

การศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน  
กรณีศึกษาอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก

The Study of Human Resources Development for Supporting ASEAN Economic  
Community (AEC): A Case Study of Automotive Industry in Eastern Industrial  
Estate

ชลดา ประยูรพานิชย์\* ดร.พรรัตน์ แสงหาญ\*\*และ ดร.กัญจนวลัย นนทแก้ว แพร์รี่\*\*\*

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และบทบาท  
นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน รวมถึงศึกษาปัจจัยลักษณะ  
องค์การ ที่มีผลต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และบทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์  
ตลอดจนศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และบทบาทนักพัฒนา  
ทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่  
ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือนักทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ  
อุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออกจำนวน 182 คน เก็บข้อมูล โดยใช้  
แบบสอบถาม ในเดือนกุมภาพันธ์-มีนาคม 2555 สถิติที่ใช้ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วน  
เบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์  
ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า การดำเนินกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการแสดงบทบาท  
ของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในภาพรวมอยู่ในระดับ  
ปานกลาง โดยกิจกรรมด้านการพัฒนามีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือการฝึกอบรมและการศึกษา  
ในส่วนของ การแสดงบทบาท พบว่าบทบาทหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา  
ได้แก่ บทบาทผู้สนับสนุนและเป็นที่ยิงพาวของพนักงาน บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง และบทบาท  
ผู้เชี่ยวชาญในงาน รวมถึงผลการวิจัยพบว่า องค์การที่มีขนาดต่างกัน มีกิจกรรมและบทบาท  
นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน แต่อย่างไรก็ตาม สัญชาติเจ้าของกิจการที่ต่างกัน พบว่ามี

\*นิสิตปริญญาโท หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิตสาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะการจัดการและการ  
ท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา



\*\*อาจารย์ประจำสาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา  
\*\*\*อาจารย์ประจำสาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา  
กิจกรรมและบทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน ตลอดจนพบว่าความสัมพันธ์  
ระหว่างกิจกรรมและบทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกใน  
ระดับสูง

**คำสำคัญ:** การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์/ ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน/ อุตสาหกรรมยานยนต์

### Abstract

The purpose of this research was to 1) to study the human resource development activities for supporting ASEAN economic community 2) to study the role of human resource development practitioners for supporting ASEAN economic community 3) to study the influence of organizational factors on the human resource development activities and the role of human resource development practitioners for supporting ASEAN economic community and 4) to study relationships between the human resource development activities and the role of human resource development practitioners for supporting ASEAN economic community. The samples used in this research were HR Managers HRD or HR practitioners in automotive industry in eastern industrial estate of 182 persons. The sampling method used was stratified random sampling with proportional allocation. A survey questionnaire was employed. The data were collected during February–March 2012. Statistical analysis used included frequency, percentage, mean, standard deviation, one-way analysis of variance (One-way ANOVA), and Pearson’s Product Moment Correlation Coefficient.

Research findings show moderate level of the human resources development activities and the role of human resources development practitioners for supporting ASEAN Economic Community. It was found that the organizations with different size have difference in their human resources development activities and role of human resources development practitioners. However, the different nationality of organizations found no difference in their human resources development activities and role of human resources development practitioners. Moreover, there is

a positive relationship between the human resources development activities and the role of human resources development practitioners at the statistics level of .01.

KEYWORDS: Human Resources Development/ ASEAN Economic Community/ Automotive Industry

## บทนำ

การเกิดขึ้นของโลกาภิวัตน์ ได้ส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงในส่วนการจัดระเบียบโลกทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ะลอกแล้วระลอกเล่าอย่างต่อเนื่อง และสามารถเห็นผลได้อย่างเป็นรูปธรรม ไม่เว้นแม้แต่กลุ่มประเทศอาเซียน ที่จำเป็นต้องมีการปรับตัว มีการจัดระเบียบใหม่ และมีการสร้างความร่วมมือใหม่ ๆ ในหลากหลายรูปแบบ รวมทั้งการรวมตัวที่เรียกว่า การก้าวเข้าสู่การเป็น “ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC)” ในปี พ.ศ. 2558 ซึ่งการเกิดขึ้นเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนนั้น จะส่งผลกระทบต่อประเทศไทยในหลาย ๆ ด้าน รวมไปถึงด้านทรัพยากรมนุษย์ทั้งในภาพรวมของประเทศในระดับมหภาค และทั้งในระดับตัวบุคคลที่เป็นระดับจุลภาค (ดิลล ก๊กกล้า, 2554)

นอกจากนี้ การรวมกลุ่มเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี พ.ศ. 2558 จะทำให้เกิดการไหลเวียนของสินค้า บริการ การลงทุน เงินทุน และแรงงานฝีมือทั่วทั้งภูมิภาคของประชาคมอาเซียนอย่างเสรีมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ มากมายภายในประเทศสมาชิกอาเซียน จึงย่อมส่งผลกระทบต่อที่หลากหลาย ทั้งในแง่บวกและแง่ลบ ซึ่งผลกระทบดังกล่าวจะมีมากหรือน้อยนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับการเตรียมความพร้อมของแต่ละประเทศ ทั้งในระดับประเทศ และระดับองค์การธุรกิจ (สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย, 2554)

และหากพิจารณาในแง่ของการเปรียบเทียบศักยภาพการแข่งขันของแต่ละประเทศในกลุ่มสมาชิกอาเซียนด้วยกัน จากข้อมูลรายงานความสามารถทางการแข่งขันระหว่างประเทศในปี 2011 ของ IMD World Competitiveness Center ซึ่งเป็นสถาบันการศึกษาธุรกิจใน Switzerland ที่ได้ทำการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลความสามารถทางการแข่งขันระหว่างประเทศ จำนวน 59 ประเทศในปี 2011 ซึ่งพบว่า ประเทศสิงคโปร์ได้รับการจัดอันดับขีดความสามารถการแข่งขันไว้ในอันดับที่ 1 ในปี 2010 และอันดับที่ 3 ของโลกในปี 2011 ส่วนประเทศมาเลเซียได้รับการจัดอันดับเป็นที่ 10 ในปี 2010 และอันดับที่ 16 ของโลก ในปี 2011 ในขณะที่ประเทศไทยอยู่ในอันดับที่ 26 ในปี 2010 และได้อันดับที่ 27 ในปี 2011 (IMD World Competitiveness Center, 2011) จึงแสดงให้เห็น

