

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ และความรับผิดชอบต่อสังคมที่ส่งผลต่อความสำเร็จของ  
วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของอุตสาหกรรมแปรรูปมันสำปะหลัง

ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

**Leadership for change, knowledge management and responsibility to the society and  
affecting success of medium and small enterprise of tapioca process industry in Northeast Region**

ชญัญชนก เจริญปรู<sup>1</sup>, ผศ.ดร.ดวงสมร รุ่งสวรรค์โพธิ์<sup>2</sup>

<sup>1</sup>นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

<sup>2</sup>อาจารย์ประจำ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

**บทคัดย่อ**

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับของปัจจัยความสำเร็จของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของอุตสาหกรรมแปรรูปมันสำปะหลัง ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2) เพื่อศึกษาระดับของความสำเร็จของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของอุตสาหกรรมแปรรูปมันสำปะหลังในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และ 3) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของอุตสาหกรรมแปรรูปมันสำปะหลังในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยใช้วิธีการศึกษาวิจัยแบบผสมผสาน ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ ในการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานระดับปฏิบัติการ ในสถานประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของอุตสาหกรรมแปรรูปมันสำปะหลัง ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 87 แห่ง รวมทั้งสิ้น 400 คน ในการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ ได้สัมภาษณ์เจ้าของกิจการผู้บริหารสถานประกอบการ และพนักงานระดับหัวหน้างานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของอุตสาหกรรมแปรรูปมันสำปะหลังในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 20 คน

ผลการศึกษาวิจัย พบว่า 1. ระดับของปัจจัยความสำเร็จของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของอุตสาหกรรมแปรรูปมันสำปะหลัง ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วยปัจจัย 3 ด้าน ได้แก่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ และความรับผิดชอบต่อสังคม ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยในระดับมาก ได้แก่ การมีบารมี การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การสื่อสาร กระบวนการจัดการความรู้ การฝึกอบรม การวัดผล การยกย่องชมเชย การต่อต้านคอร์รัปชัน และหลัก ธรรมาภิบาล ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยระดับปานกลาง ได้แก่ การกระตุ้นการใช้ปัญญา ประเทขของความรับผิดชอบต่อสังคม สิทธิมนุษยชน มาตรฐานแรงงาน สิ่งแวดล้อม และผู้บริโภค 2.ระดับของความสำเร็จของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของอุตสาหกรรมแปรรูปมันสำปะหลังฯ ประกอบด้วย 4 มิติมุมมอง ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเติบโต

ปัจจัยความสำเร็จที่มีค่าเฉลี่ยในระดับมาก ได้แก่ ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และการเติบโต ปัจจัยด้านการเงินมีค่าเฉลี่ยระดับปานกลาง 3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของอุตสาหกรรมการแปรรูปมันสำปะหลังฯ ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า การจัดการความรู้และความรับผิดชอบต่อสังคมส่งผลต่อความสำเร็จในทางบวกในระดับก่อนข้างสูงและปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05, 0.01, 0.001 คิดเป็นผลความสำเร็จร้อยละ 9.13 และร้อยละ 8.15 ตามลำดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความสำเร็จในทางลบในระดับก่อนข้างต่ำอย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05, 0.01, 0.001 คิดเป็นผลความสำเร็จร้อยละ 6.98 โดยปัจจัยด้านการจัดการความรู้ ได้แก่ การสื่อสาร การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และกระบวนการจัดการความรู้ส่งผลต่อความสำเร็จในทางบวกในระดับสูงมากและปานกลาง ปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคมด้านสิ่งแวดล้อม การต่อต้านคอร์รัปชัน และหลักธรรมาภิบาลส่งผลต่อความสำเร็จในทางบวกในระดับปานกลางและก่อนข้างสูง ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การมีบารมี การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญา มีผลต่อความสำเร็จในทางลบในระดับก่อนข้างต่ำ โดยปัจจัยทั้ง 3 ด้านดังกล่าวส่งผลต่อความสำเร็จตามมิติมุมมอง 4 ด้าน คือ ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการจัดการความรู้ส่งผลต่อผลความสำเร็จด้านการเงินในระดับปานกลางและก่อนข้างสูง ปัจจัยการจัดการความรู้และความรับผิดชอบต่อสังคมส่งผลต่อความสำเร็จด้านลูกค้าในระดับก่อนข้างสูงและสูง ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการจัดการความรู้ส่งผลต่อความสำเร็จด้านกระบวนการภายในในระดับก่อนข้างสูง และปัจจัยการจัดการความรู้และความรับผิดชอบต่อสังคมส่งผลต่อความสำเร็จด้านการเรียนรู้และการเติบโตในระดับก่อนข้างสูงและระดับต่ำอย่างมีนัยสำคัญที่ 0.001

**คำสำคัญ** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, การจัดการความรู้, ความรับผิดชอบต่อสังคม

### Abstract

This research has the objectives : 1) To study the level of success factors of medium and small enterprises of tapioca process industry in Northeast Region; 2) To study the level of success of medium and small enterprises of tapioca process industry in Northeast Region and 3) To study the factors affecting success of medium and small enterprises of tapioca process industry in Northeast Region. In this research, the researcher used mixed method research between quantitative research and qualitative research. The quantitative research collected information from operational employees of medium and small enterprises of tapioca process industry in Northeast Region about 87 units/400 samples, while the qualitative research drilling depth interview to the corporate executives and supervisory employees of medium and small enterprises of tapioca process industry in Northeast Region about 20 person.

The results of the study research were as follows : 1. Level of success factors of entrepreneurs of medium and small enterprises of tapioca process industry in Northeast Region, consists of three aspects of factors, including leaders of change, knowledge management and responsibility to the society, mostly the average values are in moderate and

high level. Amount of the holding factors are in high level, including to charisma, Individualized consideration, transition behavior, communication, knowledge management process, training, measurement, recognize, anti-corruption and good governance. Amount of the holding factors are in moderate level, including Intellectual stimulation, division of responsibility to the society, human rights, labor standards, environment and customer.

