

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อความสำเร็จขององค์กรของผู้บริหาร
วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กลุ่มการผลิตในประเทศไทย
Guidelines for Developing Leadership for the Success of Small and
Medium-Sized Enterprises Executives in the Manufacturing Sector
in Thailand

ชวธรณ ธีระกุลชัย^{1*}, ณัฐภััสสร ธนาบวรพาณิชัย², และ พิศมัย จารุจิตติพันธ์³

Chawaron Teerakulchai^{1*}, Nutpatsorn Tanaborworpanid², and Pisamai Jarujittipant³

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ

Faculty of Business Administration, North Bangkok University, Thailand

**Corresponding author. E-mail: chawaron.teer@northbkk.ac.th^{1*}*

Received June 14, 2025; Revised June 27, 2025; Accepted June 30, 2025

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ปัจจัยความสำเร็จของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กลุ่มการผลิตในประเทศไทย 2) ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหาร 3) ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อปัจจัยความสำเร็จ และ 4) เสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อความสำเร็จขององค์กรของผู้บริหารวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กลุ่มการผลิตในประเทศไทย โดยการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ รวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากตัวแทนผู้บริหารวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 382 คน ใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน และเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ MRA

ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยความสำเร็จของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกลุ่มการผลิตโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง 2) ภาวะผู้นำของผู้บริหารวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กลุ่มการผลิตในประเทศไทย โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง 3) ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านการประเมินโอกาสทางการค้า ด้านความยืดหยุ่น ด้านการปรับตัวและยอมรับแนวคิดใหม่ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านความไว้วางใจ ตามลำดับ และ 4) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มี 4 แนวทาง ได้แก่ แนวทางที่ 1 การพัฒนาภาวะผู้นำให้เป็นผู้มีทักษะด้านการวิเคราะห์วางแผน และตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ แนวทางที่ 2 การพัฒนาภาวะผู้นำ

ให้เป็นผู้มีทักษะด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ แนวทางที่ 3 การพัฒนาภาวะผู้นำให้เป็นผู้มีทักษะในด้านการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และแนวทางที่ 4 การพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: แนวทางการพัฒนา; ภาวะผู้นำ; ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย

Abstract

The purpose of this research is to 1) identify the success factors of small and medium-sized enterprises (SMEs) in the manufacturing sector in Thailand; 2) study the leadership of executives; 3) examine the impact of executive leadership on success factors; and 4) propose guidelines for developing leadership to achieve organizational success for executives of SMEs in the manufacturing sector in Thailand. This study employs a quantitative research approach, collecting data through questionnaires from a sample of 382 SME executives. The sampling method used is multi-stage sampling, with simple random sampling to select the sample group. The statistical methods for data analysis include mean, standard deviation, and multiple regression analysis (MRA).

The research findings indicate that 1) the overall success factors of SMEs in the manufacturing sector are at a moderate level, and 2) the leadership of executives in SMEs within the manufacturing sector is also at a moderate level overall. 3) The aspects of executive leadership that influence the success of SMEs include strategy, assessment of business opportunities, flexibility, adaptability to new ideas, intellectual stimulation, and trust, in that order; and 4) there are four proposed guidelines for developing leadership for executives of SMEs: Guideline 1 focuses on developing analytical, planning, and decision-making skills in various situations; Guideline 2 emphasizes practical human resource management skills; Guideline 3 highlights the importance of operational effectiveness and efficiency; and Guideline 4 aims at developing leadership to lead the organization towards sustainable success.

Keywords: guidelines for development; leadership; small and medium-sized enterprises in Thailand.

บทนำ

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium-Sized Enterprises: SMEs) มีบทบาทสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจในหลาย ๆ ด้าน ในช่วงที่ผ่านมา SMEs ต้องเผชิญความท้าทายจากเทคโนโลยีที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วต่อกระบวนการผลิต การดำเนินธุรกิจ รวมถึงสภาพการ

แข่งขันจากโครงสร้างทางเศรษฐกิจและพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป (Gerdsuk, 2022) ธนาคารแห่งประเทศไทย จึงได้สำรวจ SMEs กว่า 2,400 รายทั่วประเทศ เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค และการปรับตัวเพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหาและช่วยเหลือ SMEs ให้ตรงจุด โดยพบว่า SMEs ประเทศไทยเผชิญกับปัญหาสำคัญ 2 เรื่อง คือ (1) ปัญหาต้นทุนสูง นอกจาก SMEs จะมีภาระต้นทุนธุรกิจที่สูงแล้ว เช่น ราคาวัตถุดิบ ต้นทุนการเงิน และค่าจ้างแรงงาน ยังต้องเผชิญกับต้นทุนแฝงที่เกิดจากความยุ่งยากในการติดต่อกับภาครัฐ และการขอสินเชื่ออีกด้วย (2) การแข่งขันรุนแรงที่มาจากรอบด้านทั้งจากคู่แข่งที่เป็น SMEs ด้วยกันเอง ทั้งจากการแข่งขันกับธุรกิจขนาดใหญ่ที่ขยายสาขาไปทุกพื้นที่ และจากการแข่งขันกับธุรกิจ E-commerce ที่ทำให้พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป SMEs ส่วนใหญ่จะใช้กลยุทธ์ด้านราคาเพื่อดึงดูดลูกค้าและเพิ่มปริมาณขาย ซึ่งการแข่งขันด้วยราคาโดยไม่ได้พัฒนาสินค้าหรือบริการให้มีคุณภาพหรือแตกต่างจากคู่แข่ง ส่งผลให้ความสามารถในการแข่งขันที่ลดลง ส่งผลให้ยอดขายลดลง เนื่องจากธุรกิจขาด Brand Loyalty และเสียฐานลูกค้าให้กับคู่แข่งได้ง่าย (Office of Small and Medium Enterprises Promotion, 2022) บทบาทของผู้ประกอบการ SMEs ในประเทศไทยยุคใหม่ จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงในทุกกระบวน โดยเน้นการพัฒนาสมรรถนะทางปัญญา ความคิดเชิงธุรกิจในทุกกระบวนการ และความสามารถในการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสอดคล้องกับนโยบายของภาครัฐที่มุ่งเน้นการดำเนินธุรกิจด้วยความสร้างสรรค์ และการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเป็นตัวขับเคลื่อนสำคัญ (Phungphol & Sangruksa, 2018) ผู้ประกอบการต้องมีบทบาทสำคัญในการนำองค์กร โดยต้องสามารถปรับเปลี่ยนแนวคิด ปรับปรุงวิธีการตัดสินใจ และมีภาวะผู้นำที่รอบคอบและลึกซึ้งทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ตาม การสร้างผู้ประกอบการรุ่นใหม่ให้มีมุมมองกว้างไกลและรอบคอบในทุกมิติ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Tanhakon and Chanthuek (2017) ที่แสดงถึงความสำคัญของการศึกษาเพิ่มเติมและพัฒนาทักษะและสมรรถนะทางปัญญาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของธุรกิจ SMEs ให้สามารถแข่งขันในระดับสากลได้ ตลอดจนสร้างพื้นที่ความยั่งยืนให้กับธุรกิจแม้ในยามวิกฤต (Chokpromanan, 2014) ผู้ประกอบการในยุคศตวรรษที่ 21 ต้องมีความเข้าใจในทุกองค์ประกอบของธุรกิจอย่างลึกซึ้ง ผู้นำยุคใหม่ไม่เพียงแค่ชักนำอยู่เบื้องหลัง แต่ต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน สามารถเข้าใจและนำเทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น แอปพลิเคชันหรือซอฟต์แวร์ มาช่วยลดต้นทุน และเสริมความสามารถในการแข่งขันกับองค์กรขนาดใหญ่ นอกจากนี้ผู้นำยุคใหม่ต้องมีความรู้ในด้านการเงินและบัญชี เพื่อเพิ่มการเข้าถึงแหล่งเงินทุนจากภาครัฐและสถาบันการเงิน การมีความสามารถรอบด้าน ไม่ว่าจะเป็นการคิดเชิงกลยุทธ์ การบริหารคน และการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นคุณสมบัติสำคัญที่ทำให้ผู้นำสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จและการเติบโตอย่างยั่งยืน

