

การพัฒนาศักยภาพนักบริหารระดับต้นในอุตสาหกรรมอาหารสำเร็จรูปแช่แข็งสู่ประเทศไทย 4.0

โกวิท สมนิยมไชย และ ทักษญา สง่าโยธิน

หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการสาธารณะ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

THE POTENTIAL DEVELOPMENT OF THE JUNIOR MANAGEMENT LEVEL IN THE FROZEN FOOD INDUSTRY TO THAILAND 4.0

Kowit somniyomchai and Thaksaya Sa-ngan Yothin

Doctor of Philosophy Program in Public Enterprise, Graduate School of Commerce

Burapha University, Thailand

E-mail address: kowit.som@gmail.com, taksaya@buu.ac.th.

วันที่รับบทความ (Received) 25 เมษายน 2562

วันที่ได้รับบทความฉบับแก้ไข (Revised) 20 กรกฎาคม 2563

วันที่ตอบรับบทความ (Accepted) 26 เมษายน 2562

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการพัฒนาศักยภาพนักบริหารระดับต้นในอุตสาหกรรมอาหารสำเร็จรูปแช่แข็ง สู่ประเทศไทย 4.0 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีเทคนิคเดลฟาย (Delphi) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 19 คน ซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลเนื้อหา และข้อสารสนเทศ และทำการสังเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาศักยภาพนักบริหารระดับต้นในอุตสาหกรรมสำเร็จรูปแช่แข็ง สู่ประเทศไทย 4.0 สามารถแบ่งเป็น 5 ด้าน และ 24 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) บุคลิกภาพในการเป็นผู้นำ ประกอบด้วย การตระหนักรู้ทางอารมณ์ การบริหารจัดการตนเอง การตระหนักรู้ทางสังคม การจัดการความสัมพันธ์ของผู้บริหาร และการบริหารความแตกต่างระหว่าง เพศ อายุ ศาสนา เชื้อชาติ 2) การพัฒนาศักยภาพด้านทักษะ ประกอบด้วย ด้านการสื่อสารให้เกิดเป้าหมายร่วมกัน ด้านการเรียนรู้เพื่อการนำมาถ่ายทอดต่อ ด้านการสร้างเครือข่ายของผู้บริหาร ด้านความยืดหยุ่นปรับตัว ยอมรับการเปลี่ยนแปลง และด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ 3) การพัฒนาศักยภาพด้านความรู้ ประกอบด้วย การพัฒนาความรู้และความเข้าใจ การพัฒนาด้านการแนะนำเชิงเทคนิค การพัฒนาด้านกลยุทธ์เพื่อนำไปใช้ และการพัฒนาความรู้ด้านนวัตกรรมเทคโนโลยีในทางด้านเทคนิคอุตสาหกรรมอาหารสำเร็จรูปแช่แข็ง 4) การพัฒนาศักยภาพด้านพฤติกรรม ประกอบด้วย การพัฒนาด้านการวางตัวของผู้บริหาร การพัฒนาพฤติกรรมในการเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การพัฒนาพฤติกรรมการทำงานเชิงรุก การพัฒนาจิตสำนึกในความซื่อสัตย์ และการพัฒนาด้านการทำงานให้เร็วและมีคุณภาพ และ 5) การพัฒนาศักยภาพลักษณะผู้นำ ประกอบด้วย การพัฒนาลักษณะผู้นำให้เป็นผู้สร้างคนสร้างทีม การพัฒนาลักษณะผู้นำในการบริหารความสำเร็จ การพัฒนาลักษณะผู้นำให้มีความสามารถในการบริหารความขัดแย้ง การพัฒนาลักษณะผู้นำด้านทัศนคติเชิงบวก และการพัฒนาลักษณะผู้นำที่คิดเชิงสร้างสรรค์

คำสำคัญ: นักบริหารระดับต้น อุตสาหกรรมอาหารสำเร็จรูปแช่แข็ง ประเทศไทย 4.0

Abstracts

This research is aimed to know the potential development of the junior management level in the frozen food industry to Thailand 4.0 via using Delphi technique with 19 specialists or experts, which collects content plus information, also synthesize with content analysis. The research found that the potential development of the junior management level in the frozen food industry to Thailand 4.0 could separate into 5 parts and 24 Sub-elements.

Firstly is the leadership personality consists of emotional awareness, self-management, social awareness, Management of executive relationships plus management of differences between gender, age, religion and nationality.

Secondly is skill development which including part of communication for common goal, learning to facilitate, the creation networking of management. As well as the flexibility adaptability, acceptance and changing. Moreover, part of using an information technology.

Thirdly, knowledge potential development, which have knowledge and understanding development, technical advice development, strategic development for using. Also knowledge development in technological innovation for the frozen food industry.

Fourthly, the development of behavioral potential comprises of the management's demeanor, behavior development in being open mind, listen to more opinion of others plus proactive behavior development. In addition to development of consciousness in integrity then speed and quality of work development.

Lastly, leadership potential development involves with the development of leadership styles to create people, create team, and success management. Furthermore, developing leadership styles to be able to manage conflict then development of a positive attitude and creative thinking leaders.

Keywords: Junior management, the frozen food industry, Thailand 4.0

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ประเทศไทย 4.0 หรือแนวคิด อุตสาหกรรม 4.0 (INDUSTRY 4.0) ปรากฏเป็นครั้งแรกอยู่ในแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ. 2560-2579 และปรากฏอยู่ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 เป็นแผนพัฒนา 5 ปีแรกของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งจะเป็นแผนแม่บทหลักของการพัฒนาประเทศ

ไทย โดยคาดหวังว่าใน 20 ปีข้างหน้าประเทศไทยจะก้าวพ้นไปสู่ประเทศพัฒนาแล้ว และจะยกระดับรายได้ ประชาชาติต่อหัวต่อปี เพิ่มจากปัจจุบัน 4,121 เหรียญสหรัฐ เป็น 15,000 เหรียญสหรัฐ โดยอุตสาหกรรมอาหารเป็นส่วนหนึ่งของอุตสาหกรรมเกษตรชีวภาพ (BIO-BASED INDUSTRY CLUSTER) จากกลุ่ม 5 อุตสาหกรรมหลัก ที่จะเป็โมเดลประเทศไทยที่อยู่ในยุทธศาสตร์ชาติที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมอุตสาหกรรม (ธนิต โสรัตน์, 2559)

