

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการสำหรับองค์กรภาคอุตสาหกรรมการผลิต ในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล

Operational Leadership Development Models for Manufacturing Organizations In Bangkok Metropolitan Region

บรรดิษฐ์ พระประทานพร (Bundit Phrapratanporn)¹

วันที่รับบทความ : 2 กันยายน 2568 วันที่แก้ไขบทความ : 10 พฤศจิกายน 2568 วันที่ตอบรับตีพิมพ์บทความ : 20 พฤศจิกายน 2568

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการสร้างภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ 2) เพื่อพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการสำหรับองค์กรภาคอุตสาหกรรมการผลิตในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล และ 3) เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมในทางปฏิบัติของรูปแบบภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการสำหรับองค์กรภาคอุตสาหกรรมการผลิตในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล ประชากรในการวิจัยคือผู้บริหารองค์กรภาคอุตสาหกรรมการผลิตในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจงจำนวน 440 ตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือแบบสอบถามที่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อวัดความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามโดยตรง สถิติวิเคราะห์ประกอบด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ (DOS) การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล (BDC) และการดำเนินกลยุทธ์การปฏิบัติการ (IOS) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการสร้างภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ (SCOL) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการสำหรับองค์กรภาคอุตสาหกรรมการผลิตในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล มีความเหมาะสมในทางปฏิบัติมาก โดยมีดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนดี ($\chi^2 = 115.792$, $\chi^2/df = 1.219$, $df = 95$, $p\text{-value} = .072$, $CFI = .991$, $RMSEA = .022$) การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ มีอิทธิพลทางตรงและอ้อมต่อความสำเร็จในการสร้างภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ โดยอิทธิพลทางอ้อมจะส่งผ่านการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล และการดำเนินกลยุทธ์การปฏิบัติการ

คำสำคัญ: การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ ความสำเร็จในการสร้างภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล การดำเนินกลยุทธ์การปฏิบัติการ

Abstract

This research aimed to 1) examine the importance of factors influencing the success of operational leadership development, 2) develop an operational leadership model for manufacturing organizations in the Bangkok Metropolitan Region, and 3) assess the practical suitability of the proposed model. The population consisted of 440 executives from manufacturing organizations in the Bangkok Metropolitan Region, selected through purposive sampling. Data were collected using a questionnaire aligned with the research objectives, and the analysis employed confirmatory factor analysis and structural equation modeling.

¹ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา (Master of Business Administration Program, Graduate School, Suan Sunandha Rajabhat University) Email: bundit.ph@ssru.ac.th

The results revealed that the development of operational leadership skills (DOS), building a digital culture (BDC), and the implementation of operational strategies (IOS) were significant factors influencing the success of creating operational leadership (SCOL). The operational leadership development model demonstrated a very good level of practical suitability, with strong model fit indices (chi-square = 115.792, chi-square/df = 1.219, df = 95, p-value = .072, CFI = .991, RMSEA = .022). The development of operational leadership skills exerted both direct and indirect effects on the success of operational leadership creation, with the indirect effects transmitted through digital culture building and operational strategy implementation.

Keywords: Development of Operational Leadership Skills, Success in Creating Operational Leadership, Digital Culture Building, Operational Strategy Implementation

1. บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของงานวิจัย

อุตสาหกรรมการผลิตเป็นกลไกสำคัญของเศรษฐกิจโลก สร้างมูลค่าเพิ่มให้สินค้าและบริการเป็นแหล่งกำเนิดนวัตกรรมใหม่ ๆ โดยเฉพาะในยุคดิจิทัลที่ผู้ประกอบการต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดและเติบโต ในภาคอุตสาหกรรมผลิตของไทยมีบทบาทหลักในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทย สร้างงานสร้างรายได้ทุกระดับอาชีพ พัฒนาเทคโนโลยี เพิ่มมูลค่าวัตถุดิบ ลดการนำเข้า และส่งเสริมการส่งออก สอดคล้องกับการพัฒนาทางเศรษฐกิจของประเทศไทยในช่วงระยะเวลาของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ปี ช่วงปี พ.ศ. 2566 ถึง พ.ศ. 2570 จะเน้นการเร่งรัดผลักดันการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจภาคการผลิตเพื่อเปลี่ยนผ่านสู่การขับเคลื่อนเศรษฐกิจโดยนวัตกรรมและมุ่งสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน ที่เน้นการสร้างคุณค่าให้แก่สินค้าและบริการเชิงคุณภาพ (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565)

ภาคอุตสาหกรรมผลิตไทยกำลังเผชิญอยู่กับ แรงกดดันจากภาวะเศรษฐกิจโลกที่ชะลอตัว การเปลี่ยนแปลงผู้นำของประเทศมหาอำนาจที่อาจสร้างความปั่นป่วนทางเศรษฐกิจ การเติบโตของเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ ที่ก่อให้เกิดการแข่งขันและเปลี่ยนโฉมอุตสาหกรรมรวมถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ และการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, 2568) เป็นสิ่งท้าทายผู้นำในทุกภาคส่วนขององค์กรภาคอุตสาหกรรมผลิตที่จะต้องนำพาหน่วยงานให้รอดพ้นแรงกดดันต่าง ๆ โดยเฉพาะผู้นำเชิงปฏิบัติการซึ่งจะต้องเป็นผู้นำในการบริหารจัดการทรัพยากร กระบวนการทำงานภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ โดยมุ่งเน้นการปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ มีความเข้าใจในกระบวนการผลิต การจัดการทรัพยากร และการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอนของการทำงาน (Brown, 2021; Smith, 2020) เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการผลิต โดยมุ่งเน้นการกำกับดูแลที่เข้มงวด การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง (Yukl, 2013)

โรงงานอุตสาหกรรมผลิตในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล ต้องปรับตัวในทุกด้านเพื่อเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจปัจจุบันและในอนาคต จึงมีความจำเป็นเร่งด่วนในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ เพื่อยกระดับขีดความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย และรักษาศักยภาพทางการแข่งขัน มุ่งสู่ความอยู่รอด ความเป็นเลิศ และพัฒนาเติบโตอย่างยั่งยืน แต่องค์การภาคอุตสาหกรรมผลิตของไทยส่วนใหญ่ยังขาดความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำ จึงทำให้เกิดปัญหาด้านความสามารถในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ ซึ่งผู้นำเชิงปฏิบัติการต้องเป็นผู้นำที่สามารถใช้ข้อมูลและการวิเคราะห์เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและความแม่นยำในการบริหารองค์กร (Taylor et al., 2023) ผู้นำมีความสามารถในการตัดสินใจอย่างรวดเร็วและสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถนำองค์กรผ่านวิกฤตได้สำเร็จ (Johnson et al., 2021)

มีความสามารถในการปรับตัวและใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และสร้างความสัมพันธ์กับทีมงานผ่านช่องทางออนไลน์ (Smith & Brown, 2020) มีความโดดเด่นในการคิดวิเคราะห์ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ การดำเนินกลยุทธ์เชิงปฏิบัติการสอดคล้องกับกลยุทธ์และทิศทางองค์การ ผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายเชิงปฏิบัติการสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงยุทธวิธีและเชิงกลยุทธ์ ความพึงพอใจของลูกค้าและพนักงานในองค์กร (WalkMe Team, 2024)

ผู้นำเชิงปฏิบัติการจึงต้องเป็นผู้นำที่มีการมุ่งเน้นการวางแผน การควบคุม และการปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ เป็นทักษะและความสามารถของผู้นำด้านการปฏิบัติการ ตลอดจนความเข้าใจในกระบวนการผลิต การจัดการทรัพยากร และการแก้ปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ จะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจได้อย่างยั่งยืน ดังนั้น ผู้วิจัยเล็งเห็นความสำคัญของปัญหาด้านความสามารถในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการขององค์การภาคอุตสาหกรรมการผลิต จึงนำประเด็นปัญหาดังกล่าวเข้าสู่กระบวนการวิจัย เพื่อพัฒนาโมเดลการสร้างภาวะผู้นำสำหรับองค์การภาคอุตสาหกรรมการผลิต ในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล ที่เหมาะสมต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการสร้างภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ

1.2.2 เพื่อพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการสำหรับองค์การภาคอุตสาหกรรมการผลิตในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล

1.2.3 เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมในทางปฏิบัติของรูปแบบภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการสำหรับองค์การภาคอุตสาหกรรมการผลิตในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล

1.3 ขอบเขตของการวิจัย

1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

งานวิจัยนี้มุ่งเน้นการศึกษาเพื่อพัฒนาโมเดลภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการสำหรับองค์การภาคอุตสาหกรรมการผลิต โดยมีตัวแปรของการวิจัยประกอบด้วยตัวแปรอิสระคือ ภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ ตัวแปรส่งผ่านคือ การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล และตัวแปรตามคือ การดำเนินกลยุทธ์ด้านการปฏิบัติการ

1.3.2 ขอบเขตด้านประชากร

ผู้วิจัยเลือกใช้ผู้บริหารองค์การภาคอุตสาหกรรมการผลิต (โรงงาน) ที่จดทะเบียนแจ้งประกอบในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 27,095 โรงงาน

1.3.3 ขอบเขตด้านระยะเวลาดำเนินงาน

ผู้วิจัยกำหนดระยะเวลาในการศึกษา ตั้งแต่การศึกษาเบื้องต้น จนแล้วเสร็จ รวมทั้งสิ้น 5 เดือน นับตั้งแต่วันที่ 17 มีนาคม พ.ศ.2568 เป็นต้นไป (หลังจากได้รับการรับรองจริยธรรมในมนุษย์จากคณะกรรมการจริยธรรมมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา เลขที่ใบรับรอง COE. 2-092/2525)

1.4 สมมติฐานการวิจัย

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถตั้งข้อสมมติฐานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการสำหรับองค์การภาคอุตสาหกรรมการผลิตในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑลได้ดังนี้

สมมติฐานการวิจัย H₁ การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ (DOS) มีอิทธิพลทางตรงต่อการดำเนินกลยุทธ์ด้านการปฏิบัติการ (IOS)

สมมติฐานการวิจัย H₂ การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ (DOS) มีอิทธิพลทางตรงต่อการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล (BDC)

สมมติฐานการวิจัย H₃ การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ (DOS) มีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จในการสร้างภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ (SCOL)

สมมติฐานการวิจัย H₄ การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ (DOS) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความสำเร็จในการสร้างภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ (SCOL) โดยมีอิทธิพลส่งผ่านการดำเนินกลยุทธ์ด้านการปฏิบัติการ (IOS)

สมมติฐานการวิจัย H₅ การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ (DOS) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความสำเร็จในการสร้างภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ (SCOL) โดยมีอิทธิพลส่งผ่านการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล (BDC)

