

## รูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งอนาคต

รินทรฤติ พลายเพชร<sup>1\*</sup> อีรุฎฉิ บุนยโสภณ<sup>2</sup> สมนึก วิสุทธิแพทย<sup>3</sup> และ ทวีศักดิ์ รูปสิงห์<sup>4</sup>

### บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) สร้างรูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และ 2) สร้างคู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งอนาคต โดยศึกษาจากผู้บริหาร และพนักงานระดับผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ที่ปฏิบัติงานในกลุ่มโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์เขตพื้นที่จังหวัดฉะเชิงเทรา จังหวัดชลบุรี และจังหวัดระยอง จำนวน 53 โรงงาน จำนวน 400 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์ และแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ ผลการวิจัยสรุปได้ว่า 1) รูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 6 ด้านและองค์ประกอบย่อยดังนี้ (1) ด้านภาวะผู้นำ (1.1) การสอนงาน (1.2) ทักษะการเป็นผู้นำ (1.3) ความสามารถทำงานภายใต้แรงกดดัน สามารถทำนายความสำเร็จได้ร้อยละ 36.20 (2) ด้านแรงจูงใจในการทำงาน (2.1) เสริมสร้างโอกาสการเรียนรู้ใหม่ ๆ (2.2) การบริหารจัดการคนและผลงาน (2.3) ความมุ่งมั่นที่จะดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ (2.4) การให้ความสำคัญกับการปรับปรุงพัฒนางาน สามารถทำนายความสำเร็จได้ร้อยละ 30.70 (3) ด้านการสื่อสารในองค์กร (3.1) การทำงานเป็นทีมและการประสานงาน (3.2) การสื่อสารในการนำเสนองาน (3.3) การมีมนุษยสัมพันธ์ สามารถทำนายความสำเร็จได้ร้อยละ 36.00 (4) ด้านความคิดเริ่มสร้างสรรค์ (4.1) ความคิดเชิงระบบและความคิดเชิงวิเคราะห์ (4.2) ความคิดสร้างสรรค์และการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง (4.3) การให้ความสำคัญกับการคิดค้นสิ่งใหม่ สามารถทำนายความสำเร็จได้ร้อยละ 30.20 (5) ด้านการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ (5.1) จริยธรรม จรรยาบรรณและความซื่อสัตย์ (5.2) การคิดวิเคราะห์ในการแก้ปัญหา (5.3) คิดวางแผนจัดการปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ สามารถทำนายความสำเร็จได้ร้อยละ 21.92 (6) ด้านการเรียนรู้ (6.1) ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (6.2) ความรอบรู้ในงานและความรู้ความชำนาญเชิงเทคนิค (6.3) การแก้ปัญหาและตัดสินใจ สามารถทำนายความสำเร็จได้ร้อยละ 52.80 ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งอนาคต โดยผู้เชี่ยวชาญพบว่ารูปแบบการพัฒนามีความเหมาะสม คิดเป็นร้อยละ 97.92 และมีความเป็นไปได้ในการนำไปประยุกต์ใช้คิดเป็นร้อยละ 98.33 และ 2) ผลการประเมินคู่มือการใช้รูปแบบพัฒนาศักยภาพผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งอนาคต พบว่า คู่มือที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมคิดเป็นร้อยละ 98.96 และมีความเป็นไปได้ในการนำไปปรับใช้คิดเป็นร้อยละ 98.33

**คำสำคัญ:** อุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งอนาคต, รูปแบบการพัฒนา, ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

รับพิจารณา: 8 พฤษภาคม 2562

แก้ไข: 7 มิถุนายน 2562

ตอบรับ: 13 มิถุนายน 2562

<sup>1</sup> นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการพัฒนารัฐกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ คณะพัฒนาและธุรกิจอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

<sup>2</sup> ศาสตราจารย์ นายสภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

<sup>3</sup> รองศาสตราจารย์ รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนาบริการวิชาการและอุตสาหกรรมสัมพันธ์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

<sup>4</sup> รองศาสตราจารย์ ประจำภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

\* ผู้ติดต่อประสานงาน โทร. +668 9923 2788 อีเมล: rinruedee.plaipetch@alumni.sasin.edu



## The Potential Development Model of Human Resource Management in the Futuristic Automotive Parts Industry

Rinruedee Plaipetch<sup>1\*</sup> Teerawut Boonyasophon<sup>2</sup> Somnoek Wisuttiapaet<sup>3</sup> and Taweesak Roopsing<sup>4</sup>

### Abstract

This research aims 1) to create human resource management potential development model for potential creation, and 2) to create the manual for the model of human resource management in the futuristic automotive parts industry. The sample size was 400 managing directors of human resources management department from 53 automotive parts factories in Chachoengsao, Chonburi, and Rayong. The research tools used were interview and questionnaire. The statistics for data analysis were the mean, standard deviation, correlation, and multiple linear regression analysis. The results of the research concluded that there were six key components of human resources management potential development model: 1) Leadership – (1.1) Coaching, (1.2) Leadership skills, and (1.3) Ability to work under pressure. These sub-elements could account for 36.20%; (2) Motivation in work – (2.1) Enhancing new learning opportunities, (2.2) Management of people and work, (2.3) Commitment to achieve goals and vision, and (2.4) Focusing on improving work development. These elements could account for 30.70%; (3) Communication in the organization - (3.1) Teamwork and coordination, (3.2) Communication in the presentation of work, and (3.3) Having human relations. These elements could account for 36.00%; (4) Creative thinking - (4.1) System thinking and analytical thinking, (4.2) Creativity and continuous work development, and (4.3) Focusing on new things. These elements could account for 30.20% ; (5) Human development potential - (5.1) Ethics and Integrity, (5.2) Analytical thinking in problem solving, (5.3) Ability to solve problem with new methods. These elements could account for 21.92%; and (6) Learning - (6.1) Ability to manage change continuously, (6.2) Knowledge in work and technical expertise, and (6.3) Problem solving and decision making. These found that the development model was appropriate and 98.33% found that it is possible to be adapted to actual. Experts' opinions on this study were that is 97.92%. Moreover, based on the evaluation of experts, the model's manual was suitable 98.96% was possible to apply 98.33%.

**Keywords:** future automotive parts industry, development model, managing directors of human resource management department

Received: May 8, 2019

Revised: June 7, 2019

Accepted: June 13, 2019

<sup>1</sup> Doctoral Degree Student, Industrial Business and Human Resources Development Program, Faculty of Business and Industrial Development, King Mongkut's University of Technology North Bangkok

<sup>2</sup> Professor, Chairman of the University Council King Mongkut's University of Technology North Bangkok.