แต่อย่างไรก็ตาม เพื่อรองรับการเติบโตอุตสาหกรรมอาหารสำเร็จรูปแช่แข็ง ยังคงต้องการเตรียมความพร้อมในหลายๆ ด้าน เช่น ด้านเทคโนโลยี พบว่า เครื่องจักรเก่าและล้าสมัย, การเข้าไม่ถึงเทคโนโลยี/เครื่องจักร ด้านบุคลากร พบว่าบุคลากรในสายงานการผลิตขาดความรู้/ความชำนาญด้านเทคนิค, ขาดแคลนบุคลากร ผู้เชี่ยวชาญในการพัฒนาและต่อยอดเทคโนโลยีด้านการผลิต ด้านองค์ความรู้ พบว่า ผู้บริหารโรงงานไม่ม้องค์ความรู้ในระบบ ทำให้เป็นอุปสรรคในการต่อยอดเทคโนโลยี ด้านเงินทุน พบว่า ขาดแคลนเงินทุนในการปรับปรุงประสิทธิภาพโรงงาน ด้านการจัดการ พบว่า ผู้บริหารมองไม่เห็นถึงคุณค่าและความจำเป็นในการพัฒนาไปเป็น 4.0 และการผลิตในบางขั้นตอนไม่สามารถใช้เครื่องจักรได้ (จิระศักดิ์ คำสุรีย์, 2559) ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมอาหารอาจไม่สามารถบริหารแบบเดิมที่ทำให้ทุกหน่วยขององค์กรเจริญเติบโตได้ เนื่องจากมีขั้นตอนการทำงานที่ยุ่งยากซับซ้อนจนไม่อาจให้บริการได้ทันทั่วถึง รวมถึงความซับซ้อนของเทคโนโลยีใหม่ๆ จึงจำเป็นต้องฝึกฝนให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการประสานกิจกรรมภายในองค์กรให้มากขึ้น ซึ่งผู้บริหารระดับต้นจึงเป็นบุคลากรสำคัญในการพัฒนาศักยภาพทำงานในองค์กร

ดังนั้น ผู้บริหารระดับต้นผู้ที่ต้องทำงานเกี่ยวข้องกับ พนักงานหรือผู้ปฏิบัติงานโดยตรง เช่น ผู้ควบคุมงาน หัวหน้างาน หัวหน้าทีม หรือหัวหน้าแผนก โดยทำหน้าที่กำกับ ดูแล สั่งการโดยตรงต่อพนักงาน และรายงานผลงานต่อผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง ให้งานเป็นไปตามแผน เพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติจริง ผู้บริหารระดับต้น ถือได้ว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุด นอกจากผู้บริหารระดับต้นจะเป็นผู้ที่ทำงานใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงานในกระบวนการผลิตแล้ว ยังถือได้ว่าเป็นตัวจักรสำคัญที่อยู่ระหว่างผู้บริหารระดับกลางระดับสูง กับผู้ปฏิบัติงาน โดยทำหน้าที่ประสานงาน นโยบายและแผนการผลิตมาสู่การปฏิบัติงานจริง ผู้บริหารระดับต้นจำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์ในการบริหารงาน และศักยภาพเชิงเทคนิคควบคู่กันไป ซึ่งเป็นทักษะในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย (วนิดา ฉินนะโส, 2556)

สถานการณ์ที่ท้าทายดังกล่าว สถานประกอบการกำลังเผชิญหน้ากับการแข่งขันภายใต้กลไกตลาดแบบเสรีอันเป็นผลมาจากนโยบายของรัฐ ด้วยเหตุนี้สถานประกอบการจึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาแนวทางการบริหารงานต่อสู่กับความท้าทายทางการตลาด วิธีการหนึ่งที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และส่งเสริมให้สถานประกอบการอาหารสำเร็จรูปเพิ่มขีดความสามารถด้านการแข่งขัน ได้แก่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยเริ่มต้นจากการพัฒนาผู้บริหารระดับต้นให้มีศักยภาพการบริหารงานเพื่อเพิ่มความสามารถทางการแข่งขัน เพราะผู้บริหารเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินกลยุทธ์ทางธุรกิจในฐานะที่เป็นผู้นำองค์กร เมื่อผู้บริหาร

ระดับต้นมีศักยภาพเท่ากับเป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และเป็นผู้ขับเคลื่อนอุตสาหกรรมอาหารสำเร็จรูปแช่แข็ง

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาการพัฒนาศักยภาพนักบริหารระดับต้นในอุตสาหกรรมสำเร็จรูปแช่แข็ง สู่ประเทศไทย 4.0

ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษา การพัฒนาศักยภาพนักบริหารระดับต้นในอุตสาหกรรมสำเร็จรูปแช่แข็งสู่ประเทศไทย 4.0 โดยอาศัยการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องทั้งจากในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วย แนวคิดที่ 1) ศักยภาพบุคคล 2) บุคลิกภาพผู้นำ 3) ภาวะความเป็นผู้นำ และ 4) แนวคิดทักษะของผู้บริหาร

วิธีดำเนินการวิจัย

ขั้นที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบของการพัฒนาศักยภาพนักบริหารระดับต้นในอุตสาหกรรมอาหารสำเร็จรูปแช่แข็ง สู่ประเทศไทย 4.0 โดยการทบทวนวรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องทั้งจากงานต่างประเทศและในประเทศ

ขั้นที่ 2 ใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) ผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย นักวิชาการจำนวน 6 คน ผู้เชี่ยวชาญในอุตสาหกรรมอาหารสำเร็จรูปแช่แข็ง จำนวน 7 คน และผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 6 คน รวมทั้งสิ้น 19 คน ดังนี้

นักวิชาการ จำนวน 6 คน ได้แก่ นักวิชาการที่มีผลงานวิชาการเกี่ยวข้องหรือมีความรู้ในการสอนเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพผู้บริหาร โดยมีวุฒิการศึกษอย่างน้อยระดับปริญญาโทขึ้นไป ประสบการณ์ในการสอนหรือผลงานวิชาการ หรือในหน่วยงานเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพผู้บริหาร ไม่น้อยกว่า 5 ปี

กลุ่มผู้เชี่ยวชาญในอุตสาหกรรมอาหารสำเร็จรูป จำนวน 7 คน ได้แก่ ผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง หรือระดับสูง ที่เกี่ยวข้องกับการผลิต เทคนิค และการเพิ่มผลผลิตในอุตสาหกรรมอาหารสำเร็จรูป มีวุฒิการศึกษาน้อยระดับปริญญาโทขึ้นไป ประสบการณ์ในการทำงานด้านการบริหารระดับกลาง หรือระดับสูงซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทหน้าที่กำกับ ดูแล และมอบแนวทางในการปฏิบัติงานแก่นักบริหารระดับต้นในองค์กรของอุตสาหกรรมอาหารสำเร็จรูปแช่แข็งไม่น้อยกว่า 10 ปี

กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 6 คน ได้แก่ ผู้ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารที่มีบทบาทหน้าที่ในการกำกับดูแลด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมอาหารสำเร็จรูปแช่แข็ง มีวุฒิการศึกษาน้อยระดับปริญญาโทขึ้นไป ประสบการณ์ในการทำงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไม่น้อยกว่า 5 ปี

เครื่องมือที่ใช้และการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เครื่องมือที่ใช้สำหรับเทคนิคเดลฟาย เพื่อกำหนดและยืนยันองค์ประกอบของการพัฒนาศักยภาพนักบริหารระดับต้นในอุตสาหกรรมอาหารสำเร็จรูปแช่แข็ง สู่ประเทศไทย 4.0 โดยการวิเคราะห์ข้อมูลการประเมินรูปแบบที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลเนื้อหาโดยการแจกแบบสอบถามทั้งสิ้น 2 ครั้ง และการพัฒนาศักยภาพนักบริหารระดับต้นในอุตสาหกรรมอาหารสำเร็จรูปแช่แข็ง สู่ประเทศไทย 4.0 และทำการสังเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

สรุปผลการวิจัย

การพัฒนาศักยภาพนักบริหารระดับต้นในอุตสาหกรรมอาหารสำเร็จรูปแช่แข็ง สู่ประเทศไทย 4.0 สามารถแบ่งเป็น 5 ด้านหลัก 24 องค์ประกอบย่อย ได้แก่

1. บุคลิกภาพในการเป็นผู้นำ ที่ควรมีของผู้บริหารระดับต้น แบ่งเป็น 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่

1.1 การตระหนักรู้ทางอารมณ์ เป็นการสร้างสัมพันธ์ของมนุษย์ ซึ่งเป็นเรื่องพื้นฐานของผู้บริหารเพื่อประโยชน์ที่จะบริหารจัดการ ผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์ และสามารถควบคุมสถานการณ์ โดยผู้บริหารระดับต้นในอุตสาหกรรมอาหารสำเร็จรูปแช่แข็งต้องทำงานร่วมกับทั้งในระดับผู้บริหารระดับสูงและระดับปฏิบัติการ ซึ่งการตระหนักรู้ทางอารมณ์เป็นคุณสมบัติขั้นต้นที่ผู้บริหารระดับต้นพึงมีในการสร้างสมดุลในการทำงานร่วมกันจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

1.2 การบริหารจัดการตนเอง ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจหรือทัศนคติที่เกิดขึ้นในตนเอง ทั้งความรู้ ทักษะ ความชำนาญในงาน ที่จะส่งผลต่อการบริหารจัดการตนเองให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุตามเป้าหมาย โดยการก้าวขึ้นมาเป็นผู้บริหารระดับต้นในอุตสาหกรรมอาหารสำเร็จรูปแช่แข็งได้นั้นต้องมีประสบการณ์การทำงานและความชำนาญในการบริหารจัดการตนเองเพื่อเป็นแบบอย่างให้กับระดับปฏิบัติการ

1.3 การตระหนักรู้ทางสังคม ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจและเรียนรู้ที่จะอยู่ร่วมกันกับสังคม ต้องรู้จักการวางตัวให้เหมาะสม รู้จักกาลเทศะ เนื่องจากในอุตสาหกรรมอาหารยังเป็นอุตสาหกรรมที่มีการใช้แรงงานอยู่เป็นจำนวนมาก แม้ว่าจะมีการใช้เทคโนโลยีและเครื่องจักรอัตโนมัติเข้ามาทดแทนในบางส่วน ดังนั้นการตระหนักรู้ทางสังคมจะเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างการยอมรับของผู้ปฏิบัติการและผู้บริหารระดับสูง ต่อผู้บริหารระดับต้น

1.4 การจัดการความสัมพันธ์ของผู้บริหาร ควรอยู่บนพื้นฐานความอ่อนน้อมถ่อมตน โดยอยู่บนหลักฐานที่ถูกต้อง ซึ่งผู้บริหารระดับต้นต้องจัดการความสัมพันธ์กับผู้บริหารระดับสูง มีทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กร สำหรับผู้บริหารระดับต้นในอุตสาหกรรมอาหารสำเร็จรูปแช่แข็ง ซึ่งมีภาระงานที่เกี่ยวข้องกับบุคคลหลายระดับการเรียนรู้และหลายหน่วยงาน ดังนั้นเพื่อการจัดการความสัมพันธ์ในแต่ละระดับและหลายรูปแบบจึงเป็นสิ่งที่จำเป็น เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่นและเป็นไปตามเป้าหมาย

1.5 การบริหารความแตกต่างระหว่าง เพศ อายุ ศาสนา เชื้อชาติ เป็นต้น เนื่องด้วยในอุตสาหกรรมอาหารมีความหลากหลายของกลุ่มพนักงาน เป็นเพราะผลการจากการขาดแคลนแรงงาน การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้มีความแตกต่างในเรื่องของเพศ อายุ ศาสนา เชื้อชาติ ดังนั้น เพื่อศักยภาพของแต่ละกลุ่มออกมาให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิภาพสูงสุด เป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารระดับต้นในอุตสาหกรรมอาหารสำเร็จรูปแช่แข็งต้องเรียนรู้และจัดการบริหารความแตกต่างเหล่านี้ เพื่อให้การทำงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและมีคุณภาพ

2. การพัฒนาศักยภาพด้านทักษะ ของผู้บริหารระดับต้น ที่ควรมีของผู้บริหารระดับต้น แบ่งเป็น 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่

