

องค์ประกอบของการเสริมสร้างศักยภาพของผู้บริหาร

Components of Management Potential Development

สรวงอัยย์ อนันตวิจิตร¹

สุภัททา ปิณฑะแพทย์²

กฤษณ์ คำชาย³

วิเชียร เกตุสิงห์⁴

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ 1) ค้นหาองค์ประกอบของพลังเสริมสร้างศักยภาพของผู้บริหาร 2) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ กับองค์ประกอบของพลังเสริมสร้างศักยภาพในการบริหาร 3) เสนอแนวทางการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการบริหารงานของผู้บริหารสายการผลิตอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทย การวิจัยใช้วิธีผสมผสานระหว่างเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยใช้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้ทรงคุณวุฒิของบริษัทผลิตอาหารสำเร็จรูป จำนวน 500 คน วิธีการทางสถิติหลักที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลชี้ให้เห็นว่า ศักยภาพของผู้บริหาร มีอยู่ 4 องค์ประกอบ คือ 1) ทักษะการแก้ปัญหา 2) ทักษะการสื่อสาร 3) จริยธรรมในการปฏิบัติงาน และ 4) ภาวะผู้นำ ส่วนตัวผู้บริหารจะมีพลังที่ช่วยให้เกิดศักยภาพในการบริหารงานได้อย่างแท้จริงหรือไม่และมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับปัจจัย 4 ประการ อันได้แก่ 1) ปัจจัยด้านแบบการบริหารจัดการ 2) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร 3) ปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และ 4) ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร จากผลการวิจัยข้างต้น รายงานฉบับนี้จึงได้เสนอแนวทางในการพัฒนาและเพิ่มศักยภาพในการบริหารของผู้บริหารไว้ 9 ขั้นตอน

Abstract

The objectives of this research are: 1) to explore the components of high management potential of executives; 2) to analyze whether certain factors would lead

¹ นักศึกษาระดับปริญญาเอกสาขาวิชาการพัฒนารัฐวิสาหกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

² รองศาสตราจารย์ ดร.ภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะศิลปศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

³ รองศาสตราจารย์ ดร.คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา

⁴ ดร. ภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะศิลปศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

to high management potential; and 3) to recommend ways to improve the management potential of executives of the Thai food processing industry. This research employs a mix of quantitative and qualitative methods. The data upon which the analyses are based came from interviews of 500 executives of food processing companies. The main statistical techniques used in this research are Exploratory Factor Analysis and Stepwise Multiple Regression.

The results from the data analysis indicate that high management potential of the executives consists of four components: 1) problem solving skills; 2) communication skills; 3) ethics; and 4) leadership skills. This research also demonstrates the extent to which these four components are based in four integral factors: 1) management style; 2) organizational culture; 3) human resource management; and 4) organizational structure. Moreover, this research provides nine steps for management potential development.

คำสำคัญ: การบริหาร การพัฒนาการบริหาร

Keywords: Management, Management Development

บทนำ

กระแสการเปลี่ยนแปลงภายใต้โลกาภิวัตน์ที่รวดเร็วและมีความซับซ้อนมากขึ้นก่อให้เกิดสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงจากระบบการค้าและการลงทุนอย่างเสรี ที่เต็มไปด้วยความท้าทายและอุปสรรคต่าง ๆ ส่งผลให้อุตสาหกรรมการผลิตอาหารจะต้องปฏิบัติตามมาตรฐานและความปลอดภัยในระดับสากล มีกระบวนการในการผลิตอาหารที่เหมาะสม มีระบบวิเคราะห์อันตรายและควบคุมจุดวิกฤตมีการปรับปรุงศักยภาพและคุณภาพของบุคลากร (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, 2554: 2) ภายใต้สภาวะการณ์เช่นนี้ ผู้บริหารองค์การนอกจากจะต้องบริหารการผลิตให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดแล้ว ยังต้องบริหารทั้งกระบวนการผลิตและมาตรฐานของผลิตผลเพื่อให้ได้มาตรฐานสากล (สำนักวิชาการสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย, 2554: 1-9) ในการนี้ผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาทักษะทางวิชาชีพของพนักงานและสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรในองค์กรมีและได้ใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มความสามารถ (Moran, 2012) และมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ (Silverman, 2004; Gervasini, 2012; Moran, 2012)

อุตสาหกรรมอาหารแปรรูป เป็นอุตสาหกรรมหนึ่งที่สามารถสร้างรายได้จากการส่งออกให้กับประเทศปีละประมาณหกหมื่นหกพันล้านบาท (การค้าไทย, 2557) ในจำนวนนี้กลุ่มธุรกิจเบเกอรี่กำลังรุ่งโรจน์ของไทย มีมูลค่าการส่งออกคิดเป็นประมาณร้อยละ 20 ของอาหารแปรรูปทุกประเภท

(ข้อมูลการค้าไทย, 2557) ขณะเดียวกันบะหมี่ก็สำเร็จรูปยังถือเป็นตัวชี้วัดทางเศรษฐกิจของประเทศ (พรณวิภา, 2554)

การผลิตบะหมี่สำเร็จรูปก็คล้ายคลึงกับการผลิตและการบริหารทั่ว ๆ ไป จะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากน้อยเพียงใดส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารของผู้บริหาร (วิชัย, 2546: 6-7) ผู้บริหารจะต้องให้ความสนใจต่อการพัฒนาส่งเสริมสร้างศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานและคำนึงถึงการดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพของพนักงานในองค์กร (Radhika, 2013) ซึ่งนอกจากจะเป็นคุณลักษณะสำคัญที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานไปได้อย่างราบรื่นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Muir, 2004; Deepa & Seth, 2013) และยังถือเป็นตัวชี้วัดหนึ่งของความก้าวหน้าและความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ซึ่งในท้ายที่สุดจะเป็นบันไดก้าวไปสู่ตำแหน่งผู้บริหารที่สูงขึ้นในองค์กร (Weber, et al. 2009)

กล่าวกันว่า ผู้บริหารระดับต้น (First-line Manager) หรือหัวหน้างาน (Supervisory) มีบทบาทหน้าที่ในการควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานปฏิบัติการให้ได้ ผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งจะเกิดขึ้นได้จะต้องได้รับความร่วมมือจากบุคลากรอื่น ๆ เป็นผู้ทำงานเสร็จ ดังนั้นหัวหน้างานจะต้องรู้ว่า ตนต้องรับผิดชอบงานร่วมกับใคร โดยสิ่งที่หัวหน้างานปฏิบัติ เช่น การสั่งงาน หรือได้รับมอบหมาย การแก้ปัญหา การจัดการกับข้อผิดพลาด หรือข้อขัดแย้ง รวมทั้งการกำหนดเป้าหมาย และการประเมินผล ล้วนแล้วแต่เป็นหน้าที่ของหัวหน้างานในการปฏิบัติที่ต้องเข้าใจให้ถูกต้อง (ลัดดา, 2549) ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารสายการผลิตอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปสมัยใหม่จึงมีภาระที่ซับซ้อนขึ้นในการทำหน้าที่ดูแลควบคุมงานการผลิตวัตถุดิบตั้งต้น การแปรรูปขั้นต้น การแปรรูปขั้นสูงที่ต้องใช้เทคโนโลยีขั้นสูงในการผลิต การควบคุมกระบวนการผลิตโดยการควบคุมและตรวจสอบคุณภาพที่มีความปลอดภัยต่อผู้บริโภค การบรรจุภัณฑ์ที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมต่อการรักษาคุณภาพของสินค้าอาหาร (พรณวิภา, 2554) เนื่องจากผู้บริหารระดับต้นมีการปฏิบัติงานใกล้ชิดกับพนักงานในระดับปฏิบัติการ ในการควบคุมงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพจึงขึ้นอยู่กับความเป็นผู้นำของผู้บริหารสายการผลิต ประสบการณ์ความสามารถของผู้ร่วมงาน รวมทั้งนิสัยและวินัยในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานและตัวหัวหน้างาน(ลัดดา, 2549) ดังนั้นเพื่อให้เกิดการใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มความสามารถ ในบทความนี้จะให้ความสำคัญกับการพัฒนาส่งเสริมสร้างศักยภาพในการปฏิบัติงาน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อค้นหาคำประกอบของพลังเสริมสร้างศักยภาพในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสายการผลิตของโรงงานอุตสาหกรรมอาหารแปรรูป
2. เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ กับองค์ประกอบของพลังเสริมสร้างศักยภาพในการบริหาร

3. เพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการบริหารของผู้บริหารสายการผลิตอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การปฏิบัติงานของผู้บริหาร ทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อมสำคัญในการแปลงนโยบายขององค์กร โดยผ่านโครงการต่าง ๆ เพื่อให้ได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรไว้วางเอาไว้ (Rainsbury, Hodges, Burchell & Lay, 2002) รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานในทุกระดับชั้นให้ทำงานได้อย่างสอดคล้องกัน ซึ่งจากการประมวลงานวิจัยในอดีต พบว่าปัญหาที่เกิดขึ้นภายในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปที่มีได้มาจากปัญหาเครื่องจักรหรือทักษะงาน (Moran, 2012) แต่กลับเป็นปัญหาในการทำงานร่วมกันระหว่างพนักงาน ความไม่สามารถคิดแก้ปัญหา ด้วยความสามารถในการสื่อสาร ไม่สามารถทำงานเป็นทีม ขาดทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ขาดการควบคุมอารมณ์ ส่งผลให้การทำงานไม่บรรลุเป้าหมาย หรือหยุดชะงัก (Silverman, 2004) ดังนั้นผู้ที่ดำรงตำแหน่งบริหาร จำเป็นต้องมีศักยภาพและความสามารถในการพัฒนาพลังเสริมสร้างศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสามารถบังคับบัญชาให้ทีมงานปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจเพื่อให้ได้ผลงานตามเป้าหมายขององค์กร จึงกล่าวได้ว่า ความสำเร็จขององค์กรจึงขึ้นกับศักยภาพและความสามารถของผู้บริหารระดับต้น (ลัดดา, 2549) แต่เนื่องจากการพัฒนาพลังเสริมสร้างศักยภาพในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่ยังมองไม่เห็นเป็นรูปธรรมและยากที่จะประเมินผลมากกว่าความรู้ทักษะทั่วไป ซึ่งเป็นทักษะที่ยังมองเห็นและเรียนรู้ได้ง่ายกว่า (Ganzel, 2001) ผู้วิจัยจึงจะทำการค้นคว้าและประมวลทักษะที่จำเป็นแท้จริงเหล่านั้นออกมา ในลักษณะของปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดพลังในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร รวมทั้งกำหนดพฤติกรรมชีวิตทั้งตัวทักษะ และปัจจัยที่สนับสนุน เพื่อให้เกิดการพัฒนาพลังเสริมสร้างศักยภาพในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสายการผลิตที่มีประสิทธิภาพออกมาอย่างเป็นรูปธรรมด้วยคู่มือเสนอแนะแนวทางในการพัฒนา สำหรับผลการศึกษา ได้แบ่งการนำเสนอออกตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัยในหัวข้อผลการวิจัย

ระเบียบวิธีการวิจัย

ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ข้อมูลเชิงปริมาณ ได้จากการสัมภาษณ์โดยใช้แบบสอบถาม และข้อคำถามที่มีลักษณะเป็น Rating scales ซึ่งได้ผ่านการตรวจสอบจากคณะที่ปรึกษา และวิเคราะห์ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 5 คน เพื่อพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence : IOC) เป็นรายชื่อ รวม 165 ข้อ ซึ่งใช้ค่าความสอดคล้องสูงกว่า 0.6 มาใช้เป็นข้อคำถามในแบบสอบถาม และทำการตรวจสอบความถูกต้องด้านภาษาที่ใช้ในแบบสอบถามจากผู้ปฏิบัติงานในอุตสาหกรรมการผลิตอาหารแปรรูป ซึ่งไม่ได้อยู่ในกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 10 คน พิจารณาสำหรับการหาความเที่ยง (Reliability) ด้วยการใช้กลุ่มผู้ปฏิบัติงานในอุตสาหกรรมการผลิต

อาหารแปรรูป ซึ่งไม่ได้อยู่ในกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 40 ชุด สำหรับแบบสอบถามชุดแรก ได้แก่ การวิเคราะห์พลังเสริมสร้างศักยภาพในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสายการผลิต ซึ่งประกอบด้วยกระทงความจำนวน 87 ข้อ ได้ค่าความตรง = 0.820 และค่าความเที่ยง = 0.961 แบบสอบถามชุดที่สอง คือ ปัจจัยที่ส่งผลต่อพลังเสริมสร้างศักยภาพในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสายการผลิต ประกอบด้วยกระทงความจำนวน 60 ข้อ ค่าความตรง = 0.758 และค่าความเที่ยง = 0.925

ในการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สุ่มเลือก ผู้บริหารสายการผลิตจาก บริษัท ไทยเพรสซิเดนทียูส์ จำกัด (มหาชน) บริษัท โรงงานผลิตภัณฑ์อาหารไทย จำกัด และบริษัท วันไทย อุตสาหกรรมอาหาร จำกัด รวมกันทั้งสิ้นเป็นจำนวน 500 คน ซึ่งเป็นขนาดตัวอย่างที่พอเหมาะกับการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Zhao, 2009) และขนาดของกลุ่มตัวอย่างนี้ มีความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าสถิติน้อยกว่า 0.05 ในการสุ่มเลือกจะดำเนินการภายหลังจากที่ได้กำหนดโควตาตามตำแหน่งบริหารของแต่ละโรงงาน เพื่อให้ได้ หัวหน้าแผนก หัวหน้าไลน์ และหัวหน้ากะในสถานประกอบการซึ่งเป็นผู้บริหารระดับต้นในสัดส่วนที่เหมาะสม

วิธีการทางสถิติหลักที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณครั้งนี้ ได้แก่ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณและการวิเคราะห์ปัจจัย ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ จะใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ของข้อมูลเชิงคุณภาพ ที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview question) เพื่อสัมภาษณ์คณะผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารอุตสาหกรรมอาหารแปรรูป และข้อมูลที่ได้จากการประชุมกลุ่มเชิงอภิปราย (Focus Group Discussion) การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้เพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะที่จะนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาพลังเสริมสร้างศักยภาพในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสายการผลิตอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทย

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่หนึ่ง เพื่อค้นหาลักษณะองค์ประกอบของพลังเสริมสร้างศักยภาพในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสายการผลิตในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทย พบว่ามี 4 องค์ประกอบหลัก โดยแต่ละองค์ประกอบจะมีพฤติกรรมบ่งชี้ต่าง ๆ กันดังนี้ องค์ประกอบที่หนึ่งคือ ทักษะการแก้ปัญหา มีพฤติกรรมชี้วัดได้แก่ 1) การแก้ปัญหาจากสิ่งที่อยู่รอบตัวได้ดี 2) การแก้ปัญหาตามที่ได้ถูกมอบหมายได้ตรงจุด 3) การนำระบบที่เลี้ยงในการสอนงานผู้ปฏิบัติงานภายในฝ่ายได้อย่างดี 4) การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และมาตรฐานการทำงาน 5) การกำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกันกับผู้ร่วมงาน 6) การใช้ความรู้ในการปฏิบัติงานเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตผลของงานที่ทำ 7) การอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ดี 8) การเพิ่มพูนความสามารถในทักษะต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง 9) การระบุเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ต้องการได้อย่างชัดเจนให้แก่ผู้ร่วมงาน 10) การมีความรู้เชี่ยวชาญในเรื่องงานที่ปฏิบัติเป็นอย่างดี และ 11) การเป็นผู้ที่เปิดเผยตนเองในระดับ