2. Level of success of entrepreneurs of medium and small enterprises of tapioca process industry in Northeastern Region, regarding success factors in operation of industrial entrepreneurs in 4 dimensions/views, including financial aspect, customer aspect, internal process and learning & growth process. Amount of the success factors are in high level, including customer aspect, internal process and learning & growth process, but financial aspect is in moderate level.

3. Factors affecting success of medium and small entrepreneurs of tapioca process industry in Northeastern Region; the assumption test result is found that 3.1 Result of analysis of knowledge management and responsibility to the society factors had result on positive direction with high and moderate level that affecting success of medium and small entrepreneurs of tapioca process industry having statistical significance at levels of 0.05, 0.01 and 0.001, percentage as 9.13% and 8.15%. Leaders of change factors had result on negative direction with low level and having statistical significance at levels of 0.05, 0.01 and 0.001, percentage as 6.98%

3.2 Result of analysis of knowledge management, including transition behavior, communication, knowledge management process factors had result on positive direction with highest and moderate level. Responsibility to the society of environment, anti-corruption, good governance factors had result on positive direction with moderate and high level. Leaders of change that including to charisma, Individualized consideration, Intellectual stimulation factors had result on negative direction with low level.

3.3 Every aspect of factors had result on success factors in operation of industrial entrepreneurs in 4 dimensions/views, including to leaders of change and knowledge management factors affected in financial views of entrepreneurs on moderate and high level. Knowledge management and responsibility to the society factors affected in customer views of entrepreneurs on high and highest level. Leaders of change and knowledge management factors affected in internal process of entrepreneurs on high level. Knowledge management and responsibility to the society factors affected in learning & growth process on high and low level. Every aspect of factors are having statistical significance at levels 0.001,

**Keywords:** Leadership , knowledge management , responsibility to the society

## บทนำ

มันสำปะหลังเป็นพืชทางการเกษตรที่เป็นสินค้าส่งออกและมีความสำคัญทางเศรษฐกิจของประเทศไทย ในอดีตนิยมปลูกมันสำปะหลังเพื่อการบริโภค แต่ปัจจุบันได้กลายเป็นพืชที่ทำรายได้ให้กับประเทศเป็นจำนวนมาก และก้าวเข้ามาเป็นพืชเศรษฐกิจที่สำคัญอันดับหนึ่งของโลก ปัจจุบันทั่วโลกมีพื้นที่เพาะปลูกมันสำปะหลังโดยรวม 117 ล้านไร่ ผลผลิต 202.65 ล้านตัน ผลผลิตเฉลี่ย 1,752 กิโลกรัมต่อไร่ แหล่งเพาะปลูกขนาดใหญ่อยู่ในทวีปแอฟริกาประมาณ 75 ล้านไร่ รองลงมาอยู่ในทวีปเอเชีย ประมาณ 25 ล้านไร่ ประเทศที่ผลิตมันสำปะหลังมากที่สุดของโลก คือ ประเทศไนจีเรีย ร้อยละ 21.5 รองลงมา ได้แก่

ประเทศไทย ประเทศอินโดนีเซีย ประเทศบราซิล ประเทศคองโก คิดเป็นร้อยละ 11.2 ร้อยละ 9.6 ร้อยละ 9.4 และร้อยละ 5.9 ตามลำดับ

ประเทศไทยมีศักยภาพในการผลิตมันสำปะหลังเป็นอันดับ 3 ของโลก รองจากประเทศไนจีเรีย และประเทศอินโดนีเซีย โดยในปี พ.ศ. 2555 มีผลผลิต 29.8 ล้านตัน คิดเป็นมูลค่า 68.7 ล้านบาท (องค์การอาหารและเกษตรแห่งสหประชาชาติ และกรมการค้าต่างประเทศ, 2557) และเป็นผู้ส่งออกผลิตภัณฑ์มันสำปะหลังรายใหญ่ที่สุดของโลก และครองตลาดการส่งออกเป็นอันดับ 1 ใน ASEAN เป็นเวลานานกว่า 10 ปี ในช่วงปี พ.ศ. 2552-2557 มีรายได้จากการส่งออกเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จาก 37,457 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2552 เป็น 90,798 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2557 อัตราการขยายตัวร้อยละ 19 ต่อปี (สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์, 2558; แหล่งที่มา [www :http:// oac. go. th/ ewt\\_ news. php ?nid.1949](http://oac.go.th/ewt_news.php?nid.1949))

ปัจจุบันพื้นที่ปลูกมันสำปะหลังขยายไปในทุกภูมิภาคของประเทศ ซึ่งภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีพื้นที่เพาะปลูกมากเป็นอันดับหนึ่งของประเทศ จำนวน 4,306,775 ไร่ ครอบคลุม 20 จังหวัด ผลผลิตรวม 14.8 ล้านตัน จังหวัดนครราชสีมา มีพื้นที่เก็บเกี่ยวมากที่สุด 1.56 ล้านไร่ ผลผลิตเฉลี่ย 3.78 ตัน ผลผลิตรวม 5.9 ล้านตัน รองลงมาได้แก่ จังหวัดชัยภูมิ มีพื้นที่เก็บเกี่ยว 0.66 ล้านไร่ ผลผลิตเฉลี่ย 3.48 ตัน ผลผลิตรวม 1.3 ล้านตัน จังหวัดเลย มีพื้นที่เก็บเกี่ยว 0.29 ล้านไร่ ผลผลิตเฉลี่ย 3.68 ตัน ผลผลิตรวม 1.07 ล้านตัน จังหวัดอุบลราชธานี มีพื้นที่เก็บเกี่ยว 0.28 ล้านไร่ ผลผลิตเฉลี่ย 3.52 ตัน ผลผลิตรวม 1.01 ล้านตัน และจังหวัดอุดรธานี มีพื้นที่เก็บเกี่ยว 0.21 ล้านไร่ ผลผลิตเฉลี่ย 3.36 ตัน ผลผลิตรวม 0.73 ล้านตัน