จากข้อมูลและประเด็นปัญหาดังกล่าว จะเห็นว่าภาวะผู้นำมีบทบาทสำคัญในการนำพาธุรกิจสู่ความสำเร็จ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาวิจัยในครั้งนี้ เพื่อค้นหาแนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในกลุ่มการผลิตของประเทศไทย

ผลการวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการนำทักษะภาวะผู้นำไปปรับใช้กับการบริหารงาน และพัฒนาการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ นอกจากนี้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องยังสามารถนำผลการวิจัยไปเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำในกลุ่มการผลิตและกลุ่มธุรกิจอื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยยกระดับความสำเร็จของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยความสำเร็จของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กลุ่มการผลิตในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กลุ่มการผลิตในประเทศไทย
3. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อปัจจัยความสำเร็จของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กลุ่มการผลิตในประเทศไทย
4. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อความสำเร็จขององค์กรของผู้บริหารวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กลุ่มการผลิตในประเทศไทย

ทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดเกี่ยวกับทักษะการเป็นผู้นำทางการบริหาร

มีนักวิชาการและนักวิจัยหลายท่าน ได้กล่าวถึง ทักษะการเป็นผู้นำทางการบริหาร (Leadership skill) ไว้ดังนี้

Kaewuthat and Netklang (2021) เรียบเรียงทักษะการบริหารที่สำคัญ ดังนี้

1. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) ทักษะด้านเทคนิคหมายถึงความสามารถของผู้บริหารในการใช้ความรู้เฉพาะทางและความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของตนเอง ผู้บริหารที่มีทักษะนี้จะสามารถประยุกต์ความรู้เหล่านี้ในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งแสดงเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นถึงวิธีการทำงานที่ถูกต้องและเหมาะสม นอกจากนี้ยังมีความสามารถในการพัฒนาวิธีการทำงานและปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ส่งผลให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างต่อเนื่องและมั่นคง

2. ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Human Skill) ทักษะด้านนี้เกี่ยวข้องกับความสามารถของผู้บริหารในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลในองค์กร ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจในพฤติกรรมและความต้องการของพนักงานในแต่ละระดับ พร้อมทั้งสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อให้เกิดความร่วมมือและการสนับสนุนซึ่งกันและกัน ผู้บริหารที่มีทักษะนี้จะสามารถประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และสามารถทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน รวมถึง

ผู้บังคับบัญชาในระดับสูงได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังมีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจและส่งเสริมความเป็นทีม เพื่อให้สมาชิกทุกคนในองค์กรสามารถทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายรวมขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skill) ทักษะด้านความคิดรวบยอดคือความสามารถของผู้บริหารในการมองเห็นภาพรวมขององค์กรอย่างชัดเจน สามารถวิเคราะห์และคาดการณ์ผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้อย่างเป็นระบบ โดยเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างแผนกหรือหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร รวมถึงปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อองค์กร ผู้บริหารที่มีทักษะนี้จะสามารถพัฒนาวิสัยทัศน์ในการบริหาร และสามารถวางแผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพเพื่อสร้างความสำเร็จในระยะยาวให้กับองค์กร

ทักษะการเป็นผู้นำทางการบริหาร

ทักษะการเป็นผู้นำทางการบริหาร (Leadership Skills) สามารถแบ่งออกเป็นตามทักษะหลักที่จำเป็นในการบริหารองค์กร คือ เก่งคิด เก่งคน และเก่งงาน ซึ่งเป็นแนวคิดที่สำคัญในการพัฒนาผู้บริหารในทุกระดับขององค์กร (Rotpaiboon, 2022) ได้แก่

1. เก่งคิด (Conceptual Skills) ทักษะในด้านนี้เกี่ยวข้องกับความสามารถในการมองภาพรวมขององค์กรและการคิดวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารที่เก่งคิดจะสามารถวิเคราะห์ปัญหาและหาวิธีแก้ไขได้อย่างมีประสิทธิภาพ คิดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายระยะยาวขององค์กร เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างแผนกหรือส่วนงานต่าง ๆ ในองค์กร ใช้ข้อมูลและความรู้ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

2. เก่งคน (Human Skills) ทักษะนี้เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการและสร้างความสัมพันธ์กับผู้คน ผู้บริหารที่มีทักษะเก่งคนจะสามารถ สื่อสารและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี เข้าใจความต้องการและแรงจูงใจของพนักงาน ส่งเสริมความร่วมมือและความเป็นทีมในองค์กร มีความสามารถในการฟังและตอบสนองต่อความต้องการของทีมงาน

3. เก่งงาน (Technical Skills) ทักษะที่เกี่ยวข้องกับความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในด้านการทำงาน ผู้บริหารที่เก่งงานจะต้องเข้าใจในรายละเอียดของงานที่ทำ มีความสามารถในการใช้เครื่องมือหรือเทคนิคเฉพาะทางในการทำงาน ช่วยในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานประจำวัน สอนและถ่ายทอดความรู้ทางเทคนิคให้กับทีมได้

สรุปผู้บริหารในระดับสูงจะเน้นพัฒนาทักษะเก่งคิดเพื่อการวางแผนและตัดสินใจในภาพรวม ในขณะที่ผู้บริหารระดับกลางและล่างจะต้องพัฒนาทักษะเก่งคนและเก่งงานเพื่อให้สามารถทำงานร่วมกับทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถรับมือกับปัญหาเฉพาะหน้าได้