2.1 ด้านการสื่อสารให้เกิดเป้าหมายร่วมกัน สำหรับอุตสาหกรรมอาหารสำเร็จรูปแช่แข็ง ซึ่งสินค้ามีการเปลี่ยนแปลงทั้งปริมาณและคุณภาพตามความต้องการของผู้บริโภค ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่วัตถุดิบ(สินค้าเกษตร) กระบวนการผลิตสินค้า-บรรจุภัณฑ์ที่ถูกค่าต้องการ ดังนั้น การสื่อสารจึงเป็นสิ่งสำคัญ ผู้บริหารระดับต้นต้องมีการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าซึ่งต้องใช้การสื่อสารในการแก้ปัญหา การใช้การสื่อสารแบบสองทาง (Two Ways Communication) เพื่อให้มองเห็นเป้าหมายสูงสุดร่วมกัน คือ ภาพของความสำเร็จขององค์กรและความสำเร็จของบุคคลเป็นเป้าหมายรอง โดยผู้นำต้องสื่อสารถ่ายทอดให้กับทีมให้มีความเข้าใจถึงภาพรวมร่วมกัน เพื่อบรรลุเป้าหมาย และเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2.2 ด้านการเรียนรู้เพื่อการนำมาถ่ายทอดต่อ เนื่องด้วยผู้บริหารระดับต้นเป็นผู้ที่ต้องรับนโยบาย และแนวปฏิบัติจากผู้บริหารระดับสูง เมื่อได้รับมาต้องศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม เพื่อนำมาถ่ายทอดให้กับระดับปฏิบัติการได้ ซึ่งการถ่ายทอดจะต้องเป็นทั้งผู้สอน (Trainer) และ ผู้ให้คำปรึกษา (Coaching) เช่น หากมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายการทำงานจากมาตรฐานแรงงานไทย ขึ้นเริ่มต้น ยกกระดับเป็นขั้นกลาง ผู้บริหารระดับต้นเมื่อรับนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงมาเป็นผู้สอน (Trainer) ศึกษารายละเอียดมาถ่ายทอดให้กับผู้ได้บังคับบัญชา (ระดับปฏิบัติการ) เพื่อให้ทราบการเปลี่ยนแปลง และผู้ให้คำปรึกษา (Coaching) เพื่อให้สามารถปฏิบัติตามเงื่อนไขใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 ด้านการสร้างเครือข่ายของผู้บริหาร สำหรับอุตสาหกรรมอาหารสำเร็จรูปแช่แข็ง การสร้างเครือข่ายเป็นสิ่งจำเป็นตั้งแต่เครือข่ายด้านการผลิต จนถึงการตลาด ดังนั้น ผู้บริหารระดับต้นจะต้องสามารถขยายเครือข่ายออกไปได้และสามารถทำงานเครือข่ายให้เกิดประโยชน์ ทั้งนี้การสร้างเครือข่ายที่ดีจะช่วยสนับสนุนการทำงานของตัวผู้บริหารระดับต้น เกิดการแบ่งปันข้อมูล รวมถึงสนับสนุนการทำงานของทีมงาน เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายได้ดียิ่งขึ้นและเป็นประโยชน์กับอุตสาหกรรมอาหารสำเร็จรูปแช่แข็งได้

2.4 ด้านความยืดหยุ่นปรับตัวยอมรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้บริหารระดับต้นของอุตสาหกรรมอาหารสำเร็จรูปแช่แข็ง ควรมีการตั้งรับการเปลี่ยนแปลงและพร้อมที่จะปรับตัวตลอดเวลา เช่น ความผันผวนของราคาสินค้าและการตลาด เป็นต้น โดยการรู้จักความยืดหยุ่นทำให้เกิดความคล่องตัว ทำให้สามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.5 ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ การใช้โปรแกรมในชุดไมโครซอฟท์ (Word, Excel, PowerPoint ฯลฯ) การใช้สื่อออนไลน์อื่น (Facebook , IG , Line ฯลฯ) เป็นต้น ซึ่งผู้บริหารระดับต้นของอุตสาหกรรมอาหารสำเร็จรูปแช่แข็ง จำเป็นต้องเรียนรู้และพัฒนาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ขึ้นพื้นฐานเหล่านี้ ส่วนหนึ่งเพื่อการรับรู้ข่าวสารทางสังคมออนไลน์ที่จะทำให้ทราบข้อมูลความต้องการหรือเสียงสะท้อนของผู้บริโภค ซึ่งสามารถนำไปปรับใช้ในการทำงานได้

3. การพัฒนาศักยภาพด้านความรู้ ที่ควรมีของผู้บริหารระดับต้น แบ่งเป็น 4 องค์ประกอบย่อยได้แก่

3.1 การพัฒนาความรู้และความเข้าใจในทางด้านเทคนิคอุตสาหกรรมอาหารสำเร็จรูปแช่แข็ง โดยผู้บริหารระดับต้นต้องมีความรู้ความเข้าใจในภาพรวมขององค์กรตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ คือ กระบวนการผลิตจนถึงการตลาด ไม่ว่าจะเป็นภายใต้หลักเกณฑ์ที่ดีในการผลิตอาหาร (Good Manufacturing Practice GMP) (กัลยาณี ดิประเสริฐวงศ์, 2558) ระบบการจัดการคุณภาพและความปลอดภัยในการผลิตอาหาร หรือระบบการวิเคราะห์อันตรายและจุดวิกฤตที่ต้องควบคุม (Hazard Analysis and Critical Control Point Critical Control Point Critical Control Point :HACCP) , มาตรฐานการผลิตอาหารตามหลักศาสนาบัญญัติอิสลามและปลอดภัยต่อผู้บริโภคอาหารฮาลาล (HALAL FOOD) (สำนักงานมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหารแห่งชาติ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์, 2550) สำหรับกรณีที่ผลิตอาหารเพื่อการส่งต่างประเทศต้องเข้าใจมาตรฐานในการผลิตของแต่ละประเทศนั้นๆ เช่น ความปลอดภัยอาหารของกลุ่มประเทศผู้ค้าปลีกในเครือสหราชอาณาจักร ใช้มาตรฐาน British Retail Consortium: BRC และประเทศอเมริกา ใช้มาตรฐานการผลิตอาหาร ที่เรียกว่า Food Safety Modernization Act : FSMA ซึ่งเป็นกฎหมาย การปรับปรุงความปลอดภัยด้านอาหารให้ทันสมัยของสหรัฐอเมริกา เป็นต้น (สมภพ อยู่เอ, 2552 และสถาบันอาหาร, 2555) ทั้งนี้การมีความรู้ดังกล่าวและรู้จักวิเคราะห์เชิงธุรกิจ หรือเป็นความรู้ทางเทคนิคเชิงลึก เป็นความรู้ที่เป็นแก่นแท้ด้านอุตสาหกรรมอาหารสำเร็จรูป และควรพัฒนาความรู้ด้านนวัตกรรมทางด้านเทคโนโลยีใหม่ๆ และเหมาะสมกับอุตสาหกรรมอาหารสำเร็จรูปแช่แข็ง

3.2 การพัฒนาด้านการแนะนำเชิงเทคนิคอุตสาหกรรมอาหารสำเร็จรูปแช่แข็ง ผู้บริหารระดับต้น ควรจะใช้วิธีการถอดบทเรียนและทำชุดความรู้ที่เข้าใจง่ายและนำไปใช้ปฏิบัติได้สะดวก นอกจากนี้ชุดความรู้จะต้องเหมาะสมกับบริบทของแต่ละองค์กรและปรับให้ทันสมัย