ที่เหมาะสมกับกาลเทศะสถานที่ องค์ประกอบที่สอง คือ ทักษะการสื่อสาร ได้แก่ 1) การนำเสนองานเพื่อหาหรือในการประชุมได้ 2) การฟังเนื้อหาสาระของข้อมูลอย่างตั้งใจเพื่อให้เข้าใจสารที่ส่งมาอย่างชัดเจน 3) การนำสาระจากการฟังมาก่อให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงาน 4) การมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนสารทั้งในปัจจุบันและอนาคต 5) การถ่ายทอดเนื้อหาคำสั่งให้ผู้อื่นเข้าใจได้อย่างถูกต้อง และ 6) การแลกเปลี่ยนข้อมูลแนวคิดและความรู้ในการทำงานกับผู้ร่วมงานได้ดี องค์ประกอบที่สาม คือ ทักษะด้านจริยธรรมการปฏิบัติงาน ได้แก่ 1) การเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์สุจริตในการทำงานต่อองค์กร 2) การเป็นผู้ที่มีความน่าเชื่อถือในการทำงานของผู้ร่วมงาน 3) การปฏิบัติตามกติกาหรือข้อตกลงองค์การที่ได้วางไว้อย่างเคร่งครัด และ 4) การให้ความช่วยเหลือและร่วมมือทำงานกับผู้ร่วมงานได้อย่างดี องค์ประกอบสุดท้าย คือ ทักษะภาวะผู้นำ ได้แก่ 1) การประนีประนอมเพื่อหาทางออกได้ 2) การสร้างสรรค์งานจากสิ่งที่เป็นนามธรรมข้อสมมุติฐานให้กลายเป็นรูปธรรมขึ้นมา 3) การโน้มน้าวให้กำลังใจผู้ร่วมงานได้ดี 4) การใช้บทสนทนาเริ่มที่ดีในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และ 5) การแสดงโมติวัตรจิตอันดีต่อพนักงานที่มีความแตกต่างทางชาติพันธุ์

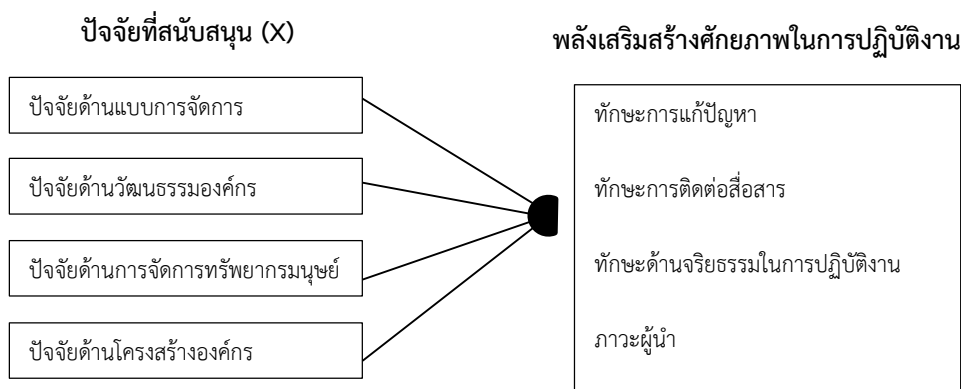
ในวัตถุประสงค์ข้อที่สอง ผลการวิเคราะห์หาปัจจัยที่ส่งผลต่อพลังเสริมสร้างศักยภาพในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสายการผลิตอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทย ด้วยการใช้วิธีการวิเคราะห์การถดถอยพหุ (Multiple regression) โดยมีตัวแปรอิสระคือปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างประกอบด้วย 6 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรปัจจัยทางด้านกลยุทธ์ ปัจจัยทางด้านโครงสร้างขององค์กร ปัจจัยทางด้านระบบงาน ปัจจัยทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยทางด้านแบบการจัดการและปัจจัยทางด้านวัฒนธรรม และเมื่อนำตัวแปรอิสระทั้งหมดมาทำการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์กับพลังเสริมสร้างศักยภาพในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสายการผลิตด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุ โดยใช้วิธีเพิ่มและลดตัวแปรเป็นลำดับขั้น (Stepwise Multiple Regression) ปรากฏผลดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1 ปัจจัยที่มีผลต่อการเกิดพลังเสริมสร้างศักยภาพในการทำงานของผู้บริหาร

ปัจจัยทำนายพลังเสริมสร้างศักยภาพในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสายการผลิต	b	se	β	t	p-value
ค่าคงที่	1.457	.094		15.523**	.000
ปัจจัยทางด้านการจัดการ	.353	.034	.461	10.248**	.000
ปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมองค์กร	.172	.036	.231	4.729**	.000
ปัจจัยทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์	.110	.033	.136	3.315**	.001
ปัจจัยทางด้านโครงสร้างองค์กร	.048	.024	.071	1.975*	.049

$$F_{(4 \ 495)} = 242.51^{**} \quad p\text{-value} < 0.01 \quad R = 0.81 \quad R^2 = 0.66 \quad \text{Adj } R^2 = 0.65 \quad \text{SE of estimation} = 0.21$$

ตัวเลขในตารางที่ 1 ชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยทั้ง 4 ที่กล่าวมาข้างต้นมีความสัมพันธ์และอนุมานได้ว่ามีส่วนสนับสนุนให้เกิดพลังเสริมสร้างศักยภาพในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสายการผลิตอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทย โดยปัจจัยที่มีผลมากที่สุดคือ ปัจจัยด้านแบบการจัดการขององค์กร จึงได้ตัวแปรองค์ประกอบใหม่ของพลังเสริมสร้างศักยภาพในการปฏิบัติการ รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุดังนี้



ภาพที่ 1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบและปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดพลังเสริมสร้างศักยภาพในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสายการผลิตอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทย

ในการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่สาม ทำให้ได้แนวทางการพัฒนาพลังเสริมสร้างศักยภาพในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสายการผลิตอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทย 9 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ทำความรู้จักพลังเสริมสร้างปฏิบัติงานที่สำคัญขององค์กร โดยให้หน่วยงานในองค์กรทำความรู้จักกับพลังเสริมสร้างศักยภาพในการปฏิบัติงานที่สำคัญขององค์กรซึ่งประกอบด้วย 4 ทักษะ โดยพิจารณาจากชื่อ ความหมาย ประเด็นสำคัญและพฤติกรรมบ่งชี้ทักษะที่ต้องพัฒนา ส่วนวิธีการในการทำความรู้จักทักษะแต่ละตัวนั้น สามารถเลือกจากการอ่าน การพูดคุยหรือพิจารณาในการประชุมอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ หรือเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นและต้องการใช้ทักษะเหล่านี้ในการแก้ไขนอกเหนือไปจากทักษะในการปฏิบัติงาน

2. จัดลำดับความสำคัญของทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานในบริบทจริง เนื่องจากในหน่วยงานหรือองค์กรแต่ละแห่งจะเห็นความสำคัญของทักษะที่เสนอมามากน้อยออกไป ดังนั้นก่อนที่จะกำหนดเป้าหมายใดเป็นทักษะจะต้องมาจากการรับรู้ความสำคัญจากพนักงานของฝ่ายงานหรือองค์กรนั้น ซึ่งเริ่มจากให้พนักงานทุกคนประเมินทักษะปัจจุบันของตนเองก่อนที่จะประเมินระดับทักษะของกลุ่ม หลังจากนั้นให้หาค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนของกลุ่มเป็นรายชื่อและรายทักษะ เรียงค่าตามลำดับคะแนนจากคะแนนสูงลงมาหาคะแนนต่ำ คะแนนชุดนี้ถือเป็นคะแนนทักษะของกลุ่ม โดยเลือกทักษะ