จากวิกฤติเศรษฐกิจในประเทศช่วงกลางปี พ.ศ. 2540 ทำให้เกิดผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจและสังคมทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยเฉพาะธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมหลายแห่ง ต้องปิดตัวหรือลดกำลังการผลิตลง เกิดการเลิกจ้างแรงงาน ส่งผลให้เกิดการว่างงาน ทั้งภาคการผลิตและภาคบริการ รัฐบาลจึงมีนโยบายส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อยกระดับและเพิ่มขีดความสามารถของผู้ประกอบการให้เข้มแข็งอย่างยั่งยืน เป็นการฟื้นฟูและพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศในระยะยาว แต่เนื่องจากผู้ประกอบการส่วนใหญ่ในกลุ่มธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มีความรู้ ความเข้าใจด้านการจัดการค่อนข้างน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจขนาดใหญ่ ทั้งนี้เนื่องจากส่วนใหญ่เติบโตมาจากกิจการที่ผู้ประกอบการเป็นเจ้าของ คนเดียวและสร้างตัวงานกิจการมีความเจริญรุ่งเรืองก้าวหน้าและขยายกิจการให้เติบโตไปพร้อมกับทายาทที่เข้ามาบริหารและรับช่วงกิจการ ทำให้เกิดการบริหารแบบ “ธุรกิจครอบครัว” หรือ “กงสี” ส่งผลให้การจัดการภายในองค์กรไม่ได้เติบโตตามไปด้วย (วารุณี พันธศักดิ์, 2547)

เนื่องจากการแปรรูปผลิตภัณฑ์มันสำปะหลังเป็นกระบวนการสำคัญที่สร้างมูลค่าสินค้า มุ่งเน้นการตลาดซึ่ง เป็นกลยุทธ์ใหม่ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน การพัฒนาข้อมูลทางการตลาดและการสร้างตราสินค้า ธุรกิจที่ให้บริการอย่างมืออาชีพจะทำให้ลูกค้ามีความ

พึงพอใจ พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กร เกิดความมั่นคงและความได้เปรียบในการแข่งขัน และความสามารถในการสร้างผลกำไร (Appiah-Adu, Fyall & Singh, 2001; Parasuraman, 2002; Berry & Bendapudi, 2003; Matear, Gray & Garrett, 2004; Green, Inman, Brown & Willis, 2005) อีกทั้งธุรกิจที่มุ่งเน้นการตลาดจะส่งผลต่อการผูกพันกับองค์กร ความสามัคคี และผลสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร (Shoham, Rose & Kropp, 2005)

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ และความรับผิดชอบต่อสังคมที่ส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของอุตสาหกรรมแปรรูปมันสำปะหลังในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” โดยศึกษากลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ของอุตสาหกรรมแปรรูปมันสำปะหลังในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่ขึ้นทะเบียนผู้ประกอบการ SMEs กับกระทรวงอุตสาหกรรม ผลของการศึกษาได้ข้อค้นพบที่สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางกำหนดมาตรการเชิงนโยบาย การวางแผนการบริหารงานและการติดตามผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของอุตสาหกรรมแปรรูปมันสำปะหลังในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือให้บรรลุผลสำเร็จอย่างยั่งยืนต่อไป

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับของปัจจัยความสำเร็จของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของอุตสาหกรรมแปรรูปมันสำปะหลัง ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. เพื่อศึกษาระดับของความสำเร็จของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของอุตสาหกรรมแปรรูปมันสำปะหลัง ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
3. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของอุตสาหกรรมแปรรูปมันสำปะหลัง ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

#### ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา การวิจัยในครั้งนี้จะทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของอุตสาหกรรมแปรรูปมันสำปะหลัง ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้แก่ (1)ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (2) การจัดการความรู้ และ(3)ความรับผิดชอบต่อสังคม โดยหาระดับและความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของอุตสาหกรรมแปรรูปมันสำปะหลังในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. ขอบเขตด้านประชากร การวิจัยในครั้งนี้ ประชากรเป้าหมาย คือ เจ้าของหรือผู้บริหาร พนักงานระดับหัวหน้างาน และพนักงานระดับปฏิบัติงานในสถานประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ของอุตสาหกรรมแปรรูปมันสำปะหลัง ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่จดทะเบียนกับกรมโรงงาน อุตสาหกรรมในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

### การทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมที่เกี่ยวกับการปรับค่านิยมและพฤติกรรม พบว่า SR network (2008) ให้ความหมายว่าความรับผิดชอบต่อสังคมคือวิธีการที่ธุรกิจปรับค่านิยมและพฤติกรรมให้สอดคล้องกับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่เพียงแต่ลูกค้าและผู้ลงทุนแต่รวมถึงพนักงาน ผู้ผลิต ชุมชน หน่วยงานรัฐที่กำกับดูแลและกลุ่มผลประโยชน์เฉพาะรวมถึงสังคมโดยรวม กล่าวคือ พันธะผูกพันที่จะรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่ง International Organization for Standardization (ISO) (2007b, p.3) กล่าวว่าความรับผิดชอบต่อสังคมหมายถึงความรับผิดชอบต่อผลกระทบจากการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรที่ส่งผลต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมด้วยพฤติกรรมที่โปร่งใสและมีจริยธรรม มีความสอดคล้องกับการพัฒนาที่ยั่งยืนและสวัสดิภาพของสังคมและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปฏิบัติตามกฎหมายและบรรทัดฐานของพฤติกรรมองค์กรระดับสากลและต้องมีการบูรณาการความรับผิดชอบต่อสังคมตลอดทั่วทั้งองค์กร