<sup>3</sup> Associate Professor, Vice President for Academic Services Development and Industrial Relations, King Mongkut's University of Technology North Bangkok

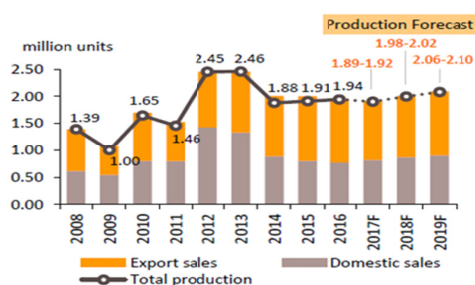
<sup>4</sup> Associate Professor, Business Management Department, Faculty of Business Management, King Mongkut's University of Technology North Bangkok

\* Corresponding Author, Tel. +668 9923 2788 e-mail: rinruedee.plaipetch@alumni.sasin.edu



## 1. บทนำ

ตลาดรถยนต์ในประเทศไทยปี พ.ศ. 2560-2562 มีแนวโน้มการขายที่ดีขึ้นมากกว่าในอดีตที่ผ่านมา ซึ่งส่งผลดีทั้งกับผู้ผลิตและตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ทำให้มีรายได้จากการจำหน่ายเพิ่มขึ้น และจากที่ปัจจุบันไทยมีสถานะเป็นฐานการผลิตรถยนต์ที่สำคัญแห่งหนึ่งของโลก และในปี 2559 ไทยมีปริมาณการผลิตรถยนต์ทุกประเภทมากเป็นอันดับ 12 ของโลกอันดับ 5 ของเอเชีย และอันดับ 1 ของอาเซียน ขณะที่ขนาดตลาดรถยนต์ทุกประเภทในไทย (พิจารณาจากยอดจำหน่าย) เป็นอันดับ 19 ของโลกอันดับ 6 ของเอเชีย และอันดับ 2 ของอาเซียน



รูปที่ 1 แสดงแนวโน้มอุตสาหกรรมผลิตรถยนต์ระหว่างปี 2008-2019 [1]

จากข้อมูลของ แนวโน้มอุตสาหกรรมรถยนต์ของไทยในปี 2560-2562 [1] พบว่า จะมีทิศทางดีขึ้นจากการจำหน่ายรถยนต์ที่คาดว่าจะกลับมาเติบโตทั้งตลาดในประเทศและตลาดส่งออก โดยในปี 2560 คาดว่าจะมีปริมาณการผลิตอยู่ที่ 1.89-1.92 ล้านคัน ก่อนที่จะขยายตัวเร่งขึ้นในปี 2561 ในอัตรา 4-6% และในปี 2562 ขยายตัว 3-5% ประเมินว่าตลาดรถยนต์ในประเทศปี 2560 จะมีทิศทางขยายตัว จากปัจจัยหนุนเศรษฐกิจในประเทศที่ฟื้นดีขึ้นเป็นลำดับ ทั้งนี้วิจัยกรุงศรีคาดการณ์ภาวะเศรษฐกิจไทยจะขยายตัว 3.40%, 3.50% และ 3.50-3.70% ในปี 2560 2561 และ 2562 ตามลำดับ รวมทั้งแนวโน้มพฤติกรรมการใช้รถยนต์ในตลาดเป้าหมายในแถบเอเชียแปซิฟิกและตะวันออกกลางที่คาดว่าจะยังไม่เปลี่ยนสู่สังคมรถยนต์ไฟฟ้าเร็วนัก ดังนั้นจึงคาดการณ์ว่าการพัฒนารถยนต์ไฟฟ้าในไทยจะไม่เปลี่ยนแปลงก้าวกระโดด เช่นที่เคยเกิดขึ้นในยุค Eco-car ในอดีต ซึ่งจากการประเมินคาดว่าอาจกินระยะเวลาไม่ต่ำกว่า 10 ปี กว่ารถยนต์ไฟฟ้าจะมีบทบาทสำคัญในอุตสาหกรรมผลิตรถยนต์ไทย

อุตสาหกรรมยานยนต์ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์เป็นอุตสาหกรรมหนึ่งในกลุ่มเป้าหมายหลักในการพัฒนาตามนโยบายของรัฐในการส่งเสริมให้เป็นอุตสาหกรรม 4.0 ที่จะต้องพัฒนาระบบการบริหารการผลิตและคุณภาพให้สามารถก้าวทันเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว จึงมีความจำเป็นต้องอาศัยอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วน ระดับเทียร์ 1, 2 และเทียร์ 3 เป็นกลุ่มอุตสาหกรรมที่ผลิตและส่งมอบชิ้นส่วนป้อนเข้าสู่อุตสาหกรรมยานยนต์เพื่อให้มีระบบการผลิตมีประสิทธิภาพและสามารถสร้างความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ

จึงเห็นได้ว่าอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่มีระบบที่ทันสมัยและเติบโตอย่างรวดเร็วนั้น การวางระบบของงานบุคคลากรจึงมีบทบาทและมีความจำเป็นมากอย่างยิ่งต่อองค์กรที่ต้องการประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน เพราะปัจจัยหลักที่สำคัญอย่างหนึ่งคือ “ทรัพยากรมนุษย์” จึงจำเป็นต้องปรับตัวเข้าระบบสากล ควรมีเตรียมการบริหารองค์กรแบบมีวัฒนธรรมที่หลากหลาย ดังนั้นเรื่องการพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital) จึงเป็นเรื่องใกล้ตัวซึ่งจะมีบทบาทสำคัญต่อยุทธศาสตร์ ไทยแลนด์ 4.0 เป็นอย่างมาก เพราะเป็นหัวใจในการพัฒนาประเทศในทุก ๆ ด้าน หากขาดคนที่มีความสามารถ ประเทศก็ไม่สามารถเดินหน้าได้ตามแผนงานที่วางไว้ จึงเห็นได้ว่า “บุคลากรในองค์กร” นั้นมีความสำคัญ ต่อการแข่งขันในทุกระดับไม่ว่าจะเป็นองค์กรธุรกิจ หรือ การแข่งขันของประเทศ ซึ่งการที่จะยกระดับการแข่งขันได้ การพัฒนา “ทุนมนุษย์” จึงเป็นที่สำคัญมากในทุก ๆ องค์กร โดยเฉพาะในบริบทการแข่งขันบนเส้นทางเศรษฐกิจดิจิทัล อย่างไรก็ตาม ปัญหาของหลายองค์กรธุรกิจที่กำลังประสบปัญหา และเป็นอุปสรรคที่ถ่วงการเปลี่ยนแปลงไปสู่ยุคดิจิทัล ก็คือการปรับตัวไม่ทันเทคโนโลยี และไม่สามารถที่จะปรับตัวเข้ากับองค์กรสมัยใหม่ที่ต้องการความคล่องตัวสูง ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษารูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งอนาคต เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่เติบโตสูงมาก และเป็นการสนับสนุนการพัฒนาความรู้ของบุคลากรฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เพราะฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นฝ่ายที่นำในการขับเคลื่อนพัฒนาองค์กรในภาพรวมและสนับสนุน ส่งเสริมทุกฝ่ายขององค์กร ให้เป็นไปในทิศทางและนำสู่เป้าหมาย