ที่เป็นจุดแข็งมาทดลองใช้งาน ด้วยการนำเอาทักษะที่มีค่าเฉลี่ยรายด้านสูงสุดมาใช้งานก่อน โดยให้ความสำคัญกับพฤติกรรมบ่งชี้ของทักษะด้านนั้นที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด เป็นการใช้สมรรถนะสูงสุดให้เกิดผลก่อนแก้ไขจุดอ่อน หรือการค้นหาทักษะที่ต้องการพัฒนาจากห่วงโซ่คุณค่า นอกจากการจัดเรียงลำดับทักษะดังที่กล่าวแล้วอีกวิธีหนึ่ง คือ การสร้างผังห่วงโซ่คุณค่าของงาน และวิเคราะห์ทักษะจากห่วงโซ่คุณค่า โดยเน้นไปที่ศักยภาพตามบทบาทงานที่ผู้ปฏิบัติงานรับผิดชอบแล้วจึงนำสิ่งที่ต้องการมาสู่กระบวนการพัฒนา

3. สร้างความเข้าใจและหาเหตุผลสนับสนุนการพัฒนาทักษะเพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานและลดแรงต้านทานภายในกลุ่ม ในขั้นตอนนี้เราจำเป็นต้องให้ทุกคนเข้าใจถึงเหตุผลและความจำเป็นของการพัฒนาทักษะในการทำงาน โดยอาจใช้วิธี การสนทนาหรืออภิปรายเพื่อให้ทุกคนเข้าใจถึงประโยชน์ที่จะเกิดขึ้น โดยเราอาจจะใช้แผนที่ความคิด หรือเทคนิคกระบวนการต่าง ๆ (Group Process) พร้อมทั้งยกตัวอย่างสถานการณ์ปัญหาที่ผ่านมาอันเนื่องจากการขาดทักษะพลังเสริมสร้างปฏิบัติงาน ของผู้บริหารสายการผลิตฯ

4. กำหนดข้อตกลงหรือสร้างกติกาการปฏิบัติงานของกลุ่ม ด้วยการพิจารณาวัฒนธรรมองค์การอย่างพินิจพิจารณา หรือเขียนเป็นคำขวัญหรือปณิธานในการทำงาน ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การโดยใช้ทักษะพลังเสริมสร้างปฏิบัติงานครั้งละ 1 ทักษะโดยกำหนดระยะเวลาไว้ช่วงหนึ่ง คำขวัญหรือปณิธานควรเปิดโอกาสให้พนักงานเข้าไปมีส่วนร่วมให้มากที่สุด เช่น เสนอเป็นรายบุคคล รายกลุ่ม แล้วเลือกให้เป็นคำขวัญ/ปณิธานในหน่วยงาน การมีข้อตกลงในการทำงานตามทักษะที่ต้องการพัฒนาตามเวลาที่กำหนด สร้างข้อตกลงในการทำงาน โดยข้อตกลงนี้จะต้องปฏิบัติได้จริงและมีวิธีการที่ชัดเจนตลอดจนเห็นประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นได้อย่างชัดเจน

5. เลือกรูปแบบการพัฒนา รูปแบบการพัฒนาควรสอดคล้องกับบริบทของงานสายการผลิต รูปแบบการพัฒนาที่เลือกใช้นั้นจะต้องประกอบด้วย การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน 70% การชี้แนะ 20% และการฝึกอบรมภาคทฤษฎีในชั้นเรียน 10% แต่ทั้งหมดนี้เมื่อรวมกันจะต้องสอดคล้องและเสริมสร้างให้เกิดทักษะที่จำเป็นในการพัฒนาพลังเสริมสร้างศักยภาพในการปฏิบัติงาน

6. สร้างปัจจัยส่งเสริมให้เกิดศักยภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วย 4 ปัจจัยหลัก ตามที่กล่าวมาแล้ว โดยในการจัดต้องส่งเสริมให้เกิดทักษะที่ต้องการพัฒนา

7. ประเมินทักษะและผลที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาทักษะ โดยจำแนกการประเมินออกเป็น 3 ส่วนย่อย คือ 7.1) การประเมินตนเองและกลุ่มหลังจากได้ใช้ทักษะที่เป็นเป้าหมายในการพัฒนา มาแล้วครบตามเวลาที่กำหนด ให้ผู้ปฏิบัติงานประเมินตนเอง หลังจากนั้นให้นำผลการประเมินตนเองของทุกคนมารวมกันแล้ววิเคราะห์ และ ทำการประเมินหัวหน้างานโดยกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ใช้แบบประเมินเดียวกันเพื่อที่ผลการประเมินจะได้เป็นแบบรอบทิศ 7.2) การประเมินจากปฏิกิริยาที่เกิดขึ้นในที่ทำงาน หัวหน้างานใช้แบบสังเกตพฤติกรรมต่อไปนี้เป็นพฤติกรรมการทำงาน ของพนักงานขณะที่มีการพัฒนาพฤติกรรม 7.3) การประเมินจากตัวบ่งชี้การพัฒนา หัวหน้างานสามารถ

เลือกใช้ตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพองค์กรหรือหน่วยงานในการประเมิน ตามตัวบ่งชี้ที่กำหนดไว้ในหน่วยงานหรือเลือกจากตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพองค์กร

8. ให้ข้อมูลป้อนกลับ โดยมีหลักการว่า ในการให้ข้อมูลป้อนกลับ ต้องเลือกให้ในสิ่งที่มุ่งใจหรือท้าทายพฤติกรรมและพนักงานสามารถควบคุมได้ และไม่อ้างความผิดพลาดหรือข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นไปยังสิ่งแวดล้อมภายนอก สามารถทบทวนสิ่งที่เกิดขึ้นเพื่อยกระดับการทำงานร่วมกันและสิ่งที่รับรู้กันสามารถแก้ไขได้ วิธีให้ข้อมูลป้อนกลับ ต้องมีลักษณะเป็นเชิงบวก ต้องไม่ให้ข้อมูลป้อนกลับเชิงลบ ทั้งนี้การคิดใหม่ หรือคิดซ้ำ หรือคิดไตร่ตรอง ซึ่งสามารถกระทำได้โดยการใช้แฟ้มสะสมงานระดับฝ่าย และระดับบุคคลเพื่อเก็บข้อมูลป้อนกลับและนำไปใช้เพื่อปรับแก้และพัฒนาทักษะการทำงาน

9. แสดงผลงานที่เกิดจากการใช้ทักษะที่พัฒนาให้ปรากฏ ด้วยการบันทึกเป็นเรื่องราวแห่งความสำเร็จสั้นๆ ติดไว้ที่ป้ายประกาศ จัดเวทีภายในเพื่อการนำเสนอและบอกเล่า จัดรูปแบบตลาดนัดความรู้ นำเสนอสู่ภายนอกด้วยเวทีจริงและเวทีเสมือน หรือนำแบบปฏิบัติที่ดีมาประสานเข้าด้วยกัน นำมาใช้ซ้ำหรือต่อยอดการใช้ในการปฏิบัติงานตามหลักของการจัดการความรู้ว่า ได้ผลอะไร เอาไปใช้ทำอะไร ผลลัพธ์คืออะไร