Certo (2006) กล่าวว่าก่อนที่จะมีการนำนโยบายด้านความรับผิดชอบต่อสังคมไปดำเนินการนั้น องค์กรจำเป็นต้องมีการวางแผนกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม ที่เกี่ยวข้องกับวางแผนทั้งหมดของ องค์กร และกำหนดวิธีการที่จะนำนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมไปสู่การปฏิบัติและการทำนาย สภาพแวดล้อม อันได้แก่ สังคม เศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยี ซึ่งมีอิทธิพลต่อการพัฒนาแผนระยะยาว และแผนระยะสั้นขององค์กร ทั้งนี้ Certo (1997, pp.61-63) อธิบายว่า นโยบายเป็นเครื่องมือทางการจัดการ เป็นแนวทางสำหรับความคิดในการจัดการในทิศทางเฉพาะที่ถูกต้อง ผู้บริหารควรตั้งนโยบายขององค์กร เกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมเช่นเดียวกับที่ตั้งนโยบายกับการจ้างงาน การเลื่อนตำแหน่งและการหยุดงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิผลนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมต้องทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างเหมาะสม การเปลี่ยนแปลงเกิดจากบุคคล 3 ฝ่าย ซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ เริ่มจาก ผู้บริหารระดับสูงตระหนัก รับรู้เกี่ยวกับภาระหน้าที่ความรับผิดชอบต่อสังคมที่องค์กรต้องกระทำ ตั้งนโยบายเกี่ยวกับภาระหน้าที่และ ทำการสื่อสาร ไปยังสมาชิกองค์กร ขึ้นต่อมา ผู้บริหารระดับสูงและผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหารระดับสูงรวบรวม ข้อมูลเกี่ยวกับภาระหน้าที่ความรับผิดชอบต่อสังคมตามขั้นตอนที่หนึ่ง ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ให้คำแนะนำเทคนิค ซึ่งสอดคล้องกับภาระหน้าที่ความรับผิดชอบต่อสังคม และขั้นสุดท้าย ผู้จัดการระดับสูง ผู้เชี่ยวชาญและ ผู้จัดการแผนก โดยขั้นตอนนี้ผู้จัดการระดับสูงพยายามจะบรรลุข้อตกลง ของสมาชิกในองค์กรเกี่ยวกับ ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบต่อสังคม ผู้เชี่ยวชาญจะกระตุ้นการการตอบสนองภายในองค์กรซึ่งจำเป็นต้อง

เข้ากับภาระหน้าที่ทางสังคมอย่างเหมาะสม และผู้จัดการแผนก จัดการทรัพยากรและปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อให้เข้ากับกิจกรรมทางสังคมและการปฏิบัติภายในองค์กร ผลคือ ทำให้เกิดการตอบสนองมากยิ่งขึ้น

หลักการของมาตรฐานว่าด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมด้านสิ่งแวดล้อมตามหลัก ISO 26000 มีทั้งหมด 7 ประการ ดังต่อไปนี้ (1) หลักการปฏิบัติตามกฎหมาย (Principle of legal compliance) องค์กรจะต้องมีการปฏิบัติที่สอดคล้องกับกฎหมายและกฎระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับชาติและระดับสากลทั้งในเชิงรุกและเชิงรับ (2) หลักการเคารพต่อแนวปฏิบัติระดับชาติหรือระดับสากล (Principle of respect for authoritative inter-government agreement or internationally recognized instruments) รวมถึงสนธิสัญญาสากล คำสั่ง ประกาศ ข้อตกลง มติและข้อชี้แนะต่างๆ ซึ่งได้รับการรับรองจากองค์กรสากลที่เกี่ยวข้องกับองค์กรนั้นๆ (3) หลักการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (principle of recognition of stakeholders and concerns) องค์กรควรตระหนักถึงสิทธิและผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นมีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับกิจกรรมขององค์กร เช่น นโยบาย ข้อเสนอหรือการตัดสินใจต่างๆ ก็ตามที่จะส่งผลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (4) หลักของการแสดงรับผิดชอบต่อสังคมที่สามารถตรวจสอบได้ (Principle of accountability) ในการดำเนินงานใดๆ ก็ตามขององค์กรต้องสามารถตรวจสอบได้จากภายนอก (5) หลักการความโปร่งใส (Principle of transparency) องค์กรควรเปิดเผยข้อมูลต่างๆ ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมถึงผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบอย่างชัดเจน (6) หลักการความเคารพในสิทธิมนุษยชน (Principle of respect of fundamental human right) องค์กรควรดำเนินนโยบายและดำเนินกิจกรรมที่สอดคล้องกับปฏิญญาสากลว่าด้วยสิทธิมนุษยชน (7) หลักการความเคารพในความหลากหลาย (Principle of respect for diversity) องค์กรควรจ้างพนักงานโดยไม่มีการแบ่งแยกเชื้อชาติ สีผิว ความเชื่อ อายุ เพศ

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) มุ่งศึกษาข้อมูลที่สามารถวัดลักษณะและพฤติกรรมเป็นตัวเลขจากการวิจัยเชิงปริมาณเป็นข้อมูลหลัก และนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เจาะลึกจากวิธีวิจัยเชิงคุณภาพมาเสริมเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

การศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือพนักงานระดับปฏิบัติการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของอุตสาหกรรมแปรรูปมันสำปะหลังในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้ง เพศชาย และเพศหญิง ซึ่งมีจำนวน 2,500 คน ปฏิบัติงานในโรงงานแปรรูปมันสำปะหลัง โรงงานแปรรูปมันอัดเม็ด และลานมัน 256 แห่ง กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ตอบแบบสอบถามคือพนักงานระดับปฏิบัติการฯ ซึ่งคำนวณค่าสัดส่วนของจำนวนสถานประกอบการในแต่ละจังหวัดต่อจำนวนสถานประกอบการทั้งหมด 100

แห่ง แต่เก็บรวบรวมจากสถานประกอบการได้จริง 87 แห่ง มีผู้ตอบแบบสอบถาม แห่งละ 4-5 คน รวมจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 400 คน

การศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ ประชากรที่ใช้การศึกษาคือผู้บริหารสถานประกอบการและพนักงานระดับหัวหน้างานวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของอุตสาหกรรมแปรรูปมันสำปะหลัง ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์เจาะลึกคือผู้บริหารสถานประกอบการและพนักงานระดับหัวหน้างานจำนวนทั้งสิ้น 20 คน