เดียวกันนั้น ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จึงมีความจำเป็นต้องมีสมรรถนะที่แข็งแกร่ง พร้อมปรับเปลี่ยนให้เข้ากับธุรกิจที่เติบโตไปอย่างรวดเร็วในยุคอุตสาหกรรม 4.0 สนับสนุนและเสริมสร้างให้ธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์สามารถแข่งขันในตลาดโลกได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งอนาคต

2.2 เพื่อสร้างคู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งอนาคต

## 3. วิธีการดำเนินการวิจัย

3.1 ศึกษาสภาพการดำเนินงานขององค์กร และบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารและปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จต่อการพัฒนา สุ่มสัมภาษณ์เชิงลึกกับบุคลากรระดับผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และฝ่ายผลิตของกลุ่มโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ เขตจังหวัดฉะเชิงเทรา ชลบุรีและจังหวัดระยอง จำนวน 9 โรงงาน

3.2 สร้างแบบสอบถามเพื่อค้นหาปัจจัยที่ทำให้การพัฒนาผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ให้ประสบผลสำเร็จ ทำการตรวจสอบหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) และหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ผลการตรวจสอบพบว่าค่าความสอดคล้อง (IOC) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.6-1.0 และค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ในภาพรวมได้เท่ากับ 0.98

3.3 นำข้อมูลมาวิเคราะห์ เพื่อที่จะนำข้อมูลที่ได้ไปกำหนดร่างรูปแบบการพัฒนา

3.4 ประเมินร่างรูปแบบโดยการจัดทำสัมมนากลุ่มย่อย (Focus Group) โดยมีผู้เชี่ยวชาญ 13 คน

3.5 ปรับปรุงแก้ไขร่างรูปแบบที่พัฒนาขึ้นตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

## 4. ผลการวิจัย

4.1 รูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งอนาคต

4.1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นที่มีต่อ บทบาท ภาระหน้าที่และสมรรถนะของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันทั้ง 6 ด้าน

**ตารางที่ 1** ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ

ระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบที่จำเป็นด้านบทบาทหน้าที่และสมรรถนะของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งอนาคตภาพรวม

องค์ประกอบที่จำเป็นด้านบทบาทหน้าที่และสมรรถนะ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความสำคัญ
1. ด้านภาวะผู้นำ	4.07	0.49	มาก
2. ด้านแรงจูงใจด้านการทำงาน	4.05	0.65	มาก
3. ด้านการสื่อสารในองค์กร	3.98	0.54	มาก
4. ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	4.00	0.55	มาก
5. ด้านการพัฒนาศักยภาพมนุษย์	3.96	0.60	มาก
6. ด้านการเรียนรู้	3.96	0.61	มาก
รวม	4.00	0.46	มาก

จากตารางที่ 1 พบว่า ภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อบทบาท ภาระหน้าที่และสมรรถนะของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านขององค์ประกอบพบว่า ทุกด้านมีความสำคัญอยู่ในระดับมากทุกด้าน

4.2.2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งอนาคต โดยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) จำแนกตามรายด้านดังนี้

**ตารางที่ 2** ผลการวิเคราะห์ฯ ด้านภาวะผู้นำ

ตัวแปรพยากรณ์	b	Std. Error (b)	$\beta$	t	Sig
1. การสอน	.151	.031	.244	4.860	.000
2. ทักษะการเป็นผู้นำ	.131	.034	.183	3.818	.000
3. ความสามารถทำงานภายใต้แรงกดดัน	.089	.032	.135	2.805	.005

\* $p < .05$ ,  $a = 1.783$ ,  $R = 601$ ,  $R^2 = .362$ ,  $SE_{est} = .39525$

จากตารางที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จต่อการพัฒนา คือ 1) การสอนงาน 2) ทักษะการเป็นผู้นำ 3) ความสามารถทำงานภายใต้แรงกดดัน โดยปัจจัยทั้ง 3 ร่วมกันพยากรณ์ความสำเร็จในการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้ร้อยละ 36.20 ( $R^2 = 0.362$ )



**ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ ด้านแรงจูงในการทำงาน**

ตัวแปรพยากรณ์	b	Std. Error (b)	$\beta$	t	Sig
1. เสริมสร้างโอกาสการเรียนรู้ใหม่ ๆ	.349	.058	.342	5.989	.000
2. การบริหารจัดการคนและผลงาน	.213	.043	.242	4.968	.000
3. ความมุ่งมั่นที่จะดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์	.184	.053	.196	3.483	.001
4. การให้ความสำคัญกับการปรับปรุงพัฒนางาน	.104	.043	.113	2.412	.016

\* $p < .05$ ,  $a = 1.909$   $R = .554$ ,  $R^2 = .307$ ,  $SE_{est} = .54017$

จากตารางที่ 3 ปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จต่อการพัฒนา คือ 1) การเสริมสร้างโอกาสการเรียนรู้ใหม่ 2) การจัดการคนและผลงาน 3) ความมุ่งมั่นที่จะดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ 4) การให้ความสำคัญการปรับปรุงพัฒนางาน โดยตัวแปรทั้ง 4 ร่วมกันพยากรณ์ความสำเร็จในการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้ร้อยละ 30.70 ( $R^2 = .307$ )

**ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ ด้านการสื่อสารในองค์กร**

ตัวแปรพยากรณ์	b	Std. Error (b)	$\beta$	t	Sig
1. การทำงานเป็นทีมและการประสานงาน	.252	.035	.368	7.232	.000
2. การสื่อสารและการนำเสนอผลงาน	.174	.032	.252	5.395	.000
3. การมีมนุษย์สัมพันธ์	.074	.034	.103	2.168	.031