เห็นถึงว่า ภาพรวมขีดความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) ของประเทศไทย เมื่อเปรียบเทียบกับประเทศเพื่อนบ้านในกลุ่มอาเซียนที่ได้รับการจัดอันดับ คือ ประเทศสิงคโปร์ มาเลเซีย อินโดนีเซีย และฟิลิปปินส์ จะพบว่า ประเทศไทยมีความสามารถทางการแข่งขันในภาพรวมน้อยกว่าสิงคโปร์และมาเลเซีย แต่สูงกว่าอินโดนีเซีย และฟิลิปปินส์ จึงจัดอยู่ในระดับปานกลาง

การจัดอันดับนี้ วัตถุประสงค์การดำเนินงานในด้านของภาครัฐ ด้านธุรกิจ ด้านเศรษฐกิจ และด้านโครงสร้างพื้นฐานของประเทศ รวมถึงประเทศไทยยังคงมีจุดอ่อนในเรื่องการขาดเสถียรภาพ และการขาดความต่อเนื่องในการพัฒนาในด้านต่าง ๆ อยู่อีกมาก ซึ่งหากจะพัฒนาประเทศไทยให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันต่าง ๆ ประเทศไทยจำเป็นต้องพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ ควบคู่ไปกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์จะเป็นกำลังสำคัญในการผลักดันการพัฒนาประเทศ และจะเป็นหลักประกันในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง จึงจำเป็นที่จะต้องพัฒนาคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ในประเทศอย่างเร่งด่วนและต่อเนื่อง (จำเนียร จวงตระกูล, 2553)

ตลอดจน จากกระแสการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันทางธุรกิจที่ทวีความรุนแรง รวมถึงความจำเป็นในการพัฒนาประเทศในช่วงต้น จึงส่งผลกระทบต่อทุก ๆ อุตสาหกรรมในประเทศไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งอุตสาหกรรมยานยนต์ ซึ่งนับได้ว่าเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญของประเทศไทย และหลายประเทศให้ความสำคัญ เนื่องจากอุตสาหกรรมยานยนต์นับได้ว่ามีความสำคัญต่อมูลค่า GDP ภาคอุตสาหกรรมไทยในอันดับต้น ๆ (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, 2554) และเป็นอุตสาหกรรมที่จะต้องมีการแข่งขันในระดับสากล จึงเกิดเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่าง ๆ ให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง เพื่อที่จะเพิ่มศักยภาพให้องค์กรสามารถแข่งขันได้ในระดับสากล (สถาบันยานยนต์, 2552)

อย่างไรก็ตาม การวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเตรียมพร้อมรองรับต่อประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยเฉพาะในส่วนของอุตสาหกรรมยานยนต์นั้น นับได้ว่ายังมีจำนวนไม่มากนัก จึงมีความจำเป็นที่จะต้องดำเนินการวิจัยในเรื่องนี้ เพื่อทำการศึกษาเกี่ยวกับการจัดเตรียมแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเตรียมพร้อมรองรับต่อผลกระทบของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนที่กำลังจะเกิดขึ้นในปี พ.ศ. 2558 นี้

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษากิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรองรับต่อประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ของอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก
2. เพื่อศึกษาบทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรองรับต่อประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ของอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก
3. เพื่อศึกษาสภาพปัจจัยลักษณะองค์การ ที่มีผลต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และบทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรองรับต่อประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ของอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก
4. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และบทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรองรับต่อประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ของอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก

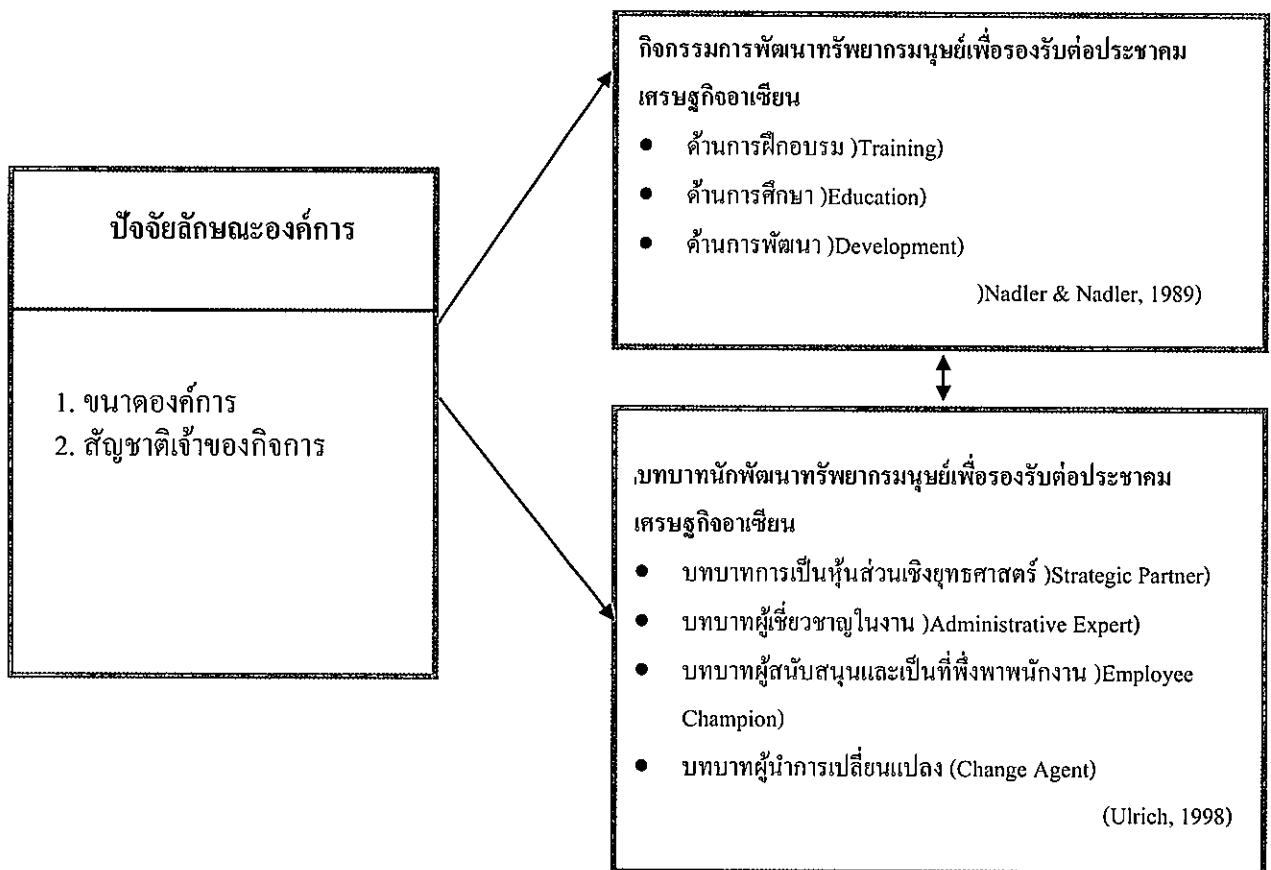
## สมมติฐานการวิจัย

1. ขนาดองค์กรที่ต่างกัน มีกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรองรับต่อประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนแตกต่างกัน
2. สัญชาติเจ้าของกิจการที่ต่างกัน มีกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรองรับต่อประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนแตกต่างกัน
3. ขนาดองค์กรที่ต่างกัน มีบทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรองรับต่อประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนแตกต่างกัน
4. สัญชาติเจ้าของกิจการที่ต่างกัน มีบทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรองรับต่อประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนแตกต่างกัน
5. กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรองรับต่อประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก มีความสัมพันธ์กับบทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์ ผู้วิจัยจึงกำหนดกรอบแนวคิดหลักในการศึกษา โดยเลือกศึกษาการพัฒนา

ทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และบทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรองรับต่อประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เนื่องจากกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นับเป็นกิจกรรมที่สำคัญในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่ทำให้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เกิดการพัฒนาความรู้ ทักษะ ทักษะคิด และความสามารถ เพื่อรองรับต่อการทำงานทั้งในปัจจุบัน และช่วยเตรียมทรัพยากรมนุษย์ให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมถึงในเรื่องบทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งนับได้ว่าเป็นผู้ผลักดันให้เกิดความสำเร็จในกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละองค์กร จึงสามารถสรุปกรอบแนวคิดการวิจัยได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### ทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยโดยสรุปดังต่อไปนี้

## แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

Nadler (1970) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า คือ ประสบการณ์ การเรียนรู้ที่จัดอย่างเป็นระเบียบ ภายในช่วงเวลาที่กำหนด เพื่อเพิ่มความเป็นไปได้ของการปรับปรุง การปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยประกอบด้วยกิจกรรม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3 ประการ คือ

1. การฝึกอบรม (Training) ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ โดยมุ่งเน้นเกี่ยวกับ งานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน (Present Job) โดยมีเป้าหมาย คือ การยกระดับความรู้ ความสามารถ และ ทักษะของพนักงานในขณะนั้น ให้สามารถทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ ได้เป็นอย่างดี ซึ่งผู้ผ่านการ ฝึกอบรมไปแล้ว จะสามารถนำความรู้ไปใช้ได้ทันที

2. การศึกษา (Education) เป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยตรง เพราะการให้ การศึกษานับเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะคิด ตลอดจนเสริมสร้างความสามารถในการ ปรับตัวในทุก ๆ ด้านให้กับบุคคล โดยมุ่งเน้นเกี่ยวกับงานของพนักงานในอนาคต (Future job) เพื่อ เตรียมพนักงานให้มีความพร้อมที่จะทำงานตามความต้องการขององค์กรในอนาคต

3. การพัฒนา (Development) เป็นกระบวนการปรับปรุงองค์การให้มีประสิทธิภาพ เป็น กิจกรรมการเรียนรู้ที่ไม่ได้มุ่งตัวงาน (Not Focus on a Job) แต่มีจุดเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ตามที่องค์กรต้องการ และมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานกับองค์กรในอนาคต เพื่อให้สอดคล้องกับ เทคโนโลยี รวมทั้งสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Smith (1990 อ้างถึงใน อารมณ์ ภูววิทยพันธ์, 2551) ที่กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการในการกำหนดวิธีการที่ดีที่สุดที่จะปรับปรุง และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร รวมถึงเพื่อการปรับปรุงผลการดำเนินงานและผลผลิตต่าง ๆ ของพนักงานอย่างเป็นระบบ โดยผ่านกระบวนการของการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา อัน จะนำไปสู่เป้าหมายที่มีต่อองค์กรและตัวพนักงาน

McLagan (1989) ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง การบูรณา การผสมผสานระหว่างการใช้การฝึกอบรม และการพัฒนาปัจเจกบุคคล (Individual Development: ID) การพัฒนาอาชีพ (Career Development: CD) และการพัฒนาองค์กร (Organization Development: OD) โดยมุ่งให้เกิดประสิทธิผลของการพัฒนาบุคลากร กลุ่ม และองค์กร เพื่อเพิ่ม ทักษะและความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรและองค์กร

จากความหมายและคำจำกัดความของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของนักวิชาการต่าง ๆ ดังกล่าวในข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าหมายถึง



กระบวนการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ในการพัฒนาความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความสามารถ หรือสมรรถนะที่จำเป็น ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ 3 ประการ คือ การฝึกอบรม, การศึกษา, และการพัฒนา เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยกระทำอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ รวมถึงมุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทั้ง 3 ระดับ ได้แก่ การพัฒนาระดับบุคคล การพัฒนาระดับอาชีพ และการพัฒนาระดับองค์การ

ในส่วนของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งนับได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมีนักวิชาการได้กำหนดแนวทางสำคัญของการจัดกิจกรรมและวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

Nadler and Nadler (1989) อธิบายกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ว่าประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญ ๆ 3 กิจกรรมหลักด้วยกัน ดังนี้