ปัจจัยความสำเร็จขององค์กร

ปัจจัยความสำเร็จขององค์กรตามแนวทางของ Kaplan and Klein (1995) เป็นเครื่องมือในการวัดผลกิจการที่ช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถเห็นภาพรวมของธุรกิจได้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยมุ่งเน้นการ

สร้างความสมดุลระหว่างการวัดผลด้านการเงินและด้านอื่น ๆ ที่สำคัญ เช่น กระบวนการบริหารงาน ความพึงพอใจของลูกค้า และการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จและความยั่งยืน ด้านต่าง ๆ ของปัจจัยความสำเร็จสามารถแบ่งออกได้เป็นหลายด้าน ดังนี้

1. ด้านความมั่นคง หมายถึงองค์กรที่ประสบความสำเร็จต้องมีฐานะการเงินที่มั่นคง พร้อมการจัดการทางการเงินที่ดี การวางแผนการเงินอย่างเป็นระบบ และการจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ การเตรียมความพร้อมและกลยุทธ์ในการรับมือกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยและเสถียรภาพเพื่อส่งเสริมความพอใจและความผูกพันของพนักงาน

2. ด้านการสร้างรายได้ หมายถึงการวางแผนและดำเนินกลยุทธ์การตลาดที่สามารถดึงดูดลูกค้าและเพิ่มยอดขาย เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การขยายตลาด หรือการใช้ช่องทางการขายใหม่ การใช้ทรัพยากรทั้งด้านการเงินและบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต และการบริหารค่าใช้จ่าย รวมถึงการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้า

3. ด้านลูกค้า หมายถึงการให้บริการที่มีคุณภาพสูงและตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความพึงพอใจและความจงรักภักดี การสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า เช่น การให้บริการหลังการขายที่ดี การรับฟังความคิดเห็นและการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ รวมถึงการวิจัยตลาดเพื่อเข้าใจความต้องการและพฤติกรรมของลูกค้า

4. ด้านกระบวนการภายใน หมายถึงการปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการภายในองค์กร เช่น การใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ การลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น และการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน รวมถึงการตั้งมาตรฐานคุณภาพและการตรวจสอบคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ผลิตภัณฑ์หรือบริการมีคุณภาพตามที่กำหนด และการฝึกอบรมพนักงานให้มีทักษะที่จำเป็นในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

5. ด้านการยอมรับนับถือ หมายถึงการสร้างและรักษาภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาของลูกค้า คู่ค้า และสาธารณชน เช่น การดำเนินกิจกรรม CSR (Corporate Social Responsibility) การรักษามาตรฐานจรรยาบรรณและความซื่อสัตย์ การได้รับรางวัลหรือการรับรองจากองค์กรต่าง ๆ และการสร้างชื่อเสียงที่ดีในตลาดและอุตสาหกรรม

สรุปปัจจัยความสำเร็จเหล่านี้มีความเชื่อมโยงกันอย่างใกล้ชิด การบริหารจัดการแต่ละด้านให้มีความสมดุลและมีประสิทธิภาพจะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน โดยการมุ่งเน้นไปที่ความมั่นคง การสร้างรายได้ การตอบสนองความต้องการของลูกค้า การพัฒนากระบวนการภายใน และการสร้างการยอมรับนับถือจะเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความสำเร็จขององค์กร

ภาวะผู้นำ (Leadership)

ภาวะผู้นำในงานวิจัยนี้หมายถึง ทักษะการเป็นผู้นำทางการบริหาร (Leadership skills) ผู้มีความสามารถในการนำกลุ่มคนหรือองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนด โดยใช้ทักษะในการสร้างแรงจูงใจ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และการตัดสินใจที่เหมาะสม ผู้นำที่มีคุณสมบัติดีสามารถช่วยให้ทีมงานหรือองค์กรเติบโตและพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมี 3 ด้านหลัก (Rotpaiboon, 2022) คือ

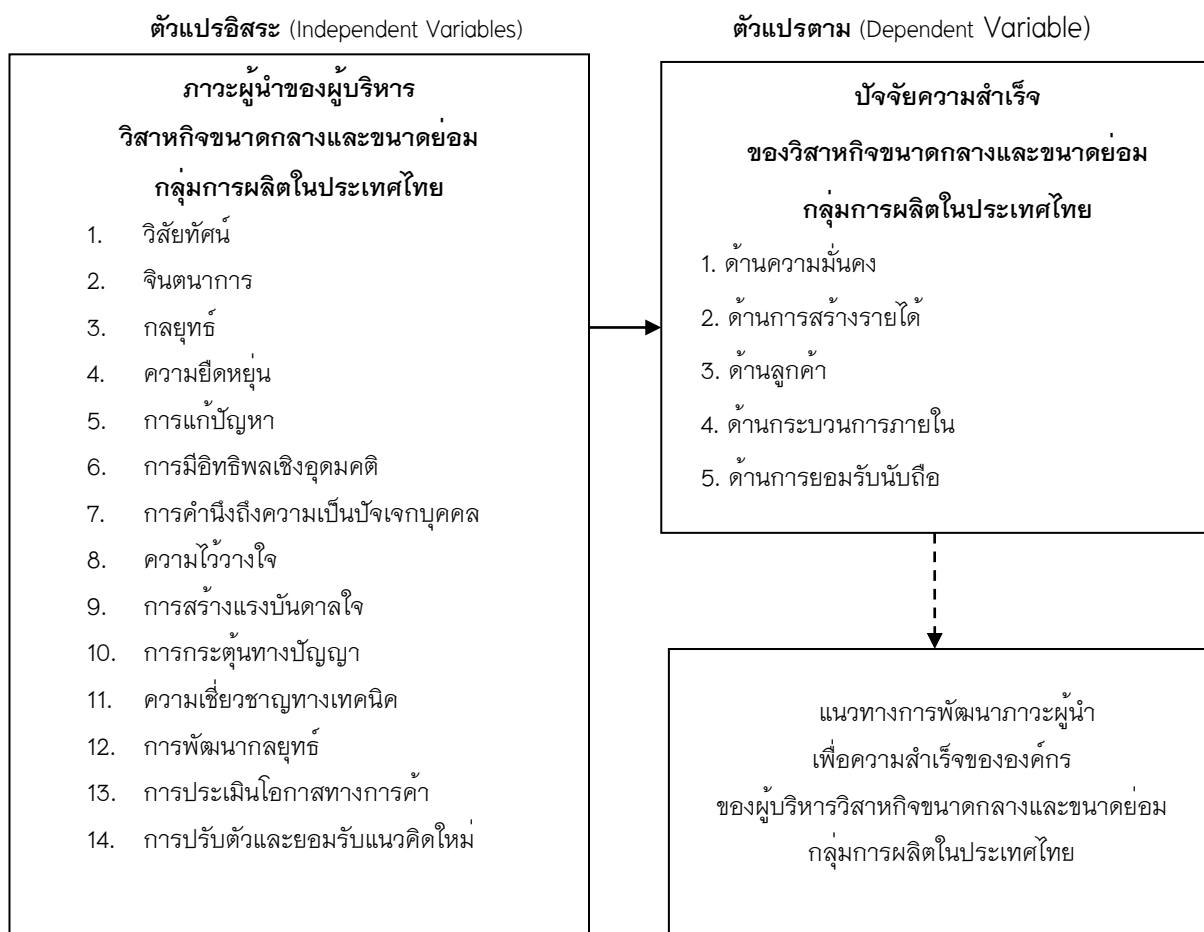
1. ภาวะผู้นำด้านความคิด (Conceptual Skills) เป็นการมองเห็นปัญหาและภาพรวมขององค์กรอย่างสร้างสรรค์ รวมถึงการมีวิสัยทัศน์ จินตนาการ กลยุทธ์ ความยืดหยุ่น และความสามารถในการแก้ปัญหา

