

# ภาวะผู้นำการบริหารจัดการผลิตภัณฑ์แปรรูปสมุนไพรไทย สู่ความเป็นเลิศ\*

## LEADERSHIP IN THE MANAGEMENT OF THAI HERBAL PROCESSED PRODUCTS TOWARDS EXCELLENCE

ประนอม วังพรม<sup>1</sup>, สติย์ นียมญาติ<sup>2</sup>, กมลพร กัลยาณมิตร<sup>3</sup> และ ณัฐวัฒน์ สิริพรวุฒิ<sup>4</sup>  
Pranom Wongprom<sup>1</sup>, Satit Niyomyaht<sup>2</sup>, Kamolporn Kalyanamitra<sup>3</sup> and Nattawat Siriphornwut<sup>4</sup>

<sup>1-4</sup>คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

<sup>1-4</sup> Faculty of Political Science, Bangkokthonburi University, Thailand

Corresponding author E-mail: KKpranom@hotmail.com

Received 5 April 2023; Revised 27 April 2023; Accepted 26 December 2023

### บทคัดย่อ

การวิจัยฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่มีต่อภาวะผู้นำการบริหารจัดการผลิตภัณฑ์แปรรูปสมุนไพรไทยสู่ความเป็นเลิศ 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำการบริหารจัดการผลิตภัณฑ์แปรรูปสมุนไพรไทยสู่ความเป็นเลิศ และ 3) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการบริหารจัดการผลิตภัณฑ์แปรรูปสมุนไพรไทยสู่ความเป็นเลิศ เป็น การวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 20 คน คัดเลือกแบบเจาะจง ได้แก่ กลุ่มที่ 1 ตัวแทนจากภาครัฐ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง บริหารระดับต้น และข้าราชการประจำทุกระดับ และ กลุ่มที่ 2 ตัวแทนจากภาคเอกชน ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับปฏิบัติการ และ พนักงานทุกระดับ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึกทำการการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา และนำเสนอแบบพรรณนาความ

---

\* ประนอม วังพรม, สติย์ นียมญาติ, กมลพร กัลยาณมิตร และ ณัฐวัฒน์ สิริพรวุฒิ. (2566). ภาวะผู้นำการบริหารจัดการผลิตภัณฑ์แปรรูปสมุนไพรไทยสู่ความเป็นเลิศ. วารสารรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, 3(6), 22-42.

Pranom Wongprom, Satit Niyomyaht, Kamolporn Kalyanamitra and Nattawat Siriphornwut. (2023). Leadership in the Management of Thai Herbal Processed Products Towards Excellence. Journal of Political Science Mahamakut Buddhist University, 3(6), 22-42.;

DOI: <https://doi.org/10.>

<https://so02.tci-thaijo.org/index.php/jpsmbu/index>



ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัญหาและอุปสรรคที่มีต่อภาวะผู้นำการบริหารจัดการผลิตภัณฑ์แปรรูปสมุนไพรไทยสู่ความเป็นเลิศพบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหาร เป็นปัญหาและอุปสรรคสำคัญในการนำนโยบายการพัฒนาสมุนไพรไทยของภาครัฐไปปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล 2) ปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำการบริหารจัดการผลิตภัณฑ์แปรรูปสมุนไพรไทยสู่ความเป็นเลิศ แยกตามปัจจัยแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ ด้านวิธีการสื่อสาร ด้านความเชื่อมั่นและความไว้วางใจ ด้านทีมงาน ด้านการตัดสินใจ ด้านการประสานความร่วมมือ และด้านการจัดการความเสี่ยง และ 3) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการบริหารจัดการผลิตภัณฑ์แปรรูปสมุนไพรไทยสู่ความเป็นเลิศพบว่า ต้องส่งเสริมความรู้ความสามารถ ทักษะที่จำเป็นรอบด้าน ส่งเสริมความสามารถในการคิด วิเคราะห์ ฝึกอบรมการบริหารจัดการที่ดี และการบริหารความเสี่ยง ฝึกฝนการตัดสินใจฝึกอบรมการสร้างแรงบันดาลใจและการเสริมพลัง และสร้างบรรยากาศให้ผู้บริหารเกิดความคิดสร้างสรรค์และความคิดเชิงนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำ, การบริหารจัดการ, ความเป็นเลิศ, ผลิตภัณฑ์แปรรูป, สมุนไพรไทย

## Abstract

This research objectives were: 1) to study the problems and obstacles affecting the leadership in the management of Thai herbal processed products towards excellence, 2) to study the factors affecting the leadership in the management of Thai herbal processed products towards excellence; and 3) to study the guidelines developing leadership in the management of Thai herbal processed products towards excellence. The research was qualitative. 20 key informants, namely group 1, representatives from the government sector, namely senior executives, junior management and government officials at all levels and, group 2 representatives from the private sector, including senior executives, operations executive and employees at all levels The research tools were structured interview forms for use in in-depth interviews. Data



analysis was performed using content analysis methods and presenting a descriptive.

The results found that: 1) the problems and obstacles affecting the leadership in the management of Thai herbal processed products towards excellence were in the implementation of the government's policy on Thai herbal processed product development to achieve efficiency and effectiveness, 2) The factors affecting the leadership in the management of Thai herbal processed products towards excellence were separated by factors for each aspect: Leadership. Communication method. Confidence and trust. Team. Decision making. Collaboration and risk management; and 3) the guidelines developing leadership in the management of Thai herbal processed products towards excellence found that knowledge and competence must be promoted, all-round essential skills promote the ability to think critically, train good management and risk management practice, decision making, training for motivation and empowerment and create an atmosphere for executives to continually create creative and innovative ideas.

**Keywords:** Leadership, Management, Excellence, Processed, Thai Herbal Products

## บทนำ

ประเทศไทยเป็นประเทศที่มีทรัพยากรธรรมชาติที่อุดมสมบูรณ์ประเทศหนึ่งของโลก มีพืชพรรณธัญญาหารหลากหลายชนิด โดยเฉพาะพืชสมุนไพรที่มีมากเหลือคณานับจึงถูกนำมาใช้ประโยชน์อย่างหลากหลายและสามารถพบเห็นได้ทั่วไปในชีวิตประจำวัน ทั้งจากการวางจำหน่ายตามตลาดสดต่าง ๆ ตลอดจนการใช้ปรุงอาหารในร้านค้าและครัวเรือน จึงไม่แปลกที่จะถูกมองเสมอเหมือนสิ่งของไร้ค่าความสำคัญ นอกจากนี้ความได้เปรียบทางด้านภูมิศาสตร์ก็ถือเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ทำให้เกิดการแพร่พันธุ์ได้ดีในอากาศแบบร้อนชื้น เกิดเป็นความหลากหลายทางชีวภาพ ที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะถิ่นทำให้มีผลผลิตหมุนเวียนตลอดทั้งปี



การใช้ประโยชน์จากพืชสมุนไพรนอกจากจะนำมาปรุงอาหารแล้ว ยังใช้ในการรักษาโรคภัยไข้เจ็บทั่วไปที่สืบทอดต่อกันมาจากองค์ความรู้ของภูมิปัญญาแบบดั้งเดิม เช่น ยาฝน ยาตอง และยาทา กระทั่งมีวิวัฒนาการมาเป็น ยาลูกกลอน ยาผง และยาแคปซูล บรรพบุรุษไทยสั่งสมความคิดสร้างสรรค์ด้วยภูมิปัญญาอันหลากหลายและอุดมสมบูรณ์ เพื่อเป็นปัจจัยพื้นฐานในการดำรงชีวิต แต่ด้วยขีดความสามารถทางเทคโนโลยีด้านการวิจัยและพัฒนาที่ด้อยกว่า ทำให้ประเทศที่มีศักยภาพสูงทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ประสงค์ที่จะเข้าถึงภูมิปัญญาดังกล่าว (สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ, 2550) จึงมักถูกคุกคามเพื่อประโยชน์ในเชิงพาณิชย์