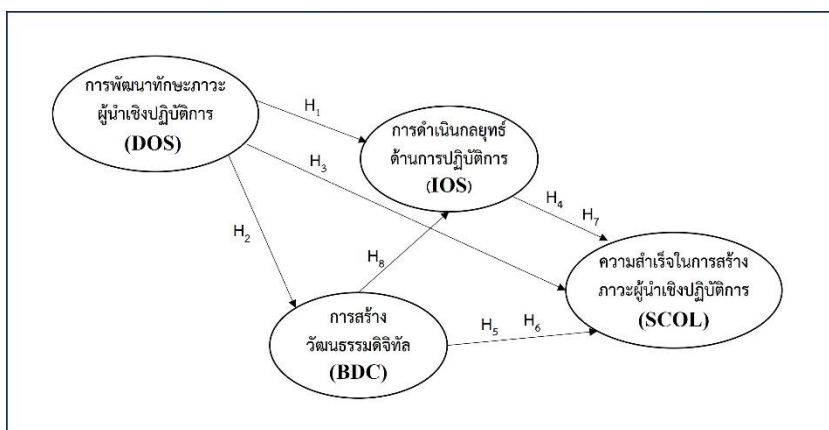
สมมติฐานการวิจัย H₆ การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล (BDC) มีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จในการสร้างภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ (SCOL)

สมมติฐานการวิจัย H₇ การดำเนินกลยุทธ์ด้านการปฏิบัติการ (IOS) มีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จในการสร้างภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ (SCOL)

สมมติฐานการวิจัย H₈ การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล (BDC) มีอิทธิพลทางตรงต่อการดำเนินกลยุทธ์ด้านการปฏิบัติการ (IOS)

1.5 กรอบแนวคิด

กรอบแนวคิดการวิจัยนี้ประยุกต์จากแนวคิดภาวะผู้นำสำคัญหลายทฤษฎี ได้แก่ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avolio (1994) ที่มุ่งเน้นการสร้างแรงบันดาลใจและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard (1969) ที่เน้นการปรับพฤติกรรมผู้นำให้เหมาะสมกับบริบท และทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการของ Hitt et al. (2016) ที่มุ่งเสริมทักษะเชิงกลยุทธ์และการดำเนินงานเพื่อความสำเร็จขององค์กร



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการสำหรับองค์กรภาคอุตสาหกรรมการผลิตในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล

2. แนวคิดทฤษฎี

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็น การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล การดำเนินกลยุทธ์ด้านการปฏิบัติการ และความสำเร็จในการสร้างภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ สรุปได้ดังนี้

2.1 การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ (Development of Operational leadership Skills: DOS)

การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ หมายถึง กระบวนการที่มุ่งเน้นการเสริมสร้างความสามารถในการนำทีมงาน การบริหารจัดการทรัพยากร และการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในภาคการผลิต เพื่อพัฒนาทักษะในการสื่อสาร การตัดสินใจ และการแก้ปัญหา การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการมีคุณลักษณะสำคัญ ได้แก่ มีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ สามารถกำหนดเป้าหมายและแนวทางที่ชัดเจนในการดำเนินงาน สามารถในการแก้ปัญหา สามารถตัดสินใจและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการผลิตได้อย่างรวดเร็ว มีทักษะการบริหาร

ทีมงาน สร้างแรงจูงใจและพัฒนาศักยภาพของพนักงานในสายการผลิตสามารถสื่อสารถ่ายทอดแนวคิดและคำสั่งให้ทีมงานเข้าใจอย่างชัดเจน สามารถในการบริหารความเปลี่ยนแปลง ปรับตัวและบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมการผลิต (Brown et al., 2021; Cook, 2024; Johnson & Lee, 2019; Northouse, 2021; Smith, 2020; Yukl, 2013; Yukl, 2020) โดยมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า การฝึกอบรมที่ผสมผสานระหว่างทฤษฎีและปฏิบัติในทักษะภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการช่วยเพิ่มความสามารถในการนำองค์การสู่ความสำเร็จในยุคดิจิทัล (Kim & Anderson, 2022) การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรและการตอบสนองต่อสถานการณ์ฉุกเฉิน (Brown & Davis, 2020) ผู้นำในภาคอุตสาหกรรมผลิตต้องมีความสามารถในการเรียนรู้และปรับตัวต่อเทคโนโลยีใหม่ ๆ เช่น IoT, AI และระบบอัตโนมัติ (Lee, 2021) การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลช่วยให้ผู้นำสามารถนำองค์การสู่การผลิตที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Brown & Davis, 2020; Kim & Anderson, 2022; Lee, 2021)

2.2 การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล (Building a Digital Culture)

การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล หมายถึง การพัฒนาและส่งเสริมค่านิยม พฤติกรรม และแนวทางปฏิบัติที่เกิดขึ้นจากการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งส่งผลต่อวิธีการทำงาน การสื่อสาร และโครงสร้างสังคมและองค์กร โดยมุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในโลกยุคดิจิทัล (El. Rashied, 2022; Gere, 2008; Kaplan, 2015) มีงานวิจัยที่ผ่านมาพบว่าวัฒนธรรมดิจิทัลในยุค AI ผู้นำเชิงปฏิบัติการต้องคำนึงถึงประเด็นทางจริยธรรม ได้แก่ ความเป็นส่วนตัวและความโปร่งใส การสร้างความตระหนักรู้ทางจริยธรรมในองค์การช่วยลดความเสี่ยงจากการใช้เทคโนโลยี และผู้นำเชิงปฏิบัติการที่มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างรวดเร็วและสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพสามารถนำองค์การผ่านวิกฤตได้สำเร็จ ผู้นำในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องมีความสามารถในการปรับตัวและใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และสร้างความสัมพันธ์กับทีมงานผ่านช่องทางออนไลน์ (Brown & Davis, 2023; Smith & Brown, 2020; Wang & Chen, 2022)