สรุปผลการวิจัย

ผลจากการวิจัยพบว่า การที่จะทำให้องค์การสามารถปฏิบัติงานไปได้อย่างราบรื่นมีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพ เกิดความสำเร็จ องค์การมีการเจริญเติบโต และบุคลากรในองค์การสามารถดำรงชีวิตและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีการพัฒนาพลังเสริมสร้างศักยภาพในการปฏิบัติงานใน 4 ด้าน อันประกอบไปด้วย 1) ทักษะการแก้ปัญหา 2) ทักษะการติดต่อสื่อสาร 3) ทักษะด้านจริยธรรมในการปฏิบัติงาน และ 4) ภาวะผู้นำ ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ต้องมาจากการมีพฤติกรรมที่เหมาะสม ซึ่งเมื่อนำพฤติกรรมต่าง ๆ มาวิเคราะห์ด้วยวิธีการวิเคราะห์ปัจจัยทำให้ได้ปัจจัยที่สนับสนุน 4 ปัจจัย อันได้แก่ 1) ปัจจัยด้านแบบการจัดการ 2) ปัจจัยทางวัฒนธรรมองค์กร 3) ปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และ 4) ปัจจัยทางด้านโครงสร้างขององค์การ ซึ่งในจำนวน 4 ปัจจัย ที่กล่าวนี้ ปัจจัยด้านแบบการจัดการจะส่งผลให้เกิดพลังเสริมสร้างศักยภาพในการปฏิบัติงานขององค์การมากกว่าปัจจัยที่เหลืออีก 3 ตัว นอกจากนี้ที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว งานวิจัยนี้ยังได้ให้แนวทางในการพัฒนาพลังเสริมสร้างศักยภาพในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร 9 ขั้นตอน

อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบของพลังเสริมสร้างศักยภาพในการปฏิบัติงานที่ พบว่า ในสายการผลิตอาหารแปรรูปนั้น ปัญหาที่เกิดขึ้น มักเป็นปัญหาน้ำงาน ซึ่งมีโอกาสจะเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ทำให้เกิดการผลิตที่ล่าช้าหรือหยุดชะงัก ส่งผลกระทบต่อผลผลิตและรายได้ขององค์การ การหาวิธีเอาชนะอุปสรรคและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานอย่างถูกต้องและมีเป้าหมาย จะต้องใช้ความรู้และทักษะในการทำงาน

เป็นฐานในการแก้ปัญหา ซึ่งเกี่ยวข้องกับทักษะในการติดต่อสื่อสาร ในงานวิจัยนี้ได้สังเกตเห็นว่า ในสายงานการผลิต สิ่งจำเป็นประการหนึ่งคือ การส่งและรับข้อมูลข่าวสารได้อย่างชัดเจน และเป็นที่เข้าใจร่วมกันทุกระดับ ซึ่งจะทำให้นักงานสามารถผลิตได้ทันเวลา เกิดความร่วมมือระหว่างผู้ทำงานและสามารถลดการต้านทานจากสมาชิกภายในองค์กร นอกจากการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพแล้ว ผู้บริหารจะต้องได้รับความเชื่อถือและการยอมรับจากผู้บริหารด้วยตนเอง และจากผู้ร่วมงาน ที่สำคัญที่สุดคือผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน และสามารถเป็นแบบอย่างของการทำงานได้ ผู้บริหารต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างซื่อสัตย์สุจริต สร้างความน่าไว้วางใจและเป็นที่พึ่งได้ของเพื่อนร่วมงาน และท้ายที่สุดผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำ ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่ตัดสินใจเร็ว กล้าทำ และกล้ารับผิดชอบต่อผลที่ตามมา (accountability) ซึ่งทั้งหมดนี้สอดคล้องกับ Spencer and Spencer (1993) ที่ได้วิเคราะห์และพบว่า คุณลักษณะทางกายและจิตใจมีความสัมพันธ์กับการตอบสนองต่อสิ่งเร้าด้วยรูปแบบเฉพาะตนและภาพลักษณ์แห่งตน ตามเจตคติ ค่านิยม และภาพลักษณ์ของแต่ละบุคคล ซึ่งในท้ายที่สุดย่อมส่งผลต่ออัตลักษณ์และความเชื่อมั่นในตน และก่อให้เกิดรูปแบบการกระทำหรือพฤติกรรมที่เป็นลักษณะเฉพาะตน ซึ่งสอดคล้องกับ Costin (2002) ที่มองว่า กึ่งกลางระหว่างสองขั้วของทักษะความชำนาญทางเทคนิคกับการสร้างให้เกิดพลังเสริมสร้างศักยภาพในการปฏิบัติงานได้แก่การวางระบบ การเตรียมการ การจัดระเบียบ การออกแบบ และการให้รายละเอียดของการทำงาน ที่สอดคล้องกับการเพิ่มพลังและเสริมสร้างศักยภาพในการปฏิบัติงาน อันได้แก่ การโยกย้ายและเชื่อมทักษะต่าง ๆ เข้าด้วยกัน การพัฒนาระบบ การแก้ปัญหา การติดต่อสื่อสาร และการมีคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน ซึ่งทั้งหมดนี้หากกระทำได้โดยสมบูรณ์เราจะพบว่าการเพิ่มพลังเสริมสร้างศักยภาพในการปฏิบัติงานนอกจากจะมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมที่จำเป็นต่อการให้เกิดปฏิสัมพันธ์ทางสังคมกับบุคคลอื่น ๆ แล้ว ในตัวของมันเองจะทำหน้าที่เสมือนน้ำมันหล่อลื่นระบบการทำงาน

เมื่อมองมาที่ปัจจัยสนับสนุนพลังเสริมสร้างศักยภาพในการปฏิบัติงาน เราจะได้ประเด็นในการอภิปรายว่า การที่จะเกิดการเพิ่มศักยภาพในการทำงานนั้นอาจเกี่ยวข้องกับกระบวนการควบคุมและกระบวนการจูงใจในการทำงานและการมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กร ดังที่ Daft (1991) ได้กล่าวไว้และยังอาจเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กร ตามที่ Ogunola, Kalejaiye and Abrifor (2013) ได้มอง

นอกจากที่กล่าวมาแล้ว ในบทความนี้ได้ให้แนวคิดว่าการระบุนโยบายการควบคุมที่ชัดเจนเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อให้บุคลากรตระหนักดีว่า การปฏิบัติงานของตนจะมีบุคคลอื่นภายในองค์กรคอยมองว่า ได้ผลงานและส่งผลกระทบอย่างไรต่อส่วนรวม แต่ขณะเดียวกันการควบคุมที่ดีที่สุดคือการร่วมกันแก้ไขปัญหาระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งในประเด็นนี้ Ghorbani and Heravi (2011) มองว่า หากผู้บริหารแก้ปัญหาโดยใช้ตรรกะและไม่ใช้อำนาจในการควบคุม ผู้ปฏิบัติงานจะมีแนวโน้มที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหามากขึ้น ซึ่งทั้งหมดนี้สัมพันธ์กับทักษะการ