หน่วยงานภาครัฐจึงได้ผนึกกำลังกัน ได้แก่ กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงพาณิชย์ โดยได้ร่วมกันในการผลักดันการส่งออกสมุนไพรให้เป็นอันดับ 1 ของอาเซียน และให้เป็นที่ยอมรับทั่วโลก รัฐบาลให้ความสำคัญกับการปลูกและการผลิตสินค้าสมุนไพรให้มีคุณภาพระดับสากล เพราะเป็นพืชเศรษฐกิจที่สร้างรายได้ให้แก่ประเทศ ทุกวันนี้สมุนไพรถูกใช้เป็นวัตถุดิบในอุตสาหกรรม อาทิ อาหารและเครื่องดื่ม เครื่องสำอาง อาหารเสริม และยารักษาโรค ตลาดสมุนไพรจึงเป็นตลาดที่มีการเติบโตสูงอย่างต่อเนื่องและยังคงมีคู่แข่งน้อยราย แม้กระทั่งภายใต้สถานการณ์โควิด-19 ยอดการส่งออกยังขยายตัวมากกว่าช่วงเวลา ก่อนเกิดโรคระบาด โดยเฉพาะตลาดประเทศจีน สหรัฐอเมริกา และเวียดนาม ทั้งนี้รัฐบาลไทยได้ให้การสนับสนุนทุกหน่วยงานในการต่อยอดการค้าและการตามแผนแม่บทว่าด้วยการพัฒนาสมุนไพรแห่งชาติฉบับที่ 1 ปี 2560-2564 ซึ่งกำหนดเป้าหมายให้เพิ่มมูลค่าการบริโภคผลิตภัณฑ์สมุนไพรจาก 1.8 แสนล้านบาท เป็น 3.6 แสนล้านบาท ในปี 2564 และให้ไทยเป็นผู้นำการส่งออกสมุนไพรและผลิตภัณฑ์ฯ เป็นอันดับ 1 ในอาเซียน โดยสมุนไพรที่ได้รับความนิยมระดับ Product Champion ได้แก่ ขมิ้นชัน ไพล กระจับจั่น และใบบัวบก นอกจากนี้จากสถานการณ์การแพร่ระบาดจากโควิด-19 สมุนไพรที่ได้รับความนิยมอย่างรวดเร็ว เช่น ฟ้าทะลายโจร ชิง และกระเทียม ที่ผ่านมาหน่วยงานทั้งระหว่างภาครัฐและเอกชนได้ร่วมกันทำงานอย่างเต็มที่ โดยมีกระทรวงสาธารณสุขเป็นผู้ดูแลในเรื่องการสร้างเชื่อมั่นในคุณค่าและคุณภาพของสมุนไพรไทย สนับสนุนการสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์สมุนไพรและลดความยุ่งยากในการขออนุญาตผลิตของผู้ประกอบการ และกระทรวงพาณิชย์รับผิดชอบเรื่องการเพิ่มช่องทางการตลาดทั้งในและต่างประเทศ การจับคู่เจรจาธุรกิจ การออกงานแสดงสินค้า การพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการสู่ตลาดต่างประเทศ มีการจัดงานส่งเสริมเครื่องสำอางไทยใน



ตลาดใหญ่ ๆ อาทิ ประเทศเยอรมนี ญี่ปุ่น และรัสเซีย ขณะที่กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ก็เดินหน้าขยายพื้นที่ปลูกพืชสมุนไพรแบบอินทรีย์ เพื่อให้ได้วัตถุดิบที่ปลอดภัยสามารถขายได้ราคาดีขึ้น รวมถึงส่งเสริมให้เกษตรกรรวมกลุ่มเป็น “แปลงใหญ่พืชสมุนไพร” เพื่อจะได้รับการถ่ายทอดองค์ความรู้แบบครบวงจรภายใต้หลักสูตรที่สอดคล้องกับสภาพพื้นที่ดำเนินการและความต้องการของเกษตรกร เช่น การผลิตสมุนไพรคุณภาพ เพื่อให้มีปริมาณเพียงพอและมีคุณภาพตรงความต้องการของตลาด โดยเน้นเรื่องการจัดทำแผนการผลิต การวิเคราะห์พื้นที่ปลูก และการจัดการหลังเก็บเกี่ยวรวมถึงเพิ่มมูลค่าของผลผลิต เป็นต้น เนื่องจากสมุนไพรเป็นพืชที่ตลาดโลกมีแนวโน้มความต้องการเพิ่มขึ้นทุกปี นับเป็นโอกาสสำคัญในการสร้างรายได้และผลตอบแทนที่มั่นคงให้แก่เกษตรกรและผู้ประกอบการ รัฐบาลจึงเตรียมพร้อมให้การสนับสนุนทั้งในเรื่องของนโยบายและงบประมาณเพื่อการพัฒนาการผลิตสมุนไพรอย่างครบวงจร อีกทั้งได้สร้างระบบการเชื่อมโยงข้อมูลผู้ปลูก ผู้ผลิต ผู้บริโภค ตลาดกลางสมุนไพรที่มีคุณภาพมาตรฐาน ตลาดสมุนไพรออนไลน์ และอุตสาหกรรมสารสกัดสมุนไพร เพื่อให้อุตสาหกรรมสมุนไพรไทยเป็นที่ยอมรับทั่วโลกและมีการเติบโตอย่างยั่งยืน (กรมการแพทย์แผนไทยและการแพทย์ทางเลือก, 2564)

จากที่มาของปัญหาและความสำคัญดังกล่าวข้างต้น การผลักดันสมุนไพรไทยสู่สมุนไพรโลก แรงผลักดันจากผู้บริหารของผู้ประกอบการกลุ่มผู้ผลิตภัณฑ์สมุนไพรไทย มีส่วนสำคัญเป็นอย่างมาก ซึ่งผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จได้ จะต้องเป็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำและเก่งงาน เก่งคน ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการบริหารจัดการผลิตภัณฑ์แปรรูปสมุนไพรไทยสู่ความเป็นเลิศ เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของภาวะผู้นำ ปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำ และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการบริหารจัดการผลิตภัณฑ์แปรรูปสมุนไพรไทยสู่ความเป็นเลิศ เพื่อนำผลการศึกษาไปใช้เป็นข้อมูลให้แก่ผู้บริหารกลุ่มผลิตภัณฑ์สมุนไพรไทย และหน่วยงานอื่น ๆ ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารให้สามารถบริหารองค์การสู่ความเป็นเลิศ



## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่มีต่อภาวะผู้นำการบริหารจัดการผลิตภัณฑ์แปรรูปสมุนไพรไทยสู่ความเป็นเลิศ
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำการบริหารจัดการผลิตภัณฑ์แปรรูปสมุนไพรไทยสู่ความเป็นเลิศ
3. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการบริหารจัดการผลิตภัณฑ์แปรรูปสมุนไพรไทยสู่ความเป็นเลิศ

## วิธีดำเนินการวิจัย

### ขั้นตอนที่ 1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

การศึกษาครั้งนี้ ศึกษาจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key informants) จำนวน 20 คน โดยดำเนินการคัดเลือกแบบเจาะจง (purposive selection) ซึ่งผู้วิจัยพิจารณาเลือกจากผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และเกี่ยวข้องกับเรื่องที่ศึกษาเป็นอย่างดี

### ขั้นตอนที่ 2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก สำหรับเก็บข้อมูลกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ได้คัดเลือกไว้

### ขั้นตอนที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้เข้าพบบกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งแจ้งวัตถุประสงค์และขออนุญาตในการสัมภาษณ์ ซึ่งใช้เวลาในการสัมภาษณ์ประมาณ 1 ชั่วโมงต่อ 1 ตัวอย่าง ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล และนำข้อมูลที่ได้ตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ

### ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญมาทำการวิเคราะห์ตามรูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา (Qualitative content analysis) พรรณนารายละเอียดตีความ หาความหมาย อธิบายความ สันเคราะห์ข้อมูลที่ได้เทียบเคียงกับบริบทการวิจัย และสรุปสาระสำคัญจากการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายแล้วนำเสนอประเด็นความเห็นมาสรุปสาระสำคัญของเนื้อหา และนำเสนอโดยการพรรณนาความ



## ผลการวิจัย

**วัตถุประสงค์ที่ 1** เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่มีต่อภาวะผู้นำการบริหารจัดการผลิตภัณฑ์แปรรูปสมุนไพรไทยสู่ความเป็นเลิศ ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหาร เป็นปัญหาและอุปสรรคสำคัญในการนำนโยบายการพัฒนาสมุนไพรไทยของภาครัฐไปปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้บริหารที่เป็นคนไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ขาดความยืดหยุ่นในการบริหาร จะทำให้ตามการเปลี่ยนแปลงในโลกธุรกิจไม่ทัน ไม่สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ ในขณะที่ผู้บริหารที่ไม่กล้าตัดสินใจบริหารงานไม่เด็ดขาด กล้า ๆ กลัว ๆ จะทำให้นโยบายของผู้บริหารไม่ชัดเจน จนส่งผลให้การตัดสินใจผิดพลาด และผู้บริหารที่ขาดทักษะการสื่อสารที่ดี จะทำให้ไม่สามารถถ่ายทอดนโยบายขององค์กรและภาครัฐไปสู่บุคลากรขององค์กรได้ และการเจรจาต่อรองไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง

**วัตถุประสงค์ที่ 2** เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำการบริหารจัดการผลิตภัณฑ์แปรรูปสมุนไพรไทยสู่ความเป็นเลิศ ผลการวิจัยพบว่า

1) ด้านภาวะผู้นำ พบว่า เนื่องจากสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ในปัจจุบันนี้ ผู้บริหารกลุ่มผลิตภัณฑ์สมุนไพรไทยยังมีความต้องการผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำสูงมากในการแก้ไขปัญหาภายใต้สภาวะความผันผวน และมีความไม่แน่นอน ผู้นำต้องมีความยืดหยุ่นสูง สามารถปรับตัวเพื่อการตอบสนองต่อวิกฤตและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งในเชิงนโยบายของรัฐบาล สถานการณ์ และสภาพเศรษฐกิจและการเงินโลก เพื่อขจัดปัญหาและอุปสรรค สร้างชัยชนะร่วมกันระหว่างองค์กรและภาครัฐ พัฒนาอุตสาหกรรมสารสกัดสมุนไพรครบวงจร พุ่งเป้าเป็น “World Herb Hub” กระตุ้นเศรษฐกิจชาติ นอกจากนี้ ต้องมีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล มองเห็นภาพรวมทั้งหมดของความ ต้องการของผู้บริโภค สามารถกระตุ้นบุคลากรให้มุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ของการนำสมุนไพรไทยสู่ตลาดโลก

2) ด้านวิธีการสื่อสาร พบว่า ผู้บริหารกลุ่มผลิตภัณฑ์สมุนไพรไทย ต้องสามารถสื่อสารให้คนภายในองค์กรมีความเข้าใจในนโยบายของผู้บริหาร และนโยบายการพัฒนาสมุนไพรไทยของภาครัฐ ให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องและตรงกันของบุคลากรทั้งองค์กร จนสามารถดำเนินงานต่าง ๆ ตามนโยบายให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน รวมถึงใช้หลักในการสื่อสารสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น เพื่อสร้างความร่วมมือ จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อพัฒนา



ผลิตภัณฑ์จากสมุนไพรไทยให้มีประสิทธิภาพ เป็นที่ต้องการของตลาดโลก และรู้จักวิธีสื่อสาร และเลือกช่องทางการสื่อสารให้เหมาะสมกับรูปแบบธุรกิจเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีและมีประสิทธิภาพ

3) ด้านความเชื่อมั่นและความไว้วางใจ พบว่า ผู้บริหารกลุ่มผลิตภัณฑ์สมุนไพรไทย ต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจ เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่และประสบผลสำเร็จในการนำนโยบายการพัฒนาสมุนไพรไทยสร้างเศรษฐกิจของรัฐบาลไปปฏิบัติ เนื่องจากการทำงานต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน บุรณาการร่วมกันเพื่อเพิ่มมูลค่าสมุนไพรไทย สร้างให้เกิดอุตสาหกรรมสมุนไพรอย่างเป็นระบบและครบวงจร มีการสนับสนุนทั้งอุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัย รวมถึงความเชื่อมั่นและความไว้วางใจของบุคลากรในผู้บริหารว่า ผู้นำจะสามารถทำให้ธุรกิจมีความเจริญเติบโตและสร้างความก้าวหน้าให้กับบุคลากร

4) ด้านทีมงาน พบว่า ผู้บริหารกลุ่มผลิตภัณฑ์สมุนไพรไทย ต้องมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายในองค์กรอย่างชัดเจน ครบถ้วน เพื่อให้การนำนโยบายการพัฒนาสมุนไพรไทยของภาครัฐไปสู่การปฏิบัติ ไม่เกิดความซ้ำซ้อนในหน้าที่ พร้อมเป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำเพื่อทำให้บุคลากรเกิดความสบายใจในการปฏิบัติงาน สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน สร้างแรงจูงใจและพลังการทำงานให้กับบุคลากร เข้าใจในพฤติกรรมและตอบสนองความต้องการของบุคลากรได้ ตลอดจนความรู้สึกในการเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกันมุ่งมั่นในการพัฒนาให้องค์กรเจริญก้าวหน้า เป็นองค์กรผลิตภัณฑ์สมุนไพรระดับโลก

5) ด้านการตัดสินใจ พบว่า ผู้บริหารกลุ่มผลิตภัณฑ์สมุนไพรไทย ต้องปฏิบัติหน้าที่ การบริหาร หรือการจัดการเกือบทุกขั้นตอน ไม่ว่าจะเป็นการวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การอำนวยความสะดวก และการกำกับดูแล ความเด็ดเดี่ยว มีความเฉียบขาดในการตัดสินใจอย่างถูกต้อง ทันทีที่มีเหตุผล ข้อเท็จจริงประกอบการตัดสินใจ และลำดับความสำคัญของปัญหาเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น เช่น การปรับตัวด้วยการเพิ่มช่องทางขายสินค้าและบริการทางออนไลน์ ในช่วงภาวะโรคระบาดและการล็อกดาวน์ที่ทำให้ผู้คนต้องเก็บตัวอยู่แต่ในบ้านมากขึ้น ส่งผลให้พฤติกรรมของผู้บริโภคหันมาสั่งทางช่องทางออนไลน์เพิ่มมากขึ้น นับว่าการตัดสินใจเป็นเหตุเป็นผลในการแก้ไขปัญหาในครั้งนี้



6) ด้านการประสานความร่วมมือ พบว่า ภารกิจในการนำสมุนไพรไทยสู่ตลาดโลก ตามนโยบายการพัฒนาสมุนไพรไทยสร้างเศรษฐกิจของรัฐบาลจะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุด ผู้บริหารกลุ่มผลิตภัณฑ์สมุนไพรไทย ต้องสามารถใช้หลักการ ประสานงานที่ดีในการสร้างความร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้นกับทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ การประสานงานที่ดี จะช่วยทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างราบรื่นและ รวดเร็ว ช่วยประหยัดเวลา ทรัพยากร ในการทำงาน และยังสร้างความกลมเกลียว ความเข้าใจ อันดี ความสามัคคี ก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม สร้างความสำนึกในการรับผิดชอบร่วมกัน อัน จะนำไปสู่การกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และพิจารณาช่องทางเพื่อการปรับปรุงและพัฒนางาน และผลิตภัณฑ์ให้ดียิ่งขึ้นได้อีกด้วย