2.3 การดำเนินกลยุทธ์ด้านการปฏิบัติการ (Implementation of Operational Strategy : IOS)

การดำเนินกลยุทธ์ด้านการปฏิบัติการ หมายถึง กระบวนการวางแผนและการจัดการทรัพยากรภายในองค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมุ่งเน้นที่การปรับปรุงกระบวนการผลิต การบริการ และการจัดการห่วงโซ่อุปทาน เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน กลยุทธ์ด้านการปฏิบัติการเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในหลายด้าน เช่น การออกแบบผลิตภัณฑ์ การจัดการคุณภาพ การวางแผนกำลังการผลิต และการจัดการโลจิสติกส์ ซึ่งทั้งหมดนี้ต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจโดยรวมขององค์กร (Heizer et al., 2019; Slack & Lewis, 2019)

2.4 ความสำเร็จในการสร้างภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ (Success in Creating Operational Leadership : SCOL)

ความสำเร็จในการสร้างภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการนำแนวคิด ทฤษฎี และกลยุทธ์ไปใช้ในการบริหารจัดการและตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์จริง โดยภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการเน้นที่การลงมือทำ การแก้ปัญหา และการปรับตัวเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุดต่อองค์กรและทีมงาน มีองค์ประกอบสำคัญประกอบด้วย ความสำเร็จในการสื่อสาร ความสำเร็จในการสร้างทีม ความสำเร็จในการจัดการกระบวนการทำงาน ความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และความสำเร็จในการตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลรอบด้าน (Northouse, 2021; Yukl, 2020) ผู้นำที่สามารถใช้ข้อมูลและการวิเคราะห์เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและความแม่นยำในการบริหารองค์การ (Taylor et al., 2023) ผู้นำเชิงปฏิบัติการที่มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างรวดเร็วและสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถนำองค์การผ่านวิกฤตได้สำเร็จ (Johnson et al., 2021) ผู้นำในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องมีความสามารถในการปรับตัวและใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และสร้างความสัมพันธ์กับทีมงานผ่านช่องทางออนไลน์ (Smith & Brown, 2020)

3. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อพัฒนาและตรวจสอบความเหมาะสมในทางปฏิบัติของโมเดลภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติสำหรับองค์การภาคอุตสาหกรรมการผลิตในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล

3.1 ประชากร (Population)

ผู้วิจัยทำการศึกษากลุ่มประชากรเป้าหมาย ซึ่งเป็นผู้บริหารองค์การภาคอุตสาหกรรมการผลิต (โรงงาน) ที่จดทะเบียนแจ้งประกอบในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 27,095 โรงงาน จำแนกตามจังหวัด ณ สิ้นปี 2566 ตามตาราง 1

3.2 กลุ่มตัวอย่าง (Sampling)

การกำหนดกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ โดยเลือกประเภทการสุ่มตัวอย่างแบบไม่ใช้ความน่าจะเป็น (Nonprobability Sampling) โดยคำนึงถึงสัดส่วนของจำนวนองค์การภาคอุตสาหกรรมการผลิต (โรงงาน) ในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล หลังจากนั้นจึงใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) ในแต่ละกลุ่ม โดยพิจารณาจากการตัดสินใจของผู้วิจัยเอง ลักษณะของกลุ่มตัวอย่างที่เลือกเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย แล้วทำการกำหนดขนาดตัวอย่าง (Sample Size) โดยใช้หลักการขนาดกลุ่มตัวอย่างต้องมากกว่า 20 เท่าของตัวแปรในกรอบแนวคิด จะมีโอกาสที่ตัวแปรจะมีการแจกแจงเป็นปรกติสูงกว่า (สุภมาส อังคุโชติ และคณะ, 2557) งานวิจัยนี้มีตัวแปรในกรอบแนวคิดจำนวน 22 ตัวแปร ซึ่งคำนวณได้เท่ากับ 440 ตัวอย่าง หลังจากนั้นจึงกำหนดสัดส่วนกลุ่มตัวอย่าง ในแต่ละกลุ่มตามตารางที่ 1 ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพผู้วิจัยเลือกการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจงและกำหนดขนาดตัวอย่างเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ ผู้ประกอบการ จำนวน 1 คน ผู้บริหาร จำนวน 1 คน และนักวิชาการ จำนวน 1 คน จำนวนรวมทั้งสิ้น 3 คน เพื่อใช้เก็บข้อมูลแบบสัมภาษณ์เชิงลึก

ตาราง 1 สัดส่วนกลุ่มตัวอย่างจากประชากร ทั้งหมด (N) จำนวน 27,095 โรงงาน

							<i>n = 440</i>
พื้นที่ของประชากร	กรุงเทพฯ	นครปฐม	นนทบุรี	ปทุมธานี	สมุทรปราการ	สมุทรสาคร	รวม
จำนวนประชากร (N)	5,979	3,340	1,594	3,460	6,628	6,094	27,095
สัดส่วนร้อยละ	22	12	6	13	25	22	100
ขนาดกลุ่มตัวอย่าง (n)	97	53	26	57	110	97	440