1. การฝึกอบรม (Training) เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ซึ่งเน้นงานในปัจจุบันที่เกี่ยวข้องกับความรู้อื่นๆ ทักษะ ความสามารถและพฤติกรรมในการทำงาน โดยเป็นความพยายามในการวางแผนขององค์การสำหรับช่วยให้บุคลากรได้รับความรู้ ทักษะ ความสามารถและพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และมุ่งหวังให้บุคลากรสามารถนำความรู้ ทักษะ ความสามารถไปใช้ปฏิบัติงานได้ทันที โดยมีวิธีการและเทคนิคสำคัญ ๆ เช่น การบรรยาย การประชุมอภิปราย การศึกษาจากกรณีตัวอย่าง การสาธิต การสร้างสถานการณ์จำลอง การแสดงบทบาทสมมติ การสัมมนา และการระดมความคิดเห็น ฯลฯ

2. การศึกษา (Education) เป็นกิจกรรมการพัฒนาและเรียนรู้ซึ่งมุ่งเน้นงานในอนาคต โดยเป็นการเตรียมบุคลากรสำหรับการเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย การพัฒนาสายอาชีพ ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาขีดความสามารถทางปัญญา แนวคิด ความเข้าใจ และผลการปฏิบัติงานผ่านกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งมีวิธีการและเทคนิคที่นิยมใช้กันมาก เช่น การศึกษาต่อในสถาบันการศึกษา การศึกษาทางไกล การศึกษาแบบ E-learning การศึกษาดูงาน ฯลฯ

3. การพัฒนา (Development) เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน และไม่แสดงผลลัพธ์ในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนเหมือนกับการฝึกอบรมและการศึกษา โดยเป็นการพัฒนาแบบระยะยาวในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง และการเติบโตขององค์การในอนาคต การพัฒนาจึงเป็นกิจกรรมระยะยาวที่เพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ด้วยเทคนิคและวิธีการต่าง ๆ ให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การ ซึ่งมีวิธีการและเทคนิคสำคัญ ๆ เช่น การสอนงาน ระบบพี่เลี้ยง การมอบหมายงานพิเศษ การให้ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น การโยกย้ายสลับเปลี่ยนงาน การทำงานเป็นคณะทำงานหรือกลุ่มคุณภาพ การให้คำปรึกษา ฯลฯ



กล่าวโดยสรุปได้ว่ากิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรม การศึกษาและการพัฒนา จัดเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยสามารถประเมินประสิทธิผลของกิจกรรมได้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว รวมถึงในระดับองค์กร ระดับงาน และระดับบุคลากร (สุจิตรา ธานันท์, 2550)

ตลอดจนแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นี้ มีความสัมพันธ์สอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสมัยก่อน ที่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มักเน้นกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเชื่อว่าถ้ามีกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำนวนมากแล้ว ก็จะส่งผลให้องค์กรเกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี แต่ปัจจุบันแนวคิดดังกล่าวได้เปลี่ยนไปสู่แนวคิดที่ว่า นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องส่งมอบผลลัพธ์ (Result Delivery) ให้แก่องค์กร แทนที่จะส่งมอบแค่การฝึกอบรมหรืองานเอกสาร บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นเชิงรุกมากขึ้น และนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรมีส่วนเข้าไปช่วยกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ต่าง ๆ ขององค์กรมากยิ่งขึ้น (Ulrich, 1998) ซึ่งจะเห็นได้จากบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีนักวิชาการต่าง ๆ นำเสนอไว้ดังนี้

Pace, Smith and Mills (1991) กล่าวว่า นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ควรมี 4 บทบาทสำคัญ ดังนี้

<b>บทบาทนักวิเคราะห์</b> 1. นักวิเคราะห์ความจำเป็น 2. นักวิจัย 3. ผู้ประเมิน	<b>บทบาทนักพัฒนา</b> 1. นักออกแบบกิจกรรมการพัฒนา 2. ผู้พัฒนาอุปกรณ์
<b>บทบาทนักเปลี่ยนแปลง</b> 1. ผู้อำนวยการความสะดวก 2. ผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 3. นักการตลาด	<b>บทบาทผู้ประสานงาน</b> 1. ผู้จัดการ 2. ผู้ให้คำปรึกษาแนะแนวอาชีพ 3. ผู้บริหารโครงการ

ภาพที่ 2 ตัวแบบ 4 บทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Pace et al., 1991)

Ulrich (1998) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

ดังนี้



ภาพที่ 3 แนวคิดบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ในการเพิ่มศักยภาพองค์กรให้มีความพร้อมในการแข่งขัน (Ulrich, 1998)

ทั้งนี้แนวความคิดของ Ulrich สอดคล้องกับแนวความคิดของสุภณัฐ ชูชินปรการ (2544) ที่เห็นว่านักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่นั้น ต้องเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ เป็นผู้เชี่ยวชาญในการทำงาน เป็นผู้สนับสนุนพนักงาน และเป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลง

ดังนั้นจึงสามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น จะต้องมีความพร้อมในการแข่งขัน และพร้อมที่จะเพิ่มขีดความสามารถให้กับองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลง โดยการขยายขอบเขตความรับผิดชอบ ลักษณะงานที่มีส่วนร่วมอย่างเป็นระบบ เป็นกระบวนการ และเข้าไปมีบทบาทในการวางแผนธุรกิจมากขึ้น เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจให้กับองค์กรได้อย่างยั่งยืนต่อไป

#### ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (2553) ได้ให้ความหมายของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) ว่าหมายถึง การเป็นหนึ่งเดียวกันทางด้านเศรษฐกิจของประเทศสมาชิกอาเซียน โดยประกอบไปด้วยประเทศสมาชิก 10 ประเทศด้วยกัน ได้แก่ ประเทศอินโดนีเซีย มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ ไทย บรูไน เวียดนาม ลาว พม่า และกัมพูชา

ขงยุทธ เกษสาคร (2552) กล่าวว่าคุณสมบัติสำหรับการเป็นผู้นำที่สำคัญคือ การเพิ่มพูนความรู้ให้แก่ตนเอง ขณะเดียวกันก็ต้องเปิดประตูความคิดให้กว้าง เรียนรู้กลั่นกรองในสิ่งที่ผ่านเข้ามา ขณะเดียวกันต้องเป็นคนที่มีความคิดริเริ่ม มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมีความคิดริเริ่ม ต้องมองเห็นคุณค่าในศักยภาพของบุคลากรและมีศิลปะในการนำเอาศักยภาพนั้นออกมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำที่มีประสิทธิผลมักจะลดสัดส่วนของการใช้อำนาจตามตำแหน่งลงให้เหลือน้อยที่สุด แต่ได้รับความเห็นพ้องจากผู้ตามมากกว่าการใช้อำนาจบังคับ หากผู้นำขาดความเป็นผู้นำในตัว ก็จะส่งผลไปถึงผลผลิตขององค์กร ความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน ขวัญและกำลังใจ ความจงรักภักดีต่อองค์กร