\* $p < .05$ ,  $a = 1.959$   $R = .600$ ,  $R^2 = .360$ ,  $SE_{est} = .42992$

จากตารางที่ 4 ปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จต่อการพัฒนา คือ 1) การทำงานเป็นทีมและการประสานงาน 2) การสื่อสารในการนำเสนอผลงาน 2) การมีมนุษย์สัมพันธ์สามารถพยากรณ์โดยปัจจัยทั้ง 3 ร่วมกันพยากรณ์ความสำเร็จในการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้ร้อยละ 36.00 ( $R^2 = .360$ )

**ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์**

ตัวแปรพยากรณ์	b	Std. Error (b)	$\beta$	t	Sig
1. ความคิดเชิงระบบและความคิดเชิงวิเคราะห์	.275	.035	.394	7.850	.000
2. ความคิดสร้างสรรค์และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	.083	.035	.112	2.367	.018
3. การให้ความสำคัญกับการคิดค้นสิ่งใหม่	.126	.033	.173	3.775	.000

\* $p < .05$ ,  $a = 2.068$   $R = .549$ ,  $R^2 = .302$ ,  $SE_{est} = .46459$

จากตารางที่ 5 ปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จต่อการพัฒนา คือ 1) ความคิดเชิงระบบและความคิดเชิงวิเคราะห์ 2) ความคิดสร้างสรรค์และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 3) การให้ความสำคัญกับการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ โดยปัจจัยทั้ง 3 ร่วมกันพยากรณ์ความสำเร็จในการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้ร้อยละ 30.20 ( $R^2 = .302$ )

**ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ ด้านการพัฒนาศักยภาพมนุษย์**

ตัวแปรพยากรณ์	b	Std. Error (b)	$\beta$	t	Sig
1. จริยธรรม จรรยาบรรณและความซื่อสัตย์	.148	.037	.184	3.959	.000
2. การคิดวิเคราะห์ในการแก้ปัญหา	.178	.038	.222	4.669	.018
3. คิดวางแผนจัดการปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ	.215	.043	.242	4.956	.000

\* $p < .05$ ,  $a = 1.741$   $R = .468$ ,  $R^2 = .219$ ,  $SE_{est} = .53506$

จากตารางที่ 6 ปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จต่อการพัฒนา คือ 1) การวิเคราะห์ในการแก้ปัญหา 2) จริยธรรม จรรยาบรรณความซื่อสัตย์ 3) คิดวางแผนจัดการปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ โดยปัจจัยทั้ง 3 ร่วมกันพยากรณ์ความสำเร็จในการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารได้ร้อยละ 21.90 ( $R^2 = .219$ )

**ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์ ด้านการเรียนรู้**

ตัวแปรพยากรณ์	b	Std. Error(b)	$\beta$	t	Sig
1. ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง	.422	.042	.493	10.086	.000
2. การรอบรู้ในงาน และ ความรู้ความชำนาญเชิงเทคนิค	.113	.039	.146	2.873	.004
3. การแก้ปัญหาและตัดสินใจ	.168	.032	.211	5.310	.000

\* $p < .05$ ,  $a = 1.204$   $R = .727$ ,  $R^2 = .528$ ,  $SE_{est} = .41952$

จากตารางที่ 7 ปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จต่อการพัฒนา คือ 1) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 2) ความรอบรู้ในงานและความรู้ความชำนาญเชิงเทคนิค 3) ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง โดยปัจจัยทั้ง 3 ร่วมกันพยากรณ์ความสำเร็จในการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารได้ร้อยละ 52.80 ( $R^2 = .528$ )

จากข้อมูลที่ได้กล่าวมา ผู้วิจัยจึงได้กำหนดออกมาเป็นรูปแบบ (Model) เพื่อพัฒนาผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ดังแสดงในรูปที่ 2


**รูปที่ 2 รูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งอนาคต**

4.2 คู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งอนาคต

ผลการประเมินคู่มือการใช้รูปแบบพัฒนาศักยภาพผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งอนาคต พบว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถสรุปองค์ประกอบย่อยของแต่ละองค์ประกอบหลัก ดังนี้

1. ด้านภาวะผู้นำ มี 3 องค์ประกอบย่อย
2. ด้านแรงจูงใจในการทำงาน มี 4 องค์ประกอบย่อย
3. ด้านการสื่อสารในองค์กร มี 3 องค์ประกอบย่อย
4. ด้านความคิดสร้างสรรค์ มี 3 องค์ประกอบย่อย

5. ด้านการพัฒนาศักยภาพมนุษย์มี 3 องค์ประกอบย่อย

6. ด้านการเรียนรู้มี 3 องค์ประกอบย่อย รายละเอียดขององค์ประกอบย่อยในแต่ละด้านดังตารางที่ 8

**ตารางที่ 8 องค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อย**

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย
ด้านภาวะผู้นำ	1. การสอนงาน
	2. ทักษะการเป็นผู้นำ
	3. ความสามารถทำงานภายใต้แรงกดดัน

ตารางที่ 8 องค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อย (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย
ด้านแรงจูงใจในการทำงาน	1. การให้ความสำคัญกับการปรับปรุงพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ
	2. การบริหารจัดการคนและผลงาน
	3. ความมุ่งมั่นที่จะดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่มีร่วมกัน
	4. เสริมสร้างโอกาสการเรียนรู้ใหม่ ๆ ควบคู่ไปกับการสร้างบรรยากาศที่เต็มไปด้วยการสนับสนุนร่วมมือกัน
ด้านการสื่อสารในองค์กร	1. การทำงานเป็นทีมและการประสานงาน
	2. การสื่อสารและการนำเสนองาน
	3. การมีมนุษยสัมพันธ์
ด้านความคิดสร้างสรรค์	1. ความคิดเชิงระบบและความคิดเชิงวิเคราะห์
	2. ความคิดสร้างสรรค์และพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง
	3. การให้ความสำคัญกับการคิดค้นสิ่งใหม่
ด้านการพัฒนาศักยภาพมนุษย์	1. จริยธรรม จรรยาบรรณและความซื่อสัตย์
	2. การคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหา
	3. คิดวางแผนจัดการปัญหาในรูปแบบใหม่ ๆ
ด้านการเรียนรู้	1. ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง
	2. ความรอบรู้ในงาน และความรู้ความชำนาญเชิงเทคนิค
	3. การแก้ปัญหาและตัดสินใจ

คู่มือการใช้รูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมคิดเป็นร้อยละ 98.96 และ มีความเป็นไปได้ในการนำไปปรับใช้คิดเป็นร้อยละ 98.33