7) ด้านการจัดการความเสี่ยง พบว่า ภาวะผู้นำกับการจัดการความเสี่ยง มีความสัมพันธ์กันสูง ในยุคปัจจุบันที่เต็มไปด้วยการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงรอบทิศทาง กลุ่มผลิตภัณฑ์สมุนไพรไทยจะสามารถขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาลด้านการพัฒนาสมุนไพรไทย ไปสู่ความสำเร็จได้ ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการคิดและประยุกต์ใช้ความรู้ให้เกิด ประโยชน์ เพื่อนำมาวางแผน คาดการณ์อนาคตของธุรกิจสมุนไพร ไม่ถนัดใจจากปัญหาและ อุปสรรค มีความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ สร้างโอกาสสำหรับ อนาคต ให้ความสำคัญกับการศึกษาบริบท วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก องค์กร เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงาน

**วัตถุประสงค์ที่ 3** เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการบริหารจัดการผลิตภัณฑ์ แพร่รูปสมุนไพรไทยสู่ความเป็นเลิศ ผลการวิจัยพบว่า ต้องส่งเสริมให้ผู้บริหารกลุ่มผลิตภัณฑ์ สมุนไพรไทย มีความรู้ความสามารถ ทักษะที่จำเป็นรอบด้าน และมีพฤติกรรมใฝ่เรียนรู้ ติดตามข้อมูลต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถทันยุคทันสมัย สามารถนำข้อมูลต่าง ๆ มา ปรับใช้ในองค์กร ส่งเสริมความสามารถในการคิด วิเคราะห์ สามารถมองหาโอกาสในวิกฤติ เพื่อสร้างโอกาสให้ธุรกิจ ฝึกอบรมการบริหารจัดการที่ดี และการบริหารความเสี่ยง เพื่อสร้าง ทักษะ เทคนิค กลยุทธ์ กลวิธี เพื่อให้สามารถรับมือกับสถานการณ์โลกที่มีความผันผวน ความ ไม่แน่นอน ฝึกฝนการตัดสินใจอย่างชาญฉลาดภายใต้แรงกดดัน ฝึกอบรมการสร้างแรงบันดาลใจ และการเสริมพลังบวก เพื่อให้ผู้บริหารสามารถนำไปใช้ดึงศักยภาพของบุคลากรที่มีอยู่ให้ ปฏิบัติงานอย่างเต็ม และสร้างบรรยากาศในการทำงานเพื่อกระตุ้นให้ผู้บริหารเกิดความคิด สร้างสรรค์และความคิดเชิงนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง



## องค์ความรู้ใหม่

การศึกษาภาวะผู้นำการบริหารจัดการผลิตภัณฑ์แปรรูปสมุนไพรไทยสู่ความเป็นเลิศ ทำให้พบว่า ผู้บริหารกลุ่มผลิตภัณฑ์สมุนไพรไทยจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำสูง เพื่อให้สามารถแก้ไข ปัญหาภายใต้สภาวะความผันผวน และมีความไม่แน่นอน ทั้งในเชิงนโยบายของรัฐบาล สถานการณ์โรคระบาด สภาพเศรษฐกิจและการเงินโลก มีทักษะการสื่อสารที่ดี สามารถ สื่อสารให้คนภายในองค์กรมีความเข้าใจในนโยบาย และสร้างความร่วมมือจากทั้งภายในและ ภายนอกองค์กรได้ นอกจากนี้ต้องสามารถทำให้ผู้อื่นเชื่อมั่น ยอมรับเชื่อฟังตนเอง และ ไว้วางใจในการปฏิบัติ เป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำที่ดี เข้าใจในพฤติกรรมของบุคคล และ สร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นได้ สามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างมีเหตุผล ถูกต้อง จากข้อเท็จจริง สร้างความร่วมมือเพื่อประสานพลังทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องได้ดี มีความมุ่งมั่น ตั้งใจ ฝ่าฟันปัญหาและอุปสรรคโดยไม่ถอดใจ สามารถคาดการณ์อนาคต โดยนำปัจจัยต่าง ๆ มาวางแผน และปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงาน อย่างเป็นระบบ

## อภิปรายผล

จากการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 พบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหาร เป็น ปัญหาและอุปสรรคสำคัญในการนำนโยบายการพัฒนาสมุนไพรไทยของภาครัฐไปปฏิบัติให้เกิด ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้บริหารที่เป็นคนไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ขาดความยืดหยุ่นใน การบริหาร จะทำให้ตามการเปลี่ยนแปลงในโลกธุรกิจไม่ทัน ไม่สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ ในขณะที่ผู้บริหารที่ไม่กล้าตัดสินใจ บริหารงานไม่ เด็ดขาด กล้า ๆ กลัว ๆ จะทำให้นโยบายของผู้บริหารไม่ชัดเจน จนส่งผลให้การตัดสินใจ ผิดพลาด และผู้บริหารที่ขาดทักษะการสื่อสารที่ดี จะทำให้ไม่สามารถถ่ายทอดนโยบายของ องค์กรและภาครัฐไปสู่บุคลากรขององค์กรได้ และการเจรจาต่อรองไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง สอดคล้องกับแนวคิดของ Peter, and Waterman (2015) กล่าวว่า องค์กรที่ ประสบ ความสำเร็จมีการจัดการค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรมขององค์กรในการบริหารงานขององค์กรที่ นำไปสู่ความสำเร็จ โดยค่านิยมที่เป็นลักษณะสำคัญต่อการเป็นองค์กรชั้นยอด ประกอบด้วย (1) ตัดสินใจโดยไม่ลังเล (2) ให้ความใกล้ชิดกับลูกค้า (3) ให้อิสระและทำแบบนักประกอบการ (4) เชื่อว่าผลงานที่ดีย่อมมาจากคน (5) บริหารแบบไม่ปล่อยมือ (6) เลือกลงเน้นเฉพาะธุรกิจที่ เป็นความถนัดขององค์กร (7) มีโครงสร้างอย่างง่ายและใช้บุคลากรน้อยลง และ (8) มีการ



จัดการทั้งแบบที่ยืดหยุ่นและแบบที่เคร่งครัดพร้อมกันไป สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิโรจน์ เจริญลักษณ์ (2558) ศึกษาเรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์ ศักยภาพด้านกระบวนการจัดการความรู้และความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงต่อประสิทธิผลขององค์การ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์ ศักยภาพด้านกระบวนการจัดการความรู้ ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลขององค์การในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกต่อความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกต่อศักยภาพด้านกระบวนการจัดการความรู้ และความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางบวกต่อศักยภาพด้านกระบวนการจัดการความรู้และความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ศักยภาพด้านกระบวนการจัดการความรู้ และความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิผลขององค์การ

#### จากการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 พบว่า

1) ด้านภาวะผู้นำ พบว่า เนื่องด้วยสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ในปัจจุบันนั้น ผู้บริหารกลุ่มผลิตภัณฑ์สมุนไพรไทยยังมีความต้องการผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำสูงมากในการแก้ไขปัญหาภายใต้สภาวะความผันผวน และมีความไม่แน่นอน ผู้นำต้องมีความยืดหยุ่นสูงสามารถปรับตัวเพื่อการตอบสนองต่อวิกฤต และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งในเชิงนโยบายของรัฐบาล สถานการณ์ และสภาพเศรษฐกิจและการเงินโลก เพื่อขจัดปัญหาและอุปสรรค สร้างชัยชนะร่วมกันระหว่างองค์กรและภาครัฐ พัฒนาอุตสาหกรรมสารสกัดสมุนไพรครบวงจร พุ่งเป้าเป็น “World Herb Hub” กระตุ้นเศรษฐกิจชาติ นอกจากนี้ ต้องมีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล มองเห็นภาพรวมทั้งหมดของความ ต้องการของผู้บริโภค สามารถกระตุ้นบุคลากรให้มุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ของการนำสมุนไพรไทยสู่ตลาดโลก สอดคล้องกับแนวคิดของ McShane, and Von Glinow (2005) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถที่มีอิทธิพลที่จะกระตุ้นจูงใจ และทำให้กลุ่มคน พยายามพยายามอย่างเต็มที่เพื่อให้เกิดประสิทธิผล และความสำเร็จขององค์การที่ตนเป็นสมาชิกอยู่ สอดคล้องกับงานวิจัยของ พงษ์สันต์ บุญสรรค์ (2558) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของ ผู้บริหารที่มีผลต่อความสำเร็จของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ (1) ลักษณะภาวะผู้นำ ของผู้บริหารบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) แบบภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยน, ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ, ภาวะผู้นำ แบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำแบบมุ่ง



