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 14 คน ได้ให้ข้อเสนอแนะ และมีฉันทานุมติในรูปแบบศักยภาพผู้บริหารโรงงานผลิตอาหารขนาดย่อม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยให้แก้ไขเพิ่มเติมในการปรับค่าในแต่ละองค์ประกอบให้เหมาะสม และ



เสนอแนะให้ ปรับประเภทสมรรถนะ ผู้วิจัยได้ดำเนินการการปรับปรุงและแก้ไของค์ประกอบตาม ประเด็นได้รับคำแนะนำและจัดใหม่โดยการปรับเปลี่ยนดังนี้ องค์ประกอบของศักยภาพ ตามประเภท สมรรถนะ คือ **1) สมรรถนะหลัก** มีจำนวน 14 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) การกำหนดวิสัยทัศน์ (2) การกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจน (3) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ (4) การปรับตัวเชิงรุก พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง (5) การรู้จักตนเองและเข้าใจผู้อื่น (6) การสื่อสารเพื่อประสานความร่วมมือ (7) การพัฒนาทีมงานเพื่อแก้ปัญหาที่ซับซ้อน (8) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (9) การบริหารต้นทุน (10) การบริหารธุรกิจสู่ความยั่งยืน (11) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคู่ค้า (12) การสร้างมาตรฐานการทำงาน (13) การบริหารงานเชิงกลยุทธ์ (14) การบริหารความเสี่ยง **2) สมรรถนะในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร (Food Processing Industry Competency)** มีจำนวน 6 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตอบสนองลูกค้า (2) มาตรฐานความปลอดภัยและกฎหมายอาหาร (3) คุณภาพผลิตภัณฑ์ (4) เทคโนโลยีอัตโนมัติในการทำงาน (5) ระบบงานที่ยืดหยุ่นต่อไอเดียที่หลากหลาย และ (6) กิจกรรมเพิ่มผลผลิต

วัตถุประสงค์ที่ 3 ผลการสร้างคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารโรงงานผลิตอาหารขนาดย่อมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ผู้วิจัยได้จัดทำคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารโรงงานผลิตอาหารขนาดย่อม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ตามหัวข้อที่สำคัญโดยแบ่งคู่มือออกเป็น 4 ส่วนได้แก่ ส่วนที่ 1 แนะนำคู่มือ ส่วนที่ 2 รูปแบบการพัฒนาศักยภาพ ส่วนที่ 3 การนำรูปแบบไปใช้งาน ส่วนที่ 4 แนวทางการประเมินศักยภาพ ซึ่งผลการประเมินคู่มือของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ซึ่งจากการประเมิน พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิ เห็นด้วยกับ คู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารโรงงานผลิตอาหารขนาดย่อม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน มีค่าเฉลี่ย 3.9 คือ เหมาะสมมากที่สุด

อภิปรายผล

ศักยภาพเป็นขีดความสามารถสูงสุดของบุคคลในการทำงานนั้น ๆ หากบุคคลได้รับการส่งเสริมพัฒนา ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ หรือความสามารถก็จะทำให้นั้นมีศักยภาพเพิ่มขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริรัตน์ เมธิสุภาพ และ คณะ (2562) ที่กล่าวไว้ว่า บุคคลที่มีการพัฒนาสมรรถนะ ได้สูงสุด เต็มประสิทธิภาพ จะมีแนวโน้มก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สำคัญในอนาคต หรือสามารถพัฒนาองค์กรให้ดียิ่งขึ้น ดังนั้นหากผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรมผลิตอาหารขนาดย่อมจะมีศักยภาพเพื่อจะสามารถผลักดันให้องค์กรสามารถแข่งขันได้นั้นจะต้องพัฒนา สมรรถนะหลัก และสมรรถนะในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร โดยมีรายละเอียด ดังนี้