## 5. สรุปและอภิปรายผล

การพัฒนาศักยภาพผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งอนาคตจำแนกตามรายละเอียดของแต่ละด้าน ดังนี้

5.1 ด้านภาวะผู้นำ พบว่า บุคลากรระดับผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ มีการปฏิบัติด้านภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 1) การสอนงาน 2) ทักษะการเป็นผู้นำ และ 3) ความสามารถทำงานภายใต้แรงกดดัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Sirirat [2] กล่าวว่า การสอนงาน หรือ การโค้ชงาน (Coaching) คือ การถ่ายทอดความรู้โดยผู้ชำนาญ ผู้สอนใส่ความรู้ลงไปให้ผู้ถูกสอน เน้นการสอน อธิบาย เล่าเรื่อง ส่วนการเป็นที่เลี้ยง (Mentoring) คือ การให้คำปรึกษา คอยช่วยเหลือและสนับสนุนแก่พนักงาน โดยข้อแตกต่างคือ ผู้สอนงานจะมีสถานะเป็นกัลยาณมิตรกับผู้ถูกสอน ให้ผู้ถูกสอนปลดปล่อยศักยภาพออกมา เป็นการสอนในเรื่องปัจจุบัน เน้นความคิดและการตระหนักรู้เพื่อวางแผนในอนาคต แต่ผู้เป็นที่เลี้ยง จะเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับจากองค์กรให้มาช่วยเหลือบุคคล โดยการแนะนำ ให้คำปรึกษา เป็นการศึกษาค้นคว้าที่เกิดขึ้นในอดีต และวางแผนแก้ปัญหาในอนาคต ดังนั้น ความสำเร็จขององค์กรส่วนหนึ่งมาจากระบบที่เลี้ยง เมื่อมีการสอนงานแล้วทักษะการเป็นผู้นำ จำเป็นต้องมีควบคู่กับการสอนงาน โดย Blake [3] กล่าวว่า แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำจะเปลี่ยนแปลงไปตามระยะการพัฒนา ดังนี้ 1) ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ 2) ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ โดย Kurt [4] แบ่งลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ คือ (1) ผู้นำแบบอัตถนิยมหรืออัตตา จะตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แน่นอนขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเอง (2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย ใช้การตัดสินใจของกลุ่มหรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และ (3) ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม จะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหา ส่วน Likert [5] กล่าวว่า ลักษณะผู้นำเป็น 4 แบบ คือ (1) แบบใช้อำนาจ (2) แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (3) แบบปรึกษาหารือ และ (4) แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง ผู้บริหารให้ความไว้วางใจ และเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งพบว่า การบริหารแบบที่ 4 จะทำให้ผู้นำประสบผลสำเร็จและเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และยังพบว่าผลผลิตสูงขึ้นด้วย ซึ่งความสำเร็จขึ้นกับการมีส่วนร่วมมากน้อยของผู้ใต้บังคับบัญชา และ McGregor [6] กล่าวว่า การทำงานกับคนจะต้องคำนึงถึง ธรรมชาติของมนุษย์และพฤติกรรมของมนุษย์ คือ มนุษย์มีความต้องการพื้นฐาน และต้องการแรงจูงใจ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้สิ่งที่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา

และกระตือรือร้นช่วยกันปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

3) ทฤษฎีตามสถานการณ์ โดยการนำปัจจัยสิ่งแวดล้อมของผู้นำมาพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้บริหาร ขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่อำนาจให้ และภาวะผู้นำต่าง ๆ อาจมีประสิทธิผลหรือไม่ก็ได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งประสิทธิผลจะหมายถึง การที่ผู้บริหารประสบความสำเร็จในผลงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่มีอยู่ ซึ่งองค์ประกอบที่สำคัญในการระบุสถานการณ์มี 5 ประการ คือ เทคโนโลยี ปรัชญาองค์กร ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา และองค์ประกอบทางสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม ได้แก่ องค์ประกอบทางเทคโนโลยี องค์กร และ คน ดังนั้นในการบริหารจึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่จะใช้วิจารณ์ญาณพิจารณาว่าจะยึดองค์ประกอบตัวใดเป็นหลักในการใช้รูปแบบภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพสูงสุด [5] และ 4) ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป โดย Bean [7] กล่าวว่า การที่ผู้นำและผู้ตามช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อยกระดับขวัญและแรงจูงใจของแต่ละฝ่ายให้สูงขึ้น โดย ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายกับความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป เป็นรูปแบบที่แยกจากกันโดยเด็ดขาด และการแสดงความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสำหรับสถานการณ์ปัจจุบัน คือ การแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำในเชิงปฏิรูป ได้แก่ (1) ผู้นำการแลกเปลี่ยน (2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ (3) ผู้นำจริยธรรม จากการสอน และทักษะการเป็นผู้นำ จะมีส่วนช่วยให้พนักงานสามารถทำงานภายใต้แรงกดดัน และสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากที่กล่าวมาปัจจัยทั้ง 3 จึงส่งผลต่อด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร

5.2 ด้านแรงจูงใจในการทำงาน พบว่า บุคลากรระดับผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ มีการปฏิบัติด้านแรงจูงใจในการทำงาน ประกอบด้วย 1) การเสริมสร้างโอกาสการเรียนรู้ใหม่ ๆ 2) การจัดการคนและผลงาน 3) ความมุ่งมั่นที่จะดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ และ 4) การให้ความสำคัญการปรับปรุงพัฒนางาน ซึ่งปัจจัยทั้งหมดจะสอดคล้องกับทฤษฎี ด้านแรงจูงใจ โดย Taylor [8] ได้เสนอหลักการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์มาใช้ในการจัดการซึ่งก่อให้เกิด ปรัชญาของการบริหารที่เน้นหลักการพื้นฐานของการนำวิทยาศาสตร์มาใช้ในกิจกรรม การบริหาร การเน้นการให้สิ่งจูงใจกับผู้ทำงาน โดยถือหลักการว่า