3.3 การพัฒนาด้านกลยุทธ์เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาจุดแข็งหรือข้อจำกัดของทีม โดยผู้บริหารระดับต้นอุตสาหกรรมอาหารสำเร็จรูปแช่แข็งควรมีทักษะการเป็นผู้จัดการความรู้ โดยเป็นการบูรณาการความรู้ความสามารถที่แตกต่างกันแต่ผสมผสานกัน นำความรู้ที่แตกต่างกันมาใช้ประโยชน์ในเชิงของการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพื่อสร้างศักยภาพให้กับทีมหรือองค์กร

3.4 การพัฒนาความรู้ด้านนวัตกรรมเทคโนโลยี การเพิ่มประสิทธิภาพ และระบบมาตรฐานคุณภาพ เช่น ISO , Kaizen , Lean , Six Sigma , IOT , AI , Block chain เป็นต้น ซึ่งผู้บริหารระดับต้น

อุตสาหกรรมอาหารสำเร็จรูปแช่แข็งควรมีความรู้พื้นฐานในด้านนวัตกรรมเทคโนโลยีเหล่านี้ โดยสามารถที่จะอธิบายหรือถ่ายทอดให้กับทีมหรือผู้ได้บังคับบัญชาได้

4. การพัฒนาศักยภาพด้านพฤติกรรม ที่ควรมีของผู้บริหารระดับต้น แบ่งเป็น 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่

4.1 การพัฒนาด้านการวางตัวของผู้บริหาร ผู้บริหารระดับต้นอุตสาหกรรมอาหารสำเร็จรูปแช่แข็งต้องมีความเป็นผู้นำที่รู้วิธีการสำหรับการบริหารจัดการคนและเวลาในการทำงาน และสามารถติดตามงานได้ นอกจากนี้ ผู้บริหารระดับต้นอุตสาหกรรมอาหารสำเร็จรูปแช่แข็งในฐานะทำงานร่วมกับหลายระดับ โดยเฉพาะใกล้ชิดกับระดับปฏิบัติการ ซึ่งในระดับต้นก็มีความแตกต่างทั้ง อายุ เพศ เชื้อชาติ ซึ่งความแตกต่างนี้ย่อมส่งผลให้การวางตัวแตกต่างกัน เพื่อให้เกิดความเหมาะสมในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ รวมไปถึงการวางให้ตัวเองเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจในการเติบโตขึ้นไปในตำแหน่งผู้บริหาร ให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี

4.2 การพัฒนาพฤติกรรมในการเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ผู้บริหารระดับต้นอุตสาหกรรมอาหารสำเร็จรูปแช่แข็งควรพัฒนาให้เป็นผู้เปิดกว้างในการรับฟังที่แท้จริงไม่ขัดขวางความคิดของผู้อื่น ต้องฟังให้มากและเปิดโอกาส เก็บมาสังเคราะห์และนำไปพัฒนาต่อ ซึ่งนำไปสู่การไว้น้ำใจ ซึ่งจะนำไปสู่การสร้าง ความผูกพันแก่ผู้ได้บังคับบัญชา เพราะรายละเอียดการผลิตอาหารที่มีคุณภาพจำเป็นที่จะต้องให้ระดับปฏิบัติการกล้าที่จะบอกถึงปัญหาเล็กๆ น้อยๆ ให้ผู้บริหารระดับต้นทราบก่อนที่จะลุกลามเพราะคุณภาพของอาหารเป็นสิ่งที่สำคัญ หากผิดพลาดผลที่ตามมาคือการทำลายสินค้านั้น

4.3 การพัฒนาพฤติกรรมการทำงานเชิงรุก ผู้บริหารระดับต้นอุตสาหกรรมอาหารสำเร็จรูปแช่แข็งควรปฏิบัติต่อผู้ได้บังคับบัญชาในรูปแบบของการทำงานแบบ Proactive or Beyond Proactive Thinking เพื่อให้เหมาะสมกับอุตสาหกรรมอาหารสำเร็จรูปที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ผู้บริหารระดับต้นต้องเตรียมความพร้อมในการทำงานเชิงรุกเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิด เช่น กฎหมายระบุห้ามใช้ไขมันทรานส์ในอุตสาหกรรมอาหาร ผู้บริหารระดับต้น ต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน และถ่ายทอดให้กับระดับปฏิบัติการ ซึ่งอาจใช้วิธีการให้ทำงานที่ทำหายแล้ววัดกันที่ผลงานเป็นผลสำเร็จ และควรมีรางวัลเป็นขวัญกำลังใจเมื่อสามารถทำได้ตามเป้าหมายที่วางไว้

4.4 การพัฒนาจิตสำนึกในความซื่อสัตย์ มีหลายแนวทาง เช่น ให้ผู้บริหารระดับต้นอุตสาหกรรมอาหารสำเร็จรูปแช่แข็ง ควรเป็นต้นแบบ (Role Model) ของความซื่อสัตย์ที่ทำแล้วนำไปสู่การได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารระดับสูง จนนำไปสู่เติบโตในหน้าที่การงาน หรือ การประเมิน ซึ่งส่วนใหญ่มักจะมีการประเมินแบบ 2 ส่วน คือ ความรู้สึกและผลงาน ผู้บริหารที่ดีควรมีความเป็นกลาง นอกจากนี้ยังต้องเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์กับงานที่ปฏิบัติอยู่ เช่น หากสินค้าไม่ได้คุณภาพ ก็ต้องทำลายไม่นำมาขายให้กับผู้บริโภค เป็นต้น

4.5 การพัฒนาการทำงานให้เร็วและมีคุณภาพ เพราะธุรกิจอาหารสำเร็จรูปเป็นธุรกิจที่ใช้วัตถุดิบจากสินค้าเกษตร ซึ่งเป็นสินค้าที่มีความผันผวนทั้งราคาทั้งปริมาณ ทั้งนี้ผู้บริหารระดับต้นของ

อุตสาหกรรมอาหารสำเร็จรูปแช่แข็งต้องใช้เครื่องมือในการบริหารจัดการทำให้สามารถทำงานให้เร็วและมีคุณภาพ ถึงจะส่งผลให้สามารถแข่งขันในธุรกิจนี้ได้

5. องค์ประกอบการพัฒนาศักยภาพลักษณะผู้นำ ที่ควรมีของผู้บริหารระดับต้น แบ่งเป็น 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่