2. ภาวะผู้นำด้านบุคคล (Human Skills) คือความสามารถในการจูงใจและโน้มน้าวให้พนักงานปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมาย โดยต้องมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ ความเข้าใจในความเป็นปัจเจกบุคคล ความไว้วางใจ การสร้างแรงบันดาลใจ และการกระตุ้นทางปัญญา

3. ภาวะผู้นำด้านเทคนิค (Technical Skills) คือความเชี่ยวชาญในงาน ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารสามารถทำงาน แก้ปัญหา และสอนพนักงานได้ โดยรวมถึงความเชี่ยวชาญทางเทคนิค การพัฒนากลยุทธ์ การประเมินโอกาสทางการค้า และการปรับตัวรับแนวคิดใหม่ ๆ

สรุปการมีภาวะผู้นำที่เก่งคิด เก่งคน และเก่งงาน เป็นทักษะสำคัญสำหรับผู้บริหารในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน การมองเห็นภาพรวมและวางแผนกลยุทธ์ (เก่งคิด) การสร้างความสัมพันธ์และจูงใจบุคลากร (เก่งคน) และการมีความเชี่ยวชาญในงานที่ทำ (เก่งงาน) จะทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและสร้างการเติบโตในระยะยาว

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กลุ่มการผลิตในประเทศไทย ที่จดทะเบียนกับสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) ภาคการผลิตอุตสาหกรรม จำนวน 60,039 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ตัวแทนผู้บริหารวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 382 คน ซึ่งกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากการเปิดตาราง Krejcie and Morgan (1970) โดยผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Sampling) และเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลมี 3 ตอนดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 การสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ประกอบด้วย ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านจินตนาการ ด้านความยืดหยุ่น ด้านวิสัยทัศน์ ด้านกลยุทธ์ ด้านการแก้ปัญหา ด้านความไว้วางใจ ด้านความเชี่ยวชาญทางเทคนิค ด้านการพัฒนาด้านกลยุทธ์ ด้านการปรับตัวและยอมรับแนวคิดใหม่ ด้านการประเมินโอกาสทางการค้า มีลักษณะแบบวัดประเมินค่า (Rating Scale) ของลิเคิร์ท (Likert Scale)

ตอนที่ 2 การสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ประกอบด้วย ด้านความมั่นคงของกิจการ ด้านการสร้างรายได้ ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในและด้านการยอมรับนับถือ มีลักษณะแบบวัดประเมินค่า (Rating Scale) ของลิเคิร์ท (Likert Scale)

ตอนที่ 3 เป็นข้อคำถามแบบปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะต่างๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กลุ่มการผลิตในประเทศไทย

วิธีการหาคุณภาพของเครื่องมือ

1. เสนอร่างแบบสอบถามต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสมในเนื้อหาและข้อคำถามให้มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนิยามศัพท์ ความเหมาะสมในการใช้ภาษา รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมและนำมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

2. ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือด้านความตรงของเนื้อหา

2.1 ตรวจสอบคุณภาพด้านความตรงของเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามเสนอแก่ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบคุณภาพและตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถามว่าข้อคำถามที่สร้างขึ้นมีความเกี่ยวข้องหรือไม่ โดยใช้ดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) โดยค่า IOC ที่คำนวณได้เท่ากับ 0.95 ซึ่งมีค่า ≥ 0.50 จึงถือได้ว่าแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้มีคุณภาพด้านความตรงของเนื้อหา

2.2 การตรวจสอบคุณภาพด้านความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยการนำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิและอาจารย์ที่ปรึกษาไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างที่ 2 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ตัวอย่าง แล้วนำมาวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient) ของ Cronbach (1970) โดยค่าที่คำนวณได้เท่ากับ 0.987 ซึ่งมีค่า ≥ 0.70 จึงถือได้ว่าแบบสอบถามฉบับนี้มีคุณภาพด้านความน่าเชื่อถือ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเก็บรวบรวมข้อมูลปัจจัยคุณลักษณะภาวะผู้นำ และปัจจัยความสำเร็จของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยใช้แบบสอบถาม ซึ่งได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ขออนุญาตจัดเก็บรวบรวมข้อมูลจากมหาวิทยาลัยไปยังวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกลุ่มการผลิตในประเทศไทยที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

ขั้นตอนที่ 2 ประสานงานกับผู้บริหารเพื่อจัดส่งแบบสอบถามและรูปแบบการตอบแบบสอบถามของผู้บริหารทั้งการส่งจดหมาย จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) ส่งทางแอปพลิเคชัน LINE และรูปแบบการตอบกลับทาง Google Form

ขั้นตอนที่ 3 ดำเนินการรวบรวมแบบสอบถามจากผู้บริหาร จำนวน 382 คน ใช้เวลาในการรวบรวมข้อมูลได้ครบตามเป้าหมายเพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามว่าสามารถนำมาวิเคราะห์ข้อมูลได้ทุกฉบับ
2. วิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ดังนี้

2.1 วิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารและปัจจัยความสำเร็จของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กลุ่มการผลิตในประเทศไทย ด้วยการใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์ความคิดเห็นแล้วแปลความหมายค่าเฉลี่ยตามเกณฑ์ Kaiwan and Phalaprom (2010) ดังนี้

- ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 4.21 – 5.00 หมายถึง มีความเหมาะสมมากที่สุด
- ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.41 – 4.20 หมายถึง มีความเหมาะสมมาก
- ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 2.61 – 3.40 หมายถึง มีความเหมาะสมปานกลาง
- ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.81 – 2.60 หมายถึง มีความเหมาะสมน้อย
- ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.00 – 1.80 หมายถึง มีความเหมาะสมน้อยที่สุด

2.2 วิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กลุ่มการผลิตในประเทศไทย โดยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ใช้วิธีวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis: MRA)

2.3 วิเคราะห์เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กลุ่มการผลิตในประเทศไทย ด้วยการพรรณนา โดยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