จากงานวิจัยของ โคลบ (Kolb, 1991) ได้ทำวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับการกระทำของทีมในสหรัฐอเมริกา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบว่าพฤติกรรมผู้นำทีมมีความสัมพันธ์กับการกระทำของทีมในกลุ่มทดลองและไม่ทดลอง ซึ่งได้กำหนดพฤติกรรมผู้นำกลุ่มตามทฤษฎี มีลักษณะให้ความสำคัญกับบุคคลเท่าเทียมกัน ให้โอกาสปกครองตนเองเท่าที่จำเป็น มีการประเมินผลและการสร้างแรงจูงใจ ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์กับการกระทำของทีมอย่างมีนัยสำคัญ สรุปว่า องค์กรที่มีผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้มีการคงอยู่ของสมาชิกที่มีขวัญกำลังใจสูง มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีทีมงานที่เข้าใจในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรและแสดงถึงความรู้สึถึงความสำเร็จที่เกิดขึ้นซึ่งจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ดังนั้น การทำให้ผู้บริหารเห็นความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ จะนำไปสู่การพัฒนาปรับปรุงภาวะผู้นำเพื่อความสามารถในการนำพาทีมงานไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขันและอยู่รอดได้ ผู้วิจัยจึงเห็นความจำเป็นในการศึกษาเปรียบเทียบ และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการสร้างทีมงานของผู้บริหารบริษัทในสวนอุตสาหกรรมศรีราชา

## วิธีการวิจัย (Research Methodology)

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaire) กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้จัดการแผนกจำนวน 157 คน โดยมีวิธีเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ชั้นที่ 1 เลือกบริษัท ที่ สหพัฒนาอินเตอร์ โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) เข้าไปถึงหุ้่นร้อยละ 12 ขึ้นไปและตั้งอยู่ในสวนอุตสาหกรรมศรีราชา หลังจากนั้นสุ่มด้วยการวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random



Sampling) จับสลากรายชื่อบริษัทจากประเภทของธุรกิจประมาณร้อยละ 50 ของจำนวนบริษัทในแต่ละประเภทธุรกิจ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนประชากรบริษัทในแต่ละกลุ่มธุรกิจ

ประเภทธุรกิจ	จำนวนประชากร (บริษัท)	จำนวนตัวอย่าง (บริษัท)
ธุรกิจการผลิต	17	8
ธุรกิจบริการและอื่น ๆ	9	5
รวม	26	13

ขั้นที่ 2 เลือกผู้จัดการระดับแผนกที่มีสายบังคับบัญชาขึ้นตรงต่อผู้บริหารระดับสูงเป็นกลุ่มตัวอย่างของการศึกษา พบว่ามีจำนวนผู้จัดการแผนกทั้งสิ้น 157 คน ดังที่กัลยา วานิชย์บัญชา (2546) ได้เสนอแนะว่ากรณีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรควรถัดไปใช้ขนาดตัวอย่างไม่น้อยกว่า 10 เท่าของจำนวนตัวแปรที่ต้องการศึกษาความสัมพันธ์ และในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยใช้ตัวแปรเพื่อศึกษาความสัมพันธ์จำนวนรวม 14 ตัวแปร นั่นหมายความว่ากรณีการวิจัยนี้ควรมีจำนวนตัวอย่างไม่น้อยกว่า 140 คน ดังนั้นผู้วิจัยจึงกำหนดให้ผู้จัดการแผนกในบริษัทที่สุ่มได้ทั้ง 157 คนเป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้

ตารางที่ 2 กลุ่มตัวอย่างผู้จัดการแผนกที่มีสายบังคับบัญชาขึ้นตรงต่อผู้บริหารระดับสูง

ประเภทธุรกิจ	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน)
ธุรกิจการผลิต	118
ธุรกิจบริการและอื่น ๆ	39
รวม	157

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถาม ที่แบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 สอบถามสภาพข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามการรับรู้ของผู้จัดการแผนก ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการสร้างทีมงานของบริหารตามการรับรู้ของผู้จัดการแผนก ที่ผ่านการหาค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหา

และหาค่าดัชนีความสอดคล้อง ได้ค่าตั้งแต่ .50 ขึ้นไป และมีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามครั้งนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร มีค่าเท่ากับ .872 การสร้างทีมงานของผู้บริหาร มีค่าเท่ากับ .884 จากนั้นนำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 157 คน และได้แบบสอบถามคืนกลับมาทั้งหมด 138 ชุด คิดเป็นร้อยละ 87.90

### ผลการศึกษา (Research Finding)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล สามารถสรุปได้ดังนี้

1. สรุปสภาพข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีรายละเอียดดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 จำนวนและค่าร้อยละของประเภทธุรกิจ (n=138)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
<b>ประเภทธุรกิจ</b>		
ธุรกิจการผลิต	102	73.91
ธุรกิจการบริการและอื่น ๆ	36	26.09
<b>อายุงาน</b>		
ต่ำกว่า 5 ปี	31	22.46
5 – 10 ปี	50	36.23
มากกว่า 10 ปี	57	41.30
รวม	138	100.00

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามการรับรู้ของผู้จัดการแผนก ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.68$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ ซึ่งสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้ รับรู้ว่าการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ( $\bar{X} = 3.73, 3.71, 3.63, 3.57$  และ  $3.52$  ตามลำดับ) ดังตารางที่ 4



ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของพฤติกรรมการแสดงออกถึง  
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามการรับรู้ ภาพรวม

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	3.73	.847	มาก	1
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	3.63	.787	มาก	3
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	3.71	.839	มาก	2
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.57	.726	มาก	4
5. ด้านการเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์	3.52	.837	มาก	5
รวม	3.68	.781	มาก	