สมรรถนะหลัก ประกอบไปด้วย 14 องค์ประกอบ

1) **การกำหนดวิสัยทัศน์** ซึ่งจะต้องประกอบไปด้วย ความรู้ด้านการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสอุปสรรค (SWOT) ทักษะในด้านความคิดเชิงระบบและความคิดเชิงวิเคราะห์ และมีความเชื่อว่าทุกอย่างพัฒนาได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชลิตา ลีนิจ (2563) เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์องค์กร และประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการ ที่พบว่า มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการที่ดี 2) **การกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจน** ประกอบไปด้วย ความรู้เรื่อง BSC Balance Scorecard ทักษะในการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) และความเชื่อว่าทุกอย่างพัฒนาได้



สอดคล้องกับงานวิจัย ปาหนัน เทศบรรทัด (2562) ผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบด้านการจัดการและกำหนดเป้าหมายของงาน ที่ชัดเจน เพื่อให้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน 3) **การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์** ประกอบไปด้วยความรู้ในวัฒนธรรมองค์กรในสภาวะปัจจุบัน ทักษะการเปิดรับสิ่งใหม่ ๆ จากทุกด้าน มีความมุ่งมั่นพัฒนาให้ดีขึ้นสอดคล้องกับงานวิจัยของ นวรัตน์ เพชรพรหม (2562) ผลการวิจัย พบว่า วัฒนธรรมองค์กรลักษณะเชิงสร้างสรรค์ ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน 4) **การปรับตัวเชิงรุกพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง** ซึ่งจะต้องประกอบไปด้วย ความรู้ด้านความคิดเชิงระบบ ทักษะการปรับตัว กล้าตัดสินใจที่ชัดเจน และความสามารถปรับตัวได้ตามสถานการณ์ 5) **การรู้จักตนเองและเข้าใจผู้อื่น** จะต้องมีความรู้เกี่ยวกับแนวคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) มีทักษะการฟังอย่างเปิดใจ มีการเปิดใจยอมรับและให้คุณค่าความแตกต่าง 6) **การสื่อสารเพื่อประสานความร่วมมือ** จะต้องมีความรู้เทคนิคการสื่อสารเชิงบวกทักษะกระตุ้นการทำงานของทีม ให้ได้ตามเป้าหมาย มีการเปิดใจยอมรับและให้คุณค่าความแตกต่าง 7) **การพัฒนาทีมงานเพื่อแก้ปัญหาที่ซับซ้อน** จะต้องมีความรู้การสร้างทีม ทักษะในด้านการโค้ช มีการเปิดใจยอมรับและให้คุณค่าความแตกต่าง 8) **การบริหารการเปลี่ยนแปลง** จะต้องมีความรู้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ทักษะในการสื่อสารเพื่อสร้างทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลง มีการเปิดใจยอมรับและให้คุณค่าการเปลี่ยนแปลง 9) **การบริหารต้นทุน** จะต้องมีความรู้ด้านต้นทุนสินค้า ทักษะการวางแผนการใช้จ่ายมีความละเอียดรอบคอบ 10) **การบริหารธุรกิจสู่ความยั่งยืน** จะต้องมีความรู้เรื่ององค์ประกอบของความยั่งยืนทักษะด้านการสื่อสาร มีจิตสาธารณะแบ่งปัน 11) **การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า** จะต้องมีความรู้เกี่ยวกับแนวคิดแบบเติบโต ทักษะในด้านการเจรจาต่อรอง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี 12) **การสร้างมาตรฐานการทำงาน** จะต้องมีความรู้ในขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ทักษะในด้าน การเขียนมาตรฐานการปฏิบัติงาน มีความคิดเชิงวิเคราะห์ 13) **การบริหารงานเชิงกลยุทธ์** จะต้องมีความรู้ด้านการวางกลยุทธ์สามารถวาดภาพอนาคต ทักษะด้านการบริหารงานมีความคิดเชิงวิเคราะห์ 14) **การบริหารความเสี่ยง** จะต้องมีความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยง ทักษะในด้านความคิดเชิงระบบและความคิดเชิงวิเคราะห์ ความสามารถปรับตัวได้ตามสถานการณ์

สมรรถนะอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร ประกอบไปด้วย 6 องค์ประกอบ