1. สถิติเชิงพรรณนา เป็นสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์และอธิบายปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร และปัจจัยความสำเร็จของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ด้วยค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
2. สถิติเชิงอนุมาน เป็นสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมุติฐานภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กลุ่มการผลิตในประเทศไทยด้วยการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยใช้ค่า R , R^2 , Adjusted R^2 , ค่า F และพิจารณาค่า Sig

ผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ที่ 1 ผลการศึกษาปัจจัยความสำเร็จของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กลุ่มการผลิตในประเทศไทย แสดงดังตาราง 1

ปัจจัยความสำเร็จ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ด้านความมั่นคง	3.44	.848	มาก
2. ด้านการสร้างรายได้	2.69	.763	ปานกลาง
3. ด้านลูกค้า	3.41	.766	มาก
4. ด้านกระบวนการภายใน	2.54	.904	น้อย
5. ด้านการยอมรับนับถือ	3.26	.808	ปานกลาง
รวม	3.06	.778	ปานกลาง

จากตาราง 1 พบว่า ปัจจัยความสำเร็จของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกลุ่มการผลิตโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.06$, S.D.=.778) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมาก จำนวน 2 ด้าน ได้แก่ ด้านความมั่นคง ($\bar{x} = 3.44$, S.D.=.848) และด้านลูกค้า ($\bar{x} = 3.40$, S.D.=.766) อยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการยอมรับนับถือ ($\bar{x} = 3.26$, S.D.=.808) และด้านการสร้างรายได้ ($\bar{x} = 2.69$, S.D.=.763) และอยู่ในระดับน้อย จำนวน 1 ด้าน ได้แก่ ด้านกระบวนการภายใน ($\bar{x} = 2.54$, S.D.=.904)

วัตถุประสงค์ที่ 2 ผลการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
กลุ่มการผลิตในประเทศไทย แสดงดังตาราง 2

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ด้านวิสัยทัศน์	3.04	.842	ปานกลาง
2. ด้านจินตนาการ	3.55	.783	มาก
3. ด้านกลยุทธ์	2.63	.994	ปานกลาง
4. ด้านความยืดหยุ่น	3.54	.840	มาก
5. ด้านการแก้ปัญหา	3.51	.828	มาก
6. ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ	3.46	.870	มาก
7. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.11	.907	ปานกลาง
8. ด้านความไว้วางใจ	3.74	.692	มาก
9. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	3.43	.943	มาก
10. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	2.97	.851	ปานกลาง
11. ด้านความเชี่ยวชาญทางเทคนิค	3.79	.757	มาก
12. ด้านการพัฒนากลยุทธ์	3.42	.749	มาก
13. ด้านการประเมินโอกาสทางการค้า	3.21	.838	ปานกลาง
14. ด้านการปรับตัวและยอมรับแนวคิดใหม่	3.69	.773	มาก
รวม	3.36	.808	ปานกลาง

จากตาราง 2 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กลุ่มการผลิตในประเทศไทย โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.36$, S.D.=.808) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมาก จำนวน 9 ด้าน ได้แก่ ด้านความเชี่ยวชาญทางเทคนิค ($\bar{x} = 3.79$, S.D.=.757) ด้านความไว้วางใจ ($\bar{x} = 3.74$, S.D.=.692) ด้านการปรับตัวและยอมรับแนวคิดใหม่ ($\bar{x} = 3.69$, S.D.=.773) ด้านจินตนาการ ($\bar{x} = 3.55$, S.D.=.783) ด้านความยืดหยุ่น ($\bar{x} = 3.54$, S.D.=.840) ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ ($\bar{x} = 3.46$, S.D.=.870) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{x} = 3.43$, S.D.=.773) และด้านการพัฒนากลยุทธ์ ($\bar{x} = 3.42$, S.D.=.749) และด้านที่เหลืออยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการประเมินโอกาสทางการค้า ($\bar{x} = 3.21$, S.D.=.838) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($\bar{x} = 3.11$, S.D.=.907) ด้านวิสัยทัศน์ ($\bar{x} = 3.04$, S.D.=.842) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ($\bar{x} = 2.97$, S.D.=.851) และด้านกลยุทธ์ ($\bar{x} = 2.63$, S.D.=.994)

วัตถุประสงค์ที่ 3 ผลการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กลุ่มการผลิตในประเทศไทย แสดงดังตาราง 3

ปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์	Unstandardized		Standardized	t	Sig.
	Coefficients		Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่	1.730	.377		6.938**	.000
1. ด้านวิสัยทัศน์	.104	.199	.113	.522	.602
2. ด้านจินตนาการ	.252	.187	.253	1.347	.179
3. ด้านกลยุทธ์	1.478	.149	1.428	5.229**	.000
4. ด้านความยืดหยุ่น	1.044	.217	1.127	4.206**	.000
5. ด้านการแก้ปัญหา	.097	.148	.093	.226	.700
6. ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ	.100	.075	.111	1.333	.183
7. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	.158	.199	.185	.798	.425
8. ด้านความไว้วางใจ	.376	.209	.335	1.968*	.049
9. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	.185	.260	.224	1.711	.078
10. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	.336	.145	.343	1.971*	.048
11. ด้านความเชี่ยวชาญทางเทคนิค	.086	.152	.085	.253	.750
12. ด้านการพัฒนากลยุทธ์	.362	.222	.349	1.631	.104
13. ด้านการประเมินโอกาสทางการค้า	1.198	.251	1.207	4.460**	.000
14. ด้านการปรับตัวและยอมรับแนวคิดใหม่	.513	.165	.510	3.118**	.002

Adjusted R² = .443, R² = .455, F = 50.595**, SEE = .192, Sig. = .000

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 3 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารทั้ง 14 ด้าน สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของความสำเร็จของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกลุ่มการผลิตในประเทศไทย โดยรวมได้ร้อยละ 44 (Adjusted R² = .443) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเรียงลำดับอิทธิพลภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมโดยรวมในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ($\beta = 1.428$) ด้านการประเมินโอกาสทางการค้า ($\beta = 1.207$) ด้านความยืดหยุ่น ($\beta = 1.127$) ด้านการปรับตัวและยอมรับแนวคิดใหม่ ($\beta = .510$) และในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ($\beta = .343$) และด้านความไว้วางใจ ($\beta = .335$) ตามลำดับ

วัตถุประสงค์ที่ 4 ผลการเสนอแนะแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อความสำเร็จขององค์กรของผู้บริหารวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กลุ่มการผลิตในประเทศไทย 4 แนวทาง ได้แก่

1. แนวทางที่ 1 การพัฒนาภาวะผู้นำให้เป็นผู้มีทักษะด้านการวิเคราะห์ วางแผน และตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำด้านความคิดเพื่อให้เป็น

ผู้บริหารมีความสามารถในการวิเคราะห์ วางแผน และตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ต่าง ๆ