### ผลการวิจัย

สรุปข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มประชากรส่วนใหญ่ร้อยละ 50.4 เป็นเพศชาย อยู่ในช่วงอายุ 36 – 45 ปี คิดเป็นร้อยละ 39.6 มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 64.4 มีรายได้ต่อเดือน 8,000 – 15,000 บาท ร้อยละ 51.4 และปฏิบัติงานระหว่าง 6 – 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 38.7

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ข้อที่ 1

วัตถุประสงค์ของการวิจัย ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาระดับของปัจจัยความสำเร็จของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของอุตสาหกรรมแปรรูปมันสำปะหลัง ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วยปัจจัย 3 ด้าน ได้แก่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ และความรับผิดชอบต่อสังคม

สรุปผลได้ดังนี้

1. ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยการศึกษาระดับปัจจัยของผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3 ด้าน ได้แก่ การมีบารมี การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผลการศึกษาพบว่าระดับการมีบารมี และระดับการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีค่าผลเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ระดับการกระตุ้นการใช้ปัญญา มีค่าผลเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง

2. ปัจจัยด้านการจัดการความรู้ โดยการศึกษาระดับปัจจัยของการจัดการความรู้ 6 ด้าน ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การสื่อสาร กระบวนการจัดการความรู้ การฝึกอบรม การวัดผล และการยกย่องชมเชย ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยทั้ง 6 ด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

3. ปัจจัยความรับผิดชอบต่อสังคม โดยการศึกษาระดับปัจจัยของความรับผิดชอบต่อสังคม 7 ด้าน ได้แก่ ประเภทของความรับผิดชอบต่อสังคม ด้านสิทธิมนุษยชน ด้านมาตรฐานแรงงาน ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านการต่อต้านการคอร์รัปชัน ด้านผู้บริโภค และด้านหลักธรรมาภิบาล ผลการศึกษาพบว่าระดับปัจจัยประเภทของความรับผิดชอบต่อสังคม สิทธิมนุษยชน มาตรฐานแรงงาน สิ่งแวดล้อมภาพ และผู้บริโภคอยู่ในระดับปานกลาง และการต่อต้านการคอร์รัปชันและหลักธรรมาภิบาล พบว่าภาพรวมอยู่ในระดับมาก

## สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ข้อที่ 2

วัตถุประสงค์ของการวิจัย ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาระดับของความสำเร็จของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของอุตสาหกรรมแปรรูปมันสำปะหลัง ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วยปัจจัยความสำเร็จ 4 มิติมุมมอง ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเติบโต ผลการศึกษาพบว่า 1)ระดับผลสำเร็จด้านการเงินของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของอุตสาหกรรมแปรรูปมันสำปะหลัง มีผลเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง 2)ระดับผลสำเร็จด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และเติบโตของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของอุตสาหกรรมแปรรูปมันสำปะหลัง มีผลเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

## สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ข้อที่ 3

วัตถุประสงค์ของการวิจัย ข้อที่ 3 เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของอุตสาหกรรมแปรรูปมันสำปะหลัง ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการทดสอบสมมติฐานปัจจัยด้านความสำเร็จของผู้ประกอบการต่อระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ และความรับผิดชอบต่อสังคมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของอุตสาหกรรมแปรรูปมันสำปะหลัง ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในภาพรวม และแยกตามรายด้าน โดยใช้สถิติในการทดสอบคือ การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ เพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล และสร้างสมการการพยากรณ์

1. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อปัจจัยความสำเร็จของผู้ประกอบการ ผลการวิเคราะห์พบว่า ปัจจัยด้านการมีบาร์มี ด้านการคำนึง ถึงปัจเจกบุคคล และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา มีผลต่อปัจจัยความสำเร็จของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมแปรรูปมันสำปะหลัง ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05, 0.01, 0.001 สามารถร่วมกันพยากรณ์ผลของผลปัจจัยความสำเร็จได้ร้อยละ 6.98

2. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านการจัดการความรู้ที่มีผลต่อปัจจัยความสำเร็จของผู้ประกอบการ ผลการวิเคราะห์พบว่าปัจจัยด้านการจัดการความรู้ ในด้านการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ด้านการสื่อสารส่งผลต่อปัจจัยความสำเร็จของผู้ประกอบการในทางบวก ในระดับปานกลางและสูงมาก ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05, 0.01, 0.001 ด้านการวัดผล มีผลต่อปัจจัยด้านความสำเร็จ ในทางลบ ในระดับสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05, 0.01, 0.001 และด้านกระบวนการ มีผลต่อปัจจัยด้านความสำเร็จของผู้ประกอบการในทางบวก ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05 และการฝึกอบรม รวมถึงด้านการยกย่องชมเชย ไม่มีผลต่อปัจจัยด้านความสำเร็จของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของอุตสาหกรรมแปรรูปมันสำปะหลัง อย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05 สามารถร่วมกันพยากรณ์ผลของผลการดำเนินงานทางธุรกิจ ได้ร้อยละ 9.13

3. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ที่มีผลต่อปัจจัยความสำเร็จของผู้ประกอบการ ผลการวิเคราะห์พบว่า ตัวแปรปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการฯ ซึ่งผลการวิเคราะห์พบว่าปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ในด้านสิ่งแวดล้อม ด้านการต่อต้านคอร์ปชั่น และด้านหลักธรรมาภิบาล 10 ประการ มีผลต่อปัจจัยด้านความสำเร็จของผู้ประกอบการ ในอุตสาหกรรมแปรรูปมันสำปะหลัง ในทางบวก ที่ระดับปานกลางและค่อนข้างสูง ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05, 0.01, 0.001 หนึ่งในด้านประเภทของความรับผิดชอบต่อสังคม ด้านสิทธิมนุษยชน ด้านมาตรฐานแรงงาน และด้านผู้บริโภค ไม่มีผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการอย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05 สามารถรวมกันพยากรณ์ผลของผลของปัจจัยความสำเร็จ ได้ร้อยละ 8.15

4. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยทุกด้าน ที่มีผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการฯ ผลการวิเคราะห์พบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่งผลในทางลบ ในระดับค่อนข้างต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05, 0.01, 0.001 และปัจจัยด้านการจัดการความรู้และปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคม มีผลต่อปัจจัยด้านความสำเร็จของผู้ประกอบการฯ ส่งผลในทางบวก อยู่ในระดับค่อนข้างสูง และระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05, 0.01, 0.001

5. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยทุกด้าน ที่มีผลต่อการดำเนินงานด้านการเงิน ผลการวิเคราะห์พบว่า ปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ไม่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานในมุมมองด้านการเงินของผู้ประกอบการ แต่ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และปัจจัยด้านการจัดการความรู้ ส่งผลต่อผลการดำเนินงานในมุมมองด้านการเงินของผู้ประกอบการ โดยส่งผลในทางบวก ด้วยค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 0.441, 0.565 อยู่ในระดับปานกลาง และค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.001 โดยที่ปัจจัยด้านการจัดการความรู้ ส่งผลต่อผลการดำเนินงานในมุมมองด้านการเงินของผู้ประกอบการมากกว่าปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยปัจจัยทั้งหมดดังกล่าวนี้สามารถอธิบายความผันแปรของผลการดำเนินงานในมุมมองด้านการเงินของผู้ประกอบการ ได้ประมาณร้อยละ 55.5 ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ 0.25584 สามารถเขียนเป็นสมการเชิงเส้นในการพยากรณ์

6. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยทุกด้าน ที่มีผลต่อผลการดำเนินงานด้านลูกค้า ผลการวิเคราะห์พบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่งผลต่อผลการดำเนินงานในมุมมองด้านลูกค้าของผู้ประกอบการ โดยส่งผลในทิศทางลบ ด้วยค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 0.32 อยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ส่วนปัจจัยด้านการจัดการความรู้ และปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคมส่งอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานในมุมมองด้านลูกค้าของผู้ประกอบการ ในทิศทางบวก ด้วยค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 0.731, 0.968 อยู่ในระดับค่อนข้างสูง และสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 โดยปัจจัยทั้งหมดดังกล่าวนี้สามารถอธิบายความผันแปรของผลการดำเนินงานในมุมมองด้านกระบวนการภายในของผู้ประกอบการ ได้ร้อยละ 96.8 ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ 0.118

7. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยทุกด้าน ที่มีผลต่อผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน ผลการวิเคราะห์พบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และปัจจัยด้านการจัดการความรู้ ส่งผลต่อผลการดำเนินงานในมุมมองด้านกระบวนการภายในของผู้ประกอบการ โดยส่งผลในทิศทางบวก ด้วยค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 0.644, 0.557 อยู่ในระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 แต่ปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคมส่งผลในทิศทางลบต่อผลการดำเนินงานในมุมมองด้านกระบวนการภายในของผู้ประกอบการ ด้วยค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 0.497 อยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 โดยปัจจัยทั้งหมดดังกล่าวนี้สามารถอธิบายความผันแปรของผลการดำเนินงานในมุมมองด้านกระบวนการภายในของผู้ประกอบการ ได้ประมาณร้อยละ 64.7 ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ 0.242

8. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยทุกด้าน ที่มีผลต่อผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ผลการวิเคราะห์พบว่าปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไม่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานในมุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตของผู้ประกอบการ แต่ปัจจัยด้านการจัดการความรู้และปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคมส่งผลต่อผลการดำเนินงานในมุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตของผู้ประกอบการ โดยส่งผลในทางบวก ด้วยค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 0.686, 0.151 อยู่ในระดับค่อนข้างสูงและระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 โดยที่ปัจจัยด้านการจัดการความรู้ส่งผลต่อผลการดำเนินงานในมุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตของผู้ประกอบการมากกว่าปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคม โดยปัจจัยดังกล่าวนี้สามารถอธิบายความผันแปรของผลการดำเนินงานในมุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตของผู้ประกอบการ ได้ประมาณร้อยละ 80.6 ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ 0.189

### อภิปรายผลการวิจัย

ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของอุตสาหกรรมแปรรูปมันสำปะหลังในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับ ค่อนข้างต่ำ การที่ผลการศึกษาเป็นเช่นนี้ เพราะผู้นำในองค์กรมีความสำคัญมาก เปรียบเสมือนเป็นหลักในการทำงาน เป็นผู้ที่ให้แนวคิด เป็นผู้สั่งการ เป็นผู้แก้ไขปัญหาพร้อมกับพนักงาน เป็นทั้งผู้พูดและผู้ฟังพร้อมให้เหตุผลในการสนับสนุนการทำงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในด้านการสร้างบรรณมีการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นการใช้ปัญญา ให้แก่พนักงานในองค์กรมีความจำเป็นมาก เพราะการทำงานเราทำงานเป็นทีม แต่ละคนมีความคิดและพฤติกรรมที่แตกต่างกัน การมีผู้นำจะเป็นเหมือนใบเรือที่คอยขับเคลื่อนและกำหนดทิศทางในการทำงาน โดยผู้นำที่ดีต้องเข้าใจในพฤติกรรมของพนักงาน แต่ละคน มอบอิสระในการทำงานแต่คอยติดตามผลการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดและ

ทฤษฎีของ เบส (Bass, 1985) กล่าวว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำการเปลี่ยนระดับความต้องการของผู้ตาม โดยจะยกระดับความต้องการของผู้ตามเกี่ยวกับความมั่นคงและความพอใจไปสู่ระดับความต้องการที่สูงขึ้น เพื่อการยอมรับความสำเร็จและการกระทำที่ผู้ตามปรารถนา ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ผู้ตามเชื่อถือ ยกย่อง จงรักภักดีต่อผู้นำ และผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นผู้ตามให้ทำงานมากกว่าปกติ ซึ่งผู้นำจะสามารถเปลี่ยนแปลงผู้ตามได้ดังนี้ (1) ยกระดับความตระหนักของผู้ตามถึงความสำเร็จและคุณค่าของการปฏิบัติงาน และวิธีการที่จะช่วยให้ทำงานได้ประสบความสำเร็จ (2) ทำให้ ผู้ตามเห็นความสำคัญของการมุ่งประโยชน์ส่วนตัวว่าเป็นการทำงานเพื่อมุ่งประโยชน์ขององค์กรให้มากขึ้น โดยผู้นำจะสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การท้าทาย และการมีวิสัยทัศน์ที่มุ่งการพัฒนาซึ่งจะทำให้เกิดการปฏิบัติงานได้สูงขึ้น และยังคงคล้องกับการศึกษาของ ทิชีและเดวานนา (Trichy and Devenna, 1986 อ้างถึงใน ประยุทธ์ ชูสอน , 2548: 19-22) ได้ศึกษาผู้นำในองค์กรใหญ่ๆ ซึ่งแตกต่างกัน โดยกันสัมภาษณ์ผู้นำและผู้ปฏิบัติงานนั้นๆ การศึกษาเน้นไปที่ว่าผู้นำจะต้องปรับเปลี่ยนหรือแปลงรูป (Transform) จากการศึกษา ทิชีและเดวานนา ได้อธิบายกระบวนการเปลี่ยนแปลงรูปองค์กร พฤติกรรมที่สนับสนุนกระบวนการเปลี่ยนรูปรวมทั้งคุณลักษณะ และทักษะของผู้นำด้วยกระบวนการจะเน้นให้เห็นตามลำดับ ตั้งแต่ความรู้ถึงความต้องการในการเปลี่ยน การสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ ที่ต้องการเปลี่ยนแปลง และการให้องค์การสนับสนุนหรือผลักดันให้มีความเปลี่ยนแปลงตามความต้องการ

ผลการศึกษาด้านการจัดการความรู้ ที่มีผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมของอุตสาหกรรมแปรรูปมันสำปะหลังในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก การที่ผลการศึกษาเป็นเช่นนี้ เพราะองค์กรได้จัดให้มีระบบการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของพนักงาน ทั้งการแลกเปลี่ยนทัศนะระหว่างพนักงาน และแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน ทั้งจากการประสานงานฝ่ายหัวหน้าแผนกแต่ละแผนก หรือจากการฝึกอบรมของกลุ่มพนักงาน อีกทั้งบริษัทยังมีการจัดเก็บองค์ความรู้จากการทำงานที่ผ่านมาทั้งจากข้อผิดพลาดและผลสำเร็จจากการจากดำเนินงาน ความรู้ที่ได้รับส่วนใหญ่มาจากหัวหน้าที่ทำงานมานานและยังมีแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อพนักงานในรูปแบบของรายงานการปฏิบัติงานที่ถือว่าเป็นข้อมูลความรู้ที่มีให้แก่พนักงาน ดังนั้นเมื่อมีการเก็บข้อมูลต่างๆ จากฐานข้อมูลของบริษัทแล้วสามารถนำความรู้ที่มีมาสร้างสรรค์งานให้เกิดงานใหม่ๆ หรือรูปแบบการทำงานใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎีของ Carla O'Dell และ Jackson Grayson (อ้างถึงใน บุรชัย ศิริมหาสาร 2550: 10) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ในการที่จะทำ ให้คนได้รับความรู้ที่ต้องการภายในเวลาที่เหมาะสม รวมทั้งช่วยทำให้เกิดการแลกเปลี่ยน และนำความรู้ไปปฏิบัติ เพื่อยกระดับและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร และยังสอดคล้องกับการศึกษา ของ Sallis and Jones (2002) ได้ศึกษาองค์ประกอบสำคัญในการจัดการความรู้ในองค์กร พบว่า องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ ภาวะผู้นำและการจัดการ ทีมงาน

และทีมการเรียนรู้ กระบวนการในการแบ่งปันความรู้ การสร้างสรรค์ความรู้และการความชำนาญ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ส่งเสริมให้การจัดการความรู้ใน องค์การประสบความสำเร็จ โดยองค์ประกอบด้าน ทัศนคติและภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการกำหนดความรู้ที่สำคัญไว้ในองค์การ

ผลการศึกษาด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาด กลางและขนาดย่อมของอุตสาหกรรมแปรรูปมันสำปะหลังในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือโดยภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง การที่ผลการศึกษาเป็นเช่นนี้ เพราะ องค์การได้มีระบบการจัดการขยะและสิ่งปฏิกูล อย่างเป็นระบบเพื่อลดมลภาวะในอากาศ แต่สิ่งที่ยังเป็นปัญหาต่อธรรมชาติคือ เรื่องกลิ่นอันไม่พึงประสงค์ จากการตากมันสำปะหลัง ที่ต้องตากกลางแจ้ง ทำให้กลิ่นนั้นเป็นมลพิษต่อสังคมโดยรอบ ซึ่งในองค์กรก็ สนับสนุนให้พนักงานนั้น ได้ตระหนักถึงเรื่องสุขภาวะจากกลิ่นนี้โดยการแจกผ้าปิดจมูกก่อนการปฏิบัติงาน กลิ่นของมันสำปะหลังยังเป็นปัญหาที่ยังไม่มีวิธีกำจัดให้หายขาดได้ ทำได้คือการแยกกลิ่นมันออกจากพื้นที่ ชุมชน เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อสังคมและประชาชนทั่วไป อนึ่งองค์กรก็ได้จัดการระบบ จัดเก็บและทำลายสิ่งปฏิกูลอื่นให้ตรงตามมาตรฐาน ISO 2006 ที่เป็นมาตรฐานการจัดตั้งอุตสาหกรรมที่มีความเสี่ยงต่อสภาพแวดล้อม สอดคล้องกับแนวคิดของ Emirates Environmental Group (EEG) (2008) ที่ กล่าวว่า ความรับผิดชอบต่อสังคม คือ การจัดการธุรกิจแบบมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างคน สิ่งแวดล้อมและ เศรษฐกิจ หมายถึง การมีส่วนร่วมช่วยให้เกิดการพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจและสังคมโดยการปกป้องคุ้มครอง ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมและเคารพสิทธิของแต่ละบุคคล และยังสอดคล้องกับการศึกษาของ กัญญรัตน์ หงส์วรรณ (2555) ได้ศึกษาการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม : กลยุทธ์และ โอกาส ของ องค์กรธุรกิจประเทศกำลังพัฒนาในสังคมพลวัต มีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอ ว่าทำไมองค์กรธุรกิจกลุ่มประเทศ กำลังพัฒนาควรนำแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมมาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรให้มีความสอดคล้อง กับองค์กร มาตรฐานโลก และเพื่อเสนอถึงกลยุทธ์การดำเนินงานตามแนวคิดความรับ รับผิดชอบต่อสังคมของ องค์กรธุรกิจสามารถสร้างความคุ้มค่าด้านผลกำไรและ ความคุ้มค่าด้านภาพลักษณ์ในสังคมพลวัต ได้เพียงใด โดยวิเคราะห์และสังเคราะห์จากงานวิจัยกลุ่มเนสต์เเล่ในประเทศอินเดียและกลุ่มธุรกิจประเทศไทย ที่นำ แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมมา ใช้ในการกระบวนการบริหารจัดการ ซึ่งประโยชน์ที่ได้ประกอบไปด้วย การ ทำให้ชื่อเสียงองค์กรเป็นที่ยอมรับเพิ่มขึ้น โอกาสการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ การสร้างความ สัมพันธ์ ที่ดีระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร การเพิ่มแรง จูงใจต่อพนักงานในการพัฒนาองค์กรความภักดีและ ความพึงพอใจของลูกค้าการลดต้นทุนการดำเนินงาน การลดความเสี่ยงทางธุรกิจ และการลดเงื่อนไข หรือ ข้อบังคับทางกฎหมายต่อองค์กร จึงนับเป็นโอกาสที่ดีต่อธุรกิจประเทศ กำลังพัฒนาที่ทำให้กำไรและ ภาพลักษณ์องค์กรได้รับการยอมรับเป็นที่จดจำ และเท่ากับช่วยลดต้นทุนการ โฆษณาขององค์กรได้ในระยะยาว