ทำงานมากได้เงินมาก และเน้นการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรบุคคลอย่างสูงสุด เพื่อประโยชน์ขององค์การ Woradet [9] ซึ่งมีส่วนสัมพันธ์กับการจูงใจในการปฏิบัติงานมากที่สุดทีเดียวไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการกำหนดเวลาความสามารถในการทำงาน การจ่ายค่าตอบแทน เป็นรายชิ้นงาน การให้โบนัสกับผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้นซึ่งสามารถใช้ได้ผลในระยะสั้นเท่านั้น เนื่องจากมนุษย์มีชีวิตจิตใจ ดังนั้นการปฏิบัติต่อและให้ลูกน้องทำงานเสมือนเครื่องจักรจึงไม่อาจใช้ได้ในระยะยาว จึงจำเป็นต้องนำความต้องการขั้นพื้นฐานเข้ามาเป็นส่วนช่วยในการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่ง Maslow [10] ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับพื้นฐานความต้องการของมนุษย์ มีลำดับชั้นความต้องการ 5 ชั้น โดยเริ่มจาก (1) ความต้องการทางร่างกาย (2) ความต้องการความปลอดภัย (3) ความต้องการทางสังคม (4) ความต้องการได้รับการยกย่องสรรเสริญ และ (5) ความต้องการความสำเร็จสมหวังในชีวิต ซึ่งจะมีความสอดคล้องกับทฤษฎีแรงจูงใจ ของ McGregor [6] ที่กล่าวว่า การบริหารหรือการจัดการได้มุ่งเน้นความสำคัญขององค์ประกอบในการจูงใจคนเป็นอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นสภาพที่ทำงาน เงินเดือน หรือการลงโทษ จะเห็นได้ว่าความต้องการจูงใจอยู่ที่การศึกษา พื้นฐานความต้องการของคนพฤติกรรมการทำงานของคน ซึ่งมีความแตกต่างกัน เพื่อให้ทราบถึงวิธีการ และเทคนิคที่ควรใช้ในการจูงใจบุคคลแต่ละประเภท ในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององค์กรได้

5.3 ด้านการสื่อสารในองค์กร พบว่า บุคลากรระดับผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ มีการปฏิบัติด้านการสื่อสารในองค์กร ประกอบด้วย 1) การทำงานเป็นทีมและการประสานงาน 2) การสื่อสารในการนำเสนอผลงาน และ 3) การมีมนุษย์สัมพันธ์ ซึ่งปัจจัยทั้งหมดสอดคล้องกับหลักการและทฤษฎีด้านการสื่อสาร โดยการสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานและจัดการองค์กร เป็นปัจจัยกระบวนการที่ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นต่าง ๆ ระหว่างกัน สร้างความเข้าใจในกฎ ระเบียบต่าง ๆ นโยบายและเป้าหมายร่วมกันในองค์กร ช่วยก่อให้เกิดการแบ่งปันทางความคิด ความต้องการ ส่งผลต่อความร่วมมือร่วมใจ สร้างความเป็นเอกภาพ เกิดความสามัคคี การติดต่อสื่อสารในองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ขาดไม่ได้ โดยสอดคล้องกับทฤษฎี SMCR ของ Berlo [11] และ Smith [12]



กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญของการสื่อสารไว้ว่ามี 4 ประการ คือ (1) ผู้ส่งสาร คือ ผู้เริ่มต้นการสื่อสารกับบุคคล ผู้ส่งสารจะเป็นบุคคลเดียว หรือมากกว่า 1 คนก็ได้ (2) สาร คือ เรื่องราว ข่าวสาร ข้อมูล เนื้อหาต่าง ๆ ที่ผู้ส่งสารส่งออกไปหาบุคคลอื่น ๆ (3) สื่อหรือช่องทางส่งสาร หมายถึง ช่องทางหรือ เครื่องมือ ที่ผู้ส่งสารเลือกใช้ เพื่อให้ข้อมูลข่าวสารนั้นไปถึงบุคคลที่ต้องการสื่อสาร และ (4) ผู้รับสาร คือ บุคคลหรือกลุ่ม ที่สามารถรับสารจากผู้ส่งสารได้ ผู้รับสารจะเป็นปลายทางของข่าวสารเป็นบุคคลสำคัญที่จะบ่งชี้ว่าการสื่อสารบรรลุผลหรือไม่

5.4 ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พบว่า บุคลากรระดับผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ มีการปฏิบัติด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 1) ความคิดเชิงระบบและความคิดเชิงวิเคราะห์ 2) ความคิดสร้างสรรค์และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และ 3) การให้ความสำคัญกับการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ซึ่งจะสอดคล้องกับหลักการและทฤษฎีด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดย Davis [13] กล่าวว่า ความคิดสร้างสรรค์สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ 1) ความคิดสร้างสรรค์เชิงจิตวิเคราะห์ 2) ความคิดสร้างสรรค์เชิงพฤติกรรมนิยม 3) ความคิดสร้างสรรค์เชิงมนุษยนิยม และ 4) ความคิดสร้างสรรค์ที่เกิดขึ้นในตัวบุคคล โดยความคิดสร้างสรรค์นั้นมีอยู่ในมนุษย์ทุกคน และสามารถพัฒนาให้สูงขึ้นได้ การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ประกอบด้วย (1) การตระหนัก คือ ตระหนักถึงความสำคัญของความคิดสร้างสรรค์ที่มีต่อตนเอง สังคม ทั้งในปัจจุบันและอนาคต และตระหนักถึงความคิดสร้างสรรค์ที่มีอยู่ในตนเองด้วย (2) ความเข้าใจ คือมีความรู้ ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความคิดสร้างสรรค์ (3) เทคนิควิธี คือ การรู้เทคนิคในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ทั้งที่เป็นเทคนิคส่วนบุคคล และเทคนิคที่เป็นมาตรฐาน และ (4) การตระหนักในความจริงของสิ่งต่าง ๆ คือ การรู้จักหรือตระหนักในตนเอง พอใจในตนเอง และพยายามใช้ตนเอง และพยายามใช้ตนเองเต็มศักยภาพ รวมทั้งการเปิดกว้างรับประสบการณ์ต่าง ๆ โดยมี การปรับตัวได้อย่างเหมาะสม การตระหนักถึงเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน การผลิตผลงานด้วยตนเอง และมีความคิดที่ยืดหยุ่นเข้ากับทุกรูปแบบของชีวิตองค์ประกอบทั้ง 4 นี้ จะผลักดันให้บุคคลสามารถดึงศักยภาพเชิงสร้างสรรค์ของตนเองออกมา