2. แนวทางที่ 2 การพัฒนาภาวะผู้นำให้เป็นผู้มีทักษะด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำด้านบุคคลเพื่อให้เป็นผู้บริหารที่มีความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้มีประสิทธิภาพ

3. แนวทางที่ 3 การพัฒนาภาวะผู้นำให้เป็นผู้มีทักษะในด้านการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำด้านเทคนิคเพื่อให้เป็นผู้บริหารที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

4. แนวทางที่ 4 การพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อให้เป็นผู้บริหารที่สามารถขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตและประสบความสำเร็จในทุกด้านอย่างยั่งยืน

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 ที่พบว่า ปัจจัยความสำเร็จของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกลุ่มการผลิตโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านความมั่นคงและด้านลูกค้าอยู่ในระดับมาก ด้านการยอมรับนับถือและด้านการสร้างรายได้อยู่ในระดับปานกลาง และด้านกระบวนการภายในอยู่ในระดับน้อย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะปัจจัยความสำเร็จของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในกลุ่มการผลิตที่อยู่ในระดับปานกลางอาจเกิดจากการบริหารจัดการที่ไม่สมดุลในแต่ละด้าน ด้านความมั่นคงและลูกค้าที่อยู่ในระดับสูงสะท้อนถึงการสร้างความมั่นใจให้ลูกค้าและการรักษาเสถียรภาพทางธุรกิจได้ดี อย่างไรก็ตามด้านการยอมรับและการสร้างรายได้ที่อยู่ในระดับปานกลางอาจเป็นผลมาจากข้อจำกัดในการสร้างแบรนด์และการเพิ่มช่องทางรายได้ ในขณะที่กระบวนการภายในที่อยู่ในระดับต่ำอาจชี้ถึงปัญหาด้านการจัดการทรัพยากรและระบบภายในองค์กรที่ยังขาดประสิทธิภาพ ส่งผลให้ธุรกิจไม่สามารถเติบโตได้เต็มที่ ซึ่งสอดคล้องกับ Sutheerapong and Mongkol (2022) ความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในกรุงเทพมหานคร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยได้แก่ด้านการเงิน ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านกระบวนการจัดการภายใน และด้านการเรียนรู้และเติบโตตามลำดับ

จากผลการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 ที่พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กลุ่มการผลิตในประเทศไทย โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีจำนวน 9 ด้าน อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านความเชี่ยวชาญทางเทคนิค ด้านความไว้วางใจ ด้านการปรับตัวและยอมรับแนวคิดใหม่ ด้านจินตนาการ ด้านความยืดหยุ่น ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ ด้าน

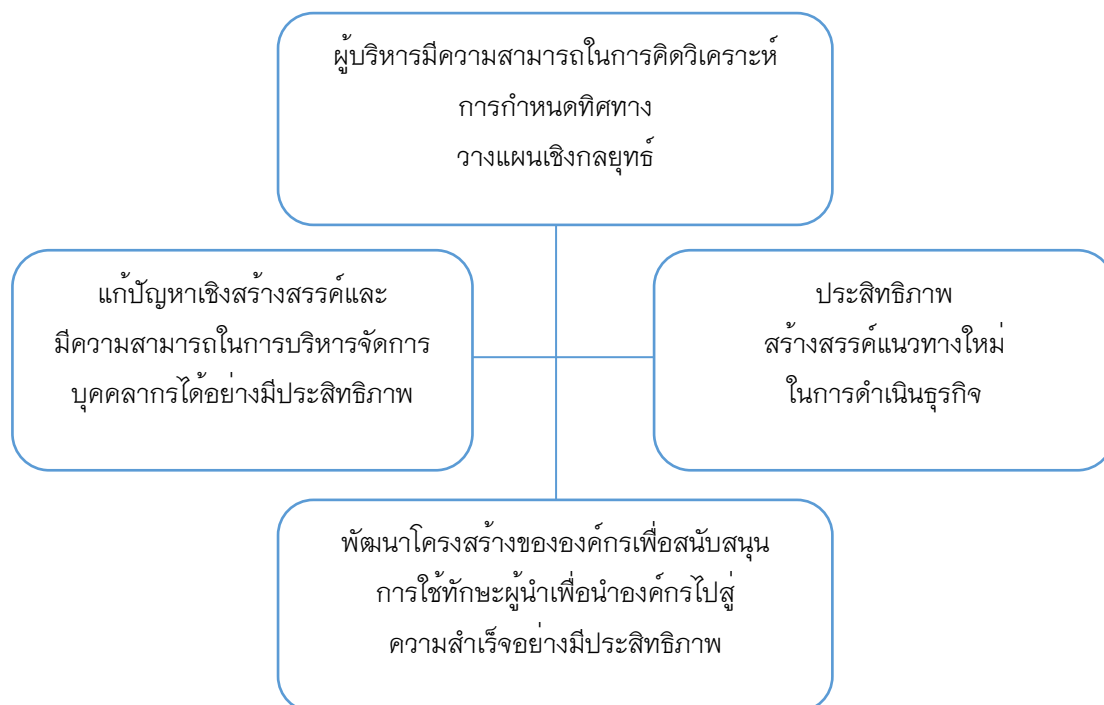
การสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการพัฒนากลยุทธ์ และด้านที่เหลือน้อยในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการประเมินโอกาสทางการค้า ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านวิสัยทัศน์ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านกลยุทธ์ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสาเหตุที่ภาวะผู้นำของผู้บริหารวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในกลุ่มการผลิตของประเทศไทยโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางอาจเกิดจากการที่ผู้บริหารมีความเชี่ยวชาญในด้านเทคนิคมากกว่าการวางกลยุทธ์ ทำให้ขาดทักษะในการประเมินโอกาสทางธุรกิจและการพัฒนาวิสัยทัศน์ นอกจากนี้การฝึกฝนภาวะผู้นำเชิงลึก เช่น การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อาจยังไม่เพียงพอ ส่งผลให้การยอมรับและสร้างแรงจูงใจภายในองค์กรยังไม่เต็มที่ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงของตลาดและเทคโนโลยีที่รวดเร็ว ทำให้บางคนไม่สามารถปรับตัวกับแนวคิดใหม่ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ Sattayopat et al. (2023) ที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล รองลงมาด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์และ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และผลการดำเนินงานโดยรวมและรายด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ลูกค้าย้อนกลับมาใช้บริการซ้ำ รองลงมา ลูกค้ามีความพึงพอใจเพิ่มขึ้น รายได้เพิ่มขึ้น มีการเพิ่มขึ้นของกลุ่มลูกค้าใหม่ มีความสามารถในการทำกำไรเพิ่มขึ้น และสามารถลดต้นทุนในการดำเนินงาน และผลการทดสอบผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของ SMEs ภาคอุตสาหกรรมการผลิตภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย

จากผลการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 3 ที่พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมโดยรวมในทิศทางเดียวกันได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านการประเมินโอกาสทางการค้า ด้านความยืดหยุ่น ด้านการปรับตัวและยอมรับแนวคิดใหม่ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านความไว้วางใจ ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประกอบด้วยหลายด้านสำคัญ ได้แก่ ด้านการวางกลยุทธ์ที่ช่วยให้ธุรกิจมีทิศทางที่ชัดเจนและยั่งยืน ด้านการประเมินโอกาสทางการค้าที่ช่วยให้ธุรกิจสามารถค้นพบและใช้ประโยชน์จากโอกาสต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความยืดหยุ่นและการปรับตัวที่ส่งเสริมให้ธุรกิจสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้ ด้านการกระตุ้นทางปัญญาที่ช่วยสร้างนวัตกรรมและการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และด้านความไว้วางใจที่ช่วยสร้างความเชื่อมั่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร สอดคล้องกับ Limphothong (2022) พบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การสร้างความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์การสอนงาน ความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์การสร้างความร่วมมือและการสร้างความเชื่อมั่น โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ส่วนการพัฒนาารูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงงานอุตสาหกรรมไทย พบว่า ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 2) การสร้างความท้าทายเชิงกลยุทธ์ 3) การสอนงาน 4) การสร้างความมั่นใจ 5) การสร้างความร่วมมือ และ 6) ความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ

.05 และมีความเหมาะสมในทางปฏิบัติ และสอดคล้องกับ Sattayopat et al.(2023) พบว่า ด้านการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีผลกระทบเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของ SMEs ภาคอุตสาหกรรมการผลิตภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากผลการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 4 ที่พบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในกลุ่มการผลิตในประเทศไทยมี 4 แนวทาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเป็นแนวทางเพื่อการพัฒนาทักษะการวิเคราะห์และตัดสินใจโดยส่งเสริมความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์และวางแผนอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อการตัดสินใจที่แม่นยำ พัฒนาทักษะการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยการเพิ่มพูนทักษะในการจัดการทีมงานและการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีประสิทธิภาพ พัฒนาทักษะการปฏิบัติงานโดยเสริมสร้างทักษะในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อความสำเร็จอย่างยั่งยืนโดยสร้างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์เพื่อการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืน

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย



ภาพที่ 2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเพื่อความสำเร็จของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
ภาคการผลิตในประเทศไทย

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์เป็นองค์ความรู้ใหม่การวางแผนเชิงกลยุทธ์ คือกระบวนการกำหนด ทิศทาง ลำดับความสำคัญ และการดำเนินการ ขององค์กรเพื่อให้ประสบความสำเร็จในระยะยาว ช่วยให้ผู้นำ กำหนดเป้าหมาย จัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และวัดความคืบหน้า เพื่อให้แน่ใจว่า สอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ทักษะการบริหารบุคลากรระดับสูง ได้แก่ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผน การให้คำปรึกษา การแก้ปัญหา การให้และรับคำติชมที่สร้างสรรค์ สติปัญญาทางอารมณ์ และความคิดสร้างสรรค์วิธีที่รวดเร็วในการเพิ่มประสิทธิภาพให้กับธุรกิจขนาดเล็กของคุณคือการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีและเครื่องมือที่สร้างขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาเรื่อง ประสิทธิภาพการทำงานและทักษะความเป็นผู้นำคือจุดแข็งและความสามารถที่บุคคลแสดงให้เห็น ซึ่ง ช่วยในการดูแลกระบวนการ ชี้นำความคิดริเริ่ม และชี้นำพนักงานไปสู่การบรรลุเป้าหมาย

สรุป

ผู้บริหารต้องเรียนรู้จากสถานการณ์จริงและมีความรู้เชิงลึกเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อย่างยั่งยืน รวมถึงฝึกทักษะการเป็นผู้นำผ่านการแก้ปัญหาจริงและเปิดรับคำแนะนำ (Feedback) ที่จำเป็น นอกจากนี้ ควรใช้ระบบการบริหารข้อมูล เช่น โปรแกรม Dashboard เพื่อสรุปข้อมูลให้เห็นภาพรวมใน หน้าเดียวและอัปเดตสม่ำเสมอ ช่วยให้สามารถตัดสินใจได้ทันเวลาและมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารยังควร พัฒนานตนเองอย่างต่อเนื่อง ทำงานด้วยเหตุผล และไม่หยุดพัฒนา พร้อมกับมีความซื่อสัตย์ต่ออาชีพ ไม่ โก่งหรือเอาเปรียบผู้อื่น สุดท้าย ควรสร้างระบบฐานข้อมูลเพื่อให้เข้าถึงข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการ บริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพผู้บริหารวิสาหกิจขนาดกลางขนาดย่อมส่วนใหญ่เป็นเจ้าของกิจการ ตัวเอง โดยใช้เงินทุนส่วนตัวและดำเนินธุรกิจในพื้นที่ท้องถิ่น แบ่งธุรกิจออกเป็นสามกลุ่มหลัก ได้แก่ การผลิต การค้า และการบริการ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1. สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) ซึ่งเป็นหน่วยงานรัฐบาลที่ สนับสนุน SMEs สามารถนำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อความสำเร็จขององค์กรไปปรับปรุงและ พัฒนาทักษะการทำงานของผู้บริหารวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในกลุ่มการผลิตของประเทศ ไทย โดยเริ่มตั้งแต่การวางแผนกลยุทธ์ การกำหนดนโยบาย การสร้างระบบการบริหารจัดการการ สื่อสารเพื่อเข้าถึงข้อมูล การพัฒนาความรู้ความสามารถ และการสร้างเครือข่ายธุรกิจ
2. กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม (กสอ.) ซึ่งมีภารกิจในการสนับสนุนและพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรม รวมถึงวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ผู้ประกอบการ และผู้ให้บริการธุรกิจอุตสาหกรรม สามารถ นำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อความสำเร็จขององค์กรไปปรับปรุงความสามารถด้านการออกแบบ กระบวนการผลิต ให้มีประสิทธิภาพและความสามารถในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนและเป็นเลิศ

3. วางแผนการสื่อสารผ่านหลายช่องทาง เพื่อให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพ เช่น การประชุม, อีเมล, และแพลตฟอร์มออนไลน์ เพื่อชี้แจงวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ยังช่วยสร้างการเชื่อมโยงระหว่างแผนกต่าง ๆ และเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นและถามคำถามเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร นอกจากนี้ ควรสร้างระบบการสื่อสารที่ชัดเจนเพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและขั้นตอนการทำงาน ทำให้พนักงานเข้าใจเป้าหมายและความรับผิดชอบที่ผู้บริหารตั้งไว้ได้ดียิ่งขึ้น