ติดต่อสื่อสารภายในองค์กรของผู้บริหาร ซึ่งในประเด็นนี้ Mullins (1998) กล่าวว่าขึ้นอยู่กับความรู้ของพนักงานในองค์กร และขณะเดียวกันจะสัมพันธ์กับทักษะด้านจริยธรรมในการปฏิบัติงานตามที่ Floyd (2010) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะด้านจริยธรรมกับการปฏิบัติงานและได้พบว่า คุณธรรมและจริยธรรมมีความสัมพันธ์กันกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ขณะเดียวกันก็สัมพันธ์กับภาวะผู้นำของผู้บริหาร (Politis, 2001) นอกจากนี้ยังมีผู้พบว่า รูปแบบการจัดการกับภาวะผู้นำนั้นไม่มีความสัมพันธ์ที่ชัดเจน ทั้งนี้เพราะคำว่า แบบการจัดการนั้นหมายถึง วิธีการทั้งหมดที่ผู้นำใช้ในการจัดการองค์กร ซึ่งรูปแบบการจัดการแต่ละรูปแบบจะต้องสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรในเรื่องนี้ Lok and Crawford (2004) ได้มองเห็นความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างศักยภาพและพลังในการทำงานของบุคลากรกับวัฒนธรรมองค์กร และพบพลังในการทำงานเชิงสนับสนุนและส่งเสริมนวัตกรรม ซึ่งมีผลต่อความพึงพอใจและการอุทิศตนของพนักงานในเชิงบวกด้วยเช่นกัน นอกจากนี้ Cook, Scott and Yanow (1993) ยังได้พบว่า วัฒนธรรมองค์กรสัมพันธ์กับกระบวนการทำงานภายในองค์กร เจตคติและสมรรถนะการทำงานของพนักงานอย่างลึกซึ้ง ส่วน Yang (2007) พบว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นกลไกทางสังคมที่ถ่ายทอดกันภายในองค์กร ทำให้บุคลากรมีพฤติกรรมในการทำงานร่วมกันและอยู่ร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับ Cheema (2015) ที่พบว่า หากพนักงานยึดมั่นในวัฒนธรรมองค์กรอย่างเหนียวแน่นแล้ว จะทำให้องค์กรสามารถเพิ่มขีดสมรรถนะในการทำงานจนบรรลุถึงเป้าประสงค์ขององค์กรได้ ส่งผลให้เกิดทักษะในการแก้ปัญหาพร้อมกัน ดังที่ Fadnavis (2015) ได้พบว่า การแก้ปัญหาของพนักงานในองค์กรการผลิตนานาชาติที่การทำงานแบบร่วมมือร่วมใจหรือเป็นทีมและมีการยึดมั่นในองค์กรสูง จะส่งผลต่อการแก้ปัญหาขององค์กรได้เป็นอย่างดี ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กรจะมีคุณค่าก็ต่อเมื่อสามารถนำไปใช้ในแก้ปัญหาในองค์กรได้ และมีความสัมพันธ์กับทักษะการติดต่อสื่อสาร ดังที่ Brown and Starkey (1994) ได้พบว่าลักษณะของการสื่อสารและการไหลของสารสนเทศในองค์กรขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมองค์กรเป็นอย่างมาก รวมทั้ง Nazari, Emami and Yektayar (2013) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมกับการสื่อสารในองค์กรการกีฬาพบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการสื่อสารในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และมีความสัมพันธ์กับทักษะด้านจริยธรรมในการปฏิบัติงาน ส่วน Lovell (2002) ได้ศึกษาวิธีการตัดสินใจในองค์กรกับจริยธรรมการปฏิบัติงาน พบว่า การตัดสินใจใด ๆ ในองค์กร แม้ว่าส่วนหนึ่งจะเป็นเรื่องของกฎระเบียบและวัฒนธรรมองค์กร แต่โดยพื้นฐานแล้ว การตัดสินใจต่าง ๆ จะต้องยึดหลักจริยธรรมการปฏิบัติงานเป็นหลัก ซึ่ง Jayashareej and Elangovan (2013) ได้พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับทักษะด้านจริยธรรมในการปฏิบัติงานและมีความสัมพันธ์กับทักษะภาวะผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วน Kane-Urrabazo (2006) ได้ศึกษาพบว่า ความสอดคล้องระหว่างพฤติกรรมของสมาชิกกับวัฒนธรรมองค์กร ส่งผลให้ลดความขัดแย้งและเพิ่ม ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพขององค์กร รวมถึง Yafang Tsai (2010) ก็ได้พบเช่นกันว่า วัฒนธรรมองค์กรที่ดี

จะมีส่วนช่วยในการพัฒนาภาวะผู้นำ ขณะเดียวกันภาวะผู้นำก็มีผลย้อนกลับในการช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี

ในงานวิจัยชิ้นนี้พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ไม่ได้เป็นอิสระในตัวของมันเอง กล่าวคือ ปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เกี่ยวข้องกับตัวแบบการจัดการ ดังที่ Terpstra and Rozell (1993) พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีส่งผลให้ผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ซึ่งสอดคล้องกับ Saka and Haruna (2013) ที่ได้พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก่อให้เกิดการเพิ่มทักษะในการทำงานของพนักงานและส่งผลให้เกิดการเพิ่มสมรรถนะในการทำงาน ส่วน Davoudi and Allahyari (2013) ได้พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่งผลให้มีการจัดวางตัวบุคคลที่มีสมรรถนะและทักษะในการแก้ปัญหาของหน่วยงาน

ในส่วนของโครงสร้างองค์การ Starkey, Rivers and Munchus (1999) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างองค์การกับสมรรถนะการทำงานในองค์กร พบว่า โครงสร้างองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับสมรรถนะในการทำงาน ไม่ว่าองค์การจะมีขนาดและความซับซ้อนมากเท่าใดก็ตาม โครงสร้างองค์การที่มีรูปแบบที่ชัดเจนจะส่งผลต่อการเพิ่มสมรรถนะการทำงานของบุคลากร และจะส่งผลทางอ้อมให้เกิดความสัมพันธ์ทางสถิติระหว่างโครงสร้างองค์การกับทักษะการแก้ปัญหา ดังที่ Wortey and Doolen (2015) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างองค์การกับทักษะในการแก้ปัญหาของผู้ปฏิบัติงาน พบว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างการอุทิศตนของผู้บริหารองค์การกับความรับผิดชอบของพนักงานในการแก้ปัญหาและการนำเอานวัตกรรมมาใช้ในการแก้ไขปัญหา ซึ่งเกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสาร ดังที่ Venkatachalam (1994) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างองค์การกับทักษะการติดต่อสื่อสาร และพบว่า โครงสร้างองค์การมีความสัมพันธ์กับช่องทางการสื่อสารระหว่างบุคคล ดังที่ได้มีงานวิจัยพบว่า การสื่อสารแบบตัวต่อตัวและการสื่อสารทางตรงด้วยโทรศัพท์มีความสัมพันธ์กับทักษะด้านจริยธรรมในการปฏิบัติงาน ส่วน Ellman and Christou (2010) ได้พบว่า องค์กรที่มีการจัดโครงสร้างแบบดังมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมจริยธรรมในการทำงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และสัมพันธ์กับทักษะภาวะผู้นำ ซึ่งสอดคล้องกับ Andersson and Zbirenko (2014) ที่ได้ศึกษาและพบว่า โครงสร้างองค์การและความเป็นผู้นำที่มีทักษะในการสื่อสารส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ในการพัฒนาเสริมสร้างศักยภาพในการปฏิบัติงานนี้ นอกจากจะพิจารณาจากตัวแปรอิสระคือ ปัจจัยทั้ง 4 ที่กล่าวมาแล้ว เรายังสามารถทำการวิเคราะห์จากผลงานวิจัยในอดีตที่ผ่านมา ผลการวิเคราะห์ทำให้เรามองเห็นถึงแนวทางการพัฒนาที่นอกเหนือไปจากผลที่ได้จากงานวิจัยชิ้นนี้ ดังเช่นเราเห็นว่า มีงานวิจัยที่เสนอให้มีการแยกพัฒนาออกเป็นหน่วยทักษะ Nessie-project (2004) และพัฒนาตามแนวคิดเรื่องการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ของ Knowles, Holton and Swanson (2005) อันประกอบไปด้วย 1) การรู้จักปลุกเสริมสร้างการปฏิบัติงานที่สำคัญขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานของ Hoffmann and Lescher (2009) ที่มองว่า การพัฒนาควรเริ่มต้นจากกำหนดและความคาดหวัง