ผลสำเร็จ ในภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยระดับภาวะผู้นำของ ผู้บริหารแบบ เปลี่ยนสภาพอยู่ในระดับมากที่สุด (2) ความ สำเร็จของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ด้าน ผลลัพธ์ที่ คาดหวังขององค์กร, ความพึงพอใจในงานและขวัญกำลังใจ ในการทำงาน และด้าน ความผูกพันต่อองค์กร ในภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านผลลัพธ์ที่คาดหวังของ องค์กรอยู่ในระดับมากที่สุด (3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะ ผู้นำของผู้บริหารที่มีผลกับ ความสำเร็จของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พบว่าภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบมีความสัมพันธ์ ทางบวกกับความสำเร็จของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.01 หมายความว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำมากส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ในระดับมาก 4) ภาวะผู้นำของผู้บริหารแบบเปลี่ยนสภาพ มีอำนาจหรือมีอิทธิพลต่อการพยากรณ์ผล ความสำเร็จ ของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มากที่สุด

2) ด้านวิธีการสื่อสาร พบว่า ผู้บริหารกลุ่มผลิตภัณท์สมุนไพโรไทย ต้องสามารถ สื่อสารให้คนภายในองค์กรมีความเข้าใจในนโยบายของผู้บริหาร และนโยบายการพัฒนาศุมน ไพโรไทยของภาครัฐ ให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องและตรงกันของบุคลากรทั้งองค์กร จนสามารถ ดำเนินงานต่าง ๆ ตามนโยบายให้เป็นไปได้ในทิศทางเดียวกัน รวมถึงใช้หลักในการสื่อสารสร้าง ความสัมพันธ์กับผู้อื่น เพื่อสร้างความร่วมมือ จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อพัฒนา ผลิตภัณท์จากสมุนไพโรไทยให้มีประสิทธิภาพ เป็นที่ต้องการของตลาดโลก และรู้จักวิธีสื่อสาร และเลือกช่องทางสื่อสารให้เหมาะสมกับรูปแบบธุรกิจเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีและมี ประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (2564) กล่าวถึง ทักษะการสื่อสารที่ผู้นำควรมีเพื่อการเดินทางองค์กรในทิศทางเดียวกัน ดังนี้ (1) ความสามารถในการปรับสไตล์การสื่อสาร (Ability to Adapt Communication Style) (2) การฟังอย่างตั้งใจ (Active Listening) (3) ความโปร่งใส (Transparency) (4) ความชัดเจน (Clarity) (5) ความสามารถในการถามคำถามแบบเปิด (Ability to Ask Open-Ended Questions) (6) การมีความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) (7) ภาษากายที่เป็นบวก (Open Body Language) (8) การรับและให้ฟีดแบค (Receiving and Implementing Feedback) สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชาติชาย คงเพ็ชรดิษฐ์ (2559) ศึกษาเรื่อง การบริหารการ เปลี่ยนแปลง: บทบาทของภาวะผู้นำและการสื่อสารในองค์กร ผลการศึกษาพบว่า บทบาท ของภาวะผู้นำ และการสื่อสารองค์กร ถือว่ามีความสำคัญมากสำหรับองค์กรในปัจจุบัน ที่ ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่าง ต่อเนื่องและการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น องค์กรจำเป็นต้อง



ขับเคลื่อนภารกิจต่าง ๆ เพื่อความอยู่รอด เจริญเติบโต และสามารถดำเนินกิจการต่อไปได้อย่างมั่นคงยั่งยืน เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ องค์การและ ผู้เกี่ยวข้อง รวมถึงได้ทราบถึงการดำเนินการในสภาพที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของ องค์การ และบทบาทของภาวะผู้นำและการสื่อสารองค์การ ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

3) ด้านความเชื่อมั่นและความไว้วางใจ พบว่า ผู้บริหารกลุ่มผลิตภัณฑ์สมุนไพรไทย ต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจ เพื่อให้ห้องค์กร สามารถดำรงอยู่และประสบผลสำเร็จในการนำนโยบายการพัฒนาสมุนไพรไทยสร้างเศรษฐกิจ ของรัฐบาลไปปฏิบัติ เนื่องจากการดำเนินงานต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน บูรณาการร่วมกันเพื่อเพิ่มมูลค่าสมุนไพรไทย สร้างให้เกิดอุตสาหกรรมสมุนไพร อย่างเป็นระบบและครบวงจร มีการสนับสนุนทั้งอุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัย รวมถึงความ เชื่อมั่นและความไว้วางใจของบุคลากรในผู้บริหารว่า ผู้นำจะสามารถทำให้อุตสาหกรรมมีความ เจริญเติบโตและสร้างความก้าวหน้าให้กับบุคลากร สอดคล้องกับเป้าหมายของการพัฒนา สมุนไพรไทยที่เป็นวัตถุประสงค์ของแผนแม่บทแห่งชาติ ว่าด้วยการพัฒนาสมุนไพรไทย ฉบับที่ 1 พ.ศ.2560 – 2564 ซึ่งประกอบด้วย (1) พัฒนาสมุนไพรต่อยอดทั้งด้านการรักษาและ ผลิตภัณฑ์ประเภทอื่น (2) สร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ ที่จะมีความเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรม และภาคเศรษฐกิจต่าง ๆ (3) การขับเคลื่อนงานอย่างเป็นระบบเพื่อทำให้เกิดการพัฒนา สมุนไพรไทยอย่างเชื่อมโยงและครบวงจร และ (4) ทำให้เกิดความร่วมมือจากหลายหน่วยงาน ทั้งภาครัฐ และเอกชน (กระทรวงสาธารณสุข, 2559) สอดคล้องกับงานวิจัยของ นววรรณ ชู ประยูร (2558) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยนครพนม อำเภอเมือง จังหวัด นครพนม ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยนครพนม อำเภอเมือง จังหวัดนครพนมตาม ความคิดเห็นของบุคลากร พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อ พิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ใน ระดับมาก 2 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้าน ปฏิสัมพันธ์และอิทธิพล และด้านความเชื่อมั่นและศรัทธาผู้บริหาร อยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน คือ ด้านวิสัยทัศน์ และด้านการตัดสินใจ ข้อเสนอแนะของบุคลากรต่อภาวะผู้นำของ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยนครพนม อำเภอ เมือง จังหวัดนครพนม ที่มีค่าความถี่สูงสุดในแต่ละด้าน ด้านละ 2 ข้อ ปรากฏดังนี้ ควรมีการระดมสมองและมีส่วนร่วมในการทำงานมีการวางแผน กิจกรรม ควรมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ผู้บริหารควรสร้างความมั่นใจให้กับอาจารย์และนักศึกษา ผู้บริหารควรสร้างความศรัทธาให้กับ บุคลากร ควรเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ที่มีส่วนในการ



ตัดสินใจมากกว่านี้ ควรยึดข้อมูลในการตัดสินใจ เพื่อให้เกิดความยุติธรรม และความถูกต้อง ควรแสดงความรู้ความสามารถให้เป็นที่ยอมรับของ บุคลากร และควรมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ

4) ด้านทีมงาน พบว่า ผู้บริหารกลุ่มผลิตภัณฑ์สมุนไพรไทย ต้องมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายในองค์กรอย่างชัดเจน ครบถ้วน เพื่อให้การดำเนินงานพัฒนาสมุนไพรไทยของภาครัฐ ไปสู่การปฏิบัติ ไม่เกิดความซ้ำซ้อนในหน้าที่ พร้อมเป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำทำให้บุคลากรเกิดความสบายใจในการปฏิบัติงาน สร้างบรรยากาศที่ดี ในการทำงาน สร้างแรงจูงใจและพลังการทำงานให้กับบุคลากร เข้าใจในพฤติกรรมและตอบสนองความต้องการของบุคลากรได้ ตลอดจนความรู้สึกในการเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน มุ่งมั่นในการพัฒนาให้องค์กรเจริญก้าวหน้า เป็นองค์กรผลิตภัณฑ์สมุนไพรระดับโลก สอดคล้องกับแนวคิดของ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2555) กล่าวว่า อิทธิพลของผู้นำที่มีต่อทีมงานแบ่งออกเป็น 2 มิติ มิติแรก มองผู้นำในแง่ใช้อำนาจ (Power Orientation) เช่น ผู้นำแบบบุรุษเหล็ก แบบเผด็จการสูงและมีแนวโน้มใช้อำนาจด้วยคำสั่งและผู้บังคับให้ผู้ตามต้องปฏิบัติตามที่ตนต้องการ ในขณะที่ผู้นำบางคนที่เป็นประชาธิปไตยก็จะยินยอมให้ผู้ตามสามารถเลือกแนวทางในการทำงานด้วยตนเอง มิติที่สอง มองจากระดับของการเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องของผู้นำ (Leader Involvement) ว่ามีมากน้อยเพียงใด ถ้าเข้าไปเกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่าง ๆ ที่ผู้ตามปฏิบัติอย่างใกล้ชิด ซึ่งเรียกว่า “เกี่ยวข้องเชิงรุก” (Active Involvement) ลดลงถึงระดับที่ผู้นำปล่อยมืออนุญาตให้ผู้ตามได้ทำงานกันอย่างมีอิสระสูง ซึ่งเรียกว่า “เกี่ยวข้องเชิงรับ” (Passive Involvement) สอดคล้องกับงานวิจัยของ กิตติทัช เขียวฉะอ้อน (2560) ศึกษาเรื่อง การทำงานเป็นทีมสู่การเพิ่มประสิทธิผลในการทำงาน ผลการศึกษาพบว่า การทำงานร่วมกันเป็นทีม (Team Work) ถือเป็นเรื่องสำคัญ เพราะสามารถเป็นตัวทำนายประสิทธิภาพหรือความสำเร็จของงานนั้น ๆ ได้ โดยที่อาศัยความร่วมมือร่วมพลังในการทำงานเริ่มตั้งแต่ผู้บริหาร หัวหน้างานต่าง ๆ ไล่เรียงจนมาถึงพนักงานในทุก ๆ ระดับ นอกเหนือจากนี้ในองค์กรจะต้องพิจารณาปัจจัยประกอบอื่น ๆ ที่จะสนับสนุนให้การทำงานเป็นทีมดำเนินไปได้ด้วยดีจนก่อให้เกิดผลของงานที่ถือว่ามีประสิทธิภาพ เช่น เรื่องของแรงจูงใจในการทำงานและการสื่อสารกันภายในองค์กรและสื่อสารกันระหว่างบุคคล

5) ด้านการตัดสินใจ พบว่า ผู้บริหารกลุ่มผลิตภัณฑ์สมุนไพรไทย ต้องปฏิบัติหน้า การบริหาร หรือการจัดการเกือบทุกขั้นตอน ไม่ว่าจะเป็นการวางแผน การจัดองค์การ การจัด



คนเข้าทำงาน การอำนวยความสะดวก และความเด็ดเดี่ยว มีความเฉียบขาดในการตัดสินใจอย่างถูกต้อง ทันท่วงที มีเหตุผล ข้อเท็จจริงประกอบการตัดสินใจ และลำดับความสำคัญของปัญหาเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น เช่น การปรับตัวด้วยการเพิ่มช่องทางขายสินค้าและบริการทางออนไลน์ ในช่วงภาวะโรคระบาดและการล็อกดาวน์ที่ทำให้ผู้คนต้องเก็บตัวอยู่แต่ในบ้านมากขึ้น ส่งผลให้พฤติกรรมของผู้บริโภคหันมาสั่งออนไลน์เพิ่มมากขึ้น นับว่าการตัดสินใจเป็นเหตุเป็นผลในการแก้ไขปัญหาในครั้งนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Simon (1977) ได้กล่าวถึงการตัดสินใจของผู้บริหารจะพิจารณาได้จากรูปแบบที่แตกต่างกัน 2 แบบ คือ (1) การตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้า (Programmed Decision) เป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวกับแนวปฏิบัติหรือนโยบาย (Policy) ซึ่งเป็นไปในลักษณะงานประจำ การตัดสินใจ ประเภทนี้ทำได้ง่าย ๆ โดยอาศัยกฎระเบียบที่มีอยู่ (2) การตัดสินใจที่ไม่ได้กำหนดล่วงหน้า (Non - Programmed Decision) เป็นการตัดสินใจในปัญหาที่เกิดขึ้นนอกเหนือจากงานประจำ หรือไม่ปฏิบัติตามนโยบายที่กำหนดไว้ ในสถานการณ์ใหม่ที่จะต้องใช้ความสามารถในเชิงสร้างสรรค์ และดุลยพินิจในการแก้ปัญหา การตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในลักษณะนี้จะแสดงให้เห็นประสิทธิภาพของผู้บริหาร เพราะเป็นการตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปดังนั้นข้อมูลที่สมบูรณ์และถูกต้อง จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง สอดคล้องกับงานวิจัยของ อุษา ตันทพงษ์ (2563) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำกับการตัดสินใจในองค์กรสุขภาพและธุรกิจ : การทบทวนอย่างเป็นระบบ ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจของผู้นำในองค์กรสุขภาพและธุรกิจในปัจจุบัน ผลการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่าผู้นำในองค์กรควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำและการฝึกทักษะการตัดสินใจในการทำงานของสมาชิกในทีมร่วมกันเพื่อบรรลุประสิทธิภาพขององค์กร

6) ด้านการประสานความร่วมมือ พบว่า ภารกิจในการนำสมุนไพรไทยสู่ตลาดโลกตามนโยบายการพัฒนาสมุนไพรไทยสร้างเศรษฐกิจของรัฐบาล จะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด ผู้บริหารกลุ่มผลิตภัณฑ์สมุนไพรไทย ต้องสามารถใช้หลักการประสานงานที่ดีในการสร้างความร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้น กับทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ การประสานงานที่ดี จะช่วยทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างราบรื่นและรวดเร็ว ช่วยประหยัดเวลา ทรัพยากร ในการทำงาน และยังสร้างความกลมเกลียว ความเข้าใจ อันดี ความสามัคคี ก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม สร้างความสำนึกในการรับผิดชอบร่วมกัน อันจะนำไปสู่การกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และพิจารณาลู่ทางเพื่อการปรับปรุงและพัฒนางาน และผลิตภัณฑ์ให้ดียิ่งขึ้นได้อีกด้วย สอดคล้องกับแนวคิดของ ประถม แสงสว่าง (2560) ได้ให้