4. สนับสนุนและส่งเสริมระบบการแลกเปลี่ยนข้อมูลผ่านเทคโนโลยีและแพลตฟอร์มออนไลน์ เพื่อรวบรวมความคิดเห็นและสื่อสารกับพนักงาน และควรตั้งวาระประชุมเพื่อวิเคราะห์กลยุทธ์ และเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการคิดและวิเคราะห์กลยุทธ์ขององค์กรและคู่แข่ง รวมถึงนำข้อมูลป้อนกลับมาใช้ในการพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง

5. จัดการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเน้นทักษะทางเทคนิคที่จำเป็น เช่น เทคนิคการทำงานหรือนวัตกรรมใหม่ ๆ พร้อมการฝึกอบรมการแก้ปัญหาด้วยสถานการณ์จำลอง เพื่อให้พนักงานได้คิดวิเคราะห์หาสาเหตุและวิธีการแก้ปัญหาร่วมกัน การสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน รวมถึงการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำในระดับต่าง ๆ รวมทั้งจัดฝึกอบรมเพื่อสร้างความเข้าใจในการบริหารคนในองค์กร รวมถึงการใช้อำนาจ, การสื่อสาร, การสั่งการ, แรงจูงใจในการทำงาน, และการบริหารความขัดแย้ง โดยใช้ความขัดแย้งเป็นโอกาสในการพัฒนาองค์กร

6. จัดสรรงบประมาณเพื่อการลงทุนในระบบฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์และฝึกอบรมการใช้โปรแกรมบริหารข้อมูล เช่น CRM เพื่อค้นหาและใช้ข้อมูลได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพในการตัดสินใจ สนับสนุนการวิจัยและพัฒนา (R&D) เพื่อคิดค้นและปรับปรุงกระบวนการผลิต

7. สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดเวลา หรือ "องค์กรแห่งการเรียนรู้" เพื่อพัฒนาการทำงาน การแบ่งปันความคิด และการปรับตัวเข้ากับเทคโนโลยี การจัดการ และแนวโน้มตลาด และสร้างความสัมพันธ์กับพันธมิตรธุรกิจ เช่น ลูกค้า ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ และตัวแทนจำหน่าย เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและวิเคราะห์ความเสี่ยง นอกจากนี้ยังต้องวิเคราะห์ตลาดและศึกษากลุ่มเป้าหมายใหม่ เพื่อขยายการบริการหรือผลิตภัณฑ์ และเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายใหม่ ๆ

8. วางแผนปรับโครงสร้างองค์กรให้มีลำดับชั้นการบังคับบัญชาแบบแบน (Flat Organization) เพื่อลดระดับชั้นการสั่งการและส่งเสริมการสื่อสารข้อมูลในรูปแบบล่างขึ้นบน (Bottom-Up) พัฒนาระบบการประเมินผลที่สามารถสะท้อนถึงผลงานที่แท้จริงของพนักงาน และมีการให้รางวัลที่เป็นธรรมและโปร่งใส เพื่อสร้างความเป็นธรรมและแรงจูงใจในการทำงาน

9. ติดตามความคืบหน้าของงานโดยการสร้างระบบการสอบถามความคืบหน้าแบบไม่เป็นทางการหรือกำหนดวันและเวลาให้ชัดเจน พร้อมการสนับสนุนหรือคำแนะนำที่จำเป็น รวมถึงจัดการฝึกอบรมเพื่อให้พนักงานเข้าใจในมาตรฐานการผลิตและขั้นตอนการทำงานอย่างละเอียด

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. นำผลการวิจัยไปทำการศึกษาต่อในเรื่องกลยุทธ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับองค์กรขนาดกลางและขนาดย่อม โดยการสำรวจกลยุทธ์และโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสำหรับองค์กรที่มีขนาดกลางและขนาดย่อม รวมถึงการนำไปปฏิบัติในบริบทที่แตกต่าง
2. นำผลการวิจัยไปทำการศึกษาต่อในเรื่องการเปรียบเทียบภาวะผู้นำในภาคการผลิตกับภาคธุรกิจอื่น เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในกลุ่มการผลิตกับภาคธุรกิจอื่น ๆ เพื่อเข้าใจความแตกต่างและความคล้ายคลึงกัน

References

- Chokpromanan, W. (2014). *The affect entrepreneur characteristic on business success of store entrepreneur in Don Wai floating market, Nakhon Pathom province*[Master's thesis, Silpakorn University].
- Cronbach, L.J. (1970). *Essential of psychology testing* (3rd ed.). Harper and Row.
- Gerdsuk, C. (2022). Business strategies management to the success of small and medium enterprises (SMEs) of food and beverage in Bangkok. *Journal of Modern Learning Development*, 7(7), 169–187. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/jomld/article/view/256369>
- Kaewuthat, P., & Netklang, K. (2021). Administrative skills in the 21st century of school administrators under Buriram primary educational service area office 3 based on teacher views. *Journal of Faculty of Humanities and Social Sciences Thepsatri Rajabhat University*, 12(12), 111–126. <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/truhusocjo/article/view/242251>
- Kaiwan, Y., & Phalaprom, K. (2010). *Research basics* (5th ed.). Bangkok Media Center.
- Kaplan, R. S., & Klein, N. (1995). *Chemical bank: implementing the balanced scorecard*. Harvard Business School Press.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D., W. (1970). Determining sample size for research activities. *Education and Psychological Measurement*, 30(3), 608–609.
- Limphothongs, S. (2022). Development of strategic leadership model for Thai industrial factories. *Journal of Buddhist Anthropology*, 7(9), 61–79. <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/JSBA/article/view/260695>
- Office of Small and Medium Enterprises Promotion. (2022). *Situation of small and medium enterprises in Thailand (OSMEP)*. <https://sme.go.th/>

- Phungphol, W., & Sangruksa, N. (2018). Decode startup business entrepreneurial management in Thailand 4.0. *Dusit Thani College Journal*, 12(3), 329–348. <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/journaldtc/article/view/240971>
- Rotpaiboon, N. (2022). *21st century management skills of educational institution administrators under the office of the secondary education area Sa Kaeo*[Master's thesis, Burapha University].
- Sattayopat, P., Jaikaew, A., & Pol-Ard, P. (2023). Effect of transformational leadership toward performance of upper northern SMEs industrials product, Thailand. *Journal of Management and Development Ubon Ratchathani Rajabhat University*, 10(2), 167–183. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/JMDUBRU/article/view/269940>
- Sutheerapong, P., & Mongkol, K. (2021). A causal relationship model of success small and medium businesses in Bangkok. *The Journal of Pacific Institute of Management Science of Management Science (Humanities and Social Sciences)*, 8(2), 135–150. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/pacific/article/view/255753>
- Tanhakon, T., & Chanthuek, T. (2017). How to be new generation entrepreneurs in Thailand 4.0. *RMUTT Global Business & Economics Review*, 12(2), 107–122. <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/RMUTT-Gber/article/view/241926>