ข้อเสนอแนะ

1. การวิจัยครั้งต่อไป ควรจะศึกษาปัจจัยด้านอื่นๆ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของอุตสาหกรรมแปรรูปมันสำปะหลังในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เช่น ปัจจัยด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย เป็นต้น ซึ่งผู้วิจัยไม่ได้ศึกษาในครั้งนี้ โดยข้อค้นพบที่ได้จะนำไปเป็นประโยชน์ในเชิงวิชาการมากยิ่งขึ้น
2. การวิจัยครั้งนี้มีขอบเขตประชากรและพื้นที่ที่ศึกษาเฉพาะผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของอุตสาหกรรมแปรรูปมันสำปะหลังในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือการวิจัยครั้งต่อไปอาจศึกษาในขอบเขตประชากรและพื้นที่อื่นๆ โดยข้อค้นพบที่ได้จะนำไปเปรียบเทียบให้เห็นถึงสภาพและปัจจัยเชิงสาเหตุที่แตกต่างกันระหว่างกลุ่มประชากรและพื้นที่ที่ศึกษา
3. การวิจัยครั้งต่อไปควรใช้การวิเคราะห์แบบจำลองสมการ โครงสร้างเชิงสาเหตุ ซึ่งจะช่วยให้สามารถอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยต่างๆ ที่ทำการศึกษได้มากขึ้น รวมทั้งการวิเคราะห์นี้จะช่วยตรวจสอบความถูกต้องของแบบจำลองที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ขึ้น อันจะทำให้เกิดประโยชน์ในเชิงวิชาการมากยิ่งขึ้น

#### เอกสารอ้างอิง

- กล้าณรงค์ ศรีรอด และคณะ. (2550). สถานภาพการผลิตหัวมันสำปะหลังและคุณภาพหัวมันสำหรับการผลิตเอทานอลเพื่อเป็นเชื้อเพลิง. กรุงเทพฯ.
- ชัยยนต์ ชิโนกุล. (2548). การจัดการโซ่อุปทานและลอจิสติกส์. กรุงเทพฯ: ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา ฝ่ายเทคโนโลยีมหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- ชัยสมพล ชาวประเสริฐ. (2546). **Services Marketing**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ชื่นจิตต์ แจ่มเจนนิจ. (2544). การบริหารลูกค้าสัมพันธ์. กรุงเทพฯ: เจริญบุญการพิมพ์.
- ฐาปนา บุญหล้า. (2551). **คู่มือสัมมนาโลจิสติกส์และการจัดการซัพพลายเชน**. กรุงเทพฯ: มิสเตอร์ก๊อบปี.
- ประยุทธ์ ชูสอน. (2548). พฤติกรรมภาวะผู้นำและแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นผู้บริหาร มืออาชีพของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. (2542). **เทคนิคการเพิ่มผลผลิตและปริมาณแป้งในหัวมันสำปะหลัง**. มูลนิธิสถาบันพัฒนามันสำปะหลังแห่งประเทศไทย. จาก <http://www.kengsenggroup.com/th/knowledge.php>.
- พลุ เดชะรินทร์. (2547). **เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ Balanced scorecard และ Key performance indicators** (พิมพ์ครั้งที่ 12). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิจารณ์ พานิช. (2546). การจัดการความรู้ในยุคสังคมและเศรษฐกิจบนฐานความรู้ (Online). สืบค้นเมื่อ 24 กันยายน, 2551, จาก [www.kmi.trf.or.th](http://www.kmi.trf.or.th).

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, ปริชญ์กั ยิตานนท์, ศุภกร เสรีรัตน์ และองอาจ ปทะวานิช. (2546). การบริหารการตลาดยุคใหม่ (พิมพ์ครั้งที่ 3) กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.

สุพานี สฤษฏ์วานิช. (2549). พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ : แนวคิดและทฤษฎี. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). **Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership.** Newbery Park, CA: SAGE.

Best, J. W. & Kahn, J.V. (1998). **Research in Education** (8thed). NeedhamHeights: Allyn and Bacon.

Porter, M. (1985). **Competitive advantage.** New York: Free Press.

Wright, P.M. and Noe, R.A. (1996). **Management of Organizations.** Chicago : Irwin.