ความมุ่งหมายของการประสานความร่วมมือไว้ว่า (1) เพื่อประสานนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การให้สอดคล้องกันและมีเอกภาพ (2) เพื่อประสานบุคคลในองค์การให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ป้องกันปัญหาความขัดแย้ง ที่อาจเกิดขึ้น (3) เพื่อประสานการใช้งบประมาณและวัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ ให้ได้สัดส่วนพอเหมาะเพื่อใช้ให้เกิดประโยชน์ร่วมกัน (4) เพื่อประสานระหว่างกระบวนการทำงานกับวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และ (5) เพื่อประสานแผนการดำเนินงานของหน่วยงานย่อยในองค์การและหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับงานวิจัยของ ทวีสันต์ วิชัยวงษ์ (2562) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำยุคใหม่ และทักษะในการบริหารงานในองค์กร ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำยุคใหม่กับทักษะในการบริหารงานในองค์กรนั้นทักษะผู้นำที่ดี เก่งคน เก่งงาน มีความก้าวหน้าในอาชีพนักบริหาร ถึงแม้ว่าการได้รับหรือได้เลื่อนตำแหน่งให้ผู้นั้นเป็นเรื่องยาก แต่สิ่งที่ยากกว่าคือการเป็นผู้นำที่ดี ทักษะผู้นำ เพื่อทำตัวเองกลายเป็นผู้นำที่ดี ซึ่งจะต้อง เก่งคน เก่งงานและสามารถสร้างความเจริญก้าวหน้าในอาชีพนักบริหารได้ ปกติผู้นำจะต้องมีความสามารถมากกว่าผู้ตามเสมอ ถึงจะได้รับการยอมรับและได้รับความศรัทธาจากผู้ตาม ดังนั้นผู้นำที่ดีควรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง หมั่นศึกษาหาความรู้ใหม่ ๆ รวมทั้งปรับปรุงภาวะความเป็นผู้นำให้ดียิ่งขึ้น ทักษะผู้นำที่ดีต้องสามารถโน้มน้าวผู้ตาม ให้ลงมือทำงานจนบรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมาย ที่ได้ตกลงร่วมกันด้วยความเต็มใจ ซึ่งอาศัยเทคนิคการมีส่วนร่วมของคนในองค์กร เป็นสำคัญ

7) ด้านการจัดการความเสี่ยง พบว่า ภาวะผู้นำกับการจัดการความเสี่ยง มีความสัมพันธ์กันสูง ในยุคปัจจุบันที่เต็มไปด้วยการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงรอบทิศทาง กลุ่มผลิตภัณฑ์สมุนไพรไทย จะสามารถขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาลด้านการพัฒนาสมุนไพรไทยไปสู่ความสำเร็จได้ ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการคิดและประยุกต์ใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์ เพื่อนำมาวางแผน คาดการณ์อนาคตของธุรกิจสมุนไพร ไม่ถอดใจจากปัญหาและอุปสรรค มีความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ สร้างโอกาสสำหรับอนาคต ให้มีความสำคัญกับการศึกษาบริบท วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552) กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบในการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายจากการดำเนินการ ที่ไม่



เป็นไปตามแผน เพื่อให้ระดับของความเสี่งและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริรักษ์ บุญพร้อมรักษา คมสันต์ ธีระพีช และวิชุดา จันท์เวโรจน์ (2564) ศึกษาเรื่อง บทบาทของผู้นำยุคใหม่ที่มีผลต่อการจัดการองค์การบนฐานวิถีชีวิตใหม่ ผลการศึกษาพบว่า จากการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจยุคใหม่กับการบริหารงานในยุคโลกาภิวัตน์ที่ ทวีการแข่งขันสูงขึ้น ทำให้เกิดความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและวิทยาการสมัยใหม่อย่างรวดเร็ว ต่อมาเมื่อโลกเข้าสู่ การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ภายใต้เงื่อนไขของสถานการณ์โลก VUCA ทำให้ องค์การภาครัฐและเอกชน จำเป็นต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อความสำเร็จและความอยู่รอดขององค์การจึงส่งผลให้ผู้นำยุคใหม่และ ผู้คนต่างต้องปรับตัวเข้าสู่ฐานวิถีชีวิตใหม่ ซึ่งบทบาทของผู้นำยุคใหม่ที่มีผลต่อการจัดการองค์การบนฐานวิถีชีวิตใหม่ นั่นคือ ผู้นำยุคใหม่ควรปรับตัวโดยใช้ประสบการณ์ในอดีต การเปิดกว้าง การปรับปรุงด้านข้อมูลข่าวสาร การคิดค้นสิ่ง ใหม่อย่างมีเป้าหมาย การปลูกฝังกระบวนการทัศนต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องโดยใช้หลักการกระจายอำนาจ และผู้นำยุคใหม่ควร นำเครื่องมือ PEST Analysis โดยศึกษาจากแรงกดดันจากการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี เพื่อนำมาเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบการบริหารให้ทันต่อเหตุการณ์ และสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันเช่นเดียวกับการพัฒนาบทบาทผู้นำยุคใหม่สู่ฐานวิถีชีวิตใหม่อย่างยั่งยืนต่อไป

**จากการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 3** พบว่า ต้องส่งเสริมให้ผู้บริหารกลุ่มผลิตภัณฑ์สมุนไพรไทย มีความรู้ความสามารถ ทักษะที่จำเป็นรอบด้าน และมีพฤติกรรมใฝ่เรียนรู้ ติดตามข้อมูลต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถทันยุคทันสมัย สามารถนำข้อมูลต่าง ๆ มาปรับใช้ในองค์กร ส่งเสริมความสามารถในการคิด วิเคราะห์ สามารถมองหาโอกาสในวิกฤติ เพื่อสร้างโอกาสให้ธุรกิจ ฝึกอบรมการบริหารจัดการที่ดี และการบริหารความเสี่ยง เพื่อสร้างทักษะ เทคนิค กลยุทธ์ กลวิธี เพื่อให้สามารถรับมือกับสถานการณ์โลกที่มีความผันผวน ความไม่แน่นอน ฝึกฝนการตัดสินใจอย่างชาญฉลาดภายใต้แรงกดดัน ฝึกอบรมการสร้างแรงบันดาลใจและการเสริมพลังบวก เพื่อให้ผู้บริหารสามารถนำไปใช้ดึงศักยภาพของบุคลากรที่มีอยู่ให้ปฏิบัติงานอย่างเต็ม และสร้างบรรยากาศในการทำงานเพื่อกระตุ้นให้ผู้บริหารเกิดความคิดสร้างสรรค์และความคิดเชิงนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับแนวคิดของ Medhurst, and Richards (2014) ได้เสนอแนวทางในการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศไว้ 7 ประการ คือ (1) เพิ่มคุณค่าให้กับสิ่งที่เราทำให้กับลูกค้า (2) สร้างอนาคตที่ยั่งยืน (3) พัฒนาศักยภาพขององค์การอยู่เสมอ (4) ค้นหาความคิดสร้างสรรค์ให้เจอและสร้างนวัตกรรมใหม่ให้



ได้ (5) นำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์ สร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้น และทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี (6) จัดการด้วยไหวพริบและปัญญา และ (7) รักษาความโดดเด่นของผลงานอยู่ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชัยธวัช เนียมศิริ (2560) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0: กรณีศึกษา จังหวัดขอนแก่น ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0 ที่พึงประสงค์คือ มีความเป็นผู้นำ มีความรอบรู้ ซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส มีทัศนคติที่ดี ยึดหลักธรรมาภิบาล เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม มีความรับผิดชอบต่อสังคม มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีจิตสาธารณะ มีมนุษยสัมพันธ์ดี การสร้างทีมงาน และเครือข่าย มุ่งความเป็นเลิศ มีความกระตือรือร้น มีพลังในการทำงาน บริหารงานแบบมืออาชีพ มีทักษะการบริหารและการสื่อสาร สร้างแรงบันดาลใจ ยอมรับการเปลี่ยนแปลง รับฟังความคิดเห็น จากทุกฝ่าย มีร่างกายและจิตใจที่เข้มแข็ง มีวิสัยทัศน์ มีความทันสมัย มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ ทำงานเชิงรุก มีความยืดหยุ่น มีเมตตาธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และพัฒนา ตนเองอยู่เสมอ