ให้ชัดเจน รวมทั้งชี้ให้เห็นถึงความเชื่อมโยงกับการทำงาน 2) การลำดับความสำคัญของทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานในบริบทจริง ซึ่งสอดคล้องกับงานของ Knowles et al. (2005) ที่ชี้ให้เห็นถึงคุณค่าและความจำเป็นของการเรียนรู้วิธีการทำงาน 3) การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับเหตุผลของการพัฒนาทักษะพลังเสริมสร้างการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานของ Knowles et al. (2005) เช่นกัน 4) การกำหนดข้อตกลงในการปฏิบัติงาน เป็นหลักการที่ Cheema (2015) ให้ความสำคัญ ทั้งนี้เพื่อให้มีเอกลักษณ์และมีวิถีปฏิบัติที่ชัดเจน ตามที่ Cook et al. (1993) ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมกับกระบวนการทำงานภายในองค์กร เจตคติและสมรรถนะการทำงานของพนักงานอย่างลึกซึ้ง ซึ่ง Richardson (1999) มองว่า การกำหนดข้อตกลงในการทำงานนั้น ต้องเริ่มต้นโดยใช้กระบวนการพัฒนาด้วยวิธีการพูดคุยสนทนา และเปิดโอกาสให้สมาชิกกลุ่มได้เสนอแนวคิดในลักษณะร่วมระดมสมองเพื่อถกเถียงจนได้ข้อตกลงที่เห็นพ้องกัน ในเรื่องนี้ Shaw (1981) พบว่าข้อตกลงหรือเงื่อนไขในการทำงานจะได้รับการนำไปปฏิบัติจริงหรือไม่ ขึ้นอยู่กับข้อตกลงหรือเงื่อนไขนั้นจะช่วยอำนวยความสะดวกให้กลุ่มอยู่รอดและมีขอบเขตที่ชัดเจนหรือไม่ ส่วนงานของ Cheema (2015) ที่ศึกษาพบว่า หากพนักงานยึดมั่นในวัฒนธรรมองค์การอย่างเหนียวแน่นแล้ว จะทำให้สามารถเพิ่มขีดสมรรถนะในการทำงานจนบรรลุถึงเป้าประสงค์ขององค์การได้ 5) การเลือกรูปแบบการพัฒนา ซึ่งสอดคล้องกับงานของ NCVER (2003) ที่แนะนำให้ใช้ความผิดพลาด ความขัดแย้ง หรือ ผลการดำเนินการที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวังในอดีตมาเป็นบทเรียน ในขณะที่ Parsloe and Rolph (2004) มองว่าการดำเนินการพัฒนาเสริมสร้างการปฏิบัติงาน ควรสอดคล้องกับบริบทของงานสายการผลิต ด้วยเหตุนี้การพัฒนาเสริมสร้างศักยภาพในการปฏิบัติงานจึงควรเป็นการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ที่มีการชี้แนะและการฝึกอบรมในชั้น เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับผิดชอบการพัฒนาตนเองให้มากที่สุด ซึ่ง Illeris (2010) เสนอว่าควรเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้ตลอดชีวิต และ Weedon and Tett (2013) พบว่า สิ่งที่สามารถทำให้เกิดการพัฒนาได้จริงต้องมาจากความพยายามและความกระตือรือร้นในการร่วมมือและประสานงานกันให้มากยิ่งขึ้นในการทำงาน รวมทั้งการให้รางวัลและการสนับสนุนเสริมในด้านต่าง ๆ 6) การสร้างปัจจัยส่งเสริม ตามแนวคิดของ Hoffmann and Lescher (2009) ที่มองว่าการกำหนดความคาดหวังให้ชัดเจนจะทำให้เกิดพลังเสริมสร้างศักยภาพการปฏิบัติงาน 7) การประเมินทักษะและผลที่เกิดขึ้นจากการใช้ทักษะ ซึ่งสอดคล้องกับงานของ Nwadukwe and Timinepere (2012) ที่ใช้ตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพองค์การหรือหน่วยงานเป็นเกณฑ์ในการประเมิน โดยเปรียบเทียบผลงานที่เกิดขึ้นจริงกับผลงานตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ 8) การให้ข้อมูลป้อนกลับ สอดคล้องกับงานของ Colvin (2008); Feys, Anseel and Wille (2011) และ Gibb (2014) ซึ่งประกอบทั้งข้อมูลป้อนกลับเสริมย้ำเชิงบวก และข้อมูลป้อนกลับเชิงลบ เพื่อการแก้ไขข้อมูลป้อนกลับเชิงสะท้อนไตร่ตรอง และ 9) การแสดงผลงานที่เกิดจากการใช้ทักษะที่พัฒนาให้ปรากฏ ซึ่งสอดคล้องกับงานของ Knowles, et al (2005) ที่เน้นการได้เผยแพร่สื่อสารผลการปฏิบัติงานให้ผู้อื่นรับทราบและการตอบสนองแรงจูงใจภายนอกบางอย่าง

ผลงานวิจัยชิ้นนี้ทำให้เราได้แง่คิดว่า หากผู้บริหารขององค์การสามารถพัฒนาพลังเสริมสร้างศักยภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วย 1) ทักษะการแก้ปัญหา 2) ทักษะการติดต่อสื่อสาร 3) ทักษะด้านจริยธรรมในการปฏิบัติงาน และ 4) ทักษะภาวะผู้นำ แต่การพัฒนาต้องให้เกิดความสมดุลระหว่างคุณลักษณะของบุคคลกับบริบทขององค์การร่วมกับการพัฒนาทักษะงาน การสรรหา พัฒนา และส่งเสริมพนักงานให้ก้าวสู่ตำแหน่งในระดับสูงขึ้น และการเรียนรู้ใหม่ ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะเฉพาะขององค์การนั้น ๆ ที่ระบุถึงระดับของและกระบวนการควบคุม การจูงใจและการเปิดโอกาสให้พนักงานเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ โดยไม่ขัดแย้งกับรูปแบบการจัดการที่ระบุอำนาจการควบคุมไว้อย่างชัดเจน และสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของแต่ละคน และเป็นไปตามที่องค์การหรือผู้บริหารได้กำหนดหรือออกแบบไว้ เพื่อให้การปฏิบัติงานของแต่ละระดับเป็นไปตามข้อกำหนดและส่งผลดีต่อส่วนรวม ทั้งนี้เพื่อให้พฤติกรรมของสมาชิกองค์การแต่ละคนไม่แปรผันไปจากปทัสถานของการทำงานและการอยู่ร่วมกันภายในองค์การ และเป็นการกระตุ้นให้สมาชิกคนอื่น ๆ มีพฤติกรรมตามข้อตกลง อันเป็นการสร้างเสถียรภาพขององค์การ เพื่อป้องกันมิให้เกิดปัญหาต่าง ๆ และเป็นการรักษาไว้ซึ่งเอกลักษณ์ขององค์การ อันเกิดจากพนักงานทุกคนมีแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งในท้ายที่สุดจะผลักดันให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีและความมั่นคงขององค์การ

6. เอกสารอ้างอิง

- การค้าไทย. (2557). *ข้อมูลมูลค่าการค้าการส่งออก*. ค้นเมื่อ 21 มิถุนายน 2558, จาก <http://www2.ops3.moc.go.th/>
- พรณวิภา พุ่มไสว. (2554). *การศึกษาปัญหาและการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มผลประกอบการของธุรกิจผลิตเบหมีกิ่งสำเร็จรูป กรณีศึกษาบริษัท ไทยเพรซิเดนท์ฟูดส์ จำกัด (มหาชน)*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- ลัดดา สุขปรีดี. (2549). การควบคุมงานที่มีประสิทธิภาพของหัวหน้างาน. *วารสารศึกษาศาสตร์*, 17(2), 17.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2547). *หัวหน้างานพันธุ์แท้* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จิตจักรวาล.
- สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม. (2554). *สรุปภาวะเศรษฐกิจอุตสาหกรรมปี 2554 และแนวโน้มปี 2555*. กรุงเทพฯ: กระทรวงอุตสาหกรรม.
- สำนักวิชาการ. (2554). *ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC)*. กรุงเทพฯ: สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย.
- Andersson, J., & Zbirenko, A. (2014). *Effect of organizational structure, leadership and communication on efficiency and productivity*. Bachelor's thesis. A qualitative study of a public health-care organization. Umeå School of Business and Economics.