- 1) **การพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตอบสนองลูกค้า** จะต้องมีความรู้เรื่องการทำวิจัยตลาดกลยุทธ์ทางการตลาด 4P การกระตือรือร้น มีความคิดสร้างสรรค์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิวกร อโนริย์ (2564) ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยคุณลักษณะการเป็นผู้ประกอบการ ด้านการมีนวัตกรรม ด้านการทำงานเชิงรุก ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของผู้ประกอบการ
- 2) **มาตรฐานความปลอดภัยและกฎหมายอาหาร** จะต้องมีความรู้ในกฎหมายอาหารและระบบความปลอดภัยในอาหาร ทักษะกระตุ้นการทำงานของทีมให้ได้ตามเป้าหมาย มีความคิดเชิงวิเคราะห์
- 3) **คุณภาพผลิตภัณฑ์** จะต้องมีความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการอาหาร ทักษะในการวิเคราะห์คุณภาพอาหาร มีความคิดเชิงวิเคราะห์
- 4) **เทคโนโลยีอัตโนมัติในการทำงาน** จะต้องมีความรู้ทางด้านไอทีและดิจิทัล ทักษะในด้านการเชื่อมโยงคนกับระบบอัตโนมัติ มีความเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง
- 5) **ระบบงานที่ยืดหยุ่นต่อ**



ไอเดียที่หลากหลาย จะต้องมีความรู้ในระบบการทำงานที่หลากหลาย ทักษะในการเชื่อมโยงข้อมูล ทักษะการฟังอย่างเปิดใจ ความยืดหยุ่นทางความคิด คือความสามารถในการปรับเปลี่ยนรูปแบบทางความคิดของตนเอง (Mental Shifting) ซึ่งเป็นทักษะในการตอบสนองและรับมือต่อสถานการณ์ที่ไม่คุ้นเคยได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น **6) การมุ่งกิจกรรมเพิ่มผลผลิต** จะต้องมีความรู้เรื่องการเพิ่มผลผลิต ทักษะในด้านนำข้อมูลมาวิเคราะห์ มีการคิดเป็นระบบ

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

จากการศึกษารูปแบบศักยภาพผู้บริหารโรงงานผลิตอาหารขนาดย่อม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันพบองค์ประกอบที่สามารถสรุปเป็นแผนภาพได้ดังนี้



แผนภาพที่ 2 แสดงรูปแบบศักยภาพผู้บริหารโรงงานผลิตอาหารขนาดย่อม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

จากแผนภาพที่ 2 แสดงองค์ประกอบทั้งหมดถูกจัดเรียงจัดอยู่ในรูปแบบของสมรรถนะ โดยครึ่งวงกลมวงนอก คือ สมรรถนะหลัก มี 14 องค์ประกอบ และครึ่งวงกลมวงใน คือ สมรรถนะในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร มี 6 องค์ประกอบ โดยแต่ละองค์ประกอบนั้นจะต้องมี ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะหมุนในแนววงกลม โดยองค์กรสามารถนำรูปแบบศักยภาพไปพัฒนาผู้บริหารโรงงานผลิตอาหารขนาดย่อมเพื่อให้เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

สรุป

ในสภาวะที่ทุกอย่างเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ศักยภาพผู้บริหารโรงงานผลิตอาหารขนาดย่อมที่จะสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้นั้น ผู้บริหารจะต้องมีองค์ประกอบตามสมรรถนะ



หลัก และสมรรถนะในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร โดยแต่ละสมรรถนะนั้นต้องมียุทธศาสตร์ ทักษะ คุณลักษณะ เพื่อเพิ่มศักยภาพในทุกองค์ประกอบให้บรรลุผล รูปแบบศักยภาพผู้บริหารโรงงานผลิตอาหารขนาดย่อม นั้น องค์การสามารถนำไปพัฒนาผู้บริหาร โดยใช้คู่มือเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนา และประเมินศักยภาพผู้บริหาร

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1) ภาครัฐ ควรทบทวนกลยุทธ์และมาตรการ ในการส่งเสริมศักยภาพผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรมอาหารขนาดย่อม ให้มีความสอดคล้องกับบริบทที่มีการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน มีการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานภาครัฐ และภาคเอกชน ในการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารโรงงาน

2) คู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารโรงงานผลิตอาหารขนาดย่อม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันนี้ ควรนำไปเก็บไว้ในระบบการบริหารจัดการความรู้ (KM) ขององค์กร และควรมีการ Update เนื้อหาสาระให้มีความทันสมัยเหมาะสมกับสถานการณ์เป็นระยะ ๆ

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรมีการศึกษาวิจัยโดยกำหนดความชัดเจนของกลุ่มตัวอย่าง เพราะศักยภาพของผู้บริหารอุตสาหกรรมที่ต่างกัน อาจจะต้องมีองค์ประกอบที่ต่างกัน และอาจกำหนดอุตสาหกรรมให้ชัดเจน เช่น อุตสาหกรรมผักผลไม้ อุตสาหกรรมแปรรูปสัตว์น้ำ เป็นต้น

2) ควรศึกษารูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารโรงงานผลิตอาหารขนาดย่อม โดยทฤษฎีที่มีรูปแบบใหม่เพื่อการวิเคราะห์หาองค์ประกอบ และสร้างรูปแบบที่เหมาะสมในการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหาร

กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรมผลิตอาหารที่ให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถาม และให้ข้อมูลที่มีความสำคัญต่องานวิจัย ขอขอบคุณอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.สักรินทร์ อยู่ผ่อง ที่ปรึกษาหลัก รองศาสตราจารย์ ดร.อัศรินทร์ พูลกระจำง ดร.วิเชียร เกตุสิงห์ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ และผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรมอาหารขนาดย่อมที่ตอบแบบสอบถามที่สนับสนุนให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

จุฑารัตน์ ปิณฑแพทย์. (2563). การพัฒนารูปแบบศักยภาพพนักงานเข้าใหม่สำหรับธุรกิจ อุตสาหกรรม ยุคเศรษฐกิจดิจิทัล. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.



- ชลิดา ลีนจี. (2563). *ความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์องค์กรและประสิทธิภาพ การกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทมหาชนจำกัด*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี.
- นวรรตน์ เพชรพรหม. (2562). *วัฒนธรรมองค์กรและคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไพรชณีย์ไทย จำกัด*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต) ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ปาหนัน เทศบรรทัด. (2562). *รูปแบบการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรมปิโตรเคมี*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี พระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2556). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554*. กรุงเทพมหานคร: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์.
- ภัทรทิรา มุขสมบัติ. (2562). *รูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- ศจิรัตน์ เมธิสุภาพ และคณะ (2562). *ศักยภาพของบุคคลในองค์กร การประเมินและพัฒนา* ศูนย์อำนวยการเพื่ออุตสาหกรรมอาหาร. (2564). *สถาบันอาหาร กระทรวงอุตสาหกรรม*. สืบค้น 25 กันยายน 2564. จาก http://fic.nfi.or.th/upload/info_graphic/pdf41.pdf.
- ศิวกร อโนริย์. (2564). *ปัจจัยที่มีผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน และความสำเร็จของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดราชบุรี*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2548). *แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency*. กรุงเทพมหานคร: ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์จำกัด (มหาชน).
- สุทธธัญญ์ โอบ่อ้อม. (2558). *การพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามแนวพระพุทธศาสนา*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต). พระนครศรีอยุธยา: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- อนิรุทธิ์ ตูลสุข. (2563). *VUCA World โลกใบใหม่ที่ไร้ทิศทางชัดเจน*. สืบค้น 21 กันยายน 2564. จาก <https://www.coachforgoal.com/blog/topic/vuca-world-โลกใบใหม่ที่ไร้ทิศทาง>.
- Ansoff, I. (2010). *Strategy Management*. Beijing: China Machine Press.
- Burack & Mathys. (1998). "Employee oriented cultures and performance" WorkingPaper. Chicago: University of Illinois at Chicago, College of Business Administration.
- Henri, F. (1949). *General and Industrial Management*. London: Sir Issac Pitman & Sons
- Rogers, D. & David C. (2009). *Strategy management*. Journal of Ji Nan University.
- McClelland, D. C. (1973). "Testing for Competence Rather Than for Intelligence". *American Psychologists*. 28(1), 1-24.
- Porter, M. E. (1990). *New global strategies for competitive advantage*. *Planning Review*, 18(3), 4-14.