### สรุป/ข้อเสนอแนะ

ปัญหาและอุปสรรคที่มีต่อภาวะผู้นำการบริหารจัดการผลิตภัณฑ์แปรรูปสมุนไพรไทยสู่ความเป็นเลิศ คือ คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหาร อาทิ ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ขาดความยืดหยุ่นในการบริหาร ไม่กล้าตัดสินใจ บริหารงานไม่เด็ดขาด ขาดทักษะการสื่อสารที่ดี เป็นต้น ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำการบริหารจัดการผลิตภัณฑ์แปรรูปสมุนไพรไทยสู่ความเป็นเลิศ มีด้านภาวะผู้นำ ด้านวิธีการสื่อสาร ด้านความเชื่อมั่นและความไว้วางใจ ด้านทีมงาน ด้านการตัดสินใจ ด้านการประสานความร่วมมือ และด้านการจัดการความเสี่ยง ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการคิดและประยุกต์ใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์ เพื่อนำมาวางแผน สร้างโอกาสสำหรับอนาคต และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการบริหารจัดการผลิตภัณฑ์แปรรูปสมุนไพรไทยสู่ความเป็นเลิศ ต้องส่งเสริมให้ผู้บริหารกลุ่มผลิตภัณฑ์สมุนไพรไทย มีความรู้ความสามารถ ทักษะที่จำเป็นรอบด้าน และมีพฤติกรรมใฝ่เรียนรู้ ส่งเสริมความสามารถในการคิด วิเคราะห์ ฝึกอบรมการบริหารจัดการที่ดี และการบริหารความเสี่ยง ฝึกฝนการตัดสินใจภายใต้แรงกดดัน การสร้างแรงบันดาลใจและการเสริมพลังบวก และสร้างบรรยากาศในการทำงาน



จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

## 1. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

### 1.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1.1 ภาครัฐควรส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาความรู้ และทักษะที่จำเป็นให้กับผู้บริหารกลุ่มผลิตภัณฑ์สมุนไพรไทย รวมถึงผู้บริหารหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การนำนโยบายสมุนไพรแห่งชาติไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ

1.1.2 ภาครัฐควรเร่งสร้างกระแสให้ประชาชนและแพทย์ ยอมรับการใช้สมุนไพรรักษาคนไข้ และให้สมุนไพรเป็นทางเลือกหนึ่งในการบำบัดรักษาโรค

1.1.3 ภาครัฐควรออกมาตรการส่งเสริมผู้กลุ่มผลิตภัณฑ์สมุนไพรไทย โดยเฉพาะในเรื่องแหล่งเงินทุน เพื่อให้ผู้ประกอบการสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง

1.1.4 ภาครัฐควรส่งเสริมการปลูกพืชสมุนไพรในกลุ่มเกษตรกร เพื่อให้มีวัตถุดิบเพียงพอต่อความต้องการของผู้บริโภคมากยิ่งขึ้น

### 1.2 ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

1.2.1 ผู้บริหารกลุ่มผลิตภัณฑ์สมุนไพรไทย ควรกำหนดเป้าหมายในการบริหารไว้ให้ชัดเจนและกำหนดแผนการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีความชัดเจนและสร้างความเข้าใจของเป้าหมายร่วมกัน

1.2.2 ผู้บริหารกลุ่มผลิตภัณฑ์สมุนไพรไทย ควรพัฒนาการผลิตสินค้าให้มีมาตรฐาน และความปลอดภัย

1.2.3 ผู้บริหารกลุ่มผลิตภัณฑ์สมุนไพรไทย ควรสร้างความร่วมมือระหว่างภาคเอกชน และภาครัฐ เพื่อร่วมกันพัฒนาอุตสาหกรรมสมุนไพรไทยให้มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง

1.2.4 ผู้บริหารกลุ่มผลิตภัณฑ์สมุนไพรไทย ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเอง ทั้งในด้านความรู้ ทักษะ โดยการใช้เวลาว่างในการแสวงหาข้อความรู้จากการติดตามข่าวสาร การฝึกอบรม การประชุม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นต้น

## 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อภาวะผู้นำการบริหารจัดการผลิตภัณฑ์แปรรูปสมุนไพรไทยหลุ่มนานาชาติ

2.2 ควรศึกษาประสิทธิผลการในการบริหารกิจการผลิตภัณฑ์แปรรูปสมุนไพรไทย



## เอกสารอ้างอิง

- การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย. (2564). ทักษะการสื่อสารที่ผู้นำควรมี เพื่อการเดินหน้า  
องค์การในทิศทางเดียวกัน. เรียกใช้เมื่อ 22 มิถุนายน 2564 จาก  
[https://www.egat.co.th/egattoday/index.php?option=com\\_k2 &  
view=item&id=14661:20211305-egatsp](https://www.egat.co.th/egattoday/index.php?option=com_k2&view=item&id=14661:20211305-egatsp).
- ชาติชาย คงเพชรดิษฐ์. (2559). การบริหารการเปลี่ยนแปลง: บทบาทของภาวะผู้นำและการ  
สื่อสารในองค์กร. Veridian E-Journal, Silpakorn University ฉบับภาษาไทย  
สาขามนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์และศิลปะ, 9(1), 895-919.
- ชัยรัช เนียมศิริ. (2560). ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0: กรณีศึกษา จังหวัด  
ขอนแก่น. กรุงเทพมหานคร: วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร.
- ทวีสันต์ วิชัยวงศ์. (2562). ภาวะผู้นำยุคใหม่และทักษะในการบริหารงานในองค์กร.  
วารสารวิชาการแสงอีสาน, 6(12), 667-680.
- นววรรณ ชูประยูร. (2558). ภาวะผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยนครพนม อำเภอเมือง จังหวัด  
นครพนม. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ประถม แสงสว่าง. (2560). รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา. กรุงเทพมหานคร:  
สารานุกรม.
- พงษ์สันต์ บุญสรณ์. (2558). ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีผลต่อความสำเร็จของบริษัท ปตท.  
จำกัด (มหาชน). JOURNAL OF NAKHONRATCHASIMA COLLEGE, 9(2), 39-49.
- แผนแม่บทว่าด้วยการพัฒนาสมุนไพรแห่งชาติฉบับที่ 1 ปี 2560-2564. (2564). กรมการแพทย์  
แผนไทยและการแพทย์ทางเลือก. เรียกใช้เมื่อ 22 มิถุนายน 2564 จาก  
[www.dtam.moph.go.th](http://www.dtam.moph.go.th)
- วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์. (2558). อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความยืดหยุ่นเชิงกล  
ยุทธ์ ศักยภาพด้านกระบวนการจัดการความรู้และความสามารถด้านการบริหารการ  
เปลี่ยนแปลงต่อประสิทธิผลขององค์กร. Veridian E-Journal, Silpakorn  
University ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์และศิลปะ, 8(3), 793-  
810.



- ศิริรักษ์ บุญพร้อมรักษา คมสันต์ ธีระพีช และวิชุดา จันท์เวโรจน์. (2564). บทบาทของผู้นำยุคใหม่ที่มีผลต่อการจัดการองค์การบนฐานวิถีชีวิตใหม่. วารสารวิทยาการจัดการปริทัศน์, 23(2), 257-266.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548). ภาวะผู้นำทฤษฎี และปฏิบัติ: ศาสตร์ และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์. กรุงเทพมหานคร: เอ็ดดูเคชั่น.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2552). การบริหารความเสี่ยง. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.
- อุษา ตันทพงษ์. (2563). ภาวะผู้นำกับการตัดสินใจในองค์กรสุขภาพและธุรกิจ: การทบทวนอย่างเป็นระบบ. วารสารมหาวิทยาลัยศรีสเทียณ, 26(3), 95-109.
- Mcshane, S., & Von Glinow, M. A. (2005). Organizational Behavior: Emerging Realities for the Workplace Revolution. London: McGraw-Hill Irwin.
- Medhurst, D., & Richards, D. (2014). Thought on the Definition of Organization Excellence. D&D Excellence Ltd. Retrieved January 22, 2022, from [www.ddexcellence.com](http://www.ddexcellence.com).
- Peters, J. T., & Waterman, H. R. (2015). In Search of Excellence: Lessons From America's. New York: John Willey.
- Simon, H. A. (1977). The New Science of Management Decision. New York: Harper & Row.