5.1 การพัฒนาลักษณะผู้นำให้เป็นผู้สร้างคนสร้างทีม ผู้บริหารระดับต้นอุตสาหกรรมอาหารสำเร็จรูปแช่แข็ง ต้องเป็นผู้ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นหัวหน้าทีมในการทำงาน ต้องให้ความรู้ ฝึกฝน ความชำนาญและทักษะจนเชี่ยวชาญ รวมทั้งปรับพฤติกรรมให้เหมาะสม เพื่อสร้างคนรุ่นใหม่ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมอาหารสำเร็จรูปเพราะพื้นที่การผลิตอาหารมีแนวโน้มที่จะลดลง แต่ประชากรยังมีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้น ดังนั้นการผลิตอาหารแบบเดิมจะมีแนวโน้มที่ลดลงและขยายเป็นการผลิตอาหารในยุค 4.0 มากขึ้น

5.2 การพัฒนาลักษณะผู้นำในการบริหารความสำเร็จ ผู้บริหารระดับต้นอุตสาหกรรมอาหารสำเร็จรูปแช่แข็งต้องมีคุณลักษณะที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ มีแรงขับที่จะทำงาน และมองที่แก่นความสำเร็จในงานขององค์กร โดยเชื่อมกับความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากรขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้รูปแบบในการพัฒนาศักยภาพผู้นำควรเป็นรูปแบบบูรณาการ เช่น วัตถุประสงค์ของอาหารสำเร็จรูปเป็นสินค้าเกษตร ที่ต้องใช้เวลา การบริหารจัดการ เทคโนโลยี ดังนั้นผู้นำจะต้องบริหารความสำเร็จต้องแต่ต้นน้ำไปยังปลายน้ำเพื่อให้วัตถุดิบมีคุณภาพเหมาะสมในการผลิตอาหารสำเร็จรูป

5.3 การพัฒนาลักษณะผู้นำให้มีความสามารถในการบริหารความขัดแย้ง โดยผู้บริหารระดับต้นอุตสาหกรรมอาหารสำเร็จรูปแช่แข็งต้องมีทักษะในการแยกแยะความขัดแย้ง นอกจากนี้ผู้บริหารระดับต้นต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในแต่ละอย่าง รวมถึงกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนให้ทีมได้เข้าใจ ตรงกันจะสามารถลดปัญหาความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นในทีมได้ก่อนเบื้องต้น เพราะอย่างที่ทราบกัน ในอุตสาหกรรมอาหารสำเร็จรูป เป็นธุรกิจที่มีโอกาสได้รับความเสี่ยงในเรื่องความพึงพอใจของผู้บริโภค ซึ่งการควบคุมคุณภาพที่มีประสิทธิภาพในบางครั้งอาจแลกมาด้วยผลผลิตที่ไม่ได้ตามเป้าหมาย ดังนั้นผู้บริหารระดับต้นจะบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เพื่อให้สินค้าที่ผลิตออกมามีทั้งปริมาณ และคุณภาพที่ลูกค้ายอมรับ เป็นต้น

5.4 การพัฒนาลักษณะผู้นำด้านทัศนคติเชิงบวก การเปลี่ยนแปลงของธุรกิจอาหารสำเร็จรูปในยุค 4.0 จะมีเปลี่ยนแปลงอย่างมาก จากเดิมที่มีใช้แรงงานไทยทำงานในอุตสาหกรรม แต่ระยะ 10 ปีที่ผ่านมา มีการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างแรงงาน ซึ่งแรงงานไทยไม่เพียงพอต่อความต้องการ ทำให้แรงงานต่างด้าว ทั้งสัญชาติพม่า กัมพูชา ได้เข้ามาทำงานในอุตสาหกรรมอาหารมากยิ่งขึ้น และปัจจุบันก็เปลี่ยนแปลงมาใช้เครื่องจักรทดแทนแรงงาน ทั้งนี้ผู้บริหารระดับต้นต้องสามารถสร้างทัศนคติเชิงบวกให้กับผู้ปฏิบัติการได้ตั้งแต่การทำให้คนไทยทำงานร่วมกับคนงานต่างด้าวได้อย่างมีความสุข หรือการสร้างใจว่าเครื่องจักรที่นำเข้ามาไม่ใช่เข้ามาเพื่อเลิกจ้างแรงงานแต่เป็นการทดแทนแรงงานที่ขาดแคลน หรือ ทดแทนในส่วนที่มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ไม่เหมาะสมกับการทำงานที่ดี เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีกำลังใจ ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.5 การพัฒนาลักษณะผู้นำที่คิดเชิงสร้างสรรค์ ผู้บริหารระดับต้นอุตสาหกรรมอาหารสำเร็จรูปแช่แข็ง ต้องกล้าที่จะยอมรับความคิดใหม่ๆ เพื่อการเปลี่ยนแปลงไปสู่ นวัตกรรมใหม่ในองค์กร เช่น การผลิตอาหารสำเร็จรูปจากการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการผลิตทำให้อายุสินค้ามีอายุนานขึ้นแต่รสชาติ สี กลิ่น คงสภาพเดิม หรือการปรับเปลี่ยนบรรจุภัณฑ์ที่สามารถรักษาคุณภาพของอาหารและต้องเพิ่มให้รูปแบบที่สวยงามน่ารับประทาน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะเกิดจากผู้บริหารระดับต้น ซึ่งเป็นผู้ใกล้ชิดกับงานจะต้องกล้าที่จะเป็นผู้ที่นำเสนอเชิงสร้างสรรค์ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในกับอุตสาหกรรมอาหารสำเร็จรูป

อภิปรายผล

จากการศึกษาการพัฒนาศักยภาพนักบริหารระดับต้นในอุตสาหกรรมอาหารสำเร็จรูปแช่แข็ง สู่ประเทศไทย 4.0 โดยเทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) จากผู้เชี่ยวชาญ 19 ท่าน ผลจากการวิจัย พบว่า มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุดและมาก และสอดคล้องกันในทุกข้อย่อยของแต่ละรูปแบบ โดยสามารถอภิปรายผล ดังนี้