ที่มา: กรมโรงงานอุตสาหกรรม, 2567

3.3 เครื่องมือการวิจัยและการตรวจสอบคุณภาพ

การวิจัยเชิงปริมาณใช้แบบสอบถามที่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อวัดความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามโดยตรง มีวิธีการตรวจสอบความถูกต้องและความตรงเชิงเนื้อหา (Validity test) โดยใช้ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับตัวแปร (Item Object Congruence Index : IOC) ผลการทดสอบพบว่า ข้อคำถามทุกข้อมีค่า IOC มากกว่า 0.60 และตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability Test) โดยใช้สูตรการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha Coefficient: α) ผลการทดสอบพบว่า ข้อคำถามทุกข้อมีความน่าเชื่อถือดี Cronbach's alpha (α) อยู่ในช่วง .925 ถึง .956 มากกว่า .80 (เบญจพันธ์ มีเงิน, 2566) การตรวจสอบความเที่ยงของตัวแปรแฝง (Construct Reliability: CR) อยู่ในช่วง .828 ถึง .878 มากกว่า .60 ค่าเฉลี่ยความแปรปรวน (Average Variance Extracted: AVE) อยู่ในช่วง .546 ถึง .585 มากกว่า 0.50 (Diamantopoulos & Siguaw, 2000)

3.4 สถิติวิเคราะห์การวิจัย

3.4.1 สถิติการวิจัยเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) เพื่อทดสอบคุณลักษณะทั่วไปขององค์การภาคอุตสาหกรรมการผลิต และ ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อทดสอบระดับความสำคัญของตัวแปร ได้แก่ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการสร้างภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ

3.4.2 สถิติวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อตรวจสอบโมเดลการวัดองค์ประกอบ โดยนำปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการสร้างภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการมาสร้างโมเดลการวัดองค์ประกอบ และตรวจสอบโมเดลการวัดองค์ประกอบ

3.4.3 สถิติการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) เพื่อทดสอบโมเดลที่การสร้างภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการสำหรับองค์การภาคอุตสาหกรรมการผลิตในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล

4. สรุปผลการวิจัย

จากวัตถุประสงค์การวิจัย ผู้วิจัยได้ทดสอบสถิติต่าง ๆ จากการวิจัยเชิงปริมาณและสรุปเชิงเนื้อหาในงานวิจัยเชิงคุณภาพ จึงได้ผลการวิจัยดังนี้

4.1 คุณลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างเชิงปริมาณ

ข้อมูลคุณลักษณะทั่วไปขององค์การภาคอุตสาหกรรมการผลิตในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑลที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 420 ตัวอย่าง พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นองค์กรธุรกิจขนาดกลาง จำนวน 218 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 52.00 มีระยะเวลาประกอบธุรกิจส่วนใหญ่อยู่ที่ 5 ปี – 10 ปี จำนวน 190 โรงงาน คิดเป็นร้อยละ 44.50 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีรายได้ต่ำกว่า 100 ล้านบาท จำนวน 197 โรงงาน คิดเป็นร้อยละ 46.80 และ พบว่ามีทำเลที่ตั้งส่วนใหญ่อยู่ในพื้นที่จังหวัดสมุทรสาคร จำนวน 101 โรงงาน คิดเป็นร้อยละ 24.00

4.2 ผลการทดสอบคุณลักษณะปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการสร้างภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ

ผลการทดสอบคุณลักษณะของปัจจัยภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ และการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล ตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 เป็นการทดสอบหาค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ โดยวิเคราะห์ด้วยสถิติการวิจัยเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) พบว่าตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปรผล เป็นการแสดงให้เห็นถึงปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการในองค์การอุตสาหกรรมการผลิต ตามตารางที่ 2 ดังนี้

ตารางที่ 2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการสร้างภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ

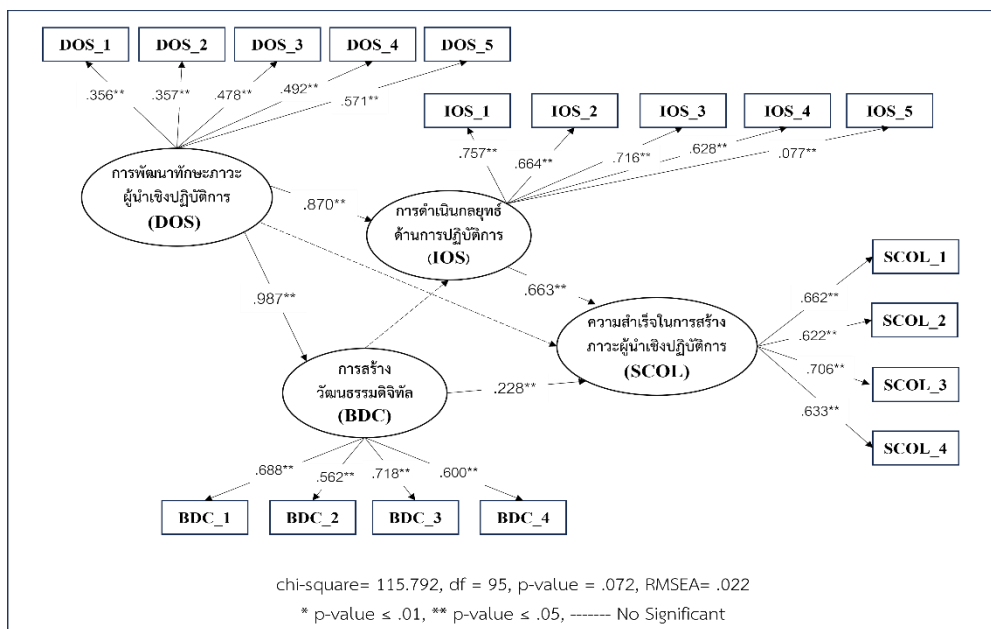
ตัวแปร	สัญลักษณ์แทน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน	แปลผล
	ตัวแปร	$\bar{X}$	มาตรฐาน(SD)	(ระดับ)
การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ				
ทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์	DOS	3.54	.73	มาก
ทักษะการสื่อสาร	DOS1	3.51	.85	
ทักษะการแก้ปัญหา	DOS2	3.88	.70	
ทักษะการตัดสินใจ	DOS3	3.33	.73	
ทักษะการจัดการความเสี่ยง	DOS4	3.43	.65	
	DOS5	3.56	.71	
การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล				
ปรับเปลี่ยนชุดความคิดเข้าสู่วัฒนธรรมดิจิทัล	BDC	3.63	.77	มาก
ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานเข้าสู่วัฒนธรรมดิจิทัล	BDC1	3.65	.79	
พัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีเข้าสู่วัฒนธรรมดิจิทัล	BDC2	3.59	.73	
	BDC3	3.57	.75	

ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานร่วมกัน	BDC4	3.72	.81	
การดำเนินกลยุทธ์การปฏิบัติการ	IOS	3.61	.84	มาก
การออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิต	IOS1	3.73	.75	
การวางแผนกำลังการผลิต	IOS2	3.57	.77	
การจัดการคลังสินค้า	IOS3	3.62	.82	
การจัดการสินค้าคงคลัง	IOS4	3.68	.83	
การจัดการเชิงคุณภาพ	IOS5	3.54	.84	
รวม		3.59	0.78	มาก

จากตารางที่ 2 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการสร้างภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ โดยมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ (DOS) การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล (BDC) และการดำเนินกลยุทธ์การปฏิบัติการ (IOS) โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.59$; $SD = 0.78$) เมื่อพิจารณารายตัวแปร พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการสร้างภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการมากที่สุดคือ การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล (BDC) มีค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ($\bar{X} = 3.63$; $SD = 0.77$) รองลงมาคือ การดำเนินกลยุทธ์การปฏิบัติการ (IOS) มีค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ($\bar{X} = 3.61$; $SD = 0.84$) และการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ (DOS) มีค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ($\bar{X} = 3.54$; $SD = 0.73$)

4.3 ผลการวิเคราะห์สมการโครงสร้างและการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

ผลการวิเคราะห์โมเดลภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการสำหรับองค์การภาคอุตสาหกรรมการผลิตในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยใช้เทคนิควิธีการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างด้วยโปรแกรม AMOS ตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 พบว่าโมเดลมีดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนดี ($\chi^2 = 115.792$, $\chi^2/df = 1.219$, $df = 95$, $p\text{-value} = .072$, $CFI = .991$, $RMSEA = .022$) การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ (DOS) มีอิทธิพลทางตรงต่อการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล (BDC) และการดำเนินกลยุทธ์การปฏิบัติการ (IOS) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีค่าขนาดอิทธิพล เท่ากับ .987** และ .970** จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัย H_1 และ H_2 นอกจากนี้ยังพบว่าการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล (BDC) และการดำเนินกลยุทธ์การปฏิบัติการ (IOS) มีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จในการสร้างภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ (SCOL) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีขนาดอิทธิพล เท่ากับ .228** และ .663** จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัย H_6 และ H_7 ในขณะเดียวกันการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ (DOS) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความสำเร็จในการสร้างภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ (SCOL) ผ่านการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล (BDC) และการดำเนินกลยุทธ์การปฏิบัติการ (IOS) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีขนาดอิทธิพลเท่ากับ .225** และ .577** จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัย H_4 และ H_5 ส่วนการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ (DOS) ไม่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการสร้างภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ (SCOL) และการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล (BDC) ไม่มีอิทธิพลต่อการดำเนินกลยุทธ์การปฏิบัติการ (IOS) จึงไม่ยอมรับสมมติฐาน H_3 และ H_8 ดังแสดงตามภาพที่ 2



ภาพที่ 2 โมเดลภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการสำหรับองค์กรภาคอุตสาหกรรมการผลิต
ในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล

4.4 ผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ

ผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้บริหารที่เกี่ยวข้องเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมในทางปฏิบัติตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 3 พบว่า โมเดลภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการสำหรับองค์กรภาคอุตสาหกรรมการผลิตในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล มีความถูกต้อง มีความเหมาะสมในทางปฏิบัติ มีความง่ายในการปรับใช้ และมีประโยชน์ต่อการใช้พัฒนาภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการในองค์กรภาคอุตสาหกรรมการผลิต โดยผู้นำต้องเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมาย โดยต้องมีความเข้าใจสถานการณ์ สามารถกำหนดและดำเนินกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม พร้อมสร้างความเข้าใจและความร่วมมือในทุกหน่วยงาน เพื่อให้การทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันและเกิดความยั่งยืนในภาคอุตสาหกรรมการผลิต ซึ่งมีความซับซ้อนและต้องอาศัยการประสานงานอย่างใกล้ชิด ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการจะช่วยลดปัญหา เพิ่มประสิทธิภาพ และเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กรหัวใจที่สำคัญยิ่งของภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ คือการลงมือปฏิบัติจริง แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า บริหารบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ และปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว แนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ ได้แก่ 1) การจัดทำคู่มือภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการที่มีแนวทางชัดเจน 2) เน้นการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ การบริหารบุคลากร และกรณีศึกษาจริง และ 3) ถ่ายทอดองค์ความรู้ผ่านการฝึกอบรม สัมมนา และเวิร์กช็อป เพื่อให้ภาคธุรกิจสามารถนำไปปรับใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. การอภิปรายผล

5.1 จากวัตถุประสงค์วิจัยข้อที่ 1 อภิปรายได้ว่า การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการสร้างภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการสูงสุด การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลเป็นการพัฒนาและส่งเสริมค่านิยม พฤติกรรม และแนวทางการทำงานที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ (El. Rashied, 2022; Gere, 2008; Kaplan, 2015) ในยุคปัญญาประดิษฐ์ ผู้นำต้องคำนึงถึงจริยธรรม ความโปร่งใส และความเป็นส่วนตัว โดยผู้นำ