5.5 ด้านการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ พบว่า บุคลากรระดับผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ มีการปฏิบัติด้านการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์ในการแก้ปัญหา 2) จริยธรรมจรรยาบรรณความซื่อสัตย์ และ 3) คิดวางแผนจัดการปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ ซึ่งจะสอดคล้องกับหลักการและทฤษฎีด้านการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ ซึ่งจะสอดคล้องหลักการและทฤษฎี โดย Smith Kendall and Hulin [14] กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร เป็นการพัฒนาเพื่อนำไปสู่คุณภาพ หรือ ศักยภาพของตัวบุคคล ที่ดีขึ้น ผลผลิตที่มากขึ้น และต้องเกิดความพึงพอใจกับผู้ปฏิบัติงาน ผู้จัดการ และบุคคลต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งจะเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ตัวบุคคล โดยใช้วิธีบูรณาการผสมผสานบทบาทต่าง ๆ ของมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตนเอง การพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาองค์การ เพื่อให้สมาชิกขององค์การทำงานได้ตามเป้าหมายขององค์การ โดยมุ่งเน้นการพัฒนา ระบบ (ชีวิต-องค์การ-สังคม) ให้ดีขึ้น โดยระบุว่าในการพัฒนาบุคลากร มี 7 ประการ คือ 1) ตระหนักในคุณค่าความเป็นมนุษย์ 2) บุคลากรในฐานะไม่ว่าจะปฏิบัติงานในตำแหน่งใดในองค์การล้วนมีบทบาทต่อความสำเร็จขององค์การ 3) สภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีคุณภาพดี 4) ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน 5) ความต้องการที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 6) การเตรียมโอกาสสำหรับการเปลี่ยนแปลง และ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป 7) ขอบเขตกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่กว้างไกล ซึ่งสอดคล้องกับที่ Tawat [15] กล่าวถึงวิธีการพัฒนาบุคลากรสามารถทำได้ 2 วิธี ประกอบด้วย 1) วิธีการพัฒนาในงานที่ปฏิบัติ เป็นวิธีการพัฒนาในงานที่บุคคลหรือองค์การที่บุคคลทำงานอยู่นั้นด้วยวิธีการต่าง ๆ และ 2) วิธีการพัฒนางานที่ปฏิบัติ เป็นวิธีการพัฒนางานที่บุคคลหาหรือสถานที่อื่นภายนอกองค์การ บุคคลสามารถเลือกใช้วิธีการพัฒนาได้ตามโอกาสและความสมัครใจ

5.6 ด้านการเรียนรู้ พบว่า บุคลากรระดับผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ มีการปฏิบัติด้านการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 2) ความรอบรู้ในงานและความรู้ความชำนาญเชิงเทคนิค และ 3) ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะสอดคล้องกับหลักการและทฤษฎี ด้านการเรียนรู้ กล่าวคือ การเรียนรู้มีอิทธิพลต่อปัจจัยต่าง ๆ

เพราะจะเป็นแนวทางในการกำหนดปรัชญาการศึกษา และการจัดประสบการณ์ เนื่องจากทฤษฎีการเรียนรู้เป็น สิ่งที่อธิบายถึงกระบวนการ วิธีการและเงื่อนไขที่จะทำให้ เกิดการเรียนรู้และตรวจสอบว่าพฤติกรรมของมนุษย์ มีการเปลี่ยนแปลงได้อย่างไร โดย Robert Gagne [16] กล่าวว่า การเรียนรู้ นั้น มีอยู่ด้วยกัน 8 ขั้นตอน คือ (1) การตั้งใจ การคาดหวังของผู้เรียนเป็นแรงจูงใจในการ เรียนรู้ (2) การรับรู้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้เรียนจะรับรู้ สิ่งที่สอดคล้องกับความตั้งใจ (3) การปรุงแต่งสิ่งที่รับรู้ไว้ เป็นความทรงจำ เพื่อให้เกิดความจำระยะสั้นและระยะ ยาว (4) ความสามารถในการจำ (5) ความสามารถในการ ระลึกถึงสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปแล้ว (6) การนำไปประยุกต์ใช้กับ สิ่งที่เรียนรู้ไปแล้ว (7) การแสดงออกพฤติกรรมที่เรียนรู้ และ (8) การแสดงผลการเรียนรู้กลับไปให้ผู้เรียน ผู้เรียน ได้รับทราบผลเร็วจะทำให้มีผลดีและประสิทธิภาพสูง นอกจากนี้การแก้ปัญหาและตัดสินใจ ยังมีผลต่อการ เรียนรู้ โดย Pakorn [17] ให้ความคิดเห็นในทิศทาง เดียวกันกล่าวคือการตัดสินใจ คือ ผลสรุปหรือผล ขั้นสุดท้ายของกระบวนการคิดอย่างมีเหตุผลเพื่อเลือก แนวทางการปฏิบัติที่ถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ ทรัพยากร และบุคคล สามารถนำไปปฏิบัติและทำให้งาน บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ การ ตัดสินใจ เป็นส่วนหนึ่งของบทบาทของผู้บริหารที่เกิดจาก ตำแหน่งและอำนาจที่เป็นทางการ คือ บทบาทการเป็น ผู้ประกอบการ บทบาทผู้จัดการสถานการณ์ที่เป็นปัญหา บทบาทผู้จัดทรัพยากรมนุษย์ และบทบาทผู้เจรจาต่อรอง ซึ่งความสำคัญของการตัดสินใจนั้นมีความสำคัญ 4 ประการ ดังนี้ 1) การตัดสินใจเป็นเครื่องวัดความแตกต่างระหว่าง ผู้บริหารกับปฏิบัติงาน 2) การตัดสินใจเป็นวิธีนำไปสู่ เป้าหมายองค์การ 3) การตัดสินใจเป็นเสมือนสมองของ องค์การ และ 4) การตัดสินใจปัญหาเป็นกลยุทธ์การแก้ปัญหา ในอนาคต จากที่กล่าวมาส่งผลให้ปัจจัยทั้งหมดสอดคล้อง กับด้านการเรียนรู้

## 6. ข้อเสนอแนะ

### 6.1 ข้อเสนอแนะทั่วไป

6.1.1 การนำรูปแบบและคู่มือการพัฒนาผู้บริหาร ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ แห่งอนาคตไปใช้จริงอาจมีการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับ บริบทที่เป็นจริงขององค์กรซึ่งบางที่ก็มีแนวทางการ

ปฏิบัติที่ได้อยู่แล้ว อาจจะนำรูปแบบไปพัฒนาในส่วนที่ ขาดและต้องการเพิ่มเติมผู้บริหารควรมีการวิเคราะห์ องค์กรของตนเอง พิจารณาทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน รวมทั้ง โอกาสและอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อให้รู้ถึงสภาพที่แท้จริงของ องค์กร เพราะจากรูปแบบที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นอาจจะไม่ เข้ากับบริบทที่จริงขององค์กรก็เป็นได้