1. **บุคลิกภาพในการเป็นผู้นำ** ที่ควรมีของผู้บริหารระดับต้น แบ่งเป็น 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การตระหนักถึงทางอารมณ์ การบริหารจัดการตนเอง การตระหนักถึงทางสังคม การจัดการความสัมพันธ์ของผู้บริหาร และการบริหารความแตกต่าง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของจิตริวิ มุสิกสุต (2556) อรวิวรรณ โกมลรัตน์วัฒนะ (2557) และกันยา สรรพกิจโกศล (2558) ซึ่งผลการศึกษา พบว่า บุคลิกภาพของผู้นำ ที่รู้จักการปรับตัวทั้งทางด้านอารมณ์ สังคมมีความสัมพันธ์กับการทำงาน รวมถึงสามารถบริหารความแตกต่าง เมื่อได้รับการพัฒนางานก็จะทำให้เกิดความสามารถสูงสุด

2. **การพัฒนาศักยภาพด้านทักษะ** ของผู้บริหารระดับต้น ที่ควรมีของผู้บริหารระดับต้น แบ่งเป็น 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ ด้านการสื่อสารให้เกิดเป้าหมายร่วมกัน ด้านการเรียนรู้เพื่อการนำมาถ่ายทอดต่อด้านการสร้างเครือข่ายของผู้บริหาร ด้านความยืดหยุ่นปรับตัวยอมรับการเปลี่ยนแปลง และด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของจุฑามาส และพรนิภา (2551) โดยเห็นว่าการต้องมีทักษะการเรียนรู้จากบุคคลรอบข้างในการพัฒนาตนเอง เช่นเดียวกับประสิทธิ์ ฉัตรแสงอุทัย (2557) และ Carlo Gerwing (2016) ที่เห็นว่าการสื่อสารให้เกิดเป้าหมายร่วมกันต้องเป็นการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพด้วย รวมไปถึงต้องมีความสามารถในการสร้างเครือข่ายกับองค์กรที่เกี่ยวข้อง โดยการมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันสามารถประสานความร่วมมือกันทั้งในระดับผู้บริหาร และระดับพนักงานเพื่อพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ งานของสาธิมา ชลศิริ (2558) ยังได้สนับสนุนด้วยว่า ผู้บริหารระดับต้นควรจะได้รับพัฒนาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมกับบทบาทและหน้าที่ในการทำงาน ซึ่งการพัฒนาด้านนี้ควรร่วมไปถึงในสายปฏิบัติการด้วยเช่นกัน

3. **การพัฒนาศักยภาพด้านความรู้** ที่ควรมีของผู้บริหารระดับต้น แบ่งเป็น 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การพัฒนาความรู้และความเข้าใจในทางด้านเทคนิค การพัฒนาด้านการแนะนำเชิงเทคนิค การพัฒนาด้านกลยุทธ์เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาจุดแข็งหรือข้อจำกัดของทีม ของอุตสาหกรรมอาหารสำเร็จรูปแช่แข็ง

และการพัฒนาความรู้ด้านนวัตกรรมเทคโนโลยี การเพิ่มประสิทธิภาพ และระบบมาตรฐานคุณภาพ โดยงานวิจัยที่สอดคล้องกับงานของวนิดา ฉินนะโส (2556) ศิริพร ภาพกาญจน์ (2557) และ สัมฤทธิ์ แสงทอง (2558) โดยการพัฒนาความรู้ในด้านอุตสาหกรรมต้องอาศัยการพัฒนาด้านเทคนิคตั้งแต่ความรู้ความเข้าใจขั้นพื้นฐานจนถึงพัฒนาด้านกลยุทธ์ และการพัฒนาทักษะด้านนวัตกรรมเทคโนโลยี เพื่อให้เหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน

4. การพัฒนาศักยภาพด้านพฤติกรรม ที่ควรมีของผู้บริหารระดับต้น แบ่งเป็น 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การพัฒนาด้านการวางตัวของผู้บริหาร การพัฒนาพฤติกรรมในการเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การพัฒนาพฤติกรรมการทำงานเชิงรุก การพัฒนาจิตสำนึกในความซื่อสัตย์ และการพัฒนาการทำงานให้เร็วและมีคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานของ LOMBARD และ CRAFFORD (2003) Anna C. Nehles และคณะ (2006) และชูศักดิ์ แก้วกุล (2551) โดยเห็นว่าผู้บริหารระดับต้นควรมีพฤติกรรมพื้นฐานคือ ความซื่อสัตย์ การวางตัวที่เหมาะสม เปิดรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลายของผู้ร่วมงาน รวมถึงการพัฒนาตนเองให้มีความรวดเร็วและมีคุณภาพ

5. องค์ประกอบการพัฒนา ศักยภาพลักษณะผู้นำ ที่ควรมีของผู้บริหารระดับต้น แบ่งเป็น 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การพัฒนาลักษณะผู้นำให้เป็นผู้สร้างคนสร้างทีม การพัฒนาลักษณะผู้นำในการบริหารความสำเร็จ การพัฒนาลักษณะผู้นำให้มีความสามารถในการบริหารความขัดแย้ง และการพัฒนาลักษณะผู้นำที่คิดเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งสอดคล้องกับงานของ William A. และคณะ (2014) และกันยา สรรพกิจโกศล (2558) โดยเห็นว่าผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์ มีการสร้างทีม การบริหารความสำเร็จ และความขัดแย้งในการทำงานเป็นคุณสมบัติที่ผู้บริหารระดับต้นจำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพเพื่อก้าวสู่การผู้บริหารในระดับต่อไป

ข้อเสนอแนะการนำผลวิจัยไปใช้

1. ผู้บริหารและหน่วยงานทรัพยากรบุคคลควรนำผลการศึกษาศักยภาพนักบริหารระดับต้นในอุตสาหกรรมอาหารสำเร็จรูปแช่แข็งในยุคอุตสาหกรรม 4.0 ทั้ง 5 ด้าน คือ 1) บุคลิกภาพในการเป็นผู้นำ 2) การพัฒนาศักยภาพด้านทักษะ 3) การพัฒนาศักยภาพด้านความรู้ 4) การพัฒนาศักยภาพด้านพฤติกรรม และ 5) การพัฒนาศักยภาพลักษณะผู้นำ มากำหนดรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารระดับต้น และกำหนดเป็นแผนการอบรมประจำปีในหลักสูตรในการพัฒนาผู้บริหารระดับต้น และอาจเลือกบางองค์ประกอบย่อยมาหลักสูตรให้ผู้บริหารระดับต้นมากำหนดแผนพัฒนารายบุคคลตามความเหมาะสมของแต่ละคน เช่น ในกลุ่มผู้บริหารระดับต้นที่มีผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอายุ เชื้อชาติ ศาสนาที่แตกต่างกัน ควรมีการพัฒนาในเรื่อง การบริหารความแตกต่างระหว่าง เพศ อายุ ศาสนา เชื้อชาติ และ การจัดการความสัมพันธ์ของผู้บริหาร เป็นต้น ส่วนในกลุ่มผู้บริหารระดับต้นที่มีอายุมาก เพื่อให้ทันการเปลี่ยนแปลงควรมีการพัฒนาในเรื่อง การพัฒนาความรู้ด้านนวัตกรรมเทคโนโลยีในทางด้านเทคนิคอุตสาหกรรมอาหารสำเร็จรูปแช่แข็ง การพัฒนาพฤติกรรมในการเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เป็นต้น