3. การสร้างทีมงานของผู้บริหารตามการรับรู้ของผู้จัดการแผน ก ภาพรวมอยู่ในระดับ  
มาก ( $\bar{X}=3.50$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมาก 5 ข้อ ซึ่งสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจาก  
มากไปน้อยได้ดังนี้ การสื่อสารเพื่อการสร้างทีม ความชัดเจนของเป้าหมาย การสนับสนุนและการ  
ไว้วางใจ การสร้างสัมพันธภาพที่ดี และการพัฒนาตนเองเพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของทีมงาน ( $\bar{X}=3.63,$   
3.62, 3.52, 3.49 และ 3.43 ตามลำดับ) ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของพฤติกรรมการสร้างทีมของ  
ผู้บริหาร ในภาพรวม

การสร้างทีมของผู้บริหาร	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. ความชัดเจนของเป้าหมาย	3.62	.796	มาก	2
2. บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ	3.40	.801	ปานกลาง	6
3. การเปิดใจและกล้าเผชิญหน้า	3.39	.837	ปานกลาง	7
4. การสนับสนุนและการไว้วางใจ	3.52	.815	มาก	3
5. ความร่วมมือและใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์	3.37	.875	ปานกลาง	9
6. การทบทวนผลงานและวิธีการทำงาน	3.38	.880	ปานกลาง	8
7. การพัฒนาตนเองเพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของทีมงาน	3.43	.979	มาก	5
8. การสร้างสัมพันธภาพที่ดี	3.49	.927	มาก	4
9. การสื่อสารเพื่อการสร้างทีม	3.63	.718	มาก	1
รวม	3.50	.758	มาก	

4. การเปรียบเทียบการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารบริษัทในสวนอุตสาหกรรมเครือสหพัฒน์ ศรีราชา โดยจำแนกตามประเภทของธุรกิจ และประสบการณ์ พบว่า ในธุรกิจและประสบการณ์ทำงานที่ต่างกัน มีการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ภาพรวมไม่แตกต่างกัน มีระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

5. การเปรียบเทียบการรับรู้การสร้างทีมงานของผู้บริหารบริษัทในสวนอุตสาหกรรมเครือสหพัฒน์ ศรีราชา โดยจำแนกตามประเภทของธุรกิจและประสบการณ์ทำงาน พบว่า การรับรู้การสร้างทีมงานของผู้บริหารบริษัทในสวนอุตสาหกรรมเครือสหพัฒน์ ศรีราชา ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน มีระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

6. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับการสร้างทีมงานตามการรับรู้ พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อกันในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 6 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างทีมงาน

ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	การสร้างทีมงาน	
	r	Sig.(1-tailed)
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	.823**	.000
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	.845**	.000
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	.816**	.000
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	.852**	.000
ด้านการเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์	.876**	.000
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	.896**	.000

\*\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01



## ตารางที่ 7 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ข้อที่	สมมติฐานวิจัย	ผลการทดสอบ
1	การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารบริษัทในสวนอุตสาหกรรมศรีราชาที่มีธุรกิจต่างประเภทกันมีความแตกต่างกัน	ปฏิเสธสมมติฐาน
2	การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารบริษัทในสวนอุตสาหกรรมศรีราชาที่ประสบการณ์ทำงานต่างกันมีความแตกต่างกัน	ปฏิเสธสมมติฐาน
3	การรับรู้การสร้างทีมงานของผู้บริหารบริษัทในสวนอุตสาหกรรมศรีราชาที่มีธุรกิจต่างประเภทกันมีความแตกต่างกัน	ปฏิเสธสมมติฐาน
4	การรับรู้การสร้างทีมงานของผู้บริหารบริษัทในสวนอุตสาหกรรมศรีราชาที่ประสบการณ์ทำงานต่างกันมีความแตกต่างกัน	ปฏิเสธสมมติฐาน
5	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการสร้างทีมงานของผู้บริหารบริษัทในสวนอุตสาหกรรมศรีราชา	ยอมรับสมมติฐาน

## อภิปรายและสรุปผลการวิจัย (Discussion and Conclusion)

การอภิปรายผลการศึกษานี้ ผู้วิจัยจะกล่าวถึงประเด็นสำคัญจากการค้นพบในการศึกษา ตามจุดมุ่งหมายของการศึกษาและสมมติฐานการวิจัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การรับรู้ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารบริษัทในศรีราชา โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อยดังนี้ รับรู้ว่าการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ตามลำดับ การรับรู้ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เพราะวัฒนธรรมการทำงานบริษัทในศรีราชาถูกหล่อหลอมและวางรากฐานโดยผู้นำองค์กรที่เป็นต้นแบบที่ดีในการเป็นผู้ที่มีคุณธรรมและจริยธรรม มีความเสียสละ ประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะทำให้ผู้ตามตระหนักถึง



คุณค่าของเป้าหมาย และสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต

จากผลการศึกษา แสดงให้เห็นผู้บริหารมักจะกระตุ้นให้ทีมงานเกิดความคิดบวกต่อองค์กร ต่อลูกค้าและคู่ค้า สอดคล้องกับบุญเกียรติ โชควัฒนา (2555) ที่กล่าวถึงการกระตุ้นให้คิดบวกว่า คนที่คิดบวกจะเกิดความมุ่งมั่น คนที่มีความมุ่งมั่นจะมีบุคลิกภาพดังนี้ นิยตึขึ้น จดจำตัวเลขได้แม่นยำขึ้น มีนวัตกรรมมากขึ้น มีคนมาช่วยเหลือมากขึ้น ไม่พูดลบต่อตนเอง ผู้อื่นและองค์กร ขยันคิด ขยันทำ ช่างสังเกต ใฝ่รู้ ทำงานเร็วขึ้น มีวินัยมากขึ้นและทบทวนตลอดเวลา คนมุ่งมั่นจะตั้งเป้าหมายท้าทาย แม้จะเจอกับปัญหาที่ยากหรือลำบากเพียงใด ก็มุ่งมั่นทำให้บรรลุผล

2. การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ในด้านผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ แม้ว่าอยู่ในระดับมาก แต่ผลวิเคราะห์เป็นรายด้านพบว่า รับรู้การสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างทั่วถึงไปยังสมาชิกทุกคนในองค์กร และรับรู้การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ต่อองค์กร อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เพราะลักษณะการบริหารและการกำหนดนโยบายของบริษัทในสวนอุตสาหกรรมเครือสหพัฒน์ ศรีราชาส่วนใหญ่จะมาจากคณะกรรมการบริหาร (Board of Director) การเปิดโอกาสให้ผู้จัดการแผนก หรือเรียกว่า Middle Management เข้าร่วมเพื่อกำหนดกลยุทธ์องค์กรยังมีค่อนข้างน้อย นโยบายองค์กรมาจากที่ประชุมกรรมการบริษัทเป็นผู้พิจารณาและอนุมัติ และการสื่อสารวิสัยทัศน์เป็นเรื่องค่อนข้างใหม่ ดังนั้น ผู้นำองค์กรจำเป็นต้องให้ความสำคัญและพัฒนาทักษะด้านผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ และผู้บริหารระดับสูงควรเปิดโอกาสให้หัวหน้างานระดับต่าง ๆ ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบในงาน มีส่วนร่วมกำหนดนโยบายและเป้าหมายร่วมกันให้มากขึ้น

3. การเปรียบเทียบการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารบริษัทในสวนอุตสาหกรรมเครือสหพัฒน์ ศรีราชา โดยจำแนกตามประเภทของธุรกิจ และประสบการณ์ทำงานพบว่า ผู้จัดการในธุรกิจต่างประเภทกันและมีประสบการณ์ทำงานแตกต่างกัน มีการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารบริษัทในภาพรวมไม่แตกต่างกัน มีนัยสำคัญทางสถิติ .05 ทั้งนี้ เพราะบริษัทในสวนอุตสาหกรรมเครือสหพัฒน์มีการสร้างเครือข่าย และแสวงหาความร่วมมือกันอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เป็นแนวทางให้บริษัทต่าง ๆ ได้เรียนรู้และนำวิธีที่ประสบความสำเร็จไปทดลองปรับใช้ให้เข้ากับบริษัทของตนเอง

4. การรับรู้ระดับการสร้างทีมงานของผู้บริหารบริษัทในสวนอุตสาหกรรมเครือสหพัฒน์ ศรีราชา ในภาพรวม จากผลการศึกษาพบว่า อยู่ในระดับมาก 5 ข้อ ซึ่งสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้ รับรู้การสื่อสารเพื่อการสร้างทีม รับรู้ความชัดเจนของเป้าหมาย รับรู้การ

สนับสนุนและการไว้วางใจ รับรู้การสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดี และรับรู้การพัฒนาตนเองเพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของทีมงาน ตามลำดับ ทั้งนี้ เพราะผู้บริหารจะต้องเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าหมายที่ชัดเจนแล้วสื่อสารอย่างทั่วถึงในองค์กรเพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เพราะประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรมาจากการที่สมาชิกมีความรับผิดชอบต่อกัน มีการไว้วางใจกัน มีวัฒนธรรมแบบร่วมมือกันเน้นความเป็นทีม สมาชิกมีส่วนในการเป็นผู้นำกลุ่มหรือมีการนำทีมในลักษณะร่วมกันสมาชิกจึงมีความพึงพอใจและมีแรงจูงใจในการทำงานสูง

5. การรับรู้การสร้างทีมงานของผู้บริหารบริษัทในสวนอุตสาหกรรมเครือสหพัฒน์ ศรีราชา โดยจำแนกตามประเภทของธุรกิจที่แตกต่างกัน พบว่า ในด้านความชัดเจนของเป้าหมาย การเปิดใจและกล้าเผชิญหน้า และการพัฒนาตนเองเพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของทีมงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 ทั้งนี้ เพราะความแตกต่างระหว่างธุรกิจการผลิตและธุรกิจบริการ มีนโยบายและกลยุทธ์ค่อนข้างต่างกัน การผลิตเป็นการสร้างคุณค่าของสินค้าที่สามารถสนองตอบความต้องการของมนุษย์ ผลิตเป็นสินค้าที่มีกระบวนการผลิตหลายขั้นตอนจึงจะได้สินค้าตามที่ลูกค้าต้องการ หัวใจสำคัญของธุรกิจการผลิต คือ การควบคุมต้นทุนต่อหน่วยให้อยู่ในระดับที่ต่ำ การทำงานจึงมุ่งเน้นไปที่ผลผลิตและทำงานให้ได้ตามเป้าหมายประจำวัน เพื่อสามารถคงความได้เปรียบในการแข่งขัน ในขณะที่สินค้าของธุรกิจบริการคือ การขายประสบการณ์ที่น่าพึงพอใจให้แก่ลูกค้า และงานบริการเป็นสิ่งที่ไม่สามารถจับต้องได้ การมุ่งเน้นฝึกอบรมเพื่อพัฒนาวิธีการทำงานเพื่อรับมือต่อสถานการณ์ใหม่ ๆ รวมถึงการทบทวนบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบและการแก้ไขเมื่อเกิดปัญหาและข้อขัดแย้ง จึงแตกต่างกันตามการรับรู้ของผู้จัดการแผนกที่ทำงานในธุรกิจการผลิตและบริการ

6. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับการสร้างทีมงานตามการรับรู้ของผู้จัดการแผนก ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .01 ในทุก ๆ ด้าน ทั้งนี้ ความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับลักษณะของการทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นเทคนิคหนึ่ง que ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจและพยายามพัฒนาทีมงานให้เกิดขึ้นในองค์กรและกระตุ้นให้สมาชิกในทีมงานมีความรู้สึกว่าเป็นผู้มีส่วนร่วมในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของทีม องค์กรจึงจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้ (เรมวอล นันทสุภวัฒน์, 2542) ผู้นำยุคการเปลี่ยนแปลง มีพลวัตที่เกี่ยวข้องกับการสร้างทีมงานทั้ง 9 ด้านอย่างที่ไม่สามารถแยกออกจากกันได้ เพราะการเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ก็จะทำให้การสนับสนุนผู้ร่วมงานมีความคิดริเริ่ม มองเห็นคุณค่าในศักยภาพของบุคลากรและมีศิลปะในการนำเอาศักยภาพนั้นออกมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำที่มีการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือมุ่งเน้นความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน ขวัญและกำลังใจ