6.1.2 การพัฒนารูปแบบการพัฒนาศักยภาพ ของบุคลากรระดับผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์หรือ วิธีการปฏิบัติที่ดีหรือสมบูรณ์ไม่ใช่เหตุผลสำคัญที่จะ ผลักดันให้การพัฒนาศักยภาพระดับผู้บริหารฝ่าย ทรัพยากรมนุษย์ องค์กรที่พัฒนาได้ แต่สิ่งที่สำคัญซึ่งจะ เป็นตัวผลักดันให้เกิดขึ้นหรือให้องค์กรกลายเป็นองค์กร แห่งการพัฒนานั้นผู้บริหารต้องสนับสนุนและแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นเพื่อที่จะทำให้เกิดแรงบันดาลใจจาก บุคลากรในการมองเห็นความตั้งใจจริงของผู้บริหารใน การที่จะทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดเวลา นอกจากนี้ผู้บริหารยังต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรเป็นอย่างดี เพื่อให้สามารถ เป็นที่ปรึกษาและผู้นำที่เป็นต้นแบบอย่างสุคนธ์ใหม่ได้ เป็นแบบอย่างที่ดีในการถ่ายทอดองค์ความรู้สืบทอดไป

6.1.3 ควรสร้างให้ทุกหน่วยงานมีส่วนร่วมให้ การพัฒนาองค์กรและมีความรับผิดชอบร่วมกันและสร้างแรง บันดาลใจให้ทุกคนในองค์กรเป็นองค์กรแห่งการพัฒนา ร่วมกัน รวมทั้งเป็นผู้นำความรู้ โดยให้ทุกหน่วยงาน แผนกมีส่วนร่วมในการพัฒนาศักยภาพมนุษย์และมีหลัก ในการดำเนินงานร่วมกันเพื่อช่วยผลักดันให้แผนการ ดำเนินงานในองค์กรเป็นองค์กรแห่งการพัฒนาโดยการสร้าง เสริมระบบ พัฒนาศักยภาพของบุคลากรผ่านกิจกรรมที่ หลากหลาย เพื่อทำให้กระบวนการพัฒนาบุคลากร

6.1.4 ควรมีการประเมินผลที่เกิดขึ้นในองค์กรที่ นำรูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารฝ่ายทรัพยากร มนุษย์ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ไปใช้เพื่อให้ทราบ ถึงอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นพร้อมทั้งแนวทางการแก้ไข เพื่อที่จะได้พัฒนารูปแบบให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้นสำหรับ องค์กรที่นำการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารฝ่ายทรัพยากร มนุษย์ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์แห่งอนาคตไป ปรับใช้

### 6.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

6.2.1 ควรมีการส่งเสริมให้มีการวิจัยเชิงคุณภาพ และการวิจัยเชิงพัฒนาเกี่ยวกับพัฒนาศักยภาพผู้บริหาร

ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์  
แห่งอนาคต อย่างต่อเนื่องเพราะสภาวะเศรษฐกิจ  
สภาพแวดล้อมภายนอก ระบบการผลิตและเทคโนโลยีมี  
การเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ควรมีการพัฒนาและเรียนรู้  
ตลอดเวลา เพื่อเตรียมปรับและเรียนรู้ตลอดเวลาเพื่อ  
รองรับอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์แห่งอนาคต

6.2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยการพัฒนารูปแบบ  
การพัฒนาศักยภาพผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ใน  
อุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งอนาคตเปรียบเทียบกับ  
กลุ่มอุตสาหกรรมอื่น

6.2.3 ควรมีการศึกษาวิจัยการพัฒนารูปแบบ  
การพัฒนาศักยภาพผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ใน  
อุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งอนาคตของสาย  
งานอื่นและกลุ่มอุตสาหกรรมที่หลากหลายในประเทศไทย  
เนื่องจากแต่ละองค์กร มีวัฒนธรรม ลักษณะธุรกิจ  
วิสัยทัศน์และคุณค่าองค์กรที่แตกต่างกันออกไป ดังนั้น  
ถ้าศึกษาในอุตสาหกรรมที่หลากหลายน่าจะเป็นอีก  
แนวทางที่เหมาะสมในการที่จะพัฒนาอย่างยั่งยืน

## 7. เอกสารอ้างอิง

- [1] W. Yongpisanphob, "Krungsri Research," August 2017. [Online]. Available: [https://www.krungsri.com/bank/getmedia/cf250dec-3bbe-4629-8a6b-40f7937eee4b/IO\\_Automobile\\_2017\\_TH.aspx](https://www.krungsri.com/bank/getmedia/cf250dec-3bbe-4629-8a6b-40f7937eee4b/IO_Automobile_2017_TH.aspx). [Accessed 5 December 2018]. (in Thai)
- [2] S. Siriwan, Coaching to Develop Excellent Performance, Bangkok: HR Center, 2014. (in Thai)
- [3] R. R. Blake, The Managerial Grid, Houston: Gulf, 1991.
- [4] L. Kurt, Cartwright Field theory in Social Science: Selected Theoretical, New York: Harper and Row, 1951.
- [5] R. Likert, Attitude Theory and Measurement, New York: Wiley & Son, 1967.
- [6] D. McGregor, The Human Side of Enterprise, Now York: McGraw – Hill Book Company, 1969.
- [7] R. Bean and R. Radford, The business of innovation, New York: Amacom, 2002.
- [8] F. W. Taylor, The Principles of Scientific Management, New York: Harper, 2002.
- [9] W. Chansorn, International Standards of Thailand in Management and Achievement of Government Jobs, Bangkok: National Institute of Development Administration, 2001. (in Thai)
- [10] A. Maslow, Motivation and Personality, New York: Harper and Row, 1970.
- [11] D. K. Berlo, The Process of Communication, New York: The Free Press, 1960.
- [12] S. Satchukorn, Art of Service, Bangkok: Saitan, 2004. (in Thai)
- [13] D. Davis, *The Learning organization and its dimation as key factors in Firm performance. A Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy in Urban Studies*, Madson: University of Wisconsin, 1973.
- [14] P. C. Smith, L. M. Kendall and C. L. Hulin, The Measurement of Job Satisfaction in Work and Retirement, Chicago: Rand McNally Strauss, 1969.
- [15] T. Bunyamanee, Change Leader, Bangkok: Odeon Store, 2007. (in Thai)
- [16] R. M. Gange, The Conditions of Learning and Theory of Instruction, New York: Holt Rinehart and Winston, 1977.
- [17] P. Wongrattanapiboon, "Development of Leader Skills," 2009. [Online]. Available: <http://www.pakornblog.com>. [Accessed 15 October 2017]. (in Thai)