2. ผู้บริหารและหน่วยงานทรัพยากรบุคคลควรนำองค์ประกอบของการพัฒนาผู้บริหารระดับต้น มาเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร เพื่อให้ผู้บริหารระดับต้นพัฒนาตนเองให้ทันกับ ยุคอุตสาหกรรม 4.0 เช่นองค์ประกอบย่อยใน การบริหารจัดการตนเอง การจัดการความสัมพันธ์ของผู้บริหาร ด้านการเรียนรู้เพื่อการนำมาถ่ายทอด ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การพัฒนาด้านกลยุทธ์เพื่อนำไปใช้ การพัฒนาความรู้ด้านนวัตกรรมเทคโนโลยีในทางด้านเทคนิคอุตสาหกรรมอาหารสำเร็จรูปแช่แข็ง การพัฒนา พฤติกรรมในการเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และด้านความสามารถในการบริหารความขัดแย้ง เป็นต้น

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการพัฒนาผู้บริหารระดับต้นโดยการอบรมและวัดผลการเรียนรู้ของผู้บริหารระดับต้นว่ามี ศักยภาพเพิ่มขึ้นอย่างไร และ สอดคล้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยหรือไม่ เพื่อเป็นการยืนยัน รูปแบบการพัฒนาศักยภาพให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
2. ควรมีการศึกษารูปแบบพัฒนาศักยภาพผู้บริหารระดับต้น ในอุตสาหกรรมอื่น เพราะในแต่ละ อุตสาหกรรมมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกันทำให้การพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับต้นแต่ละ อุตสาหกรรมย่อมแตกต่างกัน

เอกสารอ้างอิง

- กันยา สรรพกิจโกศล. (2558). รูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าสู่โลกสากลของผู้บริหารบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรม ส่องอาหารของประเทศไทย (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์). มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- กัลยาณี ดีประเสริฐวงศ์. (2558). GMP กฎหมาย. จาก [http://www.fda.moph.go.th/sites/food/Shared %20Documents/](http://www.fda.moph.go.th/sites/food/Shared%20Documents/)
- จุฑามาส แสงอาวุธ, และพรนิภา จินดา. (2551). แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนมหา วิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี. สุราษฎร์ธานี: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- จิตรวี มุสิกสุต. (2556). ปัจจัยทางด้านบุคลิกภาพและคุณลักษณะงานที่มีต่ออิทธิพลต่อการปรับตัวของ พนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมชิ้นส่วนรถยนต์ (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารบัณฑิต). มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- จิระศักดิ์ คำสุริย์. (2559). เตรียมความพร้อมอุตสาหกรรมอาหารสู่ Industry 4.0. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัย ชุติศักดิ์ แก้วกุล. (2551). ก้าวหน้าสู่โลกสากลของผู้บริหารระดับต้น กรณีศึกษา พนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท โอเอสสกา จำกัด (รายงานการศึกษาค้นคว้าแบบอิสระ หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจ มหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

- ธนิต โสรัตน์. (2559). เอกสารประกอบการบรรยาย กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมอุตสาหกรรม 4.0...การปฏิวัติอุตสาหกรรมใหม่แห่งอนาคต. จาก <http://www.tanitsorat.com/file>
- ประสิทธิ์ ฉัตรแสงอุทัย. (2557). รูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารองค์กรธุรกิจในประเทศไทย (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต สาขาการพัฒนารัฐกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- วนิดา ฉินนะโส. (2556). รูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารระดับต้นในโรงงานผลิตกระเบื้องเซรามิก กลุ่มจังหวัดสระบุรี (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา). สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- ศิริพร กาฬกาญจน์. (2557). รูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารระดับต้นในอุตสาหกรรม ผลิตภัณฑ์ส่วนยานยนต์ เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน. ภาควิชาครุศาสตร์โยธา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- สมภพ อยู่เอ. (2552). ระบบมาตรฐาน BRC (British Retail Consortium). วารสารเทคโนโลยีการอาหาร มหาวิทยาลัยสยาม, 4(1).
- สถาบันอาหาร กระทรวงอุตสาหกรรม. (2555). กฎหมายการปรับปรุงความปลอดภัยด้าน อาหารให้ทันสมัยของสหรัฐอเมริกา (Food Safety Modernization Act : FSMA) เข้าถึงได้จาก <http://www.nfi.or.th/foodsafety/upload/qs/pdf/FSMA.pdf>
- สาธิตา ชลศิริ. (2558). การพัฒนาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการคลังและพัสดุในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัย. วารสารวิชาการศิลปศาสตร์ประยุกต์, 8(1), 145-153.
- สัมฤทธิ์ แสงทอง. (ม.ป.ป.). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารระดับต้น ในสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดมูลนิธิคณะซาลาเลเซียนแห่งประเทศไทย (ปริญญาานิพนธ์ปริญญาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- สำนักงานมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหารแห่งชาติ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. (2550). มาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหารแห่งชาติ: อาหารฮาลาล. จาก http://halalinfo.ifrpd.ku.ac.th/files/Halan_Food_8400_2550.pdf
- อรรวิวรร โกมลรัตน์วัฒนะ. (2557). รูปแบบการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับสูงในการบริหารงานเพื่อเพิ่มความสามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมเครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์ (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต สาขาการพัฒนารัฐกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- Anna C. Nehles, Maarten van Riemsdijk, Irene Kok, and Jan Kees. (2006). Implementing Human Resource Management Successfully: A First-Line Management Challenge. *Management Revue* Vol. 17, No. 3, Special Issue: The Value of HRM?! Optimising the Architecture of HRM, pp. 256-273

Carlo Gerwing. (2016). Meaning of Change Agents within Organizational Change. *Journal of Applied Leadership and Management*, 4, 21-40

Lombard CN, Anne Crafford. (2003). Competency Requirements For First-Line Managers. *SA Journal of Human Resource Management*, 1(1). Retrieved from <http://www.sajhrm.co.za/index.php/sajhrm/article/viewFile/3/3>