ที่สามารถใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ ปรับตัวรวดเร็ว และสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ จะช่วยให้องค์กรผ่านวิกฤตและดำเนินงานได้อย่างยั่งยืน (Brown & Davis, 2023; Wang & Chen, 2022)

5.2 จากวัตถุประสงค์วิจัยข้อที่ 2 อภิปรายได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการเป็นเครื่องมือสำคัญในการเสริมสร้างศักยภาพขององค์กร โดยเฉพาะในภาคอุตสาหกรรมการผลิตที่ต้องเผชิญความท้าทายและการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง ทักษะภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ ได้แก่ ทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ ทักษะการสื่อสาร ทักษะการแก้ปัญหา ทักษะการตัดสินใจ และทักษะการจัดการความเสี่ยงแล้ว จะสร้างสรรค์และปลูกฝังการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล ได้แก่ การปรับเปลี่ยนชุดความคิดเข้าสู่ดิจิทัล การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานเข้าสู่วัฒนธรรมดิจิทัล การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานเข้าสู่วัฒนธรรมดิจิทัล การพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีเข้าสู่วัฒนธรรมดิจิทัล และการส่งเสริมการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานร่วมกัน แล้วจะทำให้คนในองค์กรได้รับการปลูกฝังวัฒนธรรมดิจิทัล และผู้นำด้านการปฏิบัติการองค์กรจะแสดงบทบาทในการดำเนินกลยุทธ์ปฏิบัติการ ได้แก่ การออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการ การวางแผนกำลังการผลิต การจัดการคลังสินค้า การจัดการสินค้าคงคลัง และการจัดการเชิงคุณภาพ แล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์การประสบความสำเร็จในการสร้างภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ ได้แก่ ความสำเร็จในการสื่อสาร การสร้างทีม การจัดการกระบวนการทำงาน การนำนวัตกรรมมาใช้และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลรอบด้าน เป็นการผสมผสานทักษะเชิงกลยุทธ์และการดำเนินงานเพื่อสร้างความสำเร็จขององค์กรตามแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ (Hitt et al., 2016) และเป็นการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับบริบทสมัยใหม่ตามทฤษฎีวัฒนธรรมองค์กร (Schein, 2010) รวมถึงเป็นการนำเทคโนโลยีมาสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืนตามแนวคิดการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Westerman et al., 2014) และเป็นการสร้างความได้เปรียบแข่งขันผ่านกลยุทธ์ปฏิบัติการตามทฤษฎีการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Porter, 1985)

5.3 จากวัตถุประสงค์วิจัยข้อที่ 3 อภิปรายได้ว่า รูปแบบภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการสำหรับองค์การภาคอุตสาหกรรมการผลิตในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล มีความถูกต้อง มีความเหมาะสมในทางปฏิบัติ มีความง่ายในการปรับใช้ และมีประโยชน์ สำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์องค์การธุรกิจภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการสำหรับองค์การภาคอุตสาหกรรมการผลิตมีความเหมาะสมในทางปฏิบัติ เนื่องจากเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นการบริหารงานภาคปฏิบัติอย่างมีระบบ มีการวางแผน ควบคุม และปรับปรุงกระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งยังส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับในการแก้ปัญหาและพัฒนานวัตกรรมภายในองค์กร (Northouse, 2021; Yukl, 2020)

6. ข้อเสนอแนะการนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์

จากผลการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพข้างต้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งนี้และการวิจัยในอนาคต โดยเน้นผลการวิเคราะห์จากนัยสำคัญและคำยืนยันของผู้ทรงคุณวุฒิจากการสัมภาษณ์เชิงลึกดังต่อไปนี้

6.1 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งนี้

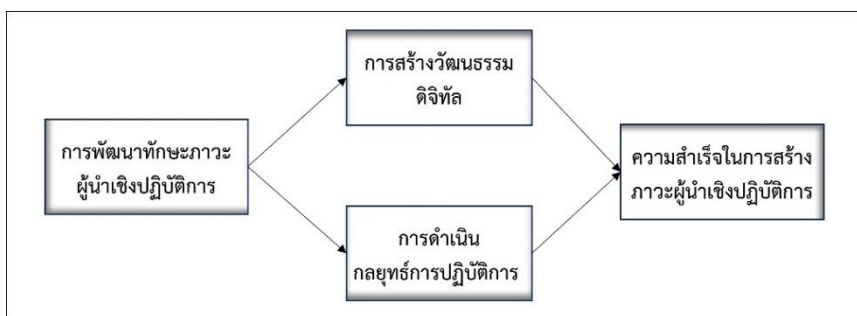
ผลการวิจัยได้รับการรับรองความเหมาะสมจากผู้ทรงคุณวุฒิ สามารถนำไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการในอุตสาหกรรมการผลิตได้อย่างเป็นรูปธรรม เป็นองค์ความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อทั้งภาคอุตสาหกรรมและวงวิชาการ โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการด้านทักษะการตัดสินใจและทักษะการจัดการความเสี่ยงมากเป็นพิเศษซึ่งจะส่งผลให้ความสำเร็จในการสร้างภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการสูงสุดทั้งความสำเร็จในการสื่อสาร การสร้างทีมการจัดการกระบวนการทำงาน และการนำนวัตกรรมมาใช้และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

6.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

เพื่อให้การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ควรศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ แนวโน้มอุตสาหกรรมและเทคโนโลยีที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงโมเดลให้เหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป

7. องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

รูปแบบภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการสำหรับองค์การอุตสาหกรรมการผลิตในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล แสดงให้เห็นถึงบทบาทของผู้นำในการขับเคลื่อนองค์ประกอบหลัก 4 ด้านให้เชื่อมโยงกับกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ (1) การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ เช่น ทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ การสื่อสาร การแก้ปัญหา การตัดสินใจ และการจัดการความเสี่ยง (2) การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล ที่เน้นการปรับแนวคิด กระบวนการทำงาน และทักษะการใช้เทคโนโลยี (3) การดำเนินกลยุทธ์การปฏิบัติการ เช่น การออกแบบกระบวนการผลิต การวางแผนกำลังการผลิต การจัดการสินค้าคงคลัง และคุณภาพ และ (4) ความสำเร็จของภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ ซึ่งสะท้อนผ่านการสื่อสาร การสร้างทีม และการจัดการกระบวนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งหมดนี้ช่วยให้ผู้นำสามารถขับเคลื่อนองค์การการผลิตสู่ความยั่งยืนและความสามารถในการแข่งขันได้อย่างเป็นระบบ



ภาพที่ 3 โมเดลสำเร็จภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการสำหรับองค์การภาคอุตสาหกรรมการผลิต
ในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล

8. กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอขอบคุณคณะกรรมการจริยธรรมมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาที่รับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ และขอบคุณผู้บริหารบริษัทผู้ผลิตสินค้าอุตสาหกรรม ที่ให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกท่านที่มีส่วนสนับสนุนส่งเสริมให้การศึกษาวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

9. เอกสารอ้างอิง

- กรมโรงงานอุตสาหกรรม. (2567). สถิติโรงงานอุตสาหกรรม. <https://www.diw.go.th/webdiw/static-fac/>
- เบญจพันธ์ มีเงิน. (2566). วิธีการวิจัยทางธุรกิจ. ธนะพัฒน์.
- สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม. (2568). *Industrial reform: ปฏิรูปอุตสาหกรรมไทยสู่เศรษฐกิจยุคใหม่*. <https://www.oie.go.th/view/1/>
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสาม พ.ศ. 2566–2570*. https://www.nesdc.go.th/article_attach/article_file_20230307173518.pdf
- สุภมาส อังคุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ, และรัชนิกุล ภิญโญภาณุวัฒน์. (2557). *สถิติการวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์: เทคนิคการใช้โปรแกรม LISREL (พิมพ์ครั้งที่ 4)*. เจริญดีมั่นคงการพิมพ์.

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.
- Brown, A. (2021). *Operational leadership in manufacturing: Strategies for success*. Industrial Press.
- Brown, A., & Davis, R. (2020). The application of operational leadership in public health organizations. *Health Care Management Review*, 45(2), 112-125.
- Brown, T., & Davis, R. (2023). Digital culture and ethical considerations in the age of artificial intelligence. *Ethics and Information Technology*, 25(1), 22-37.
- Brown, T., Green, R., & White, S. (2021). Decision-making under pressure in manufacturing leadership. *Journal of Industrial Management*, 45(3), 234-249.
- Cook, S. (2024). *What is operations leadership*. MentorcliQ. <https://www.mentorcliq.com/blog/operations-leadership>
- Diamantopoulos, A., & Siguaw, J. A. (2000). *Introducing LISREL*. Sage.
- El. Rashied, S. H. (2022). *Digital culture*. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/363329216_Digital_Culture
- Gere, C. (2008). *Digital culture* (2nd ed.). Reaktion Books.
- Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2019). *Operations management: Sustainability and supply* (13th ed). Pearson.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training & Development Journal*, 23(5), 26-34.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2016). *Strategic management: Competitiveness and globalization* (12th ed.). Harvard Business Review Press.
- Johnson, L., Williams, R., & Lee, K. (2021). Crisis leadership: Strategies for leading through uncertainty. *Leadership Quarterly*, 32(4), 101-115.
- Johnson, R., & Lee, S. (2019). Effective communication in operational leadership. *Journal of Industrial Management*, 45(3), 123-135.
- Kaplan, A. M. (2015). Social media, digital transformation, and corporate culture: How digitalization is changing the way organizations operate. *Business Horizons*, 58(6), 539-548.
- Kim, H., & Anderson, T. (2022). Development of operational leadership skills for leaders in the digital age. *Journal of Digital Leadership*, 12(1), 78-95.
- Lee, H. (2021). Adapting to new technologies in manufacturing leadership. *Technology and Innovation Management review*, 12(4), 78-92.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Slack, N., & Lewis, M. (2019). *Operations strategy* (6th ed.). Pearson Education.
- Smith, J., & Brown, A. (2020). Digital leadership: Navigating the challenges of the digital age. *Journal of Leadership Studies*, 14(2), 45-60.
- Smith, T. (2020). Decision-making in operational leadership. *Harvard Business Review*, 98(2), 67-78.

- Taylor, R., Anderson, K., & Davis, M. (2023). Data-driven leadership: Leveraging analytics for decision-making. *Journal of Organizational Leadership*, 18(2), 112-125.
- WalkMe Team. (2024). *Operational leadership: Definition examples, best practice*. WalkMe Blog. <https://www.walkme.com/blog/operational-leadership/#operational-leaders-an-overview>
- Wang, Y., & Chen, X. (2022). Developing a digital culture in small and medium enterprises (SMEs): Challenges and opportunities. *Small Business Management Journal*, 20(1), 33-50.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Press.
- Yukl, G. (2013) *Leading in organizations* (8th ed.). Pearson Education.
- Yukl, G. (2020). *Leadership in organizations* (9th ed.). Pearson Education.