ควบคู่ไปกับการมอบหมายงาน โดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถของพนักงาน จึงทำให้พนักงานมีความรู้สึกมีส่วนร่วมในเป้าหมายของทีม ก่อให้เกิดความภูมิใจที่ได้ร่วมงานด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของโคลบ (Kolb, 1991) ที่พบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้มีการคงอยู่ของสมาชิกที่มีขวัญกำลังใจสูง มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีทีมงานที่เข้าใจในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรและแสดงถึงความรู้สึกถึงความสำเร็จที่เกิดขึ้นซึ่งจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้

จากผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อเป็นประโยชน์ต่อแนวทางการบริหารและสร้างทีมงานที่ส่งผลสำเร็จต่อองค์กร ดังต่อไปนี้

1. ควรมีระบบพัฒนาและเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้ความสำคัญในการพัฒนาผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ตามผลการวิจัยพบว่าการรับรู้ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ยังอยู่ระดับปานกลางเมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้าน โดยองค์กรสามารถมุ่งเน้นพัฒนา 3 องค์ประกอบคือ วิสัยทัศน์องค์กร การสื่อสารเพื่อให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม และการมอบอำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ตาม โดยผู้บริหารของบริษัทต่าง ๆ ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และนำนโยบายระดับองค์กรไปวางแผนและสื่อสารให้เกิดผลสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม
2. ในการพิจารณาคัดสรรผู้ที่มาดำรงตำแหน่งผู้บริหารองค์กร ควรมีการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีองค์ประกอบ 4 ด้านคือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
3. การพัฒนาและเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและทักษะการสร้างทีมงานไม่ควรจำกัดอยู่แค่ผู้บริหารระดับสูงแต่ควรขยายไปสู่ผู้จัดการระดับต่าง ๆ ในองค์กร

### ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการสร้างทีมงานของผู้บริหารบริษัทในเครือสหพัฒนศรียา ด้วยวิธีการวิจัยรูปแบบอื่น ๆ เช่น การเสวนากลุ่ม การสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้บริหาร เพื่อให้ได้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำและการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ
2. ควรมีการศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการรับรู้ในด้านอื่น ๆ ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จของหน่วยงานหรือองค์กร เช่น วัฒนธรรมองค์กร คุณภาพชีวิตในการทำงาน เป็นต้น
3. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารบริษัทในเครือสหพัฒนศรียากับกลุ่มธุรกิจอื่น



## รายการอ้างอิง

- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2546). *การวิเคราะห์สถิติ: สถิติสำหรับการบริหารและวิจัย* (พิมพ์ครั้งที่7). กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- ชาญชัย อัจฉินสมาจาร. (2553). *ทักษะภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: มัลติอินฟอร์เมชั่นเทคโนโลยี.
- นิตย์ สัมมาพันธ์. (2548). *ภาวะผู้นำ: พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ: อินโนกราฟฟิกส์.
- บริษัท สหพัฒนาอินเตอร์โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน). (2554). *รายงานประจำปี 2553 (Annual Report 2010)*. ม.ป.ท.
- บุญเกียรติ โชควัฒนา. (2555). *Positive Thinking*. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- พรนพ พุกกะพันธ์. (2544). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*. กรุงเทพฯ: จามจรีโปรดักส์.
- พสุ โลหารชุน. (2555). *โครงการพัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อยกระดับความสามารถการแข่งขัน. วารสารสำนักพัฒนาการจัดการอุตสาหกรรม, 6-7.*
- ขงยุทธ เกษสาคร. (2552). *ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม*. กรุงเทพฯ: วิ.เจ.พรินต์ติ้ง.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์.
- รัชณี วิเศษสังข์. (2537). *ภาวะผู้นำปรีวรรต. สารพัฒนาหลักสูตร, 13(116), 18-24.*
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2540). *ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. คุชฉีนิพนธ์บริหารการศึกษาคุชฉีบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.*
- \_\_\_\_\_. (2551). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง. วันที่ค้นข้อมูล 9 มีนาคม 2555, เข้าถึงได้จาก*  
[http://hrm.siamhrm.com/report/management\\_report.php?max=187](http://hrm.siamhrm.com/report/management_report.php?max=187)
- เรมวลด นันท์ศุภวัฒน์. (2542). *ภาวะผู้นำทางการพยาบาลในองค์กร. เชียงใหม่: ดอกแก้ว.*
- วัลภา อิศระธานันท์. (2545). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย และการทำงานเป็นทีมกับคุณภาพบริการ โรงพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลกำแพงเพชร. งานนิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการพยาบาล, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. (2555). *โครงการพัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อยกระดับความสามารถการแข่งขัน. วารสารสำนักพัฒนาการจัดการอุตสาหกรรม, 6-7.*

- ศุภนิคย์ โชครัตนชัย, ชูมาพันธ์ วิเชียรเกื้อ, พิรชา ภูสุนทรศรี และอรทัย ชุณหจันทน. (2547). *ปรัชญาการทำงานและการดำเนินชีวิต ดร.เทียม โชควัฒนา*. กรุงเทพฯ: ตาตาพับลิเคชั่น.
- สมใจ วิริยะบัณฑิตกุล. (2552). *ชีวิตนี้เป็นอะไรก็ได้แต่ต้องเป็นหนึ่ง*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- สัมมา รชนิธย์. (2553). *ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2549). *คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา*. วันที่ค้นข้อมูล 17 ตุลาคม 2554, เข้าถึงได้จาก <http://suthep.cru.in.th/leader27.doc>.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Comment: transformational leadership. *Journal of Management Inquiry*, 4(3).
- \_\_\_\_\_. (1997). *Full Range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. CA: Mind Garden.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leader: The Strategies for Taking Change*. New York: Harper and Row.
- Burn, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Kolb, J. A. (1991). Relationships between leader behaviors and team performance in research and non research teams. *Research Teams*, 51(8), 2563-A.
- Maxwell, J. C. (1998). *The 21 Irrefutable Law of Leadership: Follow Them and People will Follow You*. Nashville, TN: Thomas Nelson.
- Reddin, W. J. (1970). *Managerial Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Westley, F., & Mintzberg, H. (1989). *Visionary leadership and strategic management*. *Strategic Management Journal*, 10, 17-32.
- Woodcock, M. (1989). *Team Development Manual (2<sup>nd</sup> ed.)*. Worcester: Great Britain by Billing & Son.
- Woodcock, M., & Francis, D. (1981). *Organization Development Through Temabuilding*. England: Gower Press.