- Balaji, K. V. A., & Somashekar, P. (2009). A comparative study of soft skills among engineers. *The IUP Journal of Soft Skills*, 3(3, 4), 50-57.
- Brown, A., & Starkey, K. (1994). The effect of organizational culture on communication and information. *Journal of Management Studies*, 31(6), 807-823.
- Cheema, K. U. R. (2015). Phronesis knowledge as enabler of intuitive decision making. *Knowledge. Organization*. 42(2015), 40-49.
- Colvin, G. (2008). *Talent is overrated: What really separates world class performers from everyone else*. London: Nicolas Brealey.
- Cook, S. D. N, & Yanow, D. (1993). Culture and organizational learning. *Journal of management inquiry* 2(4), 373-390.
- Costin, G. P. (2002). *Legitimate subjective observation (LSO) & the evaluation of soft skills in the workplace*. Paper presented at the National Training Framework-Training Partnerships and Regional Development at Albury Convention Centre and Performing Arts Centre, Retrieved from [http://www.dsf.org.au/papers/93/SoftSkills MAY2002_1.pdf](http://www.dsf.org.au/papers/93/SoftSkills_MAY2002_1.pdf).
- Daft, R. L. (1991). *Management*. Chicago, IL: The Dryden Press.
- Davoudi, S. M. M., & Allahyari, M. (2013). Effect of Job organization on job performance among operating staffs in manufacturing companies. *American Journal of Industrial and Business Management*. 3(2), 136-139
- Deepa, S., & Seth, M. (2013). Do soft skills matter? -implications for educators based on recruiters' perspective. *IUP Journal of Soft Skills*. 7(1), 7.
- Ellman, M., & Pezanis-Christou, P. (2010). Organizational structure, communication, and group ethics. *The American Economic Review*, 100(5), 2478-2491.
- Fadnavis, S. D. (2015). *An Empirical Investigation of Potential Relationships between Organizational Culture Traits and Problem Solving Practices to Support Lean Transformations*. (Master's thesis). University of Kentucky. Department of Mechanical Engineering.
- Feys, M., Anseel, F., & Wille, B. (2011). improving feedback reports: the role of procedural information and information specificity. *Academy of Management Learning& Education*, 10(4), 661-681.

- Floyd, K. S. (2010). *Leadership styles, ethics institutionalization, ethical work, climate, and employee attitudes toward information technology misuse in higher education: a correlational study*. Electronic Theses & Dissertations. Spring. Georgia Southern University.
- Ganzel, R. (2001). Hard training for soft skills. *Training*, 38(6), 56-59.
- Gervasini, Denver Staffing Agency. (2012, Nov). *Lack of Hard & Soft Skills Impact Unemployment Rate*. Retrieved from <http://www.jkentstaffing.com/headlines/denver-staffing-agency-lack-of-hard-soft-skills-impact-unemployment-rate>.
- Ghorbani, M., Heravi, S. A., & Branch, B. (2011). The Relationship between managers problem-solving method and employees trend toward participation in organizational decision Makings. *World Applied Sciences Journal*, 12(10), 1866-1876.
- Hoffmann, A., & Lescher, C. (2009, August). Collaboration and intercultural issues on requirements: communication, understanding and soft skills (CIRCUS). In *Requirements: Communication, Understanding and Soft skills, 2009 Collaboration and Intercultural Issues on IEEE*. (pp. 1-4). The University of Rhode Island. Identity. Retrieved from: <https://uri.edu/>.
- Illeris, K. (2010). *The fundamentals of workplace learning: Understanding how people learn in working life*. UK: Routledge.
- Jayashareej, J. M., & Elangovan, A. (2013). Impact of organizational culture on organizational effectiveness-empirical study with reference to sail, Salem. *Smart Journal of Business Management Studies*, 9(2), 62-71.
- KANE-URRABAZO, C. (2006). Management's role in shaping organizational culture. *Journal of nursing management*, 14(3), 188-194.
- Knowles, M. S, Holton, E. F. & Swanson, R. A. (2005). *The adult learner*. (8thed). London & New York. Routledge.
- Lok, P. & Crawford, J. (2004). The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment. A Cross-national comparison. *Journal of Management Development*, 23(4), 321-338.
- Lovell, A. (2002). "Moral Agency as Victim of the Vulnerability of Autonomy", *Business Ethics: A European Review* 11(1), 62-76.

- Moran, R. (2012, Oct). *600,000 manufacturing jobs unfilled due to applicants lack of soft skills*. Retrieved from www.amricanthinker.com
- Mullins, L. J. (1998). *Managing People in the Hospitality Industry*. (3rded). Addison Wesley Longman Limited Harlow.
- Nazari, R., Emami, F., & Yektayar, M. (2013). Structural equations modeling of the effect communication skills on managerial skills and its role on organizational culture in sport organization. *European Journal of Experimental Biology*, 3(3), 184-189.
- National Centre for Vocational Education Research). NCVER. (2003). *Fosterin generic skills in VET programs and workplaces: At a glance*. NCVER, Adelaide.
- Nessie-project. (n.d.). *Soft skills Development*. Retrieved from Nessie website <http://www.nessie-project.org/soft-skills-at-a-glance/soft-skills-development/>
- Nwadukwe, U. C., & Timinepere, C. O. (2012). Management styles and organizational effectiveness: An Appraisal of private enterprise in Eastern Nigeria. *American International of Contemporary Research*. 2(9), 198-204.
- Ogunola, A. A., Kalejaiye, P. O., & Abrifor, C. A. (2013). Management style as a correlate of job performance of employees of selected Nigerian brewing industries. *African Journal of Business Management*, 7(36), 1-8.
- Pant, I., & Baroudi, B. (2008). Project management education: The human skills imperative. *International journal of project management*, 26(2), 124-128.
- Parsloe, E., & J. Rolph. (2004). Coaching: survey respondents have their say. *TRAINING JOURNAL-ELY*: 36-39.
- Perryman-Starkey, M., Rivers, P. A., & Munchus, G. (1999). The effects of organizational structure on hospital performance. *Health Services Management Research*, 12(4), 232-245.
- Politis, J. D. (2001). The relationship of various leadership styles to knowledge management. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(8), 354-364.
- Radhika, C. (2013). Soft skills –A buzz work in the new millennium. *Indian Streams Research Journal*, 7(7), 3-6.
- Rainsbury, E., Hodges, D. L., Burchell, N., & Lay, M. C. (2002). Ranking Workplace Competencies: Student and Graduate Perceptions. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education*, 3(2), 8-18.

- Richardson, J. (1999, August). *Norms Put the 'Golden Rule' into Practice for Groups*. In Tools for Schools. National Staff Development Council. Oxford: OH.
- Saka, K. A., & Haruna, I. (2013). "Relationship between staff development and job performance among personnel in Branch Libraries", University of Maiduguri, Nigeria. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4(5), 9.
- Shaw, Marvin E. (1981). *Group Dynamic – The Psychology of Small Group Behavior*. New York: McGraw – Hill Book Company.
- Silverman, M. (2012). *Managers as developers of others*. Institutes for Employment Studies. Brighton: East Sussex.
- Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work*. NY: Wiley.
- Stephen Gibb. (2014) Soft skills assessment: Theory development and the research agenda. *International Journal of Lifelong Education*, 33(4), 455-471, DOI: 10.1080/002601370.2013.867546.
- Terpstra, D. E., & Rozell, E. J. (1993). The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance. *Personnel Psychology*, 46(1), 27-48.
- Venkatachalam. (1994). *Impact of Organizational Structure on Effective Communication Flow: The Case of Sharp-Roxy Corporation*. (Master's thesis) University Utara Malaysia.
- Weber, M., Crawford, A., Rivera Jr., D. & Finley, D. (2009). An exploratory study identifying soft skill competencies in entry-level managers. *Tourism and Hospitality Research*, 9(4), 353-361.
- Weedon, E & Tett, L. (2013). "Plugging a gap? Soft skills courses and learning for work". *International Journal of Lifelong Education*, 32(6), 724-740, DOI: 10.1080/002601370.2013.773572
- Zhao, N. (2009, March). *The minimum sample size in factor analysis*. Retrieved from <http://.Encorewiki.org/The+Minimum+Sample+Size+in+Factor+Analysis>